



جامعة الحاج لخضر- باتنة 1

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و العلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



دراسة تحليلية لأثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية

وراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الخدمية الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم

في تخصص: تسيير المؤسسات

إشراف الأستاذ:

أ. د. عمار زيتوني

إعداد الطالب:

عبد الغاني تغلابت

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	جامعة باتنة 1	أستاذ التعليم العالي	1- أ.د/ محمد الطاهر سعودي
مقررا	جامعة باتنة 1	أستاذ التعليم العالي	2- أ. د/ عمار زيتوني
عضوا	جامعة باتنة 1	أستاذ محاضر أ	3- د/ سهيل زغود
عضوا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر أ	4- د/ حسين عثمانى
عضوا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر أ	5- د/ جبار بوكثير
عضوا	جامعة خنشلة	أستاذة محاضرة أ	6- د/ ليليا بن منصور

السنة الجامعية 2018-2019



جامعة الحاج لخضر- باتنة 1

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و العلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



دراسة تحليلية لأثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية

وراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الخدمية الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم

في تخصص: تسيير المؤسسات

إشراف الأستاذ:

أ. د. عمار زيتوني

إعداد الطالب:

عبد الغاني تغلابت

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	جامعة باتنة 1	أستاذ التعليم العالي	1- أ.د/ محمد الطاهر سعودي
مقررا	جامعة باتنة 1	أستاذ التعليم العالي	2- أ. د/ عمار زيتوني
عضوا	جامعة باتنة 1	أستاذ محاضر أ	3- د/ سهيل زغدود
عضوا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر أ	4- د/ حسين عثمانى
عضوا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر أ	5- د/ جبار بوكثير
عضوا	جامعة خنشلة	أستاذة محاضرة أ	6- د/ ليليا بن منصور

السنة الجامعية 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ
تَوَكَّلْتُ عَلَى اللَّهِ
وَلَا حَوْلَ وَلَا قُوَّةَ إِلَّا بِاللَّهِ





وَقُلْ اَعْمَلُوا فِى سَبِيْلِ اللّهِ لَعَلَّكُمْ
تَرْسُوْنَهُ وَالسُّؤْمُوْنَ وَالسُّرُوْرَ اِلَى
عَمَالِ الْغَيْبِ وَالسَّهَادَةِ فَيُنبِّئَكُمْ بِمَا
كُنْتُمْ تَعْمَلُوْنَ (التوبة 105)

الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في القطاع الخدمي بالجزائر. وتمّ التوصل بعد تحليل إجابات 470 فردا عاملا في القطاع على المستوى الوطني، إلى مجموعة من النتائج، أهمّها وجود تأثير مباشر لأبعاد إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين (معادلته: أداء العاملين = $4,254 - 0,082$ المكافأة + $0,102$ القيادة وطبيعة الإشراف + $\varepsilon 1$) بقدرة تفسيرية قيمتها $5,4\%$ ، ووجود تأثير غير مباشر لهذه الأبعاد على أداء العاملين بواسطة المتغير الوسيط "مواقف العاملين" (معادلته: أداء العاملين = $4,21 + 0,036$ بيئة العمل + $0,015$ القيادة وطبيعة الإشراف + $0,001$ المكافأة + $\varepsilon 2$) بقدرة تفسيرية قيمتها 1% ، ما يعني أن القدرة التفسيرية الإجمالية للنموذجين تقدر بـ $6,4\%$. كما تجدر الإشارة إلى وجود تأثير لمواقف العاملين على أداء العاملين بقدرة تفسيرية عالية وهي $49,40\%$ ، بينما لا يوجد تأثير بالنسبة للمتغيرين الوسيطين الآخرين (معارف، مهارات وقدرات العاملين، وسلوكهم) عليه.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، أداء العاملين، "معارف، مهارات وقدرات" العاملين، مواقف العاملين، سلوك العاملين، القطاع الخدمي في الجزائر.

Summary:

The study aimed to measure the impact of human resources management on the performance of workers in the service sector in Algeria. After analyzing the responses of 470 employees working in the sector at the national level, a number of results were reached, the most important of which is the direct impact of the dimensions of human resources management on the employees performance (employee performance = $4,254 - 0.082$ rewards + 0.102 leadership and the nature of supervision + $\varepsilon 1$) with explanatory capacity of 5.4% , it exists also an indirect effect of these dimensions on the employee performance by the intermediate variable "staff attitudes" (employee performance = $4,21 + 0.036$ work environment + 0.015 leadership and the nature of supervision + 0.001 rewards + $\varepsilon 2$) with an explanatory capacity of 1% , This means that the total explanatory capacity of both models is estimated at 6.4% .

It should also be noted that there is an impact of staff attitudes on the performance of employees with a high explanatory capacity of 49.40% , while there is no effect for other intermediate variables (knowledge, skills and abilities of staff, and their behavior).

Keywords: Human Resources Management, Employee Performance, "Knowledge, Skills and Capabilities of Employees", Employees Attitudes, Employees Behavior, Service Sector in Algeria.

Résumé:

L'étude visait à mesurer l'impact de la gestion des ressources humaines sur la performance des employés du secteur des services en Algérie. Après avoir analysé les réponses de 470 personnes travaillant dans le secteur au niveau national, un certain nombre de résultats ont été obtenus, dont les plus importants sont l'impact direct des dimensions de la gestion des ressources humaines sur la performance des employés (performance du personnel = $4\,254 - 0,082$ récompenses + $0,102$ leadership et nature de la supervision + $\varepsilon 1$) avec une capacité d'explication de $5,4\%$, et l'existence d'un effet indirect de ces dimensions sur la performance des employés par médiation des "attitudes du personnel" (performance des employés = $4,21 + 0,036$ environnement de travail + $0,015$ direction et nature de la supervision + $0,001$ récompenses + $\varepsilon 2$) avec une capacité explicative de 1% ; Cela signifie que la capacité explicative totale des deux modèles est estimée à $6,4\%$.

Il convient également de noter que les attitudes du personnel ont un impact sur la performance des employés avec une capacité explicative élevée de $49,40\%$, alors qu'il n'y a aucun effet pour les autres variables intermédiaires (« connaissances, compétences et aptitudes du personnel » et « leurs comportement »).

Mots-clés: gestion des ressources humaines, performance des employés, connaissances, compétences et aptitudes des employés, attitudes des employés, comportement des employés, secteur des services en Algérie.

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله العزيز الكريم الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع، وما توفيقني إلا بالله الذي به آمنت وعليه توكلت. والاعتراف بالجميل يلي علي أن أتقدم بفائق الشكر والتقدير إلى أستاذي الأستاذ القدير عمار زيتوني الذي منحني شرف قبول الإشراف على عملي هذا والذي لم يبخل علي بتوجيهاته ونصحه الدائم وتشجيعه المتواصل. دون أن أنسى شكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم بقبول منح جزء من وقتهم لقراءة أسطر هذه الأطروحة لإبداء رأيهم البناء فيها.

كما أجد نفسي مدينا بالشكر والعرفان لكل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث بدعاء أو بفكرة أو بتسهيل الوصول إلى مرجع أو معلومة، وأشكر كل فرد من أفراد أسرتي شغلت هذه الأطروحة وقتنا من تفكيره وعلى وجه الخصوص والدي الكريمين، ولا يفوتني شكر كل من أطرنى وعلمني شيئاً ثقي في إعداد هذه الأطروحة معلّمي وأساتذتي خلال كل الأطوار التعليمية في كل من مدرسة الشهيد بن سخرية إبراهيم: بن اعبيد إبراهيم، مديارة حسين وبن يحي حسين والمدير طاهري علي؛ وفي متوسطة الإخوة الشهداء العمراني، ومنهم الأساتذة: شيبه خوخة، عبد النبي، بوزيدي، بوجان، أبركان، محمودي، جلال، لشخب، جار الله، شنوفي، شرارة، والمراقبون ومنهم عيسى، عبدالعزيز ومرعوش؛ وفي ثانوية خديجة أم المؤمنين، ومنهم الأساتذة: تواتي، بركات، ريغي، بوفيجن، لوصيف، بن النوي وسلامي، والمراقبون ومنهم المراقبة ليلي؛ وفي جامعة المسيلة، ومنهم: أستاذة الإعلام الآلي، أستاذة اللغة الإنجليزية، والأساتذة: بن دريمع، سعدي، قرين، بن حميدوش، بوقرة، فكار، بن محمد، برحومة وعزي، وفي جامعة باتنة، الأساتذة: حيرش عيسى، علي همال، زموري مسعود، بوباكور فارس، هارون الطاهر، علي رحال، السعدي رجال، بقة الشريف، دردور عبدالفتاح، تطار منصف، عيسى مرازقة، عدوان رشيد، بوقنة سليم، بوكثير جبار، عبدالله سليمة، متلف حدة، الدامي عبدالمنعم، يخلف جمال، زديرة خمار، نورالدين مزهودة، عرابة الحاج، مراد خروبي، مباركي سامي، بوعيد ميلود، بوفطيمة فؤاد، جميل جمال، موفق عبدالقادر، طحطوح مسعود، محمد لطرش، أقزلان سماح، شيبه حسين، مرغمي، أسامة، عادل وباسين والإخوة: بولجل الخلفة، عبدالكريم بن سخرية، يزيد بلولة، بن حشاني عبدالنور، أونيسي حسام، جديدي خالد، قروشي شرف الدين وأصدقائه في ماليزيا محمد العاصمي، أحمد مديني، علي الليبي، عبدالله الغزاوي ومحمد بوعافية، سمير وفوزي عبدالعزيز، فوزي شطوح، كمال مكتبة الشروق وصديقه أبوبكر، خالد طاوس، ضيفي فيصل، عبدالقادر زروال، عبدالمالك حلاسة، عبدالحמיד خناطلة، سامعي وحيد، عادل زرقين، بهلول الزبير، قعودة غمار، مارسى سمير، عبيدي خيرالدين، بوزيد زكرياء، حمودة مهدي، بوبير مسعود، نبيل محبوبي، بوطيبة هارون، خاطر محمود وصهره بلال، منصور رمزي، بوقلعة وليد، دناداني وليد، مشاشو فاتح، عزوي زكرياء، حمزة من مدرسة النخبة، محاسب وكالة Monsieur Voyage، أمين قرني، بن مسعود مراد وزميله حافظ، شكشاك عبدالحكيم، هلاله لطفي، النوي تقي الدين، بلقاسم وعادل من بنك البركة، وموظفي مكتبة كلية الاقتصاد المكتبة المركزية لجامعة الحاج لخضر وكل موظفي الكلية بما فيهم من تقاعد أو توقّف عن العمل في الكلية وخاصة موظفي قسم التعليم الأساسي الذين عملت معهم بشكل مباشر الأستاذ النوي عبدالرزاق، هيثم، نوال، شهرة، سعيدة والأستاذة، ومهندسي الإعلام الآلي في الكلية: مراد، عبدالحق، فوزي وسمير، ناهيك عن موظفي الإدارة مباركي سامي، عبدالغني مرابطي، وموظفات مصلحة المستخدمين والترقيات ومتابعة مشاريع البحث، وكذا موظفي المكتبات الجامعية بكل من جامعة سفاقص، جامعة الزرقاء الأردنية، الجامعة الإسلامية العالمية الماليزية، الجامعة الوطنية الماليزية، جامعة بوترا بماليزيا، جامعة Paris Dauphine، وكلّ الموظفين والمسؤولين في المؤسسات الخدمية الذين أجابوا عن أسئلة الاستبيان التي وجّهت لهم، وخاصة من سهّل لي العملية في عدّة ولايات من الوطن، وأخص بالذكر السيّد الفاضلة التي لا تقدّر مساعدتها بثمن السيّد "دومار" من المديرية العامة للقرض الشعبي الجزائري وكذا مدير موارده البشرية، والسيد شكيب من المديرية الولائية لاتصالات الجزائر بتلمسان، السيد بداوي المسؤول بمؤسسة النقل بالسكك الحديدية بتلمسان، وكذا من أشرف على نسخ الأطروحة علاء الدين ولا أنسى شكر كل صديق وكل زميل اهتم بإنجاز هذه الأطروحة، فجزى الله الجميع عني خير الجزاء.

إهداء

صلى الله وسلم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أهدي هذه الأطروحة

إلى كل من يستحق أن يهدى له هذا العمل... إلى كل من في نفسه شيء من البحث عن الحقيقة... إلى كل من علمني ورباني... إلى كل طالب علم وفهم. إلى والدي اللذان علماني الدروس الأولى في إدارة الموارد البشرية والأداء... إلى زوجتي وولدي أحمد ياسين ومصطفى ضياء الدين... إلى إخوتي وأخواتي... إلى كل أفراد أسرتي الكبيرة... إلى أصدقائي... إلى زملائي... إلى أساتذتي ومعلمي الذين لم يبخلوا من جهدهم علي... إلى من تعلمت منهم الفضائل صفارا وكبارا... إلى كل من لا يستحق أن لا أذكره في إهدائي.

إلى أرواح الخالدين بأعمالهم... إلى روح معلمي في القرآن الكريم سي عمر حميش رحمه الله... إلى روح معلمي في المدرسة الابتدائية ناصر تغلابت رحمه الله... إلى روح أستاذتي عرعار وردة رحمة الله عليها التي لن تمحو الأيام حضورها في ذهني... إلى روح الأستاذ جمال أمغار والأستاذ عمّار العربي رحمهما الله، اللذان غادرانا وهما يحضران لمناقشة أطروحتيهما، إلى روح الأستاذة خالدي حبيبة، وروح طالبي قطوش هشام رحمهما الله... إلى أرواح أجدادي وجداتي رحمهم الله... إلى أرواح أعمامي الصالح، حمودي وإبراهيم وعمتي عائشة رحمهم الله... إلى روح خالي سعيد رحمه الله... إلى روح ابن عمي نصرالدين وابن خالي الصالح رحمة الله عليهما... إلى أرواح الشهداء الأبرار والعلماء الأخيار، وطلبة العلم المضحّين في سبيله.



فهارس الدراسة

فهارس الدراسة

الصفحة	المحتويات
-	الملخص باللغات: العربية، الانجليزية و الفرنسية.
-	شكر وتقدير
-	إهداء
I	فهرس الدراسة
X	فهرس الجداول
XV	فهرس الأشكال
XVI	فهرس الملاحق
أ- و	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
2	تمهيد الفصل الأول.
3	المبحث الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية
3	المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية بين التفكيك و التركيب
3	أولاً: تعريف الإدارة
5	ثانياً: تعريف الموارد
7	ثالثاً: تعريف المورد البشري.
8	رابعاً: خصائص المورد البشري.
10	خامساً: التعريف الاجرائي للموارد البشرية.
10	المطلب الثاني: من التعريف التصوري لإدارة الموارد البشرية إلى التعريف الإجرائي.
10	أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية في تصوّرات المختصّين.
18	ثانياً: التعريف الاجرائي لإدارة الموارد البشرية.
21	المبحث الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، أهميتها وأهدافها

21	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
22	أولاً: مظاهر التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية والعوامل المساهمة فيه.
25	ثانياً: مراحل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
34	ثالثاً: التحديات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية.
35	المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها
35	أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية.
39	ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية.
43	المبحث الثالث: نماذج ومقاربات إدارة الموارد البشرية ووظائفها
43	المطلب الأول: نماذج إدارة الموارد البشرية ومقارباتها
43	أولاً: نماذج إدارة الموارد البشرية.
44	ثانياً: مقاربات إدارة الموارد البشرية.
49	المطلب الثاني: أدوار ووظائف إدارة الموارد البشرية
49	أولاً: أدوار إدارة الموارد البشرية.
50	ثانياً: مواصفات مدير الموارد البشرية.
50	ثالثاً: وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية.
55	خلاصة الفصل الأول.
56	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين.
57	تمهيد الفصل الثاني.
58	المبحث الأول: مفهوم أداء العاملين، أبعاده و محدّداته.
58	المطلب الأول: تعريف أداء العاملين وأبعاده.
58	أولاً: تعريف أداء العاملين في تصور المختصين.
64	ثانياً: التعريف الإجرائي لأداء العاملين.

64	ثالثًا: أبعاد أداء العاملين.
68	المطلب الثاني: محدّدات أداء العاملين.
75	المبحث الثاني: إدارة الأداء وأهميّة تقييمه.
75	المطلب الأول: تعريف إدارة الأداء، أهدافها والنظريات الأساسية فيها.
75	أولًا: تعريف إدارة الأداء.
76	ثانيًا: أهداف إدارة الأداء.
76	ثالثًا: النظريات الأساسية في إدارة الأداء.
78	المطلب الثاني: مكونات النظام الفعال لإدارة الأداء وأهميّة تقييمه.
78	أولًا: مكونات النظام الفعال لإدارة الموارد البشرية.
82	ثانيًا: تعريف تقييم الأداء وأهميته.
90	المبحث الثالث: تفعيل نظام تقييم الأداء في المؤسسة.
90	المطلب الأول: نظام تقييم أداء العاملين، طرقه وتحدياته.
90	أولًا: تعريف نظام تقييم أداء العاملين.
91	ثانيًا: طرق وأساليب تقييم الأداء.
93	ثالثًا: أسباب فشل تقييم أداء العاملين وتحدياته المستقبلية.
95	المطلب الثاني: مكونات نظام تقييم الأداء وخطواته.
95	أولًا: مكونات نظام تقييم الأداء.
106	ثانيًا: خطوات تقييم أداء العاملين.
108	ثالثًا: عوامل النجاح في تصميم وتنفيذ نظام تقييم الأداء.
111	خلاصة الفصل الثاني.

112	الفصل الثالث: التعريف بقطاع الخدمات في الجزائر، والإجراءات المنهجية للدراسة.
113	تمهيد الفصل الثالث.
114	المبحث الأول: التعريف بقطاع الخدمات في الجزائر
114	المطلب الأول: دور قطاع الخدمات في الناتج الداخلي الخام الجزائري.
115	المطلب الثاني: توزيع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حسب ملكية رأسمالها وقطاع نشاطها، ومكانة القطاع الخدمي منها.
116	المطلب الثالث: دور قطاع الخدمات في التشغيل بالجزائر.
119	المبحث الثاني: أدوات الدراسة والتحليل الإحصائي المستخدمة.
119	المطلب الأول: تطوير استبيان الدراسة (التصميم و الإعداد).
119	أولا: الملاحظة لتحديد الاشكالية.
120	ثانيا: المقابلة عند تحضير استمارة الاستبيان ومراجعتها.
120	ثالثا: الاستبيان لجمع البيانات الأولية للدراسة.
133	المطلب الثاني: المرحلة النهائية لتطوير استبيان الدراسة .
134	أولا: استمارة الدراسة الميدانية قبل التحكيم.
135	ثانيا: استمارة الدراسة الميدانية بعد التحكيم.
136	ثالثا: استمارة الدراسة الميدانية بعد التحليل العملي واختبار الثبات.
155	المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية للدراسة.
155	أولا: برامج الاعلام الآلي المساعدة.
155	ثانيا: المقاييس الإحصائية الوصفية.
156	ثالثا: المقاييس الإحصائية التحليلية لتحليل العلاقات بين متغيرات البحث.

156	رابعا: الأشكال البيانية المساعدة في تحليل العلاقات بين متغيرات البحث.
156	المبحث الثالث: مجتمع الدراسة وعينتها.
157	المطلب الأول: مجتمع الدراسة.
157	المطلب الثاني: سحب عينة الدراسة.
159	أولا: مرحلة تحديد الولايات التي ستأخذ منها عينة الدراسة.
161	ثانيا: مرحلة تحديد المؤسسات والعاملين الذين سيمثلون عينة الدراسة.
165	المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة
165	أولا: الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة.
166	ثانيا: الخصائص التعليمية لأفراد العينة.
167	ثالثا: الخصائص المهنية لأفراد العينة.
170	خلاصة الفصل الثالث.
171	الفصل الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
172	تمهيد الفصل الرابع.
173	المبحث الأول: تحليل واقع متغيرات البحث في المؤسسات الخدمية الجزائرية.
173	المطلب الأول: تحليل واقع المتغير المستقل "إدارة الموارد البشرية" في المؤسسات الخدمية الجزائرية.
175	المطلب الثاني: تحليل واقع المتغيرات الوسيطة الثلاث في المؤسسات الخدمية الجزائرية.
176	أولا: تحليل واقع المتغير الوسيط الأول "معارف، مهارات وقدرات العاملين" في المؤسسات الخدمية الجزائرية .
177	ثانيا: تحليل واقع المتغير الوسيط الثاني "مواقف العاملين" في المؤسسات الخدمية الجزائرية.
178	ثالثا: تحليل واقع المتغير الوسيط الثالث "سلوك العاملين" في المؤسسات الخدمية الجزائرية.
179	المطلب الثالث: تحليل واقع المتغير التابع "أداء العاملين" في المؤسسات الخدمية الجزائرية

180	المبحث الثاني: اختبار صلاحية النموذج البسيط لتأثير إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية.
180	المطلب الأول: الخلفية النظرية لدراسة تأثير متغير مستقل على متغير تابع (انحدار بسيط).
180	أولاً: مراحل دراسة تأثير متغير مستقل على متغير تابع.
181	ثانياً: خطوات تحليل انحدار متغير تابع على متغير مستقل، وشروط الصلاحية الإحصائية لهذا الانحدار.
185	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة بالتأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) على أداء العاملين (المتغير التابع) في المؤسسات الخدمية الجزائرية.
186	أولاً: دراسة علاقة الارتباط بين المتغير التابع (أداء العاملين) و المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) في المؤسسات الخدمية الجزائرية.
188	ثانياً: اختبار الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط للمتغير التابع (أداء العاملين) على المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية).
188	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بالتأثير غير المباشر لإدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) على أداء العاملين (المتغير التابع) بوساطة المتغيرات الوسيطة الثلاث في المؤسسات الخدمية الجزائرية.
188	الفرع الأول: اختبار التأثير الخطي لإدارة الموارد البشرية على المتغيرات الوسيطة الثلاث.
189	أولاً: دراسة علاقة الارتباط بين إدارة الموارد البشرية والمتغيرات الوسيطة الثلاث في المؤسسات الخدمية الجزائرية.
190	ثانياً: تحليل الانحدار الخطي البسيط للمتغير الوسيط (مواقف العاملين) على المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) في المؤسسات الخدمية الجزائرية.
195	الفرع الثاني: اختبار التأثير الخطي لكل متغير من المتغيرات الوسيطة الثلاث على أداء العاملين.
196	أولاً: دراسة علاقة الارتباط بين المتغيرات الوسيطة الثلاث وأداء العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية.

198	ثانيا: تحليل الانحدار الخطي البسيط للمتغير التابع (أداء العاملين) على المتغيرات الوسيطة الثلاث في المؤسسات الخدمية الجزائرية.
208	المبحث الثالث: اختبار صلاحية النموذج المتعدد لتأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية.
208	المطلب الأول: الخلفية النظرية لدراسة تأثير عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع (انحدار متعدد) .
208	أولا: مراحل دراسة تأثير عدة متغيرات مستقل على متغير تابع.
209	ثانيا: خطوات تحليل انحدار متغير تابع على متغيرات مستقلة، وشروط الصلاحية الاحصائية لهذا الانحدار.
214	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة المتعلقة بالتأثير المباشر لأبعاد إدارة الموارد البشرية (المتغيرات المستقلة) على أداء العاملين (المتغير التابع) في المؤسسات الخدمية الجزائرية.
215	أولا: دراسة علاقة الارتباط بين أبعاد إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع (أداء العاملين).
215	ثانيا: تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغير التابع (أداء العاملين) على أبعاد إدارة الموارد البشرية.
223	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة المتعلقة بالتأثير غير المباشر لأبعاد إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بوساطة المتغيرات الوسيطة الثلاث في المؤسسات الخدمية الجزائرية.
224	الفرع الأول: اختبار التأثير الخطي لأبعاد إدارة الموارد البشرية على المتغيرات الوسيطة الثلاث.
224	أولا: دراسة علاقة الارتباط بين أبعاد إدارة الموارد البشرية والمتغيرات الوسيطة الثلاث في المؤسسات الخدمية الجزائرية.
226	ثانيا: تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات الوسيطة الثلاث على أبعاد إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية الجزائرية.
236	الفرع الثاني: اختبار التأثير الخطي لكل متغير من المتغيرات الوسيطة الثلاث على أداء العاملين.
240	مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

فهارس الدراسة

246	خلاصة الفصل الرابع.
247	الخاتمة
253	قائمة المراجع
263	الملاحق

فهارس الدراسة

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	نماذج تسيير الموارد البشرية حسب "ج. برابيت" (J.Brabet)	44
02	مثال عن تحديد الأوزان النسبية للأعمال المطلوبة من العاملين	80
03	أمثلة عن معايير الأداء الكمية	80
04	أمثلة عن معايير الأداء الكيفية (النوعية)	80
05	مساهمة قطاع الخدمات في الناتج الداخلي الخام خلال الفترة 2014-2018	114
06	تقسيم المؤسسات الجزائرية (الأشخاص المعنوية) حسب كل من القطاع القانوني (ملكية رأس المال) وقطاع النشاط - إلى غاية 30 جوان 2018	115
07	التوزيع النسبي للموظفين على القطاعات الاقتصادية في الجزائر في شهر سبتمبر 2017.	116
08	عروض العمل المسجلة حسب القطاع القانوني وقطاع النشاط في جوان و السداسي الاول من 2017	117
09	التنسيبات الوظيفية المحققة حسب القطاع القانوني وقطاع النشاط في جوان و السداسي الاول من 2017	118
10	توزيع الأفراد حسب الخصائص الديمغرافية والتعليمية في الدراسة الاستطلاعية	129
11	توزيع الأفراد حسب الخصائص المهنية في الدراسة الاستطلاعية	130
12	توزيع الأفراد حسب خصائص المؤسسات التي ينتمون إليها في الدراسة الاستطلاعية	132
13	نتيجة التحليل العملي لعوامل (أبعاد) المتغير التابع "أداء العاملين"	142
14	نتيجة التحليل العملي للمتغير التابع "أداء العاملين"	143
15	نتيجة التحليل العملي للمتغيرات الوسيطة ("المعارف، المهارات والقدرات"، "المواقف" و "السلوك").	145
16	نتيجة التحليل العملي لعوامل (أبعاد) المتغير المستقل "إدارة الموارد البشرية"	147
17	نتيجة التحليل العملي للمتغير المستقل "إدارة الموارد البشرية".	148

فهارس الدراسة

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
18	ثبات مقياس المتغير التابع (الأداء) وبعديه (الفعالية و الكفاءة) باستخدام معامل ألفا كرونباخ واتساقها الداخلي (ارتباط الأبعاد والفقرات المتضمنة فيها).	151
19	ثبات مقياس المتغيرات الوسيطة ("المعارف، القدرات و المهارات"، "المواقف" و "السلوك") باستخدام معامل ألفا كرونباخ .	152
20	ثبات مقياس المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) وأبعاده الخمسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ واتساقها الداخلي (ارتباط الأبعاد والفقرات المتضمنة فيها).	154
21	ترتيب وتقسيم الولايات الجزائرية حسب المنطقة وقوة النشاط الاقتصادي الخدمي فيها (مقاسة بعدد مناصب العمل المنشأة والمصرّح بها خلال الفترة 2002-2016) .	160
22	الولايات المعنية بالدراسة بعد المعاينة العنقودية.	161
23	عدد ونسب الاستثمارات الموزعة، المسترجعة، الملغاة و القابلة للاستعمال حسب الولاية.	162
24	وصف لعينة الدراسة حسب المؤسسة التي ينتمي لها أفراد العينة وقطاعها الخدمي الفرعي.	163
25	وصف لعينة الدراسة حسب الولاية، جنسية المؤسسة، انتشارها، ملكيتها ومدى مركزيتها.	164
26	توزيع الأفراد المبحوثين حسب الخصائص الديمغرافية.	165
27	توزيع الأفراد المبحوثين حسب الخصائص التعليمية	166
28	توزيع الأفراد المبحوثين حسب الخصائص المهنية	167
29	تحليل واقع المتغير المستقل "إدارة الموارد البشرية" وأبعاده الخمسة في المؤسسات الخدمية الجزائرية من حيث المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.	174
30	تحليل واقع المتغير الوسيط الأول "المعارف، القدرات والمهارات" في المؤسسات الخدمية الجزائرية من حيث المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.	176
31	تحليل واقع المتغير الوسيط الثاني "مواقف العاملين" في المؤسسات الخدمية الجزائرية من حيث المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.	177
32	تحليل واقع المتغير الوسيط الثالث "سلوك العاملين" في المؤسسات الخدمية الجزائرية من حيث المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري .	178
33	تحليل واقع المتغير التابع "أداء العاملين" وبعديه (الفعالية و الكفاءة) في المؤسسات الخدمية الجزائرية من حيث المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.	179

فهارس الدراسة

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
34	الفرضية الرئيسية الأولى H1	186
35	علاقة الارتباط ومدى دلالتها الاحصائية ما بين المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (أداء العاملين) في المؤسسة الخدمية الجزائرية.	187
36	نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى H1	188
37	الفرضية الرئيسية الثانية H2	188
38	المجموعة الأولى من الفرضيات الفرعية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الثانية H2	189
39	علاقة الارتباط ومدى دلالتها الاحصائية ما بين إدارة الموارد البشرية والمتغيرات الوسيطة الثلاث في المؤسسات الخدمية الجزائرية.	191
40	مدى توفر شرط المعنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغير الوسيط "مواقف العاملين" على المتغير المستقل "إدارة الموارد البشرية".	192
41	مدى توفر شرط المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط لمواقف العاملين على إدارة الموارد البشرية.	193
42	مدى توفر شرط الاستقلال الذاتي للبواقي الناتجة عن انحدار المتغير الوسيط الثاني (مواقف العاملين) على المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية).	194
43	نتيجة اختبار المجموعة الأولى من الفرضيات الفرعية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة H2	195
44	المجموعة الثانية والأخيرة من الفرضيات الفرعية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الثانية H2	196
45	علاقة الارتباط ومدى دلالتها الاحصائية ما بين المتغيرات الوسيطة الثلاث والمتغير التابع (أداء العاملين) في المؤسسات الخدمية الجزائرية.	198
46	مدى توفر شرط المعنوية الكلية لنماذج الانحدار الخطي البسيط للمتغير التابع (أداء العاملين) على كل متغير من المتغيرات الوسيطة الثلاث.	199
47	مدى توفر شرط المعنوية الجزئية لنماذج الانحدار الخطي البسيط لأداء العاملين على كل متغير من المتغيرات الوسيطة الثلاث.	200
48	مدى توفر شرط الاستقلال الذاتي للبواقي الناتجة عن انحدار المتغير التابع (أداء العاملين) على كل متغير من المتغيرات الوسيطة الثلاث.	202
49	مدى توفر شرط تجانس البواقي (أي ثبات تباين هذه البواقي) الناتجة عن انحدار المتغير التابع (أداء العاملين) على كل متغير من المتغيرات الوسيطة الثلاث.	203

فهارس الدراسة

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
50	القوة التفسيرية لنموذج الانحدار البسيط للمتغير التابع (أداء العاملين) على المتغير الوسيط الثاني (مواقف العاملين) في المؤسسات الخدمية الجزائرية.	205
51	نتيجة اختبار المجموعة الثانية والأخيرة من الفرضيات الفرعية المندرجة تحت الفرضية الرئيسة الثانية للدراسة H2.	205
52	الفرضية الرئيسة الثالثة H3 .	214
53	معاملات الارتباط ومدى دلالتها الاحصائية بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (أداء العاملين) في المؤسسات الخدمية الجزائرية.	215
54	مدى توفر شرط المعنوية الكلية لنموذج (أو نماذج) الانحدار الخطي المتعدد للمتغير التابع (أداء العاملين) على أبعاد إدارة الموارد البشرية.	216
55	مدى توفر شرط المعنوية الكلية لنموذجي الانحدار الخطي المتعدد لأداء العاملين على أبعاد إدارة الموارد البشرية.	217
56	مدى توفر شرط الاستقلال الذاتي للبواقي الناتجة عن انحدار المتغير التابع (أداء العاملين) على بعض أبعاد إدارة الموارد البشرية المكونة لنماذج ذات معنوية كلية وجزئية.	219
57	مدى توفر شرط تجانس البواقي (أي ثبات تباين هذه البواقي) الناتجة عن انحدار المتغير التابع (أداء العاملين) على أبعاد إدارة الموارد البشرية.	220
58	مدى توفر شرط عدم الازدواج الخطي في انحدار المتغير التابع (أداء العاملين) على المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة الموارد البشرية).	222
59	القوة التفسيرية لنماذج الانحدار الخطي المتعدد للمتغير التابع (أداء العاملين) على المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة الموارد البشرية) في المؤسسات الخدمية الجزائرية.	222
60	نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة للدراسة H3	223
61	الفرضيات الفرعية الثلاث الأولى المندرجة تحت الفرضية الرئيسة الرابعة للدراسة H4	224
62	علاقة الارتباط ومدى دلالتها الاحصائية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية والمتغيرات الوسيطة الثلاث ("معارف العاملين، مهاراتهم وقدراتهم"، "مواقف العاملين" و"سلوك العاملين") في المؤسسات الخدمية الجزائرية.	225
63	مدى توفر شرط المعنوية الكلية لنماذج الانحدار الخطي المتعدد لكل متغير من المتغيرات الوسيطة الثلاث على أبعاد إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية الجزائرية.	227
64	مدى توفر شرط المعنوية الجزئية لنماذج الانحدار الخطي المتعدد لكل متغير من المتغيرات الوسيطة الثلاث على أبعاد إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية الجزائرية.	229

فهارس الدراسة

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
65	مدى توقّر شرط الاستقلال الذاتي للبواقى الناتجة عن انحدار المتغيرات الوسيطة الثلاث على أبعاد إدارة الموارد البشرية المكونة لنموذج دال كليا وجزئيا.	231
66	مدى توفر شرط تجانس البواقى (أي ثبات تباين هذه البواقى) الناتجة عن انحدار كل متغير من المتغيرات الوسيطة الثلاث على أبعاد إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية الجزائرية.	232
67	مدى توقّر شرط عدم الازدواج الخطّي في انحدار المتغيرين الوسيطين (KSA & Attitudes) على بعض أبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية).	234
68	القوة التفسيرية لنماذج الانحدار الدالة إحصائيا للمتغيرين الوسيطين (KSA & Attitudes) على أبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) في المؤسسات الخدمية الجزائرية.	235
69	نتيجة اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث الأولى من الفرضية الرئيسية الرابعة للدراسة H4 .	236
70	نتيجة اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث المتبقية من الفرضية الرئيسية الرابعة للدراسة H4 .	236

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	العوامل الداخلية والخارجية المفسرة لتطور إدارة الموارد البشرية	25
02	مراحل تطور إدارة الموارد البشرية	34
03	خطوات تحديد وتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية	42
04	العوامل المؤثرة على أداء العاملين	71
05	نموذج يبين كيفية تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي	74
06	شكل توضيحي لنظرية التوقع عند "فرووم" Vroom	77
07	مكونات نظام إدارة الأداء في المنظمات التي تركز ثقافتها التنظيمية على الأفراد	78
08	أنواع معلومات الأداء	99
09	التوزيع النموذجي لمسؤوليات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتقييم الأداء	104
10	عناصر خطة تقييم الأداء	107
11	السحابة البيانية للعلاقة بين أداء العاملين وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية الجزائرية	187
12	السحابات البيانية للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية وكل متغير من المتغيرات الوسيطة الثلاث في المؤسسات الخدمية الجزائرية	190
13	السحابات البيانية للعلاقة بين المتغيرات الوسيطة الثلاث وأداء العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية	197
14	النموذج البسيط للدراسة (قبل الاختبار الاحصائي وبعده)	207
15	النموذج المتعدد للدراسة (قبل الاختبار الاحصائي وبعده)	239

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
264	استمارة الاستبيان الاستطلاعية	01
269	استمارة الاستبيان - قبل التحكيم	02
272	استمارة الاستبيان - بعد التحكيم وقبل التحليل العاملي	03
275	استمارة الاستبيان - بعد التحليل العاملي واختبار الثبات	04
278	معامل الثبات ألفا كرونباخ بالنسبة لمتغيرات الدراسة وأبعادها	05
284	وصف البيانات الشخصية والمهنية لعينة الدراسة المكوّنة من 470 فردا.	06
288	متوسطات فقرات وأبعاد ومتغيّرات الدراسة وانحرافات المعيارية بالنسبة لعينة الدراسة المكوّنة من 470 فردا.	07
289	مخرجات معالجة البيانات ببرنامج SPSS المتعلقة بمعاملات الارتباط بين متغيّرات الدراسة وأبعادها	08
290	مخرجات معالجة البيانات ببرنامج SPSS بخصوص الانحدار الخطي بين المتغيرات والأبعاد المعتمدة في الدراسة	09
297	الجدول الإحصائي لستيوذنت (T)	10
298	الجدول الإحصائي لفيشر (F)(Fisher)	11
299	جدول دوربين واطسون (الجزء المعتمد من الجدول في الدراسة فقط) "(Durbin Watson)(DW)"	12

مَقْدِمَةٌ

مقدمة

مقدمة:

ما فتئت أهمية العنصر البشري ومكانته في المؤسسة الاقتصادية تزداد رفعة وخاصة في مرحلة الاقتصاد المعرفي التي يعني فيها ما يعرفه العنصر البشري ويتقنه من مهارات بمثابة كنز حقيقي سواء بالنسبة لبلده أو بالنسبة لمؤسسته لأنه مورد لا ينضب بل يتجدد و يتحسن ما يجعل منه المورد المستدام الأول في المؤسسة إن استطاعت الاستفادة من كفاءاته.

وبمراجعة تاريخية سريعة يمكن وصف المرحلة ما بين الثورة الصناعية و أزمة الكساد العظيم إداريا بمرحلة الإنتاج لأنّ الاهتمام كان منصبا على كيفية رفع معدلات الانتاجية وزيادة حجم الانتاج بالتركيز أكثر على الآلة، وبعدها وخاصة خلال خمسينيات وستينيات القرن العشرين انصبّ الاهتمام على التسويق تزامنا مع انتشار استعمال وسائل الاعلام والاتصال وعلى رأسها التلفزيون والجراند، ليتحوّل الاهتمام بعدها نحو إدارة الجودة بالنسبة للاقتصادات الصناعية بقيادة اليابان حيث نجحت المؤسسات اليابانية في جعل الجودة أهم ميزة تنافسية لمنتجاتها خلال سبعينيات وثمانينات القرن العشرين، ونحو الإدارة المالية بالنسبة للاقتصادات المالية بقيادة الاقتصاد الأمريكي بالنظر للمكانة التي أخذتها البورصة في حياة المؤسسات الاقتصادية وفي تفكير المستثمرين بالتزامن مع تهديد الأزمات المالية باستمرار؛ كما يمكن وصف الثلاثين سنة الأخيرة بمرحلة إدارة الموارد البشرية وهي مرحلة زمنية مفتوحة لأن المورد البشري كان المفتاح في المراحل التي تمّ تعدادها سلفا رغم عدم إعطاء إدارته المكانة التي تستحقّها بالشكل الذي هي عليه اليوم في كثير من المؤسسات والدول المتقدمة، كما أن التطور السريع والمعقد أكدّ للمسيرين أنّ المتابعة الناجحة لتغيّرات المحيط تحتاج لتفعيل هذه الكفاءات ميدانيا والحفاظ عليها من الذهاب إلى مؤسسات أخرى.

وفي سياق البحث عن أقصى استفادة ممكنة من كفاءات المورد البشري للمؤسسات ظهرت نظريات علمية كثيرة ولا تزال البحوث مستمرة في أوساط الباحثين الأكاديميين المختصين منذ ظهور علم الإدارة لحلّ معادلة الأداء باعتباره هدفا أساسيا بالنسبة للمؤسسة. وأخذ موضوع أداء العاملين نصيبا معتبرا من البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية في العالم لأنّه موضوع يشغل تفكير المسيرين بشكل كبير.

لكن الفروق الموجودة بين المجتمعات من الناحية الثقافية خاصة يجعل من البحث الميداني ذا أهميّة كبرى في استكشاف الحقائق وتفسير الوقائع، وخاصة في الدول التي لا تزال في بدايات تطبيق

مقدمة

النظريات الإدارية المهتمة بإدارة العنصر البشري وبتحسين أدائه؛ وهو ما دفع لاختيار البحث في موضوع تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية كحالة للبحث بالنظر إلى حساسية العنصر البشري في هذا النوع من المؤسسات، حيث أنّ تقديم منتجات المؤسسة إلى زبائنها يتم بشكل مباشر من طرف أحد موظفيها وعادة تتحمّل صورة المؤسسة في ذهن الزبون مسؤولية أي خطأ يرتكبه هذا الموظف ولو تمّ ذلك بشكل مستقل تماما عن السيرورة العادية لنشاط المؤسسة.

أولا: إشكالية الدراسة.

باعتبار أن المؤسسة الخدمية الجزائرية كغيرها من المؤسسات الاقتصادية في دول العالم ليست بمنأى عن تزايد ضغوط المنافسة، فإنّ الاهتمام برفع الأداء البشري فيها من التحديات التي يجب رفعها، ولعلّ أحد المداخل التي يمكنها المساهمة في ذلك هو زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية بغرض التأثير إيجابيا على أدائهم؛ لكن قبل ذلك يجب التساؤل :

ما مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية؟

وهو التساؤل الذي تندرج تحته تساؤلات فرعية عديدة، أهمّها:

- هل يوجد تأثير مباشر لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية؟
 - هل يوجد تأثير غير مباشر لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بوساطة المتغيرات الوسيطة الثلاث (معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم، مواقفهم وسلوكهم) في المؤسسات الخدمية الجزائرية ؟
 - هل يوجد تأثير مباشر لأبعاد إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية؟
 - هل يوجد تأثير غير مباشر لأبعاد إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بوساطة المتغيرات الوسيطة الثلاث (معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم، مواقفهم وسلوكهم) في المؤسسات الخدمية الجزائرية ؟
- ثانيا: فرضيات الدراسة.

تتطلب الإجابة عن تساؤلات الدراسة الانطلاق من عدّة فرضيات يمكن جمعها في الفرضيات الرئيسية الأربع التالية:

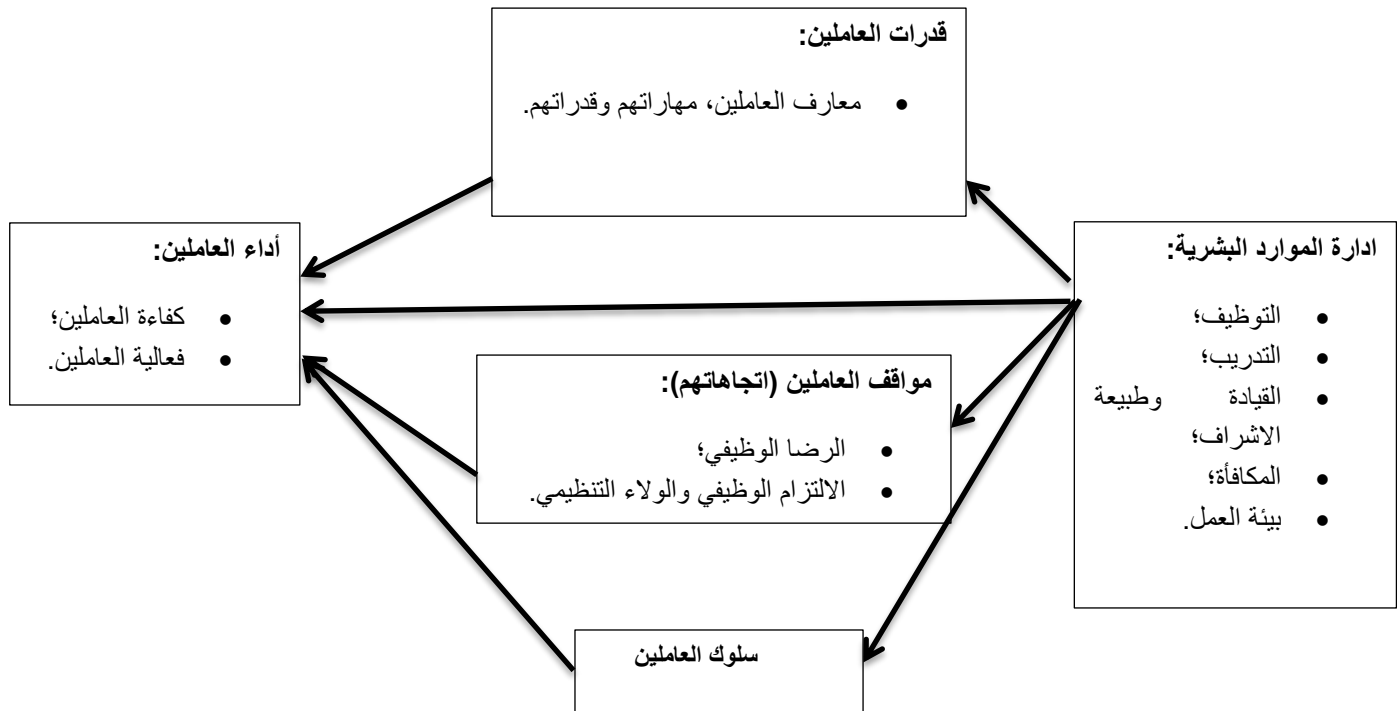
1. لإدارة الموارد البشرية تأثير مباشر على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية.(H1)
2. لإدارة الموارد البشرية تأثير غير مباشر على أداء العاملين بوساطة المتغيرات الوسيطة الثلاث (وهي معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم، مواقفهم وسلوكهم) في المؤسسات الخدمية الجزائرية.(H2)
3. لأبعاد إدارة الموارد البشرية تأثير مباشر على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية.(H3)

مقدمة

4. لأبعاد إدارة الموارد البشرية تأثير غير مباشر على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية بواسطة المتغيرات الوسيطة الثلاث (وهي معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم، مواقفهم وسلوكهم) في المؤسسات الخدمية الجزائرية. (H4)

ثالثاً: نموذج الدراسة.

يلخص النموذج العام التالي فرضيات الدراسة.



وينبثق عن هذا النموذج تبعا لطبيعة الفرضيات محل الاختبار نموذجين: نموذج بسيط و نموذج متعدد. ويختلف النموذجين فقط في شكل المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية)؛ حيث في النموذج البسيط يتم التعامل مع "إدارة الموارد البشرية" كمتغير بسيط وهنا يتطلب الاختبار الاحصائي لتأثيرها الاعتماد على الانحدار البسيط $(Y = aX + b + \epsilon)$ وذلك يتناسب مع اختبار الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية H1 و H2 ، أما في النموذج المتعدد فيتم التعامل معها كمتغير متعدد الأبعاد (أي إدارة الموارد البشرية = التوظيف + التدريب + القيادة وطبيعة الاشراف + المكافأة + بيئة العمل) وهنا يتطلب الاختبار الاحصائي لتأثيرها الاعتماد على الانحدار المتعدد $(Y = a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + a_4X_4 + a_5X_5 + b + \epsilon)$ وذلك ما يتناسب مع الفرضيتين الفرعيتين الثالثة والرابعة H3 و H4.

مقدمة

رابعاً: مفاهيم الدراسة.

تتضمن الدراسة عدة متغيرات، يتم فيما يلي عرض تعاريفها الإجرائية المعتمدة في هذه الدراسة:

1. إدارة الموارد البشرية هي: مجموعة من الوظائف الإدارية والتنفيذية التي تشمل التوظيف، التدريب، المكافأة، القيادة وتوفير بيئة العمل المناسبة من حيث الفرص والعدالة، والتي تتفاعل مع بعضها لتوفير يد عاملة ذات: معارف، مهارات وقدرات، وذات مواقف إيجابية، وبشكل يسمح لها بتبني سلوكيات تنظيمية تؤدي بالعامل لتحقيق مستويات عالية من الأداء بفعالية وكفاءة، وذلك في ظل الظروف البيئية الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المؤسسة.

2. أداء العاملين هو: فعالية وكفاءة العمل المنجز من طرف العاملين في المؤسسة سواء بشكل فردي أو بشكل جماعي؛ أي إنجاز العمل من طرف العامل بالكمية والنوعية المناسبين في الوقت المحدد، وذلك باستغلال أمثل للإمكانات الشخصية والتنظيمية المتاحة .

3. معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم تعبر عن: كل ما يحسن الفرد ويستطيع فعله لصالح مؤسسته التي يعمل فيها، سواء تعلق الأمر بمكتسبات قبل توظيفه فيها أو بمكتسبات بعدية.

4. مواقف العاملين تعبر عن: قناعات العاملين اتجاه مؤسستهم والمتولدة لديهم كنتيجة لتفاعلهم مع البيئة الداخلية لهذه المؤسسة، ومنها خاصة: الرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي، والولاء التنظيمي.

5. سلوك العاملين يعبر عن: كل تصرفات العامل في المؤسسة سواء مع زبائن المؤسسة، مع رؤسائه، مع مرؤوسيه أو مع زملائه.

خامساً: حدود الدراسة.

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

1. الحدود الزمنية: من سنة 2013 إلى سنة 2019، متضمنة فترة البحث عن المراجع، وفترة تحرير الجزء النظري للدراسة، ثم فترة جمع البيانات الميدانية والتي دامت حوالي 8 أشهر وأخيراً فترة تحليل النتائج ومناقشتها والتحرير النهائي لمضمون الدراسة؛

2. الحدود المكانية: مجموع المؤسسات الخدمية العاملة في الجزائر، وشملت العينة مؤسسات من 9 ولايات هي: قسنطينة، أم البواقي، الجزائر العاصمة، عين الدفلى، تيسمسيلت، تلمسان، تندوف، بشار و إيليزي؛

مقدمة

3. الحدود البشرية: تمثل مجتمع الدراسة في كل الموظفين لدى المؤسسات الخدمية الجزائرية، وهو حوالي 6 ملايين موظف أما عيّنة الدراسة فتضمّنت 470 فردا عاملا بمؤسسات خدمية تمارس نشاطها في الولايات التسعة المكوّنة لعينة الدراسة.

سادسا: أهمية الدراسة وهدفها.

تتبع أهمية الموضوع من أهمية متغيراته (إدارة الموارد البشرية، أداء العاملين، قدراتهم، ومواقفهم و سلوكهم) بالنسبة للمؤسسة الخدمية الجزائرية، حيث تشكل هذه المتغيرات حضورا كبيرا في بحوث ودراسات المتخصصين في إدارة الموارد البشرية ناهيك عن الحيز الكبير الذي تشغله من تفكير مسيري المؤسسات. بالإضافة إلى أهمية حجم العينة المدروسة وطبيعتها حيث قدر عدد أفرادها بـ 470 فردا موزعين على أكثر من 20 وحدة اقتصادية ومن 9 ولايات ممثلة لجهات الوطن الأربع (شرق، وسط، غرب وجنوب).

أما الهدف الرئيس للدراسة فهو استكشاف طبيعة علاقات التأثير الموجودة بين متغيرات الدراسة في واقع المؤسسة الخدمية الجزائرية كبداية تشخيصية تسمح فيما بعد بترشيد القرارات الإدارية المتعلقة بإدارة المورد البشري في هذه المؤسسات.

سابعا: منهج الدراسة وأدواتها.

تتطلب هذه الدراسة الاعتماد على منهج دراسة الحالة (حالة المؤسسات الخدمية الجزائرية) لكشف واقع تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين فيها، بالاعتماد على مزيج من المنهجين الاستقرائي و الاستنباطي مع غلبة للمنهج الاستقرائي حيث هناك انتقال من دراسة عينة يفترض الخروج منها بنتائج قابلة للتعميم على كل المؤسسات الخدمية الجزائرية.

كما تمّ الاعتماد على كل من التحليل العاملي التوكيدي و التحليل العاملي الاستكشافي لتحديد العبارات المناسبة لقياس كل متغير من متغيرات الدراسة.

أما بالنسبة لأدوات الدراسة فقد تمّ الاعتماد على استبيان لقياس كل متغير من متغيرات الدراسة. وبالنسبة لتحليل النتائج تمّ الاعتماد على كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس واقع متغيرات الدراسة، ثم الاعتماد على كل من معامل الارتباط، تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدّد، لاختبار فرضيات الدراسة.

مقدمة

ثامنا: هيكل الدراسة.

تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول: اثنان منها نظريان و الآخران تطبيقيان، حيث:

- خصص الفصل الأول للإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية؛

- بينما خصص الفصل الثاني للإطار المفاهيمي لأداء العاملين؛

- في حين خصص الفصل الثالث لدراسة مكانة القطاع الخدمي في الاقتصاد الوطني وكذا

الخطوات المنهجية المعتمدة في الدراسة الميدانية؛

- بينما خصص الفصل الرابع و الأخير لاختبار فرضيات الدراسة و المتعلقة باختبار الأثر

المباشر و الأثر غير المباشر لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية.

الفصل الأول:
الإطار المفاهيمي
لإدارة الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري أهم أصول المؤسسة الاقتصادية لطبيعته المتغيرة حيث يمكنه التطور إيجاباً أو سلباً بشكل يؤثر على النتائج الاقتصادية للمؤسسة، وذلك أمر يتطلب تولى عناية واهتمام مستمرين لهذا المورد بشكل يجعل تطوره موجّها دائماً في صالح المؤسسة وليس العكس. وقد تطوّرت إدارة المورد البشري مع مراحل الزمن المتعاقبة استجابة لتغيرات محيط المؤسسة، فإدارة العنصر البشري قبل الثورة الصناعية لم تكن خاضعة لقواعد علمية واضحة، لكن الثورة الصناعية وأدت حاجة إلى اهتمام بالحصول على عدد كاف من العمال لإدارة المؤسسات فكانت بذلك مرحلة الكمّ، وبعد تطور تكنولوجي متسارع انتهى إلى عصر اقتصاد المعرفة أصبح العنصر البشري هو محور تفكير الإدارة من حيث كيفية الحصول على أحسن الموظفين وتطوير مهاراتهم والمحافظة عليهم من الذهاب إلى مؤسسات أخرى فكانت بذلك مرحلة الكيف.

إن التغيرات المستمرة في بيئة المؤسسة تفرض ضرورة امتلاك بصيرة إدارية تسمح بقراءة جيدة للأحداث المهمة في حياة المؤسسة الاقتصادية واستشراف الظروف التي ستكون عليها مستقبلاً حتى تستعد لذلك بالاعتماد على عنصر بشري يتناسب وتلك الظروف بدل التعرض لطوفان المنافسة.

يهتم هذا الفصل بعرض مفهوم إدارة الموارد البشرية في المبحث الأول، فضلاً عن عرض تطوره التاريخي، وكذا مظاهر أهميتها وأهدافها في المبحث الثاني، وكذا أهم نماذجها والمقاربات التي تحكمها في المبحث الثالث.

المبحث الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية.

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية كغيرها من المفاهيم وتبعاً للحاجة العلمية من البحث في مستويين :
المستوى الأول: ويتم فيه التمييز بين تعريف تفكيكي (الإدارة- الموارد - الموارد البشرية)، وتعريف مركّب (إدارة الموارد البشرية).

المستوى الثاني: وتكون فيه البداية بالتعاريف التصورية (و يتعلق الأمر هنا بتصورات إدارة الموارد البشرية لدى العديد من منظري إدارة الموارد البشرية والباحثين في مجالها)، ثم استخلاص التعريف الشامل (و يجمع بين أهم مكونات التعاريف التصورية)، وبعدها وضع التعريف الإجرائي (الذي سيعتمد كمرجعية خلال كل أطوار البحث، وخاصة في جزئه الميداني).

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية بين التفكيك والتركيب.

يتكوّن مصطلح "إدارة الموارد البشرية" من جزئين ذوا دلالات معرفية : لغويا، اقتصاديا، وإداريا، هما: الإدارة، والموارد البشرية، ولضرورة البحث فإنه سيتمّ التعرض إلى تعاريف كل من: الإدارة، الموارد والموارد البشرية منفردة، قبل تجميع تعاريفها للحصول على تعريف مركّب شامل وقياساً عليه يتم وضع التعريف الإجرائي المناسب.

أولاً: تعريف الإدارة.

تعدّدت المصطلحات المستعملة للتعبير عن (كيفية تصريف شؤون المؤسسة الإقتصادية) في اللغة العربية كما هو الحال في اللغتين الفرنسية خاصة والإنجليزية بشكل أضيق، وذلك كنتيجة لاختلاف وجهات النظر من رؤية تساهلية لا ترى فرقا كبيرا بين مصطلحات: الإدارة، التسيير، المنجمنت، علم التصرف، وعلم التدبير؛ ورؤية متشددة نوعا ما تعتبر كل مصطلح من هذه المجموعة بمعنى مغاير لمعاني باقي المصطلحات بالاستناد إلى وجود اختلافات واضحة من حيث الأصل الأجنبي للمصطلح (Gestion, management, administration, business administration)، بالإضافة إلى وجود فروق دلالية أهمها يرجع للأصول الإيتيمولوجية لهذه المصطلحات وكذا لتطورها مع مرور الوقت وتطور كيفية استعمالها . ولكن تقاديا لعدم الاستفادة من كثير من المراجع ذات الأهمية، فقط لأنها استعملت مصطلحا دون آخر، فقد تمّ افتراض تطابق معاني المصطلحات الثلاثة (التسيير، المنجمنت والإدارة) (administration ,gestion ,management) وتمّ صبّها جميعا في مصطلح موحد للبحث هو "الإدارة"، مع الاعتراف بوجود فروق بينها؛ فما المقصود بالإدارة؟

الإدارة من الناحية اللغوية مشتقة من الفعل (أدار)، فأدار الآلة تعني جعلها تدور، بينما أدار الشركة تعني عمل مديرا لها، وتعني عبارة "أدار الرجل عن الأمر": حاول منه أن يتركه، أما " أدار الرجل على الأمر" فتعني : حاول منه أن يفعله؛ ويعنى بقوله "أدار دفة الحديث": قام بتوزيعه بين المتحدثين.¹

أما من الناحية الاصطلاحية فإن عمر مصطلح الإدارة لا يزيد كثيرا عن القرن من الزمن، ومع ذلك فإن كثيرا من الباحثين والمختصين أولوه بال العناية وأعطوه العديد من التعاريف نورد فيما يلي بعضها.

تعرف الإدارة عند فريديريك تايلور (الذي يعتبر كأب لعلم الإدارة) على أنها: "المعرفة الصحيحة لما يراد ان يقوم به الافراد ثم التأكد من انهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وبأرخص التكاليف."

بينما يعرفها المنظر الأول لعلم الإدارة في فرنسا هنري فايول على أنها: "التوقع، التنظيم، اصدار الاوامر ،التنسيق والرقابة."²

وتعني الادارة كذلك: "مجموعة الوظائف المتكاملة والمتناسقة لاستخدام الموارد المتاحة (البشرية، والمادية، والفنية، والمعلوماتية) بأقصى طاقة ممكنة من أجل تحقيق اهداف المنظمة ، وتشمل هذه الوظائف تحديد الأهداف، والتخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة وتقييم أداء العاملين."³

كما تعتبر الادارة بأنها: "جهد ذهني مشترك لعدد من الافراد يهدف الى استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق اهداف المؤسسة بأسلوب علمي وبأحسن كفاءة ممكنة."⁴

وقد اعتمد فريد فهمي زيادة في كتابه(وظائف الإدارة)، تعريف الإدارة على أنها: "عملية توجيه الجهود المتكاملة للعاملين في المنظمة بكفاءة وفاعلية."⁵

وفي إجابته عن السؤال : هل الإدارة علم أم فن؟، يرى فهمي زيادة بأن: "العلم يشير الى المعرفة المنظمة ،والفن يعني المهارة في تطبيق تلك المعرفة". مشيرا الى ان نجاح المدير غير مضمون مالم يكن مقرونا بالمهارة والخبرة والدراية العميقة بأبعاد السلوك البشري والتجاوب معها؛ وبعبارة أخرى لا يمكن توقُّع نجاح تطبيق تلك المعرفة والمبادئ ما لم تدعّم بفن تطبيقها بمهارة.⁶

¹ - المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المعجم العربي الأساسي. تونس: دار لاروس، 1989، ص ص 468-469.

² - Henri Fayol, Administration Industrielle Et Générale. Alger : ENAG EDITIONS, 1990, P. 9.

³ - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. الطبعة الاولى، الاصدار الثاني، عمان :دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2006، ص ص 34-35.

⁴ - محمد فتحي، 766 مصطلحا اداريا-ابضاح ..و. بيان. القاهرة: دار التوزيع والنشر الاسلامية، 2003، ص ص 7-10.

⁵ - فهمي زيادة، وظائف الإدارة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص7.

⁶ - المرجع السابق نفسه، ص39.

والإدارة: "عملية حيوية (ديناميكية) تتضمن عدّة نشاطات متواصلة ومتكاملة كالنخطيط والتنظيم والمراقبة والتوجيه لأعمال الآخرين".¹

كما عرّفها علي السلمي (في مقدمة كتابه إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية) بأنها: "العمل من خلال الأفراد لتحقيق أهداف المشروع".²

وفي نظر لورانس أبلبي (من مشاهير كتاب إدارة الأفراد المعاصرين): " الإدارة هي إدارة الأفراد... وإدارة الأفراد هي الإدارة".³

في تعريف آخر تعتبر الإدارة بأنها: " الفن والعلم اللذان ينسقان بين مجموع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وذلك من خلال عملية اتخاذ القرار في مجالات عدة ك: المالية، العمليات الإنتاجية، التسويق، والموارد البشرية".⁴ بالاستناد إلى مختلف هذه التعاريف على تنوع مصادرها الثقافية واختلاف أزمنة وضعها، يمكن القول (كتعريف إجرائي) بأن الإدارة تعني: التكامل العلمي والفني لمجموعة من الوظائف هي (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة)، بغرض استعمال موارد المؤسسة (المالية، المادية والبشرية) بأكبر كفاءة وفعالية ممكنتين لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: تعريف الموارد.

يرادف كلمة المورد في اللغة العربية مجموعة من المعاني، وهي: المنهل، الطريق، المصدر والمنبع.⁵ وتعني الموارد من الناحية اللغوية كذلك:⁶

أ. الوسائل أو الثروة.

ب. ومورد مفرد موارد يعني المكان الذي يأتي إليه الناس للحصول على شيء يحقق لهم نفعاً.

أمّا الموارد اصطلاحاً فهي:⁷

¹ - نورالدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011، ص 8.

² - علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. الطبعة الثالثة، القاهرة: مكتبة غريب، 1985، ص 10.

³ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص 20.

⁴ - J. Coyle-Shapiro, K. Hoque, I. Kessler, A. Pepper, R. Richardson and L. Walker, **Human Resource Management**. London : University of London, 2013, P. 7.

⁵ - المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مرجع سابق، ص 1301.

⁶ - نورالدين حاروش، مرجع سابق، ص 8.

⁷ - المرجع السابق نفسه، ص 9.

أ. أيُّ شيء له قيمة ويمكن استخدامه، وهو إمّا أن يكون متاحاً أو غير متاح، ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحاً، ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة أو لإشباع حاجة أو لحل مشكلة. (Max Sporn)

ب. المصادر البيئية، الاقتصادية والاجتماعية والمادية؛ المتاحة منها والممكنة في المجتمع؛ والتي تساهم في إشباع حاجات الناس وحلّ مشاكلهم. (Robert Barker)

وفي تصنيفه لموارد المؤسسة ضمن سياق التحليل الاستراتيجي الداخلي، يشير برنارد مار (في كتابه الإدارة الاستراتيجية لمستويات الأداء) إلى وجود ثلاثة أصناف من الموارد وهي: **الموارد النقدية، الموارد المادية والموارد المعنوية** (وهي موارد غير ملموسة وتشمل كلا من: **الموارد البشرية، الموارد الهيكلية** من سياسات وطرق وأساليب عمل وإدارة، و**العلاقات مع الأطراف الخارجية** مثل: الدائنين وجماعات الضغط).¹ و يمكن تقسيم الموارد كذلك وفق عدّة تصنيفات كما يلي:²

أ. الموارد البشرية، الموارد المادية، الموارد المالية، والموارد التنظيمية؛

ب. الأفراد، المواد، رأس المال، الطبيعة، الأفكار واللغة (Bake) ؛

ج. الأفراد، المعرفة والمعلومات، الوقت، الأدوات؛

د. الموارد المتاحة، الموارد الممكنة؛

هـ. الموارد الداخلية (داخل المؤسسة على المستوى الجزئي وداخل الدولة على المستوى

الكلي)، والموارد الخارجية (الموارد من خارج المؤسسة، والموارد خارج الدولة) (مدحت محمد أبو النصر، مصر 2007) .

تجدر الإشارة في هذا السياق إلى اختلاف الأهميّة النسبية لهذه الموارد من مؤسسة إلى أخرى، وكذلك كيفية ومدى تفاعلها مع بعضها لتحقيق أهداف المؤسسة.

وتعتبر الموارد البشرية عند **سنان الموسوي** ، من المدخلات الأساسية في نظام إدارة الموارد

البشرية الى جانب: الموارد المادية، الموارد التنظيمية، القيم والمعتقدات، فلسفة الإدارة العليا، الاهداف،

¹ - برنارد مار، الإدارة الاستراتيجية لمستويات الأداء. ترجمة خالد العامري وفريق الترجمة لدار الفاروق، القاهرة: دار الفاروق للاستشارات الثقافية، 2009، ص ص 47-48، 50.

² - نورالدين حاروش، مرجع سابق، ص ص 10-11.

القوانين،...وهي تشمل جميع العاملين في المؤسسة، وتعتبر الركيزة الأساسية لإدارتها حيث لا يمكن إنجاز الأهداف إلا من خلالهم.¹

ويذهب أحمد ماهر إلى الإشارة في كتابه إدارة الموارد البشرية إلى أنّ الانسان هو الذي يقوم بتشغيل مختلف موارد المؤسسة الأخرى من: أموال، آلات، خامات، مباني، وأراضي، وغيرها من الموارد؛ ويطلق على الناس العاملين في المؤسسة والمشرفين على تشغيل مواردها اسم **الموارد البشرية**،² فالموارد الأخرى لا تعمل بدون تدخل الموارد البشرية من إدارة وعاملين.³

والموارد البشرية (عند **بسيوني محمد البرادعي**) تعتبر عاملاً مهماً من بين العوامل المحددة لإنتاجية المؤسسة.⁴ كما أنّها (الموارد البشرية) تعتبر: "أهم عناصر العمل والانتاج...لأنّها هي التي تقوم ب...الابتكار والابداع، وهي التي تصمّم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوّقه، وتستثمر رأس المال، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات."⁵

ويطرح **كامل بربر** تساؤلاً مهماً حول من يستخدم الموارد المختلفة للمؤسسة الاقتصادية (المالية، الآلات والمعدات، المواد الخام) بكفاءة وفاعلية؟. وتبعاً لرأي **بيتر دراكر** القائل بأن لكل منظمة مورد واحد حقيقي وهو الفرد أو الإنسان.⁶ فالإجابة هي: أنّ المورد البشري هو المورد الوحيد القادر على حسن استخدام هذه العناصر الانتاجية المتاحة بالكفاءة والفاعلية المطلوبين، وبالتالي فإنّ كفاءة أداء هذا المورد تعكس كفاءة الأداء التنظيمي.⁷ ويؤكد **ناصر دادي عدون** على ذلك باعتباره أنّ العامل البشري يمثل: "العنصر الواعي الحي الذي يتمحور حوله نشاط المؤسسة الاقتصادية".⁸

¹ -سنان الموسوي، مرجع سابق، ص36.

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 21.

³ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص 19.

⁴ - بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية: ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة. القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 2005، ص 15.

⁵ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 11.

⁶ - نورالدين حاروش، مرجع سابق، ص15.

⁷ - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. الطبعة الثانية، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000، ص ص 9- 10.

⁸ - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. الجزائر: دار المحمدية العامة، 2003، ص1.

ثالثاً: تعريف الموارد البشرية.

يعود ظهور مصطلح الموارد البشرية في لغة المؤسسات إلى ثمانينات القرن العشرين، حين أخذ مدير الموارد البشرية مكان مدير الأفراد، رغم أن الممارسات الواقعية لم تتبع كلها هذا التغير اللغوي بنفس الدرجة من التطور.¹

والموارد البشرية عند محمد فتحي هي: " تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الاعمال والراغبين في أداء تلك الاعمال بحماس واقتناع."²

وهي تمثل صنفاً من أصناف الموارد التي تحتاجها المؤسسة الاقتصادية والدولة على حد سواء في نشاطاتهما؛ وبذلك يمكن النظر إلى الموارد البشرية من جانبين: الجانب المجتمعي الكلي والجانب المنظمي الجزئي.³

أ. الجانب المجتمعي الكلي؛ حيث يتضمن مفهوم الموارد البشرية ثلاثة أصناف، وهي: كافة العاملين في القطاع العام والخاص، وكل العاطلين عن العمل رغم قدرتهم عليه ورغبتهم فيه، بالإضافة إلى الباقي من سكان البلد بشكل دائم أو مؤقت غير القادرين وغير الراغبين في العمل مثل: النساء الماكثات بالبيت، المحالين على المعاش أي المتقاعدين، الأطفال، أصحاب الإعاقات المانعة عن العمل، وكل من هو في مرحلة الدراسة والتكوين.⁴ (منصور أحمد منصور، تطور مفهوم تخطيط القوى العاملة في الدول المتقدمة، القاهرة، 1972)

ب. الجانب المنظمي الجزئي؛ حيث يتضمن المفهوم كافة العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى المرشحين للعمل فيها مستقبلاً وهم المعنيون بعملية الاستقطاب التي تمارسها المؤسسات باستمرار للاستفادة من الامكانيات البشرية المتوفرة خارجها.

والراجح أن الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية في مفهومها أوسع وأشمل من مفهوم العنصر البشري، أي أن:⁵

الموارد البشرية = العنصر البشري (أفراد المؤسسة بخبراتهم، كفاءاتهم، معارفهم، وغيرها من قدراتهم الشخصية) + القواعد والممارسات التنظيمية المعتمدة في المؤسسة

¹ - جان - مارك لوغال، إدارة الموارد البشرية. ترجمة نبيل جواد، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، 2008، ص ص 9-10.

² - محمد فتحي، مرجع سابق، ص 233.

³ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 19.

⁴ - نورالدين حاروش، مرجع سابق، ص 16.

⁵ - Christine Williamson, Gary Colvin et Amy McDonald, Gestion Des Ressources Humaines. Traduit par : Edith Bourlon, Noé Ngueffo, Laura Craggs. Angleterre :TEARFUND, 2008, P. 5.

لأنّ العنصر البشري الجيّد مضافا إليه قواعد تسيير جيّدة ستمثّل بالنسبة للمؤسسة موردا مستداما للقيمة المضافة من خلال تحسين الأداء كمّا ونوعًا.

ولا يختلف ذلك كثيرا عما ذهبت إليه سعاد نائف برنوطي، حين أشارت إلى أن الموارد البشرية هي الإنسان: إدارة وعاملين، بجهدهم وطاقاتهم.¹

أي: الموارد البشرية = العاملین (بطاقتهم وجهودهم) + الإدارة (بطاقتها وجهودها: قواعد وممارسات تنظيمية).
رابعا: خصائص المورد البشري.

للمورد البشري خصائص تميّزه عن غيره من الموارد، وأهمّها: العقل الواعي والإرادة، التعقيد وصعوبة السيطرة على سلوكها، بالإضافة إلى التطوّر الذاتي.

1. العقل الواعي والإرادة:

رغم أهميّة كل موارد المؤسسة وضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية بها إن أرادت النجاح في أعمالها؛ إلّا أن الاهتمام بالمورد البشري هو الأكثر صعوبة؛ فالموارد الأخرى "سلبية"، لا تملك الإرادة ولا الحاجات والطموحات؛ فهي لا تستطيع أن تختار أو تعارض؛ ولا يمكن أن تغيّر الدور المحدّد لها، كما يحصل بالنسبة للإنسان الذي يمكنه تبعا لإرادته الخاصة مخالفة إرادة المؤسسة وتعطيل مصالحها كما يمكنه المساهمة في تطويرها وتحقيق أهدافها.²

ويشير علي السلمي في مقدمة كتابه (إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية) إلى أن العنصر البشري "هو أكثر عناصر الإنتاج قلبا وتغيرا وأصعبها في التنبؤ بسلوكه المستقبلي أو في فهم محددات هذا السلوك"، ويضيف بأن الوضع بالنسبة للأفراد والطاقات البشرية يختلف مقارنة بعناصر الإنتاج الأخرى "ذلك أن الأفراد- على عكس المواد والآلات- لهم رغبات وآمال تحكم تصرفاتهم وبالتالي تؤثر على مستويات آدائهم للعمل"³.

2. التعقيد وصعوبة السيطرة على سلوكها.

تتميّز الموارد البشرية عن غيرها من العوامل الإنتاجية في المؤسسة بعدة اعتبارات، من أهمّها: صعوبة السيطرة على سلوكاتها، وهذا مصداقا لقوله سبحانه وتعالى مخاطبا الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم: ﴿ فَذَكِّرْ إِنَّمَا أَنْتَ مُذَكِّرٌ ﴿٢١﴾ لَسْتَ عَلَيْهِمْ بِمُصَيِّرٍ ﴿٢٢﴾ ﴾. الآيتين 21 و22 من سورة الغاشية

¹ - سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). عمان: دار وائل للنشر، 2007، ص 17.

² - المرجع السابق والصفحة نفسها.

³ - علي السلمي، مرجع سابق، ص 9.

ما يعني علو درجة التعقيد التي تميّز العنصر البشري وما يفرض على المسيّرين أخذه بعين الاعتبار.¹ فالإنسان كائن يتميز بجوانب معنوية وعقلية معقدة توجه سلوكه وتصرفاته اثناء أداء عمله²؛ وعبر "تيفانت" **Thévenet M.** عن ذلك بقوله: "هي بسيطة الموارد البشرية من النظرة الأولى لكن معقدة جدًّا حين نتناولها بالتحليل".³

واستدلَّ أحمد ماهر على درجة التعقيد التي تحيط بإدارة المورد البشري، وتقلّب أحواله وكذا الفروق الموجودة بين البشر،⁴ بالآية الكريمة التالية:

يقول الله سبحانه وتعالى في محكم تنزيله: ﴿وَكَانَ الْإِنْسَانُ أَكْثَرَ شَيْءٍ جَدَلًا ﴿٥٤﴾﴾ الآية 54 من سورة الكهف

3. التطوُّر ذاتيا:

المورد البشري هو أحد المتغيّرات الحاسمة لمقدرة المؤسسة على الاستمرار والتطور، فمن الخصائص المهمة التي تسمح له بأداء دوره المتميّز في المؤسسة أنّه يتغذّى من ذاته، حيث يقدر ما تستغلُّ قدراته ومهاراته بقدر ما يتطوّر ويزداد غنى، مقارنة بالموارد الأخرى طبيعية كانت أو مادية.⁵

خامسا: التعريف الاجرائي للموارد البشرية.

ما يمكن استخلاصه من مجموع التعاريف والآراء التي تمّ التطرّق إليها بخصوص مفهوم الموارد البشرية، يمكن **تعريف إجرائي** القول أنّ الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية هي: مجموع الأفراد الذين لديهم استعداد لتوظيف أقصى قدراتهم المعرفية والنفسية والبدنية في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة باستعمال مختلف مواردها الأخرى.

المطلب الثاني: من التعريف التصوري لإدارة الموارد البشرية إلى التعريف الإجرائي.

يرى **محمد بن دليم القحطاني** بأن: "إدارة الموارد البشرية هي القلب النابض في أنشطة المنظمة وإدارة مواردها المتاحة؛ إلا أن "محاولة الوقوف على تعريف أو مفهوم محدد لإدارة الموارد البشرية أمر صعب وذلك يرجع إلى التطور المستمر الذي تمر به هذه الإدارة"⁶ وكذا بسبب تباين الخلفيات العلمية والخبرات العملية لواضعي التعاريف من العلماء والباحثين والممارسين؛ كما ذهب إليه **جودة أحمد**

¹ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 13.

² - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 2.

³ -Le cercle de l'entreprise et du management, **Les Fausses Evidences Des RH : Défis, Ruptures, Nouvelles Pratiques**. Paris, Groupe Eyrolles : Editions d'organisation, 2011, P. XVI.

⁴ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 20-22.

⁵ - جان-مارك لوغال، مرجع سابق، ص ص 9-10.

⁶ - محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل. الطبعة الثانية، الرياض: العبيكان، 2008، ص 22.

محفوظ في كتابه إدارة الموارد البشرية¹؛ بالإضافة إلى تعدد الآراء والاتجاهات، وتأثراً بالفترة الزمانية وبالظرف المكاني اللذان جاءت فيهما هذه التعاريف، بشكل لم يسمح باستقرار تعريفها على تعريف واحد جامع وصالح لكل زمان ومكان، كما يرى نورالدين حاروش في كتابه إدارة الموارد البشرية².

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية في تصوّر المختصين.

يرى "تادين تورنوا" "Nadine Tournois" بأن إدارة الموارد البشرية هي: "تقنية حديثة نسبياً وتجسّد ما كان يسمى سابقاً (تسيير الأفراد)"³، معتبراً أن تغيّر الاسم ذو أهمية كبيرة حيث استبدل مفهوم سلبي (ينظر للأفراد كمرادف للتكلفة) بمفهوم إيجابي (ينظر للأفراد كموارد للمؤسسة).

وقد أورد جون ماري بيريتي وزملاؤه الأربعة في كتابهم التسيير الاستراتيجي والعملي للموارد البشرية، تعريفين⁴: الأول هو تعريف "تسيير الأفراد La gestion du personnel"؛ والذي يشير فيه تسيير الأفراد إلى "مجموع مدمج لنشاطات: التوظيف، الانتقاء، التكوين، التقييم، والتعويضات الممنوحة لموظفي المؤسسة." أما الثاني فهو تعريف "تسيير الموارد البشرية gestion des ressources humaines"؛ الذي يعبر عن "مجموع النشاطات المتمثلة في: الحصول على الموارد البشرية، تنميتها، والحفاظ عليها واستبقاؤها في المؤسسة."؛ وهي النشاطات التي توفرّ للمؤسسات يدا عاملة: منتجة، مستقرة وراضية عن وضعها في المؤسسة.

وأشار الباحثان (درة والصباغ) إلى ضرورة تبني مستوى معالجة معيّن حين يكون الهدف هو تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية؛ وتتمثل هذه المستويات فيما يلي:⁵

أ. إدارة الموارد البشرية كممارسة ونشاط؛

ب. إدارة الموارد البشرية كحقل من حقول الدراسة؛

ج. إدارة الموارد البشرية كمهنة؛

د. إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية في تنظيم (معين).

¹ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 20.

² - نورالدين حاروش، مرجع سابق، ص 12.

³ - André Boyer et autres, **Les Fondamentaux De L'entreprise**. 3ème édition, Paris : Editions d'Organisation, 2004, P. 213.

⁴ - J.M.Petit, Bélanger, Benabou, Foucher, Bergeron, **Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines**. Québec Canada: L'éditeur Gaëtan Morin, 1993, P. 6.

⁵ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي)، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر، 2010، ص 19.

في هذه الدراسة يهَمّ بالدرجة الأولى المستوى الأول، أي إدارة الموارد البشرية كممارسة ونشاط، باعتبار الأهمية التي تكتسبها الناحية العملية فيها بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، فضلا عن كون هذا المفهوم هو المقصود في أغلب الكتب والمقالات والبحوث والدراسات المعنية بالموضوع.

وفي هذا المستوى (إدارة الموارد البشرية كممارسة ونشاط) تعرّف هذه الإدارة على أنّها: "مجموعة وظائف وأنشطة وبرامج تتعلق بتصريف شؤون الموارد البشرية في المنظمة، وترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم والمجتمع، ... ضمن سياق تنظيمي ومجتمعي معين".¹

وتتعدّد الزوايا التي ينظر منها اتجاه ادارة الموارد البشرية:

حيث تعرّفها "سوزان موري" (Suzanne Maury) على أنّها: "وظيفة مساعدة" و/أو "وظيفة استراتيجية" و/أو "وظيفة علائقية".²

وحسب "برنارد مارتوري ودانيال كروززي" (Daniel Crozet et Bernard Martory)، ينظر إلى إدارة الموارد البشرية من ثلاث زوايا هي: وجهة النظر المحاسبية - الاقتصادية (تسيير لرأس المال البشري)، وجهة النظر القانونية (تسيير للعلاقات الجماعية)، ووجهة النظر البسيكو-سوسولوجية (إدارة للعلاقات الإنسانية).³ وقد توصلت "رياض زغل" استنتاجا بالنظر إلى المحتوى العملي لتسيير الموارد البشرية، إلى أنّ: "تسيير الموارد البشرية هو مفهوم (notion) يغطّي العديد من النشاطات التي تتمثّل في: النشاطات الإدارية (الروتينية)، النشاطات التسييرية (التوقع والاستباق)، والنشاطات التنموية (تطوير الكفاءات والقدرة على التكيف)".⁴ وبشكل يطغى عليه الجانب العلمي النظري البحت:

يرى الباحثون الفرنسيون "كادان وزملاؤه" (Cadin, Guérin, Pigeyre et Pralong) ما أورده في نهاية الفصل الأول من كتابهم (GRH : Pratiques et éléments de théorie) كتعريف استقوه من مقال بعنوان (هل يمكن أن ندرّس نموذجا آخر غير النموذج الأداتي في إدارة الموارد البشرية؟) (Peut-on enseigner autre chose que le modèle instrumental en GRH?) (J. Brabet)،

¹ - عبد الباربي ابراهيم درة، مرجع سابق، ص 20.

² - Suzanne Maury, **Manuel De GRH Dans La Fonction Publique : Droit Et Pratiques**. Paris : Ministère de l'éducation nationale, 2011, P. 7.

³ - Bernard Martory, Daniel Crozet, **Gestion Des Ressources Humaines**. 3eme édition, paris : Editions Nathan, 1988, PP. 7-9.

⁴ - Riadh Zghal, **Gestion Des Ressources Humaines**. Tunis: Centre de Publication Universitaire, 2000, P. 18.

ومفاده أن إدارة الموارد البشرية هي: "فرع من العلوم الاجتماعية يهتم بإيجاد وتبادل المعارف المتنوعة بين العاملين وإدارتهم، بما يفيد في: إدراك، فهم، مناقشة وحلّ المشاكل المتعلقة بضبط العمل الإنساني في المنظمات".¹ بينما يرى "سامي بودبوس" أنّ إدارة الموارد البشرية تتضمن: " عملية تحليل، تفكير، استباق، واختيار الوسائل التي يجب استعمالها بما يسمح للمؤسسة أن تحقق أهدافها إلى جانب تحقيق مستوى التطور المرغوب فيه".² (Besseyre des Horts,1988 ; Hermel,1988) ومن الناحية العملية الميدانية:

تتخصر إدارة الموارد البشرية عند كل من "برنارد مارتوري" (Bernard Martory) و"دانيال كروززي" (Daniel Crozet)، في "تسيير الأفراد أثناء عملهم في المنظمات".³ وهو نفس ما ذهب إليه "سيكولا" (Sikula) ولو بلفظ مختلف حين عرّفها على أنّها: "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطتها".⁴ واختصرها الإنجليزي "موريس كومينغ" (Maurice w. Cuming) في كونها تعني: "الحصول على العاملين والحفاظ عليهم".⁵ (To get and keep workers).

بينما يعرّفها "يوسف أبو الحجاج" بأنها: " تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري العامل بما يضمن اجتذاب أكفأ العناصر وتنمية قدراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها".⁶

و في نفس الاتجاه يشير "جمال الدين محمد المرسي" في كتابه (الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين) إلى أنّ إدارة الموارد البشرية تعرّف بأنها: " الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية".⁷ و بالنظر إليها كمجموعة من الاجراءات والقوانين والسياسات والممارسات:

¹ – Loic Cadin et autres, Gestion Des Ressources Humaines-Pratiques Et Eléments De Théorie.4^{ème} édition, Paris : DUNOD, P. 25.

² – Sami Boudabous, La Gestion Des Ressources Humaines. Tunisie : sans éditeur, sans date , P. 21.

³– Bernard Martory, Daniel Crozet, Gestion Des Ressources Humaines. 3eme édition, Paris: éditions NATHAN, 1988, P. 10.

⁴– صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. الاسكندرية: الدار الجامعية، 1999، ص ص 19-21 .

⁵ – Riadh Zghal , op.cit , P. 16.

⁶ – يوسف أبو الحجاج، إدارة وتنمية الموارد البشرية. مصر: دار الوليد، 2012، ص 9.

⁷– جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2006، ص 17.

تعرف إدارة الموارد البشرية عند كل من "كريستيان وويليامسون وزملائه" (Christine Williamson, Gary Colvin et Amy McDonald) على أنها: "تسيير الأفراد والقوانين والممارسات التي يخضع لها العاملون في المؤسسة بما يسمح لهذه الأخيرة أن تؤدي عملها".¹

كما يعرفها المختص في إدارة الموارد البشرية "جون ماري بيريتي" (J.M.Peretti) على أنها: "مجموع السياسات والممارسات التي تعتمد عليها مؤسسة معينة من أجل: تحديد، جذب، إدماج، تنظيم، تطوير، وتحريك الكفاءات الفردية والجماعية الضرورية لتحقيق أهدافها".²

و تعرف كذلك إدارة الموارد البشرية من طرف "ريموند أ. نوي وزملائه" (Raymond et al., A.Noë)³، وعند "دي شيبيري وزملائه" (De Cieri et al.,2005)، على أنها: "مختلف السياسات والممارسات والأنظمة الموضوعية بغرض التأثير على سلوك العاملين، وكذا على استعداداتهم وأدائهم التنظيمي".⁴

وفي التعريف الوحيد الذي أورده جاري ديسلر في كتابه **إدارة الموارد البشرية** أشار إلى أن إدارة الموارد البشرية هي: "مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه".⁵

وفي نظر المنظمات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد سابقاً): يعرفها معهد إدارة الأفراد البريطاني (1957) بأنها: "ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبعلاقاتهم داخل المنشآت المتنوعة، وتهدف إلى تحقيق الكفاءة والعدل من خلال توحيد جهود العمال والعمالات وتمكينهم - أفراداً وجماعات - من تقديم أفضل ما يستطيعون من عطاء وتحسين ظروف عملهم وترغيبهم بأعمالهم". (الكبيسي: مجلة الإدارة والاقتصاد، 1978)⁶

ويلاحظ على هذا التعريف تركيزه على العدالة وعلى حقوق العمال وعلاقاتهم مع مؤسساتهم، في ظل تنامي دور النقابات وتزايد الاهتمام بتوفير ظروف العمل الإنسانية المناسبة.

¹ -Christine Williamson, op.cit. , P. 5.

² -Jean-Marie Peretti, **FAQ Ressources Humaines**. Paris : Dunod, 2006, P. 6.

³ -Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, **Human Resource Management**. McGraw-Hill/Irwin. 4th edition, New York: 2003, P. 5.

⁴ - Connie Zheng, John Rolfe and Lee Di Milia, **Strategic Human Resource Management (HRM) and Business Performance of the Regional Coal Mining Industry in Central Queensland**. Faculty of Business & Informatics, Central Queensland university, Project Report, June 2007, P. 7.

⁵ - جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**. ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ للنشر، 2003، ص 34.

⁶ - صفوان محمد البيضي وعائض بن شافي الأكلبي، **تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية**، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013، ص ص 13-15.

وباستثناء اعتبارها (عملية) بدل (فن)، فإنّ تعاريف كل من "بول" (Poole,1990)¹، وفرانش (W.Frensh)²، تأخذ من نفس المعنى الذي ذهبت إليه الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بتعريفها في سنة 1959 الذي مضمونه: " فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة، وتنميتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأقصى قدر من الفعالية في الأداء."³ (Felix A, Negro, 1959)

ورغم الفارق الزمني البسيط بين التعريفين إلاّ أنّه يلاحظ الاختلاف في هدف إدارة الموارد البشرية بالنسبة للهيئتين البريطانية والأمريكية فالأول يركّز على حقوق العمال وظروف العمل، بينما الثاني يركّز على فعالية الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

وجمعا بين مصلحة المؤسسات ومصلحة العاملين فيها، وردت عدة تعاريف توفيقية بين أهداف المؤسسات وأهداف العاملين فيها:

حيث يرى "مايرز و بيغروس" (Myres,C و Pigros,P) أنّ: "إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحكم معاملة الأفراد (الموارد البشرية) بالمؤسسة بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم، وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية."⁴

بينما استخلص "سنان الموسوي" انطلاقا من التعاريف التي جمعها تعريفا مفاده أنّ: "إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الاساس في تنظيم العلاقة بين المؤسسة وموظفيها ،و ترمي الى تحقيق اهدافها واهدافهم. ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم ادائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال."⁵

وخلص "نورالدين حاروش" بعد عرضه لقائمة معتبرة من التعاريف العربية والغربية إلى أنّ: "إدارة الموارد البشرية وجدت أصلا لتهمم بالعنصر البشري وبذلك تقوم بعمليتين متتاليتين تخصّان الفرد العامل من جهة والمؤسسة من جهة أخرى، فالأولى هي قبل التوظيف والثانية بعد التوظيف". فقبل التوظيف تقوم إدارة الموارد البشرية بالبحث ... عن العناصر اللازمة والتي تتناسب مع تخطيط وأهداف المؤسسة (و استقطابها)، وبعدها تقوم ب...التعيين والتدريب والتأهيل والترقية وتقديم الخدمات الاجتماعية وتحديد

¹ - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص ص19-20.

² - نورالدين حاروش، مرجع سابق، ص14.

³ - المرجع السابق والصفحة نفسها.

⁴ - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. الاسكندرية: الدار الجامعية، 1999، ص ص 19-21 .

⁵ - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 19.

المسار المهني للفرد، وهي بذلك عملية مستمرة تهدف دوماً إلى تنمية وتطوير الفرد بما يعود بالفائدة عليه وعلى المؤسسة.¹

وفي تعاريف أخرى ينصب التركيز على الوظائف الإدارية والتنفيذية لإدارة الموارد البشرية:

فقد عرّف "فليبو" (Flippo,1984) إدارة الموارد البشرية، بكونها: "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية بغرض الاسهام في تحقيق أهداف المنظمة."² وتصبُّ تعاريف كلٍّ من "وليام قلوك" (William Glueck)،³ "محمد بن دليم القحطاني"،⁴ "يوسف حجيم الطائي" و"مؤيد ع.ح الفضل" و"م. هاشم فوزي العبادي"،⁵ في المعنى العام لتعريف "سعاد نائف البرنوطي"، التي تعتبر إدارة الموارد البشرية، على أنّها: "عملية الاهتمام بكل ما يتعلّق بالموارد البشرية التي تحتاجها أيّة منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها."⁶

وهناك مجموعة من التعاريف تركّز على دور أساسي لإدارة الموارد البشرية وهو تلبية الاحتياجات البشرية للمؤسسة من حيث الكمّ والنوع بشكل مستمر.

فقد افتتح الباحثون الفرنسيون "كادان وزملاؤه" (Cadin,Guérin,Pigeyre et Pralong) كتابهم (GRH : Pratiques et éléments de théorie) بتعريف مبسّط لإدارة الموارد البشرية مضمونه أنّ: "تسيير الموارد البشرية هو مجموع النشاطات التي تسمح لمنظمة ما أن تمتلك مورداً بشرياً تتناسب مع حاجاتها كما ونوعاً". ويمكن أن ينسحب هذا التعريف على إدارة باقي موارد المؤسسة، فالإدارة المالية مثلاً تهتم بحصول المؤسسة على الموارد المالية التي تحتاجها المؤسسة؛ وكذلك الأمر لإدارة التموين التي تهتم بحصول المؤسسة على المواد الأولية واللوازم التي تحتاجها المؤسسة.⁷

كما تعرّف إدارة الموارد البشرية من طرف "جان- مارك لوغال" (Jean-Marc Le Gall) على أنّها: "وظيفة في المؤسسة تهدف إلى الحصول على تطابق وتلازم فعّال وثابت مع الوقت، بين الأجراء ووظائفهم."⁸

¹ - نورالدين حاروش، مرجع سابق، ص 15.

² - محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص ص 22-23.

³ - صلاح الدين محمد عيد الباقي، مرجع سابق، ص ص 19-21.

⁴ - محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 23.

⁵ - يوسف حجيم الطائي، مؤيد الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل. عمان: مؤسسة الزّاق للنشر والتوزيع، 2006، ص 38.

⁶ - سعاد نائف البرنوطي، مرجع سابق، ص 17.

⁷ -Loic Cadin et autres, op.cit., P. 5.

⁸ - جان-مارك لوغال، مرجع سابق، ص ص 9-10.

وبنفس المعنى تقريبا يعرّفها "خلاصي رضا" على أنّها: " الوظيفة التي تهدف للحصول على توافق فعّال ومستمر بين العمال الأجراء في المؤسسة والمناصب الوظيفية التي يشغلونها، وذلك من حيث عددهم ومستويات تأهيلهم وتحفيزهم."¹ وذلك باعتبار أن إدارة الموارد البشرية " نظام بشري استباقي لمواجهة التحدّيات التي تواجهها المؤسسة في السوق الذي تنشط فيه."²، ومن هذه التحدّيات بطبيعة الحال تلك المتعلقة بسوق العمل.

ويؤكّد "محفوظ أحمد جودة" ذلك، باعتبار أنّ إدارة الموارد البشرية هي التي " تقوم بتخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمؤهلات والخبرات المطلوبة وفي الوقت المناسب، بالإضافة إلى تدريبها وتحفيزها والمحافظة عليها."³

وقد عرّف "نوي، هولنيك، جيرهارت ورايت" (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2010) إدارة الموارد البشرية بأنّها "فلسفة وسياسة ونظام وممارسات يمكن أن تؤثر على سلوك الموظفين ومواقفهم وأداءهم".⁴ وتعرّف إدارة الموارد البشرية عند "نيكول ريني بابتيست" (Nicole Renee Baptiste) على أنّها: "نظام إداري موحد يحاول انتزاع التزام العاملين" (Guest, 2001) ومشاركتهم (Wood, 1999) في تحقيق غايات وأهداف المنظمة."⁵ أما "ستوراي" (Storey, 1995) فقد عرّف إدارة الموارد البشرية على أنّها "مقاربة متميزة تسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستفادة من القوى العاملة الملتزمة والكفوة، وذلك بالاعتماد على مجموعة متكاملة من التقنيات الثقافية والتنظيمية والشخصية للمسيرين".⁶

وفي تعريفهما لإدارة الموارد البشرية عرّف "بوكسال" و"بورسال" (Boxall and Purcell, 2000) إدارة الموارد البشرية على أنّها: " كل الأنشطة المتعلقة بإدارة الأفراد في المؤسسات." وهو تعريف واسع حيث اهتم بكل الأنشطة الإدارية المتعلقة بالأفراد بدل التركيز على بعضها فقط؛ وهو ما يؤكد على أهميته

¹ – Khelassi Réda, **Management Ressources Humaines, Avec 32 Applications**. Alger : Houma éditions, 2010, P. 15.

² – Ibid.

³ – محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 21.

⁴ – Abubaker Tabiu, "Assessing The Effects Of Human Ressource Management Practices On Employee Job Performance: A Study Of Usmanu Danfodiyo University Sokoto". *Journal of Business Studies Quarterly*, Volume 5, Number 2, 2013, P. 248.

⁵ – Nicole Renee Baptiste, "Tightening The Link Between Employee Wellbeing At Work And Performance: A New Dimension For HRM". *Management Decision*, Volume 46, Number 2, 2008, P. 288.

⁶ – Adrian Wilkinson, Tom Redman, **Contemporary Human Resource Management- Text And Cases**, 4th edition, Harlow: Pearson, 2013, P. 6.

كل من "رايت" و"بوزوال" (Wright and Bowswell 2000) لأنهما يريان بأن الأفراد يتأثرون بالعديد من الأنشطة الإدارية وليس بواحدة منها دون غيرها. ويدعم ذلك "بيكون" (Bacon, 2003) لاعتباره أن حصر تعريف إدارة الموارد البشرية في أنها "الإدارة التي تحقق المستوى العالي من الالتزام في أوساط العاملين" فقط، سيهمش إدارة الموارد البشرية في بعض المؤسسات الصغيرة مثلا باعتبار أنها قد لا تطبق السياسات الكافية لتحقيق التزام العاملين ومن ذلك انخفاض الأجور فيها.¹

وأشار "جولي بيردوال وأماندا تومسون" (Julie Beardwell, Amanda Thompson, 2014) في إطار تعريف إدارة الموارد البشرية إلى وجود "إدارة موارد بشرية مرنة" (Soft HRM) و"إدارة موارد بشرية صلبة" (Hard HRM) بالاستناد على بحوث "قاست" (Guest, 1987) و"ستوراي" (Storey, 1992)؛ حيث تهدف الأولى إلى تحسين إلتزام وجودة ومرونة العاملين في المؤسسة، بينما تهدف الثانية إلى التركيز على البعد الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يتميز بالصلابة التي تصعب تغيير سياسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. ومع مرور الوقت ظهرت مصطلحات بديلة فمصطلحي "إدارة الإلتزام العالي للعاملين" (High-commitment management) و" إدارة المشاركة العالية للعاملين" (High-involvement management) حلّا محل مصطلح "إدارة الموارد البشرية المرنة"، بينما حلّ مصطلح "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" (Strategic HRM) محلّ مصطلح "إدارة الموارد البشرية الصلبة".²

ثانيا: التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية.

من مجموع التعاريف التي جمعت لإدارة الموارد البشرية بتسمياتها المختلفة (إدارة الأفراد، تسيير الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية)، تمت ملاحظة التنوع في الكلمات والعبارات المستعملة للتعبير عن الأفكار المتضمنة فيها وذلك من تعريف إلى آخر، بعضها متقارب وبعضها متباعد.

وبعد فرز هذه المصطلحات تبينت إمكانية تقسيم مضامين التعاريف المجموعة عموما إلى خمسة أقسام: القسم الأول، ويمثل وصفا عاما لإدارة الموارد البشرية؛ وأمثلة ذلك أنها: تقنية حديثة، مجموعة وظائف و/أو أنشطة و/أو برامج، سلسلة قرارات، سلسلة إجراءات، وظيفة إدارية أساسية، عملية مستمرة، عمليات وقواعد وأدوات وأساليب، إدارة، جزء من العملية أو الوظيفة الإدارية، جانب من الإدارة، نظام أو

¹ – Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, " Employee Well-Being And The HRM-Organizational Performance Relationship: A Review Of Quantitative Studies". International Journal of Management Reviews, Oxford, UK, Vol. 14, 2012, P. 393.

² –Julie Beardwell, Amanda Thompson, Human Resource Management : A Contemporary Approach. 7th edition, Pearson: United Kingdom, 2014, P. 5.

قانون، مسؤولية كافة المديرين، نظام فرعي متفاعل مع باقي الأنظمة في المؤسسة، إدارة استراتيجية، مجموعة سياسات متكاملة ومتراطة مع استراتيجيات المؤسسة.

القسم الثاني، ويتعلق بالتسميات المختلفة المعبرة على الموارد البشرية للمؤسسة، والصفات الأولية لهذه الموارد؛ وأمثلة ذلك: الأفراد، العاملون، أعضاء المؤسسة، قوة العمل، القوى العاملة، القوى البشرية العاملة، الثروة البشرية، العنصر البشري، الموارد البشرية، والموارد ذات الكفاءة.

القسم الثالث، ويمثل الوظائف الإدارية والأنشطة التنفيذية التي تتكوّن منها إدارة الموارد البشرية حسب العديد من التعاريف؛ وشملت التعاريف المطّلع عليها ما يلي من الأنشطة والوظائف:

1. وضع استراتيجية للموارد البشرية؛

2. الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية؛ وتشمل: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة (المراقبة

عند البعض)، ويضاف إليها ما ورد في بعض التعاريف تحت تسمية الإشراف والتنسيق (و هي وظائف

فرعية من كل من التنظيم والتوجيه)، وعبر أحد التعاريف عن هذه الوظائف ب: الفعاليات التخطيطية والتنظيمية والرقابية؛

3. الأنشطة التنفيذية (المسؤوليات التنفيذية) لإدارة الموارد البشرية؛ وتشمل مجموعة من

النشاطات يمكن تقسيمها إلى عدة مجموعات، وهي:

- تحديد الاحتياجات البشرية ووصف الأعمال التي يتطلبها عمل المؤسسة؛

- الحصول على الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة؛ وذلك يعبر عن التوظيف (تزويد

المؤسسة بالموارد البشرية، اقتناؤها أو اكتسابها) الذي يشمل: البحث عن الأفراد واستقطابهم (الاجتذاب أو الجذب)، الاختيار (المفاضلة أو الانتقاء)، والتعيين؛

- تنمية الموارد البشرية للمؤسسة (تطويرها)؛ ويشمل ذلك: الإعداد، التأهيل، التدريب ورفع

الكفاءة (فنيا، علميا، وعمليا) (فكريا وإنسانيا) (فرديا وجماعيا)؛

- المحافظة على الموارد البشرية (الصيانة والترغيب في البقاء، وضمان الولاء)؛ ويتم ذلك

بتكامل وتفاعل العديد من الأنشطة الفرعية: تقييم الأداء (تقويمه أو قياسه)، التحفيز وتوفير ظروف

الاستقرار (مكافأة العاملين أي منحهم التعويضات المقابلة لعملهم) وذلك من خلال: تحديد الأجور

(الرواتب) وغيرها من حقوق العاملين والامتيازات الإضافية)، رفع المعنويات وتوفير الطمأنينة ، تحسين

ظروف العمل والترغيب فيه، إحلال التعاون والحث على المشاركة ، توفير الخدمات والرعاية الصحية والاجتماعية)؛

- تحديد المسار المهني للفرد في المؤسسة؛ ويتضمن ذلك: الترقية، النقل، والفصل (أي الاستغناء)؛

- تنمية وتنظيم العلاقة (مؤسسة - موظف)؛ ويشمل ذلك: حفظ ملفات العاملين والسجلات المتعلقة بهم، الاتصال، مساعدة المديرين بالمعلومات والاستشارات المتعلقة بالموارد البشرية (الوظائف الاستشارية)، ضمان أمن وسلامة العاملين، معالجة مشكلات الموارد البشرية، القيام ببحوث حول الأفراد وإدارتهم؛
 - تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين المتعلقة بالموارد البشرية.
- القسم الرابع، ويشمل أهداف إدارة الموارد البشرية؛ حيث يمكن تقسيم هذه الأهداف حسب تدرجها إلى: أهداف وسيطية (و هي مرحلية ولا تطلب لذاتها)، وأهداف نهائية (غاية إدارة الموارد البشرية).

1. الأهداف الوسيطة؛ وتتضمن ما يلي:

- ضمان الإمداد المستمر بالموارد العاملة (العناصر البشرية) أي تحقيق التوافق الفعّال والمستمر بين المتاح (المتوفر) والمطلوب (الاحتياجات) من الموارد البشرية؛ وذلك من حيث العدد والنوع (التأهيل، ودرجة التحفيز)، في الوقت المناسب، بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف؛
- تحقيق ذوات الأفراد والاستخدام الأمثل لقدراتهم لتحقيق أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية للمؤسسة؛
- توحيد جهود العاملين وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم؛
- تكوين قوة عمل (مستقرة، فعالة، متعاونة وقادرة على العمل وراغبة فيه)؛ والاهتمام بالأفراد والجماعات والعلاقات داخل المؤسسة؛ وإتاحة فرص وظيفية متساوية؛ بما يخدم تدعيم التزام الموظف اتجاه المؤسسة، والاستجابة لمتطلبات العمل في المؤسسة؛
- تحقيق توافق بين نشاطات المؤسسة والأفراد العاملين.

2. الأهداف النهائية لإدارة الموارد البشرية؛ وهي تعبر عن غاية إدارة الموارد البشرية ومنهاها

المرغوب، وتتضمن أساسا ما يلي:

- بصورة عامة، تحقيق مصالح المؤسسة والعاملين والمجتمع، وتحقيق الانسجام والتكامل بينها؛
 - إنجاز أهداف المؤسسة بفعالية (أي الاستخدام الفعّال للعاملين) وكفاءة (زيادة فاعلية الموارد البشرية أي أعلى ما يستطيع العاملون فعله)؛
 - جعل أداء المؤسسة على أفضل ما يمكن؛ ويتجاوز ذلك في بعض الأحيان الأداء المبرمج من طرف المؤسسة، لأنّ ما يمكن قد يفوق بكثير ما هو مستهدف رسميا.
- القسم الخامس، ويتعلق بالبيئة التي تتحقق فيها إدارة الموارد البشرية؛ والتي عبّرت عنها مختلف التعاريف بأنّها:

• بيئة متغيرة ومعقدة؛

• سياق تنظيمي ومجتمعي معينين؛ يعبر الأول عن البيئة الداخلية للمؤسسة، والثاني عن بيئتها الخارجية.

