



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الانتاج و التمويل

بعنوان:



استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و أثرها على تحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية مستشفى قادري محمد بالنعامة 2019

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور: يزيد قادة

من إعداد الطالبين:

معطى سعيد

لاطرش عبد القادر

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:.....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور / ..... /الدرجة العلمية / رئيسا

الدكتور / ..... /الدرجة العلمية /مشرفا

الدكتور / ..... /الدرجة العلمية /ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018

# كلمة شكر

.....لله الحمد و الشكر من قبل و من بعد.....

كما نتقدم بخالص الشكر و الاحترام و التقدير لأستاذي الفاضل "يوزيد قحادة"  
الذي أشرف على انجاز هذه المذكرة

كما يسرنا أن نتقدم بالشكر الجزيل الى اساتذتي أعضاء لجنة المناقشة

كما لا ننسا جميع عمال مستشفى قادي محمد بالزعامة

الى كل من ساهم و ساعدنا في هذا البحث

# الإهداء

الى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما.....

الى الإخوة و الأخوات

الى زوجتي العزيزة و ابني الحبيب محمد إسحاق

الى زملاء الدراسة و العمل

الى كل من شاركني في اتمام هذا العمل

**"سعيد"**

# الإهداء

الى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما.....

الى الإخوة و الأخوات

الى زوجتي العزيزة و الى بناتي حفظهما الله

الى زملاء الدراسة و العمل

الى كل من شاركني في اتمام هذا العمل

**"محمد القادر"**

## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين حيث قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مستشفى قادري محمد بالنعامة وذلك بتوزيع استبيان على جميع العاملين بمختلف أسلاكهم الوظيفية يتضمن مجموعة من العبارات تتعلق باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد تأثير دال إحصائياً لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بمستشفى قادري محمد بالنعامة ، كما توصلنا أيضاً من خلال هذه الدراسة إلى صياغة ثلاثة نماذج للنتبؤ بالعلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين بمستشفى قادري محمد بالنعامة ، حيث نجد أن النموذج الأول اعتمد على متغير مستقل واحد و هو استراتيجية التوظيف الذي فسر ما نسبته 36.7% من التغير الحاصل في أداء العاملين ، بينما النموذج الثاني اعتمد على متغيرين مستقلين و هما: استراتيجية التوظيف و استراتيجية التحفيز اللذان فسرا معا ما نسبته 39% من التغير الحاصل في أداء العاملين ، أما النموذج الثالث فقد اعتمد على ثلاثة متغيرات مستقلة و هي: استراتيجية التوظيف ، استراتيجية التحفيز و استراتيجية التدريب و التطوير اللذين فسروا معا ما نسبته 41.3% من التغير الحاصل في أداء العاملين.

## الكلمات المفتاحية

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، الأداء، تحسين أداء العاملين ، نماذج التنبؤ.

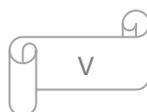
## Abstract

This study aims to identify the level of influence that the strategy of human resource has on improving the employee performance, this study has taken place at the hospital of KADERI MOHAMED in NAAMA.

The study has concluded by giving us three prediction models for this relation, the first one is based on one independent variable: the strategy of employment which explained 36.7% of the impact on employees performance, the second model has two independent variables: employment strategy and incentive strategy which explained 39% of the impact on employees performance, the third model has three independent variables: employment strategy, incentive strategy, developing and training strategy which explained 41.1% of the impact on employee performance.

## Keywords:

human resources management strategy, performance, improving employee performance, predictive models.



..... كلمة شكر

..... الإهداء

V..... ملخص

VI..... الفهرس

VIII..... قائمة الجداول:

XI..... قائمة الأشكال:

أ..... مقدمة:

1..... تمهيد:

2..... المبحث الأول: مدخل الى ادارة الموارد البشرية.....

2..... المطلب الأول: ماهية ادارة الموارد البشرية.....

4..... المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....

10..... المبحث الثاني: ادارة الموارد البشرية : وظائفها ، اهميتها و أهدافها.....

10..... المطلب الأول: وظائف ادارة الموارد البشرية.....

12..... المطلب الثاني :أهداف إدارة الموارد البشرية و أهميتها.....

14..... المبحث الثالث: استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و طرق تنميتها.....

14..... المطلب الأول :مفهوم و أهمية استراتيجية الموارد البشرية.....

16..... المطلب الثاني :أهداف و دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية.....

17..... المطلب الثالث :استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و طرق تنميتها.....

26..... خلاصة الفصل:

27..... تمهيد:

28..... المبحث الأول: ماهية الأداء.....

28..... المطلب الأول: مفهوم الأداء.....

29	المطلب الثاني: عناصر الأداء و محدداته.....
35	المطلب الثالث: أنواع الأداء و العوامل المؤثرة فيه.....
39	المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين .....
39	المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء و أهميته .....
42	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء .....
47	المبحث الثالث: تحسين أداء العاملين .....
47	المطلب الأول: طرق تحسين الأداء .....
49	المطلب الثاني: خطوات عملية تحسين الأداء.....
50	المطلب الثالث : العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و تحسين أداء العاملين .....
52	خلاصة الفصل: .....
53	تمهيد:.....
54	المبحث الأول: إجراءات الدراسة التطبيقية .....
54	المطلب الأول: مجتمع الدراسة.....
54	المطلب الثاني: عينة الدراسة .....
55	المطلب الثالث: أداة الدراسة .....
55	المطلب الرابع: صدق و ثبات أداة الدراسة.....
56	المبحث الثاني: وصف و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية .....
57	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية.....
61	المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الدراسة .....
68	المطلب الثالث: الارتباط بين محاور الدراسة (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين) .....
69	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات .....
83	خلاصة الفصل:.....
84	خاتمة : .....

87 ..... قائمة المراجع:

90 ..... الملاحق:

:

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	54
02	توزيع أفراد عينة الدراسة	54
03	يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي	56
04	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	57
05	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	58
06	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	59
07	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	60
08	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	61
09	اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول	62
10	اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني	63
11	اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثالث	64
12	اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الرابع	65
13	اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الأول	66
14	اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الثاني	67
15	معاملات الارتباط بين محاور الدراسة	68
16	نتائج اختبار T-Test الاحادي العينة لدرجات الاجابة على تطبيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية	69
17	نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على أداء العاملين	70
18	إختبار الانحدار المتعدد بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين	70
19	نموذج تحليل التباين ANOVA بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و أداء العاملين	71
20	المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار المتعدد	72
21	نتائج تحليل اختبار الانحدار التدريجي بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين	73
22	نموذج تحليل التباين ANOVA بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين	74
23	المعاملات الخاصة بمعادلات الانحدار التدريجي	75
24	إختبار T-Test للعينات المستقلة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و الجنس	76
25	إختبار T-Test للعينات المستقلة بين أداء العاملين و الجنس	77
26	نموذج تحليل التباين ANOVA بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و المؤهل العلمي	78

78	ANNOVA بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و المؤهل العلمي	27
79	ANNOVA بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و الوظيفة	28
79	ANNOVA بين أداء العاملين و الوظيفة	29
80	ANNOVA بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والخبرة المهنية	30
81	ANNOVA بين أداء العاملين والخبرة المهنية	31

قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل	الرقم
39	العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء	01
57	أعمدة بيانية توضح توزيع متغير الجنس	02
58	أعمدة بيانية توضح توزيع متغير المؤهل العلمي	03
59	أعمدة بيانية توضح توزيع متغير الوظيفة	04
60	أعمدة بيانية توضح توزيع متغير الخبرة المهنية	05

## مقدمة :

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. ولها أهمية بالغة في التطور و التنمية، فهي تحتل مكانة أساسية في المؤسسات، و نتيجة للتطور و التحول الهائل في اقتصاديات المعرفة أدركت المؤسسة أهمية العنصر البشري كأصل من أصول الموارد البشرية في تحقيق النمو و كفاءة الأداء.

فالقيمة الحقيقية للمؤسسات في ظل ندرة الموارد الطبيعية تكمن في مواردها البشرية و كفاءتها الفردية و الجماعية ، فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على التجديد و الابداع يمكنه من التغلب على كل العقبات فهو دعامة للإنتاج ، فاذا كانت الموارد البشرية تمثل الثروة الحقيقية الدائمة للمؤسسات فان استراتيجيات ادارة الموارد البشرية تشكل الخيارات العلمية و التطبيقية المتاحة امام المؤسسات لتحقيق متطلبات التميز و الابداع لذلك لا بد من رسم استراتيجيات محكمة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات.

إن استراتيجيات ادارة الموارد البشرية تلعب دورا محوريا في تنمية و خلق المعرفة و نشرها و تدفقها في المؤسسة، حيث ان ممارسات توظيف موارد بشرية ذوي معارف و خبرات و قدرات وفق المستوى المطلوب يؤدي الي خلق معارف جديدة للمؤسسة ، كما أن استراتيجيات ادارة الموارد البشرية من اهم أدوات التغيير في عقول الأفراد و سلوكياتهم و دافعا للاهتمام المتزايد في خلق و مشاركة و تطبيق المعرفة.

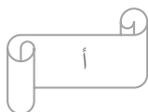
و قد أثبتت التجارب في العديد من المنظمات أن الممارسات الإيجابية لعمليات تطوير الموارد البشرية بشكل عام تُحسن من أداء العاملين مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى أداء المنظمة ككل، ولعل هذه الفناعة كانت مبنية على أساس أن الموظف هو المصدر الرئيس لنجاح المنظمة وتطورها، مما يسلط الضوء على أهمية انتقال دور تطوير الموارد البشرية من التمحور حول العمليات التشغيلية اليومية إلى دور أكبر وبشكل استراتيجي أكثر تُعطى عملية تطوير المورد البشري من خلاله دوراً قيادياً في تطوير المنظمة، فالحاجة ماسه لتحويل العملية من مجرد تقديم استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بشكله التقليدي إلى تقديم خدمات أكثر تقدماً تُساهم في تطوير المهارات بشكل فاعل يعطي لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية فعالية أكبر من خلال ما تضيفه لاستراتيجية المنظمة بشكل عام و ما تحقق من أثر على أداء العاملين و الأداء الكلي للمنظمة.

## أولاً: إشكالية الدراسة

مما سبق ذكره سوف نقوم بمعالجة الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين؟

من هذه الإشكالية يمكننا طرح التساؤلات التالية:



- 1- ما المقصود بإدارة الموارد البشرية؟ وما هي أهم أهدافها؟
- 2- ما أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية؟ وما طرق تنميتها؟
- 3- ما المقصود بتقييم الأداء؟ وما هي أساليبه؟
- 4- هل لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تأثير على تحسين أداء العاملين في المجال الصحي؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة

انطلاقا من الاشكالية المطروحة أعلاه و من أجل تحقيق أهداف البحث يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

#### الفرضية الرئيسية الأولى

مستشفى قادري محمد بالنعامة يطبق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

#### الفرضية الرئيسية الثانية

مستشفى قادري محمد بالنعامة يمتلك معايير تحسين أداء العاملين.

#### الفرضية الرئيسية الثالثة

يوجد تأثير دال إحصائيا لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بمستشفى قادري محمد بالنعامة.

### ثالثا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- 1- التعرف على مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مستشفى قادري محمد بالنعامة.
- 2- تحديد تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين.
- 3- التوصل إلى بعض النتائج والتوصيات التي من شأنها المساهمة في تحسين أداء العاملين في المجال الصحي.

### رابعا: أهمية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة مهمة من خلال النقاط التالية:

- 1- تناولت مفهوم وأهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- 2- تبيان مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

3- نقص الوعي بأهمية تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لدى القائمين على القطاع الصحي بالنعامة.

4- تقديم مقترحات قابلة للتطبيق تساهم في تحسين أداء العاملين بمستشفى قادري محمد بالنعامة.

#### خامسا: دوافع اختيار الموضوع

- 1- الاهتمام العالمي المتزايد بتطبيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في المستشفيات .
- 2- قلة الدراسات و الأبحاث المتعلقة باستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في القطاع الصحي.
- 3- حاجة المستشفيات الجزائرية لتطبيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية من أجل تحسين أداء العاملين.
- 4- انخفاض الأداء البشري بسبب غياب التسيير الفعال لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية.

#### سادسا: صعوبات الدراسة

عند إعداد هذا البحث واجهتنا العديد من الصعوبات أهمها:

- 1- عدم وجود استجابة من بعض العاملين بالقطاع بمألاً الاستثمارات.
- 2- صعوبة تقسيم و استرجاع الاستثمارات الموزعة على عينة الدراسة .

#### سابعا : حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- 1- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من عمال مستشفى قادري محمد بالنعامة.
- 2- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة الميدانية خلال الثلاثي الثاني لسنة 2019.
- 3- المحدد البشري :اشتملت الدراسة على عينة من عمال مستشفى قادري محمد بالنعامة.

#### ثامنا: الدراسات السابقة

نظرا لأهمية الدراسات السابقة في التوجيه نتناول في هذا الجزء بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة وذلك للوقوف على المشكلات التي تناولتها والتعرف على الأساليب والإجراءات التي انتهجتها في معالجتها وبالتالي النتائج المتوصل إليها من أجل الاستفادة منها في موضوع بحثنا.

1-مانع سبرينة (2015) :أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة

عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014،2015

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، حيث تم دراسة حالة الأساتذة والموظفين الإداريين بالجامعات: محمد خيضر "بسكرة"، عباس لغرور "خنشلة" والعربي بن مهدي "أم البواقي".

**وتوصلت إلى مايلي:**

تمثل نتائج تقييم الأداء البشري نقطة الانطلاق والمرجع الأول للجامعة في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بقضايا الموارد البشرية فيها والتي من بينها: الإثراء الوظيفي، تنمية الموارد البشرية، تأسيس نظام حوافز عادل. -وعي الجامعات محل الدراسة بأهمية الاستراتيجية التدريبية في الرفع من مهارات وخبرات ومعارف مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين، لكن أكدت الدراسة وجود بعض الخلل في ممارسات هذه الاستراتيجية والتي قللت نوعا ما من فعاليتها.

أكدت الدراسة أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي والإداري وتطوير المسار الوظيفي والإبداع تمثل استراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين.

**2-فرحاتي فاطمة(2014) :** دور ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء العمال-دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر "لولاية المسيلة" مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2 ، 2014.هدفت الباحثة من خلال دراستها الى الوقوف على واقع تسيير الموارد البشرية في مديرية اتصالات الجزائر بالمسيلة و ايضا وظائفها و مهامها الرئيسية، محاولة الوقوف على المظاهر السلبية في المؤسسات الوطنية من تغيب والاستقرار في العمل وعدم الرضى عنه وتلقي الصعوبات التكنولوجية مما لها من أثر سلبي على مردودية المؤسسة.

**وتوصلت إلى مايلي:**

لإدارة الموارد البشرية دور في تحسين أداء الأفراد العاملين إلى حد ما فبعد مناقشة نتائج كل فرضية توصلت إلى أن هناك عوامل تعمل على التأثير في أداء العمال داخل المؤسسة بالإضافة إلى ظروف العمل وهي عوامل ترتبط بالعنصر البشري.

وقد أكدت نتائج البحث على أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تهتم بشكل كبير بالتكوين لما له

من أهمية و خاصة في التخصصات التقنية.

### 3-حاتم فارس الطعان ( 2013 ): أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي-دراسة

ميدانية في وزارة النقل ،مجلة الدنانير، العدد الثالث، هدفت الدراسة للكشف عن نمط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لدى عينة الدراسة ، و فيما لو كانت مؤهلة لقيادة الوزارة نحو النجاح الاستراتيجي . استخدمت الدراسة الميدانية و طبقت على عينة من المدرء و معاونيهم و رؤساء الأقسام في وزارة النقل ، المدرء و معاونيهم في بعض شركات وزارة النقل.

#### توصل الى مايلي:

من خلال تحليل النتائج أظهرت تراجع اهتمام الوزارة بمستوى أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في وزارة النقل، وهو ما اثر على أداء الوزارة بصورة سلبية .مما يشير إلى ضعف قدرة تلك الاستراتيجيات لقيادة الوزارة نحو النجاح الاستراتيجي.

لا يوجد اهتمام لدى الوزارة باستراتيجية تحليل الوظيفة مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى، مع العلم انه من المفروض أن تكون استراتيجية تحليل الوظيفة هي الأكثر اهتماما لاعتبارها البنية الأساسية لبقية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

### 4-باباه ولد سيدن(2010): دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء-دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة

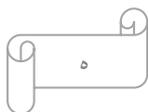
الدولية مذكرة ماجيستير تخصص ادارة اعمال، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2009-2010 هدفت هذه الدراسة الى ما يلي:

محاولة اقتراح مقارنة نظرية تفترض التالي: ان تحقيق المؤسسة لأداء احسن مرتبط بشكل رئيسي بإدارة الموارد البشرية من خلال اعتمادها على مدخل تقييم الاداء.

- الدور المتنامي الذي تلعبه ادارة الموارد البشرية كأحد اهم العوامل المؤثرة في اداء المؤسسة.

#### توصل الى ما يلي:

تقييم عملاء البنك الموريتاني للتجارة الدولية لمستوى الاداء الفعلي للخدمات المصرفية المقدمة لهم كان سلبيا.



على الرغم من الجهود التي بذلتها ادارات البنوك الا انها ستظل محدودة ما لم يتواكب معها تطوير امكانيات العاملين.

#### 5-بن قايد فاطيمة الزهراء(2011): دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية

للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بربوينة 2008-2012، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس 2010-2011، هدفت هذه الدراسة الى البحث عن الاساليب الكفيلة للارتقاء بالمؤسسات الجزائرية و تحقيق التميز في منتجاتها و خدماتها بتبني ادارة الموارد البشرية واثميناها (تنمية الموارد البشرية ، ادارة الموارد و الكفاءات ، الجودة الشاملة.....).

#### وتوصلت إلى ما يلي:

- ارضاء العمال بعد تحفيزهم لأداء مهامهم لانعاش أنشطة المؤسسة و تحسين جودة العمل.
- غياب استراتيجيات ذات هدف مشترك و غير مؤطرة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- صعوبة اقناع الموارد البشرية بالمؤسسة بضرورة التغيير لكونهم لا يستطيعون التخلي عن

السلوكيات التي تعودوا عليها

#### الدراسة الحالية

#### ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

- ركزت الدراسة على القطاع الصحي بخلاف الدراسات السابقة.
- وجهت الى جميع عمال القطاع الصحي باعتبارهم اهم عنصر في ادارة الموارد البشرية.
- تطرقت الى جل استراتيجيات ادارة الموارد البشرية.

#### تاسعا: منهجية الدراسة

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه ومن أجل إثبات صحة الفرضيات أو عدمها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع وذلك بالاعتماد على المؤلفات العلمية والدراسات المتخصصة و البحوث بالإضافة إلى مواقع الانترنت التي لها علاقة بالموضوع، كما تم إجراء دراسة تطبيقية في مستشفى قادري محمد ولاية النعامة لمعرفة واقع تطبيق المستشفى لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية و أثر ذلك على أداء العاملين من خلال توزيع استبيانات على عمال المستشفى بمختلف أسلاكهم الوظيفية.

## عاشرا: تقسيمات الدراسة

قمنا بتقسيم دراستنا الى ثلاث فصول قسمت كالتالي:

**الفصل الأول:** تطرقنا فيه الى استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وقد قسم الفصل الى ثلاثة مباحث حيث خصصنا المبحث الأول إلى مدخل لإدارة الموارد البشرية والمبحث الثاني تطرقنا فيه لوظائف، أهمية وأهداف الموارد البشرية، أما المبحث الثالث فاستعرضنا فيه استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وطرق تنميتها.

**الفصل الثاني:** خصص هذا الفصل لتحسين أداء العاملين حيث قسم إلى ثلاثة مباحث، الأول سنتكلم فيه عن ماهية الأداء والثاني تطرقنا فيه إلى تقييم أداء العاملين أما المبحث الثالث فقد خصص لتحسين أداء العاملين.

**الفصل الثالث:** وهو الفصل التطبيقي والذي تطرقنا فيه إلى إجراء دراسة تطبيقية على مستوى مستشفى قادري محمد بالنعامة من خلال توجيه استبيان إلى جميع العمال حسب مستوياتهم الوظيفية لمعرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين.

### تمهيد:

تحتل الموارد البشرية بأهمية بالغة في مجال التنمية، وتعتبر العنصر المؤثر على الموارد المتاحة في المنشأة، وتكمن أهمية الموارد البشرية بأن الانسان يلعب دور المحرك الرئيسي لأية عملية من عمليات المنشأة، إذ يبعث الحيوية والفاعلية في استغلال الثروات المتوفرة، وهو المسؤول الأول عن نمو المنظمة وتقديمها وتحديد ملامحها والمضي قدماً بتفوقها في البيئة المنافسة. حيث تشغل الموارد البشرية حيزاً كبيراً في الإدارة الحديثة كونها تهتم بالوظائف والمهام الخاصة ومنحها المكان المناسب في الهيكل التنظيمي للمنشأة، واتخاذها كأسلوب نجاح ونشاط، لذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية شرطاً لا بد منه في تحقيق النجاح لأية منشأة. و قد أدركت المنظمات ان العنصر البشري هو اساس الابتكار، ذلك لان راس المال الفكري يصعب على المنافسين تقليده ، ومما تقدم نجد ان استراتيجية ادارة الموارد البشرية هي تلك العملية الهادفة لربط المنظمة من خلال موارها الثمينة والمتمثلة بالموارد البشرية مع بيئتها ، وسنحاول التعرف على اهم الفقرات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية من خلال هذا الفصل.

## المبحث الأول: مدخل الى ادارة الموارد البشرية

لما كان تحقيق المؤسسات لأهدافها مرهون بالاستغلال الأمثل لمختلف مواردها والتي يحركها العنصر البشري فيها، وجب البحث في كيفية الاهتمام به والرفع من كفاءته وتغيير النظرة الدونية إليه إلى اعتباره أهم عوامل نجاحها وأثمن مواردها، هذا ما يمكن ترجمته في الانتقال مما يسمى بإدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ذلك تأكيداً على البعد الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يعكس المكانة التي أصبح يحتلها والدور الذي بات يلعبه في حياة المؤسسات.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: ماهية ادارة الموارد البشرية

#### أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري أهم عوامل نجاح المؤسسات؛ إذ من خلاله يمكنها أداء وظائفها بكفاءة وفعالية وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة، هذا ما يمكن ترجمته في سعيها إلى اكتساب أفضلها، حيث يتم تقديم بعض التعاريف الخاصة بالموارد البشرية فيما يلي:

#### أ- تعريف الموارد البشرية

##### تعرف الموارد البشرية على أنها:

- ✓ "مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات"<sup>2</sup>
- ✓ "تلك الجماعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم وتزيد فرصة الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار و التدريب والتقييم والتطوير والصيانة"<sup>3</sup>.
- ✓ "جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> : مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات ، رسالة دكتوراه علوم التسيير، جامعة بسكرة 2014-2015، ص 12 .

<sup>2</sup>: حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية، بيروت ، ط 1، 2002 ، ص 18.

<sup>3</sup>: مدحت محمد أبو النصر ، إدارة وتنمية الموارد البشرية -الاتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2007، ص 31.

<sup>4</sup>: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي- دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2005، ص 11.

وعليه فإن الموارد البشرية تتشكل في القوى العاملة التي تنتمي للمؤسسة، حاملة مسؤولية تعبئة وتسيير باقي الموارد فيها بكفاءة وفعالية، من خلال الأداء الجيد لوظائفها وبما يضمن تحقيق أهداف وسياسات واستراتيجيات المؤسسة و توجهاتها.

و بالتالي يمكن القول أن الموارد البشرية هي حلقة التميز في سلسلة الموارد، سواء على مستوى الدولة كتنظيم أكبر أو على مستوى المؤسسات كتنظيم أصغر، مما أمكننا القول بأهمية هذه الأخيرة من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

1. يكون لدى الدولة عموما والمؤسسة خصوصا استقلالاً ونفوداً اقتصادياً إذا ما امتلكت موارد بشرية ذات خبرة وكفاءة و قدرة على الأداء و الابتكار.
2. يعد المورد البشري اليوم أداة تنافسية عالمية، نترجم هذا في الظهور القوي لمصطلح الميزة التنافسية للموارد البشرية.
3. امتلاك موارد بشرية مبدعة ومبتكرة تسهل الاستفادة من التكنولوجيات المستوردة والتقليل من تكلفة استخدامها.
4. تعظم الموارد البشرية القيمة المضافة إذا ما تم العمل على تنميتها وتطويرها لتواكب وتوائم التغيرات الحاصلة، سيما التكنولوجية منها.
5. استقطاب الموارد البشرية والكفاءات المبتكرة والمبدعة أصبح محور الصراع العالمي الخ.

