

أثر تبني ممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية لتحقيق تميز الأداء الوظيفي دراسة إستطلاعية لعينة من هيئة التدريس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيلالي بونعاما خميس مليانة.

## The Impact of Adopting Modern Human Resource Management Practices on Achieving Performance Excellence: An Exploratory Survey of Faculty Members at the College of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences at Djilali Bounaama University, Khemis Miliana.

هشام زروقي<sup>1</sup>

Hicham Zerrouki<sup>1</sup>

[h.zerrouki@univ-dbkm.dz](mailto:h.zerrouki@univ-dbkm.dz)، جامعة جيلالي بونعاما خميس مليانة،<sup>1</sup>

تاريخ النشر: 2024/06/30

تاريخ القبول: 2024/06/07

تاريخ الاستلام: 2024/03/22

### ملخص:

إن الدراسة التي قام بها الباحث هدفت إلى توضيح الدور البارز الذي تلعبه الممارسات الحديثة للإدارة الموارد البشرية في تحقيق تميز مستويات أداء الموظفين، وذلك من خلال اسقاط دراستنا على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيلالي بونعاما خميس مليانة، تم اختيار عينة عشوائية قدرت ب 100 استاذ وزعت عليهم إستمارة الإستبيان، ليتم إسترجاع منها 54 إستمارة فقط والتي تم إعتماها في التحليل. وخلصت الدراسة إلى أن تحقيق تميز الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي يتأثر بممارسات الحديثة للإدارة الموارد البشرية أي معناه وجود علاقة إرتباط وتأثير تساهم بها هذه الممارسات في تحسين مستوى الأداء الوظيفي المقدم من قبل أساتذة الكلية، ولهذا يجب العمل على تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة خميس مليانة من خلال الإطلاع على مختلف التجارب الناجحة في هذا المجال وتفعيل دورها بشكل فعال. كلمات مفتاحية: إدارة الموارد البشرية ، الأداء، تميز الوظيفي، تقييم الأداء. تصنيفات JEL : M12، O15، O31.

### Abstract:

The study conducted by the researcher aimed to elucidate the significant role played by modern human resource management practices in achieving excellence in job performance levels. This was achieved by applying our study to a sample of faculty members at the College of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences at Djilali Bounaama University, Khemis Miliana. A random sample of 100 professors was selected, and a questionnaire was distributed to them. Only 54 questionnaires were retrieved and used in the analysis.

The study concluded that achieving excellence in the job performance of university professors is influenced by modern human resource management practices. This implies a correlation and impact, where these practices contribute to improving the level of job performance provided by professors at the college. Therefore, there is a need to enhance human resource management practices at Khemis Miliana University by learning from various successful experiences in this field and effectively activating its role.

**Keywords:** Human Resource Management, Performance, Job Excellence, Performance Evaluation.

**JEL Classification Codes:** M12, O15, O31.

المؤلف المرسل: هشام زروقي، [h.zerrouki@univ-dbkm.dz](mailto:h.zerrouki@univ-dbkm.dz)

إن الدعامة الأساسية التي أصبحت تستند عليها المؤسسات بغية تحقيق أهدافها واستمرارها في مواجهة الصعاب التي تواجهها هي المورد البشري والمتمثل في الموظفين ومختلف الفئات الناشطة لديها، فالموظفين أصبحوا بمثابة أداة قوة للمؤسسة من أجل تحقيق التنمية والمصدر الأساسي الذي تعتمد عليه للتطور والوصول للأفضل خاصة في ظل تزايد حدة المنافسة وتنوعها. لذا لا نولي استغراباً ان قامت مختلف المؤسسات التي تطمح بالتميز والريادة من انشاء خلية تهتم بالممارسات الحديثة في مجال ادارة الموارد البشرية لانها تعتبر جزء لا يتجزأ من استراتيجيات الأعمال الناجحة، التي تسعى دائماً الى خلق التوازن بين احتياجات الموظفين وأهداف المؤسسة.

ولهذا فإن استقطاب أحسن المهارات البشرية وتدريبها وتطويرها والتأكيد على استمرارية تنميتها اضحت هدف رئيسي بالنسبة للمؤسسات في ظل جودة تلك الكفاءات الفردية وحتى تجعل من مواردها البشرية تتمتع بمختلف القدرات والمهارات والمعارف العالية لتمكينها من الابداع والتميز وتقديم ما هو افضل في مجال تخصصها ودفعها الى تحقيق اداء متميز بصفة دائمة من جهة، وقدرة على تحسين قدراتها ومهارتها التنافسية من جهة اخرى. وعليه يمكن القول انه يجب على المؤسسات الرغبة في التفوق التنافسي التوجه الى الاستثمار في الرأس المال الفكري (جذب الكفاءات مصقلة بالمواهب والمهارات) لأنه احد المحددات الاساسية في نجاعة المؤسسة، وفي الاخير استند الباحث في الدراسة التي قام بها على تحليل وتفسير العلاقة بين واقع ممارسات الحديثة لادارة الموارد البشرية بالجامعة الجزائرية والتي ليست بمنأى عن تلك التحديات ودورها في تحقيق تميز الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي.

وعليه تتمثل مشكلة دراستنا في السؤال الرئيسي التالي:

الى أي مدى تساهم الممارسات الحديثة للإدارة المورد البشري بجامعة خميس مليانة في تحقيق التميز الأداء الوظيفي للاستاذ الجامعي؟

من أجل إيجاد حل لمشكلة دراستنا توجب طرح الأسئلة التالية:

- هل يوجد أثر ذات دلالة إحصائية يفسر العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وتحقيق تميز الأداء الوظيفي؟
- هل يوجد أثر ذات دلالة إحصائية يفسر العلاقة بين التوظيف والانتقاء وتحقيق تميز الأداء الوظيفي؟
- هل يوجد أثر ذات دلالة إحصائية يفسر العلاقة بين التدريب والتطوير وتحقيق تميز الأداء الوظيفي؟
- هل يوجد أثر ذات دلالة إحصائية يفسر العلاقة بين تقييم الأداء وتحقيق تميز الأداء الوظيفي؟
- هل يوجد أثر ذات دلالة إحصائية يفسر العلاقة بين الرواتب والمكافآت وتحقيق تميز الأداء الوظيفي؟

وللاجابة على السؤال الرئيسي تم صياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يبرز العلاقة ويفسرها بين ممارسات الحديثة للإدارة الموارد البشرية وتحقيق تميز الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي.

وعليه يمكن لنا صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية يبرز العلاقة ويفسرها بين تخطيط الموارد البشرية وتحقيق تميز الأداء الوظيفي.
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية يبرز العلاقة ويفسرها بين التوظيف والانتقاء وتحقيق تميز الأداء الوظيفي.
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية يبرز العلاقة ويفسرها بين التدريب والتطوير وتحقيق تميز الأداء الوظيفي.
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية يبرز العلاقة ويفسرها بين تقييم الأداء وتحقيق تميز الأداء الوظيفي.
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية يبرز العلاقة ويفسرها بين الرواتب والمكافآت وتحقيق تميز الأداء الوظيفي.

#### أهمية الدراسة:

إن أهمية الدراسة التي قام بها الباحث تنبع من كونها أحد دراسات قليلة التي استطاعت ان تربط العلاقة بين الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز الأداء الوظيفي للاستاذ الجامعي، حيث تسعى هذه الدراسة الى توفير بيانات ومعلومات تفيد وتساعد متخذ داخل الجامعة على كيفية تحسين الأداء الوظيفي انطلاقات من تطبيق الابعاد الخمسة للإدارة الموارد البشرية.