و بجمع هذه الأقسام يمكن التوصل إلى التعريف الشامل التالي:

إدارة الموارد البشرية هي: مجموعة من الوظائف الإدارية التي تسمح بتخطيط، تنظيم، توجيه، والرقابة على عدّة أنشطة تنفيذية تخصّ الحصول على أحسن الموارد البشرية (أفرادا وجماعات) التي تحتاجها المؤسسة من حيث المواهب والقدرات والكفاءات، وتميئتها، وتحفيزها والحفاظ عليها؛ لتحقيق الاستخدام الأمثل للعاملين وإنجاز أفضل أداء ممكن بالنسبة للمؤسسة، وذلك في ظل الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة.

بينما التعريف الإجرائي المستخلص والذي سيتمّ تبنيّه خلال مختلف أطوار البحث، فمضمونه أن:

إدارة الموارد البشرية هي: مجموعة من الوظائف الإدارية والتنفيذية التي تشمل التوظيف، التدريب، المكافأة، القيادة وتوفير بيئة العمل المناسبة من حيث الفرص والعدالة، والتي تتفاعل مع بعضها لتوفير يد عاملة ذات: معارف، مهارات وقدرات، وذات مواقف إيجابية، وبشكل يسمح لها بتبني سلوكيات تنظيمية تؤدي بالعامل لتحقيق مستويات عالية من الأداء بفعالية وكفاءة، وذلك في ظلّ الظروف البيئية الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المؤسسة.

المبحث الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، أهميتها وأهدافها.

يتضمّن هذا المبحث مطلبين أحدهما مخصّص للتطوّر التاريخي الذي عرفته إدارة الموارد البشرية، والآخر مخصّص لأهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

المؤكّد أن إدارة الموارد البشرية قد مرّت بعدة محطات تاريخية، تميّزت كل واحدة منها بظروف وخصائص معينة، لكن اختلف الباحثون في تحديد هذه المحطات، فمنهم من ركّز على تطور إدارة الموارد البشرية في بلده دون غيره من دول العالم (وهذه نظرة الباحثين الغربيين فرنسيين أو أمريكيان عموماً)، ومنهم من حاول توسيع مجال النظر إلى أفكار الآخرين فوضع تقسيماً زمنياً يمكن اعتباره ذو بعد عالمي. لكن الفحص الشامل لهذه التقسيمات، ومراجعة التعريفات التي وضعت لإدارة الموارد البشرية عبر مراحلها الزمنية، يقود إلى تبني وجهة نظر أخرى تجمع قدر الإمكان بين الرؤى المتعددة، وفيها يتم

تقسيم هذه المحطات إلى أربع مراحل، وهي: مرحلة ما قبل إدارة الأفراد، مرحلة إدارة الأفراد، مرحلة إدارة الموارد البشرية، ومرحلة الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

و بغرض الإلمام بالجوانب المهمة في التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، يتم التطرق في هذا المطلب إلى: أهم مظاهر هذا التطور والعوامل التي ساهمت فيه، فمراحله الزمنية المتعاقبة، بالإضافة إلى التحديات التي تنتظر مسؤولي إدارة الموارد البشرية في المستقبل.

أولاً: مظاهر التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية والعوامل المساهمة فيه.

عرفت إدارة الموارد البشرية عدة تغييرات وتحولات سواء في الاتجاه الأفقي (توسعا من حيث عدد الوظائف المسندة لها)، أو في الاتجاه العمودي (تعمقا في مضمون كل وظيفة من وظائفها)، وذلك نتيجة لعدة عوامل .

1. مظاهر التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

من مظاهر تطور إدارة الموارد البشرية، ما يلي:¹

1. تطور مكانتها في الهياكل التنظيمية للمؤسسات، بحيث انتقلت إدارة الموارد البشرية تنظيميا من حالة اللجوء إلى حالة التساوي مع الوظائف الأخرى كالوظيفة المالية، الوظيفة التسويقية؛

2. تغير المصطلح من مسؤول الأفراد إلى مدير الموارد البشرية.

3. تغير وتطور مهام مسؤول الموارد البشرية من أعمال تقنية بسيطة مثل عملية التوظيف وتسيير الأجور وفرض الانضباط، إلى أعمال ذات أهمية مثل جذب الكفاءات وتميئتها والحفاظ عليها بغرض تحقيق أعلى مستويات الأداء.

وفي دراسة قام بها "كوليمان شارلز" (Coleman Charles) شملت 32 مؤسسة كبيرة تنشط في مجالات مختلفة من الأعمال، حول التطور الذي طرأ على وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية، تبين أنّ هناك تغييرات أساسية قد حدثت في ثلاثة مجالات من إدارة الموارد البشرية، وهي:²

أ. التوظيف؛ حيث ازداد نشاط إدارة الموارد البشرية في إطار التوظيف تماشيا مع التطورات التكنولوجية وأثرها في زيادة الطلب على القوى العاملة وزيادة المنافسة على الكفاءات منها؛

ب. إدارة الأجور؛ ومن بين التعديلات التي مستها ما يتعلق بتزايد الاهتمام في إطارها بتقييم الوظائف وتقييم الأداء والتحفيز والرقابة على الكتلة الأجرية وتماشيها مع استراتيجيات المؤسسات؛

¹ - Sami Boudabous, op.cit., PP. 13-14.

² - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص ص 28-29.

ج. تنمية العاملين؛ حيث لم يعد الاهتمام فيها مقتصرًا على التكوين فقط بل أصبح التركيز على التكوين المستمر والمتنوع لمسايرة تغيّرات محيط المؤسسة.

II. عوامل تطوّر إدارة الموارد البشرية.

جاءت مختلف التطوّرات التي عرفها مجال إدارة الموارد البشرية كنتيجة للعديد من العوامل التي يمكن تقسيمها إلى عوامل خارجية (من المحيط الخارجي للمؤسسة)، وأخرى داخلية (من المحيط الداخلي للمؤسسة).

1. العوامل الخارجية المفسّرة لتطور إدارة الموارد البشرية؛ ومن أهمّها:¹

- تزايد حدّة المنافسة الاقتصادية سواء بين المؤسسات أو بين الدول؛

- التطور التكنولوجي المتسارع؛

- بروز العولمة كظاهرة مؤثرة بقوة على محيط المؤسسة؛

- ارتفاع وتيرة الاندماجات بين المؤسسات الاقتصادية، وما قد ينجم عنها من تغييرات في حجم اليد العاملة ونوعيتها؛

- ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وتزايد أهميتها بالنسبة للمجتمعات المحيطة بالمؤسسات الاقتصادية.

و يضاف إلى ما سبق العوامل التالية:²

- تدخّل الحكومات وبعض الهيئات الدولية (مثل منظمة العمل الدولية، والمنظمة العربية للعمل) في تنظيم العمل؛

- تغيير نظرة المتخصصين إلى العامل في المؤسسة، ومن ذلك ما ذهب إليه بيتر دراكر بقوله: "

البحث عن الريح ليس من مهام المسيرّ الجيّد، وإنما مهمته اليوم هي البحث عن مستوى من التفاهم

المقبول حول أهداف المؤسسة بين كل من العمال والمسيرين وأصحاب رأس المال."

- التطوّر الاجتماعي والثقافي للمجتمعات؛ وما نتج عنه من اتجاه الأفراد نحو البحث عن الاستقرار من خلال العمل.

ومن الأسباب التي أدت إلى تزايد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة:³

❖ التوسّع الكبير في فرص التعليم وتحسين المستوى الثقافي أمام الموارد البشرية في

مختلف المجتمعات؛ وما يتطلّبه ذلك من مسيرين ذوي مستويات تكوين كافية للتعامل مع موارد بشرية مثقفة؛

❖ زيادة التدخّل الحكومي في علاقات العمل عن طريق اصدار قوانين وتشريعات باستمرار.

2. العوامل الداخلية المفسّرة لتطوّر إدارة الموارد البشرية:

من العوامل الداخلية المفسّرة لتطور إدارة الموارد البشرية ما أشار إليه "ناصر دادي عدّون" من عوامل، وهي:¹

¹ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص ص 22-23.

² - ناصر دادي عدّون، مرجع سابق، ص ص 11-15.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص ص 23-24.

✚ تزايد عدد العمال في المؤسسات؛

✚ ظهور النقابات وانتشارها في العالم؛

✚ تزايد الاهتمام بمرودية العامل: وذلك خاصة بعد انتشار أفكار تايلور الهادفة إلى رفع إنتاجية العامل؛

✚ النظريات الإدارية الحديثة التي بدأت أفكارها تنتشر في المؤسسات الاقتصادية؛ وخاصة

المهتمة منها بالجوانب النفسية للعمال وبعلاقتهم الاجتماعية.

ومن هذه العوامل أيضا: ارتفاع تكلفة العمل الإنساني في المؤسسة الاقتصادية، وحاجة أفرادها

إلى المزيد من التدريب والتكوين المستمر.²

وقد حصرت إحدى الشركات الاستشارية الكبيرة في العالم وهي شركة (Towers-Perrin)، في

دراسة لها، مجموعة من العوامل التي تسببت في تحول وتغيير وظائف إدارة الموارد البشرية، وفقا لآراء

غالبية مدراء الموارد البشرية الذين شملتهم الدراسة، وأهمها:³

▪ **تقليل التكاليف؛** حيث تسعى معظم المؤسسات الاقتصادية إلى تقليل تكلفة اليد العاملة إلى أدنى حد ممكن؛

▪ **إعادة هيكلة المؤسسات؛** وما ينجم عنها عادة من تغييرات في المستويات الإدارية الإشرافية،

وفي حجم القوى العاملة في وظائف معينة بالتخفيض وفي وظائف أخرى بالزيادة؛

▪ **عولمة الأعمال؛** وما يتبعها من اندماجات وشراكات وتصدير لبعض الوظائف باتجاه دول ذات

الأجور المنخفضة، وكل ذلك له تأثيره على وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة؛

كما يرى روبرت ماتيس بأن هناك عوامل أخرى ساهمت في تطور وظائف إدارة الموارد البشرية، وهي:⁴

○ **استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية؛** ما أدى إلى تخفيض الوقت والجهد

اللازمين للقيام بكثير من المهام الإدارية لقسم الموارد البشرية؛

○ **نقل بعض المهام الإدارية إلى جهات خارجية؛** لتوفير التكاليف والاستفادة من خبرات

متخصصة لجهات خارجية في مجال إدارة الموارد البشرية؛

¹ - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 6-15.

² - علي السلمي، مرجع سابق، ص 18-19.

³ - روبرت ل. ماتيس، جون ه. جاكسون، إدارة الموارد البشرية. ترجمة محمود فتوح، حلب: شعاع للنشر والعلوم، 2009، ص 26-27.

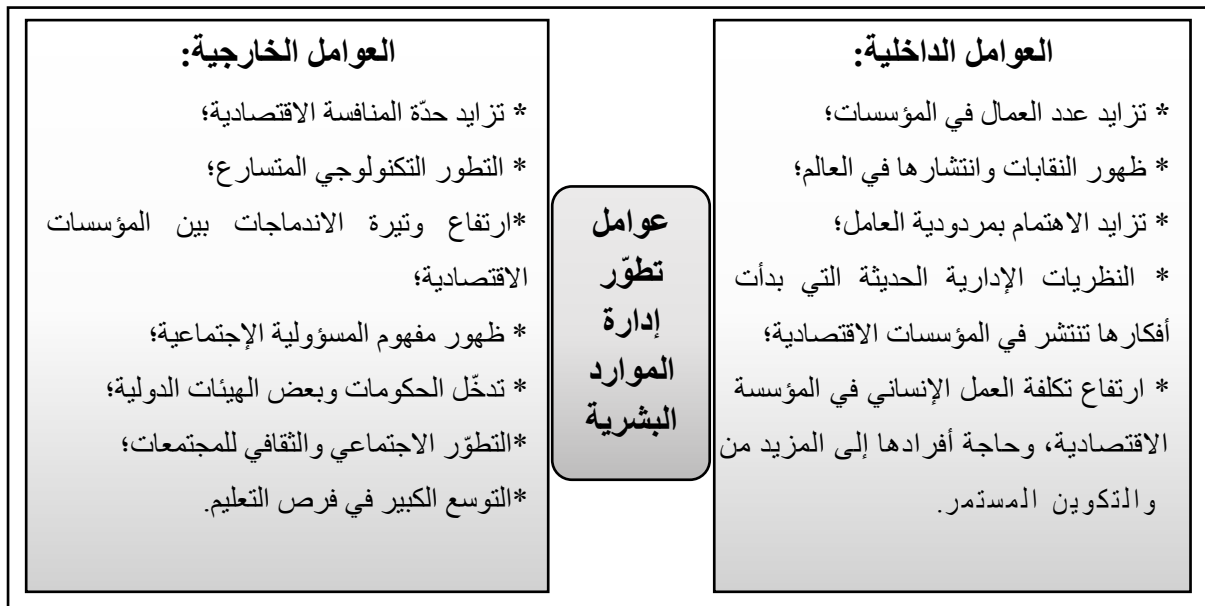
⁴ - المرجع السابق نفسه، ص 27، ص 31.

○ الإدارة التشاركية للموارد البشرية؛ حيث ظهر اهتمام بالتعاون بين المؤسسات الاقتصادية الكبيرة في العالم في علاج المشكلات المختلفة للعمل وإدارة الموارد البشرية. (شركة Union Pacific Railroad مع شركات عديدة مثل 3M-Deere and Company-Duke Energy-General Motors).

وأما السبب الأهم في تطوّر إدارة الموارد البشرية فهو برأي "يوسف أبو الحجاج" ينقسم إلى شقين، وهما:¹
 ❖ اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية؛ وذلك بما يملكه الأفراد من مهارات وقدرات وبما يتمتع به من دوافع للعمل؛

❖ اكتشاف أهمية وقدرة الإدارة على توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية؛ حيث أنّ إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن توفير أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل. وبصفة عامة، يمكن تلخيص العوامل التي أثّرت في تطوّر إدارة الموارد البشرية في الشكل التالي:

الشكل رقم (01) العوامل الداخلية والخارجية المفسّرة لتطور إدارة الموارد البشرية.



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مراجع سابقة الذكر (خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة؛ ناصر دادي عدون، صلاح الدين محمد عبدالباقي، روبيرت ماتيس، جون هـ. جاكسون).

ثانياً: مراحل التطوّر التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

عند تعرّضه للتطوّر التاريخي لإدارة الموارد البشرية أشار "أحمد ماهر" في كتابه (إدارة الموارد البشرية) إلى أنّ آثار وكتابات الحضارات القديمة وكذا نصوص الأديان السماوية تشير إلى وجود فكر

¹ - يوسف أبو الحجاج، مرجع سابق، ص 15.

وفلسفات وجّهت الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات، لكنّه عدّد تسعة مراحل لتطور إدارة الموارد البشرية تبدأ من الثورة الصناعية؛¹ وكذلك يرى صلاح الدين محمد عبد الباقي أن إدارة الموارد البشرية هي نتيجة مجموعة من التطورات، وأن عهدها الأول يرجع إلى الثورة الصناعية؛² ويؤكّد هذا المنحى من طرف "جون برنارد برونوتو" (Bernard BRUNETEAUX-Jean) عند تطرّقه باختصار لتطور وظيفة الموارد البشرية، حيث يرى أنّ العلاقات الانسانية في العمل تطوّرت مع مكننة الانتاج وتساعد وتيرة التصنيع؛³ لكن "يوسف حجيم الطائي وزميليه" يرون وجود مرحلتين سابقتين للثورة الصناعية في تطوّر ادارة الموارد البشرية، وهما:⁴

1. **مرحلة العبودية؛** وكان فيها الاهتمام منصبا على توفير العبيد بالعدد الكافي؛

2. **مرحلة الطوائف والصناعات المنزلية؛** وفيها بدأت تنتشر صناعات حرفية، قام أصحابها بتأسيس نوع من الجمعيات التعاونية، تسمى الواحدة منها طائفة، بحيث تجمع كل طائفة بين العاملين في صناعة معينة (وهم مقسمون إلى: معلّمين، عمال أجراء ومدربين) ، وتهتم بتحديد حقوقهم وواجباتهم اتجاه بعضهم؛ ومن ذلك تحديد الأجر لكل فئة من الأفراد العاملين، وتنظيم عملية التأهيل الحرفي التي يخضع لها المتدربون قبل حصولهم على المؤهلات الكافية.

ومن جهة أخرى أشار "جون ماري بيريتي" إلى أنّ اهتمام المؤسسة الاقتصادية بإدارة الموارد البشرية يعتبر حديثاً؛ حيث أن وظيفة الأفراد (Fonction Personnel) قد ظهرت بشكل متباطئ في النصف الأول من القرن العشرين، بينما عرفت صبغتها الاحترافية في النصف الثاني منه، لتصبح فيما بعد وظيفة للموارد البشرية (F.RH) وبأهمية استراتيجية متزايدة مع نهاية القرن. ولخص "بيريتي" (مركّزا على الحالة الفرنسية) تطوّر وظيفة إدارة الموارد البشرية في ثلاث مراحل أساسية، وهي: من بداية الظهور إلى 1945، مرحلة السنوات الثلاثين الذهبية (1945-1975)، ومرحلة السنوات الثلاثين غير مؤكّدة الظروف (1975-2005)، وتفصيل ذلك فيما يلي:⁵

المرحلة الأولى: من بداية الظهور إلى 1945؛ وتنقسم بدورها إلى ثلاث محطات فرعية، وهي:

ما قبل 1914، من بداية الحرب العالمية الأولى إلى 1936، ومن 1936 إلى نهاية الحرب العالمية الثانية .

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 35.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 23.

³ - Jean-Bernard BRUNETEAUX, **Gestion des Ressources Humaines et Communication**. Tunis: Editions CLE pour le Maghreb, 2008, P.25 .

⁴ - يوسف حجيم الطائي، مؤيد ع ح الفضل، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق 2006، ص ص 55-56.

⁵ - Jean-Marie Peretti, **Ressources humaines**. 8ème édition, Paris : Vuibert, 2003, PP. 4-17.

تميّزت هذه المرحلة عموماً ببروز أفكار تايلور، والنموذج التايلوري- الفوردي، وعرفت كذلك تصاعد دور النقابات العمالية وتنامي حجم المنظمات ؛ وهو ما دفع بالضرورة إلى نشأة وظيفة تتكفل بالأفراد من خلال عدة نشاطات، أهمّها: التوظيف، تقسيم العمل، الاهتمام بمفهوم المنصب (Le poste) الذي يتميز عند تايلور بأربعة خصائص أساسية (قابل للتوصيف، إجرائي، فردي، ويفترض فيه الاستقرار) (perspective, procédurale, individuelle, suppose une stabilité).

1. السنوات الثلاثين الذهبية (Les trente Glorieuses) (1945-1975)؛ وتنقسم إلى محطتين فرعيتين، وهما: من 1945 إلى 1965، ومن 1965 إلى 1975؛ وتميّزت هذه المرحلة كنتيجة للحرب العالمية الثانية ونهايتها، ب: الاستخدام الكامل، نقص الأفراد المؤهلين ، تبسيط العمل، تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للعمل (أي التايلورية) بالنسبة للأفراد غير المؤهلين خاصة وتزايد القدرة الشرائية للعمال ومستوى معيشتهم. ففي العشرين سنة الأولى منها، كان الهمّ الأساسي كمياً (عدد العمال، حجم الأجور،...)، أما في عشر سنوات التّالية فكان الاهتمام نوعياً (جذب اليد العاملة المؤهلة، تطوّر الأفكار السوسيو- ثقافية المهتمة بالمؤسسة الاقتصادية).

2. السنوات الثلاثين غير مؤكدة الظروف (Les Trente Incertaines) (1974-2003)؛ وميّز فيها "ببريتي" بين أربع محطات فرعية تمتد كل منها على سنوات عقد معيّن من الزمن (السبعينات، الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين، والعقد الأول من القرن الواحد والعشرين).
فبخصوص المحطة الأولى (السبعينات) فإنّها قد تميّزت ب: اضطراب المحيط الخارجي للمؤسسة بشكل جعل من الممكن حدوث أزمة اقتصادية في كل لحظة، وتزامن ذلك مع تغيرات عديدة متعلقة بالموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية (تخفيض عدد ساعات العمل في الأسبوع، تخفيض سن التقاعد، تزايد نسبة مصاريف المستخدمين إلى القيمة المضافة، تزايد حجم البطالة، تزايد الإهتمام بأنظمة معلومات الموارد البشرية (SIRH)، وتوسع استخدام الإعلام الآلي في الوظيفة).

بينما المحطة الثانية (الثمانينات) فتميّزت بتحوّل (وظيفة الأفراد) إلى (وظيفة الموارد البشرية)، ولم يتوقف التغيّر عند الاسم فقط بل شمل الأهداف والممارسات، حيث تحوّل الأفراد من (مصدر تكاليف يجب تخفيضها) إلى (موارد يجب استعمالها عقلانياً)؛ وتؤكد إدارة الموارد البشرية في هذه المحطة على ثلاثة أهداف، وهي: ¹

¹ -Jean-Marie Peretti, op.cit., 2003, P. 16.

✓ مطابقة الموارد البشرية (كمًا ونوعًا) مع حاجات المؤسسة الحالية والمستقبلية؛

✓ إدماج هدف تنمية الموارد البشرية مع الأهداف الربحية والتنموية للمؤسسة؛

✓ تحسين أداء الموارد البشرية بما يضمن المساهمة الإيجابية في الأهداف العامة للمؤسسة.

أما المحطة الثالثة (التسعينيات) فقد تميّزت بتقسيم مهام إدارة الموارد البشرية على المديرين التنفيذيين، وتنامي الدور الاستراتيجي لمديرية الموارد البشرية في إطار مقارنة تنظر لوظيفة الموارد البشرية على أنها مورّد خدمات لزيائن داخل المؤسسة (Approche client–fournisseur)، وتعتبر بذلك إدارة الموارد البشرية مساهما في تكوين القيمة المضافة للمؤسسة.

في حين تميّزت المحطة الرابعة (العقد الأول من القرن العشرين) بتبني المقاربة الموقفية (P.R.Lawrence, J.W.Lorsch: Approche contingente de la GRH) في إدارة الموارد البشرية للتكيف مع تحديات عديدة فرضتها تغيّرات المحيط الخارجي والمحيط الداخلي للمؤسسة بسرعة أكبر مما سبق، ويمكن ترجمة هذه المقاربة بالتسلسل التالي:¹

تحديات (العولمة، التطور الديمغرافي، تغير القوانين...) ← أساليب عقلانية (تكيف، ديناميكية، مشاركة، استباق) ← سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية (إدارة العلاقات الاجتماعية، إدارة ظروف العمل والأمن،...).

أما بالنسبة للأستاذة التونسية "رياض زغل" (مركزة على تطور الفكر الإداري) فإن تطوّر تسيير الموارد البشرية الذي تعتبره وليد الثورة الصناعية، قد عرف خمس مراحل تاريخية، وهي: مرحلة "التنظيم العلمي" والتaylorية، مرحلة الرفاهية أو المساعدة الاجتماعية، مرحلة الإدارة، مرحلة المشاركة، مرحلة التسيير الاستراتيجي.²

1. مرحلة "التنظيم العلمي" والتaylorية. La phase de "l'organisation scientifique" et du taylorisme؛ وتميّزت باهتمام المؤسسات بتحسين معدّلات إنتاجية العمل فيها، وذلك بغض النظر عن راحة العمال وأمنهم. ومن الظروف التي سمحت بتطبيق ذلك: تقسيم العمل، ضعف مستوى التأهيل المطلوب في اليد العاملة حينها، لامبالاة العمال وضعف النقابات والجمعيات العمالية؛

2. مرحلة الرفاهية أو المساعدة الاجتماعية. La phase du bien-être ou d'assistance (Welfare)؛ وفيها بدأ الاهتمام بتحسين ظروف العمل الفيزيائية مثل: درجة الاضاءة، درجة الحرارة، مستوى

¹ – Jean-Marie Peretti, op.cit., P. 17.

² – Riadh Zghal, op.cit., PP. 19–23.

النظافة،...،بالإضافة إلى الإهتمام بظروف معيشة العامل خارج المؤسسة، مثل تنامي دور جمعيات تحسين مستوى رفاهية المواطن في الولايات المتحدة الأمريكية؛

3.مرحلة الإدارة La phase du management؛ وفيها تزايد عدد المؤسسات الكبيرة التي تطبق

طرق التسيير المتطورة، بما في ذلك ما يتعلق بالعنصر البشري من حيث: الاختيار، التدريب، توفير ظروف العمل المناسبة والتحفيز، بحيث لا يتم ذلك عشوائيا بل بشكل علمي مدروس يأخذ بعين الاعتبار نتائج البحوث النفسية والاجتماعية التي ذاع صيتها حينذاك؛

4.مرحلة المشاركة La phase de participation؛ وفيها بدأ إشراك العمال في السلطة داخل

المؤسسة، من خلال منحهم هامش حرية في العمل ومجالا لمساهماتهم في القرارات التي تخص العمل المسؤولين عنه وكذا ما يتعلق بمساراتهم المهنية، وبذلك اعتبار العمال كطرف في المؤسسة بدل اعتبارهم كمجرد بيادق في رقعة شطرنج؛

5.مرحلة التسيير الاستراتيجي la phase actuelle de gestion stratégique؛ وهي المرحلة التي

يمكن اعتبار بدايتها في ثمانينات القرن العشرين، وتتميز بتعدد وسرعة وعمق التغيرات الحادثة فيها، ما جعل من الموارد البشرية إحدى أهم الموارد المعوّل عليها استراتيجيا في المؤسسة لإيجاد الديناميكية المناسبة لمسايرة هذه التغيرات من خلال قدراتها الابداعية والأخذ بزمام المبادرة. وقد ارتبط بهذه المرحلة العديد من المفاهيم كمفهوم حلقات الجودة (والتي تكون على شكل مجموعات صغيرة من العمال مكوّنة بشكل طوعي للمساهمة في مناقشة ومعالجة بعض مشكلات المؤسسة)، مفهوم المبادرة الداخلية « l'intrapreneurship » (والذي يؤدي فيه العامل داخل المؤسسة مبادرات تشابه مبادرات صاحب المؤسسة المتجهة أكثر نحو خارج المؤسسة)، مفهوم الثقافة التنظيمية (المتضمن لقيم ومعتقدات المؤسسة التي يجب أن يؤمن بها العمال)، مفهوم الهرم المقلوب « la pyramide renversée » (الذي يتضمن أحيانا في قاعدته كفاءات ذات دور استراتيجي يفوق في بعض جوانبه الدور المنوط بالقمة الادارية). وبنظرة شاملة من الناحية التاريخية رغم تأثرها بوجهة النظر الأنجلو- ساكسونية المهتمة بتطور إدارة الموارد البشرية على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية، يذهب "خضير كاظم حمود" و"ياسين كاسب الخرشة" ، إلى أنّ ادارة القوى البشرية قد مرّت بأربع مراحل تاريخية، وهي: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية، مرحلة الثورة الصناعية، مرحلة القرن العشرين، ومرحلة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين.¹

¹ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص ص 21-23.

1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: واتسمت بالأعمال البسيطة مع تحكم تام للطبقة البرجوازية المالكة في علاقات العمل؛ ويظهر ذلك من خلال ما يلي:¹

✚ ظهور أنظمة الإقطاع في الريف (و نشأة العلاقة: إقطاعي- عبيد "فلاحين")، والطوائف في المدن) وذلك في مجال الصناعة الحرفية، حيث تحتكر كل طائفة صناعة معينة تحدد لها شروط العمل والاجور التي يجب دفعها للعاملين فيها)؛

✚ بساطة الاعمال اليدوية التي يمارسها الانسان لتحقيق متطلبات عيشه البسيطة بدورها؛ وذلك يفسر أساسا بغياب الآلة؛

✚ غياب نظم واضحة للعمالة في كثير من المناطق في العالم، ونتج عن ذلك النظر للعامل وكأنه سلعة تباع وتشترى.

2. مرحلة الثورة الصناعية: واتسمت بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الافراد؛ وقيام بعض المؤسسات الصناعية الأمريكية والأوروبية بتعيين (مختصين في الرفاهية) بغرض تحسين ظروف العمال، وخاصة منهم النساء والأطفال.² وذلك تبعا لعدّة عوامل، وأهمّها:³

✚ ظهور الآلة والمصانع الكبيرة، ودخول العاملين في ظروف عمل قاسية مثل: ساعات العمل الطويلة، الضوضاء في أماكن العمل وتأثير عوامل بيئية مختلفة كالأتربة المتساقطة على عمال المناجم، والرطوبة العالية،...؛

✚ بداية ظهور النقابات العمالية والاتحادات المهنية المطالبة بتحسين ظروف العمل والاجور؛

✚ بدايات الاهتمام الفكري والعلمي بتطوير وتحسين مستويات الانتاج ومعدلات الإنتاجية؛

✚ ظهور التشريعات والقوانين الحكومية المهمة بتحسين ظروف العمل. فقد كان مثلاً لإنشاء مجلس الخدمة الحكومية سنة 1883 تأثير ملحوظ على تطور وظيفة إدارة الأفراد في الولايات المتحدة الأمريكية، لأن من بين ما تضمّنه القانون المنظّم لهذا المجلس بعض العناصر المتعلقة بإدارة الأفراد ك:⁴

👉 التعيين عن طريق اختبارات القبول؛

¹ - المرجع السابق والصفحات نفسها.

² - J.Coyle-Shapiro, K.Hoque, I.Kessler, A.Pepper, R. Richardson and L. Walker ,**Human resource management**. London: University of London, 2013, P. 7.

³ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص ص 21-23.

⁴ - زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 27.

لحق الموظف في التثبيت بعد فترة الاختبار، لتوفير أمان نسبي للموظفين.

كما عرفت مرحلة الثورة الصناعية ظهور العديد من المفاهيم المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بإدارة الموارد البشرية، ومن ذلك تقسيم العمل ورفع معدلات الانتاجية.¹

3. مرحلة القرن العشرين: وعرفت بدايتها الظهور الفعلي لوظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حين أدخل "ماير بلومفيلد" (Meyer Bloomfield) إلى المؤسسة الأمريكية مصلحة تهتم فقط بالعلاقات مع الأفراد تسمى "إدارة الأفراد" (Personnel Administration)، وأنشأ في سنة 1910 جمعية مخصصة لدراسة المسائل المرتبطة بالعلاقات مع الأفراد في المؤسسة، وهي "جمعية مديري التوظيف" (Employment Managers Association)؛² كما تميّزت هذه المرحلة بالتوسع المتنامي في مجال الاهتمام بإدارة الموارد البشرية تزامناً مع التطور العلمي في مجال الإدارة؛ ومن مظاهر ذلك :

❖ بروز حركة الإدارة العلمية التي تزعمها **فريدريك تايلور** في بدايات القرن العشرين، وهو الذي اهتم بدراسة الوقت والحركة الذين يتطلبهما العمل، كما اهتم بتنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين من خلال عدّة عناصر، أهمّها: تقسيم العمل، التدريب، والتحفيز المادي تبعاً للإنتاجية المحقّقة؛

❖ بروز فلسفة **ماكس فيبر** التي اقترنت بالبيروقراطية، وقد تطوّرت في خضمها العديد من المرتكزات الفكرية لإدارة الموارد البشرية، ومن ذلك: التخصص في العمل، الاتصالات الرسمية، والترقية على أساس الأقدمية أو الإنجاز؛

❖ ظهور مدرسة التقسيمات الإدارية لـ **لهنري فايول**، وكذا مبادئ الإدارة الاربعة عشر التي وضعها لتصبح بمثابة ركائز يعتمد عليها العمل الإداري والتنظيمي للعنصر البشري في المؤسسة؛

❖ تطور العلاقات الانسانية ودرجة الاهتمام بها في المؤسسة مع ظهور افكار مدرسة العلاقات الانسانية التي قادها **التون مايو** وأسّس لها من خلال دراساته وتجاربه في مصانع **جينرال ايليكتريك** **بهاوثرن الامريكية**؛

❖ توجه أكبر نحو الاستفادة من العلوم الأخرى مثل: علم النفس، علم الاجتماع وعلم الأنتروبولوجيا؛ ولم يتوقّف هذا التوجّه منذ بروزه نظراً لنتائجه الايجابية في الميدان.

4. مرحلة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين: وتميّزت هذه المرحلة الممتدة

من سبعينيات القرن العشرين بتطورات كبيرة في مجال إدارة الموارد البشرية؛ وينعكس ذلك من خلال ما يلي من تحولات :

¹ - يوسف حجيم الطائي، مؤيد ع ح الفضل، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 57.

² - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 11.

- ❖ الاهتمام المتزايد للتشريعات القانونية برفاهية الافراد العاملين (توفير المزيد من المساواة في العمل، وتحسين الخدمات الصحية والوقائية...)، وتزامن ذلك مع انتشار فلسفة إدارة الجودة الشاملة واهتمامها بجودة ظروف الحياة للعاملين في المؤسسة؛
- ❖ التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين (التحفيز)؛
- ❖ تزايد الاهتمام بإشراك العامل في قرارات المؤسسة (التمكين).

بالإضافة إلى بروز ظاهرتين مهمتين في هذه المرحلة، وهما:¹

❗ **ظاهرة الاستثمار اللامادي (و يشمل براءات الاختراع، المعرفة التطبيقية، والتأهيل العالي (brevets, savoir-faire, qualification)؛**

❗ **ظاهرة تزايد مكانة القرارات المتعلقة بالموارد البشرية ضمن الخيارات الكبرى للمؤسسة، وذلك بداية الطريق باتجاه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛** حيث أصبح بعدها لمدير الموارد البشرية دور أساسي في إعداد الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

كما اتضح في هذه المرحلة تطور دور وأهمية العمل والعمال في المؤسسة من خلال تزايد إشراكه في تحديد الأهداف والخطط والبرامج؛ وذلك خاصة في المؤسسات اليابانية وبدرجة أقل المؤسسات الأمريكية والأوروبية.²

وبعد الإطلاع على التقسيمات الثلاث السابقة لكل من "جون ماري بيريتي"، "رياض زغل" و"خضير كاظم حمود وزميله"، وعلى تقسيمات أخرى مشابهة، وبالرجوع إلى تطوّر تعريف إدارة الموارد البشرية وتسمياتها، يمكن القول أنّ إدارة الموارد البشرية قد مرّت بأربع مراحل واضحة المعالم، وهي: مرحلة ما قبل إدارة الأفراد، مرحلة إدارة الأفراد، مرحلة إدارة الموارد البشرية، ومرحلة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل إدارة الأفراد؛ وهي المرحلة التي تبدأ منذ بداية استخدام الإنسان لغيره من الناس سواء في إطار عائلي (الأب وأبناؤه مثلا)، أو في إطار مجتمع باختلاف أشكاله التنظيمية (قبيلة، مملكة، امبراطورية، دولة...); وعرفت هذه المرحلة استخداما لقدرات الأفراد العضلية والذهنية دون قواعد علمية مدروسة مع بعض الاستثناءات التي تميزت بها حضارات دون أخرى في هذا الاستخدام، فمن المجتمعات ما كان معتمدا على التعاون الطوعي (القبائل العربية، والحضارة الاسلامية في بدايتها مثلا)، ومنها ما كان معتمدا على الاستعباد (أوروبا في المرحلة الاقطاعية)، ومنها ما وضع

¹-Bernard Gazier, Les Stratégies Des Ressources Humaines. 3ed, Paris, Edition La découverte, 2004, PP. 15-21.

²- ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 15.

بدايات لإدارة الأفراد من خلال ممارسات هادفة تتمحور أهدافها حول العدل أو الكفاءة أو كليهما (الحضارة اليونانية منذ دعوة أفلاطون لتقسيم العمل بين الحكام والجنود والعمال، الحضارة الإسلامية منذ عهد الخليفة عمر رضي الله عنه، والدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية منذ بداية الثورة الصناعية وإلى غاية ظهور وظيفة الأفراد في الولايات المتحدة الأمريكية في 1910).

المرحلة الثانية: مرحلة إدارة الأفراد؛ وهي مرحلة تبدأ بظهور وظيفة الأفراد في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1910، وقد بدأت في سياق القواعد العلمية التي وضعها تايلور كأسس لعلم جديد هو علم الإدارة، وهي قواعد تخص العمال بالدرجة الأولى بحثاً عن أكبر إنتاجية ممكنة وبأتمل الطرق، لتتبعها أفكار فيبر البيروقراطية وإسهامات هنري فايول الإدارية؛ واستمرت إدارة الأفراد في الاستفادة من النظريات الإدارية المتتابة على غرار أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي أسس لها التون مايو.

وتميّزت إدارة الأفراد بنظرتها لأفراد المؤسسة كمصدر تكلفة يجب تخفيضها إلى أدنى حد ممكن، فاهتمت بالقيام بمجموعة من الوظائف يطغى عليها الطابع الروتيني مثل: توصيف الوظائف، التوظيف، التدريب، المكافأة، الأمن والوقاية، المكافأة والتحفيز،... وكذلك تسييرها للعلاقات مع النقابات العمالية. وعزّفت هذه المرحلة تطوّر دور التنظيمات العمالية النقابية في المؤسسات بالشكل الذي تطلب وجود إدارة تهتم بتسيير العلاقات بين إدارة المؤسسة وأفرادها (تسيير العلاقات الصناعية).¹

المرحلة الثالثة: مرحلة إدارة الموارد البشرية؛ وهي مرحلة تبدأ في سبعينيات القرن العشرين مع اعتبار الفرد في المؤسسة مورداً ثميناً ومصدراً للثروة في المؤسسة، وتوسّع طبيعة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية إلى مجالات الإبداع والكفاءة في الأداء والجودة بدل انحصارها كما في السابق في الأسعار فقط.² فبرزت ضرورة الاهتمام ببعض النشاطات النوعية مثل تخطيط الموارد البشرية (ويشمل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات)، وإدارة الأداء (حيث أصبحت الفوارق التنافسية بين المؤسسات تنتج عن أداء عمالها)؛ وأصبحت بعض وظائف إدارة الموارد البشرية (مثل: تقييم الأداء وتحفيز المرؤوسين) تتمثل جزءاً من مهام المسؤولين التنفيذيين في المؤسسة.

المرحلة الرابعة: مرحلة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛ وهي مرحلة تبدأ في ثمانينات القرن العشرين، تزامناً مع ظهور الإدارة الاستراتيجية كمرحلة متقدمة من مراحل تطور الإدارة في المؤسسات الاقتصادية، وبالتزامن أيضاً مع تسارع وتعمّد التغيرات الحادثة في محيط المؤسسة وهو ما يحمل في طياته الكثير من التهديدات التي تجب الحيطة منها، والكثير من الفرص التي تجب الاستفادة القصوى

¹ - صلاح الدين محمد عيد الباقي، مرجع سابق، ص 23-24.

² - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 15.

منها، ولا يتأتى ذلك إلا بالاعتماد على الإدارة الاستراتيجية التي تسمح بضمان استمرارية التوافق الكمي والنوعي بين احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية واستخداماتها.

وإذا كانت لهذه المراحل الأربعة بدايات ونهايات زمنية محددة بشكل يكاد يكون واضحا في بعض الدول والمناطق من العالم، فإنه تجدر الإشارة إلى صعوبة تحديدها في دول ومناطق أخرى باعتبار أن هناك دولاً لا تزال في مرحلة متأخرة من هذه المراحل وقد تكون في مرحلة ما قبل إدارة الأفراد (القبائل البدائية في بعض الدول الإفريقية المتخلفة جدا)، كما أن دولاً كثيرة لم تصلها ثقافة الإدارة الاستراتيجية (وما تحويه من تشخيص استراتيجي وصياغة للاستراتيجيات المناسبة)، هذا من جهة، ومن جهة ثانية قد توجد في بعض الدول مؤسسات اقتصادية في مرحلة معينة من مراحل إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد مثلا) بينما توجد مؤسسات متقدمة عليها في مرحلة (إدارة الموارد البشرية أو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية) وخاصة لما تكون هذه المؤسسات كبيرة.

ويمكن تلخيص هذه المراحل الأربعة في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): مراحل تطور إدارة الموارد البشرية.



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التقسيمات الثلاث السابقة لكل من "جون ماري بيريتي"، "رياض زغل" و"خضير كاظم حمود وزميله"، وعلى تقسيمات أخرى مشابهة واردة أعلاه.

ثالثا: التحديات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية.

يواجه مديرو الموارد البشرية العديد من التحديات التي تفرضها التغيرات الحادثة في محيط المؤسسة، ومن ذلك ما جمعه فليبو Flippo (1961) في أربعة تغيرات أساسية هي:¹

1. التغير في تركيبة القوة العاملة؛ ومن ذلك ارتفاع المستوى التعليمي للأفراد، وتزايد أعداد النساء العاملات، وتزايد معدلات العمالة الأجنبية.

¹ - بوفلجة غيات، مبادئ التفسير البشري. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2016، ص ص 25-26.

2. التغيّر في قيمّ القوة العاملة؛ ومن ذلك التوجه نحو تحسين نوعية الحياة بدل نوعية المنتجات، و نحو المشاركة بدل قبول التسلط، وتغليب المصلحة الشخصية على مصلحة المنظمة.
 3. التغيّر في مطالب المؤسسات؛ ومن ذلك رفع كفاءة اليد العاملة، وإعادة هيكلة القوى العاملة من خلال تسريح عمال وتوظيف آخرين وفقاً للحاجة.
 4. التغيّر في مطالب الحكومات؛ وذلك من خلال تغيير القوانين التي تحكم العلاقات بين المؤسسة و عمالها، وبين المؤسسة وهيئات الدولة.
 - ومن التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في المستقبل القريب على الأقل، كذلك ما يلي: ¹
 5. الاتجاه المتزايد نحو التوسع في الأتمتة Automation والاعتماد على الكمبيوتر في انجاز الكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية.
 6. تزايد الضغوط الحكومية، والاجتماعية والاقتصادية، على المؤسسات في مجال الاهتمام برفاهية العنصر البشري.
 7. انتشار استخدام المفاهيم الادارية الحديثة ، مثل: إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة.
- وباعتبارها من الوظائف الأكثر تطوراً في مجال التسيير في السنوات الأخيرة، فإنها يجب أن تأخذ مزيداً من الاهتمام في المستقبل؛² كما أنّ مسيرتي الموارد البشرية أصبحوا بحاجة أكثر إلحاحاً مما سبق إلى قاعدة علمية وثقافية واسعة في العلوم الإنسانية وخاصة السلوكية منها، مثل: علم النفس، علم الاجتماع، الفلسفة، الاقتصاد، والإحصاء؛ وهو ما يسمح لهم بإيجاد حلول أصيلة ونهائية لكثير من المشاكل ذات الطابع البشري التي يواجهونها داخل المؤسسة بدل الحلول المؤقتة، من جهة، ودراسة واقع العمال وانشغالاتهم، وتوقع التغيرات التي قد تحدث في مجال الموارد البشرية، وإعداد الخطط المناسبة لمواجهتها، من جهة ثانية.³
- المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها.**

وجود الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ضروري لتحريك باقي الموارد باتجاه الأهداف التي ترسمها هذه المؤسسة لنفسها، ويقدر ضرورة وجود الموارد البشرية تكون درجة أهمية إدارتها نظراً لتعلق مصالح العديد من الأطراف بصلاح هذه الإدارة حيث أنها تمس مصالح المؤسسة بالإضافة إلى مصالح العمال والمجتمع . ويتعرّض هذا المطلب لعنصرين: أهميّة إدارة الموارد البشرية في الأول، وأهدافها في الثاني.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص ص 29-30.

² - Sami Boudabous, op.cit., P. 15.

³ - بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري. الطبعة الثانية، وهران: دار الغرب للنشر والتوزيع، 2004، ص ص 27-28.

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية.

يعتبر أداء رأسمال البشري من العناصر التي يعتمد عليها بقاء المؤسسة واستمرارها؛ ويعتبر المورد البشري حسب (بورسال وزملائه، Purcell et al. ، 2003؛ وكذا باووي Paauwe ، 2004) المورد الأكثر أهمية في المفهوم المرتكز على الموارد (the resource based view concept).¹

ويرأي "محمد بن دليم الطائي" فإنّ إدارة الموارد البشرية كأحد وظائف المؤسسة تتمتع بأهمية كبيرة باعتبارها تمثل إدارة أهم وأعلى أصول المؤسسة، سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى الاقتصاد الوطني.²

ويشير "موريس تيفنت" (Maurice thévenet) في مقدّمة كتابه المنجز مع "حلقة المؤسسة والإدارة" (Le cercle de l'entreprise et du management)، إلى أنّ إدارة الموارد البشرية كوظيفة (fonction) تهّم كل الأطراف، ومنها:³

➤ **العمال (الأجراء):** الذين يهتمون كثيراً بمستقبلهم، وتساعدهم وظيفة الموارد البشرية في بنائه؛

➤ **المجتمع:** الذي ينتظر من المؤسسة بصفة عامة المساهمة في حلّ مشاكله المختلفة؛

وبصفة عامة، يمكن القول أنّ إدارة الموارد البشرية أهميّة على ثلاثة مستويات هي: المجتمع، المؤسسات، والعاملون، وتفصيل ذلك فيما يلي:⁴

I. أهمية إدارة الموارد البشرية على مستوى المجتمع:

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية على مستوى المجتمع أساساً في:

1. تشغيل أفراد المجتمع وفقاً لكفاءاتهم؛ وبالتالي الاستفادة من كل طاقات المجتمع إلى أقصى حد ممكن؛
2. المساهمة في تطوير المجتمع؛ من خلال تطوير مهارات أفرادهم في مختلف الجوانب؛
3. المساهمة في استجابة المؤسسات والأفراد للقوانين والتنظيمات المختلفة التي تحكم المجتمع، على غرار قوانين العمل مثلاً؛

4. تحسين مستوى المعيشة الاجتماعية لأفراد المجتمع.

II. أهمية إدارة الموارد البشرية على مستوى الاقتصاد الوطني: ويبرز ذلك من خلال:⁵

¹ – Nicole Renee Baptiste, Op.cit., P. 287.

² – محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 25-26.

³ – Le cercle de l'entreprise et du management, **Les Fausses Evidences Des RH : Défis, Ruptures, Nouvelles Pratiques**. Paris, Groupe Eyrolles : Editions d'organisation, 2011, P. XVII.

⁴ – يوسف حجيم الطائي، مؤيد ع ح الفضل، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 46.

⁵ – محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 26.

1. اعتبار العقل البشري منبعاً للثورات التي يعرفها الاقتصاد العالمي، من ثورة صناعية إلى ثورة معرفية مروراً بالثورات التكنولوجية والمعلوماتية؛
 2. أهمية العنصر البشري في تكوين القيمة المضافة وزيادة الناتج الوطني في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي؛
 3. دور العنصر البشري في تحسين القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني من خلال الابتكار الذي يسمح بتطوير المنتجات وتحسين الجودة وتقليل التكلفة.
- III. أهمية إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تزويد المؤسسات بموارد بشرية فعالة وتطوير آدائها، ولذلك تكمن أهمية إدارة المورد البشرية بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:

1. المساهمة في إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للمؤسسة والرقابة على نتائجها.
 2. تنمية ولاء العاملين للمؤسسة.
 3. تدعيم قدرة المؤسسة على التكيف مع محيطها بالمرونة والسرعة المناسبين.
 4. المساهمة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى مختلف المتعاملين معها، وذلك حين تواصلهم المباشر مع عمالها.
- IV. أهمية إدارة الموارد البشرية على مستوى العاملين:

تتبين أهمية إدارة الموارد البشرية على مستوى العاملين أساساً من خلال ما يلي:

1. توفير ظروف وشروط عادلة للتوظيف؛
 2. توفير بيئة عمل ملائمة للعمال؛
 3. مكافأة العمال على ما يقدمونه للمؤسسة من خدمات، وهو ما يمثل بالنسبة لهم ولأسرهم مصدر رزق؛
 4. بالإضافة إلى تنمية مهارات وقدرات العمال، بشكل يفيدهم حتى في حياتهم الخاصة ويزيد من فرص نجاحهم فيها.
- ويشير المؤلفون الثلاثة "يوسف حجيم الطائي وزميلاه" إلى أهمية حقل إدارة الموارد البشرية كحقل معرفي، باعتبار أن: الموارد البشرية تمثل أهم مورد في المؤسسات، وإدارتها تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأي مؤسسة على غرار وظائف أخرى مثل الإنتاج والتسويق والإدارة المالية مثلاً.¹

¹ - يوسف حجيم الطائي، مؤيد ع ح الفضل، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص ص 39-40.

كما أنّ المساهمة الحقيقية للأفراد في أهداف المؤسسة الإنتاجية لن تتحقق إلاّ عن رغبة حقيقية وصادقة تنبع من نفس الفرد عن إيمان واقتناع ينشأ من طبيعة العلاقات الانسانية وفلسفة وأسلوب إدارة الأفراد السائدة في المؤسسة.¹

فإدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساس في تنظيم العلاقات بين المؤسسة وموظفيها، والمساعدة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للطرفين.²

وفي نفس السياق يشير "جون برنارد برينتو" (Jean-Bernard BRUNETEAUX) في كتابه (GRH et Communication) إلى أنّ "إدارة الموارد البشرية ذات أهمية متنامية (importance grandissante) ترجع إلى ضرورة تحقيق توافق دائم للمؤسسة وعمالها مع مكوّنات المحيط: التقنية، الإقتصادية، السياسية والاجتماعية، وذلك بشكل سريع وتفاعلي".³

ويستدل "جمال الدين محمد المرسي" على أهميّة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة بكونها المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية لهذه المؤسسات وتعزيزها. ويتمّ ذلك بالعديد من الإنجازات التي تحقّقها إدارات الموارد البشرية، على غرار:⁴

1. اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرة على الابتكار والقدرة على التطور والأداء الجيد لمهامهم.

2. تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه؛

3. تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل.

ولخصّ "جمال الدين محمد المرسي" الأسباب الدافعة لزيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية فيما يلي:⁵

1. تغيير احتياجات العاملين؛ وذلك يدفع المؤسسة إلى تبني برامج مساعدة ك: الجداول المرنة

للعمل، برامج رعاية أطفال العاملين والعناية بالمستئين من عائلات العاملين مثلاً؛

2. تعقّد المهام الإدارية؛ وذلك بسبب: التطور التكنولوجي، المنافسة الأجنبية، ثورة المعلومات

وتزايد معدلات الابتكار والتطوير؛

¹ - علي السلمي، مرجع سابق، ص 10.

² - يوسف حجيم الطائي، مؤيد ع ح الفضل، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 42.

³ - Jean-Bernard BRUNETEAUX, op.cit., P. 15.

⁴ - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص ص 23-24.

⁵ - المرجع السابق نفسه، ص ص 19-23.

3. زيادة درجة التدخل الحكومي؛ وذلك من خلال تشريعات وقوانين العمل التي تستحدثها الدولة مع تزايد الاهتمام بحقوق الانسان وراحة العمال، ومن ذلك القوانين المحددة لساعات العمل، ومستوى الأجر الأدنى المضمون، والاحتياطات الأمنية والصحية مثلا؛
 4. تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء؛ فموظف اليوم قد يجد نفسه في وظيفة ذات تعقيد تقني لم يعهده من قبل، كما قد يشارك مع أفراد من وظائف أخرى لأداء مهام معينة كعضو من فريق عمل؛
 5. حدة المنافسة؛ وضرورة تحسين نوعية الموارد البشرية ومستويات أدائها؛
 6. الحاجة إلى نظام معلومات خاص بالموارد البشرية للمؤسسة؛ وذلك بسبب التطور المعلوماتي وتزايد أحجام المعلومات المتدفقة على المؤسسة وضرورة التعامل معها بكفاءة وسرعة مناسبتين؛
 7. الارتفاع المتزايد في تكلفة استخدام العنصر البشري؛ حيث أن ترشيد تكلفة استخدام العنصر البشري يتطلب المزيد من المهارات في إدارة الموارد البشرية، خاصة في ظل تزايد قيمة الكتل الأجرية والعلاوات والمنح والتعويضات التي يستفيد منها العاملون؛
 8. انتشار فلسفة الجودة الشاملة؛ وضرورة مسايرة إدارة الموارد البشرية لذلك، باعتبار المورد البشري قاطرة لكل تغيير في النمط الإداري المنتهج؛
 9. تغيير ثقافات المؤسسات المعاصرة؛ وضرورة تأقلم إدارة الموارد البشرية مع المعطيات الثقافية الجديدة .
بالإضافة إلى:¹
 10. تطوّر دور النقابات العمالية وأهميتها في تسيير شؤون العاملين؛
 11. التطوّر المتصاعد في وعي العاملين وثقافتهم تزامنا مع التطور الفكري في المجتمعات، وما ينتج عن ذلك من ضرورة وجود خبراء يحسنون التعامل مع السلوك البشري لعمال المؤسسات.
ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية.
- أشار بعض الباحثين إلى وجود هدف أساسي لإدارة الموارد البشرية، تجتمع لتحقيقه مجموعة من الأهداف الفرعية (الجزئية).
1. الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية.
- الهدف الرئيس لإدارة الأفراد (نظرة تقليدية) بالنسبة لـ: كامل بربر هو " تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، أي مجموعة من القوى البشرية القادرة على العمل والراغبة فيه "².

¹ - يوسف حجيم الطائي، مؤيد ع ح الفضل، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 44.

² - كامل بربر، مرجع سابق، ص 12.

و بنظرة أوسع منه (نظرة حديثة) يرى "محمد بن دليم القحطاني" أن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية يتمثل في: تزويد المؤسسة بـموارد بشرية فعالة، وتطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم واحتياجاتهم.¹ وبعبارة أخرى يلخص "جون ماري بيريتي" وهو المختص في المجال، الهدف الأساسي لمسييري الموارد البشرية في: "الحصول على الأفراد اللازمين، في الأماكن والأوقات المناسبة وتحفيزهم".² وبشكل أدق ومختصر يرى "أحمد ماهر" أنّ المهمة الأساسية لإدارة الموارد البشرية بعد توافر المعلومات الكاملة عن الأفراد وعن الوظائف هي: "التوفيق بين الأفراد والوظائف. أو وضع الفرد المناسب في المكان المناسب"، حيث يعتبر "أحمد ماهر" أنّ "الفرد والوظيفة هما جناحا إدارة الموارد البشرية".³ بينما يرى "رضا خلاصي" أنّ "إدارة الموارد البشرية تهدف إلى الترشيد المستمر للكفاءات بما يخدم استراتيجية المؤسسة".⁴

II. الأهداف الجزئية لإدارة الموارد البشرية.

أشار "سنان الموسوي" إلى أن أغلب الباحثين يتفقون على أنّ "أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً؛ وهي تنضوي عموماً تحت هدفين مهمين هما: الكفاءة والعدالة".⁵ وتتبع عن الهدف الأساسي والرئيس لإدارة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف الجزئية، منها ما يتعلق بتوفير الموارد البشرية المناسبة، ومنها ما يتعلق بالحفاظ عليها وتطويرها وتحفيزها. وفيما يلي أهم هذه الأهداف التي قد تهتم بعض المؤسسات بتحقيق بعضها دون البعض الآخر:⁶

1. تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة؛
2. تنمية الموارد البشرية وتطوير آدائها؛
3. تعويض أفراد الموارد البشرية عن جهودهم مادياً ومعنوياً؛
4. صيانة الموارد البشرية والمحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء؛
5. المحافظة على الموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة، وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المؤسسة؛
- ويضيف "باري كشواي" أهدافاً أخرى يغلب عليها مساهمتها للأهداف العامة للمؤسسة بشكل مباشر، وهي:⁷
6. المساعدة في تطوير الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛

¹ - محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 24.

² - Jean-Marie Peretti, Op.cit., P. 7.

³ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 27.

⁴ - Khelassi Réda, op.cit., P. 15.

⁵ - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص ص 25-26.

⁶ - كامل بربر، مرجع سابق، ص ص 12-13.

⁷ - باري كشواي، إدارة الموارد البشرية. ترجمة دار الفاروق، الطبعة الثانية، مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006، ص ص 12-13.

7. توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية؛
8. تنفيذ إجراءات وسياسات الموارد البشرية وضمان استمرارية ذلك؛
9. توفير قناة اتصال بين القوة العاملة وإدارة المؤسسة.
10. التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة التي تواجهها علاقات العمل في المؤسسة؛
11. كما يشير "سنان الموسوي" إلى استهداف إدارة الموارد البشرية لـ: تحقيق ولاء الأفراد للمؤسسة، والمحافظة على استمرارية رغبتهم في العمل فيها.¹

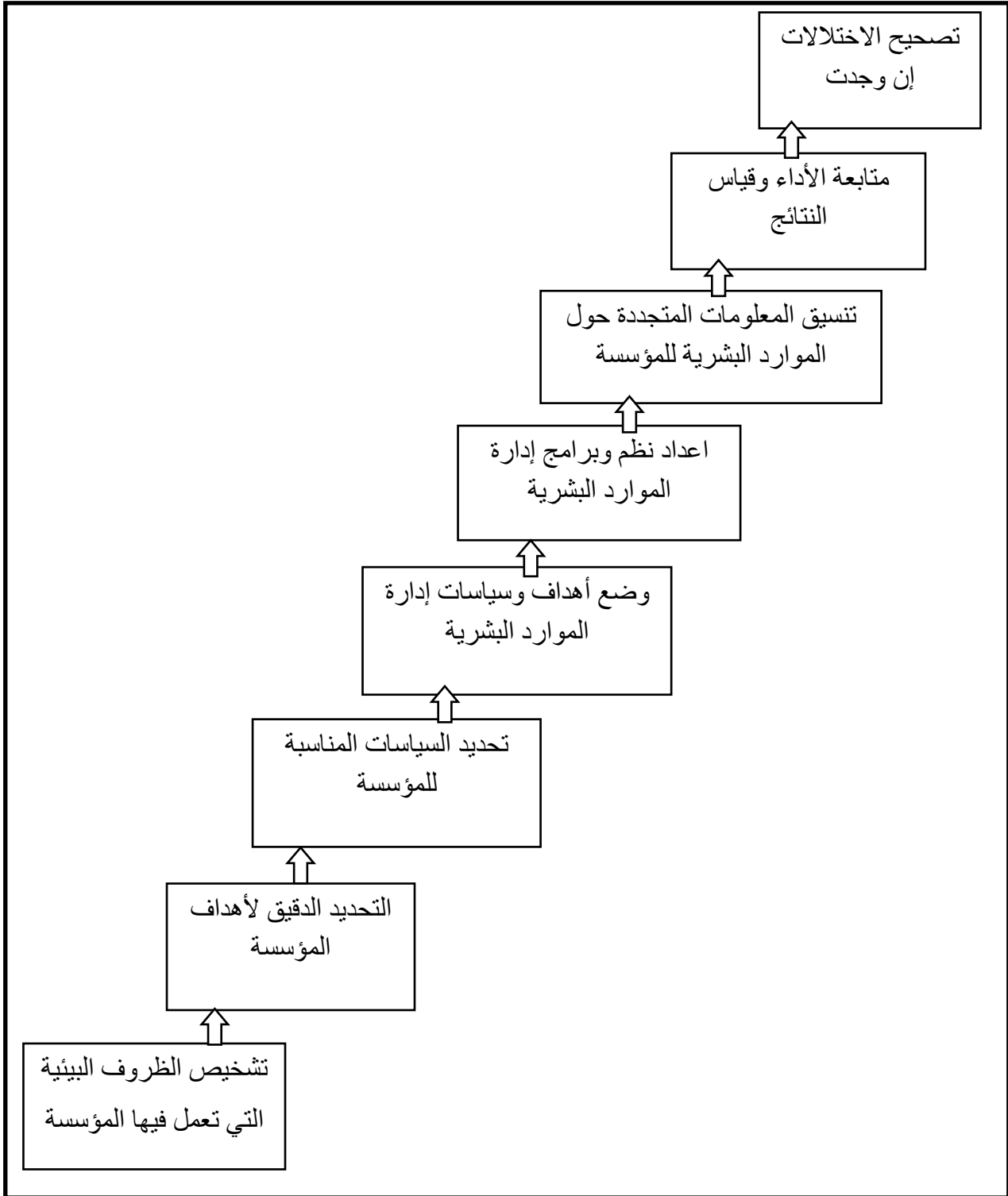
III. خطوات تحديد وتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

إذا كان الهدف هو: " نتيجة محدّدة ينبغي الوصول إليها بمستوى معين من الدقة والكفاءة"، فإن تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، والتي على رأسها (تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، وقادرة على أداء العمل وراغبة فيه) ، يتطلب المرور بمجموعة من الخطوات،² يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

¹ -سنان الموسوي، مرجع سابق ، ص ص 26-27.

² - علي السلمي، مرجع سابق ، ص ص 19-20، 43.

الشكل رقم (03): خطوات تحديد وتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على: علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية. الطبعة الثالثة، القاهرة: مكتبة غريب، 1985، ص ص 19-20، 43.

المبحث الثالث: نماذج ومقاربات إدارة الموارد البشرية ووظائفها.

يشمل هذا المبحث مطلبين أولهما يتضمّن محاولة لحصر أهم النماذج والمقاربات التي تسيّر وفقها إدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات وخاصة الاقتصادية منها على المستوى الدولي؛ أما المطلب الثاني فهو مخصّص لأهم أدوار ووظائف مديري ومسيري الموارد البشرية في المؤسسة.

المطلب الأول: نماذج إدارة الموارد البشرية ومقارباتها.

تختلف نماذج ومقاربات إدارة الموارد البشرية في الواقع الميداني باختلاف وجهات نظر المنظرين لها سواء كانت نظرياتهم موضوعة بشكل فردي أو بشكل جماعي، وذلك ما يتعرض له هذا المطلب. أولاً: نماذج إدارة الموارد البشرية.

صدر في سنة 1993 كتاب جماعي أشرف عليه "برابيت" (Brabet) بعنوان "هل تجب إعادة التفكير في تسيير الموارد البشرية؟"، وتضمّن الكتاب تحليلاً لمحتوى عشرات الأعمال البحثية والأدلة الفرنسية والأندلجو- ساكسونية المخصّصة لإدارة الموارد البشرية. وكان هدف الكتاب الأساسي هو معرفة إن كانت هناك إمكانية لتصنيف هذه الأعمال والأدلة إلى مجموعات تبعا لكيفية تصوّرها لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة. وتم ذلك التصنيف وفقا لطريقة تناول هذه المراجع لثلاث مسائل أساسية بني عليها التحليل، وهي:¹

1. موضوع تسيير الموارد البشرية الذي قد يكون: الفرد، المنظمة، المجتمع، و/أو تحديات تسيير

الموارد البشرية . "Objets du champ de la GRH"

2. مدى تدخّل تسيير الموارد البشرية في التغيير داخل المؤسسة.

"L'intervention dans les processus de changement"

3. طبيعة المعرفة المعتمدة في تسيير الموارد البشرية.

"Savoir en GRH, de sa nature, de ses conditions, de production et de son statut"

وتوصّل التحليل إلى استخلاص ثلاث نماذج لتسيير الموارد البشرية، يلخصها الجدول التالي.²

¹ – Loic Cadin et autres, Op.cit., PP. 9-10.

² –Idem, P. 10.

الجدول رقم (01): نماذج تسيير الموارد البشرية حسب ج. برابيت (Les modèles de la GRH d'après J.Brabet).

نماذج تسيير الموارد البشرية	النموذج الأداتي.	نموذج التحكيم الإداري.	نموذج تسيير التناقضات.
الموضوع.	GRH instrumental	Arbitrage Managerial	Gestion des contradictions
مدى التدخل في التغيير. (أي الدور الأساسي لـ "ت م ب" في التغيير):	<ul style="list-style-type: none"> دور: إدارة موارد بشرية الخبرة DRH Expert؛ تغيير مستهدف ومبرمج مركزيا. 	<ul style="list-style-type: none"> "ت م ب" فاعل بدور سياسي؛ توافقات وتعارضات في المصالح للحل في المدى الطويل؛ تجانس في عملية البناء. 	<ul style="list-style-type: none"> "ت م ب" يقوم به فاعلون بعضهم عقلاني والبعض الآخر غير عقلاني؛ توافقات وتعارضات من الضروري تسييرها باستمرار.
طبيعة المعرفة المعتمدة في تسيير الموارد البشرية بالنسبة للنموذج. Savoirs	<ul style="list-style-type: none"> النظرية السلوكية Behaviorisme؛ والإيجابية Positivisme؛ تطبيق المعارف التقنية في "ت م ب". 	<ul style="list-style-type: none"> التحليل السياسي Analyse politique؛ تقييم السياقات وتصرفات الفاعلين لإيجاد حلول توافقية. 	<ul style="list-style-type: none"> المعرفة بالنظريات ذات المنابع المتنوعة (من علوم مختلفة: علم الاجتماع، الاقتصاد، علم النفس، التاريخ،...)-Multi théorisation؛ نظريات حل النزاعات.

المصدر: Loic Cadin et autres, Gestion des ressources humaines-Pratiques et éléments de théorie. 4^{ème} édition, Paris : DUNOD, P10.

ثانيا: مقاربات إدارة الموارد البشرية.

رغم الاتفاق الموجود بين الباحثين المختصين حول أهمية إدارة الموارد البشرية وتزايد هذه الأهمية مع مرور الوقت، إلا أنهم قد يختلفون في كيفية تناول موضوع إدارة الموارد البشرية بالبحث وكيفية توطين ممارساتها في المؤسسات الاقتصادية، ما يظهره تعدد المقاربات المتعلقة بإدارة أهم أصول المؤسسة وهو الموارد البشرية، وتتمثل أهم هذه المقاربات في: ¹

➤ مقارنة الممارسات الجيدة (Best Practices (The High Commitment)؛

➤ مقارنة التكيف الجيد (Best Fit (The Matching)؛

¹ – Eugene McKenna, Nic Beech, Human Resource Management- A Concise Analysis. 3rd Edition, Sussex (England): Pearson, 2014, PP. 30-38.

مقاربة التركيز على الموارد Resource-Based؛

المقاربة المبنية على السيرورة Processual Approach؛

بالإضافة إلى كل من المقاربة المركبة (The configurational approach) ومقاربة الإدارة الاستراتيجية الدولية للموارد البشرية (International HRM).

1. مقارنة الممارسات الجيدة (The High Commitment Best Practices).

الفكرة الأساسية لهذه المقاربة هي أنّ تبني المؤسسة لمجموعة من الممارسات الجيدة في إدارة الموارد البشرية سيؤدي إلى تحسين مواقف وسلوكات العاملين، وكل ما يفيد المؤسسة من حيث أداء العاملين. وتتضمن هذه المقاربة وصفة منتقاة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الجيدة (بطبيعة الحال من وجهة نظر من حددها)، بحيث أنّ هذه الوصفة من الممارسات يمكن تطبيقها في أي مؤسسة كانت بغض النظر عن جنسيتها أو مكان وطبيعة نشاطها، لذلك تسمى هذه المقاربة كذلك بالمقاربة الشاملة أو العالمية (Universalistic). والمطلوب من المسيرين المتبنين لمقاربة الممارسات الجيدة هو أن يقتنعوا موظفيهم بشكل كاف بضرورة الالتزام العالي (The High Commitment) بتوطين هذه الممارسات في المؤسسة. لكن هناك انتقاد كبير موجه لهذه المقاربة هو أنّها تسعى لتوحيد ممارسات إدارة الموارد البشرية، مُعَيِّنةً بذلك تنوع الثقافات والقيم الموجود بين أفراد كثير من المؤسسات وخاصة متعدّدة الجنسيات منها، ما يصعب تطبيق نفس الممارسات الإدارية عليهم جميعاً.

2. مقارنة التكيف الجيد (The Matching Best Fit).

الفكرة الأساسية لهذه المقاربة هي ربط (The Matching) سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية بالسياق (بيئة الأعمال) الذي تعمل فيه المؤسسة.

وهذا التكيف الجيد على صنفين: تكيف أفقي وتكيف عمودي، أما التكيف الأفقي فيقصد به التنسيق بين مجموع ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ بينما يقصد بالتكيف العمودي ربط مجموع ممارسات إدارة الموارد البشرية باستراتيجية المؤسسة لذلك تسمى هذه المقاربة كذلك بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية¹. وتعتبر هذه المقاربة اشتقاقاً من النظرية الموقفية في الإدارة والتي تربط التصرفات الإدارية بطبيعة المواقف التي يواجهها المسيرون، وقد اعتمدها عدة باحثين في دراساتهم الميدانية ومنهم مثلاً: (شاو وزملاؤه، Chow et al، 2008 في الصين) و(وانق وشيو Wang & Shyu، 2008 في تايوان).

¹ – Wei Li Qun, "Strategic Human Resource Management: Determinants of Fit", Research and Practice in Human Resource Management, Volume 14(2),2006, P. 51.

لكن وجّهت عدّة انتقادات لمقاربة التكيف الجيد، أهمّها:

- صعوبة تحقيق بعض متطلبات ربط استراتيجية ادارة الموارد البشرية مع استراتيجية المؤسسة في بعض المجالات مثل تقليص عدد العمال، حيث يصعب تحقيق ذلك في الواقع نتيجة القوانين المعمول بها في البلد والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛
- السقوط في مشكلة عدم المرونة نتيجة فرض تبعية استراتيجية إدارة الموارد البشرية لاستراتيجية المؤسسة، حيث لا يمكن إحداث تغييرات في إدارة الموارد البشرية في بعض الحالات قبل إحداث التغييرات الضرورية في استراتيجية المؤسسة، وينجم عن ذلك فقدان الميزة التنافسية أمام بعض المؤسسات المنافسة كنتيجة للتأخر في التغيير.

III. المقاربة المركبة لإدارة الموارد البشرية (The configurational approach):

تجمع المقاربة المركبة لإدارة الموارد البشرية بين المقاربتين السابقتين وتحاول التوفيق بينهما من خلال إعداد "حزم" أي مجموعات من الممارسات الجيدة لإدارة الموارد البشرية بحيث أنّ كل حزمة من هذه الحزم تصلح للتطبيق في ظروف تنظيمية معينة، وذلك ما توصل إليه "مارتين ألكازار" (Martin Alcazar et al (2005)¹.

IV. مقاربة التركيز على الموارد Resource-Based.

تعتمد مقاربة التركيز على الموارد على فكرة أساسية وهي ضرورة التركيز على ما هو موجود داخل المؤسسة وليس على ما هو موجود خارجها (كما هو الحال بالنسبة لمقاربة التكيف الجيد). ولأنّه يشترط في الموارد التي تركز عليها هذه المقاربة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة أربعة شروط هي أن يكون المورد: ذو قيمة valuable، نادرا rare، غير قابل للتقليد inimitable، وغير قابل للإستبدال non-substitutable، فإنّ المورد الذي يمكن أن تنطبق عليه هذه الشروط الأربعة في المؤسسة هو العنصر البشري.²

وانطلاقاً من هذه الفكرة الأساسية فإنّ المؤسسة التي تتبنّى مقاربة التركيز على الموارد عليها أن تكتشف أولاً الكفاءات المتميزة لمواردها البشرية والمتمثلة في قدرات العاملين ومعارفهم ومهاراتهم (والتي يصعب على المنافسين تقليدها)، ثمّ اعتماد هذه الكفاءات كميزة تنافسية مستدامة بالنسبة للمؤسسة.

¹ – Essays, UK. (November 2013). "Universalistic Contingency And Configurational Approaches". Retrieved from: <https://www.uniassignment.com/essay-samples/business/universalistic-contingency-and-configurational-approaches-business-essay.php?vref=1>.

² – Wei Li Qun, op.cit., P. 52.

لكن وجهة عدّة انتقادات لهذه المقاربة، أهمّها:

- قلّة الاهتمام بالبيئة الخارجية للمؤسسة في هذه المقاربة، يجعل منها مقارنة قليلة الواقعية وقليلة الحظوظ في التطبيق من طرف المؤسسات؛
- إهمال المقاربة لتعارض المصالح الذي قد ينشأ بين العامل والمؤسسة التي يعمل فيها، حيث أنّه قد يمتلك كفاءات متميّزة لكن قد يحجم عن توظيفها لصالح المؤسسة.

7. المقاربة المبنية على السيرورة Processual Approach.

الفكرة الأساسية لهذه المقاربة هي أنّ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة هي نتيجة لمجموعة من النشاطات منها ما هو مخطّط له ومنها ما هو غير مخطّط له مسبقاً؛ بمعنى أنّه لا يجب على المؤسسات الإكتفاء بالاستراتيجيات الرسمية (المخطّط لها) بل يجب عليها الاستفادة من الاستراتيجيات المطبّقة في الواقع الميداني كنتيجة للتفاعل بين المسيرين والعمّال (غير المخطّط لها). وتركّز هذه المقاربة على إشراك العاملين في بناء استراتيجية المؤسسة، ومثال ذلك ما يتعلّق بالتوظيف حيث بدلاً من مقارنة المترشحين للتوظيف مع معايير نموذجية مسبقة، تقترح هذه المقاربة المبنية على السيرورة أن تتمّ "مقابلة التوظيف" على شكل مفاوضات ثنائية الأطراف (المترشح من جهة والمؤسسة من جهة ثانية)، وأثناء المفاوضات المفتوحة يمكن للطرفين (المترشح والمؤسسة) أن يكونا معلومات أوسع عن بعضهما مقارنة بالمقابلة المخطّط لها، وذلك قد يسمح للمترشح للتوظيف أن يساهم في تصميم وظيفته بشكل أحسن بالنسبة للمؤسسة.

أمّا عن الانتقادات الموجهة لهذه المقاربة فأهمّها:

- اعتمادها على المستوى الإداري التنفيذي بدل اعتمادها على المستوى الإداري العالي (الرؤيوي Visionaire)، وذلك قد يؤدي إلى قصور استراتيجية المؤسسة (بورسال، 1992، Purcell)؛
- هذه المقاربة تعتمد على رد الفعل أكثر من اعتمادها على الاستباقية (ليجي، 2005، Legge)؛
- إمكانية اللاعدالة (Unfairness) واللاتجانس (Inconsistency) بين المسيرين في معاملتهم للموظفين أو المترشحين للتوظيف، وذلك بسبب هامش الحرية الذي توفره لهم هذه المقاربة.

VI. مقارنة الإدارة الاستراتيجية الدولية للموارد البشرية (International HRM).

ينكّون نموذج (IHRM) من تقاطع ثلاث أبعاد هي: طبيعة الاستراتيجية الدولية لأعمال

المؤسسة International Business Strategy؛ أصناف الموظّفين في المؤسسة Type of International

Employee؛ سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية المعتمدة في المؤسسة HR Policies and Practices.¹

1. الاستراتيجية الدولية لأعمال المؤسسة: وهي تمثّل الخيار أو مجموعة الخيارات الاستراتيجية

التي تم تبنيها من طرف المؤسسة للدخول في مجال الأعمال الدولية؛ وتشمل هذه الخيارات

الاستراتيجية: التصدير، الإنتاج برخصة لمنتوج دولي، الشراكة مع مؤسسة أجنبية، فتح فروع في الخارج.

2. أصناف الموظّفين في المؤسسة من حيث نوع العقود التي تربطهم بها: حيث على المؤسسة

أن تقرر أي الأصناف من الموظّفين يناسبها، وتشمل هذه الأصناف كلا من: الموظّفين بعقود قصيرة

الأجل، الموظّفين بعقود طويلة الأجل، الموظّفين المحليين، الموظّفين المهاجرين، الموظّفين العائدين

للمؤسسة بعد انقطاع.

3. سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية المعتمدة في المؤسسة: وتتعلّق هذه السياسات

والممارسات بثلاث مجالات، كما يلي:

‡ سياسات وممارسات الحصول على الموارد البشرية (الاستقطاب، الانتقاء، التعيين، التدريب، التنمية)؛

‡ سياسات وممارسات الإدارة الميدانية للموارد البشرية (المكافأة، إدارة الأداء، توفير الأمن والسلامة،

تسيير علاقات العمل، تسيير أنظمة المعلومات)؛

‡ سياسات وممارسات إنهاء عقود العمل (انسحاب الموظّفين، التسريح، التقليس، ...).

ويسمح التقاطع بين الأبعاد الثلاث لهذه المقاربة بتحقيق فوائد مهمة بالنسبة للمؤسسات ذات النشاط

الدولي حيث يساعدها ذلك في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بشكل أفضل وفقا

لاستراتيجية أعمال المؤسسة وطبيعة الموظّفين المتاحين في البلد محل نشاط المؤسسة.

لكن تواجه هذه المقاربة بعض الانتقادات على قلّتها، أهمّها:²

• النزاع بين المركزية (التوحيد) واللامركزية (التنوع) في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد

البشرية، فالمؤسسات ذات النشاط الدولي (متعدّدة الجنسيات) مطالبة من جهة بأن تكون متنوعة

¹ -Dennis R. Briscoe, Randall S. Schuler, International Human Resource Management. 2nd Edition, Routledge Taylor and Francis Group : Great Britain, 2004, PP. 55-57.

² -Idem, PP. 60-62.

الأساليب الإدارية للتأقلم مع بيئة العمل في كل بلد تنشط فيه (أي تنوع الأساليب)، ومطالبة من جهة ثانية بضرورة تحقيق التنسيق والانسجام بين مختلف فروعها في العالم (أي توحيد الأساليب)؛

• نظرة المحليين للإدارة الدولية الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها من أدوات العولمة حين تأتي بسياسات وممارسات جديدة على البلد المستضيف في مجال إدارة الموارد البشرية متعارضة أحيانا مع قوانينه وعاداته وتقاليده؛ وهو ما يفرض على المؤسسات ذات النشاط الدولي أن تكيّف سياساتها وممارساتها مع الدول المستضيفة، ومن ذلك وضع سياسات وممارسات ذات توافق دولي على مضمونها ليسهل توطئها في أي بلد تنشط فيه فروع المؤسسة.

المطلب الثاني: أدوار ووظائف إدارة الموارد البشرية.

تمارس إدارة الموارد البشرية العديد من الأدوار والوظائف في المؤسسة، اهتم بعض الباحثين المختصين بتصنيفها، وهو ما يبيّنه هذا المطلب.

أولا: أدوار إدارة الموارد البشرية.

وضع العديد من الباحثين تصنيفات لأدوار إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ومن ذلك: تصنيف "تيسون وفال" (1986)، تصنيف "ستوراي" (1992) وتصنيف "أولريتش" (1997).¹

1. تصنيف تيسون وفال (1986) Tyson et Fell: ميّز الباحثان "تيسون" و"فال" بين ثلاث

أدوار لوظيفة الموارد البشرية، وهي:

أ. دور المُستخدِم؛

ب. دور مُسَيِّر عقود العمل؛

ج. دور مُهندِس الموارد البشرية.

2. تصنيف ستوراي (1992) Storey: حيث اعتمد "ستوراي" في تصنيفه محورين بحدّين لكل

محور: المحور الأول (استراتيجي/تكتيكي) والمحور الثاني (تدخّلي/غير تدخّلي)؛ وتوصّل بذلك إلى التمييز بين أربعة أدوار لإدارة الموارد البشرية، وهي:

أ. دور المستشار (استراتيجي/غير تدخّلي)؛

ب. دور مقدّم خدمات (تكتيكي/غير تدخّلي)؛

ج. دور المصحّح للاختلالات (تكتيكي/تدخّلي)؛

د. دور المغيّر (استراتيجي/تدخّلي).

¹ – Loic Cadin et autres, Op.cit. ,PP 664-665.

3. تصنيف أولريتش (Ulrich 1997) : حيث اعتمد "أولريتش" بدوره محورين بحدّين لكل محور: المحور الأول (التوجه المستقبلي (استراتيجي)/التوجه اليومي (عملي)) والمحور الثاني (التركيز على العمليات/ التركيز على الأفراد الموظفين)؛ وتوصّل بذلك إلى التمييز بين أربعة أدوار لإدارة الموارد البشرية، وهي :
أ. دور المدير الاستراتيجي للموارد البشرية (Le rôle de partenaire stratégique) (استراتيجي/ مركّز على الأفراد الموظفين)؛

ب. دور التسيير الفعّال للأعمال الإدارية (Le rôle d'expert ala Le (عملي/مركّز على العمليات)؛

ج. دور إدارة التغيير (Le rôle d'agent de changement) (استراتيجي/ مركّز على العمليات)؛

د. دور تحفيز الموظفين (Le rôle de champion des salariés (يومي/ مركّز على الأفراد الموظفين).

ثانياً: مواصفات مدير الموارد البشرية.

نظراً للتطور السريع في بيئة المؤسسة يرى "قاري ديسلر" (2008) GARY DESSLER أنّ مدير الموارد البشرية عليه أن يكون في مستوى التحدّيات من خلال التحلي بأربعة مجموعات من المواصفات، وهي:¹

أ. المواصفات التقليدية المتعلقة بالموارد البشرية (HR Proficiencies)؛ وهي المعارف

والمهارات التقنية التي تخص وظائف إدارة الموارد البشرية مثل: التوظيف، التدريب والمكافأة؛

ب. المواصفات المتعلقة بالأعمال (Business Proficiencies)؛ وهي المعارف والمهارات التقنية

المتعلقة بمجالات عمل أخرى مثل: التسويق والمالية والانتاج، وذلك بما يسمح لمدير الموارد البشرية بالمشاركة بنجاح في وضع استراتيجية المؤسسة؛

ج. المواصفات القيادية (Leadership Proficiencies)؛ حيث على مدير الموارد البشرية أن يكون

متهيئاً لإدارة الجماعات وقيادة التغيير متى كانت هناك ضرورة لذلك؛

د. مواصفات التعلّم (Learning Proficiencies)؛ حيث أن التغيّر التكنولوجي سريع والمنافسة بين

المؤسسات في تزايد، فمدير الموارد البشرية مطالب بمتابعة التطوّرات الحادثة في التكنولوجيات والممارسات المتعلقة بمهنته من خلال قدرته على التعلّم والاستيعاب.

ثالثاً: وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية.

ذهب "بيتر دراكر" إلى أنّ إدارة الأفراد كانت تضم في سنوات الستينيات من القرن العشرين (في

الدول المتقدمة) كلاً من: تسيير ملف العامل، الاهتمام الاجتماعي بالعامل، ومعالجة الصراعات مع النقابات.²

¹ -GARY DESSLER, Op.cit. ,P. 17.

² -Adrian Wilkinson, Tom Redman, Op.cit., P. 14.

بينما حصرها مارك هوسليد (1996) Mark Huselid في إحدى دراساته في عدّة وظائف هي: التوظيف، التدريب، المكافأة، معالجة شكاوى الموظفين، لامركزية القرار، توفير الفرص للعاملين داخل المؤسسة.¹ ومع تطوّر إدارة الموارد البشرية تطوّرت قائمة الوظائف التي تضمّها من حيث العدد أو النوع، ومن ذلك مثلاً من يصنّفها إلى ما يلي:²

1. تحليل الوظائف؛
2. تخطيط الموارد البشرية؛
3. التوظيف؛
4. التدريب وتنمية الموارد البشرية؛
5. الأجور وشروط العمل؛
6. معالجة الشكاوى وفرض الانضباط؛
7. تسيير علاقات العمل والاتصال؛
8. إدارة عقود العمل؛
9. تحسين رفاهية العمال وتقديم الاستشارات المناسبة لهم؛
10. وضع وتنفيذ سياسة تكافؤ الفرص والشفافية؛
11. الأمن والوقاية؛
12. الأخرجة؛
13. إدارة الثقافة التنظيمية؛
14. إدارة المعرفة؛
15. إدارة المواهب.

لكن من التصنيفات الشائعة بين المختصين في إدارة الموارد البشرية ذلك الذي يركّز على كل من: تحليل الوظائف، تخطيط القوى العاملة، التوظيف، التدريب والتنمية، تقييم الأداء، المكافأة، أمن وسلامة العاملين، تسيير علاقات العمل.³ حيث:

¹ – John T. Delaney, Mark A. Huselid, "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance". The Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 4 , Aug., 1996, PP. 963.

² –Adrian Wilkinson, Tom Redman, Op.cit., P. 15.

³ – جاري ديسلر، مرجع سابق، ص ص 62-64.

1. **تخطيط الموارد البشرية:** يقصد به "تلك السيرورة التي تحدد بها المؤسسة متطلبات مواردها البشرية في المستقبل وكيفية استعمال الموارد البشرية المتاحة في الحاضر للوصول بها إلى مستوى هذه المتطلبات المستقبلية". وحسب "ويكستروم" Wickstrom فإنّ تخطيط الموارد البشرية يتطلّب مجموعة من النشاطات، وهي:¹
- أ. تصوّر المتطلبات المستقبلية في الموارد البشرية للمؤسسة، وذلك من خلال القراءة الجيدة لتغيّر بيئة المؤسسة الخارجية وبيئتها الداخلية؛
- ب. جرد الموارد البشرية الحالية وتقييم مدى استعمالها بشكل أمثل؛
- ج. استباق المشكلات المتعلقة بالموارد البشرية سواء من حيث الكم أو من حيث النوع؛
- د. وضع خطط وبرامج فرعية متعلقة بكل من: التوظيف، التدريب، النقل والترقية، التحفيز والمكافأة، وذلك لضمان تحقيق المتطلبات المستقبلية في الموارد البشرية.
2. **تحليل العمل وتوصيف الوظائف:** تحليل العمل يتضمن جمع المعلومات حول كل عمل في المؤسسة، وكل وظيفة ومنصب والعلاقات ما بين هذه الوظائف والمناصب؛ ويتبعه فيما بعد توصيف الوظائف الذي يتمثل في كتابة كل من واجبات، مسؤوليات، علاقات ومتطلبات الوظيفة المعنية؛ وذلك بشكل يسمح لمدير الموارد البشرية أن يؤدي أعماله بسهولة فيما يتعلق بالتوظيف، التدريب، الترقية، النقل، المكافأة، تسيير العلاقة مع العمال، وإنهاء علاقات العمل.²
3. **التوظيف:** ويتضمن عدة خطوات أهمها:³
- أ. تحديد المنصب المعني بالتوظيف؛
- ب. تحديد مواصفات الفرد المناسب؛
- ج. تحديد مصادر التوظيف؛
- د. تحضير الوسائل البشرية والمادية لعملية التوظيف؛
- هـ. إطلاق حملة التوظيف، الانتقاء؛
- و. قرار التشغيل لفرد معيّن؛
- ي. إدماج الفرد المعيّن في المؤسسة.

¹ - P. Jyothi, D.N.Venkatesh, Human Resource Management. Oxford University Press: India, 2011, PP. 33-34.

² - Idem, PP. 52-61.

³ - Loic Cadin et autres, Op.cit., P. 343 .

4. التدريب والتنمية: تحكم التكوين في المؤسسة عدّة عوامل، منها تلك التي وضع بناء عليها

تصنيفين للتكوين:¹

- التصنيف الأول: يشمل أربعة أصناف هي: التكوين بمنطق جبائي، التكوين بمنطق الاستفادة من تمويل خارجي، التكوين بمنطق التأمين من المخاطر الاقتصادية والاجتماعية؛ التكوين بمنطق التنمية والتطوير ؛
- والتصنيف الثاني: يشمل خمسة أصناف متدرّجة تاريخياً: المرحلة الجبائية، المرحلة القانونية، مرحلة التكوين بالاعتماد على دليل سنوي للتكوين يحوي التكوينات المتاحة خلال السنة وما على العاملين سوى التسجيل في التكوين المناسب لهم، مرحلة إحصاء الحاجات التدريبية لكل مصلحة في المؤسسة بغرض تلبيتها بالشكل المناسب، مرحلة الاستثمار في التكوين لتنمية تطوير قدرات المؤسسة.

وتتمّ عملية التكوين بست مراحل أساسية وهي:²

أ. تحديد الاحتياجات التدريبية (كمًا ونوعًا)؛

ب. وضع دفتر الأعباء (أهداف التكوين، القيود التي تحكم عملية التكوين، الأفراد المعنيين، نوعية التكوين المطلوب)؛

ج. تحديد الجهة التي ستقوم بالتكوين (داخلية أم خارجية، مع الاتصال والتفاوض والاختيار الأنسب)؛

د. تحضير العملية التكوينية (من حيث المحتوى، الوسائل، الطرق)؛

هـ. تنفيذ العملية التكوينية (من خلال استدعاء العمال المعنيين بالتكوين، تحفيزهم لذلك، المتابعة الإدارية

للتكوين، الدعم اللوجستي للعملية)؛

و. تقييم التكوين (من خلال مقارنة الأداء الجديد بالأداء القبلية).

5. تقييم الأداء: حيث يسمح نظام التقييم الجيد لأداء العاملين بتفادي الكثير من مشكلات الأداء

في المؤسسة، لأن هذا النظام يسمح للعاملين بمعرفة ما هو مطلوب منهم بالضبط ، كما يسمح لهم

بمعرفة المقابل الذي سيمنح لهم نظير أدائهم، بالإضافة إلى أن هذا النظام يكشف لهم نقاط ضعفهم

التي يجب عليهم معالجتها.³

6. المكافأة: حيث يجب أن يتلقى العامل تعويضات مقابل عمله، وتشمل هذه التعويضات بصفة

عامّة كلاً من: الأجر الأساسي Basic Wages، الامتيازات Benefits (وهي على أنواع: مالية وغير

¹ – Loic Cadin et autres, Op.cit., PP. 558–560.

² – Idem, PP. 607, 611.

³ – Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, Managing Human Resources.6th edition, Pearson: USA, 2010, P. 494.

مالية (Financial and Non-Financial، إجبارية قانونا واختيارية (Statutory and Optional)، والحوافز Incentives (وهي مادية مثل منحة المردودية، أو غير مادية مثل رسالة شكر وتقدير. ¹ ؛ ويؤدي إحساس العمال بعدم عدالة المكافآت الممنوحة لهم إلى تراجع إحترامهم لمؤسستهم وتناقص أدائهم. ² ويمكن تقسيم السياسات التي تتبعها المؤسسات في مكافأة عمّالها وفق معيارين أساسيين: معيار البنية، ومعيار المستوى. ³

أ. سياسات المكافأة حسب معيار البنية: وتشمل عدّة سياسات ممكنة منها: سياسة الأجر الثابت ضمانا لاستقرار العاملين، سياسة الأجر المتغير بنسبة كبيرة لتحفيز العاملين على بذل جهود أكبر، سياسة المنح غير المرتبطة بالأداء وإنما بالمنصب أو بالحالة العائلية مثلا، سياسة المنح المرتبطة بالأقدمية مسايرة لمعدلات التضخم في البلد، سياسة الامتيازات الاجتماعية حسب قدرة المؤسسة .

ب. سياسات المكافأة حسب المستوى: وتشمل ثلاث سياسات أساسية هي: سياسة الأجر الأعلى في السوق لجذب الكفاءات واستبقائها، وسياسة الأجر المنخفض لتخفيض التكاليف، سياسة ديناميكية الأجر وتركز على الأجر الأعلى في قطاع النشاط بالنسبة للعمال والأجر الأعلى في السوق بالنسبة للإطارات .

7. تسيير أمن وسلامة العاملين: يتضمّن ذلك إعداد وتنفيذ برامج الصحة والوقاية المهنيين، بشكل يسمح بتفادي الأخطار التي قد يتعرض لها العامل في عمله.

8. تسيير علاقات العمل: وتتضمّن تسيير العلاقة مع النقابات، وتسيير مشاركة العمال في الإدارة، وكذا إدارة المعرفة في المؤسسة، ومحاسبة وتدقيق الموارد البشرية، وكذا القيادة، وثقافة المنظمة، والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه عمالها، ومنها أيضا تسيير إنهاء علاقة العمل مع العامل سواء كان ذلك بطريقة اختيارية منه أو بطريقة غير اختيارية.

¹ – Maimunah Aminuddin, **Human Resource Management in the Hospitality Industry**. Adapted by Rahmat Hashim, Noradzhar Baba, Oxford University Press: Malaysia, 2013, P. 156.

² – Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, Op.cit., P. 494.

³ – Jean-Bernard Brunetaux, Op.cit., PP. 156–160.

خلاصة الفصل الأول:

لوصول إلى تعريف إدارة الموارد البشرية يمكن القول أنّ هناك العديد من الطرق ومن ذلك: طريقة التركيب التي تتناول مكونات المصطلح وهي "الإدارة" و"الموارد البشرية"، ثم تجميعها في تعريف مركّب؛ وطريقة جمع التعاريف التصورية التي تعددت وتوّعت بتعدّد وتوّع المشارب الفكرية والعلمية لأصحابها وباختلاف المقاربات التي تبناها، وبعده التقريب بينها للخروج بتعريف شامل للعناصر الأساسية في مفهوم إدارة الموارد البشرية.

وتجدر الإشارة إلى أنّ إدارة الموارد البشرية ليست فرعا علميا ثابتا بل هي في تطور مستمر تبعا للتغيرات التي تحصل في بيئة المؤسسات الاقتصادية داخليا وخارجيا، حيث مرّت إدارة الموارد البشرية بالعديد من المراحل الزمنية منذ بروزها كإدارة بدأت ملامحها تتشكّل.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن القول أنّ إدارة الموارد البشرية استمدت مكانتها العلمية والعملية من أهميتها الميدانية بالنسبة لكل من المؤسسات الاقتصادية، وبالنسبة للأفراد العاملين وكذا بالنسبة للمجتمعات والدول؛ فهي تهدف باستمرار إلى تحقيق التوافق الكمي والنوعي بين الطلب على العمل والعرض منه وذلك على المستويين الجزئي (الأفراد والمؤسسات) والكلّي (المجتمعات والدول).

ورغم الاتفاق حول مكانة وأهمية إدارة الموارد البشرية إلا أنّ هناك اختلافا بين المفكرين والباحثين في المجال في تصوّرهم لكيفية عملها، ما أنتج نماذج ومقاربات متعدّدة لإدارة الموارد البشرية ناهيك عن بعض الاختلافات في تصنيف وظائفها المتمثلة أساسا في: تخطيط الموارد البشرية، تحليل العمل، توصيف الوظائف، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، المكافأة، تسيير علاقات العمل وإنهاء علاقة العمل.

الفصل الثاني:
الإطار المفاهيمي لأداء
العاملين

تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيق أعلى مستويات الأداء الممكنة في مختلف المجالات (المالية، التسويقية، الإنتاجية...)، ومن ذلك أداء موردها البشري باعتباره من المؤشرات المفيدة في التقدّم على سلّم الترتيب أمام غيرها من المؤسسات. وأداء الفرد البشري في الواقع ليس معزولا عن البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي يعمل فيها هذا الفرد، ما يجعل مسيرتي المؤسسات المنتهين للأمر يهتمون بتوفير الأفراد الملائمين لكل وظيفة من وظائف مؤسساتهم كما ونوعا، ثم العمل على التحسين المستمر لأدائهم من خلال إدارة موارد بشرية مناسبة.

إنّ موضوع الأداء البشري مرهق للمسيّرين، وكذلك الأمر بالنسبة للباحثين لتعدّد وجهات النظر التي تناولته كمفهوم، واختلاف النظريات في العوامل المحددة له، وصعوبة الاتفاق نظريا وعمليا على الطريقة الأنسب لتقييم أداء العامل.

تبعاً لما سبق، يتمّ التعرّض في هذا الفصل إلى أهمّ التعاريف التي قدّمها المختصون لأداء العاملين والأبعاد التي تكوّنه وأهم محدّداته وذلك في المبحث الأول، بينما خصّص المبحث الثاني لإدارة الأداء وأهميّة تقييمه، وخصّص المبحث الثالث لنظام تقييم الأداء.

المبحث الأول: مفهوم أداء العاملين، أبعاده ومحدداته.

يخصّص هذا المبحث لتحديد مفهوم أداء العاملين أي تعريفه لغويا واصطلاحيا ، قبل التطرق إلى أهم الأبعاد المكونة له في المطلب الأول ، وتعيين محدّداته الأساسية في المطلب الثاني والأخير من هذا المبحث .
المطلب الأول: تعريف أداء العاملين وأبعاده.

يتضمّن هذا المطلب عنصرين مهمين في دراسة أداء العاملين، وهما تعريفه أولا حسب المختصين و إجرائيا، ثم عرض لأهمّ الأبعاد التي تكوّنه ثانيا.
أولا: تعريف أداء العاملين في تصوّر المختصّين.

الأداء في اللغة العربية يعني الإنجاز، وهو ترجمة للمصطلح الإنجليزي ذو الأصل اللاتيني المستعمل في مجال إدارة الموارد البشرية Performance والذي اشتق من الفعل To perform الذي يعني "تأدية عمل معين".¹
والأداء في تعريف لغوي أوسع باللغة الإنجليزية كما ورد في أحد قواميس أوكسفورد هو: " إتمام، تنفيذ، إنهاء، وإنجاز أي شيء مأمور به أو شرع فيه".²

(The accomplishment, execution, carrying out, working out of anything ordered or undertaken)

أمّا من الناحية الاصطلاحية فيلاحظ كعادة المفاهيم في العلوم الاجتماعية تعدّد تعاريف "الأداء" كمصطلح إداري يستخدم بشكل واسع في مجال إدارة الموارد البشرية.

بينما يتضمّن مصطلح الأداء في اللغة الفرنسية La Performance فكرة النجاح في العمل. والفرد المؤدّي لعمله يعني "ذلك الفرد الذي قام بكل الواجبات المنصوص عليها في عقد عمله"؛ وفي سياق عام يعبر الأداء بالنسبة للمؤسسة عن التحسّن المستمر.³

وبشير مصطلح "أداء الموظف" إلى نتيجة عمل الفرد بعد بذل الجهد المطلوب في الوظيفة.
Jackson, Hellriegel, Slocum & Karakas (1999, 2010).⁴

¹ - إبراهيم محمد المحاسنة ، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. عمّان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2013، ص 104.

² - Michael Armstrong, **Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-based Guide to Delivering High Performance**, 5th edition, London: Kogan Page, 2015, P. 53.

³ - Jean-Claude Bernatchez, **L'appréciation Des Performances Au Travail : De L'individu A L'équipe** . Canada : Presses de l'Université du Québec , 2003 , P. 8.

⁴ -Rabindra Kumar Pradhan, « **Employee Performance at Workplace**». Business Perspectives and Research , India , Number 5(1) , March 2017, P. 72.

فالأداء يتمحور عموماً حول "فعل الشيء الصحيح في الوقت المناسب".¹ لكن سؤالين مهمين يطرحان نفسيهما، وهما: ما هو الشيء الصحيح المطلوب فعله؟ وما هو الوقت المناسب لفعل ذلك؟ والأجوبة عنهما تختلف من وظيفة لأخرى.²

كما يمكن النظر إلى الأداء من زاويتين:³

- مدى إنجاز العاملين للوظائف المسندة إليهم؛

- مدى قدرة العاملين على التطور والتحسين (والاستفادة بذلك من فرص الترقية وزيادة الأجور).

ومن التعاريف العديدة للأداء ما أورده إبراهيم محمد المحاسنة في كتابه (إدارة وتقييم الأداء

الوظيفي بين النظرية والتطبيق):⁴

1. تعريف "كيراكيم" (Kherakhem, 1990): الأداء هو "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة،

بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة."

2. تعريف "كيسرغرور و هاندريو" (Kaisergruber et Handrieu, 2000): الأداء هو : "إصدار

حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين". أي مدى قبول نشاطات المؤسسة وأفرادها من الناحية

الاجتماعية، إلى جانب قبولها من الناحية الاقتصادية بطبيعة الحال.

3. تعريف "ميلر وبروميلي" (Miller et Bromily) (الوارد في كتاب حسن راوية: إدارة الموارد

البشرية رؤية مستقبلية في 2000): الأداء هو "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية

والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها."

4. تعريف "بيتر دراكر" (Drucker, 1999): الأداء هو : "التوازن بين رضا المساهمين والعمال".

5. تعريف "نيكولاس" (Nickolas): الأداء هو "نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد، فالسلوك هو

النشاط، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك".

6. والأداء من الناحية الإدارية (كما ورد تعريفه في معجم للمصطلحات الاجتماعية) يعني: "

القيام بمهام الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المتوقع أو المرغوب آداؤه من العامل الكفاء

¹ -Robin Stuart-Kotze, **Performance : The secrets of successful behaviour**. Great Britain: Pearson Education Limited, 2006, P. 4.

² -Idem , P. 4.

³ -عبد الرحمن توفيق ، **تقييم الأداء: المبادئ، الأدوات، المهارات**. القاهرة: دار مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2011، ص ص 11-12.

⁴ -إبراهيم محمد المحاسنة ، مرجع سابق ، ص ص 104-105، 108.

المدرّب."، ويمكن معرفة هذا المعدّل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما.

7. وقد بيّن "درة، 2003"، أنّه للتمكّن من ترقية العامل فلا بدّ أن تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء المتعلقة به للحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه في فترة زمنية محدودة.

ومن خلال التعاريف السابقة يشير "ابراهيم محمد المحاسنة" إلى أنّ "الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكوّنة للوظيفة التي يشغلها العامل".¹

ويعرّف الأداء كذلك على أنّه: "تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة ما للقيام به".² كما عرّفه "ريفاي" (2006) Rivai بأنّه "إكمال مهمة أو عمل معين من طرف العامل بدرجة معينة من الرغبة والقدرة".³

كما يعرّف على أنّه "نتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة ما لإنجاز عمل معين"، وهو كذلك "محصلة الجهد المبذول من فرد أو جماعة بمساعدة آلة أو أداة عمل أو بدون (ها) لتحقيق مخرج معين خلال فترة زمنية".⁴

ويعرّف أداء العامل كذلك على أنّه "استعمال المعرفة، المهارات، الخبرات والقدرات في إنجاز المهام التي يطلبها منه مسيرته بكفاءة وفعالية".⁵

بينما يرى "كوفاتش" (Kovach, 1987) أنّ أداء الموظف هو "قدرة الموظفين على العمل بفعالية وكفاءة من أجل تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية".⁶

ويرى كابلان (Kaplan, 2003) أنّ هناك ثلاث طرق لتقييم أداء العامل، وهي:⁷

¹ - ابراهيم محمد المحاسنة ، مرجع سابق ، ص 113.

² - محمد كمال مصطفى ، معجم مصطلحات الموارد البشرية. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2013، ص 198.

³ - Achmad Sani Supriyanto, Prayoga Setia Darma, "The Effect Of Compensation On Satisfaction And Employee Performance". Management and Economics Journal, Volume1, Issue 1, December 2017, P. 70.

⁴ - محمد كمال مصطفى ، مرجع سابق ، ص 198.

⁵ - Hamza Mohammad A.Al_Qudah ,Abdullah Osman, Hamzah Edris M. Al_Qudah, « The Effect Of Human Resources Management Practices On Employee Performace », International Journal of Scientific & Technology Research, Volume 3, Issue 9, Septembre 2014, P. 129.

⁶ - Abdussalam Sarker, "Human Resource Management Practices and Employee Performance in Banking Sector of Bangladesh.", Journal Of Human Resource Management, vol. XX, no. 1/2017, P. 70.

⁷ - Hamza Mohammad A.Al_Qudah ,Abdullah Osman, Hamzah Edris M. Al_Qudah, Op.cit., P. 129.

✚ تقييم صفات العامل employee attributes؛ حيث أنّها تبين الخصائص التي تحتاجها المؤسسة في عامل معين؛

✚ تقييم سلوكيات العامل employee behaviours؛ حيث أنّها تعتمد في تحديد أي السلوكيات تحتاجها المؤسسة في العامل لإنجاز عمل معين؛

✚ تقييم النتائج المحققة من طرف العامل employee achievements؛ حيث أنّها تبين إلى أي مدى تم تحقيق الأهداف المرسومة من طرف المؤسسة.

وفي نفس الاتجاه تقريبا يذهب " ميكائيل أرمسترونغ" (Michael Armstrong) إلى أنّ التعريفات المختلفة لأداء العاملين يمكن حصرها في ثلاث وجهات نظر: من ينظر للأداء على أنّه مخرجات العمل أي نتائجه، من ينظر للأداء على أنّه سلوك العاملين ويقصد به كيفية الحصول على نتائج العمل، وأخيرا من ينظر للأداء على أنّه نتائج وسلوك معاً.¹

وأورد "ميكائيل أرمسترونغ" أمثلة عن هذه التوجّهات الثلاث:²

✚ **الأداء كمخرجات (أي كنتائج) Performance as outcomes**: ومثال ذلك تعريف "برنادين وزملائه" (Bernadin et al. (1995) الذين يَران أنّ "الأداء يجب تعريفه على أنّه مخرجات العمل لأنّ ذلك يربط بقوة بين: الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، رضا زبائنها، وعوائدها الاقتصادية".

✚ **الأداء كسلوك Performance as behaviour**: ومثال ذلك تعريف "كامبل وزملائه" (1990) Campbell et al. الذي يرى أنّ "الأداء هو سلوك ويجب تمييزه عن مخرجات العمل لأنّ هذه المخرجات يمكن أن تكون معدومة تأثراً بعوامل عدّة متعلّقة بأنظمة العمل"، وكذلك تعريف "أغينيس" (2005) Aguinis الذي يرى أنّ "الأداء هو سلوك العاملين أي ما يقومون به، وليس ما ينتجونه".

