وزارة التعليـــم العـــالي والبحث العلـــمي

جـــامعة محمد الصـديق بن يحي –جيـــجل–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنـــوان:

دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة
–دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن أشواط –جيجل–

مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبتين:

– لشهب ايمان

– مشري شيماء

إشراف الأستاذ:

أ.د. ميروك محمد البشير

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

حفاظ زحل	جامعة جيجل	رئيسا
ميبيروك محمد البشير	جامعة جيجل	مشرفا ومقرار
مزرق سعاد	جامعة جيجل	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

وزارة التعليـــم العـــالي والبحث العلـــمي

جـــامعة محمد الصـديق بن يحي –جيـــجل–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنـــوان:

دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة
–دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن أشواط ، جيجل–

مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبتين:

- لشهب إيمان
- مشري شيماء

إشراف الأستاذ:

أ.د.ميبيروك محمد البشير

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

حفاظ زحل	جامعة جيجل	رئيسا
ميبيروك محمد البشير	جامعة جيجل	مشرفا ومقرار
مزرق سعاد	جامعة جيجل	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

اخدين بالمبدأ الشرعي "ولاتنسوا الفضل بينكم " ننحني أولا وقبل كل شيء انحناء تضرع وخشوعا للمولى عز وجل الذي يسر لنا سبيل العمل، نشكره أن هدانا بفضله الصراط المستقيم الذين جازو افضل العلم والتعليم .

ونصلي ونسلم على الشفيع الذي ورثنا هبة العلم وارضاه سيدنا وحبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم ذي المقام الاسمى الذي انزل عليه في محكم كتابه" وقل ربي زدني علما " وعلى اله وأصحابه وأتباعيه اجمعين

فلله الحمد ولله الشكر اذا رضي وله الحمد بعد الرضى

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان أساتذة قسم علوم التسيير دون ان ننسى كل من امدنا بيد العون من قريب او بعيد كما نتوجه بفائق التقدير والاحترام الى كل من يسر خطانا وانار دربنا للوصول الى هذا البحث المتواضع ،الاستاذ الفاضل ميبيروك محمد البشير نتمنى له طول الصحة والعافية



إهداء

من زينه الله بالهيبة والوقار .. من علمني العطاء بدون انتظار

ستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وفي الغد والى الأبد ...

والدي العزيز ...

معنى الحنان .. بسمة الحياة وسر الوجود .. من كان دعائها سر نجاحنا ..

وحنانها بلسم جراحي الى أغلى الحبايب ..

أمي الحبيبة ...

من بهم اكبر وعليهم اعتمد ...الى شمعة تنير ظلمة حياتي ...

من بوجودهم اكتسب قوة ومحبة لا حدود لها ...

من عرفت معهم معنى الحياة ..

اخوتي الاحبة ...

أساتذتي وزملائي وأصدقائي وكل من قدم لي يد العون لإتمام هذا البحث

سائلا المولى عز وجل ان ينفع به ويجعله خالصا لوجهه تعالى

حبا ...وتقديرا ... ووفاء

اسدي هذا العمل المتواضع ....

شيماء &ايمان



ملخص الدراسة

الملخص

هدفت دراستنا إلى التعرف على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء الاجتماعي بالمؤسسة المينائية جن جن –جيجل–، حيث شملت عينة الدراسة 37 إطار من أصل 50، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الاحصائية.

تم إجراء تحليل شامل على أساس الاحصاء الوصفي وتحليل الارتباط، وقد توصلت النتائج إلى وجود دور للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الاجتماعي بالمؤسسة محل الدراسة .

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الأداء الاجتماعي.

Abstract

Our study aimed to identify the strategic management of human resources and its role in improving social performance in the port institution of Jinjn -Jijel-,as the study sample included 37employees out of 50 ,and to achieve the objectives of the study ,the questionnaire was relied upon as a tool for collecting and analyzing data using the statistical packages program .

A comprehensive analysis was conducted on the basis of descriptive statistics and correlation analysis ,and theresults concluded that there is a role for strategic management of resources in improving the social perhormance oh the institution under study .

Keywords : strategic management of human resources , social Performance.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	الصفحة
البسملة	
شكر وعرفان	**V**
إهداء	**II**
ملخص	**III**
فهرس المحتويات	**V**
قائمة الجداول	**V**
قائمة الأشكال	**V**
مقدمة	أ
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	
تمهيد	**7**
المبحث الأول : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء الاجتماعي	**8**
المطلب الأول : الركائز الأساسية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	**8**
المطلب الثاني: الركائز الأساسية للأداء الاجتماعي	**15**
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة	**20**
المطلب الأول :الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	**20**
المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالأداء الاجتماعي	**23**
المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء الاجتماعي	**25**
خلاصة	**26**
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
تمهيد	**28**
المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	**29**
المطلب الأول: إجراءات ومتغيرات الدراسة	**29**
المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة	**33**

فهرس المحتويات

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة	**35**
المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية	**43**
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها	**45**
المطلب الأُول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد العينة	**45**
المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بمستوى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	**47**
المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بمستوى الأداء الاجتماعي	**54**
المطلب الرابع: نتائج اختبار صحة فرضيات الدراسة	**61**
المطلب الخامس: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة	**65**
خلاصة	**68**
خاتمة	**70**
قائمة المراجع	**75**
الملاحق	**80**

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم	الجدول	الصفحة
01	مقياس ليكرث الخماسي	34
02	فئات مقياس ليكرث الخماسي ودلالتها	35
03	الصدق الداخلي لعبارات بعد استراتيجية توظيف الموارد البشرية	36
04	الصدق الداخلي لعبارات بعد استراتيجية تدريب الموارد البشرية	37
05	الصدق الداخلي لعبارات بعد استراتيجية تحفيز الموارد البشرية	38
06	الصدق الداخلي لعبارات بعد استراتيجية تقييم الأداء	39
07	الصدق الداخلي لمحور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	40
08	الصدق الداخلي لعبارات محور الإداء الاجتماعي	40
09	معامل الثبات ألفا كرو نباخ لمحاور الاستبانة	43
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	45
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	46
12	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	46
13	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العلمية	47
14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات استراتيجية توظيف الموارد البشرية	48
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات استراتيجية تدريب الموارد البشرية	49
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات استراتيجية تحفيز الموارد البشرية	50
17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات استراتيجية تقييم الأداء	52
18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	53
19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الأداء الاجتماعي على مستوى العاملين	54
20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الأداء على مستوى العملاء	56
21	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الأداء على مستوى المجتمع	58
22	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الأداء الاجتماعي على مستوى البيئة	59
23	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الأداء الاجتماعي ككل	60
24	اختبار التوزيع الطبيعي	61

قائمة الجداول

25	معامل التضخم التباين والتباين المسموح	**62**
26	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية	**63**

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم	الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ج
02	نموذج التفاعل البيئي	11

مقدمة

مقدمة

مقدمة:

نتيجة التحولات الجديدة التي يطرحها العالم والتطورات التي يشهدها الميدان التكنولوجي بكل جوانبه، وما نتج عنه من تغير جذري في الفكر الإداري ، الاهتمام المتنامي بالمورد البشري باعتباره موردا استراتيجيا، طاقة ذهنية و قوة فكرية مصدرا للمعلومات والمقترحات ، الابتكارات ، المعرفة الكامنة عنصرا فاعلا وقادرا على المشاركة الإيجابية هو يبحث عن المبادرة والسعي للتطوير والإنجاز، وبالتالي لابد من التركيز على أسلوب جديد يضمن تسيير هذا المورد استراتيجيا، ألا وهي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي يتمثل دورها في الاهتمام بالمورد البشري و استثمار وتوظيف قدراته واعتباره شريكا في العمل لا أجير، والمساهمة في تطوير الأداء للمؤسسة الاقتصادية من خلال تحقيق بعد اقتصادي الأمر الذي جعل مفاهيم هذه الإدارة تختلف بشكل جذري عن مفاهيم الأفراد وإدارة الموارد البشرية.

يشكل العنصر البشري الطرف الرئيسي الذي تبنى عليه رهانات النجاح في أي مؤسسة اقتصادية ، و في أي دولة كانت الأمر الذي يجعل الاستثمار في المورد البشري ضروريا لضمان استمرار أداء المؤسسات، وباعتبار أن مؤسسات الأعمال هي مؤسسة اجتماعية، ومثل جميع المؤسسات يجب عليها أن تخدم احتياجات المجتمع التي هي جزء منه إذا أرادت التمتع بدعم عام فقد حصل تغيير هام في نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي التي كانت مركزة على التحليل الاقتصادي والصناعي في الأسواق للتوجه بعد ذلك إلى التركيز على الأداء الاجتماعي للمؤسسة، الموجه بشكل أساسي من مقاربة المؤسسة على الموارد التي تنطلق في تحديد عوامل التفوق من خلال موارد المؤسسة الداخلية وبشكل خاص الكفاءات البشرية وصولا إلى المجتمع والبيئة التي تنشط فيها.

إذن بات يتحتم على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بعد الانفتاح الكبير على العالم وفتح مجال المنافسة، وجب عليها أن تمضي قدما لاهتمام بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ،التي تمكنها من تحسين أدائها الاجتماعي، وتحقيق منالها.

مقدمة

اشكالية الدراسة :

على ضوء ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالية:

- **هل هناك دور للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة المينائية جن جن – جيجل– ؟**

ويندرج تحت هذه التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية يمكن صياغتها كالتالي:

1- ما نعني بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟
2- ماهي مكونات(ممارسات) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟
3- مانعني بالأداء الاجتماعي للمؤسسة؟ وما هي مكوناته؟
4- هل يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء الاجتماعي بالمؤسسة المينائية جن جن –جيجل–؟

1- فرضيات الدراسة:

لغرض تحليل الاشكالية والإجابة عليها ننطلق من الفرضيات التالية:

- ✓ **الفرضية الرئيسية:**

هناك دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء الاجتماعي بالمؤسسة المينائية جن جن – جيجل –.

- ✓ **الفرضية الفرعية الأولى:**

هناك دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية على الأداء الاجتماعي بالمؤسسة المينائية جن جن – جيجل –.

- ✓ **الفرضية الفرعية الثانية:**

هناك دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية تدريب الموارد البشرية على الأداء الاجتماعي بالمؤسسة المينائية جن جن – جيجل –

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:**

هناك دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية تحفيز الموارد البشرية على الأداء الاجتماعي بالمؤسسة المينائية جن جن– جيجل –

✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:**

يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية تقييم الأداء على الأداء الاجتماعي بالمؤسسة المينائية جن جن – جيجل –

2– أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

1– إظهار أهم الركائز التي تقوم عليها الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وإبراز أهميتها للمنظمة.

2– قياس دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها المدروسة على الأداء الاجتماعي بالمؤسسة المينائية جن جن– جيجل –

3– معرفة واقع تطبيق المؤسسة المينائية جن جن للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.وأثر ذلك في تحسين أدائها الاجتماعي.

4– الخروج بمقترحات تساعد في حل المشاكل التي تعرقل من تجسيد أفضل لأبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة المينائية جن جن.

3– دوافع اختيار الموضوع

دفعنا لاختيار هذا الموضوع وتناوله بالبحث والدراسة، عدة أسباب نذكر منها:

- اهتمامنا الخاص حول الأداء وآليات تحسينه باعتباره محرك نجاح المؤسسات.
- الرغبة في تنمية وتوسيع المعارف حول الموضوع .
- الميولات الشخصية لمثل هذه المواضيع.

4– أهمية الدراسة :

تكتسب هده الدراسة أهمية من خلال إبراز أهمية المورد البشري بصفته الرأسمال الحقيقي والمورد الاستراتيجي الذي يوجه بقية الموارد الأخرى نحوى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة ،كما أن هذه الدراسة تعد محاولة لإبراز أهمية وضرورة تبني التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية، لما لهذه الأخيرة دور خاص في ظل التقلبات التي يشهدها المحيط اليوم.

5- حدود الدراسة :

- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية المؤسسة المينائية جن جن أشواط – جيجل – على مستوى مديرية الإدارة العامة، ومديرية الموارد البشرية.
- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة في مجالها الموضوعي على أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها الأربعة (استراتيجية توظيف الموارد البشرية، استراتيجية تدريب الموارد البشرية، استراتيجية تحفيز الموارد البشرية، استراتيجية تقييم الأداء) على الأداء الاجتماعي لدى المؤسسة المينائية جن جن – جيجل-
- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة في شهر أفريل وماي سنة 2024
- **الحدود البشرية:** أجريت هذه الدراسة على إطارت المؤسسة المينائية.

6 – منهج الدراسة:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك من أجل وصف وتحليل الظاهرة المدروسة. وقد اعتمدنا على مدخلين أساسيين من مداخل المنهج الوصفي وهما المدخل الوثائقي وذلك بالرجوع إلى مجموعة من الدراسات النظرية والمتمثلة في (الكتب، المقالات العلمية، الرسائل الجامعية،) بالإضافة إلى مدخل المسح بالعينة والذي شمل جزء من المجتمع الاحصائي المعني بالدراسة.

7 – هيكل الدراسة:

قسمت الدراسة إلى فصلين:

الفصل الأول: يضم الجانب النظري للدراسة حيث احتوى على مبحثين، تطرقنا في المبحث الأول إلى الأدبيات النظرية للدراسة بالتعرض إلى أهم الركائز الأساسية لمتغيري الدراسة، أما المبحث الثاني فضم مختلف الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء الاجتماعي.

الفصل الثاني: ضم الدراسة الميدانية لدور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاجتماعي في المؤسسة المينائية جن جن – جيجل – حيث قسم إلى مبحثين المبحث الأول تعرضنا فيه للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية أما المبحث الثاني فقد اشتمل على عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

08- صعوبات الدراسة:

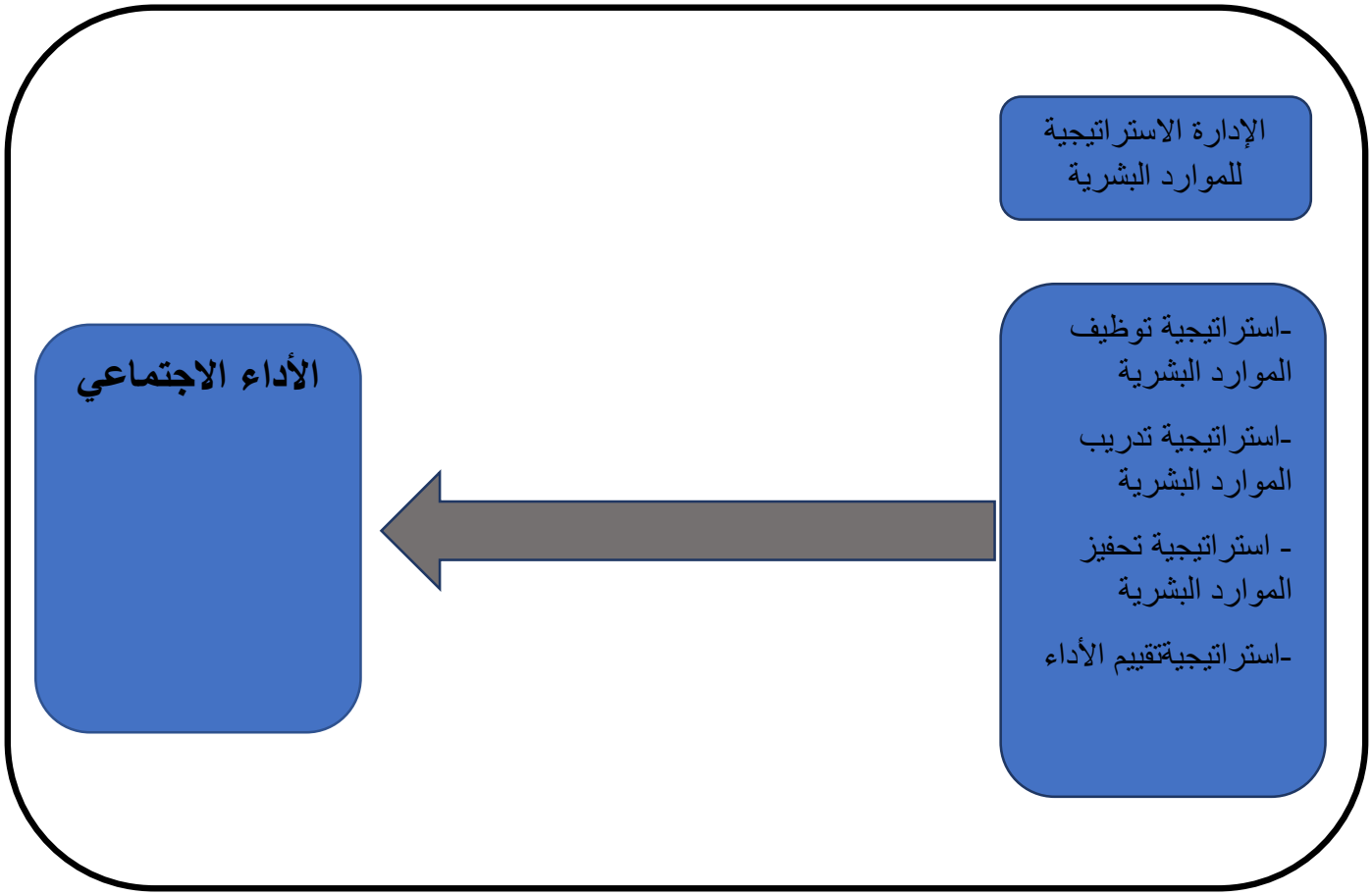
- صعوبة الوصول إلى دراسات جمعت بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء الاجتماعي في مؤسسات اقتصادية ذات طابع خدماتي.

- صعوبة استرجاع بعض الاستبيانات بسبب تغيب البعض.

09- نموذج الدراسة:

تم وضع نموذج الدراسة انطلاقا من إشكالية البحث والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع والمتمثل في "دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة" وهو ممثل في الشكل التالي:

الشكل رقم(01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية

تمهيد

المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء الاجتماعي

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

خلاصة

تمهيد:

تعد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من أهم الممارسات المعاصرة التي ترسم سياسة التعامل مع العنصر البشري، وكل ما يتعلق بها من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى مع ممارسات استراتيجية المؤسسة العامة وظروفها ورسالتها.

فالتحولات العميقة التي شملت السلوك البشري في المؤسسة بسبب الانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، والذي أخذ بعين الاعتبار العنصر البشري كعامل مهم في المؤسسة، حثها على ضرورة تسييرها بالشكل الأمثل في مختلف المستويات والنشاطات.

وعليه من خلال هذا الفصل المعنون ب الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء الاجتماعي نستعرض أهم الركائز التي يقوم عليها كلا المتغيرين و بعض الأدبيات التطبيقية في نفس السياق.

المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء الاجتماعي

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى دراسة وتحليل متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: الركائز الأساسية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

أولا: مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

1- **تعريف الإدارة الاستراتيجية:** يعرفKinthe Endresse الإدارة الاستراتيجية على أنها نمط القرارات في الشركة الذي يحدد ويكشف عن أهدافها أو أغراضها وغايتها وينتج السياسات والخطط الرئيسية لتحقيق تلك الأهداف، ويحدد نطاق الأعمال التجارية التي تسعى الشركة إلى متابعتها ،من النوع الاقتصادي والبشري التي تنوي المنظمة تقديمها للمساهمين والموظفين والعملاء والمجتمعات .(Morden, 2007, p. 14)

2- تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

هناك مجموعة من التعريفات للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية نذكر منها:

عرفها ديسلر على أنها "ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية بهدف تحسين الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يعجل من نواحي الإبداع والمرونة". (DSLER, 2003, p. 56)، هنا الباحث عرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها خطة موضوعة ومتبعة، تهدف إلى إدارة المورد البشري وتعتبر الصلة بين إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة من خلال تحسين الأداء العام للمنظمة، من خلال مجموعة من الأساليب وتهدف في الأساس إلى اكساب المنظمة ميزة تنافسية.

كما عرفتها راوية حسن بأنها "مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف إلى تكامل البيئة التنظيمية ".(أيوب و بن إبراهيم ، 2020/2019، صفحة 23)

ويتضمن هذا المفهوم المشاركة الاستراتيجية للموارد البشرية في تكوين وإعداد وتطبيق استراتيجية العمل ككل من خلال المشاركة في وضع الخطط طويلة الأجل على مستوى المؤسسة، وبالتالي ضمان التناسق بين جميع العوامل الداخلية للمؤسسة.

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعني قبول وظيفة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في صياغة استراتيجيات الشركة وكذلك في تنفيذ تلك الاستراتيجيات من أنشطة الموارد البشرية، مثل توظيف واختيار وتدريب ومكافئة الموظفين".(dhar, 2008, p. 38\39) هنا تطرق الباحث لوظيفة الموارد البشرية و إلحاقها بالبعد الاستراتيجي للمنظمة.

عرفت Groton& truss"الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف والغايات الاستراتيجية".(berger & Meshoulan, 2000, p. 6) أي أنه يتم ربط جميع وظائف إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

كحوصلة لما تم تناوله سابقا يمكننا تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها "عملية ربط وظائف الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة من أجل تحسين أدائها بشكل عام".

ثانيا: أهمية الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تستمد الإدارة الاستراتجية للموارد البشرية أهميتها من المزايا التالية:

-" كونها نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وسياسات وبرامج مناسبة تعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة .

-هي خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من النشاطات على شكل برامج وسياسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة حيث تنسجم مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، وهي تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات النشاط الاستراتيجي داخل المؤسسة.

- إن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بهذا المعنى تشير إلى مجموعة من الاستراتيجيات والخطط الموجهة للإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم استراتيجية المؤسسة الهادفة إلى مواجهة التغيرات البيئية.

