



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير، وعلوم تجارية  
التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء

التنظيمي

دراسة حالة بمديرية العملية لإتصالات الجزائر - ورقلة

2023

من إعداد الطالبتين:

❖ مقدم نورالهدى

❖ مجول شهيناز

نوقشت وأجيزت علينا بتاريخ: 2023/06/20

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ: بن شيوخ عبد الحميد (أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.

الأستاذ: بن ساسي عبد الحفيظ (أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا.

الأستاذ: مكاوي محمد (أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

الموسم الجامعي 2023/2022





جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير، وعلوم تجارية  
التخصص: إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء  
التنظيمي

دراسة حالة بـمديرية العملية لإتصالات الجزائر - ورقلة  
2023

من إعداد الطالبتين:

❖ مقدم نورالهدى

❖ مجول شهيناز

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/20

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ: بن شيخ عبد الحميد.. (أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.

الأستاذ: بن ساسي عبد الحفيظ) أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا.

الأستاذ: مكايي محمد. (أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

الموسم الجامعي 2023/2022

# إهداء

الحمد لله الذي ملأ السماوات والأرض وما بينهما ' نشكره سبحانه وتعالى على منحه لنا نعمة العقل  
والأمل والصبر والصلاة والسلام على أشرف المرسلين،  
وبعده أهدى هذا العمل إلى "أمي الغالية" حفظها الله  
إلى من تحمل مشاق الحياة ومن أحمل اسمه وكلني فخر ومن أفتخر كونه أبي  
إلى أعظم رجل في حياتي "أبي" حفظه الله وأطال في عمره  
إلى إخواني وأخواتي سمية، سناء، ميرة، سالك، إبراهيم، صبحي، محمد بدر، أحمد عديل، قصي.  
إلى أبناء أخواتي بلخير، سجي، عبد الجبار إلياس، طواف.  
إلى صديقة غالية "دنيا بن منصور"  
إلى كل من شجعني ولو بكلمة طيبة  
إلى كل من علمني حرفا  
إلى كل من سقط من قلبي سهوا  
أهدي ثمرة هذا الجهد

نور الهدى

# إهداء

الحمد لله والشكر له عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليما كثيرا

أهدي تخرجي إليكما يا من أحمل أسمكما بكل أفتخار إليكما يا من أعطيتموني ولا زال عطاؤهم بلا حدود فمهما وصفت فيكم أو عبرت عن مشاعري فلم أوفي حقكم فأنتم رحمة الله لي في هذه الحياة تخرجي اليوم وتعبي خلال السنوات الدراسية أهديها كهدية متواضعة وبسيطة إلي أبي الحبيب فأنت قدوتي الأولى ونبراسي الذي ينير دربي إليك يا من رفعت رأسي عاليا إفتخارا بك يا من أفديك بروحي يا من علمتني المثابرة والأجتهاد يا من دعائك سر نجاحي يا من تحت أقدامها الجنة أمني فاللهم إنني أسألك ان تحفظهما وإن تجعل الريان بابهما والفردوس ثوابهما والكوثر شرابهما وحبيب صلى الله عليه وسلم شفيعهما وجارهما وعرش الرحمان ضلالهما اللهم أمين أطل الله في عمركما الي سندي وقوتي في الصعاب والضيق أخي " محمد اسلام " حفظك الله لي سند وقوة أنت وأخي الثاني " رائد محمد العربي " وإلي من بوجودهم أكتسب قوة والعطاء ومحبة لا حدود لها أخواتي " مروة " " وريدة " " ريان " " أسماء " ومررت أخي " أسماء " وأبناء اخوتي " أمير " " ماهر " " محمد جاسر " " إلين " وكل أصدقاء الأعراء ومن شجعني ولو بكلمة طيبة وكل من علمني حرفا فيكل الأطوار الدراسة .

شهيان

# شكر وتقدير

الشكر لله عز وجل الذي منّ علينا بفضله وأعاننا على إتمام هذا البحث نسأله لهداية  
والتوفيق في أعمالنا مستقبلاً

وبمزيد من العرفان والامتنان والاعتراف بالفضل والتقدير نجزل الشكر لأستاذنا الدكتور  
المشرف "بن ساسي عبد الحفيظ" على حسن قبوله الإشراف على هذا العمل وتقديمه لنا  
النصح والتوجيه والذي لم ييخل علينا رغم انشغالاته ووقته الثمين، نسأل الله أن يحقق له

زيادة وأن يوصله لأسمى وأرقى المعالي

الشكر لكل أساتذتنا وبأخص أستاذ "خامرة طاهر"

الشكر لكل العمال مؤسسة الاتصالات الجزائر

الشكر الكثير لكل من ساعدنا في إنجاز هذا

البحث من قريب أو من بعيد

نور الهدى وشهيناز هـ

## ملخص:

ف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنظيمي من خلال دراسة ميدانية في مديرية العملية الاتصالات الجزائر بولاية ورقلة، حيث اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمنا كل من الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع المعلومات وقد تم توزيع 30 استبيان على الموظفين مديرية العملية الاتصالات الجزائر محل الدراسة، وقد تم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج SPSS بالإضافة إلى مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية.

توصلت الدراسة الى اهم النتائج كمايأتي:

- ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية المستدامة (التوظيف المستدام، التدريب والتنمية المستدامة، تقييم الأداء المستدام، التعويض المستدام) علماأداء التنظيمي لدى مديرية العملية الاتصالات الجزائر بولاية ورقلة وأن ادارة الموارد البشرية المستدامة تفسر 64.7%، من التباين في المتغير التابع الأداء التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** موارد بشرية مستدامة، أداء تنظيمي، اتصالات الجزائر.

### Abstract Study:

The study aims to know the extent of the impact of sustainable human resource management on organizational performance through a field study in the Communications Operation Directorate, Algeria, in the state of Ouargla. Algeria is the subject of the study, and the results were analyzed based on the SPSS program, in addition to a set of statistical tools and methods.

A study concluded that there is a statistically significant effect of sustainable human resource management practices (sustainable recruitment, training and sustainable development, sustainable performance evaluation, sustainable compensation) on the organizational performance of the Operation Directorate of Communications, Algeria, in the state of Ouargla. And sustainable human resource management explains 64.7% of the variation in the dependent variable organizational performance.

**Keywords:** Sustainable human resources, organizational performance, Algeria Telecom.

## قائمة المحتويات

IV	الإهداء
VI	الشكر
VII	ملخص
VIII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال البيانية
XI	قائمة الملاحق
أ- هـ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية المستدامة والأداء التنظيمي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية المستدامة والأداء التنظيمي
03	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية المستدامة
10	المطلب الثاني: مفاهيم حول الأداء التنظيمي
14	المطلب الثالث: العلاقة الإدارة الموارد البشرية المستدامة والأداء التنظيمي
15	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة الموارد البشرية المستدامة والأداء التنظيمي
15	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
18	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
21	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
24	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمديرية العملية لإتصالات الجزائر-ورقلة	
25	تمهيد
26	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
26	المطلب الأول: عينة الدراسة
29	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
34	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
34	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
43	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج
54	خلاصة الفصل
55	خاتمة
59	قائمة المراجع
61	الملاحق
76	الفهرس العام



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
06	تعريف لبعض الباحثين لإدارة الموارد البشرية المستدامة	(1-1)
22	أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	(2-1)
29	توزيع عينة الدراسة	(1-2)
31	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكرت)	(2-2)
32	الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة	(3-2)
32	معامل ألفا كرونباخ لأداء الدراسة	(4-2)
33	إختبار التوزيع الطبيعي	(5-2)
34	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(6-2)
35	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	(7-2)
36	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(8-2)
38	توزيع عينة الدراسة عدد سنوات العمل	(9-2)
38	نتائج اجابات أفراد العينة على عبارات بعد التوظيف المستدام	(10-2)
39	نتائج اجابات أفراد العينة على عبارات بعد التدريب والتنمية المستدامة	(11-2)
39	نتائج اجابات أفراد العينة على عبارات بعد تقييم الأداء المستدام	(12-2)
40	نتائج اجابات أفراد العينة على عبارات بعد التعويض المستدام	(13-2)
41	نتائج اجابات أفراد العينة على عبارات بعد الرضا الوظيفي	(14-2)
42	نتائج اجابات أفراد العينة على عبارات بعد مهارات التفكير الابتكاري	(15-2)
42	نتائج اجابات أفراد العينة على عبارات بعد سلوكيات الدور الإضافي	(16-2)
43	متوسط إجابات الموظفين حول ادارة لموارد البشرية المستدامة	(17-2)
43	متوسط إجابات الموظفين حول الاداء التنظيمي	(18-2)
44	نتائج تحليل التباين خط الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لأختبار الفرضية ف 1	(19-2)
44	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد الاختبار تأثير التوظيف المستدام على الأداء التنظيمي	(20-2)
45	يوضح معامل لارتباط بين الاداء التنظيمي والتوظيف المستدام	(21-2)
45	نتائج تحليل التباين خط الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية ف 2	(22-2)
46	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد الاختبار تأثير التدريب والتنمية المستدامة على الأداء التنظيمي	(23-2)
46	يوضح معامل لارتباط بين الأداء التنظيمي والتدريب والتنمية المستدامة	(24-2)
46	نتائج تحليل التباين خط الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لأختبار الفرضية ف 3	(25-2)
47	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد الاختبار تأثير تقييم الاداء المستدام على الأداء التنظيمي.	(26-2)
48	يوضح معامل لارتباط بين الأداء التنظيمي وتقييم الاداء المستدام	(27-2)

48	نتائج تحليل التباين خط الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لأختبار الفرضية ف 4	(28-2)
49	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد الاختبار تأثير التفويض المستدام على الأداء التنظيمي.	(29-2)
49	يوضح معامل لارتباط بين الأداء التنظيمي والتعويض المستدام	(30-2)
50	ترتيب تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي وفق نسب معامل التفسير $R^2$	(31-2)
50	نتائج تحليل التباين خط الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لأختبار الفرضية الثالثة	(32-2)
51	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد الاختبار تأثير ادارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنظيمي.	(33-2)
52	يوضح معامل لارتباط بين الأداء التنظيمي وإدارة الموارد البشرية المستدامة	(34-2)

## قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
(هـ)	نموذج الدراسة	1
09	أبعاد الإدارة الموارد البشرية المستدامة	1-1
27	هيكل التنظيمي لمديرية العملية لإتصالات الجزائر	1-2
33	التمثيل البياني البياني اختبار التوزيع الطبيعي	2-2
34	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	3-2
35	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	4-2
36	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	5-2
37	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل	6-2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
61	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	1
61	استمارة الاستبيان	2
64	نتائج تحليل استبيان أثر إدارة الموارد البشرية المستدامة على أداء التنظيمي spss v22	3

مقدمة

## أ) تمهيد:

لقد أصبحت التنمية المستدامة مع بداية القرن الواحد والعشرين مؤشرا رئيسا لاستمرار البشرية، كما أبحت أبعادها المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من أهم الأولويات على جدول الأعمال معظم دول العالم التي تعمل في سبيل إصلاح مجتمعاتنا وتحديثها. مما يستدعي فهم مكونات ومقاصد التنمية المستدامة التي تركز على تلبية حاجات الأجيال، وأصبحت الاستدامة التي كانت تستعمل كمصطلح رمزي وقضية حرجة للعالم والأعمال على وجه خصوص إذا وجدت المنظمات ذاتها بحاجة إلى تطوير نماذج الأعمال أكثر استدامة على مستوى عملياتها والأنشطة الرئيسية:

في ظل تغيرات المحيط المستمرة والمتسارعة لتحسين الأداء التنظيمي ويكتب أهمية بالغة في جميع مؤسسات فأصبحت الإدارة الموارد البشرية المستدامة، أكثر اهتماما من خلال الاهتمام بتسيير المهارات والمعارف والعمل تقاسمها وتنميتها وتشجيع تنظيم عمل الأفراد في شكل فرق وجماعات كأساس للبناء الجماعي المهارات والقدرات وتحقيق الإبداع والتميز في جميع مجالات وهذا كله يساهم بتشكيل أساسي في تحقيق المؤسسة لأهدافها، إن الإدارة الموارد البشرية المستدامة تسعى لارتقاء بأداء العاملين مستوى الذي تطمح المؤسسة للتحقيق وينسجم مع أهدافها وتطلعاتها حيث يمكن التعبير عنه من خلال الأداء التنظيمي ومن هنا يمكن صياغة الإشكالية العامة للبحث كمايلي.

## أولاً: إشكالية الدراسة:

● ماهو أثر إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية ورقلة 2023؟

● يمكننا الإجابة على هذه الإشكالية بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 01- ما مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية بمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؟
- 02- ما مستوى تطبيق الأداء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؟
- 03- هل يوجد تأثير الإدارة الموارد البشرية مستدامة في الأداء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؟
- 04- ماهو أثر التوظيف المستدام على الأداء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؟
- 05- ماهو أثر التدريب والتنمية المستدامة على الأداء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؟
- 06- ماهو أثر تقييم الأداء المستدام على الأداء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؟
- 07- ماهو أثر التعويض المستدام على الأداء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؟

## ثانياً: الفرضيات:

وللإجابة على هذه التساؤلات يمكن وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: هناك مستوى عالي لإدارة الموارد البشرية المستدامة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؛

الفرضية الثانية: هناك مستوى عالي للأداء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؛



**الفرضية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة .

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوظيف المستدام على الأداء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر  
**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب والتنمية المستدامة على الأداء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء المستدام على أداء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعويض المستدام على أداء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

### ثالثا: دوافع اختيار الموضوع الدراسة:

تتجلى دوافع اختيار الدراسة في هذا الموضوع فيما يلي:

تم اختيار الموضوع لأن زادت رغبتني في التعمق فيه كون أن الموارد البشرية وظيفة أساسية في مؤسسة رغم أن كل المؤسسات تمتلك موارد المادية والمالية وتكنولوجية أما الموارد البشرية مستدامة نادرة، لذلك تسعى إلى تشخيص هذه الوظيفة رغبة منا في تقديم بعض الاقتراحات التي يمكنها تأثير الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنظيمي والذي سيؤدي بدوره إلى إحداث بعض في أدائها التنظيمي.

### رابعا: أهداف الدراسة:

من خلال الفرضيات التي طرحت سابقا نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي:

- تشخيص مشكلات الموارد البشرية المستدامة التي تحول دون يسعي البحث إلى تحقيق هدفه الأساس من خلال بيان تأثير الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنظيمي من خلال دراسة ميدانية في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر
- التعرف على وظيفة الموارد البشرية المستدامة وتعرف على مختلف وظائف الموارد البشرية في مؤسسة.
- تطبيق أبعاد الأداء التنظيمي في الشركة عينة الدراسة.

### خامسا: أهمية الدراسة:

يستمد هذا البحث أهميته من أهمية العنصر البشري كمورد طبيعي استراتيجي مما جعله محل اهتمام دائم بين الباحثين ولا يزال هذا الاهتمام في تزايد مستمر الي يومنا هذا ؛  
أبراز دور إدارة الموارد البشرية وانعكاسها في تحقيق التنمية المستدامة والتي بدورها تساهم في الحفاظ علي رأس المال البشري في المؤسسة و تحسينه ؛

معرفة الدور الفعال الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية المستدامة من خلال تأثيرها على الأداء التنظيمي داخل المنظمة التعرف على الوظيفة الأساسية من الوظائف المؤسسة وهي الوظيفة الموارد البشرية المستدامة وعلى كيفية سيرها خاصة فما تأثير يشكل كبير في تحقيق الأهداف المؤسسة وتحسين أدواتها التنظيمي.

#### سادسا: حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة؛
- الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة خلال الثلاثي الثاني من سنة 2023؛
- الحدود البشرية: تمت هذه الدراسة على عينة من العاملين قدرها 30 عاملا من عمال اتصالات الجزائر ورقلة؛

#### سابعا: منهج وأدوات الدراسة:

حاجبة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها من أجل الوصول إلى الأهداف الدارسة اعتمدنا على منهج الوصفي والتحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث وذلك بالاعتماد فجزؤه النظري على مجموعة من الكتب المذكرات مواقع الانترنت أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة بما فيها مقابلة والملاحظة الشخصية والاستخدام العينات الذي يعتمد على الاستبيان لحصول المعلومات والبيانات المتعلقة بالموضوع البحث.

#### ثامنا: مرجعية الدراسة

- من أجل الجانب النظري للبحث اعتمدنا على مصادر والمراجع التالية:
- مقالات والمجلات المحكمة؛
  - الدراسات السابقة المتمثلة في المقالات.
  - مواقع الإلكترونية؛
  - أما في الجانب التطبيقي استخدمنا:
  - الاستبيان؛
  - المقابلة الشخصية؛
  - الملاحظة؛
  - البرامج والأدوات الإحصائية التي ساعدت في الحصول على النتائج.



## تاسعا: صعوبة الدراسة

- قلة المراجع وعدم توافرها وتنوعها بالقدر الكافي؛
- موضوع جديد يتطلب الكثير من الجهد والوقت والبحث وجمع المعلومات.

## عاشرا: هيكل الدراسة

يهدف الإلمام بجوانب الدراسة، ومعالجة الموضوع وللإجابة على إشكالية واختبار صحة الفرضيات التي تم صياغتها، عمدت إلى تقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسين وهما:

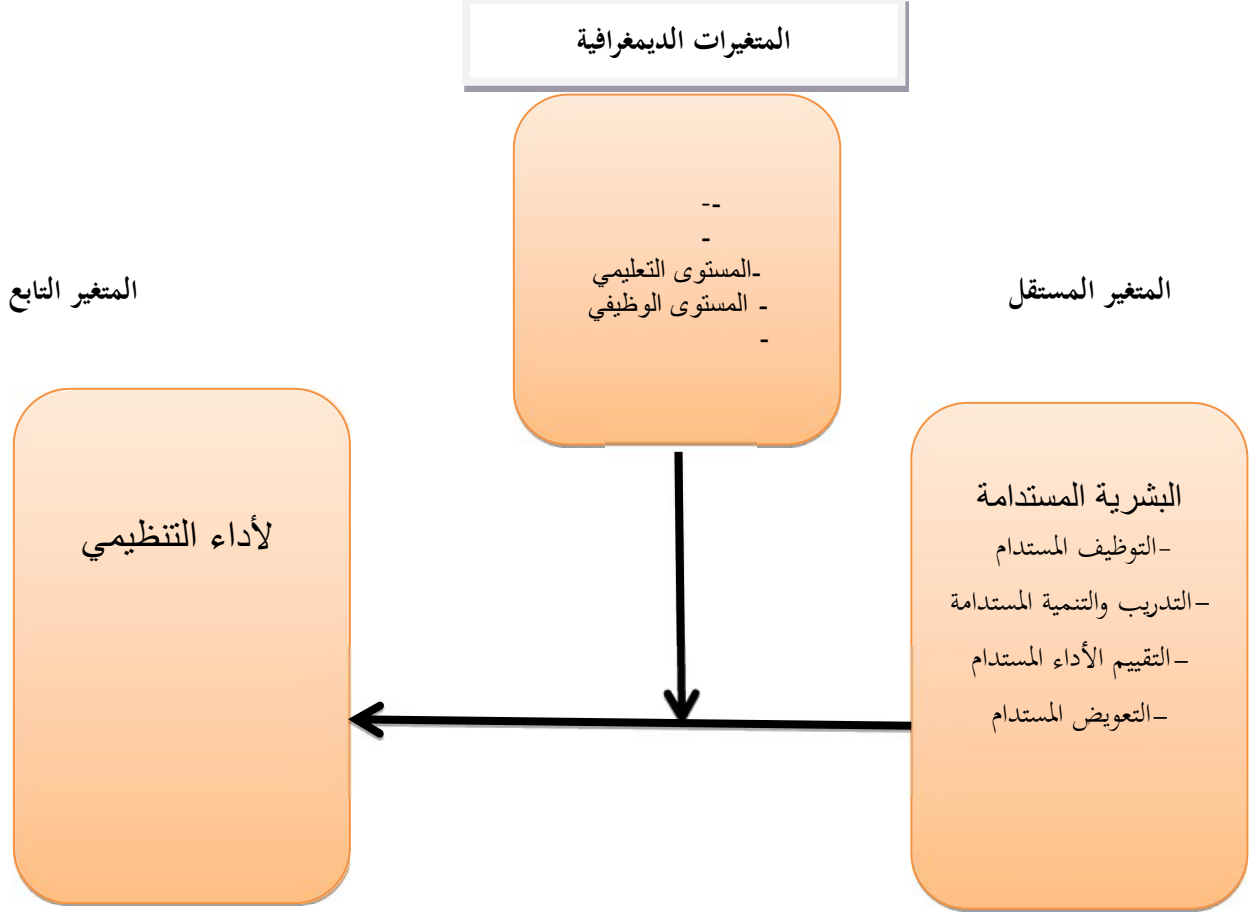
- الفصل الأول: يتناول الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي خلال التركيز على إطار العام لمفهوم إدارة الموارد البشرية المستدامة وأداء التنظيمي، إضافة إلى مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية وتمثل في الأدبيات التطبيقية؛

الفصل الثاني: يتناول الدراسة الميدانية لإدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي في مديرية لاتصالات الجزائر ولاية ورقلة حيث سنعرض فيه الطريقة والأدوات مع التحليل والمناقشة.

