

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج

مقدمة للحصول على شهادة ماستر

في شعبة: علوم التسيير

تخصص : ادارة الموارد البشرية

من طرف : بوحسون دعاء و بروية مروى

بعنوان:

دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة

نوقشت بتاريخ 2025/05/27 أمام لجنة المناقشة المكونة من :

رئيسة	جامعة تلمسان	استاذ محاضر ب	بيلامي مريم
مشرفة	جامعة تلمسان	استاذ محاضر ب	ابو بكر اسماء
ممتحنة	جامعة تلمسان	استاذ محاضر ب	علام فاطمة

السنة الجامعية
2025- 2024

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"و ما توفيقي الا بالله ، عليه توكلت و اليه انيب " 88

الحمد لله على لذة الانجاز و الحمد لله عند البدء و الختام

اهدي فرحة تخرجي الى من كان ظلي حين اشتد وهج الحياة و علمني ان الارادة تصنع
المستحيل ، الى من كان سدي الاول و مصدر قوتي ، الى من كان حاضري في الغياب و
نصي في الحيرة الى مصدر فخري و سعادي ابي العزيز جزاك الله عنى خير ما يجزي
الوالدين عن ابنائهم

و الى من حملتني حبا قبل ان احمل اسما ، و احتوتني قلبا قبل ان احيى الحياة ، الى من كانت
دعواتها سر توفيقي و حنانها ملاذي في كل الاوقات ، الى نبع الحنان و ملجأ الروح حبيبتي
امي اسال الله ان يذكلك جنات النعيم بدون حساب

الى شركاء الدرب ، الى من كانوا سندا لي في اصعب الاوقات الى اخوتي احبتي و رفقاء
الدرب جعلنا الله دوما كالبنيان المرصوص يشد بعضنا بعضا في الخير و التقوى
و اخيرا الحمد لله الذي من علي باتمام هذا العمل ، و اساله ان يجعله خالصا لوجهه الكريم ، و
ان ينفع به كل من يقرأه





شكر و عرفان

سبحان الله والحمد لله، نحمده و نستعينه

و الصلاة و السلام على سيدنا محمد

نتقدم بشكرنا الخاص واحترامنا الكبير

الى كل من ساهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث

الأستاذة الفاضلة " ابو بكر اسماء "

التي اشرفت على هذا العمل ومساعدتها القيمة

التي كانت لنا السند في اتمام عملنا



قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	درجات مقياس ليكارت الحماسي	42
02	قيم معامل الفاكرونباخ لقياس ثبات وصدق الإستبيان	43
03	قيم الصدق التمييزي	44
04	اختبار قيم الصدق التمييزي	45
05	معامل الثبات بأسلوب التجزئة النصفية	46
06	يمثل جنس المبحوثين	46
07	يمثل سن المبحوثين	47
08	يمثل المستوى التعليمي	48
09	يمثل سنوات الخبرة	49
10	اتجاهات أفراد العينة لأبعاد (ممارسات إدارة الموارد البشرية، الأداء الوظيفي، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة)	51
11	مدى وجود فروق جوهرية في علاقة ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي تبعا لمتغير الجنس	55
12	نتائج علاقة الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المتميز للمؤسسة	56
13	نتائج تأثير دور تسيير الموارد البشرية على التميز الوظيفي للعاملين في المؤسسة	57

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
19	العلاقة بين الحوافز و الأداء	01
47	دائرة نسبية تمثل متغير الجنس	02
48	دائرة نسبية تمثل متغير السن	03
49	دائرة نسبية تمثل متغير المستوى التعليمي	04
50	يمثل سنوات الخبرة	05

الإهداء

شكر و عرفان

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

فهرس المحتويات

الملخص

Erreur ! Signet non défini..... مقدمة عامة

1..... الفصل الاول: الإطار النظري لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة

1..... مقدمة الفصل:

2..... المبحث الاول : عموميات حول تسيير الموارد البشرية

2..... 1: مفهوم تسيير الموارد البشرية :

3..... 2- أهمية واهداف تسيير الموارد البشرية :

3..... 2-1 : أهمية تسيير الموارد البشرية :

3..... 2-2: اهداف ادارة الموارد البشرية :

4..... 3: وظائف ادارة الموارد البشرية :

6..... المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي والأداء المتميز

6..... 1- تعريف الأداء الوظيفي وأهميته.

6..... 1.1 تعريف الأداء الوظيفي:

6..... 2.1 أهمية الأداء الوظيفي:

7..... 2- تعريف الأداء المتميز و أهميته:

7..... 1.2- تعريف الأداء المتميز:

7..... 2.2- أهمية الأداء المتميز:

8..... 3- محددات الاداء الوظيفي

9..... 4- العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي وطرق تحسينه

1.4- العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي :	9
2-4 طرق تحسين الاداء الوظيفي	11
المبحث الثالث : دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة	13
1: دور وظائف اجتذاب الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين	13
1-1: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	13
2-1: دور الاستقطاب في تحسين الاداء الوظيفي	13
3-1: دور الاختيار والتعيين في تحسين اداء العاملين	14
2: دور وظائف تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين	14
1-2: دور التدريب في تحسين أداء الموظفين	14
2-2: دور تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين	15
3-2: دور تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين:	16
3: دور وظائف الحفاظ على الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين	17
1-3: دور الأجور في تحسين أداء العاملين	17
2-3: دور الحوافز في تحسين أداء العاملين	18
4: اثر مرونة الموارد في تحقيق الاداء المتميز	19
خاتمة الفصل :	21
الفصل الثاني : الدراسات السابقة	23
مقدمة الفصل :	23
المبحث الاول : الدراسات العربية	24
المبحث الثاني: الدراسات السابقة المحلية	27
المبحث الثالث : الدراسات الاجنبية	31
خاتمة الفصل :	35
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة	37

37	مقدمة الفصل :
38	المبحث الاول : تقديم لمركز الجوّاري للضرائب الرّمشي - تلمسان -
38	1- التعريف بالمؤسسة
38	2- الخدمات المقدمة
39	3: الهيكل التنظيمي
41	المبحث الثاني : منهجية واجراءات الدراسة
41	1- معطيات وادوات الدراسة
41	1-1 المصادر الاولى لجمع البيانات
41	1-2 مجتمع وعينة الدراسة
41	2 تصميم الاستبيان
42	3: اساليب المعالجة الاحصائية :
42	1-3 درجات القياس المستخدمة :
42	2-3 صدق وثبات الاستبيان
46	3-3 معامل الثبات بأسلوب التجزئة النصفية:
46	.المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج
46	1 توزيع أفراد العينة حسب المعلومات الشخصية: (الجنس):
51	2 وصف أبعاد مقياس
54	3 اختبار فرضيات الدراسة
59	خاتمة الفصل :
61	خاتمة عامة:
63	قائمة المراجع:
72	الملاحق

ملخص :

تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في المركز الجوارى للضرائب الرمشي – تلمسان، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي و التحليلي الذي يسمح بوصف موضوع الدراسة من خلال منهجية علمية صحيحة و التي تمكن من الوصول الى النتائج و تفسيرها ، استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات حيث تم توزيع 40 استبانة و من ثم استرجاع 30 استبانة ، اعتمدت الدراسة على برنامج SPSS لتحليل بيانات الاستبيان بالاعتماد على الادوات الاحصائية . توصلت الدراسة الى وجود علاقة دالة احصائيا بين ممارسات الموارد البشرية و التميز المؤسسي ووجود تأثير ايجابي بينهما .

الكلمات المفتاحية : تسيير الموارد البشرية ، اداء العاملين ، الاداء المتميز للمؤسسة ، المركز الجوارى للضرائب الرمشي

Résumé :

Cette étude vise à connaître le rôle de la gestion des ressources humaines dans la réalisation de la performance remarquable des employés au niveau du centre local des impôts de Remchi – Tlemcen. L'étude s'est appuyée sur la méthode descriptive analytique qui permet de décrire le sujet de manière scientifique appropriée afin d'atteindre et d'interpréter les résultats. Le questionnaire a été utilisé comme principal outil de collecte de données ; 40 questionnaires ont été distribués et 30 ont été récupérés. L'analyse des données a été effectuée à l'aide du logiciel SPSS en s'appuyant sur des outils statistiques. L'étude a révélé une relation statistiquement significative entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'excellence organisationnelle, ainsi qu'un impact positif entre les deux.

Mot Clé : Gestion de ressource humain ;performance des salarie ;performance exceptionnelle de L'organisation ;cente de proximité des impôts remchi-tlemcen

مقدمة عامة

نظرا للتحديات المتزايدة الناتجة عن التغيرات في بيئة الاعمال و انفتاح الاسواق و المنافسة الشديدة بين المؤسسات، زاد الاهتمام اكثر بإدارة الموارد البشرية و بالاستثمار في تنمية المورد البشري . اذ انه يلعب دورا هاما في المؤسسة لأنه بمثابة محرك لها و لا تستطيع الاستغناء عنه حتى لو بلغت التكنولوجيا اقصى حد لها ، فقد ظهرت ادارة الموارد البشرية كاستجابة للاعتراف بان الموارد البشرية يجب ادارتها بشكل فعال حتى تتمكن المؤسسة من الحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة ، و يمكن تعريف تسيير الموارد البشرية على انها السياسات و الممارسات اللازمة لأداء المورد البشري في المؤسسة و هي تعتبر من بين الوظائف الاساسية التي توجه الطاقات البشرية لتحقيق الاداء المتميز و ذلك من خلال استقطاب افضل الكفاءات و تدريبها و تطويرها و من ثم تحفيزها لخلق بيئة عمل ايجابية ، حيث اننا نجد ان الاداء المتميز للعاملين بالمؤسسة هو من الاهداف التي تعمل جل المؤسسات على الوصول اليه فهو يعتبر حالة من الابداع الاداري و التفوق التنظيمي الذي يحقق مستوى عال من الاداء.

ومن هذا المنطلق، يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تعد عنصرا أساسيا في تطوير الأداء المتميز للعاملين حيث يؤدي إلى تحقيق الانسجام بين أهداف المنظمة و احتياجات العاملين، فإن العمل على تحسين دور ادارة الموارد البشرية لم يعد خيارا بل ضرورة لضمان التفوق و التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة.

وانطلاقا من هذا ركزت هذه الدراسة على دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المتميز للعاملين.

اشكالية الدراسة :

تعتبر الموارد البشرية من العوامل الحاسمة التي تحدد قدرة المؤسسة على تحقيق الاداء المتميز . لكن في ظل التغيرات المستمرة في بيئة العمل اصبحت تفرض تحديات اضافية على ادارة الموارد البشرية لضمان تكيف المؤسسة مع هذه التغيرات لتعزيز الاداء و لمعرفة كيف تاتر ادارة الموارد البشرية في تحقيق اداء متميز للمؤسسة وجب علينا طرح الاشكالية التالية :

ما مدى تأثير تسيير الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة ؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما المقصود بتسيير الموارد البشرية؟
2. ما هي أبعاد و مكونات الاداء المتميز في المؤسسات؟
3. ما العلاقة بين سياسات الموارد البشرية و تحقيق أهداف المؤسسة؟

4. كيف تساهم عملية التوظيف و الاختيار في تحسين الأداء التنظيمي؟
5. كيف تؤثر أنظمة التحفيز و المكافآت على أداء الموظفين؟
6. ما مدى مساهمة تقييم الأداء في تحقيق التميز المؤسسي؟

فرضية الدراسة

يوجد تأثير ايجابي لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة

اهداف الدراسة :

معرفة دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين بالمركز الجوازي للضرائب الرمشي تلمسان

التعرف على اهم الممارسات التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية

دراسة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والاداء المتميز للمؤسسة

حدود الدراسة:

ارتبطت الدراسة بحدود وهي:

✓ **الحدود المكانية:** قمنا بهذه الدراسة في المركز الجوازي للضرائب بالرمشي _ تلمسان

✓ **الحدود الزمنية:** قمنا بهذه الدراسة من نهاية شهر جانفي الى بداية شهر ماي

✓ **الحدود الموضوعية:** تناول موضوع الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المتميز للعاملين في المركز الجهوي الضرائب الرمشي.

منهج الدراسة:

استخدام المنهج الوصفي و التحليلي و الذي يعتمد على دراسة هذا الموضوع في الواقع و ذلك باستعمال التحليل الكمي عن طريق الاستبيان بعد الاجابة عليه نجمع المعلومات و البيانات ثم نقوم بتحليلها لفهم الاسباب و العلاقة و النتائج التي تساعد في دراستنا و بالتالي الوصول إلى استنتاجات و حلول لهذه المشكلة.

هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول نظري، نعرض فيه إدارة الموارد البشرية و أداء المتميز الوظيفي للعاملين الذي قمنا بتفريعه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول حول عموميات حول تسيير الموارد البشرية، و المبحث الثاني

المقدمة العامة

عن ماهية الأداء الوظيفي المتميز للموظف، و المبحث الأخير عن أثر تسيير الموارد البشرية على أداء الموظف، أما بالنسبة للفصل الثاني فقسمناه أيضا إلى ثلاثة مباحث و التي تتمثل في الدراسات السابقة (العربية و المحلية و الاجنبية)، وأما في الفصل الثالث و الأخير قمنا فيه بدراسة ميدانية في المركز الجوّاري للضرائب الرّمشي بحيث قمنا فيه بتقديم المؤسسة و بعرض و مناقشة نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات.

الفصل الأول

الإطار النظري لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق
الاداء المتميز للمؤسسة

الفصل الاول: الإطار النظري لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة

تمهيد:

تعد ادارة الموارد البشرية أحد العوامل الاساسية لنجاح المؤسسات فقد اصبحت تلعب دورا استراتيجيا جذب الكفاء

وتحقيق رضا الموظفين وهذا في ظل التحديات والتطورات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات في سوق العمل كالعولمة والتطور

التكنولوجي ... فهي تهدف دائما الى جذب و تطوير و زيادة اداء العنصر البشري لتحقيق الاهداف التنظيمية و تحقيق

ميزة تنافسية مستدامة و ذلك لان الاستثمار في راس المال البشري هو العامل الاكبر الذي يؤثر و يساهم في نجاح اي

مؤسسة.

المبحث الاول : عموميات حول تسيير الموارد البشرية

1: مفهوم تسيير الموارد البشرية :

- يتمثل تسيير الموارد البشرية من الوظائف الادارية المهمة التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك عن طريق استخدام الامثل و الفعال للموارد البشرية داخل المؤسسة ، حيث يعملون على التخطيط و التنظيم و التنسيق لضمان توافق الموارد البشرية مع احتياجات و متطلبات العمل ، مما يؤدي إلى تحقيق التميز في الأداء على المستوى الفردي و الجماعي، مع التركيز على التحديات الخارجية و البحث المستمر عن حلول المناسبة. فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية فتركز على وضع سياسات واضحة لتعيين و تدريب الموظفين، مع الالتزام على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة و زيادة ثقتها في عدالة الادارة و تعزيز التعاون بين العاملين، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء و الإنتاجية.¹

كما يشير مصطفى كامل إلى أن تسيير الموارد البشرية على أنها تتمثل في توجيه و تنسيق الجهد البشري لضمان تحقيق أهداف المنظمات وفقا لمتطلبات العمل الحديثة.²

تعرف ادارة الموارد البشرية على انها الادارة التي تضمن ان الافراد العاملين بالمؤسسة هم اهم مورد و يجب على المؤسسة ان تزودهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها و مصلحتهم³

و قد عرفت الجامعة الامريكية بانها : "فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة و تميمينها و الاحتفاظ بها ، و ذلك من اجل تحقيق اهداف المنظمة بأقصى قدر من الفعالية في الاداء"⁴

¹Pierre J.C "Gestion des ressources humaines"vuibert, paris,1995 .p.26

²مصطفى كامل " إدارة الموارد البشرية "، الشركة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة 1994 ص 10.

