



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 شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة اعمال

دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة

دراسة حالة-شركة اتصالات الجزائر بالوادي-

إشراف الدكتور:

عبد الحكيم شاهد

إعداد الطلبة:

أحمد تجاني أوييري

ابتسام مكاوي

خديجة نعرورة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. خالد علي	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	رئيسا
د. عبد الحكيم شهاد	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مشرفا ومقررا
د. دربال سمية	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022

شكر وعرفان

تقدموا بجزيل الشكر الى كل من ساعدنا في انجاز هذه الدراسة

ونخص بالشكر استاذنا الفاضل الدكتور عبد "الحكيم شاهد"

كما لا ننسى كل من الدكتور: "عيشوش محمد الحافظ" و "احمد

الناصر ضو" على تقديمهم لنا يد المساعدة

اهداء

إلى أسمى آيات العطاء البشري، أمي وأبي الغاليين، أهدي ثمرة

جهدي

المتثلة في هذا الدراسة المتواضع، عسى أن أكون مصدر فخر لكما.

الى من هم سندي في هذه الحياة اخوتي اخواتي وحفظهم الله الي كل

واحد باسمه.

والى أصدقائي ومرفتي في مشواري الدراسي الذين قاسموني اجمل لحظات

الحياة.

احمد التجاني

اهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل اليه لولا فضل الله علينا اما بعد

الى من ابصرت بها طريق حياتي . . . واستمدت منها قوتي واعتز ان اري بذاتي . . الى الكفاح الذي لا يتوقف . . الى الشاحنة التي علمتني معنى الاصرار وان لا شيء مستحيل مع قوة الايمان والتخطيط السليم . . الى الينبوع الذي لا يمل العطاء الى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها الى امي الغالية الحبيبة .

الى سندي وووسام عزرتي وقوتي الى ملجأئي ومأمني . . الى ضلعي الثابت الذي لا يميل . . . الى ظل كل مخاوفي التي يعيشها العالم انت وطن السلام الذي امر يد وانت الحب الوحيد ابي الغالي الحبيب

الى اوفى خلق الله واحبهم الى قلبي . . . الى الذي رحل ولا نزال في ذاكرتي . . . الى الامان الذي رحل والضحكة الذي غابت . . . الى من اشتاق قلبي اليه . . الى من كان يوصيني على ان لا اضعف وان اكمل مسيرتي تمنيت انك معي في فرحتي . . . جدي الغالي رحمك الله

الى المحبة التي لا تنضب والخير بلا حدود . . الى من شاركتهم كل حياتي اتم وورد حياتي . . . تمددونها بعقب ابدي اتم جوهره حياتي الثمينه، وكنتري الغالي حمدا لله لائتم اخوتي .

الى اهلي وعائلتي الكبيرة من صغيرها وكبيرها . الى الاصدقاء الذين مرافقوني . الى اساتذتي الذين ساندوني . الى نروجة عمي الغالية (وفاء) . الذين شجعوا خطواتي عندما غالبا الايام

ابتسام

اهداء

الحمد لله الذي وفقنا لتأمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى .

إلى من حصد الأشواك ليمهد لي طريق العلم والمعرفة
إلى القلب الكبير، أخص هذا الإهداء والذي أطال الله
بقائه، ألبسه ثوب الصحة والعافية ومتعني برده وورد
جميله، أهدي له ثمرة غرسه .

إلى أمي التي علمتني التي علمتني العطاء دون انتظار المقابل، يامن نرعرعني في قلبي أسمى معاني
الأفضال .

إلى من جهم يجرني في عروقي إلى إخواني وأخواتي .
إلى كل من علمني حرفاً أصبح سناً برقه يضئ الطريق
أمامي .

إلى من برفقتهم تلين المصاعب وتحلو تجارب الحياة أصدقائي وأحبابي .
إلى كل من دعمني وشجعني في حياتي وأعطانني دفعة نحو الأمام .

خديجة

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة دراسة حالة بشركة اتصالات الجزائر بالوادي حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بموضوع ، ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة ، وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل الشركة وفروعها على عينة قدرها 50 عامل ، بالاعتماد على برنامج SPSS من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة وتساؤلاتها ، وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أن تقييم أداء الموارد البشرية هدفها تحسين الأداء التنظيمي ، حيث أن تقييم الأداء يدور حول ركيزة أساسية من ركائز الكفاءة الإنتاجية وهو المورد البشري .

الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء، الموارد البشرية، الأداء التنظيمي.

Abstract

This study aims to know the role of the evaluation of the performance of human resources in the improvement of the organizational performance of the organization following the example of a case study of the Société Algérie Télécom in the El-Oued, where we we relied on the descriptive analytical approach in collecting data and subject-related data. A sample of 50 workers, drawing on the SPSS program through the use of certain statistical methods appropriate to the assumptions and questions of the study. Finally, the study concluded that the evaluation of the performance of human resources aims to improve organizational performance, as the evaluation of performance revolves around a fundamental pillar of productive efficiency, which is the resource human.

Keywords: performance evaluation, human resources, organizational performance.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	اهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
1	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة حول تقييم أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي	
2	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول تقييم أداء الموارد البشرية
2	المطلب الأول: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية
5	المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية:
5	المطلب الثالث: معايير تقييم أداء الموارد البشرية:
6	المطلب الرابع: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية:
7	المبحث الثاني: أساسيات الأداء التنظيمي
7	المطلب الأول: مفهوم الأداء
8	المطلب الثاني: تعريف الأداء التنظيمي
9	المطلب الثالث: أبعاد الأداء التنظيمي
9	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في نجاح الأداء التنظيمي:
10	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
10	المطلب الأول: الدراسات السابقة ذات الصلة بتقييم أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي
14	المطلب الثاني: التعليق عن الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها
16	خلاصة الفصل:
الفصل الثاني: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي	
18	تمهيد:
19	المبحث الأول: نبذة عامة عن مجمع اتصالات الجزائر
19	المطلب الأول: التعريف بالمديرية العملية بالوادي
19	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي
30	المطلب الثالث: أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
32	المبحث الثاني: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة
32	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة
35	المطلب الثاني: أدوات الدراسة:

37	المطلب الثالث: صدق المحتوى وخصائص العينة:
41	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
41	المطلب الأول: اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت
42	المطلب الثاني: دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور الأداء التنظيمي:
43	المطلب الثالث: مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات
50	خلاصة الفصل:
51	الخاتمة
54	قائمة المراجع
57	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
20	الشكل 2-1: هيكل يوضح نيابة المديرية التقنية
21	الشكل 2-2: هيكل يوضح أقسام ومصالح نيابة المديرية التقنية
23	الشكل رقم 3 : هيكل يوضح أقسام ومصالح المديرية التجارية.
25	الشكل رقم 2-4 : هيكل يوضح المخطط تنظيمي للوكالة للاتصالات التجارية ونقطة التواجد
26	الشكل رقم 2-5 : المخطط الهيكلي لنيابة المديرية للمهام والدعم
35	الشكل رقم 2-6 :نموذج ومتغيرات الدراسة
38	الشكل رقم 2-7: توزيع عينة دراسة حسب الجنس
38	الشكل رقم 2-8: توزيع عينة دراسة حسب العمر
39	الشكل رقم 2-9 : توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي
39	الشكل رقم 2-10 : توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية
40	الشكل رقم 2-11 : يبين توزيع العينة حسب الوظيفة
40	الشكل رقم 2-12 : توزيع عينة دراسة حسب الحالة الاجتماعية

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
32	الجدول رقم 2-1 : يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة
33	جدول رقم 2-2 : توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي
33	جدول رقم 2-3: تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي
37	جدول رقم 2-4: نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة.
38	جدول رقم 2-5: توزيع عينة دراسة حسب الجنس
38	جدول رقم 2-6 : توزيع عينة دراسة حسب العمر
39	جدول رقم 2-7 : توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي
39	جدول رقم 2-8: توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنة
40	الجدول رقم 2-9 : يبين توزيع العينة حسب الوظيفة
40	جدول رقم 2-10 : توزيع عينة دراسة حسب الحالة الاجتماعية
41	الجدول رقم 2-11: اتجاه إجابات العينة حول محور تقييم أداء المورد البشري
42	الجدول رقم 2-12: اتجاه إجابات العينة حول محور الأداء التنظيمي
43	الجدول رقم 2-13 : اختبار التوزيع الطبيعي
44	الجدول رقم 2-14: معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة
45	الجدول رقم 2-15 : اختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة الجنس
46	الجدول رقم 2-16: اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر
47	الجدول رقم 2-17: اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمستوى التعليمي
47	الجدول رقم 2-18 : اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة
48	الجدول رقم 2-19 : اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا الوظيفة
48	الجدول رقم 2-20 : اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للحالة الاجتماعية
49	الجدول رقم 2-21 : نتائج اختبار اثر تقييم أداء المورد البشري على الأداء التنظيمي

مقدمة

تمثل الموارد البشرية في المؤسسات موردا من أهم الموارد وأصلا من الأصول التي تمتلكها المؤسسة فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد، فالمؤسسة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة والتي لا تستطيع لوحدها أن تنتج إلا مع مساندة القوى العاملة.

ويعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية باعتباره الأساس الذي من خلاله يتحقق النفع للفرد والمنظمة في صورة استخدام أفضل للموارد البشرية. حيث يدور تقييم الأداء حول أهم ركيزة أساسية من ركائز تحقيق الكفاية الإنتاجية وهو المورد البشري.

وبعد الأداء التنظيمي جوهر أنشطة أي مؤسسة ويعرف بأنه فعالية المؤسسة في تحقيق غرضها، وهناك أبعاد ومعايير لا بد من توفرها على أداء المؤسسة، فالأهمية الأساسية للأداء التنظيمي هو توسيع مفهوم الأداء وعدم التركيز على بعد واحد أو طرف واحد فقط.

1- الإشكالية:

ما هو دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة؟

2- الأسئلة الفرعية:

- ماذا نعني بتقييم أداء الموارد البشرية؟
- ما هي الأهمية الأساسية للأداء التنظيمي؟
- هل هناك علاقة بين تقييم أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي في شركة اتصالات الجزائر؟
- هل يوجد فروقات بين اجابات العينة على دور تقييم أداء الموارد البشرية على وتحسين الأداء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية؟
- هل يوجد أثر لطرق تقييم أداء الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة؟

3- فرضيات الدراسة:

يمكننا صياغة الفرضية العامة لهذه الدراسة على الشكل التالي:

لتقييم أداء الموارد البشرية دور في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة.

والتي بدورها تنفرع لفرضيات جزئية كالآتي:

- نعني بتقييم أداء الموارد البشرية هو تحديد مستوى وكفاءات وقدرات العمال في المؤسسة على تحقيق الأهداف المخططة.
- الأهمية الأساسية للأداء التنظيمي هو توسيع مفهوم الأداء وعدم التركيز على بعد واحد أو طرف واحد فقط.
- يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في دور تقييم أداء الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي في المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

- يوجد أثر لطرق تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

4- أسباب اختيار الموضوع:

- 1- الرغبة في دراسة موضوع أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي.
- 2- معرفة العلاقة بين تقييم أداء الموارد البشرية وتحسين الأداء التنظيمي.
- 3- معرفة مدى تأثير تقييم أداء الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي.

5- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تكمن أهمية هذا الموضوع في ارتباطه بالعنصر البشري حيث يتناول دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة.
- تساهم هذه الدراسة في زيادة الاهتمام العملي بتفعيل تقييم أداء الموارد البشرية باعتبار أن له دور في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة.

6- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة.
- الكشف عن دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي.
- بيان دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة ومدى علاقتها به.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على معرفة العلاقة بين تقييم أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

الحدود المكانية: مؤسسة اتصالات الجزائر - الوادي -

الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة ابتداء من 01 / 04 / 2022 إلى غاية 20 / 04 / 2022 .

9- المنهج المتبع:

من أجل التعرف على كل من تقييم أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي، استخدمنا المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري بالاعتماد على الكتب والأطروحات والمجالات والمكتبيات العلمية، أما بالنسبة للدراسة الميدانية استخدمنا فيها المنهج التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) لتحقيق أغراض البحث، والوصول إلى نتائج الدراسة، وتقديم مجموعة من التوصيات.

10- هيكل البحث:

لمعالجة الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم موضوع البحث إلى فصلين: الفصل الأول الجانب النظري والفصل الثاني الجانب التطبيقي.

الفصل الأول: تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول بعنوان الإطار المفاهيمي لتقييم أداء الموارد البشرية، والمبحث الثاني تحت عنوان أساسيات الأداء التنظيمي، والمبحث الثالث للدراسات السابقة والتعليق عليها ومجالات الاستفادة منها؛

الفصل الثاني: تطرقنا من خلال الدراسة الميدانية لدور تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة في شركة اتصالات الجزائر بالوادي، حيث تم عرض في المبحث الأول نبذة عامة عن مجتمع اتصالات الجزائر، وفي المبحث الثاني الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة، كما تطرقنا في المبحث الثالث لعرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة حول تقييم أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي

يعتبر موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، وذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية وعليه نجد أنه - الأداء - يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، ولمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكامن الضعف والقوة في إنجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المنظمة. حيث يعتبر الأداء التنظيمي المفهوم الذي يريد تحديد الأداء العام للمؤسسة، بمعنى القدرة على إرضاء وتحقيق أهداف متعددة، فالأداء التنظيمي مفهوم قياسي شامل يبحث عن فهم تعقيد أداء المنظمات.

وضمن هذا السياق سيتم التطرق من خلال هذا الفصل الذي يتضمن ثلاثة مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول الإطار المفاهيمي حول تقييم أداء الموارد البشرية، والمبحث الثاني إلى أساسيات الأداء التنظيمي، أما المبحث الثالث تطرقنا إلى الدراسات السابقة التي تناولت تقييم أداء الموارد البشرية الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول تقييم أداء الموارد البشرية.

المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء التنظيمي.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول تقييم أداء الموارد 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.

المطلب الأول: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية

أولاً: تعريف تقييم الأداء:

لقد تعددت تعريفات تقييم الأداء ونذكر منها:

التعريف الأول: يعرف تقييم الأداء أنه دراسة وتحليل أداء العاملين وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم في المستقبل¹.

التعريف الثاني: عملية يقصد بها إعطاء ظاهرة معينة أو أي شيء مادي محسوس أو سلوك شخص قيمة محددة عن طريق استخدام الأدوات الموضوعية الدقيقة أو الرجوع إلى معايير ثابتة، غالباً ما تكون نتيجة تجريب طويل².

ثانياً: أهمية تقييم الأداء

لقد حظي موضوع تقييم الأداء بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي³:

1- تخطيط الموارد البشرية:

إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دورياً أو سنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدءاً باستقطاب الموارد البشرية الكفؤة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين.

1 صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص257.

2 كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية والغير حكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، فلسطين -قطاع غزة، 2018، ص25.

3 خضير كاسم حود، ياسين كاسم الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص152-154.

2- تحسين الأداء وتطوره:

إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطوره، وإذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤثر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي العمل على تطويرها وتحسينها، مما ينعكس أثره إيجابيا على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

3- تحديد الاحتياجات التدريبية:

مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدتها لا يتم عشوائيا أو اعتباطيا وإنما عللا الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

4- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:

نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم.

5- إنجاز عمليات النقل والترقية

إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها حيث المهارات والقدرات والقابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن من خلاله نتائجه أن تقوم الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع وظيفية تنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء.

6- معرفة معوقات ومشاكل العمل:

يساهم تقييم أداء العاملين بتوفر الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج و الإجراءات والتعليمات... الخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكان القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمنطقة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق إنجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية.

إن حقائق الأهمية التي تكمن في إطار التقييم العادل والفعال تمتد لآفاق متعددة من الأهداف ولهذا ضرورة اعتمادها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يرتكز إليها في التطوير الهادف للأداء.

ثالثا: تعريف الموارد البشرية:

الموارد البشرية هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية. ومقابل ذلك تحصل على تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية في عملية تبادل للمنفعة يتم بينهم وبينها، فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد... الخمن أجل تحقيق أهدافها¹.

