



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

العنوان:

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في تحسين أداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

تحت اشراف الدكتور:

مسعودي زكرياء

إعداد الطلبة:

ديبلو اسماء

قاسمي رحاب

قاسمي يسرى

د.مسعودي زكرياء أستاذ محاضر أ" جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي مشرفا

د. مدخل خالد أستاذ محاضر "أ" جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ممتحنا

د.عابي خليدة أستاذ محاضر "أ" جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

1. قَالَ يَا قَوْمِ أَرَأَيْتُمْ إِن كُنتُ عَلَىٰ بَيْنَةٍ مِّن رَّبِّي
وَرَزَقَنِي مِنْهُ رِزْقًا حَسَنًا وَمَا أُرِيدُ أَن أُخَالِفَكُم إِلَىٰ
مَا أَنهَآكُمْ عَنْهُ إِن أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ
وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ

الشكر

قال تعالى ﴿وَقُلِ الْحَمْدُ لِلَّهِ﴾ الإسراء 111

وقال أيضا ﴿إِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ﴾ إبراهيم 07

فالحمد لله والشكر والفضل أولا وأخيرا ،الله العلي العظيم الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع ثم الفضل والشكر والثناء إلى كل الأساتذة الذين كانوا سندنا لنا في إتمام انجاز هذا الموضوع و نتقدم بجزيل الشكر والاحترام إلى أستاذنا الفاضل "مسعودي زكرياء" على مجهوداته الكريمة التي بدلها والتوجهات التي قدمها لنا والتي كانت حافزا في إتمام هذا العمل المتواضع .

كما نتقدم بشكرنا إلى كل من ساعدنا من إطارات مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي وعماها على حسن استقبالهم لنا وعلى طيبة معاملتهم.

ونشكر كل من ساعدنا في إتمام العمل ومن شاركنا بمعلومة ،نصيحة ،دعاء ، كلمة طيبة أو حتى ابتسامة .

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد الأولين والآخرين سيدنا محمد صل الله عليه وسلم اله وصحبه أجمعين .

الإهداء

الشكر والحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية

اهدي ثمرة جهدي وتخرجي ،إلى من قال فيهما الرحمان عز وجل

﴿وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ حُسْنًا﴾ العنكبوت 8

إلى من وضع المولى -سبحانه وتعالى -الجنة تحت قدميها ووقرها في كتابه العزيز إلى التي أفضلها على نفسي إلى بسمه الحياة إلى من كان دعائها سر نجاحي إلى أمي الغالية "نوي حسينة".

إلى صاحب السيرة العطرة إلى من أراه شامخا إلى من علمني الكفاح والصبر إلى الذي تعب كثيرا من أجل راحتي وتعليمي إلى ذلك الرجل الكريم أبي "قاسمي رشيد"

إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي وشبابي إخوتي "فتح الله ،سرحان ،عدنان ،آدم"،وخواتي "وسام وإشراف"

إلى من يزرعون السعادة و الابتسامة كتناكيت العائلة " فراس ولجين "

إلى خطيبي "أيوب مقدم" الذي كان سنداً لي إلى آخر مرحلة في مشواري الجامعي حفظه الله وأتم سعادتنا وإلى عائلتي الثانية حفظهم الله .

إلى صديقة الروح ورفيقة الدرب "خديجة حمودة" ستبقى جدران غرفتنا "A 6.331" شاهدة على كل أيام التي عشناها وتقاسمناها بحلولها ومرها .

إلى من جمعني بينهم القدر في انجاز مذكرتي أحبتي " أسماء ، يسرى " .

إلى كل ما اعرفهم من قريب أو من بعيد ونسي أن يذكرهم قلمي إلى كل من تمنى لي الخير .

"رحاب"

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

بعد الحمد والشكر لله المولى عز وجل الذي بفضله كله وصلت لهذا النجاح.

اهدي ثمرة جهدي ونجاحي المتواضع هذا الى من قال فيهما سبحانه وتعالى " وبالوالدين احسانا "

فخرا وشرفا اعتز بهما فوق الواجب حفظهما الله ورعاهما .

الى بهجة القلب وهبة الرب التي تعبت وسهرت لارتاح وحلمت لأنال , الى الشمس التي تضيء صباحي امي الحنونة
سميرة .

الى الذي رباني على الايمان وأنار لي درب العلم والإحسان والذي لم يتهاون يوما في توفير سبيل الخير والسعادة لنا ابي
الغالي عبد الحافظ .

الى من هم سندي وسعادي ورفقائي ومن تربيت معهم وعشت معهم احلى ايام حياتي اخوتي وأخواتي " اكرام , خولة ,
ايمن , عبد الله , رزان " .

الى صديقاتي يسرى ورحاب اتمنى لهم التوفيق في حياتهم المستقبلية .

الى كل عائلتي الكبيرة , وأصدقائي وأحبابي وكل من تمنى لي الخير والتوفيق وساندني ولو بكلمة طيبة .

الى كل معلم وأستاذ علمني حرفا واحدا واخذ بيدي في سبيل تحصيل العلم والمعرفة .

اهديكم عملي هذا بكل فخر واعتزاز .

" اسماء "

الاهداء

احمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذه المذكرة

قال تعالى ﴿واعبدوا الله ولا تشركوا به شيئاً وبالوالدين إحساناً﴾ 36 النساء

اهدي ثمرة جهدي لمن أوصى الله بهم برا و إحسانا

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق أماله ، من كان يدعمني لنيل المبتغى ، إلى الذي سهر على تعليمي بتوضيحات
جسام ، إلى مدرستي الأولى في الحياة ، إلى سندي وقرة عيني أبي الغالي " قاسمي محمد ياسين "
أطال الله عمره

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان ، التي صبرت على كل شيء ، التي رعتني وساندتني في الشدائد ورافقتني
دعواها لي بالتوفيق إلى من ابتسامتها ترد فيا الأمل ، نبع الحنان نبض القلب أمي ملاك قلبي
" بن عوالي أم الخير " حفظها الله لي

إلى روح جدي حبيبي الغالي " بن عوالي محمد السعيد " رحمه الله وغفر له واسكنه فسيح جنانه إن شاء الله
إلى براعم قلبي وأحبتي إخوتي " إبراهيم ، هديل ، لؤي ، فردوس ، تسنيم ، غسان ، محمد الحبيب " الذين تقاسموا معي
عبء الحياة

إلى عائلتي الكبيرة رعاها الله بحفظه وجدي الثاني " عبد المالك " وجدتي " حمديّة ، عزوزية "
إلى خالاتي ، عماتي ، أعمامي ، أخوالي وكل عائلاتهم الدين دعموني
إلى من كانتا رفقتي في هذا العمل " رحاب ، أسماء "

إلى كل سند مد لي اليد لأجل النجاح وكل جنود الخفاء الداعمة بالدعاء وكل من أحبني وتمنى لي النجاح
اهدي هذا العمل المتواضع لكم جميعا

تحياتي لكم

" يسرى "

الملخص

تأتي هذه الدراسة لمناقشة الإشكالية "حول اثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي " ، و تهدف إلى قياس اثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء أفراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي ، مستخدما في ذلك تحليل البيانات ببرنامج spss.v25 وتم توزيع استبانته اشتملت العينة على 52 استمارة ، وذلك اعتمادا على المنهج التحليلي الوصفي ، حيث توصلت الدراسة إلى وجود اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية معنوية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و تحسين أداء الأفراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي ، وذلك من خلال عدة أبعاد "رسالة المؤسسة ، تحديد أهداف المؤسسة ، تحليل البيئة ، تحديد الطلب " .

الكلمات المفتاحية : تخطيط استراتيجي للموارد البشرية ، تقييم الأداء ، مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز .

Recapitulaution:

This study comes to discuss the Problem "about the impact of strategic planning for human resources in improving the performance of individuals in the Electricity and Gas Distribution corporation in El oued .

It also aims to measure the impact of strategic planning for human resources on the performance of individuals in the valley Electricity and Gas Distribution corporation .

A formalities was distributed that included the sample on 52 formalities. Based on the descriptive analytical approach , we have relied on the spss .v25 system , where the study found a positive impact and a significant statistical indication between strategic planning for human resources and impeoving the performance of individuals in the Electricity and Gas Distribution corporation in the vally , through several dimensions Institutional mission , defining the institution s objectives , analyzing the environment , determining the demand.

The keywords:

The strategic planning for human resources , performance assessment , Electric and gas company .

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
I	الفهرس
II	فهرس الجداول والأشكال
III	قائمة الملاحق
١- و	المقدمة
	الفصل الأول العنوان : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
08	تمهيد الفصل الأول
09	المبحث الأول : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأهم أسسه
09	المطلب الأول : ماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
09	أولاً : مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
10	ثانياً : أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
11	ثالثاً : أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
12	رابعا : عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
13	المطلب الثاني : مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
13	أولاً : التحليل البيئي
15	ثانياً : تحديد الطلب من الموارد البشرية
15	ثالثاً : تحديد العرض من الموارد البشرية
15	رابعا : إعداد الخطة الإستراتيجية
16	المطلب الثالث : مقومات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه
16	أولاً : مقومات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
17	ثانياً : العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
20	ثالثاً : المشاكل المترتبة عن سوء التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
21	المبحث الثاني : ماهية أداء الأفراد وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
21	المطلب الأول : مفهوم الأداء وأسس تقييمه
21	أولاً : تعريف الأداء
22	ثانياً : تقييم الأداء (المفهوم , الأهمية , الاستخدامات)
25	ثالثاً : أهداف تقييم الأداء
25	المطلب الثاني : مراحل واليات تقييم الأداء

25	أولا : مراحل تقييم الأداء
26	ثانيا : آليات تقييم الأداء
29	ثالثا : قياس الأداء
31	رابعا : مشكلات تقييم الأداء وأسباب فشله
32	المطلب الثالث : علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الأفراد
36	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني « الدراسة الميدانية » : دراسة حالة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في تحسين أداء الأفراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي
38	تمهيد الفصل الثاني
39	المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
39	المطلب الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة
39	المطلب الثاني : التعريف بمديرية الكهرباء والغاز بالوادي
41	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي
44	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
44	المطلب الأول : العينة وأدوات الدراسة
44	أولا :عينة الدراسة
44	ثانيا : طرق جمع البيانات
44	ثالثا : أداة الدراسة
46	المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
47	المطلب الثالث : اختبار الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة
47	أولا: صدق المحكمين
47	ثانيا : ثبات أداة الدراسة
47	ثالثا : الاتساق الداخلي لأداة الدراسة
50	المبحث الثالث : العرض والتحليل الوصفي لنتائج الدراسة
50	المطلب الأول : عرض وتحليل الخصائص والبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
50	أولا : البيانات الشخصية
52	المطلب الثاني : عرض تحليل عبارات محاور الدراسة
52	أولا : عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد المحور الأول
55	ثانيا : عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد المحور الثاني
57	المطلب الثالث : نتائج اختبار فرضيات الدراسة
57	اولا : اختبار التوزيع الطبيعي
57	ثانيا : نتائج اختبار فرضيات الدراسة
58	ثالثا : نتائج اختبار الفرضيات الفرعية
62	خلاصة الفصل الثاني

63	الحاتمة
68	قائمة المراجع
71	قائمة الملاحق

الصفحة	فهرس الجداول
44	الجدول رقم 1 كيفية توزيع وجمع استبيان على عينة الدراسة
45	الجدول رقم 2 توزيع درجات مقياس ليكارت الثلاثي
46	الجدول رقم 3 تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح
47	الجدول رقم 4 معامل الفا كرونباخ لاداة الدراسة
48	الجدول رقم 5 الاتساق الداخلي لعبارات المحور الاول للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
48	الجدول رقم 6 الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني لاداء تقييم الافراد
50	الجدول رقم 7 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
50	الجدول رقم 8 توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن
51	الجدول رقم 9 توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
51	الجدول رقم 10 توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الاقدمية
52	الجدول رقم 11 نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات ابعاد المحور الاول
55	الجدول رقم 12 نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات ابعاد المحور الثاني
57	الجدول رقم 13 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
57	الجدول رقم 14 مخلص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الرئيسية
58	الجدول رقم 15 مخلص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الاولى
59	الجدول رقم 16 مخلص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية
60	الجدول رقم 17 مخلص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة
61	الجدول رقم 18 مخلص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

الصفحة	فهرس الأشكال
10	الشكل رقم 1 مستوى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة
24	الشكل رقم 2 مخطط يوضح أهمية تقييم أداء العامل في المؤسسة
41	الشكل رقم 3 الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي
50	الشكل رقم 4 التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس
50	الشكل رقم 5 التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب السن
51	الشكل رقم 6 التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
51	الشكل رقم 7 التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب مستوى الدراسة

قائمة الملاحق

72	الملحق 01: قائمة الاساتذة المحكمين
73	الملحق 02 صورة لمديرية الكهرباء والغاز بالوادي
74	الملحق 03 استبيان اداة الدراسة
77	الملحق 04 نتائج معامل الفا كرونباخ لاداة الدراسة
77	الملحق 05 نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
78	الملحق 06 نتائج الاتساق الداخلي لاداة الدراسة
82	الملحق 07 نتائج توزيع عينة الدراسة
83	الملحق 08 نتائج الاتجاه العام لاجابات عينة الدراسة
84	الملحق 09 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية
85	الملحق 10 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى
86	الملحق 11 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية
87	الملحق 12 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
88	الملحق 13 نتائج اختبار الفرضية الرابعة

مقدمة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من احد المفاهيم الإدارية الحديثة وأداة فعالة لتحقيق أهداف طويلة الأمد لكونه يمكن المنظمات من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية , ويضمن لها النجاح في عالم يتسم بالتغيير والتعقيد المستمرين ، وتأتي هذه الدراسة لإبراز اثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد في المؤسسة .

ومن هنا كان لابد من الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واعتباره خطوة أولية للعمل للوصول إلى الأهداف المرجوة بشكل فعال يتطلب الأمر استخداما فعالا للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل يضمن اعلي مستويات من الكفاءة في الإدارة والتوظيف هذه الموارد , والتي تمثل العنصر الأهم والأساسي لنجاح العمل الإداري في المؤسسات , ولإنجاح إستراتيجية الموارد البشرية وتحقيق الأهداف المطلوبة , لابد من دراسة عميقة لمغيرات البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق نقاط القوة والضعف كما لابد أن يوضح تحليل الفرص التي يمكن استغلالها من البيئة , وكذلك تحديد دقيق للتهديدات التي قد تؤثر على أنشطة الموارد البشرية بشكل خاص وبشكل عام على المؤسسة .

أن الهدف الرئيسي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة هو الحصول على الموارد البشرية المناسبة في الأماكن المناسبة وبالأعداد المناسبة وفي الوقت المناسب وذلك بغرض تحقيق الكفاءة في الأداء , فمستوى أداء أي مؤسسة يكون مرهون بجدارة وكفاءة مواردها البشرية بالدرجة الأولى فضلا عن مواردها المالية , هذا وتعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية من الوظائف الأساسية التي يجب أن تقوم بها الإدارة فبقاء المؤسسة واستمرار نشاطها يتطلب وضع قواعد تيسيره وتنظيمية موضوعية تسمح بالتحكم بمواردها البشرية باعتبارها العمود الفقري الذي تقوم عليه جميع السياسات التنموية الاجتماعية والاقتصادية .

ومن هنا لا تتوقف المؤسسة عند توظيف الأفراد وتكليفهم , إنما يجب اعتماد طريقة تسمح بجمع المعلومات الضرورية لتزويد مختلف السياسات (تدريب , تكوين , ترقية , مكافآت ...) والإحاطة بالمعلومات الضرورية والتصحيحية لبلوغ السير الأمثل والدقة في تطبيقها , وفي ضوء ذلك يعتبر تقييم الأداء عملية تقوم بيه إدارة الموارد البشرية أو المديرين في المؤسسة لتحديد وتقدير وتقييم وتسجيل أداء وسلوك العاملين الحقيقي في الوظيفة وتأخذ هذه العملية طابعا راسميا يقيم به سلوك العاملين المرتبط بالوظيفة لمحاولة الوقوف على أسباب أدائهم الحالي ، ولمعالجة نواحي نقص وضعف فيه وتحسينه مستقبلا حيث يعتبر تقييم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات ، تطوير أداء العاملين بالوظيفة بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ، ومن ثم نجد أن عملية تقييم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة تلك النقاط للأداء الجماعي أو الفردي خلال

فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الهدف الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة .

1. المشكلة الرئيسية:

الموارد البشرية عنصر فعال لإنجاح المؤسسة وتحقيق هدفها , بحيث التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يحدد احتياجات المؤسسة من الموارد وهذا يتطلب تقييم لأداء هذه الأخيرة .
وبناء على ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

ما هو اثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء الافراد في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي ؟

2. الأسئلة الفرعية:

من التساؤل الرئيسي السابق يمكننا أن نثير مجموعة من الأسئلة الجزئية تسهيلاً للإجابة عن المشكلة الرئيسية:

① ماهي ابرز مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ؟وماهي أهم المشاكل التي تواجه تقييم أداء الافراد ؟

② هل توجد دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتقييم أداء الافراد في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي ؟

3.فرضيات الدراسة:

وكإجابة مؤقتة على التساؤلات السابقة نعتمد الفرضيات الآتية:

① من ابرز مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية التحليل البيئي الداخلي والخارجي , تكمن أهم معوقات تقييم أداء الافراد في عدم وجود معدلات ومعايير للأداء

② يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء الافراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال "رسالة المؤسسة " في تحسين أداء الأفراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال "تحديد أهداف المؤسسة " في تحسين أداء الافراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال "تحليل بيئة المؤسسة " في تحسين أداء الأفراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال " تحديد الطلب " في تحسين أداء الافراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

4. أهداف الدراسة وأهميتها:

1.4. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي : إبراز دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

-ونسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ♦ محاولة الإلمام بأهم المفاهيم النظرية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأداء الأفراد
- ♦ تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وعملية تقييم الأداء
- ♦ مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة
- ♦ التعرف على واقع عملية تقييم الأداء الافراد في المؤسسة

2.4. أهمية الدراسة: تم تناول موضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في تحسين أداء الأفراد نظرا للاعتبارات الآتية:

- المكانة والأهمية التي يحتلها المورد البشري
- الكشف عن الدور الفعال الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة في تحسين أداء الأفراد

- التعرف على أهم آليات تقييم الأداء

5. المنهج والأدوات المستخدمة:

تحددت المناهج البحثية التي سنعتمدها في بحثنا بناء على طبيعة وطريقة معالجة الإشكالية الرئيسية؛ وقد اعتمدنا على منهجية الكلاسيكية للإجابة عن إشكالية الدراسة الرئيسية والإشكاليات الفرعية ومن ثم فرضيات الدراسة. وتبعاً لذلك اعتمدنا مجموعة من عدة مناهج بحثية، أهمها:

① المنهج الوصفي: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري ، حيث وصفت الأجزاء

النظرية المتعلقة بموضوعات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وعملية تقييم أداء الأفراد ، كما سهل لنا هذا المنهج ضبط متغيرات الدراسة استعانة بالأدبيات النظرية ، واستخدمت المنهج التحليلي بهدف قياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتقييم الأداء ؛ واستعملنا في ذات المنهج أدوات التحليل والقياس الاقتصادي.

محتوى البحث:

قسمت المذكرة إلى فصلين، وُسمي الأول بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة وتقييم الأداء ، ويندرج تحته مبحثين، المبحث الأول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأهم أسسه ، أما المبحث الثاني فعنوانه بماهية أداء الأفراد وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

وتطرق الفصل الثاني لدراسة الحالة الذي عولج فيه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في تحسين أداء الافراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي ، وقد حدّد في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ، أما المبحث الثاني حدد فيه عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة دراسة حالة مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالوادي حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية ، وفي المبحث الثالث تم فيه عرض وتحليل الخصائص والبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

أما الخاتمة فقد تضمنت ما توصلت إليه الدراسة من نتائج مدعمة باقتراحات نظرية وأخرى عملية علّها تكون إضافة علمية وعملية في هذا المجال.

7 دراسات السابقة :

1 (دراسة أبو زيد (2003)) : بعنوان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص ، وتكمن الإشكالية في واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص حيث هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص ، ومدى وضوح مفهوم هادا التخطيط لدى مديري الموارد البشرية في القطاعين ،مدى تطبيق مفهوم في الممارسة الفعلية لأنشطة الموارد البشرية المختلفة ، والفروقات في هذه الممارسة بين القطاعين العام والخاص وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أنشطة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لصالح القطاع الخاص في كل من الحوافز والامتيازات والاستقطاب والاختيار والتعيين ، كما توجد علاقة ارتباط ايجابية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص .

2(دراسة بدارين (2006) بعنوان مقترح نموذج لنظام تقييم أداء العاملين : دراسة حالة الشركات العاملة في مجال الدولي في الأردن : وتكمن الإشكالية في مدى تأثير نظام تقييم أداء العاملين على الشركات العاملة في المجال الدولي وهدفت الدراسة إلى تحليل الجوانب المختلفة لجوانب تقييم الأداء المستخدم في هذه المنظمات وقياس أثرها على فاعلية هادا النظام لتحقيق الأهداف الدراسة تم إعداد استبانة وتوزيعها على المديرين ورؤساء الأقسام الذين يتولون عملية التقييم في الشركات ،عينة الدراسة ، والبالغ عددهم 864 مبحوثا . ، كما هدفت الدراسة إلى

التعرف الطبيعية العلاقة بين إجراءات المستخدمة في عملية التقييم والتي تتمثل في أنواع الطرق المستخدمة في عملية التقييم، ومدى فاعلية المعايير المستخدمة، مدى استخدام أسلوب العلانية في التقييم، مدى دقة عملية التقييم ومعادلتها، توصلت الدراسة إلى أن هناك وجود علاقة بين الإجراءات المستخدمة في عملية التقييم بإبعادها المتمثلة في مدى فاعلية المعايير المستخدمة في عملية التقييم، مدى استخدام أسلوب العلانية في التقييم، وبين مدى فاعلية نظام تقييم الأداء في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، وعدم وجود علاقة بين الطرق المستخدمة في التقييم وبين فاعلية نظام التقييم في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، وجود علاقة بين توفر الدقة والعدالة في عملية التقييم وبين فاعلية نظام تقييم الأداء، وكذا عدم فاعلية نظام تقييم الأداء المستخدم في الشركات المبحوثة في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها

(3) دراسة محمد الضمور بعنوان واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، 2008.

تكمن الإشكالية في التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع الحكومي في الأردن والوقوف على أبرز المشاكل التي يواجهها القطاع العام في الأردن عند تطبيق آليات وأدوات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية، و توصلت هذه الدراسة إلى عدة النتائج منها وجود علاقة إيجابية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات الأردنية، عدم وجود فروقات في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية بالمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة العملية)، كما يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء وممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات الأردنية

4 (دراسة سعد (2011) بعنوان تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تعظيم الاستثمار في العنصر البشري وتكمن الإشكالية في مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تعظيم الاستثمار العنصر البشري وهدفت الدراسة إلى توضيح تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تعظيم الاستثمار في العنصر البشري، من خلال التعرف على إدارة الموارد البشرية و أخذ المجالات الحيوية في إدارة الأعمال ودراساتها من وجهة نظر الإستراتيجية لتحقيق أفضل استثمار للعنصر البشري، وهدفت أيضا إلى التعرف على سياسة الشركة المتعلقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وكيفية استثمارها، وتحديد مدى تطبيق الفعلي للاستراتيجيات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية ومن أهم النتائج التي توصلت إليها : هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لكل من تطوير طرق

استقطاب الموارد البشرية ,اختيار وتعيين الموارد البشرية ,البرامج والخطط التدريبية و تطوير نظم التقييم المتبعة تطوير المسار الوظيفي.

5) دراسة قباجة (2012) بعنوان مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين وتكمن الإشكالية في واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في شركات وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين ،والتعرف أيضا على أبعاد التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين وتحديدًا :الخوافز والمكافآت والتعويضات وتقييم الأداء للموظفين وتدريب الموارد البشرية والتوظيف (الاستقطاب ، الاختيار والتعيين)وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ايجابيات المبحوثين حول فقرات الاستبانة تعزى إلى عمر الشركة ومتغير عدد العاملين حول مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لشركات المدرجة في بورصة فلسطين .

6) دراسة صهيب هاني المصري (2018) بعنوان اثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الاستدامة الاقتصادية لشركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، سلسلة العلوم الإنسانية المجلد 20 العدد الأول

تسعى الدراسة للإجابة على الإشكالية التالية : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الاستدامة الاقتصادية لشركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية ,وهدفت الدراسة إلى التعرف على اثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الاستدامة الاقتصادية لشركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية ومن ابرز النتائج المتوصل إليها أن هناك تأثير مباشر للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وبيان الحاجة الملحة للجامعات في صياغة الخطط الإستراتيجية ,وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية كونه وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية ولما في ذلك من تأثير على استدامة تلك الشركات ,وكذلك وجود اثر ذو دلالة إحصائية في ممارسات الموارد البشرية على الفاعلية التنظيمية في القطاعات المالية في بورصة عمان , كما يوجد علاقة ارتباطية قوية بين مهام إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي للشركة المبحوثة .

أهم الفروقات بين الدراسات السابقة ودراستنا:

من خلال عرض نتائج الدراسات السابقة ومقارنتها مع دراستنا توصلنا إلى عدة اختلافات من بينها :
- دراسة أبو زيد تمت في سنة 2003 واعتمدت على دراسة الميدانية المقارنة بين القطاعين العام والخاص ،و
دراسة محمد ضمور تمت في سنة 2008 و اعتمدت على دراسة حالة في القطاع الحكومي في الأردن ،بينما

دراستنا درست سنة 2021، واعتمدت على دراسة اثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الافراد في مؤسسة توزيع كهرباء والغاز بالوادي .

- أما دراسة صهيب هاني المصري تمت في سنة 2018 واعتمدت هذه الدراسة على التعرف على اثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الاستدامة الاقتصادية في الشركات التكنولوجية الأردنية ،اما بالنسبة إلى دراستنا هدفت إلى التعرف على اثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الأفراد في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

- دراسة بدارين تمت في سنة 2006 واعتمدت تحليل الجوانب المختلفة لجوانب تقييم الأداء المستخدم في هذه المنظمات وقياس أثرها على فاعلية هادا النظام لتحقيق الأهداف الدراسة في الشركات العاملة في مجال الدولي في الأردن ،بينما دراستنا درست سنة 2021، واعتمدت الدراسة على اثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الأفراد ، والتعرف على تقييم الأفراد في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

- بينما دراسة قباجة تمت في سنة 2012 واعتمدت على التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين ، وايضا دراسة سعد التي تمت سنة 2011 واعتمدت الدراسة إلى توضيح تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تعظيم الاستثمار في العنصر البشري ، بينما بينما دراستنا درست سنة 2021، واعتمدت على دراسة اثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الافراد في مؤسسة توزيع كهرباء والغاز بالوادي .

الفصل الأول:

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى

المؤسسة وتقييم أداء الافراد

تمهيد

لقد أصبح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة باعتباره آلية لسيطرة على الانعكاسات السلبية التي قد تمس الأداء التنظيمي للمؤسسة ، ويعتبر البعض أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو الحجر الزاوية في تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية للمؤسسة والتي تمثل أحسن سبيل لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية وبما أن مستويات الأداء الفعلية للموارد البشرية هي المحرك الطبيعي في تحديد الكفاءة والفاعلية التنظيمية أتت أهمية تقييم أداء الموارد البشرية والتي أصبحت تشكل اهتمام متزايد في المؤسسات الاقتصادية. وتحاول هذه الدراسة إلى التطرق إلى المقاربات المفاهيمية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في تحسين أداء الأفراد وهاداً من خلال المبحثين :

المبحث الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واهم أسسه وقسم هذا المبحث الى ثلاث مطالب:
المطلب الاول ماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية , المطلب الثاني مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية , واما المطلب الثالث مقومات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه .
المبحث الثاني: ماهية أداء الأفراد وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية , وقسم هذا المبحث ايضا الى ثلاث مطالب المطلب الاول مفهوم أداء الافراد واسس تقييمه , المطلب الثاني مراحل واليات تقييم الاداء , المطلب الثالث علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الافراد .

المبحث الأول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأهم أسسه :

تضمنت الدراسة في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب , المطلب الأول ماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (مفهوم , أهمية أهداف , عناصر) , والمطلب الثاني مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية , أما المطلب الثالث تضمن مقومات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه .

المطلب الأول : ماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

تتمثل ماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في :

أولا : مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

بغرض توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية سوف نعرض في ما يلي مجموعة من التعاريف التي تناولت هذا الموضوع :

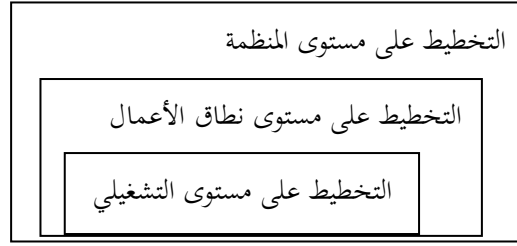
- هو عبارة عن ذلك التخطيط الذي يهدف إلى حصول منظمات الأعمال على الموارد البشرية بالحجم والنوعية والوقت المناسب من اجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية .¹
- يعرف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه احد الأنشطة(الوظائف) والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات ، فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث إعدادها ومهاراتها ، بشكل يخدم متطلبات تحقيق إستراتيجيتها.²
- يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الخطوة الأولى للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وقد اتسم القرن الحادي والعشرين بشيوع بارز في استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي على صعيد المنظمات الإنسانية كافة . وقد امتد الاستخدام لهادف للتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل ، نطاق الأعمال وعلى المستوى التشغيلي .

¹ فريد خميلي، محاضرات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، جامعة أم البواقي ، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، سنة أولى ماستر ، ص 9

² - بن عيشي عمار، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات جزائرية دراسة حالة على جامعة بسكرة ، مجلة الحقيقة ، العدد 39 ، ص 470.

- والشكل أدناه يوضح طبيعة تلك العلاقة .¹

الشكل رقم (1) مستوى التخطيط الاستراتيجي للمنظمة



المصدر : عبد الجليل المقدم خولة عدنان ، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي ، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة ، ص 126.

من خلال التعريفات السابقة نستخلص أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو من احد المفاهيم الإدارية الحديثة ، وأداة فعالة لتحقيق أهداف طويلة الأمد لكونه يمكن المؤسسات من تحديث قدراتها الحالية والمستقبلية ويضمن لها النجاح في عالم يتسم بالتغير والتعقيد المستمرين فالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو احد الأنشطة (الوظائف) والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات بهدف حصول المؤسسات على الموارد البشرية بالحجم والنوعية ، والوقت المناسب من اجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

ثانيا : أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أهمية كبيرة ذات علاقة في مكانة المؤسسة نذكر منها :²

- 1- تؤدي إلى رفع المؤسسات الإدارية وتحسين عمالياتها وزيادة إنتاجيتها وعوائدها المادية .
- 2- يعمل على تطوير الأفراد وتدريب العاملين والإداريين في المؤسسات ، كما يؤدي إلى تطوير ورفع الكفاءات والخبرات العاملين والإداريين وتساهم في الاستفادة منها في شكل كبير .
- 3- يساهم بشكل فعال وقوي في زيادة العاملين ذوي الخبرات الإدارية العليا وتعمل على توظيف هذه الخبرات في المجالات الخاصة بهدف تطوير المؤسسات .
- 4- تعتبر عاملا أساسيا لتدريب وتطوير القوى العاملة وتنمية مواهبهم ووضع استراتيجيات المتعلقة بكيفية الاختيار الأمثل للعاملين المثاليين وتعيينهم وتدريبهم على أنظمة المؤسسة الإدارة .

¹ عبد الجليل مقدم ،خولة عدنان ، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة حالة بنك الوطني جزائري ببشار،مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة،المجلد 3،العدد 02 (2020) ،ص 126.

² سمير سليمان الجمل ، واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا محافظة الخليل فلسطين ،مجلة العلوم الانسانية مركز الجامعي علي الكافي تندوف ، الجزائر ،المجلد 4 ، العدد 5 ، سنة 2020-12-31 ص 247- 248.

كما تبرز الأهمية في نقاط أخرى منها :¹

5- يقوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بتحقيق التوازن عام وإحداث انسجام بين الموظفين و الإداريين على المستوى الداخلي في المنظمات والمؤسسات الإدارية ، كما تعمل على ترتيب عمليات التواصل والاتصال بين الموظفين و الإداريين والمستويات الإدارية العليا ، والعام والإشرافية و التنفيذية .

6- أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساعد على توفير الخبرات البشرية المؤهلة ، والموارد البشرية المدربة التي تتوافق مع الاحتياجات ومتطلبات التكنولوجيا المعاصرة والحديثة والمستخدمه في النظم الإدارية والأدوات والآلات والمعدات ، كل ما يساهم في رفع عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات في المنظمات الإدارية .

7- هناك مستويات عليا من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، وهذه تركز على المستويات المستقبلية البعيدة المدى وطويلة الأجل ، وذلك لوضع استراتيجيات عمقيه ومفصلة وشاملا لكل أهداف وأعمال ومهام ومخططات المنشأة والمنظمة الإدارية .

8- يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على توضيح التخطيط الاستراتيجي ، بالنسبة للمنظمات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة على حد سوى ، وأي أن كانت هذه المخططات المستقبلية التي تعمل على تحقيق أهداف المنشأة الإدارية فهي تساهم في رفع وتحسين الخبرات والكفاءات الموارد البشرية ، وتطوير المواهب وتنمية الكوادر البشرية في المنظمات والمؤسسات.

ثالثا :أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

يهدف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لتزويد المنظمة بالكوادر البشرية المؤهلة والمدرية والقادرة على تحقيق أهدافها , كما يهدف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى عدة أهداف أخرى منها :²

(1) الحصول على الأنواع المناسبة من الموارد البشرية وبالأعداد المناسبة لأداء العمل في الوقت المناسب وفي المكان المناسب

(2) يساعد على تخفيض التكلفة الناتجة عن الفائض أو العجز من الموارد البشرية وكذلك التخلص من الانعكاسات الإدارية السلبية في هذه الحالات

(3) يحسن من استخدام الموارد البشرية بالطريقة التي تحقق سياسة "إنتاج أكثر بتكاليف اقل "

¹ شرين زوهير بيطار ، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات الغير حكومية في قطاع غزة ، الجامعة الإسلامية غزة ،كلية التجارة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، سنة 2014،ص 24-25.

² بن حمودة يوسف ، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد ، دراسة نظرية وتطبيقية (مجمع تربية الدواجن للغرب -GAO)، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، كلية الحقوق والعلوم التجارية ، مذكرة شهادة الماجستير ، تخصص تقنيات الكمية للتسيير 2009-2010 ، ص 58-59.

الفصل الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة وتقييم أداء

(4) يمكن من إبراز نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية وهو ما يمكن من تحديد نوعية برامج التدريب التي يحتاجها الأفراد بدقة وذلك بغرض رفع مستويات الأداء

(5) يساعد التخطيط على توسيع قاعدة المعلومات الخاصة بالأفراد وهو ما يعود بالفائدة على جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية ومختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة .

وإضافة إلى ما ذكر سابقا توجد أهداف أخرى للتخطيط نذكرها في ما يلي:¹

✓ يرفع التخطيط من القدرة التنافسية للمؤسسة .

✓ الاهتمام بالعاملين وتحقيق رضاهم , لان الموظف غير راض عن المنظمة لا يمكن أن يقدم خدمات ويقوم بعمل جيد.

✓ يزيد من قدرة المؤسسة على الاتصال والتفاعل على عوامل بيئتها الداخلية والخارجية .

✓ إعداد البرامج التدريبية الهادفة لتطوير مهارات وقدرات العاملين داخل المنظمة ليكونوا قادرين على الأداء بشكل مميز وكفؤ .

✓ ملء الشواغر وسد احتياجات المنظمة من الكوادر البشرية وفي كافة دوائرها .

✓ استقطاب الأفراد المؤهلين عن طريق وسائل الاتصال المختلفة للحصول على أفضل الكوادر البشرية .

✓ تحديد والتخطيط للاحتياجات المستقبلية من العمالة وفق خطة متكاملة الأبعاد.

رابعا :عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

يمكن توضيح العناصر الأساسية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ما يلي :²

(1) رسالة المنظمة : هي الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات وتهدف إلى تبيان سبب وجود المنظمة وممارستها ومجال نشاطها.

(2) المحيط الخارجي : يجب تحديد الفرص والمخاطر التي يوفرها المحيط الخارجي المتعلقة بالمنافسة، وبالتطورات التكنولوجية ووضعية السوق , كما يجب تحليلها وبناء عليه يقوم مدير الموارد البشرية باختيار الأهداف وتبني الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية , بما فيها العملية التدريبية .

(3) المحيط الداخلي : يركز التخطيط الاستراتيجي على تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة حيث يركز على كمية ونوعية الموارد المتاحة سواء المالية أو المادية أو البشرية أو التكنولوجية .

¹ أسامة الصحفي ، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في أنشطة إدارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية أمانة جدة ،المملكة العربية السعودية ، جامعة مؤتة عمادة الدراسات العليا ، رسالة الماجستير في إدارة العامة 2012،ص 16 و 17.

² صولح سماح ،محاضرات في إستراتيجية الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،مقدمة لطلبة سنة ثانية ماستر تسيير المنظمات ، سنة 2015-2016،ص97-98.

(4) الأهداف التنفيذية : وهي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في الأجلين القصير والمتوسط , والتي لها اثر كبير على الموارد البشرية اللازمة لتجسيد إستراتيجية المؤسسة .

(5) الخيارات الإستراتيجية : ان أهم عنصر في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وهو تحديد البدائل الإستراتيجية للمنظمة واختيار أفضل بديل والذي سيحدد التوجه العام ويحقق الأهداف طويلة الأجل.¹

المطلب الثاني : مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

يتضمن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عدة مراحل تتمثل في :

1 التحليل البيئي :²

1-1 تحليل البيئة الداخلية لمنظمة العمل (تحديد نقاط القوة والضعف):

يقصد بذلك تحليل مكونات البيئة الداخلية لمنظمة العمل (الموارد البشرية والمالية و الإمكانيات التقنية والتكنولوجية والآلية وغيرها) ، ومن ثم إصدار التقييم العلمي الذي يحدد موقف المنظمة الذي يتناسب مع رؤيتها المستقبلية ، وذلك بتأكيد نقاط القوة وأسس تدعيمها مستقبلا ، وتحديد نقاط الضعف ، وأسس معالجتها في المستقبل .

❖ خطوات تحليل البيئة الداخلية لمنظمة العمل :

- تحديد ما إذا كانت الوظائف المقررة في الخطة الحالية مطلوبة فعلا أم لا ؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعض الوظائف؟ وهل يمكن دمج بعض الوظائف معا ؟ الخ
- تحديد المهارات والقدرات المتوفرة بالإعداد والنوعيات وفي كل أجزاء البناء التنظيمي ووضع قائمة جرد للمهارات المتوفرة ، أو سجل توصيف دقيق لنواتج تحليل الوظائف المختلفة .
- التأكد من أن تحديد المقررات الوظيفية تم بطريقة سليمة
- التأكد من أن من يشغل الوظائف قادر على أدائها .
- دراسة خطة العام الجديد وتأثيرها المتوقع في نمو منظمة العمل مستقبلا .
- تحديد تأثير التغيير في التكنولوجيا ، وعلى المنظمة أن تأخذ قرارها بناء على العائد والتكلفة
- تحديد اثر التغيير المتوقع في الهيكل الوظيفي ، حيث يأتي على المنظمات فترات تغير فيها ، كان يتم دمج أو تصفية أقسام بكاملها ، أو الاستغناء عن وظائف أو غيرها من التعديلات ويجب على المنظمات أخذ الآثار المتوقعة من هذه التغيرات عند التنبؤ بالاحتياجات من العمالة

¹ كمال تيميزار ، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة ، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع باتنة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، سنة 2013-2014 ، ص 53-54.

² عبد الرحيم الشاذلي ، يحي عبد الله ، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال منحى معاصر ، مجلة علمية محكمة تصدر عن الاكاديمية الأمريكية العربية للعلوم التكنولوجيا ، المجلد السادس ، العدد التاسع عشر ، سنة 2015 ، ص 165.

-تحديد تأثير الاستثمارات الجديدة ، حيث تسعى المنظمات الناجحة إلى تصميم خطط إستراتيجية مستقبلية توضح الاتجاهات المتوقعة للمنظمة ، وترسم صورتها في المستقبل .

1-2 تحليل البيئة الخارجية لمنظمة العمل (فرص وتهديدات) :¹

يقصد بذلك تحليل مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة (سوق العمل ،رسالة المنظمة وما يميزها عن مثيلاتها ،إجراء دراسات خاصة بالمنافسين والتشريعات الحكومية ،دراسة الكفاءات المتوفرة في سوق العمل ،مقارنة إعداد ونوعيات الموارد البشرية في المؤسسات المماثلة ،.....الخ).

❖ خطوات تحليل البيئة الخارجية لمنظمة العمل :

-دراسة سوق العمل ، هل تتوفر في سوق العمل الكفاءات المطلوبة لشغل الوظائف الموضوعه في الخطة ، بحيث ينسجم وينطبق مع مبدأ وضع الشخص المناسب فالمكان المناسب ؟

-تصميم رسالة توضح ما تتميز به منظمة العمل عن مثيلاتها ، سواء بالنسبة للأرباح المتوقعة أو ما يمكن أن تقدمه مستقبلا لمواردها البشرية

- إعداد دراسات خاصة بالمنافسين والتشريعات الحكومية ومدى مقدرة المنظمة على التعامل معها بدون أي أضرار مستقبلية لاحقة تلحق بالمنظمة أو بالعاملين أو بالمجتمع .

- دراسة الكفاءات المتوفرة في سوق العمل ، من حيث المؤهلات والمهارات والمزايا المتوقعة الحصول عليها ، مقارنة بمستويات الأداء المطلوب منها ، ومحاولة استخدام سياسات فعالة تتناسب مع وضع السوق سواء في حالة وجود فائض أو ندرة منها .

