

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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية, علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة : علوم الاقتصادية

التخصص : اقتصاد وتسيير بترولي

من إعداد الطالبة :إيمان خويلدات

بعنوان :

أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين  
في المؤسسات الوطنية

" دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (SDC) بورقلة " خلال  
فترة مارس 2014

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ: الأربعاء 18 / 06 / 2014

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذ/ خالد رجم.....(أستاذ محاضر. جامعة قاصدي مرباح ورقلة) – رئيسا  
الدكتورة/ أمينة مخلفي..... (أستاذ محاضر ب-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) – مشرفا  
الأستاذة / لندة بوعلي.....(أستاذ محاضر . بجامعة قاصدي مرباح ورقلة) – مناقشا

السنة الجامعة 2014/2013



# الإهداء

الحمد لله والشكر لله على جزيل نعمائه، ووافر عطائه، وله الفضل على إحسانه  
ومنه أما بعد : أهدي عملي المتواضع هذا :

إلى من قرن الله عز وجل اسمه باسمها من فوق سبع طباق وأوصى ببرها من سبع سماء، ووضع أعز ما نطلب تحت قدميها، إلى  
أعز وأغلى ما في الكون " أمي الحبيبة " .

إلى من كان سببا في وجودي، إلى من بذل النفس النفيس من أجل إسعادي ، إلى من اعتبره قدوتي في الحياة وزادني، إلى  
" أبي الحبيب " .

إلى الذين كانوا بسمة في فؤادي ونجوما في سهادي، إخوتي بالاسم وإلى الكتاكيت الصغيرة : أنفال، أحمد المنذر، حنين  
أتمنى لهم النجاح . وإلى عمي الغالي وزوجته الغالية خالتي وكل أبنائهم بالاسم، وإلى جميع الأهل والأقارب .

إلى كل من علمني حرفا ، أساتذتي الكرام ، الذين رافقوني من أولى خطواتي على درب المعرفة  
إلى غاية المرحلة الجامعية .

إلى كل من حوثهم ذاكرتي ولم تحوهم مذكرتي .

إلى كل من يتصفح المذكرة في هذه اللحظات .

إلى هؤلاء جميعا أهدي عملي المتواضع .

2014  
البيان

# الشكر والتقدير

الشكر لله العلي القدي، إنه لييسعني أن أتقدم بالشكر الخالص إلى الأستاذة الفاضلة

"مخلفي أمينة" التي تحملت مسؤولية الإشراف على البحث و التي لم تخر  
وسعا في تقديم توجيهاتها وإرشاداتها ، حتى تم إنجاز هذا البحث.

و أتقدم بالشكر الجزلي أيضا لكل أساتذة مشواري الدراسي على تشجيعهم  
وعونهم، وإلى كل الزملاء الذين قدموا لي في المساعدة في هذا المجال.

2014

# أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية

" دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - ورقلة - "

## ملخص :

تهدف دراستنا إلى إبراز العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين وقياس مدى تأثير العناصر المتعلقة بتسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي . وذلك من خلال معرفة التغيرات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، والتي ترجع إلى عدة عوامل ( البيئة الداخلية للمؤسسة ،عوامل اجتماعية ،اقتصادية ... الخ )،تؤدي هذه التغيرات إلى اهتمام المؤسسات بالموارد البشرية ،باعتباره الركيزة والميزة الأولى للتفوق . وهذا حتى تستطيع المؤسسة الاستمرار في مزاوله أنشطتها ،والذي ينعكس بدوره على تحسين أداءها .

وقد اعتمدنا في دراستنا على استبيان، تضمن أسئلة متعلقة بثلاثة محاور، كل محور يصب في فكرة فرضيات الدراسة. وقد تم توزيعه على عمال مؤسسة سونلغاز - ورقلة - ، بحيث تمت الدراسة على عينة شملت كل فئات عمال سونلغاز - ورقلة - . وقد اعتمدنا في التحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج معالج الجداول الالكترونية (EXCEL). ولإبراز العلاقة ،استخدمنا (معامل الارتباط لبرسون ٢)، لاختبار الدراسة استخدمنا اختبار فرق المتوسطين ( Independent\_Samples t\_test ).

وفي الأخير خلصت دراستنا إلى أن هناك علاقة طردية بين تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين. إذ أن تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية يعمل بدوره في زيادة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين (بكفاءة وفعالية )،وبذلك يقودنا إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستمرار أنشطتها ونموها .

الكلمات المفتاح: المنظمة، تسيير الموارد البشرية، الأداء الوظيفي، الكفاءة، الفعالية.

## résumé

Notre étude vise à mettre en évidence la relation entre la gestion des ressources humaines et des fonctionnalités pour les employés et de mesurer l'impact des éléments relatifs à la conduite de la fonctionnalité des ressources humaines. Grâce à la connaissance des changements face à la gestion des ressources humaines, ce qui est dû à plusieurs facteurs (environnement interne de l'institution, les facteurs sociaux, économiques, etc ....), ces changements conduisent à des institutions intéressantes, les ressources humaines, en tant que substrat et le premier long métrage d'exceller. Il en est ainsi de l'organisation peut continuer à s'engager dans des activités qui, à leur tour reflètent sur l'amélioration de leur performance.

Nous avons adopté dans notre étude à un questionnaire, qui comprenait des questions liées aux trois 03 axes, chaque axe est dans l'idée de les hypothèses de l'étude. A été distribué aux travailleurs Fondation SONELGAZ - Ouargla - si a l'échantillon de l'étude comprenait toutes les catégories de travailleurs SONELGAZ - Ouargla -. Nous avons adopté dans l'analyse des données des questionnaires sur le progiciel de statistiques du programme pour les sciences sociales (SPSS) processeur et tableur (EXCEL). Pour tester cette hypothèse, nous avons utilisé les équipes de test intermédiaires (Independent\_Samples t\_test).

Dans cette dernière étude a conclu qu'il existe une corrélation directe entre le comportement des ressources humaines et la fonctionnalité des employés. Que l'activation de la fonction de gestion des ressources humaines travaille, à son tour, augmenter et améliorer la fonctionnalité des travailleurs (efficience et efficacité), et cela nous amène à réaliser les objectifs de l'institution et la poursuite de ses activités et de la croissance.

**Mots clés:** organisation, gestion des ressources humaines, la fonctionnalité, l'efficacité, l'efficacité.

# المفهوم

الصفحة	العنوان
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
01	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة</b>
03	<b>تمهيد</b>
03	المبحث الأول : مفاهيم ومبادئ عامة حول تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي
03	المطلب الأول : ماهية تسيير الموارد البشرية
03	الفرع الأول : مفهوم وظيفة الموارد البشرية
04	الفرع الثاني : تصنيف وظائف تسيير الموارد البشرية
05	الفرع الثالث : منهجيات التعامل مع الموظفين في إدارة الموارد البشرية
05	المطلب الثاني : ماهية الأداء الوظيفي
05	الفرع الأول : مفهوم الأداء الوظيفي
07	الفرع الثاني : محددات ومعايير الأداء الوظيفي
08	الفرع الثالث : خطوات تقسيم الأداء الوظيفي وطرق تحسينه
09	المطلب الثالث : تأثير تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين
09	الفرع الأول : تأثير الهيكل التنظيمي ونمط القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين
10	الفرع الثاني : تأثير نمط الاتصال والتكنولوجيا على الأداء الوظيفي للعاملين
11	الفرع الثالث : تأثير كل من العمل الجماعي، مشاركة العاملين في صنع القرارات، ونظام الحوافز، الترقيات على الأداء الوظيفي للعاملين
13	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
13	المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية
15	المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية
15	المطلب الثالث : مميزات الدراسة
16	<b>خلاصة الفصل</b>
17	<b>الفصل الثاني : الدراسة الميدانية</b>
18	<b>تمهيد</b>

19	المبحث الأول : الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية .....
19	المطلب الأول : الطريقة المتبعة .....
19	الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة .....
20	الفرع الثاني : بيانات الدراسة وطرق وأدوات جمعها .....
21	الفرع الثالث : متغيرات الدراسة .....
22	المطلب الثاني : الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة .....
22	الفرع الأول : الإجراءات المتبعة .....
23	الفرع الثاني : البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات .....
24	المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية، تفسيرها ومناقشتها .....
24	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة .....
24	الفرع الأول : النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة .....
27	الفرع الثاني : النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه محاور الاستبيان .....
31	الفرع الثالث : نتائج العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين .....
32	المطلب الثاني : تحليل، تفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية .....
32	الفرع الأول : تحليل وتفسير النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه محاور الاستبيان .....
36	الفرع الثاني : تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالعلاقة بين تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين ..
37	الفرع الثالث : مناقشة نتائج الدراسة الميدانية .....
38	<b>خلاصة الفصل</b>
40	الخاتمة .....
44	المراجع .....
48	الملاحق .....
59	الفهرس .....

## توطئة

عرفت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عدة تحولات في ميدان تسييرها، أثرت بشكل مباشر على دور الرؤساء فيها، وهذا في مختلف مراحلها بداية بالتسيير الذاتي، في ظل النظام الاشتراكي، إعادة الهيكلة، وأخيرا نظام الاستقلالية في تسيير المؤسسات، وفي ظل المراحل التسييرية الماضية، برزت بشدة مجموعة من السلوكيات والممارسات غير الرشيدة، كونها ثقافة يصعب تغييرها أو نزعها من ذهن المسير الجزائري .

ففي مجال تسيير الموارد البشرية، كانت تتخذ مجمل القرارات المتعلقة بالتوظيف والترقيات دون اعتبارات موضوعية، كما غاب التعامل على أساس الفروق الفردية في منح المكافآت، وانعدم الاستثمار في التدريب والتكوين المستمر . مما أحدث حالة من التسيب واللامبالاة، وكبح الإبداع والمبادرة، وزيادة التوتر في العلاقات، مع ضعف الشعور الجماعي والانتماء إلى المؤسسة. زادا حدة غياب الإجراءات الردعية الصارمة، وعدم حث الدولة على تطبيق الأساليب العلمية التي قد تضمن حد أدنى من الالتزام والتطوير المستمر، بحيث اتجهت أغلب التصحيحات إلى التركيز على الجانب المالي، مهملة الجوانب الأساسية الأخرى التي تنطوي عليها عملية التسيير من تخطيط، تنظيم، توجيه و الرقابة.

إن مواجهة التحديات المختلفة المحيطة بالمؤسسات ا لوطنية عامة والاقتصادية خاصة ، والقضاء على المظاهر السابقة، تعد من أهم أهداف نظام الاستقلالية في تسيير المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال فتح الباب أمام الرؤساء فيها لتوظيف مختلف المفاهيم والتطبيقات التسييرية التي يرونها مناسبة لذلك، خاصة ممارسات تسيير الأداء الوظيفي.

ووفق ما سبق ذكره ، جاءت دراستنا من خلال طرح الإشكالية التالية :

**ما مدى تأثير تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية ؟ و في المؤسسة الوطنية سونلغاز – ورقلة - ( SDC<sup>1</sup> ) ؟**

للإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

1. هل يتوفر نظام تسيير الموارد البشرية على المتطلبات الضرورية للأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز؟
  2. هل هناك علاقة بين تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين ؟
  3. ما مستوى تأثير أفراد عينة البحث بتسيير الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز – ورقلة - ؟
- أ. فرضيات الدراسة:** قصد الإجابة على هذه الأسئلة وكمنتلق للبحث يمكننا تحديد الفرضيات التالية :
- 1 - لا يتوفر نظام تسيير الموارد البشرية على المتطلبات الضرورية للأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز – ورقلة - ؛
  - 2 - هناك علاقة إرتباطية بين تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين ؛
  - 3 - تسيير الموارد البشرية له تأثير مرتفع و مباشر على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز -ورقلة-.

<sup>1</sup> (SDC) –S : Société , D : Distribution , C : Centre .



**ب. مبررات إختيار الموضوع :**

- محاولة إفادة المؤسسات الجزائرية بدراسات واقعية تمس مشاكلها خاصة في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - ورقلة -؛
- تحسيس المؤسسات الجزائرية عامة والمؤسسة الوطنية سونلغاز -ورقلة- ، بأهمية المورد البشري وبالتالي زيادة الاعتناء به ،بتوفير نظام تسيير جيد يساهم في رفع مستوى أدائه الوظيفي؛
- محاولة فهم أسباب تدني الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الجزائرية ،ومعرفة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للعاملين ،من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز-ورقلة - .

**ت. أهداف البحث :**

- التعرف على واقع الموظف والمشاكل التي تواجهه، وأهميتها بالنسبة لموضوع البحث؛
- التعرف على مدى تأثير عناصر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز -ورقلة- ؛
- السعي للوصول إلى تسيير إيجابي يسود المنظمات الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة ويساهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ؛
- التوصل إلى مناخ تنظيمي يسود المؤسسات الاقتصادية عامة ومؤسسة سونلغاز - ورقلة خاصة، يضع العنصر البشري ضمن الأولويات ليولد لديه الاستعداد لاستخدام مخزونه الطاقوي كاملا واستثمار إخلاصه وكفاءته لتنمية ولائه .

**ث. أهمية البحث :**

يستمد هذا البحث أهميته انطلاقا من مجموعة من العناصر المتعلقة بالجانبين العلمي والعملية :

**1. الأهمية العلمية :**

- إثراء المعلومات وزيادة المعارف في هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال التسيير ؛
- مكانة العنصر البشري داخل المنظمات والقناعة بأنه مورد إستراتيجي يمنح التفوق والزيادة في أي مجال بقدر الاهتمام والاعتناء به ؛
- لفت الانتباه للباحثين والمسؤولين في مجال التسيير لهذا الموضوع وتحليل أبعاده .

**2. الأهمية العملية :**

- تقديم معلومات، اقتراحات وتوصيات تساهم بحول الله في استفادة المسؤولين في هذا المجال بتفعيل وتطوير تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الوطنية والذي نأمل أن ينعكس إيجابيا على مستوى أدائهم الوظيفي .

**ج. حدود البحث :** تتحدد حدود الدراسة من خلال الأبعاد التالية :

- **الحدود الموضوعية :** تندرج هذه الدراسة ضمن معرفة تسيير الموارد البشرية والاداء الوظيفي للعاملين لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ( SDC )، حيث تهتم هذه الدراسة بمدى تأثير تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة .
- **الحدود المكانية :** أجريت هذه الدراسة في أحد فروع المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز " مجمع سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز (SDC) - بورقلة -

- الحدود الزمنية : تمت الدراسة في شهر مارس من سنة 2014 .

### ح. مرجعية الدراسة :

تم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة والمتنوعة، فمنه | ما يشمل إدارة تسيير الموارد البشرية، ومنه | ما يشمل الأداء الوظيفي، وهذا عن طريق ربط العلاقة بينهما، وغيرها من الدراسات التي تتعلق بموضوع الموارد البشرية .

### خ. منهج البحث والأدوات المستخدمة:

بهدف معالجة موضوع الدراسة، استخدمنا المنهج الوصفي، بالنسبة للجزء النظري ، من خلال استخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية والمداخلات التي طرحت في الملتقيات العلمية، أما بالنسبة للجزء التطبيقي ، استخدمنا فيه المنهج التحليلي، حيث تمت معالجته باستخدام استبيان، تم استنتاج أسئلته حسب ما جاء في الجزء النظري للدراسة، وقد تم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية (مثل أدوات الإحصاء الوصفي، وبعض البرامج الإحصائية منها SPSS بالإضافة لبرنامج معالج الجداول MS.EXCEL إصدار 2007.

### د. صعوبات البحث : عند قيامنا بإعداد البحث وجهتنا جملة من صعوبات من بينها:

- صعوبة الموضوع بحذ ذاته باعتباره يرتبط بسلوك الأفراد ويجعله صعب التجسيد والدراسة الميدانية
- قلة معلومات الباحث حول هذا النوع من المواضيع التي تنتمي إلى مجال تسيير الموارد البشرية؛
- رفض معظم العمال في المؤسسة محل الدراسة ملاً استمارة الاستبيان، بسبب انشغالهم في العمل .

### ذ. هيكل البحث :

سعيًا للإجابة عن إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، تناولنا الموضوع من خلال فصلين. **الفصل الأول** متعلق بالإطار النظري للدراسة، ويتضمن مبحثين المبحث الأول يتحدث عن ماهية تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي ، أما المبحث الثاني والذي كان تحت عنوان الأدبيات التطبيقية تم تطرق فيه للدراسات السابقة لنفس موضوع بحثنا . **والفصل الثاني** متعلق بالدراسة الميدانية ويشتمل على مبحثين هو الآخر. ففي المبحث الأول نتناول الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني نتناول فيه نتائج الدراسة الميدانية تفسيرها ومناقشتها.

## تمهيد

تحتل إدارة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية ، أهمية منقطعة النظير بسبب كونها من أهم العوامل ، التي يعتمد عليها نجاح المؤسسة ، في تأسيس برنامج استثماري فعال للموارد البشرية المستخدمة في الإنتاج ، ولا يخفى من أن المورد البشري أصبح هو المورد المهم والنادر ، الذي يحدد كفاءة أداء المؤسسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، بمختلف أنواعها، وكمثال على ذلك الشركة العالمية المستثمرة في الجزائر ( BP )، يعتبر أساس نجاحها وزيادة استثماراتها هو الاهتمام بالمورد البشري وإعطائه مكانة مرموقة داخل الشركة، وذلك بالتحكم والتكيف مع مختلف العوامل المؤثرة فيها .

