

قسم علم إجتماع
تخصص تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

استراتيجية ادارة الموارد البشرية و دورها

في تحسين اداء المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمديرية وحدة البريد الولائية -تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة االماستر L.M.D

إشراف الاستاذة:

• د. لطرش فيروز

إعداد الطالبتان:

- جديلي كوثر
- بن ساكنة مباركة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بورزق نوار	استاذ محاضر أ	رئيس
لطرش فيروز	استاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
حاتم شبايكي	استاذ محاضر ب	مساعد

المخلص

هدفت الدراسة الى محاولة التعرف على دور استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسة الجزائرية، من خلال سياسة الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير وسياسة التحفيز والتعرف على طبيعة هذا الدور انطلقنا من تساؤل الرئيسي:

- ما دور استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء مديرية وحدة البريد الولائية تبسة؟

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل باستخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والإجابة عن اشكالية وفرضيات الدراسة وتوصلت هاته الدراسة الى نتائج الاتية:

- تساهم استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسة وحدة البريد -تبسة-
 - ان سياسة اختيار وتعيين الموارد البشرية تؤدي فعلا إلى تحسين الأداء في مديرية وحدة البريد الولائية -تبسة-.
 - تدريب وتطوير الموارد البشرية يساهم في تحسين أداء وحدة البريد الولائية -تبسة-
 - نظام تحفيز الموارد البشرية يساهم في تحسين أداء مديرية وحدة البريد الولائية -تبسة-
- الكلمات المفتاحية:** إستراتيجية ادارة الموارد البشرية، تحسين الاداء، مؤسسة مديرية وحدة البريد

شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل ونحمده الذي بنعمته تتم الصالحات على مامن به علينا من التمام و الكمال بعد التيسير والتوفيق لنجاح هذا العمل واستنادا لقوله عليه الصلاة والسلام :
"لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

نتقدم بالشكر الجزيل الى كل من الاولياء الاكارم وكل افراد الاسرة الكريمة .
والى الدكتورة لطرش فيروز على المجهودات التي بذلتها في سبيل انجاح هذا العمل
والنصائح والتوجيهات التي افادتنا بها ولنا كل الفخر لإشرافها على هذا التقدير
راجين من المولى عز وجل ان يبارك فيها ويجازيها عنا الف شكر .
كما نتوجه بالشكر الجزيل للأساتذة الافاضل اعضاء لجنة التحكيم لقبولهم مناقشة
هذا العمل المتواضع
كما نتوجه جزيل الشكر والتقدير الى كل عمال مديرية البريد الولانية وبالأخص
روابي سعيد لما تلقيناه من تعاون مستمر منه .
كما لانسى كل من ساهم من قريب او من بعيد في انجاز هذا العمل .

لكم منا فائق الاحترام والتقدير

الفهرس العام

الفهرس العام

المقدمة العامة:.....أ

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

تمهيد: 5

1. اشكالية الدراسة:..... 6

التساؤلات الفرعية:..... 9

2. الفرضية الرئيسية:..... 9

الفرضيات الجزئية:..... 9

3. اهمية الدراسة:..... 10

4. اسباب اختيار الموضوع:..... 10

5. اهداف الدراسة:..... 11

6. مفاهيم الدراسة:..... 11

7. الدراسات السابقة:..... 16

8. مقاربات النظرية:..... 27

الفصل الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

خلاصة:..... 52

1. ماهية ادارة الموارد البشرية 55

1.1 نشأة وتطور ادارة الموارد البشرية 55

2.1 اهمية واهداف ادارة الموارد البشرية 59

1.2.1 اهمية ادارة الموارد البشرية 59

2.2.1 اهداف ادارة الموارد البشرية:..... 61

62.....	3.1 وظائف ادارة الموارد البشرية:
67.....	2.2 اهمية وأهداف استراتيجية ادارة الموارد البشرية
67.....	1.2.2 أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية:
69.....	2.2.2 اهداف الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية:
70.....	3.2 الابعاد الاستراتيجية لدور ادارة الموارد البشرية:
72.....	4.2 تكوين استراتيجية ادارة الموارد البشرية:
78.....	خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: أداء المؤسسة

80.....	تمهيد:
81.....	1. مفاهيم عامة حول الاداء المؤسسة.....
81.....	1.1 اداء المؤسسة....المفهوم والأنواع.....
81.....	1.1.1 اداء المؤسسة:
82.....	2.1.1 انواع اداء المؤسسة:
84.....	2.1 الابعاد والعوامل المؤثرة في اداء المؤسسة.....
84.....	1.2.1 ابعاد اداء المؤسسة:
86.....	2.2.1 العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة:
87.....	3.1 تقييم اداء المؤسسة:
88.....	2. الاطار العام لتحسين اداء المؤسسة:
88.....	1.2 مفهوم تحسين الاداء واهميته
88.....	1.2 تعريف تحسين الاداء:
89.....	2.2 اهمية تحسين الاداء:
90.....	2.2 خطوات تحسين الاداء:

3.2. دوافع تحسين الاداء بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية: 91

خلاصة: 94

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

1. مجالات الدراسة: 96

2. طبيعة الدراسة والمنهج المستخدم: 98

3. مجتمع الدراسة: 98

4. تقنيات البحث: 99

5. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة: 100

6. أساليب تحليل البيانات: 102

7. خصائص العينة: 104

الخلاصة: 109

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل فقرات الدراسة 111

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة 131

1-2 مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات 131

2-3 مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة: 139

النتائج العامة 139

الخاتمة: 142

قائمة المصادر والمراجع 144

الملاحق /

الملخص /

فہرست الجداول

- جدول رقم (01): يبين مجال متوسط إجابات الأفراد..... 103.....
- جدول رقم(02): توزيع أفراد المجتمع حسب متغير الجنس 104.....
- جدول رقم (03): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الفئة العمرية..... 105.....
- جدول رقم (03): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي..... 106.....
- جدول رقم (04): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية..... 106.....
- الجدول رقم (05): يبين المقاييس الإحصائية لمحور سياسة اختيار وتعيين الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة..... 111.....
- الجدول رقم (06): يبين المقاييس الإحصائية لمحور مساهمة تدريب وتطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة..... 118.....
- الجدول رقم (07): يبين المقاييس الإحصائية لمحور مساهمة تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة..... 125.....

فنه ررس الأشكال

- شكل (01) يوضح مكونات النظام.....48
- شكل (02) يوضح العناصر المشكلة للسلوك الانساني داخل المنظمة.....49
- شكل(03) يوضح الفروق التي كشف عنها اوشي في سلوك المؤسسات الامريكية واليابانية:51
- شكل يوضح (04): استراتيجيات وظائف وممارسات ادارة الموارد البشرية.....75



يعتبر موضوع استراتيجية ادارة الموارد البشرية من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام الكثير من المفكرين والمختصين في مجال إدارة الأعمال وذلك كون أن للعنصر البشري أهمية كبيرة، ومن أهم عوامل الإنتاج في المنظمة.

ويمكن ان تعتبر الموارد البشرية أهم أصول المنظمات ونقطة قوتها، ولمواجهة التحديات الراهنة في ظلّ المعرفة والتكنولوجيا والتغيّر الدائم في التوجهات الاقتصادية العالمية، وبادراك المنظمات ان المورد البشري أصبح حقيقة مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية، وان المنظمات اليوم تحتاج لإدارة فعالة للموارد البشرية، تأخذ فيه ادارة الموارد البشرية دورا استراتيجيا يسهم وبشكل مباشر في رفع كفاءتها وتحقيق اهدافها الاستراتيجية.

وفي ظل التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم، في مختلف جوانب الحياة المعاصرة، أصبحت تعاني الكثير من المنظمات الإنتاجية، والاقتصادية من مشاكل الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة، فبينما تشكو إدارات أو أقسام معينة في هذه المنظمات من زيادة عدد الأفراد عن حاجتها الفعلية، نجد إدارات أو أقسام أخرى تعاني، من ضغط العمل وعدم إمكانها تحقيق أهدافها لقلة مواردها البشرية.

مما أدى إلى الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وإدماجه إلى الإدارة الإستراتيجية بعدما كان هذا الاهتمام منحصرًا على عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه " قسم إدارة الأفراد".

وبالتالي إدماج إدارة الموارد البشرية للإدارة الإستراتيجية أصبحت من مهام الإدارة العامة، حيث هذه الأخيرة تحاول إدماج المورد البشري في القرارات الإستراتيجية عن طريق التخطيط ووضع برامج خاصة القابلة للتغيير من أجل توفير المورد البشري الملائم والضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية.

قد جاءت الدراسة موسومة تحت عنوان: استراتيجية ادارة الموارد البشرية ودورها في تحسين اداء المؤسسة.

حيث قسمت هذه الدراسة الي خمسة فصول فصول، ثلاثة منها تناولت الجانب نظري واثنان الجانب الميداني كالتالي:

الفصل الاول: وجاء بعنوان الاطار التصوري المفاهيمي للدراسة، وتم في هذا الفصل تحديد وصياغة إشكالية الدراسة وفرضياتها، ووضع أهمية وأسباب اختيار الموضوع، ثم أهداف الدراسة، وبعدها المفاهيم الدراسة، والمقاربات النظرية وأخيرا الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: وجاء بعنوان اسس نظرية حول إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتم التطرق في هذا الفصل إلى ماهية الادارة المورد البشرية، والتي تضمنت النشأة والتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وأهمية الموارد البشرية وأهداف الادارة موارد البشرية وكذلك وظائف إدارة الموارد البشرية ثم التطرق الي ماهية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، والتي تضمنت خصائص إستراتيجية ادارة الموارد البشرية وأهمية وأهدف استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومن ثم ابعاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث: الذي بعنوان اداء المؤسسة وتم التطرق في هذا الفصل إلى مفاهيم عامة حول أداء المؤسسة والتي تضمنت اداء المؤسسة المفهوم والأنواع، وابعاد والعوامل المؤثرة في أداء المؤسسة وتقييم اداء المؤسسة، ومن ثم التطرق الى الإطار العام لتحسين الأداء المؤسسة والذي تضمن مفهوم تحسين الأداء وأهميته وخطوات تحسين الاداء.

في حين تم التعرض الى الفصل الرابع بعنوان "الاطار المنهجي للدراسة " والذي احتوبعلى حدود الدراسة (المجال المكاني والمجال الزماني والبشري) ومن ثم طبيعة الدراسة والمنهج المس تخدم كما تضمنت مجتمع الدراسة وادوات وتقنيات البحث.

وفي الاخير خصصنا الفصل الخامس "لعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة "حيث
تضمن هذا الفصل تحليل خصائص العينة وعرض وتحليل فقرات الدراسة ومناقشة النتائج
في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة ومن ثم النتائج العامة وخيرا الخاتمة. والملحق وقائمة
المصادر والمراجع والملخص باللغة الفرنسية والانجليزية.

الفصل الأول

الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

تمهيد

1. اشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. اسباب اختيار الموضوع
5. اهداف الدراسة
6. مفاهيم الدراسة
7. الدراسات السابقة
8. المقاربات النظرية

خلاصة

تمهيد:

يعتبر الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة مرحلة أساسية ومن أهم مراحل البحث العلمي بشكل عام والبحث الاجتماعي بشكل خاص

فأي موضوع أو بحث علمي يعتمد على وجود أسس منهجية محددة وذلك من أجل الوصول إلى الحقائق فالمنهجية العلمية تكون بمثابة المفتاح الرئيسي والعمود الفقري للدراسة، حيث يحاول الباحث في هذه المرحلة إبراز أهم القضايا والمسائل التي تعرض لها في بحثه، كما على الباحث في هذه المرحلة أن يختار ذلك الإطار بدقة وحذر حتى يستطيع فك الغموض ولبس عن الموضوع. وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى صياغة إشكالية البحث التي تعتبر البنية الأساسية التي يبنى عليها الموضوع باعتبارها من أهم الخطوات التي يمر بها الباحث في بحثه، والتي من خلالها تم صياغة أسئلة الدراسة وفرضياتها ومن ثم تطرقنا إلى مجمل أسباب اختيار الموضوع وأهميته والأهداف التي نصبو إليها، إلى جانب ذلك فقد قمنا بصياغة المفاهيم الأساسية لبحثنا من نواحي لغوية واصطلاحية وإجرائية والتي لها صلة مباشرة بالبحث، كما تطرقنا لبعض المقاربات النظرية وأخيرا استعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراستنا.

1. اشكالية الدراسة:

ان الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية ليس عبثي فهو يعتبر طاقة انتاجية وذهنية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وهو راس المال الحقيقي للمؤسسة فبعد التغيرات التي حدثت والتطور الفكري والديناميكية المتسارعة، تغيرت النظرة للعنصر البشري، باعتباره مجرد يد عاملة. وأصبح ينظر له على انه قوى فعالة ومحرك اساسي للتطوير من المؤسسة، وان إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثنى مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المؤسسات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.

فيصبح أن بإمكانها ان تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة، وهي تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتَوَقَّع، على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر وحماسه للعمل.

لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري. فقد تعددت النظريات والعلماء الذين اهتموا بهذه الاخيرة من بينهم فريديريك تايلور وهنري فايول من المدرسة الكلاسيكية الى التون مايو من المدرسة العلاقات الانسانية النيوكلاسيكية الى المدارس الحديثة من بينهم نظرية النسق التعاوني وكذلك نظرية العاملين وغيرهم من النظريات والمفكرين الذين وضعوا اهتمام كبير بالعامل البشري ودوره في المؤسسة.

ومن يمكن ان نقول ان المؤسسات الاقتصادية عرفت تطورات كثيرة على مر التاريخ وخاصة في القرن الماضي وبعد الثورة الصناعية والتي احدثت تغييرات كثيرة على جميع الاصعدة وفي ظل التغييرات التي شهدتها بيئة العمل فان المؤسسات دائما ما تسعى الى تامين مواردها خاصة البشرية وتنمية كفاءتها الاستراتيجية وإتباع الاساليب المناسبة منها لمتعلقة بالموارد البشرية باعتبارها عنصر هاما وداعما اساسيا لأي نشاط داخل المؤسسة وأيضا فعاليته في النهوض والبناء الاجتماعي والاقتصادي.

فالمؤسسة الجزائرية بصفة عامة مثلا وغيرها من المؤسسات، تأثرت بتغييرات الفكر، وأصبحت امام تحديات كبرى لمسايرة هذه التطورات. لذلك استعانت بمجموعة من الاستراتيجيات مثل التدريب وإستراتيجية التوظيف، والتي تعمل على تقييم ادائهم والعمل على تحسينه،وقد سميت في تلك الفترة بالإصلاحات وتصحيحاتها.والتحول من ممارسة الادارة الوظيفية الى الادارة الاستراتيجية.اصبح امر ضروري كما يمكن القول ان استراتيجية ادارة الموارد بمختلف ابعادها،هي المحرك الاساسي لتحسين الاداء وزيادة الفعالية.

ومن اجل الاستغلال الامثل لهذه الموارد لجأت المؤسسات الى استخدام استراتيجية الادارة لهذا الاخير فهي ما يميز كل مؤسسة عن غيرها.فالتغييرات الحاصلة تستلزم على المؤسسات انتهاز ادارة استراتيجية واضحة،منظمة ومحكمة.للاوصول للنجاح وتحقيق الاهداف وذلك لان باقي الوظائف تعتمد بشكل كلي على المورد البشري،باعتباره عنصر حيوي في كفاءة اداء المؤسسات فقد اصبح مرتبط بكفاءة الاستراتيجية الادارة الموارد البشرية، بالتخطيط المتبع الذي وضعته الجهات المسؤولة من اجل رفع الانضباط للمورد وضمان استمراره.

وعليه يمكن ان نقول ان عملية تحسين الاداء يعتمد على الأساليب العلمية والمتطورة لتحليل الأداء البشري في بيئة العمل للتعرف على مدى فاعليته وكفاءته لتحقيق أهداف

المنظمة وتحديد مشكلات الأداء والأسباب المصاحبة لها وتحديد مستويات التدخل وأنواعها المختلفة سواء ما كان يتعلق بالتدريب أو غير ذلك من الحلول العلمية التي لا تتعلق بالتدريب الرسمي بهدف تحسين وتطوير الأداء البشري في بيئة العمل التي تسعى إلى التطور والرقى. مع تحديد خطط العمل والطرق التي يمكن الاستفادة منها لتعميم هذه الحلول ووسائل الاتصال الملائمة في المنظمة والتي تضمن اجراء عملية تحسين وتطوير الأداء البشري بكل فاعلية واقتدار.

ومن هنا يجب ان تتطلب نظرة شاملة تبدأ من الجذور. مع محاولة ايجاد حلول لها. وان عملية تحسين الاداء تعتمد على استغلال كل الفرص المتاحة امام المؤسسة، وذلك بالاهتمام بتدريب وتكوين العنصر البشري حيث تبدأ عملية التحسين بمرحلة إدراك وإدارة المنظمة للحاجة للتطوير من اجل التكيف مع كل من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة وبعد إدراك أهمية التغيير تأتي مرحلة اعداد استراتيجية لتطوير ثم مرحلة اعداد بديل التطوير مثل إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعد اختيار خطة التطوير المناسبة تأتي مرحلة التنفيذ وفي الأخير تأتي مرحلة التقييم، فالتحسين المستمر للأداء مرتبط بشكل كبير بالإستراتيجية ادارة الموارد البشرية من اجل تحسين وتطوير اداء المؤسسة ونجاحها.

وعلى ضوء مما سبق ومن اجل معرفة استراتيجية ادارة الموارد البشرية ودورها في تحسين اداء المؤسسة يمكن طرح الاشكالية التالية:

ما دور استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسة الجزائرية بمديرية وحدة البريد الولائية تبسة ؟

التساؤلات الفرعية:

- هل لسياسة الاختيار وتعيين الموارد البشرية دور في تحسين اداء مؤسسة بديرية وحدة البريد الولائية تبسة؟
- هل يساهم تدريب وتطوير الموارد البشرية في تحسين اداء مؤسسة بديرية وحدة البريد الولائية تبسة؟
- هل لنظام تحفيز الموارد البشرية دور في تحسين الاداء بديرية وحدة البريد الولائية تبسة؟

2. الفرضية الرئيسية:

- تساهم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز) في تحسين أداء مؤسسة بديرية وحدة البريد الولائية تبسة؟

الفرضيات الجزئية:

- لسياسة الاختيار وتعيين الموارد البشرية دور في تحسين اداء مؤسسة بديرية وحدة البريد الولائية تبسة؛
- يساهم تدريب وتطوير الموارد البشرية في تحسين اداء مؤسسة بديرية وحدة البريد الولائية تبسة؛
- يساهم نظام تحفيز الموارد البشرية في تحسين اداء مؤسسة بديرية وحدة البريد الولائية تبسة.

3. أهمية الدراسة:

- تكمّن أهمية الدراسة في نقاط التالية:
- الدور الذي تلعبه استراتيجية إدارة الموارد البشرية في عملية تحسين الأداء داخل المؤسسة كونها المحرك الأساسي لها؛
- توعية مسؤولي المؤسسات بأهمية الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة؛
- تعتبر تجربة عملية مفيدة تزيد في خبرة الباحث ومعلوماته؛
- تأكيد هاته الدراسة على الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية وتطويرها تماشياً مع التوجيه الاستراتيجي للمؤسسة وتطور العامل.

4. أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب وراء اختيار الموضوع نذكر منها:

الأسباب الموضوعية:

- المشاكل الحاصلة في المؤسسات الجزائرية سواء بين العمال والإدارة أو بين العمال أنفسهم وذلك راجع إلى عدم تبني استراتيجية صحيحة؛
- ضعف أداء المؤسسة الجزائرية سببه الأول عدم تبني الاستراتيجية المناسبة؛
- يعد من المواضيع التي تلفت اهتمام المتزايد نظر لظروف الحاصلة.

الأسباب الذاتية:

- ملامسة الموضوع التخصص وهو علم اجتماع التنظيم والعمل؛

- الاهتمام الخاص بالموضوع وناتج من الفضول الشخصي والعلمي بالإشكالية الادارة الاستراتيجية الموارد البشرية ؛
- اثراء المعرفة الشخصية حول احد المواضيع الهامة والتي تتبع اهميتها من اهمية الموارد البشري؛
- محاولة تعرف على واقع استراتيجية ادارة الموارد البشري في مركز البريد .

5. اهداف الدراسة:

تكمّن اهداف الدراسة في:

- محاولة الكشف عن دور استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسة الجزائرية من خلال معرفة دور سياسة الاختيار والتعيين في تحسين اداء المؤسسة الجزائرية؛
- تعرف على كيفية مساهمة التدريب والتطوير في تحسين اداء المؤسسة الجزائرية؛
- تعرف على نظام التحفيز وكيفية المساهمة في رفع الاداء المؤسسة الجزائرية.

6. مفاهيم الدراسة:

1-تعريف ادارة الموارد البشرية:

وهي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها اية منظمة لتحقيق اهدافها وتشتمل هذه العملية على استقطاب هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق اهداف المنظمة وتطويرها¹ .

¹- رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري، ص5.

كما عرفها Schuler "1995 بأنها الادارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق اهداف الفرد والمنظمة والمجتمع¹."

ويعرفها S torey 1995" ايضا نقلا عن ارمسترونخ ادارة الموارد البشرية بأنها ذلك المدخل المتميز لإدارة الاستخدام التي تسعى للحصول على الميزة التنافسية عن طريق الاستغلال الاستراتيجي للقوى العاملة ذات المهارة وذات الالتزام القوي، ويتم ذلك عبر مجموعة من الاساليب الثقافية والهيكلية الانشطة وشؤون الموظفين²."

كما عرفها Flippo "بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين وتنمية ومكافأة وتكامل ورعاية الافراد والحفاظ عليهم بغرض الاسهام في تحقيق الاهداف التنظيمية"³.

تعريف الاجرائي:

هي عملية الاختيار واهتمام وتنمية الموارد البشرية.وهي تلك الوظيفة والجانب من الادارة الذي يهتم بالموارد البشرية وعلاقتهم داخل التنظيم،من خلال مجموعة من الاساليب التي تعمل على تحسينها وحسن الاستفادة منها، وفعاليتها داخل المؤسسة.

وبمعنى هي الوظيفة التنظيمية تختص بتسيير شؤون الافراد داخل المؤسسة،وتتضمن العديد من الوظائف والأنشطة بغرض تحقيق الاهداف المؤسسة.

2-الاستراتيجية:

¹ - يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي: ادارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الاداري، طبعة1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص28.

² - عبد الرحمان سيار : ادارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، طبعة1، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الاسكندرية، 2014، ص16.

³ - مصطفى مصطفى كامل وآخرون: ادارة الموارد البشرية، (د،د،ن)، القاهرة، 2018، ص9.

لغة: هي فن من فنون العسكرية يتناول الوسائل التي يجب الاخذ بها في قيادة الجيوش.¹

تعريف الاصطلاحي:

هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول الى غاياتها وأهدافها المنشودة.²

وهي "عملية تتطلب قيادة موحدة ومرنة قادرة على حشد الجهود، وتنسيق مواقف جميع المتدخلين وتجاوز التعقيدات البيروقراطية، وترشيد الجهد والإمكانيات والوقت. وفتح هامش من الحرية، من حيث المبادرة والتحرك، والتدخل الناجع في الوقت المناسب وملائمة الاهداف المسطرة".³

التعريف الاجرائي: هي تصور ومقاربة ونظام من الاهداف تقوم به جهات المسؤولة لتسيير الموارد البشرية والمادية والتقنية للمؤسسة لسيرها نحو تحقيق اهدافها على المدى الطويل بمعنى اخر هي الصور الذهنية والعملية التي تضعها الادارة والمراد الوصول اليها عن طريق العمل الهادف وتخطيط الجيد وغيرها من الاساليب والبرامج من اجل تحقيق اهداف المؤسسة في مدى زمني طويل ومحدد.

3-تعريف استراتيجية ادارة الموارد البشرية:

¹ - المنجد الابجدي: طبعة 5، معاجم دار المشرق، بيروت، ص63.

² - مغريش عبد الكريم: دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012/2011، ص 30.

³ - محمد سبيلا، نور الهرموزي: موسوعة المفاهيم الاساسية في العلوم الانسانية والفلسفة، طبعة1، منشورات المتوسط، المغرب 2017، ص 38.

ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم السياسة الطويلة الاجل لتعامل المؤسسة مع العنصر البشري في العمل وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله وتتماشى هذه الممارسات مع استراتيجية المؤسسة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح الى تحقيقها في ظل البيئة التي تعيشها وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة والتي يأتي على رأسها شدة المنافسة التي تسود الاسواق اليوم.¹

هي "خطة طويلة الاجل، تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية وسياسات تكون وظائف ومهام ادارة الموارد البشرية داخل المنظمة، والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية."²

يعرفها Dessler "بأنها تعني القبول بوظيفة الموارد البشرية على انها شريك استراتيجي في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة من خلال أنشطة الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والتدريب وتعويض الافراد".³

وترى مرسي "أن استراتيجية الموارد البشرية تشمل دراسة أنشطة الموارد البشرية وتحليلها وربطها بغايات واستراتيجيات المنظمة، بحيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها".

وتعرفها الخطاب "ان استراتيجية الموارد البشرية هي مجموعة الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية التي تعمل على تدعيم استراتيجية المنظمة

¹ - عبد الحكيم جريبي: اثر استلائية التنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في اطار مدرسة الدكتوراه في علوم تسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، 2013، ص22.

² - نعيم ابراهيم الظاهر: تنمية الموارد البشرية، طبعة 1، عالم المكتب الحديث ، 2009، ص32.

³ - عصام لعياضي سمير بن سايج، فؤاد العيداني: بعض استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالرفع من اداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المجلد 06، العدد2، 2021، ص5.

وتحقيق اهدافها الاستراتيجية لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل في ظل الظروف البيئية المحيطة.¹

تعريف الاجرائي: هي مجموعة الخطط والممارسات والسياسات المتبعة من قبل ادارة الموارد البشرية وتتعامل من خلالها المؤسسة مع مواردها البشرية. وتتفق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة. حيث تهدف الى تحقيق اهدافها من خلال كل من الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير التخطيط، التحفيز، التقييم.... وغيرها من الاستراتيجيات.²

4- تعريف المؤسسة:

هي وحدة انتاجية ومركز توجيه عوائد الانتاج، اذن يمكن اعتبارها كوحدة اجتماعية تتخذ مجموعة من القرارات من اجل اقتحام اكبر عدد من الاسواق، وكذلك لتحقيق مجمل اهدافها.

تعد المؤسسة انظمة ذات معايير مترابطة تتبع من القيم المشتركة والمعتم من خلال مجتمع معين او مجموعات اجتماعية معينة بوصفها احد طرقها الشائعة في التمثيل والتفكير والإحساس، وتمثل جزءا لا يتجزأ من الحياة الاجتماعية، كما انها تعد مصدرا للممارسات الاجتماعية المتكررة، والتي تضطلع من خلالها معظم الانشطة الاجتماعية.

¹ - خالد محمد الحيصات: معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الاردنية من وجهة نظر الموظفين، مجلة الاردنية في ادارة الاعمال، مجلد 2، العدد4، 2006، ص8.

² - بن سعد وسيلة: تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، فرع مالية ومراقبة جامعة جبالا لي يابس، بسيدي بلعباس، 2016/2015، ص 8.

وعلى هذا النحو تعتبر المؤسسات شيئاً جوهرياً بالنسبة للفكرة البنّاء الاجتماعي والتنظيم البنيوي للنشاطات البشرية.¹

حسب تالكوت بارسونز "مجموعة معقدة من القيم والمعايير التي تشترك فيها مجموعة من الافراد".²

تعريف الاجرائي:

وبمعنى اخر هي وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الافراد يتفاعلون مع بعضهم البعض في اطار نسق تنظيمي، انشئت بطريقة مقصودة في اطار شروط معينة تقتضي طبيعة نشاط ومحيط المؤسسة بغرض تحقيق اهداف معينة.

7. الدراسات السابقة:

الدراسة الاولى:

للباحث بن دريدي منير³ بعنوان: استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب - الحوافز (دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز، عنابة) تم طرح التساؤل التالي: ما هي الاستراتيجية المعتمدة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة؟

¹ - جون سكوت، ترجمة محمد عثمان: علم الاجتماع والمفاهيم الاساسية، طبعة 1، شبكة العربية للأبحاث والنشر، بيروت، 2009، ص357.

² - عائشة التايب: النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، طبعة 1، منظمة المرأة العربية، القاهرة، بيروت، 2011، ص64.

³ - بن دريدي منير: استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب -الحوافز (دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز، عنابة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة 2010.

وقد هدفت هذه الدراسة الى معرفة واقع التدريب في مؤسسة سونلغاز عناية والإستراتيجية المعتمدة عليها في تدريب افرادها وطرق المتبعة في تحديد الاحتياجات التدريبية وأسلوب المتبع في تقييم العملية التدريبية.

ومن اجل تحقيق هذه الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي بغرض دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبير كينيا وكميا. وقد اعتمد الباحث على العينة القصدية حيث استهدف 63 فردا من اصل 288 عامل، كما استخدم مجموعة من الادوات لجمع البيانات وهي الملاحظة والمقابلة، والاستمارة، والسجلات، والوثائق، كما استخدم اساليب التحليل الكمي والكيفي

وقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- تولي المؤسسة في تدريب افرادها على التدريب التخصصي في مركز التكوين التابعة لها؛
- تولي المؤسسة اهتماما كبيرا للتدريب في تنمية نشاطها والتي تبرزه من خلال اولوياتها ويتجلى ذلك من خلال رسالة المؤسسة؛
- اهمال المؤسسة للطلب الشخصي للأفراد فيما يخص التدريب واعتمادها فقط على القرارات الاستراتيجية التي تخدمها؛
- تهتم المؤسسة بتدريب افرادها عن طريق دورات تدريبية كلما سمحت الفرصة وكلما زاد احتياجاتها لتخصص ما؛
- اعتماد المؤسسة على عملية تحليل مهام منصب العمل كطريقة اساسية في تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية؛

- تعتمد المؤسسة في تقييمها للعملية التدريبية على طريقة قياس الاداء التي تعبر عن مستويين هما: المعيار السلوكي،تحسين مستوى مهارات وقدرات الافراد باكتسابهم سلوكيات جديدة، ومعيار النتائج من خلال تحسين مردود الافراد؛
- تمنح المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية للعمال ويتم ذلك على اساس ما يبذله العامل من جهد؛
- تلعب الحوافز دورا كبيرا في تحقيق الفعالية لدى الموارد البشرية؛
- اعتماد المؤسسة على مبدأ المشاركة في الارباح مع العمال والذي يعتبر من احسن الطرق التي تجعل العامل يفجر كل طاقاته الكامنة؛
- لا تسمح المؤسسة للعمال في المشاركة اتخاذ القرارات الحساسة؛
- تقوم المؤسسة بتوفير كل ظروف الراحة للعمال للقيام بعملهم على احسن وجه.

الدراسة الثانية:

- عنوان الدراسة: اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على اداء الافراد في الجامعات (دراسة حالة عينة من الجامعة الجزائرية) قامت بهذه الدراسة 'مانع صبرينة'، 2015¹ .
- تم طرح التساؤل التالي: ما اثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على اداء الافراد في الجامعات؟

¹- مانع صبرينة: اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على اداء الافراد في الجامعات (دراسة حالة عينة من الجامعة الجزائرية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

وقد هدفت هذه الدراسة الى معرفة اهم استراتيجيات التنمية الموارد البشرية في الجامعات ومعرفة المقصود بالأداء البشري والاستراتيجيات التي يمكن للجامعة ان تتبناها للرفع في مستوياتها.

ومن اجل تحقيق هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من اجل وصف الظاهرة وتحليلها للكشف عن احتياجاتها وتأكيد درجة وجودها ومستوى الارتباط بين متغيراتها، وقد اعتمدت الباحثة في الدراسة على عينة العشوائية، نظرا لكبر حجم المجتمع الدراسة المتمثل في الاساتذة، والموظفين، والإداريين بالجامعات التالية: محمد خيضر بسكرة، عباس لغرور خنشلة، العربي بن مهدي ام البواقي، والبالغ عددهم 3676 مفردة. اين تم توزيع 800 استمارة واسترجاع 570 استمارة، بالإضافة الى استمارة استخدمت ادوات اخرى، وهي المصادر الثانوية لجمع المعلومات مثل الكتب وتطبيق برنامج spss .

