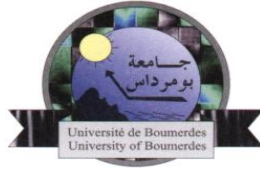


وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أمحمد بوقرة – بومرداس
الرقم:.....



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة نهاية الدراسة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

شعبة: العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسات

بعنوان :

إستراتيجية تطوير الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين

دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط

ـ مديرية التوزيع بومرداسـ

تحت إشراف الاستاذ(ة)

من إعداد الطلبة :

✓ تلخوخ سعيدة	✓ مويدي نجة
	✓ بودالي صارة

السنة الجامعية: 2023/2022





شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

نشكر المولى عزوجل ونحمده على فضله وتمام نعمته
علينا.

نتوجه بكامل الشكر والامتنان للأستاذة تلخوخ سعيدة
المشرفة على هذا العمل والتي لم تبخل علينا بالتوجيهات
والنصائح العلمية والمنهجية طيلة فترة البحث.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل عمال مؤسسة سونلغاز
وعلى رأسهم المؤطرة التي رافقتنا طيلة فترة التريص السيدة
"بلواتي سعاد" وإلى كل أساتذة الكلية الذين لم ييخلوا علينا
بنصائحهم وكل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب
وبعيد.



الإهداء

أهدي عملي هذا إلى من علمني العطاء، من أحمل اسمه بكل
افتخار، أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان
قطافها بعد طول انتظار "أبي الغالي".

إلى من وضع المولى -سبحانه وتعالى- الجنة تحت أقدامها
ووقرها في كتابه إلى بسمه الحياة وسر الوجود "أمي الحبيبة"

إلى سندي وضلعي الثابت في هذه الحياة "أخي الغالي"

إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة وإلى من عرفت معهم
معنى الحياة، أخواتي "نجلاء، نريمان وندى". إلى الذين كان
لهم الفضل في تشجيعي وتحفيزي ومنهم تعلمت المثابرة
والاجتهاد "عائلتي الكبيرة" كل باسمه

إلى من برفقتهم في دروب الحياة السعيدة والحزينة سرت
وإلى من كانوا معي على طريق الخير والنجاح "صديقاتي
العزيزات".

إلى من وافتهم المنية ولازالت ذكراهم حاضرة في قلوبنا جدي
وعمي _رحمهم الله_



الإهداء

اهدي هذا العمل إلى صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة،
الذي لم يبخل علي طيلة حياته "أبي الغالي" _حفظه الله_، إلى
صاحبة القلب الطيب ومنبع الحب والإخلاص، من سهرت
وريت، قرة عيني "أمي الغالية" _أطال الله في عمرها_
إلى من تملئني رؤيته بالفرح والسرور، الرجل الذي لن تكرره
الأيام جدي الغالي "حجام أحمد" _حفظه الله_

إلى من شاركني طفولتي "أخي أحمد"،

إلى توأم روحي "أختي يسرى"

إلى من وجهتني في هذا العمل أستاذتي الفاضلة "تلخوخ سعيدة"

"سارة"

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين، حيث تعتبر أساليب تطوير الموارد البشرية من تكوين، تدريب، ترقية وكذلك تطوير المسار الوظيفي، العوامل المحفزة للعاملين على العمل بمهارة وكفاءة عالية، فهي تحرك قدراتهم نحو المزيد من الكفاءة في الأداء وهذا ما بينته المفاهيم المتعلقة باستراتيجية تطوير الموارد البشرية وأداء العاملين.

حيث أسقطنا موضوع الدراسة على عينة من الموظفين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز من خلال توزيع الاستبيان على أربعين موظف، حيث تم استرجاع إجابات ثلاثين منهم، ومن ثم تم إفراغ هذه الإجابات في برنامج التحليل spss ، وبعد تحليل النتائج تم التوصل إلى أن الهدف من تطوير الموارد البشرية هو دفع العامل نحو سلوك يحقق أهداف المؤسسة مما يؤثر على أداء العاملين.

كما توصلنا في نهاية هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين استراتيجية تطوير الموارد البشرية وأداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع لبومرداس، حيث بلغ معامل الارتباط بين متغيري الدراسة 44.1%.

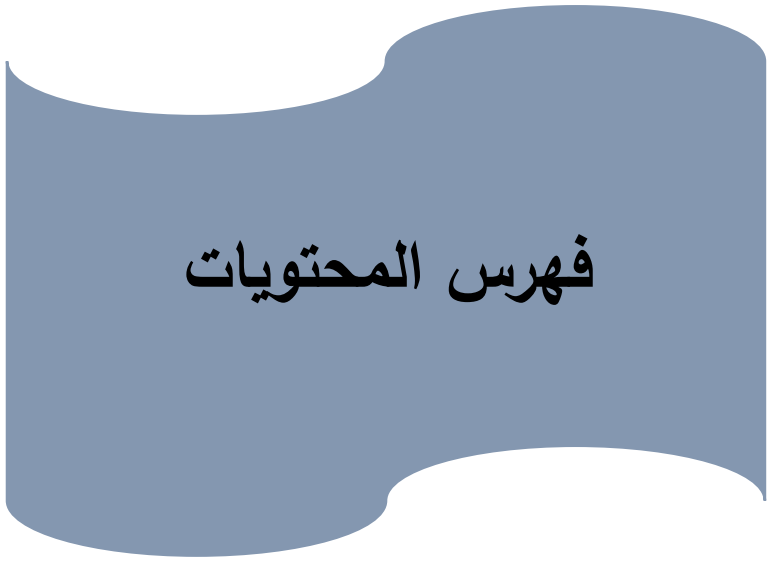
الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، أداء العاملين، تقييم أداء العاملين.

Résumé :

Notre objectif à travers cette étude est de déterminer l'impact de la stratégie du développement des ressources humaines sur la performance des employés, là où ses méthodes telles que la formation, l'entraînement, la promotion ainsi le développement de la carrière professionnelle se considèrent comme des facteurs qui motivent les employés à travailler avec une compétence et une aptitude élevée, ce qui mobilisent leurs capacités à mieux performer. Ce qui est indiqué par les concepts liées à cette stratégie.

Nous avons également projeté le sujet de l'étude sur un échantillon d'employés de la Société de distribution d'électricité et de gaz à travers un questionnaire distribué à quarante employés, où les réponses de trente d'entre eux ont été récupérées, et de là ces réponses ont été vidées dans le programme d'analyse SPSS, et après l'analyse des résultats il a été conclu que l'objectif du développement des ressources humaines est de pousser le travailleur vers un comportement qui atteint les objectifs de l'institution, ce qui affecte la performance des travailleurs.

Au terme de cette étude, nous avons également constaté qu'il existe une corrélation positive et moyenne entre la stratégie du développement des ressources humaines et la performance des employés de la Société de Distribution d'Electricité et de Gaz, Direction de la Distribution de Boumerdès, où le coefficient de corrélation entre les variables de l'étude 44.1%.



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
/	الملخص
/	شكر وتقدير
/	الإهداء
II-III	الفهرس
IV_V	قائمة الجداول
V_VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
ب _ ح	مقدمة
38_1	الفصل الأول: الجانب النظري لتأثير إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
3	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
5	المطلب الثاني: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية
7	المطلب الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
11	المبحث الثاني: أداء العاملين في المؤسسة وتقييمه
11	المطلب الأول: الإطار النظري لأداء العاملين
15	المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين
19	المطلب الثالث: طرق وعناصر عملية تقييم الأداء
20	المبحث الثالث: أثر إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين
20	المطلب الأول: مفهوم تطوير الموارد البشرية
24	المطلب الثاني: أساليب تطوير الموارد البشرية
35	المطلب الثالث: أداء العاملين وتأثره باستراتيجية تطوير الموارد البشرية
38	خلاصة
77_39	الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية بومرداس
40	تمهيد
41	المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز
41	المطلب الأول: لمحة تاريخية حول مؤسسة سونلغاز

فهرس المحتويات

43	المطلب الثاني: أهداف ووظائف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط وهيكلها التنظيمي
47	المطلب الثالث: تقديم مديرية التوزيع ببومرداس
51	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمصلحة إدارة الموارد البشرية
53	المبحث الثاني: الإجراءات الميدانية للدراسة
53	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية
54	المطلب الثاني: أدوات وأساليب الدراسة
57	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
63	المبحث الثالث: تحليل وتفسير محاور الدراسة
63	المطلب الأول: استراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسة
69	المطلب الثاني: واقع تقييم الأداء في المؤسسة
71	المطلب الثالث: تحليل الارتباط
77	خلاصة
78	خاتمة
81	قائمة المراجع
87	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(01)	الفرق بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة	05
(02)	الإحصائيات المتعلقة باستمارة الاستبيان	53
(03)	مقياس ليكارت الخماسي في تحليل الاستبانة	54
(04)	تحليل ثبات الاستبانة	55
(05)	معاملات الارتباط بين فقرات المتغير التابع والدرجة الكلية	56
(06)	تحليل خصائص العينة-الجنس	67
(07)	تحليل خصائص العينة-العمر	58
(08)	تحليل خصائص العينة- المستوى التعليمي	59
(09)	تحليل خصائص العينة-الفئة المهنية	60
(10)	تحليل خصائص العينة-الأقدمية	61
(11)	تحليل خصائص العينة-طرق الالتحاق بالمؤسسة	62
(12)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع استراتيجية التكوين في المؤسسة	63
(13)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع استراتيجية التدريب في المؤسسة	65
(14)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع استراتيجية الترقية وتطوير المسار الوظيفي في المؤسسة	67
(15)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير المستقل	68
(16)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع تقييم الأداء في المؤسسة	69
(17)	معامل الارتباط بين تطوير الموارد البشرية وأداء العاملين	70
(18)	معامل الارتباط بين المتغير المستقل والتابع	71
(19)	نتائج اختبار معامل التضخم التباين المسموح به ومعامل الالتواء	71
(20)	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر استراتيجية التكوين على أداء العاملين	73
(21)	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين	74
(22)	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر استراتيجية الترقية وتطوير المسار الوظيفي على أداء العاملين	75



قائمة الأشكال

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	نموذج الدراسة	(01)
9	مكونات الإدارة الاستراتيجية	(02)
14	محددات الأداء	(03)
18	مراحل تقييم الأداء	(04)
33	نموذج تخطيط المسار الوظيفي	(05)
34	أبعاد استراتيجية تطوير المسار الوظيفي	(06)
45	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز	(07)
49	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع	(08)
51	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	(09)
57	تحليل خصائص العينة-الجنس	(10)
58	تحليل خصائص العينة-العمر	(11)
59	تحليل خصائص العينة-المستوى التعليمي	(12)
60	تحليل خصائص العينة-الفئة المهنية	(13)
61	تحليل خصائص العينة-الأقدمية	(14)
62	تحليل خصائص العينة-طرق الالتحاق بالمؤسسة	(15)

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	استبيان الدراسة	89
02	مخرجات البرنامج الإحصائي spss	92
03	وثائق مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع بومرداس	93

مقدمة

تعتبر المؤسسة المورد البشري أصلا من أصولها الذي يجب الاستثمار فيه وتطويره للوصول إلى أهدافها وأفاقها المستقبلية، لذلك يجب تخفيض الموارد البشرية لإدارة جيدة تضع الخطط والأنشطة لتسيير نشاطات الفرد وتعظيم أهدافه المؤسسية ومعرفته بجميع الجوانب المتعلقة به، بما يتماشى مع استراتيجية عمل المؤسسة.

إن الاهتمام الكبير بالمورد البشري يجعل تطويره شرطا لا غنى عنه لنجاح المؤسسة وهذا من خلال تفجير إمكانياته الإنتاجية الأمر الذي يمكنه من القيام بأعماله وتحقيق أهدافه بكفاءة عالية، حيث تعد وظيفة تطوير الموارد البشرية من أهم الوظائف التنظيمية في المؤسسة، إذ تهدف إلى تحسين وتطوير المهارات الأدائية للعمال واكسابهم قدرات حديثة، فتطوير الموارد لها تأثير إيجابي على الفرد وبالتالي على المؤسسة بصفة خاصة، وبالمطبع لكي يكون هذا التطوير طبيعيا واستراتيجيا. يجب أن يكون لديه استراتيجية لتوضيح وتخطيط اتجاهه مع الأخذ بعين الاعتبار اتجاه المؤسسة واستراتيجياتها الشاملة، فهناك العديد من الآليات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة في تطوير مواردها البشرية التي تعمل على تطوير الفرد وتحفزه للعمل باجتهاد وهذا ضمن قواعد شفافية تتبناها المؤسسة.

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية أحد الوظائف الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وبما أن الفرد أصل من أصول المؤسسة فإن الاهتمام باستراتيجية تطوير الموارد البشرية له انعكاس على أداء الفرد.

أولا: إشكالية الدراسة

من أجل معرفة أثر استراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة، قمنا بطرح الإشكالية التالية:

ماهي آثار استراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة بصفة عامة وعلى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بصفة خاصة؟

ثانيا: الأسئلة الفرعية

1. كيف تؤثر استراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين؟
2. هل توجد علاقة ارتباط بين تطوير الموارد البشرية وأداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع بومرداس؟

ثالثا: الفرضيات

على ضوء هذه الإشكالية وبغرض معالجتها نطرح الفرضيات التالية:

1. لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية أثر إيجابي على أداء العاملين؛
2. توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين استراتيجية تطوير الموارد البشرية وأداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع بومرداس.

رابعا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- ✓ أهمية الموضوع التي تعالجه، فهي تركز على أهم جزء في المؤسسة وهو المورد البشري، بالإضافة إلى دور استراتيجية تطوير الموارد البشرية في عملية تحسين الأداء؛
- ✓ الإجابة على التساؤلات المقدمة ودراسة الفرضيات لإثبات صحتها أو عدمها؛
- ✓ الإحاطة والإلمام بكل ما يتعلق باستراتيجية تطوير الموارد البشرية؛
- ✓ التعرف على عملية تقييم الأداء وإبراز أهميتها في المؤسسة؛
- ✓ التعرف على واحدة من أهم المؤسسة الوطنية الجزائرية وهي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وتقييم أدائها.

خامسا: أهداف الدراسة

- ✓ معرفة دور استراتيجية تطوير الموارد البشرية في تحسين الأداء؛
- ✓ معرفة الأدوات والوسائل المسخرة من أجل عملية تطوير الموارد البشرية؛
- ✓ التعرف على كيفية تقييم الأداء في المؤسسة؛
- ✓ التعرف على مدى تطبيق المؤسسة العمومية لبرامج التقييم؛
- ✓ محاولة إبراز واقع استراتيجية تطوير الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي مؤسسة سونلغاز.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع

لم يكن اختيار الموضوع محل الدراسة محض صدف وإنما نتيجة عدة عوامل موضوعية وذاتية تتمثل في:

1. أسباب موضوعية

- ✓ محاولة معرفة أثر استراتيجية التطوير على أداء العاملين، أي ربط الجانب النظري بالتطبيقي وذلك لمعرفة واقع المؤسسة؛
- ✓ محاولة إضافة مرجع جديد يتناول موضوع محل الدراسة إلى مكتبة الجامعة؛
- ✓ فتح مجال البحث أمام المهتمين به مستقبلاً.

2. أسباب ذاتية

- ✓ الاهتمام الشخصي بكل ما يخص الموارد البشرية؛
- ✓ للموضوع علاقة مباشرة مع التخصص العلمي،
- ✓ أفكار سابقة حول الموضوع بشكل عام من خلال التخصص والمسار الدراسي.

سابعاً: حدود الدراسة

1. الحدود المكانية

مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (مديرية التوزيع لبومرداس).

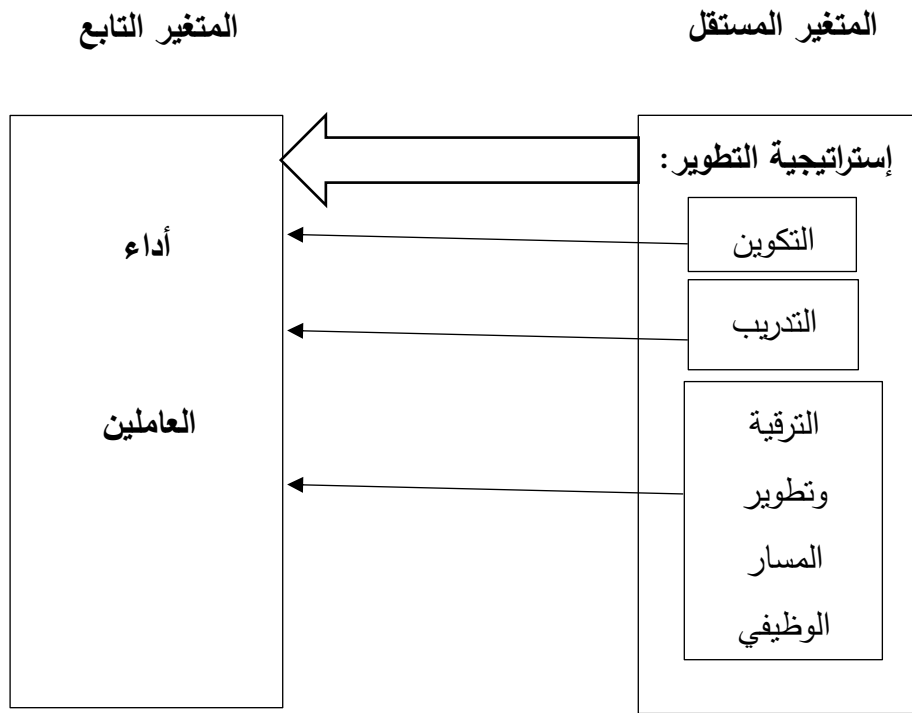
2. الحدود الزمانية

طبقت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني للسنة الجامعية 2022-2023 من شهر فيفري لغاية شهر ماي.

ثامناً: نموذج الدراسة

تتضمن هذه الدراسة إستراتيجية تطوير الموارد البشرية كمتغير مستقل، وأداء العاملين كمتغير تابع.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

تاسعا: صعوبات البحث

- ✓ ضعف المهارات الإحصائية للطالبتين؛
- ✓ عدم القدرة على الوصول إلى مجتمع البحث؛
- ✓ التهاون من طرف بعض العاملين وعدم الإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستبيان بجدية.

عاشرا: منهج الدراسة

من أجل الإلمام بموضوع البحث والإطاحة بمختلف جوانبه اتبعنا في معالجة الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتقديم وتحليل المفاهيم النظرية المتعلقة بالدراسة، إلى جانب المنهج الاستقرائي من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي، حيث يساعد هذا المنهج في جمع معلومات عن العمال في المؤسسة محل الدراسة ثم تحليلها بغرض وصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها، إضافة إلى دراسة الارتباط بين هذه المتغيرات من خلال استخدام الأدوات الإحصائية المناسبة.

1. دراسة سعيد سمير أبو جليلة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، وذلك من خلال عرض مختلف الاستراتيجيات المتبعة من قبل الإدارة والتعرف على مستوى تطبيقها وأبعادها.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

✓ شركات الاتصالات الليبية تسعى إلى الحصول على أفضل الموارد البشرية المتوفرة في السوق من خلال الاستقطاب؛

✓ الاهتمام الكبير من قبل هذه الشركات باستراتيجية التدريب والتطوير؛

✓ كما بينت الدراسة الاهتمام الكبير من قبل العاملين بمتطلبات الالتزام بالعمل.

2. دراسة مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، حيث تمت دراسة حالة الأساتذة والموظفين بالجامعة.

حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

✓ أكدت الدراسة أن الجامعة تتبنى كل من سياسة التدريب، التعليم، التطوير، في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين وإداريين؛

✓ أكدت الدراسة أن هناك بعض القصور في ممارسة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والتي قللت من أهميتها منها عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بمقارنة أداء المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية؛

✓ ضرورة الاهتمام أكثر بتقييم أداء العاملين لأنه السبيل الوحيد لتحديد فجوة الأداء والكشف عن الاحتياجات التدريبية.

مقدمة

3. دراسة هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة 2005-2006.

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية عن طريق الكشف عن القوانين والإجراءات التي تخضع لها عملية تنمية الموارد البشرية من خلال الأساليب المستعملة حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- ✓ تخطيط عملية تدريب الافراد وتنمية مهاراتهم يسمح لهم بامتلاك القدرة على الأداء؛
- ✓ توفير الإشراف الإيجابي والتوجيه الناصح للفرد يجعله يطور من أدائه في العمل؛
- ✓ تعويض الفرد عن مجهوده من راتب وغيره من عناصر الدخل كتحفيزات يجعله يعمل بكفاءة.

ثاني عشر: تعقيب على الدراسات السابقة

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة على أهمية كل من تطوير وتنمية المورد البشرية في رفع إنتاجية وأداء العاملين وكفاءتهم باعتبارهم أصل من أصول المؤسسة.

كما اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في الأهداف التي سعت إليها كدراسة سعيد سمير أبو جليلة التي هدف إلى معرفة أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بينما ركزت الدراسة الحالية على إستراتيجية التطوير فقط.

أما دراسة هشام بوكفوس، ركزت على تشخيص أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة في حين أن الدراسة الحالية هدفت إلى معرفة مدى تأثير إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين.

ثالث عشر: هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، حيث يشمل الفصل الأول الجانب النظري لتأثير استراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين، والذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث من أجل شرح ماهية ادارة الموارد البشرية والتعرف على أداء العاملين، بالإضافة إلى التعرف على تأثير كل من التكوين، التدريب والترقية على أداء العاملين.

بينما يتمحور الفصل الثاني حول الدراسة التطبيقية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مديرية بومرداس، حيث تم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى عرض أداة وأساليب الدراسة، وأخيرا عرض وتحليل نتائج وأبعاد الاستبيان.

الفصل الأول

الجانب النظري لتأثير استراتيجية تطوير الموارد البشرية
على أداء العاملين

تمهيد

تسعى كل المؤسسات إلى تطوير كواردها البشرية باعتبارها أصلاً من أصولها، كما تعتبر إستراتيجية تطوير الموارد البشرية الدور الأساسي الذي تؤديه في تمكين العامل من تطوير قدراته وزيادة معارفه وتحسين أدائه، بما يحقق أهدافه وأهداف المؤسسة، ولتطوير مواردها البشرية تسعى المؤسسة لوضع أساليب إستراتيجية من بينها نجد كل من التكوين، التدريب، الترقية وتطوير المسار الوظيفي. فالتحكم الجيد بهذه الأساليب يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة.

انطلاقاً مما سبق، فقد تضمن هذا الفصل المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية؛

المبحث الثاني: أداء العاملين في المؤسسة وتقييمه؛

المبحث الثالث: أثر إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الأنشطة الفرعية للإدارة في المؤسسة، وذلك لاهتمامها بأحد أهم الأطر الإستراتيجية في المؤسسة وهو المورد البشري الذي يقوم بإنجاز الأنشطة والمهام، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بهذه الإدارة وأهميتها في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية

إن تحديد مفهوم دقيق لإدارة الموارد البشرية يتطلب التمييز بين اتجاهين هما:¹

✓ النظرة الكلاسيكية

يرى أصحابها أن إدارة الموارد البشرية هي نشاط روتيني ومجرد وحدة إدارية منفذة لا تتعدى القيام مثلاً بحفظ ملفات وسجلات العاملين، وضبط أوقات حضورهم وإنجازاتهم، وهذه النظرة تعتبر ضيقة لعدم إدراكها لأهمية الدور الحيوي الذي تلعبه هذه الوظيفة على مستوى المؤسسة.

