

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



عنوان المذكرة

إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الانتاجية في المؤسسة
الاقتصادية دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية -سكيكدة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:

د. شيلي إلهام

من إعداد:

- غياط بدرالدين

- بوكرع عبد القادر

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. مقيط حمزة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
د. لعور فريد	أستاذ مساعد "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا
د. شيلي الهام	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مقررا

السنة الجامعية: 2024/2023



السنة الجامعية: 2023 / 2024

شهادة الترخيص بإيداع مذكرة ماستر أكاديمي لدى المكتبة

أنا المعضى أسفله الأستاذ: شيلي إلهام الرتبة العلمية: محاضر
المشرف على مذكرة الماستر والموسومة ب: إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين
الانتاجية في المؤسسة الاقتصادية.

من إنجاز الطالبين:

(1) بوكراع عبد القادر

(2) غياث بدر الدين

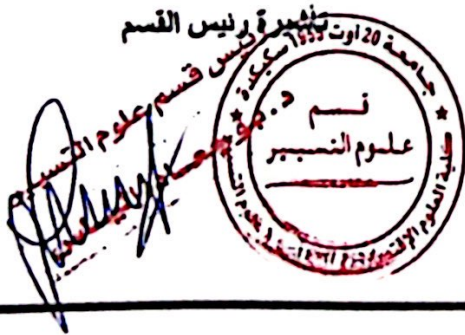
القسم: علوم المنسجبر

التخصص: إدارة الأعمال

تاريخ المناقشة: 29 / 06 / 2024

أشهد أن الطالب (ة) قد قام بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة المناقشة، وأن المطابقة بين النسخة
الورقية والنسخة الإلكترونية قد استوفت جميع شروطها. وبإمكانه إيداع النسخ الورقية والإلكترونية.

سكيكدة في: 08 / 07 / 2024



تأشير الأستاذ المشرف

ملاحظة هامة: لا تقبل أي شهادة من دون توقيع ومصادقة.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أشكر الله عزوجل الذي منحني الصبر والعطاء وبقدرته
أتممت هذا العمل الذي أهدي ثمرته الى:

الى التي اهدتني نور الحياة وتعهدت برعاية خطواتي
ورسمت معي احلام حياتي والدتي الحبيبة اطال الله في
عمرها وادامها لي نبعا صافيا امحو به كدر الايام.

الى من زرع في قلبي حب العلم ووضع بين جنباتي
القوة والعزيمة والذي الغالي رحمه الله الذي طالما
شجعني وساعدني لإتمام دراستي.

الى اخوتي الأعزاء حماهم الله: مريم، هند، مجدي.

الى الاهل جميعا وخاصة: رضوان، رسيم، نزييم.

الى الرفاق و كل من ساعدني في انجاز هذا العمل.

تحيات بدر الدين

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الى من قال في شأنهما جل وعلا

﴿ وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ﴾

الى الوالدين الكريمين؛

الى كل افراد عائلتي؛

الى كل الزملاء والأصدقاء؛

اهدي هذا العمل المتواضع.

بوكري محمد القادر

شكر و عرفان

الحمد والشكر لله الحي القيوم أولا واخيرا وامثالاً لقوله صلى الله عليه وسلم:

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

نتوجه بجزيل الشكر وجميل العرفان للأستاذة "شيلي إلهام" التي تكلمت بقبول
الإشراف على هذه المذكرة وعلى جميع التوجيهات والملاحظات والنصائح.

كما لا يفوتنا ان نتقدم بوافر التقدير والاحترام لأعضاء اللجنة المحترمين على عناء
قراءة المذكرة وقبولها وتصويبها.

وكذلك نتقدم بخالص الشكر الى كل من درسنا من اساتذة كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة والى كل موظفي المكتبة
وجزاهم الله كل خير

وفي الاخير نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب او بعيد ونسأل
الله عز وجل ان يجعل ذلك في ميزان حسناتهم انه قريب مجيب.

ملخص:

جاءت هذه الدراسة لكي تقوم بتحديد دور ادارة الموارد البشرية في تحسين الانتاجية بالمؤسسة المينائية سكيكدة، وتقديم إطار نظري يحدد مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والانتاجية. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تم اعداد استبيان لجمع البيانات والمعلومات لتحقيق اهداف الدراسة وتم توزيع 278 استبانة على عمال المؤسسة حيث تم استرجاع 147 استبانة 109 فقط منها صالحة لدراسة، ثم قمنا بتحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية وغيرها من الاساليب الاحصائية المستخدمة في اختبار الفرضيات. تم التوصل الى العديد من النتائج والتوصيات اهمها: ان هناك دور لإدارة الموارد البشرية في تحسين الانتاجية بالمؤسسة المينائية سكيكدة، توجد علاقة ارتباطية قوية بين مختلف ابعاد ومتغيرات الدراسة عند مستوى الدلالة. كما نوصي بضرورة نشر الوعي داخل المؤسسات بأهمية إدارة الموارد البشرية نظرا لأهميتها في تحسين الانتاجية.

الكلمات المفتاحية:المورد البشري، ادارة الموارد البشرية، الانتاجية، المؤسسة المينائية بسكيكدة.

Abstract:

This study was intended to determine the role of human resources management in improving productivity in the Skikda Port Corporation, and to provide a theoretical framework that defines various concepts related to human resources management and productivity. The study relied on the descriptive analytical approach. A questionnaire was prepared to collect data and information to achieve the objectives of the study. 278 questionnaires were distributed to the organization's workers, of which 147 questionnaires were retrieved, of which only 109 were valid for the study. Then we analyzed the data contained in the questionnaires by using the Statistical Package for the Social Sciences program SPSS, based on arithmetic means, standard deviations and other statistical methods used to test hypotheses.

Many results and recommendations were reached, the most important of which are: There is a role for human resources management in improving productivity in the Skikda Port Corporation. There is a strong correlation between the various dimensions and variables of the study at the level of significance. We also recommend the need to spread awareness within institutions of the importance of human resources management due to its importance in improving productivity.

Key words:Human resource, human resources management, productivity, Skikda Port Corporation.

الفهرس

I. فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	الشكر
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية والإنتاجية	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية و الإنتاجية.
07	المطلب الاول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية.
07	الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي.
09	الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية.
09	الفرع الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.
14	المطلب الثاني: عموميات حول الإنتاجية.
14	الفرع الاول: تعريف الانتاجية.
15	الفرع الثاني: أهمية الانتاجية.
16	الفرع الثالث: طرق قياس الانتاجية.
21	المبحث الثاني: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والانتاجية.
21	المطلب الاول: دور إدارة الموارد البشرية في مجال تحسين الإنتاجية.
22	المطلب الثاني: تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية.
25	المبحث الثالث: الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية.
25	المطلب الاول: عرض الدراسات السابقة.
25	الفرع الاول: الدراسات المحلية.
26	الفرع الثاني: الدراسات العربية.
27	الفرع الثالث: الدراسات الاجنبية.
28	المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة والدراسة الحالية وبيان الاستفادة من

	الدراسات السابقة.
28	الفرع الأول: مقارنة بين الدراسات السابقة والحالية.
29	الفرع الثاني: بيان الاستفادة من الدراسات السابقة.
30	خلاصة الفصل الاول
الفصل الثاني: دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية سكيكدة	
31	تمهيد
32	المبحث الاول: الطريقة والادوات المستخدمة
32	المطلب الاول: الاجراءات المنهجية للدراسة
32	الفرع الاول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
41	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
41	الفرع الثالث: متغيرات الدراسة
42	المطلب الثاني: الادوات المستخدمة في الدراسة
42	الفرع الاول: الادوات المستخدمة في جمع البيانات
43	الفرع الثاني: الأساليب الاحصائية المستخدمة
44	الفرع الثالث: صدق وثبات اداة الدراسة
52	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة
52	المطلب الاول: تحليل الاستبيان
52	الفرع الاول: تحليل البيانات الشخصية
58	الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد محور ادارة الموارد البشرية
66	الفرع الثالث: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لمحور الانتاجية
69	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
69	الفرع الاول: اختبار الفرضية الفرعية الاولى
70	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
71	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
71	الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
72	الفرع الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة
73	الفرع السادس: اختبار الفرضية الفرعية السادسة
74	الفرع السابع: اختبار الفرضية الفرعية الرئيسية

76	خلاصة الفصل الثاني
77	خاتمة
79	قائمة المراجع
82	قائمة الملاحق

II. قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الاختلافات بين الدراسات الحالية والدراسة السابقة	28
02	حجم البضائع لشهر ديسمبر 2023	40
03	حركة البضائع التراكمية للمؤسسة المينائية سكيكدة سنة 2022/2023	41
04	توزيع الاستبيان على عينة الدراسة	43
05	مقياس ليكارت الخماسي	43
06	درجات توزيع قيم متغيرات الدراسة	44
07	معامل ألفا كرونباخ لكل محور	45
08	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تحليل وتوصيف الوظائف	46
09	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تخطيط الموارد البشرية	47
10	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات اختيار وتعيين الموارد البشرية	48
11	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تدريب الموارد البشرية	49
12	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الحوافز والأجور	49
13	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تقييم الأداء	50
14	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الإنتاجية	51
15	التوزيع الطبيعي لمحاو الدراسة	52
16	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	53
17	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	54
18	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي	55
19	توزيع عينة الدراسة المستوى الوظيفي	56

57	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في سنوات العمل	20
58	الوسط الحسابي لعبارات تحليل وتوصيف الوظائف	21
59	الوسط الحسابي لعبارات تخطيط الموارد البشرية	22
61	الوسط الحسابي لعبارات اختيار وتعيين الموارد البشرية	23
62	الوسط الحسابي لعبارات تدريب الموارد البشرية	24
64	الوسط الحسابي لعبارات الحوافز والأجور	25
65	الوسط الحسابي لعبارات تقييم الأداء	26
67	الوسط الحسابي لعبارات الإنتاجية	27
69	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور تحليل وتوصيف الوظائف في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة المينائية لسكيدة	28
70	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة المينائية لسكيدة	29
71	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور اختيار وتعيين الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة المينائية لسكيدة	30
72	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور تدريب الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة المينائية لسكيدة	31
73	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور نظام الحوافز والأجور في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة المينائية لسكيدة	32
74	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور تقييم الأداء في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة المينائية لسكيدة	33
74	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة المينائية لسكيدة	34

III. قائمة الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	استخدامات تحليل الوظائف	01
11	عوامل تخطيط الموارد البشرية	02
36	الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية	03
42	متغيرات الدراسة	04
53	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	05
54	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	06
55	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي	07
56	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	08
57	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	09

IV. قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
82	الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية سكيكة	01
83	المسمى الوظيفي	02
85	حجم صادرات و واردات المؤسسة الإنتاجية لسنة 2023	03
86	استمارة الاستبيان	04
91	قائمة الاساتذة المحكمين	04
92	مخرجات برنامج SPSS	06

حققة

مقدمة

يشهد العالم اليوم ديناميكية اقتصادية هائلة، تتسم بتحديات وفرص جديدة ناشئة عن التحولات الجذرية في مختلف المجالات. فقد اعتمدت غالبية الدول اقتصاديات السوق، وسعت جاهدة لتحريرها من القيود في مجالات التجارة والاستثمار والإنتاج والخدمات. حيث فرضت سمات القرن الحادي والعشرين، العولمة وتزايد حدة المنافسة والتطورات المتسارعة في مختلف المجالات، تحديات جمة على المؤسسات. وقد دفع ذلك هذه المؤسسات إلى السعي الحثيث لتنظيم مواردها، وخاصة الموارد البشرية، باعتبارها العنصر الأساسي والركيزة المحورية لأي نشاط داخلها. كانت المؤسسات سابقاً تُركز بشكل أساسي على الجوانب المادية، مثل زيادة رأس المال وتحقيق الإنتاجية العالية، مُتَّبِعَةً مبدأ قانون العرض والطلب. ومع توسع نطاق أعمالها، أدركت هذه المؤسسات أهمية العنصر البشري ودوره المحوري في تحقيق النجاح.

فقد أصبح واضحاً أن الموارد البشرية هي أحد أهم عوامل الإنتاج، بل الأكثر قابلية لرفع مردوديتها. وعليه، ظهرت إدارة الموارد البشرية كمجال متخصص يهتم بإدارة وتنظيم شؤون الموظفين داخل المؤسسة، بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها. تلعب وظيفة إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في المؤسسة، فهي تساهم في الرفع من أدائها وتحسين إنتاجيتها وتحقيق تميزها، وتغيير ثقافة المؤسسة لتتكيف مع التطورات المستقبلية. كما تعتبر الإنتاجية هدف تسعى المؤسسة إلى تطويره وتحقيقه، والبحث عن جميع السبل من أجل ذلك.

وبذلك، تصبح إدارة الموارد البشرية عاملاً وشركاً وراس مال في المؤسسة تستثمره المؤسسة أحسن استثمار من أجل تحقيق وتحسين الإنتاجية، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية والوصول إلى النجاح المستدام.

وسعى منا للوقوف على الواقع الفعلي لممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية، ارتأينا أن نسقط دراستنا على المؤسسة المينائية سكيكدة من أجل دراسة الواقع الفعلي لوظيفة إدارة الموارد البشرية ووظيفة الإنتاجية على حدى، وإبراز الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بها.

أولاً: إشكالية الدراسة

استمدت إشكالية الدراسة من مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع، كوننا نعيش حالياً جملة من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي يمكن أن تؤدي إلى تقدم المعارف والمهارات التي يتم اكتسابها في وقت سابق فإن هذا يزيد من حاجة الفرد المدرب، ومن هنا تظهر الحاجة إلى المورد البشري في المؤسسة بغرض تحسين إنتاجيتها وزيادة فعاليتها، وعلى ضوء هذا الطرح نحاول طرح إشكالية البحث التي يمكن صياغتها في التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك دور لإدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة؟

من خلال التساؤل السابق ولتوضيح الموضوع أكثر نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التي تساهم في دراسة مختلف الجوانب، هذه الأسئلة سيتمحور حولها البحث في جزئيه النظري والتطبيقي على النحو التالي:

- 1- هل هناك دور لتحليل وتوصيف الوظائف في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟
- 2- هل هناك دور لتخطيط الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟
- 3- هل هناك دور لاختيار وتعيين الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟
- 4- هل هناك دور لتدريب الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟
- 5- هل هناك دور ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لوظيفة نظام الأجور والحوافز للموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة المينائية بسكيدة؟
- 5- هل هناك دور لنظام الحوافز والأجور للموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟
- 6- هل هناك دور لتقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

محاولة منا للإجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة، نضع الفرضية الرئيسية التالية:

"لا يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة المينائية لسكيدة"

يتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور لتحليل وتوصيف الوظائف في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- ✓ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور لتخطيط الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- ✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد دور لاختيار وتعيين الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- ✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد دور لتدريب الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- ✓ **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد دور لنظام الحوافز والأجور الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- ✓ **الفرضية الفرعية السادسة:** لا يوجد دور لتقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثالثا: مبررات اختيار الموضوع

- ✓ **المبررات الشخصية:**
 - الاهتمام الشخصي بالمواضيع المتعلقة بالإنتاجية وإدارة الموارد البشرية.
 - الموضوع يدخل ضمن إطار التخصص، وما تم اكتسابه خلال المسار الدراسي.
 - إشباع الفضول العلمي لتعمق أكثر في هذا المجال.
- ✓ **المبررات الموضوعية:**
 - امتلاك الموضوع قيمة علمية لحل مشاكل المؤسسات في شتى المجالات.
 - معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية.
 - الأهمية البالغة التي تكتسبها إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر.

رابعا: أهمية الدراسة وأهدافها

1/ أهمية البحث:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة للموارد البشرية من جهة وتحسين الإنتاجية من جهة ثانية، واهتمام الباحثين بهما عبر العصور والأزمنة، وبصفة عامة فإن أهمية بحثنا تظهر في العناصر التالية:
- الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتي تستدعي الاهتمام بالموارد البشرية كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات ولا سيم في الأجل الطويل.
 - أهمية تحسين الإنتاجية نظرا لتأثيرها على اقتصاديات المؤسسة في تحسين الربحية وتنمية القدرة التنافسية ورفع معدلات الأجور للقوى العاملة.
 - إن استهداف تحسين الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بصفة خاصة يمكن إحداثه بتفعيل نمط إدارة الموارد البشرية وتوجيه الأداء البشري نحو المستويات الأفضل.

2/ أهداف الدراسة:

بناء على تحديد إشكالية البحث وأهميته فإن الغرض الأساسي منه لا يخرج في الحقيقة عن كونه محاولة التحقيق الأهداف التالية:

- مناقشة المفاهيم المتعلقة بكل من إدارة الموارد البشرية والمؤسسات الاقتصادية.
- إبراز الدور الفعال الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية من خلال الوظائف التي تقدمها.
- التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية والموقع الذي حققته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية.
- تحديد دور إدارة الموارد البشرية من رفع كفاءة ومردودية المورد البشري داخل المؤسسة وكيف يؤثر ذلك على تحسين إنتاجيتها.
- تسليط الضوء على أثر العولمة والتطور التكنولوجي على أداء إدارة الموارد البشرية لوظائفها.

خامسا: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في:

- **الحدود المكانية:** تمثلت في المؤسسة محل الدراسة المؤسسة المينائية سكيكدة.
- **الحدود الزمنية:** امتدت الدراسة النظرية من تاريخ إعلان عناوين المذكرات إلى تاريخ المناقشة، أما الدراسة الميدانية فامتدت من تاريخ 05 ماي إلى 04 جوان 2024.
- **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة والتي بلغ عددهم 278.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية.

سادسا: منهج البحث

من أجل معالجة موضوع الدراسة ومحاولة الإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات، تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي في كلا من الجانب النظري والتطبيقي، من خلال الاعتماد على البحث المكتبي في الفصل النظري لجمع المعلومات المتعلقة بالإنتاجية وإدارة الموارد البشرية. تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية من المؤسسة محل الدراسة وتم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج المرجوة.

سابعاً: صعوبات البحث

في إطار إعداد هذا البحث واجهتنا عدة صعوبات خاصة في الجانب التطبيقي نذكر منها:

- قلة المراجع بالنسبة للمتغير التابع "الإنتاجية".
- صعوبة توزيع الاستبيان على عمال المؤسسة المينائية بسبب كثرة العطل المرضية والغيابات.
- استغرقنا وقت في توزيع وجمع الاستبيان نظراً لعدم وجود خلفية حول موضوع الدراسة لدى المبحوثين.
- عدم تفهم بعض الموظفين لأهداف البحث ورفضهم الإجابة على أسئلة الاستبيان؛
- كثرة مهام بعض الموظفين وتهمهم من الإجابة عن مختلف الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى رفضهم الإجابة على أسئلة الاستبيان.

ثامناً: هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين فصل نظري وآخر تطبيقي، حيث:

- **الفصل الأول:** تم تقسيم الفصل الأول والموسوم بالأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية والإنتاجية ثلاث مباحث أساسية، المبحث الأول يتعلق بالجانب النظري حول إدارة الموارد البشرية والإنتاجية، أما المبحث الثاني فيتعلق بالعلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإنتاجية أما المبحث الثالث فتناولنا فيه الأدبيات التطبيقية لإدارة الموارد البشرية والإنتاجية.
- **الفصل الثاني:** فسيتناول الدراسة الميدانية في المؤسسة المينائية سكيكدة والمقسم إلى مبحثين كل مبحث سنتناول فيه مطلبين المبحث الأول تحت عنوان العناصر المنهجية للدراسة الميدانية أما المبحث الثاني متعلق بنتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة

الموارد البشرية والإنتاجية

تمهيد الفصل الأول:

عرف مفهوم إدارة الموارد البشرية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية وحتى الان، لما له من أهمية ودور هام في تطوير أداء المؤسسة بشكل مباشر وخاصة على مستوى الإنتاجية. فالإدارة الفعالة تعمل على الاهتمام بموردها البشري و صقل مهاراته وتطوير أدائه، كما تعمل على ربط أهداف المنظمة بأداء الموظفين حتى ينعكس ذلك على إنتاجية المؤسسة.

ومن هذا المنطلق، وبغية الإلمام بكافة جوانب الدراسة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

- ✓ المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية والإنتاجية.
- ✓ المبحث الثاني: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإنتاجية.
- ✓ المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية لإدارة الموارد البشرية والإنتاجية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية والإنتاجية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من المواضيع المهمة التي شغلت الكثير من الرواد والمفكرين، لذلك نسعى من خلال هذا المبحث إلى توضيح مختلف المفاهيم التي لها صلة بإدارة الموارد البشرية والإنتاجية، كما سنقوم بتسليط الضوء على العلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية والإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

تختلف مفاهيم إدارة الموارد البشرية باختلاف طريقة توظيفها أو الرواد المفكرين الذين اهتموا بها وأصحاب النظريات لذلك سنتعرف من خلال هذا المطلب على مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وكيفية تطورها عبر الزمن.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي

نستعرض في هذا الجزء أبرز مفاهيم إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها التاريخي.

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية: قدم العديد من الباحثين تعاريف حول إدارة الموارد البشرية أهمها:

- تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: "النشاط الإداري المتعلق بتحديد إحتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الإستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة"¹. من خلال هذا التعريف نلاحظ أن إدارة الموارد البشرية متعلقة بمدى احتياج المنظمة من القوى العاملة.
- عرف Sherman and Chruden إدارة الموارد البشرية بأنها تشتمل على عمليات أساسية يجب أداءها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأب مشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية أكثر². ركز هذا التعريف على أن إدارة الموارد البشرية تشمل العمليات الداخلية للمؤسسة وتركز على تنفيذ المهام.
- عرفت أيضا إدارة الموارد البشرية من خلال وضع واتخاذ الإجراءات والقرارات التي تؤثر مباشرة على الأفراد أو الموارد البشرية العاملة. فهي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومنوجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، بما فيه مصلحتها ومصلحتهم³. ركز هذا التعريف على أن إدارة الموارد البشرية بحاجة لموارد من أجل القيام بأعمالهم ومهامهم.

¹ عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 07.

² قصي قحطن خليفة الجميلي، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، طبعة مزيدة ومنقحة، دائرة المكتبة الوطنية، الأردن 2014، ص 67.

³ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2002، ص 18.

من التعاريف السابقة، يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة بحيث تختص بتسيير شؤون العمال في المؤسسة، بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وذلك من أجل تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمرارها.

2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية: من خلال ما تم سرده من تعاريف نجد أن إدارة الموارد البشرية مرت بالمراحل التالية:¹

أ. مرحلة ما قبل الإدارة العلمية (الإدارة التقليدية): تميزت المرحلة بالإنتاج اليدوي حيث لم تتضح معالم الاهتمام بالعمل التنظيمي أو غير موجودة أصلا وما يميزها أن الأعمال كانت تمارس في نوع من غياب التأطير والتأسيس القانوني كذا اتسمت العلاقات بين العمال وأرباب العمل بنوع من العبودية والاحتكار والتعسفية، حيث كان العامل يقوم بنشاطاته اليومية مقابل تأمين الغذاء اليومي فقط. لذا اتسمت هذه المرحلة بغياب مفهوم إدارة الأفراد (رب العمل هو صاحب العمل).

ب. مرحلة الثورة الصناعية والإدارة العلمية: أفرزت التغييرات التي أخذتها الثورة الصناعية في بريطانيا خلال القرن الثامن عشر التي انتشرت عبر فرنسا وألمانيا و.م.أ، حركة صناعية كبيرة جدا وغير مسبوقه، فسميت تحت تسميات عديدة منها مرحلة التفاعل أو التغيير ومرحلة الانقلاب، وما يميز هذه الفترة القفزة العظمى في العملية الاقتصادية، حيث انتقلت الصناعة إلى المصانع التي تهدف إلى تنظيم القطاع الصناعي. إلا أن فترة الثورة الصناعية صاحبها مجموعة من المشاكل كونها غلبت العنصر الآلي على العنصر البشري وأغفلت حاجات وحوافز العمال. وفي حوالي منتصف القرن الثامن عشر أوجد العمال النقابات لتدافع عن حقوقهم ومصالحهم المختلفة واستخدمت النقابات العمالية كافة الأسلحة المتاحة أمامها وفي مقدمتها الإضراب مما أجبر أرباب العمل على التفاوض معها، نتج عن ذلك تحقيق المطالب. إلى جانب النقابات ظهر ما يعرف بوظيفة السكرتير الاجتماعي مهمته مساعدة العمال على معالجة مشاكلهم المهنية والسهر على تحقيق الرضا الوظيفي. أما الحقبة التي تلت الثورة الصناعية، عرفت بحقبة رواد ومدارس الإدارة، وظهرت إدارة الأفراد، التي كان محتوى لوظيفة بالاعتماد على أسس النظرية وأخرى قانونية بتدخل الدولة لتوضيح حقوق وواجبات كل من العامل والمؤسسة.