- معرفة نوعية المهارات وأنماط السلوك والاتجاهات المطلوبة لتحقيق الدعم وتوفير سبل النجاح للخطة الاستراتيجية المقترحة". (رزق الله و مساك، صفحة 308_309)

ثالثا: نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

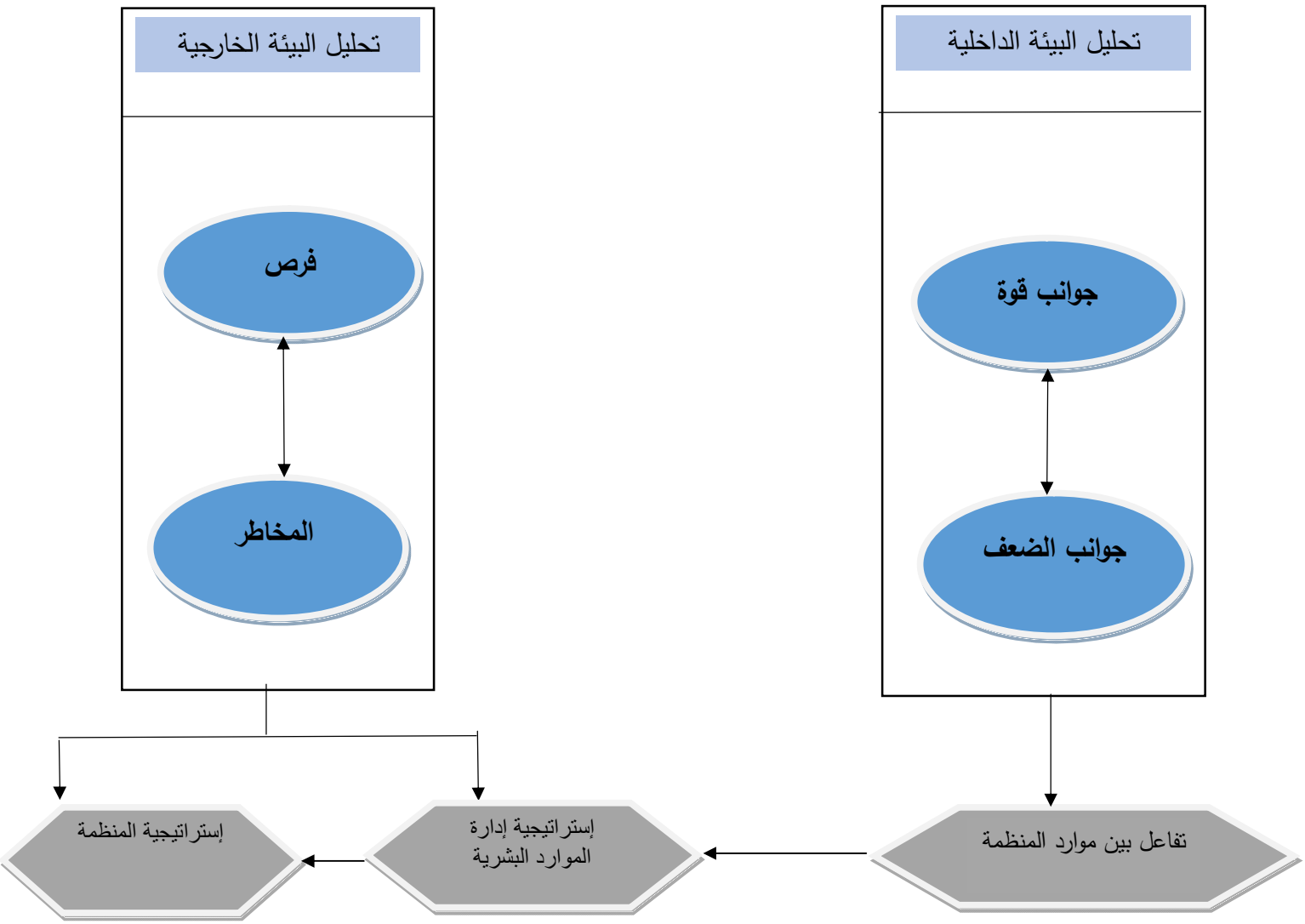
هناك عدة مساهمات حاول من خلالها الباحثين في ميدان الإدارة إعطاء نموذج تفسير للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في هذا المطلب نستعرض بعضها:

1- نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المؤسسة:

يعد هذا النموذج من أكثر النماذج استخداما، وقد استمدت أفكاره الأساسية من الإدارة الاستراتيجية وهو يتصف بطابع البعد والشمول.

فكرة النموذج تنطلق من كون أن استراتيجية المنظمة تنشأ نتيجة التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، ولا يتم تنفيذ استراتيجية المنظمة إلا من خلال الاستغلال الجيد والفعال لموارد المنظمة والذي يمثل المورد البشري المورد الأهم بإجماع الباحثين، لدى وجب على المنظمة الاهتمام بهذا المورد من خلال مختلف الاستراتيجيات والتي تعنى بتوفر المورد البشري ذو النوع والكم وكذلك تدريب وتنمية هذا المورد وتحفيزه ودعم مشاركته في قرارات المنظمة ،بالشكل الذي يضمن ولائه وتحسين أدائه لتجسيد أهداف المنظمة وتحقيق المنفعة التنافسية، لدى فإن هذا النموذج يعتمد على تحليل البيئة الخارجية لمعرفة فرص والاستثمار والتهديدات المحيطة بالمنظمة وتحليل البيئة الداخلية. وتشمل عليه من موارد بما فيها من موارد بشرية لمعرفة نقاط القوة والضعف في هذه الموارد المجتمعة، ونقاط القوة الواجب الاعتماد عليها ونقاط الضعف الواجب معالجتها.

الشكل رقم (02): نموذج التفاعل البيئي من خلال موارد المنظمة



المصدر: (قاضي، 2022/2021، صفحة 28/27)

يمثل الهدف الأساسي لاستراتيجية الموارد البشرية القائمة على الموارد كما أشار بارني BARNI في تطوير القدرة الاستراتيجية وتحقيق التوافق الاستراتيجية بين الموارد وأساليب العمل لزيادة القدرة الاستراتيجية للسرعة من خلال تطوير المديرين وغيرهم من الموظفين اللذين يمكنهم التفكير والتخطيطي بشكل استراتيجي والذين لهم علم بالقضايا الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة .(قاضي، 2022/2021، صفحة 28/27)

2- نموذج تسيير الكفاءات:

تعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخلا استراتيجيا لإدارة أهم أصول المؤسسة في الموارد البشرية والكفاءات والتي تعتبر رأسمال فكري يسهم بشكل فردي وجماعي لتحقيق الميزة التنافسية فلقد أصبح تنافس في الأسواق الدولية معتمدا على الإبداع التكنولوجي المرتكز على العلم والمعرفة الكامنة في عقول الكفاءات البشرية.

يساهم نموذج تسيير الكفاءات على إدماج الطاقات البشرية في المؤسسة مما يسمح بظهور معارف جديدة، فهو يجعل من استراتيجيات الموارد البشرية فعالة في خلق الموارد والأصول الإستراتيجية للمؤسسة. (أحمد م.، إدارة الجودة البشر الأصول والمهارات، 2002، صفحة 256).

3- نموذج تسيير الجودة الشاملة:

يعتبر هذا النموذج نظام تسييري يسعى لتحقيق رضا العاملين، بأحداث تغييرات لتوجيهات الموارد البشرية والكفاءات والمشاركة في تنفيذ واتخاذ القرارات الاستراتيجية والوظيفية والتشغيل، وزيادة الشعور بانتمائهم للمؤسسة، وتسيير الجودة الشاملة، يشجع الموارد البشرية والكفاءات على تحسين الأداء ضمن فريق واحد.

4- نموذج تسيير المعرفة:

يعتبر نموذج تسيير المعرفة أحد نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إذ تعتبر التكنولوجيا والمعرفة ركائز التقدم والألفية الثالثة ومن أهم المستلزمات الدولية اللازمة لبقاء وتنمية المؤسسات واكتسابها القدرة على المنافسة العالمية حيث تقوم المعرفة بدور واضح في ظل التنمية، وذلك لزيادة نسبة الاستفادة من الموارد المتاحة وتحسين الإنتاجية من خلال تعظيم المهارات البشرية وتطويرها وزيادة إرساء علاقات تعريف بين كفاءات الفردية والجماعية . (الكفاني، 2007، صفحة 13)

رابعا: أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

01.استراتيجية توظيف الموارد البشرية:

وهي" العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن الأفراد وترغيبهم للعمل بالاستعانة بأساليب الاختيار كالاختبارات والمقابلات، واتخاذ القرار والتعيين". (اليوسفي و بوسالم، 2019، صفحة 43)

أي استراتيجية توظيف الموارد البشرية تركز على تحقيق التوافق بين خطط التوظيف وأهداف المؤسسة المستقبلية حيث تعمل على تنفيذ عمليات اختيار دقيقة لضمان تعيين الأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة.

2.استراتيجية تدريب الموارد البشرية:

"والتدريب عبارة عن الجهود المخططة التي تبذلها المنظمة لمساعدة الموظفين في اكتساب المعارف والمهارات والسلوكيات المتعلقة بالوظيفة" (NOE, 2015)

أي أن استراتيجية التدريب لدى المنظمة تعمل على وضع برامج تدريبية مستمرة لتنمية مهارات الموظفين وخبراتهم، وانها كما تعمل أيضا على تخطيط التعاقب الوظيفي أي إعداد الموظفين لتولي مناصب قيادية مستقبلا من أجل تحقيق التجانس بين مهارات العمال ومتطلبات الوظيفة.

3. استراتيجية تحفيز الموارد البشرية:

يمكن اعتبار الحوافز بمثابة مقابل للأداء المتميز، فالأجر هو مقابل قيمة الوظيفة وهو القادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، لذا فالحوافز تأتي لمكافأة الموارد البشرية عن تميزها في الأداء.

4. الرواتب والأجور والمكافأة:

وهي التي تعنى بتقييم التعويضات المباشرة للموظفين من رواتب وأجور وحوافز تكون مرتبطة بالعمل والتعويضات الغير المباشرة من مكافآت معنوية للفرد كالمزايا الاجتماعية والصحية التي ترتبط بمتغيرات مختلفة ،الأمر الذي يؤدي إلي زيادة رضا الفرد ودافعتيه مما ينعكس على أدائه وزيادة الإنتاجية.

حيث تركز استراتيجية التحفيز بتصميم نظام عادل و منصف للتعويضات والمكافآت مما يعزز شعور الفرد بالرضا الوظيفي ، كما يتم أيضا وضع برامج تحفيزية لتحفيز الموظفين على تحقيق أداء متميز وفعال.

5.استراتيجية الأمن و السلامة المهنية:

وهو المكون الذي يعنى بممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج، وفي مقدمتها العنصر البشري في المنظمة، من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل، من خلال إيجاد الظروف المادية والنفسية المناسبة للعاملين لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية.

وذلك من خلال وضع وتنفيذ برامج لضمان صحة وسلامة الموظفين في بيئة العمل حيث يتم توعيتهم بأهمية الصحة والسلامة وتدريبهم على الإجراءات الوقائية .

6.تنظيم علاقات العمل :

حيث تحاول إدارة الموارد البشرية الموازنة بين كل من حق المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها العليا وحق النقابات العالمية التي تفاوض لصالح أعضائها، وحق الأفراد العاملين في حرية اختيار ممثليهم وإشباع رغباتهم .(جربوعة، 2017)

7. استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية:

"والتدريب عبارة عن الجهود المخططة التي تبذلها المنظمة لمساعدة الموظفين في اكتساب المعارف والمهارات والسلوكيات المتعلقة بالوظيفة" (NOE, 2015)

أي أن استراتيجية التدريب لدى المنظمة تعمل على وضع برامج تدريبية مستمرة لتنمية مهارات الموظفين وخبراتهم، وانها كما تعمل أيضا على تخطيط التعاقب الوظيفي أي إعداد الموظفين لتولي مناصب قيادية مستقبلا من أجل تحقيق التجانس بين مهارات العمال ومتطلبات الوظيفة.

المطلب الثاني: الركائز الأساسية للأداء الاجتماعي

أولا: مفهوم الأداء الاجتماعي

1- مفهوم الأداء:

يعبر الأداء عن مجهودات الأفراد التي يبدلونها من أجل تحقيق أهداف المؤسسات، ويتوقف الأداء على قدرات ومهارات وخبرات الأفراد التي تظهر أثناء ممارسة الأعمال والأنشطة الموكلة إليهم، فقد لقي أداء الفرد في المنظمة عناية كبيرة من أجل إيصال المؤسسة إلى أسمى أهدفها، لذا أصبحت كل المؤسسات تسعى إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية، ويعد الأداء من أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي والموارد البشرية، ولهذا سوف يتم تقديم مجموعة من التعاريف لتوضيح مفهوم الأداء منها ما يلي:

"الأداء يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور، أو المهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة إتمام وتحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد". (السلطان، 2014، صفحة 219).

و"يعرف الأداء على أنه الانجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني". (السلمي، 1998، صفحة 267)

كما يعرف على أنه "قدرة الفرد على العمل ورغبته فيه" (الوهاب، 2006، صفحة 13)

1- مفهوم الأداء الاجتماعي:

تعددت مفاهيم الأداء الاجتماعي نذكر منها ما يلي:

الأداء الاجتماعي هو " الكيفية التي تدير بها المؤسسة الآثار المترتبة عن أعمالها على المجتمعات التي تعمل في نطاقها. ومن المحتمل أن تكون هذه الآثار إيجابية أو سلبية. ولذلك فإن الأسلوب الذي تدير به المؤسسة هذه الآثار، يؤثر بالطبع على رفاهية المجتمع من حولها وفي نهاية الأمر على أعمالها". (أحمد ع.، 2015، صفحة 20). يشير هذا التعريف على أن الأداء الاجتماعي عبارة عن الأسلوب التصحيحي الذي تنتهجه المؤسسة نتيجة الأعمال التي تقوم بها سواء كانت داخلية أو خارجية.

عبارة عن " الترجمة الفعالة لرسالة الوحدة الاقتصادية إلى واقع عملي بما يتماشى مع القيم الاجتماعية المقبولة، وبما يتضمن خدمة أعداد متزايدة من الفقراء، وتحسين جودة وملائمة الخدمات المالية، وتحسين الظروف

الاقتصادية والاجتماعية للعملاء، والعاملين، والمجتمع الذي تخدمه." (Cheretien, Arcand, Tellier, & Arcand, 2005, p. 24).

أي أنه عبارة عن تطبيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة بحيث يتم تحقيق الأهداف الاجتماعية

وهو "كافة الالتزامات التي تقوم بها المنظمة، والتي تتجاوز التشريعات والقوانين المفروضة عليها، بمعنى أنها مجموعة من الالتزامات الاختيارية لمواجهة متطلبات وتوقعات مجموعة من الأطراف أصحاب المصلحة مع المنظمة، سواء كانوا من العاملين، أو المستهلكين أو المجتمع أو البيئة المحيطة بها، هذه الالتزامات قد لا تعود بعائد مباشر في المدى القصير، ولكنها قد تحصل على هذه العوائد في صورة ضمان البقاء والنمو والازدهار، وذلك قد يتم عن طريق قيام المنظمة بتوجيه جزء من مواردها المالية والفنية والبشرية والتنظيمية لمواجهة التوقعات المختلفة للأطراف أصحاب المصلحة المتعاملين معها. (بن شريف و ساوس، 2020، صفحة 316)

أي أن الأداء الاجتماعي عملية اختيارية من قبل المؤسسة، تعود بالمنفعة المباشرة على أصحاب المصلحة، وبالمنفعة الغير مباشرة عليها,

كحوصلة لما سبق يمكن تعريف الأداء الاجتماعي على أنه "تجسيد لمبادئ المسؤولية الاجتماعية أي تلك الأعمال والإجراءات التصحيحية التي تقوم بها سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية أين تحاول الرفع من المنافع وتخفيض الأضرار الناتجة عن تأثير أنشطتها.

ثانيا: أهداف الأداء الاجتماعي

تتعدد أهداف الأداء الاجتماعي نذكر منها ما يلي:

- ✓ الارتقاء بمستوى جودة السلع والخدمات وتقديمها لطالبيها بتشكيلات وأنواع عديدة تتناسب مع أذواقهم.
- ✓ توفير المعلومات اللازمة المتعلقة بالمنتوج بشكل موضوعي وصادق.
- ✓ إعلام الأفراد في الوقت المناسب بكل تغير يطرأ على المنتوج .
- ✓ الامتناع عن إنتاج السلع المضرة بالمجتمع .
- ✓ متابعة شكاوي العملاء والزبائن ومقترحاتهم واتخاذ الإجراءات اللازمة .
- ✓ سياسات الاختيار والتوظيف العادلة.
- ✓ المحافظة على مستوى عادل ومقبول للأجر وللمزايا العينية والنقدية .

- ✓ توفير أماكن العمل الصحية والآمنة والحماية من الأخطار المهنية وتوفير سبل الرعاية الصحية والاجتماعية للعامل ولعائلته (طب العمل ،النقل، الإطعام ،السكن، الحضانة ...الخ).
- ✓ تسير موضوعي للحياة الوظيفية للفرد مع تحقيق فرص عادلة للترقية .
- ✓ تخفيف حدة مشاكل الإسكان والنقل.
- ✓ الحفاظ على البيئة وتخفيف حدة التلوث.
- ✓ دعم الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي، التعليمي والرياضي .
- ✓ تشغيل ذوي الاحتياجات الخاصة لمحاولة دمجهم داخل المجتمع.
- ✓ توفير عدالة التوظيف لجميع أفراد المجتمع بغض النظر عن جنسهم وأعراقهم وعقائدهم.
- ✓ الاقتصاد في استخدام الموارد المتاحة لديها استخداما عقلانيا وعدم الإسراف والتبذير. (سكاك، 2011، صفحة 204_205)

ثالثا: أبعاد الأداء الاجتماعي:

تتمثل أبعاد الأداء الاجتماعي في ما يلي:

1- بعد الأداء الاجتماعي اتجاه العاملين:

Gohansasholes وقد عرف الأداء الاجتماعي اتجاه العاملين على أنه "الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة ومن شأنها تحقيق رفاهية العاملين من خلال المساعدة في تقديم خدمات الإسكان والخدمات الصحية وتوفير ظروف عمل ممتعة ورفع معايير الأمن والسلامة." أي يتم اتخاذ القرارات التصحيحية بشأن العمال لضمان راحتهم وأمنهم.

2- بعد الأداء الاجتماعي اتجاه العملاء وجودة الخدمات:

يتجلى من خلال اتجاههم لبذل كافة الجهود وتوفير الظروف اللازمة لخلق حالة من الإشباع والرضا عن السلع والخدمات المقدمة مثل تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير وتقديم المنتجات بأسعار نوعية مناسبة ومن أجل تحقيق رضا العملاء يتم الاعتماد على أربعة أساليب:

- ❖ **نظم الشكاوي المقترحة:** استرجاع الخدمة في حالة عدم رضا العميل عليها.
- ❖ **تحليل فقد الزبون:** حيث تتصل المؤسسة بالزبون الذي توقف عن الشراء والاستفسار عن الأسباب وذلك للأخذ بآراء العملاء باستمرار.

- **مسوحات رضا العميل:** عن طريق إجراء مسوحات من حين لآخر عن طريق توزيع استبانات أو مكالمات هاتفية أو استخدام الشبكة العالمية للمعلومات لعينة عشوائية من زبائنهم الجدد وسؤالهم عن مقدار الرضا عن الخدمات المقدمة.
- **مقاييس الجودة عن المحلات:** يمكن قياسها عن طريق تحديد عدد الوحدات المعيبة إلى إجمالي المواد المشترات أو عن طريق إجراء تصنيف للموردين وفق مستويات الجودة.
- **مقاييس الجودة أثناء عمليات التشغيل:** وهي الرقابة عن الجودة أثناء الإنتاج لتتأكد من الالتزام بمواصفات ومستويات الجودة عند المراحل المختلفة لعملية الإنتاج.(Youhe & Seoki, 2011)

3- بعد الأداء الاجتماعي اتجاه المجتمع:

وهو المساهمة الإيجابية التي تقدمها الشركة في المجتمعات التي تعمل فيها والمجتمعات المحلية المتأثرة بأنشطتها حيث يعتبر الإسهام المجتمعي جزءا هاما من مسؤولية الشركة الاجتماعية ويهدف إلى تحسين جودة الحياة والظروف الاجتماعية والاقتصادية للمجتمعات من خلال مجموعة متنوعة من الأنشطة والمبادرات من خلال دعم المشاريع الاجتماعية، والعمل التطوعي، توفير فرص العمل، المشاركة في المبادرات الاجتماعية، تعزيز التعليم والتدريب.(الفتلاوي و الساعدي، 2024)

4-بعد الأداء الاجتماعي اتجاه البيئة:

يشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المتبرع بها من طرف الشركة لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي، حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشتمل على تكاليف حماية التلوث، البيئة البحرية، المزروعات، الأعشاب الطبيعية، وتلوث المياه وما إلى ذلك. (النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات، 2015، صفحة 121_122)

رابعا: مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي

تتحدد المسؤولية الاجتماعية بأربعة مؤشرات تمثل أركان هيكلية للأداء الاجتماعي وهي:

- مؤشر قياس الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة:

يشمل تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو النوع أو طبيعة أعمالهم، وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء

وانتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية، تدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي، والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.

- مؤشر قياس الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:

يشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحى بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي، حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشتمل على تكاليف حماية التلوث، البيئة البحرية، المزروعات، الأعشاب الطبيعية، وتلوث المياه وما إلى ذلك .

- مؤشر قياس الأداء الاجتماعي للمجتمع:

يتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع، مشتملة على التبرعات والمساهمات المؤسسات التعليمية، الثقافية، الرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم، التدريب الاجتماعي ومشاريع التنمية اجتماعية.

