

آليات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتعزيز الأداء المتميز للمنظمة

-دراسة ميدانية في مؤسسة العمورية لصناعة الآجور - جامعة - ولاية المغير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

اشراف الاستاذ(ة)

بلال بوترة

طيب بودرهم

إعداد الطالب (ة):

محمد العيد جواوي

أحمد ديلو

نوقشت المذكرة علنا يوم:/...../2023

أمام اللجنة المكونة من الاساتذة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اللجنة
رئيسا	جامعة الشهيد حمة لخضر	الاسم واللقب
مشرفا ومقرا	جامعة الشهيد حمة لخضر	أستاذ تعليم عالي	بلال بوترة
ممتحنا	جامعة الشهيد حمة لخضر	الاسم واللقب

آليات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتعزيز الأداء المتميز للمنظمة

-دراسة ميدانية في مؤسسة العمورية لصناعة الآجور - جامعة - ولاية المغير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

اشراف الاستاذ(ة)

بلال بوترة

طيب بودرهم

إعداد الطالب (ة):

محمد العيد جواوي

أحمد ديلو

نوقشت المذكرة علنا يوم:/...../2023

أمام اللجنة المكونة من الاساتذة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اللجنة
رئيسا	جامعة الشهيد حمة لخضر	الاسم واللقب
مشرفا ومقرا	جامعة الشهيد حمة لخضر	أستاذ تعليم عالي	بلال بوترة
ممتحنا	جامعة الشهيد حمة لخضر	الاسم واللقب

السنة الجامعية : 2022/2023

الإهداء

- ❖ إله من وضع المورد سبحانه وتعالى اللجنة تحت قدمها وورقها في كتابه (أبي الحسين)
- ❖ إله خالد الذكر الذي وفاته المنية منذ أحوال وكان خير مثال لرب الأسرة (أبي العزيز)
- ❖ إله أبي الثاني من أحمد روح عليه في صغري وكبري (أخي المحسن)
- ❖ إله من فصح عيني حلي رؤيتهم إله من روح أقرب من رومي، من كانوا ملجئي وسندي أحمد (أحمد أقر) (أخوتي)
- ❖ إله من كان طمح بالغ الأثر في كثير من المواقف والصعاب (عبي، عبي، خالتي، أخوتي)
- ❖ إله زوجة أخي الوصي فقد كانت نعمة الزوجية ونعمة الأخت، إله ابنتها المتكلمة (إيلاف)
- ❖ إله جالتي الثانية أحمد (الله إلههم فقد قضيت معهم العمل أيا حيا نبي وحيث معهم أسمى الذكر ياح فكانوا أصدق الناس بنجاسي)
- ما ما ويا با و (أخوتي)
- ❖ إله جميع أصدقائي وزملائي وجميع من وقفوا بجوارتي وساعدوني بكل ما يملكوا وفي أصدرة كثيرة أذكر منهم (ويلو أحمد، جبر النور)
- (العربي، بدر الدين موفو، محمد المعبر وويلو، ضياء الدين فقيه، أحمد بن قس)
- ❖ وللا ينبغي أن أضي أساترتي الكرام من كان طمح الدور الأكبر في معانرتي ومدى بالعلوم ما ح القيمة والأفكار النبيرة وخاصة (و)
- بلال بو فحة، و. طيب بو روح) حيث كان طمح الفضل في نجاح منكرتنا البهيمية بعد الله سبحانه وتعالى.

محمد العبد

الإهداء

❖ يقول الله تعالى في محكم التنزيل بعد بسم الله الرحمن الرحيم:

>> وَاللَّهُ تَعَالَى الْغَفُورُ الْكَرِيمُ ﴿٢٣٧﴾

❖ أهدى عمرة جهدي إله من قال فيها رب العزة والجلالة (وبالوالدين إسماعيل) إله من جعلني أمة الدين الكفاح وأخرها بأفوه الله نجاح

إله الذي تكافؤ في عزمي وإرادتي ليوصلني إله ما وصلت إليه اليوم (إله من جعلني العطاء ووهب إقتدار أرحم من الله) إله بعد

في حركتي لتري عمار قد سماه قطفها بعد طول إقتدار وسبقي كلما كنت غوي أهدني بها اليوم وفي الغد وإله الأند... إلهي بارك الله

في حركتي. إله نبع الحنا وسر الوجدان إله من تعبت من أجل رحمتي إله تلك النعمة التي تحرق النظير في طريقي إله من أرى

التفوق بعينها والمعاناة في ضحكها إله من مجدها بقوله: (الجنة تحت الأقدام) إلهي أطل الله حمرها. إله من فصحت

عيني على رؤياهم إله من عرف أقرب من رومي إله من كانوا ملجئ وسندي عند القدر إله من شاركوني حزن الأمل إله من جعلهم الله

أشعوني رموز عزمي مجموع البيت (عماو - حمر - ياسين - إله) إله أتممني الوهمدة فتحمية وزوجها صالح، وزوجته أتممني والله إله

كتاكت البيت (محمد أمير - محمد جوي) إله جميع الأقدار والزلاء والنصح بالزكر رفيع الدرر محمد العبد إله كل من مجستي

بهم مودة ومحبة.

إله كل من نسيتهم يغلبني ولم أنساهم يغلبني

أحمد

التفكير والتقدير

قال الله تعالى: (فاذكروني اذ اذكرتم ولا تكروني اذ انكرتم ولا تكفروني) البقرة 152.

فالحمد والتفكير والمنة لله عز وجل اولادنا خير اهلنا وبنوه وتوفيقه للإيمان حانه الدرر امة محمد اكثير ا بليس بجلاله وحظهم سلطانه، وكمال صفاته، وجليل انعامه والصلوة والسلام على اشرف المرسلين وخاتم النبيين وسيد الاولين والاخرين سيدنا محمد عليه افضل الصلوة واكثرها التسليم.

ويعر:

تفقد بحالها التفكير والتقدير اذ الدكتور بونفرجه بلال، كما تفقد بالتفكير الجليل اذ الاستاذ المتفرد بالنبيا * طيب بوجوه * (الذي يحمل معنى اجماء انجاز هذا العمل ومنقنه ولم يخل علينا بنصائح القيمة وتوجيهاته لما هو افضل واتمم، كما نحي فيه روح التواضع والمعاملة الجيدة الذي فتح لنا قلبه ومكاف عمله فجزاه الله عنا كل خير واذ كل اسانزة الكلية ومجمع جماعها والتفكر موصول أيضا اذ جمال المؤسسة العمورية لصناعة الاخير على الترحيب وحسن الاستقبال.

ملخص الدراسة:

هدفت هاته الدراسة إلى معرفة بيان العلاقة بين آليات إدارة الموارد البشرية (الأجور والمنح - التدريب - الترقية - الحوافز) وبين الأداء المتميز للمنظمة ،نطلقا من تساؤل رئيسي مفاده هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين آليات إدارة الموارد البشرية وبين الأداء المتميز للمنظمة؟ . ووضع إفتراض رئيسيا مفاده توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين آليات إدارة الموارد البشرية وبين الأداء المتميز للمنظمة.

وتماشيا مع طبيعة وأهداف موضوع الدراسة التي أقيمت بغرض إبراز فعالية الإهتمام بالحياة المهنية للموارد البشرية ودورها في تحقيق الأداء المتميز، وإبراز العلاقة بين آليات إدارة الموارد البشرية وبين الأداء المتميز في ذات المؤسسة فقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي كأسلوب لتوضيح الظاهرة وتطويرها عن طريق جمع بيانات مقننة من المشكلة وتحليلها، فاخترنا المسح الشامل الذي يتناسب مع المجتمع المدروس حيث وزعت 83 استمارة إسترد منها 61 استمارة قابلة للتحليل، لذا اعتمد الباحثان على أداة الاستمارة للحصول على معلومات وبيانات أكثر وضوحا.

وبعد جمع المعلومات تمت معالجتها إحصائيا بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائيةSPSSفتحصلنا على النتائج الآتية:

- . توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين آلية الأجور والمنح وبين الأداء المتميز للمنظمة.
- . توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين آلية التدريب وبين الأداء المتميز للمنظمة .
- . توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين آلية الترقية وبين الأداء المتميز للمنظمة .
- . توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين آلية الحوافز وبين الأداء المتميز للمنظمة .

Résumé :

Cette étude visait à découvrir la relation entre les mécanismes de gestion des ressources humaines (salaires et subventions - formation - promotion - incitations) et la performance exceptionnelle de l'organisation, basée sur une question majeure qui est là une corrélation statistiquement significative entre les mécanismes de gestion des ressources humaines et la performance exceptionnelle de l'organisation? . Il a posé comme hypothèse majeure qu'il existe une corrélation statistiquement significative entre les mécanismes de gestion des ressources humaines et la performance exceptionnelle de l'organisation.

Conformément à la nature et aux objectifs du sujet de l'étude, qui a été établi dans le but de mettre en évidence l'efficacité de l'intérêt pour la vie professionnelle des ressources humaines et son rôle dans l'obtention de performances exceptionnelles, et de mettre en évidence la relation entre les mécanismes de gestion des ressources humaines et des performances exceptionnelles dans la même institution, les chercheurs ont utilisé l'approche descriptive comme méthode pour clarifier et développer le phénomène en collectant des données standardisées de Le problème et son analyse, nous avons donc choisi l'enquête complète qui convient à la communauté étudiée, où 83 des questionnaires ont été distribués, dont 61 ont été récupérés qui ont pu être analysés, de sorte que les chercheurs se sont appuyés sur l'outil de formulaire pour obtenir des informations et des données plus claires.

Après avoir collecté les informations, elles ont été traitées statistiquement sur la base du programme de package statistique spss, nous avons donc obtenu les résultats suivants :

Il existe une corrélation statistiquement significative entre le mécanisme des salaires et des subventions et les performances exceptionnelles de l'organisation.

- Il existe une corrélation statistiquement significative entre le dispositif de formation et la performance exceptionnelle de l'organisation.

- Il existe une corrélation statistiquement significative entre le mécanisme de promotion et les performances exceptionnelles de l'organisation.

- Il existe une corrélation statistiquement significative entre le mécanisme d'incitation et les performances exceptionnelles de l'organisation.

قائمة المحتويات

I.....	الإهداء
III	الشكر والتقدير
IV	ملخص الدراسة:
VI	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول
VIII.....	فهرس الاشكال
VIII.....	فهرس الملاحق
أ.....	مقدمة :
أ.....	1) توطئة
أ.....	2) طرح الاشكالية :
أ.....	3) فرضيات البحث :
ب.....	4) مبررات اختيار الموضوع :
ب.....	5) أهداف البحث وأهميته:
ب.....	6) حدود البحث :
ج.....	7) منهج البحث :
ج.....	8) صعوبات البحث :
ج.....	9) هيكله البحث :
1	الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية
2	تمهيد الفصل الأول :
3	المبحث الأول: تحديد مفاهيم الدراسة
6	المبحث الثاني: تحديد العلاقة بين متغيرات البحث
16	المبحث الثالث: أدبيات تطبيقية
20	خلاصة الفصل الأول:
21	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
22	تمهيد الفصل الثاني:
23	المبحث الأول : الطريقة والأدوات
30	المبحث الثاني : النتائج والمناقشة
38	خلاصة الفصل الثاني :
40	خاتمة :
41	قائمة المراجع
45	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	01
24	توزيع عينة الدراسة حسب السن	02
25	خصائص وتوزيع العينة حسب متغير الخبرة	03
26	خصائص وتوزيع العينة حسب المستوى التعليمي	04
27	خصائص وتوزيع العينة حسب المستوى الوظيفية	05
28	مقياس ليكارت الحماسي الأراء	06
29	يبين الأساتذة المحكمين للدراسة	07
30	قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الأجور والمنح وبين الأداء المتميز للمنظمة	08
31	مقياس يوضح مجالات المتوسط الحسابي لمتغير الأجور والمنح	9
31	مقياس يوضح مجالات المتوسط الحسابي لمتغير الأداء المتميز	10
31	يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التدريب وبين الأداء المتميز للمنظمة	11
32	قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الترقية وبين الأداء المتميز للمنظمة	12
32	قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز وبين الأداء المتميز	13
33	مقياس يوضح مجالات المتوسط الحسابي لمتغير الآليات إدارة الموارد البشرية	14

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة	01
24	التكرار النسبي لمتغير الجنس	02
25	يمثل التكرار النسبي لمتغير السن	03
26	يمثل التكرار النسبي لمتغير الخبرة (الاقدمية)	04
27	التكرار النسبي لمتغير المستوى التعليمي	05
27	التكرار النسبي لمتغير المستوى الوظيفية	06

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
44	استمارة التحكيم	01
47	الأساتذة المحكمين للدراسة	02



المقدمة

مقدمة :

(1) توطئة

تسعى جل المنظمات الى تحقيق النجاح في أعمالها و انشطتها وذلك لبناء مركزها بين المنظمات الاخرى، وتحسين أدائها باستمرار في ظل البيئة التي تعمل فيها في تشكل نظاما بيئيا فرعيا يضم أهم عنصر و هو "العنصر البشري" و الذي يعتبر أثمن مورد لديها و الأكثر تأثيرا في الانتاجية . فالمنظمة تعمل على الاستفادة من موردها و ذلك من خلال العمل على تطويرهم و تدريبهم و تنمية كفاءتهم و قدراتهم لمساهمة هذا الاخير في تحقيق أهدافها و ربحها .

فإدارة الموارد البشرية هي المصدر الأساسي من مصادر الميزة التنافسية . فالمنظمة تعتمد على مواردها التنظيمية لتحقيق اهدافها فنجد الموارد المادية (رأس المال _ تكنولوجيا _ الات) تجعل من تحقيق الأهداف ممكن , غير أن الموارد البشرية هي التي تجعل تحقيقها حقيقة واقعية . لكن هذا يعتمد على توافر عناصر بشرية مؤهلة ومحفزة وذات كفاءات سلوكية منظمة عالية الايجابية .

يعبر الأداء بشكل مباشر عن جهود العاملين في سبيل تحقيق اهداف المنظمات و يتوافق مستوى الأداء على قدرات ومهارات و خبرات العاملين التي تقبع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن التعليمية - الميول - الاهتمامات و غيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف و اشترط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها، فالأداء المتميز يتركز على خلفية علمية و تأهيل عملي تطبيقي يوضح مهام العمل ويبسط اجراءاته و خطواته، و قد عمدنا في هاته الدراسة الى محاولة الكشف عن بيان العلاقة بين اليات ادارة الموارد البشرية و الأداء المتميز للمنظمة . فنطرح تساؤلا رئيسيا يربط بين متغيري دراستنا مفاده:

(2) طرح الاشكالية :

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اليات ادارة الموارد البشرية و بين الأداء المتميز للمنظمة ؟

التساؤلات فرعية :

1. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأجور و المنح و بين الأداء المتميز؟
2. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب و بين الأداء المتميز للمنظمة؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الترقية و بين الأداء المتميز للمنظمة ؟
4. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز و بين الأداء المتميز للمنظمة؟

(3) فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اليات ادارة الموارد البشرية و بين الأداء المتميز للمنظمة.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأجور و المنح و بين الأداء المتميز للمنظمة

2. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب و بين الأداء المتميز للمنظمة
3. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الترقية و بين الاداء المتميز للمنظمة
4. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز و بين الأداء المتميز للمنظمة

4) مبررات اختيار الموضوع :

سوف نتطرق الى الاسباب الموضوعية لاختيار الموضوع الموسوم بـ "اليات ادارة الموارد البشرية و علاقتها بالاداء المتميز للمنظمة":

- باعتبار ادارة الموارد البشرية المحرك الاساسي لأي مؤسسة فلا بد من تسليط الضوء عليها لاسيما أن المؤسسة الجزائرية لا تولي تقريبا أي اهتمام لهذه الادارة الحساسة.
- نناقش موضوعا حيويا و ملحاحا و ذلك من خلال اهتمامات المفكرين و علماء الاجتماع و بعض النظريات و المدارس وذلك لأن هذا الموضوع يعتبر موضوعا متعدد الخصوصيات.
- عصر المنظمات و التوجه الجديد يهتم بالمنظمات و مدى اسهامها في خدمة المجتمع و رفاهيته.

5) أهداف البحث وأهميته:

5-1. أهداف البحث : تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

- التعرف على العلاقة بين اليات ادارة الموارد البشرية و هي الأجر و المنح و الترقية و التدريب و الحوافز و بين الأداء المتميز .
- ابراز فعالية الاهتمام بالحياة المهنية للموارد البشرية و دورها في تحقيق الأداء المتميز.
- الوصول الى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تفيد هذه الاليات من أجل تحقيق أداء متميز داخل المنظمات.

5-2. أهمية البحث : أما الأهمية فتمثلت في :

- ابراز الدور الذي تلعبه ادارة الموارد البشرية في الوصول الى الأداء المتميز.
- تبرز أهمية الموضوع من أهمية العنصر المتناول بالدراسة و هو المورد البشري باعتباره أساس تكوين القيمة المضافة و القدرة التنافسية .
- كون ادارة الموارد البشرية نشاط رئيسي و عملية انسانية و بفضل الياتها تحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

6) حدود البحث :

- الحدود الجغرافية (المكانية) : مؤسسة العمورية لصناعة الأجر بالطريق الوطني رقم 3 جامعة ولاية المغير.
- الحدود الزمانية : المجال الزمني هو تلك الفترة التي امتدت فيها الدراسة هاته في عمومها و في (شقيها) النظري و الميداني قد امتدت في الفترة ما بين 2022/12/20 الى 2023/04/20
- الحدود البشرية (مجتمع البحث) : عمال المؤسسة العمورية لصناعة الأجر بجماعة ولاية المغير .

7) منهج البحث :

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لهذا النوع من البحوث, و التي يقوم على جمع و تحليل و عرض المادة العلمية ثم التعليق عليها من خلال النتائج المتوصل إليها و عرف المنهج الوصفي بأنه منهج لجمع و تحليل البيانات الاجتماعية , و هذا من خلال مقابلات مقننة أو من خلال استبيانات (استمارات البحث) مقننة, و ذلك بالغرض الحصول على معلومات من أعداد كبيرة من المبحوثين يمثلون عينة بحث من مجتمع معين¹.

