

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
العنوان:

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

مناد إدر

من إعداد الطالبتين:

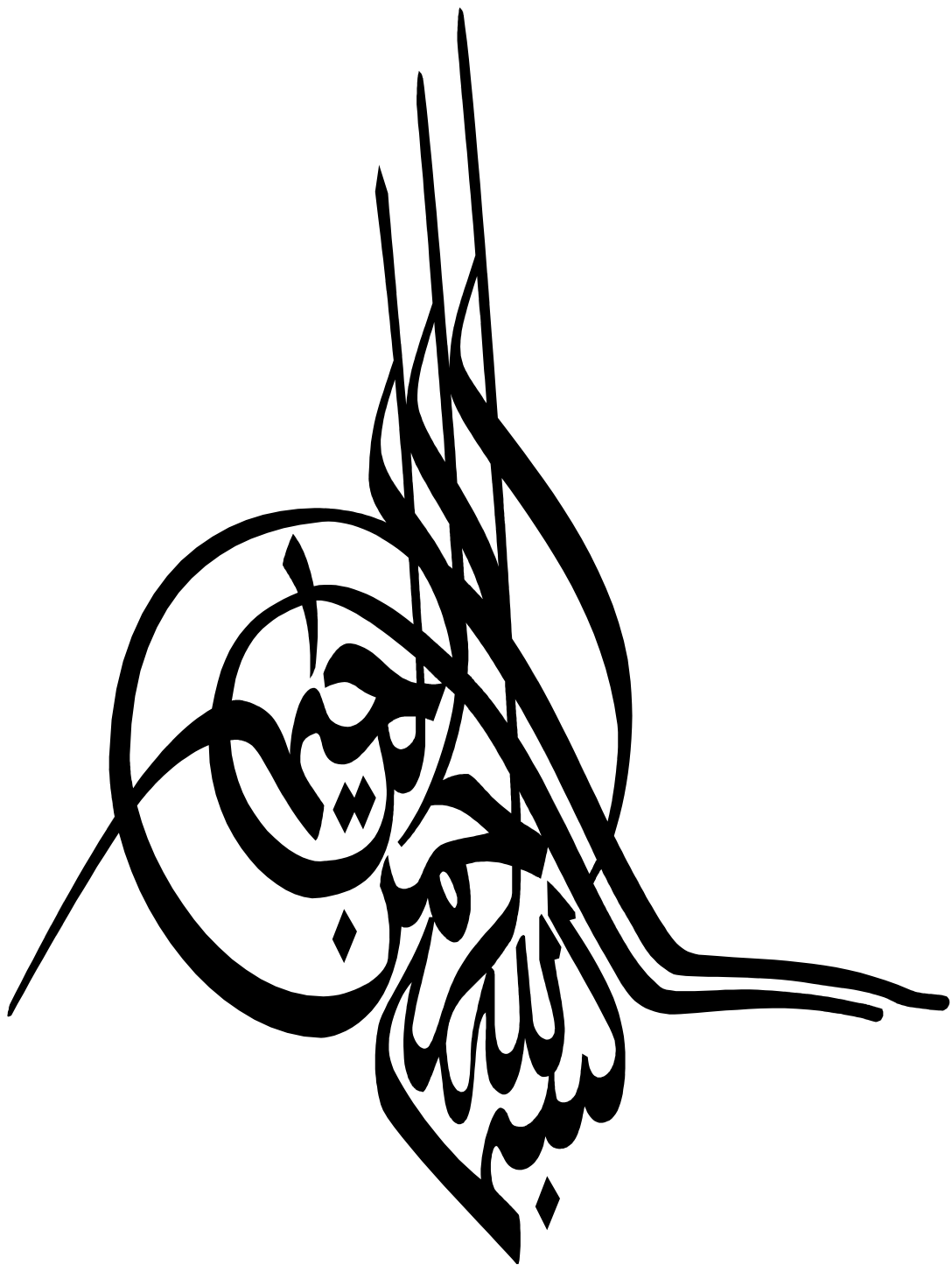
بوديبة نوال

الواهم نجوى

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيساً	جامعة جيجل	الأستاذ كرامش بلال
مشرفاً ومقرراً	جامعة جيجل	الأستاذ مناد إدر
مناقشاً	جامعة جيجل	الأستاذ بلجازية عمر

السنة الجامعية: 2015-2016



شكر وتقدير

نحمد الله الذي وفقنا في إتمام هذه المذكرة، ونحمده تعالى ونشكره على نعمة العلم التي

وهبنا إياها، إنه حميد مجيد .

ونتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ الفاضل إدر مناد، الذي شرفنا بقبوله

الإشراف على هذه المذكرة، ولم يبخل علينا بتوجيهاته السديدة وملاحظاته ونصائحه القيمة

التي كانت خير عون لنا لإخراج هذا العمل المتواضع إلى حيز الوجود.

ولا يفوتنا أن نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير الذين أعانونا بالملاحظات الدقيقة والتشجيع المتواصل، وإلى كل من

ساعدنا من قريب أو بعيد، ونخص بالذكر عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية

لكل هؤلاء نقول جازاكم الله خير الجزاء.

الصفحة	قائمة المحتويات
	شكر وتقدير .
	الفهرس .
	قائمة الجداول .
	قائمة الأشكال .
أخ	مقدمة .
08	الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية.
09	تمهيد .
10	المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية.
10	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
13	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية.
15	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية.
17	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.
19	المبحث الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية.
19	المطلب الأول: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
21	المطلب الثاني: أشكال التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.
23	المطلب الثالث: مهام إدارة الموارد البشرية.
24	المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.
24	المطلب الأول: الحصول على الموارد البشرية.
33	المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية.
37	المطلب الثالث: الحفاظ على الموارد البشرية.
40	المبحث الرابع: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.
40	المطلب الأول: العوامل الاجتماعية والتعليمية.
41	المطلب الثاني: العوامل القانونية والسياسية.
42	المطلب الثالث: العوامل الاقتصادية والتكنولوجية.
44	خلاصة.
45	الفصل الثاني: مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.
46	تمهيد .

47	المبحث الأول: أساسيات حول أداء العاملين.
47	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين.
48	المطلب الثاني: عناصر ومحددات أداء العاملين.
50	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين.
52	المبحث الثاني: عملية تقييم أداء العاملين.
52	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين.
54	المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين.
56	المطلب الثالث: خطوات وطرق تقييم أداء العاملين.
62	المطلب الرابع: صعوبات تقييم أداء العاملين.
63	المبحث الثالث: عملية تحسين أداء العاملين.
63	المطلب الأول: تعريف عملية تحسين أداء العاملين.
64	المطلب الثاني: أهداف عملية تحسين أداء العاملين.
64	المطلب الثالث: إجراءات تحسين أداء العاملين.
65	المطلب الرابع: نموذج تحسين أداء العاملين.
67	المبحث الرابع: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.
67	المطلب الأول: دور وظائف الحصول على الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.
70	المطلب الثاني: دور وظائف تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.
73	المطلب الثالث: دور وظائف الحفاظ على الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.
77	خلاصة.
78	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.
79	تمهيد.
80	المبحث الأول: تقديم مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.
80	المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.
81	المطلب الثاني: أهمية وأهداف مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.
82	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.
87	المبحث الثاني: الإطار المنهجي العام للدراسة.
87	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.
87	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

97	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة.
99	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة.
99	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المقابلة.
101	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة.
120	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.
125	خلاصة.
127	خاتمة.
131	قائمة المراجع.
150	الملاحق.
179	ملخص الدراسة.

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع فقرات ممارسات إدارة الموارد البشرية.	88
02	توزيع درجات عبارات المحور الثاني والثالث وفقا لمقياس ليكرث الخماسي.	88
03	الأساتذة المشرفون على التحكيم الظاهري للاستبانة.	90
04	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول من المحور الأول.	90
05	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني من المحور الأول.	91
06	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث من المحور الأول.	92
07	الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول.	93
08	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني.	93
09	صدق الاتساق البنائي.	94
10	ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة.	95
11	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	101
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.	102
13	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.	104
14	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	105
15	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية.	106
16	توزيع أفراد العينة حسب الأجر.	107
17	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.	108
18	عرض إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الحصول على الموارد البشرية.	109
19	عرض إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تنمية الموارد البشرية.	111
20	عرض إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الحفاظ على الموارد البشرية.	114
21	عرض إجابات أفراد العينة حول عبارات أداء العاملين.	116
22	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية.	121
23	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.	121
24	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.	122
25	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	124

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	أهداف إدارة الموارد البشرية.	01
20	موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة.	02
22	تنظيم إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام.	03
23	إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي.	04
26	مراحل تخطيط الموارد البشرية.	05
29	مصادر البحث والاستقطاب للموارد البشرية.	06
51	العوامل المؤثرة على أداء العاملين.	07
55	أهداف تقييم أداء العاملين.	08
57	خطوات عملية تقييم أداء العاملين.	09
66	نموذج تحسين أداء العاملين.	10
75	العلاقة بين الحوافز والأداء.	11
83	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.	12
102	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	13
103	نسبة توزيع أفراد العينة حسب السن.	14
104	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.	15
105	نسبة توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	16
106	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية.	17
107	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الأجر.	18
108	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.	19

أصبح من المتعارف عليه اليوم أنّ الموارد البشرية هي أهم الموارد التي تستخدمها المنظمات الحديثة، فالإنسان هو العنصر المفكر والرئيسي، والوسيلة والغاية من عمليات الإنتاج والخدمات.

وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المنظمة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لها والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، لذلك يجب على المنظمات استقطاب الموارد البشرية بالنوعية والكمية اللازمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، والعمل على تطوير المهارات والقدرات للأفراد العاملين من خلال البرامج التدريبية وتقديم مكافآت وأجور ورواتب عادلة وفقاً لأداء العاملين فيها.

وبما أن العنصر البشري يعتبر أهم عنصر من عناصر الإنتاج كان لابد من توجيه الاهتمام لهذا العنصر في المقام الأول، ثم توجيه الاهتمام لعناصر الإنتاج الأخرى، هذا العنصر الذي أصبح يطلق عليه رأس المال البشري للمنظمات، إذ أصبحت اليوم إدارة المواد البشرية تهتم اهتماماً أكبر بموردها البشري فهو أساس لرفع مستواها، لأن مستوى أداء الموارد البشرية يحدد مستوى إدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل وعليها أن تحاول قدر المستطاع رفعه، وعلى هذا الأساس فإن من أولى مسؤوليات المديرين في الاهتمام بهذا العنصر والعمل على رفع معارفه وقدراته مما يؤدي إلى تحسين أدائه، وفي هذا الإطار فإن تقييم الأداء يلعب دوراً معتبراً كأداة وكأسلوب في تنمية وتطوير هذه المنظمة.

وبناءً على ما سبق فإن الإشكالية التي نريد بلورتها يمكن حصرها في التساؤل الرئيسي التالي: "ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية"؟

1-التساؤلات الفرعية.

لمعالجة وتحليل إشكالية البحث وبغية الوصول إلى استدلال منطقي وعملي حول إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى مساهمة وظائف الحصول على الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين؟

- ما مدى مساهمة وظائف تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين؟

- ما مدى مساهمة وظائف الحفاظ على الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين؟

2- فرضيات الدراسة.

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على التساؤلات السابقة، تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- تساهم وظائف الحصول على الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

- تساهم وظائف تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

- تساهم وظائف الحفاظ على الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

3- أهداف الدراسة.

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

- التعرف على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

- إبراز ممارسات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

- تحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

- الخروج باقتراحات وتوصيات قد تستفيد منها مؤسسة الخزف الصحي بالميلية للارتقاء بممارسات إدارة

الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين.

4- منهج الدراسة.

من أجل تقديم المعلومات بصورة واضحة ومفصلة والإجابة على إشكالية البحث والتحقق من مدى

صحة الفرضيات، تم اختيار منهج الدراسة كالتالي:

الجانب النظري: تم الاعتماد فيه على المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات وانتقاء الأفكار لتحديد أهم

الجوانب المتعلقة بالموضوع بالاعتماد على مجموعة من المراجع كالكتب والرسائل الجامعية.

الجانب التطبيقي: لتدعيم ما تم التوصل إليه في الجانب النظري تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على المنهج التحليلي، وهذا لمحاولة التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ودورها في تحسين أداء العاملين، وتم الاعتماد على كل من الاستبيان والمقابلة.

5- أهمية الدراسة.

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية :

- توعية المنظمات بأهمية إدارة الموارد البشرية ودورها الحساس في المنظمة، نظرا للتأثير المتبادل بين أهدافها ووظائفها وكونها تهتم بأهم مورد يمكن أن يسهم في نجاحها.
- تسليط الضوء على الوظائف الواجب تطبيقها من طرف إدارة الموارد البشرية، بحيث تأتي مواكبة لتطورات الفكر الإداري وتحديات البيئة الاقتصادية.

6-أسباب اختيار الموضوع.

ترجع أسباب اختيار موضوع إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين للأسباب التالية:

- علاقة الموضوع بالتخصص الدراسي.
- قابلية الموضوع للدراسة العلمية باعتباره ظاهرة موجودة بالفعل تظهر من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية، وبعض أدوات جمع البيانات من أجل وضع تحليل شامل لهذا الموضوع.
- أهمية الموضوع في حد ذاته.
- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع.

7- حدود الدراسة.

الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

الحدود البشرية: وتشمل الموارد البشرية الممثلة للعينة المأخوذة، والتي ستمثل المجتمع المراد دراسته.

الحدود الزمنية: تجرى هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2016/2015.

الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية بإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

8-الدراسات السابقة.

لقد أجريت بعض الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين، ومن بينها:

أ-الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

- دراسة رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى الخاصة والعامة بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، سنة 2014.

وكانت إشكالية الدراسة كالتالي: " ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير في المؤسسات العمومية الخاصة في ولاية سطيف".

هدفت الدراسة إلى :

- محاولة توضيح نوع العلاقات الموجودة بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية ومن تم مجال السلطة التي تتمتع بها هذه الأخيرة وخاصة في فترات التغيير مع العلم أن التغيير أصبح دائم للحضور في حياة المؤسسة.

- التعرف على مكانة إدارة الموارد البشرية ومن تم العامل الجزائري في سيرورات التغيير التي تعرفها المؤسسات محل الدراسة.

وكانت أهم النتائج المتوصل إليها متمثلة في:

- من خلال المعطيات تبين أن العاملين في هذه المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة هم مجرد تابعين منفذين في عمليات التغيير وليسوا فاعلين محركين لها، باعتبار أن الإدارة التي تهتم بشؤونهم ينحصر دورها في المنفذ التابع في هذه العمليات.

- بالنسبة للفروق بين المؤسسات العامة والخاصة حول إدارة الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير قد تبين أنه لا توجد فروق في إجابات مديري الموارد البشرية لهذه الإدارات أو المديریات حول أغلب بنود

الاستمارة إلا بعض الاستثناءات والتي تميل فيها لصالح المؤسسات الخاصة منها: سوق العمل من قبل مديري الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة وتوفيرهم معلومات للإدارة العليا عن حالة هذه السوق بهدف التعرف على نوعية العمالة المتوفرة به.

ب- الدراسات المتعلقة بأداء العاملين.

- دراسة موسى محمد أبو حطب، فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، قسم إدارة أعمال، سنة 2009.

وكانت إشكالية الدراسة كالتالي: " ما مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض وأثره على تحسين أداء العاملين؟ "

هدفت الدراسة إلى:

-التعرف على واقع عملية تقييم أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية.

-التعرف على الآليات والأسس اللازمة لتطوير عملية التقييم والارتقاء بخدماتها ومنجزاتها.

وكانت أهم النتائج المتوصل إليها كالتالي:

- بينت الدراسة أن أسلوب تقييم أداء العاملين في الجمعية يعتمد على ملاحظات المدراء، مما يؤدي إلى عدم عدالة عملية التقييم، وهذا يؤدي إلى عدم تقييم الموظفين بشكل صحيح وسليم وهذا له الأثر السلبي على تحسين مستوى أداء العاملين.

- بينت الدراسة أيضا أنه ليس هناك انتظام أو دورية في عملية تقييم أداء العاملين في الجمعية، وهذا يعني أنه ليس هناك استمرارية في تطبيق نظام لتقييم الأداء، أي أن عملية تقييم الأداء بالجمعية لا تتم بشكل منتظم ولا يتم مراجعتها بشكل دوري لأغراض التطوير مما له الأثر السلبي على مستوى أداء العاملين.

- دراسة عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين في شركة الاتصالات الخلوية في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، سنة 2009.

وكانت إشكالية الدراسة كالتالي: " ما مستوى أهمية إدارة الوقت في قطاع الاتصالات الأردنية؟ ".

هدفت الدراسة إلى:

- بيان أهمية عنصر الوقت والمتغيرات الأساسية لإدارة الوقت.

- محاولة بيان أثر إدارة الوقت على أداء العاملين، ومدى توجيه إدارة المنظمة نحو أساليب المحافظة على الوقت.

وكانت أهم النتائج المتوصل إليها كالتالي:

- هناك أثر مرتفع لعناصر إدارة الوقت (تخطيط الوقت، تنظيمه، توجيهه، الرقابة عليه) على رفع مستوى أداء العاملين.

- يتأثر مستوى أداء العاملين بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.

9- هيكل الدراسة.

للإجابة على التساؤلات الواردة ارتأينا تبويب الدراسة إلى ثلاث فصول كما يلي:

الفصل الأول: تطرقنا فيه إلى دراسة نظرية لإدارة الموارد البشرية بتوضيح بعض المفاهيم حولها من خلال تطورها التاريخي، موقعها في الهيكل التنظيمي، أهم الوظائف المتبعة في تسيير الموارد البشرية وكذلك العوامل المؤثرة فيها.

الفصل الثاني: تناولنا فيه تحليل لمفهوم أداء العاملين وكيفية تقييمه وتحسينه وكذا الدور الذي تلعبه وظائف إدارة الموارد البشرية في الارتقاء به.

الفصل الثالث: فقد خصصناه للدراسة التطبيقية التي تعرضنا فيها إلى مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، وذلك من خلال منهجية الدراسة ومختلف الأدوات والأساليب المستخدمة، وأخيرا تم التطرق إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

10- صعوبات الدراسة.

- صعوبة في توزيع الاستبيان على عمل مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.
- صعوبة إجراء المقابلة مع مسؤولي الموارد البشرية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.

تمهيد:

إن إدارة المواد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات، حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وريح للمنظمة، وأن بقاء العاملين في وظائفهم بصورة مستمرة وهم يعملون على وتيرة واحدة ليضمن أهداف المنظمة، فلذا يجب أن تسعى المنظمات إلى إكسابهم بالمعارف وصقلهم بالمعلومات وتنميتهم بالمهارات التي ترتبط بعملهم، وهذا لا يتحقق إلا بالنشاط التدريبي في المنظمة.

وفي هذا السياق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية.

ارتبطت نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية باكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل ودوره في تحقيق أهداف المنظمات وبقائها، وقد شكل العنصر البشري أهم منطلقات التوجهات النظرية التي جسدها جهود العديد من المفكرين في مجال إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

إنّ الصورة التي ظهرت بها إدارة الموارد البشرية اليوم هي نتاج تفاعل جملة من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والإدارية، فهي ليست وليدة الساعة، وإنما مرت بعدة مراحل تاريخية، عكست صيغ العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين، حيث اختلف الباحثون في مسميات هذه المراحل، إلا أنّ المضمون كان موحدًا، نوجزها فيما يلي:

أولاً: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية.

تميزت الفترة ما قبل منتصف القرن التاسع عشر بالإنتاج اليدوي، حيث لم تحدد هذه المرحلة شروط وأنظمة العمل والعمال، بل ركزت على الإنتاج وكيفية زيادته، إذ كان ينظر للعامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل...، ثم ما لبثت أن ظهر بعد نظام الرق هذا نظام الصناعة المنزلية وأصبح العامل يعمل مقابل أجر محدد يسمح له بالحياة الكريمة، بعدها جاء نظام الإقطاع في الريف والطوائف في المدن، فجسد الأول وجود طبقتين: الملاك والعبيد(يفلحون الأرض) وتميز الآخر بوجود صناعة كانت طائفة لها قانونها الذي يوضح شروط الدخول للمهنة وأجور الممتهين بها، حيث مثل هذا النظام اختيار للصناعة أو الحرفة⁽¹⁾.

ثانياً: مرحلة ظهور الثورة الصناعية.

شكلت الثورة الصناعية حدثًا بارزًا في مسيرة الأمم بشكل عام والمنظمات بشكل خاص حيث كن قيامها السبب الرئيسي لتكوين أولى الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الأسباب:⁽²⁾

(1): سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، بدون طبعة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 19، 20.

(2): عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 26، 27.

- وجود المصانع واتساع الأعمال وحاجاتها لأعداد كبيرة من العاملين وبمهارات معينة ومختلفة.
 - تنوع العمليات وتوسعها وتخصص الأعمال وظهور الحاجة إلى مهارات معينة ومختلفة.
 - ظهور الحاجة إلى مدراء متخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية لكي يستطيعون التعامل مع التطور الجديد في مجال إدارة الموارد البشرية.
- ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة بداية للكثير من المشاكل الإنسانية، حيث نظرت للعامل باعتباره سلعة تباع ولا تشتري بعد اعتماد الإدارة على الآلة مما أدى إلى ظهور حركة الإدارة العلمية.

ثالثاً: مرحلة حركة الإدارة العلمية.

يعتبر "فريدريك تايلور" من أهم المساهمين في تطوير إدارة الموارد البشرية، حيث توصل إلى أربعة أسس وهي: (1)

- تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد بها استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية.
- الاختيار العلمي للعاملين: يرى تايلور على أن اختيار العاملين على أسس علمية سبب يؤدي إلى نجاح المنظمة وهذا بعد التأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة.
- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين: يرى تايلور أن العامل لن ينجح بالطاقة المطلوبة، بل يجب تطوير قدراته ومهاراته، وهذا من خلال تدريب مناسب على العمل للوصول إلى المستوى المطلوب.
- التعاون الحقيقي بين إدارة المنظمة ومواردها البشرية: وهذا من خلال التوافق بين رغبة العامل وزيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، ويكون عن طريق زيادة إنتاجية العامل.

رابعاً: مرحلة العلاقات الإنسانية.

لقد ظهرت حركة العلاقات الإنسانية سنة 1927 بزعامة "إلثون مايو" التي اعتقدت أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية، وأيضاً بالاهتمام بالعاملين، لقد ركزت هذه الدراسة على ارتباط الروح المعنوية للعاملين بإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب المادية، حيث أشارت إلى أهمية العنصر الإنساني في العمل وضرورة إحداث التكامل بين أهدافه وأهداف المنظمة، كان هذا تأكيداً على تغيير النظرة

(1): فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، عمان، 2008، ص ص 10، 11.

إلى العامل من النظرة إليه كآلة إلى كونه إنسان له مشاعر ولديه قدرات، لكن هذه الدراسة أيضا وجهت لها العديد من الانتقادات، حيث أهملت الجانب المادي وركزت فقط على الجانب المعنوي وهذا كانت له تأثيراته السلبية على المنظمة وإنتاجيتها لأنّ إشباع حاجات العاملين اللامتناهية غاية لا يمكن إدراكها⁽¹⁾.

خامسا: مرحلة إدارة الأفراد.

بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام في المصانع، وأصبح العمل فيها له طابع التخصص والاحتراف، مما أدى إلى ظهور تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصص الأفراد، فأصبحت إدارة الموارد الاستخدام تسمى "بإدارة الأفراد والعلاقات الصناعية"، وبتزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية خاصة في مجال العمل والتوظيف، عن طريق سن القوانين والتشريعات لحماية الموارد البشرية في المنظمات، وإلزام أصحاب الأعمال بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهذه الموارد، ولعبت دور الوسيط بين النقابات العمالية والمنظمات لتخفيف حدة الصراع بينهما، مما أدى إلى تفعيل دور إدارة الأفراد في منظماتهم بتكليفها بإجراء مفاوضات مع النقابات والتوصل إلى حلول لحل النزاع بينهم، وبالسهر على تطبيق القوانين والتشريعات الحكومية المتعلقة بشؤون العمل والعاملين⁽²⁾.

سادسا: مرحلة إدارة الموارد البشرية.

نظرا للقصور في حركة الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية وإدارة الأفراد وتماشيا مع تطور الفكر الإداري المتجدد يوما بعد يوم، برز خلال فترة السبعينات مفهوم "إدارة الموارد البشرية" كمسمى بديل لإدارة الأفراد، وهذا التغيير ليس في المسمى بل في مضمون عمل ودور هذه الإدارة في المنظمة، فقد تغير دورها من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع أطرها العامة للإدارة العليا، إلى دور المخطط المنفذ في أن واحد، ولقد لعبت المتغيرات البيئية التي مهدها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك ومنها: ظهور العولمة، شدة المنافسة العالمية، الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء، تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة، تحديات البيئة الاجتماعية و الثقافية... الخ⁽³⁾.

(1): خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص24.

(2): عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص

ص45،46.

(3): مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001، صص24،25.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

تقوم إدارة الموارد البشرية حالياً بأداء العديد من المهام والوظائف ذات الطبيعة المختلفة، مما يجعل من الصعب تقديم تعريف دقيق وموجز، لأنه في الحقيقة أي تعريف مشتق من وظائفها، التي اختلفت عبر الزمان والمكان، وسنحاول من خلال هذا المطلب إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية.

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "مجموعة من الأنشطة التي تركز على التنمية والحفاظ على الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وأبرز هذه الأنشطة: التوظيف، التكوين، الترقيّة، مناصب العمل"⁽¹⁾.

وينظر إليها فرانش (French) بأنها: "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة"⁽²⁾.

وتعرف أيضاً على أنها: "العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم، في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم"⁽³⁾.

كما يمكن تعريفها بأنها: "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف عليها، صيانتها، الحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها"⁽⁴⁾.

كما ينظر إليها على أنها: "تخطيط، تنظيم، استقطاب، تنمية، مكافأة، وصيانة الموارد البشرية بغرض تحقيق أهداف المنظمة"⁽⁵⁾.

(1) L.Bélangier, Gestion des ressources humaines :Approche systémique, éd Craétan Morin, Québec,1984,P37 .

(2) صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص10.

(3) عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص05.

(4) سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص18

(5) محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص19.

نستنتج مما سبق أنّ إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، وذلك من خلال مجموعة أنشطة خاصة بالحصول على الموارد البشرية، تتميتها، توظيفها، تقييم أدائها، صيانتها، والاحتفاظ بها بشكل فعّال.

ثانياً: خصائص إدارة الموارد البشرية.

بناءً على التعاريف المقدمة لإدارة الموارد البشرية، يمكن إيجاز أهم الخصائص التي تتميز بها هذه الأخيرة فيما يلي: (1)

- هي الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد والقيام بالفعاليات التي تتعلق بإيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب، واستخدامه استخداماً أمثل والحفاظ عليه، وتطويره بما يحقق أهداف المنظمة، وبالتالي يضمن لها البقاء والنجاح في بيئة الأعمال التي يسودها الثبات في التغيير.
- هي وظيفة إدارية في أي منظمة، تتضمن مجموعة من الأنشطة والبرامج، ويكون المدير مسؤول عن هذه الأنشطة والبرامج، وتقترن بأهداف معينة تتعلق بالفرد والمنظمة والمجتمع.
- عبارة عن حلقة وصل بين الإدارة والأفراد، تهدف إلى تحقيق أهداف تبادلية بين الفرد والمنظمة والمجتمع.

ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية.

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في أنها الإدارة الأساسية والجوهرية في المنظمة، وأنّ نجاح هذه الإدارة من نجاح المنظمة كلها، فهي المحرك الأساسي لكل مكونات المنظمة باعتبارها المدير الوحيد للعنصر البشري، الذي يعتبر من أهم عناصر المنظمة، ويمكن إجمال أهميتها في: (2)

- إنّ وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة، والحفاظ على هذا العنصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الاقتصادي.
- إنّ الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنظمات تكاليف باهظة في قضايا قانونية، قد يلجأ إليها العاملين لا سيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوات أو التجاوز في الترقيات.

(1): يوسف حبيب الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، 2006، ص30.

(2): سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص22.

- إنّ المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار والتعيين وتقييم الأداء، التدريب والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل وتدني معدلات الأداء أو انخفاض الإنتاجية.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية.

إنّ الغاية الأساسية المطلوب تحقيقها من خلال إدارة الموارد البشرية هي جذب الأشخاص الجيدين إلى المنظمة لكي تتمكن من أداء مهامها بكفاءة عالية، ولا يمكن أن تحقق المنظمة ذلك إلا من خلال مجموعة أهداف تحدد لإدارة الموارد البشرية لأجل أن تسهم في تحقيق ذلك وتتمثل في:⁽¹⁾

أولاً: الأهداف العامة.

إنّ منظمة الأعمال تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وهذه الأخيرة تتصف بالعمومية، حيث أنّ جميع المنظمات على اختلاف أنواعها تسعى للوصول إليها وهي: البقاء، التنافس، النمو، الربحية، المرونة.

ثانياً: الأهداف المنظمة.

لأجل أن تحقق المنظمة أهدافها العامة لابد من أن تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعتبر خصوصية، ترتبط بعوامل المنظمة المختلفة والتي تختلف من منظمة إلى أخرى في إمكانية تحقيقها، وأنّ تحقيق أي من الأهداف المنظمة ينصب في تحقيق الأهداف العامة بشكل عام، حيث أنّ زيادة الإنتاجية للأفراد العاملين يؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمة وبقائها، استمراريتها، نموها، وقدرتها على تحقيق الأهداف، وبالتالي امتلاكها القدرة على المنافسة مع بقية المنظمات الأخرى، وتتمثل هذه الأهداف في:

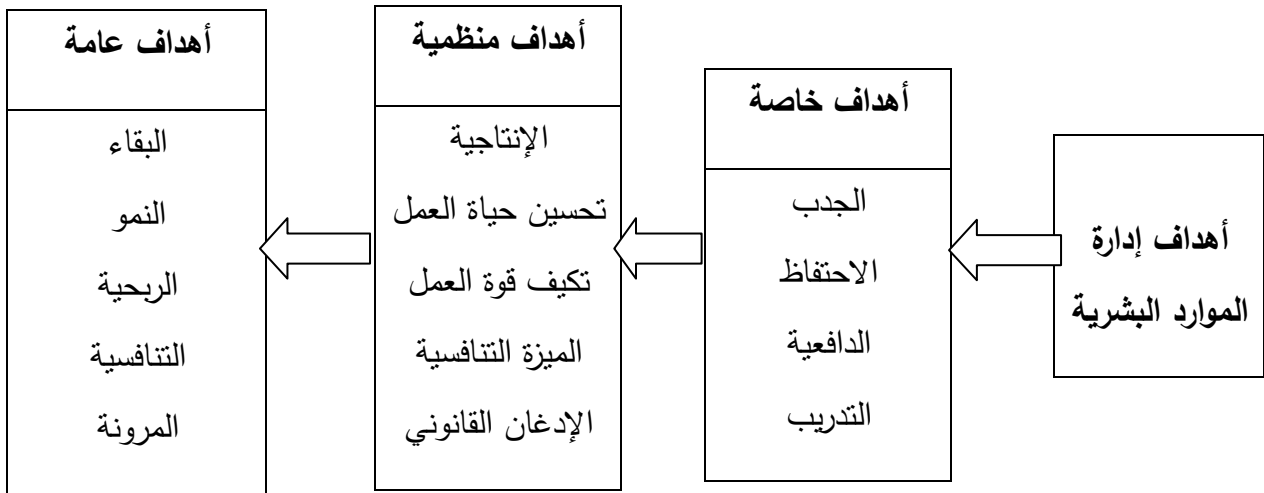
- زيادة الإنتاجية للعاملين والمنظمة.
- تحسين حياة العمل داخل المنظمة وخلق علاقات عمل جيدة.
- الالتزام بالقوانين والأنظمة والتشريعات.
- خلق وإيجاد الميزة التنافسية في كوادرها أو منتجاتها أو خدماتها.
- خلق حالة التكيف لقوة العمل داخل المنظمة.

(1): عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سبق ذكره، ص ص42-44.

ثالثاً: الأهداف الخاصة.

إنّ الوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، والأهداف العامة للمنظمة تتطلب وجود أهداف خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أنّ هذا النوع من الأهداف يرتبط بشكل أساسي في مجال إدارة الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق الأهداف الأخرى، وتتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي:⁽¹⁾

- **الجدب:** أي قيام المنظمة بجذب العناصر الجيدة من خلال عملية اختيار سليمة بما تؤدي إلى الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في المنظمة.
 - **الاحتفاظ:** يعني قيام المنظمة بعملية تقويم أداء العاملين بما يؤدي إلى فرز العناصر الجيدة والاحتفاظ بها وصيانتها لأجل استمرار تميزها.
 - **الدافعية:** هي قيام المنظمة بخلق الدوافع لدى العاملين في المنظمة من خلال عملية منح المكافآت والمنافع، مما يجعل العاملين يؤدون عملهم بشكل جيد.
 - **التدريب:** وهو قيام المنظمة بمواكبة عملية التطور العلمي وزيادة قدرات ومهارات العاملين من خلال عملية تدريب مبرمجة وناجحة.
- والشكل الموالي يوضح أهداف إدارة الموارد البشرية:
- الشكل رقم(01): أهداف إدارة الموارد البشرية.



المصدر: عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2009، ص43.

(1): المرجع نفسه، ص44.

وتوجد أهداف أخرى لإدارة الموارد البشرية من بينها:⁽¹⁾

- توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المؤسسة لديها قوة عاملة على مستوى عال من الكفاءة والتميز، ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير، علاوة على ضمان التزام المؤسسة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل.
- الحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.
- المساعدة في تطوير الاستراتيجية العامة للمؤسسة وبصفة خاصة بالنظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية.
- توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم.
- التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص حتى يضمن ألا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المؤسسة لأهدافها.
- توفير قناة اتصال بين القوة العاملة وإدارة المؤسسة، والقيام بدور المشرف على القيم والمعايير المؤسسية في إدارة الموارد البشرية.

