



جامعة قاصدي مبراح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالبتين: حمادو مريم/ حليمي ذكري

بغنوان:

**دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية  
(التوظيف، التدريب، التحفيز) في تحسين الأداء  
الوظيفي للمرؤوسين  
دراسة ميدانية المديرية الجهوية سوناطراك-قسم الإنتاج-  
حوض بركاوي-ورقلة**

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: ..... /..... /2021

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/.....(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مبراح -ورقلة) رئيسا

الأستاذة/صالحى سميرة(أستاذ محاضر "أ"-جامعة قاصدي مبراح -ورقلة) مشرفا ومقررا

الأستاذ/.....(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مبراح -ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020





جامعة قاصدي مبراح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالبتين: حمادو مريم / حليمي نكري

بمعنوان:

**دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية  
(التوظيف، التدريب، التحفيز) في تحسين الأداء  
الوظيفي للمرؤوسين  
دراسة ميدانية المديرية الجهوية سوناطراك-قسم الإنتاج-  
حوض بركاوي-ورقلة**

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: ..... / ..... / 2021

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/..... (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مبراح - ورقلة) رئيسا

الأستاذة/صالحى سميرة (أستاذ محاضر "أ" - جامعة قاصدي مبراح - ورقلة) مشرفا ومقررا

الأستاذ/..... (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مبراح - ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

# الإهداء

إلى روح أمي الغالية رحمها الله وأسكنها فسيح جناته

إلى من يعطيني ولا ينتظر مقابل العطاء، إلى الداعم الأول لي في

طلب العلم

إلى أبي الغالي حفظه الله وأطال في عمره

إلى كل أفراد عائلتي وأخص بالذكر إخوتي وأخواتي

إلى من شجعني ورافقني في عملي رفيق دربي شرفه الدين

إلى كل الزملاء والأصدقاء

إلى أساتذتي الكرام

إلى كل من مد لي يد العون وشجعني

لهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع

وأسأل الله التوفيق والسداد

مريم

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدي حفظه الله تعالى،  
وإلى من لا يمكن للكلمات أن توفيهما حقهما أو تحصي لعدد  
فضائلهما والدي العزيزة أدامها الله تعالى لي،  
إلى من ساندني في هذه الحياة من إخوتي وأخواتي حفظهم  
الله تعالى.

إلى أهلي وأقربائي

إلى الأصدقاء والزلاء بالدراسة والعمل

## ذكرى

# الشكر والتقدير

" وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب "

الحمد لله الذي أنار لي درب العودة لطلب العلم والمعرفة  
ووفقني إلى انجاز هذا العمل المتواضع.

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان الأستاذ المشرفة صالحى سميرة  
الفاضلة التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة.

كما أشكر كل الأساتذة المؤطرين للتخصص والموظفين بقسم  
علوم التسيير.

أشكر الأساتذة الذين دعموني بتوجيهاتهم القيمة من بأخص  
الذكر الأستاذ مناصرة رشيد والأستاذة تيشات سلوى

كما أشكر الموظفين بالأقسام الذين ساعدوني في إثراء

الدراسة وعمال المديرية الجهوية سوناطراك - قسم الإنتاج - حوض

بركاوي - ورقلة على دعمهم، وأشكر كل من ساعدني من قريب

أو من بعيد على انجاز هذا العمل و في تذليل ما واجهني من

صعوبات.

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) في تحسين الأداء الوظيفي للمرؤوسين في المديرية الجهوية سوناطراك - حوض بركاوي-ورقلة، ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات مع المقابلة والملاحظة، وقد اقتضت عملية التوزيع على العينة العشوائية البسيطة بلغ تعدادها ( 273 ) مفردة استرجعت منها ( 215 ) صالحة للمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 21، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: وجود نظرة إيجابية حول إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) في المؤسسة محل الدراسة ، ويرجع ذلك إلى وعيهم بأهميتها في مجال العمل، وحرصهم على التطوير الذاتي واستثمار كل القدرات لتحقيق النجاح في ميدان العمل ، ويقابله مستوى مرتفع أيضا للأداء الوظيفي، كما وجدنا أن العلاقة الارتباطية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) والأداء الوظيفي علاقة متوسطة لكنها طردية، وتوصلنا لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالجنس، في حين لا توجد فروق فيما يتعلق بباقي المتغيرات الشخصية (السن، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية، الوظيفة) ؛ وتوصي الدراسة إلى العمل على تحسين الأداء من خلال تطوير نظام الحوافز الذي يؤثر بشكل كبير على فعالية الأداء.

**الكلمات المفتاحية:** إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، توظيف، تدريب، التحفيز، أداء وظيفي، المديرية الجهوية سوناطراك - حوض بركاوي-ورقلة

## Abstract :

The study aimed to know the rôle of human resource management strategies (recritment, training, motivation) in improving the job performance of subordinates in the regional directorate, Sonatrach, Basin Barkawy-Ouargla. The distribution process was limited with a population of (273) individuals from which it retrieved (215) suitable for statistical treatment using the statistical package for social sciences (spss) version 21, and the most important of which is a positive view about strategies human resources management (recritment, training , motivation) in the institution under study and This from the point of view this is due to their awareness of its importance in the field of work, and their eagerness to self-development and invest all capabilities to achieve success in the field of work and improve their performance and the performance of their organization, and offset by a high level of performance also we also found that the correlational relationship between the strategies of human resources management (recritment, etc.)( study, motivation) as an independent variable and functional performance as a dependent variable. The average correlation of kaha is good, and we are aware of the presence of statistically significant differences between the answers of the two with respect to gender, while there are no differences with respect to the rest of the personalit change (age, educational qualification, years of seniority, job), the study recommends working to improve performance by intensifying the free work and developing a system that has a material characteristic that may affect significantly, in addition to training on the effectiveness of performance.

**Key words :** human resource management strategies, recruitment, training, motivation, job performance, Sonatarch, basin barkawy-ouargla.

الصفحة	العنوان
III	الإهداء
V	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال البيانية
X	قائمة الملاحق
أ	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي
24	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي
34	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للمرؤوسين في مؤسسة سوناطراك، المديرية الجهوية مركز الإنتاج - حوض بركاوي</b>	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة
54	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
86	خلاص الفصل
88	الخاتمة
91	المراجع
95	الملاحق
115	الفهرس



قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.	34
1-2	توزيع عينة الدراسة.	50
2-2	العبارات التي تقيس أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.	52
3-2	العبارات التي تقيس بعد الأداء الوظيفي.	52
4-2	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى لمقياس ليكارت.	53
5-2	نتائج صدق المقاييس المستخدمة.	54
6-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	55
7-2	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	55
8-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	56
9-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية.	57
10-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.	58
11-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد الاستقطاب.	60
12-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد الاختيار.	61
13-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد التعيين.	62
14-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد التدريب.	63
15-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد التحفيز.	64
16-2	قيم متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل.	65
17-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد الأداء الوظيفي.	66
18-2	قيم المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لبعء الأداء الوظيفي.	67
19-2	يوضح العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات.	68
20-2	تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع الأداء الوظيفي.	69
21-2	يوضح تحليل تباين خط الانحدار ANOVA.	71
22-2	معامل الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع لنموذج الدراسة.	74
23-2	يوضح خط الانحدار بطريقة Stepwise.	75
24-2	يوضح معاملات خط الانحدار.	76
25-2	يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي حسب متغير الجنس.	78

## فهرس المحتويات

78	يوضح اختبار (T) Teste لاختبار الفروق في إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي حسب متغير الجنس.	26-2
79	تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي حسب متغير السن.	27-2
80	تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي.	28-2
81	تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي حسب متغير سنوات الأقدمية.	29-2
82	تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي حسب متغير الوظيفة.	30-2

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	نموذج الدراسة	1
18	الأداء وفقا لمصطلحي الكفاءة والفعالية	2-1
22	العوامل المؤثرة على الأداء	3-1
42	الهيكل التنظيمي لمؤسسة	1-2
49	الهيكل التنظيمي لقسم المستخدمين	2-2
55	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	3-2
56	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	4-2
57	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	5-2
58	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية	6-2
59	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	7-2
72	مدى ملائمة خط الانحدار	8-2

### قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
96	استمارة الاستبيان	1
101	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	2
101	أسئلة المقابلة	3
102	نتائج التحليل الإحصائي	4



### أ. توطئة:

منذ بداية القرن العشرين، ظهرت العديد من التغييرات فيما يتعلق بالأعمال والأداء، وأهمها التطور التكنولوجي وتطور طرق أداء الأعمال وطرق أداء الأعمال للمؤسسات، هذه التغييرات أدت إلى تغيير التصور السابق للموارد البشرية الذي كان ينظر إليها على أنها أدوات إنتاجية، بحيث أصبح ينظر إليها على أنها أهم مورد في المنظمة لما يحمله أعضاؤها من فكر ومعرفة تم تكوينها نتيجة لاتصالهم بالعمل.

إن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها أدى إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها أهم وظيفة في المنظمة، من خلال كفاءة ممارستها في إدارة العنصر البشري والتي تعتبر حجر الزاوية في جذب وتأهيل العاملين والاضطلاع بعملية التخطيط لهم، واختيارهم وتدريبهم وتصميم أنظمة الحوافز والتقييم لضمان كفاءتهم واستمرارهم في أعمالهم، ومن خلال ذلك يتضح الدور المهم الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في رفع أداء العاملين فهي التي تقدم العنصر البشري المتخصص المتمتع بالكفاءة الذي يؤثر على المنظمة وأدائها، وأن إدارة الموارد البشرية اكتسبت هذا الدور من كونها إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة حيث أنها عبارة عن تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه الموارد البشرية وصولاً بها إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ولما كان التميز بالنسبة لأي منظمة هو أدائها ولما كان الأداء هو سبب بقاء واستمرار المنظمة، أصبح من الضروري لأي منظمة الحصول على موارد بشرية كفؤة وتطبيق إستراتيجيات حديثة لإدارة الموارد البشرية فيها الذي يؤثر بشكل مباشر على عمل الموظفين وأدائهم وذلك يصب بالنهاية إلى رفع أداء المنظمة بشكل عام.

فمن خلال هذا الدور تستطيع المنظمة أن ترتقي وتعلو وصولاً إلى أعلى أداء ممكن فبدونه لا يمكنها تحقيق أي أهداف فهو يمتلك طاقات وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى، كل ذلك يتطلب إدارة مناسبة تهتم بالموارد البشرية وشؤونها وتهتم باحتياجاتها ورغباتها. يكمن دور هذه الإدارة في توفير البيئة المناسبة والاهتمام بالعنصر البشري وتحفيزه لبذل أكبر مجهود ممكن مما يؤدي إلى تحسين أدائه.

### ب. إشكالية الدراسة:

إن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعتبر مورداً تنظيمياً بالغ الأهمية حيث تساعد المنظمة في المحافظة على فعاليتها، وأن إدارة الموارد البشرية تشير إلى الفلسفة والسياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة العاملين في المنظمة. وفقاً لذلك فإن على المؤسسات أن تقوم بإيجاد طرق حديثة تتناسب وتتكيف مع التغييرات البيئية الموجودة فيها، وبالتالي تطبيق هذه الإستراتيجيات (الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، التحفيز) من شأنه يجعلها قادرة على تحقيق ذلك، وما يمكن أن تؤثر به هذه الإستراتيجيات على أداء الوظيفي للمؤسسات، وبالتالي يمكننا أن نطرح الإشكالات البحثية مثلما في السؤال التالي:

كيف تساهم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات؟

## مقدمة

للإجابة على هذه الإشكالية اخترنا المديرية الجهوية سوناطراك-قسم الإنتاج حوض بركاوي-ورقلة ميدانا لدراستنا، كما قمنا بتجزئة السؤال الرئيسي إلى أسئلة فرعية على النحو التالي:

- هل يبدي المرؤوسين اتجاهها ايجابيا عاليا اتجاه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) في المديرية الجهوية سوناطراك-قسم الإنتاج-حوض بركاوي-ورقلة؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر الباحثين؟
- هل هناك علاقة وطيدة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) والأداء الوظيفي من وجهة نظر الباحثين في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل تؤثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) على الأداء الوظيفي من وجهة نظر الباحثين في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية، الوظيفة)؟

### ج. فرضيات البحث:

- يبدي المرؤوسين اتجاهها ايجابيا عاليا اتجاه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) في المديرية الجهوية سوناطراك-قسم الإنتاج حوض بركاوي-ورقلة.
- يعتبر مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة مرتفعا من وجهة نظر الباحثين.
- يوجد علاقة وطيدة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) والأداء الوظيفي من وجهة نظر الباحثين في المؤسسة محل الدراسة.
- تؤثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) على الأداء الوظيفي من وجهة نظر الباحثين في المؤسسة محل الدراسة؟
- يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية، الوظيفة).

### د. أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا الدراسة من خلال الاهتمام الكبير بالموارد البشري والذي أصبح أهم عامل من عوامل الإنتاج، ولهذا أصبح المورد البشري يمثل ثروة ثمينة يجب استغلالها والاستثمار فيها لتحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة . وتتجلى أهمية الدراسة في التعرف على دور إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الإستراتيجيات (التوظيف، التدريب، التحفيز) وأهمية تطبيق هذه الإستراتيجيات، ويتوقف على مدى نجاحها في اختيار وانتقاء الكفاءات من الموارد البشرية المؤهلة والمشبعة بروح المسؤولية والشعور

## مقدمة

بالواجب، فلا يمكن للإدارة أن تؤدي مهامها بالشكل المطلوب إذا عجزت عن توفير الموارد البشرية المؤهلة لذلك وهذا ما جعلها ملزمة على تبني هذه استراتيجيات الرشيدة القائمة على مبدأ الجدارة -الاستحقاق-، كما تكمن أهمية هذه الدراسة في الكشف عن سبل تحسين الأداء الوظيفي للمرؤوسين وتوضيح الجوانب التي يجب الاهتمام بها ومنحها الأولوية لتحسينه وجعله في أعلى المستويات.

### هـ. أهداف البحث:

يركز الهدف العام لهذه الدراسة في التعرف على دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للمرؤوسين في مؤسسة المديرية الجهوية سوناطراك -قسم الإنتاج -حوض بركاوي- ورقلة، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

- التعرف على مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها(الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، والتحفيز) في المديرية الجهوية سوناطراك -قسم الإنتاج حوض بركاوي-ورقلة
- التعرف على مستوى أداء المرؤوسين في المؤسسة محل الدراسة وتحديد الجوانب السلبية والإيجابية لأدائهم؛
- تحليل دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي المرؤوسين في المؤسسة محل الدراسة
- إيجاد حلول والتوصيات للمشاكل والمعوقات التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

### و. مبررات ودوافع اختيار موضوع البحث:

- لكون هذا الموضوع يتوافق وتخصص تسيير الموارد البشرية؛
- الوقوف على مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية؛
- الرغبة في معرفة طبيعة الدور الذي تلعبه إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للمرؤوسين في المؤسسة محل الدراسة.

### ز. حدود الدراسة:

لقد تمت الدراسة ضمن الحدود التالية:

-**الحدود المكانية:** لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على مؤسسة المديرية الجهوية سوناطراك-قسم الإنتاج-حوض بركاوي-ورقلة.

-**الحدود الزمانية:** لقد تمت الدراسة خلال الموسم الدراسي 2020/2021.

-**الحدود البشرية:** قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة من عمال مؤسسة سوناطراك قدرها 273 عامل، من جميع المستويات الإدارية.

## مقدمة

-الحدود الموضوعية: اقتصر هذه الدراسة على موضوع دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للمرؤوسين من وجهة نظرهم.

### ح. منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة:

تم الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي في هذه الدراسة، الذي ينطلق من دراسة الأبعاد النظرية لتحديد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي في المديرية الجهوية سوناطراك -قسم الإنتاج حوض بركاوي-ورقلة وذلك من خلال الاعتماد على المراجع والدراسات السابقة، كما واعتمدت الدراسة على الأسلوب الميداني وذلك باستخدام الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها؛ كما استعانت الطالبتين بأسلوب المقابلة.

### ط. مرجعية الدراسة:

تم استعمال مجموعة من المراجع والمصادر المتمثلة في الكتب باللغة العربية، والمجلات وكذا الرسائل الجامعية باللغتين العربية والأجنبية، والمقالات.

### ي. صعوبة الدراسة:

لا يخلو أي عمل أو دراسة من وجود صعوبات ومن بين الصعوبات التي واجهتها:

-صعوبة الحصول على بعض المعلومات نظرا لسريتها؛

-صعوبة التواصل مع جميع العمل نظرا لطريقة العمل الخاصة بالمؤسسة؛

-فترة كورونا التي حالت دون التربص مدة أطول في المؤسسة وجمع معلومات أكثر على حيثيات الموضوع.

### ك. هيكل الدراسة:

تضمن الفصل الأول الجانب النظري للموضوع، وذلك من خلال مبحثين أساسيين؛ حيثفي المبحث الأول تم عرض عموميات حول إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية(التوظيف، التدريب، التحفيز) والأداء الوظيفي؛ وفي المبحث الثاني تم عرض بعض الدراسات السابقة باللغتين(العربية والأجنبية) التي تناولت حول إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية(التوظيف، التدريب، التحفيز) وتحسين الأداء الوظيفي للمرؤوسين. أما الفصل الثاني فتضمن إسقاط المفاهيم النظرية على المؤسسة محل الدراسة للتعرف على دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية(التوظيف، التدريب، التحفيز) في تحسين الأداء الوظيفي للمرؤوسين، وتضمن مبحثين، ففي المبحث الأول تم التطرق إلى الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة، وفي المبحث الثاني تم عرض ومناقشة نتائج الدراسة؛ وختمت الدراسة بخاتمة تضمنت أهم استنتاجات الدراسة وكذا توصيات الدراسة وآفاقها.



## مقدمة

### ل. نموذج الدراسة:

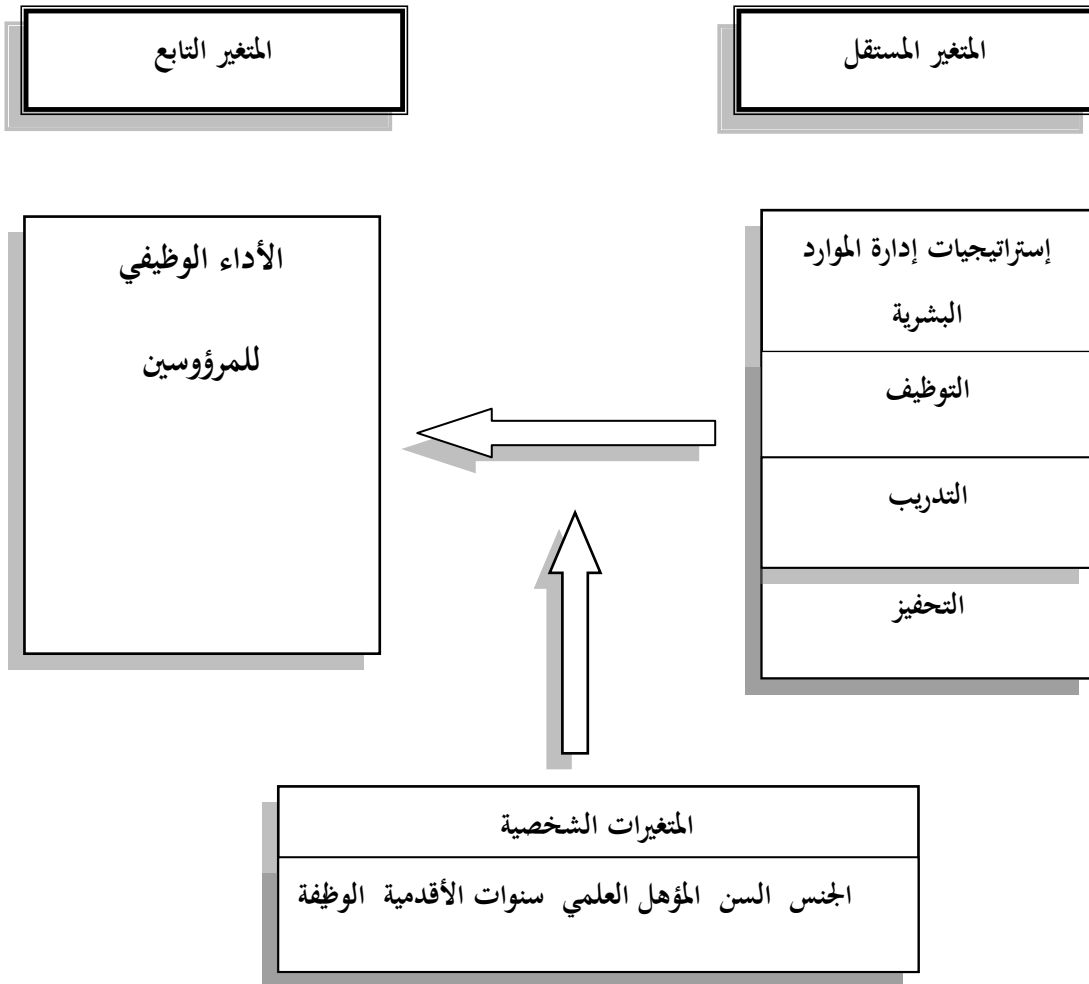
تتكون إشكالية الدراسة من متغيرين، متغير مستقل ومتغير تابع.

المتغير المستقل: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز).

المتغير التابع: الأداء الوظيفي للمرؤوسين.

المتغيرات الوسيطة: تتمثل في المتغيرات الشخصية.

الشكل 1: نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

## الفصل الأول

الأدبيات النظرية لإستراتيجيات إدارة الموارد  
البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز)  
والأداء الوظيفي للمرؤوسين

### تمهيد:

نظرا لأهمية العنصر البشري بالنسبة لأي منظمة سواء كانت إدارة أو شركة وأهمية الدور الذي تقوم به في تفعيل سير وتطور المنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها، أعطى لها اهتماما كبيرا ذلك لأن نجاح أي منظمة يتوقف على كفاءة الأفراد العاملين بها، لذلك وضعت طرق معينة لجلب أحسن الكفاءات البشرية ومن بين الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق الأهداف هو أداء إذ يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلا عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، ومازالت المؤسسات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق تدريب وتحفيز عملها وإشراكهم في وضع السياسات بشكل أكبر.

ونظرا لأهمية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على أهم المفاهيم المتعلقة بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي، إضافة إلى التطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت هذين المفهومين، من خلال تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي.

### المطلب الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في المنظمة وظائف أساسية تتمثل بتخطيط الموارد البشرية، وتحليل وتصميم العمل، واستقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية، وتحفيز الموارد البشرية وتدريب وتقييم أداء الموارد البشرية. وعند استخدام هذه الإستراتيجيات في المؤسسات أيا كان حجمها، فإن عملية تحقيق أهداف المنظمة ستكون بالأمر اليسير، ومن بين أهم الإستراتيجيات الفعالة في المؤسسة ولها تأثير هي توظيف وتدريب وتحفيز الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة.

### الفرع الأول: إستراتيجية التوظيف.

تعد عملية التوظيف من أهم نشاطات إدارة الموارد البشرية، فهي العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن العناصر وترغيبها على العمل في المؤسسة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها وترغيبهم في العمل فيها.

### أولاً: تعريف التوظيف.

يمكن تعريف عملية التوظيف بأنها: "عملية توفير العمالة اللازمة للمنظمة من حيث النوعية والأعداد المطلوبة، جذب واستقطاب مرشحين محتملين لشغل الوظائف الشاغرة واختيار أفضلهم بالاستعانة بأساليب الاختيار كالاختبارات والمقابلات، اتخاذ القرار التعيين"<sup>1</sup>.

كما يعرف التوظيف بأنه: "عملية تبدأ من تحليل الوظائف والمناصب، ثم البحث عن مصادر الإمداد ثم الترتيب واختيار العناصر المتميزة واستقطابها بالمنظمة، كما يعتبر مرحلة متقدمة لعملية استقطاب الموارد البشرية، وتبدأ بمجرد استلام طلبات التوظيف للمرشحين المحتملين لشغل الوظائف الشاغرة، وتتضمن مجموعة من الأنشطة تهدف في نهاية الأمر إلى زيادة فاعلية القرارات الخاصة بالاختيار للمتقدمين للتوظيف"<sup>2</sup>.

ويعرف على أنها: "تلك العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن العناصر وترغيبها على العمل في المؤسسة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها وترغيبهم في العمل فيها"<sup>3</sup>.

ويعرف كذلك التوظيف بأنه: "عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث واختيار الأفراد، وهو عملية تبدأ من تحليل الوظائف والمناصب، ثم البحث عن مصادر الإمداد ثم الترتيب واختيار العناصر المتميزة واستقطابها بالمنظمة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>بساس بلخير، إستراتيجيات التوظيف والتكيف الاجتماعي وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، مجلة العلوم الاجتماعية، د مجلد، العدد 9، 2014، ص91.

<sup>2</sup>عشاوي وهبية، عيشاوي هجيرة، واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية العمومية (ورقة عمل)، المؤتمر الدولي، المؤسسة، العدد 3، ص81.

<sup>3</sup>خطوط رمضان، جلاب مصباح، مكونات عملية التوظيف ومصادر اختيار الكفاءة المهنية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 12، 2017، ص122.

ومنه يمكن تعريف التوظيف على أنه: "العملية أو الطريقة التي تقوم بها المؤسسة وفقا لإجراءات وقوانين محددة بهدف الحصول على أحسن الكفاءات البشرية التي من شأنها تساعد في تحقيق أهداف المنظمة".

ثانيا: أهمية التوظيف.

تلعب عملية التوظيف دورا رئيسيا في أي مؤسسة وذلك من سعيها إلى الاستقطاب واختيار أفضل الكفاءات التي بها تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، والأهمية البالغة لعملية التوظيف تظهر من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في إنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، إذ نستخلص أهمية التوظيف من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فالهدف الأساسي هو توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، وتعود أهمية التوظيف على إدارة الموارد البشرية في التقليل من التوظيف الخطأ والغير المناسب.<sup>2</sup>

ثالثا: مراحل إستراتيجية التوظيف.

يمر التوظيف بمراحل عديدة وهي الاستقطاب، الاختيار، التعيين وسيم التفصيل فيها على النحو التالي:

### 1-مرحلة الاستقطاب.

يعتبر الاستقطاب ركن من أركان التوظيف، فعملية الاستقطاب هي المرحلة الأولى في عملية إشغال وظيفة معينة، حيث تشمل تحديد الوظيفة الشاغرة وأخذ بعين الاعتبار المصادر للحصول على الأفراد المؤهلين والاتصال بهم، كما يعبر عن "مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب"<sup>3</sup>. وهناك مصدران رئيسان للاستقطاب، يمكن للمنظمة أو مؤسسات أخرى الاعتماد على أي منهما أو كليهما معا للحصول على القوى العاملة لشغل الوظائف الشاغرة، وهي المصادر الداخلية والخارجية:

أ-المصادر الداخلية: تحرص العديد من المنظمات على تطوير قدرات ومهارات العاملين فيها وتهيئتهم للعمل في المراكز أو الوظائف المتقدمة في المستويات الإدارية أو الفنية العليا لتحفيز العاملين فيها على بذل كل ما لديهم من طاقات والارتفاع بمستوى الأداء، وبث روح المنافسة الإيجابية بين العاملين، إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بترشيح عدد من العاملين الذين تتوافر فيهم المؤهلات المطلوبة، أو الذين يوصي زملائهم بترشيحهم في داخل المنظمة<sup>4</sup>؛ ومن بين المصادر الداخلية<sup>5</sup>:

-مخزون المهارات: يكشف بالتفصيل عن مهارات ورغبات الأشخاص ويقوم المسئول بتحليل هذا المخزون لتحديد الأشخاص الذين يمكن نقلهم أو ترقيةهم ثم يقترح الأشخاص المناسبين بعد التأكد من مناسبتهم للمناصب الشاغرة.

<sup>1</sup>كمال بربري، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، ط1، دار المنهل اللبناني للنشر: بيروت، 2008، ص132.

<sup>2</sup>الهزام محمد، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2016، صص35-36.

<sup>3</sup>زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار كنوز للنشر والتوزيع: عمان، 2006، ص217.

<sup>4</sup>نجم العزاوي، عباس جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع: عمان، 2010، صص155-156.

<sup>5</sup>أحمد يوسف، أبو بكر بوسالم، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على التمكين الإداري، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 4، العدد1، 2019، ص44.

-**الترقية الداخلية:** تستعمل هذه الطريقة بكثرة نظرا لبساطتها لأنها توفر المعلومات عن الوظائف الشاغرة لكل عمال المنظمة بواسطة المعلقات وتترك المجال مفتوح لتقديم طلبات العمال للترشح للوظائف الشاغرة. وهي تمثل انتقال الموظف أو العامل من مركزه الحالي إلى مركز أعلى من حيث الصلاحيات والمسؤوليات أو الحقوق والواجبات وعادة ما تكون مصحوبة بزيادة في الأجر والامتيازات الوظيفية.

-**النقل الوظيفي:** تستعمل هذه الطريقة عندما تكون سياسات المنظمة قائمة على تشجيع تنويع خبرات العمال ويتم نقلهم من وظيفة إلى أخرى للتمكن من خبرات متعددة ومتنوعة.