✓ النظرة الحديثة

يرى روادها أن إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة، ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى (كالإنتاج، التمويل، التسويق...) نظراً لأهمية المورد البشري في التأثير على إنتاجية المؤسسة، هذه النظرة التي تركز على أهمية إدارة الموارد البشرية كمورد وليس كعوامل إنتاجية، بمعنى النظر للمورد البشري كاستثمار يحقق عوائد طويلة الأجل.

"تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم من أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة."²

"إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي مؤسسة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، الإشراف على استخدامها، صيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها."³

¹ حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 05.

² زين عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، دار البازوري للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 20.

³ فبرنوطي سعاد نانف، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2007، ص 17.

الفصل الأول: الجانب النظري لتأثير إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين

"وتعتبر إدارة الموارد البشرية ذلك التخصص في إدارة الأعمال الذي يهتم بكل ما يتعلق بالعاملين والذي تحتاجه أي مؤسسة".¹

وبعرفها حمدي مصطفى على أنها: "النشاط الخاص بتوفير المهارات اللازمة للمؤسسة، وتنمية قدرات العاملين والمحافظة على استقرارهم ورفع روحهم المعنوية، وتقييم نتائج أعمالهم، بما يحقق الأهداف الرئيسية بأحسن كفاءة ممكنة، وبناء على ذلك تتضمن هذه الوظيفة أعمالاً متعددة مثل: تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، والتكوين والتدريب، وتحليل ووصف الوظائف، ووضع أنظمة الأجور ومرتببات الحوافز، وتوفير الخدمات والمنافع التي تحقق استقرار العمالة وزيادة درجة الرضا عن العمل".²

يتضح من خلال التعاريف السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسات الحديثة التي تختص باستخدام المورد البشري بكفاءة في المؤسسات، وتوكل لهذه الإدارة مهمة اختيار وتعيين الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة وتعمل على تنظيم مختلف الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية من تعويضات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وبهذا فإن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الإدارات في المؤسسة والتي ينبغي الاهتمام بها.

الجدول رقم (1): الفرق بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية المعاصرة
1- اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسدية ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي كلفت بها دون أن يكون له دور في التفكير في اتخاذ القرارات.	1- تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكاناته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.
2- ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل.	2- تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد ولذا فإنها تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.
3- اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على اكتساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل.	3- التنمية البشرية أساساً هي تنمية إبداعية وإطلاق نطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق.

المصدر: بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 21

¹ هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص 34.

² حمدي مصطفى المعاز، وظائف الإدارة، الدار العربية للموسوعات، لبنان، 1985، ص 04.

الفصل الأول: الجانب النظري لتأثير إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية

يمكن القول إن لإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في المؤسسات ويظهر ذلك من خلال العناصر التالية:¹

- ✓ تنمية دور المورد البشري في المؤسسة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمؤسسة وكذلك المجتمع؛
- ✓ المورد البشري هو استثمار إذا أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلال المؤسسة تحقيق مكافئات طويلة الأجل للمؤسسة في شكل زيادة الإنتاجية؛
- ✓ تنافسية المؤسسة تنبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية؛
- ✓ الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج، إذ أن ثروة أي مؤسسة تنبع من قدرتها على تنمية وتطوير مواردها البشرية.

المطلب الثاني: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية

أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

يمكن تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية كما يلي:²

1. تحقيق الكفاية الإنتاجية

يتم تحقيق الكفاية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة والتي تسمى بالمدخلات، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا...)، وعلى مستوى أدائه وكفاءته، يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (سلع، خدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة بأقل تكلفة، والمورد البشري هو المسؤول عن تحقيق الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات، وهنا إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف و ممارسات، تجعل المورد البشري مؤهلاً، محفزاً، مدرباً، لديه ولاء وانتماء للعمل وللمؤسسة والتي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.

2. تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي

الكفاية الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء، فتحقيق المخرجات بكفاية عالية (كمية، مواصفات، أقل تكلفة) من خلال استخدام كفو للموارد (المدخلات) يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة لتحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة، أي أن يلبي المنتج والخدمات المقدمة للزبائن، احتياجاتهم

¹ القريوتي محمد قاسم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص25.

² بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص25-26.

الفصل الأول: الجانب النظري لتأثير إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين

ورغباتهم وتوقعاتهم ، فالمنتج و الخدمة الجيدان ليس من وجهة نظر المؤسسة بل من وجهة نظر الزبون، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات توعية للموارد البشرية حول أن مسألة الجودة ورضا الزبون مشكلة في غاية الأهمية.

ثانيا: وظائف إدارة الموارد البشرية

تعتبر وظائف إدارة الموارد البشرية الجوهر في المؤسسة وتتمثل فيما يلي:¹

1. تخطيط الموارد البشرية

ترتبط هذه الأخيرة بأهداف واستراتيجيات المؤسسة وتشمل تخطيط النقص من الموارد البشرية بالعدد المناسب والنوعية المناسبة والوقت المناسب مستقبلا؛

2. مكافأة العاملين وتعويضهم

وتشمل تعويض ومكافأة العاملين عن الجهود التي يقدمونها لها، ويشمل ذلك وضع أنظم الأجور والرواتب، وتحفيز العاملين لتقديم أداء يزيد عن الاعتيادي؛

3. إدامة وصيانة العاملين وتوفير بيئة آمنة

وتشمل المحافظة على العاملين المتوفرين والتأكد من سلامتهم وعدم تعرضهم للمخاطر، وهذا يتطلب التأكد من خلو بيئة العمل من مخاطر المرض والحوادث التي يمكن أن تكون عملية معقدة في مؤسسة ينطوي العمل فيها على مخاطر كما تخضع لقوانين عمل دقيقة؛

4. تطوير العاملين

ويشمل تأهيل العاملين لأداء مهامهم الحالية وأيضا تطويرهم ليكونوا مؤهلين لإشغال وظائف أخرى أكثر تعقيدا، ثم تمكين الأفراد المؤهلين من وضع خطط لتقدمهم في مجال عملهم؛

5. إدارة العلاقات الصناعية

هناك بعض المؤسسات التي تخضع لشروط فرضتها عليها نقابة قوية، في مؤسسة كهذه تتغير مسؤولية إدارة الموارد البشرية لتصبح إدارة العلاقة مع النقابة، وتتغير بالتالي اهتماماتها.

¹برنوطي سعاد نانف، مرجع سبق ذكره، ص24_26.

الفصل الأول: الجانب النظري لتأثير إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين

المطلب الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأبعادها الإستراتيجية

أولاً: تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

"الإدارة الاستراتيجية مدخل أو إطار لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة، وذلك بغرض تهيئة ميزة تنافسية للمؤسسة والمحافظة عليها، وبمعنى آخر هي تعبير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تساهم بجهودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية في المؤسسة. فالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تهدف الى تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية مما يعزز جوانب الابداع والمرونة بالمؤسسة".¹

"ويمكن القول ان الإدارة الاستراتيجية هي أكثر من كونها مجموعة من الأنماط والبدائل الاستراتيجية، بل إنها عملية تحليل الموقف التنافسي للمؤسسة وتحديد الأهداف الاستراتيجية، ثم وضع خطط للتصرف، يلي ذلك تحديد الموارد المادية والتنظيمية والبشرية لتحقيق الأهداف المحددة سلفاً".²

ثانياً: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يمكن حصر أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:³

✓ إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نظام يهدف إلى خلق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة وسياسات وبرامج مناسبة تعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة؛

✓ إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من النشاطات على شكل برامج وسياسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة حيث تتسجم مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، وهي تهدف الى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات النشاط الاستراتيجي داخل المؤسسة؛

✓ إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بهذا المعنى تشير إلى مجموعة الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة الهادفة إلى مواجهة التغيرات البيئية؛

✓ حتى تحقق إدارة الموارد البشرية الفعالية المطلوبة في مختلف الجهود المبذولة لإعداد وتطبيق البرامج والسياسات المتعلقة بالأفراد، وجب عليها الانخراط في عمليات الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة

¹محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص24.

²سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص.75.

³رزق الله سلمى، مساك أمينة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق العلوم،

العدد السابع، 2017، ص306-307.

الفصل الأول: الجانب النظري لتأثير إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين

وهذا يعني أن مديري الموارد البشرية يجب عليهم أن: يساهموا في صياغة إستراتيجية المؤسسة خاصة المتعلقة بالقضايا ذات العلاقة بالموارد البشري، أو المتعلقة بتوجيه المورد البشري نحو بديل إستراتيجي محدد، أن يمتلكوا معرفة تامة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، بالإضافة إلى معرفة نوعية المهارات وأنماط السلوك والاتجاهات المطلوبة لتحقيق الدعم وتوفير سبل النجاح للخطة الإستراتيجية المختلفة.

لقد نجحت الكثير من المؤسسات الاقتصادية في تحسين وتطوير أنظمة وبرامج الإنتاج، التسويق وغيرها، وذلك سعياً منها لتحقيق المزيد من التفوق التنافسي، إلى أن هذه الأنظمة لا تستطيع أن تحقق الفعالية المطلوبة إلا من خلال المورد البشري، وعليه فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ستكون هي الملجأ الذي يضمن تحقيق التوافق بين مختلف برامج التنمية والتطوير التي تحقق داخل المؤسسة.

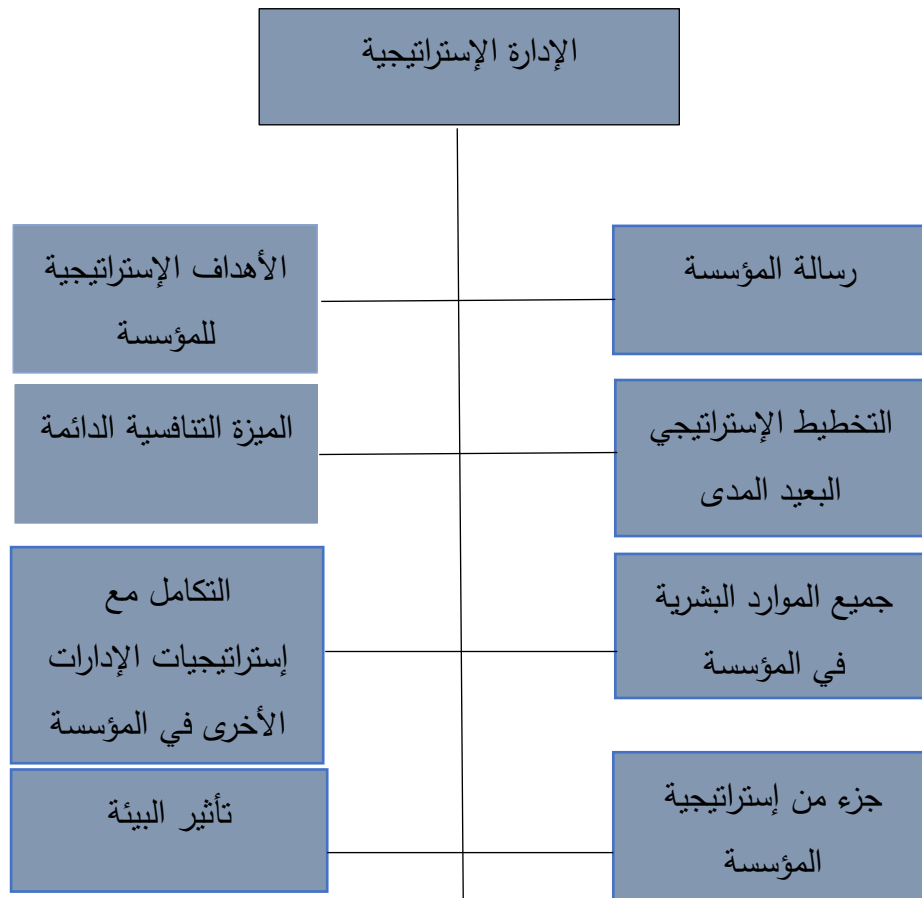
ثالثاً: مكونات الإدارة الإستراتيجية

من التعريفات السابقة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتضح لنا أن تكوين إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية يقتضي أن تأخذ بالنظر الاعتبار الآتي:¹

- ✓ رسالة المؤسسة، الخصائص الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها؛
- ✓ الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، الخطوات المحددة لتحقيق رسالة المؤسسة؛
- ✓ التخطيط الإستراتيجي البعيد المدى، لا تخضع تلك الإستراتيجية إلى التغيير أو التعديل بشكل سريع فهي بعيدة المدى لعدة سنوات في تعاملها مع المستقبل؛
- ✓ الميزة التنافسية الدائمة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية، تنافس المؤسسات في الحصول على أفضل الموارد البشرية؛
- ✓ جميع الموارد البشرية في المؤسسة، جميع العاملين في المؤسسة وعلى مختلف المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا)؛
- ✓ التكامل مع إستراتيجيات الإدارات الأخرى في المؤسسة، تتكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجيات الإدارات الأخرى في المؤسسة (التسويق، الإنتاج والعمليات، المالية)؛
- ✓ جزء من إستراتيجية المؤسسة، إحدى إستراتيجيات المؤسسة هي إستراتيجية إدارة الموارد البشرية؛
- ✓ تأثير البيئة (SWOT)، وهي القوة والضعف، والفرص والتهديدات في البيئتين الداخلية والخارجية لأن نجاح المؤسسة يعتمد على قدرة المديرين من استخدام طرق فاعلة للتعامل مع هذه التغيرات.

¹العزاوي نجم عبد الله، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص 142-143.

الشكل رقم (02): مكونات الإدارة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبتين

رابعاً: مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية

في هذه المرحلة يحاول فريق التخطيط الاستراتيجي الوصول إلى قرارات محددة بشأن التوجهات المستقبلية.¹

1. مرحلة تنفيذ الإستراتيجية

أي تطبيق الاستراتيجية التي تم اختيارها، وفيما يلي سنتناول هذه المرحلة بشيء من التوضيح،

2. مرحلة إعداد الإستراتيجية

وتتكون هذه المرحلة من خمسة جوانب أساسية وهي:

✓ **صياغة الرسالة**، وهي الإطار العام الذي تتميز به المؤسسة عن غيرها من المؤسسات من حيث

أهدافها ومجال نشاطها المتخصص ومنتجاتها، عملائها، مورديها، جمهورها، أسواقها، أساليب

الدعاية، وغيرها من الأنشطة المميزة لطبعة عمل المؤسسة؛

¹سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص76.

الفصل الأول: الجانب النظري لتأثير إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين

✓ **الأهداف والغايات**، أي ما هي النتائج النهائية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في الأجلين المتوسط والبعيد، وذلك في ضوء الرسالة المميزة للمنظمة، ومن أمثلة الغايات: تعظيم الربحية، تعظيم الثروة، النمو، التوسع؛

✓ **التحليل الخارجي للبيئة العامة**، أي فحص البيئة العامة والتشغيلية للمؤسسة من أجل تحديد الفرص المتاحة والتحديات المحتملة، والتي قد تؤدي إلى إحداث تأثيرات سلبية على نتائج أعمال المؤسسة؛

✓ **التحليل الداخلي**، أي تحديد جوانب القوة والضعف داخل المؤسسة وتحليل كم ونوع الموارد المتاحة بالمؤسسة وتجميع التحليلين الداخلي والخارجي لتحديد الخيار الاستراتيجي؛

✓ **الخيار الاستراتيجي**: تأتي مهمة فريق التخطيط الاستراتيجي في التعرف على البدائل الاستراتيجية للمؤسسة واختيار البديل الأفضل الذي يحدد الطريق الأمثل الذي سوف يسلكه التنظيم لتحقيق الرسالة وإنجاز الأهداف طويلة الأجل.

المبحث الثاني: أداء العاملين في المؤسسة وتقييمه

يمكننا القول ان الأداء هو مقياس للحكم على الجهد المبذول من قبل العاملين في المؤسسة، ويعكس كيفية قيام الفرد بإنجاز المهام المكلف بها ومتطلبات وظيفته، ومن هنا كان لزاما على إدارة الأفراد أن تعمل على تحسين أداء العاملين على اختلاف مستوياتهم في المؤسسة.

يهدف هذا المبحث الى التعرف على الأداء بالإضافة الى التطرق إلى عملية تقييمه.

المطلب الأول: الإطار النظري لأداء العاملين

أولاً: مفهوم أداء العاملين

1. تعريف أداء العاملين

إن شيوع استخدام مصطلح الأداء في البحوث والدراسات التي تتناول المؤسسة لم يؤدي إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله، فهو قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في الكثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام، وقبل الاسهاب في وجهات النظر هذه نشير إلى أن الأداء لغة يقابل الفظة اللاتينية PERFORMAR والتي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها الكلمة الإنجليزية PERFORMANCE، التي تعني انجاز العمل، أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.¹

¹ عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، الجزائر، 2001، ص 86.

الفصل الأول: الجانب النظري لتأثير إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين

"وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب الذي يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد لامتحان، وقد يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض".¹

كما يعرف أيضا على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله". ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، نمط الأداء.²

"الأداء هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذي نوعية معينة وفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل هذه الملاحظات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة".³

"والأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات، الى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة، ويعبر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي بالتالي يشير الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".⁴

2. أهمية أداء العاملين

للأداء أهمية كبيرة لأي مؤسسة تريد النجاح والتقدم، فإذا كان هذا الأداء مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها، فالمؤسسة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حيث يكون أداء عاملها كما هو مطلوب. ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع القادة أيضا.

كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة الى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التمييز، مرحلة الريادة).

اذ أن قدرة المؤسسة تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما، انما يعتمد على مستوى الأداء بها.⁵

¹راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1998-1999، ص215.

²عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص25.

³شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة بومرداس، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تدبير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التدبير، جامعة بومرداس، 2010/2009، ص62.

⁴خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد التاسع، 2013، ص269.

⁵شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص64.

الفصل الأول: الجانب النظري لتأثير إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين

ثانياً: عناصر الأداء

يتضمن الأداء مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:¹

- ✓ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة**، وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛
- ✓ **نوعية العمل**، وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء؛
- ✓ **كمية العمل المنجز**، أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز؛
- ✓ **المثابرة والثوق**، وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل المنجز وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف وتقييم نتائج عمله.

ثالثاً: مفاهيم مرتبطة بالأداء

كما يتضح أن الأداء يجمع بين خاصيتين أساسيتين هما الكفاءة والفعالية، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء يجب أن توفق بين هذين العنصرين:²

1. الكفاءة (EFFECIENCY)

يعبر بيتر دراكر، أن الكفاءة: "هي استخدام الأشياء (الموارد) بالطريقة الصحيحة"

ويعرفها VINCENT PLAUCHET على أنها: "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات"، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة.

من خلال هذين التعريفين فإن المؤسسة تحقق الكفاءة عندما تحصل على أهداف بأقل موارد مستخدمة، فهي بذلك تتمثل في ذلك تتمثل في العلاقة بين الأهداف المحققة والموارد المستخدمة أي مدى قدرة الموارد المستخدمة في تحقيق الأهداف المنجزة.

2. الفعالية (EFFECTIVNESS)

يقصد بالفعالية وفقاً لبيتر دراكر: "أداء الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب" (DOING THINGS RIGHT IN THE RIGHT TIME) وهذا يعني إنجاز العمل الصحيح.

¹عاشور الهاني، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحركة فيه، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، 2016، ص585.
²بومز إد إبراهيم، أهمية إدارة الاداء في تحسين إنتاجية الموظفين، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 38-39، ص472-473.

الفصل الأول: الجانب النظري لتأثير إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين

كما ينظر للفعالية على أنها معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة وهذا من تعريف قدمه (VINCENT PLAUCHET) على أنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة، فهي بذلك تعبر عن الأهداف المحققة بالمقارنة بالأهداف المسطرة.

رابعاً: محددات الأداء ومعاييرها

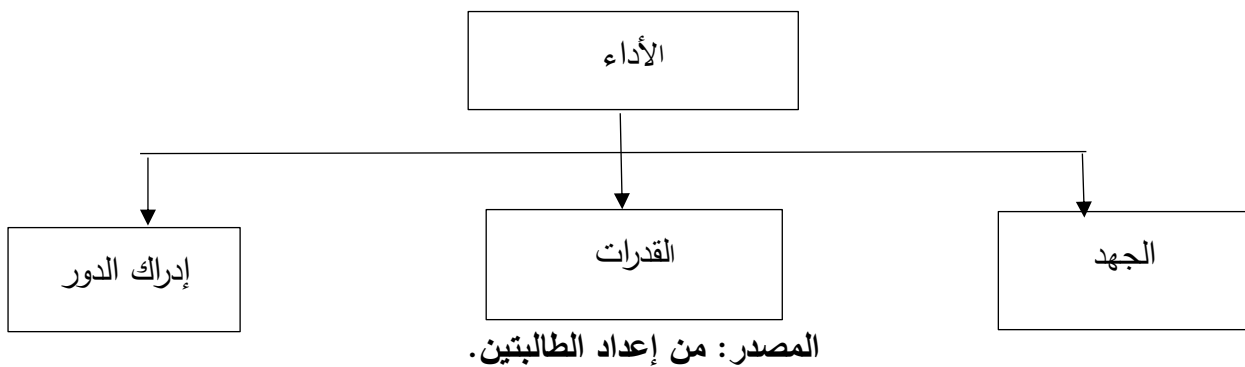
1. محددات الأداء

يمكن النظر للأداء على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين الجهد، القدرات، وإدراك الدور (المهام):¹

- ✓ **الجهد**، يشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء وظيفته؛
- ✓ **القدرات**، هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة؛
- ✓ **إدراك الدور (المهمة)**؛ يشير الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم هذه الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

محددات الأداء الوظيفي = الجهد * القدرات * إدراك الدور

الشكل رقم (03): محددات الأداء



المصدر: من إعداد الطالبتين.

2. معايير الأداء الفعال

يفيد التحليل الوظيفي في تحديد معايير الأداء الفعال التالية:²

¹ راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 216.

² سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص 223-224.

الفصل الأول: الجانب النظري لتأثير إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين

- ✓ **التوافق الاستراتيجي**، يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف المؤسسة؛
- ✓ **الصلاحية**، يقصد به المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم الأبعاد كافة ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة ويشار الى ذلك عادة (بصلاحية المحتوى) وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فإنه يجب ألا يكون معيباً أو فاسداً؛
- ✓ **الاعتمادية**، وتتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء ومن أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتماد المقيمين والتي تشير الى مدى الاتساق بين الأفراد الذين يعهد عليهم بمهمة تقييم أداء العاملين وتحقق الاعتمادية من هذا المنظور إذا ما تمكن اثنان أو أكثر من المقيمين من التوصل الى التقييم نفسه أو قريباً منه لأداء شخص واحد وبالنسبة لبعض المقاييس فإن الاعتمادية الداخلية والتي تعني مدى توافق العناصر كافة أو الأبعاد الداخلية للقياس؛
- ✓ **القبول**، ويتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون أداة التقييم له واقناعهم به والواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية ولكنها تستهلك جزءاً ملموساً من وقت المديرين مما يجعلهم يرفضون استخدامها.

المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين

إن تقييم العاملين أمر مهم في المؤسسة، إذ يعتبر من السياسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وذلك نظراً لأهميتها، فتقييم أداء العاملين يمكن المؤسسة من التعرف على مستوى الإنجاز الذي حققه العامل ومدى تحسن أدائه.

أولاً: مفهوم تقييم أداء العاملين

1. تعريف تقييم أداء العاملين

لضمان مستوى أداء معين من العمال، تقوم المؤسسة بوضع نظام متابعة فهو يتمثل في تقييم الأداء وتعريف وتحديد الفرد بكيفية أدائه لعمله، فيمكن تعريف تقييم الأداء بأنه:

- ✓ "عملية التقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل".¹

¹بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، لبنان، 2000، ص125.

الفصل الأول: الجانب النظري لتأثير إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين

- ✓ " عملية تقدير لما ينجزه الفرد خلال فترة زمنية معينة، بغية تحديد مستوى ونوعية أدائه فهو عبارة عن عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين ومنجزاتهم عن طريق وسائل موضوعية.¹"
- ✓ " عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وفي أية مجالات هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد وجهوده وسلوكه.²"

إذن تقييم الأداء هو عملية منتظمة تقوم على جمع المعلومات للتعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية في أداء العامل لوظيفته ومستوى الإنجاز الذي حققه مقارنة بمعدلات الأداء المستهدفة والتي ترغب المؤسسة الوصول إليها ليتم بعد ذلك وصف الفرد بمستوى كفاءة واستحقاق معين.

2. أهمية تقييم الأداء

يعود تقييم أداء العاملين بجملة من الفوائد على الفرد والمؤسسة وهي:³

- ✓ تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسة لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين؛
- ✓ تستطيع المؤسسة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية وفاعلية المؤسسة؛
- ✓ تساعد على تزويد المستويات الإدارية للوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل الوحدة الاقتصادية وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات؛
- ✓ مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل الوحدة الاقتصادية إذا ارتكزت على أسس سليمة؛
- ✓ رفع معنويات العاملين، حيث أن جوا من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسير العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساس من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما تظهره مصدر رفع معنوياتهم؛
- ✓ دعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت الشخصية والعلاوات كما تعتبر معيارا هاما وإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلامات، كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق مع قدراتهم؛

¹ غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص138.

² برونوطي سعاد نانف، مرجع سبق ذكره، ص378.

³ الطائي يوسف حبيب وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص227-

الفصل الأول: الجانب النظري لتأثير إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين

- ✓ استمرار الرقابة والإشراف، إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول الكفاءة والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على التقييم والتقييد بمواعيده وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف؛
- ✓ يشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية؛
- ✓ يفيد من رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس كما يفيد من خفض معدل الدوران الوظيفي.

3. أهداف تقييم الأداء

يمكن تلخيصها فيما يلي: ¹

- ✓ **متابعة تنفيذ الأهداف**، ونعني بذلك دراسة تقييم مدى تحقيق الأهداف المرسومة وفحص مدى الالتزام بالقوانين والسياسات المقررة في جميع مجالات النشاط، وهذا يتطلب ضرورة توافر البيانات التفصيلية السليمة التي يمكن الحصول عليها إذا توفر نظام سليم وفعال للمعلومات داخل الوحدة الاقتصادية محل التقييم؛
- ✓ **التأكد من كفاءة الأداء داخل الوحدة الاقتصادية**، والقصد من ذلك هو التأكد من قيام الوحدة الاقتصادية بممارسة أنشطتها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة فالرقابة على كفاءة الأداء تتطلب التحقق من تنفيذ الأهداف بالكم والكيف والزمن المقرر باستخدام الموارد الضرورية؛
- ✓ **تقييم الكفاءة**، أي تقييم كفاءة وفاعلية استخدام الأيدي العاملة والمواد والموارد المالية وتقييم كفاءة العمليات داخل النشاط وفحص الضوابط والمعايير والسيطرة على البيانات الواردة في السجلات المالية والتقارير التي تخص العمليات الموجودة ضمن المواقع التي تظهر في المشاكل ومدى كفاءة ودقة هذه البيانات، واعتمادها في تقييم أهمية هذه المواقع، وهذا سيتضمن تشخيصاً للانحرافات ومسبباتها؛
- ✓ **تقييم النتائج وتحديد مراكز المسؤولية**، ونقصد بذلك القيام بتقييم عام للنتائج الفعلية في ضوء الأهداف والمعايير المحددة، وتحليل أسبابها، وعلى ضوء هذا التحليل تتحدد المراكز المسؤولة عن الانحرافات لاتخاذ ما يلزم من قرارات تصحيحية والاسترشاد بنتائج التحليل في وضع الخطط المستقبلية؛
- ✓ **تحديد مواطن الضعف والخلل في المؤسسات**، يستطيع التقييم أن يمكن العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم، والعمال على التقاضي والتخلص من جوانب القصور والضعف،

¹ الطائي يوسف حبيب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص29.

الفصل الأول: الجانب النظري لتأثير إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين

وتشخيص مستلزمات التغلب عليها وتقويمها في الوقت المناسب واتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل والاختناقات المكتشفة خلال عملية التقييم. والكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.

ثانياً: مراحل عملية تقييم الأداء

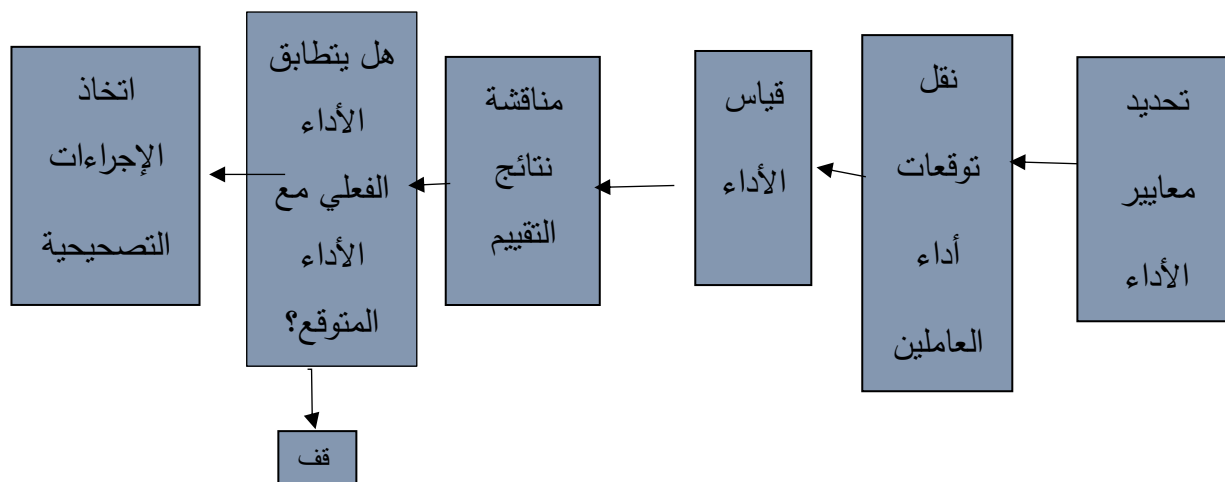
تمر عملية التقييم بعدة مراحل والمتمثلة فيما يلي:¹

- ✓ تحديد معايير الإنجاز، ويتم تحديد هذه المعايير بناء على طبيعة العمل التي تحلل وتوضح من خلال توصيف العمل ويشترط لهذه المعايير أن تكون واضحة وموضوعية بشكل يسهل فهمها وقياسها؛
- ✓ إبلاغ هذه المعايير والتوقعات إلى المرؤوسين لكي يعرف المرؤوس ما هو متوقع منه إنجازه في عمله، يجب على الرئيس التأكد من أن الرؤوس استلم التعليمات المتعلقة بالإنجاز وفهمها بشكل صحيح؛
- ✓ قياس الإنجاز الفعلي للفرد بناء على المعلومات المتوفرة على الإنجاز، ويتم الحصول على هذه المعلومات إما بالملاحظة المباشرة الشخصية للمرؤوس أو من خلال التقارير الإحصائية المكتوبة والشفهية عن إنجازه، والمهم في هذه المرحلة هو استخدام المعيار الصحيح والمقرر في المرحلة الأولى لقياس الإنجاز؛
- ✓ مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير وذلك لتحديد الانحرافات بين الإنجاز الفعلي والمتوقع؛
- ✓ مناقشة نتائج عملية التقييم مع المرؤوسين ليتأكد المرؤوس من أن تقييمه قد تم بطريقة موضوعية، وللبحث في إمكانية وضع الحلول لأية مشاكل ناتجة عن عملية التقييم، كإنخفاض الإنتاج المعيارى مثلاً، وتعتبر هذه المرحلة من أصعب المهام التي يواجهها لأنها تتضمن مناقشة الفرد بقدراته وإمكانياته وهذا يصيب مباشرة شخصية الفرد وذاته وخاصة إذا علمنا أن الأفراد يبالغون بتقييم أنفسهم أكثر من الواقع؛
- ✓ مرحلة اتخاذ القرارات التصحيحية إذا كان هناك ضرورة إلى ذلك.

¹بربر كامل، ذكر سابقاً، ص 126-127.

الفصل الأول: الجانب النظري لتأثير إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين

الشكل رقم (04): مراحل تقييم الأداء



المصدر: توماس أي هاينز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسى، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص 37

المطلب الثالث: طرق وعناصر عملية تقييم أداء العاملين

أولاً: طرق تقييم الأداء

توجد عدة طرق يمكن اتباعها لتقييم أداء العاملين من بينها ما يلي: ¹

1. طريقة التدرج البياني

تعتبر من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، ويقاس الأداء الوظيفي هنا وفق معايير محددة مثل (نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر والتعاون).

وتحدد الدرجات على أساس 1-5 أو 1-3 حيث يمثل الرقم 1 أقل درجة تقييم و 5 أو 3 أعلى درجة.

ورغم سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف إعدادها، إلى أنها تفرض أوزان واحدة لكل الخصائص ليست دقيقة، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقييم، وأخيراً قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقييم بالوظيفة المراد تقييمها.

2. قوائم السلوك المترتبة

تقوم هذه الأساليب على أساس التقدير القائم بالقياس لدرجة امتلاك الفرد العامل لصفة معينة مثل:

¹تلخوخ سعيدة، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2014، ص 74-75.

الفصل الأول: الجانب النظري لتأثير إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين

الكفاءة أو الفعالية، ومثال ذلك تقسيم أداء الفرد على سلسلة من الأداءات، وبالشكل التالي: أداء ضعيف، أداء متوسط، أداء جيد، أداء ممتاز.

3. طريقة التوزيع الإجباري

تستند هذه الطريقة في تقييم الأداء على ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلول هذه الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءة المتوسطة والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة.¹

4. طريقة الأحداث الحرجة

يتم التقييم عن طريق جمع أكبر عدد ممكن من الحوادث، أو الوقائع المهمة التي تؤثر في أداء الفرد لعمله سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه، وتحدد قيمة كل حادثة حسب أهميتها للعمل، ولا يعرفها المقيم بل تبقى سرية، ويطلب من المقيم أن يلاحظ أداء الفرد بشكل مستمر ودقيق، ليحدد أيا من هذه الوقائع تحدث خلال تأديته للعمل وبعد الانتهاء من هذا تقوم إدارة القوى البشرية بتحديد كفاءة الفرد وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه، وتحسب من القائمة السرية للقيم، وذلك لاستخراج التقدير النهائي للكفاءة الذي يعبر عن مستوى كفاءة الفرد.²

ثانيا: عناصر نظام تقييم الأداء

يتضمن النظام الجيد للتقييم ما يلي: ³

- ✓ أغراض التقييم، والتي يمكن أن تكون مجرد بسيطة أو لأغراض كالترقية أو تحديد مبلغ المكافأة السنوية أو التدريب؛
- ✓ عناصر التقييم، أي قائمة بجوانب الأداء والسلوك الذي يتم تقييم الفرد على أساسه، والتي قد تشمل الإنتاج والنوعية، المواظبة؛
- ✓ معايير الأداء، أي معيار لما يعتبر أداء جيدا أو ضعيفا؛
- ✓ البيانات التي تستخدم في التقييم، والتي قد تكون بيانات موضوعية أو ذاتية؛
- ✓ تحديد أساس التقييم، والذي قد يكون مطلق أو نسبي؛
- ✓ أدوات التقييم، والتي قد تشمل تقارير أو استمارات وغيرها؛
- ✓ مواعيد التقييم، والتي قد تكون مرة في السنة ومواعيد أخرى؛

¹درة عبد الباري وآخرون، إدارة القوى البشرية، جامعة القدس المفتوحة، 2008، ص 287.

²درة عبد الباري وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 288.

³فبرنوطي سعاد نانف، مرجع سبق ذكره، ص 383.

الفصل الأول: الجانب النظري لتأثير إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين

- ✓ الأطراف التي تنفذ النظام، من يقوم بتقييم الفرد ومن يحلل النتائج؛
- ✓ إجراءات التقييم، وتتعلق بكيفية تنفيذ التقييم؛
- ✓ تحليل نتائج التقييم واستخدامها، وهذه ترتبط بأغراض التقييم.

المبحث الثالث: أثر إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين

لقد زاد الاهتمام بالموارد البشري على مستوى العالم المعاصر باعتباره أهم عناصر التنمية، حيث اتفقت جميع الدول سواء المتقدمة أو النامية على إعداد برامج التنمية البشرية القائمة على أسس علمية مدروسة لتنظيم الموارد البشرية وحسن استغلالها، لهذا سنتطرق في هذا المبحث الى تعريف تطوير الموارد البشرية وذكر أهم آلياتها.

المطلب الأول: ماهية تطوير الموارد البشرية

أولاً: تعريف تطوير الموارد البشرية

يعرف تطوير الموارد البشرية بأنه عملية إتاحة مزيد من الاحتياجات أمام الأفراد من حيث المبدأ وذلك بأن تخلق البيئة التي تمكن الأفراد والجماعات من تنمية قدراتهم بالشكل الكامل داخل التنظيم الذي يتيح لهم جو منتج وخالق طبقاً لما تمليه عليه احتياجاتهم واهتماماتهم.¹

نقصد بتطوير الموارد البشرية الجهد المخطط والمستمر الذي تمارسه الإدارة من أجل تحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسة. والتطوير نشاط موجه إلى التحسين العام لأداء الأفراد والمؤسسة للمستقبل. ولأنه موجه نحو المستقبل، يمكن أن تؤدي مشاغل ومشاكل الحاضر إلى إهماله، فإذا جابهت مشاكل ملحة، قد تؤدي إلى تجميد البرنامج وتحويل المشاركين لمعالجة هذه المشاكل.²

يعرف تطوير الموارد البشرية على أنه مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة وإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعدادهم واتجاهاتهم.³

¹حفيان عبد الوهاب، تطوير الموارد البشرية في ظل الاقتصاديات القائمة على المعرفة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر، 2017-2018، ص6.

²برنوطي سعاد نانف، مرجع سبق ذكره، ص434.

³قريحة ليندة، إستراتيجية تطوير كفاءات الموارد البشرية في إطار تأهيل المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، شعبة تسويق وإستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2013-2014، ص240.

الفصل الأول: الجانب النظري لتأثير إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين

ثانياً: أهمية تطوير الموارد البشرية

في ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغيير المستمر أصبحت عملية تطوير الموارد البشرية تشكل أهمية بالغة تصل حتى إلى ضمان بقاء المؤسسة في سوقها، حيث نوجز هذه الأهمية فيما يلي:¹

- ✓ ضرورة لضمان بقاء المؤسسة في ساحة المنافسة؛
- ✓ ضرورة في ظل التقدم التكنولوجي السريع وإعادة تنظيم عميقة للأنظمة الاقتصادية؛
- ✓ تساعد المؤسسة على تعزيز فعالية الموارد البشرية والإنتاجية لديهم؛
- ✓ تعتبر هذه العملية بمثابة أداة لرفع الشعور بالانتماء وتدعيم الولاء للأفراد اتجاه مؤسستهم؛

ثالثاً: مسؤوليات تطوير الموارد البشرية

في معظم المؤسسات مسؤوليات تطوير الموارد البشرية تعتمد على أربع مستويات رئيسية:²

1. الإدارة العليا

مسؤولياتها تكوين وتوصيل صورة مستقبلية واضحة عن مفهوم تطوير الموارد البشرية في المؤسسة، وعليه فإن كل تصرف تتخذه ينتج عنه نمو أو تقدم لقوة العمل، لذلك فهي مطالبة بمراجعة النظم (هيكل المؤسسة) وسياسات الموارد البشرية، خلق بيئة مناسبة لنجاح الموارد البشرية، وكذا توفير الموارد المالية اللازمة، والسهر على تطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة، ومتابعة الإجراءات اللازمة.

2. الإدارة الإشرافية

مسؤولياتها ضمان البيئة المناسبة حتى يستطيع الأفراد تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية، والتمتع بفرص التعلم المستمرة لتطوير قدراتهم وطاقاتهم الكامنة وهذه المسؤولية سواء كان ذلك بشكل منفرد أو بمساعدة جهة مختصة تعني الآتي:

- ✓ توفير عمل يشجع ويدعم اكتساب المهارات، المعرفة، الاتجاهات التي تحتاجها الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء أعمالها بشكل جيد؛
- ✓ مراجعة أهداف العمل بشكل قياسي، وتقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية على تطوير مهاراتهم ومراجعة وتقييم النتائج؛

والمدبر المباشر هو في الحقيقة أهم عناصر عملية تطوير الموارد البشرية فهو الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي والأقدر على كشف إمكانيات الفرد ومشكلاته وبالتالي هو الأقدر على تحديد احتياجاته التدريبية.

¹ حفيان عيد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 241.

² أحمد محمد سمير، مرجع سبق ذكره، ص 79.

الفصل الأول: الجانب النظري لتأثير إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين

3. المورد البشري

كعضو في فريق العمل بالمؤسسة تقع على عاتقه مسؤولية تعلم احتياجاته المتعلقة بالعمل اليومي، تغيرات وطموحات المستقبل الوظيفي وكذا التنمية الذاتية.

4. الجهة المختصة

فالمؤسسة قد يكون لها وظيفة متخصصة، فتكون بذلك مسؤولة عن تطوير الموارد البشرية وأحيانا تكون إدارة المؤسسة هي المسؤولة، وأحيانا أقسام التدريب سواء كان ذلك داخل قسم الموارد البشرية أو بشكل منفصل عنه، وأحيانا يكون التدريب والتطوير جزء من مجال آخر للنشاط.

رابعا: متطلبات تطوير الموارد البشرية

إن تطوير الموارد البشرية ينشأ من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات الموارد البشرية وطاقاتهم الكامنة، لها هدف واحد مرتبط بهذه الرؤية وكذا إستراتيجية ملائمة لإنجاز هذا الهدف، ولتحقيق تطوير الموارد البشرية يجب مراعاة المتطلبات التالية:¹

1. تنظيم وظيفة تطوير الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملائمة بين الخصائص الفردية واحتياجات المؤسسة.

2. توفير الأفراد والخبرة في تطوير الموارد البشرية على ثلاث مستويات:

✓ مستوى الإدارة العليا، والذي يتطلب خصائص حيوية وأساسية منها: الفهم الصادق والافتناع التام بالموارد البشرية، القناعة الكافية بأهمية المدخل الإستراتيجي والرغبة في الاستثمار فيه، تهيئة المناخ المناسب للعمل؛

✓ مستوى الوحدة أو القسم، هذا المستوى يمكن من العمل عن قرب مع المديرين المباشرين (خط الإشراف الأول) للمساعدة في وضع خطط وسياسات تطوير الموارد البشرية، على اعتبار أن المدير المباشر هو أهم عناصر تطوير الموارد البشرية، لكونه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي للمورد البشري والكشف عن سلوكياته ومشكلاته، وبالتالي القدرة على تحديد احتياجاته التدريبية؛

✓ مستوى العمليات، تحديد المهارات الخاصة بالعلاقات بين الموارد البشرية، خبرة فنية في وظائف معينة وعمليات محددة للتدريب والتطوير.

¹سراج وهيب، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011-2012، ص 27-28.

الفصل الأول: الجانب النظري لتأثير إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين

3. إدارة موارد بشرية فعالة وإنجاز الأعمال والمهام الخاصة بهم بكفاءة عالية وهذا يتطلب وجود مختصين على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية.
4. الربط بين تطوير الموارد البشرية والمؤسسة، وذلك بتحديد احتياجات كل من المستوى الاستراتيجي، المستوى الإداري ومستوى العمليات، وكذا رسم الخطط الاستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.
5. رؤية مستقبلية وثقافية لتطوير الموارد البشرية، وذلك عن طريق توفير قيم إيجابية عن أهمية المورد البشري للمؤسسة، ورؤية مستقبلية عن المساهمة المستمرة للتدريب وتطوير قوة العمل ودورها في إنجاز أهداف المؤسسة.
6. تحديد هدف وسياسة لتطوير الموارد البشرية؛ بمعنى التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تطوير الموارد البشرية إلى التعبير عن تلك الرؤية بسياسات تقرر بوضوح الهدف من التطوير بالمؤسسة.

المطلب الثاني: أساليب تطوير الموارد البشرية

أولاً: التكوين

1. مفهوم التكوين

يعرف التكوين بأنه "النشاط الخاص باكتساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين". ويمكن تعريفه أيضاً بأنه "مجال النشاط الذي يركز على تحديد وتأكيد الكفاءات الرئيسية التي تمكن الأفراد من أداء وظائفهم الحالية أو المستقبلية ومساعدتهم على اكتسابها وذلك من خلال التعلم المخطط، وبذلك فغن التكوين موجه نحو تحسين أداء الأفراد ويوفر ما يحتاجون معرفته أو القيام به من أجل العمل بكفاءة".¹

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن التكوين هو "عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله، يهدف إلى إحداث تغييرات محددة سأوكي وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة وحالية أو مستقبلية، يطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع ككل"، وهذا التعريف يندرج ضمن مجموعة من الخصائص يمكن الإشارة إليها في النقاط التالية:

- ✓ إن التكوين هو عمل منظم لأنه يركز على التخطيط والتنظيم؛
- ✓ إن التكوين عملية تسعى للوصول إلى أهداف معينة، أي أنه وسيلة وليس غاية في حد ذاته؛

¹ شرياف وحيدة، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجيتي التحفيز والتكوين، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016، ص187.

الفصل الأول: الجانب النظري لتأثير إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين

✓ إن التكوين عملية مستمرة يخضع إليها الفرد طوال مشواره العملي والمهني وليس مرتبط بفترة زمنية معينة فقط؛

✓ يجب أن يكون التكوين شامل لجميع الفئات العاملة في المؤسسة.¹

2. أهمية التكوين

2-1. بالنسبة للمؤسسة

يمكن أن نلخصها فيما يلي:²

زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم؛

✓ يساعد في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة؛

✓ يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية للمؤسسة؛

✓ يساعد في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي؛

✓ يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة؛

✓ يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية؛

✓ يساعد في تجديد وإثراء المعلومات؛

✓ يساعد في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية.