و عليه نحاول من خلال هذا الفصل ، إظهار مفاهيم ومبادئ عامة حول تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين بالإضافة إلى توضيح العلاقة بينهما. وهذا ضمن **المبحث الأول**. أما **المبحث الثاني** فنحاول من خلاله عرض لأهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتعليق عليها، فكان تقسيم الفصل الأول كالتالي :

**المبحث الأول :** مفاهيم ومبادئ عامة حول تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي ;

**المبحث الثاني :** الأدبيات التطبيقية السابقة لموضوع الدراسة .

## المبحث الأول : مفاهيم ومبادئ عامة حول تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي

### المطلب الأول : ماهية تسيير الموارد البشرية

تعرف تسيير الموارد البشرية على أنها مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات ، التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة وتحفيزها وتطوير إمكاناتها لتمكين من القيام بالنشاطات أو الوظائف ، وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة وتطويرها<sup>1</sup>.

إن من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، هو تكوين وتأسيس وإدارة الوضع التنظيمي للموارد البشرية ، والتي تبدأ باختيار العاملين الأكفاء وتنظيم علاقاتهم وارتباطهم ، وأداءهم في المنظمة وتطوير قابليتهم من أجل الحصول على الأداء الأكفأ والأفضل لمسيرة المنظمة والتنفيذ الأدق لخططها الإستراتيجية .

### **الفرع الأول : مفهوم وظيفة الموارد البشرية**

تعرف بأنها الوظيفة التي تلم بمجموع النشاطات والتفاعلات الإنسانية والتدفقات المادية والطاقات والمعلومات الموجهة نحو<sup>2</sup>:

- الحصول واستعمال وتطوير وتحفيز الموارد البشرية ( رأس المال البشري ) من أجل تحقيق عملية التحويل في المؤسسة ؛
- حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد ومحيط العمل ( التكنولوجيا ، البيئة ، الأهداف ) وإدارتها من أجل تحقيق أحسن دمج للأفراد بمؤسساتهم ويتمثل دورها أيضا في النظام البشري للمؤسسة<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> J .M perreti- " gestion du personnel"- ,vuibert ,paris ,1984 p 33.

<sup>2</sup> ماهر اعليش، "إدارة الموارد البشرية" مكتبة عين شمس ،القاهرة، 1971 . ص28 .

وتعرف إدارة الأفراد بكونها " تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة " ويدرك من التعريف بأن إدارة الأفراد تشتمل على النشاطات الآتية<sup>4</sup> :

1. التخطيط : وضع الأهداف والمعايير وتطوير القواعد وتوقع الأحداث المستقبلية القريبة؛
2. التنظيم : تحديد المهام وأعمال العاملين وتوزيعهم ومنحهم الصلاحيات الكفيلة بإنجاز أعمالهم؛
3. التوظيف : تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم واختيارهم علاوة على وضع معايير الأداء مع تحديد أجورهم؛
4. القيادة : توجيه الأفراد العاملين باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم؛
5. الرقابة : وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف كمستويات المبيعات ومعايير النوعية ومستويات الإنتاج ثم التأكد من أن الأداء الفعلي يتناسب مع هذه المعايير واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الضرورة؛

### الفرع الثاني : وظائف الموارد البشرية

يمكن تصنيف وظائف الموارد البشرية كما يلي<sup>5</sup> :

الشكل رقم (1-1) : يبين تصنيف وظائف تسيير الموارد البشرية



المصدر : من إعداد الطالبة وفقا للمرجع المشار إليه

### الفرع الثالث : منهجيات التعامل مع الموظفين في إدارة الموارد البشرية<sup>6</sup>

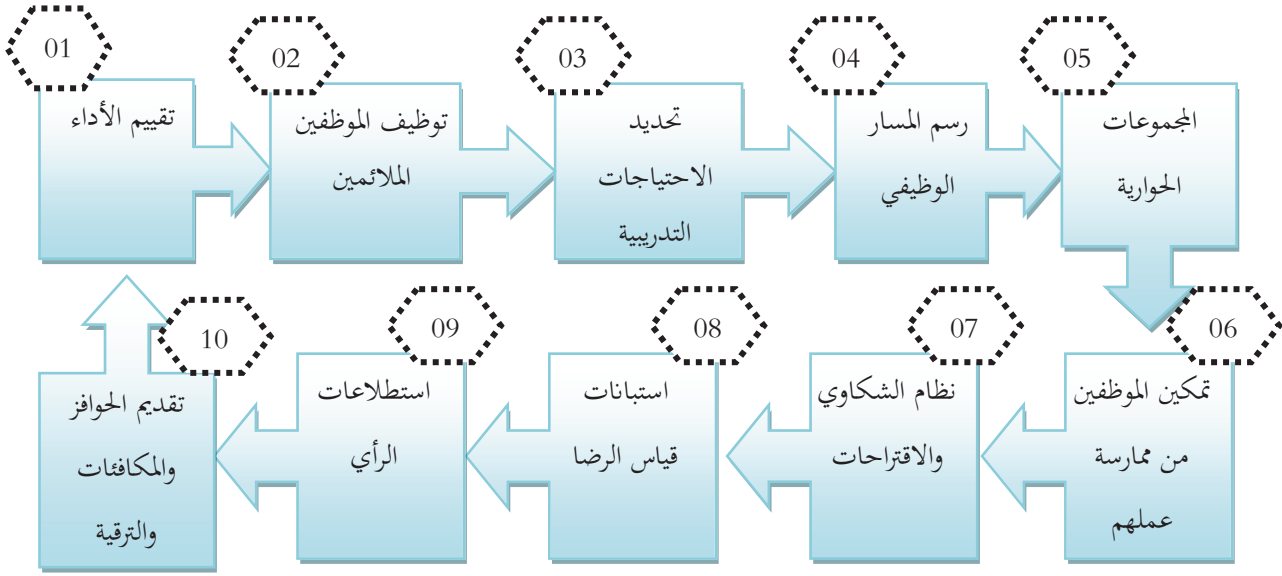
<sup>3</sup> Pierre J.C "Gestion des ressources humaines». Volume 2 ,université catholique de diffusion 1986 . science économiques ,sociales et politiques ,p56 .

<sup>4</sup> خالد عبد الحميد الهبي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان -الأردن، 2005 ،ص30 .

<sup>5</sup> محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير أساسيات،وظائف،تقنيات"، الجزء الأول التسيير والتنظيم والمنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995 ،ص55 .

<sup>6</sup> منال طلعت محمود، " أساسيات في علم الإدارة " المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003 ،ص27 .

الشكل رقم (1-2) : يبين منهجيات التعامل مع الموظفين في إدارة تسيير الموارد البشرية



المصدر : من إعداد الطالبة وفقاً للمرجع المشار إليه .

نلاحظ من خلال الشكل ( 2\_1 ) أهم الأساليب ( منهجيات ) التعامل مع الموظفين في إدارة تسيير الموارد البشرية وهذا يكون وفق تحديد أهم النقاط التي يتحدد ضمنها المسار الوظيفي ابتداءً بتقييم أداء العامل ثم إلى تحديد احتياجاته ، وبعد ذلك يكون قياس لرضا العامل ، وفي الأخير تقدم له حوافز وكفاءات وترقيات مقابل أدائه وكفاءته في العمل داخل المؤسسة .

### المطلب الثاني : ماهية الأداء الوظيفي

أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين والمفكرين في محيط الإدارة ، ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي في المنظمات الإدارية ، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الانجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة ومن هنا يمكن أن نتعرف على مفهوم الأداء الوظيفي بالإضافة إلى التعرض لمحدداته ومعايير... الخ.

#### الفرع الأول : مفهوم الأداء الوظيفي

أولاً : تعريف الأداء الوظيفي :لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها :

التعريف الأول " الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد .<sup>7</sup>

التعريف الثاني " هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء .<sup>8</sup>

<sup>7</sup> حسن راوية محمد، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 216.

<sup>8</sup> عاشور أحمد صقر، " السلوك الإنساني في المنظمات " دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005 ص ص 25-26 .

يتضح مما سبق، تعدد تعريف الأداء الوظيفي، فمنهم من يرى أنه إنجاز عمل ومنهم من يرى انه إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وكخلاصة ينطوي الأداء الوظيفي على ما يلي:<sup>9</sup>

- الناتج الذي يحققه العامل ؛
- هو محصلة التفاعل بين كل جهد، قدرات وإدراك الدور ؛
- هو عملية تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ؛
- هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية، بيئة العمل والقدرة على الإنجاز ؛
- جهد منسق من أجل إنجاز العمل بدقة، أقصر وقت وأقل تكلفة .

ثانيا : أهمية الأداء الوظيفي :للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها :

1. الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك وبذلك تحقق الربح وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأقل كلفة وأكثر ربحاً ؛<sup>10</sup>
  2. كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة ؛<sup>11</sup>
  3. للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.<sup>12</sup>
- فالمنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين مميزاً .

ثالثاً : عناصر الأداء الوظيفي : هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي<sup>13</sup> :

1. المعرفة بمتطلبات العمل : ويشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء ، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل ؛
2. كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز ؛
3. المتابعة والوثوق: وتشمل الجدية، التفاني في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة .

<sup>9</sup> عبد الله لفايدة، " التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية "، حالة شركة سونلغاز -قسنطينة- مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، ص 56، 2007 .

<sup>10</sup> الدحلة فيصل عبد الرؤوف، " تكنولوجيا الأداء البشري " المكتبة الوطنية، عمان، 2001 ص 30.

<sup>11</sup> البراهيم فيصل بن فهد بن محمد، " العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم " شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008 ص 40 .

<sup>12</sup> شامي صليحة، " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين "، مرجع سبق ذكره، ص 71 .

<sup>13</sup> البراهيم فيصل بن فهد بن محمد، نفس المرجع، ص 40 .

الفرع الثاني : محددات ومعايير الأداء الوظيفي وتحسينه

أولاً : محددات الأداء الوظيفي : يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي ، معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ويميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي هي :<sup>14</sup>

- الجهد ( الدافعية ) ← الجهد المبذول ( طاقة جسمية ، عقلية ) لأداء مهمته ؛
- القدرات ← هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير في فترة زمنية قصيرة ؛
- إدراك الدور أو المهمة ← يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله .

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية :<sup>15</sup>

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الجهد(الدافعية)} \times \text{القدرات(الخبرات)} \times \text{إدراك الدور}$$

ومن هنا نستنتج أن الأداء ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات والخبرات (التعليم، التدريب... ) وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العملاء الآخرين ، ويرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي :<sup>16</sup>

- الرغبة : هي تعبير عن دافعية الفرد ،
  - القدرة : تعبر مدى تمكن الفرد من الأداء وتتألف بدورها من محصلة :
    - أ) المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل ،
    - ب) مهارة استخدام المعرفة،
    - ت) مدى وضوح الدور .
1. بيئة العمل : مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين وكذلك الملامح المادية مثل ( ساعات العمل ،التجهيزات والأدوات المستخدمة) ويمكن التوصل للمعادلات البسيطة التالية :<sup>17</sup>

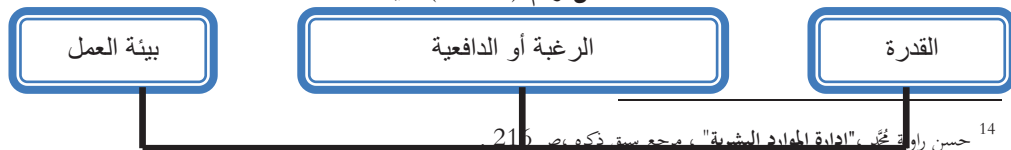
$$\text{الأداء} = \text{الرغبة} \times \text{القدرة} \times \text{بيئة العمل}$$

الرغبة = الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة × مواقف بيئة العمل

القدرة = المعرفة × المهارة × وضوح الدور

ويبين الشكل التالي محددات الأداء :

الشكل رقم ( 1-3 ) : يبين محددات الأداء



<sup>14</sup> حسن راوية مُجَّد، "ادارة الموارد البشرية"، مجمع سفة ذكوة، ص 216.

<sup>15</sup> شامي صليحة، " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين " مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، ص 68، 2010.

<sup>16</sup> بعجي سعاد، " تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين بـ ... الجزائرية " مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم تجارية، فرع إدارة أعمال ،جامعة مُجَّد بوضياف ،المسيلة ، 2007، ص 60 .

<sup>17</sup> مُجَّد زايد، " بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي " ،رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض؛ ص 55، 1997.



المصدر : مُجد زايد مرجع سبق ذكره ،ص 146

حيث تخضع بعض العوامل لسيطرة العامل مثل كفاءة العامل في العمل بينما البعض الآخر يخرج من هذه السيطرة كالبيئة التنظيمية التي تتضمن عوامل خارجية ( البيئة الخارجية) وعوامل داخلية ( المناخ التنظيمي وما يتضمنه من هيكل تنظيمي ،الاتصال ، الحوافز ..... ) ونقول أن هذه العوامل ترتبط ببعضها البعض ارتباط وثيقا على السلوك والأداء .

**ثانيا : معايير الأداء الوظيفي :** يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات ،وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي :<sup>18</sup>

1. **الجودة :** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراته وإمكاناته لان ذلك يعني بطئ الأداء ؛
2. **الوقت :** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض ،مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة ؛
3. **الإجراءات :** هي عبارة عن خطوات مركبة لتطبيق العمل للمهارات الواجب القيام بها ،لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف .

الفرع الثالث : خطوات تقييم الأداء الوظيفي وطرق تحسينه

أولا : خطوات تقييم الأداء الوظيفي للعاملين

الشكل رقم ( 1-4 ) : يبين خطوات تقييم الأداء



المصدر : درة عبد الباري إبراهيم " إدارة القوى البشرية " مرجع سبق ذكره ص 28

ثانيا : طرق تحسين الأداء

<sup>18</sup> الخليفة زياد سعيد " الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء " رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية السعودية ، 2007، ص27 .



تحسين الأداء الوظيفي هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأسمال بالطريقة المثلى ويوجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد على تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة نذكر أهمها:<sup>19</sup>

- تنمية القوى البشرية بالتدريب ؛
- خلق الدوافع والحوافز لدى العاملين ؛
- الإدارة بالأهداف ؛
- المشاركة والعمل الجماعي ؛
- إزالة العناصر الغير منتجة في العمل .

ومن هنا نقول أن تحسين أداء أية منظمة يتطلب توازن العناصر التالية ( الجودة ، الإنتاجية ، التكنولوجيا ، التكلفة )

### المطلب الثالث : تأثير تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين

قمنا في هذا المطلب بدراسة تأثير تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين من خلال دراسة تأثير العناصر التالية ( الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والحوافز.....) على الأداء الوظيفي للعاملين .

#### الفرع الأول: تأثير الهيكل التنظيمي ونمط القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين

أولاً : تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين يعرف الهيكل التنظيمي على أنه البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار وتنفيذ القرارات الإدارية . ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفعالية في إنجاز المهام لابد أن يتسم بالخصائص التالية: ( التوازن، المرونة، الاستمرارية).<sup>20</sup>

وفي تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي نذكر ما يلي:

- 1) إن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالسمات والخصائص الثلاث السابقة من شأنها أن تنتج للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة أدائهم الوظيفي؛<sup>21</sup>
- 2) يؤدي الهيكل التنظيمي الغير مرن ( البيروقراطي ) سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق.<sup>22</sup>

#### ثانياً : تأثير نمط القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين

<sup>19</sup> البراهيم فيصل بن فهد بن مجد، مرجع سبق ذكره ، ص 42.

<sup>20</sup> العلاق بشير، "مبادئ الإدارة" ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 201 .

<sup>21</sup> العلاق بشير، نفس المرجع، ص 210.

<sup>22</sup> د. عبد الفتاح بوختم أ. عز الدين هروم ، " تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية " ، دراسة ميدانية بمركب الجراف والرافعات ، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 6 2010 ، ص 73 .

يمكن تعريف القيادة على أنها القدرة على التأثير في الآخرين، سواء كان مرؤوسين في العمل، أو زملاء أو أعضاء في جماعة تنظيم غير رسمي.<sup>23</sup>

وفي تأثير نمط القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين نذكر ما يلي:<sup>24</sup>

- (1) القيادة في إطار الممارسة الإدارية هي عمليات إيماء أو إلهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالي ومثابرة لإنجاز وتأدية المهام المطلوبة منهم؛
- (2) دور القيادة في الجانب التنظيمي لا يقتصر على مجرد إصدار الأوامر والتعليمات ولكن الدور الأساسي هو إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية .

### الفرع الثاني: تأثير نمط الاتصال والتكنولوجيا على الأداء الوظيفي للعاملين

أولاً : تأثير نمط الاتصال على الأداء الوظيفي للعاملين

يعرف الاتصال على انه "الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار، الأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية"<sup>25</sup>.

وفي تأثير الاتصال على الأداء الوظيفي للعاملين ما يلي:<sup>26</sup>

- (1) إن غياب قنوات الاتصال الفاعلة بين الرؤساء والمرؤوسين وما يترتب عليها من غياب أسس الموضوعية في التعامل مع العاملين وعدم ترسيخ علاقات مبنية على الثقة يؤدي إلى أثر سلبي يخلق مشاعر القلق والإحباط للعاملين ويقلل من إنتاجهم والعكس؛
- (2) تساعد الاتصالات على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمات وترفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات؛
- (3) يساعد الاتصال العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات تمس المنظمة وتنعكس على بيئتهم العملية .

ثانياً : تأثير التكنولوجيا على الأداء الوظيفي للعاملين: يمكن تقسيم تأثير التكنولوجيا إلى تأثير إيجابي وتأثير سلبي على الأداء الوظيفي للعاملين.<sup>27</sup>

### الجدول رقم (1-1): تأثير التكنولوجيا على الأداء الوظيفي للعاملين<sup>28</sup>

تأثير سلبي على الأداء الوظيفي	تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي
-------------------------------	---------------------------------

<sup>23</sup> ماهر أحمد، "السلوك التنظيمي"، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص294 .

