جامعة قاصدي مرباح – ورقلة–
معهد التكنولوجيا
قسم : المناجمنت

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس المهني
فرع : علوم التسيير
تخصص : تسيير موارد البشرية
بعنوان :

كفاءة استقطاب الموارد البشرية وأثره على الأداء الوظيفي للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية

_دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تيميمون _

خلال الفترة الممتدة من 2022/04/29 إلى 2022/05/12

إعدادالطالبين:
❖ سلسبيل بودراع
❖ كلثوم بن يحي

إشراف الدكتور :
❖ عمر موساوي

نوقشت من طرف اللجنة بتاريخ : 2022/06/12

د/نجمي سعيدات	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	رئيسا
د/عمر موساوي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مشرفا
د/ليندة بوعلي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2022/2021

تشكرات

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:
(إن أشكرَ الناس لله عز وجل أشكرُهم للناس)
نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتورموساوي عمر على مجهوداته ونصائحه وعلى صبره معنا لإنجاز هذا المذكرة.
كما نتقدم بجزيل الشكر المسبق للجنة المناقشة على ما سيقدمونه من ملاحظات وتوجيهات والتي لن تزيد هذا العمل إلا إتقانا وجمالا.
و نشكر كل أستاذة المعهد على دعمهم وتشجيعهم لنا، دون أن ننسى من مد لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد.

الإهـــــداء ....

الحمد لله الذي بعونه تتم الصالحات والصلاة على رسولنا الكريم محمد عليه أفضل صلاة وأزكى تسليم

إن قاطرة بحثي هذا قد مرت بالعديد من العوائق والصعوبات، وعلى الرغم من هذا فأني حاولت أن أتخطى كل هذه العقبات والصعوبات بثبات شديد بفضل الله سبحانه وتعالَّ، وبفضلك أنت أيضًا والدي العزيز. إلى أمي وأخواتي وجميع أصدقائي الذين كانوا دائمًا بالنسبة لي بمثابة العضد والسند حتى أستطيع أن استكمل البحث. ولا يمكن أن أنسى أساتذتي الكرام الذين كان لهم الفضل الكبير والدور الأول في مساندتي وتوضيح لي العديد من المعلومات الهامة والقيمة بالنسبة لي. فأنا اليوم أقوم بإهداء لكم بحث تخرجي وأنا أتمنى من الله أن يطيل لي في أعماركم ويرزقكم دائمًا بالخيرات.

تهدف دراستنا إلى ابراز مدى تأثير كفاءة استقطاب الموارد البشرية على فعالية الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ذلك من خلال معرفة وظائف إدارة الموارد البشرية وعناصرها و تركيز على عنصر الاستقطاب والتعيين بإعتباره موضوع الدراسة وكونه أهم عنصريوفر للمؤسسة رأس مال بشري التي تقوم على أساسه المنظمة.

قد اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان الذي يضم محورين الأول يضم أسئلة حول كفاءة استقطاب الموارد البشرية، والأخر يضم أسئلة حول فعالية الأداء الوظيفي، تم توزيعه على عمال شركة سونلغاز –تيميمون– حيث شملت عينة الدراسة جميع فئات العمال، ثم اعتمدنا في تحليل المعطيات على برنامج spssبإبراز العلاقة اتخذنا معامل الإرتباط بيرسون.

وفي الأخير تبين الدراسة أن هناك علاقة بين كفاءة استقطاب الموارد البشرية وفعالية الأداء الوظيفي لكنها علاقة غير قوية، وبذلك فإنه لا يؤثر عليه بشكل كبير.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة، الموارد البشرية، الاستقطاب، الأداءالوظيفي،كفاءة، فعالية.

Summary:

Our study aims to highlight the extent to which the efficiency of attracting human resources affects the effectiveness of job performance in the Algerian economic institution, by knowing the functions of human resources management and its elements, and focusing on the element of recruitment and appointment as the subject of the study and being the most important element that provides the institution with human capital on which the organization is based.

In our study, we have relied on the questionnaire, which includes two axes, the first includes questions about the efficiency of attracting human resources, and the other includes questions about the effectiveness of job performance, which was distributed to the workers of the Company Sonelgaz -Timimoun -; the study included all categories of workers, and then we analyzing the data on **SPSS** program, to highlight the relationship we have taken the **Pearson correlation coefficient.**

Finally, the study shows that there is a relationship between the efficiency of attracting human resources and the effectiveness of job performance, but it is not a strong relationship, and does not affect it significantly.

Keywords: organization, human resources, recruitment, job performance, efficiency, effectiveness.

مقدمـــــة

توطئة:

تشهد السوق الاقتصادية تطور متسارع حيث أنه منذ القدم كانت الشركات الأقوى هي التي تمتلك معدات تكنولوجية و المواد ، أما حاليا فقد تطور مفهوم العنصر البشري وظهرت أهميته من خلال دوره الأساسي في تطور ونماء المؤسسات ، حيث أنه في هذه العصور الحديثة أصبح تطبيق إدارة الموارد البشرية ضرورة ملحة لاستقطاب و تعيين الأمثل للكفاءات من الموارد البشرية والمحافظة عليها مما أدى إلى بيان الدور الأساسي لها وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين وبالتالي الوصول بالمنظمة إلى أعلى أداء ومن ثم تحقيق أهدافها .ومن خلال ذلك يتضح الدور المهم الذي تلعبه إدارة موارد البشرية في رفع الأداء الوظيفي للعاملين من خلال توفير كفاءات الذي له تأثير مباشر على الأداء الوظيفي للمنظمة.

طرح الإشكالية: ماهو أثر استقطاب الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

بناءا على ما سبق تظهر لنا الإشكالية في التساؤل الرئيسي التالي:

وقصد الإلمام بمختلف جوانب هذه المشكلة برزت أهمية الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- **ما المقصود بكفاءة استقطاب الموارد البشرية؟**
- **ما المقصود بالأداء الوظيفي؟**
- **ما طبيعة العلاقة بين الكفاءة في استقطاب الموارد البشرية والأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية؟**

الفرضيات:

- كفاءة استقطاب الموارد البشرية هو عبارة عن الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة.
- الأداء الوظيفي هو ناتج مهام المورد البشري في المؤسسة.
- القدرة على إنجاح عملية الاستقطاب بعد الحصول على موارد بشرية كفؤة وبالتالي يؤدي إلى رفع أداء المؤسسة.

أسباب اختيارالدراسة:من بين مبررات اختيارهذااللموضوع:

وتتمثل هي الأخرى في مجموعة من النقاط كالتالي :

أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية في الإطلاع على الموضوع قيد الدراسة ومحاولة تسليط الضوء على جوانبه المختلفة.
- وجود هذه الظاهرة في المحيط الذي نعيش فيه حيث دفعنا هذا إلى محاولة تقديم تفسير لها.

أسباب موضوعية :

- محاولة ايضاح أهمية كفاءة استقطاب الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي للمؤسسة الإقتصادية
- أهمية الموضوع البالغة خاصة لمسيري المؤسسات الإقتصادية.
- طبيعة الموضوع المرتبط بمجال التخصص.

أهداف الدراسة :

مهما اختلفت طبيعة الدراسات ومجالات التخصص فإن الباحث يسعى فيها لتحديد مجموعة من الأهداف والغايات التي يريد التوصل إليها، ولعل أهداف دراستنا الحالية تتجلى في النقاط التالية:

- التعرف على المواصفات المطلوبة لاستقطاب واختيار الموارد البشرية في المؤسسة.
- محاولة التعرف على بعض الأسباب التي تدفع بالمؤسسة للمسارعة لاستقطاب موارد بشرية أكثر كفاءة.
- توضيح مدى تأثير أداء الموارد البشرية الكفؤة على أداء المؤسسة الاقتصادية.

أهمية الدراسة:

يعد موضوع الاستقطاب من ضمن المواضيع الهامة التي يحاول العديد من الباحثين في مجال الإدارة والأعمال وإدارة الموارد البشرية الاهتمام بها. حيث يلعب دورا هاما في حياة المؤسسات والأفراد، و على اعتبار انه يوفرالعمالة التي تتميز بالمؤهلات اللازمة انطلاقا من إمكانيات المؤسسة، خصوصا وأن المؤسسات اليوم أصبحت تواجه تحديات كبرى في ميدان عملها وذلك مع تزايد المنافسة الشرسة حول كسب رهان يتعلق بموارد بشرية متميزة باعتبارها العصب الأساسي في تحريك كل العمليات الإدارية والتنظيمية في المؤسسة، وهذا في سبيل حصول هذه الأخيرة على حصص بالسوق والتكيف مع كل التطورات الحاصلة فيه. وهذا الأمر يستدعي اعتماد المؤسسات على طرق وآليات جديدة في جذب الموارد البشرية المطلوبة في سبيل الحفاظ على مكانتها .وانطلاقا مما سبق تبرز أهمية هذا البحث لاسيما وأنه سيقدم تصور عام وواضح لكفاءة عملية الاستقطاب وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمؤسسة بالشكل الذي يساعدنا في إيجاد صيغ واقعية تثبت إمكانية وجود علاقة بينهما أوتنفيها. وعموما نستطيع القول بأن أهمية هذا البحث تنبع من كونه يعالج بالدراسة موضوع مهم في حياة المؤسسات الا وهو الاستقطاب المستمر للكفاءات.

المنهج المستخدم: تم الاعتماد في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة النظرية حيث تمت عملية البحث في مفردات ترتبط بموضوع الاستقطاب و كفاءة المورد البشري و أهم المؤشرات الدالة على الاستقطاب والاختبار الوظيفي و علاقتها بكفاءة الأداء الوظيفي و قد تمت عملية الاطلاع على مجموعة من المراجع التي توفرت لديناه وفي فرضنا لشرطين هما الأهمية العلمية للمرجع والحداثة و في الجانب التطبيقي أعتمد الباحث على المنهج التطبيقي الموافق لدارسة الحالة باستخدام أساليب وتقنيات التحقيق الإحصائي من ملاحظة ومقابلة و استبيان و هي الأدوات الرئيسية في معالجة الموضوع، لتقصي آراء الموظفين في مؤسسة الكهرباء والغاز بتميمون خلال الفترة .....

خطة الدراسة:

مقدمة

الفصل الاول :الاطار النظري

المبحث الاول: مفاهيم و مبادىء عامة حول ادارة الموارد البشرية و الأداء الوظيفي

مطلب الأول : ماهية ادارة الموارد البشرية

تعريف ادارة الموارد البشرية

وضائف ادارة الموارد البشرية

المطلب الثاني :ماهية الأداء الوظيفي

تعريف الأداء الوظيفي

أهمية الأداء الوظيفي

عناصر الأداء الوظيفي

انظمة قياس الأداء الوظيفي

المطلب الثالث :العلاقة بين ادارة الموارد البشرية و الأداء الوظيفي

المبحث الثاني :الدراسات المشابهة للموضوع

مطلب الأول :الدراسات باللغة العربية

المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية

المطلب الثالث :اوجه التشايه و الاختلاف بين دراستي و دراسات السابقة

ملخص

الفصل الثاني :الاطار التطبيقي

المبحث الاول: الطريقة و الاجراءات المتبعة في الدراسة

المطلب الأول : نبذة عن مؤسسة سونلغاز –تيميمون–

المطلب الثاني :الطريقة المتبعة في الدراسة

المبحث الثاني : تحليل و مناقشة و النتائج المتوصل اليها

مطلب الأول :نتائج المتعلقة بنتائج المستجوبين المتعلقة بأراء المستجوبين إتجاه فقرات المحور الأول

المطلب الثاني : نتائج المتعلقة بنتائج المستجوبين المتعلقة بأراء المستجوبين إتجاه فقرات المحور الثاني

المبحث الثالث : مناقشة و تفسير نتائج الدراسة الميدانية

مطلب الأول : مناقشة و تفسير النتائج المتعلقة بأراء المستجوبين إتجاه فقرات المحور الأول

المطلب الثاني : مناقشة و تفسير النتائج المتعلقة بأراء المستجوبين إتجاه فقرات المحور الثاني

المطلب الثالث : مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

ملخص

خاتمة

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية

كفاءة استقطاب الموارد البشرية

وأثره على الأداء الوظيفي

للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تمهيد :

تحتل الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية أهمية بالغة ، كونها أهم عامل من عوامل التي يعتمد عليها نجاح المؤسسة ، فيتأسيس البرنامج الإستثماري، لا يخفى الذي يحدد كفاءة المؤسسة لتحقيق أهدافها.

من خلال هذا الفصل نحاول اظهار مفاهيم عامة حول الموارد البشرة وإدارتها والأداء الوظيفي وفعاليته وبيان التكامل بينهما ، ذلك من خلال مبحثين فكان التقسيم كما يلي :

المبحث الأول :مفاهيم ومبادئ عامة لإدارة الموارد الشرية والأداء الوظيفي

ادارة الموارد البشرية و الأداء الوظيفي مفهومان اهتم بهم العلماء مؤخرا كونهم الركيزة للمؤسسة . فالمؤسسة التي تمتلك الموارد بشرية مهتمة بها متحكمة بها قادرة على تكيف مع كل ما يواجهها و بهذا لها الاداء وظيفي ممتاز

المطلب الأول :إدارة الموارد البشرية

تعرف ادارة الموارد البشرية على انها مجموعة من السياسات القرارات والاجراءات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات و التأهيلات ,المعارف و القدرات المطلوبة و اللازمة . و من ثم تحفيزها و تطويرها و المحافظة عليها لتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المرجوة .