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

إنّ هذه التحديات وغيرها التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرون كالعولمة وشدة المنافسة والتطور النوعي الشامل وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة، كما فرضت على مديري اليوم والغد أن يكونوا أكثر مرونة وشمولية وأكثر قابلية وقدرة تنفيذ قواعد الجودة في كل ما يمارسونه من أداء معين، لاسيما وأنّ هذه التحديات تجعل القائمين بالتعامل مع القوى البشرية أن يكونوا ذات قدرات إبداعية وابتكارية ويسهمون في تحقيق سبل التكيف والاستجابة لهذه المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال بشكل خاص، ويمكن إيجاز هذه التحديات فيما يلي:

أولاً: تحديات إدارة الجودة الشاملة.

لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان، وغيرها من الأخطار التي تواجه العنصر البشري، وإيلائه أهمية كبيرة لاسيما من خلال التركيز على

(1): باري كشواري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص ص 13، 14.

الجوانب التالية: مساهمة العاملين، التمكين، تحقيق رضا المستهلكين، الوقاية بدلا من العلاج، التركيز على العمليات، التحسين المستمر⁽¹⁾.

ثانيا: تحديات العولمة التنافسية.

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية، بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة مع إمكانية التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية، بحيث أنّ سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة، وهذا ما يجعل سبب التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين لا على الأصعدة المحلية فحسب وإنما الدولية أيضا، كما أنّ التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسية جعلت من سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة⁽²⁾.

ثالثا: التحديات التكنولوجية.

لاشك أنّ التطورات التكنولوجية، واستخدام الحاسبات الآلية تشكل قيدا على إدارة الموارد البشرية، بحيث تؤدي التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسات، وسوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية، والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات، كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا الاستغناء عن بعض العاملين، والبحث عن فرص عمل أخرى لهم، لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تبدل من سياساتها اتجاه العمالة لتلائم وتتكيف وفقا للتغيرات التكنولوجية⁽³⁾.

كما يؤثر أيضا التقدم التكنولوجي على إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها من خلال التغيير في التراكيب التنظيمية واستخدام فرق العمل في انجاز الأعمال مع التأكيد على المهارات المتنوعة⁽⁴⁾.

رابعا: التحديات البيئية.

إنّ البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية، أي بيئة متغيرة أو ثابتة، حيث أنّ الإطار العام المتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية، أمّا الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة، إنّ هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية، ولذا فإنّ البناء الاستراتيجي والتنظيمي

(1): خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص24.

(2): المرجع نفسه، ص25، 26.

(3): صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص76.

(4): يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص74.

لمنظمات القرن الحادي والعشرون ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات، وذلك من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة⁽¹⁾.

المبحث الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية.

المنظمة باعتبارها نظام اجتماعي يتخذ تنظيماً معيناً لتحقيق أهدافها، بمعنى أنها تحدد دور وموقع كل عنصر من العناصر الداخلة في العملية الإنتاجية الخاصة بها، ويعتبر الهيكل التنظيمي بناءً وإطاراً يتحدد من خلاله التركيب الداخلي للمنظمة، بمعنى أنه يوضح تقسيم العمل أفقياً ورأسياً والوحدات الإدارية الأساسية والفرعية المكلفة بإنجاز هذه الأعمال، كما يوضح طبيعة العلاقات بين هذه الوحدات الإدارية وخطوط ممارسة السلطة، ونظراً للاختلاف الملاحظ في تركيبة الهيكل التنظيمي من منظمة إلى أخرى نجد أنّ موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة والتنظيم الداخلي يختلفان من منظمة لأخرى تبعاً للظروف السائدة.

المطلب الأول: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

تعتبر وظيفة الأفراد من الوظائف الرئيسية في منظمات الأعمال، وبالتالي فهي تحظى بنفس المستوى من الأهمية الذي تحظى به وظيفة الإنتاج والمالية والمبيعات... الخ، ولا يقل دورها أهمية عن الدور الذي تؤديه الوظائف الأخرى في تحقيق أهداف المنظمة، ومن الأسباب التي أدت إلى حصول وظيفة إدارة الموارد البشرية على هذه المكانة التنظيمية هي:⁽²⁾

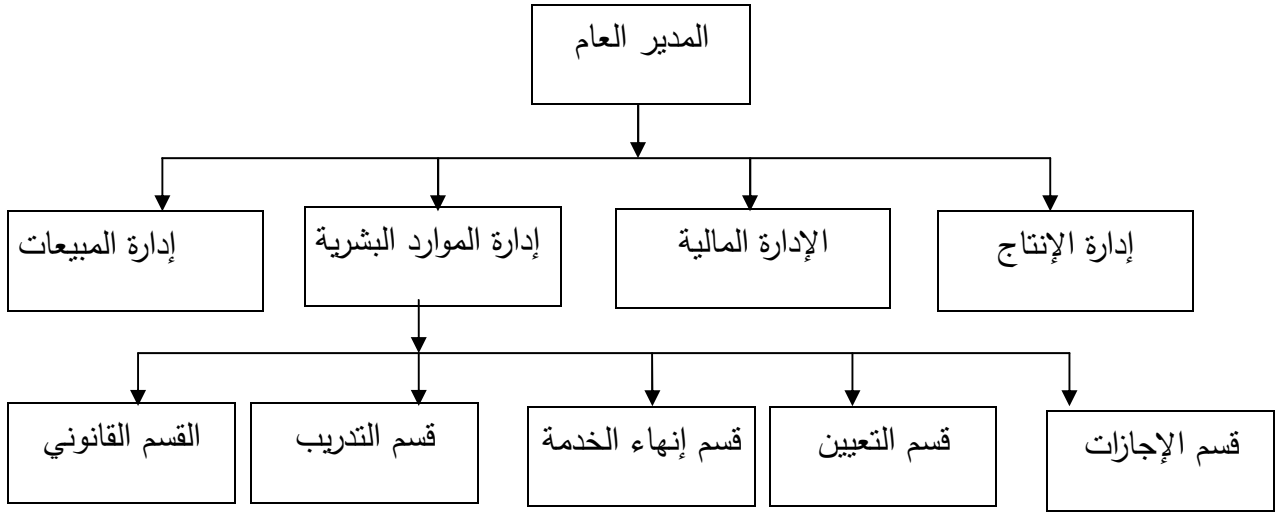
- اكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل باعتباره محور العملية الإنتاجية .
- الدور المتعاظم للنقابات العمالية على الصعيدين العملي والسياسي.
- التقدم التكنولوجي وتعاظم حجم المشروعات وزيادة الطلب بصورة كبيرة على الأيدي العاملة.
- زيادة الوعي التعليمي والثقافي على مختلف المستويات، والذي أدى إلى زيادة فهم سلوك الأفراد في العمل.
- التدخل الحكومي وذلك عن طريق وضع القوانين التي تنظم العلاقة بين أرباب العمل والأفراد العاملين.

ويوضح الشكل الموالي موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

(1): خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سبق ذكره، ص 25، 26.

(2): محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال: المفاهيم والوظائف، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 172.

الشكل رقم(02): موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة.



المصدر: عبد الله بركات وآخرون، وظائف منظمات الأعمال: مبادئ الإدارة العامة، بدون طبعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص235.

وهناك مقاييس عامة مطلوب احترامها من قبل المنظمات أثناء تصميم هيكل إدارة الموارد البشرية منها:⁽¹⁾

- منح مديري الموارد البشرية الوسائل التي تمكنهم من القيام بمختلف الأدوار المطلوبة منهم.
- تسهيل عمل اختصاصي الموارد البشرية وتزويدهم المباشر بالمعلومات حول ظروف المنظمة ومشاكلها.
- تشجيع التطبيق المنسجم والعادل لسياسات اليد العاملة، وهذا مهما يكن حجم المنظمة وتنوع أنشطتها.
- ضمان السلطة وقوة التأثير لإدارة الموارد البشرية حتى تنفذ سياساتها، وتجنب كل تمييز منها وبين الإدارات الأخرى للمؤسسة، واحترام القوانين التشريعية المطبقة في هذه الحالة.

(1): رقام لبندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، سطيف، 2014، ص71.

المطب الثاني: أشكال التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.

تحتاج الموارد البشرية إلى إدارات متخصصة للبحث عنها واستقطابها وتوزيعها داخل المنظمة، إذا فأي منظمة بغض النظر عن حجمها ونوع نشاطها تحتاج لتخصيص وتنظيم جزء من جهود إدارتها للموارد البشرية، ولكي يتم تحقيق ما هو مرغوب فيه يجب أن يتم تصميم التنظيم بطريقة تسهل وتمكن من تحقيق الأهداف، وفي هذا السياق فإن أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية يمكن أن يأخذ الشكلين التاليين:

أولاً: الشكل القائم على الأقسام: ويستخدم هذا النوع في المنظمات الكبيرة الحجم ، حيث ترتبط بالإدارة العليا من خلال نائب الرئيس للموارد البشرية، الذي ترتبط فيه بالمستوى الأدنى بمجموعة من الأقسام وهي:⁽¹⁾

- **قسم التوظيف:** ويهتم بكل الأمور المتعلقة بنشاط التوظيف في المنظمة.
- **قسم التدريب والتطوير:** ويهتم بالنشاطات الخاصة بتطوير مهارات العاملين لغرض إعدادهم لمواقع إدارية عليا، فبعد تحديد الاحتياجات التدريبية تبدأ أعمال القسم في اختيار أسلوب التدريب المناسب، كما يهتم أيضا بتخطيط المسار الوظيفي وإدارته حيث يكون المسؤول عن إرشاد العاملين ومساعدتهم في المفاضلة بين الخيارات المتاحة أمامهم وتوجيههم في إيجاد الأساليب المناسبة لتحقيق أهدافهم.
- **قسم المزايا والمكافآت:** ويتولى هذا القسم تسيير وإدارة أجور ومكافآت ومزايا العاملين.
- **قسم العلاقات:** ويشتمل هذا القسم على نوعين من العلاقات وهما:⁽²⁾

- علاقات العمل، وتغطي علاقة المنظمة بالاتحادات والنقابات العمالية.

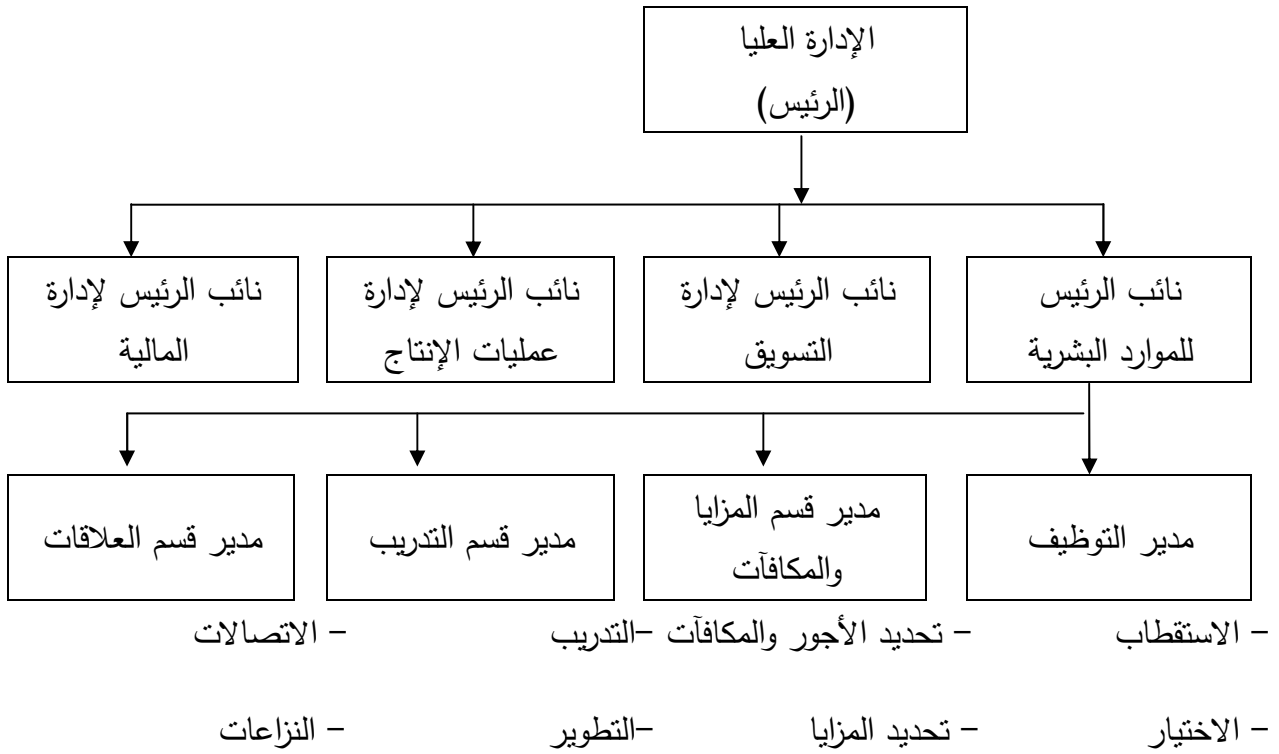
- علاقات العاملين، وتشتمل على متابعة حركة العاملين داخل المنظمة، إذ تتضمن التأكد من أنّ قنوات الاتصال بين القمة والقاعدة في الهرم التنظيمي تتناسب مع أداء العمل.

ويمكن توضيح تنظيم إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام في الشكل التالي:

(1): أسامة كامل، محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص 26-28.

(2): المرجع نفسه، ص 29.

الشكل رقم (03): تنظيم إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام.



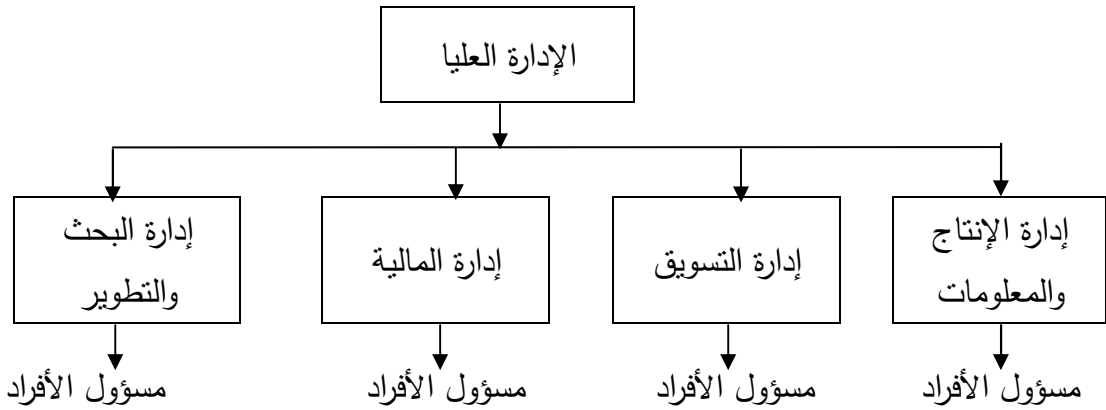
المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 47.

نلاحظ أنّ الإدارة العليا تظهر في قمة الهيكل التنظيمي بحيث تكون مسؤولة عن وضع الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة، ثم تأتي إدارة الأعمال في المستوى الثاني وتتخصص في تحديد طريقة التنافس في الأعمال المختارة، وأخيرا تأتي الإدارات الوظيفية ومنها إدارة الموارد البشرية في المستوى الثالث من الهيكل دون فقدان التنسيق بين المستويات الثلاثة، الذي يعكس الشراكة في اتخاذ القرارات في المنظمة.

ثانيا: الشكل القائم على المركزية: ويشجع استخدام هذا الشكل من التنظيم في المنظمات التي تتميز بكثافة رأس المال فيها، أي ذات المستوى الثقافي العالي، حيث تكون القرارات الجوهرية وصناعة الاستراتيجيات والسياسات محصورة في قمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهذا لما تتضمنه القرارات الاستراتيجية للموارد البشرية من تكلفة وخطورة، أي أنّ هذا الشكل من التنظيم يضيء الدور التنفيذي على إدارة الموارد البشرية، ويظهر موقعها في الهيكل المركزي كما في الشكل التالي:⁽¹⁾

(1): سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2006، ص ص 40، 41.

الشكل رقم(04): إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي.



المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص41.

المطلب الثالث: مهام إدارة الموارد البشرية.

تتمحور اختصاصات إدارة الموارد البشرية في المنظمة حول مختلف الجهود التي تبذلها هذه الأخيرة من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، انطلاقاً من المساهمة الفعالة في تحقيق مستوى الاستخدام الكامل للموارد البشرية المتوفرة باستمراره والاستخدام الأمثل لها للمساهمة في زيادة الإنتاج وتنمية الدخل على المستوى الوظيفي.

ويمكن إيجاز هذه الجهود أو المهام في النقاط التالية:⁽¹⁾

- العمل على اكتشاف واجتذاب القدرات والخبرات بين القادرين على العمل والراغبين فيه، مع العناية باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة لهم.
- توفير ظروف العمل الملائمة، من أجل تحقيق أعلى درجات الاستثمار للموارد البشرية.
- توفير الرعاية الضرورية والخدمات العمالية اللازمة بهدف تشجيع العاملين على تحقيق تقدمهم ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية.
- الاحتفاظ بسجلات العمال، منظمة وجاهزة وتحت الطلب.

(1): ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص19.

- القيام بالبحوث المفيدة في شؤون العمال للنهوض بهم فنيا ومعنويا مع فتح مجال الترقية أمامهم.
- الاهتمام بالاتصال وتوفير المعلومات المفيدة ووسائل الاتصال تمكن العمال من إيصال آرائهم.

المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.

ينطوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة على العديد من الوظائف والنشاطات يشكل مجموعها فرعا من فروع المعرفة الإدارية، ويغطي مجالات التوظيف والعمل في المنظمات على اختلاف أنواعها، وتشير وظائف إدارة الموارد البشرية لتلك المهام والواجبات التي تؤديها داخل المنظمات، وفي ما يلي عرض لأهم هذه الأنشطة التي تؤديها إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: الحصول على الموارد البشرية.

إنّ أول مسؤولية تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في المنظمة هي سد احتياجاتها من الموارد البشرية، وتتم هذه المسؤولية من خلال أنشطة فرعية متكاملة ومتراصة، يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال، وتقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المنظمة على اختلاف أنواعها وفق مواصفات محددة لشغل الوظائف الموجودة في المنظمة وتمثل هذه الأنشطة في:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية.

إنّ عملية تخطيط الموارد البشرية تشتمل على كل ما يهتم المنظمة فيما يخص جانب الأفراد في إطار التعامل مع احتياجاتها المستقبلية وذلك بما يحقق أهداف المنظمة والعاملين معا، وبمعنى أدق تركز عملية تخطيط الموارد البشرية على تحديد احتياجات المستقبل من الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال توفير المعلومات الكاملة واتخاذ القرارات الفعالة.

أ- تعريف تخطيط الموارد البشرية.

يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية على أنها: "استراتيجية الحصول والاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتطويرها في المنظمة"⁽¹⁾.

(1): عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2008، ص136.

كما تعرف أيضا بأنها: " عملية التأكد من توفر الكمية والنوعية الجيدة من القوى البشرية في المكان والزمان الملائم، والقيام بما هو مطلوب بما يتناسب مع احتياجات المنظمة".⁽¹⁾

ب_ أهمية تخطيط الموارد البشرية.

تسعى المنظمة من خلال عملية التخطيط للموارد البشرية إلى ما يلي:⁽²⁾

- منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.
- التخلص من الفائض وسد العجز.
- تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حتى يضمن تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.

ج_ أهداف تخطيط الموارد البشرية.

تتمثل الأهداف الرئيسية التي تدعو إلى الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية فيما يلي:⁽³⁾

- التعرف على الوضع الحالي للموارد البشرية بالمنظمة بشكل تفصيلي بما يسهم في بيان الصورة الواقعية لقوة العمل الحالية موزعة على المستويات الإدارية والإدارات والأقسام الوظيفية.
- تحديد مصادر استقطاب الموارد البشرية ودراساتها، وتقييمها لبيان الأسلوب الأفضل منها والذي يتوافق مع ظروف المنظمة واحتياجاتها.
- الوقوف على المشكلات التي تواجه عمليات تخطيط الموارد البشرية وتحد من الاستخدام الفعال لقوة العمل.
- تقديم الاقتراحات والحلول العلمية للمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية واستمرار وابتكار الطرق والأساليب الحديثة التي تسهم في تنمية أداء الموارد البشرية.
- التعرف على المعروض من العمالة ودراسة وتحليل خصائصهم الجغرافية والديموغرافية، والبحث عن العوامل والمتغيرات المؤثرة في ذلك.

(1): موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص ص285، 286.

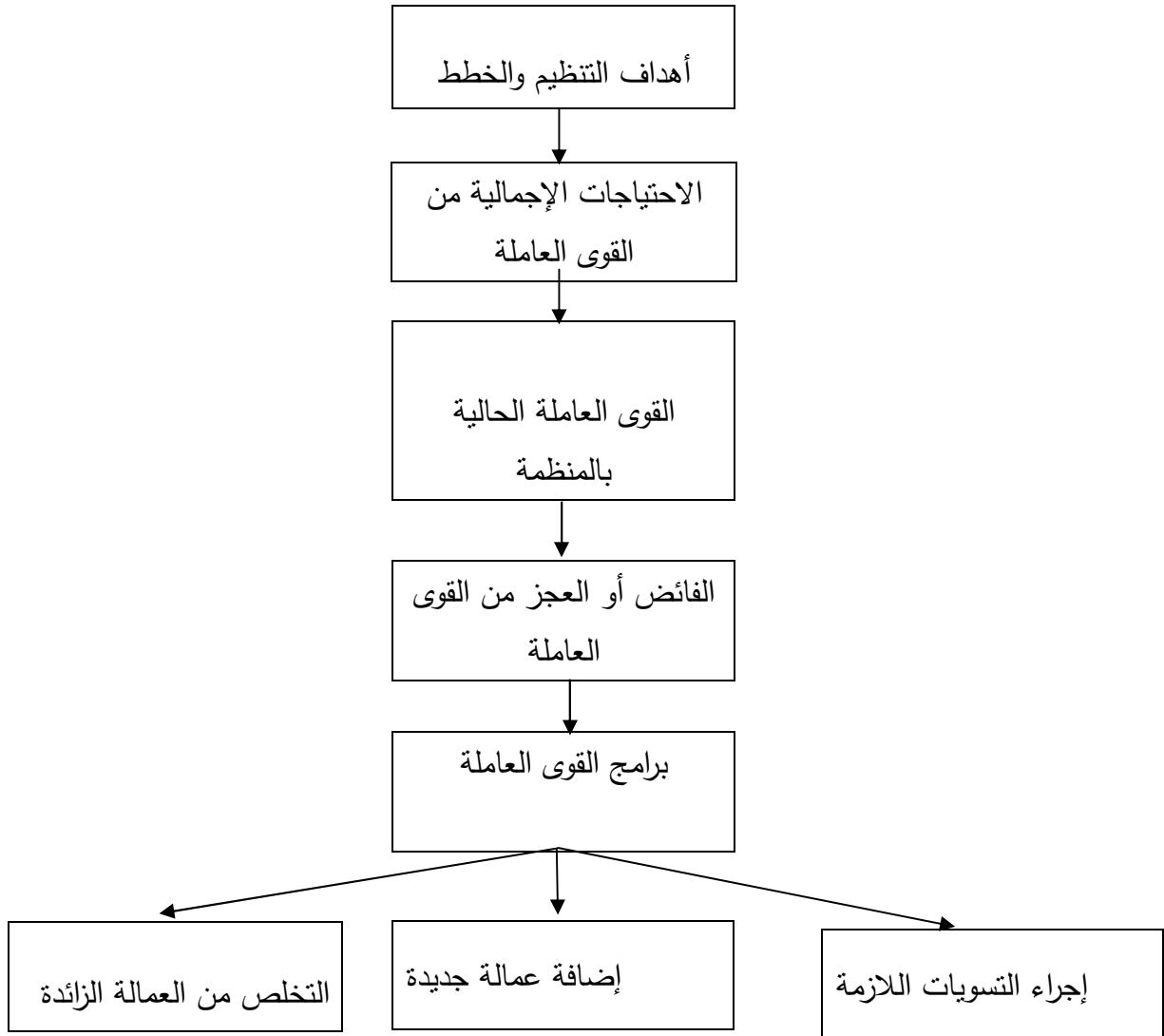
(2): علي غربي، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص75.

(3): عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص ص26، 27.

د- مراحل تخطيط الموارد البشرية.

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بمجموعة من المراحل، يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم(05): مراحل تخطيط الموارد البشرية.



المصدر: حنفي علي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008، ص91.

يتضح من الشكل أنه بعد أن يحدد التنظيم أهدافه، يمكن تحديد الاحتياجات من القوى البشرية لمقابلة هذه الأهداف وبمقارنة هذه الاحتياجات الإجمالية بالقوى العاملة التي تعمل حالياً، نصل إلى صافي هذه الاحتياجات، حيث قد يتطلب الأمر إضافة أفراد جدد، وهو يعني وجود برامج معينة لاستقطاب واختيار وتعيين وتدريب هؤلاء الأفراد، وفي أحوال أخرى قد نجد أنّ القوى العاملة الحالية أكبر من احتياجات التنظيم، وهذا يعني وجود برامج وخطط للتخلص من العمالة الزائدة، وعلى أن يأخذ في الحساب تعديل هذه الاحتياجات وفقاً لسياسات الترقية أو الإحالة إلى التقاعد.

ثانياً: استقطاب الموارد البشرية.

تأتي عملية استقطاب الموارد والكفاءات البشرية للانخراط في سلك الوظيفة والاستمرار فيها، بعد عملية تخطيط الموارد البشرية، وتتضمن عملية الاستقطاب النوعية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وتشجيع المؤهلين لشغل هذه الوظائف الشاغرة وشروط الالتحاق بها ومواعيد امتحاناتها.

أ- تعريف استقطاب الموارد البشرية.

يمكن تعريف استقطاب الموارد البشرية على أنه: "مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب"⁽¹⁾.

كما تعرف أيضاً بأنها: "عملية تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم الأفضل لشغل الوظائف"⁽²⁾.

ب- أهمية استقطاب الموارد البشرية.

تسعى المنظمة في عملية استقطاب الموارد البشرية إلى ما يلي:⁽³⁾

- الاستقطاب الجيد يفتح المجال أمام المنظمة بالحصول على أفضل الكفاءات من اتساع قاعدة المتقدمين وكلما زاد عدد المتقدمين زادت فرصة المنظمة في انتقاء الأكفأ كما ونوعاً.

(1): زيد منير عوي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص217.

(2): يوسف حليم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص186.

(3): المرجع نفسه، ص188.

- يسهم الاستقطاب في تحديد أفضل الوظائف للبحث على متطلبات المنظمة من الموارد البشرية سواء كانت داخلية، بالإضافة إلى تحديد نوعية الوسائل المناسبة لكل نوعية من التخصصات الإدارية والفنية أو المهنية.

ج- أهداف استقطاب الموارد البشرية.

إنّ عملية الاستقطاب تهدف إلى تحقيق الموازنة الأولية بين خصائص الوظيفة ومؤهلات من يشغلها مستقبلاً، وتهدف وظيفة الاستقطاب إلى تحقيق ما يلي:⁽¹⁾

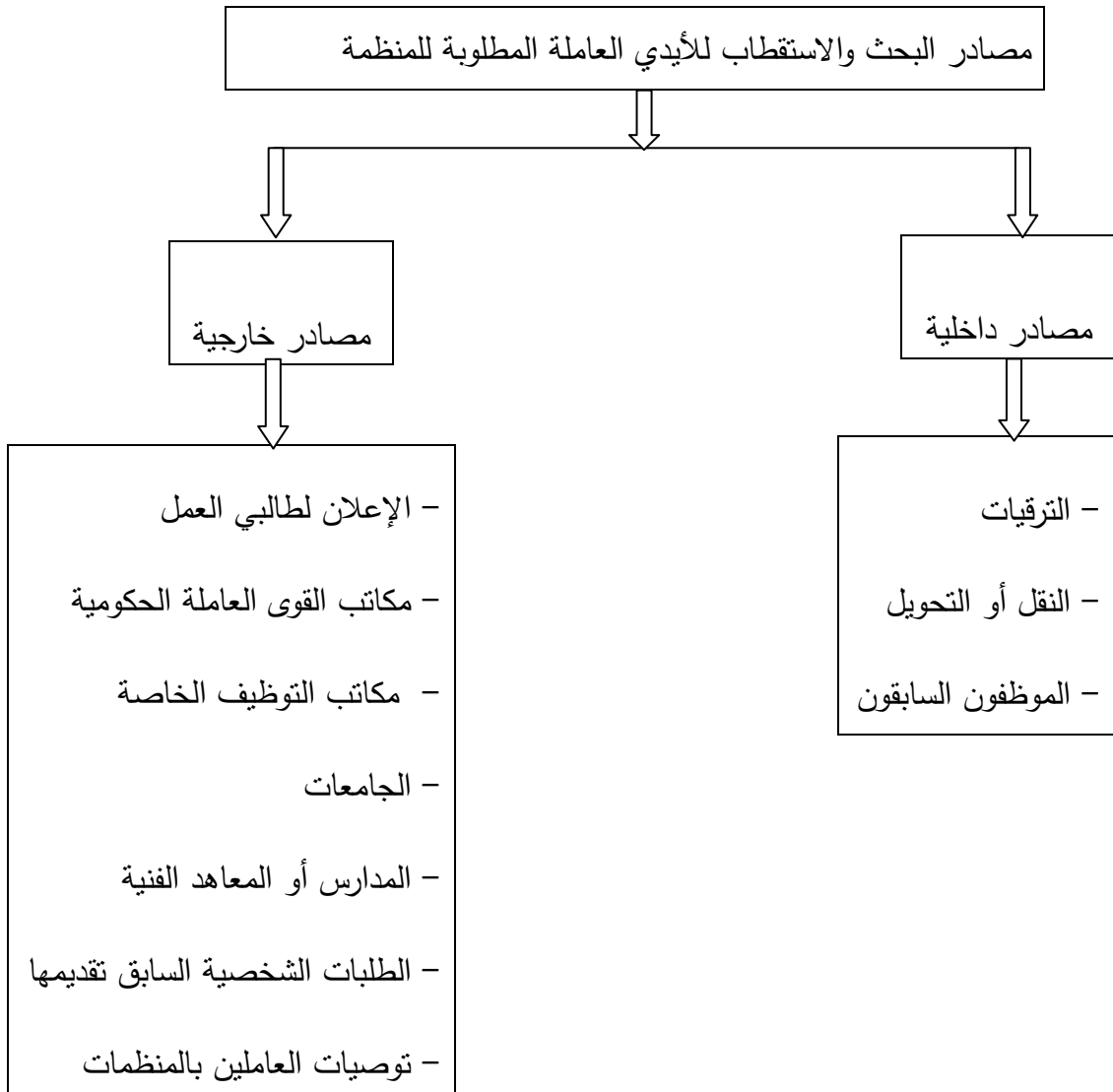
- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة.
- الإسهام في زيادة فاعلية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين، يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين الغير مؤهلين.
- الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين والاحتفاظ بالعمالين المرغوب بهم.
- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة و متميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل المناصب الشاغرة.

د- مصادر استقطاب الموارد البشرية.

يمكن تقسيم المصادر التي تلجأ إليها المنظمة للحصول على الموارد البشرية اللازمة إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

(1): مهيبيل وسام، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تسيير عمومي، جامعة الجزائر، الجزائر ، 2012، ص22.

الشكل رقم (06): مصادر البحث والاستقطاب للموارد البشرية.



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 106.

• **المصادر الداخلية:** "وهي مجموعة من السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية لشغل المناصب

الشاغرة في المنظمة، وغالبا ما يتم إعطاء الأولوية للأفراد الموجودين داخل المنظمة".⁽¹⁾

وتتمثل هذه المصادر في:⁽²⁾

⁽¹⁾: Jean Marie Peretti , Ressources Humaines Et Gestion Des Personnes, 7^{eme} Edition, Vuibert, Paris, 2009, Paris, 2009, P79.

⁽²⁾: عادل زايد محمد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، بدون طبعة، كلية التجارة، القاهرة، 2003، ص 261-266.

- **الترقية:** تستعمل هذه الطريقة كثيرا نظرا لبساطتها لكونها توفر المعلومات عن الوظائف الشاغرة لكل عمال المنظمة بواسطة المعلقات، وتترك المجال مفتوح لتقديم طلبات العمل للترشح للوظائف الشاغرة، وتتميز هذه الطريقة بتشجيعها للعمال على التدخل في تسيير مسارهم الوظيفي، كما تمكنها من تحضير أنفسهم للتقل من منصب لأخر.
- **النقل والتحويل:** تستعمل هذه الطريقة عندما تكون سياسات المنظمة قائمة على تشجيع خبرات العاملين، ويتم نقل العمال من وظيفة إلى أخرى للتمكن من اكتساب خبرات متعددة ومتنوعة.
- **الموظفون السابقون:** قد تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل، وخاصة الراغبين منهم للعودة إلى العمل، وأيضا سياسة توظيف أبناء العاملين بالمنظمة مما يمكنهم من زيادة الشعور بالولاء بينهم⁽¹⁾.
- **المصادر الخارجية:** تستعمل المنظمة هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها، ومن أهم هذه المصادر نجد:⁽²⁾
- **مكاتب العمل الحكومية:** هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل، وهي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية، وتقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها، كما أنها تتصل بالمنظمات لمعرفة مدى حاجاتها من العمالة.
- **مكاتب التوظيف الخاصة:** ظهرت هذه المكاتب في كثير من الدول وغالبا ما يعتمد عليها للحصول على العمالة الغير ماهرة، وفي الدول المتقدمة تقوم هذه المكاتب بدور كبير من توفير وقت إدارة الموارد البشرية في المنظمات إذا أدت واجبها بشكل جيد.
- **الإعلان:** يعتبر من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الخالية في حالة عدم إمكان شغلها من العاملين داخل المنظمة، ويتم الإعلان في الصحف العامة أو المجلات المخصصة لاجتذاب أفضل الأشخاص.

(1): صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 157، 158.

(2): المرجع نفسه، ص ص 158-161.

- **الجامعات والمدارس:** تعتبر من المصادر المباشرة لأنها تعتمد على الاتصال المباشر بالمدارس الفنية أو الجامعات التي تخرج الأفراد بمواصفات معينة تحتاج إليها المنظمة وتستخدم خاصة في حالات نقص سوق العمل والندرة في تخصصات معينة.