<sup>24</sup> مرسي نبيل محمد، "المهارات والوظائف الإدارية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 275 .

<sup>25</sup> Philippe Détrie , Catherine Boroyez , la communication interne au service de management , édition liaison , paris , 2001, p 42.

<sup>26</sup> فليه فاروق عبده، السيد محمد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية" الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005 .

<sup>27</sup> اللوزي موسى، " التنظيم وإجراءات العمل " ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ،الاردن ، 2002، ص 146 .

<sup>28</sup> صلاح الدين الهيتي، " أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين " مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ،المجلد 20 ،العدد الثاني ،2004، ص 24

<p>- سيطرة الآلة على الأفراد وانعزالهم وضعف علاقاتهم الاجتماعية وبالتالي تأثير ذلك على دور الفرد داخل المنظمة ؛</p> <p>- تثير التطورات التكنولوجية الحديثة بعض المخاوف كزيادة عدد البطالة وخفض الروح المعنوية للعاملين.</p>	<p>- تساعد التكنولوجيا على السرعة في الأداء وتقليل التكاليف والمحافظة على جودة عالية في السلع والخدمات المقدمة ؛</p> <p>- تساهم التكنولوجيا في توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات ؛</p> <p>- تساهم في رفع كفاءة أداء الأفراد في المنظمة من حيث السرعة وتقليل في جهود البشرية والمادية والمعلوماتية .....</p>
---	---

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمعطيات المرجع المشار إليه .

### الفرع الثالث : تأثير العمل الجماعي ، مشاركة العاملين في صنع القرارات والخوافز ، الترقيات على الأداء الوظيفي للعاملين

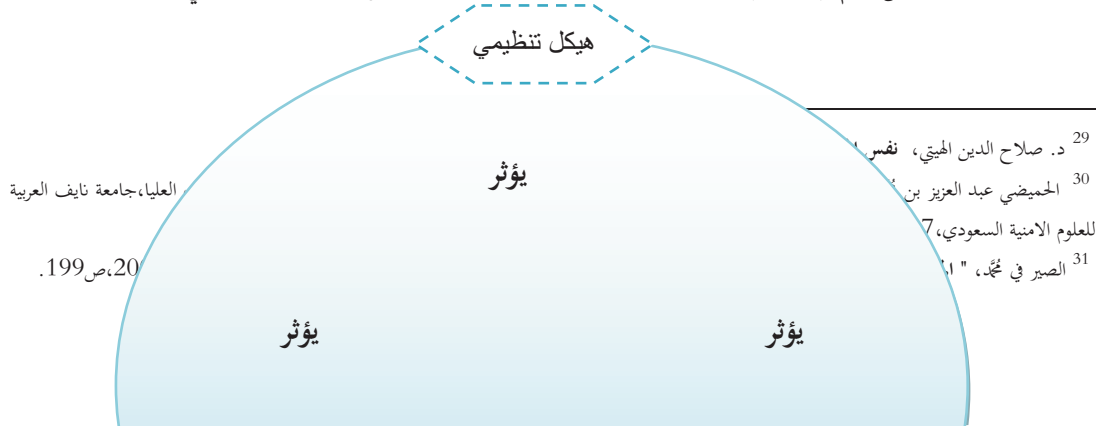
الجدول رقم ( 1-2 ) : تأثير كل من العمل الجماعي، مشاركة العاملين في صنع القرارات، والخوافز والترقيات

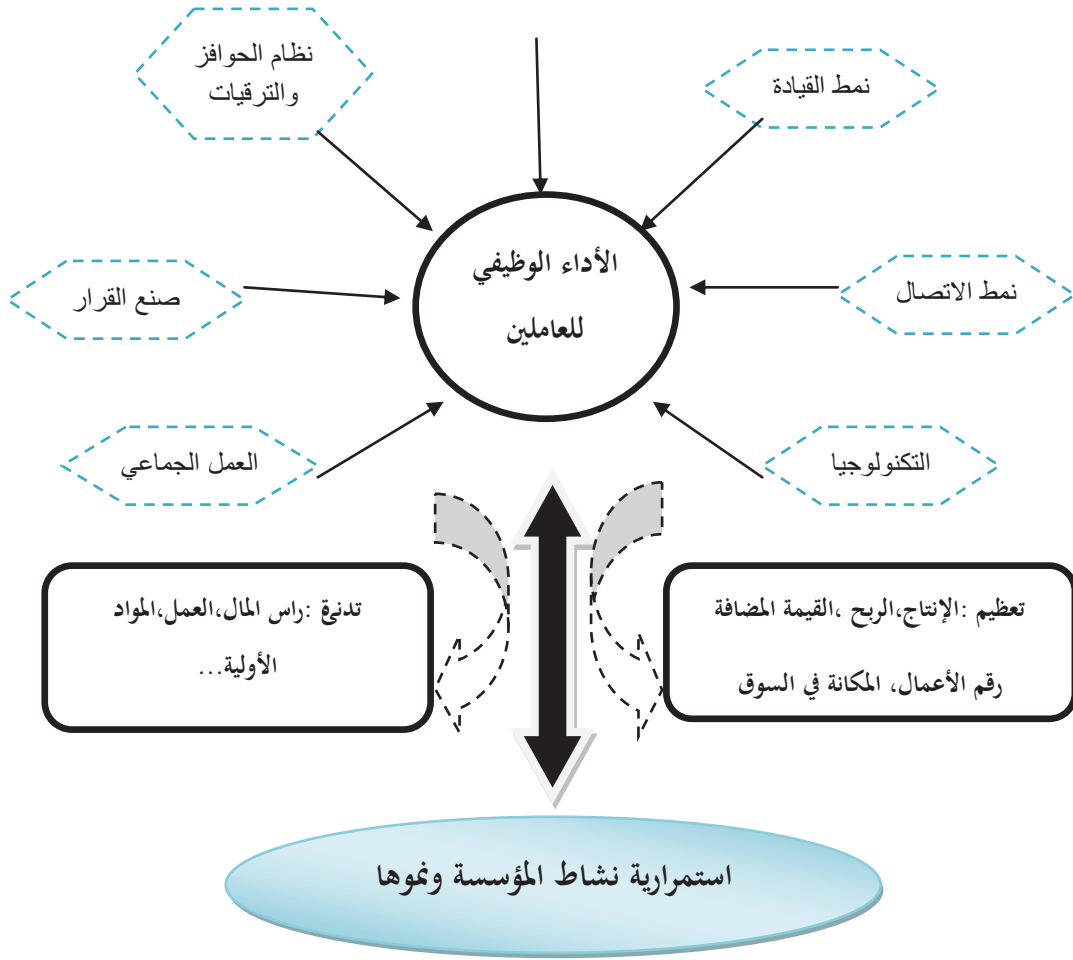
تأثير الخوافز والترقيات على الأداء الوظيفي للعاملين <sup>31</sup>	تأثير مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على الاداء الوظيفي <sup>30</sup>	تأثير العمل الجماعي على الأداء الوظيفي للعاملين <sup>29</sup>
<p>- تساهم في تحقيق جو الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة .</p> <p>- هي المؤثرات التي تدفع العامل لأداء عمله بأعلى درجات الكفاءة والفعالية</p> <p>- الاهتمام بالتحفيز يؤدي إلى الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة</p>	<p>- تجعل القرارات أكثر واقعية وأكثر قبولا لتنفيذ لمن شارك في صنعها وعن رغبة واقتناع .</p> <p>- تعبر عن إحدى الوسائل التي تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للعاملين</p> <p>- تعطي لعمال التنظيم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص والتفاني في العمل .</p>	<p>- التأكد على مبدأ الفردية والتقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى التفاعل أقل ومناخ يميل إلى السلبية</p> <p>- تؤثر الجماعة على الفرد وإدراكه ودوافعه وتصرفاته وجهوده وإنتاجيته في العمل</p> <p>- تسهل الجماعات عملية الاتصال</p>

المصدر : من إعداد الطالبة لمعطيات المراجع المشار إليها.

ومما سبق يمكن تلخيص العناصر المتعلقة بتسيير الموارد البشرية المؤثرة على الأداء الوظيفي في الشكل الآتي :

### الشكل رقم ( 1-5 ) : يبين العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين





المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

تعددت وتنوعت الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع إدارة تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي، إلا أننا اخترنا بعضاً من تلك الدراسات التي اعتبرناها أكثر أهمية من حيث علاقتها بالموضوع بشكل مباشر، أو من خلال العلاقة متغيرات موضوع الدراسة .

### المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية

#### ■ دراسة الزغودي مُجد السايح<sup>32</sup>:

تناولت هذه الدراسة أهمية ودور مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، بحيث عملت على تقييم أنشطتها المختلفة واختبار مدى الالتزام، بالإجراءات والمراسيم الرقابية بهدف بناء أو تطور الهيكلية العضوية والمالية للمؤسسات الوطنية عامة والمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب خاصة، وتسعى جاهدة لتبني هذا المفهوم الذي يؤهلها إلى تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية وتحسين أدائها .

يكمن اختلاف هذه الدراسة في كونها أبرزت دور مراجعة إدارة الموارد البشرية وذلك بالاعتماد على تقييم أنشطتها واختبار مدى الالتزام بالإجراءات، وهذا من أجل تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية . بينما تقوم دراستنا بإبراز العلاقة بين نظام تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، بالاعتماد على المعلومات التي تتعلق بتسيير الموارد البشرية .

#### ■ دراسة عبد الله لفايدة<sup>33</sup>:

تهدف هذه الدراسة إلى التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب، لتحقيق أهداف المنشأة في المستقبل، بالعدد المناسب والنوع المناسب والوقت والمكان المناسبين مع وضع برامج وخطط أعمال لتسيير هذه الاحتياجات، وتتوقف جودة وفعالية التسيير التنبؤي للموارد البشرية على دقة ومصادقية وشمولية إحصائيات الموارد البشرية .

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المنشأة الجزائرية قد ارتفعت وأصبحت تتنافس مع المنشآت الحديثة حتى على المستوى الدولي، والتي تهتم بتثمين دور تسيير الموارد البشرية وأهميته كمحرك للتنمية خاصة في ظل التحولات التي يعرفها الاقتصاد الوطني عامة والمنشأة خاصة .

إلا أن الاختلاف يكمن في أن هذه الدراسة تناولت التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية . أما دراستنا حاولت إبراز أهمية ودور تسيير الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، ومستوى رضا العاملين في المؤسسة محل الدراسة وطرق تحسين نظام تسيير الموارد البشرية لتتوصل في الأخير إلى خصائص تسيير فعال وملائم يخدم العنصر البشري .

#### ■ دراسة شامي صليحة<sup>34</sup>:

<sup>32</sup> الزغودي مُجد السايح، " مرجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة "، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.

<sup>33</sup> عبد الله لفايدة، " التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية "، حالة شركة سونلغاز -قسنطينة- مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.

ناقشت هذه الدراسة المناخ التنظيمي السائد في جامعة " أمجد بوقرة " وتأثيره على أداء العاملين بحيث تهدف إلى فهم وتفسير سلوك أعضاء التنظيم والبيئة التي يعملون فيها باعتبار المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد، فإن جوهر الأمر يستوجب الاهتمام والارتقاء به من حيث المستوى والدرجة وجعله يتماشى مع أهداف المنظمة وأهداف، مما يحقق فعالية تنظيمية للمنظمة حتى يستطيع الأفراد أداء وتنفيذ الأدوار المطلوبة منهم وتقديم الخدمات للمستفيدين منها وسط أجواء مريحة ومشجعة حيث أوضح البعض أن وجود المناخ المناسب داخل المنظمة يسهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية لما له من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات ذات الصلة بالأفراد منها الأداء الوظيفي. يبرز الاختلاف في أن هذه الدراسة، فسرت سلوك أعضاء التنظيم والبيئة التي يعملون فيها من خلال دراسة المناخ التنظيمي السائد في الجامعة. أما دراستنا فحاولت الربط بين الأداء الوظيفي وتسيير الموارد البشرية إظهار دورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية لتحقيق أداء بكفاءة وفعالية مما يحقق فعالية تنظيمية للمؤسسة .

#### ■ دراسة أمجد الزايد<sup>35</sup> :

هدفت الدراسة إلى البحث عن أهم الخصائص الاجتماعية المميزة لبيئة العمل الداخلية في حرس الحدود والمتمثلة في أسلوب القيادة والإشراف، نوعية العمل ومحتواه، الحوافز المادية والمعنوية المتاحة للعاملين، علاقات العمل السائدة بين العاملين، فرص الترقية الوظيفية المتاحة، وطبيعة العلاقة بين خصائص هذه البيئة، ومدى تأثيرها في درجة الرضا الوظيفي للعاملين، والتوصل لوضع تصور أمثل لبيئة العمل المواتية للعاملين بما يحقق الرضا الوظيفي ويثمر الكفاءة في الأداء. وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

- أ - أن 9,45% من العينة يرون أن المشاركة بآرائهم قبل اتخاذ القرارات التي تؤثر على أعمالهم، هي مشاركة محدودة.
- ب - أن أكثر من نصف مفردات العينة ترى أن هناك تقديراً للجهد الذي تبذله في العمل، وأن هذا التقدير قد يكون مادياً أو معنوياً.
- ت - أن ثلثي العينة رأيت أن إدارتهم لا تتبع أسلوب تفويض السلطة والصلاحيات.

### المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية

#### ■ دراسة Boudjemil ahmed (2004)<sup>36</sup> :

<sup>34</sup> شامي صليحة، " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين " مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2010 .

<sup>35</sup> أمجد زايد، " بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي " دراسة تطبيقية على العاملين بحرس الحدود في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1997.

<sup>36</sup> Boudjemil ahmed "Performance des ressources humaines" Forum international sur le développement humain et Frsalelandmaj dans l'économie du savoir et des compétences humaines, Université de Ouargla , mars 2004

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الإطار الحالي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، ومعرفة قدرة المؤسسات أو الشركات على المنافسة، وهذا بالتوافق مع الإدارات ووضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف، كمستويات الإنتاج والمبيعات. بحيث توصلت هذه الدراسة إلى أن لإدارة تسيير الموارد البشرية دور مهم في العملية الإنتاجية، عبر القيام بوضع خطط وأساليب مناسبة في التسيير، وبالتالي زيادة كفاءة العاملين وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

### المطلب الثالث : مميزات دراستنا بالنسبة للدراسات السابقة

يمكن عرض مميزات دراستنا عن الدراسات السابقة في النقاط التالية :

- (1) إبراز أهمية المورد البشري و دوره المتفرد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية عامة ومؤسسة سونلغاز -ورقلة - خاصة ؛
- (2) تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين إدارة تسيير الموارد البشرية وأداء العاملين في المؤسسة الوطنية"سونلغاز-ورقلة- " وذلك بالسعي نحو استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في تخطيط، متابعة وتقييم أداء العاملين على مستوى كل الوظائف ؛
- (3) الحرص على تسجيل المعلومات عن أداء العاملين ومتابعة وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة حتى تتمكن الإدارة المسؤولة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله؛
- (4) قياس مدى اهتمام الرؤساء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالممارسات العلمية المرتبطة بالأداء الوظيفي للعاملين .
- (5) استخدام استبيان، وتحليل بياناته باستعمال برامج الحزمة الإحصائية (SPSS) .

### خلاصة الفصل :

على ضوء الإطار النظري للدراسة تطرقنا إلى مفهوم تسيير الموارد البشرية ووظيفتها ومنهجيات التعامل فيها، وكذا مفهوم الأداء الوظيفي، محدداته، معايير وخطوات تقييمه وكذلك طرق تحسينه، بالإضافة إلى ذلك تطرقنا إلى تأثير تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي .

ويمكن تلخيص أهم النقاط والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا المبحث فيما يلي :

- (1) إعطاء صورة عامة حول ماهية تسيير الموارد البشرية لأمي منظمة من خلال استعراضنا لمختلف مفاهيمه وتبيان أهميته وعناصره وطرق تحسينه للتوصل إلى خصائص تسيير فعال وملائم ؛
- (2) كان لزاما متابعة الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة حتى تتمكن الإدارة المسؤولة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله ؛
- (3) تحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين يوضح للمنظمة إمكانياتها في استثمار الطاقات البشرية الفعلية ؛
- (4) الأداء الوظيفي يتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل النفسية والمادية المكونة لتسيير الموارد البشرية ، هذا ما استعرضناه في المطلب الثالث من المبحث الأول من خلال دراسة تأثير بعض العناصر المكونة لتسيير الموارد البشرية المتمثلة في : (الهيكال التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الاتصالات ، التكنولوجيا ، العمل الجماعي ومشارك العاملين في صنع القرارات والحوافز والترقيات ) . وتبين أن كل عنصر من هذه العناصر يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين إما إيجابيا أو سلبيا .

ومما سبق التوصل إليه من مفاهيم حول تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين وإبراز العلاقة بينهما ، نحاول إسقاط ذلك على الواقع العملي ، بدراسة عينة من عمال مؤسسة سونلغاز ( SDC ) بورقلة من خلال توزيع استبيان نسعى من خلاله الإجابة عن إشكالية الدراسة وإثبات أو نفي فرضياتها . والذي سنتطرق إليه في الفصل الموالي .