2-2. بالنسبة للأفراد

يمكن ملاحظة ما يلي:³

✓ توسيع وزيادة فرص الترقية الوظيفية، وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية؛

✓ رفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء وتحسين العلاقات الإنسانية؛

✓ تقليل الأخطاء والانحرافات واحتمالات التعرض للعقوبات التأديبية؛

✓ تحديث المعلومات وإثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية والمستقبلية؛

✓ زيادة الفهم للقوانين والنظم واللوائح المنظمة للعمل والعلاقات؛

✓ إثراء الخبرات والتجارب وتبادلها والتعرف على المستجدات الفكرية والعملية ذات العلاقة بمجال

العمل؛

¹مهدي مراد، أثر المتغيرات الاقتصادية الدولية على وظيفة التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2017/2018، الجزائر، ص99.

²مهدي مراد، نفس المرجع السابق، ص102.

³شريف وحيدة، مرجع سبق ذكره، ص191.

الفصل الأول: الجانب النظري لتأثير إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين

- ✓ التخفيض من الصراعات والنزاعات والضغوط النفسية الناجمة عن نقص الكفاءة؛
- ✓ غرس القيم الإيجابية وأخلاقيات العمل وتجنب العادات السلبية؛
- ✓ المساعدة على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد؛
- ✓ تعميق الحس المهني والوظيفي للموظفين عن طريق التكوين والوقاية من الانحراف والفساد واستغلال الوظيفة لمصالح خاصة.

3. مبادئ التكوين

هناك أربع مبادئ إذا التزمت بها الإدارة فإنها سوف تضمن الأثر الإيجابي والفعال والمستهدف من التكوين وهي:¹

- ✓ **التكوين نشاط مستمر**، حيث يعتبر التكوين نشاطا رئيسا مستمرا نمن منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة؛
- ✓ **التكوين نشاط متكامل**، حيث يعتبر التكوين كيان متكامل يكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين؛
- ✓ **التكوين نشاط متجدد**، وذلك كونه يتعامل مع مجموعة من العناصر التي تتميز بالحركة وتتمثل في: المتكون وهو عرضة للتغير في عاداته وسلوكياته ومستوى مهارته، الوظائف التي يشغلها المتكون وهي عرضة للتغير نتيجة للتغير في نظام وسياسات وأهداف المؤسسة، بالإضافة إلى المكونون وهم يتغيرون كلما تغيرت الأوضاع النفسية الإدارية بالمؤسسة؛
- ✓ **التكوين عملية إدارية**، حيث يتوافر في التكوين مقومات العمل الإداري الكفاء والتي تتمثل في: وضوح الأهداف والسياسات، توافر الموارد المادية والبشرية، توافر الخبرات المتخصصة في مجالات تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج وتنفيذها واختيار الأساليب والمساعدات التكوينية ومتابعة وتقييم عملية التكوين.

¹الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص 161-163.

الفصل الأول: الجانب النظري لتأثير إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين

ثانياً: التدريب

1. مفهوم التدريب

"هو تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب."¹

"يمكن تعريف التدريب بأنه مجموعة من الإجراءات أو العمليات لغرض اكتساب وتطوير المهارات والمعرفة والاتجاهات لدى مجموعة من الأفراد في المؤسسة لغرض رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يحقق نتائج إيجابية للمؤسسة والعاملين."²

"ويعرف التدريب كذلك على أنه "تلك الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد العامل على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل بها، كما أنه عملية تلازم الفرد العامل في حركته الرأسية (في حالة الترقية لمستوى وظيفي أعلى) وكذلك في حركته الأفقية (عندما ينتقل إلى وظائف مختلفة في ذات المستوى) منذ التحاقه بالعمل وحتى إحالته إلى التقاعد."³

"التدريب هو الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين، وذلك بجعلهم أكثر فعالية في أداء مهامهم، وهو عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء سلوك واتجاهات المتدربين، بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة، بما يساعد على رفع كفاياتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية."⁴

2. أهمية التدريب

يمكن تلخيص أهمية التدريب في الآتي:⁵

✓ حسن أداء الفرد، وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة، وأقل جهد، وفي أقصر وقت؛

✓ عن طريق مواكبة التدريب ومن خلاله يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة. فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يوجب على المؤسسات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة. أما

¹ مشهور ثروت، إستراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ص201.

² الطائي حميد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة، دار الزهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص146.

³ الهيتي خالد عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص223.

⁴ حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص15.

⁵ محمد صالح فالج، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004، ص 101-102.

الفصل الأول: الجانب النظري لتأثر إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين

التطورات التنظيمية الحديثة فقد دفعت المؤسسات إلى تدريب موظفيها ليتمكنوا من مواكبة واستيعاب التنظيم الحديث؛

✓ التدريب يقلل الحاجة إلى الإشراف، فالعامل المتدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى التوجيه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسه. وبذلك يوفر وقتهم ويجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المؤسسة. وهذا نقيض حال العامل غير المتدرب فهو يظل في حاجة إلى التوجيه الدائم ورقابة مستمرة من قبل رؤسائه، وبذلك يعمل على إضاعة أوقاتهم في أمور كان يمكن استغلالها في نشاطات أخرى؛

✓ يحسن التدريب خدمات المؤسسة وطريقة تقديم السلع التي تنتجها وتعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المؤسسة وعملائها؛

✓ يؤدي التدريب على تخفيض نسبة حوادث العمل، فقد دلت الإحصائيات المتعلقة بإصابات حوادث العمل أن نسبة الإصابات في حوادث العمل وبين العمال المدربين أقل بكثير منها بين العمال غير المدربين. كلما قلت نسبة حوادث العمل قلت الخسائر التي تتحملها المؤسسة في معالجة عمالها وأدى ذلك إلى زيادة إنتاجها، وبالتالي زيادة مبيعاتها وأرباحها؛

✓ يعمل التدريب على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة، واكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع. فالعامل المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة عن إنتاجها فيدفعها ذلك إلى مكافئته. إما بزيادة الراتب أو إتاحة مزايا أخرى. وهكذا يتم تحفيز العمال لرضاهم عن المؤسسة وشعورهم بأنهم جزء منها فيقل احتمال ترك العمال والانتقال إلى مؤسسة أخرى. كما أنهم يقومون بالدفاع عن مؤسستهم في أوساط المجتمع.

3. مبادئ التدريب

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية هي:¹

- ✓ **الشرعية**، يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة؛
- ✓ **المنطقية**، يجب أن يتم التدريب بناء على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية؛
- ✓ **الهادفية**، يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية وقابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة؛
- ✓ **التدرجية**، يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يندرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيدا وهكذا؛

¹ الخطيب أحمد (و) آخرون، **التدريب الفعال**، جدارا للكتاب العالمي، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص305.

الفصل الأول: الجانب النظري لتأثير إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين

- ✓ الاستمرارية، فالتدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره وتنميته حتى يساعد العاملين على التكيف والتطورات المستمرة أمام التغيرات الحالية والمستقبلية؛
- ✓ المرونة، يجب أن يتميز نظام التدريب وعمليته بالمرونة، خاصة فيما يتعلق بالوسائل والأدوات والأساليب، وضرورة تكوين المكونين على استيعاب التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة وتوظيفها في خدمة العملية التكوينية؛
- ✓ الشمولية، يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم ومعارف واتجاهات ومهارات، كما يجب أن يوجه على جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ليشمل جميع العاملين فيها.

ثالثاً: الترقية وتطوير المسار الوظيفي

1. الترقية

1-1. مفهوم الترقية

يقصد بالترقية تقدم الافراد العاملين وانتقالهم من مستويات أدنى إلى مستويات أعلى، أي انتقال الفرد من العمل ذي المسؤوليات الأقل إلى عمل ذي مسؤوليات ومكانة وموقع أفضل يتطلب مهارات أعلى قد يتبعها زيادة في الرواتب والأجور المدفوعة.¹

الترقية هي انتقال الموظف من وضعية إلى أخرى ذات مستوى أعلى ومرتب أعلى حالياً ومستقبلاً، كما قد تصاحب هذه الترقية زيادة في الامتيازات الوظيفية ودرجة المسؤولية ومجال السلطة.²

كما عرفها الدكتور سليمان الطماوي: "تعني الترقية أن يشغل العامل درجة أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها قبل الترقية ويترتب على الترقية زيادة في المزايا المادية والمعنوية وزيادة اختصاصاته الوظيفية"³

من التعريفات السابقة يمكن تعريف الترقية على أنها انتقال الموظف من وظيفة إلى وظيفة أعلى ذات مسؤوليات أكبر ومزايا أكثر، طبقاً لقرار تتخذه السلطة المعنية بناء على معايير معينة.

1-2. أهمية الترقية

1-2-1. بالنسبة للإدارة

الترقية بالنسبة للإدارة بالغة الأهمية وذلك لتحقيقها ما يلي:⁴

¹ محمد عباس سهيلة، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2007، ص309.
² داسي نورة، الترقية في تسيير الموارد البشرية ضمن التشريع الجزائري، مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الثالث، 2023، ص60.

³ الطماوي سليمان محمد، الوجيز في القضاء الإداري، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، ص503.

⁴ أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2000، ص186.

الفصل الأول: الجانب النظري لتأثير إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين

- ✓ الكشف عن قدرات الأفراد العاملين وعن إنجازاتهم، مما يعني دعم فعالية إدارة الموارد البشرية في التخطيط لسياستها المختلفة؛
- ✓ تمكين الإدارة من استثمار وتوظيف نظام الترقية لتخطيط برامجها الإنتاجية، ودفع العاملين لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية رغبة منهم في الحصول على مركز وظيفي أعلى؛
- ✓ الحاجات المادية والمعنوية التي يرغب الأفراد في إشباعها، ومن خلال الحوافز المادية التي يحصلون عليها لقاء المنصب الوظيفي الأعلى من الناحية الأخرى؛
- ✓ تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة وجذب العمالة المطلوبة في المستقبل.

1-2-2. بالنسبة للعاملين

يمكن إبراز أهمية الترقية وانعكاساتها على نفسية العاملين وكذا مستوى أدائهم من خلال ما يلي:¹

- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين؛
- ✓ توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل؛
- ✓ ضمان استمرار العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل في المؤسسة؛
- ✓ خفض الدوران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المؤسسة؛
- ✓ زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين.

1-3. أنظمة الترقية

من أهم الموضوعات التي تؤخذ عند وضع سياسة الترقية في المؤسسة هو التوفيق بين مبدئين أساسيين هما الأقدمية والكفاءة²

1-3-1. نظام الترقية حسب الأقدمية

ويقصد بالأقدمية طول مدة الخدمة التي يقضيها الفرد، تعتبر الأقدمية أيسر الطرق واعرقها، حيث لن تتطلب غير احتساب سنين الخدمة، كما يفضلها العاملون لسهولة استخدامها وعدم خضوعها لاعتبارات أخرى مثل إقرار الترقية لتقديرات شخصية يشوبها التحيز، وتختلف المؤسسات في احتساب الأقدمية عندما تكون غير متصلة أو حينما تتخللها استقالة وإنهاء للخدمة، وتتردد بعض الإدارات في قبول الأقدمية كأساس لوحده، مفسرين ذلك بأنه قد تمضي سنوات عديدة على الفرد في عمله و هو لم يتقن العمل بقدر أولئك الذين تقل خدماتهم عنه، وهي ظاهرة واضحة عند العناصر الكفوة والشابة.

¹ الطائي يوسف حبيب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 496-497.

² تنوري منير، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011، ص 294-295.

الفصل الأول: الجانب النظري لتأثير إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين

إضافة إلى أن الاحتكام بشكل مطلق للأقدمية معناه تقليل الحوافز أمام العاملين للتنافس في العمل وتطويره وذلك لأنه يعلمون أن المهم هو الأقدمية وليس الكفاءة، مما يؤدي إلى وصول أشخاص غير مؤهلين لوظائف القيادة وهو أمر له أثر سلبي.

إلا أن الكثير من الإدارات والعاملين اتفقوا على المبدأ القائل بأرجحية الكفاءة على أن تعتبر الأقدمية عند تساوي الكفاءات.

1-3-2. نظام الجدارة والاستحقاق (الكفاءة)

وهي الأساس الثاني الذي يعزز أحقية الترقية، إذ قد عمدت الكثير من الإدارات اتخاذها أساسا لحصول العاملين على فرص التقدم مادامت هي مصدر الإنتاج وزيادته، وقد يكون ذلك واضحا لو اعتبر قياس الكفاءة لأسس موضوعية عادلة ومدرسة تشجع العاملين على زيادة مداركهم وكفاءتهم.

فالموظف النشط هو الذي يتميز بالديناميكية والمبادرة والقيام بالعمل على أكمل وجه، والملتزم بالتعليمات والمنضبط في سلوكه، يكون هو الأجدر بالترقية بغض النظر عن كون غيره أسبق منه للعمل في المؤسسة، فالمهم هو الكفاءة.

1-3-3. نظام يجمع بين الأقدمية والكفاءة

يمكن أن تعتبر الأقدمية أساس للترقية في المراكز الدنيا وخاصة الروتينية منها كعامل حاسم أكثر من الكفاءة، وأن يعتد بالكفاءة أكثر من الأقدمية كأساس للترقية في المراكز العليا، كما أن السياسة المعقولة في الترقية هي تلك الساسة التي تجمع بين كلا العاملين، الأقدمية والكفاءة حيث تكسب ثقة الأفراد وإيمانهم بعدالة الترقية، وتدل على أن عامل الكفاءة لن يساء استعماله كما يحدث في الكثير من الأحوال، بل توضع مقاييس محكمة لقياسها واللجوء إليها في إقرار الترقية.

2. تطوير المسار الوظيفي

1-2. مفهوم المسار الوظيفي

"المسار الوظيفي هو مجموعة متتالية من الترقيات والتنقلات الأفقية والرأسية، والتي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي".¹

"المسار الوظيفي هو عدد من الخطوات والأنشطة في شكل وظائف متعاقبة يشغلها الفرد على امتداد حياته الوظيفية والتي تتأثر بآماله وطموحاته واتجاهاته ورغباته وأحاسيسه وقيمه".²

¹مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004، ص196.

²سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص 166.

الفصل الأول: الجانب النظري لتأثر إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين

كتعريف شامل لما سبق يمكن تعريف المسار الوظيفي أنه تحقيق التوافق بين إمكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المؤسسة من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمؤسسة على مدار حياة الفرد الوظيفية.¹

2-2. مفهوم تطوير المسار الوظيفي

2-2-1. من وجهة نظر المؤسسة

"يعني تطوير المسار الوظيفي من وجهة نظر الإدارة أو المؤسسة ذاتها، تصميم الاتجاهات والتدرجات والتحويلات الوظيفية من خلال المعلومات المتوفرة والكافية لتوجيه ومتابعة تقدم العاملين وضمان وجود الأعداد الكافية من المهارات الإدارية والفنية حين الحاجة إليها".²

2-2-2. من وجهة نظر الفرد

"هو التأكيد على مساعدة العاملين في تحديد أهدافهم الأساسية والحاجات اللازمة لتحقيقها وتناول الفرد والاهتمام بها داخل العمل وخارجه أي النظر إلى الفرد على أنه وسيلة إشباع حاجات المؤسسة ومن هنا كانت ركيزة المؤسسة الاهتمام بالنمط الوظيفي للفرد بداخلها وأنماطه وأموره المعيشية الأخرى خارجها".³

2-3. أهمية تطوير المسار الوظيفي

إن عملية تطوير المسار الوظيفي تتطوي على أهمية بالغة لكل من الفرد والمؤسسة، وذلك نظرا للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها. ويشير تحليل الأدبيات بالنسبة لمؤيدي المدخل الجديد للمسار الوظيفي أنه تم تجاوز المدخل التنظيمي الذي يكون فيه دور المؤسسات مهيم على المسار، في حين نجد حاليا أنه يتم تحميل فرضية الأولوية لطموحات وعمل الفرد. كلما كان هناك تطور معتبر في المسارات فإن هذا يخدم مصالح الأفراد والمؤسسات، لذلك هذا المنظور يعتبر بمثابة مجال للتعاون والإثراء المتبادل، وتتمثل هذه الأهمية في:⁴

✓ ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا لمواجهة الاحتياجات المتغيرة من متطلبات العمالة بالنسبة للمؤسسة؛

✓ مقابلة الطموحات الوظيفية للعاملين خاصة صغار السن منهم؛

¹مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص198.

²سامح عبد المطلب عامر، نفس المرجع السابق، ص166-167.

³سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص167.

⁴بوزورين فيروز، تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، العدد 9، 2018، ص57.

الفصل الأول: الجانب النظري لتأثير إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين

- ✓ الحد من إحباط العاملين، حيث أن وجود خطط للمسار الوظيفي يؤدي إلى بناء توقعات وتطلعات تتناسب مع طموحاتهم وفرص تحقيقها في الواقع العملي؛
- ✓ تحسين سمعة المؤسسة وقدرتها على جذب والحفاظ على الموارد البشرية المؤهلة.

2-4. أبعاد تطوير المسار الوظيفي

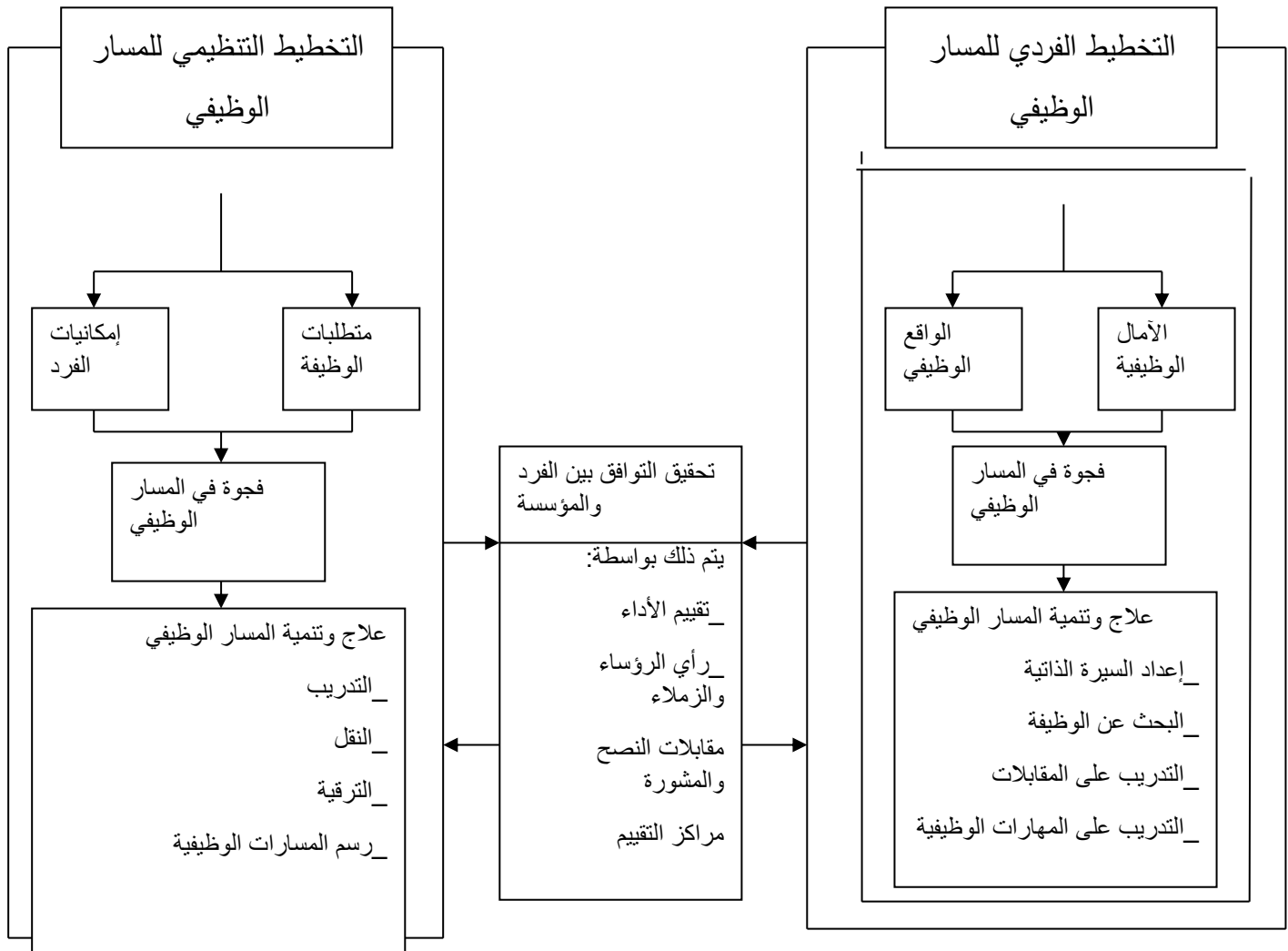
2-4-1. تخطيط المسار الوظيفي

يمكننا أن نعرف تخطيط المسار الوظيفي على أنه سلسلة العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وهي عبارة عن نظرة استشرافية للحياة المهنية أو الوظيفية لشاغل الوظيفة، والتي من خلالها يتحدد مستقبله الوظيفي من أجل مساعدته على تنمية قدراته وطموحاته (نقل، تحويل، ترقية الخ) بداية من شغوره للوظيفة حتى التقاعد وذلك لتحقيق أهداف الفرد (الرضا، التحفيز...) والمؤسسة معا.¹

¹حمّاش علي، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد الثامن، الجزائر، 2020، ص 96.

الفصل الأول: الجانب النظري لتأثير إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين

الشكل رقم (05): نموذج تخطيط المسار الوظيفي



المصدر: أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع،

مصر، 1995، ص 18.