#### أهداف الدراسة:

إن أهداف الدراسة التي قام بها الباحث تتمثل في نقاط التالية:

- وصول الى تقديم دراسة بشقها نظري وتطبيقي تبرز مدى أهمية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل الجامعة ومدى تأثيرها على تحقيق تميز الأداء الوظيفي للاستاذ الجامعي.
  - تحليل مدى قوة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل الجامعة وتحقيق تميز الأداء الوظيفي.
- منهج المتبع:

في إطار المناهج البحثية معتمد عليها ومن اجل توصل الى نتائج جيدة وإثبات مدى صحة أو نفي فرضيات الدراسة التي تم وضعها كان لابد على الباحث من الاعتماد على المنهجين (الاستنباطي والاستقرائي) المنهج الأول يعتمد على أسلوب الوصف وهو يناسب الجزء النظري من الدراسة الذي تطرقنا فيه إلى مختلف متغيرات الدراسة والمنهج الثاني يعتمد على التحليل وهو يناسب الجزء التطبيقي من الدراسة، حيث قمنا بإسقاط دراستنا على كلية العلوم الاقتصادية التي مثلت مجتمع الدراسة.

### I. الإطار النظري: المقاربة النظرية للممارسات ادارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي.

#### 1. ممارسات ادارة الموارد البشرية

يعد مصطلح المورد البشري من المفاهيم الحديثة التي اصبح الاهتمام به على مستوى المؤسسات يشكل اولوية قصوى، لأنه يمثل القلب النابض الذي يولد طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر الذي يمكنها من الإبداع والابتكار، وعليه سوف نتعرف على المفاهيم المختلفة التي تحيط بإدارة الموارد البشرية وأهميتها وأهداف هذه الأخيرة.

#### 1.1. تعريف ممارسات ادارة الموارد البشرية

إن قدرة المؤسسات على تنافس في مجال عملها على المستوى الوطني والدولي اصبح مرتبط بمدى اهتمامها بالمورد البشري الذي لديها لأنه يمثل المسار الاستراتيجي الذي يتوجب ان تتبعه لكي تصبح متميزة وذات ثقة عالية بنفسها، وعليه سوف نستعرض أهم مفاهيم ادارة الموارد البشرية كما يلي:

أصبح مصطلح إدارة الموارد البشرية من بين المفاهيم الحديثة في الوقت الحالي والتي تمثل مجموعة القرارات والاجراءات التي تخدم المورد البشري على مستوى جميع المستويات، وتسمح بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق الرغبة في التمييز والريادة التنافسية ، كالتدريب، تقييم أداء العاملين، التوظيف، التخطيط، نظم الحوافز (فيروز و عبد الرزاق، 2019، صفحة 211).

وتعرف إدارة الموارد البشرية على أنها مختلف العمليات والتقنيات ذات فعالية التي تطبقها المؤسسة لزيادة ودعم النقاط الايجابية، والتقليل من الجوانب السلبية، إذ أن الهدف أسمى لهذه الإدارة هو تحسين وتعظيم الأداء الاقتصادي للمؤسسة، بإضافة الى الأداء البيئي والاجتماعي (حامد، 2021، صفحة 596).

كما عرفها الباحث Peerzadah على انها قدرة على توظيف أبعاد إدارة الموارد البشرية مما يسمح بتشجيع على الاستخدام الامثل والعقلاني داخل المؤسسة من أجل توفير مناخ ملائم للعمل، وتعزيز حماية البيئة بما يساهم في زيادة رضا ومعنويات العاملين بها (Peerzadah, Mufti, & Nazir, 2018, p. 792).

وعليه يرى الباحث، أن ادارة الموارد البشرية هي عبارة عن تبني مجموعة من سياسات التي تساهم بتوفير ما تحتاجه المؤسسة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقراره، كما تقوم أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي اعتمدها الإدارة العليا بغية تعزيز ممارسات الاستدامة الاقتصادية وزيادة مستوى الوعي لدى الموظفين وتعزيز التزامهم اتجاه قضايا الاستدامة.

### 2.1. أهداف إدارة الموارد البشرية

إن تحقيق رفاهية الإنسان وتحسينها تعد من بين مرتكزات أهمية إدارة الموارد البشرية، كما انه يوجد لديها برنامج استباقي يهدف إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي:

- ✓ إن إدارة الموارد البشرية تمارس مختلف الأنشطة الإدارية والمتمثلة في القيام بعمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة على العنصر البشري في المؤسسة؛
- ✓ تساهم إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التزامها بأداء مجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة (تخطيط، توظيف العمال، التدريب وتحفيز الموظفين، تقييم الأداء وتحسين بيئة العمل)؛
- ✓ إن الغرض النهائي لإدارة المورد البشري هو تحقيق الأهداف التنظيمية ممثلة في: (الكفاءة والفعالية، النمو والتكيف، البقاء والتميز، تنمية المهارات، تحقيق الإنتماء)، والأهداف الفردية للموظفين ممثلة في: (فرص عمل متساوية، ظروف عمل مريحة، أجور ومرتبات مرضية، استقرار وظيفي). (كلتوم، 2014، صفحة 248)؛
- ✓ إن وضع وتنفيذ استراتيجية المؤسسة الحالية والمستقبلية يجب تكون بما يتوافق مع متطلبات واحتياجات ادارة الموارد بشرية، لأنها هي من تساهم في توفير قوة بشرية ذات مستوى عالٍ من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية؛
- ✓ تساهم في تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تشملها المؤسسة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة؛
- ✓ تعمل على تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي لأن الكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح للمؤسسة، وتحقيق مخرجات بكفاية من خلال استخدام كفاء للموارد، لتحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة (فرج علي و الهلول، 2021، صفحة 5).

### 3.1. أهمية إدارة الموارد البشرية

- تلعب إدارة الموارد البشرية دور ذات أهمية بالغة داخل المؤسسة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى التي تحتويها، والتي تؤثر على مردوديتها المالية ومكانتها الاقتصادية، وتظهر أهميتها من خلال: (محمد، 2019، صفحة 46):
- هي الهيئة المسؤولة عن التخطيط والتنظيم لأفراد المؤسسة من حيث التدريب وتنمية المهارات، وإيجاد جو العمل الملائم لهم؛
  - تقييم وتحديد احتياجات المؤسسة من القوى البشرية ومواصفات الشواغر الوظيفية؛
  - تسمح بخلق جو تنافسي داخل المؤسسة من خلال كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.
  - هي الهيئة التي تحتوي على كل مناهج والخطط الشاملة لسياسات الموظفين؛
  - تؤكد على الحاجة إلى التناسب الاستراتيجي والتكامل بين العمل والاستراتيجيات الفردية؛
  - تساعد في وضع الهياكل التنظيمية، والخطط الاستراتيجية للمؤسسة؛
  - تحديد المكافآت على أساس الأداء والتنافس أو المهارة.

#### 4.1. ممارسات إدارة الموارد البشرية

تؤدي ممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية إلى تحسين الأداء داخل المؤسسة، وتعزيز مهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومن هنا سوف نستعرض أهم ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

أ. تخطيط الموارد البشرية: يطلق على هذه الوظيفة كذلك التسيير التنبؤي للموارد البشرية وتشير إلى تلك السياسات والإجراءات والعمليات التنبؤية التي تتأكد من خلالها المؤسسة أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب خلال فترة زمنية مستقبلية.

ب. الإبقاء والتوظيف: تعمل المؤسسات دائما على جذب المواهب من خلال تبني أفكار جديدة واستباقية، تسمح بجذب وتوظيف الأفراد ذوي المهارات الابتكارية والخلاقة، ويجب أن تشمل عملية توظيف المواهب الجديدة أولئك الذين لديهم الكفاءة والتأهيل والقدرة على توليد أفكار مبتكرة لتطبيق هذه الممارسات، من أجل ملأ الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذب الموارد البشرية وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمؤسسة. (زينب ، علي احمد ، وبريهان، 2021، صفحة 322).