رابعا: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية

التعريف الأول: يعبر تقييم أداء الموارد البشرية عن ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل اليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مدار التحين الذي طرا على أسلوبه في أداء وظيفته، بالإضافة إلى الحكم على إمكانيات نمو وتقدم الفرد على عمله مستقبلا، وإمكانية تحمله لمسؤوليات أكبر أو لوظائف تحتاج إلى كفاءة وفعالية عالية².

التعريف الثاني: عملية تسمح بتشخيص الموارد البشرية في المؤسسة وتحديد مستواهم وكفاءتهم ومدى قدرتهم على تحقيق الأهداف المخططة وتتم وفق معايير محددة ومن ثم يتم اخذ القرار المناسب لهم³.

التعريف الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية تعرف أنها عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود الذي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا⁴.

التعريف الرابع: عملية يتم بموجبها الحصول على البيانات الكمية والكيفية قصد معرفة مستويات أداء الفرد مقارنة بالمعايير المحددة سلفا من طرف المشرفين على الإدارة وتكون على أساس مقابلة مباشرة كل مسؤول مع الأفراد التابعين له تنظيميا وتكون عادة سنويا⁵.

1 كامل تيميزار، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، في إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص4.

2 سعيداني سميرة، تقييم أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريش، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، جوان 2019، ص144.

3 كوثر رامي ومراد كواشي، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (من منظور التعلم والنمو)، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد 1، جوان 2018، ص521.

4 نوري محمد، أنظمة تقييم الأداء كأداة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث: دولية فصلية أكاديمية محكمة، جامعة الأغواط، الجزائر، جانفي 2014، ص48.

5 نفس المرجع السابق، ص48.

المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية:

تتمثل أهداف تقييم أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الموارد البشرية كآلاتي¹:

- التوفيق بين الاهتمامات والواجبات: تقوم الموارد البشرية بتأدية الأعمال التي يرغبون فيها بشكل أفضل، وهناك تقديرات بأن مشكلات الأداء هي في الواقع نتيجة مباشرة لعدم التوافق بين اهتمامات الموارد البشرية وقدراتهم بين الوظائف التي يكلفون بها، لذا تعتمد زيادة فرص الأداء على القدرة في التوفيق بين اهتمامات الموارد البشرية والعمل المطلوب.
- إرشاد الموارد البشرية: تتيح نتائج تقييم أداء الموارد البشرية التعرف على العادات والاتجاهات التي تؤثر على الأداء، وبالتالي إقناع الموارد البشرية بضرورة الإقلاع عنها وإحلال قيم مساعدة على الانضباط مدعمة للحاجة على الإنجاز.

أما وجهة نظر المؤسسة فإن الهدف من تقييم أداء الموارد البشرية كآلاتي:

- بعث روح الحماس بين الموارد البشرية للحصول على تقييم أعلى من خلال تحسين الإنتاجية؛
- إن عملية تقييم أداء الموارد البشرية تعتبر مقياسا للحكم على سياسة الاختيار وسياسة التدريب المعتمدة في المؤسسة؛
- إعداد تقرير دوري عن مردودية الموارد البشرية في المؤسسة ومناقشة مدى تقدم كل مورد بشري في العمل؛
- المساعدة على وضع المورد البشري المناسب في المكان المناسب؛
- اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية؛
- إتاحة الفرصة للإدارة العليا لتكون أكثر قدرة على تقييم جهود المديرين والرؤساء من خلال متابعة مدى جديتهم في تقييم مرؤوسيههم، بالإضافة إلى متابعة التطور في مستوى كفاءة هؤلاء الرؤساء من فترة إلى أخرى؛
- ارتفاع كفاءة العمل بالمؤسسة من خلال المتابعة والتسجيل المستمر لنتائج الأعمال التي يقوم بأدائها الموارد البشرية وذلك يتطلب تركيزا أكثر على بلورت المعايير والمعدلات إلى جانب المواظبة على المتابعة والتسجيل.

المطلب الثالث: معايير تقييم أداء الموارد البشرية:

وتصنف معايير تقييم الأداء إلى نوعان²:

- العناصر وتشمل الصفات التي يجب إن يتخلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة كالإخلاص، المواظبة في العمل التعاون.... الخ
- عناصر ملموسة تتعلق بسلوك الفرد أثناء القيام بالوظيفة: وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها كالقدرة على اتخاذ القرار، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشاكل... الخ

1 المرجع السابق، ص 521 – 522.

2 فضيلة بوطورة وآخرون، مراجعة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي، جامعة البليدة 2 لونيبي علي، الجزائر، المجلد 14، 2020، ص 269.

- عناصر غير ملموسة تتعلق بشخصية الفرد: كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات.... الخ، حيث يصعب قياسها وتقييمها لأنها صفات غير ملموسة لا يمكن تتبعها ولا ملاحظتها.

معدلات الأداء: تتعلق بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الآتية:

- العوامل الكمية: ويتم من خلالها تحديد حجم ما تم انجازه ومقارنته بما كان متوقع.
- العوامل النوعية: وتشمل تحديد نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة.
- الوقت: ويقصد به انجاز العمل في الوقت المحدد، والبحث على أسباب التأخر هل تعود على العامل أم على سوء التخطيط من طرف الإدارة.
- التكلفة: من خلال معرفة تكلفة تحقيق النتائج والانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية بالتكلفة المتوقعة.

المطلب الرابع: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية:

تعد عملية تقييم أداء العاملين للمؤسسة عملية صعبة ومعقدة يتطلب تنفيذها إتباع مجموعة من الخطوات والتي يمكن التعرف عليها من خلال الآتي¹:

- وضع توقعات الأداء: تعد هذه الخطوة الأولى من خطوات عملية تقييم أداء العاملين حيث يتم التعاون فيها بين المؤسسة والعاملين على وضع التوقعات الأداء وبالتالي الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.
- مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه الخطوة الأولى ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعية من خلال يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية حيث يتم توفير المعلومات عن كفاءة انجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل.
- تقييم الأداء: يتم في هذه الخطوة تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها.
- التغذية العكسية: يحتاج كل فرد إلى معرفة أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله، والتغذية العكسية ضرورية لأنها تحسن أدائه المستقبلي.
- اتخاذ القرارات الإدارية: القرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما هو مرتبط بالنقل والتعيين ومنها مرتبط بالترقية.... الخ
- وضع القرارات لتطوير الأداء: تأتي هذه الخطوة لتمثل الخطوة الأخيرة من خطوات عملية تقييم الأداء العاملين بحيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من خلالها يتم التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل، وعلى هذا الأساس يمكن وضع برامج تدريب لتطوير وتحسين الأداء إن أمكن.

المبحث الثاني: أساسيات الأداء التنظيمي

يعتبر الأداء التنظيمي المفهوم الذي يريد تحديد الأداء العام للمؤسسة، بمعنى القدرة على إرضاء وتحقيق أهداف متعددة، فالأداء التنظيمي مفهوم قياسي شامل، يبحث عن فهم تعقد مفهوم أداء المؤسسات، يركز على فرضية أنه من غير الممكن تقييم الأداء الحقيقي للمؤسسة على قاعدة مؤشر واحد أو أداء يبعد واحد.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

أولاً: تعريف الأداء

- يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد لامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالياً بينما الأداء منخفض¹.
- يشير الأداء إلى درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة².
- يقصد بالأداء: تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها إدارة المنظمة، أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها، يعني النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة³.

ثانياً: أبعاد الأداء:

بعد أن تعرضنا سابقاً إلى مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء، نتناول فيها يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق الأداء مفهوم شامل، إذا تمثلت هذه الأبعاد فيما يلي⁴:

البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي والطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية،

1 عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير و أثرهما على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية/ دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، بحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2009م - 1430هـ، ص 47

2 مرجع سابق، ص 47.

3 أحمد داوي عمر، أحمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد الثامن، جوان 2012، ص 150.

4 الشبح الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، جامعة الجزائر، العدد 07، 2009 - 2010، ص 218 - 219.

وهذا يعني انه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذاك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقييم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي في مواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية عن الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، ... الخ)

المطلب الثاني: تعريف الأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي هو المفهوم الذي يريد تحديد الأداء العام للمؤسسة، بمعنى القدرة على إرضاء وتحقيق أهداف متعددة، الأداء التنظيمي مفهوم غير معياري أي قياسي شامل، يبحث عن فهم تعقد مفهوم أداء المنظمات هذه المقاربة تركز على فرضية انه من غير الممكن تقييم الأداء الحقيقي للمؤسسة على قاعدة مؤشر واحد أو أداء ببعده واحد¹.

فالأهمية الأساسية للأداء التنظيمي هو توسيع مفهوم الأداء وعدم التركيز على بعد واحد أو طرف واحد فقط، فحتمية وجود تعارض بين أهداف أطراف المصالح يجعل من الضروري إعادة التفكير في الفكرة الأساسية التي تقوم على تعظيم مصالح المساهمين، الذي قد يكون على حساب مصالح الأطراف الأخرى².

¹ جريبي السبتي، سياسات مرونة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرهما على الأداء التنظيمي، أطروحة الدكتوراه تسويق وإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، غنابة، 2016-2017، ص26.

² مرجع سابق، 26

المطلب الثالث: أبعاد الأداء التنظيمي

هناك العديد من الباحثين حددوا مفهوم الأداء التنظيمي في ثلاثة أبعاد¹:

الأداء المالي: وهو المفهوم الضيق لأداء الأعمال والذي يركز على استخدام المالية كنمو المبيعات والربحية.

الأداء المالي والأداء التشغيلي: وهو المفهوم الأوسع للأداء، إذ يمثل جانب الكفاءة التي تعتمد أساساً العقلانية في التوجه نحو أفضل استخدام للموارد المتاحة، وفي المجالات التي تعطي أكبر المردودات المؤشرات، فضلاً عن مؤشرات الأداء المالي وضمن الأداء المنظمي الواسع فإنه من المنطقي التعامل مع مؤشر التشغيلية كالحصة السوقية وتقديم منتجات جديدة.

الفاعلية التنظيمية: وهو المفهوم الأوسع للأداء التنظيمي، إذ يشير على أنه المعيار الذي يعكس درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والتي تسعى لتحقيقها، قدرتها على التكيف مع البيئة.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في نجاح الأداء التنظيمي:

يمكن الإشارة إلى أن نجاح المنظمة في الوصول إلى مستوى فعال في أدائها يتوقف على بعض العوامل منها²:

- وجود رؤية قيادية واضحة من الإدارة العليا
- وجود طرق عمل فعالة
- وجود قوة عمل ملتزمة، مؤهلة، مدفوعة بشدة نحو العمل
- الاستجابة العالية للفرض والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة
- القدرة والقابلية للاستجابة بسرعة
- تبني منهج الإدارة المبنية على القيمة
- تسهيل عملية الحصول على المعلومات ونشرها داخل التنظيم

1م.م. ندى اسماعيل جبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد الثاني والعشرون، 2009، ص114.

2المرجع السابق، ص417 - 418.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سيتم في هذا المبحث تتبع الأدبيات ذات صلة بموضوع الدراسة حيث قمنا بمراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية، التي تهتم بتقييم أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي وسنحاول التطرق إلى بعض الدراسات التي رأيناها تلم ببعض جوانب ومحاور موضوع بحثنا.

المطلب الأول: الدراسات السابقة ذات الصلة بتقييم أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي

أولاً: الدراسات المتعلقة بتقييم الموارد البشرية

سننتقل في هذا الفرع إلى الدراسات السابقة التي عالجت موضوع تقييم أداء الموارد البشرية نذكر منها

1- دراسة لبليلة زكرياء، ناصر باي كريمة، 2022، دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية في المنشآت الرياضية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إذا ما كان لتقييم أداء الموارد البشرية دور في تحديد الاحتياجات التدريبية في المنشآت الرياضية، ومعرفة إذا ما كانت نتائج تقييم أداء الموارد البشرية تساهم في اتخاذ القرارات الادارية المتعلقة بتدريب الموارد البشرية، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- نظام التقييم المطبق في المنشأة الرياضية لا يتسم بالموضوعية والدقة.
- لا تساهم نتائج تقييم أداء الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الادارية المتعلقة بالتدريب الموارد البشرية.
- يشكو نظام التقييم الحالي من مشاكل وصعوبات تحول دون فعاليته.

2- دراسة لقائل ضيف الله المغربي، 2020، تقييم أداء الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة الصحية في المستشفيات العامة.

هدفت هذه الدراسة الحالية إلى التعرف على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على زيادة جودة الخدمة الصحية المقدمة في المستشفيات العامة بالمملكة، وتحليل تطبيق إعلان نتائج تقييم الأداء على زيادة جودة الخدمة الصحية المقدمة في المستشفيات، والتعرف على مؤشرات تقييم الأداء وأثارها على زيادة جودة الخدمة الصحية المقدمة في المستشفيات العامة بالمملكة. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- إن عقلانية التقييم يعتبر أحد أبعاد تنمية العاملين في مستشفى عفيف العام.
- تعتمد مستشفى عفيف العام على مؤشرات تقييم أداء الموارد البشرية في تحديدها للبرامج التدريبية.
- تعتمد مستشفى عفيف العام على نتائج تحليل تقييم الأداء لتحسين جودة الخدمة الصحية.

3- دراسة لكوثر رامي ومراد كواشي، 2018، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري يوضح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، وتقييم أداء الموارد البشرية، وإبراز كيفية مساهمة مؤشرات ومقاييس منظور التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية، والكشف على مدى تطبيق مؤشرات منظور التعلم والنمو لتقييم أداء الموارد البشرية في شركة مناجم الفوسفات تبسة. ومن أهم نتائج الدراسة:

- يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة تهدف إلى تحقيق الترابط والتفاعل بين المؤسسة والمورد البشري من خلال متابعة سلوك وتنمية قدراته ورفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل.
- تمثل لوحة قيادة الموارد البشرية النظام القائم في شركة مناجم الفوسفات تبسة لتقييم أداء مواردها البشرية وتحتوي على مجموعة من المؤشرات ذو طبيعة كمية إلا أن هناك غياب للمؤشرات النوعية والتي تتعلق بقياس رضا العاملين وتحفيزهم وتطويرهم.

4- دراسة ليوسف عبد الرحمان 2013-2014، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية..

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى كفاءة نظام تقييم أداء الموارد البشرية الحالي المتبع في المؤسسة الاقتصادية في تحقيق تقدير حقيقي لأداء المورد البشري يمكن الاعتماد عليه في بناء قرارات سليمة تتعلق بسياسات الموارد البشرية وذلك من خلال محاولة إبراز أهمية تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية باعتبارها أداة فعالة، ومحاولة إظهار الأعمال التي تقوم بها وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمتها في خلق القيمة المضافة في حالة ما إذا تم استغلالها من طرف المؤسسة، محاولة معرفة طريقة التي يتبعها المقيم في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، توضيح مدى تأثير تقييم أداء الموارد البشرية على أداء المؤسسة الاقتصادية. المنهج المستخدم لدراسة هو الوصفي التحليلي بالنسبة للجزء النظري، وكذلك منهج دراسة حالة في الجزء التطبيقي.

ومن أهم النتائج:

- الهدف من استخدام تقييم الأداء للمؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف ونقص المهارات وهذا يعد مؤشرا واضحا على وجود الحاجة لتدريب لمعالجة النقص في المهارات والمعارف.
- يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفعالية العاليتين.
- يعد تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالأداء التنظيمي

1- دراسة لبرباش عبد السلام 2018-2019، أثر العمليات الإدارية الإسلامية على الأداء التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى فعالية العمليات الإدارية الإسلامية على الأداء التنظيمي، التعرف على العمليات الإدارية الإسلامية، تحديد طرق الأداء التنظيمي. والمنهج المستخدم للدراسة هو الوصفي ومن أهم نتائج الدراسة:

1-الأداء التنظيمي الجيد ناتج عن عمليات إدارية فعالة

2-الاعتماد على الشريعة الإسلامية في الإدارة أحسن حل في تنمية الأداء التنظيمي

2-دراسة لجريبي السبي، 2016 - 2017، سياسات مرونة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرها على الأداء التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة استكشاف العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في عينة من المؤسسات الجزائرية، وذلك من خلال الأهداف التالية: تحليل مفهوم الأداء التنظيمي، تعقيداته وأبعاده، مصادر تحقيقه ونماذج قياسه، التعرف على الأداء التنظيمي بأبعاده في المؤسسات الجزائرية، معرفة أثر ممارسات مرونة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، وواقع ذلك في المؤسسات الجزائرية. والمنهج المستخدم هو الوصفي التحليلي ومن أهم نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة على الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة، من خلال الاختبار الفردي لأثر أبعاد مرونة الموارد البشرية على أبعاد مرونة الأداء التنظيمي اتضح مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية تؤثر في الأبعاد الأربعة للأداء التنظيمي (قيمة و أداء الموارد البشرية، استمرارية المؤسسة، شرعية المؤسسة، والفعالية الاقتصادية)، مرونة الكمية تؤثر فقط في بعد واحد من أبعاد الأداء التنظيمي وهو الفعالية الاقتصادية، مرونة الكفاءات والمرونة السلوكية لم يظهر لهم تأثير ذو دلالة إحصائية على أي بعد من الأبعاد الأربعة للأداء التنظيمي.