³ ا حسن ابراهيم بلوط، " ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي " ،دار النهضة العربية ،بيروت، لبنان 2002 ص18

⁴نور الدين حاروش، ادارة الموارد البشرية ، دار الائمة للطباعة و النشر و التوزيع ،ط2، 2011،ص14

2- اهمية و اهداف تسيير الموارد البشرية :

2-1 : اهمية تسيير الموارد البشرية :

ادارة الموارد البشرية لها اهمية كبيرة في اي مؤسسة ، و هذا لانها تضمن الاستخدام الامثل للعنصر البشري لتحقيق اهداف المنظمة .لذلك تسعى المؤسسات الى توفير الكفاءات الجيدة القادرة على البداع و الاداء المتميز وتتجلى اهميتها في ما يلي :¹

1- ان الافراد هم اعلى استثمار اذا حسن ادارته و تنميته يمكن ان يحقق اهداف المؤسسة و يزيد انتاجيتها

2- تعمل على اشباع حاجات الافراد النفسية و الاقتصادية و الاجتماعية

3 -بيئة العمل لا بد ان تهيئ و تشجع الافراد على تنمية و استغلال مهاراتهم

-توسيع نطاق التدخل الحكومي في مجالات العمل²

-لقد زاد الاهتمام بالموارد البشري من خلال الاستخدام او التوظيف بالاخذ بعين الاعتبار معايير جديدة تتيح للمؤسسة العمل وفق ثقافتها باعتبار ان الاختيار السليم للافراد يعتمد على المهارة العقلية و مهارة الابداع و المهارة الاجتماعية .³

- تقوم بدراسة مشاكل الافراد و معالجتها

- تضع الخطط المناسبة للتدريب و تختار الافراد المناسبين لشغل الوظائف

- تقوم بطوير مهارات العمال⁴

2-2: اهداف ادارة الموارد البشرية :

تمثل اهداف تسيير الموارد البشرية فيما يلي :⁵

-رفع الانتاجية : هي الكمية المنتجة من طرف العامل و هي مهمة لامها تؤثر على تكاليف العمل الاجمالية ،الاسعار ، الارباح و الاجور

¹ عبد العزيز علي حسن ، الادارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود ،المكتبة العصرية للنشر و التوزيع-المنصورة ،ص22

² " طلال صالح الحياصات،" ادارة الموارد البشرية و اهميتها بتطوير العمل " ، المجلة العربية للنشر العلمي، 2022ص640

³Florence lavel ,gestion de resource humaines et NTIC-enjeux et perspectives-,revue francaise de gestion ,juin-juillet-aout,2000,p81

⁴الدكتور زواتيني عبد العزيز ، الموارد البشرية بين الكفاءة و الفعالية ،مركز الكتاب الاكاديمي عمان الطبعة الاولى 2020 ،ص24

⁵محمد يزيد، التدقيق الاجتماعي صالح و دوره في تحسين اداء الموارد البشرية ، النور للمعرفة ،ص183

- رفع الروح المعنوية : اذا نجحت المؤسسة في تعزيز الروح المعنوية يؤدي ذلك الى تحقيق اهداف المشروع بشكل افضل خاصة عند تقديم الحوافز و زيادة الاجور او توفير برامج اجتماعية .

كذلك لدينا الاهداف التالية :¹

-تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية باستمرارية من اجل تحقيق اهداف المؤسسة

-المساعدة في تطويرالاستراتيجية العامة للمؤسسة

-تحقيق التواصل الفعال بين الادارة و الافراد العاملين بالمؤسسة

- تعزيز قيم و معايير المؤسسة من خلال ادارة الموارد البشرية بشكل فعال .

3: وظائف ادارة الموارد البشرية :

تشمل ادارة الموارد البشرية العديد من الوظائف التي تامين اهداف المؤسسة و عليه اهم الوظائف المرتبطة بادارة

الموارد البشرية هي :

➤ وظيفة تخطيط الموارد البشرية : هي الاستراتيجيات المتبعة لتحديد اعداد و نوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة محددة

لتحقيق اهداف المؤسسة و هذا التخطيط يفترض توجيه الاسئلة التالية :

ماكم و نوع الموارد البشرية المطلوبة ؟

كيف يمكن الحصول على هذه الموارد ؟

متى يجب الحصول على هذه الموارد ؟

اين تستخدم هذه الموارد ؟

كم يساعد التخطيط في حسن توزيع المنظمة لمواردها ؟²

¹ باري كشاوي، " ادارة الموارد البشرية " ، دار الفاروق للنشر و التوزيع، الطبعة العربية الثانية، 2006، ص 13

² سامية عزيز و بن زاف جميلة ، استراتيجية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للاشغال البترولية ولاية ورقلة ، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية، المجلد 9 ، (العدد 1)، 2021، ص 23

- وظيفة اجتذاب الموارد البشرية : تشير هذه الوظيفة الى عملية استقطاب الافراد لشغل الوظائف الشاغرة فبمجرد تحديد الحاجة الى الموارد البشرية تبدأ خطوة الاجتذاب و التوظيف حيث تعتبر هذه السياسات عاملا مهما في تحديد الكفاءات المطلوبة و اعداد هيكليات الوظائف و تقليص عددها الذي ان تم يحتم استبعاد بعض الافراد او تهميشهم او عزلهم نهائيا كل هذا جعل من الوظيفة هامة و اساسية
- وظيفة تحفيز اداء الموارد البشرية : يعرف الاداء على انه انجاز هدف او اهداف المؤسسة و يعرف التحفيز بانه مجموعة من المؤثرات الداخلية و الخارجية التي تدفع بالأفراد لإشباع حاجاتهم المتعددة و من بين الموضوعات البارزة في تحفيز اداء الموارد البشرية هناك ثلاث مواضيع اساسية و هي تدريب و تطوير الموارد البشرية ، تعويضات و منافع الموارد البشرية ، تقييم اداء الموارد البشرية .
- وظيفة الحفاظ على الموارد البشرية :تعمل ادارة الموارد البشرية على البحث على البرامج و الوسائل الناجحة للحفاظ على هذه الموارد من بينها الامور المتعلقة بكيفية بناء علاقات العمل و هدفها هو توضيح علاقات الافراد في المؤسسات كذلك من الامور المهمة للحفاظ على الموارد البشرية هي تلك التي تتعلق بمسائل مغادرة الافراد اما طوعا او بالإكراه للمؤسسات
- 1.

¹ حسن ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 27

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي و الأداء المميز.

1- تعريف الأداء الوظيفي و أهميته.

1.1 تعريف الأداء الوظيفي:

- عرف (Jery;Souai 2014) " هو التفاعل بين السلوك و الانجاز لإننتاج المخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة و عاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل".¹
- الأداء الوظيفي " هو درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الاداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد".²
- ويعرف أيضا بأنه " هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله، و يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها و هذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول و نوعية الجهد و نمط الأداء".³
- وكتعريف آخر للأداء الوظيفي يعرف بأنه " سلوك الذي يظهره الموظف أثناء تنفيذ مهامه، يتأثر بتفاعل ثلاثة محددات رئيسية و هي القدرة، الدافعية، و بيئة العمل. يظهر الاداء في المؤسسة عبر قدرة الموظف عند أداء مهامه بأساليب متعددة تضمن تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح، مع الالتزام بالأنظمة و الاجراءات الادارية المعتمدة".⁴

2.1 أهمية الأداء الوظيفي:

- يعد الأداء الوظيفي عنصرا أساسيا في نجاح أي منظمة، حيث تتجلى أهمية فيمايلي:
- ❖ الاداء الوظيفي يعتبر جزءا أساسيا في عملية الانتاج و الخدمات، و هو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير الموارد و يحولها إلى منتجات ذات قيمة مضافة، و يؤدي تحسين الأداء إلى زيادة الارباح و تقليل التكاليف مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية.⁵
 - ❖ لا تقتصر أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تمتد إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الدولة.¹

¹ أ. ميس علي الهروط، " الاغتراب الوظيفي و أداء العاملين " ، دار أمجد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2020 ، ص 49.

² حسن راوية محمد، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999 ، ص 216

³ عاشور أحمد، " السلوك الإنساني في المنظمات " دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005 ، ص 25-26 .

⁴ عبد الغاني بوشمال، العياشي زرزار، " إدارة رأس المال الفكري و انعكاساته على الأداء الوظيفي "، الناشر AlphaDoc، 2020، ص 169

⁵ الدحلة فيصل عبد الرؤوف، " تكنولوجيا الاداء البشري"، المكتبة الوطنية ، عمان، 2001، ص 30

1) يعد الأداء الوظيفي مؤشرا مهما في أية منظمة تحاول تحقيق نتائج و التقدم باعتباره الناتج النهائي، و إذا حقق هذا الناتج ارتفاعا فإن ذلك يعد عنصرا واضحا لتحقيق أهداف المنظمة و استقرارها و فعاليتها.²

2- تعريف الأداء المتميز و أهميته:

1.2- تعريف الأداء المتميز:

- عرف "دراكر" (Drucker) "الأداء المتميز بأنه تميز المنظمات يأتي من تميز المنظمة في ادارة المعرفة التي يمتلكها الأفراد، و بالتالي فن الأداء المتميز هو الذي تنفرد به المنظمة دون سواه، و سوف يتم تناول الأداء المتميز على المستوى الأفراد العاملين أو ما يسمى الأداء الوظيفي المتميز".³
- و يعرف أيضا علأنه منهج شامل يهدف إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، وتحسين فعاليتها، ومرونتها، وأدائها. ويتم تحقيق ذلك من خلال عمليات التخطيط والتنظيم، مع ضمان توزيع الأنشطة بشكل متوازن وإشراك جميع الأفراد على مختلف المستويات التنظيمية، بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وتحقيق رضا العملاء.⁴
- و يعرف ماكس ويل " الأداء المتميز بأنه ينبع من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة و إن الوصول إليه ليس بالأمر الهين بقدر ما هو عمل شاق و جهد مستمر من كافة العاملين بالمنظمة".⁵
- و يمكن تعريف الأداء المتميز بأنه قدرة المؤسسة على الابتكار و التكيف مع التغيرات على المدى البعيد، مما يمكنها من تحقيق مستويات أداء مرضية في مجال النمو و الربح.⁶

2.2- أهمية الأداء المتميز:

تتمثل أهمية الأداء المتميز فيما يلي:⁷

❖ يجب أن يكون التميز في الأداء شاملا و متكاملا و لا يتجزأ.

¹البراهيم فيصل بن فهد بن محمد، "العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار و علاقته بمستوى الأداء"، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص 40

²شامي صليحة، " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص71.

³سعاد بعجي، دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد 2، 2019، ص 523.

⁴ حمزة كواديك، أهمية تمكين المورد البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الحديثة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 10، ال عدد02، 2022، ص29.

⁵أرواحية عيسى، د. كورتل فريد، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 05، جوان 2016، ص42.

⁶مرزقال إبراهيم، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين، مجلة الجامع في الدراسات النفسية، العدد01، 2020، ص149.

⁷أضواء كمال الجراح، دور إدارة المعرفة مدخل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي، الابداع المتميز، جامعة الوصل، العراق 2012، ص18.

- ❖ الأداء المتميز ليس مجرد منصب إداري، بل هو أسلوب و منهج إداري.
- ❖ في الفترات القادمة ستكون القوة لمن يمتلك المعرفة الأوسع، و ليس لمن يمتلك الموارد أكثر.
- ❖ التميز متاح للجميع و ليس حكرا على جهة أو مؤسسة.
- ❖ لا يمكن تحقيق التميز في الأداء دون تبني التكنولوجيا، فهي ليست مجرد خيار بل أداة أساسية لتحقيق التفوق.
- ❖ مفتاح التميز الحقيقي يكمن في استدامة الموارد البشرية، حيث تشكل الميزة التنافسية من الصعب تقليدها.

3- محددات الاداء الوظيفي

ان فهم العوامل المحددة للأداء يمكن ان يساعد في تحسين الاداء في بيئات العمل ولكن لقد تضاربت النتائج التي توصل اليها الباحثون في هذا المجال :

منهم من يرى ان الاداء يتأثر بالوظيفة، و ما تتطلبه من مهام ومسؤوليات بالإضافة الى الفرص المتاحة للنمو الوظيفي . و يتأثر بالموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية بما في ذلك الموارد المادية و الهيكل التنظيمي و اساليب الرقابة و انماط القيادة¹

و يرى اخرون ان السلوك الانساني محدد للأداء الوظيفي حيث يتفاعل الفرد مع طبيعته الشخصية و نشأته و البيئة التي يتواجد فيها . و الاداء لا يظهر نتيجة لهذه القوى الداخلية للفرد فقط ولكن ايضا نتيجة للتفاعل مع القوى الخارجية²

و هناك من يعتبر ان القدرة (المعرفة و المهارات) و الدافعية (الرغبة في العمل) هما عاملان رئيسيان في تحديد الاداء فوجود قدرات عالية دون دافعية قد لا يؤدي لأداء جيد و العكس صحيح .³

كذلك هنالك نموذج للباحثان "بورتير و لور" و حسب هذا النموذج نميز ثلاثة محددات للأداء الوظيفي هي :⁴

الجهد : يشير الى الطاقة الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء عمله .

¹مرسي محمود و زهير الصباغ ،ادارة الاداء ، معهد الادارة الرياض، 1988، ص28

²هلال محمد عبد الغني حسن ، مهارات ادارة الاداء ، مركز تطوير الاداء ، القاهرة '1996، ص20

³عامر سعيد ياسين و خالد يوسف الخلف ،الانتاجية القياسية : معايير الاداء و قياس الداء الفعلي ، دار المريخ، الرياض ،1983، ص63

⁴حسن راوية محمد، "ادارة المقارد البشرية" المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ،1999، ص216

القدرات : الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ، و لا تتغير خلال فترة زمنية قصيرة.

إدراك الدور او المهمة: و هذا يشير الى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله

و من هنا يمكن صياغة محددات الاداء حسب هذا النموذج في المعادلة التالية : ¹

$$\text{محددات الاداء الوظيفي} = \text{الجهد المبذول} * \text{إدراك الدور} * \text{القدرات (05-02)}$$

فالأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل بين الجهد و القدرات و ادراك الدور او المهمة فكل عامل لا يؤثر على الاداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الاخرين .

4- العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي و طرق تحسينه

1.4- العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي:

هناك العديد من العوامل المؤثرة على اداء العنصر البشري فهو يتأثر بما تتأثر به المؤسسة سواء بعوامل البيئة الخارجية

المحيطة بها او عوامل البيئة الداخلية الموجودة فيها ، يمكن حصر هذه العوامل فيما يلي : ²

- بيئة العمل و اثرها على الاداء الوظيفي :

¹ الحربي خديجة احمد ، "التطوير التنظيمي و اثره على كفاءة الاداء في المؤسسة" ، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد و الادارة ، جامعة الملك عبد العزيز

جدة، 1995، ص 161

² عبد الغاني بوشمال و ا.د. العياشي زرار، ادارة راس المال الفكري و انعكاساته على الاداء الوظيفي ، ، الفا للوثائق ' الطبعة الاولى 2020 ص 199..207

المؤسسة تتواجد في بيئة تؤثر فيها و تتأثر بها و هذه البيئة سيكون لها بالغ الاثر في بلوغ المؤسسة غايتها و استمرار و تدفق مخرجاتها بما ينعكس اثره على سلوك و اداء و مهارة العاملين ، فكلما ارتفع سقف الاهتمام بالعنصر البيئي كلما كان المردود اكبر و الفائدة اعظم .

كذلك يمكن القول ان ثقافة المؤسسة المتمثلة في القيم و المناخ التنظيمي للمؤسسة و القواعد لها تأثير كبير على سلوك المؤسسة بشكل عام و على الاداء الفردي للعاملين بشكل خاص .

-الاتصال التنظيمي و اثره على الاداء الوظيفي :

يمكن النظر لعملية الاتصال على انها الشرايين التي تهم العملية الادارية بالحياة ، و هذا ينعكس ايجابا على تحسين الاداء لذا فان الكثير من المؤسسات تحرص على توفير و الابقاء على وجود نظام اتصال فعال داخلها ليضمن اداء عالي للعاملين فيها و بالتالي تحقيق الاهداف .

-الحوافز و الاداء الوظيفي :

عملية التحفيز هي مجموعة من الدوافع التي تدفع الشخص لعمل ما، ويجب على المدير ان يدرك طبيعة العاملين لديه لمعرفة اي نوع من الحوافز يمكن ان يؤثر فيهم للحصول على النتائج الايجابية . لذلك فان هناك ارتباط وثيق بين الاداء و الحافز و المدير الناجح هو الذي يتمكن من كشف هذه العلاقة.

-التدريب الوظيفي :

ان بيان اثر التدريب على الاداء يكون من خلال عملية القياس الفعالة و المتمثلة في مقارنة الاداء قبل التدريب بالأداء بعد التدريب ثم اطلاق الحكم على درجة اثر التدريب اذ لا يختلف اثنان على ما اذا كان له اثر في رفع كفاءة العامل و الارتقاء بأدائه الى المستوى الذي يحقق طموحه من جهة و يحقق اهداف المؤسسة من جهة اخرى.