### تمهيد

يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي والعنصر الفاعل من بين عناصر الإنتاج، فلهذه الطاقات اللامحدودة وعليه يعتمد الاستمرارية بالتطور، لهذا تعتنى المؤسسات الاقتصادية الخاصة و العامة بدعم وتحفيز العامل للعمل في ظروف وأجر مجدي . وللدور الحيوي للموارد البشرية في انجاز أهداف المؤسسة، فقد اهتم علماء الاقتصاد والإدارة بدراسة حاجات ورغبات الفرد، ومدى الرضا الوظيفي الذي يوجه سلوكه نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية. لقد أصبح نجاح أي مؤسسة مرهونا بآليات تسيير مواردها البشرية، و مدى التزام القائمين عليها بالمنهج العلمي في ممارساتهم المختلفة، خاصة منها ممارسات تسيير الأداء الوظيفي.

ولإلمام أكثر بالدراسة الميدانية ارتأينا أن نتناولها من خلال مبحثين، **المبحث الأول** نتعرض فيه إلى مجتمع وعينة الدراسة، وعلى بيانات الدراسة الميدانية بشقيها الثانوية والأولية. وإلى طريقة تصميم قائمة الاستبيان بدءا بمرحلة الإعداد إلى هيكل الاستبيان، بالإضافة إلى التعريف بمتغيرات الدراسة وذلك في **المطلب الأول**. أما **المطلب الثاني** نستعرض فيه إلى الأدوات الإحصائية والقياسية، في الدراسة الميدانية . والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات المجمعة من الاستبيان. أما **المبحث الثاني** نتناول فيه ثلاثة مطالب، الأول نعرض فيه نتائج الدراسة الميدانية، و**المطلب الثاني** خاص بتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية. أما **المطلب الأخير** متعلق بمناقشة نتائج الدراسة.

وكان تقسيم هذا الفصل كالتالي:

**المبحث الأول** : الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية؛

**المبحث الثاني** : نتائج الدراسة الميدانية، تفسيرها ومناقشتها.

## المبحث الأول : الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة وتحليل تسيير الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين؛ من وجهة نظر عمال ( موظفين ) مؤسسة سونلغاز - ورقلة - ، حيث يضم هذا المبحث الطريقة والأدوات المستعملة في جمع بيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

### المطلب الأول : الطريقة المتبعة

يتناول هذا المطلب عرض لطريقة المتبعة في هذه الدراسة؛ من خلال التعرف على مجتمع المؤسسة محل الدراسة وعينة الدراسة (عمال سونلغاز - ورقلة )، وأهم مصادر البيانات بالإضافة إلى أدوات جمع هذه البيانات.

#### الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

للإجابة على التساؤلات السابقة وبالنظر إلى طبيعة الموضوع الذي يعالج تأثير تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين؛ وعلاقات العمل بين الرؤساء المباشرين والمرؤوسين ، وكذلك بالنظر إلى تعدد مستويات الموظفين في المؤسسة ، شملت الدراسة عينة مكونة من الرؤساء والمرؤوسين ( رؤساء ، عمال، رؤساء مجموعات ، رؤساء فرق ورؤساء فروع والمصالح ..... الخ ) .

فقد تم توزيع (70 استقصاء) مخصصة لكل فئات مؤسسة سونلغاز - ورقلة - ، كان المسترجع منها (60 استقصاء) ، وتم استبعاد (04 ) وهذا لعدم قابليتها للتحليل لنقص في الإجابات ، وبذلك يصبح العدد القابل للتحليل والاستخدام هو (56 استقصاء) ، وهي تمثل العينة النهائية للدراسة .

#### جدول رقم ( 1-2 ) : الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

الاستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100%	70	عدد الاستمارات الموزعة والمعلن عنها
15%	10	عدد الاستمارات المفقودة والمهملة
05%	04	عدد الاستمارات الملغاة
80%	56	عدد الاستمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالق باعتماد على الاستبيان.

الفرع الثاني : بيانات الدراسة وطرق وأدوات جمعها

1. بيانات الدراسة : تم الاعتماد على مجموعة من البيانات الأولية والثانوية ذات العلاقة بموضوع الدراسة؛ وتتمثل فيما يلي:

بيانات ثانوية : وهي تمثل بيانات الجانب النظري من الدراسة؛ حيث حاولنا حسب استطاعتنا وما توفرت لدينا من وسائل وأدوات، بعملية مسح للدراسات السابقة؛ ومراجعة الأدبيات المنشورة حول إدارة تسيير الموارد البشرية ، باستخدام كتب، مجلات، إنترنت، مقالات ورسائل جامعية وكذلك دراسة مجموعة من الإصدارات والمنشورات للمنظمات المرموقة والهيئات المهمة بتنظيم وتطوير إدارة تسيير الموارد البشرية لتحقيق كفاءة وفعالية .

بيانات أولية : وتتمثل في البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية. حيث اعتمدنا في جمعها على الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة، وقد قسمت هذه الأسئلة إلى ثلاثة محاور حسب فرضيات الدراسة، ومن ثم قمنا بتقسيم الاستبيان على عينة (مجموعة) من عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز ( SDC ) بورقلة .

2. أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد في جمع ال بيانات على استبيان وهو مستنبط من دراستين سابقتين ل " علاء خليل مُجد العكش " و"شامي صليحة " وقد صمم وفقا لذلك بطريقة مبسطة واحتوى على أسئلة واضحة وسهلة، كما أن الإجابة على الأسئلة كانت وفق منهج الإجابات المغلقة وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج، والملحق رقم ( 01 ) يوضح نموذج الاستبيان. وقد تم عرض هذا الاستبيان على أساتذة في مجال التسيير والإحصاء، وقد تم إجراء التعديلات

اللازمة على أساس ملاحظاتهم. وعلى العموم فلقد اعتمدنا في توزيع الاستمارات على عدة طرق أهمها:

- الاتصال المباشر بأفراد العينة عن طريق إجراء مقابلات خاصة معهم لشرح أهمية ومضمون الاستبيان؛
- إيداع الاستمارات على مستوى مكاتب مؤسسة سونلغاز - ورقلة - ؛
- الاستعانة ببعض الزملاء في المؤسسة محل الدراسة وخارجها .

و بهذا ضمنا عددا مقبولا من الإجابات والبيانات.

3. محتوى الاستبيان :

احتوى الاستبيان على مقدمة لأجل تقديم موضوع الدراسة للمستقصى منهم، وتعريفهم بمهدفها الأكاديمي ولتشجيعهم على المشاركة في الموضوع. حيث قمنا بتقديم الدراسة في إطار أكاديمي، وأن هدفها هو دراسة أهمية تسيير الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. كما بينا أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

كما احتوى الاستبيان على جزئيين من الأسئلة:

\_ الجزء الأول خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

\_ الجزء الثاني متعلق بالأسئلة الخاصة بفرضيات الدراسة حيث قسم هو الآخر إلى ثلاثة محاور.

- المحور الأول تضمن أسئلة متعلقة بتقييم العاملين لنظام تسيير الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز - ورقة - وقد شمل 18 سؤال ؛
- المحور الثاني تضمن أسئلة متعلقة بتقييم العاملين لأدائهم الوظيفي في المؤسسة. وقد شمل هذا القسم 08 أسئلة؛
- المحور الثالث تضمن أسئلة متعلقة بالفرضية الرابعة والتي تبين علاقة تسيير الموارد البشرية بالأداء الوظيفي للعاملين . وقد شمل هذا المحور 15 سؤال .

و أغلب الأسئلة كانت لها أجوبة محددة مع بعض الملاحظات ،من أجل تسهيل المعالجة الإحصائية لها، واحتوى الاستبيان على خمسة 05 صفحات. تضمنت أربعة 04 أسئلة خاصة بالجزء الأول الخاص بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، و41 سؤال خاص بالجزء الثاني المتعلق بفرضيات الدراسة.

و قد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس "ليكارث" الثلاثي (Likert Scale) والذي يحتمل ثلاثة إجابات، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة لفقرات الاستبيان، ويسهل بالتالي ترميز وتنميط الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم ( 2-2 ) : مقياس ليكارث الثلاثي

الرأي (التصنيف)	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة (الوزن)	3	2	1

المصدر : عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، (الجزء الثالث موضوعات مختارة)، ص:538 المتاح على الموقع:

[http://site.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2010/02/questionnaire\\_analyzis.pd](http://site.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2010/02/questionnaire_analyzis.pd),

الفرع الثالث : متغيرات الدراسة. تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

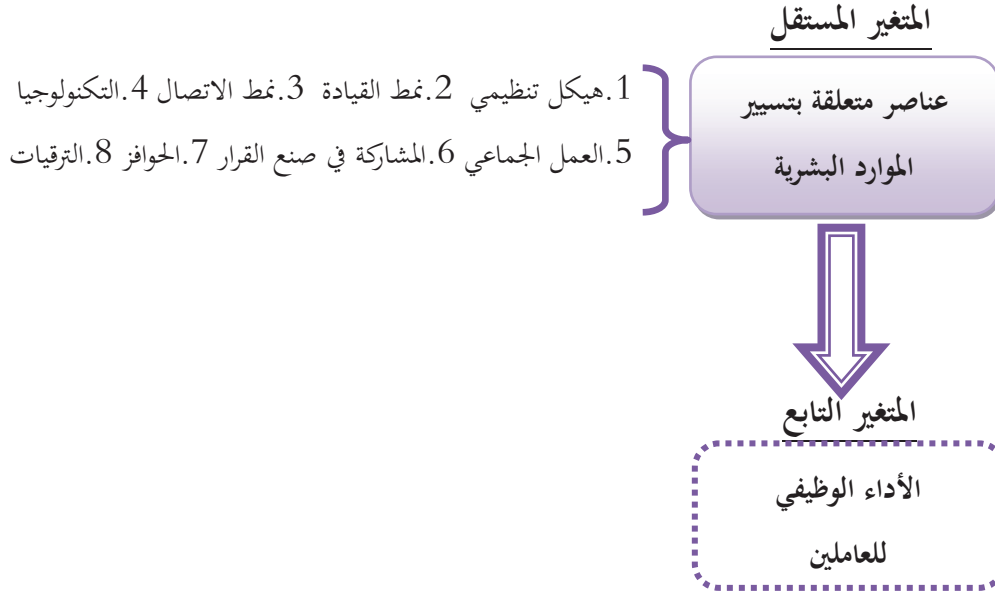
المتغير التابع : ويتمثل في الأداء الوظيفي للعاملين.

المتغير المستقل : ويشمل مجموعة من المتغيرات المستقلة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية (هيكل تنظيمي، نمط

القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، مشاركة العاملين في صنع القرارات، نظام الحوافز، نظام الترقية... الخ

حيث يمثل الشكل رقم ( 1-2 ) متغيرات الدراسة الميدانية كالاتي:

شكل رقم ( 1-2 ) : متغيرات الدراسة الميدانية



المصدر : من إعداد الطالبة .

## المطلب الثاني : الأدوات والإجراءات المتبعة

### الفرع الأول : الإجراءات المتبعة

نحاول من خلال هذا المطلب بيان الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة بيانات الجمعية من الاستبيان.

#### 1. تحكيم الاستبيان :

خضع الاستبيان إلى عملية التحكيم قبل نشره؛ من قبل مجموعة من الأساتذة من جامعة ورقلة<sup>1</sup>، يضم الأساتذة المتمرسين في إعداد وإدارة الاستبيان، و أساتذة متخصصين في الجانب الموضوعي للبحث. وهم يتمتعون باختصاصات علمية مختلفة، إحصاء، تسيير، إدارة أعمال... وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات؛
- توزيع خيارات الإجابة لضمان ملائمتها لعملية المعالجة الإحصائية؛
- من أجل الوقوف على مشكلة التصميم والمنهجية.

وفي الأخير وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من الأساتذة المحكمين، تمت صياغة الاستبيان بشكل نهائي.

#### 2. اختبار ثبات الاستبيان بطريقة "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) :

<sup>1</sup> الأستاذ : مناصرة رشيد ( قسم علوم التسيير )؛ الأستاذ : دويس محمد الطيب ( قسم علوم الاقتصادية )؛ الأستاذ : دبون عبد القادر ( قسم علوم الاقتصادية )

من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان ولكل متغير على حدا فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب. حيث أن معامل ألفا كرونباخ يأخذ قيمة بين الصفر والواحد ( 1,0 ). فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح. أي أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة.<sup>2</sup>

الجدول رقم ( 2-3 ) : يبين نتائج اختبار صدق وثبات المقياس

الرقم	المتغيرات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ معامل الصدق والثبات	نسبة الصدق والثبات
01	مدى تأثير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين	45	0,968	96,8%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

#### الفرع الثاني : البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات.

بعد أن تم تحصيل العدد النهائي للاستبيانات المقبولة، تم الاعتماد في عرض وتحليل البيانات على برنامج الجداول الالكترونية (EXCEL) إصدار 2007 لمعالجة البيانات التي تكون في شكل جداول ليترجمها إلى رسومات بيانية في أعمدة ودوائر، لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل بغية التحليل الجيد للبيانات التي تم جمعها، كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences 20 (SPSS).

ومن تلك الأساليب؛ انتهجنا التحليل الإحصائي الوصفي وما يندرج تحته من تحليل عبر التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة، كما تم حساب المتوسطات الحسابية وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات الجزء الثاني للأسئلة الاستبيان، كما مكنتنا برنامج SPSS من حساب المتوسط المرجح العام والانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة مدى انحراف استجابات عينة الدراسة لكل عبارة، ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، التي تتمثل فيما يلي:

- استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان؛
- حساب المتوسطات الحسابية لكل محور من الاستبيان؛
- حساب المتوسط الحسابي المرجح لإجابات العينة على الأسئلة الواردة في شكل مشابه لمقياس ليكارت بغرض معرفة اتجاه آراء المستجوبين؛
- قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية.

<sup>2</sup> وليد عبد الرحمن خالد الفراء، "تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS"، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، المتاح على الموقع: [www.minshawi.com/vb/attachment.php?attachmentid=570&d...](http://www.minshawi.com/vb/attachment.php?attachmentid=570&d...)

## المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية، تفسيرها ومناقشتها

يشتمل هذا المبحث على مطلبين. المطلب الأول يتعلق بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها، وفي المطلب الثاني سنحاول تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

### المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة الميدانية

نحاول في هذا المطلب أن نقوم بعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات، التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

#### الفرع الأول : النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

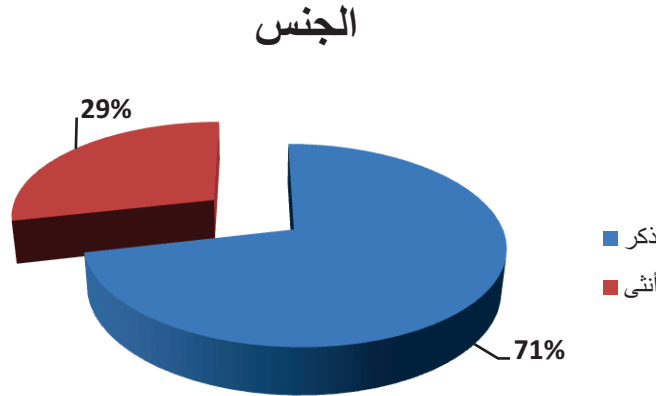
لقد تمت دراسة خصائص أفراد العينة حسب المتغيرات التالية الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة في المؤسسة .

أولاً : الجنس :

يبين الشكل رقم ( 2-2 ) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف جنسهم بين ذكور وإناث وهذا على النحو

التالي:

شكل رقم ( 2 - 2 ) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



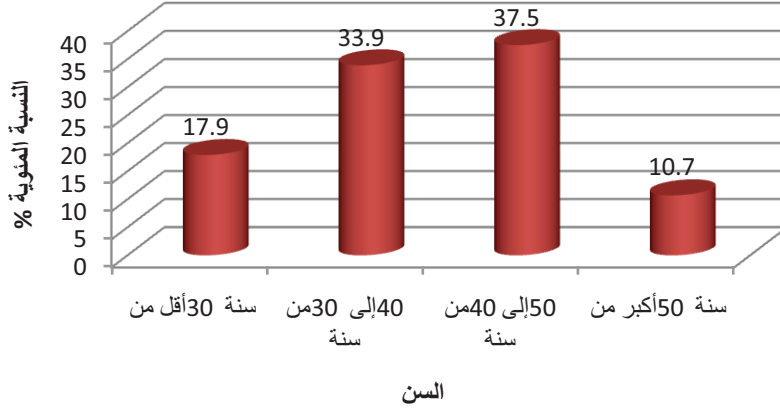
المصدر : من إعداد الطالبة (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel)

من خلال الشكل (2-2) يتضح لنا توزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة. حيث نلاحظ أن أغلب عينة الدراسة كانوا كلهم ذكور وهذا بنسبة 71,4%، أما الإناث فكانوا بنسبة 28,6%. وهذا ما يدل على أن اعتماد المؤسسة على عنصر الذكور أكثر من الإناث، راجع لكون المؤسسة ذات أنشطة خدمية متعلقة بالكهرباء والغاز ، وهي نشاطات مرهقة وتحتاج شجاعة وجهد بشري مضاعف وهذا مالا يتسنى للإناث القيام به.