### ب- تعريف إدارة الموارد البشرية:

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من المفاهيم الهامة التي عرفتتها المؤسسات المعاصرة والتي مارست مضامينها المرتبطة أساساً بقضايا الموارد البشرية، هذه الأخيرة (الموارد البشرية) التي تعد أحد أهم عوامل ومقومات نجاحها، حيث تعددت التعاريف التي تناولت مصطلح إدارة الموارد البشرية باختلاف الباحثين الذين تناولوه في دراساتهم كل حسب وجهة نظره، نقدم فيما يلي بعض أهم تعريفات إدارة الموارد البشرية :

### تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها:

- ✓ "مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعزيز كل من أهداف الفرد و المؤسسة".<sup>2</sup>
- ✓ "إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المؤسسة ورسالتها ويسهم في تحقيقها".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>: مانع سبرينة، مرجع سابق، ص 13

<sup>2</sup>: علي غربي و اخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر - قسنطينة -، 2002، ص 17

<sup>3</sup>: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص13

✓ "النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمؤسسة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولاً إلى الإحالة إلى معاش، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بها و المجتمع".<sup>1</sup>

✓ " مجموعة الأنشطة التي تسمح للمؤسسة بتوفير موارد بشرية تتماشى واحتياجاتها من حيث الكم و النوع".<sup>2</sup>

وعليه فإدارة الموارد البشرية بمفهومها الضيق تهتم بتوفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة والحفاظ عليها وحث رغبتها في العمل وتنمية مهاراتها لتحقيق ذلك، فنتشكل بذلك يدا عاملة محفزة، راضية ومنتجة، أما مفهومها الواسع فهي تهتم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بجميع مستوياتها التنظيمية بالمؤسسة.

### المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن الصورة التي ظهرت بها إدارة الموارد البشرية اليوم إنما هي نتاج تفاعل جملة من العوامل الاقتصادية، الاجتماعية 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، يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>3</sup>:

#### أ- 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 لبث أن ظهر بعد نظام الرق هذا نظام الصناعة المنزلية وأصبح العامل يعمل مقابل أجر محدد يسمح له بالحياة الكريمة، بعدها جاء نظام الإقطاع في الريف والطوائف في المدن، فجسد الأول وجود طبقتين: الملاك والعبيد (يفلحون الأرض) وتميز الآخر بوجود صناعة كونت طائفة لها قانونا الذي يوضح شروط الدخول للمهنة وأجور الممتهين بها، حيث مثل هذا النظام احتكارا للصناعة أو الحرف.

<sup>1</sup>: مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سابق ، ص 62

<sup>2</sup>: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص14

<sup>3</sup>: مانع سيرينة، مرجع سابق، ص 15

ب- **مرحلة الثورة الصناعية:** مرحلة الثورة الصناعية ظهرت منذ حوالي منتصف القرن التاسع عشر (1750م) حيث غلبت العنصر الآلي على العنصر البشري وأغفلت حاجات وحوافز العمال؛ أين وجد العمال أنفسهم ضعفاء أمام أرباب العمل، فافتقار العمال للأمان واستغلالهم من قبل أرباب العمل واعتبارهم كآلات ساهم في تنظيم صفوفهم، ففي حوالي منتصف القرن 19 أوجد العمال نقابات لتدافع عن حقوقهم ومصالحهم المختلفة، حيث استخدمت كافة الأساليب المتاحة أمامها وفي مقدمتها الإضراب، مما أجبر أرباب العمل على التفاوض معها، نتج عن هذه المفاوضات تحقيق بعض المطالب للعمال، هذا ما عزز دور النقابات ودعمها من قبل العمال وطور قوتها لتخدم الصالح العام.

بعد هذه المرحلة جاء رواد ومدارس الإدارة والذين كان لهم دورا بارزا في إحداث تأثيرات عميقة على إدارة الأفراد، وفق مراحل زمنية متتالية تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

### ج - مرحلة القرن العشرين:

شهدت مرحلة القرن العشرين تغيرات وتطورات ضخمة كان لها الأثر الواضح على إدارة الموارد البشرية، من أبرزها ظهور بعض المدارس التي كان لها إسهامات هامة في الوصول التدريجي إلى رسم معالم واضحة وأهمية صريحة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات على اختلافها، تمثلت هذه المدارس في:

### مدرسة الإدارة العلمية: (1856-1915م)

من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هو حركة الإدارة العلمية التي تزعمها " فريدريك تايلور " (Frederick. Taylor)،...، فقد أعطت حركة الإدارة العلمية تصورا محددا بين العاملين وأرباب العمل، من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل واستخدام " دراسة الحركة والزمن" (Time and Motion Study) حيث توصل تايلور إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:<sup>2</sup>

### تطوير حقيقي في الإدارة:

يقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على أفضل المواد والمعدات المستخدمة.

<sup>1</sup> : مانع سبرينة، مرجع سابق، ص 16

<sup>2</sup>: محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون و موزعون ، عمان، ط1، 2010، ص 23.

### الاختيار العلمي للعاملين :

يعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الأفراد، فبعد التأكد من قدراتهم و مهاراتهم اللازمة لتحمل عبئ الوظيفة يتم اختيارهم.

### الاهتمام بتنمية الأفراد :

حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعدادا للعمل وتدريباً مناسباً عليه؛ إذ يشكل هذا أمراً جوهرياً للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

### التعاون الحقيقي بين الإدارة والأفراد :

حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، ذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

لكن واجهت المدرسة التaylorية "انتقادات عدة كان على رأسها اعتبار العامل مجرد آلة يمكن رصد حركته وضبطها وفق الزمن، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة دون النظر في تحقيق أهداف العاملين، بالتالي إهمال الجانب الإنساني للعامل.

### مدرسة العلاقات الإنسانية: (1927-1932)

لقد ظهرت حركة العلاقات الإنسانية سنة 1927 بزعامة "التون مايو" Mayo.Elton التي اعتقدت أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية، بل أيضاً 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 المؤسسة، كان هذا تأكيداً على تغيير النظرة إلى العامل من النظرة إليه كآلة إلى كونه إنسان له مشاعر ولديه قدرات، لكن هذه الدراسة أيضاً وجهت لها العديد من الانتقادات، حيث أهمل "مايو" الجانب المادي وركز فقط على الجانب المعنوي وهذا كانت له تأثيراته السلبية على المؤسسة وإنتاجيتها، لأن إشباع حاجات العاملين اللامتناهية غاية لا يمكن إدراكها، كما أن العديد من هذه الحاجات يتعارض إشباعها وأهداف المؤسسة.

### مدرسة العلوم السلوكية: (1930-1960)

تعتبر هذه المدرسة امتداداً لمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث طورت ممارسات إدارة الموارد البشرية، لكي تواكب تطور العلوم السلوكية، وكون إدارة الموارد البشرية محوراً للإنسان فقد نهلت من علوم مختلفة من أمثلتها:

علم النفس، علم النفس الصناعي وعلم النفس الاجتماعي

علم الاجتماع، نظرية المنظمة، السلوك التنظيمي الخ.

حيث تم في ضوء إسهامات هذه المدرسة إثراء وتعظيم الوظائف، تخطيط المسار الوظيفي ومراكز التقييم الإدارية، أدى هذا إلى تغيير ملامح كثيرة من وظائف إدارة الموارد البشرية، كذلك نشطت كثير من الدول في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين المؤسسة والعاملين.

### د -مرحلة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين:

شهدت هذه المرحلة خاصة في السبعينات والثمانينات إلى يومنا هذا تطورات واضحة وهامة في إدارة الموارد البشرية، نتيجة للتغيرات التي شهدها العالم ولا يزال، تمثلت في:<sup>1</sup>

- ظهور العولمة

- شدة المنافسة

- الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء

- تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة

- تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كواقع ملموس

- الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى وما يترتب عن ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار ديناميكية البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية وغيرها هذه المتغيرات والتحديات وغيرها، جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير والتطوير نذكر أهمها في جملة النقاط الموالية:<sup>2</sup>

➤ ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي والتعاقد.

➤ بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي.

➤ التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل.

➤ زيادة الاهتمام بالجوانب العلمية المتعلقة بالأداء؛

➤ التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين وبرزت فلسفة إدارة الجودة الشاملة

بروز ظاهرة التمكين للعاملين، التي تشكل إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.

<sup>1</sup>: خضير كاظم حمود و اخرون ، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، ط1، 2007، ص23.

<sup>2</sup>: خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص23

وقد ظهرت في هذه المرحلة الممتدة إلى يومنا هذا مجموعة من المدارس تعكس أقصى ما وصلت إليه إدارة الموارد البشرية في تطورها تماشياً وتوجهات الفكر الإداري الحديث تتمثل فيما يلي:

### مدرسة إدارة الأفراد: (1950-1980)

نظراً لقصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية في الاهتمام بقضايا الأفراد وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة منهم، بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في إدارة الأفراد وشؤونهم والتي تركزت أهدافها في توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتنميتها والمحافظة عليها، بما يحقق أهداف المؤسسة في الإنتاجية والربح والنمو وكذلك مساعدتها في حل مشاكل الأفراد كوسيط بينهم وبين الإدارة.

وقد كان لتدخل الحكومات في مجالات العمل والتوظيف دوراً هاماً في تفعيل ممارسات هذه الإدارة، حيث سنت العديد من التشريعات والقوانين التي تنظم عمل الأفراد في المؤسسات وتلزمها بتقديم مزايا وظيفية أكثر للعاملين كالتأمينات الصحية وإجازات العمل والتعويضات.

كما ظهر في أواخر القرن الماضي تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصص "إدارة الأفراد" (Management Personnel) له مبادئ وأصول وقواعد تدرس في الجامعات، الأمر الذي كان له تأثيره المباشر في تنشيط الدراسات العلمية في مجالات السلوك الإنساني في العمل والدوافع الإنسانية، حيث قدمت نتائج في غاية الأهمية تشير إلى مدى أهمية العنصر البشري في العمل وأهمية إدارة الأفراد في المؤسسة ودورها في إدارة شؤونه المختلفة، كذلك ظهرت خلال الفترة بين (1960-1980) العديد من النظريات الخاصة بالحوافز الإنسانية والقيادة الإدارية وكيف يجب أن تتصرف هذه الإدارة مع النقابات والجهات الحكومية.<sup>1</sup>

ما يمكن قوله حول هذه المدرسة (إدارة الأفراد)، أن دورها اقتصر في العمل على تنفيذ أوامر الإدارة العليا من سياسات في مجال تخطيط الموارد البشرية، استقطابها، اختيارها، توظيفها ثم تنميتها، كما أصبحت هذه الإدارة تعنى بكافة العاملين في المؤسسة بعدما اقتصر في السابق على العمال، حيث ونتيجة للقصور في هذه الأخيرة واستجابة للتطورات الحاصلة والمتواصلة في الفكر الإداري المعاصر والمتمثلة أساساً في الإبداع والابتكار وإبراز مهارات وقدرات الأفراد واستثمار طاقاتهم الفكرية، فقد ظهر مفهوم جديد كان من شأنه الإلمام بكل هذه الجوانب التي غابت في الإسهامات السابقة ألا وهو "إدارة الموارد البشرية".

### مدرسة إدارة الموارد البشرية:

في عام ( 1980 ) تقريباً تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى جديد هو إدارة الموارد البشرية (Management Resource Human) والتي يرمز لها (GRH) اختلفت إدارة الموارد البشرية عن إدارة

<sup>1</sup> : مؤيد سعيد السالم و آخرون، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2006، ص37

الأفراد في شمولية دورها ووظيفتها في تحليل الوظائف وتوصيفها اختيار الأفراد وتعيينهم، تحديد الأجور والحوافز، تنمية وتطوير الأفراد، حل مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين الإدارة، بذلك ازدادت إسهاماتها واتسعت صلاحياتها، مما فعل من دورها في تحقيق أهداف المؤسسة، هذا كان نتاجا لجهودها والتي تمحورت حول خلق تنسيق وتكامل بين أنشطتها وسياساتها، الذي كان له تأثيراته في سلوكيات العاملين وتوجهاتهم وتعميق وعيهم بأهميتهم ودورهم في تنفيذ سياسات المؤسسة والخاصة بكل نشاط من نشاطاتها وبهذا تغيرت النظرة إلى الموارد البشرية داخل المؤسسات.

### مدرسة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

بعد سنوات الثمانينات بفترة وجيزة من القرن الواحد والعشرين، بدأ الانتقال واضحا من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية من خلال تعمق ممارساتها، حينما ربط مصطلح "الاستراتيجية" بمصطلح "إدارة الموارد البشرية" لينشأ بذلك ما يسمى "بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية".

جاء نموذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ليكمل النموذج السابق والمتمثل في نموذج إدارة الموارد البشرية، الذي يمثل فيه البشر موردا بالمعارف والقدرات التي يمتلكونها وعلى المؤسسة أن تضمن تعاونهم وولاءهم.

وهكذا نجد أن البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، أخذ يتشكل في إطار مكونات العملية الاستراتيجية بمراحلها المختلفة من حيث وضوح الرؤية (Vision) والرسالة الأساسية للمؤسسة (Mission) والتعامل الاستراتيجي مع البيئة الداخلية والخارجية بغية تحديد الأهداف الاستراتيجية لهذه الإدارة.

وعليه فقد تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة وتتشابك وتتكامل مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها، هذا ما يعكس فلسفة التحول ويركز على إيجادها في مختلف وظائف وأنشطة هذه الإدارة، حيث أن هذه الفلسفة تحمل في مضامينها ما يلي:<sup>1</sup>

- الأفراد أهم مورد استراتيجي في المؤسسة
- إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة
- لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة إلا بواسطة أفراد مؤهلين ويتمتعون بروح معنوية عالية

إن أهداف المؤسسة وأهداف العاملين يكملان بعضهما، حيث يمكن للمؤسسة تحقيق هذه الأهداف من خلال الموازنة بين احتياجات العمل والعاملين ومتطلبات البيئة الخارجية.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 41

وعليه ومما سبق يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية قد مرت بعدة مراحل تاريخية، مرتكزة في ذلك على التحولات والتحديات التي كانت تواجهها وتفرض عليها في كل مرة صيغة تحول جديدة، التي ترجمت آخر محطاتها في فلسفة التحول التي اعتبرت إدارة الموارد البشرية شريك في استراتيجيات المؤسسة لتصبح لها دورا استراتيجيا، بهذا ظهرت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

### المبحث الثاني: ادارة الموارد البشرية : وظائفها ، اهميتها و أهدافها

#### المطلب الأول: وظائف ادارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية تسعى من خلال وظائفها المختلفة إلى تحقيق جملة من الأهداف ضمن إطار تناسقي متكامل، سيتم فيما يلي التعرف على هذين الأخيرين.

#### وظائف إدارة الموارد البشرية

اختلف الكتاب والباحثين المهتمين بإدارة الموارد البشرية في تحديد وظائف موحدة لها وهناك من يسميها أنشطة، حيث تعددت تقسيماتها بتعدد واختلاف الزوايا التي ينظر منها لهذه الإدارة نأخذ منها التقسيمين المواليين:<sup>1</sup>

#### أ- التقسيم وفق هدف كل وظيفة :

يعنى بهذا التقسيم أن يتم تسمية كل وظيفة بالهدف المراد منها ومن ثم يتم تحديد الأنشطة التي تدخل ضمن ذلك الهدف

✓ وظائف خاصة باجتذاب القوى البشرية يتم من خلالها:

تحليل العمل - تخطيط القوى البشرية - البحث في القوى البشرية- الاختيار ثم التوظيف

✓ وظائف لها علاقة بالحفاظ على القوى البشرية و تتمثل فيما يلي:

العلاقات الإنسانية- التعاقد السيكولوجي - السلامة والصحة المهنية - الأمن الاقتصادي.

✓ وظائف لها علاقة بتطوير القوى البشرية يتم من خلالها:

تقييم الأداء - التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير والإبداع - برنامج إدارة المسار والخط الوظيفي.

<sup>1</sup>: محفوظ جودة و آخرون ، منظمات الأعمال- المفاهيم و الوظائف-، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2012، ص154-155

### ب- التقسيم وفق الأقسام :

يعنى بهذا التقسيم ربط كل نشاط بالقسم الذي سيتم على مستواه القيام بمهام كل وظيفة، نميز خمسة أقسام رئيسية تابعة لإدارة الموارد البشرية والوظائف التابعة لها كما يلي:<sup>1</sup>

#### ✓ قسم التوظيف:

مسك سجلات وبيانات خاصة بالتوظيف - وضع وتصميم برامج استقطاب القوى العاملة - إدارة شؤون الترقية والنقل - الإشراف على التقييم الدوري والسنوي - الإشراف على النظام التأديبي - التأكد من تطبيق الأنظمة في التعيين والترقية والمكافآت -إجراء الإجازات والاستقالات و نهاية الخدمة.

#### ✓ قسم علاقات العاملين:

دراسة الشكاوى والتظلمات المقدمة من العاملين - إجراء الاتصالات والاجتماعات مع النقابات - تحسين وتطوير العلاقات مع النقابات - التفاوض مع النقابات للوصول إلى تسوية مرضية للمؤسسة والعاملين.

#### ✓ قسم التدريب:

دراسة الحاجات الفعلية للتدريب - تصميم البرامج التدريبية- إجراء الاتصالات بالمعاهد والجامعات والمراكز التدريبية - وضع ميزانية سنوية للتدريب.

#### ✓ وحدة الصحة والسلامة:

اقتراح وسائل وإجراءات الصحة والأمن للعاملين - الاستعانة بالخبراء والمدراء في تعميم البرامج المتخصصة بالأمن والسلامة - الإشراف على تدريب العاملين بهذا المجال - مراقبة برامج الصحة والسلامة وإعداد التقارير لذلك - تطوير برامج الصحة والسلامة

#### ✓ قسم البحوث:

إدارة مسح للأجور السائدة في سوق العمالة - إدارة دراسات لاتجاهات العاملين - إدارة دراسات تتعلق بالرضا ومعدلات الدوران الوظيفي والتغيب - إدارة دراسات للأنظمة والقوانين الحكومية المرتبطة بالعاملين -إدارة دراسات إحصائية ضرورية عن العاملين - اقتراح أنظمة وقوانين وتعديلات خاصة بالعاملين.

<sup>1</sup>: محفوظ جودة ، مرجع سابق، ص 155-156

### المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية و أهميتها

#### أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

تعنى إدارة الموارد البشرية بالأفراد وقضاياهم داخل المؤسسة، من خلال مجموعة من الوظائف، ساعية بذلك إلى تحقيق جملة من الأهداف توضحها من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

- ❖ توصيف الوظائف بما يضمن التحديد الواضح لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية
- ❖ استقطاب واختيار وتعيين المورد البشري المناسب ووضعه في الوظيفة المناسبة) الرجل المناسب في المكان المناسب)
- ❖ تهيئة ظروف مناسبة للعمل
- ❖ الاهتمام برضا العاملين والرفع من ولائهم لمؤسستهم بما يضمن أداء أفضل وانتماء أكثر
- ❖ الأخذ في الحسبان شكاوي العاملين والعمل على التقييم الموضوعي لها
- ❖ الاهتمام بمقترحات العاملين مهما كان مستوى منصبهم داخل المؤسسة وتطبيق المناسب منها
- ❖ الاهتمام بالمشاكل المهنية والشخصية للعامل والبحث عن حلول مناسبة لها
- ❖ تنمية العاملين والرفع من مستوى كفاءاتهم
- ❖ بناء مسار مهني سليم للعاملين
- ❖ تحقيق أهداف المؤسسة من خلال بحثها الدائم عن أفضل المهارات والمحافظة عليها وتنميتها؛ أي توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الضرورية
- ❖ المطابقة بين الأفراد والمهام المطلوبة منهم من حيث الفعالية المنتظرة والمؤهلات اللازمة
- ❖ تحقيق العدل بين الأفراد

بالإضافة إلى مجموعة الأهداف التالية والتي قسمت حسب نوعيتها إلى:<sup>2</sup>

#### الأهداف التنظيمية :

تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية؛ إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم ويبقى المديرين مسؤولين عن أداء مرؤوسيههم كل في تخصصه، حيث وجدت إدارة الموارد البشرية لمساندة المديرين ومساعد م على تحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> : مانع سبرينة ، مرجع سابق ، ص 25

<sup>2</sup>: بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية، عمان، ط1، 2009، ص16

### الأهداف الوظيفية :

لكي تتمكن الإدارة والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المؤسسة، يجب أن تمدّها إدارة الموارد البشرية بإحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد، فالموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل.

### الأهداف الاجتماعية :

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية، حيث تسعى إلى تقليص الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المؤسسة.

### الأهداف الشخصية :

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين، بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وتحفيزهم للعمل، حيث أن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية هذه الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها لا بد أن تتكامل فيما بينها وتتصف بالقبول والمرونة الواقعية، نظرا لارتباطها بالعنصر البشري وأن يتم تحديدها في ضوء الأهداف العامة للمؤسسة بما يضمن تحقيقها معا.

### ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية

لقد تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي ، حيث أصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة و هناك أسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسؤولة بالمنظمات المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية و اهتمامها المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة و أيضا كفرع من فروع الإدارة ومن أهم هذه الأسباب نذكر مايلي:<sup>1</sup>

اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية و هذا معناه أن الإنسان وما يملكه من مهارات و قدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل ، هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية و أن الآلات و المعدات و العناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان.

اكتشاف أهمية و قدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري و التأثير من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمنظمة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة و المهارة و الاستعداد للعمل و العطاء الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج و تحسين الإنتاجية.

<sup>1</sup>:صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة للموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة ،ط1،2002،ص 22

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية لا تقل أهمية عن الإدارات الأساسية في المنظمة و قد تأكدت أهمية هذه الإدارة في أدبيات الفكر الإدارية وخاصة في فلسفة مدرسة العلاقات الإنسانية و المدرسة السلوكية اللتان تؤكدان على أن الفرد لا يسعى إلى تحقيق الإشباع المادي فقط وإنما للفرد مجموعة من الحاجات النفسية والاجتماعية وهذه الحاجات هي أساس دوافع الفرد في العمل وعلى الإدارة تحدد سياسات الأفراد الكفيلة بإشباع هذه الحاجات.

و إضافة إلى هذا، فإن أهمية إدارة الموارد البشرية اليوم تتجلى من خلال الاختصاصات المتنوعة التي أسندت هذه الإدارات و التي تتمثل في تحليل العمل الاختيار و التعيين تدريب الأفراد الترقية و النقل تصميم برامج الأجر و الحوافز الاتصالات و المعلومات تحسين ظروف العمل والعلاقات الاجتماعية... الخ. و بتفاعل كل هذه العوامل وفعاليتها قد تكون السياسات الرشيدة بتدعيم كل مجال و كل تخصص و هذا ما جاءت دراستنا هذه لتأكيدده و تدعيمه أكثر.

### المبحث الثالث: استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و طرق تنميتها

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

##### أولاً: مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية

أدركت المنظمات أن العنصر البشري هو اساس الابتكار، ذلك لان رأس المال الفكري يصعب على المنافسين تقليده وقد وردت العديد من المفاهيم لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية حيث أشار Storey إلى أنها نهج مميز لإدارة العمل الذي يسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال نشر استراتيجية قادرة على استخدام قوة العمل بشكل صحيح. ويشير Righeimer إلى أنها تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات التي تكفل الاتساق الداخلي لرأس المال البشري في المنظمة بالشكل الذي يسهم في تحقيق أهدافها.

أما Dessler فقد عدها بأنها عملية التوفيق بين أهداف الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويضيف Musinguzi و Bakeebwa بأنها نهج لإدارة الاصول لتبلغ قيمتها أكثر من قيمة العمل الفردي.

ومما تقدم فإن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي تلك العملية الهادفة لربط المنظمة من خلال مواردها الثمينة والمتمثلة بالموارد البشرية مع بيئتها وعلى نحو يمكنها من تحسين جودة الخدمات التي تقدمها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>:حاتم فارس الطعان، أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي،مجلة الدنانير العدد الثالث الجامعة العراقية، 2013، ص205.

### ثانيا: أهمية استراتيجية ادارة الموارد البشرية

إن استمرار نجاح المنظمات تعتمد على قدراتها في خلق مزايا تنافسية صعبة التقليد من قبل المنافسين. و من هذه المصادر هي امتلاكها الموارد المادية و التكنولوجية و المعدات والتي قد تكون من السهل تقليدها من الآخرين، و لكن عندما تمتلك المنظمة موارد بشرية فعالة وناجحة، يكون من الصعب على المنافسين تقليدها في المنتجات و التكنولوجيا كما يمكن أن تحقق التنافس و لكن الموارد البشرية تعمل على تحقيق استدامتها. و بهذا سوف تمثل الموارد البشرية موردا استراتيجيا مهما من موارد المنظمة يحدد فرص البقاء والنجاح والنمو لها.

كما يرى Mathis و Jackson إلى ضرورة أن ننظر اليوم إلى العاملين على أنهم المقدرات الجوهرية التي تعطي الميزة التنافسية للمنظمات. لاسيما إذا كانوا يتمتعون بإمكانيات مهارات خاصة و مميزة في عمليات اتخاذ القرار و الإبداع بطريقة لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين.

كما أشار Caliskan إلى أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تساهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير الكفاءات البشرية في المنظمات. مع إقامة صلة بين الأهداف العامة لاستراتيجية الأعمال و استراتيجية الموارد البشرية و تنفيذها. وكما أن استراتيجية الموارد البشرية تشكل أحد المدخلات للاستراتيجية الكلية للمنظمة، وأن أهم دور يتمثل في هذه المدخلات هو أنها تشكل عنصرا حاسما في خلق الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الأعمال.