و قد استخدمنا المنهج الوصفي في دراستنا مرورا بالمرحل و الخطوات التالية:

1. تحديد و صياغة الاشكالية و فهمها فهما دقيقا بعد البحث في المعلومات و البيانات التي تؤكد وجودها و جمع تراث نظري و أدبي عن متغيراتها لزيادة تعميق فيها.
2. صياغة أسئلة الاشكالية التي تربط بين متغيري الدراسة و هي اليات ادارة الموارد البشرية (الأجرور, المنح, التدريب, الترقية و الحوافز) و الأداء المتميز للمنظمة.
3. وضع فروض الدراسة كمؤشرات موجهة للولوج الميداني و التي تمكن من الاجابة عن تساؤلاتها.
4. وضع محددات و مجالات الدراسة المكانية و الزمنية و البشرية
5. اختيار عينة البحث بحجم مناسب و بطريقة مناسبة تجعل منها مثثلة بالقدر الممكن.
6. تم تحديد ادات جمع البيانات و هي الاستمارة الاستبانة, و تم تطبيقها بعد اجراء دراسة استطلاعية أولية و بعد تحكيمها من قبل أساتذة في التخصص و كذا المشرف على الدراسة ثم تطبيقها على المبحوثين
7. تم جمع البيانات و تفرغها و تصنيفها.
8. ثمن معالجة البيانات احصائيا باستخدام برنامج (SPSS).
9. عرض و تحليل و مناقشة النتائج.
10. التوصل إلى الاستنتاجات والحلول.

8) صعوبات البحث :

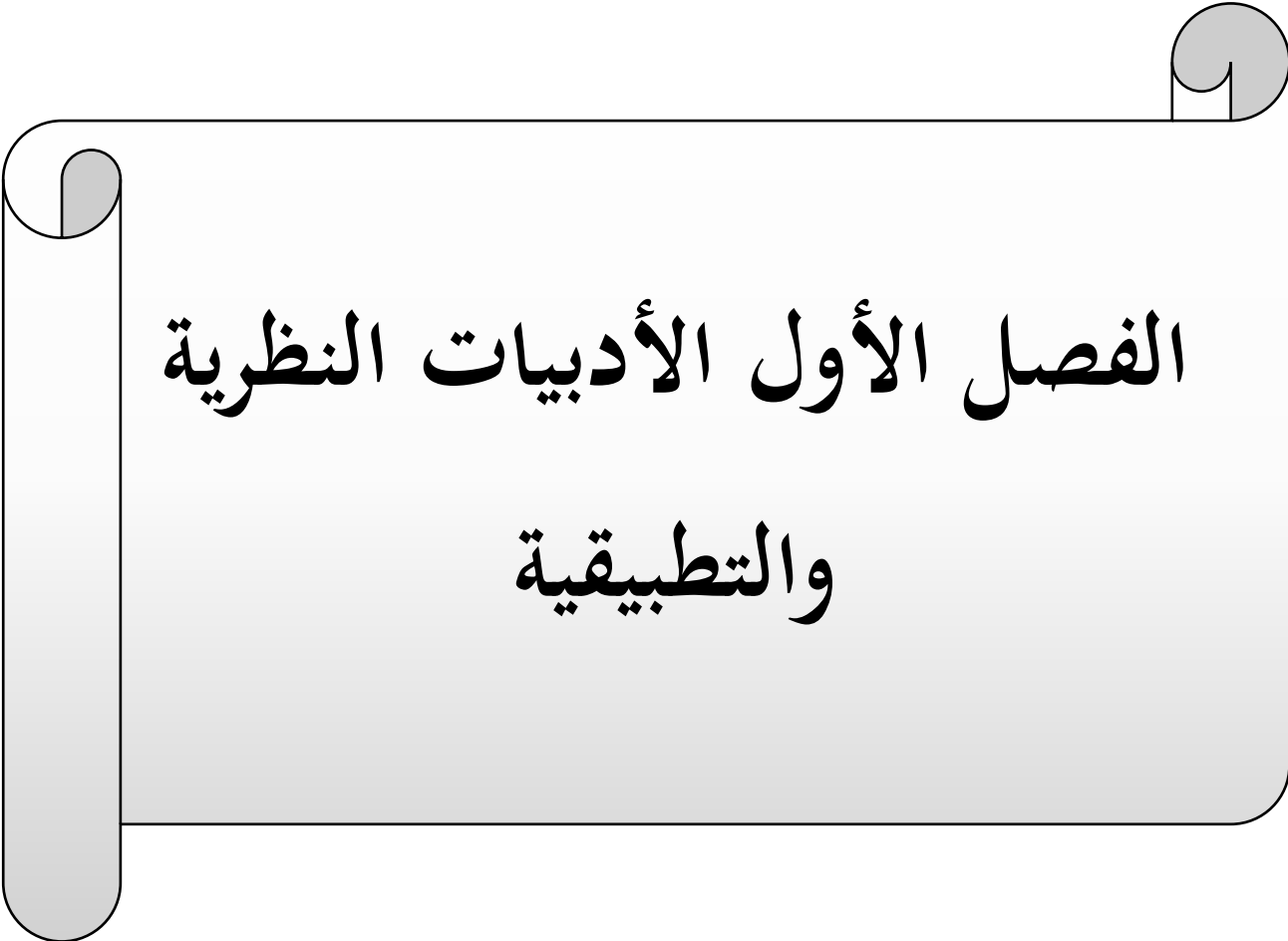
1. قلة المراجع و الدراسات التي تناولت المتغير الثاني لدراسة و هو الأداء المتميز.
2. صعوبة حصر الموضوع نظرا لشعبته.
3. صعوبة الحصول على معلومات من المؤسسة و عدم التجاوب الفعال في تعبئة استبانة الدراسة .

9) هيكلية البحث :

لدراسة هذا الموضوع الموسوم بـ "اليات ادارة الموارد البشرية و علاقتها بأداء المتميز للمنظمة" فقد اعتمدنا على التالي :

الفصل الأول: يتضمن الأدبيات النظرية والتطبيقية لكل من ادارة الموارد البشرية و الاداء المتميز , بحيث يتضمن المبحث الأول تحديد المفاهيم الأساسية لمتغيرات البحث, أما المبحث الثاني يتضمن تعريفات ادارة الموارد البشرية و تطورها التاريخي و مهامها و كذا الاليات و الوظائف والنظريات. وكذلك تضمن ماهية الاداء . أما المبحث الثالث فنخصص للدراسات السابقة .

الفصل الثاني: احتوى هذا الفصل على مبحثين المبحث الأول خصص للطريقة و الأدوات المستخدمة، أما المبحث الثاني فتضمن عرض النتائج و استخدام الجداول و الأشكال و كذلك مناقشة أي تحليل المعطيات و ربط النتائج بالفرضيات و مقارنتها و التوصل الى الاستنتاجات و الحلول.



الفصل الأول الأدبيات النظرية
والتطبيقية

تمهيد الفصل الأول :

تعتبر الموارد البشرية من أولى الاهتمامات المؤسسة كونها من أهم مواردها ، كما تعتبر إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من المسؤوليات المعقدة لأن نجاح المؤسسة مرتبطة بمدى إنتاجية وتحسين أداء العاملين بها ، لهذا يستوجب على إدارة الموارد البشرية تطبيق نظام فعال وهذا بوضوح ميكانيزمات تحكم هذه الموارد والتي تعد أداة رقابة على تحسين أداء المنظمة وتوجيهه حيث أن آليات أداة الموارد البشرية تعتبر ضرورة ملحة حيث يسعى للتأكيد من ملائمة ومطابقة تقييم أداء العاملين بشكل موضوعي ودقيق ومعرفة مكان القوة والتميز لدى الأفراد مما يمكنها من استثمارها أفضل استثمار لتحقيق أقصى وأجح أداة ممكن ومعرفة مواطن الضعف والقصور لدى العاملين يساعدهم من رفع كفاءتهم وتحسين أداءهم من خلال عملية التدريب المتواصل أو هذا خلال الحوافز والتشجيعات التي تمنحها لهم نظير الأداء المتميز الذي يقدمونه وبالنظر من أهمية هذا الفصل سنتناول في المبحث الأول تحديد المفاهيم وتعريفها ، المبحث الثاني سنتطرق إلى ماهية كل من آليات إدارة الموارد البشرية وماهية الأداء المتميز واستخلاص العلاقة بينهما ، أما المبحث الثالث خصص للدراسات السابقة.

المبحث الأول: تحديد مفاهيم الدراسة.

تكتسي عملية تحديد المفاهيم في البحث السوسولوجي أهمية كبيرة, و هي خطوة مهمة نظرا لما تحمله من دلالات فكرية مختلفة لدى وجب علينا التحديد الدقيق لهذه المفاهيم, ومن بين أهم المفاهيم المتعلقة بدراستنا:

(1) الآليات:

الية في اللغة تعني طبيعة تركيب الأجزاء من آلة أو ما شابهها, أو طريقة يداريها الشيء¹
اصطلاحا: تعرف الآليات بأنها الوسائل و التكنيكات التي نستخدمها في تحقيق أهداف محددة وفق اختصاصات محددة².

يعرفها " روبرت ": (بأنها المعرفة أو قاعدة المهارات أو الطرق و النظريات او الإجراءات التي تستخدم لتحقيق أهداف واضحة)³.

التعريف الإجرائي الآليات:

تعرف بأنها تلك الطرق و الوسائل و التقنيات و الإجراءات و الوظائف وكذا الأنظمة التي تستخدمها في مجال إدارة وتسيير شيء ما من أجل تحقيق أهداف محددة.

(2) الإدارة:

لغة: كلمة إدارة AD.ministration هي أداة تحقيق غرض معين أو محدد و لقد أشتقت كلمة "إدارة" من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين AD.MINISTRATION و معناها أداة خدمة الآخرين . بينما نجد البعض يفضل استخدام كلمة Management للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني⁴

اصطلاحا: الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل و أرخص الطرق⁵.

في حين يعرفها هنري فايول الملقب بأب الإدارة الحديثة في كتابه الإدارة العامة و الصناعية الصادر عام 1916م و بقوله "معنى أن تديره هو أن تتنبأ و تخطط و تنظم و تصدر الأوامر و تنسق و تراقب"⁶.

التعريف الإجرائي للإدارة: هي مجموعة من الخبرات و القدرات و المهارات التي تحكم الإستخدام الفعال و الكفؤ للموارد البشرية, المادية و المالية و ذلك من خلال العمليات و الأنشطة الإدارية المتمثلة في: التخطيط _ التنظيم _ التوجيه _ الرقابة بغرض تحقيق الأهداف المؤسسة .

¹ إبراهيم محمد عبد الفتاح عبد العزيز. البات المنظمات الاجتماعية الحكومية و الأهلية في مواجهة مشكلة الإنجاز (...). المكتب الجامعي الحديث 2014 ص 61

² إبراهيم محمد عبد الفتاح عبد العزيز . نفس المرجع ص 62

³ إبراهيم محمد عبد الفتاح عبد العزيز . نفس المرجع ص 62

⁴ أحمد خاطر و محمد بهجت كشك. إدارة المنظمات الاجتماعية و تقويم مشروعات لرعاية المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية. مصر 1999 ص

115

⁵ أحمد خاطر و محمد بهجت كشك. المراجع السابقة ص 116

⁶ شعلان الشمري. مفاهيم الإدارة. دون دار نشر 2012 ص 12

3) الموارد البشرية:

لغة: يعني المنهل _ الطريق _ مصدر الرزق¹. قال أبو فراس: " ألم يسر الشامتون فإنها موارد أباي الأولى و موارد²".

اصطلاحاً: فالمورد البشري هو الذي يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته و معرفته. وليس من خلال عملية التحويل و التغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات و المعرفة يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول و التغيير لذلك .ولكي يصبح الفرد مورد لا بد أن يمتلك الخبرة، المهارات و القدرات و الاستعدادات اللازمة الأداء متخصصة³.

التعريف الإجرائي للموارد البشرية: هي تلك الجماعات و الأفراد العاملين الذين يمتازون بمجموعة من القدرات و المهارات الفنية و التي تجعلهم قادرين على أداء عملهم على أكمل وجه و بأقصى كفاءة و فعالية ممكنة للوصول إلى تحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

4) إدارة الموارد البشرية: هناك عدة تعريفات لإدارة الموارد البشرية سنقدم بعض هذه التعاريف:

- تعرف بأنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة و توفيرها بالأعداد و الكفاءات المحددة، و تنسيق الإستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة⁴.
- يعرفها طاهر محمود الكلالدة: إن مصطلح إدارة الموارد البشرية مصطلح علمي حديث يستخدم للدلالة على العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط و تنظيم و تطوير و تحفيز و رقابة إدارة و إنتاجية جميع العناصر البشرية من موظفين و مدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة⁵.

التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية: من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريفها بأنها مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تختص بتسيير شؤون الموظفين و تحديد احتياجاتهم و إحتياجات المنظمة من أجل الاستفادة من مهاراتهم و كفاءتهم العلمية و العملية . و ضمان بقاء استمرارية المنظمة و تحقيق أهدافها، أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

5) الأجر: يعرف الأجر بأنع المقابل المادي الذي يتقاضاه الموظفون الذين تتصف أعمالهم بالوقفية سواء

كانت لبعض الوقت أو طول الوقت، و إنما يكون هذا الأجر بالساعة أو باليوم أو بالشهر أو بالقطعة وكان يستخدم مصطلح أجر بدلاً من موظف لفترة طويلة من الزمن للدلالة على استخدام الفرد مقابل أجر⁶.

¹رواية حسن. مدخل استراتيجي للتخطيط و تنمية الموارد البشرية ط1 القاهرة مصر .2003. ص29

²رواية حسن. المرجع السابق . ص29

³رواية حسن. المرجع السابق . ص30

⁴مصطفى نجيب شاوش. إدارة الأفراد .عمان. دار الشروق للنشر و التوزيع 1996 ص27

⁵طاهر محمود الكلالدة . تنمية و إدارة الموارد البشرية . الأردن عالم الثقافة للنشر و التوزيع 2008 ص 14

⁶طبيب بودرم. البيات إدارة الموارد البشرية و علاقتها بأبعاد المواطنة التنظيمية . مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير علم إجتماع المنظمات جامعة

الوادي 2016_2017 ص34

التعريف الإجرائي للأجر: نقول بأنه التعويض المادي المالي الذي يتقاضاه الفرد الموظف نظير العمل و الجهد الذي يبذره في وظيفته, مضافا إليه كل المنح و التعويضات الإضافية الأخرى سواء ضمن راتبه الشهري أو يتحصل عليها كتعويض نتيجة أعمال إضافية أخرى أو منح مستحدثة حسب طبيعة النشاطات و الوظائف التي يؤديها .

6) التدريب:

لغويا: التدريب في اللغة يقال درب فلان فلان بالشيء و دربه على الشيء عوده و مرنه¹.

اصطلاحا: يعرف التدريب على أنه نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات و المهارات الفنية و السلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فعال و مثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية و أهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة². كذلك عرف التدريب بأنه تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه في أداء العمل أو تنمية و تطوير ما لديه من مهارات و معارف و خبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب³.

التعريف الإجرائي للتدريب: هو ذلك النشاط الذي تتبناه المؤسسة قصد تنمية و تطوير مهارات و قدرات أفرادها مما يدفعهم لتغيير سلوكهم و إنجازاتهم ومن ثم أداء أعمالهم بفعالية و كفاءة و اتقان و بالتالي الوصول إلى تنفيذ استراتيجية المؤسسة.

7) الترقية:

لغة: هي اسم من فعل رقى - يرقى⁴.

اصطلاحا: يقصد بها رفع الشخص أو عدة أشخاص من رتبة إلى مرتبة أعلى و قد يمس هذا الرفع عدة جوانب كالجانب الإقتصادي و الإجتماعي⁵.

التعريف الإجرائي للترقية: تعني نقل موظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى اي التقديم من الوظيفة الدنيا الى الوظيفة الاعلى بالإضافة الى الزيادة في الدخل.

8) الحوافز:

لغة: يقصد بكلمة الحافز في اللغة الباعث أو المنبه للسلوك⁶.

اصطلاحا: تعرف بأنها مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أفضل و هذا بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم و أهدافهم و رغباتهم¹.

1 بن دريدي منير. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب و الحوافز مذكرة ماجستير تخصص علم إجتماع قسم اجتماع و ديمغرافيا جامعة قسنطينة 2009_2010 ص29

2 بن دريدي منير. مرجع سابق ص29

3 أحمد سيد مصطفى. إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي و العشرون بيروت. دار الكتب للنشر 2000 ص25

4 محمود فتحي عكاشة. علم النفس الصناعي . ط1 الاسكندرية . مصر . مطبعة الجمهورية 1999 ص166

5 محمود فتحي عكاشة. مرجع سابق . ص167

6 صلاح يومي. حوافز الإنتاج في الصناعة. الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية. 1988 ص01

التعريف الإجرائي للحوافز: الحوافز هي العوامل و الأساليب المحركة الموجودة في البيئة المحيطة للفرد و التي تدفع سلوكه و تغريه و تهيؤه لزيادة كفاءة أدائه الإنساني في العمل مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

9) الأداء المتميز: الأداء لغة: أدى (تأدية) , الدين يسدده , صلاة القيام , صلاة قام بها في وقتها , الشهادة أدلى بها شيء أوصل إليها²

إصطلاحاً: يعرف الأداء المتميز بأنه الحالة من تفريد أداء المؤسسة مختلفة بإعتبارها منظومة و تفوقها على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل و ظهورها بصفات التي تميز المؤسسة و تبرزها و ترفع شأنها بالنسبة لمؤسسات الأخرى³.