✚ **الأداء كمخرجات وسلوك معا**: ومثال ذلك ما ذهب إليه "برومباخ" (1988) Brumbach الذي يرى أنّ "الأداء هو سلوكيات ونتائج، فالسلوك هو الذي يقود العامل من الفكرة المجرّدة إلى الفعل، كما أنّ السلوك ليس أداة لتحقيق النتائج بل هو شكل من أشكال النتائج، لأنّ السلوك هو نتيجة للجهد الفكري والجهد العضلي الذين يبذلهما العامل".

والأداء عند "ديير ورييفاس" (Dyer and Reeves, 1995) يعبر عن "مخرجات النشاط مقاسة" (مثل: معدل الاحتفاظ بالعاملين، معدل الغيابات، معدل الانتاجية، جودة المنتوجات). وفي نفس الاتجاه

¹ – Michael Armstrong, Op.cit., P. 52.

² – Idem, PP. 52–53.

يرى "بوسلي ودياتز" (Boselie and Dietz, 2003) بأنَّ "كلاً من: معدّل الانتاجية، المؤشّرات المالية، جودة المنتج والخدمة ومعدّل دوران العمال هي مؤشّرات الأداء الأكثر استخداماً".¹

وكذلك الأمر بالنسبة لـ"مانجكونيجارا" (Mangkunegara , 2005) التي عرّفت الأداء على أنّه "نوعية العمل والكميّة التي يحقّقها الموظّف في إنجاز الواجبات المسؤول عنها."؛ وفي تعريف يركّز على سلوك العاملين يعرّف الأداء على أنّه: "السلوك الحقيقي الذي يتسم به كل فرد في المؤسسة، لأنّ أداء العمل ينشأ من الدور المنوط بهذا الفرد في مؤسسته".²

بينما يتضمّن الأداء عند "نيكول ريني بابتيست" (Nicole Renee Baptiste , 2008) موافقاً وسلوكات (مثل: الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، التوازن بين العمل والحياة الخاصة) تؤدي بدورها إلى تبني أهداف المؤسسة من طرف العاملين فيها.³

ويعتبر أداء العاملين مفهوماً يتميّز بعدّة خصائص أهمّها أنّه:⁴

1. **ديناميكي (Dynamic):** أي أنّ أداء العامل يتطور مع مرور الوقت تبعاً لعدّة عوامل مرتبطة أساساً بتغيّر قدرات ومعارف ومهارات العامل .

2. **متعدّد الأبعاد (Multidimensional):** حيث أنّ أداء العامل لا يمكن حصره في عنصر معين أو أحد مخرجات نشاط العامل فقط، بل إنّ أداء العامل يتكوّن من عدّة عناصر (أبعاد) مثل الفعالية والكفاءة .

3. **سلوكي (Behavioural):** لأنّ أداء عمل معيّن يتطلّب إظهار سلوكات معينة والقيام بنشاطات ضرورية من طرف العامل.

4. **دوري (Episodic):** حيث أنّ سلوكات العامل تتسم بالصعود والهبوط من حيث تأثيرها على أدائها في المؤسسة، فمنها ما لا يزيد شيئاً في أداء العامل بينما يساهم البعض الآخر من هذه السلوكات في تحسينه .

5. **قابل للقياس (Evaluative):** حيث يمكن قياس أداء العاملين بشكل يسمح بالترقية بين الأداء الايجابي والأداء السلبي، وتحديد إلى أيّ مدى يعتبر هذا الأداء المحقق مرغوباً فيه أم لا.

لكن الملاحظ أنّ هناك مشكلة مهمّة مرتبطة بتعريف أداء العاملين وهي مشكلة التمييز بين سلوكات العامل ومخرجات عمله (أي نتائجه)؛ حيث يرى البعض أنّ الأداء يشمل العنصرين : السلوك والنتائج

¹ – Nicole Renee Baptiste, Op.cit., P. 287.

² – Achmad Sani Supriyanto, Prayoga Setia Darma, Op.cit., P 70.

³ – Nicole Renee Baptiste, Op.cit., P 287.

⁴ – Vera Silva Carlos, Ricardo Gouveia Rodrigues, «**Development And Validation Of A Self-Reported Measure Of Job Performance** » , Social Indicators Research , February 2015, PP. 280-281.

وذلك كما يراه "سونانتاج وفريسي" (2002، Sonnentag and Frese) و "فيسوبسفاران" (2001، Viswesvaran)، بينما يرى آخرون مثل "موتوويلدو ووملاؤه" (1997، Motowidlo et al.) أن السلوك هو ما يقوم به العمّال، بينما النتائج هي ما يقرب المؤسسة من تحقيق أهدافها أو يبعدها عنها، ولهذا السبب فإن تعريف أداء العاملين أولى به أن يركّز على النتائج . وذلك رغم أن هناك سببين مهمّين يدفعان تعريف أداء العاملين للتركيز أكثر على السلوك ، وهما: أولاً، تأثر نتيجة العمل بعوامل وظروف لا يتحكّم فيها العامل ويمكن أن لا يصل إلى النتائج المرجوة بسبب هذه العوامل والظروف وليس بسبب ضعف أدائه "جيبسون وزملاؤه" (1994، Gibson et al.)؛ وثانياً، لأنّ التركيز على السلوك سيسمح أكثر ببناء فهم بسلوكيات أعمق يساعد في توقُّع تصرفات الأفراد العاملين في المؤسسة والمترشّحين للتوظيف فيها كذلك. (موتوويلدو وآخرون. 1997، Motowidlo et al.)¹.

وأورد الباحثان "كارلوس ورودرiguez" (2016، V.S.Carlos & R.G.Rodrigues) عدّة تعاريف لأداء العامل، يمكن جمعها في مجموعتين وهما:²

1. "أداء العامل هو مجموع السلوكات والنشاطات ذات الأهمية لتحقيق أهداف المؤسسة". (Campbell et al., 1990 , Bergeron, 2007)

2. "أداء العامل هو سلوك قابل للتقييم بحيث يمكن الحكم عليه بالإيجاب أو بالسلب من حيث أثره على العامل أو على المؤسسة". (Motowidlo et al., 1997, Viswesvaran, 2001)

وتوصّل الباحثان لوضع تعريف خاص بهما، وهو أنّ أداء العامل هو "مجموعة من السلوكات الدورية والقابلة للتقييم التي يتبناها العامل في عمله نتيجة تفاعل بين قدراته المعرفية وشخصيته وخبراته، والتي تحقق قيمة مضافة للمؤسسة التي ينتمي إليها هذا العامل".³

ومن منطلق التمييز بين مخرجات العمل وسلوكات العاملين، توصّل الباحثون إلى التمييز بين نوعين من الأداء يعتبران بعدين مهمين في قياس الأداء في الدراسات الحديثة، وهما:⁴

✚ **أداء المهام (Task Performance)؛** ويعنى بإتمام المهام المطلوبة من العامل؛

✚ **والأداء السياقي (Contextual Performance)؛** ويعنى بما هو خارج المهام المطلوبة من العامل، فهو ذو طابع تطوّعي ويمثل السلوكات المرافقة للعمل مثل: التعاون مع الزملاء والحماس في

¹ – Vera Silva Carlos, Ricardo Gouveia Rodrigues, Op.cit., P. 281.

² – Ibid.

³ – Idem, P. 283.

⁴ – Michael Armstrong, Op.cit., P. 53.

العمل (بورمان وموتوويدلو، Borman & Motowidlo, 1993)، ويشمل كل ما يسمح بتحسين المناخ التنظيمي . وذلك بما يسمح بتوفير جو تنظيمي واجتماعي ونفسي يساعد على تفعيل أداء المهام المطلوبة من العاملين في المؤسسة؛ ولذلك فهو يعتبر تقاطعا لثلاث مفاهيم هي: السلوك التنظيمي الاجتماعي (POB) Prosocial Organisational Behaviours، سلوكيات تفعيل الأداء Effectiveness Behaviours، وسلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB) Organisational Citizenship Behaviours¹ .

ثانيا: التعريف الإجرائي لأداء العاملين.

للتدليل على أهمية تعريف الأداء، يرى "لاثام وزملاؤه" (Latham et al., 2007) أنه من الضروري "وضع تعريف مناسب للأداء" حتى تتحصّل المؤسسة على "معلومات مرتدة مناسبة" وحتى "تحدّد أهدافها المستقبلية بشكل جيّد".²

وبالاعتماد على الفكرة الرئيسية التي تتمحور عليها معظم التعاريف سابقة الذكر وهي أنّ الأداء نتيجة عمل، يمكن تعريف الأداء البشري إجرائيا على أنه: إنجاز العمل من طرف العمّال بالكميّة والنوعية المناسبين في الوقت المحدد، وذلك باستغلال أمثل للإمكانات الشخصية والتنظيمية المتاحة .

ثالثا: أبعاد أداء العاملين.

أداء العنصر البشري في المؤسسة يتكوّن بناء على معيار النتائج من بعدين أساسيين وهما: الكفاءة والفعالية، أمّا بناء على معيار محقّقّي هذا الأداء فيتكوّن أساسا من مجموع: الأداء الفردي والأداء الجماعي .

1. الكفاءة والفعالية.

أدرج "كوك" (Cooke، 2000) الكفاءة والفعالية كمكوّنات للأداء إلى جانب القدرة التنافسية والإنتاجية.³ وينظر البعض للأداء على أنه "متغيّر تابع لعاملين هما: الكفاءة والفعالية."، ولذلك يمكن تعريفه وفقا للعاملين كما يلي:⁴

1. تعريف الأداء وفق مفهوم الكفاءة: حيث يعني الأداء وفق مفهوم الكفاءة مدى الاستخدام الأمثل للموارد، فهو بذلك يقيس العلاقة بين النتائج وحجم عوامل الانتاج المستخدمة أي نسبة المخرجات إلى المدخلات.

¹ – Vera Silva Carlos, Ricardo Gouveia Rodrigues, Op.cit., PP. 281-282.

² – Michael Armstrong, Op.cit., P 51.

³ – Suruchi Mittar, Sibichan K. Mathew, "Human Resource Factors Influencing Employee Performance in Garment Manufacturing Firms (GMF) in Delhi/NCR". *Journal of Business and Economics*, USA: Academic Star Publishing Company, Volume 5, No. 7, July 2014, P 993.

⁴ – مريزق عدمان، التفسير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة. الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2015، ص 71.

فالكفاءة كما أورد إبراهيم المحاسنة في كتابه هي بالنسبة لـ "فنسنت" (Vincent,2009): "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات"، وبالنسبة لـ "ولبر وروكيرتس" (Welber et Ruekerts,2006): "قدرة المؤسسة" أي "العلاقة بين مدخلاتها ومخرجاتها". ويستنتج من التعريفين أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة. كما تعرّف الكفاءة أيضا على أنّها: "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر"، وفي تعريف آخر لها تعتبر الكفاءة بأنّها: "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى".¹ ومنه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المتحققة باستعمال موارد أقل كلما كان أداء المورد البشري أكثر كفاءة.

2. تعريف الأداء وفق مفهوم الفعالية: حيث يعني الأداء وفق مفهوم الفعالية مدى تحقيق الأهداف، فهو بذلك يقيس العلاقة بين النتائج المحقّقة والأهداف المسطّرة.

وقد عرّف "فنسنت" (Vincent,2009) الفعالية بأنّها "القدرة على تحقيق النشاط؛ بينما عرّفها كل من "ولكر و روبييرت" (Walker et Ruibert) بأنّها "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة". ويستنتج من ذلك أنّ الفعالية تعني عمل الأشياء التي تراها المؤسسة صحيحة؛ كما يمكن القول أنّه كلما كانت النتائج المتحققة قريبة من الأهداف المرجو تحقيقها كلما كان أداء المورد البشري أكثر فعالية.²

II. الأداء الفردي والأداء الجماعي.

تتطلب بعض الأعمال في المؤسسة أن يقوم بها فرد معين (عمل فردي)، بينما لا يمكن القيام بأعمال أخرى دون اشتراك عدة أفراد (عمل جماعي)، وعليه يمكن التمييز بين مكونين أساسيين للأداء في المؤسسة الاقتصادية وهما: الأداء الفردي والأداء الجماعي.

و يمكن تصنيف الأداء في المؤسسة الاقتصادية إلى ثلاثة مستويات، وهي: الأداء الفردي، أداء فريق العمل، والأداء التنظيمي.³

﴿ **الأداء الفردي** (Role –based Performance): أي مدى أداء الدور المطلوب ويعبر عن مستويات الأداء التي يحققها كل عامل تبعا للدور المطلوب منه أدائه، ويتعلق ذلك بالأداء الفردي في المؤسسة؛

¹ - إبراهيم محمد المحاسنة ، مرجع سابق ، ص 110.

² - المرجع السابق نفسه، ص 109 - 110.

³ - احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، محمود داخل عبد الكريم، فرق العمل: مدخل مفاهيمي متكامل. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2013، ص 61-62.

﴿ أداء فريق العمل أي نتائج وسلوكيات فريق العمل (Team performance behaviors and outcomes): وتعبّر عن أداء فرق العمل في المؤسسة أي الأداء الجماعي فيها؛

﴿ الأداء على المستوى التنظيمي (Organizational level-Performance): ويمثل الأداء التنظيمي الذي ينتج عن مجموع الأداء الفردي والأداء الجماعي للعاملين في ظل الظروف التي تعمل فيها المؤسسة . ولأنّ أي مؤسسة يتأثر فيها الأداء البشري بما يحيط موظفيها من موارد تملكها المؤسسة وقيود تعمل في إطارها هذه المؤسسة، فإن أداء المؤسسة (الأداء التنظيمي - Organizational Performance) يعتبر تفاعلاً للأداء البشري مع مواردها وقيودها؛ ما يمكن تلخيصه بالعلاقة التالية:¹

أداء المؤسسة (الأداء التنظيمي) = الأداء البشري X الموارد والقيود.

1. الأداء الفردي:

تسعى المؤسسات إلى تحسين مستويات أداء موظفيها، وذلك بتزويدهم بـ"معارف ومهارات واتجاهات إيجابية"، ليكون أداؤهم "فعالاً"، ولا يتحقّق الأداء الفردي الفعّال إلا بـ"تفاعل عوامل كثيرة"، وأبرزها ما يلي:²

أ. **كفاءات الموظف (Competencies):** وتشمل كلا من معلومات، مهارات، اتجاهات، وقيم هذا الموظف؛

ب. **متطلّبات العمل (أو الوظيفة المعنية):** وتعني المهام، أو المسؤوليات التي يتطلّبها هذا العمل أو الوظيفة؛

ج. **بيئة المؤسسة:** وتتكوّن من عوامل داخلية وأخرى خارجية؛ حيث تشمل العوامل الداخلية: أهداف المؤسسة، هيكلها التنظيمي، الإجراءات المعتمدة فيها، مواردها، ومركزها الاستراتيجي؛ بينما تشمل العوامل الخارجية المشكلة لبيئة المؤسسة: العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية، العوامل التكنولوجية، العوامل الحضارية، العوامل السياسية، والعوامل القانونية.

ويمكن وضع ذلك في المعادلة التالية:³

$$\text{الأداء الفعال للموظف} = \text{كفاءات الموظف} \times \text{متطلّبات الوظيفة} \times \text{بيئة المؤسسة}$$

ومن جهة أخرى يعتبر الأداء البشري لعمل معيّن محصّلة لدافعية الموظف نحو هذا العمل وقدرته عليه؛ بحيث تعتبر دافعية الموظف ناتجا لاتجاهاته في مواقف معينة، بينما تعتبر قدرته على العمل نتيجة تفاعل معارفه ومهاراته؛ أي:¹

¹ - عبد البارّي إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 307.

² - المرجع السابق نفسه، ص 306.

³ - المرجع السابق و الصفحة نفسها.

الأداء البشري = الدافعية X القدرة

حيث : الدافعية = الاتجاهات X المواقف

بينما: القدرة = المعارف X المهارات

وحسب بعض المختصين فإن مردودية العمال (أداء العاملين) هي امتزاج بين عاملين أساسيين هما: "الطاقات البشرية، ومعامل التطبيق (Le coefficient d'application)". "ومعامل التطبيق هو ناتج عاملين: المعنويات (Le moral) والإدارة (Le management)".²

"و يشير العديد من الباحثين إلى أنّ هناك ارتباطا معنويا وذو دلالة بين الرضا الوظيفي والأداء البشري". ويشيرون في هذا الإطار إلى أنّ الأداء البشري المرتفع هو نتاج ثلاث عوامل أساسية:³
العامل الأول، هو: الدافعية إلى العمل (Motivation)، التي تعبّر عن مدى رغبة الموظف في العمل؛
العامل الثاني، هو: مدى توفّر المهارات (Skills) المناسبة لدى العامل لأداء العمل بشكل جيّد؛
العامل الثالث، وهو: مدى توفّر الفرص (Opportunity) للفرد لاستخدام مهاراته لأداء المهام المطلوبة.
 ويمكن تلخيص ذلك بالعلاقة التالية:

الأداء البشري = الدافعية X المهارات X الفرص

ويتّضح من هنا بأنّ وجود هذه العوامل مجتمعة وبمعدّلات مرتفعة ضروري لتحقيق أداء مرتفع، وإلا فإنّ العكس هو الذي سينتج.

2. الأداء الجماعي.

لم تكنف المؤسسات الإقتصادية بالاعتماد على الأداء الفردي لعمالها بل فرضت عليها ظروف بيئتها المعقدة الاعتماد أيضا على العمل الجماعي، وذلك من خلال فرق العمل التي يتم تكوينها على مستوى هذه المؤسسات، ومن الأسباب الواضحة لذلك أنّ فرق العمل لديها الإمكانيات والقدرات على انجاز العديد من الأعمال التي يتعدّر آداؤها من قبل الفرد لوحده، فضلا عن إمكانية اتخاذ أفضل القرارات "كنتيجة لامتلاك المهارات الواسعة والخبرة في حل المشكلات" لدى الأفراد المكوّنين لهذه الفرق؛

¹ - المرجع السابق، ص 307.

² - ناصر دادي عدون، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية: دراسة نظرية وتطبيقية. دون ناشر، 2004، ص 183.

³ - مروان طاهر الزعي، الرضا الوظيفي: مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، ص ص 19-20.

"فعندما يشترك الأفراد العاملون بالمعلومات ويعملون بشكل اعتمادي سيكون من المؤكد الوصول لأفضل القرارات وتحقيق أفضل النتائج أحسن مما لو كانت تلك الأعمال تنفذ بطريقة فردية." وتعددت المفاهيم التي وضعت لتحديد معنى فريق العمل، حيث أشار "إحسان دهش جلاب وزميليه" في كتابهم (فرق العمل)، إلى 14 تعريفاً تتفق في عناصر وتختلف في عناصر أخرى، ليصلوا في النهاية إلى وضع تعريف شامل، يرون فيه أنّ فريق العمل يمثل: "مجموعة تتكوّن من فردين أو أكثر تمتلك غرضاً محدداً ولديها مهارات وخبرات وخلفيات فكرية ومعرفية متنوعة يتم استعمالها بطرائق تعاونية بقصد تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المشتركة."

ويختلف فريق العمل (Team) عن المجموعة (group)، حيث يشير (Certo,2003) إلى أنّه ليست كل المجموعات فرقاً، بينما كل الفرق هي مجموعات، وتصبح المجموعة فريقاً إذا ركّز أعضاؤها على مساعدة بعضهم البعض لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون لصالحها. ومن الفروق الفرعية التي أوردها الباحثون للتمييز بين فرق العمل ومجموعات العمل: درجات التنسيق، التكامل، التعاون، المشاركة في القيادة وكذا المسؤولية؛ حيث تكون هذه الدرجات عالية بالنسبة لفريق العمل مقارنة بمجموعة العمل، ومن حيث التقييم والمكافأة يشير (Lussier,2009) إلى أنّ التقييم والمكافأة يتمّان في فريق العمل فردياً وجماعياً بينما يكون ذلك فردياً فقط في حالة مجموعة العمل.¹

فأداء الفريق مركّب متعدّد الأبعاد يمكن قياسه بنتائج متعدّدة مثل: كميّة الإنتاج، جودة الإنتاج، ومدى تماسك الفريق.² (Horwitz,S et Horwitz,I,2007)

المطلب الثاني: محدّدات أداء العاملين.

قسّم إبراهيم محمد المحاسنة العوامل أو العناصر المؤثرة سلباً أو إيجاباً على أداء العاملين، إلى قسمين: **المحدّدات الداخلية؛** وهي التي تتعلق بالعامل في حدّ ذاته، وتتبع من داخله؛ **والمحدّدات الخارجية؛** وتتعلق بالبيئة المحيطة بالعامل فهي خارجة عن سيطرته وتحكمه.³

1. **المحدّدات الداخلية:** وتشمل كلا من: القدرات، إدراك الدور، والجهد.

1. **القدرات:** ويقصد به تلك الخصائص والمهارات الشخصية للعامل، لذلك تسمّى أيضاً **بالسمات الشخصية،** ومن أمثلتها: الصبر وقدرة التحمل، الذكاء وسرعة البديهة؛

¹ - إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، محمود داخل عبد الكريم، مرجع سابق، ص ص 18 - 24.

² - المرجع السابق نفسه، ص 61.

³ - إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص ص 113 - 115.

2. إدراك الدور: ويقصد به مدى فهم العامل للدور المنوط به في المؤسسة ووعيه لوظيفته فيها، حيث ينعكس هذا الفهم والوعي على معنى ودلالة الوظيفة بالنسبة للعامل وتتوقف عليهما طريقة ترجمة قدراته إلى جهد لصالح المؤسسة؛

3. الجهد: فالجهد يكون فردياً و/أو جماعياً، وهو يتمثل في تفعيل الطاقات الجسمية والعقلية والعاطفية للعمال أثناء آدائهم لوظائفهم في المؤسسة.

II. المحددات الخارجية: وتشمل كلا من: متطلبات العمل، البيئة التنظيمية، والبيئة الخارجية.

1. متطلبات العمل: وتتمثل أساساً في طبيعة الواجبات والمسؤوليات الوظيفية للعامل حيث تؤثر درجة بساطتها وسهولتها مثلاً على مستوى أداء العامل المكلف بها؛

2. البيئة التنظيمية: وتشمل كلا من: مناخ العمل، طبيعة الاشراف، مدى توفر الموارد، الانظمة الادارية المعتمدة، شكل الهيكل التنظيمي، شكل نظام الاتصال، طبيعة السلطة في المؤسسة، أسلوب القيادة المتبنى، نظام الحوافز، طرق العمل...و كلها عوامل تحفز أو تثبط دافعية العامل وبالتالي تؤثر على مستوى آدائه؛

3. البيئة الخارجية: ويقصد بها محيط المؤسسة، وتشمل مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية التي تحيط بالمؤسسة.

وتنقسم العوامل المؤثرة على الأداء أي محدّداته عند "علي السلمي" إلى مجموعتين، هما: العوامل التقنية، والعوامل الإنسانية.¹

I. عوامل تقنية: وتشمل ما يلي:

1. التقدّم الآلي والتكنولوجي؛

2. المواد الخام؛

3. تصميم العمل؛

4. طرق وأساليب الإنتاج.

II. عوامل انسانية: وتنقسم الى مجموعتين فرعيتين، وهما: القدرة على العمل والرغبة في العمل.

1. القدرة على العمل (Ability)، وتحدّد بالعاملين التاليين:

أ. المعرفة (الجانب العلمي للعمل): وتشمل التعليم والتدريب والخبرة ؛

¹ - علي السلمي، مرجع سابق، ص ص 25 - 35.

ب. المهارة (الجانب الفني للعمل): وتبدأ بالاستعداد الشخصي الذي يكمله كل من التكوين النفسي والتكوين الجسماني .
2. الرغبة في العمل (Motivation) والتحفّز لأدائه، وتتحدّد ب : ظروف العمل المادية، ظروف العمل الاجتماعية، حاجات ورغبات الفرد، ملاءمة نوع العمل لميول واتجاهات العامل.

والقدرة على العمل والرغبة فيه يتفاعلان مع بعضهما في ظل الظروف الفنية الموجودة بالمؤسسة لتحديد مستوى الأداء؛ فتأثير القدرة على الأداء يتوقف على الرغبة، وتأثير الرغبة على الأداء يتوقف على القدرة ، ما يعني أنه يمكن التأثير في مستوى الأداء عن طريق تغيير قدرة الأفراد على العمل أو بزيادة رغبتهم فيه؛ ويتطلب نجاح ذلك معرفة موطن الخلل إن وجد: هل هو القدرة المنخفضة أم الرغبة القليلة في العمل؟؛ لأن ذلك سيسمح باختيار العلاج المناسب، وهو: التدريب في الحالة الأولى، والتحفيز في الحالة الثانية.

فالقدرّة على أداء العمل تتكون من جزئين، وهما: **جزء موروث** ومتعلق بطبيعة الشخص العامل، و **جزء مكتسب** عن طريق التعليم والتدريب. أمّا **الرغبة في العمل** فتتوقف على مجموعة من المحدّات، يمكن تسميتها بمحدّات الدافعية، وهي: ظروف العمل المادية، ظروف العمل الاجتماعية، وحاجات الأفراد العاملين .
أ. ظروف العمل المادية؛ ومنها: الاضاءة، التهوية، فترات الراحة، التدفئة، الرطوبة، الضوضاء، والنظافة ؛
ب. ظروف العمل الاجتماعية؛ وقد بدأ الاهتمام بها بشكل موسع منذ ظهور نتائج تجارب هاوثرن؛ وتشمل المؤثرات الاجتماعية :

ب-1. التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل (حيث تتأثر درجة تأثيره على أداء العامل بثلاثة عناصر، وهي: **حجم الجماعة** (علاقة عكسية بين حجمها وسلطة الجماعة على أفرادها)؛ **أهداف الجماعة** ومدى توافقتها مع أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة؛ **درجة تماسك الجماعة** والترابط بين أفرادها ؛

ب-2. القيادة وطبيعة الاشراف، حيث تؤثر نوعية القيادة وطبيعة الاشراف على الاستعداد النفسي للعمل لدى العامل.

ج. حاجات الأفراد؛ وهي تؤثر على طرق تفكيره وأنماط سلوكه، فقد يكون الفرد مدفوعا بحاجته إلى التقدم والرقي (شخص طموح)، كما قد يكون مدفوعا بحاجته إلى الأمن والاستقرار (شخص حريص)؛ وتنقسم الحاجات الانسانية عموما إلى:

ج-1. حاجات أولية؛ وهي الحاجات الفيزيولوجية الأولية، مثل: الأكل، النوم، المسكن؛ وإشباعها يتم أساسا ب: الأجر والاستقرار في العمل؛

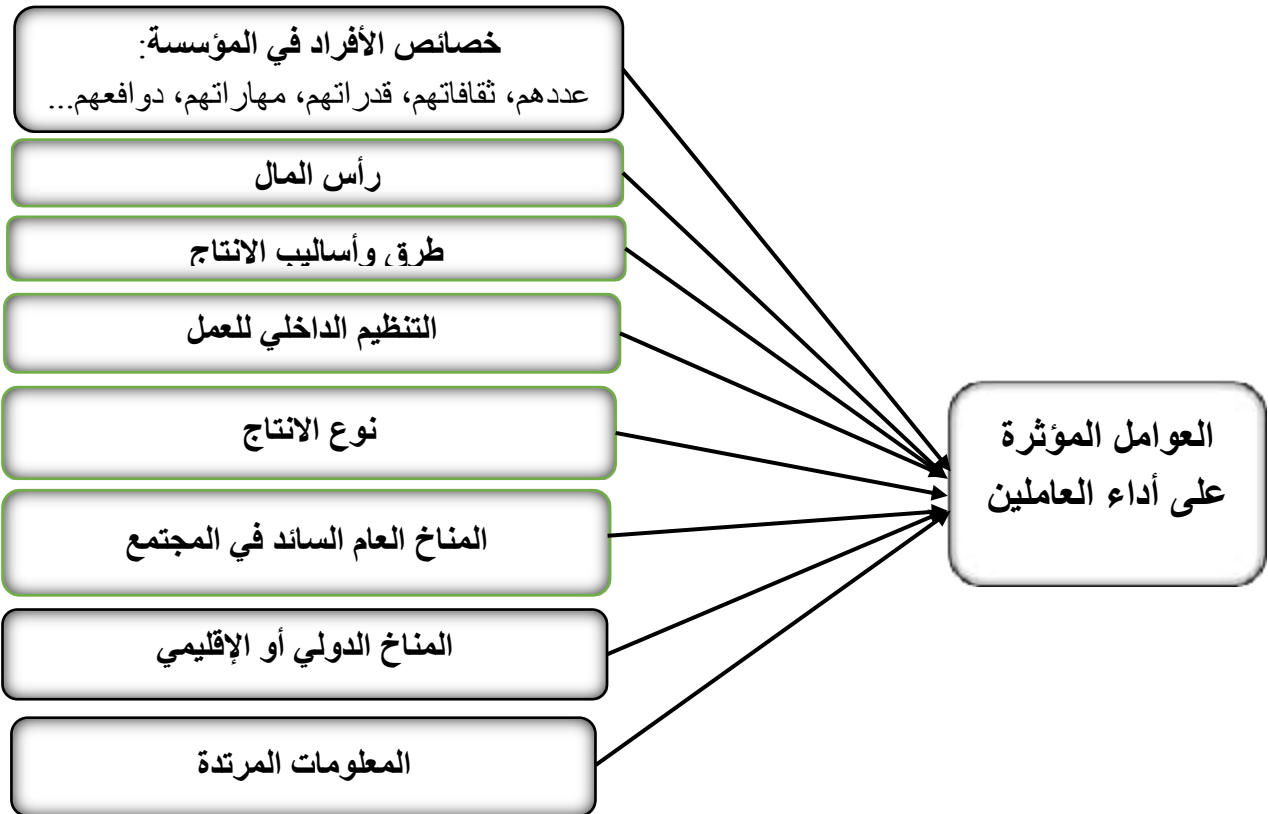
ج-2. حاجات اجتماعية؛ ومثالها الحاجة إلى الصداقة والانتماء إلى جماعة ، والحاجة إلى مساعدة الآخرين، وكذا الحاجة إلى إخلاص وولاء الزملاء للجماعة، ومصدر الإشباع الأساسي لهذا

النوع من الحاجات هو: طبيعة علاقات العمل السائدة مع الزملاء، ونوعية الاتصالات والعلاقات الاجتماعية التي تنعكس عن أساليب الإشراف والإدارة السائدة في المؤسسة.

ج-3. حاجات ذاتية؛ وهي تلك الحاجات التي تشمل الحاجة لتحقيق مركز معين والوصول إلى مستوى إنجاز عالي يمثل طموحا كبيرا بالنسبة للعامل؛ ومصدر إشباع تلك الحاجات في العمل يتمثل في: فرص الترقّي والتقدم المتاحة للعامل ومن ذلك السلطة ودرجة الحرية الممنوحتين له في أداء عمله. وعُدّ عليّ السلمي في تصنيف آخر العوامل الثمانية الأساسية التي يمكنها التأثير على أداء

العاملين،¹ وهي ممثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم (04) العوامل المؤثرة على أداء العاملين



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على: عليّ السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. الطبعة الثالثة، القاهرة: مكتبة غريب، 1985، ص 35. وذهب "بوشباكوماري" (Pushpakumari, 2008) إلى أنّ الأداء يعتمد إلى حدّ كبير على الإدراك والقيّم والمواقف. بينما اعتبر "بورتر ولولر" (Porter and Lawler, 1974) الأداء بأنّه دالة في القدرة الفردية والمهارة والجهد المبذول في موقف معين.²

¹ - عليّ السلمي، مرجع سابق، ص 35.

² - Abdussalam Sarker, "Human Resource Management Practices and Employee Performance in Banking Sector of Bangladesh.", *Journal Of Human Resource Management*, vol. XX, no. 1/2017, P 70.

وتبرز نظرية هرزبرغ، ونظرية هاكمان وأولدهام مجموع العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ومن خلاله على الأداء.¹

1. نظرية هرزبرغ: يرى هرزبرغ أن الرضا الوظيفي ومن خلاله الأداء يتحدد بصنفين من العوامل هما:

- **الصنف الأول: المحفزات (Motivators)؛** وهي: الشعور بالإنجاز، الشعور بالتقدير والاعتراف، الشعور بالمسؤولية، فرص الترقية في العمل، والطبيعة التكوينية لمهام العمل؛ وتكون مع بعضها عوامل الشعور بالرضا عند العامل؛

- **الصنف الثاني: عوامل الوقاية (Hygiene)؛** وتشمل: السياسة العامة للمؤسسة، الأجر، ظروف العمل الفيزيائية، العلاقات بين الزملاء والعلاقات بين الموظفين ورؤسائهم المباشرين؛ وتكون مع بعضها إن كانت سلبية عوامل الشعور بعدم الرضا لدى العامل.

II. نظرية هاكمان وأولدهام (نموذج خصائص العمل) (Job Characteristics Model) (Hachman et Oldham, 1976).

أشار هاكمان وأولدهام في نموذجهما الذي عرف انتشارا تطبيقيا واسعاً، إلى أن كلا من الرضا الوظيفي والدافعية والأداء تتحدد بخمسة عوامل أساسية، وهي:

1. مدى تنوع مهام العمل (Task Variety)؛
2. درجة أهمية العمل (Task Significance)؛ ومدى شعور الموظف بأهمية عمله بالنسبة للأعمال الأخرى المحيطة به في المؤسسة؛
3. مدى وجود مهام متكاملة يقوم بها العامل وليس مجرد أعمال بسيطة (Task Identity)؛
4. درجة الشعور بالاستقلالية (Autonomy)؛
5. درجة حصول العامل على تغذية راجعة عن أدائه من رؤسائه، ومن العمل نفسه بشكل مباشر (Feedback).

وتعتبر النظرية التنظيمية كما وضعها "ميلر ورايس" في 1967 (Miller & Rice) مدخلا ذو أهمية كبيرة في تعريف أداء العاملين وقياسه وتحديد العوامل المؤثرة عليه، نظرا لتعريفهما المنظمة على أنها "نظام مفتوح يقوم بتحويل مدخلات معينة إلى مخرجات في إطار البيئتين الداخلية والخارجية اللتان تنشط فيهما المؤسسة."؛ حيث إذا طبق هذا التعريف على المساهمة الفردية لكل عامل فإن:²

¹ - مروان طاهر الزعبي، مرجع سابق، ص 21.

² - Michael Armstrong, Op.cit., P. 55.

1. المدخلات هي مهارات ومعارف الفرد العامل؛
 2. السيورة (عملية التحويل) هي طريقة أداء العمل؛
 3. المخرجات هي نتائج الأداء سواء الكمية منها مثل حجم المبيعات أو الإنتاج المحققين من طرف العامل، أو النوعية التي تمكن ملاحظتها ولكن لا يمكن قياسها كحسن المعاملة مع الزبائن مثلاً.
- وكل عنصر من هذه العناصر الثلاث في النظام يمكن أن يتأثر بعوامل معينة من البيئة الداخلية أو من البيئة الخارجية للعامل وللمنظمة.

- كما أشار الزعبي في كتابه الموسوم بـ (Job design and employee performance and wellbeing, 2008)، إلى عشرة عوامل تحكم الرضا الوظيفي والدافعية، ومن خلالهما الأداء البشري، وهي:¹
1. احتواء مهمات العمل على تحدي يتطلب استخدام المهارات الذهنية (Mentally challenging tasks)؛
 2. التغذية الراجعة (Feedback)؛
 3. التدريب المستمر (Continuous training)؛
 4. مستوى التحكم في كل معطيات العمل من وقت البدء ووقت الانتهاء ومدة المهمة (Control)؛
 5. وجود مدير داعم (Supportive supervision)؛
 6. وجود زملاء داعمين (Supportive co-workers)؛
 7. وجود توازن إيجابي بين الحياة الأسرية والعمل (Work-life balance)؛
 8. الأجر المنصف (Equitable rewards)؛
 9. وجود التقدير المعنوي للموظف (Recognition)؛
 10. الشعور بالأمن الوظيفي (Job security).

وحسب هاريسون (1997) Harrison يتأثر الأداء بأربعة عوامل، وهي:²

1. العامل؛
 2. فريق العمل؛
 3. المسير؛
 4. المنظمة.
- ويجمع "كاردي ودوبينس" (1997) (Cardy & Dobbins) العوامل المؤثرة على الأداء الفردي للعاملين في مجموعتين من العوامل:³
1. العوامل الشخصية Person Factors؛
 2. العوامل النظامية Systems Factors.

¹ - مروان طاهر الزعبي، مرجع سابق، ص ص 21-23.

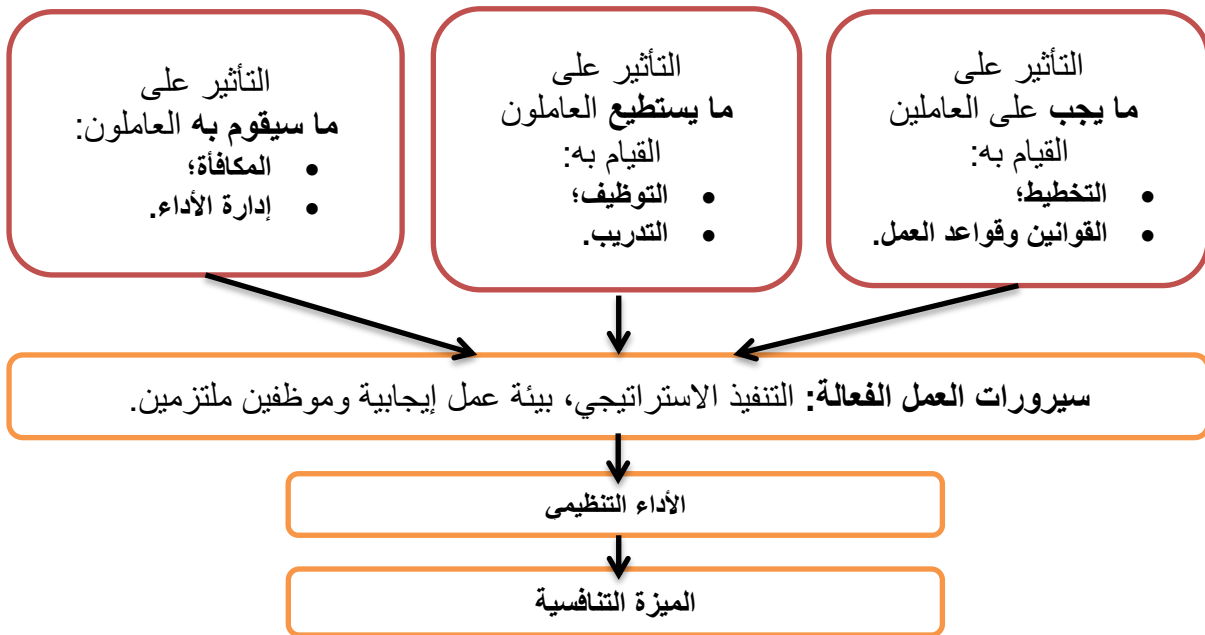
² - Michael Armstrong, Op.cit., P 54.

³ - Idem, P 55.

وبالمقابل هناك من يرى بأن ما يقوم به الفرد (أي سلوكه - Behaviour) هو المحدد لآدائه وليس شخصيته (Personality)؛ وذلك باعتبار أنّ شخصية الفرد لا تمثل إلا مؤشرا ضعيفا للأداء، حيث أنّها تؤثر قليلا على سلوكه بينما التأثير الأكبر على سلوك الفرد - ومن ثمّ على أدائه - فمصدره الأهم هو الوضعيات التي يجد الأفراد العاملون أنفسهم فيها (the situations in which they find themselves)، وهو ما بيّنته دراسة لـ: "والتر ميشال" (Stanford professor Walter Mischel) حول العلاقة بين الشخصية والسلوك، والتي توصل من خلالها إلى أنّ أقل من 10% فقط من التغيّر في سلوك الأفراد هو ما يمكن تفسيره ب طبيعة شخصياتهم.¹

ومن جهة أخرى يبيّن أحد النماذج الطرق الثلاث التي يمكن من خلالها أن تؤثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين ومنه على الأداء التنظيمي، وهذه الطرق هي: التأثير على ما يجب أن يقوم به العاملون، التأثير على ما يستطيع أن يقوم به العاملون؛ التأثير على ما سيقوم به العاملون. ويلخص الشكل التالي هذا النموذج:²

الشكل رقم (05): نموذج يبيّن كيفية تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي.



المصدر:

Jean M. Philips, Stantey M.Gully, Human Resource Management. USA : South Western-Cengage Learning, ,2013,P 6.

¹ -Robin Stuart-Kotze, op.cit. , PP. 4-7.

² -Jean M. Philips, Stantey M.Gully, Human Resource Management. USA : South Western-Cengage Learning, ,2013,P. 6.

وبيّن الشّكل كيف ينتقل تأثير إدارة الموارد البشرية تدريجياً من تأثيرها على (ما يجب وما يستطيع أن يقوم به العامل، وحتى على ما سيقوم به العامل) إلى التأثير على سيرورات العمل والتي بدورها تؤثر على الأداء التنظيمي (بما في ذلك أداء العاملين) ومن ثم على الميزة التنافسية للمؤسسة.

المبحث الثاني: إدارة الأداء وأهميّة تقييمه.

يتمّ التطرّق في هذا المبحث إلى إدارة الأداء من خلال تعريفها وعرض أهمّ أهدافها وأهمّ النظريات التي تحكمها في المطلب الأول، ثمّ عرض أهمّ مكونات النظام الفعال لإدارة الأداء و أهميّة تقييم أداء العاملين في المؤسسة في المطلب الثاني.

المطلب الأول: تعريف إدارة الأداء، أهدافها والنظريات الأساسية فيها.

في هذا المطلب يتمّ التعرف أولاً على مفهوم إدارة الأداء قبل التطرّق إلى أهدافها ثانياً وأهمّ النظريات التي تحكمها ثالثاً.

أولاً: تعريف إدارة الأداء.

تعرف إدارة الأداء على أنّها: "السيرورة التي يتمكن المسيرون من خلالها من ضمان أنّ نشاطات الموظفين وأداءهم (مخرجات عملهم) تتطابق مع أهداف المنظمة (المؤسسة)".¹

أي أنّها "الأداة التي يمكن من خلالها أن يضمن المسيرون انسجام أنشطة ومخرجات عمل الموظفين مع أهداف المنظمة".²

ويتكون نظام إدارة الأداء من ثلاثة أجزاء، وهي:³

I. تحديد جوانب الأداء المختلفة في المؤسسة (Defining performance)؛ ويساعد على ذلك تحليل الوظائف (Job Analysis)؛

II. قياس الأداء المحقق في كل جانب من جوانب الأداء الخاصة بالمؤسسة (Performance Appraisal)؛

III. التغذية الراجعة (Performance feedback)؛ وهي التي تسمح بمقابلة العاملين من طرف مقيّمهم وتوضيح كل ما يتعلق بمستوى أدائهم، وكذا مساعدتهم على تقريب مستويات أدائهم في المستقبل من أهداف المؤسسة.

¹ –Raymond A. Noe, John R. Hoolenbeck, Barry Gerhart, Patrick M.Wright, **Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage**. 4^{ème} edition, New York: McGraw–Hill/Irwin, 2003, P. 327.

² – Idem, P. 704.

³ – Idem, PP. 327–328.

وباعتبارها أداة أساسية تستعملها إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المنظمة، تعرّف إدارة الأداء على أنّها: " مجموعة العمليات المستخدمة لتحديد وقياس وتحسين أداء العاملين ومكافأة هؤلاء العاملين على الجهود التي يبذلها كل منهم."¹

وتعرّف أيضا على أنّها: " تلك العملية التي يتم بمقتضاها دراسة وتحليل الأداء الحالي للعاملين وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.. وبالتالي قياس مدى صلاحيتهم في النهوض بأعباء وظائفهم الحالية.. والحكم أيضا على إمكانيات النمو والتقدم في المستقبل وتحملهم لمسؤوليات أكبر أو نقلهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى.."²

ثانيا: أهداف إدارة الأداء.

تنقسم أهداف إدارة الأداء إلى ثلاثة أصناف من الأهداف:³

ا. أهداف استراتيجية: ويتم ذلك بتحديد الصفات والسلوكيات التي يجب أن يتمتع بها العامل، وكذا النتائج المرجو منه تحقيقها لتنفيذ استراتيجية المؤسسة؛

ا. أهداف إدارية: ويعني ذلك استعمال نتائج تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية التي تخص العاملين، ومن ذلك: إدارة الأجور (تقديم مكافآت أو رفع الأجور مثلا)، الترقيات، التسريح؛

ا. أهداف تنموية: وذلك باستعمال نتائج تقييم العاملين بالمؤسسة في تنمية قدراتهم ومهاراتهم من خلال تحديد جوانب الضعف في أدائهم وأسباب ذلك مثل: نقص المهارات، نقص التحفيز، وغيرها من معيقات الأداء الجيد.

ثالثا: النظريات الأساسية في إدارة الأداء.

يمكن تفسير ممارسات إدارة الأداء السائدة في المؤسسات بعدة نظريات، أهمها: نظرية الأهداف، نظرية التوقع، نظرية الرقابة، نظرية التدعيم، نظرية التعلم الاجتماعي، نظرية التفعيل الذاتي.⁴

ا. نظرية الأهداف Goal Theory: وهي نظرية تمّ تطويرها من طرف "لاثام ولوك" (Latham & Locke (1979)، وهي تضم أربعة ميكانيزمات تربط بين (أهداف المؤسسة) و(مخرجات أداء العاملين فيها)، وهذه الميكانيزمات هي:

¹ - روبرت ل. ماتيس، جون ه. جاكسون، مرجع سابق، ص 446.

² - محمد الصيرفي، الإدارة. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2008، ص 37.

³ - Raymond A. Noe et al., op.cit., PP. 330-331.

⁴ - Michael Armstrong, Op.cit., PP. 61-63.

1. توجيه الاهتمام نحو الأولويات.
 2. تدعيم المجهودات المبذولة.
 3. دفع العمال نحو استخدام كل قدراتهم ومهاراتهم لزيادة فرص النجاح لديهم.
 4. وضع أهداف ذات مستوى تحدّي عالي حتى يستعمل العمال كل مهاراتهم.
- فهذه النظرية تعتمد في إدارة الأداء على وضع "الأهداف" التي يقاس "أداء العاملين" بالنسبة إليها. ويؤكد روبرتسون وزملاؤه Robertson et al. (1992) على ذلك بقولهم أنّ "الأهداف تعلّم العاملين بأنّ يحققوا مستوى معيّن من الأداء"، وبأنّ ذلك "يسمح لهم بتعديل جهودهم وتوجهاتهم في العمل".؛
- II. **نظرية التوقُّع Expectancy Theory** : أصل هذه النظرية وضعه "فرووم" Vroom سنة 1964 حين لاحظ بأنّ الجهد المبذول أو مدى تحفُّز العامل يتوقف على الدرجة التي تصل إليها قناعة العاملين بأنّ المكافآت التي سيحصلون عليها ستكون متوافقة مع الجهد الذي سيبذلونه. ويمكن تلخيص هذه النظرية في الشكل التالي الذي وضعه "دينيسي وبريتشارد" (2006) Denisi & Pritchard اعتماداً على نظرية "فرووم" وعلى فكرة أنّ العامل يكرّس طاقاته ويبذل جهده في الأعمال التي تعظّم مستوى تلبية حاجاته .
- الشكل رقم (06): شكل توضيحي لنظرية التوقع عند "فرووم" (Vroom)



المصدر: Michael Armstrong, **Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-based Guide to Delivering High Performance**, 5th edition, Kogan Page: London, 2015, P 62.

- وحسب الشّكل كلّما كانت الروابط بين عناصر هذا النموذج قوية كان تحفيز العاملين لتحقيق مستوى أعلى من الأداء أكبر ، ولهذا تجب تقوية تلك العلاقات بين العمل ومخرجاته.
- III. **نظرية الرقابة Control Theory** : تركز نظرية الرقابة على أنّ "المعلومات المرتدة" تعتبر أداة "لتشكيل سلوك العاملين في المؤسسة"؛ حيث ترى أنّه كلّما علم الفرد العامل عن طريق المعلومات المرتدة بـ"درجة ابتعاد ما يقوم به" عن "ما هو مرجو منه"، كلّما كان ذلك دافعا له للقيام بأعمال تصحيحية تسمح له بتغطية الفرق الموجود بين "أدائه الفعلي" و"الأداء المستهدف".
- IV. **نظرية التدعيم Reinforcement Theory** : وضع "هول" Hull هذه النظرية في 1951 ، ومضمونها أنّ النجاح في "تحقيق الأهداف" و"زيادة المكافآت" لهما أثر إيجابي في تدعيم السلوك الإيجابي في المستقبل.

٧. نظرية التعلّم الإجتماعي **Social Learning Theory** : وضع "باندورا" Bandura هذه النظرية في 1977، وهي تجمع بين كل من "نظرية التوقع" و"نظرية التدعيم"، وذلك باعتبار اهتمامهما بالآثر على السلوك المستقبلي للعامل.

٧.١ نظرية التفعيل الذاتي **Self-Efficacy Theory** : وهي نظرية موضوعة كذلك من طرف "باندورا" Bandura في 1982، وتشير إلى أنّ "التحفيز مرتبط مباشرة بالاعتقاد الذاتي للعاملين بأنّهم قادرين على إنجاز بعض المهام ، وعلى تحقيق بعض الأهداف أو على تعلّم بعض الأشياء"، وهنا تظهر أهمية المسير في إدارة الأداء من خلال رفع مستوى التفعيل الذاتي للعاملين عن طريق إعطائهم فرصة للتداول معه حول كيفية تحسين أدائهم وإقناعهم بقدرتهم على فعل ذلك.
المطلب الثاني: مكونات النظام الفعال لإدارة الأداء وأهميّة تقييمه.

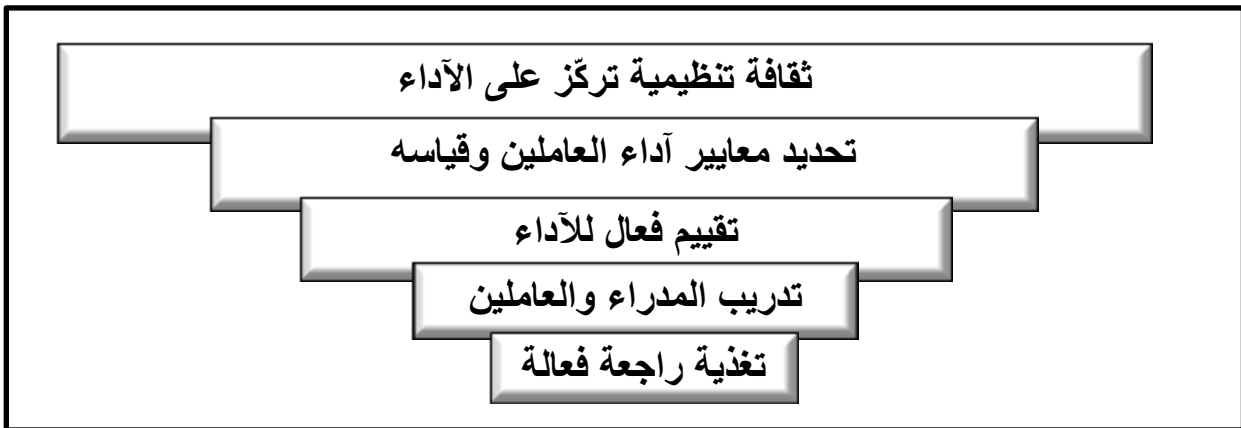
يتطرّق هذا المطلب إلى عنصرين هما: مكونات النظام الفعال لإدارة الأداء، ثم أهمية تقييم هذا الأداء باعتباره أحد المكونات الأساسية لنظام إدارة الأداء.
أولاً: مكونات النظام الفعال لإدارة الموارد البشرية.

يتكوّن النظام الفعال لإدارة الموارد البشرية من خمسة عناصر مهمّة، وهي:¹

١. ثقافة تنظيمية تركز على الأداء؛
٢. تحديد أداء العاملين وقياس مستوياته؛
٣. التقييم الفعال للأداء؛
٤. تدريب المدراء والعاملين على إدارة الأداء؛
٥. التغذية الراجعة الفعالة.

والشكل التالي يوضّح ذلك.

الشكل رقم (07): مكونات نظام إدارة الأداء في المنظمات التي تركز ثقافتها التنظيمية على أداء الأفراد



المصدر: روبرت.ل. ماتيس، جون.ه. جاكسون، إدارة الموارد البشرية. ترجمة محمود فتوح، حلب: شعاع للنشر والعلوم، 2009، ص 448.

¹ - روبرت.ل. ماتيس، جون.ه. جاكسون، مرجع سابق ، ص 448 - 481.

1. ثقافة تنظيمية تركز على الأداء.

هناك مؤسسات تعتمد ثقافة تنظيمية تركز على الأفراد، وفيها لا تختلف المكافآت الممنوحة للعاملين من فرد إلى آخر إلا اختلافا بسيطا بحيث لا تؤخذ بعين الاعتبار الفروقات في مستوى الأداء الفردي، وبالتالي ينظر حينها إلى تقييم الأداء وإدارته مجرد نشاط روتيني.

وهناك مؤسسات تعتمد ثقافة تنظيمية تركز على الأداء، وهي تهتم بالقيم التنظيمية وبتقييم الأداء والنتائج المحققة، لينعكس ذلك على المكافآت الممنوحة للعاملين وعلى تسميتهم المهنية. وبرهنت بعض الدراسات على أهمية تبني هذه الثقافة؛ حيث في إحدى الدراسات التي شملت 207 شركة تنشط في 22 صناعة، تبين أن نمو العوائد وأسعار الأسهم كان أكثر وضوحا في الشركات التي تبنت ثقافة الأداء كجزء من ثقافتها التنظيمية.

كما أنّ نظم إدارة الأداء وعمليات تقييم الأداء تختلف من بلد لآخر تبعا للثقافة السائدة في ذلك البلد، فمثلا تعتبر مناقشة التقييم من طرف المرؤوسين (التغذية الراجعة) من الأمور غير المحبذة في بعض الدول مثل الصين واليابان حيث لعناصر العمر ومستوى السلطة أهمية كبيرة، لذي يعتبر دخول المرؤوسين الأصغر سنا في مناقشات مع مشرفيهم مقللا من هيبة المشرفين، وقد يعتبر ذلك هجوما شخصيا في بعض الثقافات، ولذلك تغيب التغذية الراجعة عن نظام تقييم وإدارة الأداء في بعض الدول أو الثقافات.¹

II. تحديد معايير أداء العاملين وقياسه.

يتضمن المكون الثاني لنظام إدارة الأداء :²

1. تحديد معايير الأداء؛

2. ثم استخدام هذه المعايير في قياس الأداء الفعلي للعاملين.

أمّا معايير الأداء (و تسمى كذلك معايير العمل job criteria) فتحدد أكثر عناصر العمل الذي يؤديه العامل أهمية؛ فمثلا بالنسبة للأستاذ الجامعي تتضمن معايير الأداء بالنسبة له: التدريس، البحث، والإجابة عن تساؤلات الطلبة.

ومعايير الأداء الأكثر استخداما تتضمن كلا من: كمية المخرجات، جودة المخرجات، الحدود الزمنية للإنجاز، ومدى تواجد العامل في مكان العمل.

¹ - روبرت.ل. ماتيس، جون.ه. جاكسون، مرجع سابق، ص 449.

² - المرجع السابق نفسه، ص 450.

أما استخدام هذه المعايير فيتطلب ما يلي:¹

أ. تحديد وزن يبين الأهمية النسبية لكل عمل مطلوب أدائه من طرف العامل، ومثال ذلك ما يبينه الجدول التالي :
الجدول رقم (02): مثال عن تحديد الأوزان النسبية للأعمال المطلوبة من العاملين.

معايير عمل الإدارة في إحدى الشركات	الوزن النسبي لكل عمل
زيادة العوائد	40%
ضبط التكاليف	30%
تنمية العاملين	40%
الأداء الكلي للإدارة	100%

المصدر: رويبرت.ل. ماتيس، جون.ه. جاكسون، إدارة الموارد البشرية. ترجمة محمود فتوح، حلب: شعاع للنشر والعلوم، 2009، ص 450.

ب. تحديد معايير الأداء؛ ويقصد بذلك تحديد المستويات المطلوبة تحقيقها من الأداء (أي أهداف الأداء)؛ ويشترط في معايير الأداء سهولة فهمها لتسهيل الالتزام بها وتسهيل تقييم الأداء.

ومعايير الأداء على نوعين: معايير كمية ومعايير كيفية (وصفية). ومثالها ما يبينه الجدولان التاليان :
الجدول رقم (03): أمثلة عن معايير الأداء الكمية.

معايير العمل	أمثلة عن معايير الأداء الكمية
متابعة المستوى التكنولوجي للمورد	✓ دعوة المورد كل أربعة أشهر لعرض أحدث التكنولوجيات المتوفرة لديهم؛ ✓ زيارة المورد مرتين في السنة؛ ✓ زيارة المعارض التجارية مرة كل ثلاثة أشهر.

المصدر: رويبرت.ل. ماتيس، جون.ه. جاكسون، إدارة الموارد البشرية. ترجمة محمود فتوح، حلب: شعاع للنشر والعلوم، 2009، ص 452.

الجدول رقم (04): أمثلة عن معايير الأداء الكيفية (النوعية).

معايير العمل	أمثلة عن معايير الأداء الكمية
إجراء تحليل للسعر أو التكلفة عندما يكون ذلك ملائماً	يكون الأداء مقبولاً عندما يحقق العامل جميع متطلبات التحليل.

المصدر: رويبرت.ل. ماتيس، جون.ه. جاكسون، إدارة الموارد البشرية. ترجمة محمود فتوح، حلب: شعاع للنشر والعلوم، 2009، ص 453.

ج. التأكد من صلاحية المعايير المستخدمة؛ حيث يتطلب قياس الأداء استخدام معايير أداء ملائمة تركز على أكثر جوانب العمل أهميّة، فمعايير عدد الأمتار المربعة التي ينظفها عامل مسح النوافذ أصلح من معيار عدد ساعات الحضور في مكان العمل، ومعايير نوعية الأفراد الذين تمّ توظيفهم إثر مقابلات توظيف أصلح من معيار عدد الأفراد الموظّفين عن طريق هذه المقابلات. كما أنّه من الضروري عدم التركيز الزائد على أحد المعايير وإهمال المعايير الأخرى في التقييم.

¹ - رويبرت.ل. ماتيس، جون.ه. جاكسون، مرجع سابق، ص ص 450-453.

د. مناقشة معايير الأداء المحتملة مع العاملين؛ بغرض اكتشاف جوانب النقص فيها وجعلها أكثر مصداقية لدى العمال.

هـ . جمع المعلومات حول أداء العاملين؛ وهذه المعلومات على ثلاثة أشكال، وهي: معلومات السمات، المعلومات السلوكية، ومعلومات النتائج.

معلومات السمات: وهي تتعلق بالسمات الشخصية للعامل ذات العلاقة بعمله كاتجاهاته وروح المبادرة لديه وكذا قدراته الإبداعية؛

معلومات السلوكية: وهي تركز على تصرفات العامل التي قد تتجسّد عمله كما قد تفشله؛ ومثالها: كيفية اتخاذ القرار، وسرعة استجابته للمتغيرات؛

معلومات النتائج: وهي تتعلق بمقدار الإنجازات التي يحققها العامل؛ ومثالها: كمية الإنتاج، حجم المبيعات، درجة رضا الزبائن.

III. التقييم الفعال للأداء.

تعدّ فعالية تقييم الأداء في المؤسسة تحديًا مهما لكل مؤسسة، ويجب على تقييم الأداء أن يوفر في هذا الإطار مدخلات ذات نوعية جيدة لنوعين من الاستعمالات وهما: الاستعمالات الإدارية والاستعمالات التتموية.¹

ومن الأنظمة القريبة في شكلها من نظام إدارة الأداء ذلك النظام المسمى: نظام تخطيط الأداء وتقييمه (Performance planing and evaluation (PPE) system)، والذي يعرف على أنه: "أي نظام يسعى لربط عملية تقييم الأداء في المؤسسة باستراتيجياتها عن طريق التحديد بوضوح في بداية فترة التقييم لمستويات الأداء التي يجب الوصول إليها من أجل تحقيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة". وهو النظام الذي يكتمل بوجود معلومات مرتدة حول الأداء تسمح للعاملين بالتعرف على مستويات أدائهم.²

IV. تدريب المدراء والعاملين على إدارة الأداء.

تعتمد فعالية إدارة الأداء على مدى تدريب المدراء والعاملين على إدارة الأداء في مؤسستهم، حيث يركّز هذا التدريب على الغايات المرجوة من عملية إدارة الأداء، ومن ذلك أهداف عملية التقييم هل هي المكافأة أم كشف نقاط الضعف لعلاجها أم شيء آخر؟

¹ - روبرت ل. ماتيس، جون ه. جاكسون، مرجع سابق، ص 453.

² - Raymond A. Noe et al. , op.cit., P. 704.

ومن العناصر التي يتضمّن برنامج التدريب على إدارة الأداء ما يلي:

1. عملية تقييم الأداء وتوقيتها؛
 2. معايير العمل ومعايير الأداء التي يجب أخذها في الحسبان؛
 3. كيفية تقديم المعلومات المرتدة؛
 4. كيفية مناقشة الأهداف التدريبية و التنمية؛
 5. كيفية مناقشة المكافآت الناتجة عن تقييم الأداء.
٧. التغذية الراجعة لنظام إدارة الأداء.

بعد إتمام عملية تقييم الأداء على المدراء والمشرفين التواصل مع مرؤوسيهم حول نتائج عملية التقييم ليتمكن هؤلاء العمال من فهم مستوى أدائهم، والتعرف على مواطن ضعفهم ليعالجوها وعلى مواطن قوتهم ليعززوها وليفيدوا بها زملاءهم في العمل.

ثانيا: تعريف تقييم الأداء وأهميته.

يتم فيما يلي تعريف تقييم الأداء قبل التطرق فيما بعد إلى أهمية تقييمه.

١. تعريف تقييم الأداء.

تباينت المسميات بشأن تقييم أداء العاملين، لكنها من الناحية الموضوعية لا تخرج عن كونها وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى إنجازهم للأهداف المتوخى بلوغها.¹ ويسمى هذا التقييم بـ"تقييم الأداء" Performance evaluation ويسمى أحيانا بـ"تخمين و(تقدير) الأداء" Performance appraisal ويستعمل للحكم على جودة الأداء، كما تسمى الترتيبات المستخدمة لإجراء التقييم بـ"نظام تقييم (أو تخمين) الأداء"،² ويسمى أيضا بـ"قياس الأداء" Performance measurement،³ ويسمى تقييم الأداء كذلك بـ: مراجعة الأداء Performance Reviews أو تقييم العاملين، بينما يشير البعض خطأ إلى تقييم الأداء بمصطلح تقييم العمل (Job evaluation) والذي يعبر عن "النشاط الهادف لتحديد الأهمية النسبية للأعمال(المختلفة في المؤسسة)" بينما يركّز تقييم الأداء على "الأداء الفعلي للأفراد".⁴

¹ - خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سابق، ص 149.

² - سعاد نانف بزنوطي، مرجع سابق، ص 378.

³ - Achmad Sani Supriyanto, Prayoga Setia Darma, Op.cit., P. 70.

⁴ - روبرت.ل. ماتيس، جون.ه. جاكسون، مرجع سابق، ص 446.

ويسمى "تقييم الأداء" أيضا بتخمين (أو تقدير) الكفاءة Efficiency appraisal؛ وأحيانا بـ: قياس الكفاءة Efficiency measurement. ويشيع في اللغة العربية مفهوم تقييم الأداء، وليس تخمينه أو تقديره، أما في الإنجليزية فالمصطلح الشائع هو Performance appraisal أي التقدير وليس التقييم، باعتبار أنه يصعب إعطاء قيمة رقمية لأداء فرد معين على مدى سنة كاملة لذلك ما يتم فعلا هو إجراء تخمين وتقدير لهذا الأداء فقط.¹

وقد وردت في كتاب Raymond A. Noe لـ HRM مفاهيم أخرى ذات علاقة بتقييم الأداء في المؤسسة، وهي: تقدير الأداء (Performance appraisal)، والتقييم (Assessment). حيث يقصد بتقدير الأداء: "تلك العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بالحصول على معلومات حول مدى قيام الموظف بواجباته."² بينما يقصد بالتقييم: "جمع المعلومات حول العاملين وتقديمها لهم على شكل معلومات مرتدة تتضمن: طبيعة سلوكياتهم، جودة إتصالاتهم في المؤسسة، ومستوى مهاراتهم". ويستعمل هذا التقييم عموما للتعرف على القدرات الإدارية لدى العاملين، وعلى نقاط قوة وضعف المديرين، كما يمكن استعماله للاطلاع على نقاط قوة ونقاط ضعف فرق العمل التي تتحدد وفقها مستويات أداء الأفراد المنضوين ضمنها.³ ويعرف تقييم الأداء كذلك على أنه: مرحلة أو جزء من عملية الرقابة، باعتبار أنه ينصب على الانجازات المحققة من طرف العاملين، وبذلك فهو يجيب كمرحلة أولى للرقابة عن السؤال: ماذا تحقق مما يجب أن يتحقق؟ أي مقارنة المحقق بالمعياري؛ في حين تجيب المرحلة الثانية من عملية الرقابة عن السؤال: لماذا لم يتحقق الذي كان يجب أن يتحقق؟ أي تحديد أسباب الانحرافات.⁴ ويمثل تقييم الأداء (Performance Appraisal) "أداة لتحديد مدى إجابة أداء العاملين لأعمالهم، وكذا تبليغ النتائج المتوصل إليها للعاملين على شكل تغذية راجعة".⁵

ويعرف تقييم الأداء كذلك على أنه: "قياس كفاية الأداء الوظيفي لفرد ما، والحكم على قدرته واستعداده للتقدم".⁶

"وتنصب عملية تقييم أداء العاملين على تحديد مستوى الإنجاز المتحقق مقارنة بالأهداف والمعايير التي يتطلبها العمل بغية اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية الملائمة." فالنقطة في المفهوم

¹ - سعاد نائف برونوطي، مرجع سابق، ص 378.

² - Raymond A. Noe et al. , op.cit., P. 704.

³ - Idem, P. 383.

⁴ - مريزق عدمان، مرجع سابق، ص 75.

⁵ - روبرت.ل. ماتيس، جون.ه. جاكسون، مرجع سابق، ص 446.

⁶ - عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 12.

الحديث "لا يعني إحصاء الأخطاء والإيقاع بالآخرين" بل "يستهدف التخلص من الانحرافات وعدم تراكمها"، "فهي عملية وقائية هادفة لتطوير وتحسين فاعلية وكفاءة الإنجاز الإنساني المستهدف في المنظمات المختلفة". "ولذا فإن تقييم الأداء هو عملية قياس وتحديد لمستوى إنجاز الأفراد العاملين في المنظمة"¹ ويقصد بتقييم أداء الموارد البشرية "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى". ويلاحظ على هذا التعريف ما يلي:²

• التقييم يخص العمل من جهة، والسلوكيات والتصرفات من جهة ثانية؛

• التقييم يخص الحاضر والمستقبل كذلك؛

• التقييم له فوائد كثيرة لكل من العاملين والمؤسسة.

كما يقصد بتقييم الأداء حسب د. سعاد نائف برنوطي بأنه: "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه." و"هذا الأداء يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد و/أو جهوده و/أو سلوكه." وتستند العملية على معايير للأداء مهمة للمنظمة وطبيعة عملها، وكذلك على مقارنة أداء العاملين المختلفين بطريقة موضوعية.³

ومن تعريف تقييم الأداء كذلك ما أورده "ابراهيم محمد المحاسنة" في كتابه:⁴

1. من وجهة نظر الإدارة (معجم المصطلحات الإدارية، 2007): تقييم الأداء هو "عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم".

2. تعريف (عبيد، 1965): تقييم الأداء هو "تقييم كل عامل من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وسلوكه مع من يعملون معه".

3. تعريف (عقيلي، 1976): تقييم الأداء هو "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساس مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه".

1- خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سابق، ص 151- 152.

2- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 285.

3- سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص 378.

4- ابراهيم محمد المحاسنة ، مرجع سابق ، ص 106- 107.

4. تعريف (السلمي ، 1988) : وهو يميل في تعريفه لتقييم الأداء إلى التأكيد على الموضوعية في التركيز على تقدير إنجازات العاملين، فيؤكد على استخدام المنطق وأساليب التقييم الموضوعية للحكم على الانجازات المحققة بعد تنفيذ المشروعات والأنشطة المختلفة. ويرى السلمي أن عملية تقييم الأداء "جزء من عملية الرقابة في المؤسسة ككل"، وأن تقييم الأداء هو "استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات لكي يتم اتخاذ قرارات تصحيح مسار الأنشطة عند انحرافها، وأن عملية المساءلة بما فيها تقييم الأداء تقوم بمهمتين أساسيتين، تتمثلان بمحاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات التي تحقق أهداف المؤسسة والحيلولة دون الابتعاد عن تحقيقها، وتصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء".

5. تعريف وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية المتضمن في لائحة تقويم الأداء الوظيفي في (2008، المادة 1/36): "المقصود بتقويم الأداء الوظيفي هو ما تقوم به الجهة الحكومية من إجراءات لقياس مستوى أداء العامل لواجبات وظيفته وفقا لعناصر ومعايير معينة خلال فترة زمنية محددة بما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة حول العامل".

6. "وقد لخص ريكز وزملاؤه" (Racker et al. (1964 وجهة نظر الباحثين في مجال تقييم الأداء والتأكيد على أن المقصود من تقييم الأداء هو " تحديد إلى أي مدى استطاعت الإدارة تحقيق المهام المحددة لها، ومعرفة أسباب الانحرافات عن مقياس الأداء المحدد، واقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجة عن نطاق تحكم الإدارة وتقرير واعتماد الحوافز لتحسين الأداء، إضافة إلى وضع أسس للمقارنة بين مختلف الأنشطة في الوحدة الاقتصادية".

كما يعرف تقييم الأداء عند محمد كمال مصطفى على أنه: " عملية التأكد من صلاحية الإنجاز، وسلامة وصحة النتائج والأداء وفقا لما يجب أن يكون".¹

ومن تعاريف تقييم الأداء التي أوردها منير نوري في كتابه إدارة الموارد البشرية ما يلي:²

1. إذ عرّف على أنه: "تقييم شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمّها

خلال فترة زمنية معينة وتقييم تصرفاته مع من يعملون معه".

2. كما عرّف كونه: " عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري

مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه".

¹ - محمد كمال مصطفى ، معجم مصطلحات الموارد البشرية. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2013، ص 198.

² - منير نوري ، مرجع سابق ، ص ص 73-74.

3. كما عرّف كذلك بأنه: "الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وأخيرا على معاملته لزملائه ومرؤوسيه."

ويعرّف تقييم الأداء كذلك على أنه: "أداة لتحديد مدى جودة أداء العاملين لأعمالهم ومن ثمّ إيصال النتائج المستخرجة إلى العاملين على شكل تغذية راجعة."¹ بينما يعرّف تقييم الأداء لدى البعض على أنه: "السيرورة التي من خلالها تحصل المؤسسة على معلومات جيدة حول كيفية أداء الموظف لعمله."²

II. أهمية تقييم الأداء.

لتقييم الأداء أهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية، فمن شأن التقييم "أن يوفّر الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقّق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء."³

ويؤكّد "كامل بربر" على أهمية تقييم الأداء وأهمية الاستمرارية فيه يشير إلى أنّ "عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للعامل تساهم في زيادة إنجازاته ورفع التوقعات حوله وتعمل على تنميته وتطويره في المستقبل."⁴

ويمثّل أداء الموظف اهتماما أساسيا لأيّ مؤسسة لأنّه يعكس الإنتاجية التنظيمية وكذا قدرة الموظفين على تحقيق أهدافها كما هو مخطّط لها.⁵

وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها الأداء من خلال ما يلي:⁶

1. المساهمة في التخطيط الجيد للموارد البشرية: وذلك من خلال المساهمة في تحديد الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من الأفراد كما ونوعا؛ وفي وضع السياسات التنظيمية المتعلقة باستقطاب

¹ - روبرت ل. ماتيس، جون ه. جاكسون، مرجع سابق، ص 446.

² - Raymond A. Noe et al. , op.cit., P. 328.

³ - خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سابق، ص 152.

⁴ - ابراهيم محمد المحاسنة ، مرجع سابق ، ص 107.

⁵ - Abdus salam Sarker, Op.cit. , P. 70.

⁶ - خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سابق، ص 152.

الكفاءات واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، وكذا المساهمة في تقرير السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية المناسبة.

2. **المساهمة في تحسين الأداء وتطويره:** حيث تساعد عملية التقييم الادارة العليا للمنظمة في معرفة وتحديد نقاط الضعف والقوة لدى الأفراد العاملين لديها، واستخدام ذلك فيما يتعلق بالتحفيز والتدريب بغرض تحسين الأداء وتطويره؛

3. **المساهمة في تحديد الاحتياجات التدريبية:** وذلك بناء على المتطلبات الحقيقية للمنظمة بدل العشوائية في وضع البرامج التدريبية؛

4. **المساهمة في وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:** حيث يسمح التقييم الجيد بتحديد المكافآت وفقا للجهد المنجز فعلا من طرف العامل؛ والله سبحانه وتعالى يقول في محكم تنزيله: (وليس للإنسان إلا ما سعى)؛

5. **المساهمة في إنجاز عمليات النقل والترقية:** حيث يسمح التقييم بنقل وترقية الموظفين العاملين الى المواقع والمراكز الوظيفية المتناسبة مع قدراتهم وقابلياتهم في الأداء، أو حتى الإستغناء عن العاملين ذوي القدرات المتدنية في الأداء؛

6. **المساهمة في معرفة معوقات ومشاكل العمل:** ويقصد بذلك مكامن الخلل في اللوائح والسياسات والبرامج والاجراءات والتعليمات...، وكذا الضعف الكامن في المعدات والاجهزة والآلات، وفي جميع العناصر الانتاجية الاخرى.

والتقييم له فوائد كثيرة لكل من العاملين والمؤسسة، ومن ذلك ما يلي.¹

1. **فوائد التقييم بالنسبة للموارد البشرية(العاملين):** وتتمثل أساسا فيما يلي:

- معرفة جوانب القصور في أداء العاملين بغرض تلافيها مستقبلا؛
- التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة لتجنبها.

2. **فوائد التقييم بالنسبة للمؤسسة:** وتتمثل أساسا فيما يلي:

- اعداد سياسة جيدة للترقية من خلال اختيار أنسب المترشحين وأكفئهم لشغل وظائف أعلى في

المستوى التنظيمي؛

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص ص 285 - 286.

• ترشيد سياسة الاختيار والتعيين، والحكم على سلامتها من خلال معرفة مستويات أداء العاملين الذين تم تعيينهم في المؤسسة؛

• تحسين علاقات العمل داخل المؤسسة من خلال ايجاد شعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين لوجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم؛

• المساعدة على إعداد سياسة جيدة لتدريب العاملين وتنميتهم من خلال التركيز على نقاط ضعف العاملين في برامج تدريبهم؛

• المساعدة على تحسين كفاءة العملية الرقابية في المؤسسة من خلال استعمال البيانات التي تحتفظ بها المنظمة عن نقاط قوة ونقاط ضعف العاملين؛

• المساعدة على احترام نظام العمل وقواعده باعتبار أن هناك من يقيم سلوك وتصرفات العاملين في المؤسسة بما يفرض عليهم الالتزام أكثر بنظام وقواعد العمل الموضوعة من طرف المؤسسة.

وتظهر د. سعاد نائف برنوطي أهمية تقييم الأداء تحت عنوان "استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء"، حيث تتعلق هذه الاستخدامات عموماً باتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق ب:¹

• الترقية والنقل؛

• تحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية؛

• تحديد الاحتياجات التدريبية؛

• فرض الانضباط واتخاذ القرارات العقابية؛

• تعريف العاملين بمسؤولياتهم وبالأداء والسلوك المهمين بالنسبة للمؤسسة.

كما يمكن جمع استعمالات تقييم الأداء في مجموعتين من الاستخدامات، وهما: الاستعمالات الإدارية والاستعمالات التنموية.²

1. الاستعمالات الإدارية: حيث يعمل تقييم الأداء على خدمة أغراض إدارية معينة، أهمها:

✚ تحديد التعديلات التي ستتم على الأجور؛

✚ اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات والنقل؛

✚ فرض العقوبات المناسبة بحق المسيئين في آدائهم.

¹ - سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص ص 379-381.

² - روبرت.ل. ماتيس، جون.ه. جاكسون، مرجع سابق، ص ص 453-455.

2. الاستعمالات التنموية: حيث يساعد تقييم أداء العاملين في إعداد خطط التنمية المستقبلية الخاصة بهم، ويظهر ذلك من خلال عدة نقاط، مثل:

✚ تحديد جوانب القوة والضعف الخاصة بكل عامل؛

✚ تحديد الاحتياجات التدريبية لعمال المؤسسة، ووضع البرامج التدريبية المناسبة.

ومن الاستخدامات المهمة للتقييم الموضوعي في المؤسسة الإقتصادية نجد:¹

• المساهمة في استمرار الدافعية للعمل لدى العاملين، من خلال العدالة في المكافأة التي يضمنها ارتباط التقييم بنظام الحوافز؛

• المساهمة في إعداد البرامج التدريبية لأفراد المؤسسة، وذلك وفقا للاحتياجات التدريبية (نقاط ضعف كل عامل في المؤسسة) التي يكشف عنها نظام تقييم الأداء المعتمد في المؤسسة؛

• المساهمة في التأكد من صدق الاختبارات المعتمدة في التوظيف، وتصحيحها متى تطلب الأمر ذلك؛ حيث يفترض ارتباط نتائج أداء العاملين في المؤسسة بالنتائج التي تحصلوا عليها في اختبارات التوظيف التي نجحوا في اجتيازها للانضمام إلى أفراد المؤسسة.

ويوفر تقييم الأداء بيانات ومعلومات ذات أهمية حول واقع الموارد البشرية للمؤسسة، وهو ما يسمح للمؤسسة بتحقيق المزايا التالية:²

1. تفادي المحسوبية في الجزاء والعقاب؛ من خلال توحيد الأسس التي يكافئ وفقها كل عامل بالمؤسسة، إيجابا بالترقيات والزيادة في المكافآت، وسلبا بتخفيض المكافآت أو التنزيل أو حتى الفصل من العمل؛
2. تنمية المنافسة بين العاملين في المؤسسة؛ ومن ثم تشجيعهم على بذل المزيد من الجهود؛
3. معرفة الاحتياجات التدريبية للمؤسسة كما ونوعا؛
4. تسهيل تخطيط القوى العاملة؛ وذلك عن طريق معرفة العاملين المعنيين بالترقيات أو التنزيل أو النقل أو الفصل؛

5. المحافظة على مستويات عالية للكفاءة الإنتاجية باستمرار؛

6. توثيق الإتصال بين العاملين والرؤساء المشرفين عليهم؛

7. إعداد جيد للسياسات البشرية المستقبلية للمؤسسة بخصوص: التوظيف، التدريب والتكوين، الترقيات والتنزيل، النقل والفصل.

¹ - زاهد محمد الديري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة. عمان: دار كنوز المعرفة، 2008، ص ص 194-195.

² - عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 12.

المبحث الثالث: تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة.

يتمّ في هذا المبحث التطرق لأهمّ نظام فرعي في نظام إدارة الأداء وهو نظام تقييم أداء العاملين، حيث خصّص المطلب الأول لأهمّ الطرق المعتمدة في تقييم أداء العاملين وكذا الصعوبات التي تواجهه وتتسبب في فشله بالإضافة إلى أهمّ التحديات المستقبلية لتقييم الأداء و كيفية التغلب عليها، بينما خصّص المطلب الثاني لعرض مكونات نظام تقييم أداء العاملين وأهمّ خطوات هذا التقييم.

المطلب الأول: نظام تقييم أداء العاملين، طرقه وتحدياته.

يتمّ التطرق في هذا المطلب أولاً إلى كل من تعريف نظام تقييم الأداء، ثم طرقه وأساليبه، وأخيراً أهمّ صعوباته وأسبابها وكيفية تجاوزها.
أولاً: تعريف نظام تقييم أداء العاملين.

يعرّف نظام تقييم أداء العاملين على أنّه " تلك الترتيبات والاجراءات المستقرة الثابتة لإجراء التقييم لأداء العاملين والتصرّف بنتائجه"؛ حيث هناك طريقتان لتكوين نظام تقييم الأداء في المؤسسة، وهما: الطريقة العفوية والطريقة المدروسة.¹

1. الطريقة العفوية: وفيها يتكوّن النظام عبر ممارسات واجتهادات تتراكم آثارها بدون تعمّد وبدون جهد واعي للتأكد من كفاية العملية وسلامتها وعدم وجود تناقض فيها.

2. الطريقة المدروسة: ويتمّ من خلال دراسة متمنّعة وواعية تسعى للتأكد من كفاءة وسلامة النظام. كما أنّ هناك تصنيف آخر لأنظمة تقييم الأداء في المؤسسة، يقسمها إلى نمطين للتقييم وهما: الأسلوب النظامي (الرسمي)، والأسلوب غير النظامي (غير الرسمي)؛ حيث يطبّق أحدهما أو كليهما معاً.² ومن الأفضل للمؤسسة أن يكون لها نظام تقييم أداء واحد، لكن في بعض الحالات قد تحتاج المؤسسة إلى أكثر من نظام لتقييم أدائها، بحيث يخصّص كل نظام لفئة معيّنة من العاملين (إداريين وعمال مثلاً أو أكاديميين ومهنيين على سبيل المثال).³

ورغم الأولوية التي يجب إعطاؤها لأسلوب التقييم الرسمي إلاّ أنّه لا يجب إهمال التقييم غير الرسمي الذي يسمح باستغلال الفرص المناسبة من طرف المقيّم ولو كانت خارج إطار العمل اليومي للمؤسسة لإظهار آرائه التقييمية للموظفين والعمال الذين يشرف عليهم، كأن يعلمه مثلاً بتقديراته حول

¹ - سعاد نائف برونوطي، مرجع سابق، ص 382.

² - روبرت.ل. ماتيس، جون.ه. جاكسون، مرجع سابق، ص 457.

³ - سعاد نائف برونوطي، مرجع سابق، ص 383.

نتيجة تقييمه للفترة المقبلة خلال جلسة بمقهى أو أثناء غداء أو رحلة، بما يسمح بتكوين فكرة لدى العامل حول مستوى أدائه في شروط نفسية أفضل من حالة إعلامه رسمياً في موعد منتظر مسبقاً.

ثانياً: طرق وأساليب تقييم الأداء.

هناك عدّة طرق لتقييم الأداء، يصنّفها البعض إلى ثلاث طرق تعتمد كل واحدة منها على عدّة أساليب. تتمثل هذه الطرق في: مقارنة الفرد بغيره من الأفراد، تقييم الفرد في ضوء معايير أداء محدّدة، تقييم الفرد اعتماداً على المتابعة ومدى تحقيق الأهداف.¹

1. طريقة مقارنة الفرد بغيره من الأفراد؛ ويتم التقييم وفق هذه الطريقة بعدّة أساليب، وهي: الترتيب البسيط، المقارنة الزوجية والترتيب على المنحنى.

1. الترتيب البسيط؛ وذلك بترتيب الأفراد حسب أدائهم تنازلياً، وتلخّ خاصة حين يكون عدد العاملين قليلاً؛
2. المقارنة الزوجية؛ حين يكثر عدد العمال يصعب الترتيب البسيط لهذا يمكن الاعتماد على المقارنة الزوجية، حيث تتمّ مقارنة كل عامل مع كل عامل من العمال الآخرين على حدة، ثمّ جمع هذه الترتيبات وترتيب المجاميع تنازلياً للحصول في النهاية على ترتيب لكل الأفراد. لكن يعاب على هذا الأسلوب صعوبته حين يكون عدد الأفراد كبيراً جداً؛

3. الترتيب على المنحنى؛ وفيه يتم ترتيب العمال وفق منحنى التوزيع الطبيعي لتجنّب تطرف المقيّم بوضعه لكل العمال في فئة أداء معينة (ضعيفة، أو متوسطة أو عالية) ، حيث يتم وضع نسبة من العمال في فئة الأداء الضعيف (10%)، ونسبة منهم في فئة الأداء المتوسط (70%)، ونسبة ثالثة وأخيرة في فئة الأداء العالي (20%). لكن يعاب على هذا الأسلوب عدم الدقّة في التقييم لأنه يجبر المقيّم على وضع بعض الأفراد في فئة معيّنة ولو كان مستوى أدائهم الفعلي خارج هذه الفئة.

II. طريقة تقييم الفرد في ضوء معايير أداء محدّدة؛ ويتم التقييم وفق هذه الطريقة بتقييم كل فرد في ضوء معايير معينة ومحددة تتعلق بخصائص الفرد واتجاهاته وميوله ومهاراته ومعارفه وسلوكه المرتبطة بأداء العامل، حيث يتمّ قياس كل خاصية باستخدام مقياس مناسب لذلك.

1. التقييم وفقاً لمقياس متدرّج؛ يتم التقييم حسب هذا الأسلوب بوضع مقاييس متدرّجة أي مكوّنة من عدّة درجات تتراوح بين درجة دنيا ودرجة عليا، ومجموع درجات العامل في مختلف المقاييس يمثّل تقييماً لأدائه، ويسمح بإظهار نقاط قوّته ونقاط ضعفه؛

¹ - بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، الطبعة الأولى، 2016، مرجع سابق، ص ص 40-46.

2. التقييم وفقا للقوائم السلوكية؛ ويتم فيه وضع قائمة لسلوكيات هامة (ما بين 30 و 50 سلوكا) تمثل معايير للأداء، وتعرض هذه القائمة السلوكية على المقيّم ليختار منها ما يوافق كل فرد من الأفراد الذين يجب تقييمهم وذلك بشكل يعكس بصدق ما هو موجود في الفرد العامل من سلوكيات. لكن يعاب على هذه الطريقة صعوبة تطبيقها نظرا للوقت الطويل الذي تحتاجه و للتركيز و درجة التذكّر المطلوبة في المقيّم حتى يعطي تقييما موضوعيا للأفراد؛

3. الإختيار الاجباري؛ يعتمد هذا الأسلوب على وضع مجموعة من العبارات عادة ما تكون أربعة اثنان منها إيجابيتان واثنان سلبيتان بالنسبة لكل معيار من معايير الأداء، وما على المقيّم إلا اختيار عبارتين بالنسبة لكل فرد عامل أحدهما تصف أداءه الفعلي أكثر من غيرها و العبارة الأخرى أكثر بعدا عن وصف أدائه الفعلي، وفي النهاية يستخلص تقييم أداء كل فرد من خلال العبارات المختارة بالنسبة له.

III. طريقة تقييم الفرد اعتمادا على المتابعة ومدى تحقيق الأهداف؛ تعتمد هذه الطريقة على متابعة مستمرة لأداء العامل من جهة وعلى قياس مدى تحقيقه للأهداف المسطرة بالنسبة له من جهة أخرى، ولذلك من الأساليب المعتمدة فيها ما يلي:

1. أسلوب الوقائع الحرجة؛ ويعتمد على تحرير نوع من المذكرات يسجّل فيها المقيّم بانتظام مختلف السلوكيات ذات الأهمية بالنسبة للأداء (الحرجة) التي يبديها الفرد العامل سواء كانت حسنة أو سيئة، ويمر تطبيق هذا الأسلوب بأربع مراحل متعاقبة على شكل دائري: تبدأ بمقابلة بين المقيّم و المقيّم لصياغة الأهداف ومحتوى المهام بدقة، ثمّ المقابلة بعد تسجيل السلوكيات التي تصرف وفقها العامل وذلك بغرض التقييم وإظهار مواطن النجاح ومواطن الفشل لدى الفرد العامل، وأخيرا صياغة الأهداف والمهام بالنسبة للمرحلة القادمة، وهكذا دواليك. لكن يعاب على الأسلوب الوقت والجهد الكبيرين اللذان يتطلبهما من المسؤولين عن التقييم، بالإضافة إلى انزعاج العاملين من متابعتهم باستمرار؛

2. أسلوب مقارنة السلوكيات الواقعة بالأهداف المسطرة؛ حيث يقوم المقيّم بتسجيل كل سلوك للفرد يخدم الأهداف المسطرة ويعتبره إيجابيا و بتسجيل كل سلوك يضر بالأهداف المسطرة ويعتبره سلبيا. كما أن هناك من يقسم طرق وأساليب تقييم الأداء إلى مجموعتين: الطرق التقليدية (ومنها التمثيل البياني، قوائم رصد السلوكيات، الوقائع الحرجة، مقال التقييم، المقارنة تنازليا أو ثنائيا أو بالتوزيع الإجباري، اختبارات الأداء) والطرق الحديثة التي ظهرت نتيجة الانتقادات الموجهة للطرق التقليدية، ومن

هذه الطرق الحديثة (مدخل الإدارة بالأهداف، مراكز التقييم، مقاييس تقدير السلوك)¹، ومنها كذلك طريقة 360° التي تشرك عدّة أطراف في تقييم الفرد (الزملاء، المرؤسين، المدراء، وحتى الزبائن)².

ثالثاً: أسباب فشل تقييم أداء العاملين وتحدياته المستقبلية.

يصعب تقييم الاعمال الادارية والمكتبية مقارنة بالاعمال الانتاجية والبيعية مثلا، وذلك بسبب الاعتماد على التقديرات الشخصية للمقيمين وهي التقديرات التي تصاحبها العديد من الأخطاء التي تشمل ما يلي:³

- ❖ التأثير بصفة معينة من صفات المرؤسين في الحكم على كفاءتهم وهو ما يسمى بأثر الهالة (Halo Effect)؛
- ❖ التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم؛
- ❖ تأثر الرؤساء بسلوك وإنتاجية المرؤسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم؛
- ❖ التحيزات الشخصية للرؤساء؛
- ❖ الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة وإغفال المقيّم للاختلافات والتباينات الموجودة في أداء الافراد وسلوكياتهم في العمل.

وإضافة إلى ما سبق من المشاكل التي ترتبط بالتقييم والراجعة والمتعلّقة أساسا بالطبيعة البشرية للمقيّم هناك:⁴

- ❖ المؤثرات المتعلقة بالمؤسسة، مثل أهداف المؤسسة من التقييم؛
- ❖ عدم الكفاءة في إدارة المقابلات التقييمية، ويؤدي ذلك إلى عدّة مشاكل مثل: إثارة نزعة الدفاع عن النفس لدى العامل حين يقوم الرئيس بإصدار الأحكام من موقع متعال، وانزلاق الرئيس إلى نقد شخصية المرؤوس ذاتها، وكذا التفسير الخاطئ لصمت المرؤوس على أنّه موافقة بينما قد يرجع إلى الخوف من سلطة رئيسه ذاتها.

1. أسباب فشل عملية تقييم الأداء.

وهناك من يقسم أسباب فشل عملية تقييم الأداء إلى أربع مجموعات من الأسباب: المتعلقة منها بالمقيّم، المتعلقة بنظام التقييم، المتعلقة بإدارة نظام التقييم، والمتعلّقة منها بردود أفعال المقيّم و المقيمين اتجاه نتائج التقييم.⁵

1. الأسباب المتعلقة بالمقيّم؛ وتشمل ما يلي:

أ. الانطباع الشخصي ودرجة التحيز؛

¹ - عبد الباري إبراهيم درّة، زهير نعيم الصبّاغ، مرجع سابق، ص ص 274 - 282.

² -Loic Cadin et al., Op.cit., P 430.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 287.

⁴ - زاهد محمد الديري، سعادة راغب الكسواني، مرجع سابق، ص ص 223-226.

⁵ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 309.

- ب. درجة التساهل والتشدد ومدى الاتجاه نحو الوسط في التقييم؛
 ج. الأخطاء المرتبطة بحدائثة التقييم وبنائه على آخر الأحداث؛
 د. اختلافات التقديرات باختلاف الأغراض منها؛
 هـ. عدم اهتمام الرؤساء بإعداد التقارير، والاكتفاء أحيانا بتعبئة النماذج بدون تحري الدقة والموضوعية.

2. الأسباب المتعلقة بنظام التقييم؛ وتشمل ما يلي:

- أ. عدم وجود معدّلات ومعايير للأداء في المؤسسة؛
 ب. استخدام طرق غير مناسبة للتقويم وتعميمها على جميع الوظائف رغم اختلاف مضمونها؛
 ج. عدم كفاءة نماذج التقويم: من حيث درجة التعقيد والغموض؛
 د. اتجاه بعض المؤسسات الى السرية في تقارير التقويم؛
 هـ. عدم توافر أوصاف وظيفية واضحة ودقيقة لكل الوظائف في المؤسسة.

3. الاسباب المتعلقة بإدارة نظام التقييم؛ وتشمل ما يلي:

- أ. نقص النشرات الدورية المتعلقة بتقويم الأداء، وتشمل اللوائح والأنظمة والتوجيهات والإرشادات المتعلقة بتقويم الأداء الوظيفي؛
 ب. النقص في تدريب الرؤساء المباشرين؛
 ج. قلة المتابعة من قبل الجهة الواضعة لنظام تقويم الأداء.

4. الأسباب المتعلقة بردود أفعال المقيمين والمقيمين اتجاه عملية التقييم ونتائجها: حيث أنّ عملية التقييم قد تثير ردود أفعال من الطرفين الأساسيين المعنيين بها المقيم والمقيم؛ ويطغى على هذه الردود نوع من السلبية.

II. تحديات تقييم أداء العاملين في المستقبل.

كما هو الحال بالنسبة لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية يواجه تقييم الأداء تحديات كبيرة في المستقبل كنتيجة للتغيرات التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويمكن تقسيم هذه التحديات إلى: تحديات متعلقة بالمؤسسات، تحديات متعلقة بالموظفين، تحديات متعلقة بالموارد.¹

1. تحديات تقييم الأداء المتعلقة بالمؤسسات؛ وتشمل:

- أ. توجه العمل أكثر فأكثر نحو العمل الجماعي و العمل على شكل مشاريع؛

¹ – Claude Levy-Leboyer, **Evaluation Du Personnel : Quel Objectifs ? Quel Méthodes ?**. 4eme édition, Paris : éditions d'organisation, 2002, PP. 250 – 260.

- ب. التوجّه أكثر نحو تنويع مهارات الفرد بدل التركيز على التخصص.
 ج. تزايد أهمية وظيفة تقييم أداء الأفراد وضرورة تطويرها باستمرار.
 د. تغيير الوظائف والمهام والأعمال المطلوبة في المؤسسات بسرعة وفي المدى القصير.
 هـ. تزايد الاختلافات الثقافية داخل المؤسسات كنتيجة لتنوع مواردها البشرية.

2. تحديات تقييم الأداء المتعلقة بالموظفين؛ وتشمل:

- أ. الحاجة المتزايدة للموظف لمعرفة معلومات عن ذاته، أي حاجته المتزايدة للمعلومات المرتدة عن أدائه؛
 ب. الحاجة المتزايدة للموظف لمعرفة معلومات توضيحية عن آفاق المسار المهني المتاحة له؛
 ج. الحاجة المتزايدة للموظف لمزيد من التوافق بين عمله والتزاماته العائلية.

3. تحديات تقييم الأداء المتعلقة بالموارد؛ وتشمل:

- أ. تطوّر علم النفس المعرفي، ودور ذلك في تطوير تقييم أداء العاملين من خلال تقييم معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم؛
 ب. تطوّر الإعلام الآلي، ودوره في تقييم الأداء من خلال البرامج المتطورة التي يوقرها.

المطلب الثاني: مكونات نظام تقييم الأداء وخطواته.

يتكوّن النظام الجيد لتقييم الأداء من عشر عناصر، وتجسيدها ميدانياً يحتاج لتبني مجموعة من الخطوات يتم التعرض لها إلى جانب مكونات نظام تقييم الأداء فيما يلي.

أولاً: مكونات نظام تقييم الأداء.

يتكوّن النظام الجيد للتقييم من العناصر التالية: أغراض التقييم، عناصر التقييم، معايير الأداء، البيانات، أساس التقييم، أدوات التقييم، مواعيد التقييم، الأطراف المعنية بتنفيذ التقييم، إجراءات التقييم، تحليل نتائج التقييم واستخدامها.¹

1. أغراض التقييم: أي أهدافه؛ حيث تسعى برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى

الإنجاز عند الفرد، وذلك من خلال تحقيق هدفين أساسيين هما: هدف إداري وهدف تطويري.²

1. هدف إداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والإستغناء؛

2. هدف تطويري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيداً للتغلب عليها

بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

¹ - سعاد نائف برونوطي، مرجع سابق، ص 383-384.

² - منير نوري، مرجع سابق، ص 73.

وفي الواقع تدّعي معظم المؤسسات (وخاصة في الدول المتخلفة) أنّ برامج التقييم لديها توضع لتحقيق هذين الهدفين معاً، لكن في الحقيقة معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى.¹ ويرى مصطفى كامل أن أنظمة تقييم الأداء تهدف إلى:²

-العدالة والدقة في المكافآت؛

-تحديد الأفراد الممكن ترقيةهم؛

-توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين.

غير أن الدراسة المسحية التي قام بها "جيل ولوشر" 1977 أوضحت أن هناك أهداف أخرى من وراء تطبيق التنظيمات المعاصرة لأنظمة تقييم للأداء منها:³

‡ تحديد الأهداف الخاصة بالأداء؛

‡ المساعدة في تحديد الاحتياجات التدريبية.

وبديهياً أن تحديد الأهداف للنظام يعتبر من الأمور الهامة ولقد أثبتت كثير من الدراسات أن أسباب فشل كثير من أنظمة تقييم الأداء يرجع لعدم تحديد أهدافها مسبقاً أو عدم الدقة وعدم الوضوح.⁴

II. عناصر التقييم: أي قائمة بجوانب الأداء والسلوك التي سيتم تقييمها لدى الأفراد، ومنها: الانتاج، النوعية، المواظبة؛

III. معايير الأداء: للحكم على جودة أو ضعف الأداء؛

هناك من يعرف معايير الأداء على أنها "تقدير عدد وحدات اللزوم إنجازها بواسطة فرد أو مجموعة أفراد في إحدى المنظمات بمستوى معين من الجودة في وحدة زمنية معينة".⁵

فمعايير تقييم الأداء تشمل: الكمية، الجودة، والوقت. وبصفة عامة يغطي تقييم الأداء الجوانب النوعية والكمية للأداء الوظيفي.⁶

حيث تمثل المخرجات المعنية بالتقييم أهمّ العناصر المكونة للعمل المطلوب أدائه من طرف العامل، ولذلك تسمى بمعايير العمل (Job Criteria) أو مقاييس أداء العمل. ويمكن تقسيم مقاييس الأداء أو معايير الأداء باعتبارها تمثل المستويات المطلوب تحقيقها من الأداء إلى: مقاييس كمية ومقاييس غير كمية (وصفية).¹

¹ - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع الحمراء، 1997، ص 125.

² - منير نوري، مرجع سابق، ص 73.

³ - منير نوري، مرجع سابق، ص 73-74.

⁴ - المرجع السابق نفسه، ص 74.

⁵ - محمد كمال مصطفى، مرجع سابق، ص 199.

⁶ - Achmad Sani Supriyanto, Prayoga Setia Darma, Op.cit., P 70.

بينما مقاييس الأداء الجماعي، فرغم تباين وجهات النظر لدى الباحثين وتصوراتهم بخصوص الأبعاد التي يتشكل منها أداء الفريق، إلا أنه يمكن تجميع هذه الأبعاد وتلخيصها في ثلاثة أبعاد متفق عليها لدى كثير من الباحثين، وهي: الإنتاجية، الكفاءة والجودة.²

1. إنتاجية الفريق (Team productivity): وتشير إلى العلاقة بين النتائج (المخرجات) في عملية معينة والموارد (المدخلات) المطلوبة في إتمام تلك العملية (Ree et McLennan,2006)؛

2. كفاءة الفريق (Team efficiency): وتعبر عن قدرة الفريق على أداء مهمة معينة أو بلوغ أهدافه من خلال الاستعمال الأمثل لموارده وعلى نحو فاعل (Whiteoak et al.,2004)؛

3. جودة الفريق (Team quality): وتتمثل جودة الفريق في ستة أوجه تتمثل في: الاتصال الكفاء والمنفتح بين أعضاء الفريق، تنسيق المهام والنشاطات الفردية، توازن إسهامات أعضاء الفريق، الدعم المتبادل، الجهد المبذول ومدى التماسك بين أعضاء الفريق. (Hoegl,2005 ;Kern,2009)

وبغرض توفير المعلومات الدقيقة والموضوعية حول الأداء ينبغي توفر مجموعة من الشروط (المعايير) في مقاييس أداء العاملين حسب إبراهيم محمد المحاسنة³ ، وأهمها: التوافق الاستراتيجي، الصدق، الثبات، التمييز، والموضوعية.³

ويشترط "ريموند نوي" (Raymond Noe) تقريبا نفس الشروط (المعايير) في مقاييس الأداء مقاييس الأداء الفردي ومقاييس الأداء الجماعي في المؤسسة) وهي: توافق أداء العامل مع استراتيجية المؤسسة (strategic congruence) ، الصلاحية (validity) ، الإعتدائية (reliability) ، القبول (acceptability) ، والتخصيص (specify).⁴

✓ **توافق أداء العامل مع استراتيجية المؤسسة:** ويقاس هذا المعيار درجة توافق أداء العامل مع استراتيجية المؤسسة بصفة عامة، وبصفة خاصة مع أهدافها وثقافتها.

✓ **الصلاحية:** ويقاس هذا المعيار مدى أهمية جوانب العمل المعنية بالتقييم؛

✓ **الثبات (الاعتمادية):** وتدل على مدى ثبات عملية تقييم الأداء في المؤسسة، وأعلى درجات الاعتمادية هي تلك التي يتحصل فيها أداء عامل معين على نفس التقييم من طرف مقيمين اثنين أو أكثر في نفس الفترة الزمنية؛

¹ - روبرت.ل. ماتيس، جون.ه. جاكسون، مرجع سابق، ص 452.

² - احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، محمود داخل عبد الكريم، مرجع سابق ، ص ص 112 ، 119، 116.

³ - ابراهيم محمد المحاسنة ، مرجع سابق ، ص ص 130-132.

⁴ - Raymond A. Noe et al. , op.cit., PP. 332-335.

✓ **القبول:** ويقاس هذا المعيار مدى رضا الموظفين (الرؤساء والمرؤوسين) على نظام تقييم الأداء المعتمد في المؤسسة ؛ ويتوقف قبول نظام التقييم عادة على مدى عدالته التي تشمل ثلاثة أوجه، وهي: العدالة الإجرائية (وهي تتوقف على عدالة أسس ومعايير نظام التقييم في حد ذاته)، عدالة الشخص المقيّم ، وعدالة المكافآت والعقوبات المنبثقة عن نتائج التقييم؛

✓ **التخصيص:** ويقاس مدى إعلام العاملين بالتفصيل عما هو مطلوب منهم القيام به من أعمال وكيف يقومون بذلك . ويرى محمد كمال مصطفى بأن معايير ومعدلات الأداء تعتمد على دراسة العمل.¹ كما أشار ابراهيم محمد المحاسنة الى أنّ تقييم الأداء لا بد أن يتم في ضوء مرجعية معينة، وتتمثل هذه المرجعية في معايير محددة وواضحة، وكلّ معيار يتكوّن بدوره من مؤشرات. وتعرّض إلى نوعين من المعايير: عناصر الأداء، ومعدلات الأداء (النتائج).²

1. عناصر الأداء: وتشمل الخصائص والسمات والامكانيات والقدرات والمهارات والمؤهلات والخبرات التي يجب أن يتحلّى بها العامل في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، وتنقسم هذه العناصر إلى قسمين: عناصر شخصية وعناصر أدائية.

‡ **عناصر شخصية:** وهي تتعلق بشخصية العامل ك: استعداده، مهاراته، قيمه، قدراته، واهتماماته...و تسمى هذه العناصر كذلك ب"السمات الشخصية"، وهي عناصر صعبة القياس لأنها خصائص مجردة أي غير محسوسة ولا يمكن ملاحظتها ومتابعتها بسهولة؛

‡ **عناصر أدائية:** وهي تتعلق بسلوك وممارسات العامل أثناء القيام بوظيفته، وهي عناصر قابلة للملاحظة والقياس، ومن أمثلتها: القدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، القدرات القيادية والاتصالية، المواظبة في العمل.

ويتم استخراج عناصر الأداء عادة من التحليل والوصف الوظيفيين.

2. معدّلات الأداء (النتائج): تتعلّق معدّلات الأداء بالنتائج المتحقّقة من طرف العامل على مستوى وظيفته في المؤسسة، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عوامل أساسية، وهي: **الكمية، النوعية، الوقت والتكلفة.** وهي عناصر قابلة للقياس كلّها، وللحكم على مستوى أداء العامل من خلالها تتمّ مقارنتها بالنتائج المستهدفة أو المتوقعة.