## حادى عشر: نموذج الدراسة متغيرات

يقوم بناء نموذج هذه الدراسة على اعتبار أن المتغير المستقل هو إدارة الموارد البشرية المستدامة في حين يتمثل المتغير التابع في الأداء التنظيمي، والنموذج التالي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة:

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة

**الفصل الأول: الأدبيات النظرية  
والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية  
المستدامة والأداء التنظيمي**

### تمهيد:

كمن أهمية إدارة الموارد البشرية المستدامة بأهمية كبيرة كونها أن المؤسسات تعمل في بيئات اقتصادية واجتماعية لذا يجب أن تساهم في رؤية التنمية المستدامة الإدارة الموارد البشرية أصبح أمرا ضروري لبقاء مختلف المؤسسات الاقتصادية، وهذا من أجل أن يكون الأداء التنظيمي لمؤسسات يحظى بأهمية لتسير المؤسسات بالشكل الجيد وتحديد العمل إلى أداء مستدام على المدى الطويل وتحقيق نتائج اقتصادية جيد لمؤسسات.

وفي هذا الصدد سنتطرق إلى تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين هما:

**المبحث الأول:** سيتم تطرق إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي؛

**المبحث الثاني:** دراسات السابقة وموقعها مع دراسات الحالية.

### المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية المستدامة والأداء التنظيمي

#### المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية المستدامة

إدارة الموارد البشرية هي إحدى أهم وظائف المنظمات وأصلا من أصولها، إذ تهتم بأهم مورد فيها وهو العنصر البشري الذي يعتبر محور العملية الإنتاجية، لذلك عرفت تطورا عبر مراحل الزمن التي عاشها العامل منذ الثورة الصناعية إلى يومنا هذا الذي تسعى فيه منظمات العمل إلى تبني استراتيجيات معاصرة تكون بمثابة خطة طويلة الأمد تنتهجها سياسة المنظمة تهتم بمستقبل الموارد البشرية ومسايرها الوظيفي من أجل تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة وتنفيذ استراتيجيتها<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

##### أولاً: مفهوم الإدارة الموارد البشرية

هناك تعريفات متعددة لإدارة الموارد البشرية نذكر منها:

عرفها شروندونوشيرمان: ان إدارة الموارد البشرية "تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب أتباعها والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين فالمنشأة وتزويدهم بما يحتاجونه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفاعلية أكثر"<sup>2</sup> وعرفها فيليبوتوماسومارينيتي: (Filippo Tommaso Marinetti) بأنها "إدارة الموارد البشرية تعمل على تخطيط وتنظيم ومراقبة العمل وتساعد في عملية الاستقطاب والتنمية جميع المهارات إلى جانب تحقيق هدف الذي تسعى إليه المنظمة"<sup>3</sup> الإنتاجية أن إدارة الموارد البشرية تعتبر ركن أساسي في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف المنظمة لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع مبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية<sup>3</sup>

فإدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع حيث أنه على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها.

#### ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية

<sup>1</sup> أحمد قريبي، إدارة الموارد البشرية (المفهوم، التطوير والاستراتيجية) مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد رقم (01)، العدد (02)، ص 01.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي دار، وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص 16.

<sup>3</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان الأردن، د ط، 2002، ص 14.

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية خاصة ومميزة في المنظمات العصرية وذلك باعتبارها تدير أهم أصل من أصول المنظمة وهو العنصر البشري أو ما يعرف برأس المال البشري فعلى الرغم من أن الموارد المادية من أرض ورأس مال وموجودات وتجهيزات ذات أهمية ألا أن الموارد البشرية تعتبر أهم عنصر للإنتاج وهي تضم جميع الناس الذين يعملون بالمنظمة رؤساء ومُؤسسين والذين جري توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها.<sup>1</sup>

- أن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز مركزها الاقتصادي وأرباحها على مدي الطويل مساعدة المؤسسة من بلوغ أهدافها من خلال تقديم دعم بشأن كافة المجالات الخاصة للموارد البشرية<sup>2</sup>

- إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من القدرات سينعكس بدون شك علي رضا الوظيفي وهذا سيزيد من إنتاجيتها ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل تشارك في صنع القرارات الاستراتيجية من واقع مسؤوليتها عن استقطاب واختيار الكفاءات المتميزة وتطويرها وتحسين أدائها تعتبر نظاما كاملا متكاملًا لإدارة العنصر البشري بما يكفل تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة الأعمال ومساعدة الموظفين في تحقيق أهدافهم ووصول إلى أعلى نسبة نجاح لهم في المنظمة وخلق جو التنافس مع الشركات الأخرى.

### ثالثًا: مهام إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من المهام الهامة في المؤسسة وتشمل هذه المهام فيما يلي:

- التحليل والتصميم الوظيفي؛
- التعيين والاختيار؛
- التدريب والتطوير؛
- إدارة الأداء؛
- المكافآت والأجور.<sup>3</sup>

### فرع الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية المستدامة

لقد تطور نموذج جديد في مجال إدارة الموارد البشرية وهو إدارة الموارد البشرية المستدامة كمدخل بديل لإدارة الأفراد ل لأوجه القصور في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والتغيرات المجتمعية التي تعالج قضايا الاستدامة. فهذه المرحلة الناشئة تنظر إلى المورد البشري كأساس للاستدامة التنظيمية وبمثابة امتداد لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية من خلال تضمين مدخل أوسع وأكثر شمولية لإدارة الموارد البشرية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي دار، وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص12.

<sup>2</sup> أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009، ص25-47.

<sup>3</sup> <https://forms.gle/B823ymaydfvgGGseRA>; 18:45; 14/04/2023.

<sup>4</sup> عبير عباس عبد الحميد عباس، إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الاداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر مجلد 12 ص 108.

### أولاً: مفهوم الاستدامة

يعود أصل مصطلح الاستدامة في علم الأيكولوجي وفي المفهوم التنموي استخدام مصطلح الاستدامة للتعبير عن طبيعة العلاقة بين علم الاقتصاد وعلم الأيكولوجي على اعتبار أن العاملين مشتقين من نفس الأصل الإغريقي أما في المفهوم اللغوي للاستدامة تعني الديمومة الشيء أي تأني الشيء وطلب دوامة.<sup>1</sup>

"وبذلك فالاستدامة هو ضمان ألا يقل الاستهلاك مع مرور الزمن حيث تتركز على تلبية حاجات الأجيال الحاضرة دون - حيث تعرف الاستدامة في إدارة الموارد البشرية بأنها " النهج والإجراءات الملموسة طويلة الأجل تهدف إلى توظيف والاحتبار الواعي بشكل جماعي والفعال من حيث التكلفة تطوير وتشغيل وإطلاق الموظفين " (Thom and Zaugg 2004)

- لذلك تم تأسيس إدارة الموارد البشرية المستدامة كمهمة وظيفية متعددة إدارة الموارد البشرية المستدامة هي أداة لتجنب حالات لتغيير التنظيمي غير الضرورية لأنها غالباً ما تتطلب مطالب كبيرة جداً على الأشخاص المعنيين على سبيل المثال يمكن لإدارة الموارد البشرية المستدامة أن تساعد في الحفاظ على كرامة الموظف في حالة خفض عدد الموظفين وضمان توظيفهم في سوق العمل<sup>2</sup> الانتقال من احتياجات الأجيال المستقبلية "

تعد الاستدامة أحد أركان تطور إدارة الموارد البشرية في مفهومها الحديث وذلك من خلال كونها أساساً للاستدامة التنظيمية ومركزاً لها فممارسات الموارد البشرية تتكامل مع بعضها البعض وتدعم الإستراتيجية التنظيمية بما يحقق الابتكار والعدالة الاجتماعية والسلامة البيئية والعديد من النتائج الإيجابية الأخرى على كافة المستويات.<sup>3</sup>

### ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية المستدامة

ظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية المستدامة عندما أصبحت أجيال الألفية الثالثة تفضل العمل في المنظمات التي تتبع نموذج الأعمال المستدامة خاصة بعد إن أدركت إدارة الموارد البشرية مدي أهمية إتباع ممارسة الأعمال التجارية المستدامة وأثرها المباشر على الأداء التنظيمي<sup>4</sup>

- ومن خلال العرض أعلاه نقدم الجدول الآتي تعاريف لبعض الباحثين لإدارة الموارد البشرية المستدامة<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> خالد مصطفى قاسم، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2017، ص 91-92.

<sup>2</sup> Ehnert, I., Parsa, S., Roper, L., Wagner, M., & Muller- Camena, M.

(2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. The International Journal of Humann Resource Management, 27(1), 88-108.

<sup>3</sup> إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الاداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر" د/ عبير عباس عبد الحميد عباس ص106.

<sup>4</sup> احمد عبد الهادي متعب العيساوي، دعاء شهيد حبيب الموسوي محمد حوديكازم لإدارة لموارد البشرية المستدام ودورها فتحقيق التائق التنظيمي-دراسة ميدانية

فشركة كرونجي للمشروبات الغازية والمياه المعدنية، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 02، 2022، ص58.

<sup>5</sup> م احمد عبد الهادي متعب العيساوي، دعاء شهيد حبيب الموسوي محمد حوديكازم، إدارة لموارد البشرية المستدام ودورها فتحقيق التائق التنظيمي-دراسة ميدانية في

شركة كرونجي للمشروبات الغازية والمياه المعدنية، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 05، ال عدد02، 2022، ص58.

جدول(1-1) تعاريف لبعض الباحثين لإدارة الموارد البشرية المستدامة

الرقم	الباحث السنة الصفحة	المفهوم
1	(Wagner 2013 :443)	تلك الإدارة التي تلبي الاحتياجات لحالية للشركة والمجتمع ككل دون المساس بقدرتهم على تلبية أي احتياجات مستقبلية.
2	(Baum2018:8)	إدارة الموارد البشرية المستدامة بأنها نَحج استباقي في علاقة العمل التي يمكن أن تساعد المنظمات على إضفاء الشرعية على عملياتها التجارية داخل المجتمع.
3	(Zhang 2019:3)	استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية للمساعدة في تضمين إستراتيجية الاستدامة في المنظمة وإنشاء نظام إدارة الموارد البشرية الذي يساهم في الأداء المستدام للمنظمة.
4	(Mariappanadar2020:39)	إدارة التي تعزز الدعم التنظيمي للموظفين لتحقيق نتائج الاستدامة الاجتماعية مثل الصحة والرفاهية.

**المصدر:** : الموارد البشرية المستدامة ودورها في تحقيق التنظيمي: ميدانية في

الغازية والمياه المعدنية 58"من أعداد الطالبتين باعتماد على المصدر

- ومعني أكثر تفصيلا تعرف إدارة الموارد البشرية المستدامة بأنها " مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار التدريب والتنمية التعويض والمزايا،إدارة الأداء و إدارة المسار المهني ) المواجهة بالأجل الطويل والتي تهدف إلي تحقيق الأهداف المالية ( تعظيم الربح و العائد علي الاستثمار .الخ ) والبيئة ( الاستخدام الحكيم للطاقة و الحفاظ علي الموارد الطبيعية النادرة و إعادة تدويرها... الخ ) و البشرية ( العناية بالصحة النفسية و البدنية وضمان العدالة في مكان العمل و تنمية المهارات المتخصصة للاحتياجات المستقبلية... الخ) جنبا إلي جنب مع سياسات الموارد البشرية المتقدمة التي تطور علاقات المنفعة المتبادلة و المنصفة و العادلة بين مقدمي الموارد الداخلية ( الموظفين و أسرهم ) و الموارد الخارجية ( لمتجمع و البيئة ) والتي تؤدي إلي الأداء المستدام للمنظمة و الحصول الدائم على الموارد البشرية الماهرة بالمستقبل<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية المستدامة

حظي موضوع استدامة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة بالاهتمام الكبير لدي العديد من الكتاب والباحثين في المجالات الإستراتيجية والإدارية إذا اختلف الباحثون في تحديد أهمية إدارة الموارد البشرية المستدامة حيث بين: ( Mazur,8:2015) أهمية إدارة الموارد البشرية لمستدامة تركز على الاستخدام الأمثل للقوى العاملة البشرية واحترامها داخل المنظمة، حيث يتم بناء علاقة واضحة بين السياسات الإستراتيجية للمؤسسة وبيئته<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبير عباس عبد الحميد عباس، إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الاداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر مجلد 12 ص 109/108

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص109.



- وأكد (Ibrahim & Rahman 2017) على الأهمية من خلال العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والاحتفاظ بالموهب. وأشار (Arman 2013 ; 3) إلى إمكانية أن تساعد إدارة الموارد البشرية المستدامة في الحفاظ على كرامة الموظف وضمان توظيفهم في سوق العمل.<sup>1</sup>

- وفي ذات السياق لكن بمنظور مختلف يرى (Jarlstrom et al., 2018 : 705) أن نهج إدارة الموارد البشرية المستدامة يرمي أو يحتضن الموظفين كاستثمار طويل الأجل لتحقيق أداء أفضل لكل من العاملين والمنظمة، وأنه يساعد على تطوير الموارد البشرية ويسهل مشاركة العاملين والتواصل المفتوح وأدوار العمل وتقييم الأداء الذي يركز على بناء نقاط القوة للعاملين في المنظمة.<sup>2</sup>

- يمكن لإدارة الموارد البشرية المستدامة أن تساعد في الحفاظ على كرامة الموظف في حالة تقليل عدد الموظفين وضمان توظيفهم في سوق العمل (2001 Zaugg & Thom)<sup>3</sup>

### الفرع الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية المستدامة

تتيح ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة تحقيق الأهداف المالية والاجتماعية والبيئية لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في المنظمة علاوة على ذلك يمكن للممارسات المستدامة أن تحم من العواقب غير المقصودة وردود الفعل السلبية وتسعي الى تحقيق النتائج تلبية توقعات أصحاب المصلحة قد تكون هذه النتائج أكثر أهمية لبعض المنظمات من غيرها و كذلك تساهم إدارة الموارد البشرية المستدامة في تطوير ثقافة تنظيمية مؤثرة و الامن الوظيفي و تعزيز الصحة و المرونة و القيادة التشاركية و الميزة التنافسية المستدامة و الاقتصاد ذي القيمة المضافة و المسؤولية الذاتية و التوازن بين العمل و الحياة حدد (Ehnert et Harry) أهداف إدارة الموارد البشرية المستدامة بالآتي<sup>4</sup>:

- تطوير علاقات مفيدة ومتجددة للطرفين (مثل الموظفين وأسرهم وأنظمة التعليم والبيئة الداخلية) دمج مجموعة واسعة من الممارسات الجيدة لتلبية احتياجات الفرد داخل المنظمات؛
- دمج مجموعة واسعة من الممارسات الجيدة لتلبية احتياجات الفرد داخل المنظمات.
- أن نموذج الموارد البشرية المستدام هو أنه يتوقع الآثار قصيرة المدى وطويلة المدى لتنفيذ سياسة و يقيس النجاح التنظيمي في الأبعاد الاجتماعية والبيئية وليس فقط من خلال الجانب المالي. كما تستخدم قوة إدارة الموارد البشرية لتطوير وتمكين الموظفين من خلال بناء بيئة عمل موصلة.

كذلك حدد (Kramara, 2014 : 1079) الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية المستدامة بالآتي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> احمد عبد الهادي متعب العيساوي، دعاء شهيد حبيب الموسوي محمد حمود كازم، مرجع سبق ذكره ص 59.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 59.

<sup>3</sup> Impact of Sustainable Human Resource Management in Organizational Performance: A Study on Bangladeshi HR Professionals. December 2017, Conference : 15th Asian Business Research Conference At : BIAM Foundation, Dhaka, Bangladesh

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 59.

<sup>5</sup> نفسه، ص 59.

- لتحقيق التوازن بين الغموض وازدواجية الكفاءة والاستدامة على مدى سنة تقويمية طويلة المدى؛
- تقييم الآثار السلبية لأنشطة إدارة الموارد البشرية على قاعدة الموارد البشرية وعلى مصادر الموارد البشرية.
- أن تنفيذ سياسات الموارد البشرية المستدامة يساعد في خلق قوة عاملة أكثر إنتاجية وتحفيزاً مما أدى في النهاية إلى النجاح التنظيمي.
- أن سياسة الموارد البشرية المستدامة تركز بشأن تنفيذ إجراءات مناسبة وشفافة للتوظيف والاحتفاظ والتدريب والتطوير وإدارة الأداء والتحفيز واشتراك الموظفين

### الفرع الخامس: أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة<sup>1</sup>

#### 1- التوظيف المستدام:

يعد التوظيف المستدام موضوعاً مهماً من الناحية الاجتماعية، وتشيع تداوله بين مدراء الموارد البشرية والموظفين والعمال، ذا يشير إلى تهيئة الظروف المناسبة للموظف ليحظ بحياة مهنية طويلة وصحية وسعيدة.

#### أهمية التوظيف المستدام:

يساهم التوظيف المستدام في ضمان بقاء الموظف قادراً على العمل لفترة طويلة، وتحقيقه فرصاً ملموسة بتنمية قدراته على مدى حياة المهنية، وتقديمه إسهامات قيمة من خلال عمله ليس في الوقت الحاضر وحسب، بل في المستقبل أيضاً كذلك، ويساعد التوظيف المستدام الشركات على الاحتفاظ بالموظفين وتقليل معدل دوران العمالة، ويزيد معدل الرضا الوظيفي ويقضي توظيف المستدام ذلك توفير عنصرين أساسيين هما:

1- الاستدامة: تشغيل الفرد دون أن يتم استنزافه بالكامل بمرور الوقت، ودون أن تتأثر قيمة منفعة سلبي.

2- القابلية للتوظيف: قدرة الفرد على العمل ورغبته.

#### 2- تدريب والتنمية المستدامة:

بدأ مفهوم التنمية المستدامة يظهر في الأدبيات التنموية الدولية تحت تأثير الاهتمامات الجديدة بالحفاظ على البيئة نتيجة للاهتمامات التي أثارها دراسات وتقارير نادي، روما الشهيرة حول ضرورة الحفاظ على الموارد البشرية الطبيعية القابلة للنضوب، وعلى البيئة والتوازنات الجوهرية في الأنظمة البيئية، وبمكنا تعريف التنمية المستدامة وهي:

بـ حاجات المجتمع في الوقت الحاضر بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة دون إهدار حق الأجيال القادمة من الانتفاع بهذا المورد، ويشمل ذلك جوانب الرئيسية للتنمية وهي الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، ويجب توفير التدريب المستمر للموظفين من أجل تطوير مهاراتهم وكذلك تنوع البرامج التدريبية في المؤسسة.

#### 3- تقييم الأداء المستدام:

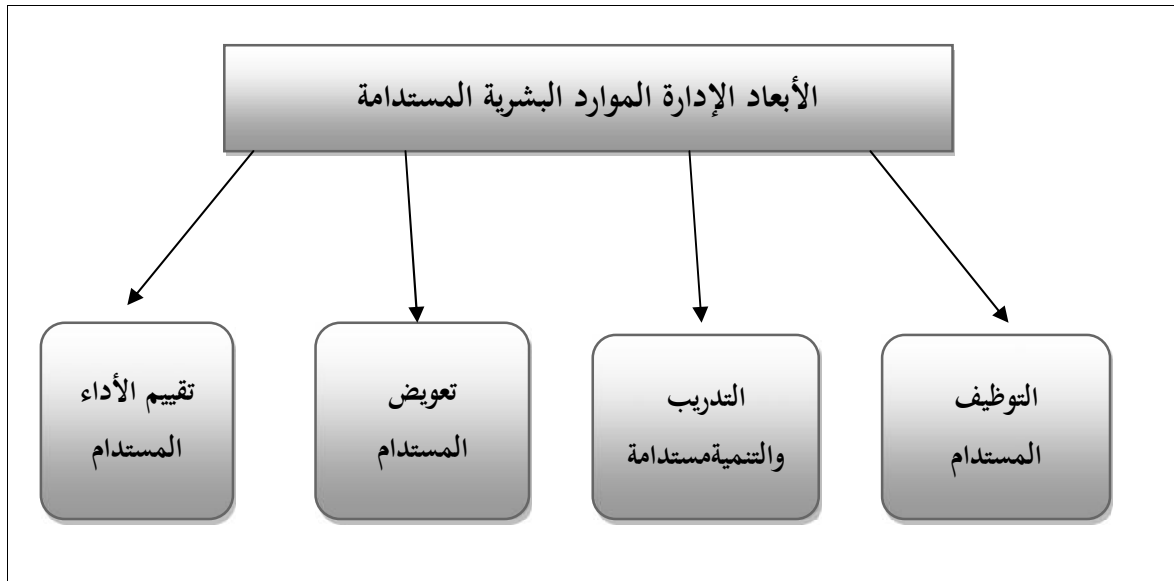
<sup>1</sup> عبير عباس عبد الحميد عباس، إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الاداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر مجلد 12 113/112

لاشك من أن عملية تقييم الأداء المستدام لها أهمية كبيرة في الوظيفة إدارة الموارد البشرية ، حيث أنها وسيلة لقياس مقدرة الأفراد ، كما تمكن المؤسسات من توجيه الأفراد وتدريبهم ونقلهم وترقيتهم والاستفادة من خدماتهم هذا من جهة ومن جهة أخرى تعرف الأفراد بمواطن الضعف فيهم وتدفعهم إلى تحسين لأدائهم ، من هنا تتناول هذه الورقة مفهوم عملية التقييم ، ثم التركيز على التقييم الأداء كحافز للمؤسسة ، ولا يتم تطبيق المزايا والمنافع في نظام إدارة الأداء في حالة عدم تلبية الأهداف الاجتماعية والبيئية الموضوعية والمحددة جيدا.