وقد توصلت هذه الدراسة الى نتائج التالية:

وعى الجامعات محل الدراسة بأهمية الاستراتيجية التدريبية في رفع مهارات وخبرات ومعارف مواردها البشرية لكن اكدت الدراسة، وجود بعض الخلل في ممارسة هذه الاستراتيجية التي قللت من فعاليتها نذكر منها:

- عدم مقارنة اداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية؛
- غياب التغذية الراجعة عن مدى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية؛
- وعى الجامعات محال الدراسة بأهمية التعليم التنظيمي في النهوض بمهارات الموظفين والرفع من معارفهم وخبراتهم، إلا ان الجامعات لا تعمل على تشجيع مناقشة الاخطاء ومواقف الفشل لمعرفة اسبابها في المستقبل؛

- يشكل التطوير التنظيمي والإداري وتطوير المسار الوظيفي استراتيجيات هامة للرفع من القدرات الوظيفية للموارد البشرية. إلا ان تغييب اهتمامها بعامل التحفيز والتنويع قلل نوعا ما من فاعلية هذه الاستراتيجية؛
- يشكل الابداع الوظيفي استراتيجية هامة لتنمية الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة إلا انها قصرت النظر في اهمية الحوافز ومكافأة الافراد وفرق العمل التي تخلق طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة.

دراسة الثالثة:

بعنوان: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم) قام بهذه الدراسة 'مدوري نور الدين، 2011'.¹

تم طرح فيها التساؤل التالي: هل ادارة الموارد البشرية ستكون مبادرة وتسهل التأقلم مع التغيرات التكنولوجية ام ستكون تصرفاتها وردود افعالها تعرقل عملية التكيف في المستقبل؟

وقد هدفت هذه الدراسة الى بيان ادارة الموارد البشرية في ظل التحديات البشرية ومدى تأثيرها على برامج التدريب بالمؤسسة والتحقيق هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والعينة المقدره ب: 134، واستخدام الاستبيان لجمع البيانات وتم استرجاع 97 استبيان، بالإضافة للمقابلات.

وقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

¹- مدوري نور الدين: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.

- بينت الدراسة الميدانية ان ادارة الموارد البشرية تولي اهتماما للمورد البشري كأصل مهم يتوقف عليه نجاح المؤسسة وقدرتها على مواجهة التحديات المنافسة الحادة وخاصة منها التغييرات التكنولوجية، ما يظهر هذا الاهتمام اجابة الاغلبية الافراد على ان دورها ايجابي في تشجيعهم على تطوير مهارتهم؛
- بينت ان اكتساب المهارات والمعارف الجيدة بالنسبة للأفراد تكمن في التدريب الجيد لذلك عملت ادارة الموارد البشرية على تقديم برامج تدريبية فعالية لمواردها البشرية من اجل تحسين ادائها؛
- بينت الدراسة على اهمية تنظيم دورات تدريبية مستمرة للاستفادة من برامجها، لان ذلك يساعد على رفع القدرات والمهارات وبالتالي تحسين الاداء والتكيف مع التكنولوجية الحديثة؛
- بينت الدراسة الميدانية ان عدم اهتمام ادارة الموارد البشرية بتقديم حوافز مادية وجعلها تتوافق مع حاجات الفرد، ومهاراته، وخصائص كفاءته تخفض في الاداء؛
- بينت الدراسة الميدانية ان الحوافز المتمثلة في المكافآت والعلاوات الاضافية ترفع من معنويات العمال وبالتالي تحسين الاداء اي رفع القدرات والمهارات.

دراسة الرابعة شفاء كرو Shafa

The impact of Human Resource Management Practices on the Employees performance Applied Study on jude company in lattakia ,Syri

بعنوان: دراسة اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في المنظمات قامت بهذه الدراسة شفاء كرو¹ . shafa .

وقد تم طرح فيها التساؤل التالي: ما هو اثر ممارسات الحديثة الادارة الموارد البشرية على اداء العاملين في الشركات ؟

وقد هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية من خلال " توصيف وتحليل الوظائف، التخطيط، الاستقطاب، التعيين التدريب، تقييم الاداء، التحفيز، مشاركة العاملين"، على اداء العاملين في الشركات كما تهدف الى توضيح اهمية الممارسات في تعزيز ورفع اداء العاملين اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل البيانات وتفسيرها ومجتمع الدراسة. المتكون من شركة جود السورية. اما العينة تتألف من 70 شخص من العاملين والمدراء وتم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات واستخدام برنامج Spss .

وقد توصلت هذه الدراسة الى نتائج التالية:

- تحليل الوظائف يحسن الاداء لأنه يحدد بدقة المهام الواجب على العامل القيام بها؛
- عملية التخطيط هي شرط لازم لنجاح ادارة موارد البشرية في معامل التغيير المرتفع هي نتيجة متوقعة؛
- وظيفة التدريب تحسن بلا شك من اداء العاملين في المنظمة حيث تقلل من الهدر وترفع من انتاجية العامل؛

¹ - شفاء كرو Shafa: دراسة اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في المنظمات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ادارة الاعمال جامعة الافتراضية، السورية، 2016.

- تقييم الاداء هو شرط مهم لنجاح ادارة الموارد البشرية حيث ان التخطيط الجيد للموارد البشرية لا يشكل عامل نجاح إلا اذا اقترن بتقييم اداء فالتقييم والتخطيط وجهان لعملة واحدة. وهي بالتأكيد نتيجة متوقعة يفسر التقييم بنسبة مرتفعة؛
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تحسن الاداء لأنها تضمن التنفيذ الطوعي لقرارات دون تردد او تدمير وتخفف من الجو المتوترين الرئيس والمرؤوسين؛
- نستنتج ان سبب ارتفاع معامل التفسيران هذه الممارسات تؤثر بشكل كبير على اداء العاملين حيث يتأثر الاداء التنظيمي في شركة جود. الى حد كبير بممارسات ادارة الموارد البشرية.

دراسة الخامسة: Saed-Samir سعيد سمير ابو جليدة

The Impact of Human Resource Management Strategies on the Performance of Employees in the Libyan Telecommunication Companies

عنوان الدراسة: اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على اداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية قام بهذه الدراسة سعيد سمير ابو جليدة، 2018.¹

تم طرح التساؤل التالي: هل هناك اثر لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية "الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الاداء على اداء العاملين " جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز في الشركات الاتصالات الليبية ؟

وقد هدفت هذه الدراسة لمعرفة مستوى تطبيق استراتيجية ادارة الموارد البشرية بأبعادها الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم لاداء في شركات الاتصالات

¹- سعيد سمير ابو جليدة Saed-Samir: اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على اداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2018.

الليبية مما يلفت نظر المدراء الى اهمية تطويره وتحديثه.ومعرفة مستوى تطبيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على الالتزام لدى العاملين وأثرها على الاداء العمال.

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف وتحليل وتقييم استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الليبية، وقد استخدم الباحث طريقة العينة الطبقيّة العشوائية، المتكونة من 346 فرد من اصل مجتمع دراسة البالغ 860 فرد حيث استخدم الباحث الادوات التالية،لجمع المعلومات وهي السجلات والدوريات والاستبانة، اذ تم توزيع 346 واسترجاع 330 استبانة.

وقد توصلت هذه الدراسة الى نتائج التالية: اظهرت النتائج ان المتوسطات الحسابية لمجال الاستقطاب وتعيين،كان مرتفع وحصل على درجة الثانية، وتحفيز على درجة الثالثة بينما الالتزام وكمية العمل المنجز فقد حصل على درجة الاولى والثانية مما يدل ان شركة الاتصالات الليبية تضع اهتمام كبير باستراتيجيات الادارة.

دراسة السادسة:

Relationship of Strategic Human Resource Management Practices and Performance of Employees and their Impact on Organization Performance "Applied Study on Private Universities in Jordan"

بعنوان: علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على اداء المنظمات (دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة) قام بهذه الدراسة زياد مفيد القاضي.¹

¹ - زياد مفيد القاضي :علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على اداء المنظمات (دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة)، مذكرة استكمال لمتطلبات الحصول درجة الماجستير، تخصص ادارة الاعمال، الاردن، 2012.

تم طرح التساؤل التالي: هل هناك فرضية للممارسات الاستراتيجية الادارة الموارد البشرية، (التدريب والتطوير ونظم التعويض والاستقطاب والتعيين ومشاركة العاملين.) على اداء الجامعات الخاصة غير المالي في الاردن؟

وقد هدفت الدراسة الى التعرف على اثر الممارسات الاستراتيجية الادارة الموارد البشرية على اداء الجامعات الخاصة والتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ومجتمع الدراسة المتكون من 14 جامعة اردنية خاصة حيث تكونت العينة من 103 مفردة واستخدام برنامج spss ومجموعة من الاساليب الاحصائية منها المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وتحليل المسار واختبار (t).

وقد توصلت هذه الدراسة الى نتائج التالية: يوجد اثر ذو دلالة احصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على اداء العاملين في الجامعات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

- يوجد اثر ذو دلالة احصائية الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير ومشاركة العاملين على اداء العاملين في محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)؛
- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لنظم التعويضات على العاملين في الجامعات الخاصة في الاردن عند مستوى دلالة (0.05)؛
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على اداء الجامعات الخاصة في الاردن عند مستوى دلالة (0.05)؛
- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لمشاركة العاملين في الجامعات الخاصة في الاردن على اداء الجامعات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)؛

- يوجد اثر ذو دلالة احصائية للممارسات الاستراتيجية الادارة الموارد البشرية على اداء الجامعات محل الدراسة من خلال اداء العاملين كمتغير وسيط عند مستوى دلالة (0.05)؛

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال تطرقنا الى الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع دراستنا والمتمثل في "استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة"، نجد هناك دراسات سابقة تناولت كلا المتغيرين وهي دراسة (زياد مفيد القاضي 2012)، وأخرى متعلقة بالمتغير الأول وهو استراتيجية إدارة الموارد البشرية: وهي دراسة (بن دردي منير 2010) ودراسة (سعيد سمير أبو جليلة 2018) ودراسة (مدروي نور الدين 2011)، وأخرى متعلقة بالمتغير الثاني وهو تحسين الأداء: وهي دراسة (مانع صبرينة 2015) ودراسة (شفاء كرو 2016).

حيث نجد ان هذه الدراسات قد قدمت لنا دعم كبير في تناول الدراسة الحالية، وقد تم الاستفادة منها في العديد من النقاط منها: الوصول الى تشخيص الدقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي فقد استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الوصول الى صياغة دقيقة للعنوان البحث الموسوم ب" استراتيجية ادارة الموارد البشرية ودورها في تحسين اداء المؤسسة الجزائرية."

وكذلك استفدنا من الدراسات السابقة التي تناولت استراتيجية إدارة الموارد البشرية في بناء الفصل النظري الخاص بمتغير استراتيجية إدارة الموارد البشرية، بينما تمت الاستفادة من الدراسات السابقة المتعلقة ب أداء المؤسسة في بناء الفصل النظري الخاص بمتغير أداء المؤسسة وكما استفادة الدراسة الحالية ايضا في اختيار الابعاد التي قمنا بدراستها ضمن الدراسة الميدانية خاصة بدراسة (بن دريدي منير 2010).

بالإضافة أيضا الى الاستفادة من كل الدراسات السابقة في صياغة تساؤلات وفرضيات الدراسة، وبناء محاور وأسئلة استمارة والوصول الى منهج الملائم لهذه الدراسة. كما تتشابه دراستنا في ادوات جمع البيانات والمتمثلة في استمارة مع دراسات التالية: دراسة (مانع صبرينة 2015) ودراسة (مدوري نور الدين 2011) ودراسة (شفاء كرو 2016) ودراسة (سعيد سمير أبو جليدة 2018).

8. مقاربات النظرية:

نظرية الادارة العلمية: SCIENTIFIC MAMAGEMENT لفديريك تايلور يعد فريديريك تايلور بمثابة ابو الادارة العلمية، وقد ركز اهتمامه على اعطاء العمل طابعا علميا في المؤسسات والورشات الصناعية، ففي بداية القرن العشرين كان الاقتصاد الامريكي يتوسع بدرجة ملحوظة وقد ظهرت مشكلات اهتمام نقص اليد العاملة، واتجهت الانظار نحو مشكلات الكفاية الانتاجية وزيادة الاهتمام بها كوسيلة لتخفيض التكاليف، وقد كان اكثر المجموعات اهتماما هم المهندسون الصناعيون والميكانيكيون.

لقد ادى التطور ما يسمى بحركة الادارة العلمية mobement Scientific management وقد بدأت هذه الحركة في البداية وعرفت باسم ادارة الورشة SHOP MANAGEMENT وإدارة المهمة وعرفت ايضا بنظام تايلور او التاييلورية وخاصة خارج نطاق الولايات المتحدة، وقد عرفت باسم الادارة العلمية وبشكل خاص بعد مشكلة السكك الحديدية الامريكية المعروفة 1911.¹

¹ - رعد حسن الصرن: نظريات الادارة والعمال دراسة ل 401 نظرية في الادارة وممارساتها ووظائفها، طبعة 1، دار الرضا للنشر، سوريا، دمشق 2004، ص36،35.

ولقد قام تايلور بالعديد من التجارب منها دراسة الوقت والحركة وتجربة علاقة الاجور التشجيعية بأداء العمال ودراسة العمل الاشرافي.ومن خلال التجارب توصل الى مجموعة من المبادئ مايلي:¹

- احلال الطرق العلمية بدلا من الطرق البدائية التي تقوم على التقدير والتخمين؛
- اختيار العاملين وتدريبهم بصورة علمية صحيحة؛
- تقسيم عادل للعمل بين الادارة والعمال، حيث تتولى الادارة اعمال التخطيط وتنظيم العمل؛
- تعاون الادارة مع العاملين لتنفيذ الاعمال المطلوبة بدلا من النزاع؛
- فصل اعمال التخطيط عن اعمال التنفيذ حتى يتسنى لكل فرد ان يقوم بواجبه بكفاية عالية.

الانتقادات التي وجهت الى تايلور هي:

- عدها الكثيرين انها تضر بصالح العاملين،وتلغي شخصية العامل وتجعله يعمل مثل الالة، وبالتالي تقل اهمية العامل داخل المؤسسة؛
- اقتصر دراسة تايلور الى مستوى المصنع الصغير (الورشة)؛
- ادت افكار تايلور الى نوع من الحرب بين العاملين وأصحاب العمل؛
- طريقة الحوافز التي اقترحها تايلور تؤدي الى معاقبة العامل البطيء،وتغري العامل بإرهاق نفسه مقابل الحصول على اجر دون اعتبار للنواحي الصحية؛

¹- محمد هاني: الادارة الاستراتيجية الحديثة، طبعة 1، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص 17.

- عارضها اصحاب المصانع الذين خيل اليهم انها تعطي حقوقا جديدة للعمال لا يستحقونها؛

- لاقت افكار تايلور معارضة شديدة لأنها تطرح افكار وطرق جديدة في الادارة لم يعتد عليها اصحاب المصانع، بل ان الطرق التقليدية في الادارة كانت بمثابة عادات وتقاليد ثابتة غير قابلة للتغيير .

نظرية الادارة العامة لمبادئ فايول¹:

يعتبر هنري فايول الاب الحقيقي لمبادئ الادارة الحديثة،وقد قام فايول بتقسيم أنشطة المؤسسة في كتابه (الادارة العامة والصناعة) الى ست مجموعات:

1-نشاطات فنية TECHNICAL ACTIVITIES الانتاج والتصنيع ؛

2-نشاطات تجارية COMMERCIAL ACTIVITIES الشراء، البيع، المبادلة.... ؛

3-نشاطات مالية FINANCIAL البحث والاستخدام الامثل لراس المال؛

4-نشاطات الوقاية والضمان SECURITY حماية الممتلكات والأشخاص والمحافظة على سلامتهم في المؤسسة؛

5-نشاطات محاسبية ACCOUNTING ACTIVITIES وتشمل الحسابات وإعداد الميزانية ومعرفة التكاليف وعمل الاحصاءات؛

6-نشاطات ادارية MINAGEMENT التخطيط والتنظيم وإصدار الاوامر والتنسيق؛

¹- محمد هاني : مرجع سبق ذكره، ص: 13.

وقد ركز فايول على النشاط الإداري، ويبين على أهمية النشاط الإداري تتبع من ان متعلق بالتنبؤ، كما انه ميز عن باقي الأنشطة الأخرى، كما تعرض فايول أيضا الى ثلاثة موضوعات رئيسية وهيا: الصفات الادارية والمبادئ العامة للإدارة، وعناصر الادارة.

1-الصفات الادارية:

من الصفات التي يجب توفرها فيما يلي :

صفات عقلية: القدرة على الفهم والاستيعاب والتحصيل وحسن التصرف والحكم على الاشياء؛

صفات جسمانية: الصحة والقوة والنشاط؛

الثقافة العامة او الصفات التربوية: الالمام بالمعلومات التي لا تتصل مباشرة بالعمل الذي يؤديه المدير؛

صفات خلقية: حيوية،الجزم،الرغبة في تحمل المسؤولية،الولاء والابتكار والمهابة؛

صفات فنية: الالمام بالمعلومات عن الوظيفة التي يؤديها المدير؛

صفات تتعلق بالخبرة: وهي صفات تنشئ،نتيجة مزاولة العمل.

2-مبادئ الادارة عند فايول¹:

-**مبدأ تقسيم العمل:** ويقصد به تجزئة العمل الواحد إلى مجموعة أجزاء صغيرة وكل جزء يقوم بأدائه عامل واحد أو مجموعة من العمال. فتقسيم العمل، من شأنه، أن يؤدي إلى

¹ - بغول زهير : محددات النجاح في العمل الاداري بالمؤسسات الوطنية في اطار نظرية فريدريك هرزبرغ للدافعية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة،2007، ص96،95.

حصر الاهتمامات والجهد والمهارات في حدود ضيقة الشيء الذي يسمح للمنظمة أن تحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين الإنتاج في مقابل خفض التكاليف؛

- **مبدأ السلطة والمسئولية:** يرى هنري فايول أن السلطة هي الحق في إعطاء الأوامر والقوة التي تفرض الطاعة، إلا أنه ميز بين السلطة الرسمية للمدير المستمدة من مركزه، والسلطة الشخصية التي تعكسها مجموعة من خصائص شخصيته كالذكاء، والخبرة، والقدرة على القيادة... الخ، أما المسئولية فهي المهام والواجبات التي حددت للإداري عند إسناد العمل إليه. ويرى فايول أن المسئولية هي نتيجة طبيعية للسلطة الممنوحة، وعليه، يجب تحديد درجة المسئولية أولاً، ثم تخويل صاحبها السلطة المناسبة؛

- **مبدأ النظام والانضباط:** وهذا المبدأ يلزم كافة العاملين باحترام القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، والتي وافقوا عليها عند توقيعهم عقود العمل. وهذا المبدأ، في رأي فايول، يكون جيداً عندما تكون القيادة جيدة وعندما يكون معلوماً لدى جميع العاملين أن مخالفة الأوامر وعدم احترام القوانين يعني بالضرورة فرض العقوبات.

- **مبدأ وحدة الأمر:** يعني أن يتلقى العامل الأوامر والتعليمات من شخص واحد، بحيث تكون لكل مجموعة من العاملين رئيس واحد؛¹

- **مبدأ وحدة التوجيه:** دفع الأعمال والنشاطات في اتجاه واحد، ويختلف هذا المبدأ عن اعلاه في أن الأول يتعلق بالأشخاص العاملين بينما يتعلق بالوحدات داخل المنظمة؛

- **مبدأ خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة:** إذا تعارضت المصلحة الشخصية مع المصلحة العامة تقدم الأخيرة على الأولى؛

¹ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي: اصول الإدارة والتنظيم، طبعة 1، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016، ص31،32.

-مبدأ المركزية: ويقتضي بتركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها حسبما تقتضي به الظروف؛

-مبدأ تتدرج السلطة: تعني ان يكون هناك تباين في السلطات في المنظمة، وتعني تسلسل السلطة من اعلى الى اسفل الهرم التنظيمي، ويعبر عنه ايضا بالتسلسل الهرمي وكل ذلك من اجل المحافظة على وحدة اصدار الاوامر في التنظيم.

-مبدأ المساواة: وهو خاص بحصول الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل؛¹

-مبدأ ثبات المستخدمين: ينبه فايول الى ارتفاع معدل دوران الموظفين بالاستقالات نتيجة سوء الادارة؛

-مبدأ المبادأة: اي ضرورة البدء في تفكير الخطط وتنفيذها، وعلى الرؤساء ايجاد روح المبادأة بين المرؤوسين؛

-مبدأ روح التعاون: ان الاتحاد قوة ويشير فايول الى ضرورة العمل في شكل فريق.

عناصر الادارة عند فايول:

باختصار كالتالي:²

1. التخطيط: يرى فايول أن التخطيط يتطلب قيام المدير بدراسة مختلف التغيرات

المستقبلية المتوقعة، ثم يضع الخطة اللازمة للعمل بها، ويتأكد من أن الخطة

تتضمن الوحدة، والاستمرارية، والمرونة والدقة، وفي هذا السياق يقول فايول " حقيقة

أن التخطيط ليس كل الإدارة، إلا أنه جانبا أساسيا فيها " فهو يعتبر من أصعب

¹ - عبد العزيز النجار: الادارة الذكوية، المكتب العربي الحديث، 2008، ص 351، 350.

² - بغول زوهير: مرجع سبق ذكره، ص 98، 99.

الأمر التي تواجه المنظمات. وتعتمد خطة العمل المستقبلية في نظر فايول على ثلاثة نقاط هي: موارد المنظمة، وطبيعة العمل وأهميته، اتجاهات المستقبل؛

2. **التنظيم:** يرى فايول أن التنظيم يتكون من عملية بناء كيان مزدوج (بشري، مادي) يراعى فيه المدير صلاحية الأفراد والمعدات لتحقيق أهداف المنظمة وفقا للخطة الموضوعة، في حدود مواردها واحتياجاته على أن يكون اختيار الأفراد أساسه قواعد وأسس علمية بحيث يوضع كل فرد في أكثر الأعمال صلاحية له، وأن يكون لكل قسم رئيس كفاء ونشط يعمل في اتجاه واحد وهو تحقيق الالتزامات المتضمنة في الخطة، وأن تحدد الاختصاصات بوضوح، وأن تتسق جميع الجهود، وأن يتم تلافي جميع الشكليات التي قد تعطل العمل، وأن يشجع المرؤوسين على تحمل المسؤولية؛

3. **القيادة:** ويعرفها فايول على أنها الإبقاء على الأفراد العاملين بالمنظمة في نشاط دائم لتنفيذ وظيفة التنظيم وذلك بالإشراف الفعال، وحتى يكون الإشراف فعالاً، يرى فايول، أنه يجب على المدير:

- أن تكون لديه معرفة كاملة بالأفراد؛
- أن يلم إلماماً تاماً بالاتفاقيات التي تربط العمل بالعاملين؛
- أن يكون قدوة حسنة؛
- أن يقوم بالمراجعة الدورية للتنظيم، مستخدماً في ذلك الخرائط التنظيمية التي تمكنه من تحقيق هذا الهدف؛
- أن يستبعد الأفراد العاملين غير المؤهلين؛
- أن يجمع بشكل دوري، كبار معاونيه من خلال عقد المؤتمرات لتركيز جهودهم وتوحيد توجههم صوب الأهداف المرغوب تحقيقها؛

- أن لا يكون اهتمامه مركزا بشكل كبير على تفاصيل الأمور التي يمكن للمرؤوسين الاهتمام بها في مقابل عدم اهتمامه بالمشاكل الكبيرة العالقة؛
 - ان يستخدم المثيرات والحوافز الكفيلة بتركيز جهود الأفراد العاملين وحثها على العمل والولاء فيه وكذا تشجيع روح الابتكار والمبادرة فيها.
4. **التنسيق:** ويعرفه فايول على أنه تحقيق الانسجام بين مختلف أوجه النشاط في المنظمة بهدف تيسير عملها وتحقيق نجاحها، و يتناول التنسيق فيما يتناول الجوانب المادية والبشرية والاجتماعية والوظيفية للتأكد من ملائمتها فيما تقوم به من مهام وقدرتها على أداء ذلك بصورة اقتصادية. ويرى فايول أن التنسيق الجيد في أي منظمة يجب أن تتوفر فيه الحقائق التالية:
- ان يكون عمل جميع إدارات المنظمة منسجما فيما بينها؛
 - أن تكون كل إدارة من إدارات المنظمة والأقسام التابعة لها على دراية تامة بالدور المنوط بها وضرورة وجود المساعدة المتبادلة بين هذه الإدارات؛
 - يجب أن يتناسق باستمرار جدول العمل للإدارات المختلفة والأقسام الفرعية لها مع مختلف الظروف والمواقف.
5. **الرقابة:** ويعرفها فايول على أنها التأكد من أن كل شيء قد تم إنجازه وفقا للخطة الموضوعة والأوامر الصادرة، على أن يصاحب ذلك مكافأة المجددين ومعاقبة المخطئين والرقابة، من وجهة نظر فايول تهدف إلى الوقوف على نقاط الضعف كي تتمكن المنظمة من تعديلها، في حينها أو لاحقا والعمل على عدم تكرارها مستقبلا، و أنها يجب أن تشمل على كل ما بالمنظمة من موارد وأعمال وأفراد. ويرى فايول أنه

لكي يتمكن العاملون بالمنظمة الصناعية من القيام بالأعباء الملقاة على عاتقهم بأفضل شكل ممكن، ينبغي أن يتميزوا بمجموعة صفات شخصية وإدارية هي:¹

- صفات جسمية كالصحة والقوة والنشاط؛
- صفات عقلية كالقدرة على الفهم والتعلم والحكمة والتكيف مع ظروف بيئة العمل؛
- سمات أخلاقية كالقدرة على تحمل المسؤولية والحزم والإخلاص والثقة بالنفس؛
- ان يكون لديه إدراك بمجريات الأمور والمشكلات العامة. أي أن يكون واسع الإطلاع وعلى جانب كبير من الثقافة العامة وعلى دراية خاصة بكل ما يحيط بالمنظمة من ظروف وعلاقات عمل؛
- ان يكون ذو خبرة تعينه على حسن التوجيه لإنجاز الأعمال.

النظرية البيروقراطية:

تعريف البيروقراطية: تعني كلمة البيروقراطية المكتب او الموظفين الجالسين الى مكاتبهم لتأدية خدمات عامة. ولقد ظهرت البيروقراطية في القرن السابع عشر لتدل على المكاتب الحكومية، وقد استعمل المصطلح من قبل الكاتب الفرنسي ديغور نيه سنة 1745 الذي جمع بين مقطعين هما: بيرو الذي يعني المكتب، وكراتيا الذي يعني الحكم، وبعد ذلك اطلقت، البيروقراطية على كل مرافق الدولة من مدارس ومستشفيات، والجامعات، ومؤسسات رسمية... كما تدل كلمة البيروقراطية على القوة والسلطة والنفوذ والسيادة، وقد ظهرت البيروقراطية لتنظيم العمل وتسهيله والتحكم فيها برمجة وتخطيطا وتدبيراً وتوجيها وقيادة وإشرافاً وتقويماً، والبيروقراطية نتاج للرأسمالية والعقلانية والحدائثة الغربية، ونتاج لتقسيم

¹ - بغول زهير: مرجع سبق ذكره، ص100.

العمل وتنظيمه اداريا وللبيروقراطية العديد من المفكرين الذين ساهموا في تطويرها ومن اهم المفكرين ماكس فيبر¹.

نظرية ماكس فيبر 1864-1920

يعد عالم الاجتماع الالماني ماكس فيبر من الرواد الذين طور مفهوم البيروقراطية واستخدامها في الهيئات والأجهزة الحكومية بهدف رفع الكفاية الانتاجية في التجمعات الانتاجية الضخمة العائدة ملكيتها للدولة لكي يتسنى لها التنافس مع الشركات والمؤسسات الخاصة بالنسبة لعوائد الاستثمار وغيرها.

ان جوهر اهتمام ماكس فيبر ينحصر في خلق تصميم اداري جديد قادر على رفع المستوى الفني والإنتاجي من خلال الاستخدام العاقل لعناصر الانتاج في المؤسسات الحكومية الانتاجية الضخمة بالمقارنة مع مؤسسات ومنظمات الانتاج الخاص التي تتسابق وتتنافس على الاسواق والاسعار والارباح والانتاج.²

انواع السلطة عند ماكس فيبر: ينطلق النموذج المثالي للبيروقراطية عند فيبر من مفهومي السلطة والشرعية. فميز فيبر السلطة الى 3 انماط اساسية يستند كل منها على اسس معينة على النحو التالي:³

السلطة القانونية: وتستمد شرعيتها من القواعد الموضوعية؛

السلطة التقليدية: وتستمد شرعيتها من العادات والتقاليد، ويرث القائد مكانته، وييدي الافراد والتابعين ولائهم له في ممارسته السلطة عليهم؛

¹ - جميل حمداوي: جهود ماكس فيبر في مجال السوسيولوجيا، طبعة 1، دار النشر الالوكية، 2015، ص 39.

² - فاطمة بدر: اساسيات الادارة، دار النشر الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص 50، 51.

³ - اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، طبعة 1، مكتبة الانجلو المصرية، 1994، ص 149، 150.

السلطة الخارقة او الكارزمية: ويستمد هذا النمط شرعيته لخصائص غير العادية التي يتصف بها القائد او الحاكم، ويطيع الافراد اوامر الملهم لاعتقادهم وإيمانهم به نظرا لتمييزه عنهم بهذه الخصائص.

خصائص التنظيم البيروقراطي:

من خلال تحليل ماكس فيبر للهيئات والمؤسسات الحكومية البيروقراطية التي يجب ان تعتمد على مجموعة من السمات كالرشد والعقلانية والموضوعية التي تضمن العمل بكفاية عالية، استطاع ان يتوصل الى انمطه المثالي وهو ما يسمى بالتنظيم البيروقراطي، الذي ينطبق تماما على المنظمات العامة الحكومية، يمكن تلخيص خصائص هذا التنظيم بما يلي:¹

-**توزيع العمل:** في كل تنظيم مجموعة من المهام والوظائف موضوعة وفق الهيكل التنظيمي الإداري للمنظمة الحكومية ولهذا يجب توزيع الأعمال على المراكز الوظيفية والأشخاص بما يتناسب والمؤهلات مع ضرورة مراعاة الرغبات الشخصية للعاملين إذا توفر المناخ الملائم لذلك؛

-**التخصص الوظيفي:** في ضوء التنظيم البيروقراطي فإن كل مؤسسة حكومية لها هيكلها وملاكها الوظيفي الخاص المحكوم بمجموعة من القواعد والمعايير الرسمية المنظمة. ولكل وظيفة تخصص محدد ومهام ثابتة؛

-**تسلسل السلطة الرئاسي:** التنظيم الإداري البيروقراطي كغيره من أنظمة الإدارة له مستويات إدارية عليا تكون مسؤولة عن الإشراف على المستويات الإدارية الدنيا وتوجيهها وقياس وضبط أدائها. كما أن السلطة التي تعني القدرة والقوة على إصدار القرارات يجب أن

¹ - فاطمة بدر: نفس المرجع، ص51،52.

يتم توزيعها وتحديد مداها ومجالها لكي يتسنى للقائمين عليها إمكانية أداء الواجبات الملقاة على عاتقهم وممارستها وذلك على أساس التدرج الهرمي؛

-**تعيين الموظفين:** يتم تعيين الموظفين عن طريق التعاقد للعمل في مكان محدد حسب المؤهلات والخبرات والقدرات المطلوبة. والتعيين هذا يتم عن طريق المستويات الإدارية العليا وفق معايير موضوعية وعلمية دقيقة بعيدة كل البعد عن الأهواء الشخصية؛

-**تحديد طرق الاداء وضوابطه:** يعتمد التنظيم البيروقراطي على طرق وأساليب إنتاجية وتنظيمية وإدارية محددة ورسمية وتطبق بصفة دائمة على العاملين كافة في التنظيم الحكومي، ولهذا فالالتزام بهذه الطرق والأساليب عند أداء المهمات الإنتاجية والإدارية أمر مسلم به. كما أن الطرق والأساليب الإدارية والإنتاجية موضوعية وفق ضوابط ومعايير علمية وموضوعية لتحقيق الاستخدام بعيدا عن الميول والأهواء الفردية والشخصية؛

-**التدوين الكتابي:** بما أن هناك مجموعة من الوظائف والإدارات المركزية والفرعية والتخصصات المختلفة في المنظمة الحكومية فإن شبكة الاتصال من هذه المراكز الوظيفية ليها متشعبة ومعقدة لهذا فان انتقال المعلومات وتبادلها يجب أن يتم بصورة مكتوبة وموثقة، كما أن إصدار الأوامر والقرارات واتخاذ بعض الإجراءات يجب أن تبلغ وتنقل بصورة مستندة إلى الدوائر المعنية؛

-**الترقية:** تعتمد الترقية لمستوى وظيفي أعلى على الأقدمية في العمل أولا ومن ثم الكفاءة؛

-**الرشد والعقلانية:** القرارات المتخذة يجب أن تكون لمصلحة المنظمة بطريقة حكيمة ورشيده تجعل العاملين لديهم القناعة في القيام بهذا العمل أنه يخدم المصلحة العامة وليس المصلحة الشخصية.