2-4-2. إدارة المسار الوظيفي

تتضمن اتخاذ الخطوات اللازمة لتحقيق خطة المسار الوظيفي، وتركز بشكل عام أكثر على ما يمكن أن تفعله المنظمة لتشجيع تطوير المسار الوظيفي للموظفين. ويطلق مصطلح إدارة المسار الوظيفي على الدور الذي تقوم به المنظمة في مجال تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي للموظفين، ويشتمل هذا الدور على:¹

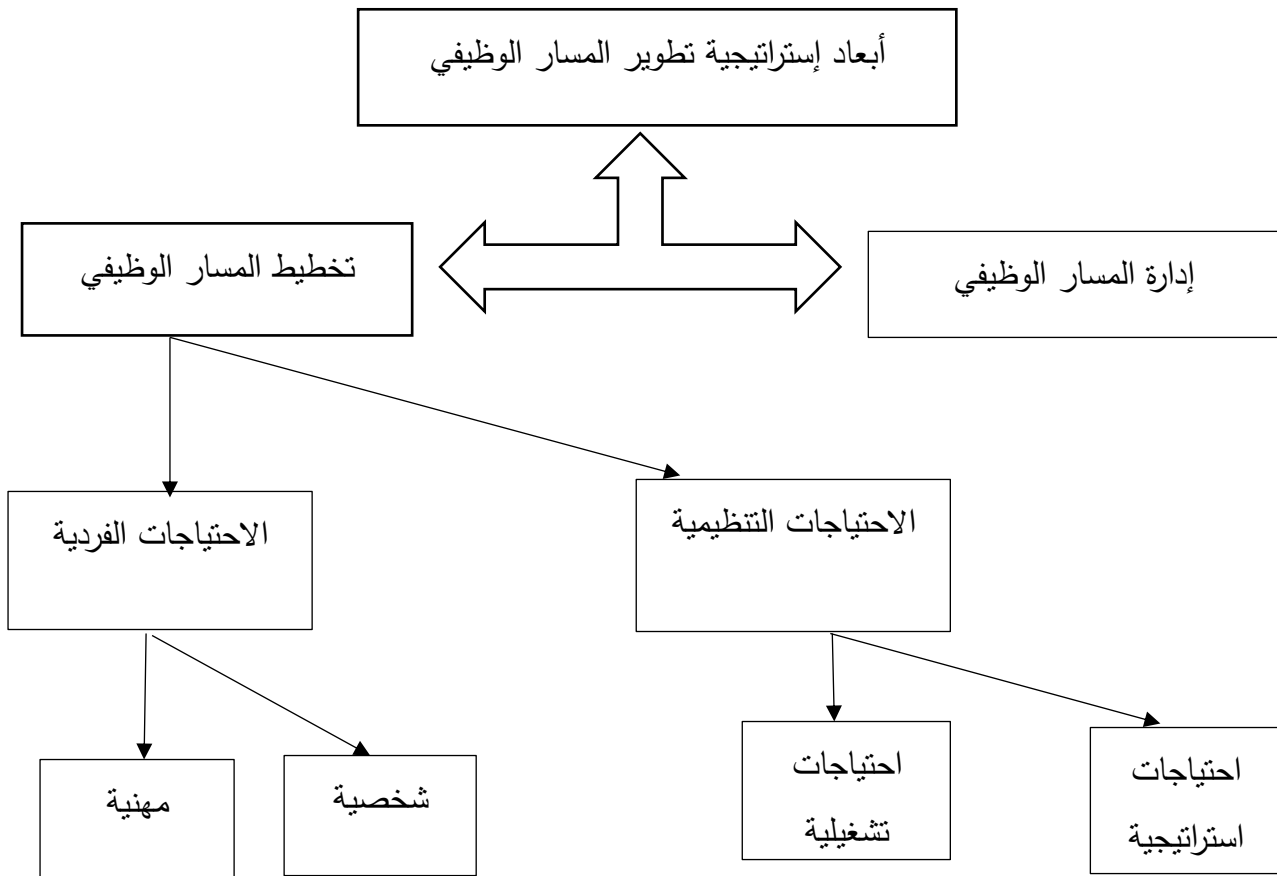
✓ تحقيق التنسيق والتكامل بين أنشطة إدارة الموارد البشرية؛

¹ ابن حمدون خديجة، بلعور سليمان، دور أبعاد تطوير المسار الوظيفي في تعزيز جودة الخدمات الصحية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مستشفى الطفولة والأمومة بغرداية، مجلة إضافات اقتصادية، العدد الأول، الجزائر، 2022، ص 312.

الفصل الأول: الجانب النظري لتأثير إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين

- ✓ تصميم مسارات الترقية لكل وظيفة أو مجموعة وظيفية؛
- ✓ إعداد دليل للمسارات الوظيفية يتضمن ما يحتاجه الموظفون من معلومات حول فرص الترقية؛
- ✓ نشر معلومات عن الفرص الوظيفية لكل الموظفين؛
- ✓ إعداد نظام دقيق لتقييم قدرات الموظفين ومهاراتهم؛
- ✓ إتاحة فرصة التدريب والتعليم؛

الشكل رقم (06): أبعاد إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي



المصدر: سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص 173

المطلب الثالث: أداء العاملين وتأثيره باستراتيجية تطوير الموارد البشرية

تهتم إستراتيجية تطوير الموارد البشرية بالعامل وتطويره وهذا ما ينعكس على أدائه، حيث أن كل من إستراتيجية التكوين، التدريب، الترقية وتطوير المسار الوظيفي لها تأثير مباشر على أداء العامل ومستوى إنجازه للعمل وهذا ما نعمل على عرضه في هذا المبحث.

الفصل الأول: الجانب النظري لتأثير إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين

أولاً: تأثير إستراتيجية التكوين على أداء العاملين

التكوين نشاط يهدف إلى تطوير قدرات القوى العاملة من خلال تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الجديدة اللازمة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في البيئة، إذا طبيعة التغيرات التي تمر بها المؤسسات حالياً، تكنولوجية وتنظيمية تستلزم مواءمة قدرات الموظفين مع ما يتطلبه من التطورات من أجل تحقيق تطلعات المؤسسة، كما أصبح إيجاد برامج التكوين المناسبة للموظفين في مختلف المؤسسات التكوينية المؤهلة أولوية قصوى، كما يعتبر العمل التكويني وظيفة تكميلية للتعيين، ولا يكفي اختيار المؤسسة تكوين الموظفين فقط، يدلا من ذلك يجب على هؤلاء الأفراد إعداد وتطوير قدراتهم لأداء الهام الموكلة إليهم، ومساعدتهم على اكتساب مهارات وعارف جديدة وتزويدهم بطرق جديدة لممارسة الأعمال وتحسين مهاراتهم، وللتكوين تأثيرات عديدة على أداء الموظفين أهمها ما يلي:¹

- ✓ إكساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل مناصب قيادية؛
- ✓ إكساب الفرد الخبرات والمعارف التي تؤهله إلى الارتقاء؛
- ✓ زيادة ثقة العاملين في أنفسهم نتيجة اكتساب معلومات وخبرات جديدة؛
- ✓ يشجع النمو الشخصي؛
- ✓ يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الحسنة وحل المشاكل بفعالية أكثر؛
- ✓ تطوير مهارات الاتصال شفها وكتابيا؛
- ✓ تخفيض كل من الغياب ودوران العمل؛
- ✓ توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها؛
- ✓ تنمية شعور الموظفين بالولاء للمنظمة؛
- ✓ تجديد وإثراء معلومات الموظفين في المؤسسة.

ثانياً: تأثير إستراتيجية التدريب على أداء العاملين

في الحقيقة فإن كل مؤسسة تحتاج إلى امتلاك عاملين على درجة عالية من الخبرة والمهارة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المخططة، والحفاظ على مكانتها السوقية، وهو ما يبرز أثر التدريب على أداء العاملين:²

¹ ثامر صالح، سعي عون علي، دور التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين، دراسة ميدانية على موظفي مديرية الإدارة المحلية بمقر ولاية الوادي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2019-2020، ص50.

² سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص152-153.

الفصل الأول: الجانب النظري لتأثير إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين

فالتدريب عملية تستهدف إجراء تغيير دائم في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، كما يستهدف رفع قدرات الأفراد والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز، ومن هذا المنطق يعتبر التدريب نشاطا حيويا في تحديد مستوى الكفاءة والفاعلية في أية مؤسسة.

التدريب لا يقتصر فقط على العاملين الجدد بل يمتد أيضا ليشمل العاملين القدامى، حيث يساعد العاملين على زيادة مستوى أداءهم للأعمال المسندة له مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج سواء في شكل كمي أو نوعي، بسبب زيادة المهارة والمعرفة عن العمل.

كما نلاحظ تأثير التدريب على أداء العاملين من خلال ما يلي:¹

✓ **المعلومات**، نجد أن التدريب يكسب الأفراد معلومات جديدة قد تكون معلومات عامة أو متخصصة في مجال العمل؛

✓ **القدرات**، فالتدريب يغطي القدرة الفنية، كاستخدام الأدوات المتاحة، وقد يغطي القدرة الذهنية التي تتمثل في استخدام هذه المعلومات أحسن استخدام؛

✓ **المهارات**، التدريب يتضمن المهارات السلوكية، مثل فهم الناس وكيفية إقامة علاقات جديدة معهم، والمهارات الذهنية كال تفكير الإبداعي، والقدرة على اكتشاف الفرص، والمهارات الشخصية، مثل المرونة والقدرة على التغيير والتغيير؛

✓ **الاتجاهات**، التدريب يؤثر في اتجاهات الأشخاص بحب العمل والولاء للمؤسسة التي يعملون بها؛

✓ **السلوك**، فالتدريب يؤدي إلى تغيير سلوك وتصرفات الأشخاص، بحيث يمكن أن يلاحظ بوضوح طان سلوك الفرد قد أصبح مختلفا، مهما كانت طبيعة هذا الاختلاف وفي اتجاه مرغوب به.

وكل تأثيرات التدريب تنعكس على أداء الموظف لعمله، بحيث يصبح قادرا على أداء المهام المكلف بها بشكل أفضل.

ثالثا: تأثير الترقية وتطوير المسار الوظيفي على أداء العاملين

إن تطوير المسار الوظيفي يحدد وبدقة الفروق الموجودة الفردية بين الموارد البشرية في المؤسسة، حيث يمكن من التحديد الدقيق لمواهبهم ودافعيتهم داخل العمل، مما يسمح بتشخيص الحاجات والطاقات المميزة، مما يسهل على المؤسسة اكتشاف وتوجيه الفرد وجهة صحيحة مشبعة للحاجات ومنتمية للمهارات ومحفزة

¹المغربي محمد فاتح محمود بشير، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، الطبعة الأولى، 2013، ص48

الفصل الأول: الجانب النظري لتأثير إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين

للطموحات وتقابل في ذات الوقت الاحتياجات التنظيمية بكفاءة، من خلال تحقيق التوافق بين مؤهلات المورد البشري مع متطلبات مختلف الوظائف.¹

يمكن القول ان الترقية هي العملية التي يتم بموجبها نقل الموظف من مستوى إلى مستوى وظيفي أعلى، حيث تتضمن زيادة في كل من الصلاحيات والمسؤوليات وحتى الواجبات، كما تؤثر الترقية على أداء العاملين حيث أن:²

- ✓ **الترقية تؤدي إلى تحسين الأداء**، تعتبر الترقية بمثابة أحد الدوافع النفسية التي تهتم الكثير من الأفراد العاملين ولو بدرجة متفاوتة وذلك يشعر الموظف بمستوى الطموح الذي دائما يسعى الفرد العامل إلى تحقيقه عن طريق تحسين مستوى أدائه وإعطاء العامل معنى ومضمون جديد؛
- ✓ **تتمين جهود الموظف أثناء مساره المهني**، وهو تقييم دوري ومستمر يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة غالبا ما تؤديه إلى الترقية في الدرجة أو الترقية في الرتبة وإلى منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين أداء الموظفين مما يجعله راضي عن الإدارة والوظيفة التي يعمل بها.

¹مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص178

²مقدم سعيد، الوظيفة العمومية والتطور من منظور تسيير الموارد البشرية والأخلاقيات المهنية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص245

اتضح من خلال عناصر هذا الفصل أن هناك علاقة بين تطوير الموارد البشرية وأداء العاملين في المؤسسة، فتطوير الموارد البشرية له أثر إيجابي على أداء العمال ورفع معنوياتهم باعتباره الشراع الذي يوجه أداء العاملين لما له من أهمية وضرورة قصوى.

تهدف أساليب تطوير الموارد البشرية من تكوين، تدريب، وكذلك ترقية وتطوير المسار الوظيفي إلى إصلاح أي خلل في أداء العاملين، فإذا تم تطبيقها بطريقة صحيحة وسليمة بدون أخطاء، سيكون لها أثر إيجابي على العامل مما يؤدي إلى تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة.

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط
مديرية التوزيع (بومرداس)

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديريةية التوزيع (بومرداس)

تمهيد

تعتبر مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز من أهم المؤسسات الرائدة في الجزائر، والتي يمتد نشاطها عبر كامل ربوع الوطن عن طريق كافة مديريات التوزيع المنتشرة في كامل ولايات الوطن، تقتصر هذه الدراسة على مديريةية التوزيع مديريةية بومرداس. فبعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى الجانب النظري لأثر استراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين؛ سنقوم في هذا الفصل بشرح الأداة التي اعتمدنا عليها في دراستنا الميدانية، بالإضافة إلى تقديم الأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها في هذه الدراسة في تحليل بيانات عينة الدراسة المتمثلة في الموظفين في مديريةية توزيع الكهرباء والغاز مديريةية بومرداس.

وانطلاقا مما سبق فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث عل النحو التالي:

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز؛

المبحث الثاني: الإجراءات الميدانية للدراسة؛

المبحث الثالث: تحليل وتفسير محاور الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديريةية التوزيع (بومرداس)

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

نتناول من خلال هذا المبحث تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ونشأتها، أهدافها، وظائفها، بالإضافة الى توضيح الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة، كما سنتطرق أيضا إلى تقديم مديريةية التوزيع لبومرداس بالإضافة الى هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول مؤسسة سونلغاز

إن مؤسسة سونلغاز هي مؤسسة وطنية تأسست في 5 جوان 1947، في إطار قانون التأمين والتي أصدرت في فرنسا بعد الحرب العالمية الثانية من بين المهام التي كلفت بها: الإنتاج، النقل، توزيع الكهرباء والغاز، والمعروفة باختصار (EGA).

قبل الاستقلال كانت مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر خاضعة لقوانين لا تتطابق مع متطلبات التسيير الديناميكي الضروري، وبعد الحصول على الاستقلال تم إصدار قانون 157/62 المؤرخ في 31 ديسمبر 1962 يحمل تجديد للقانون التشريعي والذي التزمت به كهرباء وغاز الجزائر من أجل إمكانية تغيير النظام وخلق طريقة تتماشى مع التنمية الاقتصادية ولهذا تحتم على الحكومة تغيير النصوص المتعلقة بتنظيم وتسيير كهرباء وغاز الجزائر للوصول وبكل جدية مطلوبة إلى الأهداف المسطرة.

بعد عملية التأمين المنجزة من طرف السلطات الجزائرية بداية من 1966 تأمين البنوك والمناجم قامت السلطات بإعلان المرسوم رقم 69/39 في 28 أوت 1969 بالجريدة الرسمية.

وفي أوت 1969 المنصوص على حل الهيئة العمومية EGA وحلت محلها المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز المسماة Sonelgaz.

في سنة 1971 توسعت صلاحيات المؤسسة إلى عمليات البيع، التركيب، صيانة الأجهزة المنزلية والكهربائية والغازية في إطار سياسة تغيير القطاع العمومي والاقتصادي.

في سنة 1979 إلى 1986 تميزت هذه الفترة بنقل وحدات العمل إلى الخارج حيث عرفت توسعات عالمية. من سنة 1986 إلى 1989:

- ✓ قوانين العلاقات الاجتماعية؛
- ✓ قوانين متعلقة بالاستقلالية؛
- ✓ أسلوب جديد لتسيير المؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع (بومرداس)

من أجل الوصول إلى تحقيق تنمية للإنتاج ولشبكات النقل والتوزيع سخرت سونلغاز كفاءات داخلية للتحقيق في مختلف الميادين ولهذا تم إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سنة 1980 وتم ذلك رسميا في سنة 1983 مما سمح بظهور ست مؤسسات جديدة وهي التالي:

- ✓ KAHIRIF : المؤسسة الوطنية لأشغال الكهرباء؛
- ✓ KAHRAKIB : المؤسسة الوطنية لأشغال تركيب الكهرباء؛
- ✓ KANAGAZ : المؤسسة الوطنية لإنجاز شبكة القنوات؛
- ✓ INGERA : المؤسسة الوطنية لأشغال الهندسة المدنية؛
- ✓ ETERKIB : المؤسسة الوطنية للتركيب الصناعي؛
- ✓ AMC : المؤسسة الوطنية لصناعة العداد الكهربائي.

في سنة 1991 غيرت مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط وأصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (E.P.I.C) بحكم القرار التنفيذي رقم 475/91 الصادر في 14 ديسمبر 1991 بينت المادة 6 من هذا القانون مهام المؤسسة وهي:

- ✓ التخطيط ومباشرة العمل في البرامج السنوية وضمان تمويل الحاجات الضرورية حسب النوعية؛
- ✓ صيانة، إصلاح وتجديد القواعد المطبقة على المعدات والمركبات الكهربائية والغازية؛
- ✓ ضمان التحكم في برامج تنمية المنشآت الكهربائية والغازية؛
- ✓ تحضير ومباشرة عمل السياسة التجارية وفق دفتر الشروط العامة.

في سنة 2002: تحولت مؤسسة الكهرباء والغاز إلى مؤسسة ذات أسهم (SPA) بحيث تم تقسيم رأسمال المؤسسة والذي يبلغ 150 مليار دينار جزائري إلى 150000 سهم قيمة كل سهم فيها 1.000.000 دج.

في سنة 2004: أصبحت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز عبارة عن مجمع HOLDING أو مجموعة مؤسسات، تم إعادة هيكلة الفروع بالنشاطات الرئيسية:

- ✓ سونلغاز إنتاج الكهرباء؛
- ✓ مسير شبكة النقل الكهربائي؛
- ✓ مسير شبكة نقل الغاز.

في سنة 2006: تمت هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت إلى أربع فروع:

- ✓ مؤسسة توزيع الوسط. SDC؛
- ✓ مؤسسة توزيع الجزائر العاصمة SDA؛

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع (بومرداس)

✓ مؤسسة توزيع الشرق SDE؛

✓ مؤسسة توزيع الغرب SDO.

المطلب الثاني: أهداف ووظائف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط وهيكلها التنظيمي

سننتظر في هذا المطلب إلى تحديد أهداف ووظائف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط وعرض هيكلها التنظيمي ومختلف أقسامه كما يلي:

أولاً: أهداف ومهام مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط

تهدف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز إلى ما يلي:

- ✓ ضمان إنتاج ونقل الطاقة الكهربائية؛
- ✓ ضمان التأمين والتوزيع العام للغاز مع احترام شروط الحماية بأقل تكلفة؛
- ✓ التخطيط باستخدام البرامج السنوية؛
- ✓ ضمان التمرينات المهمة لتنفيذ هذه البرامج؛
- ✓ إعداد مخططات للتطور الهيكلي للطاقة الكهربائية المأخوذة في مجال نشاطه إعداد واستخدام السياسة التجارية طبقاً لشروط العمل؛
- ✓ المساهمة في تحديد المعايير التطبيقية للمواد والتجهيزات الكهربائية والغازية وأيضاً الآلات المستعملة وحتى القياس والتعداد.

ثانياً: وظائف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط

تتمثل الوظائف الأساسية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فيما يلي:

1. الوظيفة التقنية: وتنقسم هذه الأخيرة إلى وظيفتين هما:

1-1 الهندسة: مهمتها تكمن في:

- ✓ تكلفة بتحقيق الإنتاج؛
- ✓ إنشاء الهياكل الخاصة بإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية؛
- 1-2 الاستغلال: تكلفة بتسيير الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية؛
- 2. الوظيفة التجارية: تكلفة ببيع الطاقة والتسيير المشتركين في شبكتها؛

هذه الوظائف الرئيسية تؤدي إلى خلق الوظيفة التالية:

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع (بومرداس)

3. الوظيفة الإدارية: مكلفة بتسيير الموارد البشرية والتسيير المالي وتسيير الأجهزة؛

4. وظيفة الدراسات والإرشادات (التوجيه): تقوم بدراسة اقتصادية وتخطيطية ودراسات تجارية والتنظيم ونظام المراقبة والتسيير

ثالثا: عرض الهيكل التنظيمي وتقديم أقسامه المختلفة

1. الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز



المصدر: وثائق المؤسسة

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع (بومرداس)

2. تقديم أقسام مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط

2-1 قسم العلاقات التجارية والتسويق

هذا القسم يضمن المراقبة في الميادين التالية: احترام إجراءات الربط الجديدة الخاصة بالزبون منذ طلب الزبون إلى غاية تلبية الخدمة، الأخذ بعين الاعتبار احتياجات الزبون، توجيه الإدارات نحو السياسات وكذا تقديم النصائح والتوجيه للزبائن.

2-2 قسم توزيع الكهرباء

تتمثل مهام قسم توزيع الكهرباء فيما يلي: تأطير البرامج وصيانة المراجع المعتمدة من قبل المصالح التقنية، إنشاء مخطط عام للإدارة المحلية ودراسة مخططات تطوير الشبكات.

2-3 قسم استخراج الغاز

تتمثل مهام قسم استخراج الغاز في وضع خدمات جديدة.

2-4 قسم دراسة أشغال الكهرباء والغاز

وتتمثل مهامه في إقامة برامج في ميدان العمل، دراسة الطلبات التي وصلت إلى مديرية مراقبة ومعالجة الشكاوى.

2-5 قسم تسيير نظام الإعلام الآلي

يقوم هذا القسم بتسيير مركز المعالجة الآلية وبرنامج التسيير على مستوى الإدارة المحلية، تأمين التسيير الحسن لمركز المعالجة لقسم الإعلام الآلي، تسيير مجموعة العتاد الآلي والأولويات على مستوى الإدارة.

2-6 قسم المالية والمحاسبة

تتمثل قسم المالية والمحاسبة فيما يلي: متابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية والحسابات البريدية، تسيير الخزينة بأحسن الطرق.

2-7 قسم المعاملات العامة

تتمثل مهام هذا القسم فيما يلي:

✓ بالنسبة للوسائل: ضمان السير الحسن للإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة، تحديث الملفات الهيكلية للإدارة ومتابعة وحراسة مباني المديرية؛

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديريةية التوزيع (بومرداس)

- ✓ بالنسبة للمشتريات: مساعدة الهياكل التنفيذية للمشتريات بالجملة، ضمان إدارة المجمع؛
- ✓ بالنسبة لمواقف السيارات: إعداد الإحصاءات، ضمان الفوائد المتصلة بموقف السيارات وضمان إدارة الوقود، التأمينات؛
- ✓ بالنسبة للوثائق والسجلات: تصنيف وإدارة السجلات وتنظيم مكتبة الإدارة، ضمان توفير المكتبة بالمستلزمات.

المطلب الثالث: تقديم مديريةية التوزيع لبومرداس

سنناول في هذا المطلب لمحة عن مديريةية التوزيع لبومرداس، ووظائفها وهيكلها التنظيمي كما يلي:

نشأت مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط جاء تطبيقها لأحكام القانون 02/01 المؤرخ في 5 فيفري 2002 المتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز عبر القنوات؛

إن التغيرات الاقتصادية الناتجة عن هذا القانون مكنت سونلغاز من التحول إلى مجمع يتكون من شركات تخصص في عدة مهن؛

نشأة فرع سونلغاز توزيع وسط بإيجاز (ش ت و) في جانفي 2006 كمؤسسة ذات أسهم تابعة لمجمع سونلغاز الواقع مقرها الاجتماعي في شارع محمد بوضياف بالبلدية يدخل في إطار سياسة التفرع التي انتهجها مجمع سونلغاز؛

كان شهر أفريل 2009 آخر محطة في مسار إعادة هيكلة مجمع سونلغاز حيث تمثلت في تغيير شارة أو علامة وتسمية المؤسسة حيث أصبحت تحمل اسم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بإيجاز (ش ت و)، وهي مؤسسة من بين شركات التوزيع الأربعة التابعة لمجمع سونلغاز؛

تتشكل من 15 مديريةية توزيع تغطي إقليم 14 ولاية: البلدية، البويرة، المدية، تيزي وزو، الجلفة، ورقلة، بسكرة، الوادي، الأغواط، غرداية، إليزي، تمنراست، تيبازة وبومرداس.