من اهدافها تكوين و تأسيس و ادارة الوضع التنظيمي للموارد البشرية.أي تبدأ من اختيار العاملين الأكفاء و تنظم علاقاتهم و أدائهم في المنظمة من أجل الحصول على الأداء الاكفء و الأفضل لتحقق المؤسسة خططها الاستراتيجية

أولا :مفهوم إدارة الموارد البشرية

لادارة الموارد البشرية مفهوم واسع لا يوجد مفهوم واحد لدى يمكن تعريفها كما يلي :

تعريف 01: يمكن تعريفها على أنها ذلك الجزء من الإدارة الذي يتعلق بالموارد البشرية ، وبعلاقاتها داخل المنظمات ، وينصب اهتمامها أساسا في وضع وتطبيق جميع السياسات التي تستهدف تحقيق أفضل توظيف من الموارد البشرية المتاحة. [1]

تعريف 02:هي مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيلات والمعارف والقدرات المطلوبة ، وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاطات أو الوظائف ،وتحمل المسؤوليات من أجل إستمرار حياة المؤسسة ونموها.[2]

تعريف 03: يعرفها (2003) desser على أنها إكتساب وتدريب وتقييم وتعويض الموظفين و الإهتمام بعلاقات العمل والصحة والسلامة ومخاوف الإنصاف .[3]

ثانيا: وظائف إدارة الموارد البشرية:لدى إدارة الموارد البشرية نوعان من الوظائف ، فالمدير من عليه القيام بوظائف إدارية و أخرى تنفيذية.

1- الوظائف الإدارية

الوضائف الادارية لادارة الموارد البشرية خمسة هي كالتالي :

1-1- التخطيط :

لا شك أن المدير الناجح هو من يخصص جزءا من وقته في أعمال التخطيط ، والتخطيط بالنسبة لمدير الأفراد إعداد ووضع برنامج محكم مدروس لاستخدام العاملين واستثمار جهودهم وتنمية مواهبهم وبذل طاقتهم والنهوض بكفاءتهم ومعنوياتهم وصيانة أرواحهم من الحوادث و الأخطار الناتجة عن العمل ، ويكون التخطيط بهذا المفهوم محاولة جوهرية لوضع حد لكثير

[1] غانم فنجان موسى،" **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**" ، دار الكتب والوثائق ، بغداد ، 1990، ص 242.

[2] J.Mgestion du personnele Vibert paris 1984,p 33

[3] The_arabic_entrepreneur.com , 06-04-2022, 15 :50

من أسباب الشكوى والقلق والاضطراب وغير ذلك من المشكلات التي غالبا ما يواجها مدير الموارد البشرية في غياب التخطيط المذكور ، والتخطيط بصفة عامة عمل ذهني شاق حيث يتطلب القدرة على التحليل والتفكير والتنبؤ بالأحداث والمواقف المستقبلية ثم اتخاذ القرارالصائب الخاص بكل موقف على حدة ما أمكن.[1]

1-2- التنظيم : بعد أن تحدد معالم الخطة اللازمة لحسن استخدام الموارد البشرية الاستخدام الأمثل وجب أن يوضع التنظيم الملائم لتنفيذ هذه الخطة. والتنظيم بذلك يصبح وسيلة لتحقيق غاية فمتى حددت خطوات واجراءات الاستخدام المذكور كان لزاما على مدير الأفراد أن يصمم هيكل التنظيم الذي يوضع الصلات والروابط من مختلف الوظائف و الأعمال بين أفراد العاملين (رؤساء ومرؤوسين) كما يجب أن يكون ملما بطبيعة العلاقات الناشئة بين إدارته وبين باقي الإدارات في التنظيم (أو باقي أجزاء ومستويات الهيكل التنظيمي).[2]

1-3- التوجيه :

ومتى تم تحديد معالم الخطة ووضع التنظيم المناسب لتنفيذها كان من الطبيعي أن يبدأ مدير الأفراد مرحلة التشغيل (أو إنجاز العمل) وهي مرحلة تحلل أهمية كبيرة في العصر الحديث حتى أطلق عليها مرحلة التوجيه وقد أطلق عليها مسميات أخرى مثل " الحث على العمل " أو " الإثارة للبدء في العمل " أو "الأمر بالعمل " وكيفما كانت التسمية هناك الكثير من الصعوبات التي تواجه مدير الموارد البشرية عند دفع الأفراد للعمل برغبة وفاعلية سيتم تفصيلها لاحقا.[3]

---

[1] عبد الجليل الخليل ، **إ" دارة الموارد البشرية"**، جامعة الافتراضية السورية ، سوريا ،2018، ص 13؛

[2] عبد الجليل الخليل ، المرجع نفسه، ص13.

[3] أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات ، دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ، ميلة ، 2017 ، ص 164.

1-4- الرقابة :

كان من الطبيعي بعد ذلك أن يسأل مدير الموارد الشرية عن مراقبة نتائج تلك الأعمال السابقة ، والمقصود بالرقابة هو مراقبة نتائج الأعمال عن طريق الملاحظة ومقارنة النتائج العملية التي كانت موضوعة في السابق مع نتائج العمل مع تصحيح كافة الإجراءات والأخطاء التي قد تحدث أو تقع . وبهذا تعتبر الرقابة الوظيفة الإدارية التي تعني بضبط أوجه النشاط الخاصة بخطة الإستخدام الواجب وضعها على أساس تحليل لأهداف المشروع الأساسية .[1]

2- الوظائف التنفيذية

الوضائف التنفيذية لادارة المواردالبشرية لا تعد و لا تحصى نذكر منها :

2-1- استقطاب واختيار العاملين :

تعني هذه الوظيفة البحث عن الأفراد الصالحين لأداء الأعمال المطلوبة على أكمل وجه ، ولذا فمن مسؤولياتها تحليل العمل على مستوى الوظيفة والمنظمة ، ونوصيف الأعمال ، وتحديد الحاجة من العاملين كما ونوعا (تخطيط الموارد البشرية) ثم البحث عن أفضل المصادر للحصول عليهم تمهيدا لإختيارهم وتعيينهم ، أما اعمال الإختيار والتعيين تتضمن كافة الأنشطة المتعلقة بإنتقاء المتقدمين كتصميم طلبات الإستخدام و إعداد الإختبارات وتنظيم المقابلات.[2]

2-2- تدريب وتطوير العاملين :

[1] مصطفى الجربوعة ، إدارة الموارد البشرية ،دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ، عمان ،2017،ص26 .

[2] عبد الجليل الخليل، المرجع نفسه ، ص14.

بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء الأعمال تأتي مهمة تنمية مواهبهم وكفائتهم أي رفع مستوى مهاراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه ، وكذلك خلق واكتساب المهارات اللازمة للنجاح المستقبلي وفق المسار المهني

المخطط ، هذا ويعتبر موضوع تنمية الموهبة والكفائة الإدارية من الموضوعات التي تحظى بالعناية و الإهتمام البالغ في السنوات الأخيرة.[1]

2-3- مكافأة العاملين :

تقوم هذه الوظيفة على مكافأة العاملين على أعمالهم التي تحقق أهداف المشروع وذلك على أساس الكفاية و العدالة ، وعلى الرغم من أن البحوث الحديثة التي تعنى برفع الروح المعنوية تميل إلى النيل من أهمية الدخل المادي بالنسبة للموارد البشرية ،إلا أنه لا جدال اليوم في اختيار وظيفة تحديد الأجور العادلة من أهم وظائف إدارة الأفراد .[2]

2-4- تحقيق التكامل في محيط العمل :

فإذا ما تم تأمين أفراد المواردالعاملة الملائمين ،والعمل على تنمكية قدراتهم ، وكفائتهم ، تم تحديد الأجور التي تحقق لهم مستوى كريما من العيش ، يتضح للمسؤولين أنه لايوال هناك أمرا يشكل مصدرا من مصادر الإزعاج والقلق لهم ، ألا وهو ضرورة تحقيق التكامل في محيط العمل ، والمقصود من هذا التكامل هو محاولة التأثير على أراء و أفكار واتجاهات العاملين بما يجعلها متماثلة ومطابقة لطبيعة ومتطلبات الأعمال التي يؤدونها ، و الأهداف المنشأة التي يعملون بها . ولا شك أن مهارة

[1] مصطفى الجربوعة ، مرجع سبق ذكره ، ص30.

[2] هشام بوكفوس ،أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية ، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوة ،رسالة مكملة لنيل شهادة الماجيستير ،تخصص تنمية الموارد البشرية ،جامعة الإخوة منتوري ،قسنطينة ،الجزائر ، 2005 ،ص15.

العامل لها أهمية ، ولكن أحساسيه ومشاعره وسلوكه وتصرفاته وأرائه لا تقل أهمية في مجال العمل ومن هذا يمكن أن ندرك أهمية وقيمة برامج العلاقات الإنسانية ، وأن وظيفة (التكامل) اخذت تحتل مكانتها في العصر الحديث.[1]

2-5- رعاية العاملين والمحافظة على سلامتهم :

وتعتبر هذه الوظيفة خاتمة وظائف مدير الأفراد وغايتها تحسين أحوال وظروف العمل حتى يتسنى للعاملين أداء أعمالهم على أكمل وجه ، وبما يحفظ عليهم سلامتهم ضد الحوادث و الأخطار ،الأمر الذي يقتضي العناية بدراسة الموضوعات ذات الصلة بصحة وسلامة و أمن هؤلاء العاملين وما يرتبط بتلك من العناية ببرامج الخدمات الإجتماعية على اختلاف أنواعها ، وبرامج الأمن الصناعي .[2]

هذا و ما كان الغرض الأساسي من اداء الوظائف السابقة – إدارية وتنفيذية – هو العمل على تحقيق أهداف المشروع ، كان من واجبات مدير الموارد البشرية الأساسية تحديد وتوصيف هذه الأهداف الثانوية الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

[1] عبد الجليل الخليل ، المرجع نفسه ، ص16.

[2] عبد الجليل الخليل، مرجع نفسه ، ص16.

المطلب الثاني : الأداء الوظيفي

أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين و المفكرين في محيط الادارة .ذلك الأن العامل البشري هو المحور الحقيقي في المنظمات الادارية كما يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى الانجاز المطلوب وفق الامكانيات المتاحة من هنا يمكن التطرق الى مفهوم الأداء الوظيفي ,أهميته, عناصره و أنظمة قياسه

أولا :مفهوم الأداء الوظيفي :

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الاداء الوظيفي نذكر منها :

تعريف 01 : يرى "رواية حس" أن الأداء يشير إلى درجة تحقيق و إتمام مهام وظيفة الفرد ، فهو بعكس الكيفية التي تحقق ويشبع بها متطلباته الوظيفية .[1]

تعريف 02 : يعرف الأداء الوظيفي أنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط بوظيفته .[2]

تعريف 03: الأثر المادي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وادراك المور أو المهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وانهاء المهام المكونة لوظيفة الفرد .[3]

ثانيا :أهمية الأداء الوظيفي

للاداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي مؤسسة نذكر منها ما يلي :

[1] سعيدي ربحة ، **" العوامل التنطيمية المؤثرة في الداء الوظيفي"**،دراسة حالة ديوان مؤسسات الشباب لولاية ورقلة ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ،2019/2018،ص 11.

[2] أسعد أحمد عكاشة،" **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي**" ،دراسة حالة على شركة الإتصالات Paltel ، رسالة متطلبات درجة ماجيستسر في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ،فلسطين ، Pdf، ص33، 2022/04/01.

[3] عادل برير ، " **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**" ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، لبنان ،1997،ص156.

❖ الأداء المكون الرئيسي لعملية الإنتاج، أو تقديم الخدمات وهو الجزء الحي منها ، لأنه مرتبط بالعنصر البشري. الذي يدير العملية ويحول الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يشتريها المستهلك ، وبذلك تحقيق الربح ، وعليه فإن ثبات تكلفة الموارد وتفعيل إنتاجه العنصر البشري يجعلنا إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية و أقل تكلفة وأكثر ربحا .

❖ كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك لأهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

❖ للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم بإعتباره الناتج النهائي . فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرار فعاليتها.[1]

ثالثا :عناصر الأداء الوظيفي

هناك عدة عناصر و مكونات للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي:

1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة :** وتشمل المعارف العامة والمسارات الفنية ، والمهنية والخلفيات العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .

2- **نوعية العمل :** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و مايمتلكه من رغبات ومهارات وبراعة وقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

[1] إيمان خويلدات ، أثر تسيير الموارد البشرية عن الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية ،دراسة حالة شركة الوطنية لتوزيع الكهرباء SDCوالغاز، -ورقلة، رسالة ماجيستير في اقتصاد ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، ص 06.

3- **كمية العمل المنجز :** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه ،في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4- **المثابرة والوثوق :**وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في العمل ، وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

5- **الموظف :** مايمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم وانجاحات ودوافع.[1]

رابعا : أنظمة قياس وتطويرالأداء :

Performance appraisal systems

تم تطوير العديد من الأنظمة في قياس الأداء في السنوات الأخيرة . ولذلك فإنه بإمكان المديرين استخدام الكثير من قوائم وطرق التقويم المناسبة وفق الأهداف التي يسعون لتحقيقها من هذه العملية .

ومن الممكن تقسيم هذه الأنظمة إلى مجموعتين المجموعة الأولى هي الأنظمة التقويمية المعتمدة على الأحكام والتقديرات الحكمية ، سواءا أكانت هذه التقديرات من خلال المقارنة أي مقارنة كل فرد بالفرد الأخر في مجموعته أو تقديرات قائمة بذاتها ومعتمدة على معايير تتم المقارنة بها [2]

(Relative Judgment and Absolute Judgment)

[1] خالد فتوح ، وظائف إدارة الكفاءات وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي ،دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بتلمسان، مجلة دراسات العدد الإقتصادي 2013-2676: ISSN، العدد01،المجلة3،ص45، pdf في -04-02.2022.

[2] رانيا عيسى، دراسة أثر إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات ، تطبيق عملي على شركة جود، مذكرة نيل شهادة ماجيستير في إ دارة الأعمالجامعة الإفتراضية السورية ، 2016pdf، ص35.يوم 29-03-2022.

أما المجموعة الثانية فهي الأنظمة المعتمدة على الخصائص او السمات و السلوكيات والمخرجات.