### 4- التعويض المستدام:<sup>1</sup>

نقصد بالتعويض المستدام هي جميع المنافع التي تقدمها مؤسسة للموظفين العاملين لديها مقابل إنجازاتهم الواجبات والمهام المختلفة التي توكل لهم في المؤسسة وتتضمن عدة عناصر عديدة، كالأجور والرواتب والبدايات وغيرها غالبا ما تقرر قوانين العمل أنواع التعويضات وتكفل توفيرها من قبل أصحاب العمل ويتم تعويض وسائل الحفاظ العاملين (مثل رعاية الأطفال، المنح الدراسية، والتأمين على الحياة وخطط التقاعد والخدمات الطبية). ويتم تعويض متكافئ وشفاف وعادل، ودون تمييز على أساس الجنس أو العرق.

### الشكل (1-1) أبعاد الإدارة الموارد البشرية



يوضح ابعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة المصدر: من اعداد الطالبتين

<sup>1</sup>عبير عباس عبد الحميد عباس، إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الاداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر مجلد 12 ص112/113

### المطلب الثاني: مفاهيم حول الأداء التنظيمي

ان الأداء التنظيمي واحد من الاهتمامات الأساسية بين علماء و ممارسي الإدارة العامة ولقد كان تعقد قياس الأداء قضية طويلة الأمد في الاداب الإداري ويعرف العديد من العلماء الأداء التنظيمي في المقام الأول علي الكفاءة التنظيمية

#### الفرع الأول: مفهوم الأداء التنظيمي ومعايره:

أولاً: مفهوم الأداء التنظيمي يرى (ECCLEK1991131) أن الأداء هو العاكس الرئيسي لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، ويتفق معه كل من (WIERSEMA,ROBINS) في أن الأداء هو قدرة الشركة في الوصول إلى أهدافها طويلة الأجل.

أما(1990:757 BROMILEY,MILLER)يعتقدان الأداء التنظيمي هو محصلة قدرة المنظمة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المخطط لها.

وهناك العديد من التعريفات لكن نرى أن التعريف المناسب هو التعريف التالي:

يتضح عدم اتفاق الباحثين حول وضع مفهوم محدد للأداء التنظيمي فيمكننا تعريف الأداء التنظيمي على أنه ناتج جهد سلوك جميع الأفراد والعاملين والمؤسسة في كافة الإدارات والأقسام الموجودة بها والذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات وأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائه<sup>1</sup>

#### ثانياً: معايير تقييم الأداء التنظيمي

ركزت مجموعة من الدراسات على أهمية استخدام معايير ترتبط بسلوك وأداء الأفراد كمعايير أساسية لتقييم الأداء التنظيمي ويرى العديد من الباحثين أنه يمكن تصنيف مقاييس الأداء التنظيمي المرتبطة بأداء الموارد البشرية إلى ما يلي (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، سلوكيات الدور الإضافي) وسيتم توضيحها كما يلي:

أ- **الرضا الوظيفي:** يؤكد العديد من المديرين في المؤسسة على أهمية تقييم الأداء التنظيمي من خلال مقاييس تتصل بالعنصر البشري ويرون أن الرضا الوظيفي بعد مؤشرا مهما لتقييم الفعالية التنظيمية، ويمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو والعمل الذي يزاوله حالياً وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية؛

- العوامل الفردية كالتعلم والشخصية والعمر والقدرات؛
- العوامل الاجتماعية كعلاقات مع زملاء العمل والجماعات غير الرسمية؛
- وطبيعة العمل ونمط القيادة؛
- العوامل البيئية كالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عادل هاي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والستون، 2007، ص 159.

<sup>2</sup> كي أبو زيادة، أثر تطبيق مفهوم جودة الشاملة على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الفلسطينية، (غير منشورة)، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد 25، ال عدد4، 2011، ص 889،

الرضا الوظيفي من أكثر التي نالت اهتمام الباحثين في المجال الموارد البشرية والسلوك التنظيمي قديما وحديثا وذلك الاهتمام يبدو منطقيًا في ظل ارتباط الرضا الوظيفي بالكثير من العوامل التنظيمية كالهيكلة التنظيمي والإجراءات المخرجات التي تؤثر بشكل مباشر على العاملين والمؤسسة وبالتالي على قدرة المؤسسة على البقاء والإزهار.<sup>1</sup>

### ب- الالتزام التنظيمي:

يعد موضوع الالتزام التنظيمي موضوعا مهما يثير اهتمام كثير من المنظمات بسبب ارتباطه الوثيق بسلوكيات العاملين حضورهم و رغبتهم وأهم من ذلك التأثير على إنتاجيتهم وأدائهم لينعكس ذلك على أداء المؤسسة وعلى علاقتها بالمحيط الخارجي.

يشير إلى نوعية العلاقة بين الفرد المؤسسة ويرسخ الشعور الايجابي لدى الموظف تجاه مؤسسته ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضوا فاعلا فيها، كما أنه يتصف بالخصائص الآتية:

إن الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر تنظيمية من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم وتصرفاتهم والتي تجسد مدى ولاءهم للالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية وإذا كان الالتزام التنظيمي يشتمل على مشاعر العاملين واعتقادهم حيال العمل بالمنحطة فقد حدد الباحثون نمطين شائعين للالتزام التنظيمي وهما:

الالتزام المؤثر: الذي يعبر عن الرضا العاملين في علاقتهم مع بعضهم بعضا وعلاقتهم التنظيمية والشعور العالي تجاه المؤسسة وإيلائها ما هو مطلوب منهم من العمل والأداء

الالتزام المتواصل: ويعبر عن إدراك العالمين لحقيقة الامتيازات والمنافع التي سيحصلون عليها جزاء استمرارية للمؤسسة مقارنة بفقدانهم لمثل تلك الامتيازات والمنافع في حال تكهم لمؤسسة<sup>2</sup>

### مهارات الفكر لابتكاري:

إن التحول من أفضل إلى النجاح يحتاج إلى خبرات وعقول بشرية قادرة على الابتكار والإبداع لما يتميز به من المهارات عقلية خاصة قادرة على إيجاد عوائد والمنافع كثيرة للمؤسسة وذلك من خلال التحسين المستمر للإنتاجية وتقييم منتجات وخدمات مبتكرة نفي بالإنتاجية المتغيرة للعملاء.

ويعرف التفكير لابتكاري بأنه نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن الحلول أو التوصل إلى نواتج أصلية لم تكن معروفة من قبل، ويتميز بالشمولية ولتعقيد ويتكون من مجموعة من المهارات وهي:

الطلاقة: وهي القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو الاستعمالات بسرعة وسهولة عند الاستجابة لمثير معين وللطلاقة صور متعددة فقد تكون طلاقة لفظية، وطلاقة أشكال أو طلاقة معاني (فكرية) وللطلاقة

<sup>1</sup> زكي أبو زيادة، مرجع سبق ذكره، ص 889.

<sup>2</sup> بندر كرم أبو تايه، خليل الحيارى، منار إبراهيم القطاونة، العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا في بعض منظمات الأعمال الأردنية، (غير منشورة)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية المجلد العشرون العدد الأول يناير 2012 ص 168.

اللفظية أهمية خاصة عند ديبرونو فقد اعتبرها في كتاب تعليم التفكير أحد أهم أدوات التفكير حيث أشار إلى أظن الطلاقة والقدرة على التعبير المرادف تعتبر أهم أدوات التفكير والجلسات العصف الفكري أو الذهني دور في اكتساب الطلاب هذه المهارة<sup>1</sup>

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

الأصالة: تعتبر هذه المهارة أكثر المهارات ارتباطاً بالتفكير الإبداعي، وجوهرة الأصالة كما يشير كينيث هوفر في كتاب دليل طرائق التدريس في المرحلة الثانوية، في القدرة الإنتاج أفكار غير مألوفة، وتعرف في موقف ما، بأنها استجابة غير متوقعة وغير مألوفة، وتنتج مثل هذه الاستجابات نتيجة قدرة العقل على صنع روابط بعيدة وغير مباشرة بين المعارف الموجودة في النظام الإدراكي. وقد تندرج مهارة الاستقلال تحت الأصالة إذا نظرنا إلى التفرد كمييار للأصالة وهذا التفرد أو مخالفة الآخرين ناتج من القدرة الأعظم على الإدراك ورؤية المواقف من زوايا مختلفة وعليه فإن الحساسية للمشكلات يمكن إدراجها تحت الأصالة: الإفاضة: وهي القدرة على إضافة حلول أو أفكار متنوعة حول مشكلة محددة أو موقف معين وهذه المهارة تنمى بتدريب الطلاب على إبقاء المشكلة في أذهانهم حتى بعد أن يتوصلوا إلى حلول، ويظهر أن خاصية المثابرة التي أشار إليها هوفر ينتج عنها الإفاضة.

سلوكيات الدور الإضافي: ويمكن تعريفها على أنها سلوكيات تؤدي اختياريا علاوة على الدور الرسمي المحدد للفرد وهي تساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية بمعنى آخر هي سلوكيات غير محددة من قبل المؤسسة، وهي سلوكيات اختيارية يقوم بها الفرد لمساعدة الآخرين وتقديم الاقتراحات البناءة لتطوير الأداء داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: مؤشرات الأداء التنظيمي وأهدافه

#### أولاً: مؤشرات الأداء التنظيمي

هناك العديد من الباحثين حدود مفهوم الأداء التنظيمي في ثلاثة أبعاد:

أ/ الأداء المالي: هو المفهوم الضيق الأداء الأعمال والذي يركز على استخدام المؤشرات المالية كنمو المبيعات والربحية  
ب/ الأداء المالي التشغيلي: وهو مفهوم الأوسع للأداء، إذا يمثل جانب الكفاءة التي تعتمد أساسا على العقلانية في التوجه نحو أفضل استخدام للموارد المتاحة، وفي المجالات التي تعطي أكبر المردودات، فضلا عن مؤشرات الأداء المالي وضمن

<sup>1</sup> بندر كرم أبو تائه، خليل الحيارى، منار إبراهيم القطانة، العلاقة بين المناخ التنظيمي ورضا الوظيفي في بعض المنظمات الأعمال الأردنية، (غير منشور)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات اقتصادية والإدارية، المجلد العشرين، العدد الأول، يناير، 2012، ص168.

<sup>2</sup> إسماعيل حيوري، إثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22، 2009، ص144.

الأداء التنظيمي الواسع فإنه من المنطقي التعامل مع مؤشرات تشغيلية كالحصة السوقية وتقديم منتجات جديدة وجودة الإنتاج.

ج/ الفاعلية التنظيمية: وهو المفهوم الأوسع للأداء التنظيمي، إذا يشير على أنه المعيار الذي يعكس درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والتي تسعى لتحقيقها قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية<sup>1</sup> وبناء على ما تقدم تتضح أهمية الأداء التنظيمي من كونه يعبر عن تحقيق أعلى مستوى للأداء والذي يعد الهدف الرئيس للمنظمة من خلال استخدامنا للموارد المختلف أنواعها بأعلى كفاءة وبما يفوق قدرة منافسيها على تأدية الأداء ذاته في ظل ظروف مثيلة فالأداء الفاعل وكفؤ هو الحقيقة الوحيدة لدى المؤسسة والذي يقيس المؤسسة وجدارتها مثيلاتها.<sup>2</sup>

### ثانياً: أهداف الأداء التنظيمي:

مل أهداف الأداء التنظيمي على ثلاثة فإنها أهداف رئيسية وهي كما يأتي:

#### أ- أهداف طويلة المدى:

يحدد الهدف التنظيمي طويل المدى نقطة النجاح في المستقبل سواء الأشهر أو السنوات، حيث تتضمن الأهداف تتعلق بالوظيفة والتعليم والحياة وغيرها وبالتالي تتطلب تخطيطاً وتخصيص وقت من أجل تحقيقها، ولكن الأهداف الكبيرة وطويلة المدى تكتمل إذا ما لم تحدد طريقة واضحة لتقسيمها إلى مراحل وإدارتها بشكل مستمر. يمكن توضيح مفهوم الأهداف طويلة المدى من خلال المثال الآتي، عندما أعلن الرئيس كيندي عن إرسال رجل إلى القمر في نهاية عقد الستينيات، ويكون بذلك قد وضع طويل المدى، وبشكل سريع بدأ فريق ناسا إدارته وتقسيم الهدف إلى مراحل يمكن التحكم بها، وكل مرحلة تتطلب الإكمال حتى تنتقل لمرحلة التالية.<sup>3</sup>

#### ب- أهداف الرشيقية:

تشمل الأهداف المرنة على مجموعة من القيم وعمليات التحقق من النتائج التي تطورت من خلال دورات صغيرة بالتعاون مع الفريق، فالأهداف التنظيمية الرشيقية تسمح الأفراد بتقسيم الأهداف طويلة المدى، إلى خارطة من المعالم التي يمكن تحقيقها، وتنفيذ الأهداف الرشيقية عادة عن طريق التركيز على هدف واحد أصغر وواضح في كل مرة، فالأهداف عادة تكون من الأنشطة القابلة للتنفيذ لمدة أسبوعين، والتي تستكمل خلال فترة زمنية قصيرة.

#### ج- أهداف الأداء:

<sup>1</sup> إسماعيل جيوري، إثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة العامة للصناعات الكهريائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22، 2009، ص 144.

<sup>2</sup> خالد غانم محمد ألكثيري، دكتور محمد مهلا أبعاد كفاءة الأداء التنظيمي في تحقيق الأهداف المنظمة: دراسة حالة مكتب وزير الدولة بمحافظة ظافر بسلطنة عمان، مجلة كلية المعارف الجامعة: مجلد 32، عدد 2، 2021، ص 4.

<sup>3</sup> خالد غانم محمد ألكثيري، دكتور محمد مهلا أبعاد كفاءة الأداء التنظيمي في تحقيق الأهداف المنظمة: دراسة حالة مكتب وزير الدولة بمحافظة ظافر بسلطنة عمان، مجلة كلية المعارف الجامعة: مجلد 32، عدد 2، 2021، ص 4.

صممت أهداف الأداء من أجل القياس والتحسين والتحليل مع مرور الوقت وفي مدة زمنية ثابتة مثل أهداف ربع سنوية أو كل 3 سنوات أو نصف سنوية ويمكن أن تشمل أهداف الأداء على إنجازات في التعليم، وحل المشكلات المهنية التي توضح نوع ما تقدم القابل للقياس وتتركز أهداف الأداء غالبا على ما تحاول المنطقة تحقيقه من وجهة نظر إستراتيجية والذي يحفز هذه الأهداف هم الأفراد، حيث تمنحك مقياسا لطاقة اللازمة من أجل تحقيق النتائج المهمة بشكل فعال.<sup>1</sup>

### المطالب الثالث: العلاقة الإدارة الموارد البشرية المستدامة والأداء التنظيمي:

#### أولا : العلاقة الإدارة الموارد البشرية المستدامة والأداء التنظيمي

وفي ضوء الجدل العلمي حول دور إدارة الموارد البشرية المستدامة في خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، اقترح أن الرؤى المختلفة للموارد البشرية تتطلب أدوار وأنشطة مختلفة لإدارة الموارد البشرية بما يعمل على تحسين واستدامة الميزة التنافسية الخاصة ؛ بالمنظمة، ويحدث ذلك من خلال صياغة تخطيط واستراتيجيات والوظائف المختلفة الأخرى للموارد البشرية مدعمة بالاستدامة؛ وكذلك أساليب الإدارة والتنظيمية التي يمكن من خلالها استدامة الموارد البشرية والمالية والمادية واستمرارية عبر تغير الظروف المحيطة وقدمت الدراسة عددا من المقترحات الإدارية القابلة للتطبيق حول استدامة تلك الموارد، وأهمها الموارد البشرية من خلال غرس الولاء والانتماء دينيا ووطنيا وتنظيميا، واختيار أفضل تلك المنظمات الأمنية القائدة للاستدامة وتقييم التجربة وتعميمها على المنظمات الأمنية ككل؛ فكلما زاد الاهتمام بالموارد البشرية أدي الي تحقيق تنمية المستدامة و التي بدورها تساهم في الحفاظ علي راس المال البشري في المؤسسة و الاستخدام الأمثل له علي المدى الطويل و الذي ينعكس علي الأداء التنظيمي الجيد .

وأخيرا يمكن قول إنه توجد علاقة تأثير إيجابي بين إدارة الموارد البشرية المستدامة و الأداء التنظيمي للموظفين تأثير واضح ومباشر بل يتم من خلال ميول الداخلية للموظفين ( التماثل والمنطق المدرك ). وينبغي أن تتطابق إدارة الموارد البشرية المستدامة مع تواجه المنظمة بالاستدامة وأن يدرك الموظفون هذا المنطق لكي يزيد تماثلهم مع منظماتهم وبالتالي يكونوا أكثر إنخراطا وأداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفسه .

<sup>2</sup> عبير عباس عبد الحميد عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص121-122.



المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

الدراسة الأول:

عبير عباس عبد الحميد عباس مدرس بقسم إدارة الأعمال، معهد أكتوبر العالي للهندسة والتكنولوجيا بمصر ، 2021. إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر. تستهدف البحث الحالي اختبار أثر إدارة الموارد البشرية المستدامة (التخطيط المستدام، التوظيف المستدام، التدريب المستدام، وتقييم الأداء، والتعويض المستدام) على الأداء التنظيمي للمنظمات في قطاع الفنادق المصرية، وذلك اعتماداً على مبادئ نظريات أصحاب المصالح، والرؤية القائمة على الموارد، والنظرية المؤسسية، ومبادرات التنمية المستدامة. وفحص مدى التباين في تأثير هذه الممارسات على الجوانب المختلفة للأداء التنظيمي الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للفنادق تبنى البحث منهجية كمية تشمل تصميم البحث الوصفي لغرض الاختبار التطبيقي لفروض البحث باستخدام أداة الاستقصاء لجمع البيانات الميدانية من عينة عشوائية طبقية (285) مفردة من المديرين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والمباشرة. وتم ترميز وتحليل البيانات من خلال أساليب إحصائية كمية وتطبيقات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. -وخلصت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن منظمات الفنادق في مصر لديها درجة عالية من الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في ظل الظروف البيئية العالمية وانتشار وباء كورونا (COVID-19) كما اتضح أن هناك تأثيرات إيجابية ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على كل من الأداء الاقتصادي (كليا) والاجتماعي والبيئي (جزئياً) للفنادق المصرية. كما لوحظ أيضاً أن هناك تفاوت في القدرات التنظيمية لإدارة الموارد البشرية التي تقود الأداء التنظيمي عند تتبع إستراتيجية الاستدامة، وبخاصةً فيما يتعلق بممارسات تقييم الأداء المستدام والتعويض المستدام بالفنادق موضوع التطبيق.

الدراسة الثانية:

السكرانة 2018 في سياق بنوك تجارية الأردنية وجاءت في دراسة الدكتور عبير عباس عبد الحميد عباس مدرس بقسم إدارة الأعمال، معهد أكتوبر العالي للهندسة والتكنولوجيا بمصر ، 2021. -بهدف اختبار آثار مرونة الموارد البشرية على استدامة الموارد البشرية وتقصي الدور المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين المرونة والاستدامة. -وكشفت نتائج الدراسة عن المعنوية التأثير الإيجابي لأبعاد مرونة إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية موضوع التطبيق فضلا عن التدعيم الدور المعدل لعدم التأكيدي البيئي في العلاقات بين متغيرات الدراسة الرئيسية.

وتوصلت دراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر التدريب والتطوير الأخضر تقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة) على إستراتيجية التمايز بالمنظمات صديقة البيئة وكذلك وجود دور معدل ذو دلالة إحصائية للأبداع (رأس المال البشري والتقدم التكنولوجي) على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء للبيئة.

### الدراسة الثالثة:

نجلاء حسن جمعة أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة جامعة قناة السويس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية مركز الاستشارات والبحوث والتطوير مجلة البحوث الإدارية المجلد الحادي والأربعون العدد الثاني 2023

– يهدف الدراسة التالية إلى اختيار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة (التخطيط المستدام، والتوظيف المستدام، والتدريب المستدام وتقييم الأداء المستدام، والتعويضات المستدامة) على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة ووفقا لذلك تم إتباع الأستنتاجي الوصفي ذات التصميم العرضي لاختبار، استخدامها لجميع البيانات من عينة طبقية من (262) مفردة من قادة ومديرين الفنادق المصرية وفحص الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين هذه الممارسات والأداء التنافسي للفنادق في إطار شامل مضيف للقيمة داخليا وخارجا في علاقتها ببيئتها الخارجية.

– توصلت النتائج إلي وجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة مما يشير إلى فعالية تلك الممارسات الداعمة لرؤية استدامة الأعمال المصرية "رؤية مصر 2030" وكان أهمها على الإطلاق التدريب والتنمية المستدامة تأثيرا في الأداء التنافسي للفندق المصرية بمعامل تأثير معياري (450) ، وتفسير جميع المتغيرات (53)%

من التباين في الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة. كما خلصت نتائج الدراسة إلى تأكيد الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة (تخطيط وتوظيف، تدريب وتنمية مستدامة) والأداء التنافسي للفنادق العصرية بالقاهرة. وأهمها على الإطلاق ممارسة التدريب والتنمية المستدامة الذي بالغة معامل تأثيره المعياري الغير مباشر (0.15) يليها التوظيف المستدام (0.14) ثم التخطيط المستدام (0.13).

### الدراسة الرابعة:

القحطاني 2016، المنظمات الأمنية العامة في دول الخليج العربي، وجاءت في دراسة الدكتور عبير عباس عبد الحميد عباس مدرس بقسم إدارة الأعمال، معهد أكتوبر العالي للهندسة والتكنولوجيا بمصر ، 2021.

