

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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان : علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير  
الشعبة : علوم التسيير  
التخصص : تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
من إعداد الطالبة : كلثوم معطاءالله  
بعنوان :

أهمية صيانة الموارد البشرية في تحسين أدائها بالمؤسسات الصغيرة  
والمتوسطة  
"دراسة حالة مؤسسة رغوة الجنوب بتقרת"

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2013/06/24

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الاستاذ/ العربي لعروسي ( استاذ مساعد أ- -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا  
الاستاذ / رشيد مناصرية (استاذ مساعد أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا  
الأستاذ / سميرة صالح ( استاذ مساعد أ--جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2013/2012

# الإهداء

إلى والدي ووالدتي حبا وإعزازا

إلى اللذان فرقته بيني وبينهم الحياة ولكن ذكراهم في قلبي لا تموت جدي وجدتي رحمهما الله

إلى من قاسموني حلوا الحياة ومرها إخوتي وأخواتي الاعزاء وكل أبنائهم

إلى من علموني معنى الهدف والوصول اليه ومعنى التحدي والصبر عليه أخوالي وخالاتي

إلى كل عائلتي الكريمة تقديرا واحتراما

إلى من جمعني بهم الأقدار عبر طيات الحياة تاركة بصمات الحب والوفاء في

ذكرياتي صديقاتي في السكن

إلى كل الزملاء والزميلات طلاب قسم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة دفعة 2012/2013.

كلثوم معطاء الله

# شكر وتقدير

الشكر الاول والأخير لرب العرش العظيم

أتقدم بجزيل شكري وخالص تقديري إلى كل من وقف بجانبى وساعدنى وشجعنى فى إنجاز هذه  
المذكرة وخاصة

الأستاذ المشرف رشيد مناصرية على مجهوداته الجبارة التى بذلها معنا ونصائح وإرشاداته القيمة  
التي لم يبخل بها علينا

وإلى الأساتذة الأفاضل عبد الرؤوف حجاج، نوردين مزهودة، سعيد هتهات الذين ساهموا  
بالمشورة وإبداء الرأي كما لا أنسى أيضا الأساتذة المحكمين لأداة البحث ولكل اساتذة كلية  
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كما لا يفوتني جزيل الشكر ومحيط الامتنان الى سيد مدير مؤسسة ربحية الجنوب بتفهمه وإلى  
السيد جمال وعمر بوعافية وإلى كل عمال المؤسسة

كلثوم معطاء الله

يعد تحسين اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المواضيع الهامة نتيجة التحديات التي تواجهها، حيث نجد أن صيانة الموارد البشرية من الأساليب الفعالة في تحسين اداء العاملين من خلال زيادة رغبتهم في أداء عملهم الشكّل المطلوب، ما يستدعي الاهتمام بمعرفة كيفية تأثير عناصر الصيانة (الأجور، الحوافز والمزايا الوظيفية ) على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة وفي مؤسسة رغوة الجنوب تقرت بصفة خاصة من خلال المقابلات الشخصية ووثائق المؤسسة واستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS نسخة 17 لمعالجة الاستبيان الموزعة على عينة مجتمع الدراسة تتمثل في 62 عامل من عمال مؤسسة رغوة الجنوب بتقرت.

حيث توصل البحث الى عدة استنتاجات ان نظام الاجور ،الحوافز والمزايا الوظيفية رغم أهميتها كبرى في تحسين اداء العاملين غير أنه تنقصها الفعالية والمتابعة واهتمام المؤسسة في تطبيقها.

كما ثبت لدينا كنتيجة رئيسية لهذه الدراسة أهمية التنسيق بين جميع مكونات عملية الصيانة مع التركيز أكثر على الحوافز والمزايا الوظيفية أكثر من الأجور وهذا ما يناسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا للخصائص التي تميزها.

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،صيانة الموارد البشرية ،الاداء البشرية.

### Résumé

Améliorer la performance des travailleurs dans les petites et moyennes entreprises du résultat important de sujets difficultés qu'ils rencontrent, où nous trouvons que le maintien des ressources humaines des méthodes efficaces pour améliorer le rendement des employés en augmentant leur désir de faire leur travail forme, ce qui nécessite une attention de savoir comment les éléments de maintenance (salaire désiré, incitations et des avantages fonctionnels) pour améliorer la performance des salariés des petites et moyennes entreprises en général et la Fondation mousse au sud Touggourt notamment à travers des interviews et des documents de l'organisation et l'utilisation de l'analyse statistique SPSS version 17 pour répondre au questionnaire distribué à un échantillon de population de l'étude personnelle est la 62 travailleurs du Syndicat des travailleurs institution mousse sud Touggourt.

La recherche a abouti à plusieurs conclusions que le système des salaires, des incitations et des avantages majeurs fonctionnels en dépit de son importance dans l'amélioration du rendement des employés, c'est qu'il manque d'efficacité et le suivi et l'attention de l'institution dans son application.

Nous avons également démontré un résultat majeur de cette étude, l'importance de la coordination entre toutes les composantes du processus de maintenance, mettant davantage l'accent sur les incitations et les avantages fonctionnels sur les salaires et c'est ce qui convient aux petites et moyennes entreprises en conformité avec les caractéristiques qui les distinguent

**Mots-clés:** Les petites et moyennes entreprises, le maintien des ressources humaines, la performance humaine.

## قائمة الاشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
11	اهداف التقييم الاداء	1-1
14	محددات الاداء البشري	2-1
16	تداخل انظمة صيانة الموارد البشرية	3-1
20	انواع وتقسيمات الحوافز	4-1
21	مراحل تصميم نظام الحوافز	5-1
42	مدى ملائمة خط الانحدار	1-2

## قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم
6	تصنيف م ص م والمعايير المعتمد عليها في الجزائر	1-1
9	مقارنة أداء العاملين بين المؤسسات صغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة من خلال العوامل المؤثرة على الاداء	2-1
15	يوضح بعض المشاكل الممكن ان تتعرض لها المؤسسات	3-1
32	يوضح معامل الثبات بطريقة ( الفا كرونباخ )	1-2
33	يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى	2-2
35	يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس	3-2
35	يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير الخبرة العملية	4-2
36	يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي	5-2
36	يوضح عدد ونسب العمال الذين اختاروا عنصر الاجر حسب اولوياتهم	6-2
37	يوضح عدد ونسب العمال الذين اختاروا عنصر العلاقات الشخصية حسب اولوياتهم	7-2
37	يوضح عدد ونسب العمال الذين اختاروا عنصر محيط العمل حسب اولوياتهم	8-2
37	يوضح عدد ونسب العمال الذين اختاروا عنصر الاحترام وتقدير حسب اولوياتهم	9-2
38	يوضح عدد ونسب العمال الذين اختاروا آليات تحسين الاداء حسب اولوياتهم	10-2
38	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة رغوة الجنوب تقرت حول مفهوم تحسين الاداء البشري	11-2
39	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة رغوة الجنوب تقرت حول الاجور	12-2
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة رغوة الجنوب تقرت حول الحوافر	13-2
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة رغوة الجنوب تقرت حول المزايا الوظيفية	14-2
41	يوضح العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة	15-2
41	يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	16-2
41	يوضح تحليل تباين خط الانحدار	17-2
42	يوضح قيم معاملات خط الانحدار	18-2

43	يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	19-2
43	يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	20-2
43	يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة <b>Stepwise</b>	21-2
44	يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتحسين ادائهم تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	22-2
45	يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتحسين ادائهم تبعاً لمتغير الخبرة العملية	23-2

## قائمة الاشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
11	اهداف التقييم الاداء	1-1
14	محددات الاداء البشري	2-1
16	تداخل انظمة صيانة الموارد البشرية	3-1
20	انواع وتقسيمات الحوافز	4-1
21	مراحل تصميم نظام الحوافز	5-1
42	مدى ملائمة خط الانحدار	1-2

## قائمة الرموز والاختصارات :

الرمز	المعنى
م ص م	مؤسسة صغيرة ومتوسطة
S.A.R.L	مؤسسة ذات مسؤولية محدودة

## قائمة الملاحق:

العنوان	الرقم
استمارة الاستبيان	01
قائمة الاساتذة المحكمين	02
الهيكل التنظيمي لمؤسسة رغبة الجنوب - تقرت	03
الميزانية العامة للمؤسسة من الفترة 2010-2012	04
استمارة عقد عمل لمؤسسة رغبة الجنوب - تقرت	05
استمارة الاجر	06
القانون الداخلي للمؤسسة الخاص به نشأة علاقة العمل	07
قانون التنظيم التقني للعمل المتعلق به المنح والتعويضات	08
قانون الغيابات	09
قانون الانضباط العام المتعلق به الاخطاء والعقوبات	10

# الفهرس

الصفحة	العنوان
III	الاهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VII	قائمة الجداول والأشكال
IX	قائمة الرموز والمصطلحات
IX	قائمة الملاحق
أ	مقدمة عامة
05	الفصل الاول: الادبيات النظرية والتطبيقية
06	المبحث الاول: الاطار النظري للأداء البشري وأهمية صيانتة
06	المطلب الاول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
07	المطلب الثاني : ماهية الاداء البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:
09	المطلب الثالث : مداخل تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
10	الفرع الاول : توصيف الوظائف
10	اولا/ الوصف الوظيفي
10	ثانيا/ مواصفات شاغل الوظيفة
10	الفرع الثاني : التدريب
10	اولا/أهميته
10	ثانيا/أهدافه
11	الفرع الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية
11	اولا / تعريفه
11	ثانيا/أهمية تقييم الأداء
11	ثالثا/أهدافه
12	رابعا/خطوات عملية تقييم الأداء
12	أ/خطوات وضع النظام تقييم الاداء
12	ب/خطوات التقييم التنفيذ
12	المطلب الرابع : الاطار المفاهيمي لصيانة الموارد البشرية
12	اولا/تعريف صيانة الموارد البشرية وأهميتها
13	ثانيا/شروط عملية الصيانة
13	ثالثا/دور صيانة الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين في المؤسسات صغيرة و المتوسطة

# الفهرس

13	رابعاً/ دور صيانة الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين في المؤسسات صغيرة والمتوسطة
16	المطلب الخامس: أنظمة صيانة الموارد البشرية وأثرها في تحسين اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
16	الفرع الأول : نظام الاجور وأثره على تحسين اداء العاملين في المؤسسات صغيرة والمتوسطة
17	أولاً / الاجور في المؤسسات حديثة الانشاء
17	ثانياً/ المراحل الاساسية لإعداد هيكل الاجور
18	ثالثاً/ اثر الاجور على تحسين اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
18	الفرع الثاني : نظام الحوافز و اثره على تحسين اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسط
22	الفرع الثالث: نظام المزايا الوظيفية وأثره في تحسين اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
22	اولاً/ تعريف المزايا الوظيفية
22	ثانياً/ تصميم المزايا
23	ثالثاً/ انواع المزايا
23	رابعاً/ اثر المزايا على تحسين اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
24	المبحث الثاني : الابحاث والدراسات العلمية السابقة
27	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.
27	المطلب الثاني: تقييم الدراسات السابقة
28	المطلب الثالث: مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
29	خلاصة الفصل
30	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
31	تمهيد
32	المبحث الاول: الطريقة والأدوات المستعملة
32	المطلب الاول : طريقة الدراسة
33	المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة (الادوات)
34	المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها
34	المطلب الاول : نتائج الدراسة المتوصل اليها
34	أولاً: مقابلة واقع أنشطة الاجور، الحوافز والمزايا الوظيفية في مؤسسة رغوة الجنوب تقرت
35	ثانياً : خصائص عينة الدراسة
35	1/ الخصائص الشخصية

# الفهرس

36	2/ الاسئلة الترتيبية
36	أ/أهمية الأجور بالنسبة للعمال
37	ب/اهمية العلاقات الشخصية بالنسبة للعمال
37	ج /اهمية محيط العمل بالنسبة للعمال
37	د/أهمية الاحترام وتقدير بالنسبة للعمال
38	هـ/آليات تحسين مستوى الاداء حسب أولوية العمال
38	3/الجداول المتعلقة بمخرجات برنامج spss
45	المطلب الثاني : مناقشة النتائج والإحصائيات
47	الفرع الاول : الإجابة الإحصائية عن الفرضية الجزئية الاولى
47	أولا : مفهوم تحسين الاداء البشري
48	الفرع الثاني : الإجابة الإحصائية عن الفرضية الجزئية الثانية(مفهوم صيانة الموارد البشرية )
48	أولا / الاجور
48	ثانيا/الحوافز
49	ثالثا/المزايا الوظيفية
49	الفرع الثالث : الإجابة الإحصائية عن الفرضية الجزئية الثالث
49	أولا : العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة
49	ثانيا : اختبار الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الارتباطية
50	ثالثا : تبين خط الانحدار
51	رابعا : إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي
52	خامسا : اختبار تحليل التباين الثنائي(TOW Way ANOVA) لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لتحسين الاداء البشري
52	سادسا:تعقيب على الدراسات السابقة التي تتوافق وتختلف مع الدراسة الحالية
53	خلاصة الفصل
54	الخاتمة
57	المراجع
	الملاحق

## المقدمة

### توطئة :

تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها في إطار نشاطها وتحسين مستويات أدائها، لكن المورد الأكثر مساهمة و تأثيراً هو المورد البشري، مما يسمح لها بتحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء و الاستمرار و النمو ضمن بيئة شديدة التنافسية.

إن الاهتمام بالمورد البشري وتخفيفه ليبدل أقصى مجهود لديه ويساهم بشكل إيجابي في تحسين أداء المؤسسة. مما يتطلب اهتماماً بتلبية احتياجاته و رغباته من خلال صيانة المورد البشري لبذل أقصى مجهود لديج مما يساهم بشكل إيجابي في تحسين أداء المؤسسة.

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح إشكالية البحث الرئيسية كما يلي:

### الإشكالية الرئيسية:

ما مدى أهمية صيانة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة و مؤسسة رغوة الجنوب بصفة خاصة؟

### التساؤلات الفرعية:

ولعالمجة وتحليل المشكلة الرئيسية ، قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هي العوامل المؤثرة على أداء العاملين وما هي المداخل الحديثة لتحسينه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟

2- كيف تؤثر عملية صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟

3- ما هو واقع اثر صيانة الموارد البشرية في تحسين أداء ها في مؤسسة رغوة الجنوب بتقرت ؟

### فرضيات البحث:

1- أداء العاملين يتمثل في القيام بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله م ،وقدرتهم على أداء مهامهم في إطار الوظائف التي يشغلونها ،ويتأثر الاداء بعدة عوامل مما يتطلب تحسينه من خلال المداخل المناسبة مثل: التدريب ،الصيانة ، تقييم الاداء و الاتصال الداخلي.

2- صيانة الموارد البشرية هي الاهتمام بالعوامل التي تؤدي الى زيادة رغبة الفرد في أداءه لعمله مما ينعكس على تحسن مستوى ادائه.

3- تؤثر عملية صيانة الموارد البشرية في مؤسسة رغوة الجنوب كثيراً على أداء عاملها بفضل مختلف الإجراءات التي تقوم بها.

### مبررات اختيار موضوع البحث:

## المقدمة

### مبررات موضوعية:

- 1- الأهمية الحالية والمستقبلية التي يكتسبها موضوع البحث خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛
- 2- يعتبر موضوع البحث ذو صلة وثيقة بتخصص التسيير كما ان صيانة الموارد البشرية من الأنشطة الهامة والحديثة في مجال تسيير الموارد البشرية؛
- 3- محاولة تشخيص واقع اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بموضوعي صيانة الموارد البشرية و تحسين أداء العاملين.

### مبررات ذاتية:

- 1- اهتمام الباحث بمجال تسيير الموارد البشرية لذا نسعى لإبراز عناصر عملية الصيانة من أجل رفع وتحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### اهداف البحث:

عند تناولنا لهذا الموضوع فإننا نسعى من ورائه إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1 - تسليط الضوء على موضوع إدارة الموارد البشرية وربطه بمجال التخصص.
- 2- إظهار مدى تطبيق عملية صيانة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
- 3- إبراز أهمية عملية صيانة الموارد البشرية والدور الفعال الذي تساهم به في تحسين أداء العاملين؛
- 4- تسليط الضوء على الأساليب و الطرق الحديثة و الفعالة في تحسين أداء العاملين ومحاولة تطبيقها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- 5- معرفة مدى اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعملية صيانة الموارد البشرية كأداة لتحسين أداء العاملين.

### اهمية البحث:

يكتسي موضوع البحث أهمية بالغة في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحيث يعتبر ارض خصبة لمجال البحث ،ويوضح هذا الموضوع أهمية تحسين أداء العاملين وبلوغ مستوى الاداء المتميز في المؤسسة وهذا ما يتطلب مداخل تسمح بتحقيق ذلك.

نسعى من خلال هذا البحث إبراز العلاقة بين صيانة الموارد البشرية وأثرها على تحسين أداء العاملين.

### حدود الدراسة:

المجال المكاني : تم اختيار مؤسسة رغوّة الجنوب بتقّرت والتي سوف يتم فيها تطبيق موضوع الدراسة.

## المقدمة

المجال الزمني : تمت دراسة الموضوع ابتداء من شهر فيفري الى غاية شهر ماي سنة 2013.

### المنهج البحث والأدوات المستخدمة :

للإجابة عن الاشكالية المطروحة سابقا والوصول إلى فهم ادق وأفضل استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة.

-**المنهج الوصفي :** وذلك في تحديد ماهية الاداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دوافعه ، ومداخل تحسينه.

-**المنهج التحليلي :** لإبراز أهمية صيانة الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين ؛

- **منهج دراسة الحالة :** وذلك في الجزء التطبيقي لتوضيح العلاقة ومقارنتها بالجانب النظري وذلك من خلال الاستعانة بإستمارة الاستبيان وهي احدى تقنيات الاستقصاء وجمع المعلومات المتعلقة بأراء العمال في المؤسسة إضافة الى المقابلة الشخصية مع رؤساء بعض المصالح بمؤسسة رغبة الجنوب بتقرت ، وجمع المعلومات من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة والملاحظة العلمية ، أما عن تحليل تلك المعلومات فقد تم الاستعانة ببرنامج المجدول وبرنامج المجموعة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS17).

**مراجعة الدراسة :** المراجع المستخدمة في البحث متنوعة متمثلة في : ( الكتب العربية و الاجنبية ، مذكرات وأعمال بحثية ، محاضرات ، مواقع إلكترونية ، مجلات علمية ).

### صعوبات البحث :

- ❖ قلة المراجع الخاصة بصلب موضوع الصيانة بمكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة
- ❖ تعامل كثير من العاملين مع الاستبيان بطريقة غير علمية ؛
- ❖ امتناع جزء آخر عن الاجابة رغم سهولة وبساطة عبارات الاستبيان التي لا تتطلب جهدا كبيرا ؛
- ❖ صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالموضوع من طرف مسؤولي المؤسسة محل الدراسة وذلك راجع لتحفظ والسرية في إدلاء المعلومات.

### هيكل البحث :

**الفصل الاول :** سنتطرق فيه الى مختلف الادبيات النظرية حول الموضوع حيث تم تقسيمه الى خمسة مطالب نبرز فيها ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و المفاهيم المتعلقة بالأداء البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واهم مداخل تحسينه وتطرق ايضا لأنظمة صيانة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرها في تحسين اداء العاملين ، بإضافة الى الأدبيات التطبيقية والتطرق الى ما جاء فيها وتقييمها.

**الفصل الثاني :** سنتناول من خلاله الدراسة الميدانية للموضوع حيث يتم عرض الطريقة و الادوات المستعملة في تحليل المعلومات للوصول للنتائج ، ثم مناقشتها وتفسيرها والتوصل الى النتيجة النهائية للموضوع

الفصل الأول :

الادبيات النظرية

والتطبيقية

### تمهيد :

لقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يعتبر مشتله لتنمية المعارف ومهارات الموارد البشرية، وعليه أصبح لزاماً على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تدرك أن الاهتمام بالجانب البشري صار استثماراً هاماً لهذا النوع من المؤسسات.