-التأكد من سمعة المؤسسات التعليمية التي تمنح الإجازات العلمية للموارد البشرية المختلفة ، مع مراجعة المنظمات السابقة للراغبين في شغل وظائف بالمنظمة .

-التحليل العلمي السليم المؤكد فعلا للأثر الايجابي للقوى البشرية على أداء منظمة العمل مستقبلا ، من حيث زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة .

-القدرة على إجراء المقارنات ما بين نواتج الأداء بتطوير درجة المكنة والآلية ، ومن ثم تقليص معدلات التوظيف للموارد البشرية مستقبلا أو العكس .

-مقارنة إعداد ونوعيات الموارد البشرية في المؤسسات المماثلة ، من حيث المزايا الوظيفية والإعداد ومعدلات الأداء المتوقع .

¹ عبد الرحيم الشاذلي، يحي عبد الله ، مرجع سبق ذكره ، ص166

2) تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية (الطلب):¹

تعتمد عملية تحديد الطلب من الموارد البشرية على الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، حيث أن تحقيق أهداف المنظمة يتطلب نوعية معينة من المهارات والكفاءات وإعداد المحددة من الموارد البشرية للملئ الوظائف المحددة، لذلك يجب تحديد الموارد البشرية من حيث العدد والنوع والمهارات والسلوكيات المطلوبة بين ما ينسجم مع أهداف المنظمة. وتتأثر عملية تحديد الطلب على الموارد البشرية بعدد من العوامل تقسم إلى عوامل خارجية كالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وأخرى داخلية كالقرارات والسياسات الداخلية.

3 تحديد عرض الموارد البشرية:²

ويعني تحديد عدد موارد البشرية الحاليين في المؤسسة وخصائصهم من حيث المهارات ودرجة الاستعداد للعمل، وتغيرات المحتملة فيها مستقبلا. وتتمثل مصادر عرض الموارد البشرية المتوقع في كل من: داخل المنظمة بتقدير الاحتياجات المستقبلية من المخزون الحالي وخارج المنظمة.

4 إعداد الخطة الإستراتيجية للعمل :

بعد استكمال الإجراءات تحديد الحاجة إلى الموارد البشرية وعرضها مستقبلا لابد من تحليل المعلومات والتوفيق بين كل من جانبي العرض والطلب المستقبليين، وقد يكون هناك فائض أو عجز في بعض الوظائف وفي كلتا الحالتين لابد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة الفائض وسد العجز، حيث تقوم المؤسسة باللجوء إلى سياسات في الحالات التالية :

■ الفائض من الموارد البشرية :

- التوقف عن التوظيف الجديد أو تشجيع على ترك مؤسسة العمل.

- التشجيع على التقاعد المبكر (المرونة).

- استخدام العمال المؤقتين .

- تخفيض ساعات العمل .

- إنهاء الخدمة.

¹ محمد محمود الطعمانة ، قتيبة محمد جاد الله عامر عبد الرحيم ،التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في قطاع العام الأردني : الواقع وتحديات دراسة ميدانية في مراكز الوزارات ،مجلة الإدارة والتنمية والبحوث والدراسات ، العدد الرابع ،ص 30.

² بوحديد ليلي ، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، جامعة باتنة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص تسيير موارد البشرية ،مقدمة لطلبة سنة ثالثة ليسانس ،سنة 2018-2019،ص 76-77.

■ العجز في الموارد البشرية :

-إجراء التعيينات الجديدة والعمال المؤقتين .

- التنوع في المهام مع توفير الفرصة للعاملين الحاليين للممارسة المهام الإضافية .

- ترقية العاملين إلى مواقع اعلاء (الترقية من الداخل)

- تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف.

المطلب الثالث : مقومات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه :

للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عدة مقومات وعوامل مؤثرة فيه نذكر منها :

أولاً : مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

ان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يوضع في ضوء البيانات والمعلومات التي تصل إدارة الموارد البشرية بحيث تتوقف صحة التخطيط وفعاليتها على دقة تلك البيانات وكفائتها ففي حالة عدم وجود الدقة في البيانات أو عدم توفرها بالشكل اللازم فانه لا يمكن الوصول إلى خطة دقيقة

وبناء على ما سبق فان مقومات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هي ¹:

- وضوح جميع الأهداف بما فيها الحالية والمستقبلية

- وجود معلومات كافية عن معدلات الأداء المستهدفة لكل من الفرد والجماعة

- وجود سياسات إنتاجية وتسويقية محددة وواضحة

- أن يكون التنظيم الإداري واضح

- أن يكون هناك وصف تحليلي لجميع الوظائف الموجودة في المؤسسة

- أن يكون هناك إجراءات عمل محددة

- استقلالية المؤسسة وحريتها في اختيار وتعيين الموارد البشرية .

- التكامل والانسجام بين التخطيط الشامل للمؤسسة والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

- اقتناع الإدارة العليا بالدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الاستخدام الأمثل للعنصر

البشري

- توفر نظم معلومات إدارية للتخطيط مع تحديث البيانات الموجودة فيها باستمرار

- أن يكون هناك تزامن بين التخطيط القصير الأجل والتخطيط الطويل الأجل بغرض تكوين رؤية مستقبلية.

¹ عبد الرحيم الشاذلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 170.

ثانيا : العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على عمليات تخطيط القوى العاملة وتنميتها , وتفاوت تأثير هذه العوامل وفقا لظروفها ودرجة القوة أو الضعف في التأثير على عمليات التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وهذه العوامل هي :

1 () :العامل الاقتصادي¹

ويتمثل في إنتاج وتوزيع واستعمال الموارد والنتائج الوطني , ولغرض تلبية حاجيات المستهلك , تقوم المؤسسة بإنتاج وتوزيع واستعمال الموارد وكذا السلع والخدمات , إذا فهي تعتبر نظاما اقتصاديا فرعيا لنظام أو المحيط الاقتصادي وبالتالي فإن مشاركتها في عمل المحيط الاقتصادي تعتبر جد قوية إذ توجه النظام الاقتصادي وتخضعه لعدة تأثيرات . ويشتمل العامل الاقتصادي على حالة الزواج والكساد الاقتصادي , ومستوى الدخل الفردي السائدين في البيئة الخارجية , فإذا كانت الحالة الاقتصادية راجا إذ يتوقع المخطط زيادة الطلب على منتجات المؤسسة الذي ستواجهه بتوسيع حجم أعمالها وإذا كان الدخل زيادة الطلب على منتجات المؤسسة الذي ستواجهه بتوسيع حجم أعمالها وإذا كان الدخل مرتفعاً سيحدث نفس الأمر , والعكس من ذلك صحيح ويتضح من ذلك إن تخطيط الموارد البشرية عمل استراتيجي يسير جنباً إلى جنب مع إستراتيجية المنظمة وبما أن هو المسؤول عن تقدير احتياجات تنفيذ هذه الإستراتيجية من الموارد البشرية فإن توجه هذا التخطيط سيكون وفق توجه إستراتيجية المنظمة , فإذا كانت هذه الإستراتيجية توسعاً معنى ذلك أنه من المتوقع زيادة حجم أعمالها مستقبلاً واحتمال حاجتها لموارد بشرية إضافية , أما إذا كان توجه إستراتيجية المنظمة نحو الانكماش ستوقع عندئذ احتمال وجود فائض في الموارد البشرية لديها بسبب تقليص حجم أعمال .

2 () :العامل القانوني

ويقصد به مجموعة التشريعات والقوانين التي تسنها الدولة لتنظيم استخدام أو تشغيل الأيدي العاملة وهذه التشريعات تمتد لتشمل عدد ساعات العمل الأسبوعي , ظروف العمل , الحدود الدنيا للأجور التي تدفع العاملين , طرق الاختيار والتعيين والتقييم وأنواع التأمينات الاجتماعية والخدمات الأخرى التي تقدم للعاملين وحدودها ودرجة شموليتها فلكل من هذه التشريعات تأثيره على سياسة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة .²

3 () : العامل السياسي

¹ كمال تيميزار , مرجع سبق ذكره , ص 65.

² أنس عبد الباسط عباس, تخطيط وتنمية القوى العاملة , دار المسيرة للنشر والتوزيع , عمان , سنة 2011, ص 44 .

نقصد به الوضع السياسي الذي يسود الدولة ويشمل النظام السياسي السائد ، الاستقرار السياسي ، الوعي والنضج السياسي ، ويؤثر العامل السياسي بأكثر من طريقة على عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية انطلاقاً من العناصر التالية :¹

- أ- **طبيعة النظام السياسي** : يحدد النظام السياسي الدور الذي يلعبه القطاع الخاص في الاقتصاد ، وبالتالي أهميته وقوته السياسية ، فالنظام الحر الرأسمالي يعطي للقطاع الخاص الدور الرئيسي في النشاط الاقتصادي فيكون القطاع كبيراً . أما النظام الشيوعي فيمنع قيام أي قطاع خاص يذكر ، ويسمح النظام الاشتراكي بقيام قطاع خاص ، ولكنه يبقيه صغيراً وفي أنشطة غير أساسية وهذا ما يؤثر على المؤسسة سواء بتدعيم الفرص المتاحة للاستثمار أو بتدعيم القيود والتهديدات التي تواجه المؤسسة وهو ما ينعكس على توفر الموارد البشرية في سوق العمل وكيفية التخطيط لاستقطابها .
- ب- **نضج النظام السياسي** : الأهم من نوع النظام السياسي لإدارة الموارد البشرية هو نضجه أي عدد الأطراف التي تملك القوة في المجتمع وتمارس الضغط السياسي ، ففي الأنظمة غير الناضجة تكون القوة مركزة بجهة واحدة ، هذا التركيز غالباً ما يسمح باستغلال الفرد العامل وبالتالي إبقاء أنظمة العمل بدائية ويمكن أن نعتبر الاستقرار السياسي مؤشراً لمدى النضج السياسي ، فعندما يكون النظام غير ناضج وتكون هناك جهة واحدة تملك كل عناصر القوة ستسعى الأطراف الأخرى لمقاومتها وانتزاع هذه القوة ، أما إذا تعددت القوى السياسية كأحزاب ونقابات وجمعيات مهنية وصحافة وغيرها ، وكان لكل منها دوره وقوته ، فهذا التوزيع المتوازن للقوى السياسية يساعد في توفير وسائل حماية العاملين وإرغام أرباب العمل على حماية حقوقهم .
- ج - **الوعي السياسي واليات الضغط الخارجي** : حيث انه في الأنظمة السياسية الناضجة تتعدد الجهات الخارجية التي تمارس الضغط والرقابة وهذه الجهات تشمل الأجهزة القانونية والرقابية الرسمية ، والمنظمات المهنية ، التنظيمات الحزبية والسياسية ووسائل الإعلام العامة .
- ففي المجتمعات ذات الأنظمة الناضجة تلعب النقابات والجمعيات العلمية والمهنية وغرف التجارة وغيرها دوراً رقابياً وضاعفاً مهماً فهي تتدخل لصالح الموارد البشرية التي تعاني من البطالة وسوء المعاملة ، كما تنشط لمنع أية تغيرات في الأنظمة والقوانين التي قد تنعكس سلباً على مصالحهم مثل إجراء تسريح العمال .

4) : العامل الاجتماعي

يتأثر تخطيط القوى العاملة بالعادات والتقاليد والقيم الاجتماعية السائدة بالمجتمع ، فيجب معرفة النظرة إلى العمل في المجتمع خاصة بالنسبة لبعض المهن ، فقد نرى إقبالاً على أعمال ومهن معينة وتقدير المجتمع للعاملين في هذه

¹سعاد نانف البرنوطي ، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الثالثة ، 2007 ، ص 110-111 .

المهنة , بينما نرى نفور من بعض المهن وعدم الرغبة فيها كما أن عمل المرأة في المجتمع خاصة المجتمعات العربية له نظرة معينة وخاصة لبعض الأعمال والمهن وهذا بدوره سيؤثر على المعروض من العمالة وعلى توزيع القوى العاملة وهو بالتالي سيؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة بصفة عامة .¹

ومع تحديث الاقتصاد وظهور مشاريع صناعية كبرى تكثر فرص العمل فيفضل الأفراد العمل في المنظمات ويتركون الأعمال الخاصة الصغيرة والأسرية بل تسود قيم تفضيل العمل في مؤسسات كبيرة فيصبح طموح المورد البشري هو الحصول على وظيفة في مؤسسة أو شركة كبيرة كذلك فان شخصية الفرد ودرجة وعيه الاجتماعي له دور في عملية التخطيط للموارد البشرية خاصة مع التقدم الاجتماعي وازدياد ثقة الفرد بنفسه وشعوره بان عليه المطالبة بحقوقه عوضا عن الاستعانة بالوسيط إضافة إلى ذلك فان الاعتماد على الذات في تحديد المستقبل الوظيفي يساعد على اختيار مهنة تعطيه مكانة اجتماعية نظرا لان المؤسسة تعتمد على مزايا ونظام ترقية أفضل وأكثر إنصافا , تختلف عن الوضعية في مؤسسة أخرى قد لا توفر ذلك .²

(5) : العامل التكنولوجي

تعمل المؤسسات حاليا في بيئة تتصف بدرجة عالية من التغير التكنولوجي يواجه ضغوطا أكبر في التعامل مع الفرص والقيود أو التهديدات التي تواجه المنظمات بالمقارنة بحالة المنظمات العاملة في بيئة ذات خصائص فنية وتكنولوجية تقليدية وبسيطة ومستقرة نسبيا , وعليه يتعين على المؤسسة أن تكون على وعي بالخصائص البيئية لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من ناحية وبالخصائص الفنية والتكنولوجية من ناحية أخرى ومتابعة ما يحدث يهما من تغيرات وما ينتج عنهما من تدعيم للفرص أو التهديدات أمام المؤسسة حتى تضع البدائل والخيارات الإستراتيجية المناسبة للتكيف مع هذه التغيرات ومن ثم تحديد السياسات والأساليب التنظيمية والإدارية الملائمة للتعامل معها .³

(6) : عامل المنافسة

تلعب المنافسة في السوق بشقيها المحلية والعالمية تأثيرا قويا في تحديد حجم أعمال المؤسسات عموما , فعندما تتوقع المؤسسة منافسة قوية في المستقبل معنى ذلك وجود احتمالية انخفاض حجم مبيعاتها , الذي تقابله عادة بتقليص حجم أعمالها لكي لا يحدث لديها فائض في الإنتاج ورقم مخزون سلعي عالي ليس بإمكانها تسويقه , إما إذا كانت

¹ انس عبد الباسط عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 36.

² سعاد نانف البرنوطي ، مرجع سبق ذكره ، ص 98-104.

³ مصطفى محمود أبو بكر ، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004، ص 211 .

المنافسة ضعيفة فالتوقع عندئذ سيكون زيادة في رقم المبيعات بسبب زيادة الطلب على المنتجات مما يدفع المنظمات إلى توسيع حجم إنتاجها وأعمالها المستقبلية من أجل تلبية هذه الزيادة.¹

ثالثا: المشاكل المترتبة عن سوء التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

لا يمكن للمؤسسة أن تمارس نشاطها وتستمر فيه دون وجود تخطيط لمواردها البشرية وذلك لأنه يترتب عن سوء أو غياب تخطيط الموارد البشرية مشاكل عديدة منها:²

- انخفاض كفاءة التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة وعدم اقتناع المسؤولين وبصفة خاصة الإدارة العليا بأهمية ضرورة تخطيط الموارد البشرية

- تركيز إدارة الموارد البشرية على التخطيط قصير الأجل دون التفكير في التخطيط طويل الأجل.

- قلة خبرة إدارة الموارد البشرية وموظفيها بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وذلك بسبب حداثة الموضوع نسبيا

- ضيق الوقت، فقد يحول انشغال المدير وموظفي إدارة الموارد البشرية بالأعمال اليومية إلى عدم تخصيص وقت كاف لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

- ضعف التنسيق بين وظيفة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وباقي وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة

- عدم توفر الإمكانيات المادية والبشرية المخصصة لإدارة تخطيط وتنمية الموارد البشرية

- عدم توفر المعلومات الدقيقة والكافية عن الموارد البشرية الداخلية وكذلك عن سوق العمالة المتوفر خارج المنظمة،

فعدم وجود قاعدة بيانات مبنية على مواصفات محددة من تلك الموارد البشرية قد يؤثر على عمل المنظمة وإحباط أهدافها المستقبلية.

¹ عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة :بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،2004 ، ص 240.

² صهيبي هاني المصري ،د.سحر محمد أبو بكر ، أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الاستدامة الاقتصادية للشركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية "سلسلة العلوم الإنسانية " المجلد العشرون ، العدد الأول ،2018،ص155.

المبحث الثاني : ماهية أداء الأفراد وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

تحتل عملية تقييم أداء الموارد البشرية أهمية كبيرة في جميع المؤسسات وهذا يعود إلى أهمية استخدام واستثمار اليد العاملة ورفع كفاءتها الإنتاجية باستمرار من أجل تحقيق أهداف هذه المؤسسات مما يستدعي توزيع اليد العاملة على الوظائف المختلفة بما يتلاءم مع كفاءاتها ورغباتها ، ومن أجل ذلك لابد من تقييم أداء الافراد بشكل مستمر .

المطلب الأول : مفهوم أداء الافراد وأسس تقييمه :

سنستطرق في هذا المطلب الى مفهوم الاداء وتقييم الاداء :

أولا : تعريف الأداء :

تعددت تعاريف الأداء نذكر منها :¹

1: المفهوم اللغوي

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء "performance" كلمة انجليزية مشتقة من الكلمة القديمة performer والتي تعني أتم أو أنجز (Accomplir)

ويمكن تعريف الأداء بأنه انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في تركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعتبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة .

2 : المفهوم الاصطلاحي التنظيمي

يشير الأداء إلى "درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة "

ويمكن القول بان الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب .

- ويعرفه نيكولاس F.W.Nicolas بأنه : الأداء هو نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد ، أما نتائج السلوك فهي تلك النتائج التي تمخض عنها ذلك السلوك ، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك.

¹أباه ولد سيدن ، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية ، جامعة أبي بكر بالقائد – تلمسان ، كلية علوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية ، شهادة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال 2009-2010، ص 50/49 .

- ويعرف أيضا بأنه هو أداء العمل من حيث الكمية والنوعية المتوقع من كل عامل في المنظمة ، هذه المعايير هي الأساس لتقييم الأداء . وفقا لنظرية أداء العمل لـ Campbell (1990) ، فإن الأداء هو سلوك أو تصرفات العنصر البشري الذي يؤثر على أداء المنظمة . هذا السلوك أما أن يكون إيجابيا أو سلبيا ، ويكون هذا السلوك جزءا من العمل أو خارج نطاق الواجبات المنصوص عليها ¹.
- تعريف P.DRUKER يعرف الأداء بأنه قدرة المؤسسة على استمرارية والبقاء محققة التوازن بين المساهمين والعمال ².

ثانيا : تقييم أداء الأفراد (المفهوم , الأهمية , الاستخدامات)

1 : مفهوم تقييم أداء الافراد :

يعتبر تقييم الأداء احد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة , وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة .

❖ وتقييم أداء الافراد هو : نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم .

ويطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل : نظام تقييم الكفاءة , نظام تقارير الكفاءة , أو نظام تقييم أداء الافراد ³.

❖ ويقصد أيضا بتقييم أداء الافراد : انه نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات تتم على أثرها عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة سوى كانوا رؤساء أو ممرضين أو فرق عمل , أي جميع العاملين فيها بحيث يقوم على مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الإداري الأدنى منه , بدءا من أعلى الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدتها ⁴.

2: أهمية تقييم أداء الافراد :

ككل عملية إدارية فتقييم أداء الافراد يعتبر ذو أهمية كبيرة فهي تعود بالفائدة على العاملين وسوف نتطرق لأهمية تقييم الأداء في ما يلي ⁵:

¹ زيد مفيد القاضي ، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثارهما على أداء المنظمات دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن ، جامعة الشرق الأوسط ، ماجستير في تخصص إدارة الأعمال ، يونيو 2012 ص44.

² د.حجازي إسماعيل ، د.معالي سعاد ، دور تحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة ، مجلة الاقتصاد الصناعي ، العدد 12،1 جوان 2017 ص 428.

³ احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية ، 2004 ، ص 284 .

⁴ بن ميري مصطفى ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين ، دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع انتيبوتيكال بالمدينة ، جامعة يحي فارس بالمدينة ، كلية علوم الاقتصادية ، قسم علوم تسيير ، شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ، 2020-2021 ، ص 66.

⁵ صبرينة كشار ، المراجعة التسويقية وأثره على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، جامعة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، شهادة ماجستير في علم المكتبات ، سنة 2010-2011 ، ص 135 .

- **إحساس العامل بالمسؤولية:** عندما يشعر العامل بأن أداء موضع التقييم من قبل رؤسائه وإن نتائج التقييم يترتب عليها اتخاذ القرارات تمس مستقبله الوظيفي، فإنه سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه العمل وبالتالي سيدل كل ما في وسعه لتأدية عمله إلى أحسن ما يرام ليكسب بذلك رضى رؤسائه لكي لا يتعرض إلى أحكام تحرمه من المزايا والتعويضات التي تنص عليها القواعد و الأحكام التشريعية السارية المفعول.