كما يضيف سامي بأن الموارد البشرية هي عامل أساسي للنجاح الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات، الأمر الذي أصبح يفرض على المنظمات الأخذ بعين الاعتبار كم من المهارات و المعارف المتوفرة لديها، سواء في مرحلة الإعداد للاستراتيجية أو في مرحلة التنفيذ<sup>1</sup>.

و في ضوء ذلك كله هناك مجموعة من النقاط الأساسية التي يمكن من خلالها أن تجنبها المنظمة عبر استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

1. ضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة العليا بالمنظمة، وتبادل التأثير لكل طرف على الآخر.
2. ضمان أخذ الإدارة العليا نقاط القوة و الضعف في الموارد البشرية و الفرص والتهديدات الخارجية في الحسبان عند تحديد و تنفيذ استراتيجيات المنظمة.
3. لإدارة الموارد البشرية الدور الأساسي في تحقيق الجودة و النجاح للمنظمة من خلال توفير الظروف الملائمة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين و أكفاء في تلبية رغبات الزبون.

<sup>1</sup>: حاتم فارس الطعان، مرجع سابق، ص206

4. كذلك تظهر أهميتها من خلال وظيفتها التي تنجزها و التي تحقق الاستعمال الأمثل والأكثر فاعلية للأفراد ( وهم الموظفون ) من أجل انجاز الأهداف التنظيمية والفردية.

إن هذه الأهمية و النقاط الايجابية لا يمكن لأي منظمة أن تحققها بمجرد صياغتها استراتيجية إدارة الموارد البشرية ما لم تحول الكلمات على الورق إلى أفعال على ارض الواقع<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أهداف و دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية

#### أولاً: أهداف استراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الأساسي من استراتيجية إدارة الموارد البشرية هو صياغة الاستراتيجية وتنفيذها من خلال القدرة على توظيف المؤهلين، ومنح الحوافز لضمان تحقيق أهداف المنظمة، والوفاء بالالتزامات التنظيمية في بيئة مضطربة عن طريق وضع وتنفيذ وممارسة استراتيجيات متماسكة للموارد البشرية . أما الأهداف الإنسانية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية فهي تتضمن إبداء مزيد من الرعاية إلى عاملها، وضمان فرص العمل، والمشاركة، وتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، والأخذ بعين الاعتبار تطلعات جميع العاملين في المنظمة، و اوضح Mejia بأن أهداف استراتيجية إدارة الموارد البشرية تتضمن الجذب والاحتفاظ بالموارد البشرية وتحفيزها، وتوجيه جهود العاملين باتجاه أهداف المنظمة والمساعدة في تطوير توجيهها الاستراتيجي، وتحقيقها ميزة تنافسية.<sup>2</sup>

#### 2 -الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

في ظل المتغيرات التي فرضتها ( العولمة، اندماج المنظمات، وثورة المعرفة ) على المنظمات العامة والخاصة، فقد تمحورت الأدوار الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالآتي<sup>3</sup>:

1. المشاركة في صياغة الأهداف المستقبلية وتحديد رسالة المنظمة ورؤيتها وبرامجها الموجهة لتحقيق الأهداف وخدمة الزبائن.
2. ترشيد قوة العمل من خلال تصميم الهيكل التنظيمي المناسب.
3. اعتماد معايير ومؤشرات نوعية وكمية لقياس أداء الافراد والوحدات و اجراء المقارنات المرجعية مع المنظمات المشابهة.

وان التوجه التكاملي لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو التنسيق بين موارد المنظمة كافة، من أجل ضمان تنفيذ استراتيجيتها الرئيسية.

<sup>1</sup> :حاتم فارس الطعان، مرجع سابق، ص206.

<sup>2</sup> : مظفر احمد حسين، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحسين جودة الخدمات الصحية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، 2014، ص 63

<sup>3</sup> : مظفر أحمد حسين، مرجع سابق ، ص64.

### المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و طرق تنميتها

#### أولاً: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

تعد وظائف استراتيجية إدارة الموارد البشرية بمثابة أحكام ملائمة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف، والتدريب والتطوير، وتقويم الأداء، والرواتب والأجور والحوافز، مما يعني أيضاً وضع السياسات والإجراءات التي تؤدي تنفيذ الاستراتيجية، من خلال تطوير القدرات المعرفية، وصيانة الممارسات الداعمة للمنظمة. إن أكثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية شيوعاً في المجال التنظيمي، هي كما يأتي<sup>1</sup>:

- 1- استراتيجية تحميل الوظيفة وتصميمها .
- 2- استراتيجية التوظيف والتعيين.
- 3- استراتيجية التدريب.
- 4- استراتيجية تقييم الأداء.
- 5- استراتيجية تخطيط الموارد البشرية.
- 6- استراتيجية التعويضات.
- 7- استراتيجية العلاقات مع العاملين.
- 8- استراتيجية معلومات الموارد البشرية.
- 9- استراتيجية الاتصالات.
- 10- استراتيجية الانضباط.
- 11- استراتيجية الانفصال.

و في دراستنا سنعمد على الاستراتيجيات الاربع سالفة الذكر اذ انها الاستراتيجيات الموجودة في موقع العمل و التي تؤثر في اداء الفرد و الجماعة بشكل كبير مما ينعكس على أداء المنظمة.

#### 1- استراتيجية التوظيف:

تعد استراتيجية التوظيف إحدى أهم الاستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية ذات التأثير المباشر على المنظمة، إذ أن عملية قبول قرارات التعيين غير الدقيقة تؤثر على الأداء التنظيمي وتحد من عملية تحقيق الأهداف المرجوة، إذ أن الحصول والاحتفاظ بالمواهب أمر حاسم لنجاح المنظمة.

وتهيئ استراتيجية التوظيف للمنظمة مجموعة من المرشحين المؤهلين للوظائف الشاغرة وكذلك الاختيار الحكيم لملاً الشواغر . ولنجاح هذه الاستراتيجية يجب أن تبدأ بالتخطيط السليم، مستندة في ذلك إلى تحميل

<sup>1</sup>: حاتم فارس الطعان، مرجع سابق، ص 207.

الاحتياجات المستقبلية، والموارد الحالية والمتوقعة التي يمكن أن تتفق على جذب المهارات، والقدرات، والاحتفاظ بها، إنَّ استراتيجية التوظيف عبارة عن مجموعة السياسات التي تقوم من خلالها المنظمة في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، واستقطاب المؤهلين لشغل الوظائف واختيار الأفضل من المتقدمين، ومن ثم تعيينهم.

مما تقدم يتبين أن استراتيجية التوظيف هي تلك العملية التي تستطيع المنظمة من خلالها ان تترا بط مع بيئتها عبر سد الشواغر الوظيفية، والاستخدام الكفء لعمليات جذب واستقطاب المؤهلين للوظيفة، واختيار من تراهم مناسبين، واجراء التدابير القانونية لغرض تعيينهم.<sup>1</sup>

### 2- استراتيجية التدريب و التطوير:

هو عملية مخططة من قبل المنظمة لتسهيل تعلم العاملين لما يتطلبه العمل، أما Bernardin فيعرف التدريب والتطوير على أنه الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة الذي يؤدي إلى تحسين أداء العاملين في الوظيفة الحالية أو بإحدى الوظائف المرتبطة بها مما يعني إجراء تغييرات في مهارات وسلوكيات، ومواقف معينة، و يعطي Edralin مفهوم للتدريب والتطوير بالعملية المنهجية لتحسين القدرات، والمهارات الحالية لدى الموارد البشرية. و يذكر Noe, et al بأن أهمية التدريب والتطوير هي المساعدة في تحليل وحل المشكلات واستخدام الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات وزيادة الإدراك والفهم الشامل للمنظمة والبيئة ولعل التدريب عبر الانترنت يسمح للعامل بالوصول إلى تعليم عالي الجودة وفي الوقت المناسب له، وتبادل المعرفة عن طريق شبكة الانترنت.<sup>2</sup>

### 3- استراتيجية تقويم الأداء:

تقويم الأداء هو تلك العملية التي تتضمن وضع معايير للعمل ومقارنة الأداء الفعلي بتلك المعايير واعطاء ردود فعل العامل وذلك لتحفيزه. و أكد Hansen على أن تقويم الأداء هو ترجمة الأهداف التنظيمية في أهداف العمل الفردية، والتأكد من أنه قادر على تحقيق أهداف ومتطلبات العمل وتشخيص مواطن القوة والضعف لديه. وعليه ، فإن عملية تقويم الأداء هي الاستراتيجية التي تهدف إلى تحسين قدرة العاملين على الإسهام في نجاح الأهداف التنظيمية والمساعدة على تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية وتعزيز التدريب وتحديد الأجور والحوافز بالشكل الذي ينتج عنه تغييرات في السلوك والأداء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>: عبد الله أحمد العولقي، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة الجزيرة ، المجلد الأول، 2018، ص 12.

<sup>2</sup>: مظفر احمد حسين، مرجع سابق، ص 64

<sup>3</sup>: مظفر احمد حسين، مرجع سابق، ص 64

4- استراتيجية الرواتب والأجور والحوافز:

أ- الرواتب و الأجور:

ينبغي أن يتناسب نظام الرواتب والأجور مع ما يقدمه الفرد من عمل، لأن من شأن ذلك أن يشعر الفرد بالعدالة، إذ من الضروري توضيح الأسباب عن التفاوت في الرواتب والأجور بين الأفراد لكي لا يترتب على ذلك مشاعر الاستياء التي قد تؤدي إلى عرقلة عمل الآخرين، وقد ينتهي الأمر إلى ترك العمل مما يعني خسارة المنظمة لكفاءات أستثمرت فيها الكثير من الموارد ويشير Roberts, *et al* الى أن الراتب هو ما يحصل عليه العامل شهرياً في الغالب، أما الأجر فهو ما يحصل عليه العامل يومياً أو أسبوعياً.

وبهذا ولغرض الحصول على أداء عال من الموارد البشرية فإنه يجب على المنظمة أن تطور وبشكل جيد استراتيجية الرواتب والأجور الخاصة بها.

ب- الحوافز:

الحوافز هي العائد الذي يحصل عليه الفرد كمكافأة له نتيجة لتحقيقه مستويات أداء تفوق الأداء المعتاد. كما تعرف بأنها دفع المكافآت المادية و المعنوية للعاملين التي تزيد انتاجهم فوق مستوى محدد مسبقاً.

ويرى الباحث بأن الحوافز هي وسيلة مهمة لجذب العاملين والاحتفاظ بهم وتحسين أدائهم بالاتجاه الذي يخدم قدرة المنظمة على تحسين جودة الخدمات، إذ يمكن تطبيقها للأفراد والجماعات والمنظمات بنوعها المادي وغير المادي.<sup>1</sup>

ثانياً: طرق تنمتهـا

أولاً: استقطاب الموارد البشرية

أ- مفهوم الاستقطاب :

"هو عملية جذب المرشحين المناسبين لشغل شواغر في مؤسسة ما"<sup>2</sup>

يمكن تعريف الاستقطاب بأنه وسيلة المنظمة لجذب المتقدمين المناسبين لاحتياجاتها في التوقيت المناسب كما يعتبر تدبير الموارد البشرية كمتطلب أساسي لقيام واستمرار ونجاح أي منظمة<sup>3</sup>. من خلال هذين التعريفين يمكن القول بان الاستقطاب هو عملية تقوم بها المؤسسة وذلك بغرض جذب وترغيب

<sup>1</sup>: عبد الله أحمد العولقي، مرجع سابق، ص13.

<sup>2</sup>: محمد رفاعي و آخرون، الإدارة المعاصرة، دار المريخ للنشر - السعودية-، ط1، 1996، ص 288.

<sup>3</sup>: محمد رفاعي و آخرون، مرجع سابق، ص 288 .

العناصر المناسبة أو القوى العاملة المؤهلة شغل الوظائف.

يعتبر الاستقطاب مجموعة المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة وعليه يمكن القول بان الاستقطاب هو عبارة عن عملية البحث عن القوى العاملة المتاحة في سوق العمل، مع العلم بأن عملية البحث تمر بعدة مراحل وذلك من أجل الحصول على أفراد مؤهلين ومناسبين للعمل في المؤسسة.<sup>1</sup>

### ب- أساليب الاستقطاب:

تتعدد أساليب وطرق الاستقطاب من مؤسسة إلى أخرى ، و فيما يلي أهم الأساليب المستخدمة في عملية الاستقطاب داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

#### 1- الإعلان:

- اعلانات داخلية - -إعلانات بالصحف اليومية والدوريات - إعلانات من خلال الراديو والتلفزيون.
- إستخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض.
- دعوة المتقدمين لزيادة المنظمة.
- التدريب الصيفي.
- زيارة المدارس و الجامعات.

#### ت - مصادر الاستقطاب:

تتطلب عملية البحث عن الموارد البشرية المراد توظيفها في المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة دراسة دقيقة من أجل الحصول على أيدي عاملة مؤهلة ذات كفاءة عالية فلا بد للمؤسسة الخاصة من البحث المستمر والمتواصل عن مصادر جديدة، وتختلف المصادر المستخدمة في عملية الاستقطاب من مؤسسة إلى أخرى ومن زمن إلى آخر وتتأثر بظروف العرض والطلب في سوق العمل وتنقسم المصادر الخاصة بالاستقطاب إلى مصدرين هما: المصدر الداخلي والمصدر الخارجي<sup>3</sup>

#### ثانيا: اختيار الموارد البشرية

تعتمد المؤسسات على سياسة الاختيار وذلك لوضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك من خلال تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة، ونشاط الاختيار ضروري وحتمي لأن هناك فروق بين الأفراد من حيث الاستعداد والقدرات والميول، وأيضاً

<sup>1</sup>: أحمد الماهر، إدارة الموارد البشرية- منظور القرن الحادي والعشرين- ، القاهرة، 2000، ص 162.

<sup>2</sup>: أحمد الماهر، مرجع سابق، ص 162

<sup>3</sup>:أحمد الماهر، مرجع سابق، ص 150

اختلاف من حيث المستلزمات والخصائص العقلية والجسمانية التي تتطلبها، ولذلك من الضروري أن يقوم المسئولون بإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات بتحليل وتوظيف الوظائف لتحديد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يقوم بأعباء الوظيفة ثم البحث والمفاضلة بين الأفراد لانتقاء أفضلهم وأصلحهم من حيث توافر هذه الشروط.

### أ- تعريف الاختيار:

الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة.<sup>1</sup>

ومن خلال هذا التعريف يمكن القول أن الاختيار هو عبارة عن عملية تقوم بها المؤسسة وذلك من أجل انتقاء أحسن وأفضل المتقدمين للوظيفة، بحيث يتم اختيار الشخص الذي تكون مواصفاته مطابقة لمتطلبات وواجبات الوظيفة مع العلم أن هذا الاختيار يتم وفق معايير وأدوات تحددها المؤسسة . كما يمكن تعريفه أيضاً "هو العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل"<sup>2</sup>

من خلال التعريف نستطيع القول أن الاختيار هو عملية تستطيع من خلالها المؤسسة التمييز بين الأفراد المترشحين لشغل العمل المطلوب وذلك حسب مدى قدرتهم وصلاحيتهم على أداء ذلك العمل . كما يمكن تعريفه "بأنه عملية مد المنظمة بالموارد البشرية التي تحتاجها والتي تتمثل شريانها الحيوي، مما يمكن المنظمة من تلبية احتياجاتها من القوى العاملة من حيث العدد، النوعية، المواصفات المطلوبة، المكان والزمان المناسبين لما يساعدها على تحقيق أهدافها بنجاح"<sup>3</sup>

يمكن القول أن الاختيار هو العملية التي تستطيع من خلالها المنظمة الحصول على الموارد البشرية المطلوبة، وهذا ما يساعدها على تلبية احتياجاتها ومتطلباتها من القوى العاملة. وعلى العموم فإن الاختيار الفعال يتمثل في انتقاء أنسب المتقدمين لشغل وظيفة أو وظائف معينة من بين المتقدمين شغلها، باستخدام أدوات الاختيار المتكاملة كالمقابلة والاختبار .

### ب- أهمية الاختيار:

يعتبر العنصر البشري في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي، من أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق، حتى في هذا العصر الذي شهد الأداء الآلي والتلقائي، وتتوقف فاعلية الأداء إلى حد بعيد على الصفات المميزة

<sup>1</sup> :علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، الطبعة الثانية والثالثة، 2002، ص 203

<sup>2</sup> : علي السلمي، مرجع سابق، ص 204

<sup>3</sup> : عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 1996، ص 105

للعاملين والعاملات، فالإنتاجية في أي منظمة تتأثر بكل ما يؤثر على الإنتاج ولما كانت كفاءة الإنتاج هي محصلة كفاءة عناصره، بالإضافة لكفاءة الإدارة، ولما كان العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج فإن زيادة الإنتاجية البشرية يمكن أن تقترن بزيادة مواكبة في الإنتاج ومن ناحية أخرى فإن تكلفة العمالة في مجالات متعددة خاصة في الأنشطة كثيفة العمال، كالخدمات الصحية فتمثل نسبة كبيرة من إجمالي تكاليف التشغيل وبالتالي فإن أخطاء الاختيار تؤدي على ترتيب تكاليف أعلى للعمالة، سواء بزيادة تكلفة وجهود التدريب أو فاقة ساعات العمل بسبب العرض أو عدم اللياقة العملية أو الصحية والشكلية أو كل هذه الأسباب معا.

وهكذا نجد أن المنظمة تهتم بسياسة الاختيار نظرا لأهميته في كونه يوفر العمالة المؤهلة ذات الكفاءة الجيدة، التي تكون باستطاعتها تحقيق الأهداف الإنتاجية للمؤسسة ويمكن التذليل على أهمية الاختيار من خلال المشاكل التي تطرح في حالة عدم التحكم الجيد في سياسة الاختيار .

إن سوء الاختيار يؤثر على الفرد نفسه، حيث يؤدي إلى عدم الرغبة في العمل والاهتمام به مسببا بذلك معدلات عالية من دوران العمل كما يؤدي إلى زيادة تكاليف العمل بسبب زيادة حوادث العمل<sup>1</sup>.

### ج- أهداف الاختيار:

إن لكل عمل هدف يسعى صاحبه لتحقيقه، وبالتالي فإن المؤسسة الخاصة عملت على إجراء سياسة الاختيار وذلك من أجل تحقيق عدة أهداف أهمها:

- تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة.

- تهيئة أساس سليم للتدريب فالفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه وتقل تكلفة تدريبه عن الفرد المناسب.

- تهيئة قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار الفاعل تأسيسه على اليد.

- تحقيق درجة رضا عالية بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وبإمكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

وعليه لا بد أن يقوم الاختيار على أساس موضوعي وعادل ويتجسد ذلك في بطاقات وصف الوظائف التي تحدد خصائص الوظيفة ومتطلبات شغلها، وأي كانت الوظيفة فهي تتطلب مجموعة من القدرات العقلية والجسمية، فالاختيار السليم يكمن في اختيار مدى توفر هذه الخصائص بأنواعها وكذلك الاختيارات<sup>2</sup>.

### ثالثا: تدريب الموارد البشرية

بعد أن تتم عملية استقطاب وتعيين الموارد البشرية تظهر أهمية نشاط آخر من أنشطة الإدارة للموارد البشرية ألا وهو تنمية هذه الموارد، فمن الضروري ولفائدة الفرد والمنظمة إعداد برنامج لتنمية هذه الموارد البشرية حيث

<sup>1</sup>: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 106

<sup>2</sup>: أحمد الماهر، مرجع سابق، ص 122

أن فائدة التدريب تظهر لاكتساب الفرد لمهارات ومعارف جديدة وتطوير المهارات، والمعارف الموجودة لديه مسبقاً، الشيء الذي يولد للفرد دافع أقوى للعمل وهذا ينعكس بالإيجاب على تحقيق أهداف المؤسسة.

**أ- مفهوم التدريب:**

يقصد بتدريب الأفراد الزيادة في المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها. وبعبارة أخرى التدريب هو عملية تعلم المعارف وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد في أداء أعمالهم على مستوى أحسن مما كانوا عليه.

و لتوضيح أكثر لمفهوم التدريب يمكن القول بأنه يتضمن العمل على تنمية النواحي التالية في الفرد<sup>1</sup>:

### **تنمية المعارف والمعلومات لدى المتدرب: ومن بينها:**

- معرفة تنظيم المنشأة وسياساتها وأهدافها.
- معلومات عن منتجات المنشأة وأسواقها.
- معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنشأة.
- معلومات عن خطط المنشأة ومشاكل تنفيذها.
- المعرفة الفنية بأساليب أدوات الإنتاج.
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.
- معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل.

ومن هنا يمكن أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب هما كانوا يتبعونه قبل التدريب وتكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج إيجابية للمنشأة مثل الإنتاجية الأعلى والأداء الأفضل والنظام الإداري الأحسن والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج اقتصادية أفضل وزيادة الأرباح للمنشأة.

### **ب- أهمية التدريب: تتمثل أهميته في الجوانب التالية<sup>2</sup>:**

-الأهمية بالنسبة للمنظمة.

-تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمنشأتهم.

-إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنشأة.

-مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية والمتقدمة.

الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين وتتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup>: صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 209.

<sup>2</sup>: صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 210.

-اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.

-اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.

زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، وما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل منشأتهم.

### رابعاً: تحديد هيكل الأجر والحوافز

يحتل موضوع الأجر والرواتب جانبا كبيرا من اهتمام العاملين والمنشآت التي يعملون بها، فمن ناحية العاملين تعتبر الأجر والرواتب وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم المادية وأيضاً الاجتماعية كالمظهر والمركز. وبالتالي نجد أن العاملين في أي منشأة يولون ناحية الأجر والراتب جانبا كبيرا من اهتمامهم وعلى هذه الأساس يمكن القول أن الأجر والرواتب عامل هام من العوامل المؤثرة على رغبة الأفراد في العمل وبالتالي مستوى إنتاجهم وكفاءة المنشأة بصفة عامة، ومن ناحية المنشآت تمثل الأجر والرواتب عنصرا هاما من عناصر تكاليفها، وبالتالي تصبح طريقة تحديد الأجر والرواتب والرقابة عليها من الموضوعات الأساسية التي تهتم بها الإدارة التي تسعى إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتخفيض النفقات.

كل تلك الاعتبارات تشير إلى ضرورة توفر أساسي موضوعي لتحديد الأجر والرواتب في كل المنشآت بحيث تحقق الأهداف التالية<sup>1</sup>:

1- ضمان تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة، بحيث تعكس الفروق في الأجر فروقا حقيقية في صعوبة وأهمية الوظائف المختلفة .

2- تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة الإنتاجية للمشروع بمعنى أن تحصل الإدارة على أقصى إنتاجية ممكنة مقابل الإنفاق على قدرة العمل.

### أولاً: الأجر

#### أ- مفهوم الأجر :

الأجر هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل.

كما يعرف على أنه التعويض الذي يحصل عليه العامل مقابل النشاط المني المشروع تحت تصرف الغير وقيامه بذلك النشاط لحساب الغير أو لمن العامل لصالحه بأمره أو الأجر هو نصيب الفرد العامل في الإنتاج من النقد أو هو ثمن العمل الذي يؤديه العامل باعتباره أنه سلعة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>: صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 228

<sup>2</sup>: صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 229

ب-مكونات الأجور :

عندما نريد تحديد التكلفة الحقيقية للأجور في أي مشروع خلال فترة زمنية معينة فلا بد من ان تضيف إلى المبالغ النقدية، حملة المبالغ التي أنفقت على كافة المزايا العينية التي حصل عليها العمال خلال هذه الفترة، ويمكن تبويب الأجور في ثلاثة مكونات هي<sup>1</sup>:

1- **الأجر النقدي**: يتكون الأجر النقدي من جزأين: جزء ثابت يدفع بشكل دوري وجزء متحرك يرتبط في قيمته بظرف العمل والجهد المبذول من جانب العامل.

أ- **الأجر الثابت**: يدفع الأجر الثابت عن الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة حسب نظام دفع الأجور في المشروع، وحسب طبيعة العمل الذي يؤدي، فالعمال المؤقتين الذي يؤدون عملا مؤقتا ثم ينتهي علاقتهم بالمنشأة، تدفع لهم مستحققاتهم يوميا أو في نهاية الأسبوع أما العمال الدائمين فعادة لهم المبلغ كل شهر وفقا لنظام الموضوع.

ب - **الأجر المتحرك**: تدفع المنشأة لعمالها علاوات على الأجر الثابت مبالغ إضافية ومن أمثلة ذلك الأجر التشجيعي الذي يعطي للعامل لتحقيق زيادة في إنتاجية عن المستوى المطلوب المكافآت التشجيعية التي ترتبط بالأعمال الخلاقة أو المبتكرة التي يحققها العامل، بحيث تحقق فائدة للمشروع تتمثل في تخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات. الأجور الإضافية التي تدفع للعامل مقابل للساعات الإضافية التي تفرض طبيعة أو ظروف العامل بقاء العامل في عمله زيادة عن عدد الساعات المطلوبة.

