جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور المورد البشري في زيادة كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمؤسسة- دراسة حالة مديرية الموارد المائية لولاية المدية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد

قصير محمد أمين

بن زكور أحمد

إشراف

بوشنافة ميسوم

أعضاء لجنة المناقشة

ا/ بوعزيز عبد الرزاق	جامعة المدية	رئيسا
د/ بوشنافة ميسوم	جامعة المدية	مشرفا و مقررا
د/ كواديك حمزة	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية 2023-2024

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور المورد البشري في زيادة كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمؤسسة- دراسة حالة مديرية الموارد المائية لولاية المدية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

إعداد

قصير محمد أمين

بن زكور أحمد

إشراف

بوشنافة ميسوم

أعضاء لجنة المناقشة

ا/ بوعزيز عبد الرزاق	جامعة المدية	رئيسا
د/ بوشنافة ميسوم	جامعة المدية	مشرفا و مقررا
د/ كواديك حمزة	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية 2023-2024



الحمد لله الذي رعانا ووفقنا

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف " ميســـوم بوشنـــافة "

التي كان لي نعم الموجه

إلى الأستاذين المحترمين

" بوعزيز عبد الرزاق واشتي شعيب "

أتقدم بالشكر إلى كل عمال مديرية الموارد المائـــــية لولاية المدية وعلى راسهم مدير الموارد المائية

" نصر الدين بشـــــاني " (الذين لم يبخلوا علينا بمعلوماتهم القيمة ، كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة

الجامعة دون استثناء.

وفي الأخير أشكر كل من ساهم في إنجاز هذا البحث من

قريب أو من بعيد.



إهداء

محمد أمين قصير

أهدي ثمرة جهدي المتواضعة إلى أحب الناس إلى قلبي ، من قال فيهم الله عز و جل *و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا *

❤إلى أطيب قلب و أحن صدر على وجه المعمورة والدتي الحبيبة أطال الله في عمرها .

❤إلى والدي رمز فخري و اعتزازي الذي عمل و كد و جد فقاس ثم غلب حتى وصلت إلى هدفي هذا.

❤إلى من كانت سندا لي في حياتي زوجتي العزيزة و أبنائي أعزاء " لامية وعماد الدين « حفظهم الله" .

❤إلى جميع أصدقائي خاصة " رضا ، فتحي ، بلال ، بشير، محفوظ".

❤و إلى كل رفقاء الدراسة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة اعمال.



إهداء

احمد بن زكور

أهدي ثمرة جهدي المتواضعة إلى أحب الناس إلى قلبي

، من قال فيهم الله عز و جل *و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا *

♥إلى أطيب قلب و أحن صدر على وجه المعمورة والدتي

الحبيبة أطال الله في عمرها.

♥إلى والدي رمز فخري و اعتزازي الذي عمل

و كد و جد فقاس ثم غلب حتى وصلت إلى هدفي هذا.

♥إلى من كانت سندا لي في حياتي زوجتي العزيزة

و أبنائي أعزاء " رياض، ادم و ياسين " حفظهم الله" .

♥إلى جميع أصدقائي خاصة " محمد ، بلقاسم ، زهير، امين".

♥و إلى كل رفقاء الدراسة السنة الثانية ماستر تخصص

إدارة اعمال.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	الصفحة
الشكر	I
الإهداء	II
فهرس المحتويات	III
فهرس الأشكال	IV
فهرس الجداول	IX
مستخلص	XI
مقدمة	
الفصل الأول:الإطار المفاهيمي حول تقييم أداء المورد البشري داخل المؤسسة	
تمهيد	
المبحث الأول: طبيعة أداء المورد البشري	01
المطلب الأول: مفهوم الأداء	03
المطلب الثاني: تعريف أداء المورد البشري	09
المطلب الثالث: أهمية أداء المورد البشري	10
المطلب الرابع: محددات أداء المورد البشري	11
المبحث الثاني:تقييم أداء المورد البشري داخل المؤسسة	12
المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء	13
المطلب الثاني: مستويات تقييم الأداء	14
المطلب الثالث: صعوبات تقييم الأداء	19
المطلب الرابع: شروط نجاح تقييم الأداء	20
خلاصة	23
الفصل الثاني: أهمية تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة	
تمهيد	
المبحث الأول: تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة	26
المطلب الأول: أهمية تفعيل الموارد البشرية	26
المطلب الثاني: أسباب تفعيل الموارد البشرية	28
المطلب الثالث: أهداف تفعيل الموارد البشرية	28
المطلب الرابع: عوامل تفعيل الموارد البشرية	29
المبحث الثاني: عوامل تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة	**29**

المطلب الأول:أثر دورات التدريب على أداء الموارد البشرية في المؤسسة	29
المطلب الثاني: التدريب وعلاقته بتقييم الأداء	39
المطلب الثالث: أثر الحوافز الوظيفية على أداء العاملين في المؤسسة	42
المطلب الرابع: الحوافز الوظيفية وعلاقتها بالأداء	47
المطلب الخامس: سيرورة إدارة الكفاءات (الاستقطاب ،الكفاءات و تخطيط الكفاءات)	51
خلاصة	57
الفصل الثالث: دراسة حالة بمديرية الموارد المائية لولاية المدية	
تمهيد	
المبحث الأول: مدخل إلى مديرية الموارد المائية لولاية المدية	59
المطلب الأول: مدخل إلى مديرية الموارد المائية لولاية المدية	60
المطلب الثاني: مصالح مديرية الموارد المائية لولاية المدية	62
المطلب الثالث: مكتب الموارد البشرية والتكوين	66
المطلب الرابع: منهجية الدراسة الميدانية	66
المبحث الثاني: دراسة وتحليل البيانات وعرض النتائج	69
المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بعينة الدراسة	69
المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان	83
المطلب الثالث:اختبار الفرضيات	86
خلاصة	92
خاتمة	94
الملاحق	99
قائمة المراجع	110

فهرس الجداول

العنوان	الصفحة
الجدول رقم (01): مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي	18
الجدول رقم (02): مؤشرات تقييم الأداء التمويلي	19
الجدول رقم (03): الفروقات بين التكوين والتطوير	38
الجدول رقم (04): جدول توزيع الاستبانات	67
الجدول رقم (05): درجات مقياس ليكارت الخماسي	68
الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب خصائصهم الشخصية و الوظيفية	70
الجدول رقم (07): معامل الارتباط لسبيرمان لقياس ثبات أداة الدراسة	76
الجدول رقم (08): معامل الصدق الذاتي لقياس صدق أداة الدراسة	77
الجدول رقم (09): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التدريب والتكوين	78
الجدول رقم (10): الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاستقطاب	78
الجدول رقم (11): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد تخطيط الكفاءات	79
الجدول رقم (12): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التحفيز	79
الجدول رقم (13): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الكفاءات	80
الجدول رقم (14): صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الأداء الكلي	80
الجدول رقم (15): الصدق البنائي لمحاور الدراسة	81
الجدول رقم (16): مقياس ليكارت الخماسي	82
الجدول رقم (17): سلم الإجابات حسب مقياس ليكارت	82
الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول	83
الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني	85
الجدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	87
الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	87
الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	88
الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	89
الجدول رقم (24): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	89
الجدول رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	90

فهرس الأشكال

العنوان	الصفحة
الشكل رقم(01): الإطار العام لمكونات أداء العامل	05
الشكل رقم(02): الدافعية عند الإنسان	06
الشكل رقم(03): محددات أداء المورد البشري	12
الشكل رقم(04): مرتكزات الموارد البشرية	27
الشكل رقم(05): مراحل تقييم الأداء	41
الشكل رقم(06): أشكال حوافز الأداء	45
الشكل رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	71
الشكل رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	72
الشكل رقم(09): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	73
الشكل رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الإطار الوظيفي	74
الشكل رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	75

ملـخـــــص

تهدف دراستنا إلى التعرف على دور الموارد البشرية في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء الكلي للمؤسسة، من خلال تحليل العلاقة الموجودة بين كفاءة و فاعلية المورد البشري و الأداء الكلي للعاملين على مستوى مديرية الموارد المائية، وقد تم تدعيم الجانب التطبيقي بدراسة ميدانية لمديرية الموارد المائية لولاية المدية، حيث تم تحديد عينة الدراسة ب 70 فردا من مجتمع كلي قدره 200 فرد، ثم تم توزيع استبيان الدراسة على عينة المختارة وتم استرجاع **57** استبيان، وقد تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي **(spss)** في تحليل البيانات و اختبار الفرضيات ومن أهم النتائج المتوصل إليها هو امتلاك مديرية الموارد المائية لولاية المدية تنوعا في فئات العمر،حيث تهتم بالعمال أصحاب الخبرات للاعتماد عليهم في العمل لما يمتلكونه من خبرة كبيرة وفي نفس الوقت لا تستغني عن فئة الشباب لما يملكونه من نشاط للقيام بالمهمات الشاقة ، وبالتالي تشجيع التنافس الكلي وهذا مؤشر إيجابي لها قد يسهم في تطويرها،وكذلك طبيعة العمل في مديرية الموارد المائية لولاية المدية تتطلب مؤهلات علمية ومستويات دراسية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التنظيم، تقييم الأداء، التدريب، الحوافز، الكفاءات، التوظيف وتخطيط الكفاءات

Résumé:

Notre étude vise à identifier le rôle des ressources humaines dans l'augmentation de l'efficience et de l'efficacité de la performance globale de l'organisation, en analysant la relation qui existe entre l'efficience et l'efficacité des ressources humaines et la performance globale des employés au niveau des ressources en eau. Direction. L'aspect appliqué a été soutenu par une étude de terrain de la Direction des Ressources en Eau de l'État de Médéa. L'échantillon de l'étude a été limité à 70 individus sur une population totale de 200 individus. Ensuite, le questionnaire de l'étude a été distribué à l'échantillon sélectionné et à 57 personnes. Les questionnaires ont été récupérés. Le programme d'analyse statistique (SPSS) a été utilisé pour analyser les données et tester les hypothèses.

L'un des résultats les plus importants obtenus est que la Direction des Ressources en Eau de l'État de Médéa a une diversité de groupes d'âge, car

elle recherche des travailleurs expérimentés sur lesquels s'appuyer au travail en raison de la grande expérience qu'ils possèdent, et en même temps temps, il ne renonce pas à la catégorie des jeunes en raison de l'activité qu'ils possèdent pour accomplir des tâches pénibles, et encourage ainsi la concurrence. Dans l'ensemble, il s'agit d'un indicateur positif qui peut contribuer à son développement. La Direction des Ressources en Eau de l'État de Médéa exige des qualifications scientifiques et des niveaux d'éducation.

Mots clés : gestion des ressources humaines, organisation, évaluation des performances, formation, incitations, compétences, recrutement et planification des compétences.

مقدمة

يعتبر العامل البشري من أهم العوامل لمؤثرة على نجاح المؤسسات نظرا لتأثيره المباشر على جودة أداء المؤسسة، هذا ما جعله يحظى أن يكون مركز اهتمام لدى إدارة الأفراد وضمن أولويات المنظمات من خلال رفع مستوى إدارة الموارد البشرية وتوجيه الموارد لخدمتها. فالموارد البشرية والدور المهم الذي تقوم به، كون أداء العمال هو من أحد أهم المحركات التي تميز المؤسسات.

فقد كان ينظر له على انه مجرد عامل بسيط أو كآلة ومع الانتقال إلى اقتصاد المعرفة أصبح رأس المال الفكري البشري أهم مورد وأصبحت مؤسسات تتنافس فيما بينها من اجل جلب موارد بشرية ذات كفاءة وفعالية عالية ولديها مهارات لا يمكن تقليدها أو استبدالها من طرف منافسيها، لأنها تساهم بشكل كبير في نجاح الأداء الكلي .

إن العثور على عمال أكفاء يقدمون أداء عالي ووضع الشخص المناسب في الزمان والمكان المناسبين يعد من أهم أهداف المؤسسات، لهذا تسعى المؤسسات للقيام بعملية استقطاب بكفاءة وفعالية للموارد البشرية واكتشاف أهم الطرق التي تناسبها في ذلك تفاديا للمشكلات التنظيمية التي قد تنجم عن عدم وجود طريقة منهجية الاستقطاب واختيار العاملين .

كما نجد أن مبدأ تسيير الكفاءات البشرية يعد أيضا من أهم الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية والتي ترتكز على توجيه أفراد المؤسسة وفقا لفعاليتهم وكفاءاتهم في رفع وزيادة الأداء الكلي وكذا تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال إيجاد توليفة متناسقة بين قدرات الإفراد ومهاراتهم وتوفير الموارد المناسبة هذا من جهة.

ومن جهة أخرى نجد أن التدريب في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة يعد أيضا كأداة ووسيلة للتنمية، فنعتبره كالأداة إذا أحسنا استثمارها وتوظيفها لتمكننا من تحقيق الكفاءة والفعالية اللازمة في زيادة الأداء الكلي في المؤسسة، فالتدريب يعتبر أحد أحسن العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بهدف تحسين أداء العاملين، وما يميز المؤسسات اليوم هو كفاءة وفعالية الأداء الكلي بها, وهو السبب الرئيسي في بقاءها واستمرارها ، لذلك أصبح من الضروري على مؤسسات الحصول على موارد بشرية كفؤة, وذلك من خلال توفير العاملين القادرين على تحقيق أهداف المنظمة بتفاني و الإخلاص في العمل بكل جدية وعزيمة وإصرار مما يؤثر و بشكل مباشر على رفع أداء المؤسسة بشكل عام, و تحقيق أهدافها.

كما لابد ومن الضروري على المؤسسة أن ترد الجميل لهؤلاء العاملين بتحفيزهم على الاستمرار في الأداء الجيد والفعال، ولقد حظي موضوع الحوافز أيضا باهتمام العديد من علماء السلوك الإداري، ولعل السبب

في ذلك هو أن الحوافز بشتى أنواعها المادية والمعنوية واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية في الدافعية للعمل، وتنقسم الحوافز إلى نوعين هما: الحوافز المادية والتي تتمثل في المكافآت المالية والهدايا والدرجات والعلاوات الاستثنائية التي تمنح للموظف نظير قيامه بعمل مميز أو جهد واضح للنهوض بالمنظمة،والنوع الثاني هي الحوافز المعنوية وتتمثل في عبارات وخطابات الثناء والشكر والتقدير الموجهة للعاملين، وربما يعتقد البعض أن الحوافز المعنوية لها تأثير محدود مقارنة بالحوافز المادية، ولكنها تعطي انطباعا بوجود تعزيز لكل عمل جيد يقوم الموظف بتنفيذه.

على ضوء ما سبق يمكننا صياغة إشكالية دراستنا في السؤال الجوهري التالي:

كيف تساهم الموارد البشرية في زيادة الأداء الكلي في مديرية الموارد المائية لولاية المدية؟

وحتى يتسنى لنا الإجابة على هذه الإشكالية نطرح الأسئلة التالية:

❖الأسئلة الفرعية:

1.هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين التدريب والتكوين والأداء الكلي في المديرية محل الدراسة

2.هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الاستقطاب والأداء الكلي في المديرية محل الدراسة؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين تخطيط الكفاءات والأداء الكلي في المديرية محل الدراسة؟

4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين التحفيز والأداء الكلي في المديرية محل الدراسة؟

5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الكفاءات والأداء الكلي في المديرية محل الدراسة؟

❖ ثانيا: فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات السابقة و بالتالي حل الإشكالية تم الانطلاق من الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة بين التدريب والتكوين والأداء الكلي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الثانية: توجد علاقة بين الاستقطاب والأداء الكلي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين تخطيط الكفاءات والأداء الكلي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الرابعة: توجد علاقة بين التحفيز والأداء الكلي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الخامسة: توجد علاقة بين الكفاءات والأداء الكلي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

❖ثالثا: أهمية البحث:

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال الاهتمام المتزايد الذي تجده الموارد البشرية في المؤسسات اليوم والذي يبرز من خلال ما يلي:

1. الاتجاه الملحوظ في كافة المؤسسات نحو استغلال الموارد البشرية من أجل تحسين أدائها الكلي.
2. لفت انتباه المسؤولين بأهمية الحوافز كأداة يمكن أن تساعد العمال على تحقيق أداء أفضل.
3. يساهم هذا البحث في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وتقييمه باعتباره المحدد الرئيسي للأداء في المؤسسة.
4. توضيح مدى مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة والفاعلية في المؤسسة.
5. زيادة الاهتمام العلمي بتفعيل الموارد البشرية باعتبارها محدد أساسي للأداء الكلي للمؤسسة.
6. أهمية نتائج البحث في تحقيق تنمية الكفاءات البشرية مما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية.

❖ رابعا: أهداف البحث:

نسعى من خلال هذه الدراسة التعرف على مختلف:

1. إبراز أهمية الموارد البشرية والعمل على استغلالها بشكل عال.
2. إبراز أهمية تفعيل الموارد البشرية، ودورها الحيوي في المؤسسة.
3. التعرف على أهم الأساليب المستخدمة في تفعيل الموارد البشرية.
4. معرفة خصائص الأداء الكلي في المؤسسة.
5. توضيح العلاقة بين تفعيل الموارد البشرية والأداء الكلي للمؤسسة.
6. قياس مدى فاعلية تحسين الأداء الكلي بواسطة المورد البشري.
7. دور الأداء والعوامل المؤثرة عليه.
8. محاولة معرفة ما إذا كان المورد البشري الفعال والكفء يساهم في اتخاذ القرارات داخل مديرية الموارد المائية لولاية المدية.

❖خامسا: أسباب اختيار موضوع البحث:

هناك عدة مبررات ودوافع دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع وأهمها:

الأسباب الذاتية:

1. رغبة الباحث في التعرف على طبيعة المواضيع المتعلقة بالتخصص، خاصة ما يتعلق منها بجوانب تحسين أداء العاملين بالمؤسسات.
2. الميل الشخصي للباحث لمثل هذه المواضيع التي تتعلق عموما بمجال التخصص.
3. السعي لرفع رصيدنا المعرفي والعلمي،وزيادة معارفنا في هذا المجال.
4. أهمية الموضوع وخاصة أن مجال تحسين الأداء وتقييمه وكذا الحوافز والتدريب وتخطيط الكفاءات والاستقطاب والكفاءات هي مجالات متسعة تحتاج لتعمق أكثر والتحليل.

الأسباب الموضوعية:

1. الظروف الاقتصادية الراهنة والمرحلة الجديدة التي يعيشها الاقتصاد الوطني ،في ظل العولمة والتي جعلت المؤسسات العمومية في حاجة ماسة لزيادة أدائها ،هذه الزيادة التي تأتي إلا من خلال الأفراد العاملين بها للرفع من أداء الكلي للمؤسسة ،والذي يكون خلال استقطاب اليد العاملة و تخطيط الكفاءات وكذلك تحديد احتياجاتهم التدريبية ،وإخضاعهم لبرامج تدريبية تساهم في زيادة معارفهم وتنمية مهاراتهم.
2. ضعف الاهتمام بتطوير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية بالدول النامية ومنها الجزائر ، وتقديم أولوية توفير الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الموارد البشرية.
3. رغبة منا بتحسيس المؤسسة بقيمة تفعيل الموارد البشرية وتحفيزها وتدريبها وتقييم أدائها ،ونجاحها وتميزها لأن ذلك يؤدي إلى بقاء واستمرارية المؤسسة.
4. اهتمام واعتراف المؤسسة بتأثير العنصر البشري على أدائها.
5. وأخيرا الإحساس بالمشكلة كدافع ذاتي الاختيار الدراسة دون سواها.

❖سادسا: المنهج المتبع:

يختلف المنهج المستخدم في الدراسة باختلاف طبيعة الموضوع الذي يفرض ويحدد نوع منهج الدراسة، وحسب الموضوع اعتمدنا في الدراسة على الجانب النظري والتطبيقي،ففي الجانب النظري سنحاول أن

نسلك أسلوب البحث العلمي حتى نتمكن من الوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة بدءا بالمقدمات وانتهاء بالنتائج.

- **المنهج الوصفي والتحليلي:** لأنه الأنسب في الدراسة لهذا الموضوع والمخصص لجميع البحوث، وهو أكثر المناهج شيوعا وانتشارا واستخداما في الدراسات الاجتماعية إذ يركز على ما هو كائن في وصفه وتفسيره للظاهرة المدروسة واعتمدتاه لإيضاح العلاقة بين تفعيل الموارد البشرية والأداء الكلي داخل المؤسسة ولوصف الأساليب المستخدمة في تفعيل الموارد البشرية،

❖ **سابعا-حدود الدراسة:**

انطلاقا من أهداف وطبيعة الدراسة والإمكانيات المتاحة، فإن حدود الموضوع كانت كالآتي :

- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية بمديرية الموارد المائية لولاية المدية.
- **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 15 افريل 2024 إلى 30 ماي 2024.
- **الحدود الموضوعية:** ارتكزت الدراسة على تحليل دور المورد البشري في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء الكلي للمؤسسة.
- **الحدود البشرية:** تتمثل في موظفي مديرية الموارد المائية لولاية المدية

❖ **ثامنا: الدراسات السابقة:**

من خلال إطلاعي على عدد من الدراسات الأكاديمية، كانت هناك دراسة واحدة يلتقي مضمونها مع الموضوع محل الدراسة، تمثلت في أطروحة دكتوراه للدكتور" نور الدين شنوفي "والتي عنوانها :"**تفعيل نظام تقييم العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية**"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.2005-2004،

تناولت هذه الدراسة مختلف الجوانب المتطرق إليها في موضوع هذا البحث، حيث توصلت إلى أن نظام تقييم أداء العامل المطبق في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لم يصل بعد إلى ماهو مطلوب منه، نتيجة عدة ظروف وأسباب لخصها الباحث في عامل ضعف الإرادة بالدرجة الأولى والإدارة بالدرجة الثانية .

هذا ما فتح أمامنا الباب للخوض في هذا الموضوع من خلال إشكالية جديدة تهدف بالأساس إلى كيف تساهم الموارد البشرية في زيادة الأداء الكلي في المؤسسة وجعلها منهجا لتحقيق الأداء المتميز، حيث أن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة حيث نجد أن الإضافة تتجلى في الفصل الأول من خلال تحديد طبيعة الأداء البشري في المؤسسة وأيضا في الفصل الثاني الذي كان يتضمن عوامل تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة .

أما فيما عدا هذه الدراسة، فقد اقتصرت معظم المذكرات خاصة الماجستير على دراسة العلاقة التي تربط عملية التقييم بمتغيرات أخرى مثل: اثر التدريب،الحوافز، الدافعية، كيفية الحصول على أحسن الكفاءات المهنية، معايير قياس كفاءة وفاعلية...إلخ وهم على التوالي:

- ✓ دراسة من إعداد الطالبين بركاني بثينة و حفيظي حنان (2016) ،بعنوان : دور تسيير الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة الاقتصادية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع جامعة 08 ماي 1945 قالمة تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل و تهدف الدراسة في كون ان المؤسسة تهدف للحصول على أحسن الكفاءات المهنية لتحقيق أهدافها و تعمل جاهدة لحل العراقيل و المشاكل التي قد تواجهها،كما تطرق إلى العديد من المعوقات التي تحول دون تنمية الكفاءات المهنية وقد توصلت الدراسة إلى نتائج تمثلت في انه كلما كان العمل بروح الفريق ،العمل على تحفيز و تشجيع العاملين من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يؤدي إلى زيادة وتحسين على الكلي المؤسسي في المؤسسة.
- ✓ دراسة محمد علي احمد عبد الرحمن (2014)، بعنوان: اثر التدريب على الكفاءة الإنتاجية للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا و تهدف إلى معرفة اثر التدريب على الكفاءة الإنتاجية للعاملين، كما تناول الباحث على أهمية التدريب للعاملين في المؤسسة،كما تطرق للأسباب التي تؤدي إلى ضعف عملية التدريب ،وبين أن مشاكل التدريب تعود إلى عدم القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها العاملون،وإلى عدم ترشيح العاملين لحضور دورات التدريب على أسس موضوعية تخدم احتياجات العمل والعاملين وارتباط مشاكل تدريب المتدرب و مدى رغبته في التدريب ، كما ترتبط المشاكل بالمحتوى التدريبي و ملائمة المكان للتدريب .

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج تمثلت في انه كلما كان التدريب مرتبطا بالحوافز المادية و المعنوية كلما زادت الدافعية نحو التدريب، وكلما اهتمت المؤسسات بالتدريب اهتماما نوعيا وكميا من حيث وضع ميزانية التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية وغيرها، كلما أدى ذلك إلى رفع مستوى أداء

العاملين كما تولت الدراسة إلى نتيجة أن التدريب يزيد المهارة والخبرة في العمل،وان عدم التقييم العائد من التدريب يجعل العاملون لا يشعرون بقيمة التدريب على أدائهم.

وقد أوصت الدراسة باهتمام بالتدريب كما و نوعا و موضوعا ،مع ربط عملية التدريب بالحوافز المختلفة،وأوصت بجعل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية سواء كان بالنسبة للمؤسسة أو الأفراد العملين عملية ضرورية قبل بدء و انطلاق عملية تدريبية ،وذلك بالاشتراك بين الجهات المسؤولة عن التدريب والموظفين بالمؤسسات،كما أوصت برصد الميزانيات التدريبية وباختيار أفضل الطرق و الوسائل التدريبية وتهيئة أماكن التدريب،مع العمل على تقييم عائد التدريب.

- ✓ دراسة كل من الطالب رابح يخلف (2007) ،بعنوان : نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص تسيير منظمات،جامعة أمحمد بوقرة بومرداس و تهدف الدراسة إلى معرفة إجراءات ومناهج وكذا معايير تقييم الأداء،كما تطرق الباحث إلى مجموعة طرق المقارنة و التقييمات الوصفية ،كما تطرق إلى الأساليب التطبيقية الجديدة في تقييم أداء العمال، وبين متطلبات نجاح عملية التقييم.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج تمثلت في انه كلما كان تقييم الأداء فعال كلما زادت كفاءة وفاعلية المورد البشري،كما أوصت بتقييم الدوري بدلا من التقييم السنوي و إدراج آليات جديدة في تحديد معايير التقييم و ربط نتائج التقييم بالمسار المهني مع إنشاء لجنة الشكاوى لتعزيز مبدأ الكفاءة و الشفافية.

- ✓ دراسة خالد محمد الحياصات (2005) بعنوان: معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين.

دكتوراه في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على كفاءة وفاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية و المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية و الاختيار و التعيين وتقييم الأداء و تدريب العاملين و علاقتها بالأداء المؤسسي.

وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين الكفاءة وفاعلية الاستراتيجيات تدريب العاملين و أدائها المؤسسي.

❖ تاسعا: صعوبات الدراسة:

من أهم الصعوبات التي واجهتنا عند إعدادنا لهذا البحث، ما يلي:

- نقص المراجع الخاصة بهذا الموضوع في مكتبة الجامعة .
- تضارب المعلومات بين المراجع وصعوبة الاختيار بين المعلومات .
- عملية تحليل البيانات التي تعتبر عملية معقدة وتتطلب دراية واسعة بعلم الإحصاء التطبيقي واستخدام البرمجيات الآلية الجاهزة نخص بالذكر برنامج .spss

❖عاشرا: هيكل الدراسة:

لقد شمل هيكل هذه الدراسة على ثلاثة فصول، يمكن توضيحها كمايلي:

الفصل الأول: تعلق الأمر بالإطار المفاهيمي حول تقييم أداء المورد البشري داخل المؤسسة، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين،الأول ماهية أداء المورد البشري،والثاني تناول تقييم أداء المورد البشري داخل المؤسسة و مستويات و صعوبات وكذا شروط نجاح تقييم الأداء

الفصل الثاني: تعلق الأمر بدور المورد البشري في الرفع من أداء العاملين في المؤسسة، حيث تم تناوله في مبحثين، الأول تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة،والثاني تناول اثر تفعيل الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة.

الفصل الثالث: خصص هذا الفصل للدراسة التطبيقية على مستوى مديرية الموارد المائية لولاية المدية، حيث تم من خلاله المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة التي تم الحصول عليها باعتماد على الاستمارة التي أعدت خصيصا لهذا الغرض، بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة عامتين

وأخيرا نختتم هذه الدراسة بتقديم مجموعة من النتائج والتوصيات.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي حول تقييم أداء المورد البشري داخل المؤسسة

تمهيد

يعتبر الجانب السلوكي أحد أهم جوانب الأداء الكلي للمؤسسة إن لم نقل أكثر هذه الجوانب أهمية على الإطلاق، بالنظر إلى ارتباطه بالمورد البشري (العمال) الذي يعتبر بمثابة جوهر قوة المؤسسة وأكثر مواردها تأثيرا على نموها وإستمراريتها. على اعتبار أن الفعالية السلوكية تعكس قدرة المؤسسة على الارتقاء بمستوى أداء عمالها، فإن ذلك يجعلنا نوجه تفكيرنا مباشرة إلى إدارة الموارد البشرية والدور الكبير الذي يمكن أن تلعبه في ذلك عن طريق مختلف وظائفها.تحقيقا لما سبق، سنقوم في هذا الفصل بتسليط الضوء على المقصود بأداء المورد البشري في المؤسسة،الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية عن طريق وظائفها في الارتقاء به باعتبارها تملك الأدوات الكفيلة لاكتساب الفعالية السلوكية، والانتقال بعد ذلك إلى عرض ماهية التقييم في المؤسسة ثم إلى تقييم أداء المورد البشري.

من خلال هذا الفصل نعمل على الضبط المفاهيمي حول تقييم أداء المورد البشري داخل المؤسسة التي باتت ضرورة ملحة لابد من بلوغها وهذا من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: طبيعة أداء المورد البشري

المبحث الثاني: تقييم أداء المورد البشري داخل المؤسسة

المبحث الأول: طبيعة أداء المورد البشري

نظرا لما للأداء من أهمية بالغة في المؤسسة فقد أخذ قسطا كبيرا من اهتمامات الباحثين الذين حاولوا تقديم تعريفا له مع تحديد العوامل التي يتأثر بها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعد مفهوم الأداء واسعا ومحتوياته متجددة، والاختلاف في مفهومه نابع من اختلاف المعايير المستخدمة في دراسته وقياسه.

أولا: تعريف الأداء

إن أصل الكلمة هو إنجليزي من الفعلPerform to، والذي يعني حسب القاموس Larousseتنفيذ (القيام) بنشاط أو مهمة، كما يضيف بأنه يعبر عن النتائج المحصلة.

يعتبر الأداء مؤشرا أساسيا للحكم على فعالية المستخدمين في المؤسسة، فهو سواء من الناحية النظرية أو من الناحية التطبيقية قد استقطب العديد من الدراسات والبحوث التي تهدف في مجملها إلى تدقيق مفهومه، ونجد من التعاريف ما يلي:

يقصد بالأداء " ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"[1].

يتجلى من هذا التعريف اقتران الأداء بالسلوك، أو النشاط الذي من خلاله يتم تغيير المحيط الذي تم فيه هذا الأداء بأي شكل من الأشكال.

كما هناك من يرى بأن: " الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"[2].

من هذا التعريف نستخلص بأن الأداء هو الوسيلة التي من خلالها يقوم العامل بتلبية الحاجات الوظيفية.

يمكن تعريف الأداء الإنساني بأنه مستوى الإنجاز الذي يصله الفرد في عمله، أو كما يرى منصور

---

[1] مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982، ص244.

[2] راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص209.

أحمد منصور أن الأداء هو" كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في النهوض بأعباء عمله وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محدد"[1].

كما يعبر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد[2].