يعرف "جون دجاردرنر" الأداء المتميز فيقول: "أيا أكن و أيا يمكن ما أفعله شريطة أن يكون إشغالي منصبا على نشاط مقبول إجتماعيا فإن ظريا من التميز سيكون قاب قوسا مني"⁴.

التعريف الإجرائي للأداء المتميز: نقصد به الأشخاص الذين يحققون نتائج بارزة و فائقة على نحو دائم في مواقع مختلفة بما فيها موقع العمل نستطيع أن نطلق عليها أنهم قاموا بأداء متميز من خلال النتائج.

المبحث الثاني: تحديد العلاقة بين متغيرات البحث

I- إدارة الموارد البشرية :

1) تعريف إدارة الموارد البشرية:

هي عملية الإهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها⁵. تعرف بأنها الإدارة المسؤولة عن تمكين المؤسسة من بناء مزاياها الإستراتيجية و المحافظة عليها و تطويرها من خلال تخطيط واقعي و توظيف ملائم و تدريب دقيق للموارد البشرية⁶.

يعرف طاهر محمود الكلالدة : إن مصطلح إدارة الموارد البشرية مصطلح علمي حديث يستخدم للدلالة على العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط و تنظيم و تطوير و رقابة إدارة و إنتاجية جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملا للمنظمة⁷.

نستنتج مما سبق أن هذه الإدارة تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة و موظفيها. و ترمي إلى تحقيق أهدافها و أهدافهم و ذلك من خلال مجموعة أنشطة خاصة بالحصول على الموارد البشرية , تنميتها , توظيفها , تقييم أدائها , صيانتها و الإحتفاظ بها بشكل فعال.

1 نيبيل أرسلان . الحوافز في قوانين العاملين و القطاع العام. القاهرة مصر دار النهضة. 1979 ص20

2 أمل عبد العزيز محمود. الأداء(القاموس العربي الشامل) عربي لبنان. دار راتب الجامعية . 1999 ص02

3 زكرياء الدوري. الإدارة الإستراتيجية. مفاهيم و عمليات و حالات دراسية ط2 . عمان دار البازوري للنشر و التوزيع 2010 ص23

4 جون دجاردرنر. التميز الموهبة و القيادة. ترجمة محمود رضوان. القاهرة مصر. دار الدولية للنشر و التوزيع. 1989 ص175

5 سعاد نايف برنوطي. إدارة الموارد البشرية . الطبعة الثانية . عمان دار وائل للنشر و التوزيع. 2004 ص18

6 سعاد نايف برنوطي. نفس المرجع السابق ص19.

7 طاهر محمود الكلالدة. تنمية و إدارة الموارد البشرية. الأردن. عالم الثقافة للنشر و التوزيع. 2008 ص14

2) **التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:** إن الصورة التي ظهرت بها إدارة الموارد البشرية اليوم هي نتاج تفاعل جملة من العوامل الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية و الإدارية فهي ليست وليدة الساعة , و إنما مرت بعدة مراحل تاريخية عكست صيغ العلاقة بين الإدارة العليا و العاملين. حيث اختلف الباحثون في مسميات هذه المراحل إلا أن المضمون كان موحدًا . توجزها فيما يلي :

2.1: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية : تميزت الفترة ما قبل منتصف القرن التاسع عشر بالإنتاج اليدوي, حيث لم تحدد هذه المرحلة شروط و أنظمة العمل و العمال , بل ركزت على الإنتاج و كيفية زيادته . إذا كان ينظر للعامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل ، ثم ما لبثت أن ظهر بعد نظام الرق هذا نظام الصناعة المنزلية وأصبح العامل يعمل مقابل أجر محدد يسمح له بالحياة الكريمة. بعدها جاء نظام الإقطاع في الريف و الطوائف فيالمدن, فحسد الاول وجود طبقتين: الملاك-العبيد (يفلحون الأرض) و تميز الاخر بوجود صناعة كانت طائفة لها قانونها تأذي يوضع شروط الدخول للمهنة و أجور الممتهين بها. حيث مثل هذا النظام اختيار للصناعة أو الحرفة¹.

2.2: مرحلة ظهور الثورة الصناعية : شكلت الثورة الصناعية حدث بارزا في مسيرة الأمم بشكل عام و المنظمات بشكل خاص حيث كان قيامها السبب الرئيسي لتكوين بأولى الممارسات الخاصة لإدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الأسباب².

ـ وجود المصانع و اتساع الأعمال و حاجاتها الأعداد الكبيرة من العاملين و بمهارات معينة و مختلفة .

ـ تنوع العمليات و توسعها و تخصص الأعمال و ظهور الحاجة إلى مهارات معينة و مختلفة.

ـ ظهور الحاجة إلى مدراء مختصين في مجال إدارة الموارد البشرية لكي يستطيعون التعامل مع التطور الجديد في مجال الإدارة .

2.3: مرحلة حركة الإدارة العلمية: يعتبر فريدريك تايلور من أهم المساهمين في تطوير إدارة الموارد البشرية حيث توصل إلى أربعة أسس و هي :

• تطوير حقيقي في الإدارة .

• الإختيار العلمي للعاملين.

• الإهتمام بتنمية و تطوير العاملين

• التعاون الحقيقي بين إدارة المنظمة و مواردها البشرية³.

2.4: مرحلة العلاقات الإنسانية : لقد ظهرت حركة العلاقات الإنسانية سنة 1927 بزعامة "إلتون مايو" التي اعتقدت أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية , و أيضا بالإهتمام بالعاملين لقد ركزت هذه الدراسة على ارتباط الروح المعنوية للعاملين بإنتاجيتهم و أهمية الحوافز المعنوية إلى جانب المادية حيث أشارت إلى

1 سنان الموسوي. إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها . بدون طبعة. عمان دار مجدلاوي للنشر و التوزيع. 2004 ص19_20

2 عبد العزيز بدر النداوي. عولمة إدارة الموارد البشرية . الطبعة الأولى. عمان . دار الميرة للنشر و التوزيع 2009 ص 27_28

3 فيصل حسونة. إدارة الموارد البشرية . الطبعة الأولى. عمان للنشر. 2008 ص11

أهمية العنصر الإنساني في العمل و ضرورة إحداث التكامل بين أهدافه و أهداف المنظمة. كان هذا تأكيد على تغيير النظرة إلى العامل من النظرة إليه كآلة إلى كونه إنسان له مشاعر و لديه قدرات¹.

2.5: مرحلة إدارة الأفراد: بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور إدارة الإستخدام في المصانع . و أصبح العمل فيها له طابع التخصص و الإحتراف, مما أدى إلى ظهور تخصص جديد في إدارة الأعمال هو تخصص الأفراد, فأصبحت إدارة الإستخدام تسمى "بإدارة الأفراد و العلاقات الصناعية" و بتزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية خاصة في مجال العمل و التوظيف. عن طريق سن القوانين و التشريعات لحماية الموارد البشرية في المنظمات و إلزام أصحاب الأعمال بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهذه الموارد².

2.6: مرحلة إدارة الموارد البشرية : نظرا للقصور في حركة الإدارة العلمية و العلاقات الإنسانية و إدارة الأفراد و تماشيا مع تطور الفكر الإداري المتجدد يوما بعد يوم. برز من خلال فترة السبعينات مفهوم "إدارة الموارد البشرية" كمسمى بديل لإدارة الأفراد و هذا التعبير ليس في المسمى بل في مضمون عمل و دور هذه الإدارة في المنظمة . فقد تغير دورها من منفذ سياسات الموارد البشرية التي تضع قوانينها العامة الإدارة العليا . إلى دور المخطط المنفذ في آن واحد و لقد لعبت المتغيرات البيئية التي مهدها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك و منها : ظهور العولمة_شدة المنافسة العالمية _الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء_تطوير التكنولوجيا بمعدلات متسارعة_ تحديات البيئة الإجتماعية و الثقافية .. الخ³.

3) مهام إدارة الموارد البشرية:

تتمحور إختصاصات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة حول مختلف الجهود التي تبذلها هذه الأخيرة من أجل تحقيق مستوى الإستخدام الكامل للموارد البشرية المتوفرة بإستمراره و الإستخدام الأمثل لها للمساهمة في زيادة الإنتاج و تنمية الدخل على المستوى الوظيفي و يمكن حصر هذه الجهود أو المهام في النقاط التالية:

- العمل على إكتشاف و اجتذاب القدرات و الخبرات بين القادرين على العمل و الراغبين فيه. مع العناية بإختيارهم و تعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة لهم.
- توفير الرعاية الضرورية و الخدمات العمالية اللازمة بهدف تشجيع العاملين في تحقيق تقدمهم و رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية.
- توفير ظروف العمل الملائمة من أجل تحقيق أعلى درجات الإستثمار للموارد البشرية.
- الإحتفاظ بمسجلات العمال منظمة و جاهزة و تحت الطلب⁴.

1 خالد عبد الرحيم الهيثي. إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى. عمان دار وائل للنشر. 2003 ص24

2 عمر وصفي عقيلي . إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي . الطبعة الأولى. عمان دار وائل للنشر. 2005 ص25

3 مازن فارس رشيد. إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى. الرياض. مكتبة العبيكات. 2001 ص25

4 ناصر داديدون. إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي. الجزائر. دار المحمدية العامة 2004 ص 19

4) وظائف و آليات إدارة الموارد البشرية : لإدارة الموارد البشرية نوعين من الوظائف هما : الوظائف الإدارية و الوظائف الفنية

4-1 الوظائف الإدارية: لا تختلف الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية عن وظائف الإدارة ككل و تتمثل في :

- **التخطيط:** هو إجراء العمليات الإدارية بموجب يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها , و تحديد الوقت اللازم لذلك و ينتهي التخطيط إلى تحديد الأعمال و الأنشطة التي من خلالها يتم تحديد الأهداف الموضوعية التي تتبلور في برامج مفصلة و لكي نتمكن من تنفيذها تقوم عملية التخطيط بوضع السياسات التي يجب التقيد بها للوصول إلى الأهداف المرجوة¹.
- **التنظيم :** هو أحد الوظائف الأساسية في الإدارة حيث تنطوي هذه الوظيفة على تحديد المهام و الأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف السابقة تحديدها في وظيفة التخطيط و أيضا تقوم بتحديد طبيعة العلاقات التنظيمية و بناء الهيكل التنظيمي الذي يعكس طبيعة الأنشطة مع العلاقات التنظيمية بأشكالها².
- **التوجيه:** بعد صياغة الخطط و بناء الهيكل التنظيمي تأتي الوظيفة التالية و هي التوجيه, و التوجيه هو الكيفية التي تتمكن الإدارة من خلالها تحقيق التعاون بينها و بين العاملين ، أي انه يستند بشكل أساسي على طبيعة السلوك الإنساني³.
- **الرقابة:** ان وظيفة الرقابة هي آخر الوظائف الإدارية لكنها من أهمها حيث أنها تقوم بقياس النتائج و مقارنتها مع الأهداف الموضوعية كما و نوعا . و التي يتم من خلالها التأكد من أن تنفيذ العمل يتم وفق ما هو مخطط له⁴.

4-2 الوظائف الفنية:

- **تحليل و توظيف الوظائف:** يقصد بها تحديد معالم كل وظيفة في المنشأة عن طريق الملاحظة و الدراسة بمعنى توضيح الواجبات و المسؤوليات الخاصة بكل وظيفة في المنظمة و تعتبر عملية تحليل الوظائف بمثابة وسيلة أو طريقة للتوصل إلى من سيشغل هذه الوظائف و يكون ذو قدرات و مهارات مطلوبة⁵.
- أما توصيف الوظائف فهو بيان بالشروط و المواصفات الدنيا التي يجب توفرها في أي فرد حتى يستطيع أن يؤدي هذا العمل, بحيث أن توصيف الوظائف يشمل على تحديد أنواع الأعمال و الوظائف المطلوب أدائها من قبل

1 عادل محمد زايد. إدارة الموارد البشرية. رؤية إستراتيجية. القاهرة مصر. بدون تاريخ نشر. 2003 ص 154

2 علاء الدين الناظورية. الإدارة الإستراتيجية. الطبعة الأولى. الأردن دار زهوان للنشر و التوزيع. 2009 ص 32

3 علاء الدين الناظورية. المرجع السابق. ص 42

4 علاء الدين الناظورية. المرجع السابق ص 45

5 مصطفى نجيب شاوش. مرجع سابق ص 61

شغل الوظيفة، كيفية أداء و تنفيذ هذه الأعمال، الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة و تحديد أهداف و واجبات و مسؤوليات كل وظيفة.

● **تخطيط الموارد البشرية:** هي عملية تحديد الإحتياجات من العنصر البشري عن الفترة الزمنية المقبلة و ذلك من حيث الكم و النوع و التأكد من حصولها على العدد الأمثل من العاملين المناسبين و الذي يمكنها من اتمام الأعمال بكفاءة و فعالية لتحقيق الأهداف.¹

● **الإستقطاب و الإختيار و التعيين:** الإستقطاب هو عملية اجتذاب و إغراء العمالة المرتقبة للتقدم لشغل الوظيفة سواء من داخل أو خارج المنطقة و الذي يمكن اختيار الكفاءة منهم.²

-**الإختبار و التعيين:** الإختبار هو عملية تقييم المستخدمين للتقليل من عددهم للتوصل إلى الفرد المناسب لشغل الوظيفة وذلك بتطبيق بعض الأساليب العلمية مثل الإختبارات و المقابلات، يجري تحديدها من خلال متطلبات الوظيفة الشاغرة.³ و بعد أن يتم إختيار الشخص الملائم للوظيفة الشاغرة و التي تتناسب مع قدراته و إمكانياته يتخذ القرار بالتعيين فيها.

● **التدريب:** ما هو إلا عملية تزويد العاملين بالمعلومات و المهارات و الإتجاهات التي تساعدهم على أداء واجبات و مهام الوظائف التي يشغلونها بكفاءة و فعالية.⁴

و أيضا هو إجراء منظم من شأنه تحقيق الهدف الرئيسي و الأساسي للمنظمة.

● **الترقية:** هي عملية إعادة تخصيص الفرد في وظيفة ذات مرتبة أعلى و ذات مسؤوليات و سلطات أكبر مع زيادة في الراتب أو الأجر. و هناك نوعين للترقية (ترقية عمودية و ترقية أفقية)⁵.

● **الأجور و الحوافز و المكافآت:**

-**الأجور:** هي عبارة عن جميع العوائد المالية التي يتقاضاها الموظفون كجزء من علاقاتهم بالعمل.⁶ و بالتالي هو مقابل نقدي نظير الجهد المبذول.

-**الحوافز و المكافآت:** و هي عبارة عن مؤثرات خارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل ما عنده. كما أنها تعتبر وسائل أو فرص (مكافآت و علاوات... الخ) التي توفرها المنظمة أمام الأفراد العاملين لتشير رغبتهم و تحلق لديهم الدوافع من أجل السعي للحصول على جهد مبذول أكثر و ذو كفاءة عالية.⁷

1 علي سعد محمد داود. إدارة الموارد البشرية. بدون طبعة . الإسكندرية مصر. دار التعليم الجمعي للطباعة و النشر و التوزيع 2013 ص39

2 عمر وصفي عقيلي. مرجع سابق. ص116

3 عبد الباري درة. زهير نعيم الصياغ. إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى. الأردن دار وائل للنشر 2008 ص245

4 علي سعد محمد داود. مرجع سابق ص78

5 مصطفى نجيب شاوش. مرجع سابق ص276

6 علي سعد محمد داود. مرجع سابق ص54

7 مصطفى نجيب شاوش. مرجع سابق ص208

5) نظريات إدارة الموارد البشرية :

5 **المدرسة الكلاسيكية :** (نظرية الإدارة العلمية) : فريدريك تايلور تعتبر الإدارة العلمية بمثابة أول تغيير يحدث في طرق و أساليب إدارة الأفراد , حيث اختلفت قليلا عن سابقتها و التي تركز على أساس نمط الإشراف الثابت و تهديد الأفراد بفقدان عملهم.¹ تقوم هذه النظرية أساس على جملة من المبادئ أهمها : -استخدام طرق دراسة الزمن و الحركة لتحديد أسس طريقة الأداء -استخدام الحوافز لإغراء العمال لتأدية العمل بالطريقة المطلوبة -استخدام الخبراء المختصين لتحديد الظروف و الشروط المحيطة بالعمل -تركز أساسا على الصفات و الخصائص التالية : التنظيم-العمل-الرشد...

لقد أراد تايلور من خلال تفكيره هذا أن يقضي على صور الإسراف و التبذير في الموارد سواء منها المادية أو البشرية التي كانت سائدة في المصنع .

5-2 **المدرسة السلوكية (نظرية العلاقات الإنسانية) :** إلتون مايو (1880-1949) ظهرت كرد فعل اتجاه الإدارة العلمية (فريدريك تايلور) الذي ركز على الإنتاج . و (...) إلى حد كبير جوانب العلاقات الإنسانية و الإجتماعية التي يمكن أن تنشأ بين الأفراد و الجماعات داخل التنظيم .² تهدف إلى تطوير الفكر الإداري عموما بتطوير النظرة إلى المورد البشري,فالتنظيم عند هذه المدرسة عبارة عن نظام مغلق يتوقف سلوكه و إنتاجيته على ما يجري بداخله فقط , و يحقق حالة من التوازن فقط في حالة واحدة و هي التعادل و الإتفاق بين : 1-أهداف التنظيم الرسمي 2- أهداف التنظيم الغير رسمي (أهداف و حاجات أعضاء التنظيم) .

5-3 **المدرسة الحديثة: (نظرية النظم)** لقد جاءت نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي أفرزتها التطورات الفكرية و التقدم العلمي المستمدان من المسارات التجريبية المختلفة ,تقوم على أساس نقد النظريات السابقة (الكلاسيكية - السلوكية) تقوم هذه النظرية على أجزاء يتكون منها النظام لها علاقة وثيقة ببعضها البعض هذه الأجزاء هي³ :

أ- النظام هو الفرد (قائدا أو منفذا)

ب- الترتيب الرسمي للعمل أو الهيكل التنظيمي و ما ينتجه من المناصب.