ومن مزايا والانتقادات التي تواجه الاستقطاب الداخلي<sup>1</sup>: قدرة الموظف معروفة لذلك من السهل تقييم إمكانياته، وأن عملية الترقيات من الداخل تبني الدوافع والشعور بالالتزام تجاه المنظمة، وتعتمد أغلب المؤسسات على التوظيف الداخلي لأنه أرخص وأسرع من الإعلان في وسائل الإعلام المختلفة وإجراء المقابلات مع الغرباء، وأن عمال المؤسسة الذين وقع عليهم الاختيار للترقية بظروف العمل والمنظمة وسياستها وأهدافها وغير ذلك. إلا أن مع مزايا هذا المصدر، هناك انتقادات وجهت له من بينها يكون من الصعب العثور على المرشح المناسب من داخل المؤسسة وقد تستقر المنظمة على موظف يمتلك مزيجا غير مثاليا من الكفاءات، قد تقوم كذلك المنظمة بالترقية من الداخل إلى المناصب الإدارية بغض النظر عن مؤهلات شاغلي الوظائف، بإضافة إلى حرمان المنظمة من أدمغة جديدة التي قد تحمل معلومات وأفكار وأساليب أو طرق عمل جديدة.

**ب- المصادر الخارجية:** لا يمكن الاعتماد كلياً على المصادر الداخلية للحصول على ما تحتاجه منظمات الخدمة المدنية والمنظمات الأخرى من الموظفين والعاملين في شتى الاختصاصات والمهارات لملء الوظائف الشاغرة، بل لا بد من أن تفتح أبوابها على المجتمع الذي تعمل فيه (المصادر الخارجية للاستقطاب). من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة، والاتصال بالجامعات والكليات والمدارس والمنظمات المهنية، ومكاتب التشغيل، وغيرها<sup>2</sup>.

تقوم المؤسسة باستقطاب الموارد البشرية خارج المؤسسة في حالة عدم توفر الكفاءات المطلوبة داخل المؤسسة، ولهذا تلجأ إلى البحث عن الموارد البشرية باللجوء إلى المصادر الخارجية وذلك عن طريق<sup>3</sup>:

-**الإعلان:** حيث تختار المؤسسة وسيلة الإعلان المناسبة.

-**وكالات التشغيل:** حيث تساعد هذه الوكالات في المطابقة بين طالبي الوظيفة والمؤسسات الباحثة عن الأفراد.

-**التوظيف الإلكتروني:** إعلانات الجرائد ووكالات العمل قد تكون في طريقها إلى الانقراض على أساس مصادر أساسية لمعرفة المناصب الشاغرة والأفراد، بفضل التوظيف الإلكتروني معظم المنظمات مهما كان حجمها أصبحت تستعمل الانترنت في عملية التوظيف بإضافة إلى موقعها الإلكتروني أو تطوير مواقع انترنت خاصة للتوظيف.

## 2-مرحلة الاختيار.

<sup>1</sup> By Margaret A.Richardso, recruitment, strategies managing/effecting the recruitment process, government of the republic of trinidad and tobago.pp 8-10.

<sup>2</sup> نجم العزاوي، عباس جواد، مرجع سبق ذكره، ص 157.

<sup>3</sup> أحمد الأمين يوسف، أبو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص 45.

تعتبر عملية الاختيار المرحلة الثانية من عملية التوظيف، وتعرف على أنها: "تلك العملية التي يتم من خلالها تصفية مجموعة الأفراد الذين تم استقطابهم لشغل وظيفة معينة في المنظمة، من خلال مجموعة من الخطوات التي يتم من خلالها المفاضلة بين خصائص ومواصفات الأفراد المتقدمين لهذه الوظيفة، أي اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب"؛ كما يمكن تعريف الاختيار بأنه سلسلة من الإجراءات أو الخطوات التي تتبعها المنظمة لانتقاء الأفراد الذين لديهم المؤهلات التي تمكنهم من القيام بمهام الوظائف المحددة مسبقاً. ومن هذا المنطلق فإن عملية الاختيار لها أهمية بالغة لكل من المنظمة والفرد من حيث أنها تضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كما أنها تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد الإنسانية من خلال حصولهم على أجور عادلة تتناسب مع خصائصهم الوظيفية والأكاديمية، وشعورهم بالأمان والاستقرار الوظيفي ورفع الروح المعنوية لديهم، وهذا يؤدي إلى رفع إنتاجيتهم وأدائهم<sup>1</sup>.

#### أ- خطوات عملية الاختيار:

تمر عملية الاختيار في المؤسسة بمراحل عديدة وهي: الفحص الأولي، استكمال طلب التوظيف، اختبارات ما قبل التوظيف، المقابلات، العرض الأولي المشروط للوظيفة، التحقق من صحة المعلومات التي قدمها المترشح، الاختبار الطبي والبدني، وسيتم التفصيل فيها على النحو التالي<sup>2</sup>:

**الفحص الأولي:** ويقوم على مرحلتين، الأولى تتضمن الاستفسارات الأولية من المتقدم للوظيفة، حيث تتمكن المنظمة في هذه المرحلة من استثناء بعض المتقدمين للوظيفة بسبب نقص في الخبرات والمؤهلات العلمية. بينما المرحلة الثانية فتتضمن المقابلة الأولية والتي يمكن إجراؤها عبر الهاتف.

**-استكمال طلب التوظيف:** بعد إجراء المقابلة الأولية هاتفياً، يمكن للمنظمة أن تطلب من المتقدم لشغل الوظيفة استكمال تعبئة طلب التوظيف وفي هذه المرحلة إذا اكتشفت المنظمة أن المعلومات المقدمة غير صحيحة فإن ذلك كافياً لإهمال الطلب.

**-اختبارات ما قبل التوظيف:** وفي هذه الخطوة فإن المنظمة تعمل على إجراء بعض الاختبارات للمتقدم للوظيفة منها اختبار محاكاة الأداء والتي تتطلب من مقدم طلب التوظيف الانخراط في سلوكيات معينة ضرورية لأداء الوظيفة بنجاح.

**-المقابلة الشاملة:** المتقدمين للوظيفة الذين ينجحوا في اجتياز المراحل الثلاثة الأولى يخضعون لمقابلة شاملة من قبل إدارة الموارد البشرية وبعض المدراء في الإدارات المعنية في المنظمة. وتعد هذه المقابلة لاستكشاف بعض المواضيع التي من الصعب اكتشافها في المراحل الثلاثة الأولى من الاختيار، ومنها الدوافع والقيم، القدرة على العمل تحت الضغط، القدرة على التأقلم مع ثقافة المنظمة... الخ.

**-العرض الأولي المشروط للوظيفة:** وفي هذه المرحلة إذا كان طالب الوظيفة قد اجتاز كل خطوة من عملية الاختيار حتى الآن، يتم تقديم عرض عمل مشروط. هذه العروض الوظيفية المشروطة تقدم عادة من قبل إدارة الموارد البشرية، وفي جوهره، أن الوظيفة سوف تقدم للمتقدم لها في حالة اجتيازه لبعض الاختبارات، على سبيل المثال الفحص الطبي والبدني.

<sup>1</sup> عفاف الوحشي، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية، رسالة ماجستير، قسم الحوكمة والمجتمع، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 2020، ص34.  
<sup>2</sup> عفاف الوحشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 35-37.

-التحقق من صحة المعلومات التي قدمها المرشح للتوظيف: وفي هذه الخطوة تقوم المنظمة بالتحقق من كافة المعلومات في طلب التوظيف، من حيث المعرفين الذين أشار إليهم، الجهات التي عمل فيها سابقا، المؤهلات العلمية التي حصل عليها المرشح للتوظيف، السجل الجنائي.

-الاختبار الطبي والبدني: وهي تمثل المرحلة الأخيرة بعد اجتياز المراحل السابقة، حيث يتم في هذه الخطوة تأكيد المنظمة من قدرة المرشح للتوظيف على القيام بمهامها ومسؤولياتها سواء القدرة البدنية أو الذهنية.

-بعد أن يجتاز المرشح للتوظيف الشاغرة جميع الخطوات الثمانية السابقة، يصبح في هذه الحالة مؤهلا للحصول على عرض التوظيف(التعيين). ويعتمد قرار التعيين النهائي على عدة عوامل، منها مقدار الراتب والأمور الإدارية الأخرى فيتم تجهيز كل ذلك من قبل إدارة الموارد البشرية، بينما قرار التعيين النهائي فيتم هنا من خلال مدير الدائرة التي فيها الوظيفة الشاغرة.

### 3-مرحلة التعيين.

ويقصد بالتعيين بأنه: "عملية إصدار لقرار تعيين أحد المرشحين في وظيفة معينة في إدارة أو قسم معين، اعتبارا من تاريخ محدد، حيث أن هذا القرار يرتب للشخص الموظف أجور ومزايا معينة، بالإضافة إلى أنه يحدد واجبات ومسؤوليات الموظف"؛ وعادة فإن عملية التعيين تمر بعدة مراحل وهي<sup>1</sup>:

أ-التوثيق: يطلب ممن وقع عليه الاختيار أن يزود إدارة الموارد البشرية بالشهادات والخبرات، السيرة الذاتية، شهادة حسن سيرة والسلوك، الفحص الطبي.....الخ.

ب-إصدار قرار التعيين المبدئي: ويصدر القرار من الجهة المختصة، حيث يتم تعيين الأفراد الجدد تحت التجربة لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر ولا تزيد عن سنة.

ج-التهيئة المبدئية للموظف: يتم تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وأهدافها وسياساتها، والوظيفة التي سيقوم بأعبائها من حيث الواجبات والمسؤوليات، والعاملين معه.

د-متابعة وتقييم الموظف خلال فترة التجربة: يتم متابعة أداء الموظف الجديد خلال فترة التجربة من قبل رئيسه المباشر، وفي نهاية الفترة يقدم رئيسه المباشر تقريرا نهائيا يوضح فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويحدد في التقرير توصيته إما بالتثبيت أو الفصل أو التحويل إلى وظيفة أخرى.

ه-تثبيت الموظف: بعد انتهاء الفترة التجريبية بنجاح، يتم تثبيت الموظف بشكل نهائي، ولا بد هنا من تمكين الموظف الجديد من أداء عمله من خلال منح صلاحيات وتوفير احتياجاته اللازمة، حيث أنه لا معنى للتعيين أو التثبيت دون أن يرافقهما منح الصلاحيات وتوفير المستلزمات المطلوبة لأداء العمل.

الفرع الثاني: إستراتيجية التدريب.

أولا: مفهوم التدريب وأهميته.

<sup>1</sup> عفاف الوحشي، مرجع سبق ذكره، ص37.



يعتبر التدريب من الوظائف الرئيسية في إدارة الموارد البشرية، وتم الاعتراف به منذ فترة طويلة وبالتالي جذب اهتمام العديد من الباحثين والمنظرين، وقد أسفر هذا عن مجموعة متنوعة من التعاريف:

يعرفه جون جوردون June Jordan بأنه: "التعديل المخطط والمنهجي للسلوك من خلال أحداث وأنشطة وبرامج تعليمية تؤدي إلى تحقيق المشاركين لمستويات المعرفة والمهارات والكفاءات والقدرات للقيام بعملهم بفعالية"<sup>1</sup>.

ويعرفه البعض على أنه: "عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة"<sup>2</sup>.

وعرف كذلك بأنه: "عبارة عن برامج مخططة ومنظمة تمكن العاملين من النمو في مهنتهم والتمكن من مهاراتها حيث يحصلون على خبرات معرفية وسلوكية جيدة من شأنها أن تزيد طاقاتهم الإنتاجية وتحسن أدائهم وسلوكهم الوظيفي"<sup>3</sup>.

ومنه يمكن تعريف التدريب بأنها: "هي عملية تقوم بها المؤسسة وفق لبرنامج مخطط مسبقاً، يهدف إلى تحسن أسلوب

العمل أو زيادة كفاءة المتدربين، وغالباً ما يكون داخل أو خارج المؤسسة حسب الحاجة، وهو من أهم الطرق التي تعتمد عليها المؤسسات وتحت عليها من أجل تحقيق أهدافها وأهداف العاملين التي تكون غالباً في اكتساب مهارات جديدة تسمح لهم بتقلد مناصب أعلى".

ثانياً: أهمية التدريب.

الغرض الرئيسي من التدريب هو اكتساب وتحسين المعرفة والمهارات والمواقف تجاه المهام المتعلقة بالعمل، حيث هناك العديد من الفوائد منها: يزيد من ثقة الموظفين ودوافعهم في العمل، يقضي على المخاطر لأن الأفراد المدربين قادرين على الاستخدام الأفضل والاقتصادي للمواد والمعدات وبالتالي تقليل وتجنب الهدر، بإضافة إلى التقليل من معدل دوران العمل حيث يجلب إحساساً بالأمان في مكان العمل ويتم تجنب التغيب عن العمل، كما انه يساعد في إدارة التغيير من خلال زيادة فهم الموظفين وإشراكهم في عملية التغيير ويوفر أيضاً المهارات والقدرات اللازمة للتكيف مع المواقف الجديدة<sup>4</sup>.

ثالثاً: أهداف عملية التدريب.

تهدف عملية التدريب إلى تحقيق العديد من الأهداف الخاصة بالأفراد منها<sup>5</sup>:

-تهدف الدورة التدريبية إلى الاهتمام والتحفيز للتعليم مدى الحياة لدى المشاركين؛

-يبحث على توعية المشاركين بحقوقهم في التعليم والحصول على فرص متساوية للعروض التعليمية

<sup>1</sup> Aidah Nassazi, effects of training on employee performance,evidence from uganda,business economics and tourism, 2013,p21.

<sup>2</sup>زويلف مهدي، إدارة الأفراد، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع: عمان، 2003، ص113.

<sup>3</sup>رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع: عمان، 2014، ص107.

<sup>4</sup> Aidah Nassazi, op.cit,pp21-22

<sup>5</sup>شفاء كرو، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2016، ص25.

- يتيح الفرصة للمشاركين في التعرف على مواردهم ونقاط قوتهم الحالية وتطوير الأفكار حول كيفية تعزيزها واكتساب أخرى جديدة؛

- تهدف الدورة التدريبية إلى دعم شعور المشاركين بقيمة الذات وغرس الشعور بالكفاءة الذاتية في نفوسهم وهو شرط أساسي مسبق لبقية عملية التعلم؛

- يؤدي إلى تمكين المشاركين من تخطيط وتنفيذ عملية التعلم الفردي الخاصة بهم بشكل مستقل وبسلطتهم الخاصة؛

- يساعد المشاركين في الوصول إلى العروض التعليمية الرسمية وغير الرسمية على قدم المساواة.

#### رابعاً: أنواع وأساليب التدريب.

يحتوي التدريب على مجموعة من الأنواع منها (التدريب التأهيلي، التدريب التطويري، التدريب التحويلي) وسوف نقوم بتفصيل فيهم على النحو التالي<sup>1</sup>:

- **التدريب التأهيلي:** يرشح الفرد لنوعية التعليم وفقاً لما يتوفر له من استعدادات، أي ما يستطيع أن يتعلمه ثم تتحول هذه الاستعدادات من خلال التعليم إلى قدرات، أي ما يستطيع أن يؤديه الفرد حالاً، ثم يقوم التدريب، في بداية رحلة الفرد الوظيفية وقبل أن يتسلم وظيفته باكتسابه المهارات اللازمة، وكذا الاتجاهات المطلوبة، مع فيض من المعلومات عن المنظمة ونظام العمل بها، وحقوقه، وواجباته، وقواعد الأداء، وأسماء المشرفين، الزملاء، وما إلى ذلك مما يكشف له عن المنظمة.

- **التدريب التطويري:** يسعى هذا التدريب إلى سد الفجوة بين القديم والجديد، من خلال توفير المعارف الجديدة، والعمل على زيادة وترقية المهارات في فترات التدريب -الوجيزة - ليلحق الفرد بما فاتته، وليستطيع أن يتعامل كل جديد في مجال وظيفته مثل نظم المعلومات الحاسوبية، ويستخدم هذا التدريب طيلة حياة الموظف، كلما جد جديد أو أن كان يتأهل للترقية.

- **التدريب التحويلي:** عندما تحاول المنظمة إحداث تجديد في العمالة، قد يكون من شأنه تحويل جزء منها من وظائف إلى وظائف نوعية أخرى، وحتى يتم ذلك، لابد من اكتشاف استعدادات كامنة في هؤلاء المرغوب تحويلهم، إذا اكتشفت يصمم برنامج التدريب التحويلي، الذي يحتوي على فيض من المعارف تعمل على الاستعدادات إلى قدرات، ثم إكساب هؤلاء الأفراد المهارات اللازمة للأداء، وإعطائهم جرعة الاتجاهات المطلوبة، حتى يتحول سلوكهم الأدائي إلى سلوك المطلوب.

- تعددت أساليب تدريب الموارد البشرية ويعتمد اختيار أسلوب معين على محتوى البرنامج التدريبي، ومهارات وقدرات المدربين، والإمكانات المتاحة لتنفيذ البرنامج التدريب، ومن أهم هذه الأساليب نجد المحاضرة، المباريات، حلقات النقاش، الندوة، اللجان، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، وسيتم التفصيل فيها على النحو التالي<sup>2</sup>:

- **المحاضرة:** ويعتمد هذا الأسلوب على الإلقاء المباشر للمادة التدريبية من قبل المدرب، ويكون المدرب في هذا الأسلوب هو محور العملية التعليمية، حيث يكون الاتصال من طرف واحد فقط هو المدرب. لذا لا بد أن يفعل المدرب خلال هذا الأسلوب

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر: عمان، 2007، صص 311-312.  
<sup>2</sup> خليفة علي الشروقي، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية والأمنية، 2018، صص 40-43.

التفاعلي بينه وبين المتدربين ويعمل على استشارتهم، ويعتد نجاح هذا الأسلوب أيضا على المحتوى البرنامج التدريبي، حيث يكون هذا الأسلوب أكثر فاعلية في الموضوعات المتخصصة التي يكون فيها المدرب على درجة خاصة من التخصص.

**-المباريات:** ويعتمد هذا الأسلوب على محاكاة موقف تدريبي مع الواقع الفعلي في بيئة العمل، ويستند هذا الأسلوب على تقسيم المتدربين على مجموعات عمل صغيرة نسبيا، ويتم إعطاء كل مجموعة تعليمات محددة وواضحة لطبيعة الأدوار التي سوف يقوم بها أعضاء المجموعة، والمهام التي سيقومون بتنفيذها، وتنقسم المباريات إلى عدد من الجولات لتقييم المعلومات المقدمة لأعضاء المجموعة لاتخاذ القرارات الضرورية، وفي ضوء ذلك يتم تبليغ كل مجموعة بنتائج القرارات، وتستمر هذه الجولات وعند الانتهاء من تنفيذ كافة الجولات المخطط لها، يتم تقييم كافة المباريات التي تم إنجازها من خلال اجتماع عام، ويتم دراسة وتحليل سلوك الجماعات، وتقديم الحلول المناسبة والفعالة للمواقف التي تم محاكاتها.

**-حلقات النقاش:** يعتمد هذا الأسلوب على قدرة المدرب في إعداد الأسئلة وتطويرها، وكيفية طرحها على المتدربين، حيث يقوم المدرب بإثارة النقاش مع المتدربين، ويعمل على تشجيعهم على المشاركة في النقاش، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على قدرة المدرب على توظيف مختلف الحواس بصريا وسمعيا في تفعيل النقاش.

**-الندوة:** ويعتمد هذا الأسلوب على تنظيم لقاء يهدف إلى تبادل المعلومات والخبرات بين المتخصصين في موضوع البرنامج التدريبي، ويدون دور المتدربين في هذا الأسلوب المشاركة في النقاش مع المتخصصين، ويدمج هذا الأسلوب بين سمات المحاضرة من حيث قيام المتخصصين بعرض خبراتهم وآرائهم، وسمات حلقات النقاش التي تثير الندوة وتجعلها تحدد احتياجات المتدربين.

**-اللجان:** ويسهم هذا الأسلوب في إتاحة الفرصة للمتدربين على اكتساب خبرات كبيرة، ودراسة مشكلة متوقعة وتحليلها، وتسهم كذلك في إكساب المتدربين لمعارف وخبرات جديدة، مما يعزز قدرتهم على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

**-دراسة الحالة:** ويستند هذا الأسلوب على مشاركة المتدربين في العملية التدريبية، حيث يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات، ويتم تقديم حالة لكل مجموعة تمثل مشكلة تحتاج إلى حل، ويطلب منهم تحليل الحالة، وتقديم الحلول المناسبة لها، مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذا الأسلوب يقوم على التحليل ولا يقتصر على تقديم حلول للمشكلة المطروحة، ويكون التفاعل بين المدربين والمتدربين في أعلى مستوياتهم، وهذا ما يفتقر إليه أسلوب المحاضرة.

**-تمثيل الأدوار:** ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بتقمص دور معين في موقف تمثيلي، حيث يظهر اتجاهاته وآرائه نحو موضوع البرنامج التدريبي، وبعد الانتهاء من تقديم الدور يتم فتح المناقشة بين المدرب والمتدرب، وبيان الأخطاء التي وقع بها المتدرب لمعالجتها من خلال النقاش.

#### خامسا: مراحل تدريب الموارد البشرية.

وتمر عملية التدريب بعدة مراحل تساعد في نجاح البرنامج التدريبي وهي جمع وتحليل البيانات، تحديد الاحتياجات التدريبية، التخطيط للتدريب وتصميمه، وأخيرا تنفيذ البرنامج التدريبي، وسيتم التفصيل فيها على النحو التالي<sup>1</sup>:

#### المرحلة الأولى: جمع وتحليل البيانات.

<sup>1</sup>أسامة مجد موسى، واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين، رسالة ماجستير كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، قطاع غزة، 2007، ص ص 28-59.

توفر هذه المرحلة كافة البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي، وعن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء داخل المنظمة أم خارجها، وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من أجل تخطيط التدريب العناصر التالية: معلومات عن التنظيم الإداري، معلومات عن الأهداف والسياسات، معلومات عن تطور النشاط، معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية، معلومات عن الإمكانيات الإدارية، معلومات عن النظم والإجراءات، معلومات عن الأفراد، معلومات عن الظروف المحيطة.

### المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية.

فالاحتياجات التدريبية تعرف بأنها ذلك الفارق بين الوضعية الحالية والوضعية المرجو الوصول إليها، أي الفجوة بين الوضعتين، وحتى نستطيع الارتقاء بمكانة التدريب في المؤسسة، لا بد أن نأخذ في الحسبان: المجال المكاني للتدريب، طبيعة الفجوة التي يغطيها التدريب، المجال الزمني لمردود التدريب، والفوائد التي يرجى تحقيقها. وتعتبر هذه الخطوة الهدف الأساسي من عملية التدريب، لأنها تركز على حصر عدد ونوعية العاملين الذين ستشملهم عملية التدريب، وكذلك تحديد المجالات المراد تدريبهم عليها لممارسة أعمالهم بكفاءة، ويرتكز النشاط التدريبي بصفة أساسية على مدالدة والموضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات المختلفة للأفراد، وترجمة هذه الاحتياجات إلى سياسات وبرامج تدريبية تحقق الأهداف الأساسية لهذا النشاط<sup>1</sup>.

توجد أمام اختصاصي التدريب ثلاثة طرق لتحديد الاحتياجات التدريبية<sup>2</sup>:

- **تحليل النظم:** يهدف إلى تحديد درجة ملائمة التنظيم القائم للأهداف، ومتطلبات العمل وتقييم فعالية التنظيم، وتحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعاليته، أي أن مسئول التدريب يقوم هنا بعملية تشخيص الوضع التنظيمي الفعلي، وذلك بدراسة وتحليل العناصر التالية: أهداف الشركة، بنائها التنظيمي، سياستها ولوائحها، هيكلها الوظيفي، خصائص القوى العاملة بها، درجات الكفاءة والمناخ التنظيمي.

- **تحليل العمل:** ويهدف إلى تحديد نوع المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة لإتمام العمل والمعايير التي تقاس بها درجة تحصيل الفرد لهذه المتطلبات، ويتم ذلك بدراسة وتحليل العناصر التالية: التوصيف الوظيفي، مواصفات شاغل الوظيفة، أهداف الوظيفة، مجالات النتائج، معدلات الأداء، التغيرات والتعديلات التي تطرأ على هذه العناصر.

- **تحليل الفرد:** ويهدف إلى التعرف على نوع المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يطور أداءه ويرفع إنتاجيته ويشبع دوافعه الوظيفية والشخصية ويقوم مسئول التدريب لذلك بدراسة الأتي: المواصفات الوظيفية للفرد، مؤهلاته، خبراته، مهاراته، الخصائص الشخصية التي يتمتع بها، اتجاهاته ودوافعه، استعداداته للتعليم، حاجته التي يطمح في إشباعها.

### المرحلة الثالثة: التخطيط للتدريب وتصميمه.

<sup>1</sup> منير بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، ط 1، دار الابتكار للنشر والتوزيع: عمان، 2013، ص ص 124-125.

<sup>2</sup> عبد الوهاب ياسر، أسس وطرق تحديد الاحتياجات التدريبية، الملتقى الاستشاري (الاتجاهات الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالمسار الوظيفي للمنظمات) أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ط 1، دار المنظومة: القاهرة، 2008، ص ص 12-13.

هو عملية تجميع المعلومات، وافترض توقعات في المستقبل من أجل صياغة النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف التدريبية، ولا يخفى على أحد أهمية التخطيط الجيد والأثر الإيجابي على سير عملية التدريب واستفادة المتدربين، فالتخطيط يضمن ارتباط الأنشطة بالأهداف من خلال توجيه الجهود إلى النتائج المطلوبة، ومن أهم إجراءات التخطيط لبرنامج تدريبي:

-تحديد الفئة المستهدفة وجمع البيانات عنها؛

-تحديد الأهداف التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي؛

-تحديد محتوى التدريب (المعارف والمهارات والاتجاهات)؛

-اختيار أسلوب التدريب المناسب؛

-اختيار المدربين؛

-اختيار المتدربين؛

-تحديد مكان التدريب؛

-تحديد الجدول الزمني للتدريب؛

-توفير مستلزمات البرنامج التدريبي.

#### المرحلة الرابعة: تنفيذ البرنامج التدريبي ومراقبته.

-تنفيذ البرنامج التدريبي: عملية تنفيذ هي وضع الفعاليات التدريبية والبرامج التي تضمنتها خطة التدريب موضع التنفيذ وتستهدف هذه المرحلة ما يلي:

-التعرف على آراء المتدربين في البرنامج التدريبي كمحتويات، والمادة التدريبية والمدربين، وتسهيلات الإدارة؛

-تقييم المتدربين وإعداد تقرير وملف متابعة لكل متدرب؛

-توزيع شهادات المشاركة؛

وكذلك فإن على إدارة البرنامج التدريبي مراعاة بعض الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تطبيق وتنفيذ البرنامج التدريبي وهي كما يلي:

-أن يتناسب حجم المتدربين مع الطريقة المستخدمة في التدريب؛

-العمل على إشراك الرؤساء مع المرؤوسين في برنامج التدريب؛

-توفير الرغبة لدى الفرد المتدرب، وإلا كانت هناك مقاومة للبرنامج التدريبي؛

-العمل على تشجيع روح العمل الجماعي وتبادل الآراء بين المتدربين؛

-الاتصالات الفعالة والمستمرة مع المتدربين، وتنظيم عناصر البرنامج التدريبي؛

-توفير التغذية العكسية للمتدربين لتشجيعهم على التحول للسلوك المرغوب والاستمرار فيه.

-مراقبة التدريب: تمثل عملية المراقبة توأماً عملية التخطيط، ففي الوقت الذي يحدد فيه التخطيط التزامات العمل لخدمة الإنجازات المستقبلية، تضمن المراقبة تحقيق التنفيذ الفعال للخطة، ويمكننا النظر إلى المراقبة كألية لكشف الانحرافات الهامة في نتائج العمل وتصحيحها، وهي تهدف إلى إنجاز العمل وإزالة أي عوائق في طريق الوصول إلى الأهداف المتفق عليها.

### المرحلة الخامسة: تقييم البرنامج التدريبي.

تعد عملية تقييم البرامج التدريبية من أهم مراحل العملية التدريبية وأكثرها صعوبة وتعقيداً، لأنها تعني بتطوير مهارات العاملين وأدائهم عن طريق إتاحة فرص للتدريب الملائمة لتلبية حاجاتهم التدريبية، وفي الوقت نفسه إثبات فوائده وعائداته من خلال الأدلة والإحصائيات التي قد تكون صعبة إلى حد ما، ومن جهة أخرى فإن التقييم يظهر ما إذا كانت برامج التدريب وخطته الحالية ناجحة أم لا، وبالتالي فهو يساعد في الحكم بصورة مسبقة على ما إذا كانت نفس البرامج ستنجح في المستقبل أم لا، ويعد التقييم بشكل عام عملية منظمة تهدف إلى تحديد كفاءة شيء ما أو قيمته أو معناه، ومفهوم تقييم التدريب يهدف إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لتطلعات المنظمة ورفع كفاءة موظفيها.

### الفرع الثالث: إستراتيجية التحفيز.

من المعلوم أن لكل إنسان حاجات متعددة، تدفعه إلى اتخاذ سلوك معين من أجل إشباعها والوصول إلى حالة الرضا والاستقرار، وبما أن كفاءة أفراد المؤسسة تتحكم في كفاءة المؤسسة ككل وجب الاهتمام بهم وإيجاد آلية تحث الموارد البشرية على العمل وتوجيه سلوكهم في المؤسسة، ومما سلك فيه أن التحفز أكبر باعث ومحرك لهذا الجهد.