-**الاحتراف الوظيفي:** بما أن غالبية الاختصاصات والمراكز الوظيفية تحتاج إلى خبرات طويلة في مجالات أعمالها فلا بد للموظف الذي يشغل وظيفة معينة في التنظيم الإداري أن يمتنها، على أن يكون لهذه المهنة مسار محدد إلى الأمام ومستقبل يضمن للموظف العيش الكريم ويتيح له إمكانية تحقيق الذات من خلال إبراز إمكاناته ومبادراته الشخصية في العمل واحتراف العمل الوظيفي والمهني في المؤسسات الحكومية.¹

نقد النموذج البيروقراطي: لقد وجهت لهذا النموذج عدة انتقادات أهمها ما يلي²:

- إهمال الفرد ومعاملته على أنه آلة وإغفال النواحي النفسية والاجتماعية للإنسان واعتبره آلة يمكن الاستغناء عنها؛
- رغم أن فيبر يدعو للتشبث العلمي إلا أنه نموذج مليئاً بالأحكام القيمية لأنه يركز على المبادئ الذاتية التي قد تساعد على الإهمال، وانخفاض الكفاءة مثل الترقية بالأقدمية؛
- نقد ميرتون لفيبر حيث أن فيبر لم يهتم بالجانب اللاوظيفي لهذه المتغيرات كلما زاد تقسيم العمل أدت إلى عدم الرضا، والملل يؤدي إلى انخفاض الإنتاج، كما أن التخصص الطبقي يبعث على الروتين وقلة الخبرة حيث يصبح الفرد لا يتقن إلا مهنة واحدة، أو جزء بسيطاً من المعايير الانتاجية؛
- أما سيزنيك فقد ذهب إلى أن فيبر أهمل التنظيم غير الرسمي الذي يعد ضرورياً لبقاء التنظيم الرسمي (شبكة العلاقات الشخصية) تؤدي إلى تدعيم الروح المعنوية مما يؤدي إلى تجاهل قواعد البناء الرسمي؛

¹- فاطمة بدر: المرجع السابق: ص52.

²- صباح اسابع: التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة 2007، ص31.

- هناك خلط بين السلطة التي تنشأ عن القواعد، والقوانين، والتسلسل الهرمي، وهي سلطة قهرية، وتلك التي تنشئ عن الخبرة والكفاءة المهنية، وهي سلطة مهنية طوعية؛
- ميشال كروزيه: يرى انه اهمل الصراع والقوة، والتغيير فالضبط الصارم يؤدي دائما الى المقارنة التي تؤدي، الى الصراع، ويرى كروزيه ان التنظيم البيروقراطي يتغير وفق النسق التوازني بمعنى انه يوجد الاختلال، والصراع يبدأ التنظيم في محاولة اعادة التوازن، والاستقرار؛
- اعتبر ماكس فيبر ان التنظيم نسق مغلق في حين ان نجاح التنظيم، وفعاليتة لا يتوقفان فحسب على الخصائص الذاتية، او الداخلية بل ايضا على الظروف، والبيئة والمحيط الخارجي (نظام تأثير وتأثر).
- البيروقراطية تؤدي الى ظهور طبقة التكنوقراطية، ويترتب على ذلك القضاء تكافؤ الفرص لأنها تعتمد في اختيار اعضاء التنظيم، وتعيينهم على الخبرة، والمعرفة العلمية؛
- المبالغة في التسلسل الهرمي يخلق فجوة كبيرة بين القمة والقاعدة، و التي قد تكون لها تأثير سلبي مثلا التقارير عندما تصل من القاعدة الى القمة تكون مشوهة، او منحازة حسب المصالح الشخصية برؤساء الاقسام .

نظرية العلاقات الانسانية:

ظهرت مدرسة العلاقات الانسانية في الثلاثينيات من القرن الماضي، واتت نشأتها رد فعل للمدرسة الكلاسيكية التقليدية التي افترضت ان الحوافز المادية هي كل ما يهم العاملين، ولم تعني كثيرا بالعوامل الاجتماعية والإنسانية ويشير مصطلح العلاقات الانسانية

الى تفاعل العاملين في جميع انواع المجالات، كما يعتبر الانسان المنطلق الاساسي لهذه المدرسة وهو محور العمل الاداري وعنصر المهم في تحديد الانتاجية.¹

وقد تبلورت افكار المدرسة نتيجة لتجارب العديدة التي اجريت تحت اشراف جورج التون مايو فيما بين 1932/1927 في مصانع الهوثورن بشركة وسترن الكتريك الواقعة بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الامريكية وهذه التجارب جاءت كرد فعل للمشاكل العمالية والاضطرابات التي حدثت بالولايات المتحدة الامريكية ضد تطبيق الافكار والأساليب التي جاءت بها حركة الادارة العلمية، وقد عاش التون مايو خلال الفترة 1880/1949 وهو من جنسية استراليه هاجر الى الولايات المتحدة الامريكية اين التحق بجامعة بنسلفانيا ثم التحق بجامعة هارفارد اين عمل فترة طويلة رئيسا لقسم البحوث العلاقات الصناعية بهذه الجامعة تجارب التون مايو: فيما بين عامي 1932/1927 قام جورج التون مايو بمساعدة ديكسون وفريترز روثسبرجر بمجموعة من التجارب عرفت فيما بعد باسم تجارب الهوثورن وهي²:

- تجارب الاضاءة؛
- تجارب غرفة التجميع؛
- تجارب الحوافز؛
- تجارب المقابلات؛
- تجارب البناء الاجتماعي.

خلاصة تجارب هاوثورن: من افكار والاستنتاجات التي توصل اليها مايو وروثسبرجر من خلال تجاربهما وأبحاثهما في هاوثورن هي التالية:³

¹- فاطمة بدر: اساسيات الادارة، مرجع سبق ذكره، ص60.

²- بغول زهير: محددات النجاح في العمل الاداري بالمؤسسات الوظيفية في اطار نظرية فريدريك هرزبرغ للدافعية، مرجع سبق ذكره، ص 114،115.

³- فاطمة بدر: مرجع سبق ذكره، ص62.

- ان العلاقة التي تربط العاملين بالإدارة ورضى الافراد عن هذه العلاقة سيؤدي حتما الى الالتفاف وتعاون العمال لتنفيذ البرامج والسياسات والخطط الانتاجية للمشروع الاقتصادي؛
- لا يتم اثاره دوافع الفرد لزيادة الانتاج وتحسين نوعيته بفعل الحوافز المادية والتشجيعية فقط، فالحوافز المعنوية وشعور العمال بالرضى والراحة النفسية وتمتعهم بروح معنوية عالية لها تأثيرها ايضا والذي يفوق احيانا تأثير الحوافز المادية؛
- ان مدرسة العلاقات الانسانية تؤكد على ضرورة منح العاملين قدرا معينا من حرية التصرف في اثناء تأدية المهام الانتاجية لان الانسان بطبيعته محب للحرية والإثبات الذات وكرهه للتسلط والعلاقة البيروقراطية التي قد تنشأ بين الرئيس والمرؤوسين؛
- تلعب الجماعات غير الرسمية في العمل دورا هاما في تحديد اتجاهات الفرد وأدائه.

نظرية الحاجات الانسانية: ابراهام ماسلو

تعتبر نظرية سلم الحاجات لماسلو من اكثر نظريات الحفز شيوعا وذلك لقدرتها على تفسير السلوك الانساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، افترض ماسلو ان حاجات الانسان اذ ما اشبعت فإنها لا تعود دافعا للسلوك، لذا فالحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزه، وان الحاجات التي في اسفل الهرم يجب ان تشبع اولاً، صنف ماسلو الحاجات الانسانية في خمس فئات بحسب اولويتها من الاسفل الى الاعلى كما يلي:¹

الحاجات الجسمية (الفسولوجية): وهذه تمثل الحاجة للأكل والشرب والهواء وتشبع هذه الحاجات عن طريق الحفز الحالي، حيث انه يعمل من اجل الحصول على الاجر كي يشبع حاجاته الفسولوجية؛

¹ - ادارة مكتبية: مبادئ ادارة الاعمال، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية، متاح على الموقع الالكتروني <https://www.noor-book.com> تاريخ التصفح يوم 2022/01/10 على ساعة 11:00.

احتياجات الامن: اذا ما اشبع الانسان احتياجاته الجسمية فانه يبحث عن الامن لحماية نفسه من اخطار البيئة والطبيعة والأخطار الاقتصادية المتعلقة بضمان استمرارية العمل للفرد؛

الحاجات الاجتماعية: الانسان اجتماعي بطبعه فهو يجب ان يعيش ضمن جماعة. ويسعى لتكوين العلاقات والارتباط مع الاخرين في المجتمع لان ذلك يكسبه مركز او قوة في مجابهة الاخطار التي قد تعترضه؛

احترام وتقدير الذات: يسعى الانسان الى الحصول على تقدير الاخرين واحترامهم، والشعور بالانجاز والثقة في المجتمع الذي يعيش فيه.

تحقيق الذات: وهي اعلى انواع الاحتياجات الانسانية وتشمل الحاجة الى تحقيق الذات عن طريق المنجزات والإبداع، وان نظرية ماسلو في الحاجات تعتمد على مبدئين اساسيين هما¹:
مبدأ نقص الاشباع: بمعنى أن الحاجات المشبعة لا تمثل محركاً للسلوك، بل الذي يحرك سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها هو الحاجات غير المشبعة؛

مبدأ تدرج الحاجات: تبدو الحاجات الخمس على شكل هرم، أي أن الحاجات في مستوى أعلى لا تفعل إلا بعد أن تكون حاجات المستوى الأدنى قد أشبعت فمثلاً لا يفكر أي عامل في إشباع حاجاته الاجتماعية أو غيرها ما لم تكن حاجاته الفسيولوجية أو حاجات الأمان قد أشبعت.

¹ - عمر محمد دره: مدخل الى الادارة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ادارة الاعمال، جامعة عين شمس، 2009، ص116.

نظرية X و Y

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية الى دوجلاس ماكجريجور douglas mc Gregor الذي حاول في كتاباته التأليف والتقريب بين المنظمة وافرداها، وإحداث التكامل بين اهداف الطرفين، وخلق الظروف الملائمة لتحقيق اشباع حاجات الافراد من خلال عملهم في منظماتهم، وبذلك يشعر الافراد انهم مرتبطين بهذه المنظمات، لذلك فإنهم يسعون الى تطويرها وتحسينها باستمرار ضمان لبقائها.

وتقوم نظرية X على افتراضات التالية:¹

- ان الفرد كسول بطبيعته يكره العمل ويتجنبه او يتهرب منه اذا كان في استطاعته؛
- اجبار كثير من الافراد على العمل وتوجيههم ومراقبتهم وتهديدهم بالعقاب كمدخل لدفعهم للعمل وانجاز الاهداف التنظيمية بطريقة ملائمة؛
- يفضل الفرد المتوسط التوجيه، ويتجنب تحمل المسؤولية، ولديه والقليل من الطموحات ويرغب من الاحساس بالأمان فوق كل شي.

اما الافتراضات التي تقوم عليها نظرية Y فهي:²

- ان العمل وبذل الجهد العضلي والذهني شي طبيعي مثل اللعب والراحة؛
- ان الرقابة الخارجية اللطيفة والمستمرة والتهديد بالعقاب ليس الوسيلة الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الاهداف ولكن هناك غيرها، كما يمكن للإنسان ان يمارس بكفاءة نوعا من التوجيه والرقابة الذاتية في سبيل القيام بالأعمال وتحقيق الاهداف التي التزم بها؛

¹- رعد حسن صرن: نظريات الادارة والأعمال دراسة 401 نظرية في الادارة وممارساتها ووظائفها، مرجع سبق ذكره، ص 284.

²- محي الدين الازهري: الادارة ودور المديرين "اساسيات وسلوكيات"، طبعة 1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص 354.

- يستطيع الفرد العادي، إذا وضع في ظروف مناسبة ان يتقبل ويتحمل المسؤولية، ومن الممكن ان يسعى اليها؛
- ان الفرد يتطلع الى ان يكون الالتزام بالهداف يقابله مستوى الاثابة التي ترتبط بالانجاز؛
- ان قدرة الفرد العادي على ممارسة الابداع والتطوير والخلق هي قدرة منتشرة بين الافراد؛
- في ظل الظروف والحياة المعاصرة، ان ما يستخدم من قدرات الانسان هو استخدام جزئي.

نظرية العاملين هيرزبرج: تعود هذه النظرية الى عام 1959 عندما قام العالم هيرزبرج بدراسة الخصائص الوظيفية التي تؤدي الى رضا العاملين او عدم رضاهم، على ضوء الدراسات التي قام بها على 200 مهندس ومحاسب حول اهم العوامل التي تحقق لهم الاشباع في العمل، وخرج بنتيجة وجود قسمين من العوامل اطلق على احدهما الحوافز مثل فرص الترقى والاعتراف بأهمية عمل الفرد والشعور بالمسؤولية وطبيعة العمل نفسه وأطلق على الاخر العوامل الهاجينية او الوقائية الشخصية مثل ظروف العمل والأمن الوظيفي¹.

توصل هيرزبرج في دراسته الى ان الرضا لا ينظر اليه كبعد واحد يقع بين الرضا وعدم الرضا، وإنما يوجد مجموعتين مختلفتين كمسببات للرضا وعدم الرضا².

¹- طيب بودرم: النيات ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بأبعاد المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية دحلب سعد-جامعة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع المنظمات والمانجمنت، جامعة الشهيد حمه، لخضر الوادي، 2017، ص140.

²- محروق رقية: تأثير ظروف العمل على الاداء في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنظيم وعمل جامعة الجزائر 2، 2010/2011، ص60.

العوامل المتعلقة بالرضا: وهي تلك العوامل التي تحقق الرضا اذا توفرت، وفي حالة غياب هذه العوامل فلن يتحقق الرضا لدى الفرد؛

العوامل المتعلقة بعدم الرضا: وهي العوامل التي اذا توفرت فان عدم الرضا سوف يختفي ويزول، وفي حالته غياب هذه العوامل فان الفرد سيكون في حالة عدم الرضا؛

مما تقدم يحتاج الفرد العامل الى مجموعة العوامل التي تزيل عدم الرضا، والتي يمكن تسميتها بالعوامل الوقائية والتي عندها لا يوجد رضا وعدم الرضا وتتمثل في:

- المرتب؛
 - سياسات المنظمة؛
 - ضمان العمل؛
 - طبيعة الاشراف والتوجيه؛
 - ظروف العمل؛
 - العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة .
- اما مجموعة العوامل التي تحقق الرضا فيطلق عليها العوامل الدافعية والتي ترتبط بمكونات العمل ذاته وتتمثل في:
- القدرة على انجاز العمل؛
 - وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به؛
 - حصول الفرد على تقدير الاخرين له واحترامهم ؛
 - فرص التقدم والنمو في العمل؛
 - اداء عمل ذو قيمة للمؤسسة.

نظرية الاهداف: اسس هذه النظرية كل من ليثام ولوك في عام، 1979 ومحور النظرية يدور حول مشاركة العاملين في وضع الاهداف، فان كانت للموظفين اهداف محددة قاموا

بالمشاركة في وضعها فان ذلك يحفزهم للعمل، اضافة الى ذلك، فان وجود تغذية راجعة (Feedback) مستمرة حول الاداء يساعد في بقاء الموظف في المسار الصحيح¹.

نظرية النظم:

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تطورا بارزا في الفكر الاداري والتنظيمي نتيجة بروز ما يسمى بالنظرية العامة للنظم، التي استحدثت من طرف برتلانفي وانطلقت هذه المدرسة من النظرة المستمدة من علم الاحياء، والذي ينظر الى الانسان كنظام واحد لا يقوى على الحراك ان لم تتفاعل بقية الانظمة فيه، كل حسب عمله وبتنسيق معين².

وقد تباين الباحثون في النظر للنظام من الناحية الشكلية، كونه يتضمن الحقائق المترابطة، او المبادئ والأجزاء المترابطة والمتفاعلة مع بعضها إلا ان هناك شبه اجماع على ان النظام عبارة عن مجموعة متفاعلة من النظم الفرعية (Sub-Systems) التي تؤلف بتكاملها كيانا منظما اكبر من الاجزاء التي تكونت منها

فالفرد عبارة عن مجموعة متفاعلة من الاجزاء الفرعية (كالجهاز التنفسي، والجهاز الهضمي والجهاز العصبي...) التي يوجد بينهما تأثير متبادل ومتكامل، كما ان المنظمة ذاتها عبارة عن نظام يتألف من مجموعة من النظم الفرعية فنظم الانتاج والتسويق والمالية والأفراد والبحث والتطوير تعد بمثابة نظم فرعية تشكل بتكاملها المنظمة (المنشأة) وهكذا ومن هنا يتضح بان جميع الانشطة الحياتية هي عبارة عن نظم متفاعلة ومتغيرة، بعضها يمثل اجزاء من الكل والبعض الاخر يمثل كلاهما الاجزاء³.

¹- يزن محمد باسم تيم: ادارة الموارد البشرية اساليب الادارة الحديثة، دار فضاءات للنشر والتوزيع، ص 117.

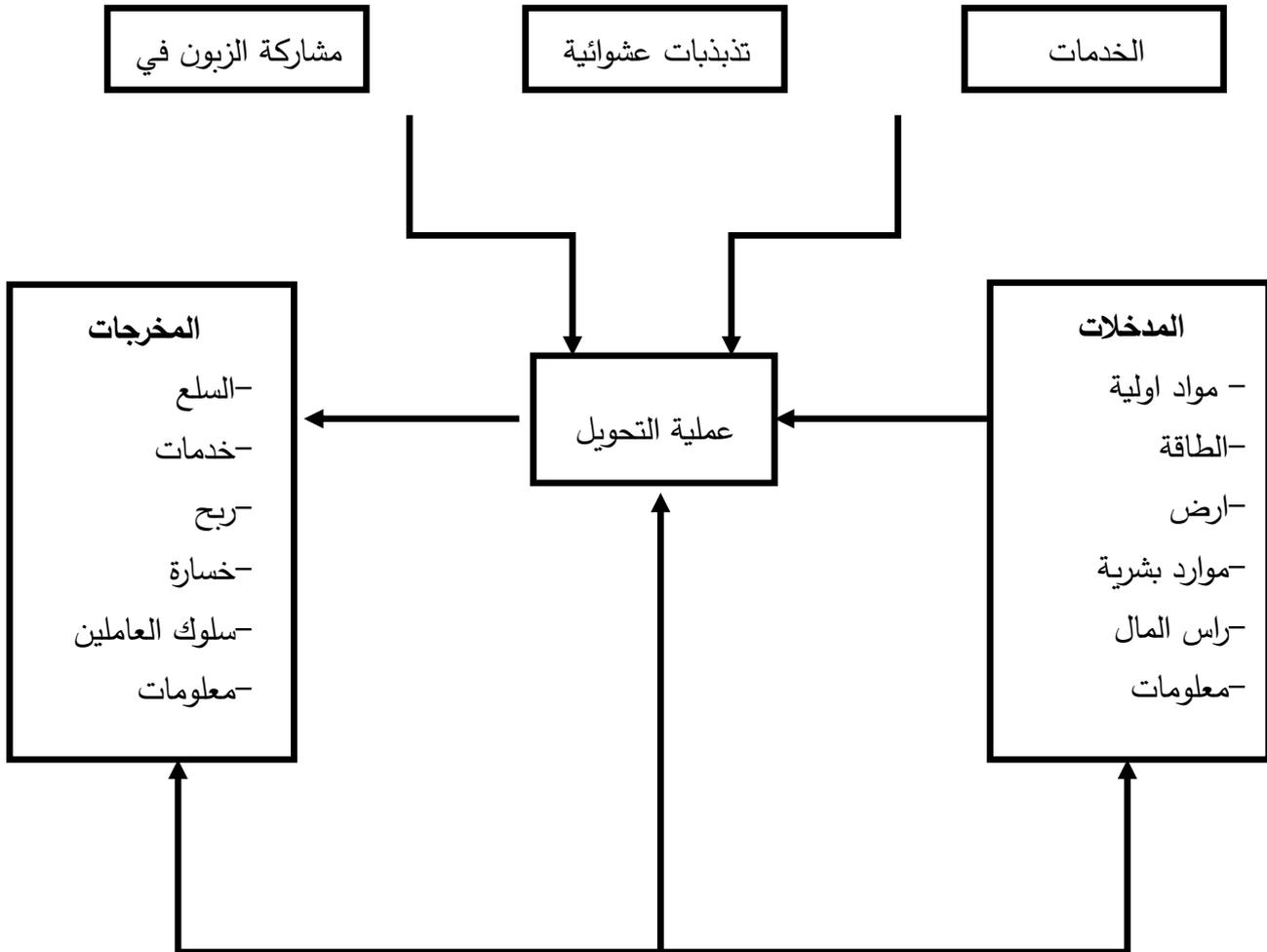
²- مزينة بلقاسم: السلطة والرضا الوظيفي، المؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نواورية البوني نموذجاً، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2009/2008، ص 61.

³- خليل محمد حسن الشماخ، وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، طبعة 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 83.

مكونات أساسية للنظام¹:

- المدخلات من البيئة الخارجية (مادية، بشرية، مالية، معلومات)؛
- عمليات تحويل المدخلات من خلال عمليات تكنولوجية وإدارية؛
- المخرجات والتي تكون على شكل سلع وخدمات؛
- فاعل البيئة مع المخرجات من خلال تقديم تغذية عكسية إلى النظام.

شكل (01) يوضح مكونات النظام.

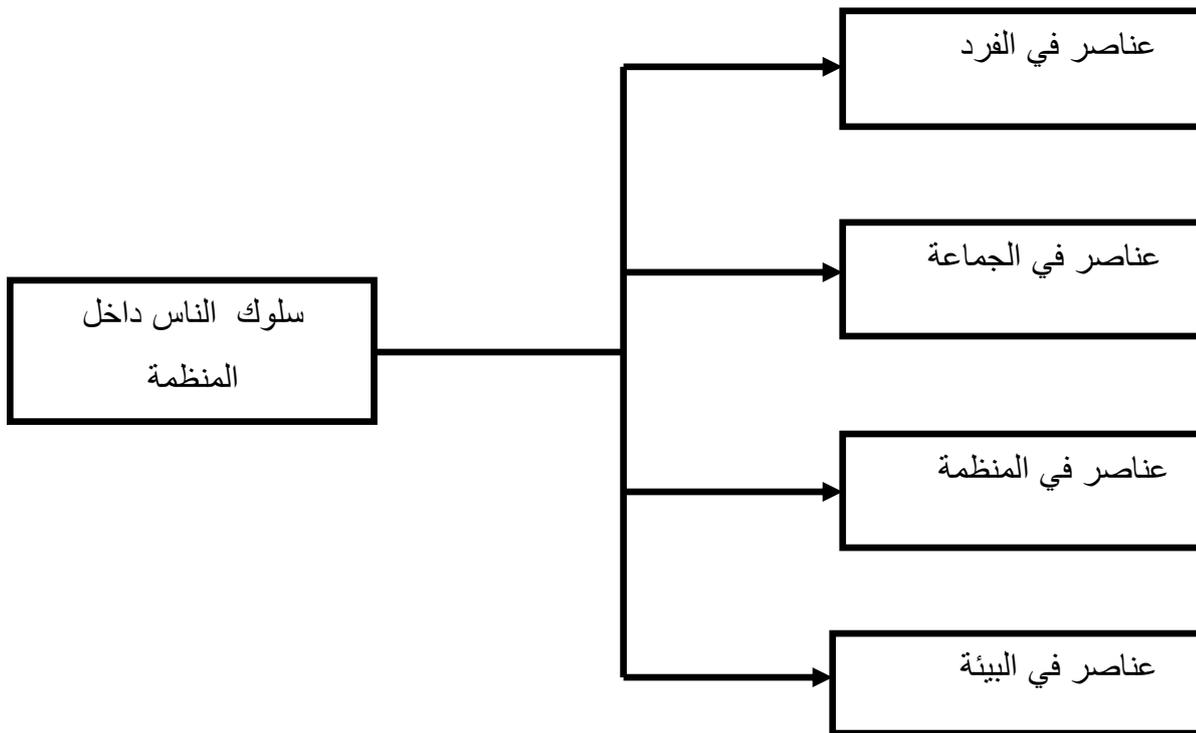


¹ - عمر محمد دره : مدخل الى الادارة، مرجع سبق ذكره، ص 126.

النظرية الموقفية (الظرفية):

تؤكد هاته النظرية على عدم وجود طريقة تنظيمية واحدة وفريدة لتناول السلوك المنظمي وإدارته فهناك عدة طرق قد تكون ملائمة لمواقف مختلفة، فلا يمكن تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه من خلال عنصر واحد، فعلى سبيل المثال لا يمكن القول أن المعاملة الطيبة ستؤثر إيجابيا في كل العاملين فهي لا تكفي لوحدها، كما لا يمكن القول أن القيادة الديمقراطية وحدها ستؤدي إلى نتائج إيجابية في الاداء، والغريب أن القيادة التسلطية قد تؤدي أحيانا إلى نتائج إيجابية، ولهذا ظهرت هاته النظرية والتي ترى أن السلوك الإنساني يتأثر بالعديد من العناصر الموجودة في الموقف الخاص بهذا السلوك.¹

شكل (02) يوضح العناصر المشكلة للسلوك الانساني داخل المنظمة.



¹ - طيب بودرهم: اليات ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بأبعاد المواطنة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، 2017، ص 148.

نظرية (Z) في الإدارة:

اعتبر عالم الإدارة الياباني وليام أوتشي William ouchi منظمات الأعمال الغربية وخاصة الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة (A) أي الطريقة الأمريكية 'American Way of Management' ويمكن القول بان نظرية (A) هي امتداد لنظرية (x) في حين أن منظمات الأعمال اليابانية تتبع أسلوب الإدارة (J) أي الطريقة اليابانية في الإدارة 'Japanese Way of Management'، فعمد إلى إيجاد نظرية في الإدارة تعمم الطريقة اليابانية، ولكن تطبيق في منظمات وبيئات خارج اليابان وأسماها نظرية (Z) والتي يمكن اعتبارها امتداد النظرية (Y).

ويرجع سبب تسميتها من طرف "أوتشي" بـ (Z) إلى أن تتابع الرموز (Z) و (Y) و (X) برمز ثالث فهو (Z) وهي النظرية الثالثة في الإدارة والتي تعني وتركز على العنصر الأساسي بعد نظريتي العالم الأمريكي D'macgregor وهما نظرية (x) و (y) .

ولقد ظهرت نظرية (z) كنموذج للإدارة اليابانية الناجحة في مجال الانجاز الفعال والإنتاجية المرتفعة والرضا الوظيفي للعاملين وتستند نظرية (z) الى قيم اساسية هي الثقة والمهارة والمودة، وسنلخص اهم اسسها¹:

1. توظيف دائم مدى الحياة للعاملين؛
2. بطء التقييم والترقية (الترقية كل عشر سنوات مثلاً)، أي اعتماد فترات زمنية طويلة نسبياً لضمان استمرارية العطاء والتعاون المثمر بين العاملين؛
3. عدم التخصيص المهني، حيث ينتقل العاملون في المنظمة بين مختلف أقسامها لاكتساب خبرات توسع من آفاقهم؛

¹ - نور الدين تاويريت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، علم نفس العمل والتنظيم جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2006/2005، ص 57،58.

4. الرقابة غير مباشرة (خفية) تتلاءم مع طبيعة الأعمال والظروف المتغيرة؛
5. القرار الجماعي (اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات) للوصول إلى قرارات أفضل تتميز بالإبداع والفعالية والملائمة والعدالة؛
6. القيم المشتركة والمستمدة من العمل التعاوني والجماعي، والابتعاد عن الأنانية الفردية؛
7. الاهتمام الشامل بالناس في مجال أهداف الفرد وأهداف التنظيم في ضوء قيم التعاون الإنساني.

شكل (03) يوضح الفروق التي كشف عنها اوشي في سلوك المؤسسات الامريكية واليابانية:

مؤسسات امريكية	مؤسسات يابانية
تعرض (بشكل عام) تشغيلاً قصيراً الأمد	تقدم استخداماً لمدى الحياة
توظيف من خارج المؤسسة	الترقية من داخل المؤسسة
بشكل عام سبل الحياة المهنية متخصصة	مسارات الحياة المهنية ليست متخصصة
صنع القرار فردي	صناعة قرارات مشتركة
درجات مختلفة من الثقة / الولاء بين الجانبين	درجة عالية من الثقة /الولاء المتبادل بين المديرين والمستخدمين
المسؤولية الفردية من النتائج	اهمية المسؤولية الجماعية
الاداء القصير الاجل اكثر اهمية	تقييم اداء طويل اجل
رؤية النجاح في لغة الانجازات الفردية	رؤية النجاح في لغة الجهود التعاونية

خلاصة:

انطلاقاً مما طرح في هذا الفصل والخاص بالإطار التصوري والمفاهيمي والمتمثل في ضبط وصياغة إشكالية الدراسة في إطارها النظري. وعرض مجموعة من النقاط الهامة التي تعتبر بمثابة المحدد العام لموضوع الدراسة، من خلال إبراز أهمية وأسباب واختيار الموضوع وأهدافه، ثم مفاهيم الدراسة والمقاربات النظرية، وعرض بعض من الدراسات السابقة وتعقيب عليها، وهذا كله من أجل تحديد معالم الموضوع الدراسة بكل دقة وزيادة فهمه والتحكم فيه، حيث استطعنا من خلال هذا الفصل تكوين نظرة شاملة والإحاطة بحدود وأبعاد موضوع الدراسة، وأصبح أكثر وضوحاً مما يسهل علينا بحثه بدقة في جانبه النظري والميداني.

الفصل الثاني

الأسس النظرية حول استراتيجية الموارد البشرية

تمهيد

1. ماهية ادارة الموارد البشرية

1.1. ادارة الموارد البشرية ...النشأة والتطور

2.1. ادارة الموارد البشرية ...الاهمية والأهداف

3.1. وظائف ادارة الموارد البشرية

2. ماهية استراتيجية ادارة الموارد البشرية

1.2. خصائص استراتيجية ادارة الموارد البشرية

2.2. اهمية وأهداف استراتيجية ادارة الموارد البشرية

3.2. الابعاد الاستراتيجية لدور ادارة الموارد البشرية

4.2. تكوين استراتيجية ادارة الموارد البشرية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر استراتيجية ادارة الموارد البشرية حلقة هامة في بناء مؤسسة فعالة وبناءة وشاملة تحتوي على بنية مركزية هامة للعمل المؤسساتي، وذلك من خلال الوعي الفردي للعمال، وتجعله عنصر بارزا ومتفاعل ايجابيا مع الافراد المؤسسة يستلزم تحقيق التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة، لأنها تعكس الصورة الحقيقية والتنظيمية للإدارة، وتسلط الضوء على كافة القائمين بها، ولذلك تلعب استراتيجية ادارة الموارد البشرية دورا هاما، وذلك من خلال تخطيطها الفعال وهيكلها القوية التي تبني مجتمع مؤسساتي يسهر على تغطية جميع النقائص، وخاصة في مجال التنمية الذي يعمل على تحسين ظروف العمل وتحقيق الرفاهية الاقتصادية، وذلك يؤدي الى تحسين اداء المؤسسة وبالخصوص الجزائرية.

1. ماهية ادارة الموارد البشرية

1.1 نشأة وتطور ادارة الموارد البشرية

ادارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة انما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها الى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في اظهار الحاجة الى وجود ادارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنظمات كافة، ويمكن القول ان ادارة الموارد البشرية مرة بمرحلتين اساسيتين قبل وبعد الثورة الصناعية وكما يلي:

ادارة الموارد البشرية قبل الثورة الصناعية: ¹

لم تكن الصناعات قد ظهرت في هذه المرحلة وكانت الحياة العملية تقتصر على بعض الصناعات التي كانت محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، اذ كان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، وفي الغالب كان الناس يعتمدون على الزراعة والصيد في توفير لقمة العيش، وكان اسلوب المقايضة هو النظام الاقتصادي القائم والسائد في تلك المرحلة، اذ كان الفلاح المزارع يعمل بدون اجر نقدي وإنما يعطي ما يسد رمقه واهله من انتاج الشعير والقمح والحنطة في نهاية موسم الحصاد، مع ذلك ورغم اقتصار العمل على الزراعة إلا اننا يمكن ان نلمس الدور البدائي للتخطيط، للتنظيم، للتوجيه والمتابعة، والرقابة المتشددة في العمل الزراعي من قبل المالكين للأراضي، ويظهر لنا جليا دور الادارة المركزية ذات الطابع المتشدد والرؤيا الضيقة للإبداع في العمل، والتركيز على الربح فقط، والحرص على تقديم افضل كم من المحاصيل الزراعية وكان الفلاح يحرص على الالتزام بمعايير العمل من اجل الانتاج الزراعي الافضل حتى يحافظ على لقمة عيشه.