-القيادة الادارية¹:

عملية القيادة تؤثر في دافعية الافراد للأداء و اتجاهاتهم النفسية و رضاهم عن العمل و تعتبر محورا اساسيا للعلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين فالقائد يمد العمال بالوسائل التي تساعداهم على اشباع حاجاتهم و تحقيق اهدافهم كذلك يقدم لهم المكافأة و يهتم بمشاكلهم و في المقابل يقدم المرؤوسون للقائد الولاء و القبول و الطاعة و التقدير .

4-2 طرق تحسين الاداء الوظيفي:²

يرى هينر ثلاثة مداخل لتحسين الاداء و هي :

1: تحسين الموظف :

هناك عدة وسائل لتحسين اداء الموظف و هي :

اولا: التركيز على مواطن القوة و ما يجب عمله ثم اتخاذ اتجاه ايجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الاداء التي يعاني منها و ادراك حقيقة انه لا يمكن القضاء على جميع نواحي الضعف لدى الموظف و التركيز على ما يكتسبه الموظف من مواهب جديدة او ضعيفة و تنميتها

ثانيا : التركيز بين ما يرغب الفرد في عمله و بيم كما يؤديه الفرد بامتياز و ان وجود علاقة بين الرغبة و الاداء تؤدي الى زيادة احتمالات الاداء الممتاز ، و هذا يوفر الانسجام بين الافراد و اهتماماتهم و العمل الذي يؤدي في المؤسسة

ثالثا :الربط بين مجهودات تحسين الاداء مع اهتمامات و اهداف الموظف و الاستفادة منها من خلال اظهار ان

التحسين المرغوب في الاداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات .

¹موسى سلامة اللوزي و عمر عطية الزهراني ، العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي للعاملين بامارة منطقة الباحة و المحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية -

دراسة تحليلية - دراسات العلوم الادارية ، المجلد39، العدد01، 2012 ص 12

²هاينز ماريون اي ، ادارة الاداء ، دليل شامل للاشراف الفعال -ترجمة محمود مرسي و زهير الصباغ-، مطابع معهد الدارة العامة ، الرياض ص275

2: تحسين الوظيفة :

يؤكد "هاينر" ان التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الاداء بحيث ان الوظيفة اذا كانت مملة او تحتوي على مهام غير مناسبة او غير ضرورية فإنها تؤدي الى تدني مستوى الاداء و يعتبر "هاينر" انه يجب تقليص الوظيفة الى عناصرها الاساسية فقط .

3: تحسين الموقف :

يرى "هاينر" ان البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا لتحسين الاداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية و الطريقة التي تم بها تنظيم فريق العمل و مدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال كما يشير الى اهمية التفاعل بين الادارة و جدولة العمل بما يناسب الموظف كذلك يؤكد على ضرورة التوافق بين اسلوب الاشراف و مستوى التوجيه المطلوب بحي ان عدم التوافق يؤدي الى قصور في الاداء و عليه فان الاداء الوظيفي يعتمد على وضوح السلطة و معايير الاداء و مدى متابعتها لتحقيق الاهداف المطلوبة .

المبحث الثالث : دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة

1: دور وظائف اجتذاب الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين

تؤثر عملية اجتذاب الموارد البشرية المتمثلة في (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و الاستقطاب و الاختيار و التعيين (بشكل مباشر على تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة و نوضح ذلك فيما يلي :

1-1: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:¹

يتمثل دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تزويد المؤسسة برؤية واضحة عن الاتجاه طويل الامد من خلال تحديد الاولويات و الاهداف و الغايات ، حيث يجسد تدريجيا جملة من التغيرات في المؤسسة و تنتهي في نهاية المطاف بالخطة التنفيذية للمديرين في مختلف الوحدات و تختار المؤسسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لأنها تعمل في بيئة غير مستقرة و معقدة الذي يسمح باستعمال الافراد الاكثر كفاءة و فعالية و بالتالي زيادة رضا الموظفين في هذا النوع من المؤسسات يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في بناء و تطوير مساهمهم المهني و تبادل معارفهم و تقييم خبراتهم من خلال التفاعل فيما بينهم.

1-2: دور الاستقطاب في تحسين الاداء الوظيفي :²

الاستقطاب له دور في تحريك دافعية الموظف للعمل و ذلك من خلال اجراءات الاستقطاب فمثلا الاعتماد على المصادر الداخلية لشغل المناصب الشاغرة عن طريق الترقية يعتبر محفزا للعمال للرفع من مستوى ادائهم من اجل الحصول على اكثر فرص للترقية و يلجأ لهذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الاستراتيجية حيث يكون لهذا الاسلوب بعض المزايا مثل :

تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية .

تحقيق المسؤولية الاجتماعية و القانونية و الادارية لإدارة الموارد البشرية .

رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي .

¹ بلكرم قطر الندى ،عبد الباسط هويدي التخطيط الاستراتيجي و علاقته بأداء الموارد البشرية ، ، مجلة البحوث و الدراسات الاجتماعية -2352 ISSN

-9555 مجلد 10 (العدد3) 2022 ص 70

² احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، الدار الجامعية الاسكندرية 2001 ، ص 149

و حتى لو تم الاعتماد على المصادر الخارجية للحصول على اليد العاملة فان الاهتمام باستقبال المترشحين و توفير الراحة لهم يرفع من رغبتهم في العمل لدى للمنظمة لذا يعتبر هذا المصدر مباشر و يرفع من الروح المعنوية للعمال و زيادة ثقتهم بالمؤسسة و بأنفسهم و هذا يؤثر على قدرتهم و رغبتهم بالعمل بالمؤسسة¹.

1-3: دور الاختيار و التعيين في تحسين اداء العاملين:

وظيفة الاختيار و التعيين تمارس دورا كبيرا على مكونات الاداء (القدرة على العمل و الرغبة في العمل ،ادراك الدور) حيث يظهر دورها في القدرة من خلال جلب اليد العاملة القادرة على العمل و المتوفرة على المهارات و الخبرات اللازمة اما بالنسبة لدورها على دافعية الفرد للعمل من خلال المساواة بين المترشحين دون تمييز اي ان اساس المفاضلة بين المترشحين هو القدرات و المهارات ، كأن الاهتمام بالمترشحين و توفير وسائل الراحة يرفع من رغبتهم في العمل لدى المؤسسة ، في حين يكمن دوره في ادراك العامل لدوره الوظيفي من خلال اعلامه بكل المهام التي يقوم بها و المسؤوليات التي تقع على عاتقه و هذا لتعريفه بكل ما هو في المنظمة لتسهيل التعرف عن العمال القدامى و الموظفين الجدد²

الاختيار السليم يهدف الى توظيف الموارد البشرية الماهرة و القادة على تحقيق التفاعل فيما بينها للتكيف مع ثقافة المنظمة التنظيمية و هذا يزيد من انتاجيتها اي ان مخرجات ادائها في العمل عالية المستوى و هذا يمكنها من تحقيق الفعالية في الاداء³

مما سبق ينكن القول ان وظيفة اجتذاب الموارد البشرية عملية اساسية في تحسين اداء العاملين و بالتالي تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة حيث تعتمد بصورة اساسية على مدى توفر الكفاء من خلال الكشف عن انسب الافراد لشغل الوظائف المناسبة وفقا لما يتمتعون به من قدرات و استعدادات .

2: دور وظائف تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين.

يعتمد نجاح المنظمات الحديثة في تحقيق أهدافها بشكل كبير على كفاءة و فعالية الموارد البشرية العاملة بها، فإن تنمية هذه الموارد يعد من السبل الأنجح لرفع كفاءتها و تحسين أدائها، و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

1-2: دور التدريب في تحسين أداء الموظفين:

إن التدريب من أهم الأنشطة التي توليها المنظمات، حيث يساهم في تنمية قدرات الموظفين في العمل، ومن خلاله يتم تزويد الأفراد بالمعلومات و المهارات الحديثة التي تتطلبها الاستراتيجيات التنظيمية للمؤسسة، سواء كانت تغيرات

¹ حسن ابراهيم بلوط ،ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، الطبعة الاولى ، دار النهضة للنشر و التوزيع ،لبنان، 2002 ص 164

² عبد الغفار حنفي ، اساسيات التنظيم و ادوات الاعمال ، الطبعة الاولى ، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، بيروت 1997 ص 208

³ احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 149

تكنولوجية أو تنظيمية، مما يساعدهم على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة. و بالتالي أصبح التدريب ضرورة ملحة لضمان تأهيل الموظفين بشكل الأمثل، كما ينظر لوظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعين، فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختيار العاملين و تعيينهم. بل يتطلب أيضا توفير بيئة داعمة تساعد على اكتساب المعرفة، و تطوير أساليب أداء أعمالهم و مساعدتهم في الحصول على المعلومات و معارف جديدة و تزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء أعمالهم صقل مهارتهم.¹

و للتدريب تأثيرات متعددة على أداء العاملين و من أهمها مايلي:²

- رفع مستوى الأداء و تحسينه من الناحية الكمية و النوعية.
- تعزيز العلاقات الانسانية دخل بيئة العمل و تطوير مهارات التواصل.
- توعية الموظفين بأهمية التدريب و اكسابهم القدرة على التكيف مع التغيرات و التطورات التكنولوجية.
- تقوية العلاقات بين الادارة و الموظفين.
- دعم الابداع و الابتكار في أداء المهام، مما يعزز من تنافسية المؤسسة.

2-2: دور تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين:

نظرًا لوجود اختلافات وفروق بين الأعمال، فمن الضروري مراعاة مدى ملائمة العمل للموظف من حيث طبيعة المهام وحجم الجهد المطلوب. كما أن استمرارية الموظف في منصبه أو تركه تتأثر بالبيئة التي توفرها المؤسسة، مما يجعل التخطيط السليم أمرًا حتميًا لضمان تحسين أدائه.

يلعب التخطيط الوظيفي دورًا مهمًا في تعزيز الحوافز الداخلية، مما يرفع معنويات الموظفين. فالشعور بالرضا الوظيفي يتأثر بعدة عوامل داخلية تتعلق بالمجموعة التي يعمل ضمنها، بالإضافة إلى بعض العوامل الخارجية. لذا فإن وضع خطة واضحة للتطوير الوظيفي يساعد في تعزيز الشعور بالرضا، مما ينعكس إيجابيًا على أداء الموظف ويزيد من إنتاجيته. عندما يشعر الموظف بأن لديه خطة واضحة وفرصة للتقدم، فإنه يبذل جهدًا أكبر لتحقيق الإنجازات، مما يؤدي إلى تميز المؤسسة ككل. وبالتأليفين نجاح التخطيط الوظيفي لا يقتصر على الموظف فقط، بل يمتد تأثيره إلى أداء المؤسسة بشكل عام، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز الإنتاجية والاستقرار.

¹ بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين، مذكرة لنيل الماجستير في علم الاجتماع، تنظيم العمل، خنشلة، 2014، ص 93.

² عبد الغفار الحنفي، سلوك التنظيمي، الطبعة الثانية¹ الدار الجامعية، بيروت، 1991، ص 260.

يؤثر الحماس والرغبة في أداء المهام بشكل مباشر على كفاءة الجهد المبذول، حيث يكون الفرد أكثر تفاعلاً واستمراراً في العمل عندما يكون متحمساً. كما ينعكس ذلك على مستوى أدائه ومدى قدرته على تقديم أفضل ما لديه من مهارات وإمكانات.¹

يلعب التخطيط الوظيفي دوراً مهماً في تعزيز رضا الموظف عن عمله، حيث يجعله يشعر بالارتياح والانسجام مع مهامه، مما يساهم في تلبية احتياجاته المهنية. فالتخطيط الجيد للمسار الوظيفي يساهم في تحسين الأداء من خلال توزيع المهام والوظائف بما يتناسب مع رغبات الموظفين وقدراتهم، مما يساعدهم على التطور والابتكار داخل المؤسسة.²

يؤدي التخطيط الفعال للمسار الوظيفي إلى زيادة رضا الموظف عن وظيفته، مما ينعكس إيجابياً على سلوكه وأدائه في العمل. فكلما شعر الموظف بالارتياح تجاه دوره، زاد اهتمامه بتحسين أدائه، مما يعزز من نجاح المؤسسة ككل. علاوة على ذلك يساعد التخطيط الوظيفي على اكتشاف مهارات الموظفين وتطوير قدراتهم، مما يمكنهم من التميز في أعمالهم. كما يساهم في توسيع نطاق خبراتهم وتمكينهم من التكيف مع متطلبات العمل المستجدة. ومع تقدم التكنولوجيا أصبح من الضروري مواءمة الموظفين مع الأدوار التي تتناسب مع مهاراتهم، مما يسهل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة. إضافةً إلى ذلك، فإن تحديد إمكانيات الموظف واستثمارها بشكل صحيح يعزز شعوره بالانتماء والاحترام داخل المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أدائه ويزيد من إنتاجيته وإبداعه في العمل.³

يمكن القول إن الموظف يكتسب دافعاً أكبر للعمل، مما ينعكس إيجابياً على مستوى أدائه. فمن خلال التخطيط الجيد لمساره الوظيفي، يشعر الموظف بالمزيد من الحافز، الأمر الذي يساهم في توجيه سلوكه نحو الأداء الأمثل، مما يساعده على إنجاز مهامه بكفاءة أعلى.

2-3 دور تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين:

لعب عملية تقييم أداء الموظفين دوراً مهماً في تعزيز دافعهم للعمل، حيث تُعد نتائج التقييم أداة أساسية لتحقيق العدالة والمساواة داخل بيئة العمل، سواء من حيث الرواتب، المكافآت، أو الترقيات، مما يعزز شعور الموظف بالإنصاف داخل المؤسسة. كما يساعد التقييم على تحديد الفروقات في الأداء، والتي تنعكس نتائجها في شكل حوافز تشجيعية تقدمها المؤسسة لتحفيز الموظفين وتعزيز حماسهم للعمل. بالإضافة إلى ذلك يساهم التقييم في رفع مستوى إدراك الموظف لدوره الوظيفي ومتطلبات منصبه، مما يجعله أكثر التزاماً بتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

¹ حسن بلوط ابراهيم، إدارة الموارد البشرية: من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة للنشر و التوزيع، لبنان، 2002، ص 87

² فايذة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، إدارة الأعمال، جامعة باتنة، 2008، ص 97

³ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 140

يُعدُّ التقييم أداةً ضرورية، لكنه في الوقت ذاته قد يؤدي إلى جمودٍ في التطوير وخلق فجوة بين الرئيس والمروّوس. فغياب أساليب التقييم التي تعتمد على التفاعل المباشر بين الموظف والمقيّم يجعل عملية التقييم غير فعالة. لذا، يجب أن تكون هناك آليات تتيح للموظف الاستفادة من توجيهات رئيسه، مع توفير أساليب حديثة تساهم في تحسين الأداء وتعكس مستوى الكفاءة بشكل أكثر دقة.¹

يعد تقييم الأداء من الأدوات المهمة في بيئة العمل، حيث يسهم في تحسين كفاءة الموظفين وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية. فمن خلاله يحصل الأفراد على تقديرٍ عادلٍ لمجهوداتهم، سواء كانوا رؤساءً أو مروّوسين، خصوصاً عند أداء مهامهم بكفاءة وفقاً للمسؤوليات الموكلة إليهم. إذ يشعر الموظف بالتقدير والاعتراف بعمله عندما يكون هناك نظام تقييم منصف وموضوعي يستند إلى تخطيطٍ سليم وقواعد تنظيمية واضحة. ويكفل هذا النظام لكل فرد الحصول على ما يستحقه وفقاً لأدائه وجهوده، مما يقوي روح العدالة بين الموظفين، ويضمن معاملة متساوية للجميع دون تحيز. كما أن تحقيق التميز في الأداء يعزز شعور الموظفين بالرضا والاستقرار، مما ينعكس إيجابياً على مستوى إنتاجيتهم وكفاءتهم.

3: دور وظائف الحفاظ على الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.

بعد جذب الموارد البشرية وتأهيلهم للاستفادة المثلى من قدراتهم، يصبح من الضروري تبني استراتيجيات فعالة للحفاظ عليهم. يتم ذلك من خلال خلق بيئة عمل ملائمة، وتقديم الحوافز الأجور و بالتالي يساهم في تحسين أدائهم.