وأصبح الاهتمام في الوقت الرهن ينصب في كيفية احتفاظ المؤسسة على ادائها المتميز والفعال من خلال إدارة الموارد البشرية التي تهتم بشكل مباشر بأمور العمال وملاءمتها مع خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحيث تخدم العاملين والمؤسسة على حد سواء.

ومن خلال هذا الفصل سوف نعالج في المبحث الأول أهم العناصر الأساسية لصيانة الموارد البشرية وكيف تؤثر أنظمة الصيانة في تحسين أداء العاملين، مع عرض أهم مداخل تحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وسنعرج في المبحث الثاني إلى الدراسات السابقة ذات علاقة بمتغيرات المستقلة والتابعة للموضوع .

## المبحث الاول: الاطار النظري للأداء البشري وأهمية صيانتها

### المطلب الاول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

هناك تعريف كلا منها مرتبط بدولته مثل الأوروبي، الأمريكي، الهندي<sup>1</sup>

تختلف تعريف م ص م اختلافا كبيرا من بلد لآخر وهذا نتيجة تباين في عدد معايير التقييم وهذا راجع لسياسة كل دولة وتطورها الاقتصادي ولقد اعتمد المشرع الجزائري في تعريفه على القانون رقم 01-12-2001 ويعتمد على الجمع بين المعيار العددي وعدد العمال وعلى المعيار المالي لإيجاد حدود ما بين المؤسسات المصغرة والصغيرة.<sup>2</sup>

### الجدول (1-1) يوضح تصنيف م ص م والمعايير المعتمد عليها في الجزائر

الصف	عدد العمال	رقم الاعمال	مجموع الميزانية السنوية
مؤسسة مصغرة	01 الى 09	اقل من 20 مليون دج	اقل من 10 مليون دج
مؤسسة صغيرة	10 الى 49	اقل من 200 مليون دج	اقل من 100 مليون دج
مؤسسة متوسطة	50 الى 250	200-2 مليار دج	100-500 مليون دج

المصدر : الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 77 الصادرة في 30 رمضان عام 1422 هـ الموافق ل 15

ديسمبر 2001 م (بتصرف).

ومن خلال التعريف السابق نستنتج مجموعة من خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتمثلة في:<sup>3</sup>

- ✓ سهولة التأسيس والاستقلالية في الادارة مع سهولة وبساطة التنظيم؛
- ✓ مركز التدريب الذاتي وجودة الانتاج نتيجة التخصص الدقيق؛
- ✓ سرعة الاستجابة لحاجيات السوق؛<sup>4</sup>
- ✓ تعتبر الدعامة والركيزة الاساسية للبناء الاقتصادي؛

إلا ان هذا النوع من المؤسسات لا يخلو من العوائق المؤثرة على نشأتها ونشاطها ومن بينها ما يلي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Sous la direction de louis jacques filion ,Management de PME de la création à la croissance , Europ et afrique Pearson Education ,France,2007,p 4.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 77 الصادرة في 30 رمضان عام 1422 هـ الموافق ل 15 ديسمبر 2001 م (بتصرف).

<sup>3</sup> خباية عبد الله ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة؛ بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، المسيلة الجزائر، 2012، ص36،39

<sup>4</sup> محسن عواطف، محاضرات مقياس المحيط المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مستوى اولى ماستر، جامعة قسدي مرياح ورقلة الجزائر، 2012، ص 11

<sup>5</sup> عبد الرحمان بابنات، ناصر داي عدون، التدقيق الاداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، بدون طبعة، دار المحمدي العامة، الجزائر 2008، ص 135:138

- ❖ عوائق خاصة بالتمويل؛
- ❖ إشكالية العقار والعقار الصناعي؛
- ❖ إضافة إلى عوائق متعلقة بالتنظيم وسلوك الإدارة المركزية؛
- ❖ وعوائق المنافسة بين المؤسسات الموازية وغياب مرافق التوجيه.

### المطلب الثاني : ماهية الاداء البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

هناك تعدد في تعاريف الاداء البشري إلا أنها مجملا تصب في قالب واحد ألا وهو : <sup>1</sup> "قيام الفرد العامل بأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".

أصبح الاداء ملم بجانب القدرة والرغبة في العمل حيث يعرف على أنه "أداء العاملين هو قدرتهم على اداء المهام الموكلة اليهم في إطار الوظائف التي يشغلونها ، حيث يمكن قياس التقدم الحاصل في أداء العاملين من خلاله " . كما يمكن التعبير عنه في شكل معادلة إنجاز الفرد كما يلي <sup>2</sup>

الإنجاز=القدرة في العمل × الرغبة في العمل؛

الإنجاز (المعرفة+المهارات) × الرغبة في العمل.

من خلال هذا التعريف يمكن القول بأن محور اداء العاملين هو الرغبة والقدرة في العمل، حيث الاداء يتأثر بشكل كبير من هذين العنصرين.

كما ان هناك ايضا اسباب عديدة تخلق فجوات الاداء في المؤسسات والتي من بينها:<sup>3</sup>

أسباب بشرية مثل ضعف او عدم رغبة العاملين في العمل، اسباب تقنية مثل عدم ملائمة التقنيات لمتطلبات العمل، اسباب مادية مثل قصور او عدم صلاحية مكان العمل وأخيرا اسباب تنظيمية مثل قصور في تحديد الصلاحيات وعدم تمكين العاملين.

يعتبر الاداء البشري جزءا رئيسا من اداء المؤسسة ككل الذي تسعى دائما المؤسسات الى تحسينه، وخاصة م ص م بسبب التحديات التالية التي تواجهها:<sup>4</sup>

\*معدلات التغير السريعة : التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات بصفة عامة و م ص م بصفة خاصة نتيجة خاصية المرونة التي تتميز بها ويعود السبب الرئيسي لحدوثه هو تغير ظروف البيئة الخارجية؛

<sup>1</sup> إبراهيم بن يحيى، تأثير نظام ادارة الجودة على الاداء البشري بالمؤسسة الصناعية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2010/2011، ص 3.

<sup>2</sup> عبد الروؤف حجاج، محاضرة بعنوان نظام الحوافز، مقياس تأهيل في الموارد البشرية، تخصص تسيير المشاريع، مستوى سنة ثالثة ل م د ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010/2011.

<sup>3</sup> علي السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، بدون طبعة، دار غريب للنشر، القاهرة مصر، 2001، ص 168

<sup>4</sup> فاطمة الزهراء عبادي، مقومات تحقيق الاداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة سعد دحلب البلدة، الجزائر، 2007، ص 64

\*المنافسة : أن م ص م تواجه ضغوطات تنافسية متزايدة مقرونة بعدم التكافؤ خصوصا فيما يتعلق بالتكنولوجيا الحديثة ؛

\*التطور التكنولوجي: هناك من ينظر بأن م ص م لا تملك الامكانيات المالية التي تمكنها من الحصول على التكنولوجيا، إلا أنه في إطار السعي للتميز فإن التطور التكنولوجي يجب ان ينظر اليه على انه دافع لتلك المؤسسات للرفع من مستوى ادائها ولا ينظر للتكنولوجيا من الجانب المادي فقط ، لأنه يمكن لل- م ص م أن تجد لنفسها الأساليب الملائمة التي تمكنها من تحويل معارفها ومواردها المادية المالية إلى منتجات متميزة من خلال توفير اللصة الاضافية التي تتجاوز بما توقعات العميل وتجعل من م ص م دائما البديل الوحيد للعملاء الحاليين؛

\*الحفاظ على المكانة : تعكس المكانة الموقع التنافسي المتميز للمؤسسة وتحقق الميزة التنافسية عندما تستطيع

المؤسسة أن تميز نفسها عن الاخرين بشكل يساعد على تحقيق الربحية والحفاظ على حصيلتها السوقية؛

\*الاهتمام بالجودة : أي على م ص م الحرص على التركيز على الجودة الشاملة والتي تعبر عن الاساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الاداء.

من خلال ما سبق يمكن ان نستنتج ان معدلات التغيير السريعة ستأثر بمهارات العاملين ، وفي حالة وجود مهارات متساوية بين المؤسسات المتنافسة فيما بينها سيؤدي هذا الى زيادة الضغوط وهنا على المؤسسة مواكبة التطورات التكنولوجية من خلال عملية التدريب والاهتمام بالجودة لكسب ولاء الزبائن والحفاظ على مكانتها في السوق.

والجدول التوضيحي الموالي يمكن ان نقارن بين اداء العاملين في م ص م والمؤسسات الكبيرة:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، مذكرة ماجستير، منشورة بتفويض جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الاردن، 2009، ص 42، 44 (بتصرف).

الجدول (1-2) مقارنة أداء العاملين بين المؤسسات صغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة من خلال العوامل المؤثرة على الاداء

الخاصية	في المؤسسات الكبيرة	في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
الإمكانيات	تكون بحجم كبير ومتوفرة سواء من حيث العمال، راس المال، التكنولوجيا... إلخ	تكون بشكل محدود نوعا ما وهذا كما جاء في تعريف م ص م من 1 إلى 250 عامل إضافة إلى قلة راس المال الذي يعتمد بشكل كبير على الاموال الخاصة نتيجة عدم قدرتها على الاستدانة لأنها لا تتوفر على موارد تغطي حجم استدانته ونقص التكنولوجيا المستعملة.
التكنولوجيا والتدريب	في هذا النوع من المؤسسات يكون بإمكانه القيام بعملية تدريب العمال نظرا لتواجد الإمكانيات والأموال اللازمة لذلك وحتى في الخارج بإضافة إلى إمكانيته التخلي عن التكنولوجيا المهلكة و استبداله بتكنولوجيا حديثة إضافة الى استحداث برامج التدريب.	نظرا لعدم امكانية تمويل عملية تدريب العمال خارجيا لقلة مواردها تلجأ المؤسسة في هذه الحالة الى توظيف شخص جاهز ذو كفاءة وخبرة او القيام بتدريب أثناء العمل.
الاجور والحوافز	يمكن للمؤسسات الكبيرة أن تدفع حوافز مادية سواء كانت علاوات، مكافآت، إتاوات مردودية... إلخ مع عدم إهمال الحافز المعنوي أيضا وأجور مرتفعة نوعا ما على أساس الازياج المحققة سنويا.	أما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد بشكل كبير ومركز على الحوافز المعنوية لان الحوافز المادية تعتبرها تكلفة زائدة على عاتق المؤسسة.
الادارة والتنظيم	تعتمد المؤسسات الكبيرة في ادائها على الهيكل التنظيمي ومستويات الادارة (ادارة عليا، وسطى، دنيا) وتحدد السلطات والمسؤوليات حسب الوظيفة (تقييم وظيفي) وعملية اتخاذ القرار تكون عملية تشاركية بين مستويات الادارة.	اما في المؤسسات ص م يكون التنظيم بسيط جدا تقل فيه مستويات الادارة وتكون علاقة مباشرة مع صاحب المؤسسة والعمال ويكون غير معقد إضافة إلى عملية التوجيه، التخطيط وحتى الرقابة واتخاذ القرار يكون بشكل فردي.

المصدر : عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، مذكرة ماجستير، منشورة بتفويض جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الاردن، 2009، ص 42، 44 (بتصرف).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تباين في أداء العاملين حسب حجم المؤسسات، ولكن هذا ليس من جانب الجهد المبذول فربما العكس نجد الجهد المبذول في م ص م أكبر منه في المؤسسات الكبيرة وإنما من حيث العوامل المؤثرة على الاداء كما سبق ذكرها في الجدول السابق ويمكن ان ينتج هذا التباين ايضا نتيجة غياب الرغبة والقدرة لدى العاملين لانجاز مهامهم.

### المطلب الثالث : مداخل تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

على كل م ص م أن تأخذ بعين الاعتبار أهم العناصر التي تؤدي من رفع الاداء والارتقاء إلى الاداء البشري المتميز ويكون هذا الاخير من خلال مجموعة من العناصر منها: توصيف الوظائف، التدريب وتقييم الاداء.

#### الفرع الاول : توصيف الوظائف <sup>1</sup> : ويقصد به تحديد معالم كل وظيفة في المؤسسة أي توضيح ماهية الواجبات

والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة، وله جانبين أساسيين هما:

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش ، ادارة الموارد البشرية ادارة الافراد، طبعة الثانية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الاردن ، 2004، ص 44 ، 61.

اولا/الوصف الوظيفي: فهو عبارة عن إعداد وصف عن متطلبات الوظيفة كالأجبات،المسؤوليات،ظروف العمل والأدوات المستعملة.

ثانيا/مواصفات شاغل الوظيفة : فتمثل في تحديد المهارات ،الخبرة والقدرات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.

وعملية التوصيف وتحليل العمل لها علاقات مع باقي وظائف المؤسسة وتمثل في <sup>1</sup>:

توفر لوظيفة الاختيار معايير الانتقاء والمفاضلة ؛

اختيار أفضل المتقدمين لطلب العمل ؛

تمد لوظيفة الاستقطاب مواصفات الموارد البشرية التي عليها الاستقطاب؛

تمد وظيفة تخطيط الموارد البشرية بحجم العمل المطلوب الذي على أساسه يجري تحديد حاجة المؤسسة من الموارد البشرية.

توفر لوظيفة التدريب ما سوف يتدرب عليه المورد البشري وذلك من خلال تحديدها مهام ومسؤوليات الوظائف ومتطلبات ادائها.

الفرع الثاني : التدريب : هناك عدة تعريف نذكر منها : <sup>2</sup> "هو العملية المنظمة التي من خلالها تغير السلوكيات والمعارف

والدافعية للعاملين من اجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات العامل وبين متطلبات الواقع المتنامية والمستمرة

اولا/أهميته تتمثل في : <sup>3</sup>

اكتساب الافراد المتدربين المهارات والمعلومات الفكرية والعملية التي تنقصهم؛

تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين وصقل وتحسين تلك المهارات الفردية والجماعية للمتدربين ؛

زيادة الانتاجية وتحسين الاداء النوعي على المستوى المؤسسي .

ثانيا/أهدافه ويهدف التدريب إلى: <sup>4</sup>

مواجهة التحديات خاصة فيما يتعلق باستخدام التقنيات الحديثة في العملية الادارية؛

إحداث تغير إيجابي في سلوك وتصرفات العاملين مما يحقق مصلحة العمل؛

إضافة إلى أنه يساهم في تزويد العاملين القدرات والمهارات ويعتبر وسيلة فعالة للتحفيز ،حيث أن أداء العاملين للمهام الموكلة لهم

بشكل فعال هو نتيجة للتدريب الذي يؤدي أيضا إلى زيادة فرصهم في الترقية وغيرها.

الفرع الثالث:تقييم أداء الموارد البشرية : ويتمثل في : <sup>5</sup>

اولا/تعريفه : " عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في اداء عملهم حسب

الوصف الوظيفي المحدد لهم ؛ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الاحيان ،ويترتب على ذلك

إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف"

ثانيا/أهمية تقييم الأداء : وتكمن في : <sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي ،ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ،الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر،عمان الاردن ،2009،ص20.

<sup>2</sup> هالة منصور ، المهارات السلوكية في ادارة المؤسسات ، بدون طبعة ، المكتبة الجامعية ،الاسكندرية مصر، 2002،ص41 .

<sup>3</sup> حضير كاظم حمود،ياسين كاسب الخرشنة، ادارة الموارد البشرية ،الطبعة الاولى،دار الميسرة للنشر ،عمان الاردن، 2007،ص128،127.

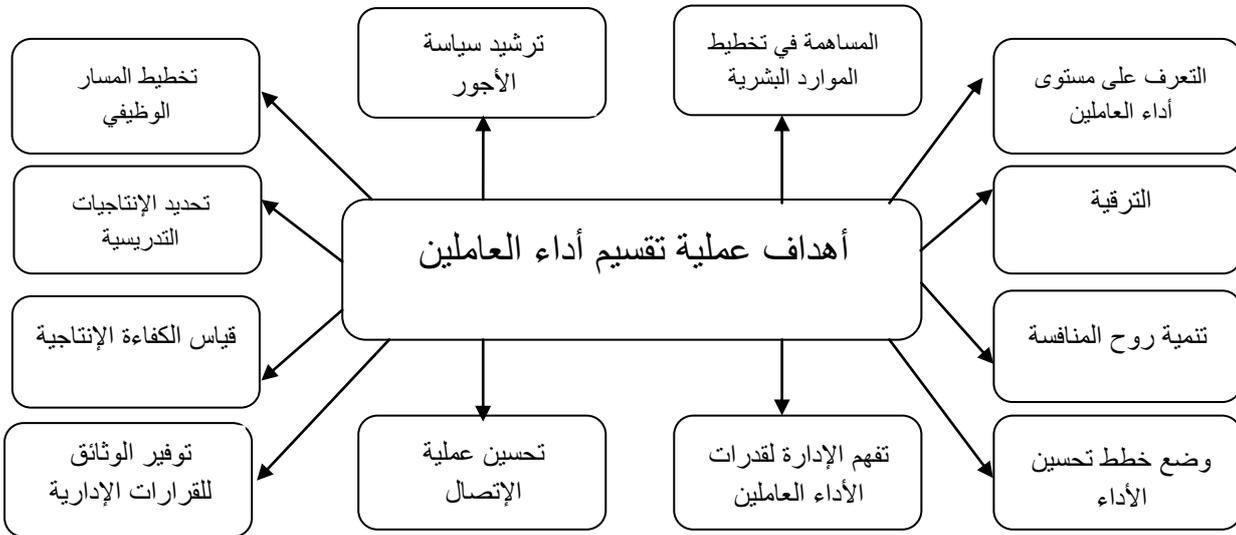
<sup>4</sup> طلق عوض الله السواط ،طلعت عبد الوهاب سندي ،طلال مسلط الشريف، الادارة العامة المفاهيم الوظائف الانشطة ، بدون طبعة ،دار الحافظ للنشر،المملكة العربية السعودية، ص159.

<sup>5</sup> فيصل حسونة ،ادارة الموارد البشرية ،طبعة الاولى ، دار اسامة للنشر،عمان الاردن ، 2007،ص147.

- رفع معنويات العاملين ،حيث يشعر العاملون أن جهودهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الاساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الاداء ؛
- دعم إجراءات الترفيع والترقية وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية؛
- يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الاداء إلى إجراء تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين؛
- يقوم بتزويد إدارة الافراد بالمعلومات عن أداء العاملين مما يساعد في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطور اللازم .

ثالثاً/أهدافه: فيمكن إدراجها في الشكل الموالي<sup>2</sup>:

الشكل : (1-1) يوضح اهداف التقييم الاداء



المصدر: خالد رجم، اثر نظام معلومات الموارد البشرية على اداء العاملين ،مذكرة ماجستير ،تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مباح ورقلة ،غير منشورة، 2012/2011، ص19.

رابعاً/خطوات عملية تقييم الأداء : ويقوم التقييم على مجموعة خطوات وتنقسم الى نوعين ،خطوات متعلقة بنظام وأخرى بالتنفيذ:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فاطمة محمود رزق زعرب ،الاتمة ودورها في تحسين اداء ادارات شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير ،غير منشورة ، الجامعة الاسلامية غزة، 2008،ص58.

<sup>2</sup> خالد رجم، اثر نظام معلومات الموارد البشرية على اداء العاملين ،مذكرة ماجستير ، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مباح ورقلة، غير منشورة، 2012/2011، ص ص 18، 19.

<sup>3</sup> فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره ،ص ص 151،150.

أ/خطوات وضع النظام تقييم الاداء : وتتمثل في :

1/تحديد المقياس ؛ 2/اختيار طريقة القياس ؛ 3/تحديد دورية التقييم ؛ 4 /تحديد المقيم ؛ 5/تدريب المقيم؛ 6/علنية نتائج التقييم؛ 7/التظلم من نتائج التقييم؛ 8/تصميم استمارة التقييم.