- **الترشحات من قبل موظفي المنظمة:** في هذا الأسلوب يميل بعض أصحاب الأعمال إلى تعيين الأفراد الذين يوصى العاملون لديهم وأصحاب أعمال الآخرين بتعيينهم، على أساس أنّ التوصية إذا صدرت من أشخاص موثوق بهم فلا بد أن تكون مثمرة، وأنّ الشخص الذي يعين بهذه الطريقة يكون صالح للعمل.

ثالثاً: اختيار وتعيين الموارد البشرية.

تبدأ وظيفة الاختيار والتعيين بمجرد استلام إدارة الموارد البشرية طلبات التوظيف من المرشحين المحتملين لشغل الوظائف، فكما تحرص عملية الاستقطاب إلى اكتشاف أفضل المتقدمين، تحرص وظيفة الاختيار والتعيين إلى استخدام أفضل الطرق والوسائل للمفاضلة بين المتقدمين المرشحين واختيار أميزهم للوظائف الشاغرة ومن تم تعيينهم.

أ- تعريف الاختيار.

يعرف الاختيار على أنه: "عملية يتم فيها انتقاء الشخص المناسب للمكان المناسب، وهو عبارة عن تصفية المتقدمين لشغل الوظيفة لكي يتم التوصل إلى أفضل فرد/أو أفراد في وظيفة معينة"⁽¹⁾.

كما يعرف كذلك بأنه: "عبارة عن نشاط إدارة الموارد البشرية الموجه لاختيار الأفراد لشغل الوظائف المحددة، وذلك بعد مقارنة مؤهلات الأفراد وخصائصهم بمتطلبات وخصائص الوظائف"⁽²⁾.

ب- أهمية الاختيار.

ينبغي أن تركز جهود الإدارة على عملية الاختيار وإعطائها الأهمية المناسبة للأسباب التالية:⁽³⁾

- إنّ الاختيار الخاطئ للأفراد يفسر على أنه مضيعة للوقت والمال الذي صرف في عملية الاستقطاب وفي إجراء المقابلات والامتحانات.

(1): أحمد ماهر، اختيار الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص18.

(2): سيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2009، ص194.

(3): يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص204.

- إن اختيار الشخص غير المناسب من شأنه إلحاق الضرر بمصالح المنظمة المتمثلة في عدم قدرة الموظف الجديد على مقابلة معايير الأداء المطلوب مما يؤثر على الإنتاج العام للمنظمة.
- إن إتباع أساليب اختيار فاعلة من شأنها توفير فريق عمل مميز ينعكس على قدرة المنظمة وتحقيق إنجازات مميزة.

ج- مراحل عملية الاختيار والتعيين.

تمر عملية الاختيار والتعيين بعدة مراحل وخطوات تتكامل معا حتى تؤدي إلى انتقاء أفضل الموارد البشرية المتقدمة للعمل، وتتمثل هذه المراحل في الآتي:⁽¹⁾

- **طلب التوظيف أو السيرة الذاتية:** تساعد على تخفيض تكاليف الاختيار وتزيد من فعاليته، حيث يقوم طالب الوظيفة بتعبئة نموذج الطلب الذي أعدته المنظمة أو يرسل سيرته الذاتية.
- **المقابلات المبدئية:** تتلقى المنظمات عدد هائل من طلبات التوظيف، ومن ثم تقوم بأخذ العدد المناسب من المتقدمين لإجراء المقابلات المبدئية معهم حتى يمكنها إجراء التصفية المبدئية التي تهدف إلى رفض بعض المتقدمين ممن تتوافر فيهم الشروط الأساسية المطلوبة للتوظيفة.
- **الاختبارات:** تشتمل على تطبيق بعض المعايير والمقاييس بإجراءات محددة على الأفراد طالبي التوظيف والنظر في كيفية استجابتهم لتلك الاختبارات، ويجب أن تتوافر في هذه الاختبارات عدة شروط حتى يمكن الاعتماد عليها، منها: أداة للقياس الفعال الذي يميز بين الأشياء والموضوعات، التوحيد والتنميط، الصدق والثبات، القبول، عدم التمييز أو التحيز.
- **المقابلات النهائية:** تمثل وسيلة لتقييم المتقدمين لشغل الوظائف، ومن خلالها تجرى محادثة مع الأشخاص وجها لوجه، ويبحث المقابلون مع المتقدمين عن الإجابة على الأسئلة المطروحة.
- **التعيين:** تستهدف هذه الخطوة إلى انتقاء أفضل الأفراد، إذ تتطلب فترة التجربة تحريك الفرد بين أعمال مختلفة وتحت إشراف مشرفين مختلفين، يقدمون تقارير عن أداء وسلوك الفرد في نهاية فترة التجربة، فإذا أظهر الفرد أنه منسجم مع عمله وأدائه جيد، يتم اتخاذ قرار التعيين النهائي.

(1): عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 202-206.

المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية.

بعد الحصول على الاحتياجات من الموارد البشرية تقوم المنظمة بزيادة مهارات العاملين وتمييزها للحفاظ على ميزتها التنافسية، وتمارس إدارة الموارد البشرية دورها في تنمية الموارد البشرية من خلال الوظائف التالية:

أولاً: تدريب الموارد البشرية.

يهدف التدريب إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة، ويستمد التدريب أهميته من ارتباطه بعنصر الموارد البشرية الذي يعتبر العنصر الحاسم في العملية الإنتاجية.

أ- تعريف تدريب الموارد البشرية.

يعرف التدريب على أنه: "تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارات أو قدرات أو أفكار وأراء لازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد"⁽¹⁾.

كما يمكن تعريفه أيضاً بأنه: "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والاتجاهات، مما يجعل الفرد أو تلك الجماعة لائقة للقيام بأعمالها"⁽²⁾.

ب- أهمية تدريب الموارد البشرية.

تبرز أهمية تدريب الموارد البشرية واستمراريتها من خلال:⁽³⁾

- التطورات العلمية المتواصلة، والاكتشافات والمستحدثات في طرق الإنتاج وما يقتضيه السوق من احتياج دائم ومتجدد لاطلاع الأفراد على تلك العملية الجديدة لكي يتخذوها أساساً لتطوير أعمالهم.
- التطورات الإنتاجية والثورة التكنولوجية والعولمة، أدت إلى استنباط أساليب وطرق جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية وإدارية مختلفة.

(1): محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 97.

(2): نجم الغزاوي، التدريب الإداري، بدون طبعة، دار اليازوري، عمان، 2006، ص 13.

(3): المرجع نفسه، ص 14، 15.

- التطور الهائل في تركيب القوى العاملة، يجعل العملية التدريبية لازمة لمصاحبة التغيرات في هيكل القوى العاملة على مستوى المنظمة والدولة والمستوى القومي والعالمي.

ج- مراحل التدريب للموارد البشرية.

يمكن تقسيم عملية تدريب الموارد البشرية للمراحل التالية:⁽¹⁾

- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** أي تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها في نهاية التدريب.
- **تصميم البرنامج التدريبي:** أي ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المديرين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين، كما يتم تحديد وسائل التدريب، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين وميزانية التدريب.
- **تنفيذ البرنامج التدريبي:** وهي مرحلة إدارة البرنامج، يتم فيها تحديد مكان وزمان تنفيذ البرنامج، وتحديد مشرف أو منسق لمتابعة إجراءات تنفيذ البرنامج، ويتم أيضا التأكد من سلامة عملية التخطيط ومدى إمكانية تطبيقه بنجاح.
- **تقييم البرنامج التدريبي:** يتم قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، ومن الممكن أن تكون عملية التقييم أثناء وبعد عملية التدريب.

ثانيا: تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية.

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المنظمة مساعدة أفرادها لتنمية مساهمهم الوظيفي، وذلك لتحقيق الرضا لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد.

أ- تعريف تخطيط المسار الوظيفي.

قبل تعريف تخطيط المسار الوظيفي يجب معرفة ما هو المسار الوظيفي، والذي يعرف بأنه: "مجموعة من التصرفات الفردية والتنظيمية المتتابعة والمرتبطة بالعمل خلال حياة الفرد، تسعى إلى إحداث التوافق بين

(1): فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره، ص ص139-141.

الفرد والوظيفة⁽¹⁾.

أما تخطيط المسار الوظيفي فهو: " ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسؤولية الفرد نفسه في تنمية المسار الوظيفي، ويتضمن ما يخطه الفرد بنفسه لحياته الوظيفية الحقيقية وتحقيق الأنشطة التنموية المناسبة"⁽²⁾.

ب_ أهمية تخطيط المسار الوظيفي.

هناك أسباب عديدة تشجع القيام بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، ومن أهم هذه الأسباب ما يلي:⁽³⁾

- تحقيق أهداف الفرد والمنظمة.
- تخفيف القيود على حركة العمالة.
- التقليل من تقادم العمالة.
- تقليل تكلفة العمالة.

ج- مراحل تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية.

تتطلب عملية تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي القيام بعدة خطوات ضرورية تتمثل فيما يلي:⁽⁴⁾

- **تصميم المسارات الوظيفية:** يتم في هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمنظمة مع تجزئة هذه الوظائف إلى مسارات وظيفية متميزة مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار، وأيضا تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار متضمنة المؤهلات ومستوى المعارف والمهارات والتدريب.
- **توصيف وتحديد أهداف كل مسار:** سواء في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل.
- **تقييم الذات:** يتم تحديد نقاط القوة والضعف لكل فرد فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعلاقات الشخصية والاتصالات والمهارات الشخصية والقدرات الإدارية، وكذا درجة الأهمية التي توضع لبعض خصائص الوظيفة، مثل درجة الاستقلالية.

(1): أحمد ماهر، المستقبل الوظيفي، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص12.

(2): صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص286.

(3): أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص277.

(4): مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص229-232.

- **تحديد الفرص الوظيفية:** تساهم إدارة الموارد البشرية بالمنظمات في توفير مختلف المعلومات عن الوظائف بالتنظيم من حيث مستوى الأجر والإدارة التابعة لها وموقعها والمواصفات المطلوبة لكل وظيفة والوظائف الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية، في ضوء نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية والتي يجب الإعلان عنها من خلال لوحات الإعلان بالمنظمة.
- **تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها:** وذلك بما يتلائم مع قدرته وخبرته وصفاته الشخصية والفرص الوظيفية المتاحة، وتنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد.
- **إعداد الخطط أو برامج العمل:** هنا يجب على الفرد استشارة المشرف عليه والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية، ويجب أن يبدأ الفرد بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل والأنشطة التدريبية المفيدة خارج العمل، ثم بعد ذلك يخطط لمشروعات التطوير الأطول والأكبر.
- **تنفيذ الخطط:** لتنفيذ الخطط يجب على الإدارة العليا تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة رؤوسهم على تطوير مساراتهم الوظيفية.
- **إدارة وتقييم برامج المسار الوظيفي:** الذي يتم الإنفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة، بغرض تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع بما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار الوظيفي.
- **اتخاذ القرارات التصحيحية:** وذلك من قبل الإدارة اللازمة لحل المشكلات والتغلب على المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي⁽¹⁾.

ثالثاً: تقييم أداء الموارد البشرية.

وهي عملية يتم من خلالها التأكد من أنّ مستويات أداء العاملين مرضية، وأنّ نشاطات العامل ومخرجاته تتفق مع أهداف المنظمة، وتتضمن هذه العملية تحديد واجبات ومخرجات ونتائج كل عمل وتسهم بإنجاح المنظمة ومن تم استخدام مقاييس متنوعة لمقارنة أداء العاملين خلال فترة زمنية مع الأداء المرغوب، ومن أجل تشجيع الأداء المتميز ينبغي أن يتم وضع نظام تعويضات ومزايا شامل وأن يتم تطبيقه وفق أسس علمية وعادلة، وسيتم التفصيل في هذا العنصر في الفصل الموالي⁽²⁾.

(1): جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص289.

(2): حسين حريم، إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص36.

المطلب الثالث: الحفاظ على الموارد البشرية.

بعد اختيار وتعيين الأفراد في المنظمة والسهر على تحفيزهم من أجل الاستفادة قدر الإمكان من قدراتهم، تضطر المنظمة إلى تعويضهم ومكافأتهم بغية الحفاظ على دافعيتهم للعمل، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في:

أولاً: الأجور والرواتب.

تعد أنظمة الأجور والرواتب من بين الأنظمة التي لاقى اهتماماً كبيراً من قبل المنظمات، نظراً لأن تكاليف الأجور والرواتب تشكل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي تتحملها المنظمة، بالإضافة إلى أهميتها في الحفاظ على العمال الأكفاء واستقرارهم في المنظمة.

أ- تعريف الأجور.

الأجر هو: "ذلك المقابل الذي يقبله ويستحصله الفرد في محاولة لتعويض مساهمته الواعية سواء كانت تلك المساهمة على شكل جهود عضلية أو عقلية بأداء عمل يقدر أنه مفيد اقتصادياً واجتماعياً"⁽¹⁾.

كما يعرف أيضاً بأنه: "التمن الذي يدفع لأفراد القوى العاملة مقابل قيامهم بعمل تحت ظروف معينة"⁽²⁾.

ب- أهمية الأجور.

للأجور أهمية بالغة على المستويات التالية:⁽³⁾

- على مستوى الأفراد العاملين: للأجور أهمية في تكوين مقدرتهم الشرائية التي تحدد بدورها حجم ونوع السلع والخدمات التي يمكنهم الحصول عليها لسد احتياجاتهم وتقرير مستوياتهم المعيشية وإشباع رغباتهم وطموحاتهم.
- على مستوى المنظمة: تعتبر إحدى أهم عناصر التكلفة الرئيسية التي تؤثر فيما بعد في تحديد مستويات أسعار السلع والخدمات المنتجة، والتي تؤثر بدورها في معدلات السلع وحجم الأرباح المتحققة.

(1): عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد، بدون طبعة، دار زهران للنشر، عمان، 2008، ص106.

(2): محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2006، ص211.

(3): عصام عبد الوهاب الدباغ، مرجع سبق ذكره، ص116، 117.

ج- أسس تحديد الأجور.

عند تحديد مستوى الأجر يجب على المنظمات أن تستخدم الأسس التالية:⁽¹⁾

- الأداء: وفقا لهذا المعيار فإنّ الأجر الذي يحصل عليه العامل يجب أن يتناسب مع أدائه تبعاً لمعايير موضوعية ومحددة مسبقاً.
- الجهد: ويستخدم إذا كان هناك إحساس قوي بأنّ الجهد الذي بذله العامل جهداً كافياً على الرغم من تدينه عن المعدل المطلوب.
- الأقدمية: حيث يتأثر مستوى الأجر بسنوات الخبرة السابقة، ويتضح حالياً في القطاع الحكومي.
- المؤهل العلمي والخبرة: وهنا يكون لسوق العمل الدور الرئيسي في تحديد المقابل المادي لهذا المؤهل والخبرة.
- مستوى صعوبة الوظيفة: حيث يلاحظ أنّ الوظائف الروتينية يجب أن تستحق أجر أقل من الوظائف المعقدة.

ثانياً: الحوافز.

إنّ استخدام الحوافز يعتبر إحدى أهم الأساليب المعتمدة في تأمين التزام العاملين بأهداف المنظمة وخططها وسياساتها، لذلك فإنّ فشل المنظمة في استخدام هذه الحوافز بصورة حكيمة ومناسبة يؤدي إلى إخفاق المنظمة في الوصول إلى أهدافها.

أ- تعريف الحوافز.

تعرف الحوافز: "إذا كان الأجر أو الراتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها فإنّ الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتمييز في الأداء"⁽²⁾.

وتعرف أيضاً بأنها: "مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العامل إلى بذل جهد أكبر في العمل بالشكل الذي يحقق أهدافهم وأهداف المنظمة"⁽³⁾.

(1): محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص214، 215.

(2): Jean HéneEdighoffer, Précis De Gestion D'entreprise, Edition Nathan, Paris, 2001, P :104 .

(3): محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، بدون طبعة، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2009، ص22.

كما تعرف أيضا على أنها: "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته"⁽¹⁾.

ب- أهمية الحوافز.

تكمّن فيما يلي:⁽²⁾

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة.
- تنمية روح المشاركة والتعاون.
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب.
- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة.
- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية.

ج- مراحل تصميم نظام الحوافز.

إذا أرادت المنظمة أن تصمم نظام جديد لأول مرة للحوافز عليها أن تتبع الخطوات التالية:⁽³⁾

- **تحديد هدف المنظمة:** تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا، وقد يكون هدف الحوافز هو تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات أو الإيرادات، أو تحسين الجودة، أو تحسين العمل الجماعي....الخ.
- **دراسة الأداء:** لكي ينجح نظام الحوافز يجب تحديد نوع وحجم الأداء الذي يحسب على أساسه الحوافز، وتسمى المنظمة إلى تحديد وتصنيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.
- **تحديد أو وضع ميزانية الحوافز:** ويقصد بها المبلغ الإجمالي المتاح لمدير الشؤون المالية الذي ينفق على هذا النظام، ويضم هذا المبلغ قيمة الحوافز والجوائز، التكاليف الإدارية، تكاليف الترويج.
- **وضع إجراءات النظام:** يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الأداء، وحساباته ونماذجه واجتماعاته، وأدوار المشاكل فيه وأنواع الحوافز والجوائز وترقيتها.

(1): محمد حسن، محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص252.

(2): بشار اليزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، صص142،143.

(3): عبد الله حمد محمد الجاسسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم، رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2011، صص34-38.

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.

تتأثر إدارة الموارد البشرية أثناء ممارستها لمهامها بعدة عوامل مثلها مثل المنظمة ككل باعتبارها نظاما فرعيا لها، هذه العوامل تعتبر بمثابة ضغوط تحدث سواء من داخل المنظمة أو من خارجها تفرض عليها أن تكون الأفضل والأقوى والأسرع، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى ما يلي:

المطلب الأول: العوامل الاجتماعية والتعليمية.

نظرا للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال وما تتطلبه المنظمات من التكيف معها، من خلال توفير اليد العاملة المؤهلة، من خلال القيام بمختلف الأنشطة التي تسمح بذلك وباعتبار إدارة الموارد البشرية مختصة بشؤون الأفراد، فإنّ هذه التغيرات تؤثر على سياساتها وممارساتها، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق للعوامل الاجتماعية والتعليمية.

أولاً: العوامل الاجتماعية.

إنّ القيم والاتجاهات والمعتقدات الاجتماعية تؤثر في تحديد ما يحتاجه العاملون من العمل، وهي اتجاهات من المؤكد تزايدها في المستقبل بزيادة طموحاتهم. إنّ القوى العاملة اليوم لا تتطلب فقط الأجر العادل والمكان المناسب والأمن الصحي للعمل، وإنما تتطلب إلى جانب ذلك اهتماماً متزايداً من الإدارة بمشكلاتهم المرتبطة بالعمل وبحاجاتهم، وتتطلب عملاً يحقق درجة أكبر من الرضا ويحقق حاجات ذات مستوى أعلى لديهم مثل الحاجة إلى الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات والاحترام والاعتبار والتقدير الذاتي، وذلك من خلال تصميم أنظمة عمل فعالة وأكثر إنسانية تكفل تحسين نوعية حياة العمل وتزيد من درجة رضا العاملين، وربما يكون مدخل الإثراء الوظيفي على رأس هذه المداخل لتحسين نوعية حياة العمل، حيث يسمح هذا المدخل بتحقيق رقابة أكثر للعاملين على أعمالهم، وإسناد أعمال ذات معنى وقيمة وذات مسؤولية أكبر تشبع حاجاتهم السيكولوجية جنباً إلى جنب مع إشباع حاجات المنظمة، إذ أصبح لزاماً على المنظمة الموازنة بين كل من التزاماتها نحو العاملين والمستثمرين، والزبائن من جهة والمجتمع الذي تعمل فيه من جهة أخرى، وأيضاً فإنّ العاملين اليوم يبحثون ليس فقط عن مجرد الوظائف التي توفر لهم الأمن الوظيفي والعائد المادي الجيد وإنما أصبح الأهم من ذلك لديهم هو البحث عن المنظمات التي تنمي مهاراتهم وقدراتهم وخبرتهم وتوفر لهم المسار المهني أو الوظيفي الذي يخطط لتطويرهم وتقديمهم الوظيفي على ضوء طموحاتهم

وقدراتهم واتجاهاتهم وحاجاتهم لشغل مناصب وظيفية أعلى، وممارسة قدر متزامن من المسؤولية، ومواجهة التحديات أكثر في العمل إلى جانب عوائد اقتصادية متزايدة⁽¹⁾.

ثانياً: العوامل التعليمية.

يمكن إجمالها في ما يلي:⁽²⁾

- المستوى التعليمي للسكان وللعاملين في قطاع الأعمال، وكذلك مستوى الأمة.
- نوعية التعليم المهني الفني المقدم، ونوعية الأفراد الذين يتلقون مثل هذا التعليم ونسبة تمثيلهم في قطاع الأعمال.
- مدى تطابق النوعيات التعليمية الموجودة مع الاحتياجات المطلوبة من قبل منظمات الأعمال.
- البرامج المتخصصة في الإدارة، ونوعيتها، وعددها ونوعية وعدد الملتحقين بها.
- نسبة الملتحقين والمتخرجين من التعليم العالي بالجامعات من مجموع السكان، وكذلك نسبة الموجود منهم في قطاع الأعمال.
- النظرة إلى التعليم، ومدى تقدير الأفراد للتعليم والنابع من الخلفية التاريخية والتراثية وكذلك اختلاف هذه النظرة بالنسبة لبرامج التعليم.

المطلب الثاني: العوامل القانونية والسياسية.

إنّ القوانين وقرارات المحاكم والقرارات التنفيذية كان لها تأثير جوهرياً على عمل إدارة الموارد البشرية خلال العقود الثلاث الأخيرة، إذ انتقلت إدارة الموارد البشرية من مبدأ "دعه يعمل" إلى مجال آخر مقيد بقوانين فدرالية، إلا أنّ البعد القانوني كان له الأثر على السياسات والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات، فتدخلت التشريعات والقوانين لتحديد دور المنظمات العمالية وحقوقها، والحد الأدنى للأجور، والحد الأقصى لساعات العمل، وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد، ومقابلتهم، واختيارهم وتدريبهم، وأمنهم وصحتهم، وترقيتهم، وتقييمهم⁽³⁾.

(1): زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، بدون سنة نشر، ص 42، 43.

(2): صلاح الدين عيد الباقي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 51.

(3): محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 40.

وتتمثل أهم العوامل القانونية والسياسية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:⁽¹⁾

- مدى تنوع وكفاءة الأنظمة والتشريعات في مجال الأعمال، والعمل، والقوانين العامة ذات الارتباط بقطاع الأعمال.
- السياسة الدفاعية وتأثيرها على الصناعة في تعاملها مع المنظمات أو الدول الأجنبية، وتطوير الصناعة وسياسات الشراء والأفراد.
- السياسة الخارجية وتأثيرها على منظمات الأعمال في إطار القيود التجارية، التعريف، الحصص، الجمارك والتبادل التجاري.
- الاستقرار السياسي.
- الهيكل السياسي للنظام ومدى تطبيق مركزية أو لا مركزية السلطة والتنفيذ.

المطلب الثالث: العوامل الاقتصادية والتكنولوجية.

نظرا للتحويلات الاقتصادية وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات، والتطورات التكنولوجية المتسارعة كلها أثرت على إدارة الموارد البشرية واعتبرت عاملا مؤثرا في القيام بوظائفها، ومن خلال هذا المطلب سنتناول كل من العوامل الاقتصادية والتكنولوجية التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية.

أولاً: العوامل الاقتصادية.

يؤثر الوضع الاقتصادي في الحاضر وفي المستقبل على أهداف إدارة الموارد البشرية ومكانة هذه الموارد في المنظمات، فالنشاط الاقتصادي ومؤشراته التي تشمل القوة الشرائية، مستويات الدخل، الناتج القومي، معدلات العمالة والبطالة، معدلات الاستهلاك، معدلات الفائدة، كما وأنّ انفتاح الأسواق المحلية والعالمية على بعضها، وانتشار الشركات المتعددة الجنسيات في ظل العولمة، إنّ كل هذه العوامل والاتجاهات الاقتصادية وتأثيراتها على الموارد البشرية، تستدعي من إدارة الموارد البشرية التعامل معها بكثير من الحذر وبتنظيم كبير نظرا لانعكاساتها على اتجاهات الموارد البشرية⁽²⁾.

ويمكن إجمال أهم هذه العوامل في الآتي:⁽³⁾

(1): صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص52.
(2): كامل بريز، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المناهل اللبناني، بيروت، 2003، صص31،32.
(3): صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص55.

- الاستقرار الاقتصادي وقدرة الاقتصاد على مواجهة تغيرات التضخم، الانكماش، واستقرار الأسعار ومعدلات النمو الاقتصادي.
- القوى الشرائية في السوق المحلي وفرص التصدير للخارج.
- مدى توفر المرافق العامة مثل: الكهرباء، المياه، النقل، الاتصالات، المخازن والمستودعات... الخ.
- السياسة المالية للدولة من حيث الإنفاق الحكومي، توقيت الإنفاق، العجز أو الفائض، نصيب الدولة من الإنفاق من جملة الإنتاج القومي الإجمالي.

ثانياً: العوامل التكنولوجية.

وتشمل كافة منظومة التقدم التقني الحالية والمستقبلية، والتطورات في مجال العلم والمعرفة، وتوافر لدى المنظمات الراغبة في الحصول عليها واستخدامها بما يؤدي إلى شكل أفضل لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى ذلك فإنّ تحليل البيئة التكنولوجية تساعد إدارة الموارد البشرية على متابعة خصائص هذه التكنولوجيا، وإمكانية استخدامها ومن تم انعكاساتها على المنظمات من حيث النظم والمفاهيم والأساليب الإدارية وتحديد المتعلقة بالموارد البشرية⁽¹⁾.

(1): كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص32.

خلاصة.

مرّ مصطلح إدارة الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية والمضمون والتطبيق المرافق للتسمية، ومع التطور العلمي للإدارة بصورة عامة وفي التوجه إلى العنصر البشري خاصة وأصبح ينظر إلى الأفراد العاملين بالمنظمة كموارد بشرية، ولذلك امتد دور إدارة الموارد البشرية وأصبح لها أهداف تسعى لتحقيقها وهي تمثل نظاما فرعيا لنظام أهداف المنظمة ككل، وحتى تحقق هذه الأهداف فهي تقوم بمهام جعلتها تحتل مكانة تنظيمية مميزة في العصر الحديث، وظهرت وظائف ونشاطات أخرى أهمها: الحصول على الموارد البشرية، تنميتهم، والحفاظ عليهم، وبدأت تأخذ اتجاهات واضحة في توجيه الموارد البشرية نحو الأعلى، وبالتالي أبرزت دورها الفعال داخل المنظمة في مساندة التغيير والتطور والتأقلم معه، وذلك عن طريق وضع مفاهيم وسياسات تساعد في التحدي ومواجهة هذه التغيرات.

الفصل الثاني: مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.

المبحث الأول: أساسيات حول أداء العاملين.

المبحث الثاني: عملية تقييم أداء العاملين.

المبحث الثالث: عملية تحسين أداء العاملين.

المبحث الرابع: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.

تمهيد

يعتبر موضوع أداء العاملين و تقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة و فعالية أداء عاملها، لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، ولمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكامن الضعف والقوة في إنجاز الأعمال المنوطة لكل فرد في المنظمة وبناء مراجع الاختيار والتعيين ووضع معايير موضوعية للأجور والتحفيز حيث سوف نتناول في هذا الفصل أربع مباحث:

المبحث الأول: أساسيات حول أداء العاملين.

المبحث الثاني: عملية تقييم أداء العاملين.

المبحث الثالث: عملية تحسين أداء العاملين.

المبحث الرابع: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.

المبحث الأول: أساسيات حول أداء العاملين.

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام و البحث في الدراسات الإدارية، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد و المنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتتنوعها، فالأداء هو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر، لذلك فالغرض من طرح هذا الموضوع هو تسليط الضوء على الأداء و التعرف على مفهوم الأداء وعناصره ومحدداته و العوامل المؤثرة عليه.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين.

لقد استقطب مفهوم أداء العاملين اهتمام العديد من الباحثين والمختصين الذين حاولوا تحديد وتدقيق مفهومه، ولهذا فقد تنوعت الأساليب والسمات حول هذا المفهوم، وعليه لم يتمكن الباحثين من وضع تعريف دقيق ومحدد لهذا المصطلح.

أولاً: تعريف أداء العاملين.

أداء العاملين هو: " قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله⁽¹⁾."

كما يعرف أيضا على أنه: " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام⁽²⁾."

ويعرف أيضا بأنه: " السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب⁽³⁾."

كما يعرف على أنه: " درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة⁽⁴⁾."

ومما سبق نستنتج أن أداء العاملين هو المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه.

(1): أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 25.

(2): صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، بدون طبعة، الجزائر، 2006، ص 92.

(3): محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 219.

(4): عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 13.

ثانياً: أهمية أداء العاملين.

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجاباً على النحو التالي:⁽¹⁾

- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل و الترقية.
- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومراتب مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.
- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

المطلب الثاني: عناصر ومحددات أداء العاملين.

للأداء عناصر ومحددات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في تقييم وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر ومحددات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية أداء العاملين.

أولاً: عناصر أداء العاملين.

يتكون أداء العاملين من مجموعة من العناصر أهمها:⁽²⁾

أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن

الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

⁽¹⁾ يوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، تنظيم و عمل، جامعة خنشلة، 2014، ص 61 .

⁽²⁾ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي: بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 128.

ب- **جودة العمل:** تتمثل في مدى ما إدراك الفرد للعمل الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ج- **كمية العمل:** أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

د- **المثابرة:** وتشمل الجدية في العمل، وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين (1).

ثانياً: محددات أداء العاملين.

أداء العاملين هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي يبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، وهذا يعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج المحددات التالية: (2)

أ- **الجهد:** يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وتكون هذه الطاقة ناتجة عن دوافع تؤثر في العامل ليبدل جهدا محددًا، فالدافعية هي القوة التي تحرك وتثير المستخدم كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تتعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرتة واستمراره في الأداء.

ب- **القدرات:** فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، وهذه القدرات تكون مقرونة بالكفاءة والمهارة، وتكون من فرد إلى آخر.

ج- **إدراك الدور:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وبالتالي فإن فهم الدور والمهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الإلتقان والنجاح وتحقيق الغاية والهدف المطلوب، ويؤدي بذلك إلى أداء فعال في العمل (3).

(1) و فيق حلمي الأغا، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في الشركات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، جامعة غزة، 2010، ص 20.

(2) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 210.

(3) بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص 10.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين.

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل.

ومن أكثر عوائق على الأداء شيوعاً هي: (1)

- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.
- نقص التعاون من الآخرين.
- نمط الإشراف.
- الحرارة والإضاءة.
- الضوضاء
- ترتيب الآلات والورشات.

ويجب النظر إلى هذه العوامل على أنها مؤثرات على الجهد والإدراك فعلى سبيل المثال، إن أي عطل في آلة أو جهاز، يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضاً فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيء يمكن أن يسبب التوجه الخاطئ للجهود، و بنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في الاستغلال السيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لدى فإن من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي: (2)

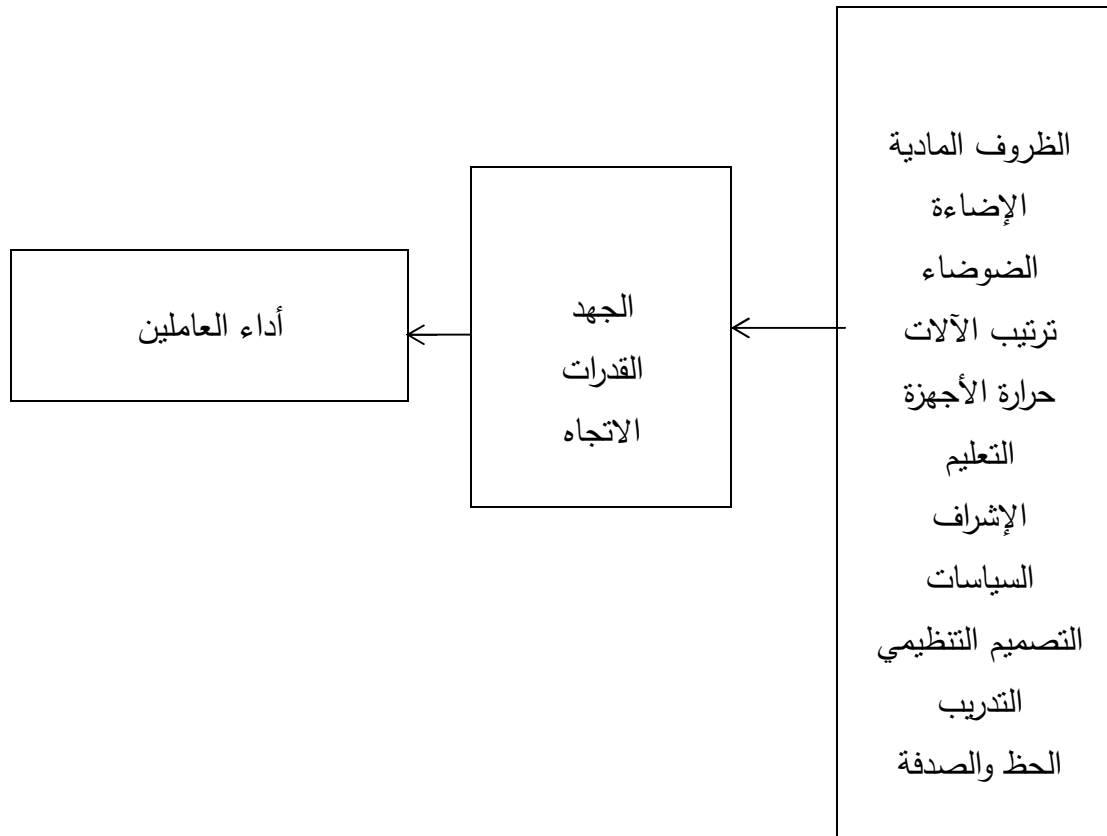
- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.

- توفير بيئة مدعمة، تقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.