ت. التدريب والتطوير: بعد ضمان حصول المؤسسة على ما تحتاجه من الموارد البشرية كما ونوعا، تأتي مرحلة تدريب وتطوير هذه الموارد التي تهدف إلى اكتساب الموظفين المعلومات والمعارف المتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها، من خلال توفير دورات تدريبية والعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم بصفة مستمرة، إذ يعد التدريب استراتيجية لتطوير الموظفين داخل المؤسسة وتنمية معارفهم ومهاراتهم وتحديث أو تغيير سلوكياتهم بهدف تحسين أدائهم وتأمين الوصول إلى أهداف متصاعدة (Waqanimarav & Arasanmi, 2020, p. 218).

ث. إدارة وتقييم الأداء: هي الوظيفة التي تتضمن قياس وتقييم نتائج أداء العاملين وما يقومون به من أعمال ويرتبط تقييم الأداء بفرض الترقية وتوضيح المسار الوظيفي، ويعتبر حافزا لمزيد من التعلم والتطور لمواكبة المتطلبات الأوسع، والأكثر تعقيدا للوظائف الأعلى في السلم الإداري، والمحافظة على العاملين في المؤسسات وتجنب هدر رأس المال. ومن هنا نستنتج أن تقييم الأداء يحقق في المؤسسة عدة أهداف أبرزها: (محمد، 2019، صفحة 47)

- تزويد متخذي القرارات في المؤسسة بمعلومات عن أداء العاملين، وهل هو أداء مرضي أو غير مرضي؛  
- يساعد المسؤولين في المؤسسة على الحكم عن مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة، وعلى انجازهم الشخصي؛

- اقتراح إجراءات لتحسين أداء العمال، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المؤسسة أو خارجها.

ج. التحفيز والمكافآت: تعد الحوافز من المؤثرات الرئيسية التي تؤدي دور بالغ الأهمية وحيويا في سلوك العاملين، ولهذا فإن خلق الرغبة لدى العاملين يسمح بتحقيق المؤسسة لأهدافها يتوقف على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى هؤلاء العمال، ووضع نظام فاعل للحوافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للعمل وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل بالشكل الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء. كما يعد نظام المكافآت وظيفة رئيسية أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية التي يمكن للمؤسسات ممارستها بطريقتين هما المكافآت العينية، والمكافآت المادية من أجل مكافأة العاملين على أدائهم البيئي الجيد (فيروزو عبد الرزاق، 2019، صفحة 59).

#### 2. الأداء الوظيفي

إن تحقيق الأداء الوظيفي أصبح يشكل أحد المواضيع المهمة التي يعتمد عليها التراث الفكري والسلوك التنظيمي لعلم الإدارة وهذا نظرا لأهميته في تحقيق الأهداف الإدارية للمؤسسة، ومن هنا سوف نتطرق الى أهم المفاهيم التي تحيط بالأداء الوظيفي.

## 1.2. تعريف الأداء الوظيفي

عندما نقول أنه تم الوصول إلى أداء وظيفي متميز معناه تحقيق المومظف للمهام الموكلة إليه داخل مكان عمله والتي تعكس جهوده مبذولة انطلاقا من القدرات والمهارات التي يمتلكها وإدراكه للمهام التي يؤديها. يتم تعريف الأداء الوظيفي على " أنه تلك النسبة التي يساهم بها الموظف في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، من خلال القيام بواجبات وتحمل المسؤوليات، كما يعتبر الأداء الوظيفي من بين المؤشرات التي تساعد في تحليل الأداء التنظيمي بحيث يعبر عن سلوكيات ونتائج يشترك فيها الموظفون ويلتزمون بتحقيقها وهي مرتبطة وتعلق بالأهداف التنظيمية". (مليكة ، خضرة ، و عامر، 2020، صفحة 49).

ويمكن تعريفه أيضا على أنه " قدرت العامل على القيام بالأنشطة ومختلف المهام الموكلة اليه، ويمكننا هنا أن نميز بين ثلاثة أبعاد يمكن أن نقيس من خلالها أداء الفرد، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء، حيث تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، ونوعية الجهد هو درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات الدقة والجودة وبالنسبة لنمط الأداء فهو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله". (صقر أحمد ، 2005 ، صفحة 15) ويمكن عرض الفكرة في المعادلة الآتية:

**الأداء = كمية الجهد (الطاقة المبذولة) \* نوعية الجهد (الدقة والجودة) \* نمط الأداء (الطريقة)**

النتائج مرضية تؤدي في الأخير لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. (محمد أنور، 2004، صفحة 265). وعليه يرى الباحث أن الأداء الوظيفي هو ما يقدمه الموظف من قدرات على اتمام المهام الموكلة اليه، من خلال ما يمتلكه من مميزات والمعارف والقدرات والمهارات والقيم والدوافع واتجاهات، وما تحتاجه الوظيفة من صفات وتحديات، وكذلك مناخ العمل أو النظام الإداري السائد بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي.

## 2.2. محددات الأداء الوظيفي

يمكن أن ينظر إلى الأداء على أنه تلك العلاقة المتداخلة التي تربط بين الجهد المبذول، القدرات وإدراك الدور والتي نفصل فيها كالآتي (عبد العالي و عزيز قودة، 2022، صفحة 46):

- **الجهد:** ونقصد به تلك الطاقة جسمانية وعقلية والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته، وهناك من يعبر عن هذا بالدافعية البارزة لدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل، والتي يمكن أن تلاحظ جليا من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يتوافق مع ميوله واتجاهاته.
- **القدرات:** نقصد بها تلك الخصائص الشخصية التي يتمتع بها الموظف ويستخدمها لأداء وظيفته وهي لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة.
- **إدراك الدور:** أي إدراك الموظف لدوره الوظيفي داخل المؤسسة، أي الإتجاه الذي يراه أنه من الضروري توجيه وتركيز جهوده عليه، وتقوم الأنشطة والسلوكيات التي يعتقد الموظف بأهميتها في أداء مهامه.

## 3.2. عناصر الأداء الوظيفي

هنالك عدة عناصر لأداء الوظيفي والتي يمكن ذكر أهمها فيما يلي (يعي و عيسى، 2023، صفحة 1159):

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** تتمثل في مختلف المعارف والمهارات الفنية والمهنية والخلقية التي يجب ان تتوفر في صاحب الوظيفة.

- نوعية العمل: نقصد به في مدى رغبة وتعلق الموظف بنوعية الوظيفة التي يقوم بها وما يمتلكه من قدرات ومهارات وبراعة تمكنه من اتمام عمله دون الوقوع في الأخطاء.
- نسبة العمل المنجز: أي نسبة التقدم في العمل الذي يستطيع الموظف الوصول إليها في الظروف العادية للعمل.
- المثابرة والثوق: تتمثل في التماس الرغبة والتفاني لدى الموظف في العمل وقدرته على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل الرؤساء.

#### 4.2. أهمية الأداء الوظيفي

إن الأهمية التي يتمتع بها الأداء الوظيفي حسب مختلف الباحثين تظهر في اقتران مفهوم الأداء بالعنصر البشري دون غيره من الموارد الأخرى، بل حتى ممكن ان يصبح مصير واستمرار المؤسسة متوقف على مدى جودة الأداء المقدم من طرف موظفيها وكما هو مطلوب منهم، لأنه كلما كان الأداء المؤسسة في القمة فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاحها واستقرارها وفعاليتها، ويمكن القول بأن الأداء الوظيفي للعاملين في أي مؤسسة لا يعد إلا انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين والقادة ايضا.