ب/خطوات التقييم التنفيذ : ويقوم بها المقيم وتتمثل فيما يلي:

1/دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز؛  
2/ملاحظة اداء العاملين وانجازاتهم وقياس ذلك؛  
3/مقارنة اداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف ؛  
4/اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم.  
وهناك ما يسمى بالتقييم في قلب ممارسات ادارة الموارد البشرية،اي في مرحلة النشاط حيث يكون نظام التقييم بمثابة الاساس لجمع القرارات الادارية من اجل اتخاذ القرار الانسب و الامثل سواء كان في تغيير نظام الاجور وتحديد مستويات التعويض أو حتى تبرير قرارات الصرف من الخدمة.<sup>1</sup>  
وهذا النهج اسلوب يتوافق مع خصوصيات م ص م لأنه يمكنها من اكتشاف الانحرافات وتصحيحها حاليا خلال دورة النشاط وليس حتى النهاية الدورة بحيث يمكن ان تتفاهم مشاكلها ويصبح حلها اصعب.

**المطلب الرابع : الاطار المفاهيمي لصيانة الموارد البشرية**

**اولا :تعريف صيانة الموارد البشرية وأهميتها :<sup>2</sup>**

يقصد به المحافظة على اصول المؤسسة من الموارد البشرية وكذلك جعل المؤسسة مصدر اجتذاب وإغراء للكفاءة البشرية خارج المؤسسة ، و الاهتمام بالخدمات الصحية والتعليمية والاجتماعية و حتى برفع معنويات الافراد ورضائهم الوظيفي وتعد من اهم الوظائف المنوطة بإدارة الموارد البشرية تجاه المورد البشري داخل المؤسسة . وتكمن اهمية الصيانة في انها عملية جد مهمة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وحتى المؤسسات الكبيرة كونها تحافظ على العمالة داخل المؤسسة لان الكفاءة البشرية تتميز بالتقلص عبر الزمن وان لم يتم تحديثها كل مرة فإنها تكون عرضة للزوال ، لذلك نجد بان المسؤولية هنا متبادلة بين الفرد و ادارته ، حيث ان الفرد يمتلك مجموعة ادوات لتحديث كفاءته وصيانتها و الادارة كذلك من واجبها تهيئة المناخ الملائم لتحديث الكفاءة لكسب تجاوب الفرد مع هذه التحديثات وكنتيجه لهذا يكون القضاء على هجرة الادمغة والكفاءات فؤلك من خلال توفير انظمة جيدة لاستبقاء العاملين داخل المؤسسة ، وكل هذا يؤدي الى نتيجة تحسين الانتاجية وزيادة الحصة السوقية من خلال افراد لديهم رغبة ودافعية قوية نحو عملهم .

<sup>1</sup> Sid Ahmad Benraouane, LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES, Etude des concepts, approches et outils développés par les entreprises américaines, office des publications Universitaires, 2010, pp 105, 106.

<sup>2</sup> سعد عوض آل غنوم ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، محاضرة بعنوان ادارة الموارد البشرية بين الماضي والحاضر و الآفاق المستقبلية، تاريخ الاطلاع 2013/03/08

[www.hrdiscussion.com/hr3170](http://www.hrdiscussion.com/hr3170)

**ثانيا: شروط عملية الصيانة :** ومن اجل نجاح عملية الصيانة وتتم بشكل جيد وفعال يجب توفير الشروط التالية:<sup>1</sup>

- تنظيم العمل داخل المؤسسة ليسمح بتطبيق الكفاءات المكتسبة،اي تهيئة المناخ ليطبق الافراد ما تعلموه كتوفير الالات والمعدات الملائمة ؛
- تنظيم برامج تدريبه لتقوية وتدعيم هذه الكفاءات اذ يجب على المؤسسة ان تنظم دورات تدريبه من حين لآخر لتدعيم الكفاءات السابقة ولتتماشى مع تطورات المحيط؛
- توفير الطرق والأدوات لضمان اتصال الكفاءات البشرية مع الكفاءات الخارجية للاستفادة من خدماتها (الإنترنت ، ... ) ل يبقى الأفراد في احتكاك دائم مع الكفاءة الخارجية ؛
- وضع نظام معلومات يسمح بتتبع حركة وسير ونمو الكفاءات وكذلك الطلب عليها لأنه يسهل عملية التقييم وبالتالي اكتشاف الاجزاء التي يجب صيانتها؛
- انجاز وتطبيق اعمال الصيانة الدورية للكفاءات ، حتى نظام الصيانة يحتاج الى صيانة لضمان نجاح هذه العملية .

**ثالثا :اهمية صيانة الموارد البشرية:** بداية لا بد من الاشارة الى:<sup>2</sup>

ان المزايا والخدمات من العوامل الدافعة للموارد البشرية للتأثير على ادائها لكونها تمنح لكافة الموارد البشرية بغض النظر عن مستويات الاداء المطلوبة منهم،وبالتالي فهي غير مرتبطة ارتباطا مباشر بالأداء، وإنما هي عوامل تهدف الى صيانة الموارد البشرية لتواصل اعمالها في المؤسسة .ولكن بالرغم من ان المزايا والخدمات لا تدفع الى تحفيز الموارد البشرية ، فإن ادارة المزايا والخدمات تعتبر في وقتنا الحاضر مهمة الى حد كبير ،فهي تتطلب خبرة خاصة لان الموارد البشرية تعاني أثناء تواجدها في المؤسسات من تعقيدات مالية ،وبالتالي يجب على ادارة الموارد البشرية ان تهتم بجذب وصيانة الموارد الذين يؤدون عملهم بمستويات تتناسب مع الحد المطلوب منها.فقيام الادارة بتوفير المزايا والخدمات مسألة ضرورية وهامة للإبقاء على معدلات منخفضة من الغياب ودوران العمل حفاظا وصيانة لمواردها البشرية.

**رابعا: دور صيانة الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين في المؤسسات صغيرة و المتوسطة**

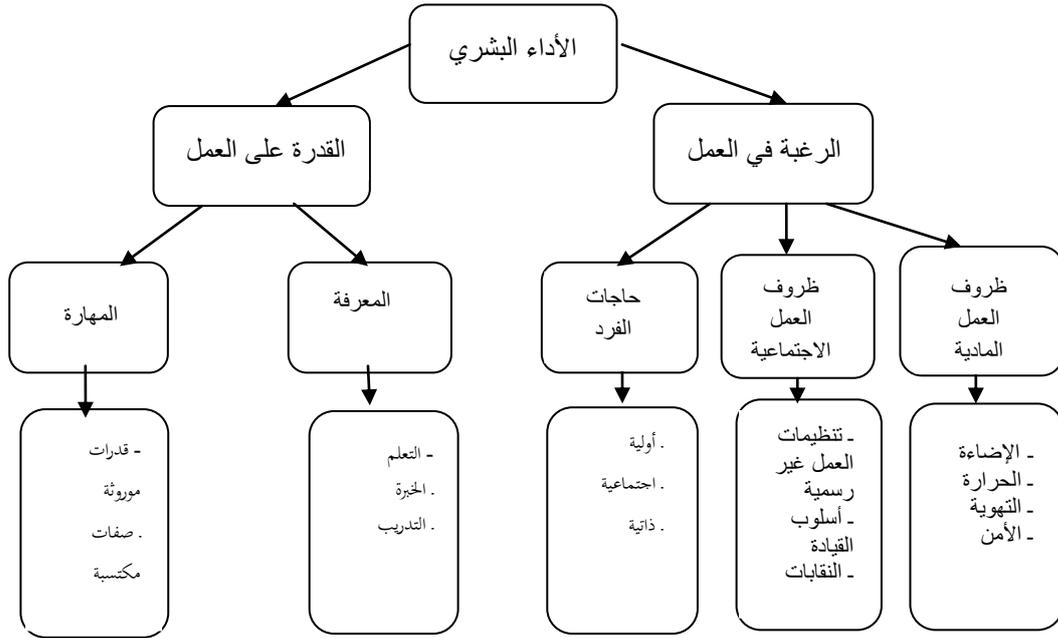
ان الاداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرتبط بعنصرين مهمين ألا وهما القدرة و الرغبة في العمل كما موضحة في الشكل الموالي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رشيد مناصريه ،محاضرة بعنوان نشأة وتطور وظيفة الموارد البشرية ، مقياس الموارد البشرية ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009/2008.

<sup>2</sup> كامل بربر،إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات،الطبعة الاولى،دار المنهل اللبناني ، بيروت لبنان، 2008،ص239.

<sup>3</sup> علي السلمي، ادارة الافراد والكفاءات الانتاجية ، طبعة الثالثة ، مكتبة غريب للنشر،القاهرة مصر، 1983، ص 39 (بتصرف).

الشكل (1-2) محددات الاداء البشري



المصدر: علي السلمي، ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية، طبعة الثالثة، مكتبة غريب للنشر، القاهرة مصر، 1983، ص 39 (بتصرف).

ولاشك انه من الخطأ تصور ان ايا من تلك العوامل يعمل منفردا في تأثيره على الاداء بل انها متداخلة ومتفاعلة. اي انه في بعض الحالات رغم تساوي في مستوى القدرة بين العمال إلا ان مستوى الاداء يختلف نتيجة اختلاف درجة الرغبة في العمل، وبالمثل اذا تساوت الرغبة و اختلفت القدرة فإن مستوى الاداء يختلف ايضا. ومن اجل تحسين الاداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ينبغي ان تحدد بدقة اي العاملين هو المؤثر الفعال : القدرة ام الرغبة ؟ لكي تتخذ القرار الصحيح و المناسب لكل حالة (الصيانة) وعملية الصيانة تعتمد بشكل كبير على مستوى الرغبة في الاداء حيث يمكن قياس هذه الاخيرة عن طريق مستوى الرضاء الوظيفي لدى العاملين او معدل دوران العمالة في المؤسسة. وفي حال وجود مشكل يجب على المؤسسة القيام ببحوث الموارد البشرية والوصول الى حل افضل اما عن طريق زيادة في الاجر او لحوافز او المزايا، وهنا تكون حالات حسب نوع المشكل وطبيعة العامل إما : زيادة في الاجر والحوافز معا او الاجر والمزايا او الحوافز والمزايا او كلاهما معا وهذا الاخير يتعذر على م ص م القيام به لأنه ذو تكلفة مرتفعة، ماعدا اذ كانت مؤسسة رائدة في مجالها ، ويجب ان تستخدمها في موضعها ووقتها المحدد. ونخلص من ذلك بحقيقة اساسية هي اننا يمكن ان نؤثر في مستوى الاداء عن طريق تغيير قدرة الافراد على العمل او بزيادة رغبتهم فيه عن طريق عملية الصيانة.

ومن خلال الجدول الموالي سنعرض بعض المشاكل التي يمكن ان تتعرض لها المؤسسة وعلاقتها مع انظمة الصيانة وكيفية علاجها:<sup>1</sup>  
الجدول رقم (1-3) يوضح بعض المشاكل الممكن ان تتعرض لها المؤسسات .

الملاحظة	المزايا الوظيفية	الحوافز	الاجور	اسباب المشكل المشاكل الممكن ان تتعرض لها المؤسسة
يمكن علاج المشكل من خلال نظام الاجور والعلاوات اللازمة اضافة الى تقديم تعويضات تكميلية للعاجزين.	×		×	الغياب المتعلق بالأمراض لفترات قصيرة
يمكن علاج المشكل عن طريق تقديم العلاوات اللازمة(القانونية) اضافة الى علاوات الاهداف الشخصية.			×	الغياب المباح المدفوع الاخر
يمكن الحد من المشكل من خلال التوصيف الجيد للوظيفة اضافة الى تقديم علاوات حول عدم حدوث الحوادث،تكوين حول الامن والوقاية.	×			حوادث العمل
وانسب حل لهذا المشكل هو مراجعة نظام الاجور المقدمة،علاوات النتائج (الاشتراكات في الاستفادة)،مخطط مدة العمل الفردي.	×	×	×	دوران العمل
ويتمثل الحل الانسب في تفعيل الاتصالات داخل المنظمة وتنظيم الفرق واستقلاليتها اضافة الى القيام بمخطط تكويني متعدد الكفاءات.	×	×		نقص تعدد تكافؤ الفريق
ويكمن الحل الانسب في تخطيطات العمل(الاستقطاب الجيد)اضافة الى التسيير التوعوي للعمل مستقبلا.	×	×	×	عدم تكيف الافراد بالمناصب الجديدة
يمكن ان يكون الحل من خلال التكوين بتقنيات لحساب الاجور والاتصالات المنظمة مع المسؤولين العاملين في المحاسبة،الاعلام الآلي.			×	حسابات الاجور

المصدر: سمية مصباح، دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص  
تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، 2010، ص ص 106، 107. (بتصرف) ، نقلا عن

Taieb Jean- pierre ,Les tableaux de bord de la gestion sociale, édition  
Dunod, paris, France, 2004, pp 140, 141.

<sup>1</sup> سمية مصباح، دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، 2010، ص ص  
106، 107. (بتصرف) ، نقلا عن

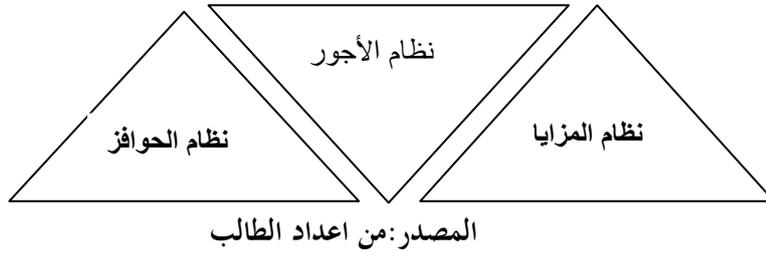
Taieb Jean- pierre ,Les tableaux de bord de la gestion sociale, édition Dunod, paris, France, 2004, pp 140, 141.

المطلب الخامس: أنظمة صيانة الموارد البشرية وأثرها في تحسين اداء العاملين في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة.

ملاحظة : من اجل نجاح نظام الصيانة يجب ان يكون تنسيق متكامل بين الانظمة في المؤسسة وثبات كافة الاسباب البشرية، تقنية، المادية وتنظيمية ومن خلال معالجتنا للموضوع سوف نتطرق للأ أنظمة الجزئية لهذا النظام والمتمثلة في الاجور والحوافز والامتيازات وكل هذه العناصر تكون متداخلة فيما بينها وتؤثر مع بعضها البعض في تحسين اداء العاملين في المؤسسة ونجاح نظام عملية الصيانة .

الشكل: (1-3) يوضح تداخل انظمة صيانة الموارد البشرية



وفيما يلي سنعرض كل نظام على حدى:

الفرع الأول : نظام الاجور وأثره على تحسين اداء العاملين في المؤسسات صغيرة والمتوسطة

قبل التطرق لنظام الاجور سنستعرض كل من مفهوم الاجر والراتب:<sup>1</sup>

1. الاجور: هو ما يحصل عليه العامل ويصرف له يوميا او اسبوعيا.
2. الراتب: هو ما يحصل عليه الموظف ويصرف له شهريا في الغالب.<sup>2</sup>

إلا ان التفرقة بين المرتب الاجر قد اختفت تقريبا و اصبح اللفظين مترادفين وان كليهما هو مقابل لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد

<sup>1</sup> Bernard Martory , Daniel Crozet , GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, PILOTAGE SOCIAL ET PERFORMANCES, DUNOD , PARIS, 2005, P120.

<sup>2</sup> احمد السيد الكردي ، نشرت بتاريخ 27 مايو 2009، تاريخ الاطلاع 2013/02/24، [www.kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/12790](http://www.kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/12790)

## أولا / الاجور في المؤسسات حديثة الانشاء:<sup>1</sup>

تتسم المؤسسات الحديثة بأن ليس لديها انظمة تعمل بها ،ومن ضمن هذه الانظمة غير موجودة نظام الاجور ،وعليه فإن الامر يحتاج الى تصميم نظام جديد للأجور ولن يكتب لهذا النظام النجاح من اول مرة حيث تستمد الانظمة استقرارها من استقرار الفعلي للمؤسسة (حسب دورة حياتها )،فإن هذا الامر لا بد ان يعتمد على خبرات اصحاب راس المال ومن يصحبهم من المديرين الاوائل في حياة المؤسسة اذ انهم غالبا من ذوي الخبرة السابقة في مجالات ومؤسسات اخرى ويمكنهم نقل تجاربهم الى المؤسسة الحديثة وهنا تمر المؤسسة باعتبارات التالية عند تحديد نظام الاجور

- الاعتماد على خبرات المؤسسين للمؤسسة في تحديد اجور العاملين الاوائل؛
- وضع نظام مبدئي،وبالتفاوض الشخصي احيانا ،في تحديد اجور العاملين؛
- عندما يستقر الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي يمكن وضع اول نظام مستقر للأجور؛
- يعتمد اول نظام مستقر يلي تقييم الوظائف ومسح الرواتب في السوق ؛
- يلي ذلك تصميم الانظمة الخاصة بالحوافز،وخدمات العاملين.

## ثانيا/المراحل الاساسية لإعداد هيكل الاجور

من اجل اعداد هيكل الاجور في اي مؤسسة يتطلب هذا جهد ادارة الموارد البشرية التي تقوم بعملية تقييم الوظائف ودراسة الاجور في مؤسسات اخرى وسوق العمل ايضا وجهد المديرين الذين يقومون باقتراح فئات الاجور التي يمكن ان يبدأ بها العاملون الجدد و إقتراحات الزيادة في الاجر وغيرها،كما تقدم هذه المعلومات لإدارة الموارد البشرية لكي تقوم بتقييم الوظائف.

وتمر عملية نظام الاجور والرواتب بعدد من المراحل الضرورية وهي<sup>2</sup>:

1) تحديد الاهداف والاستراتيجيات ، 2) مسح بيئة المنظمة، 3) تصميم نظام الأجور ، 4) صيانة نظام الاجور.

وبشيء من التفاصيل سوف نبرز المراحل الاساسية لإعداد هيكل الاجور:

1. اتخاذ القرارات التمهيدية لإعداد الهيكل
2. اختيار طريقة قيام الوظائف؛
3. وضع اسس طريقة التقييم؛
4. تنفيذ عملية التقييم؛
5. تحديد هيكل الوظائف؛

<sup>1</sup> احمد ماهر، نظم الاجور والتعويضات (دليلك الى الرواتب والحوافز والمزايا وخدمات العاملين)،الطبعة الاولى،الدار الجامعية للنشر،الاسكندرية مصر ، 2010،ص ص 413،415

<sup>2</sup> المصدر:محمد مصطفى محمود،بحث عن موضوع تصميم هيكل الاجور ، مقدم الى مركز تطوير الاداء والتنمية ، بدون سنة ، غير منشورة ،مطلع عليها بتاريخ 2013/03/08،

[www.hrdiscussion.com/downloadfile](http://www.hrdiscussion.com/downloadfile)

6. تسعير الدرجات؛

7. ادارة هيكل الاجور.

### ثالثا/ اثر الاجور على تحسين اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

هناك ارتباط وثيق بين نظام الاجور وبين نظام اداء الأفراد ، اذ تدل الشواهد على ان ارتفاع مستوى الاداء يكون مقرونا بارتفاع الاجر والعكس صحيح ؛ كما و انه كلما كان اجر الفرد مرتفعا حيث يوفر له كافة سبل الحياة المعقولة زاد من معنوياته وثقته في المستقبل واطمئنان لعمله مما يزيد من مستوى ادائه.<sup>1</sup>

لذا اصبح من صالح اصحاب م ص م انتهاج سياسة الاجر العادل واعتماد ايضا على الاجور التشجيعية للأفراد الذين يتجاوزون المعدل المعياري ، كما نعلم ان م ص م غير قادرة على تصميم هيكل اجور بحجم كبير ،ولهذا من اجل ارضاء عمالها يجب ان تقدم اليهم تسهيلات مثل السلف على الاجر او منح الاجر قبل موعد استحقاقه... الخ ، من اجل كسب ولاء عمالها وتفجير الطاقات الكامنة المخزنة في ذات العامل مما ينتج عنه اداء ذو كفاءة وفعالية والوصول الى الاداء المرجو.<sup>2</sup>

كما ان بعض المؤسسات بدأت تدرك ان الاجور ليست مجرد تكلفة حتمية ،ولكنها استثمار مرتبط بنجاح المؤسسة في الاجل الطويل ، وانه لا بد من ربط الاجور بالأداء وبرؤية المؤسسة وللقيم الجديدة للعاملين .

