

Ministère de l'Enseignement Supérieur
Et de la recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj-Bouira-
Faculté des Sciences économique,
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العقيد أكلبي محمد أولحاج
-البويرة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الموضوع:

أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية البويرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ:

د/منصر الياس

من إعداد الطالبين:

❖ مازوني نبيلة

❖ عزوز أمباركة

أمام اللجنة المشكّلة من:

د\علي زيان محند واعر..... رئيسا

د\منصر إلياس..... مشرفا

د\غزيبون علي..... مناقشا و ممتحن

شكر وتقدير

لك الحمد ربنا يا من مننت علينا بنعمة العلم ويسرت لنا سبله،

وأعنتنا على تحصيله وعلمتنا ما لم نعلم

الصلاة والسلام على خير المعلمين محمد سيد الخلق وعلى آله وصحبه أجمعين.

نتوجه بالشكر الجزيل والامتنان الكبير للأستاذ القدير:

الدكتور منصر الياس لإشرافه على هذه المذكرة رغم انشغالاته،

ومساعدته وتوجيهاته القيمة لنا، كما لا يفوتنا أن نشكر

لجنة المناقشة الذين سننال شرف مناقشتهم لمذكرتنا فلهم منا كل الشكر والتقدير.

أيضا نتوجه بالشكر لكل موظفي مديرية الضرائب لولاية البويرة

محل الدراسة، خاصة المؤطر مزيان على حسن الاستقبال

وكذلك على كل المعلومات التي أفادنا بها.

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال، الجداول والملاحق

فهرس المحتويات	
الصفحة	العنوان
I	كلمة شكر.....
II	إهداء.....
III	فهرس المحتويات.....
IV	فهرس الأشكال، الجداول والملاحق
أ - ث	مقدمة عامة
34-1	الفصل الأول: مبادئ و مفاهيم أساسية حول تسيير الموارد البشرية
1	تمهيد
6-2	المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية.....
3	المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية.....
4	المطلب الثاني: خصائص الموارد البشرية.....
6	المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية.....
20-6	المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.....
9	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
14	المطلب الثاني: خصائص و وظائف إدارة الموارد البشرية.....
18	المطلب الثالث: أهداف و أهمية إدارة الموارد البشرية.....
20	المطلب الرابع: مهام إدارة الموارد البشرية.....
34 - 20	المبحث الثالث: الاتجاهات النظرية و التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
22	المطلب الأول: الاتجاهات النظرية في تسيير الموارد البشرية.....
29	المطلب الثاني: العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.....
33	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية.....
34	خلاصة الفصل الأول.....
64- 35	الفصل الثاني : الأداء الوظيفي
35	تمهيد
45- 36	المبحث الأول: الأداء الوظيفي

فهرس الأشكال، الجداول والملاحق

39	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.....
40	المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي.....
42	المطلب الثالث: العلاقة بين مفهوم الأداء، الكفاءة و الفعالية.....
45	المطلب الرابع: محددات الأداء الوظيفي و مظاهر ضعفه.....
52-45	المبحث الثاني: نظريات الأداء و أنواعه.....
49	المطلب الأول: نظريات الأداء.....
51	المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي.....
52	المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي.....
59-52	المبحث الثالث: تقييم الأداء.....
54	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.....
56	المطلب الثاني: أهمية و أهداف تقييم الأداء.....
59	المطلب الثالث: خطوات و طرق تقييم الأداء الوظيفي.....
64-59	المبحث الرابع: تأثير ادارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين.....
60	المطلب الأول: الإجراءات التي تساعد الإدارة في تحسين الأداء الوظيفي.....
61	المطلب الثاني: تأثير الهيكل التنظيمي ونمط الاتصال على الأداء الوظيفي.....
62	المطلب الثالث: تأثير نمط القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين.....
63	المطلب الرابع: تأثير الحوافز و الترقيات على الأداء الوظيفي للعاملين.....

فهرس الأشكال، الجداول والملاحق

64خلاصة الفصل الثاني.....
-65	الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية البويرة
65	تمهيد
78-66	المبحث الأول: تقديم المديرية الولائية للضرائب لولاية البويرة.....
66	المطلب الأول: نشأة المديرية الولائية للضرائب لولاية البويرة.....
68	المطلب الثاني: التدرج الإداري للمديرية العامة للضرائب.....
78	المطلب الثالث: مهام المديرية الولائية للضرائب.....
83-78	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية في مديرية الضرائب لولاية - البويرة -
80	المطلب الأول: المنهجية المتبعة في الدراسة.....
82	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات الميدانية.....
82	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية.....
107-83	المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الاستبيان.....
	المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان والوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة.....
	المطلب الثاني: تحليل العبارات واتجاهات الآراء.....
	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
خلاصة الفصل الثالث.....
	خاتمة عامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الأشكال، الجداول والملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
24	العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية	1
25	تداخل البيئات المختلف للمنشأة	2
42	الاداء من منظور الكفاءة و الفعالية	3
85	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	4
86	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن	5
86	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	6
87	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	7

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
81	يوضح مقياس ليكرت للاجابة على عبارات الاستبيان	1
82	يوضح عدد الاستثمارات الموزعة على الموظفين.	2
84	معاملات الثبات و الصدق (طريقة ألفا كرونباخ)	3
85	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	4
86	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن	5
86	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	6
87	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب ا سنوات الخبرة	7
88	درجة أهمية بنود الاستثمارة	8
88	تحليل عبارات بعد الهيكل الوظيفي و نمط الاتصال	9
90	تحليل عبارات بعد نمط القيادة	10
91	تحليل عبارات بعد الحوافز و الترقيات	11
93	إختبار المتوسط ، ومقارنة المحايد بقيمة 3	12
94	نتائج تقييم العاملين لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة	13
95	تحليل عبارات تقييم العاملين لأدائهم الوظيفي في المؤسسة	14
97	تحليل عبارات علاقة إدارة الموارد البشرية بأداء العاملين	15
100-99	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	16
101	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	17
103-102	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	18
104	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	19

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
	استمارة الاستبيان	1

مقدمة علمه

مقدمة:

تشهد السوق الاقتصادية تطور يومي متسارع، حيث انه منذ عقود سابقة كانت الشركات الأقوى هي تلك الشركات التي تمتلك الآلات والتكنولوجيا والمواد حيث كان العنصر البشري غير ذي أهمية و كان يعامل معاملة الآلات دون مراعاة لإمكانياته و مشاعره وتطوره وقدراته. أما حالياً فقد ظهرت أهمية هذا العنصر من خلال دوره الأساسي في تطور ونماء المنظمات. حيث أدركت أن العنصر البشري هو المورد المحوري والإستراتيجي لقيامها، بل أكثر من ذلك فإن الموارد المادية التي كان التركيز منصبا عليها في وقت أثبتت الأبحاث والدراسات بأنه لا يمكن استغلالها لتسيير وتنمية المنشأة بطريقة رشيدة إلا في ظل وجود موارد بشرية تتمتع بالكفاءة التي تساعدها على ذلك.

ولقد أصبحت الحاجة إلى إدارة تختص بشؤون العنصر البشري في ظل كل تلك التطورات أكثر من ضروري، هذه الإدارة التي تعتبر كمجال جد هام في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة عامة والأفراد العاملين بها خاصة كوننا نجد العديد من الوظائف والسياسات التي تنتهجها هذه الإدارة كلها في مصلحة المؤسسة والعاملين بها، إذن إدارة الموارد البشرية تهتم بتعزيز وتدريب القدرات و تمكين المؤسسات وتخطيط واستقطاب الكفاءات اللازمة وتنميتها وتقييمها وتحفيزها من أجل مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، التي تواجهها المؤسسات .

من أهم المجالات التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية هو تحسين الأداء الوظيفي الذي لقي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، إذ يمثل إحدى الأسس الهامة في المؤسسات من أجل البقاء والنمو، فالمؤسسات الرائدة تدرك بأن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز، حيث أصبح تحسين أداء العاملين نتيجة حتمية للتطور الاقتصادي وأصبح يحتل الصدارة في قائمة أولويات المؤسسات سواء كانت إدارية أو غيرها .

ومن هذا المنطلق فإن الدراسة الحالية سوف نتناول علاقة إدارة الموارد البشرية بالأداء الوظيفي للعاملين . بعبارة أخرى سنحاول إبراز أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

اشكالية الدراسة:

وفق ما سبق ذكره ، نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في مديرية الضرائب لولاية البويرة؟

للإجابة على الاشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالموارد البشري؟ خصائصه و أهميته ؟
 - ما المقصود بالأداء الوظيفي؟ و كيف يتم تقييمه؟
 - هل يتوفر نظام تسيير الموارد البشرية على المتطلبات الضرورية للأداء الوظيفي للعاملين في مديرية الضرائب لولاية البويرة؟
- قصد الاجابة على هذه الأسئلة و كمنطلق للبحث يمكننا تحديد الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة عند مستوى

الدلالة 0.05.

فرضيات الدراسة:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الهيكل الوظيفي و نمط الاتصال على الأداء الوظيفي للعاملين عند مستوى الدلالة

0.05 .

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده نمط القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الحوافز و الترقيات على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة عند مستوى الدلالة

0.05.

أهمية الدراسة:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة منطلقات:

- أن يكون إضافة جديدة ومساهمة علمية في ابراز أهمية ادارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الحكومية.

- يبين انعكاس ادارة الموارد البشرية على تطوير أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة و الرفع من كفاءتها و تحقيق أهدافها.

أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على واقع تسيير الموارد البشرية و كذا أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية بصفة عامة.

- التعرف على مدى تأثير عناصر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين من خلال دراسة ميدانية لمديرية الضرائب لولاية البويرة.

المنهج المستخدم أدوات الدراسة و مصادر البيانات:

للإجابة عن اشكالية البحث و اثبات صحة الفرضيات المتبناة اخترنا المنهج الوصفي في الجانب النظري و ذلك من خلال استخلاصه من أهم الدراسات و الكتب و المقالات العلمية ، أما الجزء الميداني (التطبيقي) استعملنا المنهج دراسة حالة لتحليل و فحص النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، حيث قمنا باستخدام الاستبيان الذي يحتوي على مجموعة من العبارات وفقا للجانب النظري للدراسة، فقدم لنا البيانات الكمية والكيفية التي عملنا على تبويبها وتحليلها وتفسيرها، ومن ثم استخلاص النتائج ومناقشتها.

أسباب اختيار الموضوع:

- محاولة إفادة المؤسسات الجزائرية بدراسات واقعية تمس مشاكلها خاصة في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية البويرة.

- تحسيس المؤسسات الجزائرية عامة و مديرية الضرائب لولاية البويرة خاصة بأهمية المورد البشري و بالتالي زيادة الاعتناء به ،بتوفير نظام تسيير جيد يساهم في رفع مستوى أدائه الوظيفي .

- محاولة فهم أسباب تدني الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الجزائرية ،ومعرفة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للعاملين ،من خلال الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب لولاية البويرة.

صعوبات الدراسة:

- ضعف الاهتمام من قبل الموظفين بمديرية الضرائب بأهمية البحث العلمي و أهميته .

هيكل البحث:

بناء على الاشكالية والفرضيات المقترحة من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة وضعنا خطة تتضمن ثلاثة فصول وهي:

جاء الفصل الأول بعنوان "مبادئ و مفاهيم أساسية حول تسيير الموارد البشرية"، تم فيه التطرق إلى ثلاث مباحث،أولا ماهية الموارد البشرية (تعريف الموارد البشرية، خصائصها و أهميتها)، ثانيا مدخل الى ادارة الموارد البشرية(مفهوم ادارة الموارد البشرية، خصائص و وظائف ادارة الموارد البشرية،أهداف و أهمية الموارد البشرية)،ثالثا الاتجاهات النظرية و التحديات التي تواجه إدارة (تسيير) الموارد البشرية (الاتجاهات النظرية في تسيير الموارد البشرية،العوامل البيئية المؤثرة على ادارة الموارد البشرية، التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية).

ثم جاء الفصل الثاني بعنوان "الأداء الوظيفي"، تم التطرق فيه إلى أربعة مباحث و هي: أولا الأداء الوظيفي (مفهوم الاداء الوظيفي، عناصره ، العلاقة بين مفهوم الاداء و الكفاءة و الفعالية،محددات الاداء الوظيفي و مظاهر ضعفه)، ثانيا أنواع و نظريات الاداء (نظريات الاداء،أنواع الاداء و أهمية الاداء الوظيفي)، ثالثا تقييم الاداء (مفهوم تقييم الأداء، أهمية و أهداف تقييم الاداء) ، أما رابعا تأثير الموارد البشرية على الاداء الوظيفي(الاجراءات التي تساعد الادارة في تحسين الاداء الوظيفي، تأثير كل من الهيكل التنظيمي والاتصال ،نمط القيادة ،الحوافز و الترقيات على الأداء الوظيفي)

أما الفصل الثالث فهو عبارة عن دراسة ميدانية لتأثير تسيير الموارد البشرية على الاداء الوظيفي للعاملين في مديرية الضرائب لولاية البويرة.

الفصل الأول

مبادئ و مفاهيم أساسية حول تسيير الموارد البشرية

تمهيد:

تحتل إدارة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية أهمية منقطعة النظير بسبب كونها من أهم العوامل التي يعتمد عليها نجاح المؤسسة في تأسيس برنامج استثماري فعال، للموارد البشرية المستخدمة في الإنتاج، و لا يخفى من أن المورد البشري أصبح هو المورد المهم و النادر الذي يحدد كفاءة أداء المؤسسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية بمختلف أنواعها. و عليه سنحاول من خلال هذا الفصل، إظهار مفاهيم ومبادئ عامة حول الموارد البشرية و إدارة الموارد البشرية و هذا ضمن:

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية.

المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: الاتجاهات النظرية و التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية

يشكل العنصر البشري الكنز الذي لا يفنى للمؤسسات و قد رجع التطور الملمت للأنظار بخصوص الاهتمام الكبير الذي حظي به هذا الأخير كونه هو المسئول الأول عن عملية البناء و الاعمار، فهو مصدر الإبداع و الرقي و النمو في كثير من المؤسسات الدول المتقدمة. و هذا ينعكس على ما نجده في البلدان النامية، فهي تقلل من شأن العنصر البشري و تعطي الاهتمام الأكبر لعوامل الإنتاج الأخرى. في حين أن المؤسسات لا يمكنها مواكبة تطور الموارد البشرية الفعالة المنماة قدراتها.

المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية

عرف Peter Drucker الموارد البشرية حيث يقول أن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان.

كما عرفه سيد هواري "هي الموارد الكامنة في أي منشأة، و هي مصدر كل نجاح إذ تم إدارتها بشكل جيد، و هي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها".

كما عرفها أحمد سيد مصطفى "هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل و الراغبين في هذا الأداء بشكل جاد و ملتزم، و حيث يتعين أن تتكامل و تتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، و تزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها و تطويرها بالتعليم و الاختيار و التدريب و التقييم و التطوير والصيانة".¹

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ص62

كما عرف "المورد البشري هو قوة قادرة على توجيه العمل و دفع المنظمة الى تحقيق ما خططت له من أهداف و استراتيجيات".

"المورد البشري هو ذلك العنصر الواعي الحي الذي يتمحور حوله كل نشاط ، و أن أي تصرف أو سلوك لهذا المورد يؤدي إلى تأثير على نتائج المنظمة في مختلف المناصب فيها"

كما تعرف "هي مجموعة من الأفراد و الجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، و يختلف هؤلاء فيما بينهم من حيث تكوينهم، سلوكهم و وظائفهم"¹

و بهذا يمكن القول أن المورد البشري هو المحرك الأساسي، و المؤثر المباشر على نتائج العملية الإنتاجية داخل المنظمة من خلال محاولة الاستفادة من القدرات العقلية و كذا المهارات المختلفة التي يتمتع بها هذا المورد. فهو جميع الأشخاص الذين يعملون في المنظمة رؤساء و مرؤوسين، و الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافو وظائفها و أعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح و تضبط و توحد أنماطها السلوكية، و مجموعة من الخطط و الأنظمة و السياسات و الإجراءات التي تنظم أداء مهامهم و تنفيذهم لوظائف المنظمة، قصد تحقيق رسالتها و أهدافها و استراتيجياتها المستقبلية مقابل ذلك أن تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل المنفعة تتم بينهم و بينها و تتمثل في تعويضات متنوعة و هي الرواتب و الأجور و المزايا الوظيفية.

المطلب الثاني: خصائص الموارد البشرية.

تختلف خصائص الموارد البشرية من منظمة لأخرى، و ذلك حسب تطور مستوى معارفهم، كفاءتهم، قدراتهم و مقدار توفر هذه العناصر لدى الأفراد.¹

¹ د.بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم و الأسس الأبعاد، الإستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن - عمان، الطبعة

- **المعارف:** هي مجموعة معلومات متحصل عليها و التي تساعد على فهم ما يحيط بالإنسان من | أشياء و تنقسم إلى معارف نظرية و تطبيقية.

● **المعرفة التنظيمية:** هي المعرفة العلمية و التقنية التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات أو أوامر رسمية تصدر لتسيير المنظمة.

● **المعرفة التطبيقية:** هي الخبرة المتحصل عليها و لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال التكوين المباشر في مكان العمل، فهي مرتبطة بشخصية العامل و مدى قدرته على الاستيعاب.

- **المهارات:** المهارة هي المقدرة الذهنية أو العقلية المكتسبة أو طبيعة في الفرد، فهي قدرة الفرد على التصرف بشكل معين ذلك للقيام بعمل مطلوب منه. و يمكن معرفة مهارة الفرد من خلال قياس قدراته قبل القيام بالوظيفة من خلال قدرته على مواكبة متطلبات العمل المطلوبة منه و خصائصه و طرق تطبيقه للعمل كما تعمل كوسيلة للتحفيز و كذلك تقييم العامل.

- **الكفاءة:** تجمع الكفاءة بين المعارف النظرية و التطبيقية و المهارات و الخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين عليها، حيث تنمو و تتطور أفكار الشخص مع الوقت.

- **المواقف، التصرفات، القيم:** يمكن تعريف المواقف على أنها مختلف الاعتقادات، الأحاسيس و الأفكار المسبقة المستمدة من التجارب السابقة فهي تمثل أحاسيس تعبر عن شخصية الفرد بحيث تؤثر على سلوكه و تصرفه، و القيم تتميز بالذاتية و الموضوعية فهي تدخل في تكوين الثقافة التنظيمية للمؤسسة بحيث توجه نشاطه في العمل.

¹ قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، 2011، ص34

المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية

تتحلى أهمية الموارد البشرية في:¹

تمثل الموارد البشرية أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح أي منظمة، فلا يمكن بل من المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى مثل المالية، المادية إذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات و المؤهلين و القادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم.

و مع ذلك فان معظم النظريات السائدة في مجال إدارة الموارد البشرية، كما يشير **جفري فيفرتوجي** إما ضمنا أو صراحة بممارسة لا تشجع الإدارة الذاتية لفرق العمل، و التفويض و اللامركزية، و لا تبني جسور من الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين، على الرغم من أن هذه الممارسات ضرورية لنجاح جهود التغيير. و للأسف فان هذا الاتجاه أخذ في النمو بدليل أن كثير من الشركات بدأت في استخدام أجهزة الكترونية حديثة تساعد الإدارة على رقابة العاملين، و لا بد من التيقن من حل مشكلات الأداء عن طريق إعادة الهيكلة و تغيير نظم الحوافز و زيادة الرقابة قد ثبت فشلها.

نحن نعيش عصر العولمة و التخفيض من القواعد القانونية و زيادة الاهتمام ، بالتطورات الفنية، و هذه جميعا ساعدت في زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، الأمر الذي يستلزم من تلك المنظمات أن تصارع من أجل أن تكون الأفضل و الأسرع و الأقدر على المنافسة لتضمن لنفسها البقاء على الأقل في عالم الأعمال، و من ثما فهي في حاجة إلى موارد بشرية تلتزم بتحقيق مثل هذه الدرجة من المنافسة.

و يوضح **جفري فيفرتوجي** بقوله إن أهمية مواردنا البشرية و كيفية إدارتها تزداد يوما ما بعد يوم، لأن المنطلقات الأخرى للتنافس بدأت تفقد ميزتها من يوم لآخر. فأسس النجاح كالتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، و حصة الشركة من السوق

¹مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 32 - 34

و درجة الحماية التي قد توفرها الدولة، أو الاعتماد على مصادر التمويل المحلية أقل تكلفة لم يعد لها نفس التأثير الذي كانت تتمتع به في الماضي.

فالتكنولوجيا تتغير بسرعة تتغير بسرعة، و بالتالي أصبح الحفاظ على التفوق أمر صعب المنال، و خصوصا بعد ظهور الأجيال الجديدة من الحاسبات الآلية التي جعلت التصميم و الإنتاج في متناول الجميع تقريبا، بالإضافة إلى قدرة المنافسين على تقليد الاختراعات و الابتكارات بعد وقت قصير على ظهورها.

أما الشركات التي كانت تعتمد على الحماية في مواجهة المنافسة، فان القوانين العالمية الحالية تفتح الأسواق في وجه المنافسة دون حماية تذكر، أما الاعتماد على مصادر التمويل المحلية كأساس المنافسة فقد أصبح غير ذي معنى بسبب سهولة نقل الأمور من مكان لآخر.

كذلك لم تعد اقتصاديات الإنتاج عاملا هاما بعدما ساد الإنتاج على نطاق ضيق لمقابلة الأذواق المتعددة للمستهلكين، أو ما يطلق عليه التخصص المرن.

و يرصد أحمد سيد مصطفى أهمية الموارد البشرية و المتمثلة في:

الموارد أساس الاستغلال و التفوق الاقتصادي، الموارد أداة تنافسية عالمية، الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات، الموارد البشرية تكمل الثروة القومية، الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي.

المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري و الذي يعتبر أئمن مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق. إن الإدارة و تنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث

تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، و تمكين الوزارات و المنظمات الحكومية و الأهلية من استقطاب و تأهيل الكفاءات اللازمة و القدرة على مواكبة التحديات الحالية و المستقبلية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

هناك تعريفات عديدة لمصطلح إدارة (تسيير) الموارد البشرية منها:

عرف فرنشي French مصطلح إدارة الموارد البشرية على أنها "عملية اختيار و استخدام و تنمية و تفويض الموارد البشرية بالمنظمة".

كما عرفها Sikula: "استخدام القوى العاملة بالمنشأة و يشمل ذلك على عمليات التعيين و تقييم الأداء و التنمية و التعويض و المرتبات و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين و بحوث الأفراد".

و عرفها أيضا Sherman et Shruden "إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أدائها و قواعد يجب إتباعها، و المهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة و تزويدهم بما يحتاجونه من رأي و مشورة نمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية أكثر".¹

و عرفها Grant.j & Swith.G على أنها "مسؤولية كافة المديرين في المنشأة و ترصيف لما تقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.

عرفها أيضا Glueck على أنها "الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة و يشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة و البحث عنها و تشغيلها و الاستغناء عنها".¹

¹ د. نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 9-10

و عرفها Flippo.E بأنها "تخطيط و تنظيم وتوجيه و مراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد و تنميتهم و

تعويضه و المحافظة عليها بغرض تحقيق أهداف المنشأة".²

كما عرفت أنها " العملية التي يتم من خلالها توفير احتياجات المنظمة من الأيدي العاملة و المحافظة عليها، و تدريبها و

تطويرها و العمل على استقرارها و رفع روحها المعنوية".³

و عرفها عثمان اسماعيل "تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الفعال للموارد البشرية في جميع المستويات

الإدارية للمنظمة و ذلك للمساعدة على تحقيق أهدافها".⁴

و عرفها الهيبي إدارة الموارد البشرية بأنها "الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الإستراتيجية و المحافظة عليها

و تطويرها من خلال : تخطيط واقعي وتوظيف ملائم و تدريب دقيق للموارد البشرية و متابعة مستمرة و تطوير إدارة

الموارد البشرية "

كما عرفها ديسلر بأنها "عبارة عن مجموعة من الممارسات و السياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي

البشرية و التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه".

و عرفها المدهون بأنها "الإدارة التي تهتم بإيجاد الأيدي البشرية الماهرة و التي تعمل على تدريبهم و صقل مهاراتهم من

أجل تحقيق أهداف المؤسسة".¹

¹ د. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 6-7

² د. عبد الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، 2007، ص 12

³ د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر ، 1999، ص 115

⁴ كمال تيميزار، دور تخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، مذكرة لنيل شهادة

الماجستير في العلوم السياسية، تخصص ادارة الموارد البشرية، 2014، ص 5

يمكن لنا تعريف إدارة الموارد البشرية تعريفا شاملا "هي السياسات، والإجراءات ذات العلاقة باختيار العاملين، وتعيينهم، ووسائل التعامل معهم، وتنظيمهم داخل المنظمة، وتوفير صلات التعاون بينهم، وبين الإدارة، وذلك بزيادة الثقة فيما بينهم؛ مما يساعد على وصول المنظمة إلى المستويات الإنتاجية القصوى، وبما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة".

المطلب الثاني: خصائص و وظائف إدارة الموارد البشرية

1. خصائص إدارة الموارد البشرية:

تمثل خصائص ادارة الموارد البشرية فيما يلي:²

- القدرة على التفاعل في السوق الذي يتصف بالتقلبات و الفجائية.
- المرونة و القدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية الى أساليب متغيرة و غير جامدة كمواكبة المتغيرات داخل و خارج المنظمة.
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة و تحديد الرصيد المعرفي و مواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة و الخبرة مع إتاحة مساحة المعارف المساندة.
- الابتكار و الإبداع و استثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار و المقترحات و الحلول للمشكلات و إتباع طرق و أساليب جديدة لتحقيق الأهداف.
- تحمل الصدمات و قبول الفشل و تصحيح الأخطاء الموجودة.
- القدرة على التفكير الحر و المتحرر من قوالب الصيغ و المفاهيم التقليدية.