كما يعتبر أداء الموظفين من بين الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها، لهذا يجب أن تتوفر الدافعية والتحفيز لدى الموظف، وقدرته على العمل إلى جانب توافر بعض المعلومات المكتسبة من التدريب، التي تسعى المؤسسات للحصول عليها لأنها جزء من أداء المؤسسة (عباس أنس، 2011، صفحة 262).

#### 5.2. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

سوف يتم ذكر العوامل مسببة ومكونة للأداء الوظيفي وتحديد مدى تأثيرها على مستوى الأداء الموظفين داخل المؤسسة، ويمكن تلخيص هذه العوامل المؤثرة في أربعة نقاط (فتيحة ونصر الدين، 2021، صفحة 48):

- ✓ **العوامل المتعلقة بالموظف:** تتعلق هذه العوامل بقدرات التي يتمتع بها الموظفين ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها وتحديدها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتميز بها كل موظف عن غيره.
- ✓ **العوامل المتعلقة بالوظيفة:** تنقسم هذه العوامل الى قسمين هما:
  - أ. عوامل تدخل ضمن طبيعة الوظيفة: كطبيعة الوظيفة، المشاركة في اتخاذ القرار، المستوى التنظيمي للوظيفة.
  - ب. عوامل تدخل ضمن إنجاز الموظف لعمله: وتتمثل بالأجر، الحوافز المادية والمعنوية، الشعور بالسلامة المهنية، فرص الترقى والعلاقات مع الآخرين، الشعور بالإنجاز واستغلال قدراته ومهاراته في العمل.
- ✓ **العوامل المرتبطة بالمؤسسة:** تخلق هذه العوامل نتيجة لسياسات واستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات ولها تأثيرها على أداء الموظفين، ومن بين هذه العوامل نجد: مدة وتوقيت العمل الرسمي، ظروف العمل ونظم الإتصال، التكنولوجيا المستخدمة ونمط الإشراف والقيادة، الإجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية للعمل.
- ✓ **العوامل المتعلقة ببيئة الخارجية:** إذ لا يمكن لأي مؤسسة ان تعيش منعزلة عن البيئة الخارجية، فهي تعيش إذن ضمن بيئة تؤثر وتتأثر بها، كما يمكن القول ان البيئة الراعية والحاضنة للمؤسسة سيكون لها بالغ الأثر في بلوغ المؤسسة غاياتها واستمرارها وتدفع مخرجاتها بما ينعكس أثره على سلوك وإدارة الموظفين، لذا وجب على المؤسسة مراعاة العوامل البيئية المحيطة بها وأخذها بعين الاعتبار.

## II. الطريقة والأدوات

بعد ان تم استقراء مختلف ادبيات النظرية المتعلقة بممارسات الحديثة للادارة الموارد البشرية، وكذلك تحقيق تميز الأداء الوظيفي، سوف نحاول في هذا الجانب تعرف على مدى مساهمة هذه الممارسات في تحقيق تميز الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي بجامعة خميس مليانة، وذلك من خلال تحليل الاستبانة المقدمة للأستاذة الجامعة عن طريق برنامج الحزم الاحصائية SPSS. وهذا بغية إثراء الجانب النظري أكثر ومعرفة مدى توافقه مع الواقع العملي.

## 1. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة خاصة بنا من كل اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خميس مليانة، حيث بلغ عددهم 154 استاذ، تم اختيار عينة عشوائية قدرت ب 100 استاذ وزعت عليهم استمارة الاستبيان، ليتم استرجاع منها 54 استمارة فقط والتي تم اعتمادها في التحليل.

### 1.1 مكونات أداة الدراسة (الاستبانة)

تم تقسيم الاستبانة خاصة بنا الى قسمين رئيسيين، حيث يتكون القسم الأول من البيانات الشخصية والوظيفية وهي (العمر، درجة العلمية، الرتبة، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة)، بينما يمثل القسم الثاني في متغيرات الدراسة وهي المتغير المستقل (ممارسات الحديثة للإدارة الموارد البشرية متمثلة في: تخطيط الموارد البشرية، التوظيف والاقتناء، التدريب والتطوير تقييم الأداء، الرواتب والمكافآت) اما المتغير التابع (تميز الأداء الوظيفي).

وقد تم تصميم نموذج الاستجابة وفق التدرج ليكرت الخماسي، حيث يعبر الرقم 5 على درجة موافق بشدة والرقم 1 على درجة غير موافق بشدة، ومن اجل معرفة توجه استجابات افراد عينة الدراسة تم تحديد المتوسط الحسابي من خلال  $(4=1-5)$  ومن ثم قسمته على اكبر حد في المقياس للحصول على طول الخلية  $(0.8=5\div 4)$ . وعليه اصبح نموذج ليكرت الخماسي كما يلي:

الجدول رقم 01: التوجه العام لإستجابات أفراد عينة الدراسة

التوجه العام	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
الفئة	(4.2 – 5)	(3.4 – 4.2)	(2.6 – 3.4)	(1.8 – 2.6)	(1 – 1.8)

المصدر: من اعداد الباحث وفق تدرج مقياس ليكرت الخماسي

### 2.1 أساليب المستخدمة في المعالجة الإحصائية للدراسة

بغية الإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار الفرضيات تم معالجة البيانات المتحصل عليها بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss V28، كما تم استعمال الأساليب الإحصائية التالية في التحليل والاستنتاج :

- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: وذلك من أجل تعرف على اغلبية اجابات عينة الدراسة ومعرفة درجة موافقة أفرادها على العبارات.
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري: كان ذلك من أجل معرفة الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، ومدى تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.
- الانحدار الخطي البسيط: تم استخدام هذا النموذج من أجل اختبار مدى تأثير عناصر المتغير المستقل (ممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع والمتمثل في تميز الأداء الوظيفي.

### 3.1 التحليل الوصفي لأفراد مجتمع الدراسة وفقا للبيانات الشخصية والوظيفية

عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية، حيث تحصلنا على مخرجات خاصة بخصائص أفراد العينة، والتي تم عرضها فيما يلي:

أثر تبني ممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء الوظيفي دراسة إستطلاعية لعينة من هيئة التدريس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيلالي خميس مليانة.

الجدول رقم 02: البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرارات	المتغير	الحالة	عينة الدراسة
00%	00	اقل من 30 سنة	العمر	أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خميس مليانة
61,1%	33	من 30 الى 40		
31,5%	17	من 40 الى 50		
7,4%	4	أكثر من 50 سنة		
9,2%	5	ماجستير	الدرجة العلمية	
87%	47	دكتوراه		
3,8%	2	درجة أخرى		
9,2 %	5	استاذ مساعد	الرتبة	
64,9%	35	استاذ محاضر		
25,9%	14	استاذ التعليم العالي		
24%	13	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	
27,8%	15	من 5 الى 9 سنوات		
20,4%	11	من 10 الى 14 سنة		
20,4%	11	من 15 الى 20 سنة		
7,4%	4	اكثر من 20 سنة		
90,7%	49	استاذ	الوظيفة الحالية	
9,3%	5	استاذ يمتصب إداري		

المصدر: من اعداد الباحث، اعتمادا على مخرجات spss V28 مع إعادة التنظيم.