- مؤشر قياس الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج:

تشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلك حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتدريب وتطوير العاملين وغيرهم من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين. (سفير، حمانة، و مولاي، 2018، صفحة 05_06)

خامسا: الفرق بين الأداء الاجتماعي والأثر الاجتماعي

يهتم الأداء الاجتماعي بالكيفية التي تدير بها المؤسسة الآثار المترتبة عن أعمالها على المجتمعات التي تعمل في نطاقها. ومن المحتمل أن تكون هذه الآثار إيجابية أو سلبية. ولذلك فإن الأسلوب الذي تدير به المؤسسة هذه الآثار، يؤثر بالطبع على رفاهية المجتمع من حولها وفي نهاية الأمر على أعمالها ولكن غالبا ما يتم الخلط بين مفاهيم "الأداء الاجتماعي والأثر الاجتماعي " ويتم استخدامهما بشكل متبادل. ولكن هناك فارق هام فالآثار تشير إلى النتائج أو التغيرات التي يمكن أن تعزى مباشرة إلى البرامج، ويعد تقييم الأثر مجرد عنصر واحد في عملية الأداء الاجتماعي. ولأن الأداء الاجتماعي يشمل العملية الكاملة التي يخلق من خلالها الأثر، ويتضمن تحليل الأهداف المعلنة للمؤسسة، وفعالية النظم والخدمات في تلبية هذه الأهداف والنتائج ذات الصلة، بتعزيز إدارة الأداء، والنمو الاجتماعي، وخلق نظم وممارسات تضمن تقديمها لأفضل جودة خدمات، وكذلك علاقات المؤسسة مع أصحاب

المصلحة . أما أثر المؤسسة على الأبعاد الاجتماعية الاقتصادية والبيئية، تتأتى من ؛هيكلها، إدارتها، أدائها وتأثيراتها و/أو اشتراطاتها عن طريق البيئة الخارجية لها . فالأداء الاجتماعي بالتالي يتقدم ويسبق الأثر الاجتماعي .

الهيكل ⟵ البناء ⟵ الأداء ⟵ الأثر. (برني، 2014_2015، صفحة 157_158)

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

سنتطرق في هذا المبحث الى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة حيث تم التطرق في المطلب الأول للمتغير المستقل وهو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والمطلب الثاني للمتغير التابع وهو الأداء الاجتماعي وفي المطلب الثالث الدراسات التي تربط بين المتغيرين ويكون ذلك باللغتين العربية والأجنبية، ونظرا لندرة الدراسات في هذا المجال لم نتمكن من الحصول لى جميعها حديثة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

في هذا المطلب نستعرض بعض الدراسات السابقة حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الدراسات العربية:

1- دكوار عائشة، العيداني الياس 2022،بعنوان"**الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء التنافسي**".(دكوار و العيداني، 2022)

هدف هذا المقال إلى تسليط الضوء على مدى إدراك المنظمات لدور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أدائها التنافسي بأبعاده "الجودة ،الإبداع المرونة، الزبون ، التكلفة" على وكالات البنوك بعين وسارة ولاية الجلفة، تم توزيع 51 استبانة، تم استخدام برنامج spss للتحليل، توصلت نتائج الدراسة الى وجود دور للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء التنافسي بالمؤسسة محل الدراسة.

2- فلاق رضوان، يوسف بومدين ،2020،"**بعنوان دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء المنظمات العمومية**" (فلاق و بومدين، 2020)

هدف هذا المقال إلى قياس دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائرية.

اقتصرت الدراسة على عينة من 30 إطار من، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الاحصائية.

تم إجراء تحليل على أساس الاحصاء الوصفي وتحليل الارتباط.حيث أشارت النتائج إلى وجود دور للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة.

3- ابن عطاء الله بلقاسم،2023 بعنوان "التوجه نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لتحسين مستوى أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية". (ابن عطاء الله، 2023)

تم إنجاز هذه الدراسة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، حيث هدفت إلى التعرف على مدى التوجه نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لتحسين مستوى أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، من خلال تطبيق دراسة ميدانية على جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

تكون مجتمع الدراسة من 263 فرد، وتم أخذ عينة من 115 فرد والمتمثلين في الموظفين والأساتذة الذين يمارسون مهام ومسؤوليات إدارية يساهمون بها في صنع القرار، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الاحصائية.

تم إجراء تحليل شامل على أساس الاحصاء الوصفي وتحليل الارتباط حيث توصلت النتائج إلى وجود ممارسة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لتحسين مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

الدراسات الأجنبية الخاصة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

1- Hamzah Mohammed Al-Qadah, Abdullah Osman, Hamzah Edris Al-Qudah (2014), The Effect Of Human Resources Management Practies On Employee Performance (Al_Qudah, Osman, & Al_Qudah)

هدف هذا المقال الى دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في معهد المهارات الماليزي، لقد بحثت في العوامل التي تؤثر على التوظيف والاختيار، والمكافئات والحوافز.

تكون مجتمع الدراسة من العاملين، وكان عددهم 40 فردا. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبان وتوزيعه، وجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية.

تم إجراء تحليل شامل على أساس الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط. أشارت النتائج إلى أن توظيف الموارد البشرية والاختيار والتعويضات يرتبط بشكل كبير بأداء الموظف في المعهد الماليزي .

2- Joyce w karithi , Mark Odongo(2016) Impact of strategic Human Resource Management Practices On Organizationnel (karithi & Ogutu, 2016)

هدف هذا المقال إلى قياس ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء الموظفين في القطاع الصحي في كينيا تمثلت متغيرات الدراسة في (استراتيجية التوظيف والاختيار استراتيجية التدريب، استراتيجية، استراتيجية خدمة ورعاية الموظفين، استراتيجية التحفيز والمكافئات)، بلغ حجم المجتمع 1428 وتم أخذ عينة مكونة من 146 ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المقابلة والاستبيان كأداة لجمع البيانات.

تم إجراء تحليل شامل على أساس الاحصاء الوصفي وتحليل الارتباط .أشارت نتائج الدراسة إلى وجود دور للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

3- Ferry Kenani(2022), Pratiques Stratégiques de gestion des Ressource Humaine et performance (Kenani, 2022)

هدف هذا المقال إلى قياس تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي في الجمعية الوطنية لزامبيا التي تتواجد في جميع الدوائر الانتخابية البرلمانية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان.

تم إجراء تحليل شامل على أساس الاحصاء الوصفي وتحليل الارتباط كشفت النتائج عن وجود علاقة بين جميع ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي في الجمعية الوطنية لزامبيا.

4- Abd AlKadir Danalami ,Ibrahim Badamasi Babangida(2010), strategic Human Resource Management and Organizational performance (Babangida و Danlament (2010 ،

هدف هذا المقال إلى دراسة مدى ممارسة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في قطاع التصنيع النيجيري. تمثلت متغيرات الدراسة في" نظام التوظيف، التخطيط الوظيفي، نظام التدريب، تقييم الأداء.

تم إجراء دراسة استقصائية ل 21 شركة تصنيع نيجيرية تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات

تم إجراء تحليل شامل على أساس الاحصاء الوصفي وتحليل الارتباط أظهرت النتائج أن قطاع التصنيع النيجيري يمارس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بدرجة مرتفعة.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالأداء الاجتماعي

1- **حيدر على كاظم الفتلاوي، وسن خيفة عبد الرضا الضعيدي(2024)، بعنوان "أثر رأس المال الاجتماعي على الأداء الاجتماعي"** (الفتلاوي و الضعيدي، 2024)

هدف هذا المقال بيان أثر رأس المال الاجتماعي على الأداء الاجتماعي في شركة البناء لصناعة الترمس والألواح المسلحة، تكونت عينة الدراسة من 92 مفردة ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الاحصائية.

تم إجراء تحليل شامل على أساس الاحصاء الوصفي والانحدار الخطي المتعدد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج: وجود أثر لرأس المال الاجتماعي بأبعاده مجتمعة على الأداء الاجتماعي للمؤسسة محل الدراسة.

2-عبد الفتاح بوخمخم (2002)، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشآت الصناعية (بوخمخم، 2002)

يهدف هذا المقال إلى تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشآت الصناعية لدى الاطارات الوسطى والدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري، تم سحب عينة من أربع مناطق جغرافية واستحوذت على 120 مفردة وللتحقق من أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

تم إجراء تحليل شامل على أساس الاحصاء الوصفي ومعاملات الارتباط، توصلت النتائج إلى عدم وجود لتسيير الموارد البشرية في المنشآت المبحوثة بمفهومه الحديث الخاص بالتطوير.

3-شرقي جمعة، سعدي مفيدة(2023)، قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات (شرقي و سعدي، 2023)

هدف هذا المقال إلى قياس الأداء الاجتماعي لمؤسسة اسمنت تبسة، تكونت عينة الدراسة من 87 مفردة من المسؤولين في المؤسسة ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المقابلة والاستبيان كأداة لجمع المعلومات و تحليلها باستخدام برنامج الحزم الاحصائية.

تم إجراء تحليل على أساس الاحصاء الوصفي ومعاملات الارتباط. حيث توصلت النتائج إلى وجود مستوى مرتفع للأداء الاجتماعي بالمؤسسة محل الدراسة.

2-الدراسات الأجنبية الخاصة بالأداء الاجتماعي:

1- Lise Chetien, Guy Arcand, Genevive Tellier, Michel Arcand(2005), Impact des Pratiques Stratégiques de gestion des Ressource Humaine Sur La performance Organisationnelle de gestion projets (Chetien, Arcand, Teller, & Arcand, 2005)

يهدف هذا المقال إلى دراسة تأثير الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا على الأداء الاجتماعي داخل البنوك في منطقة سوس ماسة. تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الاحصائية.

تم إجراء تحليل شامل على أساس الاحصاء الوصفي ومعاملات الارتباط، حيث أظهرت النتائج المتحصل عليها أن العلاقات بين مكونات إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا، مثل إدارة الموارد البشرية المتوافقة مع المتطلبات القانونية، إدارة الموارد البشرية الموجهة نحو الموظفين، وإدارة الموارد البشرية التي تسهل المسؤولية الاجتماعية للشركات بشكل عام، والأداء الاجتماعي، وجد صدى في السياق المغربي.

2- Boubou sidiBoE, ZakariYaou KAKA, Farouk CAMARA, (2023), Linfluence des pratiques degestion des ressources Humaines(PGRH) sur la performance sociale a la société d'exploitation des mines d'or de sadiola (SEMOS)(Sidibe, kaka, & Camara, 2023)

الهدف من هذه المقال هو تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة بشكل متكرر في شركة ساديولا لتعدين الذهب، وشرح العملية التي تؤثر من خلالها على الأداء الاجتماعي. تم تطبيق هذه الدراسة على عينة مكونة من 23 إطار عن طريق المقابلة.

تم إجراء تحليل شامل باستخدام المنهج الوصفي ومعاملات الارتباط وأظهرت نتائج التحليل أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الجارية في سايموس لها تأثير إيجابي على أدائها الاجتماعي.

المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء الاجتماعي

Lise chretien, Guy A Lise chretien, Guy Aracand, GenevieveTaellier, Michel Arcand (2005), Pratiques de gestion des ressources humaines, performance organisationnlle, gestion de proget(Cheretien, Arcand, Tellier, & Arcand, 2005)

في هذا المقال تم التطرق إلى بعض الدراسات التي حددت العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء الاجتماعي. أظهرت نتائج الدراسة التي حددت العلاقة بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء الاجتماعي.

حيث أجريت على 271 شركة صناعية صغيرة في فرنسا، وتم تحديد الروابط السببية بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الاجتماعي والتنظيمي والاقتصادي للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. تم تصنيف الشركات في خمس فئات وفقا لدرجة أهمية القضايا التي يوليها القادة اهتماما في إدارة الموارد البشرية. في البداية قام الباحثون بتحليل ومقارنة الانحراف الملاحظ في أداء كل فئة من الشركات التي لديها توجه قوي نحو الجودة في إدارة الموارد البشرية. و هي أيضا التي تحقق أداء اقتصاديا أفضل. وفقا لهؤلاء الباحثين، يعني التوجه نحو الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية أن ينظر إلى الأفراد من قبل الشركة على أنهم قيمة يجب تحسينها، وذلك من خلال، المكافئات، الحوافز، التوظيف، تقييم الأداء. في الوقت الثاني، تم القيام بمحاولة التحقق من وجود علاقات محددة بين مؤشرات الأداء المختلفة داخل كل فئة من الشركات. أشارت نتائجهم الى أن الأداء الاقتصادي (الربحية، ونمو المبيعات) قد يكون مرتبط بدرجة تطبيق الأداء الاجتماعي والذي بدوره يرتبط بمدى ممارسة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

اختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة، من حيث حجم عينة الدراسة فقد وزعت الاستبانات على فرد 50وتم استرجاع 37 استبانة قابلة للتحليل الإحصائي، وفي مكان الدراسة الميدانية في المؤسسة المينائية جن جن –جيجل– وفي الأبعاد المعتمدة في الدراسة حيث ركزت دراستنا على (استراتيجية توظيف الموارد البشرية، استراتيجية تدريب الموارد البشرية، استراتيجية تحفيز الموارد البشرية، استراتيجية تقييم الأداء)، الأداء الاجتماعي (على مستوى العاملين، العملاء، المجتمع، البيئة). ما عدا دراسة (karithi & Ogutu, 2016) **ودراسة** (Babangida و Danlament، 2010) وتتشابه ما باقي الدراسات السابقة من حيث استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية، ومن حيث طبيعة المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي ومن حيث تصميم أداة الدراسة وهي الاستبانة.

خلاصة الفصل:

وفي الأخير يمكن القول أن الدور الاستراتيجي للموارد البشرية يستمد مرتكزاته من الاستراتيجية العامة للمؤسسة وهذا يؤدي للمساهمة بشكل كبير في تحقيق أهدافها بما يتوافق مع متطلبات استراتيجياتها، وذلك بالحصول على احتياجاتها من المورد البشري، بالحجم والنوعية المطلوبة في الوقت المناسب، إضافة وهذا ما يساعدها للوصول إلى الأداء المتفوق، حيث أن هذه العملية تتضمن تصميم وتنفيذ الاستراتجيات التي من شأنها تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، حيث أصبحت الإدارة الاستراتيجية للمورد البشري ضرورية لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسات حاضرا ومستقبلا، وذلك أذا تمت ممارستها بشكل فعال.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: النتائج الوصفية للدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

خلاصة الفصل

تمهيد

بعدما تطرقنا في الفصل الأول إلى أدبيات الدراسة المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء الاجتماعي، نقوم في الفصل الثاني بعرض للمنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية المتعلقة بالدراسة الميدانية المؤسسة المينائية جن جن–جيجل–، حيث يتم عرض وتحليل النتائج المتوصل اليها واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سنتعرض إلى الطريقة المعتمدة في جمع البيانات وكذا الأساليب الاحصائية المعتمدة في تحليلها.

المطلب الأول: إجراءات ومتغيرات الدراسة

في هذا المطلب نتعرض إلى مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى الأداة التي استخدمناها في جمع البيانات وكذا المحاور التي تغطيها.

أولا: مجتمع وعينة الدراسة

قبل التطرق الى تحديد مجتمع وعينة الدراسة يجب الإشارة بداية إلى مكان إجراء هذه الدراسة الميدانية.

1.تقديم للمؤسسة محل الدراسة

في هذا المبحث سنحاول التعرف على المؤسسة المينائية جن جن من خلال التعريف بها وإبراز مراحل تطورها، و دورها وأهدافها التي تسعى لتحقيقها .

1.1.التعريف بالمؤسسة المينائية جن جن

بعد استقلال الجزائر أصبح ميناء جن جن من بين الهياكل القاعدية للدولة، حيث كان تابعا لميناء بجاية الى غاية 1984، تاريخ إعادة هيكلة هذه المؤسسة، حيث أصبح الميناء مستقلا تحت لواء مؤسسة ميناء جيجل طبقا لمرسوم الرئاسي 84/173 المؤرخ في 1984/07/21، حيث أصبحت هذه المؤسسة مؤسسة ذات أسهم بلغ رأسمالها حوالي 35 مليون دينار جزائري .

ونظرا لتزايد النشاط التجاري على المستوى الوطني والملاحة التجارية أصبحت مدة الانتظار بالموانئ طويلة، بالإضافة إلى عدم وجود موانئ خاصة بالبواخر كبيرة الحمولة ،أي ذات العمق الكبير تقرر بناء ميناء جديد بمنطقة أشواط بجيجل الذي ارتبطت فكرة إنشائه بمشروع مصنع الحديد والصلب حيث تقرر بناء هذا الأخير بمنطقة بلارة والذي كان من المتوقع تعامله مع الميناء ب : 3مليون طن، أي ما يعادل 66،66%من الطاقة الإجمالية للبناء.

بدأت أشغال بناء ميناء جن جن بجيجل في 1984/11/09، وانتهت في نهاية سنة 1999، وقد أوكلت مهمة إنشائه إلى مجموعة شركات إيطالية وهولندية تترأسها شركة"CON DOTTO"وقد بلغت تكلفة إنجازه حوالي

5.2مليار دج، وكانت ممولة من عدة أطراف هي: الدولة الجزائرية، الصندوق السعودي للتنمية، الصندوق العربي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والبنك الإسلامي للتنمية .

2.1.دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

1.2.1 المديرية العامة : يترأسها المدير العام الذي يمثل السلطة العليا في المؤسسة أو أي حالة تجارية تخص المؤسسة، حيث من المهام الأساسية نذكر منها:

- ✓ المصادقة على تطبيق ومراقبة نشاطات المؤسسة.
- ✓ ضبط تسير المؤسسة وتحديد الترتيب الهرمي للعمال وتعين الإطارات العليا.
- ✓ تمثيل المؤسسة في جميع نشاطات الحياة العملية.
- ✓ تحمل المسؤولية التامة عن كل المعاملات التجارية.
- ✓ توقيع القروض والواردة أو الصادرة في إطار الشروط القانونية.
- ✓ تنشيط هيكلة المؤسسة بغرض تحقيق الأهداف المتعلقة بسياسة التنمية والتنظيم والتسيير في المجال وفي مجال الاستغلال والأمن .
- ✓ يترأس الاجتماعات بغرض تحديد النقاط والعناصر الواجب تحقيقها والمهام التي تطلب التقويم والتصحيح .
- ✓ تمثيل المؤسسة في العلاقات الخارجية .

2.2.1 مديرية القيادة المينائية

وأهم مهام هذه المديرية ما يلي :

- ✓ السهر على تطبيق القوانين المعمول بها .
- ✓ السهر على تطبيق القوانين الخاصة بالنقل وتفريغ البضائع الخطيرة بالتنسيق مع مصلحة الاستغلال.
- ✓ إعطاء حلول تقنية واقتراحات تصحيحية لبعض المشاكل.

وتشمل هده المديرية على دائرتين هما:

- ❖ **دائرة الشرطة المينائية.**
- ❖ **دائرة المساعدات الملاحية.**

3.2.1 مديرية الأشغال والصيانة

- ✓ ضمان الصيانة الدائمة للتجهيزات والمنشآت والهياكل القاعدية والفوقية .
- ✓ السهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة .
- ✓ تنظيم أشغال المصالح وفق الخطط الموضوعة
- ✓ الإشراف على نشاطات الميناء ومتابعة الأشغال الجديدة .
- ✓ متابعة ومراقبة المخطط المالي والإداري.
- ✓ السهر على تطبيق وتنفيد الشروط المتعلقة بالعقود .

وترتكز هذه المديرية على04 دوائر:

- ❖ **دائرة الصيانة** : وتضم مصلحة الشبكات ومصلحة الأشغال .
- ❖ **دائرة المشاريع والأشغال الجديدة.**
- ❖ **دائرة التجارة**
- ❖ **دائرة الشحن والتفريغ**

4.2.1. مديرية الموارد البشرية

من أهم الأعمال المنسوبة إليها ما يلي :

- ✓ تشكيل ملفات المنح الاجتماعية.
- ✓ ضبط الحالة الاستهلاكية الشهرية.
- ✓ إنجاز المخططات لعملية التوظيف والتكوين الخاص بالعمال.

- ✓ الإمداد بالحلول والإقتراحات لتخطي الأزمات والعراقيل.

وتشمل هذه المديرية على دائرتين هما:

- ❖ **دائرتين الإدارة العامة**
- ❖ **دائرة المستخدمين والتكوين**

5.2.1 مديرية المالية المحاسبة

ومن أهم الأعمال المنسوبة إليها ما يلي :

- ✓ السهر على تطبيق الجيد لكل عمليات المحاسبة .
- ✓ القيام بتدوين السجلات المحاسبية تبعا للنظام المعمول به .
- ✓ تحديد حسابات وميزانية المؤسسة .
- ✓ تطبيق القرارات الخاصة بالمديرية العامة ومجلس الإدارة .

وتشمل هذه المديرية على دائرتين هما :

- ❖ **دائرة الإعلام الآلي .**
- ❖ **دائرة الدراسات .**

6.2.1 مديرية الدراسات والتنمية

ومن أهم أعمالها ما يلي :

- ✓ دراسة الإحصائيات والتغييرات الملاحظة فيما يخص التبادلات الخاصة بالنقل .
- ✓ تحديد الحاجيات من الإحصائيات اللازمة في كل المجالات .
- ✓ توفير تكنولوجيا النقل البحري وتقنيات النقل والتوزيع .
- ✓ تطبيق القوانين المتعلقة بسير النشاطات الميدانية السارية المفعول .

وتنقسم هده المديرية إلى :

❖ **دائرة الإعلام الآلي.**

❖ **دائرة الدراسات .**

3.1.أهداف مؤسسة ميناء جن جن

- ✓ محاولة تحقيق أكبر ربح ممكن .
- ✓ النمو وكذا توسيع المؤسسة.
- ✓ الزيادة في حجم التعاملات .
- ✓ استمرار المؤسسة وتحسين الخدمات المقدمة.
- ✓ توفير العملة الصعبة .
- ✓ المساهمة في تنشيط حركة التجارة الخارجية للبلاد، خصوصا في مجال الصادرات المنتظرة من المنتوجات الصناعية المرشحة للتطور مستقبلا .
- ✓ فك الخناق عن موانئ أخرى، خاصة ميناء الجزائر العاصمة الذي يشهد ازدحاما شديدا.

المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الاستبيان في جمع البيانات، ولمعرفة آراء واتجاهات العينة، حيث يعتبر الاستبيان من الأدوات المهمة والأساسية لجمع البيانات في الدراسة الميدانية، ويعود ذلك إلى إمكانية تحكم الباحث في الأسئلة التي من خلالها يتم جمع المعلومات من مجتمع البحث.