¹ سماح شعبان أحمد عودة، أثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية، مذكرة استكمال لنيل شهادة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2012، ص7

² بوهنة زينب، بلهادي مريم، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية و التسيير و التجارة، تخصص إدارة الموارد البشرية، شعبة إدارة أعمال، 2013، ص18

- القدرة على تحمل المسؤولية و ممارسة الصلاحيات و توفر درجة كافية من الاستقلالية و عدم الاعتماد على الغير كمصدر توجيه و إرشاد.
 - القدرة العالية على العمل في فرق ليست بالضرورة أن تكون على أساس المواجهة الشخصية و على إدراك قيمة العمل و التعامل بمنطق مع الفريق.
 - قبول التنوع و تحمل أعبائه سواء كان هذا في أعضاء فرق العمل التي يتعاون معها أو في العملاء أو في مجالات العمل و المسؤوليات .
 - قبول التحديات و المهام الصعبة و اعتبارها فرص لا تتكرر لإثبات الذات و تحقيق التفوق و التميز.
 - التعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة و القدرة على تعديل أنماط التعامل بما يتفق و متطلبات كل موقف.
2. وظائف إدارة الموارد البشرية:

تتمثل وظائف ادارة الموارد البشرية فيما يلي:¹

- **وظيفة تجميع و تكوين الموارد البشرية:** هذه الوظيفة أو النشاط من أهم النشاطات الموكلة لإدارة الموارد البشرية، و هي وظيفة رئيسية يندرج تحتها الكثير من الوظائف الفرعية، إذ تتكامل و تترابط هذه الوظائف الفرعية لتنتج في النهاية سلسلة من الأعمال، تقوم من خلالها و على أساسها إدارة الموارد البشرية بتوفير كل احتياجات المنظمة أو الشركة من الموارد البشرية، وفق مواصفات محددة من حيث الشهادات العلمية و الخبرات العلمية، و المهارات القدرات الذاتية.... و غيرها. لشغل الوظائف الشاغرة و المتاحة في الشركة أو المنظمة.... و هذه الوظائف الفرعية يمكننا ذكر بعضها فيما يلي:

¹ نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سابق ذكره، ص19-23

- وظيفة أو نشاط تصميم و تحليل العمل: تقوم هذه الوظيفة بتحديد واضح و قائم على أسس علمية و منهجية مدروسة لواجبات و مهام و مسؤوليات وظائف المنظمة... و تحديد واضح و دقيق للشروط التي يجب توافرها في الموارد البشرية المرشحة لشغل هذه الوظائف.

- وظيفة التخطيط: تقوم هذه الوظيفة الهامة من وظائف إدارة الموارد البشرية بتقدير الحاجة المستقبلية من الموارد البشرية للمنظمة من حيث أعدادها و مواصفاتها و نوعيتها، و يعتمد هذا التخطيط على نتائج وظيفية، تصميم و تحليل العمل و الوظائف.

- وظيفة الجذب و الاستقطاب: يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب جذب للموارد البشرية من سوق العمل للتقدم و طلب التوظيف في المنظمة.

- وظيفة الانتقاء و الاختيار و التعيين: تعمل على انتقاء بعين الخبير أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في الشركة أو المنظمة و الذين تم جذبهم و استقطابهم و ذلك بالاعتماد على أسس و معايير اختيار دقيقة تم وضعها من خلال وظيفة تصميم و تحليل العمل و الوظائف.

- وظيفة التدريب و التأهيل: بعد اختيار الموارد البشرية الجديدة تبدأ مرحلة إعادة التأهيل، و ذلك من خلال برامج تدريبية علمية و عملية مدروسة، و التي تعمل على تأهيلهم و تجهيزهم لتسلم و تحمل مهام عملهم في المنظمة.

● وظيفة تصميم نظم التعويضات و المكافآت و المزايا العينية: تعد هذه الوظيفة من الوظائف الرئيسية و الأساسية لإدارة الموارد البشرية، فتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يتم وضع نظام للتعويضات و المكافآت و المزايا العينية يمنح للموارد البشرية التي تعمل داخل المنظمة أمر بالغ الأهمية بالنسبة للمنظمة، إذ يتم

- التحفيز غير المباشر للموارد البشرية على أساس هذه النظم، و الذي يؤدي إلى خلق روح الانتماء و زيادة درجات الولاء للمنظمة و غيرها من الآثار الايجابية و تجنب المشكلات و اثارها السلبية. و من أهم هذه النظم:
 - نظام المكافأة المالية المباشرة: و هذا النظام التحفيزي المالي المباشر، يقدم للموارد البشرية المجددة و المتميزة في عملها داخل المنظمة. المكافأة المالية المباشرة كتواب مباشر للحد و التميز و ذلك من خلال التقويم المستمر لأداء هذه الموارد البشرية المبني على أساس علمية و فنية.
 - نظام المزايا العينية : و هذا النظام التحفيزي غير المالي، يقدم للموارد البشرية العاملة في المنظمة أو الشركة دون استثناء خدمات متنوعة مثل التأمين الصحي، الرعاية الاجتماعية، النشاطات الثقافية و الترفيهية.
 - نظام تقييم أداء الموارد البشرية : طبقا لهذا النظام توضع مجموعة من القواعد و الإجراءات و الضوابط التي على أساسها يتم أداء الموارد البشرية من حيث الكفاءة و التميز في العمل، و بناء على نتائج هذا التقييم يفعل نظام المكافأة المالية المباشرة.
- وظيفة تدريب و تنمية الموارد البشرية : تعد من أهم وظائف الموارد البشرية ، فالتدريب لا يقتصر على الموارد البشرية الجديدة بل هو نظام مستدام يهدف إلى رفع الكفاءة المهنية و المهارية للموارد الجديدة و القائمة فضلا عن تنميتها المستمرة و تشمل هذه الوظيفة على:
 - التعلم المستمر و التدريب المتواصل : إن التعلم و التدريب يكسبان الموارد البشرية معارف و مهارات جديدة، تقف بهم على أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا في مجال عملهم، مما يظهر بالضرورة في أدائهم لأعمالهم بكفاءة و فاعلية وإقتدار.

- **التنمية :** تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة أو النشاط الى تنمية أو أداء الموارد داخل المنظمة أو الشركة المستقبل المنظور والبعيد, من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف ذات متطلبات أعلى مما هي عليها الآن في المستقبل...فضلا عن تزويد الموارد البشرية بكل جديد في مجال المعرفة في عملها وصناعتها...بهدف تمكينها من الاندماج والتكيف مع كل جديد أو مع المتغيرات التي تدخل على المنظمة لكي تواكب التطورات في مجال الصناعة أو غيرها والتي قد تفرض عليها محليا أو إقليميا أو عالميا وتحافظ المنظمة من خلال هذه المواكبة على قوة موقفها التنافسي.
- **وظيفة حماية الموارد البشرية :** قد تنطبق كلمة صيانة على العدد و الآلات و المعدات،لذا يستخدم كلمة حماية الموارد البشرية بدلا من الصيانة لكونها أشمل و أعم.و تهدف هذه الوظيفة الى:
 - **توفير السلامة للموارد البشرية:** يتم بتصميم ووضع برامج فنية إدارية مشتركة عالية المستوى من أجل حماية هذه الموارد من الحوادث الطبيعية، و العمل على التقليل من أثار الحوادث غير الطبيعية، و ما يترتب عليها من إصابات العمل.
 - **توفير الرعاية الصحية :** و ذلك من خلال التأمين الصحي و تصميم برامج للتوعية الصحية العامة، برامج توعية صحية خاصة ببيئة العمل، بهدف حماية الموارد البشرية من الإصابات و الأمراض التي قد تنتج بسبب طبيعة و بيئة العمل داخل المنظمة.
- **وظيفة بناء العلاقات :** تعد من أهم الوظائف المنوطة بإدارة الموارد البشرية اتجاه الموارد البشرية داخل المنظمة، اذ تعمل على خلق بيئة مساعدة لنمو العلاقات الاجتماعية و الرعاية الإنسانية... و تشمل هذه الوظيفة على:
 - **عملية دمج الموارد البشرية :** فهذه الوظيفة أو النشاط يتم من خلال تصميم برامج متنوعة تشتمل على وسائل و طرق و تهدف إلى تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العملية الإنتاجية داخل المنظمة بدءا

من المساهمة و المشاركة في عملية التخطيط التي تؤهلهم إلى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، و تهدف هذه البرامج أيضا إلى توفير الرعاية الاجتماعية للموارد البشرية، و المعاملة الإنسانية الراقية لها، و العمل على حل المشكلات و الصراعات و النزاعات التي قد تنشأ بينهم أو بينهم و بين إدارة المنظمة...

المطلب الثالث: أهداف و أهمية إدارة الموارد البشرية

1. أهداف إدارة الموارد البشرية:

ان الأهداف التي تسعى إليها الموارد البشرية بالمنظمة هي نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة، و تنقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى أهداف عامة و فرعية، و تتمثل في:¹

أولاً: الأهداف العامة : تتلخص في هدفين هما:

- تحقيق الكفاءة الإنتاجية EFFICIENCY: يتم تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة التي تسمى المدخلات، على الاعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها(مواد، آلات...)، و على مستوى أدواته و كفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات(سلم،خدمات) بالكميات و المواصفات المطلوبة بأقل تكلفة، فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الإنتاجية، من خلال تعظيم المخرجات و تخفيض تكلفة المدخلات و هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف و ممارسات تجعل المورد البشري مؤهلاً، مدرباً محفزاً لديه ولاء و انتماء للعمل و المنظمة، و التي تصبح من خلال قدرة على الأداء بإنتاجية عالية.

¹ د. فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص13

- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي **EFFECTIVINESS**: الكفاءة الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح و المنافسة و البقاء للمنظمة، فتحقيق مخرجات بكفاءة عالية (كمية + مواصفات + أقل تكلفة) من خلال استخدام كفاء للموارد، يجب أن يكون بمستوى عال من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، أي أن يلبي المنتج و الخدمات المقدمة للزبائن، احتياجاتهم و رغباتهم و توقعاتهم و معاملتهم معاملة حسنة، فالمنتج و الخدمة الجيدان ليسا من وجهة نظر المنظمة، بل من وجهة نظر الزبون و هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات توعية للموارد البشرية حول أن مسألة الجودة و رضا الزبون مسألة في غاية الأهمية، و أن خدمة العملاء و تحقيق الرضا و السعادة لديهم هي مسؤولية كل من يعمل بالمنظمة، فبقاءها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على ذلك.

نستخلص أن الكفاءة الإنتاجية و فعالية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما البعض فمن خلالها تتمكن أية منظمة من تحقيق الرضا و السعادة لدى عملائها، مما يزيد من قوتها التنافسية في السوق و قدرتها على البقاء و الاستمرار.

ثانيا: الأهداف الفرعية:

- المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- توظيف المهارات و الكفاءات عالية التدريب و المتحفزة.
- زيادة الرضا الوظيفي و تحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المؤسسة.
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية و أخلاقيات العمل.
- إدارة و ضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل المنظمة و الموظف.

- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد و هي المقدرة و الرغبة، حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب و تطوير العاملين و أما زيادة الرغبة في أنظمة الحوافز و برامج الصحة و السلامة.
- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتتقدم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المنظمة.
- اختيار أكفئ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية للقيام بإعدادهم و تدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.

2. أهمية إدارة الموارد البشرية:

- تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة شأنها باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة و التي تؤثر على مردوديتها المالية، و مكانتها الاقتصادية و تظهر أهميتها من خلال العناصر التالية:¹
- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة.
 - تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته و تأثيرها على حياة الفرد و المنظمة و كذلك المجتمع.
 - الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ أن ثروة أي دولة تنبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية.
 - العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك و العامل المشترك في تحريك القدرات و الإمكانيات المادية للمجتمع.
 - العنصر البشري هو استثمار، إذ أحسن تدريبه و تنميته يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.

¹د. فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص14

- تنافسية المنظمة تتبع من كفاءة و فعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس و التميز و الإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.
- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام و التقدير و المشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.
- زيادة قدرة المنظمة على جذب أفضل الأفراد للعمل بها و الاحتفاظ بهم.
- التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المنظمة من العاملين و تنمية مهاراتهم في المدى القصير و البعيد.
- إدارة الاستقطاب و الاختيار الجيد للعاملين يؤدي إلى اختيار و تعيين أفضل الأفراد للوظائف الشاغرة، و يجعل من الأسهل وضع هؤلاء الأفراد في الأماكن المناسبة.
- تقييم الأداء و التدريب يساعدان على تنمية العاملين عن طريق إكسابهم مهارات و معارف و قدرات و سلوكيات جديدة، و التي بدورها تساعدهم على القيام بالواجبات و المهام المستقبلية، كما أن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تقوم بتحفيز أفراد المنظمة لأداء أفضل ما عندهم و ذلك لزيادة ولائهم و انتمائهم إلى أعمالهم و منظماتهم. بالإضافة إلى ذلك فان معرفة الأفراد لإمكانية الترقية و التقدم في المنظمة و تنمية قدراتهم الشخصية و العملية و الحصول على عوائد على قدر الانجازات المقدمة تشجع العاملين على الأداء العالي و السلوك الايجابي في أعمالهم.
- اكتشاف أهمية و قدرة الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية و هذا معناه أن الإنسان و ما يملكه من مهارات و قدرات و ما يتمتع به من دوافع العمل، هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية و أن الآلات و المعدات و العناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان.

- اكتشاف و قدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري و التأثير من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع
- أن توفر للمنظمة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة و المهارة و الاستعداد للعمل و العملاء، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج و تحسين الإنتاجية.¹
- إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشأة تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملين لاسيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوة أو التجاوز في الترقيات.
- إن المعالجة الصحيحة و العادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختبار و التعيين و تقويم الأداء و التدريب و الترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل و تبني معدلات الأداء أو انخفاض الإنتاجية.
- إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل و ذلك من خلال تبني برامج الموارد البشرية ، تساهم في تحفيز العاملين و دفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي و هذا سيزيد من إنتاجيتهم و من ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.²

المطلب الرابع: مهام إدارة الموارد البشرية

يتمثل مهام ادارة الموارد البشرية في:³

- **تخطيط الموارد البشرية:** يقصد بها تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما و نوعا، و يتطلب هذا تقدير طلب المنظمة من العاملين و تحديد ما هو متاح لها، و من ثم المقارنة بين جانبي الطلب و العرض لتحديد صافي العجز أو الزيادة من الموارد البشرية.

¹ د. بسبوي محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2005، ص 18-19

² سنان الموسوي، ادارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار المجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 22

³ د. نادر أحمد أبو شينة، ادارة الموارد البشرية، اطار نظري و حالات علمية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 32-34

- تحليل و توصيف الوظائف: يقصد بها التعرف على واجبات و مسؤوليات كل وظيفة و تحديد مواصفات من يشغرها.
- وضع نظام الاختيار و التعيين: أي الحصول على الموارد البشرية و إجراء عمليات المقابلة و الاختيار و غيرها من الأساليب لضمان وضع الشخص المناسب، و تقديم الموظف الجديد إلى محيطه الإنساني (التوجيه).
- تصميم الأجور: أي تحديد قيمة كل وظيفة و أهميتها النسبية و تحديد أجرها.
- تصميم نظام الحوافز: يقصد بهذه المهمة منح مقابل عادل للأداء المتميز، و تحديد الحوافز الفردية و الجماعية، كما تعني هذه المهمة انضباط العاملين و وضع نظام الترقية و النقل الخاصة بهم.
- تصميم خطة التدريب: و تستهدف تحسين كفاءة العاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات و إكسابهم المهارات المناسبة و الاتجاهات الايجابية المناسبة للعمل.
- تصميم نظام تقييم أداء العاملين: و تعني وضع نظام تقييم أداء العاملين، يتضمن كيف و لماذا و متى تقوم و آثار التقييم و نتائجه.
- وضع نظام الترقية و النقل.
- صيانة و رعاية العاملين: تعني وضع نظم السلامة المهنية و الرقابة الصحية و الاجتماعية للعاملين.
- تطوير علاقات العمل: و تتضمن تهيئة جو من الثقة و التفاهم بين العاملين و تعمل على بحث مطالب النقابات العمالية، و وضع نظام لبحث و معالجة شكاوي العاملين.
- حفظ النظام: وضع قواعد النظام و السلوك في المنظمة و تحديد أنواع العقوبات و الجزاءات التي تترتب على مخالفة هذه القواعد.

● **تقييم خدمات العاملين:** و تفي الخدمات و التأمينات المختلفة و البرامج الاجتماعية و الترفيهية و التسهيلات التعليمية.

● **تخطيط المسار الوظيفي:** و يقصد بها تخطيط التحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، أنشطة إدارة الموارد البشرية تتمثل في الحصول على الموارد البشرية و يتضمن تخطيط الموارد البشرية و تحليل و تصميم الوظائف و الاختيار و الانتقاء، من ثما مكافأة الموارد البشرية و التعويض و خدمات الموظف ليأتي بعدها تنمية الموارد البشرية و يتضمن التدريب و التنمية و تخطيط العلاقات العمالية و المساومات الجماعية و السلامة المهنية.

المبحث الثالث:الاتجاهات النظرية و التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

تواجه المؤسسات اليوم تحديات مثلة في المتغيرات الاقتصادية و السياسية مما يحصل من مهمتها أكثر صعوبة خاصة في مجال القوى العاملة، و التعامل مع النقابات العمالية و مركبة التشريعات الحكومية فضلا عن العالمية، و الاتجاهات و المتغيرات في القيم الاجتماعية و العادات و التطلعات العالمية و التي أصبحت تشكل مسائل غاية في الأهمية تقتضي مواجهتها و التعامل معها بكل حرص و فعالية.

المطلب الأول: الاتجاهات النظرية في تسيير الموارد البشرية

تختلف نظرة المدارس الإدارية المختلفة للموارد البشرية، حيث تعتبرها المدرسة العلمية كمورد أساسي لتحقيق أهداف المنظمة، و تعتبر العمليات الإدارية كوظيفة ضرورية لبقائها، و تركز مدرسة العلاقات الإنسانية على تشجيع مشاركة

العمال لرفع الإنتاجية ، أما الاتجاه التنظيمي فيهتم بالقوانين و الإجراءات اللازمة لتنظيم هذه الموارد البشرية، و يمكن تصنيف الاتجاهات النظرية في ميدان الموارد البشرية إلى الاتجاهات الأساسية التالية:¹

- **الاتجاه الاقتصادي:** اعتبر رواد هذه المدرسة الموارد البشرية كمورد ضروري لتحقيق أهداف المنظمة، و يركز هذا الاتجاه على الجانب الاقتصادي حيث يتم تقسيم العمل بين العمال و يقاس أجر العامل على أساس النتائج المحققة. و يميل هذا الاتجاه إلى نظرية الإدارة العلمية للعمل (روادها فردريك تايلر) التي ركزت على تنظيم العلاقة بين الإدارة و العمال.
- **مدرسة العمليات الإدارية:** يعتبر أنصار هذه المدرسة (رائدها هنري فايول) بأن الموارد البشرية تشكل أحد الوظائف الأساسية الخمسة الضرورية لبقاء المنظمة حية و ناجحة. و تتمثل هذه الوظائف الخمسة في وظيفة الإنتاج، التسويق، التمويل، الإدارة، التوظيف. فالموارد البشرية تجاوزت صفة المورد الذي يدخل في انجاز المهام المطلوبة فقط، و أصبحت حسب هذه النظرية تهتم بتخطيط و تنظيم و تنفيذ هذه المهام بصورة منظمة و مهيكلية.
- **نظرية علم النفس الصناعي:** تلت نظرية علم النفس الصناعي نظرية الإدارة العلمية للعمل، حيث قام علماء النفس بدراسة بعض الظواهر مثل تحليل العمل، ز تطوير الاختبارات النفسية لاختيار العاملين المتقدمين للوظائف الشاغرة. و قد اهتمت هذه النظرية بتعريف الوظائف لتحسين اختيار العمال المناسبين و تحسين الموافقة بين الأفراد و العمال.

¹ د. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 29-32

- الاتجاه الاجتماعي (مدرسة العلاقات الإنسانية): ركزت هذه النظرية على إنتاجية العمال، و قد اهتمت بالعمال و نمط الإشراف و الخدمات المقدمة لهم، و ظهر هذا الاتجاه كنتيجة لتجارب "هاوثون" التي أشرف عليها "ألتون مايو" و يعتمد الاتجاه الاجتماعي على تشجيع العمال و إعطائهم
- الاتجاه التنظيمي: يعتبر أنصار هذه المدرسة المورد البشري أحد الموارد الأساسية لمنظمات الأعمال، حيث يوفر المعارف و الكفاءات و الطاقات الضرورية لعمل هذه المنظمات، و يركز هذا الاتجاه على القوانين و الإجراءات التنظيمية اللازمة لحسن تسيير الموارد البشرية.
- المدرسة السلوكية: يعتبر أنصار المدرسة السلوكية بالإضافة إلى افتراضات مدرسة المنظومة، أما سلوك العامل هو جوهر العمل الإداري، كما يرون أن التأهيل الإداري يجب أن يركز على التأكيد من أن أداء العاملين هو الذي يؤدي إلى بناء و نمو المنظمة.
- الاتجاه الاستراتيجي: تعتبر الموارد البشرية حسب هذا الاتجاه كمورد استراتيجي تلتف حوله بقية الموارد الأخرى. و على المنظمة إدماج العامل البشري في جميع مشاريعها كما يجب أن تهتم هذه الأخيرة بتطوير كفاءات عمالها و تكوينهم و أخذهم بعين الاعتبار عند اختيار استراتيجياتها. و قد أعطى الاتجاه للموارد البشرية دور أكثر إستراتيجية حيث تلعب دور في رؤية و تكامل فرص العمل، تحريك العاملين، تنمية قدرات العاملين، و خلق فرق العمل في المنظمة.

المطلب الثاني: العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:

يمكن تصنيف العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة رئيسيين:¹

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزاريطة، الاسكندرية، 2002، ص53-60

1. مجموعة العوامل الداخلية: و هذه العوامل تنبع من بيئة العمل الداخلية للمنشأة مثل السياسات الإدارية العامة

للمنشأة و تنعكس هذه البيئة التنظيمية للمنشأة على سياسات إدارة الموارد البشرية و أيضا على الوضع التنظيمي

للجهاز القائم بوظيفة إدارة الموارد البشرية.

2. مجموعة العوامل الخارجية: و يقصد بها العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة، و التي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه

المنشأة و من ثم إدارة الموارد البشرية بها. ذلك لأن المنشأة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه، و لا تتخذ

قراراتها بمعزل عن البيئة التي تعيش فيها. و لابد للمنشأة أن تتكيف مع هذه العوامل الداخلية و الخارجية و يقع

على عاتقها تحقيق التوازن بينها بما يحقق مصلحة كافة الأطراف، و بمعنى آخر ينبغي أن توفق بين مت يسمى

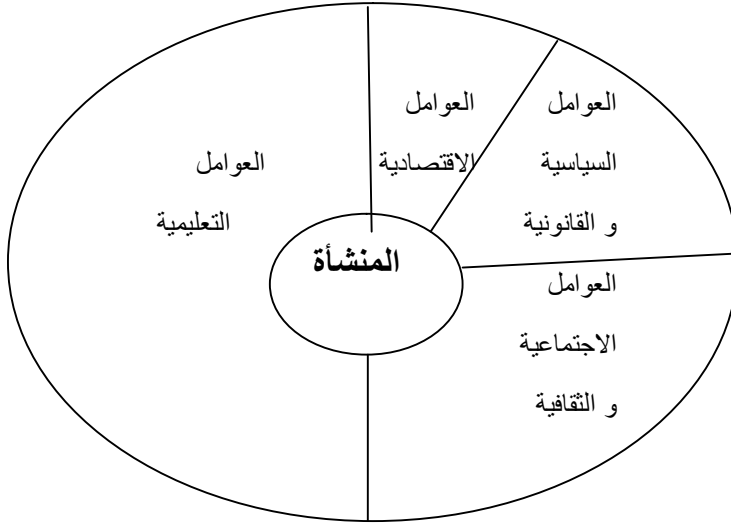
بالنظام المقفل للمنشأة و النظام المفتوح.

و الشكل التالي يوضح كيف يمكن أن تتداخل العوامل البيئية المختلفة و التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية في المنشأة،

حيث يصعب تحديد معالم كل نوع بدقة تامة.

شكل رقم (1) العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

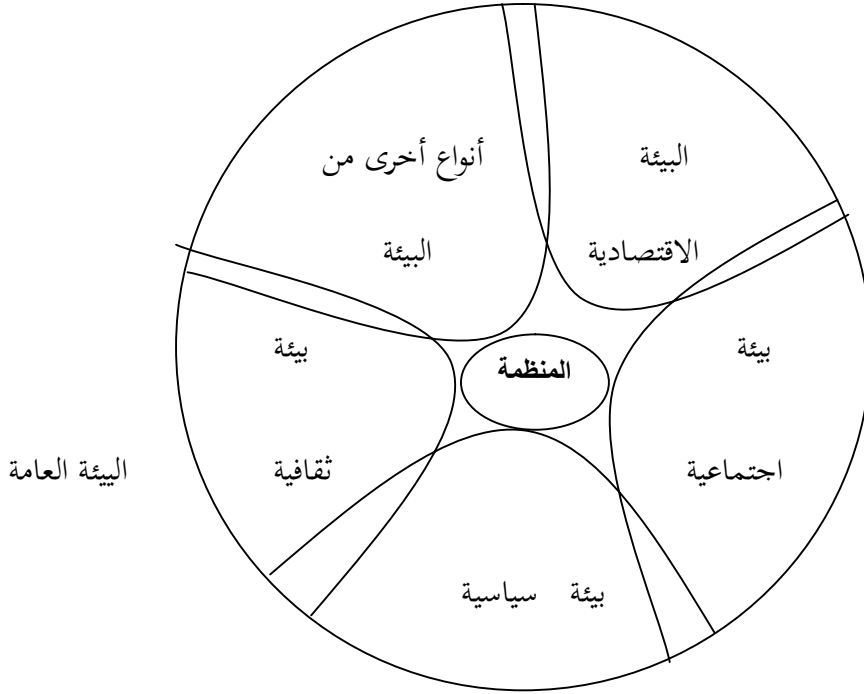
البيئة الخارجية



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 53

و ينبغي التأكيد على أن هناك تداخل و ترابط بين العوامل البيئية للمنشأة، بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض و معرفة تأثير كل منها مع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنشأة، و يوضح الشكل رقم (2) كيف يمكن أن تتداخل البيئات المختلفة للمنشأة، حيث يصعب تحديد معالم كل منها بدقة تامة.