- **اختبار العامل تحت التجربة :** تلزم القواعد القانونية بالتوظيف على أن يخضع العامل الجديد إلى فترة تجربة يختبر فيها على مدى صلاحياته لشغل الوظيفة التي عين فيها، لذلك تعتبر التقارير الدورية التي تقيم أداء العامل وسيلة لتوفير المعلومات اللازمة عن عمل العامل الجديد، لتعطي إدارة الموارد البشرية مبرر الذي تتخذ على أساسه حكما في مدى ملائمة العامل للوظيفة وتجنب المؤسسة التابعات التي قد تتحملها بسبب الاختيار الغير سليم للعامل

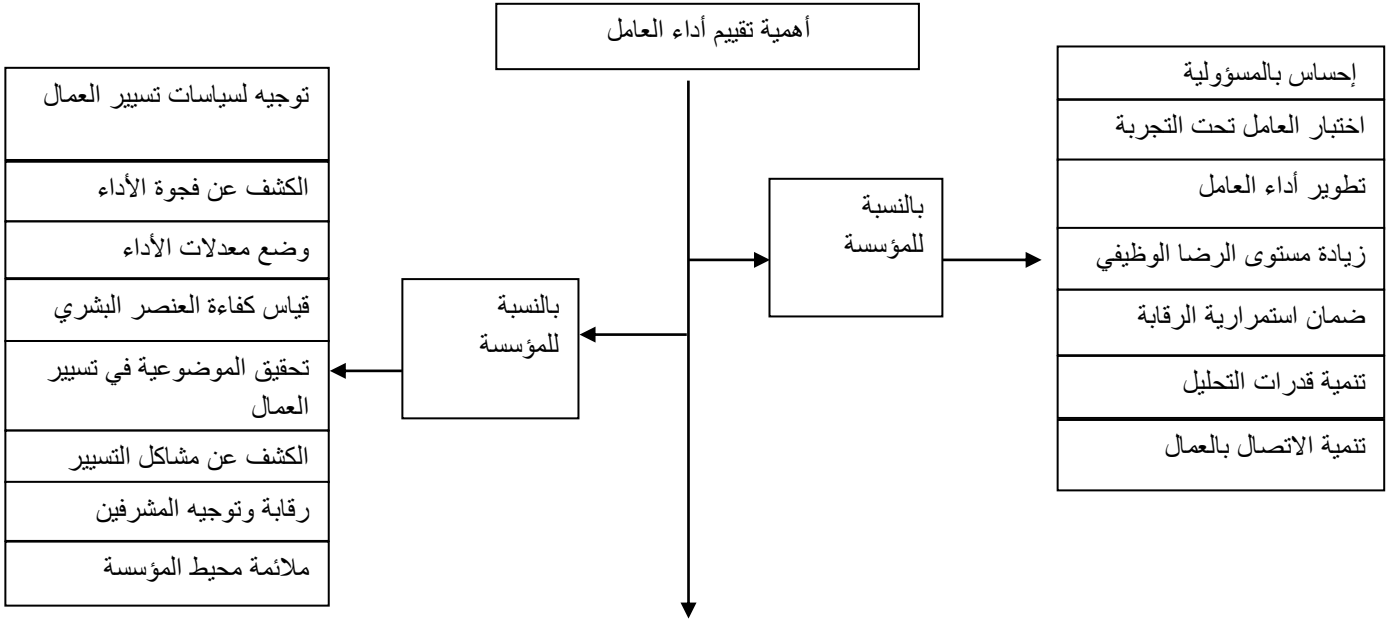
- **تطوير أداء العامل :** تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف على نواحي القصور لدى العمال، فيعتبر ذلك نقطة البدء لتطوير أداء العامل ، وتتم عملية التطوير هذه بأسلوبين:

● **الاسلوب الاول :** هو تحسين العمل وتبسيط إجراءاته اد تبين أن خصائص العمال من تأهيل العلمي والخبرة العمالية وتدريب متخصص وصفات فسيولوجية ونفسية وسلوكية تتلاءم مع متطلبات العمل، إلى أن مستوى الكفاءة في الأداء لا يرقى إلى الحد المطلوب، ففي هذه الحالة قد يكون القصور راجع أساسي لظروف العمل وتبسيط إجراءاته وتوفير إمكانيات المناسبة.¹

¹ صبرينة كشار ، مرجع سبق ذكره ،ص136/137.

الفصل الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة وتقييم أداء

الشكل رقم (2): مخطط يوضح أهمية تقييم أداء العامل في المؤسسة



المصدر : صبرينة كشار ، المراجعة التسويقية وأثره على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، جامعة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، شهادة ماجستير في علم المكتبات ، سنة 2010-2011 ، ص 136 ..

- **الاسلوب الثاني :** هو تنمية العاملين وتدريبها ، إذ تبين أن ظروف العمل المناسبة المتوفرة و الإمكانيات والإجراءات الملائمة لأداء العمل لآكن مستوى الكفاءة في الأداء لم يصل بعد إلى المعدلات المرصية فان ذلك يشير إلى وجود بعض جوانب القصور في الخبرات والمهارات والمعرف أو سلوك الأهداف لدى العامل، ففي مثل هذه الحالة تقوم إدارة المؤسسة بإرشاد أو تدريب العامل ليتجاوز هذه النقائص ويحقق متطلبات وظيفته لتحسين مستوى أدائه مستقبلا
- **زيادة مستوى رضا العامل :** يعد الرضا الوظيفي من أهم الأهداف التي يسعى العامل إلى الوصول إليها كونها مؤشر على مدى سعادة العامل بانتمائه للمؤسسة نتيجة ما قدمته له من عوائد يشبع بها حاجاته تتلاءم الجهد الذي قدمه للمؤسسة والمتمثل في أداء الذي بذله في انجاز وظيفته ، فكلما شعر العامل أن العائد الذي ينقضاه مقابل الأداء الذي يقدمه للمؤسسة عادل ومنصف ويحقق له أكبر قدر ممكن من الإشباع ، فان ذلك يؤدي إلى خلق الثقة بين العمال ورؤسائهم ومؤسساتهم ¹.

¹ صبرينة كشار ، مرجع سبق ذكره ، ص 138.

ثالثا : أهداف تقييم أداء الافراد

تتمثل أهداف تقييم أداء الافراد في:¹

1. المساهمة في تخطيط الموارد البشرية حيث أن نتائج عملية التقييم قد توضح بعض القصور في أداء بعض الافراد وذلك ليس لضعف قدراتهم ومهاراتهم وإنما يرجع لعدم انسجامهم مع متطلبات وظائفهم , وذلك يعد مدخلا لنقلهم إلى أعمال أخرى تتفق مع قدراتهم
2. تفسير عملية تقييم أداء الافراد في الحكم على مدى سلامة مراحل وعمليات التعيين
3. تساهم عملية تقييم أداء الافراد في رسم سياسة التدريب والتطوير للعاملين بالمنظمة من خلال معرفة نواحي القصور سواء من عدم كفاءة الأنشطة التدريبية أو من ضعف تقييم البرامج وطرق التدريب
4. تساعد عملية تقييم أداء الافراد في رفع معنوية العاملين وخلق مناخ صالح لبناء العلاقات الإنسانية .
- ولعملية تقييم الأداء أهداف أخرى نذكر منها :²
5. يعتبر تقييم أداء الافراد وسيلة تغذية راجعة فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداة معينة .
6. يمثل تقييم أداء الافراد أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين الرؤساء من جهة أخرى ،وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين .
7. يساعد تقييم أداء الافراد المسؤولين في المنظمة على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وعلى انجازهم الشخص

المطلب الثاني :مراحل واليات تقييم اداء الافراد

تتمثل مراحل واليات تقييم أداء الافراد في التالي :

أولا : مراحل تقييم أداء الافراد

- أي أن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة ، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى أهداف التي تنشدها المؤسسة وفي ما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء :³
1. **وضع توقعات الأداء :** هي الخطوة الأولى في عملية التقييم وعندها يتم وضع سياسة لذلك بالتعاون مع الطرفين المنظمة والعاملين حيث يتم تحديد الأفراد المعنيين بالتقويم وكذا القائمون به وأيضا الاتفاق وفق الوصف .

¹ د. محمد بن دليم القحطاني ،إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل ، دار العبيكان للنشر والرياض، الطبعة 2 ، 2008 ، ص 163 .
² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن 21، سلسلة إدارة الموارد البشرية وتنميتها 1، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة 1، سنة 2008، ص 259-260.
³ غني دحام تناي الزبيدي ، ناظم جواد عبد السلطان الزبيدي ، إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، سنة 2016، ص 231-232

2. **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء :** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد ، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقويم ، لان العملية مستمرة وتستلزم المراقبة لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات إذ أن هاده النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

3. **تقييم أداء الافراد :** وعندها يقيم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياتهم مما يفيد في اتخاذ القرارات.

4. **التغذية العكسية :** ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقويم واتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد إلى معرفة أدائه ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها وهذا طبقا لما تحدده الإدارة والتغذية العكسية ضرورية لتقدم في المستقبل .

5. **اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقويم :** هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين ،الفصل ... الخ

6. **وضع خطط تطوير أداء الافراد** تمثل آخر مرحلة حيث يتم وضع خطط تطويرية التي يمكن أن تنعكس وبشكل ايجابي على التقويم ، من خلال التعرف على جميع مهارات وقدرات وقيم العاملين وكإجراءات جزائية يجب على الإدارة أن تقدم الكفاءات المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية وبالمقابل تحديد الأمر بالمعاقبة أولئك الذين حصلوا على تقديرات منخفضة كان تحرمهم من حقهم في الترقية أو علاوات الدورية .

ثانيا: آليات تقييم أداء الافراد :

من بين أهم الآليات تقييم الأداء التي تطرقنا إليها هي الطرق التقليدية التي تضم كل من (طريقة الترتيب ,طريقة المقارنة المزدوجة وطريقة التوزيع الإجباري وطريقة التدرج), أما الطريقة الثانية الطرق الحديثة وتضم (طريقة التدرج البياني السلوكي , مقياس الملاحظات السلوكية , طريقة 360 درجة , إدارة الجودة الشاملة , الإدارة بالأهداف , مراكز التقييم الإداري) .

1. **تقييم الأداء بالطرق التقليدية (الذاتية):**¹ وتتضمن هذه الطريقة حكم الرئيس المباشر للفرد على أدائه في عملية التقييم وهي تركز على الجوانب الكمية وتستخدم المعايير والمؤشرات المالية البحتة الفردية وهي تضم :

- **طريقة الترتيب :** أسلوب قديم في تقييم الأداء يعتمد أساسا على المقارنة بين أداء فردين أو أكثر وفق صيغ معينة وخصائص مفترض توافرها في أفراد الجماعة ، إذ يتولى المقيم ترتيب أفراد العمالي للتسلسل تنازليا لمستوى الأداء من الأفضل إلى الاسوء .

¹ طويهرى فاطمة , اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية , دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت , شهادة ماجستير في إدارة أعمال تخصص تسويق , جامعة وهران , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , 2015/ 2014 , ص 54- 55

- **طريقة المقارنة المزدوجة :** بموجب هذه الطريقة تقسم الوحدة التنظيمية إلى فرق بشكل أزواج ويعتمد المقيم أسلوب المقارنة بين أداء كل فرد مع باقي الأفراد في المؤسسة .
 - **طريقة التوزيع الإجباري :** هنا يقوم المقيم بتوزيع من يريد تقييمهم حسب قدراتهم وكفاءتهم على شكل منحني طبيعي ، حيث تقع النسبة العالية في أي مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة ثم تتدرج التوزيعات بنسب اقل أو أعلى بالتساوي على طرفي المنحنى .
 - **طريقة التدرج :** تعد هذه الطريقة ابسط طرق تقييم الأداء وأكثرها شيوعا فهي تعتمد على وضع تصنيفات للأفراد العاملين محضرة من قبل إدارة الموارد البشرية أو المقيم ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء تبدأ من غير المرضية وحتى الفائقة ، وبالمقارنة بين أداء الفرد مع التصنيفات المحددة مسبقا تتجلى درجة كل الفرد .
2. **تقييم الأداء بالطرق الحديثة :**

تستعمل المؤسسات طرق حديثة لتقييم أداء العمال ومن بين هذه الطرق ما يلي :¹

- 1.2 **طريقة التدرج البياني السلوكي :** استحدثت هذه الطريقة للتغلب على العيوب التي ميزت طريقة التدرج البياني وطريقة المواقف الحرجة ، حيث انه يتم تحديد وتصميم أعمدة ملل صفة أو سلوك مستمد من الواقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في طريقة التدرج البياني ، ويقيم الفرد على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسي ، كما يتم ربط وتفسير المستويات المختلفة لسلوك درجة تعبر عليه كان نقول : الأداء متميز أو جيد أو ضعيف وهذا يساعد على ربط بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم .
- 2.2 **طريقة مقياس الملاحظات السلوكية :** تم تطوير هذا المقياس لتلافي الطريقة السابقة ، وبموجبها يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء ، كما في الطريقة السابقة إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين ، ويرتبهم على خمسة أوزان من كل بعد ، بدلا من وزن واحد ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد من كل بعد من أبعاد الأعمال أي أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة . وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع أي أن المقيم يقوم بهذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك أفراد العاملين .

¹ علي غرمولي ، دراسة تقييم الأداء وتقييم الكفاءات في ضل مسارات ادارة الموارد البشرية ،دراسة حالة في مؤسسة كوندور ومؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة ،شهادة ماستر في ادارة اعمال تخصص علوم التسيير ،جامعة سطيف 1 ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير غير منشورة ،2018،ص 35

3.2) **طريقة 360 درجة :** وفقا لهذه الطريقة يجري تقييم الفرد من جانب كافة المحيطين به على الشكل 360 درجة من طرف كل من الرئيس , الزميل , المرؤوس , العميل الداخلي والخارجي حيث تصب هذه التقييمات في وعاء لدى الرئيس يستعين بها في إعداد تقاريره عن أداء مرؤوسيه وقد تضمنت هذه الطريقة تنوع المعلومات مما يقلل من التحيز القائم على المعرفة التشخيصية أو أية عوامل أخرى من شأنها التأثير على قرار المقيم كما تستخدم لأساس أو محدد للتعين والتدريب وتحديد المهارات اللازمة للموارد البشرية .

4.2) **طريقة إدارة الجودة الشاملة :** تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل , كونها أسلوب لتسيير الموارد البشرية وهذا لان المؤسسة صبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني التزام العمال وانتمائهم وتعاونهم لتمكينهم من النجاح

تركز هذه الطريقة على التركيب في تقييم الأداء بين سلوك وخصائص العامل ونتائج العمل فهي توفر نوعين من المعلومات :

-معلومات وصفية من المديرين والزملاء والعملاء

-معلومات موضوعية تستند إلى العمليات الوظيفية ذاتها وباستخدام أساليب الإحصائية للرقابة على الجودة¹

5.2) **طريقة الإدارة بالأهداف²:** يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال تقييم الأداء بشكل واسع النطاق من خلال الإداريين والاختصاصيين , وغالبا ما نطلق مسميات مختلفة عن هذا النمط من التقييم وهي وضع الأهداف , الإدارة بالنتائج , إدارة الأداء أو تخطيط العمل

فان الإدارة بالأهداف تعتمد على الخطوات التالية

-يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد وغالبا ما يتم تحديد بمشاركة الأفراد المعنيين بالأداء

-وضع آلية تنفيذ العمل وتطبيق الأهداف الموضوعية

-تعطى الحرية للفرد بانجاز هذه الخطة

- متابعة مدى الانجاز المتحقق للهدف دوريا

- اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعية

- تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل

¹ علي غرمولي، مرجع سبق ذكره ،ص 36.

² سمير عبد الله قاسم الحبيشي , الدوران الداخلي للموظفين وأثره في أدائهم , دراسة ميدانية في شركة ناتاكو المحدودة , جامعة العلوم والتكنولوجيا , كلية العلوم الإدارية والإنسانية , قسم إدارة أعمال , مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس , سنة 2008 , ص 79 .

6.2) طريقة مراكز التقييم الإداري: ¹ تعتبر مراكز التقييم من أرقى طرق الاختبارات النفسية وأساليبها واختبارات الأداء حيث تهدف إلى الكشف عن القدرات الحالية والاستعدادات المرتقبة لدى الأفراد . ومراكز التقييم تقيس القدرات الحالية بحيث تؤهل الموظف لشغل وظيفة ما تتطلب تلك القدرات التي يمكن التعبير عنها كمجموعة مترابطة من السلوك والتصرفات ومن أمثلة عن هذه القدرات :

- الرغبة الجادة في التفهم الواضح للأمور
- القدرة على التصرف وابتكار حلول المشكلات
- الثقة بالنفس للوصول إلى الهدف .

ثالثا : قياس أداء الافراد

1: مفهوم قياس أداء الافراد :

هناك عدة تعاريف لقياس أداء الافراد نذكر من بينها: ²

- أن عملية قياس الأداء هي عملية التقييم والتقدير المنظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لانجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته بالمستقبل .
- عملية قياس الأداء هي عملية دورية ومستمرة ومنظمة يقوم بممارستها العاملين من الفئات المختلفة هدفها تحسين أداء العاملين .
- هو عملية منتظمة حيث أن المنظمة تقوم بإشراك العاملين بينها بشكل أفراد وأعضاء في مجموعات من اجل تحسين فاعلية المؤسسة في تحقيق مهمة وأهداف المؤسسة .³

2 معايير قياس أداء الافراد

يمكن تحديد خمس معايير أساسية لقياس الأداء الجيد هي :التوافق الاستراتيجي ، الدقة ، الثبات ، القبول ،الوضوح .ونوضحها في مايلي: ⁴

- أ- **التوافق الاستراتيجي** : يعكس هادا المعيار مدى قدرة نظام تقييم الأداء على المساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ،فعلى سبيل المثال إذا كانت الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة تؤكد أهمية المستهلك كنقطة بداية

¹ مرفت دياب القيسي , واقع تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني ,دراسة ميدانية من وجهة نظر موظفي مديريات الصحة في محافظتي الخليل وبيت لحم , جامعة الخليل , كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ,شهادة ماجستير في إدارة الأعمال 2010 , ص 59-60.

² موسى محمد أبو حطب , فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين , الحالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية ,جامعة الإسلامية بغزة , كلية التجارة , شهادة ماجستير في إدارة الأعمال ,سنة 2009 ,ص 16.

³ طارق احمد عواد , تقييم نظام قياس الاداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة ,الجامعة الإسلامية غزة , كلية التجارة شهادة ماجستير في إدارة الأعمال , 2005,ص 41 .

⁴ عادل محمد زايد , إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ,جامعة القاهرة , كلية التجارة ,2003 ,342.

لتحقيق نشاط المؤسسة فان نظام إدارة الأداء يجب أن يصمم بحيث يمكن المؤسسة من قياس مدى مساهمة سلوك الفرد الوظيفي في إشباع رغبات المستهلك .

ب- الدقة : يعكس معيار الدقة مدى قدرة نظام إدارة الأداء على قياس كل الجوانب الوظيفية الأساسية للأداء ولكي يصبح مقياس الأداء دقيقا فان يجب أن لا يكون معيبا أو غير نقي ومن هذا المنطلق فان المقياس يصبح معيبا إذا لام يقيس كل جوانب السلوك الوظيفي المطلوب .

ت- الثبات : يعكس معيار الثبات مدى استقرار أداة القياس وقد يشير هذا المفهوم إلى سهولة استخدام نفس المقياس عن طريق أكثر من مدير دون أن يؤثر ذلك على فهمهم لعناصر القياس من ناحية أخرى فان المقياس الذي يتصف بالثبات يجب أن يعطي نفس النتائج خلال فترات زمنية طويلة نسبيا .

ث- القبول : يعكس معيار القبول مدى قبول المديرين والعاملين للمقياس ذاته، وبصفة عامة فان عدم قبول المقياس يعتبر أسوأ من عدم وجود مقياس على الإطلاق ويتطلب تصميم مقياس القبول اشتراك كل مدير وعامل في تصميم المقياس .

ج- الوضوح : يعكس معيار الوضوح مدى وضوح المعايير المستخدمة في تقييم أداء العاملين وتوضيح الكيفية التي يستطيع بيها العاملون الوفاء بتلك المعايير ، ويمثل هادا المعيار ضرورة هامة في تحقيق أهداف إدارة الأداء التي سبق تحديدها .¹

3 مؤشرات قياس أداء الافراد :

يمكن إجمال مؤشرات قياس الأداء في مايلي :²

(1.3) رضا العاملين : ويقوم هادا المنظور على قياس أداء الإدارة باتجاه تحسين قدرات العاملين من خلال المقاييس الآتية

- رضا العاملين
- محافظة على رضا العاملين
- إنتاجية العاملين
- ملتقى الخدمة

¹ عادل محمد زايد ، مرجع سبق ذكره ، ص 243-246.

² نهاد حسين محمد خريس، استخدام تكنولوجيا المعلومات وأثرها في الأداء في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، شهادة ماجستير في الأعمال الالكترونية ، 2011، ص 49-53.

2.3) **التعلم والنمو المؤسسي** : يركز هادا المدخل على قدرة المؤسسة على التطوير والتحسين المستمر ، وتعتمد بصورة أساسية على مدى توافر قوى بشرية مدربة ومؤهلة بعدها رأس المال الفكري لتلك المؤسسة ، ومن هنا يقاس الأداء العام في قدرة على استقطاب العملاء الماهرة وتنمية مهاراتهم وخلق ثقافة تنظيمية مدعمة لقيم التجديد والابتكار .