من خلال تحليل هذه التعاريف يمكننا أن نقدم حسب وجهة نظرنا تعريفا للأداء كما يلي: الأداء هو ما يصدر عن العامل أثناء قيامه بعمله من أجل تحقيق متطلبات الوظيفة التي يشغلها مقابل ما يتقاضاه من عائد مادي ومعنوي، ويمكن تحديد الأداء من خلال النتائج المتحصل عليها في أي ميدان عمل عن طريق كمية الإنتاج ونوعيتها، السرعة والدقة في العمل، وكذا السلوك الوظيفي والشخصية الذي يتصف بهما الفرد العامل أثناء تأديته لعمله.

ثانيا: عناصر(مكونات) الأداء

تهدف دراسة مكونات الأداء عادة إلى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل، حيث توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي[3]:

-**المعرفة بمتطلبات العمل:** تشمل المهارات والمعارف الفنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.

-**كمية العمل المنجز:** يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز، أي أنها تعبر عن الطاقة العقلية، الجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في منصب عمله خلال فترة زمنية معينة في أداء مهامه.

-**نوعية العمل:** تشمل الدقة، النظام، الإتقان والتمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء.

-**المثابرة والوثوق:** يدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله.

إن الهدف الأساسي لجميع المؤسسات هو الحصول على زيادة الإنتاج وتطويره والذي لا يتحقق إلا

---

[1] منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1973، ص121.

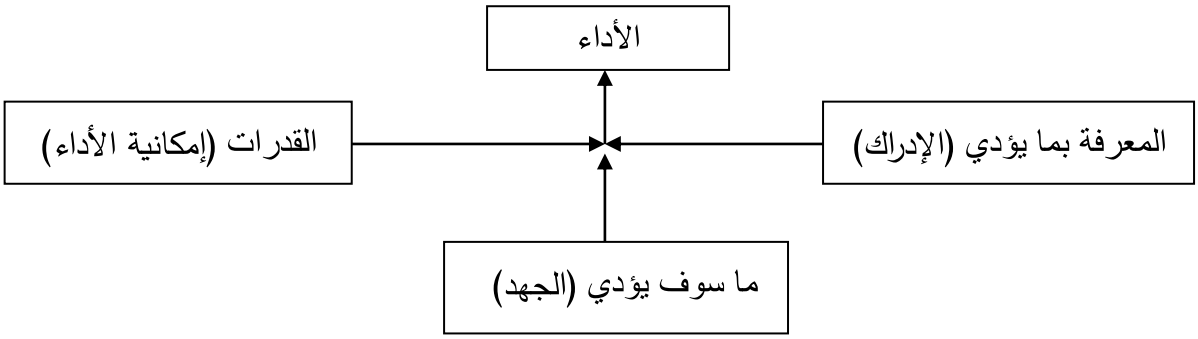
[2] محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص219.

[3] عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2003، ص39.

من خلال تحقيق الأداء الأفضل للمستخدمين، هذا الأخير يمكن تحديده من خلال ثلاثة عوامل أساسية تتمثل في:تفاعل جهد العامل الناتج عن دافعيته مع قدراته وكذلك مع إدراكه للدور الموكل إليه1، ومنه نفهم من هذا التفاعل أنه لا يمكن بأي شكل من الأشكال أن يؤثر أحد هذه العوامل لوحده على الأداء.

*كما أن هناك من حدد ثلاثة مكونات للأداء تتمثل في **الرغبة في العمل**(الدافعية)، **القدرة** على العمل بالإضافة إلى **إدراك الدور الوظيفي**، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الأتي:

الشكل رقم(01):الإطار العام لمكونات أداء العامل



المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة:الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 1986، ص120.

يمكن إدراج الشكل أعلاه في شكل معادلة للأداء تمثل نتيجة امتزاج العوامل الثلاثة وتفاعلها فيما يلي:

الأداء =القدرات والمهارات × الدافعية ×إدراك الدور الوظيفي

بينت التعاريف السابقة لأداء العامل، بأن هذا الأخير يتحدد بتفاعل ثلاث عوامل هي الرغبة في العمل(الدافعية)، القدرة على العمل، بالإضافة إلى إدراك الدور الوظيفي.

أ . القدرة على العمل: تمثل المكون الذي يتفاعل مع الدافعية(الرغبة في العمل) والإدراك في تكوين أداء العامل، وتتحقق القدرة على العمل نتيجة امتزاج ثلاثة عناصر رئيسية هي: القدرات، المهارات والخبرات[2].

تعرف القدرات على أنها إمكانية الفرد على القيام بعمل ما، بينما **المهارات** فهي مستوى الإتقان الذي يستطيع الفرد أن يؤدي به العمل، في حين تعرف **الخبرات** على أنها مجموع تراكمات التجارب في

[1] راوية محمد حسن، مرجع سابق، 210.

[2] كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 1994، ص162.

ذهن الفرد نتيجة مزاولته لعمل معين خلال مدة زمنية طويلة.

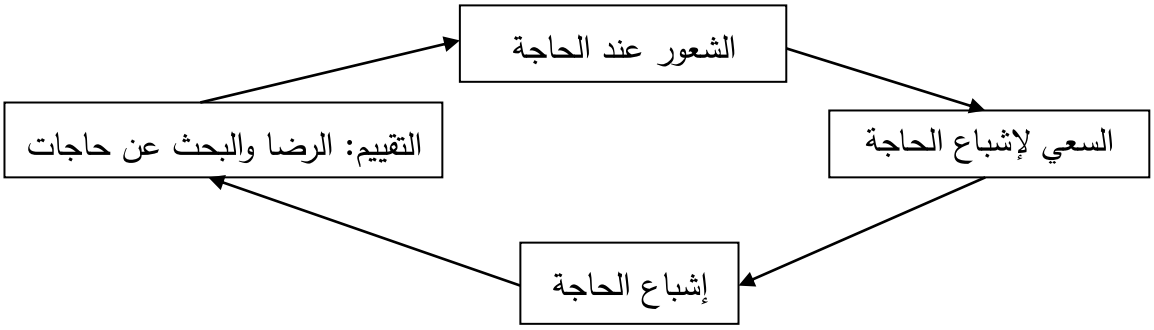
تلعب البيئة والخبرات السابقة دورا هاما في تكوين القدرات المكتسبة وكذا التأثير على سلوك المستخدمين وتنمية قدراتهم الفطرية وتطويرها، وتكتسب عن طريق التعلم والتدريب.

ب- الرغبة في العمل(الدافعية): تعود كلمة دافعية في أصلها إلى الكلمة اللاتينية(MOVERE) أي يحرك ويدفع، ثم أخذ هذا الاصطلاح معنى أوسع يشتمل على: " رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة وأنه يتعلق بالقوى التي تحافظ أو تغير اتجاه أو كمية أو شدة السلوك".

تعرف الدافعية بأنها: " القوة التي تحرك الفرد لكي يؤدي العمل أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي مثابرته واستمراره في الأداء وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل[1]". كما نعني بالرغبة مجموعة القوى الكامنة داخل الفرد والتي توجه وتدفع الفرد للتصرف بطريقة معينة.

يمكن أن نوضح عملية الدافعية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(02):الدافعية عند الإنسان



المصدر: السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، إيتراك للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2001، ص105.

إن الدافعية هي المحرك الأساسي لاستخدام الفرد لقدراته في أداء العمل، فمن خلالها يمكن دفع القوى الكامنة إلى الظهور في شكل طاقات إضافية يستفيد منها الفرد والمؤسسة.

والقول بأن الدافعية أو الرغبة في العمل تتفاعل مع القدرات معناه ببساطة أن قوة الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في أداء العمل، مع افتراض أن هذا العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها الفرد، فبقدر ما تزيد الدافعية يزيد العامل من تلك القدرات في العمل، وبقدر ما تقل الدافعية يقلل العامل

[1] أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 89.

من تلك القدرات.

ج- إدراك الدور الوظيفي:لقد أضيف في مفهوم الأداء الإنساني جانبا آخرا لا يقل أهمية عن الدافعية والقدرة في تحديد مستوى الأداء ونقصد بذلك (الإدراك)، ويعود الفضل في ذلك إلى النموذج الذي أتى به(«V.VROOM»1964) والمعروف بنظرية التوقع، حيث أصبح الأداء الإنساني يتحقق بتفاعل الدافعية مع القدرة مع الإدراك، ويمكن التعبير عن ذلك بالعلاقة التالية:

الأداء = الدافعية (الرغبة)×القدرة × الإدراك

إن دور الفرد متوقف على مجموعة من الواجبات والتصرفات والمواقف التي يقوم بها، وعليه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلال الأنشطة والسلوكيات المتوقعة في أدائه.

عرف معجم علم الاجتماع الإدراك بأنه: " السلوك المتوقع من شاغل أو لاعب الدور الاجتماعي، حيث أن لكل دور مجموعة واجبات وحقوق اجتماعية، فواجبات الدور هي مجموعة التصرفات التي يقوم بها لاعب الدور الاجتماعي(العامل) أثناء عمله وعلاقاته بالآخرين، وحقوق الدور هي الامتيازات والمكافآت التي تقدم له بعد قيامه بالواجبات المتوقعة منه".[1]

الإدراك هو عمليات ذهنية تقوم بالانتقاء وتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير المطلوبة.

كما يعرف الإدراك بأنه: " العملية التي يقوم الفرد من خلالها باختيار المؤشرات وتنظيمها وتفسيرها،تفسيرا مناسبا يحمل معنى ويعطي صورة كاملة للواقع الذي يعيشه[2]"، كما أنه يشير إلى " الطريقة التي يعرف بها الفرد العمل الذي يقوم به وشكل ونوع المجهود الذي يعتقد أنه ضروري للإنجاز الجيد للعمل[3]"

أظهر الباحثان " جرميز" و" كيمبل("GARMEZ et KIMPLE1963) أن العملية الإدراكية تمر بمجموعة من المراحل تتمثل في: [4]

-**التعرض للمثيرات:** حيث يواجه الفرد مجموعة من المثيرات، وهي الخطوة التي يتعرض فيها الفرد للحدث، مثل مواجهة رئيسه الذي قد يخاطبه في مسألة ما.

---

[1]ديكن ميشال، معجم علم الاجتماع، ترجمة: إحسان محمد حسن، دار الطليعة، لبنان، الطبعة الثانية، 1986، ص177.

[2]محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، الطبعة الثانية، 2004 ،ص73.

[3]عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، دون طبعة، 2002 ،ص433.

[4]أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 73.

-**استقبال وتسجيل المعلومات:** تمثل المرحلة التي يتم بمقتضاها استقبال المعلومات من خلال الحواس والأعصاب، حيث تلعب القدرات الحواسية والجهاز العصبي للفرد دورا هاما، فعلى أساسها يتحدد ما سيتم استقباله من معلومات وما سيتم تسجيله منها.

-**التفسير:** وهنا يتم الانتقاء بين المعلومات المستقبلة وإعطائها معنى يحدد دلالاتها بما يُمَكِّن من استيعابها في بناء المدركات، فنبرة الصوت الصادرة من الرئيس وكذا الكلمات والجمل التي يقولها وتعبيرات وجهه... يتم الانتقاء بينها والتركيز على بعضها وإعطائها معني في ظل الخبرات السابقة للفرد بهذا الرئيس أو بمواقف شبيهة.

-**الاستجابة السلوكية:** تمثل هذه المرحلة الناتج النهائي للعملية الإدراكية، فعلى أساس ما أدركه الفرد تتحدد ردود الفعل التي تأخذ سلوكا ظاهرا(الرد على الرئيس) أو سلوكا مستترا(انفعالات ومشاعر داخلية) .

يتفاعل الإدراك مع الدافعية والقدرة لتكوين أداء العامل، وبالتالي فهو يلعب دورا مهما من خلال تأثيره على دافعية الفرد ومعرفة الطريقة التي يشغل بها قدراته، ومعرفة المنافع العائدة إليه ومدى توقعه لاحتمال تحقق هذه العوائد، فالإدراك يوفر للعامل الطريقة التي تمكنه من أداء عمله بنجاح .

يُوصَفُ الأداء بأنه النتائج التي يحققها العامل، حيث أن هناك الكثير من العوامل المؤثرة فيه وتخضع بعض هذه العوامل لسيطرة العامل بينما يخرج البعض منها عن هذه السيطرة، من هذا المنظور هناك من يحدد عناصر الأداء من الناحية الفيزيائية للعمل كما يلي[1]:

-**الموظف/العامل:** ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

-**الوظيفة:** ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل، كما تحتوي على عنصر التغذية الاسترجاعية كجزء منها.

-**الموقف:** ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدى الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

وبالتالي يكون الفرد في حاجة إلى دراسة كل هذه المجموعات الثلاث بحثا عن الطرق والأساليب المناسبة لتحسينها، وقد يؤدي التغيير في إحداها إلى تغيير مفاجئ ومثير في الأداء والنتائج، حيث يفترض في كثير من الأحيان أن أي عجز في الأداء يرجع إلى الأفراد العاملين بالمؤسسة.

[1] ماريون إي هانز، إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة: محمود مرسي، زهير الصباغ، مطبعة معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988، ص273.

بالمثل فإن التحسن الذي يحدث في الأداء نتيجة زيادة وضوح الدور الوظيفي ومكونات العمل في ذهن الفرد (تغيير في إدراكه) يكون أكبر لدى الفرد الذي تكون دافعيته عالية وقدراته عالية كذلك عن آخر تغير إدراكه بنفس المقدار لكن دافعيته كانت منخفضة وقدراته كذلك.

خلاصة لما سبق يمكن القول أن مستوى الأداء ما هو إلا نتيجة تفاعل وامتزاج دافعية الفرد مع قدراته وإدراكه، وغياب أحد هذه العوامل من شأنه أن يضعف أداء الفرد من خلال إضعاف أحد العوامل الأخرى،ولعل هذا ما تفسره العلاقة الرياضية للأداء المبنية على الضرب بين العوامل الثلاث، إذ أن انعدام أحدها من شأنه أن يخفض من فعالية الأداء الإنساني.

المطلب الثاني: تعريف أداء المورد البشري

نظرا لما للأداء من أهمية تتضمنها المنظمة، فقد أخذ قسطا من اهتمام الباحثين وقد قدمت عدة تعاريف للأداء، حيث يعتبر الأداء مؤشرا أساسيا للحكم على فعالية المستخدم في المنظمة، فنجد عدة تعاريف منها:

يعرف أداء المورد البشري على أنه:" هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه هو مجموع السلوك والنتائج القابلة للقياس" [1].

ويعرف أيضا على أنه:" عبارة عن قدرة العاملين للقيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة الواضحة المعالم بأقل جهد وتكلفة"[2].

كما يمكن تعريفه على أنه:" السلوك الذي يمارسه العامل في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة تلك المؤسسة"[3].

انطلاقا من التعاريف السابقة نقدم التعريف التالي،وهو نتيجة التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه ذلك السلوك الذي يصدر عن المورد البشري ويترجم في صورة إنجاز للمهام الوظيفية التي تحقق الكفاءة والفعالية، هذا التفاعل بدوره ناتج عن العلاقة بين إدراك المورد البشري لدوره الوظيفي ومتطلباته والقدرات والمهارات والجهد المبذول بالإضافة إلى الظروف البيئية المحيطة.

[1] عبد الباري ابراهيم ذرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص15.

[2] نبيل الحسيني النجار، إدارة الموارد البشرية بين أصول النظرية وجذور التطبيق، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، الإسكندرية، 2008، ص108.

[3] ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص113.

المطلب الثالث: أهمية أداء المورد البشري

إن الأداء يحظى باهتمام بالغ في جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد العامل إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة، فيما يلي نستعرض أهمية أداء المورد البشري:[1]

*اهتمام الإدارة بأهمية عملية التقييم التي يمر بها، كما أن نتائج الأداء تمثل الهدف الأول من التغيير.

*قدرة المنظمة على بناء الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج اعتمادا على نتائج الأداء.

*يعتبر الأداء مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين والعمل، وكذلك مؤشر للاختيار والتعيين بالمنظمة.

كما نذكر:[2]

*يساهم الأداء المتميز على رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية.

*يساهم الأداء في تحديد مدى نجاح إدارة المورد البشري في المنظمة ومدى سلامة برامجها التي تعد وتستخدمها بالمنظمة.

*يساعد الأداء في تحقيق أهداف المنظمة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه.

*يساهم الأداء في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة، وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية الفرد اتجاه عمله.

*يعمل الأداء على مساعدة المسؤولين عن المنظمة في إيجاد نظم ترقيات ومكافآت وأجور وحوافز تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة بالمنظمة.

وإن لأداء المورد البشري أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها المورد البشري، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا إذا كان أداء المورد البشري متميزا، وأداء المورد البشري في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة أو في أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا، كما أن أهمية أداء المورد البشري بالنسبة للمنظمة يرجع إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة (أي القدرة على تخطي كل مرحلة من مراحل حياتها معتمدة على أداء الموارد البشرية الموجودة بها)، كما لا تنحصر

[1] عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة تغيير الأفراد والأداء، إدارة تغيير الأفراد والأداء، إشراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2001، ص81.

[2] خليل اسماعيل ابراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناه السويس، الإسكندرية، 2014، ص77.

أهمية أداء الموارد البشرية على مستوى المنظمة فقط، وإنما تتعدى ذلك في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة[1].

المطلب الرابع: محددات أداء المورد البشري

إن أداء المورد البشري لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والخارجية المحيطة به، ويمكن استخلاص أهم هذه المحددات في:

أولا: الجهد المبذول: وهو الذي يعكس درجة حماس الموارد البشرية لأداء العمل، أو درجة دافعيته التي تتحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة ومترابطة بعضها ببعض كالأجور والمكافئات، عدالة العائد، فرص التطور والترقية، وطبيعة العلاقات داخل التنظيم[2].

ثانيا: القدرات: هي عبارة عن أحد العناصر المكونة لكفاءات الموارد البشرية[3].

وتجدر الإشارة إلى أن هناك نوعان من القدرات وهي:[4] القدرات الذهنية والقدرات البدنية.

ثالثا: الإدراك: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور.

هو تصورات الموارد البشرية وانطباعاتهم عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عملهم، والكيفية التي يمارسون بها دورهم في المنظمة[5].

كما يعرف الإدراك أيضا بأنه" العملية التي من خلالها ينظم ويترجم المورد البشري انطباعاته الحسية من أجل إعطاء معنى لما يدور حوله[6].

ويبدأ إدراك المورد البشري لمتطلبات وظيفته أولا من خلال إحساسه بالمثيرات الخارجية ثم تحويل هذا الإحساس إلى مفاهيم ذات معنى عن طريق اختيار وتنظيم المعلومات وتفسيرها، بناء على خبرات وتجارب سابقة في ذاكرته.

رابعا: الرغبة: بالإضافة إلى المحددات سابقة الذكر هناك من يضيف محدد يتمثل في الرغبة وهي حاجة

---

[1] الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة02، الجزائر، 2013، ص60.

[2] بوخمخم عبد الفتاح، هروم عز الدين، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 06، قسنطينة، 2010، ص57.

[3] راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية،الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 210.

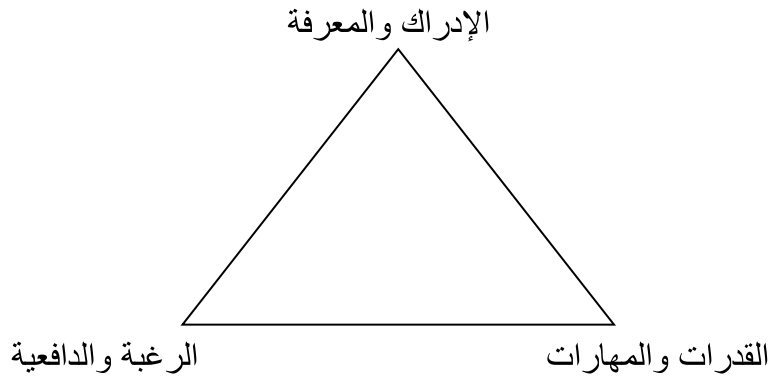
[4] محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 108-109.

[5] Louiselemire, Gaétan martel, L'approche systemique de la gestion des ressource humaines, l'universite du québec, canada, 2007, p353.

[6] عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص97.

ناقصة الاشباع تدفع المورد البشري للاتجاه لإشباعها وتعبر عن دافعيته[1].

الشكل رقم (03) : محددات أداء المورد البشري



المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال ما سبق نستنتج أن محددات أداء المورد البشري هي مزيج بين الجهد المبذول لانجاز الأعمال وما يتمتع به المورد البشري من مهارات وقدرات وكذا رغبته ودافعيته للعمل المطلوب منه، بالإضافة إلى إدراكه لدوره وما يقوم به ضمن المنظمة التي ينتمي إليها والمتغيرات الموجودة ببيئة عمله.

[1] صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقره، بومرداس، 2009، ص65.

المبحث الثاني: تقييم أداء المورد البشري داخل المؤسسة

إن متابعة أداء المؤسسات يعتبر احد أهم المواضيع التي تشغل بال المسيرين و لدى كل من له صلة مباشرة أو غير مباشرة ،باعتباره يعكس النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط ،إن هذه الأهمية للأداء جعلت من الواجب تحديد و ظبط مدلول و يشكل محورا قائما بذاته للبحث ،ذلك لأنه على ضوء معرفة مفهومه و تعريفه تتحدد مؤشرات قياسه كما يمكن تصور الإجراءات التي تسمح بتحسينه وذلك باعتباره مرادفا للكفاءة والفعالية.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء

تنبع أهمية التقييم من تعدد عبارات الكتاب و الإداريين في تحديد مفاهيم التي تقوم عليها،وذلك ما سنتطرق اليه من خلال تحديد مفهوم الأداء ،مفهوم التقييم و إطار المفاهيمي لتقييم الاداء.

أولا: مفهوم الأداء

يستمد مصطلح الأداء أصله من اللغة الإنجليزية وبالذات من الفعل " to performa " والذي يعني تنفيذ أو تأدية عمل. كما يمكن أن نعرف الأداء على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

نلاحظ من هذا التعريف أن مفهوم الأداء يتضمن مجموعة الأساليب التي تنتهجها المؤسسة في إطار استغلال الموارد المتاحة بغية تحقيق أهدافها وغاياتها المرسومة، وعند التعمق في تحليل هذا المفهوم فإنه ينبغي الإشارة إلى أنه كثيرا ما يقرن الأداء بمفهومي الكفاءة والفعالية، وعليه يعرف الأداء وفقا لذلك على أنه: "تعظيم المخرجات تحت قيد تدنية المدخلات." من هذا التعريف الأخير يمكن أن نلاحظ أن مفهوم الأداء يتضمن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بواسطة الحصول على أقصى مخرجات ناتج مع ضمان تدنية المدخلات .

ثانيا: مفهوم التقييم

ويرى البعض أن" تقييم الأداء بأنه عملية إدارية للحكم على مدى تقدم الموظف في واجباته وسلوكياته خلال فترة زمنية لا تتعدى السنة، ويصدر عن العملية تقريرا في نموذج معين يرفق بملف العامل وينتج أثارا إدارية والقانونية (الخزامي، 1999 ،ص 21")[1] .

[1].الخزامي عبد الحكيم،)1999 ،)تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة الساعي للنشر والتوزيع ، الرياض.

وعرف **باشات:** التقييم بأنه قياس التأثير الذي تركه التدريب في المتدربين، وتحديد كمية تحصيل المتدربين أو الحصيلة التي خرجوا بها من العملية التدريبية والعادات والمعارف والمهارات التي اكتسبوها والتغييرات السلوكية لديهم[1] .

أما زويلف فقد عرف التقييم بأنه: عملية تقدير جهود المتدربين ومستوى أدائهم للعمل بعد اجتيازهم البرنامج التدريبي استنادا إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل بعد الحصول على التدريب.

وقد عرف **برعي** تقييم البرامج التدريبية بأنه عملية قياس لمعرفة مدى ما تم تحقيقه من أهداف تدريبية، ويتضمن تقويم المتدربين الدارسين والمدربين والبرامج التدريبية[2].

ثالثا:الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء

حظي موضوع الأداء باهتمام بالغ، وشهد بحوثا مستمرة للبحث عن حلول لمشكلاته، من خلال إشراك العاملين في وضع السياسات والأهداف، إتباع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية، ومئات الأساليب التي ترتكز على تحقيق هدف واحد وهو تحسين الأداء،والأداء هو: "النتائج العملية أو الانجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ للأعمال ."

ونظرا لأهمية أداء المورد البشري في المؤسسة فقد استعملت عدة طرق في تقييم أدائهم، وعرفت هذه العملية عدة تصورات تنصب كلها حول تحسين الأداء وتحقيق المردودية ورفع مستوى العمل ليتطابق مع مكونات العمل ومحتوى التدريب .

فتقييم الأداء هو " العملية التي تحصل بواسطتها المنظمة على التغذية العكسية لفعالية موظفيها"

المطلب الثاني: مستويات تقييم الأداء

من الممكن تقييم الأداء على ثلاثة مستويات هي[3]:

- على مستوى نتائج المشروع أو المؤسسة ككل: مثل الأرباح، حصة المؤسسة في السوق...

---

[1] أحمد إبراهيم باشات: أسس التدريب، لبنان:دار النهضة العربية، 1978، ص68.

[2] عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى،1996، ص 46.

[3] سيزلاقي أندرودي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1991. ص ص378-382.

●على مستوى نتائج الوحدة أو القسم: أو الأنشطة الرئيسية بالمؤسسة) النشاط التسويقي، النشاط الإنتاجي، النشاط التمويلي...، مثل: كفاءة الوحدة، مستويات الإنتاج، معدلات الحوادث...) .

●على مستوى الأفراد (العمال) : وهناك من يسميه بالأداء الوظيفي وهو تقييم أداء الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة(موضوع الدراسة)، ويكون من خلال:

-تقييم نتائج الفرد (عدد الوحدات المنجزة، فاعلية المشرف في توجيه عمل المرؤوسين) .

-تقييم سلوك الفرد (أسلوب القيادة المتبع من قبل المديرين، التعاون في فريق العمل...) .

-تقييم السمات الفردية والشخصية(التي تؤثر في السلوك) مثل: (الاتجاهات، المعتقدات) .

أولا: تقييم الأداء الكلي للمؤسسة: من أهم العناصر التي تخضع للتقييم على مستوى المؤسسة ككل ما يلي:[1]

***الفعالية:** تحقيق الأهداف المسطرة من حيث نوعية المخرجات وكميتها، الوقت المحدد للإنجاز، رضا العملاء ورضا العاملين.

***الكفاءة:** تمثل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من حيث استعمال العمالة المهنية، تكاليف التدريب، الهدر والضياع...الخ.

***الملائمة:** وهي تلك السبل الملائمة لتقويم الأداء في المؤسسة حيث أن تقييم الأداء يسبق تقويم الأداء والعكس ليس صحيحا لأنه على ضوء نتائج تقييم الأداء يمكن معرفة السبل الملائمة لتقويم الأداء في المؤسسة

***التقدم في العمل:** باستعمال المقاييس المرحلية للعمل، الخطوات الفرعية للمشروع...الخ.

***أساليب ونظم وإجراءات العمل:** الجانب التنظيمي للمؤسسة.

***عادات العمل:** لخلق ثقافة تطويرية ومبادئ تسير عليها المؤسسة،

- **أساليب تقييم الأداء الكلي للمؤسسة:** يتم ذلك باستخدام وسائل متعددة منها:[2]

أ.الملاحظة: هي مراقبة ما يحدث فعليا وتحديد ما إذا كان ذلك ملائما أم لا، وتكون إما ملاحظة مباشرة (ذهاب المدير إلى مكان العمل) أو غير مباشرة (من خلال دائرة تصوير تلفزيونية مغلقة).

ب.استقصاء العملاء: سواء العملاء الداخلين (العمال بالمؤسسة)أو الخارجيين (المستهلكين)،ففي داخل المؤسسة توجد بعض الإدارات التي تقدم خدمات لأجزاء أخرى مثل المخازن والنقل والحاسبات، وأفضل

[1]Brigitte DORIATH, Christian GOUJET , gestion prévisionelle et mesure de la performance, DUNOD , Paris, 2002, p87.

[2] زهير ثابت، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21: كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء، القاهرة، 2001، ص16.

طريقة لمراقبة جودة جهود العاملين في هذه الإدارات هي أن تسأل هؤلاء العمال عن تقييمهم لأداء هذه الإدارات. أما خارج المؤسسة فينبغي أن يتم من حين لآخر استطلاع لآرائهم واتجاهاتهم نحو المؤسسة وسلعها وخدماتها.

ج. الاحتفاظ بالسجلات: هناك بعض أنواع الأداء التي يمكن مراقبتها بسهولة من خلال العديد من إجراءات حفظ السجلات، ويصدق هذا عندما ينصب الاهتمام على حجم المخرجات ونوعيتها، التكاليف، الدخل، الوقت. ويدخل ضمن هذا الأسلوب كل من خرائط "بيرت" PERT، خريطة "غانت" GANT، أسلوب "باريتو"، خرائط السبب والأثر.

كما أن هناك أساليب أخرى يمكن استعمالها لتقييم أداء المؤسسة مثل: التدقيق المالي، المراجعة الإدارية، المتابعة المرحلية للتقدم...الخ.

ثانيا: تقييم أداء الأنشطة الرئيسية: يشمل تقييم الأداء على مستوى الأنشطة والوظائف الأساسية) الأقسام) أربع مجالات وهي: التسويق، الإنتاج، التمويل، والعمال، وسوف نتطرق إلى هذه النقاط بشكل موجز كما يلي:

أ-تقييم الأداء التسويقي: أصبح للتسويق دورا رئيسيا في نجاح أو فشل المؤسسة، وهذا نظرا إلى طبيعة الأدوار التي يقوم بها في ظل المنافسة الشديدة، ولهذا كان علينا القيام بعملية تقييم هذا النشاط.

للتذكير، يمكن إعطاء تعريف بسيط للتسويق بأنه العمل الإداري الذي يشمل كل الأنشطة التي تسعى إلى إيجاد نوع من المواءمة بين المؤسسات والجهات الخارجية التي تقوم باستخدام، شراء وبيع منتجات المشروع أو التأثير في مخرجاته التي يتم إنتاجها أو الفوائد والخدمات التي يقوم بتوفيرها[1].

تتلخص الأنشطة الأساسية للتسويق في عملية تخطيط، تنفيذ، متابعة، تطوير، تسعير، ترويج، توزيع السلع والخدمات والأفكار لخلق التبادل الذي يحقق الإشباع والمنافع لكل الأفراد، المؤسسات والمجتمع.

– **الطرق المستخدمة في تقييم الأداء التسويقي:** من بين الطرق المعتمدة في تقييم الأداء التسويقي نذكر:

[1] توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي، مصر، 2005-2006، ص19.

***تحليل المبيعات:** هي تلك الجهود الخاصة بقياس وتقييم المبيعات الفعلية(ربحية المنتجات، ربحية المناطق البيعية، تحليل الربحية حسب الفترات الزمنية...) التي تم تحقيقها في ضوء الأهداف البيعية الموضوعة بالنسبة لمختلف المديرين.

***تحليل نصيب المشروع من السوق:**يتمثل في تحديد نصيب المؤسسة من السوق، فإذا ارتفع فمعنى ذلك تحقيق كسبا وتفوقا ملموسا في مواجهة منافسيها أي الأداء مرتفع، أما إذا انخفض فمعنى ذلك أنها تخسر جزءا من نصيبها في السوق ويعبر بذلك عن الأداء الضعيف.