### الفرع الثاني : نظام الحوافز و اثره على تحسين اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

اولا: مفهوم التحفيز اهميته و اهدافه وأنواعه.

تعريفه: هناك عدة تعريف والتي من بينها التعريف التالي:<sup>3</sup>

" الحوافز تمثل كل شيء مادي او معنوي تشغله الادارة لإرضاء العاملين باعتبار الحوافز تعتبر اهم وسيلة لإثارة القوى الانتاجية للأفراد من خلال اشباع حاجياتهم "

اهميته: وتمثل في<sup>1</sup>

<sup>1</sup> توماس فلانري (مع مجموعة من خبراء هاي الاستشارية) ،العاملون و الاداء و الاجور ( حوافز متطورة في المنظمات المتغيرة)،خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال ، العدد الثالث،السنة الخامسة ، اصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)،القاهرة مصر،فبراير 1997 ، (بتصرف)

www.edara.com

<sup>2</sup> بن عنتر عبد الرحمان ،ادارة الموارد البشرية (المفاهيم و الأسس الابعاد ،الاستراتيجية)، الطبعة العربية ،دار اليازوري العلمية للنشر،عمان الاردن ، 2010،ص ص 271،272 (بتصرف).

<sup>3</sup> امين عزري ،دراسة اثر الحوافز المادية على رضا العاملين،مذكرة ماجستير في علوم التسيير،تخصص ادارة الاعمال،غير منشورة،جامعة قاصدي مرباح ورقلة،الجزائر،2002/2003،ص7.

- ✓ اشباع حاجات ورغبات العاملين وشعورهم بالعدالة والمساواة داخل المؤسسة؛
- ✓ جذب مهارات و الادمغة المميزة للعمل بالمؤسسة مما يؤدي لزيادة الانتاج كما و كيفا؛
- ✓ تحسين صورة المؤسسة امام المجتمع .

**اهدافه:** وله هدفان رئيسيان يمكن استخلاصهما في <sup>2</sup>

**الهدف الاقتصادي :** حيث يجب ان يعود نظام الحوافز بالفائدة على المنظمة و زيادة انتاجها.

**الهدف المعنوي :** وهو المتعلق بالعامل مباشر اي لبد له ذا النظام ان يساهم في اشباع بعض رغباته و مشاعره و احتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معه.

**انواعه :** لقد حاولت الكثير من نظريات التحفيز تحديد الحوافز التي تدفع بالأفراد نحو تحسين ادائهم، وفي الاخير توصلوا الى اهمية استخدام مزيج متكامل من الحوافز. يمكن استخلاص مجمل انواعه في الشكل الموالي.<sup>3</sup>

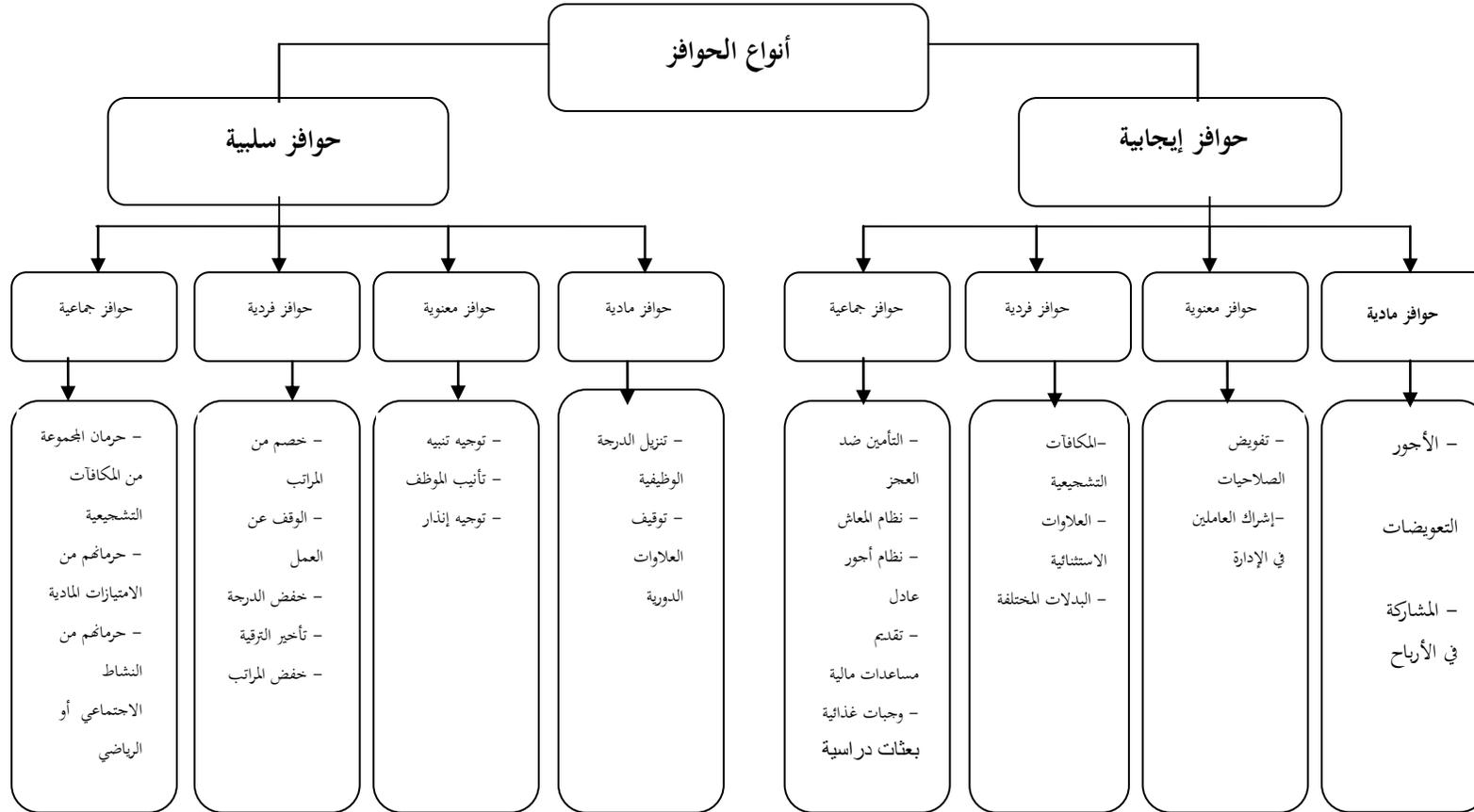
<sup>1</sup> عبد الله حمد محمد الجساسي ، اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين،الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، بدون سنة، ص ص 28،29

ABAHE ,www.abahe.co.uk.

<sup>2</sup> عبد الله حمد محمد الجساسي ، المرجع السابق ،ص ص 29،30.

<sup>3</sup> علاء خليل العكش، نظام الحوافز والمكافآت واثره في تحسين الاداء الوظيفين، مأكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير ،تخصص ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية غزة، غير منشورة، 2007، ص10 (بتصرف).

الشكل (1-4) يوضح انواع وتقسيمات الحوافز



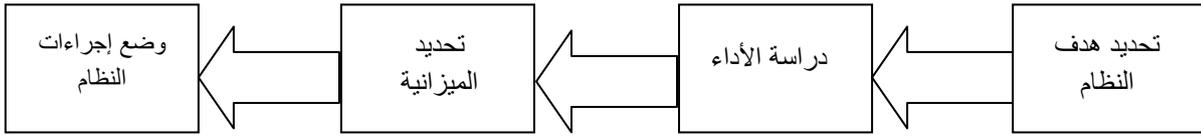
المصدر: علاء خليل العكش، نظام الحوافز والمكافآت واثره في تحسين الاداء الوظيفين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية غزة، غير منشورة، 2007، ص10 (بتصرف)

ثانيا/نظام الحوافز :

ليس من السهل على م ص م تصميم نظام للحوافز ، كما أنها لا يمكن أن تقتبس نظاما من المؤسسات الاخرى ، فالنظام السليم يجب ان يكون على مقياس المؤسسة <sup>1</sup>.

ومن اجل تصميم نظام حوافز الجديدة في المؤسسة ولأول مرة يجب عليها اتباع الخطوات

الشكل (1-5) يوضح مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر : عبد الله حمد محمد الجساسي ،مرجع سابق، ص 34

المرحلة (1):اي على من يقوم بوضع النظام ان يحدد ما هو الهدف من نظام الحوافز هذا هل هو تعظيم الارباح،تشجيع الافكار الجديدة،تحسين الجودة...الخ؟

المرحلة (2) : اي يجب تحديد نوع وحجم الاداء الذي يحسب على اساسه الحوافز.

المرحلة(3) :ويقصد بها المبلغ الاجمالي المتاح للإنفاق على هذا النظام

المرحلة(4) : اي ترجمة النظام في شكل خطوات و اجراءات متسلسلة.

ثالثا/اثر الحوافز على تحسين اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من خلال استعراض الحوافز و انواعها تبين ان التحفيز لا يقتصر على الجوانب المادية فقط و انما هناك التحفيز المعنوي الذي يكون له قيمة اعلى عند بعض العاملين ، كما اثبتت دراسة اجريت في الولايات المتحدة الامريكية خلصت ان تأثير الحوافز المعنوية ابلغ في نفوس المدراء الذين تتعدى دخولهم الشهرية 2000 دولار وفي حين تؤدي الحوافز المادية دورا ابلغ لمن دخولهم دون ذلك.

كما يعتبر المال عامل مريح للتحفيز خاصة اذا صاحبه تحفيز معنوي كان يكون امام الجميع فانه حينئذ يغطي جوانب التحفيز المادي و المعنوي وإشباع الحاجات المادية والمعنوية للعاملين في آن واحد مما تحقق لدى العاملين شعورا بالرضاء والولاء للمؤسسة

<sup>1</sup>عبد الله حمد محمد الجساسي ،مرجع سبق ذكره ،ص 34،37 (بتصرف).

وهناك تأثير كبير بالنسبة للحوافز على الدافعية حيث تؤدي الى الرضاء الوظيفي او عدمه (نظرية هرز بورغ، نظرية العاملين الرضا وعدم الرضاء).<sup>1</sup>

الفرع الثالث: نظام المزايا الوظيفية وأثره في تحسين اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:  
بأنها

### اولا/تعريف المزايا الوظيفية Benefits<sup>2</sup>

"مكافآت غير مباشرة تقدم لعامل او مجموعة من العاملين كونهم اعضاء في احدى المنظمات"

وتتضمن في اغلب الاحيان برامج التقاعد و الاجازات مدفوعة الاجر والتأمين الصحي و المساعدة الدراسية وغيرها من البرامج.

### ثانيا/تصميم المزايا:

يمكن ان يتم تصميم المزايا بشكل مرن يتيح خيارات متعددة للعاملين او بشكل جامد بحيث تكون محددة مسبقا لجميع العاملين. على ان ارباب الاعمال يجدون مع مرور الوقت اهمية توفير مزايا مرنة يمكن تفضيلها على قياس كل عامل، غير ان توفير المرونة يزيد من حجم الجهود والوقت اللازمين لإدارة المزايا.<sup>3</sup>

ومن اجل تصميم المزايا يجب الاجابة على الاسئلة التالية ومن اهمها ما يلي:

- ما هو حجم التعويضات الكلية بما فيها المزايا التي يتوجب تقديمها؟
- ما هو مقدار الجزء من التعويضات الذي سيتم تقديمه على شكل مزايا؟
- ما هي انواع المزايا التي سيتم تقديمها؟ ولماذا سيتم تقديمها؟
- ما هي تكلفة تقديم مستوى مقبول من كل ميزة؟
- من هم العاملون الذين توجه اليهم كل ميزة؟
- ما هي العوائد التي تحصل عليها المنظمة من تقديم هذه المزايا؟
- كيف يساعد تقديم حزمة مزايا مقبولة على تقليل دوران العمل ودعم جهود الاستقطاب والاستبقاء؟
- ما هو مقدار المرونة الذي سيوفر في المزايا؟

<sup>1</sup> نظرية هرزبورغ راجع المرجع: عبد الله بن عبد الغني الطاجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي (المفاهيم النظرية والتطبيقات)، الطبعة الرابعة، دار الحافظ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 117؛ 119.

<sup>2</sup> روبرت ماتش، جوهان جاكسون، ترجمة محمود فتوح، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار شعاع للنشر والعلوم، مؤسسة محمد بن راشد ال مكتوم الامارات العربية المتحدة، 2009، ص 446.

<sup>3</sup> روبرت ماتش، جوهان جاكسون، ترجمة محمود فتوح، المرجع السابق، ص 576.

### ثالثا/انواع المزايا:

يمكن تقسيم المزايا الى نوعين اساسيين وهما:<sup>1</sup>

**1/المزايا الاجبارية:** وهي التي يفرضها القانون على ارباب الاعمال ان يقدموها للعاملين.

**2/المزايا الاختيارية :** يوفر ارباب الاعمال الى جانب المزايا المفروضة بحكم القانون مزايا اخرى كي يساعدهم في عملية استقطاب واستبقاء العاملين

### رابعا/اثر المزايا على تحسين اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من خلال عرض المزايا ومدى ارتباطها بالوظيفة تسعى م ص م الى استقطاب عمال ذو كفاءة من اجل تحقيق اداء متميز للمؤسسة.

ويرتبط الاداء بشكل كبير مع انواع المزايا الممنوحة للعمال ، حيث تعتبر استراتيجية لخلق ميزة تنافسية وجذب القوى العاملة و استبقائها والتصميم الجيد

في المؤسسة ،وتعتبر الامتيازات الوظيفية كسلاح او استثمار يحقق للمؤسسة عائد متمثل في تحقيق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمؤسسة من قبل العاملين ،فمن خلاله يشعر العامل بأنه اصبح احد اقطاب المؤسسة مما يزيد تطور الكفاءة الانتاجية من خلال اداء العاملين المرتفع والمتميز بفضل الامتيازات الممنوحة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 578 (بتصرف).

## المبحث الثاني: الأبحاث والدراسات العلمية السابقة

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.

### 1) دراسة معاذ نجيب غريب بعنوان: الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي 2012.<sup>1</sup>

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي في الادارة العامة للمصرف الصناعي السوري ومعرفة اثر المتغيرات الديمغرافية متمثلة في الجنس، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة، تم اتباع طريقة المسح الشامل على المجتمع فشملت العينة جميع العاملين بالإدارة عن طريق توزيع استبيان لجمع المعلومات ثم تفرغ البيانات وتحليلها

وتوصل الباحث الى وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية بين الحوافز والولاء التنظيمي باستخدام البرنامج الاحصائي

ووجود اثر معنوي للمتغير المستقل (الحوافز) على المتغير التابع (الولاء التنظيمي). كذلك وجود فروق بين وجهات نظر افراد عينة البحث نحو الحوافز والولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة.

وفي الاخير اوصى الباحث بالعمل على تصميم برامج عادلة للحوافز تقوم على اسس علمية وموضوعية والأخذ بنوعي الحوافز المادية والمعنوية معا اضافة الى تطوير آليات الترقية لتعتمد على الكفاءة والانجاز.

### 2) دراسة احمد صبحي جميل، اسماء خضير ياس بعنوان: دوافع العمل وأثرها في اداء العاملين 2010.<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة الى اعطاء فكرة واضحة عن طبيعة دوافع العمل وإثرها في اداء العمل اي العلاقة بين الدافعية والاداء والتعرف على اهمية دوافع العمل ومدى فاعليتها وأثرها في مستوى اداء العاملين، اقتصر البحث على العاملين (الاداريين والفنيين) في الكلية، كما اعتمد الباحث على الاستبيان حيث كان حجم العينة 25 عامل وكانت معظم النتائج ايجابية اضافة الى ان 20 % من حجم العينة يحملون الشهادة الجامعية وهذا مؤشر جيد حول تمتع العاملين بمؤهلات علمية تمنحهم الفرصة والقدرة على المشاركة في اتخاذ القرار.

<sup>1</sup> معاذ نجيب غريب، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة 35، عدد 93، 2012.

<sup>2</sup> احمد صبحي جميل، اسماء خضير ياس، دوافع العمل وأثرها في اداء العاملين (حالة دراسية في الكلية تقنية الادارية-بغداد)، المجلات الأكاديمية العلمية العراقية، الاصدار 9، كلية التراث الجامعية ISSI، www.iasj.net، 2010.

3)دراسة جمال نمر موسى المصري بعنوان أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الاسلامية بغزة  
2009.<sup>1</sup>

يهدف البحث الى التعرف على اثر التعويضات في الرضا عند العاملين بالجامعة الاسلامية بغزة والتوصل الى توصيات تعمل تحسين التعويضات التي يحصل عليها العاملين تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام برنامج spss كرمزة احصائية وأداة الاستبيان لاستطلاع عينة البحث بهدف جمع المعلومات وتكون مجتمع البحث من العاملين بالجامعة من 1021 فرد وكانت نسبة العينة 25% من المجتمع بعدد بلغ 255 فرد وتم جمع 240 استبيان،دلت النتائج المتوصل اليها ان التعويضات ومكوناتها تؤثر تأثيرا ذو دلالة احصائية في رضا العاملين ،حيث اظهرت النتائج رضا مرتفع لدى العاملين عن التعويضات اكثر من 30% من فقرات البحث إلا انها اظهرت رضا متوسط ومنخفض ومتدني عن اكثر من 30 % من فقرات الدراسة وكما اظهرت عدم رضا حوالي 25% من فقرات البحث.توصل البحث الى توصيات تخص جميع مكونات التعويضات والتي من شأنها ان تعمل على تحسين تعويضات العاملين وفق خصائصهم الوظيفية والشخصية وبالتالي زيادة الرضا لدى العاملين.

4)دراسة انس عبد الباسط عباس،سليمان عبد الله حمادي بعنوان :الحوافز وأثرها على الاداء 2009.<sup>2</sup>

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على واقع نظام الحوافز في هيئة استكشاف وإنتاج النفط البينية والجدوى منها وأثرها في تحسين الاداء،قد تكون مجتمع الدراسة من 1630 موظفا وبلغت عينته 30 فرد اختيروا بطريقة عشوائية وتم استخدام الاستبيان اداة لهذا البحث ،حيث اظهرت نتائج البحث ضعفا في مشاركة العاملين باتخاذ القرار، كما ان رؤساءهم لا يعيروا مقترحاتهم اهتماما يذكر،مما انعكس على معنوياتهم وفرص الترقية فيها لا ترتبط بتقارير تقييم الاداء،ومن ثم لا تعتمد على الكفاءة في العمل. كما ان معظم العاملين يشكون من تدني الحوافز المادية المتمثلة في الاجور والمكافآت وأوصى الباحث العمل على تفعيل المكافآت والحوافز المادية مع ضرورة ربطها بالأداء والعمل على تطوير الانظمة الادارية،وربط الموظف المتميز بفرص التقدم والترقي الى مناصب اعلى في السلم الوظيفي مع ضرورة غرس الولاء التنظيمي وذلك م خلال اشراك العاملين في اتخاذ القرار.