ثانيا : السن :

الشكل رقم ( 2 - 3 ) : يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

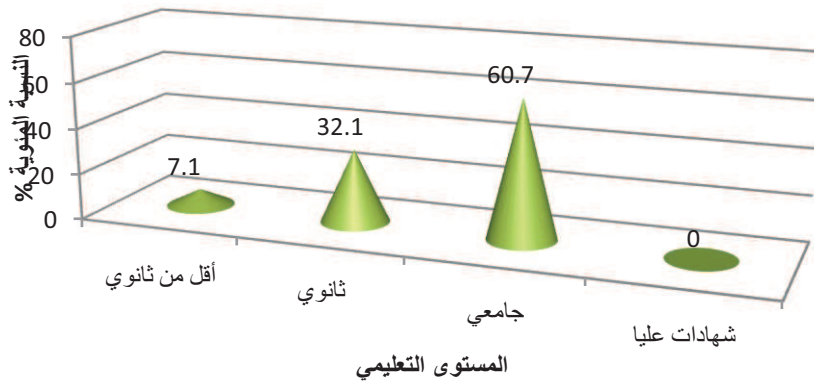


المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel

أما فيما يخص السن لأفراد الدراسة؛ أظهرت النتائج المتحصل عليها أن المؤسسة محل الدراسة؛ تعتمد بالدرجة الأولى على فئة الشباب التي تتراوح أعمارهم ( أقل من 30/30-40 سنة ) إذ بلغ مجموع تكراراتهم 29 شاب ؛ وبنسبة مئوية بلغت 52%؛ أما أفراد العينة الأخرى تتراوح أعمارهم (40-50 /فوق 50 سنة ) بلغ تكرارهم 27 عامل؛ وبنسبة مئوية بلغت 48%؛ ويعود سبب هذا الاعتماد المطلق على فئة الشباب؛ طبيعة النشاطات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة؛ المتعلقة بأشغال الكهرباء والغاز؛ والتي تعتمد على مجهودات وطاقات كبيرة .

ثالثا : المستوى التعليمي :

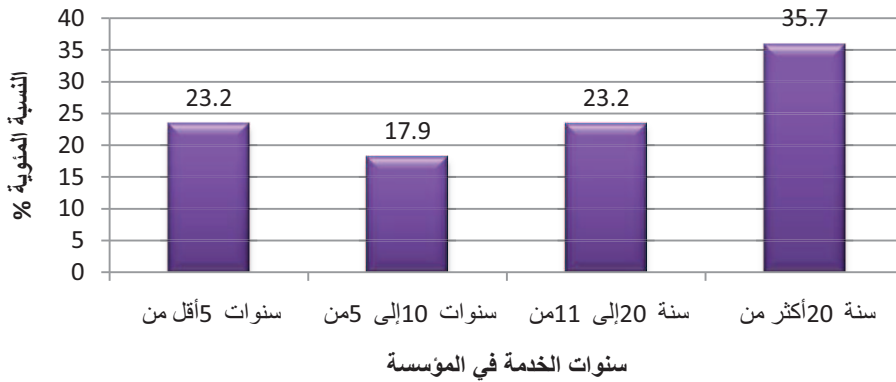
الشكل رقم ( 2 - 4 ) : يبين توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel

من خلال الشكل ( 2-4 ) نلاحظ توزيع النسب حسب المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة ؛ حيث نجد أن أغلبية العينة؛ لديهم مستوى جامعي ؛ إذ بلغ تكرارهم 34 فرد ( عامل ) ؛ وبنسبة مئوية بلغت 60,7% ؛ أما الفئات الأخرى من العينة ؛ لديهم مستوى ثانوي ؛ إذ بلغ تكرارهم 18 عامل ؛ وبنسبة مئوية بلغت 32,1% ؛ أما الفئة القليلة وشبه معدومة ؛ مستواهم التعليمي أقل من ثانوي ؛ إذ بلغ تكرارهم 04 عمال ؛ وبنسبة مئوية بلغت 7,1% ؛ وعموماً يمكن القول أن أغلب عينة الدراسة مستواهم التعليمي ( جامعي ) ؛ وهذا دليل على أن عينة الدراسة مؤهلة تأهيلاً علمياً جيداً.  
رابعا : سنوات الخدمة في المؤسسة

الشكل رقم (2-5) : يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة في المؤسسة



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel

من خلال الشكل ( 2-5 ) نلاحظ أن أكبر عدد أفراد العينة هي التي تزيد مدة تواجدهم بالمؤسسة ( 11-20/أكثر من 20 سنة )؛ إذ بلغ مجموع تكراراتهم 33 عامل؛ وبنسبة مئوية بلغت 59%؛ ثم تأتي الفئة الأقل التي تتراوح مدة أقدميتها ( أقل من 5 / من 5-10 سنوات)؛ إذ بلغ مجموع تكراراتهم 23 عامل ؛ وبنسبة مئوية بلغت 41,1% ؛ و يعود سبب بروز أقدميه العاملين ( أكثر من 20 سنة ) إلى تاريخ إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز منذ وقت الاستعمار ؛ إن هذه الخاصية تخدم بشكل كبير هذه الدراسة الميدانية ؛ فكلما زادت سنوات الخبرة للموظفين زادت نسبة تفاعلهم ؛ احتكاكهم بالتسيير السائد في المؤسسة محل الدراسة .

الفرع الثاني : النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه محاور الاستبيان

لقياس درجة الموافقة حول مدى تأثير تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين ، تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات المستجوبين على جميع أسئلة المحاور الثلاثة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن درجة 2 تعتبر الحد الفاصل بين الموافقة وغير الموافقة حسب مقياس ليكارت الثلاثي. ووجود نقطتين حرجتين أحدهما موجبة والأخرى سالبة جعل مقياس الفقرات كما يلي:

الجدول رقم ( 2 - 4 ) : معايير تحديد الاتجاه

الاتجاه	المستوى
من 1 إلى 1,66	غير موافق
من 1,67 إلى 2,33	محايد
من 2,34 إلى 3	موافق

المصدر : مخرجات برنامج Excel

أولا : النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه فقرات المحور الأول

يوضح الجدول (2-5) النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الأول من الاستبيان المتعلقة بتقييم العاملين لنظام تسيير الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز - ورقلة .

جدول رقم ( 2-5 ) : تقييم العاملين لنظام تسيير الموارد البشرية القائم في مؤسسة سونلغاز - ورقلة -

درجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	فقرات المحور الأول
				التكرار	التكرار	التكرار	
				النسبة %	النسبة %	النسبة %	
محايد	03	,88255	2,1964	28	11	17	هناك توافق في الهيكل التنظيمي لإدارتك مع طبيعة ومهام عمل الإدارة
				50	19,6	30,4	
محايد	07	,89570	2,1250	26	11	19	هناك تناسب لطبيعة تخصصات العاملين في مؤسستك مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم .
				46,4	19,6	33,9	
محايد	13	,85508	1,8214	16	14	26	القيادة الإدارية في مؤسستك تشجع المبادرات الفردية والأفكار الخلاقة
				28,6	25,0	46,4	
محايد	02	,89425	2,2321	30	09	17	يبادر القائد في مؤسستك بتفويض بعض صلاحياته إلى المرؤوسين
				53,6	16,1	30,4	
محايد	11	,90812	1,8929	20	10	26	يشجع القائد في مؤسستك المناقشة الجماعية لأساليب العمل .
				35,7	17,9	46,4	
محايد	10	,87386	2,0000	21	14	21	نظام الاتصال بين الإدارات وداخلها في مؤسستك

				37,5	25	37,5	يساعد على تدفق المعلومات الضرورية بكافة الاتجاهات .
محايد	01	,85109	2,3036	31	11	14	تستخدم التقنيات الحديثة في عملك بمؤسستك .
				55,4	19,6	25	
محايد	04	,91666	2,1786	29	08	19	يوجد روح العمل الجماعي في المؤسسة
				51,8	14,3	33,9	
محايد	14	,83101	1,7679	14	15	27	هناك مشاركة العاملين في صنع القرارات بمؤسستك .
				25	26,8	48,2	
محايد	09	,90435	2,0179	23	11	22	الدخل الذي تتقاضاه ملائم
				41,1	19,6	39,3	
محايد	15	,71985	1,7500	09	24	23	هناك اهتمام بالاقترحات والمبادرات والآراء التي يتقدم بها الرؤوسين في مؤسستك .
				16,1	42,9	41,1	
محايد	12	,84053	1,8571	16	16	24	اشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنويا .
				28,6	28,6	42,9	
محايد	05	,82631	2,1607	24	17	15	بالرغم ما توفره وظيفتي من حوافز ومزايا إلا أنني أتطلع للعمل بمؤسسة أخرى .
				42,9	30,4	26,8	
غير موافق	18	,78438	1,5536	10	11	35	آليات الترقية في نظام الحوافز الحكومي ملائمة .
				17,9	19,6	62,5	
محايد	08	,85868	2,0893	23	15	18	ترقيت لدرجتي الوظيفية من خلال المسابقات والاختبارات .
				41,1	26,8	32,1	
محايد	06	,91008	2,1607	28	9	19	يوجد تناسب بين مؤهلي العلمي وخبراتي ودرجتي الوظيفية
				50	16,1	33,9	
غير موافق	17	,68376	1,5714	06	20	30	معظم المدراء والمشرفين في مؤسستك تم ترقيتهم بعدالة .
				10,7	35,7	53,6	
محايد	16	,73657	1,6964	09	21	26	ثمة تركيز على مبدأ الكفاءة والاستحقاق في الترقية في مؤسستك
				16,1	37,5	46,4	

محايد	-	0,842935	1,965278	المتوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام للمحور الأول			
-------	---	----------	----------	--	--	--	--

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

ثانيا : النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه فقرات المحور الثاني

يوضح الجدول رقم ( 2- 6 ) النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الثاني من الاستبيان الخاصة بتقييم

العاملين لأدائهم الوظيفي في المؤسسة .

جدول رقم ( 2- 6 ) : تقييم العاملين في مؤسسة سونلغاز - ورقلة - لأدائهم الوظيفي

درجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق
---------------	--------	-------------------	----------------	-------	-------	-----------

				التكرار	التكرار	التكرار	فقرات المحور الثاني
				النسبة %	النسبة %	النسبة %	
موافق	07	,70527	2,6071	41	08	07	أنت على علم بما فيه الكفاية بمهام وواجبات عملك
				73,2	14,3	12,5	
موافق	02	,55333	2,8036	49	03	04	تقوم بالتخطيط لعملك قبل أداءه
				87,5	5,4	7,1	
موافق	06	,58554	2,6429	39	14	03	النشاط أثناء الدوام
				69,6	25	5,4	
موافق	04	,52964	2,7143	42	12	02	إنجاز عملك المحدد في الوقت المحدد
				75	21,4	3,6	
موافق	05	,64036	2,6607	42	09	05	تقيدك والتزامك بأنظمة وأوقات العمل
				75	16,1	8,9	
موافق	01	,44430	2,8571	50	04	02	الرغبة في إنجاز الأعمال اليومية
				89,3	7,1	3,6	
موافق	03	,45584	2,7857	45	10	01	تنظيم الأعمال اليومية .
				80,4	17,9	1,8	
موافق	08	,68732	2,4821	33	17	6	القدرة على الإبداع والتطوير
				58,9	30,4	10,7	

موافق	-	0,5752	2,694188	المتوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام للمحور الثاني
-------	---	--------	----------	---

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

ثالثا : النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه فقرات المحور الثالث

الجدول (2-7) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها بنسبة لأسئلة المحور الثالث من الاستبيان، حول علاقة تسيير

الموارد البشرية بالأداء الوظيفي للعاملين .

جدول رقم ( 2 - 7 ) : علاقة تسيير الموارد البشرية بالأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز -

ورقلة -

درجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	فقرات المحور الثالث
				التكرار	التكرار	التكرار	
				النسبة %	النسبة %	النسبة %	

محايد	12	,88255	1,9464	20	13	23	الهيكل التنظيمي الحالي يساعدك على إنجاز مهامك بكفاءة
				35,7	23,2	41,1	
موافق	05	,65663	2,5714	37	14	05	ضعف التفاعل بينك وبين رئيسك يساهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي .
				66,1	25	8,9	
موافق	07	,78293	2,4286	34	12	10	عدم تفويض السلطات يعيقك في تحسين أدائك الوظيفي
				60,7	21,4	17,9	
موافق	03	,54772	2,7500	45	08	03	تشجيع رؤسائك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة
				80,4	14,3	5,4	
محايد	08	,82000	2,2679	28	15	13	نظام الاتصالات السائد في مؤسستك يؤدي إلى ضعف ادائك الوظيفي .
				50	26,8	23,2	
موافق	04	,65267	2,7143	46	04	06	استخدام التقنيات الحديثة في عملك بمؤسستك يساهم في زيادة أدائك الوظيفي .
				82,1	7,1	10,7	
موافق	02	,50420	2,7679	45	09	02	العمل بروح الفريق في مؤسستك يساعدك على رفع الجهد المبذول في العمل .
				80,4	16,1	3,6	
موافق	01	,52964	2,7857	47	06	03	المشاركة في اتخاذ القرار في مؤسستك تزيد من اهتمامك وحماسك للعمل .
				83,9	10,7	5,4	
محايد	10	,84669	2,2143	27	14	15	برنامج الحوافز ونظام المكافآت المطبق يحفزك لزيادة أدائك الوظيفي .
				48,2	25	26,8	
محايد	10	,80259	2,2143	25	18	13	الراتب المقابل للجهود يدفعني لتحسين أدائي الوظيفي
				44,6	32,1	23,2	
محايد	13	,82808	1,9286	17	18	21	نظام الحوافز الحكومي جيد ويعمل على تحسين أداء العاملين .
				30,4	32,1	37,5	
محايد	09	,83666	2,2500	28	14	14	منح الترقيات الوظيفية في مؤسستك إثر إيجابيا على الأداء الوظيفي للعاملين .
				50	25	25	
محايد	11	,87609	2,1786	27	12	17	نظام الترقيات المستحقة ( التدرج الوظيفي ) في مؤسستك يساعد في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين
				48,2	21,4	30,4	
محايد	14	,73657	1,6964	09	21	26	الترقيات بالواسطة ليس بالضرورة ان تؤثر سلبيا على الأداء الوظيفي
				16,1	37,5	46,4	
موافق	06	,78625	2,5000	38	08	10	عدم حصولك على الترقية في مواعيدها يؤثر على أداء مسؤولياتك بكفاءة .
				67,9	14,3	17,9	

موافق	-	0,739285	2,347627	المتوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري للعام للمحور الثالث
-------	---	----------	----------	---

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

### الفرع الثالث : نتائج العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين :

بغية قياس مدى تأثير عناصر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين ،ومن أجل تبسيط الدراسة ،تم قياس العلاقة بينهما ،وهذا باستخدام أحد الأساليب الإحصائية (الارتباط الخطي البسيط ) ،بالإضافة إلى البيانات الواقعية .

الارتباط الخطي البسيط (لبرسون  $r$ ): يهتم بقياس قوة العلاقة بين المتغيرين  $X$ ،  $Y$ ، بحيث أن التغير في أحدهما يؤدي إلى التغير في الثاني، بحيث قيمة  $-1 \leq r \leq 1$  ( كلما كانت قيمة  $r$  قريبة من 1 كلما كانت العلاقة قوية بين المتغيرين )، وإشارة  $r$  السالبة أو الموجبة تبين نوع العلاقة ( العكسية أو الطردية ) على التوالي (  $X$  و  $Y$  )، وثم إبراز العلاقة على الشكل التالي :

الجدول رقم ( 2-8 ) : يبين العلاقة بين عناصر تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز - ورقة -

		عناصر تسيير الموارد البشرية							
		الهيكل التنظيمي	نمط القيادة	نمط الاتصال	التكنولوجيا	العمل الجماعي	مشاركة في صنع القرار	نظام الحوافز	الترقيات
الأداء الوظيفي للعاملين	( حجم العينة ) N	56	56	56	56	56	56	56	56
	Corrélation de Pearson إرتباط (برسون $r$ )	,778**	,692**	,687**	,855**	,764**	,563**	,721**	,461**
	Sig. (bilatérale) القيمة المعنوية	,000*	,000*	,000*	,000*	,000*	,000*	,000*	,000*

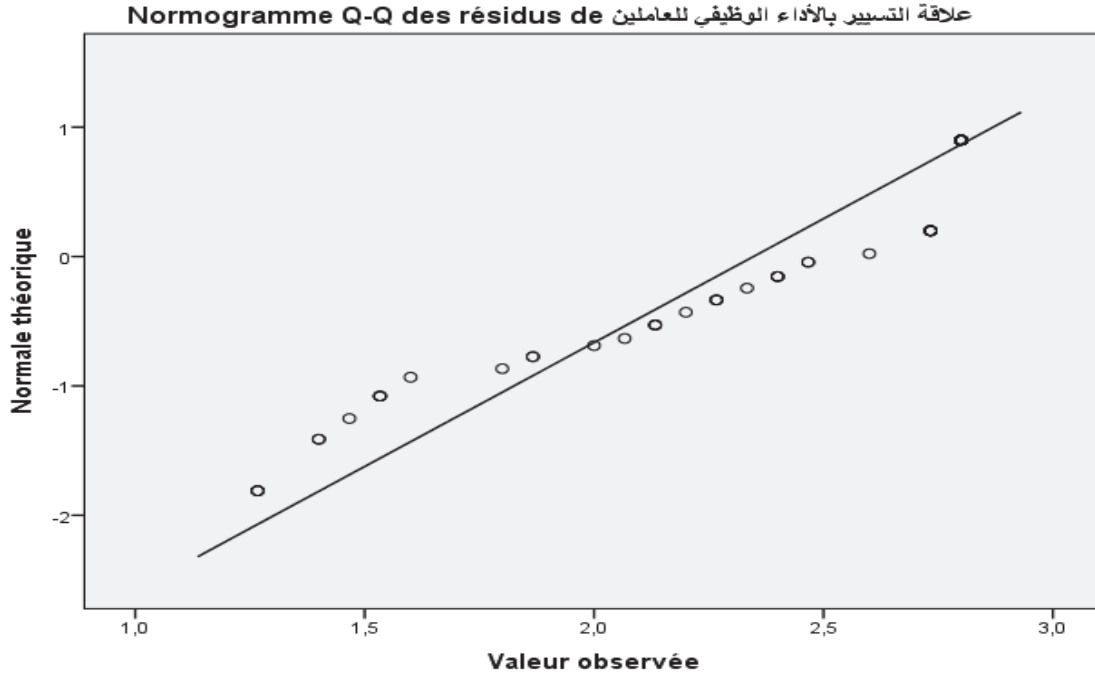
\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

والشكل الموالم يبين العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز - ورقة -

الشكل رقم ( 2-6 ) : العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي



المصدر : مخرجات برنامج spss باستناد مع نتائج الاستبيان

### المطلب الثاني : تحليل، تفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

نحاول من خلال هذا المطلب تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها في المطلب السابق (المخرجات) باستخدام الأساليب الإحصائية وهذا من خلال النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه محاور الاستبيان فيما يلي :

الفرع الأول : تحليل وتفسير النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه محاور الاستبيان

أولاً : تحليل وتفسير نتائج المحور الأول من الاستبيان الخاص بتقييم العاملين لنظام تسيير الموارد البشرية في المؤسسة :

أشار الجدول رقم ( 2\_5 ) لمحور تقييم العاملين لنظام تسيير الموارد البشرية القائم في مؤسسة سونلغاز - ورقلة - تسجيل متوسطات حسابية تتراوح بين ( 1,55\_ 2,69 ) وبانحرافات معيارية تتراوح بين ( 0,916\_ 0,683 ). وهذا يعني موافقة نسبية لعينة الدراسة على فقرات التي تقييم نظام تسيير الموارد البشرية القائم في المؤسسة ومدى توافقه مع العاملين . وبدرجات تراوحت غير موافق ومحاميد .