***تحليل العلاقة بين المصروفات والمبيعات:** تتطلب الخطة التسويقية أيضا فحصا دقيقا لمقدار النفقات التسويقية وعلاقتها بالمبيعات، وذلك للتأكد من أن المؤسسة لا تنفق أكثر من أجل تحقيق أهدافها البيعية، والنسبة الأساسية التي ينبغي ملاحظتها هي نسبة النفقات التسويقية إلى المبيعات) دراسة الجدوى التسويقية).

***التعرف على اتجاهات المستهلك:** تقوم هذه الفكرة على افتراض أن التغيير في الاتجاهات يحدث أولا ثم يؤدي ذلك إلى إحداث تغير في سلوك الشراء، وهناك مجموعة من الأساليب أو النظم تقوم الإدارة باستخدامها من أجل التعرف على اتجاهات وآراء المستهلكين وهي:

- قيام المؤسسة بتسجيل وتحليل الشكاوى المكتوبة أو الشفوية.
- استقصاء مجموعة من المستهلكين.
- المعلومات المرتدة من المستهلك.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما ينحرف الأداء الفعلي للمؤسسة عن الأداء المتوقع.

ب-تقييم الأداء الإنتاجي: يعتبر معيار الإنتاجية أحد أهم معايير تقييم الأداء في المؤسسة، حيث عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي ODEE (1950) على أنها: "الناتج الذي نحصل عليه بقسمة المخرجات على المدخلات، وبهذه الطريقة أن نشير إلى إنتاجية رأس المال أو الاستثمار أو المواد الخام حسب ما نأخذ في اعتبارنا من مخرجات رأس المال، الاستثمار، أو المواد الخام[1].

الإنتاجية = المخرجات/ المدخلات= الناتج/عوامل الإنتاج

[1] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 273.

يسعى النظام الإنتاجي إلى توفير كم ونوع المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة، ويمكن الحكم على كفاءة الأداء الإنتاجي من خلال مجموعة من المؤشرات الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01) : مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي

1.المواد الخام	– نسبة المواد المرفوضة لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي المشتريات. – متوسط فترة التخزين بالنسبة للصنف (معدل دوران الصنف /365). – نسبة الإسراف في الخامات (كمية الإسراف في الخامات / كمية الخامات متصرفة للإنتاج).
2.جودة المنتجات	– نسبة المرفوض لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي الإنتاج. – نسبة الوقت المستخدم في التفتيش والفحص إلى وقت الإنتاج.
3.الطاقة الإنتاجية	– نسبة الطاقة الفعلية المستخدمة إلى الطاقة الكلية للمصنع. – نسبة الطاقة العاملة إلى الطاقة الكلية في المصنع.
4.الكفاءة الإنتاجية	– معدل الإنتاج لعدد ساعات العمل. – معدل الإنتاج بالنسبة لرأس المال المستثمر. نسبة الطلبات التي تم تنفيذها في الميعاد المحدد لها.
5.العمالة	– نسبة الوقت الضائع (عدد ساعات الوقت الضائع/ عدد ساعات العمل المتاحة). – الإنتاجية الفعلية للعامل (كمية الإنتاج الفعلية/ عدد ساعات العمل الفعلية). – نسبة التغيب (عدد أيام التغيب لأسباب غير مشروعة/عدد ساعات العمل المتاحة)
6.التكاليف	– نسبة تكاليف مناولة المواد إلى إجمالي تكاليف المصنع. – نسبة الأجور إلى تكلفة الوحدة المنتجة.

– المصدر: زهير ثابت، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21: كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء، القاهرة، 2001، ص59.

ج– تقييم الأداء التمويلي: إن الحصول على عناصر الإنتاج يحتاج إلى جهة ممولة يمكن لها توظيف رؤوس الأموال اللازمة للاستثمار في مشروع معين، والوظيفة المالية في المشروع هي تلك الوظيفة المتعلقة بتأمين الأموال اللازمة وإدارتها بشكل اقتصادي.

يتطلب تقييم الأداء المالي تقييم كل من السيولة، هيكل التمويل، استخدام الأصول الثابتة، ربحية الأصول المستثمرة...الخ[1]، ويوضح الجدول الموالي بعضا من هذه المؤشرات:

الجدول رقم (02) : مؤشرات تقييم الأداء التمويلي

1.السيولة	– نسبة التداول (الأصول المتداولة/الخصوم المتداول). – نسبة السيولة (النقدية وما يعادلها/الخصوم المتداول). – سرعة دوران النقدية (المبيعات/النقدية وشبه النقدية).
2.الرافعة	– نسبة المديونية إلى الملكية (إجمالي المديونية/ صافي حقوق الملكية). – تغطية النفقات الثابتة(الأرباح الصافية قبل النفقات الثابتة/ النفقات الثابتة). – الخصوم المتداولة إلى الملكية (الخصوم المتداولة/ صافي حقوق الملكية). – معدل التمويل بالقروض.
3.نسب النشاط (كفاءة استخدام الموارد)	– معدل دوران المخزون(المبيعات/ متوسط المخزون). – متوسط فترة التحصيل(المقبوضات/ متوسط المبيعات اليومية). – معدل دوران الأصول الثابتة (المبيعات/ الأصول الثابتة). – معدل دوران إجمالي رأس المال(المبيعات/ إجمالي الأصول).
4.الربحية	– إجمالي العائد من التشغيل (إجمالي ربح التشغيل / المبيعات). – معدل العائد على المبيعات (صافي الربح بعد الضرائب/ المبيعات). – إنتاجية الأصول (إجمالي الدخل قبل الضرائب/ إجمالي الأصول). – معدل العائد على رأس المال(صافي الربح بعد الضرائب/صافي حقوق الملكية).

– المصدر: زهير ثابت، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21: كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء، القاهرة، 2001، ص60.

ثالثا: تقييم أداء الأفراد العاملين: هو تقييم الجانب الإنساني، السلوكي في المؤسسة باعتبار أن العمال داخل المؤسسة يشكلون تجمعا اجتماعيا يهدف إلى تحقيق أهداف معينة، وهذا هو جوهر هذه الدراسة الذي سوف نتناوله بصفة مفصلة.

[1]Brigitte DORIATH, Christian GOUJET, op.cit, p88.

المطلب الثالث: صعوبات تقييم الأداء

يمكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسئول عن عملية التقييم،وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها:

أولا:المشاكل الذاتية

تتعلق بمايلي:

✔ **خصائص وصفات المقوم:**وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم لممارسته للمهنة؛ الذي يشترط في المقوم أن يكون ذا خبرة عالية والقدرة على التفاعل الاجتماعي.

✔**التساهل والرفق:** حيث يميل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عن الهدف المسطر.

✔**تأثير الهالة:** وهي الزاوية التي ينظر إليها المرؤوس فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد قيمة معايير التقييم ويضفي جوانب الحيادية.

✔**النزعة المركزية:** وهو أن يميل المقوم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.

✔**الأولية والحداثة:** تظهر في عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقوم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، فهذا من شأنه أن يعدم خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل

✔**التحيز الشخصي:**وهو انحياز الشخص المقوم لصالح الرد المراد تقييم أداءه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الموطن.

ثانيا:المشاكل الموضوعية

تتعلق بالعملية بحد ذاتها، وهي تتمثل فيما يلي:

✔عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية؛

✔ عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء؛

✔عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم؛

✔عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين؛

✔ عدم وضوح العلاقة بين المديرين التنفيذيين وإدارة الموارد البشرية وعدم وضوح وظيفة كل واحد منهما[1].

المطلب الرابع: شروط نجاح تقييم الأداء

يتوقف نجاح تقييم الأداء على توفر بعض الشروط الداعمة له ولبنيته، من أبرز هذه الشروط ما يتعلق بالتوافق والحوار حول معظم مضامين عمليات التقييم، ومن بين المعايير المهمة لنجاح مضامين التقييم نذكر :التناسب، القبول، المرونة، الحوار.

أولا: التناسب:يعتبر التناسب حاجة ضرورية من حاجات وشروط تقييم الأداء، إذ يقصد بالتناسب الرابط الذي يجمع بين معايير الأداء والأهداف المحددة سلفا له، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف والمعايير التي حددت لقياسه يعتبر أداء مناسبا وبالتالي ناجحا، فالتناسب يؤدي إلى تقييم أفضل للأداء عندما يساهم الأفراد في تحقيق إنجازات عملياتية مرغوبة ويحصلون على مكافآت مقابل ذلك، ومثال ذلك أداء الموظف الذي يجتهد في خدمة زبائن المؤسسة ويسهر على سعادتهم وراحتهم والذي يتعاون باستمرار مع رؤسائه وزملاء عمله لأهداف تتعلق بتحقيق مكاسب هامة للمؤسسة، ولا بد للمؤسسة بالمقابل من مكافأة هذا الموظف المناسب جدا لها وإعطائه أفضل تقييم ممكن، يستمد التناسب قوته من قوى الأطراف المتمسكة به والعاملة على إنجاحه، فمقدار ما يزداد أداء الفرد وتزداد مساهمته ومبادرته لتحقيق أهداف المنظمة، وبمقدار ما تتمسك هذه الأخيرة بالحفاظ على هذا الفرد ومكافأة إنجازاته بمقدار ما يقوى التناسب بني الطرفين، عكس ذلك يحصل في حال ضعف التناسب بين الفريقين، فالتناسب الضعيف يتبعه عادة المشاحنات ودعاوي بين الفريقين ويؤدي حتما إلى الانفصال، وأخيرا لا بد من القول بأن التناسب يقوى ويزداد إذا حددت المؤسسة للفرد أهدافا واضحة وأجواء مريحة، وإذا قامت بتوضيح وتحليل الوظيفة الملقاة على عاتقه ووضعت له معايير واضحة ومحددة للقيام يها أولا ومن ثما لتقييم أداءه وحماستيه على هذا الأداء في مراحل لاحقة ثانيا[2].

ثانيا:القبول: الشرط الثاني من شروط نجاح تقييم الأداء يتعلق بقبول الأطراف المشاركة بالتقييم، فتقييم الأداء الذي لا يلقى قبولا من قبل الأطراف ولا من قبل رؤسائهم لا يعتبر تقييما ناجحا، وفي هذا المجال فإن أنظمة تقييم أداء الأفراد ليست على ما يرام كونها معدة سلفا من قبل اختصاصيين غير

[1] الأداء تقييم نظرية بعنوان مقال5189-1=t?http://www.hrm- group.com/vb/showthread.php

[2] ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص153.

مهتمين بالمدخلات الضرورية الصادرة عن رؤساء الأفراد أو عن الأفراد أنفسهم والتي تدخل في صلب عمليات التقييم الناجحة، بالإضافة إلى أن الحساسية تعتبر بدورها شرطا ملازما للقبول بالتقييم ولإنجاحه، فالتقييم غير القادر على التمييز بين الأداء الجيد والأداء غير الجيد يلقى حتما رفضا قاطعا من قبل الأفراد، فلا يعقل أن يقبل الأفراد الناجحين بالتقييم الذي يساوي الأداء الجيد بالأداء العاطل.

ثالثا: المرونة والحوار: الشرط الثالث من شروط نجاح تقييم الأداء يتعلق بالمرونة التي ينبغي أن ترافق آليات وعمليات التقييم، فنظام التقييم المرن يأخذ بعين الاعتبار الاختلاف والتنوع الحاصل بين ثقافات الأفراد والمدراء كما يبين اختلاف وتنوع أساليب وفلسفات المدراء المتعددة ويضع معايير مناسبة التي تنسجم مع متطلبات الاختلاف والتنوع معا ويساعد بالتالي على نجاح تقييم الأداء.

كما يجب أن يكون التقييم عمليا فذلك يعزز من قوة ومكانة المرونة، وخاصة إذا استخدمت المؤسسة آليات لتقييميه تكون سهلة الاستعمال من قبل المدراء وسهلة الاستيعاب من قبل الأفراد محل التقييم، كما أن حوار الأداء الذي يدور بين طرفي الأداء يعتبر من الشروط الهامة والكفيلة بإنجاح تقييم الأداء، وهذا الحوار يكون فعالا إذا تجاوز إخبار الأفراد بما ينبغي عليهم فعله وركز على قضايا ونشاطات تثري اهتمام والتزام الأفراد وتفسح بابا واسعا أمامهم لتحسين أدائهم، والتقييم الناجح يعطي الأفراد حق الاطلاع عليه سواء كان التقييم شفهيا أو كتابيا وحق الحوار حوله بحيث يتسنى للأفراد الإجابة على هذا التقييم وإبداء ملاحظاتهم عليه، ويجب أن لا ننسى أن نشجع الحوار بين المقيم والمقيم وتطلب أحيانا بعض المؤسسات الناجحة من الأفراد تقييم أدائهم بأنفسهم لتشجيع وإنجاح حوار الأداء بين عملية التقييم.

خلاصة الفصل الأول:

قدمنا في هذا الفصل إطارا مفاهيميا حول تقييم الأداء المورد البشري داخل المؤسسة، فنجد أن أغلب الباحثين يعتبرون مستوى أداء العامل بمثابة المحدد الرئيسي لأداء المؤسسة, والمقصود بهذا أن اكتساب المؤسسة لليد العاملة المؤهلة يساعدها على توجيه المتغيرات الداخلية والخارجية ويجعلها تتماشى ومصلحتها الاقتصادية, فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح تعيش في ظل تقلبات المحيط, الذي يتركها عرضة لمجموعة من المؤثرات سواء كانت في شكل قوانين أو في شكل أزمات أو في شكل منافسة قوية أو غير ذلك, ولهذا فالمؤسسة القوية هي المؤسسة التي تملك اليد العاملة القادرة على مواجهة كل هذه المؤثرات وتخفيض حدتها وانعكاساتها على نشاط المؤسسة ومستقبلها العملي

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا مهما عن طريق مختلف وظائفها في الارتقاء بمستوى أداء العمال,بحيث تساهم هذه الوظائف في التأثير إيجابيا سواء على قدرات الفرد أو على دافعتيه ورغبته في العمل أو على إدراكه وفهمه لمتطلبات منصبه, ويستلزم لضمان هذا التأثير الإيجابي للوظائف على أحد أو كل مكونات أداء العامل, أن تكون الوظيفة مشكلة لسياسة تحكمها مجموعة من الضوابط والقواعد من أجل تنميتها مستقبلا، ويعتبر تقييم الأداء كأداة في يد المشرفين و المتدربين لتحقيق ذلك .

إن تقييم أداء العمال عملية تُمَكِّن من إصدار حكم موضوعي عن قدرة العامل في أداء واجبات ومسؤوليات في منصب عمله خلال فترة زمنية معينة، وهو أداة مهمة نظرا لما يحققه من أهداف سواء بالنسبة للمرؤوس، الرئيس أو الإدارة .

الفصل الثاني:

أهمية تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة

تمهيد

إن نجاح أي تنظيم في تحقيق أهدافه يعتمد على كفاءة عماله؛ ومن هذا المنطلق كان لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة أهمية بالغة في توجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة،غير أن هذه النظرة إلى إدارة الموارد البشرية تطورت عرب الزمن، إذ أصبحت تحتل موقعا هاما في التنظيم من خلال الاهتمام الذي حظيت به من قبل المؤسسات ورجال الإدارة والمسيرين، الذين تغيرت نظرتهم السابقة للموارد البشرية، فكانوا لا يرون فيها سوى تلك الوظيفة الروتينية التي لا صلة لها بأداء الفرد، إذ انحصرت في بعض المهام الضيقة مع الأفراد العاملين وتسجيل الحضور وصرف مستحقات العمال..

إلى غير ذلك من الوظائف الضيقة التي جعلت إدارة الموارد البشرية لا ترتقي إلى مستوى الإدارات الأخرى في المؤسسة.

ومن خلال هذا الفصل نتطرق إلى تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة،بعرضنا المباحث التالية:

المبحث الأول: تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة

المبحث الثاني: عوامل تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة

المبحث الأول: تفـــعيـل المـــوارد البـشرية في المؤسسة

إن أهم عامل في نجاح المؤسسة وتفوقها هو امتلاك الموارد البشرية المتميزة والتي تعتبر مصدرا للإبداع والابتكار، وأهم وأثمن أصول المؤسسة، كما تعد أيضا المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة المضافة، بالإضافة إلى قدرتها على تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية، ويعود نجاح المؤسسة إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية .

وباعتبار أن الموارد البشرية تمثل تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذووا المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع. وبالتالي هناك صفتني أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما: صفة القدرة على أداء العمل، وصفة الرغبة في أداء العمل.

ولم تعد الإدارة التقليدية قادرة على مسايرة المحيط، وعلى تكامل وتناسق مختلف العمليات والأنشطة المتعلقة بالإدارة بصفة عامة، بدأت تظهر أهمية الإدارة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة ككل وكذلك بالنسبة لجميع المستويات الوظيفية، ومنها وظيفة الموارد البشرية.

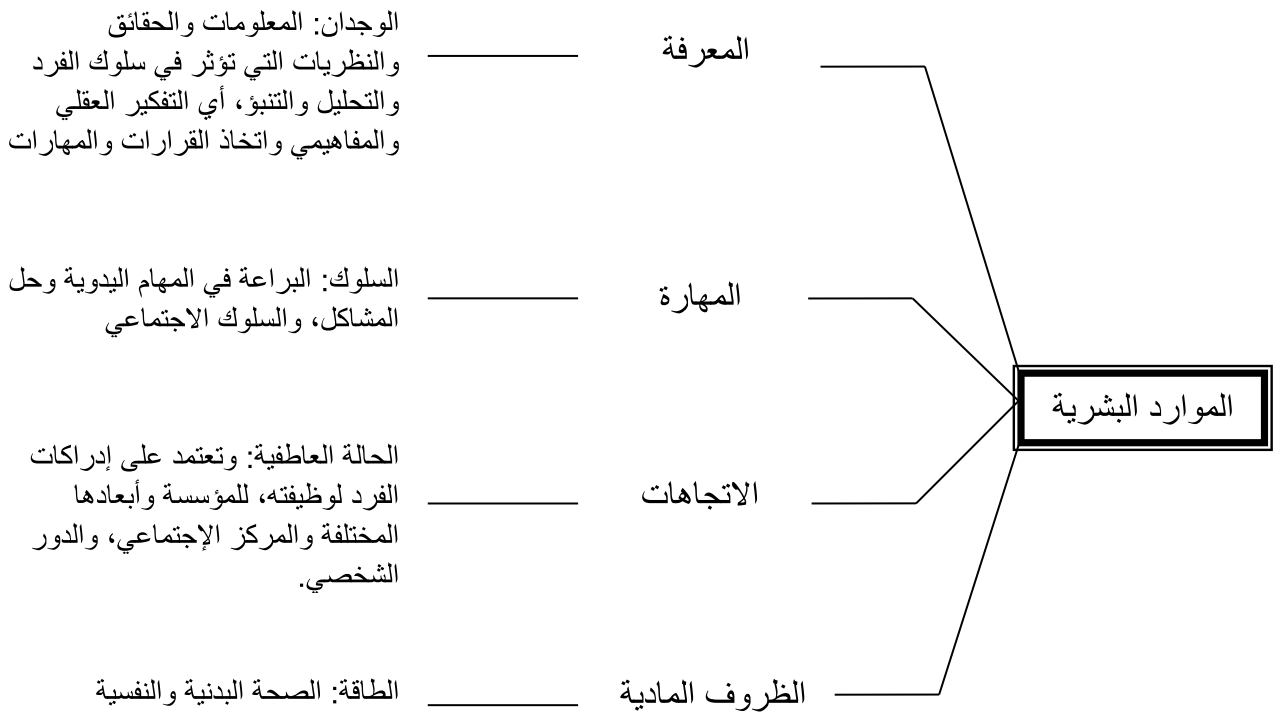
فالإدارة الإستراتيجية منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعالياتها بأسلوب منظم سعيا لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المؤسسة من أجلها.

وبذلك فإن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تعمل على تحقيق غاية المؤسسة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية. ومن هذا المنطلق فإن المؤسسات المعاصرة تحاول جاهدة استغلال هذا المورد إلى أقصى الحدود، وهذا بإتباع واستخدام جميع الوسائل التي من شأنها أن تجعل هذا المورد عنصرا فعالا في المؤسسة.

المطلب الأول: أهمية تفعيل الموارد البشرية

تكتسب الموارد البشرية أهمية كبيرة في عصرنا فهي أهم عنصر وأعلى الأصول تتميز عن غيرها من الأصول على أنها منتجة ومفكرة ومساهمة في تحويل باقي الأصول خلال العملية الإنتاجية، فيجب تشجيعها ودفعها للاجتهاد والابتكار وتهيئة المناخ الذي يساهم في إنمائها وتنشيطها .فهي تمثل أهمية إستراتيجية محورية لنجاح المؤسسة فلا يمكن بل من المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل مثل تعظيم منفعة استخدام الموارد المادية إذا كانت المؤسسة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والخبرات والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم.

الشكل رقم (04): مرتكزات الموارد البشرية



المصدر: راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002،ص31.

للاتجاهات النفسية أهمية كبيرة في العمل، فمهارات وميولات الأفراد تؤثر على السلوك والتصرفات في العمل، لأنما يتوافر لدى الفرد من معلومات وتعليم وخبرة وثقافة يساعد على تكوين معارف ومعتقدات حول موضوع معين، وهي تساعد في تكوين ردود أفعال الفرد في مشاعره وتصرفاته اتجاه هذا الموضوع . فهي تؤثر على سلوك الفرد داخل العمل وعلى الأخص في مجالات معينة أهمها الغياب والتأخر وترك العمل والرضا والانتماء للوظيفة أو للمؤسسة.

وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بتحسين مشاعر العاملين فيها تجاه قضايا مختلفة واتجاه كل ما يمس العمل، وذلك عن طريق تحسين جودة حياة الأفراد

المطلب الثاني: أسباب تفعيل الموارد البشرية

لكي يصبح الفرد موردا لابد أن يمتلك المعارف والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة[1].

ومن هذا المنطلق فإن أهمية إدارة الموارد المحورية في المؤسسة تتضمن دورا ومهامه عصرية ينفذها اختصاصيون ومستشارون وليس مجرد كتبة تنفيذيون، وتظهر هذه الأهمية على مستويين: على مستوى المؤسسة وعلى المستوى القومي[2]

ومهما اهتمت المؤسسات بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وحددت أهداف طموحة للإنتاج والتمويل، وأخرى للتميز على المنافسين، فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق.

إن الموارد المادية مثل المناجم والمباني والتجهيزات تتناقص قيمتها بالاستهلاك والتقادم، لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها بالخبرات المتراكمة، وبالتالي فهي تمثل أصلا تتزايد قيمته وأهمية حسن الإفادة منه. فهي تساهم بكفاءة وفاعلية في أداء الإدارات الأخرى بالمؤسسة وتسيير بلوغ أهدافها والأهداف العامة للمؤسسة، ولن يتوفر لها ذلك إلا بتكوين وتدريب الإطارات على الأساليب الحديثة.

المطلب الثالث: أهداف تفعيل الموارد البشرية

هناك العديد من العوامل المتشابكة التي تؤثر في دافعية واتجاهات الأفراد، وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى التأثير على قدراتهم وإمكاناتهم وإنتاجيتهم واتجاهاتهم ودافعتيهم وأدائهم وسلوكهم، وذلك من أجل:

- العمل على جعل المورد البشري أحد الأصول الأساسية التي تحقق لها القيمة المضافة.
- إعطاء العنصر البشري وإدارته ترتيبا عاليا في قائمة اهتمامات الإدارة العليا في المؤسسة.
- دعم جهود إدارة الموارد البشرية لتفجير طاقات وقدرات الموارد البشرية وتحفيزها بشكل جيد لتحقيق الإبداع والابتكار لديها.
- توفير المرونة الكافية في عمل الموارد البشرية وإدارتها.
- ربط نجاح المؤسسة بنجاح الموارد البشرية التي تعمل بها.
- مساعدة الفرد على معرفة ذاته وما يتعلق بالمؤسسة.

[1] علي السلمي، إدارة البشرية الإستراتيجية، مكتبة غريب للطباعة، القاهرة،1991، ص32.

[2] هلال سيد، شركات تتعثر والسبب "الموارد البشرية، مقالة منشورة على صفحات الانترنت، www.Islamonline.net

- مساعدة الأفراد على اكتساب مهارات جديدة.
- تلبية حاجات الأفراد الشخصية وخاصة حاجات القبول والانتماء.

المطلب الرابع: عوامل تفعيل الموارد البشرية

إن تفعيل الموارد البشرية ليست عملية تلقائية ولكنها نتاج عمل منظم ومنسق، يشترك فيه جميع أفراد التنظيم، ونظرا لولوج المؤسسات الألفية الجديدة أصبح لزاما عليها إيجاد تصور جديد لمستوى الأداء المطلوب من الموارد البشرية، وبالتالي لا بد من تركيز جل اهتمامها على نوعية العاملين لديها ومستوى أدائهم وكفاءتهم بتنمية قدراتهم وتعزيز روح المبادرة لديهم.

وهكذا غدت تنمية الموارد البشرية، وإيجاد أنظمة حوافز مادية ومعنوية وإدخال وتفعيل نظم المعلومات الإدارية داخل المؤسسات ليست ضرورة ملحة فحسب، وإنما شرطا أساسيا للديمومة والاستمرارية وتحقيق إنتاجية عالية.

كما يتطلب قيادة ماهرة شاعرة بمسؤوليتها اتجاه الأفراد عارفة بمتطلباتهم، ونظام اتصال قوي وسليم يساعد على تبادل المعلومات بين أفراد التنظيم بفاعلية، ونظام معلومات للموارد البشرية يمد الإدارة بكل المعلومات الخاصة بأفراد المؤسسة، وبرامج تدريبية ذات نجاعة وفاعلية أنظمة للحوافز عادلة وعاكسة للواقع.

ونميز هنا بين نوعين من العوامل عوامل زيادة الرغبة في العمل وعوامل زيادة القدرة على العمل[1]

حيث تتمثل عوامل زيادة القدرة على العمل في القيادة ونظام المعلومات والتدريب، بينما عوامل زيادة الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز والثقافة والاتصال.

[1] علي السلمي، إدارة البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص107.

المبحث الثاني: عوامل تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة

إن أهم عامل في نجاح المؤسسة وتفوقها هو امتلاك الموارد البشرية المتميزة والتي تعتبر مصدرا للإبداع والابتكار، وأهم وأثمن أصول المؤسسة، كما تعد أيضا المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة المضافة، بالإضافة إلى قدرتها على تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية، ويعود نجاح المؤسسة إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية .

وباعتبار الموارد البشرية تمثل تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذووا المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من العمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع. وبالتالي هناك صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية منها : صفة القدرة على أداء العمل، وصفة الرغبة في أداء العمل .

بدأت تظهر أهمية الإدارة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة ككل وكذلك بالنسبة لجميع المستويات الوظيفية، ومنها وظيفة الموارد البشرية. فالإدارة الإستراتيجية منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعالياتها بأسلوب منظم سعيا لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المؤسسة من أجلها .وبذلك فإن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تعمل على تحقيق غاية المؤسسة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية .

ومن هذا المنطلق فإن المؤسسات المعاصرة تحاول جاهدة لاستغلال هذا المورد إلى أقصى الحدود، وهذا بإتباع واستخدام جميع الوسائل التي من شأهما أن تجعل هذا المورد عنصرا فعالا في المؤسسة

المطلب الأول:أثر دورات التدريب على أداء العاملين داخل المؤسسة

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية ولا تختلف أهمية هذه الوظيفة و ضرورتها بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والكبيرة ، ولكن هذه المؤسسات تتخذ أساليب عديدة ومتنوعة في التدريب لما ينتج عنه اثر على أداء العاملين داخل المؤسسة

أولا: تدريب الموارد البشرية

يعتبر تدريب الموارد البشرية حاجة ملحة في المؤسسات المعاصرة وسلاح تستخدمه في مواجهة تحديات البيئة والتغيرات السريعة في التكنولوجيا وتجهيزات العمل وأساليبه، ومن المعروف أن المؤسسات في حالة استقدام تكنولوجيا جديدة فإنها تحتاج إلى يد عاملة تستغلها، ونظرا لاستحالة تغيير اليد العاملة

في كل مرة وحتى لو أرادت المؤسسة ذلك فإنها لن تتمكن من الحصول على اليد العاملة التي تشغل هذه التكنولوجيا الحديثة، وبالتالي وجب عليها تدريب اليد العاملة التي بحوزتها.

وكذا الحال في حالة اكتشاف طريقة حديثة في أداء الأعمال، فإن المؤسسة لا بد أن تقوم بدورات تدريبية في كل مرة لمواكبة هذا التطور، وتقتصد تحديد ماهية التدريب.

أ . تعريف التدريب

يعرف التدريب على أنه: "عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد[1]"

يبين لنا التعريف أن التدريب عملية تهدف إلى إنتاج المهارات وتنميتها وتطويرها ومنع تقادمها. وكذلك عرف على أنه:"الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل"[2]

يبين لنا التعريف أن التدريب عبارة عن جهد مخطط ومنظم يهدف إلى إكساب الأفراد معارف جديدة.

ب . أهمية التدريب وأهدافه الرئيسة

❖ أهمية التدريب ودوره بالمؤسسة

-**أهمية التدريب:** كما تبين في التعريف بنشاط التدريب، فإنه يهدف أساسا إلى" سد الفجوات الحالية والمستقبلية في أداء الموارد البشرية، والتي يمكن أن تقلل من فعالية العمل الذي يؤديه الأفراد لصالح المؤسسة."

وتظهر أهمية التدريب خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تعاني من تدهور معدلات إنتاجيتها. ويكتسي التدريب أولوية في مواجهة التطورات والتغيرات التقنية، والتي تؤثر على أساليب وطرق ووسائل الإنتاج، الأمر الذي يحدث تقادما في المعارف والمهارات لدى الأفراد. فهذه مؤسسة IBM فرع كندا، قد أنفقت سنة 1990 ما يقارب 40 مليون دولار في برامج تدريبية وبرامج إعادة تأهيل الأفراد لديها،وهذا بهدف تجديد المهارات التي صارت غير ملائمة، وهذا الرقم الذي يعرب عن حجم الاستثمار البشري بهذه الشركة، يوضح الأهمية الكبرى التي توليها هذه المؤسسات للتدريب وتنمية الموارد البشرية.

ونلاحظ في بعض الدول مثل فرنسا، أن الدولة تفرض على المؤسسات إلزاما القيام باستثمار 1,3% من رقم أعمالها على برامج التدريب والتطوير، بالإضافة إلى ذلك" فالتدريب والتطوير وسيلتان لزيادة الإحساس

[1] راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 123.

[2] خالد عبد الرحمان الهثيمي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1999، ص200.

بالانتماء لدى الأفراد، وتحسين نظرتهم للمؤسسة التي يعملون بها. وبالتالي، فالتدريب يساهم أيضا في رفع الروح المعنوية وتحسين مناخ العمل.

وهكذا، فالتدريب مهم جدا نظرا لتأثيره على جوانب ومجالات عديدة، كأثره على معدل دوران العمل، التقليل من ظاهرة الغياب، زيادة الإنتاجية، تدارك نقائص عمليات التوظيف، الاستقرار الوظيفي... الخ.