1. لمحة عن مديريةية التوزيع لبومرداس

مديرية توزيع الكهرباء والغاز لبومرداس هي مديريةية فرعية للمديرية العامة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط SDC، مهمتها توزيع الكهرباء والغاز لإقليم أو منطقة ولاية بومرداس، تقع على الطريق الوطني رقم 24 بومرداس، تقدر مساحتها بـ 1456.16 كلم² و 100 كلم² على طول الشريط الساحلي، والتي تضم 32 بلدية، حيث تتربع على سبع وكالات تجارية والتي تضم في نشاطها 50721 زبون في قطاع الغاز

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع (بومرداس)

و 186409 زبون في قطاع الكهرباء، كما لها أربعة مقاطعات للكهرباء وأخرى للغاز التي تضمن وتسهر على توزيع وضمان استمرارية الخدمات للزبائن.

2. وظائف مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لبومرداس

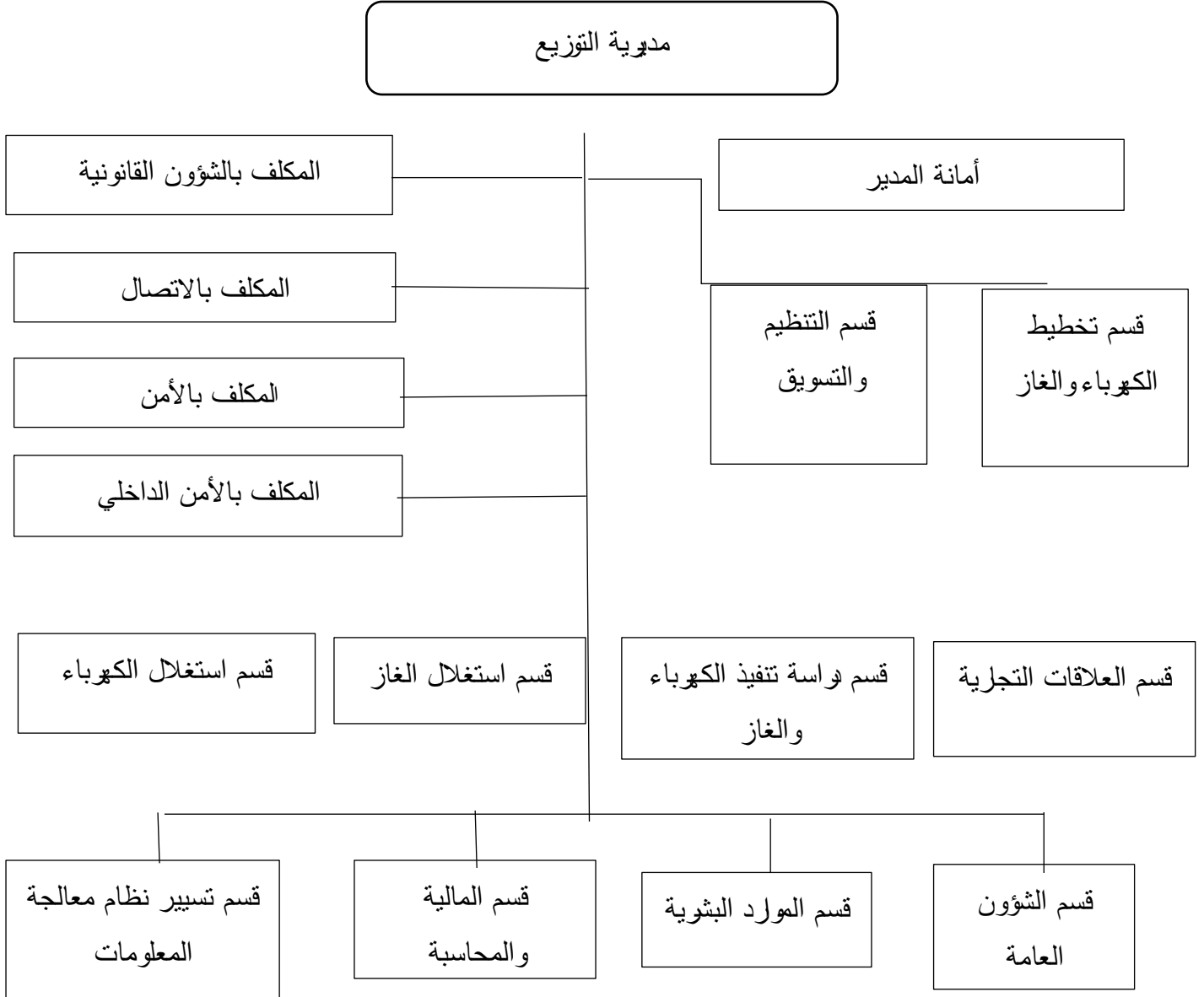
- ✓ المشاركة في بلورة لسياسة المديرية العامة المتعلقة بالخدمات المقدمة للزبائن؛
- ✓ تحقيق السياسة التجارية للمؤسسة ومحاولة تقديم صورة مثالية عن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط الأم؛
- ✓ إشباع حاجات الزبائن مع توفير أحسن الشروط للتكاليف والمواعيد؛
- ✓ ضمان التسيير الحسن للمورد البشري وتطويره وتوفير الوسائل المادية اللازمة لسير الوظائف؛
- ✓ توفير الحماية والأمن للأفراد والمعدات الضرورية لأغلب النشاطات.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع (بومرداس)

3. الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع ومصالحها

1-3 الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع



المصدر: وثائق المؤسسة

2-3 مصالح مديرية التوزيع

1-2-3 المكلف بالاتصال:

- ✓ تصميم وتنظيم المعلومات للجمهور والعملاء باستخدام وسائل الاعلام المناسبة (الكتيبات، الملصقات، الإذاعة المحلية...)، استنادا إلى سياسة من قبل المؤسسة؛
- ✓ المشاركة مع الإدارة العامة للتوزيع في الأحداث التجارية والتظاهرات؛
- ✓ المواضيع المقترحة من الإعلانات ومعلومات العملاء على أساس الملاحظات المحلية؛

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع (بومرداس)

✓ الحفاظ على صلة وثيقة مع وسائل الإعلام؛

2-2-3 المكلف بالشؤون القانونية:

✓ رعاية الهياكل القانونية للأعمال الإقليمية ومساعدة الهياكل في إدارة المشاكل ذات طابع قانوني؛

✓ إتباع تنفيذ قرار الهيئة التشريعية؛

✓ اتخاذ تدابير مناسبة لضمان تسديد الديون بكل أنواعها؛

✓ إضفاء الطابع الرسمي والسيطرة على الملفات المطالبة؛

✓ تعميم ونشر المعلومات ذات الطابع القانوني على حسب الحاجة؛

✓ المشاركة في صياغة المواصفات والعقود إلى لجنة الخطوط.

2-2-3 المكلف بالأمن:

✓ إنشاء جدول زمني للزيارات مع برنامج التوعية وتطوير البرنامج السنوي للإجراءات؛

✓ التحضير لاجتماعات (CHS) نيابة عن المدير الإقليمي؛

✓ زيارة المواقع (هياكل جديدة ومرافق موجودة)؛

✓ إعداد حوادث وهمية غاز وكهرباء مع الخدمات التقنية (فروع)؛

✓ تنفيذ جميع الإرشادات والمتطلبات المتعلقة بالنظافة والسلامة.

3-2-3 المكلف بالأمن الداخلي:

✓ المتابعة بشكل دائم لجميع جوانب لجميع جوانب السلامة الإقليمية الداخلية، الخدمات

التقنية كهرباء وغاز (المقاطعة) والخدمات التجارية والتقسيمات التجارية (فروع)؛

✓ إعداد الحسابات المقدمة في الوقت الحقيقي إذا حدث توتر على (SIE)؛

✓ القيام بالزيارات الدورية إلى هياكل المكتب الإقليمي لسيطرة الدولة على سلامة الجهاز

الداخلي؛

✓ تطوير خطة الأمن الداخلي (PSI) من المديرية الإقليمية بالتعاون مع المسؤول عن الوقاية

والنظافة لسلامة السلطات (ولاية، ...).

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديريةية التوزيع (بومرداس)

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمصلحة إدارة الموارد البشرية

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المصدر: وثائق المؤسسة

أولاً: تحليل الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية:

1. مصلحة تنمية الموارد البشرية والتموين ومهامها

- ✓ تحضير وتوجيه ومراقبة المؤسسة من مختلف الجوانب (التكوين، التوظيف، الترقية، ...)
- ✓ ضمان التنسيق ومراقبة الوظائف الإدارية وتسيير العمال؛
- ✓ فحص خطط تكوين الموارد البشرية وكذا تطوير خبراتهم والقواعد الخاصة بهيكل العمال؛
- ✓ ضمان مسك إحصائيات تكوين العمال وتحضير جداول التحكم الدورية؛
- ✓ تحليل وتجديد احتياجات التكوين ومساعدة المسيرين بتحديد الاحتياجات في التكوين؛
- ✓ تزويد المسيرين بالتحليل والمعلومات الأساسية للتحكم في تسيير الموارد البشرية وترجمتها إلى مخططات للعمال والتكوين؛
- ✓ وضع مخطط عملي للتكوين ومتابعة تحقيقه كمياً وكيفياً؛
- ✓ ضمان في إطار تحقيق مخطط التكوين بالوسائل الخاصة بالتكوين العملي؛
- ✓ ضمان الدراسات الخاصة بهندسة التكوين (تحسيني والمصادقة على دفتر الأعباء)؛

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع (بومرداس)

- ✓ مهمة تطوير الموارد البشرية، والمشاركة في الوضع العملي لمختلف مخططات الموارد البشرية؛
- ✓ ضمان إنجاز مخططات عمل فيما يخص التوظيف الداخلي وتحديد احتياجات التوظيف؛
- ✓ الأخذ على عاتق التحضير ومعالجة عمليات التقييم الدورية.

2. مصلحة التسيير الإداري للموظفين

تتمثل مهام مصلحة الإدارة في:

- ✓ تضمن التسيير الإداري للعمال وتحضير واستغلال الأجرة والسهر على إصدار أجرة العمال؛
- ✓ ضمان مسك الملفات الإدارية للعمال وتحضير تقرير العمل للمصلحة؛
- ✓ إنشاء ميزانية مراقبة التسيير وجدول التحكم فيما يخص الموارد البشرية؛
- ✓ ضمان المتابعة اليومية للبطاقة المعلوماتية للعمال؛
- ✓ ضمان متابعة ومراقبة شروط تطبيق نظام تسيير العمال؛
- ✓ وضع تحت تصرف السلطة العراقية الملاحظة في تطبيق النظام؛
- ✓ ضمان العلاقات مع مركز طب العمل؛
- ✓ السهر على وضع الإحصائيات لعمال مديرية التوزيع.

المبحث الثاني: الإجراءات الميدانية للدراسة

هذا المبحث يتناول مختلف الإجراءات المنهجية من خلالها يمكن أن نتعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسة من خلال الاستبانة ليتم بعدها تحليل وتفسير محاور الاستبانة، وبعدها اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية

سيتم في هذا المطلب التعرف على مجالات الدراسة لتناول بعدها أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة لتتعرف بعد ذلك على مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الدائمين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمؤسسة سونلغاز بومرداس.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع (بومرداس)

ثانيا: عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من بعض العاملين مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببومرداس والبالغ عددهم 40 عامل، حيث تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، ولقد قمنا بتوزيع 40 استمارة، إلا أنه تم استرجاع 30 استمارة.

الجدول رقم (02): الإحصائيات المتعلقة باستمارة الاستبيان

البيان	التكرار	النسب المئوية
الاستمارات الموزعة	40	%100
الاستمارات المسترجعة	30	%75
الاستمارات الملغاة	00	%00
الاستمارات الصالحة للدراسة	30	%75

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أدوات وأساليب الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض الأداة المستخدمة لمعرفة مدى تطبيق مؤسسة سونلغاز لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية والأساليب المستخدمة لذلك.

أولاً: أدوات الدراسة

تم في هذه الدراسة الاعتماد على مجموعة من الأدوات تتمثل في القابلة مع السيدة " بلواتي سعاد" مديرة قسم الموارد البشرية على مستوى مؤسسة سونلغاز، بالإضافة إلى الاستبيان لاعتباره الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق الأهداف المرغوبة من هذه الدراسة، يتكون استبيان هذه الدراسة من جزعين وهما:

الجزء الأول: ويشمل الأسئلة التي تخص السمات الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، السن، الفئة المهنية، الاقدمية، طريقة الالتحاق بالمؤسسة.

الجزء الثاني: يشمل محاور الدراسة، حيث تم طرح 25 سؤال مقسم على محورين:

المحور الأول: واقع إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسة، ويتكون هذا المحور من ثلاث أبعاد تم التطرق إليها في 18 سؤال.

المحور الثاني: مستوى أداء الأفراد في المؤسسة ويتكون من 7 اسئلة.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع (بومرداس)

وتجدر الإشارة إلى أن إجابات أفراد العينة على الاستبانة كانت حسب مقياس ليكارت الخماسي كالتالي:

الجدول رقم (03): مقياس ليكارت الخماسي في تحليل الاستبانة

الدرجة 1	الدرجة 2	الدرجة 3	الدرجة 4	الدرجة 5
[1.79-1]	[2.59-1.80]	[3.39-2.60]	[4.19-3.40]	[5-4.20]
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

وحسب هذا المقياس تم حساب المدى وتقسيمه على عدد الفئات المقياس $0.8 = 5/4$

ومن ثم الحصول على المتوسطات الحسابية النسبية التالية:

✓ من 1 إلى 1.79 يشير إلى غير موافق بشدة؛

✓ من 1.80 إلى 2.59 يشير إلى غير موافق؛

✓ من 2.59 إلى 3.39 يشير إلى محايد؛

✓ من 3.40 إلى 4.19 يشير إلى موافق؛

✓ من 4.20 إلى 5 يشير إلى موافق بشدة.

ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة

لمعالجة البيانات والعبارات الموضوعة في الاستبيان تم الاعتماد على برنامج spss الإصدار 20، حيث تم الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية متمثلة في:

✓ تحليل ثبات وصدق الاستبيان؛

✓ تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة المستجوبة؛

✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد استجابات مفردات عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان؛

✓ معامل الانحدار الخطي البسيط للإجابة على فرضيات.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع (بومرداس)

1. تحليل ثبات وصدق الاستبانة

✓ ثبات الدراسة

قمنا بتحليل ثبات الاستبانة في الجدول التالي:¹

الجدول رقم (04): تحليل ثبات الاستبانة

المحور	عدد فقرات	معامل الثبات الفاكرومباخ
التكوين	05	69,1%
التدريب	06	72,4%
الترقية وتطوير المسار الوظيفي	07	64,7%
أداء العاملين	07	82,0%
كل محاور الاستبيان	25	77,9%

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا تراوحت بين 64.7% و 82% أما لجميع فقرات الاستبيان بلغت قيمة معامل الثبات 77.9% وهي نسبة جيدة جداً، كما أن معامل الصدق للمحاور تراوح ما بين 40% و 89.2% نسبة جيدة وهذا ما يدل على صدق وثبات الدراسة.

1. صدق الدراسة

أ- الصدق الظاهري (المحكمين)

يقصد بها شمول الاستبيان على كل العناصر التي تدخل في التحليل، والتأكد من ملائمة فقرات قائمة الاستقصاء سواء من ناحية اللغوية أو المضمون، ومن أجل ذلك قمنا بعرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة ذو الخبرة في مجال البحث العلمي، من أجل إبداء رأيهم حول مدى وضوح عبارات وشكل الاستبيان.

ب- صدق الاتساق الداخلي

بعد التحقق من صدق الظاهري (المحكمين) قمنا بالتحقق من الاتساق الداخلي قصد إيجاد العلاقة ومدى اتساق كل مؤشر من مؤشرات القياس والبعد الذي ينتمي إليها، حيث قمنا بحساب الاتساق

¹ أنظر الملحق رقم 02 .

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع (بومرداس)

الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للبعد نفسه، من خلال الاعتماد على مقياس سبيرمان (SPEAMAN).

الجدول رقم (05): معاملات الارتباط بين فقرات المتغير التابع والدرجة الكلية

المتغير	الفقرات	معامل الارتباط	Sig
أداء العاملين	01	0.576	0.001
	02	0.449	0.013
	03	0.434	0.017
	04	0.153	0.418
	05	0.497	0.005
	06	0.736	0.000
	07	0.755	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

يبين الجدول اعلاه أن معاملات الارتباط بين فقرات المتغير التابع والدرجة الكلية للمتغير (أداء العاملين) كانت محصورة ما بين 0.153 و 0.755 هي كلها أكبر من 0.05، وبمستويات معنوية كلها أقل 0,05 ما عدى الفقرة 04 التي كانت 0.418، وبالتالي يمكننا استنتاج أن جميع الفقرات ترتبط بالدرجة الكلية للاستبيان ما عدى الفقرة 04.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

تناولت هذه الدراسة إستراتيجية تطوير الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين وتمت في مؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع مديرية بومرداس، حيث تم توزيع الاستبيان على 40 فرد في هذه المديرية واسترجاع 30.

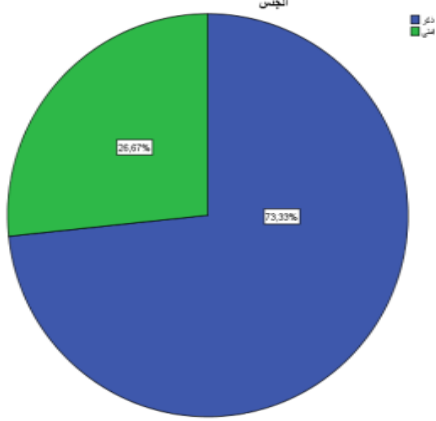
أولاً: خصائص مجتمع الدراسة

يمكن تلخيص خصائص الدراسة كما يلي:¹

¹ أنظر الملحق رقم 02 .

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع (بومرداس)

1. من حيث الجنس

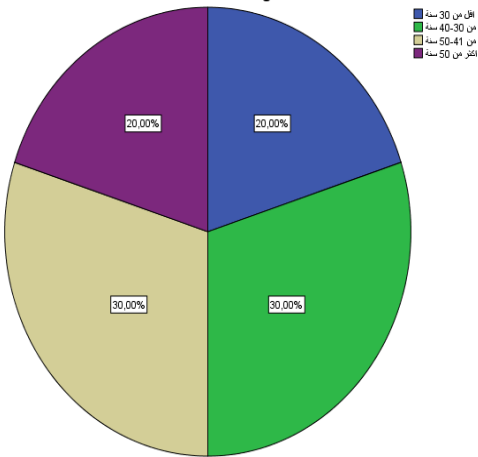
جدول رقم (06): تحليل خصائص العينة - الجنس		شكل رقم (10): تحليل خصائص العينة - الجنس	
الجنس	التكرارات	النسبة المئوية	
ذكر	22	3,73	
أنثى	8	7,26	
المجموع	30	0,100	

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بنسبة 73.3% لصالح الذكور العاملين في المؤسسة وبنسبة 26.7% لصالح الإناث وهذا بسبب طبيعة العمل في المؤسسة لأن استهلاك الكهرباء والغاز هو العمل في الميدان يتطلب جهد عضلي.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع (بومرداس)

2. من حيث العمر

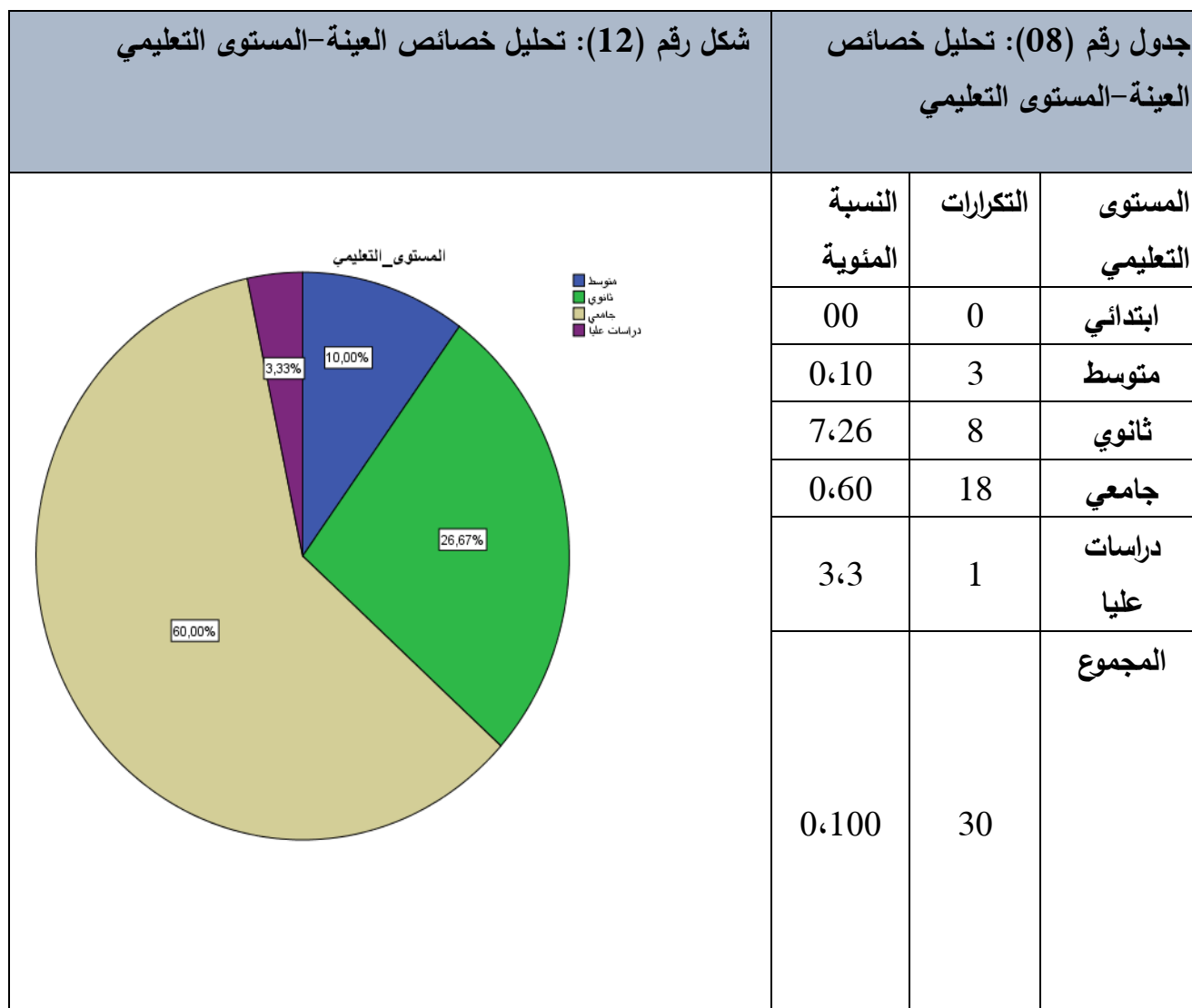
شكل رقم (11): تحليل خصائص العينة-العمر	جدول رقم (07): تحليل خصائص العينة-العمر		
	النسبة المئوية	التكرارات	العمر
	0,20	6	أقل من 30 سنة (من 20-30 سنة)
	0,30	9	من 31-40 سنة
	0,30	9	من 41-50 سنة
	0,20	6	أكثر من 50 سنة
	0,100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة يتوزعون حسب متغير العمر للفئة العمرية ما بين 40-31 سنة و 50-41 سنة بنسبة 30% بالتساوي، ثم الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 20 % وأكثر من 50 سنة، بنسبة 20 % بالتساوي.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع (بومرداس)