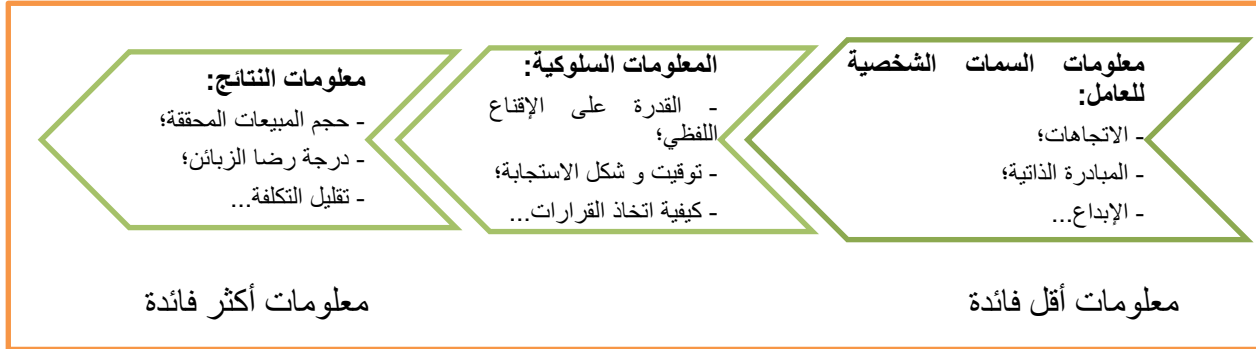
VI. البيانات: التي تستخدم في التقييم، والتي قد تكون إمّا موضوعية أو ذاتية.

¹ - محمد كمال مصطفى ، مرجع سابق ، ص 199 .

² - ابراهيم محمد المحاسنة ، مرجع سابق ، ص ص 127-129 .

حيث يمكن للمدراء تقييم كيفية أداء العاملين لمهامهم من خلال ثلاثة أنواع من المعلومات (البيانات المحوّلة) يبيّنها الشكل التالي:¹

الشكل رقم (08): أنواع معلومات الأداء



المصدر: روبرت.ل. ماتيس، جون.ه. جاكسون، إدارة الموارد البشرية. ترجمة محمود فتوح، حلب: شعاع للنشر والعلوم، 2009، ص 451.

وفي حين تعتبر معلومات السمات الشخصية صعبة الاستخدام في تقييم العاملين نظراً لغموضها في بعض الأحيان، وكذا لتأثيرها بوجهة نظر المقيّم التي قد تكون متحيّزة، تعتبر معلومات النتائج الأكثر سهولة في الاستخدام لوضوحها وموضوعيتها باعتبارها متعلّقة بالإنجازات التي يحققها العامل ميدانياً، لكنّها لا تكفي وحدها لأنّ العامل حينها سيركّز جهوده على الأجزاء التي تقيّم من العمل دون غيرها، وتساعد المعلومات السلوكية في تغطية النقصان التي تشوب كلاً من النوعين سابقين الذكر من المعلومات التقييمية.²

V. أساس التقييم: والذي قد يكون **مطلقاً** (تقييم العامل بمعزل عن زملائه) أو **نسبياً** (بالتوزيع الطبيعي يتم تقييم العامل مقارنة بزملائه).

IV. أدوات التقييم: ومنها التقارير، الاستمارات، المقابلات وغيرها.

وأدوات تقييم أداء العاملين عنصر مهم من نظام تقييم الأداء، ويراعى في إعدادها كل من:³

- ❖ أغراض التقييم؛
- ❖ عناصر الأداء؛
- ❖ نوع البيانات المتاحة؛
- ❖ أسس التقييم.

وتشمل أدوات تقييم أداء العاملين كلا من : الإستمارة، المقابلة والتقارير.

1. الإستمارة: وهي تختلف من حيث مضمونها، ومن حيث عدد الاستمارات التي على المقيّم أن يملأها :

¹ - روبرت.ل. ماتيس، جون.ه. جاكسون، مرجع سابق، ص 451.

² - المرجع السابق والصفحة نفسها.

³ - سعاد نائف برونوطي، مرجع سابق، ص 384.

أ. استمارة واحدة لتقييم جميع العاملين: ويستعمل في حالة الاعتماد على التقييم النسبي كأساس للتقييم. وفيما يلي بدائل مختلفة لصياغة استمارة تقييم واحدة، وهي استمارة تتطلب من المدير ترتيب مجموع العاملين لدى مؤسسته فيها، باستعمال طرق الترتيب التالية:

• الترتيب البسيط (المرتبة 1، المرتبة 2،....، المرتبة الأخيرة).

• ترتيب العاملين في ثلاثة مجموعات أداء:

✓ المجموعة ذات الأداء الأفضل؛

✓ المجموعة ذات الأداء المتوسط؛

✓ المجموعة ذات الأداء الأضعف.

ويرتّب المقيّم العاملين المنتمين إلى كل مجموعة ترتيباً بسيطاً بعد ذلك.

• ترتيب العاملين على أساس عناصر الأداء الرئيسية: في هذه الحالة يقوم المدير بمقارنة أداء

العاملين لكل عنصر من العناصر على حدى، وتكون النتيجة هي مرتبة كل عامل بالنسبة لكل عنصر

وكذلك مجموع المراتب التي يحصل عليها هذا العامل، ويتحصل على المرتبة الأولى في التقييم النهائي

العامل الذي له مجموع مراتب أقل من بين كل العاملين الذين يرتبون وفق مجموع المراتب من الأقل إلى الأكبر .

• ترتيب العاملين على أساس عناصر الأداء ومستواها: في هذه الحالة يحتاج المدير إلى

تصنيف العاملين إلى ثلاثة مستويات أداء بالنسبة لكل عنصر من عناصر الأداء المختلفة (جيد،

مقبول، ضعيف مثلاً)؛ وبعدها تحدّد المؤسسة نسبة من العمال لكل فئة من فئات الأداء الثلاث (مثلاً

25% للأداء الجيد، و25% للأداء الضعيف، و50% المتبقية للأداء المقبول(المتوسط)).

ب. استمارة تقييم منفصلة لكل موظف: وهي طريقة تلجأ لها المؤسسات الكبيرة ذات الممارسات

الناضجة، ومن خلالها يتم إعداد تقييم لكل موظف أو عامل على حدى، وهي تختلف تبعاً ل: أغراض

نظام التقييم، عناصر التقييم ونوع البيانات المطلوبة.

ومن النماذج لما يمكن أن تحتويه هذه الاستمارات ما يلي:

• تقرير إنشائي بسيط؛ وقد يتضمّن في نهايته عبارة تلخص أداء العامل(ضعيف، مقبول أو جيد)؛

• قائمة مراجعة؛ وهي استمارة تتضمّن عدداً من الأسئلة المحدّدة (بإجابات: نعم أو لا) حول

أداء الفرد أو سماته، وهذه الأسئلة تتناول العناصر المهمّة في الأداء، ويمكن أن تكون بعدد من الصيغ؛

• ميزان تقدير؛ ووفق هذا النموذج يتم وضع أسئلة محدّدة(قد تكون نفسها الموضوعية في قائمة

المراجعة) بإجابات متدرّجة(5 درجات عادة وهي: ممتاز، جيد جداً، متوسط، ضعيف، ضعيف جداً)،

ويقابل كل درجة عدد من النقاط (مثلا : ممتاز=5نقاط، جيد جدا=4 نقاط،...) . ويحصل العامل في النهاية على عدد معين من النقاط يكافئ بناء عليه؛

• **ميزان تقدير سلوكي؛** لتفادي سلبيات ميزان التقدير يتم اللجوء إلى ميزان تقدير سلوكي لا يطالب فيه المدير بالحكم على أداء العامل بأنه ممتاز أو جيد جداً أو غير ذلك، بل يسأل عما إذا كانت تصدر عن العامل سلوكات معينة (تراها المنظمة ممتازة) أم لا؛ ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتحويل الإجابات إلى درجات (أي تقدير الإجابات).

ومن الوسائل المعتمدة لجمع المعلومات المساعدة على تطوير مثل هذا الميزان نجد أسلوب: تحديد وقائع حرجة؛ وفيها يطالب المدير بتدوين أحداث يعتبرها مميّزة للفرد في كل عنصر من عناصر الأداء المختلفة، بحيث تكون هذه الاحداث غير اعتيادية وتسمى لذلك بوقائع حرجة لكن بشرط أن تكون قد وقعت خلال دورة تقييم الأداء المعنية.

وعند اعتماد هذه الطريقة ليس من الضروري أن يملأ المدير كل الاستمارة لكلّ موظف.

ج. مقابلة تقييم الأداء.

تعتبر المقابلة إحدى أدوات تقييم أداء العاملين في المؤسسات، وهي ذات أهمية كبيرة، حيث يبدأ الرئيس عادة بعرض الجوانب الجيدة لموظفه ثم الجوانب السيئة، وتسمح المقابلة بمناقشة نواحي الضعف والقوة لدى العاملين، وهو ما يسمح للرئيس بـ:¹

☞ أن يعرف أكثر عن ظروف وملابسات الأداء؛

☞ أن يتفهم أكثر دوافع وتطلعات وحدود قدرات المرؤوس؛

☞ أن يستثير ويحرك رغبة وحماس المرؤوس لتطوير الأداء وتنميته.

د. تقارير الأداء.

بحثا عن العدالة والموضوعية والدقة، خاصة وأنّ الأمر يتعلق بعمل إنساني، هناك اتجاهين في إعداد تقارير أداء العاملين، وهما: إعداد تقارير الأداء بصورة سرية، ثمّ إطلاع العامل على نتائج تقييمه.²

د - 1. إعداد تقارير الأداء بصورة سرية دون أن يطلع عليها الفرد العامل.

د - 2. إطلاع العامل على نتائج التقييم المتعلقة به: وهي الطريقة الأكثر اتبعا حيث يشارك العاملون في اعداد تقارير التقييم ومناقشة محتوياتها بما يسمح للأفراد بمعرفة نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم

¹ - صلاح الدين محمد عيد الباقي، مرجع سابق ، ص 307.

² - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سابق، ص 168.

في أدائهم وسلوكهم ومهاراتهم، ما يسمح لهم بمعرفة أخطائهم وبتشجيعهم على تصحيحها وبالتالي تطوير قدراتهم وتحسين أدائهم المستقبلي.

IIV. مواعيد التقييم: بصفة عامة، يتم تقييم العاملين في المؤسسات مرة في السنة، أو أكثر. ويعتبر توقيت التقييم ودوريته الزمنية وطول مدته، عناصر زمنية مهمة في تقييم العاملين، وهي تتوقف على عدة عوامل منها:¹

1. حجم المؤسسة؛

2. طبيعة نشاط المؤسسة؛

3. أهداف المؤسسة من التقييم: قد يتم تقييم العامل بغرض التثبيت أو التسريح (حين تتم عملية التقييم مباشرة بعد انقضاء فترة التجربة)، وقد يتم بغرض الترقية أو النقل (بمعنى الاستعمال الإداري لنتائج التقييم) أو بغرض إعداد خطة أو برنامج تدريبيين (بمعنى الاستعمال التنموي لنتائج التقييم)). ويستثنى من دورية التقييم الخاصة بالمؤسسة الموظفون الجدد، حيث يكونون في فترة تجربة تستدعي عادة تقييماً في فترات متقاربة (كل أسبوع أو كل شهر مثلاً) وبشكل رسمي عادة حتى نهاية الفترة التجريبية أين يصبح العامل خاضعاً لنفس النظام الذي يقيم به زملاؤه القدامى في المؤسسة. وقد يعتمد بعض المدراء إلى استخدام تقييم أداء مسرع في حالة العاملين من ذوي الاختصاصات المهمة (كالطيارين مثلاً)، وذلك بغرض إعطاء فرص أكبر للعاملين كي يرفعوا من قيمة أجورهم وامتيازاتهم المادية في وقت أسرع بما يسمح بالحفاظ عليهم أكبر مدة ممكنة في خدمة المؤسسة بدل الانتقال إلى مؤسسة أخرى.²

ومن الأمثلة على مدة التقييم أنها دورية وسنوية غالباً في المجتمع الأمريكي، وطويلة الأمد في المنظمات اليابانية.³

IIIV. الأطراف المعنية بتنفيذ النظام: من بين مسائل تقييم الموارد البشرية معرفة من يقوم بمسؤولية التقييم؟

حيث تشمل القائمة الممكنة للمعنيين بالتقييم وتحليل النتائج، الجهات التالية:⁴

1. الرؤساء والمدراء؛

2. إدارة الموارد البشرية؛

3. الزملاء؛

4. الفرد المعني بالتقييم ذاته؛

¹ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 168.

² - روبرت.ل. ماتيس، جون.ه. جاكسون، مرجع سابق، ص 458.

³ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 168.

⁴ - سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص 394-395.

5. الخبراء؛

6. الزبائن.

فبالرغم من أنّ مسؤولية تقييم الأداء تقع على عاتق كل رئيس داخل المنظمة، إلا أنّ المسؤولية الخاصة بوضع الإطار العام للتقييم وعناصره تدخل في نطاق إدارة الموارد البشرية باعتبارها إدارة متخصصة.¹ والشائع هو أنّ مسؤولية التقييم تقع على عاتق الرئيس المباشر باعتباره الشخص المسؤول عن تحديد أهداف إدارته وعن توزيع واجبات العمل على الموظفين ثمّ عن مراقبة التنفيذ الفعلي لهذه الواجبات.² فقد أشارت الدراسات إلى أنّ 89% من برامج التقييم تنفّذ من قبل الرئيس المباشر وهذا مبني على الفرضية القائلة بأنّ الرئيس المباشر هو أقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتقييمهم بحكم الاتصال المباشر والمستمر بهم.³

لكن الكثير من الإنتقادات توجّه إلى دور الرئيس في عملية التقييم لأنّ ذلك يعطيه سلطة مطلقة في الحكم على مرؤوسيه من جهة، ومن جهة أخرى لأنّ الرئيس المباشر يجهل بعض الأنماط السلوكية عن مرؤوسيه والتي قد تكون أكثر وضوحاً لدى زملائه، لذا يلجأ كحل للمشكلة إلى (تقييم الزملاء) خاصة في المنظمات الأكثر مهنية، ويشترط في استعمال طريقة "تقييم الزملاء" شرطين أساسيين، وهما:⁴

- مستوى مرتفع من الثقة المتبادلة بين الأشخاص (العاملين في المؤسسة)؛
- أن تتوفر لدى الزملاء المعلومات الكافية لتقدير طرق العمل وسلوك زميلهم.

وقد وجد "هولاندر" على سبيل المثال أنّ تقييم الزملاء لبعضهم البعض كان أكثر دقة مقارنة بتقييم رؤسائهم لهم؛ كما أنّ اشتراك رؤساء آخرين في تقييم مرؤوسي زملائهم قد يكون مناسباً، حيث أنّ التقييم الجماعي برئاسة مسؤول إدارة الموارد البشرية أو الرئيس المباشر لمجموعة الرؤساء قد يساهم إلى جانب تقييم زملاء العمل في مزيد من الدقة والموضوعية ناهيك عن توطيد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات في المؤسسة.⁵

ويحصر البعض الجهات الأكثر شيوعاً في إعداد تقارير الأداء ومراجعتها في المؤسسة الاقتصادية فيما يلي:⁶

¹ - زاهد محمد الديري، سعادة راغب الكسواني، مرجع سابق، ص 193.

² - المرجع السابق نفسه، ص 197.

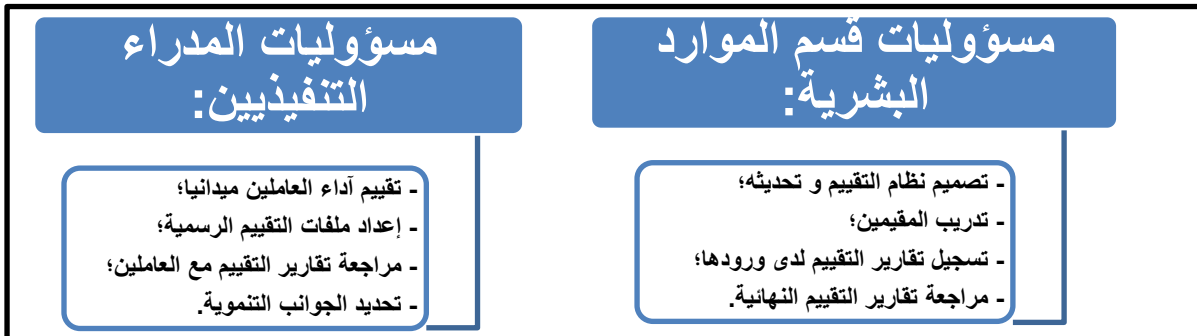
³ - منير نوري، مرجع سابق، ص 74.

⁴ - المرجع السابق والصفحة نفسها.

⁵ - زاهد محمد الديري، سعادة راغب الكسواني، مرجع سابق، ص 197 - 198.

⁶ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سابق، ص 166.

- أ. الرئيس المباشر: لأنه الأكثر معرفة وإماما بأداء وسلوك العاملين، والأكثر قربا منهم وقدرة على تفسير آرائهم؛ ومن هذا المنطلق يعتبر المسؤول المباشر الأكثر موضوعية وعدالة في التقييم عن سواه في المنظمة.
- ب. مديرو الإدارات: حيث عادة ما يتحمل مديرو الإدارات مسؤولية مراجعة التقارير التي يعدها الرؤساء أو المشرفون المباشرون للعاملين، بغرض التأكد من موضوعيتها وعدالتها قبل رفعها إلى إدارة الموارد البشرية لاتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها.
- ج. قسم (إدارة) الموارد البشرية: وتقع عليها المسؤولية النهائية فيما يخص مراجعة تقارير تقييم الأداء والتأكد من مدى توافقها مع السياسة العامة للمنظمة؛ كما تقع على عاتقها مسؤولية فرز تلك التقارير حسب نوعيتها مما يسهل على الإدارة العليا في المنظمة اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالنتائج النهائية للتقييم. كما أنّ هناك من يختصر توزيع مسؤوليات تقييم الأداء بين كل من: قسم (إدارة) الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين، بحيث يضطلع قسم إدارة الموارد البشرية بإعداد نظام التقييم بينما يشرف المدراء التنفيذيون على تنفيذ هذا النظام، ويوضح الشكل التالي تقسيم المهام بين الجهتين بشكل مفصّل.¹
- الشكل رقم(09): التوزيع النموذجي لمسؤوليات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتقييم أداء العاملين.



المصدر: روبرت.ل. ماتيس، جون.ه. جاكسون، إدارة الموارد البشرية. ترجمة محمود فتوح، حلب: شعاع للنشر والعلوم، 2009، ص 457.

وبناء على فكرة أنّ تقييم أداء العاملين يجب أن يتمّ من طرف شخص متآلف مع الأعمال التي يؤديها هؤلاء العاملين؛ فإنّ من الحالات الممكنة مواجهتها في الواقع ما يلي: تقييم الرؤساء المشرفين لأداء مرؤوسيه، تقييم المرؤوسين لرؤسائهم، تقييم أعضاء فرق العمل لبعضهم البعض، التقييم الذاتي، تقييم أطراف خارجية بالنسبة للمؤسسة، تقييم متعدد الأطراف (ويسمى بتقييم 360°).²

❗ تقييم الرؤساء المشرفين لأداء مرؤوسيه: وهي الحالة الأكثر انتشارا باعتبار أن الرئيس المشرف على العامل هو الشخص الأكثر أهلية للحكم على أداء عماله بموضوعية؛

¹ - روبرت.ل. ماتيس، جون.ه. جاكسون، مرجع سابق، ص 457.

² - المرجع السابق، ص ص 458-459.

❗ **تقييم المرؤوسين لرؤسائهم:** وهو تقييم مستحدث في بعض المؤسسات، ويسمح للرؤساء بالتعرف على جوانب القصور التي قد لا ينتبه لها المشرفون عليهم بينما ينتبه لها مرؤوسوهم؛ لكن يعاب على هذا الأسلوب التقييمي ارتفاع احتمال تحييزه سواء بسبب تدني القدرات التقييمية لدى المرؤوس أو بسبب تملقه لرئيسه خوفاً أو طمعا؛

❗ **تقييم أعضاء فرق العمل لبعضهم البعض:** وهو أسلوب يتناسب كثيرا مع المؤسسات التي تعتمد على العمل الجماعي بشكل واسع، حيث يقلل أعضاء فريق العمل من احتمال خطأ الرئيس المقيم لقرهيم أكثر من العامل المعني بالتقييم من جهة، ومن جهة ثانية يقللون من احتمال المحاباة مقارنة بتقييم المرؤوس لرئيسه حيث في هذه الحالة يعتبر التقييم من طرف فرد لفرد من نفس المستوى الإداري؛

❗ **التقييم الذاتي:** ويتناسب هذا الأسلوب التقييمي مع العاملين الذين يهتمون بتطوير قدراتهم ومهاراتهم الخاصة، حيث يهتم العامل في هذه الحالة بمعرفة جوانب ضعفه بغرض تجاوزها عن طريق التدريب وجوانب قوته بغرض استعمالها بشكل أوسع؛ وهو ما يجعل التقييم الذاتي مصدرا مهما للمعلومات بالنسبة للرؤساء الذين قد يصعب عليهم معرفة كل قدرات ونقائص مرؤوسيهيم؛

❗ **تقييم أطراف خارجية بالنسبة للمؤسسة:** قد تلجأ المؤسسة لأطراف خارجية في تقييم عمالها لتقادي التحيز وكذا الانطباعات السيئة التي يخرج بها العمال بعد كل عملية تقييم اتجاه رؤسائهم ومؤسستهم، ويكتفي قسم الموارد البشرية الخاص بالمؤسسة بدور المدقق في المعلومات التي يوفرها الطرف الخارجي المستعان به؛ لكن يعاب على هذه الطريقة تكلفتها وصعوبة أدائها بكفاءة وفعالية نظرا لنقص المعرفة بكل خصوصيات المؤسسة وعمالها لدى الطرف الخارجي المكلف بعملية التقييم؛

❗ **تقييم متعدد الأطراف (التغذية الراجعة 360°):** بغرض تكوين معلومات أكثر جودة عن أداء العامل ظهرت طريقة التقييم متعدد المصادر، حيث يتم إشراك مجموعة من الأطراف التي تتعامل مع العامل المعني بالتقييم، ومن هذه الأطراف مثلا: الرئيس المشرف، زملاء العمل، المرؤوسون، الفرد نفسه والزبائن. ويعطى لتقييم كل طرف من الأطراف المشاركة وزن معين يتناسب مع أهمية رأيه التقييمي، وحسب طبيعة العمل الذي يؤديه العامل المعني بالتقييم، فعادة يعطى تقييم الرئيس المشرف وزنا أكبر مقارنة بتقييمات باقي الأطراف لكن تقييم الزبائن يصبح ذو أهمية أعلى في حالة تقييم رجال البيع الذين يتعاملون معهم بشكل مباشر. ومما يعاب على التقييم متعدد الأطراف مقدار الجهد والوقت والتكلفة المطلوبان لتنفيذه، لكن فائدته قد تعوّض المؤسسة عن ذلك وخاصة بالنسبة للأغراض التنموية (التدريب على جوانب النقص بالنسبة للعامل المعني).

وبصورة عامة، يعتبر الأصل في عملية التقييم أن يتم من طرف الرئيس المشرف، وهي الحالة المناسبة للأغراض الإدارية للمؤسسة (التعويضات، الترقيات، النقل، إنهاء الخدمة، تجديد العقد...)، بينما تكون باقي التقييمات مفيدة بشكل أحسن بالنسبة للأغراض التنموية (التدريب على مهارات ومعارف جديدة).

XI. إجراءات التقييم: حيث تبيّن الإجراءات كيفية تنفيذ التقييم، وتشمل:¹

1. الاجراءات الاعتيادية والروتينية؛

2. الاجراءات المتعلقة باشتراك المدير مع الموظف في التقييم.

X. تحليل نتائج التقييم واستخدامها: يرتبط ذلك بأغراض التقييم (المكافأة أو التدريب)، حيث

يكون التركيز على الجوانب التي تهم الغرض المقصود أكبر من الجوانب الأخرى.

ثانيا: خطوات تقييم أداء العاملين.

لتفعيل العناصر العشر المكوّنة لنظام تقييم أداء العاملين يتم وضعها في مجموعة من الخطوات الإجرائية تشكّل خطة تقييم العاملين، فعملية تقييم الأداء عند محمد كمال مصطفى مثلا تشمل الخطوات الإجرائية التالية:²

1. المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف؛

2. تسجيل الانحرافات عن الأداء المستهدف؛

3. الترتيب إذا كان التقييم بين مجموعة من الأفراد أو النتائج؛

4. تفسير أسباب الانحرافات؛

5. اقتراح الحلول المناسبة لتصحيح الانحرافات.

بينما يحدّد "منير نوري" خطوات تقييم أداء العاملين كالآتي:³

- **الخطوة الأولى:** التعرّف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه، وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف؛

- **الخطوة الثانية:** تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها؛ ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين؛ و(يجب أن تأخذ) هذه الأسس بعين الاعتبار ما يلي :

‡ **الصفات الشخصية التي يتحلّى بها العاملون؛** والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك

الصفات مستوى الدافعية، والقدرة على المبادرة والحماس للعمل؛

¹ - سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 397.

² - محمد كمال مصطفى، مرجع سابق، ص 198.

³ - منير نوري، مرجع سابق، ص 67.

- ‡ السلوكات والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل؛ كعدد الطلبات أو الخدمات التي يقدمها، أو عدد المكالمات التلفونية التي يستقبلها (ويرد عليها)، أو عدد المقابلات التي يقوم بها وما إلى ذلك من وحدات العمل؛
- ‡ النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح، أو التكلفة، أو مستوى رضا المتعاملين معه؛ وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف؛.
- ‡ قياس الأداء بالطرق المناسبة، سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية.
- الخطوة الثالثة: إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه.

-الخطوة الرابعة: اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة. تبرر الأهمية القصوى لعملية تقييم أداء العاملين والنتائج المترتبة عليها كلاً من الجهد والوقت المنفق في الإعداد لها ووضع الخطط والبرامج التي تكفل تحقيق الأهداف المرجوة منها. وبصفة عامة، يجب أن تشمل خطة تقييم الأداء على العناصر الأساسية التي يبينها الشكل التالي:¹

الشكل رقم (10): عناصر خطة تقييم الأداء



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على: صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. الاسكندرية: الدار الجامعية، 1999، ص 289.

مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار لعدّة عوامل تؤثر على إجراءات تقييم العاملين أهمّها: العوامل المتّصلة بإنتاج العامل، العوامل المتّصلة بسلوك العامل والعوامل المتّصلة بقدرات العامل.²

✓ عوامل متّصلة بإنتاج العامل؛ ومنها ما يلي:

- درجة المعرفة بالعمل ومتطلباته؛ أي درجة إلمام العامل بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه؛
- كميّة الانتاج؛ ويقصد بها مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كميّة الانتاج مع الأخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاحة؛

¹- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 289.

²- المرجع السابق والصفحة نفسها.

- جودة الانتاج؛ ويقصد بها مدى اتقان العامل لعمله ومدى سلامة انتاجه مع مراعاة قواعد الامن الصناعي وظروف العمل والامكانيات المتاحة.

✓ عوامل متصلة بسلوك العامل؛ ومنها ما يلي:

- التعاون؛ ويعني درجة تعاون العامل مع المتصلين به من أسرة المؤسسة أو من الجمهور خارجها؛
- درجة الاعتماد على العامل؛ ويقصد بها مدى تقريره لمسؤولياته وتحملها؛
- السلوك الشخصي؛ ويقصد به أساسا الصفات الخلقية داخل العمل؛
- المواظبة؛ التي تتعلق باحترام مواعيد الحضور والإنصراف من العمل؛
- استعمال وقت العمل؛ أي كيفية تخصيص وقت العمل لأدائه؛
- الحرص على سلامة الآلات والمعدات وغيرها من ممتلكات المؤسسة.

✓ قدرات العامل؛ وتشمل ما يلي:.

- المبادرة؛ أي روح المبادرة؛
- القدرة على الإشراف والتنظيم؛
- إمكانية التقدم وتطور مستوى الأداء للعامل؛
- مدى الاستفادة من التدريب.

ثالثا: عوامل النجاح في تصميم وتنفيذ نظام تقييم الأداء. تجب مراعاة القضايا التالية لسلامة نظام تقييم الأداء:¹

1. عدم التحيز في التقييم؛
2. عدم تناقض أدوار المقيم: فإذا كان مقيم الموظف هو نفسه الرئيس والمسؤول عن أداء الدائرة التي يشرف عليها، فقد يقسو في تقييم عامليه حتى يحملهم مسؤولية قصوره؛
3. سرية وعلنية نتائج التقييم.

ورغم أنه لا توجد حلول جذرية ونهائية للمشاكل وأسباب فشل عملية تقييم الأداء إلا أن هناك مجموعة من العناصر التي يمكن الاسترشاد بها للوصول الى نظام مناسب للتقييم، ومنها:²

- ✓ توفير أوصاف وظيفية مكتوبة لدى جميع الرؤساء توضّح بدقة واجبات ومسؤوليات شاغلي الوظائف؛
- ✓ وجود معايير أداء محدّدة منطقيا بوضوح ووفق مبدأ العدالة؛

¹ - سعاد نائف برونطي، مرجع سابق، ص 384.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 309.

- ✓ تحديد أهداف واضحة لعملية التقويم، ويتمّ على ضوءها اختيار الطريقة والأسلوب والنماذج المناسبة للعملية؛
- ✓ كفاءة ووضوح نماذج تقويم الأداء الوظيفي من حيث العبارات والألفاظ والطباعة؛
- ✓ الاعتماد على التوثيق، ومن ذلك: دفتر الدوام(الحضور)، سجّل الانجاز (اليومي، الاسبوعي، الشهري، السنوي...)، ملفات الموظفين وغيرها من السجّلات؛
- ✓ المتابعة المستمرة من طرف الادارة المسؤولة عن نظام تقييم الأداء ، وتحديد المشاكل ومعالجتها والتأكد من تحقيق النظام لأهدافه؛

- ✓ استخدام طرق مناسبة للتقويم، بالنظر إلى نوعية الوظائف المختلفة؛
- ✓ تحفيز (مكافأة) أصحاب الأداء المتميز ومعاقبة أصحاب الأداء الضعيف؛
- ✓ اقتناع المسؤولين في الادارة العليا بأهمية نظام التقويم، واقناع الرؤساء المباشرين بجدوى نظام التقويم المعتمد؛
- ✓ كفاءة وقدرة الرؤساء المباشرين على تقويم مرؤوسيهـم دون تحيـز؛
- ✓ التدريب المستمر للأشخاص القائمين بعملية التقويم؛
- ✓ مناقشة المرؤوسين حول نتائج تقويم آدائهم؛
- ✓ التزام معدّي التقارير بالمواعيد المحددة لتعبئة النماذج حتى لا تتراكم لديهم وتفقد أهميّتها.

ويعتبر "جاك ولش" (Jack Welch) نظام التقويم غير البيروقراطي من القواعد الستة لنجاح تسيير الموارد البشرية في المؤسسة.¹ ويرى "ولش" أنّ نظام التقويم الجيد هذا الذي دعا إليه يجب أن يتميّز بعدة خصائص، وهي:²

- أ. أن يكون النظام واضحا وبسيطا (clair et simple).
 - ب. أن يقيّم الأفراد على أسس معايير ملائمة متفق عليها مسبقا وتركز مباشرة على النتائج؛ حيث تكون بعض المعايير كميّة (أداء كل فرد بالنسبة لأهداف المؤسسة)، وأخرى نوعية (لتحديد ما إذا كانت سلوكيات الفرد توافق السلوكيات المطلوبة منهم).
 - ج. أن يتمّ تقييم المقيّمين لمرؤوسيهـم وجها لوجه (face-à-face)، مرة أو مرتين أحسن خلال السنة.
 - د. أن يمثّل التقويم أداة للتطوير المهني والترقية في المسار العملي بالنسبة للعامل المعني بالتقييم.
- ويذهب "زاهد محمد ديري وزميله سعادة راغب الكسواني" إلى أنّ القائمين بعملية التقويم يجب أن تتوفر فيهم مجموعة من الخصائص تتمثّل في القدرات والمهارات التي تساعد المقيّم على إصدار

¹ – Jack Welch, Suzy Welch, **Mes conseils pour réussir**. Traduit par : Emily Borgeaud, Larry Cohen, Michel le Séach, Paris : Pearson Education France, 2009, P 100.

² – Jack Welch, Suzy Welch, op.cit., P 107.

الأحكام السليمة على العاملين، وتشمل هذه القدرات كلاً من: الذكاء، المعرفة الأكاديمية، الإستقرار العاطفي والذكاء الإجتماعي.¹

¹ - زاهد محمد الديري، سعادة راغب الكسواني، مرجع سابق ، ص 198.

خلاصة الفصل الثاني:

يعتبر أداء العاملين أحد أكثر المفاهيم جدلاً في أوساط الباحثين المهتمين بإدارة الموارد البشرية، رغم قدم المفهوم من حيث الممارسة الميدانية ومعايشته من طرف كل شخص يؤدي عملاً؛ حيث تعددت وجهات النظر بخصوصه من تركيز على نتيجة العمل (كمًا ونوعًا ووقتًا) إلى تركيز على طريقة العمل (أي سلوك العاملين)، ومن اهتمام بفعالية وكفاءة العاملين إلى اهتمام بسلوكهم بل وبرغبتهم في العمل والجدد المبذول من طرفهم فيه، ولذلك تعددت تعاريف الأداء تبعاً لهذه الاختلافات في وجهات نظر الباحثين . كما أنّ تقييم أداء العامل لم يشذ عن قاعدة الاختلاف في وجهات نظر، حيث هناك اختلافات كبيرة بين المؤسسات وبين المسيّرين في تحديد مفهومه والغرض منه ناهيك عن الاختلافات التي تظهر عند المفاضلة بين طرق تقييم الأداء الممكنة التقليدية منها والحديثة، حيث لكل منها إيجابيات تحمّس المسيّرين لتبنيها وسلبيات تشجعهم على تركها، مع محاولات للتغلب على الصعوبات التي تتضمنها الطريقة المختارة للتقييم حين استعمالها ميدانياً وخاصة في ظلّ التحديات التي يفرضها المستقبل على المؤسسات في هذا المجال.

الفصل الثالث:

التعريف بقطاع الخدمات في
الجزائر، والإجراءات
المنهجية للدراسة

يخصّص هذا الفصل الثالث بالنسبة للدراسة ككل، والأول في جزئها التطبيقي للتعريف أولاً بالقطاع الاقتصادي محل الدراسة الميدانية وهو القطاع الخدمي، وتبرير أهميته وأحقيته بالدراسة، من خلال تبيين دوره في الناتج الداخلي الخام للبلد وكذا دوره في تشغيل نسبة معتبرة من الأفراد القادرين على العمل والمستعدين له، وذلك في المبحث الأول.

بالإضافة إلى توضيح مختلف الإجراءات والخطوات المنهجية التطبيقية المعتمدة في إعداد أداة الدراسة وهي الاستبيان، وكذا تحديد أدوات وتقنيات المعالجة الإحصائية المناسبة للدراسة، وذلك في المبحث الثاني.

قبل التطرّق في الأخير إلى الإجراءات والخطوات المنهجية المعتمدة لتحديد مجتمع الدراسة وعينته وخصائصها، وذلك في المبحث الثالث.

المبحث الأول: التعريف بقطاع الخدمات في الجزائر

ما فتئ الدور الاقتصادي لقطاع الخدمات في الجزائر يتنامى باستمرار على غرار ما يحدث في العالم، ويمكن إظهار هذا الدور خاصة من خلال إسهامه في الناتج الداخلي الخام، وكذا عدد المؤسسات الخدمية الناشطة على المستوى الوطني، بالإضافة إلى دوره في تشغيل اليد العاملة؛ في هذا المبحث.

المطلب الأول: دور قطاع الخدمات في الناتج الداخلي الخام الجزائري.

يلخص الجدول التالي مدى مساهمة قطاع الخدمات في الناتج الداخلي الخام الجزائري خلال الفترة الممتدة من 2014 إلى 2018.

الجدول رقم (05): مساهمة قطاع الخدمات في الناتج الداخلي الخام خلال الفترة 2014-2018

2018		2017		2016		2015		2014		الوحدة: مليون دينار جزائري
النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	
12,31	2504976,3	12,27	2281851,3	12,21	2140304,7	11,58	1935113	10,29	1772202,4	أ- الزراعة، الغابات والصيد البحري
21,44	4363939,5	19,68	3660021,5	17,26	3025612,5	18,75	3134243,4	27,04	4657811,3	ب- المحروقات
5,55	1130257,4	5,71	1062007,1	5,65	989742,7	5,50	919370,4	4,86	837716,8	ج- الصناعة
11,86	2413341,9	11,85	2202813,1	11,83	2072902,1	11,47	1917173,4	10,41	1793990,4	د- البناء والأشغال العمومية
26,07	5306523,7	26,18	4867057,8	27,62	4841295,3	27,24	4553127,2	24,30	4186362,4	هـ- الخدمات
77,22	15719038,8	75,69	14073750,8	74,58	13069857,3	74,55	12459027,4	76,90	13248083,3	1- مجموع الإنتاج الحقيقي Total sphère réelle (أ+ب+ج+د+هـ)
5,76	1172398,6	5,92	1099884,5	5,74	1006208,7	5,64	942580,3	5,06	871189,6	و- الرسم على القيمة المضافة
1,56	317944,4	1,91	355997	2,22	389396	2,46	411156	2,15	370906	ز- الرسوم الجمركية على الواردات
84,55	17209381,8	83,52	15529632,3	82,54	14465462	82,65	13812763,7	84,11	14490178,9	2- الإنتاج الداخلي الخام Production interieure (ز+و+1) brute
15,45	3145602,2	16,48	3064479,8	17,46	3059647,4	17,35	2899922,2	15,89	2738419	ح- الخدمات غير السوقية Services non marchands
100,00	20354984	100,00	18594112,1	100,00	17525109,4	100,00	16712685,9	100,00	17228597,9	3- الناتج الداخلي الخام (ح+2) produit interieur brut

المصدر: L'office national des statistiques, Les comptes nationaux trimestriels-4eme trimestre 2018, N° 849, Avril 2019, PP 7-8, www.ons.dz

يلاحظ من الجدول رقم (05) أنّ المساهمة النسبية لقطاع الخدمات في الناتج الداخلي الخام للجزائر أثناء الفترة 2014-2018 جد معتبرة حيث تمثل تقريبا 25 % منه أو أكثر بقليل، وهي نسبة فاقت حتى نسبة مساهمة المحروقات باستثناء سنة 2014 التي كانت فيها هذه الأخيرة أكبر قليلا (27,04 % مقابل 24,30 %)؛ كما أنّ هذه النسبة تكاد تكون مساوية لنسبة مساهمة القطاعات الثلاث المتبقية مجتمعة (الزراعة والغابات والصيد البحري، الصناعة، والبناء والأشغال العمومية) خلال الفترة. ومن ثمّ فإنّ قطاع الخدمات قطاع ذو أهمية كبرى في الاقتصاد الجزائري وذلك بقيمة مالية انتقلت بازدياد مستمر من 4186362,2 مليون دج سنة 2014 إلى 5306523,7 مليون دج سنة 2018.

الفصل الثالث التعريف بقطاع الخدمات في الجزائر والإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الثاني: توزيع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حسب ملكية رأسمالها وقطاع نشاطها، ومكانة القطاع الخدمي منها .
تظهر الأهمية الإنتاجية للقطاع الخدمي أيضا من خلال العدد المرتفع للمؤسسات الخدمية، وكذا نسبتها العالية من بين المؤسسات الاقتصادية ذات الشخصية المعنوية الناشطة في السوق الجزائرية، وهو ما يلخصه الجدول التالي.

الجدول رقم (06): تقسيم المؤسسات الجزائرية (الأشخاص المعنوية) حسب كل من القطاع القانوني (ملكية رأس المال) وقطاع النشاط - إلى غاية 30 جوان 2018

المؤسسات	الخاصة الوطنية	النسبة الأفقية %	الخاصة الأجنبية	النسبة الأفقية %	المختلطة عمومية-أجنبية	النسبة الأفقية %	العمومية الاقتصادية (EPE)	النسبة الأفقية %	المختلطة عمومية-وطنية	النسبة الأفقية %	الخاصة الأجنبية	النسبة الأفقية %	المجموع	النسبة العمودية %
A	6830	95,79	13	0,18	3	0,04	-	-	3	0,18	13	7130	3,99	
B	2648	94,30	67	2,39	11	0,39	1	0,04	11	2,39	67	2808	1,57	
C	33710	98,12	53	0,15	15	0,04	7	0,02	15	0,15	53	34355	19,24	
D	264	93,29	4	1,41	-	-	-	-	-	-	4	283	0,16	
E	797	89,05	7	0,78	-	-	1	0,11	-	-	7	895	0,50	
F	31386	96,09	199	0,61	17	0,05	5	0,02	17	0,61	199	32664	18,29	
G	62462	99,32	115	0,18	18	0,03	2	0,00	18	0,18	115	62892	35,22	
H	10568	97,04	18	0,17	2	0,02	1	0,01	2	0,17	18	10890	6,10	
I	3340	98,64	5	0,15	1	0,03	-	-	1	0,15	5	3386	1,90	
J	3473	98,27	3	0,08	4	0,11	1	0,03	4	0,08	3	3534	1,98	
K	248	82,12	2	0,66	1	0,33	-	-	1	0,66	2	302	0,17	
L	610	80,69	-	-	-	-	-	-	-	-	-	756	0,42	
M	7784	96,02	56	0,69	5	0,06	1	0,01	5	0,69	56	8107	4,54	
N	5683	97,60	21	0,36	-	-	-	-	-	-	21	5823	3,26	
O	4	8,51	1	2,13	-	-	-	-	-	-	1	47	0,03	
P	740	97,75	1	0,13	-	-	-	-	-	-	1	757	0,42	
Q	1509	99,41	1	0,07	-	-	-	-	-	-	1	1518	0,85	
R	797	93,76	-	-	-	-	-	-	-	-	-	850	0,48	
S	1473	93,35	2	0,13	-	-	-	-	-	-	2	1578	0,88	
المجموع العمودي	174326	97,63	568	0,32	77	0,043	19	0,01	77	0,32	568	178575	100,00	
المؤسسات الخدمية (G-S)	98691	55,27	225	0,13	31	0,017	5	0,00	31	0,13	225	100440	56,25	
المؤسسات من باقي القطاعات (A-G)	75635	42,36	343	0,19	46	0,026	14	0,01	46	0,19	343	78135	43,75	

مفتاح الجدول
A (الزراعة، الغابات والصيد البحري) B+(الصناعات الاستخراجية) C+(الصناعة) D (انتاج وتوزيع الكهرباء والغاز والبخار والاكسجين المعبأ) E (انتاج وتوزيع المياه، والتطهير، وتسيير النفايات) F+(البناء) = المؤسسات من القطاع الزراعي والقطاع الصناعي.
G(التجارة، وتصليح السيارات والدراجات)H+(النقل وتخزين السلع)I+(الفندقة والاطعام)J+(الاعلام والاتصال)K+(النشاط المالي والتأمينات)L+(النشاط الغازي)M+(النشاطات الخاصة، العلمية والتقنية)N(نشاطات الإدارة والإسناد)O+(الإدارة العمومية)P+(التعليم)Q+(الصحة والنشاط الاجتماعي)R+(الفنون والنشاطات الترفيهية)S+(نشاطات خدمية أخرى)= المؤسسات الخدمية.

المصدر: www.ons.dz, N° 844, Février 2019, P 6, www.ons.dz, L'office national des statistiques, **Les répertoires des agents économiques et sociaux-Personnes morales**

يفصل هذا الجدول رقم (06) توزيع المؤسسات الاقتصادية ذات الشخصية المعنوية حسب قطاعها القانوني (ملكية رأس مالها: عمومي، أو خاص أو أجنبي أو مختلط) وحسب قطاع نشاطها (زراعية، صناعية وخدمية)؛ وهو يبيّن مكانة المؤسسات الخدمية من بين المؤسسات الاقتصادية الناشطة في الجزائر؛ حيث يتضح بالنسبة للسداسي الأول من سنة 2018 أن نسبة 56,25 % (100440 مؤسسة) من المؤسسات تنتمي للقطاع الخدمي بينما 43,75 % (78135 مؤسسة) المتبقية تنتمي للقطاعين الزراعي والصناعي، ما يعني أن الأغلبية المطلقة من المؤسسات الجزائرية هي مؤسسات خدمية.

ويتّضح من هذا الجدول أيضا في تقسيم المؤسسات الخدمية أنّ الأغلبية كانت بالنسبة للمؤسسات "المملوكة للخوارج" وذلك بـ 98691 مؤسسة خدمية (خاصة وطنية) بنسبة (55,27 %) مقابل 75635 مؤسسة صناعية أو زراعية (عمومية أو أجنبية أو مختلطة) بنسبة (42,36 %) تابعة للدولة أو للأجانب أو مختلطة؛ بينما ترجع الأغلبية للقطاعين الزراعي والصناعي مجتمعين بالنسبة للمؤسسات المملوكة للدولة أو المستثمرين الأجانب أو المختلطة بـ 2500 مؤسسة صناعية أو زراعية (عمومية أو أجنبية أو مختلطة) (بنسبة 1,40 %) مقابل 1794 مؤسسة خدمية (عمومية أو أجنبية أو مختلطة) بنسبة (0,98 %)؛ وذلك نظرا لضخامة المبالغ الاستثمارية والإمكانات المادية التي عادة ما يحتاجها الاستثمار في القطاعين الزراعي والصناعي - وذلك يعوز نوعا ما المستثمر الخاص الجزائري - عكس احتياجات الاستثمار الخدمي الذي يغلب عليه الطابع البشري والمعرفي (كفاءات وبرامج إعلام آلي وما شابه ذلك).
المطلب الثالث: دور قطاع الخدمات في التشغيل بالجزائر.

قدّر عدد الافراد الناشطين اقتصاديا (أي الفئة النشيطة وهي بتعريف المكتب الدولي للعمل مجموع الموظفين والبطالين القدرين على العمل والمستعدين له) في الجزائر خلال شهر سبتمبر 2017 بـ 12298000 شخصا على المستوى الوطني منهم 2479000 نساء أي ما نسبته 20,2%؛ أما عدد الأفراد المشتغلين خلال نفس الفترة فقدّر بـ 10858000 منهم نسبة 18,10 % نساء.¹
وتظهر التركيبة النسبية للأفراد المشتغلين (10858000) في الجزائر خلال سبتمبر 2017 ، ونسبة المشتغلين منهم في قطاع الخدمات كما هو مبيّن في الجدول التالي.

الجدول رقم (07): التوزيع النسبي للموظفين على القطاعات الاقتصادية في الجزائر في شهر سبتمبر 2017.

المجموع	قطاع الفلاحة	قطاع الصناعة	قطاع البناء	قطاع الخدمات	القطاع
%100	%10,10	%13,80	% 17	% 59,10	نسبة المشتغلين في القطاع في سبتمبر 2017
////	-119000	شبه استقرار	+42000	+175000	التغير مقارنة بشهر أفريل من السنة نفسها (2017)

المصدر: L'office National des Statistiques, **Activité, Emploi et Chomage**, Septembre 2017, www.ons.dz/IMG/pdf/Activite_emploi_et_chomage_Septembre_2017, consulté le 20 Janvier 2019.

¹ - L'office national des statistiques, « **Activité, Emploi et Chomage** », Septembre 2017, WWW.ONS.DZ/IMG/pdf/Activite_emploi_et_chomage_Septembre_2017, consulté le 20 Janvier 2019.

يتضح من الجدول رقم (07) أن قطاع الخدمات يوظف أغلبية العاملين في الجزائر، وذلك بنسبة 59,10 %، بينما تتقاسم باقي القطاعات نسبة 40,90 % المتبقية (10,10 % للقطاع الأولي أي القطاع الزراعي، و30,80 % للقطاع الثانوي أي القطاع الصناعي وهو يشمل البناء والأشغال العمومية)، ويدل ذلك على الدور المهم للقطاع الخدمي في تشغيل اليد العاملة في الجزائر، ويتعزز هذا الدور بالتغير المسجل في مناصب العمل في كل قطاع في الفترة (أفريل - سبتمبر 2017) حيث قدر هذا التغير بـ (+175000) منصب عمل في قطاع الخدمات بينما قدر بـ (+ 42000) منصب عمل في قطاع البناء مع (شبه استقرار) في الصناعة وتراجع بـ (- 119000) منصب عمل في القطاع الفلاحي؛ وتدل هذه الأرقام على تنامي أهمية القطاع الخدمي في التوظيف وفتح فرص أكثر أمام البطالين. ويؤكد هذا الدور عدد عروض العمل التي قدمتها مختلف القطاعات الاقتصادية خلال كل من شهر جوان 2017 من جهة، وخلال السداسي الأول من نفس السنة 2017 من جهة ثانية، وهو ما يلخصه الجدول التالي .

الجدول رقم (08): عروض العمل المسجلة حسب القطاع القانوني وقطاع النشاط في جوان والسداسي الأول من 2017

السداسي الأول من 2017		جوان 2017								
كل القطاعات (الخاص + العمومي + الأجنبي)		المجموع		القطاع الخاص الأجنبي		القطاع العمومي الاقتصادي		القطاع الخاص الوطني		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
32,41	73689	31,00	9395	39,83	1046	32,95	2838	28,49	5003	الصناعة
27,35	62175	19,00	5996	47,68	1252	10,92	940	19,67	3804	البناء والأشغال العمومية
3,46	7859	7,00	2152	2,32	61	19,01	1637	2,35	454	الفلاحة
36,79	83639	43,00	13036	10,17	267	37,12	3197	49,49	9572	الخدمات
%100	227362	%100	30579	%100	2626	%100	8612	%100	19341	المجموع

المصدر: وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، .، www.mtess.gov.dz/ar/ أهم مؤشرات سوق-التشغيل/زيارة الموقع في 2019/04/29.

يتضح من الجدول رقم (08) أن القطاع الخدمي قدّم نسبة عالية من عروض العمل خلال السداسي الأول من سنة 2017 ، حيث بلغت هذه النسبة 36,97 % أي ما يفوق ثلث العروض المقدمة من طرف كل القطاعات، وتوافق هذه النسبة 83639 منصبا من بين 227362 عرضا. وكذلك الأمر بالنسبة لشهر جوان من سنة 2017 حيث قدّرت نسبة عروض العمل المقدمة من طرف قطاع الخدمات بـ 43 % يقابلها 13036 منصبا أغلبها في القطاع الخاص الوطني بـ 9572 منصبا بينما عرض القطاع العمومي 3197 منصبا، في حين عرض القطاع الخدمي الأجنبي 267 منصبا. ويلاحظ كذلك أنّ القطاع الخاص يوفّر فرص عمل أكبر في القطاع الخدمي، حيث قدّرت نسبة عروضه في شهر جوان من سنة 2017 بنسبة 49,49 % من المناصب الخاصة الوطنية مقابل 2,35 % للفلاحة، 19,67 % للبناء والأشغال العمومية ، و 28,49 % للصناعة؛ أما القطاع الاقتصادي العمومي فقد وفّر في مجال الخدمات ما نسبته 37,12 % من المناصب العمومية مقابل 19,01 % للفلاحة، 10,92 % للبناء والأشغال العمومية و 32,95 % للصناعة؛ في حين كانت نسبة مناصب العمل المعروضة في المؤسسات الأجنبية منخفضة حيث قدرت بـ 10,17 % مقابل 47,68 % للبناء والأشغال العمومية و 39,83 % و 2,32 % للفلاحة، ما يمكن تفسيره بقلة اهتمام المؤسسات الأجنبية بقطاعي الخدمات والفلاحة في الجزائر واهتمامها أكثر بقطاعي الصناعة والبناء والأشغال العمومية نظرا لحجم العوائد المالية الكبير الذي يوفره هذين القطاعين، بالإضافة إلى انخفاض الحاجة إلى عدد كبير من اليد العاملة في قطاع الخدمات حيث يكفي مثلا فردين أو ثلاثة أفراد لفتح وكالة بنكية أو وكالة تأمين في مدينة معيّنة ، إضافة إلى إمكانية تصدير الخدمات من الخارج دون حاجة لفتح فروع في الجزائر مثل ما هو الحال بالنسبة لخدمات مكاتب الدراسات.

وبالإضافة لعروض العمل التي توفرها القطاعات الاقتصادية المختلفة، يبيّن الجدول التالي عدد التنسيبات الفعلية ونسبها خلال نفس الفترات المدروسة (جوان 2017 والسداسي الأول من السنة نفسها) في الجدول السابق رقم (04).

الجدول رقم (09): التنسيبات الوظيفية المحققة حسب القطاع القانوني وقطاع النشاط في جوان والسداسي الأول من 2017

السداسي الأول من 2017		جوان 2017								
كل القطاعات		المجموع		القطاع الخاص الأجنبي		القطاع الخاص الوطني		القطاع الاقتصادي العمومي		
النسبة	العدد	النسبة	المجموع	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
32,32	57159	31,33	7578	27,22	516	31,57	5003	31,92	2059	الصناعة
27,57	48756	23,62	5713	63,45	1203	22,11	3503	15,61	1007	البناء والأشغال العمومية
3,35	5929	6,23	1506	1,64	31	3,00	476	15,49	999	الفلاحة
36,77	65031	38,83	9394	7,70	146	43,31	6863	36,98	2385	الخدمات
100,00	176875	100,00	24191	100,00	1896	100,00	15845	100,00	6450	المجموع

المصدر: وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، /أهم مؤشرات سوق-التشغيل/ www.mtess.gov.dz/ar، زيارة الموقع في 2019/04/29.

يتبين من خلال الجدول رقم (09) والمتعلق بالتنصيصات الوظيفية الفعلية في القطاع الاقتصادي بالجزائر، أنّ القطاع الخدمي وظّف تقريبا بنفس نسب العروض التي قدّمها خلال السداسي الأول من 2017 بصفة عامة وخلال شهر جوان من نفس السنة بصفة خاصة، حيث قدّرت نسبة مناصب العمل الفعلية في هذا القطاع الخدمي بـ 36,77 % وهي توافق 65031 منصبا من بين 176875 تنصيبا وظيفيا في كل القطاعات، وهي أكبر من نسبة المناصب التي يوفرها كل من قطاع الصناعة بـ 32,32 % وقطاع البناء والأشغال العمومية بـ 27,57 % وقطاع الفلاحة بـ 3,35 %.

وكذلك الأمر بالنسبة لشهر جوان من سنة 2017 حيث قدّرت نسبة مناصب العمل المحققة من طرف قطاع الخدمات بـ 38,83 % يقابلها 9394 منصبا أغلبها في القطاع الخدمي الخاص الوطني بـ 6863 منصبا بينما وقرّ القطاع الخدمي العمومي 2385 منصبا، في حين وقرّ القطاع الخدمي الأجنبي 146 منصبا وظيفيا جديدا وهو عدد ضئيل جدًا مقارنة بعدد المناصب التي وقرتها المؤسسات الأجنبية في القطاعات الاقتصادية الأخرى وهي 1203 منصبا بالنسبة للبناء والأشغال العمومية و516 منصبا بالنسبة للصناعة كدليل على توجّه الاستثمار الأجنبي خلال هذه الفترة أكثر نحو الصناعة والبناء والأشغال العمومية مقارنة بالخدمات (بـ 146 منصبا) والفلاحة (التي وقرّ القطاع الأجنبي فيها 31 منصبا فقط خلال شهر جوان من سنة 2017).

المبحث الثاني: أدوات الدراسة والتحليل الإحصائي المستخدمة.

تمّ في هذا المبحث تحديد الأدوات المناسبة للدراسة، حيث خصّص المطلب الأول منه لتطوير الأداة الأساسية لهذه الدراسة وهي أداة الاستبيان، بينما خصّص المطلب الثاني لتحليل فقرات الاستبيان كفيها وكميًا للحكم على مدى ملائمتها لجمع البيانات المرغوب فيها، وفي المطلب الثالث والأخير تمّ تحديد الأدوات الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واستخلاص النتائج المرجوة.

المطلب الأول: تطوير استبيان الدراسة (التصميم والإعداد).

في هذه الدراسة تمّ بدرجات متفاوتة اعتماد ثلاث أدوات للدراسة، وهي: الملاحظة، الاستبيان، والمقابلة، لكن الأداة الأساسية كانت الاستبيان لأهميته الواضحة في جمع بيانات الدراسة.

أولا: الملاحظة لتحديد الإشكالية.

سمحت الملاحظة بتحديد إشكالية الدراسة التي كانت في موضوع تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بوساطة ثلاثة متغيرات وسيطة ("معارف، مهارات وقدرات العاملين"، "مواقف العاملين" و"سلوك العاملين") في المؤسسات الخدمية الجزائرية، حيث تمّ اختيار "إدارة الموارد البشرية" كمتغير

مستقل لملاحظة أهميته في إدارة أهم أصول المؤسسة وهو العنصر البشري ، وتم اختيار "أداء العاملين" كمتغير تابع باعتباره محل انتقاد وعدم رضى الكثيرين وفي مختلف المراكز (زبائن، مسيرين، رجال أعمال، باحثين، ملاحظين وخبراء)، كما تم اختيار المتغيرات الوسيطة الثلاث لأهميتها المتزايدة في الدراسات والبحوث المتخصصة في إدارة الموارد البشرية؛ وتم كذلك تحديد القطاع الخدمي محلاً للدراسة الميدانية نظراً لحساسية إدارة الموارد البشرية فيه من ناحية، ومن ناحية أخرى باعتبار أنه قد لوحظ تهميشه قليلاً في الدراسات والبحوث الجامعية مقارنة بالقطاع الصناعي، وذلك رغم المنحى التصاعدي لمكانة هذا القطاع اقتصادياً واجتماعياً، محلياً، وطنياً ودولياً.

ثانياً: المقابلة عند تحضير استمارة الاستبيان ومراجعتها.

تم الاعتماد على المقابلة عند إعداد استمارة الاستبيان بغرض ضبطه مع مجموعة من المسؤولين والموظفين في القطاع الخدمي بشكل عملي بعد إعداده علمياً وفقاً لما هو موجود في الأدبيات البحثية، وذلك نظراً لأهمية الخبرة الميدانية في إبداء ملاحظات ذات فائدة عملية، حيث أن هؤلاء المسؤولين الموظفين في معايشة يومية لوظائف إدارة الموارد البشرية في مؤسساتهم وأداء العاملين فيها.

ثالثاً: الاستبيان لجمع البيانات الأولية للدراسة.

يعتبر الاستبيان إحدى أهم أدوات جمع البيانات الكمية في العلوم الاجتماعية، وذلك لعدة مزايا أهمها:¹

- ✚ إمكانية جمع عدد كبير من البيانات من خلال الوصول إلى عدد كبير من الأفراد المبحوثين؛
- ✚ منح فرصة تفكير أكبر للمبحوثين مقارنة بالمقابلة، ما قد يساهم في تقديم إجابات أكثر تعبيراً عن الواقع؛
- ✚ إمكانية الحصول على معلومات حساسة يصعب على بعض المبحوثين التصريح بها في المقابلة؛
- ✚ سهولة نسبية في التعامل مع البيانات التي تم جمعها عن طريقه.

وبالمقابل هناك عيوب لاستعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وأهمها:²

- ✚ صعوبة استخدامه مع الأفراد ذوي المستوى التعليمي المحدود أو المنعدم؛
 - ✚ عدم فهم بعض المبحوثين لبعض الأسئلة المتضمنة في الاستبيان ما يجعل الاجابات مجانية للصواب؛
 - ✚ صعوبة تعرف الباحث على ردود أفعال المبحوثين أثناء الإجابة التي تكون عادة بعيداً عن عين الباحث .
- ويضاف إلى ما سبق من العيوب إمكانية لامبالاة المبحوثين في الإجابة عن الأسئلة حين يكونون بعيدين عن عين الباحث.

¹ - عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. الطبعة الثامنة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2016، ص 74.

² - عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، المرجع السابق، ص 74.

1. خطوات إعداد الاستبيان:

يتطلب إعداد الاستبيان المرور بعدة خطوات، أهمها: تحديد الهدف من استعمال الاستبيان، تحديد خصائص المستهدفين بالقياس، تعيين المتغيرات المعنية بالقياس، تحليل كل متغير إلى فقرات قد تشكل بعضها مجموعات فرعية تسمى أبعادا.¹

1. **تحديد الهدف من استعمال الاستبيان؛** وهو يتمثل بالنسبة لهذه الدراسة في قياس مستويات كل من : الأداء، إدارة الموارد البشرية، وثلاث متغيرات وسيطة ("معارف، قدرات ومهارات العاملين"، مواقف العاملين، وسلوك العاملين في المؤسسة)، وذلك في أوساط عينة الدراسة المتكوّنة من عدد من العاملين في مجموعة من المؤسسات الخدمية الجزائرية.

2. **تحديد خصائص المستهدفين بالقياس؛** يقصد بالمستهدفين هنا المبحوثون أي العاملون الذين سيحيون عن فقرات الاستبيان، ويقصد بخصائصهم ما يتعلّق بأعمارهم ومستوياتهم التعليمية وقدراتهم الذهنية وغيرها، بحيث أن تحديدها يسمح بوضع فقرات (أسئلة الاستبيان) تتناسب لغويا وفكريا مع خصائص المبحوثين وذلك ما يسمح بدوره بالحصول على إجابات مناسبة. والمفترض بالنسبة لهذه الدراسة أنّ المبحوثين المستهدفين ذوي مستوى تعليمي وفكري يسمح لهم بقراءة وفهم أسئلة أو فقرات تخصّهم ومكتوبة باللغة العربية شرط أن لا تحتوي على مصطلحات تقنية محدودة الاستعمال في الميدان كمصطلح التمكين على سبيل المثال.

3. **تعيين المتغيرات المعنية بالقياس:** تمثّلت متغيرات الدراسة المعنية بالقياس في مستويات: أداء العاملين ، وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وكذا مستويات كل من: معارف وقدرات ومهارات هؤلاء العاملين، ومواقفهم، وسلوكهم في المؤسسة، بالإضافة إلى كل من المتغيرات الديمغرافية والتعليمية والمهنية للعاملين المبحوثين.

4. **تحليل كل متغير إلى فقرات قد تشكل بعضها مجموعات فرعية تسمى أبعادا؛** ويتم ذلك بتفكيك كل متغير إلى مكوناته الفرعية (فقرات وأبعاد)، وذلك بالاعتماد على عدة مصادر أهمها: استبيانات الدراسات السابقة، الملاحظة، المقابلات الشخصية مع بعض الأفراد الذين لهم نفس خصائص مجتمع الدراسة.

¹ - بشير معمريّة، أساسيات القياس النفسي وتصميم أدواته. الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2012، ص ص 143-151.

II. مراحل إعداد استبيان الدراسة:

تمّ تطوير استبيان هذه الدراسة في مرحلتين، وهما: المرحلة الاستطلاعية والمرحلة النهائية.

1. المرحلة الاستطلاعية.

تعتبر استمارة الدراسة الاستطلاعية استمارة ابتدائية تمّ إعدادها بالاعتماد على الأدبيات التي أتاحتها دراسات سابقة حول متغيرات الدراسة: المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية)، المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغيرات الوسيطة (معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم، مواقف العاملين، وسلوك العاملين).

أ. الدراسات السابقة المعتمدة في إعداد استمارة الدراسة الاستطلاعية.

من هذه الدراسات السابقة المعتمدة في إعداد الإستمارة الابتدائية للدراسة، أي استمارة الدراسة الاستطلاعية ما يلي:

﴿ دراسة "دانيال بيتينو"، "فرانشيسكا فيزينتين"، "تامارا لانجر" و"دييتمار ستيرناد":

"هل ممارسات العمل ذات الأداء العالي ضرورية في المؤسسات العائلية الصغيرة والمتوسطة؟ تحليل لأثرها على ولاء العاملين"، (2016)؛

هدفت الدراسة لقياس أثر ممارسات العمل السائدة في المؤسسة على ولاء العاملين في المؤسسات العائلية الصغيرة والمتوسطة، وقد تمّت الدراسة على 232 مؤسسة نمساوية ومجرية (عدد العمال فيها ما بين 10 و 250 عاملاً).

وتوصّلت الدراسة إلى أنّ علاقات ذات شكل خاص تنشأ بين العاملين داخل المؤسسة بسبب الملكية العائلية لها يمكنها أن تحلّ مكان الممارسات الرسمية الهادفة للرفع من التزام العاملين، وترتبط طبيعة هذه العلاقات بمدى تدخّل العائلة المالكة في تسيير شؤون المؤسسة.¹

وقد اعتمدت هذه الدراسة 29 فقرة في الاستبيان المعتمد لقياس واقع ممارسات العمل السائدة (أي واقع إدارة الموارد البشرية) في المؤسسات محل الدراسة، وهي مقسّمة على ستّة أبعاد وهي: ²

‡ البعد الأول: عملية الاختيار (بأربع فقرات ومعامل ثابت $\alpha=0,822$)؛

‡ البعد الثاني: كثافة التدريب (بخمس فقرات ومعامل ثابت $\alpha=0,836$)؛

¹ - Daniel Pittino, Francesca Vvisivtin, Tamara Lenger , Dietmar Sternad, " Are high performance work practices really necessary in family SMEs ? An analysis of the impact on employee retention", Journal of Family Business Strategy. Vol 7, 2016, P 75.

² -Idem, PP 86-87.

- ‡ البعد الثالث: تنمية المسار المهني (بأربع فقرات ومعامل ثبات $\alpha=0,776$)؛
- ‡ البعد الرابع: المكافأة والامتيازات (بأربع فقرات ومعامل ثبات $\alpha=0,698$)؛
- ‡ البعد الخامس: تقييم الأداء (بأربع فقرات ومعامل ثبات $\alpha=0,835$)؛
- ‡ البعد السادس: مشاركة العاملين (بسبع فقرات ومعامل ثبات $\alpha=0,786$).

اعتمدت هذه الدراسة في إعداد هذا الاستبيان بدورها على العديد من الدراسات : (Patel et Kerr et)، (MacDuffie,1995)، (Wright et al., 2005)، (Sels & al. , 2006)، (Conklin, 2012) (al.,2007)، (Huselid, 1995)، (Batt, 2002)، (Arthur,1994).¹

﴿دراسة "فيرا سيلفا كارلوس" و"ريكاردو قوفيا رودريغز": "تطوير وقبول صلاحية مقياس ذاتي لأداء العمل"، 2015.

هدفت الدراسة لوضع مقياس لأداء العاملين يمكن تطبيقه في مختلف الوظائف ومختلف الثقافات، وذلك انطلاقاً من كون أغلب المقاييس التي تمّ تطويرها في هذا المجال قد وضعت لقياس أداء العاملين في وظيفة وفي ثقافة معينتين.

وبعد مراجعة العديد من الأدبيات المتعلقة بالموضوع وكذا مجموعة معتبرة من المقاييس المطوّرة في سياقات وظيفية وثقافية متنوعة، توصل الباحثان إلى مقياس لأداء العاملين ببعدين هما : بعد المهام Performance Task والبعد السياقي Contextual Performance، ويندرج تحت البعدين 29 سؤالاً مقسّمة على سبعة محاور (أربعة للبعد الأول وثلاثة للبعد الثاني)، وهي كما يلي:²

- ‡ المحور الأول: معرفة العامل لعمله (بأربع فقرات ومعامل ثبات $\alpha=0,822$)؛
- ‡ المحور الثاني: المهارات التنظيمية (بخمس فقرات ومعامل ثبات $\alpha=0,836$)؛
- ‡ المحور الثالث: الكفاءة (بثلاث فقرات ومعامل ثبات $\alpha=0,776$)؛
- ‡ المحور الرابع: الجهد المستمر (بخمس فقرات ومعامل ثبات $\alpha=0,698$)؛
- ‡ المحور الخامس: التعاون (بثلاث فقرات ومعامل ثبات $\alpha=0,835$)؛
- ‡ المحور السادس: الوعي التنظيمي (بخمس فقرات ومعامل ثبات $\alpha=0,786$)؛
- ‡ المحور السابع: المهارات التفاعلية والعلائقية (بأربع فقرات ومعامل ثبات $\alpha=0,786$).

¹ - Idem, PP 86-87.

² - Vera Silva Carlos, Ricardo Gouveia Rodrigues, Op.cit., P 279.

وقد مرّ الباحثان في تحديد هذه الأبعاد والمحاور والفقرات بـ 6 خطوات ، وذلك في ضوء أعمال (Churchill's, 1999), (Aguinis, Henle and Ostroff's, 2001), and (Viswewvaran's, 2001) وتمثلت هذه الخطوات فيما يلي:¹

- ✚ حصر مختلف أبعاد أداء العاملين في الدراسات السابقة، وتجميعها بعد ذلك في أقل عدد ممكن من الأبعاد؛
- ✚ وضع العبارات المناسبة لكل بعد من الأبعاد المحددة سلفاً؛
- ✚ مراجعة الأداة (الاستبيان) من طرف خبراء؛
- ✚ الاختبار الأولي للأداة؛
- ✚ التوزيع؛

✚ التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لتحديد ما إذا كانت العبارات مقسّمة على الأبعاد المحددة بشكل جيد . وقد اعتمد الباحثان في إعداد هذا الاستبيان على 31 دراسة منها المراجعات الأدبية ومنها الدراسات الميدانية التي تمّت في مؤسسات ذات أنشطة متنوعة ومن ثقافات مختلفة (من القارات الخمس)، وهي دراسات الباحثين التالية أسماؤهم وسنوات إجرائها:²

(Borman and Motowidlo, 1997), (Anderson , 1984), (Blau, 1993), (Borman and Brush, 1993), (Campbell et al., 1990a, b), (Borman et al., 2001), (Chan and Schmitt, 2009), (Cheng et al., 2007), (Conte and Gintoft, 2005), (Ng and Feldman, 2009), (Fein, 2009), (Tett et al., 2003), (Van Woerkom and de Reuver, 2009), (Williams and Hummert, 1990), (Coleman and Borman, 1999), (Day and Silverman, 1989), (Greenslade and Jimmieson, 2007), (Hoffman and Woehr, 2009), (Molefe, 2010), (Salgado et al., 2003), (Viswesvaran et al., 2005), (Wang et al., 2008), (Hogan et al., 1998), (Gibbons et al., 2006a,b), (Mumford et al., 2005), (Dess and Shaw, 2001), (Sparrowe et al., 2001), (Van Knippenberg et al., 2004), (Wright and Hobfoll, 2004), (Wisecarver et al., 2007).

﴿ دراسة حمزة محمد القداح، عبدالله عصمان، حمزة ادريس القداح: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين." ، (2014).

هدفت الدراسة للتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المعهد المالي للمهارات (MSI).¹

¹ - Idem, P 285.

² - Idem, P 292.

وتمّ التوصل إلى وجود أثر ارتباط ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (والمتمثلة في هذه الدراسة في التوظيف والمكافأة) وأداء العاملين في المعهد، وذلك بعد توزيع استبيان على 60 فردا واسترجاع 56 استمارة منهم، وتحليل البيانات المسترجعة بالاستعانة ببرنامج spss.²

وقد اعتمد هؤلاء الباحثون على دراسة (Sekaran,2003) في إعداد الاستبيان الذي تضمن اثني عشر عبارة لقياس المتغير المستقل وهو إدارة الموارد البشرية، سئة منها خاصة ببعء التوظيف، وسئة أخرى متعلقة بالمكافأة، وهي كما يلي:³

- ❖ **البعد الأول: التوظيف** (بست فقرات ومعامل ثبات $\alpha=0,826$)؛ وشملت وصف الوظائف والاختيار والتعيين؛
- ❖ **البعد الثاني: المكافأة** (بست فقرات ومعامل ثبات $\alpha=0,792$).

❖ دراسة "نيكول ريني بابتيست" : " توثيق العلاقة بين جودة حياة العامل في عمله والأداء."، (2008).

هدفت الدراسة لإظهار إلى أي مدى أهملت "جودة حياة العامل" في ظلّ الاهتمام بتحقيق مستويات الأداء العالية؛ ومن ثمّ سعت الدراسة إلى الكشف عن آثار إدارة الموارد البشرية على كل من جودة حياة العاملين وعلى الأداء.⁴

وتمّ التوصل من خلال الدراسة إلى أنّ إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على جودة حياة العاملين في مكان عملهم، ناهيك عن إثبات دور تنمية الثقة بين الموظفين في تحسينها.

واعتمدت الدراسة استبياناً تمّ استرجاع 51 استمارة منه بعد توزيعها على موظفي الحكومة المحلية في شمال إنجلترا، وتضمّن هذا الاستبيان 31 سؤالاً موزعة على 6 أبعاد، وهي:

- ❖ **البعد الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية** (بست فقرات ومعامل ثبات $\alpha=0,72$)؛ وشملت تخطيط العمل، توفير الفرص، الإعلام، المكافأة، التدريب والمشاركة؛
- ❖ **البعد الثاني: الرضا الوظيفي** (بسبع فقرات ومعامل ثبات $\alpha=0,84$)؛ وشمل الرضا عن: الأداء، الأجرة، مستوى التدريب، وعن ثقة المسير وإشراكه في القرار؛
- ❖ **البعد الثالث: الالتزام الوظيفي** (بخمس فقرات ومعامل ثبات $\alpha=0,84$)؛ وشمل الإحساس بالولاء اتجاه المنظمة والمشرف والمرؤوسين والزبائن، وكذا الافتخار بالعمل في المؤسسة؛

¹ - Hamza Mohammad A.Al_Qudah ,Abdullah Osman, Hamzah Edris M. Al_Qudah, Op.cit., P 129.

² - Idem, PP 131-132.

³ - Idem, P 131.

⁴ - Nicole Renee Baptiste, Op.cit., 2008.

‡ البعد الرابع: الرضا عن التوازن بين العمل والحياة العامة (بأربع فقرات ومعامل ثبات $\alpha=0,62$ ؛ وشمل متطلبات العمل من جهد ووقت، وتفهم المسؤول لمسؤوليات العامل اتجاه عائلته ومدى إعطائه فرصة العمل المرن؛

‡ البعد الخامس: دعم المشرفين (بخمس فقرات ومعامل ثبات $\alpha=0,87$ ؛ وشمل مساعدة المشرف، وإعطاءه المعلومات المرتدة، وتحفيزه بالشكر والاعتراف والدعم، وكذا العدالة في المعاملة.

‡ البعد السادس: الثقة بين الموظفين (بفقرتين ومعامل ثبات $\alpha=0,87$ ؛ وشمل مدى الثقة في اهتمام الإدارة بمصلحة الموظف وكذا جودة العلاقة بين المسيّرين والعمال في المؤسسة.

﴿ دراسة: م. سوني، ن. ميكوث، "العلاقة بين الذكاء العاطفي، تكيف الموظفين المواجهين للجمهور، الرضا الوظيفي وأداء العمل." (2006)

تمت الاستفادة من هذه الدراسة في بناء مقياسي الكفاءة والسلوك بالاستناد إلى الفقرات التي استعملها "سوني" و"ميكوث" لقياس متغير " تكيف الموظفين المواجهين للجمهور" بمقياس مكون من سبعة أبعاد: تكيف تقديم الخدمات، التكيف التفاعلي، تكيف فرق العمل، التكيف الاجتماعي، التكيف السياسي، التكيف الفيزيائي (المادي)، التكيف التنظيمي. وكان البعدين الأول والثاني هما المستفاد منهما في إعداد استبيان الدراسة الاستطلاعية، حيث:¹

‡ البعد الأول: تكيف تقديم الخدمات؛ بتسع فقرات تمحورت حول كيفية تقديم الخدمات للزبائن بكفاءة، (وهي فقرات مفيدة في قياس كفاءة العاملين)؛

‡ البعد الثاني: التكيف التفاعلي؛ بثماني فقرات تمحورت حول سلوك التواصل مع الزبائن وكيفية معاملتهم، (وهي فقرات مفيدة في قياس سلوك العاملين).

ب. إعداد استمارة الدراسة الاستطلاعية.

بالاعتماد على الدراسات السابقة وكذا على المحتوى النظري للبحث تم إعداد استمارة الدراسة الاستطلاعية، وقد تكونت من: ديباجة في البداية وهي توضيح للغرض العلمي للبحث من الدراسة، وخاتمة قصيرة في النهاية تتضمن عبارات الشكر للمجيب، وبينهما 146 سؤالاً في قسمين هما: (أنظر

الملحق رقم 1)

¹ -M.Sony, N.Mekoth,"The Relationship Between Emotional Intelligence, Frontline Employee Adaptability, Job Satisfaction And Job Performance", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol 30, 2006, P 26.

❖ **قسم البيانات الشخصية والمهنية؛** حيث تضمن القسم الأول 16 سؤالاً مغلقة (إجابات محدّدة) باستثناء السؤال رقم 12 الذي كان نصف مغلق؛

❖ **وقسم متغيّرات البحث؛** تضمّن 130 سؤالاً، الإجابات المقترحة لها جميعاً هي عبارة عن إجابات مندرجة في سلم ليكرت من 5 درجات، وأسئلة هذا القسم الثاني موزّعة على 6 محاور:

• **المحور الأول** منها مخصّص للمتغيّر التابع (أداء العاملين) بـ 29 سؤالاً، وهو يشمل 4 عوامل (الفعالية العامة، فعالية خدمة الزبائن، الكفاءة العامة، وكفاءة خدمة الزبائن) يتضمّن كل عامل منها بين 8 أسئلة بالنسبة لفعالية خدمة الزبائن و 7 أسئلة بالنسبة لباقي العوامل الثلاث؛

• **المحور الثاني** مخصّص للمتغيّر الوسيط الأول: سلوك العاملين والجهد المبذول، وتضمن 10 أسئلة؛

• **المحور الثالث** مخصّص للمتغيّر الوسيط الثاني: مواقف العاملين بـ 10 أسئلة، وتضمن عاملين بـ 5 أسئلة لكل عامل، وهما: الرضا الوظيفي كعامل أول، والرغبة في العمل، والولاء والالتزام الوظيفي كعامل ثاني؛

• **المحور الرابع** مخصّص للمتغيّر الوسيط الثالث: إدراك العاملين، وتضمّن 7 أسئلة؛

• **المحور الخامس** مخصّص للمتغيّر الوسيط الرابع: قدرات ومهارات العاملين بـ 10 أسئلة،

وتضمّن عاملين بـ 5 أسئلة لكل عامل، وهما: القدرات البدنية والمعرفية كعامل أول، والمهارات كعامل ثاني؛

• **المحور السادس** مخصّص للمتغيّر المستقل (إدارة الموارد البشرية) بـ 70 سؤالاً، وقد شمل 12 عاملاً هي:

○ أهمية الموارد البشرية وتخطيطها في المؤسسة بـ 4 أسئلة؛

○ توصيف الوظائف بـ 3 أسئلة؛

○ التوظيف: وتضمّن الاستقطاب بـ 3 أسئلة، الاختيار بـ 4 أسئلة والتعيين بـ 3 أسئلة؛

○ التدريب وتنمية الموارد البشرية بـ 5 أسئلة؛

○ الأجر والمكافأة بـ 8 أسئلة؛

○ نظام تقييم الأداء في المؤسسة بـ 4 أسئلة؛

○ إدارة المسارات المهنية في المؤسسة بـ 5 أسئلة؛

○ طبيعة الإشراف والقيادة بـ 8 أسئلة؛

○ طبيعة الاتصال ومعالجة شكاوى الموظفين بـ 7 أسئلة؛

○ العمل الجماعي في المؤسسة بـ 5 أسئلة؛

○ العدالة والفرص بـ 5 أسئلة؛

○ بيئة العمل بـ 6 أسئلة.

تمّ اعتماد المرحلة الاستطلاعية بغرض التعرّف على صعوبات جمع البيانات الميدانية والحلول المناسبة لتجاوزها؛ ومن الأمثلة على ذلك:

- **المشكلة 1:** تزدّد بعض المسؤولين في قبول توزيع الاستثمارات على العاملين في مؤسساتهم؛

- **الحل 1:** التوضيح وتقديم وثيقة إدارية لمساعدة الباحث وطلب ممضي من طرف الباحث موجه إلى مسؤول إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وبناء الثقة مع المسؤول من خلال توضيح نوع الدراسة والهدف العلمي للبحث منها؛

- **المشكلة 2:** الملء العشوائي للاستمارات بشكل لا يعكس الواقع؛

- **الحل 2:** إعطاء الوقت الكافي لملء الاستثمارات ولو تطلّب الأمر الرجوع مرّات عديدة إلى المؤسسة بدل الضغط على العاملين وبالتالي استرجاع استمارات مملوءة بطريقة عشوائية، لكن في الوقت نفسه لا تجب إطالة المدّة أكثر من اللازم حتى لا تهمل الاستثمارات وربما تضيع أو ترمى. في هذه المرحلة الاستطلاعية لم يتم اختبار **الصدق الظاهري** (أي تحكيم الخبراء) عن قصد، وذلك بغرض جمع أكبر قدر من البيانات التي قد يظهر بعضها في البداية بغير فائدة لكن بعد جمعها يتبيّن أنّها تساعد على استخراج معلومات ذات أهميّة.

وتّم توزيع حوالي 70 استمارة بطريقتين هما: طريقة المعاينة القصدية وطريقة المعاينة الصدفية .

• **طريقة المعاينة القصدية بالنسبة لعيّنة المؤسسات؛** حيث تمّ اختيار المؤسسات التي أعرف

فيها موظفين عن قصد لسببين اثنين:

✓ أولهما لضمان تحمّلهم لطول الاستمارة التي كانت في 6 صفحات تضمّنت 147 سؤالاً، ولحثّ

زملائهم على ملئها رغم مشقة ذلك نوعاً ما؛

✓ وثانيهما لضمان إجابات تعكس الواقع بأحسن قدر ممكن كنتيجة لحرصهم الزائد على ذلك.

• **طريقة المعاينة الصدفية بالنسبة لعيّنة العاملين؛** وهي الطريقة التي ورّعت بها الاستثمارات على

مجموعة من **العاملين** داخل المؤسسات المعنية بالدراسة الاستطلاعية وذلك دون سحب مسبق لهؤلاء العاملين.

وقد تمّ استرجاع 52 استمارة في المرحلة الاستطلاعية للدراسة منها 48 استمارة مقبولة، وهي

موزّعة تبعاً للمتغيّرات الديمغرافية والتعليمية والمهنية وطبيعة المؤسسات التي ينتمي إليها المبحوثون كما

تبيّنه الجداول التالية.

بالنسبة للخصائص الديمغرافية والتعليمية كانت البيانات كما يلي.

الجدول رقم (10): توزيع الأفراد حسب الخصائص الديمغرافية والتعليمية في الدراسة الاستطلاعية

في الدراسة الاستطلاعية 48 فردا		الفئات	الخاصية الديمغرافية او المهنية
النسبة المئوية	العدد المطلق		
79,2	38	ذكر	الجنس
20,8	10	أنثى	
14,6	7	أقل من 30 سنة	العمر
56,3	27	من 30 إلى 40 سنة	
20,8	10	من 40 إلى 50 سنة	
6,3	3	أكثر من 50 سنة	
2,1	1	دون إجابة	
37,5	18	متزوج وأب لأطفال أقل من 5 سنوات	الحالة العائلية
14,6	7	متزوج وأب لأطفال كلهم أكثر من 5 سنوات	
6,3	3	متزوج دون أطفال	
33,3	16	أعزب/عازبة	
8,3	4	دون إجابة	
16,7	8	ثانوي أو أقل	المستوى التعليمي
75,0	36	جامعي	
4,2	2	شهادة تكوين مهني	
4,2	2	دراسات عليا	
10,4	5	لا	الحصول على شهادة تكوين
89,6	43	نعم	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات معالجة برنامج SPSS لبيانات الدراسة الاستطلاعية

الملاحظ من الجدول أن أغلبية أفراد العينة ذكور بنسبة 79,2 %، كما أن 56,3 % ينتمون للفئة العمرية ما بين 30 و40 سنة بينما 20,8 % يمثلون فئة ما بين 40 و50 سنة والنسبة الباقية إما أقل من 30 سنة أو أكثر من 50 سنة ب 20,9 %، كما مثل المتزوجون 28 فردا بنسبة 48,4 % مقابل 33,3 % للعزاب والباقي لم يجيبوا عن السؤال ، أما فيما يخص المستوى التعليمي فقد كانت الأغلبية من مستوى جامعي ب 38 فردا بنسبة 79,2 %، ويؤكد ذلك بالسؤال التالي وهو عدد المتحصّلين على شهادة تكوين (جامعي أو مهني) ب 43 فردا ما نسبته 89,6 %.

و تبيّن بالنسبة للخصائص المهنية للمبحوثين في الدراسة الاستطلاعية ما يبيّنه الجدول التالي.

الجدول رقم (11): توزيع الأفراد حسب الخصائص المهنية في الدراسة الاستطلاعية

في الدراسة الاستطلاعية 48 فردا		الفئات	الخاصية المهنية للفرد المبحوث
النسبة المئوية	العدد المطلق		
27,1	13	دائم	طبيعة عقد العمل
72,9	35	متعاقد	
6,3	3	أقل من سنة	مدة الخدمة في المؤسسة
12,5	6	من سنة إلى أقل من 3سنوات	
22,9	11	من 3 إلى أقل من 5سنوات	
33,3	16	من 5 إلى أقل من 10سنوات	
12,5	6	من 10 إلى 15سنة	
2,1	1	أكثر من 15 سنة	
10,4	5	دون إجابة	المنصب الحالي
4,2	2	مدير	
10,4	5	رئيس مصلحة	
10,4	5	مسؤول خلية أو فرقة عمل	
70,8	34	موظف تنفيذي	
4,2	2	دون إجابة	مدة الخدمة في المنصب الحالي
27,1	13	أقل من 3سنوات	
41,7	20	من 3 إلى أقل من 6سنوات	
18,8	9	من 6 إلى أقل من 9سنوات	
10,4	5	10سنوات فأكثر	
2,1	1	دون إجابة	عدد المؤسسات التي عملت فيها سابقا
33,3	16	لم أعمل في أي مؤسسة قبل	
33,3	16	مؤسسة واحدة	
16,7	8	مؤسستين	
16,7	8	ثلاث مؤسسات أو أكثر	مدة الخدمة في المؤسسات السابقة
43,8	21	أقل من 3سنوات	
18,8	9	من 3 إلى أقل من 6سنوات	
6,3	3	10سنوات فأكثر	
31,3	15	دون إجابة	الأجر الشهري
10,4	5	أقل من 18000 دج	
8,3	4	من 18000 إلى 24000 دج	
8,3	4	من 24000 إلى 36000 دج	
43,8	21	من 36000 إلى أقل من 54000 دج	
25,0	12	من 54000 إلى 108000 دج	
4,2	2	دون إجابة	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات معالجة برنامج SPSS لبيانات الدراسة الاستطلاعية

بيّن جدول الخصائص المهنية للمبحوثين الـ 48 في الدراسة الاستطلاعية بأن أغليبيتهم يعملون كمتعاقدين أو مؤقتين بنسبة 72,9%، والفئة المتبقية هي فئة الدائمين بـ 27,1%، أمّا من حيث مدة الخدمة فكانت الأغلبية هي فئة الذين عملوا في المؤسسة ما بين 5 و10 سنوات بنسبة 33,3% تليها فئة ما بين 3 و5 سنوات بـ 22,9%، والباقي أقل من 3 سنوات أو أكثر من 10 سنوات خبرة أو دون إجابة، ما يعني حداثة العمل بالمؤسسة بالنسبة للأغلبية منهم، أمّا بالنسبة للمنصب الحالي فأغلب المستجوبين كانوا موظفين تنفيذيين بنسبة 70,8% ومثل 20,8% ما بين رئيس مصلحة أو مسؤول خلية أو فرقة عمل أمّا المديرين فقد مثّلوا نسبة 4,2% وهو أمر طبيعي في المؤسسة، وبالنسبة لمدّة الخدمة في المنصب الحالي " والمعيرة عن مدى سرعة الترقيات والنقل في المؤسسة فقد كانت الأغلبية ما بين 3 و6 سنوات بنسبة 41,7% وبعدها ذوي خبرة أقل من 3 سنوات في المنصب بنسبة 27,1%، أمّا أضعف نسبة فكانت للذين أمضوا أكثر من 10 سنوات في منصبهم دون ترقية أو نقل ونسبتهم 10,4% وهي نسبة ضعيفة نوعا ما وتدلّ على سرعة نسبية في الترقية أو النقل بالنسبة للمؤسسات الخدمية خاصّة لما يتوقّر العاملون على شهادات عليا تسمح لهم بذلك.

وبالنسبة لعدد المؤسسات التي عمل فيها المستجوبون سابقا فكانت نسبة 33,4% بالنسبة لمن عمل في مؤسستين أو أكثر، ونسبة 33,3% بالنسبة لمن عمل في مؤسسة واحدة في السابق، ونسبة 33,3% بالنسبة لمن لم يعمل في أي مؤسسة سابقة؛ ما يعني أن المؤسسات الخدمية فيها فرص مقبولة للعمل لمن لا يملكون خبرة مهنية سابقة لكن الراجح أن العامل عليه المرور أولا بصيغة عقود ما قبل التشغيل في المؤسسة أو التعاقد قبل الحصول على عقد دائم. ويؤكد عدم اعتماد هذه المؤسسات الخدمية على الخبرة المهنية السابقة في التوظيف أنّ 62,6% نقلّ خبرتهم في مؤسسات أخرى عن 6 سنوات، و6,3% فقط من فاقت خبرتهم 6 سنوات في مؤسسات أخرى قبل الالتحاق بالمؤسسة الحالية وهم 3 موظفين، أما 15 موظفا فلم يجيبوا عن هذا السؤال.

أمّا بالنسبة للأجر فقد تبين أن أغلبية الموظفين تفوق أجورهم 36000 دج بنسبة 68,8% وذلك يتناسب مع المستوى الجامعي والمهني لدى أكثر من 83% من الموظفين مع استثناء نسبة العاملين المتعاقدين الذين من بينهم من يعمل في إطار عقود ما قبل التشغيل أو عقود الإدماج بأجر يقل عن 9000 دج بالنسبة للفئة الأولى و يقل عن 16000 دج بالنسبة للفئة الثانية وعددهم الإجمالي 5 أفراد بنسبة 10,4% من العينة.

وبالنسبة لتوزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب خصائص المؤسسات التي ينتمون إليها فقد كانت البيانات كما يبيته الجدول التالي:

الجدول رقم (12): توزيع الأفراد حسب خصائص المؤسسات التي ينتمون إليها في الدراسة الاستطلاعية

في الدراسة الاستطلاعية 48 فردا		الفئات	خاصية المؤسسة التي ينتمي إليها الفرد المبحوث
النسبة المئوية	العدد المطلق		
8,3	4	الشركة الجزائرية للتأمين SAA	المؤسسة
6,3	3	أكسا للتأمينات AXA	
6,3	3	القرض الشعبي الجزائري CPA	
6,3	3	بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	
10,4	5	اتصالات الجزائر	
27,1	13	موبيليس	
6,3	3	الوكالة السياحية "Monsieur Voyage"	
6,3	3	TVA الجزائرية للسياحة والأسفار	
2,1	1	نفضال	
8,3	4	مدرسة النخبة للتكوين	
6,3	3	مكتبة قرفي	
6,3	3	SPAS	
14,6	7	قطاع التأمينات	
12,5	6	القطاع البنكي	
37,5	18	قطاع الإتصالات	
12,5	6	قطاع السياحة	
2,1	1	توزيع المواد الطاقوية	
8,3	4	قطاع التعليم والتكوين	
6,3	3	خدمة الأمن والوقاية	
6,3	3	التجارة	ملكية رأس مال المؤسسة
75,0	36	عمومية	
25,0	12	خاصة	مدى انتشار المؤسسة
75,0	36	وطنية	
25,0	12	محلية	جنسية المؤسسة
93,8	45	جزائرية	
6,3	3	أجنبية	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات معالجة برنامج SPSS لبيانات الدراسة الاستطلاعية

ينتمي أفراد العينة الاستطلاعية إلى عدّة مؤسسات مقيمة في مدينة باتنة بالإضافة إلى وكالة بنكية تقع في مدينة عين التوتة، وهم مقسّمون حسب القطاعات إلى قطاع الاتصالات بنسبة 37,5 % (موظفون من مؤسستي إتصالات الجزائر وموبيليس)، أما قطاع التأمينات فهو ممثل في هذه العينة بنسبة 14,6 %، كما كانت نسبة موظفي قطاعي السياحة والبنوك مقدّرة بـ 12,5 % من الموظفين لكل منهما (بالتساوي بين وكالتين بنكيتين CPA وBADR، ووكالتي سياحة Monsieur Voyage وTVA، أي 6,25% لكل منها)، والنسبة المتبقية مقسّمة بين قطاعات التجارة (مكتبة بـ 6,3 %) والتعليم والتكوين (مدرسة تكوين بـ 8,3 %) وخدمات الأمن والوقاية (مؤسسة أمن بـ 6,3 %)، وموظف واحد في مؤسسة توزيع المواد الطاقوية بنسبة 2,1 %.

أما عن خصائص هذه المؤسسات التي ينتمي إليها أفراد العينة الاستطلاعية، فهي حسب ملكية رأس المال: مؤسسات عمومية بنسبة 75 % وهي الغالبة في الواقع بالنسبة لقطاعات البنوك والاتصالات والتأمينات، والباقي أي 25% ما بين خاصة وطنية (والغالب فيها قطاعات التجارة والتكوين والأمن والوقاية) وأجنبية (وخاصة في قطاعات البنوك والتأمينات والاتصالات)؛ وبالنسبة لمدى انتشار المؤسسة فأغلبها منتشرة على المستوى الوطني بنسبة 75 % وهذا طبيعي بالنسبة للبنوك والاتصالات والتأمينات، بينما يمكن لمؤسسات التجارة والأمن والتكوين التوقع على نفسها محليا فقط؛ وكانت جنسيات المؤسسات الممثلة للعينة الاستطلاعية جزائرية بنسبة 93,8 % بالنظر لقلّة المؤسسات الأجنبية الناشطة على مستوى باتنة بشكل خاص وعلى مستوى الجزائر بشكل عام.

خضعت الاستثمارات الـ 48 المسترجعة للتحليل وخاصة عن طريق كل من تحليل الثبات (باستخدام معامل ألفا كرونباخ) وتحليل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان (باستخدام معامل الارتباط).

وفي ضوء هذا التحليل وكذا بعض الملاحظات المسجلة خلال مرحلة التوزيع والاسترجاع وخاصة الملاحظة المتعلقة بطول الاستمارة (146 سؤالا و 6 صفحات)، تمّت إعادة صياغة الاستمارة (حيث تمّ إلغاء العديد من الأسئلة كما تمّ تصحيح البعض منها) لتتطوّر المرحلة النهائية لتطوير استبيان الدراسة. **المطلب الثاني: المرحلة النهائية لتطوير استبيان الدراسة.**

بعد نهاية المرحلة الاستطلاعية، انطلقت المرحلة النهائية لتطوير استمارة استبيان الدراسة والذي مرّ في هذه المرحلة بالعديد من المحطّات، يمكن تلخيصها في ثلاث مراحل أساسية، وهي: استمارة الدراسة الميدانية قبل التحكيم، استمارة الدراسة الميدانية بعد التحكيم واستمارة الدراسة الميدانية بعد التحليل العاملي.

أولاً: استمارة الدراسة الميدانية قبل التحكيم.

بعد تحليل بيانات المرحلة الاستطلاعية تم تصحيح الاستبيان شكلاً للحصول على استمارة استبيان جديدة هي "استمارة الدراسة الميدانية قبل التحكيم" والتي ستوجه إلى الخبراء بغرض تحكيمها، وقد تضمنت 79 سؤالاً في قسمين: (أنظر الملحق رقم 2)

❖ قسم البيانات الشخصية والمهنية: تضمن 14 سؤالاً كلها مغلقة (إجابات محددة) باستثناء السؤال رقم 11 الذي كان نصف مغلق؛

❖ وقسم متغيرات البحث: تضمن 65 سؤالاً مغلقاً، حيث الإجابات المقترحة لها جميعاً هي عبارة عن إجابات متدرجة في سلم ليكرت من 5 درجات، وأسئلة هذا القسم الثاني موزعة على 3 محاور:

- المحور الأول منها مخصص للمتغير التابع (أداء العاملين) بـ 20 سؤالاً، وهو يشمل عاملين: الفعالية بـ 10 أسئلة، والكفاءة بـ 10 أسئلة كذلك؛

- المحور الثاني وهو مخصص للمتغيرات الوسيطة بـ 15 سؤالاً موزعة على ثلاثة عوامل، وهي:

- العامل الأول: السلوك والجهد المبذول، وتضمن 5 أسئلة؛

- العامل الثاني: المواقف (الرغبة في العمل، الرضا، الولاء والالتزام الوظيفي)، وتضمن 5 أسئلة؛

- العامل الثالث: الإدراك، القدرات والمهارات، وتضمن 5 أسئلة؛

- المحور الثالث مخصص للمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) بـ 30 سؤالاً، وقد شمل 6 عوامل وهي:

- أهمية الموارد البشرية وتخطيطها، وتوصيف الوظائف بـ 5 أسئلة؛

- التوظيف: تضمن 5 أسئلة؛

- التدريب وإدارة المسار المهني بـ 5 أسئلة؛

- تقييم الأداء والمكافأة بـ 5 أسئلة؛

- طبيعة الإشراف والقيادة بـ 5 أسئلة؛

- العمل الجماعي، العدالة والفرص، وبيئة العمل في المؤسسة بـ 5 أسئلة.

تم إخضاع "استمارة الدراسة الميدانية قبل التحكيم" لاختبار الصدق ويسمى أيضاً باختبار

الصلاحية (Validity) لأن الغرض منه هو الحكم على صلاحيتها للدراسة.

والمقصود بصدق المقاييس التي يتضمنها الاستبيان هو قدرتها على القياس الفعلي لما وضعت

لقياسه. ويتم اختبار صدق الاستبيان من عدة جوانب مثل: الصدق الظاهري، والصدق التوقعي.¹

¹ - عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مرجع سابق، ص ص 73-74.

✚ **اختبار الصدق الظاهري:** ويتم بالفحص المبدئي لمحتوى (أسئلة) الاستبيان؛ حيث يتم ذلك عادة بعرض محتوى استمارة الاستبيان على مجموعة من المحكّمين المتخصّصين في موضوع الدراسة. وهو ما تمّ في هذه الدراسة حيث عرضت استمارة الاستبيان على مجموعة من الأساتذة لتحكيمها وهم: الأستاذ الدكتور عرابية الحاج من كلية الاقتصاد بجامعة ورقلة، والدكتور جمال يخلف من المدرسة العليا لإدارة الأعمال بتلمسان، والدكتور زديرة خمّار من كلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة أم البواقي. وانتهى اختبار الصدق الظاهري إلى إلغاء بعض الأسئلة وتصحيح البعض منها لتصبح استمارة الدراسة الميدانية بعد التحكيم جاهزة؛

✚ **اختبار الصدق التوقّعي:** ويتمّ باختبار صحّة التوقّعات التي تنتج في حالة اعتماد النتائج المنبثقة عن تحليل البيانات التي تمّ جمعها عن طريق الاستبيان؛ ويصعب الحكم بخصوصه، باعتبار أن الأمر يتعلّق بتوقّع نتائج مستقبلية، ومن ثمّ فإنّ الأمر يتطلّب تجريب الاستبيان مستقبلا، والتأكّد من قدرته على توقّع النتائج (وهو ما لم يتم في هذه الدراسة لأنّ الأمر يحتاج إلى وقت إضافي في المستقبل). وتجدر الإشارة إلى أنّ تحقيق الصدق في أي أداة من أدوات البحث أكثر صعوبة من تحقيق الثبّات، سواء على المستوى (الفلسفي والفكري) أو العملي؛ فالأداة يمكن أن تكون ثابتة (أي تقود إلى نفس النتائج عند تكرار استخدامها لدراسة نفس الظاهرة)، ولكنها قد تكون في نفس الوقت غير صادقة (لأنّ هذه النتائج قد لا تكون هي المفروض التوصل إليها)؛ وبالمقابل لا يمكن أن تكون الأداة صادقة إذا كانت غير ثابتة.¹

ثانيا: استمارة الدراسة الميدانية بعد التحكيم.

بعد عملية التحكيم وتصحيح ما يجب تصحيحه في الاستمارة بناء على آراء المحكّمين، تم الحصول على استمارة جديدة (هي استمارة الدراسة الميدانية بعد التحكيم) تتضمّن 79 سؤالاً في قسمين: (أنظر الملحق رقم 3) ❖ **قسم البيانات الشخصية والمهنية؛** حيث تضمّن القسم الأول 14 سؤالاً مغلقاً (إجابات محدّدة) باستثناء السؤال رقم 11 الذي كان نصف مغلق؛ ❖ **قسم متغيّرات البحث؛** بينما تضمّن القسم الثاني 65 سؤالاً مغلقاً، والإجابات المقترحة لها جميعاً هي عبارة عن إجابات متدرّجة في سلم ليكرت من 5 درجات، وأسئلة هذا القسم الثاني موزعة على 3 محاور :

¹ - محمد محمود الجوهري، أسس البحث الاجتماعي. الطبعة الثانية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2012، ص ص 126-127.

• المحور الأول منها مخصّص للمتغيّر التابع (أداء العاملين) بـ 20 سؤالاً، وهو يشمل عاملين: الفعّالية بـ 10 أسئلة، والكفاءة بـ 10 أسئلة كذلك؛

• المحور الثاني وهو مخصّص للمتغيّرات الوسيطة بـ 15 سؤالاً موزعة على ثلاثة عوامل، وهي:

- العامل الأول مخصّص للسلوك والجهد المبذول، وتضمن 5 أسئلة؛
- العامل الثاني مخصّص للمواقف: الرغبة في العمل، الرضا، الولاء والالتزام الوظيفي، وتضمن 5 أسئلة؛
- العامل الثالث مخصّص للإدراك، القدرات والمهارات، وتضمن 5 أسئلة؛

• المحور الثالث مخصّص للمتغيّر المستقل (إدارة الموارد البشرية) بـ 30 سؤالاً، وقد شمل 6 عوامل وهي :

- أهمية الموارد البشرية وتخطيطها، وتوصيف الوظائف بـ 5 أسئلة ؛
- التوظيف: وتضمن 5 أسئلة؛
- التدريب وإدارة المسار المهني بـ 5 أسئلة؛
- تقييم الأداء والمكافأة بـ 5 أسئلة؛
- طبيعة الإشراف والقيادة بـ 5 أسئلة؛
- العمل الجماعي، العدالة والفرص، وبيئة العمل في المؤسسة بـ 5 أسئلة.

ثالثاً: استمارة الدراسة الميدانية بعد التحليل العملي واختبار الثبات.

بعد استرجاع الاستمارات الموزّعة على العاملين تمّ إخضاعها لكل من التحليل العملي (Factorial Analysis) واختبار الثّبات (Reliability test)، ليتّم في ضوء التحليلين تعديل استمارة الاستبيان من جديد حتى تأخذ شكلها النهائي. حيث تكوّنت هذه الاستمارة بعد تعديلها من قسمين: (أنظر الملحق رقم 4)

❖ قسم البيانات الشخصية والمهنية؛ وتضمّن 8 أسئلة مغلقة الإجابات (إجابات محدّدة)؛

❖ وقسم متغيّرات البحث؛ بينما تضمّن القسم الثاني 46 سؤالاً مغلقاً، والإجابات المقترحة لها جميعاً هي عبارة عن إجابات متدرّجة في سلّم ليكرت من 5 درجات، وأسئلة هذا القسم الثاني موزعة على 3 محاور:

• المحور الأول منها مخصّص للمتغيّر التابع (أداء العاملين) بـ 7 أسئلة، وهو يشمل عاملين: الفعّالية بـ 3 أسئلة، والكفاءة بـ 4 أسئلة ؛

• المحور الثاني وهو مخصّص للمتغيّرات الوسيطة بـ 12 سؤالاً موزعة على أربعة عوامل، وهي:

- المعارف، القدرات والمهارات، وتضمن 4 أسئلة؛
- المواقف: الالتزام الوظيفي، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وتضمن 5 أسئلة؛
- السلوك ، وتضمّن 3 أسئلة.

• المحور الثالث مخصّص للمتغيّر المستقل (إدارة الموارد البشرية) بـ 27 سؤالاً، وقد شمل 6 عوامل وهي :

- أهمية الموارد البشرية وتخطيطها بسؤالين اثنين (2) ؛
- توصيف الوظائف بسؤالين اثنين (2) ؛
- التوظيف بـ 5 أسئلة؛
- التدريب وإدارة المسار المهني بـ 5 أسئلة؛
- تقييم الأداء والقيادة وطبيعة الإشراف بـ 5 أسئلة؛
- المكافأة بـ 3 أسئلة ؛
- بيئة العمل في المؤسسة بـ 5 أسئلة.

كما سبقت الإشارة إليه، تمّ تصحيح استمارة الاستبيان بشكل نهائي في هذه المرحلة بالاعتماد على كل من :

التحليل العاملي (بنوعيه التوكيدي والاستكشافي)، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ.