-دور التدريب:

✔**دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية:**إن خير دليل على هذا الدور هو حالة شركة: فيديرال إكسربيس، والتي تحصلت عام 1990 على جائزة" مالكوم بالدريج "للجودة، وهي شهادة عالمية في الجودة. وهذا لا لشيء إلا لتفوق هذه الشركة على نظرياتها في خدمة العملاء. وتقوم هذه المؤسسة بتطبيقات إدارية متعددة، فهي تقيس كل يوم درجة رضا الزبائن عن خدمتها، تقيم مواعيد التسليم، سلامة الرسائل والطرود...الخ. وما يميز هذه الشركة حقيقة، هو إنفاق مبالغ معتبرة على التدريب بما يعادل 3% من موازنتها السنوية، أي ما يوازي 225 مليون دولار سنويا، وقد اعتمدت استخدام مدربين مؤهلين في مجال تطوير الجودة، لتعريف العاملين بالتطورات الحديثة في هذا الجانب واكسباهم المهارات الضرورية للتحسين المستمر[1].

فالمؤسسة مطالبة بالقدرة التنافسية التي يمكن تحقيقها من خلال:[2]

- توسيع نطاق المعرفة بالمنافسين والثقافات الخارجية والتي تعتبر ضرورية لتحقيق النجاح في الأسواق الخارجية.
- ضمان أن العاملين يمتلكون المعارف والمهارات الأساسية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة مثل، أنظمة العمل الآلية وأنظمة الإنتاج المعتمدة على الحاسوب.
- تهيئة العاملين لقبول العمل مع الآخرين من ذوي الجنسيات والثقافات المختلفة وتحقيق الفعالية والمشاركة الإيجابية...الخ.

✔**التدريب وتخطيط الموارد البشرية:** "إن التغيرات التقنية تؤدي بالمؤسسة إلى مواجهة مشكلة متنامية، ألا وهي مشكلة سد حاجياتها من الموارد البشرية ابتداء من الموارد البشرية المتوفرة لديها".

[1] جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص331.

[2] نفس المرجع، ص336.

ولهذا، فالتنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية يستدعي في أغلب الأوقات وضع برامج للتدريب بهدف تحقيق التوازن في الموارد البشرية بالكمية والنوعية اللازمتين.

ومن ثم، فتخطيط الموارد البشرية أو ما يعرف بالتسيير التنبؤي للموارد البشرية، يحدد المعالم الكبرى لنشاط التدريب، وكذلك بالنسبة للتوجهات الأساسية لأنشطة التنمية.

بالإضافة إلى ذلك، فهو يعرف المؤسسة على إمكانيات التوظيف الداخلي المتوفرة.

✔**التدريب والتوظيف:**تفضل الكثير من المؤسسات التوظيف الداخلي لما يحققه من مزايا، وخاصة في تقليل التكاليف الناجمة عن استقطاب واختيار وإدماج الأفراد الجدد، بالإضافة إلى ذلك، فهو يزيد من فرص الترقية لصالح الموارد البشرية الداخلية، وبالنسبة للتوظيف الخارجي، فأنشطة التدريب تعتبر ضرورية، وذلك لدورها في المساهمة في تمكين الفرد الجديد من تعلم مهامه الجديدة في أسرع وقت، وهذا ما يؤدي ربما إلى ارتفاع الإنتاجية.

فهو في حاجة إلى تكملته عن طريق أنشطة التدريب التي تؤدي إلى إنجاح التوظيف من المصادر الداخلية.

ويمكن القول أن الأنشطة التدريبية المختلفة لها مساهمة كبيرة في نجاح عمليات التوظيف الداخلي والخارجي.

✔**التدريب وتخطيط المسار المهني** :إن التدريب سيساهم في تخفيض دوران العمل، وهذا بتمكين الأفراد من العمل في العديد من الوظائف داخل المؤسسة، غير أنه يعطيهم أيضا إمكانية مغادرة المؤسسة، خاصة عند وجود منافسة حادة في سوق العمل بين المؤسسات،ولهذا يجب الأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين هذين النشاطين، وباعتبارهما نشاطان متكاملان موجهان إلى تحقيق أهداف التنمية، يجب إذا أن توجه برامج التدريب نحو خدمة الموارد البشرية في تقدمها بالعمل والمؤسسة، وبذلك أن تتناسب مع قدرات الأفراد وطموحاتهم المختلفة .

✔**التدريب وتقييم الأداء:** تحليل مناصب العمل وتقييم الأداء يساعدان على تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة. فتقييم الأداء يعتبر من الأسس التي يقوم عليها إعداد البرامج التدريبية، وكذا تحليل مناصب العمل، حيث أن تحليل مناصب العمل يؤدي إلى تحديد عناصر الأداء، أي ما يحتاجه الفرد من معارف ومهارات لأداء عمله.ومن ثم، فإن بناء الاحتياجات التدريبية على هذه المعلومات الموضوعية كفيل بوضع برامج تدريبية ملائمة، وبالتالي نجاح عملية التدريب، أما بالنسبة لتقييم الأداء،فهو يساهم

بالكثير في ملاحظة إن كان الفرد على دراية تامة بمتطلبات العمل وبضروریاته، ویؤدیه على أكمل وجه، ومن هنا تظهر احتياجات الفرد من التدريب لتعديل الأداء وتحسينه.

✔**التدريب ونظام الأجور** :"إن الأجر يجب أن يكون مرتبطا بكل نشاط للتدريب والتطوير، وذلك لأنه من الممكن أن لا يكون الفرد مهتما بتحسين أداءه إذا كان ينفق على التدريب من حسابه الخاص".

أي أن للتدريب أثر على نظام الأجور، والذي يجب أن يدعم النشاط التدريبي بمكافأة الأفراد المتدربين،بالإضافة إلى ذلك، فإن التدريب يرفع من مؤهلات وقدرات الأفراد، مما يجعلهم يرون أنهم في حاجة إلى أجور تناسب مؤهلاتهم وشهاداتهم الجديدة، وبالتالي المطالبة برفعها.

❖أهداف التدريب

- إكساب معارف محددة: في إطار حاجة المؤسسة إلى تطوير جذري في أعمالها وأسواقها فهي في حاجة إلى التزويد المستمر للأفراد بالمعارف التي يحتاجونها في أداء مهامهم.
- إكساب الخبرات والمهارات: إن الهدف من البرنامج التدريبي ليس فقط تزويد العاملين بالمعارف ولكنه يهدف كذلك إلى إكساب الأفراد خبرات ومهارات في مجال تخصصهم تمكنهم من أداء أعمالهم بطريقة أحسن، وتظهر مثل هذه الحاجة عند أي إنضاج أو تغيير في صيغ العمل.
- تمويل المؤسسة بالكفاءات البشرية بشكل مستمر عن طريق تحسين عناصرها لتتناسب مع المتطلبات القائمة.
- تأمين مستلزمات الحماية والسلامة المهنية للعاملين بعد تحسين كفاءاتهم ومهاراتهم في العمل الأمر الذي يقلل من إصابات العمل والأمراض المهنية.
- رفع الإنتاجية وتخفيض النفقات وتحقيق الاستقرار في الإنتاج لأن الأفراد المدربين يضمنون استمرار التشغيل بكفاءة عالية[1].

ثانيا: دور التدريب في تحسين أداء العاملين

تكمن أهمية ودور التدريب في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة من خلال ما يلي:

✔زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب

[1]محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، 1999، ص260.

العمل،وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.

✔يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

✔يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

ويرى مصطفى أبو بكر بأن التدريب يعتبر من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، ومن خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الإستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات.[1]

كما أن التدريب كمدخل للتربية المستمرة، يعمل على:[2]

- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها
- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.

ونلاحظ مما سبق أن التدريب كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز إستراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثما وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية وهذا بالتالي يؤدي إلى إدخال تغييرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة.

[1] مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004 ص 12.

[2] بدر عبيدات، الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد، جامعة اليرموك،، 2003ص12.

ثالثا: دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة

نستطيع القول بأن أثر التدريب على المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية يتمثل في تحقيق أهدافها المسطرة التي تسمح لها باحتلال مكانة بين باقي المؤسسات المنافسة، وتتمثل هذه الأهداف في الوصول إلى أكبر إنتاجية ممكنة إذا كانت المؤسسة هدفها الربح هي كالتالي :

1) النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع: فالتدريب وسيلة مهمة لتنمية القدرات والمهارات البشرية التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج كما ونوعا.

2) التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة: لأن العامل المدرب يكون أقدر في استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبة.

3) تخفيض الحوادث والإصابات بين العمال: نتيجة فهمهم لطبيعة العمل وسير حركة الآلات.

4) تقليل الحاجة إلى الإشراف:لأن العامل المدرب لا يحتاج إلى إشراف محكم ومستمر، وبالتالي فالتدريب يساهم في تقليل عدد الوظائف الإشرافية اللازمة مما يساهم في تقليل تكلفة هذه الوظائف.

5) تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات: لأن تدريب العامل تساعد على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.

6) رفع مستوى جودة الإنتاج: فبرامج التدريب الجيدة تساهم في تحسين طريقة وأسلوب العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة لزبائنه.

7) رفع الروح المعنوية:إن معرفة الفرد العامل بكيفية انجاز عمله وإتقانه له تؤدي إلى زيادة الاهتمام بالعمل وإلى التقليل من معدلات الغياب ودوران العمل .[1]

8) صقل مهارات ومعارف الأفراد العاملين: في جميع المستويات الإدارية، ومن أجل رفع مستوى أدائهم، وكل هذا من أجل رفع وزيادة الإنتاجية في المؤسسة.

9) زيادة ثقة العاملين وولائهم للمؤسسة: باعتبارهم العنصر الهام والأساسي من أجل رفع الإنتاجية.

10) الاستخدام الأمثل للموارد المادية مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

11) تخفيض التكاليف هذا بواسطة تحسين الأداء .

12)تنمية عمل الفريق: تؤدي إلى تحسين استغلال الطاقات المتاحة ومنه زيادة الإنتاجية .[2]

[1] خالد عبد الرحمان الهثيمي، مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004،ص 125.

[2] أنور سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص103.

إن لبرامج التدريب المبنية على الأسس العلمية فوائد كثيرة تتجاوز ما ذكر أعلاه، مما يدفع الإدارة إلى ضرورة تبنيها والأخذ بها لأنها تساهم بشكل فعال وثابت في رفع الكفاءة الإنتاجية للمنشآت الصناعية. مع الإشارة إلى أن نتائج التدريب مرتبطة دوما باستعداد الفرد وقدرته على التعلم.

رابعا: دور التدريب في مسايرة التطور التكنولوجي داخل المؤسسة

"إن المحيط التكنولوجي هو مجموعة فرعية للنظام الصناعي الذي تشتغل فيه المؤسسة ولا يمكن فصله عن المحيط التنافسي، الاقتصادي، التنظيمي للصناعة "ويشير مفهوم التكنولوجيا إلى" المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها التحويل إلى أي نظام مخرجات".

أ . تأثيرات التغيرات التكنولوجية على الموارد البشرية: يعرض المحيط التكنولوجي أفكارا وتقنيات يمكن للمؤسسة استثمارها، واختلاف الخصائص التكنولوجية يؤثر على خصائص العمالة، ولذلك يجب اتخاذ الترتيبات اللازمة لتحقيق الفعالية من استخدام التكنولوجيا والعمالة من خلال الجوانب التالية[1]:

. يرتبط كل نمط أو مستوى تكنولوجي بكفاءات ومهارات تركيبية معينة من الموارد البشرية.

عادة ما يرتبط التطوير والتقدم التكنولوجي بعمالة ذات أجور أو نفقات مرتفعة، مما يستلزم العمل لتحقيق الاستغلال الأقصى لذلك العمل.

. اختلاف النمط أو المستوى التكنولوجي ينعكس على مستويات ومعايير الأداء التي يلتزم بها الأفراد بالمنظمة.

. يستلزم التغير التكنولوجي عملية الإعداد المسبق للعاملين من خلال عمليات التعليم والتدريب، بما يضمن مقدرة الأفراد على التكيف مع الخصائص التكنولوجية الجديدة.

. انعكاس التباينات بين الأنماط أو المستويات التكنولوجية على نوعية ومستوى الأعمال والأنشطة والتي تنعكس بالتبعية على المدى العاملين من قدرات ومهارات ومعارف.

. يترتب على عمليات التطوير أو التغير التكنولوجي نوعا من الفائض الوظيفي بما يلقي أعباء إضافية على سياسات وخطط الموارد البشرية.

[1] محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، دار وائل، الطبعة الأولى، 2000،ص150.

ب . تأهيل العنصر البشري لاستخدام التكنولوجيا: إن الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة هي نفسها بحاجة إلى مضامين تتعلق بالعلم(savoir) والدراية(faire–savoir) والمرتبطة بالتطورات التكنولوجية، وتغيير الأنظمة الإدارية من جهة، ومن جهة أخرى فإن الكفاءات تتطلب تأهيل العنصر البشري من حيث النوع والحجم.

لاستخدام التكنولوجيا وهذا ما يفرض على المؤسسة القيام بمجهودات استقطاب وتدريب أفرادها لتوفير الخبرات والمهارات المطلوبة.

"ويؤثر التغير التكنولوجي على الأفراد عن طريق زيادة درجة الآلية يؤدي إلى زيادة حجم العمالة غير المباشرة (العمالة غير متصلة مباشرة بالإنتاج مثل أعمال الصيانة والتخطيط ومراقبة الإنتاج).

ومن خلال ذلك يجب تحديد نوع الأفراد المطلوبين لأداء هذه الأعمال والمهام ذوي الخبرة والمهارات الفنية في استخدام الأدوات المختلفة في الإنتاج، لذلك أصبحت الحاجة ماسة إلى تدريب وتأهيل هؤلاء الأفراد بالتركيز على دورات تدريبية تتناول كيفية التحكم في الأتمتة[1].

خامسا: تأثير التدريب على أداء الأفراد

قد لا يميز كثير من الباحثين والمتخصصين في مجالات تدريب وتطوير الموارد البشرية بين كل من مفهومي التدريب والتطوير، ويذهب البعض الآخر إلى الاتجاه الآخر وهو أن هناك فرقا بين التدريب والتطوير، فالتدريب هو إكساب الأفراد المهارات العملية المؤثرة على سلوكياتهم في المستقبل، ولذلك فإن التدريب وفق وجهة النظر هذه يركز إكساب العاملين مهارات محددة (مرتبطة بوظائفهم) أو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم، أما التطوير فيتمثل بالجهود المبذولة لإكساب العاملين التقابليات التي يحتاجونها مستقبلا ووفق التصورات للتغيرات البيئية والتكنولوجية، ولذلك فإن عملية التطوير ما هي إلا عملية إستراتيجية لا ترتبط فقط بالموقف الحالي أو الاحتياجات الآنية ولا تتوقف على إكساب مهارات للوظائف إحلالية فقط، وإنما لا بد من الاعتماد على رؤية المدير الإستراتيجية للوظائف التي ستكون مستقبلا، ولا بد من النظر إلى المؤسسة كفريق عمل متكامل يتطلب الأخذ بالنظرة الشمولية والتنويع في المهارات والإمكانيات وعلى ضوء ذلك يمكننا من تحديد الفروقات بين التكوين والتطوير في الجدول التالي:

[1] أنشوك شاندا وشلبا كوبرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم الحزامى، دار الفجر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2002، ص87.

الجدول رقم(03): الفروقات بين التكوين والتطوير

أبعاد المقارنة	التدريب	التطوير
التركيز	الوظائف الحالية	الوظائف الحالية والمستقبلية
النطاق	الأفراد العاملين	مجموعات وفرق العمل(جماعي)
الإطار الزمني	قصير الأمد	طويل الأمد
الأهداف	سد النقص في المهارات الحالية	التهيئة للاحتياجات المستقبلية في المهارات

المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية– مدخل استراتيجي، ص 186.

على الرغم من هذه الفروقات فإننا سنأخذ بالمفهوم الشامل لعملية التكوين، أي اعتبار التكوين والتطوير مفهوما واحدا يشير إلى إكساب الموارد البشرية المهارات والمعارف الحالية والمستقبلية لتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما ينسجم مع إستراتيجية المنظمة والمتغيرات البيئية.

لاشك أن الأفراد في المؤسسة باختلاف مستويات تواجدهم فيها يؤدون مهامهم بدرجات مختلفة من الانجاز، ذلك أن كل فرد في المؤسسة يؤدي الوظيفة الموكلة إليه حسب قدرته على أدائها ورغبته في ذلك. فالأفراد يختلفون من حيث القدرة على إنجازا لأعمال، وتختلف لديهم الرغبة لإتمام هذه الأعمال. وذلك لاختلاف الظروف الخاصة بكل فرد والجوانب السلوكية لديه وكذا الحاجات التي يطمح إلى تحقيقها من خلال الوظيفة التي يشغلها. فالفرد ضعيف القدرة لا يستطيع تقديم مستوى أعلى من الإنجاز حيت ولو توفرت لديه الرغبة في ذلك، كذلك الحال بالنسبة للفرد الذي لا تتوفر لديه الرغبة ولديه القدرة على ذلك، فكل من القدرة على العمل والرغبة فيه تؤثران على مستوى أداء الفرد، فلتحسين مستوى الأداء لا بد من تحسين هذين العنصرين لدى الفرد. ويمكن اكتساب القدرة على العمل من خلال التعليم والتدريب والخبرة في المجال، بالإضافة إلى القدرات الشخصية للفرد.أما الرغبة في العمل فتحددها الظروف المحيطة بالعمل ومدى ملاءمته لميول الفرد، كما تتحدد الرغبة لدي الأفراد بالحاجات والرغبات التي يمكن أن تمثل دوافع العمل لديهم. ويمكن التعبير عن هذه العلاقة بالصيغة التالية:

مستوى الأداء = القدرة على العمل × الرغبة في العمل

فكل من الرغبة والمقدرة على العمل يتفاعلان في تحديد مستوى الأداء، بمعنى أن تأثير المقدرة على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الفرد في العمل. والعكس فتأثير الرغبة في العمل على الأداء يتوقف على مقدرة الفرد للقيام بالعمل.

المطلب الثاني: التدريب وعلاقته بتقييم الأداء

أولا: أهداف تقييم الأداء أثناء التدريب

إن تقييم التدريب يهدف إلى معرفة مدى تحقيق التدريب للأهداف المرجوة منه من خلال محورين هما :

- **المحور الأول:** تقييم كفاءة خطوات العملية التدريبية، فمن خلال عملية التقييم يتم التأكد من سير العملية التدريبية في مراحلها المختلفة وفقا للخطة الموضوعة لذلك، بمعنى أن يتم التأكد من إنجاز البرنامج التدريبي وفقا للخطة، وهذا يشمل تقييم الاحتياجات التدريبية، وآلية تصميم البرنامج التدريبي، وكفاءة المدرب، واستفادة المتدرب، ووسائل التدريب المستخدمة وباقي أجزاء البرنامج التدريبي.

- **المحور الثاني:** تقييم تحقيق أهداف التدريب التطبيقية، ويتم خلال عملية التقييم للتأكد من نقل أثر التدريب المهارات،المعارف، السلوك (إلى واقع العمل الميداني بوجه عام، أو حل مشكلات معينة) كما يتم التأكد أيضا من أن العائد من التدريب على المنظمة يعادل ما صرف عليه من موارد.[1]

وتعتبر أهداف عملية التقييم وهي كالتالي:

1) تحديد ما إذا كان التدريب مواكبا للأهداف الأصلية الأولية التي عقد من أجلها التدريب.

2)تحديد التحسينات التي يتم إدخالها على برامج التدريب وفق ما تنتهي إليه عملية التقييم.

3) تحديد ما إذا كان هناك عائد جيد على الاستثمار للمجهود التدريبي.

4)معرفة وتحديد من هي الشريحة التي يمكن أن تستفيد من البرامج التدريبية.

5) اختبار مدى وضوح ومصداقية الأسئلة والاستقصائيات والأدوات والأساليب المستخدمة في النشاط التدريبي.

6)تحديد الوحدات والأفراد الأكثر أو الأقل استفادة من البرامج التدريبية.

7) تجميع معلومات تفيد في تخطيط أو تسويق البرامج التدريبية.

8) تحديد مدى ملائمة البرامج التدريبية مع احتياجات المنظمة والأفراد.

9)بناء قاعدة معلوماتية أساسية يمكن استخدامها لمساعدة الإدارة في اتخاذ قرارات مستقبلية[2]

---

[1] أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص88.

[2] علي السلمي، التدريب الإداري، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1970، ص 273.

ويمكن تلخيص أهداف تقييم التدريب في ثالثة أهداف رئيسية هي:

✔ قياس فعالية التدريب من خلال مدى تحقيق برامج التدريب للأهداف المرجوة، ومدى ملائمة التدريب لاحتياجات الأفراد والمؤسسة، وقياس المعرفة والمهارات التي تم نقلها إلى بيئة العمل.

✔ اتخاذ قرار بشأن الاستمرار في التدريب من عدمه، والقيام بعملية التصحيح المطلوب، وعلاج المشاكل التي تواجه التدريب في بدايتها إن أمكن.

✔ بناء قاعدة معلوماتية يمكن استخدامها لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المستقبلية.

ثانيا: مراحل تقييم الأداء من خلال العملية التدريبية

إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة، وفي ما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء :

1)وضع توقعات الأداء: هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، وعندها يتم وضع سياسة لذلك، بالتعاون مع الطرفين، المؤسسة والعاملون، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم وكذا القائمون به، وأيضا الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.

2) مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة، لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

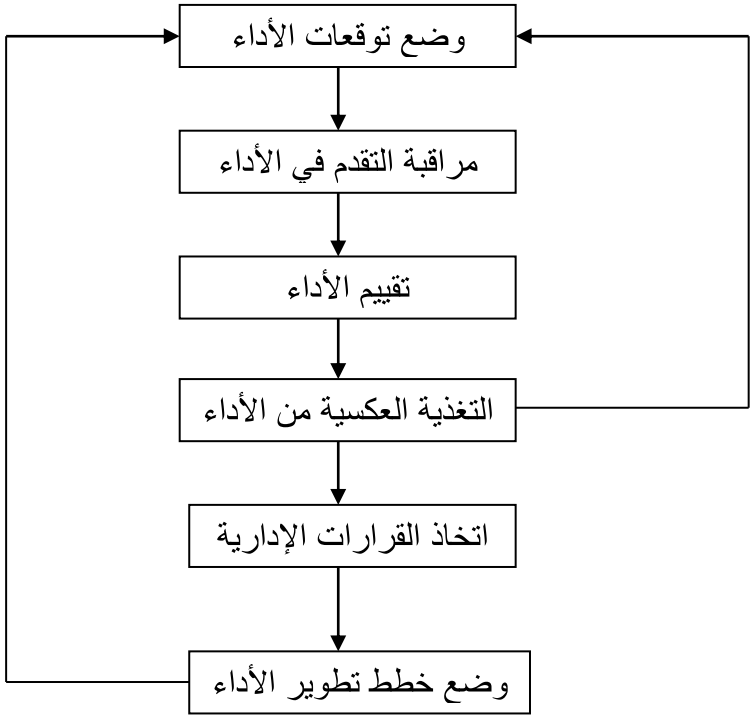
3) تقييم الأداء: وعندها يقيم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياته، مما يفيد في اتخاذ القرارات.

4)التغذية العكسية:ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين، فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها،وهذا طبقا لما تحدده الإدارة، والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل.

5) اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم: هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين،الفصل...الخ.

6) وضع خطط تطوير الأداء:تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس وبشكل إيجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع مهارات وقدرات، وكذا قيم العاملين.كإجراءات جزائية يجب على الإدارة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، وبالمقابل تقضي الأمر بمعاقبة أولئك الذين تحصلوا على تقديرات منخفضة،كأن تحرمهم من حقهم في الترقية أو العلاوات الدورية...والشكل التالي يوضح مراحل تقييم الأداء كما يلي[1]:

الشكل رقم (05): مراحل تقييم الأداء



المصدر: خالد الهيثي وآخرون، أساسيات التنظيم الصناعي، عمان، دار هران، 1997، ص 65.

ثالثا: طرق تقييم الأداء من خلال العملية التدريبية

- **قائمة معايير التقييم:**عبارة عن جدول يصنف فيه عدة معايير وتحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد،ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد.

[1] خالد الهيثي وآخرون، أساسيات التنظيم الصناعي، عمان، دار هران، 1997، ص 65.

- **طريقة الترتيب البسيط:**يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأقل أداء، وذلك طبقا للأداء العام وبعيدا عن ما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكل تعاني منه الطريقة رغم ما تمتاز به من البساطة.

- **المقارنة الزوجية (بين عاملين):** حيث يتم من خلالها مقارنة العامل داخل القسم مع باقي العمال الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة، ومن ثما تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو،ويعاب على هذه الطريقة على أنها صعبة الاستخدام وهذا ضمن الأقسام الكبيرة العدد.

- **طريقة التوزيع الإجباري:** أين يكون الرئيس مجبر على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المنظمة، بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية العمال وتأخذ نسبة العمال في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة.

- **طريقة الإدارة بالأهداف:**تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها، بعيدا عن سلوك والصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء.
- خلال فترة التنفيذ لابد على الرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة، حيث يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سرية المرؤوس.
- خلال مرحلة تقييم الأداء وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع نظريتها المخططة.

- **قوائم المراجعة:** تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين، هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر منها موضوعية، حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة وتحتفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب، للرئيس الذي يتولى ملئ هذه القوائم بنفسه، وبعودة القوائم إلى الإدارة يكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي، ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية[1].

[1]مقال بعنوان نظرية تقييم الأداء،

http://www.hrm- group.com/vb/showthread.php?t= 5189

المطلب الثالث: أثر الحوافز الوظيفية على أداء العاملين في المؤسسة

تعتبر حوافز الأداء مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى للأداء وفي نفس الوقت التعرف على التصور التي تشوب حوافز الأداء.

أولا:مفهوم حوافز الأداء

تعتبر حوافز الأداء بمثابة المقابل للأداء المتميز وهي بذلك تمثل جزءا مكملا للأجور والمرتبات فالأداء الذي يستحق الحافز هو الأداء غير العادي ويفترض هذا التعريف أن الأجر(المرتب) يكون قادرا على الوفاء بقيمة الوظيفة والوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة وطبيعة الوظيفة.

وتعرف حوافز الأداء على أنها مكافأة العاملين على تميزهم في الأداء. تعرف كذلك على أنها أحد أشكال التعويضات المباشرة المرتبطة بمستوى الأداء الفردي أو الجماعي أو التنظيمي[1].

وتتبنى المنظمة برنامج حوافز الأداء لأسباب متعددة يأتي في مقدمتها تحقيق الأهداف التالية:

1. إيجاد ارتباط فعال بين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وأداء العاملين.
2. تحسين النتائج التنظيمية ومكافأة العاملين حسب إسهامهم كل منهم في تحقيقها.
3. إعطاء ثقل نوعي لاختلافات مستويات الأداء الفردي بين العاملين.
4. تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية كزيادة قدرة المنظمة على استبقاء العاملين.
5. تقليل معدلات دوران العمل والإفادة من التدريب أو مكافأة الأفراد على السلوكيات الصحيحة أو الآمنة أو على مستويات حضورهم[2].

ثانيا:أشكال حوافز الأداء

يمكن توزيع حوافز الأداء على ثلاث فئات هي:الحوافز الفردية والحوافز الجماعية والحوافز التنظيمية:

1. الحوافز الفردية:تمنح الحوافز الفردية كمكافأة للجهود أو مستويات الأداء التي يقدمها الأفراد كل على حدي، ومن الأشكال الشائعة للحوافز الفردية نظم ربط الأجر بالإنتاج وعمولات المبيعات والعلاوات إضافة إلى مكافآت التقدير الفردية والتي تشتمل على الرحلات والسلع المجانية، وتحاول نظم الحوافز

[1] روبرت ماكس وجوهان جاكس، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد فتوح، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، الإمارات العربية المتحدة، (ب، س، ن)، ص536.

[2] مصباح إيمان وميدون أمال، أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ليسانس في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2010، ص54.

الفردية ربط جهد الفرد بالمكافآت الإضافية التي يحصل عليها، على أن تطبيق برامج الحوافز الفردية يتطلب توفر مجموعة من الشروط الضرورية تتمثل في الآتي:

- **تحديد مستويات الأداء الفردية:** إذ يجب قياس أداء كل فرد من الأفراد وتحديد مستواه وذلك لأن لكل عامل مسؤوليات ومهام عمل تميزه عن الأفراد الآخرين.

- **أن تكون أعمال الأفراد مستقلة فيما بينهم:** إذ يجب أن تنجم مساهمات الأفراد التي تتم مكافأتهم عليها عن العمل المستقل أو الجهد المستقل الذي يقدمه كل منهم على حدى.

- **إبداء رغبة المؤسسة بإيجاد نوع من المنافسة بين الأفراد:** فبما أن الأفراد يسعون وراء تحقيق المكاسب كل لنفسه فسيظهر نوع من المنافسة فيما بينهم لذلك يجب إبداء رغبة المنظمة بهذا النوع من المنافسة التي يكسب فيها البعض في حين لا يكسب البعض الآخر[1].

- **التأكد على الفردية في ثقافة المنظمة:** إذ يجب أن تؤكد ثقافة المنظمة على الانجازات الفردية والمكافآت الفردية والنمو الفردي للعاملين، فعندما تركن ثقافة المنظمة على العمل الجماعي تصبح الحوافز الفردية غير فعالة[2].

2. الحوافز الجماعية (حوافز الفرق): تقوم الحوافز الجماعية على الفكرة القائلة بأن المنظمة عندما تكافئ كامل المجموعة على أداءها فإن هذا سيؤدي إلى زيادة التعاون بين أفرادها وأكثر أشكال الحوافز شيوعا هي تشارك المكاسب/الأرباح، ووفقا لهذه البرامج يتشارك أعضاء المجموعات التي تحقق أهداف معينة في المكاسب التي يتم تحديدها على أساس أهداف الأداء المنجزة، وتركز الأشكال الأخرى للحوافز الجماعية على تحسين الجودة أو تقليل التكلفة أو غيرها من المؤشرات القابلة للقياس.

3. الحوافز التنظيمية: تعمل الحوافز التنظيمية على مكافأة العاملين على أساس نتائج المنظمة ككل ويفترض هذا النوع من الحوافز أن العاملين الذين يعملون سوية يمكنهم تحقيق نتائج تنظيمية أفضل تقود إلى أداء مالي أكثر كفاءة للمنظمة وتحقق الحوافز التنظيمية ذلك من خلال إشراك العاملين في بعض المكاسب المالية التي تحققها المنظمة من خلال مبالغ إضافية تدفع لهم وتحسب كنسبة مئوية محددة من الأجر الأساسي لكل منهم.

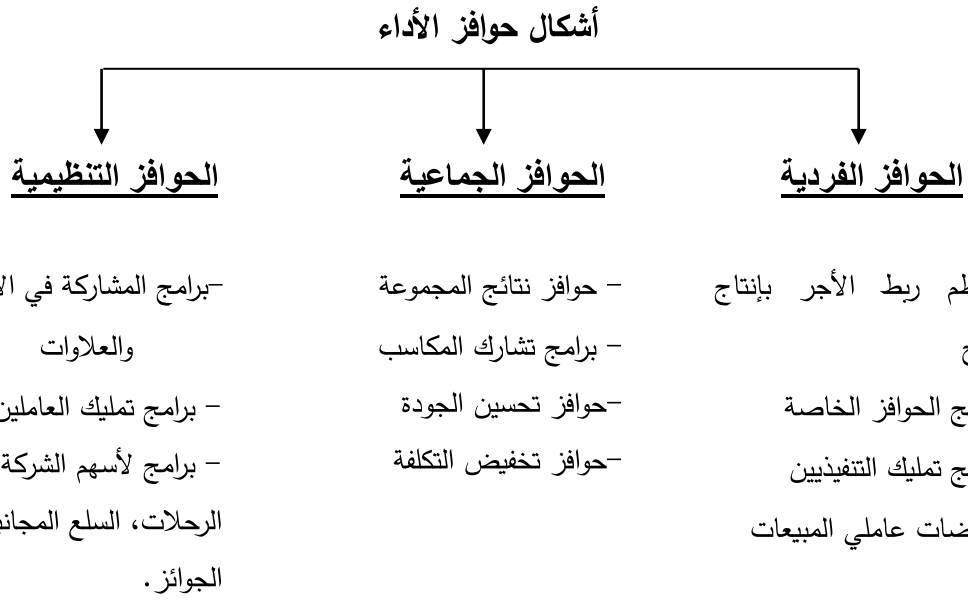
---

[1] روبرت ماكس وجوهان جاكس، مرجع سبق ذكره، ص542-543.