كما هو ملاحظ من خلال الجدول رقم 02 الذي يبين التحليل الوصفي لأفراد مجتمع الدراسة وفقا للبيانات الشخصية والوظيفية، فإن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر محصور بالنسبة كبيرة من 30 الى 40 سنة بالنسبة بلغت 61,1%، كما لوحظ ان الفئة العمرية لأقل من 30 سنة معدومة وهذا دلالة على ان مختلف اساتذة الجامعة توظف بعد سن 30، اما فيما يخص الدرجة العلمية لاساتذة عينة الدراسة فتمثلت في درجة الدكتوراه بنسبة بلغت 87%، ونسبة 9,2% لدرجة الدكتوراه وهذا يدل على ان توظيف اساتذة في الجامعة يتركز على شهادة الدكتوراه، بإضافة الى الدرجة العلمية نلاحظ بأن اغلبية افراد عينة الدراسة هم من رتبة استاذ محاضر بنسبة بلغت 64,9% ورتبة استاذ التعليم العالي بنسبة بلغت 25,9%، كما تبين ان معظم افراد عينة الدراسة يتمتعون بخبرة جيدة في مجال التدريس حيث بلغت الخبرة من 5 الى 9 سنوات نسبة 27,8% والخبرة من 10 الى 14 سنة 20,4% وهي نفس النسبة بالنسبة للخبرة من 15 الى 20 سنة، وهي نسب جد مقبولة لان تحقيق تميز الاداء الوظيفي للاستاذ الجامعي يحتاج الى توفر خبرة كافية في مجال التدريس.

#### 4.1. ثبات وصدق أداة القياس (الاستبانة)

بعد أن تم صياغة أسئلة الاستبانة التي تم الإعتماد عليها في دراستنا يجب إخضاعها لإختباري الصدق والثبات، وذلك من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ " للإستبانة ومحاورها والتي كانت نتائجه كما يلي:

الجدول رقم 03: معامل الثبات "ألفا كرونباخ" الاستبانة ومحاورها

محور	بعد	عدد عبارات		معامل الثبات "ألفا كرونباخ"
		المحور	البعد	
ممارسات إدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	25	05	0.926
	التوظيف والانتقاء		05	
	التدريب والتطوير		05	
	تقييم الأداء		05	
	الرواتب والمكافآت		05	
تميز الأداء الوظيفي	/	10	10	0.932
إجمالي عبارات الاستبيان		35	0.952	

المصدر: من اعداد الباحث، اعتمادا على مخرجات Spss V28 مع إعادة التنظيم.

من خلال الجدول رقم 03 الذي يمثل صدق وثبات الاستبانة نلاحظ أن معامل ثبات ألفا لكرومباخ الكلي للابعاد المحور الثاني (ممارسات الحديثة للإدارة الموارد البشرية) قد سجل بدرجة 0.926 عند مستوى الدلالة 0.01 وهو أكبر من 60% الأمر الذي يدل على ثبات جيد لعبارات هذا المحور ويمكن الاعتماد عليها في التحليل الاحصائي والوصفي، كما سجلنا ثبات كل بعد على حدى بعد ان تحصلنا على القيم التالية: 0.661 في بعد تخطيط الموارد البشرية ، و 0.729 في بعد التوظيف والانتقاء، و0.876 في بعد التدريب والتطوير، و0.789 في بعد تقييم الأداء، وسجلنا 0.846 في بعد الرواتب والمكافآت.

أما بالنسبة لقيمة معامل الثبات الخاصة بالمحور الثالث ( تميز الأداء الوظيفي) مكون من 10 عبارات فقد كانت مرتفعة وقدرت بـ 0.952 وهي أكبر من 60% الأمر الذي يدل على ثبات جيد لعبارات هذا المحور ويمكن الاعتماد عليها في التحليل الاحصائي والوصفي، اما فيما يخص قيمة ثبات اجمالي عبارات الاستبانة فقد قدرت بـ 0.952 وهي قيمة مقبولة جدا، وبالتالي يدل هذا الامر على ثبات واستقرار نتائج المتحصل عليها من استقصاء آراء اساتذة الكلية وأنه سنحصل على نتائج مماثلة فيما لو تم إعادة توزيع الاستبانة على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس حجم العينة.

## 2. عرض وتحليل نتائج محاور الاستبانة

بعد الحصول على مختلف النتائج مستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss V28، سوف نقوم بعرض وتفسير نتائج متعلقة بالمحورين الثاني والثالث فقط، وفق ما يلي:

### 1.2 تحليل نتائج المتعلقة بأبعاد ممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

سوف نقوم بتقديم فيما يلي نتائج أسئلة المحور الثاني الخاصة بأبعاد ممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والتي كانت ممثلة في خمسة ابعاد، كما هي مبينة في الجدول التالي:

أثر تبني ممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء الوظيفي دراسة إستطلاعية لعينة من هيئة التدريس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيلالي خميس مليانة.

الجدول رقم 04: إستجابة أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني (ممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية)

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	تكرار، ن مئوية	الاختبار العبارة
03	مرتفعة	0.863	3.83	9	32	10	01	2	ت	ساعد التخطيط للموارد البشرية في تحقيق أهداف الجامعة.
				16.7	59.3	18.5	1.9	3.7	%	
01	مرتفعة	0.787	4.06	14	32	06	01	01	ت	يساعد التخطيط للموارد البشرية في رسم الخطط المناسبة لمواجهة احتمالات المستقبل وتوقع المشكلات والتعامل معها قبل حدوثها.
				25.9	59.3	11.1	1.9	1.9	%	
02	مرتفعة	0.800	4.04	15	29	07	03	00	ت	يعد العنصر البشري في الجامعة أداة مهمة في تطوير المجتمع وتنميته من خلال اسهام في تخرج كوادر بشرية مدربة لذلك هناك اهتمام بتخطيط للموارد البشرية اللازمة.
				27.8	53.7	13	5.6	0.0	%	
04	مرتفعة	1.164	3.76	15	23	08	04	04	ت	تساعد عملية التخطيط السليم في الجامعة من القدرة على توفير وتأمين الأموال اللازمة لدفع الرواتب والمكافآت.
				27.8	42.6	14.8	7.4	7.4	%	
05	مرتفعة	1.109	3.57	11	21	13	06	03	ت	ساعد التخطيط السليم في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.
				20.4	38.9	24.1	11.1	5.6	%	
مرتفعة		0.624	3.85	تخطيط الموارد البشرية						
02	مرتفعة	1.039	3.57	08	25	15	02	04	ت	تهتم الجامعة بالالتحاق اساتذة ذوي الكفاءات والمهارات المتميزة وتساعدهم على الاندماج في العمل.
				14.8	46.3	27.8	3.7	7.4	%	
01	مرتفعة	0.866	3.93	13	28	10	02	01	ت	يتم الاعلان عن حاجة المؤسسة الى اساتذة بغية التوظيف عبر مختلف وسائل الاعلام بما فيها الموقع على شبكة الانترنت.
				24.1	51.9	18.5	3.7	1.9	%	
03	متوسطة	0.904	3.22	2	21	20	09	02	ت	تراجع المؤسسة معايير الاستقطاب الاساتذة بصفة مستمرة بغية مواكبة التغيرات العالمية الحديثة في ذلك
				3.7	38.9	37	16.7	3.7	%	
04	متوسطة	1.029	3.19	4	19	17	11	03	ت	تركز المقابلات الوظيفية على استكشاف مدى امتلاك اساتذة المرشحين للوظائف على المستوى الكافي من معارف وقدرات.
				7.4	35.2	31.5	20.4	5.6	%	
05	متوسطة	1.057	2.70	03	07	23	13	08	ت	تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية مختلفة لاستقطاب أساتذة أصحاب الخبرة والكفاءات من خارج المؤسسة.
				5.6	13	42.6	24.1	14.8	%	
متوسطة		0.680	3.32	التوظيف والانتقاء						
01	مرتفعة	1.012	3.65	11	22	13	07	01	ت	تحرص الجامعة على مشاركة الأساتذة في دورات تكوينية لزيادة معارفهم.
				20.4	40.7	24.1	13	1.9	%	
02	مرتفعة	1.	3.	09	21	10	13	01	ت	البرامج التكوينية بالجامعة تساعد الأساتذة على