### أولاً: تعريف التحفيز.

إن تنوع الحوافز وتعددتها ارتبط بتعدد وجهات النظر فيما يتعلق بمكانة العنصر البشري في المؤسسة عبر مختلف مراحل الاهتمام به، وفي ذلك نجد تعدد التعاريف التي أبرزت فحوى الحوافز، وإن تعددت يبقى الهدف المنشود واحداً ألا وهو تحفيز العامل بما يضمن تحقق الهدف العام للطرفين المؤسسة والفرد. ومن هنا سنتطرق لبعض التعاريف منها:

لقد عرفت الحوافز على أنها: "مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف، ويشير هذا التعريف إلى أن الفرد يرغب في بلوغ هدف محدد فهو بحاجة إلى من يدفعه لاختيار تصرف أو سلوك مناسب يوصل إلى تحقيق الهدف، إذن يحفز الفرد بمجموعة من العوامل تكون دافعة له نحو تحقيق الهدف المرغوب فيه"<sup>1</sup>.

وعرفها البعض على أنها: "مجموع العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين. كما تعرف بأنها كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تمكن من توجيه سلوكه واستثارة رغبته نحو القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن فعل معين وذلك بغرض إشباع حاجته أو تجنب ضرر حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>إلفايد براهم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدرة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، 2017، ص256.

ومنه تعرف الحوافز على أنها: " وسيلة من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات في زيادة الولاء للعمال، وغالبا ما يتم التركيز على التحفيز المادي كونه لديه أثر كبير على إنتاجية العامل، وتساعد كذلك في الحث على تغيير أسلوب وطريق العمل من طرف العمال".

ثانيا: أهمية التحفيز.

عملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة، فهي تزيد كمية الإنتاج وسرعته، بإضافة إلى تخفيض التكاليف وزيادة كمية المبيعات، وتحافظ على جودة الإنتاج وتحسينه، وتضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة للحد من التآلف في الإنتاج والفائض في العمل ووضع نسب محددة لها وتحقيق رضا العامل وإشباع حاجته الضرورية والنفسية والاجتماعية<sup>2</sup>.

ثالثا: عناصر الحوافز.

هناك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز، تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز<sup>3</sup>:

-القدرة: فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز، بخلاف الشخص العاجز، غير المدرب، أو غير المؤهل أصلا.

-الجهد: الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي.

-الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أدائه فعلا.

رابعا: أنواع الحوافز.

هناك عدة تصنيفات عديدة للحوافز تعتمد على المؤسسات، وذلك بما يخدمها ويخدم مواردها البشرية ومن بينها الحوافز المادية والمعنوية، وسيتم التفصيل فيها على النحو التالي<sup>4</sup>:

1-الحوافز المادية: تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعا وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، وتأخذ الحوافز المادية عدة أشكال أهمها: الأجور والمرتبات، التعويضات، العلاوات والمكافآت، المشاركة في الأرباح.

2-الحوافز المعنوية: هي تلك التي تتعلق بالنواحي النفسية والذهنية للأفراد العاملين، والتي تعتمد في إثارة وتحفيز الأفراد على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه حاجات نفسية واجتماعية يسعى إلى إشباعها، وعادة ما يكون هذا النوع من الحوافز في شكل: المشاركة في اتخاذ القرار، شهادات الشكر والتقدير.

ونجد تصنيف آخر لتحفيز الموارد البشرية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> بلبخاري سامي، دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين، مجلة الدراسات الاقتصادية المعقدة، د مجلد، العدد 7، 2018، ص 155.

<sup>2</sup> بلقايد براهيم، بوري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 257.

<sup>3</sup> بلقايد براهيم، بوري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 258.

<sup>4</sup> بلبخاري سامي، مرجع سبق ذكره، ص 155.

### 1- من حيث أثرها إلى:

- الحوافز الإيجابية: هي الحوافز التي تسهم في تنمية روح الإبداع والتجديد لدى العاملين، ورفع الكفاءة والإنتاجية وتحسين الأداء بإتباع منهج التشجيع الذي يحفز العاملين لسلوك معين.

- الحوافز السلبية: فهي الحوافز التي تستند على خوف العاملين من العقاب والتهديد، وهي التي تلزمهم على التصرف بطريقة معينة من خلال التهديد بالفصل أو تخفيض الراتب أو التأديب أو حجب الترقية وقد تصل إلى إنهاء المهام.

### 2- من حيث طبيعتها إلى:

- الحوافز المادية: هي الحوافز الملموسة التي تلي احتياجات العاملين المادية وتتخذ عدة أشكال، منها الأجر، العلاوات، الزيادات في الأجر، المشاركة في الأرباح والأجور التشجيعية وظروف وإمكانات العمل المادية.

- الحوافز المعنوية: فهي الحوافز غير ملموسة التي تلي احتياجات العاملين الاجتماعية، وتسهم في تعزيز العلاقات الاجتماعية فيما بينهم وتتخذ عدة أشكال، شهادات التقدير ومنح العاملين أسهم في المنظمة.

### 3- من حيث الجهة المستفيدة إلى:

- الحوافز الفردية: هي تلك الحوافز التي تستند على نسبة مساهمة كل فرد في الأداء الإجمالي، وتتخذ عدة أشكال، منها نظام الاستحقاق، العلاوات، الجوائز.

- الحوافز الجماعية: فهي الحوافز التي تقدم لفرق العمل، حيث تمنح لأعضاء الفريق بالتساوي وذلك بالاعتماد على أداء الفريق الذي لا بد أن يقاس بموضوعية.

- الحوافز التنظيمية: فهي تمنح لجميع العاملين في المنظمة بالاعتماد على أداء المنظمة.

### المطلب الثاني: مدخل للأداء الوظيفي.

يعتبر الأداء الوظيفي المكون الرئيسي للعملية الإدارية والتنظيمية للمؤسسة، كونه الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان الذي يدير العملية الإنتاجية ويحول موادها الخام إلى مواد جاهزة للاستهلاك، كما أن أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة بل تتعدى ذلك إلى

<sup>1</sup> خليفة علي الشروقي، مرجع سبق ذكره، ص 54-56.



إنجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة. ومن أجل تحسين الأداء ورفع من مستواه، تقوم الإدارة بعملية التقييم من حين إلى آخر وفق أسس علمية وعملية مدروسة للوصول إلى أهداف.

### الفرع الأول: مفهوم الأداء وأهميته.

لا تزال أهمية الطاقات البشرية موضوع نقاش بين المفكرين والمتخصصين على اختلاف مذاهبهم وفلسفاتهم، فالعنصر البشري هو الثروة الحقيقية والعقل المفكر واليد المحركة التي يتم استثمار الطاقات الطبيعية والمادية الأخرى، بما تحقق المؤسسات الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

### أولاً: مفهوم الأداء.

في مفهوم الأداء يجب أن نميز بين سمة العمل والسلوك وسمة النتيجة للأداء، فسمة السلوك تشير إلى ما يقوم به الفرد في حالة العمل، أما الأداء فهو فقط السلوك الذي له علاقة بأهداف المؤسسة، حيث تعددت المفاهيم في تعريف الأداء، بتعدد العلماء والباحثين منها:

يعرف الأداء على أنه: "هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال".

كما يعرف على أنه: "نشاط الذي يقوم به العامل والذي يظهر فيه ما يملكه من معارف وقدرات ومهارات، من خلاله يتم إنجاز أهداف الفرد وأهداف المؤسسة".

وعرفه البعض على أنه: "سلوك يحدث نتيجة، حيث أن الفرد يقوم بهذا السلوك استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليه الآخرون". وعرف أيضاً على أنه: "سلوك يؤدي إلى الهدف المسطر بالاستخدام المعقول للموارد المتاحة تبعاً للمعايير الموضوعية، والنتائج الحاصل من هذا السلوك معبر عنه بوحدات قياس معينة، تشير إلى درجة إتمام المهام المكونة للتوظيفة خلال فترة زمنية محددة"<sup>2</sup>.

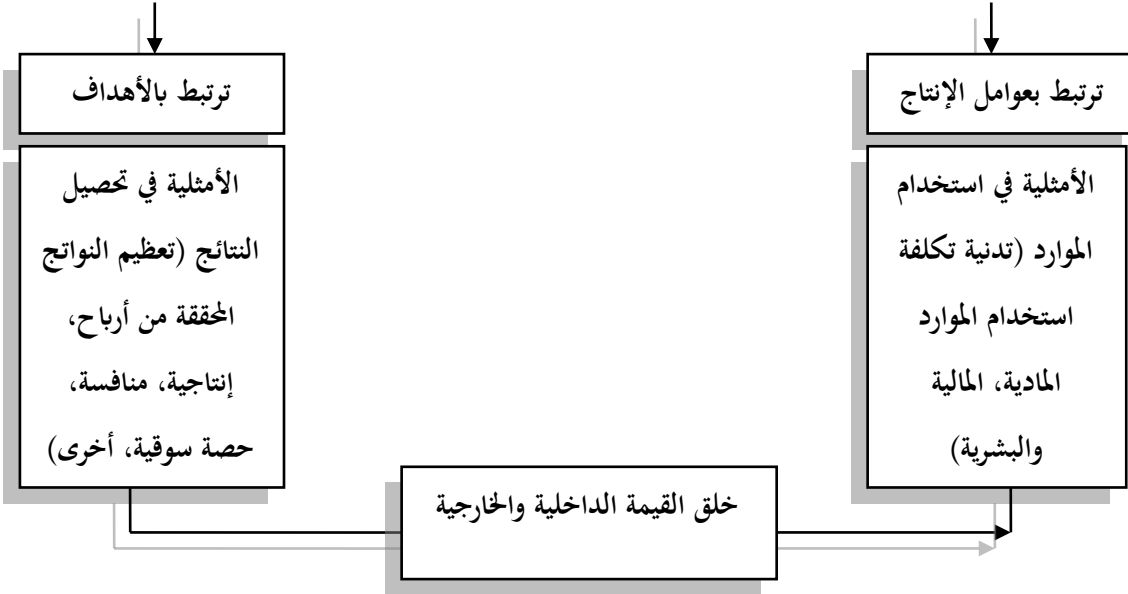
كما تم تحديد مفهوم الأداء وفقاً لمصطلح الكفاءة والفعالية على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"؛ ويمكن التعبير عن الأداء م خلال اقترانه بمصطلحي الكفاءة والفعالية من خلال الشكل التالي:

### شكل (1-2): الأداء وفقاً لمصطلحي الكفاءة والفعالية.



<sup>1</sup>المرجع السابق، بتعداد إبراهيم، بوري شوقي، ص 259.

<sup>2</sup>د/مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة-دراسة نظرية، مجلة التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، د مجلد، العدد 6، ص 481.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ثانيا: أهمية الأداء..

إن الجهد المبذول يمثل الدافعية التي تتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل، وهي تمثل القوة التي تحرك الفرد ليؤدي العمل، وتمثل الرغبة في القيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وقوة الدافعية تحدد مدى استخدام العامل لقدراته في الأداء فبقدر ما تزيد الدافعية يزيد العامل من تلك القدرات<sup>1</sup>.

الفرع الثاني: أنواع الأداء الوظيفي.

يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية<sup>2</sup>:

**1- حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

**أ- الأداء الداخلي:** ويسمى أيضا أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكها المنظمة من الموارد فهو ينتج أساسا ما يلي:

**-الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

**-الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

**-الأداء المالي:** ويكمن في فعالية وتهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

<sup>1</sup> بلقايد براهيم، بوري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 260.

<sup>2</sup> مريم أرفيس، مرجع سبق ذكره، ص 484-485.

**ب-الأداء الخارجي:** وهو الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، وهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع مثلا، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، مما يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذ تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

**2-حسب معيار الشمولية:** وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

**أ-الأداء الكلي:** وهو مجموع الإنجازات التي ساهمت فيها كل العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة، ولا يمكن نسب إنجازها أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عم مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

**ب-الأداء الجزئي:** وهو الذي يحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، فمثلا يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

**الفرع الثالث: محددات الأداء الوظيفي.**

حسب نموذج بورتر لولر فإن محددات أداء العاملين هي<sup>1</sup>:

**-الجهد المبذول:** المعبر عنه بدرجة حماس الفرد لأداء عمله، وقد تعتمد كمية الجهد على تقييم المكافأة، إذ يقاس الجهد بالنتائج من حصول الفرد على الحوافز بالمقارنة مع الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

**-القدرات والخصائص الفردية:** أي قدرات الفرد الشخصية التي يكتسبها أثناء مراحل عمله وكذا الخبرات السابقة والتي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أي أن العامل الذي يشعر بقدراته على العمل وخبراته تدفعه للقيام بأي نشاط أيا كان نوعه من أجل بذل جهد أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر، وهذه القدرات تتغير عبر فترات زمنية.

**-إدراك العامل لدوره الوظيفي:** أي مدى إطلاع العامل بعمله بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

ويمكن تلخيص ما سبق في المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

<sup>1</sup>رشيد مناصرية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة وأهميته في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، د مجلد، العدد8، 2015، ص222.

## الفرع الرابع: مكونات الأداء.

إن دراسة مكونات الأداء، تمثل مصدرا أساسيا التي تبني عليها الكثير من برامج القوى العاملة، فهي لازمة لقياس فاعلية الأداء في العمل<sup>1</sup>:

أ-تحديد ماهية الأنشطة والمهام التي يحتويها الأداء:تحديد الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي العمل فيه، والأنشطة التي تتغير بتفاوت العمال، الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف التي تحيط بالأداء.

متغير متعلق بالبيئة المادية للعمل: مثل الإضاءة، الضوضاء، التهوية.

متغير متعلق بالبيئة الاجتماعية للعمل: من رؤساء، مشرفين وجماعات العمل، ويدخل تحت هذا خصائص الأفراد والجماعات وطبيعة تأثيرهم ونفوذهم على شاغل العمل.

ب-تحديد الخصائص والمواصفات المطلوبة في العامل: إن هذا الهدف يمثل همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار، فعلى أساس دراسة أنشطة الأداء والجوانب الثابتة والمتغير فيه يمكن إجراء تحديد مبدئي للخصائص التي يجب أن تتوفر في العامل الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة.

## الفرع الخامس: العوامل المؤثرة على الأداء.

يتأثر العمال بجملة من العوامل تتعدد وتختلف باختلاف الوظائف، كما أنه من الصعب تحديد كل هذه العوامل، إذ تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر على الأداء.ويمكن الإشارة إلى عاملين رئيسين يتأثر أداء الأفراد بهم<sup>2</sup>:

1-العوامل الداخلية: وهي كل ما تحتويه المؤسسة من وظائف متعددة ووسائل مختلفة، وهي تتكون من عدة عوامل:

أ-العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة، لما له من فاعلية وديناميكية مؤثرة في جميع عمليات الإنتاج،ومن حيث دوره في اتخاذ القرارات والحلول السريعة لمختلف المواقف، فالعنصر البشري يعتبر الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.

ب-الإدارة: يقع على عاتق الإدارة مسؤوليات كبرى ذات أهمية بالغة في استخدام فعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، ويقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة، حيث تؤثر أساليبها على جميع الأنشطة، لذلك فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز كفاءة وفاعلية الإدارة ككل.

<sup>1</sup> بلقايد براهيم، بوري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 261

<sup>2</sup> بلقايد براهيم، بوري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 262.

ج-التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق، إن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف، ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه يؤثر كثيرا على الأداء وتحقيق الأهداف بكفاية وبمستويات أعلى.

د-بيئة العمل: توجد عناصر عديدة تحيط بالعامل أثناء أدائه لوظائفه، وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية وتنظيمية أفقية ورأسية، نظام الحوافز، الاتصال... الخ، أو ما يسمى بالعوامل المنظمة، لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري، كما أن عدم انتظام في العمل والانسحاب والغياب والحوادث ودوران العمل كثيرا ما يؤدي إلى سلبية بيئة العمل

و-طبيعة العمل: تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها العامل، ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها، ومستوى الإشباع المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين العامل والعمل الذي يؤديه زاد دافعه وولائه للمؤسسة وبالتبعية الإنتاجية.

ي-العوامل الفنية: إن الماكينات والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء، ومجال الصيانة وظروف تشغيل المعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأدائية، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.

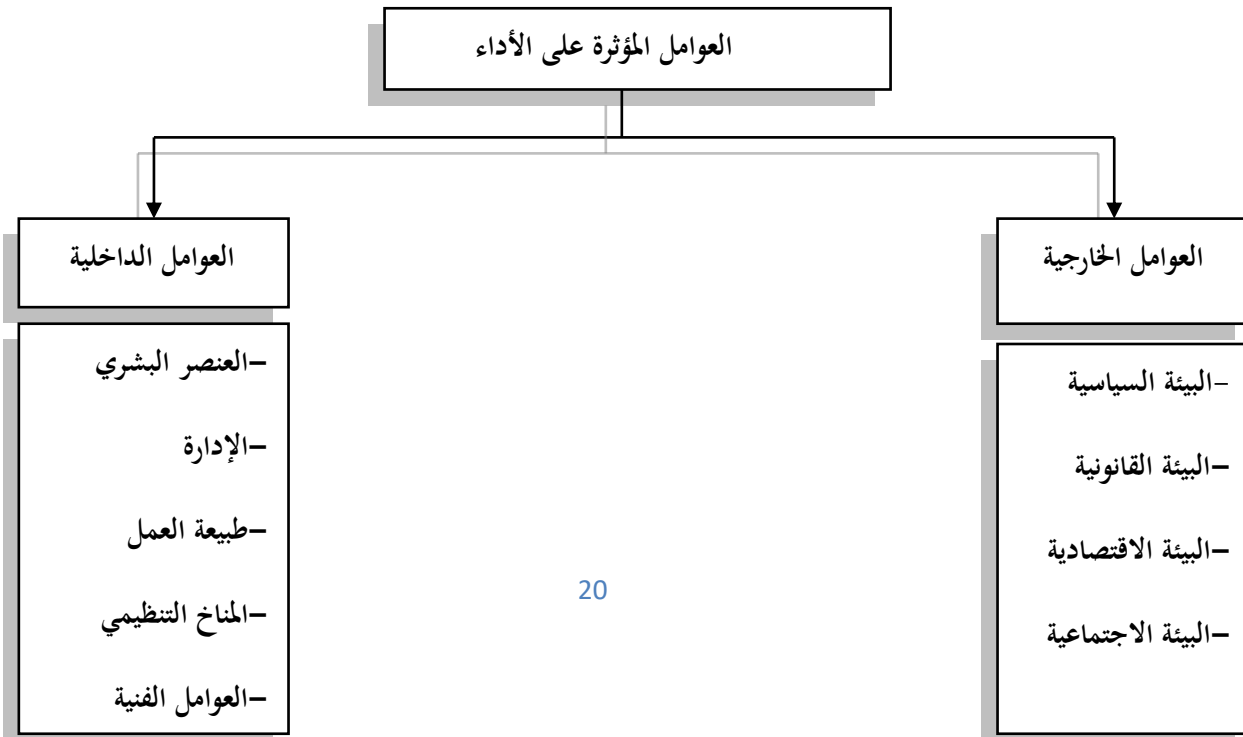
2-العوامل الخارجية: وتتضمن العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسات قائمة من العوامل منها:

أ-البيئة الاجتماعية والثقافية: من العادات والتقاليد الموروثة، النزعات الفردية في المجتمع، نسبة الأمية، أنواع برامج التعليم المهني والفني.

ب-البيئة السياسية والقانونية: وذلك من حيث طبيعة النظام السياسي، مرونة الأنظمة والتشريعات، السياسة الخارجية.

ج-البيئة الاقتصادية: وذلك من حيث الإطار الاقتصادي العام للدولة(اقتصاد حر أو موجه). ويمكن تلخيص العوامل المؤثرة على الأداء في المخطط الموالي:

الشكل(1-3): العوامل المؤثرة على الأداء.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

### الفرع السادس: تقييم الأداء الوظيفي.

يعد تقييم الأداء أحد الوظائف الهامة والأساسية لأي مؤسسة، ذلك لأنه يبين نقاط القوة والضعف التي تحيط بأداء العاملين، كما تتحدد بناء عليه الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم.

#### أولاً: تعريف تقييم الأداء.

لقد تعددت تعريفات تقييم الأداء، واختلف المفكرين والباحثين في إيجاد تعريف مناسب، وسنحاول ذكر بعض منها:

يعرف تقييم الأداء على أنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل"<sup>1</sup>.

ويعرف أيضاً بأنه: "عملية إدارية مخططة مسبقاً تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة ويتم بموجبها قياس أداء العاملين من خلال سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل عن طريق الملاحظة المستمرة، وذلك خلال فترات دورية محددة مسبقاً، وهو ما يسمح بالحكم على مدى كفاءتهم ونجاحهم في القيام بالأعمال المنوطة إليهم، وكذا الحكم على إمكانية النمو والتقدم مستقبلاً وذلك من خلال الاعتماد على معايير محددة لقياس أداء العاملين"<sup>2</sup>. ومنه تقييم الأداء عبارة عن مقارنة ما تم إنجازه فعلاً مع ما تم التخطيط له.

ثانياً: أهمية وأهداف تقييم الأداء.

#### 1- أهمية تقييم الأداء.

<sup>1</sup> أبو القاسم سعد الله، أداء العاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 5، 2015، ص72.  
<sup>2</sup> يوسف جمال، أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي للهيئة الإدارية العمومية الجزائرية، رسالة الماجستير في إدارة المنظمات، جامعة المسيلة 2011/2012، ص36.

يرتبط تقييم الأداء الوظيفي بعملية جذب الموارد البشرية ذات الكفاءة وخلق الدافعية للعمل لديها، بإضافة إلى الاحتفاظ بالأفراد أصحاب الخبرات والمهارات العالية وتتمثل أهمية تقييم الأداء بالنسبة للفرد على الخصوص في تحقيق الرضا الوظيفي لديه، أما بالنسبة للمنظمة فيتمثل في تشجيع المنافسة بين الأفراد وتصحيح السياسات المتبعة لتقويم الأخطاء التنظيمية لتسهيل التخطيط القوى العاملة، وتحديد الاحتياجات التدريبية والاختيار السليم للأفراد المستحقين للترقية. ويمكن حصر أهمية تقييم الأداء الوظيفي في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تحديد مدى كفاءة الفرد ومستوى الرضا الوظيفي لديه؛

- تحقيق المعاملة العادلة من خلال حصول كل فرد على ما يستحقه من ترقية وعلاوات ومكافآت؛

- خلق فرص للاحتكاك بين الرؤساء والمرؤوسين؛

- يساهم تقييم الأداء الوظيفي في خلق مناخ تنظيمي يتميز بالعلاقات الحسنة والروح المعنوية الدافعة للعمل؛

- يساهم شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم في الالتزام بتنفيذ المهام، فضلا عن شعورهم بالمسؤولية تجاه أنفسهم وعملهم؛

- يساعد تقييم الأداء الوظيفي على سلامة اختيار الطرق المستخدمة في توجيه وتدريب العاملين.

## 2- أهداف تقييم الأداء الوظيفي.

يمكن تصنيف أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي حسب ثلاثة مستويات هي: المنظمة، المدير، الفرد، ويتم التفصيل فيها على النحو التالي:<sup>2</sup>

### أ- على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين تجاه المنظمة؛

- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور؛

- الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.

### ب- على مستوى المديرين:

- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل؛

- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي.

<sup>1</sup> يوسف جمال، مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>2</sup> أبو القاسم سعد الله، مرجع سبق ذكره، ص 73-74.

### ج-على مستوى الفرد:

- دفع العاملين إلى العمل بجهد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم؛
- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار؛
- حصر نقاط الضعف والقوة لدى الأفراد وتحديد المصالح التي تحتاج إلى تدخل؛
- تنبيه بعض الأفراد إلى ضرورة تحسين أدائهم.



## المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية.

### 1-دراسة محمود مجّد القردحجي (2013)<sup>1</sup>.

رسالة ماجستير بعنوان: "أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة (دراسة ميدانية في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية-المملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في مجموعة الجميح الدمام بالمنطقة الشرقية، وأثر ذلك على ذكاء المنظمة، ويتألف مجتمع هذه الدراسة من المديرين، ورؤساء الأقسام والعاملين في مجموعة الجميح، وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين، ورؤساء الأقسام العاملين في مجموعة الجميح، وتم توزيع 249 استبانة، وتمكن الباحث من استرجاع 232 وهذا تشكل ما نسبته 86.6% وهي نسبة مقبولة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: يوجد أثر لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية المتعلقة ب(اختيار الموظفين، وتقييم الموظفين، وتصميم العمل، ونظام الحوافز والمكافآت) في ذكاء الاستثمار التسويقي عند مستوى دلالة(0.05) ولم يتبين أي أثر ل (تدريب الموظفين، والمساواة بين الموظفين، وجودة العمل) عند مستوى دلالة(0.05)، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة في مجموعة الجميح بالمنطقة الشرقية عند مستوى دلالة(0.05)، ويوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية المتعلقة ب(تدريب الموظفين وتنمية، وتقييم أداء الموظفين، وتصميم العمل، وجودة العمل) في ذكاء التشغيلي عند مستوى دلالة(0.05).

### 2-دراسة زياد مفيد سليم القاضي(2012)<sup>2</sup>.

رسالة ماجستير بعنوان: "علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات، دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن. لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (38) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من(88) مفردة. وباستخدام الحزم الإحصائية (spss) تم تحليل بيانات الدراسة وفرضياتها، وتوصلت الدراسة إلى:

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة (0.05).

<sup>1</sup>محمود مجّد القردحجي، أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة، رسالة الماجستير، قسم الأعمال الإلكترونية كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، المملكة العربية السعودية، 2013.

<sup>2</sup>زياد مفيد سليم القاضي، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير ومشاركة العاملين على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة (0.05).

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم التعويضات على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن وسيط عند مستوى دلالة (0.05).

ومن أهم توصيات الدراسة: ضرورة إشراك الإداريين في ممارسة الاستقطاب والتعيين مع مدير الموارد البشرية والعمل على تعديل نظم التعويضات بما يتلاءم مع توقعات العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، وضرورة إعطاء العاملين فرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات.

### 3-دراسة بلقايد براهيم، بوري شوقي (2017)<sup>1</sup>.

مقال بعنوان: "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدرة وهران".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة الحافز بمستوى أداء العاملين من خلال دراسة حالة أجريت في المؤسسة الوطنية للدهانات ومقرها مدينة وهران، لهذا الغرض تم توزيع استبيانات على موظفي هذه المؤسسة، أظهرت النتائج أن الحافز يلعب دورا رئيسيا في رفع أداء الوظيفي. ومع ذلك، قد تؤثر عوامل أخرى على أداء الموظفين، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- إن فعالية الحوافز لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود ارتباط كامل وواضح، بين أداء العامل والحصول على الحافز كما تتوقف فعاليتها على مدى رغبة الفرد في الحصول عليها من جهة، ومدى إدراكها لعدالتها من جهة ثانية.

- يلعب التحفيز دورا مهما في رفع الأداء، إلا أن هناك عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين والتي تمس الجانب الشخصي والاجتماعي وحتى العملي كالخبرة، الوفاء للمؤسسة، وحب العامل لمؤسسته.

### 4-دراسة شفاء كرو (2016)<sup>2</sup>.

رسالة ماجستير بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، تطبيق عملي على شركة جود".

هدفت هذه الدراسة للبحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة جود، تمثلت هذه السبع ممارسات بـ(التخطيط، تحليل وتصميم العمل، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار) وأثرها على أداء العاملين في الشركة. ومن أجل تحقيق أهداف البحث صمم الباحث استبيان مؤلف من 51 سؤال من أجل جمع البيانات الأولية من عينات الدراسة. يتكون مجتمع البحث من قطاع الشركات في سوريا وقد تم اختيار شركة جود كواحدة من أكبر الشركات السورية في محافظة اللاذقية، أما عينة الدراسة فتكونت من الإداريين في شركة جود والموظفين في إدارة الموارد البشرية من(مدير إدارة-مساعد مدير-رئيس قسم-موظفون-مركز وظيفي آخر) ثم تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة المؤلفة من 70

<sup>1</sup> بلقايد براهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، د مجلد، العدد 17، 2017.  
<sup>2</sup> شفاء كرو، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، رسالة الماجستير في إدارة الاعمال، تطبيق عملي على شركة جود، الجامعة الافتراضية ، 2016.

مفردة وجمعها وتحليلها باستخدام برنامج الإحصائي SPSS باستخدام عددا من التحليل. وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وكان الأثر الأكبر لتحليل وتصميم الوظائف يليها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتقييم الأداء، جميع الممارسات تؤثر بشكل إيجابي في أداء العاملين فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين، وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الحلول والمقترحات كالقيام بتدريب داخلي وخارجي للعاملين وإتاحة الفرصة لهم لاختيار البرامج التدريبية المناسبة وتطوير معايير التقييم وإتباع سياسة الباب المفتوح لإتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في القرارات والاقتراحات ووضع السياسات والاستراتيجيات التي ترفع من أداء المؤسسة بشكل عام وتؤدي إلى تطورها وازدهارها.