والشكل التالي يوضح أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين.

(1) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص 211 ، 212 .
 (2) فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشرى: المفهوم وأساليب القياس والنماذج، بدون طبعة، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 99.

الشكل رقم (07) : العوامل المؤثرة على أداء العاملين.



المصدر: راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 213.

بالإضافة إلى العوامل السابقة توجد أيضا عوامل أخرى تؤثر على أداء العاملين منها:⁽¹⁾

- أهداف وقيم الموظف وعلاقتها بأهداف المنظمة.
- الخصائص الديموغرافية للفرد (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية).
- القدرات الذهنية والسمات الشخصية.
- الحوافز.

(1): عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت و أثرها في مستوى أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص ص 42،43.

- علاقات العمل.

- التكنولوجيا والتدريب.

المبحث الثاني: عملية تقييم أداء العاملين.

إن تقييم الأداء أصبح اليوم وسيلة أساسية للحكم على دقة السياسات والبرامج التي تتبعها المنظمة من ناحية، وعلى فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية أخرى ومنه يتضح أن تقييم الأداء يشمل الأعمال التي أتمها الفرد خلال فترة زمنية معينة، وتصرفاته مع من يعملون معه.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين.

تعد وظيفة تقييم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، كما تعتبر حلقة أساسية في العملية الإدارية وبأنها عملية جزئية في نطاق نشاط إداري.

أولاً: تعريف تقييم أداء العاملين.

يعرف تقييم أداء العاملين على أنه: " أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف الوظيفي (كمياً ونوعياً) خلال مدة محددة سابقة، لتقييم دوره في تحقيق المنظمة لأهدافها خلال فترة التقييم (1)".

كما يعرف أيضاً على أنه: " دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، و أيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى (2)".

ويعرف كذلك بأنه: "عملية إصدار حكم على أداء و سلوك العاملين في العمل ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم و تنميتهم أو فصلهم أو الاستغناء عنهم (3)".

(1): رولا نايف المعايطه، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية: دليل عملي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، 2013،

ص: 116.

(2): صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 368.

(3): عمر الطراونة، استراتيجيات الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص 71.

وعلى هذا الأساس يمكننا تعريف تقييم أداء العاملين بأنه عملية تقدير أداء كل فرد من الأفراد العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى و نوعية أدائه، تنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا.

ثانياً: خصائص تقييم أداء العاملين.

تتميز عملية تقييم أداء العاملين بالخصائص التالية:⁽¹⁾

- أنها عملية إدارية مخطط لها مسبقاً بشكل رسمي.
- أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضاً بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
- أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.
- أنها عملية شاملة وعامة في وقت واحد، أي يشمل تقييم الأداء جميع العاملين في المنظمة رؤساء ومرؤوسين في كافة المستويات الإدارية.
- أنها عملية مستمرة يومياً (غير موسمية) وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة.

ثالثاً: أهمية تقييم أداء العاملين.

يعد أداء العاملين على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجاباً على النحو التالي:⁽²⁾

- تمكن المنظمات من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.
- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف.

(1) مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 238.

(2) دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 180. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى،

- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل و المعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.
- يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

كما تبرز أهميتها أيضا فيما يلي:⁽¹⁾

- العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين ، وتحسين علاقات العمل.
- ينمي الخبرة و الكفاءة لدى الرؤساء، وإن قيام الرؤساء بملاحظة سلوك مرؤوسيهم وقياس أدائهم ينمي التقدير والرقابة في الحكم السليم على الأمور لدى الرؤساء.
- وسيلة لضمان عدالة المعاملة بين العاملين داخل المنظمة دون تحيز أو تمييز، فهو يساعد على القضاء على الأحكام الشخصية المسبقة إذا طبق بموضوعية.

المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين.

تتمثل أهم أهداف تقييم أداء العاملين فيما يلي:⁽²⁾

- إمداد العاملين بتغذية مرتدة على أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة.
- تيسير تخطيط المسار الوظيفي للعاملين.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية.
- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.
- وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم.
- تحسين عملية الاتصال بين المدير والعاملين بإدارته .
- تفهم المدير لقدرات العاملين في إدارته وكيفية استخدامها بشكل أفضل في المستقبل.
- تشجيع المنافسة بين العاملين وبين الأقسام والإدارات.

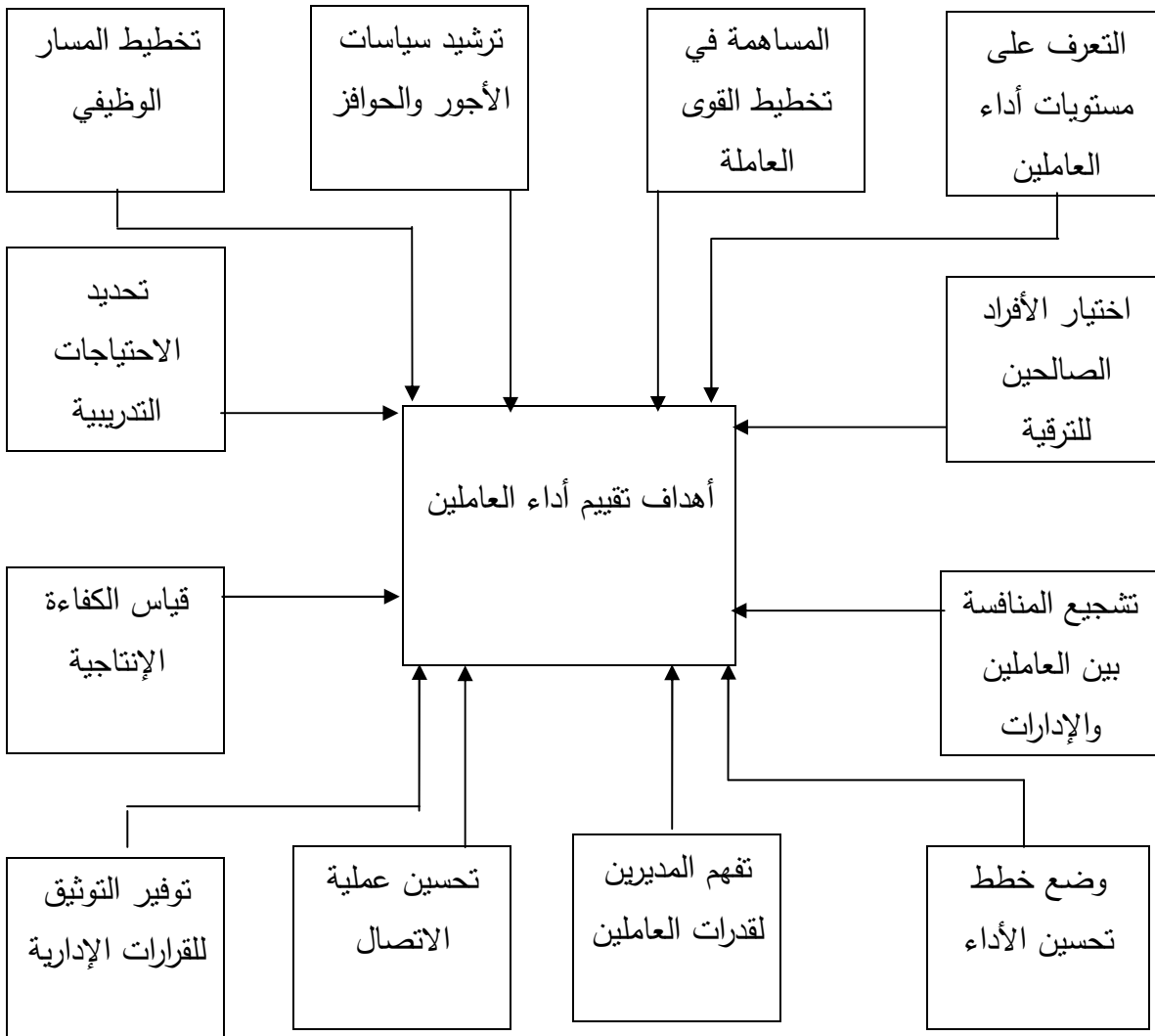
(1):السعيد بلوم، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تنمية و تسيير الموارد البشرية جامعة منثوري، قسنطينة،2008،ص 49.

(2): زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟: سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21، بدون طبعة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص89.

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
- ترشيد سياسات الأجور و الحوافز والنقل.
- توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها.

والشكل التالي يوضح أهداف تقييم أداء العاملين:

الشكل رقم (08): أهداف تقييم أداء العاملين.



المصدر: زهير تابت، كيف أقيم أداء الشركات و العاملين؟: سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21، بدون

طبعة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 90.

المطلب الثالث: خطوات و طرق تقييم أداء العاملين.

لابد لعملية تقييم أداء العاملين كأي عملية إدارية، من أن تتم وفق خطة محددة، تأخذ باعتبارها معايير الكلفة و الفعالية في ذات الوقت ويمكن تحديد خطوات وطرق تقييم أداء العاملين فيما يلي:

أولاً: خطوات تقييم أداء العاملين.

لتقييم أداء العاملين خطوات يمكن تحديدها في الآتي:⁽¹⁾

الخطوة الأولى: التعرف على طبيعة العمل المراد تقييم أداء العاملين فيه: ونقصد بذلك تحليل وتوصيف وتصنيف وتقييم الوظائف.

الخطوة الثانية: تحديد أسس ومعايير التقييم وإعلام المقيمين بها: ولا بد من أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعاً في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين وهي لا تخرج عن:

- الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملين والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية، والقدرة على المبادأة والحماس للعمل وغيرها.
- السلوك والتصرفات القطعية التي يقوم بها العامل، كعدد الطلبات أو الخدمات التي يقدمها العامل، أو عدد المكالمات الهاتفية التي يستقبلها عامل استعلامات أو عدد المقابلات التي يقوم بها مسؤول...إلخ
- النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح، أو تخفيض التكاليف أو مستوى رضا المتعاملين معه، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل.
- تقييم الأداء بالطرق المناسبة، سواء عن طريق الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية أو التقارير الشفوية أو الكتابية.

الخطوة الثالثة: وذلك بجمع معلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربع مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي.

الخطوة الثالثة: المقارنة بين ما تم إنجازه وبين المعايير المحددة للأداء: للتعرف على الفروق بينهما.

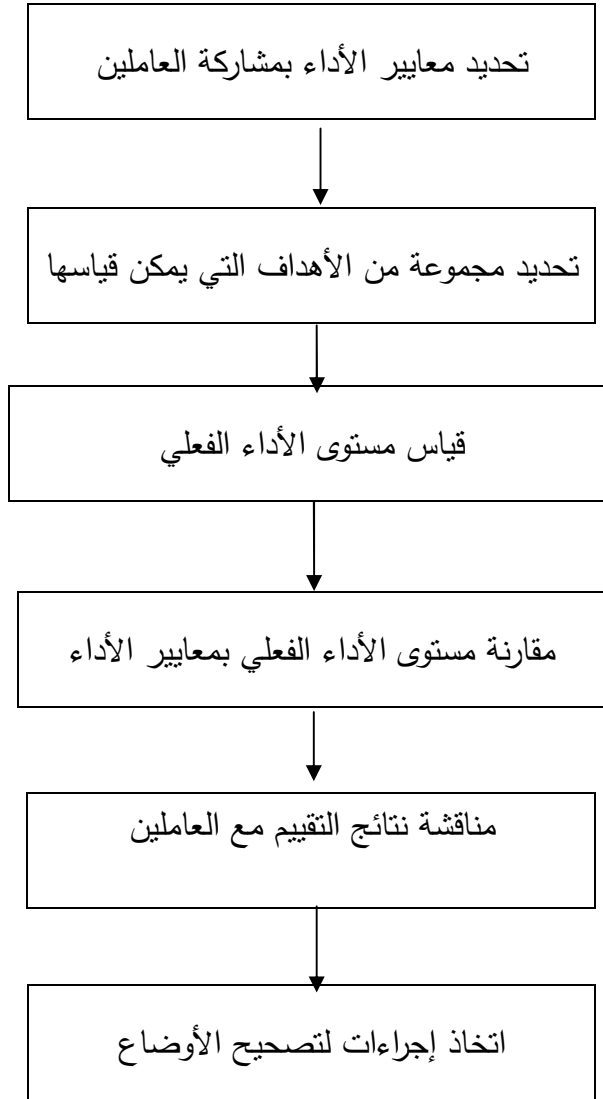
الخطوة الرابعة: إطلاع المرؤوسين على تقرير التقييم ومناقشته بالتقرير عن أدائه.

(1): محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2010، ص ص 188، 189.

الخطوة الخامسة: اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار و تلاقي أي خروج عن المعايير المحددة⁽¹⁾.

و يمكن توضيح هذه الخطوات في الشكل التالي :

الشكل رقم(09) : خطوات عملية تقييم أداء العاملين.



المصدر: أسامة محمد عبد المنعم، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 129.

(1) نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية: وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 167.

ثانياً: طرق تقييم أداء العاملين.

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل، التي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه، وتشير الأبحاث والمؤلفات العلمية في إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء العاملين، ويمكن تصنيف هذه الطرق إلى:

أولاً: الطرق التقليدية.

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسهم، وإن كل طريقة من هذه الطرائق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها، ومن بين هذه الطرائق:

أ- طريقة الترتيب البسيط: تعد هذه الطريقة من أقدم طرائق تقييم الأداء و تعتمد على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل ، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ من أحسن أداء إلى الأسوء، وذلك وفقاً لبعض الخصائص المفترض توافرها في أفراد المجموعة، تمتاز هذه الطريقة بسهولة التطبيق وإمكانية التفرقة بين الكفاء غير الكفاء بطريقة واضحة، ولكن ما يعاب عليها أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد و كذلك لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة (1).

ب- طريقة المقارنة الزوجية بين العاملين: في هذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمتلكها بين الأفراد محل التقييم (2).

تتميز هذه الطريقة بأنها توفر الموضوعية في التقويم أكثر من الطرق السابقة، و لكن يؤخذ عليها أنها معقدة وليست عملية، خاصة في حالة وجود أعداد كبيرة، أضف على ذلك أنها تظهر كفاءة الموظف

(1) موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق: أفكار حديثة و رؤية مستقبلية، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 255.

(2) عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 26.

بوضوح، فهي تكتفي بأن تظهر أن فردا أكفء من آخر، ولا تظهر أيضا نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف للسبب السابق نفسه أيضا (1).

ج- **طريقة التوزيع الإيجابي:** تعتمد هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلوله أن توزيع مستوى الكفاءة، يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين قرب الوسط الحسابي، وموزعين بنسب متساوية، لأبعاد ثابتة من الانحراف المعياري، وعن الوسط الحسابي، و تمتاز هذه الطريقة بسهولة التطبيق وسرعة التقييم، والمقيم لا يبذل جهدا ولا وقتا كبير في التقييم، في حين يعاب عليها أنها تفتقر للموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم وكذا صعوبة استخدامها عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيرا، حيث لا يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة المحددة، وأيضا أنها لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية (2).

د- **طريقة التدرج البياني:** يعتبر من أساليب المقارنة التي تعتمد على صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين، أما خطوات تطبيق هذا الأسلوب فهي كالتالي: (3)

- يتم تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين.
- تحديد قيم المتغيرات بالتدرج: 1 ضعيف، 2 مقبول، 3 جيد، 4 جيد جدا، 5 ممتاز.
- يتم تصميم جدول بين الصفات موضع التقييم والحقول للموظفين المطلوب تقييمهم.
- تحديد الإدارة لعدد المقيمين.
- يزود كل مقيم بالوصف الوظيفي للوظائف التي يشغلها والمطلوب تقييمهم للتعرف على طبيعة عملهم ومسؤولياتهم.
- يضع كل مشرف تقييمه بشكل منفصل.
- يجتمع المقيمون لمراجعة التقييم الذي وضعوه للعاملين لغرض المناقشة ووضع متوسط التقييم للعاملين، ومن تم يجري جمع عدد النقاط التي حصل عليها كل موظف و ترتيبهم حسب المجموع الذي حصلوا عليه بشكل تنازلي.

(1): نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري و حالات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان،

2010، ص352.

(2): محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص : 285.

(3): حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص، 189.

تمتاز هذه الطريقة بالسهولة، فهي تسمح بالتبويب الإحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز والتشتت واتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة، ورغم بساطتها وسهولتها إلا أنه يعاب عليها افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص ورغم اختلاف هذه الخصائص عن بعضها البعض، كما أن المعايير المستخدمة فيها ليست دقيقة، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بالتقييم⁽¹⁾.

هـ_ **طريقة الوقائع الحرجة:** الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم، وتمتاز هذه الطريقة بأنها تقلل من التحيز من قبل المقيم لكنها تتطلب جهودا كبيرة ومستمرة من قبل المقيم في متابعة وملاحظة أداء العاملين، وكتابة المواقف الإيجابية والسلبية أثناء فترة التقييم⁽²⁾.

ثانيا: الطرق الحديثة.

نظرا لأهمية عملية تقييم أداء العاملين والمنظمة، فلقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد العاملين بهدف تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن بين هذه الطرق:

أ- **طريقة التدرج على أساس سلوكي:** يرتبط هذا المقياس بالأخذ بالعناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، حيث أنه يتم تحديد و تصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات، وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية، إضافة إلى ذلك فإنه يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته، كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف...الخ، مما يساعد المقيم في ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم، و تمتاز هذه الطريقة في كونها تساهم في التقليل من الأخطاء المترتبة عن عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد العمل للمقيم و أيضا تحدد نقاط الضعف بدقة، إضافة إلى أنها تقلل من الصراعات بين الأفراد حول نتائج التقييم، إلا أنه يعاب عليها عدم إمكانية

(1) بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص ص 26، 27.

(2) مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الإسكندرية، 2008، ص 153.

استخدامها في المنظمات الصغيرة الحجم نظرا لكلفتها العالية وكذلك لا توفر درجة عالية من الموضوعية والثبات في نتائجها⁽¹⁾.

ب- **طريقة التقييم على أساس النتائج:** تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه العامل من نتائج كأساس لتقييم أدائه، وتنمي هذه الطريقة نوعا من روح التعاون بين الرئيس ومروؤسيه، وبالشكل الذي يحقق رغبات العامل وتعاون الرؤساء وأهداف المنظمة .

و يتميز استخدام هذه الطريقة أنها تخلق جوا من التعاون في الأداء و المشاركة في المسؤولية و من ناحية أخرى تشيع روح الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين، وتجعلهم أكثر استجابة لعملية قياس الأداء، إلا أنه يعاب عليها ارتفاع تكلفتها وكذا عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة⁽²⁾.

ج- **طريقة الإدارة بالأهداف:** إن الهدف الأساسي لهذه الطريقة هو تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وزيادة تحفيز الأفراد على العمل، ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي:⁽³⁾

- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوسين في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.
- يضع الفرد بنفسه أهداف الإدارة قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما عن الدور الرئيسي فهو توجيه عملية وضع الأهداف، وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأفراد بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.
- موافقة الأطراف المعنية (المشرف والمرؤوس) على معايير القياس وتقييم الأداء.
- ومن فترة لأخرى وغالبا ما يكون أكثر من مرة في السنة يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوسين لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالقدرات القادمة.

⁽¹⁾سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص260.

⁽²⁾موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 31.

⁽³⁾محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية: سلسلة وثائق الأساسيات الاتجاهات الحديثة في مهنة الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 276.

• في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دورا إيجابيا في مساعدة مرؤوسيه، فهو يحاول مساعدة مرؤوسيه فهو يحاول مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعية في مختلف المجالات.

وتعتبر هذه الطريقة من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي و المحدد بشكل كمي وتساعد في تسهيل عملية التخطيط و التنسيق في الأهداف، لكن من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظرا إلى أن كل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيقه للأهداف المحددة، كما أن تطبيقها في الواقع العملي صعب لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف.

المطلب الرابع: صعوبات تقييم أداء العاملين

تواجه عملية التقييم بعض الصعوبات نذكر منها:(1)

أولاً: التحيز من جانب القائم بالتقييم تجاه العوامل التي يحبها: قد يعطي القائم بالتقييم أحد الأفراد معدلات عالية أو منخفضة بالنسبة للعوامل الداخلية في التقييم على أساس اقتناع القائم بالتقييم بأن هذا الفرد متفوق أو ضعيف في عامل فقط محدد ويحوز هذا العامل على رضا القائم بالتقييم هو الأمانة ، فإذا كان أميناً فإن ذلك يدفع القائم بالتقييم إلى إعطاء الفرد درجات عالية في جميع العوامل الأخرى خلاف عامل الأمانة ،أي أن القائم بالتقييم يكون متحيزاً مع أو ضد الفرد عند تقييمه إذا توفرت في الفرد أو لم تتوفر فيه صفة يحبها القائم بالتقييم.

ثانياً: التأثير بسلوك الأفراد في الفترة الأخيرة قبل التقييم: مما يحدث في أغلب الأحيان أن يتأثر المشرف الذي سيقوم بالتقييم بدرجة كبيرة بتصرفات مساعديه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم ،فإذا كان أداء الفرد في تلك الفترة مرتفعاً يكون من المحتمل أن يعطى تقديراً مرتفعاً حتى لو كان أدائه قبل ذلك غير مرضي.

ثالثاً: التحيزات الشخصية: قد يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد لأسباب لا علاقة لها بالتقييم، ومع ذلك لا يستطيع تحرير نفسه من التحيز، وتتأثر نفسية الفرد تبعاً لذلك، فقد يتحيز القائم بالتقييم مع أو ضد أحد الأفراد بسبب الدين أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد أو مستواه التعليمي.

(1): صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل للأهداف، بدون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص 185، 189.

رابعاً: تأثر القائم بالتقييم بالحالات المتوسطة: قد يميل القائمون بالتقييم إلى وضع تقديراتهم عن الأفراد حول ما يعتقدون بأنه المتوسط، وقد تكون هناك اختلافات و تباين في الأداء بين الأفراد، إلا أن القائم بالتقييم قد يغفل هذه الاختلافات وهذا التباين بسبب عجزه عن تحديد المدى الذي وصلت إليه، ويكون الطريق السهل أمامه أن يدور حول المتوسط، من ناحية أخرى قد يعتمد المشرف سلوك هذا الاتجاه بسبب عدم رغبته في أن يظهر الأفراد على أنهم متفوقون في الأداء والآخرين بأنهم متخلفون.

خامساً: التأثيرات التنظيمية: إلى جانب الاعتبارات الشخصية في عملية تقييم الأداء نجد أيضاً أن التقديرات الخاصة بالكفاءة توجد حسب المجال الذي سوف تستخدم فيه بواسطة الإدارة، فبصفة أساسية نجد أن القائمين على التقديرات يأخذون في اعتبارهم الاستخدام الأمثل للمقاييس المتاحة⁽¹⁾.

سادساً: التشدد من جانب الرؤساء في التقييم: فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسيهـم وإعطائهم تقديرات عالية يصرف النظر عن أدائهم، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب مثلاً: تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حالة إعطائهم تقديرات سيئة أو الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي قد يواجهها المرؤوسين، وعلى العكس يميل بعض الرؤساء إلى التشدد ويعطون تقديرات منخفضة وقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة شخصية القائم بالتقييم⁽²⁾.

المبحث الثالث: عملية تحسين أداء العاملين.

إن الهدف النهائي لتحسين الأداء هو علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، فإذا تساوى أو فاق الأول منهما الثاني، لن يطرح أي إشكال هنا، سوى محاولة الحفاظ على هذه المستويات، أو الارتقاء بها إن لزم الأمر، لكن إذا حدث العكس، فيصبح لزاماً على المنظمة اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لارتقاء بمستوى الأداء الفعلي إلى المتوقع أو باختصار تحسين الأداء وسنعالج من خلال هذا العنصر تعريف تحسين الأداء والإجراءات التي يمكن إتباعها للقيام بهذه العملية بفعالية.

المطلب الأول: تعريف عملية تحسين أداء العاملين.

تعني كلمة "التحسين" التقدم أي الانتقال من حالة إلى أخرى في ذات المرحلة، إذ أن فكرة تحسين الأداء تقوم على أساس علاج القصور أو الانحرافات في كل عناصر الأداء من مدخلات، عمليات،

(1) سامح عبد المطب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص ص 233، 234.

(2) أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2011، ص 288.

مخرجات، وحتى في حالة عدم وجود انحرافات يتم التحسين للارتفاع إلى مستويات أفضل من الكفاءة و الفعالية فالتحسين في الأداء هو محاولة علاج الانحرافات و القصور في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف في المدى القصير والطويل (1).

ويعرفه الدكتور ماهر أعليش بأنه: "مرحلة تأتي بعد الحصول على العاملين الملائمين لأداء العمل، و يقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبرتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه(2).

المطلب الثاني: أهداف عملية تحسين أداء العاملين.

إن المنظمة تسعى من وراء تحسين أداء العاملين إلى تحقيق عدة أهداف نذكر منها:(3)

- توجيه العمال الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم وإرشادهم أو تعليمهم كيفية و نوعية الأداء المتوقع منهم.
- تحسين مهارات العمال و زيادة قدراتهم و رفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المختلفة.
- تهيئة العمال لشغل و وظائف مستقبلية و تحضيرهم لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية.
- خفض معدل التغيب.
- دعم العمل الجماعي.

المطلب الثالث: إجراءات تحسين أداء العاملين.

يمكن إتباع عدة إجراءات لتحسين أداء العاملين نذكر منها:(4)

أولاً: تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة و العاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من

(1): علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، بدون طبعة، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 57.

(2): نوري منير، تسيير الموارد البشرية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر، 2010، ص 228

(3): سعيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار وائل إسماعيل للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 509.

(4): سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص ص

خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملين، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف ونوعية التدريب وظروف العمل.

ثانياً: تطوير خطة عمل للوصول إلى الحل: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقدمة للعاملين و تحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

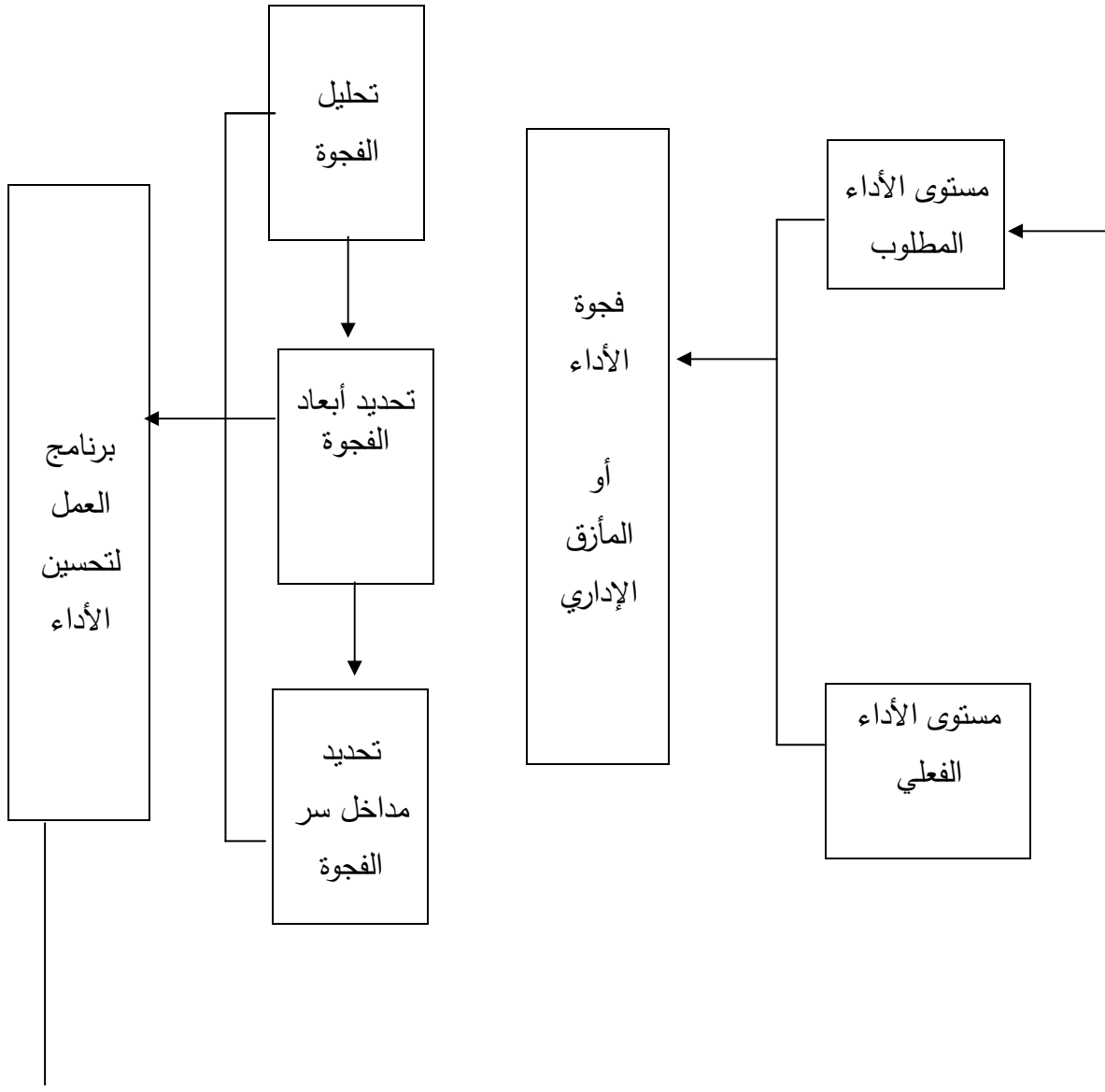
ثالثاً: الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال و أسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة، ومن الأمثلة على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات مبهمة أو سلوكيات غير واضحة، كذلك لا بد من واستشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء كسؤالهم، هل فكرتم ماذا تعملوا للتقليل من الأخطاء، إضافة إلى عدم جرح مشاعر العاملين وتقديم أسئلة ربما حصلت للمشرف في الماضي لكي يسهل الأمر على العامل كقوله حصل نفس الشيء لي في الماضي، إنني أعرف شعورك الآن وأتذكر كيفية إنجاز العمل بدون أخطاء⁽¹⁾.

المطلب الرابع: نموذج تحسين أداء العاملين.

من بين نماذج تحسين أداء العاملين نذكر نموذج الفكري الأساسي:

(1): أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص375.

الشكل رقم (10): نموذج تحسين أداء العاملين.



المصدر: علي السلمي، تطوير أداء و تجديد المنظمات، بدون طبعة، دار قباء للطبع و النشر، مصر، 1998، ص 39.

يتضمن النموذج الفكري الأساسي لعملية تحسين الأداء على مستوى المنظمة العناصر التالية:⁽¹⁾

- هناك مستوى مطلوب مستهدف أو مخطط للأداء يمثل النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها وهو المستوى الذي تعمل الإدارة على تحقيقه من خلال الموارد والأنشطة المختلفة التي يتم حشدها وتوجيهها لهذا الغرض.

(1): علي السلمي، تطوير أداء و تجديد المنظمات، بدون طبعة، دار قباء للطبع و النشر و التوزيع، مصر، 1998، ص ص 40، 41.

- هناك أيضا الأداء الذي يتم تحقيقه فعلا (أي الإنجاز الفعلي يكون ذلك نتيجة للجهود والأنشطة التي بدأت من خلال فترة زمنية محددة في حالة اختلاف الأداء الفعلي على الأداء المستهدف تتضح فجوة الأداء (وهي القصور في الأداء الفعلي عن المستوى المستهدف) تلك الفجوة تمثل مآزق الإدارة الذي يجب أن تبحث له عن علاج.
- ثم يكون هدف نظام تحسين الأداء هو تحليل هذه الفجوة والتعرف على أسبابها وبالتالي اختيار أفضل المداخل لعلاجها.
- ويأتي العنصر الأخير في النموذج وهو إنشاء برنامج عمل لوضع المدخل العلاجي موضع التطبيق.
- إذا نجح العلاج وارتفع الأداء الفعلي إلى المستوى المستهدف يصبح الواجب متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسن أو تستمر دورة النظام في حالة عدم نجاح المدخل العلاجي.

المبحث الرابع: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.

يعتبر المورد البشري هو أساس نجاح جميع المنظمات مهما كان شكلها أو حجمها، أو طبيعة نشاطها لهذا أصبحت تعني به بشكل كبير من خلال أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تسعى إلى توفير أهم متطلبات العامل كتوفير المناخ الملائم وكذا دعم الجانب المادي الذي يساعد على توفير حياة معيشية ملائمة وتحقيق ولاءه للمنظمة وهذا ما يدفعه لبدل مجهود وبالتالي تحقيق الأداء.

المطلب الأول: دور وظائف الحصول على الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.

يعتبر المورد البشري أهم عنصر في المنظمة لذلك تسعى للحصول على الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية عن طريق وظائف الحصول على الموارد البشرية من أجل ضمان استمرارها، وهذه الأخيرة تساهم في تحسين أداء العاملين من خلال الأساليب المستخدمة فيها.

أولاً: دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.

يساهم تخطيط الموارد البشرية في تنفيذ خطط المنظمة، وذلك من خلال العمل على توفير الموارد البشرية بالأعداد والأنواع المطلوبة في المكان والوقت المناسب وذلك لتحقيق الغايات المرجوة لتلك الخطط، وكذلك تؤدي عملية توفير الموارد البشرية بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة إلى تعزيز دافعية العمال نحو العمل ورفع مستوى أدائهم عن أعمالهم، كما تضمن ولائهم و إخلاصهم للمنظمة عن طريق توفير الفرص للعمال بالمشاركة في تخطيط مستقبلهم الوظيفي.

ثانياً: دور الاستقطاب في تحسين أداء العاملين.

لوظيفة الاستقطاب دور في تحريك دافعية الفرد للعمل من خلال طرق وإجراءات الاستقطاب، فالاعتماد على المصادر الداخلية لتغطية المناصب الشاغرة عن طريق الترقية مثلاً يعتبر دافعا ومحفزا للعمال للرفع من مستوى أدائهم بغية الحصول على أكثر فرص للترقية، ويلجأ إلى هذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الاستراتيجية أو القيادية، حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل: (1)

- تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية و توفير عمالة لديها خبرات بالعمل.
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والإدارية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة و تأمين حقوق المترشحين لشغل الوظائف.
- رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي وفرص للتزقي و النمو مستقبلا.