الشكل رقم (2) تداخل البيئات المختلفة للمنشأة



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص55

و سوف نركز اهتمامنا في هذا المقام على دراسة مجموعة العوامل الخرجية، و التي سبق ذكرها و هي العوامل الاجتماعية، الاقتصادية، العوامل الحضارية و الثقافية، و العوامل السياسية و القانونية، و سوف نستعرض المكونات أو العناصر الرئيسية التي تتكون منها هذه العوامل مسترشدين في ذلك بالتحليل الذي أورده Richmon.B و Farmer.R و فيما يلي العوامل البيئية، و العناصر المكونة لها:

1. العوامل التعليمية:

- المستوى التعليمي للسكان و للعاملين في قطاع الأعمال و كذلك مستوى الأمية.
- نوعية التعليم المهني الفني المقدم و نوعية الأفراد الذين يتلقون مثل هذا التعليم و نسبة تمثيلهم في قطاع الأعمال.

- نسبة المتحقيين و المتخرجين من التعليم العالي بالجامعات من مجموع السكان و كذلك نسبة الموجود منهم ة في قطاع الأعمال.

- البرامج التخصيضية في الادارة، نوعيتها، و عددها و نوعية و عدد المتحقيين بها.

- النظرة الى التعليم، مدى تقدير الأفراد للتعليم و النابع من الخلفية التاريخية و التراثية و كذلك اختلاف هذه النظرة بالنسبة لبرامج التعليم.

- مدى تطابق النوعيات التعليمية الموجودة مع الاحتياجات المطلوبة من قبل منظمات الأعمال.

2. العوامل الاجتماعية:

- النظرة للعمل الصناعي و المديرين في الصناعة، كذلك نظرة المدير للأعمال الادارية.

- النظرة لمفهوم السلطة و النظرة إلى المرؤوسين و مدى مفهوم المدير للسلطة و معاونين معه في العمل.

- التعاون بين مختلف المنظمات مثل المؤسسات الصناعية، أجهزة الحكومة، المؤسسات التعليمية، و المؤسسات المشابهة و قدرة هذا التعاون في دفع عجلة الصناعة و التقدم الاقتصادي.

- النظرة إلى تحقيق المكاسب و الانجاز.

- التصنيف الاجتماعي في المجتمع و قدرة الفرد على الانتقال من مستوى لآخر.

- النظرة إلى الثراء و الأثرياء و هل هذا مقبول اجتماعيا، و مدى نظرة العاملين في منظمات الأعمال لهذا الجانب.

- تقدير الأفراد لاستخدام العلوم و التكنولوجيات الحديثة في حل المشاكل الفنية و الإدارية و الاقتصادية و الاجتماعية.

- النظرة إلى تحمل المخاطر و الإقدام عليها.

- النظرة إلى التغيير الاجتماعي و الثقافي.

3. العوامل السياسية و القانونية:

- مدى نوعية و كفاءة الأنظمة و التشريعات في مجالات الأعمال، و العمل و القوانين العامة ذات الارتباط بقطاع الأعمال.

- السياسة الدفاعية و تأثيرها على الصناعة في تعاملها مع المؤسسات أو الدول الأجنبية العدو، تطوير الصناعة و سياسات الشراء و الأفراد.

- السياسة الخارجية و تأثير هذه السياسة على منظمات الأعمال في اطار القيود التجارية، الحصص، الجمارك، التبادل التجاري.

- الاستقرار السياسي.

- مرونة الأنظمة و التشريعات.

- الهيكل السياسي للنظام و مدى تطبيق مركزية أو لامركزية السلطة و التنفيذ.

4. العوامل الاقتصادية:

- البنيان الاقتصادي للدولة (النظام الاقتصادي)
- النظام المالي و النقدي و دور البنك المركزي، كذلك دور الدولة في التسعير، احتياطي البنوك، فوائد القروض.
- السياسة المالية للدولة من حيث الإنفاق الحكومي، توقيت الإنفاق، العجز أو الفائض، نصيب الدولة من الإنفاق من جملة الإنتاج القومي الإجمالي.
- الاستقرار الاقتصادي للدولة من حيث الإنفاق الحكومي، توقيت الإنفاق، العجز أو الفائض، نصيب الدولة من الإنفاق من جملة الإنتاج القومي الإجمالي.
- هيكل الأسواق المالية ، و مدى تواجد سوق الإدارة المالية و فاعليتها ، و تأثيرها الكلي في الاقتصاد القومي، دور البنوك كمؤسسات الاقتراض.
- العرض النسبي من الأموال و الأراضي (الموارد الزراعية و الخام) ، حجم و صحة القوى العاملة و خاصة لقطاعات الأعمال.
- القوى الشرائية في السوق المحلية و فرص التصدير للخارج.
- مدى توفر المرافق العامة مثل الكهرباء، الماء....
- و كمحاولة لتوضيح مدى تأثير و التفاعل بين العوامل البيئية و بين ادره الموارد البشرية، نقترح فيما يلي بعض العناصر الحرجة و نواحي اتخاذ القرارات في إدارة الموارد البشرية التي يمكن أن تتأثر بهذه العوامل البيئية:
- الطرق المستخدمة في توظيف الموارد البشرية.
- معايير اختيار و ترقية الموارد البشرية.

- الأساليب المستخدمة في تقييم أداء العاملين و قياس كفاءتهم.
- طبيعة و استخدام عملية توصيف الوظائف.
- مستويات الأجور و المرتبات.
- طبيعة و درجة و وقت البرامج التدريبية اللازمة.
- درجة التنمية الذاتية للموارد البشرية.
- سياسات و إجراءات الاستغناء عن العاملين.
- سهولة أو صعوبة فصل الأفراد غير المرغوب فيهم.
- سهولة أو صعوبة الحصول و المحافظة على الأفراد في جميع المستويات الإدارية ، و بمختلف التخصصات و المهارات.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية

هي المتغيرات الداخلية و الخارجية التي تؤثر على ادارة الموارد البشرية و لاسيما المتغيرات في المجالات التكنولوجية و الاجتماعية و الثقافية و القوانين و التشريعات الحكومية الخاصة بمجال العمل و يمكن ايجاز هذه التحديات كالاتي:¹

1. التحديات المتعلقة بمهارة الموظفين: يتعرض سوق العمل باستمرار لتحديات خاصة ناجمة عن متطلبات

العولمة فيما يتعلق بالانفتاح الاقتصادي تحرير التجارة و الاستثمار و تراجع الدخل الحكومي مما يستدعي التطور

و التغير المستمر في أنواع النشاط الاقتصادي التجاوب مع معايير المنافسة و يتطلب يتطلب التجاوب مع ذلك

¹ يوم 2019/05/02 على الساعة 13:00 اطلع <http://hudiscution.com>

كله توفر موارد بشرية و قوى عاملة تتسم بالمرونة و تمتلك قاعدة عريضة من المعارف و المهارات لمجارات التطور في سوق العمل، و يجد العاملون ذو التخصصات الضيقة و المهارات المحدودة و كذلك العاملون من ذوي المهارات المنخفضة أنفسهم غير قادرين عن التأقلم مع الاوضاع الاقتصادية الجديدة و تقع المسؤولية على نظم و برامج تنمية الموارد البشرية كمرعاة هذه المتطلبات و تلبيتها.

2. التحديات احتياجات و توجهات سوق العمل: يعد سوق العمل أحد المؤثرات البيئية الهامة على مدى

امكانية المنظمة و قدرتها على توفير احتياجاتها من العمال بالمنظمات بمختلف مستوياتها تمر بحالة تغير مستمرة لم يشهد لها مثيل من قبل، و هذا يتطلب موظفين لديهم مهارات المرونة و القدرة على التغيير و التجاوب لمتطلبات ديناميكية أماكن العمل و ترى **كفاي** أنه يدور الحديث اليوم عن سوق عالمية المنتجات و رأس المال و لكن مستقبلا سيكون الحديث عن سوق عالمية للعمالة و قد انعكست تأثيرات العولمة على أسواق العمل بتحديات على الكيفية التي يتم بها أداء ادارة الموارد البشرية لوظائفها و من هذه التحديات:

- نشوء مهن و وظائف جديدة تعبر عن احتياجات سوق العمل نتيجة لتطور التقنيات منها ما يطلق عليه العمل و الوقت المرن.

- زيادة نسبة الطلب على فئة العاملين المتخصصين في مجال الصناعات الالكترونية فالمعرفة التقنية متطلب أساسي في سوق العمل.

- التزايد المستمر في العمالة الشريفة و هي التي تطلب وقت الحاجة لأداء مهام معينة.

3. التحديات متعلقة بادارة و مقاومة التغيير: ان البيئة شديدة الديناميكية تحتم ضرورة قيام المنظمات بتدعيم

قدرتها على ادارة التغيير و تحسين القدرة على التغيير و يمكن أن يتحقق ذلك من خلال الاستخدام السليم لتقنيات و خبرات ادارة الموارد البشرية بالمنظمات التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع المتغيرات و

المستجدات تحرص على توظيف أفراد يتسمون بالمرونة و القدرة على التنبؤ بالمتغيرات و هناك نقطة أخرى متعلقة بمقاومة التغيير من قبل الأفراد في المنظمات حيث تشكل هذه النقطة تحديا بارزا يواجه ادارة الموارد البشرية حيث ان تطبيق التقنيات مثل الادارة الالكترونية يلقي مقاومة داخلية من قبل الموظفين و العاملين لأسباب منها:

- الخوف على وظائفهم و سلطاتهم.

- الصدمة الفنية و العلمية حيث يرون في عدم قدرتهم على التعامل مع التكنولوجيا أنه نوع من التخلف.

4. التحديات التنافس العالمي: حيث يقوم المنظمات بوضع سياسات خاصة بالموارد البشرية خاصة في حالة ندرة المهارات في سوق العمل و رغبة الادارة في تحقيق التميز والابتكار وبالتالي اجتذاب واستقطاب القوة العاملة الماهرة من سوق العمل والمنافسة على الموارد البشرية ليست محصورة على الحدود الوطنية فقط بل إنّ عملية الانتشار في استقطاب الموارد البشرية الماهرة مفتوحة على نقاط عالمي والصراع على استقطاب العقول صراع عالمي قديم حيث تتنافس الدول المتقدمة على جذب الكفاءات البشرية الراقية والمتميزة من الدول النامية.

5. التحديات المتعلقة بالأهداف المؤسسية: يعتبر وضع الأهداف ورصد الأولويات في المؤسسات من المؤسسات الهادفة لتحقيق الرؤى المخطط لها وقد كان من أولويات أهداف المنظمات تحقيق الربحية وزيادة الإنتاجية وتحقيق التكاليف أما اليوم تم التركيز في الأولويات على تأهيل وتدريب الموارد البشرية إيماناً بأن الاهتمام والتركيز على تنمية قدرات العاملين يؤثر تأثيراً إيجابياً في رفع مستوى الخدمة وإرضاء الزبائن وزيادة الإنتاجية وتحقيق الربحية المستهدفة وهذا يشكل تحدي كبير أمام الموارد البشرية من أجل تنمية العاملين.

6. التحديات المتعلقة بممارسة أنماط إدارية حديثة:

حيث تم التخلي عن المركزية الشديدة والبيروقراطية في العمل وتم الاعتماد على التعاون بين المرؤوسين والرؤساء في أثناء اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل حيث تم العمل بمبدأ أن يأخذ الرئيس رأي مرؤوسيه ويشاورهم أثناء القيام بأعمال المنظمة ليستفيد من خبراتهم وتجاربهم وأيضا تم اعتماد مبدأ فرق العمل في المنظمات حيث يشكّل فريق يضم عدد من الأفراد تتفاوت أعدادهم بحسب المهمة التي تناط لهم وهؤلاء الأفراد يستفيدون من خبراتهم وتجاربهم المختلفة ويناقشون المشاكل والقضايا التي تواجههم من أجل التوصل إلى هذه المشاكل وهنا يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تعليم هؤلاء الأفراد وتدريبهم على كيفية العمل كفريق واحد والتعاون التام بين أعضاء الفريق من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

7. تحديات متعلقة بتنوع الموارد البشرية:

من الملاحظ في هذه الأيام تنوع في هذه الأيام تنوع الموظفين العاملين في المنظمة وهذا التنوع قد يكون من حيث الجنس والعمر والخلفيات الثقافية وجنسية الموظفين وعاداتهم فمن حيث الجنس فإننا نلاحظ تزايد مستمر في إقبال المرأة للعمل إما حاجة تحقيق الذات وإثبات الشخصية أو من أجل الأوضاع الاقتصادية ورفع مستوى معيشة الأسرة وتشكل المرأة تحديا لإدارة الموارد البشرية من حيث طبيعة الوظائف التي تلائمها والتي تكون لديها القدرة على تأديتها حيث من المستبعد أن يتم وضع المرأة في عمل يتطلب جهد عضلي وكذلك يجب على إدارة الموارد البشرية الأخذ بعين الاعتبار كون المرأة لديها مسؤوليات مزدوجة فهي إلى جانب أنها موظفة في هذه المنظمة فهي ربة منزل عليها مسؤوليات وواجبات وبالتالي الأخذ بعين الاعتبار الدوام الذي لا يحتاج إلى ساعات عمل طويلة أو إلى مناوبات ليلية أو أعمال إضافية.

أما من حيث العمل فنجد في المنظمات الشباب الذين لديهم أفكار تختلف عن أفكار الموظفين الأكبر منهم عمرا حيث نجد أن معظم الشباب العاملين لديهم حب تعلم الجديد والمعرفة المتميزة في تكنولوجيا الحاسوب وهم بعكس الموظفين

الأكبر منهم سنا الذين يكتفون بما لديهم من معارف ويخشون التكنولوجيا الحديثة أما من حيث جنسيات العاملين فيجب على إدارة الموارد البشرية أن تكون قادرة على إدارة مزيج مختلف من الموظفين الذين لديهم لغات مختلفة وعادات وطباع وأعراف مختلفة.

خلاصة الفصل الأول:

كخاتمة لفصلنا هذا نستخلص ان ادارة الموارد البشرية هي جزء من هيكل الادارة و المنظمة ككل، فقد بينت هذه الوظيفة اهميتها و دورها الفعال داخل المؤسسة و في مسايرة التغيير و التطور و التأقلم معه، و ذلك عن طريق وضع مفاهيم و سياسات تساعد في تحدي و مواجهة التغيير الدائم على الوجوب الاهتمام بوظيفة ادارة الموارد البشرية باعتبارها وحدة ادارية لها تأثير على وحدات المنظمة.

ان وظيفة تسيير الموارد البشرية واسعة البحث، فهي تتطور مع الزمن و لها صلة بالمحيط فنجاح المؤسسة يتوقف على حسن توظيف العمال و تخطيطهم و تنظيمهم، و هذه المسؤولية هي التي توكل لادارة الموارد البشرية و تجعلها تحتل المكانة الاستراتيجية داخل تركيبة المنظمة.

الفصل الثاني الأداء الوظيفي

تمهيد

يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام و البحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وفي دراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد و المنظمة، فهو المحصلة النهائية والمتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويكاد يكون الأداء الوظيفي في الظاهرة الشمولية هو العنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية ، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات ، والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه .

فموضوع الأداء و تقييمه من أهم المواضيع في وظيفة ادارة الموارد البشرية في المنظمة، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة و فعالية أداء مواردها البشرية، لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، و لمعرفة مدى كفاءته تقوم ادارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكانم الضعف و القوة في انجاز الاعمال الموكلة لكل فرد في المنظمة .

المبحث الأول: الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء عامل الحكم على الجهد المبذول من قبل العاملين في المؤسسة، و يعكس كيفية قيام الفرد بإنجاز مهامه و متطلبات الوظيفة، و من هنا كان لزاما على ادارة الموارد البشرية أن تعمل على تحسين أداء العاملين على اختلاف مستوياتهم.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

أولاً: المفهوم اللغوي للأداء

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية " Larousse " كلمة الأداء " Performance " كلمة انجليزية مشتقة من الكلمة القديمة "Performance" المأخوذة من كلمة "Performer" و التي تعني أتم أو أنجز أو أدى "Accomplir".

و يمكن تعريف الأداء بأنه انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز و هذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على اسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق اتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الاسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: المفهوم الاصطلاحي للأداء:

تعددت واختلقت التعاريف التي أوردها الكُتاب والمهتمون بهذا الموضوع، ويرجع هذا الاختلاف والتباين في التعاريف إلى البعد الذي يتناولون فيه موضوع الأداء، فهناك من يقرر أن الأداء هو ناتج سلوك الأفراد في المنظمة، ومنهم من

يقرر أن الأداء هو الإنتاجية التي تشير إلى الناتج النهائي لعمل المنظمة، وهناك أيضا من يرى أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد.

فقد عرف أداء العاملين في معجم المصطلحات الإدارية بأنه "القيام بالأعباء الوظيفية من مسؤوليات و واجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب".¹

و عرف على أنه " مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة ومستوى الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية والاستجابة لها".²

كما عرف أنه "العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره و اختصاصه، و مدى اتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له".³

ومن جهة عرف على أنه "التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه؛ من الالتزام بالآداب والأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل بها، وتحمله للأعباء والمسؤوليات المسندة على عاتقه".⁴

¹ خالد أحمد المرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، الاردن، العدد الأول و الثاني، 2011، ص607

² ناجي الشريف، الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد6، العدد8، 2017، ص2

³ حواسين الياس، نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء دراسة حالة مركب المنظفات بسور الغزلان، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص ادارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة اكلي محند اولحاج، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسويق، قسم علوم التسويق، 2015، ص43

⁴ حمد علي عبدالله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة مملكة البحرين، 2014، ص84-85

و عرفه هاينز haynes بأنه "الناتج الذي يحققه الموظف عند انجازه عمل من الأعمال فهو المجهود الذي يبذله الفرد في

تنسيق عمله لانجاز مهام وظيفته بدقة في أقصر وقت و أقل جهد".¹

و حسب Christian batal "أداء العاملين هو نتيجة تفاعل ثلاثة عناصر أساسية و هي:²

- المهارات التي يمتلكها الفرد و المعارف التي يحتاجها لأداء عمله.

- مستوى التحفيز الذي يحظى به الفرد.

- مستوى تنظيم العمل و الوسائل المتاحة لذلك.

و عرف أيضا ب "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدمة من

طرفه".³

و يتجه الكثير من الباحثين الى التمييز بين السلوك و الانجاز و الأداء ، و يرون أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من

أعمال في المنظمات التي يعملون بها ، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الافراد عن العمل ، في

حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك و الإنجاز أي أنه يعبر عن مجموعة من الأعمال و النتائج معا.⁴

¹ تكليش فاطمة، أثر القيادة الادارية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة مون جرجرة لانتاج المياه المعدنية و المشروبات غير الكحولية بالشرفة، مذكرة لنيل

شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص ادارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة اكلي محند أولحاج، البويرة، 2015، ص94

² Christian batal , la gestion des ressources humaines dans le secteur public, 2^e, e edition, edition d'organisation, Paris, 2000, p95

³ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2004 ، ص123

⁴

وبناء عليه يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو كل ما يبذله الموظف من جهد بجدية و تفان في أداء وظيفته من أجل انجاز مقدار من العمل المحدد له و بنوعية جيدة من خلال معرفته بمتطلبات العمل و اللوك الشخصي أثناء تأدية وظيفته من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

للأداء عناصر لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، و ذلك يعود لأهميتها في قياس و تحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات و تتمثل عناصر الأداء في:¹

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: و تشمل المعارف العامة و المهارات الفنية و المهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و

المجالات المرتبطة بها.

2. نوعية العمل: و تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبة و مهارات فنية و

براعة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، و مقدار سرعة

الانجاز.

4. المثابرة و الوثوق: و تشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل المسؤولية لعمل و انجاز

الأعمال في أوقاتها المحددة، و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين و تقييم نتائج عمله.

يضيف بعض الكتاب الى أن هناك عناصر أخرى لأداء العاملين تتمثل في:¹

¹ أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في إدارة الأعمال، كلية

التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص34

1. كفاءات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه

الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

2. متطلبات العمل (الوظيفية): وتشمل المهام والمسؤوليات، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من

الأعمال، أو وظيفة من الوظائف.

3. بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال، وهي؛ التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده

ومركزه الاستراتيجي، والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية

والحضارية والسياسية والقانونية .

المطلب الثالث: العلاقة بين مفهوم الأداء، الكفاءة و الفعالية

يربط الباحثون الاداء بمفاهيم تعبر عن مدى بلوغ المؤسسة أهدافها أحيانا أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها

المتميزة بالندرة النسبية، وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة و الفعالية التي تحققها المؤسسة.

حيث يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف و بالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف المرسومة، في

حين يقصد بالفعالية القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين

النتائج و عوامله أو النتائج و الموارد المستخدمة.

هناك من ينظر للأداء على أنه محصلة التفاعل بين الفعالية و الكفاءة و الذين يعرفان كما يلي:²

¹ دة عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية،

الاردن، 2003، ص96

² كيدر عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط، مذكرة مقدمة استكمالاً

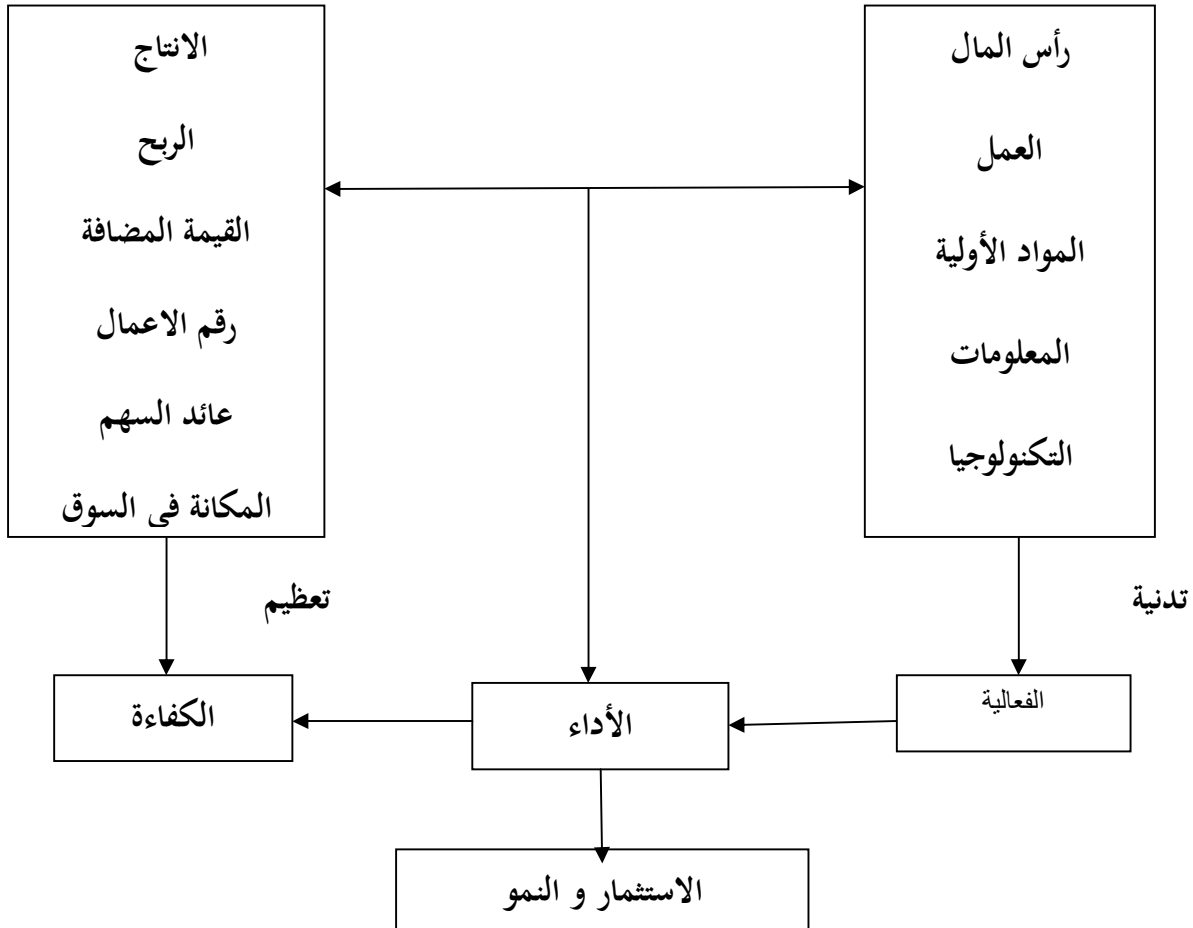
لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أكلي محند أولحاج ، البويرة، 2015، ص36

الفعالية هي "القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة و ذلك مهما كانت الامكانيات المستخدمة في ذلك".

الكفاءة هي "الحصول على أكبر كمية من المخرجات(النتائج) مقابل استخدام أقل كمية أو تكلفة (الموارد و الوسائل)، و ابقاء التكاليف في حدودها الدنيا و النتائج في حدودها القصوى، فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات و المدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات كانت المنظمة ذات كفاءة.

و حسب ما سبق فانه باستثناء المعالجات التي تنظر الى الاداء على أنه سلوك بشري فان البقية تركز حول ربطه بالفعالية و الكفاءة...، حيث أنه لا يمكن الحكم على المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها أنها حققت مستويات جيدة من الأداء اذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها، كذلك بالنسبة للمؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل الموارد المتاحة لديها، اذا كان ذلك حقق لها نتائج دون مستوى الأهداف المرسومة، و منه يمكن القول بأن الأداء يمثل النتيجة و المجهود المبذول. يمكن التعبير عته بمعايير كمية و نوعية ، أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة. بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية، و الشكل التالي يوضح هذا المفهوم:

الشكل رقم (3) الاداء من منظور الكفاءة و الفعالية



المصدر: كيدر عمار، مصدر سبق ذكره، ص 37

المطلب الرابع: محددات الأداء الوظيفي و مظاهر ضعفه

أولاً: محددات الأداء:

إن الأداء الوظيفي هو "الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد، ولهذا نجد أن محددات الأداء تتضح في¹:

- الجهد المبذول من طرف الفرد .
- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة .
- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته .

1. **الجهد**: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك

للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

2. **القدرات**: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

3. **إدراك الدور**: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور

بأهميته في أداءه .

و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن

الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولاً

من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح

وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله، ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء

¹ حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص210

منخفض، وهناك احتمال أكبر وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.

ومن هنا نستنتج أن الأداء ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات والخبرات (التعليم، التدريب....) وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العملاء الآخرين.

ويرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي¹ :

• الرغبة : هي تعبير عن دافعية الفرد.

• القدرة : تعبر مدى تمكن الفرد من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:

✓ المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل ،

✓ مهارة استخدام المعرفة،

✓ (مدى وضوح الدور.

• بيئة العمل: مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين وكذلك الملامح المادية مثل (ساعات العمل

،التجهيزات والأدوات المستخدمة) ويمكن التوصل للمعادلات البسيطة التالية :

الرغبة = الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة × مواقف بيئة العمل

القدرة = المعرفة × المهارة × وضوح الدور

و عليه:

الأداء = الرغبة × القدرة × بيئة العمل

¹ حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص216

حيث تخضع بعض العوامل لسيطرة العامل مثل كفاءة العامل في العمل بينما البعض الآخر يخرج من هذه السيطرة كالبيئة التنظيمية التي تتضمن عوامل خارجية (البيئة الخارجية) وعوامل داخلية (المناخ التنظيمي وما يتضمنه من هيكل تنظيمي،الاتصال ، الحوافز...) ونقول أن هذه العوامل ترتبط ببعضها البعض ارتباط وثيقا على السلوك والأداء. من خلال كل هذا يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

ثانيا: مظاهر ضعف الأداء الوظيفي:

تكمن مظاهر ضعف الأداء الوظيفي في¹:

- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها، وعدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين وخاصة الجدد.
- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة، وفقدان الحافزية، وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
- ضعف المعرفة والمهارات، وفقدان روح المخاطرة، والتأخر في اتخاذ القرارات.

عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.

المبحث الثاني: نظريات الأداء و أنواعه

المطلب الأول: نظريات الأداء

ان ادراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الانتاجية قد وجه انتباه الدارسين و الباحثين على بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء و الأفراد و الجماعات و التنظيم. و فيما يلي بعض النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي و تحلل مكوناته:¹

¹ ماضي، صبري محمد، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص84

1. نظرية الادارة العلمية:

يعتبر فردريك تايلر من أبرز ممثلي الادارة العلمية و قد لاحظ أن العمال ينتجون انتاجا يقل عن طاقتهم الانتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد و محدد للانتاج و الناتج اليومي المتوقع للعمال و أنه ليس هناك علاقة واضحة و ثابتة بين الاجور و الانتاج.

و قد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل رفع الانتاجية، و تم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل انتاج العامل، و هذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت و الحركة، كما أوصلت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين و ضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العامل، و قد قدمت وسائل لتخطيط و جدولة الانتاج ، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المؤسسة من الات و أموال و مواد خام، و أكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الانتاجية.

2. نظرية التقسيم الاداري:

من أبرز روادها هنري فايول و تركز هذه النظرية على ابراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم الى ادارات و أقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الانتاجية و خفض التكاليف. فقد وجد فايول أن النشاط في ادارة الأعمال يمكن أن يقسم الى ست مجموعات رئيسية هي: نشاطات فنية، نشاطات جارية، نشاطات مالية، نشاطات محاسبية، نشاطات ادارية.

و قد ركز فايول على الانشطة الادارية باعتباره أهم هذه الأنشطة، و قسمها الى خمسة عناصر و هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة، كما وضع 14 مبدأ من مبادئ الادارة التي توصل اليها نتيجة مشاهداته و خبراته مؤكدا أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره اذا ما التزم بها و سار عليها و هي: تقسيم العمل، السلطة و المسؤولية،

¹ شعيب معروز، ادارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص ادارة و تنظيم في الرياضة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2016، ص28-31

الانضباط في العمل، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه، تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة الفرد، المكافآت، المركزية، التسلسل الهرمي، النظام، المساواة، الاستقرار الوظيفي، الابتكار و المبادرة، العمل بروح الفريق.

3. النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية الى ماكس ووبر حيث تعد نظريته الخاصة بمياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها ، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات و أساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك المنظمات، و كانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر اليهم؟ و لماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقا للتعليمات التي تنساب اليهم في حدود الأوامر المشددة، و التي تتلخص في مفهوم "اصدع بما تؤمر" و قام فيبر بايضاح الفرق بين القوة و المواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه الى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، و اهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات و كذلك توضيح أسلوب اكتساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات و قسمها الى ثلاثة أقسام هي: السلطة البطولية، السلطة التقليدية، السلطة القانونية الرشيدة.

النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الانتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع اهمال الجانب الانساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم النتاجية تحسين الأداء.

4. نظرية العلاقات الانسانية:

تركز هذه النظرية على الاهتمام بالجوانب الانسانية و الاجتماعية في المؤسسة، و هي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين الى أفضل انتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية و معنوية باعتباره انسانا وجدانيا و انفعاليا أكثر منه رشيدا و منطقيًا.

و قد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها **التون مايو** و زملاؤه التي أجريت بشركة جنيرال الكتريك، أن نقص الانتاج يعزي الى عدم الاهتمام بكل هذه المشكلات و التحرير من وطأة الضغوط الرئاسية و تخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الانتاج و ارتفعت معدلات الكفاءة الانتاجية.

كما كشفت نتائج التجارب أيضا أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافع الوحيد التي يستجيب اليها المرؤوس، و انما تتأثر انتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل و بمشاكله الشخصية. و من الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الانسانية تلك الدراسات التي قام بها **كيرت ليون** و التي توصل من خلالها الى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل، كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الادارة و أثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد.

5. نظرية العدالة:

تشير نظرية العدالة التي وضعها **ادمز Adams** على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المؤسسة، و يقيس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله الى المكافآت و الحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لامثاله من العاملين في نفس المستوى و نفس الظروف، و تتضح هذه النظرية في النمط القيادي و الأداء الوظيفي حيث يشعر العاملون بأن مكافآت المؤسسة كالراتب و الاحترام و التقدير ، و المشاركة، موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجدارتهم و درجة استحقاق كل واحد منهم.

6. نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها **فيكتور فروم Vector Vroom** أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، و شعوره و اعتقاده بإمكانية الوصول الى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه. و تعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناجمة عن القيام بعمل معين، و تتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

الدافع للاداء=احتمال تحقق العوائد × منفعة العوائد

و تعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدولفوع ذات أثر ملموس في تحسين الدولفوع و الأداء، و ذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف الى تحسين الاداء من خلال عقد الدورات التدريبية و الاشراف و المشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل، و هو ما يعود بالنفع على الفرد و التنظيم. كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز.

7. النظرية البيانية في الادارة: (Z)

قام وليم أوشي W.Ouchi باجراء عدة دراسات و أبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل الى سر نجاح المؤسسة الادارية البيانية، و توصل في نهاية الامر الى ما أسماه بنظرية الاهتمام بالجانب الانسانس للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي.

و يؤكد أوشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الانسان، لأنه بالنسبة تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتهم، و أن العمل الجماعي و توحيد الجهود و خلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء.

و تقوم النظرية على ثلاثة مبادئ أساسية تتلخص في الاتي:

- الثقة بين العاملين بعضهم ببعض و بين العاملين و الادارة .
 - الحدق و المهارة في التعامل و العمل، و ينتج ذلك عن الخبرة و التجربة و طول ممارسة العمل.
 - الألفة و المودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة و صداقات حميمة و تعاون و اهتمام و دعم للاخرين.
- و في حالة توفر الثقة و المهارة و المودة في العمل فان ذلك يؤدي الى الالتزام الوظيفي و الانتماء للمؤسسة، و هو ما يؤدي بالتالي الى رفع مستوى أداء الفرد و انتاجية المؤسسة.

المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي

يمكن تصنيف أو تقسيم الأداء كغيره من الظواهر التنظيمية، فنوع الأداء يكون حسب معيار

التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية كما يلي:¹

أولاً: حسب معيار المصدر

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

1. الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق

الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2. الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو

الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه

التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها،

وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

¹ أمانة مغسولي و سهيلة شوية ، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم و علاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم و

ثانيا: حسب معيار الشمولية

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

1. **الأداء الكلي**: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية

للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. في هذا النوع من

الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو .

كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

2. **الأداء الجزئي**: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف

باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة

مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي

أولا: أهمية الأداء بالنسبة للعاملين

يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل.

يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يقوم به من أدوار وما يتقاضاه مقابل هذا الأداء،

وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة .

يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بالحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وأثبات ذاته .

نستنتج مما سبق أن تحقيق الفرد لأهداف المنظمة واهتمامه بأدائه ورفعه مستواه ينعكس عليه وسوف يمكنه من تحقيق

عددا من الأهداف المرتبطة به .

ثانيا: أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة

تهتم المنظمات بأداء الأفراد العاملين لديها ذلك لان مستوى تقدم ونجاح أي منظمة مرتبط بشكل مباشر بأداء العاملين فهم الركيزة الأساسية لها.

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.

فالمنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين مميّزا¹.

كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة .

المبحث الثالث: تقييم الأداء

تعد عملية تقييم أداء العاملين عملية ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها في أي منظمة تهدف الى النمو و التطور، حيث يمكن من خلال تقييم الأداء اتخاذ قرارات كثيرة و متعددة في مجال ادارة الموارد البشرية مثل الترقية، التدريب تنزيل الرواتب و الدرجات، و حتى الاستغناء، و تتم هذه العملية بطرق و وسائل عديدة و معايير مختلفة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

اختلفت آراء كتاب و علماء الادارة في تقديم مفهوم لعملية تقييم الأداء، و من المفاهيم التي قدمت في هذا المجال نذكر:

¹ شفا، دراسة أثر ممارسات ادارة المواد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات،، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير ادارة الأعمال التخصصي،الجامعة الافتراضية السورية، ص34

تقييم الأداء هو "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية أدائه"¹

كما عرّف بأنه " قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدّمهم في العمل، وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية و زيادة الأجور."

كما يقصد بتقييم أداء الأفراد "دراسة و تحليل أداء الافراد لعملهم، و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، و ذلك للحكم على امكانية النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحملهم لمسؤوليات أكبر أو ترقيةهم لوظيفة أخرى ذات شأن و مسؤوليات أكبر"²

و هناك من يرى أن تقييم أداء الأفراد هو "تحديد لمستوى كفاءة هذا الاداء في محاولة للوصول الى تحديد مساهماتهم في انجاز الأعمال الموكلة اليهم أو المحتملة أن توكل اليهم في المستقبل. و كذلك سلوك و تصرفات الأفراد العاملين في محيط العمل أو المتعلقة به، و كذلك قدراتهم و امكانياتهم الذاتية خلال فترة زمنية."³

كما عرّفه عمر وصفي عقيلي " بأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس و تقييم أداء و سلوك الأفراد أثناء العمل، و ذلك عن طريق الملاحظة المستمرة و المنتظمة لهذا السلوك و الأداء و نتائجها، و خلال فترات زمنية محددة و معرفة. يجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد و نشاط و سلوك و بالتالي كفاءة كل فرد و جهده، و بشكل موضوعي دون تحيز، لتجرى في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل و ينتج و لتحديد نقاط القوة و الضعف في أدائه للعمل على تفاديها مستقبلا و يمكنه من أداء عمله بفعالية، و ذلك من أجل مصلحته و مصلحة المنظمة التي يعمل فيها و المجتمع عامة."⁴

¹ وسيلة حمداني، مرجع سبق ذكره، ص123

² أنس عبد الباسط عباس، "ادارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص181

³ غول مليكة و مزبود كريمة، التحفيز و دوره في تفعيل أداء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة نفعال البويرة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال، جامعة البويرة، 2015، ص50

⁴ على الساعة 10س56د أطلع يوم 2019/03/23 <https://hrdiscussion.com/hr49309.html>

و من التعاريف السابقة يمكن تقديم تعريف شامل: "تقييم أداء العاملين هو نظام رسمي في المنظمة، تحاول من خلاله تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات شخصية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، و ذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف و العمل على تعزيز الأولى و مواجهة الثانية، وهذا من أجل ضمان تحقيق فعالية المنظمة الآن و في المستقبل، فعملية التقييم ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة للوصول إلى عدة غايات منها إعادة النظر بسياسات الأجور والترقية، والتدريب... الخ.

المطلب الثاني: أهمية و أهداف تقييم الأداء

أولاً: أهمية تقييم الأداء

يُعدّ تطبيق تقييم الأداء الوظيفي من الوسائل التي تمتلك أهمية كبيرة في بيئة عمل المنشآت؛ حيث يُساعد على تحقيق الأمور الآتية:

- المساهمة في تنفيذ التخطيط لتقييم الأداء الوظيفي في المنشأة، من أجل متابعة عمل الإدارة، والنشاطات والبرامج المتنوعة.
- المساعدة على التعريف في المعلومات التي يجب أن تستخدم في عملية تقييم الأداء الوظيفي.
- استخدام النتائج الخاصة بتقييم الأداء الوظيفي في تطوير وتحسين العمل.
- توضيح مدى تناسب الجهود المطبقة في العمل مع النتائج التي يتم الحصول عليها.
- التأكد من فعالية الإدارة الموجهة للجهود المنجزة.
- دراسة تأثير تقييم الأداء الوظيفي؛ لأنه يساهم في توضيح مدى قدرة الأعمال على تحقيق النتائج المطلوبة منها.

و هناك من يقسم هذه الأهمية الى مستويين و هما:¹

1. بالنسبة للمؤسسة: و تتمثل في

- يساعد تقييم الأداء المؤسسة في اكتشاف و التعرف على الفروق بين الأفراد فيما يتعلق بجودة ادائهم و مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- يوفر تقييم الأداء للمؤسسة اساس عادل لتوزيع الحوافز و المكافآت و اتخاذ قرارات الترقية و التدريب و غيرها.
- يمكن أن يستخدم تقييم الأداء كوسيلة لتشجيع العمل الجماعي اذا احتوى على معايير لقياس اداء الفريق ككل، بالاضافة الى معايير قياس الأداء الفردي.

2. بالنسبة للفرد: و يكون ذلك من خلال

- يحتاج الفرد باستمرار الى معلومات عن جودة ادائه السابق حتى يعرف مجالات القوة و كذا مجالات الضعف فيما قام بإنجازه.
- ان تحسين الأداء المستقبلي للفرد لا يمكن أن يتم الا من خلال قياس الأداء الحالي أو السابق له.
- ان تقييم الأداء أو الاعتراف بجودته أو الاشادة به في حالة تميزه يزيد من دافعية الفرد و كذلك الاخرين للوصول لمستويات أعلى من الأداء.

ثانيا: أهداف تقييم الأداء

يسعى تقييم الأداء الوظيفي إلى المساهمة في تحقيق عدّة أهداف من أهمها:¹

¹ عبد الباقي صلاح الدين و مسلم علي عبد الهادي و راوية حسن، "ادرة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص239

- **متابعة ومراقبة أداء الموظفين:** حيث من الممكن استخدام التقارير الناتجة عن هذا التقييم كوسيلة رقابية تسمح للمدير بمتابعة سير العمل بشكلٍ مستمر، وتساعده على ملاحظة الأداء الخاص بالموظفين؛ من أجل الحكم على مدى قدرتهم على تنفيذ وظائفهم.
- **دعم الموظفين للاجتهاد في وظائفهم:** فعندما يعلم الموظف بوجود تقييم لأدائه الوظيفي، عندها سوف يحرص على بذل الكثير من الجهود للنجاح في العمل.
- **دراسة إمكانية تعيين الموظفين الجدد:** فتعتمد أنظمة العمل الحديثة على تعيين الموظفين الجدد بفترةٍ تجريبيةٍ قبل تثبيتهم في وظائفهم؛ من أجل الاختيار بين تثبتهم بشكل نهائيٍّ أو استبعادهم من العمل؛ بسبب عدم قدرتهم على تنفيذ المهام المطلوبة منهم.
- **المساهمة في كشف المشكلات التنظيمية أو الإدارية:** فمثلا في حال كان مستوى أحد الأقسام الإدارية بالنسبة للعناصر الأخرى غير مقبول، عندها ينتج عن ذلك ظهور مشكلة في القسم الإداري كاملا وليس عند أحد موظفيه فقط.

المطلب الثالث: خطوات و طرق تقييم الأداء الوظيفي

أولا: خطوات تقييم الأداء الوظيفي

يعتمد تطبيق تقييم الأداء الوظيفي في أيّ منشأة عمل على تنفيذ مجموعة من الخطوات، والتي تساعد على نجاح عملية تقييم الأداء، وفيما يأتي معلومات عن هذه الخطوات:²

¹ أطلع يوم 2019/03/05 على الساعة 12 سا 26 <https://mawdoo3.com/> تقييم الأداء الوظيفي

² أحلام محمد شواي، الإدارة الالكترونية و تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي و تحسينه، مجلة جامعة بابل، العلوم الانسانية، المجلد 24، العدد 4، 2012، ص 4

1. تحديد المتطلبات والأهداف الخاصة بتقييم الأداء الوظيفي: وتشمل طبيعة الابتكار، وتحقيق التعاون بين المديرين والموظفين، ونوعية المهام المطبقة.
2. اختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ تقييم الأداء الوظيفي: حيث توجد العديد من الطرق المستخدمة في تقييم الأداء، ولا يمكن أن تطبق طريقة واحدة لكافة أنواع المنشآت والوظائف، ولكن من الممكن استخدام أكثر من طريقة لتنفيذ التقييم الوظيفي في المنشأة الواحدة؛ إذ تختلف طريقة تقييم رؤساء الأقسام عن الطريقة المستخدمة مع الموظفين العاديين.
3. توفير التدريب المناسب للمشرفين على تقييم الأداء الوظيفي: حيث يجب تقديم التدريب الكافي لكافة المشرفين على عملية تقييم الأداء، إذ يؤدي ظهور أي أخطاء إلى نتائج سلبية تؤثر على الموظفين.
4. مناقشة المدير لطرق التقييم المناسبة مع الموظفين: من أجل تحديد العناصر التي سيتم تقييمها، والفائدة الناتجة عن عملية التقييم، وتأثير نتائجها على مستقبل الموظفين في المنشأة. وضع معايير مقارنة بشكل مسبق؛ حيث يُعدّ الهدف من تطبيق تقييم الأداء الوظيفي هو متابعة طبيعة التزام كل موظف مع أساسيات العمل، والتي يتم تحديدها بناءً على معايير نوعيّة أو كميّة، ووفاء لأداء وسلوك الموظف في بيئة العمل.
5. مناقشة كافة النتائج الخاصة في تقييم الأداء الوظيفي مع الموظفين: فقد لا يناقش بعض المديرين النتائج المرتبطة بتطبيق تقييم الأداء الوظيفي، ولكن من حقوق الموظفين معرفة هذه النتائج، حتى يتمكنوا من إدراك جوانب الضعف والقوة الخاصة في أدائهم الوظيفي، من أجل تحديد الأساليب المناسبة لعلاج جوانب الضعف. تحديد الأهداف الخاصة في عملية تحسين الأداء الوظيفي في المستقبل؛ حيث يترتب على المدير تحديد كافة الجوانب الخاصة في التطوير والتحسين في المستقبل؛ مما يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء الوظيفي، ومن الأمثلة على هذه الجوانب طرق اتخاذ القرارات، وكفاءة عملية الاتصال، والجوانب الفنية.

ثانيا: طرق تقييم الأداء

تعددت طرق تقييم أداء الأفراد و تنوعت تبعا للمنظمات التي يعملون فيها، و الوظائف التي يشغرونها، و يقصد بطرق تقييم الأداء الأداة التي يستخدمها المقيم في عملية تقدير كفاءة العاملين و الكيفية التي يتم بها تقييم أدائهم و من أهمها:¹

1. قائمة معايير التقييم: عبارة عن جدول يصنف فيه عدة معايير و تحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد، ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد.
2. طريقة الترتيب البسيط: يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الاقل أداء، و ذلك طبقا للاداء العام وبعيدا عن ما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكل تعاني منه الطريقة رغم ما تمتاز به من البساطة.
3. المقارنة الزوجية (بين عاملين): حيث يتم من خلالها مقارنة العامل داخل القسم مع باقي العمال الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة، ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو، و يعاب على هذه الطريقة على أنها صعبة الإستخدام وهذا ضمن الأقسام الكبيرة العدد.
4. طريقة التوزيع الإجباري: أين يكون الرئيس مجبر على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المنظمة، بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية العمال وتأخذ وتأخذ نسبة العمال في باقي الدرجات في إنخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة.
5. طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها، بعيدا عن سلوك والصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية:
- تحديد الاهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء.

¹ حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، 2012، ص 224-235

- خلال فترة التنفيذ لا بد على الرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة، حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.

- خلال مرحلة تقييم الأداء وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.

6. قوائم المراجعة: تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين، هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي

والذاتي أكثر منها موضوعية، حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة وتحتفظ الإدارة بهذه

المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب، للرئيس الذي يتولى ملء هذه القوائم بنفسه، وبعودة القوائم إلى الإدارة

يكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي، ويطلق على هذه الطريقة

كذلك الملاحظة السلوكية

المبحث الرابع: تأثير ادارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين

تساهم إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين نظم الإدارة بصفة عامة، من خلال مجموعة من الاجراءات التي تقوم

بها بهدف تحسين الأداء الوظيفي للعاملين و ذلك بالتأثير عليهم من خلال (الهيكال التنظيمي،الاتصال التنظيمي،نمط

القيادة،الحوافز و الترقيات).

المطلب الأول: الإجراءات التي تساعد الإدارة في تحسين الأداء الوظيفي

هناك بعض الإجراءات التي يمكن للإدارة القيام بها لتحسين الأداء الوظيفي، والمتمثلة في الخطوات التالية:¹

1. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين، إذ أن تحديد

الأسباب ذو أهمية كبيرة لكل من الإدارة والعاملين.

¹ حمد علي عبدالله عيسى، مرجع سابق، ص88-89

2. الحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين : وذلك من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض

الأداء، والعمل على إزالتها، ومن هذه الأسباب؛ الدوافع والفاعلية والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، فالفاعلية

تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل :

الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل المؤثرة على الأداء

سلبا أو إيجابا؛ كنوعية المواد المستخدمة ، ... وظروف العمل ... إلخ.

3. تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول : تشمل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع

الحلول لها؛ التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة، والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير الأداء وتحسينه

من جهة أخرى.

4. الاتصالات المباشرة : إن الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء.

المطلب الثاني: تأثير الهيكل التنظيمي ونمط الاتصال على الأداء الوظيفي

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية، كما أنه يحدد خطوط

السلطة ومواقع اتخاذ القرار وتنفيذ القرارات الإدارية . ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفعالية في

إنجاز المهام لا بد أن يتسم الخصائص التالية :التوازن، المرونة، الاستمرارية.

وفي تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي نذكر ما يلي:¹

• إن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالسمات والخصائص الثلاث السابقة من شأنها أن تنتج للعاملين المشاركة في

اتخاذ القرارات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة أدائهم الوظيفي.

¹ د. عبد الفتاح بوخمحم وأ. عز الدين هروم ، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمركب الجارف و الرافعات، مجلة

الاقتصاد و المجتمع، العدد6، 2010، ص73

- يؤدي الهيكل التنظيمي الغير مرن (البيروقراطي) سواء فيما يتعلق بالأنظمة و السياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط و الشعور بالقلق.
- و يعرف الاتصال على أنه " الوسيلة التي من خلالها يتم نقل الأفكار ،الأوامر و المعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية"¹
- و في تأثير الاتصال على الأداء الوظيفي للعاملين ما يلي:²
- إن غياب قنوات الاتصال الفاعلة بين الرؤساء و المرؤوسين و ما يترتب عليها من غياب أسس الموضوعية في التعامل مع العاملين و عدم ترسيخ علاقات مبنية على الثقة يؤدي إلى أثر سلبي يخلق مشاعر القلق و الإحباط للعاملين و يقلل من إنتاجهم و العكس.
- تساعد الاتصالات على تدفق و انسياب المعلومات داخل المنظمات و ترفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصال.
- يساعد الاتصال العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات تمس المنظمة و تنعكس على بيئتهم العملية.
- تساهم التكنولوجيا في توزيع المهام و الواجبات و العمل بشكل سليم بين الأفراد و الجماعات.
- تساهم في رفع كفاءة أداء الأفراد في المنظمة من حيث السرعة و تقليص في الجهود البشرية و المادية و المعلوماتية.

¹ Philippe Détrie et Catherine Boroyez ,la communication interne au service de management , édition laison , paris ,2001, p 42.

² صلاح الدين الهيتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،مجلد 20،العدد الثاني،2004،ص24

المطلب الثالث: تأثير نمط القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين:

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

و في تأثير نمط القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين نذكر ما يلي:¹

- القيادة في إطار الممارسة الإدارية هي عمليات إلمام أو الهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالي و مثابرة لانبجاز و تأدية المهام المطلوبة منهم.
- دور القيادة في الجانب التنظيمي لا يقتصر على مجرد إصدار الأوامر و التعليمات و لكن الدور الأساسي هو إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم و يحافظ على روحهم المعنوية العالية.
- يعتبر القائد المسؤول عن تنسيق جهود مرؤوسيه و تحسين أدائهم .