ت- التنظيم الغير رسمي .

ث- تكنولوجيا العمل و متطلباتها الرسمية.

يتضح من خلال ما سبق أن النظرية تلفت الإنتباه إلى أهمية الفرد و ضرورة الإهتمام بسلوكه و بضرورة البحث عن أفضل الوسائل لتحفيزه وفق إحتياجاته المختلفة التي تتنوع بتنوع الظروف المحيطة به.

1 حسن عبد الحميد رشوان. وظائف الإدارة. ط1. القاهرة مصر. مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية. 1988 ص61

2 حسن عبد الحميد شوان. مرجع سابق. ص. 82

3 لطفني دينيري. مداخل نظرية في دراسة الموارد البشرية ط1. بدون دار نشر. 2015 ص 99

II- الأداء المتميز :

1) مفهوم الأداء المتميز: قبل التطرق إلى مفهوم الأداء المتميز يجب معرفة ما هو الأداء؟ و ما هو التميز؟
 - مفهوم الأداء : هو سجل يجسد سلوكا عمليا يؤدي لدرجة من بلوغ الفرد أو الفريق الأهداف المخططة, أي درجة الإنجاز بكفاءة و فعالية.¹
 - مفهوم التميز: هو قدرة الفرد أو الجماعة أو المنظمة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بإتقان و جودة.²
 قدرة الفرد أو الجماعة أو المنظمة على تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة و فعالية .
 و عليه يمكن تعريف الأداء المتميز على النحو التالي :
 - هو قدرة المؤسسة على تجديد و تغيير على المدى الطويل في المستقبل أداءات مرضية في مجالات النمو والرياح.³
 - هو الأداء الذي يتجاوز متوسط الإعتيادي فضلا عن كونه يمثل سلسلة من سلسلة الأداء المتفوق, و تراكمات المستمرة في المؤسسة , يعرف ماكس ويل بأنه ينبع من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة, و هو بذلك يتماشى مع إدارة الجودة الشاملة⁴
 نستنتج من خلال المفاهيم السابقة أن الأداء المتميز هو: وجود مهارات و قدرات فكرية معرفية عالية إستثنائية لدى الأفراد بحيث تجعلهم يبدعون و يتميزون في أعمالهم و إنتاجاتهم , مما يساهم في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها.

2) دوافع و مقومات الأداء المتميز:

1-2. دوافع الأداء المتميز: تسعى معظم المنظمات إلى تبني فكر إداري جديد من أجل التميز لأن المؤسسات التي تعتنق فكر إداريا جامدا لفترة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكانا مرموقا, لذلك فإنها تستجيب للعديد من القوى الدائمة للتميز ويمكن بصفة عامة تحديد مجموعة من قوى التميز تتجلى فيما يلي:⁵ - معدلات التميز السريعة

- المنافسة بلا حدود - حفظ المكان و المكانة - تنامي الشعور بالجودة - تكنولوجيا المعلومات.

2-2. مقومات الأداء المتميز: إن لتحقيق الأداء المتميز يتطلب توافر المقومات التالية :

- بناء استراتيجي متكامل بما يضمنه من رسالة رؤية مستقبلية - أهداف استراتيجية و خطط استراتيجية تقوم جميعا على أساس التفكير الإستراتيجي المبدع.

1-أحمد سيد مصطفى.إدارة الموارد البشرية (المهارات المعاصرة في إدارة البشر) القاهرة . مصر بدون دار نشر. 2006 ص317

2-مدحت محمد أبو النصر. الأداء الإداري المتميز. طبعه الرابعة.الأردن 2015 ص67

3-بصار عبد المطلب. دور الإستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الإقتصادية. المسيلة.الجزائر (..) 2017 ص180.

4-غليسي ليندا. واقع جودة الخدمات في المنظمات و دورها في تحقيق الأداء المتميز. مذكرة ماجستير تخصص تسيير المنظمات. كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير. جامعة بومرداس.الجزائر. 2011-2012 ص70

5-بهايدي سعيدة. تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة و المؤولين. مذكرة ماجستير قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية. جامعة الجزائر3. 2007-2008 ص132

- منظومة متكاملة من السياسات تحدد القواعد و المعايير التي يسترشد بها القانون بالعمل على كل المستويات في الاختيار بين البدائل و اتخاذ القرارات فيما يعرض لهم من مواقف متباينة، على أن تتصف تلك السياسات بالمرونة و التطور و التكيف مع المتغيرات.

- هياكل تنظيمية مرنة و متطورة و متكيفة مع الظروف تتخلص من القوالب الجامدة و التعدد الغير مبرر في المستويات و التقسيمات التنظيمية¹.

(3) نماذج الأداء المتميز:

3-1-: النموذج الياباني (نموذج Deming): ارتبط اسم ويليام ديمينج "W.Deming" بحركة الجودة في اليابان و يعتبر أول من وضع الأسس العلمية و التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة من رواد الجودة. الذي يرى أنها بمثابة فلسفة متكاملة الإدارة و من شعاره المشهور أن "العنصر البشري" في العمل هو الأساس و صدر الإهتمام². و يشمل نموذج "ديمنج" على أربعة عشر مبدأ نذكر منها :- إيجاد و خلق هدف ثابت لتحسين المنتجات و الخدمات - تبني فلسفة التطوير و التحسين لمواجهة التحديات - التوقف عن الإعتماد على أساليب التفتيش و الفحص الشامل لتحقيق الجودة - تحقيق التنسيق بين الإشراف و القيادة - العمل على إزالة العوائق التنظيمية و الخلافات الموجودة بين الأقسام و الإدارات المكونة في كل خطوة...³

3-2- النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريج Malcom Baldrige): يعد مالكوم بالدريج أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية بحيث يتشابه النموذج الأمريكي للجودة بنظيره الأوروبي في المنطق العام و المدخل و العناصر الأساسية للتقويم، بدليل أن العديد من الشركات البريطانية استخدمت معايير بالدريج كإطار لقياس و تقييم جهودها المبذولة في مجال تطبيق و تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة فيها لكن ليست هذه الشركات الحق في دخول المنافسة مع الشركات الأمريكية، يقوم هذا النموذج على قيم نذكر منها:⁴ - القيادة ذات الرؤية - التميز المستمد من رغبات العملاء - التعلم الشخصي و التنظيمي - تقدير العاملين و الشركاء - التركيز على المستقبل - التركيز على النتائج و خلق القيمة.

3-3 . النموذج الأوروبي (EFQM): يتبلور النموذج الأوروبي لإدارة التميز حول جملة من المبادئ التي تتيح للقائد فهم العلاقة السببية و الأثر بين ما تقوم به المؤسسة و النتائج التي تحققها و يمكن للمؤسسة التي تبني هذا النموذج من خلال تحقيق مايلي:⁵

1 بهادي سعيدة. مرجع سابق. ص 134

2 العلي عبد الستار. تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة. عمان الأردن دار المسيرة للنشر و التوزيع. 2008 ص 28

3 عبد الرحمان توفيق و آخرون. إدارة الجودة الشاملة. بدون طبعة. القاهرة مصر. مركز الخبرات المهنية للإدارة للنشر و التوزيع 2002 ص 5

4 عمر وصفي عقيلي. مرجع سابق ص 183

5 علي السلمي. إدارة الأداء المتميز. بدون طبعة. القاهرة. مصر. دار غريب للنشر و التوزيع. 2002 ص 32

- تجسيد نتائج متوازنة لجميع المساهمين في المؤسسة و تحقيق منافع متبادلة بينهم - إضافة قيمة للزبائن بالتركيز على متطلباتهم المتاحة و المحتملة بشكل واضح - القيادة الفاعلة و الأهداف الواضحة - تمكين الأفراد بالمؤسسة و تحسين إمكانياتهم - تعزيز التعلم المستمر و الابتكار و الإبداع.

4- نظريات الأداء المتميز : لقد مر الأداء المتميز بعدة نظريات و فيما يلي أهم و أبرز هذه النظريات :

4-1 نظرية البحث عن الإمتياز (Peterandwaterman): ظهور كتاب البحث عن الإمتياز للباحثين بترووترمان لتوضيح فكرة مفادها أن هناك شركات ناجحة و متميزة بناء على معايير محدودة و هذه الشركات التي أجري عليها البحث قد تميزت عن غيرها بعناصر أو محددات أو أبعاد يجب إظهارها، فقد أجري البحث على 62 شركة أمريكية و توصل في الأخير على مجموعة صفات تتميز بها هذه الشركات و التي أدت إلى تميزها¹ منها: - ضرورة خلق مناخ عمل مناسب لأداء الفرد لعمله يسمح له الإستمتاع به - الإعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفصيل - الإعتراض بأهمية الفلسفة التنظيمية².

4-2 نظريات كل من Dealan&Kennedg حول الأداء لشماني شركات لديها ثقافات قوية و قد تم تحديد مجموعة من خصائص للثقافة القوية على النحو التالي³:

- إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة بشكل واسع.

- تركيز الإهتمام بالأفراد بإعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.

- تحديد الأفراد و تكريمهم

- إرساء قواعد غير رسمية للسلوك.

4-3 نظرية Stamm: نظر Stamm إلى الدور الحيوي للثقافة كونها تمثل إحدى الفضاءات الأساسية في المنظمات المبدعة تتفاعل وفق آليات التطوع مع فضاء الإبداع المتمثلة في التطور و الإستراتيجية و القيادة و بيئة العمل المادية و يتجلى دور ثقافة المنظمة في مزاج مختلف الثقافات و خصائصها و أبعادها تحت مضلة فسيفساء الثقافة و هذا يعني إعتقاد فلسفة التنوع، التكامل، التكيف، التركيز في إدارة ثقافة المنظمة و هو ما يقود إلى تحقيق النجاح و التميز سواء المتوقع أو المحقق⁴.

1 إبراهيم عبد اللطيف المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، ط1، دون ذكر بلد النشر، 1994، ص30

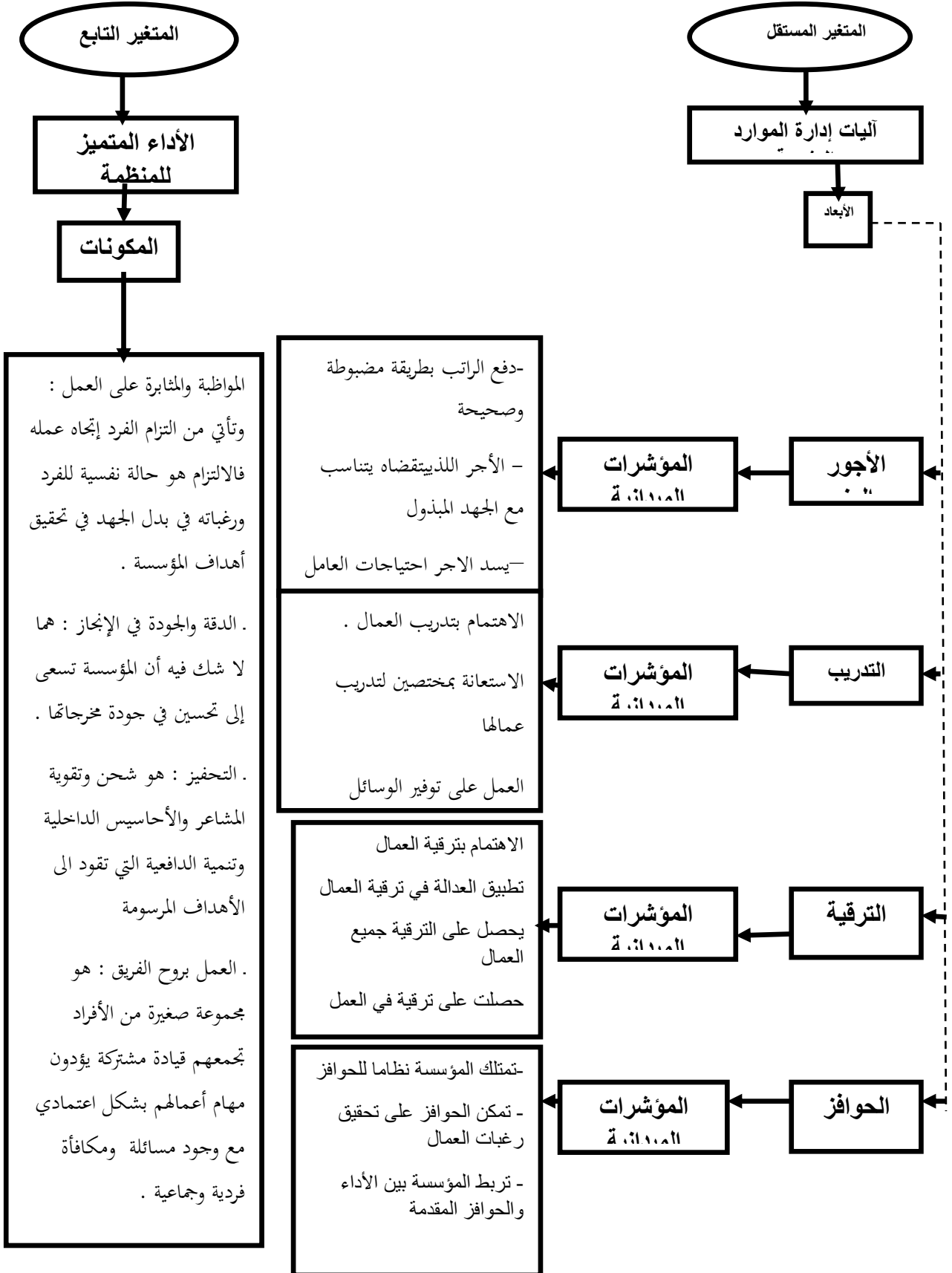
2 محمد أبو الخير، النجاح و التميز في ظل العولمة، ط1، القاهرة مصر، الدار المصرية اللبنانية للنشر، 2008، ص285

3 محمد أبو الخير، مرجع سابق ص286

4 نعيمة عباس الخافجي، الإدارة الإستراتيجية المدخل و المفاهيم و العمليات، ط1، عمان الأردن، دار الثقافة للنشر، 2004، ص53

III / العلاقة بين متغيرات الدراسة :

شكل رقم 01 يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة .



يوضح الشكل رقم 01 متغيرات الدراسة وهما آليات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة (أجور ومنح ، تدريب ، الترقية ، الحوافز) وبين الأداء المتميز للمنظمة والذي يعني نوع من الكفاءة والرغبة والمواطنة والمثابرة في العمل والدقة والجودة في إنجاز العمل والتحفيز والعمل بروح فريق العمل وهذا من خلال تقسيم هذا البحث إلى فرضيات تتناول الأولى بيا وجود علاقة ارتباطية بين آلية الأجور وبين الأداء المتميز للمنظمة ثم وجود علاقة ارتباطية بين آلية التدريب وبين الأداء المتميز للمنظمة ثم الثالثة بيان وجود علاقة ارتباطية بين الترقية والأداء المتميز للمنظمة أما الأخيرة فتناولت بيان وجود علاقة بين الحوافز والأداء المتميز للمنظمة .

المبحث الثالث: أدبيات تطبيقية

1) الدراسات السابقة دراسات المتعلقة بالمتغير الأول:

الدراسة الأولى: (رسالة ماجستير) دراسة عمر دماله (2007-2008) دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية جامعة الأغواط دراسة ميدانية لعمال المركب الرياضي الأغواط, تهدف الدراسة إلى إدخال المنشأة الرياضية و إدارتها حيز البحوث العلمية ,و ذلك بإثراء الجانب المعرفي فيما يخص الإدارة الرياضية من خلال دراسة التنظيم بصفته عنصرا أساسيا أو وظيفة هامة من وظائف الإدارة ,إضافة إلى إعتبار إدارة الموارد البشرية هي الأخرى ذات أهمية قصوى داخل أي منشأة مهما كانت طبيعة نشاطاتها مما يساعد على تحسين مستوى الإدارة الرياضية و بالتالي تطوير الرياضة بشكل عام. واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي,و عينت الدراسة 64 بين إطارات و موظفين إداريين و عمال مهنيين في المركب الرياضي لولاية الأغواط,استعمل الباحث الإستبيان و الملاحظة كأداة لجمع المعلومات و توصل للنتائج التالية: ان الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق الإستقرار و سعيها لتحقيق الأهداف يحتاج و بشكل ضروري إلى تنظيم مستمر مما يساعد تلك الإدارة للوصول إلى ما تصبو إليه و هو تطوير المؤسسة و تنميتها,إذ خلص الباحث من خلال كلا الدراستين النظرية و الميدانية إلى أن إنسجام التنظيم مع إدارة الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية يحقق نتائج إيجابية إلى حد بعيد. يرى كل الباحثين أن التنظيم الجيد الذي تسير وفقه إدارة الموارد البشرية قد أدى إلى تحقيق الإستقرار و يساهم في تطوير المركب الرياضي.

الدراسة الثانية: (رسالة ماجستير) دراسة الطالب بن دريدي منير (2009-2010).استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب و الحوافز. جامعة منثوري قسنطينة, تهدف الدراسة إلى التعرف على أحد أهم الإدارات داخل التنظيم و هي إدارة الموارد البشرية التي و من خلال أنشطتها و إستراتيجياتها المهمة كالتدريب و الحوافز و الإشراف و غيرها ,وقد ركزت الدراسة على عنصرين أساسيين هما التدريب و الحوافز بغية معرفة دور الإدارة أو مدى الأهمية التي توليها المؤسسة لهاذين العاملين. حيث إعتد الطالب على عينة قصدية طبقية موزعة بطريقة مقصودة على الأفراد الذين استفادوا من عملية التدريب في المؤسسة, فكان مجموع أفراد عينة البحث 63 فردا من أصل 288 عامل فكان مسح شامل لكل الأفراد الذين استفادوا من عملية التدريب داخل المؤسسة. ولقد اعتمد الطالب على المنهج الوصفي, و خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

-تولي المؤسسة إهتماما كبيرا للتدريب في تنمية نشاطها.