وتم تقسيم استبان الدراسة الى جزئيين هما:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة **(الجنس، العمر، المستوى التعليمي ، الرتبة الوظيفية ، الخبرة المهنية).**

الجزء الثاني: ويشمل:

محور المتغير المستقل الخاص بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ويضم 20 عبارة موزعة على أربعة أبعاد كالتالي:

استراتيجية توظيف الموارد البشرية : وتضم العبارات المرقمة من (1الى 5)

استراتيجية تدريب الموارد البشرية : وتضم العبارات المرقمة من (6الى 10)

استراتيجية تحفيز الموارد البشرية : وتضم العبارات المرقمة من(11الى 16)

استراتيجية تقييم الأداء : وتضم العبارات المرقمة من(17الى20)

محور المتغير التابع الخاص بالأداء الاجتماعي ويضم 30 عبارة.

ومن أجل قياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الاول وعبارات المحور الثاني تم استخدام مقياس **ليكرتLIKERT** الخماسي كما يوضح الشكل التالي:

الجدول رقم (01) مقياس ليكرث الخماسي.

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

المصدر: من إعداد الطالبتين

وللحكم على المؤشرات الإحصائية والتي من بينها المتوسط الحسابي لابد من وضع حدود دنيا وعليا للمقياس الخماسي وهذا بحساب المدى، حيث يعرف بأنه الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة.

ويحسب وفق العلاقة **MIN−MAX=R أي المدى هو 5−1=4**

ومنه طول الفئة يساوي **0.8=4/5** ثم نضيف هذه القيمة الى أدنى قيمة في المقياس للحصول على الحد الأدنى للفئة الأولى،والذي يحسب كما يلي :**1+0.8=1.8** وعليه تتحدد فئات مقياس ليكرث كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(02): فئات مقياس ليكرث الخماسي ودلالتها.

المجال	مجالات الموافقة	الاستجابة	الوزن	درجة الموافقة
الأول	[1-1.8]	غير موافق بشدة	01	ضعيفة جدا
الثاني	[1.81-2.60]	غير موافق	02	ضعيفة
الثالث	[2.61-3.40]	محايد	03	متوسطة
الرابع	[3.41-4.20]	موافق	04	مرتفعة
الخامس	[4.21-5]	موافق تماما	05	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة:

للتأكد من مدى قدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت لأجله، تم الاعتماد في دراستنا على نوعين من الصدق هما:

أولا:الصدق الظاهري للاستبانة

تم التأكد من صدق الاستبانة ظاهريا بعرضها على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية من ذوي الخبرة والمعرفة في موضوع دراستنا والذين تفضلوا علينا بملاحظاتهم واقتراحاتهم حول وضوح العبارات لتصل الاستبانة إلى ما هو موضح في الملاحق.

ثانيا:الصدق الداخلي البنائي للاستبانه:

من أجل التأكد من الصدق الداخلي لعبارات الاستبيان تم حساب معامل الارتباط بيرسون، وذلك لمعرفة مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، حيث قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحاور والدرجة الكلية للمحور نفسه.

1-الصدق الداخلي لعبارات بعد استراتيجية توظيف الموارد البشرية:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد استراتيجية توظيف الموارد البشرية من محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

الجدول رقم(03): الصدق الداخلي لعبارات بعد استراتيجية توظيف الموارد البشرية .

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط بيرسون مع البعد	مستوى المعنوية
01	تعمل المؤسسة المينائية عند توظيف العمال بإعلامهم بالأنشطة المرتبطة بالوظائف.	.8620**	0.000
02	هناك توافق بين خطط التوظيف وأهداف المؤسسة المستقبلية .	**0.893	0.000
03	تحرص المؤسسة المينائية على وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة.	**0.913	0.000
04	تقوم المؤسسة المينائية بمراجعة سياسة التوظيف من أجل تحسينها وتصحيحها مستقبلا .	**0.895	0.000
05	الطرق التي تعتمدها المؤسسة المينائية في استقطاب مواردها البشرية فعالة في جذب الكفاءات المرغوبة	0,887**	0,000

** دال عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي(SPSS)

يتضح من نتائج الجدول رقم **(03)**أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارات بعد استراتيجية توظيف الموارد البشرية والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين **0.862 و0.913**وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة **($0.05\geq\alpha$)**وهذا يعني أن عبارات بعد استراتيجية توظيف الموارد البشرية صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق الداخلي لعبارات بعد استراتيجية تدريب الموارد البشرية:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد استراتيجية تدريب الموارد البشرية من محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الجدول رقم(04) : الصدق الداخلي لعبارات بعد استراتيجية تدريب الموارد البشرية .

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط بيرسون مع البعد	مستوى المعنوية
06	تقوم المؤسسة المينائية ببرمجة دوارات تدريبية تساعد على تطوير معارف العمال .	**0.858**	0.000
07	تركز استراتيجية التدريب في المؤسسة المينائية على تحقيق التجانس بين مهارات العمال ومتطلبات الوظيفة .	**0.829**	0.000
08	تعتمد المؤسسة المينائية على أسلوب التدوير الوظيفي لإكساب العمال مهارات إضافية .	**0.846**	0.000
09	تحرص المؤسسة المينائية على تقييم برامج التدريب وتطويرها وفق المتطلبات الوظيفية .	**0.923**	0.000
10	تعتمد المؤسسة المينائية في تدريب العاملين على مدربين ذوي كفاءات عالية من داخل وخارج المؤسسة	**0.824**	0.000

** دال عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي(SPSS)

يتضح من نتائج الجدول رقم **(04)**أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد استراتيجية تدريب الموارد البشرية والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين(**0.824 و0.923**) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة (**$\alpha \leq 0.05$**)وهذا يعني أن عبارات بعد استراتيجية تدريب الموارد البشرية صادقة لما وضعت لقياسه.

3- الصدق الداخلي لعبارات بعد استراتيجية تحفيز الموارد البشرية:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد استراتيجية تحفيز الموارد البشرية من محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الجدول رقم (05): الصدق الداخلي لعبارات بعد استراتيجية تحفيز الموارد البشرية .

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط بيرسون مع البعد	مستوى المعنوية
11	تقوم المؤسسة الميناائية بتصميم نظام مكافئات والحوافز على أسس عادلة .	**0.898**	0.000
12	تقوم المؤسسة الميناائية بمكافئة العاملين توافقا مع الأداء المقدم .	**0.917**	0.000
13	تتيح المؤسسة الميناائية فرص متساوية لجميع العمال عند الترقية .	**0.923**	0.000
14	يساعد نظام الحوافز المتبع في المؤسسة الميناائية على تحسين أداء العمال .	**0.903**	0.000
15	تمنح المؤسسة الميناائية الأولوية لمواردها البشرية الداخلية في الترقية .	**0.812**	0.000
16	تقوم المؤسسة الميناائية بتعيين مدراء من داخل المؤسسة لا من خارجها .	**0.750**	0.000

** دال عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي(SPSS)

يتضح من نتائج الجدول رقم **(05)** أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد استراتيجية تحفيز الموارد البشرية والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين **(0.745 و0.832)**وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة **($\alpha \geq 0.05$)**وهذا يعني أن عبارات بعد استراتيجية تحفيز الموارد البشرية صادقة لما وضعت لقياسه.

4-الصدق الداخلي لعبارات بعد استراتيجية تقيم الأداء:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد استراتيجية تقييم الأداء من الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

الجدول رقم (06): الصدق الداخلي لعبارات بعد استراتيجية تقيم الأداء .

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط بيرسون مع البعد	مستوى المعنوية
17	تستخدم المؤسسة الميناائية معايير عملية موحدة لقياس الأداء .	**0.903**	0.000
18	تهدف عملية تقييم الأداء في المؤسسة الميناائية لتحسين أداء مواردها البشرية .	**0.941**	0.000
19	تقوم المؤسسة الميناائية بتبليغ العاملين بنتائج تقيم أدائهم .	**0.917**	0.000
20	تقوم المؤسسة الميناائية بتقييم أداء العاملين وفق الأهداف المسطرة بطريقة موضوعية .	**0.927**	0.000

** دال عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي

يتضح من نتائج الجدول رقم (06)أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد استراتيجية تقييم الأداء والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.903و 0.927)وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني أن عبارات بعد استراتيجية تقييم الأداء صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق الداخلي لمحور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ككل:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لمحور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الكلي:

الجدول رقم (07): الصدق الداخلي لمحور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية .

رقم البعد	الأبعاد	معامل الارتباط بيرسون مع البعد	مستوى المعنوية
01	استراتيجية توظيف الموارد البشرية	**0.932**	0.000
02	استراتيجية تدريب الموارد البشرية	**0.958**	0.000
03	استراتيجية تحفيز الموارد البشرية	**0.936**	0.000
04	استراتيجية تقييم الأداء	**0.900**	0.000

** دال عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي(SPSS)

يتضح من نتائج الجدول رقم **(07)** أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الكلية لهذا المحور تتراوح بين**(0.900 و 0.958)**وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة **($0.05\geq\alpha$)**وهذا يعني أن محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية صادق لما وضع لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه

6-الصدق الداخلي لمحور الأداء الاجتماعي:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لمحور الأداء الاجتماعي:

الجدول رقم (08): الصدق الداخلي لعبارات محور الأداء الاجتماعي

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط بيرسون مع محور أداء المورد البشري	مستوى المعنوية
21	تتكفل المؤسسة الميناائية بنقل عمالها من والى مكان العمل.	**0.688**	0.000
22	تحرص المؤسسة الميناائية على توفير وسائل وأدوات الوقاية من أخطار العمل .	**0.559**	0.000
23	توفر المؤسسة الميناائية خدمات اجتماعية مناسبة لمواردها البشرية .	**0.838**	0.000
24	توفر المؤسسة الميناائية الآلات والمعدات اللازمة لأمن	**0.821**	0.000

	وسلامة العمال .		
25	تتكفل المؤسسة المينائية بالرعاية الصحية للعاملين الذين يتعرضون لحوادث العمل .	**868	0.000
26	عادة لا تبرمج المؤسسة المينائية أعمال إضافية إلا عند للضرورة.	**0.742	0.000
27	يسود المؤسسة المينائية بيئة عمل جيدة تساعد العمال على تحسين أدائهم.	**0.812	0.000
28	تخصص المؤسسة المينائية سجلات لاقتراحات وشكاوي العمال والعمل على معالجتها .	**0.814	0.000
29	تضع المؤسسة المينائية نظام مراقبة ومتابعة جودة الخدمة المقدمة.	**0.806	0.000
30	تقوم المؤسسة المينائية بتوزيع حصة من الأرباح السنوية على العمال.	**0.883	0.000
31	تقوم المؤسسة المينائية بإقامة مصايف للعمال ومساعدتهم ماديا في القيام برحلات ترفيهية ورياضية.	**0.756	0.000
32	تقدم المؤسسة المينائية مساعدات مادية واجتماعية في بعض المناسبات الدينية والثقافية (الحج، الزواج، الختان ....).	**0.641	0.001
33	تخصص المؤسسة المينائية مساعدات مالية خاصة بالعمال عند خروجهم من التقاعد .	**0.657	0.000
34	تتعامل المؤسسة المينائية مع عملائها وفق مبدأ العدل والاحترام .	**0.542	0.000
35	توفر المؤسسة المينائية المعلومات الصادقة والكافية عن الخدمات التي تقدمها للعملاء .	**0.822	0.000
36	توفر المؤسسة المينائية خدمات راقية تلبي رغبات العملاء .	**0.842	0.000
37	تقوم في المؤسسة المينائية بإصدار فواتير مطابقة لمواصفات الحقيقية للمنتج .	**0.875	0.000
38	تعمل المؤسسة المينائية على تحقيق رضا المتعاملين.	**0.845	0.000

39	تقوم المؤسسة المينائية بالاستماع لشكاوي العملاء ومعالجتها في أقرب الآجال.	**0.918**	0.000
40	تقوم المؤسسة المينائية بمراجعة الأخطاء وإعداد التقارير الخاصة بتعاملها مع عملائها ومعالجة النقائص .	**0.858**	0.000
41	توفر المؤسسة المينائية فرص عمل محددة لذوي الإحتياجات الخاصة.	**0.768**	0.000
42	تقوم المؤسسة المينائية بتعاون مع المؤسسات الأخرى في مكافحة الآفات الاجتماعية.	**0.797**	0.000
43	تساهم المؤسسة المينائية في تمويل المراكز التعليمية ،الدينية، الصحية، الثقافية.	**0.724**	0.000
44	تساهم المؤسسة المينائية في توفير مناصب العمل للتقليل من حدة البطالة في المنطقة.	**0.788**	0.000
45	تراعي المؤسسة المينائية مصالح المجتمع المحلي عند قيامها بأنشطتها .	**0.812**	0.000
46	تستعمل في المؤسسة المينائية للتخلص من النفايات بطريقة صديقة للبيئة.	**0.856**	0.000
47	تقوم المؤسسة المينائية بتسطير برامج خاصة بحماية البيئة.	**0.908**	0.000
48	تعمل المؤسسة المينائية على تجميل وتشجير المناظر الطبيعية المحيطة بها.	**0.878**	0.000
49	تسهر المؤسسة المينائية على حماية مياه مينائها من التلوث .	**0.814**	0.000
50	تعمل المؤسسة المينائية على التحسين المستمر لبيئتها الطبيعية .	**0.919**	0.000

** دال عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي(SPSS)

يتضح من نتائج الجدول رقم (08) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور الأداء الاجتماعي والدرجة الكلية لهذا المحور تتراوح بين **0.542** و **0.918** وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية

لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات محور الأداء الاجتماعي صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات الاستبانة

للتأكد من ثبات الاستبانة قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ لمحاور الاستبانة بالإضافة إلى حساب معامل الثبات الكلي للاستبانة.

- معامل الثبات ألفا كرو نباخ لمحاور الاستبانة:

يوضح الجدول التالي اختبار ثبات الدراسة باستخدام معامل الثبات ألفا كرو نباخ:

الجدول رقم (09) : معامل الثبات ألفا كرو نباخ لمحاور الاستبانة.

الرقم	المحور	معامل الثبات الفا كرونباخ
الأول	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	0.975
الثاني	الأداء الاجتماعي	0.980
الكلي	الكلي	0.987

المصدر: من إعداد الطالبتين الاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول السابق رقم(09) أن:

- معامل ألفا كرو نباخ بالنسبة للمحور الأول لإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فاق 80 % حيث بلغ 97.5% بمعنى أن محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.

-معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الثاني الأداء الاجتماعيفاق،**80%** حيث بلغ **98%**بمعنى أن محور الأداء الاجتماعي يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.

-معامل ألفا كرو نباخ الكلي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء الاجتماعي فاق ،**80%** حيث بلغ **98.7%** بمعنى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية جدا، مما يمكننا من استخدامها لتحقيق أهداف الدراسة.

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق اهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية **(spss)** النسخة 21، وهو يعتبر من أكثر البرامج الإحصائية استخداما من قبل الباحثين في حيث يوفر هذا

البرنامج مختلف التحليلات الإحصائية واعداد المخططات البيانية لتلبية حاجات الباحثين، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الاحصائية التي تندرج ضمن الاحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات، والانحرافات المعيارية ...الخ، وضمن الاحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط التباين الاحادي...الخ وفيما يلي مجموعة من الاساليب الاحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة :

" **المدى:** ويسمى أيضا بمجال التغير وهو الفرق بين أعلى وأدنى قيمة من قيم مفردات مجموعة البيانات وتم استخدامه لتحديد طول خلايا مقياس ليكرث الخماسي.

التكرارات والنسب المئوية: تم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكدا لتحديد استجابات الافراد اتجاه عبارات محاور الاستبيان.

المتوسط الحسابي: من أجل معرفة مدى تركز الإجابات في اختيار معين لدى أفراد العينة.

الانحراف المعياري: يعتبر من أكثر المقاييس تشتت أهمية، أقواها حساسية وأكثرها شيوعا وتم استخدامه لمعرفة مدى انحراف اجابات افراد عينة الدراسة لعبارات محاور الاستبيان.

معامل الارتباط بيرسون: وهو مؤشر إحصائي يستخدم لقياس القوة الارتباطية الخطية بين متغيرين كميين(الاتساق الداخلي لأداة الدراسة).

معامل الارتباط ألفا كرو نباخ: للتحقق من ثبات اداة الاستبانة.

معاملي الالتواء والتفلطح:

الالتواء: هو بعد المنحنى عن التماثل، فإذا كان مقياس الالتواء يساوي صفرا فإن التوزيع متماثل وا ذا كان سالبا نقول انه ملتوي نحو اليسار اذا كان موجب نقول انه ملتوي نحو اليمين.

التفلطح: هو مقياس يقيس مدى ارتفاع أو انخفاض أي منحنى توزيع تكراري بالنسبة للتوزيع الطبيعي.

معامل التضخم التباينVIFوفترات التباين المسموح TOLERNCE :من أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة غير مرتبطة فيما بينها تم الاعتماد على اختيار معاملي تضخم التباين والارتباط المسموح بحيث أن مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة لن تظهر في حالة ما إذا كان معامل تضخم التباين والتباين المسموح أكبر من 0,1 بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة.

الانحدار الخطي المتعدد: استخدام الانحراف الخطي المتعدد لقياس اثر الإدارة الاستراتيجية في الأداء الاجتماعي ومن تم اختبار الفرضيات المتعلقة بهذه الدراسة." (عمر عبد الله، 2014، صفحة 146)

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والتعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء الاجتماعي، ومن أجل الوصول إلى ذلك نقوم بتفريغ إجابات أفراد عينة الدراسة ومناقشتها.

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد العينة:

من خلال هذا المطلب نسعى إلى معرفة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية، الخبرة المهنية .

أولا: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:.

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	21	%56.8
أنثى	16	%43.2
المجموع	37	% 100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول أن (21) من أفراد العينة ذكور، وهم يمثلون ما نسبته 56.8% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الإناث (16) أي ما نسبته43.2%من الحجم الإجمالي للعينة، ويمكن تبرير زيادة عدد الذكور عن عدد الإناث ويمكن أن يرجعالسبب الى رغبة فئة الإناث بالعمل في مجالات أخريكالتعليم والصحة.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب السن:.

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30سنة	2	%5.4
من 30 إلى أقل من 40سنة	21	%56.8
من 40 إلى أقل من 50 سنة	12	%32.4
50 سنة فأكثر	2	% 5.4
المجموع	37	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي(SPSS)

تشير نتائج الجدول إلى أن الفئة التي تتراوح اعمارهم من 30إلى أقل من 40 سنة تمثل أعلى نسبة حيث تقدر ب 56.8% أي ما يعادل 21 فرد، تليها الفئتين من 40 إلى أقل من50 سنة وتقدر نسبتها ب32.4% أي ما يعادل 12 فرد، تليها الفئتين (من 30سنة) ومن 50(سنة فأكثر) بأقل نسبة 5.4% أي ما يعادل فردين، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة شباب أي أن أغلب الإطارات في المؤسسة محل الدراسة ينتمون لفئة الشباب، ويرجع ذلك إلى خطط التوظيف في المؤسسة الميناائية القائمة على الاعتماد على الثروة الشبابية أكثر.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	01	%2.7
جامعي	31	%83.8
دراسات عليا	05	%13.5
المجموع	37	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي(SPSS)

نلاحظ من الجدول رقم (12) أن الفئة الجامعية أخذت أكبر حيث كان عددهم31 موظف بنسبة83.8 %، ثم تليها فئة الدراسات العليا الذين كان عددهم 5موظف إداري بنسبة 13.5 %، ثم يليهم فئة الثانوي وكان عددهم

موظف واحد بنسبة 2.7% وأخيرا فئة الثانوي بموظف واحد بنسبة 2.1 %. وهذا راجع لطبيعة المناصب العليا التي تحتاج إلى مؤهل علمي عالي.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

الخبرة العلمية	التكرار	النسبة
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	08	% 21.6
من 10 إلى أقل من 15 سنة	17	%45.9
من 15 سنة فأكثر	12	%32.4
المجموع	37	%100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي(SPSS)

يتضح من الجدول أن أغلب الموظفين سنوات الخبرة لديهم من 10 إلى أقل من 15سنة بعدد قدره 17 موظفا أي ما نسبته 45.9% وهو مؤشر جيد ويعتبر نقطة قوة للمؤسسة الميناائية ، عند مقارنتنا له بالفئات الأخرى والتي بلغ عدد الموظفين الذين كانت خبرتهم من 15 فأكثر كان عددهم 12 موظفا بنسبة 32.4%، يليهم الموظفين الذين كانت خبرتهم من 5 إلى أقل من 10سنوات وكان عددهم 8 موظفين بنسبة 21.6% أي أن خبرة الموظفين لدى المؤسسة الميناائية عالية وهم مؤهلون لاكتساب مهارات وخبرات جديدة.

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بمستوى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

لتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات محوري الاستبيان، سنقوم بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذا النسب المئوية، وذلك لمعرفة درجة موافقتهم على كل عبارة.

حيث سنقف هنا على آراء أفراد عينة الدراسة ودرجة موافقتهم على كل عبارات هذا المحور والمقسمة على 04 أبعاد:

1-عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد استراتيجية توظيف الموارد البشرية

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد استراتيجية توظيف الموارد البشرية

الجدول رقم (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات استراتيجية توظيف الموارد البشرية:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
01	تعمل المؤسسة المينائية عند توظيف العمال بإعلامهم بالأنشطة المرتبطة بالوظائف.	3,65	0,919	مرتفع	02
02	هناك توافق بين خطط التوظيف وأهداف المؤسسة المستقبلية .	3,81	0,938	مرتفع	01
03	تحرص المؤسسة المينائية على وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة.	3,38	1,233	متوسط	05
04	تقوم المؤسسة المينائية بمراجعة سياسة التوظيف من أجل تحسينها وتصحيحها مستقبلا .	3,49	1,044	مرتفع	03
05	الطرق التي تعتمدها المؤسسة المينائية في استقطاب مواردها البشرية فعالة في جذب الكفاءات المرغوبة	3,43	1,119	مرتفع	04
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		**3.58**	**0.9224**	**مرتفع**	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي(SPSS)

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن مستوى استراتيجية توظيف الموارد البشرية لدى أفراد العينة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد استراتيجية توظيف الموارد البشرية 3.58وهو ينتمي إلى الفئة التي تشير إلى ال**[3.41-4.20]**خيار موافق المقابل للمستوى المرتفع، كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعد استراتيجية توظيف الموارد البشرية بلغ (**0.9224**) وهو أقل من الواحد، مما يدل على وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد استراتيجية توظيف الموارد البشرية.