ج. مرحلة العلاقات الإنسانية والسلوكية: تمثل هذه المرحلة توجها جديدا بالنسبة للعنصر البشري على مستوى التنظيمات حيث تحولت النظرة والاهتمام إلى العنصر البشري أكثر مما كانت عليه من قبل، ولعل من التسمية يتضح كل شيء، ومن الممكن أن ندعو هذه المرحلة بمرحلة التأسيس لفكر حديث يتناول الفرد العامل على أساس الإحاطة به وبخصائصه ومراعاة خاصية الإنسانية فيه وهذا هو جوهر التوجه، وكان للدراسات التي أجريت بمصنع هاوترن ب. و.م.أ أثر كبير جد إيجابي في هذا التناول الجديد، حيث اهتمت هذه الدراسات بدور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي والتركيز على الحوافز.

¹ _ بن جبل لونيس، تسيير الموارد البشرية GRH، دار النشر جيطلي، برج بوعريبيج، الجزائر، 2015، ص 18-20. (بتصرف)

د. مرحلة إدارة الموارد البشرية GRH: ظهرت هذه التسمية في نهاية السبعينات حيث يرى الباحثين أن التغيير في اسم يدل على أن التغيير في النظرة والممارسة. وقد ساهمت أيضا عدة تيارات فكرية، وخاصة تلك المتخصصة في علم اجتماع المنظمات في تطوير إدارة الموارد البشرية وجعلها تأخذ مكانة تنظيمية وتسييرية هامة في المؤسسات كما غيرت النظرة للإنسان في المؤسسة، ومن بينها مدخالاتهوية والثقافة الذي أعطى دفعة قوية لتسيير الموارد البشرية.

الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة، والتي تؤثر على مردوديته المالية، ومكانتها الاقتصادية، وتظهر أهميتها خلال العناصر التالية:¹

- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة؛
- تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمنظمة وكذلك المجتمع؛
- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ أن ثروة أي دولة تتبع منقدراتها على تنمية مواردها البشرية؛
- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية للمجتمع؛
- العنصر البشري هو استثمار، إذ أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية؛
- تنافسية المنظمة تتبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر كمن قيمة تجهيزاتها.

الفرع الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

نستعرض من خلال هذا الجزء أبرز وظائف إدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في:²

1. وظيفة تحليل وتوصيف الوظائف: يقصد بتحليل الوظائف تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهية واجباتها ومسؤولياتها. درجة المهارة ومقدار المعلومات نوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها، تحليل طبيعتها وظروف تقدير العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها. إن عملية تحليل الوظيفة تسهل التعرف على الوظيفة من قبل العمال خاصة عند توظيفهم وتكوينهم كما تساعد على تقسيم وتخصيص العمل، كما أن أهمية هذه العملية تكمن في توضيح العلاقات القائمة بين كل وظيفة كما تساعد على تحديد مواصفات شاغل الوظيفة على القيام بعملية التوظيف والتكوين والترقية والنقل كما يقصد بها إجراء يسمح بوصف مختلف

¹ - بنعنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية- المفاهيم والأسس، الأبعاد والاستراتيجيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2020، ص26-27.

² - وسام مهيب، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 3، 2012، ص21-43.

مكونات المنصب المهام والمسؤوليات السياق المهارات المعارف والسلوكيات اللازمة¹. كما يعتبر الوصف الوظيفي هو المستند المستخدم لتسجيل ما يجب على الموظف فعله. ففي المستويات السفلى، من المحتمل أن يهتم بشكل أساسي بالمهام التي يتعين على أصحاب الوظائف القيام بها على أساس يومي. أما في المستويات العليا، يصبح من الصعب تحديد التفاصيل الدقيقة للإجراءات المطلوبة ومن المرجح أن تكون التوصيفات الوظيفية في هذا المستوى معنية بشكل أساسي بالمسؤوليات العامة أو المجالات التي يكون الموظف مسؤولاً عنها. تعتبر التوصيفات محددة بوضوح وغير معقدة، وإذا لم يكن هناك تغيير في الهيكل التنظيمي بشكل دوري.²

– استخدامات تحليل الوظائف:

إن استخدامات بطاقات وصف الوظائف تغطي تقريباً كل وظائف إدارة الأفراد المختلفة من أهم هذه الاستخدامات مايلي:³

- تصميم الوظائف: ذلك أنه من غير الممكن كما سبق القول البدء في نشاط تصميم الوظائف أو إعادة تصميمها على أساس علمي وموضوعي دون أن يتوفر للقائم على نشاط التصميم فهم كامل وعميق بطبيعة الأعمال المنوطة بالوظيفة والمؤهلات اللازمة لشغلها وغير ذلك من المعلومات التي عادة ما توفرها بطاقات الوظائف.
- تخطيط القوى العاملة: ذلك أنه إذا كانت عملية تخطيط القوى العاملة تحتوي على شقين أساسيين هما الشق الكمي والذي يحاول تحديد الأعداد المطلوبة من كل وظيفة والشق الطوعي أو الكيفي والذي يحاول تحديد نوعية ومواصفات الأشخاص الممكن أن يشغلوا هذه الوظائف، فإن بيانات الوصف هي المصدر الأساسي للوفاء بمتطلبات الشق الثاني من عملية تخطيط القوى العاملة.
- عمليات الاختيار والترقية والنقل، ذلك أنه باستخدام البيانات والمعلومات التي توفرها عملية تحليل الوظائف الموجودة في بطاقات الوصف، فإنه يصبح من الممكن إجراء عمليات الاختيار والترقية والنقل بأدائه على أساس علمي قائم على المعلومات بدلاً من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ.
- عمليات التدريب والتنمية الإدارية، ذلك أنه من المشاكل الأخرى التي تعوق فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية هي مشكلة البدء في هذه البرامج بدون التحديد الواضح للاحتياجات التدريبية التي من المفروض أن تقوم هذه البرامج بسدها أو تليبيتها، الأمر الذي يدعى أهمية زائدة على بطاقات وصف الوظائف في مثل هذه الأحوال حيث تعتبر هذه البطاقات بما تحتوي عليه من بيانات ومعلومات عن طبيعة الأعمال مستويات الأداء المتوقعة مصدر جيداً أساسياً لتحديد الاحتياجات التدريبية.

¹ حسين بوتلجة، تجديد مناهج توصيف الوظائف وتقييم الكفاءات في الوظيفة العمومية من منطقة تاهيل الى منطقة كفاءات، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأفراد والمنظمات، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، الجزائر، 2019، ص70.

² _ Paul Danfield and Rebecca Kay, **Introduction to human resource management**, Second Edition, OXFORD University Press, New York, 2012, P105.

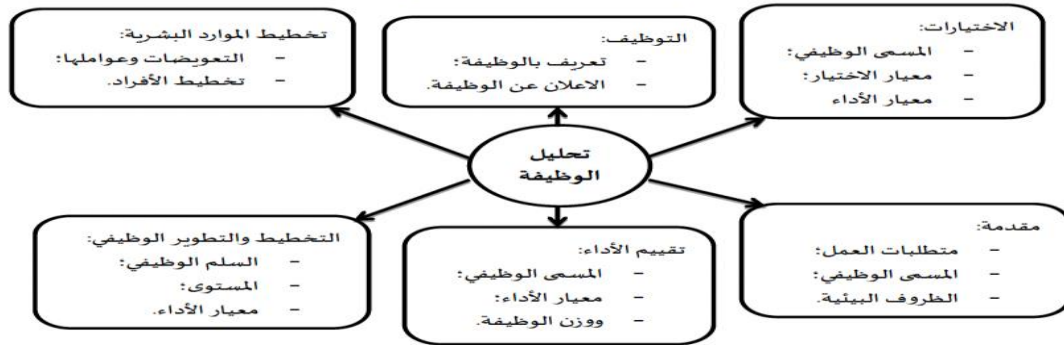
³ _ محمد الفاتح محمود، بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 94-95.

- عمليات تحديد الأجور والمرتبات، ذلك أن العدالة في منح الأجور والمرتبات كأحد المتطلبات الأساسية لرفع معنويات العاملين حول زيادة درجة رضاهم والرغبة في الأداء لديهم تقتضي أن يتعادل الأجر الذي يحصل عليه الموظف مع نوعية العمل الذي يؤديه والمؤهلات والصعوبات والمسئوليات المصاحبة لهذا الأداء من ناحية ومع الأجر الذي يحصل عليه الآخرين الذين يؤديون أعمالاً مماثلة سواء من حيث الصعوبة أو المؤهلات.

- تقييم الأداء ذلك أنه لكي يتم تقييم الأداء على أساس موضوعي بعيداً عن التحيز والعلاقات الشخصية فإن الأمر يحتاج إلى وجود معايير موضوعية يمكن استخدامها كأساس للقياس والمقارنة عندما يحين وقت التقييم الدوري للأداء ومن الطبيعي أن البيانات الموجودة ببطاقات وصف الوظائف تعد مصدراً موضوعياً سواء عند تحديد معايير التقييم المفروض أن تشمل عليها.

الشكل الموالي يبرز استخدامات وظيفة تحليل الوظائف:

الشكل (01): استخدامات تحليل الوظائف



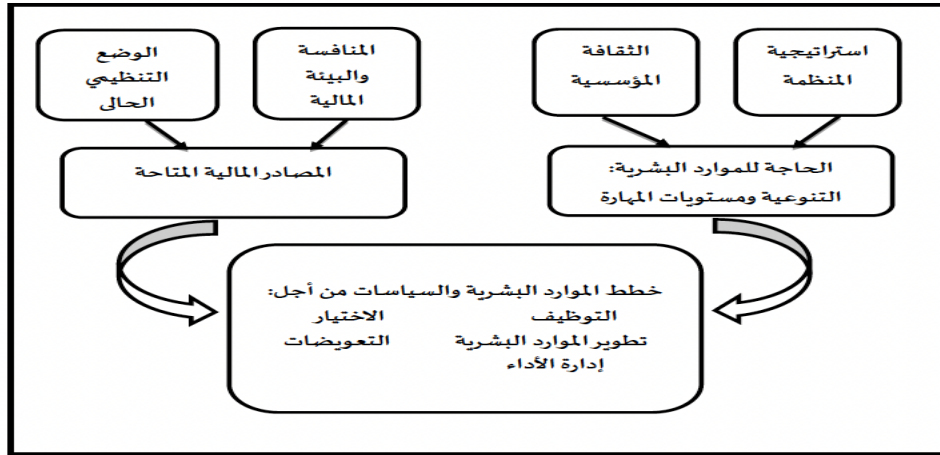
Source: Tapormy Delo, **Managing human resources and industrial relations**, First Edition, Excel Books Publisher, New Delhi, 2009, p130.

2. **وظيفة تخطيط الموارد البشرية:** يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المنظمة من خلال خطة واضحة المعالم الاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية، ويتطلب وضع خطة للموارد البشرية مشاركة كل المديرين التنفيذيين في إعداد هذه الخطة، فمن غير المنطقي تصور مسؤولية عملية تخطيط الموارد البشرية هي مسؤولية منفردة الإدارة البشرية. كما يعرف فرنسواز كرلار تخطيط الموارد البشرية على أنها: "التنبؤ والتقدير المستمر والمنظمة للعرض والطلب على الموارد البشرية مستقبلاً"¹.

والشكل الموالي يبرز عوامل تخطيط الموارد البشرية:

الشكل (02): عوامل تخطيط الموارد البشرية

¹ _ Françoise Kerlar, **Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, édition d'organisation, Paris ; France, 2002, P14.



المصدر: رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية - دليل علمي-، الطبعة الأولى، كنوز للنشر، الأردن، 2013، ص29.

3. وظيفة اختيار وتعيين الموارد البشرية: يقصد بالاختيار تلك النشاطات التي من خلالها تتمكن المنظمة من انتقاء أنسب الموارد البشرية من المترشحين الذين توفرت فيهم كل مقومات الوظائف، والتعيين هو تسكين الفرد في الوظيفة المناسبة التي توفر للفرد مشاعر الرضا نظراً لتوافقها مع قدراته وإمكاناته، تقلل من تكلفة التدريب وتفتح مجالات الترقى في المسار الوظيفي المناسب، وبالتالي ارتفاع مستوى الأداء وبالتالي الاستثمار الناجح في الموارد البشرية.¹

هناك ثمانية مراحل أساسية للاختيار من بين المرشحين وتعيين من يتم اختياره، وهذه المراحل هي²:

- **إكمال استمارة طلب التوظيف:** الخطوة الأولى في الاختيار هي مطالبة المرشحين بإكمال استمارة طلب التوظيف وتقديم الوثائق ما يقدم الباحث عن الوظيفة طلب التوظيف بالصياغة والتفاصيل التي يعرفها، لذلك تحتاج المطلوبة.
- **حصر المرشحين الفعليين للوظيفة:** الخطوة الثانية هي مراجعة استمارات طلب التوظيف ومقارنة المعلومات فيها مع متطلبات إشغال الوظيفة، لاستبعاد من يفقدون الشروط الضرورية لإشغالها.
- **التحري عن المرشحين:** والتأكد من الشهادات الخطوة التالية هي التحري عن المرشحين، حيث يشمل التحري التأكد من سلامة الشهادات والوثائق المقدمة.
- **إخضاع المرشحين للاختبارات المطلوبة:** تستخدم اختبارات التوظيف كوسيلة أساسية لتحديد مدى توافر المهارات والقدرات والمعارف اللازم توافرها في الشخص المتقدم لشغل الوظيفة.

¹ خالد عبد الرحيم الهيثمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2005، ص155.

² بالاعتماد على: (بتصرف)

- إسماعيل حجازي ومعاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص38؛

- مزن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2001، ص567.

- عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الأكاديمية للعلوم، مصر، 2013، ص428.

- مقابلة المترشحين: بعد اكتمال المعلومات عن المترشحين لا بد من مقابلتهم للتأكد من تمتعهم بخصائص أخرى قد لا تتضح من الملف.
 - الاختيار الفعلي وتقديم عرض مشروط للعمل: يتم الانتقال للخطوة التالية من خلال ترتيب المرشحين حسب تأهيلهم واختيار الأفضل بينهم، تم تقديم مشروط بالعمل عرض أولي لهم بالتوظيف.
 - إجراء الفحص الطبي: تخضع الكثير من المنظمات المرشحين للتعيين في وظائف دائمة للفحص الطبي، للتأكد من خلو المترشح من مشاكل صحية معينة، قد يتم إجراء بعض هذه الفحوصات في مرحلة الاختبارات لكونها جزء من الشروط التفصيلية لإشغال الوظيفة.
 - إصدار أمر التعيين: في حالة ما إذا كانت نتائج الفحوص الطبية إيجابية تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد الوثائق الرسمية للتعيين وإصدار أمر التعيين، وقد تشمل هذه الوثائق توقيع عقد، أما أمر التعيين فغالباً ما يكون على أساس التجربة.
4. وظيفة التدريب: تتعدد مفاهيم التدريب وتتنوع إلا أن مضامينه تتشابه إلى حد كبير، فيعرف التدريب بأنه "الجهود المنظمة والمخططة لتطوير المعارف، وخبرات واتجاهات المتدربين، وذلك يجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم" كما ويعرف التدريب "بأنه عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات، وطرائق أداء سلوك، واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاءاتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية".¹
5. وظيفة الحوافز والأجور: وتتمثل في:²
- أنظمة دفع الأجور: تمنح المنظمة العاملين لديها الأجور أو الرواتب مقابل جهد محدد يؤدونه، كما تمنحهم حوافز لأداء جهد يتجاوز ما يتقاضون أجراً عنه، وتمثل الأجور أو الرواتب الوسيلة الأولى للتعويض، وإذا أرادت الإدارة أن تكون مبالغ الأجور سليمة، عليها إجراء تقييم للوظائف يستخدم في إعداد نظام الأجور.
 - التحفيز: يتم التحفيز من خلال حوافز العمل وهي العوامل والمؤثرات المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالعمل والتي توفرها الإدارات من أجل إثارة القوى المحركة الداخلية للأفراد وتحريك قدراتهم الإنسانية لرفع الكفاءة الإنتاجية من جهة ومن جهة أخرى تحقيق حاجات وطموحات الأفراد، وتختلف الحوافز عن دوافع العمل التي هي عبارة عن قوى محركة في داخل الفرد تثير الرغبة لديه نحو العمل وتعبّر عن حاجاته وتظهر على شكل سلوك وتصرف يتجه نحو تحقيق طموحاته ، وبالتالي الحوافز قوة محركة خارجية أما الدوافع قوة محركة داخلية، في حين يختلف الدافع عن الدافعية التي تعتبر عملية نفسية تتناول تلك القوة التي تحرك الكائن الحي وتوجه سلوكه، أي أنها العملية النفسية التي تدرس الدوافع.

¹ حسن احمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعاليتة: بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص14.

² - وسام مهيب مرجع سبق ذكره ص 35 36

6. **وظيفة تقييم الأداء:** يعد الأداء من المصطلحات الجذابة ومن المفاهيم الأساسية للمديرين في كافة المستويات التنظيمية ولكافة أنواع المنظمات، لأن مخرجات هذا الأداء قد تكون ذات آثار ضارة بأرباح المنظمة أو قد تكون الأساس في بقائها وتعزيز قدرتها التنافسية، ويمكن تقديم بعض التعاريف للأداء:

- الأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية Performance ويمكن إعطائه المعاني التالية¹:
-الأداء: هو عبارة عن النجاح أي عبارة عن دالة للتمثيل الناجح، فتتغير هذه الدالة بتغير المنظمات وأو العاملين فيها.

- الأداء هو فعل Action يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات Processus وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن.

- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة.
كما أن تقييم الأداء هي عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف، ويتضح من ذلك أن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية إدارة الأداء.

المطلب الثاني: عموميات حول الإنتاجية

سنسلط الضوء في هذا المطلب على مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالإنتاجية بالإضافة الى طرق قياسها وكذلك العوامل المؤثرة عليها.

الفرع الأول: تعريف الإنتاجية

ربما أول مرة ذكرت فيها كلمة الإنتاجية "Productivite" في مقالة كتبها كيني "Quesney" عام 1766، وبعده عرف ليتري "Litre" الإنتاجية على أنها الرغبة في الإنتاج. فنجد أن الإنتاجية عرفت أكثر من تعريف، فقد اقتصر بعضهم في تعريفه للإنتاجية على أنها الكمية المنتجة في وحدة عمل زمنية. ومنه فإن زيادة الإنتاجية تعبر عنها الزيادة الحاصلة في كمية الإنتاج في وحدة زمنية محددة أو تقليص الزمن المصروف على إنتاج سلعة معينة. ويرجع هذا التعريف إلى الاهتمام بتحقيق وفورات في تكاليف العمل، حيث إن هذه الوفورات يمكن أن تؤثر في التكاليف الإجمالية والأسعار والأرباح وفرص العمل وإجمالاً في مستوى المعيشة. ويعود شيوع هذا المفهوم للإنتاجية إلى سهولة قياس أزمنة أداء الأعمال عكس مدخلات الإنتاج الأخرى. إلا أن بعض الباحثين كانت نظرتهم أكثر شمولية عندما اعتبروا أن الإنتاجية " علاقة قابلة للقياس الكمي، أي بين الناتج من جهة وبين عنصر أو أكثر من العناصر الإنتاجية التي تساهم في الوصول إلى هذا الإنتاج"، أو بعبارة أخرى هي كمية الناتج التي تساهم بها الوحدة الإنتاجية من عنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج. وأضاف آخرون إلى ما سبق بأن الإنتاجية هي المعيار الذي يمكن من خلاله قياس درجة حسن استغلال الموارد الإنتاجية، وهي نسبة الناتج إلى العناصر الداخلة فيه. وقد اعتبر آخرون بأن الإنتاجية ليست فقط كمية الناتج التي تساهم بها الوحدة الإنتاجية من عنصر أو أكثر من عناصر

¹- وسام مهليل مرجع سبق ذكره ص 41.43

الإنتاج، وإنما هي كمية وجودة الناتج التي تساهم بها الوحدة الإنتاجية من عنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج . ولذلك وفي ضوء ما سبق نجد أن مفهوم الإنتاجية يشير دوماً على أنها علاقة بين مخرجات ومدخلات العملية الإنتاجية التي تمت أو تتم في المؤسسة، وبعبارة أخرى الإنتاجية هي نسبة بين كمية الناتج المحقق من السلع والخدمات من جهة وبين كمية الموارد (عوامل الإنتاج) التي استخدمت في الحصول على كمية الناتج المشار إليها من جهة أخرى، أو هي نسبة بين تلك الكمية من الناتج وكمية أحد العناصر الإنتاجية التي ساهمت في إنتاجه.¹ إن المقصود من النشاط الإنتاجي يختلف مصدره بين الاجتماعيين والاقتصاديين والفنيين من حيث المضمون والمدلول لهذا المصطلح والتعريف الدقيق للإنتاج ينبغي أن يتميز بالشمول والدقة لمختلف وجهات النظر. لذلك سوف نركز على فكرة مزج عوامل الإنتاج بطريقة اقتصادية ناعمة، فقد عرفه بعض الاقتصاديين بأنه " العملية التي يتم بمقتضاها تحويل نسب معينة من المدخلات إلى أنواع محددة من المخرجات بهدف الاستهلاك المباشر أو غير المباشر " كما يقصد بذلك " وظيفة الإنتاج بمعنى الكلمة، وتشتمل على ثلاثة أنشطة متميزة يمكن أن تقابلها أقسام ثلاثة، يختص الأول بصناعة الأجزاء المطلوبة، والثاني بتجميع المنتجات ابتداءً من تلك الأجزاء، بينما يختص الثالث بانجاز المنتجات المجمعة. كما يعني كذلك الإنتاج " تصافر عوامل الإنتاج: رأس المال، المواد الأولية، الأرض، القوى العاملة، الإدارة، التقنية.²

ومن خلال هذا التعريف يمكن أن يكون للإنتاجية مفهومين:³

- **الإنتاجية الكلية:** وهي عبارة عن العلاقة بين الناتج (المخرجات) وجميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول عليه (المدخلات) والتي يمكن التعبير عنها على النحو التالي:

$$A_G = \frac{Q}{M}$$

حيث:

A_G : الإنتاجية الكلية.

Q : كمية النتائج المحققة أو مخرجات العملية الإنتاجية.

M : كمية جميع عناصر الإنتاج.

- **الإنتاجية الجزئية:** وهي عبارة عن إنتاجية كل عنصر من عناصر الإنتاج ويمكن التعبير عنها وفقاً للعنصر المراد قياس إنتاجيته كما يلي:

$$A_k = \frac{Q}{K} \quad \text{و} \quad A_L = \frac{Q}{L}$$

حيث:

¹ عبد الحليم اوقارة، دراسة قياس الإنتاجية على المستوى الكلي، مذكرة ماجستير، فرع الاقتصاد الكمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، 2006، ص20.

² بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الانتاج في المنشآت الخدمية والمصرفية مدخل تحليلي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص26.

³ عبد الحليم اوقارة، مرجع سبق ذكره، ص21.

A_L : إنتاجية العمل.

A_K : إنتاجية رأس المال.

L : كمية عنصر العمل.

K : عنصر رأس المال.

الفرع الثاني: أهمية الإنتاجية

تستخدم مقاييس الإنتاجية في تقييم التنافسية، حيث يعتقد "بورتر" بأن الإنتاجية مفهوما جيدا للتنافسية الدولية والمزايا النسبية. وتعتبر مقاييس إنتاجية العوامل الكلية من أهم المقاييس التي تعكس هذه المزايا. لذا يمكن اعتبار البلد منافسا جيدا إذا حققت صناعاته مستوى متوسط من إنتاجية العوامل الكلية يفوق مستوى منافسيه ويعتبر هذا المقياس مؤشرا من مؤشرات النمو والكفاءة الاقتصادية. زيادة على ذلك، تسمح الإنتاجية المرتفعة للمؤسسة الاقتصادية بتحقيق ما يلي:¹

- تخفيض وقت الإنتاج، وكفاءة استخدام الطاقات الإنتاجية؛
- تحسين مردود استخدام الطاقات المتاحة؛
- تخفيض التكلفة المباشرة للوحدة من الإنتاج والتكاليف غير المباشرة لتوزعها على عدد كبير من وحدات الإنتاج)، وبالتالي إمكانية تخفيض أسعار المنتجات؛
- تخفيض أو التخلص من الرأس المال المعطل المتمثل في المخزونات غير المستخدمة؛
- القضاء على اختناقات الإنتاج؛
- زيادة في المبيعات الناتجة عن زيادة الطلب نتيجة تحسين القدرة الشرائية للأفراد؛
- تحقيق الأرباح التي تمثل المصدر الهام للتراكم الرأسمالي والاستثمار الذاتي للمؤسسات؛
- تحقيق مركز تنافسي أفضل للمؤسسة وتوسيع نطاق السوق بتقديم المزيد من السلع والخدمات الإشباع احتياجات ورغبات أفراد المجتمع؛
- كما تؤثر الإنتاجية على مستويات الأجور، حيث تسمح الإنتاجية المرتفعة بزيادة حقيقية في أجور العمال. يتضح مما سبق أهمية الإنتاجية على مستوى الفرد والمجتمع. فبغض النظر عن طبيعة النظام الاقتصادي المتبع، تسعى كل من الدول الصناعية المتقدمة والدول النامية بشكل دائم إلى تحسين الإنتاجية وتطويرها لما لها من أثر بالغ على الاقتصاد والفرد والمجتمع، حيث يساهم ارتفاعها في خلق التراكمات الرأسمالية الهادفة إلى تسريع وثيرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع الحديث.