✚ **التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factorial Analysis** (بغرض التأكد من انتماء الفقرات إلى العامل الذي نسبت إليه، وللتأكد من انتماء العوامل إلى المتغيّر الذي نسبت إليه)؛ ويفترض الباحث قبل استعماله نموذجاً تصورياً معيناً للأبعاد (أي العوامل) التي تكوّن المتغيّر المعني بالتحليل العاملي؛ فهو تحليل يعمل على التأكد من صحة النموذج المفترض؛

✚ **التحليل العاملي الاستكشافي Explanatory Factorial Analysis** (بغرض تصحيح انتماء بعض الفقرات التي ثبت عدم انتمائها إلى العامل الذي وضعت ضمنه في البداية، وكذا لتصحيح انتماء بعض العوامل التي ثبت أنها لا تنتمي إلى المتغيّر الذي وضعت ضمنه في البداية؛ وذلك قبل التأكد من هذا الانتماء عن طريق قياس الثبات للعامل المعني أو المتغيّر المعني)؛ وفيه لا يفترض الباحث بنية عاملية معينة، بل سيعمل على استكشافها من خلال التحليل العاملي؛ فهو تحليل يستهدف اكتشاف البنية العاملية للمتغيّرات أو المقاييس المستعملة في البحث (من حيث الفقرات التي تشكّل كل عامل، وكذا العوامل التي تشكّل كل متغيّر)؛

✚ **معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات** (بغرض تحديد العبارات التي سيتم الاحتفاظ بها في الاستبيان بشكل نهائي، وذلك بعد إلغاء تلك العبارات التي تسبّب ضعفاً في معامل ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ α) إلى ما دون المستوى المعياري المقبول وهو 60% أي 0,60).

وكانت سيرورة "التحليل العاملي" و"اختبار الثبات" بالتناوب بينهما بغرض تعديل الاستمارة كما يلي :

1. التحليل العاملي لعبارات استبيان الدراسة.

تم الانطلاق من نموذج تصوري معين لاستمارة الاستبيان ناتجة بعد كل من الدراسة الاستطلاعية وتحكيم الخبراء، حيث تضمنت هذه الاستمارة عبارات لقياس متغيّرات البحث (التابع، والمستقل

والوسيلة) (ويصلح معها التحليل العاملي التوكيدي لتأكيد انتمائها)، لكن بعض الفقرات المستعملة في الاستبيان تحتمل الانتماء إلى عاملين أو عدة عوامل متميزة (ويصلح معها التحليل العاملي الاستكشافي لتصحيح انتمائها)، وعليه تمّ الاعتماد على مزيج من التحليلين (التوكيدي والاستكشافي) في هذه الدراسة. ويتطلب التحليل العاملي وخاصة الاستكشافي منه المرور بخطوتين منهجيتين مهمتين يساعد برنامج SPSS على إنجازهما، وهما: إعداد وتحليل مصفوفة الارتباطات بين فقرات المقياس المعني، واستخراج العوامل (الأبعاد) المكوّنة لكل مقياس من مقاييس الدراسة.¹

أ. إعداد وتحليل مصفوفة الارتباطات بين فقرات المقياس المعني (والدراسة الحالية تعتمد على خمسة مقاييس هي: مقياس "أداء العاملين"، مقياس "قدرات، معارف ومهارات العاملين"، مقياس "مواقف العاملين"، مقياس "سلوك العاملين"، ومقياس "إدارة الموارد البشرية").

ب. استخراج العوامل (الأبعاد) المكوّنة لكل مقياس من مقاييس الدراسة (أبعاد أداء العاملين، أبعاد "قدرات، معارف ومهارات العاملين"، أبعاد مواقف العاملين، أبعاد سلوك العاملين، وأبعاد إدارة الموارد البشرية). ويعتمد نجاح التحليل العاملي على شرطين أساسيين، وهما: كفاية حجم العينة و توفر مصفوفة الارتباطات على مجموعة من الخصائص التي تجعلها قابلة للتحليل العاملي.²

✓ كفاية حجم العينة؛ حيث أن دراسة أجراها قوادانيولي وزميله فيليبير سنة 1988 (Guadagnoli & Velicer) توصلت إلى أنه عندما يتشعب على العوامل (الأبعاد) عدد قليل من الفقرات بتشعبات صغيرة نسبيا (0,40 أو أقل) فإن حجم العينة الأدنى المطلوب هو 300 فردا، وتوفّر حزمة برنامج SPSS طريقة مناسبة للتأكد من كفاية حجم العينة تتمثل في اختبار "كيزر- ماير- أولكين" (Kaiser-Meyer-Olkin : KMO-test) لكفاية العينة، وتعتبر العينة مناسبة حجما إذا كانت قيمة الاختبار أكبر من 0,5.

✓ التحقق من توفّر مصفوفة الارتباطات بين الفقرات المكوّنة للعامل أو بين العوامل المكوّنة للمتغير (المقياس) على الخصائص التي تجعلها قابلة للتحليل العاملي؛ وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:³

- ❖ أن تكون أغلب معاملات الارتباط في المصفوفة أكبر من 0,30 وأقل من 0,90؛
- ❖ أن تكون القيمة المطلقة لمحدّد مصفوفة الارتباطات أكبر من 0,00001؛ وبتعبير آخر يجب ألا تكون القيمة المطلقة لمحدّد مصفوفة الارتباطات مساوية تماما للصفر، وإلا دلّ ذلك على وجود ارتباطات مرتفعة غير حقيقية بين بعض الفقرات أو العوامل في المصفوفة؛

¹ - أحمد بوزيان تيغزة، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2012، ص 25.

² - أحمد بوزيان تيغزة، مرجع سابق، ص 25.

³ - المرجع السابق، ص ص 25-33.

- ❖ أن تكون مصفوفة معاملات الارتباط مختلفة عن مصفوفة الوحدة Singular Matrix؛ ويساعد في معرفة ذلك "اختبار برتليت" Bartlett's test of Sphericity الذي يجب أن يكون دالاً إحصائياً (أي أن يكون مستوى المعنوية لاختبارها أقل من مستوى المعنوية المعياري المعتمد في الدراسة وهو في هذه الدراسة 0,05)؛
- ❖ أن يكون اختبار الكفاءة الكلية للمعاينة Olkin-Meyer-(KMO)Kaiser للمصفوفة أكبر من 0,5؛
- ❖ أن تكون مقاييس كفاءة (ملاءمة) المعاينة لكل فقرة أو عامل Measure of Sampling Adequacy (MSA-test) أكبر من 0,5 مما يدل على أنّ مستوى الارتباط بين كل فقرة وباقي الفقرات، أو بين كل عامل وباقي العوامل، كاف لإجراء التحليل العاملي؛ وتظهر قيم MSA في قطر الجزء السفلي للمصفوفة العكسية (Anti-image Matrices) والمسماة بـ (Anti-image Correlation)؛ فإن كانت هذه القيم القطرية ما بين 0,5 و 0,7 فلا بأس بها، وإن تراوحت بين 0,7 و 0,8 فهي جيدة، وإن كانت ما بين 0,8 و 0,9 فهي جيدة جداً ، أما إن فاقت 0,9 فهي ممتازة؛¹
- ❖ أن لا تتجاوز نسبة البواقي الكبيرة (Residuals) (أي تلك التي تتعدى قيمها المطلقة 0,05) نسبة 50 % من بين البواقي التي تظهرها "مصفوفة البواقي لتقدير مدى قدرة العوامل المستخرجة على تمثيل معلومات المتغيرات المقاسة"؛ فوجود بواقي صغيرة (أي أقل من 0,05) يدل على أنه تم استخراج عدد كاف من العوامل ، أما العكس فإنه يوحي بأنّ العدد المستخرج من العوامل غير كاف، ويحتاج الأمر حينها إلى استخراج عامل آخر أو أكثر لتمثيل المتغير المقاس بشكل أحسن؛²
- ❖ الحد الأدنى المقبول لتشبع الفقرات على العوامل التي تنتمي إليها هو 0,30 (ما يوافق 9% من التباين المفسر في الفقرة من طرف العامل الذي تنتمي إليه) عند (هير وزملائه 1998 Hair et al.)، وهو 0,32 (ما يوافق تقريباً 10% من التباين المفسر في الفقرة) عند (تباشنيك وفيدال 2007) (Tabachnick & Fidell)، وهو 0,40 (ما يوافق تقريباً 16% من التباين المفسر) عند (ستيفنس 1992، 2002 Stevens). كما يرى (هير وزملائه) أن تشبّع قدره 0,40 يعتبر مهماً بينما يعتبر التشبّع بمقدار 0,50 ذو فائدة عملية وتطبيقية واضحة؛³ والحدّ المعتمد في هذه الدراسة لقبول التشبّع هو 0,32 بعد الموازنة بين القاعدة العلمية ونتائج التحليل العاملي الميدانية للدراسة؛

¹ - المرجع السابق ، ص 90.

² المرجع السابق ، ص ص 62- 63.

³ - أمحمد بوزيان تيغزة، مرجع سابق ، ص 77.

❖ **المعنى أو الدلالة النظرية للعوامل المستخرجة؛** بحيث أن الفقرات التي تشبّع على العامل يجب أن تشترك في دلالة نظرية ذات معنى، وعليه تكون تسمية العوامل المستخرجة ذات دلالة نظرية بالنسبة لموضوع الدراسة، وإلا كان لزاما على الباحث تغيير الفقرات بالإلغاء أو بالإضافة حتى تصبح العوامل ذات معنى¹. وفي ضوء القواعد المنهجية النظرية سابقة الذكر، مرّ التحليل العاملي للدراسة بغرض التعديل النهائي لاستبيان الدراسة بالخطوات الاجرائية التالية:

أ. إعداد مصفوفة الارتباطات وحذف الفقرات المقابلة للارتباطات الضعيفة منها: حيث من خلال مصفوفة الارتباطات تتبين الارتباطات الضعيفة (الضعيفة: بمعنى أقل من 0,30 عادة، لكن يمكن السماح بالنزول قليلا إلى أقل من هذه القيمة)، وهي الارتباطات التي من الضروري حذف العبارات المقابلة لها .
ب. تحديد قيمة محدّد مصفوفة الارتباطات: والتي يجب أن تفوق قيمتها 0,00001، فإن وجد أنها أقل كان من الضروري إلغاء العبارات ذات الارتباط الضعيف، وإعادة الحساب من جديد وهكذا حتى ترتفع قيمة المحدّد إلى المستوى المطلوب.

ج. تحديد قيمة اختبار KMO : من حيث حجم العينة لا تطرح مشكلة لأنّ حجم عينة الدراسة وصل إلى 470 فردا بينما تتطلب كفاية العينة للتحليل العاملي 300 فردا، وتؤكد قيمة اختبار KMO على ذلك حين تفوق قيمتها المحسوبة 0,5 أما إذا وجدت قيمة أقل لها، فإنه من الواجب حينها أن تحذف العبارات ذات الارتباطات المنخفضة وإعادة التحليل من جديد وهكذا حتى ترتفع قيمة اختبار KMO إلى ما فوق 0,5.

د. تحديد درجة معنوية اختبار بارتلليت Bartlett-test : يجب أن تكون درجة اختبار بارتلليت معنوية أي أقل من 0,05 ، فإن وجد العكس كان من الضروري إلغاء الفقرات ذات الارتباط الضعيف وإعادة التحليل حتى تصبح درجة اختبار بارتلليت ذات معنوية.

هـ. تحديد العوامل المستخرجة بعد التحليل العاملي: حيث أنه بعد حذف الفقرات ذات الارتباط الضعيف وغير المناسب، وبعد عملية التدوير Rotation التي تتم بمساعدة برنامج الـ SPSS يتم تجميع الفقرات المتبقية في عوامل (أبعاد) ، ويتم تجميع هذه العوامل (الأبعاد) لتشكّل متغيرات البحث (أداء العاملين، "قدرات، معارف ومهارات العاملين"، مواقف العاملين، سلوك العاملين وإدارة الموارد البشرية). مع الإشارة إلى أنّ استخراج العوامل في التحليل العاملي الاستكشافي يحتاج إلى : تحديد طريقة استخراج العوامل المناسبة، ثمّ تحديد أسلوب التدوير المناسب.

¹ - المرجع السابق نفسه، ص 61.

- هـ - 1. تحديد طريقة استخراج العوامل؛ حيث هناك عدة طرق (يوفرها برنامج SPSS)، أهمها: ¹
- **طريقة المكونات الأساسية Principal Component Analysis** (وتستخدم بافتراض أن الفقرات موضوع التحليل لا تحتوي على أخطاء القياس؛ ولذلك من الأحسن عدم استخدامها لأنّ هذا الافتراض يصعب حدوثه في الواقع الميداني، ويصعب كذلك التأكد من تحقّقه)؛
- **طريقة الاحتمال الأقصى Maximum Likelihood**؛ وتكون مناسبة عندما يكون توزيع درجات الفقرات طبيعياً؛ (فبريجار وزملائه 1999 et al Fabrigar) و(كوستيللو وأوسبورن 2005 Costello & Osborne)؛
- **طريقة المحاور الأساسي Principal Axis Factoring**؛ وتكون مناسبة عندما يكون توزيع درجات الفقرات غير طبيعي. (وهي الطريقة المعتمدة في الدراسة لتناسبها مع عدم طبيعية توزيع البيانات، ولضالة اختلافها مع طريقة الاحتمال الأقصى حين المقارنة بينهما).
- هـ - 2. **تحديد أسلوب التدوير المناسب**؛ حيث يتم استخدام التدوير Rotation كتقنية للتخلص من إشكالية افتقار البنية العاملية المستخرجة للتأويل أي افتقارها للمعنى؛ حيث هناك عدّة أساليب للتدوير تندرج ضمن نوعين هما: التدوير المتعامد والتدوير المائل. ²
- **التدوير المتعامد Orthogonal Rotation**؛ ويشمل ثلاثة أساليب للتدوير: أسلوب كوارتيماكس Quartimax، أسلوب فاريماكس Varimax وهو الأسلوب الأكثر استعمالاً لذي تم اعتماده كأسلوب للتدوير في هذه الدراسة، وأسلوب إيكواماكس Equamax .
- **التدوير المائل Oblique Rotation**؛ ويختلف عن التدوير المتعامد في أنّ العوامل الناتجة عن التدوير المائل تكون مرتبطة في حين أنّها تكون مستقلة عند التدوير المتعامد؛ لذلك يفضل التدوير المائل عند بعض الباحثين (Pedhazur & Schmelkin 1991, Brown 2006, Byrne 2005) لأنّه أكثر واقعية في تمثيل العلاقات الارتباطية البينية للعوامل، فإن كانت العوامل مستقلة عن بعضها كانت نتائج التدوير المائل مطابقة للتدوير المتعامد، وإن كانت هذه العوامل مرتبطة فإنّ التدوير المائل سيعطي الصورة الأفضل عن هذه الارتباطات التي يهملها تماماً التدوير المتعامد. ويؤدي التدوير المائل إلى الحصول على ثلاث مصفوفات، هي: مصفوفة النمط Factor Pattern Matrix، مصفوفة البنية Structure Matrix Factor، ومصفوفة الارتباطات بين العوامل المستخرجة Matrix Factor Correlation.

¹ - المرجع السابق نفسه، ص ص 41-45.

² - أحمد بوزيان تيغزة، مرجع سابق، ص ص 66-76.

وقد أدى التدوير المائل (Oblimin) حين تطبيقه على فقرات استبيان هذه الدراسة للحصول على نفس العوامل مقارنة بالتدوير باستخدام أسلوب "فارماكس" فتم الاكتفاء بهذا الأخير نظرا لبساطة استخدامه في التحليل العاملي. وكانت نتائج التحليل العاملي لمتغيرات البحث (التابع "أداء العالمين"، والوسيطه الثلاث: "معارف، مهارات وقدرات العاملين"، "مواقف العاملين"، و"سلوك العاملين"، والمستقل "إدارة الموارد البشرية") كما تبيّنه الجداول التالية (الجدول رقم 13،14،15،16،17).

الجدول رقم (13): نتيجة التحليل العاملي لعوامل (أبعاد) المتغير التابع "أداء العاملين"

المتغير المعنى بالقياس	العوامل المكونة للمتغير (أبعاده)	الفقرات المكونة للعامل (أي البعد)	معامل الارتباط بين الفقرات ومستوى دلالتها المعنوية	محدد مصفوفة الارتباطات	اختبار كاي-ر-ماير- أولكين KMO	مستوى معنوية اختبار بارتنيت	مقاييس كفاءة (ملاءمة) المعاينة لكل فقرة أو عامل (MSA-test)	نسبة البواقي الكبيرة (أي تلك التي تتعدى 0,05)	تشبع الفقرة على العامل الذي تنتمي إليه
القيم المعيارية			أغلب معاملات الارتباط أكبر من 0,30 وأقل من 0,80، ومستوى دلالتها أقل أو يساوي 0,05 (في الأعمدة أدناه تظهر قيمة معامل الارتباط بين فقرة وأخرى أو بين عامل وآخر، وتحت هذه القيمة يظهر مستوى الدلالة الإحصائية لهذا الارتباط)	أكبر من 0,00001	أكبر من 0,5	دال إحصائيا أي أقل من 0,05	القيم القطرية للمصفوفة أكبر من 0,5	أقل من 50 % أو يساوي 0,32	المعيار المعتمد في الدراسة هو أكبر أو يساوي 0,32
الفعالية	الأداء	الفقرات	B3	B2	/	0,521	0,000	0 من 3 أي 0%	0,320
		B1	0,252	0,267	/	0,568	0,816	0,827	
		B2	0,000	0,000	/	0,545	0,796	0,546	
		B3	0,658	1	/	0,546			
		B4	0,000		/				
		B5	1		/				
		B6			/				
الكفاءة	الأداء	الفقرات	B7	B6	B5	0,701	0,000	0 من 3 أي 0%	0,377
		B4	0,290	0,232	0,447	0,594	0,709	0,619	
		B5	0,000	0,000	0,000	0,578	0,765	0,568	
		B6	0,324	0,282	1	0,568			
		B7	0,000	0,000					
		B7	0,474	1					
		B7	0,000						
الأداء	الأداء	العوامل	الكفاءة BB2			0,886	0,000	0 من 1 أي 0%	0,581
		الفعالية BB1	0,367	0,000	/	0,500	0,581	0,581	
		الكفاءة BB2	0,000	1	/	0,500			
		BB2	1		/				

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات معالجة بيانات الدراسة باستخدام برنامج SPSS

يسمح الجدول أعلاه بالتعرّف على الكيفية التي تمّ بها قبول فقرات كل بعد من أبعاد أداء العاملين وهما بعدين: الفعّالية والكفاءة، وقد سمح التحليل العملي بالتأكد من صلاحية الفقرات التي تكوّن كلّ بُعد منهما كما بيّنه الجدول. فالبدائية تكون مع مدى ارتباط فقرات البعد مع بعضها، وشرط قبولها أن تكون دالّة عند مستوى المعنوية المعتمد وهو 0,05، وأن تكون أغلب معاملات الارتباط في مصفوفة الارتباط بقيم محصورة ما بين 0,3 و 0,8؛ وذلك محقّق نسبيا بالنسبة لبُعد الفعّالية وكذلك بالنسبة لبُعد الكفاءة. ويلاحظ أنّ محدّد مصفوفة الارتباطات يجب أن يفوق 0,00001، وهو محقّق بالنسبة لارتباط فقرات الفعّالية والكفاءة. كما أنّ اختبارات (KMO)، (Bartlett-test)، (MSA) ونسبة البواقي الكبيرة، متحقّقة عند مقارنة نتائج هذه الاختبارات مع القيم المعيارية لها بالنسبة لفقرات بعدي الفعّالية والكفاءة. ويبين الجدول كذلك تشبّعاً مقبولاً بالنسبة للفقرات على العاملين المُنتمى إليهما: الفعّالية (3 فقرات) والكفاءة (4 فقرات)؛ وذلك بالنظر إلى ارتفاع قيم تشبّعها عن القيمة المعيارية المعتمدة في الدراسة وهي 0,32 وهو مستوى تشبّع مقبول عند الإحصائيين، حيث تراوحت ما بين 0,320 و 0,827.

وفيما يلي جدول يبيّن نتائج التحليل العملي للعاملين المكوّنين لمتغيّر أداء العاملين، وهما الفعّالية و الكفاءة .

الجدول رقم (14): نتيجة التحليل العملي للمتغيّر التابع "أداء العاملين"

المتغيّر المعني بالقياس	العوامل المكونة للمتغيّر (أبعاده)	معامل الارتباط بين الفقرات ومستوى دلالاته المعنوية	محدّد مصفوفة الارتباطات	اختبار كاييزر- ماير- أولكين KMO	مستوى معنوية اختبار بارتلليت	مقاييس كفاءة (ملاءمة) المعايينة لكل فقرة أو عامل (MSA-test)	نسبة البواقي الكبيرة (أي تلك التي تتعدى 0,05)	تشبع الفقرة على العامل الذي تنتمي إليه
القيم المعيارية	الفعّالية والكفاءة.	أغلب معاملات الارتباط أكبر من 0,30 وأقل من 0,80، ومستوى دلالتها أقل أو يساوي 0,05 (في الأعمدة أدناه تظهر قيمة معامل الارتباط بين فقرة وأخرى أو بين عامل وآخر، وتحت هذه القيمة يظهر مستوى الدلالة الإحصائية لهذا الارتباط)	أكبر من 0,00001	أكبر من 0,5	دال إحصائيا أي أقل من 0,05	القيم الفظرية للمصفوفة أكبر من 0,5	أقل من 50%	المعيار المعتمد في الدراسة هو أكبر أو يساوي 0,32
الأداء	العوامل	الكفاءة BB2	0,886	0,500	0,000	0,500	0 من 1 أي 0%	0,581
	الفعّالية	0,367						
	BB1	0,000						
	الكفاءة	1						
	BB2							0,581

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات معالجة بيانات الدراسة باستخدام برنامج SPSS

يسمح الجدول أعلاه بالتعرّف على الكيفية التي تمّ بها قبول صلاحية بعدي الفعّالية والكفاءة، لقياس المتغيّر التابع في الدراسة "أداء العاملين".

فالبداية تكون مع مدى ارتباط البعدين مع بعضها، وشرط قبولها أن يكون الارتباط دالا عند مستوى المعنوية المعتمد وهو 0,05، وأن يكون هذا الارتباط بقيمة محصورة ما بين 0,3 و 0,8؛ وذلك محقق تماما حيث قدر هذا الارتباط بـ 0.367 وهو دال إحصائيا بمستوى معنوية قيمته 0,000. ويلاحظ أنّ محدّد مصفوفة الارتباطات يجب أن يفوق 0,00001، وهو محقق بالنسبة لارتباط بعدي "أداء العاملين" المتمثلين في: الفعالية والكفاءة؛ حيث قدر هذا المحدد بـ 0,886. كما أن اختبارات (KMO)، (بارتلليت)، (MSA) ونسبة البواقي الكبيرة، متحققة نسبيا عند مقارنة نتائج هذه الاختبارات بالنسبة لبعدي أداء العاملين مع القيم المعيارية لها. ويبيّن الجدول كذلك تشبعا مقبولا بالنسبة لبعدي الفعالية والكفاءة بدورهما على متغير أداء العاملين الذي ينتميان إليه؛ وذلك بالنظر إلى ارتفاع قيم تشبّعها عن القيمة المعيارية المعتمدة في الدراسة وهي 0,32 وهي قيمة تمثل مستوى تشبّع مقبول عند الإحصائيين، حيث قدرت قيمة التشبّع بالنسبة للبعدين على أداء العاملين بـ 0,581 لكليهما.

الجدول رقم (15): نتيجة التحليل العاملي للمتغيرات الوسيطة ("المعارف، المهارات والقدرات"، "المواقف" و"السلوك").

المتغير المعنى بالقياس	العوامل المكونة للمتغير (أبعاده)	الفقرات المكونة للعامل (أي البعد)	معامل الارتباط بين الفقرات ومستوى دلالاته المعنوية	محدد مصفوفة الارتباطات	اختبار كاي-مير-ماير-أولكين KMO	مستوى معنوية اختبار بارتلليت	مقاييس كفاءة (ملاءمة) المعاينة لكل فقرة أو عامل (MSA-test)	نسبة البواقي الكبيرة (أي تلك التي تتعدى (0,05)	تشبع الفقرة على العامل الذي تنتمي إليه
القيم المعيارية	/	/	أغلب معاملات الارتباط أكبر من 0,30 وأقل من 0,80، ومستوى دلالتها أقل أو يساوي 0,05	أكبر من 0,00001	أكبر من 0,5	دال إحصائي يا أي أقل من 0,05	أكبر من 0,5	أقل من 50 %	المعيار المعتمد في الدراسة هو أكبر أو يساوي 0,40
المتغيرات الوسيطة	القدرات، المعارف والمهارات CC1	الفقرات	C4	0,350	0,713	0,000	0,000	1 من أي 6 % 16	0,731
		C1	C3						0,673
		C2	C2						0,658
		C3	C1						0,827
	C4	C3	0,804						
	المواقف	الفقرات	C6	0,307	0,808	0,000	0,000	3 من أي 10 % 30	0,669
		C5	C8						0,802
		C6	C7						0,807
		C7	C6						0,827
		C8	C5						0,814
	C9	C8	0,798						
	السلوك	الفقرات	C11	0,718	0,621	0,000	0,000	0 من أي 3 % 0	0,483
C10		C12	0,660						
C11		C10	0,628						
C12		C11	0,539						

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات معالجة بيانات الدراسة باستخدام برنامج SPSS

يسمح الجدول أعلاه بالتعرّف على الكيفية التي تمّ بها قبول فقرات كل متغيّر من المتغيّرات الوسيطة الثلاث وهي: "معارف العاملين، مهاراتهم وقدراتهم" (4 فقرات)، "مواقف العاملين" (5 فقرات) وسلوك العاملين (3 فقرات)، وقد سمح التحليل العملي بالتأكّد من صلاحية الفقرات التي تكوّن كل واحد من هذه المتغيّرات الوسيطة.

فالبداية تكون مع مدى ارتباط فقرات البعد مع بعضها، وشرط قبولها أن تكون دالة عند مستوى المعنوية المعتمد وهو 0,05، وأن تكون أغلب معاملات الارتباط في مصفوفة الارتباط بقيم محصورة ما بين 0,3 و0,8؛ وذلك محققّ تماما بالنسبة للمتغيّر الوسيط الأول ونسبيا بالنسبة للمتغيّرين الوسيطين الثاني والثالث. ويلاحظ أنّ محدّد مصفوفة الارتباطات الذي يجب أن يفوق 0,00001، يحقّق الشرط بالنسبة لمصفوفات الارتباط الثلاث.

كما أن اختبارات (KMO)، (بارتليت)، (MSA) ونسبة البواقي الكبيرة، متحقّقة عند مقارنة نتائج هذه الاختبارات مع القيم المعيارية لها بالنسبة لفقرات المتغيّرات الوسيطة الثلاث.

وبيّن الجدول كذلك تشبّعاً مقبولاً بالنسبة لفقرات على المتغيّرات الوسيطة الثلاث التي تنتمي إليها: متغيّر "معارف، مهارات وقدرات العاملين" (4 فقرات)، متغيّر "مواقف العاملين" (5 فقرات) ومتغيّر "سلوك العاملين" (3 فقرات)؛ وذلك بالنظر إلى ارتفاع قيم تشبّعها عن القيمة المعيارية المعتمدة في الدراسة وهي 0,32، حيث تراوحت هذه القيم ما بين 0,482 و0,854.

الفصل الثالث التعريف بقطاع الخدمات في الجزائر والإجراءات المنهجية للدراسة

الجدول رقم (16): نتيجة التحليل العاملي لعوامل (أبعاد) المتغير المستقل "إدارة الموارد البشرية".

العوامل المكونة للمتغير (أبعاده)	الفقرات المكونة للعامل (أي البعد)	معامل الارتباط بين الفقرات ومستوى دلالاته المعنوية						محدد مصفوفة الارتباطات	اختبار كايزر-ماير- أولكين KMO	مستوى معنوية اختبار بار تليت	مقاييس كفاءة المعاينة لكل فقرة أو عامل (MSA -test)	نسبة البواقي الكبيرة (أي تلك التي تتعدى (0,05)	تشبع الفقرة على العامل الذي تنتمي إليه
		D5	D4	D3	D2	D1	D0						
	القيم المعيارية	أغلب معاملات الارتباط أكبر من 0,30 وأقل من 0,80، ومستوى دلالتها أقل أو يساوي 0,05						أكبر من 0,00001	أكبر من 0,5	دال إحصائيا أي أقل من 0,05	أكبر من 0,5	أقل من 50%	المعيار المعتمد في الدراسة هو أكبر أو يساوي 0,40
التوظيف DD1	الفقرات	/	/	/	/	/	/	0,557	0,693	0,000	5 من أي 10 % 50	0,402	
	D1	/	/	0,314	0,184	0,215	0,184						
	D2	/	/	0,241	0,376	0,218	1						
	D3	/	/	0,000	0,000	0,000							
	D4	/	/	0,210	0,411	1							
	D5	/	/	0,000	0,000								
	D6	/	/	0,246	1								
	D7	/	/	0,000									
التدريب DD2	الفقرات	/	/	/	/	/	/	0,378	0,697	0,000	3 من أي 6 % 50	0,647	
	D6	/	/	/	0,252	0,364	0,604						
	D7	/	/	/	0,368	0,465	1						
	D8	/	/	/	0,000	0,000							
	D9	/	/	/	0,443	1							
	D10	/	/	/	0,000								
	D11	/	/	/	1								
	D12	/	/	/									
طبيعة القيادة والإشراف DD3	الفقرات	/	/	/	/	/	/	0,222	0,789	0,000	0 من أي 6 %	0,762	
	D10	/	/	/	0,379	0,620	0,641						
	D11	/	/	/	0,000	0,000	0,000						
	D12	/	/	/	0,420	0,678	1						
	D13	/	/	/	0,420	1							
	D14	/	/	/	0,000								
	D15	/	/	/	1								
	D16	/	/	/									
المكافأة DD5	الفقرات	/	/	/	/	/	/	0,365	0,500	0,000	0 من أي 1 %	0,892	
	D14	/	/	/	/	/	0,797						
	D15	/	/	/	/	/	0,000						
	D16	/	/	/	/	/	1						
العدالة والفرص وبيئة العمل في المؤسسة DD6	الفقرات	D22	D21	D20	D19	D18	D17	0,063	0,864	0,000	7 من أي 21 % 33	0,639	
	D16	0,383	0,436	0,352	0,400	0,434	0,647						
	D17	0,430	0,461	0,397	0,413	0,453	1						
	D18	0,411	0,510	0,482	0,502	1							
	D19	0,549	0,525	0,469	1								
	D20	0,423	0,626	1									
	D21	0,487	1										
	D22	1											

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات معالجة بيانات الدراسة باستخدام برنامج SPSS

يسمح الجدول أعلاه بالتعرف على الكيفية التي تم بها قبول فقرات كل بعد من الأبعاد الخمسة المكونة لإدارة الموارد البشرية وهي: التوظيف (4 فقرات)، التدريب (5 فقرات)، طبيعة القيادة والإشراف (3 فقرات)، المكافأة (2 فقرتين)، العدالة والفرص وبيئة العمل (7 فقرات)، وقد سمح التحليل العملي بالتأكد من صلاحية الفقرات التي تكوّن كل واحد من هذه الأبعاد الخمسة.

فالبداية تكون مع مدى ارتباط فقرات البعد مع بعضها، وشرط قبولها أن تكون دالة عند مستوى المعنوية المعتمد وهو 0,05، وأن تكون أغلب معاملات الارتباط في مصفوفة الارتباط بقيم محصورة ما بين 0,3 و 0,8؛ وذلك محقق تماما بالنسبة للأبعاد الثلاثة الأخيرة ونسبيا بالنسبة للبعدين الأول والثاني. ويلاحظ أن محدّد مصفوفة الارتباطات الذي يجب أن يفوق 0,00001، يحقق الشرط بالنسبة لمصفوفات الارتباط الخمس. كما أنّ اختبارات (KMO)، (بارتليت)، (MSA) ونسبة البواقي الكبيرة، متحققة عند مقارنة نتائج هذه الاختبارات مع القيم المعيارية لها بالنسبة لفقرات أبعاد إدارة الموارد البشرية الخمس.

وبيّن الجدول كذلك تشبعا مقبولا بالنسبة للفقرات على الأبعاد الخمس لإدارة الموارد البشرية التي تنتمي إليها: بعد "التوظيف" (4 فقرات)، بعد "التدريب" (5 فقرات)، بعد "القيادة وطبيعة الإشراف" (3 فقرات)، بعد المكافأة (2 فقرتين) وبعد العدالة والفرص وبيئة العمل (7 فقرات)؛ وذلك بالنظر إلى ارتفاع قيم تشبّعها عن القيمة المعيارية المعتمدة في الدراسة وهي 0,32، حيث تراوحت هذه القيم ما بين 0,402 و 0,892.

الجدول رقم (17): نتيجة التحليل العملي للمتغير المستقل "إدارة الموارد البشرية"

المتغير المعنى بالقياس	العوامل المكونة للمتغير (أبعاده)	معاملات الارتباط بين العوامل ومستوى دلالتها المعنوية				محدد مصفوفة الارتباطات	اختبار كايزر-ماير-أولكين KMO	مستوى معنوية اختبار بارتليت	مقاييس كفاءة (ملاءمة) المعاينة لكل فقرة أو عامل (MSA-test)	نسبة البواقي الكبيرة (أي تلك التي تتعدى 0,05)	تشبع الفقرة على العامل الذي تنتمي إليه
		DD5	DD4	DD3	DD2						
إدارة الموارد البشرية	القيمة المعيارية	أغلب معاملات الارتباط أكبر من 0,30 وأقل من 0,80، ومستوى دلالتها أقل أو يساوي 0,05				أكبر من 0,00001	أكبر من 0,5	دال إحصائيا أي أقل من 0,05	أكبر من 0,5	أقل من 50 %	المعيار المعتمد في الدراسة هو أكبر أو يساوي 0,40
	أبعاد إدارة الموارد البشرية	0.312	0.165	0.198	0.331	0.217	0.770	0.000	0.839	1 من 10 أي 10 %	0.918
DD1	0.000	0.000	0.000	0.000							
DD2	0.636	0.444	0.458	1							
DD3	0.000	0.000	0.000								
DD4	0.626	0.336	1								
DD5	0.000	0.000									
		0.537	1					0.818		0.570	
		0.000						0.707		0.355	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات معالجة بيانات الدراسة باستخدام برنامج SPSS

يسمح الجدول أعلاه بالتعرف على الكيفية التي تمّ بها قبول صلاحية الأبعاد الخمس: التوظيف، التدريب، القيادة وطبيعة الإشراف، المكافأة وأخيرا "الفرص والعدالة وبيئة العمل" لقياس المتغير المستقل في الدراسة "إدارة الموارد البشرية" كما يبيّنه الجدول.

فالبداية تكون مع مدى ارتباط الأبعاد مع بعضها، وشرط قبولها أن يكون الارتباط دالاً عند مستوى المعنوية المعتمد وهو 0,05، وأن يكون هذا الارتباط بقيم محصورة ما بين 0,3 و 0,8؛ وذلك محقق نسبياً حيث قدرت ثمانية من هذه الارتباطات بأكثر من 0,30 وأقل من 0,80 بينما قدر ارتباطين اثنين بـ 0,198 و 0,165 ويمكن قبول ذلك لقلّة عددها (2 من 10) ولدالاتها الاحصائية بمستوى معنوية قيمته 0,000. ويلاحظ أن محدّد مصفوفة الارتباطات يجب أن يفوق 0,00001، وهو شرط محقق بالنسبة لارتباط أبعاد إدارة الموارد البشرية ببعضها حيث قدر هذا المحدّد بـ 0,217.

كما أنّ اختبارات (KMO)، (بارتليت)، (MSA) ونسبة البواقي الكبيرة، متحققة نسبياً عند مقارنة نتائج هذه الاختبارات مع القيم المعيارية لها.

ويبيّن الجدول كذلك تشبّعاً مقبولاً بالنسبة للأبعاد الخمسة لإدارة الموارد البشرية على المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) الذي تنتمي إليه هذه الأبعاد الخمسة؛ وذلك بالنظر إلى ارتفاع قيم تشبّعها عن القيمة المعيارية المعتمدة في الدراسة وهي 0,32 وهو مستوى تشبّع مقبول عند الإحصائيين، حيث تراوحت قيم التشبّع بالنسبة لهذه الأبعاد الخمس على المتغير إدارة الموارد البشرية بين 0,355 و 0,918. وخلاصة معاينة الجداول الست التي أرقامها: (13)، (14)، (15)، (16)، (17) أنّ التأكد من توفر القيم المعيارية بعد التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة وأبعادها، سمح بتحديد الشكل النهائي لاستمارة الاستبيان، والتي تتضمن ما يلي :

- المتغير التابع (أداء العاملين) ببعدين هما: الفعالية (3 عبارات) والكفاءة (4 عبارات)؛
 - المتغيرات الوسيطة الثلاث هي: "معارف، قدرات ومهارات العاملين" (4 عبارات)، مواقف العاملين (5 عبارات)، وسلوك العاملين (3 عبارات).
 - المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) بخمسة أبعاد هي: التوظيف (5 عبارات)، التدريب (4 عبارات)، القيادة وطبيعة الإشراف (4 عبارات)، المكافأة (2 عبارات)، بيئة العمل (7 عبارات).
2. دراسة ثبات استبيان الدراسة:

يعبر ثبات الاستبيان عن مدى استقرار الإجابات في حالة إعادة طرح الأسئلة نفسها على نفس الأشخاص أو في فترة زمنية لاحقة أو بتوفر الشرطين معا.

ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع للثبات، وهي: ¹

أ. ثبات النتائج (Interrater Reliability): ويعني الحصول على نفس النتائج عند قياس نفس الشيء باستعمال نفس المقياس، وبغض النظر عنّ قام بعملية القياس.

ب. الثبات بين القياس وإعادة القياس بالنسبة لنفس المبحوثين (Test-Retest Reliability): وتعني ثبات النتائج عند إعادة القياس مرة أخرى على نفس الأفراد المستجوبين في السابق.

ج. الثبات بالاتساق الداخلي (Internal Consistency Reliability): يستعمل هذا النوع من الثبات في حالة احتواء أداة البحث (كالاستبيان مثلا) على عدد معتبر من الأسئلة وموزعة على عدد معتبر من المبحوثين؛ حيث يكون ثبات هذا التناسق الداخلي عاليا كلما كان الارتباط مرتفعا بين إجابات المبحوثين عن هذه الأسئلة. ويعتبر ثبات أدوات الدراسات ذو أهمية كبيرة لأن عدم ثباتها يجعل المعلومة المتوصل إليها دون فائدة علمية. والعوامل المساعدة على إعداد أداة بحث ثابتة تشمل: ²

✓ دقة ووضوح التعاريف الإجرائية لمتغيرات البحث ؛

✓ مدى التزام الباحث بضمون هذه التعاريف الإجرائية حين إعداد مقاييس متغيرات البحث (أسئلة الاستبيان مثلا) ؛

✓ عدد الأفراد المبحوثين (حيث كلما زاد هذا العدد زاد ميل أداة البحث نحو الثبات).

ويمكن التأكد من ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ وهو مؤشر يدلّ على درجة الارتباط الداخلي بين أسئلة (عبارات) المقياس، فكلما زاد الارتباط فيما بين هذه الأسئلة (العبارات) ارتفعت قيمة ألفا كرونباخ (المحصورة في الأصل بين 0 و 1). ³ والمتفق عليه أن المقياس يعتبر مقبول من حيث درجة الثبات حين تصل قيمة ألفا كرونباخ الخاصة به 0,6 (أي 60 بالمائة) أو تزيد.

ونظرا لإمكانية تطبيقها عمليا تمّ في هذه الدراسة الاعتماد على برنامج الـ SPSS لحساب معامل ألفا كرونباخ Alpha Kronbach ومقارنة القيمة المحصل عليها مع القيمة المعيارية (0,60) فإن كانت القيمة المحصل عليها أكبر منها أو تساويها تمت إجازة العبارات المكونة للعامل (البعد) المعني كما هي، وإن كانت هذه القيمة أقل من 0,60 كان من الضروري إلغاء بعض الفقرات التي يسمح إلغاؤها بتحسين قيمة ألفا كرونباخ الخاص بالعامل (البعد) المعني بالتحليل حتى تصل هذه القيمة إلى ما يساوي أو يفوق 0,60؛ حينها يمكن الخروج بمجموعة من الفقرات المكونة للعامل (البعد) المعني بالتحليل، والانتقال إلى عامل (بعد) آخر، وهكذا دواليك حتى تحدّد بشكل نهائي فقرات كل العوامل (الأبعاد)

¹ - Anthony M. Graziano , Michael L. Raulin, **Research Methods: A Process Of Inquiry**. 7th Edition, Boston, USA; Pearson Education, 2010, Page 78.

² - Anthony M. Graziano , Michael L. Raulin, Op.cit., Page 79.

³ - Idem, Page 102.

المتضمنة في الاستبيان؛ والشيء نفسه يتم تطبيقه على المتغيرات، حيث بعد تحديد الفقرات المكونة لكل عامل (يُعد) يتم تحديد العوامل المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة (المتغير التابع: أداء العاملين ببعديه الفعالية والكفاءة، المتغيرات الوسيطة : "قدرات، معارف ومهارات العاملين"، مواقف العاملين وسلوك العاملين، وأخيرا المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية بأبعادها الخمس : التوظيف، التدريب، القيادة وطبيعة الإشراف، المكافأة وبيئة العمل).

ويجدر التذكير بأن اختبار الثبات في هذه المرحلة من الدراسة الميدانية (مرحلة إعداد وتعديل الاستبيان) كان يتم بالتناوب مع التحليل العاملي لفقرات وعوامل الاستبيان، حيث أن كلاً منهما (التحليل العاملي واختبار الثبات) كان يسمح بحذف الفقرات غير الملائمة ثم إعادة التحليل العاملي أو إعادة اختبار الثبات من جديد، وتكرار العمليتين باستمرار إلى غاية الحصول على فقرات وعوامل قادرة إحصائياً على قياس ما وضعت لقياسه.

ويمكن تلخيص نتائج اختبار ثبات عوامل ومتغيرات الدراسة بعد إلغاء كل الفقرات والعوامل غير الملائمة للقياس في ثلاث جداول التالية وهي الجداول المرقمة بـ (19، 18 و 20)، وتبين مدى ثبات المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة (المتغير التابع، المتغيرات الوسيطة الثلاث والمتغير المستقل).

الجدول رقم (18): ثبات مقياس المتغير التابع (أداء العاملين) وبعديه (الفعالية والكفاءة) باستخدام معامل ألفا كرونباخ، واتساقها الداخلي (أي ارتباط الأبعاد والفقرات المتضمنة فيها).

مستوى معنوية هذا الارتباط	ارتباط الفقرة بالبعد المنتمى إليه	معامل الثبات لمقياس البعد في حالة إلغاء الفقرة منه	معامل الثبات ألفا كرونباخ للبعد (العامل) أو المتغير	عدد العبارات المكونة للمقياس	العبرة أو البعد الذي تنتمي إليه، والمتغير المقاس (أداء العاملين)	رمز الفقرة (العبرة) أو البعد (العامل) أو المتغير
0,000	0,63	0,79	0,667	3	يتم إنجازك للأعمال المطلوبة منك في مواعيدها.	B1
0,000	0,85	0,40			تقدم (ين) الخدمات بالكمية المطلوبة للأفراد الذين تتعامل (ين) معهم (زبائن، موظفين).	B2
0,000	0,84	0,42			تقدم (ين) الخدمات بالنوعية المطلوبة للأفراد الذين تتعامل (ين) معهم (زبائن، موظفين).	B3
	1	/			الفعالية (B1,B2,B3)	BB1
0,000	0,69	0,63	0,672	4	تعمل (ين) على الاستغلال الأحسن لموارد ووسائل مؤسستك.	B4
0,000	0,70	0,60			تبحث (ين) باستمرار عن أحسن طريقة لأداء أعمالك.	B5
0,000	0,71	0,61			تقع (ين) الأفراد الذين تتعامل معهم (زبائن أو موظفين) وترضيهم بسهولة.	B6
0,000	0,74	0,58			الأفراد الذين تتعامل (ين) معهم (زبائن أو موظفين) يحترمونك ويتقون بكلامك.	B7
	1	/			الكفاءة (B4,B5,B6,B7)	BB2
/	/	/	0,721	7	أداء العاملين (B1-B7)	BB

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات معالجة البيانات ببرنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن المقاييس الثلاث لكل من "الفعالية"، "الكفاءة" و"أداء العاملين" ذات ثبات مقبول حيث قدر معامل ثباتها (ألفا كرونباخ α) بـ: 0,667، 0,672، و0,721 على التوالي، وهي أكبر من $\alpha = 0,60$ المعتمد كقيمة مرجعية مقبولة بالنسبة لمعامل الثبات.

كما يلاحظ من الجدول أن كل ارتباطات كل فقرة بالبعد أو بالمتغير الذي تنتمي إليه، وارتباط كل بعد بالمتغير المنتمي إليه، هي ارتباطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05.

وعليه، تقبل فقرات وأبعاد المتغير التابع (أداء العاملين) كما هي مبينة في الجدول، والفقرات

(B1, B2, B3) بالنسبة لبعد (الفعالية) والفقرات (B4, B5, B6, B7) بالنسبة لبعد (الكفاءة).

الجدول رقم (19): ثبات مقياس المتغيرات الوسيطة ("المعارف، القدرات والمهارات"، "المواقف" و"السلوك") باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

مستوى معنوية هذا الارتباط	ارتباط الفقرة بالبعد المنتمي إليه	معامل الثبات لمقياس البعد في حالة إلغاء الفقرة منه	معامل الثبات ألفا كرونباخ للبعد (العامل) أو المتغير	عدد العبارات المكونة للمقياس	العبرة أو البعد الذي تنتمي إليه، والمتغيرات الوسيطة الثلاث المقاسة.	رمز الفقرة (العبرة) أو البعد (العامل) أو المتغير
0.000	0.76	0,662	0,740	4	تعرف(ين) جيدا المهام المطلوب منك أدائها.	C1
0.000	0.81	0,620			تعرف(ين) جيدا كيفية أداء المهام المطلوبة منك.	C2
0.000	0.71	0,746			قدراتك البدنية تتوافق مع متطلبات المنصب الذي تشغله.	C3
0.000	0.74	0,698			تحس(ين) بأنك تمتلك(ين) المعارف الكافية للقيام بعملك بشكل متقن.	C4
/	/	/			المتغير الوسيط الأول: المعارف، القدرات والمهارات (C1-C4)	CC1
0.000	0.72	0,719	0,769	5	تحب(ين) العمل في المؤسسة أكثر من كرهك له.	C5
0.000	0.75	0,734			أنت راض(ية) عن أجرتك .	C6
0.000	0.65	0,753			أنت راض(ية) عن معاملة مسؤولك المباشر لك.	C7
0.000	0.72	0,724			بصفة عامة، أنت راض(ية) عن ظروف العمل المادية (وسائل العمل، الضجيج، ...	C8
0.000	0.76	0,703			تكون(ين) فخورا بإكمال مسيرتك المهنية في مؤسستك الحالية.	C9
/	/	/			المتغير الوسيط الثاني: المواقف (C5-C9)	CC2
0.000	0.68	0,571	0,605	3	تقدم(ين) المساعدة والمعلومات لزملائك متى كانوا في حاجة إلى ذلك.	C10
0.000	0.77	0,523			تعمل(ين) على توفير أقصى قدر ممكن من الراحة للأفراد الذين تتعامل معهم.	C11
0.000	0.79	0,405			تستمع(ين) جيدا للأفراد الذين تتعامل معهم (زبائن أو موظفين).	C12
/	/	/			المتغير الوسيط الثالث: السلوك (C10,C11,C12)	CC3

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات معالجة البيانات ببرنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن المقاييس الثلاث لكل متغير من المتغيرات الوسيطة "معارف، مواقف وسلوك العاملين"، "مواقف العاملين" و"سلوك العاملين" ذات ثبات مقبول حيث قدر معامل ثباتها (ألفا كرونباخ α) بـ: 0,740، 0,769، و0,605 على التوالي، وهي أكبر من $\alpha = 0,60$ المعتمد كقيمة مرجعية مقبولة بالنسبة لمعامل الثبات.

كما يلاحظ من الجدول أن كل ارتباطات كل فقرة بالمتغير الوسيط الذي تنتمي إليه، هي ارتباطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05.

وعليه، تقبل فقرات المتغيرات الوسيطة الثلاث كما هي مبينة في الجدول، الفقرات (C1, C2, C3, C4) بالنسبة للمتغير الوسيط الأول (معارف، مهارات وقدرات العاملين)، والفقرات (C5, C6, C7, C8, C9) بالنسبة للمتغير الوسيط الثاني (مواقف العاملين)، والفقرات (C10, C11, C12) بالنسبة للمتغير الوسيط الثالث (سلوك العاملين).

الفصل الثالث التعريف بقطاع الخدمات في الجزائر والإجراءات المنهجية للدراسة

الجدول رقم (20): ثبات مقياس المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) وأبعاده الخمسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ واتساقها الداخلي (ارتباط الأبعاد والفقرات المتضمنة فيها).

مستوى معنوية هذا الارتباط	ارتباط الفقرة بالبعد المنتمى إليه	معامل الثبات لمقياس البعد في حالة إلغاء الفقرة منه	معامل الثبات ألفا كرونباخ للبعد (العامل) أو المتغير	عدد العبارات المكونة للمقياس	العبرة أو البعد الذي تنتمي إليه، والمتغير المقاس (إدارة الموارد البشرية)	رمز الفقرة (العبرة) أو البعد (العامل) أو المتغير	
0,000	0.61	0.609	0,634	5	أعلنت المؤسسة على المنصب الذي تشغله (بنيه) عن طريق إعلان رسمي (في جريدة أو موقع إلكتروني أو إعلان في مقر الوكالة الوطنية للتشغيل مثلا).	D1	
0,000	0.61	0.587			في البداية طلب منك إرسال السيرة الذاتية (CV).	D2	
0,000	0.66	0.578			حين تقدمك للتوظيف في المؤسسة، تم اختبارك كتابيا.	D3	
0,000	0.68	0.544			حين تقدمك للتوظيف في المؤسسة، تم اختبارك شفويا.	D4	
0,000	0.63	0.585			عند تنصيبك في أول يوم عمل، تم تعيينك في المنصب الذي ترشحت له.	D5	
/	/	/			التوظيف (D1 – D5)		DD1
0,000	0.77	0.685	0,741	4	خضعت لعملية تدريب قبل مباشرة مهامك في المؤسسة.	D6	
0,000	0.83	0.610			في بداية عملك بالمؤسسة، تم تدريبك من طرف فرد متخصص في التدريب.	D7	
0,000	0.75	0.681			تستفيد (ين) من دورات تدريبية بشكل دوري (باستمرار).	D8	
0,000	0.64	0.734			توفر لك إدارة المؤسسة فرصة لتطبيق أغلب ما تدربت عليه.	D9	
/	/	/			التدريب (D6 – D9)		DD2
0,000	0.84	0.757	0,821	4	يحفزك مسؤولك المباشر بعبارات وكلمات مؤثرة.	D10	
0,000	0.87	0.731			ثقتك جيدة في وعود مسؤولك المباشر.	D11	
0,000	0.86	0.737			مسؤولك المباشر يتميز بقدرات اتصالية وإقناعية.	D12	
0,000	0.64	0.846			بصفة عامة، درجة تنسيق موظفي المؤسسة معك عالية.	D13	
/	/	/			القيادة وطبيعة الإشراف (D10–D13)		DD3
0,000	0.95	/	0,887	2	في ظنك، مستوى الأجر في مؤسستك مرتفع مقارنة بأغلب المؤسسات في مدينتك.	D14	
0,000	0.95	/			في ظنك، مستوى الأجر في مؤسستك مرتفع مقارنة بأغلب المؤسسات المنافسة.	D15	
/	/	/			المكافأة (D14,15)		DD4
0,000	0.69	0.845	0,859	7	تحس (ين) بأن إدارة مؤسستكم مهتمة أكثر بالعنصر البشري مقارنة بالوسائل المادية.	D16	
0,000	0.72	0.840			سمعت بأن مؤسستك لديها استراتيجية واضحة في مجال إدارة مواردها البشرية.	D17	
0,000	0.74	0.839			تُعلمك الإدارة بنتائج تقييمك، وتفتح لك الباب لمناقشة هذا التقييم.	D18	
0,000	0.75	0.837			في اعتقادك هناك عدالة في الامتيازات والفرص الممنوحة لك مقارنة بزملائك.	D19	
0,000	0.73	0.840			توفر لك المؤسسة فرص الترقية في المستقبل.	D20	
0,000	0.80	0.829			عادة، تمنح الترقية للفرد الأكثر كفاءة.	D21	
0,000	0.71	0.843			بصفة عامة، بيئة المؤسسة ووسائل العمل التي توفرها لك مناسبة.	D22	
/	/	/			العدالة والفرص وبيئة العمل في المؤسسة (D16-D22)		DD6
/	/	/			0,891	22	إدارة الموارد البشرية (D1-D22)

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات معالجة البيانات ببرنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن المقاييس الست الموضوعية لقياس كل من "التوظيف"، "التدريب"، "القيادة وطبيعة الإشراف"، "المكافأة" و"العدالة والفرص وبيئة العمل"، وكذا "إدارة الموارد البشرية"، هي مقاييس ذات ثبات مقبول حيث قدر معامل ثباتها (ألفا كرونباخ α) ب: 0,634، 0,741، 0,821، 0,887، 0,859 و 0,891 على التوالي، وهي أكبر من $\alpha = 0,60$ المعتمد كقيمة مرجعية مقبولة بالنسبة لمعامل الثبات. كما يلاحظ من الجدول أن كل ارتباطات كل فقرة من الفقرات الاثنان والعشرين بالبعد أو بالمتغير الذي تنتمي إليه، وارتباط كل بعد من الأبعاد الخمس بالمتغير المنتمي إليه، هي ارتباطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05. وعليه، تقبل فقرات وأبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) كما هي مبيّنة في الجدول، فالفقرات (D1, D2, D3, D4, D5) بالنسبة لبعد (التوظيف) والفقرات (D6, D7, D8, D9) بالنسبة لبعد (التدريب)، والفقرات (D10, D11, D12, D13) بالنسبة لبعد (القيادة وطبيعة الإشراف)، والفقرات (D14, D15) بالنسبة لبعد (المكافأة)، والفقرات (D16, D17, D18, D19, D20, D21, D22) بالنسبة لبعد (العدالة والفرص وبيئة العمل).

وخلاصة القول بالنسبة لثبات مقاييس الدراسة، أن معاينة الجداول التي أرقامها (18)، (19) و(20) والمتعلقة بدراسة ثبات مقاييس متغيرات الدراسة، تسمح بالحكم إيجابيا على ثبات المقاييس المعدة أصلا لقياس متغيرات الدراسة (أداء العاملين، المتغيرات الوسيطة الثلاث، إدارة الموارد البشرية)، مع ملاحظة ارتباطات مرتفعة للأبعاد والفقرات بالمتغيرات التي تنتمي إليها، وهو ما يجعل المقاييس صالحة لجمع ما وضعت لأجله من بيانات.

المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية للدراسة.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من المقاييس الإحصائية الوصفية والتحليلية، وذلك بالاستعانة ببرامج إعلام آلي متخصصة مساعدة.

أولاً: برامج الاعلام الآلي المساعدة.

تمثلت برامج الإعلام الآلي المساعدة في هذه الدراسة أساسا في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الذي اعتمد عليه في التحليل، وبرنامج الإكسل Excel الذي اعتمد عليه في تفرغ البيانات قبل تحويلها إلى برنامج SPSS.

ثانياً: المقاييس الإحصائية الوصفية.

لوصف متغيرات البحث تم الاعتماد على عدة مقاييس إحصائية وصفية، وتمثلت أساسا في:

التكرارات المطلقة والتكرارات النسبية،

المتوسط الحسابي؛

الانحراف المعياري.

ثالثا: المقاييس الإحصائية التحليلية لتحليل العلاقات بين متغيرات البحث.

لتحليل العلاقات بين متغيرات البحث تم الاعتماد على عدة مقاييس إحصائية تحليلية، وتمثلت أساسا في:

معامل الارتباط؛

تحليل الانحدار بنوعيه البسيط والمتعدد؛

إحصاءة دوربين واطسون؛

اختبار (ت)؛

اختبار (ف)؛

الاختبارات المرتبطة بالتحليل العاملي: محددات مصفوفات الارتباط، اختبار "كايزر-ماير-

أولكين" (KMO)، اختبار "بارتليت" (Bartlett)، اختبار مقياس كفاءة (أو ملاءمة) المعاينة-MSA)

(test)، تشبع فقرات على العامل الذي تنتمي إليه؛

معامل الثبات (ألفا كرونباخ) $(\alpha = \text{Cronbach Alpha})$.

رابعا: الأشكال البيانية المساعدة في تحليل العلاقات بين متغيرات البحث.

لتحليل العلاقات بين متغيرات البحث تمت الاستعانة بعدة أشكال بيانية، وهي:

تمثيل البيانات على شكل سحابة بيانية؛

المدرج التكراري لتمثيل البواقي من معادلة الانحدار؛

المنحنى البياني لتمثيل البواقي من معادلة الانحدار.

المبحث الثالث: مجتمع الدراسة وعينتها.

يتمّ التطرق في هذا المبحث إلى تحديد كل من مجتمع الدراسة وعينتها والأساليب المتبعة في

سحبها وكذا خصائص هذه العينة من خلال ثلاث مطالب، حيث خصص المطلب الأول لمجتمع

الدراسة، أما المطلب الثاني فخصص لسحب عينة الدراسة بينما خصص المطلب الثالث لخصائص هذه العينة.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة.

"المجتمع" مجموعة من الأفراد المشتركين في نفس الخصائص،¹ بينما يتكون "المجتمع الهدف" أو ما يسمى كذلك بـ "إطار المعاينة" من مجموعة من الأفراد المشتركين في نفس الخصائص ويمكن للباحث التعرف عليهم واستخدامهم في المعاينة لسحب عينة دراسته.²

وعليه تمثل "مجتمع الدراسة" في كل العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية الخاضعين لإدارة موارد بشرية والمقدر عددهم في سبتمبر 2017 بنسبة 59,10 % من مجموع العاملين في الجزائر 10858000³ أي ما عدده حوالي 6417078 عاملا في القطاع الخدمي، لكن تم تضيق "إطار المعاينة" أي تحديد "المجتمع الهدف" الممكن استخدام أفرادها في المعاينة عن طريق استثناء بعض المؤسسات الخدمية التي لا يمكن الحديث فيها عن إدارة موارد بشرية قائمة بذاتها على غرار المؤسسات الخدمية التي يكون فيها المالك هو نفسه المسيّر والعامل في نفس الوقت أو على أقصى تقدير إشراف هذا المالك على عدد قليل جدا من العاملين، وأمثلة ذلك: المحلات التجارية المصغرة (تجارة التجزئة أو الجملة للمواد الغذائية وغيرها من منتجات الاستهلاك النهائي كالألبسة والأحذية والتجهيزات الكهرومنزلية والالكترونية، الأكشاك...)، المقاهي، المطاعم، مؤسسات الصيانة في مجال الميكانيك والكهرباء، مؤسسات التركيب الصغيرة في مجال الترخيص الصحي وما شابهها من مؤسسات.

وقد سحبت عينة الدراسة من المؤسسات التي توجد بها إدارة موارد بشرية قائمة بذاتها، والتي يكون عدد العاملين فيها معتبرا .

المطلب الثاني: سحب عينة الدراسة.

"العينة" هي مجموعة فرعية من "المجتمع الهدف" يفترض تمثيلها له حيث ينوي الباحث دراستها بغرض تعميم النتائج فيما بعد على المجتمع الهدف.⁴

وبصفة عامة يمكن التمييز بين نوعين من المعاينة:⁵

- **المعاينة الاحتمالية:** وتشمل المعاينة العشوائية البسيطة، المعاينة الطبقية والمعاينة العنقودية؛
- **والمعاينة غير الاحتمالية:** وتشمل المعاينة بالصدفة والمعاينة القصدية.

¹ - رجاء محمود أبو علام، **مناهج البحث الكمي والنوعي والمختلط**. الطبعة الثانية، عمان: دار المسيرة، 2018، ص 152.

² - رجاء محمود أبو علام، مرجع سابق، ص ص 152- 153.

³ - L'office national des statistiques, **Activite,emploi et**

chomage,Septembre2017,www.ons.dz/IMG/pdf/Activite_emploi_et_chomage_Septembre_2017,consulté le 20 Janvier 2019.

⁴ - رجاء محمود أبو علام، مرجع سابق، ص 153.

⁵ - رجاء محمود أبو علام، مرجع سابق، ص 152.

أما بالنسبة لحجم عينة الدراسة، فهناك قاعدة عامة وهي سحب أكبر حجم ممكن للعينة من المجتمع، ذلك أنه كلما زاد حجم العينة زاد الاحتمال بأن تكون العينة ممثلة للمجتمع.¹

ويقترح "كريزوال" (2005) (Creswell) الأحجام التالية للعينة حسب الحالة:²

➤ حوالي 15 فردا في كل مجموعة؛

➤ حوالي 30 فردا في الدراسات الارتباطية بين المتغيرات؛

➤ وحوالي 350 فردا في الدراسات المسحية.

كما يذهب "موريس أنجرس" إلى أن هناك طريقتين لتحديد حجم العينة:³

✓ **التحديد غير الاحتمالي:** حيث في المعاينات غير الاحتمالية يكون حجم العينة المناسب مختلفا

من بحث لآخر تبعا للمشكلة المعنية بالدراسة، فأحيانا يكفي عدد قليل جدا من الأفراد لإجراء الدراسة بشكل مقبول ولا يكفي في أحيان أخرى.

✓ **التحديد الاحتمالي:** حيث في المعاينات الاحتمالية، يكون حجم العينة أكثر دقة لأنه يعتمد على

تطبيق معادلات رياضية في تحديده؛ والتي وفقها يمكن وضع بعض الحدود العامة التي يمكن الاعتماد عليها في البحوث، وذلك تبعا لحجم المجتمع، وهي: 50 % بالنسبة لمجتمع يقل عدد أفرادها عن 100، و 10 % حين يقدر المجتمع بالمئات أو بالآلاف، و 1 % من مجتمع يقدر عدد أفرادها بعشرات الآلاف أو بمئات الآلاف، ونقل النسبة الضرورية حين يصل العدد إلى ملايين الأفراد في المجتمع حيث قد تكفي عينة من 384 فردا لتمثيل مجتمع عدد أفرادها 6000000 (6 ملايين) فردا ما يعادل نسبة ضئيلة جدا لكنها كافية وقدرها 0,006 %.

وتخضع هذه الأعداد لعوامل عديدة، يمكن أن تتضمن بعضها أو جلها إحدى معادلات حساب

حجم العينة مثل معادلة الخطأ المعياري في البحوث المسحية (فولر، 1988، Fowler)، ومعادلة قوة التحليل في التجارب (مورفي وميورز، 1998، Murphy & Myers).⁴

ويطلق على الفرق بين تقديرات العينة ودرجات المجتمع الحقيقية خطأ المعاينة الذي يعمل الباحثون

على تقليده إلى أدنى حد ممكن.⁵

¹ - رجاء محمود أبو علام، مرجع سابق، ص 153.

² - رجاء محمود أبو علام، مرجع سابق، ص 154.

³ - موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية. ترجمة بوزيد صحراوي وآخرين، الطبعة الثانية، الجزائر: دار القصبه للنشر، 2006، ص ص 318-320.

⁴ - رجاء محمود أبو علام، مرجع سابق، ص 155.

⁵ - رجاء محمود أبو علام، مرجع سابق، ص 153.

وقد مرّ سحب عيّنة الدراسة والمقدّر عدد أفرادها بـ 470 فردا على مرحلتين:

➤ مرحلة تحديد المناطق الجغرافية (الولايات)؛

➤ ثم مرحلة تحديد المؤسسات والأفراد العاملين الذين سيمثلون عيّنة الدراسة.

أولا: مرحلة تحديد الولايات التي ستأخذ منها عيّنة الدراسة.

تم التفكير في ضرورة تمثيل العيّنة للعاملين في المؤسسات الخدمية على المستوى الوطني، وليس على مستوى المحيط القريب (ولاية باتنة فقط)، ومن ثمّ تمّ اللجوء إلى طريقة المعاينة العنقودية، حيث مرّ ذلك بدوره بالخطوات التالية:

1. تقسيم البلد إلى أربع مناطق هي: الشرق، الوسط، الغرب والجنوب؛

2. تحديد الولايات التابعة لكل منطقة؛

3. تقسيم الولايات في كل منطقة إلى مجموعتين: ولايات قوية النشاط الخدمي الاقتصادي؛ وولايات

ضعيفة النشاط الخدمي الاقتصادي.

وذلك بناء على أحد المؤشرات المتاحة والذي يبدو متلائما مع موضوع الدراسة وهو عدد مناصب

الشغل الموفرة عن طريق مشاريع القطاع الخدمي الناشئة في إطار الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

(ANDI) خلال الفترة 2000-2016 .

و تلخّص هذه الخطوات الثلاث الأولى في الجدول التالي:

الجدول رقم(21): ترتيب وتقسيم الولايات الجزائرية حسب المنطقة وقوة النشاط الاقتصادي الخدمي فيها (مقاسة بعدد مناصب العمل المنشأة والمصرّح بها خلال الفترة 2002- 2016) .

الولايات ضعيفة النشاط الاقتصادي الخدمي				الولايات قوية النشاط الاقتصادي الخدمي				المنطقة
الترتيب الجهوي	النسبة الجهوية	عدد مناصب الشغل	الولاية	الترتيب الجهوي	النسبة الجهوية	عدد مناصب الشغل	الولاية	
8	5,42%	4 185	برج بوعرييج	1	20,83%	16 070	قسنطينة	الشرق
9	4,46%	3 443	قائمة	2	13,31%	10 271	عنابة	
10	4,44%	3 425	تبسة	3	12,48%	9 632	سطيف	
11	4,24%	3 273	ميلة	4	7,56%	5 835	باتنة	
12	3,33%	2 573	الطارف	5	6,99%	5 397	سوق اهراس	
13	2,74%	2 113	ام البواقي	6	6,97%	5 379	سكيكدة	
14	1,31%	1 013	خنشلة	7	5,90%	4 549	جيجل	
/	% 25,96	20 025	المجموع	/	%74,04	57 133	المجموع	
7	2,91%	5 100	المسيلة	1	53,37%	93545	الجزائر العاصمة	الوسط
8	2,26%	3 966	عين الدفلى	2	7,36%	12901	تيزي وزو	
9	2,21%	3 866	البويرة	3	6,96%	12207	بجاية	
10	1,89%	3 304	تيزازة	4	6,80%	11920	بومرداس	
11	1,82%	3 193	المدية	5	5,89%	10 320	الشلف	
12	1,76%	3 089	الأغواط	6	5,44%	9 542	البلدية	
13	1,33%	2 331	الجلفة	/	/	/	//////////	
/	% 14,18	24 849	المجموع	/	%85,82	150 435	المجموع	
7	3,16%	3 170	عين تموشنت	1	65,93%	66 044	وهران	الغرب
8	2,57%	2 571	تيارات	2	8,66%	8 675	مستغانم	
9	1,43%	1 433	سعيدة	3	4,73%	4 734	تلمسان	
10	1,00%	1 003	البيض	4	4,12%	4 123	معسكر	
11	0,89%	888	تيسمسيلت	5	3,49%	3 494	سيدي بلعباس	
12	0,71%	707	النعام	6	3,32%	3 324	غليزان	
/	% 9,75	9 772	المجموع	/	%90,25	90 394	المجموع	
6	6,48%	3 510	بشار	1	42,51%	23 013	ورقلة	الجنوب
7	5,27%	2 853	تمنراست	2	14,48%	7 840	الوادي	
8	1,49%	807	اليزي	3	12,19%	6 598	ادرار	
9	0,89%	484	تندوف	4	8,92%	4 828	بسكرة	
				5	7,75%	4 197	غرداية	
/	% 14,15	7 654	المجموع	/	%85,85	46 476	المجموع	
/	15,32%	62 300	المجموع	/	%84,69	344 438	المجموع	الجزائر

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على إحصائيات مستخرجة من الموقع الإلكتروني للوكالة الوطنية لدعم الاستثمار ANDI

4. السحب العشوائي لولاية واحدة من كل مجموعة؛ وذلك عن طريق القرعة، ليتم في النهاية تحديد ثماني ولايات معنية بالدراسة هي: من منطقة الشرق (قسنطينة وأم البواقي)، من منطقة الوسط (الجزائر العاصمة وعين الدفلى)، من منطقة الغرب (تلمسان وتيسمسيلت)، ومن منطقة الجنوب (أدرار وإيليزي). ونظرا لتعذر الوصول إلى ولاية أدرار وتوفر بيانات قليلة من ولاية إيليزي من جهة، وكذا توفر فرصة جمع بيانات من ولايتي بشار وتندوف من جهة ثانية، فقد تمت الاستفادة من هذه الفرصة لتغطية منطقة الجنوب، وأصبحت هذه المنطقة ممثلة في الدراسة بولايات إيليزي، بشار وتندوف. وبذلك كانت الولايات التي سيتم سحب عينة الدراسة منها كما يلخصه الجدول التالي.

الجدول رقم (22): الولايات المعنية بالدراسة بعد المعاينة العشوائية.

المنطقة	الولايات التي جمعت منها عينة الدراسة
الشرق	قسنطينة، أم البواقي.
الوسط	الجزائر العاصمة وعين الدفلى.
الغرب	تلمسان وتيسمسيلت.
الجنوب	إيليزي، بشار وتندوف.

المصدر: إعداد الباحث.

ثانيا: مرحلة تحديد المؤسسات والعاملين الذين سيمثلون عينة الدراسة.

تمّ تحديد المؤسسات ثم تحديد العاملين فيها الذين سيمثلون عينة الدراسة باستخدام إحدى طرق المعاينة غير الاحتمالية وهي طريقة المعاينة بالصدفة لتناسبها مع ظروف الدراسات الميدانية في المؤسسات الجزائرية. ويمكن إعطاء صورة عامة عن عملية توزيع الاستمارات واسترجاعها وكذا فرز تلك التي يمكن اعتبارها صالحة للتحليل من المجموع المسترجع حسب الولاية في الجدول التالي.

الجدول رقم (23): عدد ونسب الاستثمارات الموزعة، والمسترجعة، والملغاة والقابلة للاستعمال حسب الولاية.

الولاية والمنطقة	عدد الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة		عدد الاستثمارات الملغاة	نسبة الاستثمارات القابلة للاستعمال من تلك المسترجعة %
		النسبة %	العدد		
قسنطينة	102	63	61.76	6	90.48
أم البواقي	78	44	56.41	5	88.64
الشرق	180	107	70.62	11	89.71
الجزائر العاصمة	228	124	54.39	10	91.94
عين الدفلى	40	29	72.50	2	93.10
الوسط	268	153	57.09	12	92.16
تلمسان	150	104	69.33	2	98.08
تيسمسيلت	33	25	75.76	3	88.00
الغرب	183	129	69.40	5	96.12
بشار	83	55	66.27	3	94.55
تندوف	50	46	92.00	2	95.65
ايليزي	30	15	50.00	2	86.67
الجنوب	163	116	75.93	7	93.97
المجموع الوطني	794	505	63.60%	35	93.06%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المستخرجة من الاستثمارات ونتائج معالجة برنامج SPSS لها .

وزّعت خلال هذه الدراسة الميدانية 794 استمارة، استرجعت منها 505 استمارة أي ما نسبته 63,60 %، لكن عدد الاستثمارات التي كانت قابلة للاستعمال هو 470 استمارة فقط بنسبة 93,06 % من إجمالي الاستثمارات المسترجعة المقدر عددها بـ 505 استمارة، حيث تم رفض 35 استمارة منها أي ما نسبته 6,94 % لعدة أسباب منها:

- عدم الإجابة على أكثر من نصف الأسئلة (< 50 %) وهو الحد الأدنى المقبول منهجيا ؛
 - تجاوز عدد الإجابات غير الواعية (الاعتباطية) لحد معين يجعلها غير معقولة، كأن يجيب أحدهم على عبارات محور كامل بالإجابة نفسها وهو أمر غير معقول في أغلب الأحيان.
- وفيما يلي وصف عام لعينة الدراسة بعد إلغاء الاستثمارات غير القابلة للاستعمال البحثي، وذلك حسب عدة خصائص تنظيمية، وهي: الولاية التي ينتمي إليها أفراد العينة، القطاع الفرعي الذي تنتمي إليه المؤسسة، اسم المؤسسة، جنسية المؤسسة، طبيعة انتشار المؤسسة، ملكية رأس مال المؤسسة، طبيعة الوحدة المؤسسة (مدروسة/مديرية أو وكالة...)، كما يبينه الجدولين رقم (24 و 25).

الفصل الثالث التعريف بقطاع الخدمات في الجزائر والإجراءات المنهجية للدراسة

الجدول رقم (24): وصف لعينة الدراسة حسب المؤسسة التي ينتمي لها أفراد العينة وقطاعها الخدمي الفرعي.

النسبة المئوية	العدد المطلق	الفئات	الخاصية التنظيمية
18,90	89	التأمينات	القطاع
26,20	123	البنوك	
36,40	171	الاتصالات	
16,00	75	النقل	
0,90	4	السياحة	
0,90	4	البريد	
0,90	4	دون اجابة	
12,60	59	الشركة الجزائرية للتأمين SAA	المؤسسة
2,30	11	الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR	
2,10	10	GAM للتأمينات	
0,60	3	Alliances للتأمينات	
0,40	2	CIAR للتأمينات	
0,60	3	2A للتأمينات	
0,20	1	AXA للتأمينات	
16,00	75	القرض الشعبي الجزائري CPA	
1,90	9	بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR	
2,30	11	البنك الوطني الجزائري BNA	
3,00	14	بنك التنمية المحلية BDL	
0,40	2	بنك الخليج العربي AGB	
1,70	8	البنك الخارجي الجزائري BEA	
0,60	3	بنك البركة	
0,20	1	MLA البنك المغربي للتمويل التاجيري	
27,40	129	اتصالات الجزائر	
7,00	33	موبيليس	
1,90	9	أوريدو	
15,30	72	شركة النقل بالسكك الحديدية	
0,60	3	الشركة الجزائرية للنقل الجوي	
0,40	2	نوبة للسياحة والسفر	
0,40	2	الديوان الوطني للسياحة والسفر	
0,90	4	بريد الجزائر	
0,90	4	دون اجابة	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المستخرجة من الاستمارات ونتائج معالجة برنامج SPSS لها .

يتضح من الجدول (24) أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى أربع قطاعات خدمية ذات أهمية في الاقتصاد الخدمي الوطني وهي قطاعات الاتصالات، البنوك، التأمينات، النقل، مع عدد قليل في قطاعي البريد لصعوبة الحصول على استمارات منه وقطاع السياحة لقلة نشاطه وقلة عدد الموظفين فيه على المستوى الوطني.

الجدول رقم (25): وصف لعينة الدراسة حسب الولاية، جنسية المؤسسة، انتشارها، ملكيتها ومدى مركزيتها.

النسبة المئوية	العدد المطلق	الفئات	الخاصية التنظيمية
8,30	39	أم البواقي	الولاية
12,10	57	قسنطينة	
24,30	114	الجزائر العاصمة	
5,70	27	عين الدفلى	
21,70	102	تلمسان	
4,70	22	تيسمسيلت	
11,10	52	بشار	
9,40	44	تندوف	
2,80	13	إيليزي	
95,70	450	جزائرية	
0,90	4	مشتركة	
2,60	12	أجنبية	
0,90	4	دون اجابة	
2,8	13	دولية	طبيعة انتشار المؤسسة
96,4	453	وطنية	
0,00	0	محلية	
0,90	4	دون اجابة	
91,50	430	عمومية	ملكية رأس مال المؤسسة
0,60	3	مختلطة	
7,00	33	خاصة	
0,90	4	دون إجابة	
11,30	53	مديرية عامة	مدى مركزية الوحدة (المؤسسة) المدروسة
12,80	60	مديرية جهوية	
27,00	127	مديرية ولائية	
48,10	226	وكالة	
0,90	4	دون اجابة	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المستخرجة من الاستمارات ونتائج معالجة برنامج SPSS لها .

يتضح من الجدول (25) أن غالبية المؤسسات المدروسة من جنسية جزائرية وعمومية ولذلك فأغلبها ناشطة على المستوى الوطني، كما أن نصفها تقريبا يمثل وكالات تجارية تتعامل مباشرة مع الزبائن أما الباقي فهو مقسم ما بين المديريات الولائية بحوالي ربع هذه المؤسسات أما الربع الباقي فهو ما بين المديريات الجهوية والمديريات الوطنية بالتساوي تقريبا.

المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة.

تضمن استبيان الدراسة في محوره الأول مجموعة من الأسئلة لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للأفراد المستجوبين، وفيما يلي جدول يلخص هذه الخصائص بالنسبة لـ 470 فردا الذين يمثلون عينة الدراسة، حيث يمكن تقسيم الخصائص الشخصية لأفراد العينة الـ 470 إلى : خصائص ديمغرافية، خصائص تعليمية، وخصائص مهنية، وكذا خصائص تنظيمية (أي مرتبطة بالمنظمة التي يعمل بها الفرد).

أولا: الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة.

يلخص الجدول التالي خصائص أفراد العينة الـ 470 من الناحية الديمغرافية.

الجدول رقم (26): توزيع الأفراد المبحوثين حسب الخصائص الديمغرافية

النسبة المئوية	العدد المطلق	الفئات	الخاصية الديمغرافية
56,80	267	ذكر	الجنس
42,30	199	أنثى	
0,90	4	دون إجابة	
26,00	122	أقل من 30 سنة	العمر
68,50	322	من 30 إلى 50 سنة	
4,50	21	أكثر من 50 سنة	
1,10	5	دون إجابة	
62,80	295	متزوج(ة)	الحالية العائلية
32,60	153	أعزب/عازبة	
4,70	22	دون إجابة	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات معالجة برنامج SPSS لبيانات الدراسة

الملاحظ بالنسبة لخاصية الجنس أن نسبة الذكور هي الأعلى بحوالي 57 % مقارنة بالإناث بحوالي 42 %، لكن الفرق بين النسبتين ليس كبيرا نظرا لطبيعة قطاع الخدمات الذي يستوعب الموظفين ذكورا وإناثا دون موانع وظيفية كما هو الحال بالنسبة لقطاعي البناء والأشغال العمومية أو الفلاحة مثلا. أما بالنسبة لخاصية العمر فالملاحظ هو أن الأغلبية العظمى تنتمي للفئة العمرية (من 30 إلى 50 سنة) بنسبة 68,50 % ما يقدر بثلاثي أفراد العينة تقريبا، أما البقية فنسبة 26 % من الأفراد ينتمون

إلى الفئة العمرية الأكثر شبابا (أقل من 30 سنة)، وحوالي 4,50 % من الأفراد ينتمون إلى الفئة العمرية القريبة من التقاعد (أكثر من 50 سنة)، والظاهر أن هناك تجديد كبير في الموظفين من خلال توظيف الشباب لتتناسبهم أكثر مع طبيعة النشاط الخدمي الذين يحتاج ديناميكية في الموظف وتفاعلا مع طلبات الزبائن وتعاملا أوسع مما سبق مع التكنولوجيات الحديثة (أجهزة الكمبيوتر، الإنترنت، برامج إعلام آلي متخصصة)، مع ملاحظة الحفاظ على فئة من ذوي الأقدمية يمكنها إفادة المؤسسات بخبراتها. بالنسبة للحالة العائلية لوحظ أن حوالي 62,80 % من الأفراد متزوجون بينما حوالي 32,60 % عزاب، ونسبة 4,60 دون إجابة، وهي أرقام تدل على نسبة عالية من الاستقرار العائلي في أوساط الموظفين وهو ما يمكنه إفادة المؤسسات التي يعمل فيها هؤلاء الأفراد.

ثانيا: الخصائص التعليمية لأفراد العينة.

يلخص الجدول التالي خصائص أفراد العينة الـ 470 من الناحية التعليمية.

الجدول رقم (27): توزيع الأفراد المبحوثين حسب الخصائص التعليمية

النسبة المئوية	العدد المطلق	الفئات	الخاصية التعليمية
22,30	105	ثانوي أو أقل	المستوى التعليمي
75,10	353	جامعي	
2,60	12	دون اجابة	
17,40	82	شهادة تكوين مهني	نوع الشهادة المتحصل عليها
73,20	344	شهادة جامعية	
6,00	28	جواب آخر	
3,40	16	دون إجابة	
29,10	137	علوم إنسانية	نوع التخصص المدروس في المعهد أو الجامعة
19,40	91	علوم طبيعية	
18,10	85	علوم دقيقة	
33,40	157	دون اجابة	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المستخرجة من الاستمارات ونتائج معالجة برنامج SPSS لها .

الملاحظ على المستوى التعليمي للأفراد المستجوبين في هذه الدراسة أن حوالي 75 % منهم ذوي مستوى جامعي ما يدل على أهمية المستوى التعليمي العالي بالنسبة للموظفين في القطاع الخدمي سواء تعلق الأمر بالعاملين في مواجهة الزبائن مباشرة (Front office) وهنا يكون التركيز على المعارف والمهارات التفاعلية (إتصال، إقناع، نكاء عاطفي،...)، أو العاملين في القاعدة الخلفية للمؤسسة (Back office) وهنا يكون التركيز على المعارف والمهارات التقنية (الإدارة، المحاسبة، الإنتاج، الصيانة،...).

أما بالنسبة للشهادة المحصل عليها فالملاحظ أنّ المتحصّلين على الشهادات الجامعية نسبتهم 73,20 %، بينما حوالي 17,40% من الأفراد حاصلون على شهادة التكوين المهني، ما يعني أن ما يفوق نسبة 90 % متحصّلون على شهادات تأهيل، وهو ما يتناسب مع متطلبات العمل في القطاع الخدمي الذي يعتمد أكثر على القدرات المعرفية مقارنة بالقدرات البدنية.

بالنسبة لنوع التخصص لوحظ أن نسبة عالية تقدر بحوالي 33 إلى 34 % أي أن 3\1 الأفراد تقريبا لم يجيبوا عن السؤال، ناهيك عن سوء فهم بعض المجيبين وخطهم ربّما بين التخصص في السنة الثالثة ثانوي والتخصص في الجامعة، رغم أنّ المتوقع هو ارتفاع نسبة المتخصصين في العلوم الانسانية (المعارف التفاعلية) والعلوم الدقيقة (المعارف التقنية)؛ وكل ذلك يقود إلى عدم الاهتمام أكثر بنتائج هذا السؤال.

ثالثا: الخصائص المهنية لأفراد العيّنة.

يلخّص الجدول التالي خصائص أفراد العيّنة الـ 470 من الناحية المهنية.

الجدول رقم (28): توزيع الأفراد المبحوثين حسب الخصائص المهنية

النسبة المئوية	العدد المطلق	الفئات	الخاصية المهنية
86,80	408	دائم	طبيعة عقد العمل
6,60	31	متعاقد أو مؤقت	
3,20	15	عقد إدماج	
1,50	7	عقد ما قبل التشغيل	
1,90	9	دون إجابة	
8,50	40	أقل من سنة	مدة الخدمة في المؤسسة
28,70	135	من سنة إلى أقل من 5 سنوات	
42,80	201	من 5 إلى 15 سنة	
15,30	72	أكثر من 15 سنة	
4,70	22	دون إجابة	
28,10	132	مدير أو رئيس مصلحة	المنصب الحالي
20,40	96	مسؤول خلية أو فرقة عمل	
48,50	228	موظف تنفيذي	
3,00	14	دون إجابة	
35,10	165	أقل من 3 سنوات	مدة الخدمة في المنصب الحالي
45,50	214	من 3 إلى 10 سنوات	
17,00	80	أكثر من 10 سنوات	
2,30	11	دون إجابة	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المستخرجة من الاستمارات ونتائج معالجة برنامج SPSS لها .

بالنسبة للخصائص المهنية لوحظ ما يلي:

1. طبيعة عقد العمل: من خلال إجابات المستجوبين تبين أن أكثر من 86 % منهم عقود عملهم

دائمة، بينما حوالي 6,60 % عقود عملهم مؤقتة، في حين أن حوالي 4,70 % عقود عملهم هي

عقود إدماج أو عقود ما قبل التشغيل. والظاهر أن الأغلبية العظمى من هؤلاء الموظفين لديهم العنصر الأساسي من عناصر الاستقرار الوظيفي في الجزائر (وهو عقد العمل الدائم)، ما يسمح بأن يكونوا أكثر قدرة على المبادرة والابداع في عملهم؛ كما أن النسبة الباقية من الأفراد والذين تتراوح عقودهم بين المؤقتة والتعاقد والادماج وما قبل التشغيل فإن عدم الاستقرار الوظيفي الذي قد يشغل اهتمامهم بشكل كبير بما يمكنه أن يقلل ربما من روح المبادرة فيهم إلى جانب ضيق هامش مشاركتهم في صنع القرارات في مؤسساتهم، لكن من جهة أخرى قد تكون طبيعة عقودهم المؤقتة دافعا لهم للاجتهد أكثر من المستوى العادي لإثبات أحقيتهم في مناصب عمل دائمة.

2. مدة الخدمة في المؤسسة: من بين الفئات الأربعة التي قسّم لها أفراد العيّنة فيما يتعلق بمدة خدمتهم في المؤسسة تبين أن النسبة الأكبر والمقدرة بحوالي 42 % تتراوح مدة خدمتهم في المؤسسة (بين 5 و15 سنة)، بينما الفئات الأخرى وهي (من سنة إلى أقل من 5 سنوات) و(أكثر من 15 سنة) و(أقل من سنة) فنسب الأفراد المقابلة لها هي 28,70%، 15,30% و 8,50% على التوالي. وهي نسب تدل على أن ذوي الخبرة المهنية التي تفوق 5 سنوات هم الأغلبية بحوالي 57,30%، بينما ما يقارب 37,20% من الأفراد تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات، ويعني ذلك أن هناك تراكم معتبر من الخبرات يمكن أن تستفيد منها المؤسسات بشكل مباشر عن طريق ارتفاع أدائهم، وبشكل غير مباشر عن طريق تشارك خبراتهم مع الموظفين حديثا.

3. المنصب الحالي: النسبة الأكبر من الأفراد يمثلون فئة الموظفين التنفيذيين حيث قدرت بـ 61,60%، بينما النسبة الثانية في الترتيب فهي تلك المتعلقة بفئة المديرين ورؤساء المصالح و قدرت بـ 28,10%، وتليها الفئة الثالثة وهي فئة مسؤولي الخلايا وفرق العمل حيث قدرت نسبتهم بـ 20,40%. ورغم توقع أن النسبة الأكبر ستكون للموظفين التنفيذيين لطبيعة الحال، إلا أن تفوق نسبة المديرين ورؤساء المصالح على عدد رؤساء الخلايا وفرق العمل لم يكن متوقعا، لكن يمكن تفسيره ربما باستغناء كثير من المؤسسات وفروعها ووكالاتها عن المستويات الإشرافية الوسيطة بين فئة المديرين ورؤساء المصالح من جهة وفئة الموظفين التنفيذيين من جهة ثانية.

4. مدة الخدمة في المنصب الحالي: النسبة الأصغر من بين الفئات الثلاث التي قسّم إليها الأفراد المستجوبون هي تلك المتعلقة بالفئة التي عملت (أكثر من 10 سنوات في منصبها الحالي)، حيث قدرت بـ 17% وهي نسبة صغيرة نوعا ما لكنّها مهمّة لأنّها تعني أن موظفا من كل 6 موظفين في المؤسسات المدروسة لم يستفد من الترقية خلال 10 سنوات أو أكثر رغم أنّ نسبة عالية من موظفي

هذه المؤسسات من حاملي الشهادات الجامعية أو المهنية ، بينما تقدّر نسبة فئة الأفراد الذين عملوا في مناصبهم الحالية (ما بين 3 و 10 سنوات) بـ 45,50 % ، أمّا فئة الأفراد الذين عملوا (أقل من 3 سنوات) في مناصبهم الحالية أي الذين تمت ترقيةهم حديثاً فقدّرت نسبتهم بـ 35,10 % وهي نسبة معتبرة تدلّ على اهتمام معتبر بترقية الموظفين في المؤسسات الخدمية الجزائرية، لكن ذلك لا يجب أن يديم غضّ نظر إدارات هذه المؤسسات للفئة التي فاقت مدّة عملها في المنصب الحالي عقداً من الزمن.

خلاصة الفصل الثالث:

سمح الفصل الثالث للدراسة بتبيين الأهمية الاقتصادية للقطاع الخدمي من خلال مساهمته في الناتج الداخلي الخام (بحوالي 25 %) أي بنفس النسبة تقريبا التي يساهم بها قطاع المحروقات على أهميته في الناتج الداخلي الخام ، وذلك بالمقارنة مع القطاعين الاقتصاديين الآخرين : القطاع الأولي أي الزراعي والقطاع الثانوي أي "الصناعة والبناء والأشغال العمومية"، بالإضافة إلى الأعداد الكبيرة من المناصب الوظيفية التي يوفرها سنويا (بأكثر من 50 %) ، وكذا المساهمة بشكل فعال في تحسين المستوى المعيشي لأفراد المجتمع وتسهيل حياتهم اليومية.

كما سمح هذا الفصل كذلك بتبيين الخطوات المنهجية التي اتبعت لتحضير أرضية صالحة لمعالجة إشكالية الدراسة، حيث تم تبيين خطوات إعداد وتطوير أداة الاستبيان المستخدمة في جمع البيانات من 470 فردا الممثلين لعيّنة الدراسة موزعين على 9 ولايات جزائرية وعلى أكثر من 20 مؤسسة خدمية؛ كما تمّ تبيين منهجية سحب أفراد هذه العيّنة وهم أفراد متنوعو الخصائص الديمغرافية والتعليمية والمهنية، بما سمح بجمع بيانات معتبرة ستخضع لعملية تحليل في الفصل اللاحق.

الفصل الرابع:

اختبار فرضيات الدراسة

يسمح هذا الفصل باختبار أثر المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (أداء العاملين) في المؤسسة الخدمية الجزائرية بوساطة عدّة متغيرات وسيطة ("معارف العاملين، مهاراتهم وقدراتهم"، "مواقف العاملين" و"سلوكهم")، وذلك على مستوى المؤسسات الخدمية الجزائرية.

وقد خصّص المبحث الأول لدراسة واقع متغيرات الدراسة (المتغير التابع أي أداء العاملين، والمتغيرات الوسيطة الثلاث و المتغير المستقل أي إدارة الموارد البشرية) في المؤسسات الخدمية الجزائرية . بينما خصّص المبحث الثاني لاختبار صلاحية النموذج البسيط للدراسة، والمتعلق بتأثير إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية، حيث تم في المطلب الأول عرض الخلفية النظرية لدراسة تأثير متغير مستقل على متغير تابع (وهذا ما يسمّى بالانحدار البسيط)، بينما خصّص المطلب الثاني لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى المتعلقة بالتأثير المباشر للمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (أداء العاملين)، أمّا المطلب الثالث فقد خصّص لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية المتعلقة بالتأثير غير المباشر للمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (أداء العاملين) بوساطة المتغيرات الوسيطة الثلاث ("معارف العاملين ، مهاراتهم وقدراتهم" ، مواقفهم ، وسلوكهم) في المؤسسات الخدمية الجزائرية..

في حين خصّص المبحث الثالث لاختبار صلاحية النموذج المتعدّد للدراسة، والمتعلق بتأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية، حيث تم في المطلب الأول عرض الخلفية النظرية لدراسة تأثير متغيرات مستقلة على متغير تابع (وهذا ما يسمّى بالانحدار المتعدّد)، بينما خصّص المطلب الثاني لاختبار الفرضية الرئيسة الثالثة المتعلقة بالتأثير المباشر لأبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (أداء العاملين)، أمّا المطلب الثالث فقد خصّص لاختبار الفرضية الرئيسة الرابعة المتعلقة بالتأثير غير المباشر لأبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) وهي التوظيف، التدريب، القيادة وطبيعة الإشراف، المكافأة و بيئة العمل) على المتغير التابع (أداء العاملين) بوساطة المتغيرات الوسيطة الثلاث ("معارف العاملين ، مهاراتهم وقدراتهم" ، مواقفهم ، وسلوكهم) في المؤسسات الخدمية الجزائرية.

المبحث الأول: تحليل واقع متغيرات البحث في المؤسسات الخدمية الجزائرية.

يتم في هذا المبحث تحليل واقع متغيرات الدراسة الخمس (التابع و المستقل و المتغيرات الثلاث الوسيطة) في المؤسسات الخدمية الجزائرية من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها عن أفراد عينة الدراسة، وذلك في ثلاث مطالب حيث خصص كل مطلب لنوع من متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل واقع المتغير المستقل "إدارة الموارد البشرية" في المؤسسات الخدمية الجزائرية.

تبيّن بالنسبة للواقع الذي عايشه و يعايشه أفراد عينة الدراسة فيما يخص وظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، القيادة وطبيعة الاشراف، المكافأة، وبيئة العمل) ما يلخصه الجدول التالي.

الجدول رقم (29): تحليل واقع "المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) وأبعاده الخمسة" في المؤسسات الخدمية الجزائرية من حيث المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

العينة الممثلة لولايات الوطن الثماني (470 فردا)				فقرات إدارة الموارد البشرية (D1- D22)
الدرجة	الترتيب حسب المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسط	5	1,47	3,21	D1 أعلنت المؤسسة على المنصب الذي تشغله(ينه) عن طريق إعلان رسمي.
مرتفع	1	1,30	3,87	D2 في البداية طلب منك إرسال السيرة الذاتية (CV).
متوسط	4	1,54	3,31	D3 حين تقدمك للتوظيف في المؤسسة، تم اختبارك كتابيا.
مرتفع	2	1,32	3,87	D4 حين تقدمك للتوظيف في المؤسسة، تم اختبارك شفهيًا.
متوسط	3	1,41	3,56	D5 عند تنصيبك في أول يوم عمل، تم تعيينك في المنصب الذي ترشحت له.
متوسط	1	0,90	3,57	DD1 التوظيف.(D1-D5)
متوسط	2	1,51	3,24	D6 خضعت لعملية تدريب قبل مباشرة مهامك في المؤسسة .
متوسط	3	1,45	3,05	D7 في بداية عملك بالمؤسسة، تم تدريبك من طرف فرد متخصص في التدريب.
متوسط	4	1,33	2,80	D8 تستفيد(ين) من دورات تدريبية بشكل دوري (باستمرار).
متوسط	1	1,12	3,31	D9 توفر لك إدارة المؤسسة فرصة لتطبيق أغلب ما تدربت عليه.
متوسط	3	1,02	3,10	DD2 التدريب.(D6-D9)
متوسط	3	1,27	3,33	D10 يحفزك مسؤولك المباشر بعبارات و كلمات مؤثرة.
متوسط	4	1,29	3,32	D11 تفتك جيدة في وعود مسؤولك المباشر.
متوسط	2	1,23	3,57	D12 مسؤولك المباشر يتميز بقدرات اتصالية و إقناعية.
مرتفع	1	0,93	3,78	D13 بصفة عامة، درجة تنسيق موظفي المؤسسة معك عالية.
متوسط	2	0,96	3,50	DD3 القيادة وطبيعة الإشراف.(D10-D14)
متوسط	1	1,29	2,72	D14 في ظنك، مستوى الأجر في مؤسستك مرتفع مقارنة بأغلب المؤسسات في مدينتك.
متوسط	2	1,25	2,55	D15 في ظنك، مستوى الأجر في مؤسستك مرتفع مقارنة بأغلب المؤسسات المنافسة.
متوسط	5	1,21	2,63	DD4 المكافأة.(D14-D15)
متوسط	3	1,14	3,24	D16 تحس(ين) بأن إدارة مؤسستكم مهتمة أكثر بالعنصر البشري مقارنة بالوسائل المادية.
متوسط	2	1,10	3,27	D17 سمعت بأن مؤسستك لديها استراتيجية واضحة في مجال إدارة مواردها البشرية.
متوسط	6	1,32	2,83	D18 تُعلمك الإدارة بنتائج تقييمك، و تفتح لك الباب لمناقشة هذا التقييم.
متوسط	5	1,25	2,91	D19 في اعتقادك هناك عدالة في الامتيازات و الفرص الممنوحة لك مقارنة بزملائك.
متوسط	4	1,25	3,11	D20 توفر لك المؤسسة فرص الترقية في المستقبل.
متوسط	7	1,39	2,83	D21 عادة، تمنح الترقية للفرد الأكثر كفاءة.
متوسط	1	1,15	3,31	D22 بصفة عامة، بيئة المؤسسة ووسائل العمل التي توفرها لك مناسبة.
متوسط	4	0,91	3,07	DD5 بيئة العمل.(D16-D22)
متوسط	////	0,71	3,23	DD المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية

مجالات الدرجات الثلاث: 1-2,33 منخفض، 2,34-3,67 متوسط، 3,68-5مرتفع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS

الملاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى "إدارة الموارد البشرية" في المؤسسات الخدمية الجزائرية متوسط وذلك بمعدل قدره 3,23 وانحراف معياري صغير 0,71 ؛ وكذلك الأمر بالنسبة لأبعادها الخمس و لجميع فقراتها باستثناء ثلاث فقرات بمعدل مرتفع وهي تلك المتعلقة بطلب السيرة الذاتية (بمتوسط يساوي 3,87 و انحراف معياري قدره 1,30) وإجراء الاختبار الشفهي (بمتوسط يساوي 3,87 و انحراف معياري قدره 1,32) المندرجين تحت "بعد التوظيف"، وكذا الفقرة المتعلقة بدرجة تنسيق الموظفين مع بعض (بمتوسط يساوي 3,78 و انحراف معياري قدره 0,93) والمندرجة تحت "بعد القيادة و الاشراف". وعليه يمكن القول أن المؤسسات الخدمية في الجزائر تولي أهمية متوسطة لإدارة الموارد البشرية، بينما تركز أكثر على السيرة الذاتية و المقابلة في عملية التوظيف، بالإضافة إلى توفر درجة مرتفعة من التنسيق بين موظفيهم لضمان أداء الأعمال بالشكل المطلوب بسبب اهتمام المسيرين أو القادة في هذه المؤسسات بذلك أو بسبب حرص الموظفين أنفسهم على التنسيق فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة بفعالية وكفاءة. أما بالنسبة لترتيب الأبعاد الخمسة لإدارة الموارد البشرية وفقا لمتوسطاتها فقد تبين أنها مرتبة تنازليا كما يلي: التوظيف (بمتوسط يساوي 3,57)، القيادة وطبيعة الاشراف (بمتوسط يساوي 3,50)، التدريب (بمتوسط يساوي 3,10)، الاهتمام بالموارد البشرية (بمتوسط يساوي 3,07)، والمكافأة (بمتوسط يساوي 2,63)؛ وانحرافات معيارية لا تبتعد كثيرا عن الواحد الصحيح بالنسبة للأبعاد الخمسة. بمعنى أن هناك أهمية كبرى توليها المؤسسات الخدمية لبعدي التوظيف والقيادة (أي اختيار الأشخاص المناسبين)، بينما يقل اهتمامها بالموارد البشري وبمكافأته، مع درجة وسطى للاهتمام بالتدريب في هذه المؤسسات. ويمكن تفسير هذا الترتيب بصفة عامة، بوعي الإدارات العامة لهذه المؤسسات بأهمية انتقاء الأفراد المناسبين للعمل فيها سواء تعلق الأمر بالمناصب التنفيذية أو بالمناصب القيادية، مع ضرورة توفير حد أدنى من التدريب خاصة مع الابتكار المستمر في المنتجات الخدمية المقدمة للزبائن وضرورة مسايرة المنافسين في ذلك، لكن مكافأة العاملين وتوفير فرص الترقيات و العدالة بينهم لا تزال متخلفة في نظر العاملين رغم أنها أحسن في القطاع الخدمي مقارنة بالقطاع الصناعي أو الفلاحي .

المطلب الثاني: تحليل واقع المتغيرات الوسيطة الثلاث في المؤسسات الخدمية الجزائرية.

يتمّ في هذا المطلب تحليل واقع المتغيرات الوسيطة الثلاث (وهي "معارف، قدرات و مهارات العاملين"، "مواقفهم" و "سلوكهم") في المؤسسات الخدمية الجزائرية.

أولاً: تحليل واقع المتغير الوسيط الأول "معارف العاملين، مهاراتهم وقدراتهم" في المؤسسات الخدمية الجزائرية .
 تبين بالنسبة لواقع معارف أفراد عينة الدراسة ومهاراتهم و قدراتهم ما يلخصه الجدول التالي:
 الجدول رقم (30):تحليل واقع المتغير الوسيط الأول "المعارف، القدرات والمهارات" في المؤسسات الخدمية الجزائرية من حيث المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

العينة الممثلة لولايات الوطن الثماني (470 فردا)				المتغير الوسيط الأول: المعارف، والمهارات والقدرات.(C1-C4)	
الدرجة	الترتيب حسب المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
مرتفع	1	0,67	4,48	C1	تعرف(ين) جيدا المهام المطلوب منك أدائها.
مرتفع	2	0,68	4,44	C2	تعرف(ين) جيدا كيفية أداء المهام المطلوبة منك.
مرتفع	3	0,83	4,36	C3	قدراتك البدنية تتوافق مع متطلبات المنصب الذي تشغله.
مرتفع	4	0,78	4,32	C4	تحس(ين) بأنك تمتلك(ين) المعارف الكافية للقيام بعملك بشكل متقن.
مرتفع	////	0,56	4,40	CC1	المتغير الوسيط الأول: المعارف، والمهارات والقدرات.(C1-C4).

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS

الملاحظ من الجدول أن مستوى المتغير الوسيط الأول "معارف، مهارات وقدرات العاملين" في المؤسسات الخدمية الجزائرية مرتفع وذلك بمعدل قدره 4,40 وانحراف معياري صغير 0,56 ؛ وكذلك الأمر بالنسبة لجميع فقراته الأربع: أعلاها متوسطا الفقرة الأولى المتعلقة بمعرفة العاملين للمهام المطلوب منهم أدائها (بمتوسط يساوي 4,48 و انحراف معياري قدره 0,67) وأدناها متوسطا الفقرة الرابعة المتعلقة بامتلاك العاملين للمعارف الكافية للقيام بالعمل المطلوب منهم بشكل متقن (بمتوسط يساوي 4,32 و انحراف معياري قدره 0,78). وعليه يمكن القول أن المؤسسات الخدمية في الجزائر تتوفر على عاملين بمعارف عالية حول العمل المطلوب منهم أدائه، بالإضافة الى توفرهم على مهارات مرتفعة و قدرات بدنية تتناسب مع متطلبات عملهم، وهو ما انعكس بالإيجاب في النهاية على مستوى معارف و مهارات و قدرات العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية بسبب اهتمامها بجذب الأفراد ذوي الكفاءات من سوق العمل لتحقيق أهدافها.

ثانيا: تحليل واقع المتغير الوسيط الثاني "مواقف العاملين" في المؤسسات الخدمية الجزائرية .

تبيّن بالنسبة لواقع مواقف أفراد عيّنة الدراسة اتجاه عملهم ومؤسساتهم ما يلخصه الجدول التالي:

الجدول رقم (31):تحليل واقع المتغير الوسيط الثاني "مواقف العاملين " في المؤسسات الخدمية الجزائرية من حيث المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

العينة الممثلة لولايات الوطن الثماني (470 فردا)				المتغير الوسيط الثاني: المواقف: الرغبة في العمل، الرضا، الولاء و الالتزام الوظيفي.(C5-C9)	الرمز
الدرجة	الترتيب حسب المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
مرتفع	1	0,99	3,94	تحب(ين) العمل في المؤسسة أكثر من كرهك له.	C5
متوسط	5	1,31	3,14	أنت راض(ية) عن أجرتك .	C6
مرتفع	2	1,07	3,71	أنت راض (ية) عن معاملة مسؤولك المباشر لك.	C7
متوسط	4	1,10	3,15	بصفة عامة، أنت راض (ية) عن ظروف العمل المادية (وسائل العمل، الضجيج، ...	C8
متوسط	3	1,08	3,64	تكون(ين) فخورا بإكمال مسيرتك المهنية في مؤسستك الحالية.	C9
متوسط	///	0,80	3,52	المتغير الوسيط الثاني: المواقف: الرغبة في العمل، الرضا، الولاء و الالتزام الوظيفي.(C5-C9)	CC2

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS

الملاحظ من هذا الجدول رقم (31) أنّ مستوى المتغير الوسيط الثاني "مواقف العاملين" في المؤسسات الخدمية الجزائرية متوسط وذلك بمعدل قدره 3,52 و بانحراف معياري صغير 0,80 ؛ أما بالنسبة لفقراته الخمس فاثنتان منها بدرجة مرتفعة : الفقرة المتعلقة بحب العمل في المؤسسة (بمتوسط يساوي 3,94 و انحراف معياري قدره 0,99)، والفقرة المتعلقة بالرضا عن معاملة المسؤول المباشر (بمتوسط يساوي 3,71 و انحراف معياري قدره 1,07)، بينما الفقرات الثلاث المتبقية فهي بدرجة متوسطة : أعلاها متوسطا الفقرة المتعلقة بالفخر بإكمال المسيرة المهنية في المؤسسة (بمتوسط يساوي 3,64 و انحراف معياري قدره 1,08) وأدناها متوسطا الفقرتين المتعلقتين بالرضا عن ظروف العمل المادية (بمتوسط قدره 3,15) وبالرضا عن الأجرة الممنوحة في المؤسسة (بمتوسط قدره 3,14). وعليه يمكن القول أنّ العاملين في المؤسسات الخدمية بالجزائر يحبّون العمل في مؤسساتهم الحالية ويفضّلون إكمال مسيرتهم المهنية فيها رغم رضاهم بشكل متوسط فقط عن ظروف العمل المادية وعن الأجر الممنوح لهم مقابل عملهم، مع رضاهم بنسبة عالية عن معاملة مسؤوليهم المباشرين لهم، وهو ما يؤكد ما تمت الإشارة إليه سابقا بأن المؤسسات الخدمية الجزائرية تحسن انتقاء الأفراد المناسبين واختيار القادة أو المسيرين الملائمين لإدارتهم، يضاف إلى ذلك قلّة الفرص التي يوفرها سوق العمل أمام الأفراد ومن ثم قلّة المنافسة بين المؤسسات الخدمية على الموارد البشرية الكفوة.