ج - **الاستقطابات الشهرية**: تستقطع من دخل العامل جزء من دخله النقدي كقسط التأمينات الاجتماعية وكذلك الاستقطاعات الغياب... وهكذا.

**ثانيا: الحوافز** : سبق أن أوضحنا فيما سبق أهمية العنصر البشري ودوره في رفع كفاءة الأداء التنظيمي، وبالتالي إن رغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه وإنتاجيته، وهذه الرغبة تصيح إحدى المهارات الصعبة التي تواجه الإدارة العليا في المنظمة وبصفة خاصة إدارة الأفراد والتي تنحصر في كيفية إثارة رغبة الفرد وتوجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب وبالتبعية أداء المنظمة لذا فإن التأثير على اتجاهات أفراد التنظيم وإثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم في الاتجاه المطلوب يعتبر التحدي الأساسي نحو بناء الأفراد في المنظمات الحديثة ومن هذا المنطلق فإن تحديد القوى الداخلية للفرد وبالتحديد النفسية منها هي محور التحليل للوصول إلى مساهمة فعلية للفرد لأداء عمله عن رغبة وقدرة، ولكن كيف يتحقق ذلك؟. إن تحديد دوافع الفرد لا تكفي إطلاقا لتحديد نمط سلوكه كما هو مخطط له لتحقيق الأداء المطلوب لذا يتطلب الأمر البحث عن شيء ما يمكن خلاله تحديد نمط السلوك المطلوب من كل فرد وهو ما يعرف بالحوافز<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>: صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 326

<sup>2</sup>: صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 328

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم تبين لنا بأن ادارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة و ذلك لأنها تتمتع بوظائف و مهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تجعلها وسيلة من وسائل البقاء و الديمومة في نشاط و نجاح المؤسسة و ذلك بوضع استراتيجيات للموارد البشرية تكون وفقا لمتطلبات المؤسسة لتساهم من خلال ذلك بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عال من الانتاجية و الفاعلية بحيث تكون قادرة على تحقيق أهدافها بأعلى مستوى من الأداء و الانجاز من اجل ضمان استمرارها.

### تمهيد:

إن المؤسسة لها عدة موارد لتحسين مستويات الأداء، حيث أن النوعية الملائمة بين الأفراد و الوظائف لها تأثير كبير على الأداء و لهذا فإن قياس تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها الموارد البشرية. فعن طريق التقييم و القياس يمكن للمؤسسة الحكم على الدقة السياسات و البرامج و تطوير و المتابعة و تحقيق كفاءة المطلوبة. لذلك وظيفة تقييم أداء العاملين موجودة منذ القدم تطورت مع الزمن لتصبح لها قواعد متخصصة ليشرف عليها أفراد متخصصون. فهي عملية مهمة لجميع المستويات في المنظمة ابتداء من الإدارة و انتهاء بالعاملين في أقسام وحدات الإنتاج.

وفي هذا الفصل سنستعرض تحسين أداء العاملين ففي المبحث الأول تكلمنا فيه عن الأداء العاملين و المبحث الثاني تناولنا فيه تقييم أداء العاملين.

### المبحث الأول: ماهية الأداء

#### المطلب الأول: مفهوم الأداء

الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتدخل الاداء و الجهد، أما الاداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد.<sup>1</sup>

الأداء يعبر عن مدى انجاز المهام حيث يرى بعضهم انه يعني قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وهو ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الانتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الانتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الانتاج لإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الانتاجية و الاهداف المحددة للوحدة الانتاجية من خلال الفترة الزمنية المدروسة.<sup>2</sup>

ويمكن تعريفه أيضا بأنه مستوى الانجاز الذي يصله الفرد في عمله، وان الاداء كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في الخوض بأعباء عمله و تحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة.<sup>3</sup>

الاداء هو مساهمة الموظفين في تحقيق اهداف المنظمة من خلال السلوكيات التي تؤدي الى زيادة أو نقص من قيمة المساهمة للوصول بالمنظمة الى الفعالية.<sup>4</sup>

"الأداء هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات و واجبات وفقا للمعدل المفوض أدائه من العامل الكفاء المدرب".<sup>5</sup>

و من هذه المفاهيم نستطيع ان نقول ان الأداء هو الارتقاء في العمل و يرتبط بقدرات الافراد كل حسب طاقته الذهنية و الجسمية.<sup>6</sup>

<sup>1</sup>: حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 1999 ، ص 216.

<sup>2</sup>: سهام بلخيري، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، رسالة ماجستير جامعة ألكلي محمد اولحاج البويرة، علوم التسيير 2012، ص 68.

<sup>3</sup>:سهام بلخيري ، مرجع سابق، ص 69

<sup>4</sup>: فرحاتي فاطمة، دور ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء العمال، رسالة ماجستير ،جامعة الجزائر 2،قسم علم الاجتماع ، 2014 ، ص 109.

<sup>5</sup>: فرحاتي فاطمة، مرجع سابق، ص 109

<sup>6</sup>: عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد الاول، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2012، ص 87

### المطلب الثاني: عناصر الأداء و محدداته

#### أولاً : عناصره

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للموظفين في المؤسسات وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء للموظفين وقد تعددت تصنيفات هذه العناصر حسب اختلاف اهتمام الباحثين يمكن حصر تلك العناصر في الآتي :

#### أ- الموظف وكفاءته :

وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة و مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع<sup>1</sup> ، أما كفاءته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات و إتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف بالإضافة إلى التقاني والجديّة في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجه وفي حقيقة الأمر أن البيئة المعرفية للموظف في حالة تغيير دائمة نتيجة لتأثير عمليات تعليمية عديدة كالتكوين .

#### ب- العمل ومتطلباته :

وتشتمل المهام والمسؤوليات وأولاد وار المهارات والخبرات التي يطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف وما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص .

- عمل مميز فيه تحد، ويحتوي على عناصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه تشمل أيضا الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن النفي القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل بسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء<sup>2</sup> .

#### ج - البيئة التنظيمية ومكوناتها :

وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية وتتضمن العوامل التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم و هيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي و الإجراءات المستخدمة أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال و هي: العوامل الاقتصادية و الاجتماعية التكنولوجية ، الحضارية ، السياسة ، القانونية<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> : سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نابف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض ، 2008 ، ص 85-86.

<sup>2</sup> : محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية،السعودية،2003 ص 74

<sup>3</sup> : عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003، ص 96.

### ثانياً: محدداته

#### 1 - الدافعية:

الدافعية او الدافع هو الطاقة التي تحرك السلوك وتحدد قوته ووجهته حتى يتحقق الإشباع المطلوب للحاجة، ويزول التوتر ويعود الاتزان.

و تعرف الدافعية بأنها العملية التي فيها توجيه السلوك نحو إشباع حاجات محددة وصولاً إلى هدف ما، والدافع يمثل قوة داخلية لدى الفرد تعمل على توجيه السلوك في اتجاه معين و بقوة معينة و بصفة عامة فإن الأفراد الذين تتوفر لديهم مستويات مرتفعة من الدافعية يظهرون جهوداً أكبر لأداء بعض المهام قياساً على الأفراد ذوي الدافعية المنخفضة، و يرتبط الدافع بوجود رغبة في عمل شيء ما، و الذي يتوقف بدوره على قدرته في إشباع حاجة محددة لدى الفرد<sup>1</sup>. و الدافع هو القوة المحركة و الموجهة في وقت واحد فهو استعداد أو حالة داخلية دائمة أو مؤقتة تثير السلوك الظاهر و الباطن في ظروف معينة حتى ينتهي إلى غاية معينة و لتحقيق هدف معين.<sup>2</sup>

كما تعرف دافعية العاملين بأنها رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية ، بحيث يمكن ذلك الجهد من احتياجات هذا الفرد، ويتضمن هذا التعريف ثلاثة مكونات هي: الجهد، الأهداف التنظيمية، الحاجات الفردية.<sup>3</sup>

كما أنها تعرف بقوى داخلية تحرك الفرد و توجه سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو منفعة لإشباع حاجة معينة فيسيولوجية أو نفسية، و هكذا لا يمكن مشاهدة الدافعية أو ملاحظتها أو قياسها وإنما يمكن استنتاجها من سلوك الظاهري للفرد، أفعاله و تصرفاته أثناء أداء العمل مثل:<sup>4</sup>

- المواظبة والالتزام بمواعيد العمل الرسمية
- التعاون البناء مع الآخرين
- عدم التغيب
- عدم التمارض
- الحرص على إنجاز ما يسند للفرد من مهام بأفضل صورة ممكنة.
- تكريس جهد ووقت الفرد للعمل.

<sup>1</sup>: عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 89

<sup>2</sup>: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 468

<sup>3</sup>: جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 90

<sup>4</sup>: جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 90

من كل هذا يتبين لنا بأن الدافع هو عبارة عن رغبات وتصورات وحاجات الأفراد تؤدي إلى إصدار سلوكيات محددة ظاهرة للوصول إلى الهدف ، حيث نجد أنه كلما أشبعت الحاجات أو الرغبات يزيد استمرار الفرد و يقل التوتر.<sup>1</sup>

كما تعني الدوافع الرغبة في بذل أقصى جهد من أجل تحقيق الاهداف التنظيمية، حيث يزداد أداء العامل بزيادة درجة قوة الدافع ، وتقسم العوامل الدافعة والمحفزة على العمل الى التالي:<sup>2</sup>

- دوافع لصيقة بالعمل تحمل الفرد عليه لذاته ولما يجده من لذة في إتقانه.
- دوافع غير ذاتية لكنها ترتبط بالعمل وظروفه ارتباطا وثيقا مّا مباشرا كما لو كان العمل.
- يرضي حاجة الفرد إلى التقدير الاجتماعي أو إلى الظهور أو إلى الانتماء أو التعبير عن نفسه.
- دوافع خارجة عن نطاق العمل كالحاجة إلى المال المعول للأسرة أو إشباع هواية.

### أهمية الدافعية:

إنه بالرغم من كل التطورات الحاصلة في مجال العمل داخل المؤسسات من تطور لأجهزة الإعلام الألي والتكنولوجيات الحديثة وتغيير أساليب وطرق العمل بمقتضى المنافسة الاقتصادية الشرسة، تبقى دائما الموارد البشرية داخل هذه المنظمات هي الركيزة الأساسية التي يجب العمل على رفع مستوى أدائها و تحفيزها و ذلك يكون بالاطلاع على كل الدوافع التي تعمل على توجيه السلوك نحو الأداء الأفضل حتى تضمن المؤسسات الاستفادة من مواردها ، من هنا تبرز أهمية الدافعية كأحد العناصر الأساسية في العملية التحفيزية هذه الأخيرة التي تلعب دورا على قدر من الأهمية في العملية الانتاجية.

فالمنظمة قد تستطيع استقطاب و توظيف أفضل المهارات في سوق العمل وتعد لهم برامج فعالة للتوجيه وتصمم برامج جيدة لتطوير قدراتهم إلا أن ذلك لا يضمن وجود أداء مرضي او جيد.<sup>3</sup>

وان احد المهام الأساسية لأي مسؤول في التنظيم هو ضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية و لكي يتحقق ذلك فإنه يجب عليه فهم دوافع وتصرفات وأنماط سلوك العامل بين ومداخل التأثير عليها وبالتالي كيفية تحفيز الأفراد بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المنظمة و أهدافهم الذاتية. وإن مستوى أداء الفرد يتوقف على تفاعل عاملين اساسيين هما:<sup>4</sup>

قدرات الفرد ومهارته و الدافعية للعمل ومن هنا فان معظم النظريات التي تناقش الأداء والانجاز تعتبر الدافعية المفتاح الرئيسي، وإذا كان المديرين معنيون بزيادة الإنتاج والجودة فعليهم الاهتمام بالدافعية الإنسانية لان

<sup>1</sup>:حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة،ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع،2006،ص247

<sup>2</sup>:عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002، ص 486

<sup>3</sup>: جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 91.

<sup>4</sup>: حسين حريم، مرجع سابق، ص249

"الأفراد الذين تتوافر لديهم مستويات مرتفعة من الدافعية يظهرون جهودا أكبر لأداء بعض المهام قياسا على الأفراد ذوي الدافعية المنخفضة".<sup>1</sup>

### معوقات الدافعية:

بما أن الدافعية هي أمر يتعلق بالإنسان فإنه من الصعب تحديد بدقة الأسباب التي تجعلها ترتفع و كذا العوائق التي من شأنها أن تحول دون ذلك، وبصفة عامة فهذه العوائق منها ما هو متعلق بالفرد في حد ذاته و الى طبيعة شخصيته ومنها ما هو متعلق بالتنظيم و سوف نشير الى بعض العوائق. تبدأ المشكلات في مرحلة التوتر ، ففي خلال هذه المرحلة قد يظهر معوقين رئيسيين هما: التوتر السلبي والفتور أو اللامبالاة حيث يعتبر التوتر مطلوبا لإظهار الجهد المناسب، ولكن عندما يصبح هذا التوتر زائدا عن الحد المناسب ، أو عندما لا ينجح في تحقيق الهدف بالمستوى المتوقع فإنه يولد الضغوط و يقود الى أنماط سلوكية سلبية ، أما اللامبالاة فتعكس ظروف محدودة أو عدم وجود الدافع على سبيل المثال ، فان تخطي البعض في الترقية و التمييز في الحافز أو عدم الموضوعية في تقييم الأداء قد يؤدي الى شعور الفرد بالإحباط أو اللامبالاة والتي يتولد عنها ضعف الدافع لبذل المزيد من الجهد ، الأمر الذي سوف يترتب عليه في النهاية ضعف المساهمة في تحقيق الاهداف التنظيمية ، في ضوء ذلك فان توافر الدافعية يستلزم وجود معايير معينة و من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية فان هذه المعارف تأخذ ثلاثة أشكال هي : وجود علاقة بين الجهد والأداء ووجود علاقة بين الأداء وتحقيق الاهداف التنظيمية و اخيرا وجود علاقة بين تحقيق الاهداف التنظيمية و تحقيق الاهداف الفردية.<sup>2</sup>

### 2- القدرات:

تعتبر القدرات ميزة خاصة بالأفراد، إذ يكتسبها الإنسان منذ الصغر حين يبدأ في طلب العلم و تعلم المهارات عبر كل مراحل طفولته والبحث عن المعرفة في كل المجالات، فمن الطبيعي أن يتفاوت الأفراد فيما بينهم من حيث الجوانب البدنية و النسبية و يترتب على هذا التفاوت بين الأفراد اختلاف في الإنجاز، حيث تتحدد مقدرة الفرد على الأداء بعدد من العوامل خاصة بالحالة البدنية للفرد والمهارة اليدوية ، القدرات الذهنية و اللغوية والعوامل الوراثية أو المكتسبة بالتعليم.<sup>3</sup>

حيث يعرف عبد الرحمان العيسوي القدرة على أنها " أداء عمل معين سواء كان عملا حركيا أو عقليا ، وتشير إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد من الأعمال فهي مرتبطة أيضا بالسرعة والدقة في الأداء وليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات المكتسبة والقدرات الفطرية"<sup>4</sup>. و تشير المهارة إلى مستوى النبوغ والبراعة والتميز في

<sup>1</sup>:جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 467

<sup>2</sup>:فرحاتي فاطمة، مرجع سابق، ص 116

<sup>3</sup>:عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 430

<sup>4</sup>:فرحاتي فاطمة، مرجع سابق، ص 117

مهام أو مجالات محددة ، فقد يكون لدى الفرد مقدرة على الرؤية البصرية البعيدة ، ولكنه ليس لديه براعة في أن يقود الطائرة ، وقد يكون لدى الفرد مهارة يدوية ، ولكنه لا يعرف كيف يدير آلة ، وبذلك نجد وجود علاقة بين القدرات والمهارات وأيا كانت هذه العلاقة فالمهارة مطلوبة في الأنشطة المركبة والمعقدة وقد يعبر عنها في شكل قدرات ، وبالإضافة إلى ذلك فإن الشخص الذي يمتلك عدد من القدرات الأساسية يفترض أنه يمكنه اكتساب المهارات المصاحبة لها بطريقة أسرع.<sup>1</sup>

### أهمية القدرات:

تظهر أهمية القدرة في كونها تدخل كعنصر مهم إضافة إلى الدوافع في العملية الإنتاجية و يعطي محمد حافظ حجازي العمليتين التاليتين، العملية الأولى تمثل مكونات القدرة و العملية الثانية تبين عناصر الانتاجية.

القدرة = الاستعداد X التدريب

الإنتاجية = القدرة X الدوافع.

وتبقى القدرات والمهارات شبه ثابتة في الأجل القصير ، فهي لا تتأثر بالعوامل الموقفية ولكن في الأجل الطويل يمكن إجراء التغيير و التعديل في المهارات والقدرات من خلال الاختيار والتدريب ، والتنمية الادارية ، فلا يمكن تحقيق جزء من مسؤوليات المدير لمقابلة الاحتياجات الحالية فقط من خلال التدريب و التنمية الملائمة وإنما أيضا لمقابلة الاحتياجات المستقبلية المتوقعة ، و يصعب معرفة درجة تأثر أداء الفرد نتيجة المداخل المنظمة بدءا بالاختيار والتدريب والتنمية ، وقد ذكر ذلك فريدريك تايلور في مبادئ الإدارة العلمية والتي ركز فيها على أهمية الاختيار العلمي والتدريب والتعليم والتنمية للعمال وهذه لا تتم بكاملها بواسطة الإدارة ، ولكن قد يقوم الفرد من تلقاء نفسه بالتنمية الذاتية.<sup>2</sup>

### أثر الاختيار والتدريب على القدرات:

الاختيار يهدف الى التوصل إل مستويات المقدره المطلوبة من خلال عملية الانتماء ، وهذا يعني أن إجراءات الاختيار الصادقة هي التي تمكن المنظمة من اختيار أفضل العناصر المتقدمة من ذوي القدرات الأفضل من غيرهم ، بينما التدريب بدوره يسعى لانجاز الغرض من خلال رفع مستويات المقدره العاملة الحالية.<sup>3</sup>

**3- الإدراك:** يعتبر الإدراك عملية مركبة تبدأ بالحواس أولا ثم القيام بعملية التحليل والمقارنة اعتمادا على الخبرات السابقة حتى يصل إلى التفسير المناسب للمثير. و هو الطريقة التي يرى بها الفرد العالم المحيط به،

<sup>1</sup>: عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 431

<sup>2</sup>: عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 431

<sup>3</sup>: جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 468

ويتم ذلك عن طريق استقبال المعلومات وتنظيمها وتفسيرها وتكوين مفاهيم ومعاني خاصة.<sup>1</sup>

كما يعرف الإدراك بأنه " العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتفسير وتنظيم انطباعاته النفسية الحسية أي يضيف معنى للبيئة التي يتفاعل معها إذ يعتبر الإدراك أهم العوامل التي تشكل السلوك التنظيمي ، فسلوك الفرد هو انعكاسه لإدراكه " ، وتمر العملية الإدراكية بثلاث مراحل رئيسية و هي:<sup>2</sup>

- مرحلة الانتباه للمنبه : في هذه المرحلة يلاحظ الفرد المنبهات والمثيرات في البيئة.
- تحويل وترجمة المثيرات إلى رسائل ( تفسير المثيرات )
- تحديد السلوك أو الاستجابة المناسبة.

### خصائص الإدراك:

- 1- الاختيار: المقصود هنا أن الفرد يقوم بعملية اختيار منبهات دون غيرها لان هذه المنبهات تعمل على إشباع حاجاته و رغباته من وجهة نظره، فإذا كان المنبه الذي يتعرض له الفرد قويا من حيث انه قادر على تحقيق حاجاته و رغباته فإنه سيقوم باختياره دون غيره.
- 2- المرونة: يقوم الأفراد بعملية تفسير المنبه الذي تعرضوا له بتفسيرات مختلفة وبطرق متفاوتة بسبب اختلاف الدوافع والحاجات و الرغبات لديهم.
- 3- التكامل: ويشير هذا المفهوم إلى أن الأفراد يدركون الموقف أو الشيء بصورته الكاملة وليس ادراكا جزئيا.
- 4- الثبات: إن الإدراك لا يتغير بتغير موقع المنبه الخارجي أو بحركته ، أي لو تم تغيير موقع السيارة إلى مكان آخر فإن عملية الإدراك لن تتغير.<sup>3</sup>

### أهمية الإدراك:

يعتبر الإدراك جوهر وأساس كل نشاط ذهني للفرد وبالتالي فان للإدراك أثرا واضحا وكبيراً في سلوك وتصرفات الفرد ، ولا تقتصر عملية الإدراك على الخبرة والعوامل الشخصية والنفسية والعمر عند الفرد كعوامل مؤثرة في العملية الإدراكية ، بل يعتبر الإدراك مؤثراً في حياة الفرد وسلوكه منذ بدايات مراحل العمر الأولى . وفي الأخير يمكن القول أن الأداء هو نتيجة للتكامل و التداخل والترابط بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور أو المهام حيث يشير الجهد الناتج عن حصول الفرد على التدعيم والحوافز إلى الطاقة الجسمية والعملية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته ، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ، و لا تتغير و تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة و يشير ادراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه

<sup>1</sup>محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2002، ص77

<sup>2</sup>محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 77

<sup>3</sup>محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 78

من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد أهميتها في أداء مهامه بتعريف ادراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد ادنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أنواع الأداء و العوامل المؤثرة فيه

#### أولاً: أنواع الأداء

ان تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع. وبما ان الأداء من حيث المفهوم يرتبط الى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية الذي قسم الهداف الى كلية و جزئية.

يمكن تقسيم الأداء الى<sup>2</sup>:

#### أ- الاداء الكلي:

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها و في اطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عم مدى و كفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية الشمولية، الأرباح، النمو.

#### ب- الاداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة.

### ثانياً: العوامل المؤثرة فيه

ما دام الأفراد يعملون داخل المؤسسة كنظام مفتوح فإن مستوى أدائهم يتأثر حتما بكل العوامل التي من شأنها أن تؤثر على المؤسسة سواء أكانت داخلية أم خارجية ، العوامل المؤثرة على أداء الأفراد بالمؤسسة يمكن حصرها في مجموعتين : مجموعة العوامل الداخلية التي يمكن التحكم فيها أو تغييرها و مجموعة العوامل الخارجية و التي بإمكان المؤسسة التكيف معها و الاستفادة منها .

<sup>1</sup>:راوية حسن محمد، ادارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2006، ص210

<sup>2</sup>: عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص87

### أولاً: العوامل الداخلية

تتمثل في العوامل التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد ومن جملتها:

- ظروف العمل المادية .
- الحوافز المادية .
- أسلوب القيادة المتبع
- نظام الاتصالات .

#### 1- ظروف العمل المادية

إن ظروف العمل المادية تمثل آلات الإنتاج و معداته و مكان العمل ، التهوية الإضاءة نظافة مكان العمل ، الضجيج تعتبر كعوامل مهمة تؤثر على أداء الفرد لعمله و تنقص من رغبته فيه حيث أن الموقع العمل طبيعته و مشكلة التهوية و الإضاءة و النظافة و الهدوء و السلامة الأفراد الأثر الكبير في أداء الفرد لعمله و تأقلمه فيه ، حيث كلما كانت الظروف مهيأة أكثر كلما كان استعداد الأفراد للعمل أحسن لكن ينبغي أن نضفي عليها أهمية أكثر من حقيقتها .

و قد أكدت التجارب الآثار الجيدة لمحيط العمل تولد شعورا طيبا لدى مجموع الأفراد بالمؤسسة ، و ذلك لاحظته تجارب مصانع هاوثورن<sup>1</sup> Hawthorne، فلقد كان العرض الأساسي من وراء منه للتجارب هو بحث تأثير التغيرات المادية عن إنتاجية الفرد و تتكون هذه الدراسة من هذه التجارب متصلة بظروف العمل الذي يعرف بأنه كل ما يحيط بالفرد و عمله .

وللمجموعة التي يعمل ويؤثر في سلوكه و أدائه و ميوله اتجاه عمله و للمجموعة التي يعمل بها و الإدارة التي يتبعها و المشروع الذي ينتمي إليه ، أما إذا كان العكس أي عدم إعطاء أهمية لظروف العمل بالمؤسسة فإن يتوقع حتما بروز ظاهرتين سلبيتين تؤثران كثيرا على أداء الفرد و بالتالي أداء المؤسسة .

- الظاهرة السلبية الأولى : كثرة الإصابات بحوادث العمل.

الظاهرة السلبية الثانية : تخص الإصابة ببعض الأمراض المهنية خاصة عند عدم الاهتمام بتوفير السبل الوقائية مما ينجز عنه تضيع جزء كبير من وقت العمل يتسبب حتما في التأثير على نتائج المؤسسة، هذه الأخيرة لابد من توفير و تبني سياسة أمنية واضحة لتفادي الأخطار فهناك العديد من النظريات التي تفسر الحادث أو الإصابة نذكر منها على سبيل الإيجاز<sup>2</sup>.