– استهدفت دراسة القحطاني المنظمات الأمنية العامة في دول الخليج العربي، مركزا على الأساليب الإدارية والتنظيمية التي يمكن من خلالها استدامة الموارد البشرية والمالية والمادية واستمراريتها عبر تغير الظروف المحيطة.

وقدمت الدراسة عددا من المقترحات الإدارية القابلة للتطبيق حول استدامة تلك الموارد وأهمها الموارد البشرية من خلال غرس الولاء والانتماء دينيا ووطنيا وتنظيميا واختيار أفضل تلك المنظمات الأمنية القائمة للاستدامة وتقييم التجربة وتعميمها على المنظمات الأمنية ككل.

### الدراسة الخامسة:

الباحث أحمد عبد الهادي متعب العيسوي والباحثة دعاء شهيد حبيب الموسوي والباحث محمدي كاظم المقال بعنوان إدارة الوارد البشرية المستدامة ودورها في تحقيق التآلق التنظيمي دراسة ميدانية في شركة كرونجي للمشروبات الغازية والمياه المعدنية 2022.

—هدفت الدراسة الحالية الي إيضاح التأثير الذي يمكن أن تؤديه إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق التآلق التنظيمي وتم تطبيق الدراسة في شركة كرونجي للمشروبات الغازية والمياه المعدنية ولأجل معالجة مشكلة الدراسة أثارَت التساؤل الأتية هل هناك علاقة إثر وارتباط بين الموارد البشرية المستدامة والتآلق التنظيمي.

— حيث توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة أهمها أن عدد من الموظفين في الشركة المبحوث يعاني من العمل لأكثر من (8) ساعات في اليوم مما ينعكس سلبا علي الوقت المخصص لقضائه مع العائلة أو الأصدقاء و المسؤولية الشخصية إذا ظهر أ، الموظفين مسؤولين عن سلوكياتهم و يستجيبون لآثار المترتبة علي أدائهم في بيئة العمل وعلي أساس الاستنتاجات وضع الباحث العديد من التوصيات أهمها علي إدارة الشركة المبحوث زيادة الاستثمار في الموارد البشرية للشركة و التركيز علي تنميتها علي المدى الطويل و تجديدها و تطويرها في دورات تدريبية ذات قيمة مضافة و السعي لتحقيق الرفاهية للموظفين لما لذلك من آثار إيجابية ستجني الشركة ثمارها علي الأمد الطويل .

### الدراسة السادسة:

زوايدة أفرح بمساعدة الدكتورة ثلاثية نوه عنوان المداخلة “تكوين الموارد البشرية في ظل التنمية المستدامة وتحقيق التشغيل الكامل” جامعة باجي مختار —عنابة— كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر الملتقي العلمي الدولي.

توصلت الدراسة إلى ما يلي

— تعتبر إدارة الموارد البشرية أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أئمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق إن إدارة والتنمية الموارد إن إدارة و التنمية الموارد البشرية تعتبر أئمن مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيرا علي الإطلاق إن إدارة و تنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية و تمكين الشركات من استقطاب و تأهيل الكفاءات اللازمة و القدرة علي مواكبة التحديات الحالية و المستقبلية فالموارد البشرية يمكن أن تساهم و بقوة في تحقيق أهداف و ربح للمنظمة.

— إن نجاح أي مؤسسة من المؤسسات يعود بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من موارد بشرية فتحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري حيث أن هذا الأخير يمثل أهم مداخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها كما انه يعتبر بمثابة الضابط لإيقاع حركة المجتمع والمحدد لمكانته بين الدول فالموارد البشرية تمثل الغاية من عملية التنمية وأداتها الرئيسية

- يمكن تطبيق التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة الاقتصادية إذا ملت هذه الأخيرة بجمع أبعاد هذا المفهوم (الاقتصادي، الاجتماعية، البيئية)
- تكوين الموارد البشرية يساعد على تحقيق أهداف المنظمة ورحبها مما ينتج عنه توسع المنظمة أكثر وهذا يؤدي إلى فتح مناصب شغل جديدة من أجل تحقيق التشغيل الكامل،

### الدراسة السابعة:

دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة وسبل إدماجها بالمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة الحضنة حليب بالمسيلة - الجزائر مجلة دورية دولية علمية محكمة متخصصة في علم الاقتصاد والمالية والإدارة والتجارة تصدر منذ عام 2010 عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الجزائر جامعة عمار ثليجي بالأغواط - الجزائر

توصلت الدراسة إلى ما يلي

الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع والاعتماد على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل يضمن كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية وتنميتها هذه الأسس تبدأ من تخطيط و الاختيار و التدريب و الحوافز و التقييم وهي ليست منفصلة عن بعضها بل تتكامل مع بعضها البعض كمنظومة تسعى من أجل الوصول إلى أداء كفاء للموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

#### الدراسة الأولى:

**Chamsand Garcia- Blandon (2019) revealed the link between HRM and sustainable goals of organisations highlighting three factors: employee well-being, community prosperity, and quality of work-life balance. Multidisciplinary Institute for Enterprise (IME) Department of Business Administration and Management, University of Salamanca, Salamanca (Spain).**

- كشفت الدراسة عن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأهداف المستدامة للمنظمات التي تسلط الضوء على ثلاثة عوامل رفاهية الموظف. دهار المجتمع وجودة التوازن بين العمل والحياة وأشارت الدراسة إلى هذه العوامل الثلاثة يمكن أن تعزز مسؤولية الموظف وكفاءة المنظمة وإدارة الموارد وسوف تساعد في تحقيق الأهداف المستدامة للمنظمة لذلك يمكن إن تركز إدارة الموارد البشرية الخضرى على الموظفين والرفاهية المجتمعية لتلبية احتياجات المنظمة.

الدراسة الثانية:

**Impact of Sustainable Human Resource Management in Organizational Performance: A Study on Bangladeshi HR Professionals. December 2017, Conference: 15th Asian Business Research ConfereneceAt: BIAM Foundation, Dhaka, Bangladesh.**

- الهدف من هذه الورقة البحثية هو تقييم كيفية تأثير الأدوات المختلفة لإدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنظيمي في المنظمات المختلفة العاملة في بنغلاديش. اختارت الدراسة بشكل ملائم 100 متخصص في الموارد البشرية وجمعت البيانات من خلال إدارة استبيان يتكون من 27 عنصراً ضمن 7 أدوات مستدامة لإدارة الموارد البشرية. تم إجراء التحليل الكمي لمعرفة تأثير العوامل المذكورة أعلاه على الأداء التنظيمي العام. وخلصت الدراسة إلى أن توظيف واختيار الموارد البشرية وتسويق الموارد البشرية والبطالة لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي لبنغلاديش.

الدراسة الثالثة:

**MPACTOF SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE,NyamehJeromeFaculty of arts and social science, Department of Economics Taraba State University, Jalingo, Nigeria ,International Journal of Asian Social Science 2013 .**

- م تعريف مبادرات الاستدامة في الغالب على أنها إستراتيجية جديدة لتحسين البيئة والأنشطة البشرية. وطالما ساد هذا الموقف، لذلكتقترح هذه الورقة البحثيةوتوصي بأن "الإدارة المستدامة للموارد البشرية يمكن تنفيذها في جميع مجالات المساعي البشرية"
- بناءً على ما سبق، ناقشت الورقة تأثير الإدارة المستدامة للموارد البشرية على الأداء التنظيمي، والتفاعل الموجود بين كما أنها تضمن مسؤولية القيادة تجاه إطار الاستدامة، حيث أن قضية العمل يحتاجها الموظفون. لفهم إستراتيجية متابعة الاستدامة كوسيلة لتحقيق إدارة الأهداف، والتهديدات المرتبطة بتجاهل الاستدامة، والفرص التي تقدمها لتحسين الأعمال، مما جعلها ذات أهمية قصوى وتستحق تبنيها.

الدراسة الرابعة

**SUSTAINABLE HUMAN RESOURCEMANAGEMENT PRACTICES AND THEIMPACTS ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT, Prácticas de GestiónSostenibledeRecursosHumanos y losImpactosen el**

Compromiso Organizacional publication : publication in this collection 11 July 2022 , date of issue 2022 , History : Received , 27 May 2021 . Accepted 20 Sept 2021.

تهدف هذه الورقة إلى تحديد تأثير ممارسات الإدارة المستدامة للموارد البشرية (SHRM) على الالتزام التنظيمي باستخدام الدراسة عينة من 290 موظفًا مرتبطين بست شركات مصنفة في مؤشر الاستدامة بوفيسبا. تم اختبار فروض البحث بناءً على نموذج هيكلية باستخدام تقنية نمذجة المعادلات البنائية (SEM) تظهر النتائج أن ممارسات SHRM يتم تمثيلها من خلال ثلاثة أبعاد: جذب المهنيين والاحتفاظ بهم، والحفاظ على المهنيين الأصحاء والمتحمسين، وتطوير مهارات المهنيين. هذه الممارسات لها تأثير كبير وإيجابي على الالتزام العاطفي (AC) والالتزام المعياري (NC) إلى جانب ذلك، تبرز AC كوسيط جزئي للعلاقة بين ممارسات SHRM و NC.

الدراسة الخامسة:

**SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A SCIENCE MAPPING APPROACH** Mónica Santana and Álvaro López-Cabrales (University Pablo de Olavide) 2019 .

- تطرح هذه الورقة سؤالين ما هو المفتاح موضوعات إدارة الموارد البشرية التي تمت دراستها في الأدبيات التي تربط الاستدامة وإدارة الموارد البشرية وكيف تطورت مواضيع البحث لقد استخدمت هذه الورقة البحثية منهجية بحث ببيومترية حيث تقدم منهجية مراجعة ، إدارة الموارد البشرية المستدامة، وتحديد الموضوعات الواعدة في هذا المجال، تطورها وميولها مع مرور الوقت. يحدد التحليل البيبليومتري الحالة الراهنة إدارة الموارد البشرية المستدامة، ويشير إلى موضوع بحث جديد في دراسة إدارة الموارد البشرية، موضح بواسطة العدد المتزايد من الوثائق والاستشهاد ومعدلات التأثير المدرجة تحت شعار إدارة الموارد البشرية المستدامة في السنوات الأخيرة.

الدراسة السادسة:

**Chamsand Garcia- Blandon (2019) revealed the link between HRM and sustainable goals of organisations highlighting three factors: employee well-being, community prosperity, and quality of work-life balance. Multidisciplinary Institute for Enterprise (IME) Department of Business Administration and Management, University of Salamanca, Salamanca (Spain).**

- كشفت الدراسة عن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأهداف المستدامة للمنظمات التي تسلط الضوء على ثلاثة عوامل رفاهية الموظف. دهار المجتمع وجودة التوازن بين العمل والحياة وأشارت الدراسة إلى هذه العوامل الثلاثة يمكن أن تعزز

مسؤولية الموظف وكفاءة المنظمة وإدارة الموارد وسوف تساعد في تحقيق الأهداف المستدامة للمنظمة لذلك يمكن إن تركز إدارة الموارد البشرية الخضراء على الموظفين والرفاهية المجتمعية لتلبية احتياجات المنظمة.

### الدراسة السابعة

Sustainable Human Resource Management and Organisational Performance: An Integrating Theoretical Framework for Future Research, Small Business International Review September 2020 . Authors : Lucia Muñoz-Pascual, Jesús Galende.

تحدد هذه الورقة وتحلل ستة مناهج ذات صلة لتحليل إدارة الموارد البشرية المستدامة والأداء التنظيمي: الرؤية القائمة على الموارد، عرض القدرات الديناميكية، الرؤية القائمة على المعرفة، النظرية السلوكية، نظرية العلاقات البشرية، والأنظمة التعاونية والمنظمات المهتمة. هم نهج التكامل. يمكن تطبيقها جميعاً على تحليل مورد معين أو القدرة على إدارة الموارد البشرية المستدامة (HRM)، وبالتالي الأداء التنظيمي. ومع ذلك، يبدو أن المساهمات التي قدمتها طريقة العرض المستندة إلى الموارد والنهج الجديد للمنظمات غير المرغوبة هي أكثر الأساليب شمولاً لدراسة إدارة الموارد البشرية المستدامة من منظور داخلي للشركات التي تسمح بالتطوير طويل الأجل لأدائها التنظيمي والمجتمع.

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

أولاً: ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

سنحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربية والأجنبية) واستخرج أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

أوجه التشابه: يمكن التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:

فيما يخص أداة جمع المعلومات: اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة العربية على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات؛

المنهج المستعمل: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراستين الحالية والسابقة، وكأداة لتحليل المعلومات تم اعتماد البرنامج الإحصائي SPSS.

أوجه الاختلاف: بالرغم من أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة إلا أنها لا تخلو من الاختلاف، وسنوضحها بالتفصيل في جدول الموالي:

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي

جدول رقم (1-2) يوضح أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدارسة الحالية

البيانات	الدراسات السابقة	الدراسات الحالية
من حيث الهدف	هدفت معظم الدراسات السابقة إلى الوقوف على أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة والأداء التنظيمي.	تهدف دارستنا إلى التعرف على مدى تأثير الإدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنظيمي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر محل الدارسة.
من حيث الزمان والمكان	تمت في بيئة عربية وأخرى أجنبية من مختلف أنحاء المقطورة من السنة 2013 إلى غاية السنة 2022.	أُنجزت دارستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2023/2022 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية ورقلة.
مجتمع وعينة الدارسة	كل دارسة من الدارسات السابقة أسقطت دارستها على عينة معينة، فمعظمها طبقت في مؤسسات كبرى مثل القطاع الوزاري والحكومي والصناعي والتجاري .... الخ	لقد أسقطنا دارستنا على عينة كم العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة.
أدوات التحليل ومنهج الدارسة	معظم الدارسات أجنبية استخدمت إما المنهج التحريبي أو البحثي.	اعتمدنا في دارستنا على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات، واستخدمنا البرنامج الإحصائي spss

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المراجع السابقة



ثالثاً: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة إلى ما يلي :

- تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وانطلاق جيدة للباحث لإعداد الدراسة وخاصة عند تحديد المشكلة،
- وساهمت في الإثراء الفكري للجانب النظري لدراسة وإعداد الجانب التطبيقي؛
- ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة وأيضاً تحديد المنهجية الملائمة مما فتح المجال للباحثين في إعداد المنهجية المتبعة؛ المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة مما ساهم على تحديد الباحثين للأداة المناسبة من أجل اختيار فرضيات الدراسة الحالية؛
- المساعدة في الإطلاع على الأساليب والأداء الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة مما ساعد الباحث على تحديد الأداء المناسبة لإختيار صحة فرضيات الدراسة الحالية؛
- الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما يوفر علينا الكثير من الجهد والوقت في إعداد الإستبيان ، وتصميم أسئلة المقابلة؛
- ضبط متغيرات الدراسة حيث كان متغير المستقل الإدارة الموارد البشرية المستدامة ، والمتغير التابع الأداء التنظيمي.

### خلاصة الفصل:

بعد استعراضنا لمختلف المفاهيم النظرية من خلال التطرق لمبحثين في مقدمته تم تناول مجموعة من التعاريف تخص المتغيرين ومن تم التطرق لأهم الأبعاد، وبعدها تم الإشارة تأثير الذي يمكن أن ينشأ بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والأداء التنظيمي. أما فيما يخص الدراسات السابقة والتي تم الإشارة إليها وعرضها في المبحث الثاني باعتماد تقسيم الدراسات السابقة إلى ماهية عربية والأخرى أجنبية من حيث البيئة المدروسة، وتمت الاستفادة من هذه الدراسات من حيث تعددها بتوضيح مختلف جوانب المشكلة وتوضيح الأسس النظرية لهذا الموضوع من خلال حصر أهم الأبعاد الأكثر شمولية وإجابة للموضوع وتقديم عدة مزايا من شأنها تقريب العديد من المفاهيم والأفكار.

الدراسة الميدانية  
لمديرية العملية لإتصالات  
الجزائر - ورقلة

### تمهيد

بعد التطرق للفصل الأول من الدراسة للجانب النظري لكل من إدارة الموارد البشرية المستدامة والأداء التنظيمي، وكذا أهم ت السابقة في المجال، في هذا الفصل سنحاول إسقاط الجانب النظري على عينة من موظفين الإداريين لمؤسسة المديرية اتصالات الجزائر ولاية ورقلة مبرزين بذلك إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي لدى موظفين في مؤسسة محل الدراسة.

وفي هذا الصدد سنتطرق إلى تقسيم هذا إلى الفصلين وإلى المبحثين أساسين :

المبحث الأول: يتم التطرق إلى عينة وأدوات الدراسة.

المبحث الثاني: عرض النتائج، تحليلها ومناقشتها.

### المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة

- يعتبر هذا المبحث مدخلا إلى الدراسة الميدانية للإدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على أداء التنظيمي بحيث يتم عرض مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع المعلومات.

### المطلب الأول: تقديم المؤسسة وعينة الدراسة:

نعرض في هذا المطلب تقديم المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة.

### الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة:

#### أولا: التعريف بالمؤسسة ونشأتها:

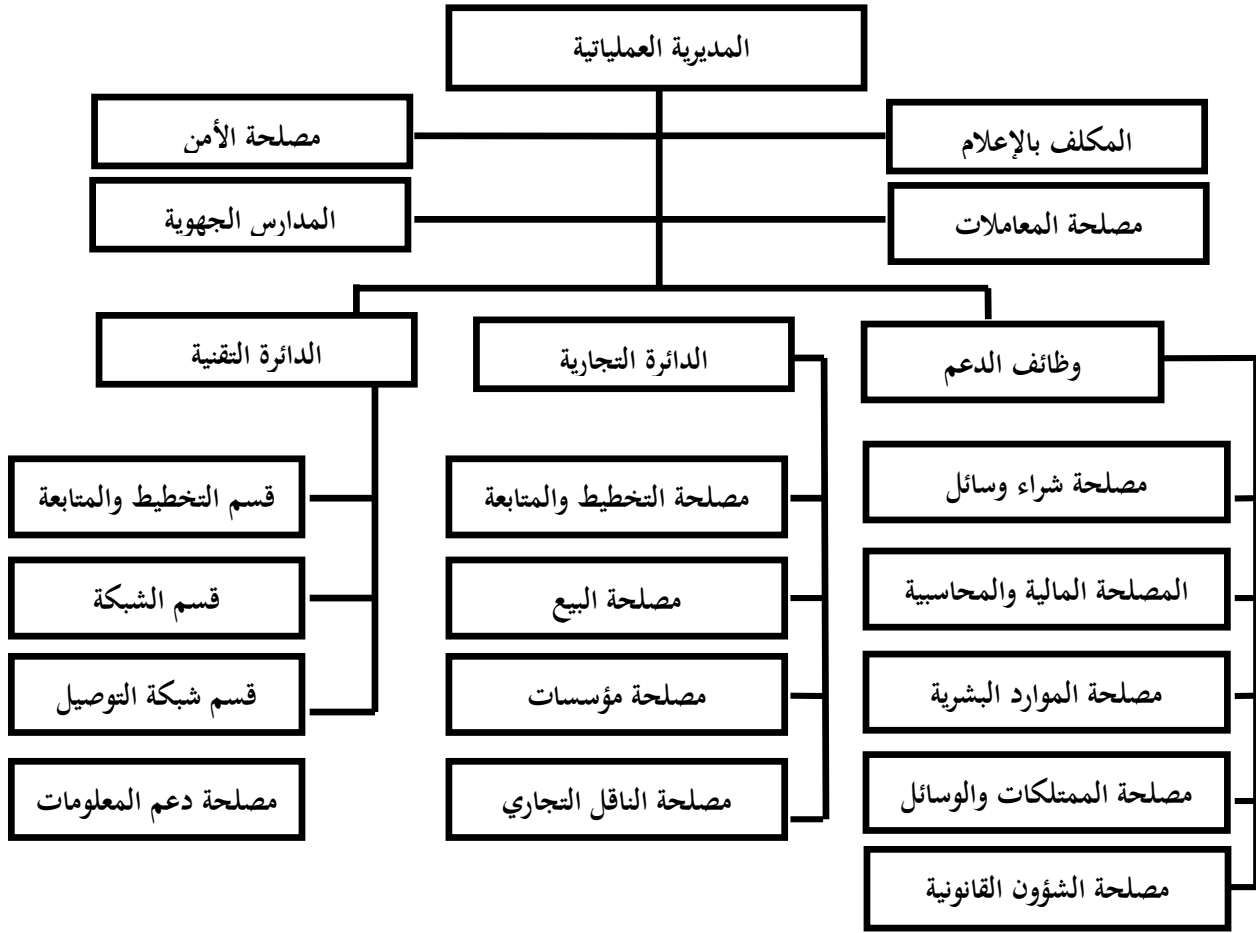
مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم بطابع تجاري في مجال الخدمي بالأخص في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية تنشيط على المستوى الوطني، ويقدر رأسمالها الافتتاحي ب 100 مليون دينار جزائري إلى غاية 2005، ثم رفع إلى 50 مليار دينار جزائري وبعده أسهم بلغ 10.000.000 سهم، والمقيد في السجل التجاري ب رقم B001808302، ومقرها الاجتماعي بالجزائر

العاصمة بالطريق الوطني رقم 5 الديار الخمس المحمدية 16211، وعمر المؤسسة قانونا محدد بتسع وتسعين سنة، ويبلغ عدد عمالها حوالي 20 ألف عامل، كما بلغ رقم أعمالها خلال سنة 2014 61 275 180 000 00 دينار جزائري . بحيث دخلت المؤسسة في نشاطها رسميا ابتداء من 1 جانفي 2003 باعتمادها على ثلاثة أهداف في التكنولوجيا الإعلام والاتصال: "المرد ودية، الفعالية، جودة الخدمات، ورغبتها هي تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني، اقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة في ميدانها نظرا لوجودها في محيط تنافسي هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال فالجزائر، وتمثل منتجاتها في الهاتف الثابت، والهاتف النقال، وخدمة الانترنت. الخ.