5)دراسة سالم عواد الشمري بعنوان الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الاداء الوظيفي 2009.<sup>3</sup>

تهدف الدراسة على التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصناعي والتعرف على اسباب الفروق في الاداء الوظيفي بين العاملين،حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي اما عينة البحث هم الموظفين العاملين في عمليات الخفجي المشتركة،تم اختيار عينة عشوائية عبارة عن 20 موظف تم توزيع الاستبيان عليهم واستخدام الاسلوب اللإحصائي التكرارات والنسب المئوية ليتم تحديد النتائج،وتوصل الى ان ما نسبته 90 % من العاملين راضون بشكل جيد جدا عن ادايتهم الوظيفي ونسبة 90 % من العمال يشعرون برضا عما يحصلون عليه مقابل ما يقدمونه من اعمال سنوية ونسبة 63.33 % من

<sup>1</sup>جمانر موسى المصري، أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الاسلامية بغزة-قطاع غزة، الجامعة الاسلامية بغزة،كلية الدراسات العليا،كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ،غير منشورة، 2009.

<sup>2</sup> انس عبد الباسط عباس،سليمان عبد الله حمادي،الحوافز وأثرها على الاداء (دراسة ميدانية)،كلية الادارة والاقتصاد،جامعة الموصل،قسم ادارة الاعمال ، كلية العلوم التطبيقية جامعة حضر موت للعلوم والتكنولوجيا تنمية الرفادين ، العدد 93،مجلد 31،سنة 2009.

<sup>3</sup> سالم عواد الشمري،الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على (القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة)،جامعة الملك عبد العزيز،كلية الاقتصاد و الادارة ،قسم ادارة الاعمال ، ملتقى البحث العلمي،المملكة العربية السعودية جدة، 2009 www.rssc.info

العمال لا يقرون بوجود عدالة في توزيع المهام على الموظفين وهنا نستنتج ان الشركة لا تقوم بتوزيع المهام بشكل يرضي الموظفين وهذا ما نتج عنه عدم الرضا الوظيفي لدى الموظفين حول الطموح الذي تحققه الوظيفة لهم ومن اهم الوصايا انه على الشركة تقوم بإعادة دراسة سياسة توزيع المهام على العاملين بشكل يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية وان تقوم بعمل برنامج لتطوير الموظفين وتشجيعهم على اتمام دراساتهم الجامعية.

## 6) دراسة مروان أحمد حويحي بعنوان أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل 2008.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة الى تحديد اثر العلاقة بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي ورغبة العاملين في الاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة والتعرف على افضل الوسائل لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من 184 موظف وكذلك من الذين تركوا العمل في الاتحاد خلال السنوات الثلاث الاخيرة وعددهم 43، وكان الاستبيان هو الوسيلة لجمع البيانات، وخلصت نتائج الدراسة ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والرغبة في الاستمرار في العمل وأشارت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، وبينت الدراسة ايضا ان مستوى الاستقرار الوظيفي منخفض وان مستوى العدالة في التعامل غير مرضي، وقد اوصى الباحث بالعديد من التوصيات والتي من شأنها تحسين مستوى الرضا الوظيفي في الاتحاد ومن اهمها العمل على تحديث وسائل التقنية المكتبية وتطوير الادوات والمعدات وتحسين مستوى الاستقرار الوظيفي، وإيجاد سلم رواتب موحد وتوفير فرص التدريب، وتطوير أساليب وأدوات التحفيز.

## 7) دراسة علاء خليل محمد العكش بعنوان نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الاداء الوظيفي 2007.<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الاداء الوظيفي في وزارت السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الاستبيان لاستطلاع عينة الدراسة وكان حجم العينة 46 فرد واستخدم برنامج spss لتحليل البيانات. ومن اهم النتائج التي توصل اليها ان هناك اثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين اداء العاملين في الوزارات الفلسطينية قطاع غزة، وانه لا يوجد انصاف في منح الحوافز والمكافآت وذلك اثره سلبي على اداء الموظفين وان الادارة العليا في الوزارات لا تربط بين نتائج تقييم الاداء كأساس لمنح الحوافز ومن اهم التوصيات التي جاء بها الباحث والمتمثلة في اعادة مراجعة وتقييم نظام الحوافز الحكومي وتطويره بشكل يتناسب وتوقعات الموظف العام اضافة الى ان تمنح الحوافز والترقيات وفقا للضوابط والمعايير التي حددها القانون.

<sup>1</sup> مروان أحمد حويحي، اثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل (حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة)، الجامعة الاسلامية غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، غير منشورة، 2008.

<sup>2</sup> علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الاداء الوظيفي في وزارت السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، الجامعة الاسلامية - غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، غير منشورة، 2007.

## 8) دراسة أمين عزري بعنوان دراسة اثر الحوافز المادية على رضا العاملين 2003.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة الى تحديد وتحليل نوع الحوافز التي لها فعالية تجاه رفع انتاجية العنصر البشري ومحاولة اسقاط المفاهيم النظرية لنظام الحوافز المادية على المؤسسة الاقتصادية وتبيان اهمية العنصر البشري ودوره الفعال في تحقيق رسالة المؤسسة، اعتمد الباحث على استمارة استقصاء، والمقابلة مع الاطراف الاساسية لجمع المعلومات اما حجم العينة فكانت تمس جميع شرائح عمال المؤسسة بمختلف الاقسام وخلص الى النتائج التالية ان نظام الحوافز المادية المطبق في المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار هو نظام جزئي وغير متكامل كما أنه لا يستجيب لاحتياجات العمال الحقيقية وبالتالي لا يعمل على تحقيق مستوى الرضا للعاملين و اوصى بأن رضا العاملين لا يتحقق فقط من خلال تفعيل الحوافز المادية بقدر ما يتحقق من خلال تكامل وانسجام الحوافز المادية والمعنوية بما فيها ظروف العمل ومختلف الخدمات الاجتماعية.

## 9) دراسة اجنبية قاما بها Akinci و sinay تتناول رضا العاملين عن المزايا الصحية (بدون سنة).<sup>2</sup>

اجريت هذه الدراسة في ولاية pennsylvania من خلال الاتصال الهاتفي مع 400 عامل يحظى معظمهم بتغطية المزايا الصحية، 43% تغطيهم عقود ارباب أعمالهم مع منظمات الحفاظ على الصحة و 30% تغطيهم برامج المزايا التقليدية في حين يحصل البقية على رعاية صحية شاملة او جزئية. وجدت الدراسة بالنتيجة ان درجة رضا العاملين على المزايا المتوفرة كانت مرتبطة بنوع البرنامج المتبع وتكاليف التامين والمساهمات التي يقدمها رب العمل وغيرها من العوامل. وتبين نتائج الدراسة نقاط عديدة تثير الانتباه فعلا سبيل المثال تدمر 20% ممن شملتهم الدراسة من الوقت الذي يهدرونه في مكاتب الاطباء او غرف الانتظار.

لاحظت الدراسة ان العاملين الذين تغطيهم عقود ارباب أعمالهم مع منظمات الحفاظ على الصحة كانوا اقل رضا عن الرعاية الصحية المتوفرة لهم مقارنة مع البرامج التقليدية حتى تلك التي تفرض عليهم اسهاما في تكاليفها، يعزى هذا الامر الى النظرة السلبية التي يبديها العاملون تجاه منظمات الحفاظ على الصحة.

تبين هذه الدراسة التأثير الواضح للمزايا الصحية على رضا العاملين، كما تبين ان اساليب الرعاية المدارة بما فيها الاعتماد على منظمات الحفاظ على الصحة غير مرضية بنظر الكثير من الافراد.

## المطلب الثاني: تقييم الدراسات السابقة

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة في مجال الاجور والحوافز والأداء وجدنا انها أظهرت نتائج وتوصيات متعددة وفي مجالات مختلفة وأبرزت أهمية كل عنصر وعلاقته مع الاداء البشري، إلا ان الدراسات تباينت في طريقة تناولها للمواضيع، حيث تم تناولها من زوايا مختلفة بناء على مختلف المشاكل والأهداف والمنهجيات التي تم اتباعها إضافة الى دراسة الحالة التي كانت معظمها في مؤسسات كبيرة او حتى قطاعات، مما تم الاستفادة منها للوصول بالبحث الى أفضل صورة ممكنة.

<sup>1</sup> أمين عزري، دراسة اثر الحوافز المادية على رضا العاملين (حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار ENTTP، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة الجزائر، سنة 2003.

<sup>2</sup> روبرت ماتش، جوهان جاكسون، ترجمة محمود فوح، المرجع السابق، ص 593.

كما سبق أعلاه يتضح انه تم التطرق الى الابحاث التي لها صلة بموضوع البحث بطريقة مباشرة او غير مباشرة.

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

بناء على متقدم فإن هذه الدراسة تتميز عن باقي الدراسات في أنها تسلط الضوء على موضوع الصيانة من خلال نظام الاجور والحوافز والمزايا الوظيفية وكيفية زيادة الرغبة من أجل تحسين الاداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقاً لخصوصياتها والوصول للأداء المتميز.

### خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل ابراز العديد من عناصر صيانة الموارد البشرية وأثرها في تحسين اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك انطلاقا من إيجاد تعريف موحد لهذه المؤسسات بناء على اهم المعايير التي اعتمد عليها المشرع الجزائري في ذلك.

أن المساهمة الكبيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية تستدعي الاهتمام بتذليل التحديات والصعوبات التي تواجهها وتعميق تحقيق دورها.

من خلال تعرضنا للأداء البشري نستنتج ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسعى الى الوصول للأداء المتميز للعاملين الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية، ولا يتم ذلك إلا بالاهتمام بمدخل تحسين ادائهم مثل التدريب، توصيف الوظائف وتقييم الاداء.

اضافة للمدخل السابقة تعد الصيانة الموارد البشرية من أهم عوامل تحسين أداء العاملين من خلال الاجور، الحوافز والمزايا الوظيفية كأنشطة متداخلة فيما بينها وتؤثر مع بعضها البعض في تحسين اداء العاملين في المؤسسة.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

## تمهيد :

بعد ما تم استعراض الجانب النظري للموضوع والتطرق لمختلف المفاهيم الاساسية حول صيانة الموارد البشرية وتحسين الاداء البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول اسقاط تلك المفاهيم النظرية التي تم تناولها على مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم، وتم اختيار مؤسسة رغوة الجيوب بتقرت كنموذج للدراسة، والتي يتركز نشاطها اساسا في صناعة الأفرشة والأسفنج، وعليه تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين هما:

- المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في البحث
- المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

## المبحث الاول: الطريقة والأدوات المستعملة

## المطلب الاول :طريقة الدراسة

- إعداد استبيان لبحث أهمية صيانة الموارد البشرية في تحسين ادائها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تم الحصول على طلب اجراء تربص في مؤسسة رغوة الجنوب بتقرت من الكلية من اجل تقديم تسهيلات لاستكمال اجراءات البحث على مجتمع الدراسة.
- القيام بلقاءات متعددة مع مسؤولين بالمؤسسة واختيار العينة بغرض جمع المعلومات عمل احصاءات .
- تحكيم الاستبيان من طرف مجموعة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- تم توزيع عينة استطلاعية ( 10) في المؤسسة بغرض ملاحظة الاسئلة غير المفهومة من طرف العمال وهل بإمكانهم الاجابة عليها أم لا.
- وزع (100) استبيان وتم الحصول على (78) استبيان منها (16) استبيان غير قابل للقياس.
- حجم عينة الدراسة يقدر ب (62) عامل اي بنسبة 31% من مجتمع الدراسة ككل المقدر ب (200) عامل.
- تم قياس معامل ثبات الاستبيان بطريقة الفا كرونباخ

نرصد من خلال الاستبيان مختلف المؤشرات التي تجعلنا نعتبر صيانة الموارد البشرية لها أهمية كبيرة في تحسين الاداء البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن اجل استخلاص أهم ما توصلت إليه الدراسة التطبيقية حاولنا تصميم استبيان اعتمادا على الفرضيات الجزئية للدراسة وكذا اطلاعنا على بعض الاستبيانات السابقة المعدة في نفس السياق، حيث كان هذا الاستبيان موجه لمؤسسة رغوة الجنوب-بتقرت-ولاية ورقلة . إذ شملت دراستنا على متغيرين احدهما تابع ويتمثل في (الاداء البشري ) والآخر متغير مستقل يتعلق ب (عملية الصيانة) التطبيقية مبحثين الأول بينا من خلاله الطريقة والأدوات المستعملة في البحث أما الثاني خصصناه لعرض وتحليل نتائج محتوى الاستبيان

## قياس مدى صدق اداة الدراسة:

الجدول رقم (2-1) يوضح معامل الثبات بطريقة ( الفا كرونباخ )

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.948	39

المصدر: مخرجات spss

من اجل اجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان المستخدمة قمنا باستخدام معامل الفاكرونباخ (Cronbach's Alpha) ،والذي يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد ن فإذا لم يكن هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر ،وعلى العكس اذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد.

اي ان زيادة قيمة معامل الفاكرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

ومن خلال (2-1) لدرستنا تم التوصل الى وجود اتساق داخلي بين عبارات الاستبيان والنتائج المحصل عليها المقدرة بـ 94.8% وهي نسبة قوية معبرة على ثبات اسئلة الاستبيان

**المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة (الادوات):** للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي ، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 17 وبرنامج الجدول EXCEL 2007 لاحتساب بعض النسب التي لم يتم معالجتها بالبرنامج الاحصائي وتم التوصل إلى ما يلي :

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

2-مصفوفة الارتباطات برسوم لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛

3-تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (تحسين الاداء بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة)؛

4- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

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

جدول رقم (2-2) يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى

مجال المتوسط الحسابي المرجح	المستوى الموافق له
من 1 إلى 1.66	قليل
من 1.66 إلى 2.32	متوسط
من 2.32 إلى 2.98	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبة

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

حيث يعرّف تحديد مجال المتوسط الحسابي المرجح من خلال حساب المدى (3-1=2) ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.66=3/2) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي (من 1 إلى 1.66 قليل ومن 1.66 إلى 2.32 متوسط... الخ).

## المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

### المطلب الاول : نتائج الدراسة المتوصل اليها

#### أولاً:مقابلة حول واقع انشطة الاجور،الحوافز والمزايا الوظيفية في مؤسسة رغوة الجنوب تقرت :

تعتبر مؤسسة رغوة الجنوب مؤسسة متوسطة تم إنشائها سنة 1983، وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL تحتوي على 200 عامل، ورقم اعمال مقدر ب 9 مليون دج و تنشط في صناعة الاسفنج والافرشة.

و مؤسسة رغوة الجنوب من المؤسسات المكونة لمجمع ريم والتي نجد انه يحتوي على عدة مؤسسات متمثلة في رمال بلاستيك والتي تقوم بإنتاج المغلفات البلاستيكية، وأيضاً مؤسسة جديد المرجان المتخصصة في إنتاج الانابيب البلاستيكية الصحية.

وتعد المؤسسة من المؤسسات ذات الاداء المتطور والمتزايد وهذا ما يفسره زيادة حجم المبيعات وارتفاع حجم الاجور خلال ثلاث سنوات الأخيرة، 2010، 2011، 2012 بعد ما مرت بفترة حرجة من سنة 2008 الى غاية 2010 استطاعت تداركها. وتحتّم المؤسسة بأداء عمالها وتقوم بعملية تقييم الاداء من خلال الملاحظة المباشرة من طرف رؤساء المصالح والمركزة على الحضور ، ومردودية العامل إضافة الى الجانب الاخلاقي للعامل<sup>1</sup>:

وتعتمد في تحديد الاجر على اساس المنصب (لا على النقاط)، حيث يبلغ إجمالي ساعات العمل ب 173.33 ساعة شهريا للعامل، مع تسجيل الحضور يوميا، وأي غياب يتم اقتطاعه من الاجر ماعدا الغياب المرضي الذي يحال لصندوق الضمان الاجتماعي ، مع إضافة قيمة العلاوات ومراعاة عدد نقاط الاقدمية لكل عامل حيث تقدر ب 2/1 نقطة لكل سنة.

ويتم تقييم قيمة الاقدمية بالعملية التالية:<sup>2</sup>

عدد النقاط الموجودة للعامل × الاجر القاعدي ÷ 100

إضافة الى ان المؤسسة تمنح اجور تشجيعية لعمالها في حالة وجود هامش ربح مرتفع ، حيث تقوم بتقسيم نسبة معينة من فائض المبيعات عليهم، وتنتهج اسلوب اخر في عملية التحفيز حيث تقدم تحفيزا على اساس حساسية مركز العامل الذي يستطيع التأثير بشكل كبير على اداء العاملين، إلا أنه هناك حوافز تعتمد عليها تؤثر على الاداء والمتمثلة في عملية التفويض. وهذا لا يمنع من عدم وجود الحوافز السلبية المتمثلة في عدم تجديد عقد العمل بالنسبة للعمال الجدد في حالة ارتكاب أخطاء ، أما عن العمال

<sup>1</sup> جمال غريسة، مدير قسم الانتاج، مقابلة حول كيفية تقييم الاداء في المؤسسة والمزايا المقدمة من طرف المؤسسة، مؤسسة رغوة الجنوب-تقرت، 2013/04/21 (مقابلة شخصية).

<sup>2</sup> عمر بوغافية، محاسب في مصلحة المالية والمحاسبة، مقابلة حول أنظمة صيانة الموارد البشرية في المؤسسة ، مؤسسة رغوة الجنوب تقرت ، 2013/04/09 ( مقابلة شخصية).

القدامى فيتم توجيه إندارات ( شفوي ثم كتابي) ثم الاحالة لمجلس التأديب قبل عملية الفصل النهائي وهنا في هذه الحالة تطرح المؤسسة مناصب شغل إضافية قبل عملية الفصل.

اما عن المزايا الوظيفية المقدمة للعمال هي المزايا المفروضة قانونيا مثل التأمين، تعويض الاصابة بالعجز والوفاة، فترات الراحة، العطل الرسمية والأعياد، الاجازة السنوية، الاجازة المرضية وخدمات اخرى.

من خلال الملاحظة رأينا بأنه لا توجد مصلحة خاصة بإدارة الموارد البشرية رغم وجود عدد كبير من العمال، وإنما مدرجة ضمن مصلحة المحاسبة والمالية وكفرع يوجد مسؤول المستخدمين وهذا ما سنشاهده من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة لاحقا.

