



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية ، تسيير و علوم تجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة الإنتاج والتمويل

بعنوان :

فعالية استخدام مهارات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

دراسة استطلاعية لمؤسسة نفضال بسعيدة 2024

تحت إشراف الأستاذة :

الدكتورة : ملال ربيعة

من إعداد الطالبة :

عادم مريم ضحى

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ : .....

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الدكتور/ عتيق الشيخ / الدرجة العلمية / رئيسا

الدكتور/ ملال ربيعة / الدرجة العلمية / مشرفا

الدكتور/ بختي عمارية / الدرجة العلمية / مناقشا

السنة الجامعية : 2024/2023

## شكر و تقدير

نحمد الله الذي وفقنا في إتمام هذه المذكرة ، و نشكره على نعمة العلم الذي وهبنا إياه ، إنه حميد مجيد .

كما نتقدم بخالص الشكر و الاحترام و التقدير لأستاذتي الفاضلة " ملال ربيعة " التي أشرفت على إنجاز هذه المذكرة كما يسرنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذتي أعضاء لجنة المناقشة كما لا ننسى جميع عمال مؤسسة نفضال بسعيدة ، لكل هؤلاء جزاكم الله خير جزاء .

## إهداء

إلى روح أبي الغالي رحمه الله

إلى أمي الغالية أطل الله في عمرها ...

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد .

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى تأثير مهارات الموارد البشرية المتمثلة في المهارات الإستراتيجية ، مهارات إدارة الوقت ، مهارات الاتصال و مهارات اتخاذ القرار و حل المشكلات على أداء العاملين، بناء على المنهج الإحصائي حيث قمنا بإجراء دراسة استكشافية على عينة من 69 عامل من مؤسسة نפטال بسعيدة ، و تمت معالجة هذه البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS طبعة 26 و خلصت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي للمهارتين الاتصال و الإستراتيجية على أداء العاملين و عدم وجود تأثير بالنسبة لمهارات إدارة الوقت و اتخاذ القرار و حل المشكلات .

الكلمات المفتاحية : مهارات الموارد البشرية ،إدارة الموارد البشرية ، الأداء ، تحسين أداء العاملين ، مؤسسة نפטال بسعيدة .

## Abstract

This study aims to highlight the impact of human resource skills, including strategic skills, time management skills, communication skills, and decision-making/problem-solving skills, on employees' performance. Based on statistical analysis, a exploratory study was conducted on a sample of 69 employees from the Naftal Company in Saida. Data was processed using SPSS 26, revealing a positive impact of communication and strategic skills on employees' performance, while no significant impact was found for time management, decision-making, and problem-solving skills.

Keywords: human resource skills, human resource management, performance, improving employee performance, Naftal Company in Saida.

الفهرس

شكر و تقدير.....	
ملخص.....	III
الفهرس.....	VI
قائمة الجداول.....	VI
قائمة الأشكال.....	IX
مقدمة .....	أ
الفصل الأول : مهارات الموارد البشرية.....	5
تمهيد .....	6
المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية.....	7
المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....	7
المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....	9
المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية.....	11
المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.....	13
المبحث الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية.....	15
المطلب الأول: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة.....	15
المطلب الثاني: أشكال التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.....	16
المطلب الثالث: مهام إدارة الموارد البشرية.....	18
المطلب الرابع : وظائف إدارة الموارد البشرية.....	19
المبحث الثالث : مهارات الموارد البشرية و مختلف أنواعها.....	23
المطلب الأول : مفهوم و أهمية الموارد البشرية.....	23
المطلب الثاني : مفهوم و أهمية مهارات الموارد البشرية.....	25
المطلب الثالث : خصائص و مراحل بناء مهارات الموارد البشرية.....	27
المطلب الرابع : أنواع مهارات الموارد البشرية.....	28

31	.....:خلاصة
32	.....الفصل الثاني: تحسين أداء العاملين
33	.....تمهيد:
34	.....المبحث الأول: أساسيات حول أداء العاملين
34	.....المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
35	.....المطلب الثاني: عناصر ومحددات أداء العاملين
36	.....المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
38	.....المبحث الثاني: عملية تقييم أداء العاملين
38	.....المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين
39	.....المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين
41	.....المطلب الثالث: خطوات و طرق تقييم أداء العاملين
46	.....المطلب الرابع: صعوبات تقييم أداء العاملين
47	.....المبحث الثالث: عملية تحسين أداء العاملين
47	.....المطلب الأول: تعريف عملية تحسين أداء العاملين
48	.....المطلب الثاني: أهداف عملية تحسين أداء العاملين
48	.....المطلب الثالث: إجراءات تحسين أداء العاملين
49	.....المطلب الرابع: نموذج تحسين أداء العاملين
50	.....المبحث الرابع : استخدام مهارات الموارد البشرية لتحسين أداء العاملين
50	.....المطلب الأول :كيفية استخدام جميع مهارات الموارد البشرية لتحسين أداء العاملين
65	.....:خلاصة
66	.....الفصل الثالث: أثر استخدام مهارات الموارد البشرية على أداء العاملين
67	.....تمهيد
68	.....المبحث الاول : تقديم مؤسسة نفعال بسعيدة

68.....	المطلب الأول : نشأة و تطور مؤسسة نفطال سعيدة.....
69.....	المطلب الثاني : تنظيم الشركة وهيكلها.....
72.....	المطلب الثالث : عوامل القوة و الضعف في الشركة.....
72.....	المبحث الثاني : دراسة التوزيع بشركة نفطال منطقة سعيدة.....
72.....	المطلب الاول : المنتجات و المزيج التسويقي للشركة.....
73.....	المطلب الثاني: المراحل التي يمر بها الإنتاج و توزيع المنتجات بشركة نفطال.....
76.....	المبحث الثالث : إجراءات الدراسة التطبيقية.....
76.....	المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة.....
76.....	المطلب الثاني : نموذج و أداة الدراسة.....
78.....	المطلب الثالث : صدق و ثبات الدراسة.....
83.....	المبحث الرابع :وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.....
83.....	المطلب الأول : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية.....
90.....	المطلب الثاني : تحليل و تفسير محاور الدراسة.....
96.....	المطلب الثالث : الارتباط بين محاور الدراسة.....
98.....	المطلب الرابع : اختبار الفرضيات.....
105 .....	خلاصة الفصل.....
107 .....	الخاتمة.....
110 .....	قائمة المراجع.....
.....	الملاحق 118.....

# قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
76	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	01
78	درجات مقياس ليكارت الخماسي	02
79	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول من المحور الأول	03
79	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني من المحور الأول	04
80	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث من المحور الأول	05
81	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع من المحور الأول	06
81	الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول	07
82	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني	08
83	الاتساق البنائي لمحاور الدراسة	09
83	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	10
84	توزيع أفراد العينة حسب السن	11
86	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	12
86	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	13
87	توزيع أفراد العينة حسب رتبة العامل	14
88	توزيع أفراد العينة حسب أجر العامل	15
89	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	16
90	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	17
91	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بُعد المهارات الإستراتيجية	18
92	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بُعد مهارات إدارة الوقت	19
92	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بُعد مهارات الاتصال	20
93	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بُعد مهارات اتخاذ القرار و حل المشكلات	21
94	اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول	22
94	اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني	23
96	معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الأول و المحور الثاني	24
97	معاملات الارتباط بين محاور الدراسة	25

98	نتائج اختبار معامل الارتباط بين مهارات الموارد البشرية و أداء العاملين	26
98	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين مهارات الموارد البشرية و أداء العاملين	27
99	نموذج تحليل التباين ANOVA بين مهارات الموارد البشرية و أداء العاملين	28
99	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين المهارات الإستراتيجية و أداء العاملين	29
100	نموذج تحليل التباين ANOVA بين المهارات الإستراتيجية و أداء العاملين	30
101	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين مهارات إدارة الوقت و أداء العاملين	31
101	نموذج تحليل التباين ANOVA بين مهارات إدارة الوقت و أداء العاملين	32
102	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين مهارات الاتصال و أداء العاملين	33
102	نموذج تحليل التباين ANOVA بين مهارات الاتصال و أداء العاملين	34
103	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين مهارات اتخاذ القرار و حل المشكلات و أداء العاملين	35
103	نموذج تحليل التباين ANOVA بين مهارات اتخاذ القرار و حل المشكلات و أداء العاملين	36

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال :

الصفحة	الشكل	الرقم
12	أهداف إدارة الموارد البشرية	01
16	موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة	02
17	تنظيم إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام	03
18	إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي	04
37	العوامل المؤثرة على أداء العاملين	05
40	أهداف تقييم أداء العاملين	06
42	خطوات عملية تقييم أداء العاملين	07
49	نموذج تحسين أداء العاملين	08
70	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال بسعيدة (مقاطعة غاز البترول المميع )	09
77	نموذج الدراسة	10
84	دائرة نسبية توضح توزيع متغير الجنس	11
85	دائرة نسبية توضح توزيع متغير السن	12
86	دائرة نسبية توضح توزيع متغير الحالة العائلية	13
87	دائرة نسبية توضح توزيع متغير المستوى التعليمي	14
88	دائرة نسبية توضح توزيع متغير رتبة العامل	15
89	دائرة نسبية توضح توزيع متغير أجر العامل	16
90	دائرة نسبية توضح توزيع متغير الأقدمية في العمل	17

# مقدمة

**مقدمة:**

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الجوانب في نجاح أي منظمة، حيث تعمل على تنظيم وتطوير القوى العاملة بطريقة تعزز أداء العاملين وتحقق الأهداف الإستراتيجية للشركة. تتمحور فعالية استخدام مهارات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين حول القدرة على تحليل احتياجات الموظفين وتوجيههم نحو تطوير مهاراتهم الفردية والجماعية بما يتناسب مع متطلبات العمل وأهداف المؤسسة.

سيتم خلال هذا البحث استكشاف كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية استثمار مهاراتها بشكل فعال لتحسين أداء العاملين، من خلال تحليل أساليب التوظيف والتدريب والتطوير التي تساهم في تطوير المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف المؤسسية. كما سيتم استعراض دور إدارة الأداء والتقييم في تحفيز العاملين وتعزيز تطويرهم المستمر.

من المتوقع أن يكشف البحث عن العوامل الرئيسية التي تؤثر في فعالية استخدام مهارات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، مثل الاتصال الفعال وإدارة العلاقات العملية وتشجيع الابتكار والإبداع. ومن خلال فهم هذه العوامل واستثمارها بشكل صحيح، يمكن للمؤسسات تحقيق أداء متميز وبناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة.

يأتي هذا البحث في إطار الحاجة المتزايدة إلى تطوير وتنمية الموارد البشرية كأحد العناصر الرئيسية في إحداث التغيير وتحقيق النجاح في سوق العمل الحالي المتنافس. ومن خلال استراتيجيات فعالة لاستخدام مهارات الموارد البشرية، يمكن للمؤسسات تحقيق نتائج ملموسة واستثمارات مستدامة في تطوير الكفاءات وتعزيز أداء العاملين.

**أولاً : مشكلة الدراسة**

مما سبق سوف نقوم بمعالجة المشكلة التالية :

ما مدى تأثير مهارات الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين في مؤسسة نفضال بسعيدة ؟

من هذه المشكلة يمكننا طرح التساؤلات التالية :

- 1 - ما المقصود بإدارة الموارد البشرية ؟ و ما هي أهم أهدافها ؟
- 2 - ما هي مختلف مهارات الموارد البشرية ؟ و ما هي طرق استخدامها ؟
- 3 - ما المقصود بتقييم الأداء ؟ و ما هي أساليبه ؟
- 4 - هل مهارات الموارد البشرية لها تأثير على أداء العاملين في مجال الإنتاج و التوزيع ؟

**ثانياً : فرضيات الدراسة**

انطلاقاً من المشكلة المطروحة أعلاه و من أجل تحقيق أهداف البحث يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى :**

توجد علاقة ارتباط بين مهارات الموارد البشرية و أداء العاملين بمؤسسة نפטال بسعيدة .

**الفرضية الرئيسية الثانية :**

يوجد تأثير لمهارات الموارد البشرية (المهارات الإستراتيجية ، مهارات إدارة الوقت ، مهارات الاتصال ،

مهارات اتخاذ القرار و حل المشكلات ) على تحسين أداء العاملين بمؤسسة نפטال بسعيدة .

و منها استخرجنا الفرضيات الفرعية التالية :

1. يوجد تأثير للمهارات الإستراتيجية على تحسين أداء العاملين بمؤسسة نפטال بسعيدة .
2. يوجد تأثير لمهارات إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين بمؤسسة نפטال بسعيدة .
3. يوجد تأثير لمهارات الاتصال على تحسين أداء العاملين بمؤسسة نפטال بسعيدة .
4. يوجد تأثير لمهارات اتخاذ القرار و حل المشكلات على تحسين أداء العاملين بمؤسسة نפטال بسعيدة .

**ثالثا : أهداف الدراسة**

تهدف الدراسة إلى ما يلي :

- 1 - التعرف على مدى استخدام مهارات الموارد البشرية في مؤسسة نפטال بسعيدة .
- 2 - تحديد تأثير مهارات الموارد البشرية على أداء العاملين .
- 3 - التوصل إلى بعض النتائج و الاقتراحات التي من شأنها المساهمة في تحسين أداء العاملين في مجال الإنتاج و التوزيع .

**رابعا : أهمية الدراسة**

تعتبر هذه الدراسة مهمة من خلال النقاط التالية :

- 1 - تناولت مفهوم و أهمية مهارات الموارد البشرية .
- 2 - تبيان مدى تطبيق مهارات الموارد البشرية .
- 3 - نقص الوعي بأهمية استخدام مهارات الموارد البشرية لدى القائمين على مؤسسات الإنتاج و التوزيع .
- 4 - تقديم مقترحات قابلة للتطبيق تساهم في تحسين أداء العاملين بمؤسسة نפטال بسعيدة .

**خامسا : دوافع اختيار الموضوع**

- 1 - الاهتمام العالمي المتزايد باستخدام مهارات الموارد البشرية في المؤسسات .
- 2 - قلة الدراسات و الأبحاث المتعلقة بمهارات الموارد البشرية في مؤسسات الإنتاج و التوزيع .
- 3 - حاجة المؤسسات الجزائرية لاستخدام مهارات الموارد البشرية من أجل تحسين أداء العاملين .
- 4 - انخفاض مستوى الأداء البشري بسبب غياب الاستخدام الأمثل لمهارات الموارد البشرية .

## سادسا : صعوبات الدراسة

عند إعداد هذا البحث واجهتنا العديد من الصعوبات أهمها :

- 1 - عدم وجود استجابة من بعض العاملين بالمؤسسة بملأ الاستمارات .
- 2 - صعوبة تقسيم و استرجاع الاستمارات الموزعة على عينة الدراسة .

## سابعا : حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية :

- الحدود الزمانية : تم تطبيق هذه الدراسة الميدانية خلال الثلاثي الثاني لسنة 2024 .
- الحدود المكانية : اقتصرت هذه الدراسة على عينة من عمال مؤسسة نفضال بسعيدة .
- الحدود البشرية : اشتملت الدراسة على عينة من عمال مؤسسة نفضال بسعيدة .
- الحدود الموضوعية : تقتصر هذه الدراسة على استخدام مهارات الموارد البشرية لتحسين أداء العاملين .

## ثامنا : الدراسات السابقة

1 -دراسة (ساعد) قرمش زهرة 2006 بعنوان دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية:

دراسة حالة لمركب تكرير البترول، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات جامعة

20 أوت 1955 سكيكدة:

كانت هذه الدراسة تهدف إلى أن التدريب في مجال الأعمال من أبرز القضايا التي تولى لها المنظمات أهمية بالغة، كونه يهتم بتنمية مورد أساسي ألا وهو المورد البشري والذي بفضله يمكن لها مواجهة تحديات المنافسة ومواكبة التطورات والتغيرات البيئية باعتبار التدريب اللغة الوحيدة للتعامل مع تكنولوجيا العصر والآلية المناسبة لمواجهة التطورات ومن النتائج التي توصل إليها الباحث :

- يعتمد المركب في إطار التدريب الداخلي لعامله بشكل كبير في التدريب المهني المتخصص وعلى التدريب الترقوي.

- غياب وصف كامل ودقيق لبعض مهام مناصب العمل في المركب مما أثر ذلك سلبا على عملية تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد.

- إن نشاط التدريب في المنظمة يحتل مكانة هامة وحساسة في إدارة الموارد البشرية، لأن أهمية وضرورة هذا النشاط لا يختلف سواء بالنسبة للمنظمات الكبيرة أو الصغيرة.

2 - دراسة ( Katou (2008) بعنوان: أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء

التنظيمي للمنظمات العاملة في القطاع الصناعي باليونان

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي للمنظمات العاملة في القطاع الصناعي باليونان. شمل مجتمع الدراسة 178 منشأة عامة في هذا القطاع، وقد تم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على تلك المنشآت.

- توصلت الدراسة الى وجود علاقة قوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مجالات الموارد والتنمية، تصميم الوظائف المشاركة الحوافز التعويضات وبين تلك المنظمات. وقد تجسدت هذه العلاقة بمستويات الاداء المتحقق في مجالات المهارات المواقف ، السلوك للعاملين في تلك المنظمات، وانعكاس ذلك على استراتيجيات الاعمال في مجالات الكلفة الجودة، الابتكار.

### 3 - دراسة بوحديد ( 2014) بعنوان التخطيط الاستراتيجي لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية (دراسة حالة)

- هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية أداء الموارد البشرية ومداخل تحسينه في المستشفيات العمومية الجزائرية، والتطرق إلى التخطيط الاستراتيجي وواقعه في المستشفيات العمومية في الجزائر، وإظهار إسهام التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "أريس" بباتنة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في تصميم الدراسة، في حين اعتمدت المنهجية النوعية في جمع البيانات من خلال إجراء المقابلات الشخصية مع مدير المؤسسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "أريس" والبالغ عددهم ( 287 ) من جميع المهن الصحية لعام (2013). وكانت عينة الدراسة مدير الدراسة فقط، وهي العينة القصدية .

- وخلصت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "أريس" من خلال التركيز على التوافق بين الوظيفة والقائم عليها، وعدم وجود قسم خاص بالإدارة الإستراتيجية في المؤسسة وتتم عملية التخطيط الاستراتيجي باجتماع مدير المؤسسة مع مسؤولي المصالح ، وفي بعض الأحيان إشراك بعض العمال، وينعقد هذا الاجتماع كل شهرين في السنة والحاجة إلى التدريب كخيار استراتيجي، وتفعيل منظومة الحوافز لدى العاملين وتطوير قدرات الموارد البشرية ومهاراتها وتقييم أداء الموارد البشرية .

4 - دراسة رقام ليندة ، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى الخاصة و العامة بولاية سطيف ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة سطيف 1 ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، سنة 2014 .

هدفت الدراسة إلى :

- محاولة توضيح نوع العلاقات الموجودة بين الإدارة العليا و إدارة الموارد البشرية و من تم مجال السلطة التي تتمتع بها هذه الأخيرة و خاصة في فترات التغيير مع العلم أن التغيير أصبح دائم للحضور في حياة المؤسسة.
- التعرف على مكانة إدارة الموارد البشرية و من تم العامل الجزائري في سيرورات التغيير التي تعرفها المؤسسات محل الدراسة .
- بالنسبة للفروق بين المؤسسات العامة و الخاصة حول إدارة الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير قد تبين أنه لا توجد فروق في إجابات مديري الموارد البشرية لهذه الإدارات أو المديريات حول أغلب بنود الاستمارة إلا بعض الاستثناءات و التي تميل فيها لصالح المؤسسات الخاصة منها : سوق العمل من قبل مديري الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة و توفيرهم لمعلومات للإدارة العليا عن حالة هذه السوق بهدف التعرف على نوعية العمالة المتوفرة به .

#### 5 - دراسة محمدي محمد ، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات دراسة حالة اتصالات الجزائر- وكالة الجلفة . سنة 2016 .

هدفت الدراسة إلى :

- محاولة الوقوف على المظاهر السلبية في المؤسسات الوطنية من تغيب الاستقرار في العمل و عدم الرضا
- حث المسؤولين على إعطاء أهمية أكبر للتكوين و التحفيز داخل المؤسسات لما لها من دور فعال في رفع الكفاءة .
- معرفة تصور عمال الاتصالات لكيفية تكوينهم و تحفيزهم و نظرتهم لنمط الاتصالات داخل مؤسساتهم .

توصلت إلى :

أن تحسين أداء العاملين يتطلب اهتماما بتحفيزهم و تطوير مهاراتهم من خلال التكوين ، بالإضافة إلى تحسين بيئة العمل و نمط الاتصالات الداخلية ، مع التركيز على التقييم المستمر للأداء و متابعته .

الدراسات السابقة باللغة الأجنبية (الإنجليزية و الفرنسية ) :

#### **6-The Impact of Human Resource Management Strategies on the Performance of Employees in the Libyan Telecommunication Companies Prepared by: Saeid Sameer Abu juladaydah**

The aim of this study is to know the impact of human resource management strategies on the performance of employees in Libyan telecommunications companies. The study population included all employees of top and middle

management of the Libyan telecommunications companies (Almadar Aljadid and Libyana Company), which is number of (860) individuals.

This present study has come up with the following results: the Libyan telecom companies seek to obtain the best available in the Libyan labor market from human cadres through the strategy of Placement and Recruitment. It also shows its high interest in the strategy of Training and Development, in line with the continuous technological development in the field of telecommunications. In addition to the high interest in the performance of periodic evaluation of the employees' performance to identify the positive and negative points in their performance, and work to motivate them on an ongoing basis, that reflected on improving their performance at work and reach to their personal ambition.

### **7-Mona Talaat Hassan Abdel-Al, L'impact de l'application des systèmes informatiques sur le développement des compétences humaines . Une étude appliquée sur les entreprises touristiques du gouvernorat de Port-Saïd . Département d'études touristiques - Institut supérieur d'études spécifiques du Sinäi**

Cette étude vise à déterminer l'impact de l'utilisation des technologies de l'information sur le développement des compétences en ressources humaines et leur influence sur la performance professionnelle. Avec l'avènement d'Internet, l'évolution des technologies de l'information et des communications, ainsi que la transformation numérique croissante des organisations, il est devenu nécessaire de convertir les emplois et les dossiers papier en fichiers électroniques.

L'étude a conclu que le système d'information a un impact direct sur l'efficacité et l'efficacité de la performance des ressources humaines. L'étude a également montré que l'utilisation des technologies de l'information contribue à fournir les informations nécessaires pour prendre des décisions en temps opportun. L'étude recommande de suivre le rythme des changements rapides dans l'utilisation des technologies de l'information dans le développement des ressources humaines dans les entreprises touristiques. Il est également nécessaire de veiller à ce que les systèmes d'information sur les ressources humaines dans les entreprises touristiques à Port-Saïd incluent tout ce dont les ressources humaines ont besoin en termes de formation et de qualification des employés.

#### **الفجوة العلمية :**

- ركزت الدراسة على قطاع الإنتاج و التوزيع بخلاف الدراسات السابقة .
- وجهت إلى جميع عمال قطاع الإنتاج و التوزيع باعتبارهم أهم عنصر في إدارة الموارد البشرية .
- تطرقت إلى جل مهارات الموارد البشرية .

#### **تاسعا : منهجية الدراسة**

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه و من أجل إثبات صحة الفرضيات أو عدمها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع و ذلك بالاعتماد على المؤلفات العلمية و الدراسات المتخصصة و البحوث و بالإضافة إلى مواقع الانترنت التي لها علاقة بالموضوع ، كما تم إجراء دراسة تطبيقية في مؤسسة نفعال بولاية سعيدة لمعرفة واقع استخدام المؤسسة لمهارات الموارد البشرية و أثر ذلك على أداء العاملين من خلال توزيع استبيانات على عمال مؤسسة نفعال بمختلف أسلاكهم الوظيفية .

### - عاشرًا: تقسيمات الدراسة

قمنا بتقسيم دراستنا إلى ثلاث فصول قسمت كالتالي :

- **الفصل الأول :** تطرقنا فيه إلى مهارات الموارد البشرية و قد قسم الفصل إلى ثلاث مباحث حيث خصصنا المبحث الأول إلى عموميات حول إدارة الموارد البشرية و المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى تنظيم إدارة الموارد البشرية و المبحث الثالث فاستعرضنا فيه مهارات الموارد البشرية و مختلف أنواعها.
- **الفصل الثاني :** خصص هذا الفصل لتحسين أداء العاملين حيث قسم إلى أربع مباحث ، الأول سنتكلم فيه عن أساسيات حول أداء العاملين ، و الثاني تطرقنا فيه إلى عملية تقييم أداء العاملين أما المبحث الثالث فقد خصص لتحسين أداء العاملين و المبحث الرابع ذكرنا فيه كيفية استخدام مهارات الموارد البشرية لتحسين أداء العاملين .
- **الفصل الثالث :** و هو الفصل التطبيقي و الذي تطرقنا فيه إلى إجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة نفعال بسعيدة من خلال توجيه استبيان إلى جميع العمال حسب مستوياتهم الوظيفية لمعرفة أثر استخدام مهارات الموارد البشرية على أداء العاملين .

# الفصل الأول

**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: مهارات الموارد البشرية و مختلف أنواعها**

## 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

إنَّ 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 أن 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 الأخر بوجود صناعة كانت طائفة لها قانونها الذي يوضح شروط الدخول للمهنة وأجور الممتهين بها، حيث مثل هذا النظام اختيار للصناعة أو لحرفة.<sup>1</sup>

### 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 لإدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الأسباب:<sup>2</sup>

- 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.

<sup>1</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، بدون طبعة دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص ص 19،20.

<sup>2</sup> عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 26،27.

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.

### ثالثا : مرحلة حركة الإدارة العلمية

يعتبر فريدريك تايلور من أهم المساهمين في تطوير إدارة الموارد البشرية، حيث توصل إلى أربعة أسس وهي :<sup>1</sup>

- **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 أنّ اختيار العاملين على أسس علمية سبب يؤدي إلى نجاح المنظمة وهذا بعد التأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبئ الوظيفة.
- **الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين :** يرى تايلور أنّ 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.

### رابعا : مرحلة العلاقات الإنسانية

لقد ظهرت حركة العلاقات الإنسانية سنة 1927 بزعامة " إيثون مايو" التي اعتقدت أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية، وأيضا 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 تأكيدا على تغيير النظرة 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 لأن إشباع حاجات العاملين اللامتناهية غاية لا يمكن إدراكها.<sup>2</sup>

**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

<sup>1</sup> فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، عمان، 2008، ص 10،11.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 24.

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 من 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.<sup>1</sup>

**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 سياسات 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.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية حاليا 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.

**أولا: 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، الترقية، مناصب العمل.<sup>3</sup>

وينظر إليها فرانش (French) بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 45-46.

<sup>2</sup> مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى مكتبة العبيكان، الرياض، 2001، ص ص 24، 25.

<sup>3</sup> L.Bélangier Gestion des Québec, 1984,P37. ressources humaines :Approche systémique, éd Craétan Morin.

<sup>4</sup> صلاح الدين عيد الباقي وآخرون إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 10.

وتعرف أيضا على أنها العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم، في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم.<sup>1</sup>

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.<sup>2</sup>

كما ينظر إليها على أنها تخطيط تنظيم استقطاب تنمية، مكافأة، وصيانة الموارد البشرية بغرض تحقيق أهداف المنظمة.<sup>3</sup>

نستنتج مما سبق أن 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، تنميتها، توظيفها، تقييم أدائها، صيانتها، والاحتفاظ بها بشكل فعال.

### ثانيا: خصائص إدارة الموارد البشرية

بناء على التعاريف المقدمة لإدارة الموارد البشرية، يمكن إيجاز أهم الخصائص التي تتميز بها هذه الأخيرة فيما يلي:<sup>4</sup>

- هي الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد والقيام بالفعاليات التي تتعلق بإيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب، واستخدامه استخداما 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 وتقترب بأهداف معينة تتعلق بالفرد والمنظمة والمجتمع.
- عبارة عن حلقة وصل بين الإدارة والأفراد، تهدف إلى تحقيق أهداف تبادلية بين الفرد والمنظمة والمجتمع.

### ثالثا: أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في أنها الإدارة الأساسية والجوهرية في المنظمة، وأن 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:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 05.

<sup>2</sup> سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 18.

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 19.

<sup>4</sup> يوسف حبيب الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، 2006، ص 30.

<sup>5</sup> سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

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

### المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الغاية الأساسية المطلوب تحقيقها من خلال إدارة الموارد البشرية هي جنب 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:<sup>1</sup>

#### أولاً: الأهداف العامة

إن منظمة الأعمال تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وهذه الأخيرة تتصف بالعمومية، حيث أن 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 تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعتبر خصوصية ترتبط بعوامل المنظمة المختلفة والتي تختلف من منظمة إلى أخرى في إمكانية تحقيقها، وأن تحقيق أي من الأهداف المنظمة ينصب في تحقيق الأهداف العامة بشكل عام، حيث أن 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.

<sup>1</sup> عبد العزيز بدر الندوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 42-44.

ثالثاً: الأهداف الخاصة

إن الوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف العامة للمنظمة تتطلب وجود أهداف خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أن هذا النوع من الأهداف يرتبط بشكل أساسي في مجال إدارة الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق الأهداف الأخرى، وتتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي:<sup>1</sup>

. الجذب: أي قيام المنظمة بجانب العناصر الجيدة من خلال عملية اختيار سليمة بما تؤدي إلى الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في المنظمة.