¹ قصي قحطان خليفة: ادارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، طبعة 1، (د، د ن)، عمان، الاردن، 2014،

وفقا لما تقدم يمكن القول بان ادارة الموارد البشرية خلال هذه الحقبة (قبل الثورة الصناعية) اتسمت ب:

- اقتصر مفهوم الادارة الموارد البشرية على ادارة عمل الفلاحين في الزراعة؛
- وجود فكر اداري مبتدأ عند اصحاب الاراضي الزراعية في ادارة اعمالهم الزراعية والية تسويق منتجاتهم، لكن هذا الفكر كان يعمل دون اسس عملية ادارية ومنطقية؛
- وجود نظام الاجور بأسلوب المقايضة؛
- غياب مفهوم الاهتمام بالعنصر البشري كونه الدفء المحركة للعمل، وبالتالي غياب ابسط حقوق العاملين في الزراعة ؛
- غياب القوانين والأنظمة التي تعنى بتنظيم الاعمال وضمان حقوق المالكين والعاملين، وذلك بحكم اقتصار الاعمال على الزراعة.

* منظومة الاعمال كانت تتمثل بالاتي:

- الموجودات او الاصول الثابة = الارض؛
- الادارة = مالكو الاراضي الزراعية؛
- طبيعة الاعمال = زراعية على الاغلب؛
- العاملون = لفلاحون.

ظهور حركة الإدارة العلمية:

من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هي حركة الإدارة العلمية التي تزعمها "فريدريك تايلور" في أمريكا الذي أطلق عليه آنذاك تسمية أبو الإدارة العلمية و"هنري فايول" في فرنسا. لقد قدم تايلور أفكارا جديدة حول دراسة العمل، وظهر بمفهوم دراسة الحركة والزمن بهدف اختصار الحركات الزائدة في أداء الفرد لعمله، بغية رفع مستوى إنتاجيته وبالتالي إنتاجية المؤسسة وزيادة الأجر الذي يتقاضاه، وبمجرد أن قدم "تايلور" أفكاره، قام رجال الأعمال بالترحيب بها وتطبيقها بلهفة شديدة، ووجدوا

فيها وسيلة جيدة لزيادة الإنتاج، وخفض التكاليف، وزيادة أرباحهم وغالوا في تطبيقها، وقد أصبح العامل بموجب هذه الأفكار يعمل كآلة حيث حددت له حركات نمطية يجب أن يلتزم بها خلال تأديته لعمله، دون مراعاة لتعبه وحاجاته النفسية، وهذا ما أدى إلى تزايد نقمة العمال على الإدارة ومعرضة النقابات العمالية لهاته الأفكار معتبرة ذلك استغلال لجهود العاملين وطمسا لإنسانيتهم عند ذلك بدأ الصراع بين العمال الذين تمثلهم نقاباتهم من جهة وبين رجال الأعمال وأصحاب الشركات، ولعل أشهر الصراعات التي عرفت آنذاك هي إضراب أحد مصانع الأسلحة التابعة للأسطول الأمريكي، الأمر الذي دعا الكونغرس الأمريكي آنذاك لتشكيل لجنة تقصي الحقائق عن نظام وأفكار تاييلور، وغيره من النظم في مجال الإدارة العلمية في إدارة المصانع، وذلك سنة 1912، وقد أتاحت اللجنة آنذاك لتاييلور المدافعة عن أفكاره حيث افتتح دفاعه بأن أفكاره التي تقدم بها ما هي إلا ثورة فكرية لتوفير التكلفة وتقسيم العمل، ودراسة الهدر المستنفذ في العمل الإنتاجي، وذلك لمصلحة الطرفين العمال وأصحاب المشاريع، من خلال رفع مستوى الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتخفيف حدة الصراع ما بين الطرفين، وهذه الضغوط أبرزت ما يسمى بإدارة الأفراد التي أصبحت تسمى فيما بعد بإدارة الموارد البشرية والتي استخدمت كوسيلة لتنظيم العلاقة بين الإدارة والعمالين.¹

ظهور علم نفس الصناعي:

تلت حركة الإدارة العلمية اهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة، مثل الإجهاد والإصابات وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل، بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به وركزوا أيضا على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف وقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية؛

¹ بوالشرش نور الدين، محامدية ايمان: واقع ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد

ظهور حركة العلاقات الانسانية:

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العمل)، بل أيضا بالاهتمام بالعاملين، والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم. ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع (هاوثورن)، والتي أشرف عليها إلتون مايو.¹

بدء ظهور ممارسات الافراد:

كانت أولى المنظمات أخذا بمفاهيم الإدارة العلمية، وعلم النفس الصناعي والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة (أي: الخدمة المدنية)، وكان من أهم الممارسات وضع شروط للتعيين واستخدام الاختبارات النفسية، والاهتمام بأنظمة الأجور، وخدمات العاملين، ومنع الفصل التعسفي، والبدء في ظهور بعض المتخصصين في ادارة الافراد:قامت بعض الشركات الكبيرة، والأجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في مجالات التوظيف، والتدريب، والأجور، وخدمات العاملين، والأمن الصناعي، والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.

ظهور حركة العلوم السلوكية:

أثرت هذه الحركة (التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين) على تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية، ومن أمثلتها إثراء وتعظيم الوظائف وتخطيط المسار الوظيفي، ومراكز التقييم الإدارية، في تغير ملامح كثير من وظائف إدارة الأفراد؛

¹ محمد الفاتح محمود بشير: ادارة الموارد البشرية، طبعة 1، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2013، ص 18.

تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات:

نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقنن العلاقة بين أصحاب الأعمال (أي المنظمات والشركات) مع العاملين، ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها: الحد الأدنى للأجور، والتأمينات، والمعاشات، والأمن الصناعي وصحة العاملين.¹

2.1. أهمية واهداف ادارة الموارد البشرية

1.2.1 أهمية ادارة الموارد البشرية

تكتسب ادارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنظمة العصرية أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين فهي ادارة الاهم واغلى اصول المنظمة، اذ ان ما يميز عن باقي هذه الاصول انها اصول مفكرة، هذا بافتراض ان الادارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية (رؤساء ومرؤوسين) فتشجعهم وتدفعهم للاجتهد والابتكار وتهيئ مناخا ينمي ذلك وينشطه:

- على مستوى المنظمة:²

- مهما اهتمت الادارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التحويلية وحددت اهدافا طموحة للإنتاج والتسويق والتمويل واخرى للتميز على المنافسين فان كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون يشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق، وتجدر الاشارة الى انه بمرور الوقت تتناقص قيمة الموارد المادية مثل المناجم والمباني والتجهيزات الالية، بالاستهلاك والتقدم، لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وانتاجيتها بالخبرات المتراكمة وبالتالي فهي تمثل اصلا تتزايد قيمة واهمية حسن الافادة منه؛
- من ناحية اخرى فهناك علاقة تكاملية هامة بين ادارة المواد البشرية وغيرها من الادارات او الوظائف الاخرى للمنظمة، فإدارة او وظيفة الموارد البشرية تزود ادارات الانتاج

¹ - احمد ماهر: ادارة الموارد البشرية، دار الجامعية، (د،د،ن)، 2004، ص 39.

² - عبد الحميد الخليل: ادارة الموارد البشرية، (د،ط)، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص 17.

والتسويق والشؤون المالية والبحوث والتطوير كل باحتياجاته من الاعداد والتخصصات المتناسبة مع خصائص وطبيعة الاعمال المؤداة ومع اعباء العمل بكل ادارة ومع جداول التنفيذ؛

- ويؤدي اي قصور في تقدير الاحتياجات من المواد البشرية او في الاختيار والتعيين او التدريب او التحفيز لعرقلة اعمال الادارات الاخرى سائلة الذكر، كما يؤدي لتعذر تحقيق اهداف هذه الادارات ومن ثم الاهداف العامة للمنظمة، بينما تسهم كفاءة وفعالية اداء الموارد البشرية في دعم اداء الادارات الاخرى بالمنظمة وتيسير بلوغ اهدافها والاهداف العامة للمنظمة.

على المستوى الوطني:¹

- ان الثورات التي شهدها العالم في الالونة الاخير من ثورات معلومات وثورة اتصالات وثورة تكنولوجيا وما افرزه ذلك من تقدم وتفوق للدول يرجع الى وجود عقول بشرية مبدعة وقدرات فنية عالية وسمات سلوكية ايجابية؛
- ان الموارد البشرية تمثل اساسا للقوة الاقتصادية، وذلك بقدرتها على الادارة الفعالة وعلى الاداء الجاد المثمر للعاملين، لتعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي؛

- انه مع التقدم العلمي ودخول الشركات متعددة الجنسيات للأسواق العالمية ووجود منافسة قوية، اصبح هناك تنافس قوى بين الدول المتقدمة لجذب الكفاءات البشرية المتميزة، واصبح هناك دورا هاما لإدارة الموارد البشرية تعمل من خلاله على استقطاب العاملين الاكفاء مع توفير المناخ المناسب لهم.

¹ - محمد بن دليم القحطاني: ادارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، طبعة 4، دار الناشر، الرياض، 2010، ص 25، 26.

- تلعب الموارد البشرية دورا هاما في زيادة الصادرات وذلك من خلال وجود عنصر بشري قادر على التطوير والابتكار للمنتجات وتحسين الجودة وتقليل التكلفة وذلك في ضوء ادارة فعالة للمورد البشري.

2.2.1 اهداف ادارة الموارد البشرية:

ان ادارة الموارد البشرية تسعى الى تحقيق الاهداف التالية:¹

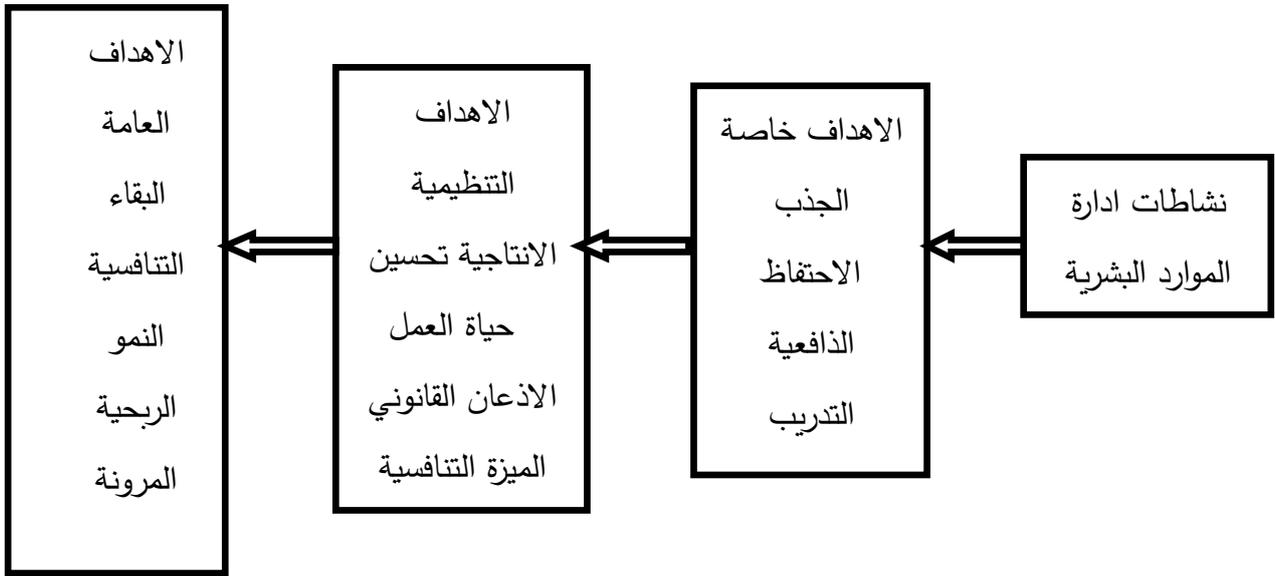
- حسب محمد الصيرفي فان اهداف ادارة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

- تنمية المهارات الادارية في مجال الاشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري، وكذا في العلاقات الانسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الايجابي في سلوك العاملين.
- السعي نحو تحقيق الانسجام والترابط بين جموع العاملين بالمنظمة وذلك من خلال الرحلات والبرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية؛
- تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الافراد؛
- الارتفاع بالإنتاجية من خلال تشجيعهم على العمل والإنتاج؛
- الحصول على الافراد الكفاء للعمال من اجل الانتاج والعمل بأحسن الطرق واقل التكاليف؛
- حسب عادل حرحوش صالح فأنها تتمثل في تحقيق انتماء ولاء الافراد للمنظمة.
- حسب باري كشواي فأنها تمثلت في توفير قناة اتصال بين القوة العاملة وبين ادارات المؤسسة.²

¹ - بلحمري سمية، بوشخي عائشة: الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الجامعات المحلية، "دراسة حالة بلدية ولاية الشلف"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المالية العامة، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2013، ص10.

² - باري كشواي : ادارة الموارد البشرية، طبعة 2، دار فاروق للنشر والتوزيع، 2006، ص13.

- حسب كامل حماية العمال والدفاع عن حقوقهم والرفع من مستوى الثقافي وزيادة فرص التعلم والتكوين للعاملين، وهذا لكي يصبح العامل اكثر وعيا على تحقيق رغباتهم واهداف المؤسسة معا¹.
- كما تمثل اهداف ادارة الموارد البشرية بجذب المرشحين والاختيار منهم ودفعهم للعمل للوصول الى اهداف اعم واشمل نحصرها في الشكل التالي:²



شكل (04) رقم يوضح نشاطات وأهداف الموارد البشرية

3.1. وظائف ادارة الموارد البشرية:

لا تختلف الوظائف التي تؤديها ادارة الموارد البشرية عن الوظائف التي تؤديها غيرها من الادارات من حيث المهام الادارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، اما بخصوص الأنشطة الفنية التي تتعلق بطبيعة الاداء المنط بها، فهي تختلف عن باقي الادارات، حيث انها تقوم بمجموعة من الوظائف هي:

¹- كمال بربر: ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، طبعة 1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997، ص13.

²- بلحمري سمية، بوشخي عائشة: الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الجامعات المحلية، مرجع سبق ذكره، ص11.

وظيفة تكوين الموارد البشرية: وهي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومترابطة، بشكل مجموعا سلسلة من الاعمال تقوم من خلالها ادارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية على اختلاف انواعها، وفق مواصفات محددة (مهارة، خبرة، مقدرة) لشغل الوظائف الموجودة في المؤسسة، وتتمثل هذه النشاطات الفرعية فيما يلي¹:

تصميم وتحليل العمل: يعمل هذا النشاط على تحليل واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة والمواصفات والشروط الواجب توفرها فيمن سيشغلها او يعين فيه

تخطيط الموارد البشرية: يتضمن هذه النشاط تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية لفترة زمنية مستقبلية بالعدد والنوعية المناسبة، وذلك من خلال تقويم الحجم الحالي للخدمات المقدمة، والتوسع المتوقع فيها، ومدى التغير في تكنولوجيا العمل، ومن خلال تحليل سوق العمالة، ودراسة اتجاهات العلاقة بين العرض والطلب من القوى العاملة، ومن ثم رسم الاستراتيجيات وتطوير البرامج المناسبة لسد هذه الاحتياجات في الوقت المناسب، وفي الواقع فان نشاط تخطيط الموارد البشرية من الانشطة الاستراتيجية للمنظمات، تتم ممارسته على مستوى الادارة العليا للمنظمة، غير انه من المعتاد مشاركة ادارة الموارد البشرية في هذا النشاط.²

¹- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الاكلمي: **التخطيط في الموارد البشرية**، دار اليازوري، ص10.

²- مازن فارس رشيد: **ادارة الموارد البشرية**، طبعة 1، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001، ص40.

الاستقطاب والاختيار والتعيين¹:

ويركز هذا النشاط الإداري على انتقاء أفضل الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة، وذلك بمقارنة مؤهلات ومهارات وقدرات وميول الشخص المتقدم بالشروط الموجودة في كشوف تحليل الوظائف حتى يمكن الحكم بشكل سليم على مدى صلاحية المتقدم لشغل الوظيفة، المتوافقة مع مواصفاته، ويتم استقطاب الموارد البشرية المتميزة من داخل المؤسسة، وذلك عن طريق الترقيات والنقل الداخلي ومخزون المهارات، والإعلان الداخلي، وكذا من المصادر الخارجية، أما بالتقدم المباشر إلى المؤسسة أو الإعلان، أو وكالات ومكاتب التوظيف، أو النقابات، والمؤسسات المهنية والأخذ بآراء الخبراء والأساتذة.

والبحث والاستقطاب للموارد البشرية هو: عملية مكونة من عدة خطوات صممت لتزويد المؤسسة بالأشخاص المناسبين للوظائف المناسبة بدءاً من: توصيف الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، وتوفير الموظفين من خلال الاستقطاب، ثم الاختيار فالتعيين، ولذلك تعد عملية الاختيار والتعيين من أهم سياسات الموارد البشرية، كونها تعد مفتاح دخول العنصر البشري إلى المؤسسة، وتحدد كفاية الاختيار، وكفاية الإدارة على تصميم باقي السياسات الأخرى الخاصة بالعاملين في المؤسسة.

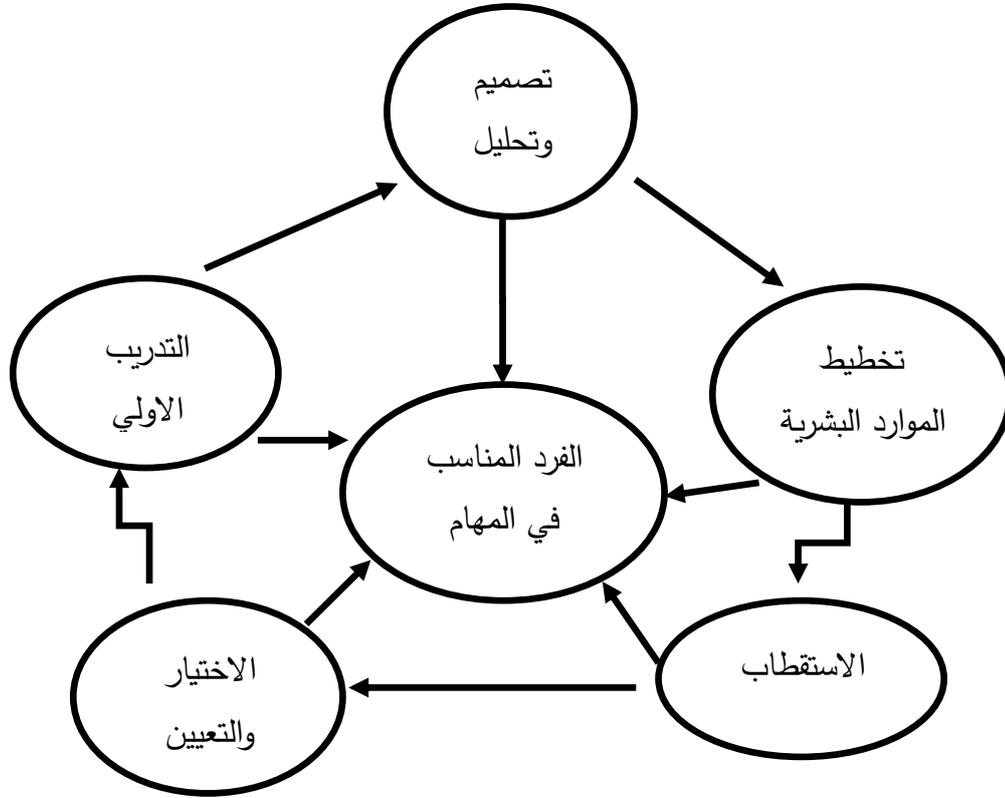
كما فرضت الاتجاهات الحديثة لعملية الاستقطاب والاختيار تبني استقطاب واختيار الكفاءات البشرية متعددة المواهب والمهارات والقدرات، التي تمكنهم من العمل في وظائف متعددة داخل المؤسسة.

التأهيل: يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية العديدة التي تم اختيارها وتعيينها تدريباً أولياً من أجل مباشرة أعمالها بشكل جيد.²

¹ - احمد على الحاج محمد: ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، (د،د،ن)، 2015، ص 44-45.

² - زايد منير عبوي: ادارة الموارد البشرية، دار الكنوز والمعرفة، 2009، ص 14.

شكل (05) يوضح التكامل والترابط بين أنشطة وظيفة التكوين



وظيفة التعويضات: تقوم ادارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية، بتصميم عدد من الانشطة التي اساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت للموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة وذلك وفق اسس وقواعد موضوعية وعادلة وتشتمل هذه الانظمة على مايلي:

نظام تقييم الوظائف: هو عملية تقوم بها ادارة الموارد البشرية لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المؤسسة، وذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغلها، حيث على اساس نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة والذي ينقضاه شاغلها.¹

¹- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الاكلمي: التخطيط في الموارد البشرية، ص12.

تصميم نظام الاجور والحوافز: ويتم من خلال ذلك تصميم انظمة الاجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين اضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الفردي او الجماعي للعاملين في المنظمة ووفقا للأداء المناط بهم.¹

تقييم اداء العمال: معرفة مستوى اداء كل عمال مقارنة بالعمل المطلوب منه.²

اعداد خطة التدريب: ويتم من خلال لبسعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الافراد العاملين في المنظمة من خلال وضع الرامج التدريبية والتطويرية الملائمة بهم.³

صيانة ورعاية العاملين: وتهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط نظم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المنظمة

تقديم الخدمات للعاملين: تهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين اجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة والإخاء وغيرها من الضوابط ذات الاهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة.⁴

¹ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: ادارة الموارد البشرية، طبعة 1، (د،د،ن)، عمان، 2007، ص31.

² - حبيش علي، اوكيل رايح: الادارة الحديثة للموارد البشرية وأهمية التكوين فيها، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 21، جانفي 2019، ص3.

³ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: مرجع سبق ذكره، 2007، ص31.

⁴ - المرجع نفسه، ص 32.

2. ماهية استراتيجية ادارة الموارد البشرية

1.2. خصائص الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية:¹

- الاهتمام بالجانب الاستراتيجي، اضافة الى الجانب التقليدي الاجرائي قصير الاجل عند ادارة الموارد البشرية في المنظمة؛
- النظر للموارد البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا؛
- ضرورة الربط بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما؛
- ضرورة الاخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بما تضمنه من فرص وتهديدات، وكذلك البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة او نواحي ضعف؛
- النظر للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها اداة لتحسين مستويات الاداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الاداء.

2.2. اهمية وأهداف استراتيجية ادارة الموارد البشرية

1.2.2. أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تؤدي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لها أدوارا بالغة الأهمية كل حسب الوظيفة التي تعد مجالاً فمثلاً تبني إستراتيجية الاختيار على استقطاب الأشخاص الملائمين على وفق شروط الوظيفة، وتعد تبني استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مفتاح نجاح إستراتيجية المنظمة، ولا يمكن إيجاد إستراتيجية منظمة بدون تضمينها لإستراتيجية الموارد البشرية. وتعد الموارد البشرية احد أهم الموارد داخل المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية. فالمصادر التقليدية للنجاح مثل المنتجات، التكنولوجيا، الأسواق المحمية اقتصاديات الحجم وغيرها، يمكن أن توفر قوة

¹ - سلمى رزق الله، مساك امينة: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة

الافاق للعلوم جامعة الجلفة، مارس 2017، ص3.

تنافسية للمنظمة، لكن الموارد البشرية تكون أكثر حيوية لاستدامتها، إلى أنه في الماضي كان هناك خوف من أن الكمائن ستمكن في يوم ما من تقليل الحاجة إلى الأفراد العاملين في العمل، وفي الواقع إن الذي حدث هو عكس هذا، إذ أصبح الأفراد يتمتعون بمكانة مهمة في المنظمات المعاصرة أكثر من أي وقت مضى إلى أن الجوهر الفكري لإستراتيجية الموارد البشرية يستند إلى فلسفة السلوك البشري بصورته العامة ذلك السلوك الموجه من قبل الإدارة العليا لانجاز أهداف العمل. ولاشك في أن خلف نجاح كل منظمة متميزة تقف إدارة موارد بشرية ناجحة في برامجها سواء كانت هذه البرامج في إطار اختيار الأفراد أم في تقويم أدائهم أم في صيانتهم والاحتفاظ بهم، أم من خلال برامج جديدة للمكافآت والحوافز وأن استمرار نجاح المنظمات يعتمد على قدراتها في خلق مزايا تنافسية صعبة التقليد من قبل المنافسين، ومن هذه المصادر هي امتلاكها الموارد المادية والتكنولوجية والمعدات، التي قد تكون من السهل تقليدها من الآخرين، ولكن عندما تمتلك المنظمة موارد بشرية فاعلة وناجحة يكون من الصعب على المنافسين تقليدها.

ومن هذا المنطلق تعد الموارد البشرية عاملاً أساسياً للنجاح الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات، الأمر الذي أصبح يفرض عليها الأخذ بعين الاعتبار كم المهارات والمعارف المتوافرة لديها سواء في مرحلة الإعداد للإستراتيجية أم في مرحلة التنفيذ ؛ وذلك لأهمية الدور الذي تلعبه هذه الموارد في تحقيق ميزة تنافسية لها في الأسواق. ولعل تتبع المخطط التطوري الذي يظهر فيه نماذج العلاقة بين إستراتيجية الأعمال للمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية، سيظهر الأهمية التي حظيت بها هذه الإستراتيجية، إذ نوه الباحثان إلى درجة التكامل بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة.

وقد حدد الباحثان هذه العلاقة بخمسة نماذج وكما يأتي:¹

¹ - سعد العنزي، مؤيد الساعدي: فلسفة استراتيجيات الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، 2007، ص8.

النموذج المستقل والتوافقي: بموجب هذا النموذج يعد الأشخاص مفتاحاً أساسياً لتنفيذ إستراتيجية المنظمة، إذ يجري تصميم إستراتيجية موارد بشرية تتوافق مع إستراتيجية المنظمة؛
النموذج التحويري: في إطار هذا النموذج فإن العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية تحتاج إلى اتصالات باتجاهين وبعض المحاور والمناقشة؛

النموذج الشمولي: ينظر من خلال هذا النموذج لإستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة على أنها مفتاح تحقيق الميزة التنافسية، ليس فقط كونها أداة لتنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة، أي أنها لا تعد وسيلة بقدر ما تعد غاية ووسيلة في ان واحد؛

النموذج القائد: في هذا النموذج تحتل إستراتيجية الموارد البشرية مركزاً رئيساً، إذ يستند هذا النموذج إلى فلسفة مؤداها انه إذا كانت الموارد البشرية تمثل مفتاحاً لتحقيق الميزة التنافسية فإن المنظمة بحاجة إلى بناء نقاط القوة الخاصة بهذه الموارد وتعزيزها.

ويمكن لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية أن تحقق فوائد عديدة للمنظمة منها:

- الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة وبقائها؛.
- دعم استراتيجيات الأعمال للمنظمة وتنفيذها؛
- تحسين القدرة على الاستجابة والابتكار في المنظمة ؛
- المشاركة في التخطيط الاستراتيجي والتأثير على الاتجاه الاستراتيجي للمنظم.

2.2.2. أهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

يتضح من التعاريف أعلاه أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية تتضمن مايلي:¹

- الغاية المراد تحقيقها من طرف إدارة الموارد البشرية بالتعامل مع العنصر البشري في المؤسسة؛

¹- مانع صبرينة: اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على اداء الافراد في الجامعات، مرجع سبق ذكره، ص34،33.

- الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارساتها في مجال الموارد البشرية؛
- لأهداف الاستراتيجية المحددة المطلوب تحقيقها في مجال توظيف وتنمية الموارد البشرية وصيانتها؛
- السياسات التي تحكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الاستراتيجية؛
- الخطط الاستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها، للوصول بالأداء البشري إلى المستويات المحققة؛
- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية والوصول الى الانجازات المحددة .

وعليه يمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تمكن المؤسسة من توفير موارد بشرية حسب احتياجاتها، بالكم والنوع المناسبين، حيث تمكن هذه الإدارة من خلق استراتيجية الموارد البشرية والتي تعني أساسا الاطار الذي يتم فيه اتخاذ القرارات الخاصة بالعنصر البشري بالمؤسسة.

3.2 الابعاد الاستراتيجية لدور ادارة الموارد البشرية:

يمكننا ايجاز الابعاد الاستراتيجية لادوار ومهام ادارة الموارد البشرية فيما يلي:¹

- تامين المورد او العنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلا علميا معاصرا، والذي تحتاجه المنظمة، وذلك من خلال استراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها، وغاياتها وأهدافها ووسائلها؛

¹ - مصطفى يوسف كافي: ادارة الموارد البشرية (من منظور اداري تنموي تكنولوجي عولمي)، طبعة 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014، ص 72.

- ولن تتمكن ادارة الموارد البشرية من توفير هذا العنصر او المورد البشري، وجعله قوة عمل حقيقية وفعالة ومفيدة داخل المنظمة، ويدين لها بالانتماء والولاء، ويعمل بكل طاقاته وإمكانياته لرفع شان المنظمة الامن خلال خطة استراتيجية طويلة المدى، تشمل على رؤية واضحة ورسالة محددة وأهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي بعيدة عن الفلسفات النظرية وسياسات وبرامج وإجراءات في مجال التحفيز المعنوي والمادي لهذا المورد البشري فضلا عن تهيئة وتوفير بيئة عمل مناسبة تمكن هذا المورد، او العنصر البشري من استخراج ابداعاته وابتكاراته فضلا عن القيام بأداء واجبات عمله؛
- على ادارة الموارد البشرية وهي تقوم بإعداد استراتيجيتها وتحديد دورها داخل المنظمة ان تتماشى هذه الاستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت او المتوقع انتشارها عالميا في المدى المنظور وذلك في جميع المجالات: الادارية، والإنتاجية، والتسويقية والقانونية.. وغيرها من مجالات البيئة الخارجية؛
- ينبغي للمنظمة ان توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في ادارة الموارد البشرية حتى يتسنى لهذه الادارة القيام بمهامها والاعمال المنوطة بها، والمتوقعة وغير متوقعة منها فضلا عن تحقيقها لأمال المنظمة المنعقدة عليها؛
- على ادارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية وهذه البرامج وتلك السياسات الحديثة من شأنها زيادة الانتاجية والفعالية والجودة مما يؤدي الى نجاح المنظمة وازدهارها؛
- على ادارة الموارد البشرية ان تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الادارات الاخرى داخل المنظمة، لكي تضمن نجاح استراتيجيتها، فمسؤولية ادارة الموارد البشرية كمسؤولية تشترك فيها جميع الادارات عن طريق مديريها، وخاصة الادارة المباشرة،

والإدارة، والإدارة الوسطى، وهما الإدارتان المنوط بهما وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية موضع التنفيذ على أرض الواقع العملي.

4.2. تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

ظهر ونما التفكير بمسألة وضع استراتيجية لإدارة الموارد البشرية في مطلع التسعينات من القرن الماضي وذلك بسبب التحولات الدراماتيكية التي شهدتها البيئات العالمية والمحلية، التي تعمل منظمات الأعمال في كنفها، فقد توجهت انظارها جميعها إلى التخطيط الإستراتيجي البعيد الأجل لحماية نفسها من مخاطر البيئة، وتوفير الأمان والاستقرار لها، فقد أصبح لكل إدارة فيها (ومن ضمنها إدارة الموارد البشرية) تخطيط استراتيجية خاصة بها، تعمل في خدمة استراتيجية المنظمة الكلية، وسنعمد في الصفحات القادمة إلى شرح المراحل التي تمر فيها عملية تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

مرحلة الأولى: دراسة وتحديد متطلبات رسالة المنظمة:¹

تبد عملية تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية بقيام مديرها الذي هو عضو في هيئة الإدارة العليا في المنظمة المكونة من مديري الإدارات الأخرى (المديرون التنفيذيون) بدراسة وتحليل متطلبات تحقيق رسالة المنظمة، وشأنه في ذلك شأن باقي المديرين، فجميع الإدارات تضع استراتيجياتها في خدمة تحقيق هذه الرسالة، التي تمثل الغاية الكلية البعيدة الأجل، التي يجب تحقيقها من قبل جميع العاملين في المنظمة فالرسالة تحدد الإطار العام الذي توضع ضمنه استراتيجيات جميع الإدارات، ذلك لأن الرسالة تمثل سبب وجود المنظمة وبقاءها، لذلك يمكننا القول بأن منطلق أو قاعدة تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي دراسة متطلبات تحقيق رسالة المنظمة، التي تلون جميع ممارسات ونشاطات إدارات المنظمة بلون ينسجم مع سبل تحقيقها، فهي الضابط الأول والعام لجميع المناشط والأعمال التي تتم في المنظمة، وعن طريقها يتحقق مبدأ الالتزام لدى الرؤساء والمرؤوسين فهي تمثل اللغة المشتركة بين جميع

¹ - عمر وصفي عقيقي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، طبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 84.