وحتى لو تم الاعتماد على المصادر الخارجية للحصول على اليد العاملة، فإن الاهتمام باستقبال المترشحين و توفير لهم و سائل الراحة من شأنه أن يرفع من رغبتهم في العمل لدى المنظمة، فمثلا الاعتماد على الجامعات و المدارس نجد أن هذه الوسيلة تستخدم خاصة في حالات نقص سوق العمل، حيث تتصل المنظمات ببعض طلاب المدارس و الجامعات في مستوياتهم النهائية بغرض تدريبهم أثناء إجازتهم، وقبل تخرجهم لضمان التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج، لذا يعتبر هذا المصدر مباشر ومن شأنه رفع الروح المعنوية للعمال وزيادة ثقتهم بالمنظمة وبأنفسهم وهو يؤثر على قدرتهم ورغبتهم بالعمل في هذه المنظمة (2).

كما يؤثر الاستقطاب على نفسية الأفراد عن طريق الاستقطاب الداخلي كالترقية والنقل الذي يولد الشعور بالراحة لديهم وإمكانية التقدم في المنصب وشغل منصب أعلى من المنصب الذي يشغله وما يصاحب ذلك من زيادة في الجانب المادي والمعنوي وهذا ما يشجعه على بذل مجهود أكبر ومن تم ينعكس على مستوى أدائه (3).

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص 149.

(2) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية: من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة للنشر والتوزيع، لبنان، 2002، ص 164.

(3) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

ثالثاً: دور الاختيار والتعيين في تحسين أداء العاملين.

إن وظيفة الاختيار والتعيين تمارس دوراً مهماً على كل مكونات الأداء (القدرة على العمل، الرغبة في العمل، إدراك الدور) فيظهر دورها على القدرة ليس من خلال رفع قدرات الفرد وإنما من حيث دوره في جلب اليد العاملة القادرة على العمل والمتوفرة على المهارات والخبرات اللازمة، أما بالنسبة لدورها على دافعية الفرد للعمل من خلال المساواة بين المترشحين للالتحاق بالمناصب الشاغرة دون تمييز في العرق واللون والجنس والدين....إلخ، أي أن أساس المفاضلة بين المترشحين هو القدرات والمهارات وليس الصفات الظاهرة، كما أن الاهتمام باستقبال المترشحين للعمل في المنظمة وتوفير وسائل الراحة من شأنه أن يرفع من رغبتهم في العمل لدى المنظمة، في حين يكمن دوره في إدراك العامل لدوره الوظيفي من خلال توفر إرشادات توضح أساليب وطرق التعيين والاندماج الوظيفي للعمال الجدد، إذ أن تعيين العامل في منصبه الجديد يفرض ضرورة إعلامه بكل المهام التي يقوم بها والمسؤوليات التي تقع على عاتقه، وهذا لتكيفه مع ثقافة المنظمة و نظامها وتعريفه بكل ما هو في المنظمة لفتح النقاش و تسهيل التعرف عن العمال القدامى والموظفين الجدد أو استعمال دليل المنظمة الذي يحتوي على معلومات هامة حول نظامها وإدارتها وموضوعها وغير ذلك⁽¹⁾.

كذلك الاختيار السليم يهدف إلى انتقاء وتوظيف الموارد البشرية الماهرة والمطلوبة والقادرة على تحقيق الاستخدام والتفاعل فيما بينهما للتكيف بسرعة مع ثقافة المنظمة التنظيمية وهذا ما يزيد من إنتاجيتها، أي أن مخرجات أدائها وسلوكها في العمل عالية المستوى، وأخطائها قليلة وهذا ما يمكنها من تحقيق الفعالية في الأداء، كما أن الموارد البشرية المنتقاة بشكل جيد تكون عملية تأهيلها الأولى وتعليمها وتدريبها وتنميتها سهلة، وينعكس ذلك على أدائها فيزيد في رغبتها للعمل وإدراكها وقدرتها على القيام بالأدوار المعطاة لها بالشكل المطلوب⁽²⁾.

مما سبق يمكن القول أن عملية الاختيار والتعيين وظيفة أساسية ونجاح المنظمات في تحقيق غاياتها، حيث يعتمد بصورة أساسية على مدى توافر الأكفاء لأداء مهام الوظائف فيها، ومن هنا فإن استخدام الوسائل الموضوعية لاختيار الأفراد لشغل الوظائف يعد أمراً أساسياً لتحقيق هذه الغاية، فمن خلال استخدام هذه الوسائل يمكن الكشف عن أنسب الأفراد لشغل الوظائف المناسبة وفقاً لما يتمتعون به من قدرات ومهارات

(1) عبدالغفار حنفي، أساسيات التنظيم و أدوات الأعمال، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطبع والنشر و التوزيع، بيروت، 1997، ص208.

(2) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص 149.

واستعدادات وبالتالي يمكن تحقيق الموائمة بين متطلبات العمل وقدرت الفرد واستعداده وهذا له دور إيجابي على مستوى أداء الفرد ومن تم مستوى إنتاجيته الأمر الذي ينعكس على المنظمة ككل.

المطلب الثاني: دور وظائف تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.

إن نجاح المنظمات الحديثة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة و فعالية الموارد البشرية العاملة بها، وتنمية هذه الموارد هي السبيل الأنجح لرفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين أدائهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة .

أولاً: دور التدريب في تحسين أداء العاملين.

إن التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمات اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات، الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المنظمة في البيئة، إذ طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية ما تصبوا إليه المنظمات، وأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التدريب المناسبة للعاملين، كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعين، فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختيار العاملين وتعيينهم، إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم⁽¹⁾.

وللتدريب تأثيرات متعددة على أداء العاملين ومن أهمها ما يلي:⁽²⁾

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- توعية العاملين بأهمية التدريب وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.
- توثيق العلاقات بين الإدارة و الأفراد العاملين بها.
- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

(1) بوقطف محمود، مرجع سبق ذكره، ص93.

(2) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، بيروت، 1991، ص 260.

كما يهدف التدريب أيضا إلى رفع من معنويات العاملين، إذ عندما يشعر الفرد أن المنظمة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها، يزداد إخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمنظمة، و يقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكسل والملل، كما يساعد العاملين في التقليل من التوتر الناتج عن النقص في المعرفة أو المهارة، وبالتالي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية ومن ثم تحسين أدائهم⁽¹⁾.

ومما سبق يمكن القول أن دور التدريب في تحسين أداء العاملين يبرز من خلاله أهدافه المتمثلة في زيادة كفاءة و قدرة العاملين وإكسابهم المهارات اللازمة والمتنوعة التي تعمل على رفع وتحسين مستوى الأداء الحالي والمستقبلي للموارد البشرية من خلال مساعدتهم وتحفيزهم على الاستمرار في عمليات التعلم وتدريبهم على كيفية ذلك، إمدادهم بالمعلومات والخبرات التي يحتاجونها في عملهم وحمايتهم من الوقوع في الأخطاء، ومساعدتهم على تأدية مسؤولياتهم وواجباتهم بكفاءة وفعالية، إضافة إلى مساعدتهم على تقوية علاقاتهم بالآخرين داخل المنظمة أو خارجها.

ثانيا: دور تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين.

نظرا لوجود فروق واختلافات بين العمال وما لهذه الفروق من دور على صلاحية العامل في العمل وحجم العمل، وجودة أدائه وحتى استمرارية العامل في أعماله أو تركه أوجب على المنظمات توفر لديها القدرة على تصرفات وأداء العمال لديها.

لتخطيط المسار الوظيفي للعمال دور في زيادة الحافز الداخلي، وبالتالي الرفع من روحه المعنوية، كون أن مستوى الروح المعنوية بالنسبة لأي جماعة تحكمها عدة ظروف البعض منها داخلية تتعلق بالجماعة والبعض الآخر يرجع لأسباب خارجية منها إطلاع العمال على المسار الوظيفي الذي خطط له، ورفع الروح المعنوية للعامل عن طريق اطلاعه على المسار الوظيفي الذي خطط له ورضاه عنه تثير له دافع الإنجاز، الأمر الذي يؤدي به إلى بذل جهد كبير في محاولة الإنجاز وتحقيق الأداء المتميز المرغوب فيه، و بالتالي يحقق إنجاز أكبر، فتخطيط المسار الوظيفي يثير الدافعية لذا العامل وهذه الدافعية تتفاعل مع قدرات العامل لتأثر الأداء الذي يبده العامل، وهي تمثل القوة التي تحرك العامل لكي يؤدي العمل أي تولد لديه قوة

(1) محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التنسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2005، ص87.

الحماس أو الرغبة للقيام بمهامه التي تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله العامل وفي درجة مثابته واستمراره في الأداء وفي مدى تقدمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات للعامل⁽¹⁾.

ولتخطيط المسار الوظيفي دور على أداء العامل إذ يجعله يشعر بالرضا عن عمله، لأنه يؤدي إلى إشباع حاجاته، وذلك لأن تخطيط المسار الوظيفي يؤدي إلى الأداء الجيد عن طريق توزيع العمال عن الوظائف التي يرغبون فيها ومدهم بالحوافز والموارد التي تساعدهم على بقائهم وإبداعهم داخل المنظمة⁽²⁾.

أي أن تخطيط المسار الوظيفي للعامل يجعله راضيا عن وظيفته، وهذا الرضا له تأثير على سلوكه في العمل وعلى أدائه، فرضا العامل على وظيفته يجعله يحسن من أدائه وبالتالي الحفاظ على مصلحة المنظمة، كما يؤدي تخطيط المسار الوظيفي بالمنظمة إلى التعرف على المهارات والمواهب التي يتميز بها العامل و بالتالي تعمل على زيادة قدراتهم في وظائفهم الحالية، و تدعيم هذه القدرات من أجل التكيف مع متطلبات المهام الجديدة، والتقدم التكنولوجي بما يسمح بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لمهاراته مما يؤدي إلى تحقيق التوافق من الاحتياجات التنظيمية وإمكانيات العامل، كما يساعدها أيضا على إدراك اهتمام المنظمة واحترامها لقدراتهم المميزة وتشجيعها لاستخدام هذه القدرات استخداما أمثل في تنمية العامل، من شأنها أن تؤدي كذلك إلى تحسين أدائه مما ينعكس إيجابا على إنتاجيته كما و نوعا⁽³⁾.

يمكن القول أن العامل مدفوعا للعمل بجد و بالتالي تحسين مستوى أدائه من خلال تخطيط مساره الوظيفي، أي أن هذا الأخير يؤدي إلى إثارة دافعية العامل وبالتالي توجيه سلوكه نحو السلوك الأفضل لإنجاز عمله على أكمل وجه.

ثالثا: دور تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين.

تلعب وظيفة تقييم أداء العمال دورا مهما في الرفع من درجة دافعية العمال للعمل، إذ أن نتائج التقييم موجهة أساسا لإحلال العدالة والمساواة بين العمال من حيث الأجور والمكافآت والترقية والمزايا المختلفة التي توفرها المنظمة فإحساس العامل بوجود وظيفة لتقييم الأداء تكشف الفروقات بين العمال وتنعكس نتائجها في الأجور وسبل الترقية التي توفرها المنظمة من شأنه أن يحفز العامل ويبعث فيه الحماس للعمل، كما تؤثر وظيفة التقييم على الإدراك بحيث أنها تساهم في رفع درجة استيعاب العامل لدوره الوظيفي ومتطلبات منصبه

(1) حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره ، ص: 154.

(2) فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة باتنة، 2008، ص 97.

(3) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 140.

لأنها أداة للتقييم وفي نفس الوقت وسيلة للحوار والاتصال بين الرئيس ومرؤوسيه، فأغلب طرق التقييم تستند على المقابلة بين العامل والقائم بالتقييم، وهذا ما يفتح المجال أمام العامل للاستفادة من خبرات رئيسه وتعلم طرق وتقنيات عمل جديدة الذي ينعكس على تحسين مستوى أدائه (1).

وبالتالي يعتبر تقييم الأداء من العوامل التي أولت اهتماما بدراسة دورها في تحسين أداء العاملين من حيث أن مدى التقييم الذي يحصل عليه الفرد سواء من حيث الرؤساء أو الزملاء وخاصة حينما يؤدي عمله بتفوق أو وفقا للمستويات المطلوبة، لأن ذلك من شأنه أن يشعره بالفخر والاعتزاز، فوجود برنامج تقييم عادل وموضوعي على أساس التخطيط السليم والقواعد التنظيمية، يضمن أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة بناء على جهده وكفاءته في العمل، و يضمن أيضا أن كل فرد يلقي نفس معاملة الآخرين دون تحيز أو تمييز يبعث في نفوسهم الطمأنينة مما يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي وتحقيق الاستقرار ومن تم يتحسن مستوى أدائهم.

المطلب الثالث: دور وظائف الحفاظ على الموارد البشرية في تحسين لأداء العاملين.

بعد الحصول على الموارد البشرية وتنميتهم من أجل الاستفادة قدر الإمكان من قدراتهم تظهر الحاجة إلى الحفاظ عليهم وذلك من خلال الأجور والحوافز مما يدفعهم إلى تحسين أدائهم.

أولاً: دور الأجور في تحسين أداء العاملين.

تعتبر الأجور من المواضيع المهمة والتي لها دورا هاما في حياة المنظمات والعاملين فيها على حد سواء فهي تمثل الوسيلة الرئيسية للعاملين من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم المتعددة وخاصة المادية منها كما تعتبر إحدى الوسائل التي تستطيع المنظمة من خلالها أن تحفز العاملين على تحسين أدائهم وزيادته وكذا رفع كفاءتهم الإنتاجية.

إن العديد من المنظمات العاصرة تسعى لتنظيم هيكل الأجور والرواتب متوافقا ومنسجما بشكل متوازن بين الأجور والرواتب المدفوعة للعاملين والأداء المتحقق من قبلهم في إنجاز العمل، وبالتالي نجد أن العاملين في أي منظمة يولون ناحية الأجر جانبا كبيرا من اهتماماتهم وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الأجر عامل

(1): رابح بخلف، نحو تقييم فعال لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاقتصادية والتسيير، تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007، ص 21.

هام من العوامل المؤثرة على رغبة الأفراد في العمل وبالتالي على مستوى أدائهم وأداء المنظمة بصفة عامة⁽¹⁾.

إن الأداء العالي يؤدي إلى رضا عالي ويتأثر أداء العامل بعدة عوامل وأهمها قيمة الأجر المقدم له من طرف المنظمة فإذا كان عالياً ويحقق له متطلباته سيولد له شعور بالعدالة والراحة والانتماء مما يدفعه إلى ارتفاع في أدائه وعلى العكس في حالة انخفاض قيمة الأجر أي حصوله على مبلغ مالي لا يوازي مستوى أدائه يؤدي إلى انخفاض أدائه وهنا توجد علاقة طردية بين الأجر والأداء⁽²⁾.

ويرتبط أيضاً نظام الأجر وذلك من خلال إنتاجية العاملين حيث يحصل الفرد العامل على أجر يتناسب وكمية أو قيمة إنتاجيته أي زيادة مقدار الأجر مع كل زيادة يحققها الفرد في حجم إنتاجيته حيث أن ربط إنتاجية العامل لمدى ملائمة وعدالة الأجر الذي يتقاضاه يعتبر حافزاً لزيادة إنتاجيته من حيث الكم والنوع وهذا يؤدي إلى تحسين أدائه⁽³⁾.

ثانياً: دور الحوافز في تحسين أداء العاملين.

إن الحوافز تولد شحنة وطاقة لدى العامل وتوجه سلوكه نحو زيادة النشاط وتحقيق أداء متميز ومن ثمة فإن توفر المنظمة على نظام حوافز فعال يدفع العامل إلى الأداء الصحيح و المتميز.

فهناك العديد من البدائل التي تستطيع المنظمات تطبيقها لمنح الحوافز للعاملين على أساس الأداء وتتأثر قرارات المنظمة في هذا الشأن بعدة عوامل من بينها السياسات والأهداف العامة للمنظمة والموارد البشرية تكاليف البديل الخيار، وتأثير البديل أو الخيار الذي سيتم اعتماده على السلوكيات المرغوبة والأداء المتوقع ومهما كان القرار الذي ستتخذه المنظمة فهو في غاية الأهمية، وعادة ما تصنف الحوافز استناداً لأداء الفرد أو الجماعة الدائرة، ومن الحوافز التي تمنح استناداً لأداء الفرد لدينا الحوافز على أساس القطعة وأيضا الحوافز على أساس الساعة، أما بالنسبة للحوافز على مستوى الجماعة حيث تمنح الحوافز استناداً على أداء الفريق من أجل التغلب على بعض السلبيات التي تتصف بها نظم و برامج الحوافز⁽⁴⁾. كما اهتم العديد من الباحثين و كتاب الإدارة على توضيح العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين الأداء.

(1): خيضر كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص184.

(2): سامر جلد، السلوك التنظيمي، النظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 75.

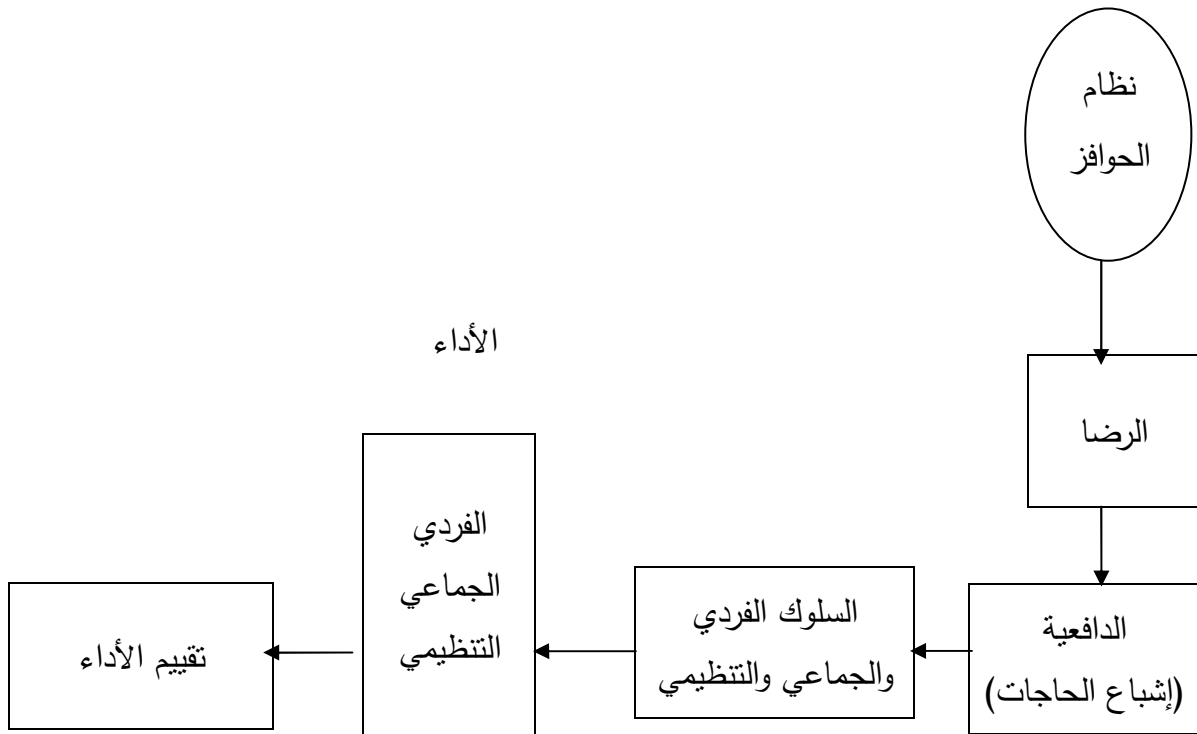
(3): الصديق منصور سليمان الفارسي، الموارد البشرية، الطبعة الأولى، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2003، ص 97.

(4): حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 327.

فعلى سبيل المثال نجد الدراسات التي تلت نظرية "كمبري جر" حول سلوكيات البشر قد أضافت نوعا ثالثا بخلاف X و Y ويتمثل وهذا النوع في Z وهذا النوع دائما يتصرف وفقا للظروف و الأحوال المحيطة به وتدفعه وتحثه على التعامل بإيجابية، فإذا حصل على بعض الحوافز مثل التعليم التدريب فإن أدائه سوف يتحسن وإذا توفرت له حوافز معنوية أخرى مثل فرص المنافسة وحصل على قدر مناسب للتعبير عن حاجاته وأفكاره فإنه سوف يقدم على تحمل المزيد من المسؤولية، وأن أيضا الحوافز المادية تساعد على تحسين الأداء⁽¹⁾.

ويتضح أيضا دور الحوافز في تحسين أداء العاملين وذلك من خلال تخفيض معدل دوران العمل والحد من الغياب و المساهمة في جذب العناصر الفعالة للالتحاق بالمنظمة، كذلك دورها في إشباع الحاجات وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك، ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الحوافز والأداء:⁽²⁾

الشكل رقم (11): العلاقة بين الحوافز والأداء.



المصدر: بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 150.

(1) عبد الله حمد محمد الجاساسي، مرجع سبق ذكره، ص 130.

(2) بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص ص 149، 150.

وحتى يمكن للحوافز أن يكون لها دور في تحسين أداء العاملين يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها المساواة و القوة ونوع وعدالة التوزيع.

وفي الأخير يمكن القول أن أهمية الحوافز تلخص في أن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق الأهداف.

خلاصة:

يشكل العنصر البشري أهم مورد في المنظمة كونه العامل المحرك لكل عملياتها، وهو الذي يقوم بالتسيير والإشراف على السير الحسن لها، لذا كان لزاما علينا الاهتمام بالأداء باعتباره الأساس الذي يتم من خلاله الحكم على مدى فعالية الموارد البشرية في جميع المنظمات، وهذا الأداء قد يكون فردي أو جماعي في المنظمة أو نشاطا مشتركا بين الإنسان و الآلة، لهذا على المنظمة متابعته وتقييمه باستمرار حتى تتمكن من المعرفة الحقيقية للطاقات البشرية الفعلية التي تمتلكها والقدرة على تحقيق الأهداف ، لأن أداء العاملين هو أداء المنظمة ككل.

كما توجد مجموعة من المؤثرات، تؤثر على أداء العاملين في المنظمة، ومعنوياتهم، وبإمكان هذه الأخيرة الرفع من مستوى أداء مواردها وذلك من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي العام للدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة.

تمهيد

بعد التعرض في الجانب النظري لمختلف الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين، وتوضيح العلاقة بين المتغيرين ودور المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (أداء العاملين)، سيتم التحقق من كل هذه الأمور تطبيقياً وذلك من خلال محاولة إسقاط ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية باعتبارها أحد أهم المؤسسات العمومية في المنطقة.

وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي العام للدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

تعتبر مؤسسة الخزف الصحي بالميلية مهمة في البناء الاقتصادي كونها تساهم بنشاطها في تغطية حيز لا بأس به من سوق الخزف الصحي بالميلية .

المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

مؤسسة الخزف الصحي بالميلية هي مؤسسة إنتاجية وتجارية، شرع في انجازها في فيفري سنة 1971م، بينما كانت بداية إنتاجها في شهر جانفي 1975م، وتعتبر هذه المؤسسة من بين خمس وحدات تابعة لمؤسسة الخزف الصحي للشرق (E .C .E) الكائن مقرها الاجتماعي بقسنطينة حسب المرسوم الوزاري رقم 1982/03/06 وهي منبثقة عن إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لمواد البناء (E .N.M.C) التي أنشأت حسب المرسوم الوزاري رقم 68/ 855 المؤرخ في 1968/07/23م، وفي 1997 /12/13م قررت المؤسسة القابضة لمواد البناء HOLD/NG تحويل وحدة الخزف الصحي للشرق بالميلية (S .C .S) ودخل هذا القرار حيز التنفيذ في 1998/04/19م وهي الآن تشغل ما يقدر بـ431 عامل.⁽¹⁾

تعتبر مؤسسة الخزف الصحي بالميلية الوحيدة من بين خمس وحدات التابعة لمؤسسة الخزف الصحي بالشرق التي أصبحت شركة ذات أسهم يقدر رأسمالها بحوالي 208.000.000,00 دينار جزائري، وتحتل حاليا المرتبة الأولى من حيث الجودة والنوعية وكمية الإنتاج على المستوى الوطني، حيث تبلغ طاقة إنتاجه 465 ألف قطعة خزفية في السنة.

تقع مؤسسة الخزف الصحي في منطقة سهلية بالجنوب الشرقي لمدينة الميلية بالقرب من شبكة الطرق الوطنية منها: الطريق الوطني رقم 43 الرابط بين ولايتي جيجل وقسنطينة، كذلك الطريق الوطني رقم 47 الذي يربط بين جيجل وسكيكدة وميلة وسطيف غربا، أما السكة الحديدية فهي موجودة بالقرب من الخط الرابط بين جيجل وقسنطينة مرورا بسكيكدة، أما بالنسبة للنقل البحري والجوي فهي تبعد حوالي 45 كلم عن ميناء جن جن والذي يعتبر من أهم الموانئ على المستوى الإفريقي وهو الطريق المهم للمؤسسة، حيث من خلاله تقوم باستيراد احتياجاتها المختلفة على مساحة تقدر ب حوالي 3 هكتارات مغطاة .

⁽¹⁾مصلحة إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

تكمن أهمية وأهداف مؤسسة الخزف الصحي بالميلية فيما يلي:⁽¹⁾

أولا : أهمية مؤسسة الخزف الصحي .

- تتبع الأهمية الاقتصادية للمؤسسة من خلال احتلالها لمركز سوقي معتبر على مستوى الشرق الجزائري لما توفره من الكمية والنوعية الجيدة في مجال التجهيزات الخزفية الصحية والتي تلقى طلبا قويا نظرا لارتباطها بقطاع البناء وبرنامج الحكومة المتعلقة أساسا بالسكنات التشاركية والسكنات الاجتماعية، كما تلقى منتجات المؤسسة رواجاً دولياً حيث تم التصدير سابقاً إلى كل من تونس وروسيا، كذلك استطاعت تغطية عجز الشركات الخزفية من دخلها الشهري الموجودة في الشرق الجزائري بنسبة تفوق 35% (قبل مرحلة الاستقلالية).

- أما من ناحية تشغيل اليد العاملة، فالمؤسسة توظف أكثر من 400 عامل فهي بذلك توفر دخلاً لعدد من العائلات لبلدية الميلية والمناطق المجاورة لها.

ثانياً: أهداف مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

تتمثل أهداف المؤسسة فيما يلي:

أ- الأهداف العامة: باعتبارها مؤسسة إنتاجية بالدرجة الأولى، فإن المؤسسة الوطنية لصناعة الخزف الصحي تسعى لتحقيق جملة من الأهداف منها:

- الوصول إلى تحقيق أكبر ربح ممكن والزيادة في نموها.
- تحسين حصتها في السوق والمحافظة على هذه المكانة.
- الزيادة في استمراريتها.
- توسيع تشكيلة منتجاتها ومحاولة ابتكار منتجات جديدة للوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين المستفيدين.
- تخفيض شكاوي الزبائن وتخفيض معدل المنتجات التالفة.

(1): المرجع نفسه.

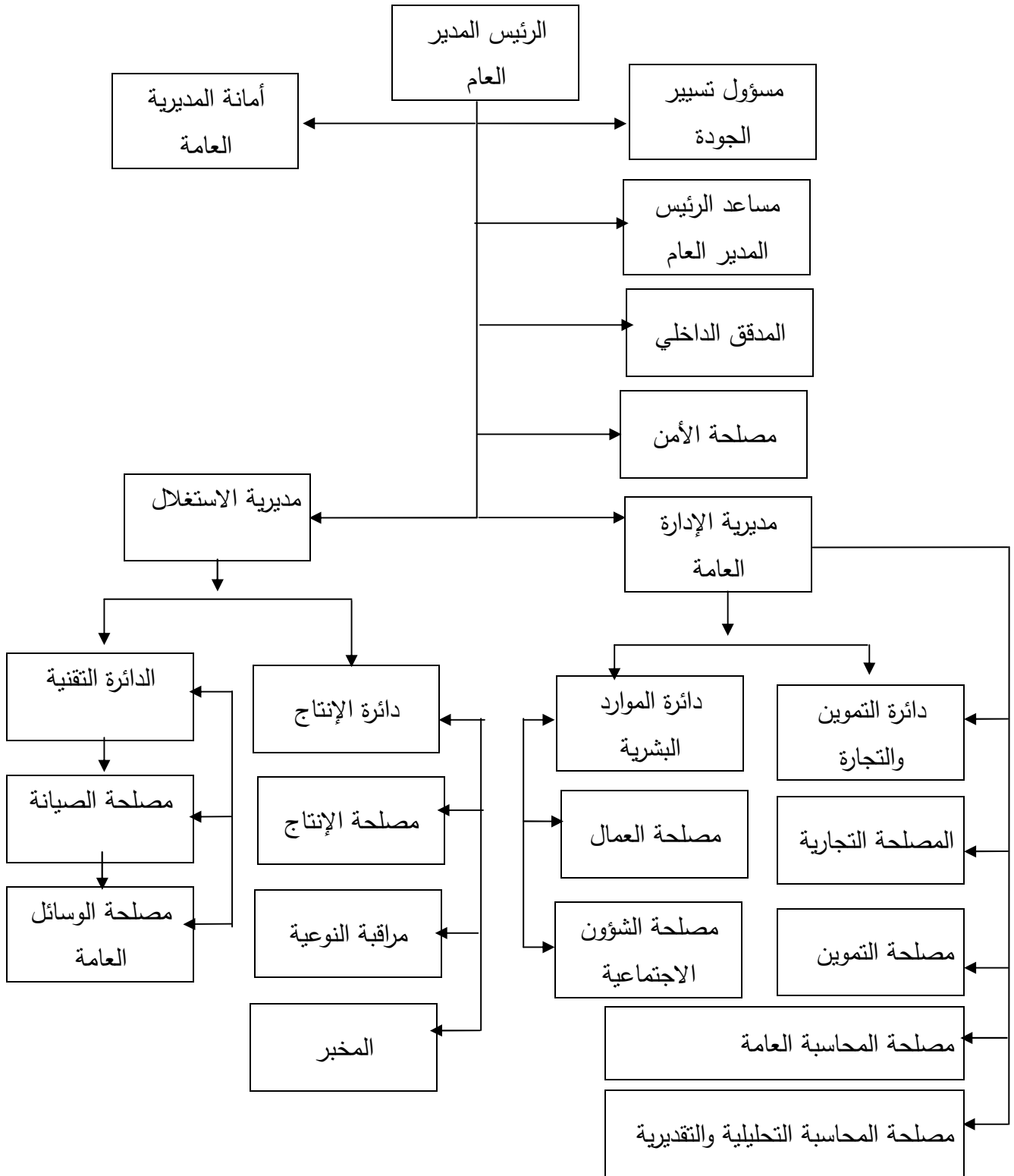
- تكوين العمال تكويناً مستمراً.

ب- الأهداف الاستراتيجية: نظراً للمرحلة الانتقالية التي يمر بها الاقتصاد الوطني نحو اقتصاد السوق في إطار برنامج الحكومة لخصخصة المؤسسات العمومية، وعليه فإن مؤسسة الخزف الصحي بالميلية معرضة للبيع في أي لحظة وذلك ما حال دون رسم استراتيجية على المدى الطويل للمؤسسة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

تتكون المؤسسة من مجموعة أقسام ومصالح متناسقة فيما بينها تقوم بوظائف وأعمال متكاملة مع بعضها، وذلك للمحافظة على النظام الداخلي وكذا ضمان حسب عمل نشاط المؤسسة الإنتاجية، ويتضح هذا من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(12): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.



المصدر: مديرية الإدارة العامة في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية من عدة أقسام ومصالح، وسنتطرق إليها فيما يلي:

أولاً: المدير العام.

وهو المسؤول عن المؤسسة، وتتم أعماله مباشرة مع المسؤولين عن المديرية والمصالح المختلفة.

ثانياً: أمانة المدير (السكرتارية).

وتتمثل مهامها فيما يلي:

- تنفيذ جميع أعمال الكتابة.
- تفرز وتسجل البريد الوارد والصادر.
- توزيع البريد على مختلف المصالح.
- استقبال المكالمات والفاكسات والرد عليهم.
- استقبال زوار المدير.

ثالثاً: مساعد الرئيس المدير العام.

وتتجسد مهامه في:

- مساعدة المدير العام في إعداد وتحديد السياسة العامة للمؤسسة.
- مساعدة الرئيس المدير العام في تحديد أهداف المؤسسة.
- مراقبة إنجاز المشاريع الكبرى للمؤسسة.
- السهر على تطبيق تعليمات الرئيس المدير العام فيما يخص الإنتاج والصيانة.
- السهر على صيانة كل تجهيزات الإنتاج ولواحقها.

رابعاً: مسؤول تسيير الجودة.

وتتمثل مهامه في:

- مساعدة الرئيس المدير العام في مجال الجودة والنوعية.
- إيصال المنتج إلى الشروط العالمية.
- تحديد الأهداف العامة للمؤسسة ونشرها على مختلف مسؤولي المؤسسة.
- المساعدة في وضع وكتابة الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- يمثل المؤسسة على المستوى الوطني فيما يخص الجودة.
- مقارنة جودة منتج المؤسسة مع منتجات المؤسسات الأخرى المنافسة.
- خلق نظام تسيير الجودة والسهرة على تطبيقه.
- نشر سياسة الجودة والأهداف على مستوى المؤسسة.

خامساً: مصلحة الأمن.

من مهامها: السهر على سلامة المؤسسة مادياً وبشرياً.

سادساً: مديرية الإدارة والمالية العامة.

- يرأسها مدير المحاسبة والمالية، ويشرف على الدوائر التالية:
- دائرة التموين والتجارة.
- دائرة الموارد البشرية.
- المكلف بالدراسات والمحاسبة والإحصاء.

أ_ دائرة التموين والتجارة: تنقسم إلى مصلحتين هما: مصلحة التموين والمصلحة التجارية، وتتمثل مهامها في:

- الإشراف على كافة عمليات البيع والشراء، ومراجعة أسعار البيع والشراء والحرص على مطابقة المشتريات والمنتجات للمواصفات المطلوبة.
- الحرص على استلام وتسليم طلبات المشتريات والمبيعات في الوقت والمكان المناسبين.
- الإشراف على كافة عمليات الترويج والإعلان وترقية المبيعات ومراقبة مخزون المبيعات.