وتتفرع عن المديرية العامة بالجزائر مباشرة في المستوى الثاني مديريات عمليتي منفصلة في مواقع جغرافية مختلفة تشرف على تقديم الخدمات، ومن بين هذه المديريات المديرية العملية "بورقلة" وهي محل دراسة وسميت "DO OUARGLA" وتحتوي على عدد عمال أكثر من 600 عامل، وبلغ رقم الأعمال لشهر جانفي لسنة 2018 785176.33 122 دينار جزائري، تقع في شارع رواب عبد الرحمان بورقلة بحيث تحتوي على دوائر ومصالح وكذا 5 وكالات تجارية ب: حي النصر، ورقلة، تقرت، تماسين، حاسي مسعود.

### ثانيا: هيكل التنظيمي لمؤسسة:

يوضح شكل الهيكل التنظيمي لمديرية العملية لإتصالات الجزائر وهو كالتالي:



المصدر: مديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة- مصلحة مستخدمين

### ثالثا: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر:

تتكفل اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي بالجزائر، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لريائتها كما يلي:

- توفير خدمات الاتصال عن بعد، التي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، والوسائل المكتوبة، والمعطيات الرقمية، بالإضافة إلى المعلومات المرئية والمسموعة... الخ؛
- تطوير، واستغلال، وتسيير شبكات الاتصال العامة والخاصة؛
- تأسيس، وتشغيل، وتسيير الاتصالات البيئية مع كل مستخدم الشبكات؛
- العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات؛

## الفصل الثاني — الدراسة الميدانية لمديرية العملية لإتصالات الجزائر — ورقة

- زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين، خاصة في المناطق الريفية؛
  - تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الإرساليات عبر الأقمار الصناعية، حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها "أصوات، صور، معطيات"، عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرومغناطيسية كانت... إلخ، وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة.
- إضافة إلى هذه المهام والخدمات التي تتكفل وتسهر مؤسسة اتصالات الجزائر بتقديمها إلى زبائنها، فإن نشاطها الرئيسي يتمثل فيما يلي :

- تقدير حاجيات الزبائن وتلبيتها؛
- مرد ودية الهياكل القاعدية والمحافظة عليها، لاسيما فيما يتعلق بصيانة أفضل؛
- عرض خدمات ذات نوعية لا يعاب عليها.
- تحصيل الديون في أجلها المستحقة.

### ثالثا: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

- تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى إدخال أحدث التقنيات إلى المؤسسات ككل وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطن حيث دخلت المؤسسة عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحقيق الأهداف التالية:
- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكثر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية؛
  - الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة، والتشكيكية المقدمة وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال؛
  - تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام؛
  - المشاركة كمثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر؛
  - تطوير الخدمات الجديدة) البيع والشراء (عبر الشبكة العنكبوتية، وكذلك تطوير مراكز المعلومات والتوجيه؛
  - التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية؛ المعلومات المرئية والمسموعة،... إلخ؛
  - العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسير التقليدية والتصرفات السلبية.

سنتطرق من خلال هذا المبحث لعينة الدراسة المستجوبة بالإضافة لتقسيمات الاستبيان أداة الدراسة وأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة التحليلية.

### الفرع الثاني: المجتمع وعينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب أن نبين عينة الدراسة بالإضافة لأدوات جمع البيانات المتمثلة في " الاستبيان"

## الفصل الثاني — الدراسة الميدانية لمديرية العملية لإتصالات الجزائر - ورقلة

### أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بولاية ورقلة المديرية الولائية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

### ثانياً: عينة الدراسة

أجريت الدراسة الحالية على عينة عشوائية مجتمع الدراسة وهو الأفراد العاملين بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بولاية ورقلة المديرية الولائية بمختلف مستوياتهم وقد تم توزيع 30 استبياناً ورقياً وتم استرجاع 30 استبيان وهي العينة النهائية التي طبقت عليها الدراسة والجدول يوضح توزيع الاستبيانات:

الجدول (1-2) يوضح توزيع عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	الموزع	المسترجع	الغير المسترجع	الملغى
العدد	30	30	00	00
النسبة المئوية	%100	%100	00	00

المصدر: من إعداد الطالبين وفقاً لتوزيع الاستبيانات

### ثالثاً: متغيرات الدراسة

من خلال موضوع البحث قمنا بتحديد المتغير التابع والمتغير المستقل وكل المتغيرات تم الاعتماد في تحليلها على معطيات المؤسسة محل الدراسة ويمكن توضيحها في الشكل الموالي

- 1- المتغير التابع وهو الأداء التنظيمي.
- 2- المتغير المستقل وهو إدارة الموارد البشرية المستدامة.

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

#### الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الاستبيان الذي صمم خصيصاً لجمع البيانات لأغراض الدراسة، والتي تقوم على أساس داء الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول إشكالية الدراسة وفرضياتها، لتجيب عليها عينة الدراسة، ويتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف الدراسة وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء:

### أولاً: الاستبيان

يمثل الاستبيان مجموعة من الأسئلة التي تم تصميمها بناء على الدراسات السابقة المماثلة لموضوع الإدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي، وقد تم تقسيمه إلى قسمين:

- الجزء الأول: البيانات الشخصية لعينة الدراسة وتمثلت في: الجنس؛ السن، الخبرة، المستوى التعليمي.



### • الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: يتناول المتغير المستقل الإدارة الموارد البشرية المستدامة حيث يتضمن 4 أبعاد بمجموع 19 سؤال كمايلي:

- البعد الأول: التوظيف المستدام 4 فقرات؛
- البعد الثاني: التدريب والتنمية المستدامة 6 فقرات؛
- البعد الثالث: تقييم الأداء المستدام 4 فقرات؛
- البعد الرابع: التعويض المستدام 5 فقرات.

المحور الثاني: يتناول المتغير التابع وهو الأداء التنظيمي واحتوى على 20 فقرة

ثانيا: المقابلة الشخصية: إذا تعتبر من بين أهم وسائل جمع المعلومات، ولتأكيد ودعم النتائج المحصل عليها من الاستبيان وكذلك توضيحها نظرا لاختلاف وجهات النظر استعنا بالمقابلة الشخصية مع مجموعة من العاملين بمديرية العملية الإتصالات الجزائر ورقة؛

ثالثا: الملاحظة: تم تدوين بعض الملاحظات التي تعتبر مثالا حيا يؤكد مدى صحة المعلومات، وذلك انطلاقا من المحيط التواجد داخل محيط المؤسسة.

### الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختيار صحة الفرضيات لقد تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات عن الطريق تفرغ بيانات قوائم إلى الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية {spss} حيث اشتمل على الأساليب الإحصائية توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

#### 1. الأساليب الوصفية

- التكرار والنسب المئوية: للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

#### 2. الأساليب الاستدلالية

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛
- معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.

## الفصل الثاني — الدراسة الميدانية لمديرية العملية لإتصالات الجزائر — ورقة

- تحليل التباين الحادي: ANOVA ويعمل على مقارنة المتغيرات المدروسة حسب أقدمية العمال.
- كما تم استخدام مقياس ليكارت الثلاثي لتقييم إجابات الموظفين، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها كالآتي:
- موافق تعطي لها ثلاثة درجات؛
  - محايد تعطي لها درجات؛
  - غير موافق تعطي لها درجة واحدة.
- ولتحديد قيم المتوسط الحسابي يتم كالآتي
- حساب المدى: مدى القيمة - أقل قيمة أي  $2=1-3$
  - يقسم المدى على عدد الفئات:  $0.66 = 2/3$
  - يضاف (0.66) إلى الحد الأدنى للمقياس
  - فتصبح كالتالي:

- الجدول رقم (2-2) مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق (منخفض)	من 1 الى 1.66
محايد (متوسط)	من 1.67 الى 2.33
موافق (مرتفع)	من 2.34 الى 3

المصدر وليد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج Spss الندوة العالمية للشباب الاسامي 2010 ص 07.

حيث يتم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال المدى ( $2=1-3$ ) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ( $0.66=3/2$ ) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية، وهكذا يصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول السابق.

### الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

لقد تم اجراء عدد من الإجراءات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته مستخدما في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين في الموضوع بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

#### أولا: صدق المحكمين:

لغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم تصميمه مع الأستاذ المشرف وعرضه على أساتذة متخصصين في هذا المجال، وبعد صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي (انظر الملحق).

#### ثانيا: الاتساق الداخلي للاستبيان

## الفصل الثاني — الدراسة الميدانية لمديرية العملية لإتصالات الجزائر — ورقة

مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير والدرجة الكلية له لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع والجداول التالية توضح ذلك.

الجدول رقم (2-3): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان		أبعاد ومحاور الدراسة
Sig	Pearson Correlation	
0.000	0.955**	المحور الأول: إدارة الموارد البشرية المستدامة
0.000	0.945**	المحور الثاني: الأداء التنظيمي
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن محاور الدراسة كل من المحور الأول إدارة الموارد البشرية المستدامة والمحور الثاني الأداء التنظيمي تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الأول دالة إحصائياً، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل محور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه محاور الدراسة صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

### ثالثاً: ثبات الاستبيان.

يعبر عن مدى استقرار وثبات أدوات الدراسة المتمثلة في الاستبيان، بحيث يوضح ما إذا كانت الاستبيانات الموزعة ستعطي نفس النتائج مجدداً على نفس أفراد العينة وفي نفس الظروف، وتم الاعتماد في ذلك على معامل الثبات " الفاكرومباخ " بالاستعانة ببرنامج Spss، لأنه يعد أحد أهم طرق قياس الثبات، كما هو موضح في الجدول الموالي بحيث: سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصادقته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحاً للدراسة

جدول رقم (2-4): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عبارات الاستبيان
0.648	30

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي 0.648 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

### الفرع الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار Shapiro-Wilk لاختبار ما إذا كانت البيانات الخاضعة للتحليل تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، ونتائج هذا الاختبار مبينة في الجدول الآتي

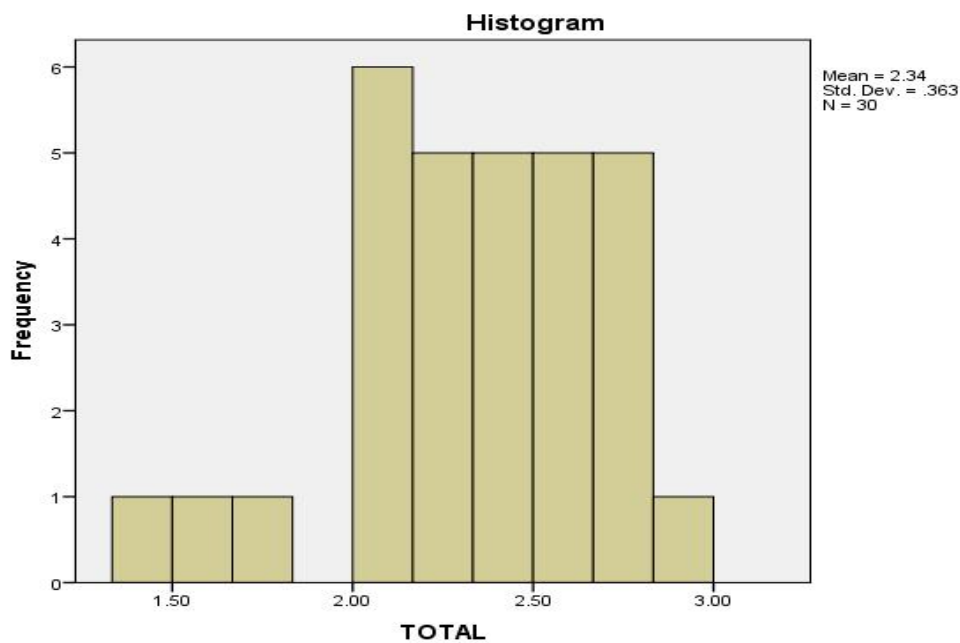
الجدول (2-5): اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-Wilk)

Shapiro-Wilk			المحاور
الدلالة الإحصائية Sig	درجة الحرية	إحصائية الاختبار	
0297	30	0.959	جميع فقرات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

يتضح من الجدول أن الدلالة الإحصائية (Sig.) لجميع محاور الدراسة المتضمنة أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور المدروسة يتبع التوزيع الطبيعي، وعليه يتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة، ويمكن التوضيح أكثر من خلال الشكل التالي:

(1-2): يبين التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

### المبحث الثاني: عرض النتائج واختبار الفرضيات

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث الجنس، السن، الخبرة والمستوى التعليمي، بالإضافة عرض عبارات محاور الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة

الفرع الأول: عرض النتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية للعينة

سنحاول التطرق لعرض وتحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة كما يلي:

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

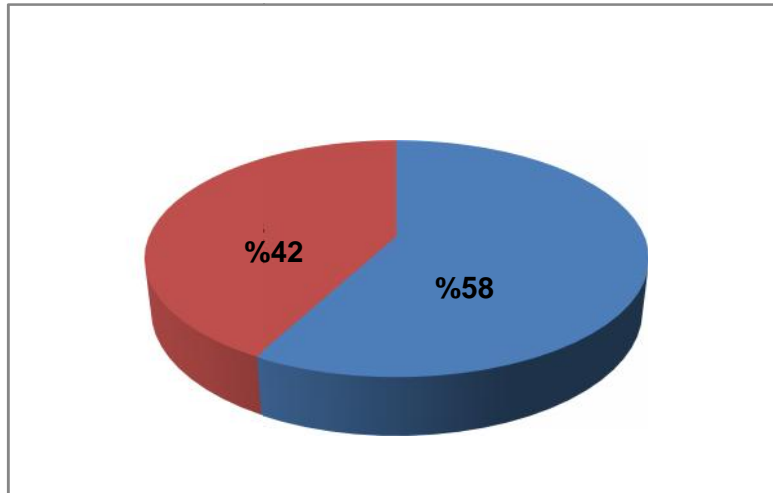
جدول رقم (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
56.7%	17	ذكر
43.3%	13	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الجنس حيث 56.7% لصالح الذكور في حين 43.3% لصالح الإناث نفس هذه النسب على أن مؤسسة محل الدراسة تتعامل مع جميع فئات المجتمع مهما اختلف الجنس. كما هو مبين في الشكل الموالي:

شكل رقم (2-2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

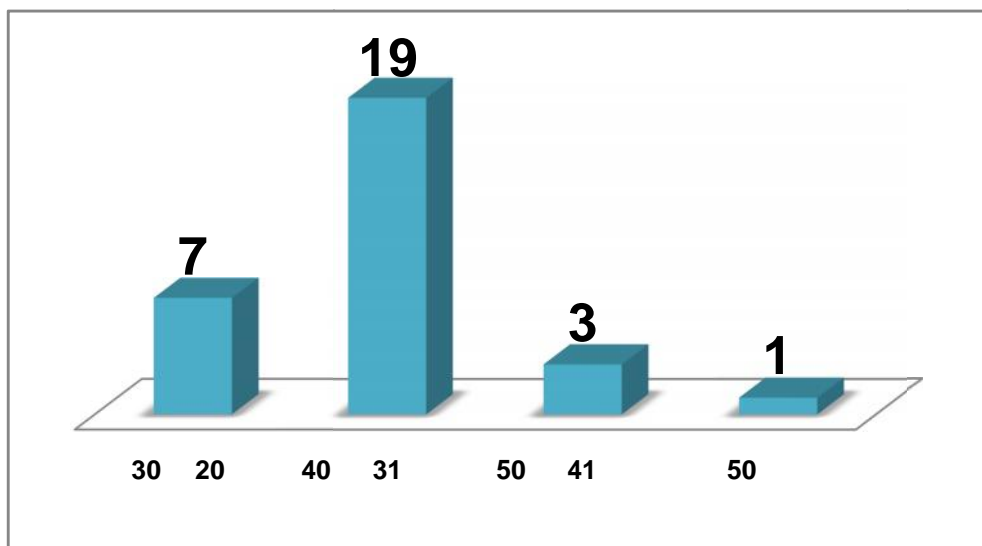
جدول رقم (2-7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	
23.3%	7 السن	من 20 إلى 30 سنة
63.3%	19	من 31 إلى 40 سنة
10.0%	3	من 41 إلى 50 سنة
3.3%	1	أكثر من 50 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

تشير معطيات الجدول أن أغلبية عينة الدراسة من الفئة العمرية من 31 إلى 40 بعدد 19 ونسبة 63.3%، تليها الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة بعدد 7 ونسبة 23.3%، أما الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة وأكثر من 50 سنة بنسب على التوالي: 10.3%، 3.3% من المجموع الإجمالي للنسب وهذا يدل على أن ثلاثي العينة من الشباب والشكل البياني التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (2-3): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



3. المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

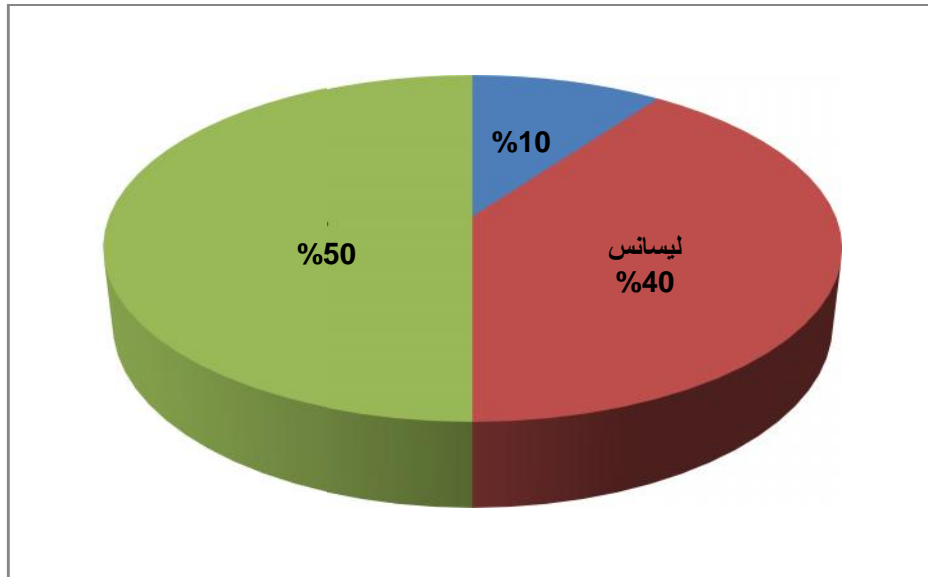
جدول رقم (2-8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
10.0%	3	ثانوي
40.0%	12	ليسانس
50.0%	15	ماستر
0.0%	0	دراسات عليا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

تتوزع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي لمستوى ماستر بعدد 15 ونسبة 50.0%، تليها مستوى الليسانس بعدد 12 ونسبة 40.0%، في حين المستوى الثانوي كان بعدد 3 ونسبة 10% من المجموع الإجمالي للنسب، ومنه نستنتج إن الشركة تركز على حملة الشهادات وخريجي الجامعات في التوظيف والشكالات التي يوضح ذلك.

شكل رقم (2-4): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



4. المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

4. توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل

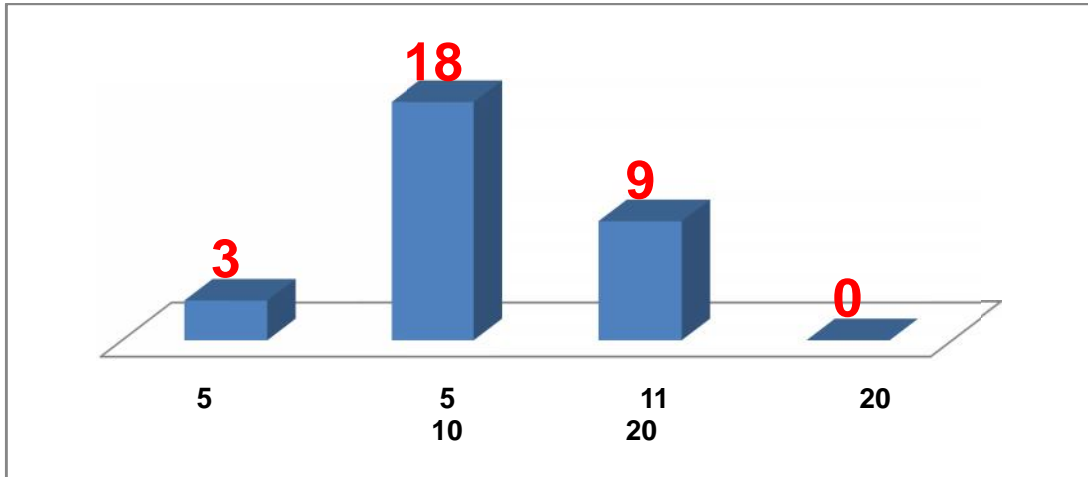
جدول رقم (2-9): توزيع عينة الدراسة عدد سنوات العمل

النسبة %	التكرار	الخبرة
10%	3	أقل من 5 سنوات
60%	18	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
30%	9	من 11 إلى أقل من 20 سنة
0%	0	20 سنة فأكثر
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة تتوزع حسب متغير عدد سنوات العمل بأغلبية من 5 إلى أقل من 20 سنة بعدد 18 ونسبة 60%، تليها من 11 إلى أقل من 20 سنة بعدد 9 ونسبة 30%، أما أقل من 5 سنوات بعدد 3 ونسبة 10%، في حين أكثر من 50 سنة كانت بنسبة 0% من المجموع الإجمالي للنسب، مما يدل على أن الشركة تعتمد على الأشخاص ذو الخبرة المتوسطة والمرتفعة، والشكل التالي يبين ذلك:

شكل رقم (2-5): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22



## الفصل الثاني — الدراسة الميدانية لمديرية العملية لإتصالات الجزائر — ورقة

### الفرع الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

نقدم من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة لحساب المتوسط النسبي التشتتي لإجابات عينة الدراسة والتطرق لتحليل لجميع عبارات المتغير المستقل.