ثالثا: تحليل واقع المتغير الوسيط الثالث "سلوك العاملين" في المؤسسات الخدمية الجزائرية.

تبيّن بالنسبة لواقع سلوك أفراد عينة الدراسة أثناء العمل في مؤسساتهم الخدمية ما يلخصه الجدول التالي :
الجدول رقم (32):تحليل واقع المتغير الوسيط الثالث "سلوك العاملين" في المؤسسات الخدمية الجزائرية من حيث المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

الرمز	المتغير الوسيط الثالث: سلوك العاملين.(C10-C12)	العينة الممثلة لولايات الوطن الثماني (470 فردا)		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط
C10	تقدم(ين) المساعدة و المعلومات لزملائك متى كانوا في حاجة إلى ذلك .	4,62	0,67	مرتفع 1
C11	تعمل(ين)على توفير أقصى قدر ممكن من الراحة للأفراد الذين تتعامل معهم.	4,18	0,85	مرتفع 3
C12	تستمع(ين) جيدا للأفراد الذين تتعامل معهم (زبائن أو موظفين).	4,49	0,78	مرتفع 2
CC3	المتغير الوسيط الثالث: سلوك العاملين.(C10-C12)	4,42	0,58	مرتفع ///

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS

الملاحظ من الجدول أنّ مستوى المتغير الوسيط الثالث "سلوك العاملين" في المؤسسات الخدمية الجزائرية مرتفع وذلك بمعدل قدره 4,42 وانحراف معياري صغير مقدر بـ 0,58 ؛ أما بالنسبة لفقراته الثلاث فهي جميعا بدرجة مرتفعة : أعلاها مستوى الفقرة المتعلقة بتقديم المساعدة والمعلومات لزملاء العمل(بمتوسط يساوي 4,62 وانحراف معياري قدره 0,67)، تليها الفقرة المتعلقة بالاستماع الجيد للأفراد المتعامل معهم سواء كانوا زبائنا أو زملاء في العمل (بمتوسط يساوي 4,49 و انحراف معياري قدره 0,78)، وأخيرا الفقرة المتعلقة بالعمل على توفير أقصى قدر ممكن من الراحة للأفراد المتعامل معهم (بمتوسط يساوي 4,18 و انحراف معياري قدره 0,85). وعليه يمكن القول أن سلوك العاملين في المؤسسات الخدمية بالجزائر يتميز بمستوى مرتفع من وجهة نظرهم، وذلك فيما يتعلق بتقديم المساعدة و الاستماع الجيد و كذا توفير أقصى قدر ممكن من الراحة للزملاء و لزبائن المؤسسة، وهو ما يمكن أن يدل على مستوى معين من الوعي بضرورة التحلي بسلوك مقبول في المؤسسة تدعيما لمكانة العامل بين زملائه في المؤسسة و تحسينا لصورة المؤسسة في نظر زبائنها، خاصة في ظل الاحتكاك المباشر معهم وباستمرار ما يفرض ضرورة تعديل السلوكيات و تحسينها طوعيا أو حتى لإراديا في بعض الأحيان .

المطلب الثالث: تحليل واقع المتغير التابع "أداء العاملين" في المؤسسات الخدمية الجزائرية.

تبيّن بالنسبة لواقع أداء أفراد عيّنة الدراسة في مؤسساتهم ببعديه الفعّالية و الكفاءة، ما يلخصه الجدول التالي .
الجدول رقم (33):تحليل واقع المتغير التابع "أداء العاملين" وبعديه (الفعّالية و الكفاءة) في المؤسسات الخدمية الجزائرية من حيث المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

العيّنة الممثلة لولايات الوطن الثماني (470 فردا)				المتغير التابع: أداء العاملين	الرمز
الدرجة	الترتيب حسب المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
مرتفع	1	0,72	4,44	يتم إنجازك للأعمال المطلوبة منك في مواعيدها.	B1
مرتفع	3	0,82	4,39	تقدم(ين)الخدمات بالكمية المطلوبة للأفراد الذين تتعامل(ين) معهم (زبائن، موظفين).	B2
مرتفع	2	0,80	4,42	تقدم (ين)الخدمات بالتنوع المطلوبة للأفراد الذين تتعامل(ين) معهم (زبائن، موظفين).	B3
مرتفع	1	0,61	4,42	الفعّالية (B1-B3)	BB1
مرتفع	2	0,79	4,50	تعمل(ين) على الاستغلال الأحسن لموارد و وسائل مؤسستك.	B4
مرتفع	1	0,68	4,64	تبحث(ين) باستمرار عن أحسن طريقة لأداء أعمالك.	B5
مرتفع	4	0,80	4,03	تقنع(ين)الأفراد الذين تتعامل معهم (زبائن أو موظفين) و ترضيهم بسهولة.	B6
مرتفع	2	0,77	4,34	الأفراد الذين تتعامل(ين) معهم (زبائن أو موظفين) يحترمونك و يتقنون بكلامك.	B7
مرتفع	2	0,54	4,38	الكفاءة (B4-B7)	BB2
مرتفع	////	0,47	4,40	المتغير التابع: أداء العاملين(B1-B7)	BB

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS

الملاحظ من الجدول رقم (33) أنّ مستوى المتغير التابع "أداء العاملين" في المؤسسات الخدمية الجزائرية مرتفع وذلك بمعدل قدره 4,40 وانحراف معياري صغير 0,47 ؛ وكذلك الأمر بالنسبة لبعديه "فعالية العاملين" (بمتوسط حسابي يساوي 4,42 وانحراف معياري قدره 0,61) و"كفاءة العاملين" (بمتوسط حسابي يساوي 4,38 وانحراف معياري قدره 0,54)، والأمر نفسه بالنسبة لجميع فقراته السبعة التي تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين 4,03 بالنسبة لأدائها متوسطا (الفقرة المتعلقة بسهولة اقناع الأفراد المتعامل معهم) و 4,64 لأعلاها متوسطا (الفقرة المتعلقة بالبحث باستمرار عن أحسن طريقة لأداء الأعمال)؛ وكل ذلك قد يكون بسبب متطلبات النشاط الخدمي الإقتصادي الذي يفرض على العامل أداء دوره في حلقة استقبال طلبات الزبائن ثم إنتاج وتوزيع الخدمات المطلوبة بالكمية و النوعية

المناسبين وفي الوقت المحدد إرضاء للزبائن ولتطلّعات المديرية العامة للمؤسسة، كما أنّ حرص المسؤولين على تحقيق ربحية أعلى يتطلّب الاهتمام بحثّ العاملين على الاستغلال الأمثل لموارد مؤسساتهم . يتّضح من الجداول المرقّمة بـ (29)،(30)،(31)، (32) و(33) أنّ مستويات المتغيّرات

المدروسة لدى عيّنة العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية يمكن تقسيمها إلى قسمين:

القسم الأول: ويضمّ كلاً من المتغيّر المستقل (إدارة الموارد البشرية) و المتغيّر الوسيط الثاني (المواقف)؛ ومستواها منخفض إلى متوسط حيث يقلّ متوسطها الحسابي عن 3,50، وبانحراف معياري معقول لا يبتعد كثيراً عن الواحد الصحيح.

القسم الثاني: ويضمّ كلاً من المتغيّر التابع (أداء العاملين) و المتغيّر الوسيط الأول (معارف العاملين و قدراتهم وسلوكهم) و المتغيّر الوسيط الثالث (سلوك العاملين)؛ ومستواها مرتفع حيث يزيد متوسطها الحسابي عن 4,00، وبانحراف معياري معقول لا يبتعد كثيراً عن الواحد الصحيح.

المبحث الثاني: اختبار صلاحية النموذج البسيط لتأثير إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين.

خصّص هذا المبحث لاختبار صلاحية النموذج البسيط للدراسة والمتضمن تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين ، حيث يتم في المطلب الأول عرض الخلفية النظرية لدراسة تأثير متغيّر مستقل على متغيّر تابع، ليتم في المطلب الثاني تحليل ومناقشة التأثير المباشر للمتغيّر المستقل (إدارة الموارد البشرية) على المتغيّر التابع (أداء العاملين) (أي اختبار الفرضية الرئيسية الأولى) ، وفي المطلب الثالث والأخير يتم تحليل ومناقشة التأثير غير المباشر للمتغيّر المستقل (إدارة الموارد البشرية) على المتغيّر التابع (أداء العاملين) بوساطة المتغيّرات الوسيطة الثلاث ("معارف، مهارات وقدرات العاملين"، "مواقفهم" و"سلوكهم") (أي اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة)، وذلك بالنسبة لعيّنة العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية والمقدر عدد أفرادها بـ 470 فرداً.

المطلب الأول: الخلفية النظرية لدراسة تأثير متغيّر مستقل على متغيّر تابع (انحدار بسيط).

يتم في هذا المطلب التطرّق إلى مختلف مراحل وخطوات دراسة تأثير متغيّر مستقل على متغيّر تابع إحصائياً، وكذا أهم الشروط الواجب تحقّقها للقول بوجود تأثير أو بعدم وجوده.

أولاً: مراحل دراسة تأثير متغيّر مستقل على متغيّر تابع.

لدراسة أثر أي متغيّر (مستقل) على متغيّر آخر (تابع)، يتم المرور بثلاث مراحل هي: المرحلة

التمهيدية، فالمرحلتين الأولى و الثانية.

➤ **المرحلة التمهيدية:** رسم السحابة البيانية، وذلك في حالة دراسة التأثير بين متغيرين أحدهما مستقل (يوضع على المحور الأفقي للشكل البياني (س) (X)) والآخر تابع (يوضع على المحور العمودي للشكل البياني (ع) (Y)). فإن تبين أن سحابة البيانات تأخذ شكل خط مائل أمكن القول أنّ هناك علاقة خطية بين المتغيرين، أما إذا أخذت شكلاً أفقياً أو عمودياً أو غير ذلك، فإنه يمكن القول حينها بعدم وجود علاقة خطية بين المتغيرين وبالتالي لا داعي لدراسة المرحلتين التاليتين.

بعد المرحلة التمهيدية يأتي دور المرحلتين التاليتين، وهما: دراسة الارتباط وقياس الأثر الخطيين.¹

➤ **المرحلة الأولى:** دراسة طبيعة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛ لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة دالة إحصائية بين هذين المتغيرين أم لا، فإن وجد بأنّ هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بينهما أمكن حينها الانتقال إلى المرحلة الثانية.

➤ **المرحلة الثانية:** وهي البحث عن مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع :

تتمّ هذه المرحلة باختبار الانحدار الخطي البسيط للمتغير المستقل على المتغير التابع، ويأخذ نموذج الانحدار البسيط الشكل التالي:

$$Y=B_0+B_1X_1+\varepsilon$$

حيث ε تمثل البواقي.

ويتم اختبار هذا الانحدار البسيط باتباع الخطوات التالية.

ثانياً: خطوات تحليل انحدار متغير تابع على متغير مستقل، وشروط صلاحية الإحصائية لهذا الانحدار.

للحكم على صلاحية نموذج الانحدار الخطي بين المتغير التابع والمتغير المستقل (ويسمى إحصائياً بالمتغير المفسّر)، لا بدّ من مراعاة مدى توفر مجموعة من الشروط، وهي: شرطين نظريين وثلاثة شروط رياضية.²

1. الشروط النظرية، وتشمل شرطين هما:

1. اتفاق إشارات وقيم معاملات الانحدار مع الأساس النظري الذي يحكم الظاهرة محل الدراسة:

أي منطقية هذه الإشارات سواء كانت إيجابية أم سلبية؛ لكن يمكن غض النظر عن هذا الشرط إن وجد ما يبرره .

¹ - حمد صالح الدعيج، عبدالناصر محمد حمودة، "العلاقة بين عدم موضوعية النظام الإشرافي وبعض الظواهر السلبية في التنظيم: دراسة ارتباطية مطبقة على المنظمات الكويتية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الخامس، العدد الثاني، ماي 1998، الكويت: مجلس النشر العلمي لجامعة الكويت، ص ص 315-316.

² - أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج SPSS. القاهرة: دن، 2008، ص ص 104-107.

وفي هذه الدراسة سيتمّ تجاوز هذا الشرط باعتبار أنّ الظواهر المعنية بالقياس والدراسة هي ظواهر إنسانية تحتمل الاختلاف من مكان إلى آخر ومن زمان إلى آخر، بمعنى أن النظريات الموضوعية من طرف باحثين في سياقات معيّنة ليس بالضرورة أن تتكرّر نتائجها مع هذه الدراسة وأن تتوافق معها سواء في قيم معاملات الانحدار أو إشاراتها.

2. كفاية القدرة التفسيرية للنموذج: أي مدى قدرة المتغيّرات المستقلة في النموذج على تفسير التغيّرات التي تحدث في المتغيّر التابع، وبمعنى آخر نسبة التغيرات التي تحدث في المتغيّر التابع وتعرى إلى المتغيّر المستقل، وبصفة عامة، ليس هناك حد فاصل متفق عليه لهذه النسبة، بل هو أمر نسبي وتقديري يتوقف على طبيعة الظاهرة المدروسة.

باعتبار أنّ من أهداف هذه الدراسة استكشاف طبيعة التأثير الموجود بين المتغيّرات المبحوثة فإنّ كل نموذج انحدار مقبول رياضيا سيقبل نظريا ولو كانت قدرته التفسيرية صغيرة. ومن ثمّ يمكن القول أنّ هذه الدراسة سيتمّ فيها تجاوز الشروط النظرية لصلاحيّة نماذج الانحدار بين متغيّراتها، والاكتفاء فقط بالشروط الرياضية.

II. الشروط الرياضية، وتشمل ثلاثة شروط رئيسة وهي:

1. المعنوية الكلية لنموذج الانحدار: ويقصد بها اختبار الدلالة الكلية لنموذج الانحدار بين المتغيّر التابع و المتغيّر المستقل، وذلك باستخدام اختبار (ت) (T-test)، ومعرفة ما إذا كان معامل المتغيّر المستقل والمعامل الثابت ذوا دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة، لأن عدم دلالة أحدهما يعني أنه لا يوجد نموذج للاختبار أصلا.

2. المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار: ويختبر فقط في الانحدار المتعدد أما في الانحدار البسيط فلا، وذلك لعدم تعدّد معاملات المتغيّرات المستقلة محل الاختبار.

3. مدى توافر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معاملات نموذج الانحدار: أشهر الطرق المستخدمة في تقدير معاملات نموذج الانحدار هي طريقة المربعات الصغرى العادية (OLS)، وتتمثل شروطها الأساسية الأربع في: اعتدالية (طبيعية) التوزيع الاحتمالي للبواقي (Normality Test)، الاستقلال الذاتي للبواقي، تجانس البواقي (ثبات تباين البواقي Residuals) (Homoscedasticity)، شرط عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيّرات المستقلة (التفسيرية) (Multicollinearity). بالنسبة للانحدار البسيط تختبر منها الشروط الثلاث الأولى فقط أما الشرط الرابع فلا يختبر لعدم تعدّد المتغيّرات المستقلة التي يختبر عدم الازدواج الخطي بينها.

أ. اعتدالية (طبيعية) التوزيع الاحتمالي للبواقي (Normality Test): ويقصد بهذا الشرط اتباع البواقي المعيارية لنموذج الانحدار الناتج للتوزيع الطبيعي؛ وهو شرط ضروري لاستخدام كل من اختبار (ف) واختبار (ت) سابقى الذكر في الشرطين الرياضيين الأول والثاني. ويتم اختبار هذا التوزيع الاحتمالي للبواقي بإحدى طريقتين (البيانية أو الحسابية) أو بكليهما:¹

- الطريقة البيانية: وذلك من خلال فحص الشكل البياني للعلاقة بين الاحتمال التجميعي المشاهد (Observed Cum. Prob) والاحتمال التجميعي المتوقع للبواقي المعيارية (Expected Cum. Prob)، بحيث إذا كانت النقاط تقع بشكل متقارب جدا على الخط القطري للشكل البياني أو تتوزع بشكل عشوائي على جانبي هذا الخط، في كلتا الحالتين يقال أنّ البواقي (الأخطاء) تتوزع توزيعا طبيعيا، أما إذا أمكن رصد نمط معين لتوزيع هذه النقاط (على شكل خط مستقيم مثلا) فيقال حينها أنّ البواقي (الأخطاء) لا تتوزع توزيعا طبيعيا.

- الطريقة الحسابية: وهي تتم باستخدام اختبارين يستعملان لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وهما اختبار (كولموجوروف - سميرنوف) (Smirnov-Kolmogorov) واختبار (شابيرو - ويليك) (Shapiro-Wilk)، ويساعد برنامج SPSS على القيام بهما بسهولة وبسرعة. فإن كانت قيمة مستوى المعنوية الناتجة بالنسبة للاختبارين P.Value أكبر من مستوى المعنوية المعتمد كمعيار في الدراسة (وهو عادة 0,05 في العلوم الاجتماعية)، فإنه يتم قبول الفرض العدمي القائل بأنّ البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، والعكس بالعكس.

لكن تجدر الإشارة إلى أنّ التقيد بهذا الشرط (شرط التوزيع الطبيعي للبواقي) مرتبط بحجم العينة، حيث يعتبر ضرورياً في حالة العينات الصغيرة (أقل من 30 مشاهدة) ويمكن التخلي عنه في حالة العينات الكبيرة، وذلك لأنه وفقاً لنظرية الحدّ المركزية تؤول التوزيعات الاحتمالية إلى التوزيع الطبيعي في حالة العينات التي يزيد حجمها عن 30 مشاهدة. وباعتبار أنّ حجم عينة الدراسة مقدّر بـ 470 فرداً، فإنّ شرط اعتدالية (طبيعية) توزيع البواقي سيعتبر محققاً، وبالتالي لن يتمّ اختباره في مختلف نماذج الانحدار الناتجة في هذه الدراسة.

ب. الاستقلال الذاتي للبواقي: ترجع أهمية دراسة هذا الاستقلال الذاتي للبواقي في تحليل الانحدار، إلى أنّ وجود هذا الارتباط من شأنه أن يجعل القيمة المتحصل عليها لـ "التباين المقدر للخطأ" أقل من قيمتها الحقيقية، وبالتالي فإنه يجعل قيمة "إحصاءات الاختبار" التي تعتمد على هذا التباين مثل

¹ - أسامة ربيع أمين، مرجع سابق، ص ص 126-130.

(ت) (T)، (ف) (F) و (معامل التحديد) (R^2) أكبر من قيمتها الحقيقية، مما يجعل القرار الخاص بجودة نموذج الانحدار المتوصل إليه قرارا مشكوكا في صحته.

ويتم الحكم على مدى وجود استقلال ذاتي بين البواقي من خلال اختبار (دوربين - واطسون) (Durbin-Watson Test) (DW)، وهو اختبار يتم في ثلاث خطوات:¹

الخطوة الأولى: حساب إحصاءة الاختبار (Durbin-Watson)، وبينها الجدول التلخيصي للنموذج (Model Summary) الذي يخرجه برنامج (SPSS) حين اختبار انحدار متغير تابع على متغيرات مستقلة. **الخطوة الثانية: إيجاد القيمة الحرجة لـ دوربين - واطسون (DW) (Durbin-Watson)،** حيث يتضمن جدول القيم الحرجة لـ دوربين - واطسون قيمتين حديتين: قيمة دنيا ويرمز لها بالرمز (d_L)، وقيمة عليا ويرمز لها برمز (d_U)؛ وذلك وفقا لعدد المتغيرات المستقلة (k) وكذا درجات الحرية (حرية الخطأ) (n).

الخطوة الثالثة: اتخاذ القرار بشأن قبول أو رفض الفرض العدمي الذي نصّه أنّه " لا يوجد ارتباط ذاتي للبواقي"؛ ويكون ذلك وفقا للقواعد الثلاث التالية:

○ **رفض الفرض العدمي (H_0): لا يوجد ارتباط ذاتي للبواقي) في حالتين هما:**

• الحالة الأولى: إذا كان ($4 - d_L < DW < 4$)؛

• الحالة الثانية: إذا كان ($0 < DW < d_L$).

○ **قبول الفرض العدمي (H_0): لا يوجد ارتباط ذاتي للبواقي) في حالتين هما:**

• الحالة الأولى: إذا كان ($2 < DW < 4 - d_U$)؛

• الحالة الثانية: إذا كان ($d_U < DW < 2$).

○ **الشك أي ما بين رفض الفرض العدمي وقبوله، حيث يصعب الإقرار بوجود ارتباط ذاتي للبواقي أو عدم وجوده، وذلك في حالتين هما:**

• الحالة الأولى: إذا كان ($4 - d_U < DW < 4 - d_L$)؛

• الحالة الثانية: إذا كان ($d_L < DW < d_U$).

ج. تجانس البواقي (ثبات تباين البواقي (Residuals) (Homoscedasticity).

¹ - أسامة ربيع أمين، مرجع سابق، ص ص 130 - 132.

إنّ عدم ثبات "التباين" في نموذج الانحدار من شأنه أن تترتب عنه نفس الآثار المترتبة عن وجود ارتباط ذاتي بين البواقي، حيث تكون الأخطاء المعيارية مقدرة بأقلّ من قيمتها الحقيقية، و بالتالي تصبح التقديرات المتحصل عليها متحيزة، الأمر الذي يجعل نتائج الاستدلال الإحصائي المتوصّل إليها مشكوكا في صحتها. ويتم الحكم على مدى تجانس البواقي (الأخطاء) (أو ما يسمى أيضا بمدى ثبات التباين) بإحدى الطريقتين التاليتين:

- **الطريقة البيانية:** وذلك من خلال فحص الشكل البياني لانتشار البواقي المعيارية (Standardized Residuals) مع القيم المقدّرة للمتغير التابع (Unstandardized Predicted Values)، فإن كان انتشار البواقي يأخذ شكلا عشوائيا (أي لا يمكن تمثيله بنمط بياني معين) على جانبي الخط الأفقي الذي يفصل بين البواقي السالبة و البواقي الموجبة (خط الصفر)، فإنّه حينها تعتبر البواقي متجانسة أي أنّ هناك ثبات في تباين الأخطاء، والعكس بالعكس.¹

- **الطريقة الحسابية:** يعتمد الإحصائيون عدّة طرق حسابية للحكم على مدى ثبات تباين البواقي، ومن بينها طريقة The Breusch-Pagan test، طريقة The White test، طريقة The Goldfeld-Quandt test، طريقة Glejser.

وتّم في هذه الدراسة اختيار الطريقة الأولى (The Breusch-Pagan test) لبساطتها وسهولة تطبيقها في برنامج SPSS، ودقّة نتائجها. وتتمثل أهمّ خطواتها فيما يلي:

✓ حساب البواقي (Unstandardized Residuals) الناتجة عن انحدار المتغير أو المتغيرات المستقلّة (ة) للنموذج (X, X_1, X_2, \dots) على المتغير التابع للنموذج (Y) ؛
✓ حساب مربعات هذه البواقي؛

✓ إجراء انحدار هذه المربعات على المتغير أو المتغيرات المستقلّة (ة) للنموذج (X, X_1, X_2, \dots) ؛
✓ إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig. لهذا الانحدار أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (وهو 0,05 في هذه الحالة) فإنّ شرط تجانس البواقي محقق، والعكس بالعكس.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة بالتأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) على أداء العاملين (المتغير التابع) في المؤسسات الخدمية الجزائرية.

يتمّ في هذا المطلب تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة بالتأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين.

¹ - أسامة ربيع أمين، مرجع سابق، ص ص 133 - 134.

وهذه الفرضية محل الاختبار يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (34): الفرضية الرئيسية الأولى H1 .

رقم الفرضية	نص الفرضية
الفرضية الرئيسية الأولى H1	إدارة الموارد البشرية تأثير خطي مباشر على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية .

المصدر: إعداد الباحث.

حيث يتفرّع عن هذه الفرضية البحثية فرضيتان إحصائيتان أحدهما تنفي وجود التأثير (وهي الفرضية العدمية أو الصفرية كما يسميها البعض ويرمز لها بـ H_{10})، والثانية تؤكّد وجود التأثير (وهي الفرضية البديلة التي يرمز لها بالرمز H_{11})، وذلك عند مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة وهو 0,05 أي 5 %، والذي تقابله درجة ثقة قدرها 95%.

ويمرّ اختبار هذه الفرضية بمرحلتين : دراسة علاقة الارتباط بين المتغيرات المعنية أولاً ، ثم اختبار الدلالة الاحصائية لنموذج الانحدار البسيط للمتغير التابع (أداء العاملين) على المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية).
أولاً: دراسة علاقة الارتباط بين المتغير التابع (أداء العاملين) و المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) في المؤسسات الخدمية الجزائرية.

تمثّل دراسة علاقة الارتباط الخطي المرحلة الأولى لدراسة التأثير الخطي لمتغير أو متغيرات مستقلّة (ة) على آخر تابع، وذلك للتأكد من إمكانية وجود هذا التأثير (في حالة وجود ارتباط خطي ذو دلالة إحصائية) قبل قياس مدى هذا التأثير في المرحلة الثانية.

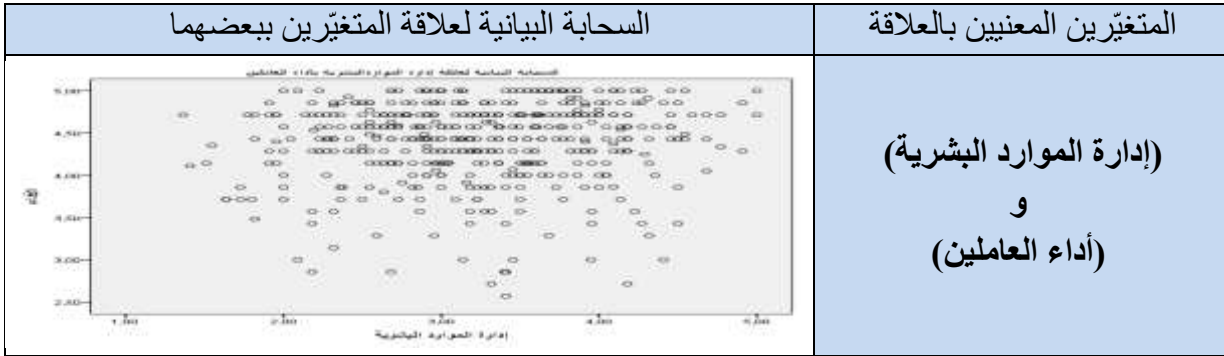
وقبل القياس الإحصائي لمعامل الارتباط بين المتغيرين من الأفضل الاستعانة بالسحابة البيانية التي تجمع في بعديها بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

1. التمثيل البياني لعلاقة المتغير التابع (أداء العاملين) مع المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية):

يبين الشكل التالي السحابة البيانية الممثلة لعلاقة المتغير التابع (أداء العاملين) مع المتغير

المستقل (إدارة الموارد البشرية)، وهي ملخّصة في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): السحابة البيانية للعلاقة بين أداء العاملين وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية الجزائرية .



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS).

من خلال الشكل البياني يمكن القول أنه لا وجود لعلاقة ارتباط خطي بين المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (أداء العاملين) لعدم وجود خط اتجاه عام مائل وواضح في الشكل؛ لكن الأفضل هو التأكد من ذلك من خلال التحليل الحسابي للارتباط الخطي بين هذين المتغيرين لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباط خطي ذات دلالة إحصائية بينهما أم لا.

II. تحليل الارتباط الخطي بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين.

فيما يلي جدول يبين طبيعة ودلالة العلاقة الموجودة بين المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) من جهة والمتغير التابع (أداء العاملين) من جهة ثانية.

الجدول رقم (35): علاقة الارتباط ومدى دلالتها الإحصائية ما بين المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (أداء العاملين) في المؤسسة الخدمية الجزائرية.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	التعليق
إدارة الموارد البشرية	أداء العاملين	0,083	0,072	ارتباط غير دال إحصائياً

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات معالجة المعطيات ببرنامج الـ SPSS

يتبين من خلال مستوى الدلالة المبين في الجدول أعلاه و المقابل لمعامل الارتباط المحسوبة، أنه لا توجد علاقة ارتباط خطي ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (أداء العاملين) حيث قيمته 0,083، وهي دون دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة وهو 5% (لأن مستوى الدلالة المحسوب هو 0,072 وهو أكبر من 0,05).

ثانياً: اختبار الدلالة الاحصائية لنموذج الانحدار البسيط للمتغير التابع (أداء العاملين) على المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية).

نظراً لعدم الارتباط الخطي بين المتغيرين فإن عملية التحليل تتوقف عند هذا الحد، ولا داعي لاختبار نموذج الانحدار بين المتغيرين لأن النتيجة ستكون الرفض من دون شك.
إذن القرار المتخذ بشأن الفرضية الرئيسية الأولى هو الرفض كما هو مبين في الجدول التالي:
الجدول رقم(36):نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى H1 .

رقم الفرضية	نص الفرضية	النتيجة
الفرضية الرئيسية الأولى H1	لإدارة الموارد البشرية تأثير خطي مباشر على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية .	مرفوضة

المصدر: إعداد الباحث.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بالتأثير غير المباشر لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية .

تنص الفرضية الرئيسية الثانية (H2) على أن: " لإدارة الموارد البشرية تأثير خطي غير مباشر على أداء العاملين، بوساطة كل من: معارف، مهارات وقدرات العاملين (KSA)، مواقفهم (Att.) وسلوكهم (Beh.)".
وهذه الفرضية محل الاختبار يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم(37):الفرضية الرئيسية الثانية H2 .

رقم الفرضية	نص الفرضية
الفرضية الرئيسية الثانية H2	لإدارة الموارد البشرية تأثير خطي غير مباشر على أداء العاملين بوساطة ثلاث متغيرات وسيطة في المؤسسات الخدمية الجزائرية .

المصدر: إعداد الباحث.

واختبار هذه الفرضية يتم في فرعين: الفرع الأول وهو مخصص لاختبار التأثير الخطي لإدارة الموارد البشرية على المتغيرات الوسيطة الثلاث ("معارف، مهارات وقدرات العاملين"، "مواقف العاملين" و"سلوك العاملين") (H2a,H2b,H2c)، والفرع الثاني وهو مخصص لاختبار التأثير الخطي لهذه المتغيرات الوسيطة الثلاث على أداء العاملين (H2d,H2e,H2f).

الفرع الأول: اختبار التأثير الخطي لإدارة الموارد البشرية على المتغيرات الوسيطة الثلاث.

يتم في هذا الفرع تحليل ومناقشة نتائج اختبار التأثير الخطي لإدارة الموارد البشرية على المتغيرات الوسيطة، وذلك من خلال اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث التالية:

-الفرضية الفرعية الأولى H2a: لإدارة الموارد البشرية تأثير خطي مباشر على "معارف، مهارات وقدرات العاملين" (KSA) في المؤسسات الخدمية الجزائرية؛

-الفرضية الفرعية الثانية H2b: لإدارة الموارد البشرية تأثير خطي مباشر على "مواقف العاملين" (Att.) ؛

-الفرضية الفرعية الثالثة H2c: لإدارة الموارد البشرية تأثير خطي مباشر على "سلوك العاملين" (Beh.) .

الجدول رقم(38): المجموعة الأولى من الفرضيات الفرعية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الثانية(H2).

رقم الفرضية	نص الفرضية
الفرضية الفرعية H2a	إدارة الموارد البشرية تأثير خطي مباشر على معارف، مهارات وقدرات العاملين(KSA) في المؤسسات الخدمية الجزائرية.
الفرضية الفرعية H2b	إدارة الموارد البشرية تأثير خطي مباشر على مواقف العاملين (Att.) في المؤسسات الخدمية الجزائرية .
الفرضية الفرعية H2c	إدارة الموارد البشرية تأثير خطي مباشر على سلوك العاملين (Beh.) في المؤسسات الخدمية الجزائرية .

المصدر: إعداد الباحث.

حيث يتفرّع من كل فرضية من هذه الفرضيات البحثية فرضيتان إحصائيتان أحدهما تنفي وجود التأثير (وهي الفرضية العدمية أو الصفرية كما يسمّيها البعض ويرمز لها بـ H_0)، والثانية تؤكد وجود التأثير (وهي الفرضية البديلة التي يرمز لها بالرمز H_1)، وذلك عند مستوى المعنوية المختار في البحث وهو 0,05 أي 5 %، والذي تقابله درجة ثقة قدرها 95%.

ويمرّ اختبار هذه الفرضيات بمرحلتين : دراسة علاقة الارتباط بين المتغيرات المعنية أولا ، ثم اختبار الدلالة الاحصائية لمختلف نماذج الانحدار البسيط لكل متغير من المتغيرات الوسيطة الثلاث على المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية).

أولا: دراسة علاقة الارتباط بين إدارة الموارد البشرية والمتغيرات الوسيطة الثلاث في المؤسسات الخدمية الجزائرية . تمثل دراسة علاقة الارتباط الخطي المرحلة الأولى لدراسة التأثير الخطي لمتغير أو متغيرات مستقل(ة) على آخر تابع، وذلك للتأكد من إمكانية وجود هذا التأثير(في حالة وجود ارتباط خطي ذو دلالة إحصائية) قبل قياس مدى هذا التأثير في المرحلة الثانية. وقبل القياس الإحصائي لمعامل الارتباط بين المتغيرين من الأفضل الاستعانة بالسحابة البيانية التي تجمع في بعديها بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

1. التمثيل البياني لعلاقة إدارة الموارد البشرية مع المتغيرات الوسيطة الثلاث.

تبيّن الأشكال التالية السحابة البيانية الممثلة لعلاقة إدارة الموارد البشرية مع كل متغير من المتغيرات الوسيطة الثلاث، وهي ملخّصة في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): السحابت البيانية للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية وكل متغير من المتغيرات الوسيطة الثلاث.

السحابة البيانية لعلاقة المتغيرين ببعضهما	المتغيرين المعنيين بالعلاقة
	<p>(إدارة الموارد البشرية) و (معارف العاملين، مهاراتهم وقدراتهم)</p>
	<p>(إدارة الموارد البشرية) و (مواقف العاملين)</p>
	<p>(إدارة الموارد البشرية) و (سلوك العاملين)</p>

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS).

من خلال الأشكال البيانية الثلاث يمكن القول أنّ هناك إمكانية كبيرة لوجود علاقة ارتباط خطي بين إدارة الموارد البشرية والمتغير الوسيط الثاني (مواقف العاملين)، لظهور خط اتجاه عام مائل من الركن الأيسر السفلي إلى الركن العلوي الأيمن (علاقة طردية)، مع نوع من عدم الوضوح بالنسبة لعلاقة إدارة الموارد البشرية مع "القدرات، المعارف والمهارات" وكذا علاقتها مع "السلوك" حيث هناك

بعض الغموض في إمكانية وجود علاقة ارتباط خطي بين هذه المتغيرات؛ وهو ما يتطلب التأكد بالانتقال إلى مرحلة تحليل الارتباط الخطي بين هذه المتغيرات لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباط خطي ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و هذه المتغيرات الوسيطة الثلاث أم لا.

II. تحليل الارتباط الخطي بين إدارة الموارد البشرية والمتغيرات الوسيطة الثلاث.

فيما يلي جدول يبين طبيعة ودلالة العلاقة الموجودة بين إدارة الموارد البشرية من جهة والمتغيرات الوسيطة الثلاث من جهة ثانية، وذلك في المؤسسات الخدمية الجزائرية.

الجدول رقم (39): علاقة الارتباط ومدى دلالتها الاحصائية ما بين إدارة الموارد البشرية من جهة والمتغيرات الوسيطة الثلاث من جهة ثانية ، في المؤسسات الخدمية الجزائرية.

المتغير المستقل	المتغيرات الوسيطة الثلاث	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	التعليق
إدارة الموارد البشرية	المتغير الوسيط الأول: معارف العاملين، ومهاراتهم وقدراتهم	0,067	0,149	ارتباط غير دال
إدارة الموارد البشرية	المتغير الوسيط الثاني: مواقف العاملين	0,676	0,000	ارتباط دال
إدارة الموارد البشرية	المتغير الوسيط الثالث: سلوك العاملين	-0,077	0,094	ارتباط غير دال

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات معالجة المعطيات ببرنامج الـ SPSS

يتبين من خلال مستويات الدلالة المبينة في الجدول أعلاه و المقابلة لمعاملات الارتباط المحسوبة، أنه توجد علاقة ارتباط خطي دالة إحصائيا ما بين إدارة الموارد البشرية و المتغير الوسيط الثاني "مواقف العاملين" بقيمة 0,676 و بمستوى معنوية قدره 0,000 وهي دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة وهو 0,05، بينما تبين أنه لا يوجد ارتباط خطي دال إحصائيا بين إدارة الموارد البشرية و المتغيرين الوسيطين المتبقين وهما: "معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم" و "سلوكهم" حيث قدرت قيم معاملي الارتباط بينها بـ 0,067 و - 0,077 بمستوى معنوية 0,149 و 0,094 على التوالي وهي قيم غير دالة إحصائيا عند درجة الثقة المعتمدة في الدراسة وهي 95 % و التي يقابلها مستوى معنوية قيمته 5 % (لأنها أكبر من 0,05).

ونظرا لهذه النتائج يمكن الانتقال إلى المرحلة التالية وهي مرحلة تحليل الانحدار الخطي بالنسبة لـ "مواقف العاملين" بينما يتوقف التحليل بالنسبة لباقي المتغيرين الوسيطين.

ثانيا: تحليل الانحدار الخطي البسيط للمتغير الوسيط (مواقف العاملين) على المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) في المؤسسات الخدمية الجزائرية.

تتطلب دراسة التأثير الخطي البسيط لمتغير مستقل على متغير تابع، مراعاة توفر شروط صلاحية نموذج الانحدار الخطي بين المتغيرين، وهي شرطان نظريان (وقد تم تجاوزهما بافتراض تحققهما كما سبقت الإشارة إليه) ، وثلاثة شروط رياضية يتم اختبارها فيما يلي:

أ. الشرط الرياضي الأول: مدى توفر شرط المعنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغير الوسيط "مواقف العاملين" على المتغير المستقل "إدارة الموارد البشرية".

في البداية يتم تقدير معاملات نموذج الانحدار البسيط للمتغير الوسيط "مواقف العاملين" على المتغير المستقل "إدارة الموارد البشرية" ، وذلك بمساعدة برنامج SPSS.

ومن مخرجات تحليل البيانات أحد الجداول ويسمى جدول "تحليل التباين" (ANOVA) يتضمن عدة قيم تخص نموذج الانحدار المعني، منها قيمة (ت) (t) ومستوى معنويتها (Sig.t) بالنسبة للانحدار البسيط، وهي القيمة التي سيعتمد عليها في الحكم على توفر شرط المعنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي من عدمه. والجدول التالي يلخص هذه القيمة بالنسبة لنموذج الانحدار البسيط الناتج والحكم على توفر الشرط أو عدم توفره.

الجدول رقم (40): مدى توفر شرط المعنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغير الوسيط "مواقف العاملين" على المتغير المستقل "إدارة الموارد البشرية".

نموذج الانحدار الخطي البسيط لـ	مواقف العاملين على إدارة الموارد البشرية
المتغير المستقل في النموذج	إدارة الموارد البشرية
قيمة (ت) (t) للنموذج	393,302
مستوى المعنوية لـ (ت) Sig.t	0,000
التعليق على تحقق شرط المعنوية الكلية للنموذج	شرط المعنوية الكلية للنموذج محقق عند مستوى 0,05

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS)

يتبين من الجدول أن النموذج يحقق شرط المعنوية الكلية حيث قدرت فيه قيمة المعنوية لـ (ت) Sig.t بـ 0,00 وهي أقل من 0,05 المعتمدة كمعيار للدلالة الاحصائية في هذه الدراسة.

بناء على النتائج المتحصل عليها في الجدول (40) يتم الاستمرار في التحقق من شروط صلاحية نموذج انحدار مواقف العاملين على إدارة الموارد البشرية؛ وذلك بالبحث في مدى تحقق شروط المعنوية الجزئية للنموذج .

ب. الشرط الرياضي الثاني: مدى توفر شرط المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط لمواقف العاملين على إدارة الموارد البشرية.

يتم الحكم على توفر شرط المعنوية الجزئية من عدمه بالاعتماد على قيم مستوى المعنوية (ت) (Sig.t) المقابلة لكل معامل من المعاملات التي تمّ تقديرها في النموذج (المعامل الثابت ومعامل المتغير المستقل) حيث يشترط أن تكون كلّها أقل من 0,05. والجدول التالي يعطي صورة عن هذه القيم، ويساعد في الحكم على المعنوية الجزئية للنماذج الناتجة عن تحليل الانحدار الخطي البسيط المعني. الجدول رقم (41): مدى توفر شرط المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط لمواقف العاملين على إدارة الموارد البشرية.

مواقف العاملين على إدارة الموارد البشرية	نموذج الانحدار الخطي البسيط لـ
إدارة الموارد البشرية	المتغير المستقل في النموذج X_1
1,062	قيمة المعامل الثابت B_0
8,382	$t (B_0)$
0,000	Sig. t (B_0)
إدارة الموارد البشرية	X_1
0,760	B_1 (معامل X_1)
19,832	$t (B_1)$
0,000	Sig. t (B_1)
محقق لأن كل قيم المعنوية Sig.t في هذا العمود أقل من 0,05	التعليق على تحقق شرط المعنوية الجزئية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS) بملاحظة قيم معنوية (ت) الواردة في الجدول والمقابلة لكل معامل من معاملات دالة الانحدار البسيطة الناتجة، وهي 0,000 و 0,000 على التوالي يتبين بأنها جميعاً أقل من 0,05، ومن ثمّ فإن شرط المعنوية الجزئية لكل نموذج من النماذج الثلاث محقق.

وبعد التأكّد من تحقّق شرطي المعنوية الكلية والجزئية لنماذج الانحدار البسيط لمواقف العاملين على إدارة الموارد البشرية، يتمّ الانتقال إلى اختبار تحقّق الشرط الثالث وهو توافر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معاملات نموذج الانحدار، وهي في الدراسة الحالية طريقة المربعات الصغرى (OLS) المعتاد إحصائياً استخدامها في تقدير معاملات (معاملات) معادلات الانحدار الخطية.

ج. الشرط الرياضي الثالث: مدى توافر شروط طريقة المربعات الصغرى (OLS) المستخدمة في تقدير معاملات نماذج الانحدار الخطي البسيط لمواقف العاملين على إدارة الموارد البشرية.

هذا الشرط الرياضي الثالث يتضمن أربعة شروط جزئية:

➤ أولها اعتدالية (طبيعية) التوزيع الاحتمالي للبواقي، وهو شرط اعتبر محققاً نظراً لأن حجم عينة الدراسة يفوق 30 فرداً؛

➤ ثانيها شرط الاستقلال الذاتي للبواقي؛

➤ ثالثها شرط تجانس هذه البواقي (أي ثبات تباين هذه البواقي)؛

➤ ورابعها شرط عدم الازدواج الخطي، ويختبر فقط في حالة الانحدار الخطي المتعدد (عند تعدد المتغيرات المستقلة) ولا يختبر في حالة الانحدار البسيط.

ج-1: اختبار الاستقلال الذاتي للبواقي.

لاختبار الاستقلال الذاتي للبواقي يتم أولاً حساب إحصاءة دوربين - واطسون (DW) للانحدار، ثم

تحديد القيمتين الحرجتين لـ (DW): الدنيا (d_L) و العليا (d_U) من جدول إحصائي خاص (أنظر الملحق رقم 12)، وذلك وفقاً لعدد المتغيرات المستقلة (عدد المتغيرات المستقلة في النموذج $k=$) و درجات الحرية ($n=470$)، ثم اتخاذ القرار بقبول أو رفض الفرض العدمي الذي نصّه أنّه لا يوجد ارتباط ذاتي للبواقي أي أنّها مستقلة ذاتياً؛ والجدول التالي يلخّص ذلك.

الجدول رقم (42): مدى توفر شرط الاستقلال الذاتي للبواقي الناتجة عن انحدار المتغير الوسيط (مواقف العاملين) على المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية).

مواقف العاملين على إدارة الموارد البشرية	نموذج الانحدار الخطي البسيط لـ
1,324	قيمة إحصاءة (DW) بالنسبة للنموذج
470	حجم العينة (n)
1	عدد المتغيرات المستقلة في النموذج (k)
468	درجات الحرية في النموذج $(n-(k+1))$
1.844	d_L
1,853	d_U
[0 - 1,844]	منطقة الرفض الأولى: من 0 إلى d_L
[1,844 - 1,853]	منطقة الشك الأولى: من d_L إلى d_U
[1,853 - 2,147]	منطقة القبول: من d_U إلى $4-d_U$
[2,147 - 2,156]	منطقة الشك الثانية: من $4-d_U$ إلى $4-d_L$
[2,156 - 4]	منطقة الرفض الثانية: من $4-d_L$ إلى 4
الرفض أي عدم تحقق شرط الاستقلال الذاتي للبواقي	القرار بالقبول أو الرفض أو الشك

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول أنّ قيمة إحصاءة (DW) المحسوبة كانت : 1,324 ، وهي قيمة تنتمي إلى منطقة الرفض الأولى وبالتالي يعتبر شرط الاستقلال الذاتي للبواقي فيها غير محقق ومن ثم يتوقف التحليل المتعلق بهذا النموذج وبهذه الفرضية ككل.

وبعد التحقق من عدم توفر بعض شروط صلاحية انحدار المتغيرات الوسيطة الثلاث ("معارف، مهارات وقدرات العاملين"، "مواقف العاملين" و"سلوك العاملين") انحدارا بسيطا على المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية)، يمكن تلخيص الحكم على الفرضيات الثلاث الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (43): نتيجة اختبار المجموعة الأولى من الفرضيات الفرعية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة (H2).

رقم الفرضية	نص الفرضية	النتيجة
الفرضية الفرعية H2a	إدارة الموارد البشرية تأثير خطي مباشر على المتغير الوسيط الأول "معارف، مهارات وقدرات العاملين(KSA)" في المؤسسات الخدمية الجزائرية .	مرفوضة
الفرضية الفرعية H2b	إدارة الموارد البشرية تأثير خطي مباشر على المتغير الوسيط الثاني "مواقف العاملين (Att.)" في المؤسسات الخدمية الجزائرية.	مرفوضة
الفرضية الفرعية H2c	إدارة الموارد البشرية تأثير خطي مباشر على المتغير الوسيط الثالث "سلوك العاملين (Beh.)" في المؤسسات الخدمية الجزائرية.	مرفوضة

المصدر: إعداد الباحث.

إن ترفض الفرضيات الفرعية الثلاث الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية، ويشرع في اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث المتبقية من هذه الفرضية الرئيسية الثانية.

الفرع الثاني: اختبار التأثير الخطي لكل متغير من المتغيرات الوسيطة الثلاث على أداء العاملين.

يتم في هذا الفرع تحليل ومناقشة نتائج اختبار التأثير الخطي لكل متغير من المتغيرات الوسيطة الثلاث ("معارف، مهارات وقدرات العاملين"، "مواقف العاملين" و"سلوك العاملين") على أداء العاملين، وذلك من خلال اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث التالية:

-الفرضية الفرعية الرابعة H2d: لـ"معارف، مهارات وقدرات العاملين" (KSA) تأثير خطي على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية؛

-الفرضية الفرعية الخامسة H2e: لـ "مواقف العاملين" (Att.) تأثير خطي على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية؛

-الفرضية الفرعية السادسة H2f: لـ "سلوك العاملين" (Beh.) تأثير خطي على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية.

الجدول رقم(44): المجموعة الثانية والأخيرة من الفرضيات الفرعية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة(H2).

رقم الفرضية	نص الفرضية
الفرضية الفرعية H2d	للمتغير الوسيط الأول "مهارات وقدرات العاملين(KSA)" تأثير خطي مباشر على المتغير التابع "أداء العاملين" في المؤسسات الخدمية الجزائرية.
الفرضية الفرعية H2e	للمتغير الوسيط الثاني "مواقف العاملين (Att.)" تأثير خطي مباشر على المتغير التابع "أداء العاملين" في المؤسسات الخدمية الجزائرية.
الفرضية الفرعية H2f	للمتغير الوسيط الثالث "سلوك العاملين (Beh.)" تأثير خطي مباشر على المتغير التابع "أداء العاملين" في المؤسسات الخدمية الجزائرية.

المصدر: إعداد الباحث.

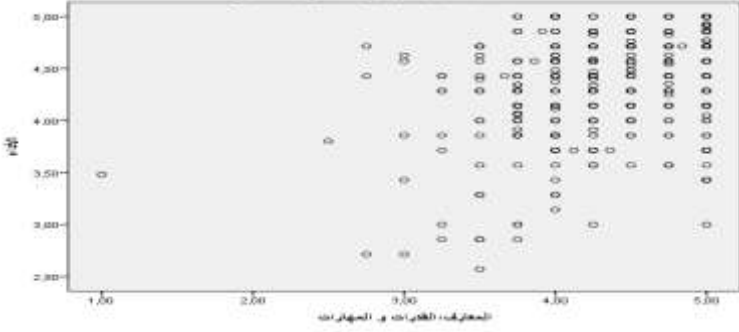
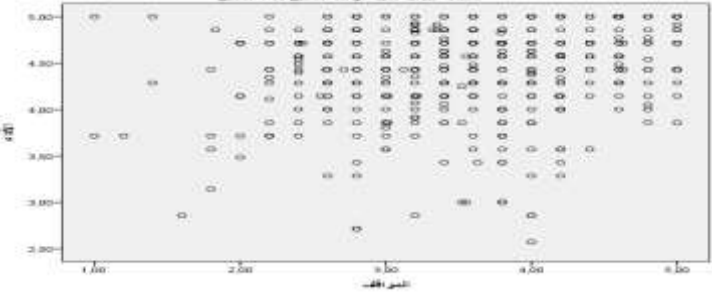
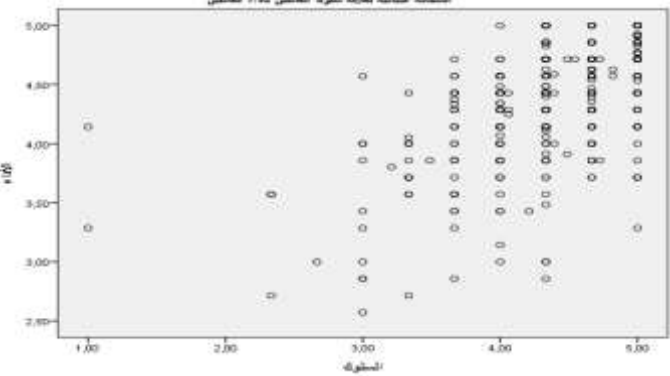
حيث يتفرع من كل فرضية من هذه الفرضيات البحثية فرضيتان إحصائيتان أحدهما تنفي وجود التأثير (وهي الفرضية العدمية أو الصفرية كما يسميها البعض ويرمز لها ب H_0)، والثانية تؤكد وجود التأثير (وهي الفرضية البديلة التي يرمز لها بالرمز H_1)، وذلك عند مستوى المعنوية المختار في البحث وهو 0,05 أي 5 %، والذي تقابله درجة ثقة قدرها 95%.

ويمر اختبار هذه الفرضيات بمرحلتين : دراسة علاقة الارتباط بين المتغيرات المعنية أولا ، ثم اختبار الدلالة الاحصائية لمختلف نماذج الانحدار البسيط للمتغير التابع (أداء العاملين) على كل متغير من المتغيرات الوسيطة الثلاث ("معارف، مهارات وقدرات العاملين"، "مواقف العاملين" و"سلوك العاملين").
 أولا: دراسة علاقة الارتباط بين المتغيرات الوسيطة الثلاث وأداء العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية .
 تمثل دراسة علاقة الارتباط الخطي المرحلة الأولى لدراسة التأثير الخطي لمتغير أو متغيرات مستقل(ة) على آخر تابع، وذلك للتأكد من إمكانية وجود هذا التأثير(في حالة وجود ارتباط خطي ذو دلالة إحصائية) قبل قياس مدى هذا التأثير في المرحلة الثانية.
 وقبل القياس الإحصائي لمعامل الارتباط بين المتغيرين من الأفضل الاستعانة بالسحابة البيانية التي تجمع في بعديها بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

1. التمثيل البياني لعلاقة المتغيرات الوسيطة الثلاث مع المتغير التابع (أداء العاملين).

تبيّن الأشكال التالية السحابة البيانية الممثلة لعلاقة كل متغير من المتغيرات الوسيطة الثلاث والمتغير التابع (أداء العاملين)، هي ملخصة في الشكل التالي:

الشكل رقم (13): السحابات البيانية للعلاقة بين المتغيرات الوسيطة الثلاث وأداء العاملين.

المتغيرين المعنيين بالعلاقة	السحابة البيانية لعلاقة المتغيرين ببعضهما
<p>(معارف ومهارات وقدرات العاملين) و (أداء العاملين)</p>	
<p>(مواقف العاملين) و (أداء العاملين)</p>	
<p>(سلوك العاملين) و (أداء العاملين)</p>	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS).

من خلال الأشكال البيانية الثلاث يمكن القول أنّ هناك إمكانية لوجود علاقة ارتباط خطي بين المتغيرات الوسيطة الثلاث والمتغير التابع (أداء العاملين) لظهور خط اتجاه عام مائل من الركن الأيسر السفلي إلى الركن العلوي الأيمن (علاقة طردية) بالنسبة لـ "القدرات، المعارف والمهارات" وكذا بالنسبة لـ

"السلوك"، مع ملاحظة بعض الغموض في إمكانية وجود علاقة ارتباط خطي بين متغير "المواقف" و "أداء العاملين"؛ وهو ما يتطلب التأكد وذلك بالانتقال إلى مرحلة تحليل الارتباط الخطي بين هذه المتغيرات لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباط خطي ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الوسيطة الثلاث و أداء العاملين أم لا.

II. تحليل الارتباط الخطي بين المتغيرات الوسيطة الثلاث وأداء العاملين.

فيما يلي جدول يبين طبيعة ودلالة العلاقة الموجودة بين المتغيرات الوسيطة الثلاث من جهة، والمتغير التابع (أداء العاملين) من جهة ثانية.

الجدول رقم (45): علاقة الارتباط ومدى دلالتها الإحصائية ما بين المتغيرات الوسيطة الثلاث والمتغير التابع (أداء العاملين) في المؤسسة الخدمية الجزائرية.

التعليق	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المتغير التابع	المتغيرات الوسيطة
ارتباط دال	0,000	0,383	أداء العاملين	المتغير الوسيط الأول: معارف العاملين، ومهاراتهم وقدراتهم
ارتباط دال	0,001	0,150	أداء العاملين	المتغير الوسيط الثاني: مواقف العاملين
ارتباط دال	0,000	0,593	أداء العاملين	المتغير الوسيط الثالث: سلوك العاملين

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات معالجة المعطيات ببرنامج الـ SPSS

يتبين من خلال مستويات الدلالة المبينة في الجدول أعلاه و المقابلة لمعاملات الارتباط المحسوبة، أنه توجد علاقات ارتباط خطي ذات دلالة إحصائية ما بين المتغيرات الوسيطة الثلاث: "معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم"، "مواقفهم" و"سلوكهم" من جهة والمتغير التابع أي أداء العاملين من جهة أخرى، قيمها على التوالي 0,383 ، 0,150 و 0,593، وذلك عند مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة وهو 5% (لأن مستويات الدلالة الثلاث المحسوبة أقل من 0,05). ونظرا لوجود هذه العلاقات الارتباطية الخطية الدالة إحصائيا يمكن الانتقال إلى المرحلة التالية وهي مرحلة تحليل الانحدار الخطي.

ثانيا: تحليل الانحدار الخطي البسيط للمتغير التابع (أداء العاملين) على المتغيرات الوسيطة الثلاث في المؤسسات الخدمية الجزائرية.

تتطلب دراسة التأثير الخطي البسيط لمتغير مستقل على متغير تابع، مراعاة توفر شروط صلاحية نموذج الانحدار الخطي بين المتغيرين، وهي شرطان نظريان (وقد تم تجاوزهما بافتراض تحققهما كما سبق الإشارة إليه) ، وثلاثة شروط رياضية يتم اختبارها فيما يلي:

أ-الشرط الرياضي الأول: مدى توفر شرط المعنوية الكلية لنماذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرات الوسيطة الثلاث و المتغير التابع (أداء العاملين).

في البداية يتم تقدير معاملات نموذج الانحدار البسيط للمتغير التابع أداء العاملين على كل واحد من المتغيرات الوسيطة الثلاث على حدة، وذلك بمساعدة برنامج SPSS.

ومن مخرجات تحليل البيانات أحد الجداول ويسمى جدول "تحليل التباين" (ANOVA) يتضمن عدّة قيم تخص نموذج الانحدار المعني، منها قيمة (ت) (t) ومستوى معنويتها (Sig.t) بالنسبة للانحدار البسيط ، وهي القيمة التي سيعتمد عليها في الحكم على توفر شرط المعنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي من عدمه. والجدول التالي يلخص هذه القيمة بالنسبة لنماذج الانحدار البسيط الثلاث والحكم على توفر الشرط أو عدم توفره.

الجدول رقم (46): مدى توفر شرط المعنوية الكلية لنماذج الانحدار الخطي البسيط للمتغير التابع (أداء العاملين) على كل متغير من المتغيرات الوسيطة الثلاث .

نموذج الانحدار الخطي البسيط لـ	أداء العاملين على "معارف، مهارات وقدرات العاملين"	أداء العاملين على مواقفهم	أداء العاملين على سلوكهم
المتغير المستقل في النموذج	معارف ، مهارات وقدرات العاملين	مواقف العاملين	سلوك العاملين
قيمة (ت) (t) للنموذج	80,347	10,758	254,219
مستوى المعنوية لـ (ت) Sig.t	0,000	0,001	0,000
التعليق على تحقق شرط المعنوية الكلية للنموذج	الشرط محقق	الشرط محقق	الشرط محقق

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS)

يتبين من الجدول أنّ نماذج الانحدار البسيط الثلاث تحقق شرط المعنوية الكلية حيث قدرت فيها قيمة مستوى المعنوية لـ (ت) (t) Sig. t ب: 0,000، 0,001، 0,000 وكلها أقل من 0,05 المعتمدة كمعيار للدلالة الاحصائية في هذه الدراسة.

بناء على النتائج المتحصل عليها في الجدول (46) يتم الاستمرار في التحقق من شروط صلاحية نماذج انحدار أداء العاملين على كل متغير من المتغيرات الوسيطة الثلاث؛ وذلك بالبحث في مدى تحقق شروط المعنوية الجزئية لكل نموذج من النماذج الثلاثة المبينة في الجدول أعلاه.

ب- الشرط الرياضي الثاني: مدى توفر شرط المعنوية الجزئية لنماذج الانحدار الخطي البسيط لأداء العاملين على المتغيرات الوسيطة الثلاث.

يتم الحكم على توفر هذا الشرط من عدمه بالاعتماد على قيم مستوى المعنوية (ت) (Sig. t) المقابلة لكل معامل من المعاملات التي تم تقديرها في النموذج (المعامل الثابت ومعامل المتغير المستقل) حيث يشترط أن تكون كلها أقل من 0,05؛ والجدول التالي يعطي صورة عن هذه القيم، ويساعد في الحكم على المعنوية الجزئية للنماذج الناتجة عن تحليل الانحدارات الخطية البسيطة الثلاث المعنوية. الجدول رقم (47): مدى توفر شرط المعنوية الجزئية لنماذج الانحدار الخطي البسيط لأداء العاملين على كل متغير من المتغيرات الوسيطة الثلاث.

نموذج الانحدار الخطي	البسيط لـ Perf. على KSA	البسيط لـ Perf. على Att.	البسيط لـ Perf. على Beh.
المتغير المستقل في النموذج	المعارف، المهارات والقدرات	المواقف	السلوك
قيمة المعامل الثابت B_0	2,973	4,087	2,248
t (B_0)	18,579	42,380	16,550
Sig. t (B_0)	0,000	0,000	0,000
X_1	المعارف، المهارات والقدرات	المواقف	السلوك
B_1 (معامل X_1)	0,323	0,088	0,485
t (B_1)	8,964	3,280	15,944
Sig. t (B_1)	0,000	0,001	0,000
التعليق على تحقق شرط المعنوية الجزئية	الشرط محقق	الشرط محقق	الشرط محقق

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS)

بملاحظة قيم المعنوية (ت) الواردة في الجدول والمقابلة لكل معامل من معاملات دوال الانحدار البسيط الثلاث، يتبين بأنها جميعاً أقل من 0,05، ومن ثم فإن شرط المعنوية الجزئية لكل نموذج من النماذج الثلاثة محقق.

وبعد التأكد من تحقق شرطي المعنوية الكلية والجزئية لنماذج الانحدار البسيط لأداء العاملين على كل متغير من المتغيرات الوسيطة الثلاث، يتم الانتقال إلى اختبار تحقق الشرط الثالث وهو توافر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معاملات نموذج الانحدار، وهي في الدراسة الحالية طريقة المربعات الصغرى (OLS) المعتاد إحصائياً استخدامها في تقدير معاملات (معاملات) معادلات الانحدار الخطية.

ج- الشرط الرياضي الثالث: مدى توافر شروط طريقة المربعات الصغرى (OLS) المستخدمة في تقدير معاملات نماذج الانحدار الخطي البسيط لأداء العاملين على المتغيرات الوسيطة الثلاث.

هذا الشرط الرياضي الثالث يتضمن أربعة شروط جزئية:

➤ أولها اعتدالية (طبيعية) التوزيع الاحتمالي للبواقي، وهو شرط اعتبر محققاً نظراً لأن حجم العينة يفوق 30 فرداً؛

➤ ثانيها شرط الاستقلال الذاتي للبواقي؛

➤ ثالثها شرط تجانس هذه البواقي (أي ثبات تباين هذه البواقي)؛

➤ ورابعها شرط عدم الازدواج الخطي، ويختبر فقط في حالة الانحدار الخطي المتعدد (عند تعدد المتغيرات المستقلة) ولا يختبر في حالة الانحدار البسيط.

ج-1: اختبار الاستقلال الذاتي للبواقي.

لاختبار الاستقلال الذاتي للبواقي يتم أولاً حساب إحصاءة دوربين - واطسون (DW) للانحدار،

ثم تحديد القيمتين الحرجتين لـ (DW): الدنيا (d_L) و العليا (d_U) من جدول إحصائي خاص (أنظر

الملحق رقم 12)، وذلك وفقاً لعدد المتغيرات المستقلة (عدد المتغيرات المستقلة في النموذج $k=$) و

درجات الحرية ($n=470$)، ثم اتخاذ القرار بقبول أو رفض الفرض العدمي الذي نصّه أنّه لا يوجد ارتباط

ذاتي للبواقي أي أنها مستقلة ذاتياً؛ والجدول التالي يلخص ذلك.

الجدول رقم (48): مدى توفر شرط الاستقلال الذاتي للبواقي الناتجة عن انحدار المتغير التابع (أداء العاملين) على كل متغير من المتغيرات الوسيطة الثلاث.

البسيط لـ BB على CC3	البسيط لـ BB على CC2	البسيط لـ BB على CC1	نموذج الانحدار الخطي
2,056	2,103	2,044	قيمة إحصاءة (DW) بالنسبة للنموذج
470	470	470	حجم العينة (n)
1	1	1	عدد المتغيرات المستقلة في النموذج (k)
468	468	468	درجات الحرية في النموذج = (n-(k+1))
1.844	1.844	1.844	d_L
1,853	1,853	1,853	d_U
[0 - 1,844]	[0 - 1,844]	[0 - 1,844]	منطقة الرفض الأولى: من 0 إلى d_L
[1,844 - 1,853]	[1,844 - 1,853]	[1,844 - 1,853]	منطقة الشك الأولى: من d_L إلى d_U
[1,853 - 2,147]	[1,853 - 2,147]	[1,853 - 2,147]	منطقة القبول: من d_U إلى $4-d_U$
[2,147 - 2,156]	[2,147 - 2,156]	[2,147 - 2,156]	منطقة الشك الثانية: من $4-d_U$ إلى $4-d_L$
[2,156 - 4]	[2,156 - 4]	[2,156 - 4]	منطقة الرفض الثانية: من $4-d_L$ إلى 4
القبول أي تحقق شرط الاستقلال الذاتي للبواقي	القبول أي تحقق شرط الاستقلال الذاتي للبواقي	القبول أي تحقق شرط الاستقلال الذاتي للبواقي	القرار بالقبول أو الرفض أو الشك

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول أنّ قيمة إحصاءة (DW) المحسوبة بالنسبة للانحدارات الثلاث كانت : 2,044، 2,103 و 2,056 على التوالي، وهي قيم تنتمي جميعها إلى منطقة القبول وبالتالي يعتبر شرط الاستقلال الذاتي للبواقي فيها محققاً ومن ثمّ يستمر التحليل المتعلق بها.

حيث يسمح تحقق شرط الاستقلال الذاتي للبواقي في هذا الانحدار بالانتقال إلى اختبار الشرط

التالي، وهو شرط تجانس البواقي (أو ثبات تباين البواقي).

ج-2: اختبار تجانس البواقي (ثبات تباين البواقي).

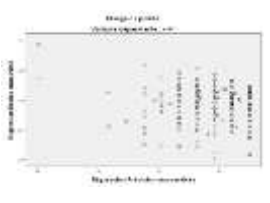
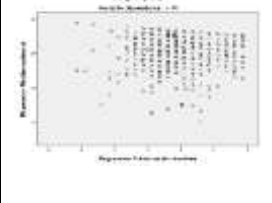
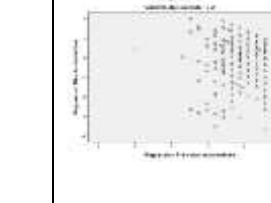
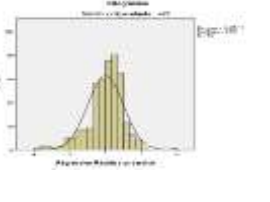
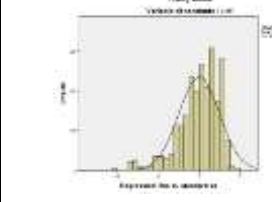
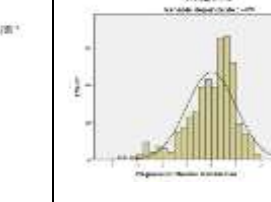
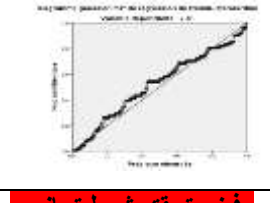
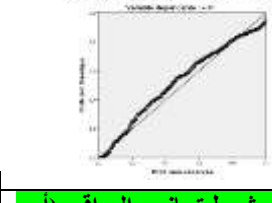
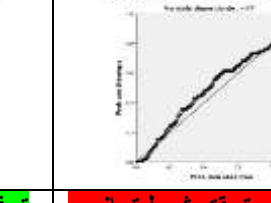
شرط تجانس البواقي أي ثبات تباين هذه البواقي، يتم اختباره بإحدى الطريقتين:

❖ البيانية (الشكل البياني لانتشار البواقي المعيارية مع القيم المقدرة للمتغير التابع)؛

❖ أو الحسابية (وهي طريقة (The Breusch-Pagan test)).

والجدول التالي يلخص الاختبار باستخدام الطريقتين.

الجدول رقم (49): مدى توفر شرط تجانس البواقي (أي ثبات تباين هذه البواقي) الناتجة عن انحدار المتغير التابع (أداء العاملين) على المتغيرات الوسيطة الثلاث.

Perf. البسيط لـ Beh. على	Perf. البسيط لـ Att. على	Perf. البسيط لـ KSA على	نموذج الانحدار الخطي
1- الاختبار باستخدام الطريقة الحسابية			
Sig.= 0,000	Sig.= 0,167	Sig.= 0,000	مستوى معنوية (ف) (F) المستخرج من جدول (ANOVA) لانحدار مربعات البواقي على المتغيرات المستقلة للنموذج وهي المتغيرات الوسيطة الثلاث).
عدم تحقق شرط تجانس البواقي (أي ثبات تباينها)	تحقق شرط تجانس البواقي (أي ثبات تباينها)	عدم تحقق شرط تجانس البواقي (أي ثبات تباينها)	القرار بالقبول في حالة (مستوى المعنوية < 0,05)، والعكس بالعكس.
2- الاختبار باستخدام الطريقة البيانية			
			أ. سحابة البواقي المعدلة على القيم المقدرة للمتغير التابع
			ب. المدرج التكراري للبواقي المعدلة.
			ج- انحدار البواقي المعدلة (المقدرة) على البواقي الفعلية.
رفض تحقق شرط تجانس البواقي (أي عدم ثبات تباينها)	تحقق شرط تجانس البواقي (أي ثبات تباينها)	رفض تحقق شرط تجانس البواقي (أي عدم ثبات تباينها)	القرار بالقبول أو الرفض

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS) بعد الحساب والمقارنة اتضح أن قيمة المعنوية (ت) لانحدار مربعات البواقي على المتغير المستقل بالنسبة لنموذجي الانحدار الأول (أداء العاملين) على "المعارف والمهارات و القدرات" و الثالث (أداء العاملين) على "السلوك" أقل من 0,05، وهو ما يعني عدم تحقق شرط تجانس البواقي بالنسبة للنموذجين أي ثبات عدم تباين هذه البواقي فيهما؛ بينما قدرت هذه القيمة (ت) بالنسبة لنموذج الانحدار

الثاني (أداء العاملين على "المواقف") بـ 0,127 وهي أكبر من 0,05، وهو ما يعني تحقق شرط تجانس البواقي للنموذج أي ثبات تباين هذه البواقي فيه؛ ويمكن تأكيد ذلك باستخدام الأشكال البيانية الثلاثة المتعلقة بكل نموذج من نماذج الانحدار المدروسة.

حيث الشكل الأول يمثل انتشار البواقي المعياريّة (المعدّلة) ((Standardized Residual)(ZRESID)(Y) مع القيم المقدّرة بالنموذج للمتغير التابع (وغير المعدّلة) ((Unstandardized Predicted Value)(ZPRED)(X)؛ وتعتبر البواقي متجانسة أي ذات تباين ثابت باستخدام هذا الشكل إذا توزعت البواقي بشكل عشوائي (لا يمكن تصور نمط بياني معيّن لها) على جانبي الخط الأفقي الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة (في الأسفل) والبواقي الموجبة (في الأعلى))؛ وبملاحظة الأشكال الثلاث الناتجة يمكن القول أنّ هذا الشرط غير واضح التحقّق في النماذج الثلاث، ما يعني ضرورة الاستعانة بالشكلين المتبقين.

كما أنّ الشكل الثاني يمثل المدرج التكراري للبواقي المعيارية (المعدّلة)، وتعتبر البواقي متجانسة أي ذات تباين ثابت باستخدام هذا الشكل إذا توزعت هذه البواقي بشكل طبيعي على جانبي قيمة الصفر في الوسط وكانت انحرافاتهما عنه قليلة (ما بين -2 و 2)، وهوما يصعب تبيّنه على الأشكال الثلاث (المدرجات التكرارية الثلاث) المقابلة للنماذج المدروسة، ما يعني ضرورة الاستعانة بالشكل المتبقي.

بينما الشكل الثالث يمثل انحدار البواقي المقدّرة (أي المعدّلة وهي تلك التي ينتجها النموذج) على البواقي الفعلية (أي المشاهدة وهي البواقي الحقيقية)، وتعتبر البواقي متجانسة كلما اقتربت من الخط القطري، أي كلما كانت قيم البواقي المقدّرة قريبة من قيم البواقي الفعلية التي تقابلها بالنسبة لكل مشاهدة من مشاهدات الدراسة، وهو ما ينطبق على الشكل البياني الموافق للنموذج الثاني بينما تقلّ هذه المطابقة بالنسبة لنموذجي الانحدار الآخرين الأول و الثالث المدروسين في هذا المطلب .

• القوة التفسيرية لنموذج الانحدار البسيط لأداء العاملين على المتغير الوسيط الثاني (المواقف).

نظرا لتحقيق الشرط الثاني من شروط طريقة المربعات الصغرى في تقدير معاملات نموذج الانحدار البسيط لأداء العاملين على مواقف العاملين وهو شرط تجانس البواقي، يعتبر النموذج صالحا من الناحية الإحصائية، ويتمتع بالقدرة التفسيرية التي يبيّنها الجدول التالي:

الجدول رقم (50): القوة التفسيرية لنموذج الانحدار للمتغير التابع (أداء العاملين) على المتغير الوسيط الثاني (مواقف العاملين) في المؤسسات الخدمية الجزائرية.

أداء العاملين على مواقف العاملين	نموذج الانحدار الخطي البسيط لـ
0,150	معامل الارتباط R
0,022	معامل التحديد R ²
0,020 = 2%	معامل التحديد المعدل R ² justifié

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS)

من الجدول تتبين القدرة التفسيرية لنموذج انحدار أداء العاملين على مواقف العاملين، حيث قدرت نسبة التغير في (أداء العاملين) المفسر من طرف المتغير الوسيط الثاني (مواقف العاملين) بنسبة 2 % التي توّضّحها قيمة معامل التحديد المعدل (R² justifié) في الجدول أعلاه، بينما يرجع 98 % من التغير إلى عوامل أخرى . وبعد التحقق من مدى توفر شروط صلاحية انحدار المتغير التابع (أداء العاملين) انحدارا بسيطا على المتغيرات الوسيطة ("معارف، مهارات وقدرات العاملين" ، "مواقف العاملين" و"سلوك العاملين") يمكن تلخيص الحكم على الفرضيات الفرعية الثلاث المتبقية من الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (51):نتيجة اختبار المجموعة الثانية والأخيرة من الفرضيات الفرعية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة H2 .

النتيجة	نص الفرضية	رقم الفرضية
مرفوضة	لمهارات وقدرات العاملين(KSA) تأثير خطي مباشر على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية.	الفرضية الفرعية الرابعة H2d
مقبولة	لمواقف العاملين (Att.) تأثير خطي مباشر على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية.	الفرضية الفرعية الخامسة H2e
مرفوضة	لسلوك العاملين (Beh.) تأثير خطي مباشر على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية.	الفرضية الفرعية السادسة H2f

المصدر: إعداد الباحث.

أما معادلة الإنحدار البسيط لأداء العاملين على مواقف العاملين فهي مقدّرة كما يلي:
 أداء العاملين = 4,087 + 0,088 المواقف + ε ؛ حيث ε يمثل البواقي.

$$\text{Perf.} = 4,087 + 0,088 \text{ Attitudes} + \varepsilon$$

والتي تعني أن ارتفاع مواقف العاملين بدرجة واحدة سيؤدي إلى رفع أداء العاملين بـ 0,088 درجة أي 0,09 درجة تقريبا ما يعني إمكانية رفع أداء العاملين بـ 0,44 درجة في حالة وصول قيمة المواقف إلى أقصاها على سلم ليكرت (أي 5 درجات). وهذا النموذج بقدرة تفسيرية قيمتها 2 % .

وفي خلاصة هذا المطلب وحيث أنّ الفرضية الرئيسية الثانية (H2) تتكوّن من ست فرضيات فرعية:

- الثلاثة الأولى منها متعلقة بتأثير إدارة الموارد البشرية على كل متغيّر من المتغيّرات الوسيطة الثلاث، واختبارها بيّن رفضها جميعا؛
- والثلاثة المتبقية متعلقة بتأثير كل متغيّر من المتغيّرات الوسيطة الثلاث على أداء العاملين، واختبارها بيّن رفض اثنتين منها وقبول واحدة فقط وهي تلك التي تنص على أنّ لمواقف العاملين (Att.) تأثير خطي مباشر على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية.

يمكن القول أن اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H2) سلبي، أي أنّ القرار الأنسب هو رفض هذه الفرضية التي نصّها: "إدارة الموارد البشرية تأثير خطي غير مباشر على أداء العاملين، بوساطة كل من: "معارف، مهارات وقدرات العاملين" (KSA)، "مواقفهم" (Att.) و"سلوكهم" (Beh.) في المؤسسات الخدمية الجزائرية"، باستثناء وجود علاقة تأثير خطية لأحد المتغيّرات الوسيطة وهو مواقف العاملين على المتغيّر التابع (أداء العاملين)، والتي يمكن التعبير عنها بمعادلة الانحدار البسيط التالية:

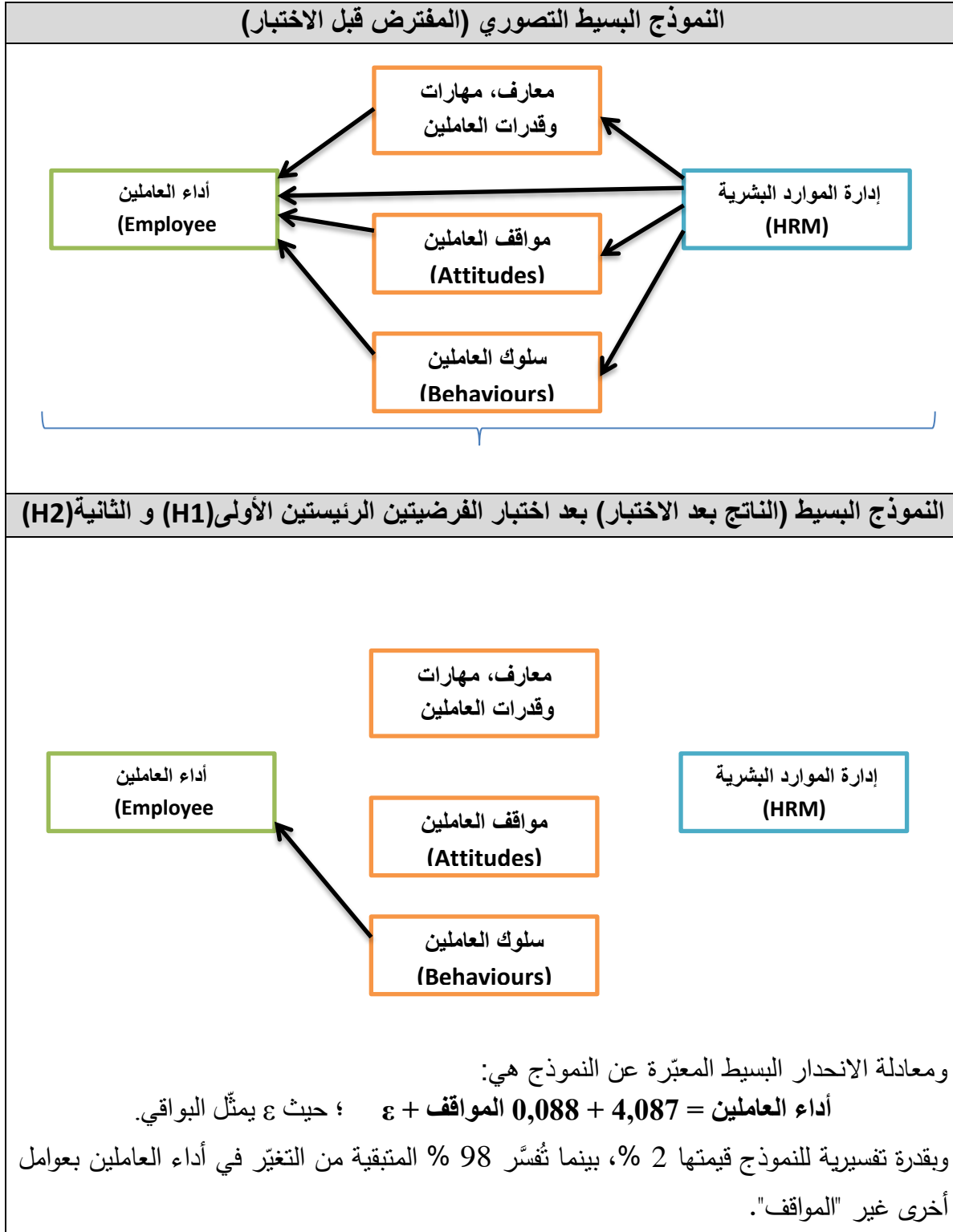
$$\text{أداء العاملين} = 4,087 + 0,088 \text{ المواقف} + \varepsilon$$

؛ حيث ε يمثّل البواقي.

وبقدرة تفسيرية للنموذج قيمتها 2 %، بينما تُفسّر 98 % المتبقية من التغيّر في أداء العاملين بعوامل أخرى غير "المواقف".

ويمكن اختتام هذا المبحث بالشكل التالي:

الشكل رقم (14): النموذج البسيط للدراسة (قبل الاختبار الإحصائي وبعده).



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيتين الرئيسيتين الأولى (H1) و الثانية (H2).

المبحث الثالث: اختبار صلاحية النموذج المتعدد لتأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين. خصص هذا المبحث لاختبار صلاحية النموذج المتعدد للدراسة والمتضمن تأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين ، حيث يتم في المطلب الأول عرض الخلفية النظرية لدراسة تأثير عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع، ليتم بعده في المطلب الثاني تحليل ومناقشة التأثير المباشر لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخمسة (التوظيف، التدريب، المكافأة، القيادة وطبيعة الاشراف، الاهتمام بالموارد البشرية وتوفير الفرص والعدالة) على أداء العاملين (أي اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة) ، وفي المطلب الثالث والأخير يتم تحليل ومناقشة التأثير غير المباشر لأبعاد إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بواسطة المتغيرات الوسيطة الثلاث (معارف، مهارات وقدرات العاملين، مواقفهم وسلوكهم) (أي اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة)، وذلك بالنسبة لعينة العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية والمقدر عدد أفرادها بـ 470 فرداً.

المطلب الأول: الخلفية النظرية لدراسة تأثير عدة متغيرات مستقل على متغير تابع(انحدار متعدد).

يتم في هذا المطلب التطرق إلى مختلف مراحل وخطوات دراسة تأثير عدة متغيرات مستقل على متغير تابع إحصائياً، وكذا أهم الشروط الواجب تحققها للقول بوجود تأثير أو بعدم وجوده.

أولاً: مراحل دراسة تأثير عدة متغيرات مستقل على متغير تابع.

لدراسة أثر عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع، يتم المرور بمرحلتين هما: مرحلة دراسة الارتباط وقياس الأثر الخطيين¹.

المرحلة الأولى: دراسة طبيعة الارتباط بين مجموعة المتغيرات المستقل و المتغير التابع؛ لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة دالة إحصائياً بين هذه المتغيرات أم لا، فإن وجد بأن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع أمكن حينها الانتقال إلى المرحلة الثانية .

المرحلة الثانية: وهي البحث عن مدى تأثير مجموعة المتغيرات المستقل على المتغير التابع : تتم هذه المرحلة باختبار الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ويأخذ نموذج الانحدار المتعدد الشكل التالي:

$$Y=B_0+B_1X_1+ B_2X_2+ B_3X_3+.....+ B_kX_k+e$$

حيث (k) تمثل عدد المتغيرات المستقلة.

هناك عدة طرق لتحليل الانحدار الخطي المتعدد، وقد تمّ في هذه الدراسة اختيار طريقة تحليل الانحدار متعدد المراحل (Stepwise Regression) لتحديد كل النماذج المفسرة الممكنة لعلاقات التأثير

¹ - حمد صالح الدعيح، عبدالناصر محمد حمودة، مرجع سابق، ص 315- 316.

الدالة إحصائياً بين متغيرات البحث (أبعاد إدارة الموارد البشرية، المتغيرات الوسيطة، والمتغير التابع أي أداء العاملين)، حيث يتميز هذا الأسلوب من تحليل الانحدار المتعدد بقدرته على تحديد درجة أولوية دخول أي متغير من المتغيرات المستقلة في النموذج، وذلك بناء على القدرة النسبية لهذه المتغيرات في تفسير التغيرات التي تحدث على مستوى المتغير التابع؛ يضاف إلى ذلك قدرة هذه الطريقة على التغلب على مشكلة الارتباط الداخلي أي الذاتي (Autocorrélation) بين المتغيرات المستقلة.¹

ثانياً: خطوات تحليل انحدار متغير تابع على متغيرات مستقلة، وشروط الصلاحية الإحصائية لهذا الانحدار. للحكم على صلاحية نموذج الانحدار الخطي بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة (وتسمى إحصائياً بالمتغيرات المفسرة)، لا بدّ من مراعاة مدى توفر مجموعة من الشروط، وهي: شرطين نظريين وثلاثة شروط رياضية.²

1. الشروط النظرية، وتشمل ما يلي:

1. اتفاق إشارات وقيم معاملات الانحدار مع الأساس النظري الذي يحكم الظاهرة محل الدراسة: يقصد بهذا الشرط مدى منطقية هذه الإشارات والقيم ومدى توافقها مع النظريات الموجودة؛ لكن يمكن غض النظر عن هذا الشرط إن وجد ما يبرر ذلك. وقد تمّ تجاوز هذا الشرط باعتبار أن الظواهر المعنية بالقياس في الدراسة هي ظواهر إنسانية تحتمل الاختلاف من مكان إلى آخر ومن زمان إلى آخر، بمعنى أن النظريات الموضوعية من طرف باحثين في سياقات معينة ليس بالضرورة أن تتكرر نتائجها مع هذه الدراسة وأن تتوافق معها سواء في قيم معاملات الانحدار أو إشاراتها.

2. كفاية القدرة التفسيرية للنموذج: أي مدى قدرة المتغيرات المستقلة في النموذج على تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، وبمعنى آخر نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير التابع وتعزى إلى المتغير المستقل، وبصفة عامة، ليس هناك حد فاصل متفق عليه لهذه النسبة، بل هو أمر نسبي وتقديري يتوقف على طبيعة الظاهرة المدروسة.

باعتبار أنّ من أهداف هذه الدراسة استكشاف طبيعة التأثير الموجود بين المتغيرات المبحوثة فإنّ كل نموذج انحدار مقبول رياضياً سيقبل نظرياً ولو كانت قدرته التفسيرية صغيرة.

¹ - حمد صالح الدعيح، عبدالناصر محمد حمودة، مرجع سابق، ص 316.
² - أسامة ربيع أمين، مرجع سابق، ص 104 - 107.

ومن ثمّ يمكن القول أنّ هذه الدراسة سيتم فيها تجاوز الشروط النظرية لصلاحيّة نماذج الانحدار بين متغيراتها، والاكتفاء فقط بالشروط الرياضية.

II. الشروط الرياضية، وتشمل ما يلي:

1. المعنوية الكلية لنموذج الانحدار: ويقصد بها اختبار الشكل الدالي للعلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار، وذلك باستخدام اختبار (ف) (F-test)، ومعرفة ما إذا كان معامل واحد على الأقل من معاملات هذا النموذج الخطي للانحدار يختلف عن الصفر (أي معنوي)، لأن انعدام كل المعاملات يعني أنّه لا يوجد نموذج للاختبار أصلاً.

2. المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار: ويقصد به اختبار معنوية كل معامل من معاملات المتغيرات المستقلة في دالة الانحدار على حدة، بالإضافة إلى اختبار معنوية ثابت الانحدار، وذلك باستخدام اختبار (ت) (T-test).

3. مدى توافر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معاملات نموذج الانحدار:

أشهر الطرق المستخدمة في تقدير معاملات نموذج الانحدار هي طريقة المربعات الصغرى العادية (OLS)، وتتمثل شروطها الأساسية الأربع في: اعتدالية (طبيعية) التوزيع الاحتمالي للبواقي (Normality Test)، الاستقلال الذاتي للبواقي، تجانس البواقي (ثبات تباين البواقي Residuals) (Homoscedasticity)، شرط عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة (التفسيرية) (Multicollinearity).

أ. اعتدالية (طبيعية) التوزيع الاحتمالي للبواقي (Normality Test).

ويقصد بهذا الشرط اتباع البواقي المعيارية لنموذج الانحدار الناتج للتوزيع الطبيعي؛ وهو شرط ضروري لاستخدام كل من اختبار (ف) واختبار (ت) سابق الذكر في الشرطين الرياضيين الأول والثاني. ويتم اختبار هذا التوزيع الاحتمالي للبواقي بإحدى طريقتين (البيانية أو الحسابية) أو بكليهما، وهما:

- الطريقة البيانية: وذلك من خلال فحص الشكل البياني للعلاقة بين الاحتمال التجميعي المشاهد (Observed Cum. Prob) والاحتمال التجميعي المتوقع للبواقي المعيارية (Expected Cum. Prob)، بحيث إذا كانت النقاط تقع بشكل متقارب جداً على الخط القطري للشكل البياني أو تتوزع بشكل عشوائي على جانبي هذا الخط، في كلتا الحالتين يقال أنّ البواقي (الأخطاء) تتوزع توزيعاً طبيعياً، أمّا إذا أمكن رصد نمط معيّن لتوزيع هذه النقاط (على شكل خط مستقيم مثلاً) فيقال حينها أنّ البواقي (الأخطاء) لا تتوزع توزيعاً طبيعياً.

- الطريقة الحسابية: وهي تتم باستخدامي اختبارين يستعملان لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وهما اختبار (كولموجروف - سميرنوف) (Smirnov-Kolmogorov) واختبار (شابيرو - ويليك) (Wilk-Shapiro)، ويساعد برنامج SPSS على القيام بهما بسهولة وبسر؛ فإن كانت قيمة مستوى المعنوية الناتجة بالنسبة للاختبارين P.Value أكبر من مستوى المعنوية المعتمد كمياري في الدراسة (وهو عادة 0,05 في العلوم الاجتماعية)، فإنه يتم قبول الفرض العدمي القائل بأن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، والعكس بالعكس. لكن تجدر الإشارة إلى أن التقيد بهذا الشرط مرتبط بحجم العينة، حيث يعتبر ضروريا في حالة العينات الصغيرة (أقل من 30 مشاهدة) و يمكن التخلي عنه في حالة العينات الكبيرة، وذلك لأنه وفقا لنظرية الحد المركزية تؤول التوزيعات الاحتمالية إلى التوزيع الطبيعي في حالة العينات التي يزيد حجمها عن 30 مشاهدة.

وباعتبار أن حجم عينة الدراسة مقدر بـ 470 فردا، فإن شرط اعتدالية (طبيعية) توزيع البواقي سيعتبر محققا، وبالتالي لن يتم اختباره في مختلف نماذج الانحدار الناتجة في هذه الدراسة.

ب. الاستقلال الذاتي للبواقي.

ترجع أهمية دراسة هذا الاستقلال الذاتي للبواقي في تحليل الانحدار، إلى أن وجود هذا الارتباط من شأنه أن يجعل القيمة المتحصل عليها لـ "التباين المقدر للخطأ" أقل من قيمتها الحقيقية، وبالتالي فإنه يجعل قيمة "إحصاءات الاختبار" التي تعتمد على هذا التباين مثل (ت) (T)، (ف) (F)، و (معامل التحديد) (R^2) أكبر من قيمتها الحقيقية، مما يجعل القرار الخاص بجودة نموذج الانحدار المتوصل إليه قرارا مشكوكا في صحته.

ويتم الحكم على مدى وجود استقلال ذاتي بين البواقي من خلال اختبار (دوربين - واطسون) (Durbin-Watson Test) (DW)، وهو اختبار يتم في ثلاث خطوات:

الخطوة الأولى: حساب إحصاءة الاختبار (Durbin-Watson)، وبينها الجدول التلخيصي للنموذج (Model Summary) الذي يخرجه برنامج (SPSS) حين اختبار انحدار متغير تابع على متغيرات مستقلة.

الخطوة الثانية: إيجاد القيمة الحرجة لـ دوربين - واطسون (DW) (Durbin-Watson)، حيث يتضمن جدول القيم الحرجة لـ دوربين - واطسون قيمتين حديتين: قيمة دنيا ويرمز لها بالرمز (d_L)، وقيمة عليا ويرمز لها برمز (d_U)؛ وذلك وفقا لعدد المتغيرات المستقلة (k) وكذا درجات الحرية (حرية الخطأ) (n).

الخطوة الثالثة: اتخاذ القرار بشأن قبول أو رفض الفرض العدمي الذي نصّه أنه لا يوجد ارتباط ذاتي للبواقي؛ ويكون ذلك وفقا للقواعد الثلاث التالية:

○ رفض الفرض العدمي (H_0 : لا يوجد ارتباط ذاتي للبواقي) في حالتين هما:

● الحالة الأولى: إذا كان $(4 - d_L < DW < 4)$ ؛

● الحالة الثانية: إذا كان $(0 < DW < d_L)$.

○ قبول الفرض العدمي (H_0 : لا يوجد ارتباط ذاتي للبواقي) في حالتين هما:

● الحالة الأولى: إذا كان $(2 < DW < 4 - d_U)$ ؛

● الحالة الثانية: إذا كان $(d_U < DW < 2)$.

○ الشك أي ما بين رفض الفرض العدمي وقبوله، حيث يصعب الإقرار بوجود ارتباط ذاتي للبواقي أو عدم وجوده، وذلك في حالتين هما:

● الحالة الأولى: إذا كان $(4 - d_U < DW < 4 - d_L)$ ؛

● الحالة الثانية: إذا كان $(d_L < DW < d_U)$.

ج. تجانس البواقي (ثبات تباين البواقي (Residuals) (Homoscedasticity).

إن عدم ثبات "التباين" في نموذج الانحدار من شأنه أن تترتب عنه نفس الآثار المترتبة عن وجود ارتباط ذاتي بين البواقي، حيث تكون الأخطاء المعيارية مقدرة بأقل من قيمتها الحقيقية، و بالتالي تصبح التقديرات المتحصل عليها متحيز، الأمر الذي يجعل نتائج الاستدلال الإحصائي المتوصل إليها مشكوكا في صحتها.

ويتم الحكم على مدى تجانس البواقي (الأخطاء) (أو ما يسمى أيضا بمدى ثبات التباين) بإحدى

الطريقتين التاليتين:

- الطريقة البيانية: وذلك من خلال فحص الشكل البياني لانتشار البواقي المعيارية

(Standardized Residuals) مع القيم المقدرة للمتغير التابع (Unstandardized Predicted Values)،

فإن كان انتشار البواقي يأخذ شكلا عشوائيا (أي لا يمكن تمثيله بنمط بياني معين) على جانبي الخط

الأفقي الذي يفصل بين البواقي السالبة و البواقي الموجبة (خط الصفر)، فإنه حينها تعتبر البواقي

متجانسة أي أنّ هناك ثبات في تباين الأخطاء، والعكس بالعكس.

- الطريقة الحسابية: يعتمد الإحصائيون عدّة طرق حسابية للحكم على مدى ثبات تباين البواقي، ومن بينها طريقة The Breusch-Pagan test، طريقة The White test، طريقة The Goldfeld-Quandt test، طريقة Glejser.

وتّم في هذه الدراسة اختيار الطريقة الأولى (The Breusch-Pagan test) لبساطتها وسهولة تطبيقها في برنامج SPSS، ودقّة نتائجها. وتتمثل أهم خطواتها فيما يلي:

✓ حساب البواقي (Unstandardized Residuals) الناتجة عن انحدار المتغير أو المتغيرات المستقلّة (ة) للنموذج (X, X_1, X_2, \dots) على المتغير التابع للنموذج (Y) ؛
 ✓ حساب مربعات هذه البواقي؛

✓ إجراء انحدار هذه المربعات على المتغير أو المتغيرات المستقلّة (ة) للنموذج (X, X_1, X_2, \dots) ؛
 ✓ إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig. لهذا الانحدار أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (وهو 0,05 في هذه الحالة) فإن شرط تجانس البواقي محقق، والعكس بالعكس.

د. شرط عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity):

بالإضافة إلى الشروط الثلاثة سالفة الذكر التي تتطلبها طريقة المربعات الصغرى (OLS)، هناك شرط رابع يشترط في حالة الانحدار المتعدد (عدة متغيرات مستقلة) ولا يشترط في حالة الانحدار البسيط (متغير مستقل واحد فقط)، وهو شرط عدم وجود الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة (التفسيرية). ويقصد بالازدواج الخطي وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين اثنين أو أكثر من المتغيرات التفسيرية (المستقلة). ومن أهم الآثار السلبية المترتبة عن وجود الازدواج الخطي بين المتغيرات التفسيرية: عدم استقرار معاملات الانحدار $(B_0, B_1, B_2, \dots, B_k)$ وعدم صلاحيتها.¹

ويتم التأكد من هذا الشرط بإحدى الطريقتين التاليتين:²

الطريقة الأولى: فحص مصفوفة الارتباط بين المتغيرات التفسيرية (المستقلة)، بحيث يمكن الحكم بعدم وجود مشكلة الازدواج الخطي بين هذه المتغيرات المستقلة في حالة ما إذا تراوحت قيم معاملات الارتباط بينها ما بين $+0,7$ و $-0,7$.

¹ - أسامة ربيع أمين، مرجع سابق، ص 145.

² - أسامة ربيع أمين، مرجع سابق، ص 145-146.

الطريقة الثانية: قياس معامل تضخم التباين لكل متغير (Variance Inflation (VIF Factor) من المتغيرات المستقلة، بحيث إذا كانت قيمته أقل من 5 اعتبر هذا المتغير غير معني بمشكلة الازدواج الخطي.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة المتعلقة بالتأثير المباشر لأبعاد إدارة الموارد البشرية (المتغيرات المستقلة) على أداء العاملين (المتغير التابع) في المؤسسات الخدمية الجزائرية. يتم في هذا المطلب اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة المتعلقة بالتأثير المباشر لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخمس (التوظيف، التدريب، القيادة وطبيعة الاشراف، المكافأة، والاهتمام بالموارد البشرية والفرص والعدالة) على أداء العاملين (المتغير التابع). وهذه الفرضية محلّ الاختبار يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم(52): الفرضية الرئيسية الثالثة H3 .

رقم الفرضية	نص الفرضية
الفرضية الرئيسية الثالثة H3	لأبعاد إدارة الموارد البشرية تأثير خطي مباشر على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية .

المصدر: إعداد الباحث.

حيث يتفرّع عن هذه الفرضية البحثية فرضيتان إحصائيتان أحدهما تنفي وجود التأثير (وهي الفرضية العدمية أو الصفرية كما يسميها البعض ويرمز لها بـ H_{30})، والثانية تؤكد وجود التأثير (وهي الفرضية البديلة التي يرمز لها بالرمز H_{31})، وذلك عند مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة وهو 0,05 أي 5 %، والذي تقابله درجة ثقة قدرها 95%.

ويمرّ اختبار هذه الفرضية بمرحلتين :

- أولاً، دراسة علاقة الارتباط بين المتغيرات المعنية (أداء العاملين من جهة والأبعاد الخمسة لإدارة الموارد البشرية من جهة ثانية) ؛
- ثم اختبار الدلالة الاحصائية لنموذج الانحدار المتعدّد للمتغير التابع (أداء العاملين) على أبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) ذات الارتباط الدال إحصائياً فقط.

أولاً: دراسة علاقة الارتباط بين أبعاد إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع (أداء العاملين).

تمثل دراسة علاقة الارتباط الخطي المرحلة الأولى لدراسة التأثير الخطي لمتغير أو متغيرات مستقل(ة) على آخر تابع، وذلك للتأكد من إمكانية وجود هذا التأثير (أي وجود ارتباط خطي ذو دلالة إحصائية) قبل التعمق في دراسة مدى هذا التأثير (عن طريق معادلة الانحدار).

1. تحليل الارتباط الخطي بين أبعاد إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين.

فيما يلي جدول يبيّن طبيعة ودلالة العلاقة الموجودة بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) من جهة، والمتغير التابع (أداء العاملين) من جهة ثانية.

الجدول رقم (53): معاملات الارتباط ومدى دلالتها الإحصائية بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (أداء العاملين) في المؤسسات الخدمية الجزائرية.

أبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية)	المتغير التابع (أداء العاملين)	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	التعليق
1. التوظيف	أداء العاملين	0,078	0,091	ارتباط غير دال
2. التدريب		0,073	0,112	ارتباط غير دال
3. القيادة وطبيعة الاشراف		0,138	0,003	ارتباط دال
4. المكافأة		-0,140	0,002	ارتباط دال
5. العدالة والفرص وبيئة العمل		0,073	0,114	ارتباط غير دال

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات معالجة المعطيات ببرنامج الـ SPSS

يتبين من خلال مستويات الدلالة الظاهرة في الجدول أعلاه والمقابلة لمعاملات الارتباط المحسوبة، أنه توجد علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعدين من أبعاد المتغير المستقل وهما "القيادة وطبيعة الإشراف" (بمعامل ارتباط طردي قدره 0,138) و"المكافأة" (بمعامل ارتباط عكسي قدره -0,140) من جهة والمتغير التابع أداء العاملين من جهة ثانية، وذلك عند مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة وهو 5% (حيث أنّ مستويات الدلالة المحسوبة بالنسبة لها أقل من 0,05)؛ ومن ثم يمكن الانتقال إلى المرحلة التالية وهي مرحلة تحليل الانحدار الخطي بغرض قياس الأثر بين المتغيرات التي تربطها علاقات خطية ذات دلالة إحصائية فقط.

ثانياً: تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغير التابع (أداء العاملين) على أبعاد إدارة الموارد البشرية.

يمكن قياس تأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية على المتغير التابع (أداء العاملين) باستخدام الانحدار الخطي المتعدد المتدرج (Stepwise Regression) الأكثر ملاءمة لتقدير معادلات الانحدار الخطي المتعدد.

وتتطلب دراسة هذا التأثير المتعدد، مراعاة توفر شروط صلاحية نموذج الانحدار الخطي بين عدّة متغيرات أحدها تابع و الباقي مستقلة، وهي **شروطان نظريان** (وقد تم تجاوزهما بفرض تحققهما كما سبقت الإشارة إليه) ، وثلاثة شروط رياضية يتم اختبارها فيما يلي.

أ. الشرط الرياضي الأول: مدى توفر شرط المعنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي المتعدّد للمتغير التابع (أداء العاملين) على المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة الموارد البشرية).

يتم في البداية تقدير معاملات نماذج الانحدار المتعدد لكل من للمتغير التابع (أداء العاملين) على أبعاد إدارة الموارد البشرية ، وذلك بمساعدة برنامج SPSS.

ومن مخرجات تحليل البيانات أحد الجداول المسمى جدول (تحليل التباين) (ANOVA) والمتضمن لعدة قيم تخص نموذج الانحدار المعني، منها قيمة (F) (F) و مستوى معنويتها (Sig.F)، وهي القيمة التي سيعتمد عليها في الحكم على توفر شرط المعنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي من عدمه. والجدول التالي يلخص هذه القيم و الحكم على توفر الشرط أو عدم توفره.

الجدول رقم (54): مدى توفر شرط المعنوية الكلية لنموذج (أو نماذج) الانحدار الخطي المتعدّد للمتغير التابع (أداء العاملين) على أبعاد إدارة الموارد البشرية.

أداء العاملين على أبعاد إدارة الموارد البشرية		نموذج الانحدار الخطي المتعدد لـ :
2	1	النموذج رقم:
"المكافأة" و"القيادة وطبيعة الإشراف".	المكافأة	أبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) التي تدخل في النموذج.
14,392	9,336	قيمة (F) (F) للنموذج
0,000	0,002	مستوى المعنوية لـ (F) Sig. F
الشرط محقق	الشرط محقق	التعليق على تحقق شرط المعنوية الكلية للنموذج

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS)

يتبين من الجدول أنّ هناك نموذجين يحققان شرط المعنوية الكلية حيث قدرت فيهما قيمة المعنوية لـ (F) (F) Sig.(F) بأقل من 0,05 المعتمدة كمعيار للدلالة الاحصائية في هذه الدراسة؛ وهما على الترتيب : انحدار أداء العاملين على بعد (المكافأة)، وانحدار أداء العاملين على بعدي (المكافأة، والقيادة وطبيعة الإشراف)، بمستوى معنوية 0,002 و 0,000 على التوالي.

بناء على النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (54) يتم الاستمرار في التحقق من شروط صلاحية نموذجي الانحدار المتعدد للمتغير التابع (أداء العاملين) على بعض أبعاد (إدارة الموارد البشرية) وهي ("المكافأة" و"القيادة وطبيعة الإشراف").