ويتضح كذلك من نتائج الجدول أن العبارة رقم (02) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.81) وانحراف معياري قدره (0.938) مما يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة أنه هناك توافق بين خطط التوظيف وأهداف المؤسسة المستقبلية، تليها العبارة رقم (01) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.65) وانحراف معياري قدره (0.919)، مما يعني أن أغلب الموظفين يوافقون بدرجة مرتفعة أنه تعمل المؤسسة المينائية عند توظيف العمال بإعلامهم بالأنشطة المرتبطة بالوظائف، فيما جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.49) وانحراف معياري قدره (1.044) مما يعني أن أغلب أفراد العينة

يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه يتم مراجعة سياسة التوظيف من أجل تحسينها وتصحيحها مستقبلا، وجاءت العبارة رقم (05) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.119) مما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن الطرق التي تعتمدها المؤسسة الميناائية في استقطاب مواردا البشرية فعالة في جذب الكفاءات المرغوبة في حين جاءت العبارة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.38) وانحراف معياري قدره (1.233) مما يعني أن أغلب أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة أ] انه يتم الحرص على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

2-عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد استراتيجية تدريب الموارد البشرية

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تدريب الموارد البشرية:

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد تدريب الموارد البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
06	تقوم المؤسسة الميناائية ببرمجة دورات تدريبية تساعد على تطوير معارف العمال.	3,78	1,031	مرتفع	01
07	تركز استراتيجية التدريب في المؤسسة الميناائية على تحقيق التجانس بين مهارات العمال ومتطلبات الوظيفة.	3,68	1,029	مرتفع	03
08	تعتمد المؤسسة الميناائية على أسلوب التدوير الوظيفي لإكساب العمال مهارات إضافية .	3,22	1,109	متوسط	05
09	تحرص المؤسسة الميناائية على تقييم برامج التدريب وتطويرها وفق المتطلبات الوظيفية .	3,59	1,013	مرتفع	04
10	تعتمد المؤسسة الميناائية في تدريب العاملين على مدربين ذوي كفاءات من داخل وخارج المؤسسة .	3.70	1.051	مرتفع	02
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		**3.56**	**0.916**	**مرتفع**	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي(SPSS)

يتضح من نتائج الجدول السابق أن مستوى استراتيجية تدريب الموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد تدريب الموارد البشرية (3.56) وهو ينتمي إلى الفئة **[3.41-4.20]**التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع، كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف

المعياري الكلي لبعد استراتيجية تدريب الموارد البشرية بلغ (0.916) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات الأفراد عينة الدراسة على عبارات بعد تدريب الموارد البشرية.

ويتضح كذلك من نتائج الجدول أن العبارة رقم (05) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.56) وانحراف معياري قدره (0.916) ما يعني أن المؤسسة الميناءية تقوم ببرمجة دورات تدريبية تساعد على تطوير معارف العمال، تليها العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.051)، وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة الميناءية تعتمد في تدريب العاملين على مدربين ذوي كفاءات من داخل وخارج المؤسسة، فيما جاءت العبارة رقم (07) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.68) وانحراف معياري (1.029)، وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن استراتيجية التدريب في المؤسسة الميناءية تركز على تحقيق التجانس بين مهارات العمال ومتطلبات الوظيفة، في حين جاءت العبارة رقم (09) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.013)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أن تحرص المؤسسة الميناءية على تقييم برامج التدريب وتطويرها وفق متطلبات الوظيفة، وجاءت العبارة رقم(08) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.109) وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على أن المؤسسة الميناءية تعتمد على أسلوب التدوير الوظيفي لإكساب العمال مهارات إضافية.

3-عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد استراتيجية تحفيز الموارد البشرية

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد استراتيجية تحفيز الموارد البشرية:

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد تحفيز الموارد البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
11	تقوم المؤسسة الميناءية بتصميم نظام مكافئات والحوافز على أسس عادلة .	3.05	0.998	متوسط	4
12	تقوم المؤسسة الميناءية بمكافئة العاملين توافقا مع الأداء المقدم .	3.03	1.067	متوسط	5
13	تتيح المؤسسة الميناءية فرص متساوية لجميع العمال عند الترقية .	3.03	1.166	متوسط	5
14	يساعد نظام الحوافز المتبع في المؤسسة الميناءية على	3.16	1.068	متوسط	3

	تحسين أداء العمال .				
15	تمنح المؤسسة المينائية الأولوية لمواردها البشرية الداخلية في الترقية .	3.70	0.909	مرتفع	2
16	تقوم المؤسسة المينائية بتعين مدراء من داخل المؤسسة لا من خارجها .	3.76	0,925	مرتفع	1
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		**3.2883**	**0.89119**	**متوسط**	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي(SPSS)

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن مستوى تحفيز الموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.32883) وهو ينتمي إلى الفئة]2.61-3.40[التي تشير إلى الخيار محايد المقابل للمستوى المتوسط، كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعد تحفيز الموارد البشرية بلغ (0.8911) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد تحفيز الموارد البشرية.

ويتضح كذلك من نتائج الجدول أن العبارة رقم (16) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.76) وانحراف معياري (0.925) وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة المينائية تقوم بتعيين مدراء من داخل المؤسسة لا من خارجها، تليها العبارة رقم (15) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.70) وانحراف معياري (0.909) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على أن المؤسسة المينائية تمنح الأولوية لمواردها البشرية في الترقية، في حين جاءت العبارة رقم (14) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري قدره (0.998) وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على أن نظام الحوافز المتبع في المؤسسة المينائية يساعد على تحسين أداء العمال، تليها العبارة رقم (11) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (0.998) ويشير هذا إلى موافقة أفراد العينه بدرجة متوسطة على أن المؤسسة المينائية تصمم نظام مكافئات وحوافز على أسس عادلة، في حين احتلت العبارة رقم (12 - 13) المرتبة الخامسة وكان لديهما متوسط حسابي واحد مقدر ب (3.03) وانحراف معياري مختلف وهو الفاصل في ترتيبهم، حيث كان الانحراف المعياري المتعلق بالعبارة(12) يقدر ب (1.067)، وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن المؤسسة المينائية تقوم بمكافئة العاملين توافقا مع الأداء المقدم، اما بالنسبة للانحراف المعياري المتعلق بالعبارة (13) يقدر ب (1.166)و هذا يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن المؤسسة المينائية تتيح فرص متساوية لجميع العمال عند الترقية .

4-عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات استراتيجية تقييم الأداء

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تقييم الأداء:

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات تقيم الأداء

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
17	تستخدم المؤسسة المينائية معايير عملية موحدة لقياس الأداء .	3.46	1.043	مرتفع	02
18	تهدف عملية تقيم الأداء في المؤسسة المينائية لتحسين أداء مواردها البشرية .	3.51	0.989	مرتفع	01
19	تقوم المؤسسة المينائية بتبليغ العاملين بنتائج التقييم .	3.43	1.042	مرتفع	03
20	تقوم المؤسسة المينائية بتقييم أداء العملين وفق الأهداف المسطرة بطريقة موضوعية .	3.32	0.973	متوسط	04
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		**3.4324**	**0.93290**	**مرتفع**	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي(SPSS)

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن مستوى تقييم الأداء لدى أفراد العينة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد تقييم الأداء (3.4324)، وهو ينتمي إلى الفئة] 3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى مرتفع، كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعد تقييم الأداء بلغ (0.93290) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد تقييم الأداء.

كما يتضح كذلك من نتائج الجدول أن العبارة رقم (18) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.51) وانحراف معياري (0.989)، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن عملية تقييم الأداء في المؤسسة المينائية تهدف لتحسين أداء مواردها البشرية، تليها العبارة (17) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.46) وانحراف معياري (1.043)، وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة المينائية تستخدم معايير موحدة لقياس الأداء، وجاءت العبارة رقم (19) في المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (3.43) وانحراف معياري (1.042)، وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة المينائية

تقوم بتبليغ العاملين بنتائج التقييم، وتليها العبارة رقم (20) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.32) وانحراف معياري (0.973)، وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة المينائية تقوم بتقييم أداء العاملين وفق الأهداف المسطرة بطريقة موضوعية.

5-عرض وتحليل أبعاد محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ككل:

لمعرفة المستوى الكلي لأبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة المينائية جن جن جيجل تم حساب المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لمحور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وقد جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي ولانحراف المعياري لمحوالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الرقم	أبعاد محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
01	استراتيجية توظيف الموارد البشرية	3.5811	0,92243	مرتفع	01
02	استراتيجية تدريب الموارد البشرية	3.5676	0.91663	مرتفع	02
03	استراتيجية تحفيز الموارد البشرية	3.2883	0.89119	متوسط	04
04	استراتيجية تقييم الأداء	3.4324	0.93290	مرتفع	03
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		**3,4595**	**0,85374**	**مرتفع**	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي(SPSS)

تشير نتائج الجدول رقم (18) أن مستوىالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المؤسسة المينائية جن جن أشواط –جيجل– جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحورالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (3,4595) وهو ينتمي إلى الفئة [3.41–4.20]التي تشير الى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع.

كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لمحور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بلغ (0.85374) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور.

ومن خلال نتائج الجدول رقم (18) يمكن أيضا ترتيب أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ترتيبا تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

- ✓ جاء بعد استراتيجية توظيف الموارد البشرية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.5811).
- ✓ جاء بعد استراتيجية تدريب الموارد البشرية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.5676).
- ✓ جاء بعد استراتيجية تقييم الأداء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.4324)

✓ جاء بعد استراتيجية تحفيز الموارد البشرية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.2883).

المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بمستوى الأداء الاجتماعي

عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لبعد الأداء الاجتماعي على مستوى العاملين :

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الأداء الاجتماعي على مستوى العاملين:

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الأداء الاجتماعي على مستوى العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	
21	تتكفل المؤسسة الميناائية بنقل عمالها من والى مكان العمل .	4.05	0.911	مرتفع	02
22	تحرص المؤسسة الميناائية على توفير وسائل وأدوات الوقاية من أخطار العمل .	3.97	0.957	مرتفع	03
23	توفر المؤسسة الميناائية خدمات اجتماعية مناسبة لمواردها البشرية .	3.65	1.111	مرتفع	07
24	توفر المؤسسة الميناائية الآلات والمعدات اللازمة لأمن وسلامة العمال .	3.81	0.938	مرتفع	05
25	تتكفل المؤسسة الميناائية بالرعاية الصحية للعاملين الذين يتعرضون لحوادث العمل .	3.73	0.838	مرتفع	06
26	عادة لا تبرمج المؤسسة الميناائية أعمال إضافية إلا عند الضرورة .	3.62	1.063	مرتفع	09
27	يسود المؤسسة الميناائية بيئة عمل جيدة تساعد العمال على تحسين أدائهم .	3.38	1.163	متوسط	11
28	تخصص المؤسسة الميناائية سجلات لاقتراحات وشكاوي العمال والعمل على معالجتها .	3.89	0.906	مرتفع	04
29	تضع المؤسسة الميناائية نظام مراقبة ومتابعة جودة الخدمة المقدمة .	3.70	1.051	مرتفع	07
30	تقوم المؤسسة الميناائية بتوزيع حصة من الأرباح السنوية	4.19	0.845	مرتفع	01

	على العمال .				
31	تقوم المؤسسة المينائية بإقامة مصايف للعمال ومساعدتهم ماديا في القيام برحلات ترفيهية ورياضية .	3.16	1.143	متوسط	12
32	تقدم المؤسسة المينائية مساعدات مادية واجتماعية في بعض المناسبات الدينية والثقافية (الحج ،الزواج ،الختان ...)	3.41	1.092	مرتفع	10
33	تخصص المؤسسة المينائية مساعدات مالية خاصة بالعمال عند خروجهم من التقاعد .	3.68	0.9.73	مرتفع	08
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		**3.7110**	**0.77887**	**مرتفع**	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي(SPSS)

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن الأداء على مستوى العاملين لدى أفراد العينة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد الأداء على مستوى العاملين (3.7110)، وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20]و التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى مرتفع، كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعد تفويض الصلاحيات بلغ (0.77887)، وهو أقل من الواحد مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الأداء الاجتماعي على مستوى العاملين.

كما يتضح كذلك من نتائج الجدول أن العبارة رقم (30) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.19) وانحراف معياري (0.845) وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة المينائية تقوم بتوزيع حصة من الأرباح السنوية على العمال، تليها العبارة رقم (21) أين تحصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.911)، وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة المينائية تتكفل بنقل عمالها من وإلى مكان العمل، فيما جاءت العبارة رقم (22) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.97) وانحراف معياري (0.957) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة المينائية تحرص على توفير وسائل وأدوات الوقاية من أخطار العمل، وجاءت العبارة رقم (28) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.89) وانحراف معياري (0.906)، وهذا يعني أن المؤسسة المينائية تخصص سجلات لاقتراحات وشكاوي العمال وتعمل على معالجتها، وتأتي العبارة رقم (24) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.81) وانحراف معياري قدره (0.938)، وهذا يعني أن المؤسسة المينائية توفر الآلات والمعدات اللازمة لأمن وسلامة العمال، وتأتي العبارة(25) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.73)وانحراف

معياري(0.838) ،وهذا يعني أن المؤسسة المينائية تتكفل بالرعاية الصحية للعاملين الذين يتعرضون لحوادث العمل، وتأتي العبارة (29) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي(3.70)وانحراف معياري(1.051)وهذا يعني أن المؤسسة المينائية تضع نظام مراقبة ومتابعة جودة الخدمة المقدمة، وتأتي العبارة (33) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي(3.68)وانحراف معياري (0.973) وهذا يعني أن المؤسسة المينائية تخصص مساعدات مالية خاصة بالعمال عند خروجهم من التقاعد ،وتأتي العبارة(26) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.063) وهذا يعني أن المؤسسة المينائية عادة لا تبرمج أعمال إضافية إلا عند الضرورة، وتأتي العبارة (32) في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.092) وهذا يعني أن المؤسسة المينائية تقدم مساعدات مادية واجتماعية في بعض المناسبات الدينية والثقافية (الحج ،الزواج، الختان)، وتأتي العبارة رقم (21) في الرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.163) وهذا يعني أن المؤسسة المينائية تسودها بيئة عمل جيدة تساعد العمال على تحسين أدائهم، وتأتي العبارة رقم (31) في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.143) وهذا يعني أن المؤسسة المينائية تقيم مصايف للعمال ومساعدتهم ماديا في القيام برحلات ترفيهية ورياضية.

2-عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لبعد الأداء الاجتماعي على مستوى العملاء:

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الأداء على مستوى العملاء

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الأداء على مستوى العملاء

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
34	تتعامل المؤسسة المينائية مع عملائها وفق مبدأ العدل والاحترام.	3.43	1.068	مرتفع	06
35	توفر المؤسسة المينائية المعلومات الصادقة والكافية عن الخدمات التي تقدمها للعملاء .	3.65	1.006	مرتفع	05
36	توفر المؤسسة المينائية خدمات راقية تلبي رغبات العملاء .	3.32	1.056	متوسط	07
37	تقوم في المؤسسة المينائية بإصدار فواتير مطابقة لمواصفات الحقيقية للمنتج .	3.86	0.948	مرتفع	02
38	تعمل المؤسسة المينائية على تحقيق رضا المتعاملين .	3.89	0.966	مرتفع	01

39	تقوم المؤسسة الميناىية بالاستماع لشكاوي العملاء ومعالجتها في أقرب الآجال.	3.73	0.990	مرتفع	04
40	تقوم المؤسسة الميناىية بمراجعة الأخطاء وإعداد التقارير الخاصة بتعاملها مع عملائها ومعالجة النقائص .	3.78	0.976	مرتفع	03
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		**3.6680**	**0.89154**	**مرتفع**	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي(SPSS)

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن الأداء على مستوى العملاء جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد الأداء على مستوى العملاء (3.6680)، وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.2] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى مرتفع، كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعد الأداء على مستوى العملاء بلغ (0.89154) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الأداء على مستوى العملاء.

ويتضح كذلك من نتائج الجدول أن العبارة رقم (38) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.89) وانحراف معياري (0.966)، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة الميناىية تعمل على تحقيق رضا المتعاملين، تليها العبارة رقم (37) أين تحصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.948)، وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة الميناىية تقوم بإصدار فواتير المطابقة للمواصفات الحقيقية للمنتج، فيما جاءت العبارة رقم (40) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.78) وانحراف معياري (0.976) ويشير هذا إلى أن المؤسسة الميناىية تقوم بمراجعة الأخطاء وإعداد التقارير الخاصة بتعاملها مع عملائها ومعالجة النقائص، وجاءت العبارة رقم (39) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.73) وانحراف معياري (0.990)، وهذا يدل على ان أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة وهذا يشير إلى أن المؤسسة الميناىية تقوم بالاستماع لشكاوي العملاء ومعالجتها في أقرب الآجال ، فيما جاءت العبارة رقم (35) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.65) وانحراف معياري (1.006)، وهذا يعني أن المؤسسة الميناىية توفر المعلومات الصادقة والكافية عن الخدمات التي تقدمها للعملاء، تليها العبارة (34)في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (3.43)وانحراف معياري(1.068)وهذا يعني أن المؤسسة الميناىية تتعامل مع عملائها وفق مبدأ العدل والاحترام، وأخيرا العبارة (36)في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (3.32) وانحراف معياري (1.056)وهذا يعني أن المؤسسة الميناىية توفر خدمات راقية تلبي رغبات العملاء.

3-عرض وتحليل إجابات الأفراد حول بعد الأداء على مستوى المجتمع:

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الأداء على مستوى المجتمع

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الأداء على مستوى المجتمع

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
41	توفر المؤسسة المينائية فرص عمل محددة لذوي الاحتياجات الخاصة.	3.78	0.976	مرتفع	01
42	تقوم المؤسسة المينائية بتعاون مع المؤسسات الأخرى في مكافحة الآفات الاجتماعية.	3.38	1.010	متوسط	04
43	تساهم المؤسسة المينائية في تمويل المراكز التعليمية ،الدينية، الصحية، الثقافية.	3.46	0.960	مرتفع	03
44	تساهم المؤسسة المينائية في توفير مناصب العمل للتقليل من حدة البطالة في المنطقة.	3.32	1.082	مرتفع	05
45	تراعي المؤسسة المينائية مصالح المجتمع المحلي عند قيامها بأنشطتها .	3.57	1.015	متوسط	02
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		**3.5027**	**0.86361**	**مرتفع**	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي(SPSS)

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن مستوى تطبيق الأداء الاجتماعي على مستوى المجتمع لدى أفراد العينة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد الأداء الاجتماعي على مستوى المجتمع (3.5027)، وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى مرتفع، كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعد تطبيق الأداء الاجتماعي على مستوى المجتمع بلغ (0.86361)، وهو أقل من الواحد مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الأداء الاجتماعي على مستوى المجتمع.

كما يتضح من نتائج الجدول رقم (27) أن العبارة رقم (40) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.78) وانحراف معياري (0.976)، وهذا يعني موافقة بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة المينائية توفر فرص

عمل محددة لذوي الاحتياجات الخاصة، تليها العبارة رقم (45) أين تحصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.015)، هذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة الميناائية تراعي مصالح المجتمع المحلي عند قيامها بأنشطتها، فيما جاءت العبارة رقم (43) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.46) وانحراف معياري (0.960)، وهذا يعني أن المؤسسة الميناائية تساهم بدرجة مرتفعة في تمويل المراكز التعليمية، الدينية، الصحية، الثقافية، وجاءت العبارة رقم (42) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدرة (3.38) وانحراف معياري (1.010)، وهذا يعني أن أن المؤسسة الميناائية بدرجة متوسطة في التعاون مع المؤسسات الأخرى في مكافحة الآفات الاجتماعية، فيما جاءت العبارة رقم (44) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.32) وانحراف معياري (1.082)، وهذا يعني أن المؤسسة الميناائية تساهم بدرجة متوسطة في توفير مناصب العمل للتقليل من حدة البطالة في المنطقة.

4-عرض وتحليل إجابات الافراد حول بعد الأداء الاجتماعي على مستوى البيئة:

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الأداء الاجتماعي على مستوى البيئة

الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الأداء الاجتماعي على مستوى البيئة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
46	تستعمل المؤسسة الميناائية تقنيات للتخلص من النفايات بطريقة صديقة للبيئة .	3.78	0.821	مرتفع	02
47	تقوم المؤسسة الميناائية بتسطير برامج خاصة بحماية البيئة.	3.78	0.917	مرتفع	02
48	تعمل المؤسسة الميناائية على تجميل وتشجير المناظر الطبيعية المحيطة بها.	3.54	0.960	مرتفع	04
49	تسهر المؤسسة الميناائية على حماية مياه مينائها من التلوث .	3.86	0.918	مرتفع	01
50	تعمل المؤسسة الميناائية على التحسين المستمر لبيئتها الطبيعية .	3.65	1.006	مرتفع	03
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		**3.7243**	**0.84505**	**مرتفع**	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي(SPSS)

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الأداء الاجتماعي على مستوى البيئة لدى أفراد العينة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد الأداء الاجتماعي على مستوى البيئة (3.7243)، وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى مرتفع، كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي الأداء الاجتماعي على مستوى البيئة بلغ (0.84505)، وهو أقل من الواحد مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الأداء الاجتماعي على مستوى البيئة .

ويتضح كذلك من نتائج الجدول أن العبارة رقم (49) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.918) وهذا يعني أن المؤسسة المينائية تسهر بدرجة مرتفعة على حماية مياه مينائها من التلوث، وتأتي العبارة كل من العبارات (46،47) التي كان لديها متوسط حسابي واحد يقدر ب (3.78)، وانحراف معياري مختلف، وهو الفاصل في ترتيبهم، حيث كان الانحراف المعياري المتعلق بالعبارة رقم (46) هو أصغر انحراف (0.821)، وهو ما جعل العبارة تكون في المرتبة الثانية، وهذا يعني وجود درجة موافقة مرتفعة على أن المؤسسة المينائية تتخلص من النفايات بطريقة صديقة للبيئة، وتأتي العبارة رقم (47) في المرتبة الثالثة بانحراف معياري (0.917)، وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بدرجة مرتفعة بتسطير برامج خاصة بحماية البيئة، وتأتي العبارة رقم (50) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.65) وانحراف معياري (1.006) وهذا يدل أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة المينائية تعمل على التحسين المستمر لبيئتها، تليها في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (48) بمتوسط حسابي يقدر ب(3.54)و انحراف معياري (0.960)، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة المينائية تعمل على تجميل وتشجير المناظر الطبيعية المحيطة بها.