كما يتضح من خلال الجدول ( 2-5 ) أن العبارة المتمثلة في " تستخدم التقنيات الحديثة في عملك بمؤسستك" احتلت المرتبة الأولى حيث كانت الأكثر موافقة بين بقية العبارات بحيث أن المتوسط الحسابي لها يتساوي ( 2,30 ). ومن ثم تأتي في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على " يبادر القائد في مؤسستك بتفويض بعض صلاحياته إلى المرؤوسين " بمتوسط حسابي أقل من 2,23. وتدرجت بعدها باقي العبارات الثالثة، الرابعة، السادسة، ثامنة وتاسعة.... بنفس الرأي ( محايد ) . وكما يلاحظ أن العبارة الرابعة عشر والمتمثلة في " آليات الترقية في نظام الحوافز الحكومي



ملائمة " والعبارة السابع عشر " معظم المدراء والمشرفين في مؤسستك تم ترقيتهم بعدالة " جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (1,55) ، (1,57) على التوالي برأي (غير موافق) .  
بالإضافة إلى ذلك يتبين لنا من خلال بيانات الجدول (2-5) المتوسط العام للمحور الأول (1,965278) وهذا يعني موافقة قليلة لعينة الدراسة على نظام تسيير الموارد البشرية القائم في مؤسسة سونلغاز - ورقلة - ، وبانحراف عام بلغ (0,842935) ؛ وبما أن الانحراف المعياري لعبارة المحور الأول أقل من الواحد مما يعني عدم وجود تشتت للفقرات

#### التفسير:

من خلال التحليل السابق وجدنا أن نظام تسيير الموارد البشرية القائم بالمؤسسة ؛ لا يساعد العاملين على الأداء في ظروف جيدة؛ وممارسة عمله بكفاءة وفعالية والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية ، وهذا ضمن تقييم الأداء التشغيلي للمؤسسة، تقييم قدرة المؤسسة على تقديم خدماتها للمستهلكين حيث أن متوسطها الحسابي أقل من 2,34 .  
وهذا ما يشير إلى أن نظام تسيير الموارد البشرية الذي يحتوي على مجموعة من العناصر (الهيكلة التنظيمي، القيادة الإدارية، الاتصالات داخل وخارج المؤسسة والعمل الجماعي ونظام الحوافز والترقيات ) يتوافق نسبيا مع طبيعة مهام وواجبات ووظائف العاملين في المؤسسة ؛ وهذا كله ينعكس على كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها بشكل أمثل لتحقيق أهدافها وإبراز مكانتها بين المؤسسات الاقتصادية ؛ بالإضافة إلى تقديم الخدمات للمستهلكين وزيادة الاستثمار وتنمية العلاقات داخل الوطن وخارجه .

#### من خلال ما سبق نستنتج ما يلي:

- 1) لتسيير الموارد البشرية القائم في مؤسسة سونلغاز - ورقلة ؛ دور وأثر واضح في العملية الإنتاجية ، فحسن تسييرها يزيد من كفاءة العمل وذلك عبر القيام بوضع التخطيط المناسب وإتباع الأسلوب الديمقراطي داخل المؤسسة والعكس؛ والذي يركز على العاملين وليس فقط على الإنتاج ؛ مما ينتج عنه رضاهم وكذا يحفزهم بغية تحسين أدائهم لأعمالهم وبالتالي يرفع من كفاءة العمل ورضا الفرد وولائه للمؤسسة ؛
- 2) عدم تطبيق سياسة تسيير الموارد البشرية موحدة بواسطة الإدارة العامة في مؤسسة سونلغاز - ورقلة - ؛
- 3) تقسيم الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز - ورقلة - يضمن تطبيق واحترام قواعد وإجراءات المهام ؛
- 4) تعزز مؤسسة سونلغاز - ورقلة - المهارات الموجودة لتطوير النشاطات الجديدة ومراعاة التنقيف بين الموارد البشرية .

ثانيا : تحليل وتفسير نتائج المحور الثاني من الاستبيان الخاص بتقييم العاملين في مؤسسة سونلغاز - ورقلة - لأدائهم الوظيفي :

أشار الجدول رقم (2\_6) إلى أن المتوسطات الحسابية لمحور تقييم العاملين في مؤسسة سونلغاز - ورقلة - لأدائهم الوظيفي . تراوحت بين (2\_34) و (3) وبانحرافات معيارية (0,705\_0,444) . وهذا يعني موافقة تامة لعينة الدراسة على الفقرات التي تقيس أدائهم الوظيفي في المؤسسة قبل وأثناء عملهم وهذا برأي موافق لكل عبارة .

وكما يتضح من خلال الجدول أن العبارة السادسة المتمثلة في " الرغبة في إنجاز أعمالك اليومية " احتلت المرتبة الأولى وكانت الأكثر موافقة بين بقية العبارات، حيث قدر المتوسط الحسابي لها بـ : ( 2,85). ومن ثم تليها العبارة الثانية المتمثلة في " تقوم بالتخطيط لعملك قبل أدائه " في المرتبة الثانية إذ بلغ متوسطها الحسابي لها ( 2,80). وتدرجت باقي العبارات من موافق إلى محايد ، وقد احتلت المرتبة الأخيرة العبارة الثامنة والتي تنص على " القدرة على الإبداع والتطوير " حيث بلغ متوسطها الحسابي (2,48).

بالإضافة إلى ذلك تؤكد بيانات الجدول رقم (2-6) إلى موافقة عينة الدراسة على كل العبارات التي تقيم أدائهم الوظيفي في المؤسسة . إذ بلغ المتوسط العام للمحور الثاني (2,694). وكما نجد أن الانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني أقل من الواحد مما يعني عدم وجود تشتت للفقرات وانحراف عام بلغ (0,575).

#### التفسير :

بناء على النتيجة السابقة يتضح أن العامل يقوم بكامل واجباته اتجاه عمله بالمؤسسة بكفاءة وفعالية من أجل تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها . وهذا بناء على آراء عينة الدراسة بحيث أن المتوسط الحسابي للعبارات السابقة سجل قيمة ما بين ( 2,34 - 3 )؛

إلا أنه من أجل تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها من أجل تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي ، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميزاً .

#### ومن خلال ما سبق يمكن التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

- 1) تقييم أداء عمال سونلغاز - ورقلة - هو عملية قياس إنجازات المؤسسة المحققة فعلاً باستخدام مؤشرات أغلبها كمية، بالإضافة إلى المعلومات المعيارية معلومات حقيقية تعبر عن النتائج الفعلية للمؤسسة أو إحدى وظائفها، تسمح المقارنة بينهما بإصدار أحكام تقييمية بشأن أداء المؤسسة أو إحدى وظائفها ؛
- 2) إن أداء المورد البشري وإن كان يمثل جزءاً لا يتجزأ من أداء مؤسسة سونلغاز - ورقلة - ككل ؛ فهو في حقيقة الأمر لا يعبر عنه لوحده دون إدراج أداء الموارد الأخرى ما دامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها .

ثالثاً: تحليل وتفسير نتائج المحور الثالث من الاستبيان الخاص بعلاقة تسيير الموارد البشرية بالأداء الوظيفي للعاملين:

أظهر الجدول رقم (2\_7) أن المتوسطات الحسابية لمحور الثالث التي تبين العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين ؛ تراوحت بين (1,69\_ 2,78) وانحرافات معيارية (0,876\_ 0,504). وهذا يعني اختلاف في الإجابات لعينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بمدى تأثير تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين. ودرجات تراوحت بين محايد وموافق .

وكما يتضح من خلال الجدول أعلاه أن العبارة الثامنة المتمثلة في " المشاركة في اتخاذ القرار في مؤسستك تزيد من اهتمامك وحماسك للعمل " احتلت المرتبة الأولى وكانت الأكثر موافقة بين بقية العبارات، حيث قدر المتوسط الحسابي لها بـ : (2,78). ومن ثم تليها العبارة السابعة المتمثلة في " العمل بروح الفريق في مؤسستك يساعدك على رفع الجهد المبذول في العمل ". في المرتبة الثانية إذ بلغ متوسطها الحسابي ( 2,76). وتدرجت باقي العبارات من موافق إلى محايد ، وبذلك فقد. احتلت المرتبة الأخيرة العبارة الرابعة عشر والتي تنص على " الترتيبات بالواسطة ليس بالضرورة أن تؤثر سلبيا على الأداء الوظيفي " حيث بلغ متوسطها الحسابي (1,69).

وفي الأخير بيانات الجدول ( 2-7) ؛ أن المتوسط العام للمحور الثالث بلغ ( 2,3476) هذا يعني اختلاف إجابات عينة الدراسة بين ( محايد وموافق ) على مدى تأثير تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين ؛ وكما سجل الانحراف المعياري العام لعبارة المحور الثالث أقل من الواحد إذ بلغ ( 0,7392 ) مما يعني عدم وجود تشتت لفقرات المحور الثالث .

#### التفسير :

من خلال التحليل السابق وجدنا أن نظام تسيير الموارد البشرية يرتبط ارتباط مباشر بالعنصر البشري وهذا لما يطابق مهامه واحتياجاته اتجاه عمله بالمؤسسة ؛ ويتفاعل معها مما يقوي علاقتهم برؤسائهم وهذا من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم

ويمكن ربط العلاقة بينهما ضمن تأثيرات العناصر الخاصة بتسيير الموارد البشرية على أداء الفرد فيما يلي :

- برنامج الحوافز ونظام المكافآت المطبق يحفز الفرد لزيادة أدائه الوظيفي ؛
- نظام الترتيبات المستحقة يساعد العامل في تحسين أدائه الوظيفي ؛
- عدم حصول العامل على الترقية في مواعيدها يؤثر على أداء مسؤولياته بكفاءة .

ومن خلال ما سبق يمكن التوصل إلى الاستنتاجات التالية :

- 1) شعور عاملين مؤسسة سونلغاز - ورقلة - بموضوعية نظام الحوافز لارتباطها بمعدلات الأداء؛ يعمق في نفوسهم الثقة في عملهم ومنظماتهم ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية ؛
- 2) متابعة وتحديث الملفات المعلوماتية لموظفي مؤسسة سونلغاز - ورقلة - وهذا من أجل ضمان التسيير الإداري للإطارات العليا لإدارة التوزيع ؛
- 3) تساهم الحوافز في تحقيق جو الرضا عن العمل لدى موظفي مؤسسة سونلغاز - ورقلة - ؛ مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة ؛
- 4) الاهتمام بتحفيز العاملين داخل مؤسسة سونلغاز-ورقلة-؛ تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية؛ بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية .

الفرع الثاني : تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالعلاقة بين تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين

أشار الجدول رقم (2\_8) إلى نتائج العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين ، حيث يبين أنه يوجد علاقة طردية بين عناصر تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين ، عند مستوى المعنوية 5 % في هذه الدراسة.

وكما يتضح من خلال الجدول ( 2-8) أنه يوجد ارتباط خطي طردي بين التكنولوجيا ( استخدام التقنيات الحديثة ) والأداء الوظيفي للعاملين ، حيث بلغت نسبة الارتباط ب : 85% وهذا ما بين قوة العلاقة ، بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي ،ومن ثم تليها في المرتبة الثانية العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بنسبة ارتباط 77,8 % . حيث سجلت في الرتبة الثالثة نسبة ارتباط 72 % بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي للعاملين . وتدرجت باقي الارتباطات بين عناصر تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين ، بنفس نوع العلاقة ( علاقة طردية ) .

### ومن خلال ما سبق يمكن التوصل إلى الاستنتاجات التالية :

- 1) كلما استخدمت مؤسسة سونلغاز التقنيات الحديثة في العمل ، كلما زاد الأداء الوظيفي للعاملين ، مما ينعكس على أداء المؤسسة إيجابا ؛
- 2) كلما كان توافق في الهيكل التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز ، كلما ساعد الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة وفعالية ،
- 3) كلما كانت موضوعية وشفافية في تطبيق برامج الحوافز ومنح المكافآت ، كلما حفز العاملين ، لزيادة أدائهم الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة ؛
- 4) منح الترقيات بالواسطة يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي للعامل وعلى أداء مسؤولياته بكفاءة ؛
- 5) هناك علاقة طردية بين كل عناصر تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين ، أي أنه كلما كان التسيير داخل المؤسسة جيد ينعكس إيجابا على الأداء الوظيفي للعاملين ، والعكس .

بالإضافة إلى كل هذه الاستنتاجات نعرض بعض ملاحظات لمجموعة من عينة الدراسة اتجاه نظام تسيير الموارد البشرية السائد في مؤسسة سونلغاز - ورقلة - :

#### 1 -ملاحظات إيجابية :

- وجود مراكز تكوين خاصة بالمؤسسة ؛
- وجود مواقع أنترنات ونشرية دورية لنشر المعلومات ؛

#### 2 -ملاحظات سلبية :

- الترقيات والتدرج في التوظيف غير قانونية ؛
- تطبيق العنصرية في القيادة ، لأنهم يوظفون مسؤولين بالمستوى الضعيف لكي يتحكموا في سير الأعمال على حساب المؤسسة ؛
- سوء التسيير ؛
- نقص الحوافز والمزايا في المؤسسة مما يؤدي لتطلع العامل العمل بمؤسسة أخرى ؛
- الإمكانيات والظروف التي توفرها المؤسسة لا تسمح بالإبداع والتطوير داخل المؤسسة ؛
- عدم وجود أي تقنيات حديثة في المؤسسة ومنهم الهاتف الداخلي الخاص بالمؤسسة ؛

- هناك ظلم كبير على مستوى المؤسسة من ناحية الترقية ؛
- تستحيل التقيد والالتزام بالأنظمة والأوقات المحددة للعمل ، نظرا لغياب نقل العمال والمطاعم في المؤسسة
- إذا كانت الكفاءة والاستحقاق هما المعيار ، ما كان هذا حالنا في الجزائر .

### الفرع الثالث : مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

بعد قيامنا بعملية تحليل وتفسير و نتائج فرضيات الدراسة استخلصنا مجموعة من النتائج وسنقوم الآن بمناقشتها ومقارنتها بما توصلت إليه الدراسات السابقة فيما يلي :

1. يساعد نظام تسيير الموارد البشرية القائم في المؤسسات الاقتصادية في تلبية احتياجات العاملين في المؤسسة ومساعدتهم على المشاركة في اتحاد و صنع القرارات الرشيدة والاهتمام بالاقترحات والمبادرات والآراء التي يتقدم بها المرؤوسين . وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة ( شامي صليحة 2010 " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين " ) ، ودراسة (البراهيم فيصل بن فهد بن محمد 2008 " العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم " ) وخاصة بالنسبة لدراسة وتحليل العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين . إلا أن الدراسة الأولى ربطت العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وأداء العاملين فيها .
2. يعتبر أداء المؤسسة كتنظيمه بين كفاءتها وفعاليتها استخدام مواردها وهذا بتأثير عوامل كثيرة ، منها ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية البعض يمكن التحكم فيها والبعض الآخر يصعب أو يتعذر التحكم فيها . وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (بعجي سعاد 2007" تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" ) ، حيث أكدت على فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية . وهذا ما توصلت إليه أيضا دراسة ( عبد المليك مزهودة " الأداء بين الكفاءة والفعالية " ) في مجلة العلوم الإنسانية حيث توصلت إلى أن الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الانجازات وتحقيق أهداف المنظمة . وهذا ما توصلت إليه ( عبد الفتاح بوخمخم وعز الدين هروم 2010 " تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية " ) في مجلة الاقتصاد والمجتمع ، بحيث توصلت إلى اهتمام الرؤساء في مركب الجراف والرافعات بممارسات تخطيط الأداء بكفاءة وفعالية .

### خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في مدى تأثير تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين . حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على الدراسة ميدانية . إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول تعرضنا فيه إلى الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها.