ب- الشرط الرياضي الثاني: مدى توفر شرط المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد لأداء العاملين على أبعاد إدارة الموارد البشرية.

يتم الحكم على توفر هذا الشرط من عدمه بالاعتماد على قيم مستوى المعنوية لـ (ت) (Sig. t) المقابلة لكل معامل من المعاملات التي تم تقديرها في النموذج (المعامل الثابت ومعاملات المتغيرات المستقلة) حيث يشترط أن تكون كلها أقل من 0,05؛ والجدول التالي يعطي صورة عن هذه القيم، ويساعد في الحكم على المعنوية الجزئية للنماذج الناتجة عن تحليل الانحدارين الخطيين المعنيين.

الجدول رقم (55): مدى توفر شرط المعنوية الجزئية لنموذجي الانحدار الخطي المتعدد لأداء العاملين على أبعاد إدارة الموارد البشرية.

أداء العاملين على أبعاد إدارة الموارد البشرية		نموذج الانحدار الخطي المتعدد لـ :
2	1	النموذج رقم:
4,254	4,540	قيمة المعامل الثابت B_0
51,385	87,680	$t (B_0)$
0,000	0,000	Sig. t (B_0)
المكافأة	المكافأة	X_1
- 0,082	- 0,055	B_1 (معامل X_1)
- 4,401	- 3,056	$t (B_1)$
0,000	0,002	Sig. t (B_1)
- 0,210	- 0,140	Beta (B_1)
القيادة وطبيعة الإشراف	/	X_2
0,102	/	B_2 (معامل X_2)
4,369	/	$t (B_2)$
0,000	/	Sig. t (B_2)
0,208	/	Beta (B_2)
الشرط محقق	الشرط محقق	التعليق على تحقق شرط المعنوية الجزئية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS)

بملاحظة قيم المعنوية (ت) الواردة في الجدول والمقابلة لكل معامل من معاملات دالتي الانحدار المتعدد، يتبين بأنها جميعاً أقل من 0,05، ومن ثم فإن شرط المعنوية الجزئية محقق بالنسبة للنموذجين.

وباعتبار أنّ كلا النموذجين موضوعين لتفسير أداء العاملين من خلال أبعاد إدارة الموارد البشرية، فإنّ النموذج الذي سيختار لإكمال التحليل هو النموذج الثاني باعتباره مبدئياً النموذج الأكثر تفسيراً للمتغير في المتغير التابع (أداء العاملين).

وبعد التأكد من تحقق شرطي المعنوية الكلية والجزئية لنماذج انحدار أداء العاملين على أبعاد إدارة الموارد البشرية، يتمّ الانتقال إلى اختبار تحقق الشرط الثالث وهو مدى توافر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معاملات نموذج الانحدار، وهي في الدراسة الحالية طريقة المربعات الصغرى (OLS) المعتاد إحصائياً استخدامها في تقدير معاملات (معاملات) معادلات الانحدار الخطية.

ج- الشرط الرياضي الثالث: مدى توافر شروط طريقة المربعات الصغرى (OLS) المستخدمة في تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد لأداء العاملين على أبعاد إدارة الموارد البشرية.

هذا الشرط الثالث يتضمّن أربعة شروط جزئية:

➤ أولها اعتدالية (طبيعية) التوزيع الاحتمالي للبواقي، وهو شرط اعتبر محققاً نظراً لأنّ حجم عينة الدراسة يفوق 30 فرداً؛

➤ ثانيها شرط الاستقلال الذاتي للبواقي؛

➤ ثالثها شرط تجانس هذه البواقي (أي ثبات تباين هذه البواقي)؛

➤ ورابعها شرط عدم الازدواج الخطي، ويختبر فقط في حالة الانحدار الخطي المتعدد (عند تعدّد المتغيرات المستقلة) ولا يختبر في حالة الانحدار البسيط.

ج-1: اختبار الاستقلال الذاتي للبواقي.

لاختبار الاستقلال الذاتي للبواقي يتمّ أولاً حساب إحصاءة دوربين - واطسون (DW) للانحدار، ثمّ

تحديد القيمتين الحرجتين لـ (DW): الدنيا (d_L) و العليا (d_U) من جدول إحصائي خاص **(أنظر الملحق**

رقم 12)، وذلك وفقاً لعدد المتغيرات المستقلة (عدد المتغيرات المستقلة في النموذج $k=$) و درجات

الحرية (عدد أفراد العينة $Df=n=470$)، ثمّ اتخاذ القرار بقبول أو رفض الفرض العدمي الذي نصّه أنّه

"لا يوجد ارتباط ذاتي للبواقي" أي "أنّها مستقلة ذاتياً"؛ والجدول التالي يلخّص ذلك.

الجدول رقم (56): مدى توفر شرط الاستقلال الذاتي للبواقي الناتجة عن انحدار المتغير التابع (أداء العاملين) على بعض أبعاد (إدارة الموارد البشرية) المكوّنة لنماذج ذات معنوية كلية وجزئية.

أداء العاملين على بعدي إدارة الموارد البشرية (المكافأة و القيادة)	نموذج الانحدار الخطي المتعدّد لـ
2,023	قيمة إحصاءة دوربين-واطسون (DW)
470	عدد أفراد العينة n
2	عدد المتغيرات المستقلة في النموذج (k)
467	درجات الحرية في النموذج من جدول تحليل التباين (ANOVA) $(n-(k+1)) = Df$
1.840	d_L
1.857	d_U
[0 - 1,840]	منطقة الرفض الأولى: من 0 إلى d_L
[1,840 - 1,857]	منطقة الشك الأولى: من d_L إلى d_U
[1,857 - 2,143]	منطقة القبول: من d_U إلى $4-d_U$
[2,143 - 2,160]	منطقة الشك الثانية: من $4-d_U$ إلى $4-d_L$
[2,160 - 4]	منطقة الرفض الثانية: من $4-d_L$ إلى 4
القبول أي تحقق شرط الاستقلال الذاتي للبواقي	القرار بالقبول أو الرفض أو الشك

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول أنّ قيمة إحصاءة (DW) المحسوبة هي : 2,023 وهي تنتمي إلى منطقة القبول [2,211 - 1,789] ،ومن ثمّ فإنّ شرط الاستقلال الذاتي للبواقي يعتبر محققاً بالنسبة للانحدار المتعدّد لأداء العاملين على كل من "المكافأة" و "القيادة وطبيعة الإشراف".
ويسمح تحقق شرط الاستقلال الذاتي للبواقي بالانتقال إلى اختبار الشرط التالي، وهو شرط تجانس البواقي (أي ثبات تباين البواقي).

ج-2: اختبار تجانس البواقي (ثبات تباين البواقي).

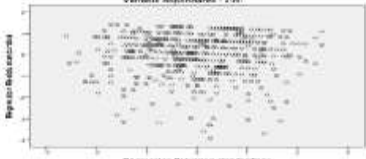
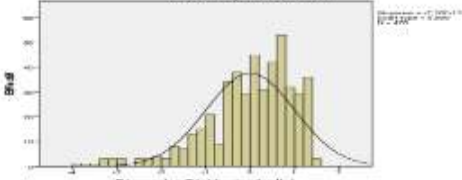
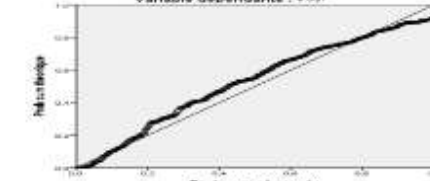
شرط تجانس البواقي أي ثبات تباين هذه البواقي، يتم اختباره بإحدى الطريقتين:

❖ البيانية (الشكل البياني لانتشار البواقي المعيارية مع القيم المقدرة للمتغير التابع)؛

❖ أو الحسابية (وهي طريقة (The Breusch-Pagan test)).

والجدول التالي يلخص الاختبار باستخدام الطريقتين.

الجدول رقم (57): مدى توفر شرط تجانس البواقي (أي ثبات تباين هذه البواقي) الناتجة عن انحدار المتغير التابع (أداء العاملين) على أبعاد إدارة الموارد البشرية.

<p>أداء العاملين على بعدي إدارة الموارد البشرية ("المكافأة" و "القيادة وطبيعة الإشراف")</p>	<p>نموذج الانحدار الخطي المتعدد لـ:</p>
<p>1- الاختبار باستخدام الطريقة الحسابية</p>	
<p>Sig.= 0,055</p>	<p>مستوى معنوية (F) (المستخرج من جدول (ANOVA) لانحدار مربعات البواقي على المتغيرات المستقلة للنموذج أي على بعدي إدارة الموارد البشرية "المكافأة" و "القيادة وطبيعة الإشراف").</p>
<p>تحقق شرط تجانس البواقي (أي ثبات تباينها)</p>	<p>القرار بالقبول في حالة (مستوى المعنوية $< 0,05$)، والعكس بالعكس.</p>
<p>2- الاختبار باستخدام الطريقة البيانية</p>	
	<p>سحابة البواقي المعدلة على القيم المقدرة للمتغير التابع</p>
	<p>المدرج التكراري للبواقي المعدلة.</p>
	<p>انحدار البواقي المعدلة (المقدرة) على البواقي الفعلية.</p>
<p>تحقق شرط تجانس البواقي (أي ثبات تباينها)</p>	<p>القرار بالقبول أو الرفض حسب طبيعة الأشكال البيانية.</p>

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS)

بعد الحساب والمقارنة اتضح أنّ قيمة المعنوية لانحدار مربعات البواقي على المتغيرات المستقلة - وهي بعدي إدارة الموارد البشرية "المكافأة" و "القيادة وطبيعة الإشراف" - أكبر من 0,05 بالنسبة لنموذج الانحدار محل الدراسة ، وهو ما يعني تحقق شرط تجانس البواقي بالنسبة للنموذج أي ثبات تباين هذه البواقي، ويمكن تأكيد ذلك باستخدام الأشكال البيانية الثلاثة المرفقة بالنموذج.

حيث الشكل الأول يمثل انتشار البواقي المعيارية (المعدلة) ((Standardized Residual)(Y) مع القيم المقدرة بالنموذج للمتغير التابع (وغير المعدلة) ((Unstandardized Predicted Value)(X)؛ وتعتبر البواقي متجانسة أي ذات تباين ثابت لأنه بالنظر إلى هذا الشكل لا يمكن تصور نمط بياني معين للبواقي على جانبي خط الصفر؛ لأنه إذا أمكن تصور نمط بياني معين للبواقي اعتبرت غير متجانسة؛ وبالتالي فالبواقي متجانسة بالنسبة لنموذج الانحدار المتعدد المدروس (انحدار أداء العاملين على بعدي إدارة الموارد البشرية المتمثلين في "المكافأة" و "القيادة وطبيعة الإشراف").

كما أن الشكل الثاني يمثل المدرج التكراري للبواقي المعيارية (المعدلة)، وتعتبر البواقي متجانسة أي ذات تباين ثابت باستخدام هذا الشكل إذا توزعت هذه البواقي بشكل طبيعي على جانبي قيمة الصفر في الوسط وكانت انحرافاتها عنه قليلة (ما بين 2- و 2+)، وهوما ينطبق على الشكل المقابل للنموذج المدروس . بينما الشكل الثالث يمثل انحدار البواقي المقدرة (أي المعدلة وهي تلك التي ينتجها النموذج) على البواقي الفعلية (أي المشاهدة وهي البواقي الحقيقية)، وتعتبر البواقي متجانسة كلما اقتربت من الخط القطري، أي كلما كانت قيم البواقي المقدرة قريبة من قيم البواقي الفعلية التي تقابلها بالنسبة لكل مشاهدة من مشاهدات الدراسة، وهو ما ينطبق على الشكل البياني الموافق للنموذج المدروس.

ج-3: اختبار شرط عدم الازدواج الخطي في انحدار المتغير التابع (أداء العاملين) على أبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية).

نظرا لتحقق الشرط الثاني من شروط طريقة المربعات الصغرى في تقدير معاملات نموذج الانحدار وهو شرط تجانس البواقي في النموذج المدروس، يتم الانتقال إلى اختبار شرط عدم الازدواج الخطي؛ ويتم اختباره بإحدى الطريقتين:

❖ الطريقة الأولى: فحص مصفوفة الارتباط بين المتغيرات التفسيرية (المستقلة)؛ والمعيار المرجعي أن تكون القيمة المطلقة لهذه الارتباطات كلها: أقل من 0,70.

❖ الطريقة الثانية: قياس معامل تضخم التباين لكل متغير (VIF)، فإن كان أقل من 5 (أو أقل من 3 بالنسبة لبعض الباحثين أو أقل من 10 بالنسبة لباحثين آخرين) اعتبر المتغير غير معني بمشكلة الازدواج الخطي . والجدول التالي يلخص الإختبار باستخدام الطريقتين.

الجدول رقم (58): مدى توفر شرط عدم الازدواج الخطي في انحدار المتغير التابع (أداء العاملين) على المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة الموارد البشرية).

أداء العاملين على أبعاد إدارة الموارد البشرية	نموذج الانحدار الخطي المتعدد لـ
معامل الارتباط بين المتغيرين المستقلين المفسرين وهما "المكافأة" و"القيادة وطبيعة الإشراف" في هذا النموذج هو 0,636 ($> 0,70$)؛ ومنه فإن مشكلة الازدواج الخطي غير موجودة ما بين هذين المتغيرين. (أنظر الملحق رقم 08)	<u>الطريقة الأولى: فحص مصفوفة الارتباط بين المتغيرات التفسيرية (المستقلة).</u> والمعيار المرجعي أن تكون القيمة المطلقة لهذه الارتباطات كلها: أقل من 0,70.
VIF المكافأة=1,127، و VIF القيادة وطبيعة الإشراف =1,127. وهما أقل من 5.	<u>الطريقة الثانية: قياس معامل تضخم التباين (VIF) لكل متغير مستقل، فإن كان أقل من 5 (وهناك من يقول 3 والبعض الآخر يقول 10) اعتبر المتغير غير معني بمشكلة الازدواج الخطي.</u>
القبول، أي لا يوجد ازدواج خطي في هذا النموذج.	القرار

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS)

يتبين من النتائج الواردة في الجدول أعلاه بالنسبة للطريقتين (فحص مصفوفة الارتباط و قياس معامل تضخم التباين) ، بأنه لا توجد مشكلة ازدواج خطي في نموذج الانحدار المدروس، ويؤكد ذلك انخفاض جميع قيم معاملات تضخم التباين المحسوبة عن القيمة المعيارية القصوى وهي 5 بالنسبة لبعض الباحثين و3 أو 10 بالنسبة للبعض الآخر.

ويلخص الجدول التالي قيم معاملات تضخم التباين (VIF) ومعامل التفاوت (Tolerance) ومعامل التحديد (R^2)، بالإضافة إلى معامل الارتباط (R) ومعامل التحديد المعدل ($R^2 \text{ justifié}$)، بالنسبة لكل نموذج انحدار مقبول إحصائيا بعد المرور بمختلف الاختبارات الإحصائية لشروط صلاحيته فيما سبق.

الجدول رقم (59): القوة التفسيرية لنماذج الانحدار الخطي المتعدد للمتغير التابع (أداء العاملين) على المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة الموارد البشرية) في المؤسسات الخدمية الجزائرية.

أداء العاملين على أبعاد إدارة الموارد البشرية	نموذج الانحدار الخطي المتعدد لـ
0,241	معامل الارتباط R
0,058	معامل التحديد R^2
0,054	معامل التحديد المعدل $R^2 \text{ justifié}$
المكافأة (0,887)، القيادة (0,887).	معامل التفاوت (Tolerance) = 1 - معامل التحديد (R^2)
المكافأة (1,127)، القيادة (1,127).	معامل تضخم التباين (VIF) لكل متغير مستقل = $\frac{1}{Tolerance}$ (يجب أن يقل عن 5)

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS)

من الجدول تتبين القدرة التفسيرية لنموذج انحدار الناتج، حيث قدرت نسبة التغير في (أداء العاملين) المفسر من طرف بعدين مجتمعين من أبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) وهما ("المكافأة" و "القيادة وطبيعة الإشراف") بنسبة 5,4 % التي توّضحها قيمة معامل التحديد المعدّل في الجدول أعلاه.

أما معادلة الانحدار المتعدّد المتوصّل إليها بالنسبة لأداء العاملين على بعدي إدارة الموارد البشرية: المكافأة و القيادة وطبيعة الإشراف، فهي كما يلي:

$$\text{أداء العاملين} = 4,254 - 0,082 \text{ المكافأة} + 0,102 \text{ القيادة وطبيعة الإشراف}$$

$$\text{Employee Performance} = 4,254 - 0,082 \text{ Compensation} + 0,102 \text{ Leadership}$$

بقدرته تفسيرية قيمتها 5,4 %، أي أنّ المتغيرين المستقلين ("المكافأة" و "القيادة وطبيعة الإشراف") يفسران 5,4 % من التغيرات التي تحدث في أداء العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية، بينما تفسر النسبة الباقية وهي 94,6 % بعوامل أخرى.

وبذلك يمكن الحكم على الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة بالقبول كما يبيّنه الجدول التالي.

الجدول رقم(60):نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة H3

النتيجة	نص الفرضية	الفرضية رقم
مقبولة	لأبعاد إدارة الموارد البشرية تأثير خطي مباشر على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية .	الفرضية الرئيسية الثالثة H3

المصدر: إعداد الباحث.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة المتعلقة بالتأثير غير المباشر لأبعاد إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بوساطة المتغيرات الوسيطة الثلاث في المؤسسات الخدمية الجزائرية .

تنصّ الفرضية الرئيسية الرابعة على أنّ: " لأبعاد إدارة الموارد البشرية تأثير خطي غير مباشر على أداء العاملين، بوساطة كل من: "معارف، مهارات وقدرات العاملين(KSA)"، مواقفهم(Att.) وسلوكهم (Beh.) . " واختبار هذه الفرضية يتمّ في فرعين: الفرع الأول وهو اختبار التأثير الخطي لأبعاد إدارة الموارد البشرية على المتغيرات الوسيطة الثلاث ("معارف، مهارات وقدرات العاملين"، "مواقف العاملين" و"سلوك العاملين") وهو ما سيتمّ في هذا المطلب، والفرع الثاني وهو اختبار التأثير الخطي لهذه المتغيرات الوسيطة الثلاث على أداء العاملين.

الفرع الأول: اختبار التأثير الخطي لأبعاد إدارة الموارد البشرية على المتغيرات الوسيطة الثلاث.

يتم في هذا الفرع اختبار التأثير الخطي لأبعاد الموارد البشرية على المتغيرات الوسيطة الثلاث ("معارف، مهارات وقدرات العاملين"، "مواقف العاملين" و"سلوك العاملين")، وذلك من خلال اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث الأولى من الفرضية الرئيسية الرابعة التي يبينها الجدول التالي :

الجدول رقم(61): الفرضيات الفرعية الثلاث الأولى المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الرابعة للدراسة H4

رقم الفرضية	نص الفرضية
الفرضية الفرعية H4a	لأبعاد إدارة الموارد البشرية تأثير خطي مباشر على معارف، مهارات وقدرات العاملين (KSA) في المؤسسات الخدمية الجزائرية.
الفرضية الفرعية H4b	لأبعاد إدارة الموارد البشرية تأثير خطي مباشر على مواقف العاملين (Att.) في المؤسسات الخدمية الجزائرية.
الفرضية الفرعية H4c	لأبعاد إدارة الموارد البشرية تأثير خطي مباشر على سلوك العاملين (Beh.) في المؤسسات الخدمية الجزائرية.

المصدر: إعداد الباحث.

حيث يتفرّع من كل فرضية من هذه الفرضيات البحثية فرضيتان إحصائيتان أحدهما تنفي وجود التأثير (وهي الفرضية العدمية أو الصفرية كما يسميها البعض ويرمز لها بـ H_0)، والثانية تؤكد وجود التأثير (وهي الفرضية البديلة التي يرمز لها بالرمز H_1)، وذلك عند مستوى المعنوية المختار في البحث وهو 0,05 أي 5 %، والذي تقابله درجة ثقة قدرها 95%. ويمرّ اختبار هذه الفرضيات بمرحلتين : دراسة علاقة الارتباط بين المتغيرات المعنية أولا ، ثم اختبار الدلالة الاحصائية لمختلف نماذج الانحدار المتعدد لكل متغير من المتغيرات الوسيطة الثلاث على المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة الموارد البشرية). أولا: دراسة علاقة الارتباط بين أبعاد إدارة الموارد البشرية والمتغيرات الوسيطة الثلاث في المؤسسات الخدمية الجزائرية.

يمثل تحليل الارتباط الخطي المرحلة الأولى لدراسة التأثير الخطي لمتغير أو متغيرات مستقل(ة) على آخر تابع، وذلك للتأكد من إمكانية وجود هذا التأثير(في حالة وجود ارتباط خطي ذو دلالة إحصائية)، ليأتي في المرحلة الثانية تقدير مدى هذا التأثير.

1. تحليل الارتباط الخطي بين أبعاد إدارة الموارد البشرية والمتغيرات الوسيطة الثلاث: فيما يلي

جدول يبين طبيعة العلاقة الموجودة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة الموارد البشرية) من جهة، والمتغيرات الوسيطة الثلاث (معارف العاملين وقدراتهم ومهاراتهم، مواقف العاملين وسلوك العاملين) من جهة ثانية، ومدى دلالة هذه العلاقة إحصائيا في المؤسسة الخدمية الجزائرية.

الجدول رقم (62): علاقة الارتباط ومدى دلالتها الاحصائية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية والمتغيرات الوسيطة الثلاث (معارف العاملين وقدراتهم ومهاراتهم، مواقف العاملين وسلوك العاملين) في المؤسسات الخدمية الجزائرية.

التعليق على دلالة الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المتغيرات الوسيطة الثلاث	المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة الموارد البشرية)
دال	0,006	0,127	معارف العاملين وقدراتهم ومهاراتهم	1. التوظيف
غير دال	0,544	0,028		2. التدريب
غير دال	0,085	0,079		3. القيادة وطبيعة الاشراف
دال	0,039	-0,095		4. المكافأة
غير دال	0,326	0,045		5. العدالة والفرص وبيئة العمل
دال	0,000	0,243	مواقف العاملين	1. التوظيف
دال	0,000	0,496		2. التدريب
دال	0,000	0,542		3. القيادة وطبيعة الاشراف
دال	0,000	0,482		4. المكافأة
دال	0,000	0,673		5. العدالة والفرص وبيئة العمل
غير دال	0,982	-0,001	سلوك العاملين	1. التوظيف
غير دال	0,175	-0,063		2. التدريب
غير دال	0,802	0,012		3. القيادة وطبيعة الاشراف
دال	0,000	-0,201		4. المكافأة
غير دال	0,077	-0,082		5. العدالة والفرص وبيئة العمل

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات معالجة المعطيات ببرنامج ال-SPSS

يتبين من خلال مستويات الدلالة المبينة في الجدول أعلاه و المقابلة لمعاملات الارتباط أنه توجد بعض علاقات الارتباط ذات الدلالة الاحصائية ما بين (المتغيرات المستقلة) و (المتغيرات الوسيطة الثلاث)، وذلك لأن مستويات الدلالة المقابلة لهذه الارتباطات عليها أقل من 0,05 المعتمد كمستوى معنوية مرجعي بالنسبة للدراسة، ومن ثمّ يمكن الانتقال إلى المرحلة التالية وهي قياس الأثر بين المتغيرات التي تربطها علاقات ارتباط خطية ذات دلالة إحصائية.

ويمكن ملاحظة أنّ لأبعاد إدارة الموارد البشرية (الخمس) كلها علاقة ارتباط خطية طردية مع المتغير الوسيط الثاني (مواقف العاملين) أضعفها مع "بعد التوظيف" بقيمة (0,243) وأقواها مع "بعد العدالة والفرص" بقيمة (0,673). أما بالنسبة للمتغير الوسيط الأول (المعارف، القدرات و المهارات) فالعلاقة الارتباطية الخطية مع أبعاد إدارة الموارد البشرية منحصرة في العلاقة مع بعدين : علاقة طردية مع "بعد التوظيف" بقيمة (0,127) وعلاقة عكسية مع "بعد المكافأة" وهي علاقة ضعيفة قيمتها (- 0,095) ، بينما تنحصر العلاقة الارتباطية الخطية للمتغير الوسيط الثالث (السلوك) مع أبعاد إدارة

الموارد البشرية في العلاقة العكسية الضعيفة مع "بعد المكافأة" وقيمتها (-0,201)؛ ونظرا لوجود هذه العلاقات الارتباطية الخطية يمكن الانتقال إلى المرحلة التالية وهي مرحلة تحليل الانحدار الخطي. ثانيا: تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات الوسيطة الثلاث على أبعاد إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية الجزائرية.

يمكن قياس تأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية على كل متغير من المتغيرات الوسيطة الثلاث على حدة، باستخدام الانحدار الخطي المتعدد المتدرج (متعدد المراحل - Stepwise Regression).

وتتطلب دراسة هذا التأثير، مراعاة توفر شروط صلاحية نموذج الانحدار الخطي بين متغيرين أو أكثر أحدها تابع والباقي مستقل(ة)، وهي شرطان نظريان(وقد تم تجاوزهما بناء على فرض توفرهما كما سبق الإشارة إليه) ، وثلاثة شروط رياضية يتم اختبارها فيما يلي:

أ. مدى توفر الشرط الرياضي الأول: شرط المعنوية الكلية لنماذج الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة الموارد البشرية) من جهة والمتغيرات الوسيطة الثلاث من جهة ثانية. يتم فيما يلي تقدير معاملات نماذج الانحدار المتعدد لكل متغير من المتغيرات الوسيطة الثلاث على إدارة الموارد البشرية بأبعادها الخمسة، وذلك بمساعدة برنامج SPSS.

ومن مخرجات التحليل أحد الجداول وهو جدول تحليل التباين (ANOVA) المتضمن لعدة قيم تخص نموذج الانحدار المعني، منها: قيمة (ف) (F) و مستوى معنويتها (Sig.F) بالنسبة لنموذج الانحدار المتعدد، وهي القيم التي سيعتمد عليها في الحكم على توفر شرط المعنوية الكلية للنموذج من عدمه. والجدول التالي يلخص هذه القيم والحكم على توفر شرط المعنوية الكلية لنماذج الانحدار المتعدد المحتملة أو عدم توفره.

الجدول رقم (63): مدى توفّر شرط المعنوية الكلية لنماذج الانحدار الخطي المتعدّد لكل متغيّر من المتغيرات الوسيطة الثلاث على أبعاد إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية الجزائرية.

نموذج الانحدار الخطي المتعدّد لـ:	"مواقف العاملين" على أبعاد إدارة الموارد البشرية			"معارف، مهارات وقدرات العاملين" على أبعاد إدارة الموارد البشرية			نموذج الانحدار الخطي المتعدّد لـ:
	1	2	3	1	2	3	
المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة الموارد البشرية) التي تدخل في النموذج.	التوظيف	التوظيف و المكافأة	التوظيف، المكافأة والقيادة.	العدالة والفرص.	العدالة والفرص، والقيادة.	العدالة والفرص، والقيادة. المكافأة.	المكافأة
قيمة (ف) (F) للنموذج	7,662	7,235	6,392	386,866	212,625	153,565	19,669
مستوى المعنوية لـ (ف) Sig. F	0,006	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
التعليق على تحقق شرط المعنوية الكلية للنموذج	الشرط محقق	الشرط محقق	الشرط محقق	الشرط محقق	الشرط محقق	الشرط محقق	الشرط محقق

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS)

يتبين من الجدول أنّ هناك سبعة نماذج تحقق شرط المعنوية الكلية حيث قدّرت فيها قيمة المعنوية لـ (ف) Sig.F بأقل من 0,05 المعتمدة كميّار للدلالة الاحصائية في هذه الدراسة. ثلاثة من هذه النماذج هي نماذج الانحدار المتعدّد للمتغيّر الوسيط الأول ("معارف، قدرات ومهارات العاملين") على بعض أبعاد إدارة الموارد البشرية وهي على الترتيب حسب دخولها إلى النماذج الثلاث المتتابعة: ("التوظيف"، "المكافأة" و"القيادة وطبيعة الإشراف")؛ وثلاثة نماذج أخرى للانحدار المتعدّد للمتغيّر الوسيط الثاني (مواقف العاملين) على بعض أبعاد إدارة الموارد البشرية وهي على الترتيب حسب دخولها إلى النماذج الثلاث المتتابعة: ("الاهتمام بالموارد البشرية وتوفير العدالة والفرص"، "القيادة وطبيعة الإشراف" والمكافأة)؛ و النموذج السابع و الأخير هو لانحدار المتغيّر الوسيط الثالث (سلوك العاملين) على بعد (المكافأة) (فهو انحدار بسيط).

بناء على النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (63) يتمّ الاستمرار في التحقّق من شروط صلاحية نماذج الانحدار للمتغيرات الوسيطة الثلاث (قدرات العاملين، مواقفهم وسلوكهم) على بعض

أبعاد (إدارة الموارد البشرية) وهي (التوظيف، المكافأة، القيادة وطبيعة الإشراف، والاهتمام بالموارد البشرية وتوفير الفرص والعدالة)، وتوقيف البحث بالنسبة للبعد المتبقي وهو (التدريب).

ب. مدى توفر الشرط الرياضي الثاني: شرط المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي لكل متغير من المتغيرات الوسيطة الثلاث على أبعاد إدارة الموارد البشرية.

الشرط الرياضي الثاني المتعلق بالمعنوية الجزئية للنموذج يختبر فقط حين يتعلق الأمر بالانحدار المتعدد أما في الانحدار البسيط فلا يختبر. ويتم الحكم على توقّر هذا الشرط من عدمه بالاعتماد على قيم مستوى المعنوية t (ت) (Sig. t) المقابلة لكل معامل من المعاملات التي تمّ تقديرها في النموذج (المعامل الثابت ومعاملات المتغيرات المستقلة) حيث يشترط أن تكون كلّها أقل من 0,05 المعتمدة كمستوى معنوية مرجعي.

والجدول التالي يعطي صورة عن هذه القيم، ويساعد في الحكم على المعنوية الجزئية لنماذج الانحدارات الخطية المتعددة السبعة المعنية بناء على توقّر الشرط أو عدم توفره.

الجدول رقم (64): مدى توفّر شرط المعنوية الجزئية لنماذج الانحدار الخطي المتعدّد لكل متغيّر من المتغيرات الوسيطة الثلاث على أبعاد إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية الجزائرية.

Beh. على أبعاد HRM	Att. على أبعاد HRM			KSA على أبعاد HRM			نموذج الانحدار الخطي المتعدد لـ :
1	3	2	1	3	2	1	النموذج رقم:
4,679	1,388	1,438	1,682	4,083	4,222	4,120	B_0 (المعامل الثابت للنموذج)
74,704	12,929	13,219	17,302	31,843	38,009	39,429	t (B_0)
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	Sig. t (B_0)
المكافأة	العدالة والفرص	العدالة والفرص	العدالة والفرص	التوظيف	التوظيف	التوظيف	X_1
- 0,096	0,406	0,487	0,597	0,081	0,091	0,079	B_1 (معامل X_1)
- 4,435	9,716	12,776	19,669	2,820	3,175	2,768	t (B_1)
0,000	0,000	0,000	0,000	0,005	0,002	0,006	Sig. t (B_1)
- 0,201	0,457	0,548	0,673	0,131	0,147	0,127	Beta (B_1)
/	القيادة والاشراف	القيادة والاشراف	/	المكافأة	المكافأة	/	X_2
/	0,167	0,167	/	-0,070	-0,055	/	B_2 (معامل X_2)
/	4,724	4,633	/	-3,142	-2,591	/	t (B_2)
/	0,000	0,000	/	0,002	0,010	/	Sig. t (B_2)
/	0,199	0,199	/	-0,152	-0,120	/	Beta (B_2)
/	المكافأة	/	/	القيادة وطبيعة الاشراف	/	/	X_3
/	0,113	/	/	0,061	/	/	B_3 (معامل X_3)
/	4,362	/	/	2,143	/	/	t (B_3)
/	0,000	/	/	0,033	/	/	Sig. t (B_3)
/	0,170	/	/	0,105	/	/	Beta (B_3)
الشرط محقق	الشرط محقق	الشرط محقق	الشرط محقق	الشرط محقق	الشرط محقق	الشرط محقق	التعليق على تحقق شرط المعنوية الجزئية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS)

بملاحظة قيم المعنوية (ت) الواردة في الجدول والمقابلة لكل معامل من معاملات دوال الانحدار السبعة، يتبيّن بأنها جميعاً أقل من 0,05، ومن ثمّ فإنّ شرط المعنوية الجزئية لكل نموذج من النماذج السبعة محقق . بعد التأكد من تحقّق شرطي المعنوية الكلية والجزئية لنماذج انحدار المتغيرات الوسيطة الثلاث على أبعاد إدارة الموارد البشرية، يتم الانتقال إلى اختبار تحقّق الشرط الثالث وهو توافر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معاملات نموذج الانحدار، والمتمثلة بالنسبة لهذه الدراسة في طريقة المربعات الصغرى (OLS) المعتاد إحصائياً استخدامها في تقدير معاملات (معاملات) معادلات الانحدار الخطية.

ج. مدى توفر الشرط الرياضي الثالث: أي شروط طريقة المربعات الصغرى (OLS) المستخدمة في تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي لكل متغير من المتغيرات الوسيطة الثلاث على إدارة الموارد البشرية بأبعادها . هذا الشرط الثالث يتضمّن أربعة شروط جزئية:

- أولها اعتدالية (طبيعية) التوزيع الاحتمالي للبواقي، وهو شرط اعتبر محققا نظرا لأنّ حجم العينة يفوق 30 فردا؛
- ثانيها شرط الاستقلال الذاتي للبواقي؛
- ثالثها شرط تجانس هذه البواقي (أي ثبات تباين هذه البواقي)؛
- ورابعها شرط عدم الازدواج الخطي، ويختبر فقط في حالة الانحدار الخطي المتعدّد (عند تعدّد المتغيرات المستقلة) ولا يختبر في حالة الانحدار البسيط.

ج-1: اختبار الاستقلال الذاتي للبواقي.

لاختبار الاستقلال الذاتي للبواقي يتمّ أولاً حساب إحصاءة دوربين - واطسون (DW) للانحدار، ثم تحديد القيمتين الحرجتين لـ (DW): الدنيا (d_L) والعليا (d_U) من جدول إحصائي خاص (أنظر الملحق رقم 12)، وذلك وفقاً لعدد المتغيرات المستقلة (عدد المتغيرات المستقلة في النموذج $k=$) و درجات الحرية ($n=470$ حجم العينة)، ثم اتخاذ القرار بقبول أو رفض الفرض العدمي الذي نصّه أنّه "لا يوجد ارتباط ذاتي للبواقي" أي أنّ هذه "البواقي مستقلة ذاتياً"؛ والجدول التالي يلخّص ذلك.

الجدول رقم (65): مدى توفّر شرط الاستقلال الذاتي للبواقى الناتجة عن انحدار المتغيّرات الوسيطة الثلاث على أبعاد إدارة الموارد البشرية المكوّنة لنموذج دال كليًا وجزئيًا.

نموذج الانحدار الخطي	المتعدد لـ KSA على أبعاد HRM	المتعدد لـ Att. على أبعاد HRM	المتعدد لـ Beh. على أبعاد HRM
قيمة إحصاءة (DW)	1,964	1,880	2,021
حجم العينة (n)	470	470	470
عدد المتغيّرات المستقلة في النموذج (k)	3	3	1
درجات الحرية في النموذج من جدول تحليل التباين (ANOVA) = (n-(k+1))	466	466	468
d_L	1.836	1.836	1.844
d_U	1.861	1.861	1,853
منطقة الرفض الأولى: من 0 إلى d_L	[0 - 1,836]	[0 - 1,836]	[0 - 1,844]
منطقة الشك الأولى: من d_U إلى d_L	[1,836 - 1,861]	[1,836 - 1,861]	[1,844 - 1,853]
منطقة القبول: من d_U إلى $4-d_U$	[1,861 - 2,139]	[1,861 - 2,139]	[1,853 - 2,147]
منطقة الشك الثانية: من $4-d_U$ إلى $4-d_L$	[2,139 - 2,264]	[2,139 - 2,264]	[2,147 - 2,156]
منطقة الرفض الثانية: من $4-d_L$ إلى 4	[2,264 - 4]	[2,264 - 4]	[2,156 - 4]
القرار: بالقبول أو الرفض أو الشك	القبول أي تحقق شرط الاستقلال الذاتي للبواقى	القبول أي تحقق شرط الاستقلال الذاتي للبواقى	القبول أي تحقق شرط الاستقلال الذاتي للبواقى

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS) يتضح من الجدول أنّ قيمة إحصاءة (DW) المحسوبة بالنسبة لنماذج الانحدار الخطي الثلاث تنتمي إلى منطقة القبول المقابلة لها، ومن ثمّ فإنّ شرط الاستقلال الذاتي للبواقى محقّق بالنسبة للانحدار الخطي المتعدّد لكل واحد من المتغيّرات الوسيطة الثلاث (القدرات، المواقف، والسلوك) على بعض أبعاد إدارة الموارد البشرية، حيث قدّرت قيمة إحصاءة (DW) بالنسبة للانحدارات الثلاث بـ : 1,964، 1,880 و 2,021 على التوالي، ومن ثمّ فإنّ شرط الاستقلال الذاتي للبواقى يعتبر محقّقًا بالنسبة لكل انحدار من هذه الانحدارات الخطيّة الثلاث.

ويسمح تحقّق شرط الاستقلال الذاتي للبواقى بالانتقال إلى اختبار الشرط التالي، وهو شرط تجانس البواقى (أو ثبات تباين البواقى).

ج-2: اختبار تجانس البواقي (ثبات تباين البواقي).

شروط تجانس البواقي أي ثبات تباين هذه البواقي، يتم اختباره بإحدى الطريقتين:

❖ البيانية (الشكل البياني لانتشار البواقي المعيارية مع القيم المقدرة للمتغير التابع)؛

❖ أو الحسابية (وهي طريقة (The Breusch-Pagan test).

والجدول التالي يلخص الاختبار باستخدام الطريقتين.

الجدول رقم (66): مدى توفر شرط تجانس البواقي (أي ثبات تباين هذه البواقي) الناتجة عن انحدار كل متغير من المتغيرات الوسيطة الثلاث على أبعاد إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية الجزائرية.

Beh. على أبعاد HRM	Att. على أبعاد HRM	KSA على أبعاد HRM	نموذج الانحدار الخطي المتعدد لـ:
1- الطريقة الحسابية			
Sig.F= 0,000	Sig.F= 0,178	Sig.F= 0,390	مستوى معنوية (ف) (F) المستخرج من جدول (ANOVA) لانحدار مربعات البواقي على المتغيرات المستقلة للنموذج).
عدم تحقق شرط تجانس البواقي (أي عدم ثبات تباينها)	تحقق شرط تجانس البواقي (أي ثبات تباينها)	تحقق شرط تجانس البواقي (أي ثبات تباينها)	القرار بالقبول في حالة (مستوى المعنوية < 0,05)، والعكس بالعكس.
2- الطريقة البيانية			
			أ- سحابة البواقي المعدلة على القيم المقدرة للمتغير التابع
			ب- المدرج التكراري للبواقي المعدلة.
			ج- انحدار البواقي المعدلة (المقدرة) على البواقي الفعلية.
رفض تحقق شرط تجانس البواقي (أي عدم ثبات تباينها)	قبول تحقق شرط تجانس البواقي (أي ثبات تباينها)	قبول تحقق شرط تجانس البواقي (أي ثبات تباينها)	القرار بالقبول في حالة توافق الأشكال مع الشروط.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS)

بعد الحساب والمقارنة اتضح أنّ قيم مستويات معنوية (ف) Sig.F الناتجة أكبر من 0,05 بالنسبة لنموذجي الانحدار المتعدد الأول و الثاني (أي انحدار كل من "معارف، مهارات و قدرات العاملين" و "مواقف العاملين" على "أبعاد إدارة الموارد البشرية") وهو ما يعني تحقق شرط تجانس البواقي بالنسبة لكلا للنموذجين بالطريقة الحسابية، بينما كانت قيمة (ف) بالنسبة لنموذج الانحدار الثالث (انحدار السلوك

على أبعاد إدارة الموارد البشرية) مساوية للصفر فهي أقل من 0,05 وهو ما يعني عدم تحقق شرط تجانس البواقي بالنسبة لهذا النموذج ما يعني رفضه؛ ويمكن تأكيد هذه النتائج باستخدام الأشكال البيانية المرفقة بكل نموذج انحدار.

حيث الشكل الأول يمثل انتشار البواقي المعيارية (المعدلة) (Standardized Residual) (Y) مع القيم المقدرة للمتغير التابع باستخدام النموذج (وغير المعدلة) (Unstandardized Predicted Value) (X)؛ وتعتبر البواقي متجانسة أي ذات تباين ثابت باستخدام هذا الشكل إذا توزعت البواقي بشكل عشوائي (أي لا يمكن تصور نمط بياني معين له) على جانبي الخط الأفقي الذي يمثل الصفر؛ وبملاحظة الأشكال الثلاثة يمكن القول أنّ هذا الشرط غير واضح التحقق بالنسبة للنماذج الثلاثة.

كما أنّ الشكل الثاني يمثل المدرج التكراري للبواقي المعيارية (المعدلة)؛ وتعتبر البواقي متجانسة أي ذات تباين ثابت باستخدام هذا الشكل إذا توزعت هذه البواقي بشكل طبيعي على جانبي قيمة الصفر في الوسط وكانت انحرافاتها عنه قليلة (ما بين -2 و 2)¹، وهو ما ينطبق على النموذج الثاني مع بعض الغموض بالنسبة للنموذجين الأول و الثالث.

بينما الشكل الثالث يمثل انحدار البواقي المقدرة (أي المعدلة وهي تلك التي ينتجها النموذج) على البواقي الفعلية (أي المشاهدة وهي البواقي الحقيقية)، وتعتبر البواقي متجانسة كلما اقتربت من الخط القطري، أي كلما كانت قيم البواقي المقدرة قريبة من قيم البواقي الفعلية التي تقابلها بالنسبة لكل مشاهدة من مشاهدات الدراسة، وهو ما ينطبق بوضوح على النموذج الثاني وبشكل أقل على النموذج الأول مع عدم تحقق هذا الشرط في النموذج الثالث.

بعد اختبار شرط تجانس البواقي يرفض انحدار "السلوك" على أبعاد إدارة الموارد البشرية، ويستمر اختبار الانحدار بالنسبة للمتغيرين الوسيطين الآخرين.

ج-3: اختبار شرط عدم الازدواج الخطي في انحدار المتغيرين الوسيطين ("معارف،مهارات وقدرات العاملين"، و"مواقف العاملين") على أبعاد إدارة الموارد البشرية.

يتم اختبار شرط عدم الازدواج الخطي بإحدى الطريقتين:

❖ الطريقة الأولى: فحص مصفوفة الارتباط بين المتغيرات التفسيرية (المستقلة)؛

¹-Jean Stafford, Paul Bodson, *L'analyse multivariée avec SPSS*. Canada : Presses de l'Université du Québec, 2006, P 176.

❖ الطريقة الثانية: قياس معامل تضخم التباين لكل متغير (VIF)، فإن كان أقل من 5 (أو 3 أو 10 بالنسبة لآخرين) اعتبر المتغير غير معني بمشكلة الازدواج الخطي. والجدول التالي يلخص الاختبار باستخدام الطريقتين.

الجدول رقم (76): مدى توفر شرط عدم الازدواج الخطي في انحدار المتغيرين الوسيطين (KSA & Attitudes) على بعض أبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية).

Att. على أبعاد HRM	KSA على أبعاد HRM	نموذج الانحدار الخطي المتعدد لـ:
كل الارتباطات بين المتغيرات المستقلة في هذا النموذج تتراوح ما بين 0,336 و 0,626؛ ومنه فإن مشكلة الازدواج الخطي غير موجودة ما بين هذه المتغيرات الثلاث. (أنظر الملحق رقم 08)	كل الارتباطات بين المتغيرات المستقلة في هذا النموذج تتراوح ما بين 0,165 و 0,336؛ ومنه فإن مشكلة الازدواج الخطي غير موجودة ما بين هذه المتغيرات الثلاث. (أنظر الملحق رقم 08)	<u>الطريقة الأولى: فحص مصفوفة الارتباط بين المتغيرات التفسيرية (المستقلة).</u> والمعيار المرجعي أن تكون القيمة المطلقة لهذه الارتباطات كلها: أقل من 0,70.
بيئة العمل (2,050)، القيادة (1,643)، المكافأة (1,406)	التوظيف (1,053)، المكافأة (1,140)، القيادة (1,154)	<u>الطريقة الثانية: قياس معامل تضخم التباين (VIF) لكل متغير مستقل ، فإن كان أقل من 5 (وهناك من يقول 3 والبعض الآخر يقول 10) اعتبر المتغير غير معني بمشكلة الازدواج الخطي.</u>
القبول، أي لا يوجد ازدواج خطي في هذا النموذج	القبول، أي لا يوجد ازدواج خطي في هذا النموذج	القرار

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS)

يتبين من النتائج الواردة في الجدول أعلاه بالنسبة للطريقتين (فحص مصفوفة الارتباط و قياس معامل تضخم التباين) ، بأنه لا توجد مشكلة ازدواج خطي في أي نموذج انحدار من نماذج الانحدار الأربعة ، ويؤكد ذلك انخفاض جميع قيم معاملات تضخم التباين المحسوبة عن القيمة المعيارية القصوى وهي 5 بالنسبة لبعض الباحثين المختصين و 3 أو 10 بالنسبة لباحثين آخرين، حيث تراوحت قيمها ما بين 1,053 و 2,050.

ويلخص الجدول التالي قيم معاملات تضخم التباين (VIF) ومعامل التفاوت (Tolerance) و معامل التحديد (R^2)، بالإضافة إلى معامل الارتباط (R) ومعامل التحديد المعدل (R^2 justifié)، بالنسبة لكل نموذج انحدار مقبول إحصائياً بعد المرور بمختلف الاختبارات الإحصائية لشروط صلاحيته فيما سبق.

الجدول رقم (86): القوة التفسيرية لنماذج الانحدار الدالة إحصائياً للمتغيرين الوسيطين (KSA & Attitudes) على أبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) في المؤسسات الخدمية الجزائرية.

نموذج الانحدار الخطي المتعدد لـ	KSA على أبعاد HRM	Att. على أبعاد HRM
معامل الارتباط R	0,199	0,705
معامل التحديد R^2	0,040	0,497
معامل التحديد المعدل R^2 justifié	0,033	0,494
معامل التفاوت (Tolerance) = 1 - معامل التحديد (R^2)	التوظيف (0,950)، المكافأة (0,870)، القيادة (0,866)	بيئة العمل (0,488)، القيادة (0,609)، المكافأة (0,711)
معامل تضخم التباين (VIF) لكل متغير مستقل $\frac{1}{Tolerance} =$ (يجب أن يقل عن 5)	التوظيف (1,053)، المكافأة (1,140)، القيادة (1,154)	بيئة العمل (2,050)، القيادة (1,643)، المكافأة (1,406)

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS)

من الجدول أعلاه تتبين القدرة التفسيرية لكل نموذج انحدار ناتج وذلك كما توضحه قيمة معامل التحديد المعدل، حيث قدرت نسبة التغير في (معارف ومهارات وقدرات العاملين) المفسر من طرف ثلاث أبعاد من أبعاد إدارة الموارد البشرية مجتمعة وهي (التوظيف، المكافأة و"القيادة وطبيعة الإشراف") بنسبة 3,30% أما نسبة 96,70% المتبقية فتفسرها عوامل أخرى غير مدروسة، و قدرت كذلك نسبة التغير في (مواقف العاملين) المفسر من طرف ثلاث أبعاد من أبعاد إدارة الموارد البشرية مجتمعة وهي ("الاهتمام بالموارد البشرية وتوفير الفرص والعدالة"، "القيادة وطبيعة الإشراف" والمكافأة) بنسبة 49,40% أما نسبة 50,60% المتبقية فتفسرها عوامل أخرى غير مدروسة في هذا البحث؛ و لا يوجد أي تغير في المتغير الوسيط الثالث (سلوك العاملين) يفسر بأبعاد إدارة الموارد البشرية. وبناء على مدى توفر شروط صلاحية انحدار المتغيرات الوسيطة على أبعاد إدارة الموارد البشرية، يمكن تلخيص الحكم على الفرضيات الفرعية الثلاث الأولى من الفرضية الرئيسية الرابعة للدراسة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(69):نتيجة اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث الأولى من الفرضية الرئيسية الرابعة للدراسة H4 .

نتيجة الاختبار	نص الفرضية	الفرضية رقم
قبول الفرضية	لأبعاد إدارة الموارد البشرية تأثير خطي مباشر على المتغير الوسيط الأول "معارف، مهارات وقدرات العاملين" في المؤسسات الخدمية الجزائرية.	الفرضية الفرعية H4a
قبول الفرضية	لأبعاد إدارة الموارد البشرية تأثير خطي مباشر على المتغير الوسيط الثاني "مواقف العاملين"(Attitudes) في المؤسسات الخدمية الجزائرية.	الفرضية الفرعية H4b
رفض الفرضية	لأبعاد إدارة الموارد البشرية تأثير خطي مباشر على المتغير الوسيط الثالث (سلوك العاملين) في المؤسسات الخدمية الجزائرية.	الفرضية الفرعية H4c

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج SPSS.

أما معادلتني الانحدار المتعدّد الناتجتين عن اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث الأولى من الفرضية الرئيسية الرابعة فهما كما يلي:

"معارف، مهارات وقدرات العاملين" = $4,083 + 0,081$ التوظيف - $0,070$ المكافأة + $0,061$ القيادة + ε_1 ؛
 مواقف العاملين = $1,388 + 0,406$ بيئة العمل + $0,167$ طبيعة الإشراف والقيادة + $0,113$ المكافأة + ε_2 ؛
 حيث ε يمثل البواقي. و تعني المعادلتين:

أنّ ارتفاع أي من الوظائف التالية: التوظيف، المكافأة و"طبيعة الاشراف والقيادة" بدرجة واحدة، مع ثبات غيرها من الوظائف، سيؤدي إلى تغير في مستوى "معارف، مهارات وقدرات العاملين" ب (+) $0,081$ ، (-) $0,070$ أو (+) $0,061$ على التوالي؛ وبقدرة تفسيرية قيمتها $3,30\%$.
 وأنّ ارتفاع أي من الوظائف التالية: بيئة العمل، طبيعة الاشراف والقيادة، والمكافأة بدرجة واحدة، مع ثبات غيرها من الوظائف، سيؤدي إلى تغير في مستوى "مواقف العاملين" ب (+) $0,406$ ، (+) $0,167$ أو (+) $0,113$ على التوالي؛ وبقدرة تفسيرية قيمتها $49,40\%$.

الفرع الثاني: اختبار التأثير الخطي لكل متغير من المتغيرات الوسيطة الثلاث على أداء العاملين.

هذا الفرع مخصّص لاختبار فرضيات التأثير الخطي لكل متغير من المتغيرات الوسيطة الثلاث ("معارف، مهارات وقدرات العاملين"، "مواقف العاملين" و"سلوك العاملين") على أداء العاملين، وهي نفسها المجموعة الثانية من الفرضيات الفرعية المنضوية تحت الفرضية الرئيسية الثانية والتي اختُبرت سلفا في المطلب الثاني من المبحث الثاني من هذا الفصل حيث تمّ التوصل حينها إلى النتائج التي يبيّنها الجدول التالي :
 الجدول رقم(70):نتيجة اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث المتبقية من الفرضية الرئيسية الرابعة للدراسة H4

النتيجة	نص الفرضية	رقم الفرضية
مرفوضة	لمهارات وقدرات العاملين(KSA) تأثير خطي مباشر على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية.	الفرضية الفرعية الرابعة H4d
مقبولة	لمواقف العاملين (Att.) تأثير خطي مباشر على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية.	الفرضية الفرعية الخامسة H4e
مرفوضة	لسلوك العاملين (Beh.) تأثير خطي مباشر على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية.	الفرضية الفرعية السادسة H4f

المصدر: إعداد الباحث.

أما معادلة الإنحدار البسيط لأداء العاملين على مواقف العاملين (المعادلة المتعلقة بالفرضية المقبولة) فكانت مقدرة كما يلي:

$$\text{أداء العاملين} = 4,087 + 0,088 \text{ مواقف العاملين} + \varepsilon \quad ; \quad \text{حيث } \varepsilon \text{ يمثل البواقي.}$$

$$\text{Perf.} = 4,087 + 0,088 \text{ Attitudes} + \varepsilon$$

والقدرة التفسيرية لهذا النموذج (المعادلة) تقدر تبعا لقيمة معامل التحديد المعدل ($R^2 \text{ justifié}$) بـ 0,02 أي 2% أما 98% الباقية فترجع لعوامل أخرى.

وفي خلاصة هذا المطلب المتعلق باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة (H4) نبيّن ما يلي:

1- اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث الأولى، والمتعلقة بتأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية على كل متغير من المتغيرات الوسيطة الثلاث، بين قبول فرضيتين (وهما المتعلقتان بكل من "معارف و مهارات و قدرات العاملين" و "مواقف العاملين") ورفض واحدة (وهي المتعلقة بـ "سلوك العاملين" الذي تبين عدم تأثره بأبعاد إدارة الموارد البشرية).

ويمكن التعبير عن التأثير الدال إحصائيا المتوصل إليه بالنسبة للفرضيتين الفرعيتين المقبولتين كما يلي:

$$\text{معارف، مهارات و قدرات العاملين} = 4,083 + 0,081 \text{ التوظيف} - 0,070 \text{ المكافأة} + 0,061 \text{ القيادة وطبيعة الإشراف} + \varepsilon$$

حيث ε يمثل البواقي.

$$\text{مواقف العاملين} = 1,388 + 0,406 \text{ بيئة العمل} + 0,167 \text{ القيادة وطبيعة الإشراف} + 0,013 \text{ المكافأة} + \varepsilon$$

حيث ε يمثل البواقي.

وبقدرة تفسيرية قيمتها 3,30% بالنسبة للمعادلة الأولى، و 49,40% بالنسبة للمعادلة الثانية.

2- اختبار الفرضيات الفرعية الثلاثة المتبقية، والمتعلقة بتأثير كل متغير من المتغيرات الوسيطة الثلاث على أداء العاملين، بين رفض اثنتين منها وقبول واحدة فقط وهي تلك التي تنص على أنّ لمواقف العاملين (At.t) تأثير خطي مباشر على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية.

ويمكن التعبير عن هذا التأثير الدال إحصائيا كما يلي:

$$\text{أداء العاملين} = 4,087 + 0,088 \text{ مواقف العاملين} + \varepsilon \quad ; \quad \text{حيث } \varepsilon \text{ يمثل البواقي.}$$

أما القدرة التفسيرية لهذا النموذج (المعادلة) فتقدر بـ 0,02 أي 2%.

وتبعا لنتيجة اختبار هذه الفرضيات الفرعية الست فإن اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة (H4) يعتبر إيجابي لكن بشكل نسبي، حيث أنّ القرار الأنسب هو قبول جزئي لهذه الفرضية الرئيسية الرابعة التي

نصّها: "لأبعاد إدارة الموارد البشرية تأثير خطي غير مباشر على أداء العاملين، بوساطة كل من: معارف، مهارات وقدرات العاملين (KSA)، مواقفهم (Att.) وسلوكهم (Beh.) في المؤسسات الخدمية الجزائرية."

ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

$$\text{أداء العاملين} = 4,087 + 0,088 \text{ مواقف العاملين} + \varepsilon \quad ; \quad \text{حيث } \varepsilon \text{ يمثل البواقي.}$$

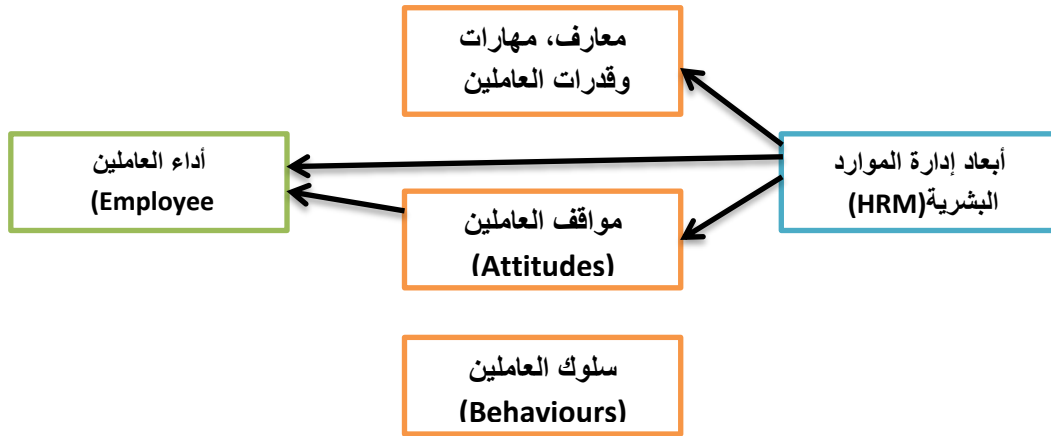
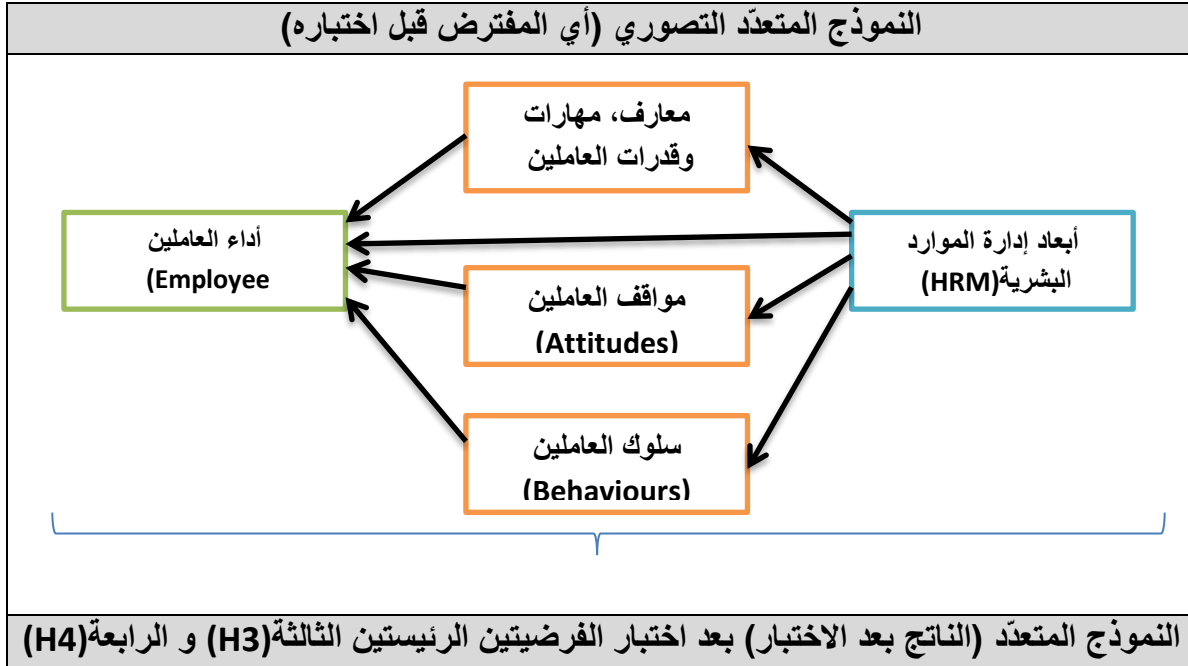
$$\text{أ.ع} = 4,087 + 0,088 + (1,388 + 0,406 \text{ بيئة العمل} + 0,167 \text{ القيادة وطبيعة الإشراف} + 0,013 \text{ المكافأة}) + \varepsilon$$

ومنه فإن:

$$\text{أداء العاملين} = 4,21 + 0,036 \text{ بيئة العمل} + 0,015 \text{ القيادة وطبيعة الإشراف} + 0,001 \text{ المكافأة} + \varepsilon$$

وبقدرة تفسيرية قيمتها = 0,02 (0,4940) = 0,0099 أي 0,99 % ما يساوي تقريبا 1 %.

ويمكن اختتام هذا المبحث بالشكل التالي:
الشكل رقم (15): النموذج المتعدد للدراسة (قبل الاختبار الإحصائي وبعده).



ومعادلتى الانحدار المتعدد المعبرتين عن النموذج هما :

$$\text{أداء العاملين} = 4,254 - 0,082 \text{ المكافأة} + 0,102 \text{ القيادة وطبيعة الإشراف} + \epsilon_1$$

(بقدره تفسيرية قيمتها 5,4%) (تأثير مباشر)

$$\text{أداء العاملين} = 4,21 + 0,036 \text{ بيئة العمل} + 0,015 \text{ القيادة وطبيعة الإشراف} + 0,001 \text{ المكافأة} + \epsilon_2$$

(بقدره تفسيرية قيمتها 1%) (تأثير غير مباشر)

ما يعني في الإجمال من خلال هذا النموذج المتعدد أن أبعاد إدارة الموارد البشرية تفسر 6,4% من التغير في أداء العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيتين الرئيسيتين الثالثة (H3) و الرابعة (H4)

مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

رغم أنّ عددا كبيرا من البحوث والدراسات اهتمت بموضوع العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين منذ اهتمامات الرواد في هذا المجال مثل آرثور (Arthur,1994) و هوسليد (Huselid,1995) وماك دوفي (Mc Duffie,1995)، إلا أنّ صعوبات كثيرة واجهت هذه البحوث وعلى رأسها معرفة حقيقة ما يحدث بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وهو ما يسمى بالعلبة السوداء The black box. وأهم المحاولات لاستكشاف هذه العلبة السوداء ذلك التفسير المبني على مرور تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء عبر تأثيرها على كل من مواقف العاملين وسلوكهم، وتوصلت العديد من الدراسات لإثبات ذلك (بيكر وزملاؤه، 1997، دافيد قاست، 1997، آبل بوم وزملاؤه، 2000). وينطبق هذا الكلام على الدراسة الحالية جزئيا حيث تبين فعلا أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تؤثر على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية بوساطة متغير "المواقف" بينما لم يتحقق هذا التأثير بوساطة المتغير الوسيط الآخر (سلوك العاملين).

وتفسّر وجهة نظر ثانية ما يحدث في العلبة السوداء عن طريق مدى وجود ممارسات فعالة وكفؤة لإدارة الموارد البشرية والتوطين الجيد لهذه الممارسات في المؤسسة، ولعلّ هذا ما يتفق كثيرا مع الدراسة الحالية حيث تبين أنّ مستوى إدارة الموارد البشرية وأبعادها (التوظيف، التدريب، القيادة وطبيعة الاشراف، المكافأة وبيئة العمل) (بمتوسطات حسابية قدرها: 3,23، 3,57، 3,10، 3,50، 2,63 و 3,07 على التوالي) هو الأكثر انخفاضا مقارنة بالمتغيرات الوسيطة الثلاث والمتغير التابع (أداء العاملين) (بمتوسطات حسابية قدرها: 4,40، 3,52، 4,42 و 4,40 على التوالي). ومن ثمّ فإن المنطقي أن لا تفسر إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية الجزائرية إلا نسبة صغيرة من التغير في أداء العاملين بها قدرها 5,4% بشكل مباشر وحوالي 1% بشكل غير مباشر من خلال وساطة مواقف العاملين فقط.

ومثال الدراسات التي توصلت تقريبا إلى نفس النتائج دراسة "قورهان أويسال" Uysal Gurhan الذي توصل إلى أنّ ممارسات إدارة الموارد البشرية منفردة (على شكل أبعاد مستقلة) ومتراطة (على شكل متغير مستقل يضم كل الأبعاد) مضافا إليها المواقف والسلوكات الإيجابية للعاملين تؤثر على الأداء الفردي والذي بدوره يؤثر على أداء وحدات النشاط ومن ثمّ يؤثر على أداء المؤسسة ككل.¹

¹ GurhanUysal, "TAYLOR, HRM, STRATEGIC HRM WITH JOBS, EMPLOYEE PERFORMANCE, BUSINESS PERFORMANCE RELATIONSHIP: HR GOVERNANCE THROUGH 100 YEARS". INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT STUDIES, Vol 6, No 1, 2014, PP 88-89. ISSN: 1309-8047 (Online)

وكذلك دراسة الباحثين (لوبانوا) و (أوزولا) (LiudmilaLobanova, IvetaOzolina-Ozola (2014) في دراسة لهما حول أثر "ممارسات إدارة الموارد البشرية" على "أداء العاملين و إلتزامهم" في كل من لاتفيا و ليتوانيا، والتي توصلت من خلال استقصاء آراء الخبراء الباحثين و الممارسين إلى أن لهذه الممارسات تأثيرا و لو مختلفا في الحدّة على أداء العاملين و التزمهم في كلا البلدين محل الدراسة (ليتوانيا) و(لاتفيا).¹

وكشفت نتائج استقصاء الخبراء (اللاتيفيين و الليتوانيين) أن "الخبراء اللاتيفيين" اعترفوا بأن "ربط العلاوات بالربح الذي تحقّقه المؤسسة" profit-related bonuses يعتبر أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤثر على أداء العاملين، بينما يرى "الخبراء الليتوانيون" أنّ "المعلومات المرتدة (التغذية العكسية) المنتظمة حول الأداء" regular feedback on performance هي أفضل ممارسة إدارة الموارد البشرية تشجّع الموظف على رفع أدائه.²

في حين أنّ "منح عطلة دورية" يعتبر الممارسة البشرية الأهم تأثيرا على "إلتزام الموظفين" بالنسبة "للخبراء اللاتيفيين"، بينما يعتبر "ربط الأداء الفردي بالأجر" و "تقديم مكافآت مرتبطة بالأرباح المحقّقة" بالنسبة "للخبراء الليتوانيين" أكثر الممارسات البشرية فعالية لرفع "التزام الموظفين".³

لكن مشكلة المؤسسات الخدمية الجزائرية أنّها لا تربط أجور موظفيها بالأداء بشكل واضح، ما يجعل الفرد ذو الكفاءة لا يتحفّز لأداء أحسن لأنّه يعلم مسبقا بعد تجارب أنّ جميع الموظفين سيستفيدون إن كان هناك تقسيم للأرباح أو للعلاوات في نهاية السنة، بالإضافة إلى التفاوت الكبير في بعض المؤسسات بين ما يحصل عليه "المديرون" كعوائد مردودية و ما يحصل عليه "باقي الموظفين" ما يجعلهم يبذلون أقل جهد ممكن، وهو ما يفسّر العلاقة الضعيفة بين مستوى المكافأة في المؤسسات الخدمية الجزائرية ومستوى المواقف وكذلك مستوى أداء العاملين، كما أنّ عدم حصول الأفراد على مقابل مادي يتناسب مع معارفهم ومهاراتهم يفسّر العلاقة العكسية للمكافأة مع "معارف ومهارات وقدرات العاملين".

وأوضحت دراسة "فهد محمود و زملائه" (Fahad Mahmood et al. (2014) في القطاع البنكي الباكستاني أهمية التدريب وارتباطه بأداء الموظفين، باعتبار أنّ العاملين لن يتمكنوا من الوصول إلى كامل إمكاناتهم ولن يحقّقوا أعلى المستويات الممكنة من الإنتاجية ما لم يتم تدريبهم تدريباً كافياً؛

¹ - LiudmilaLobanova, IvetaOzolina-Ozola; "INTERNATIONALIZATION PROCESSES AND EFFECTIVE PRACTICES OF HRM: EMPLOYEE PERFORMANCE AND COMMITMENT IN LATVIA AND LITHUANIA". 8th International Scientific Conference "Business and Management 2014" May 15-16, 2014, Vilnius, LITHUANIA Section: International Economy: Problems of Innovation and Marketing Management, P 391. <http://www.bm.vgtu.lt>.

² - Idem, P 397

³ - Ibid.

واليد العاملة ضعيفة التدريب تؤدي عموماً إلى ضعف الأداء وتؤدي إلى ارتكاب أخطاء قد تكون مكلفة جداً للمؤسسة، فخطأ موظف في القطاع المصرفي يمكن أن يسبب خسارة كبيرة للبنك الذي يعمل فيه.¹ وذهب "هيلب" (1992) Hilb إلى أنّ التدريب هو واحد من أهم جوانب إدارة الموارد البشرية اللازمة لحفاظ المؤسسات على ريادتها أمام المؤسسات المنافسة. وأظهرت دراسة أجراها كوخ وماك غراث (1996) Koch and Mcgrath أنّ المؤسسات التي تقوم بتدريب منهجي ومنتظم systematic training لقواها العاملة لها حظوظ أوفر بأن تتمتع بمعدلات إنتاجية أعلى.²

لكن مشكلة المؤسسات الخدمية الجزائرية فيما يخص التدريب أنّها تقوم بالعملية بشكل غير منهجي وغير منتظم أي دون برنامج تدريبي واضح وهو ما يجعل كل تدريب يستفيد منه الموظفون مجرد فرصة لكسر روتين العمل اليومي والاستفادة من خدمات الراحة التي توفر عادة في مكان التدريب، خاصة مع غياب قياس بَعدي لنتائج التدريب على الأفراد.

التوظيف والاختيار عاملين متكاملين يؤثران على أداء الموظف؛ وللتوظيف واختيار الموظف المناسب لمنصب العمل المناسب علاقة وثيقة مع تطوّر المؤسسة، وقد وجدت العديد من الدراسات أنّ هناك علاقة إيجابية بين التوظيف والاختيار وأداء الموظفين. وأكّد هوسليد Huselid أنّه من خلال تبني أفضل الممارسات في التوظيف والاختيار، فإنّ ذلك يسمح بتوفير نوعية جيدة من المهارات في المؤسسة؛ كما ركّز كذلك على أهمية التدريب كمكمل لممارسات الاختيار التي يمكن من خلالها التوفيق بين الثقافة التنظيمية وسلوك الموظفين لتحقيق نتائج إيجابية. وقد بيّن "تيسيم" و "سوترز" Tessema and Soeters في دراستهما حول مدى تأثير ممارسات الموارد البشرية على الأداء على مستوى الموظفين في إريتريا، و باستخدام "مخرجات إدارة الموارد البشرية" HRM outcomes (كالرضا و الالتزام الوظيفيين) كعوامل وسيطة mediating factors بين "ممارسات الموارد البشرية" و"أداء الموظفين" وكانت النتيجة إيجابية العلاقة بين "التوظيف والاختيار" و"الأداء" على مستوى الموظفين. و قد حدّد "النقي" Alnaqabi مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية و عوامل أخرى مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وممارسات القيادة التي تؤثر على أداء الموظفين في الإمارات العربية المتحدة مع التركيز على المنظمات العامة؛ و بين "النقي" من خلال دراسته هذه أنّ هناك تأثيراً إيجابياً للتوظيف

¹ - Fahad Mahmood, Nadeem Iqbal, and SamsaaRasulSahu, "The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Performance in Banking Industry of Pakistan." *Euro-Asian Journal of Economics and Finance* <http://www.absronline.org/journals> ISSN: 2310-0184 (print) ISSN: 2310-4929 (online) Volume: 2, Issue: 1 (January 2014), P 90. © Academy of Business & Scientific Research

² - ABUBAKAR TABIU, op.cit

والاختيار على أداء الموظف. وأظهرت دراسة ذات صلة تمت من قبل سميث ولينتش **Smith and Lynch** أنّ التوظيف والاختيار هو الخطوة الأولى في عملية تقييم الموظفين **the first step in employee evaluation process**، ويرتبط هذا مع تحديد وجذب واختيار المترشحين المناسبين لتلبية متطلبات الوظائف المطلوب شغلها في المؤسسة. و قد توصل "قريشي" و"راماي" **Qureshi and Ramay** إلى أنّ ممارسات إدارة الموارد البشرية ترتبط ارتباطا إيجابيا ذو دلالة إحصائية مع أداء الموظف؛ كما توصلا إلى أن كلاً من التدريب والاختيار يعتبران العاملين الأكثر تأثيراً على أداء الموظف بين جميع الممارسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية التي درسهاها.¹

لكن في الدراسة الحالية لم يظهر أي أثر دال إحصائياً لممارسات التوظيف على أداء العاملين وحتى على "معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم" ومواقفهم وسلوكهم، وهو ما يمكن تفسيره بفشل المؤسسات الخدمية الجزائرية في استقطاب أكبر عدد ممكن من الكفاءات خاصة بسبب انعدام أو محدودية الإعلان عن مسابقات التوظيف و عدم إحصاء مناصب العمل الشاغرة بشكل علمي (نقص تخطيط الموارد البشرية)؛ كما يدلّ ذلك أيضاً على أنّ الاختبارات المعتمدة في المؤسسات الخدمية الجزائرية سواء كانت كتابية أو شفوية (بالمقابلة) غير كافية لقياس معارف ومهارات وقدرات المترشحين للعمل فيها ناهيك عن عدم كفايتها لاستقراء استعدادات التعلّم لدى هؤلاء المترشحين.

وبالنسبة للقيادة وطبيعة الإشراف التي عرفت تغييراً عميقاً في الجزائر بعد تراجع النظام الاشتراكي والتوجه نحو اقتصاد السوق، فقد أصبحت العلاقة بين المسيرين ومروّسيتهم تتّسم بتعاون أكثر مما كانت عليه العلاقة في السابق حين كان الصّراع مستمرا بين الأطارات المسيرة من أبراجها العاجية والعمال المناهضين لهم من قواعد نقابية تطالب بمزيد من الحقوق للعمال وتعارض ما يبادر به المديرون، بالإضافة إلى ضعف مستويات التكوين في مجال التسيير بصفة عامة ومجال إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة على مستوى القيادات الإدارية للمؤسسات؛² فالجميع أصبحوا متفقين على أنّ إفلاس مؤسستهم سيقودهم إلى فقدان مناصب عملهم كما حدث بالنسبة لكثير من المؤسسات العمومية في تسعينيات القرن الماضي، يضاف إلى ذلك تقارب المستوى التعليمي والاقتصادي والاجتماعي بين الرؤساء والمروّوسين ما يقلّل من الحواجز الإدارية ذات الطابع البيروقراطي بينهم، وهو ما بيّنته الدراسة

¹ - Hamzah Mohammad A. Al_Qudah, Dr. Abdullah Osman, HamzahEdris M. Al_Qudah, op.cit,P 130.

² - مراد مولاي الحاج، "إشكالية القيادة والإشراف في المؤسسة الجزائرية في ظل التحوّلات الاجتماعية والاقتصادية"، وقائع الأيام الدراسية: تسيير الكفاءات : الاتصال والقيادة في المؤسسة (9-10 ماي 2001 بعبابة)، المركز الوطني للبحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، دفاتر المركز، العدد رقم 12، 2005، ص ص 37 - 39.

الحالية حيث كان للقيادة وطبيعة الإشراف تأثيرها الإيجابي على أداء العاملين سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر من خلال تأثيرها على مواقف العاملين.

وفي إحدى الدراسات التي تمت سنة 1992 على عيّنة من 1052 عاملا جزائريا منهم 361 عاملا في القطاع الخدمي، تمّ التوصل إلى تفضيل العمّال الجزائريين لنوعين من القادة وهما: القائد الذي يحترم معايير الأداء المحددة (Prescriptif) بنسبة 31,5% من المستجوبين، والقائد المؤهل و المشارك لمرووسيه في القرارات المهمة التي تخصهم (Participatif-Performant) بنسبة 24% من المستجوبين، بينما انقسم 44,5% المتبقون ما بين مفضّل للقائد المطلق للحريّات (Laisser-Faire) بنسبة 15,8% ، والقائد الاجتماعي المهتم بأحوال مرووسيه (Social) بنسبة 15,4% ، والقائد التوافقي الذي يحافظ على مسافة معيّنة مع مرووسيه لكن يكون في مساعدتهم حين مواجهة مشكلات معيّنة ويطلب منهم مستوى أداء معيّن (Compromis) بنسبة 12,6%.¹

أما بالنسبة لبيئة العمل فالملاحظ أنّ التطوّر التكنولوجي ساهم بشكل وافر في توفير بيئة عمل أحسن مما سبق بالنظر إلى التسهيلات التي وفّرتها التكنولوجيا للموظفين في أداء عملهم باستثناء الحالات التي يعرقل فيها بعض المسيرين توفير الوسائل المتطورة لموظفيه لقلّة وعيه بأهميّتها في تحسين الأداء أو اقتصار نظره إلى هذه الوسائل على أنها تخفّف فقط على الموظف دون أن تفيد المؤسسة. ويعبّر أغلبية الموظفين عن اهتمام يوليه مسؤولوهم للمورد البشري مقارنة بالموارد المادية، وهو ما يتفق مع نتيجة دراسة لمحمد بشير بعنوان "الثقافة والتسيير في الجزائر" والتي توصلت إلى 83,75% من موظفا مستجوبا أجابوا بوجود اهتمام ما بين كبير ومتوسّط من طرف المسؤولين بهم، بينما 16,25% أجابوا بانعدام هذا الاهتمام.² كما أنّ إجابات الموظفين دلّت على مستوى متوسط يميل إلى الانخفاض بالنسبة للعدالة بينهم، وذلك رغم أن العدالة تمثّل أحد أهم المطالب بالنسبة للعامل الجزائري فيما يخص بيئة العمل وهو ما توصلت إليه دراسة محمد بشير بتفضيل 52,52% من العمال لمطلب العدالة بينما طالب 6,25% منهم فقط بتوفير وسائل العمل، في حين طالب 16,25% بضرورة التحلّي بالوعي المهني في أوساط العاملين بالمؤسسة.³

¹ - Daniel Mercure, Baya Harricane, Smail Seghir, André Steenhaut, *Culture et Gestion en Algérie*. Alger : Editions ANEP, 2006, P 109.

² - بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2017، ص 90.

³ - المرجع السابق نفسه، ص 107.

والشجرة التي تغطي المستوى المنخفض لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية الجزائرية هي انخفاض حدّة المنافسة التي تواجهها بعض القطاعات الخدمية مثل البنوك و التأمينات من جهة، والاعتماد على الربح لتغطية نقص الأداء بالنسبة لقطاعات أخرى مثل الاتصالات والنقل .

خلاصة الفصل الرابع:

تبيّن من خلال تحليل واقع متغيّرات الدراسة في هذا الفصل بأنّ:

‡ مستوى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية الجزائرية ما بين المنخفض و المتوسط؛

‡ بينما مستوى المتغيّرات الوسيطة الثلاث (وهي "معارف، قدرات و مهارات العاملين"، "مواقفهم"،

و"سلوكهم") كان على التوالي: مرتفعا، متوسطا ومرتفعا؛

‡ أمّا مستوى أداء العاملين فيها فهو مرتفع من وجهة نظرهم.

كما تبيّن من اختبار فرضيات الدراسة ما يلي:

‡ لا يوجد تأثير للمتغيّر المستقل (إدارة الموارد البشرية) على المتغيّر التابع (أداء العاملين) في

المؤسسات الخدمية الجزائرية، وبالتالي رفض الفرضية الرئيسية الأولى H1؛

‡ لا يوجد تأثير للمتغيّر المستقل (إدارة الموارد البشرية) على المتغيّرات الوسيطة الثلاث " معارف،

مهارات وقدرات العاملين"، "مواقف العاملين" و"سلوك العاملين" في المؤسسات الخدمية الجزائرية، ومنه

رفض الفرضيات الفرعية (H2a,H2b,H2c) أي رفض الجزء الأول من الفرضية الرئيسية الثانية H2؛

‡ يوجد تأثير مباشر للمتغيّر الوسيط الثاني (مواقف العاملين) على المتغيّر التابع (أداء العاملين)

في المؤسسات الخدمية الجزائرية، بينما لا يؤثر باقي المتغيّرين الوسيطين (قدرات العاملين) و(سلوك

العاملين) عليه، ومنه قبول H2b ورفض H2a و H2c أي قبول نسبي للجزء الثاني من الفرضية الرئيسية H2؛

‡ يوجد تأثير مباشر لأبعاد المتغيّر المستقل (إدارة الموارد البشرية) على المتغيّر التابع (أداء

العاملين) في المؤسسات الخدمية الجزائرية، وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية الثالثة H3؛

‡ يوجد تأثير مباشر لأبعاد المتغيّر المستقل (إدارة الموارد البشرية) على المتغيّرين الوسيطين

"معارف، مهارات وقدرات العاملين" و"مواقف العاملين" ، بينما لا يوجد لها تأثير على "سلوك العاملين"

في المؤسسات الخدمية الجزائرية وعليه يتم قبول H4a,H4b ورفض H4c، أي قبول نسبي للجزء

الأول من الفرضية الرئيسية H4؛

‡ يوجد تأثير غير مباشر للمتغيّر المستقل (إدارة الموارد البشرية) على المتغيّر التابع (أداء

العاملين) بواسطة المتغيّر الوسيط الثاني (مواقف العاملين) دون غيره في المؤسسات الخدمية الجزائرية

لأنّ H4b مقبولة و H2b مقبولة، ومنه تقبل الفرضية الرئيسية الرابعة H4 وهي الفرضية الأخيرة نسبيا.

الختامة

خاتمة:

قطاع الخدمات ذو أهمية متصاعدة في اقتصادات الدول نظرا لتزايد نسبة مساهمته في دخلها وفي تشغيل سكانها وتحسين مستوى معيشتهم، ما ينتج عنه حساسية هذا القطاع و ضرورة الانتباه لما يمكن أن يؤثر عليه وخاصة بالسلب، ومن هذا الباب كانت دراسة موضوع تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية، حيث أنّ وجود تأثير لها يعني ضرورة الاهتمام بها حتى يتحسن أداء العامل فيها، ومنه تحسين أداء المؤسسة ومن خلاله أداء الاقتصاد الوطني.

تبيّنت من خلال الدراسة واختبار فرضياتها مجموعة من النتائج، تبعثها اقتراحات توافقها.

أولاً: نتائج الدراسة. من أهمّ نتائج الدراسة ما يلي.

1. رفض الفرضية الأولى التي نصّها: تؤثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بشكل مباشر في المؤسسة الخدمية الجزائرية، وذلك لعدم وجود تأثير عند مستوى المعنوية 5 %.
2. رفض الفرضية الثانية التي نصّها: تؤثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بشكل غير مباشر في المؤسسة الخدمية الجزائرية بوساطة ثلاث متغيّرات وسيطة وهي: "معارف، مهارات وقدرات العاملين" و"مواقفهم" و"سلوكهم"، وذلك لعدم وجود تأثير لإدارة الموارد البشرية على أيّ من المتغيّرات الوسيطة عند مستوى المعنوية 5 %، وذلك رغم التأثير الإيجابي لمواقف العاملين على أدائهم.
3. قبول الفرضية الثالثة التي نصّها: تؤثر أبعاد إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بشكل مباشر في المؤسسة الخدمية الجزائرية، وذلك لوجود تأثير مباشر وذو دلالة إحصائية بمعادلة انحدار متعدّد هي: أداء العاملين = $4,254 - 0,082$ المكافأة + $0,102$ القيادة وطبيعة الإشراف + $\varepsilon 1$ وبقدرة تفسيرية قيمتها 5,4 %، أي أنّ 5,4 % من التغيّر في أداء العاملين تفسّره أبعاد إدارة الموارد البشرية ممثّلة في بُعْدَي (المكافأة بمعامل تأثير سلبي: $-0,082$) و(القيادة وطبيعة الإشراف بمعامل تأثير إيجابي: $0,102$) .
4. قبول جزئي للفرضية الرابعة التي نصّها: تؤثر أبعاد إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بشكل غير مباشر في المؤسسة الخدمية الجزائرية بوساطة ثلاث متغيّرات وسيطة وهي: "معارف، مهارات وقدرات العاملين" و"مواقفهم" و"سلوكهم"، وذلك بالنظر لانعدام أثر المتغيّرات الوسيطة على أداء العاملين باستثناء "مواقف العاملين" التي لها أثر معنوي مباشر عليه عند مستوى المعنوية 5 %.

ويمكن التعبير عن ذلك رياضياً بالمعادلة التالية: أداء العاملين = $4,087 + 0,088$ المواقف + ε

وباعتبار أنّ: مواقف العاملين = $1,388 + 0,406$ بيئة العمل + $0,167$ القيادة وطبيعة الإشراف + $0,113$ المكافأة + $\varepsilon 1$

الختامة

فإنّ المعادلة الناتجة للتعبير عن الأثر غير المباشر لأبعاد إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بواسطة مواقف العاملين يمكن تقديرها كما يلي:

أداء العاملين = $4,21 + 0,036$ بيئة العمل + $0,015$ القيادة وطبيعة الإشراف + $0,001$ المكافأة + ϵ_2
وبقدرة تفسيرية قيمتها 1 % تقريبا.

5. يمكن القول أنّ أبعاد إدارة الموارد البشرية مجتمعة تؤثر على أداء العاملين بشكل مباشر (5,4%) وبشكل غير مباشر (1%) بقدرة تفسيرية إجمالية قيمتها 6,4% (5,4% + 1%)، وهي نسبة ليست كبيرة لكنّها معتبرة بحيث لا يمكن إغفالها أو إهمالها، مع توقّع تحسّنها بالتوازي مع تحسّن مستويات كل من أداء العاملين (وهو المتغيّر التابع) و أبعاد إدارة الموارد البشرية (المتغيّر المستقل) وكذا المتغيّرات الوسيطة الثلاث ("معارف، مهارات وقدرات العاملين"، "مواقف العاملين" و "سلوك العاملين").

ثانيا: الاقتراحات

بالنظر إلى النتائج المتوصّل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التّالية إلى مسيرتي المؤسسات الخدمية الجزائرية:

1. إعادة النظر في سياسات التوظيف: ويتضمّن ذلك إضفاء مزيد من الشفافية فيه من خلال الاعلان الواسع عن مناصب الشغل الشاغرة، وذلك بالاستعانة بشبكة الانترنت عن طريق الموقع الإلكتروني للمؤسسة، ومواقع التوظيف المتخصصة، وكذا مواقع التواصل الاجتماعي وعلى رأسها المواقع المهنية لاستقطاب أكبر عدد ممكن من الكفاءات التي تبحث عنها المؤسسة؛ وكذا الاستفادة من المعالجة الالكترونية للسير الذاتية للمتشحين للتوظيف في المؤسسة، والاستعانة بالمقاييس المعتمدة في اختبار معارف ومهارات وقدرات المترشحين واستعداداتهم للتعلّم، ناهيك عن تشكيل لجان مقابلات التوظيف بطرق علمية حيادية حيث يجب أن تضمّ أكفأ الأفراد المؤهلين في عملية الاختيار ومن بينهم القادة والمشرفين الذين سيتم التوظيف في مجال عملهم.

- 2.مراجعة سياسة التدريب، حيث ورغم استفادة أغلب موظفي المؤسسات الخدمية من دورات تدريبية إلا أنّ أثرها على أدائهم منخفض وخاصة فيما يتعلّق بأثره على الكفاءة، ما يتطلب إعداد برامج واضحة للتكوين المستمر وتقييم أثرها على الأداء بالإضافة إلى ضرورة ربطها بالمسارات المهنية حتى يحسّ الموظفون بأهميتها. وفي نفس الوقت التفكير بجديّة في تفعيل التكوين الالكتروني بداية بالتحديد الالكتروني للاحتياجات التدريبية الذي يمكن استخراجه من التقييم الالكتروني لأداء العاملين، ومرورا بالتكوين عن بعد بالوسائط الالكترونية (تكوين مباشر عن بعد وذلك خاصة للمؤسسات المنتشرة على عدّة مناطق في التراب

الختاتمة

- الوطني، دروس تعليمية وتدريبية على الموقع الإلكتروني للمؤسسة أو على الأقل على شبكتها الإلكترونية (الداخلية)، وكذا ضرورة نشر وتشجيع ثقافة إدارة المعرفة في أوساط الموظفين لإنتاج معرفة المؤسسة وتخزينها وخاصة تشاركتها بين موظفيها بشكل يفيد المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية في مجال نشاطها.
3. تشجيع القادة الأكفاء وهم موجودون بنسبة مقبولة في المؤسسات الخدمية الجزائرية حسب إجابات أفراد العينة، وكذا الاستفادة من خبراتهم وكفاءتهم في عملية التدريب لباقي أفراد المؤسسة؛ ومن سبل هذا التشجيع فتح آفاق الترقية أمامهم، وتقديم مكافآت خاصة للقادة المسؤولين عن فرق العمل المتميزة.
4. مراجعة سياسة المكافأة في المؤسسات الخدمية، واعتماد نظم مكافأة أكثر تحفيزا كمنح أجر من جزئين مثلا أحدهما ثابت (يتناسب مع ما تقدمه المؤسسات المنافسة لتفادي هجرة الكفاءات) والآخر متغير (يتناسب مع الأداء المحقق من طرف الموظف فرديا أو مع فريق عمله).
5. تحسين بيئة العمل، وذلك من خلال توفير الفرص فيما يتعلق بالتربيات والعدالة في ذلك، وتوفير وسائل العمل المناسبة.
6. رقمنة وظيفة إدارة الموارد البشرية لتوفير مزيد من الكفاءة والفعالية فيها وخاصة أن أغلب المؤسسات الخدمية منتشرة على مستوى الوطن ما يصعب على كثير من الموظفين إيصال صوته للمديرية العامة لمؤسسته، بالإضافة إلى ضرورة استفادة المؤسسات الخدمية من التطور التكنولوجي في إدارة مواردها بصفة عامة ومواردها البشرية بصفة خاصة من خلال وضع نظام إلكتروني متكامل لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة بحيث يضم أنظمة إلكترونية فرعية يتخصص كل منها في وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وأمثلة ذلك: التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التقييم الإلكتروني للأداء، رقمنة نظام المكافأة، رقمنة إدارة المسارات المهنية، فتح قنوات إلكترونية للتعليق على كل ما يحدث في المؤسسة (صفحات خاصة بإدارة الموارد البشرية للمؤسسة على مواقع التواصل الاجتماعي، منتديات إلكترونية، وإيميل خاص بمديرية أو مصلحة الموارد البشرية متاح لكل الموظفين بشكل يسهل عليهم عملية التواصل معها)، ومن ذلك أيضا وضع نظام إلكتروني لإيصال صوت الموظفين ورفع شكاويهم إلى الإدارة العليا في المؤسسة.
7. دمج إدارة الموارد البشرية في أعلى مستويات الإدارة وإشراكها في بناء استراتيجية المؤسسات بما يسمح بمزيد من الانسجام بينها وبين باقي الإدارات في المؤسسات الخدمية.
8. ربط المديرية أو المصلحة المكلفة بإدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة بشكل مباشر مع مصادر المعرفة والخبرة ذات العلاقة بنشاطها، ومن ذلك المدارس والكلديات والمعاهد المتخصصة في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وفي علم النفس وعلم الاجتماع، وكذا معاهد التكوين المهني،

الختامة

وتوطيد العلاقات العلمية معها من خلال اقتراح مواضيع بحث على طلبة هذه الكليات والمعاهد تتناسب مع المشكلات الميدانية التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية لمؤسساتها وتوفير البيانات والمعلومات الكافية لإعداد دراسات وبحوث تحلّ هذه المشكلات؛ بالإضافة إلى توطيد العلاقة مع كل مركز تكوين أو مؤسسة جامعية تكوّن أفراداً في مختلف مجالات نشاط المؤسسة لاستقطاب ذوي الكفاءة أو على الأقل ذوي الاستعداد للعمل في المؤسسة والقادرين على نفعها مستقبلاً.

9. التحسين المستمر في معارف ومهارات موظفي المؤسسة من خلال توفير فرص التعليم والتدريب المستمرين سواءً داخل المؤسسة أو خارجها، وسواءً بإمكانيات المؤسسة أو بالإمكانيات الخاصة للموظفين، وتشجيعهم على الاستفادة من هذه الفرص بدل التصرف العكسي كما هو موجود في بعض المؤسسات التي تمنع موظفيها من التكوين وخاصةً لما يتعلّق الأمر بمواصلة الدراسة الجامعية رغم الانعكاسات الايجابية المتوقعة في المستقبل بالنسبة للمؤسسة التي يعمل فيها الفرد المعني.

10. التحسين المستمر لقدرات موظفي المؤسسة سواءً من الناحية البدنية أو الذهنية أو النفسية أو الروحية، وذلك من خلال الاهتمام بتوفير العناية والمرافقة الصحية للعاملين وحمايتهم من حوادث العمل وضغوطه بتوفير لباس ووسائل العمل المناسبة وأسنة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتوفير فضاءات ترفيه ملائمة مثل النوادي الرياضية والثقافية والمكتبات ومقاهي الانترنت داخل المؤسسة.

11. القياس باستمرار لمستوى الرضا الوظيفي وكذا الالتزام والولاء التنظيمي لدى العاملين من خلال استبيانات بالاعتماد على دراسات المختصين بما يسمح بالتشخيص السليم للواقع، واتخاذ كل الاجراءات التي تستوجبها نتائج القياس لما لذلك من انعكاسات على مستوى أداء العاملين.

12. التحسين المستمر لأداء العاملين بدل الاكتفاء بمستوى محدد، وذلك بالنظر إلى أنّ غياب أو قلّة المنافسة على مستوى النشاط الخدمي في الجزائر في الوقت الحالي لا يعني دوام الوضع على ما هو عليه، فقد تشتت المنافسة في حال دخول المؤسسات الخدمية الأجنبية بشكل أوسع للسوق الوطنية، ومن ثمّ يجب التحضير مسبقاً لمواجهة هذه المنافسة عن طريق التحسين المستمر باستخدام التقنيات الإدارية الحديثة المعتمدة على مستوى المؤسسات في العالم المتقدّم مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM)، إعادة هندسة العمليات (Reengineering)، القياس المقارن بأفضل أداء (Benchmarking)، حلقات الجودة (Les Cercles de qualité)، جذب وتسيير المواهب المتميّزة (Gestion des talents)، العمل المرن (travail flexible)، والعمل عن بعد (télé-travail)، وأخرجه بعض الوظائف الثانوية كاستقطاب

الختامة

المترشحين للتوظيف مثلا (Outsourcing) وكذا تمكين الموظفين وخاصة المتميزين منهم بروح المسؤولية وبالولاء المرتفع للمؤسسة (Empowerment).

12. التفكير في فتح فروع للمؤسسات الخدمية الجزائرية خارج الجزائر لما سيكسب إدارة الموارد البشرية فيها من خبرة ذات أهمية كبيرة في تحسين تنافسيتها محليا وخارجيا، وذلك بتوظيف الجزائريين وكذا الأجانب المقيمين في الدول المستهدفة باعتبارهم أكثر معرفة بمتطلبات السوق وبيئة العمل هناك.

آفاق الدراسة:

البحث في موضوع أثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية يفتح العديد من الآفاق البحثية، ومن ذلك ما يلي:

1. مراجعة أدبيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية على المستوى الوطني.
2. مراجعة أدبيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية على المستوى العالمي.
3. التحليل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية الجزائرية.
4. دراسة إمكانية تطبيق التقنيات الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الخدمية الجزائرية.

5. تصميم نموذج متكامل لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الخدمية الجزائرية.
6. تصميم نموذج للإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسات الخدمية الجزائرية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

1. الكتب المتعلقة بموضوع الدراسة:

1. المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم، المعجم العربي الأساسي. تونس: دار لاروس، 1989.
2. ابراهيم محمد المحاسنة ، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق. عمّان: دار جرير للنشر و التوزيع، 2013.
3. احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، محمود داخل عبد الكريم، فرق العمل: مدخل مفاهيمي متكامل. عمّان: دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، 2013.
4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2004 .
5. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية. ترجمة دار الفاروق، الطبعة الثانية، مصر: دار الفاروق للنشر و التوزيع، 2006.
6. برنارد مار، الإدارة الاستراتيجية لمستويات الأداء. ترجمة خالد العامري و فريق الترجمة لدار الفاروق، القاهرة: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، 2009.
7. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية: ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة. القاهرة: إيتراك للنشر و التوزيع، 2005.
8. بوقلجة غيات، مبادئ التسيير البشري. الطبعة الثانية، وهران: دار الغرب للنشر و التوزيع، 2004.
9. بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2017.
10. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية. ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ للنشر، 2003.
11. جان- مارك لوغال، إدارة الموارد البشرية. ترجمة نبيل جواد، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، 2008.
12. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2006.
13. روبيرت ل. ماتيس، جون هـ. جاكسون، إدارة الموارد البشرية. ترجمة محمود فتوح، حلب: شعاع للنشر والعلوم، 2009.
14. زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، عمّان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، 2009.

15. سعاد نائف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). عمّان: دار وائل للنشر، 2007.
16. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها. الطبعة الاولى، الاصدار الثاني، عمّان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2006.
17. صفوان محمد البيضي و عائض بن شافي الأكلبي ،تحليل الوظائف و تصميمها في الموارد البشرية ، عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2013.
18. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية. الاسكندرية: الدار الجامعية، 1999.
19. عبد البارى ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين(منحى نظمي)، الطبعة الثانية، عمّان: دار وائل للنشر، 2010.
20. عبد الرحمن توفيق ، تقييم الأداء: المبادئ، الأدوات، المهارات. القاهرة: دار مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2011.
21. علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية. الطبعة الثالثة، القاهرة: مكتبة غريب، 1985.
22. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. عمّان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2005.
23. غيات بوفلجة ، مبادئ التسيير البشري. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2016.
24. فهمي زيادة، وظائف الإدارة. عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2009.
25. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي. الطبعة الثانية، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، 2000.
26. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية. عمّان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2010.
27. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية : نحو منهج استراتيجي متكامل. الطبعة الثانية، الرياض: العبيكان، 2008.
28. محمد فتحي، 766 مصطلحا اداريا- ايضاح ..و بيان. القاهرة: دار التوزيع و النشر الاسلامية، 2003.
29. محمد كمال مصطفى ، معجم مصطلحات الموارد البشرية. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2013.
30. مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي: مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل. عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011.

31. مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية و الاتجاهات الحديثة. الجزائر: جسر للنشر و التوزيع ، 2015.
32. ناصر دادي عدون، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية: دراسة نظرية و تطبيقية. دون دار نشر و دون مكان النشر، 2004.
33. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي. الجزائر: دار المحمدية العامة، 2003.
34. نورالدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، 2011.
35. يوسف أبو الحجاج، إدارة و تنمية الموارد البشرية. مصر: دار الوليد، 2012.
36. يوسف حجيم الطائي، مؤيد الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل. عمّان: مؤسسة الورّاق للنشر و التوزيع، 2006.

II. الكتب المتعلقة بمنهجية البحث:

37. أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج SPSS. القاهرة: دن، 2008.
38. أحمد بوزيان تيغزة، التحليل العملي الاستكشافي و التوكيدي. عمّان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2012.
39. بشير معمريّة، أساسيات القياس النفسي وتصميم أدواته. الجزائر: دار الخلدونية للنشر و التوزيع، 2012.
40. رجاء محمود أبو علام، مناهج البحث الكمي والنوعي والمختلط. الطبعة الثانية، عمّان: دار المسيرة، 2018.
41. عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث. الطبعة الثامنة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2016.
42. محمد محمود الجوهري، أسس البحث الاجتماعي. الطبعة الثانية، عمّان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2012.
43. موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية. ترجمة: بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، إشراف ومراجعة: مصطفى ماضي، الطبعة الثانية، الجزائر: دار القصبّة للنشر، 2006.

III. المقالات:

44. أحمد صالح الدعيج، عبدالناصر محمد حمودة، "العلاقة بين عدم موضوعية النظام الإشرافي وبعض الظواهر السلبية في التنظيم: دراسة ارتباطية مطبقة على المنظمات الكويتية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الخامس، العدد الثاني، ماي 1998، الكويت: مجلس النشر العلمي لجامعة الكويت.

44. مراد مولاي الحاج، "إشكالية القيادة والإشراف في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاجتماعية والاقتصادية"، وقائع الأيام الدراسية: تسيير الكفاءات : الاتصال والقيادة في المؤسسة (9-10 ماي 2001 بعنابة)، المركز الوطني للبحث في الأنثروبولوجيا الإجتماعية والثقافية، دفاتر المركز، العدد رقم 12، 2005.

IV. المحاضرات:

45. منير نوري ، دروس تسيير الموارد البشرية. جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، دون تاريخ.

ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية.

V. الكتب باللغة الأجنبية المتعلقة بموضوع البحث:

46. André Boyer et autres, Les fondamentaux de l'entreprise. 3ème édition, Paris : Editions d'Organisation, 2004.
47. Adrian Wilkinson, Tom Redman, Contemporary Human Resource Management- Text And Cases, 4th edition, Harlow: Pearson, 2013.
48. Bernard Gazier, Les Stratégies des ressources humaines. 3ed, Paris, La découverte, 2004.
49. Bernard Martory, Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines. 3eme édition, paris : Editions Nathan, 1988.
50. Christine Williamson, Gary Colvin et Amy McDonald, Gestion des ressources humaines. Traduit par : Edith Bourlon, Noé Nguesso, Laura Craggs. Angleterre : TEARFUND, 2008.
51. Claude Levy-Leboyer, Evaluation Du Personnel : Quel Objectifs ? Quel Méthodes ?. 4eme édition, Paris : éditions d'organisation, 2002.
51. Daniel Mercure, Baya Harricane, Smail Seghir, André Steenhaut, Culture et Gestion en Algérie. Alger : Editions ANEP, 2006.
52. Dennis R. Briscoe, Randall S. Schuler, International Human Resource Management. 2nd Edition, Routledge Taylor and Francis Group : Great Britain, 2004.

53. Eugene McKenna, Nic Beech, **Human Resource Management– A Concise Analysis**.3rd Edition, Pearson,2014.
54. Henri Fayol, **Administration industrielle et générale**. Alger :ENAG EDITIONS , 1990.
55. Jack Welch, Suzy Welch, **Mes conseils pour réussir**. Traduit par : Emily Borgeaud, Larry Cohen, Michel le Séach, Paris : Pearson Education France, 2009.
56. Jean–Claude Bernatchez, **L’appréciation Des Performances Au Travail : De L’individu A L’équipe** .Canada : Presses de l’Université du Québec , 2003.
- 57.J.Coyle–Shapiro, K.Hoque, I.Kessler, A.Pepper, R. Richardson and L. Walker ,**Human resource management**. London: University of London, 2013.
- 58.Jean–Bernard BRUNETEAUX, **Gestion des Ressources Humaines et Communication**. Tunis: Editions CLE pour le Maghreb, 2008.
59. Jean–Marie Peretti, **Ressources humaines**. 8eme édition, Paris : Vuibert, 2003.
57. Le cercle de l’entreprise et du management, **Les fausses evidences des RH : Défis, Ruptures, nouvelles pratiques**. Paris, Groupe Eyrolles : Editions d’organisation, 2011.
58. Jean–Marie Peretti, **FAQ Ressources humaines**. Paris : Dunod, 2006.
59. J. M. Petit, Bélanger, Benabou , Foucher, Bergeron, **Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines**. Québec Canada: L’éditeur Gaëtan Morin , 1993.
60. Julie Beardwell, Amanda Thompson, **Human Resource Management : A Contemporary Approach**.7th Edition, Pearson: United Kingdom, 2014.
61. Khelassi Réda, **Management ressources humaines, avec 32 applications**. Alger : Houma éditions, 2010.
- 62.Le cercle de l’entreprise et du management, **Les fausses evidences des RH : Défis, Ruptures, nouvelles pratiques**. Paris, Groupe Eyrolles : Editions d’organisation, 2011.

63. Loic Cadin et autres, **Gestion des ressources humaines–Pratiques et éléments de théorie**. 4^{ème} édition, Paris : DUNOD.

64. Maimunah Aminuddin, **Human Resource Management in the Hospitality Industry**. Adapted by Rahmat Hashim, Noradzhar Baba, Oxford University Press: Malaysia, 2013.

65. Michael Armstrong, **Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-based Guide to Delivering High Performance**, 5th edition, Kogan Page: London, 2015.

66. P. Jyothi, D.N.Venkatesh, **Human Resource Management**. Oxford University Press: India, 2011.

67. Robin Stuart–Kotze, **Performance : The secrets of successful behaviour**. Great Britain: Pearson Education Limited, 2006.

68. Raymond A. Noe, John R. Hoolenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, **Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage**. 4^{ème} edition, New York: McGraw–Hill/Irwin, 2003.

69. Riadh Zghal, **Gestion des ressources humaines**. Tunis: Centre de Publication Universitaire, 2000.

70. Suzanne Maury, **Manuel de GRH dans la fonction publique : Droit et pratiques**. Paris : Ministère de l'éducation nationale, 2011.

71. Sami Boudabous, **La gestion des ressources humaines**. Tunisie : sans editeur, sans date.

.VI الكتب باللغة الأجنبية المتعلقة بمنهجية البحث:

72. Anthony M. Graziano , Michael L. Raulin, **Research Methods: A Process Of Inquiry**. 7th Edition, Boston, USA; Pearson Education, 2010.