ب_ دائرة الموارد البشرية: وتشرف على مصلحتي العمال والشؤون الاجتماعية، وتتمثل مهامها في:

- السهر على السير الحسن لنشاط المنظمة من خلال تغطية كل الوظائف وتوزيع المهام والمسؤوليات على المستخدمين وتنظيم العطل بكل أنواعها.
- متابعة الحياة المهنية والاجتماعية لكل العمال وتولي العناية بهم وتسوية أجورهم.
- الاهتمام بالشؤون القانونية والمنازعات داخل المنظمة.

ج_ المكلف بالدراسات والمحاسبات: وتتمثل مهامها فيما يلي:

- مراقبة الاستغلال عن طريق المحاسبة العامة.
- إعداد الميزانية التقديرية للسنوات المقبلة.
- إعداد مختلف الجداول الإحصائية ومقارنتها بالتوقعات.

ثامنا: مديرية الاستغلال.

وتشرف على دائرتي الإنتاج والصيانة:

أ_ دائرة الإنتاج: وتشرف مباشرة على الإنتاج، وتضم أربعة ورشات إضافية إلى المخبر، وتتمثل مهامها في:

- التكلف بعمليات الإنتاج عبر مختلف مراحلها والتنسيق بين مختلف الورشات والمصالح.
- القيام بدورات يومية على كل الورشات لإعطاء التوجيهات.
- ضمان جودة المنتجات من خلال احترام معايير النوعية.

ب_ دائرة الصيانة: تضم حضيرة السيارات، فرع التجارة، فرع الميكانيك العامة من مهامها:

- إعداد برنامج سنوي للصيانة.
- متابعة عمليات التأمين.
- صيانة المنشآت ووسائل الإنتاج.
- متابعة وتسيير موارد الطاقة.
- الإشراف على ورشتي التجارة والميكانيك.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي العام للدراسة.

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى منهجية الدراسة الميدانية بتحديد عينة الدراسة، تصميم واختبار أداة الدراسة، وكذا التعرض إلى أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

يرتكز موضوع بحثنا في الأساس على معرفة رأي العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية حول إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، وعند اختيار عينة الدراسة تم الأخذ بعين الاعتبار رأي المتخصصين في البحث العلمي المتمثل في أنّ نسبة 10% من المجتمع الكلي للدراسة هي نسبة مقبولة لحجم العينة في الدراسة التحليلية، وعليه تم الاعتماد على أسلوب المسح بالعينة.

وقد ارتأينا إشراك أكبر عدد ممكن من العاملين في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية من أجل التشخيص الفعلي لواقع إدارة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تحسين أداء العاملين، إذ يبلغ حجم المجتمع الكلي لهذه الدراسة 431 عامل موزعين على ثلاث فئات كالتالي: (32) إدارات، (90) أعوان تحكم، (308) وأعوان تنفيذ.

ونظرا لتعذر وصولنا لجميع مفردات المجتمع بسبب بعض الشروط في المنظمة وعدم الإخلال بالنظام الداخلي له فقد اخترنا عينة بصفة عشوائية تمثل ب(23%) من مجموع المجتمع الأصلي، إذ تم توزيع استمارة على أفراد العينة في حين تم استرجاع جميع هذه الاستمارات مكتملة البيانات.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

إنّ جمع المعلومات الإحصائية تم باستعمال عدة أدوات، ومن بين هذه الأدوات نذكر:

أولاً: الاستبيان.

إنّ إعداد الاستبيان هو من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث، لأنه الأساس الذي يضمن صحة النتائج التي يتم التوصل إليها.

أ- تصميم الاستبانة: تم تصميم استبيان يمكن من خلاله قياس المتغيرات المنبثقة من هيكل الدراسة، بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات المرتبطة بموضوع الدراسة للاستفادة منها في تطوير أداة الدراسة، وقد غطت أداة الدراسة الجوانب الآتية:

المحور الأول (معلومات عامة): تتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية، الأجر، الأقدمية في العمل).

المحور الثاني (أداة قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية): يحتوي على (22) عبارة حول مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويمكن توضيحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): توزيع فقرات ممارسات إدارة الموارد البشرية.

رقم العبارة	ممارسات إدارة الموارد البشرية
12-08	الحصول على الموارد البشرية
22-13	تنمية الموارد البشرية
29-23	الحفاظ على الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المحور الثالث (أداة قياس أداء العاملين): يحتوي على (17) عبارة حول أداء العاملين، من العبارة رقم (30) إلى غاية العبارة رقم (46).

وقد قابل عبارات المحور الثاني (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمحور الثالث (أداء العاملين) من الاستبانة مجموعة من الدرجات مرتبة وفقاً لمقياس ليكرث الخماسي، والموزعة كما يلي:

الجدول رقم (02): توزيع درجات عبارات المحور الثاني والثالث وفقاً لمقياس ليكرث الخماسي.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المدى: وهو الفرق بين أعلى قيمة وأقل درجة بالمقياس $4=1-5$.

طول الفئة: والذي يمثل: المدى/ عدد فئات المقياس: $0.8=4/5$ ، ويتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة: $1.8=1+0.8$ وبذلك تتحدد فئات المقياس كالتالي:

فئة غير موافق بشدة: تتراوح درجاتها بين القيمتين [1 و 1.8] وتدل على درجة منخفضة جدا.

فئة غير موافق: تتراوح درجاتها بين القيمتين [1.81 و 2.6] وتدل على درجة منخفضة.

فئة محايد: تتراوح درجاتها بين القيمتين [2.61 و 3.4] وتدل على درجة متوسطة.

فئة موافق: تتراوح درجاتها بين القيمتين [3.41 و 4.2] وتدل على درجة مرتفعة.

فئة موافق بشدة: تتراوح درجاتها بين القيمتين [4.21 و 5.00] وتدل على درجة مرتفعة جدا.

ب- اختبار صدق و ثبات الاستبانة: قبل أن تصل أداة الدراسة إلى الصيغة النهائية مرت بغدة مراحل أو خطوات إجرائية لازمة عادة ما تمر بها عند إعداد الاستبانة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1- صدق الاستبيان.

إن صدق أداة الدراسة هو شمول الاستبانة على العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها من ناحية أخرى، حيث تكون مفهومة لمن يستخدمها أي الاتساق بين عبارات القياس.

- الاتساق الظاهري للاستبيان: الدراسة من حيث صحة محتواها وتمثيل فقراتها لمتغيرات الدراسة، وذلك قبل إخضاعها للدراسة، ثم عرضها على الأستاذ المشرف وإجراء بعض التعديلات عليها من خلال مناقشة مدى شموليتها وإمكانياتها لتحقيق الهدف الذي ترمي إليه الدراسة، ثم عرضها على عدد من الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل، وذلك من أجل معرفة مدى ملائمة الاستبانة لقياس المتغيرات وقد أبدى الأساتذة عددا من الملاحظات، وتم أخذ هذه الملاحظات والاقتراحات بعين الاعتبار عند تصميم الاستبانة وإخراجها في شكلها النهائي بعد تصحيحها، والجدول الموالي يوضح أسماء الأساتذة المحكمون لهذه الاستبانة.

الجدول رقم(03): الأساتذة المشرفون على التحكيم الظاهري للإستبانة.

الرقم	اللقب والاسم	الوظيفة	القسم
01	برحال عبد الوهاب	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	علوم تجارية
02	زايد أبو سفيان	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	علوم التسيير
03	عرباني عمار	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	علوم تجارية
04	نجيمي عيسى	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	علوم التسيير

المصدر: من إعداد الطالبتين.

• صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه.

وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لعينة الدراسة المكونة من (100) فرد وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة (عبارة) والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول من المحور الأول.

الجدول رقم (04): صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول من المحور الأول.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	تم استقطابي عن طريق الإعلانات.	0,467**	0,000
02	خضعت للاختبارات قبل تعييني في منصب عملي.	0,244*	0,014
03	الحصول على الوظيفة التي أسعى إليها يكون عن طريق الكفاءة.	0,94**	0,000
04	يتناسب العمل الذي أقوم به مع قدراتي ومؤهلاتي.	0,337**	0,001
05	أشعر بالارتياح في وظيفتي.	0,200*	0,046

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (الحصول على الموارد البشرية) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أن الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0,200 و 0,94)، ما يدل أن جميع عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني من المحور الأول.

الجدول رقم (05): صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني من المحور الأول.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
06	خضعت للتدريب أثناء عملي بالمؤسسة.	0,359**	0,000
07	تلقيت تدريباً عند التحاقني بالعمل لأول مرة.	0,294**	0,003
08	نوع التدريب الذي أتلقاه يكون روتيني.	0,318**	0,001
09	يتم تقييم أدائي بشكل مستمر.	0,414**	0,000
10	هناك اهتمام من طرف المؤسسة بتحديد احتياجاتي التدريبية.	0,443**	0,000
11	تحصلت على فرص للترقية.	0,732**	0,000
12	أقوم دائماً بالتقييم الذاتي للمهارات التي أمتلكها.	0,408**	0,000
13	تقوم المؤسسة بتقييم أدائي.	0,494**	0,000
14	طريقة تقييم أدائي واضحة وعادلة.	0,647**	0,000
15	عند تقييم أدائي المؤسسة تتجاهل إخباري بنتائج تقييمي.	0,355**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (تنمية على الموارد البشرية) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أن الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0,294 و 0,732)، ما يدل أن جميع عبارات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث من المحور الأول.

الجدول رقم (06): صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث من المحور الأول.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
16	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبدله.	0,507**	0,000
17	الأجر الذي أتحصل عليه يلبي حاجياتي المعيشية.	0,506**	0,000
18	تقوم المؤسسة بمنحي الأجر في الوقت المحدد.	0,367**	0,000
19	أجهل النظام الذي على أساسه تقوم المؤسسة بمنحي الأجر.	0,107	0,290
20	استفدت من الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة.	0,577**	0,000
21	هناك تحيز من طرف المؤسسة في منح المكافآت والعلاوات.	0,688**	0,000
22	أتلقي كلمات الشكر والتقدير من طرف رئيسي مقابل العمل الذي أقوم به.	0,501**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (الحفاظ على الموارد البشرية) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح أيضا أننا أغلب القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أن الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0,107 و 0,688)، ما يدل أن جميع عبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

- الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول.

الجدول رقم (07): الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول.

رقم البعد	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	الحصول على الموارد البشرية.	0,612**	0,000
02	تتمية الموارد البشرية.	0,842**	0,000
03	الحفاظ على الموارد البشرية.	0,756**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل بعد من أبعاد المحور الأول (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والدرجة الكلية لعبارة هذا المحور، حيث يتضح أيضا أنا أغلب القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أن الارتباط بين كل بعد من أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.612 و 0,842)، ما يدل أن جميع عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني.

الجدول رقم (08): صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
23	أنجز العمل وفق الكمية المطلوبة.	0,197*	0,049
24	لدي القدرة على الاستغلال الجيد للوقت من أجل إنجاز الأعمال.	0,486**	0,000
25	تؤثر الأدوار المختلفة على حجم الأعمال التي أنجزها.	0,233*	0,020
26	أستطيع إنجاز كل الأعمال الموكلة إلي.	0,427**	0,000
27	لدي استعداد لتحمل مسؤوليات أعلى.	0,307**	0,002
28	أستطيع إنجاز أعمالي في الوقت المحدد.	0,498**	0,000
29	أنجز المهام الموكلة لي طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.	0,410**	0,000

الفصل الثالث دراسة ميدانية حول دور إدارة المورد البشرية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

0,006	0,275**	أقدم اقتراحات للرفع من الجودة في العمل.	30
0,000	0,613**	أتجنب الأخطاء قدر المستطاع في عملي كي أنجزه في وقته.	31
0,000	0,364**	أبدل كل طاقاتي وأستغل كل الموارد المتاحة لدي أثناء تأدية وظيفتي.	32
0,000	0,465**	أنجز العمل بالدقة والإتقان.	33
0,000	0,641**	لدي الرغبة والقدرة على أداء الأعمال بأعلى كفاءة.	34
0,000	0,503**	أقوم بأعمال إضافية عن الأعمال المطلوبة مني.	35
0,000	0,599**	أحاول دائما تحسين أدائي للأفضل وتطويره.	36
0,000	0,612**	أبدل جهدا كثيرا في أداء عملي.	37
0,000	0,680**	أقوم بأداء الأعمال المطلوبة مني في وقتها ودون تأخير.	38
0,000	0,462**	في بعض الحالات أحضر متأخرا وأنصرف باكرا أثناء تأدية مهامتي.	39

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول يوضح معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (أداء العاملين) والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح أيضا من خلال الجدول أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أن الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0,197 و 0,680)، ما يدل أن جميع عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

- صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة.

الجدول رقم (09): صدق الاتساق البنائي.

رقم المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	ممارسات إدارة الموارد البشرية	0,848	0,000
02	أداء العاملين	0,549	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول يوضح معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لعبارات هذا الاستبيان، حيث يتضح أيضا من خلال الجدول أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أن الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0,549 و 0,848)، ما يدل أن جميع عبارات محاور الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

2- ثبات أداة الاستبيان.

يقصد بثبات أداة الاستبيان أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائجه.

ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا، وكلما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضا، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال معامل الارتباط ألفا كرونباخ والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة.

رقم المحور	عنوان المحور	معامل ألفا كرونباخ
01	ممارسات إدارة الموارد البشرية.	0,798
02	أداء العاملين.	0,740
	ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين.	0,768

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الأول (ممارسات إدارة الموارد البشرية) أكبر من 60%، حيث بلغ 79,8% بمعنى أن معامل ثبات المحور الأول يتمتع بدرجة ثبات مرتفعة.
- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الثاني (أداء العاملين) أكبر من 60%، حيث بلغ 74% بمعنى أن معامل ثبات المحور الثاني يتمتع بدرجة ثبات مرتفعة.

- معامل ألفا كرونباخ الكلي (ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين) أكبر من 60%، حيث بلغ 76,8% بمعنى أن معامل الثبات الكلي يتمتع بدرجة ثبات مرتفعة.

ثانيا: المقابلة.

إلى جانب الاستبيان، قمنا باستعمال المقابلة كأداة بحث تكميلية قصد الحصول على البيانات المتعلقة بإتمام موضوع الدراسة والتي لا تتوفر في الوثائق والسجلات الممنوحة من طرف المؤسسة، حيث تعتبر من الأدوات الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات في دراسة الأفراد والجماعات.

وكان الهدف منها تحقيق غايتين هما:

- تكييف الاستبيان مع الواقع العملي، إذ ونظرا للاختلافات الكبيرة الموجودة بين ما هو ساري في الدراسات النظرية وبين ما هو مطبق في الميدان العملي، اضطررنا لإجراء مجموعة من المقابلات مع رؤساء المصالح سمحت لنا بإحداث جملة من التغييرات كإعادة صياغة الأسئلة وتبسيطها أو إضافة اقتراحات وإلغاء أخرى....الخ.
- أما الغاية الثانية منها فكان أثناء العمل الميداني، حيث وفي بعض الحالات صادفنا مجموعة من رؤساء مصالح المؤسسة صعب عليهم فهم طريقة الإجابة على الاستبيان، فاضطررنا إلى طرحها عليهم شفويا وتدوين إجاباتهم،

ثالثا: وثائق وسجلات المؤسسة.

تعتبر وثائق وسجلات المؤسسة من أهم مصادر جمع المعلومات، فمن خلالها يمكن الاطلاع على القوانين واللوائح المعمول بها في المؤسسة، ومعرفة أنشطة إدارة الموارد البشرية بها.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفيما يلي الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

أولاً: التكرارات والنسب المئوية.

تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.

ثانياً: المتوسط الحسابي.

تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارات متغيرات الدراسة الأساسية (ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأداء العاملين)، وهو سيساعد كذلك في ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي، وبحسب بالعلاقة التالية:

$$x = \frac{\sum ni \cdot xi}{N}$$

حيث: ni : عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الأول.

xi : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و5.

N : مجموع أفراد العينة وفي دراستنا يقدر ب 100 عامل.

ثالثاً: الانحراف المعياري.

هو أقوى مقاييس التشتت حساسية وأكثرها شيوعاً، ويستخدم لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد العينة عن متوسطها الحسابي، كما يفيد هذا المقياس في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها، حيث كلما اقتربت قيمته إلى الصفر كلما دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة وكلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت بين استجابات أفراد عينة

الدراسة والعكس صحيح في حالة إذا كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni(xi-\bar{x})^2}{N}}$$

حيث:

x_i : وزن الخيار في أداة الدراسة، وهو يتراوح بين 1 و5.

\bar{x} : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبانة ومحاورها الرئيسية والفرعية.

N : مجموع عينة الدراسة ويقدر ب100 عامل.

رابعا: معامل الارتباط لبرسون: من أجل تبيان درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الصدق البنائي) ويعطى بالصيغة التالية:

$$r = \frac{\text{Cov}(x, y)}{\sigma_x \cdot \sigma_y}$$

حيث أن:

$\text{Cov}(x, y)$: التباين المشترك للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (أداء العاملين).

σ_x : الانحراف المعياري للمتغير المستقل للدراسة.

σ_y : الانحراف المعياري للمتغير التابع للدراسة.

خامسا: معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات أداة الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة.

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة المقابلة والاستبانة، حيث قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة الموضحة في كل منهما، وفيما يلي سوف نقوم بعرضها وتحليلها بهدف الاستفادة منها.

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المقابلة.

يتم في هذا المطلب عرض للإجابات عن الأسئلة التي تم طرحها على مسؤول مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية من خلال المقابلة التي تم إجرائها معه⁽¹⁾ (أنظر الملحق رقم 02).

أولاً: ما هي المصادر التي تعتمد عليها مؤسستكم في الحصول على موارد بشرية؟

في أغلب الحالات تحصل المؤسسة على العاملين عن طريق الوكالة الوطنية للتشغيل المحلية وذلك كما يلي:

- الاتصال بالوكالة الوطنية للتشغيل المحلية، من أجل البحث عن المرشحين المسجلين بالوكالة والذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة للتوظيف الشاغرة.

- ثم تقوم المؤسسة بإعلام هذه الوكالة عن المناصب التي تحتاج إلى شغلها وفي فترة محددة تقوم الوكالة بتزويد المؤسسة بقوائم المترشحين الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة.

- بعدها تقوم المؤسسة بإجراء مقابلة معهم واختيار الأفراد المناسبين للوظائف الشاغرة.

ثانياً: على أي أساس يتم اختيار العاملين المناسبين في مؤسستكم؟

تقوم المؤسسة باختيار العاملين المناسبين على أساس الشهادة والخبرة.

ثالثاً: كيف يتم تعيين العاملين الجدد؟

بعد القيام بعملية اختيار العاملين للتوظيف المطلوبة نقوم باختبارهم، أولاً يتم عرضهم على الطبيب من أجل التأكد من أنهم بصحة جيدة (أنظر الملحق رقم 03)، وبعدها إجراء لهم اختبار كتابي من أجل معرفة

(1) : مقابلة مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية.

إذا كانوا قادرين على أدائهم لمهام الوظيفة (انظر الملحق رقم 04)، فإذا أظهر الفرد أنه منسجم مع عمله وأدائه جيد يتخذ قرار التعيين النهائي من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية وقيامه بإجراءات والمتمثلة في إصدار عقد عمل (انظر الملحق رقم 05)، وكذا القيام بإعداد ملف للعامل يحتوي على بيانات شخصية.

رابعاً: هل يخضع العاملون لعملية التدريب في مؤسستكم؟

أكد يخضع العاملون للتدريب في مؤسستنا، حيث أن عند التحاق العامل بالمؤسسة لأول مرة تعمل المؤسسة على تدريبه على طريقة ممارسته لعمله، فمثلاً: من خلال تدريبه على كيفية استخدامه للآلات، أما العمال الموجودين أصلاً في المؤسسة تقوم بتدريبهم على كيفية استخدام الآلات الجديدة.

خامساً: هل لديكم نظام لتقييم أداء العاملين في مؤسستكم؟

إن كل مؤسسة مهما كان نشاطها وحجمها فهي لديها نظام لتقييم أداء عمالها، وفي مؤسستنا لدينا نظام لتقييم أداء العاملين والذي يساعدنا في معرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين.

سادساً: كيف يتم تحديد أجر المنصب في مؤسستكم؟

يتم تحديد أجر المنصب حسب المهام المتعلقة بالوظيفة، فمثلاً عامل في الإدارة أجره يختلف عن عامل تنفيذي.

سابعاً: إذا أدى أحد العاملين عمله بشكل جيد، ما هو تقديرك له؟

في حالة قيام العاملين بأداء جيد فإن المسؤولين يقومون بتقديم الشكر والتشجيع للعامل الذي يبذل جهداً كبيراً مقارنة بالعاملين الآخرين، وهذا ما يؤدي بشعوره بالفخر والاعتزاز.

ثامناً: هل ترى أن مرؤوسيك يتمتعون بالقدرة على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب؟

بما أن مؤسستنا هي مؤسسة إنتاجية ومختلف الأعمال التي يقوم بها العاملون هي أعمال روتينية مما يجعلها بسيطة وبالتالي تكون لديهم القدرة على إنجازها بالشكل المطلوب وكذلك اعتمادهم على الآلات في إنجاز أعمالهم مما يجعلهم يتحكمون في سرعة الإنتاج وزيادة عدد الوحدات المنتجة في الوقت المناسب.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة.

من خلال هذا المطلب سوف نحاول التعرف على أهم الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف على إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ودورها في تحسين أداء العاملين فيها، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تتضمنها المحاور الثلاثة للاستبانة والمتمثلة في محور الخصائص الشخصية، ومحور ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومحور أداء العاملين.

أولاً: تحليل البيانات الخاصة بالمحور الأول المتعلقة بالخصائص الشخصية.

للتعرف أكثر على خصائص أفراد العينة تم توزيعها على حسب: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية، الأجر، الأقدمية في العمل.

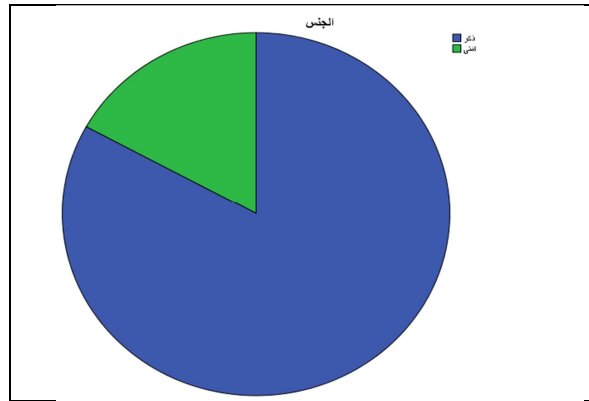
أ_ الجنس: فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد العينة حسب فئة الجنس مع توضيح النسب المئوية.

الجدول رقم (11) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	83	%83
إناث	17	%17
المجموع	100	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (13): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال النتائج نلاحظ أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر من موظفي مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، حيث بلغ عددهم (83) أي ما نسبته (83%)، في حين شكل الإناث نسبة (17%) من أفراد عينة الدراسة، وذلك راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة والذي يتطلب مجهود عضلي كبير، والذي يتوافق أيضا مع البنية الجسدية للذكور.

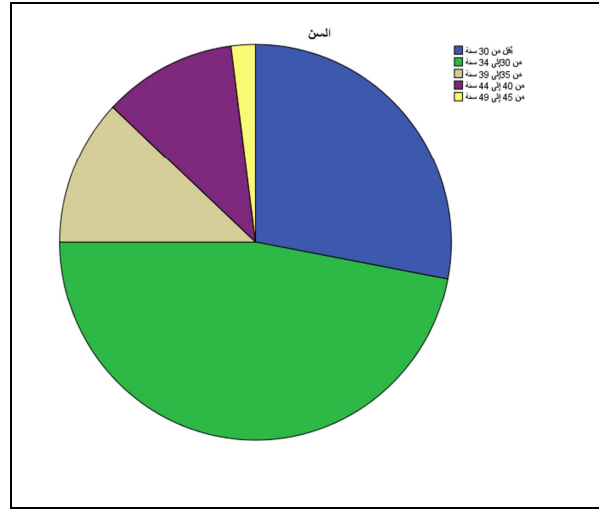
ب_ السن: يوضح الجدول التالي خصائص عينة الدراسة وفقا للسن:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	28	28%
من 30 إلى 34 سنة	47	47%
من 35 إلى 39 سنة	12	12%
من 40 إلى 44 سنة	11	11%
من 45 إلى 49 سنة	02	02%
من 50 سنة فما فوق	00	00%
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (14): نسبة توزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أنّ ما نسبته (28%) من الحجم الإجمالي للعينة تقل أعمارهم هن 30 سنة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 34 سنة (47) فرداً، أي ما نسبته (47%) من الحجم الإجمالي للعينة، وعدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 35 و 39 سنة بلغ (12) فرداً أي ما نسبته (12%)، أما عدد أفراد العينة من 40 إلى 44 سنة بلغ (11) فرداً أي ما يعادل (11%)، في حين بلغ عدد الأفراد من 45 إلى 49 سنة (2) فرداً أي ما نسبته (2%).

ويلاحظ من هذه النتائج أنّ غالبية أفراد العينة (47%) تتراوح أعمارهم بين 30 و 34 سنة وهي نتيجة تعكس اهتمام المؤسسة بالاستفادة من الطاقات الشبابية التي لديها القدرة على إنجاز الأعمال، كما تدل أيضاً على الاستقرار في العمالة داخل المؤسسة والنضج الفكري والبدني لأفراد العينة.

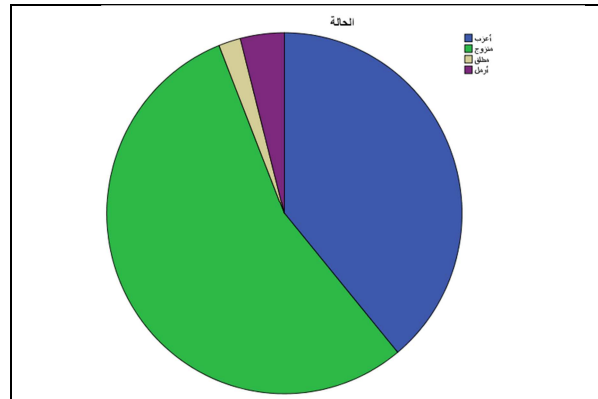
ج_ الحالة العائلية: فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية:

الجدول رقم (13) : توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
39%	39	أعزب
55%	55	متزوج
02%	02	مطلق
04%	04	أرمل
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (15): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول أن الحالة العائلية لأغلبية العمال في المؤسسة هم عمال متزوجون بنسبة عالية قدرت ب (55%)، أما العمال الغير متزوجون فقدرت نسبتهم ب (39%)، في حين بلغت نسبة العمال المطلقون والأرامل (02%) و(04%) على التوالي، وهذا ما يعكس أن الفئة العمرية الغالبة هي من 30 إلى 34 سنة.

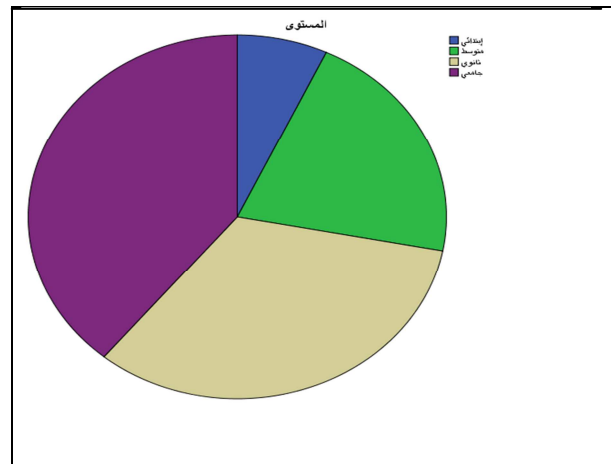
د_ المستوى التعليمي: فيما يلي عرض وتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي مع توضيح النسب المئوية:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
07%	07	ابتدائي
21%	21	متوسط
33%	33	ثانوي
39%	39	جامعي
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (16): نسبة توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

تبين النتائج الموضحة في الجدول أن المستوى التعليمي للعامل الأكثر أغلبية هو المستوى الجامعي بنسبة (39%) يليه المستوى الثانوي بنسبة (33%)، ثم المستوى المتوسط بنسبة (21%)، وأخيرا المستوى الابتدائي بنسبة (7%)، ويلاحظ أن غالبية أفراد العينة (72%) من المجموع الإجمالي مستواهم التعليمي جامعي وثنائي ويمكن إرجاع ذلك إلى أن مؤسسة الخزف الصحي تعتمد في اختيار العمالة المناسبة على المستوى التعليمي خاصة في الوظائف الإدارية، كما أن تشغيل العملية الإنتاجية وضمان استمراريتها يحتاج إلى أفراد متخصصين ذوي مستوى تعليمي جيد يستطيعون من خلاله التحكم في آلات ومعدات الإنتاج وصيانتها.

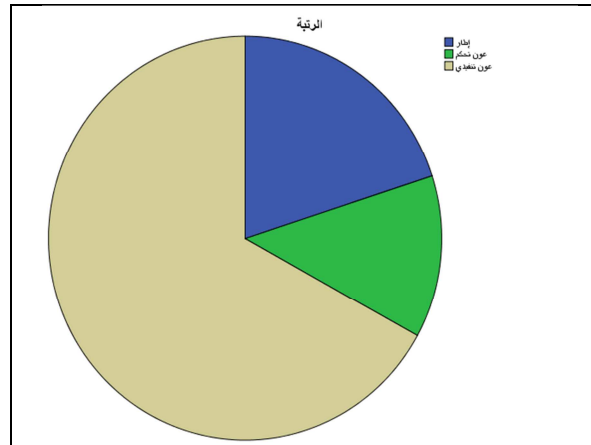
هـ_ الرتبة الوظيفية: فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية مع توضيح النسب المئوية.

الجدول رقم (15) : توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية.

الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
إطار	20	26%
عون تحكم	13	13%
عون تنفيذ	67	67%
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (17): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن (67) من أفراد العينة هم عون تنفيذ وهم يمثلون (67%) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يمثلون صنف إطار (20) فردا بنسبة (20%) من الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغ عدد عمال عون تحكم (13) فرد بنسبة (13%) من العدد الإجمالي، وهذا راجع إلى أهمية وظيفة عون تنفيذ ضمن هذه المؤسسة وطبيعة نشاطها الإنتاجي.

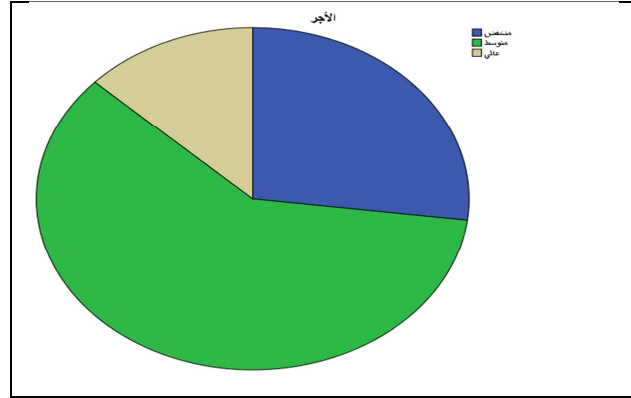
و_ الأجر: فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأجر مع توضيح النسب المئوية.

الجدول رقم (16) : توزيع أفراد العينة حسب الأجر.

الأجر	التكرار	النسب المئوية
منخفض	27	27%
متوسط	60	26%
عالي	13	13%
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (18): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الأجر.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الشكل والجدول أعلاه أن (60) من أفراد العينة أجرهم متوسط وهم يمثلون (60%) من الحجم الإجمالي للعينة، وبلغ عدد أفراد العينة الذين أجرهم منخفض (27) فرداً أي ما نسبته (27%) من العدد الإجمالي، في حين بلغ عدد الأفراد الذين أجرهم عالي (13) بنسبة (13%) ، وهذا راجع للنظام المتبع من طرف المؤسسة في تحديد الأجور.

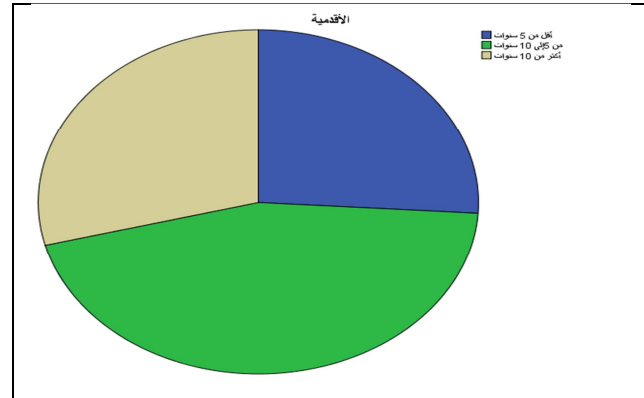
ز_ الأقدمية في العمل: فيما يلي عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل مع توضيح النسب المئوية.

الجدول رقم (17) : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	26	26%
من 5 إلى 10 سنوات	45	45%
أكثر من 10 سنوات	29	29%
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (19): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة المبحوثة لديهم أقدمية في مجال العمل من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (45%) أي ما يعادل (45) فرداً، تليها الفئة أكثر من 10 سنوات بنسبة (29%) أي ما يعادل (29) فرداً، وأخيراً الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة (26%) أي ما يعادل (26) فرداً من العدد الإجمالي للعينة، حيث أن النتائج المتحصل عليها حول مدة العمل تعتبر كمؤشرات ايجابية للمؤسسة بحيث تعكس أن غالبية الأفراد لهم دراية كبيرة بخبايا وأسرار المؤسسة لفترة تواجدهم فيها.

ثانياً: عرض وتحليل الإجابات الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية.

لغرض التعرف على ممارسات إدارة الموارد في المؤسسة محل الدراسة، قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية.

أ_ عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الحصول على الموارد البشرية.