5-عرض وتحليل أبعاد الأداء الاجتماعي:

لمعرفة المستوى الكلي للأداء الاجتماعي للمؤسسة المينائية -جن جن- أشواط -جيجل-، تم حساب المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لمحور الأداء الاجتماعي، وقد جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الأداء الاجتماعي ككل

الرقم	أبعاد محورالأداء الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
01	على مستوى العاملين	3.7110	0.77887	مرتفع	02
02	على مستوى العملاء	3.6680	0.89154	مرتفع	03
03	على مستوى المجتمع	3.5027	0.5027	مرتفع	04
04	على مستوى البيئة	3.7243	0.84405	مرتفع	01
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري		**3.6685**	**0.79224**	**مرتفع**	

الكلي			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي(SPSS)

تشير نتائج الجدول أن مستوى الأداء الاجتماعي في المؤسسة المينائية جن جن –جيجل– جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الأداء الاجتماعي بلغ (3.6685) وهو ينتمي إلى الفئة [3.41–4.20] التي تشير الى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع.

كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لمحور الاداء الاجتماعي بلغ (0.79224) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا ترتيب أبعاد الأداء الاجتماعي ترتيبا تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

- جاء بعد الأداء الاجتماعي على مستوى البيئة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.7243).
- جاء بعد الأداء الاجتماعي على مستوى العاملين في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.7110).
- جاء بعد الأداء الاجتماعي على مستوى العملاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره(3.6688)

جاء بعد الأداء الاجتماعي على مستوى المجتمع في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.5027).

المطلب الرابع: نتائج اختبار صحة فرضيات الدراسة

يتناول هذا الجزء اختبار الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج وفرضيات تعكس أهمية الدراسة ولاختبار الفرضيات نعتمد على قاعدة القرار التالية:

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي:

للتأكد من أن البيانات تخضع أو تقترب من التوزيع الطبيعي تم حساب معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (24) اختبار التوزيع الطبيعي.

المحور	المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
الإدارة الاســـــتراتيجية للموارد البشرية	استراتيجية توظيف الموارد البشرية	- 0.539	0.311-
	استراتيجية تدريب الموارد البشرية	- 0.339	1.068-
	استراتيجية تحفيز الموارد البشرية	- 0.179	0.539-
	استراتيجية تقيم الأداء	- 0.254	0.174
الأداء الاجتماعي		-0.308	- 0.335

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي(SPSS)

من خلال نتائج الجدول رقم (24) معاملات الالتواء بالنسبة لجميع المتغيرات تتراوح بين(0.539−) وهي أقل من و(0,179) وهي أقل(03) وتقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين (3−، 3) أما معاملات التفلطح فهي محصورة بين(1.068−)و(0.311−) وهي أقل من 20. وتشير النتائج إلى أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا ما أكدته الدراسة. وعليه فالمتغيرات تخضع للتوزيع الطبيعي ومنه يمكن القول أن الأثر الذي يظهر في المتغير التابع يكون ناتج عن أثر المتغيرات المستقلة وبالتالي يمكن اختبار فرضيات الدراسة.

ثانيا:اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية:

قبل اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية، ينبغي التأكد أولا من عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (25): معامل التضخم التباين والتباين المسموح.

الابعاد	التباين المسموحTOLERANCE	معامل التضخمVIF
استراتيجية توظيف الموارد البشرية	0.107	9.314
استراتيجية تدريب الموارد البشرية	0.110	11.447
استراتيجية تحفيز الموارد البشرية	0.215	4.642
استراتيجية تقييم الأداء	0.260	3.841

المصدر: من اعداد الطالبيتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي(SPSS)

يتضح من الجدول (25) عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل حيث جاءت جميع قيم معاملات التضخم لجميع الأبعاد أقل من 20 كما جاءت جميع قيم معاملات التباين المسموح(Tolerance) أكبر من (0,10).

بعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، ننتقل لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية حيث تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد وقد جاءت النتائج كماهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية.

المتغير المستقل	قيمة beta	(t)قيمة	مستوى الدلالة
استراتيجية توظيف الموارد البشرية	0.267	1.136	0.264
استراتيجية تدريب الموارد البشرية	0.463	1.778	0.085
استراتيجية تحفيز الموارد البشرية	0.223	1.346	0.188
استراتيجية تقييم الأداء	- 0.15	- 0.102	0.920
R	0.900		
R2قيمة	0.811		
قيمة F	34.253		
مستوى الدلالة sig	0.000		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS)

جاءت صيغة الفرضية الرئيسية كالتالي:**هناك دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (من خلال ممارساتها)على الأداء الاجتماعي في المؤسسة المينائية جن جن– جيجل–**

نلاحظ من الجدول رقم (26) أن قيمة الدلالة الإحصائية ل(F) تقدر ب(0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المحدد سابقا مما يعني وجود دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية **($\alpha \leq 0.05$)** للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة المينائية جن جن– جيجل – وعليه نقبل الفرضية الرئيسية.

نلاحظ من الجدول (26) أن قيمة معامل التحديد ل(**R**) قد بلغت ،**(0.900)**وهذا يعني أن أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مجتمعة تفسر ما نسبته **(90%)** من التباين الحاصل في الأداء الاجتماعي بالمؤسسة المينائية جن جن – جيجل –والنسبة المتبقية **(10%)** ترجع لمتغيرات أخرى لم تدرج في هذا النموذج.

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي :

1- هناك دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (α≤0.05) لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحسين الأداء الاجتماعي في المؤسسة المينائية جن جن -جيجل-

نلاحظ من خلال الجدول رقم(26)أن قيمة الدلالة الإحصائية الخاصة ببعد استراتيجية توظيف الموارد البشرية تقدر ب (0.264)وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة**(α≤0.05)**ومنه عدم وجود دور معنوي لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية عند مستوى المعنوية**(α≤0.05)**في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة المينائية جن جن – جيجل – ومنه الفرضية الفرعية الأولى مرفوضة.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي :

2- هناك دورمعنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (α≤0.05) لاستراتيجية تدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء الاجتماعي في المؤسسة المينائية جن جن- جيجل-

نلاحظ من الجدول رقم (26)أن قيمة الدلالة الإحصائية الخاصة ببعد استراتيجية التدريب تقدر ب (0.037) وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة**(α≤0.05)** مما يعني وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية**(α≤0.05)** لاستراتيجية تدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة المينائية- جن جن – جيجل –ومنه الفرضية الثانية مقبولة.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي :

3-هناك دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (α≤0.05) لاستراتيجية تحفيز الموارد البشرية في تحسين الأداء الاجتماعي في المؤسسة المينائية جن جن -جيجل-

نلاحظ من الجدول رقم (26) أن قيمة الدلالة الإحصائية الخاصة ببعد استراتيجية تحفيز الموارد البشرية تقدر ب(0.188)وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة**(α≤0.05)**مما يعني عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية **(α≤0.05)**لاستراتيجية تحفيز الموارد البشرية في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة المينائية جن جن – جيجل –ومنه الفرضية الثالثة مرفوضة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي :

4- هناك دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية تقييم الأداء في تحسين الأداء الاجتماعي لدى المؤسسة المينائية جن جن – جيجل-

نلاحظ من الجدول رقم(26) أن قيمة الدلالة الإحصائية الخاصة ببعد استراتيجية تقييم الأداء تقدر ب (0.920)وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة($\alpha \leq 0.05$) مما يعني عدم وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية تقييم الأداء في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة المينائية جن جن – جيجل –ومنه الفرضية الرابعة مرفوضة.

المطلب الخامس: مناقشة و تفسير نتائج الدراسة

أولا: مناقشة النتائج المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية السائدة في المؤسسة المينائية جن جن – جيجل-

أظهرت نتائج الدراسة أن دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الكلي السائد في المؤسسة المينائية جن جن .جيجل. جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (**3.5849**) ويعود هذا المستوى المرتفع إلى مجموعة من العوامل التي تعكس كفاءة وفعالية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة. ومن بين هذه العوامل، الالتزام برؤية واستراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية، مما يساعد على توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف محددة بفعالية، كما أن الاستثمار الكبير في تدريب وتطوير الموظفين يعزز من مهاراتهم وكفاءاتهم، مما يؤدي إلى تحسين مردودية الأفراد. إضافة إلى ذلك، تتميز المؤسسة بعمليات توظيف واختيار فعالة تضمن اختيار الموظفين الأكفاء والمناسبين للأدوار المختلفة .

نظام الحوافز الموضوعي يلعب أيضا دورا حيويا في تحفيز الموظفين على الأداء العالي والالتزام بأهداف المؤسسة. كما أن التقييم الدوري والشفاف لأداء الموظفين وتقديم المكافأة والحوافز المناسبة يشجع على تحسين الأداء المستم. هذه العوامل مجتمعة تساهم في تحقيق دور فعال من الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، مما ينعكس إيجابيا على أداء المؤسسة ككل.

ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالأداء الاجتماعي السائد في المؤسسة جن جن .جيجل.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الاجتماعي بالمؤسسة المينائية جن جن أشواط .جيجل. جاء بدرجة مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي(3.6685) يعزى هذا الأداء الاجتماعي المتميز إلى عدة عوامل مجتمعة. من بينها الالتزام القوي للمؤسسة بتطبيق برنامج المسؤولية الاجتماعية يعزز من رفاهية الموظفين والمجتمع المحلي على حد سواء.

كما أن بيئة العمل الآمنة والمريحة تشجع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، مما يزيد من رضاهم الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، اهتمام المؤسسة بتطوير العلاقات الاجتماعية بين الموظفين من خلال تنظيم أنشطة وفعاليات اجتماعية وترفيهية تعزز من التفاعل الإيجابي وروح الفريق.

أيضا تطبق المؤسسة سياسات مرنة تدعم التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مما يساهم في تحقيق استقرار نفسي واجتماعي للموظفين.

علاوة على ذلك وجود برامج تشجع على العمل الجماعي والتواصل الفعال بين الإدارة والموظفين، والاعتزاز بجهود الموظفين من خلال تقديم المكافأة، كلها عوامل تساهم في تحسين الأداء الاجتماعي داخل المؤسسة. هذه العوامل مجتمعة تعكس التزام المؤسسة برعاية موظفيها والمجتمع، مما يفسر النتائج الإيجابية التي أظهرتها الدراسة.

ثالثا: مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك دور معنوي لمحور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الاجتماعي بالمؤسسة المينائية – جن جن .جيجل– قدرت قيمة الدلالة الإحصائية ب (0.000) وبلغت قيمة معامل التحديد R ب(0.900) وهي تفسر بأن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تركز على تدريب وتطوير الموظفين، مما يرفع من مهاراتهم وقدراتهم، هذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الاجتماعي. كما أن الإدارة الاستراتيجية تتضمن تطوير أنظمة تدريبية تعزز من روح العمل الجماعي والانتماء للمؤسسة ، كما أنها تضع خطط وسياسات تتماشى مع مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. هذا الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يعزز من الأداء الاجتماعي للمؤسسة من خلال مشاركتها في الأنشطة الاجتماعية.

أظهرت نتائج الدراسة أن بعد استراتيجية توظيف الموارد البشرية ليس لها دور معنوي في تحسين الأداء الاجتماعي بمؤسسة – جن جن –جيجل– حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة له (0.264) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة($\alpha \leq 0.05$) مما يفسر ذلك عدم فعالية استراتيجية التوظيف حيث انه ان لمن تكن هناك استراتيجية واضحة وفعالة في المؤسسة، فقد يكون من الصعب تحقيق تحسن ملموس في الأداء الاجتماعي رغم توظيف الموارد البشرية. كما قد يكون هناك تفاوت في فهم الأولويات بين الادارة والموظفين، مما يؤدي الى غياب العمل المشترك لتحسين الأداء الاجتماعي كهدف مشترك .

أظهرت نتائج الدراسة أن بعد استراتيجية تدريب الموارد البشرية له دور معنوي في تحسين الأداء الاجتماعي بالمؤسسة المينائية جن جن – جيجل– حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة له (0.037) وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) المحدد مسبقا في هذه الدراسة، ويفسر بأن استراتيجية التدريب تعزز المهارات الشخصية مما يساهم في تحسين الأداء الاجتماعي للموظفين، كما انه يزيد من وعي الموظفين بأهمية التعامل الاجتماعي الفعال وأثره على بيئة العملية، مما يحفزهم على المشاركة بشكل ايجابي في بناء علاقات داخل المؤسسة ويتفق ذلك مع دراسة تأثير ممارسة إدارة الموارد البشرية على أداء الوظيفي في المعهد الماليزي2014 والتي أشارت في احدى نتائجها أن استراتيجية تدريب الموارد البشرية لها دور معنوي في تحسين الأداء الوظيفي. (Al_Qudah, Osman, & Al_Qudah)

أظهرت نتائج الدراسة أن بعد استراتيجية تحفيز الموارد البشرية ليس له دور معنوي في تحسين الأداء الاجتماعي بالمؤسسة المينائية جن جن .جيجل– حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة له (0.188) وهي اكبر من مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$)المحدد مسبقا في هذه الدراسة،، ويفسر ذلك بوجود نقص تكامل في الاستراتيجيات التي تم اعتمادها للتحفيز حيث يمكن أن يؤدي عدم التطبيق الصحيح للمهارات المكتسبة الى عدم تحقيق الأداء المرجو في تحسين التفاعل الاجتماعي بين الموظفين.

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن بعد استراتيجية تقييم الأداء ليس لها دور معنوي في تحسين الأداء الاجتماعي بالمؤسسة المينائية – جن جن .جيجل– حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة له (0.920)وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)المحدد مسبقا في هذه الدراسة، ويفسر ذلك بأن المؤسسة تركز على تقييم الأداء الفردي فقط ، بينما يمكن أن يكون الأداء الاجتماعي أكثر تعقيدا وتأثيرا على مستوى الفريق أو القسم . كما قد يكون أيضا في قلة الربط بين نتائج التقييم بالمكافأة أو الترقية حيث أنه إذا لم يتم ربط نتائج التقييم بالمكافآت أو الترقيات بشكل مباشر، فقد يؤدي ذلك إلى قلة الحافز لتحسين الأداء الاجتماعي .

خلاصة :

تم في هذا الفصل عرض ومناقشة نتائج أراء عينة الدراسة حول ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء الاجتماعي، وذلك بالإعتماد على مجموعة من الأساليب الاحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والانحدار الخطي المتعدد، وقد أشارت النتائج الى وجود دور معنوي لممارسة الإدارة الاستراتجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الاجتماعي في المؤسسة المينائية جن جن –جيجل–

خاتمة

خاتمة

خاتمة:

يعتبر الأداء الاجتماعي من أهم الأساليب التي تسعى المنظمة إلى إرسائها لضمان بقائها وريادتها في مجال نشاطها، لذا تسعى جل المنظمات في عصرنا إلى إرساء أداء اجتماعي فعال اتجاه مختلف الفاعلين سواء مواردها البشرية الداخلية أو الخارجية حيث أصبح وجود المؤسسة مرهونا برضا هذه الأطراف، ولا يتحقق هذا الأمر إلا من خلال تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

كان الهدف من وراء هذه الدراسة قياس وتحليل دور الإدارة الاستراتيجية لموارد البشرية في تحسين الأداء الاجتماعي في المؤسسة المينائية جن جن–جيجل–

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية

النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- ✓ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي عملية ربط وظائف إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة من أجل تحسين الأداء.
- ✓ تتمثل أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في أنها تؤدي إلى تحقيق الاستثمار الفعال في القدرات والمهارات لدى العاملين.
- ✓ تمثل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مطلبا رئيسا للأداء الفعال في المنظمات، حيث تعمل على تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة، وأهداف العاملين.
- ✓ هناك عدة ممارسات للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية اختلفت باختلاف الباحثين، حيث تم التركيز في هذه الدراسة على أربع ممارسات وهي:(استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب، استراتيجية التحفيز، استراتيجية تقييم الأداء)؛
- ✓ الأداء الاجتماعي عبارة عن تجسيد لمبادئ المسؤولية الاجتماعية، أي تلك الأعمال والإجراءات التصحيحية التي تقوم بها سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية أين تحاول الرفع من المنافع وتخفيض الأضرار الناتجة عن تأثير أنشطتها.
- ✓ هناك عدة أبعاد للأداء الاجتماعي اختلفت باختلاف الباحثين، حيث تم التركيز في هذه الدراسة على اربعة أبعاد وهي:(العاملين، العملاء، المجتمع، البيئة).

النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

- ✓ لقد أظهرت النتائج أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مرتفع بالمؤسسة المينائية جن جن
- ✓ أظهرت النتائج أن بعد استراتيجية توظيف الموارد البشرية مرتفع في المؤسسة المينائية جن جن، وهذا يدل على أنها تعتمد على خطط لتوظيف واستقطاب الموارد الكفؤة؛

خاتمة

- ✓ لقد أوضحت الدراسة أن بعد استراتيجية تدريب الموارد البشرية يوجد بدرجة مرتفعة داخل المؤسسة محل الدراسة، وهذا يعود لكونها تعتمد على برامج وأساليب للتدريب بما تراها تتناسب مع احتياجات مواردها البشرية
- ✓ لقد أوضحت الدراسة أن بعد استراتيجية تحفيز الموارد البشرية مرتفع داخل المؤسسة محل الدراسة، وذلك راجع لكون المؤسسة المينائة جن جن تعمل على تصميم نظام مكافئات وحوافز على أسس تخدم رغبات العمال؛
- ✓ اظهرت النتائج أن بعد استراتيجية تقييم الأداء مرتفع داخل المؤسسة محل الدراسة، وهذا يدل على أن المؤسسة المينائية تعتمد معايير موضوعية وشفافة لقياس الأداء لتحسين أداء مواردها البشرية
- ✓ لقد أوضحت نتائج الدراسة أن المؤسسة المينائية جن جن –جيجل– تتمتع بمستوى مرتفع من الأداء الاجتماعي المتمثلة بأبعاده في (العمال، العملاء، المجتمع، البيئة)، وهذا راجع لحرص المؤسسة لتحسين محيط عملها الداخلي والخارجي.
- ✓ لقد أظهرت النتائج أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب، استراتيجية التحفيز، استراتيجية تقييم الأداء) لها دور معنوي في تحسين الأداء الاجتماعي في المؤسسة المينائية جن جن– جيجل–
- ✓ لقد أظهرت النتائج أن بعد استراتيجية تدريب الموارد البشرية هو البعد الوحيد الذي له أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء الاجتماعي، أما باقي الأبعاد الأخرى للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المتمثلة في (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التحفيز، استراتيجية تقييم الأداء) ليس لهم أثر على الأداء الاجتماعي؛

الاقتراحات:

بناء على النتائج المستخلصة من الدراسة حول تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة المينائية جن جن، يمكن تقديم الاقتراحات التالية لتحسين الأداء الاجتماعي وتحسين فعالية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية :

- ✓ تعزيز عملية استقطاب المواهب من خلال الشراكات مع الجامعات والمؤسسات التعليمة.
- ✓ الحرص على وضع برامج تدريبية متقدمة ومتنوعة تلبي احتياجات الموارد البشرية المختلفة وتساعد على تنمية مهاراتهم بما يتناسب مع التغيرات والتحديات الجديدة في البيئة العملية .
- ✓ تقييم دوري لفعالية برامج التدريب وتعديلها بناء على التغذية الراجعة من الموظفين واحتياجات المؤسسة.
- ✓ تطوير نظام المكافئات وحوافز شفافة وعادلة يعتمد على الأداء ويعزز من روح الفريق والابتكار .
- ✓ إجراء استبيانات دورية لجمع أراء الموظفين حول نظام المكافأة والحوافز وتعديله بما يناسب مع توقعاتهم واحتياجاتهم .

خاتمة

- ✓ تطبيق معايير دقيقة وواضحة لتقييم الأداء تعتمد على مؤشرات الأداء الرئيسية (kpis) المرتبطة بأهداف المؤسسة
- ✓ تقديم ملاحظات منتظمة وبناءة للموظفين لمساعدتهم في تحسين اداءهم وتطوير مهاراتهم.
- ✓ تعزيز قنوات التواصل الداخلي بين الإدارة والموظفين لضمان تبادل المعلومات بشكل فعال وسريع.
- ✓ عقد اجتماعات دورية لمناقشة الأهداف والإنجازات والتحديات التي تواجه المؤسسة.
- ✓ تشجيع مشاركة الموظفين في صنع القرار وفتح المجال لإبداء آرائهم واقتراحاتهم .
- ✓ جمع ملاحظات العملاء بشكل دوري وتحليلها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .
- ✓ الحرص على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء والاهتمام بتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم.

بتنفيذ هذه التوصيات، يمكن للمؤسسة المينائية جن جن تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية وتحقيق أداء اجتماعي متميز يسهم في تحسين سمعتها ونجاحها المستدام .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- **قائمة المراجع:**

الكتب

01- مصطفى سيد أحمد. (2002). إدارة الجودة البشر الأصول والمهارات. مصر: دار الكتب.

02- السلطان محمد سعيد أنور. (2014). السلوك التنظيمي. الاسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.

03- السلمى على. (1998). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.

04- الكفاني مهندس محمد جمال. (2007). الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية. مصر: الدار الثقافية للنشر

05- النصر محمد عبد الوهاب. (2015). المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات. : المجموعة العربية للتدريب والنشر.

06- النصر محمد عبد الوهاب. (2006). استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء متميز. القاهرة: دار النهضة.

07- جربوعة مصطفى محمد. (2017). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار ابن نفيس للنشر والتوزيع.