3-1 دور الأجور في تحسين أداء العاملين:

تعد الأجور من العوامل الأساسية التي تلعب دوراً جوهرياً في حياة المنظمات و الموظفين، إذ تمثل الحافز الرئيسي لهم لتلبية احتياجاتهم و تحقيق رغباتهم، خاصة من الناحية المادية. كما تعتبر وسيلة فعالة يمكن للمنظمات استغلالها لتحفيز العاملين على تطوير أدائهم و زيادة إنتاجيتهم، مما يعزز في تحقيق أهداف المؤسسة.

و تحرص العديد من الشركات على وضع هيكل أجور متوازن يضمن العدالة بين الرواتب، مما ينعكس إيجابياً على رضا الموظفين و يحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم. و بذلك يمثل الاجر أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في مستوى التزام العاملين و اهتمامهم بوظائفهم. و يعد الاجر من العوامل المؤثرة على رغبة الأفراد في العمل، مما ينعكس على مستوى أدائهم داخل المنظمة بشكل عام.²

¹ رايح بخلف، نحو تقييم فعال لأداء الموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاقتصادية و التسير، تسير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007، ص 21.

² خيضر كاضم، ياسين كايالخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 184

يؤدي الأداء الجيد إلى رضا العامل، و يتأثر بعدة عوامل من أبرزها القيمة المالية للأجر الذي يتقاضاه من المؤسسة، فكلما ارتفع الأجر و يكون عادلا و يلي احتياجات الموظف و متطلباته، زادت دافعيته و تحفيزه، مما يؤدي إلى تحسين إنتاجيته. و على العكس في انخفاض قيمة الأجر أو عدم تناسبه مع الجهد المبذول قد يؤدي إلى تراجع مستوى الأداء لدى العاملين، مما يؤكد وجود علاقة قوية بين الأجور و مستوى الأداء.¹

كما أن بعض أنظمة الأجور تربط بين المكافآت و أداء الموظفين، حيث يحصل العامل على الزيادة في الأجر تتناسب مع جهده أو إنتاجيته. و يهدف هذا النهج إلى تحفيز الأفراد على بذل المزيد من الجهد، إذ يعد ربط الأجور بالأداء من الوسائل الفعالة التي تشجع الموظفين على تحسين أدائهم و تحقيق نتائج أفضل.²

3-2 دور الحوافز في تحسين أداء العاملين:

تلعب الحوافز دوراً مهماً في تحفيز الموظفين وزيادة طاقتهم، مما يوجه سلوكهم نحو تحقيق أداء متميز. وعندما توفر المنظمة نظام حوافز فعال، فإنه يحفز العاملين على تقديم أداء أكثر كفاءة وإتقاناً. هناك العديد من الأدلة التي تثبت أن تطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسات يمكن أن يساهم في تحسين أداء العاملين، حيث يتم منح الحوافز استناداً إلى الأداء، مما يقوي التزامهم بأهداف المنظمة وسياساتها. وتساعد الحوافز أيضاً في تقليل تكاليف التبديل، إذ إنها تؤثر في قرارات الأفراد المتعلقة بالبقاء في المؤسسة أو مغادرتها، فضلاً عن أنها تعزز السلوكيات الإيجابية وتدفعهم إلى تحقيق أفضل النتائج. من المعتاد تصنيف الحوافز إلى عدة أنواع، منها ما يعتمد على الأداء الفردي، وأخرى تعتمد على تحقيق أهداف محددة. كما أن هناك حوافز تُقدم بناءً على مدى مساهمة الفرد في تحقيق نجاحات المؤسسة.³ كما تطرق العديد من الباحثين و كتاب الإدارة لإبراز العلاقة بين الحوافز المعنوية و المادية و تحسين الأداء. وفقاً للدراسات المستندة إلى النظريات، مثل نظرية "X" و "Y" في السلوك البشري، فإن الأفراد يظهرون أنماطاً مختلفة من التصرفات بناءً على الظروف والبيئة المحيطة بهم. وتتأثر استجاباتهم بالحفزات المتاحة لهم وبطريقة تعاملهم معها.⁴ على سبيل المثال، إذا حصل الفرد على بعض الحوافز، مثل التدريب، فإنه سيطور مهاراته ويحقق تحسناً في أدائه. وإذا أتيحت له حوافز أخرى، مثل فرص الترقية أو الحوافز المعنوية، فسيؤدي ذلك إلى تعزيز شعوره بالتقدير والانتماء.

¹ سامر جلدة، السلوك التنظيمي : النظريات الادارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 75.

² الصديق منصور سليمان الفارسي، الموارد البشرية، الطبعة الأولى، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2003، ص 97.

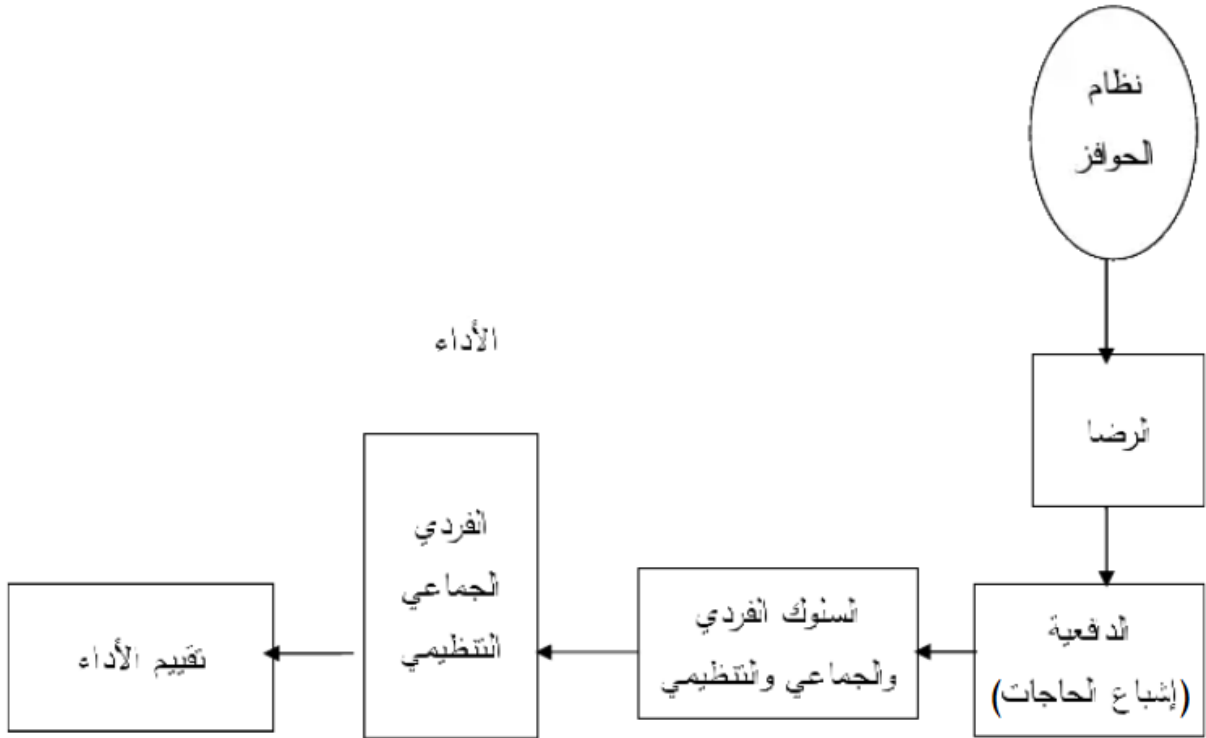
³ حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، إطار متكامل، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 327.

⁴ عبد الله حمد محمد الجاساسي، أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم، رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، الأكاديمية

العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2011، ص 130

وبالتالي، فإن توفير الحوافز المناسبة يسهم في رفع مستوى الأداء وتقليل معدلات التسبب الوظيفي، مما يعزز الإنتاجية ويجفز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم.¹

الشكل 01: العلاقة بين الحوافز و الأداء.



المصدر: بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراجة للنشر و التوزيع، عمان 2008، ص 150

4: اثر مرونة الموارد في تحقيق الاداء المتميز

تحدد الميزة التنافسية التي يمكن من خلالها الارتقاء الى مستوى الاداء المتميز وفقا للنظرية المعتمدة على الموارد

التي ظهرت نتيجة لمجهودات "pensore" من خلال الموارد المتميزة ، القدرات و الكفاءات التنظيمية ،

القدرات التكنولوجية و المجهودات الغير مرئية و المتمثلة في المهارات و المعارف و الكفاءات التي تمتلكها الموارد

البشرية و هذه النظرية ترى ان تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة يتوقف على مدى امتلاكها لموارد استراتيجية و

قدرات المؤسسة على استخدام هذه الموارد

¹ بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراجة للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 149-150.

لذلك على المؤسسة القيام بخمس اختبارات المتمثلة في هل ام الموارد و الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة ذات قيمة ؟ اذا لم تكن ذات قيمة لن تمكن المؤسسة من اختيار الاستراتيجيات التي تسمح لها باستغلال الفرص و تجنب التهديدات لهذا ينبغي على المؤسسة استبعادها فهي لا تسمح بتحقيق اداء متميز ، و اذا كانت الموارد ذات قيمة و غير نادرة تسمح لها في تطبيق الاستراتيجيات لكن على العموم لن يؤدي الى تحقيق الاداء المتميز اذا كانت الموارد التي تمتلكها المؤسسة ذات قيمة و نادرة لكن سهولة التقليد يسمح للمؤسسة بتحقيق اداء متميز لكن بشكل مؤقت لان المؤسسات المنافسة ستكون قادرة على تطوير موارد تسمح لها بتحقيق نفس التميز اما اذا كانت الموارد التي تمتلكها المؤسسة ذات قيمة و نادرة و غير قابلة للتقليد و للتحويل فهذا يسمح بتحقيق اداء متميز للمؤسسة و يشكل صعوبة على المنافسين في تحقيق نفس الاداء و ذلك لصعوبة الحصول على الموارد الاستراتيجية التي تمتلكها المؤسسة و منه نستنتج ان الاختبارات المتعلقة بالقيمة و الندرة، عدم التقليد ،عدم القابلية للتحويل و الاحلال مجتمعة تسمح للمؤسسة بفهم امكانية تحقيق الاداء المتميز¹

¹ احلام غريال، اثر المرونة الاستراتيجية في الاداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة العسكرية للاسمت، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه 2022، ص 115

خاتمة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل تبين أن إدارة الموارد البشرية لم تعد تعتمد على أداء الوظائف التقليدية بل أصبحت عنصرا استراتيجيا في تحقيق الاداء المتميز داخل المؤسسة. حيث تظهر فعالية الاداء في الارتباط الوثيق بحسن الاستقطاب و التوظيف و التطوير و التحفيز موارد البشرية مع العمل على تحسين بيئة العمل داعمة و محفزة على الابداع و الانتاج. كما اتضح أن تحقيق الأداء المتميز يتطلب إدارة لها معرفة و قدرات بشرية بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة و مواجهة صعوبات البيئة التنافسية و عليه فإن نجاح المؤسسة اليوم يعتمد بشكل كبير على مدى قدرتها على استثمار مواردها البشرية بأفضل طريقة، و تحسين السياسات و الاستراتيجيات التي تحفز و تدعم الاداء المتميز و تضمن الاستمرارية و التفوق في بيئة العمل التنافسية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

تمهيد :

في ظل التغيرات المستمرة في بيئة الاعمال ازداد الاهتمام بموضوع تسيير الموارد البشرية و ذلك لما له من تأثير مباشر على الاداء المتميز للمؤسسات ,حيث تلعب ممارسات و سياسات تسيير الموارد البشرية دورا جوهريا في تطوير الكفاءات و تحفيز العاملين من اجل الزيادة في مستوى الاداء و عندما تفقد المؤسسة ادارة فعالة لمواردها البشرية فان ذلك يؤدي لانخفاض انتاجيتها و ضعف الاداء العام .لذلك فان الادارة الجيدة للموارد البشرية هي التي تساهم في تحسين بيئة العمل و تعزيز الرضا الوظيفي مما ينعكس بالإيجاب على تحقيق اهدافها الاستراتيجية و رفع قدرتها التنافسية في السوق .

المبحث الاول : الدراسات العربية

1: دراسة شفاء كرو (2016) بعنوان اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في المنظمات

: تهدف هذه الدراسة الى البحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية و اثرها على اداء العاملين في شركة جود اللاذقية بسوريا و تمثلت في سبع ممارسات (التخطيط ،تحليل و تصميم الوظائف ، الاستقطاب و التعيين ، تقييم الاداء ، التحفيز و المشاركة في اتخاذ القرار) اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام الاستبيان كأداة للبحث ، تم توزيعه على عينة الدراسة المألقة من 70 شخص و جميعهم استجابوا للدراسة . اظهرت النتائج وجود تأثير ايجابي كبير للممارسات السبع و كان تحليل و تصميم الوظائف العامل الاكثر تأثيرا بعدو اتخاذ القرار تم يليه تقييم الاداء . كما اوضحت الدراسة ان تحسين تطبيق هذه الممارسات يؤدي الى تحسين اداء العاملين و تطوير المؤسسة .¹

2:دراسة نجوى وفائي سليم (2020) بعنوان ممارسات ادارة الموارد البشرية و اثرها على تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية بجامعة 6 أكتوبر

هدفت الدراسة الى الكشف عن مستوى العلاقة المتمثلة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي و اعتمدت على الاستبان كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المكونة من 20 فرد و من خلال البيانات التي تحصلت عليها من الاستبانة بعد تحليلها ثم التوصل الى مجموعة من النتائج اهمها انه يوجد اثر ايجابي لممارسات ادارة الموارد البشرية (الاستقطاب ، التعيين ، التدريب ، التحفيز) على تحقيق التميز المؤسسي كذلك هناك حاجة لتطوير بعض الممارسات لضمان تحقيق مستويات اعلى من التميز المؤسسي .²

3: دراسة فاطمة عبد الله الشهري (2020) بعنوان ادارة الاداء لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام لدولة قطر

:هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن اهم سمات ادارة الاداء و ربطها بالتميز المؤسسي في القطاع العام لدولة قطر . اعتمدت هذه الدراسة علة المنهج النوعي بتحليل الدراسات السابقة و توصلت الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها :

1: شفاء كرو ، اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في المنظمات ، مذكرة ماجستير ادارة الاعمال ، الجامعة الافتراضية السورية ، 2016 ، سوريا ، ص 41-61

² نجوى وفائي سليم ، ممارسات ادارة الموارد البشرية و اثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر ، محافظة الجيزة ، مجلة الدراسات الانسانية و الاجتماعية ، المجلد 2 ، العدد 6 ، المملكة العربية السعودية ، 2020 ، ص 224-234

ضرورة وجود نظام متكامل لإدارة الاداء يربط بين التخطيط الاستراتيجي و التقييم المستمر كذلك اشراك الموظفين في عملية التقييم لضمان استدامة التحسن .¹

4: دراسة علي محمد امين احمد الجعبري (2021) بعنوان واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية و علاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل

:تهدف الدراسة الى التعرف على العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على اداء موظفيها . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و الاستبيان كأداة لجمع المعلومات ، اجريت الدراسة على عينة تتكون من 57 موظفا بعد توزيع الاستبيان عليهم تم استرجاع 51 استبانة ، و بعد تفريغ و تحليل النتائج توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و اداء الموظفين ما يعني ان تحسين هذه الممارسات يعزز من الاداء الوظيفي²

5:دراسة عاطف بن محمد بن مراد الزدجالي (2023) بعنوان التخطيط الاستراتيجي و اثره على تميز الاداء المؤسسي للموارد البشرية

هدفت هذه الدراسة الى تحديد التحديات المتعلقة بتنفيذ التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات و استكشاف العلاقة بينه و بين تحسين اداء الموارد البشرية . استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث قام في القسم الاول بتحليل عناصر التخطيط الاستراتيجي و في القسم الثاني تم استعراض تأثيره على الاداء المؤسسي . في الاخير توصل الى ان التخطيط الاستراتيجي اداة رئيسية يمكن استخدامها لتحقيق التميز المؤسسي و تحسين الانتاجية و زيادة الربحية ، و كذلك انه يجب تطوير قدرات الموظفين لضمان تحقيق الاهداف بكفاءة³

¹ : فاطمة عبد الله الشهري ، ادارة الاداء لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام دراسة حالة دولة قطر ، المجلة الاكاديمية للابحاث و النشر العلمي ، الاصدار 21، 2021 ، ص 381- 385

² علي محمد امين احمد الجعبري ، واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية و علاقتها بالاداء الوظيفي بلدية الخليل ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا قسم الادارة العامة ، جامعة الخليل ، فلسطين 2021 ، ص 61- 105

³ عاكف ابن محمد ابن مراد الزدجالي ، التخطيط الاستراتيجي و اثره على تميز الاداء المؤسسي للموارد البشرية ، المجلة الاكاديمية للابحاث و النشر العلمي ، الرباط -عمان 2023 ، ص 401-416

6:دراسة صالح بن محمد بن سلطان العزري (2023) بعنوان اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي دراسة حالة الجامعة الشرقية سلطنة عمان

هدفت الدراسة الى معرفة مدى تحسن الاداء الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية من خلال تنفيذ و تطبيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و الاستبيان كأداة للبحث ، تم توزيعه على مجتمع الدراسة المكون من 230 موظف و تم استرجاع 148 استبانة ، قسم الاستبيان لثلاث اجزاء ، الاول خاص بالمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة ، الجزء الثاني خاص بالمتغير المستقل و المتمثل في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ، و الجزء الثالث خاص بالمتغير التابع الاداء الوظيفي ، بعد توزيع ، جمع ، تفرغ الاستبيان و تحليل النتائج توصلت الدراسة الى وجود تاثير ذو دلالة احصائية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية (التوظيف ، التدريب و التعويضات) و الاداء الوظيفي¹

¹صالح بن محمد بن سلطان العزري ، اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي ، مجلة الاندلس للعلوم الانسانية و الاجتماعية ، المجلد 10 ، العدد 67 ، سلطنة عمان 2023 ، ص 224-234

المبحث الثاني: الدراسات السابقة المحلية.