3-دراسة محمد ابو عليم، 2014، اثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة بشكل عام التعرف على أثر التمكين الإداري على الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، والمنهج المستخدم للدراسة هو الوصفي التحليلي السبي.

أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة تشابكية خطية بين متغيرات التمكين الإداري (التدريب، إعطاء المعلومات المطلوبة، تفويض السلطة، المشاركة) ومتغيرات الأداء التنظيمي (خدمة الزبائن، ولاء الزبائن) تحت مستوى معنوية.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمتغيرات التمكين الإداري على متغير الأداء التنظيمي.
- يوجد أثر ذو لمتغيرات التمكين الإداري في الأداء التنظيمي على بعد خدمة الزبائن.
- يوجد أثر لمتغيرات التمكين الإداري في الأداء التنظيمي على بعد ولاء الزبائن.

4-دراسة لكرمة روي، 2013، دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الهدف من الدراسة التعرف على الوظيفة الأساسية من وظائف المؤسسة وهي وظيفة الموارد البشرية وعلى كيفية تسييرها خاصة أنها تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها التنظيمي، أما بالنسبة للمنهج المستخدم هو التحليلي والوصفي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

1- أثبتت الدراسة بأن العامل يوظف على أساس الكفاءة المهنية أي أن العامل لا يجد صعوبة في التوظيف لان مستواه التعليمي لن يكون عائق.

2- الحوافز المقدمة تشجع العاملين على العمل الجماعي مما يؤدي الى تحسين الأداء التنظيمي.

3- الأداء التنظيمي للمؤسسة ناتج من تسيير الفعال للموارد البشرية.

4-عدم وجود طرق لتقييم الأداء.

ثالثا: الدراسات باللغة الأجنبية

1-دراسة ل (p.wekesa and F.H makhamara 2020، "Performance Appraisal and Employee Performance At Kibabi University in Bungoma county ,Kenya"

سعت الدراسة إلى التحقيق في تأثير تقييم أداء الموظف في جامعة كبابي في مقاطعة بونغوما، مع التركيز على التقييم والادارة بالأهداف وتصميم تقييم الأداء وتقييم 360 درجة. كانت النظريات الراسخة هي العدالة التنظيمية، وتحقيق الأهداف ،والتوقع. والمنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الإحصائي الوصفي والارتباط والانحدار باستخدام الحزمة الإحصائية.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ومهم للتقييم والادارة بالأهداف وطريقة تقييم 360 درجة على أداء الموظف، ولكن التأثير الإيجابي وغير المهم لتصميم تقييم الأداء، تمثلت أهمية النتائج في أن الزيادة في تقييم الأداء، والادارة حسب ممارسات الأهداف، وتحسين تصميم تقييم الأداء بالإضافة إلى طرق تقييم 360 درجة أدت إلى تحسين الموظف بشكل كبير.

2-دراسة Muhammad faseehullahkhan، 2013 Role of performance Appraisal System

.one Employees Motivation , Journal Of Business and Manageme

هدف الباحث إلى دراسة فعالية نظام تقييم الأداء ومدى مساهمته في تحفيز العاملين في المؤسسة، مستخدماً المنهج الوصفي.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- يرتبط نظام تقييم أداء العاملين بشكل كبير بالخوف و المكافأة.
- نظام تقييم الأداء الناجح في المؤسسة يساهم في تحفيز العاملين وكذلك تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.
- تعدد الأطراف التي تقوم بالتقييم يساعد على تجنب التحيز وبالتالي إنجاح نظام تقييم الأداء.
- شرح وتوضيح كيفية سير عملية تقييم العمال هي أفضل طريقة لقياس الأداء وبالتالي تفعيل نظام تقييم الأداء.
- يساهم نظام تقييم الأداء بتحفيز 85 % من العاملين في المؤسسة

3-دراسة Dobni، 2011، The relationship between innovation orientation and

.organizational performance

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التوجه الإبداعي والأداء المنظمي، ولقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة والبيانات المتعلقة بالدراسة.

ومن أهم نتائج الدراسة:

إن هناك علاقة ارتباط موجبة وعالية بين التوجه الإبداعي والأداء المنظمي للشركات التي تمثل عينة الدراسة، كما تبين أن الشركات ذات التوجه الإبداعي ترتبط بعلاقة قوية وإيجابية مع النمو ورضا الزبائن إضافة إلى وجود علاقة ذات ارتباط وإيجابية بين العائد على الاستثمار والتوجه الإبداعي لهذه الشركة الخاضعة لدراسة.

4-دراسة salomo K et.. al، 2008 Innovation Field Orientation Innovativeness and

.FirmPerfomanceItsEffect On and

هدفت هذه الدراسة إلى بيان اثر التوجه الإبداعي على العملية الإبداعية والأداء المنظمي، أجريت الدراسة في شركة مسجلة في البورصة الأمريكية تعمل في مجال تطوير المنتجات.

ومن أهم نتائج الدراسة:

التوجه الإبداعي يؤثر على العملية الإبداعية وكذلك على الأداء المنظمي للشركات المسجلة في البورصة الأمريكية، إضافة إلى أنه تم التوصل إلى أن التوجيه الإبداعي يؤثر على تطوير المنتجات وينعكس على الأداء المنظمي في المدى البعيد.

المطلب الثاني: التعليق عن الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها

أولاً: تعليق عن الدراسات السابقة

إن جل الدراسات السابقة تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية وربطها الباحثون بمتغير آخر ومن خلال هذه الدراسات حاولنا أن نجد دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي.

- حيث اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (كريمة راوي) في تطبيق الدراسة في المؤسسات؛
- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام أداة الدراسة؛
- أجريت الدراسات السابقة في الفترة بين 2008، 2022، بينما أجريت الدراسة الحالية في 2022؛
- جمعت الدراسة الحالية على غرار الدراسات السابقة بين مجموعة من المتغيرات وهي (تقييم الأداء، الموارد البشرية، الأداء، الأداء التنظيمي)؛
- اتفقت الدراسة الحالية نوعاً ما مع دراسة كريمة راوي في رمد موضوع المورد البشري بالأداء التنظيمي؛

ثانياً: أوجه الاستفادة من الدراسات الحالية من الدراسات السابقة

- التعمق في الموضوع أكثر؛
- الاطلاع على مختلف المناهج المستخدمة مما فتح المجال في إعداد المنهجية المتبعة؛
- ضبط وحصر المصطلحات الأساسية للبحث؛
- ضبط متغيرات الدراسة حيث كان المتغير المستقل أداء الموارد البشرية والمتغير التابع الأداء التنظيمي؛
- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في كتابة الإطار النظري لموضوع الدراسة؛
- اعتمدت الدراسات السابقة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، ومن هذا المنطق ستعتمد الدراسة الحالية الاستبيان أداة لدراسة، تحديد المنهج الملائم للدراسة من خلال معرفة طريقة تحليل البيانات؛

خلاصة الفصل:

بناءً على ما جاء به في هذا الفصل حيث تم إلقاء الضوء على تقييم أداء الموارد البشرية وأخذت أهم التعريفات التي رأيناها هامة ومفيدة وخلصنا إلى أن تقييم إدارة الموارد البشرية ذو أثر كبير في تعديل مسار المؤسسة ومعرفة مدى تحقيقها لأهدافها، وبعد ذلك قمنا بتوضيح كل من أهداف ومعايير تقييم أداء الموارد البشرية وطرق تقييمها.

وتم تعرضنا بعد ذلك إلى الأداء التنظيمي، قمنا أولاً بالتعرف على الأداء وأبعاده ثم بعد ذلك إلى تعريف الأداء التنظيمي الذي جوهر كل مؤسسة ويعرف بأنه فعالية المؤسسة في تحقيق غرضها وتطرقنا إلى أبعاده والعوامل المؤثرة في نجاحه.

الفصل الثاني: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

تمهيد:

بعد التطرق للدراسة والتحليل لمختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة والمتمثل في دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة في شركة اتصالات الجزائر بالوادي، وسيتم من خلال هذا الفصل التطبيقي إلى إسقاط العناصر النظرية على أرض الواقع من خلال شركة اتصالات الجزائر في بلدية الوادي والبلديات المجاورة لها نموذجاً للدراسة، ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون إتباع إجراءات منهجية تسمح بتحديد الخطوات التي يجب المرور بها والمعلومات التي يمكن الحصول عليها، وسنحاول التطرق إلى الإطار الميداني للبحث من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية للمؤسسات وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول: نبذة عامة عن مجمع اتصالات الجزائر.

المبحث الأول: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: نبذة عامة عن مجمع اتصالات الجزائر

المطلب الأول: التعريف بالمديرية العملية بالوادي

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي مابين أهم مؤسسات الدولة إذ تقدم عدة خدمات من أهمها تغطية أكبر نسبة من الاتصالات في ولاية الوادي لإرضاء عملائها وسهولة المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية التي يتعامل معها، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على مؤسسة محل الدراسة، ودراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وإلى مهام ونشاطاتها، وكذلك سنتطرق إلى أهمية وأهداف المؤسسة.

تعريف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي: تمت الانطلاقة الرسمية لمجمعات صالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، و مجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم ، فيها لمنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة¹.

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي

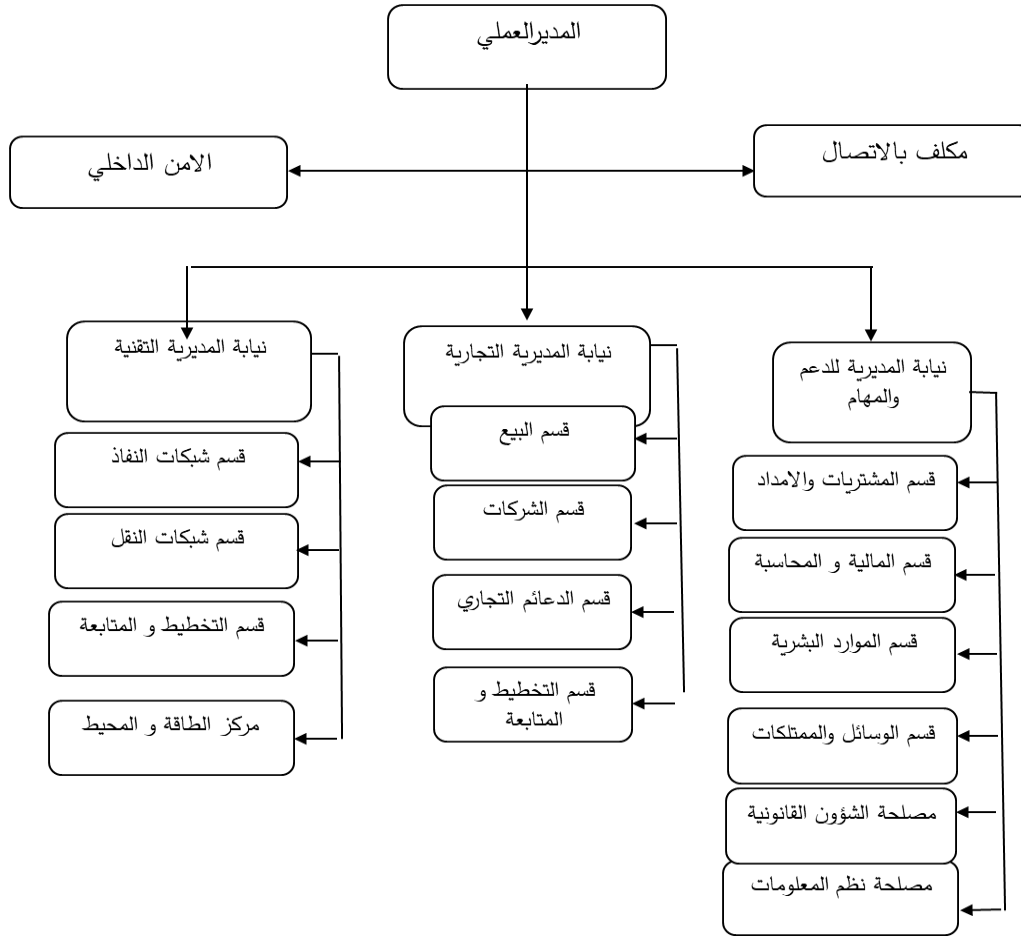
المدير العملي: ويتمثل دوره في التسيير الأمثل والحسن للمؤسسة والمصادقة على القرارات ثم إمضاؤها وممارسة السلطة السليمة على جميع الموظفين والمسؤولية المباشرة على كل المؤسسة وممتلكاتها.

تتألف المديرية العملية من ثلاث نواب للمدير، رئيس مصلحة الأمن ومكلف بالاتصال والعلاقات العامة:

- نيابة المديرية التقنية.
- نيابة المديرية التجارية.
- نيابة المديرية للمهام والدعم.

¹ من وثائق الشركة .

الشكل 2-1: هيكل يوضح نيابة المديرية التقنية .



المصدر : من وثائق الشركة .

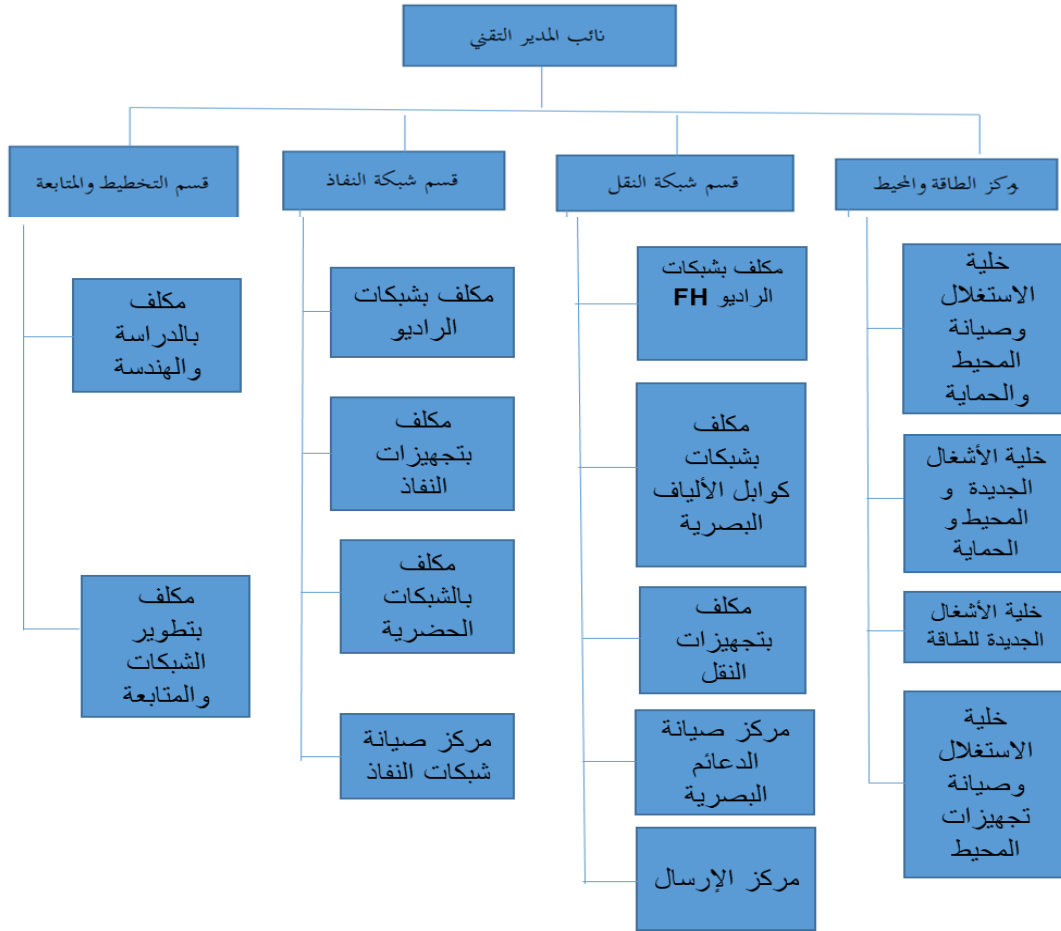
1- نيابة المديرية التقنية.