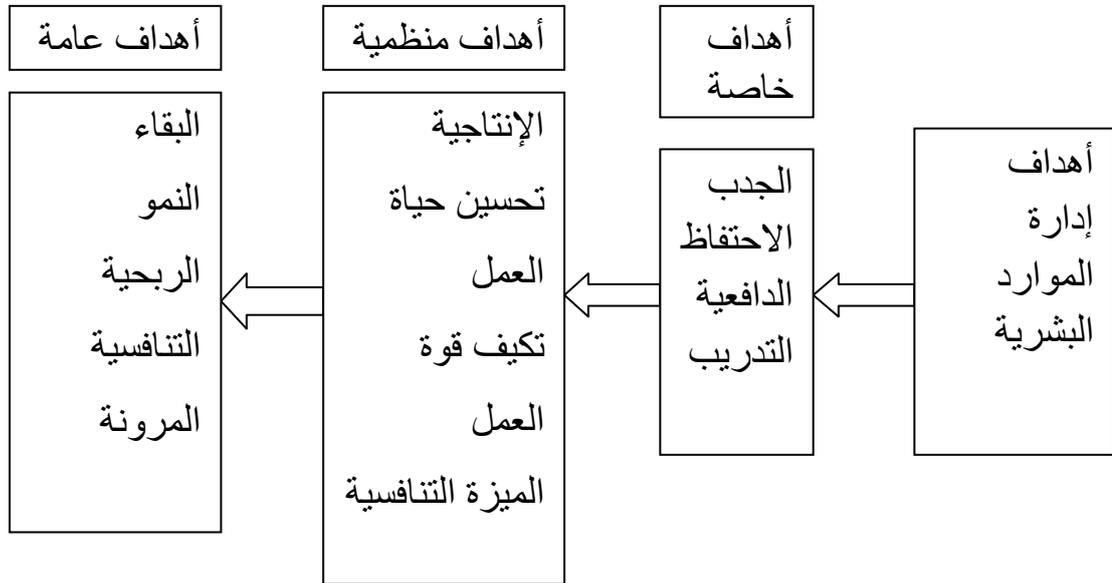
. الاحتفاظ: يعني قيام المنظمة بعملية تقويم أداء العاملين بما يؤدي إلى فرز العناصر الجيدة والاحتفاظ بها وصيانتها لأجل استمرار تميزها.

. 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، ص 43.

وتوجد أهداف أخرى لإدارة الموارد البشرية من بينها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>المرجع نفسه ص 44 .

<sup>2</sup>باري كشوري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص ص 13، 14.

- 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 تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.
- المساعدة في تطوير الإستراتيجية 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

إن 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 وأن هذه التحديات تجعل القائمين بالتعامل مع القوى البشرية أن يكونوا ذات قدرات إبداعية و ابتكارية 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 الجوانب التالية مساهمة العاملين التمكين تحقيق رضا المستهلكين الوقاية بدلا من العلاج، التركيز على العمليات التحسين المستمر.<sup>1</sup>

#### ثانياً: تحديات العولمة التنافسية

<sup>1</sup> خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 24.

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية، بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة مع إمكانية التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية، بحيث أن 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 أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسية جعلت من سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة.<sup>1</sup>

### ثالثا: التحديات التكنولوجية

لاشك أن 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.<sup>2</sup> 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.<sup>3</sup>

### رابعا: التحديات البيئية

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية، أي بيئة متغيرة أو ثابتة، حيث أن الإطار العام المتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية، أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة، إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية، ولذا فإن البناء الاستراتيجي والتنظيم لمنظمات القرن الحادي والعشرون ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات، وذلك من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 25، 26.

<sup>2</sup> صالح الدين عبد الباقي إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 76.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 74.

<sup>4</sup> خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 26، 25.

## 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 أن موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة والتنظيم الداخلي يختلفان من منظمة إلى أخرى تبعاً للظروف السائدة.

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

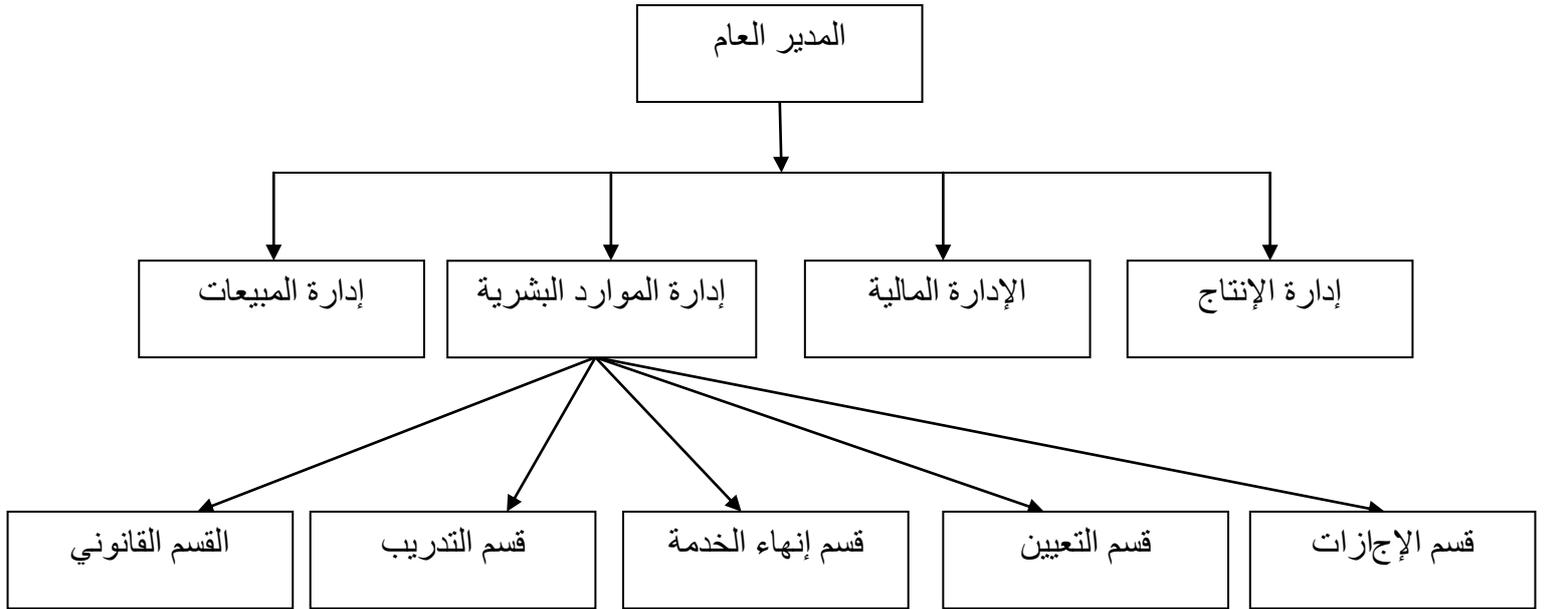
تعتبر وظيفة الأفراد من الوظائف الرئيسية في منظمات الأعمال، وبالتالي فهي تحظى بنفس المستوى من الأهمية الذي تحظى به وظيفة الإنتاج والمبيعات... الخ، ولا يقل دورها أهمية عن الدور الذي تؤديه الوظائف الأخرى في تحقيق أهداف المنظمة، ومن الأسباب التي أدت إلى حصول وظيفة إدارة الموارد البشرية على هذه المكانة التنظيمية هي:<sup>1</sup>

- 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.

<sup>1</sup> محفوظ جودة و آخرون، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص172.

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 ، ص 2 .

وهناك مقاييس عامة مطلوب احترامها من قبل المنظمات أثناء تصميم هيكل إدارة الموارد البشرية منها :<sup>1</sup>

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

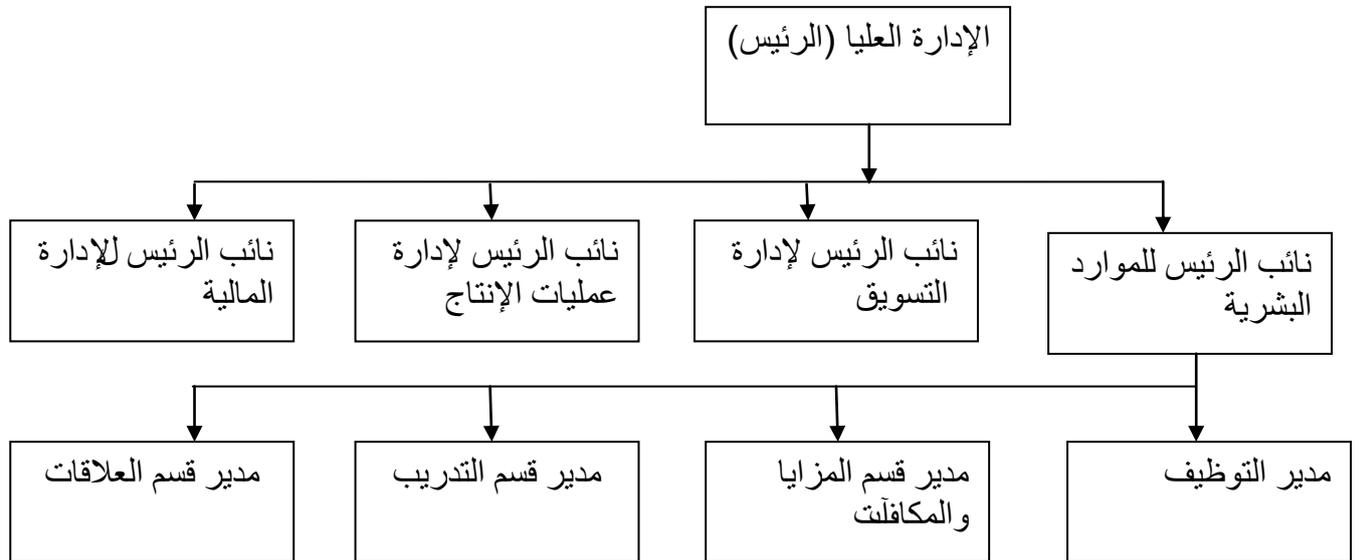
### المطلب الثاني: أشكال التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية

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:

<sup>1</sup>رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، العلوم الاقتصادية جامعة سطيف ، 2014، ص71.

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:<sup>1</sup>

- 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:<sup>2</sup>
  - علاقات العمل، وتغطي علاقة المنظمة بالاتحادات والنقابات العمالية.
  - علاقات العاملين، وتشتمل على متابعة حركة العاملين داخل المنظمة، إذ تتضمن التأكد من أن قنوات الاتصال بين القمة والقاعدة في الهرم التنظيمي تتناسب مع أداء العمل.
- ويمكن توضيح تنظيم إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام في الشكل التالي:
- الشكل رقم (03) تنظيم إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام**



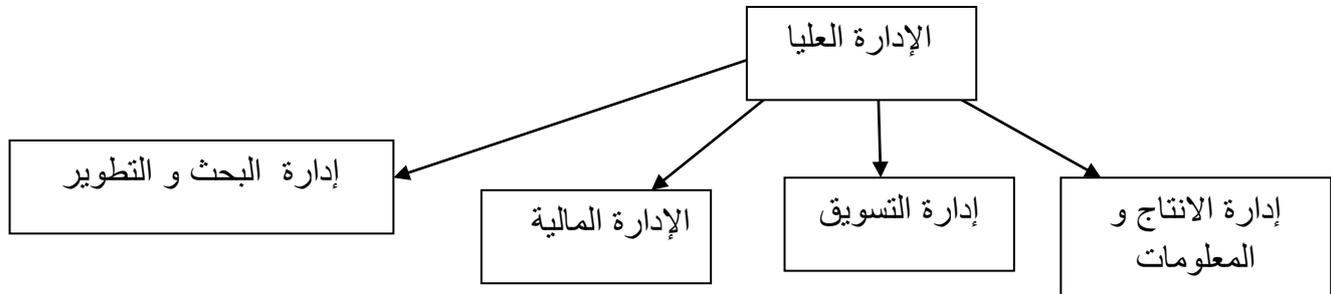
<sup>1</sup>أسامة كامل، محمد الصيرفي إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص-26-28

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص29.

- الاستقطاب - تحديد الأجور والمكافآت - التدريب - الاتصالات  
 - الاختيار - تحديد المزايا - التطوير - النزاعات  
 المصدر: سهيلة محمد عباس إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 47.

نلاحظ أن 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 الإستراتيجية للموارد البشرية من تكلفة وخطورة، أي أن هذا الشكل من التنظيم يضيف الدور التنفيذي على إدارة الموارد البشرية ويظهر موقعها في الهيكل المركزي كما في الشكل التالي:<sup>1</sup>  
**الشكل رقم (04): إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي**



المصدر: سهيلة محمد عباس إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 41.

### 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، انطلاقا 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:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-سهيلة محمد عباس إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل عمان، 2006، ص 40، 41.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي بدون طبعة دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 19.

- 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.
- 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.

### المطلب الرابع : 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.

#### أولا : الحصول على الموارد البشرية

إن أول مسؤولية تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في المنظمة هي سد احتياجاتها من الموارد البشرية، وتتم هذه المسؤولية من خلال أنشطة فرعية متكاملة ومترابطة، 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 وتتمثل هذه الأنشطة في:

- **تخطيط الموارد البشرية:** إستراتيجية لضمان توفير الكمية والنوعية المناسبة من الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

**أهميته :** منع الارتباك الفجائية وتحديد مصادر استقطاب الموارد البشرية وتقديم الحلول للمشكلات المتعلقة بالعمليات البشرية<sup>2</sup>.

- **استقطاب الموارد البشرية :** يشير إلى جملة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لجذب المرشحين المناسبين لشغل الشواغر الوظيفية بما يتناسب مع احتياجاتها ومتطلباتها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباح، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2008، ص 136.

<sup>2</sup> علي غربي تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص75.

<sup>3</sup> زيد منير عبوي إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص217.

**أهميته:** تكمن في فتح المجال أمام المنظمة لاختيار الكفاءات الأفضل وزيادة فاعلية عملية الاختيار، وتعزيز استقرار الموارد البشرية داخل المنظمة<sup>1</sup>.

تتمثل أهدافه في توفير مجموعة ملائمة من المرشحين بأقل تكلفة ممكنة، وتعزيز فعالية عملية الاختيار، وزيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة<sup>2</sup>.

مصادر استقطاب الموارد البشرية تشمل المصادر الداخلية مثل الترقية والنقل، والمصادر الخارجية مثل مكاتب العمل الحكومية ومكاتب التوظيف الخاصة والإعلانات<sup>3</sup>.

### عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية

هي عملية يتم فيها انتقاء الشخص المناسب للمكان المناسب، وهو عبارة عن تصفية المتقدمين لشغل الوظيفة لكي يتوصل إلى أفضل فرد في وظيفة معينة<sup>4</sup>. تتضمن هذه العملية عدة مراحل من طلب التوظيف والمقابلات المبدئية إلى الاختبارات والمقابلات النهائية وصولاً إلى التعيين النهائي. وتكمن أهمية هذه العملية في تحقيق توافق فعال بين متطلبات الوظيفة ومهارات وخبرات المرشحين، مما يسهم في نجاح المنظمة وزيادة إنتاجيتها<sup>5</sup>.

### ثانياً : تنمية الموارد البشرية

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

- **تدريب الموظفين وتطويرهم** بشكل مستمر: هو تلك العملية المنظمة و المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارات أو قدرات أو أفكار و آراء لازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد<sup>6</sup>. يتضمن تدريب الموارد البشرية :

تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه، مع التركيز على تقييم فعالية البرنامج في تحقيق أهدافه<sup>7</sup>. تتجلى أهميته في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التحولات في البيئة التنافسية، وتعزيز إبداع وابتكار الموظفين، وبناء بيئة عمل تشجع على الانخراط والمساهمة. كما أنها تسهم في رفع

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 188.

<sup>2</sup> 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

<sup>3</sup> عادل زايد محمد إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، بدون طبعة كلية التجارة القاهرة 2003، ص ص 261-266

<sup>4</sup> أحمد ماهر ، اختيار الموارد البشرية، بدون طبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص18.

<sup>5</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 202-206.

<sup>6</sup> محمد سمير أحمد ، الإدارة الاستراتيجية و تنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009، ص97.

<sup>7</sup> فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره ، ص 139 - 141 .

مستوى الرضا والولاء للموظفين، مما يقلل من معدلات الانتقال والاستقالة، وبالتالي تقليل تكاليف التدريب والاستبدال<sup>1</sup>.

- **تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية** هو ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسؤولية الفرد نفسه في تنمية المسار الوظيفي، و يتضمن ما يخططه الفرد بنفسه لحياته الوظيفية الحقيقية و تحقيق الأنشطة التنموية المناسبة<sup>2</sup>. يهدف إلى مساعدة الأفراد في تطوير مسارهم المهني بشكل مستمر، مما يعزز الرضا والإنتاجية. يتضمن تخطيط المسار الوظيفي عدة مراحل، بما في ذلك تصميم المسارات الوظيفية، وتحديد الأهداف، وتقييم الذات، واختيار المسار المناسب، وإعداد الخطط الشخصية، وتنفيذها، وإدارة وتقييم البرامج<sup>3</sup>.

#### - تقييم أداء الموارد البشرية

وهي عملية يتم من خلالها التأكد من أن مستويات أداء العاملين، مرضية، وأن 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<sup>4</sup>.

#### ثالثا: 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 لاقت اهتماما كبيرا من قبل المنظمات، نظرا لأن تكاليف الأجور والرواتب تشكل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي تتحملها المنظمة، بالإضافة إلى أهميتها في الحفاظ على العمال الأكفاء واستقرارهم في المنظمة .

**تعريف الأجور:** يُعرف الأجر بأنه المقابل الذي يحصل عليه الفرد كتعويض عن مساهمته الواعية، سواء

<sup>1</sup> نجم العزاوي ، التدريب الإداري ، بدون طبعة ، دار اليازوري ، عمان ، 2006 ، ص 13 .

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، بدون طبعة ، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 286

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، بدون طبعة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 229-

. 232

<sup>4</sup> حسين حريم ، إدارة الموارد البشرية : إطار متكامل ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 36 .

كانت هذه المساهمة تتم على شكل جهود عضلية أو عقلية، من خلال أداء عمل يعتبر مفيداً اقتصادياً واجتماعياً<sup>1</sup>.

**أهمية الأجور :** فتتجلى على مستويين رئيسيين: على مستوى الأفراد العاملين، حيث تساهم الأجور في تحديد مقدرتهم الشرائية ومستويات معيشتهم وإشباع رغباتهم وطموحاتهم، وعلى مستوى المنظمة، حيث تُعتبر أحد العوامل الرئيسية في تحديد تكلفة الإنتاج وبالتالي تؤثر في مستويات أسعار السلع والخدمات والأرباح المتحققة<sup>2</sup>.

**أسس تحديد الأجور:** تعتمد على عدة معايير، منها الأداء حيث يجب أن يتناسب الأجر مع أداء العامل وفقاً لمعايير محددة، والجهد حيث يُستخدم عندما يكون هناك اعتراف بالجهد الكافي من قبل العامل رغم عدم وصوله للمستوى المطلوب، بالإضافة إلى الأقدمية، المؤهل العلمي والخبرة، ومستوى صعوبة الوظيفة<sup>3</sup>.

### ثانياً: الحوافز

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

**تعريف الحوافز:** يشير إلى أنها المكافأة التي يحصل عليها الفرد نتيجة لتميزه في الأداء، مقارنة بالأجر الذي يحصل عليه كقيمة للوظيفة التي يقوم بها. بالإضافة إلى ذلك، تُعرف الحوافز أيضاً على أنها المجموعة من العوامل التي تحفز العامل على بذل جهد أكبر لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة<sup>4</sup>.

**أهمية الحوافز :** فتكمن في إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة بين أفراد الفريق، وتنمية روح المشاركة والتعاون، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب، والتكامل مع أنشطة الموارد البشرية، بالإضافة إلى التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية<sup>5</sup>.

**مراحل تصميم نظام الحوافز :** ينبغي للمنظمة أولاً تحديد أهدافها العامة واستراتيجياتها المحددة، ومن ثم دراسة الأداء المطلوب وتحديد طريقة قياس الأداء الفعلي. وبعد ذلك، يتم تحديد ميزانية الحوافز المتاحة ووضع إجراءات النظام التي تتضمن تسجيل الأداء، وحساباته، ونماذجه، واجتماعاته، وأدوار المشاركين في النظام وأنواع الحوافز والجوائز وترقيتها<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> عصام عبد الوهاب الدباغ ، إدارة الأفراد ، بدون طبعة ، دار زهران للنشر ، عمان ، 2008 ، ص106 .

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص116، 117

<sup>3</sup> محمد الصيرفي ، هندسة الموارد البشرية ، طبعة أولى ، مؤسسة حورس الدولية ، إسكندرية 2006 ، ص214، 215 .

<sup>4</sup> jean Héne Edighoffer , Précis de Gestion D'entreprise , Edition Nathan ,Paris, 2001, P104 .

<sup>5</sup> بشار اليزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار الرأية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008، ص142- 143 .

<sup>6</sup> عبد الله حمد محمد الجساسي ، أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم ، رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، عمان ، 2011 ، ص34- 38 .

### المبحث الثالث : مهارات الموارد البشرية و مختلف أنواعها

مهارات الموارد البشرية تمثل القدرات والمعرفة التي يحتاجها المحترفون في مجال إدارة الموارد البشرية للقيام بوظائفهم بنجاح. هذه المهارات تشمل القدرة على التواصل الفعال، وإدارة العلاقات، وتطوير السياسات والإجراءات، وتحليل البيانات، والقدرة على التفاوض، وفهم القوانين العملية، والتخطيط الاستراتيجي. يجمع اكتساب هذه المهارات بين الخبرة العملية والتدريب المهني لضمان أداء فعال لأنشطة الموارد البشرية في أي منظمة. قبل أن نتطرق لمهارات الموارد البشرية سنقوم بذكر مختلف المفاهيم للموارد البشرية .

#### المطلب الأول : مفهوم و أهمية الموارد البشرية

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد حيث انتشر الاصطلاح أثناء السبعينات و قد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد و معاملتها كمورد بدلا من اعتبارهم مجرد إنسان يتحرك و يتصرف فقط على أساس مشاعره و عواطفه يمكن أن يحقق فوائد رمزية لكل من المنظمة و الفرد و بالرغم من زيادة أهمية الموارد البشرية إلا أن الاصطلاح يصعب تحديده تحديدا دقيقا .

#### أولا: تعريف الموارد البشرية

1- يقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير إلى للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية.

ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي.<sup>1</sup>

2- إن إصلاح المورد لا ينطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو تحقق إيرادات ويمكن للمورد البشري أن يحقق إيرادات من خلال استخدام مهارته ومعرفته وليس من خلال عملية التحويل والتغير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغير . وعندما تحصل المنظمة على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة فيمكن القول أن المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية ويجب على المنظمة المحافظة على سببين:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز : نظرية إلى منظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث و دراسة ، القاهرة ، 2003 ، ص 33.

<sup>2</sup> راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية جامعة الإسكندرية ، الدار الجامعية ( 2002 ، 2003 ) ، ص51.

1- وجود أفراد يمتلكون استعدادات عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكافي يمكن ضمان قدرتهم بكفاءة لتحقيق الأهداف.

2 من خلال مهارات ومعرفة واستعدادات الأفراد يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم في تحقيق أهدافهم الشخصية والرضا الوظيفي وتحقيق الذات والفرد الذي يشعر بالرضا وتحقيق الذات يمكن أن يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مما يؤثر على أداء الفرد وفعالية المنظمة.<sup>1</sup>

### ثانيا : أهمية الموارد البشرية

تقدم المعرفة الإنسانية خلال العصور القليلة الماضية يعادل التقدم الذي أحرزته البشرية خلال كل مراحلها السابقة ومن السهل أن يرى الإنسان أن الاكتشافات والاختراعات التي تحققت خلال القرن الحالي تعادل وتزيد على مقدار ما حققه البشرية من عصور طويلة.

1- المنظمات الناجحة اقتصاديا هي تلك المنظمات التي تحتوي منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية، وصناعة الإلكترونيات خير شاهد على ذلك.

2 - ارتباط التقدم في مجال الإنتاج والصناعة ارتباطا وثيقا بقاعدة المعرفة البشرية.

3- تزايد الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية ومثال على ذلك زيادة الطلب على مبرمجي ومحلي النظم.

4- تحول القوة داخل المنظمات إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية وهو يتحكمون في مصادر القوة والثروة داخل المؤسسة في نفس الوقت.

5- يتوقف نجاح العديد من المنظمات الحديثة على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأس المال البشري، ويقصد بالجودة هنا مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمالة البشرية.

6 - المعرفة أصبحت إحدى المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى وذلك بدلا من الصراع على الموارد المادية.

7- خلال السنوات القليلة الماضية شوهدت آثار عصر المعرفة على فلسفة إدارة المنظمات وهيكلها وعدد العاملين فيها فالاتجاه السائد الآن هو الاتجاه نحو "التقلص".<sup>2</sup>

### المطلب الثاني : مفهوم و أهمية مهارات الموارد البشرية

تتمتع الموارد البشرية بمجموعة من المهارات الرئيسة التي تساعدها على تنفيذ مهامها وواجباتها، بأفضل الطرائق المتاحة لدى المنظمة، ولقد تباينت وجهات نظر الباحثون والمهتمون في تحديد تعريف دقيق لمفهوم مهارات الموارد البشرية، لتعدد وجهات نظرهم من جهة ولتنوع المهارات التي تمتعوا بها من جهة أخرى .

<sup>1</sup>راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية جامعة الإسكندرية ، الدار الجامعية ( 2002 ، 2003 ) ، ص 52 .

<sup>2</sup> عادل زايد ، مرجع سبق ذكره ، ص 53 .

### أولاً : مفهوم مهارات الموارد البشرية

قبل الإشارة إلى مفهوم مهارات الموارد البشرية لابد من التمييز بينها وبين بعض المصطلحات التي يمكن أن تتداخل معها، وهي :<sup>1</sup>

1. **المقدرة:** هي مقدرة الموارد البشرية على تنفيذ وظائفهم ومهامهم بغض النظر عن السرعة الأداء ودقته.
  2. **المعرفة:** هي معرفة الموارد البشرية المتمثلة باستعمال المعلومات والبيانات المتاحة لديهم، في تنمية معرفتهم وإدراك المتغيرات المحيطة بهم وبناء تصوراتهم بشأنها.
  3. **الموهبة :** هي فطريه الموارد البشرية التي منحها لهم الله ولا توجد برامج تدريبية تقف وراءها .
  4. **الكفاءة:** هي كفاءة الموارد البشرية في استثمار طاقاتهم لخدمة مصالحهم ومنظمتهم.
- فقد عرفت مهارات الموارد البشرية على أنها استعداد الموارد البشرية لتنفيذ واجباتهم، وتوظيف المعرفة والعلم اللازمة في تنفيذها، وبذات الاتجاه تقريباً عرفت بأنها المهارات التي تجعل الموارد البشرية على استعداد لتنفيذ وظائفهم بأفضل الطرائق الممكنة نتيجة المعرفة والمعلومات التي يتمتعوا بها .
- ومن جهة أخرى عرفت بأنها : (المعرفة العلمية والتطبيقية التي تمتلكها الموارد البشرية، وتساعد على استخدام الأدوات والتقنيات المعاصرة في تنفيذ واجباتهم لتحقيق أهداف منظماتهم).
- كما عرف مهارات الموارد البشرية بأنها المهارة الطبيعية أو المكتسبة التي تساعد الموارد البشرية على تنفيذ المهام والأنشطة الموكلة إليهم من ناحية جسدية أو ذهنية. وبالتركيز على الإدارة الدولية فقد عرفت مهارات الموارد البشرية بأنها المهارات التي تحتاجها الموارد البشرية للعمل في الدول الأجنبية للفروع التابعة للمنظمات المتعددة الجنسية والتعامل مع موارد بشرية وزبائن من خلفيات ثقافية واجتماعية متعددة. كما تمت الإشارة إلى مهارات الموارد البشرية بأنها مهارات الموارد البشرية في تحقيق الاستخدام الفكري والحركي للإمكانيات الجسدية والفكرية المتاحة لديهم، لتنفيذ المهام الخاصة بهم بشكل سريع ومتمقن.<sup>2</sup>
- ### ثانياً : أهمية مهارات الموارد البشرية

تبرز أهمية مهارات الموارد البشرية في النتائج التي تسهم بتحقيقها للمنظمات، لعل أبرزها توظيف الموارد البشرية الذين تتوفر لديهم المهارات المطلوبة التي تتوافق مع رؤيتها، ومن ثم التعامل مع الموارد البشرية بعدالة بالشكل الذي يسهم بتعزيز روحهم المعنوية، مع منحهم الحركية الاحترافية لزيادة مهاراتهم، وتزويدهم بالمعلومات للارتقاء بمستويات أدائهم. كما أن مهارات الموارد البشرية تشكل جزء من إستراتيجية المنظمة والركيزة التي تواجه من خلالها المنافسين، أي أنها تمارس دوراً مهماً على نطاق واسع ولمدد

<sup>1</sup> حسين وليد حسن عباس ، مهارات الموارد البشرية ، طبعة أولى ،كلية الكوت الجامعة مركز البحوث و الدراسات و النشر، العراق ، 2022 ، ص12 .

<sup>2</sup> حسين وليد حسن عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 13 .

زمنية طويلة نسبياً، ومن ثم فهي تسهم في تحقيق تغييرات منظميه كبيرة من خلال دورها في عملية التفكير الاستراتيجي.

كما تمارس مهارات الموارد البشرية دوراً حيوياً في صياغة الخطط طويلة الأمد للمنظمة، من خلال تطوير الرؤيا والرسالة الخاصة بها، والتي تتطلب الشجاعة والجرأة والصبر والتضحية والولاء ، كما أنها تقوم بتوجيه فريق العمل لتحقيق أفضل النتائج من خلال تحديد مهارات الموارد البشرية لغرض توجيههم بالصورة الأفضل، وعليه فهي تمثل سلاح المنظمة للحفاظ على معدلات النمو، ومحور المسار الاحترافي للموارد البشرية هي مهاراته لذا ينبغي عليهم تطويرها للارتقاء بمستوى العمل.