#### 5-دراسة إيهاب عبد الله جرغون(2009)<sup>1</sup>.

رسالة ماجستير بعنوان: "واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة، والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الإدارية في الوزارة، كما وتهدف أيضا إلى التعرف على أثر سياسات الاختيار والتعيين على الولاء التنظيمي لديهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (226) موظفا ممن يحملون مسميات إدارية تتراوح ما بين وكيل وزارة، ورئيس قسم، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في دراسته. ومن أهم نتائج الدراسة: أنه يوجد لدى الوزارة سياسات إدارية وإجراءات مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين، وقادرة على تحقيق اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الإدارية، لو تم تطبيقها بشفافية وموضوعية. إضافة إلى التزام الوزارة بتطبيق السياسات والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية غير مناسب وأقل من المستوى المطلوب، بسبب ضعف الرقابة وتدخّل بعض العوامل الغير موضوعية. توجد علاقة طردية بين الولاء العاطفي لدى العاملين الإداريين في الوزارة وواقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية.

#### 6-دراسة مرح طاهر شكرمحسن علي(2016)<sup>2</sup>.

رسالة ماجستير بعنوان: "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الرقابة الإدارية المطبقة، ودرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، والعلاقة بينهما، وهدفت أيضا للتعرف على أثر كل من متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، موقع الدراسة)، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية، حيث بلغ عددهم (454) مديرا أو مديرة وموزعين على الإداري

<sup>1</sup> إيهاب عبد الله جرغون، واقع سياسة الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة، 2009.  
<sup>2</sup> مرح طاهر شكرمحسن علي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، 2016.

الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (229)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبيان للحصول على نتائج لهذه الدراسة، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين عملية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم بمعامل ارتباط (0.686). ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجة الرقابة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لكل من متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، موقع الدراسة).

## 7-دراسة المطيري (2016)<sup>1</sup>.

رسالة ماجستير بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي للعاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، وقد تم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة المكونة من 158 مفردة لقياس وجهات نظرهم وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. وقد توصلت الدراسة عند اختبار أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي، بأن الاختيار والتعيين قد احتل المرتبة الأولى في مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، في حين أن جودة العمل جاء بالمرتبة الأولى في مستوى تطبيق الأداء الوظيفي. وبالنتيجة فقد توصلت إلى وجود أثر لتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي بمستوى مرتفع من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى للعاملين في الدوائر الحكومية في تبوك.

## 8-دراسة محمد البطاينة (2016)<sup>2</sup>.

مقال بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/محافظة اربد".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على متحسن الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية في محافظة اربد/الأردن. يتكون مجتمع الدراسة من فئتين، المدراء والعاملين بالمستويات الإدارية الأدنى في البنوك موضوعة البحث، وقد تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 87 مفردة، واختيار الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم توزيعها على العينة التي تم تحديدها وتطبيق برنامج التحليل الإحصائي (spss) لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال تلك الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات مجالي التوظيف والتدريب والتطوير وبين تحسن أداء العاملين، في حين كانت العلاقة بين إستراتيجية التعويض وزيادة الأداء بمستويات متدنية عن المجالين السابقين.

<sup>1</sup>المطيري عزيز عبد الله، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة: الكرك، 2016.

<sup>2</sup>البطاينة محمد تركي، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الاردنية/محافظة اربد، مجلة دراسات العلوم الإدارية: عمان، 2016.

## 9-دراسة حمزة علي(2018)<sup>1</sup>.

مقال بعنوان: "مساهمة المورد البشري في تحسين الأداء في ضوء التحديات الإستراتيجية، دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية والغازية بالبليدة".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد كيفية مساهمة أداء المورد البشري في تحسين الأداء في ضوء التحديات الإستراتيجية، ومن ضمن هذه التحديات نذكر عملية تكوين المورد البشري وهذا ما يجعل أفرادها متميزين ومنه تحقيق مستوى أداء عالي، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وأداء استبيان موجهة لأفراد العينة المكونة من 234 شخص، واستخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج، وأهم النتيجة التي توصلت إليها الدراسة بينت وجود علاقة طردية وقوية ذات دلالة إحصائية بين التحديات الإستراتيجية وأداء الموارد البشرية بمجمع سيم، وأوصت الدراسة إلى إعادة النظر في طبيعة البرامج التدريبية المخصصة للكفاءات البشرية لتتلاءم مع احتياجات الكفاءات البشرية بمجمع سيم.

## 10-دراسة مانع سبرينة(2014-2015)<sup>2</sup>.

رسالة دكتوراه بعنوان: "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم دراسة حالة الأساتذة والموظفين الإداريين بالجامعات: محمد خيضر بسكرة، عباس لغور خنشلة، والعربي بن مهدي أم البواقي، البالغ عددهم 3676 مفردة منها 2357 أستاذًا و 1319 موظفًا إداريًا، أين تم اختيار عينة عشوائية من 800 مفردة واعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية قامت الباحثة بتوزيع 800 استمارة ما نسبته 21.76% من مجتمع الدراسة واسترجاع منها 570 استمارة بنسبة استرجاع تقدر ب 71.25% بعدها تم استبعاد 46 استمارة لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي، واعتمدت الباحثة في التحليل على برنامج SPSS، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج منها:

-أكدت الدراسة أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير والإبداع تمثل إستراتيجيات هامة تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين.

-عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه لتحديد مدى فاعلية البرامج التدريبية، مما يعني غياب التغذية الراجعة التي من شأنها الزيادة في صعوبة تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية ومن ثم وضع برامج تدريبية لا تنبع من واقع الاحتياجات.

-عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بعامل حفر ومكافأة الأفراد وفرق العمل، الذين يخلقون طرق وأساليب عمل جديدة، وتجاهل الدور الذي يلعبه في الرفع من معنويات الموظفين ودفعهم للعمل أكثر.

<sup>1</sup>حمزة علي، مساهمة المورد البشري في تحسين الأداء في ضوء التحديات الإستراتيجية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، 2018.

<sup>2</sup>مانع سبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر: بسكرة، 2015/2015.

## المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية.

### 1-دراسة (2015)katou<sup>1</sup>.

#### مقال بعنوان: **Measuring the Impact of HRM Strategies on Organizational Performance.**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي للمنظمات العاملة في قطاع الصناعي باليونان، شمل مجتمع الدراسة 178 منشأة عامة في هذا القطاع، وقد تم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات ثم توزيعها على تلك المنشآت. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مجالات (الموارد والتنمية، تصميم الوظائف، المشاركة، الحوافز، التعويضات) وبين تبلك المنظمات، وقد تجسدت هذه العلاقة بمستويات الأداء المتحقق في مجالات (المهارات، المواقف، السلوك) للعاملين في تلك المنظمات، وانعكاس ذلك على استراتيجيات الأعمال في مجالات (الكلفة، الجودة، الابتكار).

### 2-دراسة(2012)Sani<sup>2</sup>.

#### مقال بعنوان: **Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in of Organizational Climate.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات في شركات التأمين في نيجيريا، وقياس مدى تأثير مناخ ومكان العمل على أبعاد تلك الإستراتيجية وبالتالي تأثيره على أداء تلك الشركات. اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على 18 شركة مجتمع الدراسة العاملة في قطاع التأمين لقياس وجهات نظر العاملين فيها، ومن ثم استخدم أدوات التحليل(الانحدار والارتباط) لتحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط قوي بين ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تلك الشركات، وخاصة في مجالات نظام تخطيط الوظائف، وتوصيف الأعمال والتدريب والتطوير على أداء تلك الشركات، في حين كان الارتباط ضعيف في تلك الممارسات ومناخ ومكان العمل والبيئة الخارجية للشركات.

<sup>1</sup>Katou, Anastasia A, Measuring the impact of HRM strategies on organizational performance, journal of industrial engineering management, 2008.

<sup>2</sup>Sani, A, D, strategic Human Resource Management and organizational performance in the nigerian insurance industry. The impact of organizational climate, business intelligence journal, 2012.

### 3-دراسة (Otuko& al(2013)<sup>1</sup>.

#### مقال بعنوان: **Effect of Training Dimesions On Employees's Work Performance : A Case Of Mumias Sugar Company In Kakamega County.**

هدفت هذه الدراسة لقياس أثر أبعاد العملية التدريبية المتمثلة في (تقييم وتحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ البرامج وتقييم نتائجها المتحققة) على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة مومياس للسكر في مقاطعة كاكاميغا الكينية. اعتمدت الدراسة على البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة والمقابلات الشخصية، حيث تكونت عينة الدراسة من 6 مدراء للشركة، و150 عاملا لمستويات إدارية أدنى مختلفة، تم تحليل ومعالجة البيانات المستردة بالاعتماد على الإحصاء الوصفي بما في ذلك الانحدار الخطي المتعدد. توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لكل من متغيرات العملية التدريبية(الاحتياجات التدريبية، محتوى البرنامج التدريبي، تقييم البرنامج التدريبي) على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة المذكورة، وإن العلاقة طردية بين تحسن جوانب العملية التدريبية وتحسن الأداء.

### 4-دراسة(Kepha(2015)<sup>2</sup>.

#### مقال بعنوان: **Influence of Human Resource Management Practices on thePerformance of Employees in Research Institutes In Kenya.**

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير) على أداء موظفي معاهد البحوث الحكومية في كينيا. وقد تم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة المتكونة من 986 موظفا من العاملين في جميع المعاهد موضوعة الدراسة، حيث تم توزيع 760 استبانة على عينة عشوائية طبقية، وتم استرداد 255 استبانة صالحة، ومن ثم تطبيق برنامج التحليل الإحصائي (spss) لتحليل البيانات الكمية والنوعية، وكذلك الانحدار الخطي لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. توصلت الدراسة إلى أن هناك حاجة لاعتماد ممارسات سليمة للموارد البشرية في مجالات تخطيط القوى العاملة، وتوظيفها، وتدريبها، لوجود علاقة قوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تلك الممارسات وبين أداء العاملين في مراكز البحوث.

<sup>1</sup> Otuko,A,H, chege,k and douglas,m, Effect of Training Dimesions On Employees's Work Performance : A Case Of Mumias Sugar Company In Kakamega County. International journal of business and managment invention,2013.

<sup>2</sup> Kepha, A,O, Influence of Human Resource Management Practices on thePerformance of Employees in Research Institutes In Kenya, doctoral dissertation 2015.

## 5-دراسة (2010)khera<sup>1</sup>.

### مقال بعنوان: Human resource practices and their impact on employee productivity : A perceptual analysis of private, public and foreign bank employees in india

ركزت هذه الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في البنوك التجارية في الهند، وتناولت الدراسة 17 ممارسة منها الاستقطاب والتعيين، التحفيز، مشاركة العاملين، التخطيط، التعويض، التطوير والتدريب. وتناولت عينة من 184 من موظفين إداريين من ثلاثة (بنك أجنبي، وبنك خاص، وبنك من القطاع العام) باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، ومعامل الارتباط، وتبين وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين من حيث الاستقطاب والتعيين والتعويضات والتدريب والتطوير.

#### المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

استعرضنا فيما سبق عدد من الدراسات باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة المباشرة وغير مباشرة بموضوع الدراسة، وفي هذا المطلب حاولنا تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتوضيح نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف كما سنذكر أهم أوجه الاستفادة من خلال الإطلاع عليها.

#### الجدول (1-1): مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أوجه الاختلاف	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث الزمان والمكان	تم إنجاز هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2021/2020 أما بالنسبة للحدود المكانية فتمت في مؤسسة سوناپارك المديرية الجهوية حوض بركاوي-ورقلة	تمت في بيئات مختلفة عربية وأجنبية وكانت ما بين 2009-2018 حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: المملكة العربية السعودية، الأردن، فلسطين، الجزائر....
من حيث العينة	ركزت الدراسة على عينة عشوائية من عمال المؤسسة برتب مختلفة	ركزت الدراسات على عينات مختلفة من عاملين ومدبرين بصورة عامة
من حيث منهج الدراسة	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إنجاز جانب نظري من خلال جمع المعطيات والوثائق التي لها علاقة بإستراتيجيات	اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي واستعملت الاستبيان فقط وبرنامج الإحصائي spss للحصول على النتائج وتحليلها

<sup>1</sup> Khera,a,m, Human resource practices and their impact on employee productivity : A perceptual analysis of private, public and foreign bank employees in india, 2010.



ومناقشتها.	إدارة الموارد البشرية، والتي لها علاقة بالأداء الوظيفي المؤسسة محل الدراسة، وفي الجانب التطبيقي اعتمد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وبرنامج SPSS وبعض الاختبارات الإحصائية لتحليل البيانات للوصول إلى النتائج ومناقشتها.	
كانت الدراسات متنوعة من حيث القطاعات بين الخاص والعام فنجد (الخدمائية، الصناعية، التجارية، العلمية التي كانت بنسبة كبيرة ممثلة في المؤسسات) وهذا أعطى مصداقية أكبر لدراستنا.	استهدفت الدراسة القطاعاقتصادياالعمومي فشملت عينة من العاملين في مؤسسة سونطراك التي تعتبر ذات طابع اقتصادي.	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة متغيرات متعددة كالاتي: ممارسات إدارة الموارد البشرية التوظيف، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء، أداء العاملين، أداء المنظمة	ركزنا في هذه الدراسة على متغيرين هما: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وركزنا على إستراتيجية التوظيف، التدريب، التحفيز والمتغير الثاني الأداء الوظيفي للمرؤوسين	من حيث المتغيرات
تناولت بعض الدراسات ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأهميتها، وخصائصها وأوجه تطبيقها كما تناولت دراسات أخرى تحسين الأداء الوظيفي.	ركزت الدراسة على (دور استراتيجيات غدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للمرؤوسين) وهو الأول من نوعه الذي يطرح بهذا الشكل على حد علمنا.	من حيث الموضوع
هدفت معظم الدراسات السابقة إلى تبيان العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وكذا سبل تقييمه وتحسينه، وكذلك الوقوف على واقع استخدام هذه الاستراتيجيات في شتى القطاعات والمؤسسات.	تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتعرف على دورها في تحسين الأداء الوظيفي للمرؤوسين في محل الدراسة من خلال مدى ارتفاع مستواهم وتحقيق الأهداف.	من حيث الهدف

المصدر: من إعداد الطالبتين.

## خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تعرفنا على الأسس النظرية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) من خلال تقديم عموميات حول كل إستراتيجية على حدا والأهمية التي تلعبها كل واحدة والهدف منها، بإضافة إلى التعرف على الأداء الوظيفي وتحسينه من خلا تقديم مفاهيم عامة حوله وأهميته بالنسبة للمؤسسات وكيف يؤثر على أهدافها. ومن ثم عرض مجموعة من الدراسات التي تصب في مجال إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي .

ومن هنا نستنتج أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما في المؤسسة لما لها القدرة على تغيير مصير سياسات القديمة للمؤسسة والعمل على تحسينها وتطويرها وتقديم الأحسن لها، لأن نجاح أي مؤسسة أو فشلها يتوقف على مدى توافرها على كفاءات وخبرات بشرية تساعد على تبني استراتيجيات فعالة لمواكبة كل ما هو جديد من خلال تبني إستراتيجيات (التوظيف، التدريب، التحفيز) وهذه الاستراتيجيات تعمل بشكل متكامل من حيث توظيف أحسن الكفاءات وتدريبها وتجهيزها لرفع من مستوى إنتاجهم، وهذا يعود على مستوى أدائهم الوظيفي من حيث خلق أداء جيد يساعد على تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة؛ وفي الفصل الثاني من هذه الدراسة سنقوم بإسقاط هذه المفاهيم النظرية على أرض الواقع وذلك من خلال دراسة ميدانية أجريتها بمؤسسة سونطراك حوض بركاوي-ورقلة.

## الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين  
الأداء الوظيفي للمرؤوسين في المديرية الجهوية سوناطراك - قسم  
الإنتاج - حوض بركاوي - ورقلة

### تمهيد:

بغية التحكم في الموضوع وتكملة الجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول وكذا محاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية وإثبات صحة الفرضيات، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على عينة من العمال بمختلف رتبهم وأصنافهم في المؤسسة محل الدراية مع توضيح دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) فيها، وكيف يمكن تحسين الأداء الوظيفي للمرؤوسين من خلال هذه الاستراتيجيات، ودورها في تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.

سيتم في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية لهذا الموضوع ألا وهو دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) في تحسين الأداء الوظيفي، قصد تنظيم المعلومات بما فيها من تقديم العينة وعرض منهج الدراسة والتطرق أيضا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة من اجل الوصول إلى النتائج.

### المطلب الأول: الطريقة المستعملة في الدراسة.

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على كل من منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، وفي الأخير خصائص عينة الدراسة بغية التعرف على دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة من خلال الاعتماد على البيانات والمعلومات اللازمة بعد جمعها وتحليلها.

### الفرع الأول: منهج الدراسة.

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي، من خلال المنهجين الوصفي والتحليلي تم جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة، ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، كما تم استعمال الأدوات والأساليب الإحصائية في تحليل البيانات لاختبار صحة كل الفرضيات المطروحة، ليقيم الدور لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) في تحسين الأداء الوظيفي للمرؤوسين مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية مركز الإنتاج حوض بركاوي، من خلال عينة عشوائية من عمال المؤسسة محل الدراسة، مصادر هذه الدراسة فتنوعت إلى ما يلي:

**المصادر الثانوية:** الكتب والمراجع باللغتين العربية والأجنبية، المقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة

**المصادر الأولية:** جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة ووزعت على عينة من عمال المؤسسة محل الدراسة؛

**المقابلة الشخصية:** تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وقد قمنا بإجراء سلسلة من المقابلات مع رؤساء المصالح بمختلف الأصناف والرتب العلمية، وكذلك مع بعض رؤساء الأقسام والمسؤولين، وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة (الملحق رقم 03)، بحيث مكنتنا المقابلات التي قمنا بها من أخذ صورة عامة حول مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز)، ونوع الاحتياجات التدريبية التي يرغبون بها في هذا الجانب، وانطباعات وأراء المسيرين حول مستوى الأداء الفعلي للمرؤوسين، ومدى مساهمة هذه الاستراتيجيات التي تعد من العوامل الهامة في تحسين أداء العامل بغض النظر عن العوامل التنظيمية، وقد كانت نتائج المقابلات متباينة تصب في نفس الاتجاه من حيث رأيهم في مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للمرؤوسين.

**الملاحظة العلمية:** تعتبر الملاحظة العلمية أداة مهمة من أدوات البحث العلمي التي تساعد على جمع البيانات والمعلومات من مصادرها وبشكل مباشر، وفق ضوابط معينة وحسب الظروف والإمكانات، ومن خلال احتكاكنا المباشر مع العمال تمكننا من أخذ صورة أكثر دقة على ظروف وواقع الأداء الفعلي، وكذا مدى اهتمامهم بهذه الاستراتيجيات ومدى استخدامهم لها في مجال العمل.

**الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.**

### 1- نبذة تاريخية حول مؤسسة سوناطراك:

تأسست سوناطراك أو المؤسسة الوطنية للإنتاج والنقل والتميع والتسويق للمحروقات بمرسوم 941/63 الصادر في 1963/12/31 ولكنها خلال فترة قياسية أحرزت تطورا متميزا في مهامها بمرسوم 296/66 الصادر سنة 1966/09/22 حيث أصبحت المؤسسة الوطنية للتنقيب (البحث) والنقل التحويل والتسويق للمحروقات. لقد باشرت مؤسسة سوناطراك بالقيام بمفاوضات مع شركات أجنبية مختلفة وذلك بعد مصادقة قانون المحروقات على التعديلات التي سمحت لسوناطراك بذلك، وبهذا كانت هناك عقود لسنتي 1995 و1996 مع شركة ايطالية والشركة البترولية الانجليزية. تضم سوناطراك عدة أقسام من قسم الإنتاج الذي بدوره ينقسم إلى عدة وحدات من بينها المديرية الجهوية لحوض بركاوي.

**الموقع الجغرافي:** ناحية حوض بركاوي من بين المناطق البترولية في الجزائر وهي جزء من حوض واد مية الذي يقع شمال الصحراء الجزائرية وتقدر مساحة الناحية ب 1600 كلم مربع وهي تقع جنوب شرق الجائر بمسافة 772 كلم. حوض بركاوي منطقة تقع على حوالي 800 كلم في الجنوب الشرقي من العاصمة الجزائر و 110 كلم في الشمال الغربي لحاسي مسعود و 30 كلم من ورقلة، تمتد من الجنوب الشرقي لغرداية إلى غاية نهاية حقل بوخزانة بعد طريق تقرت بدأت الأشغال بها في 1962 تتكون من ثلاثة حقول أساسية مهمة: حوض بركاوي، بن كحلة وقلالة وعدد هائل من الحقول الأخرى الفرعية وهم بتنازل الأهمية كالآتي: نقوسة، شمال شرق قلاقة، ذراع التمرة ومخ الكبش... الخ.

**الأعمال الرئيسية:** صنع الزيت؛ صنع الغاز المركب؛ بيع الغاز؛ معالجة الماء.

**الحقول الأساسية بالجهة:** منطقة حوض بركاوي من أكبر الفروع البترولية تتكون من ثلاثة حقول مهمة (حوض بركاوي، بن كحلة، قلالة) وبعض النباتات الصغيرة الفرعية، هذه الحقول موزعة على مساحة حوالي 6300 كلم مربع: هذه الحقول الرئيسية:

**-حوض بركاوي:** يمتد على حوالي مساحة 175 كلم مربع وعلو 222م على سطح البحر، اكتشفت في مارس 1965 بواسطة (CFPE) المجموعة الفرنسية للبترول الجزائري بواسطة الحداد قلا، في هذا الحوض بدأت الأشغال في 1967 معدل العمق 3350م، يشمل محيط المديرية الجهوية والنباتات الصغيرة:

- مركز الإنتاج؛
- ورشات الإنتاج والصيانة؛
- متاجر ومستودعات لإيداع السلع؛

- محطة الزيوت (البنزين)؛
- قاعدة العمل؛
- محيط ومكتب إداري؛
- قاعدة الحياة.

-حقل بن كحلة: اكتشف في نوفمبر 1966، بدأت الأشغال به في 02ماي 1967، معدل العمق 3350م يعمل بطاقته الخاصة حوض مساعد بصيانة ضغط غازlift بن كحلة تشمل مركز الإنتاج.

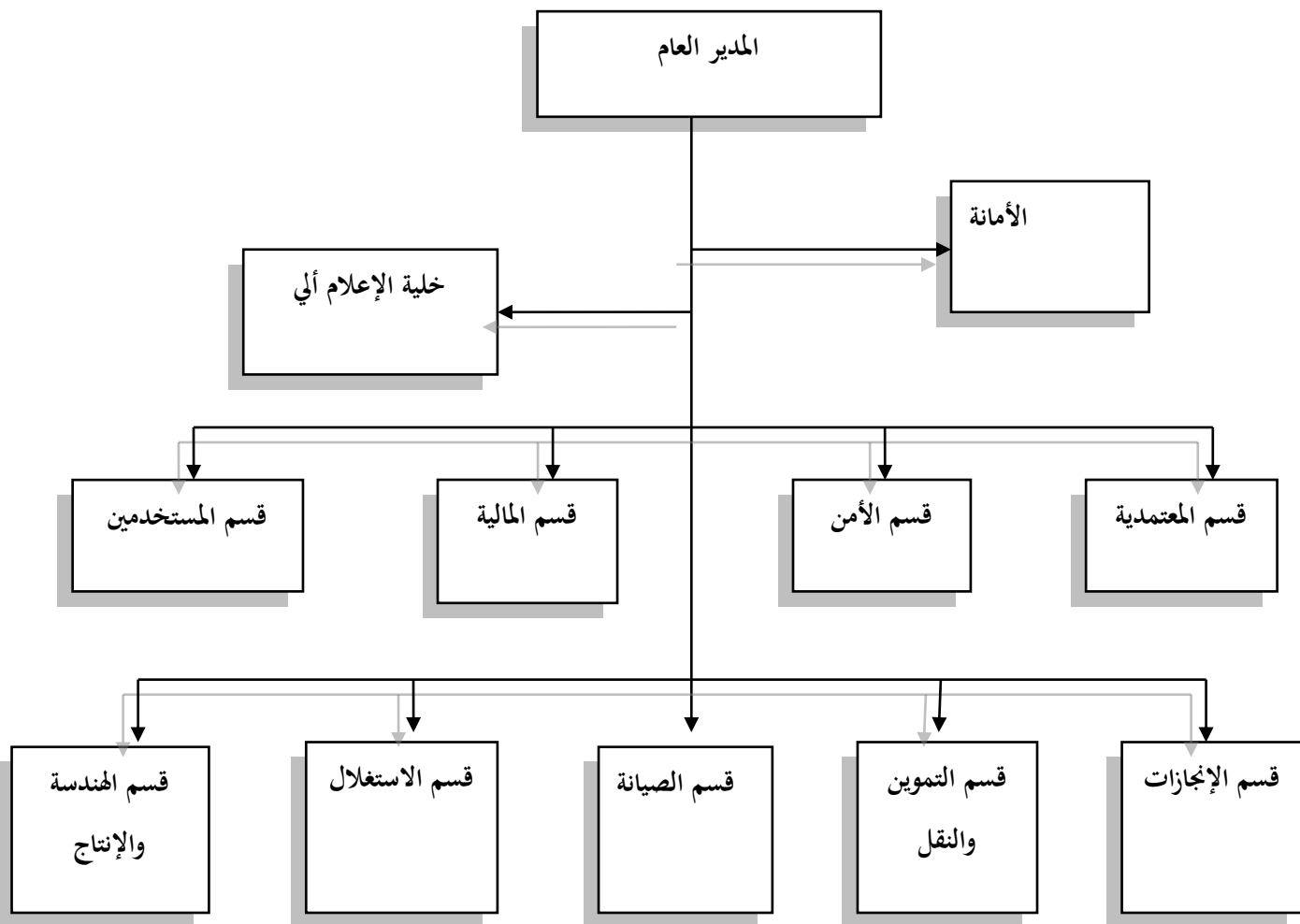
-حقل قلالة: اكتشف في 1969 بواسطة الحداد قلا بدأت الأشغال في فيفري 1973 معدل العمق 3500م الأشغال به يمثل حوض بركاوي وبن كحلة، تشمل قلالة:

- مركز الإنتاج؛
- محطة الزيوت؛
- مصنع معالجة الغازUTG؛
- ثكنة للإطفاء.

## 2-الهيكل التنظيمي للمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية مركز الإنتاج حوض بركاوي

فيما يلي شكل يوضح لنا الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية مركز الإنتاج حوض بركاوي للتعرف على جميع الأقسام والإدارات التي تتكون من المؤسسة محل الدراسة:

الشكل (1-2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.



### 3- تحليل الهيكل التنظيمي:

-خلية الإعلام الآلي: إدارة نظام الاستغلال؛ إدارة الشبكة المركزية للمديرية؛ متابعة وصيانة وتهيئة نظام الإعلام.

-الأمانة: وهي المصلحة التي تهتم برسكلة وتنظيم كل أعمال المدير ونشاطاته وترجمة كل انشغالاته وهي تهتم بمجموعة من المهام أهمها:

-تنظيم وتنسيق الاجتماعات والملتقيات الخاصة بالمدير؛

-رسكلة نشاطات ومواعيد المدير حسب الزمان والمكان؛

-تعتبر كهزمة وصل بين المدير ورؤساء الأقسام.

#### - أقسام المؤسسة:

أ-قسم الهندسة والإنتاج: يهتم هذا القسم بكل ما يخص البترول من استخراج وصيانة آبار وهذا بغرض الحفاظ على كمية الإنتاج ويعتبر هذا القسم أكثر الأقسام استغلالا للطاقة ومصالحه خمسة وهي: مصلحة الجيولوجيا؛ مصلحة تقنيات الآبار؛ مصلحة التدخلات؛ مصلحة القياسات؛ مصلحة التآكلات.

#### ومن مهام هذا القسم:

-رسكلة التقارير ومخططات الإنتاج؛

-رصد ميزانيات الاستغلال والاستثمار؛

-إنشاء تقارير وميزانيات الإنتاج؛

-تحديد معارف وودائع الجيولوجيا المختلفة في المنظمة؛

-تخطيط وبرمجة عمليات الإنتاج؛

-الإشراف والمراقبة للعمليات الخاصة؛

-صيانة وإعداد المعدات والأدوات؛

-استكمال معدات السلامة للآبار وتعبئة وسائل الأمن.

ب-قسم الاستغلال: يقوم هذا القسم بمعالجة واستغلال إنتاج قسم الهندسة والإنتاج لمعالجتها(فصل الماء، البترول، الغاز) وتحويلها مباشرة إلى مراكز الضخ، له ثلاثة مصالح هي:

-مصلحة الاستغلال(HBK.BKH.GLA)؛

-مصلحة خدمة علاج التآكل؛

-مصلحة الدراسات والبرمجة؛

ومن مهام هذا القسم:

-تشغيل الوحدات وتثبيت مراكز الإنتاج؛

-تحقيق جداول النتاج؛

-رصد وتثبيت الحماية؛

-مراقبة وتحليل عينات من مختلف المنتجات؛

-إطلاق دراسات مشاريع الاستثمار للمراكز (HBK.BKH.GLA)؛

-وضع ملفات مشاريع الاستثمار للمراكز.