الفرع الثالث: طرق قياس الإنتاجية

¹ _ هنا الرابطي، دراسة تحليلية لكفاءة الإنتاجية للعمل بالمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، فرع إدارة أعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2007، ص 79.

هناك طريقتين لقياس الإنتاجية:¹

1. قياس الإنتاجية باستعمال الطريقة الطبيعية (الطريقة المادية): إن القياس المادي للإنتاجية يتم باستعمال وحدات قياس طبيعية، كأن يعبر عن الناتج وعناصر الإنتاج بوحدات كمية: كيلو، طن بالأطوال، أو بعد الوحدات المنتجة... الخ، وتتفرع هذه الطريقة إلى الطرق التالية:

– **الطريقة المادية (الطبيعية) العادية:** الاستعمال هذه الطريقة يفترض بنا التعبير الرقمي عن بسط ومقام معادلة الإنتاجية والغرض ذلك أنه يجب توفر شرطان أساسيان هما:

✓ أن تنتج المؤسسة منتوجا واحدا متماثلا ومتجانسا خلال الفترات المختلفة والتي هي قيد الدراسة حيث أنه لا يمكن الجمع بين منتجات غير متجانسة؛

✓ أن تستمر المؤسسة في إنتاج نفس المنتج وباستعمال نفس المواد الداخلة في العملية الإنتاجية؛

– أما فيما يتعلق بمقام المعادلة فإنه لغرض احتسابه والتعبير عنه رقميا فإنه يجب توفر الشروط التالية:

يجب أن يكون مقام للمعادلة عنصرا واحدا من عناصر الإنتاج، حيث أنه إذا كان أكثر من عنصر فإنه يستحيل الجمع الكمي ما بين هذه العناصر، فمثلا لا تستطيع الجمع ما بين المواد الأولية المستعملة معبرا عنها (بالوزن الحجم) مع اليد العاملة معبرا عنها بساعات العمل لذلك فإن هذه الطريقة تستعمل العرض قياس الإنتاجية الجزئية، ولا يمكن تطبيقها القياس الإنتاجية الكلية التجميع عناصر الإنتاج. إن عنصر الإنتاج المراد قياس إنتاجيته يجب أن يكون متجانسا ومتماثلا حيث أن عدم تماثله أو تجانسه يعني استحالة الجمع واستحالة القياس، مثلا: تعدد واختلاف المواد الأولية.

إن قياس الإنتاجية بهذه الطريقة يعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\text{الناتج معبرا عنه ماديا} \\ \text{عنصر الانتاج عنه كذلك ماديا} \\ \text{الانتاجية} = \frac{\text{الناتج معبرا عنه ماديا}}{\text{عنصر الانتاج عنه كذلك ماديا}}$$

إن هذه الطريقة تستعمل في أغلب الأحيان لقياس إنتاجية العمل وذلك نظرا السهولة حماها وساطة مفهومها، ويكون ذلك كما يلي:

$$\text{إنتاجية العمل } P_L = \frac{Q}{L}$$

بحيث:

P_L : إنتاجية العمل.

Q : الناتج.

L : العمل.

أما في حالة تعدد وحدات الإنتاج التابعة للمؤسسة فإن حساب إنتاجية باستعمال الطريقة المادية يكون كما يلي:

¹ _ عبد الرزاق مولاي لخضر، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد الإنتاج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر قايد، تلمسان، 2003، ص 27-33.

$$P_L = \frac{\sum^n Q_i}{\sum_{i=1}^n L_i}$$

حيث:

P_L : إنتاجية العمل.

$\sum Q_i$: مجموع كمية الناتج المحققة في الوحدات الإنتاجية.

Q_i : كمية الناتج المحققة في الوحدة الإنتاجية.

L_i : حجم العمل المبذول في إنتاج Q_i في وحدة واحدة

$\sum L_i$: مجموع حجم العمل في جميع الوحدات الإنتاجية.

– الطريقة المادية (الطبيعية) المعدلة: مما تقدم يتضح لنا ضيق نطاق استخدام الطريقة الطبيعية في قياس الإنتاجية لذا اتجه التفكير إلى استعمال هذه الطريقة حيث يمكن تطبيقها على المؤسسات التي تنتج منتجات متفاوتة في مواصفاتها أو في جودتها ولتطبيقها تتبع الخطوات التالية:

✓ في المؤسسة التي تنتج منتجات متعددة يتم اختيار منتج معين من بين المنتجات وهذا الأخير يتم استعماله كوحدة قياس ويطلق عليه "المنتج القياسي؛

✓ بالنسبة لباقي المنتجات الأخرى فإنه يتم تحويلها إلى هذا المنتج بمعنى آخر يعبر عن هذه المنتجات بدلالة المنتج القياسي، ولغرض تحقيق عملية التحويل هذه لابد من استخدام معامل يسمى " بمعامل التكافؤ؛

✓ يتم ترجيح المنتجات المختلفة بمعامل التكافؤ فتحصل على المنتج معبرا عنه بما يعادله بالمنتج القياسي؛

✓ بعد أن يتم ترجيح جميع المنتجات بالمنتج القياسي، يمكن الحصول على مجموع الناتج المحقق في المؤسسة حيث تصبح جميع المنتجات معبرا عنها بنفس وحدة القياس؛

✓ طبقا لهذه الطريقة تستخدم العلاقة التالية لقياس الناتج:

$$Q = \sum_{i=1}^n Q_i \times C_i$$

Q : كمية الناتج الكلي.

Q_i : كمية الناتج المحقق من المنتج أ.

C_i : معامل التكافؤ للمنتج أ بالنسبة للمنتج القياسي.

أما بالنسبة للمنتج القياسي أما بالنسبة لمقام المعادلة والتي تمثل أحد عناصر الإنتاج فإنه يتم تطبيق نفس الخطوات السابقة بتحديد كمية عنصر الإنتاج المحددة العلاقة الإنتاجية، فإذا افترضنا أن عنصر الإنتاج المراد قياس إنتاجيته هو عنصر العمل ففي هذه الحالة سنواجه مشكلة الجمع بين فئات العمل المختلفة الماهرة وغير الماهرة، لذلك فإنه تجري تعديل عليها وذلك بترجيحها بمعامل تكافؤ لتحويلها إلى فئة عمل قياسية باستعمال العلاقة التالية:

$$L = \sum_{i=1}^n L_i \times T_i$$

L: حجم العمل الكلي.

L_i : حجم العمل لفئة معينة

T_i : معامل تكافؤ لفئة قوة العمل i بالنسبة لفئة العمل القياسية.

انطلاقاً من المعادلتين السابقتين يمكن قياس الإنتاجية ب قسمة المعادلة 1 على 2:

$$P_L = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i \times C_i}{\sum_{i=1}^n L_i \times T_i}$$

2. قياس الإنتاجية باستعمال الطريقة النقدية : اتضح لنا من العنصر السابق أن قياس الإنتاجية باستخدام الطريقة المادية ليس من الأمر الممكن في حالات كثيرة نتيجة لتعدد المنتجات التي تنتجها المؤسسة فضلاً عن احتمال تغير جودة ومواصفات المنتج مع مرور الزمن ، و عليه فإن إحدى الطرق أو الحلول البديلة لتجاوز سلبية القياس المادي هو استعمال القيم في قياس الإنتاجية ، و في ما يلي نستعرض أهم طرق قياس الإنتاجية باستعمال هذه الطريقة:

– **طريقة الأسعار الجارية:** تعتبر هذه الطريقة أبسط وأسهل طرق لقياس الإنتاجية معبراً عنها بالقيمة ويتم بموجبها حساب قيمة الناتج وكذلك قيمة عناصر الإنتاج التي ساهمت في الحصول عليه وذلك كما يلي:

$$\text{قيمة الناتج} = \text{الكمية} \times \text{السعر}$$

و في حالة تعدد المنتجات فإن قيمة الناتج الكلي تساوي: $i=1 \dots \dots \dots n$

حيث:

$$Q = Q \times P$$

$$Q = \sum_{i=1}^n Q_i \times P_i$$

Q: تمثل قيمة الناتج الكلي.

n: تمثل عدد المنتجات.

Q_i : تمثل كمية المنتج

P_i : سعر المنتج

أما بالنسبة لعناصر الإنتاج التي هي مقام المعادلة يتم تحديد قيمتها عن طريق ترجيح كمية كل عنصر من عناصر الإنتاج بسعره ومن ثم جمع قيمه كما يلي:

قيمة عنصر الانتاج = الكمية المستعملة من عنصر الانتاج (λ) × سعره (r)

$$R = \sum_{i=1}^n \lambda_i \times r_i$$

حيث:

R : تمثل قيمة إجمالي عناصر الإنتاج

λ_i : تمثل كمية عنصر الإنتاج

r_i : تمثل سعر الإنتاج حيث i

i : تمثل عنصر الإنتاج (العمل، رأس المال، الموارد... الخ)

بقسمة المعادلة 1 على 2 نحصل على إنتاجية عنصر الإنتاج أو جميع عناصر الإنتاج وذلك كما يلي:

$$P_\lambda = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i}{\lambda \times r}$$

حيث:

λ : عنصر الإنتاج

P_λ : إنتاجية عنصر الإنتاج λ

أما إنتاجية جميع العناصر فتحسب بالعلاقة التالية:

$$P_\lambda = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i \times P_i}{\sum_{i=1}^n \lambda_i \times r_i}$$

– **طريقة الأسعار الثابتة:** طريقة الأسعار الثابتة و نقدها : تقوم هذه الطريقة في قياس الإنتاجية على أساس

حساب قيمة الناتج الذي يمثل بسط المعادلة وذلك بترجيح الكمية أو الكميات المنتجة بالأسعار الثابتة ، وكذا

الحال بالنسبة لعناصر الإنتاج و التي تمثل مقام المعادلة ، بمعنى الآخر القياس الإنتاجية في فترة زمنية معينة

فإنه يجب قياسها في فترة سابقة ثم قياسها في الفترة الحالية لكن مع أخذ أسعار الفترة السابقة أو العكس

الحساب الإنتاجية بهذه الطريقة فإنه يجب تحديد قيمة الناتج وقيمة عناصر الإنتاج واختيار سنة الأساس وسنة

المقارنة ، ترمز لسنة الأساس بالرمز (0) و سنة المقارنة بالرمز (1) وذلك بتطبيق العلاقات التالية:

$$Q = \sum_{i=1}^n Q_1^i \times P_0^i$$

أما قيمة عناصر الإنتاج فتحسب بالعلاقة التالية:

$$\lambda = \sum_{i=1}^n \lambda_1^i \times r_0^i$$

انطلاقاً من هاتين المعادلتين يمكن حساب الإنتاجية بقسمة العلاقة 1 على 2 وذلك كما يلي:

$$P = \frac{\sum_{i=1}^n Q_1^i \times P_0^i}{\sum_{i=1}^n \lambda_1^i \times r_0^i}$$

حيث:

Q_1^i : كمية الناتج (i) في سنة المقارنة.

P_0^i : سعر الوحدة من المنتج في فترة الأساس.

λ_1^i : كمية عنصر في سنة المقارنة.

r_0^i : سعر عنصر الإنتاج في سنة الأساس.

ولقياس إنتاجية عنصر واحد من عناصر الإنتاج نستعمل العلاقة التالية:

$$P_\lambda = \frac{\sum_{i=1}^n Q_1^i \times P_0^i}{\lambda \times r_0}$$

حيث:

λ : يمثل الكمية المستعملة من عنصر الإنتاج.

r_0 : سعر عنصر الإنتاج (λ) في سنة الأساس.

المبحث الثاني: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإنتاجية

ان التطبيق الفعال لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة يؤثر بشكل إيجابي على أدائها وإنتاجيتها، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق الى علاقة إدارة الموارد البشرية بالإنتاجية ومدى مساهمتها في تحسينها.

المطلب الأول: دور إدارة الموارد البشرية في مجال تحسين الإنتاجية

تعد إدارة وتنمية الموارد البشرية من أهم القضايا التي تواجه المنظمات المعاصرة ويتضمن ذلك إعداد برامج تدريب الخاصة بالجودة، وبرامج التدريب بشكل عام وبرامج التحسين ونظم الاتصالات ونظم الاقتراحات ونظم تقييم الأداء واستقصاء الرأي، وليس هناك أفضل من خبراء الموارد البشرية للتعامل مع تلك القضايا لانهم يعرفون جيدا رسالة المنظمة ويمكنهم تحسين برامج التطوير التي تتلاءم مع أهداف المنظمة بالإضافة إلى خبراتهم في مجال الموارد البشرية، ويمكنهم بذلك التأكد من أن البرامج الجديدة مصممة بالشكل الذي يلاءم النظم الموجودة، وعلى الرغم من أن إدارة الموارد البشرية يجب أنتشارك بفعالية في الجهود التنظيمية لتحسين الإنتاجية، فان ذلك غالبا لا يحدث وفي الحقيقة فان خبراء الموارد البشرية كثيرا ما يكونون أهدافا لجهود تقليل حجم العاملين وحتى في المنظمات الكبيرة والمتقدمة فان خبراء الموارد البشرية غالبا ما يكونون مشغولين بإطفاء النيران ولذلك ل يجدون الوقت الكافي لتقديم البرامج الجديدة وهناك العديد من المواقف التي يمكن لإدارة الموارد البشرية المشاركة فيها ومن أهمها تصميم وتطبيق وتقييم التدخلات من اجل تحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة. لذا يجب أن يشارك خبراء الموارد البشرية بفعالية في إعداد تصميم البرامج الخاصة بتحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة وقد يتم ذلك من خلال تدريب وتنمية فريق يتضمن ممثلين من إدارة لتحديد المشكلات وعرض المقترحات وبعد ذلك الأجراء ضروري للتأكد من أن البرامج النهائية سوف تكون مقبولة ومطبقة من جانب كل أعضاء المنظمة وتبرز أهمية التعرف على أفكار ومقترحات المديرين والمشرفين لما لذلك المستوى من تأثير قوي على ردود أفعال الأفراد ونحو التدخلات الجديدة ويمكن التعرف على آراء أعضاء المنظمة من خلال المقابلات أو استقصاء الرأي أو أي طرق أخرى اقل رسمية، وبعد تقدير الحاجات يبدأ خبراء الموارد البشرية في وضع أولويات بدء التطوير التنظيمي ومناقشتها مع ممثلي

التنظيم ويجب عليهم أن يكونوا مستعدين لتعديل تصميم البرامج لتتلاءم مع الفلسفات الجديدة للإدارة كما يجب من توافق البرامج التدريبية الجديدة مع نظم الحفر والتعويض.¹

المطلب الثاني: تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية

إن العنصر المشترك بين إدارة الموارد البشرية والكفاءة الإنتاجية هو العنصر البشري، فالعنصر البشري هو محور عمل إدارة الموارد البشرية وفي نفس الوقت هو المحرك الأساسي للعملية الإنتاجية ومن هنا يبدأ الارتباط الذي سوف نستعرضه من منطلق بعض الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:²

1. تحليل وتوصيف الوظائف: تحليل وتوصيف الوظائف من أهم الوظائف في مجال إدارة الموارد البشرية وهي تعتبر الوظيفة التأسيسية التي تشكل مدخل لباقي وظائف هذه الإدارة، حيث تستطيع المنظمة من خلال التحليل الوظيفي التحديد العددي من العنصر البشري المناسب للوظائف في المنظمة فلا تقع في مشكلة البطالة المقنعة التي تشكل استنزاف على مستوى الوقت والمال للمنظمة مما ينعكس بالتأكيد على العجلة الإنتاجية في المنظمة ويؤدي إلى زيادة في نفقات المنظمة التي هي بغنى عنها، إضافة إلى عدم وقوع المنظمة في توظيف عدد من العناصر البشرية أقل مما هو مطلوب فتقع في مشكلة أخرى وهي عدم الوصول إلى الطاقة الإنتاجية المطلوبة بسبب عدم وجود العدد المناسب من الموظفين، فيأتي هنا التحليل لتحديد العدد السليم من الموظفين المطلوبين وفق الطاقة الإنتاجية المطلوبة ومن نتائج التحليل الوظيفي وجود وصف وظيفي لكل وظيفة، يحدد فيه الصلاحيات والمسؤوليات إضافة إلى المتطلبات الوظيفية، يسهل عملية الاختيار المناسب للموظف.

2. تخطيط الموارد البشرية: تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من خلال تقدير الطلب والعرض من العمالة، وبالإضافة إلى ذلك فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى إيجاد الآليات المناسبة التي تساعد المنظمة على سد الفجوة بين المطلوب من العمالة والمعروض منها، وبمعنى آخر فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى تحديد كمية ونوعية العملة البشرية التي يجب أن تنضم إلى المنظمة أو التي يجب أن تخرج منها خلال الفترات القادمة. يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقاً

¹ - نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد الخامس، العدد السابع، جامعة الشلف، الجزائر، 2009، ص284.

² - سمية سامر، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاءة الإنتاجية، مجلة المعيار، المجلد العاشر، العدد 04، الجزائر، 2019، ص195.

لخطط الإنتاج والعمل في الفترة القادمة وتسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يتمثل أبرزها في تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، وذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة. إن من أهداف التخطيط تحديد حاجة المنظمات من العنصر البشري في وظيفة ما كما ونوعا أي بمعنى آخر تسعى من خلال دراسة إستراتيجية المنظمة إلى تحديد الكم والنوع من هذا العنصر البشري المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة لهذه المنظمة والتي تعتبر أي عملية إنتاجية في المنظمة جزء منها، فتسعى إلى تأمين هذا الكم والنوع من العنصر البشري المطلوب وفق الأوقات المحددة المرتبطة بالحاجة.

3. الاختيار والتعيين: يعد الاختيار العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروطا لوظيفة، ثم مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية الأمر، ويستطيع الخبراء من خلالها أن يوفقوا بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وواجبا تهم الوظيفية. إن عملية الاختيار والتعيين من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لما يترتب على هذه الأنشطة من نتائج ملموسة تنعكس على النتائج النهائية للمنظمة كما أن اختيار الشخص المناسب ووضع في وظيفة تتناسب وخبراته ومؤهلاته وقدراته يضمن إنتاجية عالية، ويجعل أمر تدريبه سهلا واستمراره في المؤسسة قائما، وتعرضه لإصابات العمل محدودا. كل وظيفة وخاصة الوظائف المتعلقة بالعملية الإنتاجية لها متطلبات خاصة يجب أن تتوفر في من يشغلها، وبما أن وظائف إدارة الموارد البشرية تحديد هذه المتطلبات فإن التحديد السليم لهذه المتطلبات هو الخطوة الأولى في سبيل تحقيق أهداف العملية الإنتاجية المرجوة، حيث تتبع هذه الخطوة عملية اختيار الموظف المناسب التي تتوافق مواصفاته من حيث المعرفة، المهارة، الخبرة والمواصفات الذاتية مع هذه المتطلبات المحددة للوظيفة. فالاختيار السليم للموظف وفق مبدأ الشخص المناسب للمكان المناسب هو الذي يؤدي إلى الأداء المطلوب في أي وظيفة، وبما أن الأداء هو الوقود للعملية الإنتاجية فإن دور إدارة الموارد البشرية في الاختيار السليم وفق متطلبات وظيفية محددة هو المؤثر الأول على العملية الإنتاجية.

4. التدريب: إذ أوضح شولتز في دراسته أن الاستثمار في رأس المال البشري هو السبب في الإنتاجية المرتفعة للأقطار التكنولوجية المتقدمة، ونستطيع القول بأن أثر التدريب على المنظمة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية يتمثل في تحقيق أهدافه المسطرة التي تسمح لها باحتلال مكانة بين باقي المنظمات المنافسة و الوصول إلى أكبر إنتاجية ممكنة وذلك من خلال:

- النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع: فالتدريب وسيلة مهمة لتنمية القدرات والمهارات البشرية التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج كما ونوعا؛
- التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة: لأن العامل المدرب يكون أقدر في استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبة؛
- تخفيض الحوادث والإصابات بين العمال: نتيجة فهمهم لطبيعة العمل وسير حركة الآلات؛
- تقليل الحاجة إلى الإشراف: لأن العامل المدرب لا يحتاج إلى إشراف محكم ومستمر، وبالتالي فالتدريب يساهم في تقليل عدد الوظائف الإشرافية اللازمة مما يساهم في تقليل تكلفة هذه الوظائف؛

- تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات: لأن تدريب العامل يساعد على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة؛

5. الحوافز والأجور: لعل هذه الوظيفة من أكثر الوظائف المعروفة بتأثيرها على أداء وإنتاج المنظمات، وقد أثبتت آلاف الدراسات وجود هذا الترابط الوثيق بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين وصولاً إلى الحركة الإنتاجية، ونرى العديد من المنظمات التي تعتمد على التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي لرفع مستوى الأداء لدى الموظفين، ولكن بالنهاية نرى أن معظم هذه المنظمات لا تحقق الأهداف المرجوة من عملية التحفيز بل أحياناً تنعكس سلباً على الحركة الإنتاجية والسبب يعود إلى التطبيق الخاطئ لهذه الوظيفة، فالتحفيز بحاجة إلى تحديد لحاجات ورغبات الموظفين بعدها يتم التحفيز على هذا الأساس مما يؤدي للوصول إلى الرضا الوظيفي الذي ينعكس بشكل مباشر على أداء الموظفين وأداء المنظمة بشك لعام. عليه لا يمكن أن يكون التحفيز مادياً، والتحفيز دائماً ولا معنوياً دائماً بل هو مرتبط بحاجات الموظف، والتحفيز الخطأ المغاير لحاجات الموظف لا يؤدي إلى الرضا الوظيفي بل أحياناً يكون له أثر سلبي على أداء الموظف وأداء وإنتاجية المنظمة.

6. تقييم الأداء: الهدف المرجو من عملية تقييم الأداء بالدرجة الأولى ليس المحاسبة والعقاب وهذا ما يعطي صورة سلبية عن هذه الوظيفة ويجعلها في بعض الأحيان شبحاً يربع الموظفين مما يبعد إدارة الموارد البشرية كل البعد عن أصل وجودها وهي العلاقات الإنسانية والاهتمام بالعنصر البشري. أما الهدف الحقيقي المرجو من تقييم الأداء هو تحديد الخلل والضعف في الأداء، الذي له انعكاس على العملية الإنتاجية بشكل خاص كون الأداء هو المحرك الأساسي للعملية الإنتاجية في المؤسسات، وتحديد أسباب هذا الخلل والضعف وذلك بهدف وضع سبل علاجه لتقليل الفجوة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي للوصول إلى الإنتاج المرجو في المنظمات.

بالإضافة إلى ما تم ذكره من علاقة إدارة الموارد البشرية بالإنتاجية نجدتها تبرز أكثر من خلال:¹

1. العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وتحسين الإنتاجية: يؤثر تخطيط الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية من خلال:

- المساعدة في معرفة مراكز القوة والضعف في الموارد البشرية المتاحة؛
- المساهمة في تحسين الاستخدام الأمثل في التعامل مع القوى البشرية لتقليل التكاليف؛
- توفير قاعدة واسعة للبيانات المتاحة للمنظمة وبالتالي يساهم في وضع القرارات الرائدة؛
- التخطيط لبرامج تدريبية عامة وأخرى خاصة بعضها قصير الأمد والبعض الآخر طويل الأمد.

2. العلاقة بين اختيار الموارد البشرية وتحسين الإنتاجية: يؤثر اختيار الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية من خلال:

¹ هند راجح موسى، أكنم الصرايرة، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية، دراسة حالة شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية LG، المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 1، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2021، ص238.

- اختيار الموظفين الأكثر تأهيلاً من حيث المهارات والقدرات والمعارف؛
- تحقيق درجة عالية من الاتساق بين المرشح المختار وطبيعة المسار الوظيفي؛
- تحديد مسارات الأنشطة اللاحقة للموارد البشرية كالترتيب وغيرها؛
- عدم إهدار موارد المنظمة والعمل على الاستفادة بالقدر الممكن منها؛
- إيجاد سمعة جيدة للمنظمة.