العاملين، لذلك يتوجب على ادارة الموارد البشرية ان تلم الماما دقيقا وعميقا بمضمون رسالة المنظمة، لأنها توضح الرؤية المستقبلية لأية منظمة، والصورة التي تريد ان تصبح عليها في المستقبل.

مرحلة الثانية: دراسة وتحليل البيئة¹

الدراسة المفصلة للبيئة الداخلية: وتهدف هذه الدراسة الى تحليل البيئة الداخلية من خلال التحديد الدقيق لنقاط القوة والضعف في امكانيات الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، لتمكين ادارة الموارد البشرية من تحديد مدى قدرة هذه الموارد البشرية على تلبية احتياجات وانجاز استراتيجية المؤسسة العامة، وتحقيق رسالتها المستقبلية.

الدراسة المفصلة للبيئة الخارجية: ويهدف هذا التحليل الى دراسة شاملة للبيئة الخارجية للمؤسسة وذلك بهدف معرفة الفرص الاستثمارية الحقيقية المتاحة لها، فضلا عن معرفة طبيعية هذه الفرص، والتي يمكن للمؤسسة ان تستغلها مستقبلا، ولكن تكتمل منظومة الدراسة وتحقق الغرض منها لابد من معرفة المخاطر التي تصاحب هذه الفرص الاستثمارية وغيرها من المخاطر الخارجية، والتي تحتم على المؤسسة الاستعداد لها لتجنبها او لتخفف اثارها للحد الأدنى، ويتم ذلك من خلال اجراء الدراسات والمسوح الميدانية بصفة مستمر لمتابعة تأثير تطور هذه المتغيرات، وما تحمله من مخاطر مباشرة وغير مباشرة على المؤسسة ككل وعلى ادارة الموارد البشرية تحديدا، وجمع بيانات صحيحة ومعلومات دقيقة عن هذه المتغيرات وتوصيفها وتحليلها، ومن ثم استخلاص النتائج التي من خلالها تضع ادارة الموارد البشرية استراتيجيتها وتعمل على توافق وتكيف ممارستها ونشاطاتها المستقبلية معها.

¹- منير بن احمد بن دريدي: استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب والتحفيز، مرجع سبق ذكره، ص 98.

مرحلة ثالثة: تطوير استراتيجية ادارة الموارد البشرية:¹

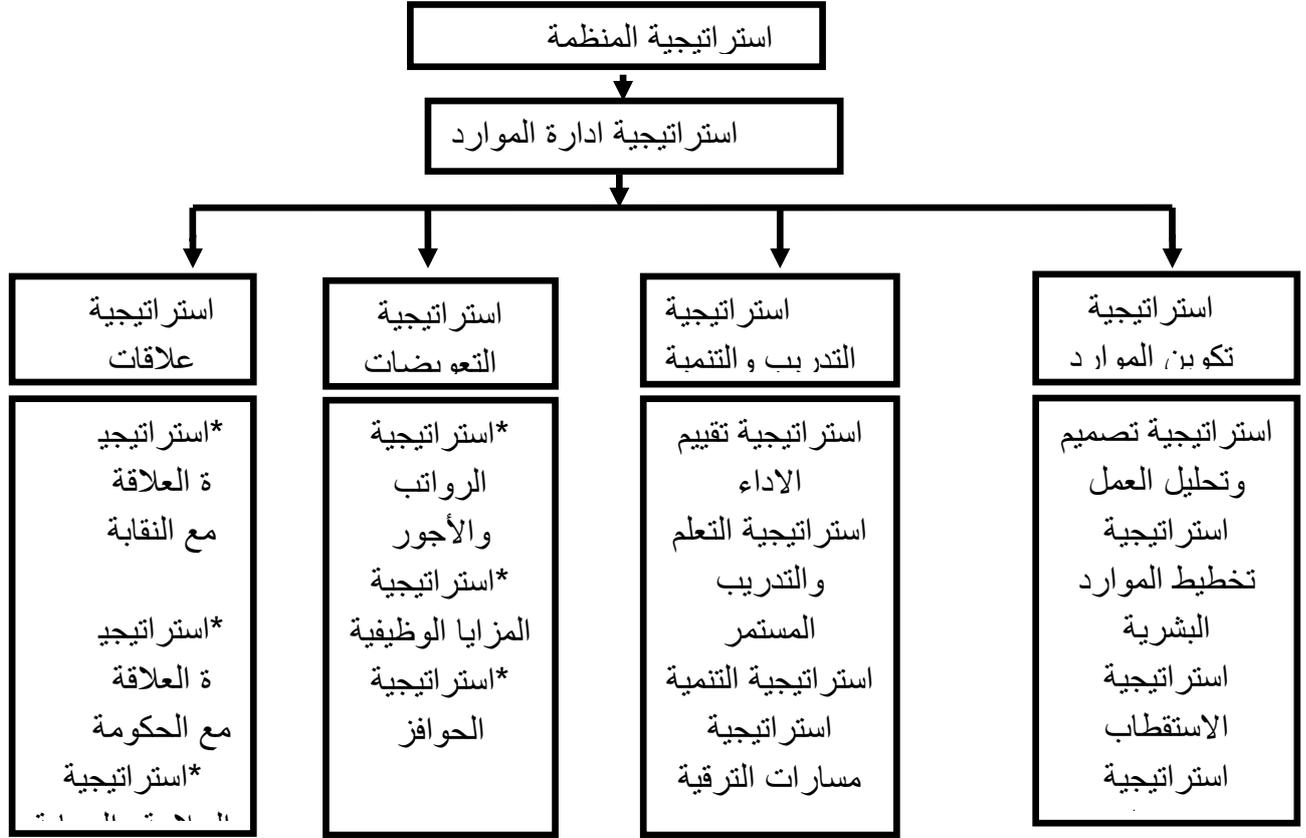
تأسيسا على نتائج التحليل البيئي السابق، يجري وضع استراتيجية المنظمة العامة التي ترسم اتجاه وخط سيرها ونشاطها المستقبلي الذي ينسجم مع رسالتها، وفي ضوء متطلبات انجاز استراتيجية المنظمة تقوم جميع ادارتها بما فيها ادارة الموارد البشرية بوضع استراتيجياتها بشكل تهدف وتعمل على خدمة استراتيجية المنظمة، فإذا كانت استراتيجيتها توسعا مثلا، معنى ذلك بان استراتيجيات الادارات ستتحو هذا المنحى.

مرحلة الرابعة: تطوير استراتيجيات وظائف وممارسات ادارة الموارد البشرية:

يوضع الاطار العام لإستراتيجية ادارة الموارد البشرية، حيث ظل في ظل معطيات هذا الاطار، تقوم هذه الادارة برسم استراتيجيات وظائفها المستقبلية داخل المنظمة من استقطاب، تدريب، اختيار.... الخ بشكل ينسجم ويتوافق ويسهم في تحقيق استراتيجية ادارة الموارد البشرية، التي بدورها اصلا تعمل على تحقيق اهداف استراتيجية المنظمة، ويمكن تصنيف استراتيجيات وظائف ادارة الموارد البشرية في اربعة استراتيجيات كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ - عمر وصفي عقيلي: ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 85-89.

شكل يوضح (06): استراتيجيات وظائف وممارسات ادارة الموارد البشرية.



المرحلة الخامسة: انجاز استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

يتطلب تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تصميم برامج انظمة، وسياسات، وقواعد خاصة بشؤون الموارد البشرية وعملها داخل المنظمة، بحيث تترجم الاستراتيجية الى واقع العمل والتنفيذ فيما يخص الأنظمة مطلوب من ادارة الموارد البشرية ان تضع الانظمة التالية:¹

- نظام تقييم الأداء؛
- النظام التأديبي؛
- نظام الاتصالات.

أما فيما يتعلق بالبرامج، فإدارة الموارد البشرية فمطلوب من ادارة الموارد البشرية ان

تصمم برامج:

¹- نفس المرجع، ص 89-92.

- المزايا الوظيفية
- التعلم والتدريب والتنمية
- الاستقطاب
- تخفيض ضغوط العمل؛
- تخفيض الصراع التنظيمي؛
- السلامة والصحة في مكان العمل.

أما السياسات فمطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تضع سياسات:

- الاختيار والتعيين؛
- الحوافز؛
- علاقات العمل.

مرحلة السادسة: تقييم فاعلية انجاز استراتيجية ادارة الموارد البشرية

إن المعيار الأساسي الذي يقوم عليه تقييم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها، هو مدى اسهامها في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي، نظرا للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ هذه الإستراتيجية ومستوى الأداء التنظيمي من، وبين الأداء التنظيمي وتحقيق اهداف الإستراتيجية المنظمة الكلية من جهة ثانية، فنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يعني أداء تنظيمي بشري عالي المستوى، الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجيتها، على اعتبار ان الاداء التنظيمي هو المسؤول عن هذا التحقيق.¹

وفي الختام موضوع تكوين استراتيجية ادارة الموارد البشرية، نعرض النموذج (07)

التالي الذي يوضح ما عرضناه من شرح سابق حول هذا الموضوع:

¹ - عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص 93.

خلاصة الفصل:

وفي الأخير يمكن ان نقول ان الدور الاستراتيجي للموارد البشرية يستمد مرتكزاته من التشكيلات الاولى للفكر الاستراتيجي للمؤسسة وهذا يؤدي للمساهمة بشكل كبير في تحقيق اهدافها بما يتوافق مع متطلبات استراتيجياتها، وذلك بالحصول على احتياجاتها من المورد البشري، بالحجم والنوعية المطلوبة في الوقت المناسب، وهذا ما يساعدها على تحسين ادائها للوصول الى الاداء المتفوق، حيث ان هذه العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقويم الاستراتيجيات التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق اهدافها، حيث اصبحت الادارة الاستراتيجية ضرورية لأنها تؤدي الى رفع اداء المؤسسات حاضرا مستقبلا، وذلك اذا تم تطبيقها بشكل جيد.

الفصل الثالث

أداء المؤسسة

تمهيد

1. مفاهيم عامة حول الاداء المؤسسة
 - 1.1.1. اداء المؤسسة....المفهوم و الانواع
 - 2.1.2. الابعاد والعوامل المؤثرة في اداء المؤسسة
 - 1.3.3. تقييم اداء المؤسسة.
2. الاطار العام لتحسين الاداء المؤسسة
 - 1.2.1. مفهوم تحسين الاداء واهميته
 - 2.2.2. خطوات تحسين الاداء
 - 2.3.3. دوافع تحسين الاداء بالنسبة المؤسسة الاقتصادية

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد لجأ رواد علم اجتماع التنظيم الى دراسة عملية العمل الذهني والعضلي ومكوناته باختلافها، بغية الوصول الى الاداء الامثل عن طريق دراسة الحركة والزمن، او تقسيم العمل وتوزيع السلطة والمسؤوليات في المستويات المختلفة، واتجه السلوكيون الى دراسة السلوك الانساني وفهم مختلف جوانبه حتى يتسنى توجيهه وفق ما يحمله على تحقيق الاداء الذي يضمن تحويل المدخلات الى المخرجات، ثم تقييم هذه العملية بالموضوعية والطرق الكفيلة التي من شأنها ان تدفع بالعامل والموظف على بذل قصارى الجهود في تحسين وتطوير انتاجيته وأدائه من خلال الاستخدام الامثل للقدرات والإرادات الفردية والجماعية التي يحكمها ويوجهها العقل البشري في كل المواقف التي تواجهها، ومن ذلك يصبح شان المؤسسة ومسؤوليتها اوسع من وضع التخطيط وتنظيم العمال، بل تعمل من خلال ذلك كله على زيادة قدرة هؤلاء العاملين في تحقيق اهداف المنظمة. وعليه نهدف من خلال هذا الفصل الى دراسة الاداء من مختلف الزوايا.

1. مفاهيم عامة حول الاداء المؤسسة

1.1. اداء المؤسسة....المفهوم والأنواع

1.1.1 اداء المؤسسة:

هو مجموعة من العوامل التي يمكن أن تحدد الأداء الفعال كالإنتاجية، والتنمية المهنية للعاملين والنتائج المالية، والروح المعنوية للعاملين، وتخطيط العمليات والتخطيط الاستراتيجي.¹

تعريف PHL orino فيعرض مفهوم الاداء من خلال التعريفين الاتيين:²

تعريف الاول: لا يمكننا ان نتحدث عن الاداء المتميز في المؤسسة إلا اذا تمكنا من تحسين قيمة تكلفة بمعنى تحسين خلق ثروة، ولا يعني هذا بان نعمل على رفع القيمة او تخفيض التكاليف بمعزل عن بعضها وهذا يمكننا التعبير عنها بمصطلح القيمة المضافة، والتي تمثل الزيادة في القيمة التي تضيفها المؤسسة الى السلع والخدمات التي نتحصل عليها من الغير."

تعريف الثاني: لا يمكننا ان نتحدث عن اداء المؤسسة إلا اذا تمكنا من تحقيق الاهداف الاستراتيجية وهو ما يعني ان المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي تتمكن من تحقيق الاهداف المسطرة والمعبرة عنها بالنتائج اليها مقارنة بمنافسيها في القطاع اخذ الموارد اللازمة لذلك. "

عرف مولين (2007) "الأداء المؤسسي بكونه المقياس الذي تستطيع المؤسسات بواسطته

قياس فعاليتها وكفاءتها، وتتمكن إعطاء القيمة لعملائها ولأصحاب المصلحة المشتركة."

كما عرفه باتاشاتيا "بان الاداء المؤسسي هو الاداة والمقياس للمؤسسات الذي يبني عليها نجاحها.³

¹ - خالد محمد الحيصات: معايير قياس كفاءة وفعالية استراتيجية ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الاردنية من وجهة نظر الموظفين، مرجع سبق ذكره، ص 6.

² - ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد: مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)، راس المحمدية الهامة، الجزائر، ص 11.

³ - عبد الله ابراهيم الدرمني، حسن صلاح الظافري ترجمة نهى مطر خميس: ادارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، طبعة 1، دار فنديل للطباعة والنشر وتوزيع، دبي، 2017، ص 20.

تعريف الاداء المؤسسة حسب A.Kherakhem " من وجهة نظر الكاتب فان الاداء يدل على: تأدية عمل او انجاز نشاط او تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول الى اهداف المسطرة، "نلاحظ من هذا التعريف ان الاداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول الى الغايات والأهداف المرسومة من طرف ادارة الموارد البشرية.¹

تعريف الاجرائي: هو قدرة المؤسسة على استخدام مواردها البشرية والمالية والمادية في ظل تأثير البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وتحقيق اهدافها المخططة بكفاءة وفعالية.

2.1.1. انواع اداء المؤسسة:

توجد عدة تصنيفات للأداء، وقد تم تصنيفه حسب المعايير التالية:

حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يصنف الاداء الى:²

أ- **الاداء الكلي:** ويتجسد في الانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف او الانظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ومن خلال الاداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كالاتمرارية، النمو والربحية.

ب- **الاداء الجزئي:** وهو الاداء الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة.

حسب معيار الطبيعة: ويقسم الاداء حسب هذا المعيار الى اداء اجتماعي وأداء اقتصادي:³

الاداء الاقتصادي: ويتمثل بالاستخدام الامثل للموارد التي تملكها المؤسسة.

الاداء الاجتماعي: تزايدت اهمية الاداء الاجتماعي بتزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية

ويتعلق الامر بالأهداف التي يجب على المؤسسات تحقيقها اتجاه المجتمع الذي تنشط فيه.

¹ - الشيخ الداوي: تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث، عدد7، الجزائر، 2009-2010، ص 2.

² - بن الشيخ مريم: اثر الجباية البيئية على اداء المؤسسات الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في اطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2012، ص64.

³ - اسماعيل حجازي، سعاد معاليم: دور التسيير بسكرة ABM تحسين اداء المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر العدد 28/27، ص4.

حسب معيار الوظيفي: يرتبط أساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف (هيكلتها) داخل المؤسسة وبناء على الوظائف المعروفة، يتم تقسيم الأداء إلى عدة أنواع منها:¹

أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال.

أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع إنتاج منتجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات

أداء وظيفة الأفراد: يلعب المورد البشري دورا هاما في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة العام، فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبط لاشك ارتباطا وثيقا بأداء العامل البشري فيها هذا الأداء الذي يجب أن يبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا وتحقيق فعالية المورد البشري، لا تكون إلا إذا الشخص المناسب في المكان وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

أداء وظيفة التموين: يتمثل في القدرة على الاستقلال عن الموردين، والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة.

اداء وظيفة البحث التطوير: يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية:²

✓ توفر جو ملائم للبحث والابتكار والتجديد؛

✓ التنوع في المنتجات؛

✓ درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور.

¹- محمد زرقون، الحاج عرابية: اثر ادارة المعرفة على الاداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 1، ديسمبر 2014، ص125.

²- محمد زرقون، الحاج عرابية: اثر ادارة المعرفة على الاداء في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص126.

اداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها: حصة السوق، إرضاء العملاء (من خلال معرفة عدد ونوع شكاوي العملاء مقدار المردودات من المبيعات...) وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد، ويمكن معرفتها من مرد ودية كل منتج.

اداء وظيفة العلاقات العمومية: في هذه الوظيفة تتحد أبعاد مفهوم الأداء الذي تطرقنا إليه سابقا فالأداء ضمن هذه الوظيفة. يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة. فبالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء، عند حصولهم على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما الموظفين فالأداء بالنسبة لهم هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة لأجل التسديد والاستمرار في التعامل معها. في حين أن الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد طويلة ومنتجات في الأجل المناسبة وبالجودة العالية.¹

2.1.1. الأبعاد والعوامل المؤثرة في أداء المؤسسة

1.2.1. أبعاد أداء المؤسسة:²

إن شيوع حالة المنافسة وانفتاح المحيط العالمي وازدياد ظاهرة العولمة ولدت قيودا ومحددات فرضت على المؤسسة إنشاء القيمة وإضافتها حتى تصل إلى مؤسسة ذات قيم (entreprise de la valeur) التي تعني المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة باستمرار وتحسين أدائها بمختلف أبعادها المتمثلة في: البعد المالي الإنتاجي، التسويقي للحفاظ على ديمومتها. ولأن تميز الأداء مرتبط بعوامل معينة حاول J. Barraux تحديد عوامل نجاح الأداء الكلي وهي: التنافسية، الإنتاجية، التكاليف والمردودية واعتبر أن كل عامل يرتبط ببعد معين

¹ - شنافي نوال: دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، ص 102.

² - نفس المرجع: ص 103.

من أبعاد الأداء فالبعد المالي يعكس وضع المؤسسة من الجانب المالي والمؤشر الذي يترجمه عادة المردودية rentabilité والتي تعرف بالعلاقة بين مدخلات ومخرجات المؤسسة.

وبما أن الأداء الإنتاجي يسمح بتوفير السلع والخدمات التي يحتاج إليها الأفراد بأكبر كفاءة ممكنة وفي حدود الإمكانيات المتاحة وحسب المواصفات الموضوعة للجودة فإنه يعكس الجانب الإنتاجي للمؤسسة ويعبر عنه بالإنتاجية التي تعرف بالعلاقة بين الإنتاج الكلي ومجموع عوامل الإنتاج المتاحة (المستعملة) أو هي النسبة بين المخرجات إلى مدخلات العملية .

أما البعد الثالث فهو البعد التسويقي الذي يتمحور عادة حول التنافسية التي تعني قدرة المؤسسة على دخول المنافسة في السوق والمواجهة الشاملة باستخدام كل أدواتها وقدراتها للتفوق عن نظيراتها بتحقيق أداءات أعلى في السوق.

وإذا كان التسويق قد وجد لإثارة رغبات المستهلكين وتلبية حاجاتهم خاصة وأن المؤسسة تعيش في محيط أسواقه سريعة التطورات والتغيرات بتغير أنواق ومتطلبات المستهلكين أصبحت المؤسسة الناجحة وذات أداء هي المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة لزيائنها باعتبارهم أحد الأطراف المهمة المرتبطة بها والتكيف معهم بالاستماع الدائم لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيةها لكسب وفائهم ورضاهم، وبالتالي قطع السبل على المنافسين للاستحواذ عليهم.

معنى ذلك أن التنافسية بين المؤسسات وفق هذا البعد تتمحور حول تلبية حاجات الزبائن لرفع درجة ولائهم واستمرار التحسين في الأداء من خلال مواكبة التطورات بالعمل الجاد لاكتساب القدرة على الابتكار والتجديد اختراع طرق إنتاج جديدة، استعمال تقنيات حديثة للتسويق.

ان تداخل هذه الأبعاد مع بعضها البعض يعكس الأداء الكلي للمؤسسة ويوفر لها مستوى أداء متميز وشامل غير أن ضمان فعالية ونجاعة تحقيق هذه الأبعاد مرتبط بمورد مهم

يعد ثروة المؤسسة ووسيلتها الأولى لتحقيق التميز ألا وهو المورد البشري الذي صنف ضمن أهم أسس التفوق والنجاح الدائم للمؤسسة

أي أنه ورغم تعدد أبعاد الأداء الكلي للمؤسسة إلا أنها تتوقف على أداء المورد البشري، فالمورد المالي ورغم كونه يتحقق بالمر دودية وتعظيمها إلا أن تفوق المجال المالي يتعلق بالأفراد في المؤسسة لأنهم المسؤولين والمساهمين في تحقيقها وتحسينها.¹

1.2.2. العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة:

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، جعل الاتفاق عليها وفي تصنيفها أمرا صعبا للغاية، نتيجة للترابط فيما بينها من جهة، ودرجة التأثير في الأداء من جهة أخرى، فهناك من الباحثين من صنفها إلى مجموعة العوامل النفسية والتكنولوجية، و مجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساسا في المعرفة، التعليم والخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات ورغبات الأفراد وهناك من صنف العوامل الأساسية المؤثرة في الاداء في: التحفيز، المهارات، مستوى العمل والممارسات. عموما يمكن تصنيف مختلف هذه العوامل في نوعين²:

عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا: يكون هنا دور المسيرين هو تعظيم تأثيراتها الايجابية والتقليص من تأثيراتها السلبية، ويمكن ذكر أهمها في: التحفيز، المهارات، التدريب والتكوين، وهي بمثابة عناصر رئيسية في تمكين العاملين وزيادة دافعيتهم وأداءهم.

العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة: والمتعلقة عموما بالمحيط الخارجي كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية التكنولوجية وعوامل سياسية وقانونية، بذلك يمكن القول أن الأداء هو

¹- شنافي نوال: مرجع سبق ذكره، ص103.

² عادل بومجان: تاهيل الموارد البشرية لتحسين اداء والمؤسسة الاقتصادية ،رسالة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،2014/2015،ص47.

دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، منها ما نستطيع التحكم فيه نسبياً، ومنها ما نجد صعوبة في ذلك، لهذا تعددت الطرق والأدوات المستخدمة في تقييم الأداء وقياسه.

3.1. تقييم أداء المؤسسة:¹

لا يمكن تحسين الأداء من دون قياس له، وهنا تتجلى أهمية تقييم الأداء والوقوف عليه، وعلى الرغم من استعمال المفردتين: القياس والتقييم في العديد من الجوانب المرتبطة بالأداء، إلا أنه هناك اختلاف فيما بينهما، فتقييم الأداء يرتبط بتقديم حكم ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، ومنهم من يرى أن تقييم الأداء "هو خطوة رئيسية في عملية الرقابة، ويمكن جوهر عملية التقييم في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مسبقاً، والوقوف على الانحرافات وتبويبها"، كما أن هناك من عرفه "هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابة لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها والعمل على تدعيمها"، أي الوصول إلى حكم بعد القياس، في حين يرى آخرون أن تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة نتائج المحققة بالنتائج المطلوبة (الأهداف)، بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء، ومن ثمة مقارنته مع المؤشرات والمعايير المحددة والحكم عليها. لتشكل في مجملها الخطوات الأساسية لعملية الرقابة، كما أن هناك من ينظر إلى تقييم الأداء على أنها "عملية نقصد منها التوصل إلى الحكم على درجة كفاءة وفعالية المؤسسة ككل، ولكافة جوانب النشاطات والعلاقات المختلفة، ومع الأخذ بعين الاعتبار المقارنة الاستراتيجية للأداء وفي كيفية تنفيذ الاستراتيجية وتحويلها في المستويات العملي في شكل مجموعة التصرفات والأنشطة، فتقييم الأداء حسب هذه النظرة "هو تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة الاستراتيجية والتي يحاول فيها المديرون أن يقفوا على أن الخيار الاستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة، ومن خلال هذا الطرح شكل ما يسمى بالفارق الاستراتيجي بين الأهداف الاستراتيجية

¹- عادل بومجان: مرجع سبق ذكره ، 58، 57.

التي تصبو المؤسسة الوصول اليها وما يتم تحقيقه من نتائج، اسهامات هامة في تقييم اداء المؤسسة وكذا التوجه الاستراتيجي للمؤسسة بصفة عامة.

كما يمكن ان نبين ان تقييم الاداء هو "مدى التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة افضل استخدام، لتحقيق الاهداف المخططة، واتخاذ الاجراءات التصحيحية لإعادة مسارات الانشطة بالمنظمة، مما يحقق توجيه الاهداف المرجوة منها"، وتتجلى هنا مدى اهمية وجود مؤشرات ومقاييس للأداء التي يتم على اساسها تقييم الاداء بعد قياسه.

2. الاطار العام لتحسين اداء المؤسسة:

1.2. مفهوم تحسين الاداء واهميته

1.2. تعريف تحسين الاداء:

"كما اعتبر عبد الحكيم احمد الخزامي على انه استخدام لجميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ونتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحية التي توظف راس المال بالطريقة المثلى.¹"

"وهي الدراسة المستمرة التي تهدف الى تأقلم مهام المؤسسة لزيادة احتمالات تحقيق احتياجات الزبائن والمنتفعين بالخدمة.²"

تعريف الاجرائي: هو عملية تتكون من جهود علمية وأساليب حديثة. لتحليل اداء العاملين في وسط العمل لمعرفة اخطا ومشكلات الاداء وأسبابها من خلال مقارنة الوضع الحالي بالوضع المرغوب فيه ومحاولة وضع حلول لها واستخدام كل الموارد والأساليب المتاحة لتطويره وجعله يتحسن.

¹ - بكوش لطفية: مساهمة التسيير على اساس الانشطة في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه علوم في العلوم التسيير في اطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2016 ص48.

² - عبد الوهاب محمد جبين: تقييم الاداء في الادارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، اطروحة دكتوراه، تخصص ادارة صحية جامعة سانت كليمنتين العالمية، سورية، 2009، ص59

2.2. أهمية تحسين الاداء :

تسعى المؤسسات دائماً إلى تحسين الاداء بصورة مجملية في جميع النواحي حيث أصبح التحسين ضرورة من ضرورات الادارة الحديثة المتطورة باعتبار الاداء هو الوسيلة لرفع كفاءة المؤسسة وزيادة إنتاجها وتكمن أهمية تحسين الاداء في النقاط التالية:¹

- ان تحسين الاداء يهتم بما تم القيام به والخطط الموضوعية لتحسين الاداء الحالي والخطوة المستقبلية؛
- تكمن أهمية التحسين في توفير الموارد اللازمة والوقت المستغرق والطاقات وتحقيق الاهداف المرجوة؛
- يوفر تحسين الاداء التغذية المرتدة حول خطوات سير المؤسسة نحو الاهداف المخططة وما كانت نتائجها مطابقة للأهداف وبالتالي الارتقاء بوضع المؤسسة التنافسي بانتهاجها المنهج الذي يطور من قدرتها ويبرزها بين المؤسسات الاخرى؛
- تحسين الاداء يعني تحسين الخدمات المقدمة والمنتجات المنتجة وطرق استخدامها وإيصالها إلى العميل؛
- تحسين الاداء يوفر حلقة الوصل بين المؤسسة والعمال الخارجين، فهو يخلق مناخ جيد للتواصل مع العميل ومعرفة متطلباته وتوقعاته؛
- لا يمكن أن يكون هناك تحسين للأداء من دون قياس للأداء فالقياس يساعد المؤسسات على معرفة موقعك الحالي والتعرف على المستقبل الذي تطمح في الوصول اليه وذلك بتحليل الفجوات وملاها بالصورة المناسبة؛
- عمليات التحسين تساعد المؤسسات في معرفة المحاور التي تحتاج إلى تركيز ولتحقيق الايجابية في تلك المحاور؛

¹ - ريهام محمد عبد المعطي عبد الغفور: اثر تطبيق نظام ادارة الجودة على تحسين الاداء المؤسسي في المؤسسة السودانية للنفط، اطروحة لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في الجودة الشاملة والامتياز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018، ص 39.

- تحسين الاداء يعني حل المشاكل إذا وجدت بالقياس وتوفر البيانات الحقيقية التي يستند عليها في اتخاذ قرار التحسين المناسب؛
- خطة تحسين الاداء هي خطة تساعد متخذي القرار في إعطاء تنبيهات حول برنامج التحسين والتكلفة اللازمة والمدة المقدرة لتنفيذها.

2.2. خطوات تحسين الاداء:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين أن خطوات تحسين الاداء تمر بعدة خطوات كالتالي:¹

- **الخطوة الاولى: تحليل الاداء** ويرتبط بعملية تحليل الاداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

- **الوضوح المرغوب:** ويصف الامكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة؛

- **الوضع الحالي/الفعلي:** يصف مستوى الاداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هيا موجودة فعليا؛

وينتج عن هذين المفهومين ادراك الفجوة في الاداء.ومن خلالها يمكن ادراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على ايجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا.

- **الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات** يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها، وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لا نخجل من مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المنتسبين بضعف الأداء.

¹- حازم خميس ابو سميرة: دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الاداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية

الخاصة، مذكرة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى بغزة، 2017، ص40،39.

الخطوة الثالثة: اختيار وسيمة التدخل أو المعالجة التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة وتكامل بالاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمؤسسة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة، وأيضاً تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المؤسسة.

الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة بعد اختيار الطريقة الملائمة توضع حيز التنفيذ، ثم تكون نظاماً لمتابعة ثم تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تكون في الأعمال اليومية مع الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة لتغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء يجب أن تكون هذه العملية مستمرة؛ لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن تكون لديك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفر تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الاداء.

3.2. دوافع تحسين الاداء بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية:

توجد عدة دوافع للقيام بتحسين الاداء داخل المؤسسة نذكر منها:¹

- **معدلات التغيير السريع:** هي مجموع القوى الخارجية التي تؤثر وتتأثر بنشاط وقرارات المؤسسة حيث البيئة الخارجية هي نقطة البداية وذلك لكونها المصدر الأساسي لمدخلات العملية الانتاجية من راس المال، عمل ومعلومات عن الاسواق، فكلما تميزت

¹ - فرحات سميرة: مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الاداء الصناعي، اطروحة دكتوراه العلوم في الاقتصاد الصناعي، جامعة

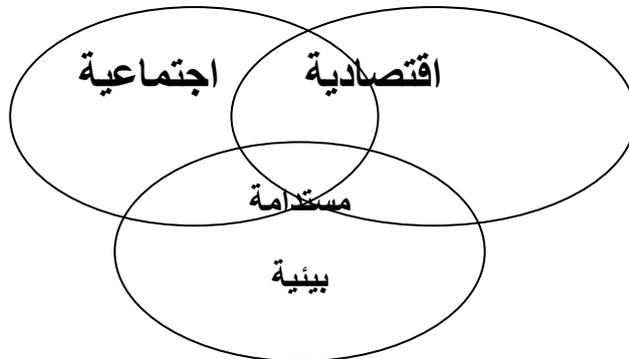
محمد خيضر، بسكرة 2016، 2015، ص 217.