أ- النظرية القدرية : أصحاب هذه النظرية يرون أن الناس صنفان أحدها سعيد الحظ ، و آخر تعيس الحظ  
ب- نظرية الضغط و التكيف: ترى العامل الذي يوضع تحت ضغوط و توترات غالبا ما يكون عرضة للحوادث ، كما تشير إلى التكيف العادي للضغوط المنبثقة من الظروف الخارجية مثل الإضاءة ، درجة الحرارة الضوضاء و التهوية ، الرطوبة... إلخ .

<sup>1</sup> تجارب مصانع هاوثورن : تلتخص في خمس تجارب يمكن الاطلاع عليها بإسهاب المرجع لعادل حسن .

<sup>2</sup> محمود عبد المولى ، علم الاجتماع في الميدان العمل الصناعي ،الدار العربية للكتاب ، طرابلس ليبيا،1984.

**2- الحوافز المادية :** إن استخدام الحوافز المادية في المؤسسة ينتج عنه زيادة في الإنتاج خاصة إذا ما

استخدمت في الظروف المناسبة و بالطريقة الملائمة و لكن استخدام هذا النوع من الحوافز لا بد أن

يعتمد على خطط و برامج واضحة المعالم و لا بد أن يراعي الشروط التالية : ارتباط برنامج الحوافز

إضافة ملموسة إلى الأجر الأساسي

و من أنواعه هي : الأجر ، المكافآت ، الخدمات المادية ، منح التعويضات ، ظروف العمل المادية .

**3- أسلوب القيادة المتبع :**

يعتبر أسلوب القيادة المتبع من أهم العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة على أداء الأفراد.

**4- نظام الاتصالات:**

يعطي المختصين أهمية قصوى لنظام الاتصالات نظرا لأهمية المعلومات و علاقتها بسرعة اتخاذ القرارات

التي تساعد على رفع و تحسين مستوى الأداء العامل الذي يتطور باستمرار بفضل إدخال عامل التكوين في

المؤسسة .

**ثانيا: العوامل الخارجية :**

هي مجموعة العوامل التي لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها ، و لكن يمكنها التكيف معها حتى لا تعود عليها

بالسلب و يمكن حصرها في أربعة جوانب رئيسية :

- العوامل الاقتصادية .

- العوامل التقنية .

- العوامل السياسية .

العوامل الاجتماعية و الثقافية .

**1-العوامل الاقتصادية :**

إن المحيط الاقتصادي يمثل أكبر محيط تأثيرا على المؤسسة الاقتصادية و ذلك تابعا أساسا من حجم

المعاملات الاقتصادية التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية و التي تمثل أحد أهداف قيامها و نظرا لذلك فإن

العوامل الاقتصادية التي تؤثر على أداء الأفراد المؤسسة يمكن حصرها في وفرة الموارد المادية و المالية درجة

المنافسة في السوق ...إلخ

إن عدم توفر المادة الأولية ، أو توفرها بنسب غير كافية أو بنوعيات رديئة من شأنه أن تؤثر على عملية

الإنتاج بالمؤسسة كون ذلك يتسبب في التوقف التام عن العمل في حالة ندرة المواد أو تكرار التعطلات في حالة

وفرة المواد نوعيات رديئة في هذه الحالة الأخيرة فان مستوى أداء الأفراد قد يتأثر بشكل ملموس مما يؤدي إلى

انخفاض مستوى الأداء الفعلي وبالتالي فان مثل هذا الوضع يعتبر خارجا عن نطاق المؤسسة التي يمكنها فقط

التكيف مع ندرة المواد بإدخال مواد بديلة وإحداث تعديلات على العملية الإنتاجية مما يسمح لها بالاستمرارية في

تنفيذ برامجها التشغيلية وهو ما يعرف بالتأقلم أو التكيف مع العوامل الاقتصادية الخارجية.

ومن جهة أخرى يجب توفر كل العوامل لأن عدم وجود منافسة في السوق غالباً ما يؤثر بالسلب على مستوى الأداء ، ذلك أن وجود المنافسة يفرض على المؤسسة بذل كل جهودها من أجل رفع من مستوى الانتاج و التقليل من مستوى التكاليف حتى تكون لها أفضلية تنافسية بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى أي الحصول على أكبر حصة في السوق ، فعامل المنافسة يدفع الأفراد في المؤسسة إلى تحسين مستويات أدائهم حتى يضمنوا استمرارية المؤسسة و بقائها .

### 2- العوامل التقنية:

يظهر هذا الجانب في المستوى التكنولوجي المستعمل من طرف المؤسسة و التي تؤثر سلباً على مستوى أداء الأفراد بها لذلك أن المؤسسة تمتلك تجهيزات إنتاج متطورة يحسن الأفراد فيها بالارتياح النفسي و عدم الإجهاد العضلي مما يرفع من المعنويات مما يعكس على مستوى أداء الفرد الذي يرقى إلى أقصى حد ممكن عكس ذلك فإن استعمال تجهيزات إنتاج قديمة التقنية في المؤسسة يكثر من التعطيلات بسبب عطب الآلات مما يجعل العمال في وضع متوتر يفقدون رغبة في العمل و تؤثر سلباً على أدائهم لأعمالهم .

و نظراً للأهمية التي يكتسبها هذا الجانب فإن أغلب المؤسسات المعاصرة تشجع مراكز البحث في المجال من أجل تطوير أساليب الإنتاج الموجودة و إيجاد تقنيات إنتاج جديدة تمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة الشديدة في الميدان و مواكبة التطورات التي تشهدها في هذا الشأن يرى تيري Terry " لا شيء يتغير بصورة مذهلة و سريعة مثل تكنولوجية الآلات .....فالتطوير التكنولوجي يستطيع أن يغير بطريقة مذهلة أسلوب الإنتاج بأكمله

### 3- العوامل السياسية:

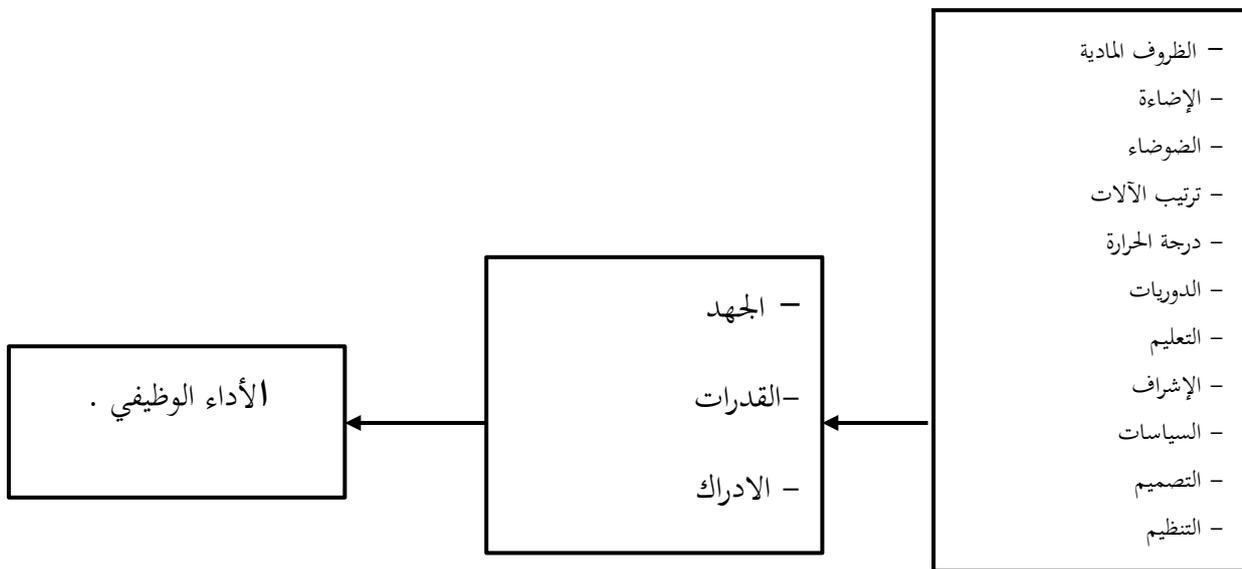
تتمثل هذه العوامل في مختلف أوجه تدخل الدولة في الميدان الاقتصادي من خلال النظام السياسي المتبع من طرف الدولة الذي بدوره يحدد القوانين و التشريعات و التي تخص القرارات الأجور ، الأسعار ، الأسواق ...إلخ ، فتدخل الدولة من خلال القوانين يمكن أن يعود بالسلب و الإيجاب على مستوى الأداء فإذا كان التدخل لصالح المؤسسة فإنه يعود عليها بالشيء الإيجابي أما إذا كان هذا التدخل الغير صالحاً فإنه يعود عليها حتماً بالسلب فتحكم الدولة بوضع قرارات مركزية فإن هذا يعرقل من مهام المؤسسة و يقلل من تشجيع الأفراد و بالتالي ينعكس على مستوى أداء الأفراد. لذا فإن قوانين الدولة إذا تعارضت مع مصلحة الأفراد في المؤسسة فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض مردودية الفرد.

### 4- العوامل الاجتماعية :

يضم هذا الجانب مجمل العوامل التي تتعلق بالأفراد داخل المجتمع مثل المستوى الثقافي مستوى المعيشة ... إلخ و هي غالباً ما تحدد مستوى أداء الأفراد بالمؤسسة ، حيث أن نجد مثلاً أن الفرد الذي يتمتع بمستوى جيد من المعيشة أن ظروف الاجتماعية حسنة نجده مرتاحاً في عمله بالإضافة إلى ارتفاع معنوياته و بالتالي فإن أدائه يكون مرضي ، أما الفرد الذي يعيش ظروف اجتماعية قاسية كعدم توفره على السكن ،بعده عن مكان العمل تندي مستواه المعيشي ، فنجده لا يولي اهتماماً كبيراً لعمله بقدر ما يولي اهتمامه و تفكيره لإيجاد الحلول المناسبة للظروف التي يعيشها مما يؤثر سلباً على مستوى أدائه ، نفس الشيء يمكن قوله على المستوى

التعليمي للأفراد حيث كلما كان مستوى الأفراد عالياً كان الاهتمام أحسن بواجبات العمل و كلما كان الوعي أكبر بأهداف المؤسسة و منه يكون الأداء جيد ، عكس الأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي متدني لهذا السبب تولى معظم الدول المتقدمة اهتماماً كبيراً لتطوير التعليم و إدخال أساليب الجديدة فيه و كذا العناية بالتكوين المهني داخل المؤسسة من أجل ترقية الحس المهني و كذا الرفع من المستوى الثقافي المهني لديهم ، كل ذلك من أجل رفع مستوى الأداء مستقبلاً لهؤلاء الأفراد و ذلك بغرض رفع الانتاج و الانتاجية داخل المؤسسة .

### الشكل رقم (01) يوضح العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء



المصدر: أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص 36.

### المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء و أهميته

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

➤ تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون، وذلك بالاستناد الى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.

- تقييم الأداء هو قياس الأعمال التي تتم او تمت و يتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت، وتعتبر عملية قياس الأداء من اهم العمليات لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة.<sup>1</sup>
- أيضا يعرف تقييم الأداء بأنه الحكم على مدى مساهمة كل الأفراد في العملية الإنتاجية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور، و الحوافز و الترقيات و النقل و الجزاءات و التدريب و تكون هذه العملية مستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة و فاعلية الفرد الأدائية وفقا للمعايير المحددة سلفا ، و اتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية بناء على معلومات.<sup>2</sup>
- تقييم الأداء المنظم للفرد يتعلق بأدائه الحالي لعمله و قدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى .بمعنى آخر فإن تقييم أداء العاملين هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول الى تحديد مدى مساهمتهم في انجاز العمال الموكلة اليهم، او المحتمل أن توكل اليهم في المستقبل، و كذلك سلوكه و تصرفاته في محيط العمل أو المتعلقة به، و كذلك قدراته و امكانياته الذاتية خلال فترة زمنية محددة.<sup>3</sup>

وعلى ذلك فإن عملية تقييم أداء العاملين التي تم تعريفها تتميز بأربع خصائص هي:

- أن تقويم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقا.
- أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى الى كشف العيوب فقط و انما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه الى تحقيق الهدف
- أنها لا تتضمن انجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه و النتائج التي تدفعه امن الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقويم.
- وأخيرا فإن تقويم أداء العاملين عملية مستمرة و ان كانت نتائج النهائية تستخرج على فترات متباعدة، انها عملية يومية و ليست موسمية، وما النتائج النهائية الا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات و التحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف وقد يتم استخدام التقييم على أساس سنوي او نصف سنوي . وقد جرت العادة بأن يتم قياس أداء الأفراد الجدد على فترات متقاربة كان تكون على ثلاثة أشهر من اجل وضعهم في المكان المناسب.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>: أحمد محمد صالح شمسان، قضايا إدارية، دار وائل للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 57

<sup>2</sup>: محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء للنشر و التوزيع، الاسكندرية ، 2005، ص 281

<sup>3</sup>: توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد لعام جديد، دار النهضة العربية، الكويت، 1999، ص 55.

<sup>4</sup>: توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 56

### ثانياً: أهميته

- باستطاعتنا تفهم أهمية تقييم أداء العاملين كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة، من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص كالتالي:<sup>1</sup>
- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين و المدراء و مدى فاعليتهم في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.
  - تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء و أوضاع العاملين و مشكلاتهم.
  - ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال.
  - تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم في أعمالهم و العمل على تفادي و التخلص من جوانب القصور و الضعف.
  - أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية و العدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية و مقاييس محددة.
  - أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة و الإجراءات و القوانين و أساليب العمل و المعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.
  - يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم و العمل على تجنبها و تنمية مهاراتهم و تحقيق ما يصبون إليه من ترقية و الحصول على مكافآت و تعويضات مجزية.
  - يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات و العلاقات بين الرئيس و المرؤوس.
  - يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي و السلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.
  - يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين.
  - يسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين و المنظمة بشكل عام.
  - يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية و تدريب و توفير المكافآت و الحوافز للعاملين.

<sup>1</sup> : نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، 2008، عمان ، ص169-170.

### المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء

#### 1 - الاسلوب التقليدي:

##### أولاً: طريقة الترتيب البسيط

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر. ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل كما وأن هذه الطريقة عرضة لتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل، ومن مزاياها سهولتها ووضوحها.<sup>1</sup>

ثانياً: طريقة المقارنة المزدوجة كطريقة من طرق تقييم الأداء: يقوم المقيم وفقاً لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين بحيث تعدد مرتبته بين زملائه في العمل. فمثلاً إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم الفرد الأول مع الثاني والثالث والرابع حتى يتم معرفة من هو الأفضل.<sup>2</sup>

##### ثالثاً: طريقة التدرج كطريقة من طرق تقييم الأداء

وفقاً لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات الأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالآتي:<sup>3</sup>

الأداء المرضي والأداء غير مرضي والأداء الممتاز، توضع هذه التصنيفات من قبل الأداء أو المقيم ومن ثم يتم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه.

##### رابعاً: طريقة التدرج البياني كطريقة من طرق تقييم الأداء

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء حيث يكون لكل صفة خاصة درجة مختلفة مرقمة أو مصنفة بشكل متسلسل وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة إيمتلاكه لهذه الصفات من قبل المقيم الذي نضع علامة تناسب مع ما يراه من مستوى أداء الفرد.<sup>4</sup>

##### خامساً: طريقة قوائم المرجحة كطريقة من طرق تقييم الأداء

<sup>1</sup>: مانع سيرينة، مرجع سابق، ص 223

<sup>2</sup>: مانع سيرينة، مرجع سابق، ص 223

<sup>3</sup>: السعيد بلوم، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، قسم العلوم الاقتصادية، 2011، ص 54

<sup>4</sup>: السعيد بلوم، مرجع سابق، ص 55

تعتمد هذه الطريقة قائمة تحتوي على مجموعة من الأسئلة يتم تقييم الفرد بناءً عليها وعلى الرئيس المباشر أن يقرر ما إذا كانت الإجابة على السؤال بنعم أو لا ويضع علامة مميزة أمام الإجابة المرغوبة أو تتولى إدارة الموارد البشرية تحدد وزن كل إجابة من الإجابات بموجب دليل خاص غير معلوم للرئيس ويتم حساب النقاط التي حصل عليها الفرد العامل بجدول محدد للتقديرات.<sup>1</sup>

سادساً: طريقة الاختيار الإجباري كطريقة من طرق تقييم الأداء

تتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يختار الصفة التي تكون أكثر وصفاً وانطباقاً على الفرد العامل، وهذه التقنيات للصفات تجمع من قبل الإدارة وتعطى لها درجات حيث تكون سرية وغير معروفة للمقيم.<sup>2</sup>

سابعاً: طريقة المواقف الحرجة كطريقة من طرق تقييم الأداء

بموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في أداء العمل بفاعلية أو أدائه بمستوى منخفض من الفعالية وهذه السلوكيات يتم تسجيلها من قبل المقيم خلال فترة معينة لكل فرد عامل، حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضح ما حدث إلا أنها تتطلب جهداً كبيراً وتسهر من قبل المقيم في متابعة وملاحظة الأداء العاملين بالإضافة إلى انخفاض الموضوعية لأنها يمكن أن تكون المواقف السلبية مؤقتة إلا أنها سجلت في قائمة التقييم.<sup>3</sup>

الاسلوب الحديث:

أولاً: مقياس التدرج على الأساس السلوكي

يعتمد هنا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مأخوذ من الواقع العمل الفعلي ويتم تقييم الفرد بناءً على مدى امتلاكه الصفات وسلوكه المتوقع في العمل بحيث تكون هذه الصفات والسلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية وهذا يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>: السعيد بلوم ، مرجع سابق ، ص 55

<sup>2</sup>: نصر الله حنا ، مرجع سابق، ص 219

<sup>3</sup>: نصر الله حنا ، مرجع سابق، ص 220

<sup>4</sup>: مانع سبرينة، مرجع سابق، ص 224

### ثانياً: مقياس الملاحظات السلوكية

يمكن استعمال هذا المقياس تكملة منطقية للمقياس السابق وهذا بإحصاء وتحليل عدد كبير من السلوكيات الإيجابية أو السلبية يمكن إعداد قائمة بالسلوكيات الهامة ومعيار تبين مستويات الأداء تهيأ المعيار في مطبوعة ولا يبقى على المقوم إلا اختيار الأنسب منها ووضع علامة على السلوك الذي يعكس جيداً ملاحظة عن العمال موضوع التقييم.<sup>1</sup>

### ثالثاً: طريقة الأداء بالأهداف

ظهرت طريقة تقييم الأداء بالأهداف والنتائج على رؤية جديدة في الإدارة، حيث أنها تهدف إلى تعزيز العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وكذلك تحسين مناخ وظروف العمل المناسبة، ويمكن تلخيص خطوات هذه الطريقة في الآتي:

- شترك الرئيس والمرؤوس معا في تحليل واجبات ومسؤوليات وسلطات الوظيفة.
- في بداية كل دورة تقييم الأداء يحدد الرئيس والمرؤوس الأهداف المرتبطة بأداء المرؤوس.
- أن يتفق كلاهما على معايير الأداء وطريقة قياسها.
- يجتمع الرئيس و المرؤوس على فترات أثناء دورة التقييم للوقوف على مدى تقدم المرؤوس في تحقيق أهدافه و تحديد العقبات
- يقوم الرئيس بدور إيجابي في مساعدة مرؤوسيه للتغلب على العقبات التي تعترضه.
- بعد انتهاء دورة التقييم يجتمع الرئيس والمرؤوس لمناقشة النتائج المحققة مقارنة بالمستهدف تحقيقه ، ويجب في كل الحالات أن تكون جميع الخطوات موثقة.
- تمتاز هذه الطريقة بأنها تركز على تقييم النتائج المرتبطة بالأهداف الموضوعية وليس السمات والخصائص الشخصية للمرؤوس، ولكن يؤخذ على طريقة وضع الأهداف بأنها تستنفذ وقتاً طويلاً بالإضافة إلى حجم كبير من المستندات والأوراق المتداولة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>: السعيد بلوم ، مرجع سابق ، ص 56

<sup>2</sup> : السعيد بلوم ، مرجع سابق ، ص 57

### المطلب الثالث : مراحل تقييم اداء العاملين

#### مراحل تقييم اداء العاملين:

#### 1- وضع توقعات الأداء:

تعد هذه الخطوات أولى خطوات نظام التقييم، حيث يبقى التعاون فيما بين المنظمة و العاملين على وضع توقعات الأداء و الاتفاق حول المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها، و بالتالي يصبح هذا الاتفاق الدافع و الموجه لانجاز العاملين ، و أساس تقييم أدائهم و كفاءتهم<sup>1</sup>.

#### 2- مراقبة التقدم في الأداء:

تأتي هذه الخطوة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل ، حيث تساعد على توفير قاعدة من المعلومات عن كيفية إنجاز العمل و الانحرافات التي قد تحدث في الأداء و محاولة معالجتها ، من خلال البقاء على اتصال و علم بما يحدث أثناء فترة الأداء و بالتالي الوصول في الأخير إلى تقييم دقيق و موضوعي لأداء العامل ، و في هذا السياق تطرح عدة تساؤلات تتعلق بالعناصر التي يجب مراقبتها و الأساليب المستخدمة في هذه المراقبة<sup>2</sup>.

#### 3- تقييم الأداء:

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء العاملين ثم مقارنته بالتوقعات في الخطوة الأولى مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين<sup>3</sup>.

#### 4- التغذية العكسية

يحتاج كل عامل بالمنظمة إلى التعرف على مستوى أدائه أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الاطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أدائه، و حتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لا بد أن يفهموها و يستوعبوا المعلومات التي تحملها و يتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن و أن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين مختلفة مثل الترفيه و المكافآت و التدريب... الخ<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>: عادل حسن، إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية ، مؤسسة شباب للنشر، مصر، 2004، ص 318

<sup>2</sup>:عادل حسن، مرجع سابق، ص 318

<sup>3</sup>:نصر الله حنا، مرجع سابق، ص 75

<sup>4</sup>:نصر الله حنا، مرجع سابق، ص 76

### 5- وضع خطة تطوير تقييم الأداء:

يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل ايجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على المهارات و المعارف و حتى القيم التي يحملها العامل، و تبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقاً من طرف المنظمة في عملية التقييم.<sup>1</sup>

### الاعتبارات الواجب مراعاتها في عملية تقييم الأداء:

- 1- يجب ان يؤكد تقييم الاداء علي الانجاز الذي يحققه الفرد في الوظيفة التي يشغلها و جدارة نجاحه في تحقيق اهداف المؤسسة التي يعمل بها.
- 2- يجب ان يركز تقييم الاداء علي الفرد في الوظيفة وليس انطباع المقيم عن ملاحظاته لعادات العمل
- 3- ان يكون التقييم مقبولاً من المقيم والفرد الذي يتم تقييمه .
- 4- ان يستخدم تقييم الاداء كأساس في تحسين انتاجية الفرد عن طريق تأهيله وتطويره بشكل افضل.
- 5- ان يتم على اساس نتائج التقييم اصلاح و تقويم العمل في الشعبة او الوحدة او القسم او الادارة العامة ذات العلاقة بموضوع الخدمة او المنتج.<sup>2</sup>

### الصعوبات أو الأخطاء في تقييم أداء العاملين:

- 1- جراء التقييم دون إعداد خطة الأداء والاكتفاء بتقييم الاداء مرة في السنة.
- 2- التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة الموظفين.
- 3- التساهل أو التشدد من جانب الرؤساء في التقييم فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسيههم وإعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم أو العكس في حالة التشدد.
- 4- تأثر الرؤساء بسلوك وتصرفات وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم .
- 5- التحيزات الشخصية للرؤساء فميل الرئيس إلى مرؤوس معين يؤثر تأثيراً ملحوظاً على التقديرات التي يمنحها له.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>: توفيق عبد الرحمان، منهج النظام و الاساليب، مركز الميراث المهنية للنشر، مصر، 2004، ص 126.

<sup>2</sup>: فرحاتي فاطمة، مرجع سابق، ص 134

<sup>3</sup>: فرحاتي فاطمة، مرجع سابق، ص 132

## المبحث الثالث: تحسين أداء العاملين

### المطلب الأول: طرق تحسين الأداء

يوجد لطرق تحسين الأداء بشكل عام ثلاث مداخل و هي :

#### 1- مدخل تحسين أداء الموظف:

و هي أكثر الطرق صعوبة بين الطرق الثلاث و يتم تحسين أداء الموظف من خلال عدة وسائل يمكن شرحها على النحو التالي:

#### الوسيلة الأولى :

تتمثل في التركيز على نواحي القوة و ما يجب عمله أو لا ، بحيث يتم اتخاذ اتجاه ايجابي نحو الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها و إدراك أنه لا يمكن القضاء على جميع النواحي القصور و الضعف لدى الموظف بحيث يتم التركيز على تحسين أداء الموظف من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة و تتميتها.

#### الوسيلة الثانية:

التركيز على المرغوب أي ما يرغب الفرد في أدائه و بينما يؤديه الفرد أو الموظف على أرض الواقع ، بحيث أن ارتباط الرغبة بالأداء تؤدي إلى تحسين الأداء و الوصول إلى الأداء الوظيفي الممتاز من خلال السماح لأفراد بأداء الأعمال الذين يرغبون بالقيام بها و توفير الانسجام بين الأفراد و اهتماماتهم .