3. العلاقة بين تحفيز الموارد البشرية وتحسين الإنتاجية: ويؤثر تحفيز الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية من خلال:

- تنمية ورفع روح الولاء والانتماء لدى الموظفين؛
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن؛
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة؛
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها؛
- فصل الراتب الأساسي عن نظام الحوافز المتبع داخل المنظمة؛
- إجراء مراجعة دورية لمعايير الأداء من أجل رفعها أو خفضها.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية

بعد تطرقنا في المبحثين السابقين إلى الإطار المفاهيمي لكل من إدارة الموارد البشرية والإنتاجية ومن أجل الإحاطة الجيدة بالموضوع سنقوم في هذا المبحث بالاطلاع على دراسات سابقة قريبة من موضوع دراستنا.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

توجد العديد من الدراسات السابقة المحلية، العربية والأجنبية التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية والإنتاجية من جوانب مختلفة، سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم الدراسات التي لها علاقة بموضوع مذكرتنا.

الفرع الأول: الدراسات المحلية

- الدراسة الأولى: بوجعادة إلياس، تحت عنوان: "تفعيل المورد البشري و أثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة"، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة 2006:

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على إشكالية أساسية تعاني منها مؤسساتنا والمتعلقة بمدى اهتمام مؤسساتنا بتفعيل مواردها البشرية وما علاقة هذا التفعيل بالأداء الاقتصادي. حيث اعتمدت على كل من المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضياته، مما توصل إلى أن العنصر البشري هو منفذ الأعمال ومصدر الأفكار كما أنه المسؤول الأول عن نجاح أو فشل المنظمة، كما أن أشار إلى أن النظام الذي تقاس به إدارة الموارد البشرية مهامها يفتقر إلى العديد من الوسائل والأساليب والممارسات الإدارية التي تمكن من تنمية مهارات الأفراد ودفعهم للإبداع

والابتكار خاصة في ظل البيئة الاقتصادية الجديدة التي تتميز بعدم الاستقرار وكما توصل إلى أن الإدارة لم يعد لديها خيار لتنمية قدراتها التنافسية إلا من خلال أحداث نظم متكاملة لتسيير مواردها البشرية، من مقترحاته وتوصياته:

- استعمال الأساليب العقلانية والبراهين الملموسة من أجل دفع العامل لبذل الجهد.
- إتباع نمط اتصال فعال مع الأخذ بعين الاعتبار بساطة الهيكل التنظيمي.

- الدراسة الثانية: صبوح عبد الحفيظ، تحت عنوان: "واقع وأفاق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل التغيرات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، سنة 2015:

تمحورت هذه الدراسة حول تحليل عناصر البناء الإستراتيجية المتعلقة في كل من الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة وما ينبثق عليها من استراتيجيات فرعية ووظيفية مع التركيز على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التي تسلك وتتبنى منهج تنموي توسعي في سوق يتسم بتسارع التغيير والمنافسة الحادة والوقوف الى مدى ملائمة الوضعية الحالية للموارد البشرية مع الإستراتيجية الشاملة، حيث تناولت الدراسة في جانبها التطبيقي دراسة حالة فرع السيارات التابع لمجمع VIR للصناعة بالروبية المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية كنموذج للمؤسسات الجزائرية العمومية الاقتصادية الأكثر عرضة للمنافسة الدولية، أين تم تحليل وتشخيص جميع السياسات المعتمدة في إدارة الموارد البشرية والتمثلة في كل من سياسة التشغيل، الأجور، التكوين، تقييم الأداء، تحسين ظروف العمل وعلاقات العمل وسياسة الإعلام والاتصال.

الفرع الثاني: الدراسات العربية

- الدراسة الأولى: حازم خليل سليم ابداح، تحت عنوان: "فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة ال البيت و علاقتها بأداء العاملين"، مذكرة ماجستير، تخصص الادارة التربوية، قسم الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية جامعة ال البيت 2019:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة ال بيت وعلاقتها بأداء العاملين والتعرف فيما إذا كان هناك اثر لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي في تقديرات أفراد عينة الدراسة، حيث استخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من 127 رئيس قسم إداري وأكاديمي ورئيس شعبة إدارية حيث أظهرت النتائج أن الفعالية المتوسطة، وان هناك علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في جامعة ال بيت على جميع المجالات و أوصت الدراسة على استخدام إدارة الموارد البشرية أسلوب الإحلال الوظيفي الداخلي بالإضافة إلى إلزامية الحرص على اختيار العاملين ذوي الخبرات وان تتسم عمليات التعيين بالجامعة بالشفافية التامة.

– الدراسة الثانية: محمد يوسف ابو امونة، تحت عنوان: "واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية قطاع غزة"، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين (قطاع غزة)، 2009:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية والتعرف بوضوح على أهمية الموارد البشرية الكترونيا لدى المستويات الإدارية المختلفة. كما تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا للمساعدة على التحول إلى الإدارة الالكترونية، والتعرف على البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات ومدى جاهزيتها لانجاز هذا التحول، وتهدف الدراسة أيضا إلى التعرف على أنظمة الموارد البشرية المستخدمة حاليا في الجامعات وأنظمة الخدمات التعليمية الالكترونية لما لهما من دور كبير في التوجه نحو الإدارة الالكترونية بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص عن طريق استخدام أدوات ووسائل ICT في تلك الأنظمة، أظهرت نتائج الدراسة أن وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية الكترونيا ودعم الإدارة العليا متوفران ويساهمان بشكل عام و e-HRM بشكل خاص.

كما قدمت الدراسة العديد من التوصيات بهدف تعزيز وظائف وأنشطة e-HRM في الجامعات الفلسطينية، من أهمها ضرورة التنسيق والتعاون بين الجامعات فيما يخص التحول إلى الإدارة الالكترونية، توفير الدعم المالي لمراكز التكنولوجيا المعلومات الحصول على اعتماد قانوني للتوقيع الالكتروني والاستفادة المثلى من أدوات ICT المتوفرة حاليا في تنفيذ الأنشطة والوظائف.

الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية

1. Christophe Sastourné-Gastou, Impacts de la normalisation du management des ressources humaines sur la création de valeur organisationnelle cas d'une recherche intervention au sein d'une PMI, Thèse pour obtenir le grade de Docteur, science de gestion, L'université Paul Valéry Montpellier 3, France, 2019:

تم تنفيذ الأطروحة في شكل بحث تدخلي تم إجراؤه في إطار اتفاقية التدريب على البحوث الصناعية CIFRE التي تم إنشاؤها بين SMI المتخصصة في تصنيع الألمنيوم ومختبر COHIS، حيث تطرقت الأطروحة إلى دراسة المعايير الدولية لإدارة الموارد البشرية لسلسلة ISO 9000 إدارة الجودة، و ISO30400 إدارة الموارد البشرية، مع التركيز بشكل خاص على الأخيرة والتي تعد المعايير الدولية الأولى في مجال إدارة الموارد البشرية حيث تم تحديد كيفية مساهمة توحيد إدارة الموارد البشرية في خلق القيمة التنظيمية وتنمية الإمكانيات البشرية ومساهمتها في الأداء الاجتماعي والاقتصادي.

حيث تم افتراض أن توحيد الموارد البشرية يساهم في خلق القيمة التنظيمية وتنمية الإمكانيات البشرية وبعد تحليل النتائج ذات الطبيعة النوعية والكمية والمالية أكد أن توحيد إدارة الموارد البشرية قد ساهم في تعزيز الممارسات الإدارية ومراقبة العمليات والأنشطة وخلق القيمة التنظيمية على الرغم من أن المعيار يولد صعوبات وقيود يمكن أن تكون مصدرا للتكاليف الخفية.

2. Van Hung NGUYEN, LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES : UNE APPROCHE APPLIQUEE AU VIETNAM, thèse de Doctorat, Sciences de Gestion, L'Université de NANCY 2, France, 2010 :

الهدف من هذه الدراسة هو إلقاء الضوء على مجال العلوم الإدارة من خلال محاولة تعميق الارتباط بين الممارسات الإدارية للموارد البشرية وأداء المنظمة مع مراعاة تأثيرها مع عوامل التماسك الاجتماعي والثقافة الوطنية في فيتنام، حيث استخدمت هذه الدراسة التجريبية الأدوات الكمية ويتم ذلك عن طريق التحقيق من خلال الاستبيان المجري مع 83 مدير في الشركات الفيتنامية، حيث أثبتت النتائج المحصل عليها ان الممارسات الإدارية للموارد البشرية تلعب دورا مهما في رفع أداء المؤسسة عندما تكون مرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة والدراسة الحالية وبيان الاستفادة من الدراسات السابقة

بعد اطلعنا على الدراسات السابقة سنعرض في هذا المطلب المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وذلك بعرض نقاط التشابه والاختلاف وبيان الاستفادة منها.

الفرع الأول: مقارنة بين الدراسات السابقة والحالية

1. نقاط التشابه: يمكن تلخيصها في نقاط التالية:

- اغلب الدراسات السابقة هدفت إلى تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها داخل المؤسسة لتحقيق أهداف هذه الأخيرة.
- ركزت اغلب الدراسات على أهم وظائف إدارة الموارد البشرية المعنية بتحسين إنتاجية المؤسسة.
- أكدت كل الدراسات على أهمية استخدام إدارة الموارد البشرية في مختلف أنشطة المؤسسة مع وجود علاقة ايجابية بين إدارة الموارد البشرية ومختلف أنشطة المؤسسة.

2. نقاط الاختلاف:

- اختلاف ميدان التطبيق بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة.
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تقسيمات الدراسة وكيفية معالجة الموضوع إلى جانب الدراسة النظرية.
- تم إسقاط دور إدارة في تحسين الإنتاجية الخاصة بالمؤسسة المينائية محل الدراسة بالإضافة إلى عناصر أخرى لم ترد في الدراسات السابقة.

ويمكن التفصيل في الاختلافات أكثر من خلال الجدول الموالي:

الجدول(01): الاختلافات بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

المجال	الدراسات الحالية	الدراسات السابقة
من حيث الهدف	تهدف إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية في المؤسسة المينائية سكيكدة	اختلف الهدف من دراسة إلى أخرى حيث ركزت على الأثر والدور الاستراتيجي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات
من حيث الزمان والمكان	المؤسسة المينائية سكيكدة 2024	الدراسات في دول وطنية، عربية، واجنبية، وكانت في السنوات الماضية
من حيث العينة	أجريت الدراسة على مجموع العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية والذي بلغ عددهم 278 عامل	تناولت الدراسات مستويات وأحجام عينات مختلفة
من حيث الأساليب المستخدمة	معامل الارتباط بيرسون، ألفا كرونباخ، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري... الخ	اعتمدت معظم الدراسات على نفس الأساليب المستخدمة في دراستنا
الأدوات المستخدمة	ركزت دراستنا على عرض وتحليل نتائج الاستبيان لاختبار الفرضيات والتوصل الى	تم الاعتماد على الأدوات الذاتية والموضوعية من ملاحظة ومقابلة واستبانة وإسقاط النتائج

على ارض الواقع	النتائج المرجوة	
اختلاف في المنهج من دراسة إلى أخرى	اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والجانب التطبيقي	من حيث المنهج
منها من تناولت متغير واحد ومنها من تناولت متغيرين	ركزنا على متغيرين وهما إدارة الموارد البشرية والإنتاجية	من حيث المتغيرات

المصدر: من إعداد الطالبين

الفرع الثاني: بيان الاستفادة من الدراسات السابقة

تمثلت الاستفادة والإضافة الفكرية للطالبين من خلال الدراسات السابقة فيما يلي:

- بناء فكرة عن الدراسة وزيادة الرصيد الفكري حول الموضوع واكتساب معلومات أكثر؛
- التعرف على أهمية الموضوع ومكانته على مستوى المؤسسة محل الدراسة؛
- تعزيز الجانب النظري للدراسة الحالية من خلال الاستفادة من الدراسات السابقة باعتبارها منطلق أساسي للتعرف والاطلاع على الأساس النظري للدراسة؛
- التعرف على المنهج والأدوات المستخدمة للدراسة الحالية، والأساليب الإحصائية المناسبة لإعداد الدراسة؛
- المساهمة في تعرف على أبعاد المتغيرات الدراسة لإعداد عبارات الاستبيان.

خلاصة الفصل الأول:

تناولنا في هذا الفصل مختلف الجوانب النظرية حول إدارة الموارد البشرية وخلص الى ان تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات هي الخطوة الأساسية لتحسين الإنتاجية ولعل من اهم النتائج المتوصل اليها من خلال هذا الفصل ما يلي:

- اختلاف مفاهيم وتعريفات وتوجهات الباحثين حول إدارة الموارد البشرية والإنتاجية.
 - التطبيق الفعال لإدارة الموارد البشرية ركيزة أساسية لتحسين أداء المؤسسة والرفع من حجم الإنتاج.
 - وظائف إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل مباشر وكبير على الإنتاجية.
- سيتم في الفصل الموالي اسقاط نتائج الدراسة النظرية على المؤسسة المينائية لسكيدة للوقوف على واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية في المؤسسة

المينائية سكيكدة

تمهيد الفصل الثاني:

بعد تناولنا في الفصل الاول مختلف الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة الا وهما إدارة الموارد البشرية والانتاجية حيث قمنا بتحديد الاطار المفاهيمي الخاص بهما والتعرف على ماهيتهما، ننتقل الى الفصل الثاني الذي سنتطرق فيه الى ربط متغيرات الدراسة بالأسس التطبيقية أي عرض ومناقشة الجوانب التطبيقية لموضوع الدراسة بإسقاطالأسس النظرية السابقة على المؤسسة المينائية لسكيدة والتي وقع عليها الاختيار لإتمام بحثنا وذلك من اجل التعرف على واقع تطبيق ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية لسكيدة ودورها في تحسين الانتاجية، وسنتطرق في خلال هذا الفصل الى تحليل اسئلة محاور الاستبيان وتفسير نتائجها وفق فرضيات البحث، تقديم مجموعة من الاقتراحات والافاق الجديدة في للبحث وذلك باقتراح مواضيع جديدة، حيث تم تقسيم الفصل الى مبحثين:

- ✓ المبحث الاول: الطريقة والادوات المستخدمة؛
- ✓ المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة

بهدف إجراء دراسة علمية بأسس موضوعية وللتوصل إلى نتائج تتمتع بالمصداقية يتوجب إتباع منهجية محددة تساعد على دراسة الظاهرة، وتشخيصها من خلال أساليب وأدوات تساهم في الوصول إلى نتائج وحقائق مطلوبة، لذلك سوف يعرض من خلال هذا المبحث الطريقة والأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة التطبيقية.

المطلب الأول: الاجراءات المنهجية للدراسة

يركز هذا المطلب على الطريقة المتبعة لإنجاز الدراسة من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها، وذلك باستخدام طريقة IMRAD كأسلوب جديد في البحث، مع إعطاء تعريف للمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى توضيح نشاطها وهيكلها التنظيمي.

الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

أولاً: نشأة المؤسسة المينائية

يعود بناء سكيكدة إلى العصور القديمة ما بين القرن السابع والثامن قبل الميلاد، أسس القرطاجيون إمبراطوريتهم التي تمتد إلى غاية الحدود النوميديّة بشمال إفريقيا حيث أن خليج النوميديين ساعد على تأسيس تجارة السلع وبتحطيم قرطاج في 741 ق.م أسس الرومان مدينة روسيكادا المعروفة حالياً بسكيكدة. فترة الاستعمار الفرنسي (7691-7381) كان ميناء سكيكدة حتى نهاية 7386 م عبارة عن مرفئ صغيرين من أعمدة من الحديد الصلب حيث لا تستطيع السفن القيام بعملية التفريغ مباشرة على أرضيتها بل تفرغ حمولتها على رمال شاطئ خليج سطوره المتواجد على بعد 3 كلم بالمرفأ ثم تحمل السلع على عربات مسطحة والتي توصلها الى سكيكدة المدينة، وبعد تحول مدينة فيليب Filipe ville لبلدية سنة 1948م. ومع التطور الجديد طرحت اشكالية التحول المحلي وكذا امكانية بناء ميناء يلبي جميع متطلبات الحركة التجارية وهذا المشروع الابتدائي كان يتضمن في دراسة التقنية ما يلي¹:

- خليج كبير يوصل الميناء من الشرق إلى الشمال؛
- خليج ثاني لغلق الميناء من الغرب مع ترك ممر للدخول؛
- ارصفة تحتوي على سطحه مملوءة ذات مساحة تقدر ب 71 هكتار، تتمركز في جنوب المدينة وكان المشروع النهائي المصادق عليه ابان الاستعمار الفرنسي سنة 1860 م وقد شمل هذا المشروع:
 - بناء الحاجز الكبير من الناحية الشرقية وانشاء ارضية الميناء قرب الامامية منالناحية الغربية؛
 - بناء حاجز افقي لتكوين مائي لإنشاء ميناء مؤقت؛

¹ _ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

- بناء الحاجز الكبير والذي يمتد على طول 1400 م؛
- بناء حاجز القصير الاخضر chateau vert وبصفة نهائية المساحة الأمامية للميناء، وقد انطلقت الأشغال بهذا المشروع سنة 1861 م؛
- ومن سنة 1861م الى سنة 1959م اقتصرت العمليات على ما يلي:
- تمديد طول الحاجز الكبير ب 255م وذلك من 1891 م الى 1897 م.
- بناء مساحات غير مغطاة وارصفة جديدة من 1930 م الى 1957م.

ثانيا: تعريف المؤسسة المينائية

التسمية: المؤسسة المينائية لسكيدة ENTREPRISE PORTUAIRE DES KIKDA وبالاختصار EPS.

الشكل القانوني: مؤسسة عمومية اقتصادية مؤسسة ذات أسهم مسيرة عن طريق قوانينونظم متعلقة بالاستقلالية للمؤسسات.

تأسست المؤسسة المينائية لسكيدة بمقتضى المرسوم 82/284 الذي صدر بتاريخ 14 اوت 1982م، أي في خضم برنامج اعادة الهيكلة للمؤسسات، حيث اسندت الى هذه المؤسسة المهام التي كانت على عاتق الوحدة المنحلة والتي عن طريق اعادة هيكلتها انشئت المؤسسة المينائية لسكيدة وهذه الوحدات هي¹:

- الديوان الوطني للموانئ ONP.
- الشركة الوطنية للشحن والتفريغ SONAM .
- CNAN/REMOQUAGA الشركة الوطنية لشحن البواخر
- وبعد اعادة الهيكلة انشأت المؤسسة المينائية لسكيدة برأسمال قدره 100.000.000 دج بتاريخ 21-03-1989م، ولقد تحولت الى شركة مساهمة براس مال قدره 135.000.000 دج، وتوجدتحت سلطة المؤسسة 5 موانئ تتربع على مسافة قدرها 30 كلم وهذه الموانئ هي:
- الميناء المزدوج الذي يعتبر من أقدم الموانئ وهو الميناء التاريخي للمدينة ويتضمن كل النشاطات التجارية لمختلف السلع الى جانب المحروقات.
- ميناء المحروقات وهو أحدث الموانئ اسس عام 1971 م.
- ميناء القل والمرسى وسطوره المختصة في نشاطات الصيد البحري.

وبتطبيق مرسوم 01-88 بتاريخ 12-01-1988 م الذي يتضمن توجيه المؤسسات العمومية، المؤسسة المينائية لسكيدة تحولت بتاريخ 21-03-1989 م الى مؤسسة عمومية اقتصادية مستقلة ذات أسهم برأسمال اجتماعي قدره 10.000.000 دج ثم رفع رأسمال الشركة الى 800.000.000 دج سنة 2004 ثم الى 350.000.000 دج سنة 2010.

تم تحويل عام 2003م أسهم المؤسسة المينائية لسكيدة من المجتمع العمومي للكيمياء للصيدلة الخدمات إلى مؤسسة تسيير مساهمات الدولة للموانئ.

¹ _ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

تم فصل موانئ الصيد عن قطاع الموانئ والتي اصبحت تدير من طرف مؤسسة تسيير موانئ الصيد ومخابئ البحر كما تم في اواخر 2005 م فصل تسيير ميناء المحروقات الذي أصبح تابع لوزارة الطاقة والمناجم عن طريق مؤسسة STH.

ثالثا: أهداف ووظائف وأنشطة المؤسسة المينائية

تجلت فيمايلي:¹

أ- أهداف المؤسسة المينائية سكيكدة:

- الرفع من تنمية الاقتصاد الوطني والسعي الى تحقيق الأرباح؛
- احتال مكانة هامة في ميدان النشاط الميداني خاصة في ظل اقتصاد السوق؛
- تقديم الخدمات في أحسن الظروف وبأحسن التكاليف؛
- المساهمة في الاستثمارات الوطنية؛
- تطوير حصة السوق بتحسين نوعية الخدمة واقامة عالقات شراكة تعاون مع أكبر المؤسسات المينائية في العالم؛
- تنويع الخدمات وتحسين النوعية؛
- تحسين صورة المؤسسة لدى الزبائن؛
- العمل على تحديث الإمكانيات وتطوير الوسائل.

ب- وظائف المؤسسة المينائية سكيكدة:

بعكس المؤسسات الإنتاجية نجد المؤسسة المينائية مؤسسة خدمية، يتمثل نشاطها الأساسي في تقديم الخدمات وبالتالي ليس لها مخازن لاستغلالها في تخزين البضائع لإعادة بيعها على حالها، ولكن مخازن تستخدمها لتخزين الموارد واللوازم و المعدات التي تستعملها ذاتها أو تستغل لفائدة الزبائن الذين يضعون سلعهم كأمانة لدى المؤسسة. وبما أن غاية الميناء هي عبور البضائع في أحسن الظروف الامنية والتجارية والاقتصادية فان تحقيق هذه الغاية يتطلب وضع نموذج تنظيمي وتسيير ناجح وكذا ضمان خدمات عامة عبر الوظائف الرئيسية الثالث التالية:

- وظيفة الصيانة والتطور؛
- وظيفة الاستغلال بمختلف أنواعها؛
- وظيفة الشرطة المينائية؛
- وبالإضافة الى هذه الوظائف، هناك وظيفتان هامتان هما:
 - وظيفة التسيير؛
 - وظيفة الرقابة والمحافظة على الأملاك.

ج- أهم الأنشطة التي تمارسها المؤسسة المينائية:

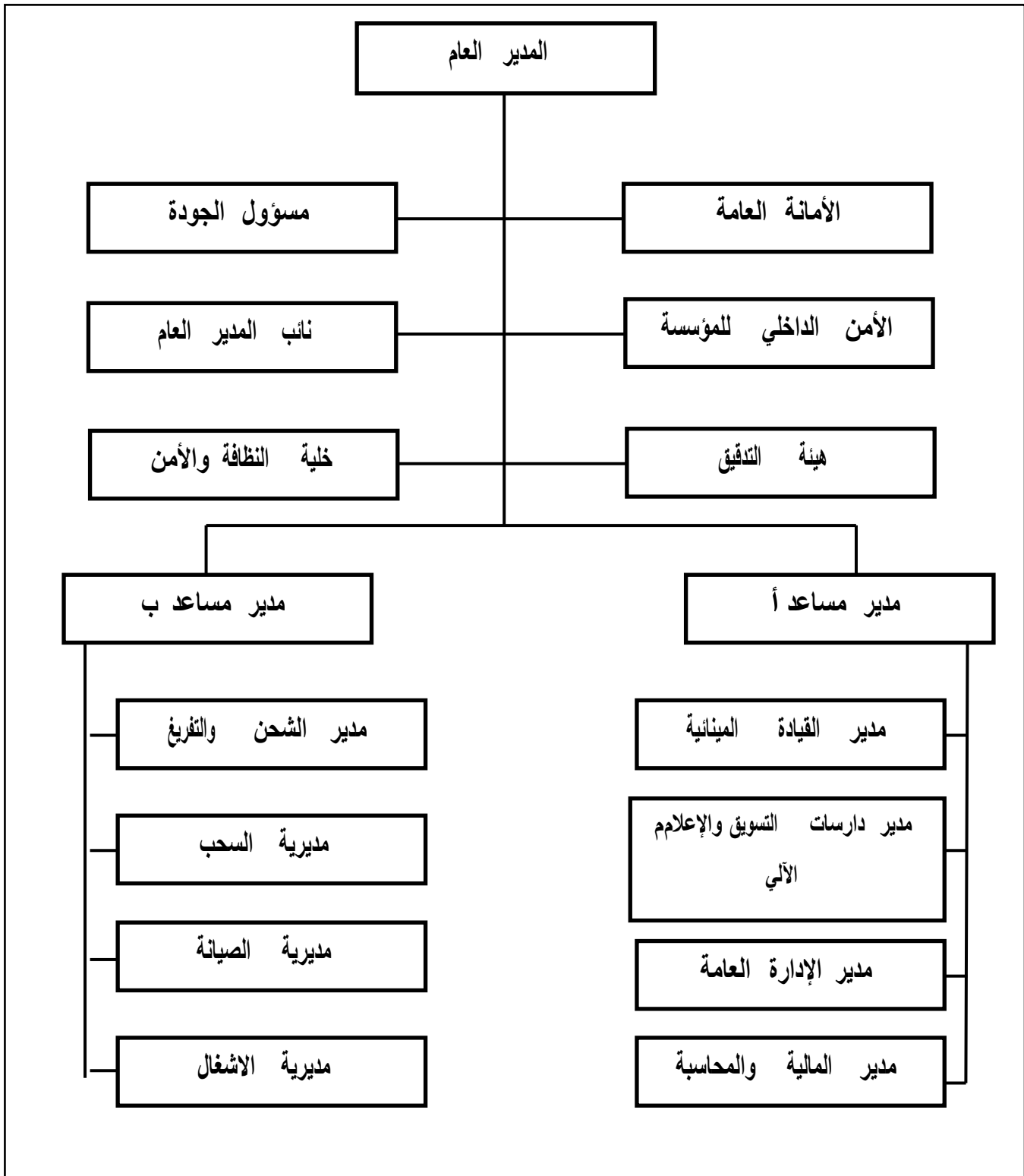
- شحن وتفريغ البضائع؛

¹ _ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

- القيام بعملية السحب البحري، الإرشاد البحري، الإرشاد البحري والتموين؛
- تسيير واستغلال الأملاك العمومية؛
- تنفيذ اعمال الصيانة وتسيير المنشآت المينائية؛
- القيام بوظائف الشرطة المينائية والأمن؛
- الوقاية من حرائق المنشآت والمالحة البحرية وكذا التلوث البحري.