3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

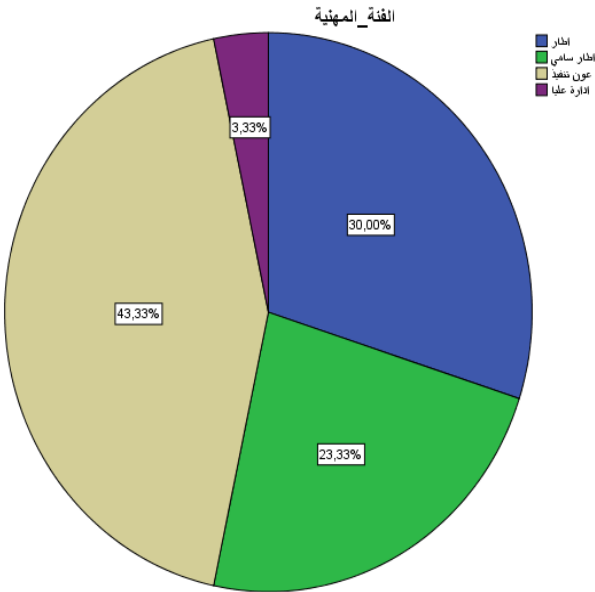


المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المستوى التعليمي بنسبة 60% لمستوى التعليمي جامعي، ثم تليها فئة مستوى ثانوي بنسبة 26.7 %، ثم تليها فئة الذين يملكون مستوى متوسط بنسبة 10%، ثم فئة الذين يملكون مستوى دراسات عليا بنسبة 3.3 %، وهذا قد يعود لطبيعة التوظيف التي تفرضه المؤسسة من أجل استقطاب العمال.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع (بومرداس)

4. توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية

شكل رقم (13): تحليل خصائص العينة-الفئة المهنية	جدول رقم (09): تحليل خصائص العينة-الفئة المهنية		
 الفئة_المهنية إطار إطار سامي عون تنفيذ إدارة عليا	النسبة المئوية	التكرارات	الفئة المهنية
	0,30	9	إطار
	3,23	7	إطار سامي
	3,43	13	عون تنفيذ
	3,3	1	إدارة عليا
	0,100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الفئة المهنية (المنصب) بنسبة 43.3% بالنسبة للموظفين الذين يملكون منصب عون تنفيذ وهي فئة المسيطرة، ثم فئة إطار بنسبة 30%، ثم تليها فئة إطار سامي بنسبة 23.3 % ثم أخيرا فئة إدارة عليا بنسبة 3.3 %.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع (بومرداس)

5. توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية

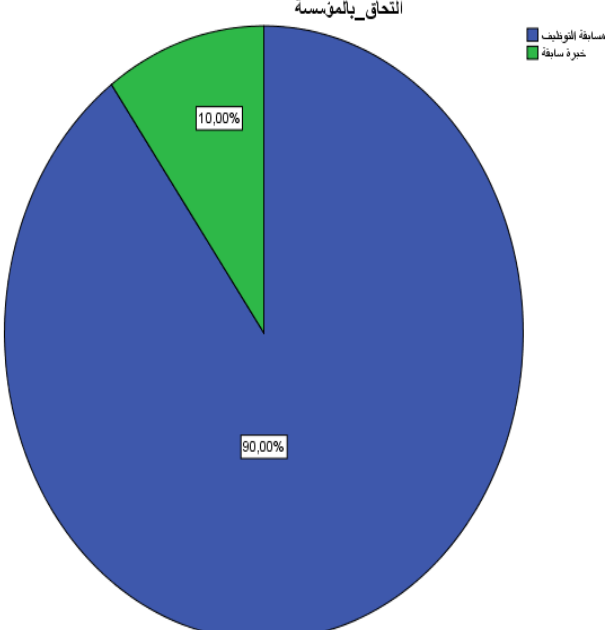
شكل رقم (14): تحليل خصائص العينة-الأقدمية	جدول رقم (10): تحليل خصائص العينة-الأقدمية		
الأقدمية ■ أقل من 5 سنوات ■ من 5-10 سنوات ■ من 10-15 سنة ■ أكثر من 15 سنة	النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية
	3,13	4	أقل من 5 سنوات
	3,33	10	من 5-10 سنوات
	7,26	8	من 10-15 سنة
	7,26	8	أكثر من 15 سنة
	0,100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الاقدمية بنسبة 33.3% بالنسبة للموظفين الذين يملكون من 5-10 سنوات، ثم فئة أكثر من 10 إلى 15 سنة بنسبة 26,7% ثم فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 26.7% ثم تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 13.3% وهذا قد يعود للاستقرار التي تفضله المؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع (بومرداس)

6. توزيع أفراد العينة حسب طرق الالتحاق بالمؤسسة

شكل رقم (15): تحليل خصائص العينة-حسب طرق الالتحاق بالمؤسسة	جدول رقم (11): تحليل خصائص العينة- طرق الالتحاق بالمؤسسة		
	النسبة المئوية	التكرارات	الفئة المهنية
	0,90	27	مسابقة التوظيف
	0,10	3	خبرة سابقة
	0	0	العلاقات الشخصية
	0,100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن كل أفراد العينة تقريبا يتوزعون حسب متغير طريقة الالتحاق بالمؤسسة بنسبة 90% انه يختارون الالتحاق بالمؤسسة عن طريق مسابقة التوظيف، اما 10 % يختارون الالتحاق عن طريق خبرة سابقة.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديريةية التوزيع (بومرداس)

المبحث الثالث: تحليل وتفسير محاور الدراسة

المطلب الأول: استراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسة

أولاً: واقع استراتيجية التكوين في المؤسسة

جدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع استراتيجية التكوين في

المؤسسة

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	درجة الموافقة
فقرة 01	23,4	774,0	04	موافق بشدة
فقرة 02	37,4	556,0	02	موافق بشدة
فقرة 03	60,4	621,0	01	موافق بشدة
فقرة 04	33,4	479,0	03	موافق بشدة
فقرة 05	13,4	571,0	05	موافق
التكوين	4.33	0.60	/	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن فقرات المحور كانت في اتجاه موافق بشدة باستثناء الفقرة 05 التي جات في اتجاه موافق بمتوسط حسابي 4.13، أما عن النتيجة العامة فقد كانت في اتجاه موافق بشدة حيث بلغ متوسط حسابي 4.33 وانحراف معياري قدره 0.60 وهو هذا يدل على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للتكوين وتقوم بوضع برامج تكوينية اللازمة مما جعل الرضا ممتاز من قبل العاملين على برامج التكوينية. حيث تعطي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز أهمية بالغة للتكوين فهي تسعى من خلاله إلى توفير اليد العاملة المؤهلة، فهي تعمل على تطوير مهارات العاملين والرفع من قدراتهم، الأمر الذي يمكنها من تحقيق أهدافها.¹

¹أنظر الملحق 02.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع (بومرداس)

فتكوين العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز يشمل عدة أوجه من بينها:¹

✓ التكوين المهني

مخصص للأفراد الذين يؤدون الوظيفة الحالية، بحيث يستقبل العمل المهارات التي تمكنه من التطور في وظيفته.

✓ التكوين المخصص

هذا التكوين مخصص للأفراد الذين يشغلون مناصب معينة جديدة عليهم داخل المؤسسة، قد يكون هذا التكوين داخلي، أي داخل المؤسسة أو خارجي من خلال التعاقد مع مؤسسة أخرى.

✓ إعادة التدوير

هذا النوع متعلق بالعمال الذين يجب عليهم تغيير مناصبهم، لأسباب مرضية مثلاً.

¹وثائق المؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع (بومرداس)

ثانيا: واقع استراتيجية التدريب في المؤسسة

جدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع استراتيجية التدريب في

المؤسسة

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	درجة الموافقة
فقرة 01	97,3	765,0	06	موافق
فقرة 02	27,4	740,0	05	موافق بشدة
فقرة 03	57,4	504,0	01	موافق بشدة
فقرة 04	57,4	568,0	02	موافق بشدة
فقرة 05	40,4	563,0	04	موافق بشدة
فقرة 06	50,4	630,0	03	موافق بشدة
التدريب	4.38	0.628	/	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل فقرات المحور كانت في اتجاه موافق بشدة باستثناء الفقرة 01 التي جات في اتجاه موافق بمتوسط حسابي 3.97، أما عن النتيجة العامة فقد كانت في اتجاه موافق بشدة حيث بلغ متوسط حسابي 4.38 وانحراف معياري قدره 0.628 وهو هذا يدل على أن اجابات افراد عينة الدراسة كانت في اتجاه موافق بشدة، وهذا يدل على ان المؤسسة تقوم بدورات التدريبية فعالة تساعد العاملين في اكتساب المعرفة وتحفيزهم نحو الأفضل.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع (بومرداس)

حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق إجراءات التدريب يجب عليها أن تستعين بمجموعة من الوسائل المتمثلة في الوسائل الداخلية، الخارجية المادية والبشرية. تتمثل الوسائل الداخلية والخارجية التي تستعين بها المؤسسة:¹

✓ الوسائل الداخلية

تكون أنشطة التدريب في مكان العمل في المؤسسة، وفي البنايات التي وجدت لغرض التدريب ومن المؤسسات التدريبية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز نجد مركز بن عكنون المختص في التدريب والتسيير، المدرسة التقنية بالبلدية وعين مليلة.

✓ الوسائل الخارجية

بالإضافة إلى الوسائل الداخلية تلتجأ المؤسسة إلى الوسائل الخارجية والمتمثلة في المراكز داخل المؤسسات الأخرى والمجمعات بين المؤسسات.

¹ وثائق المؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع (بومرداس)

ثالثا: واقع استراتيجية الترقية وتطوير المسار الوظيفي في المؤسسة

جدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع الترقية وتطوير المسار الوظيفي

في المؤسسة

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	درجة الموافقة
فقرة 01	77,4	430,0	01	موافق بشدة
فقرة 02	60,3	814,0	07	موافق
فقرة 03	17,4	699,0	04	موافق
فقرة 04	80,3	887,0	06	موافق
فقرة 05	07,4	785,0	05	موافق
فقرة 06	53,4	507,0	02	موافق بشدة
فقرة 07	30,4	702,0	03	موافق بشدة
الترقية وتطوير المسار الوظيفي	4.17	0.689	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل فقرات المحور كانت في اتجاه موافق وموافق بشدة حيث كانت

النتيجة العامة للمحور اتجاه موافق بمتوسط حسابي 4.17 وانحراف معياري متوسط قدره 0.689 وهو هذا

يدل على الاهتمام الكبير للمؤسسة بنظام الترقية تطوير المسار الوظيفي للعاملين.

الترقية تعمل على إعادة التركيب في جودة وقيمة العمل وكفاءة العامل بصفة عامة.¹

¹ وثائق المؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديريةية التوزيع (بومرداس)

والمفهوم من الترقية هو التطور في الفئات (الانتقال من فئة إلى أخرى بشكل تصاعدي) داخل نفس منصب العمل، والذي يترجم بتغيير في المستوى الأفقي وذلك بالرجوع إلى تصنيفات في مناصب العمل.¹

جدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير المستقل

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	درجة الموافقة
التكوين	4.33	0,6	02	موافق بشدة
التدريب	4.38	0,628	01	موافق بشدة
الترقية وتطوير المسار الوظيفي	4.17	0,689	03	موافق
استراتيجية تطوير الموارد البشرية	4.29	0.628	/	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

¹أنظر الملحق رقم 2.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديريةية التوزيع (بومرداس)

المطلب الثاني: واقع تقييم الأداء في المؤسسة

جدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع تقييم أداء العاملين في

المؤسسة

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	درجة الموافقة
فقرة 01	57,4	504,0	01	موافق بشدة
فقرة 02	33,4	479,0	03	موافق بشدة
فقرة 03	93,3	691,0	04	موافق
فقرة 04	33,3	844,0	07	محايد
فقرة 05	50,4	509,0	02	موافق بشدة
فقرة 06	57,3	194,1	05	موافق بشدة
فقرة 07	37,3	326,1	06	محايد
تقييم أداء العاملين	3.94	0.792	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول وانطلاقاً من النتيجة العامة للمتوسط الحسابي الذي قدر ب 3.94 وانحراف المعياري 0.792، فإنه يوجد رضا عالي لدى الافراد في طريقة عمل المؤسسة، لكنه يبقى يحتاج دائماً الى مزيد من التطوير وتحسين الاستراتيجيات والبرامج في تطوير الموارد البشرية الذي حتما سينعكس ايجاباً على أداء العمال بصفة خاصة وصورة المؤسسة بصفة عامة، لذلك فإن الاهتمام بالفرد هو الاستثمار الحقيقي الذي من خلاله ستمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها وطموحاتها، حيث تقوم مؤسسة سونلغاز

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع (بومرداس)

بتحديد أهداف تقييم الأداء، وقد وضع لنظام تقييم الأداء المعمول به في المؤسسة مجموعة من الأهداف

وذلك مم أجل النهوض بأداء العاملين إلى مستوى التحدي لمحيطها، والمتمثلة فيما يلي:¹

✓ خلق آلية تنسيق واتصال مباشرة بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل دائم وعلى جميع

المستويات الإدارية والوظيفية؛

✓ إنشاء بنك للمعلومات من المهارات التي يديها العامل في أداءه لعمله؛

✓ كشف جوانب القوة والضعف لدى العمال في المؤسسة وتدريبها ضمن استمارة تقييم نموذجية

ملائمة لكل مستوى وظيفي وإداري؛

الجدول رقم (17): معامل الارتباط بين تطوير الموارد البشرية وأداء العاملين

المتغير	الأبعاد	معامل الارتباط R	مستوى معنوية Sig	معامل التحديد R ²
تطوير الموارد البشرية	التكوين	0.894	0.000	0.174
	التدريب	0.833	0.000	0.077
	الترقية وتطوير المسار الوظيفي	0.842	0.000	0.226

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبيان (التكوين، التدريب، الترقية وتطوير المسار

الوظيفي) والدرجة الكلية للاستبيان (استراتيجية تطوير الموارد البشرية) كانت محصورة بين 0.833

و 0.849 هي كلها أكبر من 0.05 وبمستوى معنوية أقب من 0.005 وبالتالي يمكننا استنتاج أن جميع

أبعاد المتغير المستقل ترتبط بالدرجة الكلية للاستبيان ارتباطا قويا.

¹وثائق المؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع (بومرداس)

الجدول رقم (18): معاملات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

Sig	معامل الارتباط	استراتيجية تطوير موارد البشرية أداء العاملين
0.015	0.441	

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

يبين الجدول اعلاه أن المتغير المستقل متمثل في استراتيجية التطوير مرتبط مع متغير التابع المتمثل في أداء العاملين بنسبة 0.441 اي 44.1% وتعتبر علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين.

المطلب الثالث: تحليل الارتباط

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في تحليل ارتباط استراتيجية تطوير الموارد البشرية وأداء العاملين بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بولاية بومرداس، حيث تم تقسيم الفرضية الرئيسية التي تنص على "وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين استراتيجية تطوير الموارد البشرية وأداء العاملين في مؤسسة سونلغاز" إلى ثلاث فرضيات فرعية على النحو التالي:

- ✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) أثر استراتيجية التكوين على أداء العاملين؛
- ✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين؛
- ✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر استراتيجية الترقية وتطوير المسار الوظيفي على أداء العاملين.

من أجل اختبار هذه الفرضيات يجب ضمان ملائمة البيانات لتحليل الانحدار والتوزيع الطبيعي، ومن أجل ذلك لابد من التأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة (Multi-collinearity) لتحليل انحدار وهنا سنقوم بحساب معامل تضخم التباين (FIV-factory inflation variance) (وإجراء اختبار للتباين المسموح (Tolérance) لكل بعد من أبعاد المتغيرات المستقلة، والقاعدة العامة تقول انه يجب أن يكون معامل تضخم التباين للمتغيرات المستقلة أن لا يتجاوز (10) وقيمة التباين المسموح به أن تزيد عن (0.05)، من أجل تحقيق عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة، ومن أجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات يتم إجراء اختبار لمعامل التواء (Skewness) للمتغيرات المستقلة، ويجب أن يكون محصورة ما بين (1) و (-1).

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديريةية التوزيع (بومرداس)

في الجدول التالي نقدم نتائج اختبار معامل التضخم التباين المسموح به ومعامل الالتواء:¹

الجدول رقم (19): نتائج اختبار معامل التضخم التباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح Tolérance	معامل تضخم التباين FIV	معامل التواء Skewness
استراتيجية التكوين	464,0	157,2	686, -
استراتيجية التدريب	586,0	706,1	043,0
استراتيجية الترقية وتطوير المسار الوظيفي	541,0	848,1	465, -

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (19) أن قيم معامل تضخم التباين (FIV) لجميع الأبعاد المستقلة (التكوين، التدريب، الترقية وتطوير المسار الوظيفي) تقل عن (10) حيث تراوحت بين (706.1 و 2.157)، بالإضافة إلى أن قيم التباين المسموح (Tolérance) جاءت أكبر من (0.05) حيث تراوحت بين (0.464 و 0.568)، ومنه نستنتج عدم وجود ارتباط عالي بين أبعاد المتغير المستقل كما نلاحظ أيضا أن قيمة معامل الالتواء (Skewness) لجميع متغيرات أقل من 1 إذن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (اعتدالية البيانات).

✓ نتائج تحليل الارتباط

من أجل اختبار الفرضيات ومعرفة مدى قبولها أو رفضها تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية:

نقبل الفرضية الصفرية: إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أكبر من 0.05

نرفض الفرضية الصفرية: إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أقل من 0.05

✓ **الفرضية الفرعية الأولى**، التي مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية

($\alpha \leq 0.05$) أثر استراتيجية التكوين على أداء العاملين.

يمكن تلخيص نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر استراتيجية التكوين على أداء العاملين في الجدول التالي:²

¹ انظر الملحق رقم 2 .

² انظر الملحق رقم 2 .

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع (بومرداس)

الجدول رقم (20): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر استراتيجية التكوين على أداء العاملين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	409,0	1	409,0	229,2	0,000
الخطأ	138,5	28	183,0		
الإجمالي	547,5	29			
R= 0.272 R ² = 0.174					

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

من خلال الجدول اعلاه يتبين ان قيمة $F = 229.2$ التكوين المحسوبة، ومستوى الدلالة هي 000 $SIG = 0$. اقل من مستوى المعنوي المفروض $0.05 \leq SIG$ ، ومنه نقبل الفرضية الأولية وجود أثر للتكوين على أداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط قيمته $R = 0.272$ ، الذي يفسر أن التكوين مرتبطة مع أداء العاملين بنسبة 27.2 %

كما بلغ معامل التحديد: $R^2 = 0.174$ وهذا ما يدل على قدرة المتغير المستقل (التكوين) على تفسير ما نسبته 17.4 % من الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع (تقييم الاداء)، ويبقى ما قيمته 82.6 % (تفسره المتغيرات أخرى، وبالتالي يمكننا استنتاج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 $SIG \leq$ بين التكوين وأثره على أداء العاملين.

✓ **الفرضية الثانية**، التي تنص على أن يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للتدريب على أداء العاملين. يمكن تلخيص أهم نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في الجدول التالي:¹

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	319,0	1	319,0	2,321	090,0
الخطأ	844,3	38	137,0		
الإجمالي	163,4	39			
R= 0.277 R ² = 0.077					

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

¹أنظر الملحق رقم 2 .

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع (بومرداس)

من خلال الجدول اعلاه يتبين ان قيمة $F = 321.2$ التدريب المحسوبة، ومستوى الدلالة هي 009 $SIG = 0.05$ ، اقل من مستوى المعنوي المفروض $SIG \leq 0.05$ ، ومنه نقبل الفرضية الأولية وجود أثر للتدريب على أداء العاملين.

حيث بلغ معامل الارتباط قيمته $R = 0.277$ ، الذي يفسر أن التدريب مرتبط مع الاداء بنسبة 27.7 % كما بلغ معامل التحديد: $R^2 = 0.077$ وهذا ما يدل على قدرة المتغير المستقل (التدريب) على تفسير ما نسبته 7.7 % من الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع (أداء العاملين)، ويبقى ما قيمته (92.3%) تفسره المتغيرات أخرى، وبالتالي يمكننا استنتاج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) $SIG \leq$ بين التدريب وأثره على تقييمه لأداء العاملين.

✓ **الفرضية الثالثة**، التي تنص على أنه توجد أثر ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية الترقية وتطوير المسار الوظيفي على تقييم اداء العاملين.

نقوم بتلخيص نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر استراتيجية الترقية وتطوير المسار الوظيفي على أداء العاملين في الجدول التالي:¹

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر لاستراتيجية الترقية وتطوير المسار الوظيفي على اداء العاملين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	243,1	1	243,1	8.181	0,000
الخطأ	254,4	28	152,0		
الإجمالي	497,5	29			
R= 0.476 R ² = 0.226					

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

من خلال الجدول اعلاه يتبين ان قيمة $F = 181.8$ الترقية وتطوير المسار الوظيفي المحسوبة، ومستوى الدلالة هي 0.000 $SIG = 0.05$ ، اقل من مستوى المعنوي المفروض $SIG \leq 0.05$ ، ومنه نقبل الفرضية الأولية وجود أثر للترقية وتطوير المسار الوظيفي على أداء العاملين.

✓ حيث بلغ معامل الارتباط قيمته $R = 0.476$ ، الذي يفسر أن الترقية وتطوير المسار الوظيفي مرتبطة مع أداء العاملين بنسبة 47.6 %؛

¹أنظر الملحق رقم 2 .

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع (بومرداس)

✓ كما بلغ معامل التحديد: $R^2 = 0.226$ وهذا ما يدل على قدرة المتغير المستقل (الترقية وتطوير المسار الوظيفي) على تفسير ما نسبته % (22.6) من الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع (أداء العاملين)، ويبقى ما قيمته (77.4%) تفسره المتغيرات أخرى.

وبالتالي يمكننا استنتاج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $SIG \leq 0.05$ بين الترقية وتطوير المسار الوظيفي وأثره على تقييمه لأداء العاملين.
من خلال اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية المتعلقة بأثر إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين النتائج جات كما يلي:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \leq \alpha$) أثر التكوين على أداء العاملين "من خلال الفرضية الفرعية الأولى"؛

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \leq \alpha$) أثر التدريب على أداء العاملين "من خلال الفرضية الفرعية الثانية"؛

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \leq \alpha$) أثر الترقية وتطوير المسار الوظيفي

✓ على أداء العاملين "من خلال الفرضية الفرعية الثالثة".

يمكننا استنتاج بقبول الفرضية الرئيسية التي تنص على انه يوجد أثر دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \leq \alpha$) بين استراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع (بومرداس)

خلاصة

تعرفنا في هذا الفصل على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز التي تكتسي أهمية جد بالغة، فمن خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها وبعد تحليل المعلومات التي تم جمعها بعد توزيعنا لأربعين استبانة على المؤسسة محل الدراسة ، والتي تم استرجاع ثلاثين منها مرفقة بأجوبة الموظفين في المؤسسة وبعدما قمنا بتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20 ، حيث توصلنا إلى أن إستراتيجية تطوير الموارد البشرية تؤثر على أداء العاملين بدرجة متوسطة تقدر ب 44.1% أما عناصر إستراتيجية تطوير الموارد البشرية فكل عنصر يختلف في مدى تأثيره على أداء العاملين حيث بلغت نسبة الارتباط بين التكوين وأداء العاملين 27,2 %، كما بلغت 27,7% بين التدريب وأداء العاملين و بلغت نسبة 47,6% بين الترقية وأداء العاملين.