مع ان المؤسسة في حالة ابرام عقد عمل تعمل على توضيح كل الشروط والالتزامات من تحديد المنصب المشغول، طبعة العمل، الاجر الاساسي، المنح والتعويضات، مدة العقد... هذا ما يعزز ثقة العمال في المؤسسة

### ثانيا : خصائص عينة الدراسة :

1/ الخصائص الشخصية: يتبين من الجداول الاتية خصائص وسمات عينة البحث من بيانات شخصية ووظيفية كما يلي:

#### جدول (2-3) يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	27	43.54
انثى	35	56.45
المجموع	62	%100

المصدر : من اعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان(بتصرف)

#### جدول (2-4) يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير الخبرة العملية

الخبرة العملية	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات أو اقل	48	77.41
من 6 الى 10 سنوات	5	8.06
اكثر من 10 سنوات	9	14.51
المجموع	62	%100

المصدر : من اعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان(بتصرف)

جدول(2-5) يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
74.19	46	أقل من ثانوي
20.96	13	ثانوي
4.83	03	جامعي
0	0	دراسات عليا
%100	62	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان(بتصرف)

2/ الاسئلة الترتيبية : يتبين من الجداول التالية تفريغ السؤالين 40-41 حول ترتيب الأولويات في العمل و اهم عناصر رفع الاداء كمايلي:

أ/أهمية الأجور بالنسبة للعمال

الجدول (2-6) يوضح عدد ونسب العمال الذين اختاروا عنصر الاجر حسب اولوياتهم

العدد الكلي والنسبة	الاجر اختيار الرابع	الاجر اختيار الثالث	الاجر اختيار الثاني	الاجر اختيار الاول	
62	12	10	11	29	عدد العمال الذين اختار هذه الخانة
%100	19.35	16.12	17.74	46.77	النسبة

المصدر : من اعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان(بتصرف)

ب/اهمية العلاقات الشخصية بالنسبة للعمال

الجدول (2-7) يوضح عدد ونسب العمال الذين اختاروا عنصر العلاقات الشخصية حسب اولوياتهم

العلاقات الشخصية اختيار الاول	العلاقات الشخصية اختيار الثاني	العلاقات الشخصية اختيار الثالث	العلاقات الشخصية اختيار الرابع	العدد الكلي والنسب	
4	10	17	31	62	عدد العمال الذين اختاروا هذه الخانة
6.45	16.12	27.41	50	%100	النسبة

المصدر : من اعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان(بتصرف)

ج /اهمية محيط العمل بالنسبة للعمال

الجدول (2-8) يوضح عدد ونسب العمال الذين اختاروا عنصر محيط العمل حسب اولوياتهم

محيط العمل اختيار الاول	لمحيط العمل اختيار الثاني	لمحيط العمل اختيار الثالث	لمحيط العمل اختيار الرابع	العدد الكلي و النسبة	
5	17	22	18	62	عدد العمال الذين اختاروا هذه الخانة
6.45	27.41	35.48	29.03	%100	النسبة

المصدر : من اعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان(بتصرف)

د/أهمية الاحترام وتقدير بالنسبة للعمال

الجدول (2-9) يوضح عدد ونسب العمال الذين اختاروا عنصر الاحترام وتقدير حسب اولوياتهم

الاحترام و التقدير اختيار الاول	الاحترام و التقدير اختيار الثاني	الاحترام و التقدير اختيار الثالث	الاحترام و التقدير اختيار الرابع	العدد الكلي و النسبة	
24	24	11	3	62	عدد العمال الذين اختاروا هذه الخانة
38.70	38.70	17.74	4.83	%100	النسبة

المصدر : من اعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان(بتصرف)

هـ/ آليات تحسين مستوى الاداء حسب أولوية العمال

الجدول (2-10) يوضح عدد ونسب العمال الذين اختاروا آليات تحسين الاداء حسب اولوياتهم

العدد الكلي و النسبة	عملية التوصيف	عملية تقييم الاداء	عملية التدريب	
62	11	24	27	عدد العمال الذين اختاروا هذه الخانة
%100	17.74	38.70	43.54	النسبة

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان (بتصرف)

3/ الجداول المتعلقة بمخرجات برنامج spss .

جدول رقم (2-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة رغوة الجنوب تقرت حول مفهوم تحسين الاداء البشري

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
23	يشجعني نظام الحوافز في المؤسسة على العمل برغبة	2.13	0.896	15	متوسط
24	تحقق لي وظيفتي نوع من التميز	2.19	0.884	12	متوسط
25	تساعدني وظيفتي على اكتساب ثقافة عالية وعلى التجديد في الافكار والعمل	2.29	0.857	10	متوسط
26	تهتم الادارة بالموظفين على قدر المساواة والعدالة	2.18	0.915	13	متوسط
27	بشكل عام أنا راضٍ عن عملي	2.44	0.802	7	مرتفع
28	أعتقد أن زيادة راتي مع بقاء نفس الاعمال المطلوبة مني تجعلني أشعر بحماس أكبر للعمل	2.53	0.783	4	مرتفع
29	توفر لي المؤسسة كل وسائل ومستلزمات العمل	2.31	0.861	9	متوسط
30	أرغب في بذل أقصى جهد لصالح المؤسسة	2.60	0.689	2	مرتفع
31	ظروف العمل مواتمة للأداء الجيد في المؤسسة	2.24	0.843	11	متوسط
32	هل ترى ان الظروف الحالية مناسبة للعمل	2.15	0.865	14	متوسط
33	يشعري محيط العمل بالرغبة بانجاز المهام الموكلة إلي	2.24	0.862	11	متوسط

مرتفع	8	0.819	2.40	تسعى المؤسسة الى توفير كافة التسهيلات للعاملين لانجاز اعمالهم	34
مرتفع	5	0.784	2.48	توفر المؤسسة الظروف الامنة والسلامة في العمل	35
مرتفع	6	0.739	2.45	كثرة الانظمة والقوانين تجعل من العمل الجيد صعب	36
مرتفع	5	0.84	2.48	تربطني علاقة مع المجموعة التي أعمل بها	37
مرتفع	1	0.680	2.85	انسجامي مع جماعة العمل يجعلني أعمل بجدية كاملة	38
مرتفع	3	0.783	2.55	تتميز العلاقات بين الزملاء في المؤسسة بالاجيائية	39
مرتفع	-	0.489	2.3710	المتوسط العام للأداء	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss .

جدول رقم (2-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة رغوة الجنوب تقرت حول الاجور

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	اجري الشهري الذي أتقاضاه يتساوى مع جهدي المبذول	1.71	0.948	4	متوسط
02	رضي عن الاجر الذي أتحصل عليه مقابل ما أقدمه من اعمال	1.76	0.935	3	متوسط
03	يتناسب راتي مع طبيعة العمل الذي أيقوم به	1.77	0.948	2	متوسط
04	العوائد التي أتحصل عليها كافية لسد المتطلبات الحياة العادية ويلي حاجياتي	1.77	0.913	2	متوسط
05	مناسبة المكافآت التي احصل عليها على الساعات الاضافية	1.89	0.81	1	متوسط
	المتوسط العام للأجور	1.780	0.750	-	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

جدول رقم (2-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة رغوة الجنوب تقرت حول الحوافز

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
06	مجموع الحوافز المادية التي احصل عليها في المؤسسة تتساوى مع الجهود التي ابدتها في العمل	1.84	0.834	8	متوسط
07	هناك عدالة في توزيع المكافآت المادية بيني وبين زملائي	2.02	0.896	5	متوسط
08	أنا راض عن مستوى الحوافز التي أتلقاها	1.90	0.863	6	متوسط
09	تتلاءم الاجور والمكافآت للعمل الذي اقدمه من حيث الكم و النوع	1.89	0.889	7	متوسط
10	تسعى الادارة في المؤسسة الى تطوير اداء العاملين وفقا لنظام الحوافز	2.03	0.849	4	متوسط
11	تعتبر الحوافز المادية لها اثر ايجابي على ادائي	2.11	0.889	3	متوسط
12	تقدم الحوافز بشكل فردي افضل من الجماعي	2.18	0.859	2	متوسط
13	الحوافز المعنوية لها اثر ايجابي على أدائي	2.21	0.852	1	متوسط
	المتوسط العام للحوافز	2.022	0.650	-	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

جدول رقم (2-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة رغوة الجنوب تقرت حول المزايا الوظيفية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
14	العلاوات التي أتلقاها تكافئ مستويات أدائي	1.84	0.772	6	متوسط
15	يرضيني مستوى الوجبات الغذائية في المؤسسة والمدة الممنوحة كافية	1.71	0.818	8	متوسط
16	تسعى المؤسسة لتوفير العلاج والفحص الطبي	2.24	0.935	1	متوسط
17	المؤسسة تعمل على توفير النقل المريح	1.34	0.700	9	قليل
18	وظيفتي توفر لي فرص الابداع والتميز في العمل	2.08	0.929	2	متوسط
19	أشعر بأني حصلت على ما تستحقه من ترقية في الوقت المناسب	1.82	0.820	7	متوسط
20	المدير يشجعني على الابداع واقتراح افكار جديدة	1.94	0.866	4	متوسط
21	يعتبر توفير خدمات متنوعة للعاملين حافزا ماديا لهم	1.90	0.882	5	متوسط
22	أشعر بالرضا عن الخدمات التي تقدمها لي المؤسسة	2.00	0.941	3	متوسط
	المتوسط العام للمزايا الوظيفية	1.874	0.544	-	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

الجدول رقم (2-15) يوضح العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

		MP	MM	MB	MF
MP	Pearson Correlation	1	.684 <sup>**</sup>	.672 <sup>**</sup>	.450 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	62	62	62	62
MM	Pearson Correlation	.684 <sup>**</sup>	1	.763 <sup>**</sup>	.692 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	62	62	62	62
MB	Pearson Correlation	.672 <sup>**</sup>	.763 <sup>**</sup>	1	.687 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	62	62	62	62
MF	Pearson Correlation	.450 <sup>**</sup>	.692 <sup>**</sup>	.687 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	62	62	62	62

المصدر: مخرجات spss

جدول رقم (2-16) يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.743 <sup>a</sup>	.553	.530	.33564	2.015

a. Predictors: (Constant), MB, MP, MM

b. Dependent Variable: MF

المصدر: مخرجات spss

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

جدول رقم (2-17): يوضح تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.072	3	2.691	23.886	.000 <sup>a</sup>
	Residual	6.534	58	.113		
	Total	14.606	61			

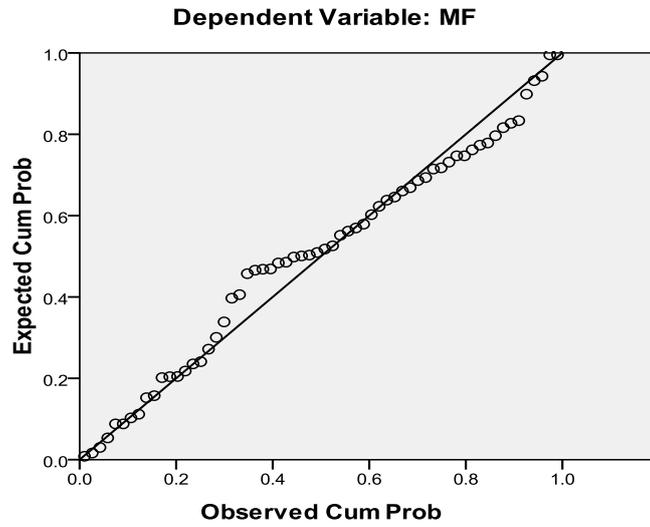
a. Predictors: (Constant), MB, MP, MM

b. Dependent Variable: MF

المصدر: مخرجات spss

شكل رقم (2-1) : يوضح مدى ملائمة خط الانحدار

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



المصدر: مخرجات spss

جدول رقم (2-18) يوضح قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.108	.157		7.040	.000					
	MP	-.109	.083	-.167	-1.318	.193	.450	-.170	-.116		.478 2.091
	MM	.355	.110	.472	3.243	.002	.692	.392	.285		.364 2.746
	MB	.394	.129	.439	3.063	.003	.687	.373	.269		.376 2.661

a. Dependent Variable: MF

جدول رقم (2-19): يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع :

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MM		Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= .050, Probability-of-F- to-remove >= .100).
2	MB		Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= .050, Probability-of-F- to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: MF

المصدر: مخرجات spss

جدول رقم (2-20) : يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.692 <sup>a</sup>	.479	.471	.35604
2	.734 <sup>b</sup>	.539	.524	.33772

a. Predictors: (Constant), MM

b. Predictors: (Constant), MM, MB

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.484 <sup>a</sup>	.234	.230	.62937
2	.536 <sup>b</sup>	.287	.279	.60896

a. Predictors: (Constant), MF

b. Predictors: (Constant), MF, MK

المصدر: مخرجات spss

جدول رقم (2-21) يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise

ANOVA<sup>c</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.000	1	7.000	55.223	.000 <sup>a</sup>
	Residual	7.606	60	.127		
	Total	14.606	61			
2	Regression	7.877	2	3.938	34.530	.000 <sup>b</sup>
	Residual	6.729	59	.114		
	Total	14.606	61			

a. Predictors: (Constant), MM

b. Predictors: (Constant), MM, MB

c. Dependent Variable: MF

المصدر: مخرجات spss

جدول رقم (2-22) يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتحسين ادائهم تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
MP أقل من الثانوي جامعي دراسات عليا Total	46	1.6913	.75508	.11133	1.4671	1.9155	1.00	3.00
	13	1.9231	.68087	.18884	1.5116	2.3345	1.00	3.00
	3	2.5333	.64291	.37118	.9363	4.1304	1.80	3.00
	62	1.7806	.75070	.09534	1.5900	1.9713	1.00	3.00
MM أقل من الثانوي جامعي دراسات عليا Total	46	1.9511	.65271	.09624	1.7573	2.1449	1.00	3.00
	13	2.1635	.61742	.17124	1.7904	2.5366	1.00	3.00
	3	2.5000	.66144	.38188	.8569	4.1431	1.75	3.00
	62	2.0222	.65032	.08259	1.8570	2.1873	1.00	3.00
MB أقل من الثانوي جامعي دراسات عليا Total	46	1.8430	.56393	.08315	1.6755	2.0105	1.00	2.89
	13	1.9402	.43654	.12107	1.6764	2.2040	1.22	2.78
	3	2.0741	.80380	.46407	.0773	4.0708	1.56	3.00
	62	1.8746	.54488	.06920	1.7362	2.0129	1.00	3.00
MF أقل من الثانوي جامعي دراسات عليا Total	46	2.3747	.47471	.06999	2.2337	2.5157	1.29	3.00
	13	2.3846	.53354	.14798	2.0622	2.7070	1.12	3.00
	3	2.2549	.70914	.40942	.4933	4.0165	1.59	3.00
	62	2.3710	.48933	.06215	2.2467	2.4952	1.12	3.00

المصدر: مخرجات spss

جدول رقم (2-23) يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتحسين ادائهم تبعاً لمتغير الخبرة العملية

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
MP أقل من 5 سنوات	48	1.7375	.76091	.10983	1.5166	1.9584	1.00	3.00
من 6 إلى 10	5	1.7600	.82946	.37094	.7301	2.7899	1.00	3.00
أكثر من 10 سنوات خبرة	9	2.0222	.68880	.22960	1.4928	2.5517	1.00	3.00
Total	62	1.7806	.75070	.09534	1.5900	1.9713	1.00	3.00
MM أقل من 5 سنوات	48	1.9870	.67990	.09813	1.7896	2.1844	1.00	3.00
من 6 إلى 10	5	1.9500	.64104	.28668	1.1540	2.7460	1.13	2.63
أكثر من 10 سنوات خبرة	9	2.2500	.48412	.16137	1.8779	2.6221	1.63	3.00
Total	62	2.0222	.65032	.08259	1.8570	2.1873	1.00	3.00
MB أقل من 5 سنوات	48	1.8403	.55100	.07953	1.6803	2.0003	1.00	2.89
من 6 إلى 10	5	1.7556	.30832	.13789	1.3727	2.1384	1.44	2.22
أكثر من 10 سنوات خبرة	9	2.1235	.58911	.19637	1.6706	2.5763	1.22	3.00
Total	62	1.8746	.54488	.06920	1.7362	2.0129	1.00	3.00
MF أقل من 5 سنوات	48	2.3664	.50634	.07308	2.2194	2.5134	1.12	3.00
من 6 إلى 10	5	2.4235	.37757	.16886	1.9547	2.8923	1.94	2.82
أكثر من 10 سنوات خبرة	9	2.3660	.49633	.16544	1.9845	2.7475	1.65	3.00
Total	62	2.3710	.48933	.06215	2.2467	2.4952	1.12	3.00

المصدر: مخرجات spss

المطلب الثاني : مناقشة النتائج والإحصائيات :

نلاحظ من الجدول ( 2-3) ان نسب العينة تبين ان الاناث اكثر من الذكور مما يدل على ان نسبة مشاركة الاناث في البحث كانت اكبر من نسبة مشاركة الذكور هذا ما يفسره اهتمام العاملات بعملية الصيانة من اجل تحسين ادائهم ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط وطبيعة نظام العمل.

يبين الجدول (2-4) ان 77.41% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم من 5 سنوات فما اقل ، و 14.51% من عينة الدراسة تراوحت سنوات خبرتهم اكثر من 10 سنوات. من خلال هذه النسب يتضح ان ثلثي العاملين حديثي الخبرة وهي نتيجة منطقية بالنسبة لدم ص م لأنها دوما تبحث عن الكفاءات الجاهزة وذات خبرة من اجل الاستثمار فيها وتقليل التكاليف وتحقيق لنمو والازدهار للمؤسسة .

يلاحظ من الجدول ( 2-5) ان هذه النسب تعكس ان غالبية العاملين لديهم مؤهلات علمية اقل من ثانوي بنسبة 74.19% وهي اعلى نسبة، يليهم حملة مستوى تعليم ثانوي ثم المستوى الجامعي وأخيرا بنسبة منعدمة في الدراسات العليا.

وهذا ما يفسره ان المؤسسة تعتمد بشكل كبير على مهارة العاملين وهذا ما يتلاءم مع خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تقوم بالتدريب اثناء العمل خاصة اليدوية منها في مجال الانتاج خاصة مثل التفصيل، الخياطة، التغليف كما جاء في المادة 13 من القانون الداخلي للمؤسسة.

نلاحظ من الجدول ( 2-6) ان اعلى نسبة متمثلة في الاختيار الاول للأجر بعدد عمال يقدر ب 29 عامل ونسبة متمثلة في 46.77%، ثم يليه الاجر الاختيار الرابع في المرتبة الثانية والأجر اختيار الثاني في المرتبة الثالثة وأخيرا اختيار الثالث بالمرتبة الرابعة.

كنتيجة كان اهتمام الاول لعدد كبير من للعمال منصب في الاجر، فهذا يعني عدم تلاءم في طريقة وضع الاجر في م ص م مما يجعل العامل يضع جل اهتمامه بالأجر ولهذا يجب على المؤسسة ان تبذل الجهود للقضاء على هذا المشكل وتبني نظام ناجع وفعال.

من خلال الجدول (2-7) نلاحظ ان العلاقات الشخصية ذات اهتمام جد ضعيف من قبل العمال حيث 50 عامل بنسبة (50%) اختاروا الدرجة الرابعة في المرتبة الأولى، ثم يليه الاختيار الثالث في المرتبة الثانية، ثم الاختيار الثاني في المرتبة الثالثة، وأخيرا اقل درجة اختيار الاول في المرتبة الاخيرة.

ونتيجة لهذا ان العمال على وعي كبير بأهمية العلاقات الشخصية وأثرها في تحسين ادائهم من خلال زيادة رغبتهم في العمل.

يلاحظ من الجدول (2-8) ان اهتمام العمال بمحيط العمل في المؤسسة كان في المرتبة الثالثة حيث بلغ عدد العمال 22 عامل في المرتبة الاولى، ثم يليه الاختيار الرابع في المرتبة الثانية، ثم الاختيار الثاني في المرتبة الثالثة وأخيرا الاختيار الاول في الرتبة الاخيرة.

وكنتيجة لهذا يمكن ان نستنتج ان المؤسسة توفر محيط عمل جيد لعمالها بحيث كان اهتمامهم في الوضع الحالي يحتل المراتب الاخيرة (الاختيار الثالث والرابع).

من خلال الجدول ( 2-9) نلاحظ ان الاحترام والتقدير حضبي باهتمام كبير من قبل العمال بحيث كان عدد العمال متساوي في الاختيارين الاول وثاني بعدد 24 عامل، ثم يليه الاختيار الثالث وأخيرا الاختيار الرابع .

يلاحظ من الجدول (2-10) ان اعلى عدد من العمال يرون بان عملية التدريب تساهم بشكل فعال في تحسين الاداء حيث بلغ عددهم 27 عامل، ثم يليه عملية تقييم الاداء بعدد يقدر بـ 24 عامل وأخيرا عملية التوصيف بعدد يقدر بـ 11 عامل، وهذه النتيجة مطابقة لخصوصية م ص م المتمثلة في التدريب أثناء العمل وما يعزز هذه النتيجة المادة 12 الخاصة بظروف العمل من القانون الداخلي للمؤسسة.

من خلال الدراسة الاحصائية لمتغيرات الموضوع سيتم التركيز على الإجابة عن الأسئلة التالية :

**السؤال الاول :** قياس صدق الاستبيان

**السؤال الثاني :** ما مدى وضوح مفهوم تحسين اداء الموارد البشرية ومدى تطبيقه في مؤسسة رغوة الجنوب تقرت؟

**السؤال الثالث :** ما مدى وضوح مفهوم صيانة الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة رغوة الجنوب تقرت ، ومدى الاهتمام بها من خلال (نظام الاجور، نظام الحوافز ونظام المزايا الوظيفية)؟

**السؤال الرابع:** ما هي العلاقة الارتباطية بين أساليب صيانة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة وتحسين الاداء في مؤسسة رغوة الجنوب تقرت كمتغير تابع ؟

حيث الفرضيات المعتمدة للأسئلة السابقة هي :

**الفرضية الجزئية الأولى :** هناك وضوح لمفهوم تحسين الاداء البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطبيقه الجيد في مؤسسة رغوة الجنوب تقرت.