## هشام زروقي

				16.7	38.9	18.5	24.1	1.9	%	اكتساب التكنولوجيات الحديثة واكتساب مؤهلات جديدة.	
04	متوسطة	0.996	3.37	06	21	15	11	01	ت	يهتم مدير الجامعة بتوجيه الأساتذة لتطوير أدائهم وتنمية خبرتهم العملية.	
				11.1	38.9	27.8	20.4	1.9	%		
03	متوسطة	1.156	3.39	09	20	11	11	03	ت	تطوير الكفاءات عملية تشاركية، دورية وملزمة لكافة الأساتذة.	
				16.7	37	20.4	20.4	5.6	%		
05	متوسطة	1.127	3.30	06	23	09	13	03	ت	تهتم إدارة الجامعة بأنشطة البحث والتطوير بهدف تصميم منتجات مبتكرة ومتميزة.	
				11.1	42.6	16.7	24.1	5.6	%		
<b>مرتفعة</b>				<b>التدريب والتطوير</b>							
04	متوسطة	0.899	3.15	02	18	22	10	02	ت	تقوم إدارة الموارد البشرية بالجامعة بالتقييم الأداء قبل وأثناء وبعد تنفيذ البرنامج التدريبي من أجل تحسينه.	
				3.7	33.3	40.7	18.5	3.7	%		
03	متوسطة	0.966	3.17	03	19	18	12	02	ت	هناك آليات واضحة لحصول الاساتذة على المعلومات اللازمة المتعلقة بنتائج تقييم أدائهم.	
				5.6	35.2	33.3	22.2	3.7	%		
05	متوسطة	0.899	3.15	03	14	28	06	03	ت	تأخذ الجامعة بعين الاعتبار تحقيق النتائج المدروسة في التقييم.	
				5.6	25.9	51.9	11.1	5.6	%		
01	مرتفعة	0.891	3.87	12	28	10	03	01	ت	تقييم الأداء للأستاذ يشجعه على أن يكون أكثر عطاء في عمله.	
				22.2	51.9	18.5	5.6	1.9	%		
02	متوسطة	0.861	3.22	03	17	24	09	01	ت	تعمل الجامعة على تلبية وتوفير المعايير الدقيقة والصحيحة التي توفر تقييم الأداء الفعال .	
				5.6	31.5	44.4	16.7	1.9	%		
<b>متوسطة</b>				<b>تقييم الأداء</b>							
04	متوسطة	1.083	2.81	03	13	14	19	05	ت	يتوافق مقدار الأجر الذي يتقاضاه الأستاذ مع حجم المسؤوليات والمهام التي يقوم بها.	
				5.6	24.1	25.9	35.2	9.3	%		
05	متوسطة	1.243	2.76	05	11	14	14	10	ت	هنالك مكافأة خاصة توضع لغرض تشجيع الأساتذة على اكتساب افكار جديدة.	
				9.3	20.4	25.9	25.9	18.5	%		
03	متوسطة	1.195	3.07	05	18	14	10	07	ت	توفر لي الجامعة الحوافز والاستقرار الوظيفي.	
				9.3	33.3	25.9	18.5	13	%		
02	متوسطة	1.137	3.09	06	15	15	14	04	ت	تمدني الجامعة بالدعم اللازم بما يساعدني على الأداء الفعال.	
				11.1	27.8	27.8	25.9	7.4	%		
01	متوسطة	1.105	3.20	05	19	17	08	05	ت	الأداء المميز مقدم من الأساتذة محل تقدير وثناء من قبل مدير الجامعة.	
				9.3	35.2	31.5	14.8	9.3	%		
<b>متوسطة</b>				<b>الرواتب والمكافآت</b>							
<b>متوسطة</b>				<b>أبعاد ممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية</b>							

المصدر: من اعداد الباحث، اعتمادا على مخرجات Spss V28 مع إعادة التنظيم.

إن الجدول أعلاه الذي يمثل ممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيلالي بونعامة - خميس مليانة - يوضح لنا ان مستوى تطبيق هذه الممارسات متوسط نوعا ما والامر الذي يؤكد ذلك هو قيمة الوسط الحسابي لعبارات المحور الثاني التي تحصلنا عليها من مخرجات spss v28 والمقدرة

أثر تبني ممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء الوظيفي دراسة إستطلاعية لعينة من هيئة التدريس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيلالي خميس مليانة.

ب (3.38)، حيث تنتمي هذه القيمة الى المجال محصور بين (2.60 – 3.40)، وقيمة الانحراف المعياري الذي الذي قدرت ب 0.612 مما يدل على أن معظم إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متناسقة ومتقاربة وتصب في نفس الاتجاه حول عبارات ابعاد ممارسات الحديثة لادارة الموارد البشرية. كما يدل كذلك على أن هناك نسبة كبيرة من الأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ترى على أن الجامعة توفر مختلف ظروف الملائمة التي تعتبر كافية لتطبيق أبعاد ممارسات الحديثة لادارة الموارد البشرية. وقد جاءت المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لهذه الابعاد كما يلي:

- جاء في المرتبة الأولى بعد تخطيط للموارد البشرية بمتوسط حسابي مقدر ب 3.85 ، والانحراف معياري ب 0.624.
- أما في المرتبة الثانية فقد جاء بعد التدريب والتطوير بمتوسط حسابي مقدر ب 3.42، والانحراف معياري ب 0.882.
- بينما احتل بعد التوظيف والانتقاء المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقدر ب 3.32، والانحراف معياري ب 0.680.
- كما جاء بعد تقييم الأداء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقدر ب 3.31، والانحراف معياري ب 0.665.
- فيما كانت المرتبة الأخيرة من نصيب بعد الرواتب والمكافآت بمتوسط حسابي مقدر ب 2.98، والانحراف معياري ب 0.612.

إنطلاقاً من مختلف إجابات افراد عينة الدراسة فإن الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيلالي بونعامة تعمل على التحاق اساتذة ذوي الكفاءات والمهارات المتميزة وتساعدهم على الاندماج في العمل، كما تعمل على مراجعة معايير الاستقطاب الاساتذة بصفة مستمرة بغية مواكبة التغيرات العالمية الحديثة في ذلك، بإضافة الى توفر الجامعة على البرامج التكوينية التي تساعد الأساتذة على اكتساب التكنولوجيات الحديثة، مما يكسبهم مؤهلات وبشكل يطور أدائهم الى الأفضل. كما تعمل الكلية على تقييم الأداء لأعضاء هيئة التدريس مما يشجعهم على أن يكونوا أكثر عطاءاً في عملهم. كما تحرص الجامعة على محافظة عليهم من خلال جملة من الممارسات التي تجعلها مميزة عن غيرها كتوفير مناخ تنظيمي مناسب للعمل، الحرص على الرضا الوظيفي، تقديم الدعم الازم للأساتذة مما يساعدهم على تقديم أداء فعال.