[2] نفس المرجع السابق، ص543.

وأكثر أشكال الحوافز التنظيمية شيوعا برامج المشاركة في الأرباح وبرامج تمليك العاملين لأسهم الشركة وتهدف الحوافز التنظيمية إلى مكافأة كل العاملين في المنظمة إسنادا إلى جودة الأداء الكلي في المنظمة وتقوم الحوافز التنظيمية على الفكرة القائلة بأن النتائج الأفضل في المنظمة تعتمد على أداء جميع العاملين لديها وتهدف إلى تحقيق نتائج أفضل من خلال دعم التعاون في المنظمة وحث العاملين عليه فالتناقض بين قسمي الإنتاج والتسويق على سبيل المثال: يمكن تجاوزه إذا ما استخدمت الإدارة نظام الحوافز يكافئ العاملين على أساس الربح الكلي والإنتاجية الكلية في المنظمة[1].

الشكل رقم (06): أشكال حوافز الأداء



المصدر: روبرت ماكس وجوهان جاكس، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمود فتوح، مؤسسة بن راشد آل مكتوم، الإمارات العربية المتحدة، بدون سنة نشر، ص542.

ثالثا: متطلبات حوافز الأداء الفعالة[2]

حتى يكون برنامج حوافز الأداء فعال يتطلب توفر العناصر التالية:

1.ملائمة برنامج حوافز الأداء لإستراتيجيات المنظمة وثقافتها: حيث لا يوجد برنامج حوافز الأداء موحد يناسب جميع المنظمات، فإذا كان برنامج ما ناجحا في إحدى المنظمات فهذا يعني

[1] سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثالثة، 2007، ص373.

[2] مصباح إيمان وميدون أمال، مرجع سابق، ص56.

بالضرورة أنه سينجح في منظمة أخرى ذلك أن برنامج حوافز الأداء حتى يكون ناجحا فإنه يجب أن يرتبط مع أهداف وغايات المنظمة .

كما يعتمد نجاح أي برنامج حوافز الأداء على مدى ترابطه مع ثقافة المنظمة فإذا كان نمط الإدارة في المنظمة يقوم على الديكتاتورية والاستبداد والتأكيد على القواعد والإجراءات والتمسك بها فإن برنامج الأداء التي تعتمد الحوافز فيه على المرونة والعمل الجماعي لن يكتب له النجاح إذا قامت هذه المنظمة بتطبيقه ببساطة لأنه لم يغرس في البيئة الملائمة لإثماره .

2.توجيه برنامج حوافز الأداء نحو الأنشطة الملائمة:حتى يحقق برنامج حوافز الأداء غاياته يجب أن يتم ربط المكافآت التي تمنح على أساسه بأداء المرغوب إذ يجب أن يجد العاملون صلة مباشرة ببن جهودهم والمكافآت التي يحصلون عليها فبما أن الأفراد يميلون لأداء ما يتم قياس هو مكافأتهم عليه يجب على المنظمات أن تتأكد من أن العنصر الذي يتم تحديد المكافآت على أساسه مرتبط بأهدافها، وتجدر الإشارة هنا إلى استخدام مقاييس معتمدة يضمن أن يقوم العاملون بأداء مختلف العناصر المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة وعدم إغفال أي منها.

ومن جهة أخرى لا يكون برنامج مكافآت مناسبة دوما وخاصة في الحالات التي يكون الناتج فيها غير قابل للقياس والتقييم بصورة موضوعية ما يجعل عملية تحديد المكافآت عادلة أمر شبه مستحيل.

3.إدارة برنامج حوافز الأداء بشكل ملائم:يمكن أن يكون البرنامج معقدا أو بسيطا ولكنه في كلا الحالتين لن يكون ناجحا إلا إذا فهم العاملون ما يجب عليهم فعله للحصول على المكافآت لذلك كلما كان البرنامج أكثر تعقيدا كلما ازدادت صعوبة شرحه للعاملين .

ويفضل المختصون في هذا المجال أن يتضمن البرنامج عدة معايير أداء فذلك سهل على العاملين فهمه في غالب الأحيان غير أن استخدام عدة معايير يتم التركيز عليها يجب ألا يجعل من العمليات اللازمة لحساب المكافأة التي يستحقها العامل شديدة التعقيد على العاملين أنفسهم بالذات إضافة إلى ذلك يتطلب الأمر أن يكون المدراء قادرين على شرح أهداف الأداء اللازم تحقيقها للحصول على المكافأة[1].

رابعا: عوامل نجاح وفشل حوافز الأداء

ا.**عوامل نجاح حوافز الأداء:** يعد توفير برنامج حوافز الأداء ناجحا ومرغوب فيه أمر شديد التعقيد ويتطلب جهودا كبيرة ومستمرة على أنا لاقتراحات التالية يمكن أن تكون مفيدة بهذا الصدد:

[1]نفس المرجع السابق، ص 374.

- بناء برامج واضحة ومفهومة للتواصل مع العاملين حولها باستمرار[1].
- الدعم الإداري لهذا البرنامج وتشجيعه.
- استخدام معايير ومؤشرات أداء واقعية وواضحة.
- تحديث البرامج باستمرار وربطها بأهداف المنظمة.
- الربط الفعلي والمرئي بين الأداء والمكافآت التي يجب أن تأخذ فورقات الأداء بعين الاعتبار.
- تمييز حوافز الأداء عن الأجر الأساسي.
- تشجيع برامج الحوافز الجماعية على التعاون في المجموعات الصغيرة حتى يكون استخدام معايير الأداء الجماعي مستحسنا في مثل هذه المجموعات.
- عدالة نظام المكافآت.
- أخد آراء العاملين عند تصميم برنامج حوافز الأداء.

II.**عوامل فشل حوافز الأداء:** هناك مجموعة من العوامل تؤدي إلى فشل برنامج حوافز الأداء نذكر منها:

- صعوبة قياس الناتج أو قياسه بصورة موضوعية مما يجعل عملية تحديد المكافآت العادلة أمر شبه مستحيل.
- فرض برنامج حوافز الأداء دون أي اعتبار لأراء العاملين.
- فشل المدراء في شرح أهداف الأداء اللازم تحقيقها للحصول على المكافآت.
- شعور العاملين أن إسهاماتهم لا تمثل إلا جزء يسيرا من النتائج الجماعية التي تمكن من الحصول على مبلغ الحوافز.

توقيف منح الحوافز حيث إذا لم تمنح حوافز الألداء في موقعها المناسب فإنها لا تؤدي الغرض الذي وجدت من أجله.[2]

المطلب الرابع: الحوافز الوظيفية وعلاقتها بالأداء

إن أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان تحفيزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر فعالية وكفاءة هنالك جانب هام وهو التأكيد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لأن الأداء المرتفع الذي تصبوا إليه المنظمة يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه.

[1] مصباح إيمان وميدون آمال، مرجع سابق، ص59.

[2] نفس المرجع السابق، 60.

(أداء مرتفع =القدرة على الأداء×الرغبة في الأداء). وبدون وجود هذه الرغبة في الأداء لا يمكن ضمان مستوى عالي من الأداء أو الإنتاجية.

أولا: أسباب انخفاض الإنتاجية وعلاقتها بتحفيز العاملين[1]

في الواقع العملي كثير ما نسمع المديرين يشكون من أن العاملين لديهم لم يعودوا يعملون بأقصى طاقاتهم كما كان الحال في الماضي، ومن واقع البحوث والدراسات في هذا المجال فإنه يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب رئيسية كل منها يشير بشكل مباشر أو غير مباشر إلى نوع الحوافز وهذه الأسباب هي :

- عدم جاذبية الحوافز التي توفرها المنظمة للعاملين بها، بينما الحقيقة أن البعض قد يرغب في الحافز المادي بينما البعض الآخر قد يرغب في الحافز المعنوي (مثل:فرص الترقية، أو فرص التدريب) وبالتأكيد فإنه مالم يكن الحافز مرغوبا فيه من جانب شاغل الوظيفة فإن تأثيره على الأداء يقترب من الصفر.
- ضعف العلاقة بين الحافز والأداء وذلك أنه على الرغم من كثرة الحديث عن ربط الأجر (أو حافز آخر) بالإنتاج (أو الأداء) فإنه نادرا ما يتم هذا الربط في الواقع العملي.
- عدم الثقة في الإدارة والذي ينتج عادة من عدم وفاء الإدارة بوعودها الخاصة بالحصول على حوافز أو مزايا معينة في حالة الأداء الجيد.
- ضعف إشراك العاملين أو أخذ رأيه في نوعية الأعمال التي يقوم بأدائها الأمر الذي يجعل هذه الأعمال تكليفا أكثر منها احتياجا أو إشباعا.

ثانيا: الخطوات التي تساعد على تحفيز العاملين لتحسين الأداء[2]:

هناك مجموعة من الخطوات تساعد المديرين للتفاعل مع العاملين نحو أداء أفضل كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه وهذه الخطوات هي:

[1] توفيق عبد الرحمان، الدافعية وحوافز العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1988، ص02.

[2] بروس آن بيتوني، فن تحفيز العاملين، ترجمة زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية، عمان،د س، ص 67-68.

1)**مساعدة العاملين على التوسع:** فالعاملين لديهم الرغبة في التطور والتحسن ولكنهم يحجمون عن ذلك إذا كان مفروض عليهم من أعلى، وعلى المدير أن يريهم ما أضافوه للمنظمة عندما يحفزهم لإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.

2)**وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل:**قياسا على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء الجيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة هذا الأمر مع العاملين والاستماع إلى أرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء، وهذه المناقشة تترك أثر طيبا لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.

3)**تعيين حجم مسؤولية العاملين:**هذا من ضمن أهم العوامل التي تضعف التحفيز عند العاملين وهو عدم الوضوح بما هو متوقع منهم.

4) **مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء :**يرغب أغلب العاملين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المداخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء لأنه ربما يجد المدير عند العاملين تصورات ومعلومات عن رفع مستويات الأداء سوف يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي سيزيد من تحفيزه لأداء جيد.

5)-**توثيق ما اتفق عليه مع العاملين:**على المدير أن يدون قائمة بالمعلومات عند قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرق الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل ثم توثيق ذلك.

6) **الملاحظة والمتابعة:**يجب على المدير مراقبة ماتم إنجازه، ومتابعة أداء العاملين، وتقديم المساعدة والتوجيه للعاملين الأقل خبرة، والتأكد للعاملين الجيدين أنهم أهلا للثقة.

7)**استخدام أسلوب واضح في المكافآت:**وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتتنوع هذه المكافآت ما بين الحوافز المادية كالعلاوات والحوافز المعنوية كإبراز مكانة العامل المتميز أو إصدار شهادة تقدير لجهوده المتميزة أو إعطائه ترقية مناسبة.

ثالثا: أهم الطرق لتحفيز العاملين وتحسين دافعتيهم للعمل وتطوير سلوكهم

يوجد اتفاق على أهمية الحوافز بجميع أنواعها وأشكالها لتطوير العمل وضمان الارتقاء بإنتاجية ولكن هنالك اختلاف في وجهات النظر حول الطرق التي يجب أن تتبع لتحفيز العاملين وضمان تحسين وتطوير أدائهم، ومن أهم هذه الطرق المستخدمة ما يلي:

- **تخطيط ووضع الأهداف:** إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له للعمل على تحقيق سيزيد من دافعتيه وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، وترضي طموحه وذات قيمة عالية للفرد.
- **المشاركة في العمل:** إن مشاركة الفرد في القرارات والأمور ذات علاقة بعمله وبالوحدة التنظيمية التي يعمل بها يزيد من حماسه وانتمائه والتزاماته.
- **تعديل السلوك:** حيث يتم تغيير أفعال العاملين وسلوكهم بالتشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتنشيط تلك الأفعال غير المرغوبة فيها ويبدأ المديرون بتحديد أي من الأفعال المرغوبة وأيها في حاجة إلى التغيير ،ولقد أثبتت الدراسات أن الثناء والتقدير لجهود العاملين يكون أكثر فاعلية من استخدام أسلوب العقاب، وتستخدم المنظمات أنواع عديدة من المكافآت لتدعيم سلوك العاملين المجتهدين[1].
- **توفير الحوافز:** إن توفير الحوافز مبني على المقدمة التي تفترض أن الأفراد يبذلون جهود إضافية عند تقديم جائزة رمزية أو بتشجيع عيني على حسن أدائهم[2].
- **التدريب وإعادة التدريب:** يشعر الكثير من الأفراد اليوم بتهديد يؤدي إلى تحفيز أقل للعامل كما يهدد إنتاجية المنظمة كما يمكن أن تؤدي مخاوف العمال إلى حدوث مشاكل شخصية تعوق بدورها أداء الفرد أثناء العمل، وإحدى الطرق لتحفيز هؤلاء العاملين هي توفير التدريب الذي يصقل مهاراتهم أو إتاحة إعادة التدريب والذي يمد العاملين بمهارات جديدة تماما وقد أشارت الدراسات أنه كلما تقبل العاملون برامج التدريب على أنها تطوير لقدراتهم الذاتية كلما كانت الفوائد الناتجة كبيرة ومن أهمها زيادة الولاء للمنظمة وتحسين الأداء والإنتاجية، وهناك يجب مراعاة ربط التدريب بالجانب الخاص للعاملين والبحث عن أساليب جديدة في التدريب في الوقت المناسب [3].

---

[1] بروس آن بيتوني، نفس المرجع السابق، ص 219- 220.

[2] عساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار الزهران، عمان، ص125.

[3] بروس آن بيتوني، مرجع سبق ذكره، ص221.

ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل فيها بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيط، وتشعر بأن عمله يشكل حلقة في سلسلة متكاملة، وأي عطل أو خلل في هذه السلسلة سوف يعكس على العمل بأكمله، كما على الإدارة أن تعطي الفرد صورة أقرب عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء، فالعمال تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تظفر المنظمة بخاصية المنظمة الأكثر تحفيزا[1].

المطلب الخامس: سيرورة إدارة الكفاءات (الاستقطاب والكفاءات وتخطيط الكفاءات)

أولا: الاستقطاب

يعرف الاستقطاب على أنه البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل المناصب الشاغرة ويصعب في تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها وتعريفها وقبل القيام بهذه الوظيفة لابد من التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة[2].

في المنظمات الكبيرة والمتوسطة الحجم تعد إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن الاستقطاب وعادة ما يوجد مكتب للتوظيف في هذه الإدارة، أما في المنظمات الصغيرة الحجم فيكون الاستقطاب لفرد واحد عادة، يكون مدير مكتب التوظيف[3].

-خطوات عملية الاستقطاب

تمر عملية الاستقطاب بالمراحل التالية:

أ-تخطيط القوى العاملة: حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقا لخطط الإنتاج والعمل في الفترة القادمة، فهناك ظروف تحتم على المؤسسة طرق لاختيار الأفراد كزيادة العمليات والتخلي عن المستخدمين المتقاعدين، هجرة المناصب، العطل.

ب- طلبات المديرين من العمالة: من خلال تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والأمنية والقدرات والمهارات.

ج- تحديد الوظائف الشاغرة وتحليلها ومراجعة مواصفات شاغري الوظيفة: بناء على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل من إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها.

---

[1] عساف عبد المعطي محمد، مرجع سبق ذكره، ص126.

[2] سعد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص64.

[3] المرجع نفسه، ص66.

د-مصادر وأساليب عملية الاستقطاب: قبل القيام بعملية الاختيار من الضروري وجود مترشحين لشغل الوظائف بعملية الاختيار.

❖ **مصادر عملية الاستقطاب**

1-المصادر الداخلية: وتتكون من الأفراد الذين يعملون حاليا في المؤسسة فهم أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة من خلال الترقية، النقل، التحويل، إضافة إلى مخزون المهارات حيث يستخدم هذا العامل عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين.

***الترقية:** تلجأ بعض المنظمات إلى سياسة الترقية من الداخل لسد فراغات الشواغر، إذا تمكن هذه السياسة من الانتقال إلى الوظائف الجديدة أو مراتب أعلى والترقية مسألة حساسة جدا من جهة لأن عامل الربح فيها قد يربح بعض الأفراد ويجب أن تبتعد الترقية غير العادلة المبنية على الأسس الاستثنائية والمحسوبية القائمة والظالمة.

***النقل والتحويل:** نقل الموظفين وتحويلهم من وظيفة إلى وظيفة أخرى، ومن قسم إلى قسم آخر يهدف إلى سد الفراغات من الداخل كما أنه يساعد على إيجاد التوازن للموارد البشرية في المنظمة.

***الأفراد والسابقون:** استقطاب الأفراد أو الموظفين السابقين قد يكون مصدرا داخليا هاما في الوظائف الشاغرة في المنظمة، كما أنه يمكن الاعتماد على توصيات الموظفين في المؤسسة لشغل الوظائف المطلوبة ونلاحظ أن الكثير من المنظمات تعتمد على المصادر الداخلية لأن التركيز على هذه المصادر يؤدي إلى تخفيض تكاليف الحصول على الموارد البشرية ومن أبرز ايجابيات المصادر الداخلية تتمثل فيما يلي:

- معرفة أفراد المنظمة.
- تكلفة استقطاب وارتفاع في معنويات وواقع الأفراد[1].

2-المصادر الخارجية: للقوى العاملة تعبر عن سوق العمل بصفة عامة وتستخدم هذه الأخيرة لشغل الوظائف والأعمال الشاغرة لدى المؤسسة، وتتكون هذه المصادر من الإعلان في الصحف والمجلات، وكافة الاستخدامات العامة والخاصة: توصيات من موظفي المنشأة، النقابات العمالية، المدارس المهنية والمعاهد والجامعات، الطلبات الشخصية والعرقية وأهم هذه المصادر الخارجية ما يلي:

***الإعلان:** يعتبر مصدرا للتوظيف وأكثر السبل شيوعا لاجتذاب أفراد القوى العاملة من جميع المستويات[2].

[1] خالد عبد الرحيم الهيني، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص124-126.

[2] المرجع السابق، سعيد بن يمينة، ص74.

***وكالات الاستخدام العامة والخاصة:** هي أداة تساعد في عملية الاختيار بين المتقدمين للعمل أكثر وهناك نوعان من الوكالات العامة تخضع للقوانين العامة في البلاد أما الوكالات الخاصة فهي مكاتب تتلقى طلبات العمل من الأفراد وكذلك طلبات ورغبات الشركات.

***المدارس المهنية والمعاهد والجامعات والنقابات العمالية:** وهي طريقة تقوم أساسا على الاتصال المباشر بهذه المؤسسات بهدف الحصول على الخريجين، كما أن النقابات العمالية ليست مجرد تنظيمات تظم العاملين من مختلف القطاعات بغرض المحافظة على حقوقهم، إنما أصبحت تشكل أجهزة ضرورية تؤدي خدمات أخرى كتنظيم أحوالهم.

-أساليب استقطاب واكتتاب الموارد البشرية

+الإعلان

أ- الإعلانات الداخلية: هي عبارة من ملصقات أو إعلانات في لوحات الإعلانات بالشركة، وتكون في الأماكن التي يجتمع فيها أو يمر من أمامها عدد من العاملين.

ب-الإعلانات بالصحف اليومية والدورية: غالبا ما تقوم المنظمات بالإعلان عن حاجاتها من العمالة في الصحف اليومية باعتبار أنها تصل إلى أكبر عدد من القراء.

ت- إعلانات من خلال الراديو والتلفاز: باعتبار أنهما وسيلتان للإعلان تصل إلى معظم الأفراد، ويكون غالبا في حالة المشروعات أو الشركات الجديدة التي تحتاج إلى عدد كبير من العمالة فيغلب عليها الطابع الفني، وغالبا ما يذكر في هذه الإعلانات عن مزايا العمل بالمنظمة المعلنة عن أسلوب التقدم للوظيفة.

ثانيا: الكفاءات

فرض مصطلح الكفاءات نفسه خلال العشر سنوات الأخيرة وبالذات بداية من سنة 1990 حيث برز بشكل كبير في أدبيات الإدارة وعلم النفس وغدا من المفاهيم المحورية في إدارة الموارد البشرية، وفي العديد من المجالات المعرفية وميادين العلوم الاجتماعية كعلم الاجتماع، وعلوم التربية والعلوم القانونية[1].

لقد أعطية عدة تعاريف للكفاءة منها مايلي:

هي تلك المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة أو القابلة للتحريك بغية القيام بمهمة محددة.

[1] عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة منتوري، قسنطينة، ص ص 222، 223.

هي القدرة على التوليف(التوفيق) والتحريك للموارد الشخصية للفرد(المعارف، المهارات، الموارد الفيزيولوجية، الثقافة، القيم...الخ) والموارد البيئية(بنك المعطيات، الثقافة المهنية...الخ)، بمعنى آخر هو نتاج تسلسل نشاطات متعددة مستمدة من المهارات.

هي المهارة العلمية الآنية والقصيرة الأجل.

هي مجموعة المعارف المكتسبة التي تشكل الخصائص الفردية للأفراد والتي يمكن أن تنتمي إلى مجالات مختلفة مثل سمات الشخصي، القدرة، الصورة الذاتية...الخ.

وهناك من يرى أن الكفاءة على أنها القدرة على التعبئة، بتجميع وتنسيق الموارد في إطار سيرورة عمل محدد، من أجل تحقيق النتائج مسبقا.

-أبعاد الكفاءات

تتوفر الكفاءات على الأبعاد التالية:

أ- **المعرفة:**هي مجموعة من المعطيات المستوعبة، والمهيكلة، والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص، فهي مجموعة المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات السكرتارية، وهي المعلومات القابلة للنقل من شخص لآخر.

ب- **المهارة:** هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا، حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال، الأنشطة، الإجراءات، معلومات خاصة بتشغيل المصلحة المعنية...الخ، وتختلف هذه المهارات من مستوى إداري إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيه.

ت- **السلوكات:** تتمثل في مجموع المواقف والميزات الشخصية المرتبطة بالموظف، والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة من الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة...الخ. وسواء كان سلوك الإنسان في علاقته بالمؤسسة إيجابيا حيث يتفق مع توجهات المؤسسة ويساعد على تحقيق أهدافها، أو سلبيا يكون عكس توجهات المؤسسة، أو محايدا فهو يتميز بمجموعة من الخصائص هي:

- السلوك الإنساني يسعى إلى تحقيق أهداف يريدها الإنسان[1].

[1]رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2011، ص08.

- السلوك الإنساني يتشكل بفعل تأثير مجموعة متنوعة من العوامل.
- السلوك الإنساني متجدد ومتغير بحسب تغير الأهداف والظروف المحيطة[1].

ثالثا: تخطيط الكفاءات

يتمثل تخطيط الكفاءات في ذلك النشاط الذي يتم بموجبه تحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية في فترة زمنية مقبلة، وذلك من حيث الكم والنوع، فتخطيط الكفاءات البشرية يكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المنظمة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المنظمة سدها، وعادة ما يتم ترجمة هذه الفجوة على أساس العدد المطلوب تعيينه والمجالات التي تحتاج لهذا العدد.

وتكمن أهمية تخطيط الموارد والكفاءات البشرية فيما يلي:

-يساعد المنظمة على توقع احتياجاتها من الكفاءات البشرية من حيث العدد والنوع وبالتالي فهو يكشف للمنظمة ما إن كان سيقابلها نقص أو زيادة في اليد العاملة؛

-تخطيط الكفاءات البشرية يعتبر وسيلة فعالة تساعد المنظمات على مواجهة المتغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، لأن هذه المتغيرات لها تأثير في تغيير طبيعة العرض والطلب على الموارد والكفاءات البشرية في سوق العمل؛

-يساعد المنظمة في إعداد الميزانية التقديرية للرواتب والأجور فيها؛

-يساعد المنظمة في توزيع عبء العمل في المنظمة بشكل متوازن على وحداتها الإدارية.

ويمر تخطيط الكفاءات البشرية بأربعة مراحل وهي:

1- التنبؤ باتجاهات مجموعة من العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في تخطيط الكفاءات البشرية وتشمل المتغيرات الخارجية:

- الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة(فترات الرواج، الانكماش، التضخم)؛
- التطور التكنولوجي؛
- السكان وخصائص القوى العاملة؛
- أفضليات العمل(هناك وظائف تناسب الرجال ووظائف تناسب النساء)؛
- القوانين والأنظمة الحكومية(تنظيم ساعات العمل، حماية العاملين،...)،

[1] رحيل آسيا، المرجع نفسه، ص ص08-09.

- السياسات التي تتبعها الدولة في مجال التعليم والتوظيف والهجرة.

أما المتغيرات الداخلية فتشمل ما يلي:

- أهداف وخطط المنظمة(توسيع النشاط أو العكس...)؛
- التعديلات المنتظر إدخالها على الهيكل التنظيمي للمنظمة (إضافة بعض الأنشطة أو إستبعاد البعض)؛
- مبادئ التنظيم التي تتبعها المنظمة؛
- كفاءة القوى العاملة الحالية والتغيرات المتوقع حدوثها عليها؛
- معدل دوران العمل؛
- الترقيات المتوقعة؛
- إحالات التقاعد.

2- تقدير حجم ونوعية الطلب المتوقع على الكفاءات البشرية مستقبلا داخل المنظمة ويكون من خلال:

- حصر عدد وأنواع الأعمال المطلوبة؛
- تقدير حجم ونوعية الكفاءات البشرية اللازمة للأعمال المطلوبة.

3- تحليل قوة العمل والمقارنة بين الحاجة والمتاح من الكفاءات البشرية.

4- معالجة نتائج تخطيط الكفاءات: إن نتائج التخطيط إما تشير إلى وجود حاجة للكفاءات البشرية إضافية أو هناك فائضا فيها، أو أن الكفاءات الحالية يكفي متطلبات العمل في المنظمة.

خلاصة الفصل الثاني:

تسعى كل المؤسسات الاقتصادية دون استثناء إلى تحسين أدائها والارتفاع به، من أجل تحقيق النمو والاستمرار،حيث يؤدي الأداء الجيد والمتواصل إلى كسب المؤسسة المزيد من الشهرة، وهذه الشهرة هي بالتأكيد مطلب مهم لدى جميع المؤسسات لما لها من انعكاسات إيجابية على بقاء المؤسسة ونموها وازدهارها، ويتأثر هذا الأخير بعدد من العناصر المتداخلة والمترابطة فيما بينها ولعل أهم هذه العناصر على الإطلاق هو عنصر الموارد البشرية، وتأتي هذه الأهمية كونه يؤثر بطريقة أو أخرى في العناصر الباقية ومن هنا فإن الانطلاقة في الارتقاء به تبدأ بالاهتمام بالعنصر البشري وذلك بالاهتمام بأدائهم وكفاءتهم في العملية الإنتاجية، هذه الأخيرة ترتبط بمدى ولائهم للمؤسسة ومدى حبهم وتفانيهم في عملهم ورضاهم عنه.

وعلى إدارة المؤسسة كذلك أن تعمل على صقل المهارات والقدرات لدى عمالها واعتبارهم مورد التحقيق مستويات عالية من الأداء، وهذا بمعرفة المستوى الفعلي لأدائهم والتركيز على تحقيق التميز في الأداء والسلوك مما يساعد على المحافظة وإنشاء علاقات قوية مع العملاء بتسليمهم قيمة عالية تجعلهم أوفياء لها بالاستمرار،وإظهار الاستجابة الفورية لتوقعاتهم أو ما يفوقها لأن المؤسسة المتألقة هي التي تهدف إلى تكوين رصيد ومخزون معرفي لدى أفرادها وبمرور الوقت تصل إلى درجة التميز في أدائها والوفاء بالتزاماتها نحو الزبائن وأصحاب المصلحة على السواء.

الفصل الثالث:

دراسة حالة "مديرية الموارد المائية لولاية المدية"

تمهيد

تعتبر الموارد المائية بمختلف مواردها الطبيعية مصدرا هاما للحياة، والتي تختلف طبيعتها على سطح الأرض، سواء كانت سائلة، صلبة أو بخارية، والتي تكون صالحة للاستخدام بفضل تدخل العنصر البشري في تسيير هذه الموارد والمحافظة عليها.

في هذا الإطار تعمل الدول على توفير الهياكل القاعدية والأساسية للتسيير الرشيد والفعال لمختلف الموارد المائية من المياه الصالحة للشرب، الصرف الصحي والسقي. والجزائر واحدة من هاته الدول أين تتوفر على وزارة مختصة تعنى بالموارد المائية والأمن المائي ممثلة في مختلف المصالح على مستوى الولايات(مديرية الموارد المائية، الجزائرية للمياه، الديوان الوطني للتطهير...الخ).

يعد العنصر البشري حلقة مهمة في سلسلة تسيير هذه الموارد المائية، الذي يتطلب كفاءة، تكوين ومتابعة طيلة مساره المهني. من هنا جاء هذا التقرير لتسليط الضوء على المكتب المكلف بتسيير العنصر البشري، المتمثل في مكتب الموارد البشرية والتكوين بمديرية الموارد المائية لولاية المدية لذا ارتأينا إلى تدعيم هذا الجانب بالجانب التطبيقي نوضح فيه دراسة مديرية باعتبارها مؤسسة عمومية لتوضيح أكثر لدور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء الكلي للمؤسسة ، ووقع اختيارنا على مديرية الموارد المائية لولاية المدية وذلك من خلال المبحثين التاليين:

- المبحث الأول: مدخل إلى مديرية الموارد المائية لولاية المدية.
- المبحث الثاني: دراسة وتحليل البيانات وعرض النتائج.

المبحث الأول: مدخل إلى مديرية الموارد المائية لولاية المدية

المطلب الأول: مدخل إلى مديرية الموارد المائية لولاية المدية

أولا: تعريف مديرية الموارد المائية

هي مصلحة إدارية مختصة بكل ما يخص تعبئة المياه بمختلف مصادرها الجوفية والسطحية كذا عملية تصريفها عند استعمالها، مقرها شارع 15 ديسمبر باب لقواص المدية.

حيث اهتمت هذه الأخيرة بما يلي:

- السهر على الحفاظ على الملك العمومي للري وصيانته وحمايته.
- السهر على الاستعمال العقلاني للموارد المائية.
- المساهمة في تطوير منشآت حشد الموارد الخاصة بتزويد المياه الصالحة للشرب والتطهير والري الفلاحي واستغلالها وصيانتها.
- ضمان تحكم في المنشآت ومتابعة تنفيذ المشاريع التي لم يكن فيها تحكم موضوع التفويض.
- جمع وتحليل المعطيات المتعلقة بنشاطات البحث والمياه واستغلالها وإنتاجها وتخزينها وتوزيعها للاستعمالات المنزلية أو الفلاحية أو الصناعية.
- إعداد دراسات الهندسية بالتشاور مع المديريات المركزية.
- تحسين بطاقة نقاط للمياه الموجودة على إقليم الولاية ومتابعة الدراسات والتحقيقات التي تساعد على معرفة أحسن للموارد المائية السطحية والجوفية

ثانيا: نشأة الموارد المائية لولاية المدية

في سنة **1971** صدر القرار الوزاري المشترك **29جوان1971** المحدد للأحكام التنظيمية وسير مديرية الري الولائية.وقد صدر في **1990** مرسوم تنفيذي رقم **90-328** المؤرخ في **27أكتوبر1990** والمحدد لقواعد التنظيمية والمسيرة لمصالح التجهيز الولائية.في **22يونيو2011** صدر مرسوم التنفيذي رقم **11-226** الذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم **02-187**.المؤرخ في **26مايو2002** الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الري الولائية وعملها.