وتمارس مهارات الموارد البشرية دور مهم في دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة، التي تتضمن القيم والمعتقدات والمعاني والسلوكيات المشتركة بين مواردها البشرية، ومن ثم التحكم في التفاعلات التي تحدث بينهم وبين كافة أصحاب المصالح داخلها وخارجها، وعليه تسهم مهارات الموارد البشرية في تجنب الحساسية الثقافية بينهم، ومن خارجها، وعليه تسهم مهارات الموارد البشرية في تجنب الحساسية الثقافية بينهم، ومن ثم تعزيز القدرة لإدارة التباينات الأخلاقية والثقافية. وتلعب مهارات الموارد البشرية دور مهم في اكتشاف المقدرات التي تعتمدها المنظمة في دعم ميزتها التنافسية واستدامتها، ومن ثم فهي تسهم في زيادة مخرجات مواردها البشرية لدورها في مساعدتهم على تنويع المهارات التي يمتلكونها، والتعليم وصولاً لتحديد القدرة على إيجاد وتنفيذ الوظائف المتنوعة، وعليه يمكن تحديد ابرز النقاط التي تبرز فيها أهمية مهارات الموارد البشرية بالاتي:<sup>1</sup>

1. تحسين أداء الموارد البشرية من خلال بناءها وتطويرها باستمرار.
2. تعديل سلوك الموارد البشرية للقضاء على حالات الصراعات التي يمكن ان تحدث فيما بينهم وتؤثر سلباً على العمل.
3. تمييز المنظمة عن غيرها من المنافسين لها من خلال تحقيق دعم برامج الإبداع والتفوق.
4. تحقيق تنسيق مهام وواجبات الموارد البشرية في مختلف المستويات التنظيمية.
5. تنسيق جهود الموارد البشرية بالشكل الذي يعكس في تحقيق النجاح التنظيمي.

### المطلب الثالث : خصائص و مراحل بناء مهارات الموارد البشرية

في ساحة الأعمال المتنوعة ، تعد مهارات الموارد البشرية أحد العناصر الأساسية لضمان نجاح المؤسسات و المنظمات . تتميز هذه المهارات بمجموعة من الخصائص و المراحل التي تمثل الأساس لبناء و تطويرها بشكل فعال .

<sup>1</sup> حسين وليد حسن عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 13-14

**أولاً : خصائص مهارات الموارد البشرية**

هناك مجموعة من الخصائص التي ينبغي أن تتوفر في مهارات الموارد البشرية، إذ حددت ثلاثة خصائص أساسية فهي تساهم في مساعدة المنظمة للوصول إلى أهدافها، وتسهم في تقديم منافع وفوائد معينة إلى كافة المتعاملين مع المنظمة، كما أنها يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين، كما تم تحديد مجموعة من الخصائص التي تتمتع بها مهارات الموارد البشرية أهمها كالاتي<sup>1</sup>:

1. **القيمة:** يجب أن تكون ذات قيمة عالية بالمقارنة مع المهارات الأخرى المتاحة لدى المنظمة.
- 2 **الندرة:** يجب أن يكون ذات عرض محدود، وألا فأنها لا توفر ميزة لان كل المنظمات تمتلكه.
3. **غير قابلة للمحاكاة:** أي لا توجد هناك طريقة عملية أو علمية لتقليدها.
4. **غير قابلة للاستبدال :** أي لا تتمكن المنظمة من استبدالها بشي آخر .

كما تم تحديد أهم خصائص مهارات الموارد البشرية كالاتي :

1. تبرز ضمن مجال وظيفي معين أو دور وظيفي داخل المنظمة.
2. ترتبط بالأداء المتفوق ايجابيا.
- 3 يمكن أن توصف من ناحية السلوك الذي يلاحظ من خلال الوظيفة.

**ثانياً: مراحل بناء الموارد البشرية وتطويرها**

هناك ثلاثة مراحل يمكن أن تمر بها بناء مهارات الموارد البشرية وتطويرها، خلال حياته الشخصية والمهنية بالشكل الذي يجعل منهم قادرين على العيش والتكيف مع المجتمع، وهذه المراحل هي<sup>2</sup>:

1. **المرحلة المعرفية :** في هذه المرحلة تحاول الموارد البشرية فهم وظائفها ومهامها، واهم متطلبات الواجب توفرها لتنفيذها، وكذلك التعرف على الشروط الخاصة بأدائها، لتحديد أوجه التعلم الذي سوف يعتمدونها لتهيئة المهارات اللازمة لتنفيذها.

2. **المرحلة الإرتباطية :** في هذه المرحلة يتم تحقيق الربط بين طبيعة المهارات التي اكتسبها المورد البشرية وبين الوظائف التي يتوجب عليه أداءها، بشكل متكامل ومن الأجزاء كافة، مع ضرورة الإشارة إلى تحقيق الربط بين المدة الزمنية التي تكتسب فيها المهارة وبين المدة الزمنية المطلوب لتنفيذ الوظيفة لضمان عدم تقادمها .

3. **المرحلة الاستقلالية :** في هذه المرحلة يتمكن المورد البشري من استعمال المهارات الخاصة به ، بأعلى درجات الإتقان وبصورة تلقائية بالشكل الذي يسهم في تعزيز الأداء العام لمنظمتة. ولتطوير هذه المهارات بالشكل الذي يتوافق مع المستجدات المتلاحقة في بيئة الأعمال هناك أيضاً ثلاثة خطوات يتوجب الالتزام بها وهي:

<sup>1</sup> حسين وليد حسن عباس ،مرجع سبق ذكره ، ص 14 .

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 15

1. **المرحلة الأولى:** اختيار الموارد البشرية ذات المهارات الجيدة، لتحسينها وتوسيعها بحسب الحاجة، ثم صب الجهود ومنتجات العمل في جهد تعاوني لخلق المهارة التنظيمية للمنظمة.
- 2 **المرحلة الثانية:** ينبغي على المنظمة في هذه المرحلة العمل على تنمية مهارات مواردها البشرية لتعلم الطريقة الصحيحة لتنفيذ وظائفهم باستمرار بشكل جيد وبتكلفة مقبولة، كذلك فإن مهاراتهم سوف تتطور إلى مهارات مجربة وحقيقية.
- 3 **المرحلة الثالثة :** ينبغي على الموارد البشرية داخل المنظمة الاستمرار في صقل مهاراتهم وتحسين أدائهم الأمثل في تنفيذ واجباتهم، وفي النهاية تصبح المنظمة أفضل من منافسيها في أداء الأنشطة المحددة. فضلاً عن تحول مهارات مواردها البشرية إلى رتبة ذوي المهارات المميزة (أو تتحول إلى مهارات تنافسية متفوقة).

### المطلب الرابع : أنواع مهارات الموارد البشرية

تتمثل المهارات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية كالاتي<sup>1</sup> :

1. **المهارات القيادية:** هي مجموعة متكاملة من المهارات التي تعتمد عليها الموارد البشرية القيادية، لتوجيه وإرشاد زملاءهم واستثمار رغبتهم وإمكانيتهم، في تحقيق الأهداف الرئيسية بغض النظر عن الأهداف الفرعية أو الشخصية الخاصة بهم.
2. **المهارات الإستراتيجية** هي المهارات التي تعتمد عليها الإدارة العليا لبناء التوجه الاستراتيجي الخاصة بمنظمتها، ومن ثم تحريك مواردها واستثمارها لتنفيذ الخطط، ومن ثم تعزيز المؤشرات والمعايير التنافسية التي تتلاءم مع التوجهات الخاصة بها.
3. **المهارات الإدارية** هي المهارات المتنوعة التي تعتمد عليها الموارد البشرية في تنفيذ وظائف التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة من أجل تنفيذ مهامهم ونشاطاتهم في إطار البيئة الديناميكية المحيطة بهم، ومن ثم تحقيق الأهداف التي يسعون إليها من خلال استثمار الموارد المتاحة لديهم بأفضل شكل ممكن، وبأقل نسبة ضياع من الموارد.
4. **المهارات الفكرية :** مهارات الموارد البشرية في التعامل مع المعلومات ذات العلاقة بالأحداث والقضايا الخاصة بوظيفته من أجل تشخيصها ودراستها بتفاصيلها المتنوعة، ومن ثم اتخاذ القرارات اللازمة للتعامل معها بالشكل الذي يعزز معرفتهم ورأس المال الفكري الخاص بمنظمتهم.
5. **المهارات الإبداعية :** مهارات الموارد البشرية في التفكير والتعامل مع المواقف والمتغيرات المحيطة بهم، بطريقة جديدة وغير مألوفة لابتكار أفكار وطرائق جديدة وغير مألوفة يمكن الاستناد عليها في

<sup>1</sup> حسين وليد حسن عباس ، مهارات الموارد البشرية ،مرجع سبق ذكره، ص 16-17- 18 - 19 .

- تحديث منتجات المنظمة وعملياتها، من أجل ترسيخ جذورها في الصناعة واستدامة ميزتها التنافسية لأطول مدة ممكنة.
- 6. المهارات الريادية:** هي المهارات التي تتبناها الموارد البشرية الجريئة، التي تمتلك الرغبة والاستعداد للدخول في المشروعات الجديدة وغير المألوفة، وبشكل خاص تلك التي تحمل في مضامينها المخاطر واحتمالية تحقيق النتائج غير المضمونة، من أجل تحقيق ذاتهم وإثبات نجاحهم في المجتمع.
- 7. مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات** تتمثل في مهارات تحديد المواقف والمشكلات التي تتطلب اتخاذ قرار محدد للتعامل معها، بعد توليد مجموعة من البدائل وتقييمها بالاستناد إلى الحقائق والمعلومات للتعرف على النتائج المتوقعة من كل بديل، ومن ثم اختيار الأفضل الذي يساعدهم على استثمار مواردهم بالكفاءة وتحقيق أهدافهم بالفاعلية.
- 8. مهارات الاتصال وتبادل المعلومات:** مهارات الموارد البشرية في استخدام مجموعة من الأساليب التقنية في تسيير المعلومات فيما بينهم بصورة شفوية أو غير شفوية، لجعلها ذات معنى واستثمارها في تنفيذ المهام والواجبات المكلفة بهم، بطريقة كفؤ .
- 9. المهارات الفنية:** مهارات الموارد البشرية في استعمال الطرائق والأدوات الإنتاجية المتاحة داخل المنظمة، من أجل تحريك مواردها وتحويل مدخلاتها إلى مخرجات بالشكل الذي يتوافق مع معايير ومؤشرات الجودة، لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة من قبلهم، ومن ثم الارتقاء بمستويات الأداء الخاصة بالمنظمة ككل.
- 10. المهارات السلوكية:** مجموعة متكاملة من المهارات التي تنظم مشاعر وتصرفات واتجاهات الموارد البشرية عند التعامل مع الموارد البشرية الأخرى داخل المنظمة وخارجها، من أجل تنظيم سلوكياتهم واستثمارها في تنفيذ ما مكلف من مهام وواجبات بالشكل المطلوب.
- 11. مهارات إدارة الذات:** المهارات الداخلية للموارد البشرية والتي تمثل المحرك الرئيسي، للتوجهات والرغبات السلوكية التي يقوم باتخاذها عند التعامل مع مجريات الحياة العملية والشخصية، من أجل تحقيق النتائج الايجابية بأفضل فاعلية ممكنة.
- 12. المهارات الأخلاقية:** مجموعة من المهارات المتكاملة التي ترشد سلوكياتهم وقراراتهم عند التعامل مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها، بالشكل الذي يحقق العدالة والشفافية، ومن ثم يمكن منظماتهم من تحقيق المسؤولية الاجتماعية ضمن المجتمع التي تعمل ضمنه حدوده.
- 13. المهارات البحثية:** مجموعة من المهارات التي تعتمدها الموارد البشرية عند البحث في مسببات المشكلات أو المواقف التي تواجههم في العمل من أجل جمع البيانات وتحليلها بالشكل الذي يولد المعلومات اللازمة لمعالجتها، واقتراح الآليات اللازمة لتوليد المعرفة واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل مع هذه المشكلات أو المواقف بما يتوافق مع توجهات الموارد البشرية ومنظماتهم.

- 14. مهارات إدارة الوقت :** المهارة التي تعتمد على الموارد البشرية لتقسيم وقتهم بين المهام والنشاطات الخاصة بهم بشكل الذي يضمن تحقيق التوازن بين حياتهم العملية والشخصية من أجل تحقيق أهدافهم في إطار الموارد المتاحة لديهم.
- 15. المهارات المرنة:** المهارات التي تمكن الموارد البشرية من مواكبة المستجدات المتلاحقة في البيئتين الداخلية والخارجية للحفاظ على كفاءتهم عند تنفيذ وظائفهم ومهامهم، فضلاً عن التكيف مع التوجهات الثقافية المتنوعة لزملائهم في المنظمة، لتجنب حدوث الصراعات والمشكلات فيما بينهم.
- 16. مهارات إدارة الأزمات :** مهارات الموارد البشرية التي تستعملها في تشخيص الأزمات والأحداث الطارئة التي تواجههم في العمل، وتحليل أسبابها واقتراح الآليات للتصدي لها والحد من آثارها ومن ثم تقييم أهم النتائج المترتبة عليها، للاستفادة منها مستقبلاً في التعامل مع الأزمات المماثلة.
- 17. مهارات العمل الفرقي :** هي المهارات التي تثير رغبة واستعداد الموارد البشرية لتنفيذ وظائفهم بصورة مشتركة مع الآخرين من خلال تبادل الأفكار والمشاعر والقرارات فيما بينهم، لضمان تحقيق النتائج المقصودة وفقاً لمعايير ومؤشرات الجودة والمواصفات العالمية لضمان تحقيق مستويات الأداء اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.
- 18. مهارات التفاوض :** المهارات التي تعتمد على المنظمة لإدارة النقاش والحوار مع الآخرين، من أجل تحقيق أكبر قدرة من المنفعة لهم ولمنظمتهم، مع الأخذ بنظر الاعتبار عدم المساس بمصالح الآخرين لتجنب أي حالة نزاع أو تضارب بالمصالح المتعارضة يمكن أن تحدث وإنما على العكس تحقيق الأهداف بصورة مشتركة.

**خلاصة:**

مر 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 بعمليات و ممارسات جعلتها تحتل مكانة تنظيمية مميزة في العصر الحديث ، تشمل هذه العمليات التوظيف و التدريب و التقييم و تطوير الموظفين بالإضافة إلى إدارة العلاقات العمالية . تهدف إلى تحسين أداء العاملين و تعزيز الإنتاجية و رفاهية الموظفين . أما بالنسبة لمهارات الموارد البشرية ، فتشمل مهارات التواصل الفعال و القدرة على التفاوض ، و القيادة الفعالة ، و التفكير التحليلي و التفهم العميق للقضايا البشرية في العمل .

## الفصل الثاني

**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 وفعالية 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 المطلوبة من كل 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: استخدام مهارات الموارد البشرية لتحسين 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 والتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، فالأداء هو الوسيلة التي تنفع 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<sup>1</sup>.
- كما يعرف أيضا على أنه: " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ..<sup>2</sup>
- 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<sup>3</sup> ..
- كما يعرف على أنه: " درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة<sup>4</sup> ..
- ومما سبق نستنتج أن أداء العاملين هو المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه.

#### ثانياً: أهمية أداء العاملين

بعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا 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 إيجابا على النحو التالي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، بدون طبعة ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2005 ، ص25 .  
<sup>2</sup> صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، بدون طبعة ، الجزائر ، 2006 ، ص 92 .  
<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، بدون طبعة ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2003 ، ص 219 .  
<sup>4</sup> عمار بن عيشي ، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 ، ص 13 .  
<sup>5</sup> يوقطف محمود ، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع . تنظيم و عمل ، جامعة خنشلة ، 2014 ، ص61 .

- 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 ومرتببات 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: <sup>1</sup>

أ - المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب - جودة العمل : تتمثل في مدى ما إدراك الفرد للعمل الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات بارعة ، 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 و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين <sup>2</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم محمد المحاسنة ، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي : بين النظرية و التطبيق ، الطبعة الأولى ، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 ، ص128 .

<sup>2</sup> وفيق حلمي الأغا ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في الشركات ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، إدارة أعمال ، جامعة غزة ، 2010 ، ص 20 .

### 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:<sup>1</sup>

أ- **الجهد** : يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وتكون هذه الطاقة ناتجة عن دوافع تؤثر في العامل ليبذل جهداً 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<sup>2</sup>

### 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:<sup>3</sup>

عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.

- نقص التعاون من الآخرين.
- نمط الإشراف.
- الحرارة والإضاءة.
- الضوضاء
- ترتيب الآلات و الورشات.

ويجب النظر إلى هذه العوامل على أنها مؤثرات على الجهد والإدراك فعلى سبيل المثال، إن أي عمل 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، وبنفس الطريقة فإن النقص

<sup>1</sup> راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية ، بدون طبعة ، الدار الجامعية ،الاسكندرية ، 2004 ، ص 210

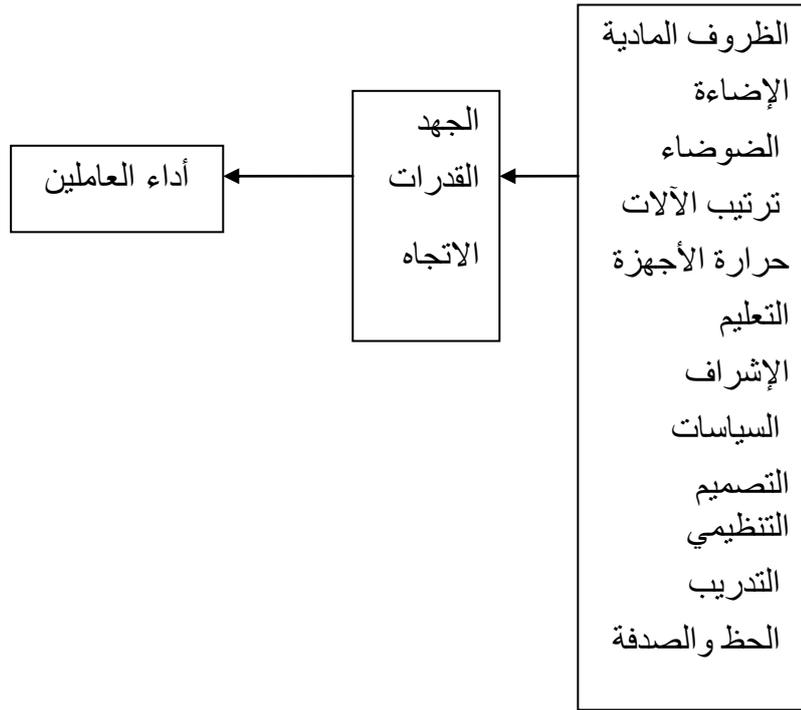
<sup>2</sup> بوطرخ عبد الكريم ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، علوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2012 ، ص 10 .

<sup>3</sup> راوية حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 211 - 212 .

في التدريب يمكن أن يتسبب في الاستغلال السيء القدرات الموجودة لدى الأفراد، لدى فإن من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي :<sup>1</sup>

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.
  - توفير بيئة مدعمة، نقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.
- والشكل التالي يوضح أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين.

**الشكل رقم (05) : 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:<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup> فيصل عبد الرؤوف الدحلة ، تكنولوجيا الأداء البشري : مفهوم وأساليب القياس و النماذج ، بدون طبعة ، دائرة المكتبة الوطنية ، عمان ، 2001 ، ص 99

<sup>2</sup> عبير فوزي الخطيب ، إدارة الوقت و أثرها في مستوى أداء العاملين ن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن ، 2009 ، ص 42-43 .

- 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"<sup>1</sup> 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"<sup>2</sup>. ويعرف كذلك بأنه: "عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل و يترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتنميتهم أو فصلهم أو الاستغناء عنهم"<sup>3</sup>. 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:<sup>4</sup>

- 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.

<sup>1</sup> رولا نايف المعاينة ، صالح سليم الحموري ، إدارة الموارد البشرية : دليل عملي ، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة ، عمان ، 2013 ، ص 116 .

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، بدون طبعة ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 368 .

<sup>3</sup> عمر الطراونة ، استراتيجيات الإدارة الحديثة ، الطبعة الأولى ، دار البداية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2012 ، ص 71 .

<sup>4</sup> مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي تكاملي ، الطبعة الأولى ، دار إثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 238 .

- 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 يوميا (غير موسمية) وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة.

### ثالثا: أهمية تقييم أداء العاملين

- بعد أداء العاملين على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا 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 إيجابا على النحو التالي:<sup>1</sup>
- 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.
- 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 المك آفات والحوافز للعاملين.

كما تبرز أهميتها أيضا فيما يلي:<sup>2</sup>

- العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين ، وتحسين علاقات العمل.
- ينمي الخبرة والكفاءة لدى الرؤساء، وإن قيام الرؤساء بملاحظة سلوك مرؤوسيههم 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

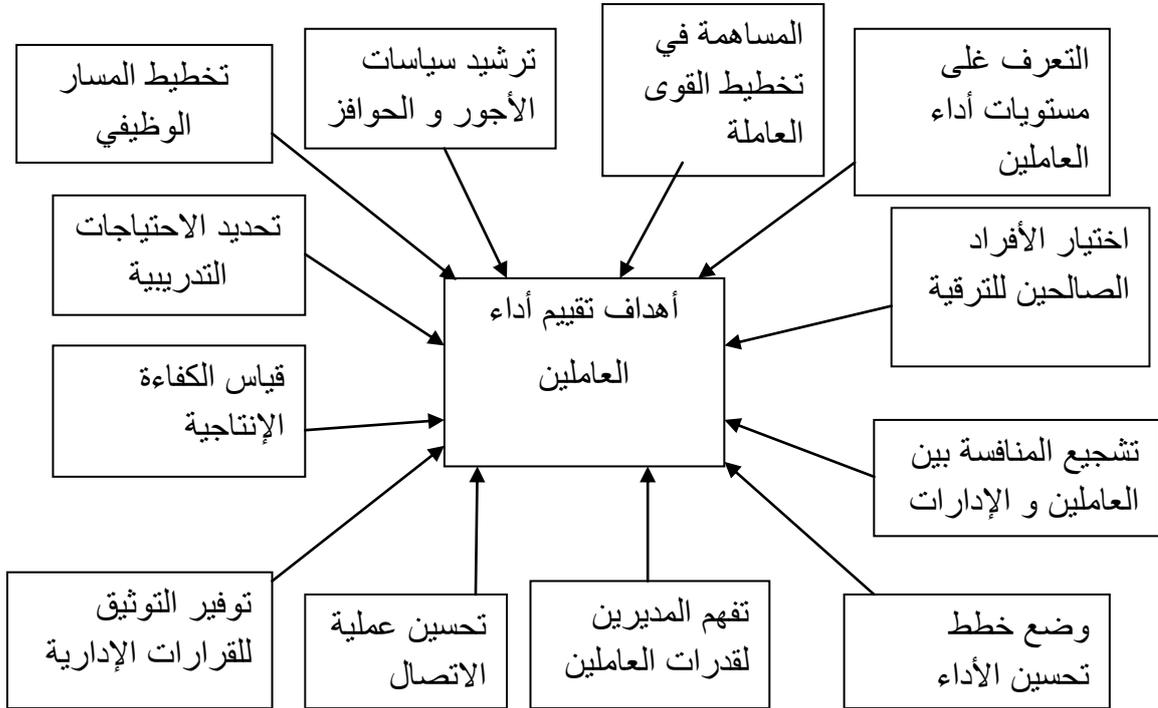
تتمثل أهم أهداف تقييم أداء العاملين فيما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 180 .  
<sup>2</sup> السعيد بلوم ، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008 ، ص 49 .

- 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.
- 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 (06): أهداف تقييم أداء العاملين



المصدر: زهير ثابت، كيف أقيم أداء الشركات و العاملين؟: سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21، بدون طبعة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية 2001، ص 90

<sup>1</sup> زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين؟: سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21 ، بدون طبعة ، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 89 .

**المطلب الثالث: خطوات و طرق تقييم أداء العاملين**

لابد لعملية تقييم أداء العاملين كأى 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:<sup>1</sup>

**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 ونوعا 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 عند المكالمات الهاتفية التي يستقبلها عامل استعلامات أو عند المقابلات التي يقوم بها المسؤول ... 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 الشفهية أو الكتابية.

**الخطوة الثالثة:** وذلك بجمع معلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربع مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم القياس الأداء الفعلي.

**الخطوة الرابعة:** المقارنة بين ما تم إنجازه وبين المعايير المحددة للأداء: التعرف على الفروق بينهما.

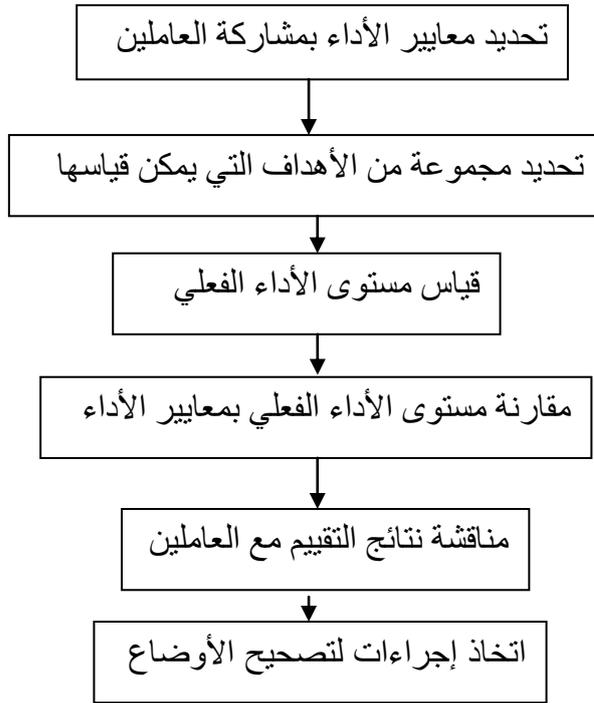
**الخطوة الخامسة:** إطلاع المرؤوسين على تقرير التقييم ومناقشته بالتقرير عن أدائه.

**الخطوة السادسة:** اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار و تلاقي أي خروج عن المعايير المحددة.<sup>2</sup> و يمكن توضيح هذه الخطوات في الشكل التالي :

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي ، الوجيز في إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، 2010 ، ص 188- 189 .

<sup>2</sup> نوري منير ، الوجيز في تسيير الموارد البشرية : وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، ص 167 .

## الشكل رقم (07) : خطوات عملية تقييم أداء العاملين



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

## 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 مرؤوسيه، 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 الأسوأ، وذلك وفقاً لبعض الخصائص المفترض توافرها في أفراد المجموعة، تمتاز هذه الطريقة بسهولة التطبيق وإمكانية التفريق 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<sup>1</sup>.

**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<sup>2</sup>.

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 بوضوح، فهي تكتفي بأن تظهر أن فردا أكف من آخر، ولا تظهر أيضا نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف السبب السابق نفسه أيضا<sup>3</sup>.

**ج- طريقة التوزيع الإجباري:** 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، الأبعاد 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 تفقر للموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم وكذا صعوبة استخدامها عندما يكون عند 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<sup>4</sup>.

**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:<sup>5</sup>

- يتم تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين.
- تحديد قيم المتغيرات بالتدرج 1 ضعيف، 2 ،مقبول، 3 جيد، 4 جيد جدا، 5 كميّناز.
- يتم تصميم جدول بين الصفات موضع التقييم والحقول للموظفين المطلوب تقييمهم.
- تحديد الإدارة لعدد المقيمين.

<sup>1</sup> 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 .

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

<sup>3</sup> نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية : إطار نظري و حالات عملية ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 352 .

<sup>4</sup> محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار وفاء للطباعة و النشر ن الإسكندرية ، 2007 ، ص 285 .

<sup>5</sup> حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 189 .

- يزود كل مقيم بالوصف الوظيفي للوظائف التي يشغلها والمطلوب تقييمهم للتعرف على طبيعة عملهم ومسئولياتهم.
- يضع كل مشرف تقييمه بشكل منفصل.
- يجتمع المقيمون المراجعة التقييم الذي وضعوه للعاملين لغرض المناقشة ووضع متوسط التقييم للعاملين، ومن ثم يجري جمع عند النقاط التي حصل عليها كل موظف و ترتيبهم حسب المجموع الذي حصلوا عليه بشكل تنازلي.

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<sup>1</sup>.

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<sup>2</sup>.

### ثانياً: الطرق الحديثة

نظراً 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 مسبقاً 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، كان 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

<sup>1</sup> بعجي سعاد ، تقييم فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2007 ، ص 26-27 .

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر ، الأداء الإداري المتميز ، الطبعة الأولى ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، الإسكندرية ، 2008 ، ص 135 .

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 استخدامها في المنظمات الصغيرة الحجم نظرا لكلفتها العالية وكذلك لا توفر درجة عالية من الموضوعية والثبات في نتائجها<sup>1</sup>.

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 ومرؤوسيه، 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.<sup>2</sup>

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:<sup>3</sup>

- 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.

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

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس ، و علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، بدون طبعة ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2008 ، ص 260 .

<sup>2</sup> موسى محمد أبو حطب ، فاعلية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين ، مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير ، إدارة أعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2009، ص 31 .

<sup>3</sup> محمد محمد إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية : سلسلة وثائق أساسيات الاتجاهات الحديثة في مهنة الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2009، ص 276 .

وتعتبر هذه الطريقة من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي و المحدد بشكل كمي وتساعد في تسهيل عملية التخطيط والتنسيق 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 تذكر منها:<sup>1</sup>

**أولاً: التحيز من جانب القائم بالتقييم تجاه العوامل التي يجبها :** 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 أمينا فإن ذلك يدفع القائم بالتقييم إلى إعطاء الفرد درجات عالية في جميع العوامل الأخرى خلاف عامل الأمانة أي أن القائم بالتقييم يكون متحيزا مع أو ضد الفرد عند تقييمه إذا توفرت في الفرد أو لم تتوفر فيه صفة يحبها القائم بالتقييم.

**ثانيا : سلوك 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 مرتفعا يكون من المحتمل أن يعطى تقديرا مرتفعا حتى لو كان أدائه قبل ذلك غير مرضي .

**ثالثا: 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 تبعا لذلك، فقد يتحيز القائم بالتقييم مع أو ضد أحد الأفراد بسبب الدين أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد أو مستواه التعليمي.

**رابعا: تأثير 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.

**خامسا: التأثيرات التنظيمية** إلى جانب الاعتبارات الشخصية في عملية تقييم الأداء نجد أيضا أن التقديرات الخاصة بالكفاءة توجد حسب المجال الذي سوف تستخدم فيه بواسطة الإدارة، فبصفة أساسية

<sup>1</sup> صلاح الشنواني ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية : مدخل للأهداف ، بدون طبعة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2002 ، ص

نجد أن القائمين على التقديرات يأخذون في اعتبارهم الاستخدام الأمثل للمقاييس المتاحة.<sup>1</sup> سادساً: **التشدد من جانب الرؤساء في التقييم:** فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع رؤوسهم 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.<sup>2</sup>

### المبحث الثالث: عملية تحسين أداء العاملين

إن الهدف النهائي لتحسين الأداء هو علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، فإذا تساوبا أو فاق الأول منهما الثاني، أن 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 "التحصين 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، مخرجات، وحتى في حالة عدم وجود انحرافات يتم التحسين للارتفاع إلى مستويات أفضل من الكفاءة و الفعالية فالتحصين في الأداء هو محاولة علاج الانحرافات و القصور في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف في المدى القصير والطويل.<sup>3</sup> 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 الطبيعة العمل المطلوب إنجازه.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر ، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 ، ص 233-234.