## 2.2. تحليل نتائج المتعلقة ب تميز الأداء الوظيفي

سوف نقوم بتقديم فيما يلي نتائج أسئلة المحور الثالث الخاصة بتحقيق تميز الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي،

حيث كانت الإجابات افراد عينة الدراسة كما يلي:

### الجدول رقم 05: إستجابة أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثالث (تميز الأداء الوظيفي)

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	تكرار، ن مئوية	الاختبار	العبارة
02	مرتفعة	0.938	3.63	07	28	13	04	02	ت	تمكن ادارة الموارد البشرية من استعمال التقنيات الحديثة في العمل مما يؤدي الى انجاز الوظائف والمهام المحددة في الوقت المناسب وبمستوى عالي من الأداء.	
				13	51.9	24.1	7.4	3.7	%		
03	مرتفعة	0.986	3.52	08	21	18	05	02	ت	تسعى ادارة الموارد البشرية الى زيادة التفاعل بين الأساتذة والمسؤولين مما يساهم في رفع من مستوى الأداء الوظيفي.	
				14.8	38.9	33.3	9.3	3.7	%		
01	مرتفعة	0.994	3.65	10	23	15	04	02	ت	تحرص ادارة الموارد البشرية على وجود التنسيق بين الأساتذة في انجاز الأعمال، الأمر الذي يزيد ويحسن مستوى الأداء الوظيفي.	
				18.5	42.6	27.8	7.4	3.7	%		
04	مرتفعة	1.	3.	12	18	13	07	04	ت	تساعد ادارة الموارد البشرية الاساتذة من الحصول	

				22.2	33.3	24.1	13	7.4	%	على عبارات الشكر والترقيات في حالة الأداء الجيد والفعال.
10	متوسطة	0.992	3.19	03	20	18	10	03	ت	تساعد ادارة الموارد البشرية الأساتذة على اكتساب الشجاعة للقيام بأعمال جديدة خارج نطاق تخصصهم.
				5.6	37	33.3	18.5	5.6	%	
09	متوسطة	1.008	3.24	06	16	18	13	01	ت	تساهم ادارة الموارد البشرية الأساتذة في حصول على برامج التدريب المتكررة مما يؤدي الى تحسين من مستوى أدائهم الوظيفي.
				11.1	29.6	33.3	24.1	1.9	%	
08	متوسطة	0.932	3.33	04	21	20	07	02	ت	تمكن ادارة الموارد البشرية من توفير عملية الرقابة المستمرة في الجامعة مما يساهم في التقليل من أخطاء اثناء العمل.
				7.4	38.9	37	13	3.7	%	
05	مرتفعة	0.883	3.44	03	28	14	08	01	ت	تسعى ادارة الموارد البشرية الى توفير متطلبات أداء العمل مما يزيد من فاعلية أداء الواجبات المطلوبة من الأساتذة.
				5.6	51.9	25.9	14.8	1.9	%	
06	مرتفعة	0.924	3.43	04	26	14	09	01	ت	تشجع ادارة الموارد البشرية الأساتذة على استمرار تطورهم الحاصل في مجال تخصصهم الوظيفي بغرض تحسين أدائهم.
				7.4	48.1	25.9	16.7	1.9	%	
07	متوسطة	0.979	3.39	04	25	16	06	03	ت	تشجع ادارة الموارد البشرية الأساتذة على تحمل مسؤوليات أكبر.
				7.4	46,3	29.6	11.1	5.6	%	
	مرتفعة	0.775	3.43	تحقيق تميز الأداء الوظيفي						

المصدر: من اعداد الباحث، اعتمادا على مخرجات Spss V28 مع إعادة التنظيم.

يعرض لنا الجدول أعلاه نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لآراء واتجاهات المستجوبين فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الثالث والمتمثل في مساهمة ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء الوظيفي للاستاذ الجامعي وبشكل عام بلغ المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات هذا المحور قيمة 3.43 وهو ضمن المجال الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الذي يعبر عن درجة مرتفعة من الموافقة ( 3.40 – 4.20 ) وبانحراف معياري قدره 0.775 وهو ذو قيمة منخفضة مما يشير إلى تقارب آراء أفراد عينة الدراسة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي.

كما نلاحظ حسب آراء أساتذة المستجوبين أن العبارة رقم 03: قد احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3.65 وهو ينتهي الى المجال درجة مرتفعة من الموافقة ( 3.40 – 4.20 ) حسب مقياس ليكرت وهذا ما يعكسه خيار "موافق" بنسبة بلغت 42.6%، حيث أن معظم إجاباتهم متجانسة وغير متشتتة، ومنه نستنتج أن أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيلالي بونعامية يؤكدون على أن ادارة الموارد البشرية تحرص على وجود التنسيق بين الأساتذة في انجاز الأعمال، الأمر الذي يزيد ويحسن مستوى الأداء الوظيفي.

فيما احتلت العبارة رقم 05: المرتبة الأخيرة من حيث أهميتها لدى آراء عينة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ 3.19 وهو ينتهي الى المجال درجة متوسطة اي درجة محايدة ( 2.60 – 3.40 ) حسب مقياس ليكرت وهذا ما يعكسه خيار "محايد" بنسبة بلغت 33.3% ومنه نستنتج أن اساتذة الكلية يتخذون الحياد فيما يخص تلقى المساعدة من طرف ادارة الموارد البشرية على اكتساب الشجاعة للقيام بأعمال جديدة خارج نطاق تخصصهم.

أثر تبني ممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء الوظيفي دراسة إستطلاعية لعينة من هيئة التدريس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيلالي خميس مليانة.

### 3. إختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج

حتى يتسنى لنا تحليل تأثير الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على تحقيق تميز الأداء الوظيفي والقدرة على تحقق من صحة الفرضيات قمنا باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط كونه الأنسب في هذا المجال من أجل معرفة نوع العلاقة ومدى تأثير متغيرات، والجدول الآتي يوضح لنا ذلك:

الجدول رقم 06: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على تحقيق تميز الأداء الوظيفي

المتغير التابع: تميز الأداء الوظيفي، عند مستوى الدلالة (sig<0.05)									
يوجد أثر ذو دلالة نعم	المعامل B	م عياري Beta	قيمة T	مستوى الدلالة	م تحديد R2	م لارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة	
		0.167	/	0.428	0.670	0.581	0.763	72.250	0.000
	0.966	0.763	8.500	0.000					ممارسات إدارة الموارد البشرية
المتغير التابع: تميز الأداء الوظيفي، عند مستوى الدلالة (sig<0.05)									
يوجد أثر ذو دلالة نعم	المعامل B	م عياري Beta	قيمة T	مستوى الدلالة	م تحديد R2	م لارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة	
	0.602	/	1.110	0.272	0.349	0.591	27.925	0.000	الثابت
	0.735	0.591	5.284	0.000					بعد تخطيط الموارد البشرية
المتغير التابع: تميز الأداء الوظيفي، عند مستوى الدلالة (sig<0.05)									
يوجد أثر ذو دلالة نعم	المعامل B	م عياري Beta	قيمة T	مستوى الدلالة	م تحديد R2	م لارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة	
	1.635	/	3.464	0.01	0.225	0.474	15.063	0.000	الثابت
	0.541	0.474	3.881	0.000					بعد التوظيف والانتقاء
المتغير التابع: تميز الأداء الوظيفي، عند مستوى الدلالة (sig<0.05)									
يوجد أثر ذو دلالة نعم	المعامل B	م عياري Beta	قيمة T	مستوى الدلالة	م تحديد R2	م لارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة	
	1.255	/	4.199	0.000	0.521	0.722	56.498	0.000	الثابت
	0.635	0.722	7.517	0.000					بعد التدريب والتطوير
المتغير التابع: تميز الأداء الوظيفي، عند مستوى الدلالة (sig<0.05)									
يوجد أثر ذو دلالة نعم	المعامل B	م عياري Beta	قيمة T	مستوى الدلالة	م تحديد R2	م لارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة	
	1.031	/	2.414	0.019	0.387	0.622	32.840	0.000	الثابت
	0.725	0.622	5.731	0.000					بعد تقييم الأداء
المتغير التابع: تميز الأداء الوظيفي، عند مستوى الدلالة (sig<0.05)									
يوجد أثر ذو دلالة نعم	المعامل B	م عياري Beta	قيمة T	مستوى الدلالة	م تحديد R2	م لارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة	

	0.000	38.855	0.654	0.428	0.000	6.298	/	1.762	الثابت
					0.000	6.233	0.654	0.559	بعد الرواتب والمكافآت

المصدر: من اعداد الباحث، اعتمادا على مخرجات Spss V28 مع إعادة التنظيم.