تم قياس بعد الحصول على الموارد البشرية من خلال 5 عبارات، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(18): عرض إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الحصول على الموارد البشرية.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرارات / النسبة	العبارات	الرقم
4	1,225	2,21	30	46	06	09	09	ت	تم استقطابي لعملي عن طريق الإعلانات.	01
			30	46	06	09	09	%		
1	0,917	3,87	04	07	04	68	17	ت	خضعت للاختبارات قبل تعييني في منصب عملي.	02
			04	07	04	68	17	%		
2	1,111	3,83	01	20	05	43	31	ت	الحصول على الوظيفة التي أسعى إليها يكون عن طريق الكفاءة.	03
			01	20	05	43	31	%		
5	0,853	2,17	23	43	28	06	00	ت	يتناسب العمل الذي أقوم به مع قدراتي ومؤهلاتي.	04
			23	43	28	06	00	%		
3	1,321	2,82	16	35	14	21	14	ت	أشعر بالارتياح في وظيفتي.	05
			16	35	14	21	14	%		
	0,511	2,98	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي.							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول (19) أن أفراد عينة الدراسة في هذه المؤسسة معظم إجاباتهم حول الأسئلة المتعلقة ببعد الحصول على الموارد البشرية تعبر عن درجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه الأسئلة في المؤسسة ب(2,98 من 05)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث الخماسي (2,61 إلى 3,4) والتي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل للمستوى المتوسط للحصول على الموارد البشرية، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة بلغ (0.511) ، وهو أقل من الواحد الصحيح وهذا يعني أنه هناك تجانس في الإجابات بالنسبة لبعد الحصول على الموارد البشرية.

ومن خلال الجدول يمكن ترتيب عناصر بعد الحصول على الموارد البشرية تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي :

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (02): "خضعت للاختبارات قبل تعيني في منصب عملي" بمتوسط حسابي (3,87) وانحراف معياري قدره (0,917).

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (03): "الحصول على الوظيفة التي أسعى إليها يكون عن طريق الكفاءة" بمتوسط حسابي (3,83) وانحراف معياري قدره (1,111).

- وفي المرتبة الثالثة فتأتي العبارة رقم (05): "أشعر بالارتياح في وظيفتي الحالية" بمتوسط حسابي (2,82) وانحراف معياري (1,321).

- أما في المرتبة الرابعة فتأتي العبارة رقم (01): "تم استقطابي لعملي عن طريق الإعلانات" بمتوسط حسابي (2,21) وانحراف معياري قدره (1,225).

- وفي المرتبة الأخيرة تأتي العبارة رقم (04) : "يتناسب العمل الذي أقوم به مع قدراتي ومؤهلاتي العلمية" بمتوسط حسابي (2,17) وانحراف معياري قدره (0,853).

من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية فإنها تولي اهتمام بالحصول على الموارد البشرية بدرجة متوسطة، فمن خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة فإن المؤسسة تقوم باختبار عمالها قبل تعيينهم في المناصب الشاغرة، وكذلك أن المؤسسة لم تستطيع وضع الشخص المناسب في

المكان المناسب، ويبرز ذلك من خلال معظم العاملين لا يتناسب العمل الذي يقومون به مع مؤهلاتهم وقدراتهم وهذا ما يشعرون بعدم الارتياح في وظيفتهم وأيضا حسب إجابات أفراد العينة فإن المؤسسة لا تعتمد على الاستقطاب عن طريق الإعلانات بل تعتمد على وسائل أخرى.

ب- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تنمية الموارد البشرية.

تم قياس هذا البعد من خلال (10) عبارات، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): عرض إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تنمية الموارد البشرية.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرارات / النسبة	العبارات	رقم
5	0,922	4,09	01	10	02	53	34	ت	خضعت للتدريب أثناء عملي بالمؤسسة.	06
			01	10	02	53	34	%		
7	0,803	4,04	00	10	00	66	24	ت	تلقيت تدريباً عند التحاقني بالعمل لأول مرة.	07
			00	10	00	66	24	%		
2	0,782	4,21	00	06	04	53	37	ت	نوع التدريب الذي أتلناه يكون روتيني.	08
			00	06	04	53	37	%		
1	0,802	4,27	00	06	04	47	43	ت	يتم تقييم أدائي بشكل مستمر.	09
			00	06	04	47	43	%		
8	1,102	3,91	01	18	05	41	35	ت	هناك اهتمام من طرف المؤسسة بتحديد احتياجاتي التدريبية.	10
			01	18	05	41	35	%		
10	1,361	3,08	08	44	00	28	20	ت	تحصلت على فرص للترقية.	11
			08	44	00	28	20	%		
6	0,790	4,04	01	07	02	67	23	ت	أقوم دائماً بالتقييم	12

			01	07	02	67	23	%	الذاتي للمهارات التي أمتلكها.	
3	0,725	4,20	01	04	00	64	31	ت	تقوم المؤسسة بتقييم أدائي.	13
			01	04	00	64	31	%		
9	1,338	3,37	05	36	02	31	26	ت	طريقة تقييم أدائي واضحة وعادلة.	14
			05	36	02	31	26	%		
4	0,744	4,15	01	05	00	66	28	ت	عند تقييم أدائي، المؤسسة تتجاهل إخباري بنتائج تقييمي.	15
			01	05	00	66	28	%		
	0,527	3,936	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي.							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن أفراد عينة الدراسة في هذه المؤسسة معظم إجاباتهم حول الأسئلة المتعلقة ببعد تنمية الموارد البشرية تعبر عن درجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه الأسئلة (3,936 من 5) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3,41 إلى 4,20) والتي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للمستوى المرتفع، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة بلغ (0,527) وهو أقل من الواحد الصحيح، وهذا يعني أنه هنالك تجانس في الإجابات بالنسبة لبعد تنمية الموارد البشرية.

ومن خلال الجدول يمكن ترتيب عبارات بعد تنمية الموارد البشرية تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (09): "يتم تقييم أدائي بشكل مستمر" بمتوسط حسابي (4,27) وانحراف معياري قدره (0,802).

- وفي المرتبة الثانية تأتي العبارة رقم (08): "توع التدريب الذي أتلّقه يكون روتيني" بمتوسط حسابي (4,21) وانحراف معياري قدره (0,782).

- أما في المرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم (13): "تقوم المؤسسة بتقييم أدائي" بمتوسط حسابي (4,20) وانحراف معياري قدره (0,725).
- وتأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (15): "عند تقييم أدائي، المؤسسة تتجاهل إخباري بنتائج تقييمي" بمتوسط حسابي (4,15) وانحراف معياري قدره (0,744).
- كما تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (06): "خضعت للتدريب أثناء عملي بالمؤسسة" بمتوسط حسابي (4,09) وانحراف معياري قدره (0,922).
- وفي المرتبة السادسة فتأتي العبارة رقم (12): "أقوم دائما بالتقييم الذاتي للمهارات التي أمتلكها" بمتوسط حسابي (4,04) وانحراف معياري قدره (0,790).
- أما في المرتبة السابعة فتأتي العبارة رقم (07): "تلقيت تدريباً عند التحاقني بالعمل لأول مرة" بمتوسط حسابي (4,04) وانحراف معياري قدره (0,803).
- وتأتي في المرتبة الثامنة العبارة رقم (10): "هناك اهتمام من طرف المؤسسة بتحديد احتياجاتي التدريبية" بمتوسط حسابي (3,91) وانحراف معياري قدره (1,102).
- كما تأتي في المرتبة التاسعة العبارة رقم (14): "طريقة تقييم أدائي واضحة وعادلة" بمتوسط حسابي (3,37) وانحراف معياري قدره (1,338).
- وفي المرتبة الأخيرة تأتي العبارة رقم (11): "تحصلت على فرص للترقية" بمتوسط حسابي (3,08) وانحراف معياري قدره (1,361).

من خلال النتائج المبدئية نلاحظ أن مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تقوم بوظائف تنمية الموارد البشرية كالتدريب وتقييم الأداء، إلا أنها لا تقوم بها بالطريقة الفعالة، فمن خلال إجابات أفراد العينة فإن نوع التدريب الذي يتلقونه يكون بشكل روتيني وطريقة تقييم أدائهم غير واضحة، وغير عادلة، والمؤسسة لا تطلعهم على النتائج المتحصل عليها من هذا التقييم.

ج- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الحفاظ على الموارد البشرية.

تم قياس هذا البعد من خلال (07) عبارات وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (20): عرض إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الحفاظ على الموارد البشرية.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرارات / النسبة	العبارات	الترتيب
07	1,308	2,37	30	39	02	22	07	ت	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله.	16
			30	39	02	22	07	%		
06	1,218	2,45	23	43	04	26	04	ت	الأجر الذي أتحصل عليه يلبي حاجياتي المعيشية.	17
			23	43	04	26	04	%		
02	0,461	4,30	00	00	00	70	30	ت	تقوم المؤسسة بمنحي الأجر في الوقت المحدد.	18
			00	00	00	70	30	%		
01	0,851	4,32	03	02	01	48	46	ت	أجهل النظام الذي على أساسه تقوم المؤسسة بمنحي الأجر.	19
			03	02	01	48	46	%		
05	1,364	3,24	13	27	00	43	17	ت	استفدت من الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة.	20
			13	27	00	43	17	%		
04	1,212	3,69	07	17	00	52	24	ت	هناك تحيز من طرف المؤسسة في منح المكافآت والعلاوات.	21
			07	17	00	52	24	%		
03	0,924	4,07	05	03	00	64	28	ت	أتلقي كلمات الشكر	22

									والتقدير من طرف رئيسي مقابل العمل الذي أقوم به.
			05	03	00	64	28	%	
	0,684	3,491	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي.						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (21) : نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة في هذه المؤسسة معظم إجاباتهم حول الأسئلة المتعلقة ببعد الحفاظ على الموارد البشرية تعبر عن درجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه الأسئلة بالمؤسسة (3,491 من 5)، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرث الخماسي من (3,41 إلى 4,20) والتي تشير إلى الخيار "موافق: المقابل للمستوى المرتفع ، كما نلاحظ أيضا أن الانحراف المعياري الكلي لإجابات أفراد العينة بلغ (0,684) وهو أقل من الواحد الصحيح، وهذا يعني أن هناك تجانس في الإجابات بالنسبة لبعد الحفاظ على الموارد البشرية.

ومن خلال الجدول أعلاه يمكن ترتيب عناصر بعد الحفاظ على الموارد البشرية تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (19): "أجهل النظام الذي على أساسه تقوم المؤسسة بمنحي الأجر" بمتوسط حسابي (4,32) وانحراف معياري قدره (0,851).

- وتأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (18): "تقوم المؤسسة بمنحي الأجر في الوقت المحدد" بمتوسط حسابي (4,30) وانحراف معياري قدره (0,461).

- أما في المرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم (22): "أتلقي كلمات الشكر والتقدير من طرف رئيسي مقابل العمل الذي أقوم به" بمتوسط حسابي (4,07) وانحراف معياري قدره (0,924).

- وتأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (21): "هناك تحيز من طرف المؤسسة في منح المكافآت والعلاوات" بمتوسط حسابي (3,69) وانحراف معياري قدره (1,212).

- وفي المرتبة الخامسة فتأتي العبارة رقم (20): "استفدت من الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة" بمتوسط حسابي (3,24) وانحراف معياري قدره (1,364).

- وفي المرتبة السادسة تأتي العبارة رقم (17): "الأجر الذي تحصل عليه يلبي حاجياتي المعيشية" بمتوسط حسابي (2,45) وانحراف معياري قدره (1,218).

- وتأتي في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (16): "يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله" بمتوسط حسابي (2,37) وانحراف معياري قدره (1,308).

من خلال النتائج الأولية نلاحظ أن مؤسسة الخوف الصحي بالميلية تقوم بوظائف الحفاظ على الموارد البشرية المتمثلة أساسا في الحوافز والأجور، لكنها ليست بالطريقة الفعالة بالنسبة للعاملين وهذا ما أكدته إجابات أفراد العينة المدروسة بحيث أن معظم العاملين بالمؤسسة لا يعلمون بالطريقة المتبعة في منحهم الأجر، وكذلك الأجر الذي يتحصلون عليه لا يتناسب مع مجهوداتهم وقدراتهم ولا يلبي حاجياتهم المعيشية، أما بالنسبة للحوافز فهناك تحيز في منحها، فالمؤسسة تقدم لهم حوافز معنوية كالشكر، إلا أنها غير كافية فهم يحتاجون إلى الحوافز المادية أيضا.

ثالثا: عرض وتحليل الإجابات الخاصة بأداء العاملين.

يتم هذا من خلال تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث المتعلق بأداء العاملين، وهذا عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (21): عرض إجابات أفراد العينة حول عبارات أداء العاملين.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرارات / النسبة	العبارات	الترتيب
1	0,498	4,43	00	00	00	57	43	ت	أنجز العمل وفق الكمية المطلوبة.	23
			00	00	00	57	43	%		
4	0,465	4,31	00	00	00	69	31	ت	لدي القدرة على الاستغلال الجيد للوقت من أجل انجاز الأعمال.	24
			00	00	00	69	31	%		
15	1,091	3,32	00	38	02	50	10	ت	تؤثر الأدوار المختلفة على حجم الأعمال التي أنجزها.	25
			00	38	02	50	10	%		

الفصل الثالث
دراسة ميدانية حول دور إدارة المورد البشرية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

7	0,423	4,23	00	00	00	77	23	ت	أستطيع انجاز كل الأعمال الموكلة إلي.	26
			00	00	00	77	23	%		
8	0,631	4,19	00	04	00	69	27	ت	لدي استعداد لتحمل مسؤوليات أعلى.	27
			00	04	00	69	27	%		
2	0,597	4,37	00	02	00	57	41	ت	أستطيع إنجاز أعمالي في الوقت المحدد.	28
			00	02	00	57	41	%		
9	0,995	4,17	00	12	06	35	47	ت	أنجز المهام الموكلة لي طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.	29
			00	12	06	35	47	%		
14	1,115	3,64	00	28	02	48	22	ت	أقدم اقتراحات للرفع من الجودة في العمل.	30
			00	28	02	48	22	%		
5	0,790	4,27	02	03	00	56	39	ت	أتجنب الأخطاء قدر المستطاع في عملي كي أنجزه في وقته.	31
			02	03	00	56	39	%		
3	0,805	4,33	00	07	00	46	47	ت	أبدل كل طاقاتي وأستغل كل الموارد المتاحة لدي أثناء تأدية وظيفتي.	32
			00	07	00	46	47	%		
13	0,818	4,09	02	04	05	61	28	ت	أنجز العمل بالدقة والإتقان.	33
			02	04	05	61	28	%		
12	1,063	4,11	05	07	00	48	40	ت	لدي الرغبة والقدرة على أداء الأعمال بأعلى كفاءة.	34
			05	07	00	48	40	%		
16	1,122	3,29	08	25	00	64	03	ت	أقوم بأعمال إضافية عن الأعمال المطلوبة مني.	35
			08	25	00	64	03	%		
11	0,774	4,13	03	02	00	69	26	ت	أحاول دائما تحسين أدائي للأفضل وتطويره.	36
			03	02	00	69	26	%		
10	0,825	4,16	03	02	03	60	32	ت	أبدل جهدا كثيرا في أداء عملي.	37
			03	02	03	60	32	%		
6	0,744	4,25	03	00	00	63	34	ت	أقوم بأداء الأعمال المطلوبة مني في وقتها ودون تأخير.	38
			03	00	00	63	34	%		

17	1,176	2,01	39	44	00	11	06	ت	في بعض الحالات أحضر متأخرا وأنصرف باكرا أثناء تأدية مهامه.	39
			39	44	00	11	06	%		
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي.										
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.										

نلاحظ من الجدول رقم (22) أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية معظم إجاباتهم حول الأسئلة المتعلقة بأداء العاملين تعبر عن درجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه الأسئلة في المؤسسة ب (3,958 من 5) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) والتي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للمستوى المرتفع، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة بلغ (0,375)، وهو أقل من الواحد الصحيح، وهذا يعني أنه هناك تجانس في الإجابات بالنسبة للمحور المتعلق بأداء العاملين.

ومن خلال الجدول أعلاه يمكن ترتيب عبارات المحور المتعلق بأداء العاملين تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (23): "أنجز العمل وفق الكمية المطلوبة" بمتوسط حسابي (4,43) وانحراف معياري قدره (0,498).

- وتأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (28): "أستطيع إنجاز أعمالي في الوقت المحدد" بمتوسط حسابي (4,37) وانحراف معياري قدره (0,597).

- وفي المرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم (32): "أبدل كل طاقاتي وأستغل كل الموارد المتاحة لدي أثناء تأدية وظيفتي" بمتوسط حسابي (4,33) وانحراف معياري قدره (0,805).

- وفي المرتبة الرابعة فتأتي العبارة رقم (34): "الدي القدرة على الاستغلال الجيد للوقت من أجل إنجاز الأعمال" بمتوسط حسابي (4,31) وانحراف معياري قدره (0,465).

- أما في المرتبة الخامسة فتأتي العبارة رقم (31): "أتجنب الأخطاء قدر المستطاع في عملي كي أنجزه في وقته" بمتوسط حسابي (4,27) وانحراف معياري قدره (0,790).

- وتأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم (38): "أقوم بأداء الأعمال المطلوبة مني في وقتها ودون تأخير" بمتوسط حسابي (4,25) وانحراف معياري قدره (0,744).
- وفي المرتبة السابعة تأتي العبارة رقم (26): "أستطيع انجاز كل الأعمال الموكلة إلي" بمتوسط حسابي (4,23) وانحراف معياري قدره (0,423).
- وفي المرتبة الثامنة تأتي العبارة رقم (27): "لدي استعداد لتحمل مسؤوليات أعلى" بمتوسط حسابي (4,19) وانحراف معياري قدره (0,631).
- أما في المرتبة التاسعة فتأتي العبارة رقم (29): "أنجز المهام الموكلة لي طبقا لمعايير الجودة المطلوبة" بمتوسط حسابي (4,17) وانحراف معياري قدره (0,995).
- وتأتي في المرتبة العاشرة العبارة رقم (37): "أبدل جهدا كثيرا في أداء عملي" بمتوسط حسابي (4,16) وانحراف معياري قدره (0,825).
- وفي المرتبة الحادية عشر تأتي العبارة رقم (36): "أحاول دائما تحسين أدائي للأفضل وتطويره" بمتوسط حسابي (4,13) وانحراف معياري قدره (0,774).
- أما في المرتبة الثانية عشر تأتي العبارة رقم (34): "لدي الرغبة والقدرة على أداء العمل بأعلى كفاءة" بمتوسط حسابي (4,11) وانحراف معياري قدره (1,063).
- وتأتي في المرتبة الثالثة عشر العبارة رقم (33): "أنجز العمل بالدقة والإتقان" بمتوسط حسابي (4,09) وانحراف معياري قدره (0,818).
- وفي المرتبة الرابعة عشر تأتي العبارة رقم (30): "أقدم اقتراحات للرفع من الجودة في العمل" بمتوسط حسابي (3,64) وانحراف معياري قدره (1,115).
- وفي المرتبة الخامسة عشر تأتي العبارة رقم (25): "تؤثر الأدوار المختلفة على حجم الأعمال التي أنجزها" بمتوسط حسابي (3,32) وانحراف معياري قدره (1,091).

- أما في المرتبة السادسة عشر فتأتي العبارة رقم (35): "أقوم بأعمال إضافية عن الأعمال المطلوبة مني" بمتوسط حسابي (3,29) وانحراف معياري قدره (1,122).

- وفي المرتبة الأخيرة تأتي العبارة رقم (39): "في بعض الحالات أخضر متأخرا وأنصرف باكرا أثناء تأدية مهامى" بمتوسط حسابي (2,01) وانحراف معياري قدره (1,176).

ويرجع الأداء المرتفع حسب إجابات أفراد عينة الدراسة إلى أن مؤسسة الخزف الصحي بالميلية هي مؤسسة إنتاجية ومختلف الأعمال التي يقوم بها العاملين فيها تتميز بال تكرار فهي أعمال روتينية، وهذا الأمر الذي يجعلها بسيطة بالنسبة للعاملين فتكون لديهم القدرة على إنجازها بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب، كما أن استغلال العاملين للطاقت والموارد المتاحة لديهم يجعلهم يتحكمون في سرعة الإنتاج وعدد الوحدات المنتجة خلال فترة محددة وبالجودة المطلوبة، وبالتالي تحسين أدائهم للأفضل وتطويره، وكذلك يعود السبب أيضا في ارتفاع الأداء حسب إجابات أفراد العينة المدروسة إلى أن أغلب العاملين يتحملون مسؤوليات أثناء تأدية عملهم من خلال انضباطهم في أوقات عملهم.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى اختبار مدى نفي أو ثبات فرضيات الدراسة وهذا ما تظهره النتائج المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تحسين أداء العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية.

فيما يلي سوف نقوم بالتأكد من الفرضية الرئيسية والتي مفادها:

H_0 : لا تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

H_1 : تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخراج معامل الارتباط (R)، قيمة (T) المحسوبة، قيمة (T) الجدولية، معامل التحديد (R^2) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(21) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية.

الفرضية	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	القرار
H ₁	0,049	1,984	0,826	0,022	0,000	رفض

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss. sig<0,05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون كانت (0,022)، كما بلغ معامل التحديد (0,000) مما يعني أن التغيير في مستوى أداء العاملين لا يعود إلى إدارة الموارد البشرية.

وبلغت قيمة T المحسوبة (0,049) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1,984)، وبما أن مستوى الدلالة sig يساوي (0,826) وهي أكبر من (0,05)، فإننا نرفض الفرضية H₁ ونقبل الفرضية H₀، أي أن لا تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الخزف الصحي.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

تتعلق الفرضية الفرعية الأولى بوظائف الحصول على الموارد البشرية، ومنه:

H₀: لا تساهم وظائف الحصول على الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الخزف الصحي.

H₁: تساهم وظائف الحصول على الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الخزف الصحي.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخراج معامل الارتباط (R)، قيمة (T) المحسوبة، قيمة (T) الجدولية،

معامل التحديد (R²) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(23) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	القرار
H ₁	0,929	1,984	0,355	0,093	0,009	رفض

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss. sig<0,05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون كانت (0,093)، كما بلغ معامل التحديد (0,009) مما يعني أن (9,0%) من التغيير في مستوى أداء العاملين يعود إلى التغيير في تطبيق وظائف الحصول على الموارد البشرية.

وبلغت قيمة T المحسوبة (0,929) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1,984)، وبما أن مستوى الدلالة sig يساوي (0,355) وهي أكبر من (0,05)، فإننا نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية H_0 ، أي أن لا تساهم وظائف الحصول على الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الخزف الصحي.

وبهذا نجد أن وظائف الحصول على الموارد البشرية ليست لها علاقة مع أداء العاملين، مما يدل على أن وظائف الحصول على الموارد البشرية في مؤسسة الخزف الصحي ليس لها دور في تحسين أداء العاملين بها، وهذا راجع إلى عدم اختيارها للشخص المناسب في المكان المناسب مما يؤدي إلى عدم شعورهم بالارتياح في وظائفهم.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

تتعلق الفرضية الفرعية الأولى بوظائف الحصول على الموارد البشرية، ومنه:

H_0 : لا تساهم وظائف تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الخزف الصحي.

H_1 : تساهم وظائف تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الخزف الصحي.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخراج معامل الارتباط (R)، قيمة (T) المحسوبة، قيمة (T) الجدولية، معامل التحديد (R^2) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (24) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	القرار
H_1	-0,639	1,984	0,524	0,064	0,004	رفض

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss. sig<0,05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون كانت (0,064)، كما بلغ معامل التحديد (0,004) مما يعني أن (0,4%) من التغيير في مستوى أداء العاملين يعود إلى التغيير في تطبيق وظائف تنمية الموارد البشرية.

وبلغت قيمة T المحسوبة (-0,639) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1,984)، وبما أن مستوى الدلالة sig يساوي (0,524) وهي أكبر من (0,05)، فإننا نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية H_0 ، أي أن لا تساهم وظائف تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الخزف الصحي.

وبهذا نجد أن وظائف تنمية الموارد البشرية ليست لها علاقة مع أداء العاملين، مما يدل على أن وظائف تنمية الموارد البشرية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ليس لها دور في تحسين أداء العاملين بها، وهذا راجع إلى أن رغم وجود وظائف تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة كالتدريب وتقييم الأداء إلا أن نتائجها غير فعالة بالنسبة للعاملين، وذلك من خلال أن عملية تدريبهم تكون متكررة وروتينية، وطريقة تقييم أدائهم غير واضحة، وغير عادلة.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

تتعلق الفرضية الفرعية الثالثة بوظائف الحفاظ على الموارد البشرية، ومنه:

H_0 : لا تساهم وظائف الحفاظ على الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الخزف الصحي.

H_1 : تساهم وظائف الحفاظ على الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الخزف الصحي.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخراج معامل الارتباط (R)، قيمة (T) المحسوبة، قيمة (T) الجدولية، معامل التحديد (R^2) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(25) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	القرار
H ₁	-0,128	1,984	0,898	0,013	0,000	رفض

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss sig<0 ,05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون كانت (0,013)، كما بلغ معامل التحديد (0,000) مما يعني أن التغيير في مستوى أداء العاملين لا يعود إلى التغيير في تطبيق وظائف الحصول على الموارد البشرية.

وبلغت قيمة T المحسوبة (-0,128) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1,984)، وبما أن مستوى الدلالة sig يساوي (0,898) وهي أكبر من (0,05)، فإننا نرفض الفرضية H₁ ونقبل الفرضية H₀ ، أي أن لا تساهم وظائف الحفاظ على الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الخزف الصحي.

وبهذا نجد أن وظائف الحفاظ على الموارد البشرية ليست لها علاقة مع أداء العاملين، مما يدل على أن وظائف الحفاظ على الموارد البشرية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ليس لها دور في تحسين أداء العاملين بها، وهذا راجع إلى أن رغم وجود وظائف الحفاظ على الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية (الأجور والحوافز)، فالمؤسسة تمنح أجور للعاملين إلا أنها لا تتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية، وكذلك لا يلبي حاجياتهم المعيشية ، أما بالنسبة للحوافز فالمؤسسة تقوم بتحفيز عمالها معنويا عن طريق الشكر والتقدير، وهذا غير كافي لوحده من أجل قيامهم بأداء جيد فهم يحتاجون للحوافز المادية أيضا لتقديم الأفضل.

خلاصة.

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة بفضل الوثائق والمعطيات التي تم الحصول عليها من خلال المقابلة التي أجريت مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية وكذا إجابات عينة الدراسة عن الاستبانة التي تم توزيعها عليهم، والتي اعتمدت في التأكيد من فرضيات صحة الدراسة.

فبعد جمع المعلومات وتبويبها وترتيبها وتحليلها وفق متطلبات الدراسة بمساعدة البرنامج الإحصائي (SPSS)، تم التوصل للإجابة على فرضيات الدراسة والتي أثبتت عدم وجود مساهمة من طرف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث لا تساهم وظائف إدارة الموارد البشرية (الحصول على الموارد البشرية وتنميتها والحفاظ عليها) في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

إن إدارة الموارد البشرية تمارس العديد من الأنشطة والمهام ذات الطبيعة المختلفة التي تمكنها من تحسين أداء العاملين، فقد بدأت المنظمات في الآونة الأخيرة تنظر لممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها الوسيلة المباشرة لتحقيق أهدافها، حيث تحتل هذه الممارسات دورا مهما في تحقيق نجاح المنظمة وتوفير المزايا التنافسية.

وتمثل الهدف من هذه الدراسة هو معرفة إذا كان للاستعمال السليم لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية له دور في تحسين أداء العاملين والمنظمة بشكل عام.

وبعد تحليلنا لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في الجانب النظري وتحليلنا له في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، تمكنا من الخروج ببعض النتائج النظرية والتطبيقية وبعض التوصيات.

أولاً: النتائج النظرية.

1- يشكل المورد البشري داخل المنظمة عنصرا حيويا وفعالا، حيث بدونها لا يمكن للمنظمة من أداء مهامها وتحقيق أهدافها.

2- تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق عدة أهداف تنظيمية كالميزة التنافسية وأهداف عامة كالبقاء والنمو وأهداف خاصة كالاحتفاظ بالموارد البشرية.

3- تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف (الحصول على الموارد البشرية وتنميتها والحفاظ عليها) والتي تساهم من خلالها في تحسين أداء العاملين.

4- توجد عوامل تؤثر على إدارة الموارد البشرية، إذ يمكن للمؤسسة التحكم في بعضها كاليد العاملة ورأس المال، البعض الآخر يجب على المنظمة التكيف معه لأنها لا تستطيع السيطرة عليها كاللوائح والقوانين والتغيرات التكنولوجية.

5- إن نظام تقييم أداء العاملين له دور كبير في تحسين أداء العاملين من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف لديهم.

6- تقييم الأداء يلعب دورا أساسيا في تحسين أداء العاملين، إذ أن كلما كان هناك تقييم مبني على أسس علمية كان أكثر فعالية.

7- إن تخطيط المسار الوظيفي للعاملين يجعلهم أكثر فهما للعمل وظروفه، وتعطي للعامل شعور بالانتماء، مما يرفع من روحه المعنوية وبالتالي تحسين أداءه.

8- ملائمة الأجور مع أداء العاملين، أي أن الأجور تلعب دورا هاما في تحسين أداء العاملين.

ثانيا: النتائج التطبيقية.

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- إن أهم نتيجة تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ليس لها دور في تحسين أداء العاملين بمؤسسة الخزف الصحي.

2- أثبتت الدراسة الميدانية وجود مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية المدروسة (الحصول على الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، الحفاظ على الموارد البشرية) وكذلك وجود أداء مرتفع لدى العاملين، إلا أن إدارة الموارد البشرية ليست المساهمة في ارتفاع هذا الأداء.

ويمكن إرجاع هذه النتيجة للأسباب التالية:

- المؤسسة لا تعتمد على الإعلانات كأحد الوسائل الهامة لاستقطاب العاملين والتي نرى بأنها أحسن وأسهل الطرق لاستقطاب الأفراد المؤهلين.
- لا يتناسب العمل الذي يقوم به العاملين مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية، وهذا راجع إلى عدم الاختيار المناسب من طرف المؤسسة.
- نوع التدريب الذي يخضعون له العاملين بالمؤسسة محل الدراسة روتيني، أي أنه غير فعال بالنسبة لهم.
- الطريقة المتبعة من طرف مؤسسة الخزف الصحي في تقييم أداء عمالها غير واضحة وغير عادلة بالنسبة لهم.
- لا تقوم المؤسسة بإطلاع العاملين على النتائج المتحصل عليها من تقييم أدائهم.
- النظام المتبع في منح الأجور بالمؤسسة محل الدراسة غير واضح بالنسبة للعاملين.

- لا يتناسب الأجر الذي يتحصل عليه العاملين مع قدراتهم ومؤهلاتهم ولا يلبي حاجياتهم المعيشية.
- وجود تحيز من طرف المؤسسة في تقديمها للحوافز.
- أما فيما يخص الأداء المرتفع فيمكن إرجاعه إلى: طبيعة الفرد أنه محب لعمله، عدم توفر فرص عمل أخرى بديلة، وجود عوامل أخرى لم نقم بدراستها.

ثالثا: الاقتراحات.

على ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم بعض الاقتراحات التي نذكر منها:

- 1- على إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية أن تهتم بمواردها البشرية من أجل التحسين الأكثر في أدائهم.
- 2- اعتماد المؤسسة على طريقة فعالة في تدريب عمالها،
- 3- ضرورة وضع هيئة متخصصة من أجل تصميم نظام تقييم أداء العاملين من أجل تجنب التحيز الشخصي للمقيم.
- 4- ضرورة إعادة النظر في هيكل الأجور الحالي الذي لم يعد يتماشى والتغيرات الاقتصادية الحاصلة، مع ضرورة التركيز على المنح و التعويضات والتي ترتبط مع الجهد المبذول ونوع الوظيفة.
- 5- عند تقديم المؤسسة الحوافز عليها أن تحقق عدالة داخلية بين العمال.

أولاً: المراجع باللغة العربية.

أ-الكتب.

- 01- إبراهيم محمد محمد، إدارة الموارد البشرية: سلسلة وثائق الأساسيات والاتجاهات الحديثة في مهنة الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- 02- أبو النصر مدحت، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الإسكندرية، 2008.
- 03- أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 04- أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات علمية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 05- أحمد محمد سمير، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 06- أنور سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 07- أنور سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 08- بدر النداوي عبد العزيز، عولمة إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 09- بربر كامل ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المناهل اللبناني، بيروت، 2003.
- 10- بركات عبد الله وآخرون، وظائف منظمات الأعمال: مبادئ الإدارة العامة، بدون طبعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 11- برنوطي سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

- 12- بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية: من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة للنشر والتوزيع، لبنان، 2002.
- 13- بن عيشي عمار، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 14- بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، بدون طبعة، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006.
- 15- ثابت زهير، كيف تقيم أداء الشركات: سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، بدون طبعة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
- 16- جاب الرب سعيد محمد، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار إسماعيل للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- 17- جاب الرب سيد محمد، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2009.
- 18- جلدة سمير، السلوك التنظيمي: النظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، عمان، 2008.
- 19- جودة محفوظ وآخرون، منظمات الأعمال: المفاهيم والوظائف، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- 20- حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
- 21- حريم حسين، إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 22- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 23- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

- 24- حسن محمد، حمادات محمد ، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 25- حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، عمان، 2008.
- 26- حمود خضير كاضم، الخرشة ياسين كاسب ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 27- الحميري موقف عدنان عبد الجبار، أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق: أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 28- حنفي عبد الغفار، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
- 29- حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، بيروت، 1991.
- 30- الدباغ عصام عبد الوهاب، إدارة الأفراد، بدون طبعة، دار زهران للنشر، عمان، 2008.
- 31- الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج، بدون طبعة، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
- 32- ذرة عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2008.
- 33- رشيد مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001.
- 34- السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 35- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 36- السلمي علي، تطوير الأداء وتجديد المنظمات، بدون طبعة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1998.

- 37- الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل للأهداف، بدون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002.
- 38- صالح عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان 2002.
- 39- الصيرفي محمد، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، بدون طبعة، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2009.
- 40- الصيرفي محمد، هندرة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2006.
- 41- الطائي يوسف حليم وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، 2006.
- 42- الطراونة عمر، استراتيجيات الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 43- عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 44- عامر سامح عبد المطلب، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 45- عباس أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2011.
- 46- عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 47- عباس سهيلة محمد و علي حسين علي،، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، 2008
- 48- عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 49- عبد الباقي صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.