<sup>2</sup> أنس عبد الباسط عباس ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار المسيرة عمان ، 2011 ، 288 .

<sup>3</sup> علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، بدون طبعة ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر ، 2001 ، ص 57.

<sup>4</sup> نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، بدون طبعة ، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر ، الجزائر ، 2010 ، ص 228.

**المطلب الثاني: أهداف عملية تحسين أداء العاملين**

- إن المنظمة تسعى من وراء تحسين أداء العاملين إلى تحقيق عدة أهداف نذكر منها<sup>1</sup>:
- 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 ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المختلفة.
  - تهيئة العمال لشغل ووظائف مستقبلية وتحضيرهم 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<sup>2</sup>:

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 والعاملين، 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 خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والعوامل الموقفة في بيئة المنظمة، والعمل، والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملين، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفة 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 الحلول** 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، ولابد 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

<sup>1</sup> سعيد محمد جاب الرب ، إدارة الموارد البشرية ، بدون طبعة ، دار وائل اسماعيل للنشر و التوزيع ،مصر ، 2009،ص509 .

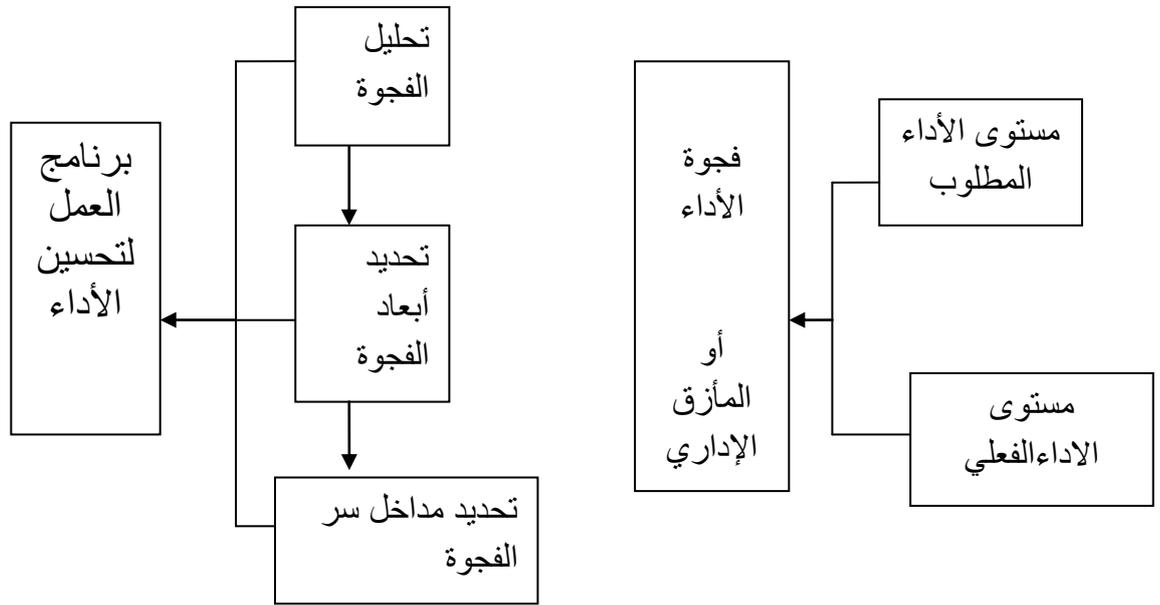
<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006،ص157-158 .

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 المشرف في الماضي لكي يسهل الأمر على العامل كقوله حصل نفس الشيء لي في الماضي، إنني أعرف شعورك الآن وأتذكر كيفية إنجاز العمل بدون أخطاء<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: نموذج تحسين أداء العاملين

من بين نماذج تحسين أداء العاملين تذكر نموذج الفكري الأساسي:

الشكل رقم (08) : نموذج تحسين أداء العاملين



المصدر : علي السلمي ، تطوير الأداء و تجديد المنظمات ، بدون طبعة دار قباء للطبع و النشر، مصر ، 1998 ، ص39.

يتضمن النموذج الفكري الأساسي لعملية تحسين الأداء على مستوى المنظمة العناصر التالية:<sup>2</sup>

- 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.
- 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

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، الاختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية ، بدون طبعة ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2003 ، ص375.

<sup>2</sup> علي السلمي ، تطوير الأداء و تجديد المنظمات ، بدون طبعة ، دار قباء للطبع و النشر، مصر، 1998، ص40-41 .

تنتضح فجوة الأداء ( وهي القصور في الأداء الفعلي عن المستوى المستهدف ) تلك الفجوة تمثل مأزق 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 : استخدام مهارات الموارد البشرية لتحسين أداء العاملين

مهارات الموارد البشرية تشكل الأساس لأي منظمة ناجحة .فهي تشمل مجموعة من الأدوات و المبادئ التي تساعد في تحسين أداء العاملين و تعزيز كفاءتهم داخل المنظمة .من خلال استخدام هذه المهارات بفعالية ، يمكن للمؤسسات تحسين الأداء العملي بشكل عام و تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر .

#### المطلب الأول :كيفية استخدام جميع مهارات الموارد البشرية لتحسين أداء العاملين

تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات يمثل تحد أساسيا في بيئة العمل الحديثة . و لتحقيق ذلك ، يتعين على القادة و المديرين اكتساب و استخدام مجموعة متنوعة من المهارات القيادية و التحفيزية و الإستراتيجية و الإدارية . هذه المهارات ليست فقط ضرورية لإدارة الفرق بكفاءة ، بل تساعد أيضا في بناء بيئة عمل ملهمة و محفزة تشجع على التطوير الشخصي و الاحترافي للموظفين ، و نذكر منها :

#### 1 - المهارات القيادية و التحفيزية :<sup>1</sup>

##### - تحديد الأهداف بشكل واضح وإلهام الفريق لتحقيقها:

تبدأ المهارات القيادية والتحفيزية بتحديد الأهداف بشكل واضح للفريق. يجب أن تكون هذه الأهداف محددة وقابلة للقياس، بحيث يعرف كل شخص في الفريق ما يجب عليه تحقيقه ومتى يجب تحقيقه. عندما تكون الأهداف واضحة، يصبح من الأسهل للفريق توجيه جهوده نحو تحقيقها. وبالإضافة إلى ذلك، يعمل القادة الفعالون على إلهام أعضاء الفريق وتحفيزهم للعمل نحو تحقيق هذه الأهداف، سواء عبر توجيههم بشكل إيجابي أو إبراز الأهداف الطموحة والمهمة.

##### - تقديم الدعم والتوجيه عند الحاجة :

جزء مهم من القيادة الفعالة هو تقديم الدعم والتوجيه لأعضاء الفريق عندما يحتاجون إليه. يجب على القادة أن يكونوا متاحين لمساعدة الآخرين عند الحاجة، سواء كان ذلك عن طريق تقديم المشورة، أو توفير الموارد اللازمة، أو حتى ببساطة بالاستماع للمشكلات وتقديم الدعم العاطفي.

<sup>1</sup> Bowman. R F (2014) Learning Leadership Skills in High School, The Clearing House, Vol 87, No 2: pp 59.

- تعزيز روح الفريق وتحفيزهم للتعاون وتحقيق النجاح المشترك:

العمل الجماعي وروح الفريق هي أساس النجاح في أي مؤسسة. يجب على القادة بناء بيئة عمل إيجابية تشجع على التعاون والتفاعل بين أفراد الفريق. يمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم فعاليات تقوية العلاقات الفردية، وتحفيز الفريق للعمل معاً نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

- استخدام تقنيات التحفيز المختلفة:

يشمل هذا استخدام مجموعة متنوعة من التقنيات لتحفيز العاملين وتعزيز أدائهم. يمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم المكافآت والمزايا المالية أو غير المالية، مثل الترقيات والتقدير العام، وتوفير فرص التطوير المهني والتدريب المستمر. كما يمكن استخدام تقنيات التحفيز الإيجابي مثل إشراك أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات وتوفير بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار.

2- المهارات الإستراتيجية<sup>1</sup>:

- تحليل الوضع الحالي:

يتضمن هذا الخطوة الأولى فهم الوضع الحالي للمؤسسة أو الفريق من جميع النواحي. يتم ذلك من خلال تقييم العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء العمل، مثل القواعد الداخلية للمؤسسة ومنافسيها والتطورات الاقتصادية والسياسية الخارجية. يهدف هذا التحليل إلى تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة، وهو الأساس لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة.

- تحديد الأهداف والرؤية :

بعد تحليل الوضع الحالي، يتم تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها لتحسين أداء العاملين وتحقيق رؤية المؤسسة. يجب أن تكون هذه الأهداف ذكية (محددة، قابلة للقياس، متحققة، مهمة، ذات وقت محدد)، وتتسجم مع الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة.

- تطوير الخطط الإستراتيجية:

بعد تحديد الأهداف، يتم وضع الخطط الإستراتيجية التي ستوجه الجهود نحو تحقيق هذه الأهداف. تشمل هذه الخطط تحديد الإجراءات والمبادرات اللازمة، وتخصيص الموارد اللازمة (مثل الشخصيات والمال والوقت)، وتحديد المسؤوليات والمواعيد النهائية.

- تنفيذ الخطط ومتابعتها:

بعد وضع الخطط، يتم تنفيذها بعناية وفقاً للجدول الزمني المحدد. يجب على القادة أن يكونوا متاحين لدعم وتوجيه العاملين خلال عملية التنفيذ، وتقديم المساعدة في تجاوز أي عقبات قد تواجههم.

- تقييم الأداء والتحسين المستمر:

<sup>1</sup> Awaji. S A (2018) Strategic thinking skills and its relationship with systems intelligence for department heads at taif university Saudi Arabia, International Journal of Business and Management Review, Vol 6, No10 pp 69.

يتضمن هذا المرحلة تقييم الأداء بانتظام لقياس تقدم تحقيق الأهداف وتحديد النقاط القوية والضعيفة في الخطط والعمليات. بناءً على هذه التقييمات، يتم اتخاذ التدابير اللازمة لتحسين الأداء وتعديل الخطط وفقاً للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. هذه العملية تستمر بشكل مستمر، حيث يجب أن يكون التحسين المستمر جزءاً من ثقافة المؤسسة.

### 3 - المهارات الإدارية: <sup>1</sup>

. توجيه وتنظيم العمل:

- يتضمن هذا تحديد الأولويات والأهداف الرئيسية التي يجب على الفريق تحقيقها.
- توزيع المهام بين أعضاء الفريق بشكل عادل ومناسب وفقاً لقدراتهم ومهاراتهم.
- ضمان توفر الموارد الضرورية لتنفيذ المهام، مثل الموارد المالية والبشرية والمادية.

. توفير الدعم والموارد:

- يشمل ذلك توفير الدعم اللازم لأعضاء الفريق في شتى المجالات، سواء كان ذلك دعماً فنياً أو تقنياً أو عملياً.

- توفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ المشاريع والمبادرات، وضمان استخدامها بكفاءة وفعالية.

. تطوير مهارات العمل:

- يتضمن هذا تحديد مهارات العمل المطلوبة وتوفير التدريب والتطوير المناسب لتطوير هذه المهارات.
- توفير الفرص لأعضاء الفريق للمشاركة في ورش العمل والدورات التدريبية والبرامج التعليمية لتحسين قدراتهم ومعارفهم.

. تقديم التقييم والملاحظات البناءة:

- يتضمن هذا تقديم تقييم منظم لأداء أعضاء الفريق، مع تحديد نقاط القوة والضعف والفرص للتحسين.

- تقديم الملاحظات البناءة والتوجيه للأعضاء لمساعدتهم على تطوير أدائهم وتحسين مهاراتهم.

. تحفيز وتشجيع الفريق:

- يتضمن هذا تحفيز الأعضاء لتحقيق الأهداف المحددة وتقديم الأداء الممتاز.
- توفير المكافآت والمزايا للتحفيز، بالإضافة إلى تقديم الاعتراف والتقدير لجهودهم وإنجازاتهم.

. إدارة العلاقات:

- يشمل بناء علاقات إيجابية وفعالة بين أعضاء الفريق، وتشجيع التعاون وتبادل المعرفة والخبرات.
- التعامل مع النزاعات وحلها بشكل فعال، وضمان الانسجام والتفاهم بين أعضاء الفريق.

### 4 - المهارات الفنية: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Abbass. I M (2004) Management skills- tools for leadership imperatives in democracy, European Scientific Journal, vol 8, No16: PP 114.

**. توجيه وتقديم التوجيه الفني:**

- يتعلق ذلك بتقديم التوجيه والتدريب لأعضاء الفريق بشأن كيفية تنفيذ المهام الفنية بشكل صحيح وفعال.
- يشمل ذلك توجيه العاملين بشأن الأساليب والتقنيات الفعالة في أداء المهام، وتقديم النصائح لتحسين الأداء وتجاوز التحديات الفنية.
- . تطوير المهارات الفنية:**
- يشمل ذلك توفير الفرص لتطوير وتحسين مهارات الفريق في مجال العمل الفني.
- يمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم الدورات التدريبية، وورش العمل، والتدريب على العمليات والأدوات الفنية المستخدمة في العمل.
- . مراقبة الجودة وضمان الأداء الممتاز:**
- يتضمن ذلك مراقبة جودة العمل وضمان تنفيذه بالشكل المطلوب وفقاً للمعايير المحددة.
- يشمل ذلك تقديم التقييمات الفنية المستمرة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.
- . استخدام التكنولوجيا والأدوات الفنية بشكل فعال:**
- يتعلق ذلك بضمان استخدام الأدوات والتكنولوجيا المتاحة بشكل فعال لتحسين الأداء وتسهيل تنفيذ المهام.
- يتضمن ذلك التعامل مع البرمجيات والتطبيقات الفنية، والاستفادة القصوى من الموارد الفنية المتاحة.
- . حل المشكلات الفنية والتحديات:**
- يشمل ذلك التعامل مع المشكلات الفنية التي تواجه الفريق، والبحث عن حلول فعالة لتجاوزها.
- يتطلب ذلك القدرة على التحليل والتفكير الإبداعي لإيجاد حلول فنية مبتكرة وفعالة.
- استخدام المهارات الفنية يساعد على تحسين أداء العاملين عن طريق توجيههم وتطوير قدراتهم في مجال العمل الفني، وضمان تنفيذ المهام بشكل فعال وفعالية استخدام التكنولوجيا والأدوات المتاحة.
- 5 - المهارات الفكرية / الذهنية<sup>2</sup>:**
- . تحفيز التفكير الإبداعي:**
- يشمل هذا تشجيع الفريق على التفكير خارج الصندوق واقتراح الأفكار الجديدة والمبتكرة.
- يمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم جلسات عصف ذهني وورش عمل لتحفيز الإبداع وتبادل الأفكار بين أعضاء الفريق.

<sup>1</sup> Aggarwal. R & Darzi. A (2021) Technical-Skills Training in the 21st Century, The New England Journal of Medicine: PP 2695.

<sup>2</sup> Barry K. Beyer (2008) How to Teach Thinking Skills in Social Studies and History, journal The Social Studies, Vol 99, No 5 pp 196.

**. تطوير مهارات حل المشكلات:**

- يتضمن ذلك توجيه الفريق لتطوير مهاراتهم في التفكير التحليلي واستخدام العقلانية في حل المشكلات.
- يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير التدريب المناسب والمساعدة في تطوير استراتيجيات فعالة لحل المشكلات.

**. تعزيز التركيز وإدارة الوقت:**

- يشمل ذلك توجيه الفريق لتحسين قدرتهم على إدارة الوقت والتركيز على المهام الأساسية.
- يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير أدوات وتقنيات لتنظيم العمل وإدارة الوقت بفعالية.

**. تعزيز مهارات التفكير النقدي:**

- يتعلق ذلك بتوجيه الفريق لتطوير قدراتهم في تقييم المعلومات بشكل نقدي واتخاذ القرارات الصائبة.
- يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير تدريب على التفكير النقدي وتوجيه الفريق لتطبيق هذه المهارات في العمل اليومي.

**. تحسين مهارات التعلم والتكيف:**

- يشمل ذلك توجيه الفريق لزيادة قدرتهم على التعلم المستمر والتكيف مع التغييرات في بيئة العمل.
- يمكن تحقيق ذلك من خلال تشجيع الفريق على توسيع معرفتهم وتطوير مهاراتهم بشكل دائم.
- استخدام المهارات الفكرية الذهنية يساعد على تحسين أداء العاملين من خلال تطوير القدرات الذهنية اللازمة للتفكير الإبداعي وحل المشكلات وإدارة الوقت بشكل فعال، مما يساهم في تحقيق النجاح والتفوق في العمل

**6 - المهارات الإبداعية / الابتكارية<sup>1</sup>**

هناك مجموعة من المراحل التي يتوجب الالتزام بها من قبل الموارد البشرية، عند استعمال المهارات الإبداعية الابتكارية الخاصة بهم من أجل تحقيق الأهداف التي يريجونها منها، ومن ثم تمكينهم من تحقيق النجاحات المطلوبة بالنسبة لهم ولمنظمتهم، ولعل أبرز هذه المراحل الآتي :

- . مرحلة الإعداد :** تركز هذه المرحلة على اهتمام الموارد البشرية في اكتساب المهارات الإبداعية الإبتكارية، وتحديثها من خلال الخبرات السابقة الخاصة بهم، وكذلك من خلال البرامج التدريبية والتطويرية التي يقوموا بالاشتراك فيها.

<sup>1</sup>.Aoun. M & Hasnan. N (2015) Health-care technology management: developing the innovation skills through implementing soft TOM among Lebanese hospitals, journal Total Quality Management: PP 1-2.

- . **مرحلة الاحتضان** في هذه المرحلة تبدأ الموارد البشرية بالتفكير، حول آلية وكيفية استعمال المهارات الإبداعية الابتكارية الخاصة بهم، وكذلك تحديد المجالات أو المواقف التي يمكن ان تبرز فيها مهاراتهم الإبداعية/ الابتكارية بصورة متفردة مقارنة بزملائهم في العمل.
- . **مرحلة الاستبصار** : في هذه المرحلة تصبح الصورة واضحة للموارد البشرية حول مقدار النجاحات التي يمكن لهم تحقيقها من خلال استعمال مهاراتهم الإبداعية/ الابتكارية في تحديث منتجات وعمليات منظماتهم.
- . **مرحلة التنوير** : في هذه المرحلة تقوم الموارد البشرية باستعمال مهاراتهم الإبداعية الابتكارية بصورة واضحة داخل المنظمة، وهنا تصبح المقترحات والحلول البناء المقدمة من قبلهم قيد التنفيذ، في تحديث منتجات منظماتهم، أو تسيير مواردها وحل المشكلات التي تواجههم في العمل.
5. **مرحلة التحقق** : تعكس هذه المرحلة عملية التغذية العكسية التي تحصل عليها الموارد البشرية، من خلال تقييم النتائج التي تم تحقيقها عند استعمال المهارات الإبداعية الابتكارية الخاصة بهم في تنفيذ ما مناط بهم داخل منظماتهم.
- 7 - المهارات الأخلاقية<sup>1</sup> :**
- . **التوجيه والإرشاد الأخلاقي:**
- يتضمن ذلك توجيه العاملين بشكل فعال حول القيم والمعايير الأخلاقية التي يجب أن يلتزموا بها في سياق العمل.
  - يتمثل دور القادة والمشرفين في توفير الدعم والتوجيه للموظفين في التعامل مع المواقف الأخلاقية الصعبة واتخاذ القرارات المناسبة.
  - . **التعليم والتدريب:**
  - يتم توفير دورات تدريبية وورش عمل للموظفين لتعزيز فهمهم للقيم والمعايير الأخلاقية وكيفية تطبيقها في سياق العمل.
  - يشمل التدريب أيضاً تطوير مهارات اتخاذ القرارات الأخلاقية والتعامل مع المواقف الصعبة بشكل مهني وأخلاقي.
  - . **التشجيع والمكافأة:**
  - يُشجع الموظفون على إتباع الممارسات الأخلاقية من خلال تقديم المكافآت والترقيات لأولئك الذين يظهرون النزاهة والأخلاق في سلوكهم اليومي.
  - يمكن أيضاً تنظيم فعاليات تكريم للموظفين الذين يتصرفون بشكل أخلاقي والالتزام بالمعايير الأخلاقية.

<sup>1</sup>Chowdhury. M (2016) Emphasizing Morals, Values, Ethics, And Character Education In Science Education And Science Teaching, The Malaysian Online Journal of Educational Science, Vol 4, No 2: PP1-2-3.

**. إنشاء بيئة عمل أخلاقية:**

- يجب على الشركات إنشاء بيئة عمل تعتمد على الثقافة الأخلاقية، حيث يشعر الموظفون بالثقة والاحترام المتبادل والعدالة في المعاملة.

- يتم تشجيع الشفافية والنزاهة في العلاقات الداخلية والخارجية للشركة.  
**. المثال القائد:**

- يلعب القادة دوراً حاسماً في تعزيز الأخلاقيات المهنية من خلال تقديم النموذج الأخلاقي وإتباع المعايير الأخلاقية العالية في سلوكهم الشخصي وقراراتهم الإدارية.

- يمكن للموظفين الإلهام من قاداتهم الذين يظهرون التزاماً بالقيم والأخلاق في كل جانب من جوانب العمل.

من خلال تبني هذه الأساليب، يمكن للمنظمات تحفيز الموظفين على تطبيق المعايير الأخلاقية في سلوكهم اليومي، مما يساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي ونجاح الشركة بشكل عام.

**8 - المهارات السلوكية<sup>1</sup>**

استخدام المهارات السلوكية يلعب دوراً حاسماً في تحسين أداء العاملين، حيث يؤثر السلوك على العلاقات العملية والجو المؤسسي بشكل كبير و تستخدم كالتالي :

**. التواصل الفعال:**

- يشمل ذلك القدرة على التعبير عن الأفكار والمشاعر بوضوح وبطريقة تفاعلية.

- يتضمن الاستماع الفعال للآخرين وفهم آرائهم ومواقفهم.

**. القيادة والتوجيه:**

- يشمل ذلك القدرة على توجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف وتحفيزهم للعمل بجهد وإخلاص.

- يتضمن القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة وإدارة الصراعات بين أعضاء الفريق.

**. التعاون والعمل الجماعي:**

- يشمل ذلك القدرة على العمل بشكل فعال كجزء من فريق وتحقيق الأهداف المشتركة.

- يتضمن القدرة على بناء علاقات إيجابية مع أعضاء الفريق وتعزيز التعاون بينهم.

**. التحفيز وإثارة الحماس:**

- يشمل ذلك توجيه العمال نحو تحقيق الأداء الممتاز وتحفيزهم لتحقيق النجاح.

- يتضمن القدرة على تقديم المكافآت والتقدير والاعتراف بالجهود المبذولة.

**. بناء الثقة وإدارة العلاقات:**

- يشمل ذلك بناء علاقات موثوقة وثقافة عمل إيجابية تعزز التفاعل الإيجابي بين أعضاء الفريق.

<sup>1</sup> Çakiroğlu. Ü & Gökoğlu. S (2019) Development of fire safety behavioral skills via virtual reality, Journal Computers & Education, Vol 133 pp 56-57.

- يتضمن القدرة على التعامل بحساسية واحترام مع جميع أفراد الفريق وإدارة النزاعات بشكل بناء.
- . **التحكم في العواطف وإدارة الضغوط:**
- يشمل ذلك القدرة على التعامل مع الضغوط والتحكم في العواطف بشكل فعال خلال العمل.
- يتضمن القدرة على البقاء هادئاً وتجاوز التحديات بثقة وتفاؤل.

### 9 - المهارات الريادية<sup>1</sup>:

هناك بعض المراحل التي يتوجب الالتزام بها من قبل الموارد البشرية عند استعمال المهارات الريادية الخاصة بهم، والتي يمكن الإشارة إليها كذلك بأنها مجموعة من الإجراءات التي يتم وفقها استعمال هذه المهارات، وتجدر الإشارة إلى مراحل استخدام المهارات الريادية لا بد من التعرف على أهم مراحل بناءها وتطويرها، إذ تتمثل المرحلة الأولى في تحديد المهارات الريادية الواجب تطويرها لدى الموارد البشرية وبأقصى درجات الموضوعية، في حين تركز المرحلة الثانية على أهم الأهداف المراد تحقيقها من خلال هذه المهارات، وبعدها تأتي المرحلة الثالثة التي يتم فيها وضع خطة لتطوير المهارات الريادية للموارد البشرية والتأكد من تطبيقها في وظائفهم وتحديث بما يتوافق مع المستجدات وهذا يتم في المرحلة الرابعة ولعل ابرز هذه المراحل أو الإجراءات تتمثل بالاتي :

. **تحديد الفرص :** أولى خطوات استخدام المهارات الريادية هي تحديد الفرص وتقييمها، من خلال تحليل أماكن الاستفادة منها في تطوير المشاريع الجديدة، وتمثل هذه الخطوة الأكثر أهمية مقارنة بالخطوات الأخرى، لكونها تتطلب صعوبة واضحة من قبل الموارد البشرية عند تحديدها بسبب الجهود الكبيرة المبذولة في الملاحظة والمراقبة لتحديد حاجات ورغبات الجهات المستهدفة، ومن ثم تطور الأساليب والطرائق اللازمة لاستثمار هذه الفرصة من خلال تقييم جوانب الإفادة منها.

. **بناء خطة العمل :** في هذه الخطوة يتم وضع الإطار الرئيس لخطة العمل الذي سيعتمدها المورد البشري، في استخدام المهارات الريادية الخاصة به من اجل استثمار الفرص التي تم تحديدها سابقاً، ويتم في هذه الخطوة تحديد الأنشطة والمهام التي يتوجب تنفيذها، مع صياغة الأهداف التي يتوجب التركيز عليها في المرحلة القادمة.

. **تحديد الموارد المطلوبة :** في هذه الخطوة يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية التي تحتاجها المهارات الريادية من اجل تنفيذ خطة العمل، واستثمار الفرص المتاحة أمامها من أجل تنفيذ المشروعات التي تروح الدخول فيها.

. **وضع آلية التنفيذ :** في هذه الخطوة تقوم الموارد البشرية ذات المهارات الريادي، باختيار النماذج التي تعتمدها في تنفيذ آلية إدارة المشروعات، وكذلك وضع الإجراءات اللازمة لتنفيذها وتحقيق الأهداف

<sup>1</sup> Adeyemo.SA (2009) Understanding and Acquisition of Entrepreneurial Skills: A Pedagogical Re-Orientaion for Classroom Teacher in Science Education, Journal of Turkish science education, Vol 6, No 3: PP 57.

المقصودة، كما تتضمن هذه الخطوة اختيار المعايير التي يمكن الاستناد عليها في رقابة مراحل التقدم اتجاه بلوغ الأهداف المقصودة.

### 10 - المهارات المرنة:<sup>1</sup>

استخدام المهارات المرنة يعتبر أساسياً لتحسين أداء العاملين، حيث تمكنهم من التكيف مع التغييرات والتحديات بشكل فعال. إليك كيف يمكن تطبيق المهارات المرنة لتحسين أداء العاملين:

#### . تعزيز التواصل والتعاون:

- يشمل ذلك تشجيع العمال على التواصل بفعالية مع أعضاء الفريق والتعاون معهم في تحقيق الأهداف المشتركة.

- يمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم جلسات تواصل منتظمة وتشجيع الفريق على تبادل المعرفة والخبرات والمساعدة المتبادلة.

#### . تطوير المرونة والتكيف:

- يتعلق هذا بتوجيه العمال لتطوير قدرتهم على التكيف مع التغييرات السريعة في بيئة العمل.

- يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير التدريب على مهارات التكيف والمرونة وتشجيع العمال على التعلم المستمر وتطوير مهاراتهم.

#### . تعزيز القدرة على حل المشكلات:

- يتضمن ذلك توجيه العمال لتطوير مهاراتهم في حل المشكلات والتفكير الإبداعي.

- يمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم التدريب على استراتيجيات حل المشكلات وتشجيع العمال على البحث عن حلول مبتكرة ومرنة.

#### . تشجيع التفكير الإبداعي:

- يشمل ذلك توجيه العمال لتطوير قدراتهم في التفكير خارج الصندوق واقتراح الأفكار الجديدة.

- يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير البيئة الملائمة للإبداع وتحفيز العمال على التجريب والابتكار في أساليب العمل.

#### . تعزيز القدرة على التحمل وإدارة الضغوط:

- يتضمن ذلك توجيه العمال لتطوير مهاراتهم في إدارة الضغوط والتعامل مع التحديات بشكل فعال.

- يمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم الدعم النفسي والعاطفي وتوجيه العمال لاستخدام تقنيات إدارة الضغط مثل التنفس العميق وتحديد الأولويات

استخدام المهارات المرنة يمكن العمال من التكيف مع التغييرات وتحقيق الأداء الممتاز في مجال العمل، ويسهم في بناء بيئة عمل مرنة ومبتكرة.

<sup>1</sup> Ali, R, Shaffie, F & Yusof, F M (2016) Understandings and Conceptions of Soft Skills for Educators in Public Universities, journal International Soft Science Conference: PP 695

**11 - مهارات إدارة الأزمات<sup>1</sup>:**

من اجل تحقيق النجاحات المرجوة من استعمال مهارات إدارة الأزمات من قبل الموارد البشرية، يتوجب عليها الالتزام بالعدد من المراحل وتنفيذ بصورة متتالية، لضمان الانسيابية وعدم العشوائية في التنفيذ، ولعل ابرز هذه المراحل الآتي :

. **استشعار حدوث الأزمة :** في هذه المرحلة تركز الموارد البشرية على الانتباه ومتابعة الإشارات التي توحى إلى حدوث الأزمة، بدرجة عالية من الاهتمام من اجل تفسيرها وإرسال الإنذار إلى المتعاملين معهم، بشأن حدوث أزمة متوقعة خلال الفترة القادمة. أي أن هذه المرحلة تركز على استشعار المشكلات والصراعات وغيرها من المواقف الاستثنائية، التي يمكن أن حدث وتؤثر في قدرة الموارد البشرية ومنظمتهم في الاستمرار بالعمل.