#### أولاً: تحليل أبعاد المحور الأول وإدارة الموارد البشرية المستدامة

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة كل بعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية لمستدامة (التعويض المستدام، التدريب والتنمية المستدامة بالتوظيف المستدام، تقييم الأداء المستدام) بالمؤسسة من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

#### 1- بعد التوظيف المستدام: يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب مدى موافقة أفراد

العينة الدراسة على بعد التوظيف المستدام

الجدول رقم (2-10) نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التوظيف المستدام

رقم العبارة	عبارات بعد التوظيف المستدام	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
02	تلقي عملية التوظيف اهتماماً واسعاً من قبل الإدارة	01	2.96	0.182	موافق
03	تنص أسس التوظيف على طريق الكفاءة والقدرة على أداء الجيد	02	2.93	0.537	موافق
04	لا تتحيز المؤسسة في توظيف الأفراد	03	2.90	0.402	موافق
01	تتسم عملية التوظيف في مؤسستنا بالموضوعية والشفافية	04	2.76	0.504	موافق
	بعد التوظيف المستدام	/	2.42	0.517	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه لبعده التوظيف المستدام نلاحظ بأن تقييم عينة الدراسة لكل العبارات كانت بدرجة مرتفعة، حيث قدرت المتوسطات الحسابية للعبارات (01، 04، 03، 02) ب 2.96، 2.63، 2.90، 2.76 على التوالي، وكانت الإجابات لعينة الدراسة لبعده التوظيف المستدام في اتجاه موافقاً بمستوى مرتفعة بمتوسط حسابي 2.42، وهذا جلي لأن يوصلنا ان الموظفين راضون على ممارسة التوظيف المستدام المتبعة والتي تستند على أساس الكفاءة والقدرة وكذلك على الشفافية والموضوعية.

#### 2- بعد التدريب والتنمية المستدامة: يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب مدى

موافقة أفراد العينة الدراسة على بعد التدريب والتنمية المستدامة.

## الفصل الثاني — الدراسة الميدانية لمديرية العملية لإتصالات الجزائر — ورقة

الجدول رقم(2-11) نتائج اجابات أفراد العينة على عبارات بعد التدريب والتنمية المستدامة

رقم العبارة	عبارات بعد التدريب والتنمية المستدامة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
05	يتم توفير التدريب المستمر للموظفين من اجل تطوير مهاراتهم الوظيفية	01	2.96	0.182	موافق
06	تنوع البرامج التدريبية في المؤسسة	//	2.96	0.182	موافق
08	دعم توظيف الأفراد من خلال مبادرات التعلم المستمر	//	2.96	0.182	موافق
09	تعزيز التفاعل ومشاركة المعرفة بين الموظفين من خلال التدوير الوظيفي الداخلي أو الاجتماعات الجماعية أو العصف الذهني	//	2.96	0.182	موافق
07	تعزيز ثقافة الحماية البيئية والاجتماعية	05	2.93	0.253	موافق
10	يتم التدريب بالوحدة الإدارية علي أسس التنوع وتكافؤ الفرص	06	2.90	0.504	موافق
	بعد التدريب والتنمية المستدامة	/	2.42	0.497	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه لبعد التدريب والتنمية المستدامة نلاحظ بأن تقييم عينة الدراسة لكل العبارات كانت بدرجة مرتفعة، حيث كانت قيمة المتوسطات الحسابية للعبارات (05،06،08،09) متساوية ب 2.96، لتليها العبارة رقم (07) بمتوسط حسابي 2.93 ثم أخيرا جاءت العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي 2.90، وكانت الإجابات لعينة الدراسة لبعد التدريب والتنمية المستدامة في اتجاه موافق اي بمستوى مرتفعة بمتوسط حسابي 2.42، وهذا يعني ان اساليب التدريب والتنمية بالمديرية مقبولة بشكل جيد.

**03- بعد تقييم الأداء المستدام:** يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب مدى

موافقة أفراد العينة الدراسة على بعد تقييم الأداء المستدام.

الجدول رقم(2-12) نتائج اجابات أفراد العينة على عبارات بعد تقييم الأداء المستدام

رقم العبارة	عبارات بعد تقييم الأداء المستدام	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
13	يتم وضع الأهداف بيئية واجتماعية واضحة داخل مؤسسة	01تجاه	3.00	0.000	موافق
14	لا يتم تطبيق المزايا والمنافع في نظام إدارة الأداء في حالة عدم تلبية الأهداف الاجتماعية والبيئية الموضوعية والمحددة جيدا	02	2.96	0.182	موافق
11	تكمل المؤسسة على تقييم أداء العاملين	03	2.93	0.365	موافق
12	تري المؤسسة أن تطور معرفة ومهارتها العاملين بها استثمار وليس تكلفة	04	2.90	0.402	موافق
15	بعد تقييم الأداء المستدام	/	2.01	0.558	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

## الفصل الثاني — الدراسة الميدانية لمديرية العملية لإتصالات الجزائر - ورقة

من خلال الجدول أعلاه لبعث التدريب والتنمية المستدامة نلاحظ بأن تقييم عينة الدراسة لكل العبارات كانت بدرجة مرتفعة، حيث كانت قيمة المتوسطات الحسابية للعبارات (12،11، 14،13)، ب(2.93، 2.96، 3.00، 2.90 على التوالي، وكانت الإجابات لعينة الدراسة لبعث تقييم الأداء المستدام في اتجاه محايد أي بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي يقدر بـ 2.01، وهذا يعني ان أساليب التقييم الأداء المتبعة غير واضحة ومفهومة للعينة.

**04- بعد التعويض المستدام:** يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب مدى موافقة أفراد العينة الدراسة على بعد التعويض المستدام.

الجدول رقم (2-13) نتائج اجابات أفراد العينة على عبارات بعد التعويض المستدام

رقم العبارة	عبارات بعد التعويض المستدام	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
16	تقدم المؤسسة حوافز مادية مشجعة	01	3.00	0.000	موافق
18	يتم تعويض المديرين علي أساس الإنجازات البيئية والاجتماعية	02	2.96	0.182	موافق
19	يتم منع الموظفين الأجر المعتمد على المهارات الاجتماعية والبيئية	//	2.96	0.182	
15	تقدم المؤسسة حوافز معنوية مشجعة	04	2.93	0.253	موافق
17	يتم توفير تعويض متكافئ وشفاف وعدل دون تمييز على أساس الجنس أو العرق	//	2.93	0.365	موافق
	بعد التعويض المستدام	/	2.55	0.459	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه لبعث التعويض المستدام نلاحظ بأن تقييم عينة الدراسة لكل العبارات كانت بدرجة مرتفعة، حيث كانت قيمة المتوسطات الحسابية للعبارات (17، 19، 15، 18، 16)، ب(2.96، 2.93، 2.96، 2.93، 3.00 على التوالي، وكانت الإجابات لعينة الدراسة لبعث تقييم الأداء في اتجاه موافق أي مرتفع وبمتوسط حسابي يقدر بـ 2.55، وهذا يعني ان أساليب التعويض المتبعة بالمديرية مشجعة وعادلة سواء حوافز مادية او معنوية.

### ثانيا: تحليل إبعاد المحور الثاني الأداء التنظيمي

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة كل بعد من أبعاد الأداء التنظيمي (الرضا الوظيفي، مهارات التفكير الإبتكاري، سلوكيات الدور الإضافي) بالمؤسسة من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

**1- بعد الرضا الوظيفي:** يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب مدى موافقة أفراد العينة الدراسة على بعد الرضا الوظيفي.

## الفصل الثاني — الدراسة الميدانية لمديرية العملية لإتصالات الجزائر -ورقلة

الجدول رقم(2-14) نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الرضا الوظيفي

رقم العبارة	عبارات بعد الرضا الوظيفي	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
20	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئا هاما بالنسبة لي	01	3.00	0.000	موافق
21	لا أعيب عن عملي الا للضرورة القصوى	//	3.00	0.000	موافق
22	توفر لي وظيفتي فرصا لاكتساب مهارات وخبرات جديدة	//	3.00	0.000	موافق
24	توفر لي وظيفتي الفرص لتبادل المعلومات والخبرات جديدة	//	3.00	0.000	موافق
30	أني مستعد لأبذل جهدا أكبر من المتوقع في سبيل نجاح هذه المؤسسة	//	3.00	0.000	موافق
23	أشعر بالوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل لدى إحساس بالأمان اتجاه عملي	06	2.93	0.365	موافق
25	أشعر بسعادة كبيرة لأني التحقت بالعمل بهذه المؤسسة وبالكثير من الولاء نحوها	//	2.93	0.253	موافق
26	أني مستعد لقبول أي عمل بطلب مني لكي أستمر في العمل في هذه المؤسسة	//	2.93	0.253	موافق
28	هذه المؤسسة تثير لدي رغبة في تحقيق لأفضل أداء في عملي	09	2.90	0.305	موافق
29	أن أي تغير في وضعي الحالي لن يؤدي بي إلي ترك العمل في المؤسسة	10	2.80	0.484	موافق
27	أني لا أستطيع أداء عملي لنفسني المستوي الحالي في أي مؤسسة أخرى	11	2.50	0.731	موافق
	بعد الرضا الوظيفي	/	2.22	0.461	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه لبعده الرضا الوظيفي نلاحظ بأن تقييم عينة الدراسة لكل العبارات كانت بدرجة مرتفعة ، حيث قدرت المتوسطات الحسابية للعبارات (20،21،22،24) جاءت متساوية بمقدار 3.00 ، وجاءت بعدها العبارات ( 23،25،26) بمتوسط حسابي متساوي يقدر ب 2.93 ثم تليهم العبارة رقم (28) بمتوسط حسابي يقدر ب 2.90 وبعدها العبارة رقم (29) بمتوسط حسابي يقدر ب 2.80 ، وفي الأخير جاءت العبارة رقم (27) بمتوسط حسابي يقدر ب 2.50، وكانت الإجابات لعينة الدراسة لبعده الرضا الوظيفي في اتجاه محايد اي بمستوى متوسط بمتوسط وبتوسط حسابي يقدر ب 2.22، وهذا يعبر على ان عينة الدراسة الرضا الوظيفي متوسط على العموم بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

## الفصل الثاني — الدراسة الميدانية لمديرية العملية لإتصالات الجزائر — ورقة

2- بعد مهارات التفكير الإبتكاري: يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب مدى موافقة

أفراد العينة الدراسة على مهارات التفكير الإبتكاري

الجدول رقم (2-15) نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد مهارات التفكير الإبتكاري

رقم العبارة	عبارات بعد مهارات التفكير الإبتكاري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
31	يمكنك إيجاد أفكار جديدة وعملية لتحسين أداء المؤسسة	01	3.00	0.000	موافق
32	تقترح طرق جديدة لزيادة خدمات المؤسسة	02	3.00	0.000	موافق
33	نقدم مقترحات مفيدة لتحسين أداء العمل في المؤسسة	03	3.00	0.000	موافق
34	تسعي لتطبيق مقترحات في العمل بطريقة بناء ونشطة	04	3.00	0.000	موافق
35	غالب متمالك منهج جديد لحل مشاكل العمل	05	3.00	0.000	موافق
36	نقترح طرق جديدة لأداء مهام العمل	06	3.00	0.000	موافق
	بعد مهارات التفكير الإبتكاري	/	2.59	0.400	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه بعد مهارات التفكير الإبتكاري لاحظ بأن تقييم عينة الدراسة لكل العبارات كانت بدرجة مرتفعة، حيث قدرت المتوسطات الحسابية للعبارات (31,32,33,34,35,36) بمتوسط حسابي متساوي يقدر بـ 3.00 أي يعني ان العينة توافق على كل العبارات، في حين كانت الإجابات لعينة الدراسة لبعده الرضا الوظيفي في اتجاههم موافق بمستوي مرتفع وبمتوسط حسابي يقدر بـ 2.59، وهذا يعبر على ان عينة الدراسة تجد ان المؤسسة تخلق بيئة حسنة لتفكير والابتكار.

3- بعد سلوكيات الدور الإضافي: يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب مدى موافقة

أفراد العينة الدراسة على لبعده سلوكيات الدور الإضافي

الجدول رقم (2-16) نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد سلوكيات الدور الإضافي

رقم العبارة	عبارات بعد سلوكيات الدور الإضافي	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
38	تعمل قبل أو بعد أوقات العمل الرسمية من أجل إنهاء متطلبات العمل	01	3.00	0.000	موافق
37	نقوم بحضور دورات تدريبية إضافية في وقتك الخاص	02	2.96	0.182	موافق
39	تترك عملك لمساعدة الآخرين على حل المشاكل التي لها صلة بعملهم	03	2.36	0.614	موافق
	بعد سلوكيات الدور الإضافي	/	2.18	0.363	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

## الفصل الثاني — الدراسة الميدانية لمديرية العملية لإتصالات الجزائر — ورقة

من خلال الجدول أعلاه لبعده سلوكيات الدور الإضافي نلاحظ بأن تقييم عينة الدراسة العبارة رقم (37،38) جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي يقدر بـ 3.00، 2.96 على التوالي تلهها العبارة رقم (39) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي يقدر بـ 2.36، في حين كانت لإجابات لعينة الدراسة بعد سلوكيات الدور الإضافي في اتجاه محايد أي بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي يقدر بـ 2.18، وهذا يعبر على إن عينة الدراسة إن المؤسسة محل الدراسة لا تظهر أي بيئة للقيام بأعمال إضافية.

### المطلب الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

- الفرع الأول: دراسة تأثير الإدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنظيمي بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بولاية ورقلة.

#### أولاً- نتائج اختبار الفرضية الأول:

الفرضية الأول: هناك مستوى عالي الإدارة الموارد البشرية المستدامة بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة؛  
/نستخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: للإجابة على الفرضية وهذا حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-17) متوسط إجابات الموظفين حول ادارة الموارد البشرية المستدامة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة
موافق	0.459	2.55	01	التعويض المستدام
موافق	0.497	2.42	02	التدريب والتنمية المستدامة
موافق	0.517	2.42	03	التوظيف المستدام
محايد	0.558	2.01	04	تقييم الأداء المستدام
موافق	<b>0.401</b>	<b>2.35</b>	/	المتغير المستقل لإدارة الموارد البشرية المستدامة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ إن متوسط إجابات الموظفين حول أبعاد المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية المستدامة بلغ 2.35 بانحراف معياري 0.401 يقع في المجال المرتفع ، مما يعني إن ممارسة إدارة الموارد البشرية المستدامة في مديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة عالية ومرتفعة من وجهة نظر العينة و تعود بالأساس إلى سياسة التعويض المستدامة بمتوسط حسابي 2.55 وانحراف معياري قدره 0.459 ، ويعود كذلك بالدرجة الثانية الى سياسة التدريب والتنمية المستدامة الملائمة بشكل كبير و التي كانت بمتوسط حسابي قدره 2.42 و انحراف معياري قدره 0.497 ، ويعود كذلك إلى التوظيف المستدامة المتبع بمتوسط حسابي 2.42 وانحراف معياري 0.517 ، كما نجد إن تقييم الأداء المستدام جاء متوسطا بمتوسط 2.01 وانحراف معياري قدره ..0.558

وعليه نستنتج ان العاملين في مديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة يلتمسون تأثير مقبولة وجيد الإدارة الموارد البشرية المستدامة بالمديرية مما تنعكس على الأداء التنظيمي.

#### ثانياً- نتائج اختبار الفرضية الثانية

## الفصل الثاني — الدراسة الميدانية لمديرية العملية لإتصالات الجزائر -ورقلة

الفرضية الثانية: هناك مستوى عالي للأداء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؛

نستخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: للإجابة على الفرضية وهذا حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم(2-18) متوسط إجابات الموظفين حول الأداء التنظيمي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	ابعاد ادارة الموارد البشرية المستدامة
موافق	0.400	2.59	01	مهارات التفكير الإبتكاري
محايد	0.461	2.22	02	الرضا الوظيفي
محايد	0.435	2.18	03	سلوكيات الدور الإضافي
محايد	<b>0.363</b>	<b>2.33</b>	/	المتغير التابع الأداء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ إن متوسط إجابات الموظفين حول أبعاد المتغير التابع الأداء التنظيمي بلغ 2.33 بانحراف معياري 0.363 وهو يقع في المجال المتوسط، وقد جاء بعد مهارات التفكير الإبتكاري مرتفع بمتوسط حسابي 2.55 وانحراف معياري قدره 0.400، وجاء بالدرجة متوسطة الثانية بعد الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي قدره 2.22 وانحراف معياري قدره 0.461، وكذلك جاء نتيجة سلوكيات الدور الإضافي متوسط بمتوسط حسابي 2.18 وانحراف معياري 0.435. وعليه نستنتج أن العاملين في مديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة متقبلين للأداء التنظيمي بشكل متوسط للمديرية لعملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

### ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الثالثة

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات لإدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة، للإجابة على هذه الفرضية سنحلل نتائج الفرضيات الفرعية:

#### 1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على انه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوظيف المستدام على الأداء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

1-1/ نستخدم تحليل تباين الانحدار: للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية وهذا حسب الجدول الموالي:

جدول رقم (2-19) نتائج تحليل التباين خط الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية 1

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.520	1	1.520	18.322	.000 <sup>b</sup>
الخطأ	2.322	28	.083		
المجموع الكلي	3.842	29			

المصدر: من إعداد الطالب وفق مخرجات برنامج SPSS

## الفصل الثاني — الدراسة الميدانية لمديرية العملية لإتصالات الجزائر — ورقة

مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

معامل الارتباط  $R=0.629$

معامل التحدد  $R^2=0.396$

يتبين من الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج للاختبار الفرضية حيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة 18.322 بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من ( $\alpha=0.05$ ) يتبين أيضا من الجدول أن بعد التوظيف المستدام في هذا النموذج يفسر ما مقداره 39.6% من التباين في المتغير التابع وهو الأداء التنظيمي أي أن هناك أثر بسيط لتوظيف المستدام في الأداء التنظيمي وبالتالي نستطيع اختبار الفرضية كما في الجدول التالي

جدول رقم (2-20) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الاختبار تأثير التوظيف المستدام على الأداء التنظيمي.

معامل التحديد $R^2$	مستوى دلالية sig	قيمة T المحسوبة	قيم Beta	الخطأ المعياري	B	المتغير $X_1$
	0.000	4.935		0.256	1.264	الثابت
0.396	0.000	4.280	0.629	0.103	0.442	التوظيف المستدام

مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج SPSS-V22

$X_1$ : المتغير التوظيف المستدام

يتبين لنا من الجدول رقم (2-20) أنقيماختبار (t) أن المتغير التوظيف المستدام لها تأثير على الأداء التنظيمي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (4.280)، وهي قيم معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وبذلك يمكن الاستدلال على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف المستدام على الأداء التنظيمي في مديرية لعملية لاتصالات

الجزائر بورقلة.  $Y=1.264+0.422X_1+e$

1-2/ باستعمال معامل الارتباط بيرسون (R) المستدام

الجدول رقم (2-21) يوضح معامل لارتباط بين الأداء التنظيمي والتوظيف المستدام

التوظيف	الاداء التنظيمي	المصدر
0.629**	1	معامل بيرسون
0.000		مستوى الدلالة
30	30	المجموع الكلي
1	0.629**	معامل بيرسون
	0.000	مستوى الدلالة
30	30	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج SPSS-V22

\*\*دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين المتغيرين

مستوى الدلالة ( $\alpha 0.01$ )



## الفصل الثاني — الدراسة الميدانية لمديرية العملية لإتصالات الجزائر — ورقة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.629 وهو موجب أي ان كل زيادة في متغير التوظيف المستدام تؤدي إلى تحسين في الأداء التنظيمي

### 2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية علمانه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتدريب والتنمية المستدامة على الأداء التنظيمي بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة.

2-1/ نستخدم تحليل تباين الانحدار: للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية وهذا حسب الجدول الموالي

جدول رقم (2-2) نتائج تحليل التباين خط الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية 2

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.971	1	0.971	9.473	.005 <sup>b</sup>
الخطأ	2.871	28	.103		
المجموع الكلي	3.842	29			

مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) المصدر: من إعداد الطالب وفق مخرجات برنامج SPSS

معامل الارتباط  $R = 0.503$

معامل التحدد  $R^2 = 0.253$

يتبين من الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج للاختبار الفرضية حيث بلغت قيمة F المحسوبة 9.473 بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من ( $\alpha = 0.05$ ) يتبين أيضا من الجدول أن بعد التدريب والتنمية المستدامة في هذا النموذج يفسر ما مقداره 25.3% من التباين في المتغير التابع وهو الأداء التنظيمي أي أن هناك أثر بسيط للتدريب والتنمية المستدامة في الأداء التنظيمي وبالتالي نستطيع اختبار الفرضية كما في الجدول التالي

جدول رقم (2-3) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير التدريب والتنمية المستدامة على الأداء التنظيمي.