-تتمتع المؤسسة بتدريب أفرادها عن طريق دورات تدريبية كلما سمحت الفرصة و كلما زاد احتياجها للتخصص .

-تمنح المؤسسة الحوافز المادية و المعنوية للعمال , و يتم ذلك على أساس ما يبذله العامل من جهد.

الدراسة الثالثة: (رسالة ماجستير) للطالبة دلهوم حكيمه (2010-2011) استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس. تخصص إدارة أعمال جامعة الجزائر 3 . تهدف الدراسة إلى الكشف عن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية , حيث تم تسليط الضوء على التحديات التي تواجه هذه الإدارة في المؤسسة الاقتصادية مع إيضاح واقع تسيير الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس في ضل الأوضاع الاقتصادية الراهنة بحيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع و فهم مكوناته و تحليل أبعاده. كما استخدم أيضا منهج الإستقراء حيث كانت الدراسة مركزة على أفراد عينة محددة تمثل الجزء هـ هم المسؤولين و القائمين على تسيير الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس. و تتمثل أدوات الدراسة النظرية (المسح المكتبي) , أما الدراسة الميدانية اعتمدت على مجموعة من الأدوات العلمية منها المقابلة, و على طريقة الإستبيان الذي كان عن طريق استجواب كتابي احتوى على مجموعة من الأسئلة المغلقة و المفتوحة التي كانت موجهة إلى عينة الدراسة. و خلصت الدراسة إلى نتائج منها : الحاجة إلى إيجاد استراتيجيات هيكلية إدارة الموارد البشرية حتى تتمكن من التغلب على تحديات العولمة الاقتصادية بالإضافة إلى تبني التوجه الإستراتيجي في وظائفها و أنشطتها بما يتلائم و المنظور العلمي.

الدراسة الرابعة: (رسالة ماجستير) للباحث طيب بودرهم آليات إدارة الموارد البشرية و علاقتها بأبعاد المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية سعد دحلب جامعة. جامعة الوادي. تهدف الدراسة إلى معرفة بيان العلاقة بين آليات إدارة الموارد البشرية (الأجور, المنح, التدريب و الترقية) و بين أبعاد و سلوكيات المواطنة التنظيمية (التعاون و روح الفريق, الرضا الوظيفي, الولاء التنظيمي, الإلتزام التنظيمي) لدى العاملين. بحيث استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة , و قد تم اختيار عينة احتوت على 122 مفردة بنسبة 50 (بالمئة) من مجموع مجتمع البحث الكلي بتعداد 240 مفردة و كانت النتيجة المستخدمة هي العينة الطبقية العشوائية (نسبية). و قد اعتمد الباحث على أداة الإستمارة المطبقة بالمقابلة للحصول على معلومات و بيانات أكثر دقة و خلصت **الدراسة إلى النتائج التالية :** توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب و بين المواطنة التنظيمية . الفرضية القائمة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات إدارة الموارد البشرية و بين الولاء التنظيمي بين العاملين.

تعليق على الدراسات المتعلقة بالمتغير الأول:

ارتبطت هذه الدراسة بالمتغير الأول لهذه الدراسة و المتعلق بآليات إدارة الموارد البشرية في أحد جوانبه أو أبعاده . كما أنها تناولت متغيرات تابعة تقترب من المتغير التابع لهذه الدراسة وهو الأداء المتميز , و قد تمت الاستفادة

منها من خلال ماورد فيها من تراث أدبي استعان به الباحثان في نظم الفصول النظرية وبناء مفاهيم الدراسة ، كما ساعدت في تحديد الإجراءات والطرائق المنهجية للدراسة الميدانية ،التي جاءت مشابحة لطرائق الدراسة الحالية في جل الدراسات مثل 'تمادها في البحث الميداني على أداة الاستمارة .

من حيث جوانب الإتقان فقد اتفقت جل النتائج العامةلهذه الدراسات مع النتيجة العامة لهذه الدراسة ، فقد توصلت الدراسة الأولى أن الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق الاستقرار وسعيها لتحقيق الأهداف يحتاج وبشكل ضروري إلى تنظيم مستمر مما يساعد تلك الإدارة للوصول إلى ما تصبو إليه وهو تطوير المؤسسة وتنميتها ، كما اتفقت مع نتيجة الدراسة الثانية التي تقول إلى أن البرامج التدريبية الفاعلة والحوافز المادية تشجع العمال على تفجير طاقاتهم والقيام بمجهودات إضافية والاستقرار في العمل وعدم التفكير في تركه .

2) الدراسات السابقة المتعلقة بالتغيير الثاني :

الدراسة الأولى: (رسالة ماجستير) للطالب قوربي خالد (2013-2014) بعنوان إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة مديرية الشباب و الرياضة جامعة الأغواط, تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديرية الشباب و الرياضة من خلال الكشف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب و الرياضة و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي لكونه يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة, و قد تكونت عينة بحثه من 32 موظف بمديرية الشباب و الرياضة و اعتمد على عينة المسح الشامل من خلال أداة الإستبيان و خلص الباحث إلى نتائج هي : مبدأ التحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة له دور إيجابي في تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب و الرياضة , مبدأ القيادة الإدارية في إدارة الجودة الشاملة له دور إيجابي في تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب و الرياضة .

الدراسة الثانية : للمدرس المساعد حمزة محمد الجبوري (2013-2014) جودة الخدمة و دورها في الأداء المتميز ,دراسة تحليلية الأداء.عينة من موظفي شركة أسيل سيل فرع المنصور الكلية التقنية الإدارية بغداد. تهدف الدراسة للتعريف بجودة الخدمة المتمثلة في جودة الإتصالات أو تدقيق البيانات و دورها في الأداء المتميز المتمثل فرض أعلى للعاملين و معدلات أقل للغياب و تكلفة أقل للعمل من خلال تقليل الفاقد من الجهد و الوقت و تعزيز القدرة التنافسية ,وفقا ما جاء أعلاه فقد كان عنوان بحث هذه الدراسة "جودة الخدمة و دورها في الأداء المتميز" دراسة تحليلية الأراء عينة من موظفي شركة أسيل سيل حيث تم اختيار احدى شركات اتصالات أسيل سيل فرع المنصور لتمثل مجتمع البحث, واعتمد على عينة من موظفي الشركة تألفت من 40 موظفا اعتمد الباحث على المنهج الوصفي, وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها : وجود علاقة ارتباطية و تأثير بين جودة الخدمة و الأداء المتميز و بناء عليها قدمت مجموعة من التوصيات بهدف دعم الجوانب الإيجابية و السعي إلى تصحيح المحددات الظاهرة في نتائج البحث.

الدراسة الثالثة: (رسالة دكتوراه) للطالب الهاشمي ربيعي (2020-2021) دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال. دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر المديرية الولائية تبسة, هدفت الدراسة إلى توضيح دور الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإشراف-الرؤية-المستقبلية-التفكير بمنطق النظم-الدافعية-الشراكة) في تحسين الأداء المتميز بأبعاده (التميز في مجال الخدمات-العمليات و المجال التنظيمي و الإداري), و قد استخدم الباحث الإستبانة كوسيلة لجمع البيانات و المعلومات إذ تم توزيعها على عينة شملت 70 إداريا موظفا على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر المديرية الولائية تبسة بجميع فروعها, واستخدم برنامج التحليل الإحصائي SPSS و توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود أثر إيجابي للذكاء الإستراتيجي على الأداء المتميز لمؤسسة محل الدراسة.

الدراسة الرابعة: (رسالة ماستر) للطلبة عديلة حمزة , مكي أيمن مسعود. القيادة الإدارية و دورها في تحقيق الأداء المتميز لدى الموارد البشرية بالإدارة الرياضية دراسة ميدانية لدى العاملين بمديرية الشباب و الرياضة للمقاطعة الإدارية أولاد جلال (2020-2021) جامعة محمد خيضر بسكرة, تهدف الدراسة إلى دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لدى الموارد البشرية للإدارة الرياضية فوضع الباحث تساؤلا رئيسيا مفاده هل للقيادة الإدارية دور في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في الإدارة الرياضية؟ و اعتمد في هذه الدراسة على العينة القصدية بنسبة 75 (بالمئة) وهي عينة متجانسة و هذا بعد حذف العينة الإستطلاعية التي كانت 5 موظفين. و تم توزيع الإستمارة على المجتمع المدرس و توصلت الدراسة إلى ما يلي: توجد علاقة بين القيادة الإدارية و الأداء المتميز للموارد البشرية في الإدارة الرياضية.

تعليق على الدراسات المتعلقة بالمتغير الثاني:

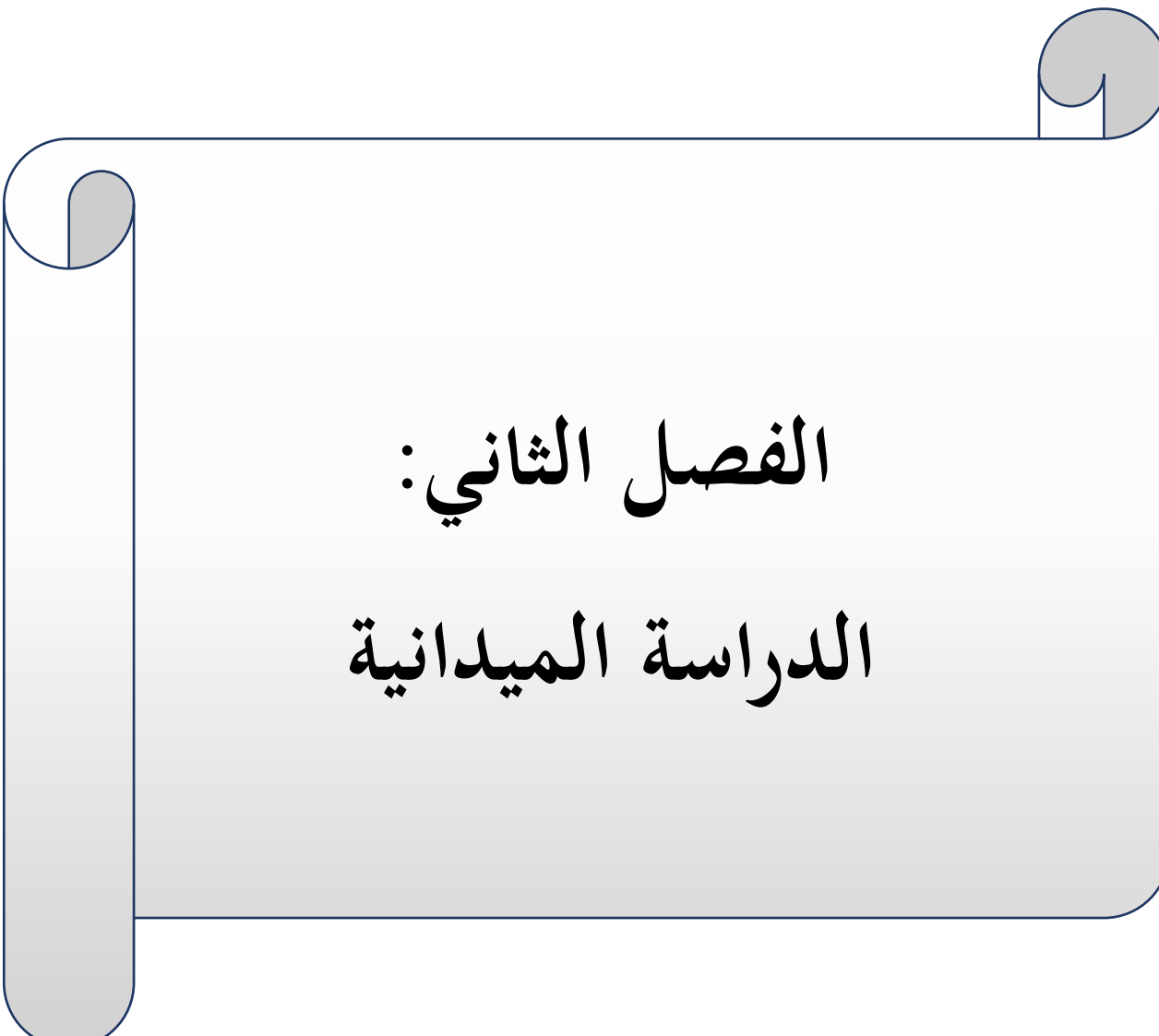
ارتبطت هذه الدراسات بالمتغير الثاني لهذه الدراسة والمتعلق بالأداء المتميز، كما أنها تناولت متغيرات مستقلة تقترب من المتغير المستقل وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات من خلال ماورد فيها من تراث أدبي استعان به الباحثان في نظم الفصول النظرية وبناء مفاهيم الدراسة كما ساعدت في تحديد الإجراءات والطرائق المنهجية للدراسة الميدانية التي جاءت مشابهة لطرائق الدراسة الحالية في جل الدراسات مثل اعتمادها في البحث الميداني على أداة الاستمارة .

من حيث جوانب الاتقان فقد اتفقت جل النتائج العامة لهذه الدراسات مع النتيجة العامة لهذه الدراسة ، فقد توصلت الدراسة الأولى إلى أن مبدأ التحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة له دور إيجابي في تحقيق الأداء المتميز.

خلاصة الفصل الأول:

بعد تناول الفصل الأول المتعلق بآليات إدارة الموارد البشرية والتطرق إلى أبعاده الأربعة (الأجور والمنح – التدريب – الترقية – الحوافز) وإعطائها تعريف إجرائيا , ولهذا تعريف الأداء المتميز. ومرورا بالعلاقة التي تربط المتغيرات يتضح أن لهذه الآليات علاقة وطيدة وقوية في تحقيق الأداء المتميز من خلال إستغلال منظمة الموارد البشرية بشكل فعال حيث يزيد في تحسين أداء المنظمة مما يسمح لها بالتطور والتقدم في مجال أعمالها وباعتبارها مورد أساسي داخل المنظمة فهي تساعد في تحقيق أهدافها سواء في الحاضر أو المستقبل.

ولتقوية وتدعيم ومحاولة الكشف عن بيان العلاقة بين آليات إدارة الموارد البشرية والأداء المتميز في الدراسة الميدانية التي سنتطرق إليها في الفصل الثاني.



الفصل الثاني:
الدراسة الميدانية

تمهيد الفصل الثاني:

سنتناول في هذا الفصل الذي هو الدراسة الميدانية لموضوع الدراسة كون الجانب الميداني من الجوانب المهمة في البحث العلمي بحيث قسم الفصل إلى مبحثين. بحيث تضمن المبحث الأول الطريقة والأدوات (مجتمع وعينة الدراسة - تحديد المتغيرات وطرق قياسها أما الأدوات أدوات جمع البيانات والأساليب المستخدمة, البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات .

أما المبحث الثاني فخصص للنتائج والمنافسة) عرض النتائج - تحليل وتقدير المعطيات وأخيرا الاستنتاجات والحلول).

المبحث الأول : الطريقة والأدوات

أولاً : الطريقة

1- مجتمع وعينة الدراسة

إن اختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية والمهمة في بداية العمل الميداني ، وبناءً على أهداف الدراسة تم القيام بعملية المسح الشامل لكل مفردات العينة المقدر ب 83 عامل بحيث تم توزيع 83 استمارة تم استرجاع 61 منها صالحة للتحليل الإحصائي ويعرف المسح الشامل ، يعتبر المسح الإحصائي (Statistical Survey) أحد طرق جمع البيانات اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي وهو بمثابة مجموعة من الخطوات المنظمة، جميع هذه الخطوات مبنية على أسس علمية، و الهدف من عمليات المسح الإحصائي توفير مجموعة من البيانات يتم جمعها من المجتمع (Population) الخاص بالدراسة، وبذلك فإن المسح الإحصائي مهم جداً للحصول على المعلومات التي ستفيدك في بحثك بلا شك!¹

أ-خصائص توزيع العينة حسب متغير الجنس

جدول رقم (1) يوضح خصائص توزيع العينة حسب متغير الجنس :

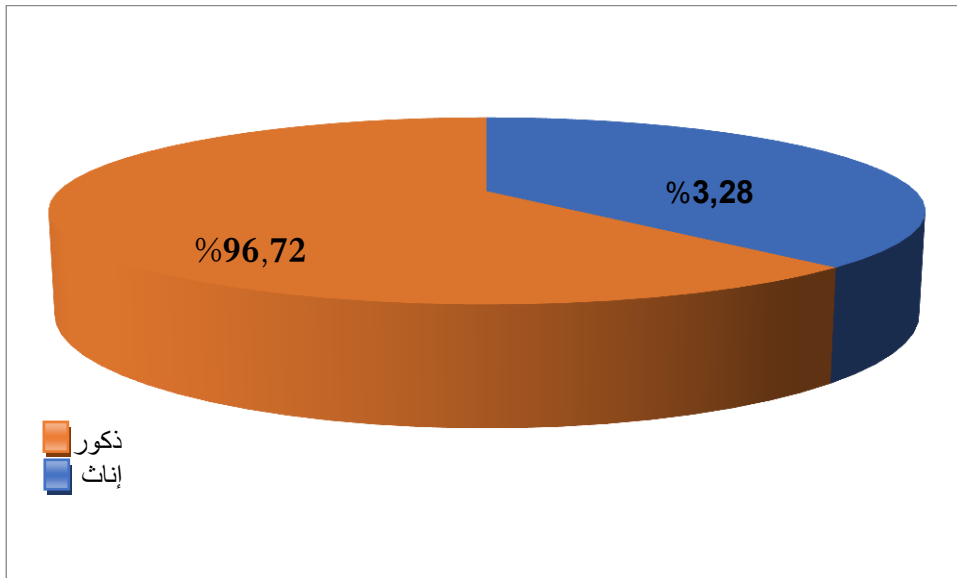
النسبة المئوية	التكرار	الجنس
96,72%	59	ذكر
3,28%	02	أنثى
100%	61	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة

من خلال معطيات الجدول أعلاه فإن عدد الذكور بلغ عددهم (59) ذكر والتي تمثل نسبة 96.72 % من أفراد العينة ، أما بالنسبة إلى الإناث فقط بلغ 2 أي بنسبة (3.28 %) من حجم العينة وهذه النتيجة تدل على أن أغلب موظفي المؤسسة محل الدراسة هم من فئة الذكور وهذه النتيجة متوقعة كون العمل في هذه المؤسسة يكون من اختصاص الذكور أكثر من الإناث وهذا نظراً لصعوبة الأعمال وخطورتها خاصة في المصانع حيث تتميز بالأعمال الشاقة والتي تتطلب جهد بدني كبير بذلك فهي لا تناسب فئة الإناث.