3.3) **كفاءة العمليات الداخلية** : يشير هادا المدخل إلى ضرورة قياس مدى جودة العمليات التنظيمية الداخلية ومدى مساهمتها في إشباع رغبات المستهدفين ومن ثم المساهمة في تحقيق مهمة المؤسسة ، ومن هنا من الضروري الإشارة إلى وجود نوعين من العمليات في المؤسسة وهي : العمليات التي تستهدف إلى تحقيق المهمة في المنظمة وهي ذات طبيعة إستراتيجية تؤثر على الأداء في الأجل الطويل ، والعمليات المساعدة وهي التي تمثل العمليات الروتينية التنظيمية وهي سهلة القياس مقارنة بالنوع الأول من العمليات .

رابعاً: **مشكلات تقييم أداء الافراد وأسباب فشله** :

تواجه عملية تقييم أداء الافراد العديد من المشكلات والأخطاء , ويجب العمل على معالجة هذه الأخطاء والمشكلات ومعرفة أسباب فشله إذا ما أريد لنظام تقييم الأداء أن يكون نظاماً فعالاً يساعد على تحقيق أهداف المنظمة . من أهم المشكلات والأخطاء نذكر ما يلي :

1. **المشاكل الذاتية** : تتعلق بما يلي :¹

- **خصائص وصفات المقوم** : وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم لممارسته للمهنة , يشترط في المقوم أن يكون ذا خبرة عالية والقدرة على التفاعل الاجتماعي .
- **التساهل والرفق** : حيث يميل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية , ويبعد عن الهدف المسطر .
- **تأثير الهالة** : وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس فإذا كانت تلك النظرة ايجابية تكون نتائج التقييم ايجابية والعكس صحيح , وهذا ما يفقد قيمة معايير التقييم ويضفي جانب الحيادة .
- **النزعة المركزية** : وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء إحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد , وهذا يؤثر الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج .

¹ مصطفى يوسف الكافي ، إدارة الموارد البشرية من منظور الإداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان 2014 ، ص 232.

- الأولية والحدثة : تظهر في عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم بالآخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم ، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقوم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء ، فهذا من شأنه أن يعدم خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل .
- التحيز الشخصي : وهو انحياز الشخص المقوم لصالح الرد المراد تقييم أدائه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الموطن .

2. المشاكل الموضوعية : تتعلق بالعملية بحد ذاتها ، وهي تتمثل في مايلي :¹

- عدم وجود معدلات ومعايير للأداء
- استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف .
- عدم كفاءة نماذج التقييم .
- ومن بين المشاكل الموضوعية الأخرى نذكر :²
- صعوبة تحديد أوزان مقبولة لكل عنصر من عناصر التقييم .
- اتجاه بعض المؤسسات إلى السرية في تقارير .
- صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير في أداء الموظف خاصة في حالة الاستخدام نموذج موحد لعدد كبير من الوظائف

المطلب الثالث : علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأداء الأفراد :

من المعروف بان وظيفة التخطيط هي أولى الوظائف الإدارية، بحيث تسبق جميع الوظائف الأخرى وتحدد نطاق كل منها إذ أن المخطط هو الذي يدل المنظم والموجه والرقابي والقيادي على كيفية الأداء البشري ومكانه وزمانه على صعيد إدارة الموارد البشرية ، هذا المخطط هم الأول هو التركيز على الخطط للاستفادة من الموارد البشرية تنظيمًا وتوجيهًا ورقابيًا وقياديًا لتأتي مطابقة لأهداف التخطيط ونجاحه ، ولمواجهة الحاجات المستقبلية من الأفراد ذوي الكفاءة وتحديد الآليات الأزمة لمواجهة شروط وتقلبات وتغيرات المحيطات التي تؤثر حتماً على أداء الموارد البشرية ، ومن بين الأسباب التي تدفعنا إلى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية قصد التقليل من مخاطر حصول المؤسسة على الموارد

¹ نقرارت يزيد ، حلومي ليلي ، استخدام أسلوب الموازنات التقديرية كأسلوب حديث في مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات الجزائرية ، الورقة البحثية المحور الثالث ضمن الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع ، جامعة البليدة 2 ، كلية العلوم الاقتصادية ، بالتعاون مع مخبر البحث حول الإبداع وتغيير المنظمات والنادي العلمي للتسيير ، يوم 25 أفريل 2017.

² خالد ماضي أبو ماضي ، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها ، جامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارة ، ماجستير في إدارة الأعمال ، 2007 ص 34-35.

والمعلومات المطلوبة في المستقبل القريب أو البعيد ، فان هنا على الأقل أربع أسباب موجهة لتخطيط الموارد البشرية وهي¹:

(1) تسهيل الأداء :

هنا علاقة بين التخطيط و الأداء إذ أن التخطيط يقود إلى نجاح الموارد البشرية في معظم الأحيان ، وهذا ما اثبته بعض الدراسات بان المؤسسات التي تركز على تخطيط مواردها البشرية تتفوق على سواها من المؤسسات التي لا تولي وظيفة تخطيط مواردها البشرية الأهمية التي تستحق ، ومن بين هذه الدراسات ما توصل إليه الباحثان سايمون لام (Simon Lam) وزميلة جون شروبيك (John Schaubroeck) والتي أدت استنتاجاتها بان وضوح أهداف التخطيط والتركيز على آلياته يدل على أهمية آليات التخطيط ونجاحه ويؤدي بالتالي إلى نجاح استراتيجية التخطيط للموارد البشرية والأداء

(2) يساعد على مواجهة التحديات :

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساهم مساهمة فعالة في خدمة الإدارة ، وذلك بتهيئة قوة العمل المطلوبة وفي الوقت المناسب ، وهذا يفرض على مسؤولي المؤسسات أن يدركوا مواردهم وخاصة البشرية منها نحو الفرص العالية ، بما يخدم الحاجات الداخلية لهم وللمؤسساتهم أي بصورة اشمل عليهم أن يخططوا بما يؤمن لهم قدرة مواجهة التنوع والتعقيد والغموض المرافق لتيارات العولمة .

(3) تحقيق الأهداف :

التخطيط هو عمل إداري محض ، إذ انه يوجه مسؤولي المدراء إلى التعريف عن أهداف المؤسسات وهو بالتالي يلزم بمضامينه ومعانيه ومساراته والموارد البشرية على التقيد به وبرامجه ومشروعاته وصحة ذلك تبدو واضحة من خلال قدرة الأهداف على تحفيز الأفراد ، فالأفراد الذين يطلب منهم تحقيق أهداف معينة يعملون بنشاط ومثابرة للوصول إلى ذلك ، بينما الأفراد الذين يعملون ضمن أهداف غير معلنة وبسيطة فانه ينقصهم الحافز لتحقيق الأداء الجيد ويكفي هنا أن نذكر بالدراسات العديدة التي ركزت على الأهداف وخاصة على فوائدها وانعكاساتها الايجابية في ما يعود لتحسين كفاءة وفعالية في المؤسسة .

¹ محمد قطاب ، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء بالمشات الرياضية ،دراسة حالة ديوان المركب المتعدد الرياضات بشلف ، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف ، أطروحة دكتوراه، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي ،سنة 2016-2017،ص138-139.

4) أداة المراقبة :

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو رقابة المضمون والمحتوى ، فالتخطيط لا يكون سليم أو ناجحاً إذا فرغ من مضمونه أو محتواه وبنفس المعادلة لا يمكن للتخطيط أن ينجح إذا ترك مضمونه أو محتواه بين أيدي الأفراد دون وضع معايير رقابية ملزمة .

تظهر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتحسين أداء العاملين في مجموعة من العناصر نذكر أهمها في ما يلي :¹

- يعطي الفرص لجميع العاملين في المؤسسة لتوحيد الجهود لزيادة فعاليتهم .
 - يوضح رؤية واحدة مشتركة للعاملين مما يؤدي إلى زيادة فاعليتهم في المؤسسة .
 - يزود المسؤولين بأسلوب و ملاح التفكير المستقبلي في المؤسسة ككل .
 - يولد فهما واضحا للعمل مبني المعلومات المتوفرة حاليا .
 - يمثل دليل واضحاً للعمل مبني على المعلومات المتوفرة حالياً.
 - يحسن من العمل الجماعي داخل المؤسسة
 - يساعد العاملين على تحسين وتطوير أدائهم
- بالإضافة إلى انه :²

- تطوير مسارات وظيفية للموظفين وتزويدهم خلال إعلامهم بنتائج تقييم الأداء بمعلومات حول الوظائف المستقبلية التي أظهرت عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وجود نقص بها.
 - أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يمنح المؤسسات الفرصة لتجنب أي تأخير في تحقيق الأهداف المنشودة والاستجابة السريعة للمشاريع ومجالات النمو لان المؤسسة قامت بتدريب و إعداد مواهبها البشرية لتلبية احتياجات العمل .
 - يلعب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية دوراً فعالاً في تحسين الأداء باعتباره وسيلة لقيادة المؤسسة والسير بها نحو أهدافها في كفاءة وفاعلية كبيرتان.
- ونضيف كذلك :³

¹ بن ميري مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص 106-107.

² د. فلاح رضوان ، يوسف بومدين ، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات العمومية دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائري ، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية ، المجلد 14، العدد 03 سنة 2020، ص 378/369/368

³ بن حمودة يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص 193.

- يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية نشاط مهم وجوهري لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة ككل وذلك نظرا للأهمية التي يكتسبها بالنسبة للفرد والمؤسسة كما أن سوء التخطيط أو غيابه ينجر عنه عدة مشاكل تحد من كفاءة الأداء وتعزل تحقيق الأهداف .
- يرفع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الروح المعنوية للأفراد وذلك من خلال توفير استقرار في العمل وهو ما يجعل أدائهم أحسن
- يمكن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المؤسسة من الحصول على الأنواع المناسبة من الموارد البشرية بالأعداد المناسبة لأداء العمل المناسب في المكان المناسب وهو ما يجعله في اغلب الأحيان سبب نجاح الموارد البشرية في تحقيق الأداء الجيد .
- وبناء على ما سبق يتضح أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعتبر مدخل مهم من مداخل تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات ، ويساهم في تزويد المؤسسة بالمعلومات اللازمة عن طبيعة احتياجاتها من الموارد البشرية.

خلاصة الفصل الأول

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية احد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المؤسسات ، فمن خلاله تقدر احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بشكل يخدم متطلبات تحقيق أهدافها ، أما أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة فيتمثل في معرفة وتقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية والخارجية وتغيرت مشاريعها أو استراتيجياتها ، ويؤثر التغير على العرض وطلب العمالة مما يتطلب إعادة النظر من ظرف المؤسسة لتحديد احتياجاتها ، وحتى تتسم عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالفعالية فان المسؤولين عن هذه العملية يجب أن يكونو على علم وفهم كاملين بكافة أبعاد الخطة الإستراتيجية للمؤسسة ، وهذا يتطلب بدوره وجود رؤية مستقبلية استقراء الأحداث المستقبلية ذات التأثير على العنصر البشري ، وان ينظروا إلى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه عملية ديناميكية مستمرة وليست عملية ساكنة .

تحتاج معظم المؤسسات إلى تقييم أداء العاملين بها من اجل التوصل إلى اتخاذ قرارات هامة تتمثل أساسا في ترقية والتدريب والتحفيز إذ تتجه كل هذه القرارات نحو كسب ولاء العنصر البشري ورضاه عن العمل من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة ثانية ، أن عملية تقييم أداء العاملين ترتبط ارتباطا وثيقا بمختلف عمليات إدارة الموارد البشرية الأخرى ، إذ أنها توفر المعلومات والبيانات اللازمة التي تستند عليها هذه العمليات في أدائها بهدف تحقيق أهداف المؤسسة ، فنتائجها ضرورية لعملية التخطيط للموارد البشرية ، إضافة إلى أهميتها في تحديد خصائص ومواصفات العمالة المطلوبة للمؤسسة فتعمل هذه الأخيرة على استقطابها وتعيينها ، وتحقيق كفاءة الأداء لابد من وجود تخطيط جيد وتقييم جيد وهو ما يدفع بالمؤسسات إلى اختيار انسب الطرق و الأساليب المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتقييم والتي تتوافق مع حجمها ونشاطها وكذا ثقافتها و أهدافها.

الفصل الثاني:

دراسة حالة مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالوادي

تمهيد:

اعتمادا على مآدرسنه في الجانب النظري ومن اجل التحكيم في الموضوع نحاول في هادا الفصل توضيح دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على تحسين أداء الأفراد، فقمنا بإسقاطه مباشرة على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي
تم تقسيم الفصل الى مبحثين

المبحث الاول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ويتضمن المطالب التالية :

المطلب الاول : لمحة تاريخية عن المؤسسة ، المطلب الثاني : التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي ،المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي

المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة ويضم المطلب الاول : العينة وأدوات الدراسة ، المطلب الثاني : الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة ، المطلب الثالث : اختبار الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة
اما المبحث الثالث : العرض والتحليل الوصفي لنتائج الدراسة مكون من المطلب الاول : عرض وتحليل الخصائص والبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة ، المطلب الثاني : عرض وتحليل عبارات محاور الدراسة ، المطلب الثالث : نتائج اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة التطبيقية

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة :

تعتبر مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز من اكبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر , وقد لعبت دورا تاريخيا في ميدان إنتاج الطاقة إذ تمتد سنوات إعطائها لأكثر من 65 سنة خدمة عمومية إذ مرت بعدة مراحل تاريخية ساهمت في إيجادها سواء قبل أو بعد الاستقلال.

فقبل الاستقلال وفي سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية كهرباء وغاز الجزائر "E.G.A" , والتي استند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها , وكذلك توزيع الغاز وتضم المؤسسة العمومية , المؤسسات القديمة ذات الإنتاج والتوزيع وكانت هذه المؤسسة تخضع للقانون التي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946 . وبعد الاستقلال تكفلت الدولة الجزائرية المستقلة بتسييرها , وما إن انقضت بضعة سنوات وبفضل مجهود معتبر بذل

في سبيل التكوين سمح التأطير للجزائريين من تولي تسيير المؤسسة , وفي سنة 1969 تحولت "E.G.A" إلى سونلغاز الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بموجب المرسوم رقم 6959 المؤرخ في جويلية 1969 والمعلن في الجريدة الرسمية بتاريخ 01 أوت 1969 .

وقد كان الهدف من تحويل الشركة هو إعطائها تنظيم وتسيير يمكنها من موافقة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية .

المطلب الثاني : التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

(1) **تقديم المديرية :** مديرية التوزيع بالوادي أول ما أنشئت كانت عبارة عن مندوبية تابعة لمركز التوزيع لولاية بسكرة وفي أواخر الثمانينات ومع ازدياد الكثافة السكانية بالوادي تم إنشاء مركز للتوزيع تابع لولاية ورقلة حتى سنة 2006 . ثم تحولت التسمية إلى المديرية الجمهورية بالوادي وفي سنة 2010 تحولت التسمية إلى مديرية التوزيع بالوادي .

مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي هي إحدى المديريات التابعة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز والتي نشأت تطبيقا لإحكام القانون 02/01 المؤرخ في 5 فيفري 2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات , إن التغيرات الاقتصادية الناتجة عن هذا القانون مكنت سونلغاز من التحول إلى مجمع يتكون من شركات متخصصة في عدة مهن , نشأ فرع سونلغاز التوزيع وسط , بإيجاز (ش ت و) في جانفي 2006 كشركة ذات أسهم تابعة لمجمع سونلغاز الواقع مقرها الاجتماعي في شارع محمد بوضياف بالبليدة , وهذا يدخل في إطار سياسة التفرع التي انتهجها مجمع سونلغاز . كان شهر افريل 2009 آخر محطة في مسار هيكلية مجمع سونلغاز

حيث تمثلت في تغيير العلامة وتسمية الشركة حيث أصبحت تحمل اسم "الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط" بإيجاز "ش ت و" وهي شركة من بين الشركات التوزيع الأربعة التابعة لمجمع سونلغاز .
وفي آخر سنة 2019 ومع بداية سنة 2020 تم تغيير اسم الشركة ليصبح بشكلها الحالي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز , بإيجاز (SADEG)

(2) مهام المديرية :

✓ المهام :

شركة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي مكلفة بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية عبر القنوات وضمان احتياجات الزبائن مع توفر الشروط المطلوبة من حيث التكلفة , نوعية الخدمة والأمن .

✓ الصلاحيات :

- ضمان نوعية واستمرارية الخدمة .
- استغلال وصيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز .
- تطوير شبكات الكهرباء والغاز من اجل ربط الزبائن الجدد .
- ضمان امن وفعالية الشبكات .
- ضمان التوازن بين العرض والطلب على الطاقة .
- تسويق الكهرباء والغاز .

✓ وكالاتنا التجارية:

الوادي 1, الوادي 2 , المغير , الديبيلة , تغزوت , جامعة , حاسي خليفة , الرقيبة , المقرن

✓ المقاطعات التقنية للكهرباء

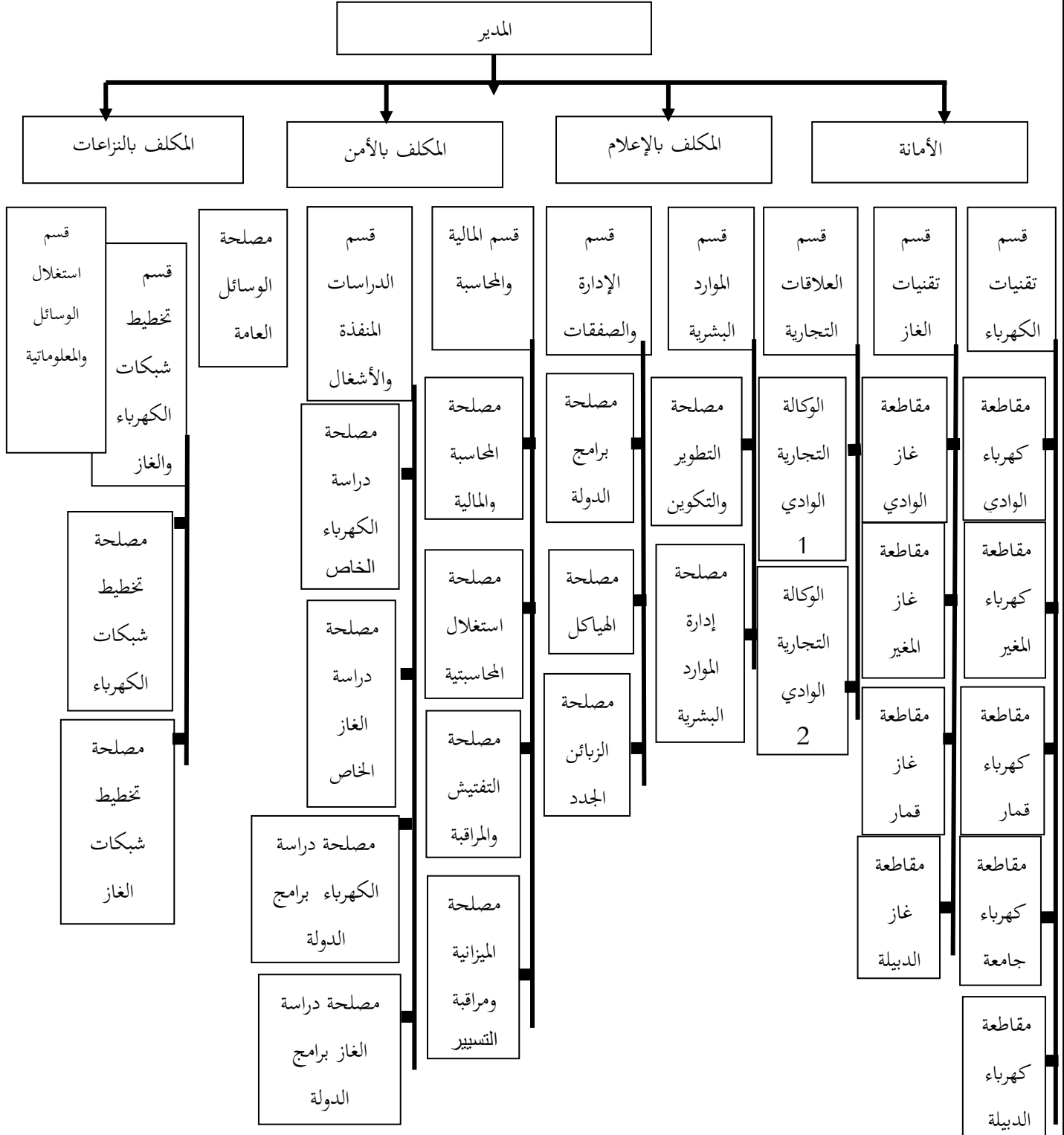
- الوادي - المغير - الديبيلة - حاسي خليفة - جامعة - قمار .