خاتمة

خاتمة

بهذا تكون دراستنا حول أثر استراتيجية تطوير الموارد على أداء العاملين داخل المؤسسة قد وصلت إلى نتائج يمكن الرجوع إليها في البحوث العلمية القادمة في مجال الموارد البشرية، حيث أن كل أسلوب من أساليب تطوير الموارد البشرية يمكن البحث والتعمق فيه، وذلك لأن موضوع تطوير الموارد البشرية هو موضوع واسع وهادف، ويمكن الاستعانة به لمعالجة مختلف المشكلات التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية بصفة عامة.

إن استراتيجية تطوير الموارد البشرية لها أثر واضح على المؤسسة بصفة عامة وعلى أداء العاملين بصفة خاصة، إذ تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية مما يؤدي الارتقاء بمستوى أداء العاملين إلى مستوى يسمح لهم بمواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في سوق العمل. فالاهتمام بهذه الاستراتيجية أمر ضروري على المؤسسة اعتبارا لأهمية هذا المورد الذي يعتبر من أهم أصولها.

أولا: نتائج الدراسة

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، والتي يمكن تصنيفها إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية:

1. النتائج النظرية

من بين النتائج النظرية التي تم التوصل إليها من هذه الدراسة نجد:

- ✓ تولي إدارة الموارد البشرية اهتماما كبيرا بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها؛
- ✓ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تضمن تحقيق التوافق بين مختلف برامج التنمية والتطوير داخل المؤسسة؛
- ✓ الأداء هو مقياس للحكم على الجهد المبذول من قبل العاملين في المؤسسة؛
- ✓ الأداء هو نتاج للعلاقة بين الجهد، القدرات وإدراك الدور؛
- ✓ يساعد تقييم الأداء على التعرف على الجوانب السلبية والإيجابية في أداء العاملين؛
- ✓ تعتبر عملية تقييم الأداء أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية؛
- ✓ تتضمن إستراتيجية تطوير الموارد البشرية العديد من الأساليب أهمها إستراتيجية التكوين التي تعمل على التطوير والرفع من إمكانيات العاملين، بالإضافة إلى التدريب، الترقية وتطوير المسار الوظيفي؛

خاتمة

✓ إستراتيجية تطوير الموارد البشرية لها أثر كبير على أداء العاملين إذ تعمل على تزويد الأفراد بالقدرات والمعلومات التي تمكنهم من أداء أعمالهم الحالية والمستقبلية بكفاءة ومهارة.

2. النتائج التطبيقية

بعد القيام بالدراسة الميدانية للموضوع من خلال الاستبيان الموجه لفئة من العمال في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (بومرداس) وتحليل تلك النتائج عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS يمكن تلخيص أهم النتائج التي تم التوصل إليها في النقاط التالية:

- ✓ اهتمام المؤسسة بالموارد البشري والعمل على تطويره من خلال تبنيها لاستراتيجية التكوين، التدريب، الترقية وتطوير المسار الوظيفي؛
- ✓ اهتمام المؤسسة بتقييم أداء عمالها، بالإضافة إلى رضا العمال عن طريقة عمل، لكنها تبقى دائماً تحتاج إلى المزيد من التطوير وتحسين الإستراتيجيات في تطوير الموارد البشرية؛
- ✓ المؤسسة تولي اهتمام كبير للتكوين ووضع البرامج التكوينية المناسبة مما أدى إلى ارتفاع رضا العاملين وتحسين أداءهم؛
- ✓ قيام المؤسسة بدورات تدريبية فعالة تساعد العاملين في اكتساب المعرفة وتحسينهم نحو الأفضل؛
- ✓ تهتم المؤسسة باستراتيجية الترقية أكثر من الإستراتيجيات الأخرى وهذا ما تم استنتاجه من أجوبة العاملين؛
- ✓ توجد علاقة ارتباط موجبة طردية بين تطوير الموارد البشرية وأداء العاملين حيث بلغ معدل الارتباط 44.1%.

ثانياً: اختبار الفرضيات

تم من خلال هذه الدراسة التوصل إلى:

- ✓ **الفرضية الأولى** "لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية أثر إيجابي على أداء العاملين" فرضية صحيحة، حيث أن استراتيجية تطوير الموارد البشرية تساهم في رفع مستوى الأداء وأن لها دور في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة وتطوير مهاراتهم.
- ✓ **الفرضية الثانية** "توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية تطوير الموارد البشرية وأداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع بومرداس".
- فرضية خاطئة فحسب النتائج المتوصل إليها هناك علاقة ارتباط متوسطة بين تطوير الموارد البشرية وأداء العاملين.

ثالثا: التوصيات

بناء على الدراسة التي قمنا بها والنتائج المتوصل إليها الآن يمكننا تقديم بعض التوصيات لمؤسسة سونلغاز (مديرية بومرداس):

- ✓ العمل على تكوين وتدريب العاملين للرفع من مستوى أداءهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ اختيار المكونين الأكثر كفاءة لتنفيذ البرامج التكوينية وتشجيع الأفراد للالتحاق بهذه البرامج؛
- ✓ العمل على التقييم المستمر لأداء الموارد البشرية؛
- ✓ تطبيق سياسة الترقية والتركيز عليها بما أنها تؤثر بصفة مباشرة على الأداء؛
- ✓ توفير جميع الوسائل اللازمة لتطوير الموارد البشرية داخل المؤسسة؛
- ✓ التركيز على المورد البشري باعتباره أهم مورد في المؤسسة؛

رابعا: آفاق البحث

من خلال هذه الدراسة تبين أن هناك جوانب يمكن بالتعمق فيها، نقترحها لتكون مواضيع لبحوث ودراسات قادمة، ومنها:

- ✓ أساليب تطوير الموارد البشرية المعاصرة؛
- ✓ دور تقييم الأداء في زيادة تنافسية المؤسسة؛
- ✓ دور التكوين في تحسين الإنتاجية في المؤسسة؛
- ✓ مدى تقييم مستوى التكوين في المؤسسات الجزائرية.

قائمة المراجع

1. أبوشیخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2000.
2. أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1995.
3. الخطيب أحمد، الخطيب رداح، التدريب الفعال، جدارا للكتاب العالمي، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.
4. الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، 2007.
5. الطاوي سليمان محمد، الوجيز في القضاء الإداري، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى.
6. أطائي يوسف حليم، الفضل مؤيد عبد الحسين، العبادي هاشم فوزي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006.
7. العزاوي نجم عبد الله، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
8. القريوتي محمد قاسم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
9. المغربي محمد فاتح محمود بشير، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، الطبعة الأولى، 2013.
10. الهيتي خالد عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
11. بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، لبنان، 2000.
12. برنوطي سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2007.
13. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
14. حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
15. حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
16. حمدي مصطفى المعاز، وظائف الإدارة، الدار العربية للموسوعات، لبنان، 1985.
17. درة عبد الباري، الصباغ زهير، العدوان ياسر، إدارة القوى البشرية، جامعة القدس المفتوحة، 2008.
18. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1998-1999.
19. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.

قائمة المراجع

20. عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
21. غربي علي، سلاطنية بلقاسم، قيرة اسماعيل، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007.
22. محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
23. محمد صالح فالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.
24. مشهور ثروت، إستراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن الطائي حميد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة، دار الزهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
25. مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004.
26. مقدم سعيد، الوظيفة العمومية والتطور من منظور تسيير الموارد البشرية والأخلاقيات المهنية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
27. نوري منير، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011.
28. هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.

ثانيا: المذكرات

1. تلخوخ سعيدة، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2014.
2. ثامر صالح، سعي عون علي، دور التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين، دراسة ميدانية على موظفي مديرية الإدارة المحلية بمقر ولاية الوادي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2019-2020.
3. حفيان عبد الوهاب، تطوير الموارد البشرية في ظل الاقتصاديات القائمة على المعرفة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة دالي ابراهيم، الجزائر، 2017-2018.

قائمة المراجع

4. سراج وهيبة، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011-2012.
5. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة بومرداس، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009/2010.
6. شرياف وحيدة، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجيتي التحفيز والتكوين، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016.
7. فريحة ليندة، إستراتيجية تطوير كفاءات الموارد البشرية في إطار تأهيل المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، شعبة تسويق واستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2013-2014.
8. مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
9. مهدي مراد، أثر المتغيرات الاقتصادية الدولية على وظيفة التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2017/2018.

ثالثا: المجلات

1. بن حمدون خديجة، بلعور سليمان، دور أبعاد تطوير المسار الوظيفي في تعزيز جودة الخدمات الصحية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الطفولة والأمومة بغرداية، مجلة إضافات اقتصادية، العدد الأول، الجزائر، 2022.
2. بوزورين فيروز، تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، العدد 9، 2018.
3. بومزايد إبراهيم، أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 38-39.

قائمة المراجع

4. حماش علي، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد الثامن، الجزائر، 2020.
5. خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد التاسع، 2013.
6. داسي نورة، الترقية في تسيير الموارد البشرية ضمن التشريع الجزائري، مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الثالث، 2023.
7. رزق الله سلمى، مساك أمينة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق العلوم، العدد السابع، 2017.
8. عاشور الهاني، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، 2016.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة امحمد بوقرة بومرداس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان

سيدتي، سيدي:

في إطار اعداد مدكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، تحت عنوان
استراتيجية تطوير الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين، نرجو منكم الإجابة على أسئلة هذا
الاستبيان بوضع علامة X

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☒
2. الفئة العمرية: {20-30} ☐ {30-40} ☒ {40-50} ☐ 50 فما فوق ☐
3. المستوى الدراسي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐
- جامعي ☐ دراسات عليا ☐
4. الفئة المهنية: إطار ☒ سامي ☐ عون تنفيذ ☐ إدارة عليا ☐
5. الأقدمية في المؤسسة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐ من 10 من ☐
- الى 15 سنة ☐
- أكثر من 15 سنة ☐
6. بأي طريقة التحقت بالمؤسسة:
مسابقة توظيف ☐ خبرة سابقة ☐ العلاقات الشخصية ☐
- الشهادة ☐

ثانيا: استراتيجية تطوير الموارد البشرية

استراتيجية التكوين:

الفقرة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق ابدا
1	تعطي المؤسسة أهمية للتكوين					
2	أنا أقوم بتكوين ذاتي					
3	أنا راض عن برنامج التكوين في المؤسسة					
4	يساهم التكوين في تطوير المهني					
5	تقوم المؤسسة باستمرار بمراقبة وتقييم المتكويين					

استراتيجية التدريب:

الفقرة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق ابدا
6	تولي المؤسسة أهمية للتدريب وتعمل على وضع البرامج التدريبية اللازمة لذلك					
7	تعمل المؤسسة على توفير بيئة تدريب وتعليم مناسبة					
8	أنا راض عن المستوى الذي يتم تقديمه في الدورات التدريبية					
9	ارتفع مستوى الأداء الوظيفي نتيجة حضور الدورات التدريبية					
10	ظهور مؤشرات تثبت استفادة الموظفين من المهارات المكتسبة في الدورة التدريبية					
11	يساهم التدريب في خلق فرص للعاملين لتحقيق طموحاتهم المهنية					

استراتيجية الترقية وتطوير المسار الوظيفي:

الفقرة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق ابدا
12	تعطي المؤسسة أهمية لنظام الترقية وتطوير المسار الوظيفي					
13	أرى ان الترقية على أساس الاقدمية اجراء عادل					
14	تمنح الترقية على أساس الجدارة					
15	الترقية تؤدي الى الجدية في العمل					
16	أحصل على الترقية كلما أستحق ذلك					
17	أنا راض عن برنامج الترقية في المؤسسة					
18	ساهم برنامج الترقية في تنميتي المهنية					

ثالثا: تقييم أداء العاملين في المؤسسة

الفقرة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق ابدا
19	أتميز بالجدية في عملي وابذل كل الجهد والوقت في سبيل ذلك					
20	تواجهني ضغوطات في عملي قد تعيق ادائي الجيد للمهام					
21	أقيم ادائي باستمرار بمدى رضا المسؤولين عني					
22	ظروف العمل في المؤسسة مساعدة على الأداء الجيد					
23	ادائي لا يختلف عن المعايير الموضوعة					
24	استفيد من خبرات زملائي ومعارفهم					
25	اسعى للبحث المستمر عن كل جديد في مجال تخصصي من اجل رفع مستوى ادائي					

Statistiques de total des éléments

الملحق	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
التكوين	12,4968	,989	,648	,691
التدريب	12,4524	1,124	,592	,724
الترقية_التطوير	12,6540	,942	,725	,647
تقييم اداء العاملين	12,8873	1,157	,400	,820

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,779	4

Corrélations

		التكوين	التدريب	التطوير_الترقية	تطوير_الموارد_البشرية
التكوين	Corrélation de Pearson	1	,622**	,659**	,892**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
التدريب	Corrélation de Pearson	,622**	1	,533**	,821**
	Sig. (bilatérale)	,000		,002	,000
	N	30	30	30	30
التطوير_الترقية	Corrélation de Pearson	,659**	,533**	1	,860**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002		,000
	N	30	30	30	30
تطوير_الموارد_البشرية	Corrélation de Pearson	,892**	,821**	,860**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30

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

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	22	73,3	73,3	73,3
Valide انثى	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	6	20,0	20,0	20,0
من 30-40 سنة	9	30,0	30,0	50,0
Valide من 41-50 سنة	9	30,0	30,0	80,0
أكثر من 50 سنة	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متوسط	3	10,0	10,0	10,0
ثانوي	8	26,7	26,7	36,7
Valide جامعي	18	60,0	60,0	96,7
دراسات عليا	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المهنية_الفئة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	9	30,0	30,0	30,0
إطار سامي	7	23,3	23,3	53,3
Valide عون تنفيذ	13	43,3	43,3	96,7
إدارة عليا	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الإقليمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	4	13,3	13,3	13,3
من 5-10 سنوات	10	33,3	33,3	46,7
Validه من 10-15 سنة	8	26,7	26,7	73,3
أكثر من 15 سنة	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

بالمؤسسة التحاق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مسابقة التوظيف	27	90,0	90,0	90,0
Validه خبرة سابقة	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التكوين_1	30	2	5	4,23	,774
التكوين_2	30	3	5	4,37	,556
التكوين_3	30	3	5	4,60	,621
التكوين_4	30	4	5	4,33	,479
التكوين_5	30	3	5	4,13	,571
N valide (listwise)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التدريب_1	30	3	5	3,97	,765
التدريب_2	30	3	5	4,27	,740
التدريب_3	30	4	5	4,57	,504
التدريب_4	30	3	5	4,57	,568
التدريب_5	30	3	5	4,40	,563
التدريب_6	30	3	5	4,50	,630
N valide (listwise)	30				

الملاحق

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1_التطوير_الترقية	30	4	5	4,77	,430
2_التطوير_الترقية	30	3	5	3,60	,814
3_التطوير_الترقية	30	2	5	4,17	,699
4_التطوير_الترقية	30	2	5	3,80	,887
5_التطوير_الترقية	30	2	5	4,07	,785
6_التطوير_الترقية	30	4	5	4,53	,507
7_التطوير_الترقية	30	2	5	4,30	,702
N valide (listwise)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تقييم_اداء_العاملين_1	30	4	5	4,57	,504
تقييم_اداء_العاملين_2	30	4	5	4,33	,479
تقييم_اداء_العاملين_3	30	3	5	3,93	,691
تقييم_اداء_العاملين_4	30	2	5	3,33	,844
تقييم_اداء_العاملين_5	30	4	5	4,50	,509
تقييم_اداء_العاملين_6	30	1	5	3,57	1,194
تقييم_اداء_العاملين_7	30	1	5	3,37	1,326
N valide (listwise)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Asymétrie	
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std
التكوين	30	3,00	5,00	4,3333	,43734	-,686	,427
التدريب	30	3,67	5,00	4,3778	,37888	,043	,427
التطوير_الترقية	30	3,29	4,71	4,1762	,43539	-,465	,427
N valide (listwise)	30						

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
(Constante)	1,863	,955		1,951	,062		
1 التكوين	-,112	,259	-,109	-,432	,670	,464	2,157
التدريب	,087	,265	,074	,328	,746	,586	1,706
النط_الترقية وير	,523	,240	,508	2,175	,039	,541	1,848

a. Variable dépendante : العاملین_اداء_تقييم

الملاحق

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,272 ^a	,174	,041	,42836

a. Valeurs prédites : (constantes), العاملين_اداء_تقييم

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,409	1	,409	2,229	,147 ^b
1 Résidu	5,138	28	,183		
Total	5,547	29			

a. Variable dépendante : التكوين

b. Valeurs prédites : (constantes), تقييم_اداء_العاملين

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,277 ^a	,077	,044	,37054

a. Valeurs prédites : (constantes), اداء_العاملين_تقييم

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,319	1	,319	2,321	,009 ^b
1 Résidu	3,844	28	,137		
Total	4,163	29			

a. Variable dépendante : التدريب

b. Valeurs prédites : (constantes), تقييم_اداء_العاملين

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,476 ^a	,226	,198	,38979

a. Valeurs prédites : (constantes), اداء_العاملين_تقييم

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,243	1	1,243	8,181	,000 ^b
Résidu	4,254	28	,152		
Total	5,497	29			

a. Variable dépendante : التطوير_الترقية

b. Valeurs prédites : (constantes), التقويم_اداء_العاملين

الملاحق

	تقييم اداء العا 1 ملين	تقييم اداء العا 2 ملين	تقييم اداء العا 3 ملين	تقييم اداء العا 4 ملين	تقييم اداء العا 5 ملين	تقييم اداء العا 6 ملين	تقييم اداء العا 7 ملين	تقييم اداء العا ملين
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N تقييم اداء العاملين_1	1 30	,618** ,000 30	,310 ,095 30	-,054 ,777 30	,471** ,009 30	,136 ,475 30	,246 ,190 30	,541** ,002 30
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N تقييم اداء العاملين_2	,618** ,000 30	1 30	,277 ,138 30	-,454* ,012 30	,566** ,001 30	,141 ,459 30	,235 ,211 30	,436* ,016 30
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N تقييم اداء العاملين_3	,310 ,095 30	,277 ,138 30	1 30	,098 ,605 30	,490** ,006 30	,006 ,977 30	-,010 ,958 30	,417* ,022 30
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N تقييم اداء العاملين_4	-,054 ,777 30	-,454* ,012 30	,098 ,605 30	1 30	-,161 ,396 30	-,023 ,905 30	,041 ,829 30	,495 ,020 30
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N تقييم اداء العاملين_5	,471** ,009 30	,566** ,001 30	,490** ,006 30	-,161 ,396 30	1 30	,255 ,173 30	,077 ,687 30	,519** ,003 30
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N تقييم اداء العاملين_6	,136 ,475 30	,141 ,459 30	,006 ,977 30	-,023 ,905 30	,255 ,173 30	1 30	,692** ,000 30	,753** ,000 30
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N تقييم اداء العاملين_7	,246 ,190 30	,235 ,211 30	-,010 ,958 30	,041 ,829 30	,077 ,687 30	,692** ,000 30	1 30	,783** ,000 30
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N تقييم اداء العاملين	,541** ,002 30	,436* ,016 30	,417* ,022 30	,195 ,301 30	,519** ,003 30	,753** ,000 30	,783** ,000 30	1 30

SOCIÉTÉ NATIONALE DE L'ELECTRICITÉ ET DU GAZ

DIRECTION DU PERSONNEL

N° 39 DP/Cir.
SERVICE REGLEMENTATION
PLAN DE CLASSEMENT
CHAPITRE 440 et 441
Date : 10 Juillet 1983: DIF. "B"

OBJET/ - La formation professionnelle en Entreprise.

REF/ - Décret n° 82.298 du 4.09.1982 relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en Entreprise.

Le décret n° 82.298 du 4.09.1982 cité en référence fixe les objectifs de la formation professionnelle en Entreprise, les modalités de sa mise en oeuvre, ainsi que les conditions d'envoi en formation des travailleurs et des présalariés.

La présente circulaire qui s'intègre dans le manuel pratique de gestion du personnel a pour objet de définir les conditions d'application à l'Entreprise des dispositions édictées par ce décret.

Elle abroge et remplace ainsi toutes dispositions contraires prises antérieurement et prend effet à compter du 1^{er} Août 1983.

Toute difficulté d'application doit être portée à la connaissance de la Direction du Personnel.



LE DIRECTEUR GENERAL,

[Signature]
Signé : A. M. KATRE

GRILLE DE SALAIRE + 40% APPLICATION A PARTIR DE JANVIER 2012

BASE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	CHEVRON
5	21 544	22 406	23 302	24 234	25 204	26 212	27 260	28 351	29 485	30 664
6	23 302	24 324	25 204	26 212	27 260	28 351	29 485	30 664	31 891	33 166
7	25 204	26 212	27 260	28 351	29 485	30 664	31 891	33 166	34 493	35 873
8	27 260	28 351	29 485	30 664	31 891	33 166	34 493	35 873	37 308	38 800
9	29 485	30 664	31 891	33 166	34 493	35 873	37 308	38 800	40 352	41 966
10	31 891	33 166	34 493	35 873	37 308	38 800	40 352	41 966	43 645	45 391
11	34 493	35 873	37 308	38 800	40 352	41 966	43 645	45 391	47 206	49 095
12	37 308	38 800	40 352	41 966	43 645	45 391	47 206	49 095	51 058	53 101
13	40 352	41 966	43 645	45 391	47 206	49 095	51 058	53 101	55 225	57 434
14	43 645	45 391	47 206	49 095	51 058	53 101	55 225	57 434	59 731	62 120
14A	46 700	48 568	50 511	52 531	54 632	56 818	59 090	61 454	63 912	66 469
15	49 969	51 968	54 046	56 208	58 457	60 795	63 227	65 756	68 386	71 121
15A	53 467	55 605	57 830	60 143	62 549	65 051	67 653	70 359	73 173	76 100
16	57 209	59 498	61 878	64 353	66 927	69 604	72 388	75 284	78 295	81 427
17	61 214	63 663	66 209	68 858	71 612	74 476	77 455	80 554	83 776	87 127
18	65 499	68 119	70 844	73 678	76 625	79 690	82 877	86 192	89 640	93 226
19	70 084	72 887	75 803	78 835	81 988	85 268	88 679	92 226	95 915	99 751
20	74 990	77 990	81 109	84 354	87 728	91 237	94 886	98 682	102 629	106 734
21	80 239	83 449	86 787	90 258	93 869	97 623	101 528	105 589	109 813	114 205
22	85 856	89 290	92 862	96 576	100 439	104 457	108 635	112 981	117 500	122 200
U1	91 866	95 541	99 362	103 337	107 470	111 769	116 240	120 889	125 725	130 754
U2	98 297	102 228	106 318	110 570	114 993	119 593	124 376	129 352	134 526	139 907
U3	105 177	109 384	113 760	118 310	123 043	127 964	133 083	138 406	143 942	149 700
U4	112 540	117 041	121 723	126 592	131 656	136 922	142 399	148 095	154 018	160 179
										173 250