المتغير $X_2$	B	الخطأ المعياري	قيم Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالية sig	معامل التحديد $R^2$
الثابت	1.443	0.296		4.879	0.000	
التدريب والتنمية المستدامة	0.368	0.103	0.503	3.078	0.005	0.253

مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج SPSS-V22

$X_2$ : لمتغير التدريب والتنمية المستدامة

يتبين لنا من الجدول رقم (2-3) أن قيم اختبار (t) أن المتغير التدريب والتنمية المستدامة لها تأثير على الأداء التنظيمي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (3.078)، وهي قيم معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## الفصل الثاني — الدراسة الميدانية لمديرية العملية لإتصالات الجزائر — ورقة

وبذلك يمكن الاستدلال على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف المستدام على الأداء التنظيمي في مديرية عملية لاتصالات

$$Y=1.443+0.368X_2+e \text{ الجزائر بورقلة.}$$

### 2-2/ استعمال معامل الارتباط بيرسون (R)

الجدول رقم (2-24) يوضح معامل ارتباط بين الأداء التنظيمي والتدريب والتنمية المستدامة

المصدر	الاداء التنظيمي	التدريب والتنمية المستدامة
معامل بيرسون	1	0.503**
مستوى الدلالة		0.005
المجموع الكلي	30	30
معامل بيرسون	0.503**	1
مستوى الدلالة	0.005	
المجموع الكلي	30	30

\*\*دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين المتغيرين المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج SPSS-V22

مستوى الدلالة ( $\alpha 0.01$ )

نلاحظ من الجدول (2-24) أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.503 وهو موجب أي ان كل زيادة في متغير التدريب والتنمية المستدامة تؤدي الى تحسين في الأداء التنظيمي

### 3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على انه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء المستدام على الأداء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

3-1/: نستخدم تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية وهذا حسب الجدول الموالي:

جدول رقم (2-25) نتائج تحليل التباين خط الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية 3

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنحدار	2.121	1	2.121	34.512	.000 <sup>b</sup>
الخطأ	1.721	28	.061		
المجموع الكلي	3.842	29			

مستوى الدلالة ( $\alpha 0.05$ ) المصدر: من إعداد الطالب وفق مخرجات برنامج SPSS

معامل الارتباط  $R=0.743$

معامل التحدد  $R^2=0.552$

## الفصل الثاني — الدراسة الميدانية لمديرية العملية لإتصالات الجزائر — ورقة

يتبين من الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج للاختبار الفرضية حيث بلغت قيمة F المحسوبة 34.512 بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من ( $\alpha=0.05$ ) يتبين أيضا من الجدول أن بعد تقييم الأداء المستدام في هذا النموذج يفسر ما مقداره 55.2% من التباين في المتغير التابع وهو الأداء التنظيمي أي أن هناك أثر لتقييم الأداء المستدام في الأداء التنظيمي وبالتالي نستطيع اختبار الفرضية كما في الجدول التالي

جدول رقم (2-26) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الاختبار تأثير تقييم الأداء المستدام على الأداء التنظيمي.

المتغير $X_3$	B	الخطأ المعياري	قيم Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالية Sig	معامل التحديد $R^2$
الثابت	1.364	0.171		7.956	0.000	
تقييم الأداء المستدام	0.484	0.082	0.743	5.875	0.005	0.552

مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج SPSS-V22

$X_3$ : متغير تقييم الأداء المستدام

يتبين لنا من الجدول رقم (2-26) أنقيماختبار (t) أن المتغير تقييم الأداء المستدام لها تأثير على الأداء التنظيمي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (5.875)، وهي قيم معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $A \leq 0.05$ ).

وبذلك يمكن الاستدلال على وجود أثر ذو دلالة إحصائية تقييم الأداء المستدام على الأداء التنظيمي في مديرية لعملية لاتصالات الجزائر بورقلة.  $Y=1.364+0.484X_3+e$

3-2/: استعمال معامل الارتباط بيرسون (R)

الجدول رقم (2-27) يوضح معامل لارتباط بين الأداء التنظيمي وتقييم الاداء المستدام

المصدر	الأداء التنظيمي	تقييم الأداء المستدام
معامل بيرسون	1	0.743**
مستوى الدلالة		0.000
المجموع الكلي	30	30
معامل بيرسون	0.743**	1
مستوى الدلالة	0.000	
المجموع الكلي	30	30

\*\*دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين المتغيرين المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج SPSS-V22

مستوى الدلالة ( $\alpha 0.01$ )

نلاحظ من الجدول (2-27) أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.743 وهو موجب أي أن كل زيادة في متغير تقييم الأداء المستدام تؤدي إلى تحسين في الأداء التنظيمي

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على انه: يوجد تأثير ذو دلالة لتفويض المستدام على الأداء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

4-1/ نستخدم تحليل تباين الانحدار: للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية وهذا حسب الجدول الموالي:

جدول رقم (2-28) نتائج تحليل التباين خط الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية 4

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.639	1	1.639	20.838	.000 <sup>b</sup>
الخطأ	2.203	28	.079		
المجموع الكلي	3.842	29			

مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) المصدر: من إعداد الطالب وفق مخرجات برنامج SPSS

معامل الارتباط  $R=0.653$

معامل التحدد  $R^2=0.427$

يتبين من الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج للاختبار الفرضية حيث بلغت قيمة F المحسوبة 20.838 بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من ( $\alpha=0.05$ ) يتبين أيضا من الجدول أن بعد التفويض المستدام في هذا النموذج يفسر ما مقداره 42.7% من التباين في المتغير التابع وهو الأداء التنظيمي أي أن هناك أثر التفويض المستدام في الأداء التنظيمي وبالتالي نستطيع اختبار الفرضية كما في الجدول التالي

جدول رقم (2-29) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الاختبار تأثير التفويض المستدام على الأداء التنظيمي.

المتغير $X_4$	B	الخطأ المعياري	قيم Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالية sig	معامل التحديد $R^2$
الثابت	1.016	0.294		3.460	0.002	
التعويض المستدام	0.517	0.113	0.653	4.565	0.000	0.427

مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج SPSS-V22

$X_4$ : لمتغير تقييم الأداء المستدام

يتبين لنا من الجدول رقم (2-29) أن قيم اختبار (t) أن المتغير التعويض المستدام لها تأثير على الأداء التنظيمي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (4.565)، وهي قيم معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## الفصل الثاني — الدراسة الميدانية لمديرية العملية لإتصالات الجزائر — ورقة

وبذلك يمكن الاستدلال على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض المستدام على الأداء التنظيمي في مديرية لعملية لاتصالات

$$Y=1.016+0.517X_4+e$$

الجزائر بورقلة.  $R=0.517$

الجدول رقم (2-30) يوضح معامل الارتباط بين الأداء التنظيمي والتفويض المستدام

المصدر	الأداء التنظيمي	التفويض المستدام
معامل بيرسون	1	0.653**
الأداء التنظيمي		0.000
مستوى الدلالة		30
المجموع الكلي	30	
معامل بيرسون	0.653**	1
التفويض المستدام		0.000
مستوى الدلالة		30
المجموع الكلي	30	

\*\*دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين المتغيرين المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج SPSS-V22

مستوى الدلالة (0.01)  $\alpha$

نلاحظ من الجدول (2-30) أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.653 وهو موجب أي أن كل زيادة في متغير التفويض المستدام تؤدي إلى تحسين في الأداء التنظيمي

إذامن الفرضيات الفرعية سنجيب على الفرضية الثالثة

ومن خلال تحليل الانحدار يمكن ترتيب تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي وذلك وفق نسب لمعامل التفسير  $R^2$  (Square RR<sup>2</sup>) وفق الجدول

الجدول (2-31): ترتيب تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي وفق نسب معامل التفسير  $R^2$

الإدارة الموارد البشرية المستدامة	نسب معامل التفسير square R
تقييم الأداء المستدام	55.2%
التفويض المستدام	42.7%
التوظيف المستدام	39.6%
التدريب والتنمية المستدامة	25.3%

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج SPSS-V22

## الفصل الثاني — الدراسة الميدانية لمديرية العملية لإتصالات الجزائر — ورقة

1-4/ نستخدم تحليل تباين الانحدار: للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية وهذا حسب الجدول الموالي:

جدول رقم (2-32) نتائج تحليل التباين خط الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2.487	1	2.487	51.402	.000 <sup>b</sup>
الخطأ	1.355	28	0.48		
المجموع الكلي	3.842	29			

المصدر: من إعداد الطالب وفق مخرجات برنامج SPSS مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

معامل الارتباط  $R=0.805$

معامل التحدد  $R^2=0.647$

يتبين من الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج للاختبار الفرضية حيث بلغت قيمة F المحسوبة 51.402 بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من ( $\alpha=0.05$ ) يتبين أيضا من الجدول أن المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية المستدامة في هذا النموذج يفسر ما مقداره 64.7% من التباين في المتغير التابع وهو الأداء التنظيمي أي أن هناك أثر لإدارة الموارد البشرية المستدامة في الأداء التنظيمي وبالتالي نستطيع اختبار الفرضية كما في الجدول التالي

جدول رقم (2-33) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الاختبار تأثير إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء

التنظيمي.

المتغير X	B	الخطأ المعياري	قيم Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالية sig	معامل التحديد $R^2$
الثابت	0618	0.243		2.546	0.002	0.017
التعويض المستدام	0730	0.102	0.805	7.170	0.000	0.000

مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج SPSS-V22

X: لمتغير المستقل إدارة الموارد البشرية المستدامة

يتبين لنا من الجدول رقم (2-33) أن قيم اختبار (t) أن المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية المستدامة لها تأثير على الأداء التنظيمي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (7.170)، وهي قيم معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وبذلك يمكن الاستدلال على وجود أثر ذو دلالة إحصائية إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنظيمي في مديرية لعملية

لاتصالات الجزائر بورقلة.  $Y=0.618+0.730X+e$

4-1/ استعمال معامل الارتباط بيرسون (R)

الجدول رقم (2-34) يوضح معامل ارتباط بين الأداء التنظيمي وإدارة الموارد البشرية المستدامة

المصدر	الأداء التنظيمي	التعويض المستدام
معامل بيرسون	1	0.805**
مستوى الدلالة		0.000
المجموع الكلي	30	30
معامل بيرسون	0.805**	1
مستوى الدلالة	0.000	
المجموع الكلي	30	30

\*\*دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين المتغيرين المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج SPSS-V22

مستوى الدلالة (0.01 α)

نلاحظ من الجدول (2-34) أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.805 وهو موجب وقوي أي ان كل زيادة في متغير إدارة الموارد البشرية المستدامة تؤدي إلى تحسين في الأداء التنظيمي.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

بعد تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات بالأساليب الإحصائية المناسبة، وكذلك إجراء مقابلات شخصية مع بعض الموظفين الإداريين في مديرية العملية للاتصالات الجزائر بولاية ورقلة وباختلاف مصالح عملهم ووظائفهم، ومن أجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى نتائج التالية:

كما أسلفنا الذكر فإن متغيرات الدراسة هي: التوظيف المستدام، التدريب والتنمية المستدامة، تقييم الأداء التنظيمي، التعويض المستدام كمتغيرات مستقلة والأداء التنظيمي كمتغير تابع.

أولا: مناقشة نتائج محور الإدارة الموارد البشرية المستدامة

بينت نتائج الدراسة من خلال جدول (17) أن الاتجاه العام للمتوسطات الحسابية الأبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة كان عاليا ومرتفع مما يدل على أن الأداء العاملين في مؤسسة الاتصالات الجزائر تتوفر فيهم أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة، من خلال السلوكيات داخل مؤسسة مثل اهتمامهم بالتدريب والتنمية المستدامة والتوظيف المستدام وتطور مهاراتهم، وكما يرى العديد من العمال أن الإدارة الموارد البشرية المستدامة تتميز في تحقيق الأداء فعال داخل المؤسسة.

ثانيا: مناقشة نتائج محور الأداء التنظيمي

إن العاملين في المؤسسة أجمعوا على الموافقة عن المحور الأداء التنظيمي، حيث يبين أن العاملين في مؤسسة الاتصالات الجزائر كان الأداء مرتفع تتوفر فيهم أبعاد الأداء التنظيمي، من خلال التزامهم في العمل وأن العمال يرغبون في تحقيق الأداء متميز داخل المؤسسة وأنهم يشعرون بالرضا الوظيفي ودائما ما يسعون إلى تطوير مهاراتهم وسلوكياتهم داخل المؤسسة وهذا ان إدارة الموارد البشرية له دور كبير في تطوير أدائهم التنظيمي داخل المؤسسة.

ثالثا: مناقشة النتائج الإحصائية

العلاقة الإرتباطية بين متغيرات الدراسة:

## الفصل الثاني — الدراسة الميدانية لمديرية العملية لإتصالات الجزائر — ورقة

من خلال جدول (34) والذي يوضح إجابات الأفراد العاملين حول محور بين الإدارة الموارد البشرية المستدامة والأداء التنظيمي بمديرية العملية الإتصالات الجزائر محل الدراسة فيتضح من خلال إجابات الأفراد على فقرات هذا المحور أن الاتجاه العام نحو موافقة ب 2.34 ومعامل الارتباط للمتغيرين يساوي 0.805 إذا نستنتج وجود علاقة ارتباط قوية جدا بين متغيرين الدراسة 64.7%.

### دراسة معاملات خط الانحدار:

من خلال الجدول (2-33) والذي يوضح قيم معاملات الانحدار لمديرية العملية الإتصالات الجزائر محل الدراسة، وبناء على نتائج الإحصائية السابقة توصلنا إلى معادلة الانحدار كما يلي  $y = 0.618 + 0.730x$  ومنه معادلة الانحدار هي:  $y = 0.618 + 0.730x$  خط الانحدار بحيث  $y$  يمثل المتغير التابع (الأداء التنظيمي) و  $x$  متغير مستقل (الإدارة الموارد البشرية المستدامة) وهذا يعني تأثير إيجابي لتطبيق إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنظيمي بالمديرية الإتصالات الجزائر محل الدراسة أي أنه كلما زاد مستوى الإدارة الموارد البشرية المستدامة ارتفع مستوى أداء التنظيمي بالمديرية الإتصالات الجزائر.

ولتحديد أبعاد المتغير المستقل الأكثر تأثيرا على المتغير التابع، قمنا بإعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعددة التدريجي، وحسب الجدول (33) يتضح لنا بقاء بعدين الأبعاد في النموذج النهائي ( البعد التقييم الأداء المستدام، البعد التعويض المستدام)، وحسب الجدول (20)، (23)، (26)، (29) الذي يوضح معاملات خط الانحدار التدريجي للمؤسسة محل الدراسة توصلنا إلى

$$Y = 1.264 + 0.422x_1 + 1.443 + 0.368x_2 + 1.364 + 0.48x_3 + 1.06 + 0.517x_4$$

وهذا يعني أن زيادة بدرجة واحدة من الإدارة الموارد البشرية المستدامة تؤدي إلى تعزيز الإدارة الموارد البشرية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة.

### اختبار الفروقات:

أوضحت النتائج كذلك وجود فروقات بين الإدارة الموارد البشرية المستدامة باختلاف أقدمية العاملين بالمديرية الإتصالات الجزائر، وأيضا يختلف مستوى الأداء التنظيمي باختلاف أقدمية العاملين بنفس المديرية الإتصالات الجزائر.



### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نبين مدى تأثير لإدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال التعريف بالمؤسسة وبعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة من موظفي المؤسسة محل الدراسة ليتم فيما بعد معالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ل SPSS لتتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهر أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إدارة الموارد البشرية المستدامة (التوظيف المستدام، التدريب والتنمية المستدام، تقييم الأداء المستدام، التعويض المستدام) على الأداء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وسنذكر النتائج وهي كالآتي:

- 1- اتضح أن هناك مستوى مرتفع من تطبيق الإدارة الموارد البشرية المستدامة لدى موظفين في مؤسسة الاتصالات الجزائر؛
- 2- هناك مستوى مرتفع من الأداء التنظيمي لدى موظفين الإداريين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة؛
- 3- العلاقة الإرتباطية بين الإدارة الموارد البشرية المستدامة كمتغير مستقل والأداء التنظيمي كمتغير تابع علاقة طردية؛
- 4- أهم الأبعاد المستقلة تأثيرا في الأداء التنظيمي هما : البعد التقييم الأداء المستدام والبعد التعويض المستدام.

خاتمة عامة

حاولنا في هذا البحث الإجابة عن الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة مدى تأثير إدارة الموارد البشرية المستدامة على أداء التنظيمي من خلال دراسة ميدانية في مديرية العملية للاتصالات الجزائر بولاية ورقلة، يتضح لنا مما تقدم أن إدارة الموارد البشرية المستدامة يلعب دور مهم في تأثير على أداء الأفراد داخل المنظمات وبالتالي ينعكس ذلك على الأداء التنظيمي للمؤسسة أي أن العمليات التي تقوم مما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، حيث قسمنا هذا العمل إلى فصلين الأول نظري والثاني تطبيقي، حيث تعلق الفصل الأول بالأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة وتطرق إلى الدراسات السابقة، أما الفصل الثاني تطرقنا إلى الأدوات المستخدمة في الدراسة وكذا مناقشة النتائج واحتمال الفرضيات وبناء على الدراسة التي قمنا بها تم التوصل إلى النتائج التالية:

**النتيجة الأولى:** إن مستوى إدارة الموارد البشرية المستدامة في مديرية العملية للاتصالات الجزائر عالي حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الموظفين حول أبعاد المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية المستدامة بلغ 2.35 بانحراف معياري 0.401 وهو يقع في المجال المرتفع وهو ما يتوافق مع دراسة عبيد عباس عبد الحميد عباس (2021).

**النتيجة الثانية:** إن مستوى الأداء التنظيمي في مديرية العملية للاتصالات الجزائر متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الموظفين حول أبعاد المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية المستدامة بلغ 2.33 بانحراف معياري 0.363 وهو يقع في المجال المحايد.

**النتيجة الثالثة:** هنا كإثر لتوظيف المستدام على الأداء التنظيمي حيث كان معامل التفسير 39.6% وهذه النتيجة تتوافق مع نتائج، (2017) **A Study on Bangladeshi HR Professionals. December**، ودراسة عبيد عباس عبد الحميد عباس (2021)، دراسة السكارنة (2018)، نستنتج أن التوظيف المستدام يحسن الأداء التنظيمي لأنه يحدد المهام إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف.

**النتيجة الرابعة:** هنا كإثر التدريب والتنمية المستدامة على الأداء التنظيمي حيث كان معامل التفسير 25.3% وهذه النتيجة تتوافق مع نتائج دراسة عبيد عباس عبد الحميد عباس (2021)، دراسة السكارنة (2018)، ودراسة نجلاء جمعة (2023)، نستنتج أن التدريب والتنمية المستدامة المستدام يحسن بلا شك من الأداء التنظيمي، حيث يقلل من الهذر ويرفع إنتاجية العامل.

**النتيجة الخامسة:** هنا كإثر لتقييم الأداء المستدام على الأداء التنظيمي حيث كان معامل التفسير 55.2% وهذه النتيجة تتوافق مع نتائج دراسة السكارنة (2018)، ودراسة نجلاء جمعة (2023)، نستنتج أن تقييم الأداء المستدام يعتبر شرط مهم لنجاح إدارة الموارد البشرية لتحسين الأداء التنظيمي، حيث أن تخطيط الجيد للموارد البشرية لا ينجح إلا إذا ارتبط بالتقييم الجيد.

**النتيجة السادسة:** هناك أثر التعويض المستدام على الأداء التنظيمي حيث كان معامل التفسير 42.7% وهذه النتيجة تتوافق مع نتائج دراسة عبيد عباس عبد الحميد عباس (2021)، ودراسة نجلاء جمعة (2023)، نستنتج أن تقييم الأداء المستدام

يعتبر شرط مهم لنجاح إدارة الموارد البشرية لتحسين الأداء التنظيمي، حيث أن تخطيط الجيد للموارد البشرية لا ينجح إلا إذا ارتبط بالتقييم الجيد .

**النتيجة السابعة:** إن إدارة الموارد البشرية المستدامة تؤثر على الأداء التنظيمي بمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة إلى حيث بلغ معامل الارتباط بريسون بين المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية المستدامة والمتغير التابع الأداء التنظيمي **0.805**، ووجدنا إن إدارة الموارد البشرية المستدامة تفسر **64.7%**، من التباين في المتغير التابع الأداء التنظيمي.

**النتيجة الثامنة:** وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنظيمي في مديرية الاتصالات الجزائر بورقلة  $Y=0.618+0.730x+e..$

### نتائج الدراسة:

- 1- أن المؤسسة محل الدراسة تمارس إدارة الموارد البشرية المستدامة؛
- 2- المؤسسة تهتم بأبعاد الإدارة الموارد البشرية المستدامة بنسب متفاوتة، حيث تركز بصفة كبيرة على البعد توظيف المستدام والبعد التدريب والتنمية المستدامة ؛
- 3- مؤسسة محل الدراسة تمارس الأداء التنظيمي بمستوي عالي وهذا راجع لان مؤسسة تهتم بعناصر الأداء التنظيمي خاصة المورد البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية لتفوق المؤسسة ؛
- 4- توجد علاقة طردية بين الإدارة الموارد البشرية المستدامة (المتغير المستقل) والأداء التنظيمي(الأداء التنظيمي)؛
- 5- هناك تأثير إيجابي لتطبيق الإدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنظيمي ،لان المؤسسة ملتزمة اجتماعيا لتنطلق من نقطة الصفر في مسيرتها لأنها تكون قد قطعت أشواطاً معتبرة من التميز والأداء.