تبين لنا من خلال الجدول رقم (06) الذي تم فيه اختبار الفرضيات أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية موجبة وعلاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بمعيار أبعادها الخمسة (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف والانتقاء، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الرواتب والمكافآت) كل على حدى وتميز الأداء الوظيفي، بحيث أن معاملات التحديد R2، أو درجة تفسير ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها على تميز الأداء الوظيفي بلغت: (0.581، 0.349، 0.225، 0.521، 0.387، 0.428)، بالترتيب وعلى التوالي كما هي واردة في الجدول رقم (06) أعلاه بنسب موجبة وطردية.

كما بلغت معاملات الارتباط بينها: (0.763، 0.591، 0.474، 0.722، 0.622، 0.654) والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وطردية عند اختبار معنوية الانحدار "F" الذي يعتبر دال إحصائيا عند مستوى الدلالة sig = 0.000، والتي هي أقل من مستوى المعنوية المعمول به (sig < 0.05). كما نجد أن معاملات الانحدار "B" للمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها جاءت كما يلي: (0.966، 0.735، 0.541، 0.635، 0.725، 0.559) وهي قيم موجبة ومرتفعة، أي إذا تغيرت ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها كل على حدى بدرجة واحدة سيتغير بالإيجاب المتغير التابع والممثل في تميز الأداء الوظيفي حسب معاملات الانحدار المذكورة سلفا، والذي هو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة sig = 0.000، والتي هي أقل من مستوى المعنوية (sig < 0.05) عند اختبار "t"، على هذا الأساس نرفض كل الفرضيات الصفرية ونقبل الفرضيات البديلة الناصة على ما يلي:

- H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يبرز العلاقة ويفسرها بين ممارسات الحديثة للإدارة الموارد البشرية وتحقيق تميز الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي؛
- H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يبرز العلاقة ويفسرها بين تخطيط الموارد البشرية وتحقيق تميز الأداء الوظيفي ؛
- H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يبرز العلاقة ويفسرها بين توظيف والانتقاء وتحقيق تميز الأداء الوظيفي ؛
- H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يبرز العلاقة ويفسرها بين التدريب والتطوير وتحقيق تميز الأداء الوظيفي ؛
- H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يبرز العلاقة ويفسرها بين تقييم الأداء وتحقيق تميز الأداء الوظيفي ؛
- H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يبرز العلاقة ويفسرها بين الرواتب والمكافآت وتحقيق تميز الأداء الوظيفي.

#### 4. الخاتمة

في ختام الدراسة التي قمنا بها والتي هدفت الى تحليل دور الذي تلعبه الممارسات الحديثة للموارد البشرية في تحقيق التميز الوظيفي للأستاذ الجامعي، والتي أخذنا فيها كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة جيلالي بونعامة بخميس مليانة كنموذج للدراسة نستنتج أنه حتى يتمكن الأستاذ الجامعي من تحقيق التميز في وظيفته يجب أن يتبع بعض الإستراتيجيات التي تساهم في تحقيق التنمية للموارد البشرية، بدءاً بالتدريب والتطوير الذي يهدف الى الرفع من معارف والخبرات للأستاذ الجامعي، وكذا إستراتيجية التحفيز من خلال بعد الرواتب والمكافآت التي تهدف الى الإعتراف بأهمية الأستاذ الجامعي وما يقوم به من مجهودات وإنجازات محققة.

بعد أن تم اختبار الفرضيات وتحليل البيانات المحققة توصلنا الى النتائج التالية:

- ✓ نتائج الدراسة التي قمنا بها بينت وجود درجة موافقة متوسطة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة بوزن نسبي قدر بـ 61%.
- ✓ إن نتائج الدراسة التي قمنا بها بينت وجود درجة موافقة مرتفعة حول تحقيق تميز الأداء الوظيفي للأستاذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بوزن نسبي قدر بـ 77%.
- ✓ هناك دور إيجابي لكل من تخطيط الموارد البشرية والتدريب والتطوير على تحسين الأداء الوظيفي للأستاذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- ✓ بعد ان تم تحليل النتائج الاحصائية للدراسة وإختبار الفرضيات تبين أن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية تفسر دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء الوظيفي، وبالتالي يؤكد صحة الفرضيات التي تم طرحها في بداية الدراسة، أي كلما زاد الاهتمام بممارسات ادارة الموارد البشرية على مستوى الكلية كلما زاد مستوى الأداء المحقق لدى موظفيها.
- ✓ بينت لنا نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية التي قمنا بها على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أن هناك دور تمارسه إدارة الموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي.  
استنادا على مجمل النتائج الذي توصل إليها الباحث يقترح التوصيات التالية:
- ضرورة استحداث نظم وأساليب حديثة في ادارة الموارد البشرية يسمح بالرفع من مستوى الأداء والارتقاء بمستوى جودة الكفاءات والأبحاث.
- سماح للطلبة بالمشاركة في عملية تقييم مستوى أداء المقدم من طرف الأساتذة من أجل الوقوف على جوانب القصور في مستويات الأداء التدريسي.
- ضرورة العمل على تفعيل ممارسات ادارة الموارد البشرية مما يسمح بجذب وإستقطاب الأساتذة الموهوبين وتعيينهم بالجامعة.
- تعطي الدراسة أهمية لضرورة الإستثمار في العلاقة ما بين ممارسات الموارد البشري والأداء الوظيفي والإستفادة من مخرجاتها في تحسين أداء المقدم من طرف أساتذة الجامعة.

5. قائمة المراجع:

- بن موسى محمد. (2019). أثر عمليات إدارة المعرفة التنظيمية على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة - دراسة ميدانية في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة-. *مجلة المؤسسة*، 01(08).
- جودت اصرف حامد. (2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العالبية المتحدة. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 07(12).
- خبار عبد العالي ، و عزيز قودة. (2022). دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك – المديرية الجهوية بغرد النص. *مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية*.
- زروخي فيروز ، و سلام عبد الرزاق. (2019). دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل السلوك الإبداعي للأستاذ الجامعي- دراسة ميدانية-. *مجلة التكامل الاقتصادي*، 07(02).
- زينب ، ا.، علي احمد ، ع. & .بريهان ، ف. (2021). سبتمبر. (واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالإبتكار الأخضر: دراسة ميدانية علي فنادق النجمة الخضراء في مصر. *المجلة العربية للإدارة*، 3(41).
- سلطان محمد أنور. (2004). *السلوك التنظيمي*. مصر: الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع.
- شيخي مليكة ، دحو خضرة ، و برزوق عامر. (2020). تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط دراسة حالة القطاع المصرفي بسعيدة. *مجلة تنظيم العمل*، 8(3).
- عاشور صقر أحمد . (2005). *السلوك الإنساني في المنظمات*. الاسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية.
- عبد الباسط عباس أنس. (2011). *اسس إدارة الموارد البشرية*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد اللاوي يعي، و زين عيسى. (2023). دور برامج التدريب في الحد من آثار ضغوط العمل وتحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي، دراسة آراء مجموعة من الموظفين في البنوك التجارية. *مجلة المنهل الاقتصادي*، 6(1).
- عمار نصر فرج علي، و الناصر المقدولي المهلول. (2021). إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية على فنادق شركة الضمان للاستثمارات بمدينة طرابلس ليبيا. *المجلة الدولية للأداء الاقتصادي*، 4(1).
- محمدي فتيحة ، و غراف نصر الدين. (2021). تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة. *مجلة العلوم الاجتماعية*، 15(2).
- واكلي كلتوم. (2014). استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية. *مجلة الاقتصاد الجديد*، 1(4).
- Peerzadah, S., Mufti, S., & Nazir, N. (2018). Green Human Resource Management. *Review. International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications*, 7(3).
- Waqanamarav, M., & Arasanmi, C. (2020). Employee training and service quality in the hospitality industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 23(3).