✓ المقاطعات التقنية الغازية :

- الوادي - قمار - جامعة - المغير .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

الشكل : (3) : يبين الهيكل التنظيمي توزيع الكهرباء والغاز بالوادي :



المصدر : مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي (سونلغاز)

التعريف بالمصالح : ويضم الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي كلا من الإدارة العامة وأقسام المديرية كما يلي :

أولا : الإدارة العامة : تتكون مما يلي :

- المدير
- الأمانة
- المكلف بالأمن
- المكلف بالنزاعات
- المكلف بالإعلام

ثانيا : أقسام المديرية :

1. قسم الوسائل العامة : ويقوم بالمهام التالية :
 - توفير وسائل النقل لأداء مهام المصالح .
 - التكفل بتصليح الأدوات التالفة من مكاتب وأبواب ونوافذ
 - الحرص على توفر كل مايلزم الموظفين من تجهيزات مكتبية وتسيير حظيرة السيارات
2. قسم استغلال الوسائل والمعلوماتية :
 - معالجة المعلومات ووضع القوانين الخاصة بالطاقة الكهربائية
 - إعداد البرامج وإحصائيات والمتابعة المستمرة لملفات المشتركين
3. قسم الموارد البشرية :
 - مهمتها تسيير الموظفين بواسطة برنامجين :
GIP GEVA : (تعالج الأجور)
GIP SAM : (تعالج المسار المهني للعامل والعوامل الثابتة للأجور)
 - متابعة تكوين العمال , التربصات والأيام الدراسية
 - متابعة حوادث العمل
 - متابعة الوثائق الإدارية وحفظ القرارات في ملفات العمال
4. قسم الدراسات المنفذة والإشغال : وتكمن مهامه في مايلي :
 - دراسة طلبات الزبائن الجدد
 - متابعة الأشغال وانجاز المنشآت الكهربائية
5. قسم تخطيط شبكات الكهرباء والغاز :
 - أ- مصلحة شبكات الكهرباء :
 - من مهامه استمرارية الخدمة بنوعية عالية

- ١- لاستمرارية بالتموين بالطاقة الكهربائية مع التقليل قدر الإمكان من القطاعات
- النوعية بتقديم الخدمة بنوعية جيدة حسب الأنظمة المعمول بها في دفتر الشروط
- ب- مصلحة شبكات الغاز :
 - من مهامها استمرارية التموين بالطاقة الغازية بصورة جيدة
 - المحافظة على نوعية الخدمة بالنظر إلى الأنظمة المعمول بها بدفتر الشروط
- 6. قسم العلاقات التجارية : يلعب دور الوساطة بين المؤسسة والزبون ومن مهامه :
 - ربط الزبائن الجدد وانجاز عقود الاشتراك
 - انجاز قوانين التموين بالطاقة الكهربائية
- 7. قسم المالية والمحاسبة : له عدة مهام :
 - الربط ومراقبة النشاط في القسم
 - الإمضاء والمراقبة
 - متابعة الأرصدة البنكية (التحصيل , التسديد)
- 8. قسم تقنيات الكهرباء :
 - استغلال الكهرباء
 - مهندس الطرق
- 9. قسم تقنيات الغاز :
 - استغلال الغاز
 - مهندس الطرق
- 10. قسم الإدارة الصفقات : وتضم كلا من المصالح التالية :
 - مصلحة برامج الدولة
 - مصلحة الهياكل
 - مصلحة الزبائن الجدد

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة دراسة حالة مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالوادي حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة

أولاً: عينة الدراسة: كافة الموظفين مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالوادي نظراً لكون مجتمع الدراسة، يعد مجتمع مفتوح وغير محدد وكبير ونظراً للصعوبات الميدانية فقد تم اختيار عينة عشوائية وتوزيع 100 استبيان على أفراد العينة وفيما يلي جدول يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيانات:

الجدول رقم (01): يبين كيفية توزيع وجمع استبيان على عينة الدراسة

البيان	عدد
عدد الاستبيانات الموزعة	100
عدد الاستبيانات المسترجعة	52
عدد الاستبيانات الملغاة (غير الصالحة) بسبب عدم إكمال المستجيب الإجابة على كل عبارات الاستبيان	0
عدد الاستبيانات الصالحة	52

المصدر: من إعداد الطالبات

ثانياً: طرق جمع البيانات

يتطلب إعداد أي دراسة جمع المعلومات التي تحيط بالموضوع وتصب في فحواه، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة وتمثل فيما يلي:

- **الوثائق والسجلات:** حيث تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التعريفي بالمؤسسة لحة تاريخية ومهامها وأهم وكالاتها.
- **الاستبيان:** يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداماً في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المبحوثين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال إرسالها إلى المبحوثين عبر البريد وغيرها.

ثالثاً: أداة الدراسة

كما ذكرنا سابقاً فإنه تم الاعتماد على الاستبيان كأداة جمع البيانات.

➤ تصميم استبيان الدراسة

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالوادي

وأيضاً الدراسات السابقة ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية بالإضافة إلى آراء والاقتراحات بعض الأساتذة المحكمين في ذلك للاستفادة من معلومات تساهم في تصميم الاستبيان وهذا من أجل التأكد من أنها تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى شمولها لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، تم الأخذ بوجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديل الاستبيان حيث تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة وأنه خالصنا إلى بناء الاستبيان متكون من 30 عبارة وتضمن الاستبيان جزئيين على النحو التالي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية عن أفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية)

الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشري والذي احتوى على (16) عبارة وقسمت على (04) أبعاد كما يلي:

البعد الأول: ويمثل: رسالة المؤسسة احتوى على (04) عبارات.

البعد 02: ويمثل تحديد الأهداف احتوى على (04) عبارات.

البعد 03: ويمثل تحليل البيئة احتوى على (03) عبارات.

لبعد 04: ويمثل تحديد الطلب احتوى على (04) عبارات.

المحور الثاني : يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في تقييم أداء العاملين والذي احتوى على (15) عبارة .

➤ **مقياس ليكارت المستخدم في الاستبيان**

كما وضحنا سابقاً فإنه روعي في صياغة عبارات الاستبيان طريقة تتيح للمستجوبين فرصة الإجابة عنها بكل وضوح ووفقاً للدراسات السابقة فإن معظمها تعتمد على مقياس ليكارت (Likert Scale) الثلاثي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: (غير موافق، محايد، موافق) وتمثل رقمياً (1.2.3) على التوالي:

جدول رقم (02): توزيع درجات مقياس ليكارت الثلاثي

بدائل القياس	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة/الترميز	01	02	03

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale)

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان: فإنه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث:

المدى: لتحديد مجالات لمقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى

$$\text{المدى} = (\text{أعلى درجة في مقياس} - \text{أدنى درجة في مقياس}) = (5-1) = 4$$

وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على النحو التالي:

$$\text{طول الفئة} = \text{المدى} / \text{عدد درجات المقياس} = (0.8 = 5/4)$$

وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم (03): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

مجال المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	مستوى توفر (تقييم)
من 01 إلى 1.60 درجة	غير موافق	درجة منخفضة
من 1.61 إلى 2.20 درجة	محايد	درجة متوسطة
من 2.21 إلى 2.80 درجة	موافق	درجة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبات

✓ ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار اقل قيمة للانحراف معياري بينهما

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (SPSS: V25) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية للعينة مركز الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛
- الرسوم البيانية: لتمثيل البياني للقيم مؤشرات الإحصائية؛
- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، حيث أن استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الاستبيان يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة؛
- الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي، ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فقرة معينة إذا كان انحرافها المعياري قليلا؛
- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛
- معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق البنائي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة؛

- اختبار التوزيع الطبيعي: للبيانات لمعرفة طبيعة توزيع بيانات الدراسة
- معامل الانحدار البسيط : لاختبار تأثير كل متغير مستقل على حده على المتغير التابع.

المطلب الثالث: اختبار ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة

أولاً: صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل تنقيحها وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين (أنظر للملحق رقم)، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله".

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يعد الثبات من الاختبارات الضرورية بحيث يعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة يسمح للباحث بتعميم نتائج بحثه، وفيما يأتي سيتم اختبار الصدق والثبات لأداة هذه الدراسة، حيث يعتبر معامل ألفا كرونباخ (*Alpha de Cronbach*) من أكثر المعاملات استخداماً من طرف الباحثين في اختبار ثبات أداة الدراسة، ويشترط في معامل ألفا كرونباخ أن يكون أكبر من أو يساوي 0.6 الجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (04): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
30	0.907

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "04")

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ في جميع محاور الاستبيان وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 وأن القيمة إجمالية جميع عبارات الاستبيان بلغت 0.907 مما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

ثالثاً: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان قمنا باختبار الاتساق الداخلي له، من أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة الارتباط كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور وذلك لكل متغيرات الدراسة والنتائج المحصل عليها مبينة في الجدول التالي

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالوادي

الاتساق الداخلي للمحور الأول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

الجدول رقم (05): يوضح الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

Sig	Pearson Correlation	رقم العبارة	الأبعاد	Sig	Pearson Correlation	رقم العبارة	الأبعاد
0.000	0.629**	العبارة 05	تحديد الأهداف	0.006	0.374**	العبارة 01	الرسالة
0.000	0.703**	العبارة 06		0.002	0.419**	العبارة 02	
0.000	0.468**	العبارة 07		0.000	0.531**	العبارة 03	
0.000	0.611**	العبارة 08		0.005	0.387**	العبارة 04	
0.000	0.524**	العبارة 12	تحديد الطلب	0.000	0.527**	العبارة 09	تحليل البيئة
0.000	0.770**	العبارة 13		0.000	0.689**	العبارة 10	
0.008	0.362**	العبارة 14		0.000	0.682**	العبارة 11	
0.000	0.642**	العبارة 15		//	//	//	
*: دال معنويا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)							

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "06") من خلال معاملات الارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن عبارات الأبعاد المحور الأول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (رسالة المؤسسة / تحديد الأهداف / تحليل البيئة / تحديد الطلب) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد في المحور وعباراته دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الأول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

➤ الاتساق الداخلي للمحور الثاني تقييم أداء الافراد

الجدول رقم (06): يوضح الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني أداء الافراد

رقم العبارة	Pearson Correlation	Sig	رقم العبارة	Pearson Correlation	Sig
العبارة 16	0.661**	0.000	العبارة 24	0.679**	0.000
العبارة 17	0.350**	0.011	العبارة 25	0.676**	0.000
العبارة 18	0.634**	0.000	العبارة 26	0.728**	0.000
العبارة 19	0.538**	0.000	العبارة 27	0.525**	0.007
العبارة 20	0.526**	0.000	العبارة 28	0.596**	0.000
العبارة 21	0.717**	0.000	العبارة 29	0.490**	0.000
العبارة 22	0.604**	0.000	العبارة 30	0.477**	0.000
العبارة 23	0.653**	0.000	//	//	//
**: دال معنويًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)					

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "06")
تشير معطيات الجدول أعلاه أن عبارات المحور الثاني أداء الافراد تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل عبارة في المحور دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات للمحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الثاني أداء العاملين صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

المبحث الثالث : عرض والتحليل الوصفي لنتائج الدراسة

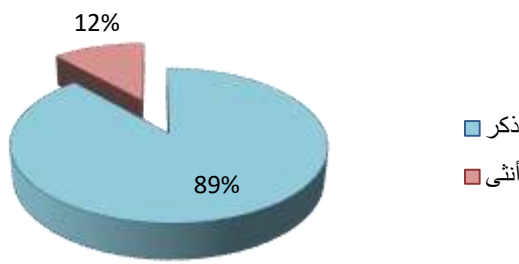
يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من الجنس العمر ، والمستوى التعليمي، الأقدمية بالإضافة تبيان الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة من خلال تحليل عبارات محاور الدراسة ، كما هو مبين في المطالب التالية.

المطلب الأول: عرض وتحليل الخصائص البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا الجزء التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية من كما هو مبين في الجدول الموالي:

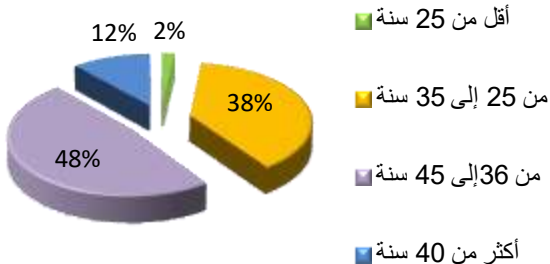
أولاً: البيانات الشخصية لعينة الدراسة

أ. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم(07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس		الشكل رقم(04): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	
الجنس	التكرار	النسبة %	
ذكر	46	88,5%	
أنثى	6	11,5%	
المجموع	52	100%	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "07")
يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس كان بأغلبية ذكور بعدد 46 ونسبة 88,5% تليها إناث بعدد 6 أفراد و نسبة 11,5% من المجموع الإجمالي كما هو موضح في الشكل أعلاه

أ. توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم(08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن		الشكل رقم(05): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب السن	
السن	التكرار	النسبة %	
أقل من 25 سنة	1	1,9%	
من 25 إلى 35 سنة	20	38,5%	
من 36 إلى 45 سنة	25	48,1%	
أكثر من 40 سنة	6	11,5%	

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالوادي

المجموع	52	100%
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "07") من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 52 فرداً، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير السن بلغت الفئة التي تنتمي من [36- 45 سنة] بعدد 25 فرداً ونسبة 48.1% في حين الفئة التي تنتمي الفئة من [25- 35 سنة] بعدد 20 فرداً ونسبة 38.5% أما كل من الفئة أكثر من 40 سنة و أقل من 25 سنة في حين الفئة الأكثر من 40 سنة كانت بنسبة 11.5%، أما أقل من 30 سنة بنسبة 1,9% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل أعلاه؛ 20.5 من المجموع الإجمالي للنسب. % كما هو موضح في الشكل أعلاه.

ب. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم(09): توزيع عينة الدراسة المستوى التعليمي		الشكل رقم(06): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة المستوى التعليمي	
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %	
ثانوي	8	15,4%	
تقني سامي	12	23,1%	
جامعي	27	51,9%	
دراسات عليا	5	9,6%	
المجموع	52	100%	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "07") ب. تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية العينة بمحل الدراسة ذو مستوى جامعي بعدد 27 ونسبة 51,9% تليها تقني سامي بعدد 12 ونسبة 23,1% في حين كل من ثانوي ودراسات عليا بنسب متقاربة على التوالي: 15,4% توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الجدول رقم(10): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية		الشكل رقم(07): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية	
الأقدمية	التكرار	النسبة %	
أقل من 5 سنوات	8	15,4%	
من 5 إلى 10 سنوات	21	40,4%	
من 10 إلى 15 سنة	14	26,9%	
من 15 إلى 20 سنة	5	9,6%	

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالوادي

أكثر من 20 سنة	4	7,7%
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "07") من خلال النتائج المبينة في الجدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية تبين لنا أن أغلبية عينة الدراسة ذو أقدمية من 5 إلى 10 سنوات بعدد 21 ونسبة 40,4%، تليها من 10 إلى 15 سنة بعدد 14 ونسبة 26,9% في حين أقل 5 سنوات بعدد 8 ونسبة 15,4%، أما كل من 15 إلى 20 سنة و أكثر من 20 سنة بنسب متقاربة على التوالي: 9,6%؛ 7,7% من المجموع الإجمالي للنسب ، ما يدل أن المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة ذو خبرة مهنية جيدة حيث كلما تقادم المورد البشري كلما زادت قيمته المعرفية والعلمية.

المطلب الثاني: عرض تحليل عبارات محاور الدراسة

تم تخصيص هذا الجزء لدراسة توجهات أفراد العينة نحو مختلف المتغير المستقل للدراسة من خلال إعطاء درجة الموافقة من عدمها على مجموعة من العبارات مقسمة إلى جزئين جزء يتعلق بالمحور الأول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، وجزء يتعلق بالمحور الثاني يتعلق بأداء العاملين بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالوادي—

أولاً: عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد المحور الأول

الجدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد المحور الأول

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
01.	يعتبر تخطيط الموارد البشرية وحدة إدارية أساسية في المؤسسة	2.76	.5810	03	درجة مرتفعة
02.	يعتبر تخطيط الموارد البشرية وسيلة مهمة لضمان الحصول على المهارات الفنية والإدارية الجيدة في المؤسسة	2.86	.3970	01	درجة مرتفعة
03.	تسعى المؤسسة لتحقيق رسالتها من خلال وضع أهداف إستراتيجية	2.80	.4860	02	درجة مرتفعة
04.	تعتمد المؤسسة على مخصصات مالية مخطط لها لإعداد خطة إستراتيجية للمورد البشري	2.44	.6970	04	درجة مرتفعة
البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة –الرسالة					
05.	يشارك الأفراد العاملين بالمؤسسة في صياغة الخطة الإستراتيجية التفصيلية المرتبطة بمجالات عملهم واخذ آرائهم حول مشكلات العمل قبل إصدار الخطط	2.13	.8630	04	درجة متوسطة
06.	يهدف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى تطوير مهارات وقدرات العاملين من خلال إعداد برامج تدريبية	2.50	.6410	01	درجة مرتفعة
07.	تعد المنظمة خطط بديلة لتحقيق أهداف طويلة الأجل	2.42	.6050	02	درجة مرتفعة
08.	تسعى جهود التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى التنسيق بين أداء	2.26	.7940	03	درجة مرتفعة

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالوادي

الإدارات المختلفة				
البعد الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية : تحديد الأهداف				
09.	الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	2.30	.7010	02
10.	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل	2.211	.7490	03
11.	القيام بتحديد نقاط القوة للاستفادة منها في تحسين أحوال المؤسسة	2.44	.7250	01
البعد الثالث: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية : تحليل البيئة				
12.	يتم اختيار الموارد البشرية وفقا لمواصفات ومعايير شغل الوظائف المعلن عنها وعلى اسس موضوعية	2.65	.5560	01
13.	تتم عملية تقييم الخبرات والمهارات والقدرات لمعرفة الحاجات الحالية والمستقبلية للمورد البشري	2.44	.7250	03
14.	يتأثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالعادات والتقاليد في المجتمع	2.01	.6990	04
15.	يتواءم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالتكنولوجيا الحديثة	2.53	.6700	02
البعد الرابع: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية : تحديد الطلب				
المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية				
درجة مرتفعة		2.4467	.378150	02

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "08")

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على أبعاد المحور الأول والمتعلق بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي أبعاد بلغ (2.44) وبالاختلاف معياري بلغ (0.38) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول هو ضمن مجال الموافقة (من 2.21 إلى 2.80 درجة)؛ أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، وفيما يلي شرح الأبعاد حسب ترتيب أهميتهم بمحل الدراسة:

بالنسبة البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة – الرسالة: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي (2.72) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.21 إلى 2.80 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.44-2.86) حيث أن "العبرة رقم 02 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.86) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة أنه يعتبر تخطيط الموارد البشرية وسيلة مهمة لضمان الحصول على المهارات الفنية والإدارية الجيدة في المؤسسة، أما "العبرة رقم

03" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.80) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة ،على أنه تسعى المؤسسة لتحقيق رسالتها من خلال وضع أهداف إستراتيجية أما "العبارة رقم 01 احتلت المرتبة الثالثة،" بمتوسط حسابي (2.76) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي أنهم يؤكدون أنه يعتبر تخطيط الموارد البشرية وحدة إدارية أساسية في المؤسسة، و أخيرا تأتي في المرتبة الرابعة و الأخيرة العبارة رقم 04 و ذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (2.44) و انحراف معياري بلغ (0.697) و بتقدير مرتفع أي أن المؤسسة تعتمد على مخصصات مالية مخطط لها لإعداد خطة إستراتيجية للمورد البشري

بالنسبة البعد الرابع: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية : تحديد الطلب: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي (2.44) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.21 إلى 2.80 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة؛ متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.01-2.65) حيث أن "العبارة رقم 12 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.65) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة أنه يتم اختيار الموارد البشرية وفقا لمواصفات ومعايير شغل الوظائف المعلن عنها وعلى اسس موضوعية ، في حين "العبارة رقم 15" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.53) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة ،على أنه يتواكب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالتكنولوجيا الحديثة أما "العبارة رقم 13 احتلت المرتبة الثالثة،" بمتوسط حسابي (2.44) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي أنه تتم عملية تقييم الخبرات والمهارات والقدرات لمعرفة الحاجات الحالية والمستقبلية للمورد البشري ، و أخيرا تأتي العبارة رقم 14 بالمرتبة الأخيرة و ذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (2.01) و انحراف معياري بلغ (0.699) و بتقدير متوسط أي يتأثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالعادات والتقاليد في المجتمع

بالنسبة البعد الثاني: البعد الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية : تحديد الأهداف: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الثالثة بالمتوسط الحسابي (2.33) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.21 إلى 2.80 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.13-2.50) حيث أن "العبارة رقم 06 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.50) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة أنه يهدف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى تطوير مهارات وقدرات العاملين من خلال إعداد برامج تدريبية ، أما "العبارة رقم 07" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.42) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة ،على أنه تعد المنظمة خطط بديلة لتحقيق أهداف طويلة الأجل أما "العبارة رقم 08 احتلت المرتبة الثالثة،" بمتوسط حسابي (2.26) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي أنهم يؤكدون أنه تسعى جهود التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى التنسيق بين أداء الإدارات المختلفة ، و أخيرا تأتي في المرتبة الرابعة و الأخيرة العبارة رقم 05 و ذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (2.13) و انحراف معياري بلغ (0.86) و بتقدير

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالوادي

متوسط أي أن يشارك الأفراد العاملين بالمؤسسة في صياغة الخطة الإستراتيجية التفصيلية المرتبطة بمجالات عملهم واخذ آرائهم حول مشكلات العمل قبل إصدار الخطط.