### التوصيات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها سابقاً نقدم بعض التوصيات والاقتراحات حول الإدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي في مديرية العملية الاتصالات الجزائر بولاية ورقلة:

- 1- العمل على مراجعة وتحديث آليات التوظيف المناسبة بشكل دوري ومستمر؛
- 2- تطوير معايير تقييم الأداء بشكل دائم بحيث تكون واضحة ومفهومة وقابلة للقياس، وذلك لمواكبة تطورات العمل واحتياجاته المستقبلية مما يجعل نتائج التقييم أكثر دقة؛

3- ضرورة وجود نظام تغذية عكسية يتبع عملية تقييم الأداء يمكن الموظف من التعرف على نتائج تقييم أداءه الوظيفي

الذي بدوره يكشف نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي؛

4- بذل جهد أكبر لاستقطاب الكفاءات العالية التي تخدم الشركة بشكل فعال ومرضي؛

5- القيام بالتدريب الداخلي والخارجي وعلى فترات منتظمة ومدروسة من اجل التأكد من وعي العاملين بوظائفهم

والاستعداد التام لمواجهة إي مشكلة، والعمل على إعطاء العاملين فرصة لاختيار البرامج التدريبية التي تناسب مع

قدراتهم وحاجاتهم التدريبية ومهام واختصاصات عملهم ووظيفتهم؛

6- وضع إستراتيجية التعويض الخاصة بتحفيز الموارد البشرية يراع فيها الاختلاف في القدرات والمهارات الفردية, أي دراسة

خصائص ودوافع الأفراد أولاً وقبل تطبيق إي إستراتيجية، فالتحفيز المادي سيكون حافز مهم للأداء الأفضل.

- أفاق الدراسة :

- العقبات والصعوبات التي تواجه المؤسسة في تطبيق الإدارة الموارد البشرية؛

- أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية المستدامة على أداء الأفراد في المؤسسات؛

- أثر نمط القيادة على الأداء التنظيمي ؛

- أثر المشاركة المعرفة في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز ؛

- أثر تمكين العاملين من تحقيق الأداء التنظيمي .

# المصادر والمراجع

### أولاً: الكتب

1. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان الأردن، د ط، 2002.
2. خالد مصطفي قاسم، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2017.
3. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي دار، وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
4. مصطفى محمود أبوبكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة، الدار الجامعية، 2004/2003

### ثانياً: المقالات العلمية

5. احمد عبد الهادي متعب العيساوي، دعاء شهيد حبيب الموسوي محمدحمودي كاظم، إدارة لموارد البشرية المستدام ودورها في تحقيق التآلق التنظيمي-دراسة ميدانية في شركة كرونجي للمشروبات الغازية والمياه المعدنية،مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 2022، 02.
6. إسماعيل حجوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية في الشركات العامة لصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22 -2009.
7. بندر كريم أبو تائه، خليل الحيارى، منار إبراهيم القطانة، العلاقة بين المناخ التنظيمي ولرضا الوظيفي في بعض المنظمات الأعمال الأردنية، (غير منشورة)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرين، العدد الأول، يناير 2012،
8. خالد غانم محمد الكثيري، دكتور محمد مهلا، أبعاد كفاءة الأداء التنظيمي في تحقيق الأهداف المنظمة: دراسة حالة مكتب وزير الدولة بمحافظة ظافر بسلطنة عمان، مجلة كلية المعارف الجامعة: مجلد 32، عدد 2، 2021.
9. عباس عبد الحميد عباس، إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع فنادق مصر، مدرس بقسم إدارة الأعمال 'معهد أكتوبر العالي للهندسة والتكنولوجيا، بمصر، 2021 .
10. عادل هايغدادى، علاقة تأثير وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والستون 2007.
11. كي أبو زيادة، أثر تطبيق مفهوم جودة الشاملة على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الفلسطينية، (غير منشورة)، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد 25، العدد 2011، 4.

### ثالثاً: الموقع الإلكتروني

12. <https://forms.gle/B823ymaydfvgGGseRA> ;18:45;14/04/2023.

### رابعاً: المراجع الأجنبية

- 13 . Gacheri Munjuri,2011 , The Effect of Human Resource Management Practices in Enhancing Employee Performance in Catholic Institutions of Higher Learning in Keny , The Catholic University of Eastern Africa , International Journal of Business Administration Vol. 2, No. 4; November 2011.

- 14 .MissHafsaShaukat, Miss Namrah Ashraf and Shahzad Ghafoor,2015, Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance, COMSATS Institute of Information Technology, Lahore, Pakistan , Middle-East Journal of Scientific Research 23 (2): 329-338, 2015 ISSN 1990-9233.
- 15.Ehnert, I., Parsa, S., Roper, L., Wagner, M., & Muller- Camena, M.(2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. The International Journal of Humann Resource Management, 27(1), 88-108.
- 16, Lucia Muñoz-PascualJesúsGalende,Sustainable Human Resource Management and Organisational Performanc: An IntegratingTheoreticalFramework for Future Research,Small Business International Review September 2020



الملاحق

الملحق (01): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	أسم الأستاذ	الدرجة العلمية	جهة العمل
01	بن شويحة بشير	أستاذ محاضر.أ	جامعة قاصدي مرباح. ورقلة
02	ميلودي عبد العزيز	أستاذ محاضر.أ	جامعة قاصدي مرباح. ورقلة
03	خامرة طاهر	أستاذ محاضر.أ	جامعة قاصدي مرباح. ورقلة

المصدر: من إعداد الطالبين

الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## استبانة لدراسة

أخي الكريم أختي الكريمة  
تحية طيبة وبعد

- يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبيان التي تهدف الي تعرف على " البشرية المستدامة وأثارها على الأداء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة وهذا بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماستر أكاديمي في البشرية بجامعة قاصدي مرباح بورقلة.

نأمل من سيادتكم الدعم من خلال المشاركة في استكمال استبيان 03صفحات لذا يرجى الإجابة على جميع فقراتها وإعادة الاستبانة الي الطالب الذي يسهل كافة المسؤولية في حفاظ علي سرية المعلومات والبيانات التي يقدمها المشاركون.

أخيرا تفضلو خالص تحياتي وتقديري وأشكركم

الطالبة مجول شهيناز  
مقدم نور الهدى

## قائمة الملاحق

### المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

الجنس: ذكر  أنثى

العمر: من 20 - 30  31-40  41-50  51-61  62-67

المستوي التعليمي: ثانوي  لسانس  ماجستير دراسات عليا

الوظيفة: مدير (ة) رئيس مصلحة  موظف (ة)

عدد سنوات العمل: أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  11-15 سنة  15 فأكثر

### المحور الثاني لدراسة " أثر إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنظيمي بمؤسسة بريد الجزائر بورقلة

الرجاء وضع علامة (X) ( في الخانة المناسبة لأجابتك

### أولا المتغير المستقل " إدارة الموارد البشرية المستدامة "

العدد	الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
التوظيف	01	تتسم عملية التوظيف في مؤسستنا بالموضوعية والشفافية			
	02	تلقي عملية التوظيف اهتماما واسعا من قبل الإدارة			
	03	تنص أسس التوظيف على طريق الكفاءة والقدرة على أداء الجيد			
التدريب والتنمية المستدامة	04	لا تتحيز المؤسسة في توظيف الأفراد			
	05	يتم توفير التدريب المستمر للموظفين من اجل تطوير مهاراتهم الوظيفية			
	06	تنوع البرامج التدريبية في المؤسسة			
	07	تعزز ثقافة الحماية البيئية والاجتماعية			
	08	دعم توظيف الأفراد من خلال مبادرات التعلم المستمر			

## قائمة الملاحق

			تعزيز التفاعل ومشاركة المعرفة بين الموظفين من خلال التدوير الوظيفي الداخلي أو الاجتماعات الجماعية أو العصف الذهني	09	
			يتم التدريب بالوحدة الإدارية علي أسس التنوع وتكافؤ الفرص	10	
			تكمل المؤسسة على تقييم أداء العاملين	11	تقييم الأداء المستدام
			1 تري المؤسسة أن تطور معرفة ومهارتها العاملين بما استثمار وليس تكلفة	12	
			يتم وضع الأهداف بيئية واجتماعية واضحة داخل مؤسسة	13	
			لا يتم تطبيق المزايا والمنافع في نظام إدارة الأداء في حالة عدم تلبية الأهداف الاجتماعية والبيئية الموضوعية والمحددة جيدا	14	
			تقدم المؤسسة حوافز معنوية مشجعة	15	التعويض المستدام
			تقدم المؤسسة حوافز مادية مشجعة	16	
			يتم توفير تعويض متكافي وشفاف وعدل دون تمييز على أساس الجنس أو العرق	17	
			يتم تعويض المديرين علي أساس الإنجازات البيئية والاجتماعية	18	
			يتم منع الموظفين الأجر المعتمد على المهارات الاجتماعية والبيئية	19	

### ثانيا المتغير " الأداء التنظيمي "

العدد	الرقم	العبارات	موافق	غير موافق	محايد
الرضا الوظيفي	20	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئا هاما بالنسبة لي			
	21	لا أغيب عن عملي الا للضرورة القصوى			
	22	توفر لي وظيفتي فرصا لاكتساب مهارات وخبرات جديدة			
	23	أشعر بالوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل لدى إحساس بالأمان إتجاه عملي			
	24	توفر لي وظيفتي الفرص لتبادل المعلومات والخبرات جديدة			
	25	2 أشعر بسعادة كبيرة لأني التحقت بالعمل بهذه المؤسسة وبالكثير من الولاء نحوها			
	26	أني مستعد لقبول أي عمل يطلب مني لكي أستمر في العمل في هذه المؤسسة			
	27	أني لا أستطيع أداء عملي لنفسني المستوي الحالي في أي مؤسسة أخرى			

			هذه المؤسسة تثير لدي رغبة في تحقيق لأفضل أداء في عملي	28	
			أن أي تغير في وضعي الحالي لن يؤدي بي إلي ترك العمل في المؤسسة	29	
			أني مستعد لأبذل جهدا أكبر من المتوقع في سبيل نجاح هذه المؤسسة	30	
			يمكنك إيجاد أفكار جديدة وعملية لتحسين أداء المؤسسة	31	مهارات التفكير الابتكاري
			تقترح طرق جديدة لزيادة خدمات المؤسسة	32	
			نقدم مقترحات مفيدة لتحسين أداء العمل في المؤسسة	33	
			تسعي لتطبيق مقترحات في العمل بطريقة بناء ونشطة	34	
			غالب متمالك منهج جديد لحل مشاكل العمل	35	
			نقترح طرق جديدة لأداء مهام العمل	36	
			نقوم بحضور دورات تدريبية إضافية في وقتك الخاص	37	سلوكيات الدور
			تعمل قبل أو بعد أوقات العمل الرسمية من أجل إنهاء متطلبات العمل	38	الإضافي
			ترك عملك لمساعدة الاخرين على حل المشاكل التي لها صلة بعملهم	39	

الملحق رقم(03): نتائج تحليل استبيان إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنظيمي من خلال برنامج spss v22

### أولا: نتائج اختبار ألفا كورنباخ

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded	0	.0
	Total	30	100.0

a. List wise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.648	39

ثانيا: نتائج الاتساق الداخلي

Correlations

Correlations

		الأداء التنظيمي	بعد التوظيف المستدام
الأداء التنظيمي	Pearson Correlation	1	.629**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
بعد التوظيف المستدام	Pearson Correlation	.629**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الأداء التنظيمي	بعد التدريب والتنمية المستدامة
الأداء التنظيمي	Pearson Correlation	1	.503**
	Sig. (2-tailed)		.005
	N	30	30
بعد التدريب والتنمية المستدامة	Pearson Correlation	.503**	1
	Sig. (2-tailed)	.005	
	N	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الأداء التنظيمي	بعد تقييم الأداء المستدام
الأداء التنظيمي	Pearson Correlation	1	.743**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
بعد تقييم الأداء المستدام	Pearson Correlation	.743**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الأداء التنظيمي	بعد التعويض المستدام
الأداء التنظيمي	Pearson Correlation	1	.653**
	Sig. (2-tailed)		.000

	N	30	30
بعد التعويض المستدام	Pearson Correlation	.653**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

### Correlations

		بعد التوظيف المستدام	بعد التدريب والتنمية المستدامة	بعد تقييم الأداء المستدام	بعد التعويض المستدام
بعد التوظيف المستدام	Pearson Correlation	1	.463**	.680**	.593**
	Sig. (2-tailed)		.010	.000	.001
	N	30	30	30	30
بعد التدريب والتنمية المستدامة	Pearson Correlation	.463**	1	.421*	.168
	Sig. (2-tailed)	.010		.021	.374
	N	30	30	30	30
بعد تقييم الأداء المستدام	Pearson Correlation	.680**	.421*	1	.605**
	Sig. (2-tailed)	.000	.021		.000
	N	30	30	30	30
بعد التعويض المستدام	Pearson Correlation	.593**	.168	.605**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.374	.000	
	N	30	30	30	30

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

## ثالثاً: نتائج توزيع عينة الدراسة

### Statistics

		الجنس	العمر	المؤهل العلمي	المركز الوظيفي	عدد سنوات العمل
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1.4333	1.9333	2.4000	2.3667	2.2000
Std. Deviation		.50401	.69149	.67466	.71840	.61026

## Frequency Table

### الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	17	56.7	56.7	56.7
أنثى	13	43.3	43.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

### العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 30 الى 20 من	7	23.3	23.3	23.3
40 الى 31 من	19	63.3	63.3	86.7
50 الى 41 من	3	10.0	10.0	96.7
50 أكثر من	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

### المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	3	10.0	10.0	10.0
ليسانس	12	40.0	40.0	50.0
ماجستير	15	50.0	50.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

### المركز الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid (ة) مدير	4	13.3	13.3	13.3
رئيس مصلحة	11	36.7	36.7	50.0
(ة) موظف	15	50.0	50.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

### عدد سنوات العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 أقل من	3	10.0	10.0	10.0
سنوات 10 الى 5 من	18	60.0	60.0	70.0
سنة 15 الى 11 من	9	30.0	30.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	



رابعاً: نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
بعد التوظيف المستدام	30	1.25	3.00	2.4250	.51758
بعد التدريب المستدام	30	1.00	3.00	2.4267	.49753
بعد تقييم المستدام	30	1.00	3.00	2.0083	.55895
بعد التعويض المستدام	30	1.20	3.00	2.5533	.45994
إدارة الموارد البشرية المستدامة	30	1.41	3.00	2.3533	.40126
Valid N (listwise)	30				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
بعد الرضا الوظيفي	30	1.10	3.00	2.2233	.46139
بعد مهارات وتفكير الابتكاري	30	1.38	3.00	2.5958	.40087
بعد سلوكيات الدور الإضافي	30	1.20	3.00	2.1889	.43500
الأداء التنظيمي	30	1.33	2.97	2.3360	.36398
Valid N (listwise)	30				

خامساً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.629 <sup>a</sup>	.396	.374	.28799

a. Predictors: (Constant), بعد التوظيف المستدام

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.520	1	1.520	18.322	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2.322	28	.083		
	Total	3.842	29			

a. Dependent Variable: الأداء التنظيمي

b. Predictors: (Constant), بعد التوظيف المستدام

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.264	.256		4.935	.000
	بعد التوظيف المستدام	.442	.103	.629	4.280	.000

a. Dependent Variable: الأداء التنظيمي

### سادسا): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.503 <sup>a</sup>	.253	.226	.32020

a. Predictors: (Constant), بعد التدريب والتنمية المستدامة

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.971	1	.971	9.473	.005 <sup>b</sup>
	Residual	2.871	28	.103		
	Total	3.842	29			

a. Dependent Variable: الأداء التنظيمي

b. Predictors: (Constant), بعد التدريب والتنمية المستدامة

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.443	.296		4.879	.000
	بعد التدريب والتنمية المستدامة	.368	.120	.503	3.078	.005

a. Dependent Variable: الأداء التنظيمي

### سابعا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.743 <sup>a</sup>	.552	.536	.24791

a. Predictors: (Constant), بعد تقييم الأداء المستدام

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.121	1	2.121	34.512	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1.721	28	.061		
	Total	3.842	29			

a. Dependent Variable: الأداء التنظيمي

b. Predictors: (Constant), بعد تقييم الأداء المستدام

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.364	.171		7.956	.000
	بعد تقييم الأداء المستدام	.484	.082	.743	5.875	.000

a. Dependent Variable: الأداء التنظيمي

سابعاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.653 <sup>a</sup>	.427	.406	.28048

a. Predictors: (Constant), بعد التعويض المستدام

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.639	1	1.639	20.838	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2.203	28	.079		
	Total	3.842	29			

a. Dependent Variable: الأداء التنظيمي

b. Predictors: (Constant), بعد التعويض المستدام

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.016	.294		3.460	.002
	بعد التعويض المستدام	.517	.113	.653	4.565	.000

a. Dependent Variable: الأداء التنظيمي

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	30	2.7667	.50401
X2	30	2.9667	.18257
X3	30	2.9333	.25371
X4	30	2.9000	.40258
Valid N (listwise)	30		

### Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X5	30	2.9667	.18257
X6	30	2.9667	.18257
X7	30	2.9333	.25371
X8	30	2.9667	.18257
X9	30	2.9667	.18257
X10	30	2.9000	.30513
Valid N (listwise)	30		

### Descriptive

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X11	30	2.9333	.36515
X12	30	2.9000	.40258
X13	30	3.0000	.00000
X14	30	2.9667	.18257
Valid N (list wise)	30		

### Descriptive

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X15	30	2.9333	.25371
X16	30	3.0000	.00000
X17	30	2.9333	.36515
X18	30	2.9667	.18257
X19	30	2.9667	.18257
Valid N (listwise)	30		

### Descriptives

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
Y1	30	3.0000	.00000
Y2	30	3.0000	.00000
Y3	30	3.0000	.00000
Y4	30	2.9333	.36515
Y5	30	3.0000	.00000
Y6	30	2.9333	.25371
Y7	30	2.9333	.25371
Y8	30	2.5000	.73108
Y9	30	2.9000	.30513
Y10	30	2.8000	.48423
Y11	30	3.0000	.00000
Valid N (listwise)	30		

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
Y12	30	3.0000	.00000
Y13	30	3.0000	.00000
Y14	30	3.0000	.00000
Y15	30	3.0000	.00000
Y16	30	3.0000	.00000
Y17	30	3.0000	.00000
Valid N (listwise)	30		

**Descriptives**

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
Y18	30	2.9667	.18257
Y19	30	3.0000	.00000
Y20	30	2.3667	.61495
Valid N (listwise)	30		

**Regression**

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	إدارة الموارد البشرية المستدامة	.	Enter

a. Dependent Variable: الأداء التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.805 <sup>a</sup>	.647	.635	.21997	.647	51.402	1	28	.000

a. Predictors: (Constant), إدارة الموارد البشرية المستدامة

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.487	1	2.487	51.402	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1.355	28	.048		
	Total	3.842	29			

a. Dependent Variable: الأداء التنظيمي

b. Predictors: (Constant), إدارة الموارد البشرية المستدامة

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.618	.243		2.546	.017
	إدارة الموارد البشرية المستدامة	.730	.102	.805	7.170	.000

a. Dependent Variable: الأداء التنظيمي

## Correlations

Correlations

		إدارة الموارد البشرية المستدامة	الأداء التنظيمي
إدارة الموارد البشرية المستدامة	Pearson Correlation	1	.805**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
الأداء التنظيمي	Pearson Correlation	.805**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الفهرس



IV	الإهداء
VI	الشكر
VII	ملخص
VIII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال البيانية
X	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء تنظيمي
03	المطلب الأول: ماهية الإدارة الموارد البشرية المستدامة
03	الفرع الأول: مفهوم الإدارة الموارد البشرية
04	الفرع الثاني: مفهوم الإدارة الموارد البشرية المستدامة
06	الفرع الثالث: أهمية الإدارة الموارد البشرية المستدامة
07	الفرع الرابع: أهداف الإدارة الموارد البشرية المستدامة
08	الفرع الخامس: أبعاد الإدارة الموارد البشرية المستدامة
10	المطلب الثاني: ماهية الأداء التنظيمي
10	الفرع الأول: مفهوم الأداء التنظيمي ومعايره
12	الفرع الثاني: مؤشرات الأداء التنظيمي وأهدافه
14	المطلب الثالث: العلاقة الإدارة الموارد البشرية المستدامة والأداء التنظيمي
14	الفرع الأول: العلاقة الإدارة لموارد البشرية المستدامة
15	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على أداء التنظيمي
15	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
18	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
21	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة/موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
21	الفرع الأول: ما تتميز به الدراسات الحالية عن السابقة
23	الفرع الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
24	خلاصة الفصل

## الفهرس

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي	
25	تمهيد
26	المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة
26	المطلب الأول: تقديم المؤسسة وعينة الدراسة
26	الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
29	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
29	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
29	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات
30	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة
31	الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان
33	الفرع الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي
34	المبحث الثاني: عرض النتائج واختبار الفرضيات
34	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة
34	الفرع الأول: عرض النتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية للعينة
38	الفرع الثاني: عرض تحليل محاور الدراسة
43	المطلب الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
43	الفرع الأول: دراسة تأثير إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة
52	الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
53	خلاصة الفصل
55	خاتمة
59	قائمة المراجع
61	الملاحق
76	الفهرس العام