المصدر : وثائق داخلية بالمؤسسة

ثالثا: مهام مديرية الموارد المائية لولاية المدية و الفروع التابعة لها

أ- مهامها

* جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالأنشطة التي تهدف إلى البحث والاستغلال لإنتاج المياه المخصصة لجميع الاستخدامات المنزلية والصناعية والزراعية.

* السهر على تطبيق النصوص القانونية في مجال الري ومتابعة الطلبات المتعلقة باستعمال أو تحويل الموارد المائية وتسيير منشآت الري العمومية ومنح التراخيص اللازمة.

* السهر على حفظ و حماية والاستغلال العقلاني للموارد المائية.

* ضمان تطبيق الإجراءات التي تهدف لتطوير وتهيئة واستغلال وحماية منشآت الري.

* متابعة الدراسات و تحليلها.

ب- الفروع التابعة لها حسب الدوائر

** فرع الموارد المائية بدائرة المدية

** فرع الموارد المائية بدائرة عزيز

** فرع الموارد المائية بدائرة وامري

** فرع الموارد المائية بدائرة وزرة

** فرع الموارد المائية بدائرة برواقية

** فرع الموارد المائية بدائرة عين بوسيف

** فرع الموارد المائية بدائرة بني سليمان

** فرع الموارد المائية بدائرة سواقي

** فرع الموارد المائية بدائرة سغوان

** فرع الموارد المائية بدائرة العمارية

** فرع الموارد المائية بدائرة قصر البخاري

** فرع الموارد المائية بدائرة الشهبونية

** فرع الموارد المائية بدائرة تابلاط

** فرع الموارد المائية بدائرة العزيزية

المصدر : وثائق داخلية بالمؤسسة

** فرع الموارد المائية بدائرة سي المحجوب

** فرع الموارد المائية بدائرة القلب الكبير

** فرع الموارد المائية بدائرة سيدي نعمان

** فرع الموارد المائية بدائرة شلالة العذاورة

** فرع الموارد المائية بدائرة أولاد عنتر

المطلب الثاني: مصالح مديرية الموارد المائية لولاية المدية

أولا: مصلحة التزويد بالمياه الصالحة للشرب و مصلحة التطهير

أ-مصلحة التزويد بالمياه الصالحة للشرب

تتكفل مصلحة التزويد بالمياه الصالحة للشرب بما يلي:

- المشاركة في الدراسات وبرمجة مشاريع التزويد بالمياه الصالحة للشرب.

- ضمان التحكم في تسيير المشاريع ومتابعة انجاز مشاريع التزويد بالمياه الصالحة للشرب لسهر على احترام قواعد ومقاييس انجازها.

- السهر على حسن التسيير وحسن سير المرافق العمومية الخاصة بالتزويد المياه الصالحة للشرب.

- تكوين نظام إعلامي يتعلق بالتزويد المياه الصالحة للشرب و المياه الصناعية وتحيينها.

•تتكون من ثلاثة مكاتب:

***مكتب الدراسات و برمجة المشاريع.

*** مكتب متابعة انجاز المشاريع.

*** مكتب المرفق العام لتزويد بالمياه الصالحة للشرب.

ب-مصلحة التطهير

تتكفل مصلحة التطهير بما يلي:

- المشاركة في الدراسات وبرمجة مشاريع التطهير والحماية ضد الفيضانات.

- ضمان التحكم في تسيير المنشآت ومتابعة انجاز مشاريع التطهير والحماية ضد الفيضانات والسهر على احترام قواعد انجاز هذه المنشآت.

- المساهمة في اختيار الوسائل وتقنيات التطهير وتصفية المياه.

المصدر : وثائق داخلية بالمؤسسة

– السهر على حسن تسيير المرفق العام المرتبط بالتطهير واحترام قواعد مقاييس تسيير واستغلال المنشآت المرتبطة بها.

– السهر بالتعاون مع المصالح المعنية بحماية لحفاظ على الموارد المائية.

– تكوين نظام إعلامي يتعلق بالتطهير وحماية البيئة.

•تتكون من ثلاثة (03):

*** مكتب حشد المياه السطحية.

*** مكتب حشد المياه الجوفية.

*** مكتب تسيير واستغلال منشآت حشد المياه وحماية الملكية العامة للمياه.

ثانيا: مصلحة حشد الموارد المائية ومصلحة الري الفلاحي

أ- مصلحة حشد الموارد المائية

– المشاركة في الدراسات وإعداد برامج العمل الرامي إلى حشد الموارد المائية السطحية والجوفية.

– ضمان تحكم في تسيير المنشآت ومتابعة إنجاز المشاريع والسهر على احترام قواعد ومقاييس الإنجاز.

– السهر على حسن استغلال وصيانة منشآت حشد الموارد المائية.

– إنشاء بنك معلومات حول معرفة الموارد المائية على مستوى الولاية وحشدها واستعمالها والمحافظة عليها.

•تتكون من ثلاثة (03) :

*** مكتب حشد المياه السطحية.

*** مكتب حشد المياه الجوفية.

*** مكتب تسيير واستغلال منشآت حشد المياه وحماية الملكية العامة للمياه.

ب-مصلحة الري الفلاحي

تتكفل مصلحة الري الفلاحي بما يلي:

– المشاركة في إعداد برامج تطوير الري الفلاحي الصغير والمتوسط.

– ضمان متابعة وتنفيذ برامج تطوير الري الفلاحي الصغير والمتوسط.

– السهر على تطبيق التنظيم و مقاييس استغلال هياكل السقي وصرف المياه.

– جمع العناصر الخاصة بمنح تخصيص استغلال منشآت السقي وصرف المياه.

المصدر : وثائق داخلية بالمؤسسة

•تتكون من مكتبين (02):

*** مكتب الدراسات والأشغال.

*** مكتب متابعة التسيير والاستغلال.

ثالثا: مصلحة إدارة والوسائل

أ-تعريفها ومهامها

تعتبر مصلحة إدارة والوسائل مصلحة تقوم بالتنسيق مع الإدارة المركزية بعمليات التوظيف وفقا للقوانين المعمول بها.تقوم مصلحة الإدارة و الوسائل بالمهام الآتية:

❖ التكفل بصفة منتظمة بإعداد جداول الترقية الخاصة بالموظفين بتكفل من اللجنة متساوية الأعضاء التي تم انتخابها وتجديدها دوريا على مستوى المديرية.

❖وكذا الملفات الخاصة بشاغلي المناصب العليا وشروط الالتحاق بها وفقا لتنظيم المعمول به.

❖متابعة المسار المهني للموظفين من توظيف وتنصيب، تثبيت، تكوين وترقية إلى غاية التقاعد أو حالات خاصة أخرى كالعطل المرضية والاستيداع وغيرها.

❖التعامل مع مجمل المصالح المركزية أو المحلية فيما يخص المسار المهني للموظفين كمفتشية الوظيفة العمومية والمراقب المالي، الخزينة وغيرها.

وبصفة عامة فإن مهام مصلحو الإدارة والوسائل تكمن في تتبع المسار المهني للموظفين بكل جوانبه وكذا السهر على راحة العمال والموظفين.

ب-مكاتب المصلحة

•تتكون من ثلاثة (03) مكاتب:

*** مكتب الميزانية والمحاسبة والأملاك.

*** مكتب المنازعات والتنظيم والصفقات العمومية.

*** مكتب الموارد البشرية والتكوين.

1-مكتب الميزانية و المحاسبة

هو مكتب تابع لمصلحة الإدارة و الوسائل يقوم بتسييرها رئيس مصلحة الميزانية وتمويل النشاطات.

✓ **مهامه:**تكمن مهام هذا المكتب فيما يلي:

✓ إعداد مختلف البيانات والجداول المتعلقة بإعداد الميزانية وكذا إعداد اتفاقيات.

المصدر : وثائق داخلية بالمؤسسة

- ✓ الإعداد المادي لمختلف التعديلات المتعلقة بالميزانية.
- ✓ أداء الالتزام وأداء النفقات المتعددة.
- ✓ مسك سجل محاسبة المصاريف.
- ✓ مسك سجلات الجرد وتحيينها.
- ✓ تصفية الديون وتتبع تنفيذ الميزانية.
- ✓ إعداد مختلف التقارير الدورية.
- ✓ إحالة ملفات الصفقات على مصلحة تنفيذ الميزانية للالتزام بها.
- ✓ تدقيق الحسابات الخاصة بعروض الأثمنة وسندات الطلب.
- ✓ تتبع تنفيذ الميزانية و الحسابات الخصوصية.
- ✓ حضور جلسات فتح العروض.

2-مكتب المنازعات والتنظيم والصفقات

يحتل مكتب المنازعات والتنظيم والصفقات مكان أساسي في نشاطات الإدارة بغرض المحافظة على المال العام وبالتالي تسيير هذا الأخير المتعلق بالالتزامات المسطرة من طرف الإدارة خاصة ما يتعلق بالإجراءات التقنية الرامية إلى التسيير الأمثل لهذه المعاملات وإنجاز الأشغال المختلفة لتحقيق الخدمة العمومية ويبرم الصفقات العمومية تبعا لإجراء المناقصة التي تعتبر القاعدة العامة أو الإجراء بالتراضي.

- ✓ **مهامه:**يتولى موظف مكتب المنازعات وتنظيم الصفقات ما يلي:

- القيام بمختلف الإجراءات المتعلقة بإبرام الصفقات الخاصة بإنجاز أشغال، الدراسات، التزود بمواد أو تقديم الخدمات.

- ✓ تحضير ملفات طلب العروض (مناقصات مع اشتراط قدرات دنيا أو استشارات).
- ✓ إشهار إعلانات طلب العروض في الجرائد باللغتين العربية والفرنسية.
- ✓ التحضير للجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض.
- ✓ إشهار إعلانات المنح المؤقت، عدم الجدوى، تمديد آجال العروض.
- ✓ دراسة الطعون إن وجدت.
- ✓ تطبيق إجراءات المصادقة على الصفقات.

المصدر : وثائق داخلية بالمؤسسة

- تنظيم المناقصات والعقود وتنفيذها.
- إعداد الحالات المالية والمادية لجميع المشاريع.
- الدفاع عن مصالح مديرية الموارد المائية أمام مختلف الجهات القضائية.

3- مكتب الموارد البشرية والتكوين:سوف نتطرق إليه بالتفصيل في المبحث الموالي.

المطلب الثالث: مكتب الموارد البشرية والتكوين

قد يقوم موظف الموارد البشرية بإحدى مهام إدارة الموارد البشرية حسب المسمى الوظيفي لوظيفته وحسب القسم الذي يعمل به، لأن كلمة (موظف الموارد البشرية) كلمة فضفاضة ويجب تحديد المسمى الوظيفي حتى نستطيع تحديد المهام التي نتطرق إليها في الفرع الموالي. تتمثل مهام مكتب الموظفين فيما يلي:

- ❖ إدارة شؤون الموظفين جزء ضمن منظومة الموارد البشرية وضمن الهيكلة الخاصة بها.
- ❖ تهتم إدارة شؤون الموظفين بالأعمال الروتينية الخاصة بالموظفين وخدمتهم (تجديد وثائق الرسمية – حضور وانصراف – عمل مقابلات مبدئية مع المرشحين للوظائف – حفظ السجلات والوثائق وأرشفتها – إدخال بيانات الموظفين داخل نظام المتبع لدى المنشأة).
- ❖ إدارة الموارد البشرية تقوم بالإشراف والتنسيق على شؤون الموظفين، كما تقوم بعمل الهيكلة والوصف الوظيفي والتعديل على الهيكلة وفق أي متغيرات تطرأ على حجم ونشاط الشركة.
- ❖ تقوم بعمل الاستبيانات الخاصة ومؤشرات تقييم الأداء.
- ❖ تقوم بعمل إعداد الموازنة المطلوبة للعام الجديد.
- ❖ تحديد خطة الإجازات للموظفين.
- ❖ تقوم بإنهاء إجراءات التعيين النهائية للموظفين الجدد.

المصدر : وثائق داخلية بالمؤسسة

المطلب الرابع: منهجية الدراسة الميدانية

يتم في هذا المطلب تحديد مجتمع وعينة الدراسة والتعرف علي الأداة المستخدمة في الدراسة والأساليب المستخدمة في تحليل البيانات.

أولا : مجتمع وعينة الدراسة

من خلال هذا العنصر سيتم تحديد مجتمع وعينة الدراسة وكيفية اختيار العينة:

1-تحديد مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من **200** موظف يعملون في مديرية الموارد المائية لولاية المدية

2-تحديد عينة الدراسة

تم تحديد عينة الدراسة ب 70 موظفا وهي عينة عشوائية بسيطة،حيث تم توزيع إستبيانات على افراد العينة وتم استرجاع 57 استبيان أي بنسبة 81.5%،

والجدول التالي يوضح الاستبيانات الموزعة و المسترجعة:

الجدول رقم (04): جدول توزيع الإستبانات

الاستبيانات	العدد	نسبة الاستجابة %
الضائعة	13	18.5
المحصلة	57	81.5
الموزعة	**70**	**100**

المصدر :من إعداد الطالبين

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم توزيع 70 إستبانة ، حيث تم إسترجاع ما يقدر ب 57 إستبانة أي بنسبة % 81.5 وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

ثانيا: إعداد أداة الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة الذي يتلخص في إلقاء الضوء على دور تنمية الكفاءات البشرية في تحسين الأداء الكلي،تم تصميم إستبانة الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة في نفس المجال.

1- تصميم أداة الدراسة:

حيث تضمنت الإستبانة جزئين على النحو التالي:

- **الجزء الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة (الجنس،العمر،المؤهل العلمي،الهيكل الوظيفي، سنوات الخبرة).
- **الجزء الثاني:** يتعلق بمحاور الإستبانة ،ويتكون من(28) موزعة على محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: يعالج المتغير المستقل تنمية الكفاءات البشرية ويتكون من 19 عبارة مقسمة على خمسة أبعاد:

البعد الأول: التدريب والتكوين، 4 عبارات من العبارة 1 إلى العبارة 4.

البعد الثاني: الاستقطاب، 3 عبارات من العبارة 5 إلى العبارة 7.

البعد الثالث: تخطيط الكفاءات، 4 عبارات من العبارة 8 إلى العبارة 11.

البعد الرابع: التحفيز، 4 عبارات من العبارة 12 إلى العبارة 15.

البعد الخامس: الكفاءات، 4 عبارات من العبارة 16 إلى العبارة19 .

تم إعداد أسئلة الإستبانة بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي الذي يحتمل خمسة إجابات مقسمة إلى درجات كآلاتي:

الجدول رقم (05): درجات مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكارت

2- صدق وثبات أداة الدراسة

تتم دراسة صدق وثبات أداة الدراسة كمايلي:

- **ثبات استمارة الاستبيان**: يقصد بثبات استمارة الاستبيان أنها تعطي نفس النتيجة لوتم إعادة توزيع الاستبيان عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

- **صدق الاستبيان:**يقصد بصدق أداة الدراسة،قدرتها على قياس الموضوع الذي وجدت من اجله، حيث قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان،والصدق البنائي لمحاور المقياس.

أ.صدق الاتساق الداخلي:يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي ينتمي إليه هذه الفقرة.

ب.الصدق البنائي للاستبيان: يقصد بصدق البناء الدرجة التي يقيس فيها المقياس بناءا نظريا أوسمة معينة دون غيرها أو مفهوما دون غيره.

*** الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة**

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث يحتوي البرنامج على العديد من الاختبارات الإحصائية، وفيما يلي مجموعة الاختبارات الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة.

المدى:يمثل الفرق بين أكبر وأصغر قيمة،ولتحديد مجالات القياس لمقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر واصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت(5–4=1)وتقسيمه على درجات المقياس للحصول على طولا لخلية الصحيح أي (0.8 = 5 / 4)

وبعدها تضاف هذه القيمة إلى الحد الأدنى في المقياس والتي هي (1) وذلك من أجل تحديد الحد الأعلى للفئة (1.8 = 1 + 0.8) فنحصل على المجال [1–1.8]وهكذا مع كل مجالات الموافقة.

النسب المئوية والتكرارات:وذلك لمعرفة الخصائص الشخصية لعينة الدراسة،وكذا تحديد استجابات أفراد العينة اتجاه عبارات محاور الدراسة.

1- **المتوسط الحسابي**:معرفة تقييم العينة للفقرات الدراسة،وهو يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة بين (1 و 5) تبعا للدرجات المعطاة لبدائل مقياس ليكارت المستخدم في الدراسة.

2- **الانحراف المعياري**: لمعرفة مدة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.

3- **معامل الثبات الفا كرونباخ**: وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة أي الاستبيان.

4- **معامل الارتباط سبيرمان**: لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرين.

المبحث الثاني: دراسة وتحليل البيانات وعرض النتائج

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، وكذلك التعرف على الخصائص لأداة الدراسة، وعرض نتائج الدراسة وتحليلها تفسيرها للإجابة على تساؤلات الدراسة، وصولا إلى اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بعينة الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى تحليل البيانات وعرض النتائج التي مثلت استجابات أفراد الدراسة على أسئلة الأداة، و فيمايلي عرض لأهم نتائج الدراسة الميدانية:

أولا: تحليل البيانات الشخصية

فيمايلي سوف نتطرق إلى دراسة وتحليل البيانات الشخصية لمبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية

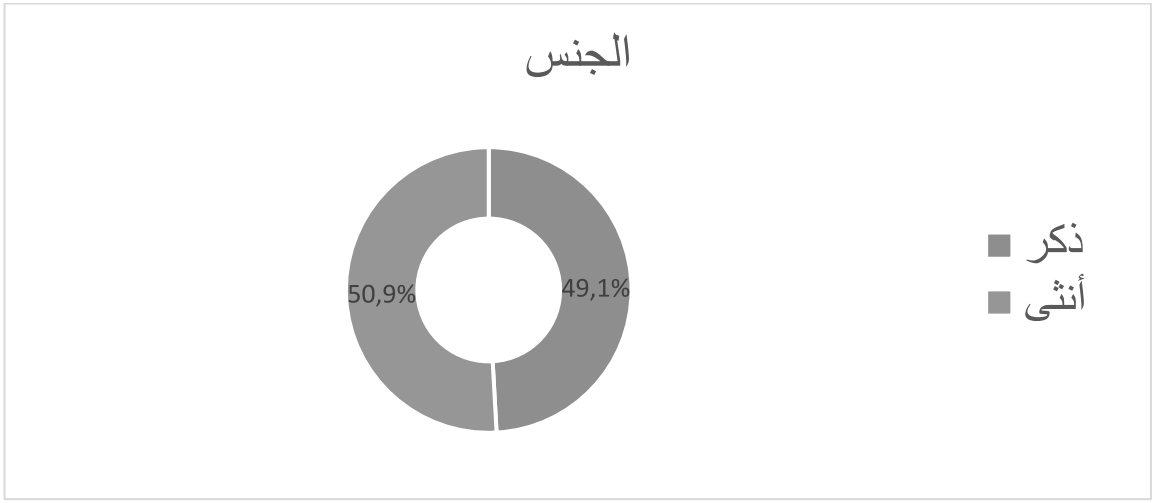
المتغيرات الشخصية والوظيفية		التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	28	49.1
	أنثى	29	50.9
العمر	من 19 إلى اقل من 30 سنة	22	38.6
	من 30 سنة إلى اقل من 40 سنة	17	29.8
	من 40 سنة إلى اقل من 50 سنة	10	17.5
	50 سنة فأكثر	8	14
المؤهل العلمي	ثانوي	15	26.3
	ليسانس	21	36.8
	ماستر	12	21.1
	دراسات عليا	9	15.8
الهيكل الوظيفي	عون إداري	36	63.2
	متصرف	13	22.8
	رئيس مصلحة	8	14
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	17	29.8
	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	15	26.3
	اكثر من 10سنوات	25	43.9

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم01)

1-**الجنس**:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة متقاربة من حيث الجنس،حيث بلغ عدد الذكور **28** ذكر، بينما عدد الإناث بلغ **29** أنثى والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

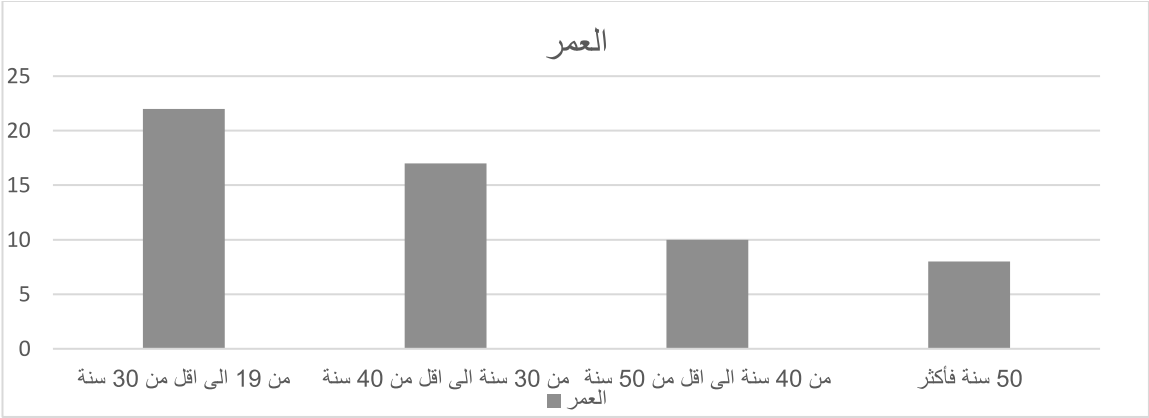


المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

1.العمر:

يتضح من خلال الجدول رقم05 أعلاه أن نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 19 إلى أقل من30 قد بلغت 38.6%، وهي نسب معقولة وهو مؤشر ممتاز بحيث في هذه المرحلة يكون الأداء ممزوج بين عنصري الخبرة والحيوية ولذلك يكون من المتوقع أن يكون أدائهم جيد، لتليها فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم(من 30إلى اقل من 40 سنة) بنسبة قد بلغت 29.8%،وهذا يعني أنهما يفوق ربعهم من الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 (إلى 40 سنة)، في حين نجد أن نسبة 17% مثلت الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (40 إلى 50 سنة)،بينما نسبة الأفراد الذين تفوق أعمارهم 50 (سنة) فقد بلغت 14%،والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

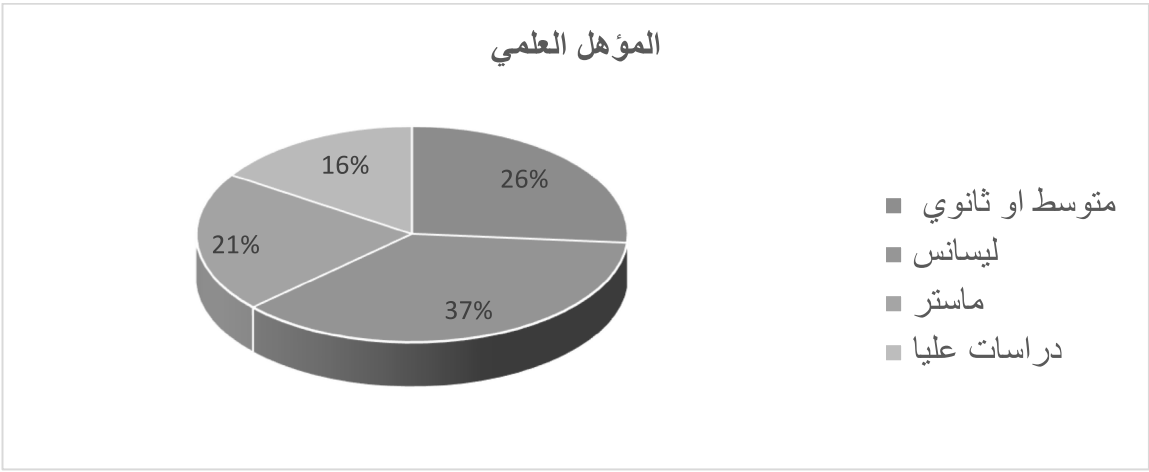


المصدر:من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

2. المؤهل العلمي:

يبين الجدول رقم(05) أعلاه أن نسبة % 36.8 من إجمالي عينة الدراسة مثلت فئة الليسانس،أما فئة الثانوي فقد بلغت نسبتهم% 26.3 ،بينما فئة الماستر فقد بلغت نسبتهم % 21.1،في حين فئة الدراسات العليا فقد بلغت نسبتهم % 15.8 وهي أقل فئة مقارنة بباقي الفئات،مما سبق نستنتج أن طبيعة العمل في المديرية مديرية الموارد المائية لولاية المدية تتوفر على مؤهلات علمية ومستويات دراسية عالية مما يساهم في تطويرها،والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(09) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

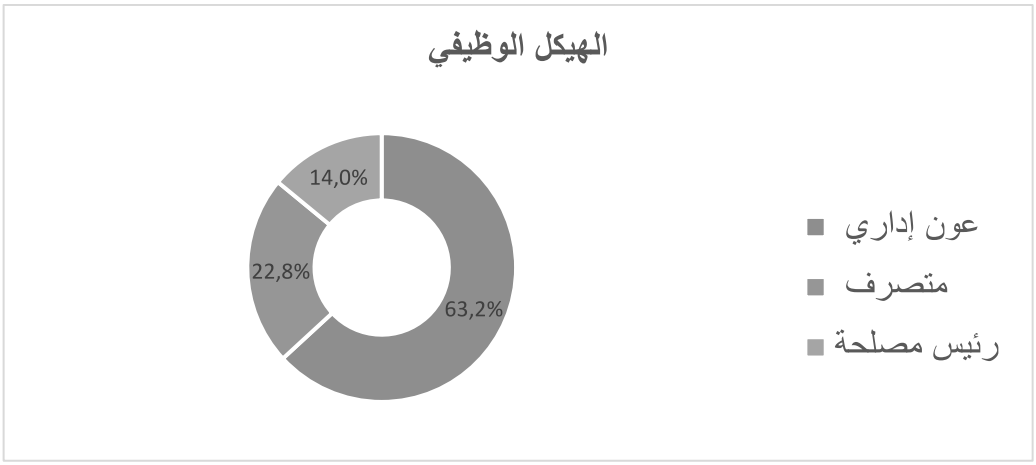


المصدر:من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج **Excel** بناء على معطيات الجدول رقم(01)

3. الإطار الوظيفي

يبين الجدول رقم(05) أن فئة المتصرفين الإداريين قد بلغت نسبتهم 22.8% ،بينما فئة العون الإداري فقد بلغت63.2% ، أي ما يفوق نصف عينة الدراسة وهي نسب معقولة من ذوي الخبرة وهذا مؤشر جيد فيجب على المديرية الاستفادة من مهارات وخبرات هؤلاء الأفراد،لتليه متصرف إداري حيث بلغت نسبتهم 14% من إجمالي عينة، الدراسة،مما يدل على أن المديرية الموارد المائية لولاية المدية تهتم بالموظفين أصحاب الخبرات للاعتماد عليهم في العمل لما يمتلكونه من خبرة كبيرة،والشكل التالي يوضح ذلك:

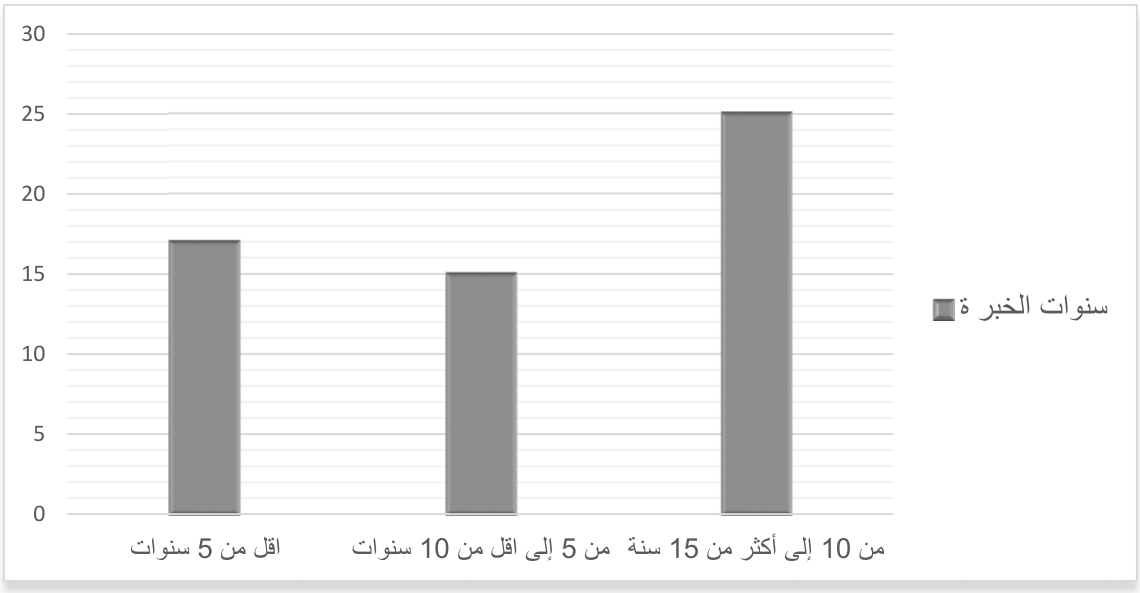
الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الإطار الوظيفي



المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج **Excel** بناءا على معطيات الجدول رقم(01)

4. سنوات الخبرة

يبين الجدول رقم(05)، أن نسبة العمال اللذين يقل عدد سنوات عملهم في مديرية الموارد المائية عن 5 سنوات قد بلغت 29.8%، بينما نسبة العمال اللذين يتراوح عدد سنوات عملهم في المديرية مابين (5 إلى اقل من 10 سنوات) فقد بلغت 26.3% وهي نسب معقولة من ذوي الخبرة وهذا مؤشر جيد فيجب على المديرية الاستفادة من مهارات وخبرات هؤلاء الموظفين،في حين تجد أن فئة العمال اللذين يتراوح عدد سنوات عملهم في المديرية مابين(10 إلى اقل من 15 سنة) قد بلغت نسبتهم 43.9% من إجمالي عينة الدراسة،مما يدل على أن مديرية الموارد المائية لولاية المدية تهتم بالموظفين أصحاب الخبرات للاعتماد عليهم في العمل لما يمتلكونه من خبرة كبيرة،والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد عل برنامج **Excel** بناء على معطيات الجدول رقم(01)

ثانيا: ثبات وصدق الاستبيان :

يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداماً وشيوعاً بين أدوات جمع المعلومات الخاصة بالبحث العلمي، ويلجأ أكثر الباحثون إلى تصميم وكتابة الاستبيان لأجل الحصول على البيانات المهمة التي يبحثون عنها، حيث يحصل الباحث من خلال الاستبيان على بيانات مهمة لموضوع البحث العلمي، وتعبر البيانات التي يحصل عليها الباحث من خلال الاستبيان عن خصائص وتوجهات وآراء ومعتقدات الأشخاص المشاركين في الاستبيان، وتعتبر النتائج التي يحصل عليها الباحث من خلال الاستبيان القاعدة المعلوماتية التي يبني عليها الباحث بحثه العلمي.