وتتألف نيابة المديرية التقنية من ثلاثة أقسام، ومركز للطاقة والمحيط:

- قسم التخطيط والمتابعة.
- قسم شبكة النفاذ.
- قسم شبكة النقل.
- مركز الطاقة والمحيط.

والمخطط الهيكلي التالي يوضح أقسام ومصالح هذه المديرية الفرعية

الشكل 2-2 : هيكل يوضح أقسام ومصالح نيابة المديرية التقنية .



المصدر : من وثائق الشركة .

مما سبق، فإن المهام الموكلة إلى جميع مكونات نيابة المديرية التقنية تنقسم وفقا للإجراءات والأنشطة التالية.

1-1- بالنسبة لقسم التخطيط والمتابعة

وتتمثل مهام هذه الإدارة "مطور" للهيكل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات الاتصالات على مستوى المديرية العملية بشكل رئيسي وبصورة رئيسية في:

تطوير قواعد بيانات شبكات الاتصالات في المديرية العملية سواء النفاذ، النقل أو الطاقة والمحيط.

دراسة تطور الطلب على الخدمات (الصوت والبيانات) من قبل البلديات والدوائر.

التخطيط للبنية التحتية للاتصالات اللازمة للرد بشكل موثوق وموثوق على طلبات زبائن الشركة، من خلال وضع خطة التكاليف على أساس المشترك مع المصالح التقنية (النفاذ، النقل والطاقة) والمصالح التجارية على مستوى المديرية العملية.

ومتابعة تركيب هذه البنى التحتية في أوقات وأماكن محددة، وفقا لخطة العمل.

ونقل هذه البنى التحتية إلى المصالح التقنية (النفاذ، والنقل، والطاقة الأساسية) لتشغيلها وصيانتها

1-2 - قسم شبكة النفاذ

بالنسبة لقسم الشبكة، فإن مهام هذا القسم "الدعم" إلى البنى التحتية لشبكة النفاذ على مستوى المديرية العملية وتتركز أساسا على:

تشغيل وصيانة شبكة النفاذ الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات)

وسيتتم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية، وهي:

فإن مهام هذه الإدارة "دعم" للبنى التحتية لشبكة النقل على مستوى الدائرة الانتخابية هي أساسا وبصورة رئيسية على:

تشغيل وصيانة شبكة الصرف الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات)

وسيتتم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية، وهي:

CMRA: مركز صيانة معدات شبكات النفاذ.

CMP: مركز صيانة والإنتاج.

1-3 - قسم شبكة النقل

مهام قسم شبكة النقل بالدرجة الأولى "الدعم" إلى البنى التحتية لشبكة النقل على مستوى المديرية العملية وتتركز أساسا على:

تشغيل وصيانة شبكة النقل الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات).

وسيتتم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية، وهي:

فإن مهام هذه الإدارة "دعم" للبنى التحتية لشبكة النقل على مستوى المديرية العملية هي أساسا وبصورة رئيسية على:

CMSO: مركز صيانة الدعائم البصرية.

CT: مركز الإرسال.

1-4 - مركز الطاقة والمحيط:

وتمثل مهام هذا المركز كذلك في "الدعم" في الهياكل الأساسية للشبكة في جميع مكوناتها (النفاذ والنقل) على مستوى

المديرية العملية بشكل أساسي وخاصة في فيما يتعلق بـ:

تشغيل وصيانة معدات وتجهيزات الطاقة الحالية:

البطاريات.

المموجات والمعدلات.

المولدات.

2- نيابة المديرية التجارية:

في هذا التنظيم الهيكلي الجديد، يتم دمج جميع الهياكل التجارية في مديرية فرعية واحدة ألا وهي: نيابة المديرية التجارية. نيابة المديرية التجارية هو استمرارية وامتداد للقطب التجاري بالمركزي المكلف بالتسويق والابتكار على المستوى المحلي. وتغطي كل شعبة فرعية تجارية محددة بجملة من الإجراءات. وهي مسؤولة عن تنفيذ إستراتيجية العمل للشركة. كما تقترح خطة عمل محلية تمكنها من تحقيق الأهداف المحددة لها.

وتتألف نيابة المديرية التجارية من أربع أقسام:

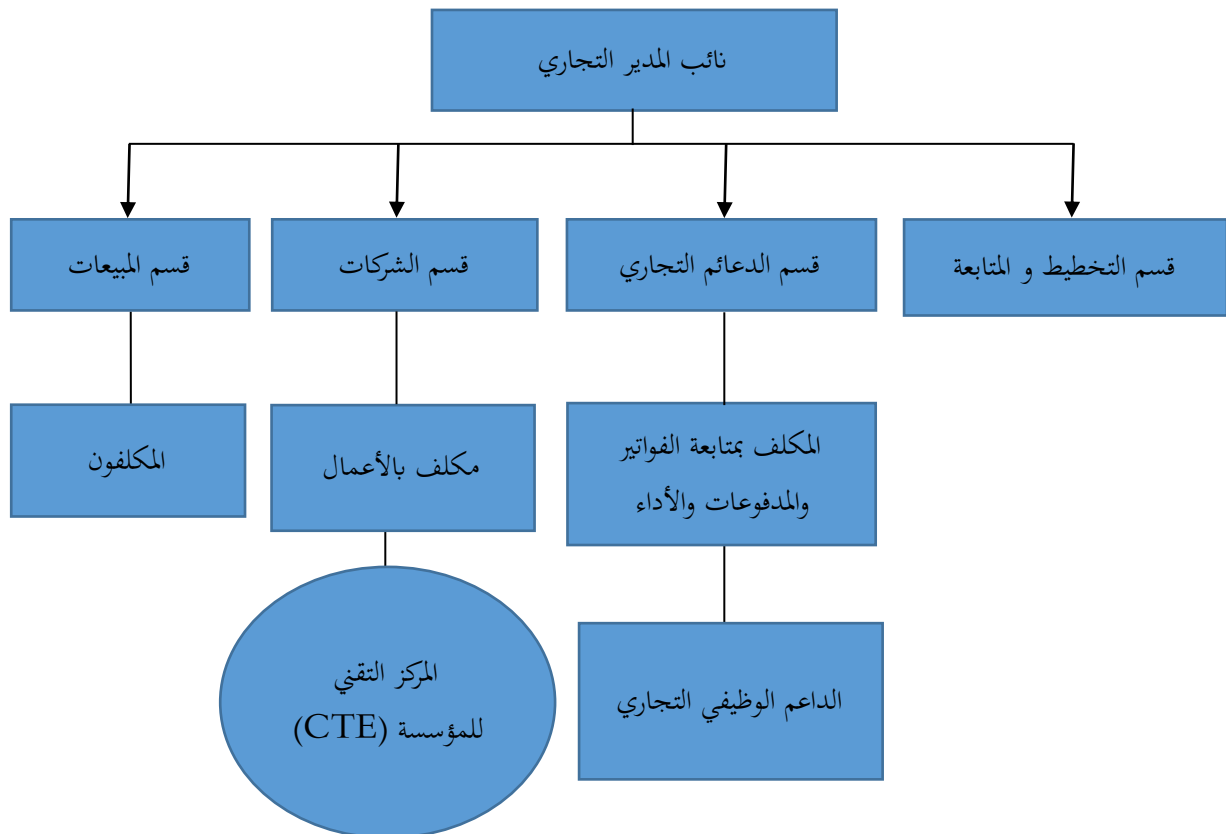
قسم المبيعات.

قسم الشركات.

قسم الدعائم التجارية.

والمخطط الهيكلي التالي يوضح أقسام ومصالح هذه المديرية الفرعية

الشكل رقم 2-3 : هيكل يوضح أقسام ومصالح المديرية التجارية.



المصدر : من وثائق الشركة .

2-1- قسم المبيعات:

هذا القسم يتأكد من أن الزبون يحظى برعاية جيدة في جميع أنحاء العملية التجارية برمتها (ما قبل البيع والمبيعات وما بعد البيع). وهذا موكل إليه ثلاث مهام رئيسية هي:

1. إدارة الشبكة التجارية وعلاقة الزبائن والعملاء: إنها مسألة ضمان رضا العملاء عن طريق الحركة التجارية ومتابعة مختلف العروض التجارية، والسهر على حسن سير الهياكل التجارية (الوسائل البشرية والمادية) ومتابعة معالجة الشكاوى.
2. البيع والتنبؤ: ينطوي ذلك على وضع النهج الضروري لتعزيز المبيعات واستكشاف عملاء جدد من أجل تحقيق الأهداف المحددة في خطة العمل السنوية.

3 - إدارة المخزون: هي مسألة ضمان توريد المنتجات التجارية للوكالات التجارية وتوقع الاحتياجات.**2-2- قسم الشركات**

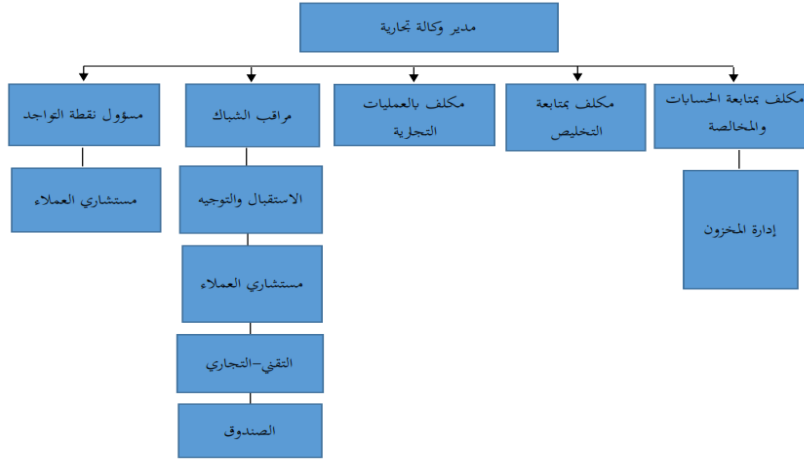
هذا القسم يخطط وينظم ويرصد تنفيذ إجراءات الزبائن (كالشركات الكبرى والصغرى والمؤسسات والمديريات العمومية وكذا الجماعات المحلية كالببلدية والولاية). وهو يدعم طلبات العملاء المهنية: عروض محددة، وتجهيز الطلبات، ودراسة الاحتياجات، وما إلى ذلك. كما تقوم بمراقبة عملية الفوترة والتحصيل وتنسق عملية تزويد المعدات لهذه الفئة من الزبائن مع المديرية المركزية للشركات على مستوى المديرية العامة وكذا الهياكل الأخرى المعنية.

2-3- قسم الدعائم التجارية:

هذا القسم يضمن التشغيل السليم لنظم المعلومات والفواتير على المستوى المحلي (المديرية العملية، الوكالات التجارية، نقاط التواجد، الخ) فضلا عن المتابعة التصحيحية للأخطاء الواردة في تشغيل نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة. وهي مسؤولة أيضا عن مراقبة معاملة الفوترة والدفعات عن السنة المالية الحالية.

ويحدد المخطط التنظيمي للوكالة الاتصالات التجارية ونقطة التواجد على النحو التالي:

الشكل رقم 2-4 : هيكل يوضح المخطط تنظيمي للوكالة الاتصالات التجارية ونقطة التواجد .



المصدر : من وثائق الشركة .

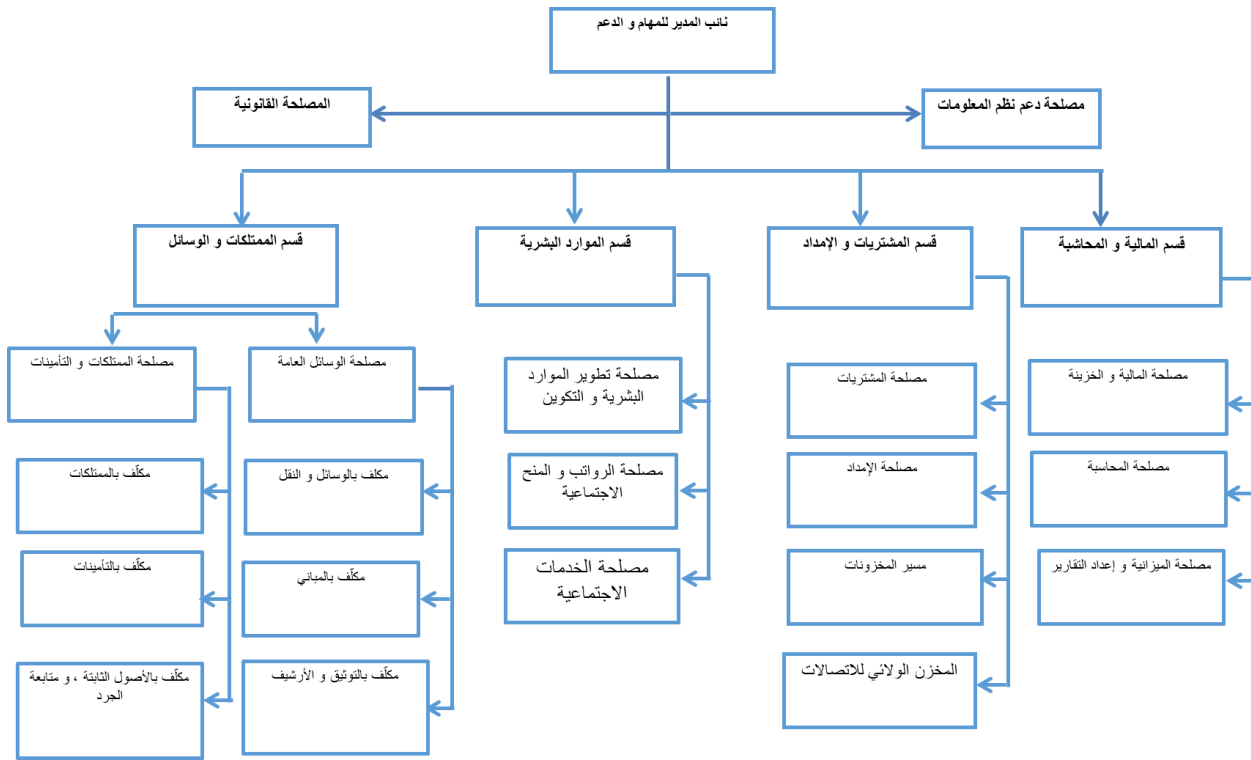
3- نيابة المديرية للمهام والدعم:

وتتألف نيابة المديرية للمهام والدعم من التالي:

- المصلحة القانونية.
- مصلحة دعم نظم المعلومات.
- قسم المشتريات والإمداد.
- قسم المالية والمحاسبة.
- قسم الموارد البشرية.

يعرف المخطط الهيكلي لنيابة المديرية للمهام والدعم على النحو التالي:

الشكل رقم 2-5 : المخطط الهيكلي لنيابة المديرية للمهام والدعم .



المصدر : من وثائق الشركة .

مهام نائب المدير للمهام والدعم: نائب المدير للمهام والدعم هو المسؤول عن تنفيذ إستراتيجية الشركة في مجالات الدعم والإمداد سواء من جانب الموارد البشرية أو الوسائل اللوجيستكية... إلى غير ذلك من وسائل الإمداد وفي هذا السياق، تقترح خطة عمل على الصعيد المحلي تمكنه من تحقيق الأهداف المحددة لها.

3-1- المصلحة القانونية:

مهامها: المصلحة القانونية، هي المسؤولية في المقام الأول على:

- إصدار الفتاوى القانونية ضمن حدود اختصاصها بشأن دفاتر الشروط، المناقصات، العقود والاتفاقيات وذلك ضمن حدود النظام الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر.
- إدارة المنازعات والتكفل بها.

3-2- مصلحة دعم نظم المعلومات:

مهامها: مصلحة دعم نظم المعلومات مكلف أساسا ب:

- توفير وتركيب صيانة حضيرة الإعلام الآلي على مستوى المديرية العملية.
- ضمان تطبيق سياسة امن المعلومات على مستوى حضيرة الإعلام الآلي وجميع الأجهزة المرتبطة بالشبكة المعلوماتية للمديرية العملية وكذا جميع مراكزها.