ت-قسم الصيانة: يهتم هذا القسم بصيانة ومراجعة وسائل النتاج والآلات بتصليحها وتبديلها عند الضرورة وله خمسة مصالح:

-مصلحة التخطيط والمناهج؛

-مصلحة الميكانيك؛

-مصلحة الكهرباء؛

-مصلحة التجهيزات؛

-مصلحة الإعلام.

ومن مهام هذا القسم:

-استكمال دراسة الهندسة من الأساس لتركيب سطح جديد؛

-إدارة وصيانة الوثائق التقنية في النظام؛

-الأداء السليم للمعدات أو وحدات المرافق الصناعية لمختلف مراكز الإنتاج؛

-خدمة الورش المركزية والتصنيعات الميكانيكية والصيانة واللحام.

ث-قسم الإنجازات: يتركز اهتمام هذا القسم بالمباني الاجتماعية والإدارية من حيث البناء والصيانة كذلك تركيب أنابيب الغاز والماء بما مباشرة أو الإشراف عليها في حالة القيام بها من طرف المقاولين المكلفين بإنجاز المشاريع في إطار العقود، وله ثلاثة مصالح أساسية:

-مصلحة الأشغال الجديدة؛

-مصلحة الصيانة؛

-مصلحة البناء.

ومن مهام هذا القسم:

-توحيد تقارير الخدمات لمختلف مصالح هذا القسم؛

-رصد وإنشاء الأوضاع المالية للمستهلك؛

-دراسات لمشاريع الاستثمار للأعمال البترولية الجديدة؛

-إدارة ورصد المشاريع الاستثمارية وعمليات التعدين للملحقات المحددة والمختارة.

ج-قسم الأمن: يوفر هذا القسم لكل المديرية من أعمال وأجهزة ووسائل عامة ومنشآت ويتكون من مصلحتين وخليية هم:

-مصلحة الوقاية؛

-مصلحة التدخلات؛

-خليية البيئة.

ومن مهام هذا القسم:

-تطبيق قوانين وقواعد حماية البيئة؛

-تثبيت التقارير الزمنية على وضعية البيئة على مستوى المنطقة؛

-حماية المنشآت الصناعية الخاصة وآبار الوحدات الخاصة بحوض بركاوي، قلالة، بن كحلة...؛

-المراقبة الدورية لوسائل الأمن والمنشآت والآبار؛

-الاستخبار عن حوادث العمل والكوارث...؛

-تعبئة بطاقات البيانات ومتابعة استعمالها.

ح-قسم التموين والنقل: يقوم هذا القسم بالربط بين جميع الأقسام من خلال مراقبة كل طلبات المصلحة وتوفيرها عن طريق السوق المحلية والاستيراد وذلك بالوسائل الخاصة بالإضافة إلى توفير وسائل النقل. ويتشكل هذا القسم من خمسة مصالح هي:

-مصلحة الشراء؛

-مصلحة العتاد؛

-مصلحة تسيير المخزون؛

-مصلحة النقل؛

-مصلحة الصيانة.

ومن مهام هذا القسم:

-المراقبة الدائمة لإجراءات الشراء والفواتير؛

-تحضير عمليات الشراء؛

-المراقبة اليومية للملفات الإيداع والمخازن؛

-تسيير المخازن ومستودعات العتاد وصيانة بطريقة جيدة للمخزونات الكيميائية وقطع الغيار؛

-متابعة تطور الأسعار والأسواق من أجل اتخاذ قرارات عملية في الشراء ذات فوائد كثيرة.

خ-قسم المالية: يقوم هذا القسم بجميع الأعمال المحاسبية للمديرية والتسجيل المحاسبي لجميع العمليات التي تقوم بها المديرية وينقسم إلى أربع مصالح وهي:

-مصلحة المحاسبة العامة؛

-مصلحة المحاسبة التحليلية؛

-مصلحة الكنوز؛

-مصلحة الشؤون القانونية.

ومن مهام هذا القسم:

-تسيير وتدوين المعطيات المحاسبية؛

-تحليل وتسيير ورصد تسيير الطاقة والإنتاج؛

-مراقبة الموارد المالية قبل وبعد الاستغلال؛

-متابعة ومراقبة عمليات جمع الأموال؛

-إنشاء ملفات الأعمال بالتعاون مع الوحدات الأخرى(البنيات التابعة للمنطقة).

**د-قسم المعتمدية:** يهتم هذا القسم بالعمال من حيث الإطعام والإقامة وكل ما يخص الحالة الاجتماعية للعمال وينقسم إلى ثلاثة مصالح هي:

-مصلحة الإيواء؛

-مصلحة الإطعام؛

-مصلحة تسيير المساحات الخضراء.

**ومن مهام هذا القسم:**

-مراقبة وجدولة الفواتير؛

-تحديد الاحتياجات الغذائية والعتاد ووسائل الحفاظ عليها؛

-مراقبة عمليات الحماية والنظافة بخصوص صيانة الوحدات الصغيرة والعتاد ومعدات الطبخ بطريقة جيدة؛

-الحفاظ على النباتات والمساحات الخضراء؛

-احترام قوانين البيئة والأمن.

**ذ-قسم المستخدمين:**

ويضم مصلحة تسيير الأجور؛ مصلحة الشؤون الاجتماعية؛ ومصلحة الإدارة العامة.

ومن المهام الموكلة لهذا القسم:

**-مصلحة تسيير الأجور:** وتقوم بالمهام التالية:

-تسيير أجور العمال؛

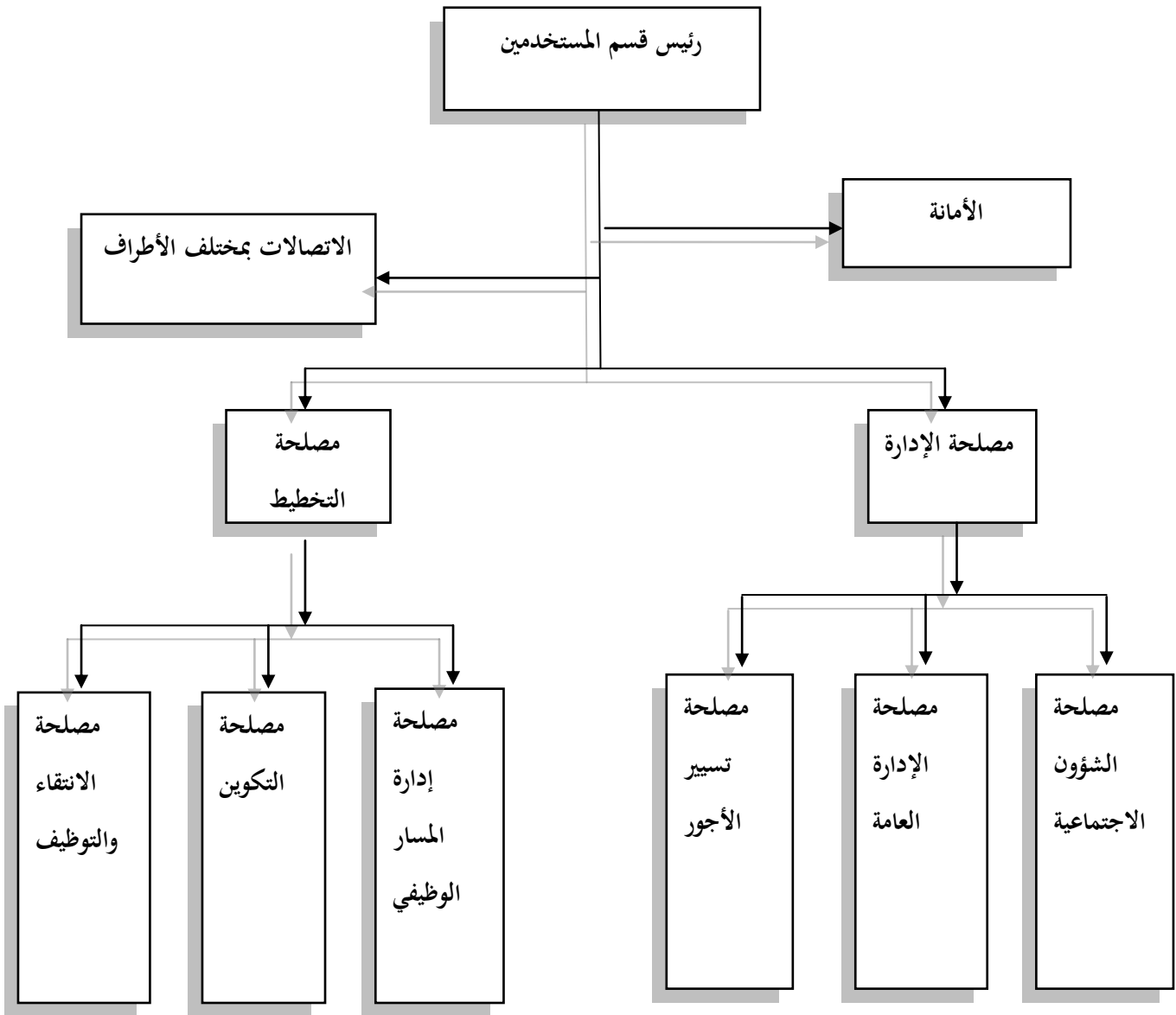
-تسيير ومتابعة حركة العمال والمراقبة لحقوق العطلة؛

-إنشاء وتهيئة الأجور.

**-مصلحة الشؤون الاجتماعية:** وتقوم بالمهام التالية:

- تسيير ملفات الشؤون الاجتماعية؛
- تسيير تعاضدية العمال؛
- تسيير ملف التقاعد؛
- التصريح بالحوادث والأمراض المهنية.
- مصلحة الإدارة العامة:** وتقوم بالمهام التالية:
- تسيير مكتبة التقنية والأرشيف؛
- تسيير مكتب السفر؛
- مراقبة وجدولة الفواتير .
- مصلحة التخطيط:** وتقوم بالمهام التالية:
- تنفيذ سياسة الموارد البشرية؛
- تسيير وسائل التكوين البيداغوجية؛
- تحديد العقد للهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية والدليل للمنظمة.
- مركز طب العمل:** ويقوم بالمهام التالية:
- إدارة الرعاية الطبية؛
- تهيئة وتنظيم الزيارات الفحص للعمال في إطار طب العمل؛
- تسيير ملفات الطب الاجتماعي؛
- تسيير الصيدلية والمواد الصيدلانية.

الشكل (2-2): الهيكل التنظيمي لقسم المستخدمين.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

#### 4-مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع هذه الدراسة من عمال مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية مركز الإنتاج- حوض بركاوي ورقلة بمختلف أصنافهم سواء الدائمين أو غير الدائمين، والبالغ عددهم 942 عاملاً.

#### 5-عينة الدراسة.

ولتعذر المسح الشامل لأفراد مجتمع الدراسة، تم أخذ منهم عينة عشوائية بسيطة، وتم تحديد حجم عينة الدراسة وفق معادلة ثامبسون:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \left[ N-1 \times \left( d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p) \right]}$$

N: حجم المجتمع؛

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96؛

D: نسبة الخطأ وتساوي 0.05؛

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 0.50.

ومن أجل مجتمع الدراسة المكون من 942 مفردة، وبعد تطبيق المعادلة يكون حجم العينة المطلوبة هو 273 مفردة، وبعد توزيع الاستبيانات واسترجاعها وفرزها تحصلنا على 215 استبانة صالحة للدراسة كما هو موضح في الجدول التالي.

#### الجدول (1-2): توزيع عينة الدراسة.

البيان	العدد	النسبة المئوية
عدد الاستثمارات الموزعة	273	%100
عدد الاستثمارات المسترجعة	215	%78.75
عدد الاستثمارات غير مسترجعة	58	%21.25

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لتوزيع الاستبيانات.



## المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

### الفرع الأول: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة.

استخدمنا في هذه الدراسة عدة مقاييس واختبارات إحصائية بمساعدة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 21، ومن بين هذه المقاييس والاختبارات ما يلي:

- معامل ألفا كرونبيخ وهذا للوقوف على درجة ثبات الاستبانة ومدى الاتساق الداخلي لمجمل أبعادها وفقراتها
- القيمة الإجمالية والنسب المئوية وهذا لوصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وهذا لحساب متوسط إجابات كل أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وكذا الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على المتوسط الحسابي، ثم إيجاد الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة وكذا الأهمية النسبية لكل مجالات وأبعاد الاستبانة، ليتسنى لنا ترتيب الفقرات والمجالات والأبعاد حسب أهميتهم النسبية من وجهة نظر عينة الدراسة.
- حساب معامل الارتباط سبيرمان للمتغير التابع الأداء الوظيفي على المتغيرات المستقلة التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) والتدريب، التحفيز، وهذا للكشف عن قوة واتجاه العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.
- تحليل التباين للانحدار لاختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة لاختبار الفرضية الثالثة، ومدى تأثير المتغيرات المستقلة (التوظيف، التدريب، التحفيز) على المتغير التابع الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) لبيان أهمية كل متغير من المتغيرات المستقلة بالنسبة للمتغير التابع.
- تحليل T-test وهذا لإثبات أو عدم إثبات صحة بأن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية حول إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) تعزى لمتغير الجنس.
- تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA وهذا لإثبات أو عدم إثبات صحة بأن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية حول إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) تعزى لمتغيرات (السن، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية، الوظيفة).

### الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

#### أولاً: الاستبانة.

في موضوع بحثنا هذا تم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير في جمع البيانات الخاصة بالدراسة وكذلك بعض الوثائق الخاصة بالمؤسسة، حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) في المؤسسة والدور الذي تلعبه من اجل تحسين الأداء الوظيفي للمرؤوسين. وقد تم تصميمه من خلال الرجوع إلى بعض الاستبيانات

المتعلقة بالدراسات السابقة كما تم تحكيم الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة من أجل الاستفادة من ملاحظاتهم وخبراتهم في هذا المجال لتمكن من إخراجها في شكله النهائي (الملحق رقم 1) وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة أقسام:

**الجزء الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة عمال مؤسسة المديرية الجهوية سوناطراك - قسم الإنتاج - حوض بركاوي - ورقلة؛

**الجزء الثاني:** يتعلق باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) ويحتوي على 35 عبارة.

**الجزء الثالث:** ويتعلق بالأداء الوظيفي ويحتوي على 13 عبارة.

والجدول التالي يوضح العبارات التي تخص كل بعد:

**الجدول (2-2): العبارات التي تقيس أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.**

العبارة	البعد
(1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16-17-18-19-20)	التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين)
(21-22-23-24-25-26-27-28-29-30-31)	التدريب
(32-33-34-35)	التحفيز

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمعطيات الدراسة.

**الجدول (3-2): العبارات التي تقيس الأداء الوظيفي.**

العبارة	البعد
(1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13)	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمعطيات الدراسة.

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 5 درجات، نظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، ويطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

- موافق بشدة تعطى لها 5 درجات؛

- موافق تعطى لها 4 درجات؛

- محايد تعطى لها 3 درجات؛

-غير موافق تعطى لها درجتين؛

-غير موافق إطلاقاً تعطى لها درجة واحدة.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح:

يتم تحديد اتجاه إجابات المستجوبين من خلال الترجيح لخيارات مقياس ليكارت الخماسي، حيث لدينا عدد المجالات 4 وعدد الخيارات 5 وعليه  $0.8=4/5$ .

الجدول (2-4): مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى في مقياس ليكارت.

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
موافقة ضعيفة جدا	من 1 إلى 1.80
موافقة ضعيفة	من 1.80 إلى 2.60
موافقة متوسطة	من 2.60 إلى 3.40
موافقة عالية	من 3.40 إلى 4.20
موافقة عالية جدا	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة.

ثانيا: صدق وثبات أداة الدراسة.

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة، فقد تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين ومتخصصين في إدارة الأعمال وتسيير الموارد البشرية من جامعة قاصدي مرباح -ورقلة، كما تم عرضها على مجموعة من رؤساء الأقسام في مؤسسة المديرية الجهوية سوناطراك-حوض بركاوي-ورقلة إلى أن تمت صياغتها بشكلها النهائي، بعد تعديل بعض أجزائها وفق ما أشارت إليه ملاحظات الأساتذة المحكمين والقادة المبحوثين.

وقد تم التأكد من ثبات الاستبانة عن طريق حساب معامل ألفا كرونبيخ، وذلك بعد توزيع قوائم الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها 273 عامل من مختلف أصنافهم، كما تم حساب معامل ألفا كرونبيخ لكافة فقرات الاستبانة بشكل إجمالي حيث بلغت نسبته 91.5% وهي قيمة مرتفعة جدا لثبات الاتساق الداخلي وكافية لأغراض الدراسة والتحليل؛ والجدول (2-5) يبين قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي ألفا كرونبيخ للأداة ككل.

جدول (2-5): نتائج صدق المقاييس المستخدمة.

عدد العبارات	الفا كرونبيخ
48	0.915

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معامل الفاكرونبيخ قدر بـ 91.5% حيث يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثبات والثقة، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان.

### ثالثاً: المقابلة.

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وقد قمنا بإجراء سلسلة من المقابلات مع رؤساء المصالح بمختلف الأصناف والرتب العلمية، وكذلك مع بعض رؤساء الأقسام والمسؤولين، وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة (الملحق رقم 03)، بحيث مكنتنا المقابلات التي قمنا بها من أخذ صورة عامة حول مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز)، ونوع الاحتياجات التدريبية التي يرغبون بها في هذا الجانب، وانطباعات وأراء المسيرين حول مستوى الأداء الفعلي للمرؤوسين، ومدى مساهمة هذه الاستراتيجيات التي تعد من العوامل الهامة في تحسين أداء العامل بغض النظر عن العوامل التنظيمية، وقد كانت نتائج المقابلات متباينة تصب في نفس الاتجاه من حيث رأيهم في مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للمرؤوسين.

### المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

بعد عرض طريقة الدراسة وكذا أدوات الدراسة، سيخصص هذا المبحث لعرض ومناقشة نتائج هذه الدراسة من خلال مطلبين، يتناول المطلب الأول عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، بينما يتناول المطلب الثاني مناقشة هذه النتائج.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

##### الفرع الأول: عرض الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.

سنعرض خصائص العينة المبحوثة، وذلك من خلال عرض خصائص العينة من حيث: (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية، الوظيفة).

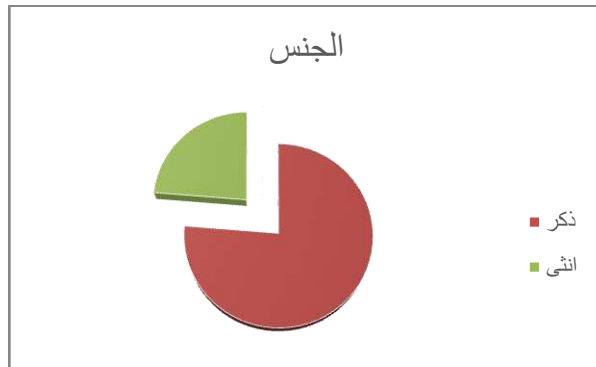
أولاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجدول (2-6) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	164	76.3%
أنثى	51	23.7%
المجموع	215	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل (2-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول رقم (2-6) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، يتبين أن نسبة الذكور قد بلغت 76.3% من مجموع المبحوثين، وهذا يعني أن أغلبية أفراد العينة ذكور، وهذا ما يعكس الواقع الفعلي للقطاع حيث أن أغلب العمال في القطاع هم من الذكور، وربما يعزى هذا لطبيعة التخصصات المطلوبة في بعض مؤسسات القطاع، التي تعتبر بعيدة نوعاً ما عن الاهتمامات النسوية التي جاءت بنسبة 23.7%.

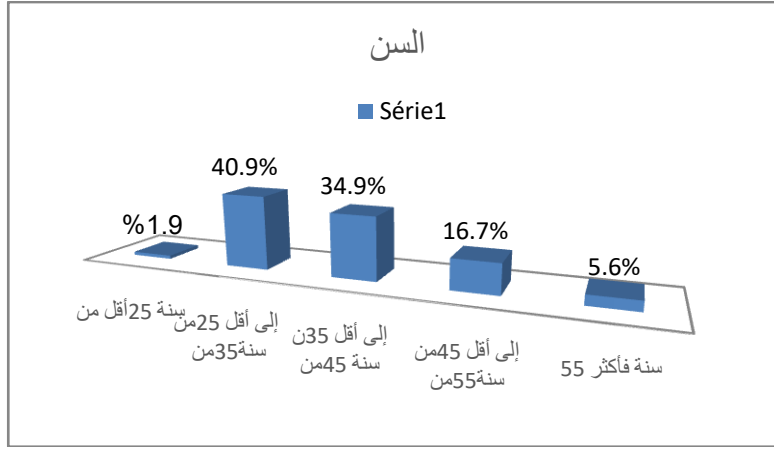
ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

جدول (2-7): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	4	1.9%
من 25 إلى أقل من 35 سنة	88	40.9%
من 35 إلى أقل من 45 سنة	75	34.9%
من 45 إلى أقل من 55 سنة	36	16.7%
أكثر من 55 سنة	12	5.6%
المجموع	215	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

الشكل (2-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبين باستعمال Excel.

نلاحظ من الجدول (2-7) والشكل (2-4) أعلاه أن 40.9% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى أقل من 35 سنة، تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 35 إلى أقل من 45 سنة بنسبة 34.9%، أما الفئة التي تليها كانت الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 45 إلى أقل من 55 سنة بنسبة 16.7%، تليها الفئة التي أعمارهم أكثر من 55 سنة بنسبة 5.6%، في الأخير تأتي الفئة التي أقل من 25 سنة بنسبة 1.9%، ونلاحظ أن الفئة الغالبة على أفراد العينة هي الفئة ما بين 25 إلى أقل من 35 سنة بمعنى أن أغلب العمال هم في سن الشباب وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى دائما إلى توظيف الطاقات الشابة والاستثمار فيها، كون الشاب الموظف حديثا لا بد أن يمر على مراحل ودرجات وظيفية حتى يتقلد أحسن الوظائف.

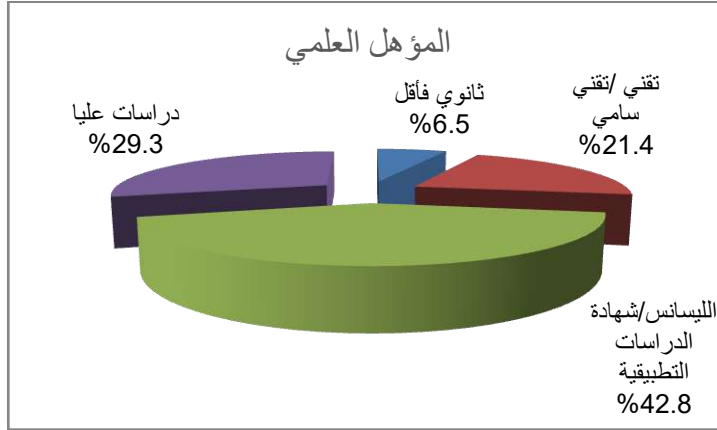
ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

جدول (2-8): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

الفئة	التكرار	النسبة
ثانوي فأقل	14	6.5%
تقني/تقني سامي	46	21.4%
الليسانس/شهادة الدراسات التطبيقية	92	42.8%
دراسات عليا	63	29.3%
المجموع	215	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

الشكل (2-5): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.



المصدر : من إعداد الطالبين باستخدام Excel.

نلاحظ من الجدول (2-8) والشكل (2-5) أعلاه، أن عدد المستجوبين الأكبر كانوا متحصلين على الليسانس/شهادة الدراسات التطبيقية حيث بلغ عدد المستجوبين 92 مستجوب بنسبة 42.8%، تليها مستوى دراسات عليا التي بلغت 63 مستجوب بنسبة 29.3%، تليها مستوى تقني/تقني سامي التي بلغت 46 مستجوب بنسبة 21.4%، في الأخير مستوى ثانوي فأقل بلغ 14 مستجوب بنسبة 6.5%، كما تعزى هذه النسبة العالية للمتحصلين على شهادة الليسانس/ شهادة الدراسات التطبيقية إلى الدور الفعال الذي تلعبه المعاهد والمؤسسات الجامعية في تكوين شباب ذات كفاءات عالية وقطعهم شوط جد ممتاز في إطار البحث العلمي والتكوين وكان هذا بفتحهم لمدارس دكتوراه على مستوى هذه المعاهد حتى يتسنى لكل الموظفين في القطاع العمل والدراسة معا.

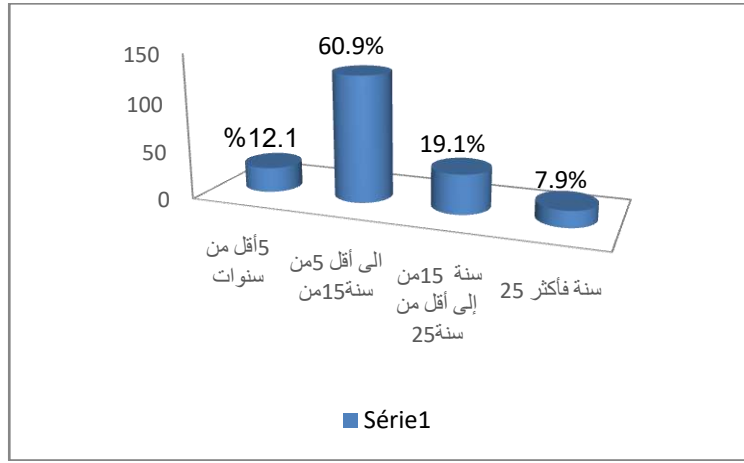
رابعا: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية.

الجدول (2-9): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية.

النسبة	التكرار	الفئة
12.1%	26	أقل من 5 سنوات
60.9%	131	من 5 إلى أقل من 15 سنة
19.7%	41	من 15 سنة إلى أقل من 25 سنة
7.9%	17	25 سنة فأكثر
100%	215	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

الشكل (2-6): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية.



المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام Excel.

نلاحظ من خلال الجدول السابق (2-9) والشكل السابق (2-6) لتوزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية أن عدد المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية تقل عن 5 سنوات يبلغ 26 مستجوب أي بنسبة 12.1%، أما المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية من 5 إلى أقل من 15 سنة بلغ عددهم 131 مستجوب بنسبة 60.9%، في حين أن المستجوبين الذي لديهم خبرة مهنية تتراوح ما بين 15 إلى أقل من 25 سنة بلغ عددهم 41 مستجوب بنسبة 19.1%، أما الذين تفوق خبرتهم المهنية 25 سنة بلغ عددهم 17 مستجوب بنسبة 7.9%، ونسبة العالية للفئة من 5 إلى أقل من 15 سنة هي نسبة طبيعية لها علاقة جد وطيدة بسياسة التوظيف والترقيات الوظيفية داخل القطاع.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

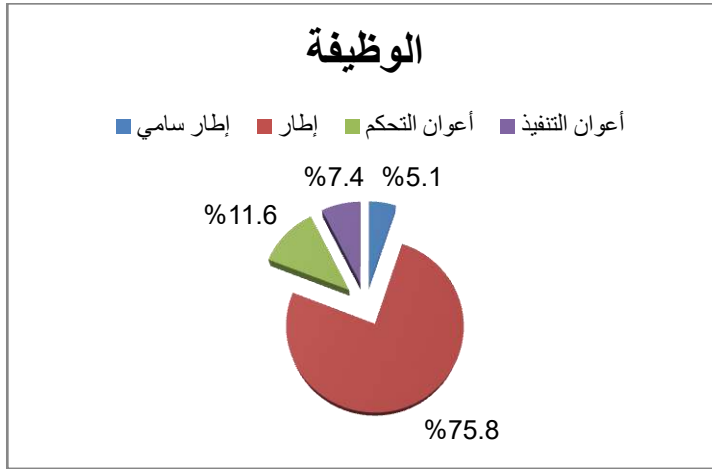
الجدول (2-10): توزيع العينة حسب متغير الوظيفة.

النسبة	التكرار	الفئة
5.1%	11	إطار سامي
75.8%	163	إطار
11.6%	25	أعوان التحكم
7.4%	16	أعوان التنفيذ
100%	215	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.



الشكل (2-7): توزيع العينة حسب متغير الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام Excel.

من خلال الجدول (2-10) والشكل (2-7) أعلاه، تبين أن نسبة منصب إطار سامي قد بلغت 5.1% من إجمالي الإطارات المبحوثين نظرا لرفض العديد من الإطارات الإجابة على الاستبانة، لعدم تفرغهم ولكثرة ارتباطاتهم المهنية واجتماعاتهم المهنية، بينما بلغت نسبة منصب إطار 75.8% كونهم الأكثر تفرغا مقارنة مع غيرهم من الإطارات المبحوثين وكذا يعود لنسبتهم الكبيرة ضمن التعداد الكلي لمجتمع الدراسة، نسبة أعوان التحكم فكانت 11.6%، أما نسبة أعوان التنفيذ فكانت 7.4% فقط نظرا لعدم تفهم هذه الفئة لأغراض البحث العلمي ولوجود العديد من أفراد هذه الفئة في فترات تكوينية.

### الفرع الثاني: عرض واختبار فرضيات الدراسة.

#### أولا: عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى.

نصت الفرضية الأولى للدراسة على أن: "ييدي المرؤوسين اتجاهها ايجابيا عاليا اتجاه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) في مؤسسة المديرية الجهوية سوناطراك - حوض بركاوي-ورقلة"؛ وبعد حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الدرجة التي تتوافق مع المتوسط الحسابي وجدنا النتائج التالية.