مذكرات ورسائل جامعية

01- بلقاسم ابن عطاء الله. (2023). التوجه نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لتحسين أداء العاملين. أطروحة دكتورة. جامعة المسيلة, تسيير الموارد البشرية.

02- أيوب بن خدة، بن إبراهيم العيد. (2020/2019). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في الاستراتيجية العامة للمنظمة. مستغانم, قسم العلوم الاقتصادية, جامعة عبد الحميد بن باديس.

03- قاضي عبد الحكيم. (2022/2021). دور ممارسات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في منظمات الاعمال الجزائرية. برج بوعريريج , العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد البشير الابراهيمي.

04- لطيفة برني. (2015). أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية. أطروحة دكتورة, بسكرة, قسم العلوم الاقتصادية.

قائمة المراجع

المجلات

01- علي يونس إبراهيم سيد أحمد. (2015). تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية في دعم الادارة البيئية بالتطبيق على القطاع الصناعي بمدينة المنصورة.مصر. مجلة البحوث التجارية.العدد 37

02- الفتلاوي حيدر على، الضعيدي سن خيفة عبد الرضا. (2024). تأثير رأس المال الاجتماعي على الأداء الاجتماعي للشركة في العراق من وجهة نظر العاملين. مجلة الحكة والدراسات والأبحاث, المجلد 04(العدد 02).

03- اليوسفي أحمد، بوسالم أبو بكر. (2019). استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على التمكين الاداري .(Vol. 04)مستشفى أحميدة الأغواط: المجلة الجزائرية للموارد البشرية.

04- برباش نور الدين، بوصلاح النذير. (2023). تأثير استراتيجية تقييم الأداء في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في الجزائر .(Vol. 05) الجزائر: مجلة جامعة البيضاء.

05- بن شريف مبروكة، ساوس الشيخ. (2020). تأثير التدقيق الاجتماعي في الأداء الاجتماعي. مجلة الإدارة والاقتصاد, 26(117).

06- دكوار عائشة، العيداني الياس. (2022). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء التنافسي. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة.

07- سفير محمد ،حمانة يمينة، مولاي بوعلام. (2018). آليات قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسة وطرق الافصاح عنه. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية(04), 05-06.

08- سكاك مراد. (2011). تدقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير(1).

09- شرقي, ج., & سعدي, م. (2023). قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات مؤسسة اسمنت تبسة نموذج. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية, 10(02).

10- فلاق رضوان، بومدين يوسف. (2020). دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات العمومية. مجلة أبحاث اقتصادية وادارية.

11- بوخمخم عبد الفتاح. (2002). تحليل وتقييم الأداء الأداء الاجتماعي في المنشآت الصناعية. 01(18).

قائمة المراجع

12- رزق الله سلمى، مساك أمينة. (s.d.). (308_309, Éd.) .دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق التميز الإداري,

13- زين. (2014). تطبيق العمليات الاحصائية في البحوث العلمية باستعمال برنامج spss. الرياض: مكتبة الاقتصاد والقانون.

المراجع باللغة الأجنبية

Book

1- dhar rajib Lochan. (2008). Strategic Human resource management . New delhi: Naraina phast.

2- DSLER Jari. (2003). Gestion des ressources Humaines. Maison d edition.

3-Morden Tony. (2007). Principles of strategic managment. New york: Ashgate publishing.

4-NOE Rayamond. (2015). Fundametals Of Human Resourse Management. Ebook. McGraw hill American: Psychologement Management.

5- Rayamond , N. (s.d.). Fundamentals of human resource managment Ebook. McGraw hill 2015.

Abstract

1- Babangida Ibrahim, Danlament Arcand Gruy. (2010). Strategic Human Resource Management and Organizationnal Performance in the Nigerian Manufacturing sector:An Empirical Investigation . International Journal of Business and Management, 06(09).

2- Sidibe Alou Boubou kaka, Zakaria yaou CamaraFarouk. (2023), Linfluence des pratiques de gestion des ressources Humaines(PGRH) sur la performance sociale a la société d'exploitation des mines d'or de sadiola (SEMOS). Revue internationaldes sciences de gestion.

3- Chetien List. Arcand Giry, Teller Genevieve. (2005). Impact des Pratiques Stratégiques de gestion des Ressource Humaine Sur La performance Organisationnelle de gestion projets. 03(01).

4- karithi joyce , Ogutu MarK Odongo. (2016). Ogutu Impact of strategic Human Resource Management Practices On Organizationnel Preirnce. Humam Resourse and Leadership Journal, 01(01).

5- Al_Qudah Hamza Mohammed, Osman Abd ALaah, Al_Qudah Hamza Idris. (2000). (s.d.).berger, Meshoulan. Human resource strategic . london: Sagev publication.06(09)

7- Kenani Ferry. (2022). Pratiques Stratégiques de gestion des Ressource Humaine et performance. Le journal ouvert des affaires et de La gestion, 10(05).

8- Youhe Lnoue, Seoki Lee. (2011). Effzcts of different dimensions of corporate social responsibility on corporat financial perfformance in tourism. Tourism management(32), 79

الملاحق

الملاحق

قائمة الملاحق:

الملحق رقم (01): قائمة الاساتذة المحكمين:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	جامعة الانتماء
نجيمي عيسى	أستاذ	جامعة جيجل
مقراش فوزية	أستاذ	جامعة جيجل
عمارة الشريف	أستاذ محاضر أ	جامعة جيجل
كرامش بلال	أستاذ محاضر أ	جامعة جيجل

الملحق رقم (02): استبيان الدراسة





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي- جيجل-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة

تحية طيبة....

يشرفنا أن نضع بين أيديكم استمارة بحث خاصة بدراسة: " **دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الإجتماعي دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن-جيجل-**، ويتمثل الهدف من تطوير هذه الاستمارة اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كمتطلب للحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، لذا نرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتكم ومساهمتكم عونا كبيرا لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

من إعداد الطالبتين:

- **مشري شيماء**
- **لشهب إيمان**

الأستاذ المشرف:

أ.د. ميبيروك محمد البشير

السنة الجامعية: 2023-2024

الجزء الأول: البيانات الشخصية

نرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (×) في الخانة المناسبة لكم

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐

من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر ☐

4- المستوى التعليمي :

ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

5- الرتبة الوظيفية:

إطار ☐ إطار سامي ☐

6- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐

من 10 إلى أقل من 15 سنوات ☐ من 15 سنة فأكثر ☐

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: العبارات الخاصة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غيـــر موافق	غير موافق بشدة
استراتيجية توظيـــف المـــوارد البشرية	1	تعمل المؤسسة المينائية عند توظيف العمال بإعلامهم بالأنشطة المرتبطة بالوظائف.					
	2	هناك توافق بين خطط التوظيف وأهداف المؤسسة المستقبلية .					
	3	تحرص المؤسسة المينائية على وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة.					
	4	تقوم المؤسسة المينائية بمراجعة سياسة التوظيف من أجل تحسينها وتصحيحها مستقبلا .					
	5	الطرق التي تعتمدها المؤسسة المينائية في استقطاب مواردها البشرية فعالة في جذب الكفاءات المرغوبة .					
استرتيجية تـــــدريب المـــوارد البشرية	6	تقوم المؤسسة المينائية ببرمجة دورات تدريبية تساعد على تطوير معارف العمال.					
	7	تركز إستراتيجية التدريب في المؤسسة المينائية على تحقيق التجانس بين مهارات العمال ومتطلبات الوظيفة.					
	8	تعتمد المؤسسة المينائية على أسلوب التدوير الوظيفي لإكساب العمال مهارات إضافية .					
	9	تحرص المؤسسة المينائية على تقييم برامج التدريب وتطويرها وفق المتطلبات الوظيفية .					
	10	تعتمد المؤسسة المينائية في تدريب العاملين على مدربين ذوي كفاءات من داخل وخارج المؤسسة .					
استراتيجية	11	تقوم المؤسسة المينائية بتصميم نظام مكافآت والحوافز على أسس عادلة .					

تحفيـــــز المـــــوارد البشرية	12	تقوم المؤسسة المينائية بمكافأة العاملين توافقا مع الأداء المقدم.						
	13	تتيح المؤسسة المينائية فرص متساوية لجميع العمال عند الترقية .						
	14	يساعد نظام الحوافز المتبع في المؤسسة المينائية على تحسين أداء العمال.						
	15	تمنح المؤسسة المينائية الأولوية لمواردها البشرية الداخلية في الترقية .						
	16	تقوم المؤسسة المينائية بتعيين مدراء من داخل المؤسسة لا من خارجها.						
استراتيجية تقييم الأداء	**17**	تستخدم المؤسسة المينائية معايير عملية موحدة لقياس الأداء .						
	18	تهدف عملية تقييم الأداء في المؤسسة المينائية لتحسين أداء مواردها البشرية .						
	19	تقوم المؤسسة المينائية بتبليغ العاملين بنتائج تقييم أدائهم .						
	20	تقوم المؤسسة المينائية بتقييم أداء العاملين وفق الأهداف المسطرة بطريقة موضوعية .						

المحور الثاني: العبارات الخاصة بالأداء الإجتماعي

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
على مستوى العاملين	21	تتكفل المؤسسة المينائية بنقل عمالها من وإلى مكان العمل .					
	22	تحرص المؤسسة المينائية على توفير وسائل وأدوات الوقاية من أخطار العمل.					
	23	توفر المؤسسة المينائية خدمات اجتماعية مناسبة لمواردها البشرية .					

	24	توفر المؤسسة المينائية الآلات والمعدات اللازمة لأمن وسلامة العمال.						
	25	تتكفل المؤسسة المينائية بالرعاية الصحية للعاملين الذين يتعرضون لحوادث العمل.						
	26	عادة لا تبرمج المؤسسة المينائية أعمال إضافية إلا عند للضرورة.						
	27	يسود المؤسسة المينائية بيئة عمل جيدة تساعد العمال على تحسين أدائهم.						
	28	تخصص المؤسسة المينائية سجلات لإقتراحات وشكاوي العمال والعمل على معالجتها .						
	29	تضع المؤسسة المينائية نظام مراقبة ومتابعة جودة الخدمة المقدمة.						
	30	تقوم المؤسسة المينائية بتوزيع حصة من الأرباح السنوية على العمال.						
	31	تقوم المؤسسة المينائية بإقامة مصايف للعمال ومساعدتهم ماديا في القيام برحلات ترفيهية ورياضية.						
	32	تقدم المؤسسة المينائية مساعدات مادية وإجتماعية في بعض المناسبات الدينية والثقافية (الحج ، الزواج ، الختان ....).						
	33	تخصص المؤسسة المينائية مساعدات مالية خاصة بالعمال عند خروجهم من التقاعد .						
على مستوى العملاء	34	تتعامل المؤسسة المينائية مع عملائها وفق مبدأ العدل والإحترام .						
	35	توفر المؤسسة المينائية المعلومات الصادقة والكافية عن الخدمات التي تقدمها للعملاء .						
	36	توفر المؤسسة المينائية خدمات راقية تلبي رغبات العملاء .						

	37	تقوم المؤسسة المينائية بإصدار فواتير مطابقة للمواصفات الحقيقية للمنتج .						
	38	تعمل المؤسسة المينائية على تحقيق رضا المتعاملين .						
	39	تقوم المؤسسة المينائية بالإستماع لشكاوي العملاء ومعالجتها في أقرب الآجال.						
	40	تقوم المؤسسة المينائية بمراجعة الأخطاء وإعداد التقارير الخاصة بتعاملها مع عملائها ومعالجة النقائص .						
على مستوى المجتمع	41	توفر المؤسسة المينائية فرص عمل محددة لذوي الإحتياجات الخاصة.						
	42	تقوم المؤسسة المينائية بالتعاون مع المؤسسات الأخرى في مكافحة الآفات الإجتماعية.						
	43	تساهم المؤسسة المينائية في تمويل المراكز التعليمية ،الدينية،الصحية،الثقافية.						
	44	تساهم المؤسسة المينائية في توفير مناصب العمل للتقليل من حدة البطالة في المنطقة.						
	45	تراعي المؤسسة المينائية مصالح المجتمع المحلي عند قيامها بأنشطتها .						
على مستوى البيئة	46	تستعمل المؤسسة المينائية تقنيات للتخلص من النفايات بطريقة صديقة للبيئة .						
		تقوم المؤسسة المينائية بتسطير برامج خاصة بحماية البيئة.						
		تعمل المؤسسة المينائية على تجميل وتشجير المناظر الطبيعية المحيطة بها.						
	49	تسهر المؤسسة المينائية على حماية مياه مينائها من التلوث .						
	50	تعمل المؤسسة المينائية على التحسين المستمر لبيئتها الطبيعية .						

الملحق رقم (03): الصدق البنائي لأداة الدراسة

أولا: محور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الصدق الداخلي لبعد استراتيجية توظيف الموارد البشرية

Corrélations

		تعمل المؤسسة المينائية عند توظيف العمال بإعلامهم بالأنشطة المرتبطة بالوظائف.	هناك توافق بين خطط التوظيف وأهداف المؤسسة المستقبلية .	تحرص المؤسسة المينائية على وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة.	تقوم المؤسسة المينائية بمراجعة سياسة التوظيف من أجل تحسينها وتصحيحها مستقبلا .	الطرق التي تعتمدها المؤسسة المينائية في استقطاب مواردها البشرية فعالة في جذب الكفاءات المرغوبة .	توظيف_الموارد_البشرية
تعمل المؤسسة المينائية عند توظيف العمال بإعلامهم بالأنشطة المرتبطة بالوظائف.	Corrélation de Pearson	1	,887**	,635**	,617**	,611**	,862**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37
هناك توافق بين خطط التوظيف وأهداف المؤسسة المستقبلية .	Corrélation de Pearson	,887**	1	,688**	,664**	,689**	,893**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37
تحرص المؤسسة المينائية على وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة.	Corrélation de Pearson	,635**	,688**	1	,867**	,885**	,913**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37

تقوم المؤسسة الميناىية بمراجعة سياسة التوظيف من أجل تحسينها وتصحيحها مستقبلا .	Corrélation de Pearson	,617**	,664**	,867**	1	,932**	,895**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37
الطرق التي تعتمدها المؤسسة الميناىية في استقطاب مواردها البشرية فعالة في جذب الكفاءات المرغوبة .	Corrélation de Pearson	,611**	,689**	,885**	,932**	1	,887**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	37	37	37	37	37	37
توظيف_الموارد_البشرية	Corrélation de Pearson	,862**	,893**	,913**	,895**	,887**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	37	37	37

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

الصدق الداخلي لبعد استراتيجية تدريب الموارد البشرية

Corrélations

		تقوم المؤسسة الميناىية ببرمجة دورات تدريبية تساعد على تطوير معارف العمال.	تركز إستراتيجية التدريب في المؤسسة الميناىية على تحقيق التجانس بين مهارات العمال ومتطلبات الوظيفة.	تعتمد المؤسسة الميناىية على أسلوب التدوير الوظيفي لإكساب العمال مهارات إضافية .	تحرص المؤسسة الميناىية على تقييم برامج التدريب وتطويرها وفق المتطلبات الوظيفية .	تعتمد المؤسسة الميناىية في تدريب العاملين على مدربين ذوي كفاءات من داخل وخارج المؤسسة .	تدريب_الموارد البشرية
تقوم المؤسسة الميناىية ببرمجة دورات تدريبية تساعد على تطوير معارف العمال.	Corrélation de Pearson	1	,822**	,552**	,712**	,657**	,858**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000

	N	37	37	37	37	37	37
تركز إستراتيجية التدريب في المؤسسة الميناىية على تحقيق التجانس بين مهارات العمال ومتطلبات الوظيفة.	Corrélation de Pearson	,822**	1	,526**	,617**	,679**	,829**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37
تعتمد المؤسسة الميناىية على أسلوب التدوير الوظيفي لإكساب العمال مهارات إضافية .	Corrélation de Pearson	,552**	,526**	1	,896**	,605**	,846**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37
تحرص المؤسسة الميناىية على تقييم برامج التدريب وتطويرها وفق المتطلبات الوظيفية .	Corrélation de Pearson	,712**	,617**	,896**	1	,693**	,923**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37
تعتمد المؤسسة الميناىية في تدريب العاملين على مدربين ذوي كفاءات من داخل وخارج المؤسسة .	Corrélation de Pearson	,657**	,679**	,605**	,693**	1	,824**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	37	37	37	37	37	37
تدريب_الموارد_البشرية	Corrélation de Pearson	,858**	,829**	,846**	,923**	,824**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	37	37	37

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

الصدق الداخلي استراتيجية تحفيز الموارد البشرية

Corrélations

		تقوم المؤسسة الميناىية بتصميم نظام مكافئات والحوافز على أسس عادلة .	تقوم المؤسسة الميناىية بمكافئة العاملين توفقا مع الأداء المقدم.	تتيح المؤسسة الميناىية فرص متساوية لجميع العمال عند الترقية .	يساعد نظام الحوافز المتبع في المؤسسة الميناىية على تحسين أداء العمال.	تمنح المؤسسة الميناىية الأولوية لمواردها البشرية الداخلية في الترقية .	تقوم المؤسسة الميناىية بتعيين مدراء من داخل المؤسسة لا من خارجها.	استراتيجية تحفيز_الموارد_البشرية
تقوم المؤسسة الميناىية بتصميم نظام مكافئات والحوافز على أسس	Corrélation de Pearson	1	,807**	,786**	,852**	,600**	,616**	,898**

عادلة .	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37
تقوم المؤسسة المينائية بمكافئة العاملين توفقا مع الأداء المقدم.	Corrélation de Pearson	,807**	1	,870**	,850**	,668**	,542**	,917**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,001	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37
تتيح المؤسسة المينائية فرص متساوية لجميع العمال عند الترقية .	Corrélation de Pearson	,786**	,870**	1	,800**	,742**	,573**	,923**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37
يساعد نظام الحوافز المتبع في المؤسسة المينائية على تحسين أداء العمال.	Corrélation de Pearson	,852**	,850**	,800**	1	,595**	,575**	,903**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37
تمنح المؤسسة المينائية الأولوية لمواردها البشرية الداخلية في الترقية .	Corrélation de Pearson	,600**	,668**	,742**	,595**	1	,672**	,812**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37
تقوم المؤسسة المينائية بتعيين مدراء من داخل المؤسسة لا من خارجها.	Corrélation de Pearson	,616**	,542**	,573**	,575**	,672**	1	,750**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000		,000
	N	37	37	37	37	37	37	37
استراتيجية تحفيز_الموارد_البشرية	Corrélation de Pearson	,898**	,917**	,923**	,903**	,812**	,750**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	37	37	37	37

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

الصدق الداخلي لبعد استراتيجية تقييم الأداء

Corrélations

		تستخدم المؤسسة المينائية معايير عملية موحدة لقياس الأداء .	تهدف عملية تقييم الأداء في المؤسسة المينائية لتحسين أداء مواردها البشرية .	تقوم المؤسسة المينائية بتبليغ العاملين بنتائج تقييم أدائهم .	تقوم المؤسسة المينائية بتقييم أداء العملين وفق الأهداف المسطرة بطريقة موضوعية .	استراتيجية تقييم_الاداء
تستخدم المؤسسة المينائية معايير عملية موحدة لقياس الأداء .	Corrélation de Pearson	1	,841**	,706**	,779**	,903**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37
تهدف عملية تقييم الأداء في المؤسسة المينائية لتحسين أداء مواردها البشرية .	Corrélation de Pearson	,841**	1	,829**	,803**	,941**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37
تقوم المؤسسة المينائية بتبليغ العاملين بنتائج تقييم أدائهم .	Corrélation de Pearson	,706**	,829**	1	,844**	,917**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	37	37	37	37	37
تقوم المؤسسة المينائية بتقييم أداء العملين وفق الأهداف المسطرة بطريقة موضوعية .	Corrélation de Pearson	,779**	,803**	,844**	1	,927**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	37	37	37	37	37
استراتيجية تقييم_الاداء	Corrélation de Pearson	,903**	,941**	,917**	,927**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	37	37

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

الصدق الداخلي لابعاد المحور الاول

Corrélations

		توظيف_الموارد_البشرية	تدريب_الموارد_البشرية	تحفيز_الموارد_البشرية	تقييم_الاداء	الادارة_الاستراتيجية_للموارد
استراتيجية توظيف_الموارد_البشرية	Corrélation de Pearson	1	,945**	,790**	,753**	,932**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37
استراتيجية تدريب_الموارد_البشرية	Corrélation de Pearson	,945**	1	,829**	,789**	,958**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37

استـــــــــــــــــــــراتيجية تحفيز_الموارد_البشرية	Corrélation de Pearson	,790**	,829**	1	,845**	,936**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	37	37	37	37	37
استراتيجية تقييم_الاداء	Corrélation de Pearson	,753**	,789**	,845**	1	,900**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	37	37	37	37	37
الادارة_الاستراتيجية_للموارد	Corrélation de Pearson	,932**	,958**	,936**	,900**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	37	37

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

ثانيا: محور الاداء الاجتماعي

		تتكفل المؤسسة بنقل الميناية من عمالها مكان وإلى العمل .	تحرص المؤسسة الميناية على توفير وسائل وأدوات الوقاية من أخطار العمل.	توفر المؤسسة الميناية خدمات إجتماعية مناسبة لمواردها البشرية .	توفر المؤسسة الميناية الآلات والمعدات اللازمة لأمن وسلامة العمال.	تتكفل المؤسسة الميناية بالرعاية الصحية للعاملين الذين يتعرضون لحوادث العمل.	تبرمج لا عادة المؤسسة أعمال الميناية إلا إضافية للضرورة عند.	يسود المؤسسة بيئة الميناية جيدة عمل تساعد على العمال تحسين أدائهم.	تخصص المؤسسة الميناية سجلات لإقتراحات وشكاوي العمال والعمل على معالجتها .	المؤسسة تضع نظام الميناية ومتابعة مراقبة الخدمة جودة المقدمة.	الاجتماعي_الاداء
الميناية المؤسسة تتكفل وإلى من عمالها بنقل العمل مكان .	Corrélation de Pearson	1	,639**	,376*	,630**	,456**	,366*	,400*	,512**	,598**	,559**
	Sig. (bilatérale)		,000	,022	,000	,005	,026	,014	,001	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
المؤسسة تحرص توفير على الميناية من الوقاية وأدوات وسائل العمل أخطار.	Corrélation de Pearson	,639**	1	,670**	,799**	,614**	,672**	,509**	,765**	,793**	,838**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
الميناية المؤسسة توفر مناسبة إجتماعية خدمات البشرية لمواردها .	Corrélation de Pearson	,376*	,670**	1	,654**	,730**	,590**	,794**	,679**	,765**	,821**
	Sig. (bilatérale)	,022	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
الميناية المؤسسة توفر اللازمة والمعدات الآلات العمال وسلامة لأمن.	Corrélation de Pearson	,630**	,799**	,654**	1	,675**	,622**	,729**	,694**	,787**	,868**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
الميناية المؤسسة تتكفل للعاملين الصحية بالرعاية لحوادث يتعرضون الذين العمل.	Corrélation de Pearson	,456**	,614**	,730**	,675**	1	,661**	,678**	,692**	,695**	,742**
	Sig. (bilatérale)	,005	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000