3-3- قسم المشتريات والإمداد:

مهامه: رئيس قسم المشتريات والإمداد، هو المسؤول الرئيسي عن:

- ضمان اقتناء التآثيث والتجهيزات والمعدات وفقا للإجراءات والأنظمة المعمول بها في اتصالات الجزائر وذلك لتحسين نوعية الخدمة بأقل تكلفة.
- رصد تنفيذ الالتزامات تجاه الشركاء، ولا سيما فيما يتعلق بتسديد الفواتير.
- ضمان السيطرة والتحكم الدقيق لحركة المخزونات على مستوى المخزن الولائي للاتصالات، لضمان تقييم وترشيد استهلاكها.

رئيس مصلحة المشتريات: هو المسؤول أساسا عن:

- ضمان اقتناء المعدات (تجهيزات، آلات، والخدمات)
- متابعة تسديد فواتير الموردين.
- ضمان نقل المعدات للمراكز والمصالح طالبي التجهيزات بالمديرية العملية.

رئيس مصلحة الإمداد: هو المسؤول أساسا عن:

- التكفل التام بالاحتياجات المعبر عنها لجميع الهياكل والمراكز المرفقة.
- ضمان متابعة تخصيص المركبات الثقيلة والمعدات كل على حدى.
- ضمان الامتثال للبنود التعاقدية مع الموردين.

مسير المخزونات: هو المسؤول الأول عن:

- استقبال المقتنيات والمشتريات.
- إدارة وتحسين العرض على مستوى المخزونات (كإعلام ولفت انتباه مسؤولو المراكز عند نفاذ مخزون أي مادة)
- ضمان وثوقية المخزونات.
- تزويد المصالح بجميع المعدات اللازمة لأداء المديرية العملية على نحو سليم.

3-4- قسم المالية والمحاسبة

مهامه: قسم المالية والمحاسبة هو المسؤول أساسا عن:

- التحقق والمصادقة على صحة جميع المعاملات المالية المنفذة ومدى مطابقتها على البيانات المالية وفقا للمعايير والمبادئ المحاسبية المعمول بها

- ضمان متابعة مدى احترام الميزانية.
 - والتحقق من صحة التقارير الشهرية وإرسالها إلى دائرة المالية والمحاسبة المركزية بالمديرية العامة.
 - ضمان متابعة الوضع النقدي للخزينة على مستوى المديرية العملية.
 - وضمان الرقابة المالية على الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها بالمديرية العملية.
 - مراقبة العمليات المالية التي يقوم بها المكلف بالتحصيل والمكلف بالحسابات المرفق إداريا بالوكالة التجارية ووظيفيا بقسم المالية والمحاسبة.
- رئيس مصلحة المالية والخزينة:** هو المسؤول الرئيسي عن:
- مراقبة مدى مطابقة ملفات الدفع مع إجراءات عقود اتصالات الجزائر واللوائح المعمول بها في الشركة.
 - إدارة سجلات الدفع ومتابعة الخزينة.
 - التأكد بانتظام من تحويل الأموال اليومية من قبل الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها على مستوى المديرية العملية مع الحرص على اكتمال المبالغ المدفوعة.
 - مراقبة الأداء السليم لحسابات المديرية العملية وضمان الامتثال للأنظمة الضريبية المعمول بها.
 - الإشراف والرقابة على العمليات المالية التي تتم على مستوى الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها على مستوى المديرية العملية
- رئيس مصلحة المحاسبة:** هو مكلف أساسا بـ:
- تتولى مسؤولية السجلات المحاسبية العادية لجميع المعاملات المالية التي تقوم بها المديرية العملية.
 - يضمن تسجيل جميع المعاملات المالية على مستوى نظام المعلومات المحاسبي والمالي للشركة .ORACLE/FINANCE
 - ضمان أن جميع السجلات المحاسبية متسقة ومصادق عليها.
 - التحقق من موثوقية البيانات المالية للمديرية العملية.
- رئيس مصلحة الميزانية وإعداد التقارير:** يتولى المسؤولية الرئيسية عن ذلك:
- مراقبة مدى مطابقة الإجراءات التي نفذت بالمقارنة مع الإجراءات المدرجة في الميزانية.
 - الامتثال لخطة الميزانية التي المصادق عليها من قبل دائرة المالية والمحاسبة المركزية على المديرية العملية.
 - ضمان إعداد التقارير المالية للمديرية العملية من خلال تضمين العمليات التي تقوم بها الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها وهذا بعد المراقبة الدائمة لعملياتها (تتطلب هذه العملية تعاون رئيس مصلحة المالية والخزينة ورئيس مصلحة المحاسبة وهو ما يمثل أيضا اتصالات اليومية مع الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها بالمديرية العملية.

3-5- قسم الموارد البشرية

مهام رئيس قسم الموارد البشرية: هو المسؤول أساسا عن:

- التنسيق بين مختلف أنشطة الموظفين داخل المديرية العملية، بما في ذلك التوظيف والاستقبال، الاندماج، والتعيين، والترقية، والنقل... الخ.
- تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية التي فرضتها المديرية العامة في هذا الاتجاه.
- القيام، لأغراض المديرية العامة، بتحليل وإجراء دراسات عن تطوير الوظائف وكذا الموارد البشرية.
- التعاون مع المستوى المركزي على المشورة والمساعدة بشأن ممارسات ونظم إدارة الموارد البشرية إلى المسيرين وموظفي المديرية العملية.

رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتدريب: هو المكلف المسؤول أساسا بـ:

- تنفيذ الإجراءات التنظيمية لضمان توافر الموارد البشرية المؤهلة وضمان تطورها.
- ضمان تحديث إحصاءات الموظفين وتحديثها وإضفاء الطابع الرسمي على لوحة المديرية العملية.
- المشاركة مع المديرية العامة في تصميم برامج التطوير الوظيفي (تطوير أدوات تقييم الموظفين والإشراف على عملية التقييم)
- إدارة المخططات التنظيمية على أساس الإعدادات والنسب المحددة والتحقق من صحة من قبل المديرية العامة.
- ضمان التطبيق الموحد للأنظمة والحرص على تنفيذها.
- ضمان متابعة ومراقبة شروط تطبيق قواعد إدارة شؤون الموظفين.
- تحديد وتقييم الاحتياجات التدريبية الناشئة عن الخطة الوظيفية للمديرية العملية
- رصد ومراقبة العمليات التكوينية.
- تقديم المساعدة لمختلف الهياكل والمصالح لتنظيم العمليات التكوينية من أجل إضفاء الصبغة الرسمية.
- متابعة إجراءات التمهين والتربصات التطبيقية.

رئيس مصلحة الرواتب والمنح الاجتماعية: هي المسؤولة في المقام الأول عن:

- ضمان إعداد واستغلال كشوف المرتبات ووثائق الأجور ومعالجة شكاوى الموظفين بهذا الخصوص.
- إعداد كشوف المرتبات لجميع موظفي المديرية العملية.
- الحفاظ على السجلات الإدارية للموظفين.
- ضمان العلاقات مع طب العمل والمؤسسات الخارجية (صندوق الضمان الاجتماعي، صندوق المعاشات... الخ).

رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية: يكون رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية مرتبطا إداريا بقسم إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية ووظيفيا إلى لجنة المشاركة الوطنية للشركة، وهي المسؤولة بشكل رئيسي عن تنفيذ البرامج على مستوى المديرية العملية المسطرة من قبل لجنة المشاركة.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر بتحقيق أهدافها من خلال أهميتها في المجتمع.

أولا: أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر

- المساهمة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر؛
- المساهمة في النقل والتسليم على الصعيدين الوطني والدولي للاتصالات؛
- المساهمة في تقديم خدمات تقنية للمؤسسات؛
- المساهمة في تعزيز الشبكات الناشطة في السوق باعتبارها المتعامل التاريخي في قطاع الاتصالات في الجزائر؛
- المساهمة في توزيع الخطوط الهاتفية والأرقام الهاتفية التقنية والعملية للطلبات الممكن تحقيقه؛
- المساهمة في تقديم الاستعلامات والشروحات للزبائن وكذا تتكفل بعملية البيع المباشر للمتوجات

ثانيا: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة و المعطيات الرقمية؛
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات؛
- ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء؛
- توقع وتحديد و رصد الطلب في السوق؛
- الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيا جديدة استجابة لاحتياجات العملاء السوق والتكنولوجيا ومشاهدة.
- الترويج والتسويق و خدمة بيع و قياس رضا العملاء؛
- وضع و تطوير و تشغيل شبكات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية (انتلسات و إنمارسات، و المحطات الطرفية و نظم الاتصالات الشخصية المتنقلة العالمية...) في الامتثال للمعايير و القواعد الدولية؛
- سيطرة اتصالات الجزائر وبقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق منخلة لنشاطاتها تغطيتها لأغلبية مستهلكيها؛
- تسجيل الطلبات التجارية الخطية للزبائن ودراستها؛

- تتكفل بعملية المراسلات الخاصة بالزبائن؛
- معالجة الطلبات المتعلقة بالزبائن الذين ليدفعوا مستحقاتهم في آجالها؛
- متابعة طلبات الخطوط الهاتفية المؤقتة قبل انتهاء آجالها؛
- دراسة الطلبات الخاصة بالاستعلامات على مستوى الوكالة التجارية.

ثالثا: الأهداف الاستراتيجية لاتصالات الجزائر اليوم

- ✓ على الصعيد التقني: بداية نشر الشبكة الجامعة التي تسمى *Backbone* مبنية على قواعد تكنولوجية حديثة، وجديدة ومؤمنة جدا (*DW.DN.IP./NPLS*) وذات مرونة ومستوى الربط العالي بضمانات *QOS* و موزات انتقال الشبكات الموجودة نحو معايير جديدة للاتصالات.
- ✓ على الصعيد التجاري: إعطاء دفع جديد إلى المنتج ونوعية الخدمات المقدمة والمصالح ذات قيمة، وكذا جعل متعاملين إستراتيجيين وطنيين أو دوليين في بعض دوائر الاختصاص مثل الأنترنت (*XDSL.VOIP*) مع مراعات سياسة تسوية التسعيرة الموحدة.
- ✓ على الصعيد التنظيمي: وضعت اتصالات الجزائر اندماجية الأهداف والتكفل بالزبائن للمؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وكذا الزبائن المحليين، وهذا لتوفير سياسة الاتصال والإعلام داخل وخارج شبكات الاتصال وهذا بوضع أداة تسير تجاري وتقني بأنظمة إلكترونية، ذات تأدية جد مرتفعة لتحسين النظام الداخلي.¹

المبحث الثاني: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة من وجهة نظر وموظف بشركة اتصالات الجزائر في ولاية الوادي، فقد قمنا بإعداد استمارة أسئلة وتوزيعها على عينة الدراسة من أجل إسقاط الجانب التطبيقي على ما جاء في الجانب النظري من خلال آراء أفراد العينة، ولتتم العملية بشكل علمي ومنهجي فقد اشتمل هذا المبحث على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

تهدف الدراسة في هذا الجزء إلى تبيان واقع تقييم المورد البشري في اتصالات الجزائر ودوره في تحسين الأداء التنظيمي، حيث اشتمل هذا العنصر على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، واستخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام استبانة في جمع البيانات من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تساهم في تحسين الواقع وتطويره.

أولاً: مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة:

1- مجتمع الدراسة: كون الظاهرة المدروسة تتعلق بالمورد البشري والأداء التنظيمي، فإن المجتمع المحدد للدراسة يتمثل في المديرين ورؤساء المصالح وغيرهم من الموظفين في شركة اتصالات الجزائر في ولاية الوادي إجمالاً.

2- عينة الدراسة:

بما أنه تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات فقد ارتأينا توزيع وإجراء الاستبيان بالاعتماد على الطريقة القصدية، وهذا راجع لطبيعة الأسئلة المطروحة في الاستمارة تتطلب أشخاص ذوي خبرة عالية ولديهم دراية كافية حول تقييم أداء المورد البشري. أما العينة فهي متمثلة في المدراء و رؤساء المصالح وموظف بشركة اتصالات الجزائر في أربعة وكالات تعمل في محيط بلدية الوادي و البياضة ، وتم حصر عينة الدراسة (50) استبانة ، استرد منها (44) استبعد منها (6) غير صالحة ، و لقد تم اخضاع (44) استبانة للتحليل ، كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 2-1: يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة

البيان	العدد
عدد الاستبيانات الموزعة	50
عدد الاستبيانات المسترجعة	44
عدد الاستبيانات الملغاة (غير صالحة) بسبب عدم استرجاعها من قبل عينة الدراسة	06
عدد الاستبيانات الصالحة	44

المصدر: من إعداد الطلبة

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت (Likert Scale) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة وتمثل رقميا 1،2،3،4،5 على التوالي:

جدول رقم 2-2 : توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

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

لإعداد دليل موافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان: فانه 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 ويساوي = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = 4 (5-1) وللحصول على طول الفئة للتقليل المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس ، طول الفئة = $4/5 = 0.8$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا: $1 + 0.8 = 1.80$ فنحصل على مجال [1-1.80] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا. 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 2-3 : تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي

مجال المتوسط الحسابي	الأوزان	درجة الموافقة
من 01 إلى 1.80 درجة	1	غير موافق بشدة
من 1.81 إلى 2.60 درجة	2	غير موافق
من 2.61 إلى 3.40 درجة	3	محايد
من 3.41 إلى 4.20 درجة	4	موافق
من 4.21 إلى 5 درجة	5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع: د. ضو نصر، محاضرات في مقياس تقنيات الاستقصاء، مقدمة للسنة الأولى ماستر اقتصاد كمي، كلية

العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، 2018

إضافة إلى تحديد اتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

ثانيا: استبانة ونموذج الدراسة

تمثل استبانة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، والمتمثلة في آراء وجهات نظر موظفي حول مشكلة الدراسة.

ولكي تكون الاستثمار دقيقة ومنظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة والوضوح والمضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل.

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستثمار، وانطلاقاً من الجانب النظري تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث والفرضيات الموضوعية، ولقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

- استعمال لغة سليمة ؛
- صياغة أسئلة بسيطة وغير قابلة للتأويل ؛
- ترتيب الأسئلة وتسلسلها وربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية ؛

إعدادات استثمار الاستبيان: قمنا بتصميم وتوزيع استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، وذلك بناء على فرضيات الدراسة ومتغيراتها المستقلة، ويتكون هذا الاستبيان من قسمين على النحو التالي:

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، الحالة الاجتماعية).

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة وتتكون الاستبانة من 23 فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما المحور الأول: تقييم أداء الموارد البشرية، والمحور الثاني: الأداء التنظيمي كما هو موضح في الملحق رقم 1 (الاستثمار)

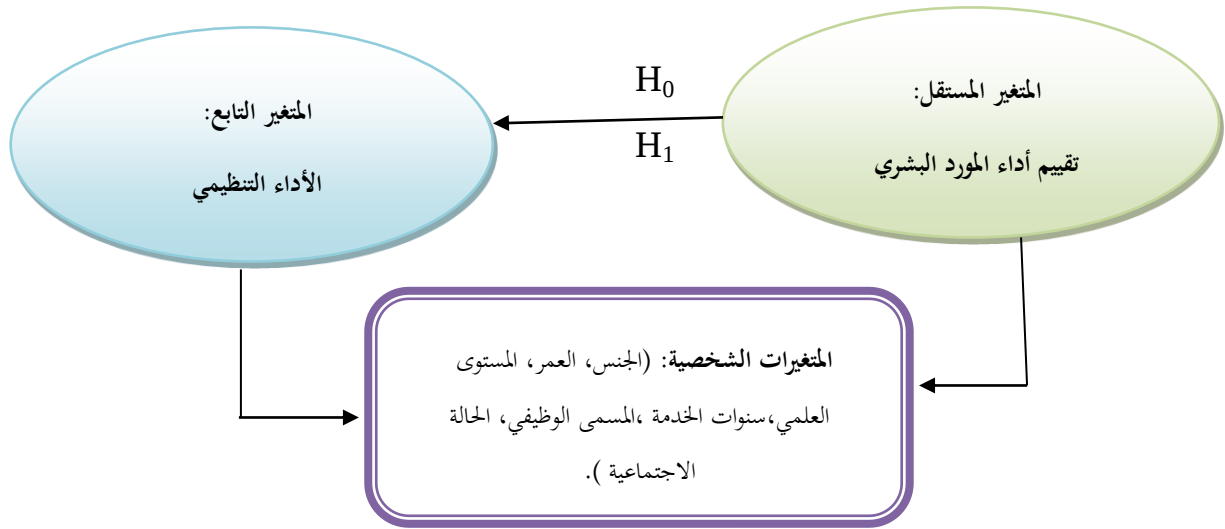
المحور الأول: تقييم أداء الموارد البشرية ويتكون من (14) فقرة.