رابعا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية

الشكل (03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية



المصدر: وثائق مسلمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

هو التركيب الداخلي للمؤسسة من كافة التقسيمات التنظيمية المكونة لها ويوضح الهيكل العالقة بينالتقسيمات من حيث تبعية كل تقسيم مكوناته مع التقسيمات الأدنى ويتضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيكدة مايلي:(معلومات مقدمة من طرف المؤسسة) (الهيكل التنظيمي أنظر الملحق رقم 01)

المؤسسة المينائية لسكيدة منظمة ومهيكله في مديرية عامة و 8 مديريات مركزية وهي:

- مديرية القيادة المينائية.

- مديرية الاستغلال، الشحن والتفريغ.

- مديرية السحب.

- مديرية الأشغال.

- مديرية الصيانة.

- مديرية المالية والمحاسبة.

- مديرية الإدارة العامة. -

- مديرية الدراسات التسويق والإعلامي.

- **المديرية العامة direction générale (DG)**

تقوم هذه المديرية بتسيير وتوجيه، تنسيق، ومراقبة جميع نشاطات المؤسسة المينائية لسكيدة من خلال المديريات التي تسييرها. وتتكون هذه المديرية من:

▪ الرئيس المدير العام.

▪ مدير عام مساعد مكلف بالتنسيق، والإشراف، ومراقبة نشاطات القيادة المينائية، الإدارة العامة، المالية والمحاسبة والدراسات والتسويق والاتصال.

▪ مدير عام مساعد مكلف بالتنسيق والإشراف، ومراقبة نشاطات الاستغلال، الشحن والتفريغ، الصيانة، الأشغال والسحب.

▪ **مسؤول الجودة:** مرتبطة بالإدارة العامة ولديه السلطة والمسؤولية للتأكد من الحفاظ والعمل على تطبيق نظام إدارة الجودة.

▪ **نائب المدير العام:** وينوب عن المدير العام وحالة غيابه وله صلاحيات الرئيس المدير العام إذنيوبه قانونيا مثل صلاحية التوقيع.

▪ **الأمانة العامة ومكتب التنظيم:** وهي المسؤولة عن البريد الوارد والصادر وتقوم بتنظيم المواعيد.

▪ **الأمن الداخلي للمؤسسة:** المسؤولون عن الأمن الداخلي للمؤسسة يسهرون على توفير الأمن داخل مصالح الخدمات المينائية والعمل على توفير الأمن داخل ميدان العمل.

▪ **هيئة التدقيق الداخلي:** وتسهر هذه الهيئة على الرقابة والتدقيق في نظام إدارة الجودة.

▪ **خلية النظافة والأمن:** وتهتم بالنظافة والأمن داخل المؤسسة إذ تسهر على امن العمال والعملاء ونظافة ميدان العمل، وتعمل بالتنسيق مع مديرية الأمن الداخلي للمؤسسة.

- **مديرية القيادة الميناء (DC)**

تضمن مجموع النشاطات والعمليات البحرية "القيادة والإرساء" حيث تمارس في حدود مجالها العمومي للميناء الأرضي والبحري عدة مهام أهمها:

- حماية المسطحات المائية والمساحات الأرضية والتجهيزات.
 - ضمان امن وسلامة الأشخاص والممتلكات.
 - تتكفل بالقيادة.
 - سحب البواخر.
 - ترتيبها وكل ما يتعلق بها.
- وتتكون هذه المديرية مما يلي:
- دائرة الأمن والحماية.
 - دائرة مساعد المراكب
 - هيئة القيادة البحرية.

- مديرية الاستغلال والشحن والتفريغ (DEMA)

مكلفة بكل عمليات نقل وتفريغ وكذلك تخزين البضائع وتسليمها للزبائن ووضع تحت تصرفهم الإمكانيات المادية وتسيير المجال العمومي والقيام بمتابعة حركة السلع بالإضافة إلى جمع المعلومات الإحصائية وفوترة الخدمات المقدمة، وتتكون من:

-مديرية الاستغلال والشحن والتفريغ والتي تنقسم إلى:

- مصلحة الإحصائيات.
 - مصلحة الأملاك.
 - مصلحة توزيع الوسائل البشرية والمادية.
- دائرة الاستغلال: وتتكون من:
- مصلحة العمليات الخاصة بالسفن.
 - مصلحة الفوترة.
- دائرة الحاويات: وتتكون من:
- مصلحة الفوترة.
 - مصلحة تسيير الحاويات.
- دائرة الإمداد: وتتكون من:
- مصلحة خدمات الشحن والتفريغ.
 - مصلحة الحضور، متابعة الوسائل، البرمجة، المراقبة.

- مديرية المالية والمحاسبة (DFC):

لها مهمة ضمان سير العمليات المالية ووضعية المحاسبة في المؤسسة، وتتكون من دائرتين هما:

- دائرة المالي: وتتكون من:
- مصلحة العمليات المالية.

▪ مصلحة ميزانية الاستثمار: وهي مكلفة بتحضير الميزانية ومتابعة عمليات الاستثمار.

-دائرة المحاسبة: وتحتوي على:

▪ مصلحة المحاسبة العامة.

▪ مصلحة التحصيل.

مديرية السحب(DR):

تعتبر حديثة النشأة يتمثل دورها في مساعدة السفن وإرسائها أثناء الدخول والخروج والسهر على عملية تخليص السفن في حالات الخطر باستعمال وسائل مواجهة الصعاب داخل الحوض وهي تتكون من ثلاث مصالح هي:

▪ مصلحة التجهيز والاستغلال.

▪ مصلحة التموين والبرمجة.

▪ مصلحة الصيانة البحرية.

مديرية الأشغال(DT):

مكلفة بالمحافظة على الأملاك ومتابعة تنفيذ الأشغال الخاصة بالبنية التحتية والفوقية المينائية مثل البرج الخاص بقيادة الميناء وتحتوي على ثلاث مصالح هي:

▪ مصلحة المحافظة على الأملاك.

▪ مصلحة الأشغال الجديدة.

▪ مصلحة الهياكل البحرية.

مديرية الصيانة(DM):

لها مهمة تأمين حفظ وصيانة مجموع العتاد المنتوج للمؤسسة والتموين وتسيير المخزون، وتتكون من ست مصالح هي:

▪ مصلحة تسيير المخزون (فرع المخزون الرئيسي) .

▪ مصلحة المشتريات الخارجية.

▪ مصلحة المشتريات الداخلية (فرع الشراء) .

▪ مصلحة التخطيط والمتابعة (فرع التسيير التقني) .

▪ مصلحة صيانة العتاد (فرع صيانة الرافعات، فرع الصيانة) .

▪ مصلحة صيانة العتاد (فرع الميكانيك، العتاد المتحرك، فرع الصيانة، فرع السيارات الخفيفة).

-مديرية الإدارة العامة(DAC):

وهي مكلفة بتسيير الموارد البشرية، القضايا القانونية والمنازعات والقضايا العامة للمؤسسة، إلى جانب متابعة

تنفيذ برامج تكوين العاملين في المؤسسة وتدريبهم، وتحتوي هذه المديرية على أربع دوائر وهي:

-دائرة الموارد البشرية: وتتكون من:

- مصلحة تسيير الموارد البشرية.
- مصلحة الرواتب والعلاقات مع الصندوق.
- دائرة القضايا العامة: وتتكون من:
 - مصلحة النشاطات الاجتماعية.
 - مصلحة الوسائل العامة.
 - مصلحة العلاقات الخارجية.

- دائرة التكوين.

- دائرة القضايا القانونية: وتتكون من:
 - مصلحة المنازعات.
 - مصلحة التأمينات.
 - مصلحة الأسواق.

مديرية الدراسات, التسويق والاتصال الإعلام الآلي (DEMI):

وهي مكلفة بقيادة العمليات الخاصة بالدراسات، التسويق، الاتصال، ومراقبة التسيير والإعلام الآلي، وبما إنها المديرية التي قمنا فيها بالترقب فإننا سنتطرق للهيكل التنظيمي لها لاحق.

خامسا: واقع اعتماد الانتاجية في المؤسسة المينائية -سكيكدة-

1.1 التحليل التركيبي لحركة البضائع في الميناء لشهر ديسمبر 2023.

الجدول (02): حجم البضائع لشهر ديسمبر 2023.

الفئة	ديسمبر 2022	القيمة المتوقعة لديسمبر 2023	ديسمبر 2023	%الفرق
بضائع عامة	375059	347948	280746	-25%
واردات	246605	218782	198705	-19%
صادرات	128454	129166	820411	-36%

المصدر: وثائق مسلمة من المؤسسة.

يمثل الجدول الحجم الكلي للبضائع التي مرت عبر ميناء سكيكدة خلال شهر ديسمبر 2023، مع مقارنتها بحركة

البضائع خلال 2022 وما كان متوقع ان تكون عليه خلال هذا الشهر حيث كانت كالتالي:

بالنسبة للبضائع العامة شهدت انخفاض في شهر ديسمبر 2023 بنسبة 25% مقارنة بشهر ديسمبر العام السابق وقد كانت المؤسسة تتوقع هذا الانخفاض لكن ليس لهذا الحد.

اما بالنسبة للواردات فقد شهدت انخفاض بنسبة 19% مقارنة بشهر ديسمبر 2022 بالاضافة الى انخفاض الصادرات بنسبة 36%.

2.1. تحليل حركة البضائع التراكمية للمؤسسة المينائية سكيكدة

جدول (03): حركة البضائع التراكمية للمؤسسة المينائية سكيكدة سنة 2022/2023

الفئة	الكمية المتوقعة لسنة 2023	الكمية المحققة 2022	الاهداف المسطرة	الكمية المحققة 2023	الفرق	معدل تحقيق الاهداف	معدل تحقيق الاهداف السنوية
بضائع عامة	3916351	4018096	3916351	4015618	%0	103	103
واردات	2400641	2489326	2400641	2718003	09%	113	113
صادرات	1515710	1528770	151710	1297615	%15-	86	86

المصدر: وثائق مسلمة من المؤسسة.

يمثل الجدول حركة البضائع ونشاط المؤسسة المينائية سكيكدة خلال سنة 2023 مع مقارنتها بالسنة السابقة (2022) لمعرفة ان كان هناك تطور ام لا

حيث يعرض علينا انه خلال سنة 2023 كانت هناك زيادة بنسبة 9% في الاستيراد مقارنة مع سنة 2022 وانخفاض في التصدير بنسبة 15% مقارنة مع العام السابق حيث شهد ميناء سكيكدة تطور ايجابي في حركة البضائع يساوي معدل تحقيق الأهداف بنسبة 103% مقارنة مع تراكم الحجم التراكمي المتوقع خلال سنة 2023.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

1-مجتمع الدراسة:يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عناصر الظاهرة المطلوبة، أما في هذه الدراسة يتمثل مجتمع العينة في جميع عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة والبالغ عددهم 2029 عامل بمختلف المستويات، ولكن مجتمع دراستنا هو مجتمع العمال الاداريين الذي يبلغ عددهم 278 عامل.

2- عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بناء على أسلوب الحصر الشامل اي توزيع كلي على مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاع 147 استمارة فقط منها 109 استمارة قابلة للتحليل بنسبة استرجاع قدرت ب%39.20 وهي نسبة مقبولة احصائيا.

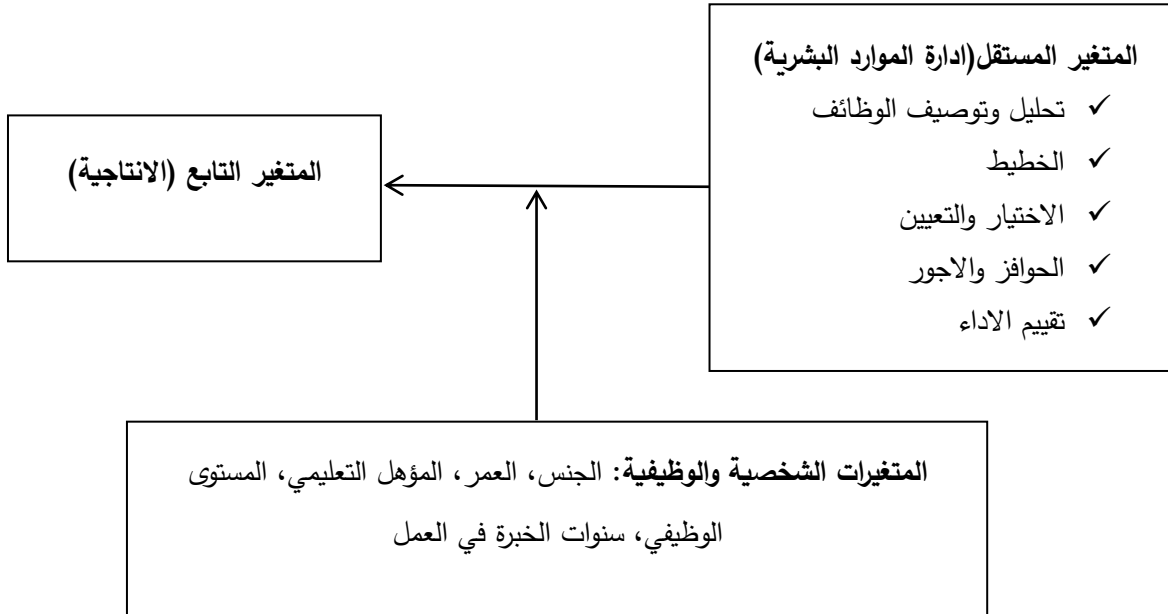
الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

لمعالجة الدراسة وتحقيق أهدافها تم وضع نموذج افتراضي يتضمن:

- المتغير المستقل: ويتمثل في متغير إدارة الموارد البشرية، تم تقسيمه الى الابعاد التالية: تحليل وتوصيف الوظائف، التخطيط، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز والاجور، تقييم الاداء، ولكل بعد حدد له عبارات.
- المتغير التابع: ويتمثل في متغير الانتاجية حدد له عدة عبارات مناسبة لقياسه.
- المتغيرات الشخصية والوظيفية: وتتمثل في متغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في العمل.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (04): متغيرات الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

من خلال المطلب الثاني سيتم التعرف على اهم الادوات المستخدمة في الدراسة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة والاساليب الاحصائية المستخدمة

الفرع الاول: الادوات المستخدمة في جمع البيانات

نظرا لأهمية البيانات التي يراد جمعها ومحدودية الإمكانيات المادية ووقلة الوقت المتاح وجدنا أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة هي: الاستبانة، بالإضافة إلى اعتماد الأدوات الأخرى كالملاحظة الشخصية، وعليه تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة في نفس المجال.

– **الملاحظة:** وذلك من خلال الزيارات الميدانية طيلة مدة الترتيب بالمؤسسة محل الدراسة.

– **الاستبيان:**

تم تصميم الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة واشتمل على جزئيين أساسيين، الجزء الأول متعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للفرد المستجوب أما الجزء الثاني فتم تقسيمها بالمحورين، المحور الأول متعلق بواقع تطبيق ابعاد إدارة الموارد البشرية (تحليل و توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية ، اختيار و تعيين الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، الحوافز و الأجور، تقييم الأداء) واشتمل هذا المحور على 28 عبارة، أما المحور الثاني فهو مرتبط بالانتاجية واشتمل على 10 عبارات، تم توزيع الاستبيان على مجموعة من العمال الإداريين بالمؤسسة

المينائية والذي بلغ عددهم 278 عامل، وتم استرجاع 147 استبانة من بين الاستبيانات الموزعة منها 109 استبيان قابل لتحليل.

جدول رقم (04): توزيع الاستبيان على عينة الدراسة

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الغير مسترجعة	عدد الاستبيانات الغير صالحة	عدد الاستبيانات النهائية
278	147	131	38	109
100%	52,78%	47,12%	13,66%	39,20%

المصدر: من اعداد الطالبين

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي

(غير موافقة بشدة، غير موافق، موافق بالحد، موافق، موافقة بشدة) لقياس متغيرات الدراسة حيث تم إعطاء الأوزان التالية كما هو موضح في الجدول المالي:

جدول رقم (05): مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من اعداد الطالبين

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (sciencesstatistique) for package (social) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات المتوسطة والانحراف المعياري... إلخ؛ حيث تم استعمال الأساليب التالية:

1_ معامل الثبات الأفكار ومباخ Cronbach coefficient Alpha : للتأكد من درجة ثبات الاستبيان كأداة للدراسة من خلال قياس الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاوير الاستبيان.

2_ المدى: أكبر قيمة لفتات إجابية - أقل قيمة لها، وبالتالي المد بالعام: $1=4-5$ ،

بتقسيم المد بالعام عدداً أكبر قيمة في مقياس ليكار تا الخماسياً أو بتقسيم المد بالعام بعدد الفئات في المقياس نحصل على طول الفئة، أي طول الفئة يساوي: $0,8=4/5$

تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس بداية المقياس هي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لها الفئة وعليه يمكننا اعتماد الجدول لإحصائيات لتحديد الفئات والدرجات المقابلة لها الأسئلة المحور الأول والثاني للاستبيان.

جدول رقم (06) درجات توزيع قيم متغيرات الدراسة

الفئات	الدرجات المقابلة	درجة الموافقة
[1,80-1,00]	غير موافق بشدة	ضعيفة جدا
[2,60-1,80]	غير موافق	ضعيفة
[3,40-2,60]	محايد	متوسطة
[4,20-3,40]	موافق	مرتفعة
[5,00-4,20]	موافق بشدة	مرتفعة جدا

المصدر: من اعداد الطالبين.

3_ اختبار التوزيع الطبيعي: للتحقق من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

4_ مقياس الإحصاء الوصفي: والتي تمثل في التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، إضافة إلى البال متوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل ووصف الأبعاد الخاصة بمحاور الدراسة، أي الوسط الحسابي والانحراف المعياري كعبارة في الاستبيان.

5_ معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation): لاختبار صدق محتويات أداة الدراسة يجب حساب المعاملين فقرات كل بعد.

6_ الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression): لمعرفة مدة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

7_ اختبار F واختبار T: لاختبار الفرضية الرئيسية، لاختبار الفرضيات الفرعية.

الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد هنا بصدق وثبات الدراسة أنها تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه وتم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري، ومعامل الثبات (ألفا كرونباخ)، وصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالإضافة إلى اختبار التوزيع الطبيعي..

أولاً: **الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين أنظر الملحق رقم (04)، تألفت من أربعة أعضاء من ذوي الاختصاص والخبرة بما فيهم الأساتذة المشرفة، وقد اعتمدت الطالبان على آراء الأساتذة المحكمين، وتم إجراء ما يلزم من تعديلات في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية ليتم توزيعها على عينة الدراسة.

ثانياً: **ثبات أداة الدراسة (الاستبيان):** يقصد بثبات أداة الدراسة أن هته الأخيرة تعطي نفس النتائج في حالة ما تم توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم(07) معامل ألفا كرونباخ لكل محور

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
تحليل وتوصيف الوظائف	04	0.883
تخطيط الموارد البشرية	05	0.869
اختيار وتعيين الموارد البشرية	05	0.906
تدريب الموارد البشرية	05	0.901
الحوافز والأجور	04	0.740
تقييم الأداء	05	0.837
إدارة الموارد البشرية		0.962
الإنتاجية	10	0.882
المجموع	38	0.963

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يشير هذا الجدول بالاعتماد إلى النتائج المحصل عليها أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمختلف المحاور تجاوز 60% وهي تتراوح بين 0,740 و0,861 وهي قيمة مرتفعة، في حين أن القيمة الإجمالية لمعامل ألفا كرونباخ هي 0,962 وهي قيمة مرتفعة كذلك، وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنتها الاستبانة.

ثالثاً: **صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة**

لقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

1- قياس صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية)

1.1. صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول من المتغير المستقل "تحليل وتوصيف الوظائف"

الجدول رقم(08): قياس صدق الاتساق الداخلي لبعبارات تحليل وتوصيف الوظائف

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	تعمل ادارة الموارد البشرية على توصيف الوظائف بدقة لجعلها قادرة على اداء مهامها.	**0,870	0,000
02	تقوم ادارة الموارد البشرية بوضع معايير لتوظيف طالبي العمل في كل وظيفة	**0,873	0,000
03	طريقة توصيف الوظائف تتغير بتغير الهيكل التنظيمي للمؤسسة	**0,848	0,000
04	يوجد بمؤسستكم ما يسمى ببطاقات التوصيف	**0,855	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لبعبارات تحليل وتوصيف الوظائف تراوحت ما بين 0,848 و0,873 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

2.1. صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني من المتغير المستقل "تخطيط الموارد البشرية"

الجدول رقم (09): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تخطيط الموارد البشرية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	تخطيط الموارد البشرية يسمح بتغطية كل حاجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية	**0,735	0,000
02	تخطيط الموارد البشرية يؤدي الى الحد من حالات المخاطرة في تقدير الاحتياجات الخاصة بالمؤسسة من الموارد البشرية	**0,871	0,000
03	يتم الأخذ بوجهات نظر العاملين قبل وضع الخطط	**0,790	0,000
04	تملك مؤسستكم قاعدة بيانات الموارد البشرية الحالية	**0,836	0,000
05	تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية على التنبؤ بمتطلبات العمل المستقبلية من الموارد البشرية	**0,819	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات تخطيط الموارد البشرية تراوحت ما بين 0,735 و0,871 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

3.1. صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث من المتغير المستقل "اختيار وتعيين الموارد البشرية"

الجدول رقم(10): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات اختيار وتعيين الموارد البشرية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار الموظفين وفقا لمعايير موضوعة سابقا	**0,796	0,000
02	تراعي ادارة الموارد البشرية و قبل كل شيء الكفاءة و المهارة في التوظيف	**0,845	0,000
03	تضع إدارة الموارد البشرية مختصين لإجراء المقابلات مع المتقدمين للوظيفة	**0,882	0,000
04	قبل تعيين اي موظف جديد تحدد إدارة الموارد البشرية مدى قدرته الصحية لأداء العمل المطلوب	**0,889	0,000
05	تتجنب إدارة الموارد البشرية الأسئلة المتحيزة في مقابلات التوظيف	**0,853	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات اختيار وتعيين الموارد البشرية تراوحت ما بين 0,796 و0,889 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

4.1. صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع من المتغير المستقل "تدريب الموارد البشرية"

الجدول رقم(11): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تدريب الموارد البشرية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تضع مؤسستكم برامج تدريبية متنوعة للموظفين بما يتوافق مع متطلبات الوظيفة	**0,809	0,000
02	تراعي إدارة الموارد البشرية في عمليات التدريب التقنيات الحديثة	**0,870	0,000
03	تمنح مؤسستكم الفرصة للموظفين الخبراء بنقل خبراتهم للزملاء	**0,839	0,000
04	برامج التدريب الذي تقدمها المؤسسة تساهم في تحسين الأداء	**0,835	0,000
05	يتم مقارنة برامج التدريب مع درجة تطبيقها في الواقع العملي.	**0,862	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات تدريب الموارد البشرية تراوحت ما بين 0,809 و0.870 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

5.1. صدق الاتساق الداخلي للبعد الخامس من المتغير المستقل "الحوافز والأجور"

الجدول رقم(12): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الحوافز والأجور

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تقدم الإدارة حوافز مادية ومعنوية للموظفين	**0,663	0,000
02	الاجر الممنوح يتناسب مع الجهد المبذول في العمل	**0,797	0,000

03	تزيد الحوافز في طاقة الموظفين و تنمي الروح الإبداعية لديهم	**0,765	0,000
04	يتجه أسلوب الادارة نحو المكافأة والتشجيع بدل الانتقاد والتهديد	**0,798	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات الحوافز والأجور تراوحت ما بين 0,663 و0,798 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

6.1. صدق الاتساق الداخلي للبعد السادس من المتغير المستقل "تقييم الاداء"

الجدول رقم(13): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تقييم الأداء

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	تقوم مؤسستكم بوضع معدلات ومعايير لقياس أداء الموظفين	**0,846	0,000
02	تقوم مؤسستكم بإعلان نتائج التقييم ومناقشتها والاستفادة من نتائج التغذية المرتدة	**0,738	0,000
03	تستخدم مؤسستكم نتائج تقييم الأداء كأداة لترقية موظفيها	**0,846	0,000
04	تقوم الادارة بملاحظة ومراقبة سلوك كل موظف مع زملائه والمتعاملين معه	**0,835	0,000
05	تعتمد الادارة في عملية التقييم على مدى انجاز الموظف الاعمال الموكلة له فقط	**0,621	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات تقييم الأداء تراوحت ما بين 0,621 و0,846 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

2- قياس صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير التابع (الانتاجية)

الجدول رقم(14): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الإنتاجية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	هناك تقنيات معينة للرفع من الانتاجية الخاصة بكل فرد	**0,662	0,000
02	توجد عوامل خارجية تؤثر سلبا على الإنتاجية	**0,722	0,000
03	استخدام التكنولوجيا المعاصرة يزيد من الإنتاجية	**0,736	0,000
04	اسلوب العمل كفريق يلعب دورا حاسما في تحقيق مستوى الانتاجية المرغوبة	**0,720	0,000
05	الانتاجية تتطلب تحديد الاولويات وتنفيذ الخطط بدقة	**0,669	0,000
06	استثمار الوقت في تطوير مهارات الادارة الذاتية يساهم في زيادة الانتاجية بشكل كبير	**0,729	0,000
07	تقوم مؤسستكم بوضع تعديلات على الخطط الانتاجية	**0,716	0,000
08	عند وجود اخطاء في الانتاجية تقوم المؤسسة بمعالجتها	**0,660	0,000
09	يساهم جميع العمال في تحديد مستوى الانتاجية في المؤسسة	**0,640	0,000
10	تقوم مؤسستكم بالمطابقة بين الأداء الفعلي للعامل والخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل لضمان الوصول الى حجم الانتاجية المرغوب فيه.	**0,713	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات الإنتاجية تراوحت ما بين 0,640 و 0,736 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام كلومجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح الجدول رقم نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0,05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات العلمية.