1- الأحكام الشخصية (المقارنة) Relative judgment

بموجب أنظمة التقويم المعتمدة على الأحكام المقارنة يتم الطلب من المشرفين مقارنة أداء العامل مع أداء العاملين الأخرين الذين يؤدون مفس الوظائف ، حيث يرتب المشرف (المقوم) العاملين تصاعديا من الأدنى أداءا إلى الأعلى أداءا أو تنازليا.. أو يقوم المقوم بمقارنة كل فرد مع جميع العاملين الذين يخضعون هم أيضا للتقويم حيث يقوم الفرد (أ) مع (ب) ومن ثم مع (ج) ومع (د) وهكذا لتحديد من هو الأفضل ، وبعد ذلك يتم ترتيب الأفراد وهذه الطريقة تسمى بالمقارنة الزوجية **comparasion Pair** وهي الأكثر تفصيلا من الترتيب الأولي البسيط ولكن كلتا الطريقتين تعانيان من عيوب.- رغم بساطتها وسرعة تنفيذها —[1]

2- الأحكام المطلقة absolute Judgment

بموجب هذا المدخل فإن المشرفين يضعون أحكامهم حول أداء العاملين اعتمادا على معايير الأداء ، لذا فإنه ليست هناك مقارنة بين الزملاء بل أن المديرين يقومون بترتيب العاملين وفق المعايير المحددة في قوائم التقويم.

3- نظام قياس الأداء الذي يرتكز على السمات

Traits Performance Measurment system

بموجب هذا النظام يتم الحكم على أداء العاملين وفقا لخصائصهم التي تعد دائمة ولصيقة بهم ،وقد تؤثر هذه السمات أو الخصائص على أدائهم لوظائفهم.

[1] رانيا عيسى، دراسة أثر إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص35.

وعلى الرغم من الكثير من المنظمات تعتمد على تقويم الأداء على هذا النظام ، لكن هناك الكثير من المشاكل والمأخذ عليه من أهم هذه المأخذ ا، السمات المعتمدة في التقويم غامضة كما أنها عرضة للتحيز واللاموضوعية ، يضاف إلى ذلك أن تحديد السمات يركز على الفرد وليس على الأداء . ولذلك من الصعوبة تحديد نقاط الضعف أو القوة الحقيقة في الأداء .[1]

4- نظام قياس الأداء الذي يرتكز على السلوكيات Behavioral Appralsal system

يركز هذا النظام على سلوكيات العامل ، فمثلا بدلا من الأخذ بالسمات القيادية ، فإن المقوم يقوم بترتيب العاملين وفق السلوكيات الظاهرة ، ومن الأمثلة على هذه السلوكيات (التعاون مع الوملاء ، الإنتظام في الدوام ، وحضور الإجتماعات في أوقاتها المحددة)[2].

5- طريقة المواقف الحرجة Critical Incident Methode

يتم التركيز على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الفعال والسلوكيات المؤثرة سلبيا على فعالية الأداء ، هذه المواقف الجوهرية الإيجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقوم خلال فترة محددة (فترة التقويم) وعلى ضوء معايير محددة بناءا على التحليل الوظيفي.

إن هذه الطريقة ذات أهمية في توفير التغذية العكسية لمل عامل حول أدائه و تساهم في تقليل التميز من خلال الإعتماد على معيار محدد مسبقا وملاحظة الأداء على ضوئه ومن تسجيل السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها.

6- مقياس التدرج السلوكي Behaviorally Anchored Rating Seale

[1] رانيا عيسى، دراسة أثر إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات ، مرجع سبق ذكره،ص36.

[2] رانيا عيسى ،المرجع نفسه ، ص 37.

تم تطوير هذا المقياس في عام 1963 من قبل كل من سمث وكندل . إذ يتم تقرير أداء العامل بموجب هذا المقياس الذي يتضمن مجموعة من السلوكيات التي ترتبط بم2تطلبات الوظيفة وتوضع مستويات لكل بعد أو معيارمن الأبعاد أو المعايير السلوكية ،غالبا ما تتروح بيم مستوى أدنى (1) ومستوى أعلى قد تكون (7) أو (9) غالبا . أن هذا المقياس فرصة لمعرفة المستويات المحددة للسلوكيات المرغوبة وغير المرغوبة ، كما يهيء تغذية مرجعة ذات فائدة لتحسين أدائهم ، وهذا يقلل بدرجة كبيرة من إمكانية رفض نتائج التقويم من قبل العاملين.[1]

7- مقياس الملاحظة السلوكية :

بموجب هذا المقياس يقوم بتسجيل السلوكيات المتكررة بعد ملاحظتها على فترات مختلفة ، ولذلك فإن هذا المقياس يختلف عن سابقه في أنه يتم قياس السلوك الفعلي بدلا من السلوك المتوقع ، أي يتم متابعة ومراقبة العاملين وتسجيل سلوكياتهم بدلا من التأثير على السلوك المتوقع وفق معرفة المقوم بسلوك العاملين.

8- نظام التقويم وفق المخرجات Outcome Appraisal system

يعتمد هذا النظام على النتائج المنجزة من قبل العاملين مثل عدد الوحدات المنجزة أو المبيعات الإجمالية ومن الطرق المتبعة وفق هذا النظام طريقة الإدارة بالأهداف إذ بموجب هذا الأسلوب يتم تحديدالأهداف للفترة القادمة بين كل من العاملين والمشرفين ، ومن ثم يتم تحديد مستوى إنجاز الأهداف وتحديد أداء العاملين على ضوء مستويات الإنجاز هذه.

[1] سعيد سمير أبو جليدة ، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الإتصالات الليبية ، رسالة استكمال متطلبات الحصول على درجة ماجيستير ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن ، 2018، ص 54.

إن طريقة الإدارة بالأهداف توفر معايير واضحة لأداء العاملين ، وبذلك تقلل من التحيز والأخطاء الناجمة عن التحيز واللاموضوعية ، يركز انتباه العاملين على مخرجات محددة وقد يصرف العاملين على الجوانب الأخرى في الأداء كالجودة ، ولذلك فإن التركيز على المخرجات قد يؤدي إلى ارتفاع في مستويات الأداء وفق منظور واحد للأداء وهو المعيار الكمي .[1]

المطلب الثالث : العلاقة مابين إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي للمؤسسة

1- تكامل إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي :

من سياسات الموارد البشرية وتنفيذها على نحو فعال ، فإنه يمكن أن يكون للموارد البشرية تأثير كبير على أداء المنظمة.

وقد حاولت العديد من البحوث على مدى العقدين الماضيين الإجابة على السؤال التالي

هل لممارسات الموارد البشرية تأثير إيجابي على أداء المنظمة ؟

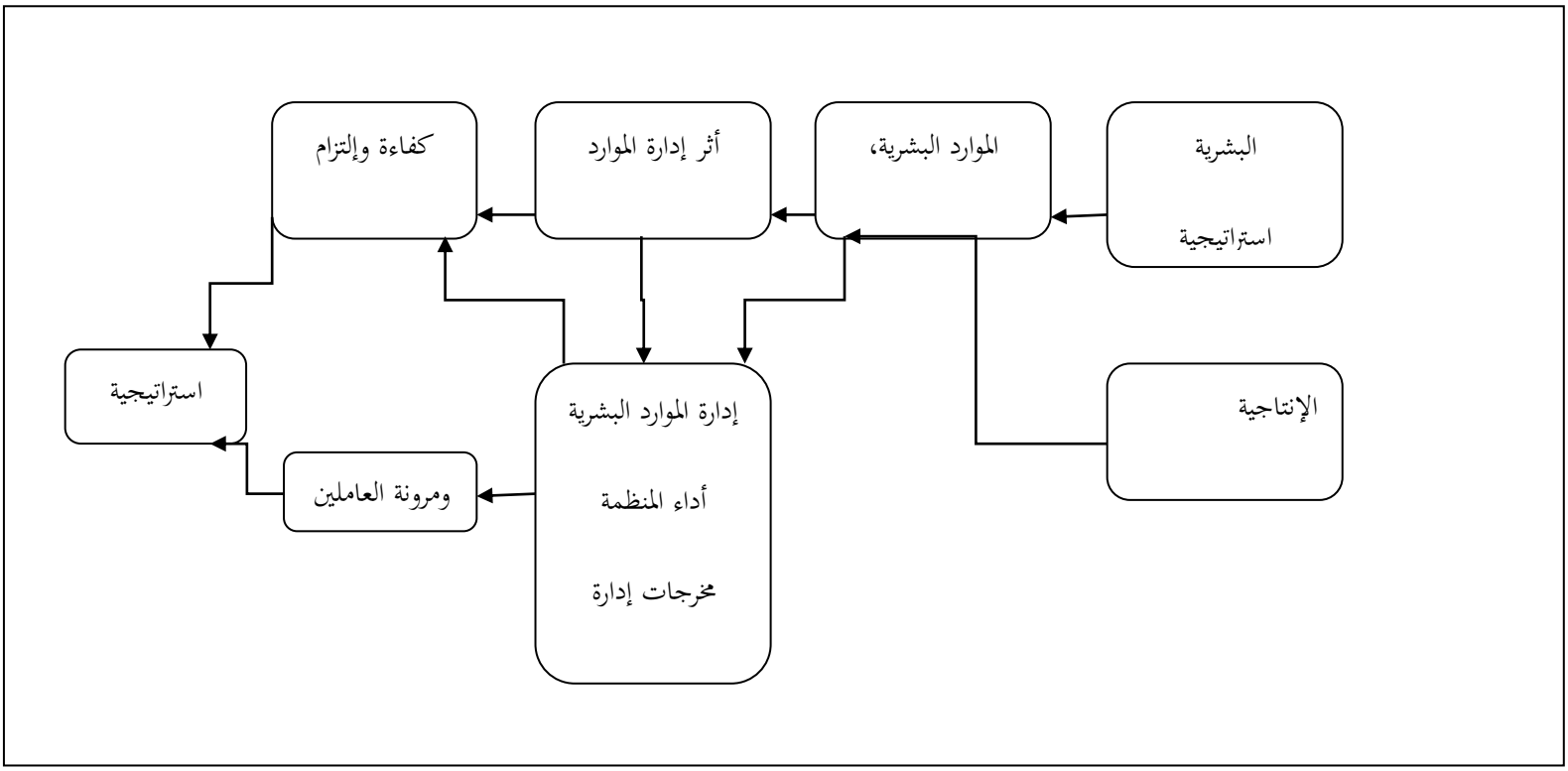
وقد وضع (**Michael Armstrong ,2006**) نموذجا للعلاقة بين الموارد البشرية و أداء المنظمة ، كما هو موضح في الشكل رقم ... فالبرغم من وجود مختلف الجهات المعينة في المنظمة ، فإن الهدف الإستراتيجي الرئيس لها هو الأداء المالي أو تعظيم ثروة المساهمين .

إن الأداء المالي للمنظمة يعتمد إلى حد كبير على الأداء التشغيلي الفعال ، إذ أن الأداء التشغيلي للمنظمة يعتمد على العنصر البشري ، والعمليات ، والتكنولوجيا المستخدمة ، للتفعيل الفعال بين العنصر البشري والتكنولوجيا ، فإن على المنظمة أن تكون مختصة بما فيه الكفاية مع المهارات المطلوبة والمعرفة والقدرات ، واختصاص الفرد هو عنصر من العوامل

[1]، سعيد سمير أبو جليدة ، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الإتصالات الليبية ، مرجع سبق ذكره ، ص 55.

المهمة التي تقرر فعالية العمليات من حيث توفير منتجات وخدمات عالية الجودة في غضون فترة زمنية قصيرة ، و إن ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل الإستقطاب والتدريب يمكن لها أن تعزز كفاءة العاملين لأداء أعلى.[1]

الشكل رقم1-1:يبين العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة



[1] زياد مفدي القاضي ، علاقة الممارسات الإستراتيجيةلإدارة الموارد البشريةوأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات ،دراسة تطبيقية عن الجامعات الخاصةفي الأردن ،رسالة متطلبات الحصول على درجة ماجيستير في إدارة الأعمال،جامعة الشرق الأوسط ، قسم إدارة الأعمال ،.pdf يوم 01-04-2022،ص24.

المصدر :إيمان خويلدات ، **أثر تسيير الموارد البشرية عن الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية** ،دراسة حالة شركة الوطنية لتوزيع الكهرباء SDCوالغاز، –ورقلة، رسالة ماجيستير في اقتصاد ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة

من الملاحظ أنه نادرا ما تؤثر الموارد البشرية بشكل مباشر على أداء المنظمة.هذا صحيح بشكل خاص عندما يكون منطق الأعمال لتأثير الموارد البشرية يتطلب أن تدفع الموارد البشرية أداء المنظمة من خلال مساهمتها في تنفيذ إستراتيجية فعالة .خبراء الموارد البشرية (والمديرون التنفيذيون) بحاجة للإعتراف بأن تنفيذ إستراتيجية فعالة هو نظام من المخرجات الوسيطة .التفكير كمدير إستراتيجي يعني الإعتراف بأهمية العلاقات السببية بين قرارات الموارد البشرية وهذه المخرجات الوسيطة التي تدفع في نهاية المطاف لإنجاح إستراتيجة المنظمة.

2- أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للمؤسسة

سنقوم بدراسة أثر الموارد البشرية على الأداء الوظيفي من خلال بعض العناصر كما يلي :

2-1- أثر الإستقطاب والتعيين على الأداء المالي :

- تمر مرحلة الإستقطاب بعدد من المراحل والإجراءات بهدف استقطاب أفضل الكفاءات الموجودة، وإخضاعها لعدد من الإختبارات والفحوص من أجل اتأكد من كفاءتهم وملائمتهم لملئ الوظائف الشاغرة.

وبعد التوظيف اختيار استراتيجي المتاح أمام إدارة الموارد البشرية و أحد انشطتها المصممة لتوظيف العاطلين ووضعهم في المكان الصحيح.

- عملية التوظيف من أهم الخطوات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لأنها أساس تحديد صيغة مواردها البشرية ، فالإختيار الخاطئ سوف يؤدي إلى تراجع مستوى المنظمة تدريجيا .وعلى نقيض فإن استقطاب وتعيين الموارد البشرية الكفؤة من شأنه أن يرفع من المنظمة ويؤدي إلى تطورها.[1]

2-2- أثر نظام الحوافز على أداء العاملين :

يشكل التحفيز دورا رئيسيا في توفير بيئة العمل المناسبة ، ويتحقق ذلك في أليات مختلفة من أجل تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم إلتزاماتهم اتجاه المؤسسة.