المطلب الرابع: تأثير الحوافز و الترقيات على الأداء الوظيفي للعاملين:

تعتبر الحوافز "مجموعة العوامل و الامكانيات المتاحة و التي يمكن الحصول عليها و استخدامها لتحريك دوافع الفرد نحو سلوك معين لأداء نشاط أو مجموعة من الأنشطة و بالشكل و الأسلوب المرغوب فيه و الذي يشجع حاجاته و يحقق أهدافه".²

الترقية هي "اختيار أكفأ العاملين و أصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية و السلطة في التنظيم الإداري للوحدة أي شاغر الوظيفة الجديدة يتحمل واجبات و مسؤوليات أكبر على أن يقابل ذلك تمتعه بمزايا مادية أفضل ما كان يتمتع بها في وظيفته السابقة"³

¹ مرسي نبيل محمد، المهارات والوظائف الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص275

² حواسين اللباس، مرجع سبق ذكره، ص3

³ عمار عوايدي، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية، دار هومة، الجزائر، بدون سنة، ص313

و في تأثير الحوافز و الترقيات على الأداء الوظيفي نذكر:¹

- تساهم في تحقيق جو الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص و السعي لزيادة الإنتاجية و تحقيق أهداف المنظمة.
- هي المؤثرات التي تدفع العامل لأداء عمله بأعلى درجات الكفاءة و الفعالية
- الاهتمام بالتحفيز يؤدي إلى الرغبة في تحسين أدائهم و رفع كفاءاتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة.
- تحفيز الروح المعنوية عند العاملين، فيشعرون بأن لهم قيمة في مكان العمل، و أن لهم دورا مهما في النجاح الذي تم تحقيقه ما يجعلهم يبذلون مجهودات أكثر.
- إثارة حماس الجماعات و و تشجيع المنافسة بين أفراد الجماعة اذ يجب اثبات ذاتهم و من هنا يحدث التنافس و ذلك من خلال رفع كل فرد لأدائه من أجل التفوق و بالتالي الرفع من أداء الجماعة.
- المساهمة في دعم العاملين الممتازين و دعم العاملين الجدد من أجل تحسين و تطوير أدائهم، حتى يتمكنوا من الحصول على الترقيات الوظيفية.
- نمو التقدير الذاتي عند العاملين، مما يزيد من اهتمامهم بنمو العمل.

¹ إيمان خويلدات، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية، دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز (SDC) بورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة Master أكاديمي، تخصص اقتصاد و تسيير بترولي، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2014، ص11

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي الذي يعد مجموعة من لانشطة و المهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به و أخرى خاصة بالمنظمة. مع التطرق الى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره من جهد الفرد و متطلبات الوظيفة، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل الى عملية تقييم الأداء و التي يوصي القيام باجراءاتها للمختصين ذو الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل و انعكاسها على مستوى أدائها ، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء و الحكم على الفرد و محاولة تحسين أدائه و تحفيزه للوصول الى المستويات العالية منه.

عموما و من خلال كل ما تم تناوله تجدر الاشارة الى أهمية ابراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية و الانتاجية لأي منظمة تسعى الى تحقيق الكفاءة ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي و الذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي و الهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم.

الفصل الثالث

دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية البويرة

تمهيد:

بعدها تحديد الاطار النظري العام لهذه الدراسة من خلال الفصلين النظريين على مختلف الجوانب المتعلقة بتسيير الموارد البشرية و التطرق إلى أهم العوامل المساعدة على الأداء الوظيفي الجيد، و كيف تؤثر ادارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين ، و التي تبقى أفكار نظرية ، لذا ارتأينا إلى تدعيم هذا الجانب النظري بالجانب التطبيقي (الدراسة الميدانية) في مديرية الضرائب لولاية البويرة لمحاولة معرفة مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين، و وقع وذلك من خلال:

- التعريف بالمديرية
- القيام بدراسة ميدانية بناء على فرضيات الدراسة.
- تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية على حسب النتائج المتوصل اليها.

المبحث الأول: تقديم المديرية الولائية للضرائب لولاية البويرة

تعتبر الإدارة الجبائية هيكلًا إداريًا، ماليًا و اقتصاديًا هاما في الجزائر، تتفرغ إلى عدة أجهزة منها المديرية الولائية للضرائب للبويرة. و في هذا المبحث سيتم التطرق إلى هذه المديرية من خلال الاطلاع على هيكلها الإداري التنظيمي إضافة إلى عرض المهام المخولة إليها و المديريات الفرعية التابعة لها و مهام مكاتبها.

المطلب الأول: نشأة المديرية الولائية للضرائب لولاية البويرة

قبل سنة 1991 كانت مفتشية التنسيق للمصالح الخارجية لوزارة الاقتصاد (ICSEME) هي من تهتم بالسياسة المالية من الناحية الجبائية على الإقليم الولائي، لها 05 مديريات فرعية هي:

- المديرية الفرعية للوعاء
- المديرية الفرعية لأموال الدولة
- المديرية الفرعية للتحصيل
- المديرية الفرعية للمنافسة و الأسعار

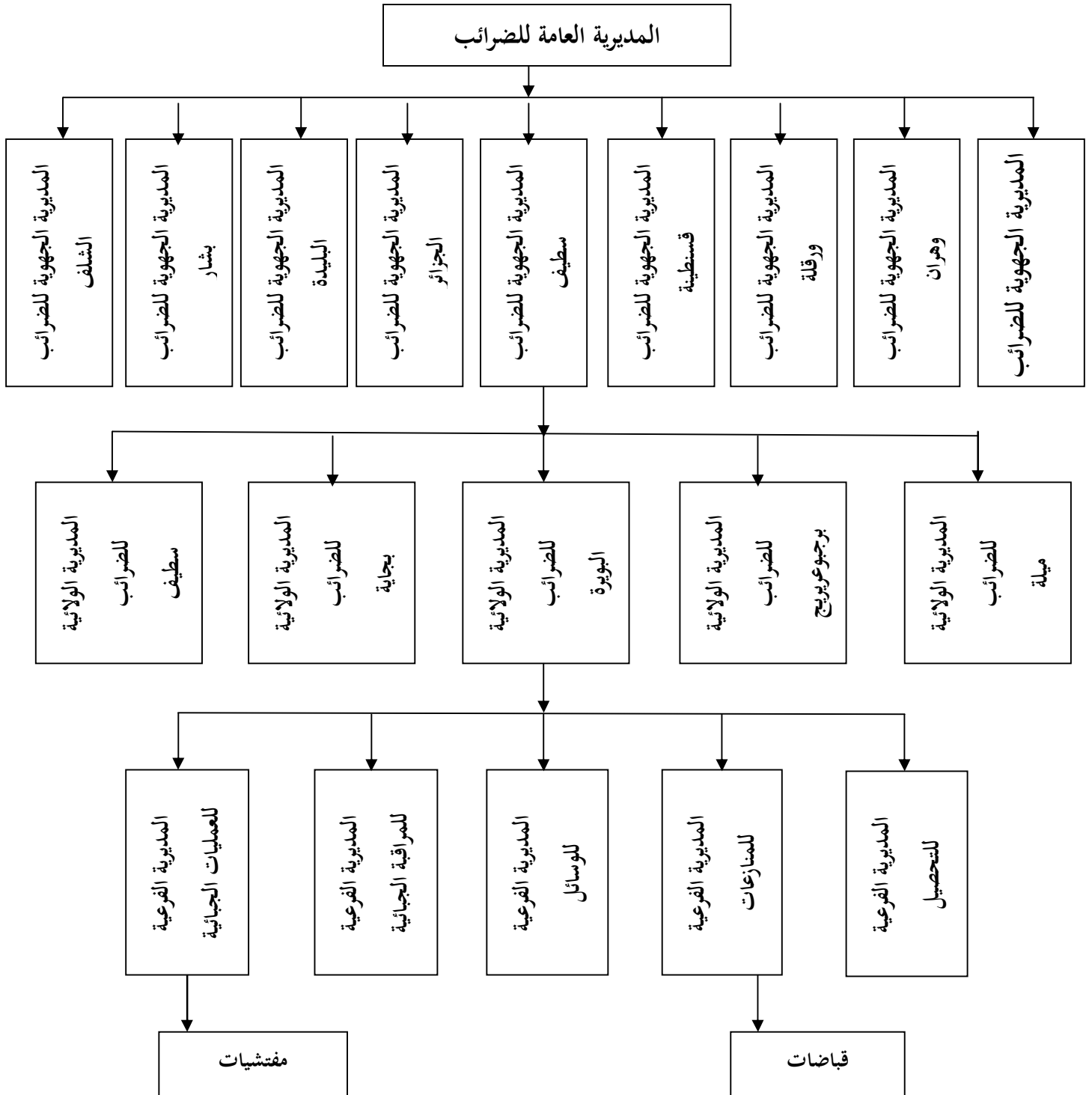
إلى جانب الخزينة الولائية و المراقب المالي للولاية.

و بصدور المرسوم التنفيذي رقم 60/91 المؤرخ في 23 فيفري 1991 المتضمن تنظيم و اختصاصات المصالح الخارجية للإدارة الجبائية المعدل و المتمم، تأسست المديرات الولائية للضرائب و من بينها مديرية الضرائب لولاية البويرة، و تضم 05 مديريات فرعية هي:

- المديرية الفرعية للعمليات الجبائية.
- المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية.
- المديرية الفرعية للتحصيل.
- المديرية الفرعية للوسائل.
- المديرية الفرعية للمنزعات.
- تابعا لها 11 مفتشية و 23 قباضة منها 08 قباضات للتحصيل و 15 قباضة للتسيير.

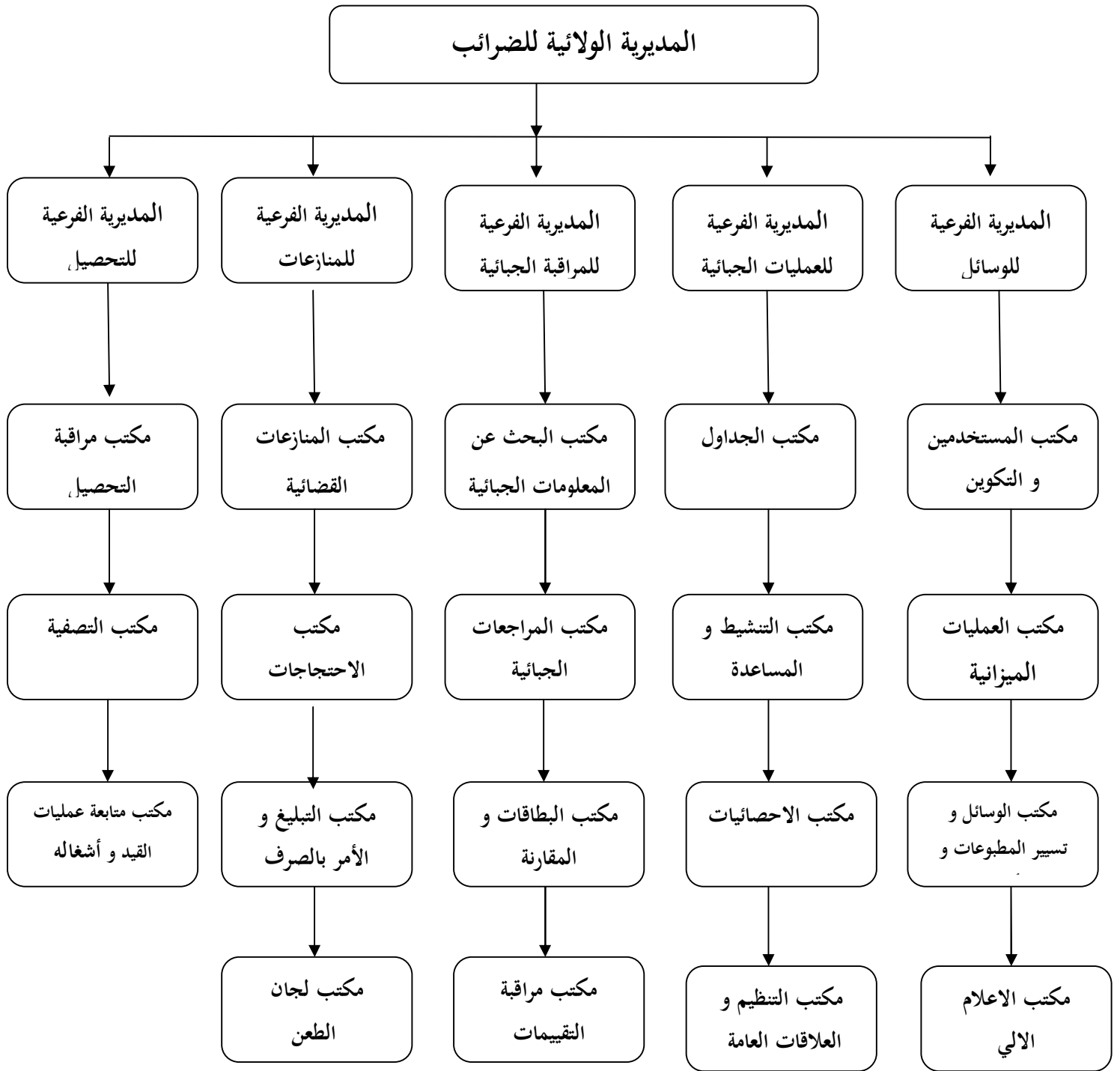
المطلب الثاني: التدرج الاداري للمديرية العامة للضرائب.

1. الهرم الاداري للمديرية العامة للضرائب.



2. هيكل المديرية الولائية للضرائب:

كما سبق الذكر مديرية الضرائب لولاية البويرة تضم 5 مديريات فرعية و هذا ما يظهره الهرم الاداري للمديرية الولائية للضرائب المبين في الهيكل التنظيمي.



المطلب الثالث: مهام المديرية الولائية للضرائب

في هذا المطلب نقوم بذكر مهام المديريات الفرعية خاصة و مهام المديرية الولائية للضرائب ككل بصفة عامة.

1. مصالح مديرية الضرائب:

من مهام مصالح مديرية الضرائب نجد:

1.1 المديرية الفرعية للعمليات الجبائية : حسب المادة رقم 04 من القرار رقم 484 فالمديرية الفرعية للعمليات

الجبائية تضم ثلاث مكاتب هي:

- مكتب الجداول.

- مكتب الإحصائيات.

- مكتب التنظيم و التنشيط و العلاقات العامة.

1.1.1. مكتب الجداول: تنص المادة رقم 41 من القرار السابق أن مكتب الجداول يكلف بما يلي:

- المصادقة على الجداول التي تم تصفيتها من الضرائب و الرسوم من طرف مركز الإعلام الآلي.

- المصادقة و تحصيل الجداول، تسعيرة المطبوعات و سندات التحصيل الإضافية الفردية أو الجماعية المؤسسة من طرف المفتشيات و مصالح التحقيقات المحاسبية.

- مراقبة و إعطاء الجداول التلخيصية (40) الصيغة التنفيذية و دعمها بشعارات البليغ و المطابقة لها.

- المحافظة و تحسين دفاتر مسح الأراضي.

- استلام و ترتيب الجداول العامة.

- إعداد و تسليم نسخ ثانية من الإنذارات.

- تحضير و تبليغ الجماعات المحلية بالعناصر الضرورية للقيام بعملية إعداد الميزانيات الأولية.

2.1.1. مكتب الإحصائيات : تنص المادة رقم 42 من نفس القرار السابق على أن مكتب الإحصائيات يكلف بما يلي:

- استلام المعلومات الإحصائية الدورية المتعلقة بالوعاء و التحصيل.
- جمع الحالات الإحصائية الدورية و إرسالها إلى المديرية الجهوية للضرائب المختصة قصد تثبيتها.
- إعداد و إبلاغ الجماعات المحلية و الهيئات المعنية بالمعلومات الجبائية الضرورية بميزانياتها.
- غير أن بالنسبة للولايات التي تضم عدة مديريات للضرائب فان عملية تبليغ المعلومات الخاصة بميزانية الولاية تكون من اختصاص المديرية الجهوية و ذلك على أساس المعلومة المقدمة من طرف نفس هذه المديريات.

3.1.1. مكتب التنظيم و التنشيط و العلاقات العامة: تنص المادة 42 من نفس القرار السابق على أن توزيع المناشير و العمليات و المذكرات الواردة من الإدارة المركزية و المديرية الجهوية المتعلقة بتطبيق التشريع و التنظيم الجبائي.

- تنسيق إجراءات تحديد أسس الضريبة النسبية للمكلفين و الخاضعين للضريبة التابعين للنظام الجزائي.
- السهر على احترام أجل إصدار الضريبة من قبل مفتشيات الوعاء في مجال الضرائب و الرسوم التي تتم معالجتها من طرف مركز الإعلام الآلي.
- متابعة و مراقبة تنفيذ و انجاز برنامج عمل مفتشيات الوعاء فيما يخص الرقابة المعمقة للملفات الجبائية و الإحصاء الدوري و الدقيق للمكلفين بالضريبة.
- التنشيط و ذلك بالاتصال بالمصالح المعنية للمديرية الجهوية، نشاطات المفتشية في إطار القيام بمهام من اجل تطوير مناهج العمل و معايير و إجراءات التدخل و المراقبة لتنسيق العوامل و نسب الأرباح و الخسارة و التلف الصناعي أو التوزيع.

- استقبال و إعلام و توجيه الجمهور و إعطاء المعلومات الخاصة بالتشريع و التنظيم الجبائي للمكلفين بالضريبة.

2.1. المديرية الفرعية للتحصيل:

حسب المادة رقم 44 من نفس القرار السابق فالمديرية الفرعية للتحصيل تضم 03 مكاتب:

- مكتب المراقبة و التحصيل.

- مكتب مراقبة التسيير المالي و المؤسسات العمومية المحلية.

- مكتب التصفية.

1.2.1. مكتب المراقبة و التحصيل: تنص المادة 45 من نفس القرار السابق أن مكتب المراقبة و التحصيل يكلف بما يلي:

- مراقبة وضعية تحصيل المواد الجبائية و الغرامات المالية و محاصيل البلديات، و بصفة عامة كل المحاصيل تكفل بتحصيله قانونا قباضة الضرائب و تسجيل النقائص أو التأخيرات المحتملة و تحديد الإجراءات التي من شأنها تصحيح أو امتصاص هذه النقائص.

- متابعة الوضعية الجبائية للمكلفين بالضريبة المهمين و فحص وضعية المكلفين بالضريبة المتأخرين في دفع مستحقاتهم الجبائية و اتخاذ الإجراءات اللازمة ضدهم و كذا اتخاذ التدابير الرامية إلى التصفية السريعة للأقسام الضريبية غير المحصلة.

- السهر على التصفية السريعة للتدابير الجبرية و العمولات الخارجية التي تكلفت بها قابضات الضرائب غير المحصلة على مستوى الولاية.

- اتخاذ الاجراءات اللازمة للمحافظة على مصالح الخزينة العمومية عند إبرام الصفقات لدى مكتب لتوثيق و السهر على التنفيذ السريع للإشعارات.

- التقييم الدوري لوضعية التحصيل الذي قامت به كل قباضة بالنسبة لكل الضرائب، و المحاصيل الواجب تحصيلها و معالجة النقائص المسجلة عند تصفية حالات المكلف و التأخير المسجل في ممارسة الإجراءات الجبرية و تحديد أسبابها و اقتراح التدابير الرامية إلى إدراك الوضعية.

- مراقبة حالة تصفية محاصيل الخزينة و السجل الخاص بترحيل المبالغ.

2.2.1. مكتب التسيير المالي للبلديات و المؤسسات العمومية: تنص المادة رقم 46 من نفس القرار السابق أن مكتب التسيير المالي و المؤسسات العمومية يكلف بما يلي:

- مراقبة الميزانيات الأولية و الإضافية و التراخيص المتعلقة بفتح الاعتمادات المخصصة للبلديات و المؤسسات العمومية المحلية التي تتم بتسييرها المالي قباضات الضرائب المتواجدة على مستوى الولاية.
- مراقبة تنفيذ الإجراءات المقررة في ميزانيات تلك البلديات و المؤسسات العمومية.
- تصفية حسابات التسيير المالي للبلديات و المؤسسات العمومية المذكورة أعلاه، المقدمة من طرف محصلي الضرائب.

3.2.1. مكتب التصفية: تنص المادة 47 من نفس القرار أن مكتب التصفية يكلف بما يلي:

- مراقبة عملية التكفل بمستخلصات الأحكام القضائية و القرارات فيما يتعلق بالغرامات و العقوبات المالية .
- مراقبة محاضر الجرد المالي المحددة من طرف محصل الضرائب عند الإقفال السنوي للحسابات.
- مراقبة عملية التكفل بسندات التحصيل و سندات الإيرادات المتعلقة بالديون أو المحاصيل غير الجبائية و التي يرجع تحصيلها قانونا إلى قباضات الضرائب.
- تلقي النتائج المعدة من طرف قبضات الضرائب و اسرارها إلى الإدارة المركزية.
- مراقبة الحالة السنوية للتصفية المتعلقة بالغرامات و العقوبات المالية و النطق بالالغاء و القبول خارج مدة التقادم طبقا للتشريع و التنظيم الجبائي السارين المفعول.

3.1. المديرية الفرعية للمنازعات:

تبعاً للمادة رقم 48 من نفس القرار السابق فالمديرية الفرعية للمنازعات تضم 03 مكاتب هي:

- مكتب الشكاوي.

- مكتب المنازعات القضائية و لجان الطعن.

- مكتب التبليغ و الأمر بالتخفيض.

1.3.1. مكتب الشكاوي: تنص المادة رقم 49 من نفس القرار السابق أن مكتب الشكاوي يكلف بما يلي:

- تلقي و دراسة الطلبات الرامية إلى الإلغاء أو التخفيض في الضرائب أو عند التحقيق و المحامية و مراقبة الأسعار و التقويمات في مجال التسجيل.
- تلقي و دراسة الطلبات إلى الإعفاء أو التخفيض في الزيادات والعقوبات و تعويضات التأخير.
- تلقي و دراسة الطلبات الرامية إلى استبعاد الضرائب أو الرسوم أو الحقوق المدفوعة نقدا سواء كانت على اثر تصريح أو دفع مسبق أو اقتطاع من المصدر.
- اقتراح كل تدبير من شأنه المساهمة في تحسين الإجراءات الخاصة بالمنازعات.

2.3.1. مكتب المنازعات القضائية و لجان الطعن: تنص المادة رقم 50 من القرار السابق أن مكتب المنازعات القضائية و لجان الطعن يكلف بما يلي:

- تلقي و دراسة الطعون المشكلة ضد قرارات المدير الولائي في مجال المنازعات و فرضها على لجنة المنازعات المختصة.
- تلقي دراسة طلبات احتجاج على الزيادة التي مست الأسعار أو التهريبات المصرح بها في مجال التسجيل و عرضها على لجنة المصلحة قصد البحث و الحكم فيها.
- تلقي و دراسة الطلبات المقدمة من طرف محصلي الضرائب و الرامية إما إلى التصريح بعد إمكانية التحصيل أو إلغاء الأقساط الضريبية و الرسوم غير القابلة للتحصيل أو الإعفاء من المسؤولية أو التأجيل في دفع الأقساط.
- الضرائب و الرسوم غير المعفاة من الأجل المقدرة قانونيا و عرضها على لجنة الطعن الولائي المختصة في البحث و الفصل فيها.
- تلقي و دراسة الطلبات الرامية إلى تخفيض الضرائب المفروضة من طرف مفتشيات الضرائب اثر التحقيق في المحاسبة أو مراقبة الأسعار و كذا إعادة التقويم في مادة التسجيل أو إلغاء الزيادات أو الغرامات و غرامات التأخير المطبق على الوعاء الضريبي أو التحصيل و عرضها للجان الطعن الولائي المختصة للبحث فيها.

3.3.1. مكتب التبليغ و الأمر بالتخفيض: تنص المادة 51 من نفس القرار السابق على أن مكتب التبليغ و الأمر بالتخفيض يكلف ما يلي:

- تبليغ المكلفين بالضريبة و المصالح المعنية بالقرار الصادر عن المدير الولائي في مجال المنازعات و كذا القرارات الصادرة في مجال الطعون الولائية.
- تبليغ المكلفين بالضريبة و المصالح المعنية بالقرار الصادر عن المحاكم التي فصلت في المجال الجبائي و في إطار الإجراءات المدرجة أمام الهيئات القضائية.
- مراقبة و تأثير شهادات الإلغاء و التخفيض و المصالح سلمتها مفتشيات الضرائب في مجال الرسوم على رقم الأعمال و الضرائب غير المباشرة و الرسوم على رقم الأعمال و الضرائب غير المباشرة و الرسوم المماثلة و حقوق التسجيل و الطابع و بصفة عامة كل إيراد جبائي يتم تأسيس وعاءه و تحصيله على التوالي من طرف مفتشية أو قباضة الضرائب.
- إعداد و تبليغ جدول الإحصائيات الدورية المتعلقة بمعالجة قضايا المنازعات إلى المكاتب المعنية.
- اقتراح كل تدبير من شأنه المساهمة في تحسين الإجراءات الخاصة بالمنازعات.

4.1. المديرية الفرعية للرقابة الجبائية:

تبعاً للمادة رقم 52 من نفس القرار السابق فالمديرية الفرعية للرقابة الجبائية لها 03 مكاتب هي:

- مكتب البحث عن المعلومات الجبائية.
- مكتب البطاقات و مقارنة المعلومات.
- مكتب التحقيقات الجبائية.

1.4.1. مكتب البحث عن المعلومات الجبائية : تنص المادة رقم 53 من نفس القرار السابق أن مكتب البحث عن

المعلومات الجبائية يكلف بما يلي:

- إعداد بطاقة خاصة بالجماعات المحلية و الإدارات و الأجهزة و المؤسسات و الأشخاص الذين من المحتمل توفرهم على المعلومات التي يمكن أن تهم تأسيس وعاء الضريبة أو تحصيلها.

- برمجة التدخلات التي ستجري على وجه الخصوص من طرف اللجان و الفرق المختلطة قصد البحث عن المادة الجبائية و السهر على إجراء التدخلات في الآجال المحددة و إرسال المعلومات المحصل عليها الى المكتب المكلف بمصلحة التحصيل.
- تقسيم أنشطة المكتب و المفتشيات في هذا المجال و تقديم الاقتراحات التي من شأنها تحسين طرق البحث عن المادة الخاصة للضريبة.

2.4.1. مكتب البطاقات و المقارنة: تنص المادة 54 من نفس القرار السابق أن مكتب البطاقات و المقارنة يكلف بما يلي:

- تسيير البطاقات و مساعدة مفتشيات الوعاء على تأسيس بطاقاتهم.
- حفظ رزم العقود بجميع أنواعها الخاضعة لإجراءات التسجيل و تسليم مستخلصات منها ضمن الشروط المنصوص عليها في التشريع التنظيم الجبائين الساريين المفعول.
- استقبال المعلومات المحصل عليها من طرف المكتب و المصالح المكلفة بالبحث عن الأداة الخاضعة للضريبة و توزيعها بين مفتشيات الضرائب المعنية بنية استغلالها.
- تنظيم استغلال جداول الزبائن و سندات التسليم و الوثائق الأخرى بكيفية تعمل على تنشيط توزيع المعلومات التي تتضمنها هذه الجداول والسندات.