**الفرضية الجزئية الثانية :** هناك وضوح لمفهوم صيانة البشرية لدى عمال مؤسسة رغوة الجنوب تقرت ، والاهتمام الجيد بها من خلال انظمتها.

**الفرضية الجزئية الثالثة :** هناك علاقة إرتباطية قوية جدا بين انظمة صيانة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة وتحسين الاداء البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مؤسسة رغوة الجنوب تقرت كمتغير تابع .

وللإجابة على الفرضيات الجزئية سيتم الاعتماد على جداول spss المستخرجة سابقا.

**الفرع الاول: الإجابة الإحصائية عن الفرضية الجزئية الاولى :**

من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة رغوة الجنوب بتقرت حول مفهوم صيانة الموارد البشرية وتحسين الاداء البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والترتيب التنازلي لفقرات كل بعد وتحديد المستوى المرجح له بناء على قيمة المتوسط الحسابي

أولا : مفهوم تحسين الاداء البشري:

يظهر من الجدول (2-11) السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بمفهوم تحسين الاداء البشري بلغ (2.37) وانحراف معياري (0.48) وقد احتلت الفقرة رقم 38 (انسجامي مع جماعة العمل يجعلني أعمل بمجدية كاملة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.85) وانحراف معياري (0.680) وهذا ما يدل على رضا العاملين بظروف العمل وان هناك علاقة قوية بين الزملاء، وسلوك جيد بالنسبة للعمال وهذا ما يفسره ان من خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمل بروح الفريق والانسجام فيما بين العمال في حين جاءت الفقرة رقم 23 (يشجعني نظام الحوافز في المؤسسة على العمل برغبة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.13) وانحراف معياري (0.896) وهذا ما يفسره ايضا ان المؤسسة لا تعتمد بمنح الحوافز بشكل مباشر لعمالها وإنما يكون وفقا لشروط وقوانين وضعتها المؤسسة وهذا ما يلائم خصوصية محدودية مواردها المالية، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على وجود فهم واهتمام جيد ومقبول لتحسين الاداء البشري.

الفرع الثاني: الاجابة الاحصائية عن الفرضية الجزئية الثانية) مفهوم صيانة الموارد البشرية): الجداول السالفة

الذكر توضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة رغو الجنوب تقرت حول صيانة الموارد البشرية

أولا / الاجور:

يظهر من الجدول السابق (2-12) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالأجر بلغ (1.78) وانحراف معياري (0.75) وقد احتلت الفقرة رقم 05 (مناسبة المكافآت التي احصل عليها على الساعات الاضافية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (1.89) وانحراف معياري (0.81) وهذا دلا على وجود عدالة في منح المكافآت لأنها تعتمد على قوانين واضحة لكل العمال مما حقق رضاهم في حين جاءت الفقرة رقم 01 (اجري الشهري الذي أتتقاضاه يتساوى مع جهدي المبذول) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1.71) وانحراف معياري (0.948) وهذه نتيجة جد عادية لان العمال دائما يطمحون لزيادة مستوى الاجر في حين ان المؤسسة تعتمد على اجر المنصب وهذا ما يتلاءم مع خاصية محدودية الموارد المالية ، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة متوسطة مما يدل على نقص الاهتمام في تطبيق نظام الاجور للمؤسسة .

ثانيا/الحوافز:

يظهر من الجدول السابق (2-13) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالحوافز بلغ (2.022) وانحراف معياري (0.650) وقد احتلت الفقرة رقم 13 (الحوافز المعنوية لها اثر ايجابي على أدائي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.21) وانحراف معياري (0.852) وهذا ما تعتمد عليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل كبير لأنه يعتبر غير مكلف لها وذو نتائج ايجابية في حين جاءت الفقرة رقم 06 (مجموع الحوافز المادية التي احصل عليها في المؤسسة ت تساوى مع الجهود التي ابدلها في العمل) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1.84) وانحراف معياري (0.834) مما يدل على عدم رضا العمال حول الحوافز المادية والجهد المبذول وهذا ما يتوافق مع العبارة 23 (يشجعني نظام الحوافز في المؤسسة على العمل برغبة) (

الخاصة بمحور الأداء، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة متوسطة مما يدل على نقص الاهتمام في تطبيق نظام الحوافز بالمؤسسة.

### ثالثا/المزايا الوظيفية:

يظهر من الجدول السابق (2-14) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالمزايا الوظيفية بلغ (1.874) وانحراف معياري (0.544) وقد احتلت الفقرة رقم 16 (تسعى المؤسسة لتوفير العلاج والفحص الطبي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.24) وانحراف معياري (0.935) وهذا نتيجة أن المؤسسة تسيير وفقا قانون صريح وواضح وهذا ما جاء في الفصل الثالث الخاص بالمنح والتعويضات من القانون الداخلي للمؤسسة، في حين جاءت الفقرة رقم 15 (يرضيني مستوى الوجبات الغذائية في المؤسسة والمددة الممنوحة كافية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1.71) وانحراف معياري (0.818) وهذا يدل على عدم رضا العمال على الفترة الممنوحة وهذا ما لم يأتي بنص صريح في القانون الداخلي للمؤسسة، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة متوسطة مما يدل على نقص الاهتمام أيضا في تطبيق نظام المزايا الوظيفية بالمؤسسة.

وكخلاصة وإجابة عن السؤال الثاني يمكن القول بوضوح مفهوم صيانة الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة رغوة الجنوب تقرت، والاهتمام المتوسط وغير الكافي لأنظمة صيانة الموارد البشرية.

### الفرع الثالث : الإجابة الإحصائية عن الفرضية الجزئية الثالث:

#### أولا : العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة :

يتضح من جدول الارتباطات السابق (2-15) بأن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة لصيانة الموارد البشرية وتحسين الاداء البشري في مؤسسة رغوة الجنوب بتقرت كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حده، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين انظمة صيانة الموارد البشرية (الاجور، الحوافز، المزايا الوظيفية) وتحسين الاداء البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ككل (74.3%) وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل لصيانة الموارد البشرية في علاقتها بتحسين الاداء البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث كانت أقوى العلاقات مع البعد التابع (الاداء البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) بنسبة (69.2%) مع مفهوم الحوافز. وهذا دليل قاطع على أن عملية صيانة الموارد البشرية مهمة جدًا في تحسين الاداء البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع ملاحظة تدني نسبة العلاقة الارتباطية بين المتغير التابع والمتغيرات مستقلة للعناصر صيانة الموارد البشرية، حيث بلغت هذه النسبة إلى (68.7%) بالنسبة للمزايا الوظيفية، وإلى (45%) بالنسبة للآجر.

#### ثانيا : اختبار الفرضية الجزئية الثالثة الخاصة بالعلاقة الارتباطية : ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي

باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي (الاجور، الحوافز، المزايا الوظيفية) والمتغير التابع هو (الاداء البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة).

من الجدول السابق (2-16) معامل الارتباط الخطي بين انظمة صيانة الموارد البشرية وبين الاداء البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو (74.3%) أي هناك ارتباط متوسط بينهم ، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (55.3%) ، بمعنى أن (55.3%) من تحسين الاداء البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعود لنظام صيانة الموارد البشرية ، والنسبة المتبقية (47.7%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ

### ثالثا : تبين خط الانحدار :

من الجدول السابق (2-17) نجد ما يلي :

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 8.072 ومجموع مربعات البواقي هو 6.534 ومجموع المربعات الكلي يساوي 14.606 ؛
- درجة حرية الانحدار هي 3 ودرجة حرية البواقي هي 58 ؛
- معدل مربعات الانحدار هو 2.691 ومعدل مربعات البواقي هو 0.113؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 23.886 ؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها ، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل (2-1) يوضح ذلك .

من خلال الجدول (2-18) نلاحظ:

خط الانحدار يساوي 1.108 الذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم  $Y = ax + b$  ، بحيث Y متغير تابع و x متغير مستقل؛

وبتالي معادلة خط الانحدار نصيغها في الشكل التالي:

$$y = ax + b$$

$$y = -0.109x + 0.35x^2 + 0.39x^3 + 1.108$$

حيث:  $x_1$  = تمثل الاجور

$x_2$  = تمثل الحوافز

$x_3$  = تمثل المزايا الوظيفية.

وعند دراسة قيم sig نجد إن القيم 0.002، 0.003 هي قيم مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة فتصبح معادلة خط الانحدار

$$Y = -0.109x + 0.35x^2 + 0.39x^3 + 1.108$$

- وبالتالي نستنتج أن الحوافز والمزايا الوظيفية هما الأكثر أهمية وتأثيراً على صيانة الموارد البشرية من بين باقي عناصر الصيانة.

#### رابعاً: إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي :

إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Régression) من اجل معرفة المتغيرات المستقلة المتبقية للتنبؤ بتحسين الاداء البشري من خلال أنظمة صيانة الموارد البشرية.

من الجدول السابق (2-19) نلاحظ أن المتغيرين المستقلين المتبقين في نموذج الدراسة النهائي هما الحوافز والمزايا الوظيفية فقط.

من الجدولين السابقين المدرجان تحت رقم (2-20) نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج متغير مستقل والاحتفاظ بمتغيرين مستقلين هما الحوافز والمزايا الوظيفية هذا ما يتوافق تماما مع نتائج عملية التحليل الإحصائي المتعدد السابقة.

حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذين المتغيرين المستقلين (الحوافز والمزايا الوظيفية) والمتغير التابع (تحسين الاداء البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) نسبة (73.4%) وهو دليل على وجود ارتباط خطي متوسط بينها. حيث أن (53.9%) من تحسين الاداء البشري في م ص م يعود إلى الحوافز والمزايا الوظيفية والنسبة المتبقية (46.1%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

علما أن الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي يعود للمتغير المستقل المصحف لأن لوجوده يضمن ارتباط خطي بنسبة (69.2) مع المتغير التابع رغم المستوى المتوسط لإجابات العمال على فقرات هذا المتغير في الاستبيان الذي قم بتحليله سابقا.

وهنا نستنتج ان ارتباط عناصر المتغير المستقل بالمتغير التابع جاءت بترتيب التالي:

الحوافز (69.2%) ، المزايا الوظيفية (5.1%) وأخيرا بنسبة تكاد تكون معدومة (0.9%) مقارنة بمعامل الارتباط الكلي بين المتغيرا المقدر بـ (74.3%).

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise :

من الجدول السابق (2-21) نجد ما يلي :

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 7.877 ومجموع مربعات البواقي هو 6.729 ومجموع المربعات الكلي يساوي 14.606؛
- درجة حرية الانحدار هي 2 ودرجة حرية البواقي هي 59؛
- معدل مربعات الانحدار هو 3.398 ومعدل مربعات البواقي هو 0.114؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 34.530؛

- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.005 فرفضها ،وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات

### خامسا : اختبار تحليل التباين الثنائي (TOW Way ANOVA) لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لتحسين الاداء البشري:

حيث الفرضية الرئيسية هي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات نظرة العاملين لتحسين ادائهم بسبب اختلافهم في الخصائص الشخصية كالمستوى التعليمي والخبرة.

الفرضية الفرعية الأولى : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات نظرة العاملين لتحسين الاداء تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

من خلال الجدول السابق (2-22) الذي يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتحسين ادائهم تبعا لمتغير المستوى التعليمي نجد ان علاقة الأداء بالمستوى التعليمي لا توجد فروق تبعا للمستوى فعلا لأن مستوى دلالة الاختبار Std. Error أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 وبالتالي تقبل فرضية عدم وجود علاقة.

الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات نظرة العاملين لتحسين ادائهم تبعا لمتغير الخبرة العمل

من خلال الجدول (2-23) نجد ان علاقة الأداء بالخبرة العملية لا توجد فروقا تبعا للخبرة فعلا لان مستوى دلالة الاختبار Std. Error أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 وبالتالي تقبل فرضية عدم وجود علاقة.

### سادسا: تعقيب على الدراسات السابقة التي تتوافق وتختلف مع الدراسة الحالية :

من خلال عرض الارقام والنتائج المتوصل اليها في الجانب التطبيقي للموضوع في الجانب التطبيقي للموضوع توصلنا الى وجود بعض الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية للموضوع والبعض الاخر يختلف في ذلك.

ومن بين الدراسات التي جاءت موافقة للموضوع دراسة امين عزري بعنوان: دراسة اثر الحوافز المادية على رضا العاملين ،حيث توصلت الدراستين السابقة والحالية الى ان رضا العاملين حول الحوافز الممنوحة اليهم يتحقق من خلال تكامل وانسجام الحوافز المادية والمعنوية فيما بينها وهذا ماجاءت به الدراسة الحالية ان اهم عناصر عملية الصيانة هي الحوافز (مادية،معنوية) والمزايا الوظيفية.وهذا ما تؤكد ايضا دراسة علاء خليل محمد العكش بعنوان: نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الاداء الوظيفي ،الذي توصل ان عدم الانصاف في منح الحوافز والمكافآت سيؤذي ذلك الى وجود اثر سلبي على اداء العاملين

كما تتفق دراستنا ايضا مع دراسة جمال نمر موسي بعنوان: اثر التعويضات في رضا العاملين التي اظهرت ان التعويضات تؤثر تأثيرا ذو دلالة احصائية على رضا العاملين وبالتالي على تحسين مستوى ادائهم.

وهناك بعض الاختلافات الطفيفة في دراسة انس عبد الباسط عباس ،سليمان عبد الله حمادي بعنوان الحوافز وأثرها على الاداء حيث اقتصر نوعا ما على ان الحوافز والمكافآت المادية فقط التي تطور العمل.

خلاصة الفصل:

من خلال القيام بالدراسة الميدانية لمؤسسة رغوّة الجنوب تقرت توصلنا الى العديد من النتائج بناء على التحليل الذي دل على ان عملية صيانة الموارد البشرية من خلال الاجور والحوافز والمزايا الوظيفية تؤثر تأثيرا قويا على تحسين الاداء البشري في م ص م حيث اظهرت النتائج مدى فهم العمال لعملية تحسين الاداء وهذا ما اظهره المتوسط العام لفقرات هذا البعد.

كما اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطيه دالة احصائيا وعند مستويات ايجابية بين عناصر عملية الصيانة وتحسين الاداء البشري في المؤسسة، إلا ان النتائج اظهرت ايضا عدم رضا العمال حول فقرات الدراسة الخاصة بالأجور والحوافز والمزايا الوظيفية نتيجة نقص اهتمام المؤسسة بعناصر عملية صيانة الموارد البشرية.

ومن خلال الدراسة تم التوصل الى اكتشاف هام جدا وهو ان اهم عنصرين في الصيانة وتحسين الاداء هما الحوافز والمزايا وليس الأجور.

من خلال بحثنا هذا حاولنا تحديد اهمية صيانة الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين في م ص م وحاولنا تحليل العلاقة بينهما من خلال الاجابة على اشكالية البحث والمتمثلة في " مدى اهمية صيانة الموارد البشرية (الاجور ، الحوافز والمزايا الوظيفية) في تحسين اداء العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة ورغوة الجنوب بصفة خاصة "

بعد استيفاء البحث توصلنا الى النتائج والتوصيات و الآفاق المحتملة لمواصلة البحث التي نوردتها كما يلي:

### أولا: اختبار الفرضيات

من خلال الفرضيات الموضوعية سابق تبين مايلي:

- **الفرضية الاولى:** والتي تنص على أن " أداء العاملين يتمثل في القيام بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله م ،وقدرتهم على أداء مهامهم في إطار الوظائف التي يشغلونها، ويتأثر الاداء بعدة عوامل مما يتطلب تحسينه من خلال المداخل المناسبة مثل:التدريب ،الصيانة ، تقييم الاداء و الاتصال الداخلي " وقد تم اثبات صحة هذه الفرضية من خلال ما ورد في الجانب النظري وكذا الدراسة الميدانية اي هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الاداء البشري من تحقيق الاداء المتميز ،مما يتطلب الاهتمام بجميع مداخل تحسين اداء العاملين ،وفي هذا الاطار وجدنا اهتمام مؤسسة رغوة الجنوب ينصب أكثر على التدريب ثم تقييم الاداء وأخيرا عملية التوصيف .
- **الفرضية الثانية:** والتي تقول أن " صيانة الموارد البشرية هي الاهتمام بالعوامل التي تؤدي الى زيادة رغبة الفرد في أداءه لعمله مما ينعكس على تحسن مستوى ادائه . " وهذا يدل على صحة الفرضية الثانية التي نصت على أن عملية الصيانة تقوم على اساس توليد الرغبة في العمال من اجل بذل اقصى جهد في العمل والاهتمام بأنظمة الصيانة حيث المؤسسة يجب ان توفر انظمة جزئية متكاملة متمثلة في الاجور ، الحوافز والمزايا الوظيفية .
- **الفرضية الثالثة:** وتقول بأن " تؤثر عملية صيانة الموارد البشرية في مؤسسة رغوة الجنوب كثيرا على أداء عاملها بفضل مختلف الإجراءات التي تقوم بها. " حيث ثبت صحة هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباطية قوية بين صيانة الموارد البشرية(الاجور ،الحوافز والمزايا الوظيفية) و تحسين اداء العاملين مما يدل على مدى اهمية صيانة الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،رغم ذلك نلحظ ضعف مستويات صيانة الموارد البشرية ونقص الاهتمام مؤسسة رغوة الجنوب بها ،كما توصلت الدراسة الى نتيجة مهمة هي أن صيانة الموارد البشرية في م ص م ترتكز بشكل كبير على الحوافز والمزايا الوظيفية وليس على الاجور .

**ثانيا:نتائج الدراسة** من خلال دراستنا لموضوع البحث تم التوصل الى ما يلي:

### 1) نتائج الدراسة النظرية :

- تكتسي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية اهمية بالغة في المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية نظرا للدور الذي تضطلع به في ذلك؛
- ان اهم عناصر صيانة الموارد البشرية هي تلك العناصر التي تهتم بزيادة الرغبة في أداء العمل والتي تعتبر عنصر حسي للعامل بحيث يصعب التعامل معه على عكس القدرة على أداء العمل التي يمكن اكتسابها او صقلها من خلال عملية التدريب أو تقييم الاداء لتصحيح الانحرافات من اجل تحسين مستوى الاداء؛

- تتميز العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنه لا تملك انظمة أجور وحوافز ومزايا وظيفية واضحة وفعالة نظرا لعدم إدراكها مدى أهميتها في تحسين أداء العاملين؛
  - اظهرت الدراسة ان العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد في عملية تسيير مواردها البشرية على الخبرة بشكل كبير أكثر من اعتمادها على مسيرين مختصين في مجال تسيير الموارد البشرية؛
- (2) نتائج الدراسة التطبيقية:**

- من التوجهات الحديثة للعديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة زيادة الاهتمام بتحسين مستويات اداء العاملين نظرا لدوره الهام في المساهمة في تحقيق أهداف هذه المؤسسات ؛
- عدم وجود وحدة تنظيمية خاصة بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة ومختصين في ذلك من شأنه أن يؤثر في قدرتها على إنجاز مهامها بشكل جيد ؛
- من خلال تحليل نتائج الاستبيان توصلنا الى:
- قدم عمال مؤسسة رغوة الجنوب بتقرت مفهوم جيد ومقبول حول تحسين الاداء البشري ؛
- هناك عدالة في المكافآت الخاصة بالساعات الاضافية في العمل إلا انه عدم وجود رضا العمال حول تناسب بين الاجر والجهد المبذول؛
- اظهرت نتائج الدراسة ان نظام الاجور، الحوافز والمزايا الوظيفية في مؤسسة رغوة الجنوب بتقرت غير فاعل ومدني ولا يساعد على تحسين الاداء العاملين بدرجة كبيرة؛
- نقص اهتمام مؤسسة رغوة الجنوب بتقرت بتطبيق انظمة الصيانة (الاجور ، الحوافز والمزايا الوظيفية ) ؛
- ابدأ عمال مؤسسة رغوة الجنوب بتقرت رأيهم الايجابي حول اهمية الحوافز المعنوية ومدى تأثيرها على مستوى ادائهم غير أنهم غير راضين عن الحوافز المادية التي يحصلون عليها وان نظام الحوافز لا يشجع كثير على العمل ؛
- بينت الدراسة ان هناك اثر ضعيف لفعالية نظام الاجور ودوره في تحسين اداء العاملين في مؤسسة رغوة الجنوب بتقرت على عكس نظام الحوافز والمزايا حيث يعتبران اهم عناصر الصيانة .