هذه البيئة بعدم اليقين لكثرة المتغيرات البيئية وعدم استقرارها كلما اثر ذلك على المؤسسة وعلى ادائها.

- **الحفاظ على المكانة:** تعرف المكانة بأنها الشيء الذي يعبر عن القدرة التنافسية للمؤسسة بالمقارنة مع منافسيها، ويتم زيادتها عن طريق تطبيق إستراتيجيات ينتج عنها خلق قيمة لزبائن المؤسسة، وذلك بالمزج الدقيق للمهارات البشرية والأصول المادية.
- **الاهتمام بالجودة:** نتيجة المتغيرات السريعة التي تحيط بالمؤسسة وأهمها العاملة على زيادة الربح ومع وجود منافسة شديدة بالأسواق فإنه يحتم على المؤسسة أن تجد لنفسها الأسلوب الخاص بها والذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة، وذلك لتحقيق مستوى عالي من الأداء الذي يكون محصلة للقيام بالجودة الشاملة.
- **المنافسة:** وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام التحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.
- **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة:** تُعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها "الإدماج الاختياري من طرف المؤسسات، بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة، بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية.

من بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولة اجتماعيا وتحسن من أداءها هي:¹

- ✓ تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع؛
 - ✓ معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيات محافظة على البيئة وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية؛
 - ✓ تحفيز العمال، وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة؛
 - ✓ لتحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية؛
 - ✓ الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة أما التنمية المستدامة، فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة.
- فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاثة أهداف هي: الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية والحفاظ على البيئة، لذلك فوضع سياسة للتنمية المستدامة لا تحدد فقط بالبيئة، ولكن بإدارة تدمج هذه الأبعاد الثلاثة كما يمثله الشكل التالي (08):



¹- مؤمن شرف الدين: دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012 / 2011، ص 55، 56.

خلاصة:

لقد ارتبط ظهور مفهوم الاداء بتطور دراسات المؤسسات بصفة عامة ودراسات الادارة بصفة خاصة وتعددت النظريات حول محدداته او بالأحرى السبل الكفيلة للارتقاء به، فجاء الفكر الكلاسيكي مركزا على الجوانب التنظيم كأهم محدد لأداء المؤسسات، وقد تبلور هذا التوجه في مختلف النظريات التي جاءت بها المدرسة الكلاسيكية ابتداء من مدرسة الادارة العلمية مرورا بمدرسة الادارة واخيرا بحركة البيروقراطية ثم الفكر الاجتماعي مركزا على العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم، ثم باقي التوجهات التنظيرية، والتي كل منها قدمت وجهة نظر خاصة بها حول كيفية الوصول بالمنظمة الى تحقيق الاداء الامثل، الذي يساعدها على تحقيق الاهداف المسطرة والمراد الوصول اليها.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. مجالات الدراسة

2. طبيعة الدراسة والمنهج المستخدم

3. مجتمع الدراسة

4. تقنيات البحث

5. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

6. أساليب تحليل البيانات:

7. خصائص العينة:

خلاصة الفصل

1. مجالات الدراسة:

إن تحديد المجالات الزمنية والمكانية وكذا الإطار البشري للدراسة، أمور تضع المنتبع للدراسة أكثر قرباً من تفحصها والإحاطة بشتى جوانبها، ولذلك فنحن في هذا الإطار سنحدد الجوانب التي اخترناها متوافقة مع حيثيات الدراسة فيما يلي:

أ-المجال المكاني:

لقد تم اختيار ميدان الدراسة "مؤسسة بريد الجزائر" المتواجدة بمدينة تبسة وبالضبط فرع سكانسكا حيث نشأت المؤسسة نتيجة لعدة إصلاحات شملت إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، بحيث أعطت الدولة بذلك حرية التصرف الكاملة لهذا المتعامل الاقتصادي للمشاركة في النمو الاقتصادي والاجتماعي للدولة، حيث كانت مؤسسة بريد الجزائر تسير وفق أحكام الأمر رقم 89_75 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 والمتضمنة قانون البريد والمواصلات، الذي يجعل من قطاع البريد والمواصلات مؤسسة واحدة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت إشراف وزارة البريد والمواصلات، حيث تتمتع بميزانية ملحقة ويخضع تنفيذها إلى قواعد المحاسبة العمومية وتتمتع أيضا في استغلالها لمختلف نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وفق المادة 1 والمادة 39 على التوالي من ذات القانون.

ونتيجة للتطور التكنولوجي لاسيما في ميدان الإتصال، كان حتما على قطاع البريد والمواصلات أن يساير هذه التحولات، فترجمة هذه النقلة بصور القانون رقم 03_2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والذي يهدف إلى:

- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات بمواصفات نوعية في ظروف موضوعية وفي مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة.
- تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات من طرف المتعاملين.

- تحديد إطار وكيفية ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
 - تحويل على التوالي نشاطات استغلال البريد والمواصلات التي تمارسها وزارة البريد والمواصلات إلى مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري للبريد وإلى متعاملي المواصلات السلكية واللاسلكية ينشأ وفق التشريع المعمول به.
 وتنفيذا لمحتويات هذا القانون صدرت المراسيم التنفيذية لتحديد مجالات النشاط لكل متعامل ومراسيم تنفيذية أخرى لإنشاء وتنظيم نشاط هؤلاء المتعاملين.
ب-المجال البشري:

يتمثل المجتمع البشري بدراستنا في مجموع الموظفين العاملين بمديرية وحدة البريد الولائية تبسة سكانسكا تبسة، والمقدر عددهم بـ 50 عامل، وهم موزعين على مختلف المصالح كما هو موضح في الهيكل التنظيمي.

ج- المجال الزمني: لقد أجريت الدراسة على ثلاث مراحل وهي:

المرحلة الأولى: وهي عبارة عن زيارة استطلاعية للمؤسسة حيث دامت 05 أيام ابتداء من 2022/02/20 إلى غاية 2022/02/24 ومن خلال هذه الزيارة تم جمع المعلومات الكافية عن المؤسسة التي هي محل الدراسة، وفي هذه الفترة قمنا بالتعرف أكثر على الموظفين حيث أجرينا حوارات معهم حتى يسهل علينا عملية توزيع الاستمارة.

المرحلة الثانية: والتي تم فيها توزيع الاستمارات على موظفي البريد تبسة فرع سكانسكا، وقد دامت هذه الفترة مابين 2022/03/15 حتى 2022/03/29.

المرحلة الثالثة: وتعد الفترة النهائية للدراسة الميدانية، حيث تم من خلالها جمع الاستمارات بصفة نهائية من الموظفين، وقد دامت هذه المرحلة من 2022/04/04 الى غاية 2022/04/11.

المرحلة الرابعة: وتم فيها تفريغ البيانات وتحليلها وتفسيرها بإعتماد برنامج spss.

2. طبيعة الدراسة والمنهج المستخدم:

يقول جمال زكي في كتابه "أسس البحث الاجتماعي، يعتبر المنهج ضروري في أي بحث علمي لأنه الطريق الذي يستعين به الباحث للوصول إلى نتائج علمية.¹ فالمنهج هو الأداة أو الوسيلة التي يجب على الباحث إتباعها في دراسته لمشكلة لاكتشاف الحقيقة وإزالة الغموض الذي يلفها، حيث أن طبيعة البحث هي التي تحدد المنهج المتبع.

3. مجتمع الدراسة:

وعليه فقد اعتمدت دراستنا على طريقة المسح الشامل وهو إحدى طرق المسح الاجتماعي الذي يعتبر أحد المناهج والدراسات الرئيسية للبحوث الوصفية التي تتعرض للظاهرة بالوصف والتحليل الدقيق من خلال جمع البيانات ومعلومات تخص مجتمع البحث، ولقد الفنا في بدايات المعالجة المنهجية للبحوث العلمية اعتمادها على تقنية العينة التي تهدف إلى بناء نماذج مصغرة من مجتمع البحث الكلي بغية الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة، ولكن في هاته الدراسة لا يمكن الاعتماد على العمل بتقنية العينة لأن مجتمع البحث الأصلي للدراسة والمتمثل في موظفي مديرية وحدة البريد الولائية صغير الحجم (50 عامل) والذي قد يشكل في بحوث أخرى عينة بحث، لذلك وجب إخضاع مجتمع البحث الكلي للدراسة والوصول إلى تحليل أعمق لخصائصه ومميزاته، لذا اعتمدنا طريقة المسح الشامل فهي طريقة تهدف إلى التغطية الشاملة لكل متغيرات الدراسة قصد الكشف عن الواقع الفعلي للوضع الراهن للظاهرة من خلال جمع البيانات والمعلومات التي تخدم الموضوع.

¹ - جمال زكي، أسس البحث الاجتماعي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1962، ص 10.

4. تقنيات البحث:

❖ **الملاحظة:** هي توجيه الحواس والانتباه الى ظاهرة معينة او مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها او خصائصها بهدف الوصول الى كسب معرفي جديد عن تلك الظاهرة او الظواهر.¹

حيث ارتكز موضوع الدراسة على اعتماد الملاحظة البسيطة التي تهدف الى استطلاع واستكشاف محيط مديرية البريد الولائية، فقد ساعدتنا هاته التقنية كثيرا في وصف وتحليل الظاهرة المدروسة.

❖ **الاستمارة:** تعتبر الاستمارة الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع البيانات والمعلومات من المبحوث لتسهيل عملية ضبطها وتفريغها وتبويبها.

وقد قسمنا الاستبيان الى ثلاثة محاور رئيسية إضافة الى محور البيانات الأولية، بحيث كانت المحاور الثلاثة تعبر عن متغيرات الدراسة:

المحور الأول: تضمن هذا الجزء مجموعة من الأسئلة، توضح لنا خصائص العينة وهي الجنس، السن، المستوى التعليمي الوظيفة الحالية، الخبرة المهنية.

المحور الثاني: والذي شمل البيانات المتعلقة بالفرضية الاولى، وشمل 10 عبارات .

المحور الثالث: والذي شمل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية، وشمل 10 عبارات.

المحور الرابع: والمتعلق بالفرضية الثالثة، وشمل 10 عبارات.

❖ الوثائق والسجلات الادارية:

تعتبر إحدى أدوات جمع البيانات، وفيها يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع ككل، او فقط بعض المحاور من الوثائق وسجلات الادارية ويشترط عدم تكرار البيانات فإما

¹ - عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات: **مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر،

ان تكون البيانات المجمعة من الوثائق والسجلات الإدارية بيانات تكميلية للاستمارة والمقابلة والملاحظة او لبعضها فقط.¹

وقد استفدنا من الوثائق المؤسسة في جمع بعض المعلومات عن البريد ومعرفة الهيكل التنظيمي العام.

5. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

-الصدق: ويقصد به مدى قدرة الأداة على قياس ما وضع لقياسه، وقد تم الاعتماد على طريقة صدق المحكمين التي تعتبر من أكثر الطرق شيوعا واستخداما وبذلك قمنا بعرض الاستمارة في صورتها الأولية على الأستاذ المشرف لأخذ الموافقة ثم تسليمها بطريقة مباشرة لمجموعة من المحكمين، بحيث تم استلامها أنيا من الأساتذة باستثناء أحد الأساتذة كان استلامها عن طريق البريد الإلكتروني (نظرا لظروف الأستاذ أي بعد مسكن الأستاذ)، وكان الأساتذة المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص كما طلبنا منهم الإدلاء برأيهم في الاستمارة من حيث:

1 - مدى ملائمة كل فقرة من فقرات الاستمارة من حيث أنها تقيس أو لا تقيس.

2 - مدى وضوح الصياغة اللغوية وتأديتها للمعنى.

3 - مدى مطابقة الأسئلة للمحاور.

وفي الأخير تم الرد على جميع الاستمارات التي استملناها شخصا من طرف المحكمين وفيما يلي جدول يبين نتائج تحكيم الاستمارة.

¹- سامية حميدي، عبد الملوك حميدي: الخطوات الأساسية في البحوث الاجتماعية، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 10، جوان 2014، ص66.

- نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الأساتذة أقرروا بملائمة بنود المحاور واعتبارها تقيس بما وضعت لقياسه، والإشارة إلى بعض التعديلات من حيث الصياغة اللغوية، مع العلم أنه لم يبلغ أي بند من البنود.

و تم حساب الصدق بالمعادلة التالية:

حيث $N =$ عدد المحكمين الذين اعتبروا البند يقيس.

$N' =$ عدد المحكمين الذين اعتبروا البند لا يقيس.

$g =$ العدد الإجمالي للمحكمين 3.

$$\frac{N - \bar{N}}{Y} = \text{مجتمع الصدق}$$

$$\frac{28.8}{30} = 0.96 \times 100 = 96\%$$

ويعد تجميع القيم المتحصل عليها في البنود وتقسيمها على عدد البنود والقيمة المتحصل عليها في البنود ثم تقسيمها على عدد البنود فالقيمة المتحصل عليها هي التي تعبر عن الصدق.

إذن مستوى الصدق الظاهري للاستبيان بعد تحكيمه من قبل الأساتذة والخبراء توصلنا باستخدام معادلة لاوشي إلى مستوى صدق 96% وهو مستوى مرتفع مما يشير إلى أن الاستبيان حسب خبرة المحكمين يقيس لما أعد لقياسه وجاهز لمرحلة التطبيق على اعتبار أن الصدق يستلزم الثبات.

وتم حساب الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ بالإعتماد على برنامج spss:

معامل الثبات ألفا كرونباخ
0.980

6. أساليب تحليل البيانات:

بعد عملية جمع البيانات والمعطيات بالأدوات المذكورة سالفًا، ومن أجل تحويلها إلى قضايا لها مدلولاتها المعرفية والعلمية والسوسيولوجية، عمدت الدراسة الراهنة في عملية عرض وتحليل البيانات والنتائج المتحصل عليها إلى استعمال أسلوب كمي وأسلوب كيفي. اعتمدنا على معادلة لاوشي لحساب صدق الاستبيان، كما تم الاعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي.

(حيث نجد في طريقة ليكارت أمام كل عبارة درجة من الموافقة والمعارضة ويطلب من المبحوث أن يضع العلامة التي تعبر عن اتجاهه أحسن تعبير).¹ وبما أن الخيار يعبر عنه بالمقياس الترتيبي قام الباحثان بوضع أوزان ترمز لها وهي:

(موافق = 3، محايد = 2، غير موافق = 1)

ولقد اعتمد الباحثان على برنامج SPSS في معالجة البيانات احصائياً، وفي بناء الجداول وعرض الرسومات البيانية.

ثم حساب طول الفئة

$$\frac{\text{القانون الكلي للمدى} = \text{أعلى قيمة} - \text{أقل قيمة}}{\text{عدد المستويات}}$$

¹ - سامي محمد ملحم، الارشاد والعلاج النفسي، دار المسيرة، مصر، 2001، ص 336.

$$= 0.66 = \frac{1-3}{3}$$

جدول رقم (01): يبين مجال متوسط إجابات الأفراد

غير موافق	[1 - 1.66]
محايد	[1.67 - 2.33]
موافق	[2.34 - 3]

المصدر: اعداد الباحثين

-اعتمد الباحثان من أجل استخلاص النتائج المتحصل عليها على الأساليب الوصفية والاستدلالية الوصفية المتمثلة في التكرارات والنسبة المئوية والجداول البسيطة والتمثلات البيانية لوصف خصائص العينة، واستخدام المتوسطات والانحراف المعياري وذلك من أجل تحديد فئات الدرجات في كل عبارة وفي كل محور.

كما اعتمدنا في الأسلوب الكمي على التكرارات والنسب المئوية مع مقياسين إحصائيين تمثلا في:

- المتوسط الحسابي: لتحديد القيمة التي تميل إليها مجموع القيم.
- الانحراف المعياري: لقياس مدى التبعثر الإحصائي أو مدى امتداد مجالات القيم.

أما الأسلوب الكيفي فقد تمثل في تحويل الأرقام والنسب من معلومات جافة إلى مدلولات كيفية علمية، وتحليل النتائج وتفسيرها اعتمادا على النظريات المفسرة لموضوع الدراسة.

7. خصائص العينة:

محور البيانات الشخصية

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديموغرافية، وعلى ضوء هذه المتغيرات سيتم وصف أفراد مجتمع الدراسة.

- البيانات الوصفية العامة الخاصة بموظفي مؤسسة البريد الولائية -تبسة-

اشتمل مجتمع الدراسة على الخصائص الديموغرافية الموالية:

- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

يمثل الجدول توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.

جدول رقم(02): توزيع أفراد المجتمع حسب متغير الجنس

النسبة%	التكرار	الجنس
57.8	26	انثى
42.2	19	ذكر
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من الجدول رقم (01): أن نسبة الاناث أعلى من نسبة الذكور، حيث أن ما نسبته 57.8% هم من فئة الاناث، في حين قدرت نسبة الذكور بـ: 42.2%. وهنا يمكن أن نستنتج أن أغلبية عمال مؤسسة البريد الولائية -تبسة- كانوا من فئة الاناث وهذا ربما راجع ربما للمشاركة المرتفعة للاناث في مختلف مسابقات التوظيف المنظمة من قبل المؤسسة، وأيضا عدد المشاركين في المسابقات دائما تفوق نسبة الاناث دائما الذكور بنسب كبيرة، خاصة بالنسبة للتخصصات الأدبية والإنسانية عكس تخصصات التقنية بنسب كبيرة وكذلك توجه الإناث لتخصصات ذات العلاقة بعمل المديرية سيما في مجال الاتصال والتسويق والتعامل مع الزبائن والتخصصات الإدارية.

* توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن

سيتم تبويب مفردات المجتمع إلى ست فئات حسب متغير العمر، كما يوضحه الجدول:

جدول رقم (03): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الفئة العمرية.

النسبة%	التكرار	السن
22.2	10	أقل من 30 سنة
31.1	14	من 30 إلى أقل من 40 سنة
33.3	15	من 40 إلى أقل من 50 سنة
13.3	6	50 سنة فأكثر
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من الجدول رقم (02): أن اغلب أفراد مجتمع الدراسة كانوا من ضمن فئة (من 40 إلى 50 سنة) حيث قدرت نسبة هذا الخيار بـ33.3%، وجاءت الفئة (من 30 إلى 40 سنة) في المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ:31.1%، واحتلت الفئة (أقل من 30 سنة) المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ: 22.2% واحتلت فئة (50 سنة فأكثر المرتبة الأخيرة) بنسبة قدرت بـ: 13.3، ومن هنا نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات الشابة، وتتوفر كذلك على فئات عمرية ناضجة، يمكن من خلال التنسيق فيما بينها أن تعزز وتزيد أداء المؤسسة.

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

جدول رقم (03): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة%	التكرار	المستوى التعليمي
11.1	5	إبتدائي
6.7	3	متوسط
28.9	13	ثانوي
53.3	24	جامعي
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من الجدول رقم (03) أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة كانوا من فئة (الجامعيين)، بنسبة متساوية قدرت بـ: 53.3%، وجاءت فئة المستوى (ثانوي) في المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 28.9%، لتحل فئة المستوى (إبتدائي) في المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ: 11.1%، واحتلت فئة مستوى (الابتدائي) المرتبة الأخيرة بنسبة ضعيفة قدرت بـ: 6.7، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تتوفر على كفاءات علمية جيدة يمكن أن تفسر نتائجها بالنظر لنوع الوظائف المتاحة المؤسسة بها والمستوى العلمي الذي تتطلبه.

* توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير مستوى الخبرة المهنية

تتصف مفردات مجتمع الدراسة باختلاف خبرتها المهنية، كما هو مبين في الجدول.

جدول رقم (04): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة%	التكرار	الخبرة المهنية
15.6	7	أقل من 5 سنوات
37.8	17	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
13.3	6	من 10 إلى أقل من 15 سنة
33.3	15	15 سنة فأكثر
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (04): أن أغلب مجتمع الدراسة بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية، كانت من ضمن فئة (من 05 إلى أقل من 10 سنوات)، بنسبة قدرت بـ: 37.8%، واحتلت الفئة (15 سنة فأكثر) المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 33.3%، واحتلت الفئة (أقل من 05 سنوات) المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ: 15.6%، لتحل في الأخير فئة من (10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة هي الأضعف والتي قدرت بـ: 13.3%، ويمكن تفسير التفاوت في سلم الخبرة وفقا لعدة عوامل يعود بعضها إلى متغير العمر، وكذا مستوى تدرج العمال في السلم الوظيفي.

- عرض وتحليل البيانات الشخصية

تستهدف المتغيرات الشخصية خدمة متغيرات الدراسة من خلال تأثيرها في محاور البحث، هذا البيانات التي غالبا ما تخدم موضوع البحث فموضوع البحث هو الذي يفرض على الباحثان اختيار البيانات النوعية والكمية وطبيعة المعلومات التي تكون محرجة في بعض الأحيان لمجتمع الدراسة، ومنه يجب على الباحثان مراعاة هذه البيانات بصفة دقيقة حتى يكون المبحوث حر وغير محرج في الإجابة على محتوى هذه البيانات، وفي موضوع بحثنا ارتأينا جملة المتغيرات التالية والتي تخدم موضوع دراستنا والتي تم صياغتها كما يلي: (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) وقد تم التوصل إلى جملة النتائج التالية:

- كانت نسبة الاناث أعلى من نسبة الذكور، حيث أن ما نسبته 57.8% هم من فئة الاناث، وهو ما يدل على أن اغلب الوظائف المتاحة في المؤسسة تتناسب أكثر مع نوع الاناث.
- كانت أغلب أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر من ضمن فئة (من 40 إلى 50 سنة) حيث قدرت نسبة عدد المشاهدات فيها بـ 33.3%، ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات الشابة.

- جاءت أغلبية أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لمتغير مستوى المستوى التعليمي من فئة (الجامعيين)، بنسبة قدرت بـ: 53.3%، ويمكن تفسير ذلك بالنظر للمستويات العلمية التي تتطلبها نوع الوظائف في المؤسسة قيد الدراسة.

- جاءت أغلبية مجتمع الدراسة بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية، من فئة (من 05 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة قدرت بـ 37.8%، ويمكن تفسير التفاوت في سلم الخبرة وفقا لعدة عوامل يعود بعضها إلى متغير العمر، وكذا مدى تدرج العمال في سلم الترتيب وفقا للهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- خلاصة محور البيانات الشخصية

من خلال تحليل المعطيات الرقمية المتحصل عليها بخصوص البيانات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة والمتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)، وجدنا أن كل البيانات خدمت موضوع البحث، ويمكن أن تؤثر في متغيرات الدراسة.

الخلاصة:

تناولنا في هذا الفصل الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والتي تم استخدامها حيث تم توضيح مكان اجراء الدراسة الميدانية مديرية البريد الولائية تبسة وحدود دراسة زمنية والبشرية وحددنا المنهج المتبع وهو منهج المسح الشامل للوصول الى الأهداف المرادة، كما تناولنا مجتمع البحث ومن ثم استعملنا كل من الملاحظة والاستمارة كوسيلة اساسية في جمع البيانات موضوع دراستنا واعتمدنا على الاساليب الاحصائية التحليل البيانات التي حصلنا عليها من خلال برنامج spss.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

1. عرض وتحليل فقرات الدراسة

2. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

3. النتائج العامة للدراسة

الخاتمة

1- عرض وتحليل فقرات الدراسة

الجدول رقم (05): يبين المقاييس الإحصائية لمحور سياسة اختيار وتعيين الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة

الرقم	العبارات	المقياس	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
05	تسير عملية الاختيار في المؤسسة وفق أسس تتسم بالشفافية	ت	1	3	41	2.89	0.383
		ن	2.2	6.7	91.1		
06	يتم اختيار الموظفين في المؤسسة باستخدام عدد من اللجان	ت	5	1	39	2.67	0.645
		ن	11.1	2.2	86.7		
07	تعتمد المؤسسة على معيار الكفاءة والخبرة في اختيار العاملين	ت	4	10	31	2.60	0.654
		ن	8.9	22.2	68.9		
08	تهتم المؤسسة بجمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين والقيام بعملية الاختيار لغرض التعيين الجيد	ت	3	12	30	2.60	0.618
		ن	6.7	26.7	66.7		
09	يشارك مدراء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاختيار والتعيين من أجل ملئ الشواغر لديها	ت	6	9	30	2.53	0.726
		ن	13.3	20.0	66.7		
10	يتم تعيين العاملين في المؤسسة وفقا لمعايير محددة وموضوعة سلفا	ت	2	9	34	2.71	0.549
		ن	4.4	20.0	75.6		
11	تستند المؤسسة على تحليل وتوصيف الوظائف عند القيام بعملية الاختيار والتعيين.	ت	1	13	31	2.67	0.522
		ن	2.2	28.9	68.9		
12	تعتمد المؤسسة على دراسة المصادر المتعددة في سوق العمل لاستقطاب العاملين واختيارهم	ت	6	7	32	2.58	0.723
		ن	13.3	15.6	71.1		
13	تعتمد المؤسسة على دراسة المصادر المتعددة في سوق العمل لاستقطاب العاملين واختيارهم	ت	4	10	31	2.76	0.529
		ن	8.9	22.2	68.9		
14	تعمل المؤسسة على مراعاة متغيرات المحيط الداخلي والخارجي في عملية اختيار وتعيين العمال	ت	4	10	31	2.60	0.654
		ن	8.9	22.2	68.9		
2.81	المتوسط الحسابي العام						
0.60	الانحراف المعياري العام						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

العبارة الاولى: تسير عملية الاختيار في المؤسسة وفق أسس تتسم بالشفافية

يلاحظ من خلال نتائج العبارة رقم (05) أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن تسير عملية الاختيار في المؤسسة تتم وفق أسس تتسم بالشفافية، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 91.1% وجاءت باقي الخيارات بنسب متساوية وضعيفة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بالنظر لأن مديرية وحدة البريد الولائية -تيسة- هي مؤسسة عمومية والمؤسسات العمومية دائماً ما تتسم بالشفافية والنزاهة في اختيار موظفيها وتولي عملية اختيار اهمية قصوى نظر لإدراكها ان اختيار الجيد للكفاءات يوفر لها اداء جيد مستقبلا ويعطي مردودية اكثر باعتبار ان العنصر البشري اساس التغيير وعليه ومن هذا المنطلق فان عملية الاختيار يجب العناية وإعطائها الاهمية المناسبة، وأيضا عند اختيار العاملين بكفاءة فان ذلك يعود بالنفع على المؤسسة لأنها ستستقطب الكفاءات التي يمكن لها ان تساهم في تحسين أدائها.

وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 2.89 والذي يقابله الخيار "موافق" والانحراف المعياري 0.83 والذي يعبر عنه تشتت اغلبية الاجابات حوله.

العبارة الثانية: يتم اختيار الموظفين في المؤسسة باستخدام عدد من اللجان

يلاحظ من خلال نتائج العبارة رقم (06) أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن اختيار الموظفين يتم باستخدام عدد من اللجان، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت بـ: 86.7%، وجاءت باقي الخيارات بنسب ضعيفة ومتفاوتة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بالنظر لكيفية تنظيم مسابقات اختيار الموظفين التي تخضع لعدة اختبارات تستلزم وضع عدة لجان تقوم بانتقاء العمال حيث ان هذا اللجان هم ادرى بالقوانين التي تضبط عملية التوظيف.

وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 2.76 والذي يقابله الخيار "موافق" والانحراف المعياري 0.65 والذي يعبر عنه تشتت اغلبية الاجابات حوله.

العبارة الثالثة: تعتمد المؤسسة على معيار الكفاءة والخبرة في اختيار العاملين

يلاحظ من خلال نتائج العبارة رقم (07) أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة تعتمد على معيار الكفاءة والخبرة في اختيار العاملين، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت بـ: 68.9%، واحتل خيار الحياد المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 22.2%، واحتل خيار عدم الموافقة المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 8.9%، ويمكن تفسير هذا التوجه بالنظر لضرورة اعتماد مبدأ الكفاءة والخبرة عند القيام بعملية اختيار العاملين، يؤكد ذلك ان المؤسسة تولي اهمية قصوى لعملية الاستفاده من خبرات موظفيها باعتبار ان الخبرة هي الفارق للموارد البشرية، وهذا يرجع إلى أهمية توفرهما في العامل الذي سيتم اختيارها من اجل شغل المنصب الشاغر في المؤسسة، مما سينعكس على أدائهما وبالتالي زيادة أداء المؤسسة.

وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 2.60 والذي يقابله الخيار "موافق" والانحراف المعياري 0.65 والذي يعبر عنه تشتت اغلبية الاجابات حوله.

العبارة الرابعة: تهتم المؤسسة بجمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين والقيام بعملية الاختيار لغرض التعيين الجيد

يلاحظ من خلال نتائج الجدول (08) أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة تهتم فعلا بجمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين والقيام بعملية الاختيار لغرض التعيين الجيد، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت بـ: 66.7%، واحتل خيار الحياد المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 26.7% واحتل خيار عدم الموافقة المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 6.7%، ويمكن تفسير هذا التوجه بالنظر لضرورة أن تكون المؤسسة على علم بكافة المعلومات الخاصة بالموظفين المتقدمين لشغل الوظائف وذلك من اجل اختيار احسن الكفاءات التي تعود بالنفع للمؤسسة بالإضافة الى انتمائتهم السياسية وعدم تلقيهم لأي سوابق عدلية، مما يؤثر على مردودية الموارد البشرية، ومن ثم القيام باختيار أفضلهم لشغل هذه الوظائف.

وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 2.60 والذي يقابله الخيار "موافق" والانحراف المعياري 0.62 والذي يعبر عنه تشتت اغلبية الاجابات حوله .

العبارة الخامسة: يشارك مدراء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاختيار والتعيين من اجل ملئ الشواغر لديها

يلاحظ من خلال نتائج العبارة رقم (09) أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن هناك مشاركة فعلية لمدراء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاختيار والتعيين من أجل ملئ المناصب الشاغرة لديها، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت بـ: 66.7%، واحتل خيار الحياد المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 20%، واحتل خيار عدم الموافقة المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 13.3%، ومنه يمكن القول أن المشاركة بين عناصر الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة البريد -تبسة- في اختيار العمال بالمؤسسة يساهم في تعيين العمال أصحاب الكفاءات والذين يقدمون بالإضافة المرجوة منهم في العمل وهذا شي طبيعي حيث ان مدراء الاقسام هم اكثر اعضاء لديهم الدراية الكافية وعلما بوضع المؤسسة وما تحتاجه من عمال.

وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 2.53 والذي يقابله الخيار "موافق" والانحراف المعياري 0.73 والذي يعبر عنه تشتت اغلبية الاجابات حوله.

العبارة السادسة: يتم تعيين العاملين في المؤسسة وفقا لمعايير محددة وموضوعة سلفا

يلاحظ من خلال نتائج الجدول (10) أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أنه يتم تعيين العاملين في المؤسسة وفقا لمعايير محددة وموضوعة سلفا، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت بـ: 75.6%، واحتل خيار الحياد المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 20%، واحتل خيار عدم الموافقة المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 4.4%، ومنه يمكن القول أن تحديد نوع المناصب الشاغرة يعد من المعايير المهمة في تعيين العمال وان تعيين العمال ليس عشوائي وانما وفق اسس مدروسة ومتطلبات يجب توفرها في المتقدم للعمل ومنه نستنتج أن هناك إستراتيجية مسبقة من قبل إدارة المؤسسة تعنى بمناصب تعيين العمال.

وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 2.71 والذي يقابله الخيار "موافق" والانحراف المعياري 0.55 والذي يعبر عنه تشتت اغلبية الاجابات حوله .

العبارة السابعة: تستند المؤسسة على تحليل وتوصيف الوظائف عند القيام بعملية الاختيار والتعيين

يلاحظ من خلال نتائج العبارة رقم (11) أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة قيد الدراسة تستند المؤسسة على تحليل وتوصيف الوظائف عند القيام بعملية الاختيار والتعيين، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت بـ: 68.9%، واحتل خيار الحياد المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 28.9%، واحتل خيار عدم الموافقة المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 2.2%، ومنه يمكن القول أن الاعتماد في عملية اختيار وتعيين العمال على أسس توصيف وتحليل الوظائف يساعد المؤسسة على استقطاب أفضل العمال، الامر الذي سينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة لاحقاً.

وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 2.67 والذي يقابله الخيار "موافق" والانحراف المعياري 0.52 والذي يعبر عنه تشتت اغلبية الاجابات حوله.