. **الاستعداد للتصدي للأزمة:** في هذه المرحلة تعمل الموارد البشرية على توظيف مهارات إدارة الأزمات الخاصة بها، من اجل تفسير وتحليل الأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمات من اجل التعرف على نقاط الضعف في منظمتهم والتي أدت إلى حدوثها، ومن ثم وضع الخطط والبرامج اللازمة للتعامل معها، والقضاء عليها بأسرع وقت ممكن. أي بعبارة أخرى توحيد وتهيئة الجهود والموارد المادية والمالية والمعلوماتية والبشرية من اجل التعامل مع الأزمات قبل استفحالها وتفاقم آثارها .

. **التعامل مع الأزمة واتخاذ الإجراءات الاحتياطية** في هذه المرحلة يتم تشغيل الأدوات والموارد المتاحة لدى المنظمة من قبل مواردها البشرية، للحد من الأضرار المترتبة على حدوث الأزمة، والحفاظ على تلك الأجزاء والمستويات التنظيمية التي لم تصل لها بعد أي بعبارة أخرى البدء بعملية المعالجة الفعلية للتصدي للأزمة والقضاء عليها.

. **تحقيق التوازن بين الأداء والنتائج :** في هذه المرحلة تقوم الموارد البشرية بتوظيف مهارات إدارة الأزمات الخاصة بها، في تحقيق التوازن بين مستويات الأداء المبذولة من قبلهم، وبين النتائج المتحققة فيما يتعلق بمعالجة الأزمات، بالشكل الذي يضمن الحفاظ على استقرار الوضع العام داخل المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى ضمان اليقظة في الاستجابة لأي مستجدات يمكن أن تحدث، نتيجة ظروف استثنائية تحدث داخل او خارج منظمتهم.

**. تقييم النتائج المتحققة**

من الضروري قيام الموارد البشرية بتشخيص مدى نجاح مهارات إدارة الأزمات الخاصة بهم، في معالجة الأزمة التي تم التعرض لها، وتوفير التغذية العكسية التي يمكن على أساسها اتخاذ العديد من القرارات، بشأن البرامج التطويرية والتدريبية التي يتوجب الاشتراك بها، من اجل تحديث وتطوير مهارات إدارة

<sup>1</sup> Budden. C B & Budden. M C (2010) Developing Crisis Management Skills Through A Realistic Case Scenario, Journal of Business Case Studies, Vol 6, No 6: PP 131.

الأزمات الخاصة بهم، فضلاً عن بناء قواعد بيانات يمكن اللجوء إليها في الحالات التي تواجه فيها منظماتهم أزمات مشابهة.

## 12 - مهارات العمل الفرقي<sup>1</sup>:

هناك مجموعة من المراحل التي يتوجب المرور بها أو العمل بموجبها من قبل الموارد البشرية من أجل بناء مهارات العمل الفرقي وتوظيفها في تنفيذ الوظائف والمهام الخاصة بهم، وهي :

. **مرحلة التشكيل:** في هذه المرحلة تقوم الموارد البشرية بتحديد أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال امتلاك مهارات العمل الفرقي والتعاون مع زملاءهم ضمن فريق العمل من أجل استيعاب طبيعة المهام والوظائف التي يتوجب القيام بها من قبلهم، ومن ثم التعرف على كيفية التكيف والتعاون مع الآخرين من أجل تحقيق هذه الأهداف.

. **مرحلة العصف:** في هذه المرحلة تواجه الموارد البشرية مجموعة من القضايا والمستجدات عند تنفيذ المهام الخاصة بهم، ضمن فريق العمل مما يتسبب لهم بالصراع الداخلي بشأن ما يرومون الوصول إليه، وما يتوجب عليهم تحقيقه عند استعمال مهارات العمل الفرقي مع زملاء هم.

. **مرحلة المعايير:** في هذه المرحلة تقوم الموارد البشرية بتحديد المعايير التي سيتم الالتزام بها، عند توظيف مهارات العمل الفرقي الخاصة بهم، في تنفيذ المهام والواجبات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشورة، ومن ثم الاعتماد على هذه المعايير المقارنة مستويات الأداء المتحققة ومن ثم الوقوف على الفجوة في العمل والسعي للتغلب عليها .

. **مرحلة الأداء:** في هذه المرحلة تركز الموارد البشرية على توظيف مهارات العمل الفرقي بصورة فعلية في تنفيذ وظائفهم ومهامهم، من خلال استيعاب الأدوار المطلوبة منهم، وما هي طبيعة العلاقة والتداخل التي تجمع بينها وبين الآخرين من أجل الوصول إلى مستويات الأداء المخطط لها، ومن ثم تحقيق التعاون و التداؤب للوصول إلى النتائج المقصودة.

## 13 - مهارات إدارة الوقت<sup>2</sup>:

لكي تنتج الموارد البشرية في استعمال مهارة إدارة وقتهم، فهناك مجموعة من الخطوات المنطقية التي يتوجب عليهم اعتمادها من أجل ضمان استثمار هذه المهارة بالشكل المطلوب وتحقيق الغايات المقصودة منها ، ومن أبرز هذه الخطوات والتي تتشابه مع خطوات الإدارة بشكل عام هي :

. **التخطيط:** تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل التي يتوجب على الموارد البشرية إتقانها، إذا أرادوا استثمار مهارة إدارة الوقت الخاصة بهم، لكونها تتضمن تحديد أهدافهم وأولوياتهم التي سيتم تقسيم الوقت

<sup>1</sup> Azizan. MT, Mellon. N, Ramli. R M & Yusup. S (2018) Improving teamwork skills and enhancing deep learning via development of board game using cooperative learning method in Reaction Engineering course, journal education for chemical engineers, Vol 2, No 2: pp 1-5.

<sup>2</sup> Adams. RV & Blair. E (2019) Impact of Time Management Behaviors on Undergraduate Engineering Students' Performance, journal SAGE Open: pp 1-2-3.

بينها وعليه تتضمن هذه الخطوة تحديد الكيفية التي ستقوم من خلالها الموارد البشرية بالاستغلال الفعال لوقتهم، من خلال استخدام مهارة إدارة وقتهم في تخفيض الوقت لبعض النشاطات غير المهمة، أو التخلص نهائياً منها من أجل تحويل الوقت المخصص لها إلى النشاطات الجديدة، أو تلك الأكثر أهمية، وذلك بعد ترتيبها بحسب أهميتها وعليه يمكن القول بأن الموارد البشرية تقوم في خطوة التخطيط بتحديد أهم الإجراءات التي سيتم في إطارها تقسيم وقتهم، واستخدام مهارتهم لإدارة بالفعالة المطلوبة وفق جداول زمنية تتناسق أهمية الأهداف والنشاطات الخاصة بهم.

. **التنظيم** : يتم في هذه المرحلة ترتيب الأولويات والالتزام بتنفيذها وفق الجداول الزمنية المحددة لها واستخدام الأساليب والأدوات المحددة من أجل تنفيذ النشاطات والمهام الخاصة بالموارد البشرية، وتبرز أهمية مهارة إدارة الوقت في هذه الخطوة من خلال توفير أوقات الراحة للموارد البشرية، وعدم الضغط عليهم واستمرار العمل بصورة عشوائية، وإنما لا بد من ترتيب الوقت لضمان الحفاظ على الموارد البشرية بأفضل المعنويات وعدم شعورهم بالإحباط أو ضغط الوقت عليهم عند تهيئة المستلزمات اللازمة لترجمه خططهم إلى نتائج ملموسة.

. **التوجيه** : في هذه المرحلة يتم استغلال الوقت في تنفيذ النشاطات الخاصة بالموارد البشرية، وفق الجداول الزمنية التي تم تحديدها سابقاً في مرحلة التنظيم وبحسب الأولويات الخاصة بها لضمان تعزيز ثقتهم بمهارتهم على إدارة وقتهم والتحكم به، بما يتناسق مع أهمية النشاطات التي يسعون إلى تحقيقها. ومن الضروري الإشارة إلى فكرة رئيسية وهي أن هذه الخطوة هي التي تحدد كفاءة وفاعلية مهارة الموارد البشرية في إدارة وقتهم بدون أي هدر أو ضياع فيه وإنما بشكل يتناسق مع الخطط التي تم تحديدها سابقاً.

. **الرقابة** : بما أن عملية إدارة الوقت هي عملية مستمر ومتواصلة تتضمن مجموعة من الخطوات يتم إعادتها بصورة دورية، لذا يتوجب إجراء عملية رقابة عليها لتقييم مدى نجاح الموارد البشرية في استخدام مهارتهم على إدارة وقتهم وتنفيذ النشاطات المطلوبة منهم وفق الجداول الزمنية المحددة لها للوقوف على حالات القصور وتشخيص مسبباتها ومن ثم معالجتها فوراً، لضمان عدم تفاقم نتائجها واستمرارها في المستقبل، ولا بد من قيام عملية الرقابة وفق مجموعة من المعايير والمؤشرات التي توثق أولوية النشاطات والأهداف التي تسعى إليها الموارد البشرية.

#### 14 - المهارات البحثية<sup>1</sup>

##### . تحليل الاحتياجات التدريبية:

- القيام بإجراء استطلاعات واستطلاعات لتقييم احتياجات التدريب والتطوير للعاملين في مجال العمل .

<sup>1</sup> Bandaranaike. S (2018) From Research Skill Development to Work Skill Development, Journal of University Teaching & Learning Practice, Vol 15, No 4: pp 16.

- استخدام البحث لتحليل البيانات وتحديد المهارات التي تحتاج إلى التعزيز والمجالات التي يمكن تطويرها.

. العثور على أفضل الممارسات:

- القيام بالبحث في الأدبيات والدراسات السابقة لاكتشاف أفضل الممارسات في مجال العمل.  
- مشاركة هذه المعلومات مع فريق العمل ضمن الشركة لتعزيز تبادل المعرفة وتطبيق أفضل الممارسات.

. تقديم التوجيه والتوصيات:

- القيام بإجراء دراسات وأبحاث لتحليل العمليات والأداء الحالي.  
- استخدام النتائج لتقديم توجيهات وتوصيات لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة.

. تطوير السياسات والإجراءات:

- استخدام المهارات البحثية لتحليل البيانات وتطوير سياسات وإجراءات جديدة تعزز أداء العاملين.  
- التأكد من أن تكون هذه السياسات والإجراءات مستندة إلى الأدلة والبيانات البحثية.  
. التعلم المستمر:

- القيام بتوجيه العاملين نحو موارد تعليمية مفيدة وموثوقة لتطوير مهاراتهم.  
- التشجيع على المشاركة في دورات التدريب وورش العمل التي تعزز المعرفة والمهارات.

### 15- مهارات الاتصال وتبادل المعلومات:<sup>1</sup>

هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن للموارد البشرية الاستعانة بها، من أجل استعمال مهارات الاتصال الخاصة بهم، وتحقيق الأهداف المرجوة منها والمتمثلة بتبادل المعلومات فيما بينهم، بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، ويمكن تحديد أبرز هذه الأساليب بالآتي:

. الأساليب الشفهية : في هذه الأساليب تستخدم الموارد البشرية الألفاظ والكلمات المنطوقة، عند الاتصال مع الآخرين من أجل تبادل الكلمات والجمل والعبارات معهم، ومن ثم توظيف مهارات الاتصال لتبادل المعلومات فيما بينهم بصورة شفهية، وإن هذه الأساليب تقوم بنقل الأفكار أو الموضوعات إلى الآخرين بصورة ذات معنى بالنسبة لهم. ومن الأمثلة الشائعة التي تقوم بها الموارد البشرية بتوظيف الأساليب الشفهية لتبادل المعلومات مع الآخرين من خلال مهارات الاتصال الخاصة بهم هي المحادثات والنقاشات التي تتم في الاجتماعات، وكذلك في الندوات والمؤتمرات العلمية، فضلاً عن البرامج التدريبية التي تعتمد بصورة مباشرة على الأساليب الشفهية في الاتصال وتبادل المعلومات مع الآخرين. ومن أهم الايجابيات التي تمتاز بها هذه الأساليب هي قدرتها على نقل المعلومة بسرعة وبصورة مباشرة من

<sup>1</sup> Awang. H & Daud. Z (2015) Improving a Communication Skill Through the Learning Approach Towards the Environment of Engineering Classroom, journal Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol 195: pp 480-481

المصدر ، لتجنب أي غموض أو تشويش يمكن ان يؤثر على مصداقيتها، فضلاً عن التعرف على الردود المباشرة بين الموارد البشرية وفي ذات الوقت.

. **الأساليب المكتوبة** : في هذه الأساليب تستخدم الموارد البشرية الكتابة كأداة رئيسة لاستخدام مهارات الاتصال الخاصة بهم، عند تبادل المعلومات مع بعضهم البعض، أي بعبارة أخرى تقوم الموارد البشرية بكتابة الأفكار الخاصة بهم، على شكل كلمات او رموز أو أرقام ومن ثم نقلها إلى الآخرين، ومن الأمثلة المعروفة على هذه الأساليب هي الكتب الرسمية والوثائق والتعليمات والسياسات ودليل الإجراءات والقوانين التي تكون موثقة بصورة كتابة. ومن الايجابيات الخاصة بهذه الأساليب هي قدرتها على توضيح المعلومات بصورة مكتوبة، ومن ثم تساعد الموارد البشرية في التعبير عن المعلومات المتاحة لديهم بصورة مفهومة، ولكن ما يأخذ عليها هي صعوبة حفظها في حالة تكادسها.

. **الأساليب الالكترونية** : تستفيد الموارد البشرية من التقنيات المعاصرة وتكنولوجيا المعلومات في استعمال مهارات الاتصال الخاصة بهم، من اجل تبادل المعلومات مع زملاءهم ومن الأمثلة المعرفة على الأساليب الالكترونية للاتصال هي الانترنت ، فضلاً عن وسائل التواصل الاجتماعي كافة، والهواتف النقالة والفاكس وغيرها من أساليب الاتصال وان هذه الأساليب هي السمة التي تمتاز بها الموارد البشرية المعاصرة، والتي تتطلع إلى مستقبل مشرق. ومن أهم مزايا الأساليب الالكترونية هي مساعدة الموارد البشرية على استعمال مهارات الاتصال الخاصة بهم عند تبادل المعلومات بأقل كلفة وبأسرع وقت وبأعلى جودة للدقة والسرعة، مع اقل جهد ممكن مقارنة بالأساليب الأخرى.

. **الأساليب غير الشفهية** : وفقاً لهذه الأساليب تقوم الموارد البشرية باستعمال مجموعة من الإشارات المرئية وغير الملفوظة، عند استخدام مهارات الاتصال الخاصة بهم وتبادل المعلومات مع الآخرين أي بعبارة أخرى استخدام الموارد البشرية لتعبير الوجه أو لغة الجسد مع اجل إيصال المعلومات إلى الآخرين. ومن الأمثلة المعروفة عن الأساليب غير الشفهية التي تعتمد على الموارد البشرية في الاتصال مع الآخرين، الابتسامة والتي تقوم بإيصال معلومات إلى الآخرين عن الرضا أو القبول. بالإضافة إلى الإشارات الجسدية فان المظهر الخارجي يعتبر من الأساليب غير الشفهية، التي تقوم بإيصال معلومات إلى الآخرين عن طبيعة الموارد البشرية والوظائف أو المهارات التي يمتازوا بها. ولكن ما يؤخذ على هذه الأساليب هي احتمالية قيامها بإيصال معلومات لا تتوافق مع الواقع إلى الآخرين بسبب الانخداع بالمظهر الخارجي للموارد البشرية، أو ضعف الطرف الآخر في تفسير المعلومات هي المرسلة إليه من الطرف الأول.

## 16- مهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات<sup>1</sup>

. تحليل المعلومات المتاحة:

<sup>1</sup> Aktaş. F N, Yakıcı-Topbaş E S & Dede. Y (2018) Examination of decision-making skill in the context of critical situations, journal SHS Web of Conferences, Vol 48: PP 6.

- يبدأ تحليل المعلومات بجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالموضوع أو المشكلة المطروحة.
- بمجرد جمع المعلومات، يتم تنظيمها وترتيبها بطريقة مناسبة لتسهيل فهم الوضع.
- يتم بعد ذلك تقييم مصداقية وجودة المعلومات، وتحديد مدى أهميتها وصلتها بالمشكلة المطروحة.
- . **تقييم الخيارات المختلفة:**
- يشمل تقييم الخيارات المختلفة فحص كافة البدائل المتاحة لحل المشكلة أو اتخاذ القرار.
- يتضمن التقييم التحليل الدقيق لكل خيار بناءً على معايير معينة، مثل الكفاءة، والتكلفة، والمدى الزمني، والمخاطر المحتملة.
- يتم أيضاً مقارنة الخيارات المختلفة ببعضها البعض لتحديد الأفضل من بينها.
- . **اتخاذ القرارات المناسبة والمدروسة:**
- يتم اتخاذ القرار النهائي بناءً على النتائج المستنبطة من التحليل والتقييم.
- يجب أن يكون القرار مستنيراً ومبنياً على المعلومات المتاحة والأهداف المحددة بوضوح.
- يتم أخذ العواقب المحتملة للقرار في الاعتبار ومراعاتها في عملية اتخاذ القرار.
- . **تطبيق استراتيجيات مختلفة لحل المشكلات:**
- يتضمن هذا الخطوة البحث عن حلول بديلة للمشكلة المطروحة، سواء كانت تقليدية أو مبتكرة.
- يتم تحليل فعالية كل إستراتيجية محتملة وتقييمها بناءً على مدى توافر الموارد والزمن والقدرة على التنفيذ.
- يتم اختيار الإستراتيجية الأنسب والأكثر فعالية بناءً على هذا التحليل والتقييم.

**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.

## الفصل الثالث

**تمهيد:**

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بفعالية استخدام مهارات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين قمنا بتحديد متغيرات الدراسة ، و من أجل معرفة واقع تطبيق مهارات الموارد البشرية و أثرها على أداء العاملين قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة نفضال بسعيدة ، بحيث تم توزيع استبيان على جميع الموظفين بمختلف أسلاكهم و رتبهم الوظيفية (إطارات ، إداريين ، أعوان ) و ذلك بالتركيز على محورين أساسيين الأول يتعلق بمهارات الموارد البشرية (المهارات الإستراتيجية ، مهارات إدارة الوقت ، مهارات الاتصال ، مهارات اتخاذ القرار و حل المشكلات ) ، أما المحور الثاني فيتعلق بأداء العاملين ( كمية العمل ، الجودة في العمل ، المثابرة في العمل ) ، و بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها و معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS طبعة 26 . حيث سنتناول في هذا الفصل أربع مباحث:

**المبحث الأول : تقديم مؤسسة نفضال بسعيدة**

**المبحث الثاني : دراسة التوزيع بمؤسسة نفضال بسعيدة**

**المبحث الثالث : الإطار المنهجي العام للدراسة**

**المبحث الرابع : وصف و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية**

**المبحث الاول : تقديم مؤسسة نفطال بسعيدة****المطلب الأول : نشأة و تطور مؤسسة نفطال بسعيدة**

تم بناء نفطال من طرف شركات أجنبية سنة 1973 (Kosan – Crisplant) و لقد أنشأت وحدة نفطال بسعيدة في 01 جانفي 1981 في إطار السياسة اللامركزية من طرف مديرية CLP ، و هو يغطي احتياجات الولاية التي تضم 06 دوائر و 16 بلدية.

تضم منطقة سعيدة 16 نقاط و مراكز بيع :

- 03 GD تسيير (مباشر)

- 04 GL تسيير (حر).

- 04 RO بائع (عادي)

- و مؤخرا في سنة 1984 لما أعيدت الهيكلة للألة الاقتصادية خصص فرع المحروقات عند إعادة هيكلة الأنشطة، أما فيما يخص إنشاء وحدات تدعى UND في إطار المخطط لتوزيع المواد الطاقوية الذي أنشأ في مارس 1985.

**L'UND سعيدة** : هي وحدة توزيع المواد الطاقوية المستخلصة من المحروقات محملة لتمويل ولاية سعيدة، البيض و النعامة بمواد GPL و الوقود، أما فيما يخص المناطق التي تعرف شتاء قاسيا فهي تحتوي على مراكز تخزين الوقود (Carburant ، الزيوت (Lubrifiant) الزفت (Bitume) المطاط (Pneumatique) [CLPB] لمراكز التوزيع قدرة إنتاجه 16000 قارورة يوميا. مركز CDS للتخزين و التوزيع له القدرة على التخزين. مركز متعدد الإنتاج بالبيض و المشرية له قدرة التخزين و كذلك عين الصفراء.

شركة نفطال للتوزيع بسعيدة تغطي ثلاث ولايات : سعيدة، البيض و النعامة و هذا بعد ضم نفطال

السابقة البيض و النعامة في أبريل 1992 .

المساحة الإجمالية للشركة تقدر بـ 100.000 كلم<sup>2</sup>.

سعيدة : 6612 كلم<sup>2</sup>.

البيض ( سيد الشيخ ) : 66420 كلم<sup>2</sup>.

النعامة (مشرية ، عين الصفراء) : 27137 كلم<sup>2</sup>.

شركة نفطال بسعيدة تحتوي على ستة (06) مراكز للتخزين و التوزيع و شبكة تضم 16 محطة :

- 01 محطة GD ( تسيير مباشر).

- 02 محطتان GL ( تسيير حر)

- 13 محطة ( محطة بيع خاصة )عبر ثلاث ولايات.

ولاية سعيدة مركز لتميع الغاز البترولي (GPL) منذ 1975 بقدرة التخزين 1000 طن بوتان سائل و البروبان 150 طن سائل و 50000 قارورة بوتان و 800 قارورة بروبان، و إنتاج يقدر ب 14000 قارورة من B13 و 600 قارورة من P35 يوميا.

- البنية التحتية للاستغلال :

• 01 مدخل للملأ

• 24 ميزان للبوتان.

• 04 موازين للبروبان.

و تتم عملية التخزين و التوزيع على مستوى فريقين : مركز التخزين و التوزيع CLPB 17000 م<sup>3</sup> وقود .

- 05 مراكز تسيير مباشر

- 01 مركز تسيير حر.

- 07 مراكز بيع خاص.

- 02 مركزين لبائع عادي.

#### الفرع 01 : موقع شركة نفضال بسعيدة

شركة نفضال بسعيدة مركز مديريتها يقع في المنطقة الصناعية رقم 01 ، و يغطي كل الإحتياجات الطاقوية للولايات : سعيدة، البيض و النعامة مهمتها تتمثل في التمويل و توزيع المواد البترولية ، يحدها من الشمال الطريق الوطني رقم 06 (طريق الرياحية) و جنوبا السكة الحديدية الرابطة بين محمدية و بشار و غربا مؤسسة المواد الكاشطة و شرقا شركة المياه المعدنية، تتربع على مساحة تقدر ب 4 هكتارات منها :

- المساحة المغطاة لعملية الإنتاج CE : 3200 م<sup>2</sup>.

- المساحة المغطاة للإدارة : 800 م<sup>2</sup>.

- الهاتف : 048-51-22-71 / 72.

- الفاكس : 15078

#### الفرع 02 : عدد عمال شركة نفضال بسعيدة.

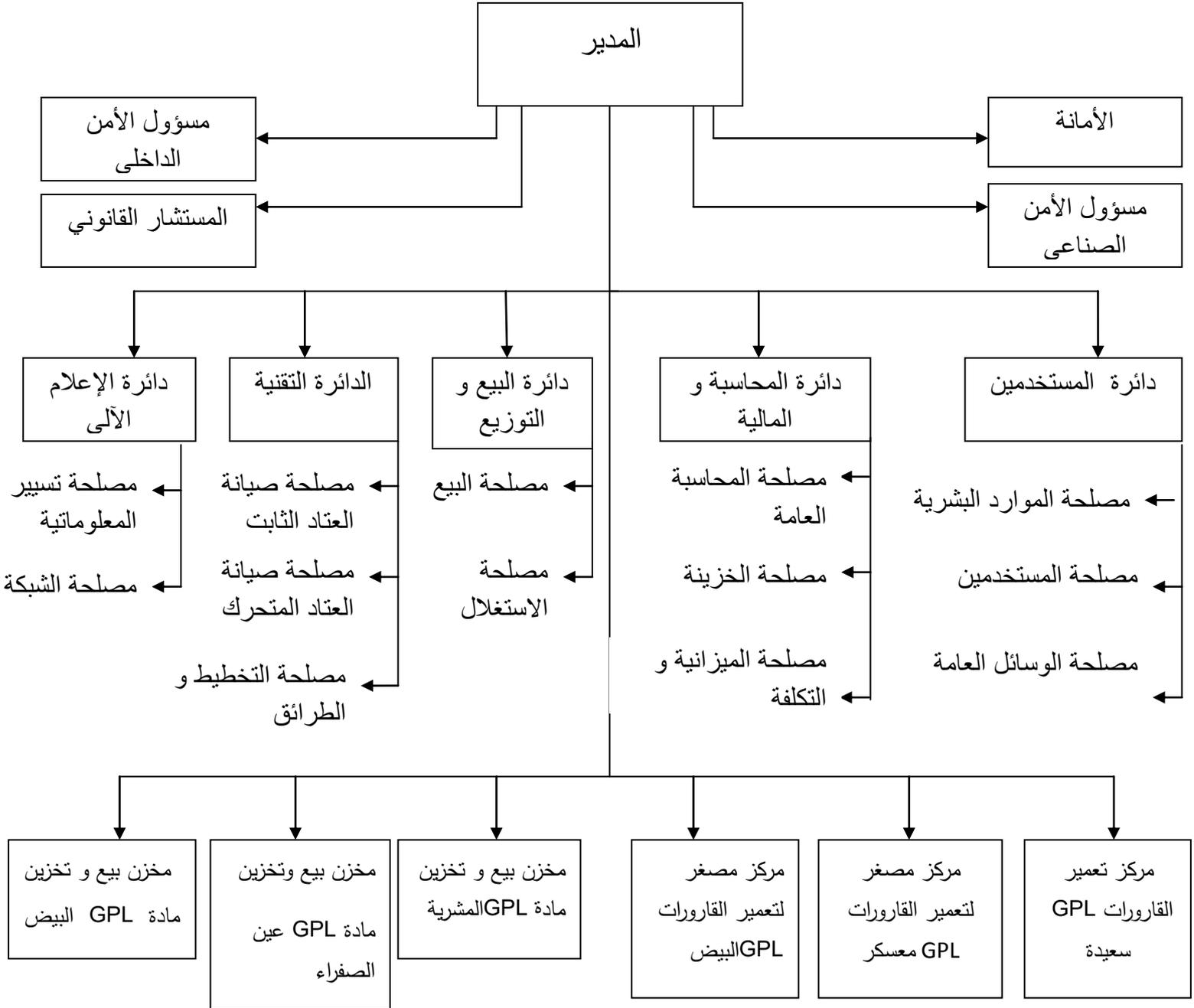
يقدر عدد عمال شركة نفضال GPL بسعيدة لشهر جانفي سنة 2024 ب 72 عامل .

#### المطلب الثاني : تنظيم الشركة وهيكلها

يعد التنظيم مطلب أولي لأي مؤسسة فبدونه تكون عبارة عن موطن المشاكل و الصراعات إضافة إلى ذلك النسبة المعبرة عن حجمها و طبيعة نشاطها و عن أهمية الدور الذي تقوم به كمؤسسة فهي بعبارة أدق وحدة اقتصادية مكملة للاقتصاد الوطني ككل ، لذا ما على المؤسسة إلا أن تفسر و توضح

منهجها وخططها التنظيمية بطريقة حسنة وجيدة، مما يسهل مهمة المتابعة و المراقبة و المراجعة لكافة أجزاء المؤسسة .

الشكل رقم (09) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال (مقاطعة غاز البترول المميع ) بسعيدة



المصدر : من اعداد الطالبة باعتماد على وثائق مؤسسة نפטال بسعيدة

### الفرع 01 : دراسة مختلف الدوائر الموجودة على مستوى الشركة.

- مدير الشركة : له الأولوية و حرية التحكم في تحديد و تقرير و تحقيق الاتفاقات و العقود، و إصدار القرارات الداخلية فيما يخص تحركات و تصرفات المستخدمين و النشاطات المالية.
- أمين الشركة : يقوم بالمراسلة و يرتب الوثائق (وصول الإرسال) و هو يعتبر بمثابة عقل المدير .
- المسؤول عن الأمن الصناعي : هو مساعد المدير فيما يخص الأمن و يسهر على أمن المؤسسة.
- خلية الدراسات التخطيط والإعلام : يجمع كل المعلومات من أجل إيصالها إلى المديرية العامة فيما يخص الاحتياطات السنوية و متابعة التحقيقات الشهرية و يمكننا اعتبارها بنك المعلومات.
- مصلحة الخدمات الاجتماعية و الثقافية : وضع و تطوير سياسة الشركة فيما يخص النشاطات الاجتماعية و الثقافية و الترفيهية و تقديم الخدمات و المساعدة لفائدة العمال و ذوي الحقوق

#### أولاً : دائرة المحاسبة والمالية

- 1 مصلحة المحاسبة العامة : بعد مراقبة الشيكات و الصكوك تسلم إلى مصلحة المالية أما الوثائق كالفاتورات و وصول التسديد ترسل إلى خلية الإعلام الآلي لأجل التسجيل ثم تحسب الأعباء (المستخدمين، الاستغلال).
- 2 مصلحة الخزينة و المالية : مهمتها تتمثل في مراقبة المدخيل رفض الشيكات التي هي بدون أرصدة ومراقبة الإخراجات.
- 3 مصلحة الميزانية و التكاليف : مراقبة الاستثمارات ووضع أسعار السلع و التعاون مع مسؤولي الأقسام و رؤساء المراكز.

#### ثانياً :دائرة المستخدمين و الوسائل المشتركة

- 1 مصلحة الوسائل العامة : تسير أنشطة النقل و المستخدمين، الصيانة، السكن ... و هي تسهر على توفير الوسائل المادية و البشرية لتحقيق نظافة أماكن العمل و على التسيير الأحسن للسكن الوظيفي و ضمان الشراء و توزيع بدلات العمل.
- 2 مصلحة تسيير المستخدمين : تهتم بتسيير الملفات الإدارية للمستخدمين متابعة الغيابات و العطل و أوراق تسجيل الحضور و تسيير و مراقبة المنح العائلية و الملفات و المصاريف، أجرة المستخدمين الدائمة والمؤقتة.
- 3 مصلحة الموارد البشرية و التكوين : تقوم بمراقبة و تسيير حياة العامل منذ بداية عمله إلى نهايته (التقاعد).