ومن هذا يمكن القول أن التحفيز يعتبر قوة التي تمد الفرد بتقديم أداء أفضل ،فيما تمكنت الإدارة التحكم بهذه القوة وتوجيهها في اثارة الدافعية لبذل مجهود أكبر وذلك عن طريق الربط وفق ألية معينة ...الوضعية الخارجية المتمثلة في الحوافز ، والوضعية الخارجية التي تتعلق ببيئة العمل وبالفرد وخصائصة الفيزيولوجية ، الثقافية ، المهارية و المعرفية في مواقف معينة ،ومن هذا الموقف خلق الرضى الوظيفي.[2]

2-3- أثر العمل الجماعي على الأداء الوظيفي :

إن استخدام فرق العمل والعمل الجماعي بالمنظمات يعتبر من المكفاهيم الحديثة نسبيا في أدبيات الإدارة والتي ظهرت جنبا إلى جنب مع مفاهيم الإدارة بالمشاركة management By paticipation والتمكين

[1] Sharfa 56/35، دراسة أثر إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص22.

[2] غازي حسن ، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن رسالة ماجيستير ،جامعة الشرق الأوسط، 2013،pdf،في 30-3-2022 ، ص 98.

الإداري empowermentكل هذه المفاهيم لفتت انتباه منظمات الأعمال إلى الربط بين العاملين والمنظمة وعملائها . ويمثل العمل الجماعي أساسا لنجاح ودعم القدرات الإبتكارية في المنظمات حيث تساعد المنافسة بين الأفراد الذين يعملون في فريق واحد على زيادة الجدية والحماس ، التركيز على حسن الأداء وتماسك الجماعة، وزيادة الرضى من خلال تبادل المعلومات والأراء وإثراءها بأفكار جديدة مما يؤدي إلى تكامل المعارف والخيرات و القدرات بناءا على ما أورده (مبروك ومحمدعلي) ويلعب تشكيل فريق العمل واستخدامه في المنظمة حسب ماذكر (النادي) دورا هاما في توليد الأفكار الخلاقة وتفاعلها ، حيث أن إختلاف خيرات الأفراد في الفريق وتخصصاتهم وتعليمهم يعطي فرصة أكبر للإبتكار وتنوع أفكار وأساليب التنفيذ . ويعتبر (عبد النمعم وعبد الحكيم) من أهم عقبات الإدارة الحكومية هو الإفتقار لروح التعاون والمشاركة والعمل بروح الفريق مما ينعكس سلبا على عملية الإبتكار والتجديد، بل ويتولد بدلا عن ذلك الغيرة والحقد والمنافسة غير شريفة

.وحسب ماذكرت العديد من الدراسات فإنه تجد العديد من الأسباب لإستخدام فرق العمل والعمل الجماعي يمكن توضيحها فيما يلي :

1- إن استخدام فرق العمل يحقق نتائج مما يحققه (Ray & Bronstein)

2- إن الفرق تنتج قرارات أكثر مما ينتجه الأفراد بناءا لما توصل إليه الباحثان)(Mainz & Simsوذلك لأنهم يمتلكون مجموعة من المهارات والخبرات لحل المشكلات [1](Menmeck)

[1] عليان عي رحمة عليان ،العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم ، أطروحة نيل شهادة دكتوراه الفلسفة ،في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، قسم الدراسات التجارية ،pdf في 12-03-2022 ،ص66.

المبحث الثاني:دراسة المشابهة لموضوع كفاءة استقطاب الموارد البشرية والأداء الوظيفي

الدراسات باللغة العربية

الدراسة 01: Sherfa135 أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة عن أداء العاملين في منظمات(تطبيق عملي على شركة جود).

هدفت الدراسة إلى اهمية الموارد البشرية باعتبارها أهم مورد لدى المؤسسة مع بيان أهمية تطبيق ممارسات الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين . كذلك إبراز العلاقة التي تربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و أداء العاملين .

إعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام إستبيان من خلال توزيع إستبيانات عن مجتمع عينة الدراسة و الذي بلغ عددهم 70 منهم عمال في الشركة و أخرون أعضاء في إدارة الموارد البشرية. أظهرت الدراسة بأن تحليل الوظائف يساهم في تحسين الأداء و تحديد مهام العامل بدقة، بلا شك فهو يحسن أداء العاملين و زيادة إنتاجيتهم. من أهم الهوامل المؤثرة على رفع أداء العاملين و إستمرارية الشركة هو الإستقطاب و التعيين. يساهم تقييم الأداء في عملية التخطيط التي تعتبر جوهر إدارة الموارد البشرية و شرط من شروط نجاحها كذلك كل من التحفيز الذي يصب في مساحة العامل و المؤسسة فالعامل يشعر بالرضا فيعطي أفضل ما لديه في خدمة المؤسسة. مشاركة العاملين في إتخاذ القرار التي تضمن التنفيذ الطوعي

للقرارات دون أي توتر بين الرئيس ومرؤسه و بذلك نستنتج أن أداء العاملين يتأثر بشكل كبير ببمارسات إدارة الموارد البشرية و وظائفها .[1]

الدراسة02 :السعد أحمد محمد عكاشة 2008 ، أثر الثقافة التنظيمية عن مستوى الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية عن شركة جود الإتصالات Paltelفي فلسطين.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي و التعرف عن واقع الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في الشركة، تعزيز الثقافة التنظيمية في تطوير مستوى الأداء الوظيفي تعود أهمية هذه الدراسة حسب فوائدها من خلال تطوير أداء الشركة التي تعتبر من الدعامات الأساسيةفي الإقتصاد الوطني، إعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع إستبيانات على مجتمع العينة الذي بلغ عددها 1561و أظهرت الدراسة بأن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية عن الأداء الوظيفي في الشركة و أن الأنماط السلوكية هناك تساهم في إنجاز الأعمال المطلوبة، إهتمام العاملين بأهمية .. أداء المهام و التوجيهات [2]

الدراسة 03:مقداد جهاد، كمالي حجيلة 2017-2018 الحوافز وتأثيرها عن أداء المورد البشري في المؤسسة الإقتصادية.

---

[1] Sherfa135 أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة عن أداء العاملين في منظمات(تطبيق عملي على شركة جود)،بحث مقدم لنيل درجو ماجستير إدارة الأعمال MBA،الجامعة الإفتراضية ،2016.

[2]السعد أحمد محمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية عن مستوى الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية عن شركة جود الإتصالات Paltelفي فلسطين، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستير في إدارة الأعمال ،الجامعة الإسلامية ،غزة،2008

هدفت الدراسة إلى تأثير الحوافز المادية و المعنوية لرفع أداء العاملين مع معرفة مراحل تصميم نظامها. تعريف أداء العاملين العوامل المؤثرة فيه و أهم الطرق و معايير تصنيفها

تعود أهمية هذه الدراسة في بيان مدى قدرة الحوافز على منحالمؤسسة ولاء العاملين و زيادة إنتاجهم. إعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع إستبيانات على مجتمع العينة الذي بلغ 177عاملا. توصلت من خلال هذه الدراسة أن التحفيز هو كل ما يحيط بالعامل في بيئة عمله وتلعب الحوافز دورا إقتصاديا و إجتماعيا و أن الأداء ينطلق من إمتلاك العامل للكفاءة في القيام بعمله. [1]

الدراسة 04: خويلدان إيمان 2013-2014 أثر الموارد البشرية عن الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية ، دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع موظف و مشاكله و مدى تأثير تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين،، السعي للوصول إلى تسيير الإيجابي للمنظمات الجزائرية. تعود أهمية هذه الدراسة إلى معرفة مكانة العنصر البشري داخل المنظمات وقناعة بأنه مورد إستراتيجي و لفت إنتباه المسؤولين للإهتمام بمعيار تسيير الموارد البشرية و العنصر البشري في المؤسسات. إعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع 70إستبيان و 56إستبيان نهائي. و أظهرت الدراسة بأن

[1] مقداد جهاد، كمالي حجيلة 2017-2018 الحوافز وتأثيرها عن أداء المورد البشري في المؤسسة الإقتصادية،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ،جامعة أعلي محمد أولحاج ،البويرة ،سنة 2018.

نظام تسيير الموارد البشرية يساهم في تلبة إحتياجات العاملين في المؤسسة، ويعتبر أداة للمؤسسة كتوفيقه بين الكفاءات. فعاليات إستخدام مواردها و هذا بتأثير عوامل كثيرة .[1]

الدراسات باللغة الاجنبية

الدراسة 01 : The effet of organization culture and leadrshmp style on job statisfaction commitment

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على على مدى تأثير الثقافة التنظيمية ونمط الرضى الوظيفي والإلتزام . قيمت الدراسة على 317 منهم مدراء و 118 من العمال . وتوصلت الدراسة إلى أن الرضى الوظيفي والإلتزام التنظيمي يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية ،كما أن النمط القيادي له تركيز عليهما.[2]

الدراسة02 : Strategie humaine ressource management(Jery 2013) And performance :The universalisticApproch-case of Tunisia

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي. قيمت الدراسة في تونس بإستخدام المنهج نوعي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية تساهم بكثير في تطوير وظيفة الموارد البشرية ويجب

[1] خويلدان إيمان 2013-2014 أثر الموارد البشرية عن الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية ، دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة.،مذكرة مقدة لإستكمال متطلبات الحصول على الماستر الأكاديمي في علوم الإقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير بترولي جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،2014.

[2] The effet of organization culture and leadrshmp style on job statisfaction commitment

اعتبارها رأس مال بشري عنصر هام من الأصول الأخرى التي تمتلكها المنظمة والمؤسسة وبدت أن استراتيجية الموارد البشرية لها تأثير ايجابي على الأداء الوظيفي.[1]

أوجه التشابة والإختلاف بين دراستي والدراسات السابقة

في هذا المطلب الذي يبين أوجه الإختلاف والتشابه بين الدراسة القائمة والدراسات السابقة

الجدول 1-1: يبين أوجه الإختلاف والتشابه بين الدراسة القائمة والدراسات السابقة

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الإختلاف
الدراسة 01:أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة عن أداء العاملين في منظمات(تطبيق عملي على شركة جود).	تتشابه كل هذه الدراسات مع	تدرس أثر كل من االموارد البشرية عن الأداء الوظيفي بينما موضوعنا يدرس فقط الإستقطاب الذي هو جزء من ممارسات ادارة الموارد البشرية.

[1]- Strategie humaine ressource management(Jery 2013) And performance :The universalisticApproch case of Tunisia ,universite of Tunisia,2013.

الدراسة 02: أثر الثقافة التنظيمية عن مستوى الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية عن شركة جود الإتصالات Paltelفي فلسطين.	موضوعنا في وجود عنصر مؤثر وعنصر متأثر مع الإشتراك في العنصر المؤثر الذي هو الأداء الوظيفي.	قيام الباحث بدراسة واقع الثقافة التنظيمية وأثرها عن الأداء الوظيفي.
الدراسة 03:الحوافز وتأثيرها عن أداء المورد البشري في المؤسسة الإقتصادية.		هدفت الدراسة إلى معرفة مراحل تصميم نظام الحوافز وكيف يؤثر على الأداء الوظيفي.
الدراسة 04:أثر الموارد البشرية عن الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية ، دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة.		في هذه الدراسة قامت الباحثة بدراسة واقع الموظف ومدى تأثيره كعنصر بشري على الأداء الوظيفي

المصدر : من إعداد الطالبة

خلاصة الفصل الأول:

في الإطار النظري تطرقنا إلى كل من مفهوم الموارد البشرية ووظائفها، كمفهوم الأداء الوظيفي وعناصره، كذلكتطرقنا إلى مدى التكامل بينهما تأثير أحد وظائف إدارة موارد بشرية وهو كفاءة استقطاب الموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

يمكن تلخيص أهم النقاط والنتائج فيما يلي:

- بيان ماهية تسيير الموارد البشرية داخل مؤسسة أهميته وعناصره.
- إلزامية تقييم الأداء في مؤسسة لتمكين الإدارة المسؤولة بترتيب عمالها حسب كفاءتهم وأدائهم الوظيفي.
- الأداء الوظيفي يتأثر بشكل كبير بكفاءة استقطاب الموارد البشرية وأن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب أكبر عامل يؤثر على فعالية الأداء الوظيفي.

الفصل الثاني

الاطار التطبيقي

تمهيد:

تعد الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز من بين الشركات الرائدة في ميدان الاقتصاد الوطني، لما لها من أهمية في تحقيق الرفاهية الاقتصادية على المستويين الوطني و المحلي ، و نظرا للتحديات التي أفرزتها التغيرات الاقتصادية الناتجة عن توجه البلاد نحو الاقتصاد الحر ، المتمثل أساسا في المنافسة التي تستدعي و ضع سياسة رشيدة لعملية تسير مواردها المالية و البشرية من أجل تحقيق أهدافها و من هذا المنطلق سوف نتطرق باختصار إلى هذه المؤسسة :

- تعد الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز المستثمر الوحيد للطاقة بالجزائر، إنتاجا ونقلا و توزيعا إضافة إلى اختصاصها في شراء ونقل و توزيع الغاز الطبيعي، و هذا لإشباع حاجات مختلف زبائنها للأغراض المنزلية أو الصناعية ، و سنتناول في هذا المبحث التطور التاريخي لشركة سونلغاز و تنظيمها الهيكلي إضافة إلى دراسة مديرية التوزيع بتيميمون

المبحث الأول : الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة

المطلب الأول :نبذة عن مؤسسة سونلغاز

طرأت على الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز عدة تغيرات تتبلور في المراحل التالية:

الفرع الأول: الفترة مابين (1947– 1968):

تميزت هذه الفترة بتأميم إدارة الاستعمار للشركة الخاصة LEBON عام 1947 و التي كانت تنشط في الجزائر في مجال الطاقة الكهربائية و الغاز، و تأسيس شركة كهرباء و غاز الجزائر (EGA)، في 1947/06/05 .