المحور الثاني: الأداء التنظيمي ويتكون من (09) فقرات.

1- نموذج الدراسة المتغيرات المستقلة:

باعتبار البحث يدور حول متغيري الدراسة المتمثل في المتغير المستقل وهو تقييم أداء المورد البشري والمتغير التابع المتمثل في الأداء التنظيمي ومعنى أوضح ما إذا كان هناك تأثير لتقييم أداء المورد البشري على الأداء التنظيمي، لذلك سوف نعتمد على نموذج الدراسة الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 2-6: نموذج ومتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة:

من أجل تسهيل عملية تحليل ومناقشة النتائج تم الاستعانة بكل من برنامج: **Excel** وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: **spss21** لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، وقد تم أيضا استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب مع متغيرات الدراسة وهي: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية واستخدام الانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط لكشف العلاقة بين المتغيرات، صحة وثبات أداة الدراسة واختبار أداة القياس تم استخدام معامل المصادقية ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان.

وبهدف الوصول إلى نتائج معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، تم تفرغ البيانات الواردة بالاستبيان وتبويبها وجدولتها، ليسهل التعامل معها بواسطة جهاز الكمبيوتر، وتمت معالجة البيانات بغية اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS إصدار 21، لتحليل بيانات الاستبيان والحصول على أجوبة بغية التعرف على مدى موافقة أفراد العينة لها استخدمنا الأدوات والأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ التكرار والنسبة % والرسوم البيانية: لوصف أفراد عينة الدراسة
- ✓ معامل ألفا كرونباخ: اختبار ثبات الاستبيان
- ✓ معامل ارتباط بيرسون: لاختبار صدق الاستبيان
- ✓ المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المستجوبين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.

- ✓ **الانحراف المعياري:** وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو محور، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر هذا يعني تركز الإجابات وعدم تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.
- ✓ **اختبار (one Sample t-test):** لمعرفة الدلالة الإحصائية (دال أو غير دال) في اختبار الفرضيات (الإحصاء الاستدلالي) ويفيد هذا الاختبار (one Sample t-test) في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائياً) بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي
- ✓ **مستوى الدلالة 0.05:** يتم اختبار الفرضية على مستوى دلالة محدد ومستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة هو 0.05 وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي 0.05 ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعالجة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05.
- ✓ **مستوى المعنوية (Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value):** يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل Spss، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة 0.05
- ✓ **الاختبارات الإحصائية:** والتي من بينها اختبار الطبيعة، فإذا كان التوزيع طبيعي استخدمنا الاختبارات المعلمية وإلا فنستخدم الاختبارات اللامعلمية
- ✓ **تحليل الانحدار:** سوف نستخدم الانحدار البسيط
- ✓ **استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 21:** يعتبر برنامج التحليلات الإحصائية SPSS أحد أهم التطبيقات الإحصائية، ويعمل هذا البرنامج تحت مظلة ويندوز، ويتكون البرنامج من مجموعة من القوائم وكذلك مجموعة من الأدوات التي تساهم في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات أو المقابلات وكذلك من خلال الملاحظات، ويعتمد برنامج التحليل الإحصائي SPSS على مجموعة من المعلومات الرقمية، ويتميز هذا البرنامج بقدرته الكبيرة على المعالجة لكافة البيانات التي يتم إدخالها فيه، وهذا البرنامج مناسب تماماً لجميع مناهج البحث العلمي، ويحتاج الكثير من الباحثين بلا شك إلى استخدام مجموعة من الأدوات التي تسهل في عملية تصنيف جميع البيانات والمعلومات التي قام الباحث بجمعها والتي تتعلق بجميع مناهج البحث العلمي الخاصة بالباحث، ويحتاج الباحث كذلك إلى تحليل هذه البيانات وكذلك الوصول إلى مجموعة من النتائج لتأييد أو لرفض الفرضيات الخاصة بالبحث.

ويعتبر برنامج التحليل الإحصائي SPSS الوسيلة الأمثل والأداة الأكثر استخدامًا للحصول على تصنيف وتحليل كافة البيانات الخاصة برسائل الماجستير أو الدكتوراه، فيساعدك البرنامج على كل من:

✚ وصف جميع المتغيرات الخاصة بالدراسة.

✚ تحليل البيانات الخاصة بالدراسة.

✚ التوصل إلى أهم النتائج الخاصة بالدراسة.

✚ -تعميم النتائج على كافة أفراد المجتمع.

المطلب الثالث: صدق المحتوى وخصائص العينة:

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى صدق المحتوى وخصائص عينة الدراسة كما يلي:

أولاً: صدق وثبات الاستبيان :

1- تحكيم الاستبيان: عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (05) أعضاء في هيئة التدريس، لأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبيان لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

2- قياس ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الاستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS)، حيث قيمته موضحة لكل بعد ومحور كما في الجدول التالي والذي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة.

جدول رقم 2-4: نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
إجمالي محور تقييم أداء المورد البشري	14	0.608	0.779
إجمالي محور الأداء التنظيمي	09	0.835	0.913
الإجمالي	20	0.842	0.917

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

تدل معاملات الثبات على ثبات المحتوى بصورة عامة نظرا لان معامل الثبات عال ويقترب للواحد الصحيح وهذا يدل على قدرة الأداة في تحقيق أغراض الدراسة، بينما كان معامل الثبات الإجمالي المحاور عال جد حيث بلغ (0.842). مما يدل على ثبات وصدق المحتوى لاستمارة الأسئلة.

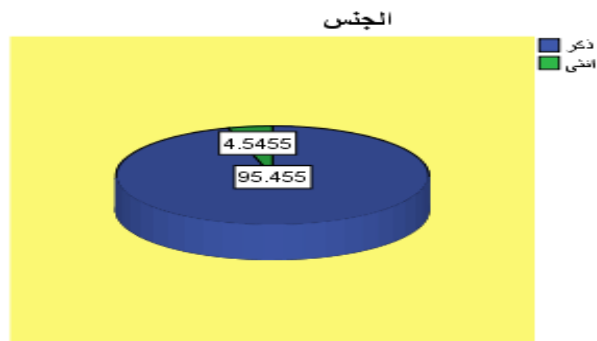
أما معامل الصدق فهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ونلاحظ أن معامل الصدق لمحاور في الدراسة تعدى (0.900) للإجمالي مما يعني صدق المحتوى لكل المحاور.

ثانيا: خصائص العينة:

1- توزيع أفراد العينة تبعا للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الشكل رقم 2-7: توزيع عينة دراسة حسب الجنس

جدول رقم 2-5: توزيع عينة دراسة حسب الجنس



الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	42	95.5%
أنثى	02	4.5%
المجموع	44	%100

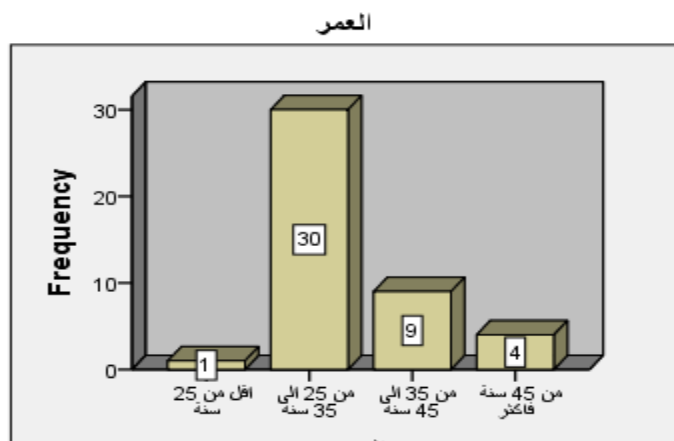
المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

تتكون عينة الدراسة من (44) فرد، منهم 42 ذكور و 02 إناث، حيث يوضح الشكل أعلاه والمتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، إن نسبة الذكور كانت مرتفعة جدا مقارنة بنسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 95.5%، في حين قدرت نسبة الإناث بحوالي 4.5%، وهذا يدل اعتماد شركة اتصالات الجزائر على العنصر الذكوري في عملية التوظيف.

2- توزيع أفراد العينة تبعا للعمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الشكل رقم 2-8: توزيع عينة دراسة حسب العمر

جدول رقم 2-6 : توزيع عينة دراسة حسب العمر



الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	01	%2.3
من 25 إلى 35 سنة	30	%68.2
من 35 إلى 45 سنة	9	%20.5
أكثر من 45 سنة	4	%9.1
المجموع	44	%100

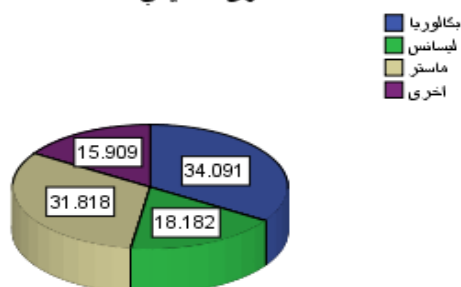
المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه والخاص بالمعلومات حسب متغير العمر نلاحظ تباين في الأعمار، وأن الفئة العمرية الأكثر هي الفئة (من 25 إلى 35 سنة) بنسبة مئوية 68.2%، تليها الفئة العمرية (من 35 إلى 45 سنة) بنسبة مئوية 20.5%، تليها الفئة العمرية أكثر من 45 سنة (بنسبة مئوية 9.1%، ومنه فإن الفئة العمرية الأكثر تكرار تميل إلى أعمار متوسطة مما يعني أن شركة اتصالات الجزائر تعتمد بدرجة كبيرة على الطاقات الشابة.

3- توزيع أفراد العينة تبعا للمستوى التعليمي: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم 2-7 : توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي الشكل رقم 2-9 : توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي



البيان	التكرار	النسبة
بكالوريا	15	34.1 %
ليسانس	08	18.2 %
ماستر	14	31.8 %
أخرى	07	16.9 %
المجموع	44	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

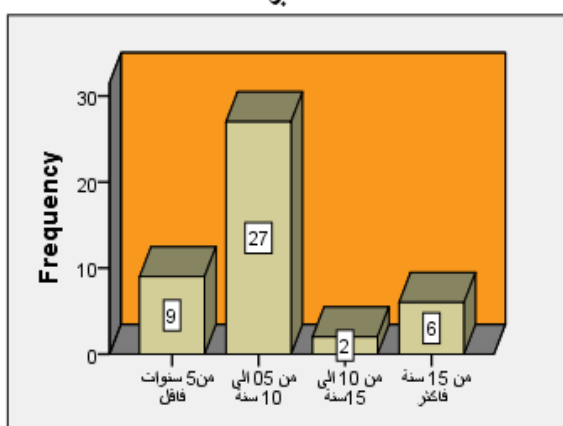
المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل (المستوى التعليمي) أن أغلبية أفراد العينة من مستوى شهادات البكالوريا حيث بلغ عددهم 15 فرد بنسبة مئوية 34.1% وهي نسبة مرتفعة، مما يثبت أن العمال التقنيين أصحاب الشهادات التكوينية لهم مكان في شركة اتصالات الجزائر، في حين بلغت نسبة حاملي شهادة الماستر 31.8% ونسبة حاملي شهادة ليسانس 18.2%، ونسبة حاملي شهادات أخرى 16.9% أي أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي، وهذا ما يزيد من أهمية البحث والنتائج المتوصل إليها.

4- توزيع أفراد العينة تبعا لسنوات الخدمة: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم 2-8 : توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية الشكل رقم 2-10 : توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة



البيان	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	9	20.5 %
من 5 إلى 10 سنوات	27	61.4 %
من 10 إلى 15 سنة	2	4.5 %
من 15 سنة فأكثر	6	13.6 %
المجموع	44	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

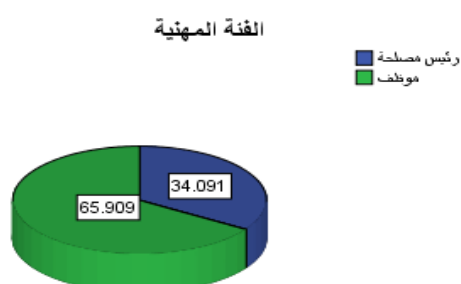
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن اجل أفراد العينة تتراوح خبرتهم لأقل (من 5 إلى 10 سنوات)، حيث 27 موظف بنسبة 61.4 % من مجموع العمال لا تتعدى خبرتهم عشرة سنوات، بينما 09 موظفين خبرتهم لا تتعدى (أقل من 5 سنوات) كاملة، مما يعني أن عنصر الخبرة غير متوفر في عينة الدراسة.

5- توزيع أفراد العينة تبعا للوظيفة: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الشكل رقم 2-11 : يبين توزيع العينة حسب الوظيفة

الجدول رقم 2-9: يبين توزيع العينة حسب الوظيفة



الفئة	التكرار	النسبة
رئيس مصلحة	15	34.1%
موظف	29	65.9%
المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطلبة من مخرجات SPSS

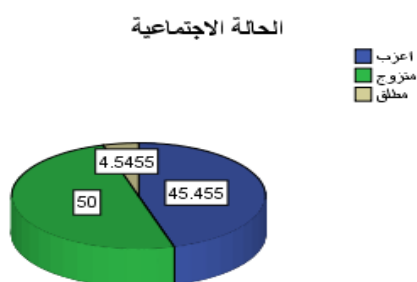
المصدر: من إعداد الطلبة من مخرجات SPSS

من الجدول والشكل السابقين يتضح توزيع الأفراد العينة حسب الوظيفة بنسب متفاوتة، حيث أن الموظفين الإداريين يمثلون نسبة 65.9%، أما نسبة رؤساء المصالح 34.1%، أما المدراء فلا نجد أحد في عينة الدراسة وسبب هذا التفاوت هو طبيعة هيكلها التنظيمي.

6- توزيع أفراد العينة تبعا للحالة الاجتماعية: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الشكل رقم 2-12 : توزيع عينة دراسة حسب الحالة الاجتماعية

جدول رقم 2-10: توزيع عينة دراسة حسب الحالة الاجتماعية



البيان	التكرار	النسبة
أعزب	20	45.5%
متزوج	22	50.0%
مطلق	02	4.5%
المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن الفئة الغالبة من المتزوجين بنسبة 50.0%، بينما العازبين بلغت نسبتهم 45.5%، والمطلقين بلغت نسبتهم 4.5%، مما يبين أن عينة الدراسة تتوزع بالتساوي تقريبا بين العازبين والمتزوجين.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد عملية استرجاع الاستبيانات وتشفيرها وتفرغها في البرنامج الإحصائي spss21 تتم عملية عرض النتائج من خلال تحديد اتجاهات إجابات العينة حول كل العبارات والمحاور لنصل في الأخير لاختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

المطلب الأول: اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت

في هذا المطلب سوف نقوم بحساب المتوسطات المرجحة لعبارات محور تقييم أداء المورد البشري على مدى معرفة اتجاه إجابات العينة حسب مقياس ليكارت الخماسي

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم تقييم أداء المورد البشري كما يلي:

الجدول رقم 2-11: اتجاه إجابات العينة حول محور تقييم أداء المورد البشري

الاتجاه	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	تقييم أداء المورد البشري
محايد	متوسطة	1.098	3.34	توفر المؤسسة ظروف عمل مناسب للأداء
محايد	متوسطة	1.102	3.36	تحاول المؤسسة الاستفادة من الكفاءات الموجودة داخلها.
موافق	متوسطة	0.849	3.52	احترامي لوقت العمل يساهم في رفع أدائي
موافق	متوسطة	0.876	3.50	تحافظ مؤسستكم على استقرارها من خلال تحسين الرواتب
موافق	متوسطة	0.895	3.61	أحاول البحث على نقاط ضعفي وأعمل على تحسينها
موافق	متوسطة	0.849	3.52	تمنح مؤسستكم تحفيزات لأجل تشجيع العمال فيها
موافق	مرتفعة	0.701	3.70	تقوم المؤسسة بالتعاون مع عاملها من أجل وضع توقعات الأداء
موافق	متوسط	0.861	3.66	يقوم مسؤولو مؤسستكم على اكتشاف الصعوبات والمشاكل التي تعانون منها.
موافق	مرتفعة	0.526	3.84	تقدم إدارة مؤسستكم النصح والتوجيه دوماً لعمالها
موافق	مرتفعة	0.795	3.70	تهتم المؤسسة بالعلاقات الإنسانية داخلها.
محايد	متوسطة	1.179	3.23	تقوم المؤسسة بمراقبة التقدم في الأداء من خلال الكيفية التي يعمل بها العامل
موافق	متوسطة	1.085	3.41	يؤثر أسلوب الإشراف على أدائي
موافق	متوسطة	0.876	3.52	لدي دراية بمعايير تقييم الأداء
محايد	متوسطة	1.149	3.07	أجد أن معايير تقييم الأداء ملائمة لي
موافق		0.3782	3.500	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

من خلال البيانات السابقة لمحور تقييم أداء المورد البشري، نلاحظ أن كل إجاباتهم كانت تتجه نحو الموافق، حيث كان متوسطها الحسابي الإجمالي بقيمة (3.50)، والانحراف المعياري قدره (0.3782)، وهذه تقع في المجال (3.40 - 4.20) أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4).