**ثالثا : التوصيات :** على ضوء النتائج المتوصل اليها سابقا نقدم بعض التوصيات والاقتراحات حول تحسين اداء العاملين من خلال فعالية صيانة الموارد البشرية في المؤسسة:

- على المؤسسة ان تولي اهتماما أكبر لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة كوحدة تنظيمية مستقلة ومسيرة من طرف مختصين في هذا المجال ؛
- على المؤسسة ان تسعى لتصميم نظم للحوافز والمزايا اكثر فعالية من اجل زيادة مستويات الرغبة في العمل لدى العاملين ؛
- ربط الحافز بالجهد المبذول في تحقيق الحد الامثل للأداء؛
- أن تكون الحوافز متزامنة عند وقوع السلوك ؛

- ان توابك انظمة الصيانة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع ،والتي تؤثر على حاجات العاملين ورغباتهم وتوقعاتهم ؛

### رابعاً: آفاق الدراسة : يعتبر موضوع اهمية صيانة الموارد البشرية في تحسين ادائها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بين المواضيع

الحديثة و الهامة في مجال تسيير الموارد البشرية،وبالنظر الى ما جاء في هذه الدراسة نجد ان مجال البحث لازال مفتوح وفي بدايته بالنظر الى اتساع موضوع صيانة الموارد البشرية وما يرتبط به من افكار جديدة تحتاج للدراسة والتوسع فيها وبالتالي هناك مجموعة من الآفاق البحثية في هذا الموضوع تتركز على محاور اساسية منها:

- أثر صيانة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الانتاجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- واقع و أهمية تقييم الاداء ونظم الحوافز والمكافآت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛
- صيانة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1. احمد ماهر، نظم الاجور والتعويضات (دليلك الى الرواتب والحوافز والمزايا وخدمات العاملين)، الطبعة الاولى،الدار الجامعية للنشر،الاسكندرية مصر ،2010.
2. بن عنتر عبد الرحمان ،ادارة الموارد البشرية (المفاهيم و الأسس الابعاد ،الاستراتيجية)، الطبعة العربية ،دار اليازوري العلمية للنشر،عمان الاردن ،2010.
3. توماس فلانزي (مع مجموعة من خبراء هاي الاستشارية) ،العاملون و الاداء و الاجور( حوافز متطورة في المنظمات المتغيرة)،خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال ، العدد الثالث،السنة الخامسة ، اصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)،القاهرة مصر،فبراير 1997. [www.edara.com](http://www.edara.com)
4. خبايا عبد الله ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة؛بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، المسيلة الجزائر،2012.
5. خضير كاظم حمود،ياسين كاسب الخرشة، ادارة الموارد البشرية ،الطبعة الاولى،دار الميسرة للنشر ،عمان الاردن،2007.
6. روبرت ماتش، جوهان جاكسون ، ترجمة محمود فتوح ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى،دار شعاع للنشر والعلوم ، مؤسسة محمد بن راشد ال مكتوم الامارات العربية المتحدة،2009
7. سمية مصباح،دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية،مذكرة ماجستير في علوم التسيير ،تخصص تسيير الموارد البشرية،جامعة منتوري قسنطينة الجزائر،2010
8. طلق عوض الله السواط ،طلعت عبد الوهاب سندي ،طلال مسلط الشريف، الادارة العامة المفاهيم الوظائف الانشطة ، بدون طبعة ،دار الحافظ للنشر،المملكة العربية السعودية بدون سنة.
9. عبد الرحمان بابنات،ناصر داي عدون،التدقيق الاداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر،بدون طبعة،دار المحمدي العامة،الجزائر'2008.
10. عبد الله بن عبد الغني الطاجم، طلق بن عوض الله السواط ،السلوك التنظيمي (المفاهيم النظريات التطبيقات) ،الطبعة الرابعة ،دار الحافظ للنشر،المملكة العربية السعودية،2003.
11. علي السلمي، ادارة الافراد والكفاءات الانتاجية ،طبعة الثالثة ، مكتبة غريب للنشر،القاهرة مصر1983.
12. علي السلمي،ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية،بدون طبعة،دار غريب للنشر،القاهرة مصر،2001،ص 168.
13. عمر وصفي عقيلي ،ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ،الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر،عمان الاردن،2009.
14. فيصل حسونة ،ادارة الموارد البشرية ،طبعة الاولى ، دار اسامة للنشر،عمان الاردن ،2007.
15. كامل بربر،إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات،الطبعة الاولى،دار المنهل اللبناني ، بيروت لبنان2008.

## قائمة المراجع

16. مصطفى نجيب شاويش ، ادارة الموارد البشرية ادارة الافراد، طبعة الثانية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الاردن 2004.
17. هالة منصور ، المهارات السلوكية في ادارة المؤسسات ، بدون طبعة ، المكتبة الجامعية ، الاسكندرية مصر 2002 .
- الاطروحات والمذكرات :**
18. إبراهيم بن يحيى، تأثير نظام ادارة الجودة على الاداء البشري بالمؤسسة الصناعية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2010/2011.
19. أمين عزري، دراسة اثر الحوافز المادية على رضا العاملين (حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الابرار ENTP، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة الاعمال، غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة الجزائر، سنة 2003.
20. جمال نمر موسي المصري ، أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الاسلامية بغزة-قطاع غزة، الجامعة الاسلامية بغزة، كلية الدراسات العليا، كلية التجارة ،قسم ادارة الاعمال ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ،غير منشورة، 2009.
21. خالد رجم، اثر نظام معلومات الموارد البشرية على اداء العاملين ،مذكرة ماجستير ، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، غير منشورة ، 2011/2012.
22. عيبر فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، مذكرة ماجستير، منشورة بتفويض جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الاردن، 2009.
23. علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الاداء الوظيفي في وزارت السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ،الجامعة الاسلامية -غزة ، عمادة الدراسات العليا ، كلية التجارة ، قسم ادارة الاعمال ،رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال ،غير منشورة ، 2007.
24. فاطمة الزهراء عبادي، مقومات تحقيق الاداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2007.
25. فاطمة محمود رزق زعرب ،الامتة ودورها في تحسين اداء ادارات شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير ،غير منشورة ، الجامعة الاسلامية غزة ، 2008.
26. مروان أحمد حويحي، اثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل (حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة)، الجامعة الاسلامية غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، غير منشورة، 2008.

### القوانين والمراسيم:

27. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 77 الصادرة في 30 رمضان عام 1422هـ الموافق ل 15 ديسمبر 2001

### المحاضرات :

28. عبد الروؤف حجاج، محاضرة بعنوان نظام الحوافز، مقياس تأهيل في الموارد البشرية، تخصص تسيير المشاريع، مستوى سنة ثالثة ل م د ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2011/2010.
29. محسن عواطف، محاضرات مقياس المحيط المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مستوى اولى ماستر، جامعة قاصدي مرياح ورقلة الجزائر، 2012.
30. رشيد مناصريه، محاضرة بعنوان نشأة وتطور وظيفة الموارد البشرية ، مقياس الموارد البشرية ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2009/2008

### المواقع الالكترونية :

31. سعد عوض آل غنوم ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، محاضرة بعنوان ادارة الموارد البشرية بين الماضي والحاضر و الآفاق المستقبلية، تاريخ الاطلاع 2013/03/08 ، [www.hrdiscussion.com/hr3170](http://www.hrdiscussion.com/hr3170)
32. احمد السيد الكردي ، نشرت بتاريخ 27 مايو 2009، تاريخ الاطلاع 2013/02/24، [www.kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/12790](http://www.kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/12790)
33. محمد مصطفى محمود، بحث عن موضوع تصميم هيكل الاجور ، مقدم الى مركز تطوير الاداء والتنمية ، بدون سنة ، غير منشورة ، مطلع عليها بتاريخ 2013/03/08، [www.hrdiscussion.com/doumloadfile](http://www.hrdiscussion.com/doumloadfile)

34. Bernard Martory , Daniel Crozet ,GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, PILOTAGE SOCIAL ET PERFORMANCES, DUNOD , PARIS, 2005.
35. Sid Ahmad Benraouane ,LE MANAGEMENT DES RESSOURCES-18 HUMAINES ,Etude des concepts,approches et outils développés par les entreprises américaines,office des publications Universitaires,2010.
36. Sous la direction de louis jacques filion ,Management de PME de la création à la croissance , Europ et afrique Pearson Education ,France,2007.
37. Taieb Jean- pierre ,Les tableaux de bord de la gestion sociale, édition Dunod,paris,France,2004

الملافا



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة قاصدي مرباح ورقلة



قسم علوم التسيير

## استبيان

السيد المدير / اخي العامل ،اختي العاملة ،تحية طيبة وبعد.

تقوم الباحثة بإعداد مذكرة ماستر تحت عنوان

اهمية صيانة الموارد البشرية في تحسين ادائها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة : مؤسسة رغوة الجنوب – بتقرت –

في اطار التحضير لمذكرة ماستر تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول موضوع يعكس اهتمام المسير بتنمية المورد البشري ، نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي يحوي مجموعة من الاسئلة التي نود ان تجيبونا عليها ،كما نأمل ان تتسع صدوركم وأوقاتكم للمشاركة الصادقة في تحقيق هذه الغاية ،وذلك بتعاونكم من خلال ابداء آرائكم حول جميع فقرات هذا الاستبيان بدقة وموضوعية،مما يعزز الثقة في نتائج هذه الدراسة التي نأمل أن تعود على الجميع بالنفع والفائدة .  
ونؤكد لكم أن الآراء التي ستدلون بها سوف تتسم بالسرية التامة ، وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم .

للإجابة على الاسئلة يكفي فقط وضع العلامة ( x ) في الخانة المناسبة.

المحاور	الرقم	السؤال	غير موافق	محايد	موافق
الاجور	01	اجري الشهري الذي أتتقاضاه يتساوى مع جهدي المبذول			
	02	رضي عن الاجر الذي أتحصل عليه مقابل ما أقدمه من اعمال			
	03	يتناسب راتي مع طبيعة العمل الذي أيقوم به			
	04	العوائد التي أحصل عليها كافية لسد المتطلبات الحياة العادية ويلي حاجياتي			
	05	المكافآت التي احصل عليها على الساعات الاضافية مناسبة			
الحوافز	06	مجموع الحوافز المادية التي احصل عليها في المؤسسة تتساوى مع الجهود التي ابدلها في العمل			
	07	هناك عدالة في توزيع المكافآت المادية بيني وبين زملائي			
	08	أنا راض عن مستوى الحوافز التي أتلقاها			
	09	تلاءم الاجور والمكافآت للعمل الذي اقدمه من حيث الكم و النوع			
	10	تسعى الادارة في المؤسسة الى تطوير اداء العاملين وفقا لنظام الحوافز			
	11	تعتبر الحوافز المادية لها اثر ايجابي على ادائي			
	12	تقدم الحوافز بشكل فردي افضل من الجماعي			
	13	الحوافز المعنوية لها اثر ايجابي على أدائي			
	14	العلاوات التي أتلقاها تكافئ مستويات أدائي			
	15	يرضيني مستوى الوجبات الغذائية في المؤسسة والمدة الممنوحة كافية			
	16	تسعى المؤسسة لتوفير العلاج والفحص الطبي			
	17	المؤسسة تعمل على توفير النقل المريح			
المزايا الوظيفية	18	وظيفتي توفر لي فرص الابداع والتميز في العمل			
	19	أشعر بأني حصلت على ما تستحقه من ترقية في الوقت المناسب			
	20	المدير يشجعي على الابداع واقتراح افكار جديدة			
	21	يعتبر توفير خدمات متنوعة للعاملين حافزا ماديا لهم			
	22	أشعر بالرضا عن الخدمات التي تقدمها لي المؤسسة			
	23	يشجعي نظام الحوافز في المؤسسة على العمل برغبة			
الاداء البشري	24	تحقق لي وظيفتي نوع من التميز			
	25	تساعدني وظيفتي على اكتساب ثقافة عالية وعلى التجديد في الافكار والعمل			
	26	تتم الادارة بالموظفين على قدر المساواة والعدالة			
	27	بشكل عام أنا راضي عن عملي			

			أعتقد أن زيادة راتي مع بقاء نفس الاعمال المطلوبة مني تجعلني أشعر بحماس أكبر للعمل	28	الاداء البشري
			توفر لي المؤسسة كل وسائل ومستلزمات العمل	29	
			أرغب في بذل اقصى جهد لصالح المؤسسة	30	
			ظروف العمل مواتمة للأداء الجيد في المؤسسة	31	
			هل ترى ان الظروف الحالية مناسبة للعمل	32	
			يشعري محبط العمل بالرغبة بانجاز المهام الموكلة إلي	33	
			تسعى المؤسسة الى توفير كافة التسهيلات للعاملين لانجاز اعمالهم	34	
			توفر المؤسسة الظروف الامنة والسلامة في العمل	35	
			كثرة الانظمة والقوانين تجعل من العمل الجيد صعب	36	
			تربطني علاقة مع المجموعة التي أعمل بها	37	
			انسجامي مع جماعة العمل يجعلني أعمل بجدية كاملة	38	
			تتميز العلاقات بين الزملاء في المؤسسة بالاجابية	39	

40- حاول ترتيب العناصر التالية حول اولوياتك وأيهم تراه مهم بالنسبة لك في العمل (1)، (2)، (3)، (4).

- الاجر ( ) ، - العلاقات الشخصية ( ) ، - محيط العمل ( ) ، الاحترام والتقدير ( ) ،

41- إذا طلب منك تحسين مستوى ادائك ايهم تراه يساهم بشكل فعال ومناسب لرفع من ادائك

- عملية التدريب  ، - تقييم الاداء لمعرفة مستواك

- عملية التوصيف (وصف شامل لمتطلبات الوظيفة وتحديد المسؤوليات) من أجل تحديد قدراتك

المعلومات الشخصية:

الجنس: ذكر ( ) ، أنثى ( )

الخبرة العملية (المهنية): 5 سنوات أو أقل ( ) ، من 6 الى 10 ( ) ، أكثر من 10 ( )

المستوى التعليمي: أقل من الثانوي ( ) ، ثانوي ( ) ، جامعي ( ) ، دراسات عليا ( )

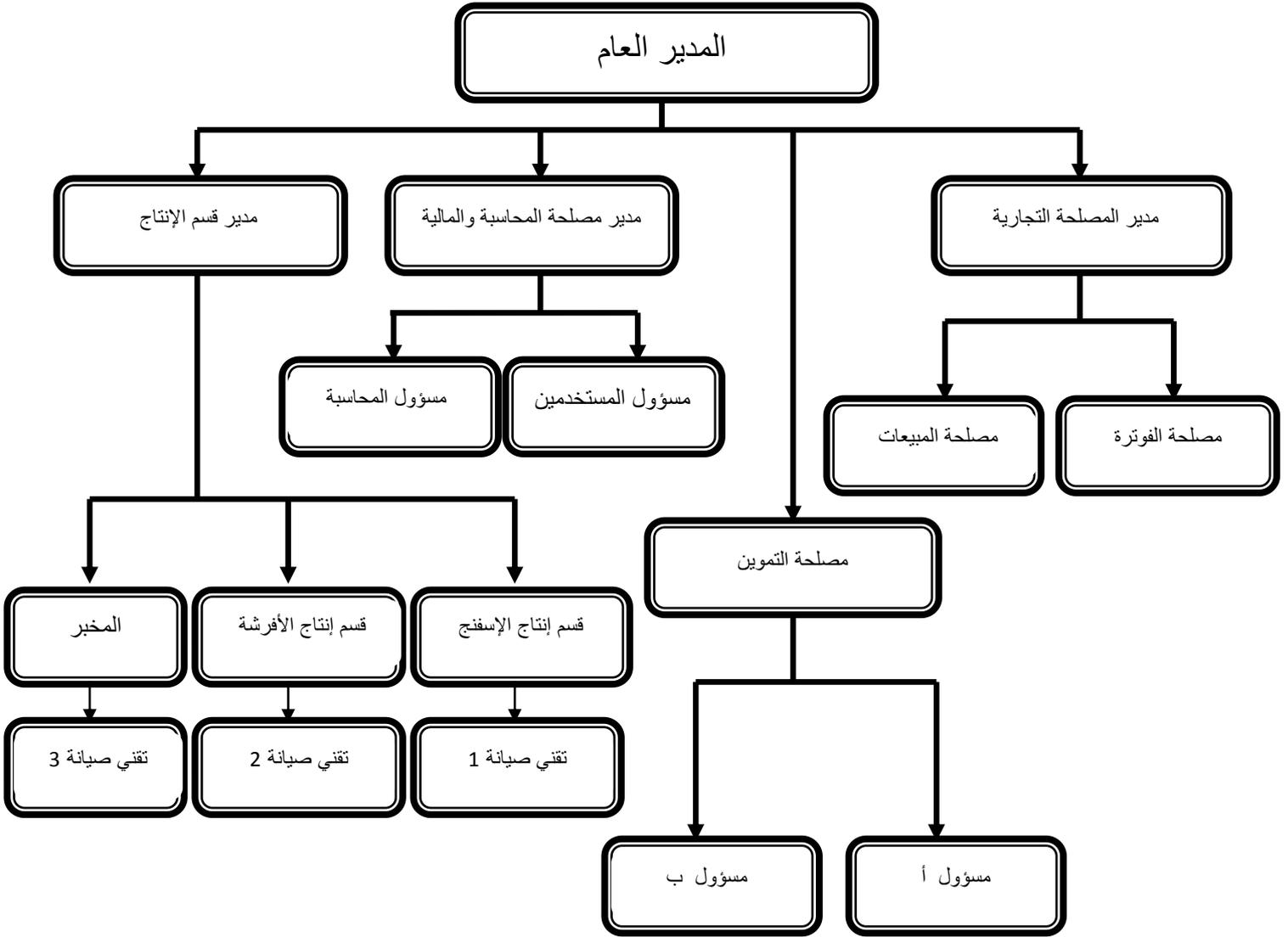
شكرا على تعاونكم معنا و تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

## قائمة الأساتذة المحكمين من ذوي الاختصاص بجامعة ورقلة

بعد اختيار الاسئلة التي تتلاءم مع محاور الموضوع والقيام بعينة استطلاعية لمعرفة مدى فهم الاسئلة من قبل العمال تم تعديل الاستبيان بالشكل المناسب من حيث تركيب وعدد كل من المحاور والفقرات بما يتلاءم مع التحليل والاختبار ، من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من اعضاء هيئة التدريس بالجامعة المتخصصين في الموارد البشرية، تصميم استبيان، الاحصاء أجريت التغييرات اللازمة في ضوء مقترحات المحكمين وبذلك تم وضع الاستبيان في صورته النهائية، وكان التحكيم من قبل الاساتذة الآتية اسمائهم :

- ✓ رشيد مناصرية
- ✓ عبد الحكيم بن جروة
- ✓ منير بن عبد الهادي
- ✓ سعيد هتهات
- ✓ حميود عمار
- ✓ سلامي منيرة

الهيكل التنظيمي لمؤسسة رغوة الجنوب



المصدر: من اعداد الطالب بناء على مصالح المؤسسة (بتصرف)