الفرع الثاني : الفترة مابين (1969 – 1981) :

تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز بموجب الأمر رقم 95/69 المؤرخ في 26 جويلية1969 و الصادر في الجريدة الرسمية الجزائرية في 01 أوت 1969، بإنشاء شركة كهرباء و غاز الجزائر و الذي حدد المهمة العامة للسياسة الطاقوية الوطنية، (باحتكار الإنتاج ، و النقل ، و التوزيع) و قد تمكنت المؤسسة في هذه الفترة من تحقيق أهدافها من خلال تطوير الإمكانيات و القدرات الداخلية لها .

الفرع الثالث : الفترة مابين (1982 – 1994).

تميزت هذه الفترة بإعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز، شأنها شأن الكثير من المؤسسات العمومية آنذاك، وظهرت مؤسسات جديدة نتيجة لإعادة هيكلتها و هي:

- مؤسسة كهركيب (KAHRKIB) : المؤسسة الوطنية للأشغال و التركيبات الكهربائية التي تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 82 / 306 المؤرخ في 16 أكتوبر 1982 م .
- مؤسسة كهريف (KAHIF) المؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية ، التي أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 82 /307 المؤرخ في 16 أكتوبر 1982 م .

- مؤسسة كنغاز (KANAGAZ) : المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات ، و التي تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 82 /308 و المؤرخ في16 أكتوبر 1982 م
- مؤسسة أتركيب (ETTERKIB) : المؤسسة الوطنية للتركيب الصناعي ، التي أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 82 /309 المؤرخ في 16 أكتوبر 1982 م .
- مؤسسة إنيرجا (INERGA) المؤسسة الوطنية لإنجاز البنية التحتية للطاقة ، و التي تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 83 / 601 و المؤرخ في 20 أكتوبر 1983 م .
- مؤسسة A . M . C : المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس و المراقبة ، و بموجب القانون 07/85 المؤرخ في 06 أوت 1985م تم وضع شروط تطبيق نشاطات إنتاج و توزيع الطاقة ، و ضبط حقوق و واجبات المؤسسة في ظل الاحتكار.

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91 /475 المؤرخ في 14ديسمبر 1991م ، تم تغيير الطبيعة القانونية للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تمهيدا لدخول الدولة إلى اقتصاد السوق ، و بثت مجموعة من القوانين التي بناء عليها يمكن للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز امتلاك رؤوس الأموال في الشركات التالية :

- شركة النقل و الصيانة اليدوية الممتازة للأجهزة الصناعية (TRASMEX) .
- الشركة الجزائرية للخدمات الإلكترونية العامة (ALGESCO) .
- الشركة المختلطة الجزائرية الفرنسية للهندسة الغازية (SAFIR).
- الشركة الجزائرية للميكانيكا الثقيلة و التصفيح تحت الضغط (SIAS).
- شركة الوقاية و النشاط الأمني (SPAS).
- الشركة المختلطة لحراسة و أمن الأشخاص و الأشياء (SGS).

الفرع الرابع : الفترة مابين (1995-2001)

تميزت هذه الفترة بإصدار المرسوم التنفيذي رقم 280/95 المؤرخ في 17 أكتوبر 1995م الذي تضمن تأكيد الطابع الصناعي و التجاري للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز (EPIC) و بقائها تحت وصاية وزارة الطاقة و المناجم ، و بهذا تمتعت سونلغاز بالاستعمال المالي إضافة لتمتعها بالشخصية المعنوية ، أصبحت تسير حسب قواعد القانون العام في علاقتها مع الدول .

الفرع الخامس : الفترة مابين (2002-2003)

تميزت هذه الفترة بتغير الشكل القانوني للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري لتصبح شركة ذات أسهم (SPA) ، و ذلك بموجب المرسوم الرئاسي 195/02 المؤرخ في 01 جوان 2002 ، و الذي حدد النظام القانوني للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز و حدد لها الأهداف التالية :

- ❖ نقل الكهرباء و الغاز لحاجات السوق الوطنية – الإنتاج – النقل- التوزيع و تجارة الطاقة الكهربائية في الخارج.
- ❖ توزيع و تجارة الغاز عن طرق القنوات في الجزائر.
- ❖ التنمية و التزويد بجميع خدمات الطاقة.
- ❖ دراسة و تطوير و إعادة تقويم كل أشكال مصادر الطاقة.
- ❖ تنمية كافة أشكال التعامل في الجزائر و خارج الجزائر، بين الشركات الجزائرية و الخارجية.
- ❖ إنشاء الفروع و مشاركة جميع الشركات بالقيم المنقولة و رؤوس الأموال في الشركات الموجودة في الجزائر و خارجها .
- ❖ تنمية كافة النشاطات التي لها علاقة مباشرة و غير مباشرة بالصناعة الكهربائية و الغازية .

الفرع السادس : الفترة مابين (2004-2006)

تميزت هذه الفترة بإصدار المرسوم التنفيذي رقم 2005/03 و المؤرخ في 30 أفريل 2005م الذي تضمن هيكلة قطاع توزيع الكهرباء و الغاز ، حيث تم اختفاء مناطق التوزيع ، و تقسيم المديرية العامة للتوزيع إلى أربع مناطق و هي (المديرية العامة للتوزيع الوسط ، المديرية العامة للتوزيع الجزائر ، المديرية العامة للتوزيع الشرق ، المديرية العامة للتوزيع الغرب) .

و بموجب هذا القرار تحولت مراكز التوزيع إلى مديريات جهوية تتبع مباشرة للمديرية العامة للتوزيع ، كما تحولت المصالح على مستوى كل مديرية إلى أقسام و أصبح كل قسم يحتوي على مجموعة من المصالح بالنظر إلى أهمية القسم في الإستراتيجية العامة للتوزيع .

الفرع السابع :الفترة ما بين(2006-إلى يومنا هذا)

وفى سنة 2010 تحولت المديريات الجهوية للتوزيع إلى مديريات للتوزيع تتبع مباشرة للمديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز التابعة لها.

- **مديرية التوزيع بأدرار-تيميمون-**

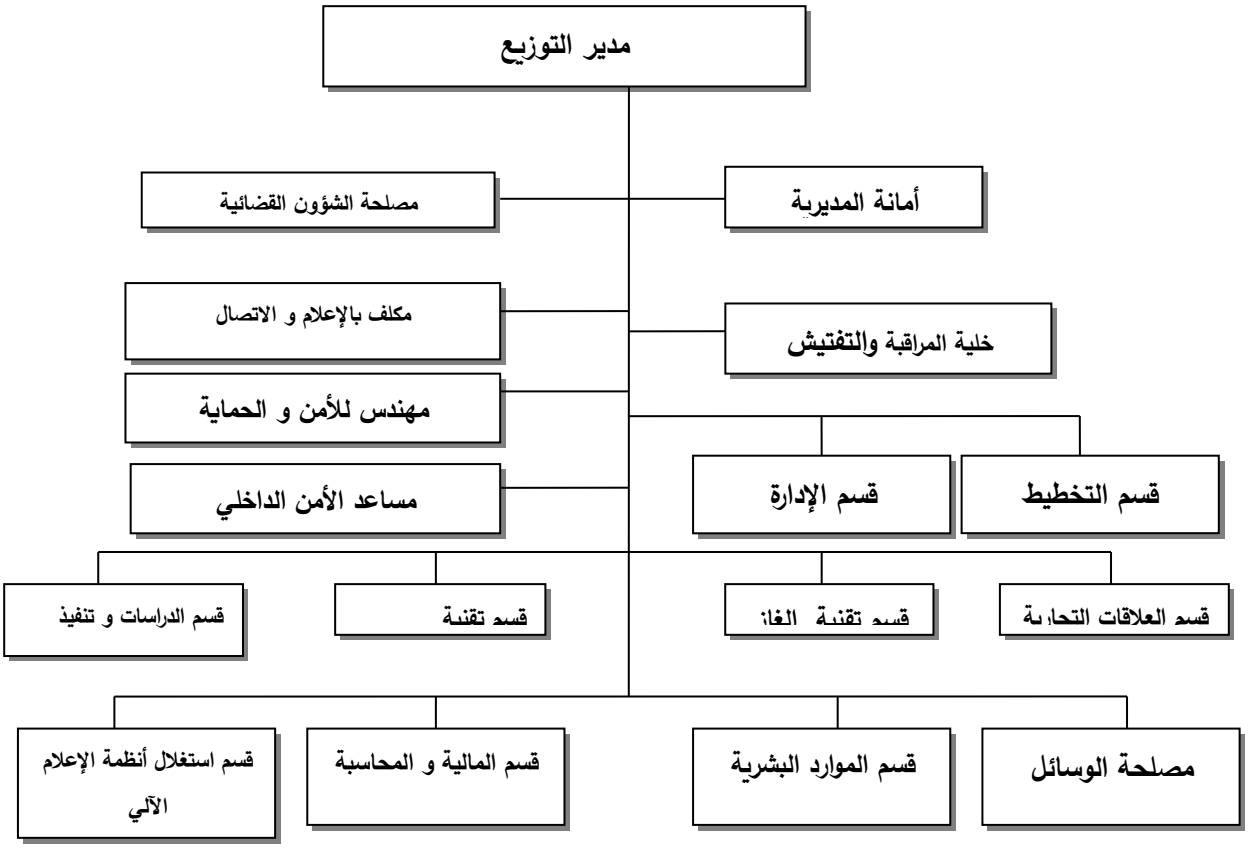
تعد مديرية التوزيع بأدرار أحد ممثلي شركة سونلغاز على المستويين المحلي حيث تعمل تحت وصاية شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب بوهران .

1- تقديم مديرية التوزيع بتيميمون:

مديرية التوزيع بأدرار هي أحد مديريات التوزيع التابعة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب بوهران SDO، تأسست سنة (2005) بعد أن كانت مجرد مركز تابع لمنطقة التوزيع ببشار ، وذلك لأتساع حجم زبائنها ، و وزيادة احتياجاتهم .و في إطار السياسة العامة لإعادة هيكلة شركة سونلغاز طبقا للأحكام القانونية المنظمة للشركات التجارية (شركة مساهمة)

2 - الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بتيميمون :

و يتمثل في المخطط التالي :



من خلال المخطط يتضح أن مديرية توزيع تشمل على :

❖ **مدير التوزيع:** و من مهامه :

- إمضاء الشيكات
- عقد الاجتماعات
- التنسيق مع الشركاء الاجتماعيين (النقابة ، لجنة المشاركة)
- اتخاذ القرارات المدنية ، و هو المسئول الأول أمام المستويات العليا .

❖ **أمانة المديرية** : و هي مكتب يساعد المدير على تأدية مهامه مثل :

- استقبال زوار المدير و تحديد المواعيد .

- استقبال البريد الوارد ، و إرسال البريد الصادر و تسجيلهما .
- مساعدة المدير في تحضير جداول أعمال الاجتماعات .

❖ **مكلف بالإعلام و الاتصال** : و من مهامه :

- متابعة كل ما يكتب في الصحافة الوطنية وما يبث عبر الأثير عن طريق الإذاعة المحلية و غيرها و ألرد عليها و إعلام ألزبائن عن طريق أللصقات و ألإذاعة المحلية عن مخاطر ألغاز و ألكهرباء بالتنسيق مع ألمكلف بالحماية و الأمن.

❖ **مصلحة الشؤون القانونية (القضائية)** : و من مهامها

- التكفل بكل الملفات الموجودة على مستوى ألمحاكم .
- متابعة تنفيذ القرارات القضائية .

❖ **مهندس الحماية و الأمن :**

- يكلف بوضع البرامج السنوية للتحسيس .
- تحضير جلسات لتوعية العمال ضد أخطار الغاز و الكهرباء مع المصالح التقنية .
- زيارة المشاريع (الشبكات الجديدة، التوصيلات.....) .
- توضيح و نشر أنواع الأخطار في ملصقات ، و وضع لائحة لعتاد الحماية .

❖ **مساعد مكلف بالأمن الداخلي** : و من مهامه :

- وضع مخطط المناوبة لتطبيق الأمن الداخلي في مديرية التوزيع و المصالح التقنية للكهرباء و الغاز و الوكلات التجارية.
- إعلام مدير المديرية بالطرق المستعملة في الحماية .

- وضع تقارير حقيقية حول وضعية الأمن الداخلي بالمديرية .
- القيام بزيارات دورية في كل مصالح مديرية التوزيع و الوكالات التجارية لمراقبة وضعية الأمن الداخلي.

❖ **قسم العلاقات التجارية** : و يعتبر ذا أهمية بالغة كونه يمثل همزة وصل بين المديرية و الزبون و يشمل: قسم تجاري تقني ، قسم التحصيلات ، قسم مكلف بالزبائن و الخزينة ، و من مهامه :

- إرسال الفواتير و متابعة تحصيلها .
- توصيل أو ربط الكهرباء و الغاز .
- تحصيل ديون الشركة في أقرب وقت ممكن .
- الرد على شكاوي و احتجاجات الزبائن .
- **قسم تقنية الشبكة** : تهتم بالمراقبة والمتابعة الدورية لشبكة و أخذ القياسات .
- تصليح الإعطاب التي تتعرض لها الشبكة .
- الحفاظ على أمن و سلامة الأشخاص و الشبكات .

❖ **قسم تسيير استغلال أنظمة الإعلام الآلي**: و هو قسم يعمل على معالجة المعلومات و البيانات الواردة عن طريق المعالجة الآلية و من مهامه:

- إصدار فواتير الزبائن .
- تخزين المعلومات في الأقراص لمواجهة احتمال وجود نزاعات .
- تسيير الشبكة الداخلية للاتصالات أي ضمان تحقيق ربط دائم لجميع أجهزة الإعلام الآلي بالمديرية

❖ **مصلحة الوسائل العامة** : ومن مهامها تسير:

- الوسائل العامة : و التي تعمل على تلبية احتياجات المديرية من مكاتب تجهيزات مكتبية وعمليات الصيانة .
- حظيرة السيارات: تستعمل من أجل تسيير سيارات المديرية من حيث التصليح ، الصيانة ، شراء قطع غيار ، نقل العمال ، نقل العتاد .