- 50- عبد الباقي صلاح الدين، السلوك الفعال في المنظمات، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
- 51- عبد الباقي صلاح الدين وآخرون، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2008.
- 52- عبد المنعم أسامة محمد، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 53- عبوي زيد منير، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 54- عدون ناصر دادي، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 55- العزاوي نجم، التدريب الإداري، بدون طبعة، دار اليازوري، عمان، 2006.
- 56- عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 57- علي حنفي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008.
- 58- غربي علي، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 59- الفارسي الصديق محمد سليمان، الموارد البشرية، الطبعة الأولى، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2003.
- 60- القريوتي محمد قاسم، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
- 61- كامل أسامة، الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.
- 62- كشواري باري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.

- 63- اللوزي موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
- 64- ماهر أحمد، اختيار الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014.
- 65- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
- 66- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
- 67- ماهر أحمد، الاختيارات واستخدامها في إدارة المورد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
- 68- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 69- ماهر أحمد، المستقبل الوظيفي، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.
- 70- المحاسنة إبراهيم محمد، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 71- محمد عادل زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، بدون طبعة، كلية التجارة، القاهرة، 2003.
- 72- المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 73- المعاينة رولا نايف، الحموري صالح سليم ، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دليل كنوز المعرفة، عمان، 2013.
- 74- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الإسكندرية
- 75- منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية: وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

- 76- منير نوري، تسيير الموارد البشرية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر، 2010.
- 77- الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، بدون طبعة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 78- نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 79- هاشم زكي محمود، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، بدون سنة نشر.
- 80- الهيبي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
- 81- الوليد بشار اليزيد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- ب- الرسائل الجامعية.**
- 01- أبو حطب موسى محمد، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 02- الأغا وفيق حلمي، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال، جامعة غزة، 2010.
- 03- بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.
- 04- بن عيشي عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
- 05- بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
- 06- بوراس فايزة، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة باتنة، 2008.

- 07- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة خنشلة، 2014.
- 08- الجساسي عبد الله حمد محمد، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم، رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2011.
- 09- الخطيب عبير فوزي، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
- 10- رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007.
- 11- رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، سطيف، 2014، ص71.
- 12- السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
- 13- مراكشي محمد لمين، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005.
- 14- مهيل وسام، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تسيير عمومي، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012، ص22.
- ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية.

1- Bélanger, Gestion des ressources humaines :Approche systémique, éd Craétan Morin, Québec,1984.

2- Jean Marie Peretti , Ressources Humaines Et Gestion Des Personnes,7^{eme} Edition, Vuibert, Paris,2009.

3- Jean Héne Edighoffer, Précis De Gestion D'entreprise, Edition Nathan, Paris, 2001.

الملحق رقم (01): إستبانة الدراسة.

جامعة جيجل.

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

قسم: علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية.

الموضوع: استمارة بحث ميداني.

أخي الموظف / أختي الموظفة:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.....

يسرنا أن نقدم لكم هذا الاستبيان الذي صمم خصيصا للحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي، حيث نقوم حاليا بإجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات لنيل شهادة الماستر من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل بعنوان: " دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين".

نرجو التكرم بالإجابة على العبارات التي يحتويها الاستبيان، ونؤكد لكم أن إجاباتكم ستعامل بكل سرية ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي .

نشكركم على حسن تعاونكم ونقدر لكم تجاوبكم رغم انشغالاتكم المهنية.

ملاحظة:

- يرجى التأكد من الإجابة على كافة الأسئلة.

- ضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

الطالبان:

نوال بوديبة.

نجوى الواهم.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1- الجنس.

ذكر أنثى

2- السن.

أقل من 30 سنة من 30 - 34 سنة من 35 - 39 سنة
من 40 - 44 سنة من 45 - 49 سنة من 50 سنة فما فوق

3- الحالة العائلية.

أعزب(ة) متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)

4- المستوى التعليمي.

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5- الرتبة الوظيفية.

إطار عون تحكم عون تنفيذي

6- الأجر.

منخفض متوسط عالي

7- الأقدمية في العمل.

أقل من 5 سنوات من 5 - 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم	الأبعاد
					تم استقطابي لعملي عن طريق الإعلانات.	08	الحصول على الموارد البشرية
					خضعت للاختبارات قبل تعيني في منصب عملي.	09	
					الحصول على الوظيفة التي أسعى إليها يكون عن طريق الكفاءة.	10	
					يتناسب العمل الذي أقوم به مع قدراتي ومؤهلاتي العلمية.	11	
					أشعر بالارتياح في وظيفتي الحالية.	12	
					خضعت للتدريب أثناء عملي بالمؤسسة.	13	تنمية الموارد البشرية
					تلقيت تدريباً عند التحاقني بالعمل لأول مرة.	14	
					نوع التدريب الذي أتلقاه يكون روتيني..	15	
					يتم تقييم أدائي بشكل مستمر .	16	
					هناك اهتمام من طرف المؤسسة بتحديد لاحتياجاتي التدريبية.	17	
					تحصلت على فرص للترقية.	18	
					أقوم دائماً بالتقييم الذاتي للمهارات التي أمتلكها.	19	
					تقوم المؤسسة بتقييم أدائي.	20	
					طريقة تقييم أدائي واضحة وعادلة.	21	
					عند تقييم أدائي، المؤسسة تتجاهل إخباري بنتائج تقييمي.	22	
					يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله.	23	الحفاظ على الموارد البشرية
					الأجر الذي أتحصل عليه يلبي حاجياتي المعيشية.	24	
					تقوم المؤسسة بمنحي الأجر في الوقت المحدد.	25	
					أجهل النظام الذي على أساسه تقوم المؤسسة بمنحي الأجر	26	
					استفدت من الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة.	27	
					هناك تحيز من طرف المؤسسة في منحي المكافآت والعلاوات.	28	
					أتلقى كلمات الشكر والتقدير من طرف رئيسي مقابل العمل الذي أقوم به.	29	

المحور الثالث: الأسئلة المتعلقة بأداء العاملين.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم	الأبعاد
					أنجز العمل وفق الكمية المطلوبة.	30	كمية العمل
					لدي القدرة على الاستغلال الجيد للوقت من أجل إنجاز الأعمال.	31	
					تؤثر الأدوار المختلفة على حجم الأعمال التي أنجزها.	32	
					استطيع إنجاز كل الأعمال الموكلة إلي.	33	
					لدي استعداد لتحمل مسؤوليات أعلى.	34	
					أستطيع إنجاز أعمالي في الوقت المحدد.	35	جودة العمل
					أنجز المهام الموكلة لي طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.	36	
					أقدم اقتراحات للرفع من الجودة في العمل .	37	
					أتجنب الأخطاء قدر المستطاع في عملي كي أنجزه في وقته.	38	
					أبدل كل طاقاتي وأستغل كل الموارد المتاحة لدي أثناء تأدية وظيفتي.	39	
					أنجز العمل بالدقة والإتقان.	40	المثابرة في العمل
					لدي الرغبة والقدرة على أداء العمل بأعلى كفاءة.	41	
					أقوم بأعمال إضافية عن الأعمال المطلوبة مني.	42	
					أحاول دائما تحسين أدائي للأفضل وتطويره.	43	
					أبدل جهدا كثيرا في أداء عملي.	44	
					أقوم بأداء الأعمال المطلوبة مني في وقتها ودون تأخير.	45	
					في بعض الحالات أحضر متأخرا وأنصرف باكرا أثناء تأدية مهامي.	46	

الملحق رقم (02): أسئلة المقابلة.

- 1- ما هي المصادر التي تعتمد عليها مؤسساتكم في الحصول على موارد البشرية؟
- 2- على أي أساس يتم اختيار العاملين المناسبين في مؤسساتكم؟
- 3- كيف يتم تعيين العاملين الجدد؟
- 4- هل يخضع العاملون لعملية التدريب في مؤسساتكم؟
- 5- هل لديكم نظام لتقييم أداء العاملين في مؤسساتكم؟
- 6- كيف يتم تحديد أجر المنصب في مؤسساتكم؟
- 7- إذا أدى أحد العاملين عمله بشكل جيد، ما هو تقديرك له؟
- 8- هل ترى أن مرؤوسيك يتمتعون بالقدرة على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب؟

الملحق رقم (06): صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول من المحور الأول.

		Corrélations					
		س1	س2	س3	س4	س5	إدارة
س1	Corrélation de Pearson	1	,168	,257**	,340**	,128	,467**
	Sig. (bilatérale)		,094	,010	,001	,203	,000
	N	100	100	100	100	100	100
س2	Corrélation de Pearson	,168	1	-,012	,004	-,129	,244*
	Sig. (bilatérale)	,094		,906	,967	,201	,014
	N	100	100	100	100	100	100
س3	Corrélation de Pearson	,257**	-,012	1	,095	-,039	,494**
	Sig. (bilatérale)	,010	,906		,349	,697	,000
	N	100	100	100	100	100	100
س4	Corrélation de Pearson	,340**	,004	,095	1	,631**	,337**
	Sig. (bilatérale)	,001	,967	,349		,000	,001
	N	100	100	100	100	100	100
س5	Corrélation de Pearson	,128	-,129	-,039	,631**	1	,200*
	Sig. (bilatérale)	,203	,201	,697	,000		,046
	N	100	100	100	100	100	100
إدارة	Corrélation de Pearson	,467**	,244*	,494**	,337**	,200*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,014	,000	,001	,046	
	N	100	100	100	100	100	100

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

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

الملحق رقم (07): صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول من المحور الأول.

		Corrélations										
		س6	س7	س8	س9	س10	س11	س12	س13	س14	س15	إدارة
س6	Corrélation de Pearson	1	,773**	,716**	,704**	,455**	,018	-,130	,305**	-,052	,172	,359**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,856	,198	,002	,609	,088	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
س7	Corrélation de Pearson	,773**	1	,758**	,704**	,392**	-,012	-,194	,316**	-,108	,091	,294**

	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,904	,054	,001	,285	,366	,003
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
8س	Corrélation de Pearson	,716**	,758**	1	,665**	,374**	,088	-,095	,317**	-,104	,136	,318**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,382	,345	,001	,304	,176	,001
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
9س	Corrélation de Pearson	,704**	,704**	,665**	1	,485**	,137	,031	,323**	-,122	,185	,414**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,173	,763	,001	,226	,065	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
10س	Corrélation de Pearson	,455**	,392**	,374**	,485**	1	,288**	-,054	,314**	,016	,091	,443**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,004	,595	,001	,875	,370	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
11س	Corrélation de Pearson	,018	-,012	,088	,137	,288**	1	,532**	,055	,594**	,038	,732**
	Sig. (bilatérale)	,856	,904	,382	,173	,004		,000	,585	,000	,708	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
12س	Corrélation de Pearson	-,130	-,194	-,095	,031	-,054	,532**	1	,162	,349**	,110	,408**
	Sig. (bilatérale)	,198	,054	,345	,763	,595	,000		,107	,000	,276	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
13س	Corrélation de Pearson	,305**	,316**	,317**	,323**	,314**	,055	,162	1	,287**	,712**	,494**
	Sig. (bilatérale)	,002	,001	,001	,001	,001	,585	,107		,004	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
14س	Corrélation de Pearson	-,052	-,108	-,104	-,122	,016	,594**	,349**	,287**	1	,380**	,647**
	Sig. (bilatérale)	,609	,285	,304	,226	,875	,000	,000	,004		,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
15س	Corrélation de Pearson	,172	,091	,136	,185	,091	,038	,110	,712**	,380**	1	,355**
	Sig. (bilatérale)	,088	,366	,176	,065	,370	,708	,276	,000	,000		,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

إدارة	Corrélation de Pearson	,359**	,294**	,318**	,414**	,443**	,732**	,408**	,494**	,647**	,355**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

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

الملحق رقم (08): صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث من المحور الأول.

Corrélations

	16س	17س	18س	19س	20س	21س	22س	إدارة
16س	1	,764**	,099	,038	,539**	,398**	,179	,507**
		,000	,327	,709	,000	,000	,075	,000
	100	100	100	100	100	100	100	100
17س	,764**	1	,135	,064	,542**	,431**	,223*	,506**
	,000		,180	,525	,000	,000	,026	,000
	100	100	100	100	100	100	100	100
18س	,099	,135	1	,216*	,238*	,313**	,306**	,367**
	,327	,180		,031	,017	,002	,002	,000
	100	100	100	100	100	100	100	100
19س	,038	,064	,216*	1	,125	,019	,100	,107
	,709	,525	,031		,217	,853	,324	,290
	100	100	100	100	100	100	100	100
20س	,539**	,542**	,238*	,125	1	,614**	,011	,577**
	,000	,000	,017	,217		,000	,917	,000
	100	100	100	100	100	100	100	100
21س	,398**	,431**	,313**	,019	,614**	1	,408**	,688**
	,000	,000	,002	,853	,000		,000	,000
	100	100	100	100	100	100	100	100
22س	,179	,223*	,306**	,100	,011	,408**	1	,501**
	,075	,026	,002	,324	,917	,000		,000
	100	100	100	100	100	100	100	100
إدارة	,507**	,506**	,367**	,107	,577**	,688**	,501**	1
	,000	,000	,000	,290	,000	,000	,000	
	100	100	100	100	100	100	100	100

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

Corrélations

	16س	17س	18س	19س	20س	21س	22س	إدارة
16س								
Corrélation de Pearson	1	,764**	,099	,038	,539**	,398**	,179	,507**
Sig. (bilatérale)		,000	,327	,709	,000	,000	,075	,000
N	100	100	100	100	100	100	100	100
17س								
Corrélation de Pearson	,764**	1	,135	,064	,542**	,431**	,223*	,506**
Sig. (bilatérale)	,000		,180	,525	,000	,000	,026	,000
N	100	100	100	100	100	100	100	100
18س								
Corrélation de Pearson	,099	,135	1	,216*	,238*	,313**	,306**	,367**
Sig. (bilatérale)	,327	,180		,031	,017	,002	,002	,000
N	100	100	100	100	100	100	100	100
19س								
Corrélation de Pearson	,038	,064	,216*	1	,125	,019	,100	,107
Sig. (bilatérale)	,709	,525	,031		,217	,853	,324	,290
N	100	100	100	100	100	100	100	100
20س								
Corrélation de Pearson	,539**	,542**	,238*	,125	1	,614**	,011	,577**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,017	,217		,000	,917	,000
N	100	100	100	100	100	100	100	100
21س								
Corrélation de Pearson	,398**	,431**	,313**	,019	,614**	1	,408**	,688**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,853	,000		,000	,000
N	100	100	100	100	100	100	100	100
22س								
Corrélation de Pearson	,179	,223*	,306**	,100	,011	,408**	1	,501**
Sig. (bilatérale)	,075	,026	,002	,324	,917	,000		,000
N	100	100	100	100	100	100	100	100
إدارة								
Corrélation de Pearson	,507**	,506**	,367**	,107	,577**	,688**	,501**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,290	,000	,000	,000	
N	100	100	100	100	100	100	100	100

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

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

الملحق رقم (09): صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المحور الأول.

Corrélations					
		البعد1	البعد2	البعد3	إدارة
البعد1	Corrélation de Pearson	1	,371**	,193	,612**
	Sig. (bilatérale)		,000	,055	,000
	N	100	100	100	100
البعد2	Corrélation de Pearson	,371**	1	,416**	,842**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	100	100	100	100
البعد3	Corrélation de Pearson	,193	,416**	1	,756**
	Sig. (bilatérale)	,055	,000		,000
	N	100	100	100	100
إدارة	Corrélation de Pearson	,612**	,842**	,756**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100

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

الملحق رقم (10): صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني.

		23س	24س	25س	26س	27س	28س	29س	30س	31س	32س	33س	34س	35س	36س	37س	38س	39س	الأداء
23س	Corrélation de Pearson	1	,160	,135	-,043	,091	,343*	,136	-	-,067	,273*	,450*	-,109	,281**	-,225*	-,071	-,157	,148	,197*
	Sig. (bilatérale)		,111	,181	,673	,367	,000	,176	,000	,507	,006	,000	,278	,005	,024	,484	,119	,142	,049
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

24س	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,160	1	-,058	,507*	-,065	,383*	,343*	,218*	,017	,183	,271*	,196	,252*	,055	,185	,358**	,253*	,486**
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
25س	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,135	-,058	1	,167	,263*	-,246*	,015	,021	-,031	-,271*	,126	-,074	,055	-,086	-,057	-,125	,501*	,233*
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
26س	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	-,043	,507*	,167	1	-,014	,220*	,362*	,135	,115	,250*	,173	,078	,241*	,216*	,009	,265**	,097	,427**
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
27س	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,091	-,065	,263*	-,014	1	,187	,141	,070	,139	,074	,006	,104	-,150	,011	,135	,156	,297*	,307**
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
28س	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,343*	,383*	-,246*	,220*	,187	1	,386*	,172	,236*	,332*	,366*	,254*	,170	,179	,227*	,176	,038	,498**
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

29س	Corrélation de Pearson	,136	,343*	,015	,362*	,141	,386*	1	,019	,070	,081	,391*	,288*	,209*	-,029	-,083	,092	-,062	,410**
	Sig. (bilatérale)	,176	,000	,886	,000	,162	,000		,849	,492	,426	,000	,004	,037	,775	,414	,362	,541	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
30س	Corrélation de Pearson	-,355*	,218*	,021	,135	,070	,172	,019	1	,146	-,238*	-,175	,017	-,053	,207*	,173	,378**	,126	,275**
	Sig. (bilatérale)	,000	,030	,836	,182	,492	,088	,849		,147	,017	,082	,869	,601	,039	,085	,000	,212	,006
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
31س	Corrélation de Pearson	-,067	,017	-,031	,115	,139	,236*	,070	,146	1	,208*	,291*	,566*	,150	,620**	,507*	,555**	,160	,613**
	Sig. (bilatérale)	,507	,864	,760	,256	,167	,018	,492	,147		,038	,003	,000	,136	,000	,000	,000	,111	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
32س	Corrélation de Pearson	,273*	,183	-,271*	,250*	,074	,332*	,081	-,238*	1	,261*	,300*	,363**	,190	,178	,215*	-,110	,364**	
	Sig. (bilatérale)	,006	,069	,006	,012	,463	,001	,426	,017	,038	,009	,002	,000	,058	,076	,032	,275	,000	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
33س	Corrélation de Pearson	,450*	,271*	,126	,173	,006	,366*	,391*	-,175	,291*	,261*	1	,337*	,269**	-,067	,098	,129	-,043	,465**
	Sig. (bilatérale)	,000	,006	,212	,085	,955	,000	,000	,082	,003	,009		,001	,007	,511	,331	,202	,671	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

34س	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	-,109	,196	-,074	,078	,104	,254*	,288*	,017	,566*	,300*	,337*	1	,227*	,572**	,440*	,476**	,120	,641**
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
35س	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,281*	,252*	,055	,241*	-,150	,170	,209*	-,053	,150	,363*	,269*	,227*	1	,282**	,178	,300**	,044	,503**
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
36س	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	-,225*	,055	-,086	,216*	,011	,179	-,029	,207*	,620*	,190	-,067	,572*	,282**	1	,774*	,662**	,154	,599**
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
37س	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	-,071	,185	-,057	,009	,135	,227*	-,083	,173	,507*	,178	,098	,440*	,178	,774**	1	,642**	,331*	,612**
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
38س	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	-,157	,358*	-,125	,265*	,156	,176	,092	,378*	,555*	,215*	,129	,476*	,300**	,662**	,642*	1	,182	,680**
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

س39	Corrélation de Pearson	,148	,253*	,501*	,097	,297*	,038	-,062	,126	,160	-,110	-,043	,120	,044	,154	,331*	,182	1	,462**
	Sig. (bilatérale)	,142	,011	,000	,338	,003	,709	,541	,212	,111	,275	,671	,233	,666	,126	,001	,070		,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
الأداء	Corrélation de Pearson	,197*	,486*	,233*	,427*	,307*	,498*	,410*	,275*	,613*	,364*	,465*	,641*	,503**	,599**	,612*	,680**	,462*	1
	Sig. (bilatérale)	,049	,000	,020	,000	,002	,000	,000	,006	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

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

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

الملحق رقم (11): صدق الاتساق البنائي.

		المحور1	المحور2	TOTAL
المحور1	Corrélation de Pearson	1	,022	,848**
	Sig. (bilatérale)		,826	,000
	N	100	100	100
المحور2	Corrélation de Pearson	,022	1	,549**
	Sig. (bilatérale)	,826		,000
	N	100	100	100
TOTAL	Corrélation de Pearson	,848**	,549**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	100	100	100

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

الملحق رقم (12): ألفا كرونباخ لعبارات الاستبانة.

ألفا كرونباخ للمحور الأول.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,798	22

ألفا كرونباخ للمحور الثاني.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,740	17

ألفا كرونباخ الكلي.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,768	39

الملحق رقم (13): النسب المؤوية والتكرارات لإجابات الأفراد حول محور البيانات الشخصية.

Statistiques

	الجنس	السن	الحالة العائلية	المستوى التعليمي	الرتبة الوظيفية	الأجر	الأقدمية العمل
N Valide	100	100	100	100	100	100	100
Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	1,17	2,12	1,71	3,04	2,47	1,86	2,03
Ecart-type	,378	1,008	,701	,942	,810	,620	,745

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	83	83,0	83,0	83,0
انثى	17	17,0	17,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

المسن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	28	28,0	28,0	28,0
من 30 إلى 34 سنة	47	47,0	47,0	75,0
من 35 إلى 39 سنة	12	12,0	12,0	87,0
من 40 إلى 44 سنة	11	11,0	11,0	98,0
من 45 إلى 49 سنة	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

الحالة العائلية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أعزب	39	39,0	39,0	39,0
متزوج	55	55,0	55,0	94,0
مطلق	2	2,0	2,0	96,0
أرمل	4	4,0	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ابتدائي	7	7,0	7,0	7,0
متوسط	21	21,0	21,0	28,0
ثانوي	33	33,0	33,0	61,0
جامعي	39	39,0	39,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

الرتبة الوظيفية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide إطار	20	20,0	20,0	20,0

عون تحكم	13	13,0	13,0	33,0
عون تنفيذي	67	67,0	67,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

الأجر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide منخفض	27	27,0	27,0	27,0
متوسط	60	60,0	60,0	87,0
عالي	13	13,0	13,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

الأقدمية العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	26	26,0	26,0	26,0
من 5 إلى 10 سنوات	45	45,0	45,0	71,0
أكثر من 10 سنوات	29	29,0	29,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

البعد

N	Valide	100
	Manquante	0
Moyenne		3,4480
Ecart-type		,65697

الملحق رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الحصول على الموارد البشرية.

Statistiques

	1س	2س	3س	4س	5س
N	100	100	100	100	100
Valide	100	100	100	100	100
Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	2,21	3,87	3,83	3,50	3,83
Ecart-type	1,225	,917	1,111	1,299	1,129

س1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	30	30,0	30,0	30,0
غير موافق	46	46,0	46,0	76,0
محايد	6	6,0	6,0	82,0
موافق	9	9,0	9,0	91,0
موافق بشدة	9	9,0	9,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	4	4,0	4,0	4,0
غير موافق	7	7,0	7,0	11,0
محايد	4	4,0	4,0	15,0
موافق	68	68,0	68,0	83,0
موافق بشدة	17	17,0	17,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
غير موافق	20	20,0	20,0	21,0
محايد	5	5,0	5,0	26,0

موافق	43	43,0	43,0	69,0
موافق بشدة	31	31,0	31,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	11	11,0	11,0	11,0
غير موافق	16	16,0	16,0	27,0
محايد	7	7,0	7,0	34,0
موافق	44	44,0	44,0	78,0
موافق بشدة	22	22,0	22,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	5	5,0	5,0	5,0
غير موافق	13	13,0	13,0	18,0
محايد	4	4,0	4,0	22,0
موافق	50	50,0	50,0	72,0
موافق بشدة	28	28,0	28,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

الملحق رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات تنمية الموارد البشرية.

Statistiques

البعد2		
N	Valide	100
	Manquante	0

Moyenne	3,9360
Ecart-type	,52753

Statistiques

	6س	7س	8س	9س	10س	11س	12س	13س	14س	15س
N Valide	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,09	4,04	4,21	4,27	3,91	3,08	4,04	4,20	3,37	4,15
Ecart-type	,922	,803	,782	,802	1,102	1,361	,790	,725	1,338	,744

6س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
غير موافق	10	10,0	10,0	11,0
محايد	2	2,0	2,0	13,0
موافق	53	53,0	53,0	66,0
موافق بشدة	34	34,0	34,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

7س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	10	10,0	10,0	10,0
موافق	66	66,0	66,0	76,0
موافق بشدة	24	24,0	24,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

8س

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	6,0	6,0	6,0
	محايد	4	4,0	4,0	10,0
	موافق	53	53,0	53,0	63,0
	موافق بشدة	37	37,0	37,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

س9

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	6,0	6,0	6,0
	محايد	4	4,0	4,0	10,0
	موافق	47	47,0	47,0	57,0
	موافق بشدة	43	43,0	43,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

س10

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
	غير موافق	18	18,0	18,0	19,0
	محايد	5	5,0	5,0	24,0
	موافق	41	41,0	41,0	65,0
	موافق بشدة	35	35,0	35,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

س11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	8	8,0	8,0	8,0
غير موافق	44	44,0	44,0	52,0
موافق	28	28,0	28,0	80,0
موافق بشدة	20	20,0	20,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
غير موافق	7	7,0	7,0	8,0
محايد	2	2,0	2,0	10,0
موافق	67	67,0	67,0	77,0
موافق بشدة	23	23,0	23,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
غير موافق	4	4,0	4,0	5,0
موافق	64	64,0	64,0	69,0
موافق بشدة	31	31,0	31,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	5	5,0	5,0	5,0
غير موافق	36	36,0	36,0	41,0

محايد	2	2,0	2,0	43,0
موافق	31	31,0	31,0	74,0
موافق بشدة	26	26,0	26,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
غير موافق	5	5,0	5,0	6,0
موافق	66	66,0	66,0	72,0
موافق بشدة	28	28,0	28,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Statistiques

البعد3

N	Valide	100
	Manquante	0
Moyenne		3,4914
Ecart-type		,68446

الملحق رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة الحفاظ على الموارد البشرية.

	س16	س17	س18	س19	س20	س21	س22
N	100	100	100	100	100	100	100
Valide	100	100	100	100	100	100	100
Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,37	2,45	4,30	4,32	3,24	3,69	4,07
Ecart-type	1,308	1,218	,461	,851	1,364	1,212	,924

س16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	30	30,0	30,0	30,0
غير موافق	39	39,0	39,0	69,0
محايد	2	2,0	2,0	71,0
موافق	22	22,0	22,0	93,0
موافق بشدة	7	7,0	7,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	23	23,0	23,0	23,0
غير موافق	43	43,0	43,0	66,0
محايد	4	4,0	4,0	70,0
موافق	26	26,0	26,0	96,0
موافق بشدة	4	4,0	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	70	70,0	70,0	70,0
موافق بشدة	30	30,0	30,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	3	3,0	3,0	3,0
غير موافق	2	2,0	2,0	5,0
محايد	1	1,0	1,0	6,0
موافق	48	48,0	48,0	54,0
موافق بشدة	46	46,0	46,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	13	13,0	13,0	13,0
غير موافق	27	27,0	27,0	40,0
موافق	43	43,0	43,0	83,0
موافق بشدة	17	17,0	17,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	7	7,0	7,0	7,0
غير موافق	17	17,0	17,0	24,0
موافق	52	52,0	52,0	76,0
موافق بشدة	24	24,0	24,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	5	5,0	5,0	5,0
غير موافق	3	3,0	3,0	8,0
موافق	64	64,0	64,0	72,0
موافق بشدة	28	28,0	28,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

الملحق رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة المحور الثاني.

Statistiques

	23س	24س	25س	26س	27س	28س	29س	30س	31س	32س	33س	34س	35س	36س	37س	38س	39س
Valide	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,43	4,31	3,32	4,23	4,19	4,37	4,17	3,64	4,27	4,33	4,09	4,11	3,29	4,13	4,16	4,25	2,01
Ecart-type	,498	,465	1,091	,423	,631	,597	,995	1,115	,790	,805	,818	1,063	1,122	,774	,825	,744	1,176

س23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	57	57,0	57,0	57,0
موافق بشدة	43	43,0	43,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	69	69,0	69,0	69,0
موافق بشدة	31	31,0	31,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	38	38,0	38,0	38,0
محاييد	2	2,0	2,0	40,0
موافق	50	50,0	50,0	90,0
موافق بشدة	10	10,0	10,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س26

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	77	77,0	77,0	77,0
موافق بشدة	23	23,0	23,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س27

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	4	4,0	4,0	4,0
موافق	69	69,0	69,0	73,0
موافق بشدة	27	27,0	27,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س28

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	2,0	2,0	2,0
موافق	57	57,0	57,0	59,0
موافق بشدة	41	41,0	41,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س29

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	12	12,0	12,0	12,0
محاييد	6	6,0	6,0	18,0
موافق	35	35,0	35,0	53,0
موافق بشدة	47	47,0	47,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س30

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	28	28,0	28,0	28,0
محاييد	2	2,0	2,0	30,0
موافق	48	48,0	48,0	78,0
موافق بشدة	22	22,0	22,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س31

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	2,0	2,0	2,0
غير موافق	3	3,0	3,0	5,0
موافق	56	56,0	56,0	61,0
موافق بشدة	39	39,0	39,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س32

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	7	7,0	7,0	7,0
موافق	46	46,0	46,0	53,0
موافق بشدة	47	47,0	47,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س33

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	2,0	2,0	2,0
غير موافق	4	4,0	4,0	6,0
محايد	5	5,0	5,0	11,0
موافق	61	61,0	61,0	72,0
موافق بشدة	28	28,0	28,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س34

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	5	5,0	5,0	5,0
غير موافق	7	7,0	7,0	12,0
موافق	48	48,0	48,0	60,0
موافق بشدة	40	40,0	40,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س35

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	8	8,0	8,0	8,0

غير موافق	25	25,0	25,0	33,0
موافق	64	64,0	64,0	97,0
موافق بشدة	3	3,0	3,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س36

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	3	3,0	3,0	3,0
غير موافق	2	2,0	2,0	5,0
موافق	69	69,0	69,0	74,0
موافق بشدة	26	26,0	26,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س37

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	3	3,0	3,0	3,0
غير موافق	2	2,0	2,0	5,0
محايد	3	3,0	3,0	8,0
موافق	60	60,0	60,0	68,0
موافق بشدة	32	32,0	32,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س38

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	3	3,0	3,0	3,0
موافق	63	63,0	63,0	66,0
موافق بشدة	34	34,0	34,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

س39

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	39	39,0	39,0	39,0
غير موافق	44	44,0	44,0	83,0
موافق	11	11,0	11,0	94,0
موافق بشدة	6	6,0	6,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

الملحق رقم (18): الانحدار الخطي البسيط لوظائف الحصول على الموارد البشرية.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,191 ^a	,036	,027	,37053

a. Valeurs prédites : (constantes), البعد1

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,507	1	,507	3,696	,057 ^a
Résidu	13,454	98	,137		
Total	13,962	99			

a. Valeurs prédites : (constantes), البعد1

b. Variable dépendante : المحور2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,583	,199		18,012	,000
البعد1	,109	,057	,191	1,923	,057

a. Variable dépendante : المحور2

الملحق رقم (19): الانحدار الخطي البسيط لوظائف تنمية على الموارد البشرية.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,064 ^a	,004	-,006	,37667

a. Valeurs prédites : (constantes), 2 البعد

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,058	1	,058	,408	,524 ^a
	Résidu	13,904	98	,142		
	Total	13,962	99			

a. Valeurs prédites : (constantes), 2 البعد

b. Variable dépendante : 2 المحور

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4,139	,285		14,526	,000
	2 البعد	-,046	,072	-,064	-,639	,524

a. Variable dépendante : 2 المحور

الملحق رقم (20): الانحدار الخطي البسيط لوظائف الحفاظ على الموارد البشرية.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,013 ^a	,000	-,010	,37742

a. Valeurs prédites : (constantes), 3 البعد

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,002	1	,002	,016	,898 ^a
Résidu	13,960	98	,142		
Total	13,962	99			

a. Valeurs prédites : (constantes), 3 البعد

b. Variable dépendante : 2 المحور

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,984	,197		20,207	,000
3 البعد	-,007	,055	-,013	-,128	,898

a. Variable dépendante : 2 المحور

الملحق رقم (21): الانحدار الخطي البسيط لإدارة الموارد البشرية بالنسبة لأداء العاملين على الموارد البشرية.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,022 ^a	,000	-,010	,37736

a. Valeurs prédites : (constantes), 1 المحور

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,007	1	,007	,049	,826 ^a
Résidu	13,955	98	,142		
Total	13,962	99			

a. Valeurs prédites : (constantes), 1 المحور

b. Variable dépendante : 2 المحور

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,892	,307		12,661	,000
المحور1	,018	,083	,022	,220	,826

a. Variable dépendante : المحور2

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ودورها في تحسين أداء العاملين بها ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدنا على كل من المقابلة مع مسؤولي الموارد البشرية في المؤسسة و الاستبيان على عينة عشوائية ذات 100 مفردة من أصل مجتمع الدراسة المتكون من 431 عامل (23).

أما في تحليل البيانات و اختبار الفرضيات فقد اعتمدنا على برنامج التحليل الإحصائي (spss) و قد تم استخدام عدد من الإحصائيات لتحقيق هدف الدراسة.

أبرزت أهم النتائج أن وظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة الخزف الصحي ليس لها دور في تحسين أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية ، إدارة الموارد البشرية ، أداء العاملين ، تقييم الأداء ، شركة الخزف الصحي بالميلية.

Résumé

La présente étude a pour objectif de montrer l'importance de la gestion des ressources humaines au niveau de la Société de Céramique Sanitaire (SCS) - El Milia et son rôle dans l'amélioration des performances du personnel de l'entreprise.

Pour atteindre cet objectif nous avons adopté la méthode descriptive et analytique mais aussi l'entretien avec les responsables RH de la SCS et l'enquête par questionnaire auprès d'un échantillon aléatoire de 100 travailleurs, choisi parmi une population de 431 travailleurs(23%).

Pour l'analyse des données recueillies et le test des hypothèses, nous avons utilisé SPSS en y recourant à plusieurs tests statistiques. Les principaux résultats montrent que les tâches de gestion des ressources humaines au niveau de la SCS n'ont pas d'effet significatif sur l'amélioration de la performance de son personnel.

Mots-clés : Gestion des ressources humaines, performance des travailleurs, évaluation de la performance, SCS El-Milia.