الدراسة 01: ل. أ. رواجية عيسى و أ. كورتل فريد بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين

في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، 2016¹

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على تميز الأداء لدى الموظفين في مؤسستي LEA و IDC ، حيث تمت هذه الدراسة على عينة مكونة من 125 عامل، اعتمدت أيضا على المنهج الوصفي التحليلي، امتدت هذه الدراسة شهر تقريبا من 14 مارس إلى 15 أبريل 2014، و منه توصلت هذه إلى بعض النتائج أهمها أن هناك توفر لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة في مؤسستي LEA و IDC بدرجة متوسطة و لكنها غير كافية لتحقيق الأداء المتميز حيث بلغ الوسط الحسابي لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة (3.30) و بنسبة توافر قدرها (66%).

الدراسة 02: للأستاذ معزوز شعيب و الدكتور أحمد حكيم 2019 بعنوان " مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق

الأداء المتميز للعاملين في مؤسسات الرياضية"،²

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الرياضية، و ذلك باستخدام المنهج الوصفي الذي اعتمد عليه الباحثين في دراستهم، حيث استخدم استبانة في هذه الدراسة وزعت على 40 موظف و إداري بمديرية الشباب و الرياضة بولاية المسيلة، أظهرت عدة نتائج أهمها أن الممارسات المتعلقة بتدريب و تنمية الموارد البشرية و مكافأتها و تعويضها كلها تساهم في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية. و أيضا أهمية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية لتحقيق الأداء المتميز للعاملين بها و تحقيق أهدافها و غاياتها.

¹ رواجية عيسى، كورتل فريد، " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اقتصادية جزائرية"، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 05، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة - الجزائر، جوان 2016، ص 53-54.

² معزوز شعيب، عمران أحمد حكيم، " مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الرياضية"، مجلة التفوق في علوم التقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، العدد 09، جامعة الجزائر 03، ماي 2020، ص 191

الدراسة 03: د. بعجي سعاد، 2019 بعنوان " دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز في

مؤسسة اقتصادية الجزائرية".¹

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير متطلبات جودة الحياة الوظيفية، بما في ذلك بيئة العمل، التمكين، الاستقرار، و الأمان الوظيفي، إلى جانب العلاقات الاجتماعية على تحقيق الأداء المتميز للموظفين في مؤسسة أركوديم (ميديا)، و لتحقيق ذلك تم إعداد استبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من 35 موظفا، و نتائج التي توصلت إليها هي أن الدراسة سعت إلى معرفة الدور الذي تلعبه متطلبات جودة الحياة الوظيفية التي تناولتها هذه الدراسة و المتمثلة في (بيئة العمل، الخواطر، التمكين، و العلاقات الاجتماعية، الاستقرار، و الأمن الوظيفي) في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في واحدة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و هي مؤسسة أركوديم (ميديا) و لقد أسفر تحليل البيانات و اختبار الفرضيات أن أبعاد الجودة الحياة الوظيفية التي تناولتها الدراسة تقدم تفسيراً معتبراً من التغيرات الحاصلة في الأداء المتميز، و هذا ما أدى قبول كل الفرضيات الدراسة بما فيها الفرضية الرئيسية، ما عدا الفرضية الأولى التي تم رفضها لأن بيئة العمل في المؤسسة محل الدراسة لا يؤثر تأثيراً معنوياً في الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة.

الدراسة 04: سميرة عبد الصمد، سهام شوشان، 2022 بعنوان " المسؤولية الاجتماعية و أثرها في تحقيق الأداء

المتميز بشركة الاسمنت عين التوتة – باتنة".²

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير المسؤولية الاجتماعية على تحقيق الأداء المتميز داخل المنظمات، و ذلك من خلال تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه أبعاد المسؤولية الاجتماعية المختلفة في تحسين الأداء المتميز في شركة الإسمنت بعين توتة – باتنة. حيث استخدم في هذه الدراسة استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات على عينة مكونة من 50 فرد و قد

¹ بعجي سعاد، " دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة البشائر الاقتصادية، مجلد 05، العدد 05، جامعة البشير الإبراهيمي برج بوعريش، الجزائر، أوت 2019، ص 533.

² سميرة عبد الصمد، سهام شوشان، " المسؤولية الاجتماعية و أثرها في تحقيق الأداء المتميز بشركة الاسمنت عين التوتة – باتنة"، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد 12، العدد 01، جامعة باتنة 1 (الجزائر)، ص 395.

توصلت إلى جملة من النتائج من أهمها هو أن الشركة تتمتع بمكانة متميزة في السوق المحلية و الوطنية، من خلال سعيها للتميز في الأداء بالتركيز على جودة المنتج الاهتمام بأصحاب المصالح، تحديد معدات و آليات العمل و استخدام التكنولوجيا المتطورة و العمل على احترام القوانين البيئية و أخلاقيات العمل.

الدراسة 05: أ. شوشان سهام، أ.د. يحياوي نعيمة، بعنوان " دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز"¹

استخدم في هذه الدراسة استبيان كأداة دراسة حيث وزع على 57 فرد ، تم التوصل إلى أن تسيير الكفاءات فردية كانت أو جماعية يساهم بشكل كبير في تحقيق التميز في الأداء و من خلال رفع الكفاءة و الفعالية و خلق القيمة للمؤسسة و تم اقتراح بعض التوصيات من أهمها العمل على تخطيط الكفاءات باستخدام التسيير التقديري للمناصب و الكفاءات لمعرفة نوع الكفاءة المطلوبة للعمل؛ تحديد معايير واضحة لشغل المناصب بالشركة أساسها التقييم و الكفاءة العالية؛ تدعيم و خلق ثقافة التميز بالشركة و تطبيق معايير إدارة التميز.

الدراسة 06: أحمد تي، حمزة بالي، الأخضر بن عمر، 2021 بعنوان " أثر تسيير الكفاءات على الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية"،²

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، و لتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان وزع على عينة مكونة من 52 عاملا، و تم التوصل إلى بعض النتائج تتمثل في أن المفتاح الأساسي لبناء و تحقيق الأداء المتميز هو الاستثمار في تنمية و تدريب و تطوير و تحسين المهارات البشرية، و هذا يحتم على المؤسسات لكي تبقى

¹ شوشان سهام، يحياوي نعيمة ، " دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز"، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية — دراسات اقتصادية-31(01)، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص395

² أحمد تي، حمزة بالي، الأخضر بن عمر، " أثر تسيير الكفاءات على الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية"، المجلد 06، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي (الجزائر)، جانفي 2021

محافظة على مكانتها التنافسية أن تمتلك أداء متميز مستدام يتمثل في امتلاكها للكفاءات التي يتميز بها أفرادها. و أيضا إن تحقيق التفوق و التميز في الأداء للمؤسسة.

المبحث الثالث : الدراسات الاجنبية

1: دراسة (2010) DvinaM.Eclralin بعنوان Human Resource Management

Practices :drivers for stimulating corporate Entrepreneurship in large companies in the philippines :

هدفت الدراسة الى تحليل مدى تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على تعزيز ريادة الاعمال المؤسسية حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليل و الاستبيان كاداة للبحث ، ثم توزيع الاستبانة على 1200 موظف و مدير في 20 شركة تعتبر من اكبر 1000 شركة في الفلبين ، بعد تحليل البيانات المتحصل عليها تم التوصل الى ان ممارسات ادارة الموارد البشرية (التوظيف ، الاختيار ، التدريب و التطوير و علاقات الموظفين تلعب دورا كبيرا في تعزيز الابتكار و ريادة الاعمال داخل الشركات .¹

2: دراسة (2013) MominaAkhter ,nur-E-Alan Siddique , Asrafut Alam

HRM Practices and its impact on employee Performance : A Study of the coment Industry in bengladesh :

هدفت الدراسة الى معرفة تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على اداء الموظفين في صناعة الاسمنت في بنغلاديش ، حيث اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي و الاستبيان كاداة لجمع المعلومات من عينة مكونة من 160 موظف لسبع شركات للاسمنت ، استخدم تحليل الانحدار من اجل تحليل البيانات و تحديد العلاقة المراد الوصول اليها و من اهم النتائج التي تحصلوا عليها هي ان التدريب و التطوير لهما تأثير ايجابي كبير على اداء الموظفين ، و ان الادارة الفعالة للموارد البشرية تعزز من اداء الموظفين بصفة عامة .²

¹EDralin ,D,M ,Human Resource Management Practices :Drivers for stimulating Corporate Entrepreneursip in Large Companies in the Philippines , DLSU business §Economic Review , volume 19 ,N2 ; 2010, P 25-41

²MominaAkhter ,nur-E-Alan Siddique , AsrafutAlam, HRM Practices and its impact on employee Performance : A Study of the coment Industry in bengladesh. Global Disclosure of Economics and Business , volume 2 , N2, 2013 , P125-132

3: دراسة ShadiAltahat , Youcef Alsafadi (2021) بعنوان Human Resource Management Practices and EmployeePerfrmances The role Of Job Satisfacation

هدفت الدراسة الى معرفة تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على تحسين اداء الموظفين مع دراسة الدور الرضا الوظيفي كوسيط في العلاقة بينهما استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي و تم توزيع استبانات لجمع المعلومات من 480 موظفا في البنوك التجارية الاردنية و بعد جمعها و تحليلها بواسطة برنامج AMOS الاصدار 24 تم التوصل لعدة نتائج اهمها ان ممارسات ادارة الموارد البشرية تؤثر بشكل ايجابي على اداء العاملين و ان الرضا الوظيفي يلعب يلعب دورا وسيطا في العلاقة بينهما بحيث ان مكوناته (الاستقرار الوظيفي ، اثناء العمل) تؤثر بشكل ايجابي ¹.

4: دراسة Eddy Hermawan , Reni Rupianti ,

The TEkatSukomardojoAnrasTryAstuti , Agussutardjo (2023) بعنوان Role Of Human Resource Management In ImprovingEmployee Performance in PravateCompanies :

هدفة الدراسة الى معرفة دور ادارة الموارد البشرية في تعزيز اداء الموظفين داخل الشركات الخاصة ، حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي النوعي الذي يعتمد على مراجعة الادبيات و الدراسات السابقة و توصلوا لمجموعة من النتائج منها وجود تأثير ايجابي لادارة الموارد البشرية على تحسين اداء الموظفين و أكدوا ان الاداء الجيد للموظفين يسهم في تطوير الشركات و زيادة قدرتها التنافسية ²

¹ShadiAltahat ,YoucefAlsafadi,Human Resource Management Practices and Employee Perfrmances The role OfJob Satisfacation,Journal of Asian Finance , Economic and Business , volume 8, N1, 2021, P519-529

²Eddy Hermawan , Reni Rupianti , TEkatSukomardojoAnrasTryAstuti , Agussutardjo, The Role Of Human Resource Management In ImprovingEmployee Performance in PravateCompanies ,Komitmen : Journal Miah Management , volum 4 ,N1 , 2023, P 225-233

الدراسة 5: camelzehir, yoncaGurol, TugbaKaraboga,

mahmutkole, « stratigichumanresource management and

¹ firmperormance : medaitingrole of entrepreneurial orientation »

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الوسيط الذي يلعبه التوجه الريادي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية و أداء الشركات ، و لتحقيق هذا الهدف تم إعداد استبيان و تم توزيعها على عينة الدراسة مكونة من 297 فرد ، تحصلت هذه الدراسة إلى نتائج حيث أظهرت بأن التوجه الريادي يلعب الدور الوسيط الكامل بين إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية و الأداء المالي، و دور الوسيط الجزئي بين إدارة الموارد البشرية و أداء الموظفين.

الدراسة 6 : jim Andersen, « Resource orchestration of frim-

specifichuman capital and frim performance- the role of

². collaborative orientation

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة كيفية تنسيق الموارد من خلال الإدارة التعاونية للموارد البشرية (CHRM) و التوجه الريادي (EO) سواء بشكل فردي أو جماعي، و تأثير ذلك على العلاقة بين رأس المال البشري الخاص بالشركة و أدائها، و استنادا إلى عينة تضم عينة 151 شركة صناعية سويدية، أظهرت النتائج أن الإدارة التعاونية للموارد البشرية و التوجه الريادي لا يؤثران بشكل مستقل عل هذه العلاقة، و كشفت أيضا بأن الشركات التي تجمع بين مستوى عال بين العاملين (CHRM و EO) تحقق أداء متفوقا مقارنة بتلك التي تتمتع بمستوى عال من أحدهما فقط. و تبرز هذه الدراسة أهمية الادارة التعاونية للموارد البشرية و التوجه الريادي كأدوات فعالة لاستغلال رأس المال البشري الخاص بالشركة، مما يوسع نطاق نظرية الموارد من خلال تحليل كيفية تحقيق أقصى استفادة من رأس المال البشري داخل الشركات.

¹ جمال زهير، يونكاغورول، طوبى كارابوغا، محمد كول، " إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية و أداء الشركات: دور الوسيط للتوجه الريادي"، المؤتمر الدولي الثاني عشر للإدارة الاستراتيجية، 30-20، جامعة بلدز التقنية، إسطنبول، ص372-381.

² جيم أندرسن، تنسيق الموارد لرأس المال البشري الخاص بالشركة و أداء الشركة _ دور الادارة التعاونية للموارد البشرية و التوجه الريادي. "، المجلة الدولية لإدارة الموارد البشرية، المجلد 32، العدد 10، كلية الأعمال، جامعة سكوفد ، سكوفد، السويد، 2021، الصفحات 2091-2123.

الدراسة 7: « High-performance worksystems and organizationnel performance testing the mediationrole of employeeoutcomesusingevidencefrom PR¹.china

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء و أداء المنظمة، بالإضافة إلى تأثير الوساطة لنتائج الموظفين. تعتمد هذه الدراسة على عينة مكونة من 168 شركة ذات أنواع ملكية مختلفة و تعمل في عدة قطاعات تجارية في الصين. حيث بينت نتائج الدراسة بأن أداء المنظمة يتأثر إيجابيا بأنظمة العمل عالية الأداء و نتائج الموظفين، كما أن نتائج الموظفين تعزز العلاقة الإيجابية بين أنظمة العمل عالية الأداء و أداء المنظمة.

الدراسة 8: Hafiz Muhammad Anes Jamshed , Dr. Shameel Ahmed Zuberi, « The impct of humanresource practices on the employee². " performance in the privategeneralhospitals of karachi

ركزت هذه الدراسة على المستشفيات العامة في كراتشي، حيث سعت إلى تحديد تأثير ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين، استخدمت هذه الدراسة استمارة استبيان في جمع البيانات على عينة دراسة مكونة من 120 فرد. أظهرت النتائج أن المستشفيات التي تطبق ممارسات الموارد البشرية داخل مرافقها كانت أكثر عرضة لتوظيف موظفين أكثر تمكينا، مقارنة بالمستشفيات التي لم تنفذ هذه الممارسات، و تتناقض هذه النتائج التي عمل بها موظفون لم يتعرضوا لمثل هذه الممارسات.