❖ **قسم الموارد البشرية** : و هو القسم الذي يهتم بكل ما يتعلق بالعاملين منذ لحظة توظيفهم و حتى التقاعد ، حيث يقوم بالتسيير الإداري (عطل ، ساعات إضافية ، أجور ، مكافآت ...) ووضع مخططات أتقويم للعمال و ضمان علاقات دائمة مع طب العمل و النقابات العمالية و غيرها.

❖ **قسم تقنية الغاز** : يهتم بالمراقبة والمتابعة الدورية لقنوات الغاز و أخذ القياسات و استعمال برامج الأعلام الآلي .

-تصليح الإعطاب التي تتعرض لها القنوات .

-الحفاظ على أمن و سلامة الأشخاص و القنوات.

❖ **قسم الدارسات و تنفيذ اشغال الكهرباء و الغاز** : يهتم بدراسة و تنفيذ مشاريع الكهرباء و الغاز.

❖ **قسم الإدارة و الصفقات** :ومن مهامه تحرير الصفقات والاتفاقيات و الإعلان عن المناقصات و مراقبة الفواتير و تقديمها لقسم المحاسبة و المالية,

❖ **قسم التخطيط للكهرباء و الغاز**: وهو قسم يهتم بدراسة وتطوير الشبكة الكهربائية و قنوات الغاز و تنميتها.

❖ **قسم المحاسبة والمالية**: وهو قسم يهتم بدراسة جميع العمليات وتسجيلها محاسبيا، حيث يقوم بالإضافة للتسجيل المحاسبي المراقبة المالية، مراقبة الميزانية.

المطلب الثاني : الطريقة المتبعة (مجتمع الدراسة و أدوات الدراسة) :

يحتوي هذا المطلب على الطريقة المتبعة في هذه الدراسة ، حيث نتعرف على مجتمع الدراسة بالمؤسسة حيز الدراسة (عمال سونلغاز _تيميون) والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة :

- مجتمع عينة الدراسة :

للإجابة عن التساؤلات المطروحة وبالنظر إلى طبيعة الموضوع الذي عالج كفاءة استقطاب وتأثيره على الأداء الوظيفي للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية التي تحدد مستويات الموظفين في المؤسسة.

حيث تم توزيع 30 استفتاء مخصصة لكل الفئات بمؤسسة سونلغاز _تيميمون

كان العدد المسترجع 30 استفتاء ، تم استبعاد 8 لعدم قابلية تحليلهم لإستخدامهم في الأجوبة .

جدول رقم 2-1 : الإحصائيات الخاصة بالإستمارة

	العدد	النسبة
عدد الإستمارات الموزعة	**30**	**100**
عدد الإستمارات الملغاة	**8**	**26.7**
عدد الإستمارات الصالحة	**22**	**73.3**

المصدر :من إعداد الطالبةبالاعتماد على نتائج الاستبيان

- **الأدوات المستخدمة في الدراسة :**

تم الاعتماد في جمع البيانات على الاستبيان وهو المستنبط من الدراسات السابقة ، صمم بطريقة سهلة وأسئلة مفهومة ، وقد تم عرض الاستبيان على أساتذة في مجال التسيير و الإحصاء وكذلك المنهجية وقد تم اجراء التعديلات اللازمة على أساس ملاحظاتهم .

- تم استخدام سلم ريكارت الخماسي وكان الاستبيان على الشكل التالي:

جدول رقم (03) يوضح درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الثلاثي

البيانات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الترميز	1 درجة	2	3درجة	4 درجة	5 درجة

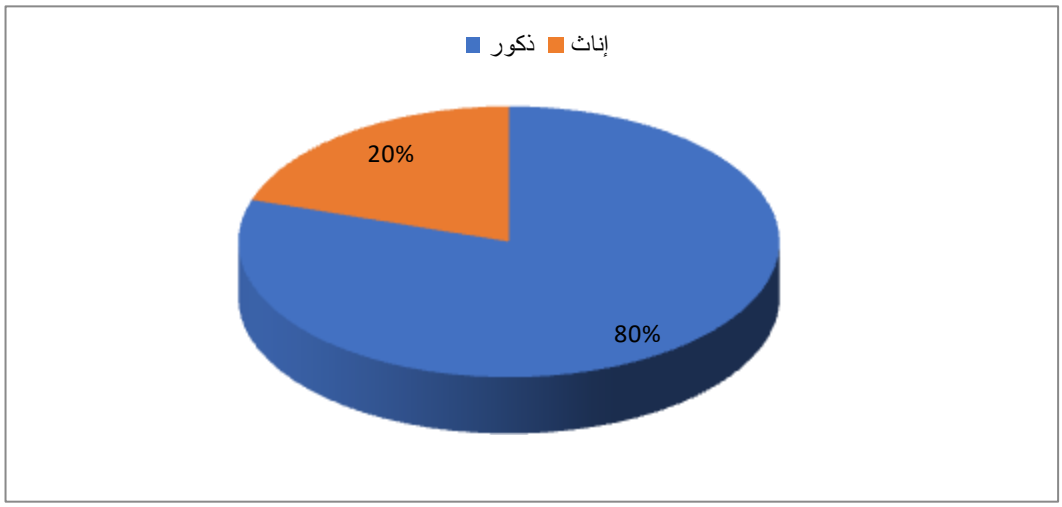
المصدر: من إعداد الطالبين

- **النسب المئوية :**

تمت دراسة المعلومات الشخصية لعينة الدراسة . فالأشكال التالية تبين النسبة المئوية للبيانات الشخصية لمجتمع الدراسة:

- **الجنس :**

الشكل (2-1): تبين نسبة الاناث و الرجال في عينة الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على تحليل SPSS

نلاحظ من خلال الشكل أن نسبة الذكور هي 80%وهي النسبة الأكبر بينما نسبة الإناث 20%، وهي نسبة ضئيلة جدا هذا قد يكون بسبب طبيعة العمل و التي لا تتلائم مع مع بنية النساء.

- **مستوى الدراسة :**

جدول(2-2): يبين نسبة المستوى الدراسي

	التكرار	النسبة%
تقني سامي	17	56.7
ليسانس	08	26.71
ماستر	04	13.3
دكتورا	01	3.3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على تحليل SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نسبة المتحصلين على شهادة تقني سامي هو56.7% وهي الأعلى من بين كل النسب ثم تليه نسبة المتحصلين على شهادة الليسانس بنسبة% 26.7 ثم الماستر التي كانت نسبتهم 13.3% وهذا راجع إلى احتياجات المؤسسة من عمال كل مستوى.

- **الخبرة المهنية :**

جدول(2-3): يبين نسبة الخبرة المهنية

	التكرار	النسب%
أقل من 5 سنوات	14	46.7
من 5 إلى 10 سنوات	6	20
من 10 إلى 20 سنة	10	33.3
أكبر من 20 سنة	0	0
المجموع		

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على تحليل SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات نسبتهم 46.7% أما ذوي الخبرة أما بين 5 إلى 10 سنوات نسبتهم 20% ، هذا دليل على أن المؤسسة لا تحتوي على كفاءات ذوي خبرة عالية نظرا إلى ذوي خبرة من 10 إلى 20 سنة نسبتهم 33.3% وهذه النسبة غير كافية.

- **معامل الصدق والثبات :**

يستعمل معامل ألفا كرومباخ لإختبار ثبات وصدق الإستبانة، أي التأكد من أن مجتمع الدراسة قام بالإجابة والمشاركة بمصداقية تامة تتروح قيمة من بين (0،1) كلما إقتربت قيمته من 0 فقد مصداقيته وكلما إقتربت قيمته من 1 زادت مصداقيته ويعتبر الإستبيان ذو صدق وثبات إذ زادت قيمته عن 0.6 عموما ، وكلما زادت قيمته زادت المصداقية والعكس.

جدول (2-4): يمثل معامل نسبة الثبات والصدق

عدد المتغيرات	معامل ألفا كرومباخ	النسبة المئوية
14	0.84	75.4

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على تحليل SPSS

نلاحظ أن معامل الثبات و الصدق هو 0.754 وهو قريب من 1 وأكبر من 0.6 وهذا دليل على ثبات الإستبانة ومصداقيتها ،وأن مجتمع الدراسة شارك في الدراسة بكل شفافية ومصداقية.

- **برنامج SPSS: هو** واحد من .الأساليب التي انتهجناها في التحليل الإحصائي الوصفي **descriptive static**وما يحتويه من نسب مئوية ، تكرارات لتعرف على خصائص عينة الدراسة ، وتحديد احتياجات أفرادها ، انجاز فقرات ومحاور الاستبيان من خلال معامل ألفا كرومباخ معامل الصدق والثبات ، كذلك الانحراف المعياري ومعدل الاختبار النتائج وصحة الفرضيات.

المبحث الثاني : تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها

يشتمل هذا المبحث على مطلبين .المطلب الاول يتعلق بعرض نتائج الدراسة و مناقشتها ,المطلب الثاني سنحاول تحليل و تفسير النتائج

المطلب الأول :النتائج المتعلقة بأراء المستجوبين إتجاه الإستبيان

من خلال هذا المطلب نقوم بتحليل ومناقشة وتفسير المخرجات (النتائج المتوصل إليها) لقياس درجة الموافقة حول مدى كفاءات الإستقطاب على كفاءة الأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية ، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية على المحورين الأتيين.

جدول(2-5): معايير تحديد الإتجاه

المستوى	الإتجاه
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.88
غير موافق	من 1.89 إلى 2.66
محايد	من 2.67إلى 3.44
موافق	من 3.45إلى 4.22
موافق بشدة	من 4.23 إلى 5

المصدر:من اعداد الطالبة اعتمادا على برنامج**excel**

1- النتائج المتعلقة بأراء المستجوبين إتجاه المحور الأول للإستبيان :

الجدول(2-6): يبينتقييم العاملين لكفاءة الإستقطاب بالمؤسسة.

الرقم	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		معدل	تكرار نسبي	درجة الموافقة
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة			
01	11	36.7	18	60	1	3.3					4.33	0.54	موافق بشدة
02	9	30	17	56.7	4	13.3					4.16	0.64	موافق بشدة
03	11	36.7	8	26.7	9	30	2	6.7			3.93	0.98	موافق بشدة
04	14	45.7	11	36.7	3	10	1	3.3	1	3.3	4.2	0.99	موافق بشدة
05	8	26.7	17	56.7	4	13.3	1	3.3			4.06	0.73	موافق بشدة
06	14	46.7	12	40	2	6.7	2	6.7			4.26	0.86	موافق بشدة
07	18	60	11	36.7			1	3.3			4.53	0.68	موافق بشدة
08	13	43.3	13	43.3	4	1					4.3	0.70	موافق بشدة

المتوسط الحسابي المرجح العام	4.23	0.76	-	موافق بشدة

المصدر :من اعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

2-النتائج المتعلقة بأراء المستجوبين إتجاه المحور الثاني للإستبيان

الجدول(2-7):تقييم العاملين لفعالية الاداء الوظيفي

الرقم	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير		متوسط المرجح	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة			
01	4	13.3	22	73.3	3	10	1	3.3			3.96	0.61	موافق
02	4	13.3	18	60	8	26.7					3.86	0.62	موافق
03	6	20	16	53.3	5	16.7	3	10			3.83	0.87	موافق
04	3	10	22	73.3	5	16.7					3.93	0.52	موافق
05	7	23.3	22	73.3			1	3.3			4.16	0.59	موافق
06	5	16.7	22	73.3	3	10					4.06	0.68	موافق

المتوسط الحسابي المرجح العام و الإنحراف المعياري للمحورالثاني	3.95	0.62	موافق

المصدر:من اعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss51

1- بيان مدى معلمية المعطيات :

معلمية المعطيات أي مدى ارتفاع معنوية المشاركين في دراسة تتروح قيمته بين 1≤0.5≤0، كلما كان أكبر من 0.05 فإن المعطيات و إن وإن العمال ذوي معنوية عالية.

جدول(2-8): يبين مدى معلمية المعطيات

	Shapiro-wilk	**Kolmojorov-smirnov**
كفاءة استقطاب الموارد البشرية	0.187	0.20
فعالية الأداء الوظيفي	0.210	0.26

المصدر :من إعداد الطالبة إعتمادا على برنامج spss

2- نتائج العلاقة بين كفاءة الإستقطاب وفعالية الأداء الوظيفي :

لقياس مدى الإرتباط و العلاقة بين كفاءات استقطاب الموارد البشرية وفعالية الأداء الوظيفي في المؤسسة تم استخدام أحد الأساليب الإحصائية وذلك بحساب الإرتباط الخطي البسيط.

الإرتباط الخطي البسيط(لبرسون)rيقيس العلاقة بين متغيرين xو y ، حيث واحد يؤثر على الثاني ، تتراوح قيمته$1 \leq r \leq 1-$، فكلما كانت قيمة قريبة من 1 كلما كانت العلاقة بينهم قوية.

جدول (2-9): العلاقة بين كفاءة استقطاب الموارد البشرية وفعالية الأداء الوظيفي

	Person correlation
حجم العينة	30
كفاءة استقطاب الموارد البشرية	0.243
فعالية الأداء الوظيفي	0.243

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على تحليل SPSS

المطالب الثاني: تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

من خلال هذا المطلب سنحاول تحليل وتفسير النتائج المتوصل لها من خلال الأساليب الإحصائية للنتائج المتعلقة بأراء المستجوبين اتجاه محاور الإستبيان:

1- تحليل وتفسير نتائج أراء المستجوبين أتجاه محاور الإستبيان :

تحليل وتفسير نتائج المحور الأول الخاص بتقييم العاملين لكفاءة استقطاب الموارد البشرية في المؤسسة:

أشار الجدول 2-6 لتقييم العاملين لعملية كفاءة استقطاب الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز –تيميمون- حيث تم تسجيل متوسطات حسابية مابين 3.53 إلى 4.53 و إنحرافات معيارية مابين 0.54 إلى 0.99 درجة موافقة بشدة.