بعد قيامنا بتحليل بيانات الاستبيان وللحصول على نتائج لابد لنا من أن نقوم بالتأكد من مستوى صدق وثبات الاستبيان.

1. ثبات الاستبيان

للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم حساب معامل الثبات الفاكرونباخ وذلك من أجل معرفة مدى استقرار نتائج الاستبيان إذا تكررت على نفس العينة مرة أخرى، مع العلم أيضا بأن الالفاكرونباخ يجب أن يكون عند مستوى 0.60 فأكثر ،وقد كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم(06): معامل ألفاكرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل ألف كرونباخ
الأول	المورد البشري	19	0.937
الأبعاد	التدريب والتكوين	4	0.855
	الاستقطاب	3	0.750
	تخطيط الكفاءات	4	0.905
	التحفيز	4	0.863
	الكفاءات	4	0.760
الثاني	الأداء الكلي	9	0.840
جميع المحاور		28	0.946

المصدر : من إعداد الطالبين

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عبارات الاستبيان تمتاز بالثبات حسب معامل الفاكرونباخ الذي بلغت نسبته المحققة 0.946 بالنسبة للمعامل الكلي للاستمارة وهو معدل جد مرتفع بمجموع 28 عبارة،أما بالنسبة للمحور الأول فقد حقق نسبة تقدر ب 0.937 أي أنها مقبولة وهذا بمجموع 19 عبارة، أما بالنسبة للمحور الثاني فقد كانت نسبته 0.840 وهذا بمجموع 09 عبارات،في حين تراوحت نسبة الأبعاد بين 0.905 – 0.750 مما يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعة في الاستمارة.

ب.صدق الاتساق الداخلي: للتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم الاعتماد على معامل الارتباط لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة مع البعد الذي تنتمي إليه ضمن محاور الإستبانة، والنتائج موضحة فيما يلي:

***قاعدة القرار**: نقبل الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط إذا كان مستوى الدلالة يقل عن 0.05 وذلك بمقارنة مستوى الدلالة Sig مع مستوى معنوية% 5 ،وفقا للفرضية التالية:

H0 : $P = 0$ عدم معنوية معامل الارتباط

H1 : $P \neq 0$ معنوية معامل الارتباط

- **صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول**

الجدول رقم (09): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التدريب والتكوين

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تهتم المديرية بالتدريب والتكوين	0.925	0.000
02	تساهم عملية تدريب وتكوين الكفاءات على تحسين أداء العاملين	0.619	0.000
03	يستفيد جميع العاملين بالمديرية من التدريب والتكوين بموضوعية وشفافية	0.918	0.000
04	تعتمد المديرية على وضع برامج تدريب لتنمية مواردها البشرية	0.852	0.000

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS** انظر الملحق رقم(03)

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد التدريب والتكوين دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 1% وتظهر بإشارة موجبة الأمر الذي يدفعنا إلى قبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط.

الجدول رقم (10) : الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاستقطاب

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
05	تستقطب المديرية أفراد ذوي كفاءات ومؤهلات لتغطية احتياجاتها	0.762	0.000
06	تتم عملية الاستقطاب من خلال المبادرات الفردية للعاملين	0.851	0.000
07	تعتمد المديرية بشكل كبير على المصادر الخارجية لاستقطاب أفضل الكفاءات	0.841	0.000

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS** انظر الملحق رقم(03)

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد الاستقطاب دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 1% وتظهر بإشارة موجبة الأمر الذي يدفعنا إلى قبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط.

الجدول رقم(11): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد تخطيط الكفاءات

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
08	تقوم المديرية بوضع خطط إستراتيجية لتحقق تنمية فعالة لمواردها البشرية	0.914	0.000
09	تعتمد المديرية على وضع خطط مستقبلية للاحتفاظ بالكفاءات	0.898	0.000
10	تعتمد المديرية إستراتيجية العمل ضمن فريق لرفع أداء ومردودية العاملين	0.841	0.000
11	تهتم المديرية بالإمكانيات الفردية وتعمل على تحسينها	0.876	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS** انظر الملحق رقم(03)

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد تخطيط الكفاءات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 1% وتظهر بإشارة موجبة الأمر الذي يدفعنا إلى قبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط.

الجدول رقم(12): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التحفيز

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
12	تسعى المديرية لتشجيع أفرادها والرفع من الروح المعنوية للعاملين	0.924	0.000
13	يستفيد جميع العاملين من حوافز مادية ومعنوية	0.908	0.000
14	تمتلك المديرية نظام للحوافز والمكافآت للعاملين	0.905	0.000
15	تسمح المديرية بمشاركة الموظفين الأكفاء في اتخاذ القرارات	0.626	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS** انظر الملحق رقم(03)

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد التحفيز دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 1% وتظهر بإشارة موجبة الأمر الذي يدفعنا إلى قبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط.

الجدول رقم(13): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الكفاءات

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
12	تمتلك المديرية أفراد أكفاء	0.505	0.000
13	تهتم المديرية بالحفاظ على كفاءاتها	0.846	0.000
14	تقوم المديرية بتوفير بيئة مشجعة على العمل لإظهار الكفاءات	0.813	0.000
15	تمتلك المديرية كفاءات قادرة على حل مشكلات مرتبطة بأعمالهم	0.833	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS انظر الملحق رقم(03)

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد جودة الكفاءات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 1% وتظهر بإشارة موجبة الأمر الذي يدفعنا إلى قبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط.

•صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

الجدول رقم(14): صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الأداء الكلي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يعتبر الالتزام بمواعيد العمل الرسمية مؤشر على كفاءة الموظف	0.645	0.000
02	الالتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة يعكس حسن الأداء	0.750	0.000
03	الالتزام بتعليمات الإدارة تحسن أداء العاملين	0.775	0.000
04	تعتبر الخبرة المهنية مؤشر على حسن الأداء	0.544	0.000
05	تسعى المديرية إلى تطوير إمكانيات وخبرات جميع العاملين	0.708	0.000
06	تسعى المديرية إلى خلق فرص متساوية لتحسين أداء العاملين	0.707	0.000
07	يتم تقييم أداء العاملين بطرق موضوعية	0.686	0.000
08	مبدأ المساواة بين العاملين يحسن أدائهم	0.683	0.000
09	يشارك العاملين في تزكية المسؤول المباشر في المصلحة	0.483	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS انظر الملحق رقم(03)

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط لجميع عبارات محور الأداء الكلي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 1% وتظهر بإشارة موجبة الأمر الذي يدفعنا إلى قبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط.

ج. الصدق البنائي لمحاور الدراسة: يبين الصدق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان،والجدول رقم(15) يوضح ذلك:

الجدول رقم (15) : الصدق البنائي لمحاور الدراسة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تنمية الكفاءات البشرية	0.975	0.000
02	الأداء الكلي	0.857	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS** انظر الملحق رقم(03)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ:

- أن هناك علاقة موجبة ومتوسطة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية (sig =0.00) 1% بلغت 0.975 بين المحور الأول (تنمية الكفاءات البشرية) والدرجة الكلية للاستبيان.
- أن هناك علاقة موجبة ومتوسطة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية (sig =0.00) 1% بلغت 0.857 بين المحور الثاني (الأداء الكلي) والدرجة الكلية للاستبيان.

ثالثا: تحديد مجالات اتجاه الإجابات حسب مقياس ليكارت

تم استخدم مقياس ليكارت لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان كماهو موضح فيمايلي:

1. درجات مقياس ليكارت الخماسي

تمإعدادأسئلةالإستبانةبالاعتمادعلىمقياسليكارتالثلاثيالذييحتملخمسةإجاباتمقسمةإلى درجات كالأتي:

الجدول رقم(16): مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعدادا لطالبين بالاعتماد على مقياس ليكارت

2. مجالات اتجاه الإجابات حسب مقياس ليكارت

لتحديد مجالات القياس لمقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر واصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (4 = 1-5)،ثم تقسيمه على درجات الصحيح أي (4/5 =0.8)،وبعدها تضاف هذه القيمة إلى الحد الأدنى في المقياس والتي هي (1) وذلك من أجل تحديد الحد الأعلى للفئة (1+0.8=1.8) فنحصل على المجال [1- 1.8] وهكذا مع كل مجالات الموافقة،وتفيد هذه العملية في التعرف على اتجاه إجابات الأفراد على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كمايلي:

الجدول رقم(17): سلم الإجابات حسب مقياس ليكارت

الإجابة	الزمن	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1	[1 – 1.79]	منخفضة جدا
غير موافق	2	[1.8 – 2.59]	منخفضة
محايد	3	[2.6 – 3.39]	متوسطة
موافق	4	[3.4 – 4.19]	مرتفعة
موافق بشدة	5	[4.2 – 5]	مرتفعة جدا

المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكارت

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان

لمعرفة تقييم العينة لعبارات أداة الدراسة،تم الاعتماد على المتوسط الحسابي وهو يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة بين (1 و 5)تبعا للدرجات المعطاة لبدائل مقياس ليكارت في الدراسة،والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات إفراد عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.

أولا: التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول من الاستبيان

يوضح الجدول رقم (18) نتائج تحليل عبارات المحور الأول (تنمية الكفاءات البشرية)لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
البعد الأول	**التدريب والتكوين**	3.04	1.040	متوسطة
01	تهتم المديرية بالتدريب والتكوين	2.93	1.334	متوسطة
02	تساهم عملية تدريب وتكوين الكفاءات على تحسين أداء العاملين	3.65	1.094	مرتفعة
03	يستفيد جميع العاملين بالمديرية من التدريب والتكوين بموضوعية وشفافية	2.95	1.274	متوسطة
04	تعتمد المديرية على وضع برامج تدريب لتنمية مواردها البشرية	2.67	1.72	متوسطة
البعد الثاني	**الاستقطاب**	2.81	1.000	متوسطة
05	تستقطب المديرية أفراد ذوي كفاءات ومؤهلات لتغطية احتياجاتها	3.25	1.272	متوسطة
06	تتم عملية الاستقطاب من خلال المبادرات الفردية للعاملين	2.63	1.205	متوسطة
07	تعتمد المديرية بشكل كبير على المصادر الخارجية لاستقطاب أفضل الكفاءات	2.56	1.195	منخفضة
البعد الثالث	**تخطيط الكفاءات**	2.80	1.127	منخفضة
08	تقوم المديرية بوضع خطط إستراتيجية لتحقق تنمية فعالة لمواردها البشرية	2.72	1.292	متوسطة
09	تعتمد المديرية على وضع خطط مستقبلية للاحتفاظ بالكفاءات	2.81	1.315	متوسطة
10	تعتمد المديرية إستراتيجية العمل ضمن فريق لرفع أداء ومردودية العاملين	3.02	1.289	متوسطة
11	تهتم المديرية بالإمكانيات الفردية وتعمل على تحسينها	2.67	1.215	متوسطة
البعد الرابع	**التحفيز**	2.57	1.110	منخفضة
12	تسعى المديرية لتشجيع أفرادها والرفع من الروح المعنوية للعاملين	2.56	1.323	منخفضة

13	يستفيد جميع العاملين من حوافز مادية ومعنوية	2.58	1.322	منخفضة
14	تمتلك المديرية نظام للحوافز والمكافاءات للعاملين	2.60	1.334	متوسطة
15	تسمح المديرية بمشاركة الموظفين الأكفاء في اتخاذ القرارات	2.58	1.295	منخفضة
البعد الخامس	**الكفاءات**	3.00	0.921	متوسطة
16	تمتلك المديرية أفراد أكفاء	3.70	1.164	مرتفعة
17	تهتم المديرية بالحفاظ على كفاءاتها	2.79	1.164	متوسطة
18	تقوم المديرية بتوفير بيئة مشجعة على العمل لإظهار الكفاءات	2.56	1.134	منخفضة
19	تمتلك المديرية كفاءات قادرة على حل مشكلات مرتبطة بأعمالهم	2.96	1.309	متوسطة
المورد البشري		**2.85**	**0.862**	**متوسطة**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح مايلي:

أبدى موظفي مديرية الموارد المائية لولاية المدية آرائهم حول المحور الأول وهو " تنمية المورد البشري الذي خصصت لقياسه 19 عبارة،كما هو موضح في الجدول أعلاه،جسدتها قيم المتوسط الحسابي،إذ تراوحت قيمه بين (2.56 – 3.70) فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (1.094 – 1.334) في حين تراوح تقيم المتوسط الحسابي للأبعاد بين (3.04-2.57) بينما تراوحت قيم الانحراف المعياري للأبعاد بين (1.127-0.921)، فيما سجل الوسط الحسابي العامل مجموع عبارات المحور ككل قيمة (2.85) بانحراف معياري قدره (0.862)، وهذا ما يشير إلى تمركز إجابات الموظفين حول المحايدة مما يدل على أن درجة الموافقة متوسطة.

ثانيا :التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني من الاستبيان:

يوضح الجدول رقم (19) نتائج تحليل عبارات المحور الثاني (الأداء الكلي) لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يعتبر الالتزام بمواعيد العمل الرسمية مؤشر على كفاءة الموظف	3.40	1.361	مرتفعة
02	الالتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة يعكس حسن الأداء	3.65	1.110	مرتفعة
03	الالتزام بتعليمات الإدارة تحسن أداء العاملين	3.28	1.1130	متوسطة
04	تعتبر الخبرة المهنية مؤشر على حسن الأداء	3.63	1.205	مرتفعة
05	تسعى المديرية إلى تطوير إمكانيات وخبرات جميع العاملين	2.72	1.192	متوسطة
06	تسعى المديرية إلى خلق فرص متساوية لتحسين أداء العاملين	2.58	1.133	منخفضة
07	يتم تقييم أداء العاملين بطرق موضوعية	2.84	1.207	متوسطة
08	مبدأ المساواة بين العاملين يحسن أدائهم	3.77	1.239	مرتفعة
09	يشارك العاملين في تزكية المسؤول المباشر في المصلحة	3.47	1.167	مرتفعة
	الأداء الكلي	**3.26**	**0.791**	**متوسطة**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 04)

من خلال الجدول أعلاه يتضح مايلي:

أبدى موظفي مديرية الموارد المائية لولاية المدية، آراءهم حول المحور الأداء الكلي، الذي خصصت لقياسه 09 عبارات،كما هو موضح في الجدول أعلاه،جسدتها قيم المتوسط الحسابي،إذ تراوحت قيمه بين (2.58 – 3.65) فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (1.110 – 1.361) فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (1.110 – 1.361) فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (3.26)، بانحراف معياري قدره (0.791)، وهذا ما يشير إلى تمركز إجابات الموظفين حول المحايدة مما يدل على أن درجة الموافقة متوسطة.

المطلب الثالث :اختبار الفرضيات

لاختبار وتحليل فرضيات الدراسة تم الاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان للكشف عن وجود علاقة بين المتغيرين محل لدراسة ولقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين،وذلك بالاعتماد على قواعد القرار التالية:

قاعدة القرار المتعلقة بمعامل الارتباط :نقبل الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط بمقارنة مستوى الدلالة Sig مع مستوى معنوية 1% أي 0.01،إذا كان مستوى الدلالة يقل عن 0.01 وفقا للفرضية التالية:

H0 : P = 0 عدم معنوية معامل الارتباط

H1 : P ≠ 0 معنوية معامل الارتباط

وفيمايلي نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

1. اختبار الفرضية الرئيسية: من أجل

اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على: " **كيف تساهم الموارد البشرية في زيادة الأداء الكلي في المديرية محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$** تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(20):نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

	الأداء الكلي * المورد البشري
معامل الارتباط	0.719
مستوى الدلالةSig	0.000

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS انظر الملحق رقم 05)

القراءة الإحصائية للمعطيات : نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين (الأداء الكلي وتنمية الكفاءات البشرية) بلغ قيمة قدرها 0.719 ويدل ذلك على وجود علاقة ارتباط موجبة ومرتفعة ودالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة Sig المرافق لمعامل الارتباط قيمة قدرت ب 0.000 وهو دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 الأمر الذي يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية

البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط عند مستوى ثقة % 95 وبالتالي وجود علاقة بين المتغيرين محل الدراسة،وهذا ما يفسر صحة الفرضية الرئيسية القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية كيف تساهم الموارد البشرية **في** وتحسين الأداء الكلي في المديرية محل الدراسة عند مستوى معنوية **$\alpha \leq 0.05$**

2 .**اختبار الفرضية الفرعية الأولى :**من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على : **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتكوين والأداء الكلي في المديرية محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$** تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21):نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

	الأداء الكلي * المورد البشري
معامل الارتباط	0.420
مستوىالدلالةSig	0.000

المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج(SPSS انظر الملحق رقم 05)

القراءة الإحصائية للمعطيات: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين(الأداء الكلي والتدريب والتكوين) بلغ قيمة قدرها 0.420 ويدل ذلك على وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 ،الأمر الذي يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط عند مستوى ثقة % 95 وبالتالي وجود علاقة بين المتغيرين محل الدراسة، وهذا ما يفسر صحة الفرضية الفرعية الأولى القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتكوين والأداء الكلي في المديرية محل الدراسة عند مستوى معنوية **$\alpha \leq 0.05$.**

3.**اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: **"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب والأداء الكلي في المديرية محل الدراسة عند مستوى معنوية "$\alpha \leq 0.05$** تم استخدام معامل الارتباط لسبيرمان لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

	الأداء الكلي * الاستقطاب
معامل الارتباط	0.420
مستوى الدلالة Sig	0.000

المصدر:من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج(SPSS انظر الملحق رقم05)

القراءة الإحصائية للمعطيات : نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين (الأداء الكلي والاستقطاب) بلغ قيمة قدرها 0.499 ويدل ذلك على وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة ودالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة Sig المرافق لمعامل الارتباط قيمة قدرت ب 0.000 وهو دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 الأمر الذي يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط عند مستوى ثقة % 95 وبالتالي وجود علاقة بين المتغيرين محل الدراسة،وهذا ما يفسر صحة الفرضية الفرعية الثانية القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب والأداء الكلي في المديرية محل الدراسة عند مستوى معنوية **$\alpha \leq 0.05$**.

4.**اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:**من اجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على: **"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الكفاءات والأداء الكلي في المديرية محل الدراسة عند مستوى معنوية "$\alpha \leq 0.05$** تم استخدام معامل الارتباط لسبيرمان لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(23): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

	الأداء الكلي * الاستقطاب
معامل الارتباط	0.635
مستوى الدلالةSig	0.000

المصدر:من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج(SPSS انظر الملحق رقم05)

القراءة الإحصائية للمعطيات : نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين(الأداء الكلي وتخطيط الكفاءات) بلغ قيمة قدرها 0.635 ويدل ذلك على وجود علاقة ارتباط موجبة ومرتفعة ودالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة Sig المرافق لمعامل الارتباط قيمة قدرت ب 0.000 دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 الأمر الذي يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية

البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط عند مستوى ثقة % 95 وبالتالي وجود علاقة بين المتغيرين محل الدراسة، وهذا ما يفسر صحة الفرضية الفرعية الثالثة القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الكفاءات والأداء الكلي في المديرية محل الدراسة عند مستوى معنوية **$\alpha \leq 0.05$**.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :من اجل اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على: **"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء الوظيفي في المديرية محل الدراسة عند مستوى معنوية "$\alpha \leq 0.05$** تم استخدام عامل الارتباط لسبيرمان لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

	الأداء الكلي * الاستقطاب
معامل الارتباط	0.745
مستوى الدلالةSig	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS انظر الملحق رقم05)

القراءة الإحصائية للمعطيات : نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين(الأداء الكلي والتحفيز)بلغ قيمة قدرها 0.745 ويدل ذلك على وجود علاقة ارتباط موجبة ومرتفعة ودالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة Sig المرافق لمعامل الارتباط قيمة قدرت ب 0.000 دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 الأمر الذي يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط عند مستوى ثقة % 95 وبالتالي وجود علاقة بين المتغيرين محل الدراسة،وهذا ما يفسر صحة الفرضية الفرعية الرابعة القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء الكلي في المديرية محل الدراسة عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$.

3.اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :من اجل اختبار الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على: **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات والأداء الكلي في المديرية محل الدراسة عند مستوى معنوية "$\alpha \leq 0.05$**تم استخدام معامل الارتباط لسبيرمان لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(25): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

	الأداء الكلي * الاستقطاب
معامل الارتباط	0.685
مستوى الدلالةSig	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS انظر الملحق رقم05)

القراءة الإحصائية للمعطيات : نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين(الأداء الكلي والكفاءات)بلغ قيمة قدرها 0.685 ويدل ذلك على وجود علاقة ارتباط موجبة ومرتفعة ودالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة Sig المرافق لمعامل الارتباط قيمة قدرت ب 0.000 وهو دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 الأمر الذي يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط عند مستوى ثقة % 95 وبالتالي وجود علاقة بين المتغيرين محل الدراسة،وهذا ما يفسر صحة الفرضية الفرعية الخامسة القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات والأداء الكلي في المديرية محل الدراسة عند مستوى معنوية **$\alpha \leq 0.05$**.

عرض نتائج الدراسة

من خلال الإجابات التي تحصلنا عليها من عينة الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

-امتلاك مديرية الموارد المائية لولاية المدية تنوعا في فئات العمر،حيث تهتم بالعمال أصحاب الخبرات للاعتماد عليهم في العمل لما يمتلكونه من خبرة كبيرة وفي نفس الوقت لا تستغني عن فئة الشباب لما يملكونه من نشاط للقيام بالمهمات الشاقة،وبالتالي تشجيع التنافس الكلي وهذا مؤشر إيجابي له قد يسهم في تطويره.

- إن طبيعة العمل في مديرية الموارد المائية لولاية المدية تتطلب مؤهلات علمية ومستويات دراسية.

خلاصة الفصل الثالث:

لقد حاولنا في هذا الفصل تحديد و دراسة دور المورد البشري في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء الكلي للمؤسسة ، فقمنا بوضع استبيان موجه لعمال مديرية الموارد البشرية لولاية المدية، كما قمنا بتقسيمه الى جزءين اثنين، حيث خصصنا الجزء الأول للبيانات الشخصية و الجزء الثاني لمحاور الاستبانة والتي بدورها تنقسم الى محورين ، فنجد أن المحور الأول هو متعلق بمتغير تنمية الكفاءات و الذي يضم 19 عبارة بينما المحور الثاني هو متعلق بمتغير الأداء الكلي و الذي يضم 09 عبارات أي بمجموع 28 عبارة حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية حيث تم توزيع 70 استبانة تم استرجاع 57 استبيان، وذلك من خلال طرح بعض الأسئلة المتعلقة بالجنس، العمر ،المؤهل العلمي، الهيكل الوظيفي و سنوات الخبرة، وكل هذا لتهيئة للإجابة على الأسئلة الخاصة بالموضوع و التي تخدم الفرضية العامة التي نعمل على تحقيقها، ومقارنة الإجابات ، وكانت النتائج كالتالي:

- إن للمورد البشري دور كبير في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء الكلي للمؤسسة
- تعرفنا على دور التدريب والتكوين في تحسين وزيادة الأداء الكلي بمديرية الموارد المائية لولاية المدية.
- تعرفنا على دور الاستقطابفي تحسين وزيادة الأداء الكلي بمديرية الموارد المائية لولاية المدية.
- تعرفنا على دور تخطيط الكفاءات في تحسين وزيادة الأداء الكلي بمديرية الموارد المائية لولاية المدية.
- تعرفنا على دور التحفيز في تحسين وزيادة الأداء الكلي بمديرية الموارد المائية لولاية المدية.
- كما تعرفنا على دور الكفاءات في تحسين وزيادة الأداء الكلي بمديرية الموارد المائية لولاية المدية.

خاتمة

خـــاتمة

أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي كأهم الإدارات في المؤسسة، مهمتها تكوين قوة عاملة مستقرة وفعالة تسعى إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وتطور الرؤية للوظائف المسندة لإدارة الموارد البشرية بحيث أصبحت تهتم بتوفير واستقطاب الأفراد اللازمين لنشاط المؤسسة، ومحاولة الاحتفاظ بهم من أجل الاستفادة من خبراتهم وكفاءتهم كما تهتم بتدريب الأفراد وإعدادهم لتقبل أي تغير في طرق الإنتاج بالمؤسسة

وتحديدها لأفضل طرق دفع الأجور والحوافز المختلفة التي من شأنها أن تدفع الفرد إلى بذل أقصى الجهود من أجل رفع مستوى أدائه، بالإضافة إلى معرفتها ميول الأفراد واحتياجاتهم نحو المؤسسة، وكل ما من شأنه أن يجعل الفرد راضي عن عمله والجو الذي يؤدي فيه عمله؛ وهذا ما أشارت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية، وتعمقت فيه نظرية أنظمة السلوك التي ترى أن معرفة المسير لسلوك العاملين واهتماماتهم وكذا العوامل التي تحفزهم و تمكنهم من رفع مستوى أدائهم من خلال العمل على توفير جو ملائم للعمل وبالتالي تحقيق الأهداف التي ترجوها المؤسسة.

وبهذا فإن النظرة الحديثة جعلت إدارة الموارد البشرية الأكثر قدرة على توجيه أداء الأفراد والتأثير عليه في الاتجاه الصحيح باعتبار أن أداء الأفراد هو المحدد الأساسي لنجاح المؤسسة، ويتضح هذا التأثير من خلال عملياتها التنفيذية من توظيف وتكوين وتحفيز وتخطيط والدور الذي تلعبه في خلق أطر عقلانية كفيلة بالحد من ظاهرة دوران العمل وتغيب العمال وكذا التحكم في طرق العمل وآلات من أجل تحقيق مستويات عالية في الأداء الكلي.

أولا: اختبار الفرضيات

سمحت لنا هذه الدراسة باختبار فرضيات البحث والتي اعتبرت كإجابة مبدئية للإشكالية، وهذا من خلال نفي أو إثبات كل فرضية تم وضعها في منطلق دراستنا:

1. وجود علاقة ارتباط وثيقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية**0.05≥α** بين تنمية الكفاءات البشرية في زيادة الأداء الكلي وهو ما يعكس دور تنمية الكفاءات البشرية في زيادة الأداء الكلي للمؤسسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.

2. وجود علاقة ارتباط وثيقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **0.05≥α**بين التدريب والتكوين والأداء الكلي، كما نجد أن التدريب والتكوين له دور واثر كبير في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء الكلى للمؤسسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

3. وجود علاقة ارتباط وثيقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية**0.05≥α** بين الاستقطاب والأداء الكلي كما نجد أن هذا الأخير له تأثير ودور كبير في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء الكلى للمؤسسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

4. وجود علاقة ارتباط وثيقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **0.05≥α** بين تخطيط الكفاءات والأداء الكلي وذلك من خلال دور واثر الكبير الذي يلعبه تخطيط الكفاءات في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء الكلى للمؤسسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

5. وجود علاقة ارتباط وثيقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية**0.05≥α** بين التحفيز والأداء الكلي وذلك من خلال دور واثر الكبير الذي يلعبه هذا الأخير في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء الكلى للمؤسسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

6. وجود علاقة ارتباط وثيقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية**0.05≥α** بين الكفاءات والأداء الكلي وذلك من خلال دور واثر الكبير الذي يلعبه هذا الأخير في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء الكلى للمؤسسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الخامسة.

ثانيا: النتائج

تمكنا من خلال هذه الدراسة فقد توصلنا إلى نتائج التالية:

أولا. الجانب النظري: من النتائج المتوصل إليها من الجزء النظري ما يلي:

- الأداء هو ما يصدر عن العامل أثناء قيامه بعمله من أجل تحقيق متطلبات الوظيفة التي يشغلها مقابل ما يتقاضاه من عائد مادي ومعنوي، ويمكن تحديد الأداء من خلال ثلاث جوانب تتمثل في النتائج المتحصل عليها، السلوك الوظيفي وكذا الشخصية الذي يتصف بهما الفرد العامل أثناء تأديته لعمله.
- يتولد الأداء نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور إضافة إلى مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد.
- لمواجهة عوائق أو محددات الأداء، تقوم إدارة الموارد البشرية بدور هام من خلال مختلف وظائفها في الارتقاء بمستوى أداء العمال، حيث تساهم سياساتها في التأثير إيجابا على دافعية العامل ورغبته في العمل أو على إدراكه وفهمه لمتطلبات منصبه وحتى على مستوى قدراته وتطوره في المستقبل، ولأنها أكثر الإدارات ارتباطا بالعامل وأكثرها اهتماما به يمكننا القول بأن الارتقاء بمستوى الأداء مرهون بالدور الذي تلعبه في هذا المجال.
- تمثل عملية تقييم الأداء إحدى أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر عملية إدارية تنظيمية مستمرة يمكن من خلالها تحديد أو قياس مدى كفاءة وفعالية الفرد الأدائية والسلوكية في قيامه بالأعمال المسندة إليه وفقا للمعايير المحددة سلفا، لذلك فإنها ليست غاية بحد ذاتها وإنما وسيلة لاتخاذ القرارات والسياسات المناسبة الحالية والمستقبلية في مجال السياسات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية.
- تقع مسؤولية تقييم أداء العمال في أغلب الحالات على المسؤول الإداري الأعلى درجة فهو المشرف على مهمة تقييم من هم أدنى منه درجة والخاضعين لسلطته، ولعل هذا يرجع أكثر لضرورة إضفاء الشرعية والمصداقية على عملية التقييم باعتباره الأقدر على إعطاء أحكام تقييمية عن العامل الذي يعمل تحت إشرافه، بحكم الاتصال الدائم به ما يسمح باستيفاء المعلومات من مصدرها الأصلي، إضافة إلى أن هناك إمكانية التقييم من قبل أطراف آخرين مثلا: الزملاء، اللجان، الزبائن...

- يعتبر إعلام المرؤوسين بنتائج التقييم ومناقشتها معهم من أآثر الجوانب أهمية في مجال تقييم أداء الموارد البشرية، فمن حق الفرد أن يعرف حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته والأسباب التي أدت إلى ذلك ليتمكن من وتحسينه في المستقبل، من هذا الجانب نشير إلى أن جعل نتائج التقييم سرية أمر سلبي ولا يخدم الهدف الأساسي لتقييم الأداء وهو تحسين هذا الأداء لمصلحة الفرد والمؤسسة في آن واحد.
- يشتمل تقييم الأداء ثلاث مناهج أساسية تتحدد في ضوئها أنواع معايير التقييم، تتمثل هذه الجوانب في: * تقييم الشخصية، * تقييم لسلوك و* تقييم النتائج.
- إن التعددية في معايير التقييم تعطي بيانات أآثر وفرة عن تلك التي يعطيها معيار واحد، مما يسمح لنا بالتشخيص الدقيق لنقاط القوة والضعف في أداء العمال، وأن عدد عوامل التقييم ما بين 6 إلى 10 تقدم نتائج سليمة.
- ترتبط أخطاء عملية تقييم أداء العامل أساسا بأخطاء المشرفين على التقييم ثم الأخطاء المتعلقة بنظام التقييم والاستمارات المستعملة لأجل ذلك، إضافة إلى الأخطاء المتعلقة بإدارة وسيرورة عملية تقييم من حيث إجراءاتها والمدة المحددة لها إلى غير ذلك.
- إن الطرق التقليدية لتقييم الأداء تركز اهتمامها على تقييم الأداء المنجز خلال الفترة الماضية من قبل العمال، لكن لا تعطي الفرصة للفرد لكي يوضح العوامل الخفية التي أثرت على ما تم تحقيقه من المهام المكلف بها أو حتى لإظهار القدرات الكامنة لديه والاستعدادات المستقبلية.
- تميل الطرق الحديثة إلى الموضوعية في وضع معايير تقييم الأداء وبذلك تقلل من التحيز والأخطاء الناجمة عن التحيز واللاموضوعية، وبالمقابل فإن استخدام المقاييس الموضوعية يركز انتباه المستخدمين على مخرجات محددة وقد يصرفهم عن الجوانب الأخرى في الأداء كالجودة، ولذلك فإن التركيز على المخرجات قد يؤدي إلى ارتفاع في مستويات الأداء وفق منظور واحد للأداء وهو المعيار الكمي.
- إن الطرق الحديثة لتقييم الأداء تعطي مدى أوسع للعمال لوضع أهدافهم بأنفسهم ومناقشتها مع المشرفين عليهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهي بذلك تعطي الفرصة للمشرف لمراجعة الأهداف بشكل دوري والوصول إلى الأهداف الموضوعة في نهاية عملية التقييم.