البلداوي، عبد الحميد عبد المجيد (2007). أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي: التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدوياً وباستخدام SPSS. عمان: دار الشروق .

شكل رقم (02) يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



ب- خصائص توزيع العينة حسب متغير السن :

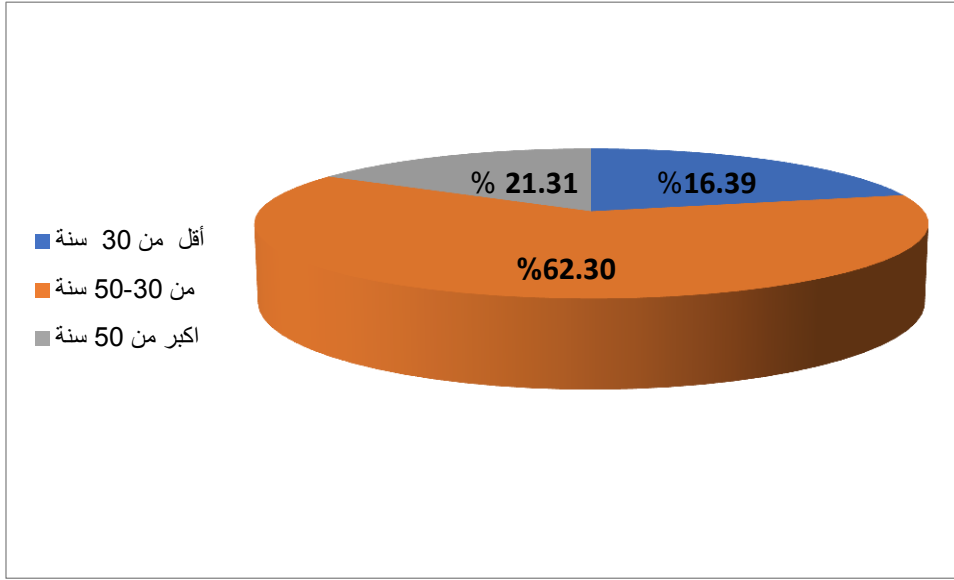
جدول رقم (02) يوضح خصائص توزيع العينة حسب متغير السن :

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	13	21,31%
من 30 إلى 50 سنة	38	62,30%
أكثر من 50 سنة	10	16,39%
المجموع	61	100%

المصدر : من إعداد الطلبة

من خلال معطيات الجدول أعلاه تبين أن عدد الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة قدر بـ (21.31%) من أفراد العينة ، بينما عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 50 سنة قد بلغ 38 فردا ، أي نسبة 62.30% من عينة الدراسة وقد قدر عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة بلغ 10 أفراد أي نسبة 16.39% حيث يتضح من هذه النتيجة أن معظم أفراد العينة هم من فئة الشباب والراشدين ، وهذه إيجابية كون الشباب هم قوة المجتمع وبما أن العمل في المؤسسة يتطلب أفراد يجتمعون بجهد بدني يمكنهم من مزاوله العمل فيها فإن أفضل فئة يمكنها القيام بذلك هي فئة ما بين 30 و 50 سنة.

شكل رقم (03) يوضح توزيع العينة نسبيا حسب متغير السن:



ت- خصائص وتوزيع العينة حسب متغير الخبرة

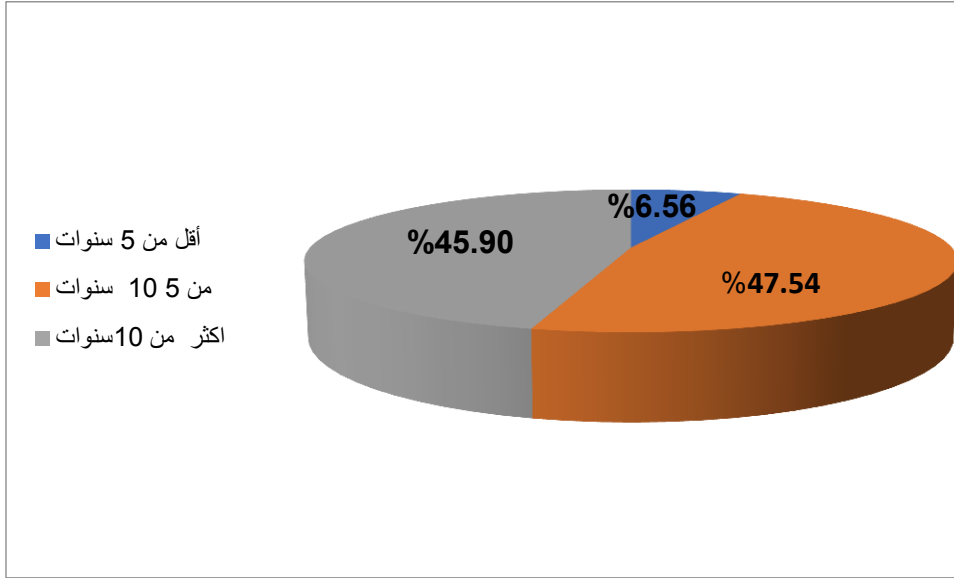
جدول رقم (03) يوضح خصائص وتوزيع العينة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	04	6,56%
من 5 إلى 10 سنوات	29	47,54%
أكثر من 10 سنوات	28	45,90%
المجموع	61	100%

المصدر : من إعداد الطلبة

من خلال معطيات الجدول أعلاه أن عدد الموظفين الذين لم تتجاوز خبرتهم في المؤسسة 5 سنوات هو 4 موظفين أي بنسبة 6.56% بينما 29 فردا من أفراد العينة الدراسة لديهم خبرة مهنية تتراوح من 5 إلى 10 سنوات أي بنسبة 47.54% من أفراد العينة أما فئة أكثر من 10 سنوات فقد بلغ عددهم 28 فردا أي بنسبة 45.90% وهذا ما يدل أن غالبية العمال لهم خبرة تسمح لهم بتقديم الأفضل للمؤسسة فكلما زادت خبرة العامل تحسن أداءه.

شكل رقم (04) يوضح توزيع العينة نسبيا حسب متغير الخبرة



ج- خصائص وتوزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

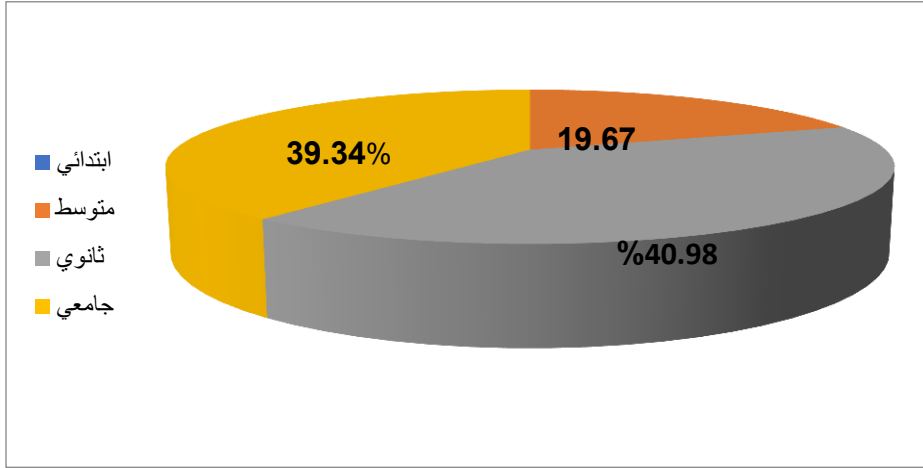
جدول رقم (04) يوضح خصائص وتوزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
00%	00	ابتدائي
19,67%	12	متوسط
40,98%	25	ثانوي
39,34%	24	جامعي
100%	61	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة لديهم مستوى ثانوي وجامعي حيث تأتي في المرتبة الأولى المستوى الثانوي بمعدل 25 عامل أي بنسبة 40.98%، تليها فئة العاملين الذين لديهم مستوى جامعي وقد بلغ عددهم 24 عامل من عينة الدراسة أي بنسبة 39.34%، ثم تليها فئة العاملين الذين لهم مستوى متوسط والبالغ عددهم 12 عاملا أي بنسبة 19.67% وفي الاخير العينة فئة المتوسط قدر بـ 00 كاملا، حيث يلاحظ أن أغلب أفراد العينة لديهم مستوى ثانوي وجامعي وهذا دليل على أن أغلب الطلبة الجامعيين بعد تخرجهم لا يعملون في اختصاصهم بل لسد حاجياتهم اليومية فقط .

شكل رقم (05) يوضح توزيع العينة نسبيا حسب متغير المستوى التعليمي



د- خصائص وتوزيع العينة حسب متغير الوظيفة

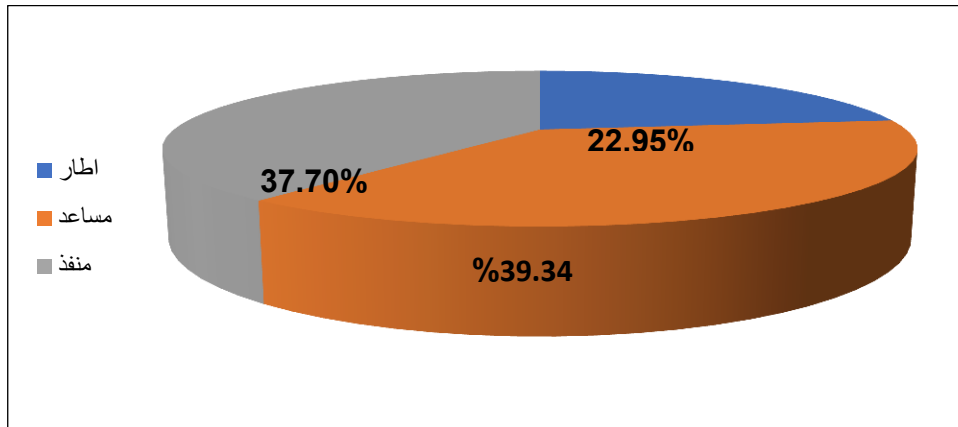
جدول رقم (05) يوضح خصائص وتوزيع العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
إطار	14	22,95%
مساعد	23	37,70%
منفذ	24	39,34%
المجموع	61	100%

المصدر من إعداد الطلبة

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة هم من فئة مساعد ومنفذ حيث بلغ عدد المنفذ 24 عاملا أي بنسبة 39.34% ، ثم تليها فئة المساعد وكان عددهم 23 فردا أي بنسبة 37.70% ثم بعدها فئة اطار بلغ عددهم 14 فردا من عينة الدراسة أي بنسبة 22.95% حيث تبين من النتيجة أن معظم أفراد العينة هم من فئة مساعد ومنفذ كون المؤسسة محل الدراسة مؤسسة صناعية وتعتمد بشكل كبير على هذه الفئة لأن نشاط المؤسسة يحتاج إلى العمل في مجال الآلات أكثر من المجالات الإدارية الأخرى.

شكل رقم (06) يوضح توزيع العينة نسبيا حسب متغير الوظيفة



2-تحديد المتغيرات وطرق قياسها :

لقد تم تناول في هاته الدراسة لمتغيرين اثنين بحيث تمثل المتغير الأول في آليات إدارة الموارد البشرية وكانت أبعادها المتناولة بالدراسة تتمثل في (الأجور والمنح - التدريب - الترقية - الحوافز) وتمثل المتغير الثاني في الأداء المتميز للمنظمة ، أما عن طريقة قياس هاته المتغيرات فقد تم تصميم استمارة احتوت على 3 محاور، حيث تم قياس كل متغير حسب إجابات الباحثين حول الأسئلة المدرجة في الاستمارة لكل بعد من أبعاده ودرجة ممارستها داخل المنظمة وهذا بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي الآراء.

جدول رقم (06) يوضح مقياس ليكارت الخماسي الآراء

الأداء	الدرجة
غير موافق بشدة	1
غير موافق	2
محايد	3
موافق	4
موافق بشدة	5

المصدر : من إعداد الطلبة

ثم تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS من خلال حساب المتوسط الحسابي لكل بعد ومن ثم لكل متغير، وهذا لمعرفة مدى ممارسة أو وجود هذا المتغير داخل المنظمة، حيث الاعتماد على مقياس آخر يوضح مجالات المتوسطات الحسابية للمتغيرات وأبعادها لمعرفة اتجاهات ومستويات تصور الباحثين لممارستها داخل المنظمة.

ثانيا : الأدوات

1-1- أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبيان لجمع معلومات موضوع الدراسة قصد تحديد العلاقة بين آليات إدارة الموارد البشرية والأداء المتميز للمنظمة من خلال مايلي :

1 - تعريف الإستمارة: هي ذلك النموذج الذي يظم مجموعة من العبارات بشكل تساؤلات أو عبارات توجه إلى أفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع ما أو مشكلة أو موقع ، ويتم تطبيق الإستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى الباحثين.¹

2- بناء أداء الدراسة : اشتمل الاستبيان على 3 محاور رئيسية هم كالتالي :

المحور الأول : تتعلق بالبيانات الشخصية وتمثلت هاته البيانات لمتغيرات الجنس - السن - الخبرة - المستوى التعليمي - الوظيفة.

1 رشيد زروقي، تدريبات على منهجية البحث العلمي ، ط 1 ، جامعة محمد بوضياف المسيلة .2002 ص148 .

المحور الثاني : تتعلق بيانات حول آليات إدارة الموارد البشرية (الأجور والمنح - التدريب - الترقية - الحوافز) حيث احتوى هذا المحور على 20 بنود قسمت إلى 4 أبعاد بيانها كالتالي :

البعد الأول : احتوى على 5 بنود وعبارات تتعلق بواقع نظام الأجور والمنح في المؤسسة ومدى تناسبها مع صعوبة الوظيفة وكيفية تلبيتها لحاجيات المعيشة.

البعد الثاني : احتوى على 5 بنود وعبارات تتعلق بواقع نظام التدريب في المؤسسة من خلال عبارات حول وجود برنامج للتدريب مخطط من قبل الإدارة وهل تهتم الأخيرة وتبدل جهدا في تدريب موظفيها وإن كانت هاته البرامج تواكب التطورات الجديدة في مجال العمل وهل تمس جميع الموظفين داخل المؤسسة وغيرها.

البعد الثالث : احتوى على 5 بنود وعبارات تتعلق بواقع نظام الترقية في المؤسسة من خلال عبارات حول اعتماد المؤسسة على نظام الترقية عادل وبمعايير موضوعية وهل تطبيق الترتيبات في أوقاتها وهل تمنح فرص الترقية لجميع الموظفين دون تمييز وغيرها.

البعد الرابع : احتوى على 5 بنود وعبارات تتعلق بواقع نظام الحوافز في المؤسسة من خلال عبارات حول اعتماد المؤسسة على نظام متكامل للحوافز وهل تربط المؤسسة بين الأداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة وهل الحوافز تمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة.

المحور الثالث: تتعلق البيانات حول الأداء المتميز للمنظمة

احتوى هذا المحور على 5 بنود وعبارات تفسر مدى تحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسة، اعتمد الطلبة مقياس ليكارت الحماسي لقياس وتحديد الأهمية النسبية لكل فقرة , حيث أعطيت أوزان للمتغيرات المتعلقة بآليات إدارة الموارد البشرية والأداء المتميز كما تم توضيحها في الجدول رقم(06).

2- صدق أداة الدراسة : يقصد بها مدى تناسق فقرات الاستبيان مع متغيرات الدراسة التي تعمل على قياسها. وأن مضمونها يتفق مع الغرض الذي صممت من أجله, وللتحقق من صدق محتوى أداة البحث تم مراجعتها مع الأستاذ المشرف. من حيث عدد العبارات شموليتها تناسب محتواها من حيث الصياغة اللغوية, أو أي ملاحظات أخرى, وقد تم التأكد من صدق الاستبيان ظاهريا من خلال:

الجدول رقم (07): يبين الأساتذة المحكمين للدراسة

الرقم	إسم ولقب الأستاذ	الدرجة العلمية	التخصص
01	بلال بوترة	أستاذ التعليم العالي	علم الاجتماع
02	الطيب بودرهم	أستاذ	علم الاجتماع

المصدر : من إعداد الطلبة

1-2- الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة

1- التكرار والنسب المئوية : لوصف والتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وفقا لبياناتها الشخصية ومتغيراتها الديمغرافية.

2- المتوسطات الحسابية : لتحديد واقع ومستويات الأبعاد المدروسة لمتغيري الدراسة, من خلال وجهة نظر الباحثين والتي تتعلق بآليات إدارة الموارد البشرية (الأجور والمنح - التدريب - الترقية - الحوافز) وواقع ممارستها وتطبيقاتها والأداء المتميز للمنظمة ومستوى الممارسة من قبل العاملين وذلك لحساب متوسطات عبارات الاستمارة.

3- معامل الارتباط بيرسون : وذلك لبيان العلاقة بين متغيري الدراسة من وجهة نظر الباحثين, وهما آليات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة (الأجور والمنح - التدريب - الترقية - الحوافز) والأداء المتميز للمنظمة.

3-1- البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات :

تبعاً لطبيعة الدراسة وأهدافها التي سعت لتحقيقها وبعد جمع البيانات من خلال أداة الاستمارة قمنا بمعالجة وإدخال وتفرغ المعطيات وتحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss.