3.4.1. مكتب التحقيق و مراقبة التقييم: تنص المادة رقم 55 من نفس القرار السابق على أن مكتب التحقيق و مراقبة التقييم يكلف بما يلي:

- إحداث و تسيير بطاقات خاصة بالمؤسسات و الأشخاص الطبيعيين الذين من المحتمل أن يكونوا محل تحقيق أو مراقبة معمقة لوضعيتهم الجبائية و هذا على أساس المعايير التي قررتها الإدارة المركزية.
- برمجة القضايا التي سيتم التحقيق فيها سنويا و متابعة إنجاز البرامج في الآجال المحددة.

- متابعة و مراقبة عمل فرق التحقيق و السهر عند إجراء هذه الفرق لتداخلاتها على احترام التشريع و التنظيم الساري بهما العمل و حقوق المكلفين بالضريبة الذين تم التحقيق في محاسبتهم و كذا المحافظة على مصالح الخزينة.
- السهر على تحصيل الضرائب و الرسوم الناتجة من عمليات التحقيق و الإرسال المنظم لتقارير التحقيق إلى الإدارة المركزية.
- برمجة عمليات مراقبة الأسعار الصرح بها عند إبرام عقود البيع المتعلقة بالعقارات و الحقوق العقارية و المحلات التجارية و عناصر المحلات التجارية و الأسهم أو حصص الشركة و كذا التقييمات التي تمس كل العقود الخاضعة لإجراءات التسجيل.

5.1. المديرية الفرعية للوسائل:

حسب المادة 57 من نفس القرار السابق أن المديرية الفرعية للوسائل تضم 03 مكاتب هي:

- مكتب الموظفين و التكوين .
- مكتب عمليات الميزانية .
- مكتب الوسائل و الإعلام الآلي.

1.5.1. مكتب الموظفين و التكوين: تنص المادة رقم 57 من نفس القرار السابق أن مكتب الموظفين و التكوين

يكلف بما يلي:

- تسيير الموظفين و التكوين.
- تنظيم و استدعاء للاجتماع و تولى أمانة اللجان المتساوية الأعضاء الخاصة بالموظفين.
- المساهمة في إعداد و إنجاز برامج تحسين المستوى و إعادة تأهيل الأعوان الموجودين في الخدمة.
- المشاركة في تنظيم الشؤون الاجتماعية للموظفين.

- تطبيق الإجراءات الخاصة بضبط تعداد الموظفين و عقلانية مراكز العمل و التي يتم اتخاذها بالتنسيق مع الهياكل المعنية الجهوية.

2.5.1. مكتب عمليات الميزانية: تنص المادة رقم 58 من نفس القرار السابق أن مكتب عمليات الميزانية يكلف بما يلي

- القيام في حدود اختصاصات بعمليات الالتزام و التصفية و الأمر بصرف النفقات الخاصة بتجهيز المديرية الولائية للضرائب.

- تقييم احتياجات مصالح المديرية الولائية للضرائب فيما يخص الاعتمادات الميزانية و إعداد تقرير شامل حول استهلاك هذه الاعتمادات.

3.5.1. مكتب الوسائل: تنص المادة 59 من نفس القرار السابق على أن مكتب الوسائل يكلف بما يلي:

- اقتناء الأثاث و المعدات و اللوازم الخاصة بالمكاتب و المواد المتعلقة بالتنظيم و الصيانة الضرورية للسير الحسن لمصالح المديرية الولائية للضرائب.

- تحديد و إنجاز أعمال الصيانة و الإصلاح و الهيئة اللازمة للمحافظة على البيانات و التجهيزات الخاصة بالمديرية الولائية.

- المساهمة في عملية ضبط و تحسين المطبوعات.

- المساهمة في تنفيذ إجراء حفظ الأرشيف.

- المساهمة بمجرد خاص بالعتاد و الأثاث و التموينات غير قابلة للتلف و الموضوعة تحت تصرف المديريات الفرعية و مراقبة دفاتر الجرد الموجودة على مستوى مفتشيات و القباضات المتواجدة بالولاية.

- الصيانة و المحافظة على هذه التجهيزات و تكوين مستعملي التطبيقات المعلوماتية بالتنسيق مع المديرية الجهوية.

2. مهام المديرية الولائية للضرائب:

استنادا على ما سبق فان مهام المديرية تتمثل في:

- تسيير الموظفين و متابعة مهامهم.
- توفير الوسائل الضرورية للعمل و السير الحسن.
- تقييم احتياجات و خاصة أجور الموظفين.
- مراقبة نشاط و تسيير المفتشيات.
- العمل التنظيمي و التنشيط الجيد توزيع التعليمات و المناشير الواردة من الإدارة المركزية.
- مراقبة التسيير المالي للباديات و المؤسسات العمومية المحلية.
- مراقبة عملية التكفل بالنتائج المتعلقة بالإحصائيات المعدة من طرف القباضات.
- البحث عن المعلومات الجبائية و السهر على إجراء التدخلات في الآجال المحددة و إرسال المعلومات المحصل عليها إلى مكتب مصلحة التحصيل.
- تسيير البطاقات و مقارنة المعلومات المحصل عليها.
- العمل على التحقيقات الجبائية للمؤسسة و الأشخاص الطبيعيين الذين من المحتمل أن يكونوا محل مراجعة أو مراقبة معمقة من طرف المكلفين بالضريبة و الرامية إلى الإعفاء أو التخفيض من الضرائب التي أسست وعاؤها مفتشيات الضرائب.
- متابعة الوضعية الجبائية للمكلفين بالضريبة المهتمين منهم.

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية في مديرية الضرائب لولاية - البويرة -

يناقش هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة من خلال تعيين مجتمع البحث، وكيفية اختيار عينتها، وأهم خصائصها، واستعراض أداة الدراسة التي استخدمت في جمع المعلومات والبيانات اللازمة للبحث من حيث بنائها والتأكد من صدقها، بالإضافة إلى توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

المطلب الأول: المنهجية المتبعة في الدراسة.

في البحث العلمي لا توجد طريقة أو اداة يمكن تفضيلها بشكل مطلق لجمع المعلومات، وإنما يقع ذلك على الباحث في تحديد الطريقة الأنسب لبحثه لذلك ارتأينا استخدام أدوات جمع البيانات والمتمثلة في: (الاستبيان، المقابلة).

1. المنهج المستخدم:

يمكن تعريف المنهج الوصفي: "بأنه مجموعة الاجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة، اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها، أي محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق".¹

وفي موضوع دراستنا اعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي التحليلي، من خلال محاولة التعرف على تأثير تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين وطبيعة العلاقة بينهما في مديرية الضرائب لولاية - البويرة -.

2. حدود الدراسة:

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين في مديرية الضرائب لولاية البويرة.

الحدود المكانية: تركزت الدراسة على مديرية الضرائب لولاية البويرة.

الحدود الزمنية: لقد تمت هذه الدراسة من خلال الملاحظة و عملية تصميم الاستبيان و تحكيمه و توزيعه و جمع البيانات و تحليلها و تفسيرها خلال الموسم الجامعي 2018/2019

3. مجتمع الدراسة:

تقتصر الدراسة على الأفراد العاملين مديرية الضرائب لولاية البويرة لدراسة مشكلة البحث أي أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي .

¹ - ماجد محمد الخياط، أساليب البحث العلمي، ط1، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص 93-94.

4. عينة الدراسة:

تعرف بأنها: " عبارة عن جزء صغير من مجتمع الدراسة أو مجموعة جزئية من المجموعة الكلية تجرى عليها التجربة أو التطبيق، إذ يتم التطبيق على العينة وتعمم النتائج على المجتمع، والسبب في اللجوء إلى العينة بدلا من المجتمع الكلي للدراسة هو أنه يتطلب الكثير من الوقت والجهد والمال، بالإضافة إلى صعوبة التطبيق على جميع أفراد المجتمع".¹

عينة الدراسة متكونة من 30 موظف، و بعد تطبيق أداة الدراسة استعدنا 30 استبيان من مجموع 30 استبيان موزع على العينة وكلها صالحة للتحليل و هي نسبة ممتازة.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات الميدانية

اعتمدنا في هذه الدراسة على أدوات هي:

1. المقابلة: قمنا باجراء عدة مقابلات في مديرية الضرائب محل اجراء الدراسة مع مجموعة من الموظفين من مختلف

المستويات سواء من الرؤساء أو المرؤوسين. و هذا بهدف جمع المعلومات و البيانات التي نحتاجها في دراستنا و تحليلها و استخلاص النتائج منها.

2. الاستمارة (الاستبيان): وتعرف الاستمارة على أنها: " نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من

أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث، ويتم توزيع الاستبيان إما عن طريق البريد أو بالمقابلة الشخصية".³

وقد تم اعداد الأسئلة انطلاقا من مشكلة البحث والفرضيات المتعلقة بها بالإضافة إلى الجانب النظري، أيضا من خلال الاطلاع على مجموعة الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع أو بمواضيع قريبة منه، أما فيما يخص الأسئلة التي وظيفتها في الاستمارة هي الأسئلة المغلقة و هذا بهدف الحصول على اجابات واضحة و محددة يسهل تبويبها و جمعها في جداول احصائية لتحليلها .

¹ - حمزة محمد دودين، التحليل الاحصائي المتقدم للبيانات باستخدام ، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 24.

و لقد تم عرض الاستبيان على المشرف قبل توزيعه في شكله النهائي أين تم تعديل بعض الأسئلة و توضيح و الغاء البعض الاخر لتصاغ في نهاية الامر بناء على الملاحظات السابقة بالدقة و الوضوح الكفيلين بتحقيق الأهداف العلمية للاستبيان ومن ثم تحققنا من صدق الاستمارة.

نوع الأسئلة: اعتمدنا في الاستبيان على أسئلة من النوع المغلق بطريقة منهجية ليتلاءم مع احتيلجات الدراسة، و قد اعتمدنا في تصميمه على مقياس ليكرت الخماسي **likert scale** حيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته على خيارات محددة على النحو التالي:

جدول رقم (1): يوضح مقياس ليكرت للاجابة على عبارات الاستبيان

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير وافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطلبة

مكونات الاستبيان: وتتكون استمارة الاستبيان من (36) عبارة وقد تم مراعات ما يلي:

- استخدام عبارات واضحة وسهلة الفهم باللغة العربية تتناسب مع مستوى المستجوبين.
- الحرص على تقديم الاستمارة يدويا للمستجوب والحضور شخصيا لشرح مضمون الاسئلة .

وتتكون استمارة الاستبيان من المحاور التالية:

المحور الاول: يضم البيانات الشخصية من حيث: الجنس، السن، المستوى التعليمي و سنوات الخبرة.

المحور الثاني: تقييم العاملين لإدارة الموارد البشرية و ذلك من خلال مجموعة من الابعاد:

- بعد الهيكل التنظيمي و نمط الاتصال: 4 عبارات(1- 4)
- بعد نمط القيادة: 5 عبارات (5-9)
- بعد الحوافز و الترقيات: 7 عبارات (10-16)

المحور الثالث: أداء العاملين في مديرية الضرائب لولاية البويرة (من العبارة 16 الى 25)**المحور الرابع: أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في مديرية الضرائب لولاية البويرة (من العبارة 26 الى 36)**

و بعد تحليل العينة الاحصائية و توزيع الاستبيان عليها و جمعها، كان العائد من الاستثمارات القابلة للتحليل و الدراسة حسب الجدول الآتي:

جدول رقم (02): يوضح عدد الاستثمارات الموزعة على الموظفين.

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات غير المسترجعة	عدد الاستثمارات الملغاة	عدد الاستثمارات القابلة للتحليل	معدل الصدق العينة
30	30	00	00	30	%100

المصدر: من اعداد الطلبة

و من خلال هذا الجدول يتبين لنا بأن عدد الاستثمارات القابلة للتحليل هو العدد الاجمالي 30 استمارة بنسبة %100 و هي نسبة ممتازة.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الاحصائية

بعد تصميم الاستبيان و اختباره و تعديله يتم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة، و بعد جمعه من الباحثين يتم تحليله و هناك عدة برامج للتحليل الاحصائي، للوصول الى دلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم الموضوع، تمت الاستعانة ببرنامج "SPSS" (statistical package of social sciences) الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية، و يسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال ادارته للبيانات و تحليله الاحصائي السريع للنتائج، و ذلك باستخدام الأدوات الاحصائية التالية:

- التكرارات و النسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية (الصفات الشخصية).
- المتوسط الحسابي يصلح للبيانات الكمية فقط و هو وحيد و يتأثر بالقيم استخدمناه لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض اجابات أفراد العينة.

- الانحراف المعياري ، استخدم للتعرف على مدى اجابات أفراد العينة عن المتوسط لكل عبارة و لكل بعد.
و تم استخدام عاملات الارتباط لتحديد مدى ارتباط قيم العبارات بالبعد الذي تنتمي اليه من جهة و تحديد مدى ارتباط أبعاد ادارة الموارد البشرية و الأداء من جهة أخرى.

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الاستبيان

على ضوء ما تقدم في الجزء النظري، تأتي الدراسة التطبيقية لاستكمال الإجابة عن الإشكالية المطروحة والمتمثلة في تأثير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في مديرية الضرائب لولاية البويرة، وذلك من خلال الإجابة على فرضيات الدراسة، ومن أجل هذا قسمنا هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، حيث تناول المطلب الأول صدق وثبات الاستبيان والوصف الإحصائي لأفراد العينة، أما المطلب الثاني فقد خصص في عرض وتحليل آراء واتجاهات الباحثين في حين كان المطلب الثالث لاختبار الفرضيات وتحليلها وتفسيرها.

المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان والوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة.

أولاً: صدق وثبات الاستبيان.

يقصد بثبات الاستبيان أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ويتمثل معامل الثبات في معامل ألفا كرونباخ بينما معامل الصدق فهو يعبر عن جذر معامل الثبات وكانت نتائج معاملات الثبات لفقرات كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03) معاملات الثبات و الصدق (طريقة ألفا كرونباخ)

معامل الصدق	معامل الثبات قيمة (α) ألفا كرونباخ	العبارات	محاور الاستبيان
0,784	0,615	4 - 1	الهيكل الوظيفي و نمط الاتصال
0,943	0,890	9 - 5	القيادة نمط
0,953	0,908	16 - 10	الترقيات و الحوافز
0,974	0,949	16 - 1	تقييم العاملين لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة
0,908	0,824	9 - 1	تقييم العاملين لأدائهم الوظيفي في المؤسسة
0,909	0,826	11 - 1	علاقة إدارة الموارد البشرية بأداء العاملين
0,977	0,955	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS-22

من خلال هذه النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة للمتغير المستقل «إدارة الموارد البشرية في المؤسسة» حيث بلغت 0,949 في حين بلغت قيمة عامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع « أداء العاملين في المؤسسة» 0,824 وهي قيم مرتفعة أكبر من 0.60 وعلى هذا الأساس نقول أنه توجد علاقة قوية بين عبارات الاستبيان ونفس القول ينطبق على معامل الصدق الإجمالي الذي بلغ 0,955 بناءً على ما سبق

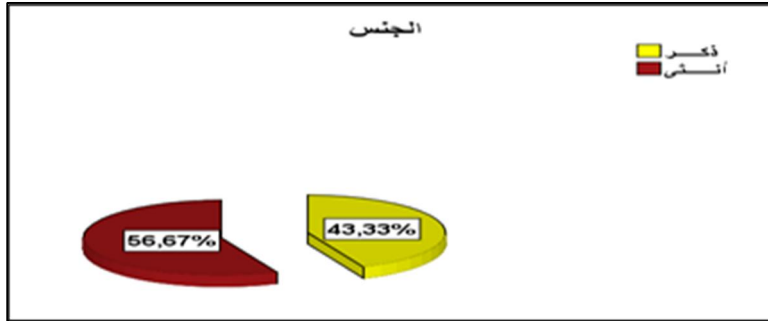
نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على تساؤلات البحث واختبار الفرضيات.

ثانيا: الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.

في هذا المطلب سيتم عرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية: وتشمل كل من الجنس، المستوى التعليمي، السن، سنوات الخبرة ونوع الوظيفة لدى أفراد مجتمع الدراسة

1- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (04) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس الشكل رقم (04) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس



الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	13	43,3
أنثى	17	56,7
المجموع	30	100,0

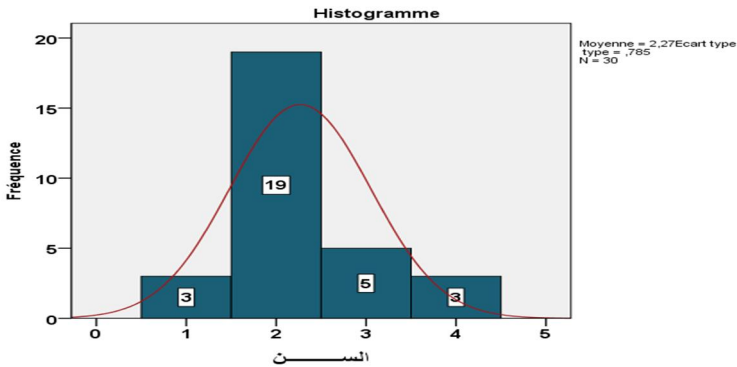
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS-22 / المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (02)

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) والشكل رقم (04) أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور في هذه العينة، إذ تقدر نسبة الإناث بـ 56,7%، مقارنة بنسبة الذكور التي تقدر بـ 43,3% والسبب الذي يكمن خلف هذا التوزيع، هو العمل أو النشاط الذي تقوم به مديرية الضرائب لولاية البويرة الذي لا يحتاج إلى جهد عضلي أو بدني كبيرين، ففي المؤسسات الصناعية والإنتاجية لا نجد نسبة الإناث كبيرة نظرا لطبيعة العمل في هذا المجال، الذي يحتاج بنية عضلية قوية وجهد بدني كبير.

2- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن

الشكل رقم (05) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب

الجدول رقم (05) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن / السن



السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	3	10,0
من 30 الى 40 سنة	19	63,3
من 40 الى 50 سنة	5	16,7
أكثر من 50 سنة	3	10,0
المجموع	30	100,0

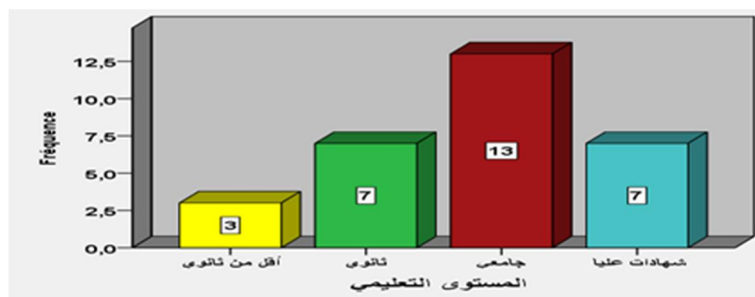
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 22 / المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (04)

التعليق: يتضح لدينا من الجدول رقم (05) و الشكل رقم (05) أن أفراد مجتمع الدراسة أغلبهم من الفئة العمرية (من 30 الى 40 سنة) بنسبة تقدر بـ 63,3% بما يوافق 19 فرد من أفراد مجتمع الدراسة. وكانت نسبة الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 الى 50 سنة) هي 16,7%، وبلغت نسبة الفئة العمرية (50 سنة فما فوق) بـ 10,0% ونفس النسبة للفئة العمرية (أقل من 30 سنة) هذا ما يدل على أن المديرية تستقطب فئة الشباب و هي سياسة تتبعها المديرية في استخلاف طاقمها البشري، هذا الاختلاف في السن يمكن أن يؤثر على سير العملية الاتصالية، ما قد يتسبب في ظهور نوع من الاختلاف قد يصل إلى درجة الصراع بين الجيلين. بسبب الفارق في السن واختلاف ذهنية الجيلين.

3- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (6) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي / الشكل رقم (6) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ثانوي	3	10,0
ثانوي	7	23,3



43,3	13	جامعي
23,3	7	شهادات عليا
100,0	30	المجموع

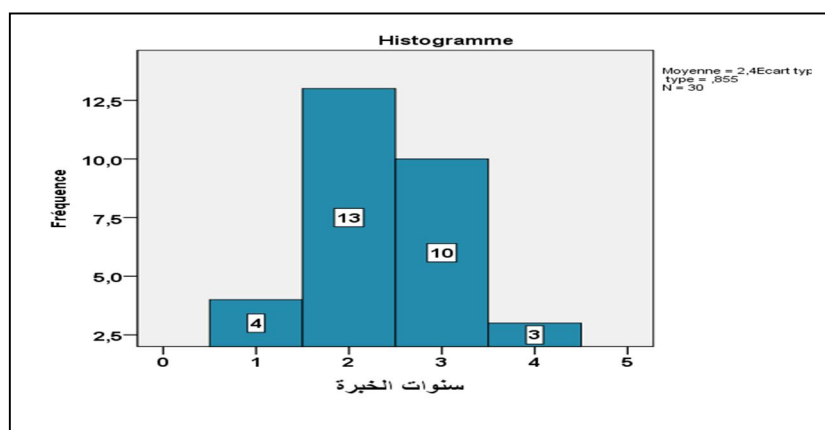
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS 22

التعليق: من الجدول رقم (06) والشكل رقم (06)

جامعي بنسبة 43,3% من أفراد مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى ذلك هناك ما نسبته 23,3% من أفراد مجتمع الدراسة من المستوى ثانوي، في حين نفس النسبة كانت لذوي الدراسات العليا وكانت أضعف نسبة للمستوى أقل من ثانوي بنسبة 10,0% والملاحظ من خلال هذه النسب أن هذه مؤسسة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة والتي تملك القدرات والمهارات لشغل الوظائف و التي تملك القدرة في التحكم في التكنولوجيا

4- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (07) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة / الشكل رقم (07) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة



النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
13,3	4	أقل من 5
43,3	13	من 5 الى 10
33,3	10	من 11 الى 20
10,0	3	أكثر من 20
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS22 / المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم

(05)

التعليق: يوضح الجدول رقم (07) والشكل رقم (07) أن نسبة 13,3% من أفراد مجتمع الدراسة عدد سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، و 33,3% من أفراد مجتمع الدراسة خبرتهم (من 11 الى 20 سنة)، إذ نجد النسبة الأكبر و المقدره بـ 43,3% من أفراد مجتمع الدراسة عدد سنوات خبرتهم (من 5 الى 10 سنوات) مما يدل على

أن المؤسسة تعطي فرصة لحديثي التخرج من الشباب ونسبة منهم تمثل الفئة التي تعمل بعقود ما قبل التشغيل أو برنامج آخر.

المطلب الثاني: تحليل العبارات واتجاهات الآراء.

يتناول هذا المطلب تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة المستهدفة على عبارات أداة

البحث الميداني، ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة و ترتيبها بشكل تصاعدي انطلاقاً من العبارة التي لها أكبر متوسط حسابي وأقل انحراف معياري.

تم اعتماد مقياس ليكارت (Likert) المكون من 05 درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الإستبانة، وقد تم ضبط المتوسط المرجح بحساب طول الفئة والتي تساوي عدد المسافات الفاصلة بين الدرجات (أي 4) على عدد درجات المقياس (أي 5) وبالتالي : طول الفئة هو $5/4$ و بالتالي وزعت مجالات المتوسط كما هو موضح في الجدول (08)، وكان الشكل العام لمقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (08) : درجة أهمية بنود الاستمارة

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
الدرجة	1-1.79	2.59-1.8	3.39-2.6	4.19-3.4	5-4.2

المصدر : من إعداد الطلبة

أولاً :تحليل عبارات المحور الأول: تقييم العاملين لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة

1. تحليل عبارات بعد الهيكل الوظيفي و نمط الاتصال

الجدول رقم (09) تحليل عبارات بعد الهيكل الوظيفي و نمط الاتصال

الرقم	العبارات	تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب حسب الاتجاه					
											تكرار				
											النسبة				
1	يتوافق الهيكل التنظيمي للإدارة مع طبيعة و عمل الإدارة	0	0	1	12	17	4,53	0,57	موافق بشدة	1					
											0	0	3,3	40,0	56,7

3	موافق	1,39	4,07	16	9	0	1	4	يتناسب تخصصك مع طبيعة المهام و الواجبات المكلف بها	2
				53,3	30,0	0	3,3	13,3		
2	موافق	1,02	4,07	12	12	2	4	0	يساعد نظام الاتصال على تدفق المعلومات الضرورية بكافة الاتجاهات	3
				40,0	40,0	6,7	13,3	0		
4	موافق	1,20	4,00	13	11	0	5	1	يتم استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في العمل.	4
				43,3	36,7	0	16,7	3,3		
موافق		0,74	4,17	نتيجة البعد الأول: الهيكل الوظيفي و نمط الاتصال						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

التعليق: جاءت في المرتبة الأولى العبارة « يتوافق الهيكل التنظيمي للإدارة مع طبيعة و عمل الإدارة » بمتوسط حسابي 4.53 و انحراف معياري 0.57 وفي اتجاه عام موافق بشدة لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال (4.2-5) حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أن الهيكل التنظيمي يتماشى مع إدارة المؤسسة قيد الدراسة وهو في الأصل تطبيقا للجرائد الرسمية المقننة، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة «يساعد نظام الاتصال على تدفق المعلومات الضرورية بكافة الاتجاهات» بمتوسط حسابي 4.07 و انحراف معياري 1.02 و في اتجاه عام موافق مما يدل أن الموظفين يعون جيدا أهمية نظام المعلومات بالمؤسسة فهذا النظام يساعد على نقل المعلومة في وقتها المناسب و في مكانها المناسب و جاءت في الترتيب الثالث العبارة « يتناسب تخصصك مع طبيعة المهام و الواجبات المكلف بها » بمتوسط حسابي 4.07 و انحراف معياري 1.39 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن أفراد العينة يوافقون الرأي أن تخصصهم يتماشى مع المهام و الواجبات التي يقومون بها ، كما جاءت في المرتبة الرابعة العبارة «يتم استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في العمل.» بمتوسط حسابي 4.00 و انحراف معياري 1.20 و في اتجاه عام موافق مما يدل حسب هذه آراء أفراد العينة أن هناك تقنيات حديثة بالمؤسسة من أجهزة الكمبيوتر، أنترنات... كما أن معظم الإدارات العمومية مزودة بمدده التكنولوجيا الحديثة التي تقلل من الوقت في إنجاز الأعمال و بدقة و سرعة التنفيذ.