#### ثالثاً : الدائرة التقنية و الصيانة

- 1 مصلحة صيانة العتاد الثابت : تهتم بصيانة و تشغيل المعدات و الأجهزة الثابتة المستخدمة في إنتاج و تشغيل النفط و الغاز ، بما في ذلك الصيانة الوقائية و التصليحية للمعدات الثقيلة و البنى التحتية الضرورية .

**2 مصلحة صيانة العتاد المتحرك :** تهتم بصيانة وإصلاح المعدات و الآليات المتحركة المستخدمة في جميع جوانب عمليات الصناعة النفطية ، مثل الشاحنات .

**3 مصلحة التخطيط و الطرائق :** تهتم بتطوير و تنفيذ الخطط و الاستراتيجيات لتحسين عمليات الإنتاج و التشغيل بأقل تكلفة و أعلى كفاءة .

#### الفرع 02 : دراسة دائرة التوزيع

مهمتها التخطيط و كيفية استعمال التجهيزات والعتاد الإنتاج التخزين التوزيع ضمان و مراقبة الإنتاج و التمويل و التخزين تقديم الاقتراحات و التعديلات. و هذا القسم يضم مصلحتين رئيسيتين هما كالتالي :

**1 مصلحة الاستغلال :** تقوم بوضع كل الوسائل تحت تصرف مصلحة البيع لكي تحقق أهدافها.

**2 مصلحة البيع :** يجب أن تعرف أهداف المستهلك يوميا شهريا، كل ستة أشهر، سنويا و هي مكلفة بوضع و تعدد مراكز البيع في مناطق مختلفة و ضمان عملية البيع .

#### المطلب الثالث : عوامل القوة و الضعف في الشركة

##### عوامل القوة :

- شركة نפטال بسعيدة تحتل المرتبة الأولى في السوق لوحدها و ليس لها منافس.
- هي شركة وطنية كبرى و بطبيعة الحال لديها تسهيلات مثل: تسهيلات للحصول على مساعدات مالية و تجهيزات العتاد الآلات و هي محل ثقة من طرف الدولة.
- تجديد الموارد البشرية للرفع من المستوى التقني و الدراسي، والتحكم في التقنيات.
- المعرفة الجيدة للسوق (بفضل الخبرة).
- معرفة رد فعل المستهلك.
- تتبع المؤسسة سياسة الأفواج التي هي موجودة حاليا في الكثير من المؤسسات الوطنية وذلك عند الزيادة في عدد العمال يكون من السهل على المؤسسة تقسيمهم إلى فوجين الأول يعمل في الصباح 08 ساعات و الثاني يتابع العمل لمدة 08 ساعات أيضا.

##### عوامل الضعف :

- عدم وجود منافس في السوق يؤدي إلى تجرد المؤسسة في ميادين مختلفة.
- يعتبر الغاز مادة خطيرة خاصة في فترات عدم توفر الأمن خلال السنوات 1996 مثلا بالنسبة

##### لناقلات (Vrac)

- التفريط و الصعوبات البيروقراطية التي يتلقاها المستهلك من اللامبالاة و عدم تلبية الرغبة

#### المبحث الثاني : دراسة التوزيع بشركة نפטال منطقة سعيدة

يمر المنتج قبل أن يوزع بصفة نهائية بإستراتيجيات معينة تطبقها الشركة لتحقيق رغبات المستهلك.

#### المطلب الاول : المنتجات و المزيج التسويقي للشركة

## 1 المنتجات :

تنتج شركة نפטال سعيدة CE201 ما يلي : البوتان في قارورة 13 كلغ و 03 كلغ.

- البروبان في قارورة 11 كلغ و 35 كلغ.

- البربان سائل (سير غاز).

حيث تقوم شركة نפטال سعيدة بإنتاج يقدر بـ 14000 قارورة من B13 يوميا (بوتان) أما البروبان فيقدر إنتاجه بـ 600 قارورة يوميا من P35.

و يتم إنتاج البوتان على مستوى فريقين : مركز التخزين و التوزيع 17000م وقود و 05 مراكز تسيير مباشر و مركز تسيير حر و 07 مراكز بيع خاص و مركزين لبائع عادي.

## 2 -المزيج التسويقي في الشركة.

تستعمل المؤسسة إستراتيجيات محددة للوصول إلى أهداف معينة في مدة زمنية محددة سابقا. و من بين الإستراتيجيات المطبقة هناك إستراتيجية المزيج التسويقي التي يجب أن تطبقها الشركة لتحقيق رغبات المستهلك.

### الفرع 01 : عناصر المزيج التسويقي.

تقوم المؤسسة بجمع كل متغيرات المزيج التسويقي لتكوين إستراتيجية متكاملة.

- **البند 01 : المنتج** : تقوم الشركة بإنتاج البوتان و البروبان و سير غاز.

- **البند 02 : السعر** : يحدد السعر انطلاقا من مجموع التكاليف الثابتة والمتغيرة، غير أن بشركة

نפטال توجد محاسبة تحليلية تحدد هاته التكاليف بدقة

- **البند 03 : التوزيع** : حيث تقوم الشركة بتوزيع منتجاتها عبر نقاط و مراكز البيع التابعة لها ، و هدف الشركة توفير المراكز و النقاط عبر كافة الولاية ، و تتم عملية التوزيع بصورة منتظمة حيث تأتي طلبات التمويل من مراكز و نقاط البيع حسب المبيعات و احتياجاتهم لمخزون الأمان المخزون الاحتياطي).

- **البند 04 : الترويج** : الشركة لا تقوم بأعمال الترويج و الإعلان لأنها ليست بحاجة إلى التعريف بمنتجاتها و إغراء المستهلك بالهدايا و التخفيضات.

### الفرع 02 : نوع المنتج

هو منتج أساسي واسع الاستهلاك و يوزع بسرعة و يتم عليه الطلب بكثرة خاصة في فصل الشتاء لا يوجد فائض في العرض. هذا القطاع يعتبر الوحيد و المنبر الشرعي مما يساعد للدخول في اقتصاد السوق، و يمكننا القول أنه لا توجد منافسة في توزيع هذا النوع من الانتاج .

## المطلب الثاني: المراحل التي يمر بها الإنتاج وتوزيع المنتجات بشركة نפטال

- المراحل التي يمر بها الانتاج :

يمر الإنتاج قبل أن يصبح تام بالعديد من المراحل قبل توزيعه عبر مختلف نقاط و مراكز البيع البروبان و البوتان المعروف تحت اسم GPL (غاز بترولي مميح) يأتيها من مراكز تمييع البترول بأرزيو المنطقة الصناعية عن طريق شاحنات صهريجية ( Citermes ) تحوي على غاز سائل GPL Vac و يمكن إرجاعها على شكل سوائل عند تعرضها إلى الضغط المنخفض ، و لكن عند استعمالها من طرف المستهلك تكون على شكل غازات و ذلك بتعرضه إلى درجة مرتفعة جدا .

La sphere تحوي على غاز البوتان المملوء في قارورات B13 و B3 ، و نجد في مركز الملاء CE حلقة بها 24 ميزان للبوتان و تتم هاته العملية بسلسلتين على التوالي : الأولى تدخل قارورات فارغة و الأخرى تخرجها مملوءة و ذلك عند إشارة الموازين ثم تخزين .

#### - المراحل التي يمر بها التوزيع بالشركة :

بعد دراستنا الميدانية لمركز CE201 منطقة GPL سعيدة، لاحظنا أن المنتج يمر بعدة مراحل قبل أن يتم توزيعه و وصوله للمستهلك النهائي :

**المرحلة الأولى :** الاستغلال Exploitation : وصول خزانات متنقلة ( Citermes ) من أرزيو مملوء بالبوتان و البروبان سائل يقدر بـ 16 حتى 17 طن من البوتان و 14 طن من البروبان، ثم يحول البوتان إلى Lasphere و البروبان إلى Les cigares 02 و بواسطة المضخات تنقل المادة عن طريق أنابيب إلى Carozelle ثم يوضع في سلسلة من قارورات B13 .  
ملاحظة : B3 لا يتم إنتاجها و ذلك نظرا لظروف أمنية معينة.  
وسائل النقل :

الشاحنات تنقل 105 إلى 140 قارورة ← التسليم في المدينة.  
210 قارورة ← إلى نواحي المدينة.  
630 قارورة ← مشرية، عين الصفراء و البيض سيدي الشيخ.

هذه الشاحنات تحوي على Des palettes الواحدة منها لها قدرة الحمولة 35 قارورة. في هذا الفرع هناك مسؤول فرع الاستغلال، رئيس الساحة، رئيس الفرقة.

#### مهام المسؤول :

- كل صباح يقوم المسؤول بقياس محتوى La sphere و ذلك عن طريق سلم القياس ( Barème ) و التي لها قدرة تخزين 1000 طن.

- تسجيل عملية استقبال البوتان ( بالطن يوميا).

- تسجيل عملية استقبال البروبان ( بالطن يوميا).

- تسجيل عملية الإنتاج يوميا ( La sphere, les cigaret les charges بالطن) B11 بالبروبان المستعملة من طرف بائعي المجوهرات.

- الوضعية العامة الأسبوعية للشركة .

ورقة التموين (Bon de ravitaillement) : كم من قارورة تخرج يوميا؟

### المرحلة الثانية : مراقبة المنتج **Contrôle produit** :

كل ما يتعلق بدخول و خروج شحن السلعة و تسجيل ما يلي :

- الدخول قارورات فارغة، و الخروج قارورات مملوءة.
- الكمية المشحونة + رقم الفاتورة و ساعة الخروج + الاتجاه + عون المراقبة.
- \* فيما يخص المنتج السائل : دخول سائق الشاحنة ومراجعة رقم الشاحنة ( Code ) + رقم الخزان + BTS فاتورة + كتابة كمية السائل + رقم BTS + طبيعة السائل (بروبان) أو بوتان.
- \* فيما يخص السائل القابل للتسليم (سير غاز) : التسليم للمحطات بواسطة حالة
- \* استهلاك المازوت Gasoil.
- \* فيما يخص الساعة، اليوم، الظاهرة، و الملاحظة لعمليتي الدخول و الخروج.

### المرحلة الثالثة : التخزين **Les Stocks** :

يتعلق بدخول وخروج المنتج بالإضافة إلى نسبة الإنتاج.

- العون الخاص بالتخزين، يستلم دخول و خروج هاته السلع و ذلك بواسطة وثائق خاصة BTS .
- دخول ورقة الاستلام و الخروج ورقة التسليم.

### المرحلة الرابعة : النقل **Transports** :

عند قولنا النقل نقصد به كيفية توزيع غاز البوتان شركة نפטال سعيدة تضم 04 شاحنات (شاحنة

SONACOM) تنقل 120 قارورة في 06 Palettes و 06 طن من تسليم البوتان .

\* فيما يخص تسليم البروبان هناك ثلاث خزانات واحد منهم مختلط :

خزان مختلط : من 13 إلى 15 طن.

خزان ثاني : 09 طن.

خزان ثالث : من 13 إلى 15 طن.

\* فيما يخص شاحنات الخواص : عددها الإجمالي 15 شاحنة (RD) البائعين الموزعين تتشكل كالتالي:

شاحنتين تنقل الغاز إلى الرياحية - 01 عين الزرقاء - 01 عين السلطان - 01 عين تغات - 01

سيدي بوبكر - 01 بالول - 01 تيرسين - 01 معمورة - 01 داود - 01 عين الحجر - 01 أم الجران

- 01 داودي موسى - 01 سفيد - 01 تيمطلاس.

- حالة الشحن GPL لزيائن الجملة ( Etat de chargement GPL(clientèle détaillante) )

\* ورقة التسليم

\* سجل البرنامج (Registre programme)

المرحلة الخامسة : الفاتورة **Facturation** :

- هذه المرحلة تكون بعد استلام الزبون للسلع بصفة نهائية، و تسمح هذه الأخيرة بالتسيير الحسن لصندوق الوحدة GPL و معرفة سير الصندوق، مداخل كل من DR,MCE,CE.
- المهام الرئيسية للصندوق، المداخل يمكن تلخيصها فيما يلي :
- تسليم المنتج المباع مقابل استلام النقود و شيكات الزبون.
  - يتم جمع المداخل اليومية في الصندوق و بعثها إلى البنك أو الحساب البريدي الجاري في حساب الشركة للمداخل و ذلك على شكل نقود.
  - توفير كل الوثائق الضرورية للعمل بالصندوق و يقوم المحاسب بقبض النقود الشيكات ذات المدى الطويل أو المتوسط و التسديد المباشر.
  - يقوم المحاسب بالملخص اليومي على حسب الفاتورات ثم يقوم بتقرير خاص.

### المبحث الثالث : إجراءات الدراسة التطبيقية

#### المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بمؤسسة نفضال بسعيدة بمختلف أسلاكهم ( إطارات ، أعوان تحكم و أعوان تنفيذيين ) خلال سنة 2024 و البالغ عددهم 72 عامل و أجريت هذه العينة على 69 عامل تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية و هي موزعة كالاتي :

#### جدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة

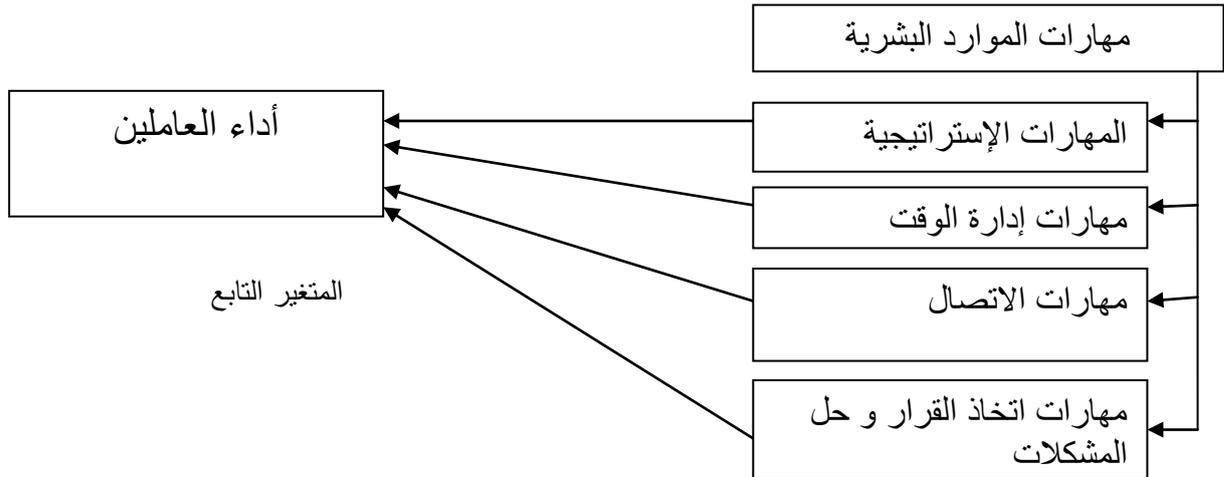
الوظيفة	التكرار
إطار	29
عون تحكم	24
عون تنفيذي	16
المجموع	69

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مؤسسة نفضال بسعيدة

#### المطلب الثاني : نموذج و أداة الدراسة

الشكل رقم (10) نموذج الدراسة

1- نموذج الدراسة :



المصدر : من إعداد الطالبة

المتغير المستقل

2 - أداة الدراسة

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة و معرفة واقع استخدام مهارات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين ، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى شركة نפטال بسعيدة خلال الثلاثي الثاني من سنة 2024 و قد استهدفت هذه الدراسة جميع الموظفين بمختلف أسلاكهم و رتبهم الوظيفية ، حيث قمنا بصياغة استبيان وتوزيعه على الموظفين و هو يتكون من جزأين :

**الجزء الأول :** يشمل المتغيرات الشخصية للفئة المبحوثة و تتمثل في الجنس ، السن ، الحالة العائلية ، المستوى التعليمي ، الرتبة الوظيفية ، الأجر ، الأقدمية في العمل .

**الجزء الثاني :** يضم مجالي الدراسة

**المحور الأول :** مهارات الموارد البشرية و يضم الأبعاد التالية :

1-المهارات الإستراتيجية (04) عبارات

2-مهارات إدارة الوقت (05) عبارات

3-مهارات الاتصال (05) عبارات

4-مهارات اتخاذ القرار و حل المشكلات (05) عبارات

**المحور الثاني :** أداء العاملين و يشتمل على (15) عبارة حول أداء العاملين

وقد قمنا بتطوير هذا الاستبيان و بناء فقراته من خلال الخطوات التالية :

1-الإطلاع على البحوث و الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة .

2-الإطلاع على مفهوم و أنواع مهارات الموارد البشرية .

3-الإطلاع على مفهوم الأداء و خطوات تحسينه .

4- استشارة الأستاذ المؤطر و بعض الأساتذة المختصين في هذا المجال .

### المطلب الثالث : صدق و ثبات الدراسة

#### 1 صدق أداة الدراسة :

يقصد به مقدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت من أجله أو السمة المراد قياسها و للتأكد من صدق الاستبيان المستخدم تم استشارة الأستاذ المشرف حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الذين أبدوا مجموعة من الملاحظات تم أخذها بعين اعتبار و في صياغة الاستبيان لتحديد مجالاته و لمعرفة مدى ملائمة عباراته لأهداف الدراسة ، و في ضوء الاقتراحات و التوجيهات تم إعادة النظر في بعض العبارات من خلال تعديل بعضها و حذف البعض الآخر إلى أن خرجت في صورتها النهائية كما هو موجود في الملاحق .

#### 2 ثبات أداة الدراسة :

يقصد به أن يعطينا الاستبيان النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين و في الظروف نفسها و قد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان و درجة الاتساق الداخلي بين عباراته . و لقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة ، و هذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث اختيار واحد منها و هي خمسة خيارات موضحة كما يلي :

#### جدول رقم (2) : يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي

الإستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
الدرجة	5	4	3	2	1
درجة الموافقة	4,21_5,00	3,41_4,20	2,61_3,4	1,81_2,6	1,00_1,8
	موافقة عالية جدا	موافقة عالية	موافقة متوسطة	موافقة منخفضة	موافقة منخفضة جدا

3 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 ( 69 ) 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 (03) : صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول من المحور الأول**

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	تستطيع تحديد الأولويات و تخطيط أنشطتك بناء على أهدافك الإستراتيجية	0,418**	0,000
02	تقوم بتقييم تقدمك بانتظام و تعديل استراتيجياتك حسب الحاجة	0,481**	0,000
03	تتمتع بالقدرة على توجيه الفرق و تحفيزها لتحقيق أهداف المؤسسة	0,557**	0,000
04	تقوم بتطوير خطط إستراتيجية تضمن بها تحقيق أهدافك الشخصية و المهنية بطريقة فعالة و مستدامة	0,506**	0,000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (03) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات البعد الأول ( المهارات الإستراتيجية ) ودرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح أيضا أنا أغلب القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أن الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0,418 و 0,557)، ما يدل أن جميع عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

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

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
05	تقوم بتخصيص الوقت بشكل فعال لإنجاز المهام المطلوبة	0.485**	0,000
06	تستخدم أدوات مثل جداول الأعمال أو التقويمات لتنظيم وقتك	0.519**	0,000
07	تتمتع بالقدرة على تحديد الأولويات و التركيز على المهام الأكثر أهمية .	0.523**	0,000
08	تتمتع بالقدرة على التعامل مع المهام المهمة و الضغط الزمني بفعالية	0.562**	0,000

09	التعامل مع المهام المتعددة و توزيع الوقت بينها بفعالية	0.667**	0,000
----	--	---------	-------

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (04) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني ( مهارات إدارة الوقت ) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح أيضا أنا أغلب 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 ( 0,485 و 0,667)، ما يدل أن جميع عبارات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

#### الجدول رقم (05) : صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث من المحور الأول

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
10	تعتقد أن مهارات الاتصال تساعد في بناء علاقات تفاعلية قوية داخل المؤسسة .	0,446**	0,000
11	مهارات الاتصال تُساعد في فهم احتياجات ومطالب الموظفين والتعامل معها بشكل فعال .	0,538**	0,000
12	تعتقد أن المهارات القيادية تُسهم في تحفيز وتوجيه الموظفين نحو النجاح وتحقيق الأهداف المشتركة .	0,509**	0,000
13	تعتقد أن المهارات القيادية تُساعد في اتخاذ القرارات الصعبة وتحمل المسؤولية .	0,495**	0,000
14	تعتقد أن المهارات التحفيزية تُساعد في رفع معنويات الفريق وزيادة تفاعلهم .	0,457**	0,000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (05) معاملات الارتباط ( بيرسون ) بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث ( مهارات الاتصال) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح أيضا أنا 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 ( 0,446 و 0,538)، ما يدل أن جميع عبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

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

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
15	تستطيع تحليل المشكلات بشكل دقيق و تحديد أسبابها الجذرية أقوم به .	0,521**	0,000
16	تتصرف بسرعة و فعالية أثناء الظروف المتغيرة	0,262**	0,029
17	تستخدم الابتكار و الإبداع في تطوير حلول المشكلات المعقدة	0,571**	0,000
18	تتعاون مع الآخرين للوصول إلى حلول مشتركة للمشكلات	0,453**	0,000
19	تقوم بمتابعة تنفيذ الحلول و تقييم فعاليتها لضمان حل المشكلات بشكل كامل	0,594**	0,000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (06) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع (مهارات اتخاذ القرار و حل المشكلات) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح أيضا أن أغلب القيم الاحتمالية أقل من 0.05، كما أن الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين ( 0,262 و 0,594)، ما يدل أن جميع عبارات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم (07) : الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول

رقم البعد	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	المهارات الإستراتيجية	0,747**	0,000
02	مهارات إدارة الوقت	0,739**	0,000
03	مهارات الاتصال	0,565**	0,000
04	مهارات اتخاذ القرار و حل المشكلات	0,741**	0,000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (07) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل بعد من أبعاد المحور الأول (مهارات الموارد البشرية) و الدرجة الكلية لعبارات هذا المحور ، حيث يتضح أيضا من خلال الجدول أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0.05، كما أن الارتباط بين كل بعد من أبعاد المحور الأول و الدرجة الكلية

لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين ( 0,565 و 0,747)، ما يدل أن جميع عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

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

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
20	أنجز العمل وفق الكمية المطلوبة.	0,518**	0,000
21	لدي القدرة على الاستغلال الجيد للوقت من أجل إنجاز الأعمال.	0,610**	0,000
22	تؤثر الأدوار المختلفة على حجم الأعمال التي أنجزها .	0,403**	0,001
23	استطيع إنجاز كل الأعمال الموكلة إلي.	0,551**	0,000
24	لدي استعداد لتحمل مسؤوليات أعلى.	0,598**	0,000
25	أستطيع إنجاز أعمالي في الوقت المحدد.	0,628**	0,000
26	أنجز المهام الموكلة لي طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.	0,614**	0,000
27	أقدم اقتراحات للرفع من الجودة في العمل .	0,434**	0,000
28	أتجنب الأخطاء قدر المستطاع في عملي كي أنجزه في وقته.	0,611**	0,000
29	أبدل كل طاقاتي وأستغل كل الموارد المتاحة لدي أثناء تأدية وظيفتي.	0,686**	0,000
30	لدي الرغبة والقدرة على أداء العمل بأعلى كفاءة.	0,810**	0,000
31	أقوم بأعمال إضافية عن الأعمال المطلوبة مني.	0,509**	0,000
32	أحاول دائما تحسين أدائي للأفضل وتطويره.	0,769**	0,000
33	أبدل جهدا كثيرا في أداء عملي.	0,675**	0,000
34	أقوم بأداء الأعمال المطلوبة مني في وقتها ودون تأخير.	0,436**	0,000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم (08) 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 ( 0,403 و 0,810 )، ما يدل أن جميع عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم (09): الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

رقم المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	مهارات الموارد البشرية	0,912**	0,000
02	أداء العاملين	0,772**	0,000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم (09) يوضح معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لعبارة 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 (0,772 و 0,912)، ما يدل أن جميع عبارات محاور الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

#### المبحث الرابع: وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها و معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS طبعة 26 و قد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية: النسب المئوية و التكرارات ، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ، معامل ألفا كرونباخ ، معامل الارتباط بيرسون ، تحليل الانحدار المتعدد و البسيط و تحليل التباين الأحادي ANOVA.

#### المطلب الأول : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

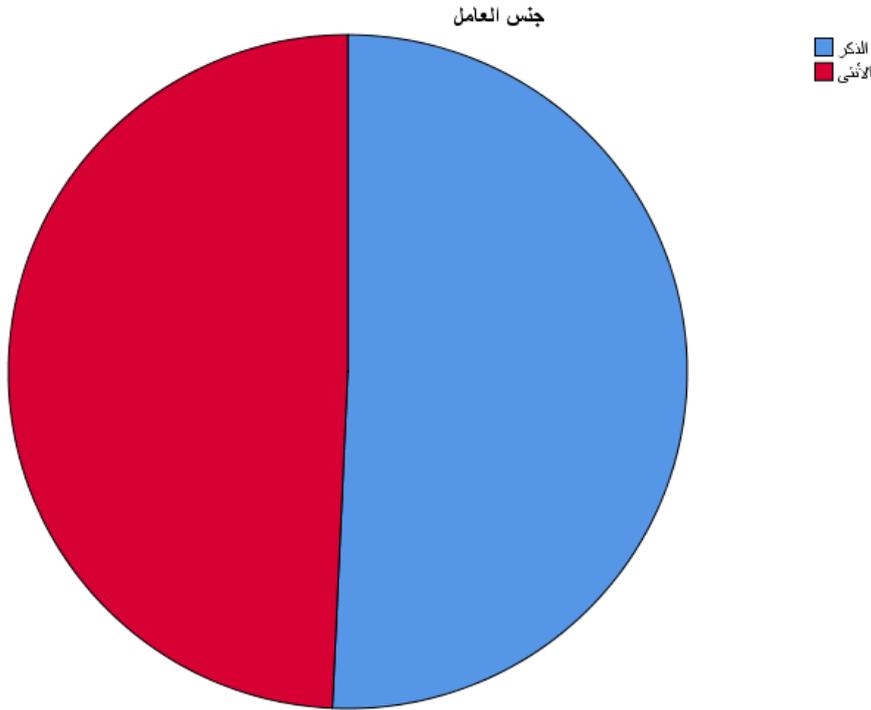
أ - توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

جدول رقم (10) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	35	50.7%
أنثى	34	49.3%
المجموع	69	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (11) : دائرة نسبية توضح توزيع متغير الجنس



المصدر : بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن هناك توازنا نسبيا بين الذكور و الإناث ، حيث يشكل الذكور نسبة 50.7% بينما تشكل الإناث 49.3% . هذا التوزيع يعكس التزام المؤسسة بتحقيق التنوع والمساواة بين الجنسين في مكان العمل . و يمكن أن يكون هذا أيضا نتيجة لسياسات التوظيف التي تهدف إلى جذب مجموعة متنوعة من المواهب و الخبرات بغض النظر عن الجنس .

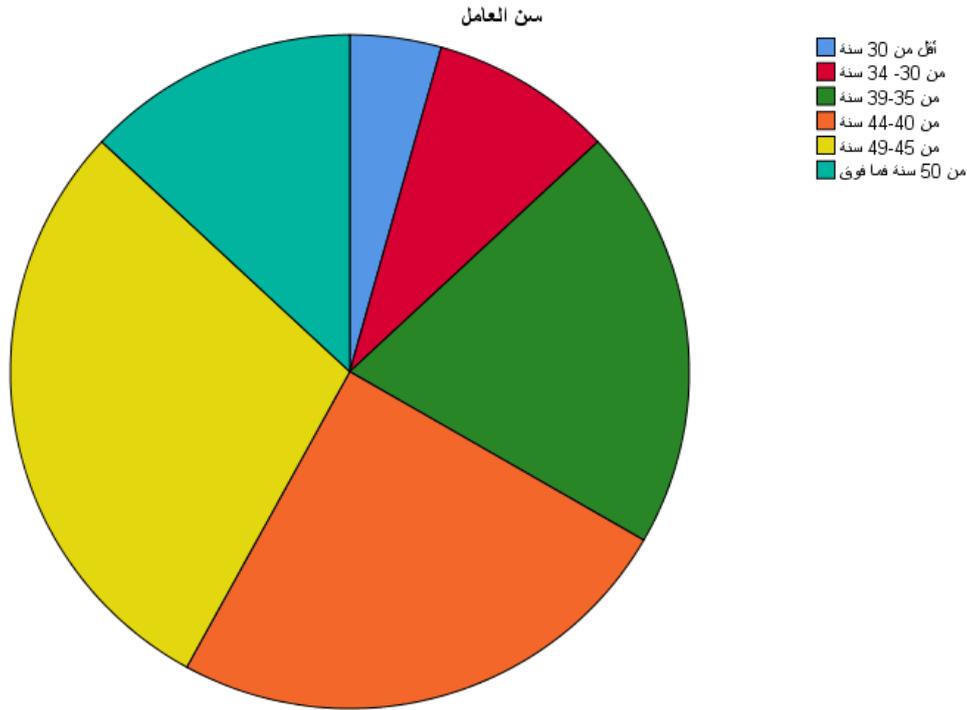
ب- توزيع أفراد العينة حسب السن :

جدول رقم (11) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن
4.3%	3	أقل من 30 سنة
8.7%	6	من 30 - 34 سنة
20.3%	14	من 35-39 سنة
24.6%	17	من 40-44 سنة
29%	20	من 45-49 سنة
13%	9	من 50 سنة فما فوق
100%	69	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (12) : دائرة نسبية توضح توزيع متغير السن



المصدر : بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن العمال دون سن 30 يمثلون نسبة قليلة جداً من القوى العاملة في مؤسسة توزيع الغاز المميع، حيث لا يتجاوزون 5% من مجموع العمال. بينما يظهر أن العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 45 و 49 سنة يمثلون النسبة الأعلى من العمال بنسبة تقارب 30%. يمكن أن يكون هذا دليلاً على تفضيل توظيف العمال ذوي الخبرة والكفاءة في هذه الصناعة، أو قد يعكس البنية العمرية للعمال نمط التوظيف التقليدي في المؤسسة.