ولقد احتلت الفقرة التاسعة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.84) وبانحراف معياري يقدر بـ (0.526) وبدرجة أهمية مرتفعة، حيث وافق أفراد العينة بالإجماع تقريبا على أن إدارة مؤسستهم تقدم النصح والتوجيه دوما لعامليلها، وبدرجة اقل فقد احتلت العبارة السابعة أهمية مرتفعة بمتوسط مرجح قدره (3.70) وبانحراف معياري يقدر بـ (0.701)، وهو يؤكد العبارة القائلة أن المؤسسة تقوم بالتعاون مع عامليلها من أجل وضع توقعات الأداء، وإجمالا اتجهت كل العبارات للموافق ماعدا العبارات (1 و2 و11 و14)، اتجهت للمحايد حيث امتنع الكثير من أفراد العينة على الإجابة عليها نظرا لسببين الأول يمكن أن يكون ما جاء في العبارات غير موجود في واقعهم العملي، أو أنهم لم يفهموا ما جاء في العبارات

وبصفة عامة وبناء على الوسط المرجح الإجمالي نقول أن أفراد العينة مدركون لمفهوم تقييم أداء المورد البشري

المطلب الثاني: دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور الأداء التنظيمي:

ينقسم هذا المحور إلى مجموعة فقرات وسوف نقوم بتحديد اتجاهات الإجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي كما يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة للأداء التنظيمي:

الجدول رقم 2-12: اتجاه إجابات العينة حول محور الأداء التنظيمي

عملية الأداء التنظيمي	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية	الاتجاه
كفاءة العاملين تتماشى مع الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة	3.70	0.765	مرتفعة	موافق
نظام تقييم الأداء اظهر تحسن في إنتاجية العاملين خلال السنوات الثلاثة السابقة	3.48	1.023	متوسطة	موافق
تفضل أن يقيم أداءك باستمرار من أجل تحسينه	3.64	0.942	متوسطة	موافق
ترى فرصة لتحسين الأداء في مؤسستك	3.61	0.945	متوسطة	موافق
المؤسسة تضع مقاييس لتقييم الأداء	3.36	1.102	متوسطة	محايد
المناقشة بين أعضاء الفريق تساعد على اكتساب المعرفة والاستفادة من خبرات الآخرين	3.80	0.594	مرتفعة	موافق
تعملون بروح الفريق نحو هدف مشترك	3.73	0.694	مرتفعة	موافق
أعضاء الفريق يركزون على مهمتهم كمجموعة وكيف يمكنها تحقيق النجاح	3.59	0.787	متوسطة	موافق
إدارة المؤسسة تشعر بالرضا عن نتائج أداء العاملين فيها	3.18	1.187	متوسطة	محايد
الإجمالي	3.5657	.59898		موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

تشير البيانات السابقة لمحور الأداء التنظيمي، بأن كل أفراد العينة اتجهت إجاباتهم إلى الموافقة على عبارات المحور، ماعدا عبارة واحدة تضمنت محايد وهي العبارة رقم (9)، فقد حقق إجمالي المحور متوسط مرجح قدره (3.56)، وقدر الانحراف المعياري (0.598)، وهذه تقع في المجال (3.40 – 4.19)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4).

ولقد احتلت الفقرة السادسة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.56)، حيث وافق أفراد العينة على أن المناقشة بين أعضاء الفريق تساعد على اكتساب المعرفة والاستفادة من خبرات الآخرين، بينما احتلت الفقرة السابعة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.73)، حيث وعلى حسب أفراد العينة فإنهم يعملون بروح الفريق نحو هدف مشترك، بينما وافق أفراد العينة على كل عبارات المحور الثاني واحتلت الفقرة التاسعة المرتبة الأخيرة بمتوسط مرجح قدره (3.18) وبانحراف معياري قدره (1.187)، حيث لم يبدي أفراد العينة رأيهم على أن إدارة المؤسسة تشعر بالرضا عن نتائج أداء العاملين فيها.

وعموما وكنتيجة نهائية يمكننا القول أن عينة الدراسة مدركة وبدرجة كبيرة إلى الأداء التنظيمي في شركة اتصالات الجزائر، وهذا من خلال اتجاه إجاباتهم حول كل الفقرات

المطلب الثالث: مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات

قبل اختبار الفرضيات وتطبيق الأدوات الإحصائية والاختبارات يجب أولا معرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أو لا، ولأن حجم العينة يفوق 30 إذا البيانات تقترب للتوزيع الطبيعي وسوف نتأكد من ذلك من خلال اختبارات شايفرو وسيمنروف وذلك قصد معرفة تطبيق الاختبارات المناسبة.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

نستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أولا ولمعرفة ذلك نستخدم اختبارين معروفين هما Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk وهذا بوضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى دلالة 0.05:

H_0 : البيانات تتبع توزيعا طبيعيا

H_1 : البيانات لا تتبع توزيعا طبيعيا

في دراستنا لدينا المحور الأول هو تقييم أداء المورد البشري إجمالا والمحور الثاني هو الأداء التنظيمي، وبعد إدخال البيانات للبرنامج الإحصائي spss تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم 2-13 : اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار شايفرو		اختبار سيمنروف		المحاور والأبعاد
مستوى الدلالة	قيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة الإحصائية	
0.051	0.828	0.055	0.150	المحور الأول تقييم أداء المورد البشري
0.060	0.739	0.060	0.234	المحور الثاني الأداء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

من نتائج الجدول نلاحظ أن القيم المعنوية لإحصائية سيمنروف للمحاور كانت كلها بمستوى معنوية أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل بالفرض الصفري أي أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا حسب اختبار سيمنروف، وبنفس الطريقة وحسب معنوية القيم الإحصائية شابيرو فكانت كلها أكبر من 0.05، أي كل البيانات تتبع توزيعا طبيعيا وبنفس الحالة نقبل بالفرض الصفري القائل أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا.

وبعد اختبار الطبيعة ووجدنا أن البيانات تتوزع طبيعيا وجب علينا استخدام الاختبارات المعلمية للدراسة.

ثانيا: الاختبار المعلمية

تستخدم هذه الاختبارات في حالة واحدة عندما تكون البيانات تتبع توزيع طبيعي والعينة كبيرة و من بين أهم هذه الاختبارات هي اختبار t لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA، وفي دراستنا سوف نختبر ثلاث أنواع من الفرضيات وهي فرضية العلاقة، وفرضية الفرق، وفرضية التأثير

فرضية العلاقة نستخدم فيها اختبار معامل الارتباط بيرسون لأن التوزيع طبيعي، بينما فرضية الفرق نستخدم فيها اختبار t لعينتين مستقلتين، واختبار ANOVA، أما فرضية التأثير سوف نستخدم الانحدار البسيط.

1- اختبار فرضيات العلاقة: سوف نقوم هنا بحساب مصفوفة الارتباطات لبيرسون لأن التوزيع طبيعي نختبر معامل الارتباط لمعرفة الدلالة الإحصائية له كالتالي:

H_0 : لا توجد علاقة بين المتغيرات $r = 0$

H_1 : توجد علاقة بين المتغيرات $r \neq 0$

من مخرجات spss تحصلنا على الجدول التالي:

الجدول رقم 2-14 : معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

إجمالي محور الأداء التنظيمي		المحاور
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	0.841	إجمالي المحور الأول تقييم أداء المورد البشري

المصدر من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 03)

من خلال الجدول السابق وجدنا ما يلي:

وجدنا أن معامل الارتباط بين بعد إجمالي محور تقييم أداء المورد البشري وإجمالي محور الأداء التنظيمي يساوي (0.841) وهو ارتباط طردي قوي جدا، وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5%، نظرا لأن قيمة sig أكبر من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

كنتيجة نهائية نقول انه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء المورد البشري ومحور الأداء التنظيمي عند مستوى معنوية 5%.

2- اختبار فرضيات الفرق: لاستخدام هذا الاختبار لدينا اختبارين مهمين هما اختبار t لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA كما يلي:

اختبار t لعينتين مستقلتين: هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات إجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة إلى قسمين فقط، وفي دراستنا توجد خاصية واحدة تقسم العينة لقسمين وهي الجنس، إذا ستكون هناك فرضية رئيسية واحدة وفرضيتين جزئيتين.

الفرضية الرئيسية: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى جنس المستجوب، وانطلاقاً من هذه الفرضية سوف نقسمها لفرضيتين جزئيتين.

الفرضية الجزئية الأولى: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور تقييم أداء المورد البشري ترجع إلى جنس المستجوب عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور الأداء التنظيمي ترجع إلى جنس المستجوب عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار t للاستقلالية للمحورين مع متغيرة الجنس، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم 2-15 : اختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة الجنس

الأقسام	اختبار تجانس التباين F	مستوى الدلالة	اختبار t لعينتين مستقلتين	مستوى الدلالة
المحور الأول تقييم أداء المورد البشري	0.879	0.354	0.439	0.663
المحور الثاني الأداء التنظيمي	0.530	0.471	0.290	0.773

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS (انظر الملحق 04)

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة اختبار التجانس للمحور الأول تقييم أداء المورد البشري $F=0.879$ وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لأن القيمة المعنوية أكبر من 0.05 أي أن التباين متساوي ونقبل الفرض الصفري القائل أن التباين متساوي أي أن العينتين من مجتمعين غير مختلفين ومنه نختار السطر الأول في جدول الاختبارات للاستقلالية (انظر الملحق 04)، وكذلك بالنسبة لمحور الأداء التنظيمي الذي نقبل فيه الفرض الصفري لأن قيمة المعنوية لقيمة F أكبر من 0.05، ومنه نقول أن التباين متساوي ونختار السطر الأول من جدول الاختبارات للاستقلالية.

وبناء على اختبار التجانس كانت نتائج الاختبارات t كانت كما يلي وعلى الترتيب (0.290، 0.439) لها بمستويات معنوية كالاتي وعلى الترتيب (0.773، 0.663) وكلها أكبر من 0.05، مما يعني قبول كل الفرضيات الجزئية القائلة بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على المحورين ترجع لجنس المستجوب، وعليه لا توجد هناك اختلافات بين متوسطات إجابات العينة على المحورين عند مستوى معنوية 5%، وهذا منطقي كون العينتين غير مستقلتين.

اختبار تحليل التباين الأحادي : هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات إجابات العينة حسب خاصية تقسيم العينة إلى أكثر من قسمين، وفي دراستنا توجد خمسة خواص تقسم العينة لأكثر من قسمين هما (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة، الحالة الاجتماعية)، إذا ستكون هناك خمس فرضيات رئيسية وكل فرضية متبوعة بفرضيتين جزئيتين كالآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية العمر، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين.

الفرضية الجزئية الأولى: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على تقييم أداء المورد البشري ترجع للعمر عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور الأداء التنظيمي ترجع للعمر عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة العمر، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم 2-16 : اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الأول تقييم أداء المورد البشري	1.195	0.324
المحور الثاني الأداء التنظيمي	0.086	0.967

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (1.195، 0.086) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.324، 0.967) وهي أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية أي بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية العمر عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية المستوى التعليمي، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين.

الفرضية الجزئية الأولى: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على تقييم أداء المورد البشري ترجع للمستوى التعليمي عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور الأداء التنظيمي ترجع للمستوى التعليمي عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة المستوى التعليمي، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم 2-17: اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمستوى التعليمي

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الأول تقييم أداء المورد البشري	0.399	0.754
المحور الثاني الأداء التنظيمي	1.563	0.213

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (0.399، 1.563) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.754، 0.213) وهي أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية أي انه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية الخبرة، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين.

الفرضية الجزئية الأولى: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على تقييم أداء المورد البشري ترجع لخاصية الخبرة عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور الأداء التنظيمي ترجع لخاصية الخبرة عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة الخبرة، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم 2-18: اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الأول تقييم أداء المورد البشري	1.237	0.309
المحور الثاني الأداء التنظيمي	0.381	0.768

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (1.237، 0.381) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.309، 0.768) وهي أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية، أي بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية الوظيفة، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين.

الفرضية الجزئية الأولى: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على تقييم أداء المورد البشري ترجع للتوظيف عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور الأداء التنظيمي ترجع للتوظيف عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة الوظيفة، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم 2-19: اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا الوظيفة

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الأول تقييم أداء المورد البشري	1.017	0.319
المحور الثاني الأداء التنظيمي	0.150	0.700

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (1.017، 0.150) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.319، 0.700) وهي أكبر من 0.05، مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الوظيفة عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الرئيسية الخامسة: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية الحالة الاجتماعية، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين.

الفرضية الجزئية الأولى: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على تقييم أداء المورد البشري ترجع للحالة الاجتماعية عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور الأداء التنظيمي ترجع للحالة الاجتماعية عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة الحالة الاجتماعية، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم 2-20: اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للحالة الاجتماعية

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الأول تقييم أداء المورد البشري	1.603	0.214
المحور الثاني الأداء التنظيمي	1.730	0.190

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (1.603، 1.730) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.214، 0.190) وهي أكبر من 0.05، مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الحالة الاجتماعية عند مستوى دلالة 0.05.

3- فرضية التأثير: من خلال فرضيات التأثير سوف نحاول الإجابة على فرضيات الدراسة، والمتمثلة في الفرضيات الرئيسية التالية باستخدام معادلة الانحدار البسيط بين كل من إجمالي محور تقييم أداء المورد البشري كمتغير مستقل، ومحور الأداء التنظيمي كمتغير تابع عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء المورد البشري على الأداء التنظيمي في شركة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 2-21 : نتائج اختبار اثر تقييم أداء المورد البشري على الأداء التنظيمي

المتغير التابع	(R)	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة
الأداء التنظيمي	0.841	0.707	101.499	1	0.000	0.805	0.000
				42			
				43			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي:

$$Y = \alpha + \beta x \quad \Rightarrow \quad Y = 0.939 + 0.805X$$

تشير نتائج الجدول السابق وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء المورد البشري على الأداء التنظيمي في شركة اتصالات الجزائر بالوادي، إذ بلغ معامل ارتباط ($r = 0.841$) وهو ارتباط قوي جدا وطردى عند مستوى دلالة 5%، أما معامل التحديد R^2 بلغ (0.707) حيث أن 70.1 % من التغير في الاهتمام بتقييم أداء المورد البشري يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، أما الباقي فيرجع لعوامل أخرى نجهلها، وقد بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta = 0.805$) وهي معنوية عند مستوى معنوية 5% لان قيمة المعنوية لها اقل من 0.05، وهذا يعني كذلك أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتقييم أداء المورد البشري يؤدي إلى زيادة الأداء التنظيمي بنسبة (80.5 %)، وما يؤكد معنوية النموذج هو قيمة إحصائية فيشر من خلال اختبار ANOVA، حيث بلغت قيمة $F = 101.499$ وهي معنوية في النموذج لان قيمة المعنوية لها كانت تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 .

- مما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة ونقول وجود أثر معنوي لتقييم أداء المورد البشري على الأداء التنظيمي في شركة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5 %.