	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
المؤسسة تبرمج لا عادة إضافية أعمال المينائية للضرورة عند إلا.	Corrélation de Pearson	,366*	,672**	,590**	,622**	,661**	1	,680**	,677**	,717**	,812**
	Sig. (bilatérale)	,026	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
المينائية المؤسسة يسود تساعد جيدة عمل بيئة تحسين على العمال أدائهم.	Corrélation de Pearson	,400*	,509**	,794**	,729**	,678**	,680**	1	,593**	,754**	,814**
	Sig. (bilatérale)	,014	,001	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
المؤسسة تخصص سجلات المينائية وشكاوي لإقتراحات على والعمل العمال معالجتها .	Corrélation de Pearson	,512**	,765**	,679**	,694**	,692**	,677**	,593**	1	,753**	,806**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
المينائية المؤسسة تضع ومتابعة مراقبة نظام المقدمة الخدمة جودة.	Corrélation de Pearson	,598**	,793**	,765**	,787**	,695**	,717**	,754**	,753**	1	,883**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
الاجتماعي_الاداء	Corrélation de Pearson	,559**	,838**	,821**	,868**	,742**	,812**	,814**	,806**	,883**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37

Corrélations

		تقوم المؤسسة المينائية بتوزيع من حصة الأرباح السنوية على العمال.	تقوم المؤسسة المينائية بإقامة مصايف للعمال ومساعدتهم ماديا م القيام فى برحلات ترفيهية ورياضية.	تقدم المؤسسة المينائية مساعدات مادية وإجتماعية في بعض المناسبات الدينية والثقافية (الحج ، الزواج ، الختان ....).	تخصص المؤسسة المينائية مساعدات مالية خاصة بالعمال عند خروجهم من التقاعد .	تتعامل المؤسسة المينائية مع عملائها مبدأ وفق العدل والإحترام .	توفر المؤسسة المينائية المعلومات الصادقة عن والكافية عن الخدمات تقدمها التي للعملاء .	توفر المؤسسة المينائية خدمات تلبي راقية رغبات العملاء .	في تقوم المؤسسة المينائية فواتير بإصدار مطابقة لمواصفات للمنتج الحقيقية .	تعمل المؤسسة المينائية على تحقيق رضا المتعاملي ن .	تقوم المؤسسة المينائية بالإستماع لشكاوي العملاء ومعالجته في ا أقرب الآجال.	تقوم المؤسسة المينائية بمراجعة الأخطاء وإعداد التقارير الخاصة بتعاملها مع عملائها ومعالجة النقائص .	توفر المؤسسة المينائية فرص عمل محددة لذوي الإحتياجا ت الخاصة.	_الاداء الاجتماعي
المؤسسة تقوم بتوزيع المينائية الأرباح من حصة العمال على السنوية.	Corrélation de Pearson	1	,370*	,487**	,448**	,523**	,734**	,584**	,727**	,741**	,661**	,557**	,624**	,756**
	Sig. (bilatérale)		,024	,002	,005	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
المؤسسة تقوم بإقامة المينائية للعمال مصايف في ماديا ومساعدتهم برحلات القيام ورياضية ترفيهية.	Corrélation de Pearson	,370*	1	,747**	,248	,624**	,486**	,439**	,482**	,469**	,482**	,531**	,356*	,641**
	Sig. (bilatérale)	,024		,000	,138	,000	,002	,007	,002	,003	,003	,001	,031	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
المؤسسة تقدم مساعدات المينائية في وإجتماعية مادية المناسبات بعض والثقافية الدينية (الحج ، الزواج ، الختان ....).	Corrélation de Pearson	,487**	,747**	1	,206	,536**	,462**	,461**	,565**	,517**	,567**	,502**	,476**	,657**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000		,222	,001	,004	,004	,000	,001	,000	,002	,003	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
المؤسسة تخصص مساعدات المينائية	Corrélation de Pearson	,448**	,248	,206	1	,352*	,391*	,457**	,493**	,346*	,425**	,392*	,538**	,542**

بالعمال خاصة مالية من خروجهم عند التقاعد .	Sig. (bilatérale)	,005	,138	,222		,032	,017	,004	,002	,036	,009	,016	,001	,001
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
المؤسسة تتعامل عملائها مع الميانية	Corrélation de Pearson	,523**	,624**	,536**	,352*	1	,766**	,734**	,608**	,720**	,691**	,732**	,439**	,822**
العدل مبدأ وفق والإحترام .	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,001	,032		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,007	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
المؤسسة توفر المعلومات الميانية	Corrélation de Pearson	,734**	,486**	,462**	,391*	,766**	1	,843**	,765**	,789**	,822**	,826**	,656**	,884**
والكافية الصادقة التي الخدمات عن للعملاء تقدمها .	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,004	,017	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
المؤسسة توفر خدمات الميانية	Corrélation de Pearson	,584**	,439**	,461**	,457**	,734**	,843**	1	,684**	,662**	,751**	,744**	,636**	,842**
رغبات تلبي راقية العملاء .	Sig. (bilatérale)	,000	,007	,004	,004	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
المؤسسة فى تقوم بإصدار الميانية	Corrélation de Pearson	,727**	,482**	,565**	,493**	,608**	,765**	,684**	1	,682**	,878**	,839**	,809**	,875**
مطابقة فواتير الحقيقية لمواصفات للمنتج .	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,002	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
المؤسسة تعمل تحقيق على الميانية	Corrélation de Pearson	,741**	,469**	,517**	,346*	,720**	,789**	,662**	,682**	1	,811**	,712**	,535**	,845**
المتعاملين رضا .	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,001	,036	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,001	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
المؤسسة تقوم بالإستماع الميانية	Corrélation de Pearson	,661**	,482**	,567**	,425**	,691**	,822**	,751**	,878**	,811**	1	,887**	,743**	,918**
العملاء لشكاوي أقرب فى ومعالجتها الأجال.	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000	,009	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
المؤسسة تقوم بمراجعة الميانية	Corrélation de Pearson	,557**	,531**	,502**	,392*	,732**	,826**	,744**	,839**	,712**	,887**	1	,708**	,858**
وإعداد الأخطاء الخاصة التقارير	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,002	,016	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000

عملائها مع بتعاملها النقائص ومعالجة .	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
المؤسسة توفر فرص المينائية لذوي محددة عمل الخاصة الإحتياجات.	Corrélation de Pearson	,624**	,356*	,476**	,538**	,439**	,656**	,636**	,809**	,535**	,743**	,708**	1	,768**
	Sig. (bilatérale)	,000	,031	,003	,001	,007	,000	,000	,000	,001	,000	,000		,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
الاجتماعي_الاداء	Corrélation de Pearson	,756**	,641**	,657**	,542**	,822**	,884**	,842**	,875**	,845**	,918**	,858**	,768**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37

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

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

Corrélations

		تقوم المؤسسة المينائية مع بتعاون المؤسسات فى الأخرى مكافحة الآفات الإجتماعية.	تساهم المؤسسة في المينائية تمويل المراكز التعليمية،الصحية،الدينية،الثقافية.	تساهم المؤسسة في المينائية توفير مناصب للتقليل العمل من حدة في البطالة المنطقة.	تراعي المؤسسة المينائية مصالح المجتمع عند المحلي قيامها بأنشطتها .	في تستعمل المؤسسة المينائية من للتخلص النفايات بطريقة للبيئة صديقة .	تقوم المؤسسة المينائية بتسطير برامج خاصة بحماية البيئة.	تعمل المؤسسة المينائية تجميل على وتشجير المناظر الطبيعية بها المحيطة.	تسهر المؤسسة على المينائية مياه حماية من مينائها التلوث .	تعمل المؤسسة على المينائية التحسين المستمر لبيئتها الطبيعية .	_الاداء الاجتماعي
مع بتعاون المينائية المؤسسة تقوم مكافحة فى الأخرى المؤسسات الإجتماعية الأفات.	Corrélation de Pearson	1	,733**	,648**	,842**	,772**	,751**	,700**	,566**	,736**	,797**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
تمويل في المينائية المؤسسة تساهم التعليمية المراكز ،الدينية،الصحية،الثقافية.	Corrélation de Pearson	,733**	1	,468**	,723**	,658**	,621**	,537**	,514**	,661**	,724**
	Sig. (bilatérale)	,000		,004	,000	,000	,000	,001	,001	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
في المينائية المؤسسة تساهم من للتقليل العمل مناصب توفير المنطقة في البطالة حدة.	Corrélation de Pearson	,648**	,468**	1	,663**	,675**	,717**	,709**	,829**	,720**	,788**
	Sig. (bilatérale)	,000	,004		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37

الميناىية المؤسسة تراعي قيامها عند المحلي المجتمع مصالح بأنشطتها .	Corrélation de Pearson	,842**	,723**	,663**	1	,785**	,762**	,674**	,681**	,854**	,812**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
الميناىية المؤسسة فى تستعمل بطريقة النفايات من للتخلص للبيئة صديقة .	Corrélation de Pearson	,772**	,658**	,675**	,785**	1	,785**	,787**	,734**	,780**	,856**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
بتسطير الميناىية المؤسسة تقوم البيئة بحماية خاصة برامج.	Corrélation de Pearson	,751**	,621**	,717**	,762**	,785**	1	,894**	,723**	,849**	,908**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
على الميناىية المؤسسة تعمل الطبيعية المناظر وتشجير تجميل بها المحيطة.	Corrélation de Pearson	,700**	,537**	,709**	,674**	,787**	,894**	1	,716**	,864**	,878**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
على الميناىية المؤسسة تسهر التلوث من مينائها مياه حماية .	Corrélation de Pearson	,566**	,514**	,829**	,681**	,734**	,723**	,716**	1	,790**	,814**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
على الميناىية المؤسسة تعمل الطبيعية لبيئتها المستمر التحسين .	Corrélation de Pearson	,736**	,661**	,720**	,854**	,780**	,849**	,864**	,790**	1	,919**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
الاجتماعي_الاداء	Corrélation de Pearson	,797**	,724**	,788**	,812**	,856**	,908**	,878**	,814**	,919**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37

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

الملحق رقم (04): نتائج معامل الثبات الفا كرونباخ

- معامل الثبات للمحور الأول

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,975	20

- معامل الثبات للمحور الثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,980	30

- معامل الثبات الكلي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,987	50

الملحق (05): نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	21	56,8	56,8	56,8
	أنثى	16	43,2	43,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30من أقل	2	5,4	5,4	5,4
	سنة 40 من أقل إلى 30 من	21	56,8	56,8	62,2
	سنة 50من أقل إلى 40 من	12	32,4	32,4	94,6
	فوق فما سنة50 من	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

التعليمي_المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	1	2,7	2,7	2,7
	جامعي	31	83,8	83,8	86,5
	عليا دراسات	5	13,5	13,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

المهنية_الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 10من أقل إلى5 من	8	21,6	21,6	21,6
	سنة 15من أقل إلى 10 من	17	45,9	45,9	67,6
	فأكثر سنة 15 من	12	32,4	32,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

الملحق رقم (06):نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول

أولا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد توظيف الوارد البشرية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
توظيف عند الميزانية المؤسسة تعمل المرتبطة بالأنشطة بإعلامهم العمال بالوظائف.	37	3,65	,919
التوظيف خطط بين توافق هناك المستقبلية المؤسسة وأهداف .	37	3,81	,938
وضع على الميزانية المؤسسة تحرص المناسبة الوظيفة في المناسب الرجل.	37	3,38	1,233
سياسة بمراجعة الميزانية المؤسسة تقوم وتصحيحها تحسينها أجل من التوظيف مستقبلا .	37	3,49	1,044
في الميزانية المؤسسة تعتمدها التي الطرق جذب فى فعالة البشرية مواردها استقطاب المرغوبة الكفاءات .	37	3,43	1,119
البشرية_الموارد_توظيف	37	3,5811	,92243
N valide (liste)	37		

ثانيا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد تدريب الوارد البشرية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
دورات ببرمجة الميزانية المؤسسة تقوم معارف تطوير على تساعد تدريبية العمال.	37	3,78	1,031
المؤسسة في التدريب إستراتيجية تركز مهارات بين التجانس تحقيق على الميزانية الوظيفة ومتطلبات العمال.	37	3,68	1,029
أسلوب على الميزانية المؤسسة تعتمد مهارات العمال لإكساب الوظيفي التدوير إضافية .	37	3,22	1,109

تقييم على الميزانية المؤسسة تحرص المتطلبات وفق وتطويرها التدريب برامج الوظيفية .	37	3,59	1,013
تدريب في الميزانية المؤسسة تعتمد من كفاءات ذوي مدربين على العاملين المؤسسة وخارج داخل .	37	3,70	1,051
البشرية_الموارد_تدريب	37	3,5676	,91663
N valide (liste)	37		

ثالثا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد تحفيز الوارد البشرية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
نظام بتصميم الميزانية المؤسسة تقوم عادلة أسس على والحوافز مكافئات .	37	3,05	,998
العاملين بمكافئة الميزانية المؤسسة تقوم المقدم الأداء مع توفقا.	37	3,03	1,067
متساوية فرص الميزانية المؤسسة تتيح الترقية عند العمال لجميع .	37	3,03	1,166
المؤسسة في المتبع الحوافز نظام يساعد العمال أداء تحسين على الميزانية.	37	3,16	1,068
الأولوية الميزانية المؤسسة تمنح الترقية في الداخلية البشرية لمواردها .	37	3,70	,909
من مدراء بتعيين الميزانية المؤسسة تقوم خارجها من لا المؤسسة داخل.	37	3,76	,925
البشرية_الموارد_تحفيز	37	3,2883	,89119
N valide (liste)	37		

رابعا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد تقييم الاداء

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
عملية معايير الميزانية المؤسسة تستخدم الأداء لقياس موحدة .	37	3,46	1,043
المؤسسة في الأداء تقييم عملية تهدف البشرية مواردها أداء لتحسين الميزانية .	37	3,51	,989
العاملين بتبليغ الميزانية المؤسسة تقوم أدائهم تقييم بنتائج .	37	3,43	1,042

العملين أداء بتقييم المينائية المؤسسة تقوم بطريقة المسطرة الأهداف وفق موضوعية .	37	3,32	,973
الاداء_تقييم	37	3,4324	,93290
N valide (liste)	37		

خامسا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الإدارة الاستراتجية للموارد

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
البشرية_الموارد_توظيف	37	3,5811	,92243
البشرية_الموارد_تدريب	37	3,5676	,91663
البشرية_الموارد_تحفيز	37	3,2883	,89119
الاداء_تقييم	37	3,4324	,93290
للموارد_الاستراتيجية_الادارة	37	3,4595	,85374
N valide (liste)	37		

الملحق رقم (07):نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني

أولا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد مستوى الأداء على العاملين

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
من عمالها بنقل المينائية المؤسسة تتكفل العمل مكان وإلى .	37	4,05	,911
توفير على المينائية المؤسسة تحرص العمل أخطار من الوقاية وأدوات وسائل.	37	3,97	,957
إجتماعية خدمات المينائية المؤسسة توفر البشرية لمواردها مناسبة .	37	3,65	1,111
والمعدات الآلات المينائية المؤسسة توفر العمال وسلامة لأمن اللازمة.	37	3,81	,938
الصحية بالرعاية المينائية المؤسسة تتكفل العمل لحوادث يتعرضون الذين للعاملين.	37	3,73	,838
أعمال المينائية المؤسسة تبرمج لا عادة للضرورة عند إلا إضافية.	37	3,62	1,063
جيدة عمل بيئة المينائية المؤسسة يسود أدائهم تحسين على العمال تساعد.	37	3,38	1,163

سجلات الميناءية المؤسسة تخصص على والعمل العمال وشكاوي لإقتراحات معالجتها .	37	3,89	,906
مراقبة نظام الميناءية المؤسسة تضع المقدمة الخدمة جودة ومتابعة.	37	3,70	1,051
من حصة بتوزيع الميناءية المؤسسة تقوم العمال على السنوية الأرباح.	37	4,19	,845
مصايف بإقامة الميناءية المؤسسة تقوم القيام في ماديا ومساعدتهم للعمال ورياضية ترفيهية برحلات.	37	3,16	1,143
مادية مساعدات الميناءية المؤسسة تقدم الدينية المناسبات بعض في وإجتماعية الختان ، الزواج ، الحج) والثقافية (....).	37	3,41	1,092
مساعدات الميناءية المؤسسة تخصص من خروجهم عند بالعمال خاصة مالية التقاعد .	37	3,68	,973
العاملين_مستوى_على_الاداء	37	3,7110	,77887
N valide (liste)	37		

ثانيا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد مستوى الأداء على العملاء

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
عملائها مع الميناءية المؤسسة تتعامل والإحترام العدل مبدأ وفق .	37	3,43	1,068
المعلومات الميناءية المؤسسة توفر تقدمها التي الخدمات عن والكافية الصادقة للعملاء .	37	3,65	1,006
راقية خدمات الميناءية المؤسسة توفر العملاء رغبات تلبي .	37	3,32	1,056
فواتير بإصدار الميناءية المؤسسة في تقوم للمنتج الحقيقية لمواصفات مطابقة .	37	3,86	,948
رضا تحقيق على الميناءية المؤسسة تعمل المتعاملين .	37	3,89	,966
لشكاوي بالإستماع الميناءية المؤسسة تقوم الآجال أقرب في ومعالجتها العملاء.	37	3,73	,990

الأخطاء بمراجعة المينائية المؤسسة تقوم مع بتعاملها الخاصة التقارير وإعداد النقائص ومعالجة عملائها .	37	3,78	,976
العملاء_مستوى_على_الاداء	37	3,6680	,89154
N valide (liste)	37		

ثالثا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد مستوى الأداء على المجتمع

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
عمل فرص المينائية المؤسسة توفر الخاصة الإحتياجات لذوي محددة.	37	3,78	,976
مع بتعاون المينائية المؤسسة تقوم الآفات مكافحة في الأخرى المؤسسات الإجتماعية.	37	3,38	1,010
تمويل في المينائية المؤسسة تساهم الدينية،الصحية،الثقافية التعليمية المراكز.	37	3,46	,960
توفير في المينائية المؤسسة تساهم في البطالة حدة من للتقليل العمل مناصب المنطقة.	37	3,32	1,082
مصالح المينائية المؤسسة تراعى بأنشطتها قيامها عند المحلي المجتمع .	37	3,57	1,015
المجتمع_مستوى_على_الاداء	37	3,5027	,86361
N valide (liste)	37		

رابعا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد مستوى الأداء على البيئة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
للتخلص المينائية المؤسسة في تستعمل للبيئة صديقة بطريقة النفايات من .	37	3,78	,821
برامج بتسطير المينائية المؤسسة تقوم البيئة بحماية خاصة.	37	3,78	,917
تجميل على المينائية المؤسسة تعمل بها المحيطة الطبيعية المناظر وتشجير.	37	3,54	,960

مياه حماية على الميناائية المؤسسة تسهر التلوث من مينائها .	37	3,86	,918
التحسين على الميناائية المؤسسة تعمل الطبيعية لبيئتها المستمر .	37	3,65	1,006
البيئة_مستوى_على_الاداء	37	3,7243	,84505
N valide (liste)	37		

خامسا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الأداء الاجتماعي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العاملين_مستوى_على_الاداء	37	3,7110	,77887
العملاء_مستوى_على_الاداء	37	3,6680	,89154
المجتمع_مستوى_على_الاداء	37	3,5027	,86361
البيئة_مستوى_على_الاداء	37	3,7243	,84505
الاجتماعي_الاداء	37	3,6685	,79224
N valide (liste)	37		

الملحق رقم (08): معاملات الالتواء والتفلطح

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
البشرية_الموارد_توظيف	37	3,5811	-,539	,388	-,311	,759
البشرية_الموارد_تدريب	37	3,5676	-,339	,388	-1,068	,759
البشرية_الموارد_تحفيز	37	3,2883	,179	,388	-,539	,759
الاداء_تقييم	37	3,4324	-,254	,388	,174	,759
الاجتماعي_الاداء	37	3,6685	-,308	,388	-,335	,759
N valide (liste)	37					

الملحق رقم (09): معامل تضخم التباين والتباين المسموح

Coefficients[a]

	Statistiques de colinéarité	
Modèle	Tolérance	VIF

1	البشرية_الموارد_توظيف	,107	9,314
	البشرية_الموارد_تدريب	,110	11,447
	البشرية_الموارد_تحفيز	,215	4,642
	الاداء_تقييم	,260	3,841

a. Variable dépendante : الاجتماعي_الاداء

الملحق رقم(10): نتائج اختبار فرضيات لدراسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,900[a]	,811	,787	,36564

a. Prédicteurs : (Constante), الاداء_تقييم, البشرية_الموارد_توظيف, البشرية_الموارد_تدريب, البشرية_الموارد_تحفيز

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	18,317	4	4,579	34,253	,000[b]
	de Student	4,278	32	,134		
	Total	22,595	36			

a. Variable dépendante : الاجتماعي_الاداء

b. Prédicteurs : (Constante), الاداء_تقييم, البشرية_الموارد_توظيف, البشرية_الموارد_تحفيز, البشرية_الموارد_تدريب

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,814	,255		3,187	,003
	البشرية_الموارد_توظيف	,229	,202	,267	1,136	,264
	البشرية_الموارد_تدريب	,400	,225	,463	1,778	,085
	البشرية_الموارد_تحفيز	,198	,147	,223	1,346	,188
	الاداء_تقييم	-,013	,128	-,015	-,102	,920

a. Variable dépendante : الاجتماعي_الاداء