كما يتضح من خلال الجدول2-6 أن عبارة يوجد تناسب بين المنصب والمؤهلات التي تملكها احتلت المرتبة الأولى حيث كان لها موافقة بشدةعليها فبلغ المتوسط الحسابي لها 4.53 من من بعدها في المرتبة الثانية عبارة موافق.

تعتمد المؤسسة مقابلات واختبارات غير متحيزة عند التعيين بمتوسط حسابي 4.33 ثم تدرجت بعدها بقية العبارات بنفس الرأي موافق بشدة.

كذلك من خلال الجدول 2-6 نلاحظ أن المنحرف المعياري العام للمحور الأول بلغ 0.76 وكان متوسط العام للمحور 4.33 وبما أن الإنحراف المعياري أقل من 01 فهذا دليل على عدم وجود تشتت في فقرات المحور .ومتوسط العام للمحور يدل على الموافقة الشديدة لعينة الدراسة على عملية الإستقطاب في المؤسسة.

تفسير :

من خلال التحليل السابق وجدنا أن عملية الإستقطاب الموارد البشرية في المؤسسة ذات كفاءة وتقوم على مبدأ وضع التخصص المناسب في المكان المناسب هذا مابينه متوسط المرجح لعبارة هل تخصصك يتناسب مع مؤهلاتك التي بلغ متوسط المترجح 4.53كأعلى قيمة بدرجة موافق بشدة.

هذا مايشير إلى مدى إهتمام هذه المؤسسة بشكل عام و إدارة الموارد البشرية بشكل خاص بعملية الإستقطاب للمورد وتمثل على أن تكون ذات كفاءة ووضعها في مكانها المناسب لشغله.

من خلال ماسبق نستنتج :

- تهتم مؤسسة سونلغاز _تيميمون_ بعملية الإستقطاب بشكل كبير.
- تستخدم مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- مؤسسة سونلغاز -تيميمون- تشتمتع بكفاءة استقطاب الموارد البشرية

تحليل وتفسير نتائج المحور الثاني الخاص بتقييم العاملين لكفاءة استقطاب الموارد البشرية في المؤسسة:

أشار الجدول 2-7 لمحور تقييم العاملين لفعالية الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز – تيميمون- حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية مابين 3.83 إلى 4.16والإنحرافات المعيارية تراوحت مابين 0.52 إلى 0.87.

كما يتضح من خلال الجدول 2-7 أن عبارة تؤدي عملية تفييم الوظائف إلى ترتيب العاملين وفق أدائهم فكان متوسط حسابها بدرجة موافق4.16 تليها عبارة تساهم الأنظمة والقوانين في مؤسسة سونلغاز-تيميمون-إلى تطوبر أداء العاملين في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 4.06بدرجة موافق ثم تليهم العبارات الأخرى.

كذلك من خلال الجدول 2-7 نلاحظ أن متوسط العام للمحور الثاني 3.95 بدرجة موافق و الإنحراف المعياري العام قدر ب 0.62 بما أن الإنحراف المعياري أقل من 01 فهذا دليل على عدم تشتت فقرات المحور الثاني .

التفسير :

من خلال التحليل السابق نلرى مؤسسة سونلغاز –تيميمون– وعمالها يرون أن عملية تقييم الأداء تبنى على ترتيب العمال حسب وظائفهم ةأن عمالها يقومون بعملهم على أكمل وبعمل مميز ولها أنظمة وقوانين معتمدة في تطوير أداء عمالها وزيادة كفائتهم.

من خلال ماسبق نستنتج مايلي :

- مؤسسة سونلغاز –تيميمون– لها اهتمامات ترفع الأداء وتطوريه لعمالها لذا لها أنظمة وقوانين تتبعهم في هذا.
- تقوم بترتيب عمالها بعد تقييم أدائهم.

2- تحليل وتفسير نتائج مدى معلمية المعطيات:

من خلال الجدول 2-8 المتعلق بنتائج تبين مدى معلمية المعطيات نرى أن المعطيات كلها كانت أكبر من 0.5 بنسبة (shapiro-wilke) أو بالنسبة إلى(kolmogorov-smirnov)فكانت تتراوح بين 0.187إلى 0.26بالنسبة للمحورين.

التفسير :

من خلال التحليل السابق نرى أن المعطيات معلمية أي أن العمال ذوي معنوية عالية عند إجابتهم على الأستبيان بمحوريه.

من خلال ماسبق نستنتج :

- العمال فرحين ولهم معنويات عالية في مؤسسة سونلغاز _تيميمون_.
- العمل مسرورين بعملية الإستقطاب وفعالية الأداء الوظيفي داخل مؤسسة سزنلغاز

المطلب الثالث :تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالعلاقة بين استقطاب الموارد البشرية وفعالية الداء الوظيفي وقد أشار الجدول 2-9 إلى نتائج العلاقة بين كفاءة استقطاب الموارد البشرية وفعالية الأداء الوظيفي للمؤسسة.

- نلاحظ من خلال الجدول 2-9 أنه توجد علاقة بين كفاءة استقطاب الموارد البشرية وفعالية الأداء الوظيفي للمؤسسة بنسبة إرتباط 24.3 وهذا يعني أن هذا الإرتباط قوي جدا يوجد ارتباط ضعيف جدا بين عهذين المتغيرين (كفاءة استقطاب الموارد البشرية وفعالية الأداء الوظيفي).

من خلال ماسبق نستنتج :

- مهما كانت مؤسسة سونلغاز لها كفاءة في استقطاب الموارد البشرية فهي تحقق فعالية كبيرة في الأداء الوظيفي.
- هناك علاقة بين كفاءة الإستقطاب وفعالية الأداء الوظيفي لكنها علاقة غير جيدة فهي ضعيفة جدا.

ملخص الفصل :

وفي الخير توصلت الدراسة الميدانية إل النتائج التالية :

- للمؤسسة كفاءة كبيرة في استقطاب مواردها البشرية.

- هنالك علاقة بين كفاءة الإستقطاب وفعالية الأداء الوظيفي بالمؤسسة.
- كفاءة الإستقطاب لا تؤثر بشكل كبير على فعالية الأداء الوظيفي.

الخاتمـــــة

إن الموارد البشرية هي أهم عناصر المؤسسة فهي العامل الرئيسي في عمليات التنمية الإقتصادية والإجتماعية ،فهي تعود بالجديد في الشاغل والمشغول . لذلك فإن الإدارة الناجحة هي التي تحصل على أفضل الكفاءات فتكون قد تمكنت من الخطوة الأولى لنجاح المؤسسة أو المؤسسة أو المنشأة.

الموارد البشرية هي المحرك الرئيسي للعمل ، فمهما كان هدف المنشأة ونشاطها فحصولها على موارد بشرية ذات كفاءة يعطيها ميزة تنافسية ويعتبر لها رأس مال بشري ،فهي تكسبها ديناميكية تمكنها من الإستجابة بمرونة كبيرة من مختلف المتغيرات وذلك بسبب كفاءة مواردها البشرية.

أصبح لجميع المؤسسات إهتمام كبير بمدى كفاءة مواردها ورأس مالها البشري ،وذلك من خلال كفاءة المؤسسة في الإستقطاب والتعيين

تناول موضوع دراستنا كفاءة استقطاب الموارد البشرية و أثره على فعالية الأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ،ذلك من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز –تيميمون- بهدف دراسة مدى ارتباط كفاءة استقطاب الموارد البشرية وفعالية الأداء الوظيفي وتأثيره عليه ، للإلمام بالموضوع تناولنا فصلين ، فصل نظري و أخر تطبيقي انطلاقا من فرضيات الدراسة التي نسعى من خلالها إلى معرفة مدى تأثير كفاءة إستقطاب الموارد البشرية بفعالية الأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، ومنه نلخص نتائج الدراسة ، التوصيات ،والأفاق فيما يلي :

1- نتائج فرضيات الدراسة :

بالنسبة للفرضية الأولى : استقطاب موارد بشرية ذات كفاءة لا يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز –تيميمون- ، تعتبر هذه الفرضية خاطئة ويتم تثبيتها وفق إجابات العينة من خلال معامل الإرتباط (برسونال)r الذي كان ضئيل جدا بنسبة 0.243 فقط.

بالنسبة للفرضية الثانية : يوجد علاقة بين كفاءة الإستقطاب وفعالية الأداء الوظيفي ...في مؤسسة سونلغاز –تيميمون– هذه الفرضية خاطئة وذلك مايبرره معامل الإرتباط (برسون)r الذي بين وجود علاقة ارتباط لكنها ضعيفة.

بالنسبة للفرضية الثالثة : القدرة على انجاح عملية الإستقطاب يضمن الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة لكن لايؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي بشكل كبير ، وبذلك فإن الفرضية التالة صحيحة نسبيا بمؤسسة سونلغاز –تيميمون–.

التوصيات:

بعد تحليل المتغيرات ونتائج البحث ارتئينا تقديم التوصيات التاليةلمن يهمهم ويعنيهم موضوع الدراسة :

- فعالية الأداء الوظيفي تتأثر بعدة عوامل .
- عدم وجود علاقة قوية ووطيدة بين كفاءة استقطاب الموارد البشرية و الأداء الوظيفي .
- الإهتمام بجميع العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي من أجل الفعالية.
- الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة ووضعها في مكانها المناسب لا يعني أنهها تستحق أداء وظيفي عال.
- البحث عن العوامل الأخرى التي تحقق فعالية الأداء الوظيفي في حالة تحفيز ، تكوين ، وتطوير ...إلخ
- ضرورة تكامل عناصر ادارة الموارد البشرية من أجل الوصول إلى الأداء الوظيفي ذو فعالية.

أفاق البحث :

- إجراء العديد من الدراسات المشابهة لموضوعنا في مؤسساتها أخرى .
- محاولة دراسة بدراسة أخرى للتعرف على مدى علاقة هذين المتغيرين ببعضهما في مؤسسات أخرى.
- إجراء دراسات أخرى متعلقة بفعالية الأداء الوظيفي من أجل معرفة ماهي العوامل المؤثرة عليه بقوة.

تورد بعض المواضيع الأخرى :

- أثر الحوافز على فعالية الأداء الوظيفي.
- أ ثر نوعية القيادة على فعالية الأداء الوظيفي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

- **المراجع باللغة العربية :**

1- غانم فنجان موسى ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الكتب والوثائق ، بغداد ، 1990،

عبد الجليل الخليل ، إدارة الموارد البشرية (جامعة الإفتراضية السورية) ، 2018

2-سعيدي ربحة ، العوامل التنظيمية المؤثرة في الداء الوظيفي ،دراسة حالة ديوان مؤسسات الشباب لولاية ورقلة ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ،2018

3-أسعد أحمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ،دراسة حالة على شركة الإتصالات ، رسالة متطلبات درجة ماجيستسر في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ،فلسطين ، Pdf

4-عادل برير ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، لبنان ،1997

5-إيمان خويلدات ، أثر تسيير الموارد البشرية عن الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية ،دراسة حالة شركة الوطنية لتوزيع الكهرباء SDCوالغاز، -ورقلة، رسالة ماجيستير في اقتصاد ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة

6-خالد فتوح ، وظائف إدارة الكفاءات وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي ،دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بتلمسان، مجلة دراسات العدد الإقتصادي 2013-2676: ISSN، العدد01،المجلة3،ص45، pdf في - 2022.02-04

7-Sharfa 56/3دراسة أثر إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات ، تطبيق عملي على شركة جود، مذكرة نيل شهادة ماجيستير في إ دارة الأعمالجامعة الإفتراضية السورية ، pdf2016، ص35.يوم 2022-03-29.

8-زياد مفدي القاضي ، علاقة الممارسات الإستراتيجيةلإدارة الموارد البشريةوأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات ،دراسة تطبيقية عن الجامعات الخاصةفي الأردن ،رسالة متطلبات الحصول على درجة ماجيستير في إدارة الأعمال،جامعة الشرق الأوسط ، قسم إدارة الأعمال ،.pdf يوم 01-04-2022.

9-غازي حسن، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن رسالة ماجيستير ،جامعة الشرق الأوسط، 2013،pdf،في 30-3-2022 .

10-عليان عي رحمة عليان ،العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم ، أطروحة نيل شهادة دكتوراه الفلسفة ،في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، قسم الدراسات التجارية ،pdf في 12-03-2022.

11-مقداد جهاد، كمالي حجيلة 2017-2018 الحوافز وتأثيرها عن أداء المورد البشري في المؤسسة الإقتصادية،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ،جامعة أعلي محمد أولحاج ،البويرة ،سنة 2018.

12-خويلدان إيمان 2013-2014 أثر الموارد البشرية عن الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية ، دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة.،مذكرة مقدة لإستكمال متطلبات الحصول على الماستر الأكاديمي في علوم الإقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير بترولي جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،2014.

13- مصطفى الجربوعة ، إدارة الموارد البشرية ،دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ، عمان

14-هشام بوكفوس ،أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية ، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوة ،رسالة مكملة لنيل شهادة الماجيستير ،تخصص تنمية الموارد البشرية ،جامعة الإخوة منتوري ،قسنطينة ،الجزائر ، 2005.

- **المراجع باللغة الفرنسية:**

J.Mgestion du personnele Vibert paris 1984-15

The_arabic_entrepreneur.com-16

The effet of organization culture and leadrshmp style on job -17 statisfaction commitment.

Strategie humaine ressource management(Jery 2013) And -18 performance :The universalisticApproch-case of Tunisia ,universite of Tunisia,2013.