المبحث الثاني : النتائج والمناقشة

أولاً : النتائج

1- عرض النتائج باستخدام الوسائل التوضيحية (الجداول)

بعد المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss) والاستعانة بقيم المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة ولهذا معامل الارتباط بيرسون للكشف عن وجود علاقات ارتباطية ذات دلالات إحصائية بين متغيرات الدراسة في مستوياتها الكلية حصلنا على النتائج التالية :

- نتيجة الفرضية الفرعية الأولى : تم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين آلية الأجور والمنح وبين الأداء المتميز للمنظمة.

جدول رقم (08) يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الأجور والمنح وبين الأداء المتميز للمنظمة

المؤشرات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط	SIG	مستوى الدلالة
الأجور والمنح	20,20	3,3	0,35	0,049	دالة عند 0,05
الأداء المتميز	19,86	3,66			

المصدر : من إعداد الطلبة

حيث يتضح أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين واقع الأجور والمنح وبين الأداء المتميز قدرت ب 0,35 على أن العلاقة دالة إحصائية عند مستوى 0,05 وبالتالي نخلص إلى أن واقع نظام الأجور والمنح في المؤسسة له علاقة إرتباطية بالأداء المتميز للمنظمة.

جدول رقم (09) : مقياس يوضح مجالات المتوسط الحسابي لمتغير الأجور والمنح ومستوى تصور المبحوثين

مجاللات المتوسط الحسابي	إتجاه التصور	مستوى التصور
9 – 5	غير موافق بشدة	منخفض جدا
13 – 9	غير موافق	منخفض
17 – 13	محايد	متوسط
21 – 17	موافق	مرتفع
25 – 21	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر : من إعداد الطلبة

جدول رقم (10) مقياس يوضح مجالات المتوسط الحسابي لمتغير الأداء المتميز وتصور المبحوثين لمستوى ممارستها.

مجاللات المتوسط الحسابي	اتجاه التصور	مستوى التصور
9 – 5	غير موافق بشدة	منخفض جدا
13 – 9	غير موافق	منخفض
17 – 13	محايد	متوسط
21 – 17	موافق	مرتفع
25 – 21	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر : من إعداد الطلبة

- نتيجة الفرضية الفرعية الثانية: تم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التدريب و الأداء المتميز للمنظمة .

الجدول رقم (11) يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التدريب وبين الأداء المتميز للمنظمة

المؤشرات / المتغير	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط	SIG	مستوى الدلالة
التدريب	17,10	4,23	0,51	0,004	دالة عند 0,01
الأداء المتميز	19,86	3,66			

المصدر : من إعداد الطلبة

حيث بينت قيمة معامل الارتباط بيرسون عند قيمة 0,51 على أن العلاقة دالة إحصائية عند مستوى 0,01. وهي علاقة إرتباطية ضعيفة في هذا المستوى. نخلص إلى أن واقع التدريب في المؤسسة له علاقة إرتباطية بالأداء المتميز للمنظمة.

- **نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة :** تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الترقية وبين الأداء المتميز للمنظمة..

والجدول رقم (12) يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الترقية وبين الأداء المتميز للمنظمة.

المؤشرات المتغيرة	المتوسط الحسابي	الإحرف المعياري	قيمة معامل الإرتباط	SIG	مستوى الدلالة
الترقية	19,76	4,23	0,60	0,000	دالة عند 0,01
الأداء المتميز	19,86	3,66			

المصدر : من إعداد الطلبة

حيث بينت قيمة معامل الارتباط بيرسون عند قيمة 0,60 على أن العلاقة دالة إحصائية عند مستوى 0,01. وبالتالي نخلص إلى أن واقع تطبيق آلية الترقية في المؤسسة له علاقة إرتباطية بالأداء المتميز للمنظمة.

- **نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة :** تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وبين الأداء المتميز للمنظمة.

الجدول رقم (13) يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز وبين الأداء المتميز.

المؤشرات المتغيرات	المتوسط الحسابي	الإحرف المعياري	قيمة معامل الإرتباط	SIG	مستوى الدلالة
الحوافز	13,23	4,23	0,48	0,007	دالة عند 0,01
الأداء المتميز	19,86	3,66			

المصدر : من إعداد الطلبة

حيث بينت قيمة معامل الارتباط بيرسون عند قيمة 0,48 على أن العلاقة دالة إحصائية عند مستوى 0,01. وبالتالي نخلص إلى أن واقع تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة له علاقة إرتباطية بالأداء المتميز للمنظمة.

- **نتيجة الفرضية الرئيسية (العامة) :** تم قبول الفرضية الرئيسية التي مفادها وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين آلية إدارة الموارد البشرية والأداء المتميز للمنظمة.

جدول رقم (14) مقياس يوضح مجالات المتوسط الحسابي لمتغير الآليات إدارة الموارد البشرية ومستوى تصور المبحوثين لممارسته :

مستوى التصور	اتجاه التصور	مجالات المتوسط الحسابي
منخفض جدا	غير موافق بشدة	39 – 20
منخفض	غير موافق	58 – 39
متوسط	محايد	77 – 58
مرتفع	موافق	96 – 77
مرتفع جدا	موافق بشدة	115 – 96

المصدر : من إعداد الطلبة

حيث بينت قيمة معامل الارتباط بيرسون عند قيمة 0,51 على أن العلاقة دالة إحصائية عند مستوى 0,05. وبالتالي نخلص إلى أن واقع تطبيق آليات إدارة الموارد البشرية في مستواها الكلي وبأبعادها الأربعة المتناولة بالدراسة (الأجور والمنح – التدريب – الترقية – الحوافز) في المؤسسة لها علاقة ارتباطية بالأداء المتميز للمنظمة.

ثانيا : المناقشة

1-تحليل وتفسير المعطيات

1-1-تحليل وتفسير الفرضية الفرعية الأولى :

الفرضية : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين آلية الأجور والمنح وبين الأداء المتميز للمنظمة. من خلال الجدول رقم (08) أعلاه الذي يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين آلية الأجور والمنح وبين الأداء المتميز للمنظمة, نلاحظ أن قيمة هذا المعامل تساوي 0,35 وهي دالة إحصائية عند مستوى 0,05 وبالتالي يتم قبول هاته الفرضية التي مفادها : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين آلية الأجور والمنح وبين الأداء المتميز للمنظمة.

لقد بينت المعالجة الإحصائية لبيانات هاته الفرضية عن وجود علاقة ارتباطية بين آلية الأجور والمنح وبين الأداء المتميز للمنظمة, وهي علاقة ارتباطية ضعيفة عند قيمة 0,35. وخلال نتائج المتوسط الحسابي لبعد آلية الأجور والمنح بقيمة 20,20 والذي تعاملنا ومؤشراته لتفسيرها وفق المقياس المستخدم ضمن الجدول رقم (09) الذي يوضح مجالات المتوسط الحسابي لبعد الأجور والمنح ومستوى تصور المبحوثين لواقعه قد وقع ضمن المجال (17 – 21) وهو المجال الذي يقابل اتجاه تصور الموافق الذي يقابل بدوره مستوى التصور المرتفع , وبالتالي نخلص هنا إلى أن المتوسط الحسابي لهذا البعد مرتفعا بمعنى أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لنظام أجور ومنح عمالها وهذا من خلال إجابات المبحوثين حول هذا البعد التي تركزت جلها في إتجاه الموافقة على عبارات ومؤشرات هذا البعد ضمن الاستمارة, وفي المقابل أيضا نجد أن المتوسط الحسابي لمتغير الأداء المتميز بقيمة 19,68 قد وقع في المجال (17 – 21) الذي يقابل أيضا إتجاه تصور الموافقة والذي يقابل بدوره مستوى التصور المرتفع, وبالتالي

نخلص هنا إلى أن المتوسط الحسابي لواقع متغير الأداء المتميز للمنظمة كان مرتفعا، وهنا معناه أن أداء هاته المنظمة كان متميزا.

قد تعزو هاته النتيجة حسب إعتقاد الباحثين والتي تقول بوجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين آلية الأجور والمنح وبين الأداء المتميز للمنظمة، ربما لوجود نوع من الرضا لدى العاملين عن مستويات الأجور والمنح الذي يتقاضونه وبالتالي سيعملون بكل جدية وإتقان من أجل تحسين أدائهم وزيادة إنتاجاتهم. وتتفق نتيجة هاته الفرضية مع ماتوصل إليه الباحث عمر دمانة في دراسته الموسومة بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشأة الرياضية جامعة الأغواط (2007 – 2008) الذي توصل إلى أن انسجام أي إدارة وتنظيمها يحقق نتائج إيجابية، ويرى كل الباحثين أن التنظيم الجيد الذي تسير وفقه إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تحقيق الإستقرار ويساهم في تطوير المؤسسة محل الدراسة.

1-2- تحليل وتفسير الفرضية الفرعية الثانية :

الفرضية : توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء المتميز للمنظمة. من خلال الجدول أعلاه رقم (11) الذي يبين قيمة معامل الإرتباط بيرسون بين التدريب وبين الأداء المتميز للمنظمة نلاحظ أن قيمة هذا المعامل تساوي 0,51 وهي دالة إحصائية عند مستوى 0,01 وبالتالي يتم قبول هاته الفرضية التي مفادها : توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء المتميز للمنظمة. لقد بينت المعالجة الإحصائية لبيانات هاته الفرضية عن وجود علاقة إرتباطية بين التدريب وبين الأداء المتميز للمنظمة، وهي علاقة إرتباطية متوسطة عند قيمة 0,51 , ومن خلال نتائج المتوسط الحسابي للتدريب بقيمة 17,10 , والذي تعاملنا مع مؤشرات لتفسيرها وفق المقياس المستخدم ضمن الجدول رقم 09 , فمستوى تصور الباحثين لواقعه قد وقع ضمن المجال (17 – 10) وهو المجال الذي يقابل اتجاه تصور الموافق الذي يقابل بدوره مستوى التصور المرتفع.

وبالتالي نخلص هنا إلى أن المتوسط الحسابي لبعد التدريب مرتفعا بمعنى أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لعملية التدريب لتدريب عمالها وهذا من خلال إجابات الباحثين حول هذا البعد التي تركزت جلها في إتجاه تصور الموافقة على عبارات ومؤشرات هذا البعد ضمن الاستمارة. وتتفق نتيجة هاته الفرضية مع ما تم التوصل إليه الباحث بن دريدي منير في دراسته الموسومة بعنوان استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، التدريب والحوافز جامعة منوري قسنطينة، بحيث توصل الباحث إلى أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتدريب عمالها عن طريق دورات تدريبية.

1-3- تحليل وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة :

الفرضية : توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين آلية الترقية وبين الأداء المتميز للمنظمة.

من خلال الجدول أعلاه رقم (12) الذي يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين آلية الترقية وبين الأداء المتميز للمنظمة نلاحظ أن قيمة هذا المعامل تساوي 0,60 ، وهي دالة إحصائية عند مستوى 0,01 وبالتالي يتم قبول هاته الفرضية التي مفادها : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين آلية الترقية والأداء المتميز للمنظمة.

لقد بينت المعالجة الإحصائية لبيانات هاته الفرضية عن وجود علاقة ارتباطية بين الترقية وبين الأداء المتميز للمنظمة، وهي علاقة ارتباطية متوسطة عند قيمة 0,60. ومن خلال نتائج المتوسط الحسابي للترقية بقيمة 19,76. والذي تعاملنا ومؤشراته لتفسيرها وفق المقياس المستخدم ضمن الجدول رقم 09، فمستوى تصور الباحثين لواقعه قد وقع ضمن المجال (17 - 21) وهو المجال الذي يقابل اتجاه تصور الموافق الذي يقابل بدوره مستوى التصور المرتفع.

وبالتالي نخلص هنا إلى أن المتوسط الحسابي لبعد الترقية مرتفعا بمعنى أن المؤسسة تهتم بترقية عمالها بشكل دوري وفي وقته. وهذا يقلل من التسبب في العمل ودوران العمل.

1-4- تحليل وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة :

الفرضية : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين آلية الحوافز والأداء المتميز للمنظمة.

من خلال الجدول أعلاه رقم (13) الذي يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين آلية الحوافز وبين الأداء المتميز للمنظمة. نلاحظ أن قيمة هذا المعامل تساوي 0,48 وهي دالة إحصائية عند مستوى 0,01 وبالتالي يتم قبول هاته الفرضية التي مفادها : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وبين الأداء المتميز للمنظمة. لقد بينت المعالجة الإحصائية لبيانات هاته الفرضية عن وجود علاقة ارتباطية بين الحوافز وبين الأداء المتميز للمنظمة.

وهي علاقة ارتباطية ضعيفة عند قيمة 0,48، ومن خلال نتائج المتوسط الحسابي لبعد آلية الحوافز بقيمة 13,23 والذي تعاملنا ومؤشراته لتفسيرها وفق المقياس المستخدم ضمن الجدول رقم 09، فمستوى تصور الباحثين لواقعه قد وقع ضمن المجال (17 - 21) وهو المجال الذي يقابل اتجاه تصور الموافق الذي يقابل بدوره مستوى التصور المرتفع.

وبالتالي نخلص هنا إلى أن المتوسط الحسابي لهذا البعد مرتفعا بمعنى أن المؤسسة تعمل على تطبيق نظام حوافز جيد مما يساعد على العمل الجيد والتحسين في الأداء، بحيث إذا كانت الحوافز في المؤسسة تسير بشكل جيد أكيد يكون العمل جيد والأداء يكون متميز. وتتطابق هذه الفرضية مع دراسة الطالب المذكور سابقا * بن دريدي منير * وتوصل أن المؤسسة تمنح الحوافز المادية والمعنوية للعمال ويتم ذلك على أساس ما يبذله من جهد.

1-5- تحليل وتفسير الفرضية الرئيسية (العامة)

الفرضية : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين آليات إدارة الموارد البشرية وبين الأداء المتميز للمنظمة. من خلال الجدول أعلاه رقم (14) الذي يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين آليات الموارد البشرية في مستواها الكلي وبأبعادها الأربعة المتناولة بالدراسة (الأجور والمنح - التدريب - الترقية - الحوافز) والتي تمثل متغير

الدراسة وبين الأداء المتميز للمنظمة والتي تمثل المتغير التابع للدراسة . نلاحظ أن قيمة هذا المعامل تساوي 0,51 وهي دالة إحصائية عند مستوى 0,05 ، وبالتالي يتم قبول هاته الفرضية التي مفادها : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وبين الأداء المتميز للمنظمة.

لقد بينت المعالجة الإحصائية لبيانات هاته الفرضية عن وجود علاقة ارتباطية بين آليات إدارة الموارد البشرية بقيمة 70,9 والذي تعاملنا ومؤشراته لتفسيرها وفق المقياس المستخدم ضمن الجدول رقم 15 الذي يوضح مجالات المتوسط الحسابي لمتغير آليات إدارة الموارد البشرية ومستوى تصور المبحوثين لواقعه قد وقع ضمن المجال (17 – 21) وهو المجال الذي يقابل اتجاه تصور الموافق الذي يقابل بدوره مستوى التصور المرتفع.

وبالتالي نخلص هنا إلى أن المتوسط الحسابي لهذه الآليات مرتفعا بمعنى أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بهذه الآليات حسب إجابات المبحوثين لأن المؤسسة عندما توفر هذه الآليات تقلل من التسبب في العمل وتقلل من دوران العمل. وهذا التي تركزت جل إجابات المبحوثين في اتجاه تصور الموافقة على عبارات ومؤشرات هذه الآليات ضمن الاستمارة.

تتفق نتائج هاته الفرضية العامة مع الدراسة التي تناولها الباحث طيب بودرهم الموسومة بآليات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأبعاد المواطنة التنظيمية جامعة الوادي (2016 – 2017) الذي توصل إلى أن آليات إدارة الموارد البشرية (الأجور والمنح – التدريب – الترقية – الحوافز) تتفق مع ممارسة الموظفين لسلوكات المواطنة التنظيمية وتتفق كذلك من دراسة الباحث عمر دمانة، لأن الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة دور كبير ويؤدي إلى التحسن في الأداء وبالتالي نخص على أداء متميز.

2- الاستنتاجات والحلول :

بعد القيام بدراسة موضوع آليات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المتميز للمنظمة في جانبه النظري، وكذا نتائج بيانات الجانب الميداني المتعامل معها إحصائيا وفق برنامج الحزم الإحصائية SPSS ، نخلص إلى الاستنتاجات التالية :

- أن إدارة المؤسسة تحاول بدل مجهودات أكبر لتحسين في هاته الآليات من رغم من أنها ليست مقصرة مع العمال.

- أشارت النتائج العامة للدراسة إلى وجود مستويات مرتفعة في جل أبعاد المتغير المستقل.

- أشارت نتيجة الفرضية الرئيسية (العامة) للدراسة عن وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين آليات إدارة الموارد البشرية والأداء المتميز للمنظمة.

- كشف نتائج الفرضيات الفرعية عن وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين كل من (الأجور والمنح – التدريب – الترقية – الحوافز) وبين الأداء المتميز للمنظمة.