بالنسبة البعد الثالث: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية : تحليل البيئة: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي (2.32) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.21 إلى 2.80 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.21-2.44) حيث أن "العبارة رقم 11 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.44) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة أنه القيام بتحديد نقاط القوة للاستفادة منها في تحسين أحوال المؤسسة أما "العبارة رقم 09" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.30) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، على أنه الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأخيرا "العبارة رقم 10 احتلت المرتبة الثالثة والأخيرة"، "بمتوسط حسابي (2.21) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي أنهم يؤكدون أنه تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل

ثانيا: عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات الخور الثاني

الجدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الخور الثاني

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
16.	المؤسسة تقوم بعملية تقييم الأداء	2,48	0,779	03	درجة مرتفعة
17.	تعتبر عملية تقييم الأداء عملية مهمة	2,73	0,564	01	درجة مرتفعة
18.	يتم توضيح أهداف وأهمية تقييم الأداء للعاملين	2,40	0,664	05	درجة مرتفعة
19.	يدرك العاملون اهداف عملية تقييم أداء العاملين	2,40	0,721	06	درجة مرتفعة
20.	تتم مناقشة تقييم الأداء مع العامل	1,98	0,779	15	درجة متوسطة
21.	يتم فعلا الالتزام بتطبيق هذه المعايير في عملية تطبيق الأداء	2,07	0,763	13	درجة متوسطة
22.	عملية تقييم الأداء تعالج نقاط الضعف لدى العاملين	2,30	0,728	08	درجة مرتفعة
23.	تقييم الأداء يكشف عن مدى انجاز العامل للمهام ومهاراته ومستوى جهده المبذول	2,57	0,723	02	درجة مرتفعة
24.	تسير عملية تقييم الأداء العاملين بشكل دوري ومنتظم	2,28	0,800	10	درجة مرتفعة
25.	تساهم عملية تقييم الأداء في رسم سياسة التدريب والتطوير للعاملين بالمنظمة	2,44	0,697	04	درجة مرتفعة
26.	يتم منح الحوافز للعاملين بناء على نتائج تقييم الأداء	2,28	0,84799	09	درجة مرتفعة

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالوادي

27.	عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم الأداء	2,25	0,813	11	درجة مرتفعة
28.	عملية تقييم الأداء في المنظمة تعطيك الحق للاعتراض والتظلم اذا شعرت بأنه لم يعطيك حقل في التقييم	2,21	0,8004	12	درجة مرتفعة
29.	يتم تغيير معايير التقييم وفقا لتغيير ظروف ومتطلبات العمل	2,38	0,770	07	درجة مرتفعة
30.	توحيد معايير التقييم الأداء بالنسبة لجميع فئات الموظفين	2,00	0,885	14	درجة مرتفعة
المحور الثاني:		2,32	0,426	درجة مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "08")

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني والمتعلق بتقييم أداء الافراد بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالوادي بلغ (2.32) وبالاختلاف المعياري بلغ (0.42) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني هو ضمن مجال الموافقة (من 2.21 إلى 2.80 درجة)؛ أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى أداء الافراد بالمؤسسة محل الدراسة هو بدرجة مرتفعة ، حيث تبين لنا أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور موافقون عليها بدرجة (مرتفعة جدا، مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (1.98-2.73)، حيث أن "العبرة رقم 17" بمتوسط حسابي (2.73) احتلت المرتبة الأولى، وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة جدا أي أنهم يؤكدون تعتبر عملية تقييم الأداء عملية مهمة ، أما "العبرة رقم 23" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.57) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أنه تقييم الأداء يكشف عن مدى انجاز العامل للمهام ومهاراته ومستوى جهده المبذول، في حين "العبرة رقم 16" احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.48)، وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة أنه المؤسسة تقوم بعملية تقييم الأداء ، و تليها في المرتبة الرابعة العبرة رقم 25 و ذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (2.44) بتقدير مرتفع أي تساهم عملية تقييم الأداء في رسم سياسة التدريب والتطوير للعاملين بالمنظمة وأخيرا العبرة رقم (20) تأتي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ (1.98) و موافقون عليها بدرجة متوسطة على أنه تتم مناقشة تقييم الأداء مع العامل .

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

عملنا في هذا الجانب على اختبار الفرضيات الرئيسية بالإضافة إلى الفرضيات الفرعية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض الفرضيات الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع أالاعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج التي تم التوصل لها في اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات وبالتالي البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً ومنه يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها.

الجدول رقم (13): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المحاور		Kolmogorov-Smirnov ^a
	قيمة Z	Sig
المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	912,0	0,144
المحور الثاني: تقييم أداء العاملين	422,0	0,151
الاستبيان ككل	253,0	0,181

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة Z المحسوبة والمحصورة ما بين (0.129 و 0.224)، حيث نجد مستوى المعنوية لكل من محاور الدراسة (0.181) أكبر من 0.05، بلغت مستوى المعنوية للمحور الأول 0.144، ومستوى المعنوية للمحور الثاني 0.151؛ وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع محاور الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية.

ثانياً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

❖ الفرضية الرئيسية

نص الفرضية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء الافراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي
من أجل اختبار هذه الفرضية سنستخدم الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

■ **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء الافراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي؛

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالوادي

- **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء الافراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

؛ 9,6% والشكل يوضح ذلك

الجدول رقم (14): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0,831	0.000	0,541	58,975	(H_1)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y=0.290 + 0.831x+e_i$				

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم "09")

يتضح من الجدول أعلاه أنه يوجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء الافراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ($B=0.831$) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.541$) أي أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يفسر (54%) من التغيرات التي تحدث في أداء الافراد كما أنه قدرت قيمة ($F=58,975$) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

❖ **بناءا عليه قرار اختبار الفرضية:** أنه لا توجد علاقة تأثير دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء الافراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

ثالثا: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

من أجل اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة سنعتمد على الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) والنتائج مبينة في الجداول التالية:

1: الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال "رسالة المؤسسة" في تحسين أداء الافراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي
نقوم بصياغة الفرضية إحصائيا كما يلي:

- **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال "رسالة المؤسسة" في تحسين أداء الافراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

- **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال "رسالة المؤسسة" في تحسين أداء الافراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

الجدول رقم (15): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالوادي

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0,430	0,016	0,111	6,240	(H ₁)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 1.152 + 0.430 x_1 + e_i$				

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم "10")

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه يوجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال "رسالة المؤسسة" في تحسين أداء الافراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ($B=0.430$) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.111$) أي أن رسالة المؤسسة تفسر (11%) من التغيرات التي تحدث في أداء العاملين كما أنه قدرت قيمة ($F=6,240$) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

❖ بناءا عليه قرار اختبار الفرضية: أنه لا توجد علاقة تأثير دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال "رسالة المؤسسة" في تحسين أداء الافراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

2: الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال "تحديد أهداف المؤسسة" في تحسين أداء الافراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.
نقوم بصياغة الفرضية إحصائية كما يلي:

- **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال "تحديد أهداف المؤسسة" في تحسين أداء الافراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي
- **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال "تحديد أهداف المؤسسة" في تحسين أداء الافراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

الجدول رقم (16): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار
,5550	0.000	0,466	43,703	(H ₁)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 1.028 + 0.555 x_2 + e_i$				

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم "11")

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أنه يوجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال "تحديد أهداف المؤسسة" في تحسين أداء الافراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ($B=0.555$)

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالوادي

دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.466$) أي أن خلال تحديد أهداف المؤسسة تؤثر على أداء العاملين بنسبة (46.6%) كما أنه قدرت قيمة ($F=43,703$) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

❖ بناءا عليه قرار اختبار الفرضية: أنه لا توجد علاقة تأثير دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال "تحديد أهداف المؤسسة" في تحسين أداء الافراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

3: الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال "تحليل بيئة المؤسسة" في تحسين أداء الافراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.
نقوم بصياغة الفرضية إحصائية كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال "تحليل بيئة المؤسسة" في تحسين أداء الافراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال "تحليل بيئة المؤسسة" في تحسين أداء الافراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

الجدول رقم (17): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار
,5040	0.000	0,395	32,657	(H_1)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 1.151 + 0.504 x_2 + e_i$				

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم "12")

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أنه يوجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال "تحليل بيئة المؤسسة" في تحسين أداء الافراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ($B=0.395$) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.395$) أي أن تحليل بيئة المؤسسة يؤثر على أداء العاملين بنسبة (39.5%) كما أنه قدرت قيمة ($F=32,657$) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

❖ بناءا عليه قرار اختبار الفرضية: أنه لا توجد علاقة تأثير دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال "تحليل بيئة المؤسسة" في تحسين أداء الافراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

4: الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال " تحديد الطلب " في تحسين أداء الافراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي
نقوم بصياغة الفرضية إحصائيا كما يلي:

- **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال " تحديد الطلب " في تحسين أداء الافراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي
- **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال " تحديد الطلب " في تحسين أداء الافراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

الجدول رقم (18) : ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار
,6660	0.000	,4820	46,551	(H_1)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 0.715 + 0.666 x_2 + e_i$				

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم "13")

أثبتت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة أنه يوجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال " تحديد الطلب " في تحسين أداء الافراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ($B=0.666$) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.482$) أي أن تحديد الطلب للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة يؤثر على تحسين أداء الافراد بنسبة (48.2%) كما أنه قدرت قيمة ($F=46,551$) بمستوى دلالة أقل من (0.05) .

❖ **بناءا عليه قرار اختبار الفرضية:** أنه لا توجد علاقة تأثير دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة

وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال " تحديد الطلب " في تحسين أداء الافراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نسقط جانباً من الجزء النظري على دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوادي ، والتي كان الهدف منها التعرف على نظام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وكيفية تقييم أداء الأفراد في المؤسسة لمعرفة التأثير بين هذين المتغيرين ، حيث تم تقديم لمحة تاريخية عن المؤسسة، التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي ، مهام وصلاحياتها ، أهم الوكالات التجارية التابعة لها من المقاطعات التقنية للكهرباء والمقاطعات التقنية للغاز، ثم تطرقنا إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، من الأدوات المستخدمة في الدراسة، وطريقة تصميم الاستبيان وصدقه وثباته، وأخيراً قمنا بعرض نتائج الدراسة الميدانية بعد اختبار فرضياتنا، فتبين لنا من خلال النتائج أنه هناك علاقة إيجابية وطردية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتحسين أداء الأفراد حيث كلما ساهمت المؤسسة محل الدراسة بالتخطيط الجيد للموارد البشرية والتحفيز واستقطاب وانعكس بالإيجاب على تحسين أداء أفراد المؤسسة. وهذا من خلال المعالجة الإحصائية وتحليل الاستبيان الموزع على عينة الدراسة.

الخاتمة

تشهد جميع المؤسسات في وقتنا الحالي مجموعة من التغيرات المتسارعة في استراتيجياتها ، حتمت عليها إجراء بعض التغيرات من بينها التغيرات البيئية السريعة ، عمليات التوسع والانكماش في شتى مجالات الأعمال مما تؤثر

هذه التغيرات بشكل مباشر على الموارد البشرية من حيث الأعداد ، النوعيات ، الخصائص ما جعل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ضرورة حتمية للمؤسسة على أساس أن يهدف إلى تحقيق التوازن بين حاجة المؤسسة للموارد البشرية وأدائها الكلي المستقبلي من هذه الأخيرة وبين ما هو متاح من هذه الموارد مستقبلا وذلك من خلال المقارنة بين كل من حجم العمل المطلوب في إستراتيجية المؤسسة وقوة العمل التي تمثل إمكانات الموارد البشرية المتاحة مستقبلا .

وعليه يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية جزءا فاعلا في عملة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ، كون عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تبنى في ضوء متطلبات احتياجات تنفيذ الخطة الإستراتيجية ، فمن خلال عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتم تقدير وتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ أعمالها المستقبلية ، بشكل يضمن لها استمرارية تشغيل وتحقيق تقييم أداء أفرادها بصورة جيدة وفي مقابل ذلك تقوم عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية دراسة وتحليل وتقدير قوة العمل وإمكانات الموارد البشرية التي ستكون متاحة لديها في المستقبل ومن ثم إجراء المقارنات بينهما لتحديد فيما إذا كان هناك فائض أو عجز ، للعمل على معالجته وتحقيق التوازن بين حجم أعمالها وقوة العمل فيها .

ولما كان الشرط الأساسي لفعالية إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة هو وجود علاقة إيجابية بين الفرد المختار والأداء المطلوب زادت أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى جانب تقييم الأداء ، كما أن تقييم الأداء يعتبر وسيلة للارتفاع بمستوى الأداء وتطويره عن طريق إظهار جوانب الضعف وجوانب القوة في الأداء للتغلب على نقاط الضعف وتنمية القوة في ادائها المستقبلي وذلك من خلال اعتمادها على طرق متعددة لتقييم الأداء بشكل جيد يتضح أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعتبر مدخل مهم من مداخل تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة ويساهم في تزويدها بالمعلومات اللازمة من احتياجات من الموارد البشرية ، اد يلعب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية دورا فعالا في تحسين الأداء باعتباره وسيلة لقيادة المؤسسة والسير بها نحو اهدافها في كفاءة وفعالية

وإننا من خلال هذه الدراسة حاولنا وفيما يلي سنستعرض أهم نتائج البحث والتوصيات المقترحة ونختتمها بعرض آفاق الدراسة.

أولاً. اختبار الفرضيات:

هناك ما يؤيد الفرضيات ومنها ما يرفضها و يمكن أن نلخص أهم النتائج المتوصل إليها كما يلي:

الفرضية الرئيسية :

إن من خلال تحليل الفرضية يتضح أنه يوجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء الافراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وذلك استنادا

إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ($B=0.831$) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.541$) أي أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يفسر (54%) من التغيرات التي تحدث في أداء الافراد كما أنه قدرت قيمة ($F=58,975$) بمستوى دلالة أقل من (0.05) وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية .

الفرضية الفرعية الاولى :

إن معطيات الجدول تشير أنه يوجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال " رسالة المؤسسة" في تحسين أداء الافراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ($B=0.430$) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.111$) أي أن رسالة المؤسسة تفسر (11%) من التغيرات التي تحدث في أداء الافراد كما أنه قدرت قيمة ($F=6,240$) بمستوى دلالة أقل من (0.05) وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الاولى .

الفرضية الفرعية الثانية :

يتضح أنه يوجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال " تحديد أهداف المؤسسة" في تحسين أداء الافراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ($B=0.555$) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.466$) أي أن خلال تحديد أهداف المؤسسة تؤثر على أداء الافراد بنسبة (46.6%) كما أنه قدرت قيمة ($F=43,703$) بمستوى دلالة أقل من (0.05) وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الفرعية الثالثة :

انه يوجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال " تحليل بيئة المؤسسة" في تحسين أداء الافراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وذلك

استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ($B=0.395$) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.395$) أي أن تحليل بيئة المؤسسة يؤثر على أداء الافراد بنسبة (39.5%) كما أنه قدرت قيمة ($F=32,657$) بمستوى دلالة أقل من (0.05) وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الفرعية الرابعة :

أثبتت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة أنه يوجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال " تحديد الطلب " في تحسين أداء الافراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ($B=0.666$) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.482$) أي أن تحديد الطلب للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة يؤثر على تحسين أداء الافراد بنسبة (48.2%) كما أنه قدرت قيمة ($F=46,551$) بمستوى دلالة أقل من (0.05) وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة .

ثانياً. نتائج الدراسة:

1. النتائج النظرية:

تتلخص النتائج النظرية التي توصلنا لها من خلال الدراسة في النقاط التالية:

- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عملية تقوم المنظمة بمقتضاها تحديد رسالتها وأهدافها وكيفية تحقيق تلك الاهداف
- زيادة الاهتمام بنشر الوعي حول التخطيط الاستراتيجي للقائمين على تخطيط الموارد البشرية من خلال الملتقيات والندوات
- ضرورة اتباع المراحل والخطط في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بهدف الوصول الى خطط دقيقة للموارد البشرية المستقبلية
- يضع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مجموعة من الحلول العملية لمعضم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة في مجال الموارد البشرية كالفائض في الأفراد او ندرة بعض التخصصات وغيرها من المشاكل
- تساهم عملية تقييم أداء الافراد في تصحيح الأخطاء الموجودة في أداء الافراد وبالتالي رفع كفاءتهم ومردودهم

2. النتائج التطبيقية:

من خلال عرض وتحليل إجابات العينة حول دراسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي توصلنا إلى استخلاص النتائج التالية:

- ✓ يتبين لنا من خلال النتائج أنه هناك علاقة إيجابية وطردية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتحسين أداء الأفراد حيث كلما ساهمت المؤسسة محل الدراسة بالتخطيط الجيد للموارد البشرية والتحفيز واستقطاب انعكس بالإيجاب على تحسين أداء افراد المؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالوادي

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء افراد مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، أي أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يفسر (54%) من التغيرات التي تحدث في أداء الأفراد.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال "رسالة المؤسسة" في تحسين أداء افراد مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي؛ أي أن رسالة المؤسسة تفسر (11%) من التغيرات التي تحدث في أداء الأفراد.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال "تحديد أهداف المؤسسة" في تحسين أداء افراد مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي؛ أي أن تحديد أهداف المؤسسة تؤثر على أداء الأفراد بنسبة (46.6%).
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال "تحليل بيئة المؤسسة" في تحسين أداء الأفراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي؛ أي أن تحليل بيئة المؤسسة يؤثر على أداء الأفراد بنسبة (39.5%).
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال "تحديد الطلب" في تحسين أداء الافراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي؛ أي أن تحديد الطلب للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة يؤثر على تحسين أداء الافراد بنسبة (48.2%).

ثالثا. التوصيات والاقتراحات :

بناء على النتائج المتوصل إليها سيتم في ما يلي تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي يمكن الاستفادة منها ومن أهمها مايلي :

- ضرورة تفعيل نظام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة الجزائرية وذلك بهدف الحصول على الموارد البشرية بالحجم المطلوب والتنوعية والوقت المناسب وتحقيق الأهداف الإستراتيجية ما يحقق اندماج حقيقي للموارد البشرية ضمن استراتيجية المؤسسة العامة .
- يجب ان تتميز خطة الموارد البشرية بالمرونة والتي تمكن المؤسسة من معالجة المشاكل الطارئة والسيطرة عليها بسهولة وتفاذي تفاقمها اضافة الى تجنبها مستقبلا بما يضمن بلوغ مستويات الأداء المنتظرة بمختلف الهياكل التنظيمية.
- ضرورة الاهتمام أكثر بتطوير الوسائل المستخدمة في عملية تقييم أداء الافراد .
- تحديد أهداف تقييم الأداء من اجل انجاح عملية تقييم الافراد .
- اعتماد على معايير واضحة وموضوعية لتقييم أداء الافراد .
- الاهتمام أكثر بجانب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من ناحية تحديد الاهداف .
- زيادة مبدأ تفعيل مشاركة الأفراد في رسم الخطة الإستراتيجية للمؤسسة .

- ضرورة الاهتمام أكثر بتطوير الوسائل المستخدمة في عملية تقييم أداء الافراد .

رابعا : افاق الدراسة :

من خلال التطرق الى بحثنا سنطرح بعض المواضيع التي لم نستطع التطرق اليها فنقترح ماييلي :

- دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في زيادة الميزة التنافسية للمؤسسة .

- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإدارة التغيير .

- دور التخطيط الاستراتيجي للكفاءات البشرية واثره على أداء المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً - المراجع باللغة العربية.

الكتب

1. احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية ، 2004.
2. انس عبد الباسط عباس ، تخطيط وتنمية القوى العاملة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، سنة 2011
3. سعاد نائف البرنوطي ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة 3 ، 2007.
4. عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ، جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، 2003.
5. عبد الباري إبراهيم ذرة ، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن 21 ، سلسلة إدارة الموارد البشرية وتنميتها 1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة 1 ، 2008.
6. عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004.
7. غني دحام ، تناي الزبيدي ، ناظم جواد عبد السلطان الزبيدي ، إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، سنة 2016
8. محمد بن دليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية نحو المنهج الاستراتيجي المتكامل ، دار العبيكان للنشر والرياض ، الطبعة 2 ، 2008.
9. مصطفى محمود أبو بكر ، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004
10. مصطفى يوسف الكافي ، إدارة الموارد البشرية من منظور الإداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان 2014.