#### البعد الأول: التوظيف.

جدول (2-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المستجوبين حول بعد الاستقطاب.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه
01	تقدم مؤسسة سوناطراك حوافز مغرية لاستقطاب أصحاب الكفاءات والخبرات	3.06	1.08	5	متوسط الإيجابية

متوسط	7	0.91	2.89	تعتمد مؤسسة سوناطراك على التوظيف الخارجي فقط في ملئ المناصب الشاغرة	02
متوسط	6	0.85	2.93	تعتمد مؤسسة سوناطراك على التوظيف الداخلي فقط في ملئ المناصب الشاغرة	03
مرتفع	2	0.73	4.05	تقوم مؤسسة سوناطراك بالإعلان عن حاجتها من الموظفين بعدة وسائل (مكاتب التشغيل، الإعلان الداخلي...)	04
مرتفع	1	0.62	4.21	تتيح مؤسسة سوناطراك فرصة أمام الطلبة لإجراء التدريب العملي	05
مرتفع	3	0.88	3.57	ترتبط سياسة الاستقطاب بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية	06
مرتفع	8	0.96	2.79	هناك اتصال بين مؤسسة سوناطراك والجامعة للوصول إلى الطلبة المتفوقين واستقطابهم	07
متوسط	4	0.77	3.08	تعتمد مؤسسة سوناطراك على التسيير التوعوي للأفراد والكفاءات GPEC	08
متوسط	/	0.85	3.32	أولاً: الاستقطاب	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه (2-11) أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الأول (الاستقطاب) جاءت كلها درجة متوسطة وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ 3.32 والانحراف المعياري 0.85 مما يدل أن سياسة الاستقطاب في المؤسسة تعتمد على أسس ومعايير جيدة وهذا من وجهة نظر المرؤوسين، وقد احتلت العبارة (تتيح مؤسسة سوناطراك فرصة أمام الطلبة لإجراء التدريب العملي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.21 والانحراف المعياري 0.62 في حين جاءت العبارة (هناك اتصال بين مؤسسة سوناطراك والجامعة للوصول إلى الطلبة المتفوقين واستقطابهم) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.79 والانحراف المعياري 0.96، وهذا يدل على أن المؤسسة لا تعتمد فقط على الكفاءة في العمل بل الخبرة كذلك، وتتيح الفرصة أمام جميع المتقدمين للتربص الميداني مما يعطي صورة إيجابية على المؤسسة.

جدول (2-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المستجوبين حول بعد الاختيار.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
09	يتم الاختيار في مؤسسة سوناطراك على أساس المستوى التعليمي والشهادة	3.79	0.88	1	مرتفع
10	تأخذ مؤسسة سوناطراك بمعيار الكفاءة والخبرة في عملية اختيار الموظفين	3.20	0.94	4	متوسط
11	تأخذ مؤسسة سوناطراك بعين الاعتبار مكان إقامة المتقدم للوظيفة	2.81	1.20	6	متوسط
12	تتم عملية الاختيار على أساس الخصائص الشخصية للفرد	2.97	0.98	5	متوسط
13	تحقق مؤسسة سوناطراك مبدأ تكافؤ الفرص لكل المرشحين للوظيفة الشاغرة	3.29	0.96	3	متوسط
14	اختيار الموظفين يعتمد على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي المعمول به	3.49	0.93	2	متوسط

متوسط	0.98	3.26	ثانياً: الاختيار	/
-------	------	------	------------------	---

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه (2-12) أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثاني (الاختيار) جاءت كلها درجة متوسطة وهذا ما يوضحه المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ 3.26 والانحراف المعياري 0.98 وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على سياسة معينة في اختيار الكفاءات البشرية وهذا من وجهة نظر المرؤوسين وأنهم متأكدون من أن المؤسسة عادلة وواضحة في استراتيجياتها في اختيار أحسن المرشحين، وقد احتلت العبارة (يتم الاختيار في مؤسسة سوناطراك على أساس المستوى التعليمي والشهادة) بمتوسط حسابي 3.79 والانحراف المعياري 0.88، تليها عبارة (اختيار الموظفين يعتمد على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي المعمول به) بمتوسط حسابي 3.49 والانحراف المعياري 0.93، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (تأخذ مؤسسة سوناطراك بعين الاعتبار مكان إقامة المتقدم للوظيفة) بمتوسط حسابي 2.81 والانحراف المعياري 1.20 وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا تميز بين المرشحين بمكان إقامتهم.

جدول (2-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المستجوبين حول بعد التعيين.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
15	تعتمد عملية التعيين على قواعد ومعايير ثابتة	3.40	0.84	4	متوسط
16	يتم جمع المعلومات وبيانات عن المتقدمين للتعين من مصادر مختلفة	3.08	0.98	6	متوسط
17	تعتمد مؤسسة سوناطراك على نظام تحليل وتوصيف الوظائف في عملية التعيين	3.09	0.88	5	متوسط
18	كل موظف في مؤسسة سوناطراك على علم بواجباته ومسؤولياته	3.61	0.80	1	متوسط
19	تقوم مؤسسة سوناطراك بالإطلاع على مؤهلات المتقدم للوظيفة أثناء عملية التعيين	3.59	0.82	2	متوسط
20	تعتمد مؤسسة سوناطراك على المقابلة كمعيار أساسي للتعين	3.52	0.96	3	متوسط
/	ثالثاً: التعيين	3.38	0.88	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه (2-13) أن آراء أفراد العينة الخاصة بالتعيين جاءت كلها بدرجة متوسطة وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ 3.38 والانحراف المعياري 0.88 مما يدل على سياسة التعيين في المؤسسة تأخذ معايير وشروط واضحة وهذا من وجهة نظر المستجوبين، وقد احتلت العبارة (كل موظف في مؤسسة سوناطراك على علم بواجباته ومسؤولياته) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.61 والانحراف المعياري 0.80، تليها عبارة (تقوم مؤسسة سوناطراك بالإطلاع على

مؤهلات المتقدم للوظيفة أثناء عملية التعيين) بمتوسط حسابي 3.59 والانحراف المعياري 0.82، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (يتم جمع المعلومات والبيانات عن المتقدمين للتعين من مصادر مختلفة) بمتوسط حسابي 3.08 والانحراف المعياري 0.98.

#### البعد الثاني: التدريب.

جدول (2-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المستجوبين حول بعد التدريب.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
21	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية باستمرار	3.59	0.74	6	متوسط
22	تتم عملية التدريب داخل وخارج المؤسسة	3.96	0.67	1	مرتفع
23	هناك تقييم بعد عملية التدريب للحكم على فعاليته	3.55	0.93	10	متوسط
24	يتم تدريب العاملين الجدد قبل ممارستهم لمهام عملهم	3.80	0.74	2	مرتفع
25	يتم تحديد البرامج التدريبية ومكانها وأوقاتها للعاملين بوضوح	3.79	0.72	3	مرتفع
26	يتم تصميم البرامج التدريبية وفق متطلبات كل عمل	3.64	0.76	4	متوسط
27	يتم التدريب في مؤسسة سوناطراك حسب الحاجة	3.58	0.80	7	متوسط
28	تشجع مؤسسة سوناطراك العاملين على تحسين مستواهم العلمية أكاديميا ومهنيا كونها منظمة متعلمة	3.58	0.84	8	متوسط
29	مدة التبرص كافية لتغطية كثافة البرنامج المقترح	3.34	0.87	11	متوسط
30	مكان التدريب العملي ملائم والمستلزمات التدريبية اللازمة لبرنامج تدريبي متوفرة	3.58	0.91	9	متوسط
31	عدد المتبرصين مناسب للسير الحسن للبرنامج التدريبي المقترح	3.60	0.90	5	متوسط
/	البعد الثاني: التدريب	3.64	0.80	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه (2-14) أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثاني (التدريب) جاءت كلها بدرجة متوسطة لكنها جيدة عموماً وهذا ما يوضحه المتوسط العام لعبارة هذا البعد الذي بلغ 3.64 والانحراف المعياري 0.80، وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بإستراتيجية التدريب الذي يساعد على زيادة كفاءة العمال، وقد احتلت العبارة (تتم عملية التدريب داخل وخارج المؤسسة) بمتوسط حسابي 3.96 والانحراف المعياري 0.67 المرتبة الأولى، تليها عبارة (يتم تدريب العاملين الجدد قبل ممارستهم لمهام عملهم) بمتوسط حسابي 3.80 والانحراف المعياري 0.74، في حين احتلت العبارة (مدة تبرص كافية لتغطية كثافة البرنامج المقترح)

بمتوسط حسابي 3.34 والانحراف المعياري 0.87 المرتبة الأخيرة، وهذا ما يوضح سياسة التدريب المحكمة والجيدة التي تتبعها المؤسسة كزيادة الأداء الوظيفي للعمال، ويتم تصميم بدورات تدريبية تتناسب مع الاحتياج التدريبي، حيث توفر المؤسسة التدريب الداخلي والخارجي عن طريق هياكل التكوين حسب المتطلبات، ويكون هناك تقييم بعد التدريب مباشرة أو تقييم بعدي أي بعد 3 أشهر، أو تقييم سنوي عن طريق بطاقة التقييم السنوية للأداء من ناحية الكفاءة التقنية والسلوكية.

البعد الثالث: التحفيز.

جدول (2-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المستجوبين حول بعد التحفيز.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
32	تمنح مؤسسة سوناطراك للعاملين حوافز ومكافآت بناء على معايير موضوعية	2.90	1.02	2	متوسط
33	يتم تطوير نظام الحوافز والمكافآت في مؤسسة سوناطراك بشكل مستمر	2.81	1.07	3	متوسط
34	يرتبط منح العاملين الحوافز والمكافآت بمستويات أدائهم الوظيفي	2.81	1.01	3	متوسط
35	تتمتع مؤسسة سوناطراك بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين	3.13	0.98	1	متوسط
/	البعد الثالث: التحفيز	2.91	1.02	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه (2-15) أن آراء أفراد العينة حول البعد الثالث (التحفيز) جاءت كلها بدرجة متوسطة وهذا ما يوضحه المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ 2.91 والانحراف المعياري 1.02، حيث احتلت العبارة (تتمتع مؤسسة سوناطراك بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.13 والانحراف المعياري 0.98، تليها عبارة (تمنح مؤسسة سوناطراك للعاملين حوافز ومكافآت بناء على معايير موضوعية) بمتوسط حسابي 2.90 والانحراف المعياري 1.02، في حين احتلت العبارتين (يتم تطوير نظام الحوافز والمكافآت في مؤسسة سوناطراك بشكل مستمر) وعبارة (يرتبط منح العاملين الحوافز والمكافآت بمستويات أدائهم الوظيفي) بمتوسط حسابي 2.81 للعبارتين والانحراف المعياري 1.07 و 1.01 على التوالي، وهذا ما يدل على تركيز المؤسسة على تقديم حوافز المادية المتمثلة في المنح والعلاوات والترقيات السنوية، والمعنوية المتمثلة في ميداليات الاعتراف والتقدير ورسائل الشكر للعاملين، وتطوير نظام الحوافز باستمرار مما يؤثر بطريقة غير مباشرة على الأداء.

الجدول (2-16): قيم متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01	التوظيف	3.32	0.90	2	متوسط

02	التدريب	3.63	0.80	1	متوسط
03	التحفيز	2.91	1.02	3	متوسط
/	المتوسط العام	3.30	0.90	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

بناء على مخرجات الجدول أعلاه ( 2-16) اتضح أن المؤسسة محل الدراسة تهتم باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بنسبة متوسطة ومقبولة عموماً وهذا ما يوضحه المتوسط العام لأبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الذي بلغ 3.30 والانحراف المعياري 0.90 وهذا يعتبر مقبول نظراً لسياسة المؤسسة الصارمة في العمل ، حيث احتل بعد التدريب المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.63 والانحراف المعياري 0.80، تليه إستراتيجية التوظيف بمتوسط حسابي 3.32 والانحراف المعياري 0.90، وتأتي إستراتيجية التحفيز في الأخير بمتوسط حسابي 2.91 والانحراف المعياري 1.02، وهذا ما يبين اهتمام المؤسسة ببعدها التدريب مما يساعد في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى التي تنص على "يبدى المرؤوسين اتجاهها إيجابياً عالياً اتجاه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) في مؤسسة المديرية الجهوية سوناطراك -حوض بركاوي-ورقلة".

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية.

نصت الفرضية الثانية للدراسة على: " يعتبر مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة مرتفعاً من وجهة نظر المرؤوسين في المؤسسة محل الدراسة"؛ وبعد حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الدرجة للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الأداء الوظيفي لإجابات المستجوبين على العبارات الممثلة لهذا البعد.

جدول(2-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المستجوبين حول بعدها الأداء الوظيفي.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01	يحسن العاملون في مؤسسة سوناطراك التعامل مع المواقف الطارئة	3.88	0.87	3	مرتفع
02	يقوم العاملون في مؤسسة سوناطراك بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة	3.96	0.81	2	مرتفع
03	يتوفر لدى العاملين في مؤسسة سوناطراك الاستعداد والرغبة لإنجاز المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه	3.98	0.88	1	مرتفع
04	ظروف العمل جيدة حالياً وتساعد على الأداء الفعال	3.65	0.92	9	مرتفع
05	لدى العاملون القدرة على الاستغلال الجيد للوقت عند أداء العمل	3.86	0.90	5	مرتفع

06	يلتزم العاملون بمعايير جودة العمل عند أداء وظائفهم	3.75	0.99	7	مرتفع
07	يلتزم العاملون بمواعيد العمل العادي والليلي لضمان السير الحسن للعمل	3.88	0.99	4	مرتفع
08	يحرص العاملون على ابتكار أساليب جديدة لأداء مهامهم	3.45	0.97	12	متوسط
09	يقدم المسئولين النصائح باستمرار لتحسين أداء المرؤوسين	3.64	1.06	10	متوسط
10	يحرص العاملون على تقليل تكاليف العمل	3.57	1.05	11	متوسط
11	استغلال الأدوات والآلات القديمة لتصليح الآلات الحالية إذا تعطلت	3.69	0.83	8	مرتفع
12	يسعى العاملون لزيادة الإنتاجية	3.80	0.90	6	مرتفع
13	يسجل العمال القدامى معدلات أداء عالية بالمقارنة مع العمال الجدد	3.44	1.16	12	متوسط
/	بعد الأداء الوظيفي	3.74	0.94	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه (2-17) أن آراء أفراد العينة حول بعد الأداء الوظيفي جاءت كلها بدرجة مرتفعة من الموافقة، وهذا ما يوضحه المتوسط العام لعبارة هذا البعد والذي بلغ 3.74 والانحراف المعياري 0.94 مما يدل على مستوى العالي الذي يتمتع به العمال في المؤسسة ووجهة نظرهم الإيجابية اتجاه المؤسسة في السعي إلى زيادة فعالية أدائهم، وقد احتلت العبارة (يتوفر لدى العاملين في مؤسسة سوناطراك الاستعداد والرغبة لإنجاز المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه) بمتوسط حسابي 3.98 والانحراف المعياري 0.88، في حين احتلت العبارة (يسجل العمال القدامى معدلات أداء عالية بالمقارنة مع العمال الجدد) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.44 والانحراف المعياري 1.16. ومنه فإن درجة الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة مرتفعة وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.74 والانحراف المعياري 0.94 وهذا يعتبر جيد ومقبول، وهذا يدل على وجود نظرة إيجابية من طرف المستجوبين حول الأداء الوظيفي في المؤسسة وأن جميعهم راضين على مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية "يعتبر مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة مرتفعا من وجهة نظر المرؤوسين".

### ثالثا: عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية.

نصت الفرضية الثالثة للدراسة علمانه: "يوجد علاقة قوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) والأداء الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة". وبعد الدراسة وجدنا النتائج التالية.

الجدول (2-19): يوضح العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

Spearman's rho						
إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية	التحفيز	التدريب	التعيين	الاختيار	الاستقطاب	إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية
0.587	0.505	0.533	0.478	0.396	0.203	معامل الارتباط
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.03	مستوى الدلالة
215	215	215	215	215	215	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول (2-19) نلاحظ أن:

1-الاستقطاب: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل الاستقطاب والمتغير التابع الأداء الوظيفي (  $r=0.203$  ) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (  $0.05$  )، إذ بلغت قيمة الدلالة المحسوبة  $Sig=0.03$ ، وذلك يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائياً ولكنها ضعيفة بين إستراتيجية الاستقطاب والأداء الوظيفي؛

2-الاختيار: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل الاختيار والمتغير التابع الأداء الوظيفي (  $r=0.396$  ) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (  $0.05$  )، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة  $Sig=0.00$  وذلك يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائياً ولكنها ضعيفة بين إستراتيجية الاختيار والأداء الوظيفي؛

3-التعيين: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل التعيين والمتغير التابع الأداء الوظيفي (  $r=0.478$  ) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (  $0.05$  )، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة  $Sig=0.00$  وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً بين إستراتيجية التعيين والأداء الوظيفي؛

4-التدريب: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل التدريب والمتغير التابع الأداء الوظيفي (  $r=0.533$  ) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (  $0.05$  )، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة  $Sig=0.00$  وذلك يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً بين إستراتيجية التدريب والأداء الوظيفي؛

5-التحفيز: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل التحفيز والمتغير التابع الأداء الوظيفي (  $r=0.505$  ) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (  $0.05$  )، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة  $Sig=0.00$  وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً بين إستراتيجية التحفيز والأداء الوظيفي؛

6-المتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع الأداء الوظيفي (  $r=0.587$  ) وكان هذا الارتباط طردي متوسط ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة (  $0.05$  )، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة  $Sig=0.00$  وهذا ما يشير إلى وجود علاقة متوسطة وذات دلالة إحصائية بين



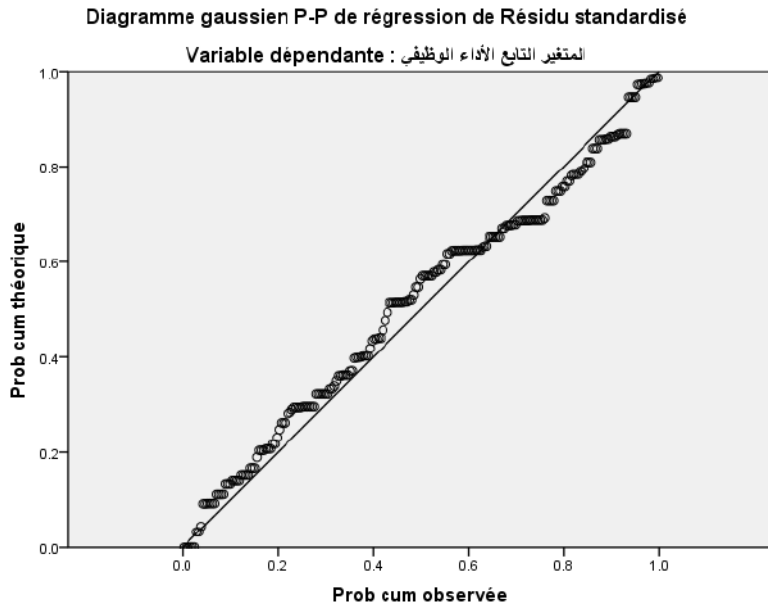
أبعاد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة للدراسة " يوجد علاقة وطيدة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) والأداء الوظيفي من وجهة نظر الباحثين في المؤسسة محل الدراسة".

كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط متوسطة وذات دلالة إحصائية بين أبعاد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي، وكانت أقوى علاقته مع التدريب، حيث بلغت قيمة ( $t=0.533$ ) عند مستوى الدلالة 0.05 مقارنة بالأبعاد الأخرى، وكانت العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي تقدر بنسبة 58.7% وهذا ما يعتبر دليلاً أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مهمة جداً ولها دور في تحسين الأداء الوظيفي للمرؤوسين في المؤسسة محل الدراسة.

#### رابعاً: عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة.

نصت الفرضية الرابعة للدراسة على أنه: "تؤثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة"؛ وبعد اختبار هذا من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Enty عند مستوى الدلالة (0.05)، وجدنا النتائج التالية:

#### الشكل (2-8): مدى ملائمة خط الانحدار.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الشكل أعلاه وحسب الرسم يتبين أنه لا توجد مشكلة فالمعطيات تتوزع وفقاً للتوزيع الطبيعي.

الجدول (2-20): يوضح نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع الأداء الوظيفي.

المصدر	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط ( $R$ )	Constant
الانحدار	25.866	1	25.866	0.000	0.345	0.587	1.074
الخطأ	49.130	213					
المجموع	74.997	214					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه (2-20) كانت نتائج تحليل التباين كما يوضحها الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة قيمة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية الرابعة التي تنص على: "تؤثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة"، ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط ( $R=0.587$ ) أي أن هناك ارتباط متوسط بينهما لأن معامل الارتباط إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ( $R^2=0.345$ ) ما يعني أن أبعاد المتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تفسر ما مقداره 34.5% من المتغير التابع الأداء الوظيفي والباقي راجع للعوامل أخرى لم ترد في هذه الدراسة أو تعود للخطأ العشوائي. ويفسر هذا أيضا بأن الزيادة في التركيز على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) بوحدة واحدة تؤدي إلى ارتفاع وتحسين الأداء الوظيفي للمرؤوسين بمقدار 34.5%.

#### الجدول (2-21): يوضح تحليل تباين خط الانحدار ANOVA.

ANOVA <sup>b</sup>						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	25.866	1	25.866	112.141	.000 <sup>a</sup>
	Résidu	49.130	213	.231		
	Total	74.997	214			

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية،

b. Variable dépendante : المتغير التابع الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه تبين أن تباين خط الانحدار الذي يدرس مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات، وفرضيته الصفرية التي تنص على أن خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة، نجد أن:

-مجموع مربعات الانحدار يساوي 25.866، ومجموع مربعات البواقي 49.130، ومجموع مربعات الكلي يساوي 74.997؛

-درجة حرية الانحدار هو 1 ودرجة البواقي 213؛

-متوسط مربعات الانحدار هو 25.866، ومتوسط مربعات البواقي هو 0.231؛

-القيمة الإحصائية لاختبار فيشر قيمة D المحسوبة هي 112.141؛

-مستوى الدلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى الدلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل (2-8) يوضح ذلك.

الجدول (2-22): معامل الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة.

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
5	.658 <sup>e</sup>	.432	.419	.45130

- Valeurs prédites : (constantes), التدريب
- Valeurs prédites : (constantes), التحفيز, التدريب
- Valeurs prédites : (constantes), التحفيز, التعيين, التدريب
- Valeurs prédites : (constantes), التحفيز, التعيين, الاستقطاب, التدريب
- Valeurs prédites : (constantes), التحفيز, التعيين, الاختيار, الاستقطاب, التدريب
- Variable dépendante : المتغير التابع الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن استخدام طريقة الانحدار الخطي التدريجي أدى إلى بقاء جميع المتغيرات المستقلة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، التحفيز)، إذ بلغ معامل الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، التحفيز) والمتغير التابع الأداء الوظيفي 65.8% وهو دليل ارتباط متوسط وجيد بينهم، حيث أن 43.2% من المتغيرات التي تحدث في المتغير الأداء الوظيفي تعود إلى (الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، التحفيز) والنسبة المتبقية 56.8% تعني أن هناك متغيرات أخرى لم ترد في النموذج بسبب إغفالنا لها أو عدم التفطن لها أثناء القيام بهذه الدراسة قد تؤثر في مستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين بالقطاع محل الدراسة؛ الهدف من هذا التحليل هم معرفة تأثير كل بعد وأهميته بالنسبة للمتغير التابع، ولتحديد ترتيب دخول أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلى معادلة خط الانحدار ومعرفة الأبعاد المستبعدة منها، وكذلك لمعرفة أثر كل بعد من أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي. فالجدول الموالي يوضح المتغيرات المتبقية في نموذج الدراسة.

جدول (2-23): خط الانحدار بطريقة Stepwise.

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
5 Régression	32.430	5	6.486	31.846	.000 <sup>e</sup>

Résidu	42.567	209	.204	
Total	74.997	214		

- a. التدریب, (constantes), Valeurs prédites :
- b. التحفيز, التدریب, (constantes), Valeurs prédites :
- c. التعيين, التحفيز, التدریب, (constantes), Valeurs prédites :
- d. الاستقطاب, التعيين, التحفيز, التدریب, (constantes), Valeurs prédites :
- e. الاختيار, الاستقطاب, التعيين, التحفيز, التدریب, (constantes), Valeurs prédites :
- f. المتغير التابع الأداء الوظيفي : Variable dépendante :

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

-مجموع مربعات الانحدار يساوي 32.430 ومجموع مربعات البواقي 42.567 ومجموع المربعات الكلي يساوي 74.997؛

-درجة حرية الانحدار هو 5 ودرجة البواقي 209؛

-متوسط مربعات الانحدار هو 6.486 ومتوسط مربعات البواقي هو 0.204؛

-متوسط دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها وبالتالي خط الانحدار يلاءم المعطيات؛

ومن هنا نستنتج من الجدولين السابقين ( 2-22 و 2-23) أن معامل الارتباط R-deux لأبعاد المتغير المستقل قدرت ب 43.2% وأن قيمة D قد بلغت 31.846 عند مستوى الدلالة sig=0.000 وعند درجة حرية Ddi=5 وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (التدريب، التحفيز، التعيين، الاستقطاب، الاختيار) قد فسرت من التباين في المتغير التابع الأداء الوظيفي بمقدار 43.2%، والنسبة المتبقية 56.8% تعود لمتغيرات أخرى لم ترد في نموذج الدراسة قد تؤثر في المتغير التابع الأداء الوظيفي منها (الرضا الوظيفي، أسلوب القيادة، الكفاءات والمهارات) وغيرها من المتغيرات.

الجدول (2-24): معاملات خط الانحدار.

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
Modèle		A	Erreur standard	Bêta		
5	(Constante)	1.355	.284		4.773	.000
	التدريب	.421	.090	.339	4.703	.000
	التحفيز	.194	.042	.286	4.592	.000
	التعيين	.188	.074	.182	2.528	.012
	الاستقطاب	-.287	.087	-.217	-3.293	.001
	الاختيار	.185	.082	.163	2.266	.024

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta			
5 (Constante)	1.355	.284			4.773	.000
التدريب	.421	.090	.339		4.703	.000
التحفيز	.194	.042	.286		4.592	.000
التعيين	.188	.074	.182		2.528	.012
الاستقطاب	-.287-	.087	-.217-		-3.293-	.001
الاختيار	.185	.082	.163		2.266	.024

a. Variable dépendante : المتغير التابع الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة للمقدار الثابت قدرت بـ (4.773) و قدر مستوى المعنوية المقابل لها بـ 0.000 وبما أنه أقل من قيمة  $\alpha$  المعتمدة 0.05 فهي قيمة دالة إحصائية، بينما قدرت بقية قيم T المحسوبة للمتغيرات المستقلة (التدريب، التحفيز، التعيين، الاستقطاب، الاختيار) على التوالي (4.703، 4.592، 2.528، وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $(0.05 \geq \alpha)$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي وبين (الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، التحفيز) بالقطاع محل الدراسة، حيث يتضح من خلال الجدول (2-24) أن معاملات أخذت القيم التالية: 0.421 بالنسبة للتدريب، 0.194 للتحفيز، 0.188 للتعيين، - 0.287 للاستقطاب، 0.185 للاختيار بالقطاع محل الدراسة. ومنه يمكن تحديد خط الانحدار بالنسبة لأبعاد (التدريب، التحفيز، التعيين، الاستقطاب، الاختيار) وفقا للمعادلة التالية:

$$Y = a + bx_1 + cx_2 + dx_3 + Ex_4 + Gx_5$$

ومنه تصبح معادلة خط الانحدار على الشكل الموالي:

$$Y = 1.355 + 0.421x_1 + 0.194x_2 + 0.188x_3 - 0.287x_4 + 0.185x_5$$

Y: يمثل المتغير التابع الأداء الوظيفي

X1: يمثل المتغير المستقل التدريب

X2: يمثل المتغير المستقل التحفيز

X3: يمثل المتغير المستقل التعيين

X4: يمثل المتغير المستقل الاستقطاب

X5: يمثل المتغير المستقل الاختيار

أما بالنسبة لقيم Sig نجد أن جميع القيم للمتغيرات المستقلة مقبولة لأنها أقل من 0.05، ومنه نستنتج أن جميع المتغيرات المستقلة لها أثر في تحسين الأداء الوظيفي؛ وبالتالي نقبل الفرضية الرابعة للدراسة التي تنص على أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين، ومن خلال النموذج نجد أن أكثر الإستراتيجيات تأثيراً هو إستراتيجية التدريب؛ وهذا ما يتوافق والنظرية التفسيرية في أن تدريب العاملين يحسن من الأداء الوظيفي لكون العامل سيحسن من طريقة أدائه وسيكتسب مهارات جديدة.

خامساً: عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة.

نصت الفرضية الخامسة للدراسة على أن: "لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية، الوظيفة)". ولاختبار صحة هذه الفرضية سنقوم بتقسيمها إلى فرضيات فرعية على النحو التالي:

الفرضية الخامسة 1: لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الخامسة 2: لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير السن.

الفرضية الخامسة 3: لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الخامسة 4: لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الأقدمية.

الفرضية الخامسة 5: لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الوظيفة.