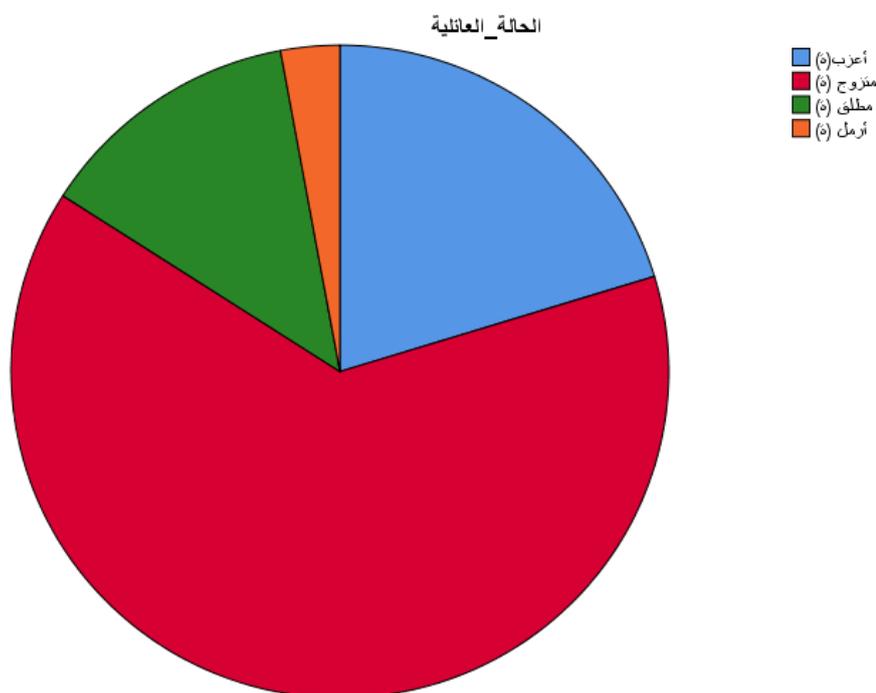
ج- توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية :

جدول رقم (12) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة العائلية
20.3 %	14	أعزب
63.8 %	44	متزوج
13 %	9	مطلق
2.9 %	2	أرمل
100 %	69	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (13) : دائرة نسبية توضح توزيع متغير الحالة العائلية



المصدر : بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن العمال المتزوجين يشكلون النسبة الأكبر بنسبة 63.8%، مما يوحي بأن العمال المتزوجين هم الأكثر شيوعاً في هذه المؤسسة على الجانب الآخر، يظهر أن العمال الأعزبين يمثلون نسبة أقل بكثير بنسبة 20.3% النسب الأخرى للعمال المطلقين والأرامل تظهر وجود حصة صغيرة من العمال في المؤسسة الذين ينتمون إلى هذه الفئات العائلية.

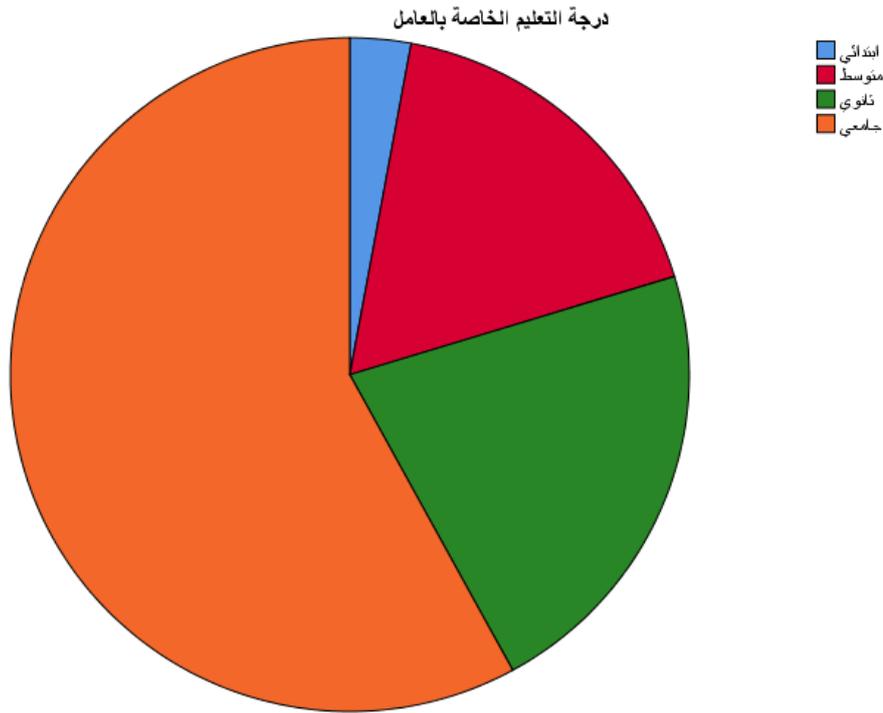
د - توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :

جدول رقم (13) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
2.9 %	2	ابتدائي
17.4 %	12	متوسط
21.7 %	15	ثانوي
58 %	40	جامعي
100 %	69	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (14) : دائرة نسبية توضح توزيع متغير المستوى التعليمي



المصدر : بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن العمال الذين حصلوا على درجة جامعية يشكلون النسبة الأكبر بنسبة 58%، مما يشير إلى أن الشركة قد تولت أهمية كبيرة للتعليم العالي في عملية التوظيف. علاوة على ذلك، يبدو أن هناك توزيعاً متوازناً نسبياً بين العمال الذين حصلوا على شهادات الثانوية والمتوسطة حيث تشكل كل منهما حوالي ربع القوى العاملة بنسبة 21.7% و 17.4% على التوالي. بينما يظهر أن العمال الذين حصلوا على تعليم ابتدائي يشكلون الأقل بنسبة 2.9% فقط من مجموع العمال، مما يشير إلى أن المؤسسة قد تفضل العمال ذوي التعليم العالي للقيام بمهامها.

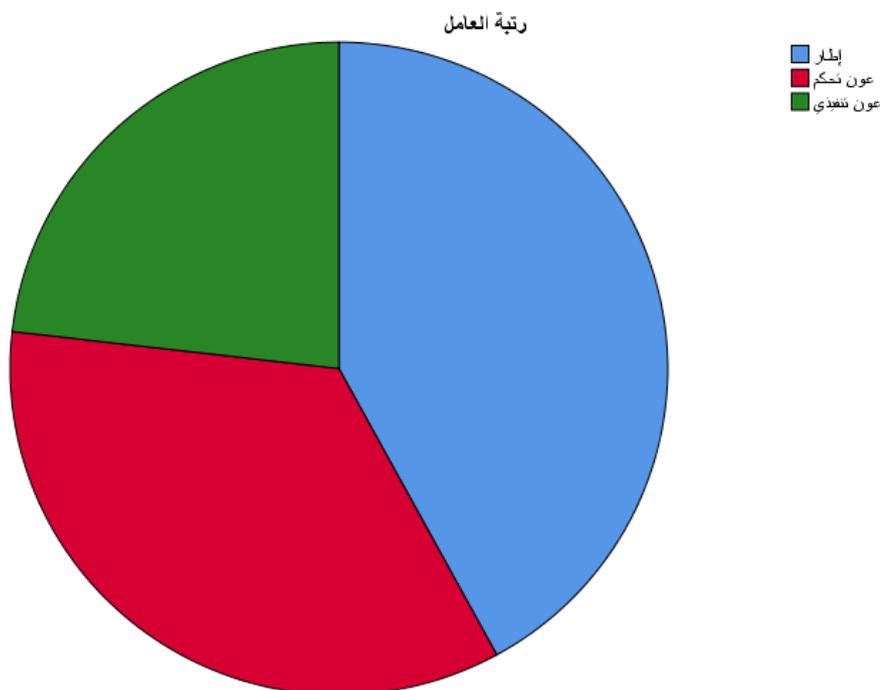
هـ - توزيع أفراد العينة حسب رتبة العامل :

جدول رقم (14) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب رتبة العامل

النسبة المئوية %	التكرار	الرتبة
42 %	29	إطار
34.8 %	24	عون تحكم
23.2 %	16	عون تنفيذي
100 %	69	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (15) : دائرة نسبية توضح توزيع متغير رتبة العامل



المصدر : بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن الإطارات تشكل النسبة الأكبر بنسبة 42 من مجموع العمال، مما يعكس وجود هيكل تنظيمي يعتمد بشكل كبير على الإدارة والإشراف علاوة على ذلك، يظهر أن العمال في وظيفة "عون تحكم" يشكلون نسبة 34.8، وهذا يشير على الأرجح إلى وجود فئة من العمال المتخصصين في تنفيذ المهام الفنية والتحكمية داخل المؤسسة. أما بالنسبة للعمال في وظيفة "عون تنفيذي"، فإنهم يشكلون نسبة 23.2%، مما يوحي بأن هناك فئة من العمال المكلفين بتنفيذ المهام اليومية والعمل العملي داخل المؤسسة.

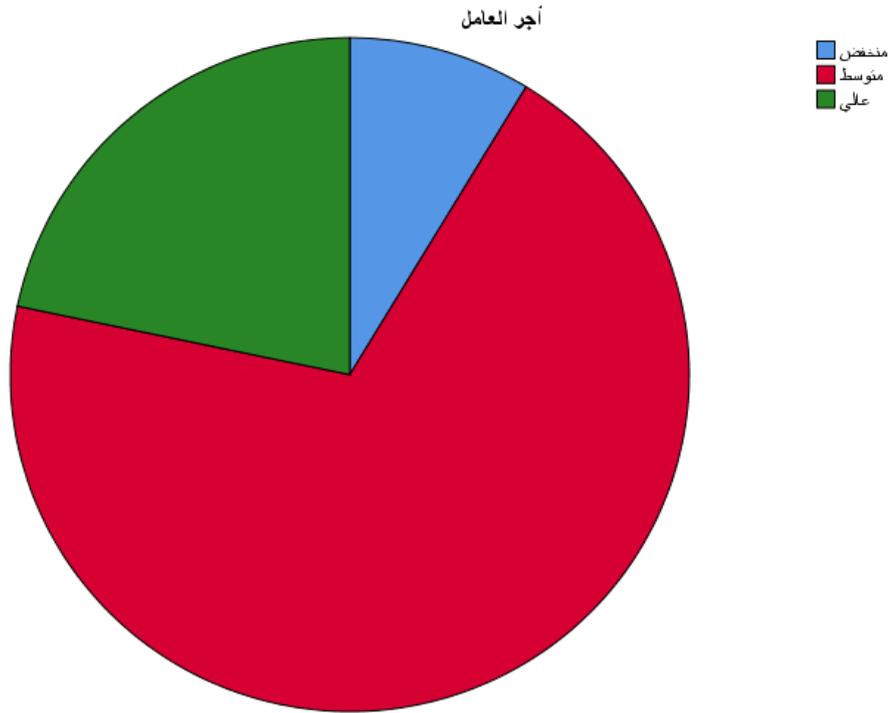
و - توزيع أفراد العينة حسب أجر العامل :

جدول رقم (15) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب أجر العامل

الأجر	التكرار	النسبة المئوية %
منخفض	6	8.7 %
متوسط	48	69.6 %
عالي	15	21.7 %
المجموع	69	100 %

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (16) : دائرة نسبية توضح توزيع متغير أجر العامل



المصدر : بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن العمال الذين يتلقون أجورًا متوسطة يشكلون النسبة الأكبر بنسبة 69.6، مما يعكس وجود توزيع متوسط للأجور داخل المؤسسة. بالمقارنة، يظهر أن العمال الذين يتلقون أجورًا منخفضة يشكلون نسبة أقل بكثير بنسبة 8.7%، في حين يشكل العمال الذين يتلقون أجورًا عالية نسبة 21.7% من العمال. يمكن أن يعكس ذلك سياسة الأجور والتقييم داخل المؤسسة، حيث يتم تقدير قيمة العمال الذين يحصلون على أجور أعلى بنسبة أقل من مجموع العمال.

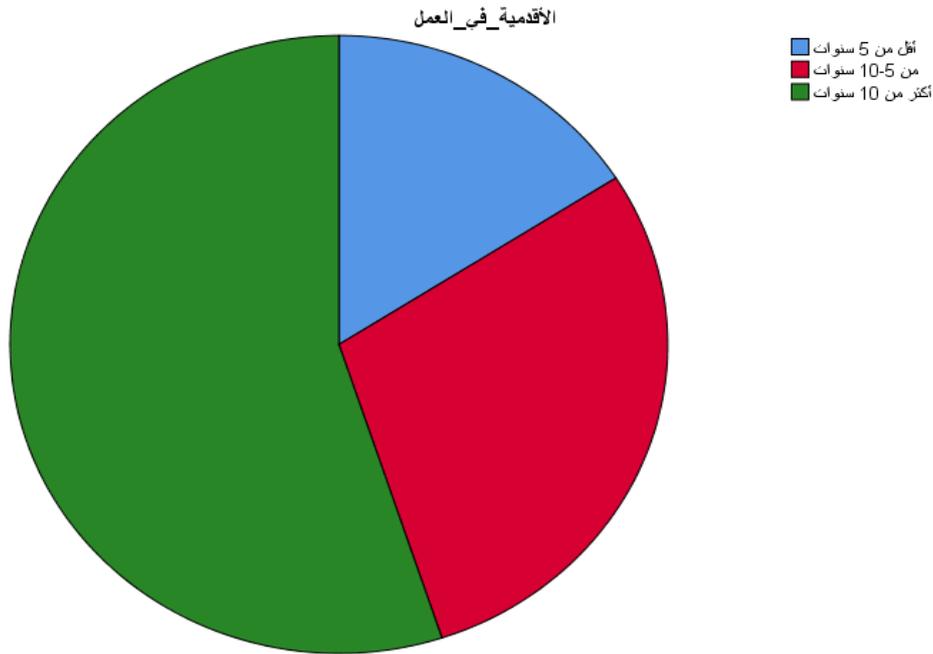
ز - توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل :

جدول رقم (16) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب أجر العامل

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	11	15.9 %
من 5 - 10 سنوات	20	29 %
أكثر من 10 سنوات	38	55.1%
المجموع	69	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (17) : دائرة نسبية توضح توزيع متغير الأقدمية في العمل



المصدر : بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن العمال الذين لديهم أكثر من 10 سنوات من الخبرة في المؤسسة يشكلون النسبة الأكبر بنسبة 55.1%. يمكن أن يرجع ذلك إلى الاستقرار والولاء للشركة وربما يعكس أيضاً السياسات التي تشجع على البقاء لفترة طويلة في العمل. بالمقابل، يبدو أن هناك نسبة معقولة من العمال الذين لديهم خبرة بين 5 و 10 سنوات حيث يمثلون 29% من العمال. أما العمال الذين لديهم أقل من 5 سنوات من الخبرة في المؤسسة، فيشكلون نسبة 15.9% ، مما يشير إلى أن هناك توازناً بين العمال الجدد والعمال ذوي الخبرة في المؤسسة.

### المطلب الثاني : تحليل و تفسير محاور الدراسة

1 - قياس ثبات الاستبيان : لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لقياس الثبات الكلي للاستبيان و الاتساق الداخلي لعباراته ، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان كما في الجدول الموالي :

جدول رقم (17) : يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

عناوين المحاور	معامل ألفا كرونباخ
1 مهارات الموارد البشرية (19 عبارة)	0.828
2 أداء العاملين (15 عبارة)	0.851
جميع عبارات الاستبيان (34)	0,874

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة كانت عالية و هي منحصرة بين 0,828 و 0,851 ، كما أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت 0,874 و هي نسبة ثبات عالية تفوق 0.6 ، مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي و بالموثوقية و هذا ما يجعلها صالحة للدراسة و التحليل و استخلاص النتائج .

2 - اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة :

### المحور الأول : مهارات الموارد البشرية

الجدول رقم (18) : اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بُعد المهارات الإستراتيجية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تستطيع تحديد الأولويات و تخطيط أنشطتك بناء على أهدافك الإستراتيجية	3,99	0,915	عالية
02	تقوم بتقييم تقدمك بانتظام و تعديل استراتيجياتك حسب الحاجة	4,06	0,922	عالية
03	تتمتع بالقدرة على توجيه الفرق و تحفيزها لتحقيق أهداف المؤسسة	3,72	1,174	عالية
04	تقوم بتطوير خطط إستراتيجية تضمن بها تحقيق أهدافك الشخصية و المهنية بطريقة فعالة و مستدامة	4,03	0,766	عالية
	الدرجة الكلية للبعد الأول : المهارات الإستراتيجية	3,9623	0,52162	عالية

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم ( 18 ) اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول و هو المهارات الإستراتيجية ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد 3,9623 و بانحراف معياري قدره 0,52162 ، و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات البعد الأول عالية ، مما يدل أن معظم المستجوبين يتقنون تطبيق المهارات الإستراتيجية في مؤسسة نفضال بسعيدة بدرجة مرتفعة ، فهذا يعكس تفانيهم في العمل و فهمهم العميق لعملهم و أهداف المؤسسة في مجال الإنتاج والتوزيع .

## الجدول رقم (19) : اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بُعد مهارات إدارة الوقت

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
05	تقوم بتخصيص الوقت بشكل فعال لإنجاز المهام المطلوبة	3,87	0,906	عالية
06	تستخدم أدوات مثل جداول الأعمال أو التقويمات لتنظيم وقتك	3,54	1,106	عالية
07	تتمتع بالقدرة على تحديد الأولويات و التركيز على المهام الأكثر أهمية	3,29	0,987	متوسطة
08	تتمتع بالقدرة على التعامل مع المهام المهمة و الضغط الزمني بفعالية	3,55	1,145	عالية
09	التعامل مع المهام المتعددة و توزيع الوقت بينها بفعالية	3,67	0,902	عالية
	الدرجة الكلية للبعد الثاني : مهارات إدارة الوقت	3,5826	0,75048	عالية

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (19) اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني و هو مهارات إدارة الوقت حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد 3,5826 و بانحراف معياري قدره 0,75048 ، و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات البعد الأول عالية ، مما يدل أن معظم المستجوبين يتقنون تطبيق مهارات إدارة الوقت في مؤسسة نفطال بسعيدة بدرجة مرتفعة ، إلا أن هناك نقطة يمكن تطويرها أكثر و هي "القدرة على تحديد الأولويات و التركيز على المهام الأكثر أهمية " بمتوسط حسابي قدره 3,29 درجة موافقته متوسطة ، و هذا يعني أنهم يحتاجون إلى تعزيز فهمهم لأهمية تحديد الأولويات و ترتيب المهام وفقاً لذلك ، مما يساعدهم في تحقيق الكفاءة القصوى في إدارة وقتهم بشكل أكثر فعالية .

## الجدول رقم (20) : اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بُعد مهارات الاتصال

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
10	تعتقد أن مهارات الاتصال تساعد في بناء علاقات تفاعلية قوية داخل المؤسسة .	4,22	0,683	عالية جدا
11	مهارات الاتصال تُساعد في فهم احتياجات ومطالب الموظفين والتعامل معها بشكل فعال .	4,20	0,677	عالية

عالية	0,726	4,13	تعتقد أن المهارات القيادية تُسهم في تحفيز وتوجيه الموظفين نحو النجاح وتحقيق الأهداف المشتركة .	12
عالية	0,633	4,16	تعتقد أن المهارات القيادية تُساعد في اتخاذ القرارات الصعبة وتحمل المسؤولية .	13
عالية جدا	0,644	4,29	تعتقد أن المهارات التحفيزية تُساعد في رفع معنويات الفريق وزيادة تفاعلهم .	14
عالية	0,58209	04,200	الدرجة الكلية للبعد الثالث : مهارات الاتصال	

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (20) اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث و هو مهارات الاتصال ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد 4,20 و بانحراف معياري قدره 0,58209 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات البعد الثالث عالية ، مما يدل أن معظم المستجوبين يرون أن مؤسستهم نفضال بسعيدة تطبق مهارات الاتصال بدرجة مرتفعة جدا ، و هذا يدل على أنهم قادرون على التواصل بفعالية و هذا يساعد على بناء علاقات قوية ، و تبادل المعلومات بشكل صحيح و حل المشاكل بسرعة .

الجدول رقم (21) : اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بُعد مهارات اتخاذ القرار و حل

#### المشكلات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
15	تستطيع تحليل المشكلات بشكل دقيق و تحديد أسبابها الجذرية	3,78	0,838	عالية
16	تتصرف بسرعة و فعالية أثناء الظروف المتغيرة	2,80	1,037	متوسطة
17	تستخدم الابتكار و الإبداع في تطوير حلول المشكلات المعقدة	3,36	1,084	متوسطة
18	تتعاون مع الآخرين للوصول إلى حلول مشتركة للمشكلات	3,23	1,226	متوسطة
19	تقوم بمتابعة تنفيذ الحلول و تقييم فعاليتها لضمان حل المشكلات بشكل كامل	3,14	1,263	متوسطة

متوسطة	0,70835	3,2638	الدرجة الكلية للبعد الرابع : مهارات اتخاذ القرار و حل المشكلات
--------	---------	--------	--

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (21) اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الرابع و هو مهارات اتخاذ القرار و حل المشكلات ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد 3,2638 و بانحراف معياري قدره 0,70835، و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات البعد الرابع متوسطة ، مما يدل أن معظم المستجوبين يطبقون مهارات اتخاذ القرار و حل المشكلات في مؤسسة نفعال بسعيدة بدرجة متوسطة ، إلا أن العبارة الأولى " تستطيع تحليل المشكلات بشكل دقيق و تحديد أسبابها الجذرية " تحصلت على أكبر موافقة بمتوسط حسابي 3,78 ، مما يدل على أن العمال بمؤسسة نفعال بسعيدة قادرون على تقدير المواقف المعقدة و فهمها بشكل شامل مما يساعدهم في اتخاذ قرارات مدروسة و فعالة في حل المشكلات .

**الجدول رقم (22) : اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول**

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
مهارات الموارد البشرية	3,7522	0,44750	عالية

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين حول جميع عبارات محور مهارات الموارد البشرية بلغت 3,7522 و بانحراف معياري قدره 0,44750 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الأول كانت عالية ، و هذا يعني أن مؤسسة نفعال بسعيدة تستخدم مهارات الموارد البشرية بدرجة مرتفعة .

**المحور الثاني : أداء العاملين**

**الجدول رقم (23) : اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني**

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	أنجز العمل وفق الكمية المطلوب.	4,01	0,757	عالية
02	لدي القدرة على الاستغلال الجيد للوقت من أجل إنجاز الأعمال.	4,13	0,512	عالية
03	تؤثر الأدوار المختلفة على حجم الأعمال التي أنجزها .	3,94	0,639	عالية

04	استطيع إنجاز كل الأعمال الموكلة إلي.	4,09	0,762	عالية
05	لدي استعداد لتحمل مسؤوليات أعلى.	3,78	0,953	عالية
06	أستطيع إنجاز أعمالي في الوقت المحدد.	4,07	0,671	عالية
07	أنجز المهام الموكلة لي طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.	4,10	0,573	عالية
08	أقدم اقتراحات للرفع من الجودة في العمل .	3,97	0,727	عالية
09	أتجنب الأخطاء قدر المستطاع في عملي كي أنجزه في وقته.	4,26	0,533	عالية
10	أبدل كل طاقاتي وأستغل كل الموارد المتاحة لدي أثناء تأدية وظيفتي.	4,28	0,539	عالية جدا
11	لدي الرغبة والقدرة على أداء العمل بأعلى كفاءة.	4,35	0,510	عالية جدا
12	أقوم بأعمال إضافية عن الأعمال المطلوبة مني.	3,84	0,885	عالية
13	أحاول دائما تحسين أدائي للأفضل وتطويره.	4,36	0,568	عالية جدا
14	أبدل جهدا كثيرا في أداء عملي.	4,28	0,639	عالية جدا
15	أقوم بأداء الأعمال المطلوبة مني في وقتها ودون تأخير.	4,19	0,648	عالية
	الدرجة الكلية للمحور الثاني : أداء العاملين	4,1101	0,38328	عالية

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (23) اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني و هو أداء العاملين ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور 4,1101 و بانحراف معياري قدره 0,38328 ، و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثاني عالية ، مما يدل أن معظم المستجوبين يرون أن أداء العاملين في مؤسسة نفضال بسعيدة مرتفع ، بحيث كانت درجة الموافقة عالية على معظم عبارات كمية العمل و الجودة في العمل ، كما لوحظ أن عبارات المثابرة في العمل تظهر بدرجة عالية جدا و بالأخص عبارة " أحاول دائما تحسين أدائي للأفضل وتطويره " و هذا يعني التزام العامل و رغبته في النمو المهني لتحقيق أقصى إمكانياته ، ما عدا في الحالات التي تتعلق بالحضور المتأخر و الانصراف المبكر درجتها متوسطة بمتوسط حسابي قدره 3,16 ، يمكن أن يعكس ذلك تحديا في إدارة الوقت أو قد يتطلب التوضيح حول توقعات العمل و أهمية الحضور و الانصراف في الوقت المحدد .

المطلب الثالث : الارتباط بين محاور الدراسة

1- الارتباط بين أبعاد المحور الأول و المحور الثاني (المهارات الإستراتيجية ، مهارات إدارة الوقت ، مهارات الاتصال ، مهارات اتخاذ القرار و حل المشكلات)

الجدول رقم (24) يبين معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الأول و المحور الثاني

		المهارات إستراتيجية	مهارات إدارة الوقت	مهارات الاتصال	مهارات اتخاذ القرار و حل المشكلات	أداء العاملين
المهارات الإستراتيجية	معامل الارتباط	1	.382**	.548**	.320**	.475**
	القيمة المعنوية		.001	.000	.007	.000
	حجم العينة	69	69	69	69	69
مهارات إدارة الوقت	معامل الارتباط	.382**	1	.058	.483**	.159
	القيمة المعنوية	.001		.637	.000	.191
	حجم العينة	69	69	69	69	69
مهارات الاتصال	معامل الارتباط	.548**	.058	1	.153	.504**
	القيمة المعنوية	.000	.637		.210	.000
	حجم العينة	69	69	69	69	69
مهارات اتخاذ القرار و حل المشكلات	معامل الارتباط	.320**	.483**	.153	1	.199
	القيمة المعنوية	.007	.000	.210		.101
	حجم العينة	69	69	69	69	69
أداء العاملين	معامل الارتباط	.475**	.159	.504**	.199	1
	القيمة المعنوية	.000	.191	.000	.101	
	حجم العينة	69	69	69	69	69

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق رقم (24) نلاحظ بأن هناك ارتباط طردي متوسط بين مهارات الموارد البشرية ( أبعاد الفصل الأول ) و أداء العاملين و هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة 0.01 حيث نلاحظ أن أقوى ارتباط كان بين مهارات الاتصال و أداء العاملين بمعامل ارتباط قدره 0.504 و هذا معناه أن مهارة الاتصال تساعد على تحسين التواصل بين الإدارة و الموظفين و توجيه الأوامر بشكل واضح ، و بناء جو من التعاون و الثقة داخل الفريق . كما أن هناك ارتباط طردي بين مهارات الموارد البشرية و أداء العاملين تتراوح نسبته ما بين 0.475 و 0.504 ، ما عدا مهارات إدارة الوقت و اتخاذ القرار و حل المشكلات نسبة ارتباطهم مع أداء العاملين ضعيف و هذا يشير إلى أن العلاقة بين هذه المهارات قد لا تكون ملحوظة أو قوية بما يكفي ، أي أن تحسين هذه المهارات قد لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء العام للعاملين . و هذا ما يدفعنا إلى القول بأن هناك علاقة طردية متوسطة بين مهارات الموارد البشرية و أداء العاملين في مؤسسة نفعال بسعيدة .

## 2- الارتباط بين محاور الدراسة ( مهارات الموارد البشرية و أداء العاملين )

الجدول رقم (25) يبين معاملات الارتباط بين محاور الدراسة

		مهارات الموارد البشرية	أداء العاملين
مهارات الموارد البشرية	معامل الارتباط	1	.444**
	القيمة المعنوية		.000
	حجم العينة	69	69
أداء العاملين	معامل الارتباط	.444**	1
	القيمة المعنوية	.000	
	حجم العينة	69	69

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.01 - المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق رقم (25) نلاحظ بأن هناك ارتباط طردي متوسط بين مهارات الموارد البشرية و أداء العاملين و هذا الارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.01 و هذا يعني أن هناك تأثير لمهارات و جهود قسم الموارد البشرية على أداء العاملين ، و لكن العلاقة ليست قوية بما يكفي و تحسين مهارات الموارد البشرية سيؤدي بالضرورة إلى تحسين أداء العاملين بشكل أكبر للقول بأن هناك علاقة طردية متوسطة بين مهارات الموارد البشرية و أداء العاملين في مؤسسة نفعال بسعيدة .

### المطلب الرابع : اختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى اختيار مدى نفي أو ثبات فرضيات الدراسة و هذا ما تظهره النتائج المتعلقة بمهارات الموارد البشرية و مدى تأثيرها على تحسين أداء العاملين في مؤسسة نفضال بسعيدة .

#### أولاً : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

##### الفرضية الرئيسية الأولى :

H0 : لا توجد علاقة ارتباط بين مهارات الموارد البشرية و أداء العاملين بمؤسسة نفضال بسعيدة

H1 : توجد علاقة ارتباط بين مهارات الموارد البشرية و أداء العاملين بمؤسسة نفضال بسعيدة

تم اختبار الفرضية بتحليل معامل الارتباط

الجدول رقم (26) يبين نتائج اختبار معامل الارتباط بين مهارات الموارد البشرية و أداء العاملين

المتغيرات المستقلة : مهارات الموارد البشرية		
المتغير التابع :	معامل الارتباط المتعدد R	الدلالة المعنوية Sig
أداء العاملين	0.444	0.000

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05 - المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم ( 26 ) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط  $R=0.444$  و هذا يدل على وجود ارتباط متوسط يميل للقبول بين مهارات الموارد البشرية و أداء العاملين بمؤسسة نفضال بسعيدة .

#### ثانياً : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

H0 : لا يوجد تأثير لمهارات الموارد البشرية ( مهارات الإستراتيجية ، مهارات إدارة الوقت ، مهارات الاتصال و مهارات اتخاذ القرار و حل المشكلات ) على تحسين أداء العاملين بمؤسسة نفضال بسعيدة .

H1 : يوجد تأثير لمهارات الموارد البشرية ( مهارات الإستراتيجية ، مهارات إدارة الوقت ، مهارات الاتصال ، مهارات اتخاذ القرار و حل المشكلات ) على تحسين أداء العاملين بمؤسسة نفضال بسعيدة .