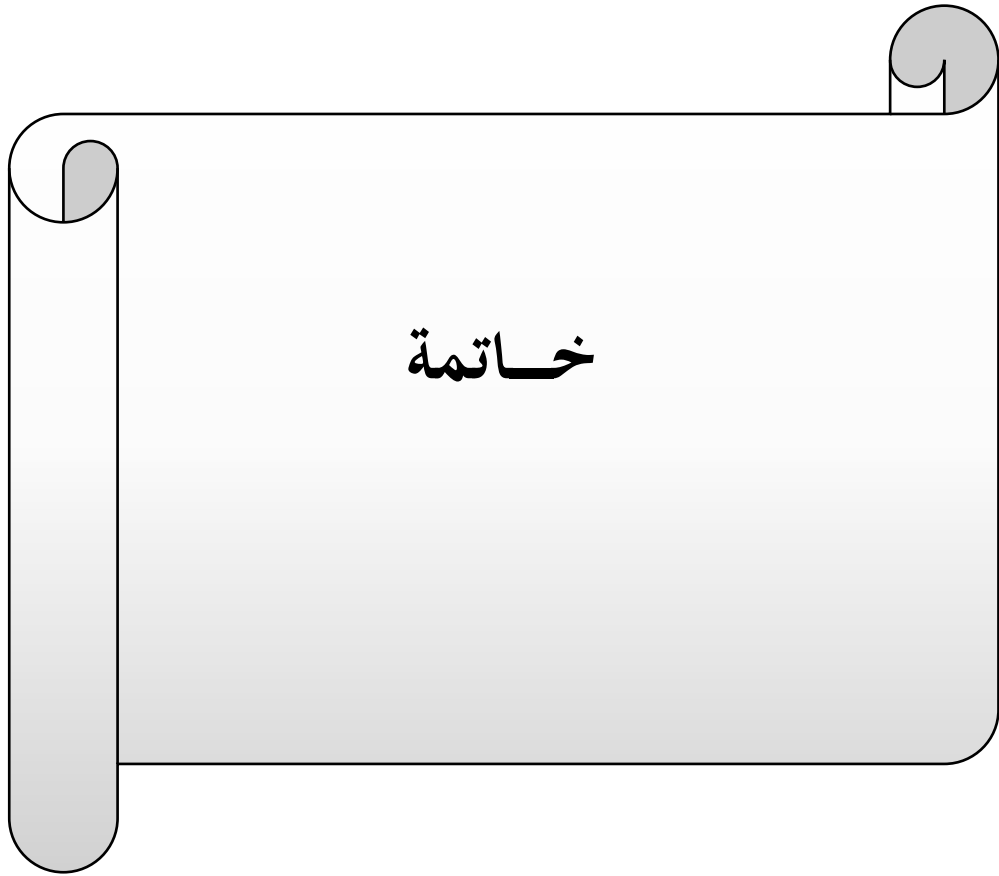
- أن للحوافز المادية والمعنوية تأثير كبير في زيادة الإنتاج والتحسين في الأداء.

- العمل على الرفع في أجور العمال من رغم من أنها ليست منخفضة وإنما الزيادة الطفيفة.

- إجراء دورات تدريبية أكثر في المؤسسة لزيادة في الإنتاجية وتحسين الأداء.
- الزيادة في فرص الترقية للعمال وهذا ما يجعل العامل يعمل بكل روح ومسؤولية.
- تحفيز العامل أكثر خاصة الحوافز المادية تجعل العامل يتمسك بعمله ويقلل من دوران العمل.

خلاصة الفصل الثاني :

من خلال هذا الفصل حاولنا معرفة العلاقة بين آليات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة (الأجور والمنح - التدريب - الترقية - الحوافز) وبين الأداء المتميز للمنظمة في المؤسسة محل الدراسة وهي المؤسسة العمورية لصناعة الأجور بجامعة حيث قمنا بوضع استبيان من مجموعة عبارات تتناسب وأبعاد الموضوع وتم توزيعها على أفراد المؤسسة، وبعدها قمنا بتحليلها ومعالجتها عن طريق برنامج (SPSS). حيث توصلنا إلى أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأداء المتميز للمنظمة بين آليات إدارة الموارد البشرية وبين الأداء المتميز للمنظمة.



خاتمة

خاتمة :

إن الهدف الأساسي من إدارة الموارد البشرية هو تكوين موارد بشرية فعالة في المؤسسة من أجل تحقيق الإستقرار الوظيفي للفرد والمنظمة. خاصة التطورات العالمية للمنظمات المتميزة من أجل تحدي البيئات الداخلية والخارجية هذا ما يدفعها لاختيار الموارد الكفاءة والقادرة على التحدي، هذا العنصر البشري الذي يحقق الفعالية التنظيمية فعلى الإدارة الوصية أن تهتم أكثر به وتعظم من دوره كعنصر أساسي للمنظمة بحماسة من خلال مساره المهني ومنه نتحصل على عوائد إيجابية من سلوكيات منظمة كردة فعل للرعاية له من قبل الإدارة.

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة أحد المواضيع المهمة في تسيير المؤسسات ألا وهو آليات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المتميز للمنظمة ولمعالجة الموضوع قمنا بوضع الإشكالية التالية : هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين آليات إدارة الموارد البشرية وبين الأداء المتميز للمنظمة.

وقد اشتملت الدراسة على جانب نظري تضمن تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة والعلاقة بين متغيرات الدراسة، وكذلك الدراسات والنظريات التي عالجت الموضوع.

إن هذه الآليات تعمل على تحسين وتحفيز العمال على العمل أكثر.

ومن خلال التطرق لأهم جوانب الموضوع النظرية منها والتطبيقية توصلنا إلى الإجابة على التساؤلات

المطروحة حيث يمكن إبراز النتائج المسجلة في ما يلي :


- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين آلية الأجور والمنح وبين الأداء المتميز للمنظمة.
- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وبين الأداء المتميز للمنظمة.
- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الترقية وبين الأداء المتميز للمنظمة.
- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وبين الأداء المتميز للمنظمة.
- توجد علاقة إرتباطية بين آليات إدارة الموارد البشرية وبين الأداء المتميز للمنظمة.

وهذه النتائج تتطابق مع بعض الدراسات المذكورة سابقا مثل دراسة الباحث طيب ودرهم و بن دريدي منير.

حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة، وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي يمكن الحصول عليها، ومنه لا يمكن إعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع وبكل أبعاده. لأنه تبقى بعض النقاط تستدعي فتح أبواب وآفاق علمية جديدة ولهذا الصدد اقترحنا عدد من

المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية :

- علاقة الآليات في تحقيق التميز المؤسسي.
- دور تطوير الآليات في تحقيق التميز المؤسسي.
- الإستثمار في رأس مال بشري وعلاقته بتميز الأداء.
- أساليب تنمية وتطوير الآليات في المؤسسات الإقتصادية.
- أثر الآليات على الميزة التنافسية.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

كتب:

- 1- إبراهيم عبد اللطيف المنيف. تطور الفكر الإداري المعاصر. ط1. دون ذكر بلد النشر. 1994
- 2- ابراهيم محمد عبد الفتاح عبد العزيز. اليات المنظمات الإجتماعية الحكومية و الأهلية في مواجهة مشكلة الإنجاز (...). المكتب الجامعي الحديث 2014 .
- 3- أحمد خاطر و محمد بهجت كشك. إدارة المنظمات الإجتماعية و تقويم مشروعات لرعاية المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية. مصر 1999
- 4- أحمد سيد مصطفى. إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي و العشرون بيروت. دار الكتب للنشر 2000
- 5- أحمد سيد مصطفى. إدارة الموارد البشرية (المهارات المعاصرة في إدارة البشر) القاهرة . مصر بدون دار نشر. 2006
- 6- أمل عبد العزيز محمود. الأداء (القاموس العربي الشامل) عربي.عربي لبنان. دار راتب الجامعية . 1999
- 7- جون دجارنر. التميز الموهبة و القيادة. ترجمة محمود رضوان. القاهرة مصر. دار الدولية للنشر و التوزيع 1989.
- 8- حسن عبد الحميد رشوان. وظائف الإدارة. ط1. القاهرة مصر. مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية. 1988
- 9- خالد عبد الرحيم الهيثي. إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى . عمان دار وائل للنشر. 2003
- 10- زكرياء الدوري. الإدارة الإستراتيجية. مفاهيم و عمليات و حالات دراسية ط2 . عمان دار البازوري للنشر و التوزيع 2010
- 11- سعاد نايف برنوطي. إدارة الموارد البشرية . الطبعة الثانية . عمان دار وائل للنشر و التوزيع. 2004
- 12- سنان الموسوي. إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها . بدون طبعة. عمان دار مجدلاوي للنشر و التوزيع. 2004
- 13- شعلان الشمري. مفاهيم الادارة. دون دار نشر 2012
- 14- صلاح بيومي. حوافز الإنتاج في الصناعة. الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية. 1988
- 15- طاهر محمود الكلالدة . تنمية و إدارة الموارد البشرية . الأردن عالم الثقافة للنشر و التوزيع 2008
- 16- عادل محمد زايد. إدارة الموارد البشرية. رؤية إستراتيجية. القاهرة مصر. بدون دار نشر. 2003
- 17- عبد الباري درة. زهير نعيم الصياغ. إدارة الموارد البشرية . الطبعة الأولى. الأردن دار وائل للنشر 2008

- 18- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام spss، عمان دار الشروق، 2007.
- 19- عبد الرحمان توفيق و آخرون. إدارة الجودة الشاملة . بدون طبعة . القاهرة مصر. مركز الخبرات المهنية للإدارة للنشر و التوزيع 2002
- 20- عبد العزيز بدر النداوي. عوملة إدارة الموارد البشرية . الطبعة الأولى. عمان . دار الميرة للنشر و التوزيع 2009
- 21- علاء الدين الناظورية. الإدارة الإستراتيجية. الطبعة الأولى. الأردن دار زهوان للنشر و التوزيع. 2009
- 22- علي السلمي. إدارة الأداء المتميز. بدون طبعة. القاهرة. مصر. دار غريب للنشر و التوزيع. 2002
- 23- علي سعد محمد داود. إدارة الموارد البشرية. بدون طبعة . الإسكندرية مصر. دار التعليم الجمعي للطباعة والنشر و التوزيع 2013
- 24- العلي عبد الستار. تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة . عمان الأردن دار المسيرة للنشر و التوزيع. 2008
- 25- عمر وصفي عقيلي . إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي . الطبعة الأولى . عمان دار وائل للنشر . 2005
- 26- فيصل حسونة. إدارة الموارد البشرية . الطبعة الأولى. عمان للنشر . 2008
- 27- لطفي دنييري. مداخل نظرية في دراسة الموارد البشرية ط1 . بدون دار نشر. 2015
- 28- مازن فارس رشيد. إدارة الموارد البشرية . الطبعة الأولى. الرياض . مكتبة العبيكات. 2001
- 29- محمد أبو الخير. النجاح و التميز في ظل العوملة. ط1. القاهرة مصر. الدار المصرية اللبنانية للنشر. 2008
- 30- محمد الجوهري، علم اجتماع النظرية، الموضوع، المنهج، القاهرة 1992
- 31- محمود فتحي عكاشة. علم النفس الصناعي . ط1 الاسكندرية . مصر . مطبعة الجمهورية 1999
- 32- مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الرابعة، الأردن، 2015.
- 33- مصطفى نجيب شاوش. إدارة الأفراد . عمان. دار الشروق للنشر و التوزيع 1996
- 34- ناصر داديعدون. إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي . الجزائر . دار المحمدية العامة 2004
- 35- نبيل أرسلان . الحوافز في قوانين العاملين و القطاع العام. القاهرة مصر دار النهضة. 1979
- 36- نعيمة عباس الخافجي. الإدارة الاستراتيجية المدخل و المفاهيم و العمليات. ط1. عمان الأردن . دار الثقافة للنشر. 2004

الروايات:

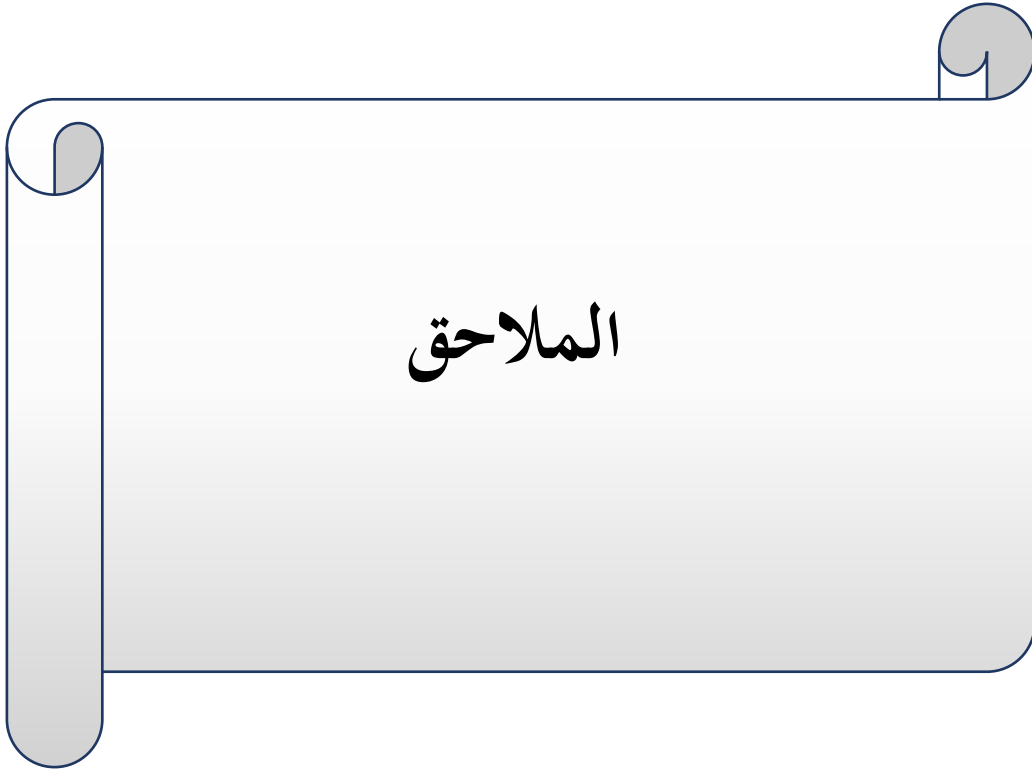
1- رواية حسن. مدخل استراتيجي للتخطيط و تنمية الموارد البشرية ط1 القاهرة مصر. 2003.

المذكرات :

- 1- بلهادي سعيدة. تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة و المؤولين.مذكرة ماجستير قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية.جامعة الجزائر3. 2007-2008
- 2- بن دريدي منير. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب و الحوافز مذكرة ماجستير تخصص علم إجتماع قسم اجتماع و ديمغرافيا جامعة قسنطينة 2009_2010
- 3- طيب بودرهم. اليات إدارة الموارد البشرية و علاقتها بأبعاد المواطنة التنظيمية . مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير علم إجتماع المنظمات جامعة الوادي 2016_2017
- 4- غليسي ليندة.واقع جودة الخدمات في المنظمات و دورها في تحقيق الأداء المتميز.مذكرة ماجستير تخصص تسيير المنظمات.كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير.جامعة بومرداس.الجزائر.2011-2012

المجلات:

- 1- بيسار عبد المطلب. دور الإستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الإقتصادية المسيلة.الجزائر (..) 2017



الملحق الأول: الاستمارة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم علم إجتماع

استبيان :

أخي الفاضل أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته تحية طيبة وبعد :

يسرني أن أتقدم إليكم بفائق الإحترام والتقدير وألفت عنايتكم الكريمة أن هذه الإستبانة ، قد أعدت لتقديمها إليكم بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني لمذكرة ماستر في علم إجتماع التنظيم والعمل والموسمة ب : آليات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتعزيز الأداء المتميز للمنظمة .

ونظرا الأهمية رأيكم في تحقيق الهدف العلمي من هذه الدراسة ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بكل موضوعية ودقة ، كما نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط ودون الإشارة إلى شخصكم الكريم .

أشكر لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والإحترام

تحت إشراف :

الطلبة :

د. بوترة بلال

جوادي محمد العيد

ديلو أحمد

السنة الجامعية: 2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس : ذكر أنثى

السن : أقل من 30 سنة من 30 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

الوظيفة : إطار مس

المحور الثاني: بيانات متعلقة بآليات إدارة الموارد البشرية

الأبعاد	رقم	المؤشرات والعبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأجور والمنح	1	. تدفع المؤسسة الراتب بطريقة مضبوطة وصحيحة.					
	2	. الأجر الذي اتقضاه يتناسب مع الجهد المبذول.					
	3	. الأجر الذي تحصل عليه يسد احتياجاتي.					
	4	. لا تتأخر المؤسسة في دفع رواتبنا.					
	5	. تعمل المؤسسة دائما على رفع رواتبنا.					
التدريب	6	. تهتم المؤسسة بتدريب عمالها .					
	7	. تعمل المؤسسة على وضع برامج تدريبية لعمالها تواكب تطورات الحاصلة.					
	8	. تستعين المؤسسة بمختصين في مجال تدريب عمالها .					
	9	. تعمل المؤسسة على توفير الوسائل اللازمة في إطار تدريب عمالها .					
	10	. تمنح المؤسسة فرص التدريب لجميع عمالها .					
الترقية	11	. تهتم المؤسسة بترقية عمالها .					
	12	. توجد عدالة في تطبيق الترقيات بالمؤسسة .					
	13	. تمس عمليات الترقية جميع العمال دون استثناء .					
	14	. تعمل المؤسسة على ترقية عمالها بصفة دورية .					

					15	. سبق وحصلت على ترقية في عملك بالمؤسسة .
					16	. تمتلك المؤسسة نظاما متكاملا للحوافز .
					17	. نظام الحوافز يمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة .
					18	. تقوم المؤسسة بتحديث نظام الحوافز مما يتناسب مع البيئة التنافسية .
					19	. تربط المؤسسة بين الأداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة .
					20	. تعتمد المؤسسة على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون .

المحور الثالث : بيانات متعلقة بالأداء المتميز

الأبعاد	رقم	المؤشرات والعيارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأداء المتميز	21	. تحقق المؤسسة معدلات نمو عالية.					
	22	. تحقق المؤسسة معدلات ربح عالية .					
	23	. تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية .					
	24	. تقدم المؤسسة منتجاتها للزبون في أوقاتها .					
	25	. تمتلك المؤسسة حصص سوقية كبيرة .					

الملحق الثاني: قائمة الاساتذة المحكمين

الرقم	إسم ولقب الأستاذ	الدرجة العلمية	التخصص
01	بلال بوترة	أستاذ التعليم العالي	علم الاجتماع
02	الطيب بودرهم	أستاذ	علم الاجتماع