جدول رقم(15) : التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

Kolmogorov-smirnov			
المحاور	قيمة Z	Sig*	نتيجة الاختبار
ادارة الموارد البشرية	0.816	0.518	تتبع التوزيع الطبيعي
الانتاجية	1.458	0.129	تتبع التوزيع الطبيعي
جميع محاور الدراسة	0.808	0.532	تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

بما أن قيمة (Sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة (0,05) لجميع المحاور، فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

تعتبر مرحلة تحليل وتفسير النتائج أهم مرحلة في البحث العلمي وقبل اختبار الفرضيات من الضروري القيام ببعض المعالجات الإحصائية للتأكد من صالحية الدراسة، ومنه سنتطرق في هذا المبحث إلى تحليل مختلف أجزاء و محاور الاستبيان ثم اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل الاستبيان

سنقوم في هذا المطلب تحليل البيانات الشخصية والوظيفية بالإضافة إلى تحليل محاور الدراسة.

الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية

1.الجنس:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

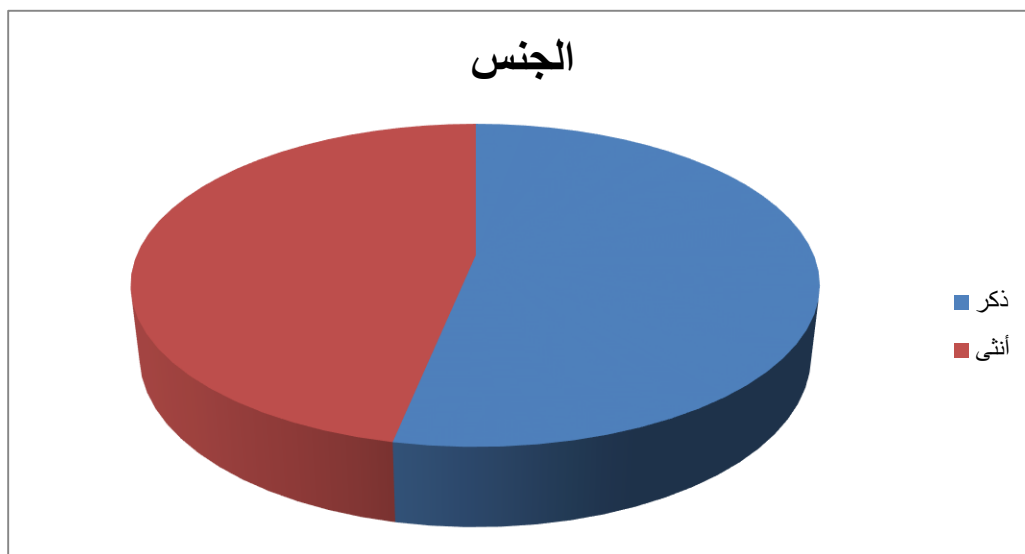
جدول رقم(16) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	58	53.2%
أنثى	51	46.8%
المجموع	109	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة هم من فئة الذكور بنسبة 53.2%، ثم تليها فئة الإناث وذلك بنسبة 46.8%. يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل(05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

2.العمر: الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

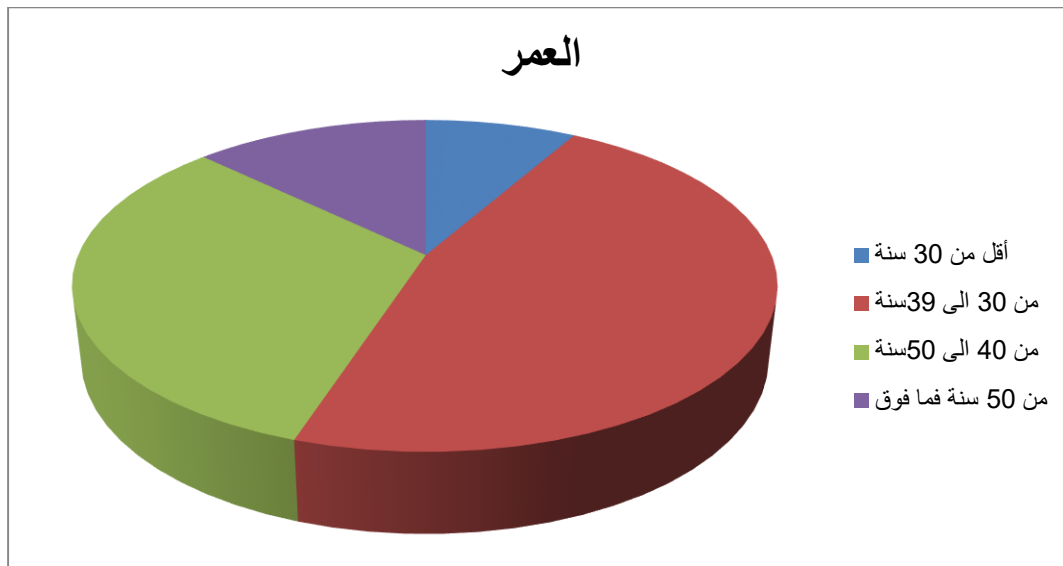
جدول رقم(17) : توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	9	8.3%
من 30 إلى 39 سنة	51	46.8%
من 40 الى 50 سنة	35	32.1%
من 50 سنة فما فوق	14	12.8%
المجموع	109	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة بنسبة 46.8%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 40 الى 50 سنة وذلك بنسبة 32,1%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين أعمارهم من 50 سنة فما فوق بنسبة 12.8%، وفي الأخير تأتي نسبة الأفراد الذين أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 8.3%. يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل(06): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

3. المؤهل التعليمي: الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي

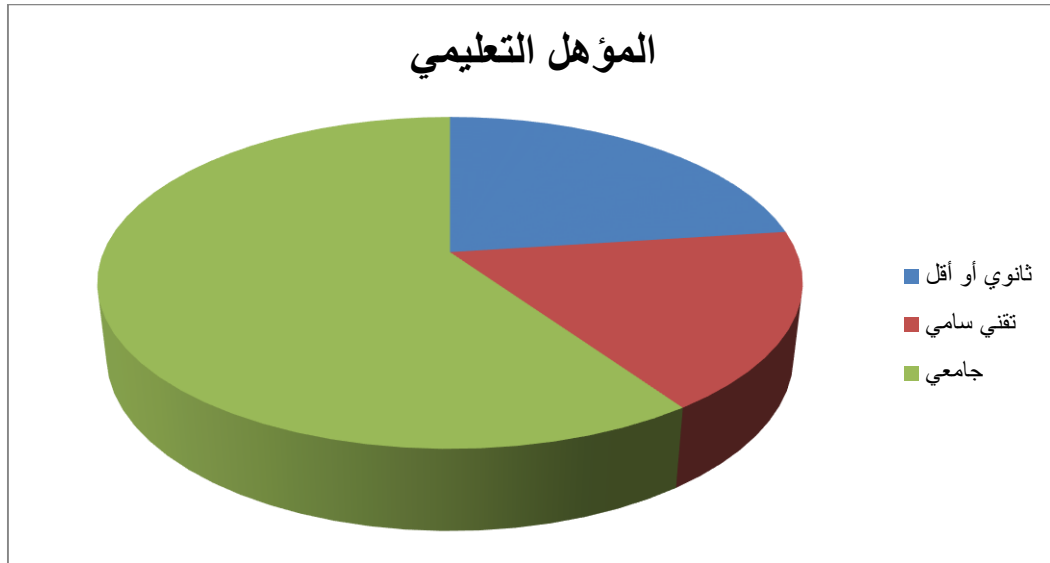
جدول رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي

المؤهل التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي فأقل	25	22.9%
تقني سامي	19	17.4%
جامعي	65	59.6%
المجموع	109	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة متحصلون على شهادة جامعية بنسبة 59.6%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي فأقل بنسبة 22.9%، وفي الأخير تأتي نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى تقني سامي بنسبة 17.4%. يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (07): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

4. المستوى الوظيفي:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

جدول رقم (19): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

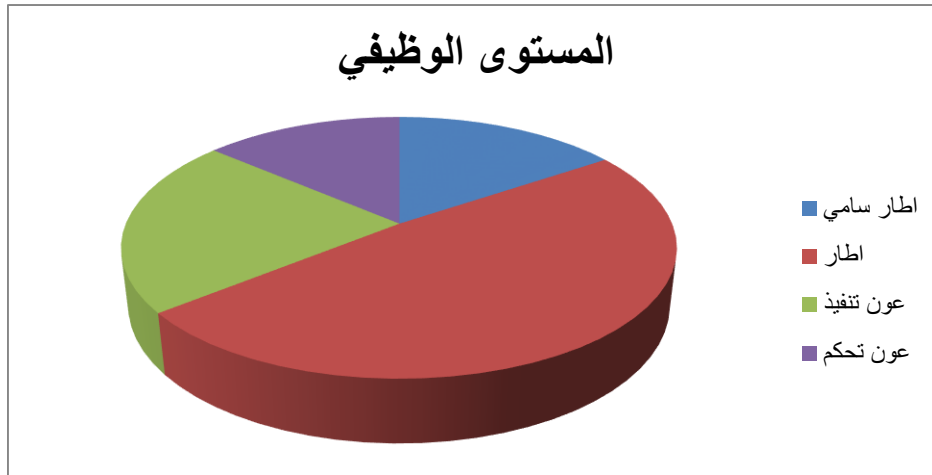
النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
15.6%	17	إطار سامي
48.6%	53	إطار
22%	24	عون تنفيذ
13.8%	15	عون تحكم
100%	109	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة ينشغلون ضمن وظيفة إطار بنسبة 48.6%، تليها نسبة الأفراد الذين ينشغلون ضمن وظيفة عون تنفيذ بنسبة 22%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين ينشغلون ضمن وظيفة

إطار سامي بنسبة %15.6، وفي الأخير تأتي نسبة الأفراد الذين ينشغلون ضمن وظيفة عون تحكم بنسبة %13.8. يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (08): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

5. سنوات الخبرة في العمل:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في العمل

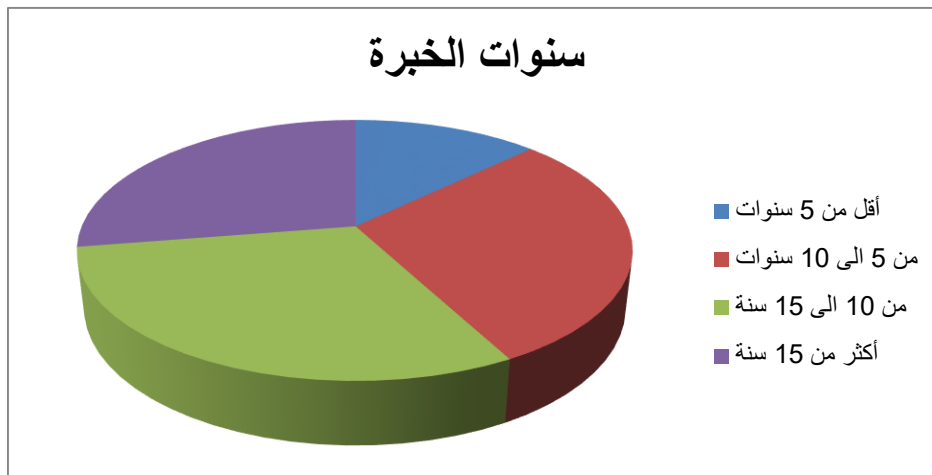
جدول رقم(20) : توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة في العمل
12.8%	14	أقل من 5 سنوات
29.4%	32	من 5 الى 10 سنوات
30.3%	33	من 10 الى 15 سنة
27.5%	30	أكثر من 15 سنة
100%	109	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة كانت خبرتهم بالمؤسسة من 10 الى 15 سنة بنسبة 30.3%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة بالمؤسسة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 29.4%، تليها نسبة 27.5% من الأفراد الذين لديهم خبرة بالمؤسسة أكثر من 5 سنوات، وفي الأخير تأتي نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة بالمؤسسة أقل من 5 سنوات بنسبة 12.8%. يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (09): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد محور إدارة الموارد البشرية

أولاً: تحليل وتوصيف الوظائف

يمكن تلخيص عبارات تحليل وتوصيف الوظائف فيما يلي:

جدول رقم (21): الوسط الحسابي لعبارات تحليل وتوصيف الوظائف

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تعمل ادارة الموارد البشرية على توصيف الوظائف بدقة لجعلها قادرة على اداء مهامها.	3.20	1.150	متوسط	1
2	تقوم ادارة الموارد البشرية بوضع معايير لتوظيف طالبي العمل في كل وظيفة	3.13	1.040	متوسط	2
3	طريقة توصيف الوظائف تتغير بتغير الهيكل	3.09	1.101	متوسط	3

				التنظيمي للمؤسسة	
4	متوسط	1.146	3.00	يوجد بمؤسستكم ما يسمى ببطاقات التوصيف	4
	متوسط	0.955	3.13	تحليل وتوصيف الوظائف	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات تحليل وتوصيف الوظائف حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,13 وانحراف معياري 0,955، وهي درجة موافقة متوسطة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

1- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 3,20 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,13 وانحراف معياري 1.150، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن إدارة الموارد البشرية تعمل نوعا ما على توصيف الوظائف بدقة لجعلها قادرة على أداء مهامها.

2- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 3,13 وهو مساوي للمتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,13 وانحراف معياري 1.040، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن إدارة الموارد البشرية تقوم نوعا ما بوضع معايير لتوظيف طالبي العمل في كل وظيفة.

3- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3,09 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,13 وانحراف معياري 1.101، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن طريقة توصيف الوظائف تتغير نوعا ما بتغير الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

4- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 3,00 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,13 وانحراف معياري 1.146، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أنه بالمؤسسة يوجد ما يسمى ببطاقات التوصيف ولكن ليس بدرجة كبيرة.

ثانيا: تخطيط الموارد البشرية

يمكن تلخيص عبارات تخطيط الموارد البشرية يلي:

جدول رقم(22): الوسط الحسابي لعبارات تخطيط الموارد البشرية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	متوسط	1.158	3.19	تخطيط الموارد البشرية يسمح بتغطية كل حاجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية	1

2	تخطيط الموارد البشرية يؤدي الى الحد من حالات المخاطرة في تقدير الاحتياجات الخاصة بالمؤسسة من الموارد البشرية	3.21	1.130	متوسط	3
3	يتم الأخذ بوجهات نظر العاملين قبل وضع الخطط	3.05	1.145	متوسط	5
4	تملك مؤسستكم قاعدة بيانات الموارد البشرية الحالية	3.43	1.189	مرتفع	1
5	تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية على التنبؤ بمتطلبات العمل المستقبلية من الموارد البشرية	3.22	1.181	متوسط	2
الإجمالي	تخطيط الموارد البشرية	3.22	0.940	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات **تخطيط الموارد البشرية** حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,22 وانحراف معياري 0,940، وهي درجة موافقة متوسطة ، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

1- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 3,43 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,22 وانحراف معياري 1.189، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تملك قاعدة بيانات الموارد البشرية الحالية.

2- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي 3,22 وهو مساوي للمتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,22 وانحراف معياري 1.181، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن عملية تخطيط الموارد البشرية تساعد على التنبؤ بمتطلبات العمل المستقبلية من الموارد البشرية.

3- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 3,21 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,22 وانحراف معياري 1.130، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن عملية تخطيط الموارد البشرية يؤدي نوعا ما الى الحد من الحالات المخاطرة في تقدير الاحتياجات الخاصة بالمؤسسة من الموارد البشرية.

4- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 3,19 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,22 وانحراف معياري 1.158، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن تخطيط الموارد البشرية يسمح بتغطية كل حاجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية.

5- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3,05 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,22 وانحراف معياري 1.145، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تأخذ بوجهات نظر العاملين قبل وضع الخطط.

ثالثا: اختيار وتعيين الموارد البشرية

يمكن تلخيص عبارات اختيار وتعيين الموارد البشرية فيما يلي:

جدول رقم(23): الوسط الحسابي لعبارات اختيار وتعيين الموارد البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار الموظفين وفقا لمعايير موضوعة سابقا	3.36	1.214	متوسط	1
2	تراعي ادارة الموارد البشرية و قبل كل شيء الكفاءة و المهارة في التوظيف	2.96	1.175	متوسط	3
3	تضع إدارة الموارد البشرية مختصين لإجراء المقابلات مع المتقدمين للوظيفة	2.95	1.181	متوسط	4
4	قبل تعيين اي موظف جديد تحدد إدارة الموارد البشرية مدى قدرته الصحية لأداء العمل المطلوب	3.07	1.230	متوسط	2

5	متوسط	1.188	2.88	تتجنب إدارة الموارد البشرية الأسئلة المتحيزة في مقابلات التوظيف	5
	متوسط	1.021	3.05	اختيار وتعيين الموارد البشرية	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات اختيار وتعيين الموارد البشرية حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,05 وانحراف معياري 1,021، وهي درجة موافقة متوسطة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

1- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 3,36 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,05 وانحراف معياري 1,214، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن إدارة الموارد البشرية تقوم باختيار الموظفين وفقا لمعايير موضوعية مسبقا.

2- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 3,07 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,05 وانحراف معياري 1,230، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة قبل تعيين موظف جديد تحدد مدى قدرته الصحية لأداء العمل المطلوب.

3- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 2,96 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,05 وانحراف معياري 1,175، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن إدارة الموارد البشرية تراعي وقبل كل شيء الكفاءة والمهارة في التوظيف.

4- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 2,95 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,05 وانحراف معياري 1,181، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن إدارة الموارد البشرية تضع نوعا ما مختصين لإجراء المقابلات مع المتقدمين للوظيفة.

5- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي 2,88 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,05 وانحراف معياري 1,188، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن إدارة الموارد البشرية تتجنب نوعا ما الأسئلة المتحيزة في مقابلات التوظيف.

رابعا: تدريب الموارد البشرية

يمكن تلخيص عبارات تدريب الموارد البشرية فيما يلي:

جدول رقم (24): الوسط الحسابي لعبارات تدريب الموارد البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تضع مؤسستكم برامج تدريبية متنوعة	3.32	1.074	متوسط	1

				للموظفين بما يتوافق مع متطلبات الوظيفة	
2	تراعي إدارة الموارد البشرية في عمليات التدريب التقنيات الحديثة	3.10	1.178	متوسط	5
3	تمنح مؤسستكم الفرصة للموظفين الخبراء بنقل خبراتهم للزملاء	3.25	1.225	متوسط	3
4	برامج التدريب الذي تقدمها المؤسسة تساهم في تحسين الأداء	3.30	1.118	متوسط	2
5	يتم مقارنة برامج التدريب مع درجة تطبيقها في الواقع العملي.	3.12	1.279	متوسط	4
الإجمالي	تدريب الموارد البشرية	3.19	0.989	متوسط	

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات تدريب الموارد البشرية حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,19 وانحراف معياري 0,989، وهي درجة موافقة متوسطة ، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

1- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 3.32 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,19 وانحراف معياري 1,074، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تضع برامج تدريبية متنوعة للموظفين بما يتوافق مع متطلبات الوظيفة.

2- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 3.30 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,19 وانحراف معياري 1,118، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن برامج التدريب التي تقدمها المؤسسة تساهم في تحسين الأداء.

3- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3.25 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,19 وانحراف معياري 1,225، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تمنح الفرصة للموظفين الخبراء بنقل خبراتهم للزملاء.

4- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي 3.12 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,19 وانحراف معياري 1,279، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أنه يتم مقارنة برامج التدريب مع درجة تطبيقها في الواقع العملي.

5- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 3.10 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,19 وانحراف معياري 1,178، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن إدارة الموارد البشرية تراعي في عمليات التدريب التقنيات الحديثة.

خامسا: الحوافز والأجور

يمكن تلخيص عبارات الحوافز والأجور فيما يلي:

جدول رقم(25): الوسط الحسابي لعبارات الحوافز والأجور

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	متوسط	1.272	3.04	تقدم الادارة حوافز مادية ومعنوية للموظفين	1
1	مرتفع	1.279	3.43	الاجر الممنوح يتناسب مع الجهد المبذول في العمل	2
2	مرتفع	1.039	3.42	تزيد الحوافز في طاقة الموظفين و تنمي الروح الإبداعية لديهم	3
3	متوسط	1.042	3.36	يتجه أسلوب الادارة نحو المكافأة والتشجيع بدل الانتقاد والتهديد	4
	متوسط	0.872	3.31	الحوافز والأجور	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على الحوافز والأجور حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,31 وانحراف معياري 0,872، وهي درجة موافقة متوسطة ، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

1- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 3.43 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,31 وانحراف معياري 1.279، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الأجر المسموح يتناسب مع الجهد المبذول في العمل.

2- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3.42 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,31 وانحراف معياري 1.039، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الحوافز تزيد في طاقة الموظفين وتنمي الروح الإبداعية لديهم.

3- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 3.36 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,31 وانحراف معياري 1.042، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن أسلوب الإدارة يتجه نوعا ما نحو المكافأة والتشجيع بدل الانتقال والتهديد.

4- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 3.04 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,31 وانحراف معياري 1.272، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الإدارة تقدم ولكن ليس بدرجة كبيرة حوافز مادية ومعنوية للموظفين.

سادسا: تقييم الأداء

يمكن تلخيص عبارات تقييم الأداء فيما يلي:

جدول رقم(26): الوسط الحسابي لعبارات تقييم الأداء

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تقوم مؤسستكم بوضع معدلات ومعايير لقياس أداء الموظفين	3.35	1.213	متوسط	2
2	تقوم مؤسستكم بإعلان نتائج التقييم ومناقشتها والاستفادة من نتائج التغذية المرتدة	2.88	1.124	متوسط	5
3	تستخدم مؤسستكم نتائج تقييم الأداء كأداة لترقية موظفيها	3.32	1.112	متوسط	3

4	متوسط	1.238	3.20	تقوم الادارة بملاحظة ومراقبة سلوك كل موظف مع زملائه والمتعاملين معه	4
1	متوسط	1.121	3.38	تعتمد الادارة في عملية التقييم على مدى انجاز الموظف الاعمال الموكلة له فقط	5
	متوسط	0.905	3.23	تقييم الأداء	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على تقييم الأداء حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,23 وانحراف معياري 0,905، وهي درجة موافقة متوسطة ، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

1- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي 3.38 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,23 وانحراف معياري 1.121، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الإدارة تعتمد نوعا ما في عملية التقييم على مدى انجاز الموظف الأعمال الموكلة له فقط.

2- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 3.35 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,23 وانحراف معياري 1.213، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تقوم نوعا ما بوضع معدلات ومعايير لقياس أداء الموظفين.

3- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3.32 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,23 وانحراف معياري 1.112، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تستخدم نوعا ما نتائج تقييم الأداء كأداة لترقية موظفيها.

4- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 3.20 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,23 وانحراف معياري 1.238، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الإدارة تقوم بملاحظة ومراقبة سلوك كل موظف مع زملائه والمتعاملين معه.

5- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 2.88 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,23 وانحراف معياري 1.124، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تقوم نوعا ما بإعلان نتائج التقييم ومناقشتها والاستفادة من نتائج التغذية العكسية.

الفرع الثالث: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لمحور الانتاجية

يمكن تلخيص عبارات الإنتاجية فيما يلي:

جدول رقم(27): الوسط الحسابي لعبارات الإنتاجية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع	1.110	3.46	هناك تقنيات معينة للرفع من الانتاجية الخاصة بكل فرد	1
3	متوسط	1.077	3.26	توجد عوامل خارجية تؤثر سلبا على الانتاجية	2
2	متوسط	1.238	3.27	استخدام التكنولوجيا المعاصرة يزيد من الانتاجية	3
8	متوسط	1.180	3.06	اسلوب العمل كفريق يلعب دورا حاسما في تحقيق مستوى الانتاجية المرغوبة	4
5	متوسط	1.164	3.15	الانتاجية تتطلب تحديد الاولويات وتنفيذ الخطط بدقة	5

4	متوسط	1.129	3.23	استثمار الوقت في تطوير مهارات الادارة الذاتية يساهم في زيادة الانتاجية بشكل كبير	6
9	متوسط	1.158	3.02	تقوم مؤسستكم بوضع تعديلات على الخطط الانتاجية	7
4	متوسط	1.239	3.23	عند وجود اخطاء في الانتاجية تقوم المؤسسة بمعالجتها	8
6	متوسط	1.141	3.11	يساهم جميع العمال في تحديد مستوى الانتاجية في المؤسسة	9
7	متوسط	1.113	3.10	تقوم مؤسستكم بالمطابقة بين الأداء الفعلي للعامل والخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل لضمان الوصول الى حجم الانتاجية المرغوب فيه.	10
	متوسط	0.804	3.19	الإنتاجية	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على الإنتاجية حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,19 وانحراف معياري 0,804، وهي درجة موافقة متوسطة ، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

1- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 3.46 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,19 وانحراف معياري 1.110، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن هناك تقنيات معينة للرفع من الانتاجية الخاصة بكل فرد.

2- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3.27 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,19 وانحراف معياري 1.238، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن استخدام التكنولوجيا المعاصرة يزيد من الإنتاجية.

3- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 3.26 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,19 وانحراف معياري 1.077، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أنه توجد عوامل خارجية تؤثر سلبا نوعا ما على الإنتاجية.

- 4- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 6 و 8 يساوي 3.23 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,19 وانحراف معياري 1.129، 1.239 على الترتيب، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن استثمار الوقت في تطوير مهارات الإدارة الذاتية يساهم نوعا ما في زيادة الإنتاجية بشكل كبير، وعند وجود أخطاء في الإنتاجية تقوم المؤسسة بمعالجتها.
- 5- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي 3.15 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,19 وانحراف معياري 1.164، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على الإنتاجية تتطلب تحديد الأولويات وتنفيذ الخطط بدقة.
- 6- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي 3.15 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,19 وانحراف معياري 1.164، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على الإنتاجية تتطلب تحديد الأولويات وتنفيذ الخطط بدقة.
- 7- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 10 يساوي 3.10 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,19 وانحراف معياري 1.113، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على المؤسسة تقوم بالمطابقة بين الأداء الفعلي للعامل والخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل لضمان الوصول إلى حجم الإنتاجية المرغوب فيه.
- 8- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 3.06 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,19 وانحراف معياري 1.180، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن أسلوب العمل كفريق يلعب دورا حاسما في تحقيق مستوى الإنتاجية المرغوبة.
- 9- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 7 يساوي 3.02 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,19 وانحراف معياري 1.158، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تقوم بوضع تعديلات على الخطط الإنتاجية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

بعد تحليلنا لبيانات الدراسة باستخدام مختلف الأدوات، نقوم الآن باختبار نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات التي تم طرحها في البداية.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يمكن اختبار الفرضية الفرعية الأولى والمسماة ب: "لا يوجد دور لتحليل وتوصيف الوظائف في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيكدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)"

- الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد دور لتحليل وتوصيف الوظائف في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيكدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

- الفرضية البديلة H1: يوجد دور لتحليل وتوصيف الوظائف في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيكدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

جدول(28): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور تحليل وتوصيف الوظائف في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الأولى	0,408	5.725	0,000	0,484	0,234	32.773

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (28) دور تحليل وتوصيف الوظائف في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد دور لتحليل وتوصيف الوظائف في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,484) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحيد (0,234) أي ما قيمته (23.4%) من التغيرات في مستوى الإنتاجية ناتج عن التغير في مستوى أهمية تحليل وتوصيف الوظائف، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,408) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية تحليل وتوصيف الوظائف يؤدي إلى الزيادة في مستوى الإنتاجية وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (32.773) وقيمة T (5.725) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد دور لتحليل وتوصيف الوظائف في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيكدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يمكن اختبار الفرضية الفرعية الثانية والمسماة ب: "لا يوجد دور لتخطيط الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيكدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)"

- الفرضية العدمية H0: لا يوجد دور لتخطيط الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيكدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

- الفرضية البديلة H1: يوجد دور لتخطيط الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيكدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

جدول(29): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى	معامل	معامل	قيمة F

	التحديد	الارتباط	المعنوية			
32.925	0,235	0,485	0,000	5.738	0,415	الفرضية الثانية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (29) دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة المينائية لسكيدة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد دور لتخطيط الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة المينائية لسكيدة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,485) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,235) أي ما قيمته (23.5%) من التغيرات في مستوى الإنتاجية ناتج عن التغير في مستوى أهمية تخطيط الموارد البشرية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,415) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية تخطيط الموارد البشرية يؤدي إلى الزيادة في مستوى الإنتاجية وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (32.925) وقيمة T (5.738) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد دور لتخطيط الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يمكن اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والمسماة ب: "لا يوجد دور لاختيار وتعيين الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)"

- الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد دور لاختيار وتعيين الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد دور لاختيار وتعيين الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

جدول(30): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور لاختيار وتعيين الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية

بالمؤسسة المينائية لسكيدة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الثالثة	0,348	5.090	0,000	0,442	0,195	25.911

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (30) دور اختيار وتعيين الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة المينائية لسكيدة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد دور لاختيار وتعيين الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة المينائية لسكيدة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,442) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,195) أي ما قيمته (19.5%) من التغيرات في مستوى الإنتاجية ناتج عن التغير في مستوى أهمية اختيار وتعيين الموارد البشرية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,348) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية اختيار وتعيين الموارد البشرية يؤدي إلى الزيادة في مستوى الإنتاجية وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (25.911) وقيمة T (5.090) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد دور لاختيار وتعيين الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

يمكن اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والمسماة ب: "لا يوجد دور لتدريب الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)"

- الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد دور لتدريب الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد دور لتدريب الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

جدول رقم (31): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور تدريب الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية

بالمؤسسة المينائية لسكيدة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الرابعة	0,381	5.493	0,000	0,469	0,220	30.169

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (31) دور تدريب الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة المينائية لسكيدة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد دور لتدريب وتعيين الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة المينائية لسكيدة، إذ

بلغ معامل الارتباط (0,469) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,220) أي ما قيمته (22%) من التغيرات في مستوى الإنتاجية ناتج عن التغير في مستوى أهمية تدريب الموارد البشرية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,381) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية تدريب الموارد البشرية يؤدي إلى الزيادة في مستوى الإنتاجية وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (30.169) وقيمة T (5.493) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد دور لتدريب الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيكدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

يمكن اختبار الفرضية الفرعية الخامسة والمسماة ب: "لا يوجد دور لنظام الحوافز والأجور الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيكدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)"

- الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد دور لنظام الحوافز والأجور الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيكدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد دور لنظام الحوافز والأجور الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيكدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

جدول رقم (32): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور نظام الحوافز والأجور في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الخامسة	0,577	8.289	0,000	0,625	0,391	68.710

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (32) دور نظام الحوافز والأجور في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد دور لنظام الحوافز والأجور في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,625) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,391) أي ما قيمته (39.1%) من التغيرات في مستوى الإنتاجية ناتج عن التغير في مستوى أهمية نظام الحوافز والأجور، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,577) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية نظام الحوافز والأجور يؤدي إلى الزيادة

في مستوى الإنتاجية وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (68.710) وقيمة T (8.289) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد دور لنظام الحوافز والأجور الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيكدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرع السادس: اختبار الفرضية الفرعية السادسة

يمكن اختبار الفرضية الفرعية السادسة والمسماة بـ: "لا يوجد دور لتقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيكدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)"

– الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد دور لتقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيكدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

– الفرضية البديلة H_1 : يوجد دور لتقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيكدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

جدول(33): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور تقييم الأداء في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة المينائية

لسكيكدة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية السادسة	0,594	9.286	0,000	0,668	0,446	86.239

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (33) دور تقييم الأداء في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد دور لتقييم الأداء في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,668) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,446) أي ما قيمته (44.6%) من التغيرات في مستوى الإنتاجية ناتج عن التغير في مستوى أهمية نظام الحوافز والأجور، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,594) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية تقييم الأداء يؤدي إلى الزيادة في مستوى الإنتاجية وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (86.239) وقيمة T (9.286) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية البديلة

التي تنص على أنه: يوجد دور لتقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيكدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرع السابع: اختبار الفرضية الرئيسية

يمكن اختبار الفرضية الرئيسية والمسماة ب: "لا يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيكدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)"

- الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد دور للإدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيكدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد دور للإدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيكدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

جدول رقم(34): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة

المحور	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الرئيسية	0,000	0,715	0,511	17.751

المصدر: الجدول رقم (34) بالاعتماد على إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,715) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,511) أي ما قيمته (51.1%) من التغيرات في مستوى الإنتاجية ناتج عن التغير في مستوى أهمية إدارة الموارد البشرية، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (17.751) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية الرئيسية البديلة التي تنص على أنه: يوجد دور للإدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في المؤسسة المينائية بسكيكدة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

خلاصة الفصل الثاني:

لقد تم في هذا الفصل إسقاط مختلف الجوانب النظرية ومالعارفية لموضوع الدراسة على المؤسسة المينائية لسكيدة لمعرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية، استعنا بالاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية المتعلقة بموضوع الدراسة، وتم دراستها، وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية حيث تم التوصل من خلال الدراسة التطبيقية إلى دور تطبيق إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة المينائية لسكيدة، ومن خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

خاتمة

خاتمة

بالرغم من تعدد الدراسات المقدمة في موضوع إدارة الموارد البشرية والإنتاجية إلا أن دراستنا قدمت في الفصول السابقة دور ادارة الموارد البشرية في تحسين الانتاجية بالمؤسسة المينائية لسكيدة. حيث أن نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية كما تم عرضها دليل على تزايد مكانة العنصر البشري وأهميته بالنسبة للمؤسسة. فالتطور الاقتصادي العالمي الهائل وكبير حجم المؤسسات وازدياد حجم العمالة فرض الحاجة لإدارة متخصصة هي إدارة الموارد البشرية للتعامل مع هذه الظروف، حيث اختلفت النظرة الى العنصر البشري وبات يمثل اهم مورد للمؤسسة كونه المفكر والمبدع والمسير وغيرها من الأدوار التي يمكن ان يلعبها في المؤسسة ويحدث بها الفارق بالنسبة لأي منها على شتى المجالات فهو يساهم في العمل على تحسين انتاجية المؤسسة من جهة ومن جهة اخرى يضمن الحصول على موارد لإستخدامها بكفاءة وفعالية من اجل الوصول الى أهداف المؤسسة وبالتالي خلق ما يسمى بالميزة التنافسية.

كما قمنا بمراجعة وعرض العديد من المواضيع وبعض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع دراستنا. ومن هذا المنطلق عملت هذه الدراسة على معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الانتاجية حيث أخذنا المؤسسة المينائية لسكيدة كنموذج واكتشفنا من خلال الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة المبحوثة ان هناك دور لإدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية.

بعد تطرقنا الى مختلف المفاهيم النظرية وقيامنا بالدراسة الميدانية وعرض وتحليل البيانات ومناقشتها خلصت الدراسة الى عدة نتائج نعرضها فيما يلي:

نتائج الدراسة:

1. النتائج النظرية:

- هناك ارتباط بين تطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية والانتاجية.
- ادارة الموارد البشرية هي مجموعة من الاجراءات الادارية والفنية التي تساعد على توفير احسن ظروف عمل للمورد البشري في المؤسسة.
- تساعد إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها على تحسين مستوى انتاجية المؤسسات والرفع منه.
- الموارد البشرية بالمؤسسات تمثل جوهر العملية او النشاط الانتاجي، وتشتد الحاجة الى هاته الموارد لرسم
- الخطط والاستراتيجيات واتخاذ القرارات الفعالة في المؤسسة.

2. النتائج التطبيقية:

- ادارة الموارد البشرية تطبق بمستوى عالي في المؤسسة المينائية سكيدة
- توفر المؤسسة المينائية بسكيدة متطلبات ادارة الموارد البشرية، هذا ما يؤدي بها للنجاح.

- استخدام ادارة الموارد البشرية يؤدي الى التغلب على العديد من المشاكل التي تحدث في العمل.
- يوجد دور لوظيفة تحليل وتوصيف الوظائف في تحسين الانتاجية بالمؤسسة المبحوثة.
- يوجد دور لوظيفة تخطيط الموارد البشرية في تحسين الانتاجية بالمؤسسة المبحوثة.
- يوجد دور لوظيفة اختيار وتعيين الموارد البشرية في تحسين الانتاجية بالمؤسسة المبحوثة.
- يوجد دور لوظيفة تدريب الموارد البشرية في تحسين الانتاجية بالمؤسسة المبحوثة.
- يوجد دور لوظيفة الحوافز والأجور في تحسين الانتاجية بالمؤسسة المبحوثة.
- يوجد دور لوظيفة تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الانتاجية بالمؤسسة المبحوثة.

- توصيات واقتراحات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة قدمنا مجموعة من التوصيات هي:

1. توصيات خاصة بالمؤسسة محل الدراسة:

- يجب على المؤسسة المينائية لسكيدة خلق التزام أكبر بالتعليم والتدريب المستمر وذلك بوضع برامج تكوين وتدريب للعاملين بصفة دورية.
- على المؤسسة المينائية الاستفادة ذاتها من نتائج تقييم الأداء كتغذية عكسية.
- يتعين على ادارة المؤسسة محل الدراسة الموازنة بين العمل ونظام الاجور وكذلك تقديم حوافز لكسب ولاء وانتماء العاملين.
- يجب على المؤسسة محل الدراسة ان تلتزم بنفس نظام اختيار وتعيين الموارد البشرية وان لا يكون هناك تحيز وميل لجهة على حساب أخرى.

2. توصيات خاصة بالمؤسسات الاقتصادية عامة:

- ضرورة نشر الوعي داخل المؤسسات بأهمية إدارة الموارد البشرية.
- الزامية استقطاب الكفاءات البشرية النادرة والتميز والاحتفاظ بها كذلك.
- اعطاء الاولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية.
- يجب ان تنظر المؤسسات الى العنصر البشري نظرة انه الاساس في العملية الانتاجية وكذلك في تطورها واستمرارها.

- آفاق الدراسة:

يمكن القول ان مفهومي إدارة الموارد البشرية والانتاجية هما مفهومين ذي جوانب عديدة وواسعة ولم نتطرق إلا لجزء منها، لذلك يمكن الاعتماد على موضوع دراستنا واستخراج مواضيع اخرى يمكن التركيز عليها لإعداد البحوث مستقبلية أخرى منها:

- دور إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات.
- أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

- أثر التدريب على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية.

قائمة المراجع

المراجع:

1. المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. إسماعيل حجازي ومعاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
2. بن جبل لونيس، تسيير الموارد البشرية GRH ، دار النشر جيطلي، برج بوعرييج، الجزائر، 2015.
3. بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الانتاج في المنشآت الخدمية والمصرفية مدخل تحليلي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
4. بنعنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية- المفاهيم والأسس، الابعاد والاستراتيجيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2020.
5. حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2002.
6. حسن احمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعاليتة: بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
7. خالد عبد الرحيم الهيثمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2005.
8. رولا نايف المعايطه، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية - دليل علمي-، الطبعة الأولى، كنوز للنشر، الأردن، 2013.
9. عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الأكاديمية للعلوم، مصر، 2013.
10. عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
11. قصي قحطن خليفة الجميلي، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، طبعة مزيدة ومنقحة، دائرة المكتبة الوطنية، الأردن.

12. محمد الفاتح محمود، بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
13. مزن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2001.

ثانيا: المذكرات

1. حسين بوتلجة، تجديد مناهج توصيف الوظائف وتقييم الكفاءات في الوظيفة العمومية من منطقة تاهيل الى منطقة كفاءات، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الافراد والمنظمات، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، الجزائر، 2019.
2. عبد الحليم اوقارة، دراسة قياس الإنتاجية على المستوى الكلي، مذكرة ماجستير، فرع الاقتصاد الكمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، 2006.
3. عبد الرزاق مولاي لخضر، ادارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الانتاجية بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد الانتاج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر قايد، تلمسان، 2003.
4. هناء الرابطي، دراسة تحليلية للكفاءة الانتاجية للعمل بالمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، فرع إدارة أعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2007.
5. وسام مهيبيل، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012.

ثالثا: المجلات

1. سمية سامر، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاءة الإنتاجية، مجلة المعيار، المجلد العاشر، العدد 04، الجزائر، 2019.

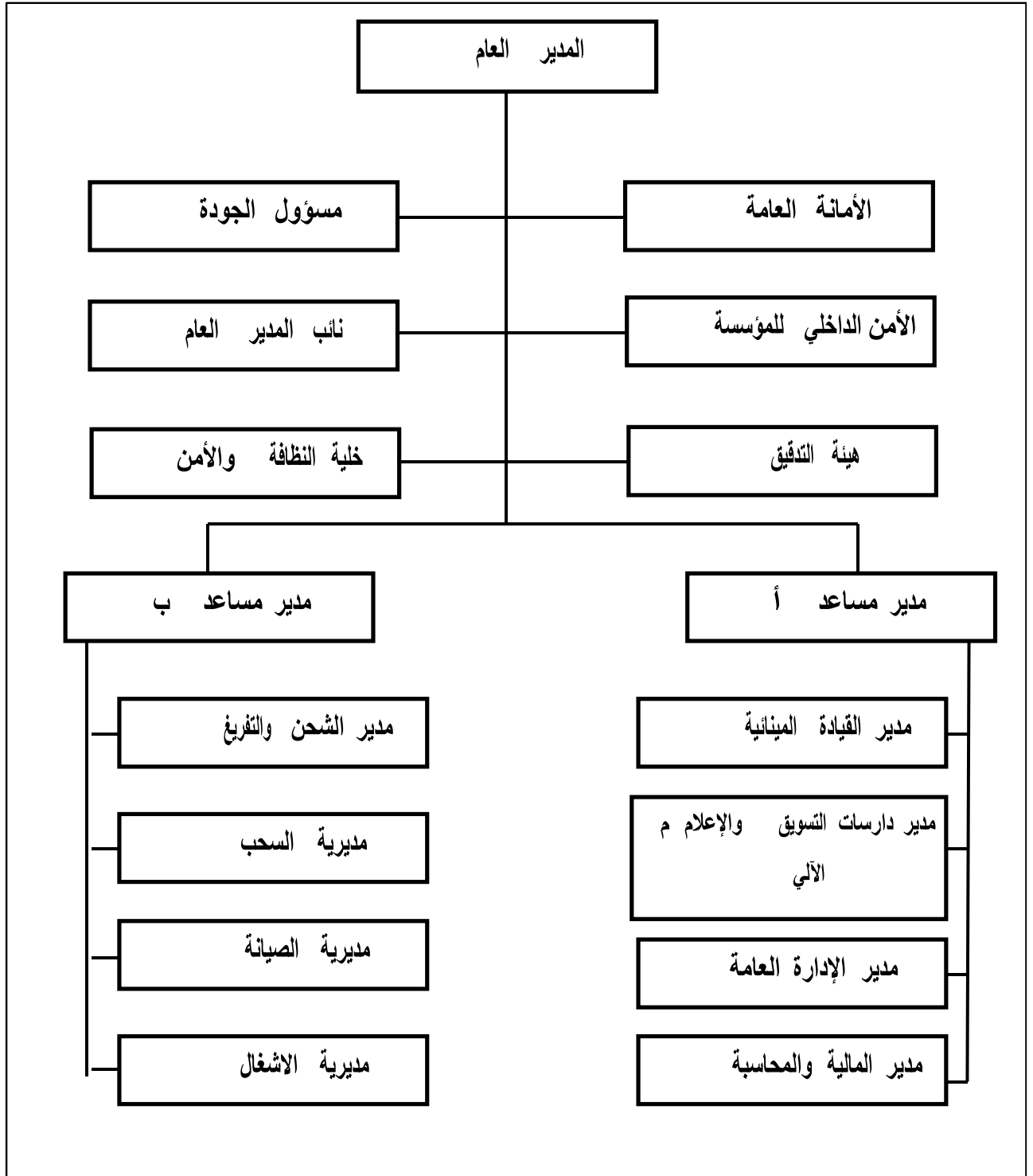
2. نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد الخامس، العدد السابع، جامعة الشلف، الجزائر، 2009.
3. هند راجح موسى، أكنم الصرايرة، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الانتاجية في المنظمات الصناعية، دراسة حالة شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية LG، المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 1، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2021.

1. المراجع باللغة الأجنبية:

1. Francoise Kerlar, **Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, édition d'organisation, Paris ; France, 2002.
2. Paul Danfield and Rebecca Kay, **Introduction to human resource management**, Second Edition, OXFORD University Press, New York, 2012.
3. Tapormy Delo, **Managing human resources and industrial relations**, First Edition, Excel Books Publisher, New Delhi, 2009.

الملاحق

الملحق (01): الهيكل التنظيمي



الملحق (02): المسمى الوظيفي

	FICHE DE POSTE		Code :	DMJ : 15/08/12
	INTITULE	CHEF DE SERVICE PLANIFICATION OPERATIONS NAVIRE		Version : 01
	Structure	Direction Manutention et Acconage		Page :

1. **DEPENDANCE HIERARCHIQUE :**
 Chef de département manutention

2. **SUPERVISE :**
- Chef de quai
 - Chargé du time sheet
 - Chargé d'embauche

3. **RELATIONS FONCTIONNELLES ET TECHNIQUES :**
- Département Acconage
 - Département Relevage
 - Service commercial
 - Service facturation
 - Service Domaines et Installations Spécialisées
 - Capitainerie
 - Suivi rendements
 - Différents usagés portuaires

4. **MISSIONS DU POSTE**
 Assurer la coordination des structures en charge de la manutention dans les opérations de déchargement et de déchargement des navires, ainsi que le suivi de l'utilisation des ressources humaines et matérielles.

5. **TACHES ET RESPONSABILITES :**

Préparation du travail

- Etablir le programme de travail de la journée sur la base des décisions de la CPN, et du bon de commande des clients, et communiquées par le chef de département, ainsi que les encours de chargement/déchargements ;
- S'assurer de la disponibilité des moyens de manutentions et des personnels en qualifications et en effectifs ;
- Etablir, au vu de la nature des cargaisons de chaque navire, les prévisions d'embauche ;
- Etablir un bon de commande engins pour les opérations des navires ;
- Valider les besoins d'accessoires de gréages établis par le contremaître.

Supervision/ Coordination

- Communiquer les instructions de travail aux contremaîtres et chefs de quais :

- Assiduité du personnel de manutention ;
- Respect des règles de prudence et de sécurité ;
- Respect des standards de rendements ;
- Instructions spécifiques pour la préservation des marchandises ;
- Arrimage de la marchandise et des conteneurs abord des navires ;

-S'assurer que les doléances des clients et leurs éventuelles réclamations sont effectivement prises en charge et lui sont communiquées par les chefs de quai et contremaîtres ;

-Prendre toute décision de nature à optimiser l'utilisation des moyens de manutention et des effectifs de manutentionnaires ;

-S'assurer que les opérations de chargement/déchargement sont exécutées conformément aux modes opératoires en vigueur, et en respect des objectifs de rendements, par sondage aux séquences de début de shift, médianes et en fins de shifts ;

-Sur la base de l'analyse des indicateurs de rendement de chaque navire, proposer au chef de département les décisions de redéploiement des moyens pour assurer que la prestation soit exécutée dans les délais prévus ;


-Rendre compte au chef de département des contraintes qui peuvent influencer les rendement, et qui sont susceptibles d'être communiquée au Commandant/Consignataire en cas de contrainte rencontrée par ses services afin de revoir les objectifs et les moyens à mettre en œuvre ;

Reporting :

-Etablir les rapports d'accidents/incidents et compte-rendu à la demande de la hiérarchie.