للإجابة على هذه الفرضية قمنا باستخراج معامل التحديد  $R^2$  ، معامل الارتباط R

الجدول رقم (27) يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين مهارات الموارد البشرية و أداء العاملين

المعامل B	المعامل المعياري Beta	قيمة T	الدلالة المعنوية Sig	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R
الثابت	2.383	6.906	0.000		

0.561	0.314					مهارات الموارد البشرية :
		0.064	1,883	0.258	0.158	مهارات الإستراتيجية
		0.917	0.105	0.013	0.007	مهارات إدارة الوقت
		0.007	2.800	0.354	0.233	مهارات الاتصال
		0.641	0.468	0.056	0.030	مهارات اتخاذ القرار و حل المشكلات

الارتباط عند مستوى الدلالة 0.05 - المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط  $R=0.561$  و هذا يدل على وجود ارتباط طردي متوسط بين مهارات الموارد البشرية و أداء العاملين ، كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2=0.314$  مما يعني أن مهارات الموارد البشرية فسرت ما نسبته 31.4% من التغير الحاصل في أداء العاملين في مؤسسة نفضال بسعيدة .

#### الجدول رقم (28) نموذج تحليل التباين ANOVA بين مهارات الموارد البشرية و أداء العاملين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	3.14	4	0.785	7.334	0.000
البواقي	6.85	64	0.107		
المجموع	9.99	68			

الارتباط عند مستوى الدلالة 0.05 - المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول (ANOVA) رقم (28) نجد أن  $F=7.334$  و هي دالة إحصائية ، لأن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0.000$  و هي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، و هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و هي يوجد تأثير لمهارات الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بمؤسسة نفضال بسعيدة .

#### 1 الفرضية الفرعية الأولى تتعلق بالمهارات الإستراتيجية ، و منه :

H0 : لا يوجد تأثير للمهارات الإستراتيجية على تحسين أداء العاملين بمؤسسة نفضال بسعيدة .

H1 : يوجد تأثير للمهارات الإستراتيجية على تحسين أداء العاملين بمؤسسة نفضال بسعيدة .

للإجابة على هذه الفرضية قمنا باستخراج معامل التحديد  $R^2$  ، معامل الارتباط R

#### الجدول رقم (29) يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين المهارات الإستراتيجية و أداء العاملين

المعامل	المعامل	الدلالة المعنوية	قيمة T	المعامل المعياري	المعامل B
الارتباط R	التحديد $R^2$	Sig		Beta	

		0.000	11.233		2.960	الثابت
0.475	0.225	0.000	4.416	0.475	0.291	المهارات الإستراتيجية

الارتباط عند مستوى الدلالة 0.05 - المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه رقم (29) يمكن استنتاج معادلة الانحدار البسيط كما يلي :

$$Y = 2.960 + 0.291X1$$

بحيث : Y : أداء العاملين X1 : المهارات الإستراتيجية قيمة الثابت 2.960

من خلال الجدول رقم (29) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R=0.475 و هذا يدل على وجود ارتباط طردي متوسط بين المهارات الإستراتيجية و أداء العاملين ، كما أن قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup>=0.225 مما يعني أن المهارات الإستراتيجية فسرت ما نسبته 22.5% من التغير الحاصل في أداء العاملين في مؤسسة نفطال بسعيدة .

الجدول رقم (30) نموذج تحليل التباين ANOVA بين المهارات الإستراتيجية و أداء العاملين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	2.252	1	2.252	19.499	0.000
البواقي	7.738	67	0.115		
المجموع	9.990	68			

الارتباط عند مستوى الدلالة 0.05 - المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول (ANOVA) رقم (30) نجد أن F=19.499 و هي دالة إحصائياً ، لأن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.000 و هي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، و هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و هي يوجد تأثير للمهارات الإستراتيجية على تحسين أداء العاملين بمؤسسة نفطال بسعيدة .

**1 الفرضية الفرعية الثانية تتعلق بمهارات إدارة الوقت ، و منه :**

H0 : لا يوجد تأثير لمهارات إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين بمؤسسة نفطال بسعيدة .

H1 : يوجد تأثير لمهارات إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين بمؤسسة نفطال بسعيدة .

للإجابة على هذه الفرضية قمنا باستخراج معامل التحديد R<sup>2</sup> ، معامل الارتباط R

**الجدول رقم (31) يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين مهارات إدارة الوقت و أداء العاملين**

المعامل B	المعامل المعياري Beta	قيمة T	الدلالة المعنوية Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R
الثابت	3.818	16.941	0.000		
مهارات إدارة الوقت	0.081	0.159	1.322	0.025	0.159

الارتباط عند مستوى الدلالة 0.05 - المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه رقم (31) يمكن استنتاج معادلة الانحدار البسيط كما يلي :

$$Y = 3.818 + 0.081X_2$$

بحيث : Y : أداء العاملين X<sub>2</sub> : مهارات إدارة الوقت : قيمة الثابت

من خلال الجدول رقم (31) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R=0.159 و هذا يدل على وجود ارتباط طردي ضعيف بين مهارات إدارة الوقت و أداء العاملين ، كما أن قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup>= 0.025 مما يعني أن مهارات إدارة الوقت فسرت ما نسبته 2.5 % من التغير الحاصل في أداء العاملين في مؤسسة نفضال بسعيدة .

**الجدول رقم (32) نموذج تحليل التباين ANOVA بين مهارات إدارة الوقت و أداء العاملين**

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	0.254	1	0.254	1.748	0.191
البواقي	9.736	67	0.145		
المجموع	9.990	68			

الارتباط عند مستوى الدلالة 0.05 - المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول (ANOVA) رقم (32) نجد أن F=1.748 و هي غير دالة إحصائياً ، لأن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.191 و هي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، و هذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية وهي لا يوجد تأثير لمهارات إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين بمؤسسة نفضال بسعيدة و نرفض الفرضية البديلة.

**2 الفرضية الفرعية الثالثة تتعلق بمهارات الاتصال ، و منه :**

H0 : لا يوجد تأثير لمهارات الاتصال على تحسين أداء العاملين بمؤسسة نفضال بسعيدة .

H1: يوجد تأثير لمهارات الاتصال على تحسين أداء العاملين بمؤسسة نפטال بسعيدة .

للإجابة على هذه الفرضية قمنا باستخراج معامل التحديد  $R^2$  ، معامل الارتباط R .

الجدول رقم (33) يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين مهارات الاتصال و أداء العاملين

معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	الدلالة المعنوية Sig	قيمة T	المعامل المعياري Beta	المعامل B	
		0.000	9.220		2.715	الثابت
0.504	0.254	0.000	4.782	0.504	0.332	مهارات الاتصال

الارتباط عند مستوى الدلالة 0.05 - المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه رقم (33) يمكن استنتاج معادلة الانحدار البسيط كما يلي :

$$Y = 2.715 + 0.332X_3$$

بحيث : Y : أداء العاملين X<sub>3</sub> :مهارات الاتصال قيمة الثابت 2.715

من خلال الجدول رقم (33) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط  $R=0.504$  و هذا يدل على وجود ارتباط طردي متوسط بين مهارات الاتصال و أداء العاملين ، كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2=0.254$  مما يعني أن مهارات الاتصال فسرت ما نسبته 25.4% من التغير الحاصل في أداء العاملين بمؤسسة نפטال بسعيدة .

الجدول رقم (34) نموذج تحليل التباين ANOVA بين مهارات الاتصال و أداء العاملين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	2.542	1	2.542	22.871	0.000
البواقي	7.447	67	0.111		
المجموع	9.990	68			

الارتباط عند مستوى الدلالة 0.05 - المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول (ANOVA) رقم (34) نجد أن  $F=22.871$  و هي دالة احصائيا ، لأن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0.000$  و هي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، و هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و هي يوجد تأثير لمهارات الاتصال على تحسين أداء العاملين بمؤسسة نפטال بسعيدة .

3 الفرضية الفرعية الرابعة تتعلق بمهارات اتخاذ القرار و حل المشكلات ، و منه :

H0 : لا يوجد تأثير لمهارات اتخاذ القرار و حل المشكلات على تحسين أداء العاملين بمؤسسة نפטال

بسعيدة

H1: يوجد تأثير لمهارات اتخاذ القرار و حل المشكلات على تحسين أداء العاملين بمؤسسة نפטال

بسعيدة

للإجابة على هذه الفرضية قمنا باستخراج معامل التحديد  $R^2$  ، معامل الارتباط R .

الجدول رقم (35) يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين مهارات اتخاذ القرار و حل المشكلات و أداء

العاملين

معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	الدلالة المعنوية	قيمة T	المعامل المعياري Beta	المعامل B	
		0.000	17.378		3.759	الثابت
0.199	0.040	0.101	1.663	0.199	0.108	مهارات اتخاذ القرار و حل المشكلات

الارتباط عند مستوى الدلالة 0.05 - المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه رقم (35) يمكن استنتاج معادلة الانحدار البسيط كما يلي :

$$Y = 3.759 + 0.108X_4$$

بحيث : Y : أداء العاملين  $X_4$  : مهارات اتخاذ القرار و حل المشكلات قيمة الثابت 3.75

من خلال الجدول رقم ( 35) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط  $R=0.199$  و هذا يدل على وجود ارتباط طردي ضعيف بين مهارات اتخاذ القرار و حل المشكلات و أداء العاملين ، كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2= 0.040$  مما يعني أن مهارات اتخاذ القرار و حل المشكلات فسرت ما نسبته 4% من التغير الحاصل في أداء العاملين بمؤسسة نפטال بسعيدة .

الجدول رقم (36) نموذج تحليل التباين ANOVA بين مهارات اتخاذ القرار و حل المشكلات و أداء

العاملين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
---------	-------------------	-------------	-------------------	------	-------------------------

0.101	2.765	0.396	1	0.396	الانحدار
		0.143	67	9.594	اليواقي
			68	9.990	المجموع

الارتباط عند مستوى الدلالة 0.05 - المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS من خلال جدول (ANOVA) رقم (36) نجد أن  $F=2.765$  و هي غير دالة احصائيا ، لأن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0.101$  و هي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، و هذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية و هي لا يوجد تأثير لمهارات اتخاذ القرار و حل المشكلات على تحسين أداء العاملين بمؤسسة نفعال بسعيدة و نرفض الفرضية البديلة.

#### النتائج التطبيقية :

من خلال تحليل النتائج التطبيقية و اختبار الفرضيات توصلنا للنتائج التالية :

- 1) توجد علاقة ارتباط بين مهارات الموارد البشرية و أداء العاملين في مؤسسة نفعال بسعيدة بدرجة متوسطة .
- 2) يوجد تأثير لمهارات الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين في مؤسسة نفعال بسعيدة بدرجة متوسطة .
- 3) يوجد تأثير لمهارات الإستراتيجية على تحسين أداء العاملين في مؤسسة نفعال بسعيدة .
- 4) لا يوجد تأثير لمهارات إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين في مؤسسة نفعال بسعيدة .
- 5) يوجد تأثير لمهارات الاتصال على تحسين أداء العاملين في مؤسسة نفعال بسعيدة .
- 6) لا يوجد تأثير لمهارات اتخاذ القرار و حل المشكلات على تحسين أداء العاملين في مؤسسة نفعال بسعيدة .

**خلاصة الفصل :**

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة بفضل الوثائق والمعطيات التي تم الحصول عليها من المؤسسة و كذلك 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 على أن مهارات الموارد البشرية المتوسطة ترتبط بشكل وثيق بأداء العاملين ، حيث تؤثر مهارات الاتصال و الإستراتيجية بشكل إيجابي على تحسين أدائهم في مؤسسة نفعال بسعيدة . و مع ذلك ، فإن مهارات إدارة الوقت و اتخاذ القرارات غالبا ما تكون أكثر تأثيرا على الفعالية الشخصية بدلا من أداء العاملين ككل .

الخاتمة

## الخاتمة :

إدارة الموارد البشرية تعد الركيزة الأساسية في نجاح أي منظمة، حيث تهدف إلى تنظيم وتوجيه الموارد البشرية بطريقة تعزز الأداء الفردي والجماعي، من خلال توظيف الأفراد المناسبين للوظائف المناسبة وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة. ومع ذلك، فإن تقييم أداء العاملين يشكل جزءاً أساسياً من عملية إدارة الموارد البشرية، حيث يساهم في تحديد نقاط القوة والضعف لكل فرد وتقديم التوجيه والتطوير اللازم لهم.

من ناحية أخرى، تعتبر مهارات الموارد البشرية الأساسية لضمان فاعلية إدارة الموارد البشرية، حيث تشمل المهارات الاتصالية، والقيادية، وإدارة الوقت، وحل المشكلات، وبناء الفريق. تلك المهارات تساعد على بناء بيئة عمل إيجابية وتعزيز التفاعل الإيجابي بين العاملين، مما يساهم في تحسين أداء الفريق وتحقيق الأهداف المنظمة.

بالإضافة إلى ذلك، في مؤسسات الإنتاج والتوزيع، تكون إدارة الموارد البشرية حاسمة لضمان تحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات. تساهم عمليات توظيف الموظفين المناسبين وتطوير مهاراتهم في تحسين إنتاجية العمل وتقليل الفجوات في الأداء. كما تعمل المهارات الإدارية على تحفيز الفريق وتحسين تفاعلهم، مما يساهم في تحقيق أهداف الإنتاج والتوزيع بكفاءة وجودة.

و قد تطرقنا في الفصل التطبيقي إلى واقع تطبيق مهارات الموارد البشرية و أثرها على أداء العاملين ، حيث قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة نفضال بسعيدة ، من خلال توزيع استبيان على جميع الموظفين بمختلف أسلاكهم و رتبهم (إطارات ، إداريين ، أعوان ) ، و ذلك بالتركيز على محورين أساسيين الأول يتعلق بمهارات الموارد البشرية (المهارات الإستراتيجية ، مهارات إدارة الوقت ، مهارات الاتصال ، مهارات اتخاذ القرار و حل المشكلات ) ، أما المحور الثاني يتعلق بأداء العاملين و بعد القيام بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها و معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS طبعة 26 .

و عليه سوف نقوم بعرض النتائج المرتبطة باختبار الفرضيات و الاستنتاجات على النحو التالي :  
فيما يخص الفرضية الرئيسية الأولى فقد توصلت دراستنا إلى أن هناك علاقة ارتباط بين مهارات الموارد البشرية و أداء العاملين في مؤسسة نفضال بسعيدة بدرجة متوسطة .

أما الفرضية الرئيسية الثانية و كذلك الفرضيات الفرعية لها توصلنا إلى أن هناك تأثير لمهارات الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين في مؤسسة نفضال بسعيدة ، ما عدا مهارات إدارة الوقت و مهارات اتخاذ القرار و حل المشكلات.

و يمكن إرجاع هذه النتيجة للأسباب التالية :

- ضعف التخطيط اليومي الأسبوعي أي عدم وجود خطة واضحة للاستخدام الفعال للوقت يمكن أن يؤدي إلى التشتت و ضياع الفرص .

- التأجيل و التسويف نرى أن هناك ميل لتأجيل المهام الصعبة أو غير المفضلة ، مما يؤدي إلى تراكم العمل و زيادة الضغط على الوقت .
- نقص التنظيم الشخصي أي عدم وجود أساليب فعالة لتنظيم الوقت و المهام نرى أنه يؤدي إلى ضياع الوقت و تشتت الانتباه مما يؤثر سلبا على الإنتاجية و الأداء العام .
- عدم وضوح في تقدير الوقت المطلوب لإكمال المهام ، مما يؤدي إلى التأخير في المواعيد النهائية و تدهور الأداء .
- نقص البيانات و المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات مدروسة و فعالة .
- تأثير التوتر أو الضغوط النفسية على قدرة الفرد على اتخاذ قرارات مستقلة و واعية ، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة .
- قلة الخبرة أو الكفاءة في مجال الإنتاج و التوزيع يمكن أن يجعل من الصعب اتخاذ قرارات صحيحة .
- ضعف التفاعل و التعاون بين أعضاء الفريق ، مما يجعل من الصعب الوصول إلى حلول مبتكرة و شاملة للمشكلات .
- تعقيد القرارات و المشكلات التي يواجهها الفرد أو المؤسسة ، مما يجعل عملية اتخاذ القرار أو حل المشكلة أكثر صعوبة .

#### الاقتراحات :

1. تقديم برامج تدريبية بمؤسسة نفعال بسعيدة متخصصة في مجالات مثل إدارة الوقت ، اتخاذ القرار و حل المشكلات ، وضع خطط تطويرية تستهدف تعزيز مهارات العاملين .
2. الحفاظ على بيئة عمل ايجابية و محفزة في المؤسسة ، و تشجيع الابتكار و التعاون بين الفرق ، و تعزيز الشفافية و التواصل الفعال .
3. القيام بوضع أهداف واضحة و قياسية لأداء العاملين ، و تقديم ردود فعالة و التوجيه لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف
4. تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة و مبتكرة ، و توفير الدعم و الموارد الضرورية لتطبيق هذه الأفكار في المؤسسة.
5. تقديم فرص للترقية و التطوير المهني ، سواء من خلال التدريب على العمل أو الدورات الدراسية المتخصصة .
6. توفير مرونة في جدول العمل و خيارات العمل عن بعد تساعد في تعزيز التوازن بين الحياة المهنية و الشخصية ن مما يؤدي إلى رضا أكبر للعاملين و زيادة الإنتاجية .

# قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أ - الكتب :

1. إبراهيم محمد المحاسنة ، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي : بين النظرية و التطبيق ، الطبعة الأولى ، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 .
2. أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، بدون طبعة ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2005 .
3. أحمد ماهر ، الاختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية ، بدون طبعة ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2003 .
4. أحمد ماهر ، اختيار الموارد البشرية ، بدون طبعة الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2014 .
5. أسامة كامل ، محمد الصيرفي إدارة الموارد البشرية ، بدون طبعة مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية ، البحرين ، 2006 .
6. أنس عبد الباسط عباس ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة عمان ، 2011 .
7. باري كشواري ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2002 .
8. بشار اليزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 .
9. حسين حريم ، إدارة الموارد البشرية : إطار متكامل ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 .
10. حسين وليد حسن عباس ، مهارات الموارد البشرية ، طبعة أولى ، كلية الكوت الجامعة مركز البحوث و الدراسات و النشر ، العراق ، 2022 .
11. حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 .
12. خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2003 .
13. خضير كاضم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 .
14. راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية ، بدون طبعة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004 .

15. راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية جامعة الإسكندرية ،  
الدار الجامعية (2002 ، 2003) .
16. رولا نايف المعاينة ، صالح سليم الحموري ، إدارة الموارد البشرية : دليل عملي ،  
الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة ، عمان ، 2013.
17. زكي محمود هاشم ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، دار السلاسل للطباعة و  
النشر و التوزيع ، الكويت ، بدون سنة نشر .
18. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين؟: سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21  
، بدون طبعة ، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2001 .
19. زيد منير عبوي إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع،  
عمان، 2006 .
20. سامح عبد المطلب عامر ، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار  
الفكر للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 .
21. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع،  
عمان، 2004 .
22. سعيد محمد جاب الرب ، إدارة الموارد البشرية ، بدون طبعة ، دار وائل اسماعيل للنشر  
و التوزيع ،مصر، 2009 .
23. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، بدون طبعة دار مجدلاوي  
للنشر والتوزيع، عمان، 2004 .
24. سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي ، الطبعة الثانية ، دار  
وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006 .
25. سهيلة محمد عباس ، و علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، بدون طبعة ، دار  
وائل للنشر ، عمان ، 2008 .
26. سهيلة محمد عباس إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل عمان، 2006 .
27. صالح الدين عبد الباقي إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية،  
2000 .
28. صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم اجتماع الاتصال  
للبحث و الترجمة ، بدون طبعة ، الجزائر ، 2006 .
29. صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، بدون طبعة ،  
دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، 2002 .

30. صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، بدون طبعة ، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2002 .
31. صلاح الدين عبد الباقي وآخرون إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008 .
32. صلاح الشنواني ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية : مدخل للأهداف ، بدون طبعة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2002 .
33. عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، 2002 .
34. عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز: نظرية إلى منظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث و دراسة ، القاهرة ، 2003 .
35. عادل زايد محمد إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، بدون طبعة كلية التجارة القاهرة 2003 .
36. عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2008 .
37. عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .
38. عصام عبد الوهاب الدباغ ، إدارة الأفراد ، بدون طبعة ، دار زهران للنشر ، عمان ، 2008 .
39. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، بدون طبعة ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر ، 2001 .
40. علي السلمي ، تطوير الأداء و تجديد المنظمات ، بدون طبعة ، دار قباء للطبع و النشر، مصر، 1998.
41. علي غربي تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007 .
42. عمار بن عيشي ، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 .
43. عمر الطراونة ، استراتيجيات الإدارة الحديثة ، الطبعة الأولى ، دار البداية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2012 .
44. عمر وصفي عقيلي إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى دار وائل للنشر، عمان، 2005 .
45. فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، عمان، 2008 .

- 46 . فيصل عبد الرؤوف الدحلة ، تكنولوجيا الأداء البشري : مفهوم و أساليب القياس و النماذج ، بدون طبعة ، دائرة المكتبة الوطنية ، عمان ، 2001 .
- 47 . كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار المناهل اللبناني ، بيروت، 2003 .
- 48 . مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى مكتبة العبيكان، الرياض، 2001 .
- 49 . محفوظ جودة و آخرون، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2008 .
- 50 . محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار وفاء للطباعة و النشر ن الإسكندرية ، 2007 .
- 51 . محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، بدون طبعة ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2003 .
- 52 . محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003 .
- 53 . محمد سمير أحمد ، الإدارة الاستراتيجية و تنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 .
- 54 . محمد قاسم القريوتي ، الوجيز في إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، 2010 .
- 55 . محمد الصيرفي ، هندسة الموارد البشرية ، طبعة أولى ، مؤسسة حورس الدولية ، إسكندرية 2006
- 56 . محمد محمد إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية : سلسلة وثائق أساسيات الاتجاهات الحديثة في مهنة الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2009
- 57 . مدحت أبو النصر ، الأداء الإداري المتميز ، الطبعة الأولى ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، الاسكندرية ، 2008 .
- 58 . مصطفى محمود أبوبكر ، الموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، بدون طبعة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 .
- 59 . 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 ، الاردن ، 2011 .
- 60 . مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي تكاملي ، الطبعة الأولى ، دار إثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 .

61. نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية : إطار نظري و حالات عملية ، الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 .
62. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي بدون طبعة دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004 .
63. نجم العزاوي ، التدريب الإداري ، بدون طبعة ، دار اليازوري ، عمان ، 2006 .
64. نوري منير ، الوجيز في تسيير الموارد البشرية : وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 .
65. نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، بدون طبعة ، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر ،الجزائر ، 2010،
66. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، 2006 .

ب - الرسائل الجامعية :

1. بعجي سعاد ، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2007 .
2. بوبطرخ عبد الكريم ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، علوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ،2012
3. رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، العلوم الاقتصادية جامعة سطيف ، 2014 ..
4. السعيد بلوم ، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008 .
5. عبد الله حمد محمد الجساسي ، أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم ، رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، عمان ، 2011 .
6. عبير فوزي الخطيب ، إدارة الوقت و أثرها في مستوى أداء العاملين ن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن ، 2009
7. عمار بن عيشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2006 .
8. 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.

9. موسى محمد أبو حطب ، فاعلية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين ، مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير ، إدارة أعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2009 .
10. وفاق حلمي الآغا ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في الشركات ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، إدارة أعمال ، جامعة غزة ، 2010 .
11. يوقطف محمود ، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع . تنظيم و عمل ، جامعة خنثلة ، 2014 .

ج - المراجع باللغة الأجنبية :

1. Abbass. I M (2004) Management skills- tools for leadership imperatives in democracy, European Scientific Journal.
2. Adams. RV & Blair. E (2019) Impact of Time Management Behaviors on Undergraduate Engineering Students' Performance, journal SAGE Open.
3. Adeyemo.SA (2009) Understanding and Acquisition of Entrepreneurial Skills: A Pedagogical Re-Orientatation for Classroom Teacher in Science Education, Journal of Turkish science education.
4. Aggarwal. R & Darzi. A (2021) Technical-Skills Training in the 21st Century, The New England Journal of Medicine.
5. Aktaş. F N, Yakıcı-Topbaş E S & Dede. Y (2018) Examination of decision-making skill in the context of critical situations, journal SHS Web of Conferences.
6. Ali. R, Shaffie. F & Yusof. F M (2016) Understandings and Conceptions of Soft Skills for Educators in Public Universities, journal International Soft Science Conference .
7. Aoun. M & Hasnan. N (2015) Health-care technology management: developing the innovation skills through implementing soft TOM among Lebanese hospitals, journal Total Quality Management .
8. Awaji. S A (2018) Strategic thinking skills and its relationship with systems intelligence for department heads at taif university Saudi Arabia, International Journal of Business and Management Review .
9. Awang. H & Daud. Z (2015) Improving a Communication Skill Through the Learning Approach Towards the Environment of Engineering Classroom, journal Procedia - Social and Behavioral Sciences .
10. Azizan. MT, Mellon. N, Ramli. R M & Yusup. S (2018) Improving teamwork skills and enhancing deep learning via development of board

- game using cooperative learning method in Reaction Engineering course, journal education for chemical engineers
11. Bandaranaike. S (2018) From Research Skill Development to Work Skill Development, Journal of University Teaching & Learning Practice
  12. Barry K. Beyer (2008) How to Teach Thinking Skills in Social Studies and History, journal The Social Studies .
  13. Bowman. R F (2014) Learning Leadership Skills in High School, The Clearing House .
  14. Budden. C B & Budden. M C (2010) Developing Crisis Management Skills Through A Realistic Case Scenario, Journal of Business Case Studies.
  15. Çakiroğlu. Ü & Gökoğlu. S (2019) Development of fire safety behavioral skills via virtual reality, Journal Computers & Education,.
  16. Chowdhury. M (2016) Emphasizing Morals, Values, Ethics, And Character Education In Science Education And Science Teaching, The Malaysian Online Journal of Educational Science .

الملاحق

الملاحق : إستبانة الدراسة.

جامعة سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

قسم علوم التسيير تخصص إدارة الإنتاج و التموين

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 سعيدة بعنوان **فعالية استخدام مهارات 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.

الطالبة :

عادم مريم ضحى

المحور الأول : البيانات الشخصية

1 . الجنس .

ذكر  أنثى

2 . السن .

أقل من 30 سنة  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 بمهارات الموارد البشرية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم	الأبعاد
					تستطيع تحديد الأولويات و تخطيط أنشطتك بناء على أهدافك الإستراتيجية	08	المهارات الإستراتيجية
					تقوم بتقييم تقدمك بانتظام و تعديل استراتيجياتك حسب الحاجة	09	
					تتمتع بالقدرة على توجيه الفرق و تحفيزها لتحقيق أهداف المؤسسة	10	
					تقوم بتطوير خطط إستراتيجية تضمن بها تحقيق أهدافك الشخصية و المهنية بطريقة فعالة و مستدامة	11	
					تقوم بتخصيص الوقت بشكل فعال لإنجاز المهام المطلوبة	12	مهارات إدارة الوقت
					تستخدم أدوات مثل جداول الأعمال أو التقويمات لتنظيم وقتك	13	
					تتمتع بالقدرة على تحديد الأولويات و التركيز على المهام الأكثر أهمية	14	
					تتمتع بالقدرة على التعامل مع المهام المهمة و الضغط الزمني بفعالية	15	
					التعامل مع المهام المتعددة و توزيع الوقت بينها بفعالية	16	مهارات الاتصال
					تعتقد أن مهارات الاتصال تساعد في بناء علاقات تفاعلية قوية داخل المؤسسة .	17	
					مهارات الاتصال تُساعد في فهم احتياجات ومطالب الموظفين والتعامل معها بشكل فعال .	18	
					تعتقد أن المهارات القيادية تُسهم في تحفيز وتوجيه الموظفين نحو النجاح وتحقيق الأهداف المشتركة .	19	
					تعتقد أن المهارات القيادية تُساعد في اتخاذ القرارات الصعبة وتحمل المسؤولية .	20	

					تعتقد أن المهارات التحفيزية تُساعد في رفع معنويات الفريق وزيادة تفاعلهم .	21	
					تستطيع تحليل المشكلات بشكل دقيق و تحديد أسبابها الجذرية	22	مهارات اتخاذ القرار و حل المشكلات
					تتصرف بسرعة و فعالية أثناء الظروف المتغيرة	23	
					تستخدم الابتكار و الإبداع في تطوير حلول المشكلات المعقدة	24	
					تتعاون مع الآخرين للوصول إلى حلول مشتركة للمشكلات	25	
					تقوم بمتابعة تنفيذ الحلول و تقييم فعاليتها لضمان حل المشكلات بشكل كامل	26	

### المحور الثالث : الأسئلة المتعلقة بأداء العاملين

غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم	الأبعاد
					أنجز العمل وفق الكمية المطلوبة.	27	كمية العمل
					لدي القدرة على الاستغلال الجيد للوقت من أجل إنجاز الأعمال.	28	
					تؤثر الأدوار المختلفة على حجم الأعمال التي أنجزها .	29	
					استطيع إنجاز كل الأعمال الموكلة إلي.	30	
					لدي استعداد لتحمل مسؤوليات أعلى.	31	
					أستطيع إنجاز أعالي في الوقت المحدد.	32	جودة العمل
					أنجز المهام الموكلة لي طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.	33	
					أقدم اقتراحات للرفع من الجودة في العمل .	34	

					35	أتجنب الأخطاء قدر المستطاع في عملي كي أنجزه في وقته.
					36	أبدل كل طاقاتي وأستغل كل الموارد المتاحة لدي أثناء تأدية وظيفتي.
					37	لدي الرغبة والقدرة على أداء العمل بأعلى كفاءة.
					38	أقوم بأعمال إضافية عن الأعمال المطلوبة مني.
					39	أحاول دائما تحسين أدائي للأفضل وتطويره.
					40	أبدل جهدا كثيرا في أداء عملي.
					41	أقوم بأداء الأعمال المطلوبة مني في وقتها ودون تأخير.
						المتابعة في العمل