¹ بو تشانغ، ج. لويولين موريس، " أنظمة العمل عالية الأداء و أداء المنظمة: اختبار دور الوساطة لنتائج الموظفين باستخدام أدلة من الصين"، الملة الدولية لإدارة الموارد البشرية ، كلية الاقتصاد، جامعة بكين، جمهورية الصين الشعبية، كلية إدارة الأعمال، جامعة كارديف، ويلز، المملكة المتحدة، 2013/04/24.
² حافظ محمد أنس جمشد، د. شمائل أحمد زبيري، " تأثير ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين في المستشفيات الخاصة العامة في كراتشي"، مجلة كاسبت للأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة كراتشي (KUBS) ، باكستان، 2023/08/11، ص 79.

خاتمة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل على مجموعة من الدراسات السابقة لها علاقة بموضوع بحثنا حيث ركزت هذه الدراسات على دراسة علاقة ادارة الموارد البشرية بالأداء الموظفين و قد أظهرت وجود علاقة ايجابية بين الممارسات مثل التدريب، التقييم المستمر، و التحفيز و تأثيرها على أداء الأفراد داخل المؤسسات.

و لهذا يسعى هذا البحث إلى معالجة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المتميز الوظيفي للأفراد المؤسسة.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الاداء

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة

تمهيد :

بعد التعرف على مختلف المفاهيم و الابعاد الاساسية حول موضوع الدراسة ، سوف نحاول في هذا الفصل ان نتعمق في تحديد مستوى دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة على الواقع العملي ، و قد اخترنا عينة من موظفي المركز الجهوي للضرائب الرمشي -تلمسان- قصد الوصول الى الهدف الاساسي للدراسة و الاجابة على فرضيات الدراسة.

المبحث الاول : تقديم المركز الجوّاري للضرائب الرّمشي -تلمسان -

1- التعريف بالمؤسسة: المركز الجهوي للضرائب CPI اختصارا لـ CENTRE DE

PROXIMITE DES IMPO هو هيئة ادارية تابعة للمديرية العامة للضرائب ، مكلف بتسيير و

تحصيل الضرائب على المستوى المحلي دخل حيز الخدمة في افريل 2018 و يتكون من 45 موظف ، فيه سلكين

الاول تقني و يضم 35 موظفا و السلك الاخر مشترك يضم 10 موظفين . يهدف المركز الى تقديم الخدمات

الضريبية من المواطنين من خلال تسهيل عمليات التصريح الضريبي ، دفع المستحقات و استخراج الوثائق الجبائية

2- الخدمات المقدمة:

تقديم الدعم للمكلفين بالضرائب

استخراج مختلف الوثائق الجبائية

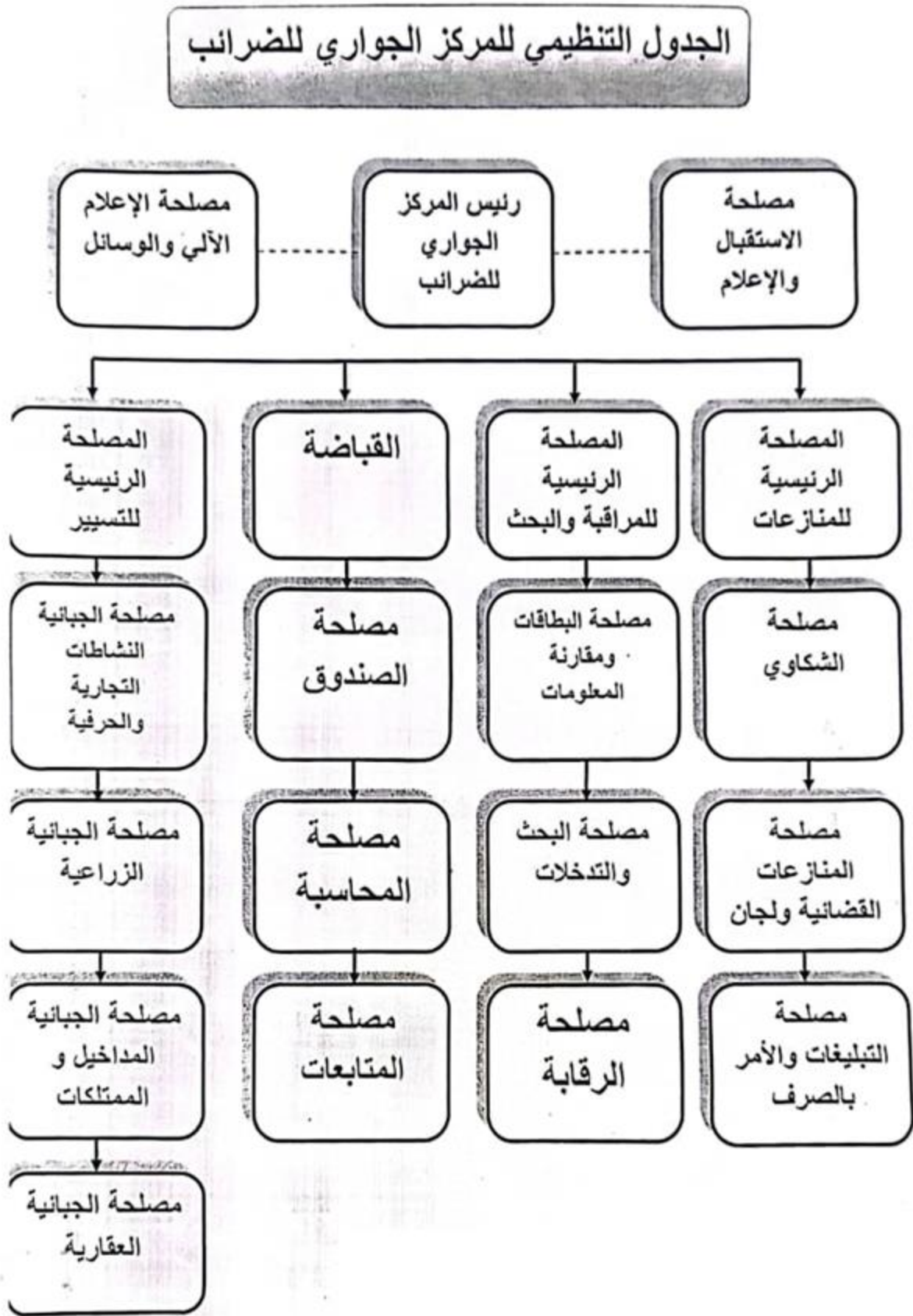
تسهيل المعاملات الكترونيا عبر عدة منصات مثل Moussahamic و TABIOCOD

ادارة الملفات الضريبية

تسيير البيانات و المعلومات

ادارة الصندوق و المحاسبة

3: الهيكل التنظيمي:



شرح الهيكل التنظيمي لمركز الجواري للضرائب الرمشي _ تلمسان:

يوضح المخطط التالي الهيكل التنظيمي للمركز، فهو يتكون من رئيس المركز الجوّاري للضرائب يعمل على الاشراف على جميع مصالح و الوحدات الخاصة بالمركز يليه مباشرة مصلحة الاعلام الآلي و الوسائل و التي تعمل على تسيير و دعم البنية التحتية التقنية و اللوجستية للمركز. و أيضا هناك مصلحة الاستقبال و الاعلام التي تعدّ الواجهة الأمامية للمركز الجوّاري، ومن مهامها استقبال و توجيه المواطنين و الزوار داخل المركز. و بعدها تأتي عدة مصالح رئيسية وهي:

- **المصلحة الرئيسية للتسيير** التي تنقسم إلى أربعة مصالح المتمثلة في مصلحة الجباية للنشاطات التجارية و الحرفية و مصلحة الجباية الزراعية و مصلحة الجباية للمداخيل و الممتلكات وأخيرا مصلحة الجباية العقارية.

- و بعدها تأتي **المقباضة** و التي تتكون من ثلاثة مصالح و المتمثلة في مصلحة الصندوق و مصلحة المحاسبة و مصلحة المتابعات.

- و بعد هذا هناك **المصلحة الرئيسية للمراقبة و البحث** و التي تتفرع إلى ثلاثة مصالح و هي كالتالي مصلحة البطاقات و مقارنة المعلومات و مصلحة البحث و التدخلات و مصلحة الرقابة.

- و في الأخير لدينا **المصلحة الرئيسية للمنازعات** المتكون من ثلاثة مصالح وهي مصلحة الشكاوي و مصلحة المنازعات القضائية و لجان و مصلحة التبليغات و الأمر بالصرف.

هذا التنظيم يهدف إلى توزيع المهام بشكل دقيق و تخصص لتسهيل عمل المركز و تحسين الأداء و الرقابة الضريبية.

المبحث الثاني : منهجية و اجراءات الدراسة

من اجل معرفة دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في المركز الجوازي للضرائب بالرمشي تلمسان و تحليل العلاقة الموجودة بينهما تم استخدام المنهج الوصفي و التحليلي لتوفير المعلومات الكافية عن اشكالية موضوع الدراسة كما تم استخدام اسلوب العينة العشوائية في اختبار عينة الدراسة و استخدام الاستبيان كاداة لجمع المعلومات كما تم استخدام برنامج SPSS و لتحليل النتائج .

1- معطيات و ادوات الدراسة

1-1 المصادر الاولية لجمع البيانات: تم جمع المعلومات عن طريق البحث في الجانب الميداني من خلال

توزيع استبانة الدراسة و تحليلها باستخدام الراج و الاختبارات الاحصائية المناسبة

1-2 مجتمع و عينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من المجموع الاجمالي للعمال بالمركز الجوازي للضرائب

بالرمشي و قد تم اختيار عينة عشوائية من 40 عامل تم توزيع الاستمارات عليهم و استرجاعنا 30

استمارة صالحة للتحليل الاحصائي .

2- تصميم الاستبيان

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، بحيث تم توزيع قائمة الأسئلة على عينة الدراسة متكونة من 30 عينة، وتم الاعتماد على بياناتها للإجابة على الاشكالية، ولقد تكون الاستبيان من ثلاث محاور ، المحور الأول يتعلق بالبيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة)، المحور الثاني يتعلق بمقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الذي تكون من 9 عبارات ، أما المحور الثالث يتعلق بمقياس الأداء الوظيفي تكون من 8 عبارات، و أخيرا المحور الرابع المتعلق بدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة.

3: اساليب المعالجة الاحصائية :

3-1 درجات القياس المستخدمة :

من اجل تحليل الاستبيان و الاجابة على فقراته تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي كما هو موضح

في الجدول رقم 1

الجدول 01 : درجات مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر : من اعداد الطالبتين

ولمعرفة درجة الموافقة لدى أفراد عينة الدراسة اعتمدت مجالات الاتجاهات حسب سلم ليكارتا لخماسي التالية: [1-
 1,80]: منخفضة جدا، [2,6-1,8]: منخفضة، [3,4-2,6]: متوسطة، [4,2-3,4]: مرتفعة،
 [5-4,2]: مرتفعة جدا.

3-2 اختبار صدق و ثبات الاستبيان

صدق الاستبيان يعني تمثيله لمجتمع الدراسة بشكل جيد ، اما ثبات الاستبيان يعني اننا لو اعدنا توزيعه
 على عينة اخرى من نفس المجتمع و بنفس حجم العينة فان النتائج المحصل عليها تكون مقاربة للنتائج
 التي حصلنا عليها في العينة الاولى ، يتم اختبار صدق و ثبات الاستبيان بمجموعة من الادوات اشهرها

الف- كرونباخ بحيث يعتبر هذا المعامل من أشهر مقاييس ثبات الاستبيان فهو يعتمد على حساب

الارتباط الداخلي بين اجابات الاسئلة و يحسب كما يلي¹

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_{y_i}^2}{\sigma_x^2} \right)$$

الجدول رقم 02: قيم معامل الفاكرونباخ لقياس ثبات وصدق الإستبيان

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الفاكرونباخ
ممارسات إدارة الموارد البشرية	9	0.771
الأداء الوظيفي	8	0.632
دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة	6	0.805
الاجمالي	23	0.823

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS20

حسب النتائج المبينة في الجدول رقم 02 فإن معاملات الثبات المتعلقة بأبعاد دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق

الأداء المتميز للمؤسسة بلغ على التوالي 0.771، 0.632، 0.805، حيث بلغ معامل الثبات لمحور ممارسات

إدارة الموارد البشرية 0.771، والمتعلقة بمتغيرات الأداء الوظيفي بلغ 0.632، و المحور الأخير المتعلق بدور تسيير

الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة قدر ب 0.805، أما بالنسبة لإجمالي المحاور فبلغ 0.823 وهي

قيم أكبر من 0,60 وقريبة من الواحد وبالتالي تؤكد ثبات فقرات الاستبيان.

¹ غيث البحر، معنالتجي، التحليل الاحصائي للاستبانات باستخدام برنامج IBM SPSS STATISTICS، مركز سير الدراسات

الاحصائية و السياسات العامة، تركيا 2014 ص 14

3-3 حساب الصدق التمييزي (صدق المقارنة الطرفية)

جدول رقم 03: قيم الصدق التمييزي

Group Statistics					
المبحوثين		عدد الأشخاص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
		(N)	(Mean)	(Std. Déviation)	(Std. ErrorMean)
الدرجات	الدرجات الدنيا	10	88.40	8.872	2.806
	الدرجات العليا	10	108.40	2.221	0.702

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS20

من خلال الجدول رقم 03: نلاحظ عدد أشخاص الدرجات الدنيا 10 شخص (N=10) و عدد أشخاص الدرجات العليا أيضا 10 (N=10)، أما المتوسط الحسابي للدرجات الدنيا بلغ 88.40 بينما متوسط الدرجات العليا بلغ 108.40. و الانحراف المعياري للدرجات الدنيا بلغ 8.872 أما بالنسبة للدرجات العليا بلغ 2.221. و لدينا أيضا الخطأ المعياري كما هو ملاحظ في الجدول، إذ بلغ للدرجات الدنيا 2.806 و للدرجات العليا قدر ب 0,702.

جدول رقم 04: اختبار قيم الصدق التمييزي

قيم الصدق التمييزي					
	قيمة فيشر F	الدلالة الإحصائية Sig	قيمة t العليا	درجة الحرية df	الدلالة الإحصائية (Sig.2-tailed)
Equal variances assumed	3.356	0,02	-6.915	18	0,000
Equal variances not assumed	-	-	-6.915	10.124	0,000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS20

من خلال الجدول رقم 04 نلاحظ اختبار التجانس للتباين، أي قيمة فيشر F، إذ بما أن قيمة الدلالة الإحصائية Sig أصغر من 0,05 نقول بأنه هناك تجانس بين تباين العينتين، إذ أن قيمة t العليا قدرت $t = -6.915$ و درجة الحرية $df = 18$ $(N1 + N2) - 2$. و عليه نركز على قيمة Sig للدلالة الإحصائية إذ نجد أنها أصغر من 0,05 فبتالي نقول بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الأفراد الضعيفة و متوسط درجات الأفراد العليا.

وعليه هذا الاستبيان صادق لما أعد له. ونستطيع أن نميز بين الدرجات الدنيا والدرجات العليا للمبحوثين.

4-3 -معامل الثبات بأسلوب التجزئة النصفية:

رقم 05: معامل الثبات بأسلوب التجزئة النصفية

N	تصحيح المعامل بمعادلة سبيرمان - براون	معامل الارتباط قبل التصحيح
30	0.929	0.868

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS20

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط قبل التصحيح تقدر ب 0.868، بينما قدر معامل الارتباط بعد التصحيح بمعادلة سبيرمان براون ب :0.929 إذا نجد بأنها قوية جدا، مما يبين أن أسلوب الثبات لهذا الاستبيان أو هذا المقياس ثابت بدرجة قوية جدا (0.929).

المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج

1. توزيع أفراد العينة حسب المعلومات الشخصية: (الجنس):

جدول رقم 06: يمثل جنس المبحوثين

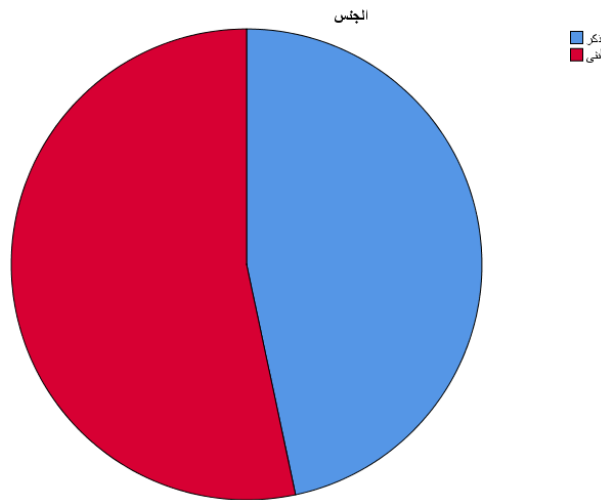
الجنس	التكرارات	النسب المئوية
أنثى	16	53.3
ذكر	14	46.7
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS20

يبين الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة منقسمة إلى ذكور بنسبة 46.7 % أي بتكرار قدر 14، بينما بلغت نسبة الإناث 53.3% أي بتكرار قدر ب 16 أنثى، هذا ما يفسر تنوع أفراد العينة من حيث الجنس.

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن فئة الإناث تغلب فئة الذكور بتكرار بلغ 16 بالنسبة للإناث.

شكل رقم 02: دائرة نسبية تمثل متغير الجنس



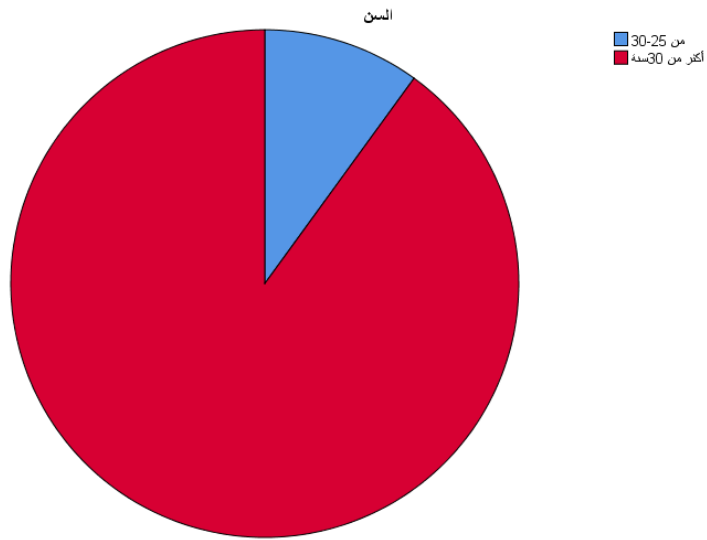
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS20

جدول رقم 07: يمثل سن المبحوثين

السن	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 25 سنة	–	–
من 25 إلى 30 سنة	3	10
أكثر من 30 سنة	27	90
المجموع	30	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ التفاوت بين النسب المئوية لسن للمبحوثين، إذ بلغت أكبر قيمة لسن بين أكثر من 30 سنة أي بنسبة 90 %، تليها فئة من 25 إلى 30 سنة بنسبة 10%. هذا ما يفسر أن أغلبية عمال المؤسسة ذو سن أكثر من 30 سنة أي بتكرار قدر 27 شخص.

شكل رقم 03: دائرة نسبية تمثل متغير السن



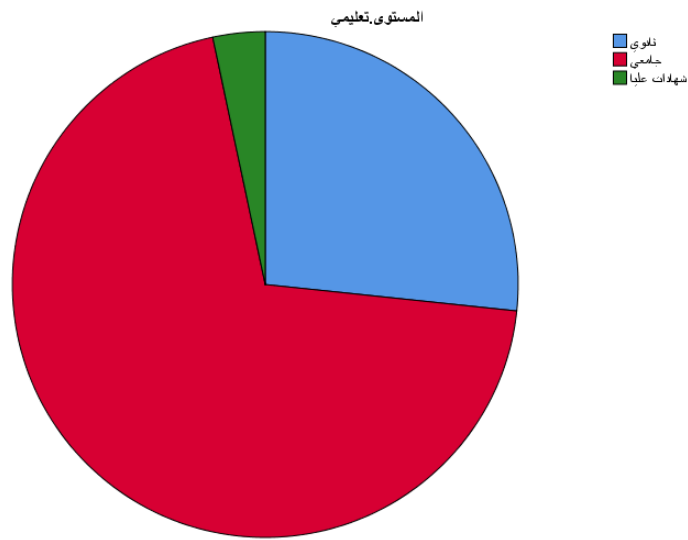
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS20

جدول رقم 08: يمثل المستوى التعليمي

مستوى تعليمي	التكرارات	النسب المئوية
ثانوي	8	26.7
جامعي	21	70
شهادات عليا	1	3.3
المجموع	30	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ التفاوت بين النسب المئوية بالنسبة للمستوى التعليمي للمبحوثين، إذ بلغت أكبر قيمة لمستوى جامعي بنسبة 70 % أي بتكرار قدر ب 21 مبحوث، تليها فئة الثانويين بنسبة 27.7% أي بتكرار 8 أشخاص ذو مستوى تعليمي ثانوي، أما الباقي فمنهم شخص واحد يحمل شهادة عليا التي قدرت نسبته ب 3.3 % أي بتكرار واحد.

شكل رقم 04: دائرة نسبية تمثل متغير المستوى التعليمي

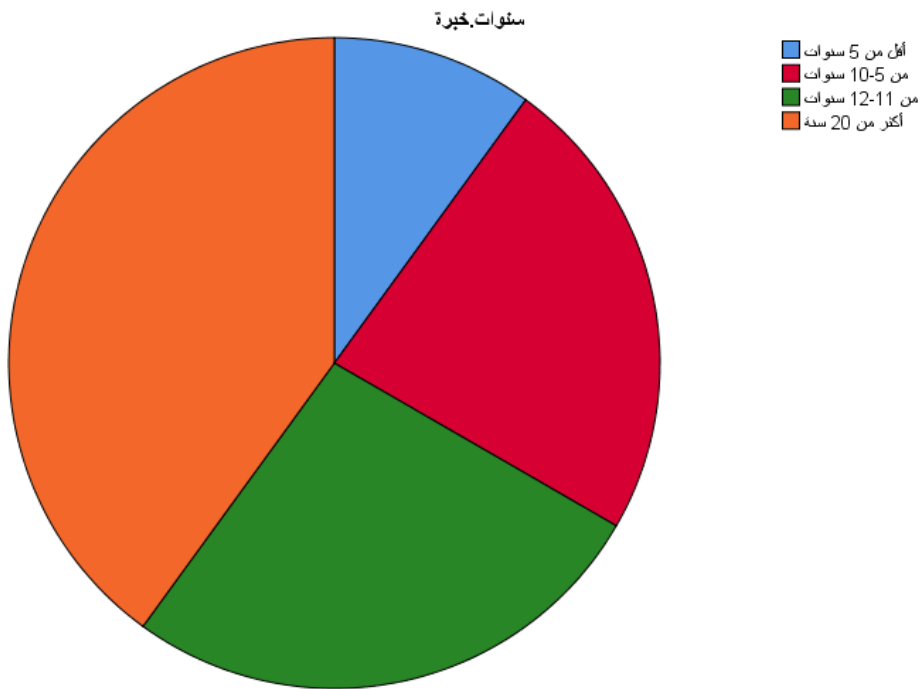


المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS20

جدول رقم 09: يمثل سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	3	10
من 5 - 10 سنوات	7	23.3
من 11 إلى 20 سنة	8	26.7
أكثر من 20 سنة	12	40
المجموع	30	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ التفاوت بين النسب المئوية بالنسبة لخبرة المبحوثين، إذ بلغت أكبر قيمة لمستوى الخبرة لأصحاب من 20 سنة فما فوق أي بنسبة 40 % و تكرار قدر ب 12 شخص، تليها فئة من 11 إلى 20 سنة التي قدرت نسبتهم ب 26.7% و بتكرار 8 أشخاص، تليها أصحاب خبرة من 5 إلى 10 سنوات التذي بلغ عددهم 7 أشخاص أي بنسبة 23.3 %، أخيرا ذو خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 10% أي بتكرار 3 أشخاص.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS20

2: الاحصاءات الوصفية لمخاور المقياس

الجدول رقم 10: اتجاهات أفراد العينة لأبعاد (ممارسات إدارة الموارد البشرية، الأداء الوظيفي، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة)

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
مرتفع جدا	0.809	4.63	إجراءات التوظيف في المؤسسة تعتمد على معايير عادلة و واضحة	01
مرتفع جدا	0.484	4.80	يتم اختيار الموظفين بناءا على متطلبات الوظيفة	02
مرتفع جدا	0.817	4.57	يتم توفير برامج تعريفية جيدة للموظفين الجدد لتسهيل اندماجهم في المؤسسة	03
مرتفع جدا	0.640	4.73	تقدم المؤسسة برامج تدريبية فعالة لتطوير مهارات الموظفين	04
مرتفع	1.234	4.17	تشجع إدارة الموارد البشرية على تطوير المسار الوظيفي للموظفين	05
مرتفع جدا	1.124	4.33	توجد قنوات اتصال فعالة بين الموظفين و الإدارة	06
مرتفع	1.040	4.23	توفر المؤسسة نظام مكافئات عادل يعزز الأداء المتميز للمؤسسة	07

08	تقدم الحوافز بناء على الأداء الفعلي للموظفين	3.80	1.349	مرتفع
09	يتم الاهتمام برضا الموظفين من خلال سياسة التعويضات والمزايا	3.97	1.377	مرتفع
	محور ممارسات إدارة الموارد البشرية	4.35	0.611	مرتفع جدا
10	يساهم أداء الموظفين في تحقيق اهداف المؤسسة بشكل فعال	4.53	0.860	مرتفع جدا
11	يتمتع الموظفون بمهارات عالية تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة	4.23	1.006	مرتفع
12	توجد علاقة إيجابية بين التدريب المستمر وتحسين الأداء الوظيفي	4.17	1.020	مرتفع
13	يساهم تقييم الأداء في تحديد نقاط القوة و ضعف الموظفين	4.80	0.551	مرتفع جدا
14	بيئة العمل تساهم في تحقيق أداء وظيفي متميز	4.30	0.952	مرتفع جدا
15	الموظفون قادرون على التكيف مع المتغيرات في بيئة العمل	4.13	1.106	مرتفع
16	يتمتع الموظفون بحافز عال لأداء مهامهم بشكل متميز	4.40	0.855	مرتفع جدا

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء

مرتفع جدا	0.890	4.37	17	الرضا الوظيفي يساهم في الزيادة من جودة الأداء
مرتفع جدا	0.485	4.36	محور الأداء الوظيفي	
مرتفع جدا	0.884	4.33	18	تسيير الموارد البشرية يساهم بشكل فعال في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة
مرتفع	1.008	4.13	19	توجد علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية و نجاح المؤسسة
مرتفع	1.066	3.97	20	توفر إدارة الموارد البشرية الدعم اللازم للموظفين لتحقيق الأداء المتميز
مرتفع جدا	0.750	4.30	21	تساهم إدارة الموارد في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة
مرتفع	0.898	4.23	22	تحسين عمليات التوظيف و التدريب يساهم في تحقيق الأداء المتميز
مرتفع	0.887	4.20	23	تحفيز الموظفين يساهم بشكل كبير في نجاح المؤسسة
مرتفع	0.655	4.19	محور دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS20

يوضح الجدول أعلاه المتعلق باستجابات أفراد العينة حول مقياس دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الذي بلغ المتوسط الحسابي لهذا المقياس حسب الأبعاد (ممارسات إدارة الموارد البشرية، الأداء الوظيفي، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة) على التوالي: 4.359، 4.366، 4.194، وهي متوسطات متقاربة فيما بينها، حيث يلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لكل الأبعاد كانت مرتفعة فيما بينها أي كانت أغلبيتها إجابات بالموافقة،

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن البعد الأول المتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية كانت أكبر قيمة له لمتوسط الحسابي للعبارات التالية على التوالي: 2 3 4 6 التي كانت مرتفعة جدا أي أن أفراد المبحوثين وافقوا بشدة على هذه العبارات التي بينتها نسبة المتوسطات الحسابية لهم.

فيما يخص البعد أو المحور الثاني المتعلق بالأداء الوظيفي، فكانت أكبر قيمة التي باءت بالموافقة الشديدة للمبحوثين للعبارات 13، 10، 17 و 14 على التوالي التي أكدتها متوسطات حسابية لهم التي كانت مرتفعة على العبارات الأخرى.

أما المحور الأخير المتعلق بدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة فكانت أكبر قيمة للمتوسطات الحسابية للعبارتين 18 و 21 التي تم الموافقة عليها بشدة من طرف المبحوثين.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة حول هذا المقياس الذي يعتبر مقياس دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة.

3 اختبار فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى
- الفرضية العدمية : لا يوجد فروقات دالة احصائية في علاقة ممارسات الموارد البشرية و التميز المؤسسي تتمثل في احد المتغيرات الوظيفية و الديمغرافية
- الفرضية البديلة : هناك فروقات دالة احصائية في علاقة ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي تتمثل في أحد المتغيرات الوظيفية والديمغرافية:

جدول رقم 11: مدى وجود فروق جوهرية في علاقة ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي تبعاً لمتغير الجنس

المتغيرات	ذكور	إناث	اختبار F	المتغيرات
ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
	4.27	0.48	4.12	0.78
			0.377	0.544

يتضح من الجدول رقم 11 ما يلي:

لا يوجد فروق جوهرية بين المبحوثين فيما يتعلق باستجاباتهم نحو العوامل المؤثرة على ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي، وذلك تبعاً للجنس، حيث تشير قيم اختبار F ومعنويتها إلى عدم وجود فروق دالة احصائية عند مستوى معنوية بين المبحوثين.

وعليه قبول الفرضية العدمية و عدم قبول الفرضية البديلة : هناك فروقات دالة احصائية في علاقة ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي تتمثل في أحد المتغيرات الوظيفية والديمقراطية.

● فرضية الثانية

● الفرضية العدمية : لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائية بين ممارسات الموارد البشرية و الاداء المتميز للمؤسسة عند مستوى معنوية 5%

● الفرضية البديلة : توجد علاقة ارتباطية دالة احصائية بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المتميز للمؤسسة عند مستوى معنوية 5 %

الجدول رقم 12: نتائج علاقة الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المتميز للمؤسسة

الأداء المتميز	ممارسات الموارد	
Pearson	1	.753**
Correlation		
Sig. (2-tailed)		.000
N	30	30
Pearson	.753**	1
Correlation		
Sig. (2-tailed)	.000	
N	30	30

المصدر: مخرجات SPSS20

يوضح الجدول أعلاه العلاقة الارتباطية الموجبة والقوية بين متغيرات الدراسة، فممارسات الموارد البشرية لها علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بالأداء المتميز للمؤسسة، بحيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0,753 مما يدل على الارتباط الطردي والقوي، ويفسر ذلك بالظروف التي أجريت فيها الدراسة.

اعتمادا على هذه النتائج يمكن إثبات صحة الفرضية التي تتضمن "وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05 \geq \alpha$ بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المتميز للمؤسسة".

3-2 اختبار فرضيات أثر المتغير المستقل في المتغير التابع

الفرضية الثالثة

الفرضية العدمية : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور تسيير الموارد البشرية على التميز الوظيفي للعاملين في المؤسسة عند مستوى معنوية 5%

الفرضية البديلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور تسيير الموارد البشرية على التميز الوظيفي للعاملين في المؤسسة عند مستوى معنوية 5%

الجدول رقم 15: نتائج تأثير دور تسيير الموارد البشرية على التميز الوظيفي للعاملين في المؤسسة

Sig	قيمة t		قيمة bêta	الخطأ المعياري	دور تسيير الموارد البشرية		المتغير المستقل التابع
	الجدولية	المحسوبة			الثابت a	b	
0,000	1,653	49,90	0,753	0,023	-0,235	1,128	التميز الوظيفي للمؤسسة
معامل الارتباط R							0.753
معامل التحديد R ²							0,908
قيمة F		درجات الحرية (1، 252)		2490,79		قيمة F المحسوبة الجدولية (3,88)	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS 20

يبين الجدول رقم 12 وجود علاقة ارتباط معنوية وقوية بين دور تسيير الموارد البشرية على التميز الوظيفي للعاملين في المؤسسة، ويؤكد ذلك قيمة معامل الارتباط البالغة 0,753 وهو أكبر من 0,5، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0,000) كانت أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة 0,05، أما معامل التحديد فقد بلغ 0,908 مما يعني أن دور تسيير الموارد البشرية تفسر ما نسبته 90,8% من التميز الوظيفي للعاملين في المؤسسة، أما النسبة المتبقية 9,2% فتعود لمتغيرات أخرى لم يتم إدراجها في الدراسة. كما أن قيمة الميل الحدي

لزاوية الانحدار هي $b=1,128$ مما يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (دور تسيير الموارد البشرية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 1,138 في المتغير التابع (التميز الوظيفي).