العبارة الثامنة: تعتمد المؤسسة على دراسة المصادر المتعددة في سوق العمل لاستقطاب العاملين واختيارهم

يلاحظ من خلال نتائج العبارة رقم (12) أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة قيد الدراسة تعتمد على دراسة المصادر المتعددة في سوق العمل لاستقطاب العاملين واختيارهم، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت بـ: 71.1%، واحتل خيار الحياد المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 15.6%، واحتل خيار عدم الموافقة المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 13.3%، ومنه يمكن القول أن المؤسسة لها اطلاع على مختلف المصادر والتي تتمثل في سوق العمل والمتمثلة في مختلف الجامعات والمعاهد ووكالة التشغيل وغيرها من المصادر

وانها لا تركز على طريقة واحدة في اختيار العاملين الأكفاء، وتوظيفهم حسب معايير عديدة منها التخصص الوظيفي والمذكور في نظرية الكلاسيكية وهي الإدارة العلمية حسب 14 مبدأ الذي اقترحه هنري فايول، وذلك حتى تتناسب تخصصاتهم مع وظائفهم مما يزيد في تحسين وتطوير أداء المؤسسة.

وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 2.58 والذي يقابله الخيار "موافق" والانحراف المعياري 0.72 والذي يعبر عنه تشتت اغلبية الاجابات حوله.

العبارة التاسعة: تعتمد المؤسسة على دراسة المصادر المتعددة في سوق العمل لاستقطاب العاملين واختيارهم

يلاحظ من خلال نتائج العبارة رقم (13) أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن اختيار الموظفين وفق المعايير المناسبة مع ميدان العمل تؤدي حتما إلى تحسين أداء المؤسسة، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 80%، واحتل خيار الحياد المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 15.6%، واحتل خيار عدم الموافقة المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 4.4%، ومنه يمكن القول أن المؤسسة وبالنظر لاعتبارات التوظيف التي تستخدمها، انها تستند على معايير عديدة في اختيار الموظفين لديها مثل: معيار الكفاءة والخبرة ومعيار الشهادة وغيرها من المعايير التي تؤدي في النهاية إلى اختيار الموظفين.

الأكفاء الذين تتناسب تخصصاتهم مع وظائفهم هذه العوامل التي تؤدي حتما إلى تحسين وتطوير أداء المؤسسة.

وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 2.76 والذي يقابله الخيار "موافق" والانحراف المعياري 0.53 والذي يعبر عنه تشتت اغلبية الاجابات حوله.

العبارة العاشرة: تعمل المؤسسة على مراعاة متغيرات المحيط الداخلي والخارجي في عملية اختيار وتعيين العمال

يلاحظ من خلال نتائج العبارة رقم (14) أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة تعمل على مراعاة متغيرات المحيط الداخلي والخارجي في عملية اختيار وتعيين العمال، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 68.9%، واحتل خيار الحياد المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 22.2%، واحتل خيار عدم الموافقة المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 8.9%، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تقوم بدراسة كلا من المحيط الداخلي والخارجي وتأثيره على اختيار ما يساهم في اختيار وتعيين الموظفين بشكل مناسب ما يساهم في اختيار وتعيين الموظفين بشكل مناسب. كما تتفق هذه العبارة مع نظرية الموقفية (الظرفية) والتي ترى بان سلوك العمل داخل المنظمة يتأثر بالعديد من العناصر الموجودة في المواقف الخاصة. ومن بينهم عناصر في البيئة اي المحيط الخارجي والداخلي. والذي يلعب دورا كبيرا في تأثير على العوامل سواء من الجانب النفسي او العملي، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 2.60 والذي يقابله الخيار "موافق" والانحراف المعياري 0.65 والذي يعبر عنه تشتت اغلبية الاجابات حوله .

1-2- الجدول رقم (06): يبين المقاييس الإحصائية لمحور مساهمة تدريب وتطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة

الرقم	العبارات	المقياس	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
01	يساهم التدريب في المؤسسة على تحسين الأداء واكتساب مهارات جديدة للعاملين	ت	00	1	44	2.98	0.149
		ن	0.0	2.2	97.8		
02	تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة في التدريب لرفع مستوى الأداء	ت	5	5	35	2.67	0.674
		ن	11.1	11.1	77.8		
03	تتابع المؤسسة مدى التقدم والتطور الحاصل في أداء موظفيها ومقارنتها قبل وبعد عملية التدريب	ت	5	11	29	2.53	0.694
		ن	11.1	24.4	64.4		
04	تعتمد المؤسسة خطة سنوية لتدريب العاملين وتطوير أدائهم.	ت	6	15	24	2.40	0.720
		ن	13.3	33.3	53.3		
05	تمنح المؤسسة للعامل فرص تدريبية داخلها أو خارجها	ت	4	11	30	2.58	0.657
		ن	8.9	24.4	66.7		
06	هناك عدالة في استفادة كل الموظفين الذين لديهم احتياجات من البرامج التدريبية	ت	4	20	21	2.38	0.650
		ن	8.9	44.4	46.7		
07	تعتمد المؤسسة على لجنة خاصة تشرف على البرامج التدريبية ومتابعة تطور العمال	ت	10	16	19	2.20	0.786
		ن	22.2	35.6	42.2		
08	تعمل المؤسسة على تقصي آراء العاملين المتدربين عن مدى رضاهم البرامج التدريبية المقدمة	ت	12	18	15	2.07	0.780
		ن	26.7	40.0	33.3		
09	تعمل المؤسسة تعمل على تطوير مهارات ومعارف العمال من خلال التدريب والتخطيط الجيد	ت	9	18	18	2.20	0.757
		ن	20.0	40.0	40.0		
10	تعمل المؤسسة على مواكبة البرامج التدريبية للتطورات الواقعة في مجال العمل	ت	9	9	27	2.40	0.809
		ن	20.0	20.0	60.0		
2.44	المتوسط الحسابي العام						
0.66	الإنحراف المعياري العام						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

• العبارة الحادية عشرة: يساهم التدريب في المؤسسة على تحسين الأداء واكتساب مهارات جديدة للعاملين

يلاحظ من خلال نتائج الجدول (15) أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن التدريب يساهم بشكل فعلي تحسين الأداء واكتساب مهارات جديدة للعاملين ، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 97.8%، واحتل خيار الحياد المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 2.2%، ولم يسجل خيار عدم الموافقة أي تكرار يذكر، ويمكن تفسير هذه النتيجة بالنظر لدور التدريب في تنمية مهارات العاملين، إذ لا يمكن انكار اهمية التدريب في رفع مستوى العمال إذ لا يمكن الغاء اهمية التدريب بمعنى انه عنصر جوهري في ادارة الموارد البشرية وهو ما ينعكس ايجابا على تحسين وتطوير اداء المؤسسة.

وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 2.89 والذي يقابله الخيار "موافق" والانحراف المعياري 0.15 والذي يعبر عنه تشتت اغلبية الاجابات حوله .

• العبارة الثانية عشر: تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة في التدريب لرفع مستوى الأداء

يلاحظ من خلال نتائج العبارة رقم (16) أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة تعتمد على عدة أساليب حديثة في التدريب لرفع مستوى الأداء، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت بـ: 77.8%، وجاءت باقي الخيارات بنسبة متساوية قدرت بـ: 11.1%، ويمكن تفسير هذه النتيجة بالنظر لتطور الحاصل في سوق العمل الذي أصبح يتطلب اعتماد أساليب جديدة والتي تتمثل في دورات التكوينية والمحاضرات والمناقشات والندوات والتعليم المدرج، بالإضافة الى عملية عقد اتفاقيات مع الجامعات من خلال استقطاب الطلبة الاوائل على دفعة يكونوا موظفين ذو جودة عالية، نهيك عن ظروف وضع معايير تحفيزية للتدريب كترخيص للخارج او عطل علمية والتي يمكن من خلالها رفع مستوى الأداء في مديرية وحدة البريد الولائية-تبسة -.

وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 2.67 والذي يقابله الخيار "موافق" والانحراف المعياري 0.67 والذي يعبر عنه تشتت اغلبية الاجابات حوله.

• العبارة الثالثة عشر: تتابع المؤسسة مدى التقدم والتطور الحاصل في أداء موظفيها ومقارنتها قبل وبعد عملية التدريب

يلاحظ من خلال نتائج العبارة رقم (17) أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة تتابع فعلا مدى التقدم والتطور الحاصل في أداء موظفيها ومقارنتها قبل وبعد عملية التدريب، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت بـ: 64.4%، واحتل خيار الحياد المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 24.4%، واحتل خيار عدم الموافقة المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 11.1%، ويمكن تفسير هذا التوجه بالنظر لعملية التقييم الواجب القيام بها لمتابعة مخرجات عملية التدريب ومدى الاستفادة من مختلف التكوينات التي تنظمها المؤسسة ومدى مطابقتها للواقع، ومن خلال الملاحظة التغيرات الحاصلة على أداء عمالها ومعرفة نقاط ضعف العملية التدريبية وكذلك نواقص عمالها وإدراكها في اقرب وقت من اجل تحسين أداء والتقدم.

وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 2.53 والذي يقابله الخيار "موافق" والانحراف المعياري 0.69 والذي يعبر عنه تشتت اغلبية الاجابات حوله .

• العبارة الرابعة عشر: تعتمد المؤسسة خطة سنوية لتدريب العاملين وتطوير أدائهم

يلاحظ من خلال نتائج العبارة رقم (18) أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة تعتمد خطة سنوية لتدريب العاملين وتطوير أدائهم، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت بـ: 53.3%، واحتل خيار الحياد المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 33.3%، واحتل خيار عدم الموافقة المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 13.3%، ويمكن تفسير هذا التوجه بالنظر للإلزامية وضع برنامج تدريبي للعمال، من اجل مساعدتهم على مواكبة كل التطورات التي تحدث في مجال عملها اضافة الى كون عملية التدريب عملية دقيقة تحتاج الى خطة محكمة

تسير عليها حتى تصل الى الاهداف المرجوة، الامر الذي يساهم في تحسين ادائهم وبالتالي زيادة فعالية اداء المؤسسة.

وهذا ما يؤكده المتوسط الحسابي 2.40 والذي يقابله الخيار "موافق" والانحراف المعياري 0.72 والذي يعبر عنه تشتت اغلبية الاجابات حوله.

• العبارة الخامسة عشر: تمنح المؤسسة للعمال فرص تدريبية داخلها أو خارجها

يلاحظ من خلال نتائج العبارة رقم (19) أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة تمنح للعمال فرص تدريبية داخلها وخارجها، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت بـ: 66.7%، واحتل خيار الحياد المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 24.4%، واحتل خيار عدم الموافقة المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 8.9%، ويمكن تفسير هذه النتائج بالنظر لدور عملية التدريب الداخلي والخارجي في تطوير أداء ومستوى العمال وزيادة فعاليتهم، حيث لا يمكن انكار القيمة المضافة التي تعطيها كل من التدريب والخارجي في تحسين الاداء واكتساب مهارات جديدة، وتأثيره بشكل كبير على الجانب المعنوي للعمال.

وهذا ما يؤكده المتوسط الحسابي 2.58 والذي يقابله الخيار "موافق" والانحراف المعياري 0.66 والذي يعبر عنه تشتت اغلبية الاجابات حوله.

العبارة السادسة عشر: هناك عدالة في استفادة كل الموظفين الذين لديهم احتياجات من البرامج التدريبية

يلاحظ من خلال نتائج العبارة رقم (20) أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة تطبق العدالة، حيث هناك عدالة في استفادة كل الموظفين الذين لديهم احتياجات تدريبية من البرامج التدريبية، حيث سجل خيار الموافقة النسبة الأعلى بـ: 46.7%، واحتل خيار الحياد المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 44.4%، واحتل خيار عدم الموافقة المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 8.9%، ومنه يمكن القول أن المؤسسة صارمة في تنفيذ القوانين والعدالة في استفادة

الموظفين من الاحتياجات التدريبية بعيدة كل بعد عن تحيز وتتميز مما يعزز من ولائهم للمؤسسة ويزيد من تطوير قدراتهم وتحسينها وتحقيق اداء بشري مميز والذي يعود بالإيجاب على أداء المؤسسة.

وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 2.38 والذي يقابله الخيار "موافق" والانحراف المعياري 0.65 والذي يعبر عنه تشتت اغلبية الاجابات حوله .

العبارة السابعة عشر: تعتمد المؤسسة على لجنة خاصة تشرف على البرامج التدريبية ومتابعة تطور العمال

يلاحظ من خلال نتائج العبارة رقم (21) أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة قيد الدراسة تعتمد فعلا على لجنة خاصة تشرف على البرامج التدريبية ومتابعة تطور العمال، حيث سجل خيار الموافقة نسبة هي الأعلى والتي قدرت ب: 42.2%، واحتل خيار الحياد المرتبة الثانية بنسبة قدرت ب: 35.6%، واحتل خيار عدم الموافقة المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت ب: 22.2%، والملاحظ في هذه العبارة أن هناك تشتت مرتفع في إجابات أفراد مجتمع الدراسة، ومنه نقول ان نوع التدريب يتطلب بشكل حتمي لجان مختصة تشرف عليه كل حسب ميدان اختصاصه وذلك من أجل تقديم الإضافة اللازمة وتطوير مستوى العمال وتحسين ادائهم والتوظيف الامثل للإمكانيات البشرية في المؤسسة.

وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 2.20 والذي يقابله الخيار "محايد" والانحراف المعياري 0.79 والذي يعبر عنه تشتت كبير .

العبارة الثامنة عشر: تعمل المؤسسة على تقصي آراء العاملين المتدربين عن مدى رضاهم البرامج التدريبية المقدمة

يلاحظ من خلال نتائج العبارة رقم (22) أن أغلبية المبحوثين يلتزمون الحياد فيما يتعلق بأن المؤسسة تقوم بتقصي آراء العاملين المتدربين عن مدى رضاهم من البرامج التدريبية

المقدمة، حيث سجل خيار الحياد النسبة الأعلى والتي قدرت بـ: 40%، واحتل خيار الموافقة المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 33.3%، واحتل خيار عدم الموافقة المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 26.7%، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تهتم كثير بتقصي آراء العاملين المتدربين عن مدى رضاهم من البرامج التدريبية المقدمة ويمكن تفسير ذلك بالنظر لكون المؤسسة تهتم بالجانب المعنوي للعمال من اجل نيل رضاهم وتحسين ادائهم رغم انها تضع هذه البرامج وفق برنامج مدروس مسبقا.

وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 2.07 والذي يقابله الخيار "محايد" والانحراف المعياري 0.78 والذي يعبر عنه تشتت كبير.

العبارة التاسعة عشر: تعمل المؤسسة تعمل على تطوير مهارات ومعارف العمال من خلال التدريب والتخطيط الجيد

يلاحظ من خلال نتائج العبارة رقم (23) أن أغلبية المبحوثين لا يتفوقون بشكل كبير على أن المؤسسة تعمل على تطوير مهارات ومعارف عمالها من خلال التدريب والتخطيط الجيد، حيث تساو كل من الخيارين (محايد) و(موافق) بنسبة قدرت بـ 40%، واحتل خيار عدم الموافقة المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 20%، ومنه يمكن القول أن مجتمع الدراسة ترى بأن المؤسسة تهتم بشكل كبير بتطوير مهارات ومعارف عمالها ويرى آخرون أن التدريب والتخطيط يساهمان في تطوير مهارات عمال المؤسسة وذلك من خلال الدور الذي يقوم به التدريب من رفع كفاءة الافراد وتسهيل عليهم تاقلم مع كل ما هو جديد بالاضافة الى كون التخطيط الجيد ودقيق يسهل على العمال القيام بعملهم بشكل جيد واتقان مما يحسن اداء المؤسسة .

وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 2.20 والذي يقابله الخيار "المحايد" والانحراف المعياري 0.76 والذي يعبر عنه تشتت كبير.

العبرة العشرون: تعمل المؤسسة على مواكبة البرامج التدريبية للتطورات الواقعة في مجال العمل

يلاحظ من خلال نتائج العبارة رقم (24) أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة تعمل فعلا على مواكبة البرامج التدريبية للتطورات الواقعة في مجال العمل، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 60%، واحتل خيار الحياد وعدم الموافقة المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 20%، لكل منهما، ويمكن تفسير هذا التوجه بالنظر لما تقوم به المؤسسة من توفير أساليب حديثة تتلاءم مع التطورات الحاصلة في مجال العمل خاصة في الجانب التكنولوجي، والذي دائما ما يعرف تطورات كبيرة وسريعة وكون هذا يخدم المؤسسة من خلال تدريب العمال على البرامج الجديدة حتى يسهل عليها مواكبة التطورات الواقعة وتحسين اداء المؤسسة.

وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 2.40 والذي يقابله الخيار "موافق" والانحراف المعياري 0.81 والذي يعبر عنه تشتت اغلبية الاجابات حوله.

1-3- الجدول رقم (07): يبين المقاييس الإحصائية لمحور مساهمة تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة

الرقم	العبارات	المقياس	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تمتلك الإدارة نظاما متكاملًا للحوافز يمكن العاملين من تحقيق حاجاتهم المختلفة	ت	3	9	33	2.67	0.603
		ن	6.9	20.0	73.2		
02	تقوم الإدارة بتحديث نظام الحوافز مما يتناسب مع المؤسسة	ت	4	14	27	2.51	0.661
		ن	8.9	31.1	60.0		
03	يشجع الاعتراف بالعمل الفردي والجماعي على بذل مجهودات أكثر ويزيد معنوياتهم	ت	1	4	40	2.87	0.405
		ن	2.2	8.9	88.9		
04	تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافعا للتميز وتحسين الأداء لتدريب العاملين وتطوير أدائهم	ت	2	8	35	2.73	0.539
		ن	4.4	17.8	77.8		
05	تعتمد المؤسسة على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون	ت	5	18	22	2.38	0.684
		ن	11.1	40.0	48.9		
06	تعتمد المؤسسة على نظام ترقية عادل بمعايير موضوعية	ت	4	11	30	2.58	0.657
		ن	8.9	24.4	66.7		
07	تخلق الترقية دافعية قوية لتحسين الأداء	ت	3	14	28	2.56	0.624
		ن	6.7	31.1	62.2		
08	تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للأفراد المتميزين في الأداء لتشجيعهم أكثر	ت	8	20	17	2.20	0.726
		ن	17.8	44.4	37.8		
09	تهتم المؤسسة بتحديد نظام المكافآت استجابة للتحولات الواقعة الاقتصادية والاجتماعية	ت	8	15	22	2.31	0.763
		ن	17.8	33.3	48.9		
10	تهتم المؤسسة بتحسين وتوفير طرق مناسبة للعمل لزيادة الرضا الوظيفي للأفراد	ت	8	11	26	2.40	0.780
		ن	17.8	24.4	57.8		
0.52	المتوسط الحسابي العام						
0.64	الانحراف المعياري العام						

العبارة الحادية والعشرون: تمتلك الإدارة نظاما متكاملًا للحوافز يمكن العاملين من تحقيق حاجاتهم المختلفة.

يلاحظ من خلال نتائج العبارة رقم (25) أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن إدارة وحدة البريد الولائية لولاية تبسة تمتلك نظاما متكاملًا نظاما متكاملًا للحوافز يمكن العاملين من تحقيق حاجاتهم المختلفة، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 73.3%، واحتل خيار الحياد المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 20%، ولم يسجل خيار عدم الموافقة ما نسبته 6.7%، ويمكن تفسير هذه النتيجة بالنظر لدور الحوافز في مساعدة العاملين في تحقيق حاجاتهم المختلفة خاصة إذا كانت هذه الحوافز مادية وارتبطت هذه العبارة بالجانب النظري خاصة في نظرية الحاجات الانسانية الى ماسلو والذي يقسم هذه الحاجات الى خمسة بداية من الحاجات الجسمية وصول الى تحقيق الذات، اذ لا تتحقق الحاجات في مستوى اعلى حتى تكون تكون حاجات المستوى الادنى قد اشبعت.

وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 2.67 والذي يقابله الخيار "موافق" والانحراف المعياري 0.60 والذي يعبر عنه تشتت اغلبية الاجابات حوله. العبارة الثانية والعشرون: تقوم الإدارة بتحديث نظام الحوافز مما يتناسب مع المؤسسة.

يلاحظ من خلال نتائج العبارة رقم (26) أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن إدارة وحدة البريد الولائية لولاية تبسة. تقوم بتحديث نظام الحوافز حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت بـ: 60% واحتل خيار الحياد المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 31.1%، وسجل خيار عدم الموافقة ما نسبته 8.9% ويمكن تفسير هذا التوجه بالنظر لدور عامل التحديث في مواكبة جميع التطورات الحاصلة في نوع وقيمة الحوافز التي يجب أن تتلاءم مع كل التغيرات الحاصلة في قيم الحوافز المالية خاصة التي يمكن أن تساعد العمال في قضاء حاجاتهم المختلفة مما يزيد رغبتهم في العمل وتقديم الافضل، وبالتالي تقدم المؤسسة زيادة مردودية لديها.

وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 2.51 والذي يقابله الخيار "موافق" والانحراف المعياري 0.66 والذي يعبر عنه تشتت اغلبية الاجابات حوله .
العبارة الثالثة والعشرون: يشجع الاعتراف بالعمل الفردي والجماعي على بذل مجهودات أكثر ويزيد معنوياتهم.

يلاحظ من خلال نتائج العبارة رقم (27) أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن وحدة البريد الولائية لولاية تبسة.

تعترف بالعمل الفردي والجماعي وهو ما يزيد من رفع معنويات عمالها، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 88.9%، واحتل خيار الحياد المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 8.9%، واحتل خيار عدم الموافقة المرتبة الأخيرة بنسبة ضعيفة قدرت بـ: 2.2%، ويمكن تفسير هذا التوجه كون الاعتراف بمجهود العاملين يزيد من تحفيزهم هو عامل مهم في رفع معنوياتهم ما يعزز من بذلهم لمجهودات أكثر، يمكن أن تنعكس إيجابا على أداء المؤسسة. وقد نرى هذا في نظرية العلاقات الانسانية والتي تؤكد على ضرورة الحوافز المعنوية، مثل الاعتراف بالعمل الفردي والجماعي لما له من تأثير على أداء العمال وكذلك تأكيدها على دور الجماعة في تحديد اتجاهات الفرد وادائه.

وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 2.87 والذي يقابله الخيار "موافق" والانحراف المعياري 0.41 والذي يعبر عنه تشتت اغلبية الاجابات حوله.
العبارة الرابعة والعشرون: تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافعا للتميز وتحسين الأداء لتدريب العاملين وتطوير أدائهم.

يلاحظ من خلال نتائج العبارة رقم (28) أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن الحوافز المادية والمعنوية تشكل دافعا للتميز وتحسين الأداء في وحدة البريد الولائية لولاية تبسة، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت بـ: 77.8%، واحتل خيار الحياد المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 17.8%، واحتل خيار عدم الموافقة المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 4.4%، ويمكن

تفسير هذا التوجه لدور الحوافز سواء المادية والمعنوية خاصة إذا ارتبطت بمكافأة العمال على أدائهم وهو ما يعزز من تطوير وتحسين الأداء ورفع من رغباتهم في العمل وتحقيق الرضا التام للعاملين، وتخلق ارتباطا وثيقا بين العمال وعملهم، حيث تستند في هذه العبارة الى نظرية العلاقات الانسانية. والتي تنثي على الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية في تحسين اداء العمال.

وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 2.73 والذي يقابله الخيار "موافق" والانحراف المعياري 0.54 والذي يعبر عنه تشتت اغلبية الاجابات حوله.

العبارة الخامسة وعشرون: تعتمد المؤسسة على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون

يلاحظ من خلال نتائج العبارة رقم (29) أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن وحدة البريد الولائية لولاية تبسة تعتمد فعلا على تقارير تقييم الأداء، لتحديد الحوافز التي يستحقها موظفيها، حيث سجل خيار الموافقة النسبة الأعلى والتي قدرت ب: 48.9%، واحتل خيار الحياد المرتبة الثانية بنسبة قدرت ب: 40%، واحتل خيار عدم الموافقة المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت ب: 11%، ويمكن تفسير هذا التوجه لدور الحوافز سواء المادية والمعنوية خاصة إذا ارتبطت بمكافأة العمال على أدائهم، كما ان مثل هذه التقارير تخلق شعور بالثقة في عملية سير المؤسسة. وإنها غير متحيزة وهو ما يعزز من تطوير وتحسين الأداء.

وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 2.38 والذي يقابله الخيار "موافق" والانحراف المعياري 0.68 والذي يعبر عنه تشتت اغلبية الاجابات حوله.

العبارة السادسة والعشرون: تعتمد المؤسسة على نظام ترقية عادل بمعايير موضوعية

يلاحظ من خلال نتائج العبارة رقم (30) أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن وحدة البريد الولائية لولاية تبسة تعتمد على نظام ترقية بمعايير موضوعية ، حيث سجل خيار الموافقة النسبة الأعلى ب: 66.7%، واحتل خيار الحياد المرتبة الثانية بنسبة قدرت ب: 24.4%،

واحتل خيار عدم الموافقة المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت ب: 8.9%، ومنه يمكن القول أن التزام المؤسسة للمعايير الموضوعية يشكل عاملاً من الشفافية يؤدي إلى خدمة سمعة المؤسسة وهو ما حرصت عليه وحدة البريد في نظام الترقية. كما التقت هذه العبارة مع مبدأ هنري فايول والتمثل في مبدأ المساواة والعدل. والذي يقتضي على ضرورة ان تكون معاملة الرؤساء لجميع العاملين بطريقة عادلة ومنصفة مما يساعد على تحفيزهم.

وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 2.58 والذي يقابله الخيار "موافق" والانحراف المعياري 0.66 والذي يعبر عنه تشتت اغلبية الاجابات حوله.

العبارة السابعة والعشرون: تخلق الترقية دافعية قوية لتحسين الأداء

يلاحظ من خلال نتائج العبارة رقم (31) أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن للترقية دافعية قوية تؤدي لتحسين الأداء، حيث سجل خيار الموافقة نسبة هي الأعلى والتي قدرت ب: 62.2%، واحتل خيار الحياد المرتبة الثانية بنسبة قدرت ب: 31.1%، واحتل خيار عدم الموافقة المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت ب: 6.7% ومنه يمكن القول أن كل عامل يسعى للترقية ضمن سلم الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة وهو ما يناسب تطورات كل العمال وهو عامل مهم يمكن أن يؤدي بشكل كبير لتحسين الأداء، وإن ما يميز هذه العبارة انها تتفق مع نظرية Z والغنية عن التعريف، والتي تركز على اهمية الترقية من داخل المؤسسة مع ربطها بالتقييم لضمان استمرارية العطاء والتعاون المثمر بين العاملين.

وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 2.56 والذي يقابله الخيار "موافق" والانحراف المعياري 0.62 والذي يعبر عنه تشتت اغلبية الاجابات حوله.

العبارة الثامنة والعشرون: تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للأفراد المتميزين في الأداء لتشجيعهم أكثر

يلاحظ من خلال نتائج الجدول (32) أن أغلبية المبحوثين يلتزمون الحياد فيما يتعلق بأن وحدة البريد الولائية لولاية تبسة، تمنح مكافآت خاصة للأفراد المتميزين في الأداء لتشجيعهم

أكثر حيث سجل خيار الحياد النسبة الأعلى والتي قدرت بـ: 44.4%، واحتل خيار الموافقة المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 37.8%، واحتل خيار عدم الموافقة المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 17.8%، ومنه يمكن القول أن المؤسسة لا تمنح مكافآت خاصة بل وفق برنامج مسطر ومدرّس، فيحين نجد أن هناك موافقة من قبل بعض العمال على أن المؤسسة قيد الدراسة تمنح هذه الامتيازات لعمالها. ونرى هذا في نظرية الادارة العلمية تحت مبدأ هنري فايول ولذي يدعو الى مكافئة العاملين نتيجة الخدمات التي يقدمونها الى المنظمة شرط ان تكون عادلة. وهذا ما يؤكده المتوسط الحسابي 2.20 والذي يقابله الخيار "الحياد" والانحراف المعياري 0.73 والذي يعبر عنه تشتت كبير.

العبارة التاسعة والعشرون: تهتم المؤسسة بتحديد نظام المكافآت استجابة للتحويلات الواقعة الاقتصادية والاجتماعية

يلاحظ من خلال نتائج العبارة رقم (33) أن أغلبية المبحوثين لا يتفقون بشكل كبير على أن وحدة البريد الولائية لولاية تبسة، تهتم فعلا بتحديد نظام المكافآت استجابة للتحويلات الواقعة الاقتصادية والاجتماعية حيث سجل خيار الموافقة النسبة الأعلى والتي قدرت بـ: 48.9%، واحتل خيار المحايد المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 33.3%، واحتل خيار عدم الموافقة المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 17.8%، ومنه يمكن القول أن المؤسسة أن ضرورة تحيين نظام المكافآت أصبح إلزامية على كل مؤسسة بالنظر للوضع الاجتماعي العام الذي يقتضي دراسة زيادة ارتفاع أسعار السلع والخدمات وهو ما يستوجب رفع قيمة المكافآت لتتوافق مع مستلزمات الحالة الاجتماعية للموظفين، حيث يتسنى لهم اشباع حاجاتهم. وبالتالي تحسين ادائهم مما يعود بنفع على المؤسسة.

وهذا ما يؤكده المتوسط الحسابي 2.31 والذي يقابله الخيار "الحياد" والانحراف المعياري 0.76 والذي يعبر عنه تشتت كبير.

العبارة الثلاثون: تهتم المؤسسة بتحسين وتوفير طرق مناسبة للعمل لزيادة الرضا الوظيفي للأفراد

يلاحظ من خلال نتائج العبارة رقم (34) أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة تهتم فعلا بتحسين وتوفير طرق مناسبة للعمل لزيادة الرضا الوظيفي للأفراد، حيث سجل خيار الموافقة النسبة الأعلى والتي قدرت بـ: 57.8%، واحتل خيار الحياد ما نسبته 24.4%، وسجلت نسبة عدم الموافقة ما نسبته بـ: 17.8%، ومنه يمكن القول أن مديرية وحدة البريد تعمل نيل رضا عمالها، وتوفير ظروف عمل مناسبة تساعد على تحسين ادائهم حيث تتفق هذه العبارة مع نظرية هيرزبرغر والذي ركز على دور الرضا العاملين في تحسين ادائهم محدد العوامل المتحكمة فيه تحت المسمى العوامل الدافعية والتي تحقق الرضا والعوامل الوقائية. والتي تزيل عدم الرضا، حيث ان هذه العوامل لها تاثير كبير على اداء العاملين قد يفوق احيانا تاثير الحوافز المادية.

وهذا ما يؤكده المتوسط الحسابي 2.40 والذي يقابله الخيار "الموافق" والانحراف المعياري 0.78 والذي يعبر عنه تشتت اغلبية الاجابات.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة

2-1 مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

2-1-1- الفرضية الأولى: لسياسة اختيار وتعيين الموارد البشرية دور في تحسين أداء

مديرية وحدة البريد الولائية تبسة، حيث تم التوصل إلى جملة من النتائج التالية:

- أن عملية الاختيار في المؤسسة تتم وفق أسس تتسم بالشفافية، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 91.1%، وهذا بالنظر لدور الشفافية في اختيار الكفاءات المناسبة التي يمكنها تقديم دعم أكبر لتحسين أدائها والتطور نحو الأفضل

- أن اختيار الموظفين يتم باستخدام عدد من اللجان، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت بـ: 86.7%، وهذا بالنظر لكيفية تنظيم مسابقات اختيار الموظفين التي تخضع لعدة اختبارات تستلزم وضع عدة لجان تقوم بانتقاء العمال.
- أن المؤسسة تعتمد على معيار الكفاءة والخبرة في اختيار العاملين، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت بـ: 68.9%، وهذا بالنظر لضرورة اعتماد عامل الكفاءة والخبرة في اختيار العاملين وهذا يرجع إلى انعكاس هذين العاملين مستقبلا على مستوى أداء المؤسسة.
- أن المؤسسة تهتم فعلا بجمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين والقيام بعملية الاختيار لغرض التعيين الجيد، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت بـ: 66.7%، وهذا بالنظر لضرورة أن تكون المؤسسة على علم بكافة المعلومات الخاصة بالموظفين المتقدمين لشغل الوظائف، ومن ثم القيام باختيار أفضلهم لشغل هذه الوظائف.
- أن هناك مشاركة فعلية لمدراء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاختيار والتعيين من أجل ملئ المناصب الشاغرة لديها، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت بـ: 66.7%، ومنه يمكن القول أن المشاركة بين عناصر الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة البريد -تبسة- في اختيار وتحديد الشواغر بالمؤسسة وهو عامل مهم يمكن من خلاله تحديد أهم الوظائف الشاغرة وإجراء مسابقات لملئها بما يتناسب والمنصب أو المهمة الشاغرة.
- أنه يتم تعيين العاملين في المؤسسة وفقا لمعايير محددة وموضوعة سلفا، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت بـ: 75.6%، ومنه يمكن القول أن تحديد نوع المناصب الشاغرة يعد من المعايير المهمة في تعيين العمال، ومنه نستنتج أن هناك إستراتيجية مسبقة من قبل إدارة المؤسسة تعنى بمناصب تعيين العمال.