#### الوسيلة الثالثة:

الترابط بين الأهداف الشخصية للفرد و أداء عمله بحيث يكون مجهود تحسين الأداء مرتبط و منسجم على اهتمامات و أهداف الموظف من خلال إظهار و تأكيد أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف<sup>1</sup>.

#### 2- مدخل تحسين طبيعة العمل:

يرى بعض الباحثين أن عملية التغيير في طبيعة المهام الوظيفية توفر فرص جيدة لتحسين الأداء حيث يساهم محتويات الوظيفة إذا كانت ممتعة أو تحتاج إلى مهارات تفوق مهارة الفرد القائم بها أو حتى احتوائها على مهام غير ضرورية أو مناسبة فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء .

#### 3- مدخل تحسين البيئة:

إن البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة عامل أساسي و مهم يمكن استغلاله في تحسين أداء و ذلك من خلال :

<sup>1</sup> :عنان الجعبري ، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية ، رسالة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في إدارة أعمال بكليات الدراسات العليا و البحث العلمي في جامعة الخليل ، فلسطين ، 2009 ، ص 42-43.

- ❖ معرفة مدى الملائمة بين عدة مستويات التنظيمية و الطريقة أو الأسلوب التي يتم بها التنظيم و تكوين الجماعات داخل المنظمة \* وضوح خطوات الاتصال و فعالية التفاعل المتبادل بين الموظفين أنفسهم بمختلف أقسامها و إداراتها التابعين لها و بين الجمهور المستفيدين .
  - ❖ تحضير جداول للعمل مع قابليتها للتغيير بما يتلاءم مع الظروف المحيطة بالوظيفة نفسها .
  - ❖ إيجاد أسلوب مناسب للإشراف من خلال تحقيق درجة توازن بين مستوى الإشراف المتبع و مستوى الوعي و الرشد الذي يتمتع به الموظفون .
  - ❖ تحسين نوعية اتصالات بين الموظفين و مشرفيهم أو مدراءهم و بين الموظفين أنفسهم<sup>1</sup> .
- يعد تقييم الأداء أداة رقابية فعالية في الكشف عن نقاط القوة و الضعف و الوظائف الإدارية ( التخطيط التنظيم الرقابة ، الإشراف) ، فمن خلال عملية تقييم الأداء تستطيع المؤسسة أن تتعامل مع المشكلات و المتغيرات و إعادة النظر في سياستها و قراراتها و برامجها .
- و ضمن هذا الإطار فإن عملية تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية يحظى بأهمية بارزة و كبيرة و في جوانب و مستويات عدة و مختلفة و يمكن أن نلخص أهمية التقييم الأداء العمال فيما يلي :
- يسهم تقييم الأداء في الحكم على مدى سلامة الإجراءات المستخدمة في اختيار العمال .
  - حيث يكشف عما إذا كان العامل المناسب مكلفا بوظيفة التي تتفق مع قدراته و ميوله و مؤهلاته .
  - تعد نتائج التقييم مؤشرا هاما على مدى استفادة العمال من برامج التكوين التي خضعوا لها خلال فترة زمنية معينة .
  - ينمي تقييم الأداء كفاءة الرؤساء لأن قياس و تقييم الأداء يقتضي ملاحظة سلوك مرؤوسيهم أثناء عملهم و التعرف بشكل مستمر على مقدار التقدم الذي طرأ على أدائهم و هذا من شأنه تنمية القدرة على التقدير و الحكم السليم على الأمور .
  - يبين تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية قدرة المؤسسة على تنفيذ ما خطط له من أهداف من خلال مقارنة النتائج المحققة مع المستهدف منها و الكشف عن انحرافات و الاقتراحات و المعالجات اللازمة لها مما يعزز أداء المؤسسة بمواصلة البقاء و الاستمرارية في العمل<sup>2</sup> .
  - إن تقييم الأداء يظهر مدى اسهام المؤسسة في عمل التنمية الاقتصادية و الاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من إنتاج بأقل التكاليف و التخلص من عوامل الضياع في الوقت و الجهد و المال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات و من ثم تنشيط القدرة الشرائية و زيادة الدخل القومي .

<sup>1</sup> فهد بن محمد السعود ، دور برامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق و الادعاء العام بمنطقة الرياض ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، الرياض ، 1434 هـ ، 2013 ، ص 50 .

<sup>2</sup> عمر بلخير جواد ، دور التكوين الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة شركة الاسمنت و مشتقاته SCIS بسعيدة ، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسبير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، لسنة 2015/2014 ، ص 171 .

- يساعد تقييم الأداء كذلك في الكشف عن تطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوء و ذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمنيا في المؤسسة من مدة لأخرى و مكانيا في المؤسسات المماثلة الأخرى .

- ❖ الإفصاح عن درجة الموائمة و الانسجام بين الأهداف و الاستراتيجيات المعتمدة و علاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
- ❖ توضيح مدى كفاءة تخصيص و استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة الاقتصادية
- ❖ توجيه العمال في أداء أعمالهم
- ❖ توجيه إشراف الإدارة العليا .
- ❖ توضيح سير العمليات الانتاجية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: خطوات عملية تحسين الأداء

#### 1- تحليل الأداء:

يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل و هما :

\* **الوضع المرغوب :** و يصف الإمكانيات و القدرات المتاحة في بيئة العمل و اللازمة لتحقيق إستراتيجية و أهداف المؤسسة .

\* **الوضع الحالي ( الفعلي ) :** يصف مستوى أداء العمل و الإمكانيات و القدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا و ينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء و من خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء ، و العمل على إيجاد الحلول لها و محاولة توقع المشاكل قد تحدث في المستقبل .

لذا فإن الهدف من تحليل الأداء محاولة إغلاق هذه الفجوة أو تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف و تحديد الأداء المرغوب يكون مشتقا من السياسة الرئيسية للمؤسسة و أولويتها و من قواعد العمل المنظم

#### 2- البحث عن جذور المسببات:

يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب و الواقعي و عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة و لكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك يؤدي إلى نتائج أفضل ، لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء و الاجراءات الملائمة لتحسين و تطوير الأداء .

#### 3- إختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:

يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء و يمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة للتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية و الأهمية في اختيار الطريقة المناسبة و الحساب الدقيق للتكلفة و المنافع المتوقعة

<sup>1</sup> عمر بلخير جواد ، مرجع سابق ، ص 172 .

### 4- تطبيق وسيلة أو طريقة معالجة:

بعد الاختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ و نظم نظاما للمتابعة و يتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية و نحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة و الغير المباشرة بنسبة إلى التغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة و تحقيق أهدافها لكفاءة و فعالية.

### 5- مراقبة و تقييم الأداء:

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب و الحلول لها آثار مباشرة في تحسين و تطوير الأداء و يجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الأصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل و لتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء و تجنب المقارنة بشكل المستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي و المرغوب و بهذا يتم الحصول على المعلومات من التقييم التي يمكن استخدامها و الاستفادة في عملية التقييم جديدة أخرى<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و تحسين أداء العاملين

لنجاح اي مؤسسة لا بد لها من جملة من الاستراتيجيات لتحسين اداء العاملين بها و يتجلى ذلك من خلال النقاط التالية:<sup>2</sup>

- وضع نظام لتقييم الأداء بكامل أبعاده الاستراتيجية.
- شرح نظام التقييم لكل من يعمل بالمؤسسة وتدريب المقيمين على استخدامه.
- متابعة ورقابة مستمرة للأداء من قبل المقيمين وجمع معلومات عنه.
- مقارنة الأداء الفعلي مع معايير التقييم الموضوعية لمستوى الأداء المطلوب
- توفير تغذية عكسية تمثل نتائج تقييم أداء المسؤولين في المؤسسة ولمن قيم أداءهم
- تنفيذ برامج التعلم والتدريب والتطوير الذاتي
- بعد هذه المراحل يتم الجواب على السؤال هل تحسن الاداء و تحققت اهداف المؤسسة.

حيث ان تحسين أداء العاملين يتطابق مع و عكس استراتيجيات ادارة الموارد البشرية فتعرف استراتيجية التدريب والتطوير على انها الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة الذي يؤدي إلى تحسين أداء العاملين في الوظيفة الحالية بينما تساهم استراتيجية تقويم الاداء بترجمة الأهداف التنظيمية في أهداف العمل التي تهدف إلى تحسين قدرة العاملين على الإسهام في نجاح الأهداف التنظيمية والمساعدة على تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية وتعزيز التدريب وتحديد الأجور والحوافز، فيما تستطيع المنظمة من خلال استراتيجية التوظيف استخدام الكفاء لعمليات جذب واستقطاب المؤهلين للوظيفة، وبغرض الحصول على أداء عال من الموارد البشرية فإنه

<sup>1</sup> محمد مصطفى الخشروم ، نياي ، محمد مرسى إدارة الأعمال المبادئ و المهارات و الوظائف ، مكتبة القصري ، الرياض ، 1999 ، ط 3 ، ص 348.

<sup>2</sup>: مانع سبرينة، مرجع سابق، ص 225

يجب على المنظمة أن تطور وبشكل جيد استراتيجية الرواتب والأجور الخاصة بها و هي وسيلة مهمة لجذب العاملين والاحتفاظ بهم وتحسين أدائهم.

**خلاصة الفصل:**

بعد ذكر أهم التعاريف الأساسية المتعلقة بتقييم أداء العاملين باعتباره عملية منتظمة و مستمرة مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من اجل تقييم أداء و سلوك العاملين خلال فترات زمنية محددة و معروفة، كما أن تقييم الأداء يسهل و يساعد على اتخاذ القرارات بشأن العامل، و كذلك من خلال المدارس ثم حاولنا استعراض أهم أهداف تقييم الأداء، بالإضافة الى استخدامه في مجالات مختلفة متعددة منها الترقية و التعيين، الاختيار و التدريب و في نهاية المبحث تم شرح التقييم الفعال و مستوياته.

**تمهيد:**

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى مختلف المفاهيم المتعلقة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و أداء العاملين و العلاقة بينهما قمنا بتحديد متغيرات الدراسة ، و من أجل معرفة واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و أثرها على أداء العاملين قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مستشفى قادري محمد بالنعامة، بحيث تم توزيع استبيان على جميع الموظفين بمختلف أسلاكهم و رتبهم الوظيفية ( أطباء ، ممرضين و إداريين ) ، و ذلك بالتركيز على خمسة (05) محاور أساسية أربعة منها تتمثل في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية التوظيف ، استراتيجية التدريب و التطوير ، استراتيجية تقييم الأداء و استراتيجية التحفيز ) ، أما المحور الخامس فيتعلق بأداء العاملين و بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها و معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS طبعة 21.

## المبحث الأول: إجراءات الدراسة التطبيقية

### المطلب الأول: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بمستشفى قادري محمد بالنعامة بمختلف أسلاكهم ( الإداريين، الممرضين و الأطباء ) خلال الثلاثي الثاني من سنة 2019 والبالغ عددهم 289 موزعين كما يلي:

#### جدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة

التكرار	الوظيفة
52	الموظف الإداري
195	الممرض
42	الطبيب
289	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مستشفى قادري محمد بالنعامة

### المطلب الثاني: عينة الدراسة

أجريت هذه العينة على 120 موظف تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية وهي موزعة كالتالي:

#### جدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

التكرار	الوظيفة
47	الموظف الإداري
55	الممرض
18	الطبيب
120	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين

**المطلب الثالث: أداة الدراسة**

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة و معرفة واقع استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و أثر ذلك على تحسين أداء العاملين ، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مستشفى قادري محمد بالنعامة خلال الثلاثي الثاني من سنة 2019، و قد استهدفت هذه الدراسة جميع الموظفين بمختلف أسلاكهم و رتبهم الوظيفية ، حيث قمنا بصياغة استبيان و توزيعه على الموظفين و هو يتكون من جزأين:

**الجزء الأول:** يشمل على المتغيرات الشخصية للفئة المبحوثة و تتمثل في الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفية و الخبرة المهنية.

**الجزء الثاني: يضم مجالي الدراسة****المجال الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و يضم المحاور التالية**

1- استراتيجية التوظيف (06) عبارات 2- استراتيجية التدريب و التطوير (06) عبارات .

3- استراتيجية تقييم الأداء (05) عبارات 4 - استراتيجية التحفيز (06) عبارات

**المجال الثاني: أداء العاملين ويشتمل على (13) عبارة توضح أبعاد الأداء ومعايير تحسينه**

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

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

2-الإطلاع على مفهوم وأنواع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

3-الاطلاع على مفهوم الأداء و خطوات تحسينه.

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

**المطلب الرابع: صدق و ثبات أداة 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 و أستاذ متخصص 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.

ولقد 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، وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها و هي خمسة خيارات موضحة كما يلي :

## جدول رقم (03) : يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي

الإستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	1,79_1,00	2,59_1,80	3,39_2,60	4,19_3,40	5,00_4,20
	موافقة عالية جدا	موافقة عالية	موافقة متوسطة	موافقة منخفضة	موافقة منخفضة جدا

## المبحث الثاني: وصف و تحليل 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 21 و قد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية: النسب المئوية و التكرارات، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، معامل ألفا كرونباخ ، معامل الارتباط بيرسون ،اختبار الفروقات بين المتوسطات باستخدام T-Test ، تحليل الانحدار المتعدد و التدريجي وتحليل التباين الأحادي ANOVA.

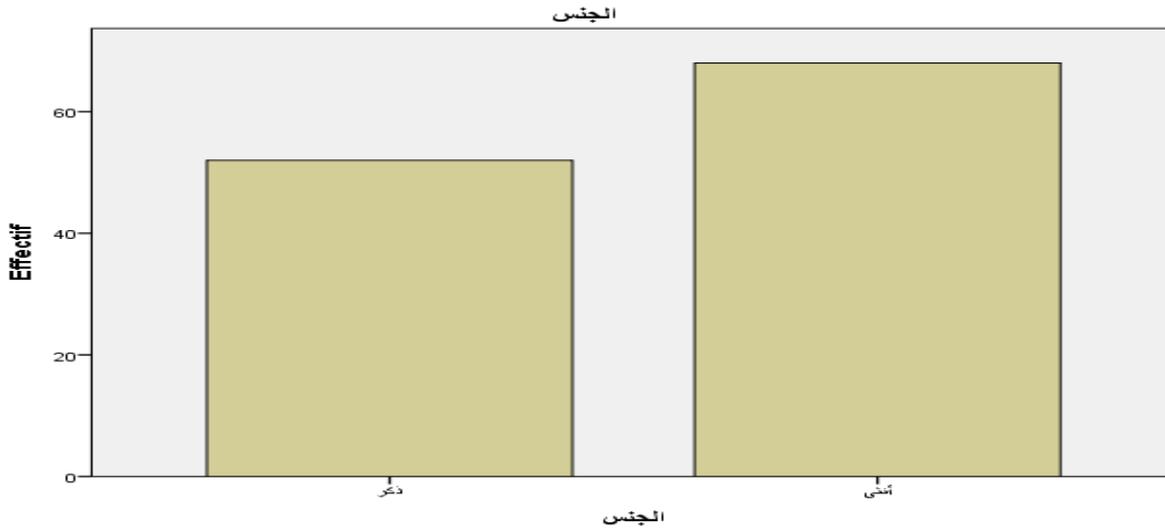
المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية  
أ- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
43.3%	52	ذكر
56.7%	68	أنثى
100%	120	المجموع

المصدر: مخرجات SPSS

الشكل رقم (02) : أعمدة بيانية توضح توزيع متغير الجنس



المصدر: مخرجات SPSS

من الجدول و الشكل أعلاه يتضح لنا بأن فئة الإناث المستجوبين تفوق فئة الذكور حيث بلغت نسبة الإناث 56.7% بينما بلغت نسبة الذكور 43.3%، و هذا يتماشى و طبيعة عمل النساء اللواتي يفضلن العمل في القطاع الصحي.

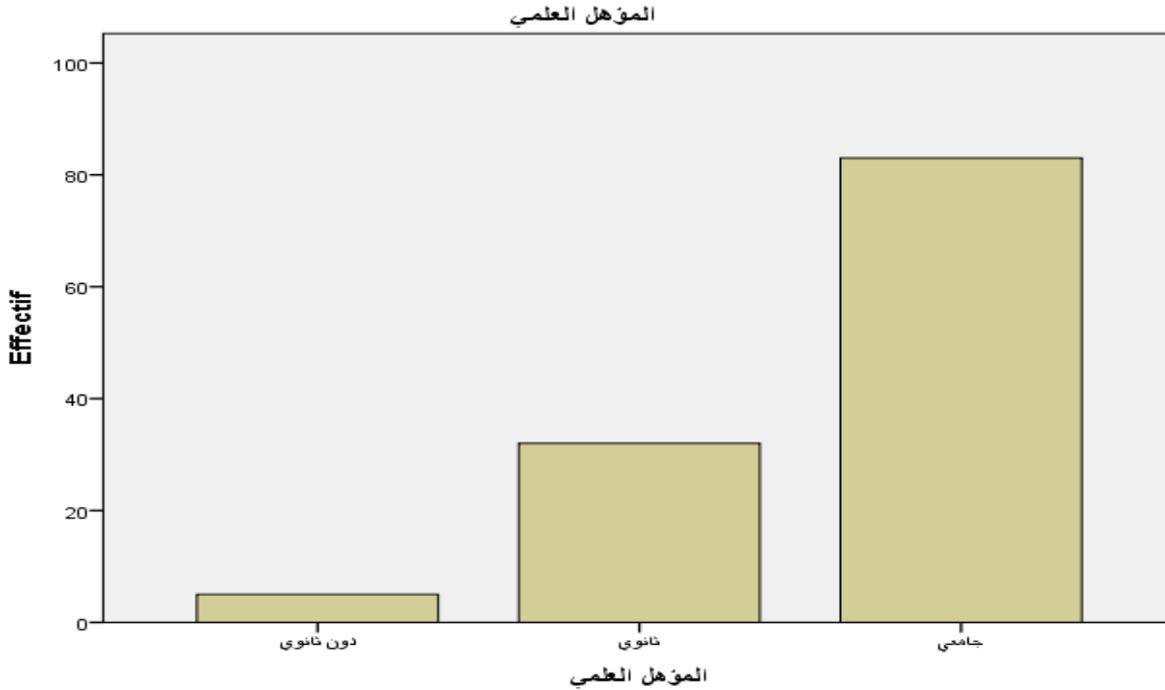
ب- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
4.2%	5	دون ثانوي
26.7%	32	ثانوي
69.1%	83	جامعي
100%	120	المجموع

المصدر: مخرجات SPSS

الشكل رقم (03): أعمدة بيانية توضح توزيع متغير المؤهل العلمي



المصدر: مخرجات SPSS

من الجدول و الشكل أعلاه يتضح لنا بأن غالبية أفراد العينة لديهم مؤهل علمي جامعي و هذا بنسبة 69.1 % ، و هذا مؤشر إيجابي على أن جل العاملين بمستشفى قادري محمد بالنعامة جامعيين و هذا ما يمكنهم من تأدية عملهم بالفاعلية و الكفاءة المطلوبة .

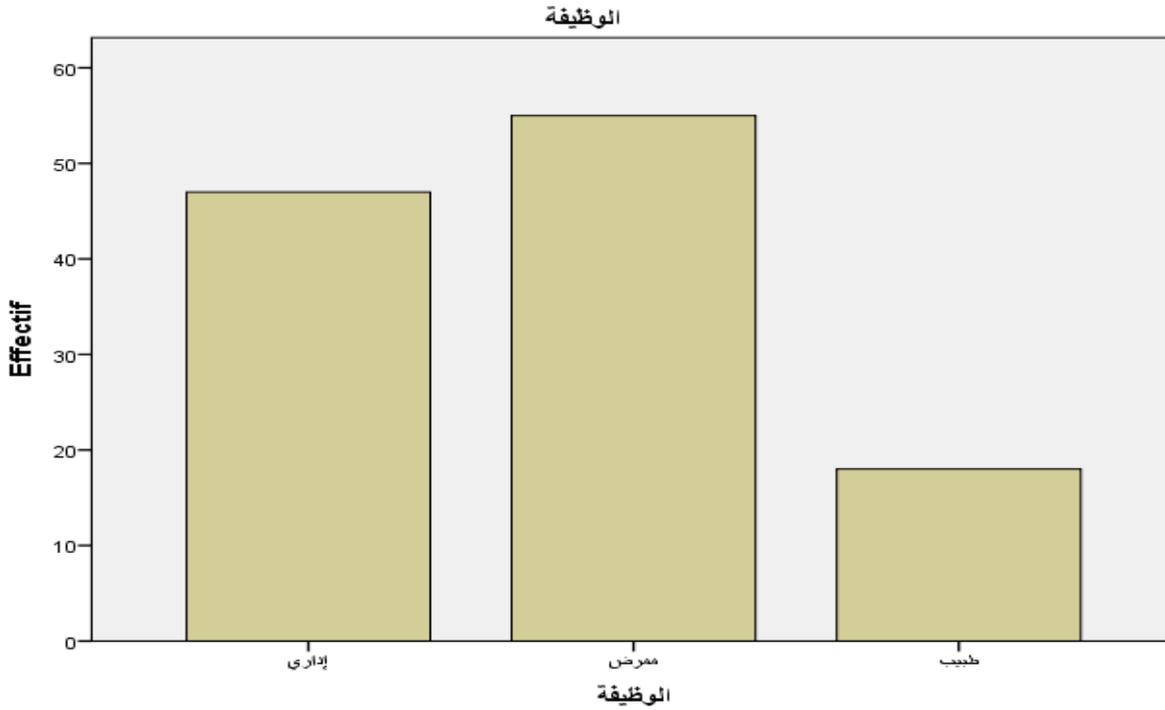
## ج- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

جدول رقم (06) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
موظف إداري	47	39,2%
ممرض	55	45,8%
طبيب	18	15%
المجموع	120	100%

المصدر: مخرجات SPSS

الشكل رقم (04) : أعمدة بيانية توضح توزيع متغير الوظيفة



المصدر: مخرجات SPSS

من الجدول و الشكل أعلاه يتضح لنا بأن غالبية أفراد العينة من المستجوبين هم من الممرضين بنسبة 45.8% ، و هذا راجع لطبيعة عمل المستشفيات و التي تحتاج إلى عدد كبير من الممرضين .

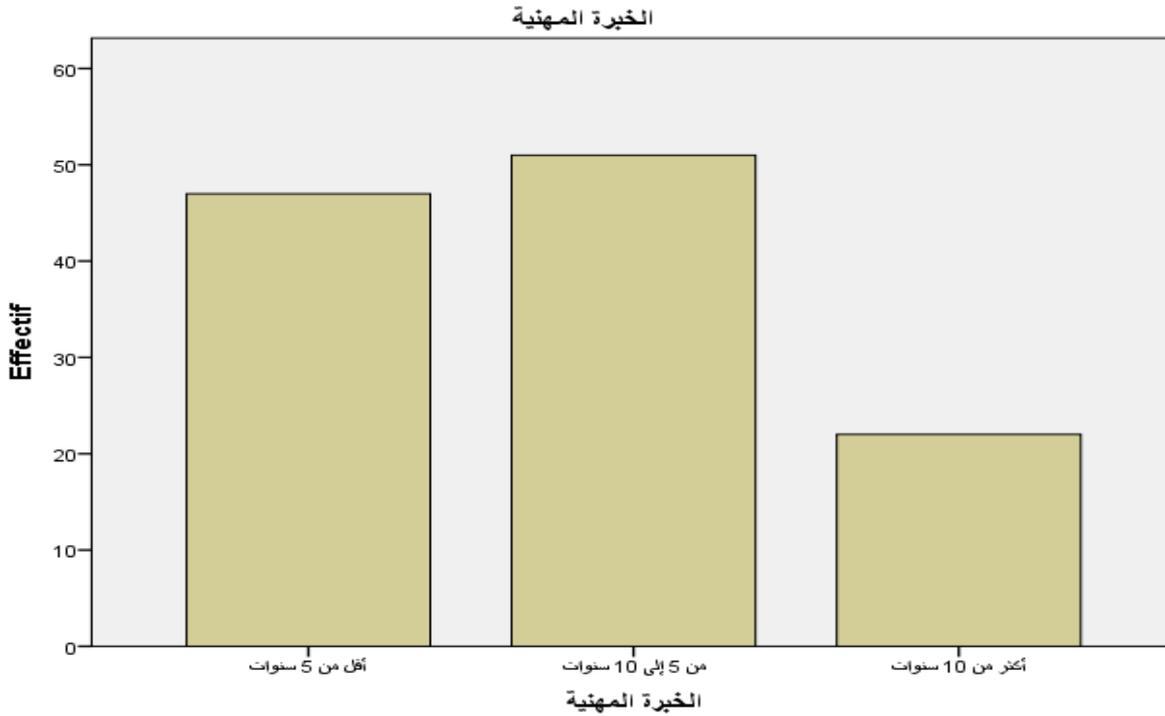
## د- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

جدول رقم (07) :يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية
39.2%	47	أقل من 5 سنوات
42.5%	51	من 5 إلى 10 سنوات
18.3%	22	أكثر من 10 سنوات
100%	120	المجموع

المصدر: مخرجات SPSS

الشكل رقم (05) : أعمدة بيانية توضح توزيع متغير الخبرة المهنية



المصدر: مخرجات SPSS

من الجدول و الشكل أعلاه يتضح لنا غالبية أفراد العينة لديهم خبرة مهنية تفوق 5 سنوات و هذا بنسبة 60.8 % ، و هذا ما يجعلهم يمتلكون الخبرة الكافية للإجابة على أسئلة الإستبيان بكل صدق و موضوعية.