ولقد بلغت قيمة F المحسوبة 2490,79 وهي أكبر بكثير من قيمتها الجدولية 3,88 عند مستوى 0,05، مما يعني وجود أثر دال احصائيا للمتغير المستقل في المتغير التابع، كما أن قيمة T المحسوبة قدرت ب 49,90 عند مستوى معنوية 5% وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 1,653.

ومما سبق يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع بالصيغة التالية:

$$\text{التميز الوظيفي} = - 0,235 + 1,128 \text{ دور تسيير الموارد البشرية}$$

فالنتائج المتحصل عليها تقود إلى قبول الفرضية البديلة بوجود تأثير معنوي دال احصائيا لدور تسيير الموارد البشرية على التميز الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

خاتمة الفصل :

لقد تطرقنا في هذا الفصل الى مبحثن في الاول قمنا بتعريف المركز الجوازي للضرائب بالرمشي-تلمسان و هيكله التنظيمي اما المبحث الثاني فقمنا بعرض الطريقة و الادوات التي اعتمدنا عليها في الدراسة الميدانية مع عرض و مناقشة نتائج و اختبار الفرضيات بحيث توصلت الدراسة لوجود علاقة طردية دالة احصائيا بين تسيير الموارد البشرية و تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة من طرف العاملين .

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

بعد استعراضنا لمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات، من خلال الدراسة النظرية والتحليل الميداني بالمركز الجوّاري للضرائب الرمشي، توصلنا إلى أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً وحاسماً في تحسين الأداء على مستوى الفرد والمؤسسة ككل.

لقد بيّنت النتائج وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (كالاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء، والتحفيز) وتحقيق التميز المؤسسي، ما يؤكد أهمية الاستثمار في العنصر البشري كرافعة أساسية لنجاح المؤسسة واستدامة أداؤها.

كما أن توفير بيئة عمل محفزة، وتطبيق استراتيجيات واضحة في تسيير الموارد البشرية، يؤدي إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي، وبالتالي تعزيز الإنتاجية وجودة الأداء، مما يساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة ومواكبة التغيرات والتحديات التي تفرضها البيئة التنافسية المعاصرة.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن التسيير الفعال والمتكامل للموارد البشرية لم يعد خياراً بل ضرورة استراتيجية لكل مؤسسة تسعى إلى تحقيق التميز والتفوق في أداؤها، وهو ما يستوجب تبني سياسات حديثة وممارسات مبتكرة تُعلي من قيمة الفرد وتمنحه مساحة للإبداع والمساهمة الفاعلة في تطوير المنظمة.

التوصيات:

1. ضرورة اعتماد استراتيجية شاملة لإدارة الموارد البشرية مبنية على التخطيط السليم والتقييم المستمر للأداء.

2. تعزيز برامج التدريب والتكوين المستمر لمواكبة التغيرات التكنولوجية والإدارية

3. ربط نظم الحوافز بالأداء الفردي والجماعي لتعزيز روح المبادرة والانتماء الوظيفي.

4. إشراك العاملين في عملية صنع القرار وزيادة التواصل بين الإدارة والموظفين.

5. تفعيل تقييم الأداء بطريقة شفافة وعادلة تعكس الجهود المبذولة وتساهم في التطوير المهني.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001.
2. باري كشاوي، " إدارة الموارد البشرية"، دار الفاروق العربية للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2006.
3. بشار يزيد الوليد، "الإدارة الحديثة للموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
4. حسن ابراهيم بلوط، " إدارة المواد البشرية من المنظور الاستراتيجي"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002
5. حسن رواية محمد، " إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1991.
6. حسين حريم، " إدارة الموارد البشرية"، إطار متكامل، الطبعة الاولى، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
7. خيضر كاظم، ياسين كايب الحرشة، " إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2007
8. الدحلة فيصل عبد الرؤوف، " تكنولوجيا الأداء البشري"، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
9. زواتيني عبد العزيز، " الموارد البشرية بين الكفاءة و الفعالية"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الطبعة الاولى، 2000.
10. سامر جلدة، " السلوك التنظيمي"، النظريات الادارية الحديثة، الطبعة الاولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
11. صاحي محمد يزيد، " التدقيق الاجتماعي و دوره في تحسين إدارة الموارد البشرية"، النور للمعرفة.

12. الصديق منظور سليمان فارسي، " الموارد البشرية"، الطبعة الاولى، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2003.
13. عاشور أحمد، " السلوك الانساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية، 2005.
14. عامر سعيد ياسين، و خالد يوسف الخلف، " الانتاجية القياسية: معايير الأداء و قياس الأداء الفعلي"، دار المريخ، الرياض، 1983.
15. عبد الغاني بوشمال، أ.د. العياشي زرار، " إدارة رأس المال الفكري و انعكاساته على الاداء الوظيفي"، الناشر AlphaDoc ، 2020.
16. عبد الغفار حنفي، " أساسيات التنظيم و أدوات الأعمال"، الطبعة الاولى، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، بيروت، 2001.
17. كنوز عبد العزيز علي حسن، " الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود"، المكتبة العصرية للنشر ، المنصورة.
18. مرسى محمود و زهير الصباغ، " إدارة الأداء"، معهد الادارة، الرياض، 1988.
19. مصطفى كامل، " إدارة الموارد البشرية"، الشركة العربية للنشر و التوزيع ، القاهرة، 1994.
20. ميس علي الهروط، " الاغتراب الوظيفي و أداء العاملين"، در أمجد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2020.
21. نور الدين حروش، " إدارة الموارد البشرية"، دار الأئمة للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة 02، 2011.
22. هاينز ماريون اي، " إدارة الاداء"، دليل شامل للإشراف الفعال ترجمة محمود مرسى و زهير صباغ، مطابع إدارة العامة، الرياض.
23. هلال محمد عبد الغني حسن، " مهارات إدارة الأداء"، مركز تطوير الأداء، القاهرة، 1996.

المقالات:

1. ابراهيم فيصل بن فهد بن محمد، "العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار و علاقته بمستوى الاداء"، شهادة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية 2008.
2. أحمد تي، حمزة بالي، الأخضر بن عمر، "أثر تسيير الكفاءات على الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية"، المجلد 06، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي (الجزائر)، جانفي 2021.
3. اعضاء كمال الجراح، " دور ادارة المعرفة مدخل لتحقيق الاداء المتميز"، المؤتمر العلمي، الابداع المتميز، جامعة الوصل، العراق 2012.
4. بلكرم قطر ندى، عبد الباسط هويد، "مجلة البحوث و الدراسات الاجتماعية" ISSN-2352-9555 مجلد 10، العدد 03، 2022.
5. بوقطف محمود، "التكوين اثناء الخدمة و دوره في تحسين اداء الموظفين"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنظيم العمل، خنشلة، 2014.
6. الحربي خديجة احمد، " التطوير التنظيمي و اثره على كفاءة الاداء في المؤسسة"، رسالة ماجستير كلية الاقتصاد و الادارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1995.
7. حمزة كواديك، "اهمية تمكين المورد البشري في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسات الحديثة"، مجلة البشائر الاقتصادية المجلد 10، العدد 02، 2022.
8. رابح يخلف، "نحو تقييم فعال لاداء الموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاقتصادية و التسيير، بتسيير المنظمات، جامعة احمد بوقرة، بومرداس 2007.

9. روابحية عيسى، د.كورتل فريد، "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الاداء المتميز"، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 05، جوان 2016.
10. سامية عزيز و د. بن زاف جميلة، " استراتيجة تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية ولاية ورقلة، مجلة دراسات و البحوث الاجتماعية، المجلد 09، العدد 2021، 01.
11. سعاد بعجي، "دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد 02، 2019.
12. سميرة عبد الصمد، سهام شوشان، " المسؤولية الاجتماعية و أثرها في تحقيق الأداء المتميز بشركة الاسمنت عين التوتة- باتنة"، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد 12، العدد 01، جامعة باتنة 1 (الجزائر).
13. شامي صليحة، " المناخ التنظيمي و تأثيره على الاداء الوظيفي للعالمين"، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010.
14. شفاء كرو ، اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في المنظمات ، مذكرة ماجستير ادارة الاعمال ، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016
15. شوشان سهام، يحيوي نعيمة ، " دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز"، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية – دراسات اقتصادية-31(01)، جامعة زيان عاشور بالجلفة.
16. صالح بن محمد بن سلطان العزري ، اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي ، مجلة الاندلس للعلوم الانسانية و الاجتماعية ، المجلد 10 ، العدد 67 ، سلطنة عمان 2023.
17. طلال صالح الحياصات، "إدارة الموارد البشرية و أهميتها بتطوير العمل"، المجلة العربية للنشر العلمي، 2022.

18. عاكف ابن محمد ابن مراد الزدجالي ، التخطيط الاستراتيجي و اثره على تميز الاداء المؤسسي للموارد البشرية ، المجلة الاكاديمية للابحاث و النشر العلمي ، الرباط – عمان 2023.
19. عبد الله حمد محمد الجساسي، " اثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية و التعليم"، رسالة مكملة لنيل شهادة دكتورا، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2011.
20. علي محمد امين احمد الجعبري ، واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية و علاقتها بالاداء الوظيفي بلدية الخليل ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا قسم الادارة العامة ، جامعة الخليل ، فلسطين 2021
21. فاطمة عبد الله الشهراني ، ادارة الاداء لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام دراسة حالة دولة قطر ، المجلة الاكاديمية للابحاث و النشر العلمي ، الاصدار 21، 2021
22. فايذة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة لنيل الماجيستر في علوم التسيير، ادارة الاعمال، جامعة باتنة، 2008.
23. مرزقلال ابراهيم، " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية، العدد 01، 2020.
24. معروز شعيب، عمران أحمد حكيم، " مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الرياضية"، مجلة التفوق في علوم التقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، العدد 09، جامعة الجزائر 03، ماي 2020.
25. موسى سلامة اللوزي و عمر عطية الزهواني، "العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي للعاملين بامارة منطقة الباحة و المحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية- دراسة تحليلية- دراسات علوم الاداريين-"، المجلد 39، العدد 01، 2012.
26. نجوى وفائي سليم ، ممارسات ادارة الموارد البشرية و اثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية جامعة 6 اكتوبر ، محافظة الجيزة ، مجلة الدراسات الانسانية و الاجتماعية ، المجلد 2 ، العدد 6 ، المملكة العربية السعودية ، 2020.

المراجع الأجنبية:

1. Bu Chang, J. Llewelyn Morris, "Les systèmes de travail à haute performance et la performance organisationnelle : test du rôle médiateur des résultats des employés à partir de preuves en Chine", Revue Internationale de Gestion des Ressources Humaines, Faculté d'économie, Université de Pékin, République Populaire de Chine ; École de Commerce, Université de Cardiff, Pays de Galles, Royaume-Uni, 24/04/2013.
2. Eddy Hermawan , Reni Rupianti , TEkatSukomardojoAnras Try Astuti , Agussutardjo, 'The Role Of Human Resource Management In Improving Employee Performance in Private Companies 'Komitmen : Journal Miah Management , volum 4 ,N1 , 2023.
3. EDralin ,D,M ,Human Resource Management Practices :Drivers for stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines , DLSU business & Economic Review ,volume 19 ,N2 ; 2010.
4. Florence lavel ,gestion de ressource humaines et NTIC-enjeux et perspectives-,revuefrançaise de gestion ,juin-juillet-août,2000.
5. Hafiz Muhammad Anas Jamshaid, Dr. Shamael Ahmed Zubairi, "L'impact des pratiques en gestion des ressources humaines sur la performance des employés dans les hôpitaux privés généraux à

Karachi", Revue KASBIT des Affaires, École de Commerce, Université de Karachi (KUBS), Pakistan, 11/08/2023, n° 79.

6. Jamal Zohair, Yonca Gürol, Tuba Karaboğa, Mehmet Kül, "La gestion stratégique des ressources humaines et la performance des entreprises : le rôle médiateur de l'orientation entrepreneuriale", 12e Conférence Internationale de la Gestion Stratégique, 20-30 (date), Université Technique de Yıldız, Istanbul.
7. Jim Andersen, "L'alignement des ressources du capital humain de l'entreprise et la performance de l'entreprise – le rôle de la gestion collaborative des ressources humaines et de l'orientation entrepreneuriale", The International Journal of Human Resource Management, vol. 32, no. 10, École de commerce, Université de Skövde, Skövde, Suède, 2021.
8. Momina Akhter ,nur-E-Alan Siddique , Asrafut Alam «HRM Practices and its impact on employee Performance : A Study of the cement Industry in bengladesh »Global Disclosure of Economics and Business , volume 2 , N2, 2013.
9. Pierre J.C "Gestion des ressources humaines"vuibert, paris, 1995.
10. ShadiAltahat ,YoucefAlsafadi «Human Resource Management Practices and Employee Perfprmances The role Of Job Satisfacation , Journal of Asian Finance , Economic and Business , volume 8, N1, 2021.

الملاحق

استمارة الاستبيان

جامعة ابي بكر بلقايد- تلمسان-

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

في إطار إعداد مذكرة تخرج ماستر لسنة 2025/2024 تخصص إدارة موارد بشرية بعنوان " دور إدارة موارد بشرية في تحسين أداء المتميز للعاملين" نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون معنا بغرض جمع المعلومات و البيانات ذات صلة بموضوع بحثنا.

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المتميز للعاملين ، نرجو منكم الاجابة على الأسئلة التالية بكل شفافية. و أشكركم على تعاونكم معنا و أتمنى لكم التوفيق.

ملاحظة: نعلم عزيزي الموظف بأن جميع الاجابات ستعامل بسرية تامة و تستخدم لأغراض البحث فقط.

المحور الاول: معلومات شخصية

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. السن: أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى 30 سنة ☐ أكثر من 30 سنة ☐
3. المستوى التعليمي: ثانوي ☐ جامعي ☐ شهادات عليا ☐
4. سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

الملاحق:

المحور الثاني : ممارسات ادارة الموارد البشرية

الاستئلة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
اجراءات التوظيف في المؤسسة تعتمد على معايير عادلة و واضحة					
يتم اختيار الموظفين بناءا على متطلبات الوظيفة					
يتم توفير برامج تعريفية جيدة للموظفين الجدد لتسهيل اندماجهم في المؤسسة					
تقدم المؤسسة برامج تدريبية فعالة لتطوير مهارات الموظفين					
تشجع ادارة الموارد البشرية على تطوير المسار الوظيفي للموظفين					
توجد قنوات اتصال فعالة بين الموظفين و الادارة					
توفر المؤسسة نظام مكافئات عادل يعزز الاداء المتميز للمؤسسة					
تقدم الحوافز بناءا على الاداء الفعلي للموظفين					
يتم الاهتمام برضا الموظفين من خلال سياسة العويضات و المزايا					

المحور الثالث : الاداء الوظيفي

يساهم اداء الموظفين في تحقيق اهداف المؤسسة بشكل فعال

يتمتع الموظفون بمهارات عالية تمكنهم من اداء مهامهم بكفاءة

توجد علاقة ايجابية بين التدريب المستمر و تحسين الاداء الوظيفي

يساهم تقييم الاداء في تحديد نقاط قوة و ضعف الموظفين

بيئة العمل تساهم في تحقيق اداء وظيفي متميز

الموظفون قادرون على التكيف مع المتغيرات في بيئة العمل

يتمتع الموظفون بحافز عال لاداء مهامهم بشكل متميز

الرضا الوظيفي يساهم في الزيادة من جودة الاداء

المحور الرابع : دور تسخير الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة

تسيير الموارد البشرية يساهم بشكل فعال في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة

توجد علاقة ايجابية بين ادارة الموارد البشرية و نجاح المؤسسة

توفر ادارة الموارد البشرية الدعم اللازم للموظفين لتحقيق
الاداء المتميز

تساهم ادارة الموارد البشرية في تعزيز القدرة التنافسية
للمؤسسة

تحسين عمليات التوظيف و التدريب يساهم في تحقيق الاداء
المتميز

تحفيز الموظفين يساهم بشكل كبير في نجاح المؤسسة