- إن استخدام أآثر من طريقة من طرق التقييم كفيل بإعطاء عملية التقييم بعدها المناسب وكذا ضمان قدر من الموضوعية في التقييم، إضافة إلى أن اختيار الطريقة المناسبة مبني على مدى توفر عوامل النجاح في طرق التقييم: الصدق، الثبات، القبول، التناسب، المرونة والحوار.
- **ثانيا . من الجانب التطبيقي:** لقد أفضى تشخيص نظام التقييم بمديرية الموارد المائية لولاية المدية إلى بروز عدة جوانب إيجابية تتمثل أساسا في وجود قاعدة إجرائية لعملية التقييم، ومن أبرز خصائصه:
- تحديد توقيت التقييم أي وجود فترة يتم فيها تقييم آل عمال المؤسسة.
- توضيح كيفية التقييم بواسطة النماذج المستعملة في العملية من خلال دليل التقييم.
- اعتماد تقييم أداء العمال على مستوى واحد يتمثل برئيسه المباشر ؛بشكل مغاير للتقييم على مستويين؛ تلافياً للتعقيدات والإشكاليات العديدة التي تنشا عن تطبيق أساليب أخرى.
- تضمنه قواعد وآليات عمل مبسطة يسهل تطبيقها من قبل القياديين الإداريين، آما وأنه يتضمن مهلة مختصرة لكافة مراحل تطبيق النظام، تمكن الإدارة من تطبيقه بأقصر فترة زمنية ممكنة.
- إضافة إلى عقد أيام دراسية وندوات تهتم بموضوع تقييم أداء العمال.
- إلا أن هذا لا ينفي محدودية التطبيق الفعلي لنتائج التقييم وكذا وجود صراعات بين العمال حولها، نتيجة شعور الخاضعين للتقييم بالظلم، وقد تم التوصل إلى أن جملة الاختلالات التي تمس بنظام التقييم الحالي تتمحور حول ما يلي:
- انعدام أي تصور تسييري(مناجمنتي) لنظام التقييم، وذلك لاقتصاره على مسار إجرائي محدد بطريقة مسبقة مكرس بجمود المعايير وتعريف دقيق للفاعلين، وهو الشيء الذي يقلل من أهمية الاتصال الداخلي ومشاركة العامل في تحديد الأهداف المنوطة بمنصبه.
- غياب علاقة واضحة بين نظام التقييم والحياة المهنية للعامل، خاصة فيما يتعلق بنظام الأجور والتعويضات، الحركية والتكوين، وهو ما يفصل بين النتائج التقييم ويعزلها عن تطور المسا المهني للعامل.
- عدم تكيف معايير التقييم مع طبيعة المنصب وهو ما ينفي إمكانية وجود نظام للتسيير بالأهداف، حيث نجد أن المشرفين على التقييم لا يربطون بين الأهداف المسطرة وما تم تحقيقه، وإنما تكون في العادة على هذا الجانب الأخير مع المقارنة بين بعض العمال.

ثالثا: الاقتراحات والتوصيات

بعد الدراسة والنتائج المحصل عليها، يمكن تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات فيما يلي:

- محاولة تعزيز قدرات العاملين و مهاراتهم في التعامل و الاتصال فيما بينهم من خلال إعداد برامج تدريبية وتأهيلية فعالة لتنمية و تطوير سلوكيات التفاعل فيما بينهم.
- محاولة ترسيخ ثقافة جيدة داخل المؤسسة و نشر قيمها وأسسها من خلال خلق روح المبادرة

والرؤيا الإستراتيجية لدى العاملين من خلال إدراكهم لأهمية المشاركة و التعاون في تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المؤسسة ككل،و مشاركتهم في عمليات تطوير و تحسين مستوى الخدمة المقدمة.

- محاولة استعمال الأساليب العقلانية و الدلائل و البراهين الملموسة من أجل دفع العامل لبذل جهد.
- ينبغي على الإدارة أن توفر الحوافز المادية و المعنوية معا للحصول على سلوك وظيفي إيجابي وأداء متميز.
- ينبغي إتباع العدالة في إعطاء المكافآت المادية و المعنوية.
- محاولة تدريب العاملين على الأداء الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى و ضبط مواعيد العمل
- ينبغي استقطاب و توظيف و تخطيط أفراد ذوي كفاءات وقدرات متنوعة، و ضمان توافق ذلك مع الوظائف المخصصة لهم، لتحقيق فعالية في الأداء الكلي و سالمته من الأخطاء و العيوب.
- نقترح إشراك جميع العاملين في إعداد و وضع أهداف المؤسسة.
- نقترح على الإدارة الاستماع لاقتراحات و أفكار العاملين داخل المؤسسة و تقبلها و حثهم على المبادرة، و احترامهم ومعاملتهم كشركاء دون اعتبار للتسلسل الهرمي في المسؤولية، بما يسمح بتحسين الجودة و تقليص التكاليف.
- محاولة إيجاد نظام فعال للمعلومات .
- محاولة وضع أسس واضحة لقياس الأداء، و الابتعاد عن المزاجية في عملية التقييم، و كذلك الابتعاد عن التحيز و استخدام العلاقات الشخصية.

- محاولة إتباع نمط اتصال إداري جيد مع الأخذ بعين الاعتبار بساطة التنظيم و قلة الإداريين لأنه يسهل الاتصال و يسمح بالحركة السريعة للمعلومات و إيصالها للمعنيين في الوقت المناسب سواء مت ذلك شفهيا أو باستخدام وسائل الاتصال الحديثة.
- محاولة العمل على أن تكون سياساتها متكاملة و متناسقة بحيث تخدم بعضها، و لا يكون هناك تناقض وتضارب فيما بينها.
- نقترح التخلي عن النظر للفرد على أنه كائن مادي أو تكلفة يجب تخفيضها وليس موردا يساهم في تحسين أداء المؤسسة وتعظيم قيمتها.

الملاحق

الملحق رقم (01) :توزيع أفراد العينة حسب خصائصهم الشخصية

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	28	49,1	49,1	49,1
	انثى	29	50,9	50,9	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة من 30 اقل الى من 19	22	38,6	38,6	38,6
	سنة من 40 اقل الى من 30	17	29,8	29,8	68,4
	سنة من 50 اقل الى من 40	10	17,5	17,5	86,0
	فاكثر سنة 50	8	14,0	14,0	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

المؤهلالعلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	فاقل ثانوي	15	26,3	26,3	26,3
	ليسانس	21	36,8	36,8	63,2
	ماستر	12	21,1	21,1	84,2
	عليا دراسات	9	15,8	15,8	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

الهيكلالوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ادارة	13	22,8	22,8	22,8
	طبي شبه	36	63,2	63,2	86,0
	طبي	8	14,0	14,0	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

سنواتالخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات من 5 اقل	17	29,8	29,8	29,8
	سنوات من 10 اقل الى من 5	15	26,3	26,3	56,1
	سنة من 15 اكثر الى من 10	25	43,9	43,9	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

الملحق رقم (02): ثبات أداة الدراسة

معامل ألفاكرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	57	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	57	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,855	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,937	19

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,946	28

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,863	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,905	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,750	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,840	9

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,760	4

معامل التجزئة النصفية لقياس ثبات أداة الدراسة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	57	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	57	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,899
		N of Items	14[a]
	Part 2	Value	,887
		N of Items	14[b]
	Total N of Items		28
Correlation Between Forms			,936
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,967
	Unequal Length		,967
Guttman Split-Half Coefficient			,966

a. The items are: تهتم المؤسسة بالتدريب والتكوين , يستفيد جميع العاملين بالمؤسسة من التدريب والتكوين بموضوعية وشفافية, تستقطب المؤسسة أفراد ذوى كفاءات ومؤهلات لتغطية إحتياجاتها , تعتمد المؤسسة بشكل كبير على المصادر الخارجية لاستقطاب أفضل الكفاءات, تعتمد المؤسسة على وضع خطط مستقبلية للإحتفاظ بالكفاءات , تهتم المؤسسة بالامكانيات الفردية وتعمل على تحسينها , يستفيد جميع العاملين من حوافز مادية ومعنوية , تسمح المؤسسة بمشاركة الموظفين الأكفاء في إتخاذ القرارات, تهتم المؤسسة بالحفاظ على كفاءاتها , تمتلك المؤسسة كفاءات قادرة على حل مشكلات مرتبطة بأعمالهم , الإلتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة يعكس حسن الأداء , تعتبر الخبرة المهنية مؤشر على حسن الأداء , تسعى المؤسسة الى خلق فرص متساوية لتحسين أداء العاملين , مبدأ المساواة بين العاملين يحسن أدائهم .

b. The items are: تساهم عملية تدريب وتكوين الكفاءات على تحسين أداء العاملين , تعتمد المؤسسة على وضع برامج تدريب لتنمية مواردها البشرية , تتم عملية الإستقطاب من خلال المبادرات الفردية للعاملين , تقوم المؤسسة بوضع خطط إستراتيجية لتحقق تنمية فعالة لمواردها البشرية , تعتمد المؤسسة إستراتيجية العمل ضمن فريق لرفع أداء ومردودية العاملين , تسعى المؤسسة لتشجيع أفرادها والرفع من الروح المعنوية للعاملين , تمتلك المؤسسة نظام للحوافز والمكافاءات للعاملين , تمتلك المؤسسة أفراد أكفاء , تقوم المؤسسة بتوفير بيئة مشجعة على العمل لإظهار الكفاءات , يعتبر الإلتزام بمواعيد العمل الرسمية مؤشر على كفاءة الموظف , الإلتزام بتعليمات الادارة تحسن أداء العاملين , تسعى المؤسسة الى تطوير إمكانيات وخبرات جميع العاملين , يتم تقييم أداء العاملين بطرق موضوعية , يشارك العاملين في تزكية المسؤول المباشر في المصلحة .

الملحق رقم(03): الاتساق الداخلي والصدق البنائي لفقرات المحور الأول والثاني

Correlations

		التدريبوالتكوين	المؤسسة تهتم بالتدريب والتكوين	تدريب عملية تساهم وتكوين الكفاءات على تحسين أداء العاملين	العاملين جميع يستفيد بالمؤسسة من التدريب والتكوين بموضوعية وشفافية	على المؤسسة تعتمد وضع برامج تدريب لتنمية مواردها البشرية
التدريبوالتكوين	Pearson Correlation	1	,925**	,619**	,918**	,852**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57
والتكوين بالتدريب المؤسسة تهتم	Pearson Correlation	,925**	1	,448**	,838**	,754**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57
الكفاءات وتكوين تدريب عملية تساهم على تحسين أداء العاملين	Pearson Correlation	,619**	,448**	1	,422**	,274*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,001	,039
	N	57	57	57	57	57
من بالمؤسسة العاملين جميع يستفيد التدريب والتكوين بموضوعية وشفافية	Pearson Correlation	,918**	,838**	,422**	1	,760**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001		,000
	N	57	57	57	57	57
برامج وضع على المؤسسة تعتمد تدريب لتنمية مواردها البشرية	Pearson Correlation	,852**	,754**	,274*	,760**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,039	,000	
	N	57	57	57	57	57

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		الاستقطاب	المؤسسة تستقطب أفراد ذوي كفاءات ومؤهلات لتغطية إحتياجاتها	الإستقطاب عملية تتم من خلال المبادرات الفردية للعاملين	بشكل المؤسسة تعتمد كبير على المصادر الخارجية لاستقطاب أفضل الكفاءات
الاستقطاب	Pearson Correlation	1	,762**	,851**	,841**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	57	57	57	57
كفاءات ذوي أفراد المؤسسة تستقطب ومؤهلات لتغطية إحتياجاتها	Pearson Correlation	,762**	1	,433**	,413**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,001
	N	57	57	57	57
خلال من الإستقطاب عملية تتم المبادرات الفردية للعاملين	Pearson Correlation	,851**	,433**	1	,667**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,000
	N	57	57	57	57
على كبير بشكل المؤسسة تعتمد المصادر الخارجية لاستقطاب أفضل الكفاءات	Pearson Correlation	,841**	,413**	,667**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	
	N	57	57	57	57

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		تخطيطالكفاءات	بوضح المؤسسة تقوم خطط إستراتيجية لتحقق تنمية فعالة لمواردها البشرية	على المؤسسة تعتمد وضع خطط مستقبلية للإحتفاظ بالكفاءات	المؤسسة تعتمد إستراتيجية العمل ضمن فريق لرفع أداء ومردودية العاملين	المؤسسة تهتم بالامكانيات الفردية وتعمل على تحسينها
تخطيطالكفاءات	Pearson Correlation	1	,914**	,898**	,841**	,876**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57
إستراتيجية خطط بوضح المؤسسة تقوم لتحقق تنمية فعالة لمواردها البشرية	Pearson Correlation	,914**	1	,840**	,689**	,690**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57
خطط وضع على المؤسسة تعتمد مستقبلية للإحتفاظ بالكفاءات	Pearson Correlation	,898**	,840**	1	,592**	,730**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	57	57	57	57	57
العمل إستراتيجية المؤسسة تعتمد ضمن فريق لرفع أداء ومردودية العاملين	Pearson Correlation	,841**	,689**	,592**	1	,688**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	57	57	57	57	57
الفردية بالامكانيات المؤسسة تهتم وتعمل على تحسينها	Pearson Correlation	,876**	,690**	,730**	,688**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	57	57

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		التحفيز	المؤسسة تسعى لتشجيع أفرادها والرفع من الروح المعنوية للعاملين	جميع يستفيد العاملين من حوافز مادية ومعنوية	نظام المؤسسة تمتلك للحوافز والمكافاءات للعاملين	المؤسسة تسمح بمشاركة الموظفين الأكفاء في إتخاذ القرارات
التحفيز	Pearson Correlation	1	,924**	,908**	,905**	,626**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57
والرفع أفرادها لتشجيع المؤسسة تسعى من الروح المعنوية للعاملين	Pearson Correlation	,924**	1	,821**	,879**	,401**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,002
	N	57	57	57	57	57
مادية حوافز من العاملين جميع يستفيد ومعنوية	Pearson Correlation	,908**	,821**	1	,833**	,395**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,002
	N	57	57	57	57	57
للحوافز نظام المؤسسة تمتلك والمكافاءات للعاملين	Pearson Correlation	,905**	,879**	,833**	1	,324*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,014
	N	57	57	57	57	57
الموظفين بمشاركة المؤسسة تسمح الأكفاء في إتخاذ القرارات	Pearson Correlation	,626**	,401**	,395**	,324*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,002	,014	
	N	57	57	57	57	57

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		الكفاءات	أفراد المؤسسة تمتلك أكفاء	المؤسسة تهتم بالحفاظ على كفاءاتها	بتوفير المؤسسة تقوم بيئة مشجعة على العمل لإظهار الكفاءات	المؤسسة تمتلك كفاءات قادرة على حل مشكلات مرتبطة بأعمالهم
الكفاءات	Pearson Correlation	1	,550**	,846**	,813**	,833**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57
أكفاء أفراد المؤسسة تمتلك	Pearson Correlation	,550**	1	,231	,129	,333*
	Sig. (2-tailed)	,000		,083	,339	,011
	N	57	57	57	57	57
كفاءاتها على بالحفاظ المؤسسة تهتم	Pearson Correlation	,846**	,231	1	,770**	,576**
	Sig. (2-tailed)	,000	,083		,000	,000
	N	57	57	57	57	57
على مشجعة بيئة بتوفير المؤسسة تقوم العمل لإظهار الكفاءات	Pearson Correlation	,813**	,129	,770**	1	,591**
	Sig. (2-tailed)	,000	,339	,000		,000
	N	57	57	57	57	57
حل على قادرة كفاءات المؤسسة تمتلك مشكلات مرتبطة بأعمالهم	Pearson Correlation	,833**	,333*	,576**	,591**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,011	,000	,000	
	N	57	57	57	57	57

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		اجماليالمحاور	تنميةالكفاءاتالبشرية	الاداءالوظيفي
اجماليالمحاور	Pearson Correlation	1	,975**	,857**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	57	57	57
تنميةالكفاءاتالبشرية	Pearson Correlation	,975**	1	,719**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	57	57	57
الاداءالوظيفي	Pearson Correlation	,857**	,719**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	57	57	57

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الاداءالوظيفي	الإلتزام بمعتبر بمواعيد العمل الرسمية مؤشر على كفاءة الموظف	بالقانون الإلتزام الداخلي للمؤسسة يعكس حسن الأداء	بتعليمات الإلتزام الادارة تحسن أداء العاملين	المهنية الخبرة تعتبر مؤشر على حسن الأداء	اللى المؤسسة تسعى تطوير إمكانيات وخبرات جميع العاملين	الى المؤسسة تسعى خلق فرص متساوية لتحسين أداء العاملين	العاملين أداء تقييم يتم بطرق موضوعية	بين المساواة مبدأ العاملين بحسن أدائهم	في العاملين يشارك تزكية المسؤول المباشر في المصلحة
الاداءالوظيفي	Pearson Correlation	1	,645**	,750**	,775**	,544**	,708**	,707**	,686**	,683**	,483**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
الرسمية العمل بمواعيد الإلتزام يعتبر مؤشر على كفاءة الموظف	Pearson Correlation	,645**	1	,580**	,540**	,386**	,335*	,263*	,290*	,384**	-,010
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,003	,011	,048	,029	,003	,941
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
للمؤسسة الداخلي بالقانون الإلتزام يعكس حسن الأداء	Pearson Correlation	,750**	,580**	1	,649**	,342**	,437**	,235	,411**	,551**	,282*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,009	,001	,078	,001	,000	,033
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
أداء تحسن الادارة بتعليمات الإلتزام العاملين	Pearson Correlation	,775**	,540**	,649**	1	,405**	,457**	,540**	,465**	,314*	,290*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,002	,000	,000	,000	,017	,029
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
حسن على مؤشر المهنية الخبرة تعتبر الأداء	Pearson Correlation	,544**	,386**	,342**	,405**	1	,213	,211	,217	,254	,203
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,009	,002		,112	,114	,105	,057	,131
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
إمكانيات تطوير اللى المؤسسة تسعى وخبرات جميع العاملين	Pearson Correlation	,708**	,335*	,437**	,457**	,213	1	,691**	,503**	,391**	,226
	Sig. (2-tailed)	,000	,011	,001	,000	,112		,000	,000	,003	,091
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
فرص خلق الى المؤسسة تسعى متساوية لتحسين أداء العاملين	Pearson Correlation	,707**	,263*	,235	,540**	,211	,691**	1	,643**	,337*	,343**
	Sig. (2-tailed)	,000	,048	,078	,000	,114	,000		,000	,010	,009
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
بطرق العاملين أداء تقييم يتم موضوعية	Pearson Correlation	,686**	,290*	,411**	,465**	,217	,503**	,643**	1	,405**	,181
	Sig. (2-tailed)	,000	,029	,001	,000	,105	,000	,000		,002	,178
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
أدائهم بحسن العاملين بين المساواة مبدأ	Pearson Correlation	,683**	,384**	,551**	,314*	,254	,391**	,337*	,405**	1	,422**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,017	,057	,003	,010	,002		,001
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
المسؤول تزكية في العاملين يشارك المباشر في المصلحة	Pearson Correlation	,483**	-,010	,282*	,290*	,203	,226	,343**	,181	,422**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,941	,033	,029	,131	,091	,009	,178	,001	
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (04) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول والثاني

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
والتكوين بالتدريب المؤسسة تهتم	57	2,93	1,334
الكفاءات وتكوين تدريب عملية تساهم على تحسين أداء العاملين	57	3,65	1,094
من بالمؤسسة العاملين جميع يستفيد التدريب والتكوين بموضوعية وشفافية	57	2,95	1,274
برامج وضع على المؤسسة تعتمد تدريب لتنمية مواردها البشرية	57	2,67	1,272
كفاءات ذوي أفراد المؤسسة تستقطب وموهلات لتغطية إحتياجاتها	57	3,25	1,272
خلل من الإستقطاب عملية تتم المبادرات الفردية للعاملين	57	2,63	1,205
على كبير بشكل المؤسسة تعتمد المصادر الخارجية لاستقطاب أفضل الكفاءات	57	2,56	1,195
إستراتيجية خطط بوضح المؤسسة تقوم لتحقق تنمية فعالة لمواردها البشرية	57	2,72	1,292
خطط وضع على المؤسسة تعتمد مستقبلية للإحتفاظ بالكفاءات	57	2,81	1,315
العمل إستراتيجية المؤسسة تعتمد ضمن فريق لرفع أداء ومردودية العاملين	57	3,02	1,289
الفردية بالامكانيات المؤسسة تهتم وتعمل على تحسينها	57	2,67	1,215
والرفع أفرادها لتشجيع المؤسسة تسعى من الروح المعنوية للعاملين	57	2,56	1,323
مادية حوافز من العاملين جميع يستفيد ومعنوية	57	2,58	1,322
للحوافز نظام المؤسسة تمتلك والمكافاءات للعاملين	57	2,60	1,334
الموظفين بمشاركة المؤسسة تسمح الأكفاء في إتخاذ القرارات	57	2,58	1,295
أكفاء أفراد المؤسسة تمتلك	57	3,70	1,164
كفاءاتها على بالحفاظ المؤسسة تهتم	57	2,79	1,221
على مشجعة بيئة بتوفير المؤسسة تقوم العمل لإظهار الكفاءات	57	2,56	1,134
حل على قادرة كفاءات المؤسسة تمتلك مشكلات مرتبطة بأعمالهم	57	2,96	1,309
الرسمية العمل بمواعيد الإلتزام يعتبر مؤشر على كفاءة الموظف	57	3,40	1,361
للمؤسسة الداخلي بالقانون الإلتزام يعكس حسن الأداء	57	3,65	1,110
أداء تحسن الادارة بتعليمات الإلتزام العاملين	57	3,28	1,130
حسن على مؤشر المهنية الخبرة تعتبر الأداء	57	3,63	1,205
إمكانيات تطوير الى المؤسسة تسعى وخبرات جميع العاملين	57	2,72	1,192
فرص خلق الى المؤسسة تسعى متساوية لتحسين أداء العاملين	57	2,58	1,133
بطرق العاملين أداء تقييم يتم موضوعية	57	2,84	1,207
أدائهم بحسن العاملين بين المساواة مبدأ	57	3,77	1,239
المسؤول تزكية في العاملين يشارك المباشر في المصلحة	57	3,47	1,167
تنميةالكفاءاتالبشرية	57	2,8513	,86260
التدريبوالتكوين	57	3,0482	1,04095
الاستقطاب	57	2,8129	1,00003
تخطيطالكفاءات	57	2,8026	1,12771
التحفيز	57	2,5789	1,11018
الكفاءات	57	3,0044	,92158
الاداءالوظيفي	57	3,2612	,79140
Valid N (listwise)	57		

الملحق رقم(05):نتائج اختبار الفرضية

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Correlations

		الاداءالوظيفي	تنميةالكفاءاتالبشرية
الاداءالوظيفي	Pearson Correlation	1	,719**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	57	57
تنميةالكفاءاتالبشرية	Pearson Correlation	,719**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	57	57

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Correlations

		الاداءالوظيفي	التدريبوالتكوين
الاداءالوظيفي	Pearson Correlation	1	,420**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	57	57
التدريبوالتكوين	Pearson Correlation	,420**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	57	57

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Correlations

		الاداءالوظيفي	الاستقطاب
الاداءالوظيفي	Pearson Correlation	1	,449**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	57	57
الاستقطاب	Pearson Correlation	,449**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	57	57

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Correlations

		الاداءالوظيفي	تخطيطالكفاءات
الاداءالوظيفي	Pearson Correlation	1	,635**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	57	57
تخطيطالكفاءات	Pearson Correlation	,635**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	57	57

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Correlations

		الاداءالوظيفي	التحفيز
الاداءالوظيفي	Pearson Correlation	1	,745**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	57	57
التحفيز	Pearson Correlation	,745**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	57	57

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

Correlations

		الاداءالوظيفي	الكفاءات
الاداءالوظيفي	Pearson Correlation	1	,685**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	57	57
الكفاءات	Pearson Correlation	,685**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	57	57

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

1.الكتب

- ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- أحمد إبراهيم باشات: أسس التدريب، لبنان: دار النهضة العربية، 1978.
- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
- أنشوك شاندا وشلبا كوبرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم الحزامى، دار الفجر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2002.
- أنور سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
- بروس آن بيتوني، فن تحفيز العاملين، ترجمة زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية، عمان،د س.
- بيل الحسيني النجار، إدارة الموارد البشرية بين أصول النظرية وجذور التطبيق، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، الإسكندرية، 2008.
- توفيق عبد الرحمان، الدافعية وحوافز العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1988.
- توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي، مصر، 2005-2006.
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- خالد الهيثي وآخرون، أساسيات التنظيم الصناعي، عمان، دار هران، 1997.
- خالد عبد الرحمان الهثيمي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1999.
- خالد عبد الرحمان الهثيمي، مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
- خالد عبد الرحيم الهيني، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
- ديكن ميشال، معجم علم الاجتماع، ترجمة: إحسان محمد حسن، دار الطليعة، لبنان، الطبعة الثانية، 1986.
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.

- رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2011.
- روبرت ماكس وجوهان جاكس، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد فتوح، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، الإمارات العربية المتحدة، (ب، س، ن).
- زهير ثابت، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21: كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء، القاهرة، 2001.
- سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثالثة، 2007.
- سعد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
- سيزلاقي أندرودي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1991.
- عبد الباري ابراهيم ذرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة تغيير الأفراد والأداء، إدارة تغيير الأفراد والأداء، إشراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2001.
- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، دون طبعة، 2002.
- عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة منتوري، قسنطينة.
- عساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار الزهران، عمان.
- علي السلمي، إدارة البشرية الإستراتيجية، مكتبة غريب للطباعة، القاهرة،1991.
- علي السلمي، التدريب الإداري، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1970.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1996.
- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 1994.
- ماريون إي هانز، إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة: محمود مرسي، زهير الصباغ، مطبعة معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988.
- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، دار وائل، الطبعة الأولى، 2000.

- محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، 1999.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، الطبعة الثانية، 2004.
- مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004 .
- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982.
- منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1973.

2.الأطروحات الجامعية

- خليل اسماعيل ابراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسكندرية، 2014.
- مصباح إيمان وميدون أمال، أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ليسانس في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2010.

3. الرسائل الجامعية:

- بدر عبيدات، الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد، جامعة اليرموك،، 2003.
- صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقره، بومرداس، 2009.
- الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة02، الجزائر، 2013.
- عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2003.
- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

4.المقالات

- بوخمخم عبد الفتاح، هروم عز الدين، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 06، قسنطينة، 2010.

3.المؤتمرات

4.الخزامي عبد الحكيم، (1999) ،تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة الساعي للنشر والتوزيع ، الرياض.

5. المواقع الإلكترونية

- الأداء تقييم نظرية بعنوان مقال

http://www.hrm- group.com/vb/showthread.php?t=1-5189

- هلال سيد، شركات تتعثر والسبب "الموارد البشرية، مقالة منشورة على صفحات الانترنت،

www.Islamonline.net

- مقال بعنوان نظرية تقييم الأداء،

http://www.hrm- group.com/vb/showthread.php?t= 5189

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Les ouvrages

-Brigitte DORIATH, Christian GOUJET , gestion prévisionelle et mesure de la performance, DUNOD , Paris, 2002.

-Louiselemire, Gaétan martel, L'approche systemique de la gestion des ressource humaines, l'universite du québec, canada, 2007.

- Petit larousse illustré, librairie larousse, Paris, 1984.

ثالثا: الاستبيان

- المحور الاول: معلومات عامة.

أولا: بيانات شخصية.

1.الجنس : ذكر ( ) انثى ( )

2. العمر: من 19 الى 30 سنة( ) من30 الى 40 سنة( )

من 40 الى 50 سنة( ) أكثر من 50 سنة( )

3.المؤهل العلمي: متوسط أو ثانوي ( ) ليسانس ( ) ماستر( ) دراسات ( )

4. الهيكل الوظيفي

عون إداري ( ) متصرف ( ) رئيس مصلحة ( )

5.سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات ( ) من 5 إلى أقل 10 سنوات ( ) من 10 إلى أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: المورد البشري

البعد الأول: التدريب والتكوين

الرقم	عبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تهتم المديرية بالتدريب والتكوين					
02	تساهم عملية تدريب وتكوين الكفاءات على تحسين أداء العاملين					
03	يستفيد جميع العاملين بالمديرية من التدريب والتكوين بموضوعية وشفافية					
04	تعتمد المديرية على وضع برامج تدريب لتنمية مواردها البشرية					
05	تستقطب المديرية أفراد ذوي كفاءات ومؤهلات لتغطية احتياجاتها					
06	تتم عملية الاستقطاب من خلال المبادرات الفردية للعاملين					
07	تعتمد المديرية بشكل كبير على المصادر الخارجية لاستقطاب أفضل الكفاءات					
08	تقوم المديرية بوضع خطط إستراتيجية لتحقق تنمية فعالة لمواردها البشرية					
09	تعتمد المديرية على وضع خطط مستقبلية للاحتفاظ بالكفاءات					
10	تعتمد المديرية إستراتيجية العمل ضمن فريق لرفع أداء ومردودية العاملين					
11	تهتم المديرية بالإمكانيات الفردية وتعمل على تحسينها					
12	تسعى المديرية لتشجيع أفرادها والرفع من الروح المعنوية للعاملين					
13	يستفيد جميع العاملين من حوافز مادية ومعنوية					

14	تمتلك المديرية نطام للحوافز والمكافآت للعاملين					
15	تسمح المديرية بمشاركة الموظفين الأكفاء في اتخاذ القرارات					
16	تمتلك المديرية أفراد أكفاء					
17	تهتم المديرية بالحفاظ على كفاءاتها					
18	تقوم المديرية بتوفير بيئة مشجعة على العمل لإظهار الكفاءات					
19	تمتلك المديرية كفاءات قادرة على حل مشكلات مرتبطة بأعمالهم					

المحور الثالث : محور الأداء الكلي

الرقم	عبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يعتبر الالتزام بمواعيد العمل الرسمية مؤشر على كفاءة الموظف					
02	الالتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة يعكس حسن الأداء					
03	الالتزام بتعليمات الإدارة تحسن أداء العاملين					
04	تعتبر الخبرة المهنية مؤشر على حسن الأداء					
05	تسعى المديرية إلى تطوير إمكانيات وخبرات جميع العاملين					
06	تسعى المديرية إلى خلق فرص متساوية لتحسين أداء العاملين					
07	يتم تقييم أداء العاملين بطرق موضوعية					
08	مبدأ المساواة بين العاملين يحسن أدائهم					
09	يشارك العاملين في تزكية المسؤول المباشر في المصلحة					