**المطلب الثاني: تحليل وتفسير 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 ولكل محور كما في الجدول الموالي :

**جدول رقم ( 08 ) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان**

المحاور	معامل ألفا كرونباخ
1 المحور الأول: استراتيجية التوظيف (6 عبارات)	0,675
2 المحور الثاني: استراتيجية التدريب والتطوير (6 عبارات)	0,699
3 المحور الثالث: استراتيجية تقييم الأداء (5 عبارات)	0,678
4 المحور الرابع: استراتيجية التحفيز (6 عبارات)	0,727
5 المجال الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (23 عبارة)	0,863
6 المجال الثاني: أداء الموظفين (13 عبارة)	0,618
جميع عبارات الاستبيان ( 36 عبارة)	0,870

المصدر: مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة كانت عالية و هي منحصرة بين 0.618 و 0.863، كما أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت 0,870 و هي نسبة ثبات عالية تفوق 0.6 ، مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالاتساق الداخلي و بالموثوقية و هذا ما يجعلها صالحة للدراسة و التحليل و استخلاص النتائج .

**2- اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة:**

المجال الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

المحور الأول : استراتيجية التوظيف

الجدول رقم (09) : اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تهتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة ( المؤهل العلمي، الخبرة ، المهارة....) عند شغل الوظائف الشاغرة	2,32	0,961	عالية
02	تعتمد المؤسسة أحيانا على المصادر الداخلية ( الترقية و النقل و التوظيف الداخلي) لسد احتياجاتها من الموارد البشرية	2,42	1,001	عالية
03	تعين المؤسسة ذوي الخبرات و المهارات العالية و تضع لهم برامج تدريب و تطوير مستقبلا	2,96	1,305	متوسطة
04	تلجأ المؤسسة إلى المصادر الخارجية (مؤسسات تعليمية ، مكاتب العمل ... ) لاستقطاب أفضل المهارات و الخبرات للتعين في الوظائف الشاغرة	3,24	1,237	متوسطة
05	تهتم المؤسسة بدراسة و تحليل معدلات دوران العمل و الغياب	2,67	1,133	متوسطة
06	تلجأ المؤسسة إلى استخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والمهارات الجيدة من سوق العمل	3,10	1,246	متوسطة
	الدرجة الكلية للمحور الأول : استراتيجية التوظيف	2,709	0,836	متوسطة
		7	1	

## المصدر: مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق رقم ( 09 ) اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول وهو استراتيجية التوظيف ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور 2.7097 و بانحراف معياري قدره 0.8361 ، و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الأول كانت موافقة متوسطة ، مما يدل على أن معظم المستجوبين يرون بأن مؤسستهم الإستشفائية تطبق استراتيجية التوظيف و لكن بدرجة متوسطة ، إلا أن العبارة الأولى و الثانية و هما على التوالي : " تهتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة ( المؤهل العلمي، الخبرة ، المهارة....) عند شغل الوظائف الشاغرة " و " تعتمد المؤسسة أحيانا على المصادر الداخلية ( الترقية و النقل و التوظيف الداخلي) لسد احتياجاتها من الموارد البشرية " كانت مجمل الإجابات عليهما بالموافقة العالية و بمتوسط حسابي قدره على التوالي : 2.32 و 2.42 ، مما يدل على أن مستشفى قادري محمد بالنعامة يأخذ بعين الإعتبار مواصفات الوظيفة من المؤهل العلمي و الخبرة المهنية و المهارات عند التوظيف ، كما أنه يولي عناية كبيرة للترقيات و التوظيف الداخلي لشغل المناصب الشاغرة ، إلا أن العبارة الرابعة والتي هي " تلجأ المؤسسة إلى المصادر الخارجية (مؤسسات تعليمية ، مكاتب

العمل (... ) لاستقطاب أفضل المهارات و الخبرات للتعيين في الوظائف الشاغرة " تحصلت على أقل قدر من الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.24، مما يدل على أن أغلبية الموظفين يرون بأن مؤسستهم لا تلجأ للمصادر الخارجية في عملية البحث و استقطاب الكفاءات و إنما تعتمد على إمكانياتها الخاصة .

### المحور الثاني : استراتيجية التدريب والتطوير

الجدول رقم (10) : اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
01	لدى المؤسسة قسم أو إدارة خاصة بالتدريب والتطوير	3,23	1,073	متوسطة
02	تضع المؤسسة برامج مستمرة ومتجددة لتدريب وتطوير الموظفين	3,16	1,277	متوسطة
03	تخصص المؤسسة ميزانية مالية معتبرة للتدريب والتطوير	3,14	1,225	متوسطة
04	تستعين المؤسسة بخبرات خارجية لتدريب الموظفين	3,31	1,256	متوسطة
05	تحدد المؤسسة احتياجاتها التدريبية من الموارد البشرية بأسلوب عملي	2,98	1,123	متوسطة
06	تقوم المؤسسة بإرسال موظفيها إلى الخارج للمشاركة في دورات تدريبية	3,10	1,293	متوسطة
	الدرجة الكلية للمحور الثاني: استراتيجية التدريب والتطوير	3,0694	0,9902	متوسطة

### المصدر: مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق رقم (10) اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني وهو استراتيجية التدريب والتطوير ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور 3.0694 و بانحراف معياري قدره 0.9902 ، و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثاني كانت موافقة متوسطة ، مما يدل على أن معظم المستجوبين يرون بأن مؤسستهم الإستشفائية تطبق استراتيجية التدريب والتطوير و لكن بدرجة متوسطة ، إلا أن العبارة الخامسة و هي : " تحدد المؤسسة احتياجاتها التدريبية من الموارد البشرية بأسلوب عملي " تحصلت على أكبر موافقة بمتوسط حسابي قدره 2.98 و هذا يعني أن مستشفى قادري محمد بالنعامة يعتمد على الأساليب العلمية المضبوطة و الدقيقة في تحديد الإحتياجات التدريبية لعماله أما العبارة الرابعة و هي : " تستعين المؤسسة بخبرات خارجية لتدريب الموظفين " تحصلت على أقل

موافقة بمتوسط حسابي قدره **3.31** ، مما يدل على أن مستشفى قادري محمد بالنعامة يعتمد على الخبرات الداخلية في عملية تدريب العمال و تكوينهم من أجل تحسين و تطوير مستواهم و لا يلجأ إلى الخبرات الخارجية

**المحور الثالث: استراتيجية تقييم الأداء**

**الجدول رقم (11): اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثالث**

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تتبنى المؤسسة معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء الموظفي	2,77	1,121	متوسطة
02	تعتمد معايير نظام تقييم الأداء في المؤسسة على عملية الوصف الوظيفي المحدد مسبقا	2,93	1,139	متوسطة
03	تقيم المؤسسة أداء الموظفين على ضوء أدائهم الفعلي مقارنة مع الواجبات والمسؤوليات المحددة لهم	2,84	1,237	متوسطة
04	تخضع المؤسسة جميع موظفيها لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية	2,67	1,110	متوسطة
05	تقيم المؤسسة أداء الموظفين باستمرار	2,81	1,087	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية للمحور الثالث: استراتيجية تقييم الأداء</b>	<b>2,6700</b>	<b>0,8148</b>	<b>متوسطة</b>

**المصدر: مخرجات SPSS**

يوضح الجدول السابق رقم ( 11 ) اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثالث وهو استراتيجية تقييم الأداء ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور **2.67** و بانحراف معياري قدره **0.8148** ، و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثالث كانت **موافقة متوسطة** ، و هذا يدل أن معظم المستجوبين يرون بأن مؤسستهم الاستشفائية تطبق استراتيجية تقييم الأداء و لكن بدرجة متوسطة ، إلا أن العبارة الرابعة و هي : " تخضع المؤسسة جميع موظفيها لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية " تحصلت على أكبر موافقة بمتوسط حسابي قدره **2.67** ، و هذا يعني أن أغلب المستجوبين يرون بأن مستشفى قادري محمد بالنعامة يعتمد الشمولية في عملية التقييم و لا يستثنى أي عامل من عملية التقييم ، أما العبارة الثانية و هي : " تعتمد معايير نظام تقييم الأداء في المؤسسة على عملية الوصف الوظيفي المحدد مسبقا " تحصلت على أقل موافقة بمتوسط حسابي قدره : **2.93** ، مما يدل

على أن مستشفى قادري محمد بالنعامة لا يستخدم معايير محددة مسبقا ، واضحة و معلومة لدى الجميع في عملية التقييم و هذا ما يؤدي إلى النقص في الموضوعية و العدالة و النزاهة في عملية التقييم .

#### المحور الرابع: استراتيجية التحفيز

الجدول رقم ( 12 ) : اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الرابع

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
01	الموظفون في المؤسسة يتلقون أجورهم في الموعد وكل حسب وظيفته	2,59	1,338	عالية
02	الترقيات و المنح و العلاوات تتم بطريقة عادلة و موضوعية في المؤسسة	2,83	1,225	متوسطة
03	المؤسسة تكافئ موظفيها المتميزون في الأداء ماديا ومعنويا	3,28	1,278	متوسطة
04	تسعى المؤسسة دائما إلى تحسين ظروف معيشة موظفيها وعائلاتهم	3,53	1,229	منخفضة
05	المؤسسة تقدم لموظفيها منح في بعض المناسبات الدينية و الوطنية كعيد الأضحى...	3,25	1,336	متوسطة
06	مناخ العمل يشجع على الاجتهاد والإبداع والانضباط في العمل	3,23	1,106	متوسطة
	الدرجة الكلية للمحور الرابع: استراتيجية التحفيز	3,0542	1,0183	متوسطة

#### المصدر: مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق رقم ( 12 ) اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الرابع وهو استراتيجية التحفيز ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور **3.0542** و بانحراف معياري قدره **1.0183** ، و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الرابع كانت **موافقة متوسطة** ، مما يدل على أن معظم المستجوبين يرون بأن مؤسستهم الإستشفائية تطبق استراتيجية التحفيز و لكن بدرجة متوسطة ، إلا أن العبارة الأولى و هي: " الموظفون في المؤسسة يتلقون أجورهم في الموعد وكل حسب وظيفته " تحصلت على أكبر موافقة بمتوسط حسابي قدره : **2.59** ، مما يدل على أن مستشفى قادري محمد بالنعامة يحرص على تسليم العمال رواتبهم في الموعد المحدد و هذا ما يحقق رضاهم و يزيد في أداؤهم ، أما أقل موافقة تحصلت عليها العبارة الرابعة و هي : " تسعى المؤسسة دائما إلى تحسين

ظروف معيشة موظفيها وعائلاتهم " بمتوسط حسابي قدره 3.53 ، و هذا يعني أن مستشفى قادري محمد بالنعامة لا يوفر المتطلبات الضرورية لتحسين ظروف معيشة عماله و عائلاتهم .

المجال الاول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم (13): اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الأول

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	2,8848	0.7805	متوسطة

المصدر: مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين حول جميع عبارات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بلغت 2,8848 وبانحراف معياري قدره 0.7805 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المجال الأول كانت بدرجة متوسطة وهذا ما يدل على أن مستشفى قادري محمد بالنعامة يطبق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة.

المجال الثاني: أداء العاملين

## جدول رقم ( 14 ) : اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	الموظفون يمتلكون المعارف النظرية والتطبيقية اللازمة لتأدية مهامهم	2,86	1,063	متوسطة
02	الموظفون يقومون بإنجاز أعمالهم وفقا لإجراءات وتعليمات واضحة	2,58	1,066	عالية
03	تحديد المسؤوليات والصلاحيات بين الأقسام والأفراد زاد من فعاليتهم وكفاءتهم	2,93	1,019	متوسطة
04	هناك التزام من قبل الموظفين بتنفيذ أعمالهم في الوقت المحدد وبالكيفية المطلوبة	2,70	1,120	متوسطة
05	هناك تكامل وتفاعل بين جميع الوظائف في المؤسسة	3,02	1,012	متوسطة
06	الاتصال بين الأفراد والأقسام يتم بصورة فعالة	3,23	0,948	متوسطة
07	العلاقة بين الموظفين فيما بينهم والمسؤولين مبنية على الثقة المتبادلة والتعاون المشترك	3,07	1,043	متوسطة
08	لا يوجد تأخر في إنجاز الأعمال المبرمجة	3,00	1,045	متوسطة
09	الموظفون يؤدون أعمالهم بالكفاءة والمهارة اللازمة	2,63	1,053	متوسطة
10	الموظفون يمتلكون القدرات والمهارات الكافية لإنجاز أعمالهم بإتقان	2,62	0,963	متوسطة
11	المعارف والمهارات المكتسبة من قبل الموظفين تتماشى والتطورات العلمية	2,93	0,936	متوسطة
12	الموظفون يساهمون في تحقيق المؤسسة للأهداف المسطرة	2,78	0,957	متوسطة
13	الموارد المتاحة بالمؤسسة مستغلة بطريقة عقلانية ورشيده	3,50	1,085	منخفضة
	الدرجة الكلية للمجال الثاني: أداء العاملين	2,9096	0,4339	متوسطة

المصدر: مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق رقم ( 14 ) اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الثاني وهو أداء العاملين ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارات هذا المجال 2,9096 و بانحراف معياري قدره 0,4339 ، و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المجال الثاني كانت موافقة متوسطة ، مما يدل على أن معظم المستجوبين يرون بأن أداء العاملين في مستشفى قادري محمد بالنعامة متوسط ، إلا أن العبارة الثانية و هي: " الموظفون يقومون بإنجاز أعمالهم وفقا لإجراءات وتعليمات واضحة " تحصلت على أكبر موافقة بمتوسط حسابي قدره: 2.58 ، مما يعني أن إنجاز الأعمال يتم وفق سبل و اليات قانونية و إدارية واضحة المعالم ووفق تعليمات و إجراءات بينة إما كتابية أو شفوية تصدر من طرف رؤسائهم ، أما أقل موافقة تحصلت عليها العبارة الثالثة عشر و هي: " الموارد المتاحة بالمؤسسة مستغلة بطريقة عقلانية ورشيدة " بمتوسط حسابي قدره 3.50 ، و هذا يعني أن العمال في مستشفى قادري محمد بالنعامة لا يستغلون موارد المستشفى بطريقة رشيدة ، و بالتالي فإنهم يفتقرون للكفاءة و الفاعلية في انجاز الأعمال .

**المطلب الثالث: الارتباط بين محاور الدراسة (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين)**  
**جدول رقم (15) يبين معاملات الارتباط بين محاور الدراسة**

أداء العاملين	استراتيجية التحفيز	استراتيجية تقييم الأداء	استراتيجية التدريب والتطوير	استراتيجية التوظيف	
معامل الارتباط	,588**	,682**	,652**	1	استراتيجية التوظيف
القيمة المعنوية	,000	,000	,000		
حجم العينة	120	120	120	120	
معامل الارتباط	,608**	,641**	1	,652**	استراتيجية التدريب والتطوير
القيمة المعنوية	,000	,000		,000	
حجم العينة	120	120	120	120	
معامل الارتباط	,600**	1	,641**	,682**	استراتيجية تقييم الأداء
القيمة المعنوية	,000		,000	,000	
حجم العينة	120	120	120	120	
معامل الارتباط	1	,600**	,608**	,588**	استراتيجية التحفيز
القيمة المعنوية	,000	,000	,000	,000	
حجم العينة	120	120	120	120	
معامل الارتباط	,479**	,502**	,330**	,606**	أداء العاملين
القيمة المعنوية	,000	,000	,000	,000	
حجم العينة	120	120	120	120	

\*\* الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,01-المصدر: مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق رقم ( 15 ) نلاحظ بأنه هناك ارتباط طردي متوسط بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و أداء العاملين وهذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية 0,01 حيث يلاحظ أن أقوى ارتباط كان بين استراتيجية التوظيف و أداء العاملين بمعامل ارتباط قدره 0.606 و هذا معناه أن الاستقطاب و الاختيار الجيد لليد العاملة الكفوة و المبنية على المؤهلات و الكفاءات يساهم في تحسين أداء العاملين، كما أنه هناك ارتباط بين جميع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و أداء العاملين ، تتراوح نسبته ما بين 0.330 و 0.606 ، كما ان هناك ارتباط طردي بين محاور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية فيما بينها ، تتراوح نسبها بين 0.588 و 0.682 ، وهذا ما يدفعنا إلى القول بأن هناك علاقة وطيدة وطرديّة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و أداء العاملين بمستشفى قادري محمد بالنعامة .

#### المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

##### الفرضية الرئيسية الأولى

H<sub>0</sub>: لا يطبق مستشفى قادري محمد بالنعامة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية .

H<sub>1</sub>: يطبق مستشفى قادري محمد بالنعامة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

الجدول رقم(16): يوضح نتائج اختبار T-الأحادي العينة لدرجات الإجابة على تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

القيمة الإحصائية Sig	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,019	119	0.7805	2,8848	تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 - مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(16) يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المجال الأول حول تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية قدر ب 2,8848 و بانحراف معياري قدره 0.7805 وهذا ما يقابل درجة موافقة متوسطة، كما أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.019 وهي أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي: يطبق مستشفى قادري محمد بالنعامة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

##### الفرضية الرئيسية الثانية

H<sub>0</sub>: لا يمتلك مستشفى قادري محمد بالنعامة معايير تحسين أداء العاملين.

H<sub>1</sub>: يمتلك مستشفى قادري محمد بالنعامة معايير تحسين أداء العاملين.

الجدول رقم(17): يوضح نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على أداء العاملين

القيمة الإحتمالية Sig	درجة الحرية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أداء العاملين
0,024	119	0,4339	2,9096	

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 - مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(17) يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المجال الثاني حول أداء العاملين قدر ب 2,9096 و بانحراف معياري قدره 0,4339 ، كما أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.024 وهي أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي : يمتلك مستشفى قادري محمد بالنعامة معايير تحسين أداء العاملين .

الفرضية الرئيسية الثالثة

H0 : لا يوجد تأثير دال إحصائيا لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بمستشفى قادري محمد بالنعامة.

H1 : يوجد تأثير دال إحصائيا لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بمستشفى قادري محمد بالنعامة.

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي المتعدد و التدريجي وتحليل التباين ANOVA

الجدول رقم(18): يبين نتائج إختبار الانحدار المتعدد بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين

المتغيرات المستقلة: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية			المتغير التابع: أداء العاملين
معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الإرتباط المتعدد R	
0.408	0.428	0.654	

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط  $R=0.654$  و هذا يدل على وجود ارتباط قوي بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و أداء العاملين ، كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2=0.428$  مما يعني أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة (استراتيجية التوظيف ، استراتيجية التدريب و التطوير ، استراتيجية تقييم الأداء و استراتيجية التحفيز ) فسرت ما نسبته 42.8% من التغير الحاصل في أداء العاملين بمستشفى قادري محمد بالنعامة.

الجدول رقم(19): نموذج تحليل التباين ANOVA بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و أداء العاملين.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدالة المعنوية Sig
الإنحدار	9.581	4	2.395	21.471	0,000
البواقي	12.829	115	0.112		
المجموع	22.410	119			

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

#### المصدر: مخرجات SPSS

من خلال جدول (ANOVA) رقم (19) نجد أن  $F= 21.471$  و هي دالة إحصائية ، لأن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig =0.00$  و هي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، و بالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و أداء العاملين بمستشفى قادري محمد بالنعامة وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي يوجد تأثير دال إحصائياً لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بمستشفى قادري محمد بالنعامة

الجدول رقم (20) يوضح المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار المتعدد

الدلالة المعنوية	قيمة t المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعيارى	معاملات الانحدار	
0,000	16.801		0.118	1.981	الثابت
0,000	4.911	0.522	0.055	0.271	استراتيجية التوظيف
0,013	2.527-	0.262-	0.045	0.115-	استراتيجية التدريب والتطوير
0,092	1.701	0.181	0.057	0.096	استراتيجية تقييم الأداء
0,023	2.305	0.223	0.041	0.095	استراتيجية التحفيز

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

## المصدر: مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه رقم (20) يمكن استنتاج معادلة الانحدار المتعدد كما يلي :

$$y = 1.981 + 0.271X_1 - 0.115X_2 + 0.096X_3 + 0.095X_4$$

بحيث:

Y: أداء العاملين  $X_1$ : استراتيجية التوظيف  $X_2$ : استراتيجية التدريب والتطوير $X_3$ : استراتيجية تقييم الأداء  $X_4$ : استراتيجية التحفيز 1.981: قيمة الثابت

من الجدول أعلاه رقم (20) و من خلال قيم (T) و مستوى المعنوية المقابلة لها نجد أن المتغير المستقل الثالث وهو استراتيجية تقييم الأداء لم يظهر معنوي لأن قيمة الدلالة المعنوية المقابلة له  $\text{sig}=0.092$  و هي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، بينما المتغيرات الأخرى (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب و التطوير و استراتيجية التحفيز) كانت معنوية، و هذا يعني أن معنوية النموذج الكلي تعود إلى هذه المتغيرات الثلاثة فقط دون متغير استراتيجية تقييم الأداء.

ولمعرفة قوة ودرجة تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، والوصول إلى نموذج معنوي يفسر العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين سوف نلجأ إلى اختبار الانحدار التدريجي.

## اختبار الانحدار التدريجي

يستخدم بشكل أساسي لمعرفة أي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية التوظيف أو استراتيجية التدريب والتطوير أو استراتيجية تقييم الأداء أو استراتيجية التحفيز) التي لها تأثيراً أكبر على أداء العاملين.

الجدول رقم (21) نتائج تحليل اختبار الانحدار التدريجي بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين.

النموذج	معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح
الأول	0,606	0,367	0,362
الثاني	0,625	0,390	0,380
الثالث	0,643	0,413	0,398

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: مخرجات SPSS

إن نتائج الانحدار التدريجي بينت وجود ثلاثة نماذج للتنبؤ بالعلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين ، حيث نجد أن النموذج الأول اعتمد على متغير مستقل واحد و هو استراتيجية التوظيف ، بينما النموذج الثاني اعتمد على متغيرين مستقلين و هما: استراتيجية التوظيف و استراتيجية التحفيز و النموذج الثالث اعتمد على ثلاثة متغيرات مستقلة و هي استراتيجية التوظيف ، استراتيجية التحفيز و استراتيجية التدريب والتطوير ، و قد تم استثناء المتغير المستقل استراتيجية تقييم الأداء .

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن معامل التحديد للنموذج الأول بلغت قيمته 0,367 مما يعني أن المتغير المستقل (استراتيجية التوظيف) فسر لوحده ما نسبته 36.7% من التغير الحاصل في أداء العاملين بمستشفى قادري محمد بالنعامة ، بينما بلغ معامل التحديد للنموذج الثاني 0,390 مما يدل على أن المتغيرين المستقلين (استراتيجية التوظيف و استراتيجية التحفيز) فسرا معا ما نسبته 39% من التغير الحاصل في أداء العاملين بمستشفى قادري محمد بالنعامة ، بينما بلغ معامل التحديد للنموذج الثالث 0,413 مما يدل على أن المتغيرات المستقلة الثلاثة (استراتيجية التوظيف ، استراتيجية التحفيز و استراتيجية التدريب والتطوير) فسرت معا ما نسبته 41.3% من التغير الحاصل في أداء العاملين بمستشفى قادري محمد بالنعامة ، بينما فسرت المتغيرات المستقلة الأربعة مجتمعة (استراتيجية التوظيف ، استراتيجية التحفيز ، استراتيجية التدريب والتطوير ، استراتيجية تقييم الأداء و استراتيجية التحفيز) ما نسبته 42.8% من التباين الحاصل في أداء العاملين بمستشفى قادري محمد بالنعامة ، وهذا ما يدل على أن متغير استراتيجية التوظيف يكتسي أهمية كبيرة جدا في تطوير وتحسين أداء العاملين بمستشفى قادري محمد بالنعامة وبدرجة أقل متغيري استراتيجية التحفيز واستراتيجية التدريب والتطوير.