الرسائل و الأطروحات الجامعية

1. أسامة الصحفي ، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في أنشطة إدارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية أمانة جدة ، المملكة العربية السعودية ، جامعة مؤتة عمادة الدراسات العليا ، رسالة الماجستير في إدارة العامة 2012
2. خالد ماضي أبو ماضي ، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها ، جامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارة ، ماجستير في إدارة الأعمال ، 2007.
3. زياد مفيد القاضي ، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثارها على أداء المنظمات دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن ، جامعة الشرق الأوسط ، ماجستير في تخصص إدارة الأعمال ، يونيو 2012.
4. سمير عبد الله قاسم الحبشي ، الدوران الداخلي للموظفين وأثره في أدائهم ، دراسة ميدانية في شركة ناتاكو المحدودة ، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، كلية العلوم الإدارية والإنسانية ، قسم إدارة أعمال ، مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس ، سنة 2008.
5. شربن زهير بيطار ، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات الغير حكومية في قطاع غزة ، الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، سنة 2014.
6. صبرينة كشار ، المراجعة التسويقية وأثره على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، جامعة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، شهادة ماجستير في علم المكتبات ، سنة 2010-2011.
7. طارق احمد عواد ، تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة ، الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارة شهادة ماجستير في إدارة الأعمال ، 2005.
8. علي غرمولي ، دراسة تقييم الأداء وتقييم الكفاءات في ضل مسارات ادارة الموارد البشرية ، دراسة حالة في مؤسسة كوندور ومؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة ، شهادة ماستر في ادارة اعمال تخصص علوم التسويق ، جامعة سطيف 1 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، غير منشورة .
9. فاطمة طويهر ، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ، دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت ، شهادة ماجستير في إدارة أعمال تخصص تسويق ، جامعة وهران ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2014/ 2015.
10. كمال تيميزار ، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة ، دراسة حالة مؤسسة سونغاز مديرية التوزيع باتنة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، سنة 2013-2014.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالوادي

11. محمد قطاب ، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء بالمنشآت الرياضية ، دراسة حالة ديوان المركب المتعدد الرياضات بشلف ، جامعة حسنية بن بوعلي شلف ، أطروحة دكتوراه، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي ، سنة 2016-2017.
12. مرفت دياب القيسي ، واقع تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني ، دراسة ميدانية من وجهة نظر موظفي مديريات الصحة في محافظتي الخليل وبيت لحم ، جامعة الخليل ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال 2010.
13. بن ميري مصطفى ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين ، دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع انتيبوتيكال بالمدينة ، جامعة يحي فارس بالمدينة ، كلية علوم الاقتصادية ، قسم علوم تسيير ، شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ، 2020-2021.
14. موسى محمد أبو حطب ، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين ، الحالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية ، جامعة الإسلامية بغزة ، كلية التجارة ، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال ، سنة 2009.
15. نهاد حسين محمد خريس ، استخدام تكنولوجيا المعلومات وأثرها في الأداء في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، شهادة ماجستير في الأعمال الالكترونية ، 2011.
16. ولد سيدن باباه ، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية ، جامعة أبي بكر بالقائد - تلمسان ، كلية علوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة ، شهادة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال 2009-2010.
17. بن حمودة يوسف ، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد ، دراسة نظرية وتطبيقية (مجمع تربية الدواجن للغرب - GAO) ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، كلية الحقوق والعلوم التجارية ، مذكرة شهادة الماجستير ، تخصص تقنيات الكمية للتسيير 2009-2010.

الدوريات والمجلات

1. إسماعيل حيجازي ، د. معاليم سعاد ، دور تحليل الاستراتيجي swot في تحسين أداء المنظمة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة ، مجلة الاقتصاد الصناعي ، العدد 1، 12 جوان 2017.
2. رضوان فلاق ، يوسف بومدين ، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات العمومية دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائري ، مجلة الأبحاث الاقتصادية وإلا دارية ، المجلد 14، العدد 03 سنة 2020.
3. سمير سليمان الجمل ، واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا محافظة الخليل فلسطين ، مجلة العلوم الإنسانية مركز الجامعي علي الكافي تندوف ، الجزائر ، المجلد 4 ، العدد 5 ، سنة 2020-12-31.
4. صهيب هاني المصري ، د. سحر محمد أبو بكر ، اثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الاستدامة الاقتصادية للشركات لتكنولوجيا المعلومات الأردنية ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية "سلسلة العلوم الإنسانية" المجلد العشرون ، العدد الأول ، 2018.
5. عبد الجليل مقدم ، خولة عدنان ، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة حالة بنك الوطني جزائري ببشار ، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة ، المجلد 3، العدد 02 (2020).
6. عبد الرحيم الشاذلي ، يحي عبد الله ، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال منحي معاصر ، مجلة علمية محكمة تصدر عن الاكاديمية الأمريكية العربية للعلوم التكنولوجيا ، المجلد السادس ، العدد التاسع عشر ، سنة 2015.
7. عمار بن عيشي ، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات جزائرية دراسة حالة على جامعة بسكرة ، مجلة الحقيقة ، العدد 39.
8. محمد محمود الطعمانة ، قتيبة محمد جاد الله عامر عبد الرحيم ، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في قطاع العام الأردني : الواقع وتحديات دراسة ميدانية في مراكز الوزارات ، مجلة الإدارة والتنمية والبحوث والدراسات ، العدد الرابع.

المحاضرات

1. بوحديد ليلي ، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، جامعة باتنة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص تسيير موارد البشرية ،مقدمة لطلبة سنة ثالثة ليسانس ،سنة 2018-2019.
2. صولح سماح ،محاضرات في إستراتيجية الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،مقدمة لطلبة سنة ثانية ماستر تسيير المنظمات ، سنة 2015-2016.
3. فريد خميلي،محاضرات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ،جامعة أم البواقي ،كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،سنة أولى ماستر .

الملتقيات

1. تفرات يزيدي ،حليمي ليلي ، استخدام أسلوب الموازنات التقديرية كأسلوب حديث في مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات الجزائرية ،الورقة البحثية المحور الثالث ضمن الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع ،جامعة البليدة 2، كلية العلوم الاقتصادية ، بالتعاون مع مخبر البحث حول الإبداع وتغيير المنظمات والنادي العلمي للتسيير ،يوم 25أفريل 2017.

المقابلات

1. مقابلة مع رئيس مصلحة ادارة الموارد البشرية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي بمقرهم يوم 10 ماي 2021.

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم / اللقب	الرتبة / التخصص
عالي خليفة	استاذة محاضر أ / ادارة اعمال
نعرورة بوبكر	استاذ محاضر أ / ادارة اعمال
بوبكر عباسي	استاذ محاضر أ / ادارة اعمال

الملحق رقم (02) صورة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز الوادي



الملحق رقم (03): الاستبيان أداة الدراسة

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان

سيدي ،سيدتي تحية طيبة وبعد :

نحن بصدد القيام بإعداد مذكرة تدخل في إطار نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال والذي يدرس التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية ، لهذا الغرض نقدم لسيادتكم هذا الاستبيان الذي يحتوي على مجموعة من العبارات .

نحيطكم علما إن إجاباتكم تستخدم إلا لغرض البحث العلمي و ستحضى بالسرية التامة وشكرا مسبقا .

في المكان المناسب (X) نرجو منكم قراءتها بتمعن ثم الإجابة عليها وضع العلامة

الجزء الأول :

البيانات العامة :

- | | | |
|-----------------------|---|--|
| 1- الجنس : | ☐ ذكر | ☐ انثى |
| 2 - السن : | ☐ اقل من 25 سنة | ☐ من 25 الى 35 |
| | ☐ من 36 الى 45 | ☐ أكثر من 45 |
| 3 -المستوى التعليمي : | ☐ ثانوي | ☐ تقني سامي |
| | ☐ جامعي | ☐ دراسات عليا |
| | ☐ | ☐ |
| 5-الاقدمية : | ☐ اقل من 5 سنوات | ☐ من 5 الى 10 سنوات |
| | ☐ من 15 الى 20 سنة | ☐ من 10 الى 15 سنة |
| | ☐ من 20 فما اكثر | ☐ |

الجزء الثاني :

المحور الأول : البيانات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

موافق	محايد	غير موافق	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة – الرسالة
			1 يعتبر تخطيط الموارد البشرية وحدة إدارية أساسية في المؤسسة
			2 يعتبر تخطيط الموارد البشرية وسيلة مهمة لضمان الحصول على المهارات الفنية والإدارية الجيدة في المؤسسة
			3 تسعى المؤسسة لتحقيق رسالتها من خلال وضع أهداف إستراتيجية
			04 تعتمد المؤسسة على مخصصات مالية مخطط لها لإعداد خطة إستراتيجية للمورد البشري
			التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية : تحديد الأهداف
			05 يشارك الأفراد العاملين بالمؤسسة في صياغة الخطة الإستراتيجية التفصيلية المرتبطة بمجالات عملهم واخذ آرائهم حول مشكلات العمل قبل إصدار الخطط
			06 يهدف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى تطوير مهارات وقدرات العاملين من خلال إعداد برامج تدريبية
			07 تعد المنظمة خطط بديلة لتحقيق أهداف طويلة الآجل
			08 تسعى جهود التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى التنسيق بين أداء الإدارات المختلفة
			التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية : تحليل البيئة
			09 الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
			10 تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل
			11 القيام بتحديد نقاط القوة للاستفادة منها في تحسين احوال المؤسسة
			التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية : تحديد الطلب
			12 يتم اختيار الموارد البشرية وفقا لمواصفات ومعايير شغل الوظائف المعلن عنها وعلى اسس موضوعية
			13 تتم عملية تقييم الخبرات والمهارات والقدرات لمعرفة الحاجات الحالية والمستقبلية للمورد البشري
			14 يتأثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالعادات والتقاليد في المجتمع
			15 يتواءم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالتكنولوجيا الحديثة

المحور الثاني : تقييم أداء العاملين

	غير موافق	محايد	موافق	
01				المؤسسة تقوم بعملية تقييم الأداء
02				تعتبر عملية تقييم الأداء عملية مهمة
03				يتم توضيح أهداف وأهمية تقييم الاداء للعاملين
04				يدرك العاملون اهداف عملية تقييم اداء العاملين
05				تم مناقشة تقييم الأداء مع العامل
06				يتم فعلا الالتزام بتطبيق هذه المعايير في عملية تطبيق الأداء
07				عملية تقييم الأداء تعالج نقاط الضعف لدى العاملين
08				تقييم الأداء يكشف عن مدى انجاز العامل للمهام ومهاراته ومستوى جهده المبذول
09				تسير عملية تقييم الأداء العاملين بشكل دوري ومنتظم
10				تساهم عملية تقييم الأداء في رسم سياسة التدريب والتطوير للعاملين بالمنظمة
11				يتم منح الحوافز للعاملين بناء على نتائج تقييم الأداء
12				عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم الأداء
13				عملية تقييم الأداء في المنظمة تعطيك الحق للاعتراض والتظلم اذا شعرت بأنه لم يعطيك حقلك في التقييم
14				يتم تغيير معايير التقييم وفقا لتغيير ظروف ومتطلبات العمل
15				توحيد معايير التقييم الأداء بالنسبة لجميع فئات الموظفين

الملحق رقم (04): نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	52	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,907	30

الملحق رقم (05): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
المحور_الأول	,144	52	,912	,915	52	,124
المحور_الثاني	,151	52	,422	,939	52	,141
الاستبيان_ككل	,181	52	,253	,905	52	,112

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق رقم (06): نتائج الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

Correlations

		x1	x2	x3	x4	المحور الأول
x1	Pearson Correlation	1	,542**	,117	,015	,374**
	Sig. (2-tailed)		,000	,408	,917	,006
	N	52	52	52	52	52
x2	Pearson Correlation	,542**	1	,066	,219	,419**
	Sig. (2-tailed)	,000		,641	,119	,002
	N	52	52	52	52	52
x3	Pearson Correlation	,117	,066	1	,082	,531**
	Sig. (2-tailed)	,408	,641		,562	,000
	N	52	52	52	52	52
x4	Pearson Correlation	,015	,219	,082	1	,387**
	Sig. (2-tailed)	,917	,119	,562		,005
	N	52	52	52	52	52
المحور الأول	Pearson Correlation	,374**	,419**	,531**	,387**	1
	Sig. (2-tailed)	,006	,002	,000	,005	
	N	52	52	52	52	52

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		M1	M2	M3	M4	المحور الأول
M1	Pearson Correlation	1	,336*	,376**	,317*	,629**
	Sig. (2-tailed)		,015	,006	,022	,000
	N	52	52	52	52	52
M2	Pearson Correlation	,336*	1	,353*	,384**	,703**
	Sig. (2-tailed)	,015		,010	,005	,000
	N	52	52	52	52	52
M3	Pearson Correlation	,376**	,353*	1	,411**	,468**
	Sig. (2-tailed)	,006	,010		,003	,000
	N	52	52	52	52	52
M4	Pearson Correlation	,317*	,384**	,411**	1	,611**
	Sig. (2-tailed)	,022	,005	,003		,000
	N	52	52	52	52	52
المحور الأول	Pearson Correlation	,629**	,703**	,468**	,611**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	52	52	52	52	52

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		G1	G3	G4	المحور الأول
G1	Pearson Correlation	1	,172	,267	,527**
	Sig. (2-tailed)		,222	,056	,000
	N	52	52	52	52
G3	Pearson Correlation	,172	1	,474**	,689**
	Sig. (2-tailed)	,222		,000	,000
	N	52	52	52	52
G4	Pearson Correlation	,267	,474**	1	,682**
	Sig. (2-tailed)	,056	,000		,000
	N	52	52	52	52
المحور الأول	Pearson Correlation	,527**	,689**	,682**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	52	52	52	52

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		D1	D2	D3	D4	المحور_الأول
D1	Pearson Correlation	1	,387**	,118	,457**	,524**
	Sig. (2-tailed)		,005	,404	,001	,000
	N	52	52	52	52	52
D2	Pearson Correlation	,387**	1	,176	,388**	,770**
	Sig. (2-tailed)	,005		,212	,005	,000
	N	52	52	52	52	52
D3	Pearson Correlation	,118	,176	1	,103	,362**
	Sig. (2-tailed)	,404	,212		,468	,008
	N	52	52	52	52	52
D4	Pearson Correlation	,457**	,388**	,103	1	,642**
	Sig. (2-tailed)	,001	,005	,468		,000
	N	52	52	52	52	52
المحور_الأول	Pearson Correlation	,524**	,770**	,362**	,642**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,008	,000	
	N	52	52	52	52	52

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		البعد_الأول	البعد_الثاني	البعد_الثالث	البعد_الرابع	المحور_الأول
البعد_الأول	Pearson Correlation	1	,401**	,573**	,440**	,690**
	Sig. (2-tailed)		,003	,000	,001	,000
	N	52	52	52	52	52
البعد_الثاني	Pearson Correlation	,401**	1	,565**	,696**	,839**
	Sig. (2-tailed)	,003		,000	,000	,000
	N	52	52	52	52	52
البعد_الثالث	Pearson Correlation	,573**	,565**	1	,651**	,865**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	52	52	52	52	52
البعد_الرابع	Pearson Correlation	,440**	,696**	,651**	1	,861**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,000
	N	52	52	52	52	52
المحور_الأول	Pearson Correlation	,690**	,839**	,865**	,861**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	52	52	52	52	52

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Z7	Z8	Z9	Z10	Z11	Z12	Z13	Z14	Z15	المحور الثاني
Z7	Pearson Correlation	1	,549**	,349*	,383**	,361**	-,033	,222	,169	,486**	,604**
	Sig. (2-tailed)		,000	,011	,005	,009	,816	,113	,231	,000	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
Z8	Pearson Correlation	,549**	1	,384**	,495**	,459**	,017	,225	,262	,306*	,653**
	Sig. (2-tailed)	,000		,005	,000	,001	,907	,108	,060	,027	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
Z9	Pearson Correlation	,349*	,384**	1	,610**	,511**	,098	,270	,166	,249	,679**
	Sig. (2-tailed)	,011	,005		,000	,000	,490	,053	,239	,075	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
Z10	Pearson Correlation	,383**	,495**	,610**	1	,344*	,147	,251	,297*	,222	,676**
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000		,013	,299	,073	,032	,113	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
Z11	Pearson Correlation	,361**	,459**	,511**	,344*	1	,007	,602**	,307*	,261	,728**
	Sig. (2-tailed)	,009	,001	,000	,013		,960	,000	,027	,062	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
Z12	Pearson Correlation	-,033	,017	,098	,147	,007	1	-,083	,156	-,054	,125
	Sig. (2-tailed)	,816	,907	,490	,299	,960		,559	,268	,702	,377
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
Z13	Pearson Correlation	,222	,225	,270	,251	,602**	-,083	1	,310*	,166	,596**
	Sig. (2-tailed)	,113	,108	,053	,073	,000	,559		,025	,240	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
Z14	Pearson Correlation	,169	,262	,166	,297*	,307*	,156	,310*	1	,086	,490**
	Sig. (2-tailed)	,231	,060	,239	,032	,027	,268	,025		,544	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
Z15	Pearson Correlation	,486**	,306*	,249	,222	,261	-,054	,166	,086	1	,477**
	Sig. (2-tailed)	,000	,027	,075	,113	,062	,702	,240	,544		,000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
المحور الثاني	Pearson Correlation	,604**	,653**	,679**	,676**	,728**	,125	,596**	,490**	,477**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,377	,000	,000	,000	
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (07): نتائج توزيع عينة الدراسة

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	46	88,5	88,5	88,5
	أنثى	6	11,5	11,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

		السن			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	1	1,9	1,9	1,9
	من 25 إلى 35 سنة	20	38,5	38,5	40,4
	من 36 إلى 45 سنة	25	48,1	48,1	88,5
	أكثر من 40 سنة	6	11,5	11,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

		المستوى التعليمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	8	15,4	15,4	15,4
	تقني سامي	12	23,1	23,1	38,5
	جامعي	27	51,9	51,9	90,4
	دراسات عليا	5	9,6	9,6	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

		الأقدمية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	8	15,4	15,4	15,4
	من 5 إلى 10 سنوات	21	40,4	40,4	55,8
	من 10 إلى 15 سنة	14	26,9	26,9	82,7
	من 15 إلى 20 سنة	5	9,6	9,6	92,3
	أكثر من 20 سنة	4	7,7	7,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

الملحق رقم (08): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
x1	52	2,7692	,58126
x2	52	2,8654	,39748
x3	52	2,8077	,48662
x4	52	2,4423	,69771
البعد الأول	52	2,7212	,33083
M1	52	2,1346	,86385
M2	52	2,5000	,64169
M3	52	2,4231	,60541
M4	52	2,2692	,79497
البعد الثاني	52	2,3317	,52562
G1	52	2,3077	,70122
G3	52	2,2115	,74981
G4	52	2,4423	,72527
البعد الثالث	52	2,3205	,53203
D1	52	2,6538	,55606
D2	52	2,4423	,72527
D3	52	2,0192	,69987
D4	52	2,5385	,67043
البعد الرابع	52	2,4135	,44525
المحور الأول	52	2,4467	,37815
Valid N (listwise)	52		

المحور الثاني

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Z1	52	2,4808	,77940
Z2	52	2,7308	,56414
Z3	52	2,4038	,66449
Z4	52	2,4038	,72110
Z5	52	1,9808	,77940
Z6	52	2,0769	,76302
Z7	52	2,3077	,72864
Z8	52	2,5769	,72345
Z9	52	2,2885	,80041
Z10	52	2,4423	,69771
Z11	52	2,2885	,84799
Z12	52	2,2500	,81349
Z13	52	2,2115	,80041
Z14	52	2,3846	,77089
Z15	52	2,0000	,88561
المحور الثاني	52	2,3218	,42692
Valid N (listwise)	52		

ملحق رقم (09) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,736 ^a	,541	,532	,29206

a. Predictors: (Constant), المحور_الأول

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5,030	1	5,030	58,975	,000 ^b
Residual	4,265	50	,085		
Total	9,295	51			

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

b. Predictors: (Constant), المحور_الأول

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1 (Constant)	,290	,268		1,082	,284
المحور_الأول	,831	,108	,736	7,679	,000

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

ملحق رقم (10) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,333 ^a	,111	,093	,40654

a. Predictors: (Constant), البعد_الأول

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1,031	1	1,031	6,240	,016 ^b
Residual	8,264	50	,165		
Total	9,295	51			

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

b. Predictors: (Constant), البعد_الأول

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1 (Constant)	1,152	,472		2,443	,018
البعد_الأول	,430	,172	,333	2,498	,016

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

ملحق رقم (11) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,683 ^a	,466	,456	,31496

a. Predictors: (Constant), البعد_الثاني

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,335	1	4,335	43,703	,000 ^b
	Residual	4,960	50	,099		
	Total	9,295	51			

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

b. Predictors: (Constant), البعد_الثاني

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1,028	,200		5,130	,000
	البعد_الثاني	,555	,084	,683	6,611	,000

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

ملحق رقم (12) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,629 ^a	,395	,383	,33534

a. Predictors: (Constant), البعد_الثالث

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,672	1	3,672	32,657	,000 ^b
	Residual	5,623	50	,112		
	Total	9,295	51			

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

b. Predictors: (Constant), البعد_الثالث

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1,151	,210		5,482	,000
	البعد_الثالث	,504	,088	,629	5,715	,000

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

ملحق رقم (13) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,694 ^a	,482	,472	,31028

a. Predictors: (Constant), البعد_الرابع

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4,482	1	4,482	46,551	,000 ^b
Residual	4,814	50	,096		
Total	9,295	51			

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

b. Predictors: (Constant), البعد_الرابع

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1 (Constant)	,715	,239		2,986	,004
البعد_الرابع	,666	,098	,694	6,823	,000

a. Dependent Variable: المحور_الثاني