Communication/ Sensibilisation :

Communiquer en permanence les objectifs ainsi que les résultats, notamment ceux relatifs à l'efficacité et l'efficience ;

	FICHE DE POSTE		Code :	DMJ : 15/08/12
	INTITULE	CHEF DE SERVICE PLANIFICATION OPERATIONS NAVIRE		Version : 01
	Structure	Direction Manutention et Acconage		Page :

Gestion des réclamations :

- En relation avec le service Commercial, participer à l'analyse les réclamations des clients, afin de déterminer (pour celles jugées fondées), les causes et propose les actions curatives, puis correctives correspondantes ;
- Proposer au chef de service commercial, la solution retenue et clôture la réclamation en cas où celui-ci accepte la solution ;
- Sensibiliser ses collaborateurs sur l'importance à accorder au processus de traitement des réclamations clients.

Gestion des ressources humaines :

- Participer, à la demande de sa hiérarchie, et sur sollicitation de la structure Ressources Humaines aux activités ci après :
 - Entretien de sélection du personnel (évaluation des connaissances professionnelles) ;
 - Suivi d'intégration de la nouvelle recrue ;
 - Formation sur le tas en cas de recrutement ou de changement de poste (mutation, promotion) ;
 - Evaluation des compétences et aptitudes.

Gestion du SMI et de la Documentation:

- Gérer la documentation réglementaire et relative SMI applicable (processus, procédures, instructions de travail et enregistrements) ;
- Participer, à la demande du pilote de processus à l'analyse des non conformités, réclamations, et autres dysfonctionnement, et met en œuvre les actions correctives qui lui sont dévolues ;
- Proposer toute action de nature à améliorer l'efficacité et l'efficience de sa structure.
- Veiller en permanence à ce que les documents soient préservés contre tous risques de perte ou détérioration.
- S'assurer que les pièces et documents sont classés (documents actifs) puis archivés (documents passifs) conformément à la procédure de maîtrise des enregistrements.

6. PROFIL PROFESSIONNEL REQUIS

Formation scolaire	Niveau				
	<i>Primaire</i>	<i>Moyen</i>	<i>Secondaire</i>	<i>Sup. court</i>	<i>Sup. long</i>
					■
Formation académique	Niveau				
	<i>Sur le tas</i>	<i>CAP</i>	<i>Technicien .Moyen</i>	<i>Technicien Supérieur</i>	<i>Ingénieur Licence</i>
					■
	Domaine : Gestion.				
Formations spécialisées	<i>Domaine</i>	Processus Manutention et Acconage			
	<i>Durée</i>	Management portuaire Management des risques Management d'équipes Code maritime Engins de manutention portuaire			
Expérience	<i>Domaine</i>	Manutention			
	<i>Durée</i>	2 ans			

7. CRITERES DE PERFORMANCES :

1. Réduire le taux de séjour à quai des navires
2. Optimiser l'utilisation des ressources mis à disposition (équipes, poste à quai...)
3. Réduire le taux d'avaries à la marchandise causé par la manutention
4. Satisfaction des clients

الملحق (03) : حجم صادرات و واردات المؤسسة الإنتاجية لسنة 2023

1) ANALYSE SYNTHETIQUE DU TRAFIC PORTUAIRE

1.1 ANALYSE SYNTHETIQUE DU TRAFIC DU MOIS DE Décembre 2023:

Catégorie	Déc.2022 (1)	Prévisions Déc.2023	Déc.2023 (2)	Var. (2)/(1) (%)	T.R.O% M
Marchandises Générales	375 059	347 948	280 746	-25	81
à l'import	246 605	218 782	198 705	-19	91
à l'export	128 454	129 166	82 041	-36	64

Le volume global des marchandises ayant transités par le port de Skikda durant le mois de décembre 2023 a atteint 280 746 T (Imp. & Exp) contre 375 059T (Imp. & Exp) en Décembre 2022 ; Soit une régression de 25%

TRAFIC MARCHANDISE GÉNÉRAL 2022/2023



1.2 ANALYSE CADENCE DU TRAFIC CUMULE DE LA PERIODE JAN-DEC 2022 ET JAN-DEC2023

Catégorie	Prévisions ANNEE 2023	Cumul de l'exercice (JAN-Nov)		Var 2023/2022 (%)	T.R.O 12M	T.R.O A %
		réalisation 2022	Obj cumulés 2023			
Marchandises générales	3 916 351	4 018 096	3 916 351	4 015 618	0	103
à l'import	2 400 641	2 489 326	2 400 641	2 718 003	09	113
à l'export	1 515 710	1 528 770	1 515 710	1 297 615	-15	86

En cumul et avec 4 015 618T (Imp. & Exp) de marchandises traitées par le port de Skikda durant les 12 premiers mois de l'année 2023 contre 4 018 096T (Imp. & Exp) durant la même période de l'année 2022.

LE PORT DE SKIKDA AFFICHE UNE EVOLUTION POSITIVE DU TRAFIC GLOBAL DE MARCHANDISES GENERALES égale à un Taux de Réalisation d'Objectif de 103% par rapport au cumul prévisionnel des 12 premiers mois de l'année 2023.

- Avec une augmentation de 09% en *importation* par rapport à l'année 2022.

- Et une régression de 15% en *exportation* (-231155 T). Égale à un Taux de Réalisation d'Objectif TRO de 86% par rapport au cumul prévisionnel des 12 premiers mois de l'année 2023. Et un TRO annuel global en exportation pour l'exercice 2023 équivalent à 86%

▪ Le Taux de Réalisation d'Objectifs Annuel TRO A est atteint à hauteur de 103%.

الملحق (04): استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استمارة استبيان

السلام عليكم وبعد التحية

في إطار إعداد مذكرة التخرج ماستر أكاديمي بعنوان " إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الانتاجية في المؤسسة الاقتصادية"، ويهدف الحصول على معلومات لإثراء الجانب الميداني، يسرنا أن نضع تحت تصرف موظفي المؤسسة المينائية سكيكدة، هذا الاستبيان بما يتضمنه من أسئلة متعلقة بموضوع البحث والتي هي بمثابة استطلاع لأرائكم حول درجة الموافقة عن الأفكار المعبر عنها في محاور الاستبيان

ويرجى الإجابة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة مع العلم أن البيانات المجمعة سرية للغاية ولا تستعمل الا لغرض خدمة البحث العلمي للوصول إلى نتائج أكثر دقة.

شاكربن حسن تعاونكم.

تحت إشراف الأستاذة:

د. شيلي إمام.

استبيان من المحاد :

غياط بدر الدين.

بوكرج عبد القادر.

2024/2023

1. البيانات الشخصية:

يرجى وضع علامة (X) في المربع الذي يشير للإجابة المناسبة:

الجنس:

أنثى ذكر

العمر:

أقل من 30 سنة من 30 الى 39 سنة

من 40 الى 50 سنة 50 سنة فما فوق

المؤهل التعليمي:

مستوى ثانوي أو أقل تقني سامي

جامعي

المستوى الوظيفي:

إطار سامي إطار

عون تنفيذ عون تحكم

سنوات الخبرة في العمل:

أقل من خمس سنوات من 5 الى 10 سنوات

من 10 الى 15 سنة أكثر من 15 سنوات

يرجى وضع علامة (x) في المربع الذي يشير للإجابة المناسبة:

I. إدارة الموارد البشرية:

1. تحليل وتوصيف الوظائف: هو عملية دراسة وفهم الوظائف داخل منظمة ما. يتضمن هذا العمل تحليل مكونات الوظيفة مثل المهام، والمسؤوليات، والمتطلبات المهنية، والمهارات الضرورية، والخبرات المطلوبة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعمل ادارة الموارد البشرية على توصيف الوظائف بدقة لجعلها قادرة على اداء مهامها.					
2	تقوم ادارة الموارد البشرية بوضع معايير لتوظيف طالبي العمل في كل وظيفة					
3	طريقة توصيف الوظائف تتغير بتغير الهيكل التنظيمي للمؤسسة					
4	يوجد بمؤسستكم ما يسمى ببطاقات التوصيف					

2. تخطيط الموارد البشرية:

- تخطيط الموارد البشرية هو عملية تحديد وتلبية احتياجات الموظفين في المؤسسة، من خلال توجيه الجهود لتوظيف، وتطوير، وتحفيز العمال بطريقة تدعم أهداف المؤسسة وتحقيق رؤيتها.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تخطيط الموارد البشرية يسمح بتغطية كل حاجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية					
2	تخطيط الموارد البشرية يؤدي الى الحد من حالات المخاطرة في تقدير الاحتياجات الخاصة بالمؤسسة من الموارد البشرية					
3	يتم الأخذ بوجهات نظر العاملين قبل وضع الخطط					
4	تملك مؤسستكم قاعدة بيانات الموارد البشرية الحالية					
5	تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية على التنبؤ بمتطلبات العمل المستقبلية من الموارد البشرية					

3. اختيار وتعيين الموارد البشرية: هو عملية اختيار الأفراد الأنسب للوظائف المتاحة في المؤسسة وتوظيفهم بناءً على معايير محددة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار الموظفين وفقا لمعايير موضوعة سابقا					
2	تتبع إدارة الموارد البشرية وقبل كل شيء الكفاءة و المهارة في التوظيف					
3	تضع إدارة الموارد البشرية مختصين لإجراء المقابلات مع المتقدمين للوظيفة					
4	قبل تعيين اي موظف جديد تحدد إدارة الموارد البشرية مدى قدرته الصحية لأداء العمل المطلوب					
5	تتجنب إدارة الموارد البشرية الأسئلة المتحيزة في مقابلات التوظيف					

4. تدريب الموارد البشرية: هو عملية تزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية، سواء كان ذلك من خلال تطوير مهاراتهم بهدف تعزيز أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تضع مؤسستكم برامج تدريبية متنوعة للموظفين بما يتوافق مع متطلبات الوظيفة					
2	تتبع إدارة الموارد البشرية في عمليات التدريب التقنيات الحديثة					
3	تمنح مؤسستكم الفرصة للموظفين الخبراء بنقل خبراتهم للزملاء					
4	برامج التدريب الذي تقدمها المؤسسة تساهم في تحسين الأداء					
5	يتم مقارنة برامج التدريب مع درجة تطبيقها في الواقع العملي.					

5. الحوافز والاجور: هي مكافآت مادية أو غير مادية تُعطى للموظفين كمحفز لتحسين أدائهم وزيادة رضاهم.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقدم الادارة حوافز مادية ومعنوية للموظفين					
2	الاجر الممنوح يتناسب مع الجهد المبذول في العمل					
3	تزيد الحوافز في طاقة الموظفين و تتمي الروح الإبداعية لديهم					
4	يتجه أسلوب الادارة نحو المكافأة والتشجيع بدل الانتقاد والتهديد					

6. تقييم الأداء: هو عملية تقويم وتحليل أداء العاملين في منظمة ما بغرض تحسين أدائهم وتطوير قدراتهم. يشمل هذا العمل تقدير الأهداف المحققة، والمهارات المكتسبة، والسلوك المهني، وتقديم الملاحظات والتوجيهات لتحسين الأداء المستقبلي وتحقيق أهداف المؤسسة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقوم مؤسستكم بوضع معدلات ومعايير لقياس أداء الموظفين					
2	تقوم مؤسستكم بإعلان نتائج التقييم ومناقشتها والاستفادة من نتائج التغذية المرتدة					
3	تستخدم مؤسستكم نتائج تقييم الأداء كأداة لترقية موظفيها					
4	تقوم الادارة بملاحظة ومراقبة سلوك كل موظف مع زملائه والمتعاملين معه					
5	تعتمد الادارة في عملية التقييم على مدى انجاز الموظف الاعمال الموكلة له فقط					

الإنتاجية:

الإنتاجية هي القدرة على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف بأقل قدر ممكن من الوقت والجهد والموارد.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	هناك تقنيات معينة للرفع من الانتاجية الخاصة بكل فرد					

					توجد عوامل خارجية تؤثر سلبا على الانتاجية	2
					استخدام التكنولوجيا المعاصرة يزيد من الانتاجية	3
					اسلوب العمل كفريق يلعب دورا حاسما في تحقيق مستوى الانتاجية المرغوبة	4
					الانتاجية تتطلب تحديد الاولويات وتنفيذ الخطط بدقة	5
					استثمار الوقت في تطوير مهارات الادارة الذاتية يساهم في زيادة الانتاجية بشكل كبير	6
					تقوم مؤسستكم بوضع تعديلات على الخطط الانتاجية	7
					عند وجود اخطاء في الانتاجية تقوم المؤسسة بمعالجتها	8
					يساهم جميع العمال في تحديد مستوى الانتاجية في المؤسسة	9
					تقوم مؤسستكم بالمطابقة بين الأداء الفعلي للعامل والخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل لضمان الوصول الى حجم الانتاجية المرغوب فيه.	10

الملحق (05) : الاساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اسم الاستاذ(ة)	الرتبة	مكان العمل
01	د. مقيح صبري	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
02	د. سلطان كريمة	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
03	د. بوصبح سهام	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

الملحق (06): مخرجات برنامج SPSS

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,883	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,869	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,906	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,901	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,740	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,837	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,962	28

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,882	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,963	38

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,484 ^a	,234	,227	,70736

a. Valeurs prédites : (constantes), ch1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	16,398	1	16,398	32,773	,000 ^b
1 Résidu	53,538	107	,500		
Total	69,937	108			

a. Variable dépendante : ch7

b. Valeurs prédites : (constantes), ch1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,917	,233		8,224	,000
1 ch1	,408	,071	,484	5,725	,000

a. Variable dépendante : ch7

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,485 ^a	,235	,228	,70698

a. Valeurs prédites : (constantes), ch2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	16,457	1	16,457	32,925	,000 ^b
Résidu	53,480	107	,500		
Total	69,937	108			

a. Variable dépendante : ch7

b. Valeurs prédites : (constantes), ch2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,857	,243		7,654	,000
ch2	,415	,072	,485	5,738	,000

a. Variable dépendante : ch7

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,442 ^a	,195	,187	,72539

a. Valeurs prédites : (constantes), ch3

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	13,634	1	13,634	25,911	,000 ^b
Résidu	56,303	107	,526		
Total	69,937	108			

a. Variable dépendante : ch7

b. Valeurs prédites : (constantes), ch3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,133	,220		9,706	,000
ch3	,348	,068	,442	5,090	,000

a. Variable dépendante : ch7

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,469 ^a	,220	,213	,71404

a. Valeurs prédites : (constantes), ch4

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	15,382	1	15,382	30,169	,000 ^b
Résidu	54,555	107	,510		
Total	69,937	108			

a. Variable dépendante : ch7

b. Valeurs prédites : (constantes), ch4

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,975	,232		8,503	,000
ch4	,381	,069	,469	5,493	,000

a. Variable dépendante : ch7

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,625 ^a	,391	,385	,63089

a. Valeurs prédites : (constantes), ch5

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	27,348	1	27,348	68,710	,000 ^b

Résidu	42,588	107	,398		
Total	69,937	108			

a. Variable dépendante : ch7

b. Valeurs prédites : (constantes), ch5

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,282	,239		5,372	,000
ch5	,577	,070	,625	8,289	,000

a. Variable dépendante : ch7

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,668 ^a	,446	,441	,60160

a. Valeurs prédites : (constantes), ch6

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	31,211	1	31,211	86,239	,000 ^b
Résidu	38,725	107	,362		
Total	69,937	108			

a. Variable dépendante : ch7

b. Valeurs prédites : (constantes), ch6

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,276	,214		5,953	,000
ch6	,594	,064	,668	9,286	,000

a. Variable dépendante : ch7

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,715 ^a	,511	,482	,57915

a. Valeurs prédites : (constantes), ch6, ch1, ch4, ch5, ch2, ch3

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	35,724	6	5,954	17,751	,000 ^b
Résidu	34,213	102	,335		
Total	69,937	108			

a. Variable dépendante : ch7

b. Valeurs prédites : (constantes), ch6, ch1, ch4, ch5, ch2, ch3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,836	,244		3,431	,001
ch1	,123	,085	,147	1,449	,150
ch2	,145	,115	,170	1,264	,209
1 ch3	-,215	,115	-,273	-1,877	,063
ch4	,005	,100	,007	,053	,958
ch5	,254	,107	,275	2,371	,020
ch6	,403	,097	,454	4,165	,000

a. Variable dépendante : ch7

Corrélations

	q1	q2	q3	q4	ch1
q1	1	,808**	,591**	,596**	,870**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
N	109	109	109	109	109
q2	,808**	1	,603**	,613**	,873**
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
N	109	109	109	109	109
q3	,591**	,603**	1	,726**	,848**
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
N	109	109	109	109	109
q4	,596**	,613**	,726**	1	,855**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
N	109	109	109	109	109
ch1	,870**	,873**	,848**	,855**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	

N	109	109	109	109	109
---	-----	-----	-----	-----	-----

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	q5	q6	q7	q8	q9	ch2	
q5	Corrélation de Pearson	1	,562**	,501**	,436**	,483**	,735**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	109	109	109	109	109	109
q6	Corrélation de Pearson	,562**	1	,670**	,696**	,609**	,871**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	109	109	109	109	109	109
q7	Corrélation de Pearson	,501**	,670**	1	,533**	,504**	,790**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	109	109	109	109	109	109
q8	Corrélation de Pearson	,436**	,696**	,533**	1	,710**	,836**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	109	109	109	109	109	109
q9	Corrélation de Pearson	,483**	,609**	,504**	,710**	1	,819**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	109	109	109	109	109	109
ch2	Corrélation de Pearson	,735**	,871**	,790**	,836**	,819**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	109	109	109	109	109	109

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	q10	q11	q12	q13	q14	ch3	
q10	Corrélation de Pearson	1	,590**	,554**	,645**	,599**	,796**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	109	108	109	109	109	109
q11	Corrélation de Pearson	,590**	1	,823**	,607**	,596**	,845**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	108	108	108	108	108	108
q12	Corrélation de Pearson	,554**	,823**	1	,741**	,649**	,882**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	109	108	109	109	109	109
q13	Corrélation de Pearson	,645**	,607**	,741**	1	,791**	,889**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	109	108	109	109	109	109
q14	Corrélation de Pearson	,599**	,596**	,649**	,791**	1	,853**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	109	108	109	109	109	109

	Corrélation de Pearson	,796**	,845**	,882**	,889**	,853**	1
ch3	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	109	108	109	109	109	109

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		q15	q16	q17	q18	q19	ch4
	Corrélation de Pearson	1	,706**	,515**	,684**	,550**	,809**
q15	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	109	109	108	109	107	109
	Corrélation de Pearson	,706**	1	,665**	,581**	,711**	,870**
q16	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	109	109	108	109	107	109
	Corrélation de Pearson	,515**	,665**	1	,644**	,697**	,839**
q17	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	108	108	108	108	106	108
	Corrélation de Pearson	,684**	,581**	,644**	1	,647**	,835**
q18	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	109	109	108	109	107	109
	Corrélation de Pearson	,550**	,711**	,697**	,647**	1	,862**
q19	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	107	107	106	107	107	107
	Corrélation de Pearson	,809**	,870**	,839**	,835**	,862**	1
ch4	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	109	109	108	109	107	109

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		q20	q21	q22	q23	ch5
	Corrélation de Pearson	1	,306**	,209*	,413**	,663**
q20	Sig. (bilatérale)		,001	,029	,000	,000
	N	109	109	109	109	109
	Corrélation de Pearson	,306**	1	,593**	,477**	,797**
q21	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,000	,000
	N	109	109	109	109	109
	Corrélation de Pearson	,209*	,593**	1	,582**	,765**
q22	Sig. (bilatérale)	,029	,000		,000	,000
	N	109	109	109	109	109
	Corrélation de Pearson	,413**	,477**	,582**	1	,798**
q23	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	109	109	109	109	109
ch5	Corrélation de Pearson	,663**	,797**	,765**	,798**	1

Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
N	109	109	109	109	109

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	q24	q25	q26	q27	q28	ch6
Corrélation de Pearson	1	,633**	,648**	,685**	,299**	,846**
q24 Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,002	,000
N	109	109	109	109	109	109
Corrélation de Pearson	,633**	1	,465**	,488**	,291**	,738**
q25 Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,002	,000
N	109	109	109	109	109	109
Corrélation de Pearson	,648**	,465**	1	,685**	,501**	,846**
q26 Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
N	109	109	109	109	109	109
Corrélation de Pearson	,685**	,488**	,685**	1	,357**	,835**
q27 Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
N	109	109	109	109	109	109
Corrélation de Pearson	,299**	,291**	,501**	,357**	1	,621**
q28 Sig. (bilatérale)	,002	,002	,000	,000		,000
N	109	109	109	109	109	109
Corrélation de Pearson	,846**	,738**	,846**	,835**	,621**	1
ch6 Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
N	109	109	109	109	109	109

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	ch7	tot1	total
N	109	109	109
Paramètres normaux ^{a,b}			
Moyenne	3,1945	3,1917	3,1931
Ecart-type	,80471	,80557	,72407
Différences les plus extrêmes			
Absolue	,078	,140	,077
Positive	,060	,058	,055
Négative	-,078	-,140	-,077
Z de Kolmogorov-Smirnov	,816	1,458	,808
Signification asymptotique (bilatérale)	,518	,129	,532

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

sex

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
mascu	58	53,2	53,2	53,2
Valide féminin	51	46,8	46,8	100,0
Total	109	100,0	100,0	

age

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins de 30 ans	9	8,3	8,3	8,3
de 30 a 39 ans	51	46,8	46,8	55,0
Valide de 40 a 50 ans	35	32,1	32,1	87,2
de 50 ans a plus	14	12,8	12,8	100,0
Total	109	100,0	100,0	

edu

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
second a moins	25	22,9	22,9	22,9
tech	19	17,4	17,4	40,4
Valide univ	65	59,6	59,6	100,0
Total	109	100,0	100,0	

fon

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
cadre s	17	15,6	15,6	15,6
cadre	53	48,6	48,6	64,2
Valide ten	24	22,0	22,0	86,2
teh	15	13,8	13,8	100,0
Total	109	100,0	100,0	

exp

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide moins de 5 ans	14	12,8	12,8	12,8
de 5 a 10 ans	32	29,4	29,4	42,2

de 10 a 15 ans	33	30,3	30,3	72,5
plus de 15 ans	30	27,5	27,5	100,0
Total	109	100,0	100,0	

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q1	109	3,3028	1,15072	,11022
q2	109	3,1376	1,04055	,09967
q3	109	3,0917	1,10169	,10552
q4	109	3,0000	1,14665	,10983
ch1	109	3,1330	,95596	,09156

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q5	109	3,1927	1,15852	,11097
q6	109	3,2110	1,13099	,10833
q7	109	3,0550	1,14532	,10970
q8	109	3,4312	1,18920	,11390
q9	109	3,2202	1,18132	,11315
ch2	109	3,2220	,94058	,09009

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q10	109	3,3670	1,21458	,11634
q11	108	2,9630	1,17550	,11311
q12	109	2,9541	1,18153	,11317
q13	109	3,0734	1,23007	,11782
q14	109	2,8899	1,18899	,11388
ch3	109	3,0500	1,02103	,09780

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q15	109	3,2202	1,07460	,10293
q16	109	3,1009	1,17808	,11284
q17	108	3,2593	1,22566	,11794

q18	109	3,3028	1,11807	,10709
q19	107	3,1215	1,27908	,12365
ch4	109	3,1977	,98970	,09480

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q20	109	3,0459	1,27210	,12185
q21	109	3,4312	1,27923	,12253
q22	109	3,4220	1,03900	,09952
q23	109	3,3670	1,04226	,09983
ch5	109	3,3165	,87244	,08357

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q24	109	3,3578	1,21353	,11623
q25	109	2,8899	1,12496	,10775
q26	109	3,3211	1,11289	,10660
q27	109	3,2018	1,23813	,11859
q28	109	3,3853	1,12141	,10741
ch6	109	3,2312	,90561	,08674

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q29	109	3,4679	1,11030	,10635
q30	109	3,2661	1,07705	,10316
q31	109	3,2752	1,23881	,11866
q32	109	3,0642	1,18067	,11309
q33	109	3,1560	1,16408	,11150
q34	109	3,2385	1,12956	,10819
q35	109	3,0275	1,15837	,11095
q36	109	3,2385	1,23902	,11868
q37	109	3,1101	1,14131	,10932
q38	109	3,1009	1,11343	,10665
ch7	109	3,1945	,80471	,07708