الجدول رقم (22): نموذج تحليل التباين ANOVA بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة المعنوية
الأول	الانحدار	1	8.225	68.426	0,000
	البواقي	118	0.120		
	المجموع	119			
الثاني	الانحدار	2	8.741	37.405	0,000
	البواقي	117	0.117		
	المجموع	119			
الثالث	الانحدار	3	9.258	27.220	0,000
	البواقي	116	0.113		
	المجموع	119			

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

#### المصدر: مخرجات SPSS

من خلال جدول (ANOVA) رقم (22) نجد أنه بالنسبة للنموذج الأول بلغت قيمة  $F=68,426$  وهي دالة إحصائياً ، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، وبالتالي قبول النموذج الأول للنتبؤ بالعلاقة بين استراتيجية التوظيف و أداء العاملين بمستشفى قادري محمد بالنعامة ، و هذا ما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير استراتيجية التوظيف على أداء العاملين بمستشفى قادري محمد بالنعامة ، أما بالنسبة للنموذج الثاني فقد بلغت قيمة  $F=37,405$  وهي دالة إحصائياً ، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، وبالتالي قبول النموذج الثاني للنتبؤ بالعلاقة بين متغيري (استراتيجية التوظيف و استراتيجية التحفيز) و أداء العاملين بمستشفى قادري محمد بالنعامة ، و هذا ما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيري (استراتيجية التوظيف و استراتيجية التحفيز) على أداء العاملين بمستشفى قادري محمد بالنعامة ، أما بالنسبة للنموذج الثالث فقد بلغت قيمة  $F=27,220$  وهي دالة إحصائياً ، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، وبالتالي قبول النموذج الثالث للنتبؤ بالعلاقة بين المتغيرات المستقلة الثلاثة (استراتيجية التوظيف ، استراتيجية التحفيز و استراتيجية التدريب والتطوير) و أداء العاملين بمستشفى قادري محمد بالنعامة ، و هذا ما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات (استراتيجية التوظيف ، استراتيجية التحفيز و استراتيجية التدريب والتطوير) على أداء العاملين بمستشفى قادري محمد بالنعامة.

الجدول رقم (23) يوضح المعاملات الخاصة بمعادلات الانحدار التدريجي

الدلالة المعنوية	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية Beta	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	النموذج (المتغيرات)	
0,000	19.095		0.108	2.058	الثابت	الأول 1
0,000	8.272	0.606	0.038	0.314	استراتيجية التوظيف	
0,000	17.215		0.114	1.969	الثابت	الثاني 2
0,000	5.550	0.496	0.046	0.257	استراتيجية التوظيف	
0,038	2.100	0.187	0.038	0.080	استراتيجية التحفيز	
0,000	17.496		0.116	2.026	الثابت	الثالث 3
0,000	5.987	0.592	0.051	0.307	استراتيجية التوظيف	
0,007	2.767	0.262	0.040	0.111	استراتيجية التحفيز	
0,035	-2.137	-0.215	0.044	-0.094	استراتيجية التدريب والتطوير	

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: مخرجات SPSS

بالنسبة لمعادلة الانحدار التدريجي و حسب النتائج المبينة في الجدول رقم (23) فإنه يمكننا كتابة معادلة الانحدار التدريجي للنماذج الثلاثة على الشكل التالي:

معادلة الانحدار التدريجي للنموذج الأول هي كالآتي :

$$Y_1 = 2.058 + 0.314X_1$$

$Y_1$  : أداء العاملين       $X_1$ : استراتيجية التوظيف

معادلة الانحدار التدريجي للنموذج الثاني هي كالآتي:

$$Y_2 = 1.969 + 0.257X_1 + 0.080X_2$$

$Y_2$ : أداء العاملين       $X_1$ : استراتيجية التوظيف       $X_2$ : استراتيجية التحفيز

معادلة الانحدار التدريجي للنموذج الثالث هي كالآتي :

$$Y_3 = 2.026 + 0.307X_1 + 0.111X_2 - 0.094X_3$$

$Y_3$ : أداء العاملين -  $X_1$ : استراتيجية التوظيف -  $X_2$ : استراتيجية التحفيز -  $X_3$ : استراتيجية التدريب والتطوير

من خلال الجدول رقم (23) نجد أن النموذج الأول يعتمد فقط على متغير مستقل واحد و هو استراتيجية التوظيف (و قد تم استبعاد بقية المتغيرات المستقلة) باعتباره الأكثر تأثيراً على تطوير و تحسين أداء العاملين بمستشفى قادري محمد بالنعامة ، أما النموذج الثاني فيعتمد على متغيري (استراتيجية التوظيف و استراتيجية التحفيز) و قد تم استبعاد المتغيرات الثلاثة الأخرى لقلّة تأثيرهم على تحسين أداء العاملين بمستشفى قادري محمد بالنعامة ، أما النموذج الثالث فيعتمد على ثلاثة متغيرات (استراتيجية التوظيف ، استراتيجية التحفيز و استراتيجية التدريب والتطوير) وقد تم استبعاد متغير (استراتيجية تقييم الأداء) لقلّة تأثيره على تحسين أداء العاملين بمستشفى قادري محمد بالنعامة.

تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين:

أولاً : اختبار تأثير الجنس على تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين:

1- تأثير الجنس على تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

$H_0$  : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى الجنس

$H_1$  : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى الجنس

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة

جدول رقم (24) : اختبار T-Test للعينات المستقلة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و الجنس

المتغير المستقل: الجنس					
اختبار T-Test			اختبار Leven		المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0.604	118	0.520	0.480	0.503	

\*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: مخرجات SPSS

التعليق:

بالنظر إلى الجدول أعلاه و من خلال إختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0.480$  و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل الجنس وهما الذكور و الإناث هما مجتمعان متجانسان، أما بالنظر إلى إختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0.604$  و هي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل

الفرضية الصفرية وهي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى الجنس.

## 2- تأثير الجنس على أداء العاملين

H0 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين تعزى إلى الجنس

H1 : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين تعزى إلى الجنس

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة

جدول رقم (25) : إختبار T-Test للعينات المستقلة بين أداء العاملين و الجنس

المتغير المستقل: الجنس					
اختبار T-Test			اختبار Leven		المتغير التابع: أداء العاملين
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0.253	118	1.148	0.652	0.204	

\*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: مخرجات SPSS

### التعليق:

بالنظر إلى الجدول أعلاه و من خلال إختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.652 و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل الجنس وهما الذكور و الإناث هما مجتمعان متجانسان، أما بالنظر إلى إختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.253 و هي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين تعزى إلى الجنس .

ثانيا : إختبار تأثير المؤهل العلمي على تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين:

1- تأثير المؤهل العلمي على تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

H0 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المؤهل العلمي

H1 : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المؤهل العلمي

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

جدول رقم (26) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و المؤهل العلمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
بين المجموعات	0.351	2	0.176	0.285	0.753
داخل المجموعات	72.143	117	0.617		
المجموع	72.494	119			

\*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: مخرجات SPSS

التعليق:

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر  $F=0.285$  و أن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig = 0.753$  وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المؤهل العلمي و نرفض الفرضية البديلة.

2- تأثير المؤهل العلمي على أداء العاملين

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين تعزى إلى المؤهل العلمي

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين تعزى إلى المؤهل العلمي

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

جدول رقم (27) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و المؤهل العلمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
بين المجموعات	0.659	2	0.329	1.772	0.175
داخل المجموعات	21.751	117	0.186		
المجموع	22.410	119			

\*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: مخرجات SPSS

التعليق:

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر  $F=1.772$  و أن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig = 0.175$  وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين تعزى إلى المؤهل العلمي و نرفض الفرضية البديلة.

ثالثاً : اختبار تأثير الوظيفة على تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين :

1- تأثير الوظيفة على تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى الوظيفة.

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى الوظيفة.

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

جدول رقم (28) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و الوظيفة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
بين المجموعات	0.435	2	0.218	0.353	0.703
داخل المجموعات	72.059	117	0.616		
المجموع	72.494	119			

\*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر : مخرجات SPSS

التعليق :

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر  $F=0.353$  و أن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig = 0.703$  وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى الوظيفة و نرفض الفرضية البديلة.

2- تأثير الوظيفة على أداء العاملين

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين تعزى إلى الوظيفة.

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين تعزى إلى الوظيفة.

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

جدول رقم (29) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين أداء العاملين و الوظيفة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
بين المجموعات	0.001	2	0.001	0.004	0.996
داخل المجموعات	22.409	117	0.192		
المجموع	22.410	119			

\*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر : مخرجات SPSS

**التعليق :**

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر  $F=0.004$  وأن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig = 0.996$  وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين تعزى إلى الوظيفة و نرفض الفرضية البديلة.

رابعا : اختبار تأثير الخبرة المهنية على تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين

**1- تأثير الخبرة المهنية على تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية**

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى الخبرة المهنية.

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى الخبرة المهنية.

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

جدول رقم (30) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والخبرة المهنية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
بين المجموعات	0.524	2	0.262	0.426	0.654
داخل المجموعات	71.970	117	0.615		
المجموع	72.494	119			

\*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: على مخرجات SPSS

**التعليق :**

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر  $F=0.426$  وأن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig = 0.654$  وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى الخبرة المهنية و نرفض الفرضية البديلة.

**2- تأثير الخبرة المهنية على أداء العاملين**

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين تعزى إلى الخبرة المهنية.

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين تعزى إلى الخبرة المهنية.

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

جدول رقم (31) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين أداء العاملين والخبرة المهنية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
بين المجموعات	0.048	2	0.024	0.125	0.883
داخل المجموعات	22.362	117	0.191		
المجموع	22.410	119			

\*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: مخرجات SPSS

التعليق:

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر  $F=0.125$  و أن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig = 0.883$  وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0.05$  وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين تعزى إلى الخبرة المهنية و نرفض الفرضية البديلة.

## نتائج الدراسة التطبيقية:

- من خلال تحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار فرضيات الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:
- 1- مستشفى قادري محمد بالنعامة يطبق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة.
  - 2- مستشفى قادري محمد بالنعامة يمتلك معايير تحسين أداء العاملين بدرجة متوسطة.
  - 3- يوجد تأثير دال إحصائيا لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بمستشفى قادري محمد بالنعامة.
  - 4- وجود ثلاثة نماذج للنتيؤ بالعلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين.
  - 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة والخبرة المهنية.
  - 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين تعزى إلى الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة والخبرة المهنية.

**خلاصة الفصل:**

تم من خلال هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة الميدانية بتحليل محاور الاستبيان و اختبار الفرضيات اعتمادا على المعالجة الاحصائية وفق برنامج SPSS لاجابات و اراء حول أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان و من أجل معرفة واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و أثرها على أداء العاملين في مستشفى النعماء حيث كانت النتائج كالتالي:

- مستشفى قادري محمد بالنعماء يطبق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة، و يمتلك معايير تحسين أداء العاملين بدرجة متوسطة
- تمثل نتائج تقييم الاداء البشري نقطة الانطلاق و المرجع الاول للمستشفى في اتخاذ العديد من القرارات.
- تعمل استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في المستشفى على الرفع و التحسين من مستويات أداء العاملين بها

## خاتمة:

يعتبر موضوع الموارد البشرية من أهم المواضيع التي تحظى في الوقت الحالي باهتمام الكتاب والباحثين وذلك في إطار البحث عن عوامل الإنتاج القادرة على تحقيق أكبر مردود بالنسبة للمؤسسة، ولا يتحقق هذا إلا بوجود نظام فعال لأداء هذه الموارد داخل المؤسسات.

و لذلك فإن أي إدارة تعمل جاهدة على تنمية العنصر البشري لأنه يتوقف عليه تحقيق أهدافها، فإدارة الموارد البشرية تعمل على محور زيادة الاهتمام بالموارد البشرية بما يضمن الاستخدام الأمثل لهذا المورد وبالتالي نجاح المنظمة، فالمنظمات لدينا تعاني من عدم وضوح الرؤية فيما يتعلق بالتقييم والحوافز، لذا وجب على جميع المنظمات في العالم النامي توجيه الاهتمام بتبني سياسة شاملة لإعادة النظر في وظائف إدارة الموارد البشرية لديها. وبالتالي أصبح دور الموارد البشرية لا يتوقف على التخطيط و اجتذاب وتحفيز القوى العاملة فقط، بل يتناول أيضا البحث عن الوسائل و البرامج الناجحة في الحفاظ وتقييم هذه الموارد.

فتعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها الموارد البشرية، وعليه فهي مهمة على جميع مستويات المؤسسة ابتداء من الإدارة العامة و انتهاء بالعاملين في الاقسام ولكي تحقق العملية الاهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الاطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج.

لقد أصبح القطاع الصحي اليوم في عصر المعرفة و المعلوماتية ومواجهته للتحديات والرهانات وفي إطار حساسية الدور الذي يلعبه من خدمة المجتمعات وفي حدود ما يملكه من خيارات وما يقدمه من نواتج ملزمة بالنهوض بمهارات، خبرات ومعارف مواردها البشرية من أطباء وممرضين و إداريين من خلال تبنيها لفلسفة الاستثمار في تنمية رأسمالها البشري، التي يرتبط نجاحها بما تتبناه من استراتيجيات تنموية وبما تبذله من جهود في سبيل تفعيلها، بغية الرفع من مستويات أدائها من خلال تحسين مستوى الأداء البشري لديها.

وقد تطرقنا في الفصل التطبيقي إلى واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين، حيث

قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مستشفى قادي محمد بالنعامة، من خلال توزيع استبيان على جميع

الموظفين بمختلف أسلاكهم و رتبهم الوظيفية ( أطباء ، ممرضين و إداريين ) ، و ذلك بالتركيز على خمسة

(05) محاور أساسية أربعة منها تتمثل في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية التوظيف ، استراتيجية

التدريب و التطوير ، استراتيجية تقييم الأداء و استراتيجية التحفيز ) ، أما المحور الخامس فيتعلق بأداء العاملين

و بعد قيامنا بجمع المعلومات من الإستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها و معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي

المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS طبعة 21.

و عليه سوف نقوم بعرض النتائج المرتبطة باختبار الفرضيات والاستنتاجات على النحو التالي:

فيما يخص الفرضية الرئيسية الأولى فقد توصلت دراستنا إلى أن مستشفى قادري محمد بالنعامة يطبق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة.

أما الفرضية الرئيسية الثانية فقد تحققت فرضية و هي أن مستشفى قادري محمد بالنعامة يمتلك معايير تحسين أداء العاملين بدرجة متوسطة.

أما الفرضية الرئيسية الثالثة فتم التوصل إلى أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بمستشفى قادري محمد بالنعامة.

غير أنه تبين لنا من خلال نتائج اختبار المعنوية الجزئية للنموذج أن المعنوية الكلية للنموذج تعود إلى هذه

المتغيرات الثلاثة (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب و التطوير و استراتيجية التحفيز) فقط دون متغير

استراتيجية تقييم الأداء. و هذا ما دفعنا إلى إجراء اختبار الانحدار التدريجي و الذي بين وجود ثلاثة نماذج للتنبؤ

بالعلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين ، حيث نجد أن النموذج الأول اعتمد على متغير

مستقل واحد و هو استراتيجية التوظيف ، الذي فسر لوحده ما نسبته 36.7% من التغير الحاصل في أداء

العاملين بمستشفى قادري محمد بالنعامة ،بينما النموذج الثاني اعتمد على متغيرين مستقلين و هما: استراتيجية

التوظيف و استراتيجية التحفيز اللذين فسرا معا ما نسبته 39% من التغير الحاصل في أداء العاملين بمستشفى

قادري محمد بالنعامة و النموذج الثالث اعتمد على ثلاثة متغيرات مستقلة و هي استراتيجية التوظيف ، استراتيجية

التحفيز و استراتيجية التدريب والتطوير التي فسرت معا ما نسبته 41.3% من التغير الحاصل في أداء العاملين

بمستشفى قادري محمد بالنعامة ، و قد تم استثناء المتغير المستقل استراتيجية تقييم الأداء لقلّة تأثيرها.

و من خلال النتائج المتوصل إليها يمكننا تقديم بعض الاقتراحات للقائمين على مستشفى قادري محمد بالنعامة

تتمثل فيما يلي :

- ان تفعيل جميع استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و بالأخص استراتيجية تقييم الأداء.

- ضرورة الاهتمام أكثر بموضوعية تقييم أداء العاملين، لأنه السبيل الوحيد لتحديد فجوة الأداء والكشف عن الاحتياجات الفعلية لديهم.
- ضرورة تبني فكرة مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل التي يعيشها الموظفون في ممارساتهم اليومية لوظائفهم.
- ضرورة وعي المستشفى بأهمية التنوع الواسع في الأدوات النفسية (تحفيز مادي ومعنوي) لمساعدة الموظفين على إظهار قدراتهم و لرفع من مؤهلاتهم.
- تنمية الطاقات الفكرية و القدرات الابداعية لدى العاملين من خلال اقتراح خطة عمل لاكتساب موظفي المستشفى خبرات و مهارات جديدة تمكنهم من تحمل أعباء العمل.

## قائمة المراجع:

### 1- الكتب:

- 1- أحمد الماهر، إدارة الموارد البشرية- منظور القرن الحادي والعشرين- ، القاهرة، 2000.
- 2- أحمد محمد صالح شمسان، قضايا إدارية، دار وائل للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
- 3- بشار يزيد الوليد، الادارة الحديثة للموارد البشرية ،دار الراية، عمان، ط1، 2009.
- 4- توفيق عبد الرحمان، منهج النظام و الاساليب، مركز الميراث المهنية للنشر، مصر، 2004.
- 5- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد لعام جديد، دار النهضة العربية، الكويت، 1999.
- 6- جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر ، 2006.
- 7- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2002.
- 8- حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 1999.
- 9- حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط2006، 1.
- 10- خضير كاظم حمود و اخرون ، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، ط1، 2007.
- 11- راوية حسن محمد، ادارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2006.
- 12- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة للموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة ، ط2002، 1.
- 13- عادل حسن، إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية، مؤسسة شباب للنشر، مصر، 2004.
- 14- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان 2003.
- 15- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002 .
- 16- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، الطبعة الثانية والثالثة، 2002.
- 17- علي غربي و اخرون ، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر- قسنطينة- ، 2002.
- 18- عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1 ، 1996.
- 19- عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي- ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2005.

- 20- محفوظ جودة و آخرون ، منظمات الأعمال- المفاهيم و الوظائف- ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2012.
- 21- محمد أحمد عبد النبي ،إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون و موزعون ، عمان، ط2010، 1.
- 22- محمد حافظ حجازي ،إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء للنشر و التوزيع، الاسكندرية ، 2005
- 23- محمد رفاعي و آخرون، الإدارة المعاصرة، دار المريخ للنشر - السعودية- ، ط1، 1996.
- 24- محمد مصطفى الخشروم و اخرون، إدارة الأعمال المبادئ و المهارات و الوظائف ، مكتبة القصري ، الرياض، ط3 ، 1999.
- 25- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2002.
- 26- محمود عبد المولى، علم الاجتماع في الميدان العمل الصناعي، الدار العربية للكتاب طرابلس ليبيا، 1984.
- 27- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية -الاتجاهات المعاصرة -، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2007.
- 28- مؤيد سعيد السالم و آخرون، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، ط2006، 2.
- 29- نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2008.

## 2-المجلات:

- 1- حاتم فارس الطعان، أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي ،مجلة الدنانير العدد الثالث الجامعة العراقية ، 2013.
- 2- عبد الله أحمد العولقي، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي(دراسة ميدانية)،مجلة جامعة الجزيرة ، المجلد الأول، 2018.
- 3- عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد الاول، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2012.
- 4- مظفر احمد حسين، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية واثرها في تحسين جودة الخدمات الصحية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، 2014.

3-المذكرات:

- 1- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير إدارة الأعمال الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2008 .
- 2- سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض ، 2008.
- 3- السعيد بلوم، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة متتوري، قسنطينة، قسم العلوم الاقتصادية، 2011
- 4- سهام بلخيري، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، رسالة ماجستير جامعة أكلي محمد اولحاج البويرة، علوم التسيير ، 2012.
- 5- عمر بلخير جواد ، دور التكوين الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة شركة الاسمنت و مشتقاته SCIS بسعيدة ، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، لسنة 2014/2015 .
- 6- عنان الجعبري ، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية ، رسالة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في إدارة أعمال بكليات الدراسات العليا و البحث العلمي في جامعة الخليل ، فلسطين ، 2009.
- 7- فرحاتي فاطمة، دور ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء العمال، رسالة ماجستير ،جامعة الجزائر 2، قسم علم الاجتماع ، 2014 .
- 8- فهد بن محمد السعودن ، دور برامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق و الادعاء العام بمنطقة الرياض ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، الرياض ، 1434 هـ ، 2013.
- 9- مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات ، رسالة دكتوراه علوم التسيير ، جامعة بسكرة 2014-2015.
- 10- محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، السعودية، 2003.

الملاحق:

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص إدارة الإنتاج و التمويل

الإستبيان

تحية طيبة و بعد

استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الإنتاج و التمويل، نقوم بإجراء دراسة بعنوان " استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و أثرها على تحسين أداء الموظفين " و قد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة .

لذا نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان المرفق بكل شفافية و موضوعية، علما أن آرائكم واقتراحاتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أشركم على حسن تعاونكم و لكم منا فائق التقدير و الاحترام

ملاحظة: نرجو منكم وضع العلامة (X) في المربع المناسب.

الجزء الأول : بيانات شخصية

الجنس:  ذكر  أنثى

المؤهل العلمي :  دون ثانوي  ثانوي  جامعي

الوظيفة :  إداري  ممرض  طبيب

الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

## الجزء الثاني : عبارات الإستبيان الخاص باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و أداء الموظفين

## المجال الأول : استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الأول : استراتيجية التوظيف</b>						
01	تهتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة ( المؤهل العلمي ' الخبرة ' المهارة... ) عند شغل الوظائف الشاغرة					
02	تعتمد المؤسسة أحيانا على المصادر الداخلية ( الترقية و النقل و التوظيف الداخلي) لسد احتياجاتها من الموارد البشرية					
03	تعين المؤسسة ذوي الخبرات و المهارات العالية و تضع لهم برامج تدريب و تطوير مستقبلا					
04	تلجأ المؤسسة إلى المصادر الخارجية (مؤسسات تعليمية ، مكاتب العمل ... ) لاستقطاب أفضل المهارات و الخبرات للتعيين في الوظائف الشاغرة					
05	تهتم المؤسسة بدراسة و تحليل معدلات دوران العمل و الغياب					
06	تلجأ المؤسسة إلى استخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات و المهارات الجيدة من سوق العمل					
<b>المحور الثاني : استراتيجية التدريب و التطوير</b>						
07	لدى المؤسسة قسم أو إدارة خاصة بالتدريب و التطوير					
08	تضع المؤسسة برامج مستمرة و متجددة لتدريب و تطوير الموظفين					
09	تخصص المؤسسة ميزانية مالية معتبرة للتدريب و التطوير					
10	تستعين المؤسسة بخبرات خارجية لتدريب الموظفين					
11	تحدد المؤسسة احتياجاتها التدريبية من الموارد البشرية بأسلوب عملي					

					تقوم المؤسسة بإرسال موظفيها إلى الخارج للمشاركة في دورات تدريبية	12
<b>المحور الثالث : استراتيجية تقويم الأداء</b>						
					تتبنى المؤسسة معايير واضحة تنسم بالموضوعية لتقييم أداء الموظفين	13
					تعتمد معايير نظام تقييم الأداء في المؤسسة على عملية الوصف الوظيفي المحدد مسبقاً.	14
					تقيم المؤسسة أداء الموظفين على ضوء أدائهم الفعلي مقارنة مع الواجبات والمسؤوليات المحددة لهم.	15
					تخضع المؤسسة جميع موظفيها لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.	16
					تقيم المؤسسة أداء الموظفين باستمرار.	17
<b>المحور الرابع : استراتيجية التحفيز</b>						
					الموظفون في المؤسسة يتلقون أجورهم في الموعد وكل حسب وظيفته	18
					الترقيات و المنح و العلاوات تتم بطريقة عادلة و موضوعية في المؤسسة	19
					المؤسسة تكافئ موظفيها المتميزون في الأداء ماديا ومعنويا	20
					تسعى المؤسسة دائما إلى تحسين ظروف معيشة موظفيها وعائلاتهم	21
					المؤسسة تقدم لموظفيها منح في بعض المناسبات الدينية و الوطنية (كعيد الأضحى...)	22
					مناخ العمل يشجع على الاجتهاد والإبداع والانضباط في العمل	23

**المجال الثاني : أداء الموظفين**

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
24	الموظفون يمتلكون المعارف النظرية و التطبيقية اللازمة لتأدية مهامهم					
25	الموظفون يقومون بانجاز أعمالهم وفقا لإجراءات وتعليمات واضحة					

					26	تحديد المسؤوليات و الصلاحيات بين الأقسام و الأفراد زاد من فعاليتهم و كفاءتهم
					27	هناك التزام من قبل الموظفين بتنفيذ أعمالهم في الوقت المحدد و بالكيفية المطلوبة
					28	هناك تكامل و تفاعل بين جميع الوظائف في المؤسسة
					29	الاتصال بين الأفراد و الأقسام يتم بصورة فعالة
					30	العلاقة بين الموظفين فيما بينهم و المسؤولين مبنية على الثقة المتبادلة و التعاون المشترك
					31	لا يوجد تأخر في إنجاز الأعمال المبرمجة
					32	الموظفون يؤدون أعمالهم بالكفاءة و المهارة اللازمة
					33	الموظفون يمتلكون القدرات و المهارات الكافية لإنجاز أعمالهم بإتقان
					34	المعارف و المهارات المكتسبة من قبل الموظفين تتماشى و التطورات العلمية
					35	الموظفون يساهمون في تحقيق المؤسسة للأهداف المسطرة
					36	الموارد المتاحة بالمؤسسة مستغلة بطريقة عقلانية و رشيدة