خلاصة الفصل:

أن ما يمكن أن نستنتجه من دراسة التطبيقية والتي تمحورت حول إعداد استبيان خاص بدور تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة، والذي تم تقسيمه إلى قسمين، قسم خاص بالمعلومات الشخصية للمستجوب بغية معرفة خصائص عينة الدراسة، وقسم خاص بمحاور الدراسة والتي رأيناها فيها أن تقسم حسب متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع، فاخترنا تقييم أداء الموارد البشرية مؤشرا ومتغيرا ومستقلا يؤثر على الأداء التنظيمي للمؤسسة كمتغير تابع، ولقد وضعنا ثلاثة فرضيات من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة التطبيقية وهم فرضية العلاقة من خلال معامل الارتباط واختباره إحصائيا والذي وجدنا من خلاله العلاقة بين تقييم أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي ، أما فرضية الفرق فوجدنا أنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع للمعلومات الشخصية ، وأخيرا فرضية التأثير والتي أكدت فرضية العلاقة حيث وجدنا أن تقييم أداء الموارد البشرية يؤثر على الأداء التنظيمي في شركة اتصالات الجزائر.

الخاتمة

كان الهدف من هذه الدراسة تسليط الضوء على دور تقييم أداء الموارد في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة، حيث يعتبر المورد البشري أهم المراكز الأساسية التي تبني عليها أي مؤسسة لتحقيق أهدافها، وقد أكدت كثير من الدراسات في الأداء البشري بأن جودة وكفاءة إدارة المؤسسة بصفة عامة تتوقف على التقييم الجيد للموارد البشرية من خلال خطوات علمية في معالجة كافة أنواع المشاكل التي تعيق تطوير هذا العنصر. حيث لتقييم أداء الموارد البشرية دورا هاما في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة من خلال مجموعة من المعايير.

ومن خلال دراستنا الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - الوادي - حاولنا تقييم أداء الموارد البشرية من خلال تصميم موجه للعمال بالمؤسسة.

النتائج:

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج :

- يعد تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة تهدف إلى تحقيق الترابط والتفاعل بين المؤسسة والمورد البشري من خلال متابعة سلوكه وتنمية قدراته ورفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل.
- الأداء التنظيمي للمؤسسة الحسن ناتج من تسيير الفعال للموارد البشرية.
- الأداء التنظيمي الجيد ناتج عن عمليات إدارية فعالة.
- يعتمد تقييم الأداء في المؤسسة محل الدراسة على أساس النتائج المحققة من خلال الأهداف المطلوبة.
- من خلال اختبار العلاقة بين تقييم أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي عند مستوى معنوي 5 % وكانت علاقتها طردية وعامل ارتباط قوي.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة من خلال ما درسنا حول تقييم أداء المورد البشري والأداء التنظيمي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء المورد البشري على الأداء التنظيمي في شركة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة 0.05، حيث توصلت النتائج إلى قبول الفرضية البديلة ونقول وجود أثر معنوي لتقييم أداء المورد البشري على الأداء التنظيمي في شركة اتصالات بالوادي عند مستوى معنوي 5%.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة نقدم جملة من التوصيات التالية:

- ضرورة الاعتماد على معايير موضوعية في عملية تقييم الأداء.
- استخدام طرق عادلة ومميزة لتقييم أداء الموارد البشرية.
- تفعيل عملية تقييم الأداء بصفة دورية وشاملة للوقوف على الأخطاء والنقائص.

- توفير وتحسين ظروف العمل للوصول إلى أفضل أداء، لأن العامل وحده غير قادر على تحقيق أداء أحسن دون توفر الوسائل والأدوات اللازمة لتنفيذ مهام وظيفته.
- لنجاح الأداء التنظيمي في المؤسسة يستلزم وجود رؤية قيادية واضحة من الإدارة العليا.

آفاق الدراسة:

تطرقنا هذه الدراسة إلى إثراء العلاقة بين المتغير المستقل تقييم أداء الموارد البشرية والمتغير التابع الأداء التنظيمي ، وعلى هذا الأساس نأمل أن نكون في بحثنا قد فتحنا مجالاً بدراسات أخرى عامة ، نود أن نشير إليها كمواضيع وهي :

- أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء التنظيمي.
- علاقة الالتزام التنظيمي بأداء العاملين في المؤسسة.
- علاقة معايير تقييم الأداء في تطوير أداء المورد البشري.

قائمة المراجع

الكتب

- 1- الآء عبد الكريم المدو ، التوازن التنظيمي كأداة لنجاح المنظمات ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2020.
- 2- خالد عيادة عليمات ، ضغوط العمل وأثرها على الأداء ، الطبعة الأولى ، دار الخليج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015.
- 3- خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
- 4- صلاح الدين مُجَّد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 5- كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية والغير حكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، فلسطين -قطاع غزة، 2018.

المجلات

- 6- حمداوي عمر، أحمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد الثامن، جوان 2012.
- 7- سعيداني سميرة، تقييم أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة مُجَّد البشير الإبراهيمي، برج بوعريش، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، جوان 2019.
- 8- الشبح الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، جامعة الجزائر، العدد 07، 2009 - 2010.
- 9- فضيلة بوطورة وآخرون، مراجعة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي، جامعة البليدة 2 لونيبي علي، الجزائر، المجلد 14، 2020.
- 10- م.م. ندى اسماعيل جبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد الثاني والعشرون، 2009.
- 11- نوري مُجَّد، أنظمة تقييم الأداء كأداة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث: دولية فصلية أكاديمية محكمة، جامعة الأغواط، الجزائر، جانفي 2014.

المذكرات :

- 12- إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة مُجَّد بوضياف ، مسيلة ، الجزائر ، 2006.

- 13- بودوح غنية ، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، في علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر .
- 14- باباه ولد سيدن ، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء ، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2009-2010 .
- 15- جريبي السبتي، سياسات مرونة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرهما على الأداء التنظيمي، أطروحة الدكتوراه تسويق وإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2016-2017.
- 16- طويهرى فاطمة ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المزارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال ، تخصص تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة وهران 2 ، وهران ، الجزائر ، 2014-2015.
- 17- عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير و أثرهما على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية/ دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، بحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009 م -1430هـ.
- 18- كامل تيميزار، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، في إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014.
- 19- كوثر رامي ومراد كواشي، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (من منظور التعلم والنمو) ، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد 1 ، جوان 2018.

الملاحق



جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص ادارة أعمال



قسم علوم التسيير

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر علوم التسيير تخصص ادارة أعمال يشرفنا أن نتقدم اليكم بهذا الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة من اجل اتمام دراسة في موضوع " دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة " ، لذا يسعدنا أن نطلب من سيادتكم المحترمة ان تفضلوا بالمساهمة في هذه الدراسة من خلال إجاباتكم الدقيقة على هذا الاستبيان الذي يأخذ القليل من وقتكم, كما أعلمكم بإجاباتكم تحظى بالأهمية القصوى لنجاح مذكرتنا وأنها تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسوف تحاط بالسرية التامة, ونحن شاكرين لتفهمكم وحسن تعاونكم.

❖ يرجى وضع العلامة x في الخانة التي تناسب اجابتك.

البيانات الشخصية

1. الجنس: أنثى ☐ ذكر ☐
2. العمر: اقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى 35 سنة ☐ من 35 إلى 45 سنة ☐ من 45 سنة فأكثر ☐
3. المؤهل العلمي:
 - بكالوريا ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐
 - دكتوراه ☐ شهادات أخرى يجب ذكرها ☐
4. سنوات الخدمة: اقل من 5 سنوات ☐ من 5_10 سنوات ☐ من 10_15 سنة ☐ من 15 فأكثر ☐
5. المسمى الوظيفي المهني الذي تعمل به:
 - المدير ☐ رئيس مصلحة ☐ موظف ☐
6. الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐

المحور الأول: تقييم أداء الموارد البشرية

تقييم أداء الموارد البشرية : هي عملية تسمح بتشخيص الموارد البشرية في المؤسسة وتحديد مستواهم وكفاءتهم ومدى قدرتهم على تحقيق الأهداف المخططة وتتم وفق معايير محددة ومن ثم يتم اخذ القرار المناسب لهم.

	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	اوافق بشدة
1	توفر المؤسسة ظروف عمل مناسب للأداء .					
2	تحاول المؤسسة الاستفادة من الكفاءات الموجودة داخلها.					
3	احترامي لوقت العمل يساهم في رفع أدائي					
4	تحافظ مؤسستكم على استقرارها من خلال تحسين الرواتب .					
5	أحاول البحث على نقاط ضعفي وأعمل على تحسينها .					
6	تمنح مؤسستكم تحفيزات لأجل تشجيع العمال فيها .					
7	تقوم المؤسسة بالتعاون مع عاملها من أجل وضع توقعات الأداء					
8	يقوم مسؤولو مؤسستكم على اكتشاف الصعوبات والمشاكل التي تعاني منها.					
9	تقدم إدارة مؤسستكم النصح والتوجيه دوما لعاملها .					
10	تهتم المؤسسة بالعلاقات الإنسانية داخلها.					
11	تقوم المؤسسة بمراقبة التقدم في الأداء من خلال الكيفية التي يعمل بها العامل .					
12	يؤثر أسلوب الإشراف على أدائي .					
13	لدي دراية بمعايير تقييم الأداء .					
14	أجد أن معايير تقييم الأداء ملائمة لي .					

المحور الثاني : الأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي هو ناتج جهد و سلوك جميع الأفراد والعاملين و المؤسسة في كافة الإدارات و الأقسام الموجودة بها و الذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات و الأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها .

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	اوافق بشدة
1 كفاءة العاملين تتماشى مع الأهداف الإستراتيجية و التشغيلية للمؤسسة					
2 نظام تقويم الأداء اظهر تحسن في إنتاجية العاملين خلال السنوات الثلاثة السابقة					
3 تفضل أن يقيم أداءك باستمرار من أجل تحسينه					
4 ترى فرصة لتحسين الأداء في مؤسستك					
5 المؤسسة تضع مقاييس لتقييم الأداء					
6 المناقشة بين أعضاء الفريق تساعد على اكتساب المعرفة والاستفادة من خبرات الآخرين					
7 تعملون بروح الفريق نحو هدف مشترك					
8 أعضاء الفريق يركزون على مهمتهم كمجموعة وكيف يمكنها تحقيق النجاح					
9 إدارة المؤسسة تشعر بالرضا عن نتائج أداء العاملين فيها					

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case ProcessingSummary

	N	%	
Valid	44	100.0	
Cases Excluded ^a	0	.0	
Total	44	100.0	

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

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items	
.608	14	

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case ProcessingSummary

	N	%	
Valid	44	100.0	
Cases Excluded ^a	0	.0	
Total	44	100.0	

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

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items	
.835	9	

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case ProcessingSummary

	N	%	
Valid	44	100.0	
Cases Excluded ^a	0	.0	
Total	44	100.0	

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

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items	
.842	23	

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
توفر المؤسسة ظروف عمل مناسب للأداء.	44	0	3.34	1.098
تحاول المؤسسة الاستفادة من الكفاءات الموجودة داخلها.	44	0	3.36	1.102
احترامي لوقت العمل يساهم في رفع أدائي	44	0	3.52	.849
تحافظ مؤسستكم على استقرارها من خلال تحسين الرواتب.	44	0	3.50	.876
أحاول البحث على نقاط ضعفي وأعمل على تحسينها.	44	0	3.61	.895
تمنح مؤسستكم تحفيزات لأجل تشجيع العمال فيها.	44	0	3.52	.849
تقوم المؤسسة بالتعاون مع عاملها من أجل وضع توقعات الأداء	44	0	3.70	.701
يقوم مسؤولو مؤسستكم على اكتشاف.	44	0	3.66	.861
تقدم إدارة مؤسستكم النصح والتوجيه دوماً لعمالها.	44	0	3.84	.526
تتمت المؤسسة بالعلاقات الإنسانية داخلها.	44	0	3.70	.795
تقوم المؤسسة بمراقبة التقدم في الأداء من خلال الكيفية التي يعمل بها العامل.	44	0	3.23	1.179
يؤثر أسلوب الإشراف على أدائي.	44	0	3.41	1.085
لدي دراية بمعايير تقييم الأداء.	44	0	3.52	.876
أجد أن معايير تقييم الأداء ملائمة لي.	44	0	3.07	1.149
المحور_1	44	0	3.5000	.37828

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
كفاءة العاملين تتماشى مع الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة	44	0	3.70	.765
نظام تقويم الأداء أظهر تحسن في إنتاجية العاملين خلال السنوات الثلاثة السابقة	44	0	3.48	1.023
تفضل أن يقيم أدائك باستمرار من أجل تحسينه	44	0	3.64	.942
ترى فرصة لتحسين الأداء في مؤسستك	44	0	3.61	.945
المؤسسة تضع مقاييس لتقييم الأداء	44	0	3.36	1.102
المناقشة بين أعضاء الفريق تساعد على اكتساب المعرفة والاستفادة من خبرات الآخرين	44	0	3.80	.594
تعملون بروح الفريق نحو هدف مشترك	44	0	3.73	.694
أعضاء الفريق يركزون على مهمتهم كمجموعة وكيف يمكنها تحقيق النجاح	44	0	3.59	.787
إدارة المؤسسة تشعر بالرضا عن نتائج أداء العاملين فيها	44	0	3.18	1.187
المحور_2	44	0	3.5657	.59898

1/ اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور_1	.150	44	.055	.828	44	.051
المحور_2	.234	44	.060	.739	44	.060

a. Lilliefors Significance Correction

2/ الارتباط

Correlations

	المحور_1	المحور_2
Pearson Correlation	1	.841**
Sig. (2-tailed)		.000
N	44	44
Pearson Correlation	.841**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	44	44

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

1/ اختبار الاستقلالية

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المو_1 ذكر	42	3.2721	.63775	.09841
المو_1 انثى	2	3.0714	.30305	.21429
المو_2 ذكر	42	3.5714	.61084	.09425
المو_2 انثى	2	3.4444	.31427	.22222

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
المو_1	Equal variances assumed	.879	.354	.439	42	.663	.20068	.45730	-.72218	1.12354
	Equal variances not assumed			.851	1.465	.511	.20068	.23580	-1.26698	1.66834
المو_2	Equal variances assumed	.530	.471	.290	42	.773	.12698	.43821	-.75735	1.01132
	Equal variances not assumed			.526	1.391	.670	.12698	.24138	-1.49584	1.74981

/2 اختبار تحليل التباين الاحادي :

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المو_1					
Between Groups	1.386	3	.462	1.195	.324
Within Groups	15.459	40	.386		
Total	16.845	43			
المو_2					
Between Groups	.099	3	.033	.086	.967
Within Groups	15.328	40	.383		
Total	15.428	43			

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المو_1					
Between Groups	.490	3	.163	.399	.754
Within Groups	16.355	40	.409		
Total	16.845	43			
المو_2					
Between Groups	1.619	3	.540	1.563	.213
Within Groups	13.809	40	.345		
Total	15.428	43			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور 1_	Between Groups	1.430	3	.477	1.237	.309
	Within Groups	15.414	40	.385		
	Total	16.845	43			
المحور 2_	Between Groups	.428	3	.143	.381	.768
	Within Groups	15.000	40	.375		
	Total	15.428	43			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور 1_	Between Groups	.398	1	.398	1.017	.319
	Within Groups	16.447	42	.392		
	Total	16.845	43			
المحور 2_	Between Groups	.055	1	.055	.150	.700
	Within Groups	15.373	42	.366		
	Total	15.428	43			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور 1_	Between Groups	1.221	2	.611	1.603	.214
	Within Groups	15.623	41	.381		
	Total	16.845	43			
المحور 2_	Between Groups	1.201	2	.600	1.730	.190
	Within Groups	14.227	41	.347		
	Total	15.428	43			

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التقييم أداء المورد البشري	.	Enter

a. Dependent Variable: الأداء التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.841 ^a	.707	.700	.32789

a. Predictors: (Constant), تقييم أداء المورد البشري

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	10.912	1	10.912	101.499	.000 ^b
Residual	4.515	42	.108		
Total	15.428	43			

a. Dependent Variable : الأداء التنظيمي

b. Predictors: (Constant), تقييم أداء المورد البشري

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.939	.265		3.540	.001
تقييم أداء المورد البشري	.805	.080	.841	10.075	.000

a. Dependent Variable : الأداء التنظيمي