وجاء البعد الأول « الهيكل الوظيفي و نمط الاتصال » بمتوسط حسابي 4.17 و انحراف معياري 0.74 وفي اتجاه عام موافق مما يدل على هناك هيكل تنظيمي متبع من هذه المؤسسة قيد الدراسة و هناك نمط اتصال بين مختلف المستويات.

2. تحليل عبارات بعد نمط القيادة

الجدول رقم(10)تحليل عبارات بعد نمط القيادة

ترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارات	الرقم
				تكرار						
				النسبة						
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
3	موافق	1,22	3,87	13	7	3	7	0	تشجع الإدارة المبادرات الفردية و الأفكار الخلاقة	
				43,3	23,3	10,0	23,3	0		
1	موافق بشدة	0,93	4,37	17	10	0	3	0	يفوض المسؤول بعض صلاحياته إلى المرؤوسين	
				56,7	33,3	0	10,0	0		
2	موافق	1,25	3,97	14	8	2	5	1	يشجع المسؤول المناقشة الجماعية لأساليب العمل	1
				46,7	26,7	6,7	16,7	3,3		
4	موافق	1,23	3,73	9	13	0	7	1	يسود روح العمل الجماعي في المؤسسة.	4
				30,0	43,3	0	23,3	3,3		
5	محايد	1,40	3,33	10	3	6	9	2	يشارك العاملون في صنع القرارات	5
				33,3	10,0	20,0	30,0	6,7		
موافق				3,85	1,01	نتيجة البعد الثاني: نمط القيادة				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS22-

التعليق: جاءت في المرتبة الأولى العبارة « يفوض المسؤول بعض صلاحياته إلى المرؤوسين » بمتوسط حسابي 4.37 وانحراف معياري 0.93 وفي اتجاه عام موافق بشدة لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال (4.20 - 5) حسب مقياس ليكارت الخماسي مما يدل على أن هناك بعض اللامركزية القرار، في الغالب كما نعلم المدير هو الذي يقرر بإتباع ما تقرره الإدارة المركزية بالوزارة المعنية كما نلاحظ أن هذا المدير يريد خلق جو يسوده تبادل الإتصال و تفويض السلطة للبعض، و جاءت في المرتبة الثانية العبارة «يشجع المسؤول المناقشة الجماعية لأساليب العمل» بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 1.25 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن المسؤول في المؤسسة ذو نمط ديمقراطي تشاركي على اتصال مباشر مع موظفيه فهذا المدير لا ينعلق على نفسه في المكتب و يصدر الأوامر حسب آراء العينة ، و جاءت في الترتيب الثالث العبارة « تشجع الإدارة المبادرات الفردية و الأفكار الخلاقة » بمتوسط حسابي 3.87 و انحراف معياري 1.22 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن حسب آراء أفراد العينة أن الإدارة تشجعهم على المبادرة و خلق الأفكار،

كما جاءت في المرتبة الرابعة العبارة «يسود روح العمل الجماعي في المؤسسة» بمتوسط حسابي 3.73 و انحراف معياري 1.23 و في اتجاه عام موافق مما يدل أن المسؤول يشجع روح العمل مما ساعد في خلق فرق العمل داخل هذه المؤسسة حسب آراء العينة ، و جاءت في الترتيب الخامس العبارة « يشارك العاملون في صنع القرارات» بمتوسط حسابي 3.33 و انحراف معياري 1.40 و في اتجاه عام محايد نلاحظ أنه لم يتم الفصل في هذه العبارة بين الموافق و المعارض واستنادا إلى قيمة المتوسط القريبة للمجال الموافق واستنادا إلى معظم إجابات أفراد عينة الدراسة التي كانت بالإيجاب يمكن القول أن هناك لامركزية القرار و إتباع نمط قيادي ديمقراطي تشاركي من هذا المسؤول.

وجاء البعد الثاني « نمط القيادة» بمتوسط حسابي 3.85 و انحراف معياري 1.01 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن المؤسسة قيد الدراسة لها نمط قيادي ديمقراطي تشاركي حسب آراء عينة الدراسة.

3. تحليل عبارات بعد الحوافز و الترقيات

الجدول رقم (11) تحليل عبارات بعد الحوافز و الترقيات

ترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مواقف					العبارات	الترتيب
				بشدة	موافق	محايد	مؤيد	مؤيد		
7	محايد	1,75	2,80	10	2	0	8	10	يتلاءم الدخل المتقاضى مع الجهد المبذول	1
				33,3	6,7	0	26,7	33,3		
3	موافق	1,48	3,57	11	8	2	5	4	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الاقتراحات و الآراء المقترحة من طرف المرؤوسين.	2
				36,7	26,7	6,7	16,7	13,3		
5	محايد	1,76	3,00	11	3	0	7	9	أشعر بالرضا عن العلاوات و الزيادات التي تضاف إلى راتب.	3
				36,7	10,0	0	23,3	30,0		
1	موافق	1,30	3,90	16	2	5	7	0	أتطلع للعمل في مؤسسة أخرى بالرغم مما توفره وظيفتي من مزايا.	4
				53,3	6,7	16,7	23,3	0		
2	موافق	1,22	3,87	10	14	0	4	2	مؤهلي العلمي يناسب درجتي الوظيفية	5
				33,3	46,7	0	13,3	6,7		
6	محايد	1,52	2,97	9	1	5	10	5	ترقية المدراء أو المسؤولين تم بكيفية عادلة	6
				30,0	3,3	16,7	33,3	16,7		
				9	4	5	7	5		
4	محايد	1,51	3,17	30,0	13,3	16,7	23,3	16,7	الترقية مركزة على مبدأ الاستحقاق.	7
محايد				1,22	3,32	نتيجة البعد الثالث: الحوافز و الترقيات				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

التعليق: جاءت في المرتبة الأولى العبارة « أتطلع للعمل في مؤسسة أخرى بالرغم مما توفره وظيفتي من مزايا » .بمتوسط حسابي 3.90 و انحراف معياري 1.30 وفي اتجاه عام موافق لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال (3.4 - 4.19) حسب مقياس ليكارت الحماسي مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يريدون فرص عمل أخرى بأجر مرتفع كما نعلم أن أجور الوظائف ضئيلة مقارنة بالمؤسسات الاقتصادية و الصناعية لدى يفكر الموظفون بفرض أخرى بحثا عن أجر أعلى رغم أن هناك بعض المزايا في عملهم الحالي و جاءت في المرتبة الثانية العبارة « مؤهلي العلمي يناسب درجتي الوظيفية» .بمتوسط حسابي 3.87 و انحراف معياري 1.22 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن المؤهلات والشهادات تتناسب مع الدرجات الوظيفية كما نعلم أن قانون الوظيفة العمومية يلزم تطابق المنصب مع الشهادة المتحصل عليها و جاءت في الترتيب الثالث العبارة « تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الاقتراحات و الآراء المقترحة من طرف المرؤوسين » .بمتوسط حسابي 3.57 و انحراف معياري 1.48 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن المؤسسة تسمع لآراء موظفيها و إقتراحاتهم للحلول التي يرونها مناسبة ، كما جاءت في المرتبة الرابعة العبارة «الترقية مركزة على مبدأ الاستحقاق» .بمتوسط حسابي 3.17 و انحراف معياري 1.51 و في اتجاه عام محايد مما يدل أن هناك من هو بين معارض و الموافق نلاحظ أنه لم يتم الفصل في هذه العبارة بين الموافق و المعارض و استنادا إلى قيمة المتوسط القريبة للمجال الموافق واستنادا إلى معظم إجابات أفراد عينة الدراسة التي كانت بالإيجاب يمكن أن نقول أن هناك ترقيات على مبدأ الاستحقاق و الاستحقاق يكون حسب سنوات الخبرة السيرة الحسنة و المواظبة فهناك معايير تضعها الجرائد الرسمية ليتعاملوا بها و المعارضين في هذه العبارة يرون المحاباة في الترقية عندما يكون المترشحون في نفس الدرجة متساوون في النقاط هنا يحدث ما يسمى التصفية و صعوبة الاختيار ويشعر الموظف بالظلم و عدم التحفيز، و جاءت في الترتيب الخامس العبارة« أشعر بالرضا عن العلاوات و الزيادات التي تضاف إلى راتب» .بمتوسط حسابي 3.00 و انحراف معياري 1.76 و في اتجاه عام محايد نلاحظ أيضا أنه لم يتم الفصل في هذه العبارة بين الموافق و المعارض و استنادا إلى قيمة المتوسط القريبة للمجال الغير الموافق واستنادا إلى معظم إجابات أفراد عينة الدراسة التي كانت بالسلب يمكن أن نقول أن أفراد عينة الدراسة لا يشعرون بالرضا عن العلاوات و الزيادات التي تضاف إلى راتب و هذا جواب منطقي كما أن الوظيفة العمومية أجرها لا يرضي الموظف ولا يحفز بتاتا للعمل بجد ، جاءت في المرتبة السادسة العبارة« ترقية المدراء أو المسؤولين تم بكيفية عادلة » بمتوسط حسابي 2.97 و انحراف معياري 1.52 وفي اتجاه عام محايد لم يتم الفصل في هذه العبارة بين الموافق و المعارض و استنادا إلى قيمة المتوسط القريبة للمجال الغير الموافق واستنادا إلى معظم إجابات أفراد عينة الدراسة التي كانت بالسلب يمكن أن نقول أن أفراد عينة الدراسة

لا يرون أن هناك عدالة في الترقيات و يرون أن هناك محاباة في الترقيات فهو واقع نراه بغض النظر لهذه النسب وجاءت في المرتبة السابعة العبارة «يتلاءم الدخل المتقاضى مع الجهد المبذول» بمتوسط حسابي 2.80 و انحراف معياري 1.75 و في اتجاه عام محايد لم يتم الفصل في هذه العبارة بين الموافق و المعارض و استنادا إلى قيمة المتوسط القريبة للمجال الغير الموافق واستنادا إلى معظم إجابات أفراد عينة الدراسة التي كانت بالسلب يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الدخل المتقاضى لا يشفي العليل و لا يشبع الجائع و لا يتلاءم مع الجهد المبذول و هذا واقع يعلمه العام و الخاص.

وجاء البعد الثالث « الحوافز و الترقيات» بمتوسط حسابي 3.32 و انحراف معياري 1.22 و في اتجاه عام محايد لم يتم الفصل في هذا البعد بين الموافق و المعارض لذي سلجأ إلى إختبار المتوسط ومقارنة المحايد بقيمة 3 للفصل في الإجابة بين الموافق و الغير الموافق وهذا ما سنبينه فيما يلي:

يجب القيام بإختبار المتوسط T test ، ومقارنة المحايد بقيمة 3

Test de comparaison de moyenne/ test T pour un echantillon unique

H0: قبول الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) الإجابات تؤول إلى الغير الموافق

H1: رفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة اقل من (0.05) الإجابات تؤول إلى الموافق

الجدول رقم (12) إختبار المتوسط ، ومقارنة المحايد بقيمة 3

قيمه الاختبار = 3				
فرق المتوسطات		درجة الحرية	قيمة T	
-4,969	29	0,000	-0,54286	الترقيات و الحوافز

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

التعليق: تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T test)؛ لتحليل الفقرات ، حيث تكون الفقرة ايجابية بمعنى: أن أفراد العينة يوافقون على محتواها؛ إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية أو (مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60 %)، في حين تكون الفقرة سلبية بمعنى: أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أصغر من قيمة (t) الجدولية (أو مستوى الدلالة sig اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 60 %)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة sig لها أكبر من 0.05. وفي

حالتنا نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة ($\text{sig} = 0,000$) بالنسبة لبعد التحفيز كانت اقل من 0.05 مما يدل أن إجابات أفراد العينة كانت ايجابية بالموافقة أي نرفض H_0 و نقبل الفرضية H_1 مما يدل أن المؤسسة قيد الدراسة تحفز و ترقى موظفيها و لكن ليس بصفة عادلة فهناك محاباة أثناء الترقيات.

نتائج المحور الأول تقييم العاملين لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة

الجدول رقم (13) نتائج تقييم العاملين لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	موافق	0,74	4,17	الهيكل الوظيفي و نمط الاتصال
2	موافق	1,01	3,85	نمط القيادة
3	محايد	1,22	3,32	الحوافز و الترقيات
	موافق	1,00	3,70	نتيجة المحور الأول: تقييم العاملين لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

التعليق: نلاحظ من الجدول أنه جاء في الترتيب الأول بعد الهيكل الوظيفي و نمط الاتصال بمتوسط حسابي 4.17 و انحراف معياري 0.74 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن المؤسسة قيد الدراسة تعمل بهيكل وظيفي مسن من الإجارة المركزية و لديها نمط اتصال فعال و في الترتيب الثاني جاء البعد نمط القيادة بمتوسط حسابي 3.85 و انحراف معياري 1.01 و في اتجاه عام موافق مما يدل أن المؤسسة قيد الدراسة لها نمط قيادي ديمقراطي تشاركي حسب آراء عينة الدراسة ، أما في الترتيب الثالث جاء البعد الحوافز و الترقيات بمتوسط حسابي 3.32 و انحراف معياري 1.22 و في اتجاه عام محايد لجئنا إلى إختبار المتوسط ومقارنة المحايد بقيمة 3 للفصل في الإجابة بين الموافق و الغير الموافق و قد تبين أن البعد في الاتجاه الموافق مما يدل أن المؤسسة قيد الدراسة تحفز و ترقى موظفيها و لكن ليس بصفة عادلة بل هناك محاباة أثناء المكافآت والترقيات حسب آراء أفراد عينة الدراسة.

أما المحور (تقييم العاملين لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة) فقد جاء في اتجاه عام موافق بمتوسط حسابي 3.70 و انحراف معياري 1.00 مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك إدارة موارد بشرية فعالة تتسم ب نمط اتصال فعال و نمط قيادي ديمقراطي تشاركي و نظام ترقيات ز حوافز غير مقسمة بالعدالة .

ثانيا :تقييم العاملين لأدائهم الوظيفي في المؤسسة

الجدول رقم (14)تحليل عبارات تقييم العاملين لأدائهم الوظيفي في المؤسسة

ترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارات	الرقم
				تكرار						
				النسبة						
5	موافق بشدة	0,82	4,47	17	12	0	0	1	لدي القدرة على استيعاب قواعد وأساليب العمل.	1
				56,7	40,0	0	0	3,3		
4	موافق بشدة	0,68	4,53	18	11	0	1	0	انجاز العمل في الموعد المطلوب و بالمستوى المطلوب	2
				60,0	36,7	0	3,3	0		
8	موافق بشدة	0,94	4,27	16	8	4	2	0	أتقيد و أتزم بأنظمة و أوقات العمل	3
				53,3	26,7	13,3	6,7	0		
3	موافق بشدة	0,56	4,60	19	10	1	0	0	ألتزم بتنفيذ الأوامر الصادرة من المسؤول المباشر فيما يخص العمل	4
				63,3	33,3	3,3	0	0		
1	موافق بشدة	0,54	4,70	22	7	1	0	0	اهتم بتطوير وتحسين مستوى العمل	5
				73,3	23,3	3,3	0	0		
6	موافق بشدة	0,63	4,43	15	13	2	0	0	أقوم بالمبادرة والابتكار في العمل	6
				50,0	43,3	6,7	0	0		
2	موافق بشدة	0,66	4,67	22	7	0	1	0	أعتمد على نفسي في انجاز الأعمال و أحرص على تحسين مستوى أدائي	7
				73,3	23,3	0	3,3	0		
9	موافق	1,25	3,97	14	8	2	5	1	أجد أن نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزني و تدفعني للعمل بكفاءة	8
				46,7	26,7	6,7	16,7	3,3		
7	موافق بشدة	0,97	4,43	19	8	1	1	1	أعمل دائما على خلق روابط طيبة مع زملائي تساعدني على الاستفادة من معارفهم	9
				63,3	26,7	3,3	3,3	3,3		
				نتيجة المحور الثاني: تقييم العاملين لأدائهم الوظيفي في المؤسسة						
موافق بشدة		0,52	4,45							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

التعليق: جاءت في المرتبة الأولى العبارة « اهتم بتطوير وتحسين مستوى العمل ». بمتوسط حسابي 4.70 و انحراف معياري 0.54 وفي اتجاه عام موافق بشدة لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال (5 – 4.20) حسب مقياس

ليكارت الحماسي مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يعملون على تطوير مهارتهم وتحسين مستواهم و جاءت في المرتبة الثانية العبارة «أعتمد على نفسي في إنجاز الأعمال و أحرص على تحسين مستوى أدائي» بمتوسط حسابي 4.67 و انحراف معياري 0.66 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أفراد عينة الدراسة يعتمدون على أنفسهم في إنجاز أعمالهم و تحسين مستوى أدائهم و جاءت في الترتيب الثالث العبارة « ألتزم بتنفيذ الأوامر الصادرة من المسؤول المباشر فيما يخص العمل » بمتوسط حسابي 4.60 و انحراف معياري 0.56 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن هناك إحترام المسؤول و تطبيق ما يصدره من أوامر كما جاءت في المرتبة الرابعة العبارة « إنجاز العمل في الموعد المطلوب و بالمستوى المطلوب» بمتوسط حسابي 4.53 و انحراف معياري 0.68 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أفراد عينة الدراسة يحترمون وقت إنجاز مهامهم و بإتقان و جاءت في الترتيب الخامس العبارة « لدي القدرة على استيعاب قواعد وأساليب العمل» بمتوسط حسابي 4.47 و انحراف معياري 0.82 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن الموظفين لهم القدرة على فهم قواعد و طرق العمل ، جاءت في المرتبة السادسة العبارة « أقوم بالمبادرة والابتكار في العمل » بمتوسط حسابي 4.43 و انحراف معياري 0.63 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن الباحثين يبادرون و يبتكرون في العمل و جاءت في المرتبة السابعة العبارة « أعمل دائما على خلق روابط طيبة مع زملائي تساعدني على الاستفادة من معارفهم» بمتوسط حسابي 4.43 و انحراف معياري 0.97 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن جو يسوده الإحترام و التبادل المعرفي و جاءت في الترتيب الثامن العبارة « ألتزم بأنظمة و أوقات العمل » بمتوسط حسابي 4.27 و انحراف معياري 0.94 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن هناك انضباط و احترام أوقات الدوام و القوانين المشرعة ، كما جاءت في المرتبة التاسعة العبارة «أجد أن نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزني و تدفعني للعمل بكفاءة» بمتوسط حسابي 3.97 و انحراف معياري 1.25 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن نتائج التقييم الإيجابي يحفز الموظفين على العمل بمهارة.

وجاء المحور الثاني (تقييم العاملين لأدائهم الوظيفي في المؤسسة) بمتوسط حسابي 4.45 و انحراف معياري 0.52 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن الباحثين يقيمون مستوي أدائهم الوظيفي بالقدرة على استيعابهم و انضباطهم و مبادرتهم وحسن الخلق و الاحترام المتبادل...

ثالثا: علاقة إدارة الموارد البشرية بأداء العاملين

الجدول رقم (15) تحليل عبارات علاقة إدارة الموارد البشرية بأداء العاملين

ترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات					الرقم	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
				تكرار						
النسبة										
11	موافق	1,31	3,50	9	8	3	9	1	الهيكلة التنظيمي الحالي يساعد على انجاز مهامك بكفاءة	1
				30,0	26,7	10,0	30,0	3,3		
8	موافق بشدة	1,06	4,30	17	9	1	2	1	العلاقات الجيدة مع المسئول تؤثر بالإيجاب على أدائك الوظيفي	2
				56,7	30,0	3,3	6,7	3,3		
3	موافق بشدة	0,86	4,47	19	8	1	2	0	المشاركة في اتخاذ القرار يدفعك لأداء أفضل	3
				63,3	26,7	3,3	6,7	0		
10	موافق	1,28	3,87	12	10	2	4	2	نظام الاتصال السائد يرفع من أدائك الوظيفي	4
				40,0	33,3	6,7	13,3	6,7		
1	موافق بشدة	0,86	4,60	22	6	1	0	1	تساعد تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في زيادة قدرة الأفراد على أداء مهامهم	5
				73,3	20,0	3,3	0	3,3		
4	موافق بشدة	0,90	4,43	19	7	2	2	0	العمل في فرق يساعد في رفع الجهد المبذول في العمل	6
				63,3	23,3	6,7	6,7	0		
5	موافق بشدة	1,10	4,43	21	5	2	0	2	الحوافز و المكافآت المقدمة تحفز على أداء أفضل	7
				70,0	16,7	6,7	0	6,7		
6	موافق بشدة	1,04	4,40	21	3	3	3	0	الحصول على الحوافز و التقديرات يجعلني أبذل جهدا أكبر في عملي	8
				70,0	10,0	10,0	10,0	0		
7	موافق بشدة	0,96	4,37	18	8	1	3	0	منح الترقية الوظيفية تؤثر بالإيجاب على الأداء الوظيفي	9
				60,0	26,7	3,3	10,0	0		
9	موافق بشدة	0,98	4,27	15	11	2	1	1	نظام الترقية المستحقة (يساعد على تحسين الأداء الوظيفي)	10
				50,0	36,7	6,7	3,3	3,3		
2	موافق بشدة	0,93	4,60	23	5	0	1	1	عدم الحصول على الترقية في موعدها يؤثر على أدائك	11
				76,7	16,7	0	3,3	3,3		
موافق بشدة		0,63	4,2 9	نتيجة المحور الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية بأداء العاملين						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

التعليق: جاءت في المرتبة الأولى العبارة « تساعد تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في زيادة قدرة الأفراد على أداء مهامهم » . بمتوسط حسابي 4.60 و انحراف معياري 0.86 وفي اتجاه عام موافق بشدة لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال (4.20 - 5) حسب مقياس ليكارت الحماسي مما يدل على أن المبحوثين يرون أن التقنيات الحديثة تزيد قدرة الأفراد على أداء مهامهم و جاءت في المرتبة الثانية العبارة « عدم الحصول على الترقية في موعدها يؤثر على أدائك » بمتوسط حسابي 4.60 و انحراف معياري 0.93 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن المبحوثين يشعرون بالإحباط و يتأثرون معنويا مما يؤثر على أدائهم و جاءت في الترتيب الثالث العبارة « المشاركة في اتخاذ القرار يدفعك لأداء أفضل » بمتوسط حسابي 4.47 و انحراف معياري 0.86 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن المبحوثين يشعرون بالأهمية عندما يشاركونهم المسؤول في القرارات مما يحفزهم معنويا لبذل جهد أكبر وأداء أفضل ، و كما جاءت في المرتبة الرابعة العبارة « العمل في فرق يساعد في رفع الجهد المبذول في العمل » بمتوسط حسابي 4.43 و انحراف معياري 0.90 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن المبحوثين يرون أن العمل الجماعي يكسبهم خبرات الزملاء و يساعد في رفع الجهد المبذول في العمل ، جاءت في الترتيب الخامس العبارة « الحوافز و المكافآت المقدمة تحفز على أداء أفضل » . بمتوسط حسابي 4.43 و انحراف معياري 1.10 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن المبحوثين تحفزهم ماديا و معنويا الحوافز و المكافآت المقدمة لهم لبذل كل الجهود ، جاءت في المرتبة السادسة العبارة « الحصول على الحوافز و التقديرات يجعلني أبذل جهدا أكبر في عملي » بمتوسط حسابي 4.40 و انحراف معياري 1.04 و في اتجاه عام موافق بشدة نفس الشيء لهذه العبارة مما يدل على أن المبحوثين ترفع معنوياتهم الحوافز و التقديرات لبذل جهد أكبر ، و جاءت في المرتبة السابعة العبارة « منح الترقية الوظيفية تؤثر بالإيجاب على الأداء الوظيفي » . بمتوسط حسابي 4.37 و انحراف معياري 0.96 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن الترقية الوظيفية تحفز أيضا لبذل جهد أكبر لأداء الوظيفي جيد و جاءت في الترتيب الثامن العبارة « لعلاقات الجيدة مع المسؤول تؤثر بالإيجاب على أدائك الوظيفي » بمتوسط حسابي 4.30 و انحراف معياري 1.06 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن حسب آراء المبحوثين المعاملة الجيدة من طرف المسؤول تحفز إيجابيا على الأداء الوظيفي ، كما جاءت في المرتبة التاسعة العبارة « نظام الترقيات المستحقة (التدرج الوظيفي) يساعد على تحسين الأداء الوظيفي » بمتوسط حسابي 4.27 و انحراف معياري 0.98 و في اتجاه عام موافق بشدة نفس الشيء بالنسبة لهذه العبارة كما ذكرنا سابقا أن الترقيات المستحقة تؤثر إيجابيا على الأداء الوظيفي ، و جاءت في الترتيب العاشر العبارة « نظام الاتصال السائد يرفع من أدائك الوظيفي » بمتوسط حسابي 3.87 و انحراف معياري 1.28 و في اتجاه عام موافق مما يدل

على أن وجود نظام اتصال فعال يؤثر إيجابيا على الأداء الوظيفي ، كما جاءت في المرتبة الحادي عشر العبارة «المهيكل التنظيمي الحالي يساعد على إنجاز مهامك بكفاءة» بمتوسط حسابي 3.50 و انحراف معياري 1.31 و في اتجاه عام موافق مما يدل أن الهيكل التنظيمي يؤثر إيجابيا على الأداء الوظيفي.