• أن المؤسسة قيد الدراسة تستند المؤسسة تحليل وتوصيف الوظائف عند القيام بعملية الاختيار والتعيين حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت بـ: 68.9%، ومنه يمكن القول أن توصيف وتحليل الوظائف يمكن المؤسسة من الاختيار الأمثل وتعيين من يناسب الوظيفة الشاغرة.

• أن المؤسسة قيد الدراسة تعتمد على دراسة المصادر المتعددة في سوق العمل لاستقطاب العاملين واختيارهم، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت بـ: 71.1%، ومنه يمكن القول أن المؤسسة لها اطلاع على مختلف المصادر التي يمكن من خلالها استقطاب العاملين واختيارهم.

• أن اختيار الموظفين وفق المعايير المناسبة مع ميدان العمل تؤدي حتما إلى تحسين أداء المؤسسة حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 80%، ومنه يمكن القول أن المؤسسة وبالنظر لاعتبارات التوظيف التي تستخدمها تؤدي في النهاية إلى اختيار الموظفين الأكفاء الذين تتناسب مهامهم وتخصصاتهم مع وظائفهم هذه العوامل التي تؤدي حتما إلى تحسين وتطوير أداء المؤسسة.

• أن المؤسسة تعمل على مراعاة متغيرات المحيط الداخلي والخارجي في عملية اختيار وتعيين العمال حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 68.9%، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تقوم بدراسة كلا من المحيط الداخلي والخارجي ما يساهم في اختيار وتعيين الموظفين بشكل مناسب.

• إجمالا وبشكل عام يمكن القول أن هناك اتفاق إجمالي من قبل عمال وحدة البريد الولائية -تبسة- على عبارات هذا المحور ومنه يتم قبول الفرضية التالية:

✓ "سياسة اختيار وتعيين الموارد البشرية تؤدي فعلا إلى تحسين الأداء في وحدة البريد الولائية -تبسة-"

3-1-2- الفرضية الثانية: يساهم تدريب وتطوير الموارد البشرية في تحسين أداء وحدة مديرية البريد الولائية تبسة :

من خلال تحليل المعطيات الرقمية المتحصل عليها بخصوص اجابات أفراد مجتمع الدراسة تبين:

- أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن التدريب يساهم بشكل فعلي تحسين الأداء واكتساب مهارات جديدة للعاملين ، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 97.8%، ويمكن تفسير هذه النتيجة بالنظر لدور التدريب في تنمية مهارات العاملين وهو ما ينعكس إيجابا على تحسين وتطوير أداء المؤسسة.
- أن المؤسسة تعتمد على عدة أساليب حديثة في التدريب لرفع مستوى الأداء، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت بـ: 77.8%، ويمكن تفسير هذه النتيجة بالنظر لتطور الحاصل في سوق العمل الذي أصبح يتطلب اعتماد أساليب جديدة يمكن من خلالها رفع مستوى الأداء في المؤسسة عينة الدراسة.
- أن المؤسسة تتابع فعلا مدى التقدم والتطور الحاصل في أداء موظفيها ومقارنتها قبل وبعد عملية التدريب، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت بـ: 64.4%، ويمكن تفسير هذا التوجه بالنظر لعملية التقييم الواجب القيام بها لمتابعة مخرجات عملية التدريب ومدى الاستفادة من مختلف التكوينات التي تنظمها المؤسسة ومدى مطابقتها للواقع.
- أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة تعتمد خطة سنوية لتدريب العاملين وتطوير أدائهم حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت بـ: 53.3%، ويمكن تفسير هذا التوجه بالنظر لإلزامية وضع برنامج تكويني كما تقوم به مختلف المؤسسات والإدارات وهذا لتدريب عمالها وتحسين من مستوى أدائهم وتطويره.

- أن المؤسسة تمنح للعمال فرص تدريبية داخلها وخارجها، ، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت بـ: 66.7%، ويمكن تفسير هذه النتائج بالنظر لدور عملية التدريب الداخلي والخارجي في تطوير أداء ومستوى العمال.
- أن المؤسسة تطبق العدالة هناك عدالة في استعادة كل الموظفين الذين لديهم احتياجات تدريبية من البرامج التدريبية ،حيث سجل خيار الموافقة النسبة الأعلى بـ: 46.7%، ويمكن تفسير هذه النتائج بالنظر لدور عملية التدريب الداخلي والخارجي في تطوير أداء ومستوى العمال.
- أن المؤسسة قيد الدراسة تعتمد فعلا على لجنة خاصة تشرف على البرامج التدريبية ومتابعة تطور العمال، حيث سجل خيار الموافقة نسبة هي الأعلى والتي قدرت بـ: 42.2%، ومنه يمكن القول أن تطبيق المؤسسة للعدالة في استعادة الموظفين من الاحتياجات التدريبية يعزز من ولائهم للمؤسسة ويزيد من تطوير قدراتهم التي تعود بالإيجاب على أداء المؤسسة.
- أن أغلبية المبحوثين يلتزمون الحياد فيما يتعلق بأن المؤسسة تقوم بتقصي آراء العاملين المتدربين عن مدى رضاهم من البرامج التدريبية المقدمة، حيث سجل خيار الحياد النسبة الأعلى والتي قدرت بـ: 40%، واحتل خيار الموافقة المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 40%، ومنه يمكن نوع التدريب يتطلب بشكل حتمي لجان مختصة تشرف عليه كل حسب ميدان اختصاصه وذلك من أجل تقديم الإضافة اللازمة وتطوير مستوى العمال.
- أن أغلبية المبحوثين لا يتفقون بشكل كبير على أن المؤسسة تعمل علة تطوير مهارات ومعارف عمالها من خلال التدريب والتخطيط الجيد،، حيث تساو كل من الخيارين (محايد) و(موافق) بنسبة قدرت بـ 40%، ومنه يمكن القول أن مجتمع

- الدراسة ترى بأن المؤسسة لا تهتم بشكل كبير بتطوير مهارات ومعارف عمالها ويرى آخرون أن التدريب والتخطيط يساهمان في تطوير مهارات عمال المؤسسة.
- أن المؤسسة تعمل فعلا على مواكبة البرامج التدريبية للتطورات الواقعة في مجال العمل، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 60%، ويمكن تفسير هذا التوجه بالنظر لما تقوم به المؤسسة من توفير أساليب حديثة تتلاءم مع التطورات الحاصلة في مجال العمل وضرة الاهتمام بهذه البرامج لتطوير وتحسين أداء المؤسسة.
 - إجمالاً وبشكل عام يمكن القول أن هناك اتفاق إجمالي من قبل عمال وحدة البريد الولائية -تبسة- على عبارات هذا المحور ومنه يتم قبول الفرضية التالية:
- ❖ " يساهم تدريب وتطوير الموارد البشرية في تحسين أداء وحدة البريد الولائية -تبسة- "

3-1-3 الفرضية الثالثة: يساهم نظام تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء مديرية البريد الولائية تبسة.

من خلال تحليل المعطيات الرقمية المتحصل عليها بخصوص استجابات أفراد العينة نرى أن:

- أن إدارة وحدة البريد الولائية لولاية تبسة تمتلك نظاما متكاملا نظاما متكاملا للحوافز يمكن العاملين من تحقيق حاجاتهم المختلفة ، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 73.3%، ويمكن تفسير هذه النتيجة بالنظر لدور الحوافز في مساعدة العاملين في تحقيق حاجاتهم المختلفة خاصة إذا كانت هذه الحوافز مادية.

- أن إدارة وحدة البريد الولائية لولاية تبسة تقوم بتحديث نظام الحوافز حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت بـ: 60%، ويمكن تفسير هذا التوجه بالنظر لدور عامل التحديث في مواكبة جميع التطورات الحاصلة في نوع وقيمة الحوافز التي يجب أن

تتلاءم مع كل التغيرات الحاصلة في قيم الحوافز المالية خاصة التي يمكن أن تساعد العمال في قضاء حاجاتهم المختلفة.

- أن وحدة البريد الولائية لولاية تبسة تعترف بالعمل الفردي والجماعي وهو ما يزيد من رفع معنويات عمالها، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 88.9%، ويمكن تفسير هذا التوجه كون الاعتراف بمجهود العاملين يزيد من تحفيزهم هو عامل مهم في رفع معنوياتهم ما يعزز من بذلهم لمجهودات أكثر يمكن أن تنعكس إيجابا على أداء المؤسسة.

- أن الحوافز المادية والمعنوية تشكل دافعا للتميز وتحسين الأداء في وحدة البريد الولائية لولاية تبسة، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت بـ: 77.8%، ويمكن تفسير هذا التوجه لدور الحوافز سواء المادية والمعنوية خاصة إذا ارتبطت بمكافأة العمال على أدائهم وهو ما يعزز من تطوير وتحسين الأداء.

- أن وحدة البريد الولائية لولاية تبسة تعتمد فعلا على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي يستحقها موظفيها، حيث سجل خيار الموافقة النسبة الأعلى والتي قدرت بـ: 48.9%، ويمكن تفسير هذا التوجه لدور الحوافز سواء المادية والمعنوية خاصة إذا ارتبطت بمكافأة العمال على أدائهم وهو ما يعزز من تطوير وتحسين الأداء.

- أن وحدة البريد الولائية لولاية تبسة تعتمد على نظام ترقية بمعايير موضوعية، حيث سجل خيار الموافقة النسبة الأعلى بـ: 66.7%، ومنه يمكن القول أن التزام المؤسسة للمعايير الموضوعية يشكل عاملا من الشفافية يؤدي إلى خدمة سمعة المؤسسة وهو ما حرصت عليه وحدة البريد في نظام الترقية.

- أن للترقية دافعية قوية تؤدي لتحسين الأداء، حيث سجل خيار الموافقة نسبة هي الأعلى والتي قدرت بـ: 62.2%. ومنه يمكن القول أن كل عامل يسعى للترقية ضمن

- سلم الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة وهو ما يناسب تطلعات كل العمال وهو عامل مهم يمكن أن يؤدي بشكل كبير لتحسين الأداء.
- أن أغلبية المبحوثين يلتزمون الحياد فيما يتعلق بأن وحدة البريد الولائية لولاية تبسة تمنح مكافآت خاصة للأفراد المتميزين في الأداء لتشجيعهم أكثر حيث سجل خيار الحياد النسبة الأعلى والتي قدرت ب: 44.4%، ومنه يمكن القول أن المؤسسة لا تمنح مكافآت خاصة بل وفق برنامج مسطر ومدروس، في نجد أن هناك موافقة من قبل بعض العمال على أن المؤسسة قيد الدراسة تمنح هذه الامتيازات لعماله.
 - أن وحدة البريد الولائية لولاية تبسة تهتم فعلا بتحديد نظام المكافآت استجابة للتحويلات الواقعة الاقتصادية والاجتماعية، حيث سجل خيار الموافقة النسبة الأعلى والتي قدرت ب: 48.9، ومنه يمكن القول أن المؤسسة أن ضرورة تحيين نظام المكافآت أصبح إلزامية على كل مؤسسة بالنظر للوضع الاجتماعي العام الذي يقتضي دراسة زيادة ارتفاع أسعار السلع والخدمات وهو ما يستوجب رفع قيمة المكافآت لتتوافق مع مستلزمات الحالة الاجتماعية للموظفين.
 - أن المؤسسة تهتم فعلا بتحسين وتوفير طرق مناسبة للعمل لزيادة الرضاء الوظيفي للأفراد، حيث سجل خيار الموافقة النسبة الأعلى والتي قدرت ب: 57.8%، ومنه يمكن القول أن على كل مؤسسة الحرص على مواكبة برامجها التدريبية مع التطورات الحاصلة في مجال العمل ومنه المحافظة على مستوى تنافسيتها من خلال زيادة أداء العمال مواكبة لأي تطور حاصل في سوق العمل.
 - إجمالاً وبشكل عام يمكن القول أن هناك اتفاق إجمالي من قبل عمال وحدة البريد الولائية -تبسة- على عبارات هذا المحور ومنه يتم قبول الفرضية التالية:
- ❖ " يساهم نظام تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء وحدة البريد الولائية -تبسة-

3-2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

توصلت دراستنا الى ان هناك دور لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء مؤسسة مديرية وحدة البريد الولائية تبسة، وهذا ما يظهر من خلال ان سياسة اختيار وتعيين الموارد البشرية تؤدي فعلا إلى تحسين الأداء في مديرية وحدة البريد الولائية -تبسة-، اضافة الى ان تدريب وتطوير الموارد البشرية يساهم في تحسين أداء وحدة البريد الولائية -تبسة-، ونفس الامر بالنسبة لنظام تحفيز الموارد البشرية الذي يساهم في تحسين أداء مديرية وحدة البريد الولائية - تبسة-.

ونجد بان نتيجة الفرضية الثانية والتي تدل على ان تدريب وتطوير الموارد البشرية يساهم في تحسين أداء وحدة البريد الولائية -تبسة-، تتفق مع النتائج التي توصلت اليها الدراسة السابقة (دراسة بن دريدي منير 2010)، وايضا مع الدراسة السابقة (دراسة مدوري نور الدين 2011)، وايضا مع الدراسة السابقة (دراسة شفاء كرو 2016)، بينما نجد نتيجة الفرضية الثالثة والتي مفادها ان نظام تحفيز الموارد البشرية يساهم في تحسين أداء مديرية وحدة البريد الولائية - تبسة-، تتفق مع بعض النتائج التي توصلت اليها الدراسة السابقة (دراسة مانع صبرينة 2015)، وأيضا مع الدراسة السابقة (دراسة مدوري نور الدين 2011)، وايضا مع الدراسة السابقة (دراسة سعيد سمير ابو جليدة 2018)، بينما نجد نتيجة الفرضية الاولى والتي مفادها ان سياسة اختيار وتعيين الموارد البشرية تؤدي فعلا إلى تحسين الأداء في مديرية وحدة البريد الولائية -تبسة-، تتفق مع نتائج الدراسة السابقة (دراسة زياد مفيد القاضي 2012).

النتائج العامة

بناء على كل ما سبق التطرق اليه، توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

سياسة اختيار وتعيين الموارد البشرية تؤدي فعلا إلى تحسين الأداء في مديرية وحدة البريد الولائية -تبسة-؛

- تدريب وتطوير الموارد البشرية يساهم في تحسين أداء وحدة البريد الولائية -تبسة-؛
- نظام تحفيز الموارد البشرية يساهم في تحسين أداء مديرية وحدة البريد الولائية - تبسة؛
- يتمثل دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء مديرية وحدة البريد الولائية - تبسة- في العمل على استقطاب أفضل الموارد البشرية ذات المهارات والكفاءات والتي بإمكانها تقديم الإضافة لها بالإضافة الى ضرورة الاعتماد على نظام الحوافز لما له من فائدة في تشجيع العمال على اتقان الاعمال الموكلة لهم، كما تقوم بعمل دورات تدريبية وتكوينية للموارد البشرية من اجل تحسين أدائهم وبالتالي تحسين أداء مديرية وحدة البريد الولائية - تبسة -.

الخلاصة

الخاتمة:

وفي الاخير يمكن ان نقول ان الادارة الاستراتيجية تتميز بالتفرد والتطور اكثر من اي وقت اخر بسبب التطورات التي شهدتها على كافة الاصعدة والتي تساعدها بشكل كبير وفعال في توفير شروط النجاح في ظل التحديات التي تواجهها.

ويمكن ان نقول ان عملية التحسين في اداء المورد البشري في المنظم، يمر بمرحلة الاداء الامن من اجل التكيف والتعايش مع المتغيرات. سواء كانت داخلية او خارجية؟

وبعد ادراك اهمية التغيير تاتي مرحلة اعداد استراتيجية التطوير، ثم تليها مرحلة اعداد البدائل واعداد هيكله وهندسة العمليات الادارية، ثم في الاخير تاتي مرحلة المتابعة والتقويم تحتاج الادارة استراتيجية ادارة الموارد البشرية قائدا للتطوير، ويعتبر نفسه جزء لا يتجزأ من المنظمة ومشاركة في عملية بناء وتطوير المنظمة، كما يلزم على المنظمة اخذ ارائهم ومقترحاتهم مل حسب مكانه ومجال عملية تخصصه.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

اولا: المصادر

1- القواميس والمعاجم :

1-المنجد الابددي: طبعة 5، معاجم دار المشرق، بيروت.

ثانيا :المراجع

1- الكتب

- 1- احمد ماهر: ادارة الموارد البشرية، دار الجامعية، (د، د، ن)، 2004.
- 2- احمد على الحاج محمد: ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، (د،د،ن)،.2015
- 3- اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، طبعة1، مكتبة الانجلو المصرية 1994.
- 4- باري كشواي : ادارة الموارد البشرية ،طبعة2، دار تافاروق للنشر والتوزيع ،2006 .
- 5- جميل حمداوي: جهود ماكس فيبر في مجال السوسيولوجيا، طبعة1، دار النشر الالوكة، 2015.
- 6- ج.ا.كول ترجمة حسام الدين خضور: الادارة في النظرية والتطبيق، طبعة1، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع ، سوريا، دمشق، 2014.
- 7- جمال زكي، أسس البحث الاجتماعي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1962.
- 8- جون سكوت، ترجمة محمد عثمان: علم الاجتماع والمفاهيم الاساسية، طبعة1، شبكة العربية للأبحاث والنشر، بيروت، 2009.
- 9- خضير كاظم حمود ،ياسين كاسب الخرشة: ادارة الموارد البشرية، طبعة1، (د،د،ن)، عمان، 2007.
- 10- خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، طبعة3، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان،2007.
- 11 - رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري،2017.

- 12- رعد حسن الصرن: نظريات الادارة والعمال دراسة ل 401 نظرية في الادارة وممارساتها ووظائفها، طبعة 1، دار الرضا للنشر، سوريا، دمشق. 2004.
- 13- زايد منير عبوي: ادارة الموارد البشرية، دار الكنوز والمعرفة، 2009.
- 14- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الاكليبي: التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري.
- 15- عبد الرحمان سيار: ادارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، طبعة 1، دار الوفاء لدنيا الطباعة الاسكندرية، 2014.
- 16- عبد الحميد الخليل: ادارة الموارد البشرية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
- 17- عمر وصفي عقيلي: ادارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، طبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- 18- عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2007.
- 19- عبد الله ابراهيم الدرمني، حسن صلاح الظافري ترجمة نهى مطر خميس: ادارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، طبعة 1، دار فنديل للطباعة والنشر وتوزيع، دبي، 2017.
- 20- عائشة التايب: النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، طبعة 1، منظمة المرأة العربية، القاهرة، مصر، 2011.
- 21- عبد العزيز النجار: الادارة الذكية، المكتب العربي الحديث، 2008.
- 22- فاطمة بدر: اساسيات الادارة، دار النشر الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
- 23- قصي قحطان خليفة: ادارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، طبعة 1، (د، د ن)، عمان، الاردن، 2014، 2015.
- 24- كمال بربر: ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، طبعة 1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997.

- 25- مازن فارس رشيد: ادارة الموارد البشرية، طبعة 1، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001.
- 26- محمد سبيلا، نور الهرموزي: موسوعة المفاهيم الاساسية في العلوم الانسانية والفلسفة، طبعة 1، منشورات المتوسط، المغرب، 2017.
- 27- مصطفى يوسف كافي: ادارة الموارد البشرية (من منظور اداري تنموي تكنولوجي عولمي) طبعة 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014.
- 28- محمد هاني: الادارة الاستراتيجية الحديثة، طبعة 1، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.
- 29- منذر الضامن: اساسيات البحث العلمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007.
- 30- محي الدين الازهري: الادارة ودور المديرين "اساسيات وسلوكيات"، طبعة 1، دار الفكر العربي القاهرة، 1993.
- 31- محمد الفاتح محمود بشير: ادارة الموارد البشرية، طبعة 1، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2013.
- 32 - محمد بن دليم القحطاني: ادارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، طبعة 4، دار الناشر الرياض، 2010.
- 33- مصطفى مصطفى كمال، نفيسه محمد باشري، دعاء محمد رستم: ادارة الموارد البشرية، (د،د،ن)، القاهرة، 2018.
- 34- محمد الفاتح محمود بشير المغربي: اصول الادارة والتنظيم، طبعة 1، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016.
- 35- ناصر داداي عدون، عبد الله قويدر الواحد: مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)، راس المحمدية الهامة، الجزائر.
- 36- نعيم ابراهيم الظاهر: تنمية الموارد البشرية، طبعة 1، عالم المكتب الحديث، 2009.
- 37- يزن محمد باسم تيم: ادارة الموارد البشرية اساليب الادارة الحديثة، دار فضاءات للنشر والتوزيع.

38- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي: ادارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الاداري، طبعة1، دارصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

1- المقالات والمجلات

1- الشيخ الداوي: تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث، عدد7، الجزائر، 2010/2009.

2- اسماعيل حجازي، سعاد معاليم: دور التسيير بسكرة ABM تحسين اداء المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، العدد 27/ 28.

3- بوالشرش نور الدين، محامدية ايمان: واقع ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 27 ديسمبر 2016 .

4- حبيش علي، اوكيل رابح: الادارة الحديثة للموارد البشرية وأهمية التكوين فيها، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 21، جانفي. 2019.

5- خالد محمد الحيصات: معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الاردنية من وجهة نظر الموظفين، مجلة الاردنية في ادارة الاعمال مجلد 2، العدد4، 2006.

6- سلمى رزق الله، مساك امينة: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة الافاق للعلوم، جامعة الجلفة، مارس2017.

7- سامية حميدي، عبد الملوك حميدي: الخطوات الاساسية في البحوث الاجتماعية، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 10، جوان 2014.

8- سعد العنزي، مؤيد الساعدي: فلسفة استراتيجية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد13، العدد45، 2007.

9- عصام لعياضي سمير بن سايح، فؤاد العيداني: بعض استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالرفع من اداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المجلد 06، العدد2، 2021.

10- محمد زرقون، الحاج عرابية: اثر ادارة المعرفة على الاداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد ديسمبر 2014.

2- المذكرات والرسائل الجامعية

- 1- ايمان محمد جواد الغانمي: توظيف عمليات إدارة المعرفة في تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية رسالة نيل درجة ماجستير علوم في إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، 2016.
- 2- بن دريدي منير: استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب -الحوافز (دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز، عنابة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
- 3- بغول زهير: محددات النجاح في العمل الاداري بالمؤسسات الوطنية في اطار نظرية فريدريك هرزبرغ للدافعية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.
- 4- بلحمري سمية، بوشيخي عائشة: الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الجامعات المحلية، "دراسة حالة بلدية ولاية الشلف"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المالية العامة، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2014./2013
- 5- بن سعد وسيلة: تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، فرع مالية ومراقبة جامعة جيلالي يابس، بسيدي بلعباس، 2016./2015
- 6- بن الشيخ مريم: اثر الجباية البيئية على اداء المؤسسات الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في اطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011.
- 7- بكوش لطفية: مساهمة التسيير على اساس الانشطة في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه علوم في العلوم التسيير في اطار مدرسة الدكتوراه في

- الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016./2017
- 8- حازم خميس ابو سميرة: دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الاداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة، مذكرة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى بغزة، 2017.
- 9- ريهام محمد عبد المعطي عبد الغفور: اثر تطبيق نظام ادارة الجودة على تحسين الاداء المؤسسي في المؤسسة السودانية للنفط، اطروحة لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في الجودة الشاملة والامتياز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018.
- 10- زياد مفيد القاضي: علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على اداء المنظمات (دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة)، مذكرة استكمال لمتطلبات الحصول درجة الماجستير، تخصص ادارة الاعمال، الاردن، 2012.
- 11- سعيد سمير ابو جليدة Saed-Samir: اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على اداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2018.
- 12- شنافي نوال: دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015.
- 13- صباح اسابع: التنظيم البيروقراطي والكفاءة الادارية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.
- 14- طيب بودرهم: اليات ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بأبعاد المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية دحلب سعد-جامعة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع المنظمات والمانجمنت، جامعة الشهيد حمه، لخضر الوادي، 2017.
- 15- عمر محمد دره: مدخل الى الادارة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ادارة الاعمال، جامعة عين شمس، 2009.

- 16- عادل بومجان: تاهيل الموارد البشرية لتحسين اداء والمؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014./2015.
- 17- عبد الوهاب محمد جبين: تقييم الاداء في الادارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف اطروحة دكتوراه، تخصص ادارة صحية جامعة سانت كليمنتين العالمية، سورية، 2009.
- 18- فرحات سميرة: مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الاداء الصناعي، اطروحة دكتوراه العلوم في الاقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، 2015.
- 19- مؤمن شرف الدين: دور الادارة بالعمليات في تحسين الاداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الادارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2012.
- 20- محروق رقية: تأثير ظروف العمل على الاداء في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، 2010.
- 21- مزبوة بلقاسم: السلطة والرضا الوظيفي، المؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نواورية البوني نموذجاً، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2008/2009.
- 22- مانع صبرينة: اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على اداء الافراد في الجامعات، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015.
- 23- مغريش عبد الكريم: دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011./2012.
- 24- مدوري نور الدين: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.

25- نور الدين تاويريت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، علم نفس العمل والتنظيم جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2006/2005.

26- ندى جودة حسين: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، رسالة للحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، مصر العربية، 2011.

4- المواقع الالكترونية

1- ادارة مكتبية: مبادئ ادارة الاعمال، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية، متاح على الموقع الالكتروني:

<https://www.noor-book.com>

العلماء حقا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم : علم اجتماع

**استراتيجية ادارة الموارد البشرية ودورها في تحسين اداء المؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بديرية وحدة البريد الولائية تبسة**

مذكرة لنيل شهادة الماستر ل.م.د علم اجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

هذه الاستمارة تدخل في اطار موضوع دراستنا المتعلقة بمذكرة تخرج ماستر، لذلك نطلب من سيادتكم ان تقوموا بملا هذه الاستمارة امام الخانة المناسبة بوضع علامة (X)، مع العلم ان المعلومات المتحصل عليها تبقى لأغراض علمية لا غير .

وشكرا

اعداد الطالبتين:

- جديلي كوثر

- بن ساكتة مباركة

الاستاذ المشرف:

- لطرش فيروز

السنة الجامعية: 2022/2021

المحور الاول : البيانات الشخصية

الجنس :

انثى

ذكر

الفئة العمرية:

من 40 الى اقل من 50

من 30 الى اقل من 40

اقل من 30 سنة

من 50 فأكثر

*المستوى التعليمي :

جامعي

ثانوي

متوسط

ابتدائي

اخرى

*مستوى الخبرة :

من 10 الى اقل من 15

من 5 الى اقل من 10

اقل من 5 سنوات

من 15 فأكثر

المحور الثاني : خاص بالفرضية الجزئية الاولى

سياسة الاختيار والتعيين الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسة

الرقم	العبارة	موافق	محايد	معارض
1	تسير عملية الاختيار في المؤسسة وفق اسس تتسم بالشفافي			
2	يتم اختيار الموظفين في المؤسسة باستخدام عدد من اللجان			
3	تعتمد المؤسسة على معيار الكفاءة والخبرة في اختيار العاملين			
4	تهتم المؤسسة بجمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين والقيام بعملية الاختيار لغرض التعيين الجيد			
5	يشارك مدراء الاقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في اختيار وتعيين من اجل ملئ الشواغر لديها			
6	يتم تعيين العاملين في المؤسسة وفقا لمعايير محددة وموضوعة سلفا			
7	تستند المؤسسة على تحليل وتوصيف الوظائف عند القيام بعملية الاختيار والتعيين			
8	تعتمد المؤسسة على دراسة المصادر المتعددة في سوق العمل لاستقطاب العاملين واختيارهم			
9	يؤدي اختيار الموظفين بناء على معايير تتناسب مع العمل الى تحسين اداء المؤسسة			
10	تعمل المؤسسة على مراعاة متغيرات المحيط الداخلي والخارجي في عملية الاختيار والتعيين العمال			

المحور الثالث : خاص بالفرضية الجزئية الثانية

- يساهم التدريب والتطوير الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسة

الرقم	العبرة	موافق	محايد	معارض
11	يساهم التدريب في المؤسسة على تحسين الاداء واكتساب مهارات جديدة للعاملين			
12	تعتمد المؤسسة على اساليب حديثة في التدريب لرفع مستوى الاداء			
13	تتابع المؤسسة مدى التقدم والتطور الحاصل في اداء موظفيها ومقارنتها قبل وبعد عملية التدريب			
14	تعتمد المؤسسة خطة سنوية لتدريب العمال وتطوير ادائهم			
15	تمنح المؤسسة للعمال فرص تدريبية داخل المؤسسة او خارجها			
16	هناك عدالة في استفادة كل الموظفين الذين لديهم احتياجات تدريبية من البرامج التدريبية			
17	تعتمد المؤسسة على لجنة خاصة تشرف على البرامج التدريبية ومتابعة تطور العمال			
18	تعمل المؤسسة على تقصي اراء العاملين المتدربين عن مدى رضاهم من البرامج التدريبية المقدمة			
19	تعمل المؤسسة على تطوير مهارات ومعارف العمال من خلال التدريب والتخطيط الجيد			
20	تعمل المؤسسة على مواكبة البرامج التدريبية للتطورات الواقعة في مجال العمل			

المحور الرابع: خاص بالفرضية الجزئية الثالثة

- يساهم نظام التحفيز الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسة

الرقم	العبرة	موافق	محايد	معارض
21	تمتلك الادارة نظاما متكاملًا للحوافز ويمكن العاملين من تحقيق حاجاتهم المختلفة			
22	تقوم الادارة بتحديث نظام الحوافز مما يتناسب مع المؤسسة			
23	يشجع الاعتراف بالعمل الفردي والجماعي على بذل مجهودات اكثر ويزيد معنوياتهم			
24	تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافعا للتميز وتحسين الاداء			
25	تعتمد المؤسسة على تقارير تقييم الاداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون			
26	تعتمد المؤسسة على نظام الترقية عادل بمعايير موضوعية			
27	تخلق الترقية دافعية قوية لتحسين الاداء			
28	تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للأفراد المتميزين في الاداء لتشجيعهم اكثر			
29	تهتم المؤسسة بتحديد نظام المكافآت استجابة للتحويلات الواقعة الاقتصادية والاجتماعية			
30	تهتم المؤسسة بتحسين وتوفير طرق مناسبة للعمل لزيادة الرضاء الوظيفي للأفراد			

Abstract :

The study aimed to try to identify the role of the human resources management strategy in improving the performance of the Algerian institution. Tebessa Province? This study relied on the comprehensive survey method using the questionnaire as a tool for collecting information and answering the problematic and hypotheses of the study. This study reached the following results: The strategy of human resources management contributes to improving the performance of the institution, the postal unit - Tebessa - The policy of selecting and assigning resources Humanity actually leads to improving performance in the Directorate of the State Postal Unit - Tebessa -. Training and development of human resources contributes to improving the performance of the state post unit - Tebessa - the human resources stimulus system contributes to improving the performance of the Directorate of the state post unit - Tebessa

Keywords: human resource management strategy, performance improvement, institution of the Directorate of Postal Unit - Tebessa

Résumé :

L'étude visait à tenter d'identifier le rôle de la stratégie de gestion des ressources humaines dans l'amélioration de la performance de l'institution algérienne. Province de Tébessa? Cette étude s'est appuyée sur la méthode d'enquête exhaustive utilisant le questionnaire comme outil de collecte d'informations et de réponse aux problématiques et hypothèses de l'étude Cette étude a abouti aux résultats suivants : La stratégie de gestion des ressources humaines contribue à l'amélioration des performances de l'institution, de l'unité postale - Tébessa - La politique de sélection et d'affectation des ressources humaines conduit effectivement à l'amélioration des performances de la Direction de l'unité postale d'État - Tébessa-. La formation et le développement des ressources humaines contribuent à l'amélioration des performances de l'unité étatique des postes - Tébessa - le système de relance des ressources humaines contribue à l'amélioration des performances de la direction de l'unité étatique des postes - Tébessa -.

Mots clés: stratégie de gestion des ressources humaines, amélioration des performances, institution de la direction de l'unité postale - Tébessa