وفي الأخير يمكن القول الدراسة الميدانية وصلت إلى النتائج التالية :

1. أن السياسات والتوجهات في الإدارات العليا، في مؤسسة سونلغاز، لا تعمل على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين موظفيها، وتهمل نواحي تنمية وتهيئة بيئة عمل يسودها روح الفريق الواحد، من خلال عدم الاهتمام بالنواحي الاجتماعية لموظفيها ؛
2. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية، أن نظام الحوافز، المكافآت غير فاعل وامتدني ، لا يساعد العامل في تحسين أدائه الوظيفي، وأن معظم الموظفين لا يعلموا جيدا عن نظام وآليات منح المكافآت ؛
3. أن مؤسسة سونلغاز، لا تستخدم أساليب المنافسة في الترقية الوظيفية من خلال المسابقات، الاختبارات وأن هناك خلل في طرق وآليات منح الترقية في نظام الحوافز، وأن الترقبات التي تمنح بالواسطة والمحسوبية تؤثر سلبا على أداء الموظفين ؛
4. تبين لنا من الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز، ان عملية التوظيف تتم وفق معايير موضوعية في مجملها ( ترتيب حسب المعدل العام، اختبار تقني، اختبار كتابي .. ) ؛
5. أن نظام الرواتب والمزايا الإضافية، لا تسوده العدالة بصفة عامة، وأن العلاوات الاجتماعية غير مقبولة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز - ورقلة -، ولا تساعد في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين .

# محتويات البحث

الصفحة	قائمة المحتويات
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
03	المبحث الأول : مفاهيم ومبادئ عامة حول تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي
14	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
18	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
20	المبحث الأول : الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية
25	المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية ، تفسيرها ومناقشتها
40	الخاتمة
44	قائمة المصادر والمراجع
48	الملاحق
59	الفهرس.

# قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
10	تأثير التكنولوجيا على الأداء الوظيفي للعاملين	(1 4)
11	تأثير كل من العمل الجامعي، مشاركة العاملين في صنع القرار، نظام الحوافز والترقيات على الأداء الوظيفي للعاملين .	(2 1)
19	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	(1-2)
21	مقياس ليكارت الثلاثي	(2-2)
23	نتائج اختبار صدق وثبات المقياس	(3-2)
27	معايير تحديد الاتجاه	(4-2)
28	تقييم العاملين لنظام تسيير الموارد البشرية القائم في مؤسسة سونلغاز - ورقلة -	(5-2)
29	تقييم العاملين في مؤسسة سونلغاز - ورقلة - لأدائهم الوظيفي	(6-2)
30	علاقة تسيير الموارد البشرية بالأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز - ورقلة -	(7-2)
31	العلاقة بين عناصر تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز - ورقلة -	(8-2)



# قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
03	تصنيف وظائف تسيير الموارد البشرية .	( 1-1 )
04	منهجيات التعامل مع الموظفين في إدارة تسيير الموارد البشرية	( 2-1 )
07	محددات الأداء الوظيفي .	( 3-1 )
08	خطوات تقييم الأداء الوظيفي .	( 4-1 )
12	العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين .	( 5-1 )
22	متغيرات الدراسة الميدانية	(1-2)
24	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(2-2)
25	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	(3-2)
26	توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي	(4-2)
27	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة في المؤسسة	(5-2)
32	العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي	(6-2)

## قائمة الملحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
48	استمارة الاستبيان	01
53	دفتر تقييم العمال في مؤسسة سونلغاز - ورقلة -	02
55	نتائج إختبار فرضيات الدراسة Test-t	03
58	أشكال بيانية تتعلق بتسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما في مؤسسة سونلغاز - ورقلة -	04

تعتبر الموارد البشرية العنصر الأهم في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والشغل الشاغل لجميع المجتمعات الحديثة، لذلك فإن الإدارة الناجحة لهذه الموارد، تمثل الخطوة الأولى لنجاح أي منشأة.

فالموارد البشرية هي المحرك الرئيسي لأداء أي منشأة، مهما كانت أهدافها ومجالات نشاطها، والمحدد لفعالية استخدام أصولها ومختلف مواردها الأخرى. وتكسب المنشأة ديناميكية تمكنها من الاستجابة وبمرونة كبيرة مع المتغيرات المختلفة الأخرى في تحقيق ما يعرف بالميزة التنافسية للمنشأة.

ولقد بات من الواضح جليا أن الاهتمام بالموارد البشرية وكذا التحكم فيها، عن طريق التخطيط لها وتنميتها، يشكل اهتماما رئيسيا لكل المنشآت التي تهدف إلى تدعيم إستراتيجيتها، وتسمح بمواجهة الرهانات الجديدة للمحيط الاقتصادي الدولي الذي يتطور ضمنه الاقتصاد الوطني.

بحيث تناولت دراستنا موضوع تأثير تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين، ويبرز هذا من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز - ورقلة -، بهدف التنسيق بين الأداء الوظيفي وتسيير الموارد البشرية، ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. وللإلمام بمجثبات الموضوع تناولناه من خلال فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي وكان ذلك انطلاقا من فرضيات الدراسة. التي كنا نسعى من خلالها إلى قياس مدى تأثير تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين. وعليه يمكن تلخيص نتائج الدراسة، والتوصيات والآفاق بالشكل التالي :

1. نتائج فرضيات الدراسة :من خلال ما سبق نقوم بمناقشة الفرضيات مع توضيح نتائج كل فرضية (أ) بالنسبة للفرضية الأولى: لا يتوفر نظام تسيير الموارد البشرية على المتطلبات الضرورية للأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز - ورقلة -، تعتبر هذه الفرضية صحيحة ويتم تثبتها وفقا لإجابات عينة الدراسة حول توافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام العمل ، وتتفرع عن هذه الفرضية النتائج التالية:
  - لا يتسم الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز ،بالسمات والخصائص التالية ( التوازن،المرونة،الاستمرارية ) التي من شأنها أن تتيح لموظفي المؤسسة ،المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار ،رفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة،تحسين أدائهم الوظيفي ؛
  - إصابة العاملين داخل مؤسسة سونلغاز - ورقلة - بالإحباط وشعورهم بالقلق وهذا نتيجة البيروقراطية سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات ؛
  - هناك تقصير في دور المدراء والمشرفين لمؤسسة سونلغاز - ورقلة - ،وهذا في استخدام المكافآت كحافز للموظفين المتميزين في أدائهم الوظيفي ؛
  - هناك انحرافات في اتجاه منح المكافآت ،وهذا ينعكس سلبيا على الأداء بشكل عام .
- (ب) بالنسبة للفرضية الثانية : هناك علاقة إرتباطية بين تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين ويتم تثبيت هذه الفرضية وفقا للنتائج المتحصل عليها في الدراسة الميدانية باستعمال معامل الارتباط ( برسون I ) ومعرفة نوع العلاقة بين كل عنصر من عناصر تسيير الموارد البشرية مع الأداء الوظيفي للعاملين سواء بعلاقة عكسية أو طردية وتتفرع عن هذه الفرضية النتائج التالية :
  - هناك علاقة طردية بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين، أي انه كلما كان هناك توافق في الهيكل التنظيمي، كان هناك توافق مع طبيعة ومهام العمل داخل مؤسسة سونلغاز - ورقلة - ، وتناسب لطبيعة تخصصات العاملين في المؤسسة مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم ؛

- ضعف التفاعل بين العاملين ورؤسائهم في مؤسسة سونلغاز، يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم الوظيفي؛
- استخدام التقنيات الحديثة في العمل داخل مؤسسة سونلغاز، تساهم في زيادة الأداء الوظيفي للعاملين، مما يساهم إلى تحسين أداء المؤسسة ونموها؛
- كلما كان نظام الحوافز جيد، كلما دفع عمال مؤسسة سونلغاز إلى تحسين أدائهم الوظيفي داخل المؤسسة... الخ .

- (ت) بالنسبة للفرضية الثالثة : تسيير الموارد البشرية له تأثير مرتفع و مباشر على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز -ورقلة-. ويتم تثبيت هذه الفرضية، وفقا للنتائج المتحصل عليها في الدراسة الميدانية ، وذلك بقياس مدى تأثير كل عنصر من عناصر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة ، وتفرع عن هذه الفرضية النتائج التالية :
- تؤثر التكنولوجيا بنسبة 85% على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز - ورقلة -، إذ يعتبر استخدام التقنيات الحديثة في العمل يزيد من كفاءة العامل مما ينعكس إيجابا على فعالية المؤسسة ؛
  - عدم تفويض السلطات في مؤسسة سونلغاز يؤثر سلبا على أداء العاملين ؛
  - نظام الاتصالات السائد في مؤسسة سونلغاز - ورقلة - سيء وهذا يؤثر سلبا على أداء العاملين، مما يؤدي إلى تراجع مستوى المؤسسة في المحيط الخارجي لها ؛
  - الترقيات بالواسطة تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي للعاملين داخل مؤسسة محل الدراسة .

## 2. التوصيات

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإننا نقترح التوصيات التالية :
- رفع دافعية الموظفين، عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية، مع التأكيد على ربط الحوافز بشكل مباشر مع نتائج الأعمال، (إيجابا أو سلبا)، وتوفير كافة الإمكانيات التي تساعدهم على إنجاز مهامهم الوظيفية والموكلة إليهم ؛
  - ضرورة ترقية إدارة الموارد البشرية ( Département ) بالمؤسسة، إلى مديرية للموارد البشرية، حتى تحظى بنفس الامتياز المعطى لباقي المديريات الأخرى، وذلك للأهمية والدور الفعال لهذه الوظيفة بالمؤسسة ؛
  - ضرورة إقتناء وإنشاء برمجة للتسيير التنبؤي للموارد البشرية، إضافة إلى معلومات الموارد البشرية الخاص بالمؤسسة، لتمكن من الحصول على صورة دقيقة وسريعة عن تطور تعدادها في المستقبل، وبكل سهولة؛
  - العمل على توظيف وتوجيه التقنيات الحديثة المتطورة، نحو إنشاء شبكة إتصالات ومعلومات تربط بين مختلف الإدارات، والقيادات التابعة لها، مع دعم سبل الإتصال والتنسيق بينها، من أجل رفع مستوى أداء العمل؛
  - العمل على التخلص من الأنماط المركزية، التي لا تتناسب مع أهداف مؤسسة سونلغاز، وطبيعة نشاطها والتركيز على عمل، وبناء الفريق الذي يقود للأداء المتميز ؛
  - منح الثقة، وإعطاء الفرصة للموظفين، من أجل إظهار إبداعاتهم وذلك من خلال، إتباع الأسلوب الديمقراطي ( التشاوري)، في الإدارة وتفويض الصلاحيات لهم، الأمر الذي يشعرهم بمكانتهم وبنثقته

الإدارة فيهم، وكذا ثقتهم بأنفسهم، ومضاعفة نشاطهم كي يبدوا أهلا لتحمل المزيد من الواجبات، الأمر الذي يتأمل أن يؤثر إيجابيا على أدائهم الوظيفي .

### 3. آفاق الدراسة :

إن موضوع تسيير الموارد البشرية يبقى مفتوحا للدراسات أخرى يمكن أن تساهم في إثراءه. وبذلك يمكن أن نقترح بعض الدراسات:

- إجراء المزيد من الدراسات المشابهة للدراسة الحالية بمؤسسات أخرى ؛
- القيام بدراسات مقارنة، للتعرف على المناخ التنظيمي السائد، وعلاقت ه بالأداء الوظيفي في عدة مؤسسات وطنية؛
- إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على العوامل التي تساعد على خلق توجهات سلبية، نحو نظام تسيير الموارد البشرية السائد في عدة مؤسسات، واقتراح إستراتيجيات فعالة لمواجهة هذه العوامل والتغلب عليها .

ونورد بعض المواضيع الأخرى لمن يهيمه البحث في الموضوع :

- أثر نتائج تقييم الأداء كأداة يتم على أساسها منح المكافآت في المؤسسات الوطنية؛
- المناخ التنظيمي لإدارة تسيير الموارد البشرية وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين .

## الملحق رقم ( 01 ):استمارة استبيان

استبيان موجه لعمال سونلغاز – ورقلة –

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة –

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير بترولي

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار إعداد مذكرة ماستر تخصص اقتصاد وتسيير بترولي بعنوان " أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين " نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة ببحثنا فالرجاء التكرم بالاجابة عن عبارات هذه الاستبانة التي تستهدف جمع المعلومات عن خصائص التسيير السائد في مجمع سونلغاز – ورقلة – ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك نحو كل عبارة أداة الدراسة .

وإنني أشكركم على تعاونكم وأتمنى لكم دوام التوفيق وأفيدكم بأن متدلون به من إجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي مع المحافظة على سيرتها ، علما أن مفهوم تسيير الموارد البشرية هو مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات، التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة، و تحفيزها وتطوير إمكانياتها لتمكين من القيام بالنشاطات أو الوظائف، وتحمل المسؤوليات من اجل استمرار حياة المؤسسة وتطوره. أما الأداء الوظيفي هو : حصيلة الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين

والسلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الطالبة : إيمان خويلدات

الجزء الأول : بيانات أولية

- (1) الجنس : ذكر  أنثى
- (2) السن : أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  من 40 إلى 50 سنة  أكبر من 50 سنة
- (3) المستوى التعليمي : أقل من ثانوي  ثانوي  جامعي  شهادات عليا

**4) سنوات الخدمة في المؤسسة :**

أقل من 5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات

من 11 إلى 20 سنة  أكثر من 20

**الجزء الثاني : بيانات متعلقة بموضوع الدراسة**

**المحور الأول : تقييم العاملين لنظام تسيير الموارد البشرية في المؤسسة :**

**الهيكل التنظيمي :**

1. هناك توافق في الهيكل التنظيمي لإدارتك مع طبيعة ومهام عمل الإدارة :  
 غير موافق  محايد  موافق
2. هناك تناسب لطبيعة تخصصات العاملين في إدارتك مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم:  
 غير موافق  محايد  موافق

أي ملاحظة أو إضافة تود ذكرها

**نمط القيادة :**

3. القيادة الإدارية في مؤسستك تشجع المبادرات الفردية والأفكار الخلاقة:  
 غير موافق  محايد  موافق
4. يبادر القائد في مؤسستك بتفويض بعض صلاحياته إلى المرؤوسين :  
 غير موافق  محايد  موافق
5. يشجع القائد في مؤسستك المناقشة الجماعية لأساليب العمل : غير موافق  محايد  موافق

أي ملاحظة أو إضافة تود ذكرها

**• نمط الاتصال :**

6. نظام الاتصال بين الإدارات وداخلها في مؤسستك يساعد على تدفق المعلومات الضرورية بكافة الاتجاهات

غير موافق  محايد  موافق

أي ملاحظة أو إضافة تود ذكرها

## التكنولوجيا :

7. تستخدم التقنيات الحديثة في عملك بمؤسستك : غير موافق  محايد  موافق

أي ملاحظة أو إضافة تود ذكرها

## العمل الجماعي :

8. يوجد روح العمل الجماعي سائدة في المؤسسة : غير موافق  محايد  موافق

مشاركة العاملين في صنع القرارات :

9. هناك مشاركة العاملين في صنع القرارات بمؤسستك : غير موافق  محايد  موافق

## الحوافز :

10. الدخل الذي تتقاضاه ملائم : غير موافق  محايد  موافق

11. هناك اهتمام بالاقتراحات والمبادرات والآراء التي يتقدم بها المرؤوسين في مؤسستك :

غير موافق  محايد  موافق

12. اشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنويا :

غير موافق  محايد  موافق

13. بالرغم ما توفره وظيفتي من حوافز ومزايا إلا أنني أتطلع للعمل بمؤسسة أخرى :

غير موافق  محايد  موافق

أية ملاحظة أو إضافة تود ذكرها

## الترقيات :

14. آليات الترقية في نظام الحوافز الحكومي ملائمة : غير موافق  محايد  موافق

15. ترقية لدرجتي الوظيفية من خلال المسابقات والاختبارات : غير موافق  محايد

موافق

16. يوجد تناسب بين مؤهلي العلمي وخبراتي ودرجتي الوظيفية :

غير موافق  محايد  موافق

17. معظم المدراء والمشرفين في مؤسستك تم ترقيةهم بعدالة : غير موافق  محايد

موافق

18. ثمة تركيز على مبدأ الكفاءة والاستحقاق في الترقية في مؤسستك :

غير موافق  محايد  موافق

أية ملاحظة أو إضافة تود ذكرها

## المحور الثاني : تقييم العاملين لأدائهم الوظيفي في المؤسسة :

19. أنت على علم بما فيه الكفاية بمهام وواجبات عملك :

غير موافق  محايد  موافق



20. تقوم بالتخطيط لعملك قبل أدائه : غير موافق  محايد  موافق
21. النشاط أثناء الدوام : غير موافق  محايد  موافق
22. إنجاز عملك المحدد في الوقت المحدد : غير موافق  محايد  موافق
23. تقييدك والتزامك بأنظمة وأوقات العمل : غير موافق  محايد  موافق
24. الرغبة في إنجاز الأعمال اليومية : غير موافق  محايد  موافق
25. تنظيم الأعمال اليومية : غير موافق  محايد  موافق
26. القدرة على الإبداع والتطوير : غير موافق  محايد  موافق

أية ملاحظة أو إضافة

**المحور الثالث : علاقة التسيير بالأداء الوظيفي للعاملين :**

**الهيكل التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين :**

27. الهيكل التنظيمي الحالي يساعدك على إنجاز مهامك بكفاءة :

غير موافق  محايد  موافق

أية ملاحظة أو إضافة تود ذكرها

**نمط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين :**

28. ضعف التفاعل بينك وبين رئيسك يساهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي :

غير موافق  محايد  موافق

29. عدم تفويض السلطات يعيق تحسين أدائك الوظيفي : غير موافق  محايد  موافق

30. تشجيع رؤسائك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة : غير موافق  محايد  موافق

أية ملاحظة أو إضافة تود ذكرها

**نمط الاتصال وعلاقته بالأداء الوظيفي :**

31. نظام الاتصالات السائد في مؤسستك يؤدي إلى ضعف أدائك الوظيفي :

غير موافق  محايد  موافق

أية ملاحظة أو إضافة تود ذكرها

### التكنولوجيا وعلاقتها بالأداء الوظيفي :

32. استخدام التقنيات الحديثة في عملك بمؤسستك يساهم في زيادة أدائك الوظيفي :

غير موافق  محايد  موافق

أية ملاحظة أو إضافة تود ذكرها

### العمل الجماعي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين :

33. العمل بروح الفريق في مؤسستك يساعدك على رفع الجهد المبذول في العمل :

غير موافق  محايد  موافق

أية ملاحظة أو إضافة تود ذكرها

### مشاركة العاملين في صنع القرارات وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين :

34. المشاركة في اتخاذ القرار في مؤسستك تزيد من اهتمامك وحماسك للعمل :

غير موافق  محايد  موافق

### الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين :

35. برنامج الحوافز ونظام المكافآت المطبق يحفزك لزيادة أدائك الوظيفي:

غير موافق  محايد  موافق

36. الراتب المقابل لجهودي يدفعني لتحسين أدائي الوظيفي :

غير موافق  محايد  موافق

37. نظام الحوافز الحكومي جيد ويعمل على تحسين أداء العاملين :

غير موافق  محايد  موافق

### الترقيات وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين :

38. منح الترقيات الوظيفية في مؤسستك أثر إيجابيا على الأداء الوظيفي للعاملين :

غير موافق  محايد  موافق

39. نظام الترقيات المستحقة ( التدرج الوظيفي ) في مؤسستك يساعد في تحسين الأداء الوظيفي

للعاملين : غير موافق  محايد  موافق

40. الترقيات بالواسطة ليس بالضرورة أن تؤثر سلبيا على الأداء الوظيفي :

غير موافق  محايد  موافق

41. عدم حصولك على الترقية في مواعيدها يؤثر على أداء مسؤولياتك بكفاءة :

غير موافق  محايد  موافق

وشكرا

الملحق رقم ( 02 ) دفتر تقييم العمال في مؤسسة سونالغاز - ورقة -

**FORMULAIRE D'EVALUATION**  
**MAITRISE**

ANNEE : 2011

NOM	
PRENOMS	

**IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)**

NOM			
PRENOMS			
DATE DE RECRUTEMENT	AGE		
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETE DANS LE POSTE			
DIRECTION	UNITE		
CODE SERVICE	CODE BS		

**EVALUATION FAITE PAR**

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

**UTILISATION DU FORMULAIRE**

- L'ensemble du formulaire est renseigné par le supérieur hiérarchique N+1 (l'évaluateur)
- Le formulaire est transmis à la structure Ressource Humaine à l'exception de la dernière feuille intitulée " résumé de l'évaluation annuelle "
- Cette feuille détachable est à l'usage exclusif du supérieur hiérarchique N+1 qui doit la garder à son niveau.