وجاء المحور الثالث (علاقة إدارة الموارد البشرية بأداء العاملين) بمتوسط حسابي 4.29 و انحراف معياري 0.63 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل أن هناك علاقة وطيدة بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

في هذا سنقوم باختبار الفرضيات الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية للدراسة وصولا إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة سواء بتقييم العاملين لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة تقييم العاملين لأدائهم الوظيفي في المؤسسة. تم استخدام تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من صلاحية النموذج المقترح، واعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة هذه الفرضية والفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

قبول الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) لا يوجد تأثير
رفض الفرضية الصفرية H_1 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) يوجد تأثير

وفيما يلي عرض للنتائج:

أولا - نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (16) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة	F المحسوبة	متوسط المربعات Carré moyen	درجة الحرية Ddl	مجموع المربعات Somme des carrés	النموذج
0,000	32,920	4,309	1	4,309	الانحدار Régression

	0,131	28	3,665	الخطأ Résidus
		29	7,974	الإجمالي
مستوى الدلالة	(t) المحسوبة	الخطأ المعياري Ecart standard	المعامل	المتغير
0,000	11,742	0,258	3,024	الثابت (Constante),
0,000	5,738	0,067	0,386	إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
معامل الارتباط (R=0,735)، معامل التحديد (R ² =0,540)، المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

التعليق: من خلال الجدول يمكن استخراج العلاقة التالية:

Y: الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

X: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

$$Y=3,024+0,386 X$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (16) يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (32,920) وذلك بقيمة احتمال sig مقدارها (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير المتغير المستقل والمتمثل في إدارة الموارد البشرية على المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي للعاملين. ويتضح كذلك من الجدول أعلا أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ 0,735 وهذا يدل على وجود ارتباط طردي قوي و موجب بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0,540 وهذا يعني أن 54.0% من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي للعاملين تعود إلى تغيرات حاصلة في إدارة الموارد البشرية و 46.0% الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل والمتمثل في إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T= 5,738) بمستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير إيجابي بين المتغير المستقل والمتمثل في إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع المتمثل في الأداء

الوظيفي للعاملين و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول يوجد تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المتغير المستقل والمتمثل في إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي للعاملين.

ثانيا - نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الهيكل الوظيفي و نمط الاتصال على الأداء الوظيفي للعاملين عند مستوى الدلالة 0.05 .

الجدول رقم (17) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع المربعات Somme des carrés	درجة الحرية (df) Ddl	متوسط المربعات Carré moyen	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار Régression	3,473	1	3,473	21,609	0,000
الخطأ Résidus	4,500	28	0,161		
الإجمالي	7,974	29			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري Ecart standard	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة	
الثابت (Constante)	2,505	0,425	5,894	0,000	
الهيكل الوظيفي و نمط الاتصال	0,467	0,100	4,649	0,000	
معامل الارتباط (R=0,660)، معامل التحديد (R ² = 0,436)، المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

التعليق: من خلال الجدول يمكن استخراج العلاقة التالية:

Y: الأداء الوظيفي للعاملين

X: الهيكل الوظيفي و نمط الاتصال

$$Y=2,505+0,467 X$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (17) يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (21,609) وذلك بقيمة احتمال sig مقدارها (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير بعد الهيكل الوظيفي و نمط الاتصال على المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي للعاملين. و يتضح كذلك من الجدول أعلا أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ0,660 وهذا يدل على وجود ارتباط طردي قوي وموجب بينهما ، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0,436 وهذا يعني أن 43.6 % من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي للعاملين تعود إلى تغيرات حاصلة في بعد الهيكل الوظيفي و نمط الاتصال و 56.4 % الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين بعد المتغير المستقل والمتمثل في بعد الهيكل الوظيفي و نمط الاتصال والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة $T = 4,649$ بمستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير لبعده الهيكل الوظيفي و نمط الاتصال على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة عند مستوى الدلالة 0.05 و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 بين بعد الهيكل الوظيفي و نمط الاتصال والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

ثالثا :الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده نمط القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

الجدول رقم (18) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة sig	(F) المحسوبة	متوسط المربعات Carré moyen	(df) درجة الحرية Ddl	مجموع المربعات Somme des carrés	النموذج
0,000	25,414	3,794	1	3,794	الانحدار Régression
		0,149	28	4,180	الخطأ Résidus

الإجمالي	7,974	29		
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري Ecart standard	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت (Constante)	3,074	0,282	10,891	0,000
نمط القيادة	0,358	0,071	5,041	0,000

معامل الارتباط ($R=0,690$)، معامل التحديد ($R^2 = 0,476$)، المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

التعليق: من خلال الجدول يمكن استخراج العلاقة التالية:

Y : الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

X : نمط القيادة

$$Y=3,074+0,358 X$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (18) يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (25,414) وذلك بقيمة احتمال sig مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير بعد نمط القيادة على المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة. و يتضح كذلك من الجدول أعلا أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ 0,690 وهذا يدل على وجود ارتباط طردي قوي و موجب بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0,476 وهذا يعني أن 47.6% من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة تعود إلى تغيرات حاصلة في بعد نمط القيادة و 52.4% الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين بعد المتغير المستقل والمتمثل في نمط القيادة والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة $T = 5,041$ بمستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير بين بعد المتغير المستقل والمتمثل نمط القيادة والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0,05 بين بعد نمط القيادة والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

رابعا: الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الحوافز و الترقيات على الأداء الوظيفي

للعاملين في المؤسسة عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (19) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة sig	(F) المحسوبة	متوسط المربعات Carré moyen	درجة الحرية (df) Ddl	مجموع المربعات Somme des carrés	النموذج
0,000	33,726	4,357	1	4,357	الانحدار Régression
		0,129	28	3,617	الخطأ Résidus
			29	7,974	الإجمالي
مستوى الدلالة	(t) المحسوبة	الخطأ المعياري Ecart standard	المعامل	المتغير	الثابت (Constante)
0,000	17,531	0,194	3,394		
0,000	5,807	0,055	0,318		الحوافز و الترقيات
معامل الارتباط (R=0,739)، معامل التحديد (R ² = 0,546)، المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

التعليق: من خلال الجدول يمكن استخراج العلاقة التالية:

Y: الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

X: الحوافز و الترقيات

$$Y=3,394+0,318X$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (19) يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (33,726) وذلك بقيمة احتمال sig مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير بعد الحوافز و الترقيات على المتغير التابع والممثل في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة. و يتضح كذلك من الجدول أعلا أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ 0,739 وهذا يدل على وجود ارتباط طردي قوي و موجب بينهما، كما

نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0,546 وهذا يعني أن 54.6% من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة تعود إلى تغيرات حاصلة في بعد الحوافز و الترقيات و 45.4 % الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين بعد المتغير المستقل والمتمثل في الحوافز و الترقيات والمتغير التابع في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة $T = 5,807$ بمستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير بين بعد المتغير المستقل والمتمثل في الحوافز و الترقيات والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول يوجد تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 بين بعد الحوافز و الترقيات والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

خلاصة الفصل الثالث:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في مدى تأثير تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين. حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية. إذ تناولنا في هذا الفصل ثلاث مباحث، المبحث الأول عرفنا بمديرية الضرائب لولاية البويرة، تعرضنا في المبحث الثاني إلى الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، والمبحث الثالث تطرقنا فيه إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها و في الأخير يمكن القول الدراسة الميدانية وصلت إلى النتائج التالية :

- الهيكل التنظيمي للمديرية يتلاءم و طموحات العمال و يساعدهم على الأداء الجيد لمهامهم.
- الاتصال التنظيمي موجود و في مختلف الاتجاهات ما يسمح بايصال المعلومة في الوقت المحدد.
- النمط القيادي المتبع نمط ديمقراطي، أي لا مركزية السلطة و مشاركة العمال من مختلف المستويات في اتخاذ القرارات.
- المؤسسة قيد الدراسة تحفز و ترقى موظفيها و لكن ليس بصفة عادلة بل هناك محاباة أثناء المكافآت والترقيات حسب آراء أفراد عينة الدراسة.

خاتمة علمه

الخاتمة :

أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي كأهم الإدارات في المؤسسة، مهمتها تكوين قوة عاملة مستقرة وفعالة تسعى إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، خاصة في المجال الإداري لذلك عرفت إدارة الموارد البشرية بأنه: "ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد و الكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة". وتطور الرؤية للوظائف المسندة لإدارة الموارد البشرية أدت الى أن تهتم بتوفير الأفراد اللازمين لنشاط المؤسسة، ومحاولة الاحتفاظ بهم من أجل الاستفادة من خبراتهم وكفاءتهم والاهتمام بتدريب الأفراد وإعدادهم لتقبل أي تغير في طرق الإنتاج بالمؤسسة وتحديد لها لأفضل طرق دفع الأجور والحوافز المختلفة التي من شأنها أن تدفع الفرد إلى بذل أقصى الجهود من أجل رفع مستوى أدائه، بالإضافة إلى معرفتها لميول الأفراد واتجاهاتهم نحو المؤسسة، وكل ما من شأنه أن يجعل الفرد راضي عن عمله والجو الذي يؤدي فيه عمله، و معرفة المسير لسلوك العاملين واهتماماتهم وكذا العوامل التي تحفزهم و تمكنهم من رفع مستوى أدائهم من خلال العمل على توفير جو ملائم للعمل وبالتالي تحقيق الأهداف التي ترجوها المؤسسة.

وبهذا جعلت إدارة الموارد البشرية الأكثر قدرة على توجيه أداء الأفراد والتأثير عليه في الاتجاه الصحيح باعتبار أن أداء الأفراد هو المحدد الأساسي لنجاح المؤسسة، ويتضح هذا التأثير من خلال عملياتها الإدارية (الهيكل التنظيمي، الاتصال التنظيمي، نمط القيادة، الحوافز و الترقيات،...) وكذا التحكم في طرق العمل والآلات من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء.

فالمراد البشرية هي رأس المال الحقيقي، و يرتبط استمرار المؤسسة و ازدهارها بمدى قدرة مواردها البشرية على تحسين الأداء الوظيفي و التنظيمي و تجاوز الأزمات في سبيل البحث عن الزيادة بين مختلف المؤسسات على المستوى الوطني و العالمي.

تناولت دراستنا موضوع تأثير تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين، ويبرز هذا من خلال دراسة ميدانية في مديرية الضرائب لولاية البويرة، بهدف التنسيق بين الأداء الوظيفي وتسيير الموارد البشرية، ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية .

ولالإمام بحوثيات الموضوع تناولناه من خلال جانبين ، جانب نظري وجانب تطبيقي وكان ذلك انطلاقا من فرضيات الدراسة. التي كنا نسعى من خلالها إلى قياس مدى تأثير تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين. وعليه يمكن تلخيص نتائج الدراسة، والتوصيات بالشكل التالي :

نتائج الفرضيات:

سنحاول تفسير نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها ، حيث سنبدأ بتفسير فرضية الدراسة من خلال تفسير فرضياتها الفرعية في ضوء النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضيات و تتمثل هذه النتائج في:

بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى أكدت نتيجة اختبارها على وجود تأثير معنوي، يوجد تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 بين بعد الهيكل الوظيفي و نمط الاتصال والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة عند مستوى الدلالة 0.05 و وجود علاقة ارتباط طردية موجبة وقوية بين بعد المتغير بعد الهيكل الوظيفي و نمط الاتصال والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة. يمكن تفسير ذلك إلى أن التغيرات الحاصلة في بعد الهيكل الوظيفي و نمط الاتصال تؤثر إيجابيا على الأداء الوظيفي حيث إذا كان هناك اتصال في جميع الاتجاهات و هيكل تنظيمي يتماشى مع تطلعات الموظفين بدرجاتهم المهنية حتما سيؤثر إيجابيا على أدائهم الوظيفي و عندما يكون العكس النمط الاتصالي عمودي نازل على شكل أوامر و هيكل تنظيمي عمودي لا افقي حتما سيؤثر سلبا على الأداء الوظيفي للعاملين .

أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية كانت نتيجة اختبارها وجود تأثير معنوي بين بعد نمط القيادة والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة عند مستوى الدلالة 0.05 و وجود علاقة ارتباط طردية موجبة وقوية بينهما و يمكن تفسير ذلك أيضا أن نمط القيادة عندما يكون أوتوقراطي متسلط و غير تشاركي سيؤثر حتما على غلق قنوات الاتصال بين العاملين مما سيؤثر على أدائهم و عندما يكون العكس مثل حالتنا هذه لاحظنا أن النمط المستخدم ديمقراطي تشاركي أثر إيجابيا على أداء العاملين حيث النمط القيادي المستعمل أشعرهم بروح العائلة مما حفزهم على العمل بكل جهد .

أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة كانت نتيجة اختبارها وجود تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 بين بعد الحوافز و الترقيات والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة. عند مستوى الدلالة 0.05 و وجود علاقة ارتباط طردية موجبة وقوية بينهما و يمكن تفسير ذلك أنه منطقي أن يكون هناك جهد إضافي ودافع داخلي لبذل جهد أكبر عندما تكون هناك حوافز مادية و معنوية للموظف ففي حالتنا هذه كانت هناك بعض الحوافز مقدمة من طرف المؤسسة و ليس لكل العاملين فكان هناك محبة سواء في الترقيات أو في الدرجات و المناصب أثر هذا بنسبة ليست معتبرة و هذا راجع إلى التفرقة في منح الحوافز حيث كانت درجة التأثير ضعيفة تقدر بـ 36.4 فقط%. فأساس تقديم الحوافز هو الأقدمية وهذا يعتبر خطأ متفشي في المؤسسات الجزائرية لأن ربط الحوافز

الخاتمة العامة

بالأقدمية جعل العملية مجرد روتين لا قيمة له في زيادة الانتاجية وهو مربوط فقط بتقادم العامل وطول المدة التي مر بها في العمل مما يخلق لدى العمال ذوي الكفاءات والطموح والمبادرة نوع من الإحباط يجعلهم يشعرون بعدم جدوى تفوقهم و ابتكاراتهم وبالتالي الخضوع إلى الروتين و عدم التجديد ، وحتى الترقية فلا بد أن لا تخضع فقط لمبدأ الاقدمية بل مبدأ الكفاءة مما يحفز العمال على تحسين الأداء، وهذا يدل على أن المؤسسات الجزائرية لا تحاول أن تغير أو تدخل أفكار جديدة في التسيير وتعمل بشكل روتيني بالأفكار القديمة .

أما بالنسبة للفرضية الرئيسية كانت نتيجة اختبارها وجود تأثير معنوي بين المتغير المستقل والمتمثل في إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي للعاملين عند مستوى الدلالة 0.05 و وجود علاقة ارتباط موجبة وطرديه بينهما و يمكن تفسير ذلك أن إدارة الموارد البشرية لها تأثير مباشر على الأداء الوظيفي كيف ذلك عندما يتوفر نمط اتصالي في كل الاتجاهات و هيكل تنظيمي أفقي لا عمودي فقط و عندما يكون النمط القيادي ديمقراطي تشاركي وتشعر العامل أنه عنصر مهم في المؤسسة و عندما تخصص له حوافز مادية و معنوية بدون إقصاء حتما سيتأثر إيجابيا ويعطي كل ما في جعبته من مهارات و العكس عندما تحطمه بالسلطة و غلق قنوات الاتصال معه و خنقه في مكتبه بدون أي حوافز حتما لا يبذل أي جهد و هنا التأثير سيكون سلبيا .

الاقتراحات:

على ضوء ما توصلنا اليه من نتائج نقترح التوصيات التالية:

- إتباع نمط اتصال إداري جيد مع الأخذ بعين الاعتبار بساطة التنظيم و قلة الإداريين لأنه يسهل الاتصال و يسمح بالحركة السريعة للمعلومات و إيصالها للمعنيين في الوقت المناسب سواء تم ذلك شفويا أو باستخدام وسائل الاتصال الحديثة.
- رفع دافعية الموظفين، عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية، مع التأكيد على ربط الحوافز بشكل مباشر مع نتائج الأعمال (إيجابا أو سلبا) وتوفير كافة الإمكانيات التي تساعدهم على إنجاز مهامهم الوظيفية والموكلة إليهم .
- ضرورة ترقية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ، وذلك للأهمية والدور الفعال لهذه الوظيفة.
- العمل على توظيف وتوجيه التقنيات الحديثة المتطورة، نحو إنشاء شبكة إتصالات ومعلومات تربط بين مختلف الإدارات، والقيادات التابعة لها، مع دعم سبل الإتصال والتنسيق بينها، من أجل رفع مستوى أداء العمل.
- العمل على إشراك جميع العاملين في إعداد و وضع أهداف المؤسسة.

الخاتمة العامة

- العمل على التخلص من الأنماط المركزية، التي لا تتناسب مع أهداف المؤسسة، وطبيعة نشاطها والتركيز على عمل، وبناء الفريق الذي يقود للأداء المتميز .
- منح الثقة، وإعطاء الفرصة للموظفين، من أجل إظهار إبداعاتهم و ذلك من خلال اتباع الاسلوب الديمقراطي (التشاورى) في الإدارة وتفويض الصلاحيات لهم، الأمر الذي يشعروهم بمكانتهم و بثقة الإدارة فيهم وكذا ثقتهم بأنفسهم، ومضاعفة نشاطهم كي يبدووا أهلا لتحمل المزيد من الأمر الذي يتأمل أن يؤثر إيجابيا على أدائهم الوظيفي.
- استماع الإدارة لاقتراحات و أفكار العاملين داخل المؤسسة و تقبلها و حثهم على المبادرة، و احترامهم ومعاملتهم كشركاء دون اعتبار للتسلسل الهرمي في المسؤولية، بما يسمح بتحسين الجودة و تقليص التكاليف. و عموما يجب على المؤسسة إعادة النظر في سياساتها و ممارساتها اتجاه الموارد البشرية لزيادة كفاءتها و تحسين أدائها وكسب ولائها من أجل المساهمة في تحسين أداء المؤسسة، و هذا من أجل إعداد تقارير عن سياساتها و ممارساتها اتجاه الموارد البشرية ، و هنا تستطيع معرفة و استخراج نتائج مدى كفاءة و فعالية هذه السياسات التي تقوم بالتحسين . و في الأخير نؤكد أن بحثنا حاول تسليط الضوء على إشكالية أساسية تعاني منها مؤسساتنا و المتعلقة بموضوع إدارة الموارد البشرية و كيف يمكنها التأثير على أداء العاملين بها ، التي لا تزال ضعيفة جدا لعدم الاهتمام كما ينبغي بالموارد البشرية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

1. أنس عبد الباسط عباس، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
2. د. بسيوني محمد البرادعي، "مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2005.
3. د. بن عنتر عبد الرحمان، "إدارة الموارد البشرية: المفاهيم و الأسس، الأبعاد، الإستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن-عمان، الطبعة العربية، 2010.
4. حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبيلة)، الدار الجامعية، مصر، 2005.
5. حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
6. درة عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، الاردن، 2003.
7. سنان الموسوي، ادارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار الجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
8. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزاريطة، الاسكندرية، 2002.
9. د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1999.
10. عبد الباقي صلاح الدين و مسلم علي عبد الهادي و راوية حسن، ادرة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
11. د. عبد فيصل حسونة، 'إدارة الموارد البشرية'، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
12. عمار عوايدي، "مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية، دار هومة، الجزائر، بدون سنة.
13. مدحت محمد أبو النصر، "إدارة و تنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية.
14. مرسى نبيل محمد، "المهارات والوظائف الإدارية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
15. د. نادر أحمد أبو شينة، "ادارة الموارد البشرية"، اطار نظري و حالات علمية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.

16. د.نعيم إبراهيم الظاهر، "تنمية الموارد البشرية"، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
17. د. الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، 2007.
18. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2004 .
- ب. المذكرات و الرسائل الجامعية:
1. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في ادارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، 2008.
2. امنة مغسولي و سهيلة شوية ، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم و علاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة الوادي، 2015/2014.
3. إيمان خويلدات، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز (SDC) بورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح ، تخصص اقتصاد و تسيير بترولي، ورقلة، 2014.
4. بوهنة زينب و بلهادي مريم، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية و التسيير و التجارة، تخصص إدارة الموارد البشرية، شعبة إدارة أعمال، 2013.
5. تكليش فاطمة، أثر القيادة الادارية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة مون جرجرة لانتاج المياه المعدنية و المشروبات غير الكحولية بالشرفة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص ادارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة اكلي محند أولحاج، البويرة، 2015.
6. حمد علي عبدالله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة مملكة البحرين، 2014.
7. حواسين الياس، نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء دراسة حالة مركب المنظفات بسور الغزلان، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة اكلي محند اولحاج، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2015.
8. سماح شعبان أحمد عودة، أثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية، مذكرة استكمال لنيل شهادة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الاسلامية غزة، 2012.

9. شعيب معزوز، ادارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص ادارة و تنظيم في الرياضة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016.
10. غول مليكة و مزبود كريمة، التحفيز و دوره في تفعيل أداء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة نفضال البويرة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال، جامعة البويرة، 2015.
11. قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، 2011.
12. كمال تيميزار، دور تخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص ادارة الموارد البشرية، 2014.
13. كيدر عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع بالأغواط، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أكلي محمد أولحاج ، البويرة، 2015.
14. ماضي وصبري محمد، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
- أ. المجلات:
1. أحلام محمد شواي ، الادارة الالكترونية و تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي و تحسينه، مجلة جامعة بابل، العلوم الانسانية، المجلد 24، العدد 4 ، 2012.
2. حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، 2012.
3. خالد أحمد المرابرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، الاردن، العدد الأول و الثاني، 2011.
4. د. عبد الفتاح بوخمحم و أ. عز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب المحارف و الرافعات، مجلة الاقتصاد و المجتمع، العدد 6، 2010.

5. صلاح الدين الهيبي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،مجلد 20،العدد الثاني،2004.
6. ناجي الشريف،الأداء الوظيفي لدى الموظفين الاداريين في جامعة نجران،المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد6،العدد،2017 .

المراجع باللغة الفرنسية

أ. الكتب:

1. Christian batal , la gestion des ressources humaines dans le secteur public ,2^{eme} edition, edition d'organisation, Paris, 2000.
2. Philippe Détrie et Catherine Boroyez ,la communication interne au service de management , édition liaison , paris, 2001.

ب. المواقع الالكترونية

1. <https://hrdiscussion.com/hr49309.html>
2. <https://mawdoo3.com/>تقييم الأداء الوظيفي
3. <http://hudiscution.com>

ملحق رقم 01: الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العقيد أكلي محند أولحاج بالبويرة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

فرع علوم التسيير - تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية-

بسم الله الرحمن الرحيم :

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار إعداد مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال بعنوان "أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين"

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة ببحثنا فالرجاء التكرم

بالاجابة عن عبارات هذه الاستبانة التي تستهدف جمع المعلومات عن خصائص تسيير الموارد البشرية في مديرية الضرائب

ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين (وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك نحو كل عبارة أداة الدراسة) .

كل ما تدلون به من إجابات لن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي مع المحافظة على سريتها .

الطابئان : مازوني نبيلة

عزوز أمباركة

عبارات الاستبانة

الجزء الأول : بيانات أولية

(1) الجنس : ذكر أنثى

(2) السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة

من 40 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

(3) المستوى التعليمي: أقل من ثانوي ثانوي

جامعي شهادات عليا

(4) سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10

من 11 إلى 20 أكثر من 20

الجزء الثاني : بيانات متعلقة بموضوع الدراسة

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	الرقم	
					يتوافق الهيكل التنظيمي للإدارة مع طبيعة و عمل الإدارة	1	تقييم العاملين لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة
					يتناسب تخصصك مع طبيعة المهام و الواجبات المكلف بها	2	
					يساعد نظام الاتصال على تدفق المعلومات الضرورية بكافة الاتجاهات	3	
					يتم استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في العمل.	4	
					تشجع الإدارة المبادرات الفردية و الأفكار الخلاقة	5	
					يفوض المسؤول بعض صلاحياته إلى المرؤوسين	6	
					يشجع المسؤول المناقشة الجماعية لأساليب العمل	7	
					يسود روح العمل الجماعي في المؤسسة.	8	
					يشارك العاملون في صنع القرارات	9	
					يتلاءم الدخل المتقاضى مع الجهد المبذول	10	
					تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الاقتراحات و الآراء المقترحة من طرف المرؤوسين.	11	
					أشعر بالرضا عن العلاوات و الزيادات التي تضاف إلى راتب.	12	
					أتطلع للعمل في مؤسسة أخرى بالرغم مما توفره وظيفتي من مزايا.	13	
					مؤهلي العلمي يناسب درجتي الوظيفية	14	
					ترقية المدراء أو المسؤولين تم بكيفية عادلة	15	
					الترقية مركزة على مبدأ الاستحقاق.	16	

					لدي القدرة على استيعاب قواعد وأساليب العمل.	17	تقييم العاملين لأدائهم الوظيفي في المؤسسة
					إنجاز العمل في الموعد المطلوب و بالمستوى المطلوب	18	
					أتقيد و ألتزم بأنظمة و أوقات العمل	19	
					ألتزم بتنفيذ الأوامر الصادرة من المسؤول المباشر فيما يخص العمل	20	
					اهتم بتطوير وتحسين مستوى العمل	21	
					أقوم بالمبادرة والابتكار في العمل	22	
					أعتمد على نفسي في إنجاز الأعمال و أحرص على تحسين مستوى أدائي	23	
					أجد أن نتائج تقييم الأداء الإيجابية تحفزني و تدفعني للعمل بكفاءة	24	
					أعمل دائما على خلق روابط طيبة مع زملائي تساعدني على الاستفادة من معارفهم	25	
					الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على إنجاز مهامي بكفاءة	26	
					العلاقات الجيدة مع المسئول تؤثر بالإيجاب على أدائي الوظيفي	27	
					المشاركة في اتخاذ القرار يدفعني لأداء أفضل	28	
					نظام الاتصال السائد يرفع من أدائي الوظيفي	29	
					تساعد تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في زيادة قدرة الأفراد على أداء مهامهم	30	
					العمل في فرق يساعد في رفع الجهد المبذول في العمل	31	
					الحوافز و المكافآت المقدمة تحفز على أداء أفضل	32	

					الحصول على الحوافز و التقديرات يجعلني أبذل جهدا أكبر في عملي	33	
					منح الترقيات الوظيفية تؤثر بالإيجاب على الأداء الوظيفي	34	
					نظام الترقيات المستحقة (التدرج الوظيفي) يساعد على تحسين الأداء الوظيفي	35	
					عدم الحصول على الترقية في موعدها يؤثر على أدائي	36	

نشكر لكم تعاونكم