1- عرض نتائج الفرضية الخامسة 1:

نصت الفرضية الخامسة 1 على أنه: "لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس"، ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H0: لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

H1: يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

الجدول (2-25): يوضح توزيع إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي حسب متغير الجنس.

	الجنس	العينة حجم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري
المتغير التابع الأداء الوظيفي	ذكور	164	03.6787	0.61758	0.190
	إناث	51	03.9382	0.45065	0.333

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss.

الجدول (2-26): يوضح اختبار (T) Teste لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي حسب متغير الجنس.

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes		
		F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatérale)
مستوى الأداء الوظيفي	افتراض تساوي التباينات	2.345	0.127	-2.776-	213	0.006
	افتراض عدم تساوي التباينات			-3.266-	113.631	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يظهر من خلال الجدول (2-26) أن قيمة F تساوي 2.345 ومستوى المعنوية المقابل لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 مما يدل على عدم وجود تجانس بين فئة الذكور وفئة الإناث في إجاباتهم حول الأداء الوظيفي في المؤسسة، وبالتالي سوف نختار اختبار T في حالة تساوي التباينات، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (-2.776) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $0.05 \geq \alpha$ )، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس؛ ويظهر من خلال الجدول (2-25) أن المتوسط الحسابي لإجابات الذكور حول الأداء الوظيفي بالمؤسسة قد بلغ 3.6787 وهي درجة متوسطة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الإناث حول الأداء الوظيفي بالمؤسسة 3.9382 وهي درجة عالية، ومنه جنس الإناث أكثر ممارسة للأداء الوظيفي ويسعون لتحسينه أكثر من جنس الذكور بالمؤسسة محل الدراسة.

## 2- عرض نتائج الفرضية الخامسة 2:

نصت الفرضية الخامسة 2 على أنه: "لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير السن؛ ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

**H0:** لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير السن.

**H1:** يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير السن.

الجدول (27-2): تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي حسب متغير السن.

ANOVA à 1 facteur					
المتغير التابع: الأداء الوظيفي					
	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	1.522	4	.380	1.087	.364
داخل المجموعات	73.475	210	.350		
المجموع	74.997	214			

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات spss.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة F تساوي 1.087 وهي ليست دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المعنوية 0.364، حيث كان مستوى الدلالة لمتغير السن أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير السن، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: "لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغير السن"، ومنه مهما كان سن العمال في مؤسسة سونطراك فهناك تجانس في نظرتهم حول الأداء الوظيفي.

### 3- عرض نتائج الفرضية الخامسة 3:

نصت الفرضية الخامسة 3 على أنه: "لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي"؛ ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

**H0:** لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**H1:** يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (28-2): تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي حسب متغير المؤهل

العلمي.

ANOVA à 1 facteur					
المتغير التابع: الأداء الوظيفي					
	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية



بين المجموعات	1.795	3	.598	1.724	.163
داخل المجموعات	73.202	211	.347		
المجموع	74.997	214			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة  $F$  تساوي 1.724 وهي ليست دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المعنوية 0.163، حيث كان مستوى الدلالة لمتغير السن أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)؛ وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: "لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغير المؤهل العلمي"؛ ومنه نستنتج أن مهما كان المؤهل العلمي للعامل فنظرته للأداء الوظيفي تظل واحدة.

#### 4- عرض نتائج الفرضية الخامسة 4:

نصت الفرضية الخامسة 4 على أنه: "لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الأقدمية؛ ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

**H0:** لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الأقدمية.

**H1:** يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الأقدمية.

الجدول (2-29): تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي حسب متغير سنوات الأقدمية.

ANOVA à 1 facteur					
المتغير التابع: الأداء الوظيفي					
	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	.750	3	.250	.710	.547
داخل المجموعات	74.247	211	.352		
المجموع	74.997	214			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة F تساوي 0.710 وهي ليست دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المعنوية 0.547 حيث كان مستوى الدلالة لمتغير سنوات الأقدمية أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)؛ وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الأقدمية ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: " لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغير سنوات الأقدمية"؛ وبالتالي مهما كانت سنوات الأقدمية التي يقضيها الفرد في مؤسسة سونطراك فيظل الإتجاه نحو الأداء الوظيفي واحد.

#### 5- عرض نتائج الفرضية الخامسة 5:

نصت الفرضية الخامسة 5 أنه: "لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الوظيفة"؛ ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

**H0:** لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الوظيفة.

**H1:** يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الوظيفة.

الجدول (2-30): تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي حسب متغير الوظيفة.

ANOVA à 1 facteur					
المتغير التابع: الأداء الوظيفي					
	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	1.199	3	.400	1.143	.333
داخل المجموعات	73.798	211	.350		
المجموع	74.997	214			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة F تساوي 1.143 وهي ليست دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المعنوية 0.333 حيث كان مستوى الدلالة لمتغير السن أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الوظيفة ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغير سنوات الوظيفة".

## المطلب الثاني: مناقشة النتائج.

أسفرت الدراسة الميدانية على عدة نتائج فيما يتعلق باختبار فرضيات الدراسة، حيث سنحاول من خلال هذا المطلب مناقشتها ومحاولة تفسيرها كما يلي:  
أولاً: تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى.

نصت الفرضية الأولى للدراسة على أنه: "ييدي المرؤوسين اتجاهها ايجابيا عاليا اتجاه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) في المؤسسة المديرية الجهوية سوناطراك -حوض بركاوي-ورقلة"، وبعد القيام بالدراسة الميدانية تم إثبات صحة هذه الفرضية، حيث احتلت إستراتيجية التدريب المرتبة الأولى، لتحتل المرتبة الثانية إستراتيجية التوظيف، بينما جاءت إستراتيجية التحفيز في المرتبة الأخيرة ، كما أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد هذا المتغير جاء بدرجة متوسطة ومقبولة مما يدل على وجود اتفاق مقبول حول معظم الاستراتيجيات، حيث كان أقوقها تأثيراً في الأداء الوظيفي هو إستراتيجية التدريب بمتوسط 3.96 والانحراف المعياري 0.67، وإستراتيجية التوظيف بمتوسط حسابي 3.65 والانحراف المعياري 0.86، بينما تمثلت إستراتيجية التحفيز الأقل تأثيراً في الأداء الوظيفي بمتوسط حسابي 2.91 والانحراف المعياري 1.02، وتتفق هذه نتائج مع دراسة مانع سبرينة التي توصلت إلى أن إستراتيجية التدريب تمثل إستراتيجية هامة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، ومنه لا بد من تطوير من نظم التدريب في المؤسسة لأنها تعتبر من أهم الاستراتيجيات التي تساعد بصورة كبيرة في تحسين الأداء الوظيفي.

واتضح من خلال المقابلة التي أجريناها مع رئيس قسم المستخدمين أن المؤسسة تركز في عملية التوظيف على اختيار الكفاءات العالية بعناية، حيث تجرى لهم اختبارات نفسية للتعرف على مستوى قدراتهم ومهاراتهم الشخصية ، ويتم التركيز بشكل كبير على المؤهلات العلمية ويتم التوظيف حسب الحاجة سواء من داخل المؤسسة بنظام الترقية أو توظيف خارجي. وأن سياسة التدريب تأخذ برنامج محكم يتم الاعتماد عليه في تصميم البرنامج التدريبي، حيث تعتمد على التدريب ذاتي أو تدريب عن طريق هيكل التكوين (IAP: موجودة في حاسي مسعود، بومرداس وسكيكدة، SMA: الموجودة في وهران)، وتعتمد على تقييم مباشرة بعد التدريب أو تقييم بعدي أي بعد 3 أشهر وتقييم سنوي، وهذا ما يعكس نجاح البرنامج التدريبي وتبين أن هناك تجاوب كبير من طرف الموظفين على الدورات التدريبية، في حين تبين أن المؤسسة تركز على التحفيز المادي والمعنوي بصورة مقبولة من وجهة نظر المرؤوسين.

ثانياً: تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية.

نصت الفرضية الثانية للدراسة على أنه: "يعتبر مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة مرتفعاً من وجهة نظر المرؤوسين"، وبعد القيام بالدراسة الميدانية تم إثبات صحة هذه الفرضية ، حيث احتلت العبارة 03 ( يتوفر لدى العاملين في مؤسسة سوناطراك الاستعداد والرغبة لإنجاز المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.98 والانحراف المعياري 0.88، في حين احتلت العبارة (يقوم العاملون في مؤسسة سوناطراك بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.96 والانحراف المعياري 0.81، بينما احتلت العبارة (يسجل العاملون القدامى معدلات أداء عالية بالمقارنة مع العمال الجدد) المرتبة الأخيرة، كما أظهرت نتائج المتوسط العام للأداء الوظيفي الذي بلغ 3.73 والانحراف المعياري 0.94 الدرجة المرتفعة من الموافقة. ونلاحظ أن دراسة المطيري عزيز عبد الله تتوافق مع الدراسة الحالية في معرفة مستوى الأداء الوظيفي وقياسه من وجهة نظر العمال، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية "يعتبر مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة مرتفعاً من وجهة نظر المرؤوسين"؛ وقد أكدت نتائج المقابلات بأن مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة مرتفعاً بنسبة جيدة، وهذا لأن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار اقتراحات الموظفين في تحسين طرق وأساليب العمل، وهذا ما يعكس الظروف الجيدة التي توفرها المؤسسة لعمالها التي تسمح لهم بتقديم أفضل ما لديهم، وأن نظام التدريب والتحفيز يؤثر بشكل كبير على الأداء.

#### ثالثاً: تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة.

نصت الفرضية الثالثة للدراسة على أنه: "يوجد علاقة وطيدة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) والأداء الوظيفي من وجهة نظر الباحثين في المؤسسة محل الدراسة"، وبعد الدراسة بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع الأداء الوظيفي ( $r=0.587$ ) وكان هذا الارتباط طردي متوسط وodal إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة  $Sig=0.00$  وهذا ما يشير إلى وجود علاقة متوسطة وذات دلالة إحصائية بين أبعاد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة للدراسة.

كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط متوسطة وذات دلالة إحصائية بين أبعاد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي، وكانت أقوى علاقته مع التدريب، حيث بلغت قيمة ( $r=0.533$ ) عند مستوى الدلالة 0.05 مقارنة بالأبعاد الأخرى، وكانت العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي تقدر بنسبة 58.7% وهذا ما يعتبر دليلاً أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مهمة جداً ولها دور في تحسين الأداء الوظيفي للمرؤوسين في المؤسسة محل الدراسة.

#### رابعاً: تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة.

نصت الفرضية الرابعة للدراسة على أن: "تؤثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) على الأداء الوظيفي من وجهة نظر الباحثين في المؤسسة محل الدراسة"، وبعد الدراسة ومن خلال حساب الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقل (التوظيف، التدريب، التحفيز) والمتغير التابع الأداء الوظيفي للمرؤوسين عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05، حيث بلغت قيمة ( $R=0.658$ ) والعلاقة متوسطة لكنها جيدة، وأن معامل الارتباط  $R\text{-deux}$  لأبعاد المتغير المستقل قدرت ب 43.2%، وهذا ما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (التدريب، التحفيز، التعيين، الاستقطاب، الاختيار) قد فسرت من التباين في المتغير التابع الأداء الوظيفي بمقدار 43.2%، والنسبة المتبقية 56.8% تعود لمتغيرات أخرى لم ترد في نموذج الدراسة قد تؤثر في المتغير التابع الأداء الوظيفي منها (الرضا الوظيفي، أسلوب القيادة، الكفاءات والمهارات) وغيرها من المتغيرات، واتفقت

الدراسة الحالية مع دراسة البطاينة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة: "تؤثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) على الأداء الوظيفي من وجهة نظر للبحوثين في المؤسسة محل الدراسة".

ولتحديد أبعاد المتغير المستقل الأكثر تأثيراً على المتغير التابع قمنا بإعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي واتضح من خلاله أن جميع أبعاد المتغير المستقل (الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، التحفيز) لديها أثر على المتغير التابع الأداء الوظيفي، ومن خلال النموذج نجد أن أكثر الإستراتيجيات تأثيراً على الأداء الوظيفي للعاملين هو إستراتيجية التدريب؛ وهذا ما يتوافق والنظرية التفسيرية في أن تدريب العاملين يحسن من الأداء الوظيفي لكون العامل سيحسن من طريقة أدائه وسيكتسب مهارات جديدة كلما قمنا بتدريبه.

#### خامساً: تحليل وتفسير الفرضية الخامسة.

نصت الفرضية الخامسة للدراسة على أنه: "لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية، الوظيفة)"، ولاختبار صحة هذه الفرضية قمنا بتجزئتها إلى فرضيات فرعية حسب المتغيرات الشخصية الأخيرة، وبعد القيام بالدراسة الميدانية أظهرت النتائج ما يلي:

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، مما ينفي صحة الفرضية الخامسة 1، كما تظهر النتائج أن المتوسط الحسابي لإجابات الذكور حول قد بلغ 3.6787 وهي درجة متوسطة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الإناث حول الأداء الوظيفي 3.9382 وهي درجة عالية، ومنه جنس الإناث له اهتمام بتحسين الأداء الوظيفي أكثر من جنس الذكور بالمؤسسة محل الدراسة، كون الإناث أكثر اهتماماً بالأداء وتحسينه حتى في الحياة اليومية. كما نجد أيضاً أن مستوى الدلالة لكل من (السن، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية، الوظيفة) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضيات الفرعية الخامسة 2 و3 و4 و5 التي تنص على: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير (السن، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية، الوظيفة)" على التوالي.

#### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى واقع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للمرؤوسين في المؤسسة محل الدراسة، حيث تناولنا من خلال هذا الفصل مبحثين، في المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة أما المبحث الثاني تم في عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

ومن خلال ما تم التوصل إليه من معطيات ونتائج الدراسة الميدانية في المديرية الجهوية سوناطراك-قسم الإنتاج-حوض بركاوي-ورقلة، باستخدام استبانة موزعة على عينة عشوائية بسيطة قدرها 273 عامل، وتم تحليل استبيانات الدراسة بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ثم تطرقنا إلى عرض النتائج وتحليلها وفي الأخير تمت مناقشتها بغية الوصول إلى إثبات أو نفي لفرضيات الدراسة التي لخصت فيما يلي:

- اتضح أن هناك توجه إيجابي اتجاه إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) في مؤسسة المديرية الجهوية سوناطراك -قسم الإنتاج-حوض بركاوي-ورقلة، والسبب وعي الموظفين بأهمية هذه الاستراتيجيات في مجال عملهم لذلك يحرصون على استغلالها وتطويرها.

- كما تبين أنه يوجد مستوى مرتفع للأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر المرؤوسين، ويرجع ذلك إلى حرصهم على تحسين وتطوير أدائهم باستمرار، في تبين أن الأداء الفردي يغلب على الأداء الجماعي في المؤسسة محل الدراسة.

- بينت النتائج كذلك أن هناك علاقة ارتباط متوسطة وجيدة وذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) والأداء الوظيفي من وجهة نظر المرؤوسين في المؤسسة محل الدراسة، واتضح أن جميع متغيرات المتغير المستقل تؤثر بنسب متفاوتة على الأداء الوظيفي؛ وكان التأثير الأكبر لصالح إستراتيجية التدريب.

- كما تبين أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

- في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات الشخصية (السن، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية، الوظيفة).

# خاتمة

## خاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) في تحسين الأداء الوظيفي للمرؤوسين، وذلك عبر الإجابة عن إشكالية الدراسة، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى فصلين، حيث تناولنا في الفصل الأول جانب الأدبيات النظرية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) والأداء الوظيفي، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع وفيما يخص الفصل الثاني تطرقنا للدراسة التطبيقية وقمنا بدراسة حالة في المؤسسة المديرية الجهوية سوناطراك -حوض بركاوي-ورقلة.

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على مفاهيم حول إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) والأداء الوظيفي، كما حاولنا إبراز مدى أهمية هذه الإستراتيجيات في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي، وبما أن هذه الإستراتيجيات تعتمد على أغلب المؤسسات تطرقنا إليها بشكل مفصل لتوضيح الدور الذي تلعبه في تحسين الأداء الوظيفي للمرؤوسين، ومن خلال ذلك توصلنا إلى النتائج التالية:

- يعتبر بعد التدريب في المؤسسة محل الدراسة أكثر الأبعاد تأثيراً على مستوى الأداء الوظيفي، وتتفق هذه النتائج مع دراسة مانع سبرينة ودراسة otuko& al.

- وجود علاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) والأداء الوظيفي، وكانت العلاقة القوية مع التدريب، مقارنة بالأبعاد الأخرى، وكانت العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي بنسبة متوسطة لكنها جيدة ومقبولة وهذا ما يعتبر دليلاً أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مهمة جداً ولها دور في تحسين الأداء الوظيفي للمرؤوسين في المؤسسة محل الدراسة.

- كما أظهرت النتائج أن المتغيرات المستقلة (التوظيف، التدريب، التحفيز) تفسر على نحو ما مقداراً 34.5% من التباين في المتغير التابع (درجة الأداء الوظيفي) وهي نسبة تفسير جيدة، أما باقي هذه النسبة أي 65.5% تعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى لم ترد في النموذج بسبب عدم التفطن لها أثناء القيام بهذه الدراسة (مثلاً الكفاءات والمهارات، أسلوب القيادة، المناخ التنظيمي، ثقافة المؤسسة...) قد تؤثر في الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة أو قد تعود إلى الخطأ العشوائي.

- كما أظهرت النتائج أنه يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي حسب متغير الجنس، وتبين أن جنس الإناث كان الأكثر حرصاً على تحسين أدائهم الوظيفي.

- كما تبين أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي حسب متغيرات (السن، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية، الوظيفة).

## اقتراحات الدراسة:

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج لدراستنا، يمكن تقديم بعض الاقتراحات التالية:

- الاهتمام والتركيز على ثقافة الموارد البشرية والقيام بالتوعية الإدارية من خلال القيام بمحاضرات، ومؤتمرات، وندوات ودورات عمل يكون هدفها الوعي وإدراك أهمية تطبيق هذه الإستراتيجيات في المؤسسة.

- بذل جهد أكبر لاستقطاب الكفاءات العالية التي تخدم المؤسسة بشكل فعال ومرضي.



- وضع إستراتيجية التحفيز الخاصة بتحفيز الموارد البشرية يراعي فيها الاختلاف في القدرات والمهارات الفردية، أي دراسة خصائص ودوافع الأفراد أولاً قبل تطبيق أي إستراتيجية، فالحوافز المادية ضرورية وحافز مهم لأداء أفضل.
  - إعطاء المزيد من الاهتمام للموارد البشرية في المؤسسة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية.
  - محاولة البحث من خلال طلبة آخرين في العقبات والصعوبات التي تواجه المؤسسة في تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- آفاق الدراسة:

وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، هناك العديد من المتغيرات التي تؤثر على الأداء الوظيفي ولم ترد في دراستنا بسبب عدم التفطن لها أثناء القيام بهذه الدراسة (مثلا الكفاءات والمهارات، أسلوب القيادة، المناخ التنظيمي، ثقافة المؤسسة...)، من خلالها فتحت دراستنا آفاقاً جديدة والتي يمكن معالجتها مستقبلاً لمواصلة البحث على سبيل المثال في المجالات التالية:

- أثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي للمرؤوسين؛
- دور أسلوب القيادة في تحسين الأداء الوظيفي للمرؤوسين؛
- دور الكفاءات المهنية في تحسين الأداء الوظيفي للمرؤوسين؛
- الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمرؤوسين؛
- أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للمرؤوسين؛
- أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للمرؤوسين.

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

أ-الكتب:

- 1-كمال بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، ط1، دار المنهل اللبناني للنشر: بيروت، 2008.
- 2-زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار كنوز للنشر والتوزيع: عمان 2006.
- 3-نجم العزاوي، عباس جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: عمان، 2010.
- 4-زويلف مهدي، إدارة الأفراد، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 5-رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: عمان، 2014.
- 6-حمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر: عمان، 2007.
- 7-منير بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، ط1، دار الابتكار للنشر والتوزيع: عمان، 2013.

ب-المقالات والمجلات العلمية:

- 1-عشاوي وهيب، عشاوي هجيرة، واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية العمومية(ورقة عمل)، المؤتمر الدولي، المؤسسة، العدد3.
- 2-بساس بلخير، إستراتيجيتي التوظيف والتكيف الاجتماعي وعلاقتهما بالثقافة التنظيمية، مجلة العلوم الاجتماعية، دمجلد، العدد9.
- 3-خطوط رمضان، جلاب مصباح، مكونات عملية التوظيف ومصادر اختيار الكفاءة المهنية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 12، 2017.
- 4-أحمد يوسف، أبو بكر بوسالم، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على التمكين الإداري، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد4، العدد1، 2019.
- 5-عبد الوهاب ياسر، أسس وطرق تحديد الاحتياجات التدريبية، الملتقى الاستشاري (الاتجاهات الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالمسار الوظيفي للمنظمات) أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، دار المنظومة، القاهرة، 2008.
- 6-بلقايد براهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدرة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، 2017.
- 7-بلبخاري سامي، دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، دمجلد، العدد7، 2018.

- 8- مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، دراسة نظرية، مجلة التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، د مجلد، العدد6.
- 9-د/رشيد مناصرية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة وأهميته في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد8، 2015.
- 10-أبو القاسم سعد الله، أداء العاملين، الفصل الثالث، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد5، 2015.
- 11- حمزة علي، مساهمة المورد البشري في تحسين الأداء في ضوء التحديات الإستراتيجية، دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية والغازية بالبليدة، جامعة زيان عاشور بالجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي-2018.
- ج-الرسائل الجامعية:**
- 1-يوسفي جمال، أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي للهيئة الإدارية العمومية الجزائرية، دراسة حالة مديرية أملاك الدولة، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المنظمات، جامعة المسيلة 2011/2012.
- 2-الهزام مُجَّد، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2016.
- 3-عفاف الوحشي، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية، رسالة ماجستير، قسم الحوكمة والمجتمع، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 2020.
- 4-شفاء كرو، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2016.
- 5-خليفة علي الشروقي، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية والأمنية، 2018.
- 6-أسامة مُجَّد موسى، واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين، رسالة ماجستير كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، قطاع غزة، 2018.
- 7-محمود مُجَّد القرد حجي، أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم الأعمال الإلكترونية كلية الأعمال، دراسة ميدانية في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية-جامعة الشرق الأوسط، المملكة العربية السعودية، 2013.
- 8-زيد مفيد سليم القاضي، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، رسالة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

9-مرح طاهر شكري حسن علي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، رسالة لاستكمال الحصول على متطلبات الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس-فلسطين، 2016.

10-المطيري عزيز عبد الله، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، رسالة ماجستير، جامعة الكرك، الأردن، 2016.

11-البطينة مُجد تركي، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/محافظة اربد، دراسات العلوم الإدارية، 2016.

12-مانع سبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة مُجد خيضر بسكرة 2015.

ثانيا-المراجع باللغة الأجنبية.

1-By Margaret A.Richardso, recruitment, strategies managing/effecting the recruitment process, government of thz republic of trinidad and tobago, 2016.

2-Aidah Nassazi, effects of training on employee performance,evidence from uganda,business economics and tourism, 2013.

3-Katou,Anastasia A, Measuring the impavt of HRM stratrgies on organizational performance, journal of industrial engineering management, 2008.

4-Sani, A, D, strategic Human Resource Managment and organizational performance in the nigerian insurance industry. The impact of organizational climate, business intelligence journal, 2012.

5-Otuko,A,H, chege,k and douglas,m, Effect of Training Dimesions On Employees's Work Performance : A Case Of Mumias Sugar Company In Kakamega County. International journal of business and managment invention,2013.

6- Kepha, A,O, Influence of Human Resource Management Practices on thePerformance of Employees in Research Institutes In Kenya, doctoral dissertation, 2015.

7-Khera, A, M, Human resource practices and their impact on employee productivity: A perceptual analysis of private, public and foreign bank employees in india, 2010.



## قائمة الملاحق

## الملاحق

الملحق 01: استبانة الدراسة في صيغتها النهائية  
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

التخصص: تسيير الموارد البشرية

استبانة

سيدتي، سيدتي في جميع مصالح مؤسسة سوناطراك، نضع بين أيديكم هذه الاستبانة لإنجاز مذكرة تخرج  
ماستر أكاديمي، الموسومة بـ "دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للمرؤوسين". وفي هذا  
الإطار نطلب من سيادتكم الإجابة على الأسئلة حسب رأيكم، كما نعلمكم أن كافة المعلومات التي ستقدمونها  
ستكون موضع سرية تامة وتستخدم إلا لأغراض الدراسة وشكرا على تعاونكم.

الطالبة: حمادو مريم / حليمي ذكرى 0674300681 / cmimi1981@gmail.com

الأستاذة المشرفة: د/ صالحى سميرة

أولا: محور المعلومات الشخصية:

1- الجنس: - ذكر  - أنثى

2- السن :

- أقل من 25 سنة  - من 25 إلى أقل من 35 سنة  - 35 إلى أقل من 45 سنة

- من 45 إلى أقل من 55 سنة  - 55 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

- ثانوي فأقل  - تقني / تقني سامي  - الليسانس / شهادة الدراسات التطبيقية  - دراسات عليا

4- سنوات الأقدمية:

- أقل من 5 سنوات  - من 5 إلى أقل من 15 سنة.  - من 15 سنة إلى أقل من 25 سنة.

- 25 سنة فأكثر

## الملاحق

5- الوظيفة: -إطار سامي □ -إطار □ -أعوان التحكم □ -أعوان التنفيذ □

ثانيا: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: هي الاستراتيجيات المتعلقة بإدارة القوى العاملة في المنظمات وتختص بجذب واختيار وتدريب الموظفين ومكافئتهم وأيضا متابعة قيادة المنظمة والتأكد من الامتثال لقوانين العمل.