1

**1. EVALUATION DU RENDEMENT**

**TRIMESTRE 1 :**

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 1	/ 10

**TRIMESTRE 2 :**

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 2	/ 10

2

**TRIMESTRE 3 :**

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 3	/ 10

**TRIMESTRE 4 :**

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 4	/ 10

MOYENNE ANNUELLE  $(T1+T2+T3+T4) \times 2$

/ 20

3

**2. EVALUATION DU ROLE**

HABILETES et comportements observables	Cotes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	
<b>I. HABILETES INTELLECTUELLES</b>					
<b>1. SENS DE L'ANALYSE, i.e :</b> Identifie les éléments d'une situation de travail donnée. Procède à l'évaluation d'une situation selon un diagnostic d'un problème. Procède de solutions adaptées. Procède aux opérations nécessaires à l'obtention de bons résultats.					
<b>2. RIGUEUR ET METHODE, i.e :</b> Classifie le matériel et/ou supports de travail mis sous sa responsabilité. Réalise ses travaux selon l'ordre des priorités établi. Respecte les délais de réalisation des travaux. Accorde un soin particulier à la présentation matérielle de ses produits et travaux.					
<b>3. ASSIMILATION DES REGLES ET PROCEDURES, i.e :</b> Applique correctement les procédures de travail et les règles d'hygiène et de sécurité. Accueille et applique les orientations, instructions de sa hiérarchie. Réorganise le matériel et/ou supports de travail mis sous sa responsabilité. Procède aux premiers entretiens, nettoyage des supports et/ou du matériel.					
<b>II. HABILETES INTERPERSONNELLES</b>					
<b>4. ESPRIT D'EQUIPE, i.e :</b> Collabore avec sa hiérarchie et ses collègues. Coopère en période de charge exceptionnelle. agit dans le sens des décisions du groupe. Développe et favorise les échanges avec les membres de son équipe.					
<b>5. SENS DES RELATIONS HUMAINES, i.e :</b> Prend le temps d'écouter et d'observer les autres. Fait part de ses opinions, avis et conseils selon les cas. Accueille les suggestions venant de la part des autres (collègues, ...). Entretient des rapports de courtoisie avec autrui.					
<b>6. CAPACITE A RENDRE COMPTE, i.e :</b> Demande en retour à sa hiérarchie, informe sa hiérarchie des difficultés et contraintes à lever. Rend compte régulièrement à sa hiérarchie de l'état d'avancement des travaux.					

4

HABILETES et comportements observables	Cotes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	
<b>III. HABILETES PERSONNELLES</b>					
<b>7. SOUPLRESSE ET ADAPTATION, i.e :</b> Intègre les nouvelles techniques et procédures à son activité professionnelle. Accueille les avis et suggestions venant de la part des autres. Maintient un rendement de qualité malgré les changements. Admet ses insuffisances et en tire des enseignements (ce n'est en cause).					
<b>8. DYNAMISME, i.e :</b> S'engage pleinement dans son travail en termes de temps et d'implication. Se concentre sur les tâches à accomplir. Réalise rapidement et efficacement les travaux qui lui sont confiés. Affiche sa disponibilité.					
<b>TOTAL (3)</b>					<b>80</b>
<b>NOTE FINALE (4)</b>					<b>20</b>

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des cotes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci-après)

Cotes	Signification
1	compétence absente
2	compétence à développer
3	compétence à parfaire
4	compétence acquise

(2) Traduire ces cotes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondant en utilisant le tableau ci-dessous :

Cotes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Sommer le nombre de points sur 80

(4) Diviser par 4 le total sur 80 pour obtenir une note sur 20

5

**Résumé de l'évaluation annuelle** Année

**1. DONNÉES D'IDENTIFICATION**

Nom :  Prénom :

Date de recrutement :  Poste occupé :  Age :

Ancienneté dans le poste :  Classement :

**2. EVALUATION FAITE PAR :**

Nom et prénom :

Fonction :

**3. RESULTATS DE L'EVALUATION :**

Note du rendement :  X 0,70 =

Note du rôle :  X 0,30 =

**NOTE GLOBALE :**  /20

**4. SYNTHÈSE L'EVALUATION :**

**\* Evaluation du rendement :**

Points forts	Points à améliorer
<input style="width: 90%;" type="text"/>	<input style="width: 90%;" type="text"/>

**\* Evaluation du rôle :**

Points forts	Points à améliorer
<input style="width: 90%;" type="text"/>	<input style="width: 90%;" type="text"/>

**5. PISTES DE DEVELOPPEMENT**

Actions de formation proposées :

**6. SYNTHÈSE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION**

**7. VISAS**

L'agent :  Le supérieur hiérarchique N+1 :

## الملحق رقم ( 03 ) نتائج إختبار فرضيات الدراسة Test-t

### Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
تسيير الموارد البشرية في المؤسسة ذكر	40	1,5972	,62027	,09807
	أنثى	16	2,9896	,46180
الأداء الوظيفي في المؤسسة ذكر	40	2,5719	,56108	,08871
	أنثى	16	3,0000	,00000
علاقة التسيير بالأداء الوظيفي للعاملين ذكر	40	2,1733	,52467	,08296
	أنثى	16	2,7833	,02981

### Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes
		F	Sig.	t
تسيير الموارد البشرية في المؤسسة	Hypothèse de variances égales	12,970	,001	-8,107
	Hypothèse de variances inégales			-9,192
الأداء الوظيفي في المؤسسة	Hypothèse de variances égales	37,538	,000	-3,035
	Hypothèse de variances inégales			-4,826
علاقة التسيير بالأداء الوظيفي للعاملين	Hypothèse de variances égales	37,108	,000	-4,622
	Hypothèse de variances inégales			-7,324

**Test d'échantillons indépendants**

		Test-t pour égalité des moyennes		
		ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
تسيير الموارد البشرية في المؤسسة	Hypothèse de variances égales	54	,000	-1,39236
	Hypothèse de variances inégales	37,041	,000	-1,39236
الأداء الوظيفي في المؤسسة	Hypothèse de variances égales	54	,004	-,42813
	Hypothèse de variances inégales	39,000	,000	-,42813
علاقة التسيير بالأداء الوظيفي للعاملين	Hypothèse de variances égales	54	,000	-,61000
	Hypothèse de variances inégales	39,625	,000	-,61000

**Test d'échantillons indépendants**

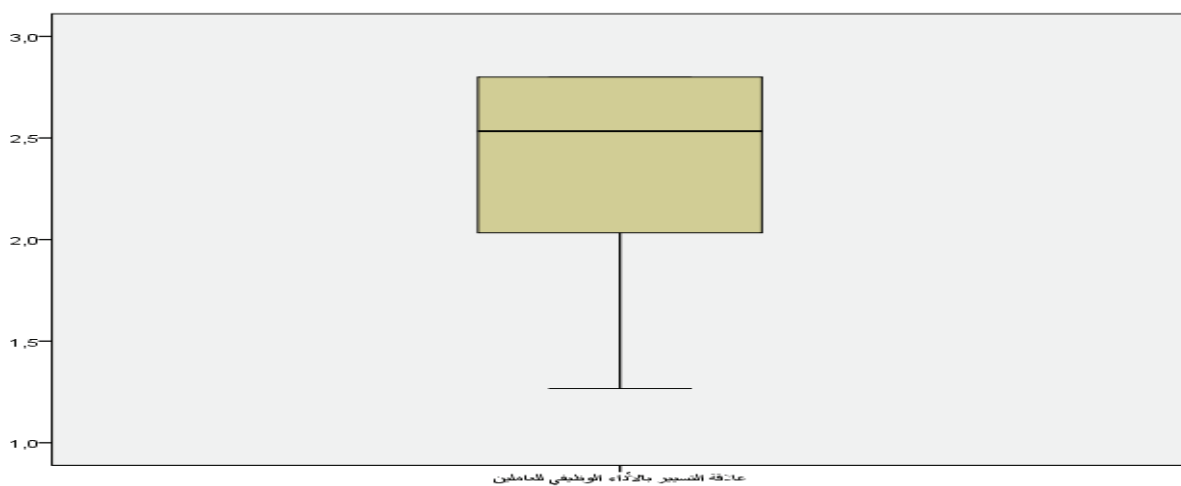
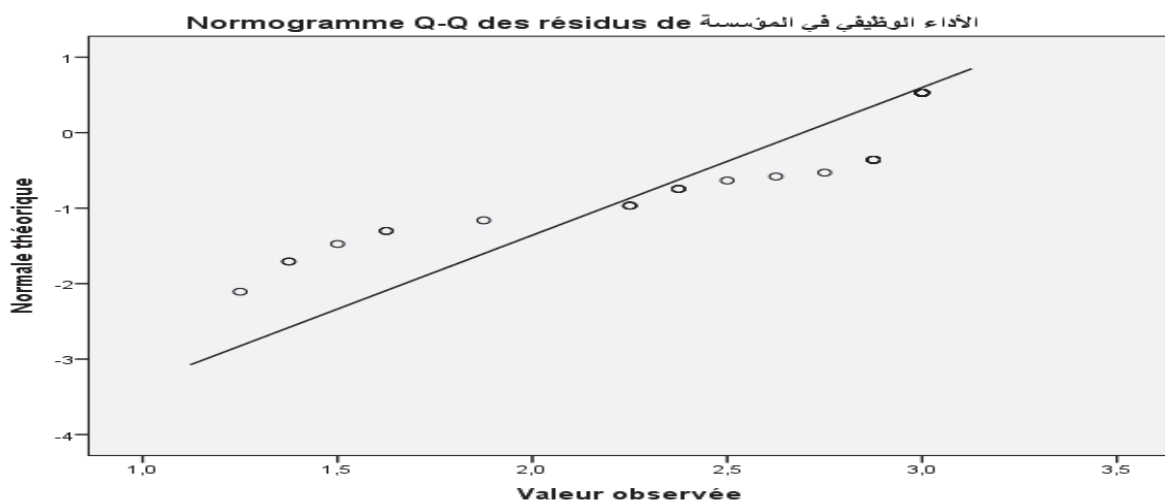
		Test-t pour égalité des moyennes	
		Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence
			Inférieure

تسيير الموارد البشرية في المؤسسة	Hypothèse de variances égales	,17175	-1,73669
	Hypothèse de variances inégales	,15148	-1,69928
الأداء الوظيفي في المؤسسة	Hypothèse de variances égales	,14105	-,71091
	Hypothèse de variances inégales	,08871	-,60757
علاقة التسيير بالأداء الوظيفي للعاملين	Hypothèse de variances égales	,13198	-,87460
	Hypothèse de variances inégales	,08329	-,77839

#### Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes
		Intervalle de confiance 95% de la différence
		Supérieure
تسيير الموارد البشرية في المؤسسة	Hypothèse de variances égales	-1,04803
	Hypothèse de variances inégales	-1,08544
الأداء الوظيفي في المؤسسة	Hypothèse de variances égales	-,14534
	Hypothèse de variances inégales	-,24868
علاقة التسيير بالأداء الوظيفي للعاملين	Hypothèse de variances égales	-,34540
	Hypothèse de variances inégales	-,44161

الملحق رقم ( 04 ) : أشكال بيانية تتعلق بتسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما في مؤسسة سونلغاز - ورقلة -





## قائمة المصادر والمراجع

أولا : المصادر والمراجع باللغة العربية

### I - الكتب

1. ماهر اعليش، إدارة الموارد البشرية؛ مكتبة عين شمس، القاهرة، 1971 .
2. خالد عبد الحميد الهيتي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان -الأردن، 2005 .
3. محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات"، الجزء الأول؛ التسيير والتنظيم والمنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995 .
4. منال طلعت محمود، " أساسيات في علم الإدارة "المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003 .
5. حسن راوية محمد، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999 .
6. عاشور أحمد صقر، " السلوك الإنساني في المنظمات " دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005 .
7. الدحلة فيصل عبد الرؤوف، " تكنولوجيا الأداء البشري" المكتبة الوطنية، عمان، 2001 .
8. العلاق بشير، "مبادئ الإدارة" ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، 2008 .
9. ماهر أحمد، "السلوك التنظيمي" ، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 .
10. مرسي نبيل محمد، "المهارات والوظائف الإدارية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006 .
11. فليه فاروق عبده، السيد محمد المجيد، " السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية" الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005 .
12. اللوزي موسى، " التنظيم وإجراءات العمل " ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر، الاردن، 2002 .
13. الصير في محمد ، " الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي " التحليل على المستوى الفردي، الجزء الثاني، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2009 .

### II -البحوث الجامعية

1. البراهيم فيصل بن فهد بن محمد ، " العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم " شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008 .
2. بعجي سعاد، " تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم تجارية، فرع إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007 .
3. الخليفة زياد سعيد " الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء " رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية السعودية ، 2007 .
4. الحميضي عبد العزيز بن محمد ، " عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي " رسالة ماجستير في العلوم الادارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية السعودي، 2007 .
5. الزغودي محمد السايح، " مرجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة " ،مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية ، جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة، 2012 .
6. عبد الله لفايدة ، " التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية " ، حالة شركة سونلغاز -قسنطينة- مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007 .

## قائمة المصادر والمراجع

7. شامي صليحة، " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين " مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أمّجد بوقرة، بومرداس، 2010 .
8. أمّجد زايد، " بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي " دراسة تطبيقية على العاملين بحرس الحدود في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1997.
9. علاء خليل أمّجد العكش، "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي "، في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007 .
10. بوقال نسيم، "أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين " ،رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.

### III - المجلات :

1. عبد الفتاح بوخمخم أ. عز الدين هروم ، " تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية " دراسة ميدانية بمركب المحارف والرافعات ، مجلة الاقتصاد والمجتمع ، العدد 6 ؛ 2010 .
2. د. صلاح الدين الهيبي، " أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين " مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد الثاني، 2004.
3. أ.عبد المليك مزهودة، " الأداء بين الكفاءة والفعالية "، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة أمّجد خيضر، بسكرة، 2001.
4. أ.العربي عطية، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية"، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 10، 2012 .

ثانيا : المراجع والمصادر باللغة الأجنبية :

### I الكتب :

1. J.M perreti- " **gestion du personnel**"- ,vuibert ,paris ,1984
2. Philippe Détrie , Catherine Boroyez ,la communication interne au service de management , édition liaison , paris , 2001

### II المجلات والملتقيات :

1. Pierre J.C "**Gestion des ressources humaines**». Volume 2 ,université catholique de diffusion 1986 . science économiques ,sociales et politiques.
2. Boudjemil ahmed"**Performance des ressources humaines** " Forum international sur le développement humain et Frsalelandmaj dans l'économie du savoir et des compétences humaines, Université de Ouargla , mars 2004

ثالثا : المواقع الإلكترونية :

1. [www.minshawi.com/vb/attachment.php?attachmentid=570&d...](http://www.minshawi.com/vb/attachment.php?attachmentid=570&d...)

2. [http://site.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2010/02/questionnaire\\_analyzis.pdf](http://site.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2010/02/questionnaire_analyzis.pdf),
3. <http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B3%D9%88%D9%86%D9%84%D8%BA%D8%A7%D8%B2>
4. <http://ramzi.doomby.com/pages/8.html>