73. Jean Stafford, Paul Bodson, **L'analyse multivariée avec SPSS**. Canada : Presses de l'Université du Québec, 2006.

.VII المقالات و الملتقيات باللغة الأجنبية:

74. Abubakar Tabiu, **“Assessing The Effects Of Human Resource Management (Hrm) Practices On Employee Job Performance: A Study Of Usmanu Danfodiyo University Sokoto** “. Journal of Business Studies Quarterly, Volume 5, Number 2, 2013.
75. Achmad Sani Supriyanto, Prayoga Setia Darma, **“The Effect Of Compensation On Satisfaction And Employee Performance”**. Management and Economics Journal, Volume1, Issue 1, December 2017.
76. Abdussalam Sarker, **“Human Resource Management Practices and Employee Performance in Banking Sector of Bangladesh.”**, Journal Of Human Resource Management, vol. XX, no. 1/2017.
77. Connie Zheng, John Rolfe and Lee Di Milia, **Strategic Human Resource Management (HRM) and Business Performance of the Regional Coal Mining Industry in Central Queensland**. Faculty of Business & Informatics, Central Queensland university, Project Report, June 2007, June 2007.
78. Daniel Pittino, Francesca Vvisivtin, Tamara Lenger , Dietmar Sternad, **“ Are high performance work practices really necessary in family SMEs ? An analysis of the impact on employee retention”**, Journal of Family Business Strategy. Vol 7, 2016.
79. Fahad Mahmood, Nadeem Iqbal, and Samsaa Rasul Sahu, **“The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Performance in Banking Industry of Pakistan.”**. Euro–Asian Journal of Economics and Finance (online) Volume: 2, Issue: 1 (January 2014), P 90.
80. Gurhan Uysal, **“Taylor, HRM, Strategic HRM With Jobs, Employee Performance, Business Performance Relationship: HR Governance Through 100 Years”**. INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT STUDIES, Vol 6, No 1, 2014, PP 88–89.

81. Hamza Mohammad A.Al_Qudah ,Abdullah Osman, Hamzah Edris M. Al_Qudah, « **The Effect Of Human Resources Management Practices On Employee Performance** », International Journal of Scientific & Technology Research, Volume 3, Issue 9, Septembre 2014.
82. John T. Delaney, Mark A. Huselid, “**The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance**”. The Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 4 , Aug., 1996.
83. Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, “**Employee Well-being and the HRM–Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies**”. International Journal of Management Reviews, Oxford, UK, Vol. 14, 2012.
84. Liudmila Lobanova, Iveta Ozolina–Ozola; “**Internationalization Processes And Effective Practices Of Hrm: Employee Performance And Commitment In Latvia And Lithuania**”. 8th International Scientific Conference “Business and Management 2014”, May 15–16, 2014, Vilnius, LITHUANIA Section: International Economy: Problems of Innovation and Marketing Management, P 391.<http://www.bm.vgtu.lt>.
85. M.Sony, N.Mekoth,”**The Relationship Between Emotional Intelligence, Frontline Employee Adaptability, Job Satisfaction And Job Performance**”, Journal of Retailing and Consumer Services , Vol 30, 2006.
86. Nicole Renee Baptiste, “**Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM**”. Management Decision ,Volume 46, Number 2, 2008.
- 87.Rabindra Kumar Pradhan, « **Employee Performance at Workplace**”. Business Perspectives and Research , India , Number 5(1) , March 2017.

88. Suruchi Mittar, Sibichan K. Mathew, “**Human Resource Factors Influencing Employee Performance in Garment Manufacturing Firms (GMF) in Delhi/NCR** ”. Journal of Business and Economics, USA: Academic Star Publishing Company , Volume 5, No. 7, July 2014.<http://www.academicstar.us>.

89.Vera Silva Carlos, Ricardo Gouveia Rodrigues, «**Development And Validation Of A Self-Reported Measure Of Job Performance** » , Social Indicators Research , February 2015.

90. Wei Li Qun, “**Strategic Human Resource Management: Determinants of Fit**”, Research and Practice in Human Resource Management, Volume 14(2), 2006.

.VIII التقارير باللغة الأجنبية:

91. L’office national des statistiques, Activite ,emploi et chômage , Septembre 2017,www.ons.dz/IMG/pdf/Activite_emploi_et_chomage_Septembre_2017, consulté le 20 Janvier 2019.

.IX الأطروحات باللغة الأجنبية:

92. Connie Zheng, John Rolfe and Lee Di Milia, **Strategic Human Resource Management (HRM) and Business Performance of the Regional Coal Mining Industry in Central Queensland**. Faculty of Business & Informatics, Central Queensland university, June 2007.

.X مواقع الإنترنت باللغة الأجنبية:

93.Essays, UK. (November 2013). Universalistic Contingency And Configurational Approaches. Retrieved from <https://www.uniassignment.com/essay-samples/business/universalistic-contingency-and-configurational-approaches-business-essay.php?vref=1>.

الملاحق

الملحق رقم (1): استمارة الاستبيان- الاستطلاعية

استمارة استبيان
بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة/السيد (ة) المدير(ة)المحترم(ة)
حضرة/ السادة رؤساء المصالح
حضرة/ السادة الموظفين

تحية طيبة وبعد،

نضع بين أيديكم استبيان الدراسة الموسومة بـ:

"دراسة تحليلية لأثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية -دراسة ميدانية-".

وهي مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في تخصص تسيير المؤسسات، ونطمح أن تكون إجاباتكم مئانية ودقيقة لأن ذلك دورا أساسيا في صدق النتائج التي نرغب في الوصول إليها. لذا نتطلع إلى تعاونكم معنا وذلك بالإجابة على جميع فقرات المقياس بما يعكس الحقيقة، علما أن الإجابات تبقى على درجة عالية من السرية وتستخدم فقط في إطار البحث العلمي .
ومع اعتزازنا بمساهماتكم وتقديرنا لجهودكم المخلصة، نشكر حسن تعاونكم مسبقا.

الباحث

عبدالغني تغلابت

القسم الأول: البيانات الشخصية و المهنية.

يرجى وضع إشارة (x) في الخانة التي تتوافق مع الواقع.

1. الجنس: ذكر أنثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	60 سنة أو أكثر
من 30 إلى أقل من 40 سنة	50 سنة إلى أقل من 60 سنة	

3. الحالة العائلية: متزوج و أب لأطفال منهم من هو بعمر أقل من 5 سنوات متزوج و أب لأطفال كلهم بعمر أكثر من 5 سنوات
متزوج دون أطفال أعزب

4. المستوى التعليمي:

أقل من الابتدائي	ثانوي	دراسات عليا
ابتدائي	شهادة تكوين مهني	
متوسط	جامعي	

5. إن كنت جامعا، ما نوع التخصص الذي درستة: من العلوم الانسانية من العلوم الدقيقة أو الطبيعية

6. مدة الخدمة في المؤسسة الحالية:

أقل من سنة	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة
من سنة إلى أقل من 3 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنة	15 سنة فأكثر

7. المنصب الحالي:

مدير	مسؤول خلية أو فريق عمل
رئيس مصلحة	موظف تنفيذي

8. مدة الخدمة في المنصب الحالي:

أقل من 3 سنوات	من 6 إلى أقل من 9 سنوات
من 3 إلى أقل من 6 سنوات	10 سنوات فأكثر

9. عدد المؤسسات التي عملت فيها سابقا:

لم أعمل في أي مؤسسة قبل (0) مؤسسة واحدة (1) مؤسستين (2) 3 مؤسسات أو أكثر

10. إذا عملت في إحدى المؤسسات سابقا فما هي مدة الخدمة الإجمالية فيها:

مدة الخدمة في مؤسسات سابقة	ضع علامة X في الخانة المناسبة
أقل من 3 سنوات	
من 3 إلى أقل من 6 سنوات	

11. الرغبة في الانتقال إلى مؤسسة أخرى: نعم لا لا أدري

12. اذكنت الإجابة بنعم: ما هو سبب الرغبة في الانتقال إلى مؤسسة أخرى:

البحث عن وظيفة أنسب	ضع علامة X في الخانة المناسبة	سبب الرغبة في الانتقال إلى مؤسسة أخرى
البحث عن بيئة عمل أفضل		
سبب آخر: أذكره.....		البحث عن أجر أعلى

13. معدل غياباتك (المبررة- بسبب المرض أو قضاء أشغال عائلية مهمة و عاجلة مثلا) عن العمل :

من 1 إلى 3 غيابات مبررة في السنة	ضع علامة X في الخانة المناسبة	معدل الغيابات المبررة في السنة
من 4 إلى 6 غيابات مبررة في السنة		
من 7 إلى 12 غياب مبرر في السنة		
أكثر من 12 غياب مبرر في السنة		صفر (0) غياب مبرر في السنة

14. معدل غياباتك (غير المبررة- بسبب عدم الرغبة في العمل مثلا) عن العمل :

من 1 إلى 3 غيابات في السنة	ضع علامة X في الخانة المناسبة	معدل الغيابات غير المبررة في السنة
من 4 إلى 6 غيابات في السنة		
من 7 إلى 12 غياب في السنة		
أكثر من 12 غياب في السنة		صفر (0) غياب في السنة

15. الأجر الشهري:

من 24000 دج إلى أقل من 36000 دج	ضع علامة X في الخانة المناسبة	فئة الأجر
من 36000 دج إلى أقل من 54000 دج		
من 54000 دج إلى أقل من 108000 دج		أقل من 18000 دج
أكثر من 108000 دج		من 18000 دج إلى أقل من 24000 دج

16. طبيعة عقد عملك في المؤسسة: دائم متعاقد مؤقت عقد ما قبل التشغيل عقد إدماج

القسم الثاني: متغيرات البحث

يرجى وضع إشارة (X) في الخانة التي تتوافق مع الواقع.

المحور الأول: الأداء.

أولا	الفعالية العامة:	دائما	غالبا	أحيانا	قليلا	لا، أبدا
1	تحدد لكم مؤسستكم أهدافا جماعية واضحة.					
2	تحدد لك مؤسستك أو مسؤولك المباشر أهدافا فردية واضحة لتحقيقها.					
3	أعمالك لا تحتاج إلى تخطيط مسبق، لأنها روتينية.					
4	تنجز الأعمال المطلوبة منك في مواعيدها.					
5	تكمل الأعمال المطلوبة منك و لو خارج وقت العمل الرسمي.					
6	تهتم بمراجعة ما أنجزته من أعمال و ما لم تنجزه.					
7	يرضى مسؤولك المباشر عن مستوى أدائك.					
ثانيا	فعالية خدمة الزبائن:	دائما	غالبا	أحيانا	قليلا	لا، أبدا
1	تقدم الخدمات لزبائن المؤسسة بالكمية المطلوبة.					
2	تقدم الخدمات لزبائن المؤسسة بالنوعية المطلوبة.					
3	تتصل بمسؤوليك أو زملائك إن تطلب الأمر لحل بعض مشكلات الزبائن.					
4	تتصل أحيانا بمعارفك من خارج المؤسسة لحل بعض مشكلات زبائن المؤسسة.					
5	تمنح رقم هاتفك الخاص لبعض الزبائن إن كنت ترى في ذلك تسهيلا له.					
6	حين تتعب يتأثر مستوى الخدمات التي تقدمها لزبائن المؤسسة سلبا.					
7	تعتقد أنك تساهم في تحسين سمعة مؤسستك و صورتها في أذهان الزبائن.					
8	تتسبب في كسب زبائن أوفياء جدد للمؤسسة.					

ثالثا	الكفاءة العامة.	دائما	غالبا	أحيانا	قليلا	لا، أبدا
1	تعمل على الاستغلال الأحسن لموارد و وسائل مؤسستك.					
2	تحافظ على وسائل العمل الموضوعية تحت تصرفك و كأنها ملك خاص بك.					
3	متوسط إنجازاتك مرتفع مقارنة بزملائك في نفس الوظيفة.					
4	تبحث باستمرار عن أحسن طريقة لأداء أعمالك.					
5	إتقان عملك من أولوياتك و لو طالمت مدة الإنجاز.					
6	تفكر في كيفية إنجاز الأعمال المقبلة، دون انتظار توجيهات المسؤول.					
7	قيمة المبيعات التي تساهم في تحقيقها تتحسن باستمرار.					
رابعاً	كفاءة خدمة الزبائن.	دائما	غالبا	أحيانا	قليلا	لا، أبدا
1	تقترح حلولاً متنوعة على زبائن المؤسسة لتلبية حاجاتهم.					
2	تعمل على توفير أقصى قدر ممكن من الراحة لزبائن المؤسسة.					
3	تشعر بأن نسبة عالية من الزبائن الذين تعاملت معهم يحترمونك و يثقون بكلامك.					
4	تهتم بمشاعر و أحاسيس الزبون، و تعتبره ملكاً حين يجلس أمامك طالبا خدماتك.					
5	تعامل أغلب الزبائن بلباقة.					
6	تستمع جيداً للزبائن.					
7	يزعجك زبائن المؤسسة بسلوكياتهم.					

المحور الثاني: السلوك و الجهد المبذول.

السُّلوك و الجهد المبذول.	دائما	غالبا	أحيانا	قليلا	لا، أبدا
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

المحور الثالث: المواقف .

أولاً	الرضا الوظيفي.	موافق تماماً	موافق	لا أدري	غير موافق تماماً
1	أنت راض عن أجرتك .				
2	أنت راض عن معاملة مسؤولك المباشر لك.				
3	بصفة عامة، أنت راض عن علاقاتك مع زملائك لك.				
4	أنت راض عن الظروف المادية التي تعمل فيها (وسائل العمل، الضجيج، ...				
5	مكان عملك مريح نفسياً.				
ثانياً	الرغبة في العمل، الولاء و الالتزام الوظيفي.	موافق تماماً	موافق	لا أدري	غير موافق تماماً
1	تكون فخوراً بإكمال مسيرتك المهنية في مؤسستك الحالية.				
2	تعتبر نفسك ناكراً للجميل إن انتقلت من المؤسسة الحالية إلى مؤسسة أخرى.				
3	تذكر مؤسستك للأخريين بفخر و اعتزاز.				
4	تنصح معارفك بالتعامل مع مؤسستك.				
5	تحب العمل في المؤسسة أكثر من كرهك له.				

المحور الرابع: الإدراك.

الإدراك.	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
1					تعرف جيدا المهام المطلوب منك أدائها.
2					تعرف جيدا كيفية أداء المهام المطلوبة منك.
3					في رأيك، المؤسسة هي المستفيد الأكبر من عملك و عمل زملائك.
4					في رأيك، المسؤولين هم المستفيدون بالدرجة الأولى من عملك و عمل زملائك.
5					ترى أن الأجر الذي تقدمه لك المؤسسة أقل مما تستحق.
6					ترى أن المؤسسة بإمكانيتها الحالية يمكنها أن تدفع لك أجرا أعلى.
7					تظن أن أغلب العمال الجزائريين يتلاءم معهم الحزم و التشدد أكثر من التساهل.

المحور الخامس: القدرات و المهارات.

أولا	القدرات البدنية و المعرفية.	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
1						قدراتك البدنية تتوافق مع متطلبات المنصب الذي تشغله.
2						ترجو تغيير منصب عملك بسبب الإرهاق الذي يسببه لك عادة.
3						تحس بأنك تمتلك المعارف الكافية للقيام بعملك بشكل متقن.
4						تظن بأنك تحتاج إلى تكوين إضافي من أجل إتقان عملك الحالي.
ثانيا	المهارات.	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
1						تعرف جيدا كيف تؤدي المهام المطلوبة منك.
2						تعتبر نفسك الأكثر مهارة في إنجاز الأعمال مقارنة بزملائك في نفس الوظيفة.
3						توصل آراءك و أفكارك إلى زملائك و مسؤوليك بسهولة.
4						تجد صعوبة في التعامل مع زبائن المؤسسة لأن شخصيتك غير اجتماعية.
5						تجد صعوبة في التعامل مع زبائن المؤسسة لأن سلوكيات أغلبهم غير مناسبة.

المحور السادس: إدارة الموارد البشرية .

أولا	أهمية الموارد البشرية و تخطيطها في المؤسسة.	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
1						تحس بأن إدارة مؤسستكم مهتمة أكثر بالعنصر البشري مقارنة بالوسائل المادية.
2						سمعت بأن مؤسستك لديها استراتيجية واضحة في مجال إدارة مواردها البشرية.
3						توجد مناصب شاغرة في مؤسستك.
4						تعلن مؤسستك عن مسابقة توظيف متى توفرت المناصب الشاغرة.
ثانيا	توصيف الوظائف.	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
1						حددت لك الإدارة المهام المطلوبة منك بدقة.
2						تعرف جيدا صلاحياتك في العمل.
3						العمل في مؤسستك مقسم بين العمال بشكل واضح.
ثالثا	التوظيف.					
أ-	الاستقطاب.	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
1						تعرفت على المنصب الذي تشغله من خلال إعلان رسمي للمؤسسة.
2						تعرفت على المنصب الذي تشغله من خلال قناة غير رسمية: كالأصدقاء مثلا.
3						شاركت في المنافسة على المنصب مع عدد كبير من المترشحين.
ب-	الاختيار.	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
1						في البداية طلب منك إرسال السيرة الذاتية (CV).
2						حين تقدمك للتوظيف في المؤسسة، تم اختبارك كتابيا.
3						حين تقدمك للتوظيف في المؤسسة، تم اختبارك شفويا.
4						أحسست بوجود تحيز في اختيار الموظفين حين تم توظيفك.

ج-	التعيين:	موافق تماما	موافق	لا ادري	غير موافق	غير موافق تماما
1	عند تنصيبك في أول يوم عمل، تم تعيينك في المنصب الذي ترشحت له.					
2	وجدت واجبات المنصب مطابقة لما تم الاعلان عنه.					
3	وجدت قبولاً لدى مسؤولك المباشر حين تم تعيينك لأول مرة.					
رابعاً	التدريب و تنمية الموارد البشرية.	موافق تماما	موافق	لا ادري	غير موافق	غير موافق تماما
1	خضعت لعملية تدريب قبل مباشرة مهامك في المؤسسة .					
2	في بداية عملك بالمؤسسة، تم تدريبك من طرف فرد متخصص في التدريب.					
3	تستفيد من دورات تدريبية بشكل دوري (باستمرار).					
4	النسبة الأكبر من معرفتك بالعمل اكتسبتها بعد التحاقك بالمؤسسة.					
5	يمثل التدريب إحدى أولويات مؤسستك.					
خامساً	الأجر والمكافأة.	موافق تماما	موافق	لا ادري	غير موافق	غير موافق تماما
1	الأجر الذي تحصل عليه كاف لتلبية متطلبات حياتك اليومية.					
2	تظن أن الأجر في مؤسستك مرتفع مقارنة بأغلب المؤسسات في مدينتك.					
3	تظن أن الأجر في مؤسستك مرتفع مقارنة بأغلب المؤسسات المنافسة.					
4	تستفيد من منحة مردودية فردية.					
5	تفضل لو يصبح الأجر في مؤسستك = جزء ثابت + جزء متغير (حسب الأداء)					
6	تفضل نظام أجر يقيم كل فرد على حدى، و ذلك حسب أدائه.					
7	استفدت من أحد التكريمات في المؤسسة خلال مسارك المهني.					
8	توفر المؤسسة لك بعض الامتيازات مثل حضانة الأطفال، الإطعام، النقل... .					
سادساً	نظام تقييم الأداء في المؤسسة.	موافق تماما	موافق	لا ادري	غير موافق	غير موافق تماما
1	تقييم أدائك يعتمد أكثر على رأي مسؤولك المباشر.					
2	تقييم أدائك يعتمد أكثر على رأي أحد المسؤولين الذين لا علاقة لهم بك.					
3	ترى أن هناك تحيزاً واضحاً في تقييم أداء الموظفين بمؤسستك.					
4	تعلمك الإدارة بتقييمك، و تفتح لك الباب لمناقشة هذا التقييم.					
سابعاً	إدارة المسارات المهنية في المؤسسة.	موافق تماما	موافق	لا ادري	غير موافق	غير موافق تماما
1	قبل انضمامك للمؤسسة، كنت تعلم بالترقيات التي يمكن أن تستفيد منها.					
2	توفر لك المؤسسة فرص الترقية.					
3	عادة، تمنح الترقية للفرد الأكثر كفاءة.					
4	تظن أنه يمكن فتح رتب جديدة (ترقيات) في المسار المهني الخاص بك.					
5	تتوقع أن إدارة مؤسستك تقبل تحويلك لعمل آخر لو طلبت منها ذلك.					
ثامناً	طبيعة الإشراف و القيادة.	موافق تماما	موافق	لا ادري	غير موافق	غير موافق تماما
1	تعرف جيداً من هو مسؤولك المباشر.					
2	تأتيك الأوامر من مسؤولك المباشر فقط.					
3	معاملاتك مع مسؤولك المباشر محصورة في علاقات العمل.					
4	يهتم مسؤولك المباشر بتواجدك في المؤسسة، بغض النظر عن إتمامك لعملك.					
5	العالم أن الأعمال التي يطلبها منك مسؤولك المباشر تكون في حدود الاستطاعة.					
6	في الغالب يشاركك رئيسك المباشر في القرارات التي تخص العمل و يناقش آراءك باحترام.					
7	يحفزك مسؤولك المباشر بكلمات و عبارات مؤثرة.					
8	يتعامل معك مدير المؤسسة حين تلتقيه باحترام.					

تاسعا	طبيعة الاتصال ومعالجة شكاوى الموظفين.				
1					عادة، يتصل بك مسؤولك المباشر بخصوص العمل أثناء وقت العمل.
2					أحيانا، يتصل بك مسؤولك المباشر بخصوص العمل خارج وقت العمل.
3					يتصل بك مسؤولك المباشر عادة عن طريق الهاتف .
4					يتصل بك مسؤولك المباشر عادة عن طريق الوسائل المكتوبة (الاعلانات، الفاكس، الايميل).
5					مسؤولك المباشر يتميز بقدرات إتصالية و إقناعية.
6					يمكنك تقديم شكوى مكتوبة إلى إدارة مؤسستك، دون خوف من أية عواقب.
7					ترد مؤسستك كتابيا على الشكاوى التي تقدمها إلى الإدارة.
عاشرا	العمل الجماعي في المؤسسة.				
1					تفضل العمل الجماعي على الفردي.
2					الغالب في عملك الحالي أنه مشترك بين مجموعة من الموظفين، أنت واحد منهم.
3					بصفة عامة، درجة تنسيق موظفي المؤسسة معك عالية.
4					إدارة مؤسستك تشجع العمل الجماعي.
5					تخصص المؤسسة لأفرادها منحة مردودية جماعية.
حادي عشر	العدالة و الفرص.				
1					تحسن بأن مؤسستك عادلة معك في الامتيازات الممنوحة.
2					تحس بتكافؤ الفرص المتاحة لك مع فرص زملائك.
3					توفر لك إدارة المؤسسة فرصة لتطبيق أغلب معارفك العلمية.
4					تعطيك إدارة المؤسسة فرصة لتطبيق أغلب ما تدربت عليه.
5					الوقت الرسمي للعمل غير كاف لأداء الأعمال المطلوبة منك.
ثاني عشر	بيئة العمل.				
1					تتوفر مؤسستكم على مراسل يتولى عنكم الاتصال بمصالح الضمان الاجتماعي .
2					حين تطلب وثيقة إدارية، توفرها لك المؤسسة بسهولة و بسرعة.
3					هناك رقابة مشددة على دخولك و خروجك من المؤسسة.
4					منصب عملك مليء بالضغط.
5					عملك ممل أكثر مما هو مشوق.
6					بصفة عامة، بيئة المؤسسة ووسائل العمل التي توفرها لك مناسبة.

لك مني الشكر الجزيل، و كل الاحترام والتقدير على اهتمامك ومساهمتك .

الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان- ما قبل التحكيم

استمارة استبيان
بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة /السيد (ة) الموظف(ة) المحترم(ة)

تحية طيبة وبعد،

نضع بين أيديكم استبيان الدراسة الموسومة بـ:

"دراسة تحليلية لأثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية -دراسة ميدانية-".

وهي مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في تخصص تسيير المؤسسات (جامعة الحاج لخضر- باتنة1)، ونطمح أن تكون إجاباتكم متأنية ودقيقة لأن ذلك دورا أساسيا في صدق النتائج التي نرغب في الوصول إليها، لذا نتطلع إلى تعاونكم معنا وذلك بالإجابة على جميع فقرات الاستمارة بما يعكس الحقيقة، علما أن الإجابات تبقى على درجة عالية من السرية وتستخدم فقط في إطار البحث العلمي. ومع اعتزازنا بمساهمتم وتقديرنا لجهودكم المخلصة، نشكر حسن تعاونكم مسبقا.

الباحث

عبدالعني تغلابت

إشراف
أ.د. عمار زيتوني

القسم الأول: البيانات الشخصية و المهنية.

يرجى وضع إشارة (x) في الخانة التي تتوافق مع الواقع.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
3. الحالة العائلية: متزوج(ة) أعزب/ عازبة
4. المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل جامعي
5. نوع الشهادة المتحصل عليها: شهادة تكوين مهني شهادة جامعية جواب آخر
6. نوع التخصص الذي درسته في المعهد أو الجامعة: علوم إنسانية علوم طبيعية علوم دقيقة

7. مدة الخدمة في المؤسسة الحالية:

أقل من سنة
من سنة إلى أقل من 5 سنوات
من 5 إلى 15 سنوات
أكثر من 15 سنة

8. المنصب الحالي: مدير أو رئيس مصلحة مسؤول خلية أو فرقة عمل موظف تنفيذي
9. مدة الخدمة في المنصب الحالي: أقل من 3 سنوات من 3 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
10. الرغبة في الانتقال إلى مؤسسة أخرى: نعم لا أدري لا

11. سبب الرغبة في الانتقال إلى مؤسسة أخرى:

- البحث عن أجر أعلى البحث عن وظيفة أنسب البحث عن بيئة عمل أفضل سبب آخر: أذكره.....

12. عدد غياباتك في السنة الماضية:

- صفر (0) غياب في السنة من 1 إلى 5 غيابات في السنة أكثر من 5 غيابات في السنة

13. طبيعة عقد عملك في المؤسسة: دائم متعاقد أو مؤقت عقد إدماج عقد ما قبل التشغيل

14. بغض النظر عن قطاع مؤسستك الحالية، في ظنك أفضل قطاع للعمل هو:

- القطاع الاقتصادي العمومي قطاع الوظيفة العمومية القطاع الخاص القطاع المختلط

القسم الثاني: متغيرات البحث

يرجى وضع إشارة (X) في الخانة التي تتوافق مع الواقع.

المحور الأول: الأداء.

أولا	الفعالية.	دائما	غالبا	أحيانا	قليلا	لا، أبدا
1	تحدّد لكم مؤسستكم أهدافا جماعية واضحة.					
2	تحدّد لك مؤسستك أو مسؤولك المباشر أهدافا فردية واضحة.					
3	يتم إنجازك للأعمال المطلوبة منك في مواعيدها.					
4	يتم إكمال الأعمال المطلوبة منك و لو خارج وقت العمل الرسمي.					
5	تهتم (ين) بمراجعة ما أنجزته(تبه) من أعمال و ما لم تنجزه.					
6	تقدم(ين)الخدمات بالكمية المطلوبة للأفراد الذين تتعامل(ين) معهم (زبائن، موظفين).					
7	تقدم (ين)الخدمات بالنوعية المطلوبة للأفراد الذين تتعامل(ين) معهم (زبائن، موظفين).					
8	تتصل(ين) بمسؤوليك أو زملائك إن تطلب الأمر لحل بعض مشكلات العمل.					
9	تمنح(ين) رقم هاتفك لبعض الأفراد (زبائن أو موظفين) إن كان في ذلك تسهيلا لهم.					
10	تعتقد(ين) أنك تساهم(ين) في تحسين سمعة مؤسستك و صورتها في أذهان الزبائن.					
ثانيا	الكفاءة.	دائما	غالبا	أحيانا	قليلا	لا، أبدا
1	تعمل(ين) على الاستغلال الأحسن لموارد و وسائل مؤسستك.					
2	تبحث(ين) باستمرار عن أحسن طريقة لأداء أعمالك.					
3	إتقان عملك من أولوياتك و لو طالت مدة الإنجاز.					
4	تفكر(ين) في كيفية إنجاز الأعمال المقبلة، دون انتظار توجيهات المسؤول.					
5	تحس(ين)بأن إنجازاتك تتحسن كلما وفرت لك المؤسسة الوسائل اللازمة.					
6	تقترح(ين)حولا متنوعة على الأفراد الذين تتعامل معهم لتلبية حاجاتهم.					
7	تعمل (ين)على توفير أقصى قدر ممكن من الراحة للأفراد الذين تتعامل معهم.					
8	الأفراد الذين تتعامل(ين) معهم (زبائن أو موظفين) يحترمونك ويثقون بكلامك.					
9	تقتنع(ين)الأفراد الذين تتعامل معهم (زبائن أو موظفين) و ترضيهم بسهولة.					
10	تستمع(ين) جيدا للأفراد الذين تتعامل معهم (زبائن أو موظفين).					

المحور الثاني.

أولا	السلوك و الجهد المبذول.	دائما	غالبا	أحيانا	قليلا	لا، أبدا
1	تقدم(ين) المساعدة و المعلومات لزملائك متى كانوا في حاجة إلى ذلك.					
2	تبادر(ين) لحل مشاكل العمل التي تواجهها دون انتظار تدخل مسؤولك.					
3	تعتذر(ين) من الزبون حين يصدر منك أو من مؤسستك خطأ.					
4	لا ترفض(ين) القيام بأي عمل يطلبه منك مسؤولك.					
5	تعمل(ين) على ضبط النفس حين يستفرك الزبون.					
ثانيا	المواقف: الرغبة في العمل، الرضا، الولاء و الالتزام الوظيفي.	موافق تماما	موافق	نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما
1	تحب(ين) العمل في المؤسسة أكثر من كرهك له.					
2	أنت راض(ية) عن أجرتك.					
3	أنت راض(ية) عن معاملة مسؤولك المباشر لك.					
4	بصفة عامة، أنت راض(ية) عن ظروف العمل المادية (وسائل العمل، الضجيج، ...					
5	تكون(ين) فخورا بإكمال مسيرتك المهنية في مؤسستك الحالية.					
ثالثا	الإدراك، القدرات و المهارات.	موافق تماما	موافق	نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما
1	تعرف(ين) جيدا المهام المطلوب منك أدائها.					
2	تعرف(ين) جيدا كيفية أداء المهام المطلوبة منك.					
3	ترى(ين) أن المؤسسة بإمكانيتها الحالية يمكنها أن تدفع لك أجرا أعلى.					
4	قدراتك البدنية تتوافق مع متطلبات المنصب الذي تشغله.					
5	تحس(ين) بأنك تمتلك(ين) المعارف الكافية للقيام بعملك بشكل متقن.					

أولا	أهمية الموارد البشرية و تخطيطها، و توصيف الوظائف.				
1	تحس (ين) بأن إدارة مؤسستكم مهتمة أكثر بالعنصر البشري مقارنة بالوسائل المادية.	موافق تماما	موافق	نوعا ما	غير موافق تماما
2	سمعت بأن مؤسستكم لديها استراتيجية واضحة في مجال إدارة مواردها البشرية.				
3	تظن (ين) أنه توجد مناصب شاغرة في المصلحة أو الوكالة التي تعمل فيها.				
4	حددت لك الإدارة المهام المطلوبة منك بدقة.				
5	تعرف (ين) جيدا صلاحياتك في العمل.				
ثانيا	التوظيف.				
1	أعلنت المؤسسة على المنصب الذي تشغله (ينه) عن طريق إعلان رسمي (في جريدة أو موقع إلكتروني أو إعلان في مقر الوكالة الوطنية للتشغيل مثلا).	موافق تماما	موافق	نوعا ما	غير موافق تماما
2	في البداية طلب منك إرسال السيرة الذاتية (CV).				
3	حين تقدمك للتوظيف في المؤسسة، تم اختبارك كتابيا.				
4	حين تقدمك للتوظيف في المؤسسة، تم اختبارك شفويا.				
5	عند تنصيبك في أول يوم عمل، تم تعيينك في المنصب الذي ترشحت له.				
ثالثا	التدريب و إدارة المسار المهني.				
1	خضعت لعملية تدريب قبل مباشرة مهامك في المؤسسة.	موافق تماما	موافق	نوعا ما	غير موافق تماما
2	في بداية عملك بالمؤسسة، تم تدريبك من طرف فرد متخصص في التدريب.				
3	تستفيد (ين) من دورات تدريبية بشكل دوري (باستمرار).				
4	توفر لك المؤسسة فرص الترقية في المستقبل.				
5	عادة، تمنح الترقية للفرد الأكثر كفاءة.				
رابعا	تقييم الأداء و المكافأة.				
1	تقييم أدائك يعتمد أكثر على رأي مسؤولك المباشر.	موافق تماما	موافق	نوعا ما	غير موافق تماما
2	تُعلمك الإدارة بنتائج تقييمك، و تفتح لك الباب لمناقشة هذا التقييم.				
3	في ظنك، مستوى الأجر في مؤسستكم مرتفع مقارنة بأغلب المؤسسات في مدينتك.				
4	في ظنك، مستوى الأجر في مؤسستكم مرتفع مقارنة بأغلب المؤسسات المنافسة.				
5	استقدت من أحد التكريمات في المؤسسة خلال مسارك المهني.				
خامسا	طبيعة الإشراف و القيادة.				
1	تعرف (ين) جيدا من هو مسؤولك المباشر.	موافق تماما	موافق	نوعا ما	غير موافق تماما
2	يحفزك مسؤولك المباشر بعبارات و كلمات مؤثرة.				
3	ثقتك جيدة في وعود مسؤولك المباشر.				
4	يتصل بك مسؤولك المباشر عادة عن طريق الهاتف بخصوص العمل.				
5	مسؤولك المباشر يتميز بقدرات اتصالية و إقناعية.				
سادسا	العمل الجماعي، العدالة و الفرص، و بيئة العمل في المؤسسة.				
1	بصفة عامة، درجة تنسيق موظفي المؤسسة معك عالية.	موافق تماما	موافق	نوعا ما	غير موافق تماما
2	في اعتقادك هناك عدالة في الامتيازات و الفرص الممنوحة لك مقارنة بزملائك.				
3	توفر لك إدارة المؤسسة فرصة لتطبيق أغلب ما تدربت عليه.				
4	حين طلبك لوثيقة إدارية، توفرها لك المؤسسة بسهولة و بسرعة.				
5	بصفة عامة، بيئة المؤسسة ووسائل العمل التي توفرها لك مناسبة.				

لك مني الشكر الجزيل، و كل الاحترام و التقدير على اهتمامك و مساهمتك.

الملحق رقم (03): استمارة الاستبيان- بعد التحكيم وقبل التحليل العملي

استمارة استبيان
بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة /السيد (ة) الموظف(ة) المحترم(ة)

تحية طيبة وبعد،

نضع بين أيديكم استبيان الدراسة الموسومة بـ:

"دراسة تحليلية لأثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية -دراسة ميدانية-".

وهي مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في تخصص تسيير المؤسسات (جامعة الحاج لخضر- باتنة1)، ونطمح أن تكون إجاباتكم متأنية ودقيقة لأن لذلك دورا أساسيا في صدق النتائج التي نرغب في الوصول إليها، لذا نتطّلع إلى تعاونكم معنا وذلك بالإجابة على جميع فقرات الاستمارة بما يعكس الحقيقة، علما أن الإجابات تبقى على درجة عالية من السرية وتستخدم فقط في إطار البحث العلمي. ومع اعتزازنا بمساهماتكم وتقديرنا لجهودكم المخلصة، نشكركم على حسن تعاونكم مسبقا.

الباحث

عبدالغني تغلابت

إشراف
أ.د. عمار زيتوني

القسم الأول: البيانات الشخصية و المهنية.

يرجى وضع إشارة (x) في الخانة التي تتوافق مع الواقع.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
3. الحالة العائلية: متزوج(ة) أعزب/ عازبة
4. المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل جامعي
5. نوع الشهادة المتحصل عليها: شهادة تكوين مهني شهادة جامعية جواب آخر
6. مدة الخدمة في المؤسسة الحالية:

<input type="checkbox"/>	أقل من سنة
<input type="checkbox"/>	من سنة إلى أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	من 5 إلى 15 سنوات
<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة

7. المنصب الحالي: مدير أو رئيس مصلحة مسؤول خلية أو فرقة عمل موظف تنفيذي
8. مدة الخدمة في المنصب الحالي: أقل من 3 سنوات من 3 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: متغيرات البحث
المحور الأول: الأداء.

أولا	الفعالية.	دائما	غالبا	أحيانا	قليلا	لا، أبدا
I	تحديد الأهداف					
1	تحدّد لكم مؤسستكم أهدافا جماعية واضحة.					
2	تحدّد لك مؤسستك أو مسؤولك المباشر أهدافا فردية واضحة.					
II	فعالية الإنجاز					
3	يتم إنجازك للأعمال المطلوبة منك في مواعيدها.					
4	تقدم(ين)الخدمات بالكمية المطلوبة للأفراد الذين تتعامل(ين) معهم (زبانن، موظفين).					
5	تقدم (ين)الخدمات بالتنوع المطلوبة للأفراد الذين تتعامل(ين) معهم (زبانن، موظفين).					
6	تهتم (ين) بمراجعة ما أنجزته(تبه) من أعمال و ما لم تنجزه.					
7	تعتقد(ين) أنك تساهم(ين) في تحسين سمعة مؤسستك و صورتها في أذهان الزبائن.					

ثانيا	الكفاءة.	دائما	غالبا	أحيانا	قليلًا	لا، أبدا
I	كفاءة استغلال موارد المؤسسة					
1	تعمل(ين) على الاستغلال الأحسن لموارد و وسائل مؤسستك.					
2	تبحث(ين) باستمرار عن أحسن طريقة لأداء أعمالك.					
3	تفكر(ين) في كيفية إنجاز الأعمال المطلوبة منك، دون انتظار توجيهات المسؤول.					
4	تحس(ين) بأن إنجازاتك تتحسن كلما وفرت لك المؤسسة الوسائل اللازمة.					
5	تقترح(ين) حلولاً متنوعة على الأفراد الذين تتعامل معهم لتلبية حاجاتهم.					
II	كفاءة استغلال القدرات الشخصية للموظف					
6	تعمل(ين) على توفير أقصى قدر ممكن من الراحة للأفراد الذين تتعامل معهم.					
7	تستمع(ين) جيدا للأفراد الذين تتعامل معهم (زبائن أو موظفين).					
8	تقتنع(ين)الأفراد الذين تتعامل معهم (زبائن أو موظفين) و ترضيهم بسهولة.					
9	الأفراد الذين تتعامل(ين) معهم (زبائن أو موظفين) يحترمونك ويثقون بكلامك.					

المحور الثاني: المتغيرات الوسيطة (الادراك، القدرات و المهارات؛ المواقف؛ و السلوك و الجهد المبذول)

أولا	الإدراك، القدرات و المهارات.	موافق تماما	موافق	نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما
1	تعرف(ين) جيدا المهام المطلوب منك أدائها.					
2	تعرف(ين) جيدا كيفية أداء المهام المطلوبة منك.					
3	ترى(ين) أن المؤسسة بإمكانيتها الحالية يمكنها أن تدفع لك أجرا أعلى.					
4	قدراتك البدنية تتوافق مع متطلبات المنصب الذي تشغله.					
5	تحس(ين) بأنك تمتلك(ين) المعارف الكافية للقيام بعملك بشكل متقن.					
ثانيا	المواقف: الرغبة في العمل، الرضا، الولاء و الالتزام الوظيفي.	موافق تماما	موافق	نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما
1	تحب(ين) العمل في المؤسسة أكثر من كرهك له.					
2	أنت راض(ية) عن أجرتك.					
3	أنت راض(ية) عن معاملة مسؤولك المباشر لك.					
4	بصفة عامة، أنت راض(ية) عن ظروف العمل المادية (وسائل العمل، الضجيج، ...					
5	تكون(ين) فخورا بإكمال مسيرتك المهنية في مؤسستك الحالية.					
ثالثا	السلوك و الجهد المبذول.	دائما	غالبا	أحيانا	قليلًا	لا، أبدا
I	المبادرة أو السلوك التعاوني					
1	تقدم(ين) المساعدة و المعلومات لزملائك متى كانوا في حاجة إلى ذلك.					
2	تبادر(ين) لحل مشاكل العمل التي تواجهها دون انتظار تدخل مسؤولك.					
3	إتقان عملك من أولوياتك ولو طالبت مدة الإنجاز.					
II	السلوك العلني					
4	تعذر(ين) من الزبون حين يصدر منك أو من مؤسستك خطأ.					
5	تعمل(ين) على ضبط النفس حين يستفرك الزبون.					
6	لا ترفض(ين) القيام بأي عمل يطلبه منك مسؤولك.					
III	السلوك التطوعي					
7	تمنح(ين) رقم هاتفك لبعض الأفراد (زبائن أو موظفين) إن كان في ذلك تسهيلا لهم.					
8	تتصل(ين) بمسؤوليك أو زملائك إن تطلب الأمر لحل بعض مشكلات العمل.					
9	يتم إكمال الأعمال المطلوبة منك و لو خارج وقت العمل الرسمي.					

أولا	أهمية الموارد البشرية و تخطيطها، و توصيف الوظائف.				
1	تحس (ين) بأن إدارة مؤسستكم مهتمة أكثر بالعنصر البشري مقارنة بالوسائل المادية.	موافق تماما	موافق	نوعا ما	غير موافق تماما
2	سمعت بأن مؤسستكم لديها استراتيجية واضحة في مجال إدارة مواردها البشرية.				
3	تظن (ين) أنه توجد مناصب شاغرة في المصلحة أو الوكالة التي تعمل فيها.				
4	حددت لك الإدارة المهام المطلوبة منك بدقة.				
5	تعرف (ين) جيدا صلاحياتك في العمل.				
ثانيا	التوظيف.				
1	أعلنت المؤسسة على المنصب الذي تشغله (ينه) عن طريق إعلان رسمي (في جريدة أو موقع إلكتروني أو إعلان في مقر الوكالة الوطنية للتشغيل مثلا).	موافق تماما	موافق	نوعا ما	غير موافق تماما
2	في البداية طلب منك إرسال السيرة الذاتية (CV).				
3	حين تقدمك للتوظيف في المؤسسة، تم اختبارك كتابيا.				
4	حين تقدمك للتوظيف في المؤسسة، تم اختبارك شفويا.				
5	عند تنصيبك في أول يوم عمل، تم تعيينك في المنصب الذي ترشحت له.				
ثالثا	التدريب و إدارة المسار المهني.				
1	خضعت لعملية تدريب قبل مباشرة مهامك في المؤسسة.	موافق تماما	موافق	نوعا ما	غير موافق تماما
2	في بداية عملك بالمؤسسة، تم تدريبك من طرف فرد متخصص في التدريب.				
3	تستفيد (ين) من دورات تدريبية بشكل دوري (باستمرار).				
4	توفر لك المؤسسة فرص الترقية في المستقبل.				
5	عادة، تمنح الترقية للفرد الأكثر كفاءة.				
رابعا	تقييم الأداء و المكافأة.				
1	تقييم أدائك يعتمد أكثر على رأي مسؤولك المباشر.	موافق تماما	موافق	نوعا ما	غير موافق تماما
2	تُعلمك الإدارة بنتائج تقييمك، و تفتح لك الباب لمناقشة هذا التقييم.				
3	في ظنك، مستوى الأجر في مؤسستكم مرتفع مقارنة بأغلب المؤسسات في مدينتك.				
4	في ظنك، مستوى الأجر في مؤسستكم مرتفع مقارنة بأغلب المؤسسات المنافسة.				
5	استقدت من أحد التكريمات في المؤسسة خلال مسارك المهني.				
خامسا	طبيعة الإشراف و القيادة.				
1	تعرف (ين) جيدا من هو مسؤولك المباشر.	موافق تماما	موافق	نوعا ما	غير موافق تماما
2	يحفزك مسؤولك المباشر بعبارات و كلمات مؤثرة.				
3	ثقتك جيدة في وعود مسؤولك المباشر.				
4	يتصل بك مسؤولك المباشر عادة عن طريق الهاتف بخصوص العمل.				
5	مسؤولك المباشر يتميز بقدرات اتصالية و إقناعية.				
سادسا	العمل الجماعي، العدالة و الفرص، و بيئة العمل في المؤسسة.				
1	بصفة عامة، درجة تنسيق موظفي المؤسسة معك عالية.	موافق تماما	موافق	نوعا ما	غير موافق تماما
2	في اعتقادك هناك عدالة في الامتيازات و الفرص الممنوحة لك مقارنة بزملائك.				
3	توفر لك إدارة المؤسسة فرصة لتطبيق أغلب ما تدربت عليه.				
4	حين طلبك لوثيقة إدارية، توفرها لك المؤسسة بسهولة و بسرعة.				
5	بصفة عامة، بيئة المؤسسة ووسائل العمل التي توفرها لك مناسبة.				

لك مني الشكر الجزيل، و كل الاحترام و التقدير على اهتمامك و مساهمتك.

الملحق رقم (04) استمارة الاستبيان- بعد التحليل العاملي واختبار الثبات (وهي الاستمارة المعتمدة في الدراسة)

استمارة استبيان
بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة /السيد (ة) الموظف(ة) المحترم(ة)

تحية طيبة وبعد،

نضع بين أيديكم استبيان الدراسة الموسومة بـ:

"دراسة تحليلية لأثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية -دراسة ميدانية-".

وهي مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في تخصص تسيير المؤسسات (جامعة الحاج لخضر- باتنة1)، ونطمح أن تكون إجاباتكم متأنية ودقيقة لأن لذلك دورا أساسيا في صدق النتائج التي نرغب في الوصول إليها، لذا نتطلع إلى تعاونكم معنا وذلك بالإجابة على جميع فقرات الاستمارة بما يعكس الحقيقة، علما أن الإجابات تبقى على درجة عالية من السرية وتستخدم فقط في إطار البحث العلمي. ومع اعتزازنا بمساهماتكم وتقديرنا لجهودكم المخلصة، نشكركم على حسن تعاونكم مسبقا.

إشراف
أ.د. عمار زيتوني

الباحث
عبدالقني تغلابت

القسم الأول: البيانات الشخصية و المهنية.
يرجى وضع إشارة (x) في الخانة التي تتوافق مع الواقع.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
3. الحالة العائلية: متزوج(ة) أعزب/ عازبة
4. المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل جامعي
5. نوع الشهادة المتحصل عليها: شهادة تكوين مهني شهادة جامعية جواب آخر
6. مدة الخدمة في المؤسسة الحالية:

<input type="checkbox"/>	أقل من سنة
<input type="checkbox"/>	من سنة إلى أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	من 5 إلى 15 سنوات
<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة
7. المنصب الحالي: مدير أو رئيس مصلحة مسؤول خلية أو فرقة عمل موظف تنفيذي
8. مدة الخدمة في المنصب الحالي: أقل من 3 سنوات من 3 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: متغيرات البحث

يرجى وضع إشارة (X) في الخانة التي تتوافق مع الواقع.

المحور الأول: الأداء.

أولا	الفعالية.	دائما	غالبا	أحيانا	قليلا	لا، أبدا
1	يتم إنجازك للأعمال المطلوبة منك في مواعيدها.					
2	تقدم (ين) الخدمات بالكمية المطلوبة للأفراد الذين تتعامل (ين) معهم (زبائن، موظفين).					
3	تقدم (ين) الخدمات بال نوعية المطلوبة للأفراد الذين تتعامل (ين) معهم (زبائن، موظفين).					
ثانيا	الكفاءة.	دائما	غالبا	أحيانا	قليلا	لا، أبدا
1	تعمل (ين) على الاستغلال الأحسن لموارد و وسائل مؤسستك.					
2	تبحث (ين) باستمرار عن أحسن طريقة لأداء أعمالك.					
3	تقنع (ين) الأفراد الذين تتعامل معهم (زبائن أو موظفين) و ترضيهم بسهولة.					
4	الأفراد الذين تتعامل (ين) معهم (زبائن أو موظفين) يحترمونك ويثقون بكلامك.					

المحور الثاني: المتغيرات الوسيطة (تحديد الأهداف، المعارف والقدرات و المهارات؛ المواقف؛ و السلوك و الجهد المبذول)

أولا	المعارف، القدرات والمهارات.	موافق تماما	موافق	نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما
1	تعرف (ين) جيدا المهام المطلوب منك أدائها.					
2	تعرف (ين) جيدا كيفية أداء المهام المطلوبة منك.					
3	قدراتك البدنية تتوافق مع متطلبات المنصب الذي تشغله.					
4	تحس (ين) بأنك تمتلك (ين) المعارف الكافية للقيام بعملك بشكل متقن.					
ثانيا	المواقف: الرغبة في العمل، الرضا، الولاء و الالتزام الوظيفي.	موافق تماما	موافق	نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما
5	تحب (ين) العمل في المؤسسة أكثر من كرهك له.					
6	أنت راض (ية) عن أجرتك.					
7	أنت راض (ية) عن معاملة مسؤولك المباشر لك.					
8	بصفة عامة، أنت راض (ية) عن ظروف العمل المادية (وسائل العمل، الضجيج، ...					
9	تكون (ين) فخورا بإكمال مسيرتك المهنية في مؤسستك الحالية.					
ثالثا	السلوك و الجهد المبذول.	دائما	غالبا	أحيانا	قليلا	لا، أبدا
10	تقدم (ين) المساعدة و المعلومات لزملائك متى كانوا في حاجة إلى ذلك.					
11	تعمل (ين) على توفير أقصى قدر ممكن من الراحة للأفراد الذين تتعامل معهم.					
12	تستمع (ين) جيدا للأفراد الذين تتعامل معهم (زبائن أو موظفين).					

أولا	التوظيف.	موافق تماما	موافق	نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما
1	أعلنت المؤسسة على المنصب الذي تشغله (ينه) عن طريق إعلان رسمي (في جريدة أو موقع إلكتروني أو إعلان في مقر الوكالة الوطنية للتشغيل مثلا).					
2	في البداية طلب منك إرسال السيرة الذاتية (CV).					
3	حين تقدمك للتوظيف في المؤسسة، تم اختبارك كتابيا.					
4	حين تقدمك للتوظيف في المؤسسة، تم اختبارك شفويا.					
5	عند تنصيبك في أول يوم عمل، تم تعيينك في المنصب الذي ترشحت له.					
ثانيا	التدريب و إدارة المسار المهني.	موافق تماما	موافق	نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما
6	خضعت لعملية تدريب قبل مباشرة مهامك في المؤسسة.					
7	في بداية عملك بالمؤسسة، تم تدريبك من طرف فرد متخصص في التدريب.					
8	تستفيد (ين) من دورات تدريبية بشكل دوري (باستمرار).					
9	توفر لك إدارة المؤسسة فرصة لتطبيق أغلب ما تدربت عليه.					
ثالثا	القيادة وطبيعة الإشراف.	موافق تماما	موافق	نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما
10	يحفزك مسؤولك المباشر بعبارات و كلمات مؤثرة.					
11	تفتك جيدة في وعود مسؤولك المباشر.					
12	مسؤولك المباشر يتميز بقدرات اتصالية و إقناعية.					
13	بصفة عامة، درجة تنسيق موظفي المؤسسة معك عالية.					
رابعا	المكافأة.	موافق تماما	موافق	نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما
14	في ظنك، مستوى الأجر في مؤسستك مرتفع مقارنة بأغلب المؤسسات في مدينتك.					
15	في ظنك، مستوى الأجر في مؤسستك مرتفع مقارنة بأغلب المؤسسات المنافسة.					
خامسا	العمل الجماعي، العدالة و الفرص، و بيئة العمل في المؤسسة.	موافق تماما	موافق	نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما
16	تحس (ين) بأن إدارة مؤسستكم مهتمة أكثر بالعنصر البشري مقارنة بالوسائل المادية.					
17	سمعت بأن مؤسستك لديها استراتيجية واضحة في مجال إدارة مواردها البشرية.					
18	تُعلمك الإدارة بنتائج تقييمك، و تفتح لك الباب لمناقشة هذا التقييم.					
19	في اعتقادك هناك عدالة في الامتيازات و الفرص الممنوحة لك مقارنة بزملائك.					
20	توفر لك المؤسسة فرص الترقية في المستقبل.					
21	عادة، تمنح الترقية للفرد الأكثر كفاءة.					
22	بصفة عامة، بيئة المؤسسة ووسائل العمل التي توفرها لك مناسبة.					

لك مني الشكر الجزيل، و كل الاحترام والتقدير على اهتمامك و مساهمتك.

الملحق رقم (05): معامل الثبات ألفا كرونباخ بالنسبة لمتغيرات الدراسة وأبعادها

1. أداء العاملين.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,725	7

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
1. يتم إنجازك للأعمال المطلوبة منك في مواعيدها.	26,3163	9,298	,326	,718
2. تقدم بين الخدمات بالكمية المطلوبة للأفراد الذين تتعامل بين (معهم) زبائن، موظفين.	26,3419	8,142	,531	,668
3. تقدم بين الخدمات بالنوعية المطلوبة للأفراد الذين تتعامل بين (معهم) زبائن، موظفين.	26,3140	8,528	,454	,689
4. تعمل بين (على الاستغلال الأحسن لموارد و وسائل مؤسستك.	26,2465	8,676	,416	,698
5. تبحث بين (باستمرار عن أحسن طريقة لأداء أعمالك.	26,1047	8,896	,467	,687
6. تقنع بين الأفراد الذين تتعامل معهم) زبائن أو موظفين (و ترضيهم بسهولة.	26,7116	8,635	,428	,695
7. الأفراد الذين تتعامل بين (معهم) زبائن أو موظفين (يحترمونك ويثقون بكلامك.	26,4023	8,693	,434	,694

2. معارف، مهارات وقدرات العاملين

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,743	4

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
1. تعرف بين (جيدا المهام المطلوب منك أدائها.	13,1293	3,163	,576	,667
2. تعرف بين (جيدا كيفية أداء المهام المطلوبة منك.	13,1724	2,990	,655	,624
3. قدراتك البدنية تتوافق مع متطلبات المنصب الذي تشغله.	13,2565	3,025	,437	,750
4. تحس بين (بأنك تمتلك) بين (المعارف الكافية للقيام بعملك بشكل متقن.	13,2909	2,997	,514	,699

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,775	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
1. تحب(ين) العمل في المؤسسة أكثر من كرهك له.	13,6494	11,534	,580	,726
2. أنت راض(ية) عن أجرتك.	14,4719	10,200	,543	,740
3. أنت راض(ية) عن معاملة مسؤولك المباشر لك.	13,9056	11,860	,457	,763
4. بصفة عامة، أنت راض(ية) عن ظروف العمل المادية) وسائل العمل، الضجيج،...	14,4449	10,991	,565	,728
5. تكون(ين) فخورا بإكمال مسيرتك المهنية في مؤسستك الحالية.	13,9551	10,876	,618	,711

4. سلوك العاملين

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,608	3

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
1. تقدم(ين) المساعدة و المعلومات لزملائك متى كانوا في حاجة إلى ذلك.	8,6762	1,875	,371	,573
2. تعمل(ين) على توفير أقصى قدر ممكن من الراحة للأفراد الذين تتعامل معهم.	9,1079	1,465	,406	,533
3. تستمع(ين) جيدا للأفراد الذين تتعامل معهم (زبائن أو موظفين).	8,8018	1,475	,486	,402

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,892	22

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
1. أعلنت المؤسسة على المنصب الذي تشغله(ينه عن طريق إعلان رسمي) في جريدة أو موقع إلكتروني أو إعلان في مقر الوكالة الوطنية للتشغيل مثلا.)	67,7874	236,526	,370	,892
2. في البداية طلب منك إرسال السيرة الذاتية.(CV)	67,1449	240,318	,330	,892
3. حين تقدمك للتوظيف في المؤسسة، تم اختبارك كتابيا.	67,6932	241,404	,244	,896
4. حين تقدمك للتوظيف في المؤسسة، تم اختبارك شفويا.	67,1135	247,709	,148	,897
5. عند تنصيبك في أول يوم عمل، تم تعيينك في المنصب الذي ترشحت له.	67,4203	239,586	,315	,893
6. خضعت لعملية تدريب قبل مباشرة مهامك في المؤسسة.	67,7005	232,559	,447	,890
7. في بداية عملك بالمؤسسة، تم تدريبك من طرف فرد متخصص في التدريب.	67,8913	227,598	,583	,885
8. تستفيد(ين من دورات تدريبية بشكل دوري (باستمرار).	68,1812	230,497	,578	,886
9. توفر لك إدارة المؤسسة فرصة لتطبيق أغلب ما تدربت عليه.	67,7126	233,227	,614	,885
10. يحفزك مسؤولك المباشر بعبارة و كلمات مؤثرة.	67,6618	234,287	,506	,888
11. تثقك جيدة في وعود مسؤولك المباشر.	67,6860	230,385	,598	,885
12. مسؤولك المباشر يتميز بقدرات اتصالية وإقناعية.	67,4106	234,417	,526	,887
13. بصفة عامة، درجة تنسيق موظفي المؤسسة معك عالية.	67,2198	241,087	,480	,889
14. في ظنك، مستوى الأجر في مؤسستك مرتفع مقارنة بأغلب المؤسسات في مدينتك.	68,2802	233,999	,499	,888
15. في ظنك، مستوى الأجر في مؤسستك مرتفع مقارنة بأغلب المؤسسات المنافسة.	68,4855	233,296	,541	,887
16. (تحسبن) بأن إدارة مؤسستكم مهتمة أكثر بالعنصر البشري مقارنة بالوسائل المادية.	67,7754	236,267	,515	,887
17. سمعت بأن مؤسستك لديها استراتيجية واضحة في مجال إدارة مواردها البشرية.	67,7126	236,467	,528	,887
18. تُعلمك الإدارة بنتائج تقييمك، و تفتح لك الباب لمناقشة هذا التقييم.	68,1691	227,477	,666	,883
19. في اعتقادك هناك عدالة في الامتيازات و الفرص الممنوحة لك مقارنة بزملائك.	68,0652	229,034	,662	,884
20. توفر لك المؤسسة فرص الترقية في المستقبل.	67,8720	229,695	,639	,884
21. عادة، تمنح الترقية للفرد الأكثر كفاءة.	68,1691	225,497	,670	,883
22. بصفة عامة، بيئة المؤسسة ووسائل العمل التي توفرها لك مناسبة.	67,6957	232,343	,625	,885

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,636	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
1. أعلنت المؤسسة على المنصب الذي تشغله)ينه (عن طريق إعلان رسمي) في جريدة أو موقع إلكتروني أو إعلان في مقر الوكالة الوطنية للتشغيل مثلا).	14,5428	14,809	,335	,610
2. في البداية طلب منك إرسال السيرة الذاتية (CV).	13,9032	15,234	,373	,590
3. حين تقدمك للتوظيف في المؤسسة، تم اختبارك كتابيا.	14,4640	13,888	,390	,583
4. حين تقدمك للتوظيف في المؤسسة، تم اختبارك شفويا.	13,8874	14,272	,475	,543
5. عند تعيينك في أول يوم عمل، تم تعيينك في المنصب الذي ترشحت له.	14,1937	14,635	,382	,586

7. التدريب

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,743	4

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
1. خضعت لعملية تدريب قبل مباشرة مهامك في المؤسسة.	9,1604	9,650	,537	,687
2. في بداية عملك بالمؤسسة، تم تدريبك من طرف فرد متخصص في التدريب.	9,3538	9,110	,652	,613
3. تستفيد(ين) من دورات تدريبية بشكل دوري (باستمرار).	9,6176	10,571	,537	,684
4. توفر لك إدارة المؤسسة فرصة لتطبيق أغلب ما تدربت عليه.	9,1077	12,312	,437	,736

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,824	4

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
1. يحفزك مسؤولك المباشر بعبارات و كلمات مؤثرة.	10,6696	8,326	,684	,761
2. تثقتك جيدة في وعود مسؤولك المباشر.	10,6804	7,952	,734	,735
3. مسؤولك المباشر يتميز بقدرات اتصالية و إقناعية.	10,4174	8,270	,728	,739
4. بصفة عامة، درجة تنسيق موظفي المؤسسة معك عالية.	10,2196	11,213	,466	,849

9. المكافأة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,888	2

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
5. في ظنك، مستوى الأجر في مؤسستك مرتفع مقارنة بأغلب المؤسسات في مدينتك.	2,5462	1,580	,799	.
6. في ظنك، مستوى الأجر في مؤسستك مرتفع مقارنة بأغلب المؤسسات المنافسة.	2,7247	1,678	,799	.

10. بيئة العمل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,863	7

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
7. نحس(بن) بأن إدارة مؤسستكم مهتمة أكثر بالعنصر البشري مقارنة بالوسائل المادية.	18,3027	32,198	,589	,850
8. سمعت بأن مؤسستك لديها استراتيجية واضحة في مجال إدارة مواردها البشرية.	18,2601	32,027	,626	,845
9. تُعلمك الإدارة بنتائج تقييمك، و تفتح لك الباب لمناقشة هذا التقييم.	18,6996	30,233	,628	,845
10. في اعتقادك هناك عدالة في الامتيازات و الفرص الممنوحة لك مقارنة بزملائك.	18,6031	30,604	,648	,842
11. توفر لك المؤسسة فرص الترقية في المستقبل.	18,4215	30,721	,631	,844
12. عادة، تمنح الترقية للفرد الأكثر كفاءة.	18,7085	28,620	,701	,834
13. بصفة عامة، بيئة المؤسسة ووسائل العمل التي توفرها لك مناسبة.	18,2332	31,757	,617	,846

الملحق رقم (06): وصف البيانات الشخصية والمهنية لعينة الدراسة المكونة من 470 فردا.

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	267	56,8	57,3	57,3
Valide أنثى	199	42,3	42,7	100,0
Total	466	99,1	100,0	
Manquante Système manquant	4	,9		
Total	470	100,0		

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	122	26,0	26,2	26,2
Valide من 30 إلى 50 سنة	322	68,5	69,2	95,5
أكثر من 50 سنة	21	4,5	4,5	100,0
Total	465	98,9	100,0	
Manquante Système manquant	5	1,1		
Total	470	100,0		

الحالة العائلية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متزوج	295	62,8	65,8	65,8
Valide عازبة-أعزب	153	32,6	34,2	100,0
Total	448	95,3	100,0	
Manquante Système manquant	22	4,7		
Total	470	100,0		

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي أو أقل	105	22,3	22,9	22,9
Valide جامعي	353	75,1	77,1	100,0
Total	458	97,4	100,0	
Manquante Système manquant	12	2,6		
Total	470	100,0		

نوع الشهادة المتحصل عليها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
شهادة تكوين مهني	82	17,4	18,1	18,1
Valide شهادة جامعية	344	73,2	75,8	93,8
جواب اخر	28	6,0	6,2	100,0
Total	454	96,6	100,0	
Manquante Système manquant	16	3,4		
Total	470	100,0		

مدة الخدمة في المؤسسة الحالية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من سنة	40	8,5	8,9	8,9
من سنة الى أقل من 5 سنوات	135	28,7	30,1	39,1
Valides من 5 سنوات الى 15 سنة	201	42,8	44,9	83,9
أكثر من 15 سنة	72	15,3	16,1	100,0
Total	448	95,3	100,0	
Manquante Système manquant	22	4,7		
Total	470	100,0		

المنصب الحالي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مدير أو رئيس مصلحة	132	28,1	28,9	28,9
Valides مسؤول خلية أو فرقة عمل	96	20,4	21,1	50,0
موظف تنفيذي	228	48,5	50,0	100,0
Total	456	97,0	100,0	
Manquante Système manquant	14	3,0		
Total	470	100,0		

مدة الخدمة في المنصب الحالي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 3 سنوات	165	35,1	35,9	35,9
Valides من 3 الى 10 سنوات	214	45,5	46,6	82,6
أكثر من 10 سنوات	80	17,0	17,4	100,0
Total	459	97,7	100,0	
Manquante Système manquant	11	2,3		
Total	470	100,0		

اسم المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الشركة الجزائرية للتأمين SAA	59	12,6	12,7	12,7
الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين CAAR	11	2,3	2,4	15,0
GAM Assurances	10	2,1	2,1	17,2
Alliances Assurances أليانس للتأمينات	3	,6	,6	17,8
الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين CIAR	2	,4	,4	18,2
Valides 2A الجزائرية للتأمينات	3	,6	,6	18,9
أكسا للتأمينات AXA	1	,2	,2	19,1
CPA	75	16,0	16,1	35,2
BADR	9	1,9	1,9	37,1
BNA	11	2,3	2,4	39,5
BDL	14	3,0	3,0	42,5
AGB Bank	2	,4	,4	42,9

	BEA	8	1,7	1,7	44,6
	ALBARAKA BANK	3	,6	,6	45,3
	MLA	1	,2	,2	45,5
	اتصالات الجزائر	129	27,4	27,7	73,2
	موبيليس	33	7,0	7,1	80,3
	أوريدو	9	1,9	1,9	82,2
	SNTF	72	15,3	15,5	97,6
	Air Algerie	3	,6	,6	98,3
	نوبة للسياحة و الأسفار	2	,4	,4	98,7
	الديوان الوطني للسياحة و الأسفار	2	,4	,4	99,1
	بريد الجزائر	4	,9	,9	100,0
	Total	466	99,1	100,0	
Manquante	Système manquant	4	,9		
Total		470	100,0		

القطاع الفرعي الذي تنتمي إليه المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
قطاع التأمينات	89	18,9	19,1	19,1	
القطاع البنكي	123	26,2	26,4	45,5	
قطاع الإتصالات	171	36,4	36,7	82,2	
Valides	قطاع النقل	75	16,0	16,1	98,3
	قطاع السياحة	4	,9	,9	99,1
	البريد	4	,9	,9	100,0
	Total	466	99,1	100,0	
Manquante	Système manquant	4	,9		
Total		470	100,0		

ملكية رأس مال المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valides	عمومية	430	91,5	92,3	92,3
	خاصة	33	7,0	7,1	99,4
	مختلطة	3	,6	,6	100,0
	Total	466	99,1	100,0	
Manquante	Système manquant	4	,9		
Total		470	100,0		

انتشار المؤسسة على المستوى الوطني

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valides	وطنية	453	96,4	97,2	97,2
	دولية	13	2,8	2,8	100,0
	Total	466	99,1	100,0	
Manquante	Système manquant	4	,9		
Total		470	100,0		

جنسية المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
جزائرية	450	95,7	96,6	96,6
أجنبية	12	2,6	2,6	99,1
مشتركة	4	,9	,9	100,0
Total	466	99,1	100,0	
Manquante	4	,9		
Total	470	100,0		

نوع المؤسسة-وكالة-مديرية ولانية-مديرية جهوية-أم مديرية وطنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
وكالة	226	48,1	48,5	48,5
مديرية ولانية	127	27,0	27,3	75,8
مديرية جهوية	60	12,8	12,9	88,6
مديرية عامة	53	11,3	11,4	100,0
Total	466	99,1	100,0	
Manquante	4	,9		
Total	470	100,0		

الولاية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أم البواقي	39	8,3	8,3	8,3
بشار	52	11,1	11,1	19,4
تلمسان	102	21,7	21,7	41,1
الجزائر العاصمة	114	24,3	24,3	65,3
قسنطينة	57	12,1	12,1	77,4
ايليزي	13	2,8	2,8	80,2
تندوف	44	9,4	9,4	89,6
تيسمسيلت	22	4,7	4,7	94,3
عين الدفلى	27	5,7	5,7	100,0
Total	470	100,0	100,0	

الملحق رقم (07): متوسطات فقرات وأبعاد ومتغيرات الدراسة وانحرافاتها المعيارية بالنسبة لعينة الدراسة المكونة من 470 فردا.

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
SMEAN(B1)	470	1,00	5,00	4,4344	,72360
SMEAN(B2)	470	1,00	5,00	4,3918	,81851
SMEAN(B3)	470	1,00	5,00	4,4200	,79692
SMEAN(B4)	470	1,00	5,00	4,5009	,78939
SMEAN(B5)	470	1,00	5,00	4,6422	,67751
SMEAN(B6)	470	1,00	5,00	4,0364	,80295
SMEAN(B7)	470	1,00	5,00	4,3449	,77105
SMEAN(C1)	470	1,00	5,00	4,4819	,67406
SMEAN(C2)	470	1,00	5,00	4,4423	,67776
SMEAN(C3)	470	1,00	5,00	4,3576	,83024
SMEAN(C4)	470	1,00	5,00	4,3205	,77806
SMEAN(C5)	470	1,00	5,00	3,9438	,99094
SMEAN(C6)	470	1,00	5,00	3,1370	1,31031
SMEAN(C7)	470	1,00	5,00	3,7054	1,06768
SMEAN(C8)	470	1,00	5,00	3,1548	1,10132
SMEAN(C9)	470	1,00	5,00	3,6401	1,08380
SMEAN(C10)	470	1,00	5,00	4,6167	,67295
SMEAN(C11)	470	1,00	5,00	4,1775	,84572
SMEAN(C12)	470	1,00	5,00	4,4860	,78112
SMEAN(D1)	470	1,00	5,00	3,2149	1,46817
SMEAN(D2)	470	1,00	5,00	3,8701	1,30131
SMEAN(D3)	470	1,00	5,00	3,3115	1,53735
SMEAN(D4)	470	1,00	5,00	3,8701	1,32244
SMEAN(D5)	470	1,00	5,00	3,5618	1,41232
SMEAN(D6)	470	1,00	5,00	3,2355	1,51333
SMEAN(D7)	470	1,00	5,00	3,0497	1,44984
SMEAN(D8)	470	1,00	5,00	2,7957	1,33478
SMEAN(D9)	470	1,00	5,00	3,3132	1,11549
SMEAN(D10)	470	1,00	5,00	3,3333	1,27298
SMEAN(D11)	470	1,00	5,00	3,3204	1,28735
SMEAN(D12)	470	1,00	5,00	3,5730	1,23387
SMEAN(D13)	470	1,00	5,00	3,7763	,93126
SMEAN(D14)	470	1,00	5,00	2,7244	1,29246
SMEAN(D15)	470	1,00	5,00	2,5451	1,25063
SMEAN(D16)	470	1,00	5,00	3,2361	1,13674
SMEAN(D17)	470	1,00	5,00	3,2678	1,10319
SMEAN(D18)	470	1,00	5,00	2,8308	1,31713
SMEAN(D19)	470	1,00	5,00	2,9140	1,25489
SMEAN(D20)	470	1,00	5,00	3,1123	1,24603
SMEAN(D21)	470	1,00	5,00	2,8290	1,38642
SMEAN(D22)	470	1,00	5,00	3,3112	1,14780
الفعالية	470	2,00	5,00	4,4154	,60502
الكفاءة	470	2,00	5,00	4,3811	,54076
الأداء	470	2,57	5,00	4,3958	,47063
المعارف، القدرات و المهارات	470	1,00	5,00	4,4006	,55714
المواقف	470	1,00	5,00	3,5162	,80438
السلوك	470	1,00	5,00	4,4267	,57551
التوظيف	470	1,00	5,00	3,5657	,89892
التدريب	470	1,00	5,00	3,0985	1,02160
القيادة وطبيعة الإشراف	470	1,00	5,00	3,5008	,95984
المكافأة	470	1,00	5,00	2,6347	1,20518
بيئة العمل	470	1,00	5,00	3,0716	,90619
إدارة الموارد البشرية	470	1,36	5,00	3,2271	,71481
N valide (listwise)	470				

الملحق رقم (08): مخرجات معالجة البيانات ببرنامج SPSS المتعلقة بمعاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها

المتغيرات		الأداء	المعارف، القدرات و المهارات	المواقف	السلوك	التوظيف	التدريب	القيادة وطبيعية الإشراف	المكافأة	بيئة العمل	إدارة الموارد البشرية
الأداء	R	1	,383**	,150**	,593**	,078	,073	,138**	-,140**	,073	,083
	Sig.		,000	,001	,000	,091	,112	,003	,002	,114	,072
	N	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470
المعارف، القدرات و المهارات	R	,383**	1	,195**	,346**	,127**	,028	,079	-,095*	,045	,067
	Sig.	,000		,000	,000	,006	,544	,085	,039	,326	,149
	N	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470
المواقف	R	,150**	,195**	1	,070	,243**	,496**	,542**	,482**	,673**	,676**
	Sig.	,001	,000		,131	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470
السلوك	R	,593**	,346**	,070	1	-,001	-,063	,012	-,201**	-,082	-,077
	Sig.	,000	,000	,131		,982	,175	,802	,000	,077	,094
	N	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470
التوظيف	R	,078	,127**	,243**	-,001	1	,331**	,198**	,165**	,312**	,571**
	Sig.	,091	,006	,000	,982		,000	,000	,000	,000	,000
	N	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470
التدريب	R	,073	,028	,496**	-,063	,331**	1	,458**	,444**	,636**	,791**
	Sig.	,112	,544	,000	,175	,000		,000	,000	,000	,000
	N	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470
القيادة وطبيعية الإشراف	R	,138**	,079	,542**	,012	,198**	,458**	1	,336**	,626**	,724**
	Sig.	,003	,085	,000	,802	,000	,000		,000	,000	,000
	N	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470
المكافأة	R	-,140**	-,095*	,482**	-,201**	,165**	,444**	,336**	1	,537**	,615**
	Sig.	,002	,039	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470
بيئة العمل	R	,073	,045	,673**	-,082	,312**	,636**	,626**	,537**	1	,893**
	Sig.	,114	,326	,000	,077	,000	,000	,000	,000		,000
	N	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470
إدارة الموارد البشرية	R	,083	,067	,676**	-,077	,571**	,791**	,724**	,615**	,893**	1
	Sig.	,072	,149	,000	,094	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470

الملحق رقم (09): مخرجات معالجة البيانات ببرنامج SPSS بخصوص الانحدار الخطي بين متغيرات الدراسة وأبعادها

1. انحدار أداء العاملين على إدارة الموارد البشرية.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,083 ^a	,007	,005	,46951	1,779

a. Valeurs prédites : (constantes), البشرية الموارد إدارة,

b. Variable dépendante : الأداء

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,717	1	,717	3,253	,072 ^b
Résidu	103,164	468	,220		
Total	103,881	469			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Valeurs prédites : (constantes), البشرية الموارد إدارة,

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
(Constante)	4,219	,100		42,090	,000		
إدارة الموارد البشرية	,055	,030	,083	1,804	,072	1,000	1,000

Variable dépendante : الأداء

2. انحدار أداء العاملين على "معارف ومهارات وقدرات العاملين".

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,383 ^a	,147	,145	,43525	1,713

a. Valeurs prédites : (constantes), المهارات و المعارف، القدرات,

b. Variable dépendante : الأداء

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	15,221	1	15,221	80,347	,000 ^b
Résidu	88,660	468	,189		
Total	103,881	469			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Valeurs prédites : (constantes), المهارات و المعارف، القدرات,

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
(Constante)	2,973	,160		18,579	,000		
1 المهارات، القدرات و المعارف	,323	,036	,383	8,964	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : الأداء

3. انحدار أداء العاملين على مواقف العاملين:

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,150 ^a	,022	,020	,46581	1,750

a. Valeurs prédites : (constantes), المواقف

b. Variable dépendante : الأداء

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,334	1	2,334	10,758	,001 ^b
1 Résidu	101,546	468	,217		
Total	103,881	469			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Valeurs prédites : (constantes), المواقف

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constant e)	4,087	,096		42,380	,000		
المواقف	,088	,027	,150	3,280	,001	1,000	1,000

a. Variable dépendante : الأداء

4. انحدار أداء العاملين على سلوك العاملين.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,593 ^a	,352	,351	,37926	1,865

a. Valeurs prédites : (constantes), السلوك

b. Variable dépendante : الأداء

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	36,566	1	36,566	254,219	,000 ^b
1 Résidu	67,315	468	,144		
Total	103,881	469			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Valeurs prédites : (constantes), السلوك

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	2,248	,136		16,550	,000		
السلوك	,485	,030	,593	15,944	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : الأداء

5. انحدار أداء العاملين على أبعاد إدارة الموارد البشرية الخمس (والنتيجة نموذجين ببعدين فقط):

Récapitulatif des modèles^c

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,140 ^a	,020	,017	,46650	
2	,241 ^b	,058	,054	,45774	1,792

a. Valeurs prédites : (constantes), المكافأة

b. Valeurs prédites : (constantes), المكافأة, الإشراف وطبيعة القيادة

c. Variable dépendante : الأداء

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	2,032	1	2,032	9,336	,002 ^b
	Résidu	101,849	468	,218		
	Total	103,881	469			
2	Régression	6,031	2	3,016	14,392	,000 ^c
	Résidu	97,850	467	,210		
	Total	103,881	469			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Valeurs prédites : (constantes), المكافأة

c. Valeurs prédites : (constantes), المكافأة, الإشراف وطبيعة القيادة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité		
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF	
1	(Constante)	4,540	,052	87,680	,000			
	المكافأة	-,055	,018	-,140	-,3056	,002	1,000	1,000
2	(Constante)	4,254	,083	51,385	,000			
	المكافأة	-,082	,019	-,210	-,4401	,000	,887	1,127
	الإشراف وطبيعة القيادة	,102	,023	,208	4,369	,000	,887	1,127

a. Variable dépendante : الأداء

Variables exclues^a

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité			
					Tolérance	VIF	Tolérance minimale	
1	التوظيف	,104 ^b	2,252	,025	,104	,973	1,028	,973
	التدريب	,169 ^b	3,340	,001	,153	,803	1,245	,803
	الإشراف وطبيعة القيادة	,208 ^b	4,369	,000	,198	,887	1,127	,887
	العمل بينة	,208 ^b	3,896	,000	,177	,711	1,406	,711
2	التوظيف	,075 ^c	1,637	,102	,076	,950	1,053	,866
	التدريب	,102 ^c	1,904	,058	,088	,695	1,439	,695
	العمل بينة	,114 ^c	1,771	,077	,082	,488	2,050	,488

a. Variable dépendante : الأداء

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), المكافأة

c. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), المكافأة, الإشراف وطبيعة القيادة

6. انحدار "معارف ومهارات وقدرات العاملين" على أبعاد إدارة الموارد البشرية الخمس (والنتيجة ثلاثة نماذج بثلاثة أبعاد فقط).

Récapitulatif des modèles^d

Mo dè le	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,127 ^a	,016	,014	,55322	
2	,173 ^b	,030	,026	,54988	
3	,199 ^c	,040	,033	,54777	1,964

a. Valeurs prédites : (constantes), التوظيف

b. Valeurs prédites : (constantes), المكافأة, التوظيف

c. Valeurs prédites : (constantes), الإشراف وطبيعة القيادة, المكافأة, التوظيف

d. Variable dépendante : المهارات و المعارف, القدرات

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,345	1	2,345	7,662	,006 ^b
1 Résidu	143,235	468	,306		
Total	145,580	469			
2 Régression	4,375	2	2,188	7,235	,001 ^c
2 Résidu	141,205	467	,302		
Total	145,580	469			
3 Régression	5,754	3	1,918	6,392	,000 ^d
3 Résidu	139,826	466	,300		
Total	145,580	469			

a. Variable dépendante : المهارات و المعارف, القدرات

b. Valeurs prédites : (constantes), التوظيف

c. Valeurs prédites : (constantes), المكافأة, التوظيف

d. Valeurs prédites : (constantes), الإشراف وطبيعة القيادة, المكافأة, التوظيف

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	4,120	,104		39,429	,000		
1 التوظيف	,079	,028	,127	2,768	,006	1,000	1,000
2 (Constante)	4,222	,111		38,009	,000		
2 التوظيف	,091	,029	,147	3,175	,002	,973	1,028
2 المكافأة	-,055	,021	-,120	-2,591	,010	,973	1,028
3 (Constante)	4,083	,128		31,843	,000		
3 التوظيف	,081	,029	,131	2,820	,005	,950	1,053
3 المكافأة	-,070	,022	-,152	-3,142	,002	,877	1,140
3 الإشراف وطبيعة القيادة	,061	,028	,105	2,143	,033	,866	1,154

a. Variable dépendante : المهارات و المعارف, القدرات

Variables exclues^a

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité			
					Tolérance	VIF	Tolérance minimale	
1	التدريب	-,016 ^b	-,322	,747	-,015	,890	1,123	,890
	الإشراف وطبيعة القيادة	,056 ^b	1,208	,228	,056	,961	1,041	,961
	المكافأة	-,120 ^b	-2,591	,010	-,119	,973	1,028	,973
2	العمل بيئة	,006 ^b	,133	,895	,006	,903	1,108	,903
	التدريب	,044 ^c	,835	,404	,039	,735	1,361	,735
	الإشراف وطبيعة القيادة	,105 ^c	2,143	,033	,099	,866	1,154	,866
3	العمل بيئة	,097 ^c	1,731	,084	,080	,660	1,515	,660
	التدريب	,007 ^d	,115	,908	,005	,650	1,540	,650
	العمل بيئة	,045 ^d	,673	,501	,031	,464	2,157	,464

a. Variable dépendante : المهارات و المعارف، القدرات

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), التوظيف

c. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), المكافأة، التوظيف

d. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), الإشراف وطبيعة القيادة، المكافأة، التوظيف

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance			
				(Constante)	التوظيف	المكافأة	الإشراف وطبيعة القيادة
1	1	1,970	1,000	,02	,02		
	2	,030	8,066	,98	,98		
2	1	2,852	1,000	,01	,01	,02	
	2	,118	4,921	,05	,10	,96	
	3	,030	9,780	,94	,89	,02	
3	1	3,803	1,000	,00	,00	,01	,00
	2	,120	5,623	,03	,07	,94	,01
	3	,051	8,668	,00	,41	,06	,73
	4	,026	12,056	,97	,52	,00	,25

a. Variable dépendante : المهارات و المعارف، القدرات

7. انحدار مواقف العاملين على أبعاد إدارة الموارد البشرية (والنتيجة ثلاثة نماذج بثلاثة أبعاد فقط).

Récapitulatif des modèles^d

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,673 ^a	,453	,451	,59580	
2	,690 ^b	,477	,474	,58319	
3	,705 ^c	,497	,494	,57224	1,880

a. Valeurs prédites : (constantes), العمل بيئة

b. Valeurs prédites : (constantes), الإشراف وطبيعة القيادة، العمل بيئة

c. Valeurs prédites : (constantes), المكافأة، الإشراف وطبيعة القيادة، العمل بيئة

d. Variable dépendante : المواقف

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	137,329	1	137,329	386,866	,000 ^b
	Résidu	166,130	468	,355		
	Total	303,459	469			
2	Régression	144,630	2	72,315	212,625	,000 ^c
	Résidu	158,829	467	,340		
	Total	303,459	469			
3	Régression	150,861	3	50,287	153,565	,000 ^d
	Résidu	152,598	466	,327		
	Total	303,459	469			

a. Variable dépendante : المواقف

b. Valeurs prédites : (constantes), بيئة العمل

c. Valeurs prédites : (constantes), بيئة العمل, القيادة وطبيعة الإشراف

d. Valeurs prédites : (constantes), بيئة العمل, القيادة وطبيعة الإشراف, المكافأة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,682	,097				
	بيئة العمل	,597	,030	,673	17,302	,000	
2	(Constante)	1,438	,109				
	بيئة العمل	,487	,038	,548	19,669	,000	1,000
	القيادة وطبيعة الإشراف	,167	,036	,199	13,219	,000	,609
	(Constante)	1,388	,107				
3	بيئة العمل	,406	,042	,457	12,776	,000	,609
	القيادة وطبيعة الإشراف	,167	,035	,199	4,633	,000	,609
	المكافأة	,113	,026	,170	12,929	,000	,488
					9,716	,000	,488
					4,724	,000	,609
					4,362	,000	,711
							2,050
							1,643
							1,643
							1,406

a. Variable dépendante : المواقف

Variables exclues^a

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité			
					Tolérance	VIF	Tolérance minimale	
1	التوظيف	,037 ^b	1,015	,311	,047	,903	1,108	,903
	التدريب	,114 ^b	2,576	,010	,118	,595	1,680	,595
	الإشراف وطبيعة القيادة	,199 ^b	4,633	,000	,210	,609	1,643	,609
	المكافأة	,170 ^b	4,264	,000	,194	,711	1,406	,711
2	التوظيف	,036 ^c	1,018	,309	,047	,903	1,108	,572
	التدريب	,094 ^c	2,170	,030	,100	,589	1,697	,454
	المكافأة	,170 ^c	4,362	,000	,198	,711	1,406	,488
3	التوظيف	,036 ^d	1,050	,294	,049	,903	1,108	,464
	التدريب	,067 ^d	1,537	,125	,071	,575	1,740	,403

a. Variable dépendante : المواقف

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), بيئة العمل

c. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), بيئة العمل, القيادة وطبيعة الإشراف

d. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), بيئة العمل, القيادة وطبيعة الإشراف, المكافأة

Diagnostiques de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance			
				(Constante)	العمل بيئة	الإشراف وطبيعة القيادة	المكافأة
1	1	1,959	1,000	,02	,02		
	2	,041	6,931	,98	,98		
2	1	2,930	1,000	,01	,01	,00	
	2	,042	8,338	,93	,35	,06	
	3	,027	10,328	,07	,65	,93	
3	1	3,828	1,000	,00	,00	,00	,01
	2	,106	5,997	,09	,00	,05	,83
	3	,040	9,739	,87	,23	,17	,05
	4	,025	12,288	,04	,76	,78	,11

a. Variable dépendante : الموافق

8. انحدار سلوك العاملين على أبعاد إدارة الموارد البشرية الخمس (والنتيجة نموذج واحد ببعد واحد فقط).

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6,265	1	6,265	19,669	,000 ^b
1 Résidu	149,073	468	,319		
Total	155,339	469			

a. Variable dépendante : السلوك

b. Valeurs prédites : (constantes), المكافأة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	4,679	,063		74,704	,000		
المكافأة	-,096	,022	-,201	-4,435	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : السلوك

Variables exclues^a

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité		
					Tolérance	VIF	Tolérance minimale
1 التوظيف	,033 ^b	,720	,472	,033	,973	1,028	,973
التدريب	,033 ^b	,653	,514	,030	,803	1,245	,803
الإشراف وطبيعة القيادة	,089 ^b	1,858	,064	,086	,887	1,127	,887
العمل بيئة	,037 ^b	,689	,491	,032	,711	1,406	,711

a. Variable dépendante : السلوك

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), المكافأة

Diagnostiques de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance	
				(Constante)	المكافأة
1	1	1,910	1,000	,05	,05
1	2	,090	4,595	,95	,95

a. Variable dépendante : السلوك

الملحق رقم (10): جدول (ت) (ستيوذنت) (t)

LOI DE STUDENT AVEC k DEGRÉS DE LIBERTÉ
QUANTILES D'ORDRE $1-\gamma$

k	γ										
	0.25	0.20	0.15	0.10	0.05	0.025	0.010	0.005	0.0025	0.0010	0.0005
1	1.000	1.376	1.963	3.078	6.314	12.71	31.82	63.66	127.3	318.3	636.6
2	0.816	1.061	1.386	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	14.09	22.33	31.60
3	0.765	0.978	1.250	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	7.453	10.21	12.92
4	0.741	0.941	1.190	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	5.598	7.173	8.610
5	0.727	0.920	1.156	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	4.773	5.893	6.869
6	0.718	0.906	1.134	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	4.317	5.208	5.959
7	0.711	0.896	1.119	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	4.029	4.785	5.408
8	0.706	0.889	1.108	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	3.833	4.501	5.041
9	0.703	0.883	1.100	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	3.690	4.297	4.781
10	0.700	0.879	1.093	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	3.581	4.144	4.587
11	0.697	0.876	1.088	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	3.497	4.025	4.437
12	0.695	0.873	1.083	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	3.428	3.930	4.318
13	0.694	0.870	1.079	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	3.372	3.852	4.221
14	0.692	0.868	1.076	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	3.326	3.787	4.140
15	0.691	0.866	1.074	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	3.286	3.733	4.073
16	0.690	0.865	1.071	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	3.252	3.686	4.015
17	0.689	0.863	1.069	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.222	3.646	3.965
18	0.688	0.862	1.067	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.197	3.610	3.922
19	0.688	0.861	1.066	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.174	3.579	3.883
20	0.687	0.860	1.064	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.153	3.552	3.850
21	0.686	0.859	1.063	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.135	3.527	3.819
22	0.686	0.858	1.061	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.119	3.505	3.792
23	0.685	0.858	1.060	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.104	3.485	3.767
24	0.685	0.857	1.059	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.091	3.467	3.745
25	0.684	0.856	1.058	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.078	3.450	3.725
26	0.684	0.856	1.058	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.067	3.435	3.707
27	0.684	0.855	1.057	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.057	3.421	3.690
28	0.683	0.855	1.056	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.047	3.408	3.674
29	0.683	0.854	1.055	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.038	3.396	3.659
30	0.683	0.854	1.055	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.030	3.385	3.646
40	0.681	0.851	1.050	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704	2.971	3.307	3.551
50	0.679	0.849	1.047	1.299	1.676	2.009	2.403	2.678	2.937	3.261	3.496
60	0.679	0.848	1.045	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	2.915	3.232	3.460
80	0.678	0.846	1.043	1.292	1.664	1.990	2.374	2.639	2.887	3.195	3.416
100	0.677	0.845	1.042	1.290	1.660	1.984	2.364	2.626	2.871	3.174	3.390
120	0.677	0.845	1.041	1.289	1.658	1.980	2.358	2.617	2.860	3.160	3.373
∞	0.674	0.842	1.036	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576	2.807	3.090	3.291

الملحق رقم (11): جدول فيشر (F) Fisher table

Table of F-statistics P=0.05

df2 \df1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	22	24	26	28	30	35	40	45	50	60	70	80	100	200	500	1000	>1000	df1/ df2			
3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81	8.79	8.76	8.74	8.73	8.71	8.70	8.69	8.68	8.67	8.67	8.66	8.65	8.64	8.63	8.62	8.62	8.60	8.59	8.59	8.58	8.57	8.57	8.56	8.55	8.54	8.53	8.53	8.54	3			
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	5.96	5.94	5.91	5.89	5.87	5.86	5.84	5.83	5.82	5.81	5.80	5.79	5.77	5.76	5.75	5.75	5.73	5.72	5.71	5.70	5.69	5.68	5.67	5.66	5.65	5.64	5.63	5.63	5.63	4		
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77	4.74	4.70	4.68	4.66	4.64	4.62	4.60	4.59	4.58	4.57	4.56	4.54	4.53	4.52	4.50	4.50	4.48	4.46	4.45	4.44	4.43	4.42	4.42	4.41	4.39	4.37	4.37	4.36	4.36	5		
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	4.06	4.03	4.00	3.98	3.96	3.94	3.92	3.91	3.90	3.88	3.87	3.86	3.84	3.83	3.82	3.81	3.79	3.77	3.76	3.75	3.74	3.73	3.72	3.71	3.69	3.68	3.67	3.67	3.67	6		
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.64	3.60	3.57	3.55	3.53	3.51	3.49	3.48	3.47	3.46	3.44	3.43	3.41	3.40	3.39	3.38	3.36	3.34	3.33	3.32	3.30	3.29	3.29	3.27	3.25	3.24	3.23	3.23	3.23	7		
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.35	3.31	3.28	3.26	3.24	3.22	3.20	3.19	3.17	3.16	3.15	3.13	3.12	3.10	3.09	3.08	3.06	3.04	3.03	3.02	3.01	2.99	2.99	2.97	2.95	2.94	2.93	2.93	2.93	8		
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.14	3.10	3.07	3.05	3.03	3.01	2.99	2.97	2.96	2.95	2.94	2.92	2.90	2.89	2.87	2.86	2.84	2.83	2.81	2.80	2.79	2.78	2.77	2.76	2.73	2.72	2.71	2.71	2.71	9		
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.98	2.94	2.91	2.89	2.86	2.85	2.83	2.81	2.80	2.79	2.77	2.75	2.74	2.72	2.71	2.70	2.68	2.66	2.65	2.64	2.62	2.61	2.60	2.59	2.56	2.55	2.54	2.54	2.54	10		
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.85	2.82	2.79	2.76	2.74	2.72	2.70	2.69	2.67	2.66	2.65	2.63	2.61	2.59	2.58	2.57	2.55	2.53	2.52	2.51	2.49	2.48	2.47	2.46	2.43	2.42	2.41	2.41	2.41	11		
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80	2.75	2.72	2.69	2.66	2.64	2.62	2.60	2.58	2.57	2.56	2.54	2.52	2.51	2.49	2.48	2.47	2.44	2.43	2.41	2.40	2.38	2.37	2.36	2.35	2.32	2.31	2.30	2.30	2.30	12		
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71	2.67	2.63	2.60	2.58	2.55	2.53	2.51	2.50	2.48	2.47	2.46	2.44	2.42	2.41	2.39	2.38	2.36	2.34	2.33	2.31	2.30	2.28	2.27	2.26	2.23	2.22	2.21	2.21	2.21	13		
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65	2.60	2.57	2.53	2.51	2.48	2.46	2.44	2.43	2.41	2.40	2.39	2.37	2.35	2.33	2.32	2.31	2.28	2.27	2.25	2.24	2.22	2.21	2.20	2.19	2.16	2.14	2.14	2.13	2.13	14		
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59	2.54	2.51	2.48	2.45	2.42	2.40	2.38	2.37	2.35	2.34	2.33	2.31	2.29	2.27	2.26	2.25	2.22	2.20	2.19	2.18	2.16	2.15	2.14	2.12	2.10	2.08	2.07	2.07	2.07	15		
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49	2.46	2.42	2.40	2.37	2.35	2.33	2.32	2.30	2.29	2.28	2.25	2.24	2.22	2.21	2.19	2.17	2.15	2.14	2.12	2.11	2.09	2.08	2.07	2.04	2.02	2.02	2.01	2.01	16		
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49	2.45	2.41	2.38	2.35	2.33	2.31	2.29	2.27	2.26	2.24	2.23	2.21	2.19	2.17	2.16	2.15	2.12	2.10	2.09	2.08	2.06	2.05	2.04	2.02	2.00	1.99	1.97	1.97	1.96	1.96	17	
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	2.41	2.37	2.34	2.31	2.29	2.27	2.25	2.23	2.22	2.20	2.19	2.17	2.15	2.13	2.12	2.11	2.08	2.06	2.05	2.04	2.02	2.00	1.99	1.98	1.95	1.93	1.92	1.92	1.92	1.92	18	
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42	2.38	2.34	2.31	2.28	2.26	2.23	2.21	2.20	2.18	2.17	2.16	2.13	2.11	2.10	2.08	2.07	2.05	2.03	2.01	2.00	1.98	1.97	1.96	1.94	1.91	1.89	1.88	1.88	1.88	1.88	19	
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35	2.31	2.28	2.25	2.23	2.20	2.18	2.17	2.15	2.14	2.12	2.10	2.08	2.07	2.05	2.04	2.01	1.99	1.98	1.97	1.95	1.93	1.92	1.91	1.88	1.86	1.85	1.84	1.84	1.84	20	
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30	2.26	2.23	2.20	2.17	2.15	2.13	2.11	2.10	2.08	2.07	2.05	2.03	2.01	2.00	1.98	1.96	1.94	1.92	1.91	1.89	1.88	1.86	1.85	1.82	1.80	1.79	1.78	1.78	1.78	22	
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.25	2.22	2.18	2.15	2.13	2.11	2.09	2.07	2.05	2.04	2.03	2.00	1.98	1.97	1.95	1.94	1.91	1.89	1.88	1.86	1.84	1.83	1.82	1.80	1.77	1.75	1.74	1.73	1.73	1.73	24	
26	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27	2.22	2.18	2.15	2.12	2.09	2.07	2.05	2.03	2.02	2.00	1.99	1.97	1.95	1.93	1.91	1.90	1.87	1.85	1.84	1.82	1.80	1.79	1.78	1.76	1.73	1.71	1.70	1.69	1.69	1.69	26	
28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24	2.19	2.15	2.12	2.09	2.06	2.04	2.02	2.00	1.99	1.97	1.96	1.93	1.91	1.90	1.88	1.87	1.84	1.82	1.80	1.79	1.77	1.76	1.74	1.71	1.69	1.67	1.66	1.66	1.66	1.66	28	
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16	2.13	2.09	2.06	2.04	2.01	1.99	1.98	1.96	1.95	1.93	1.91	1.89	1.87	1.85	1.84	1.81	1.79	1.77	1.76	1.74	1.72	1.71	1.69	1.66	1.63	1.62	1.62	1.62	1.62	30	
35	4.12	3.27	2.87	2.64	2.49	2.37	2.29	2.22	2.16	2.11	2.08	2.04	2.01	1.99	1.96	1.94	1.92	1.91	1.89	1.88	1.85	1.83	1.82	1.80	1.79	1.76	1.74	1.72	1.70	1.68	1.66	1.65	1.63	1.60	1.57	1.57	1.56	1.56	1.56	35	
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.08	2.04	2.00	1.97	1.95	1.92	1.90	1.89	1.87	1.86	1.84	1.82	1.81	1.79	1.77	1.76	1.74	1.72	1.69	1.67	1.66	1.64	1.62	1.61	1.59	1.55	1.53	1.52	1.51	1.51	1.51	40
45	4.06	3.20	2.81	2.58	2.42	2.31	2.22	2.15	2.10	2.05	2.01	1.97	1.94	1.92	1.89	1.87	1.86	1.84	1.82	1.81	1.78	1.76	1.74	1.73	1.71	1.68	1.66	1.64	1.63	1.60	1.59	1.57	1.55	1.51	1.49	1.48	1.47	1.47	1.47	45	
50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.03	1.99	1.95	1.92	1.89	1.87	1.85	1.83	1.81	1.80	1.78	1.76	1.74	1.72	1.70	1.69	1.66	1.63	1.61	1.60	1.58	1.56	1.54	1.52	1.48	1.46	1.45	1.44	1.44	1.44	50	
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.95	1.92	1.89	1.86	1.84	1.82	1.80	1.78	1.76	1.75	1.72	1.70	1.68	1.66	1.65	1.62	1.59	1.57	1.56	1.53	1.52	1.50	1.48	1.44	1.41	1.40	1.39	1.39	1.39	60	
70	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.14	2.07	2.02	1.97	1.93	1.89	1.86	1.84	1.81	1.79	1.77	1.75	1.74	1.72	1.70	1.67	1.65	1.64	1.62	1.59	1.57	1.55	1.53	1.50	1.49	1.47	1.45	1.40	1.37	1.36	1.35	1.35	70		
80	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.21	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.84	1.82	1.79	1.77	1.75	1.73	1.72	1.70	1.68	1.65	1.63	1.62	1.60	1.57	1.54	1.52	1.51	1.48	1.46	1.45	1.43	1.38	1.35	1.34	1.33	1.33	80		
100	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.97	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79	1.77	1.75	1.73	1.71	1.69	1.68	1.65	1.63	1.61	1.59	1.57	1.54	1.52	1.49	1.48	1.45	1.43	1.41	1.39	1.34	1.31	1.30	1.28	1.28	100		
200	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.06	1.98	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72	1.69	1.67	1.66	1.64	1.62	1.60	1.57	1.55	1.53	1.52	1.48	1.46	1.43	1.41	1.39	1.36	1.35	1.32	1.26	1.22	1.21	1.19	1.19	200		
500	3.86	3.01	2.62	2.39	2.23	2.12	2.03	1.96	1.90	1.85	1.81	1.77	1.74	1.71	1.69	1.66	1.64	1.62	1.61	1.59	1.56	1.54	1.52	1.50	1.48	1.4															

الملحق رقم (12): جدول دوربين واطسون (الجزء المعتمد من الجدول في الدراسة فقط) Durbin Watson(DW)

Critical Values for the Durbin-Watson Test: 5% Significance Level

T=200,210,220,....,500, K=2 to 21

K includes intercept

T	K	dL	dU
200.	2.	1.75844	1.77852
200.	3.	1.74833	1.78871
460.	11.	1.80265	1.89144
460.	12.	1.79813	1.89601
460.	13.	1.79361	1.90060
460.	14.	1.78906	1.90520
460.	15.	1.78450	1.90983
460.	16.	1.77992	1.91447
460.	17.	1.77532	1.91914
460.	18.	1.77072	1.92382
460.	19.	1.76610	1.92853
460.	20.	1.76145	1.93325
460.	21.	1.75680	1.93800
470.	2.	1.84429	1.85282
470.	3.	1.84002	1.85711
470.	4.	1.83572	1.86141
470.	5.	1.83142	1.86574
470.	6.	1.82709	1.87009
470.	7.	1.82275	1.87445
470.	8.	1.81840	1.87883
470.	9.	1.81403	1.88324
470.	10.	1.80964	1.88767
470.	11.	1.80524	1.89211
470.	12.	1.80083	1.89657
470.	13.	1.79640	1.90105
470.	14.	1.79195	1.90556
470.	15.	1.78749	1.91008
470.	16.	1.78301	1.91461
470.	17.	1.77852	1.91918
470.	18.	1.77401	1.92376
470.	19.	1.76949	1.92835
470.	20.	1.76496	1.93296
470.	21.	1.76041	1.93760
480.	2.	1.84596	1.85431
480.	3.	1.84177	1.85851
480.	4.	1.83757	1.86272
480.	5.	1.83336	1.86695
480.	6.	1.82912	1.87121
480.	7.	1.82488	1.87548
480.	8.	1.82061	1.87977
480.	9.	1.81634	1.88408
480.	10.	1.81205	1.88841
480.	11.	1.80774	1.89276
480.	12.	1.80341	1.89712

الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في القطاع الخدمي بالجزائر. وتمّ التوصل بعد تحليل إجابات 470 فردا عاملا في القطاع على المستوى الوطني، إلى مجموعة من النتائج، أهمّها وجود تأثير مباشر لأبعاد إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين (معادلته: أداء العاملين = $4,254 - 0,082$ المكافأة + $0,102$ القيادة وطبيعة الإشراف + $\varepsilon 1$) بقدرة تفسيرية قيمتها $5,4\%$ ، ووجود تأثير غير مباشر لهذه الأبعاد على أداء العاملين بواسطة المتغير الوسيط "مواقف العاملين" (معادلته: أداء العاملين = $4,21 + 0,036$ بيئة العمل + $0,015$ القيادة وطبيعة الإشراف + $0,001$ المكافأة + $\varepsilon 2$) بقدرة تفسيرية قيمتها 1% ، ما يعني أن القدرة التفسيرية الإجمالية للنموذجين تقدر بـ $6,4\%$. كما تجدر الإشارة إلى وجود تأثير لمواقف العاملين على أداء العاملين بقدرة تفسيرية عالية وهي $49,40\%$ ، بينما لا يوجد تأثير بالنسبة للمتغيرين الوسيطين الآخرين (معارف، مهارات وقدرات العاملين، وسلوكهم) عليه.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، أداء العاملين، "معارف، مهارات وقدرات" العاملين، مواقف العاملين، سلوك العاملين، القطاع الخدمي في الجزائر.

Summary:

The study aimed to measure the impact of human resources management on the performance of workers in the service sector in Algeria. After analyzing the responses of 470 employees working in the sector at the national level, a number of results were reached, the most important of which is the direct impact of the dimensions of human resources management on the employees performance (employee performance = $4,254 - 0.082$ rewards + 0.102 leadership and the nature of supervision + $\varepsilon 1$) with explanatory capacity of 5.4% , it exists also an indirect effect of these dimensions on the employee performance by the intermediate variable "staff attitudes" (employee performance = $4,21 + 0.036$ work environment + 0.015 leadership and the nature of supervision + 0.001 rewards + $\varepsilon 2$) with an explanatory capacity of 1% , This means that the total explanatory capacity of both models is estimated at 6.4% .

It should also be noted that there is an impact of staff attitudes on the performance of employees with a high explanatory capacity of 49.40% , while there is no effect for other intermediate variables (knowledge, skills and abilities of staff, and their behavior).

Keywords: Human Resources Management, Employee Performance, "Knowledge, Skills and Capabilities of Employees", Employees Attitudes, Employees Behavior, Service Sector in Algeria.

Résumé:

L'étude visait à mesurer l'impact de la gestion des ressources humaines sur la performance des employés du secteur des services en Algérie. Après avoir analysé les réponses de 470 personnes travaillant dans le secteur au niveau national, un certain nombre de résultats ont été obtenus, dont les plus importants sont l'impact direct des dimensions de la gestion des ressources humaines sur la performance des employés (performance du personnel = $4\,254 - 0,082$ récompenses + $0,102$ leadership et nature de la supervision + $\varepsilon 1$) avec une capacité d'explication de $5,4\%$, et l'existence d'un effet indirect de ces dimensions sur la performance des employés par médiation des "attitudes du personnel" (performance des employés = $4,21 + 0,036$ environnement de travail + $0,015$ direction et nature de la supervision + $0,001$ récompenses + $\varepsilon 2$) avec une capacité explicative de 1% ; Cela signifie que la capacité explicative totale des deux modèles est estimée à $6,4\%$.

Il convient également de noter que les attitudes du personnel ont un impact sur la performance des employés avec une capacité explicative élevée de $49,40\%$, alors qu'il n'y a aucun effet pour les autres variables intermédiaires (« connaissances, compétences et aptitudes du personnel » et « leurs comportement »).

Mots-clés: gestion des ressources humaines, performance des employés, connaissances, compétences et aptitudes des employés, attitudes des employés, comportement des employés, secteur des services en Algérie.