العنصر	الرقم	الفقرات	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
الاستقطاب	<b>-التوظيف:يشير إلى عملية الاستقطاب، الاختيار، والتعيين والتمهيد للعمل للشخص المؤهل للوظيفة.</b>							
	01	تقدم مؤسسة سوناطراك حوافز مغرية لاستقطاب أصحاب الكفاءات والخبرات						
	02	تعتمد مؤسسة سوناطراك على التوظيف الخارجي فقط في ملئ المناصب الشاغرة.						
	03	تعتمد مؤسسة سوناطراك على التوظيف الداخلي فقط في ملئ المناصب الشاغرة						
	04	تقوم مؤسسة سوناطراك بالإعلان عن حاجتها من الموظفين بعدة وسائل(مكاتب التشغيل، الإعلان الداخلي...)						
	05	تتيح مؤسسة سوناطراك فرصة أمام الطلبة لإجراء التدريب العملي						
	06	ترتبط سياسة الاستقطاب بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية						
	07	هناك اتصال بين مؤسسة سوناطراك والجامعة للوصول إلى الطلبة المتفوقين واستقطابهم						
	08	تعتمد مؤسسة سوناطراك على التسيير التوعوي للأفراد والكفاءات GPEC						
الاختيار	09	يتم الاختيار في مؤسسة سوناطراكعلى أساس المستوى التعليمي أو الشهادة						
	10	تأخذ مؤسسة سوناطراك بـمعيار الكفاءة والخبرة في عملية اختيار الموظفين						
	11	تأخذ مؤسسة سوناطراك بعين الاعتبار مكان إقامة المتقدم للوظيفة						
	12	تم عملية الاختيار على أساس الخصائص الشخصية						



## الملاحق

					للفرد			
					تحقق مؤسسة سوناطراك مبدأ تكافؤ الفرص لكل المترشحين للوظيفة الشاغرة	13	التعيين	
					اختيار الموظفين يعتمد على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي المعمول به	14		
					تعتمد عملية التعيين على قواعد ومعايير ثابتة وواضحة	15		
					يتم جمع المعلومات وبيانات عن المتقدمين للتعين من مصادر مختلفة	16		
					تعتمد مؤسسة سوناطراك على نظام تحليل وتوصيف الوظائف في عملية التعيين	17		
					كل موظف في مؤسسة سوناطراك على علم بواجباته ومسؤولياته	18		
					تقوم مؤسسة سوناطراك بالإطلاع على مؤهلات المتقدم للوظيفة أثناء عملية التعيين	19		
					تعتمد مؤسسة سوناطراك على المقابلة كمعيار أساسي للتعين	20		
<b>-التدريب: هو العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين.</b>								
					يتم تحديد الاحتياجات التدريبية باستمرار	21		التدريب
					تتم عملية التدريب داخل وخارج المؤسسة.	22		
					هناك تقييم بعد عملية التدريب للحكم على فعاليته	23		
					يتم تدريب العاملين الجدد قبل ممارستهم لمهام عملهم	24		
					يتم تحديد البرامج التدريبية ومكانها وأوقاتها للعاملين بوضوح	25		
					يتم تصميم البرامج التدريبية وفق متطلبات كل عمل.	26		
					يتم التدريب في مؤسسة سوناطراك حسب الحاجة	27		
					تشجع مؤسسة سوناطراك العاملين على تحسين مستوياتهم العلمية أكاديميا ومهنيًا لكونها منظمة متعلمة	28		
					مدة التبرص كافية لتغطية كثافة البرنامج المقترح	29		

## الملاحق

					مكان التدريب العملي ملائم والمستلزمات التدريبية اللازمة لبرنامج التدريب متوفرة	30	
					عدد المتريصين مناسب للسير الحسن للبرنامج التدريبي المقترح	31	
<p>-التحفيز: هي العملية التي تقوم المؤسسة من خلالها بزيادة رغبة الموظفين في الاستمرار في المنظمة وزيادة اهتمامهم والتزامهم بأداء أعمالهم مما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.</p>							
					تمنح مؤسسة سوناتراك للعاملين حوافز ومكافآت بناء على معايير موضوعية	32	التحفيز
					يتم تطوير نظام الحوافز والمكافآت في مؤسسة سوناتراك بشكل مستمر	33	
					يرتبط منح العاملين الحوافز والمكافآت بمستويات أدائهم الوظيفي	34	
					تهتم مؤسسة سوناتراك بتقديم الحوافز المعنوية للعاملين	35	

## الملاحق

### ثالثا: الأداء الوظيفي

العنصر	الفقرات	غير موافق	غير موافق إطلاقا	محايد	موافق	موافق بشدة
-الأداء الوظيفي: هو الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.						
الأداء الوظيفي	01					
	02					
	03					
	04					
	05					
	06					
	07					
	08					
	09					
	10					
	11					
	12					
	13					

## الملاحق

### الملحق 02: قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الإسم واللقب	جهة العمل
01	تيشات سلوى	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
02	خامرة بوعمامة	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
03	طواهر عبد الجليل	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

### الملحق 03: أسئلة المقابلة

المحور الأول: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية		
الرقم	الأسئلة	الإجابة
01	كيف تتم عملية التوظيف في المؤسسة؟	
02	هل تركز المؤسسة على التوظيف الداخلي أو الخارجي أكثر؟ ولماذا؟	
03	ما هي أهم معايير اختيار وتعيين الموظفين في المؤسسة؟	
04	كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية؟	
05	كيف يتم تصميم البرنامج التدريبي؟ وأهم القائمين على ذلك؟	
06	هل هناك تجاوب من قبل العاملين على الدورات التدريبية؟	
07	ما هي مؤشرات التي تقيس فعالية التدريب؟	
08	ما هي أنواع البرامج التدريبية المتبعة في المؤسسة؟	
09	من وجهة نظركم هل تشجع المؤسسة على التدريب؟	
10	وهل عملية التدريب مستمرة طيلة المسار المهني للعامل؟ وكيف ذلك؟	
11	هل لديك احتياجات تدريبية لم يتم أخذها بعين الاعتبار؟	
12	هل تعتمد المؤسسة على التحفيز المادي أو التحفيز المعنوي؟ ولماذا؟	
13	ما هي أهم طرق التحفيز المعتمد في المؤسسة؟	
14	هل هناك نظام محدد لسياسة التحفيز؟	
المحور الثاني: الأداء الوظيفي للمرؤوسين		
15	هل هناك مساهمة من قبل العاملين في حل المشاكل الطارئة؟ وكيف ذلك؟	
16	بالنسبة لتقييم الأداء هل يؤخذ في عين الاعتبار جميع أبعاد الأداء في بطاقة التقييم أو يتم التركيز على أحدها فقط؟	
17	هل ترى أن الأجر والحوافز المادية هي أكثر ما يدفعك للعمل؟	

## الملاحق

18	هل توفر المؤسسة ظروف عمل جيدة تساعدك في تقديم أداء أفضل؟
19	من وجهة نظرك ما هي الإستراتيجية التي تلعب دور كبير في تحسين أدائك؟ ولماذا؟
20	ما هي فئة العمال التي تحقق أداء أكبر؟ ولماذا؟
21	من هو الجانب الذي تراه المؤسسة يساعد في تحسين الأداء؟
22	هل المؤسسة تحرص على عقد ندوات لمناقشة المشاكل المطروحة؟
العلاقة بينهما	
من خلال بحثنا خلصنا إلى أن جميع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لها دور في تحسين الأداء الوظيفي للمرؤوسين	
23	هل ترى ذلك منطقي؟
24	ما سبب هذه النتائج في رأيك؟
25	ما هي الاستراتيجية لأكثر أهمية وتأثير على الأداء من وجهة نظرك؟

### الملحق 04: نتائج تحليل الإحصائي spss

1- معدل اتساق الفا كرونبيخ

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.915	48

2- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية، للإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً

#### الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	164	76.3	76.3	76.3
انثى	51	23.7	23.7	100.0
Total	215	100.0	100.0	

#### السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 25 سنة	4	1.9	1.9	1.9
من 25 إلى أقل من 35 سنة	88	40.9	40.9	42.8
من 35 إلى أقل من 45 سنة	75	34.9	34.9	77.7
من 45 إلى أقل من 55 سنة	36	16.7	16.7	94.4
55 سنة فأكثر	12	5.6	5.6	100.0

## الملاحق

### السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 25 سنة	4	1.9	1.9	1.9
من 25 إلى أقل من 35 سنة	88	40.9	40.9	42.8
ن 35 إلى أقل من 45 سنة	75	34.9	34.9	77.7
من 45 إلى أقل من 55 سنة	36	16.7	16.7	94.4
55 سنة فأكثر	12	5.6	5.6	100.0
Total	215	100.0	100.0	

### المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide ثانوي فأقل	14	6.5	6.5	6.5
تقني /تقني سامي	46	21.4	21.4	27.9
الليسانس/شهادة الدراسات التطبيقية	92	42.8	42.8	70.7
دراسات عليا	63	29.3	29.3	100.0
Total	215	100.0	100.0	

### سنوات الأقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide أقل من 5 سنوات	26	12.1	12.1	12.1
من 5 إلى أقل من 15 سنة	131	60.9	60.9	73.0
من 15 سنة إلى أقل من 25 سنة	41	19.1	19.1	92.1
25 سنة فأكثر	17	7.9	7.9	100.0
Total	215	100.0	100.0	

### الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide إطار سامي	11	5.1	5.1	5.1
إطار	163	75.8	75.8	80.9
أعوان التحكم	25	11.6	11.6	92.6
أعوان التنفيذ	16	7.4	7.4	100.0
Total	215	100.0	100.0	

## الملاحق

Statistiques descriptive			
	N	Moyenn e	Ecart type
تقدم مؤسسة سونا طراك حوافز مغرية لاستقطاب أصحاب الكفاءات والخبرات	215	3.0651	1.08319
تعتمد مؤسسة سونا طراك على التوظيف الخارجي فقط في المناصب الشاغرة	215	2.8930	.91850
تعتمد مؤسسة سونا طراك على التوظيف الداخلي فقط في ملئ المناصب الشاغرة	215	2.9349	.85677
تقوم مؤسسة سونا طراك بالإعلان عن حاجتها من الموظفين بعدة وسائل(مكاتب التشغيل، الإعلان الداخلي...)	215	4.0512	.74394
تتيح مؤسسة سونا طراك فرصة أمام الطلبة لإجراء التدريب العملي	215	4.2186	.62922
ترتبط سياسة الاستقطاب بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية	215	3.5721	.88242
هناك اتصال بين مؤسسة سونا طراك والجامعة للوصول إلى الطلبة المتفوقين واستقطابهم	215	2.7953	.96914
تعتمد مؤسسة سونا طراك على التسيير التوقعي للأفراد والكفاءات GPEC	215	3.0837	.77488
يتم الاختيار في مؤسسة سونا طراك على أساس المستوى التعليمي والشهادة	215	3.7953	.88338
تأخذ مؤسسة سونا طراك بمعيار الكفاءة والخبرة في عملية اختيار الموظفين	215	3.2047	.94472
تأخذ مؤسسة سونا طراك بعين الاعتبار مكان إقامة المتقدم للوظيفة	215	2.8186	1.20343
تم عملية الاختيار على أساس الخصائص الشخصية للفرد	215	2.9767	.98323
تحقق مؤسسة سونا طراك مبدأ تكافؤ الفرص لكل المرشحين للوظيفة الشاغرة	215	3.2930	.96320
اختيار الموظفين يعتمد على مطابقة مؤهلاتهم للوصف المعمول به	215	3.4930	.93163
تعتمد عملية التعيين على قواعد ومعايير ثابتة وواضحة	215	3.4000	.84167
يتم جمع المعلومات والبيانات عن المتقدمين للتعين من مصادر مختلفة	215	3.0884	.98901
تعتمد مؤسسة سونا طراك على نظام تحليل وتوصيف الوظائف في عملية التعيين	215	3.0977	.88853
كل موظف في مؤسسة سونا طراك على علم بواجباته ومسؤولياته	215	3.6140	.80581
تقوم مؤسسة سونا طراك بالاطلاع على مؤهلات المتقدم للوظيفة أثناء عملية التعيين	215	3.5907	.82593
تعتمد مؤسسة سونا طراك على المقابلة كمعيار أساسي للتعين	215	3.5256	.96094
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية باستمرار	215	3.5907	.74251
تم عملية التدريب داخل وخارج المؤسسة	215	3.9628	.67569
هناك تقييم بعد عملية التدريب للحكم على فعاليته	215	3.5581	.93983
يتم تدريب العاملين الجدد قبل ممارستهم لمهام عملهم	215	3.8047	.74819
يتم تحديد البرامج التدريبية ومكانها وأوقاتها للعاملين بوضوح	215	3.7953	.72665
يتم تصميم البرامج التدريبية وفق متطلبات كل عمل	215	3.6465	.76468
يتم التدريب في مؤسسة سونا طراك حسب الحاجة	215	3.5860	.80349
تشجع مؤسسة سونا طراك العاملين على تحسين مستواهم العلمية أكاديميا ومهنيا لكونها منظمة متعلمة	215	3.5860	.84874
مدة التبرص كافية لتغطية كثافة البرنامج التدريبي المقترح	215	3.3442	.87683
مكان التدريب العملي ملائم ومستلزمات التدريب اللازمة لبرنامج تدريبي متوفرة	215	3.5814	.91285
عدد المترشحين مناسب للسير الحسن للبرنامج التدريبي المقترح	215	3.6047	.90532
تمنح مؤسسة سونا طراك للعاملين حوافز ومكافآت بناء على معايير موضوعية	215	2.9023	1.02981
يتم تطوير نظام الحوافز والمكافآت في مؤسسة سونا طراك بشكل مستمر	215	2.8186	1.07200

## الملاحق

يرتبط منح العاملين الحوافز والمكافآت بمستويات أدائهم الوظيفي	215	2.8186	1.01375
تتم مؤسسة سونا طراك بتقديم الحوافز المعنوية للعاملين	215	3.1349	.98372
يحسن العاملون في مؤسسة سونا طراك التعامل مع المواقف الطارئة	215	3.8884	.87894
يقوم العاملون في مؤسسة سونا طراك بتأدية أعمالهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة	215	3.9674	.81680
يتوفر لدى العاملين في مؤسسة سونا طراك الاستعداد والرغبة لانجاز المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه	215	3.9860	.88328
ظروف العمل جيدة حالياً وتساعد على الأداء الفعال	215	3.6512	.92433
لدى العاملون القدرة على الاستغلال الجيد للوقت عند أداء العمل	215	3.8605	.90123
يلتزم العاملون بمعايير جودة العمل عند أداء وظائفهم	215	3.7581	.99396
يلتزم العاملون بالمنافسة في العمل لضمان السير المتواصل للعمل	215	3.8837	.99553
يحرص العاملون على ابتكار أساليب جديدة لأداء مهامهم	215	3.4558	.97953
يحرص العاملون على انجاز الأهداف المسطرة بسرعة	215	3.6465	1.06590
يحرص العاملون على تقليل تكاليف العمل	215	3.5767	1.05122
استغلال الأدوات والآلات القديمة في حالة تعطل الآلات الحالية	215	3.6977	.83540
يسعى العاملون لزيادة الإنتاجية	215	3.8047	.90118
يسجل العمال القدامى معدلات أداء عالية بالمقارنة مع العمال الجدد	215	3.4465	1.16638
<b>الاستقطاب</b>	<b>215</b>	<b>3.3267</b>	<b>.44801</b>
<b>الاختيار</b>	<b>215</b>	<b>3.2636</b>	<b>.52114</b>
<b>التعيين</b>	<b>215</b>	<b>3.3860</b>	<b>.57425</b>
<b>التدريب</b>	<b>215</b>	<b>3.6419</b>	<b>.47654</b>
<b>التحفيز</b>	<b>215</b>	<b>2.9186</b>	<b>.87328</b>
<b>المتغير المستقل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية</b>	<b>215</b>	<b>3.3074</b>	<b>.43128</b>
<b>المتغير التابع الأداء الوظيفي</b>	<b>215</b>	<b>3.7403</b>	<b>.59199</b>
N valide (listwise)	215		

:

### Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : المتغير التابع الأداء الوظيفي



## الملاحق

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.587 <sup>a</sup>	.345	.342	.48027

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

b. Variable dépendante : المتغير التابع لأداء الوظيفي

### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	25.866	1	25.866	112.141	.000 <sup>a</sup>
	Résidu	49.130	213	.231		
	Total	74.997	214			

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

b. Variable dépendante : المتغير التابع لأداء الوظيفي

### Coefficients<sup>a</sup>

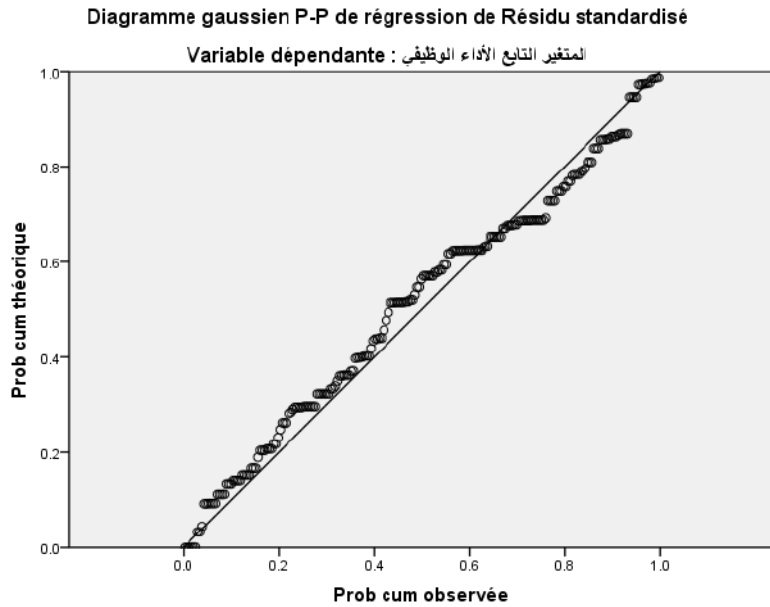
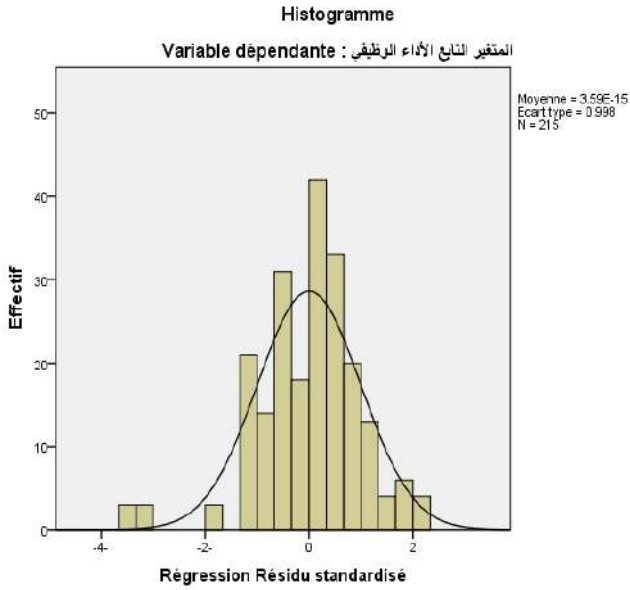
Modèle		Coefficients non standardizes		Coefficients standardizes	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.074	.254		4.231	.000
	المتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية	.806	.076	.587	10.590	.000

a. Variable dépendante : المتغير التابع لأداء الوظيفي

### Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.8189	4.7304	3.7403	.34767	215
Résidu	-1.66658-	1.05641	.00000	.47915	215
Erreur Prévision	-2.650-	2.848	.000	1.000	215
Erreur Résidu	-3.470-	2.200	.000	.998	215

a. Variable dépendante : المتغير التابع لأداء الوظيفي



**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	التدريب		. Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ .050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ .100).
2	التحفيز		. Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ .050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ .100).

## الملاحق

3	التعيين		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq .050$ , Probabilité de F pour éliminer $\geq .100$ ).
5	الاختيار		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq .050$ , Probabilité de F pour éliminer $\geq .100$ ).

a. Variable dépendante : المتغير التابع لأداء الوظيفي

### Récapitulatif des modèles<sup>f</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.533 <sup>a</sup>	.284	.280	.50217
2	.599 <sup>b</sup>	.359	.353	.47621
3	.632 <sup>c</sup>	.399	.391	.46201
4	.647 <sup>d</sup>	.418	.407	.45572
5	.658 <sup>e</sup>	.432	.419	.45130

a. Valeurs prédites : (constantes), التدريب

b. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز, التدريب

c. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز, التعيين, التدريب

d. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز, التعيين, الاستقطاب, التدريب

e. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز, التعيين, الاستقطاب, الاختيار, التدريب

f. Variable dépendante : المتغير التابع لأداء الوظيفي

### ANOVA<sup>f</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	21.283	1	21.283	84.395	.000 <sup>a</sup>
	Résidu	53.714	213	.252		
	Total	74.997	214			
2	Régression	26.921	2	13.461	59.358	.000 <sup>b</sup>
	Résidu	48.076	212	.227		
	Total	74.997	214			
3	Régression	29.959	3	9.986	46.785	.000 <sup>c</sup>
	Résidu	45.038	211	.213		

## الملاحق

	Total	74.997	214			
4	Régression	31.385	4	7.846	37.780	.000 <sup>d</sup>
	Résidu	43.612	210	.208		
	Total	74.997	214			
5	Régression	32.430	5	6.486	31.846	.000 <sup>e</sup>
	Résidu	42.567	209	.204		
	Total	74.997	214			

- a. Valeurs prédites : (constantes), التدريب  
 b. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز, التدريب  
 c. Valeurs prédites : (constantes), التدريب, التحفيز, التعيين  
 d. Valeurs prédites : (constantes), التدريب, التحفيز, التعيين, الاستقطاب  
 e. Valeurs prédites : (constantes), التدريب, التحفيز, التعيين, الاختيار, الاستقطاب  
 f. Variable dépendante : المتغير التابع لاداء الوظيفي

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.330	.265		5.028	.000
	التدريب	.662	.072	.533	9.187	.000
2	(Constante)	1.426	.252		5.666	.000
	التدريب	.463	.079	.373	5.856	.000
	التحفيز	.215	.043	.317	4.986	.000
3	(Constante)	1.166	.254		4.597	.000
	التدريب	.317	.086	.255	3.680	.000

## الملاحق

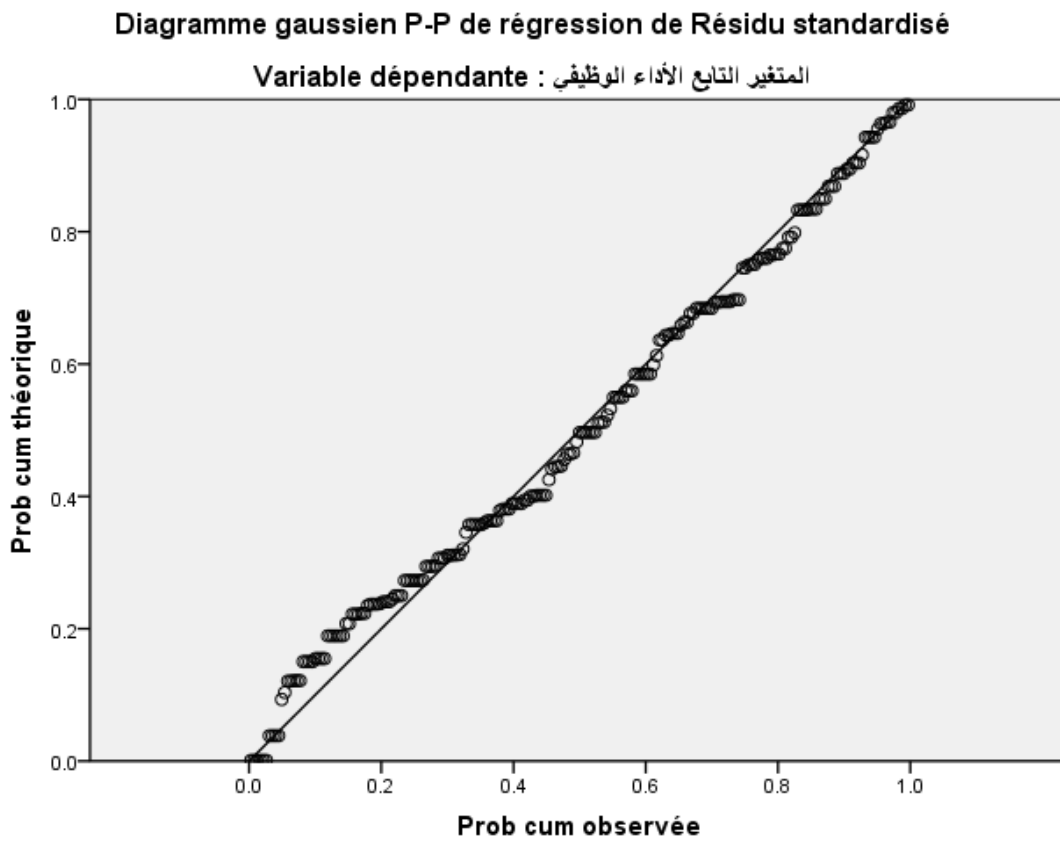
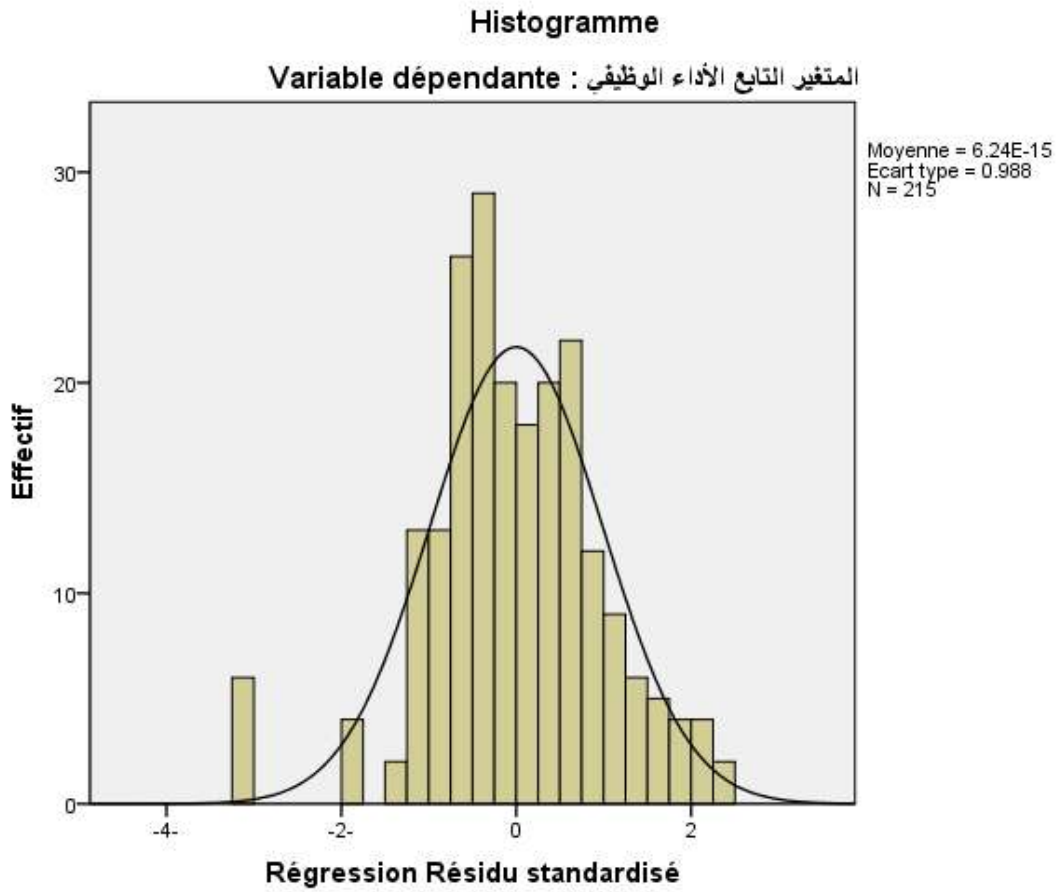
	التحفيز	.200	.042	.295	4.759	.000
	التعيين	.247	.066	.240	3.772	.000
4	(Constante)	1.494	.280		5.340	.000
	التدريب	.390	.089	.314	4.365	.000
	التحفيز	.213	.042	.315	5.103	.000
	التعيين	.270	.065	.262	4.143	.000
	الاستقطاب	-.214-	.082	-.162-	-2.620-	.009
5	(Constante)	1.355	.284		4.773	.000
	التدريب	.421	.090	.339	4.703	.000
	التحفيز	.194	.042	.286	4.592	.000
	التعيين	.188	.074	.182	2.528	.012
	الاستقطاب	-.287-	.087	-.217-	-3.293-	.001
	الاختيار	.185	.082	.163	2.266	.024

a. Variable dépendante : المتغير التابع لأداء الوظيفي :

### Variables exclues<sup>e</sup>

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	
1	الاستقطاب	-.084 <sup>a</sup>	-1.252-	.212	-.086-	.751
	الاختيار	.231 <sup>a</sup>	3.820	.000	.254	.865
	التعيين	.269 <sup>a</sup>	4.041	.000	.267	.710
	التحفيز	.317 <sup>a</sup>	4.986	.000	.324	.746
2	الاستقطاب	-.127 <sup>b</sup>	-2.005-	.046	-.137-	.738
	الاختيار	.169 <sup>b</sup>	2.812	.005	.190	.813
	التعيين	.240 <sup>b</sup>	3.772	.000	.251	.704





## الملاحق

مصفوفة الارتباطات:

		المتغير التابع الأداء الوظيفي
الاستقطاب	Corrélation de Pearson	.203
	Sig. (bilatérale)	.003
	N	215
الاختبار	Corrélation de Pearson	.396
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	215
التعيين	Corrélation de Pearson	.478
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	215
التدريب	Corrélation de Pearson	.533
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	215
التحفيز	Corrélation de Pearson	.505
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	215
المتغير المستقل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	.587
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	215

أولا اختبار تي تاست اثر الجنس توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للجنس

### Rapport

المتغير التابع الأداء الوظيفي

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard d'asymétrie
ذكر	164	3,6787	,61785	,190
انثى	51	3,9382	,45065	,333
Total	215	3,7403	,59199	,166

### Test d'échantillons indépendants

المتغير التابع الأداء الوظيفي في	Hypothèse de variances égales	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
		2.345	.127	-2.776	213	.006	-2.25945	.09346	-44368-	-.07523-
	Hypothèse de variances inégales			-3.266	113.631	.001	-2.25945	.07943	-41682-	-.10209-



## الملاحق

ثانيا علاقة السن لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للسن

### ANOVA

المتغير التابع الأداء الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.522	4	.380	1.087	.364
Intra-groupes	73.475	210	.350		
Total	74.997	214			

ثالثا علاقة بالمؤهل العلمي لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للمؤهل العلمي

### ANOVA

المتغير التابع الأداء الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.795	3	.598	1.724	.163
Intra-groupes	73.202	211	.347		
Total	74.997	214			

رابعا علاقة بالسنوات الأقدمية لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا لسنوات الأقدمية

### ANOVA

المتغير التابع الأداء الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.750	3	.250	.710	.547
Intra-groupes	74.247	211	.352		
Total	74.997	214			

خامسا علاقة الوظيفة لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للوظيفة

### ANOVA

المتغير التابع الأداء الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.199	3	.400	1.143	.333
Intra-groupes	73.798	211	.350		
Total	74.997	214			

الصفحة	الفهرس
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي
03	المطلب الأول: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية
03	الفرع الأول: إستراتيجية التوظيف
08	الفرع الثاني: إستراتيجية التدريب
14	الفرع الثالث: إستراتيجية التحفيز
16	المطلب الثاني: مدخل للأداء الوظيفي
16	الفرع الأول: مفهوم الأداء وأهميته
18	الفرع الثاني: أنواع الأداء الوظيفي
19	الفرع الثالث: محددات الأداء الوظيفي
20	الفرع الرابع: مكونات الأداء الوظيفي
21	الفرع الخامس: العوامل المؤثرة الأداء الوظيفي
22	الفرع السادس: تقييم الأداء الوظيفي
24	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية(الدراسات السابقة)
24	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
31	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
33	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
36	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز) والأداء الوظيفي للمرؤوسين</b>	

## الفهرس

في المدبرية الجهوية سوناطراك - قسم الإنتاج - حوض بركاوي - ورقلة	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
39	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
40	الفرع الأول: منهج الدراسة
40	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
50	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
50	الفرع الأول: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة
51	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
54	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
54	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
54	الفرع الأول: الخصائص الشخصية لعينة الدراسة
59	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة
82	المطلب الثاني: مناقشة النتائج الدراسة
86	خلاصة الفصل
88	خاتمة
91	قائمة المراجع
95	الملاحق
113	الفهرس