الملاحق :

الملحق رقم (1) استمارة الاستبيان

جامعة قصدي مرباح -ورقلة

معهد التكنولوجيا

قسم التسيير

استمارة

السيدات والسادة، يشرفنا ان نقدم لكم هذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ليسانس مهني تحت عنوان: **كفاءة استقطاب الموارد البشريه و اثره على فعاليه الاداء الوظيفي للمؤسسه الاقتصاديه** ، ونعلمكم إن إجابتكم تحظى بالاهمية القصوى لنجاح بحثنا، وأنها تستخدم لاغراض البحث العلمي.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1-ضع علامة(x) في المكان المناسب:

الجنس	ذكر	أنثى		
الوظيفة المشغولة	٦			
المؤهل العلمي	تقني سامي	ليسانس	ماستر	دكتوراه
الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	أكثر من 20سنة

الجزء الثاني: كفاءة استقطاب الموارد البشرية و فعالية الأداء الوظيفي

كفاءة استقطاب الموارد البشرية:هو عملية البحث عن الأفراد المؤهلين لشغل المناصب الشاغرة في المنظمة.

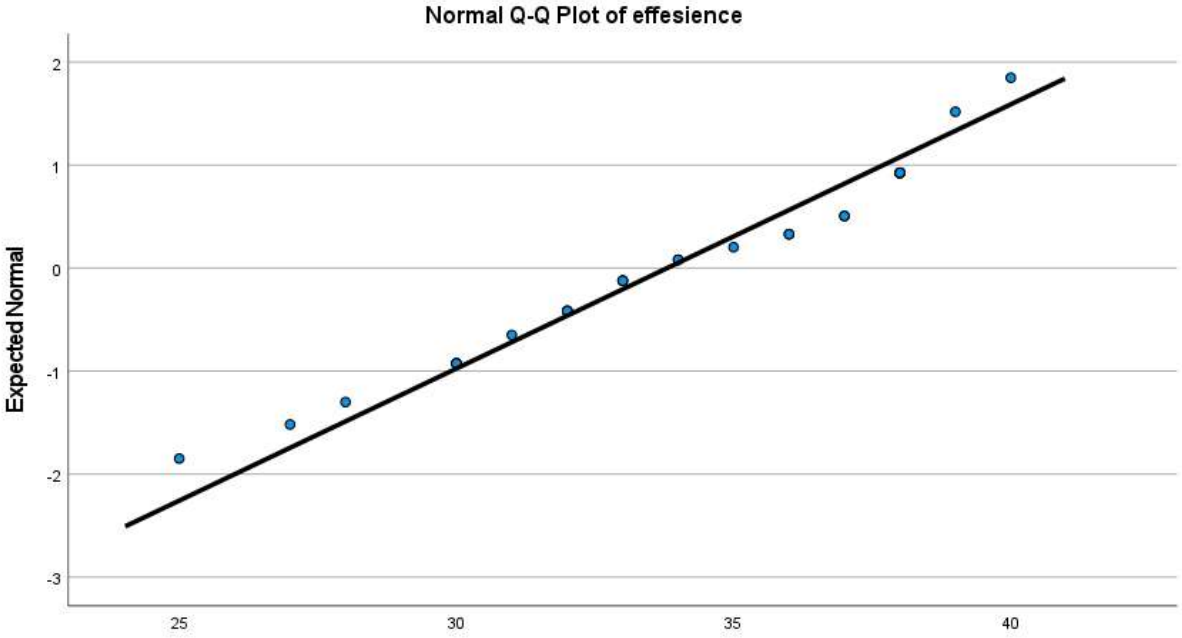
عدد	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	تعتمد المؤسسة لمقابلات و اختبارات عادلة عند التعيين					
02	تعمل المؤسسة على استقطاب و الحصول على الموارد بشرية ذات مهارة و كفاءة عالية					
03	تستخدم المؤسسة طرق عديدة لاستقطاب طالبي العمل					
04	يتم اختيار الموظفين عن طريق المجموعة من اللجان					
05	تعتمد المؤسسة على معايير محددة في استقطاب العاملين					
06	يصاحب عملية الاستقطاب وضع الشخص المناسب في المكان المناسب					

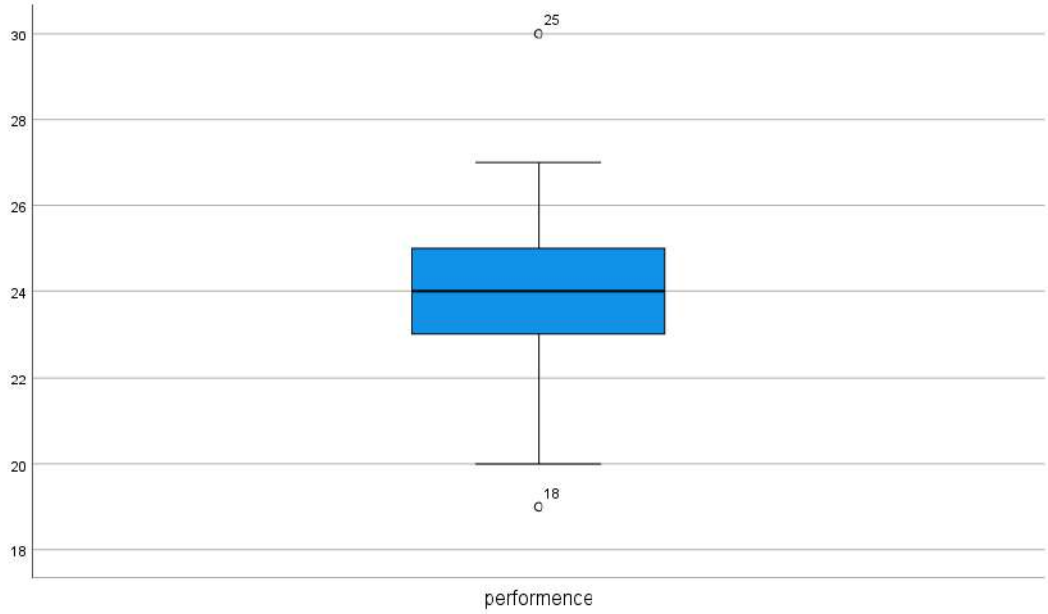
07	يوجد تناسب بين منصبك و المؤهلات التي تمتلكها					
08	ما رأيك في عملة استقطاب العاملين في مؤسسة بيونيغاز					

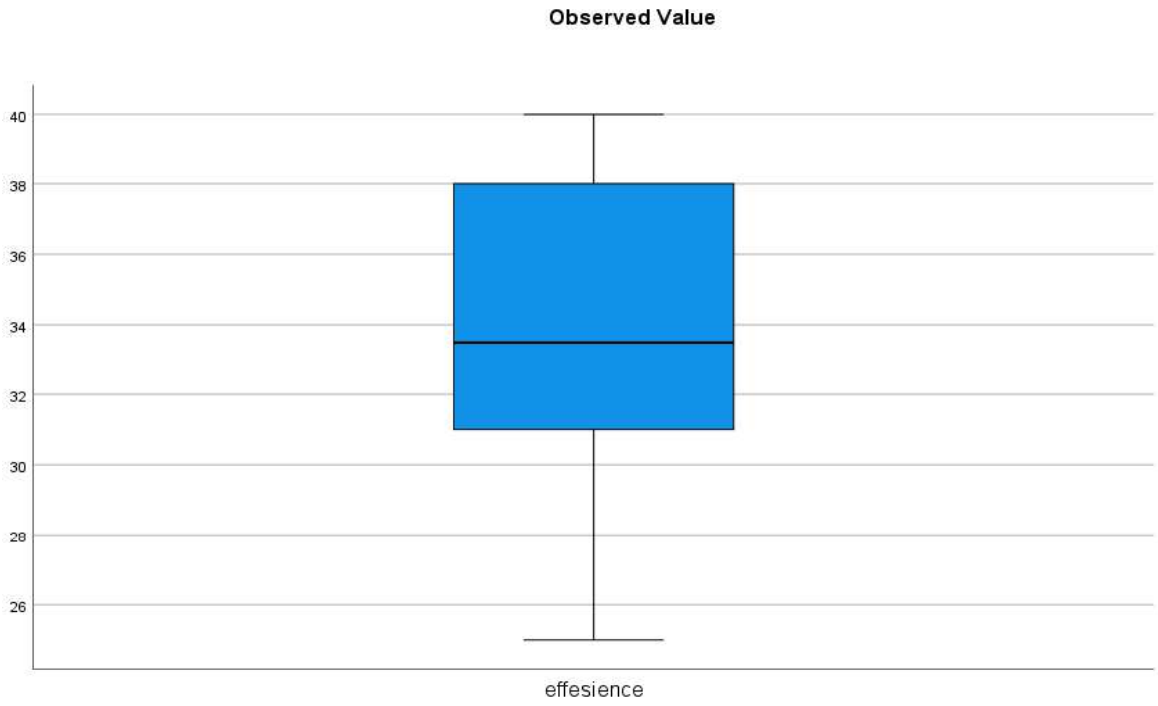
فعالية الأداء الوظيفي: إن الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام مهام الفرد , فهو يعكس الكيفية التي تحقق و يشبع بها متطلبات الوظيفة

عدد	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
09	يعتبر كفاءة الاستقطاب ضروري للوصول إلى أداء فعال					
10	اختيار الموظفين بناءا على معايير تتناسب مع المنصب يؤدي إلى رفع وتيرة العمل					
11	وضع الشخص المناسب في المكان المناسب عامل من عوامل رفع الأداء					
12	فشل عملية الاستقطاب تؤثر سلبا على جودة الاداء					
13	تؤدي عملية تقييم الوظائف إلى ترتيب العاملين وفق أدائهم					
14	تساهم الأنظمة و القوانين المعتمدة مؤسسة بيونيغاز في تطوير أداء العاملين					

الملحق رقم (2):أشكال بيانية تتعلق بالموارد البشرية و الاداء الوظيفي و العلاقة بينهما






Observed Value
40
38
36
34
32
30
28
26
effesience

قائمة الأشكال :

الرقم	الشكل	الصفحة
1-1	العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة	22
1-2	دائرة نسبة تبين نسبة الرجال والنساء في عينة الدراسة	49

قائمة الملاحق :

الرقم	الشكل	الصفحة
1	استمارة الاستبيان	
2	أشكال بيانية تتعلق بالموارد البشرية و الاداء الوظيفي و العلاقة بينهما	

قائمة الجداول :

الرقم	الجدول	الصفحة
2-1	أوجه الإختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	31
1-2	الإحصائيات الخاصة بالإستمارة	44
2-2	نسب مستوى الدراسة	50
3-2	نسبة الخبرات المهنية	51
4-2	معامل نسبة الثبات والصدق- ألفا كرومباخ	52
5-2	معايير تحديد الإتجاه	54
6-2	نتائج المتعلقة بنتائج المستجوبين المتعلقة بأراء المستجوبين إتجاه فقرات المحور الأول	55
7-2	نتائج المتعلقة بنتائج المستجوبين المتعلقة بأراء	57

	المستجوبين إتجاه فقرات المحور الثاني	
2-8	يبين مدى معلمية المعطيات	58
2-9	يبين العلاقة بين كفاءة استقطاب الموارد البشرية	59

الفهرس

الفهرس

العنـــــــــــــــوان	الصفحة
إهداءات	-
تشكرات	-
الملخص	
مقدمة	أ-ج
❖ **الفصل الأول: الفصل النظري**	
○ **المبحث الأول:**	
❖ **المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية**	-
❖ مفهوم إدارة الموارد البشرية	08
❖ وظائف إدارة الموارد البشرية	09
❖ **المطلب الثاني: الأداء الوظيفي**	-
❖ مفهوم الأداء الوظيفي	14
❖ أهمية الأداء الوظيفي	15
❖ عناصر الأداء الوظيفي	15
❖ أنظمة قياس الأداء الوظيفي	16
❖ **المطلب الثالث : العلاقة مابين إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي للمؤسسة**	-
❖ تكامل إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي للمؤسسة	20
❖ اثر إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي	22
○ **المبحث الثاني :** دراسة المشابهة لموضوع كفاءة استقطاب الموارد البشرية والأداء الوظيفي	-
❖ **المطلب الأول** :دراسة المشابهة لموضوع كفاءة استقطاب الموارد البشرية والأداء الوظيفي باللغة العربية.	25
❖ **المطلب الثاني** :دراسة المشابهة لموضوع كفاءة استقطاب الموارد البشرية والأداء الوظيفي باللغة الأجنبية.	28
❖ **المطلب الثالث :** أوجه التشابه و الإختلاف بين الدراسة السابقة والحالية.	29
❖ **الملخص**	32
❖ **الفصل الثاني: الإطار التطبيقي**	-

○ **المبحث الأول: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة**	-
❖ **المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة سونلغاز –تيميمون-**	35
❖ **المطلب الثاني: الطريقة المتبعة في الدراسة**	-
المجتمع وعينة الدراسة	43
الأدوات المستخدمة في الدراسة	44
○ **المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها**	-
❖ **المطلب الأول:نتائج المتعلقة بنتائج المستجوبين المتعلقة بأراء المستجوبين إتجاه فقرات المحور الأول**	48
❖ **المطلب الثاني: نتائج المتعلقة بنتائج المستجوبين المتعلقة بأراء المستجوبين إتجاه فقرات المحور الثاني**	49
❖ **المطلب الثالث:نتائح المتعلقة بالعلاقة بين الأداء الوظيفي و كفاءة الاستقطاب**	50
○ **المبحث الثالث : تحليل وتفسير ومناقشة الدراسة الميدانية**	-
❖ **المطلب الأول : تحليل وتفسير ومناقشة نتائج المستجوبين المتعلقة بأراء المستجوبين إتجاه فقرات المحور الأول**	52
❖ **المطلب الثاني : تحليل وتفسير ومناقشة نتائج المستجوبين المتعلقة بأراء المستجوبين إتجاه فقرات المحور الأول**	54
❖ **الطلب الثالث : مناقشة نتائج الدراسة الميدانية**	56
❖ **الملخص**	58
❖ **خاتمة**	60
❖ **قائمة المراجع والمصادر**	62
❖ **الملاحق**	64
❖ **قائمة الأشكال**	70
❖ **قائمة الملاحق**	70
❖ **قائمة الجداول**	70
❖ **الفهرس**	73

الملخص