الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة مولاي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الاستراتيجية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر

أثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير - جامعة سعيدة -

اعداد الطالبتين :

- بختي زهرة
- فتحي أمال مختارية

اشراف الأستاذ :

- أ. د. أرزي فتحي

السنة الجامعية

2025 / 2026

﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ
يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ﴾


بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر والعرفان :

﴿ وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴾

خير ما نبدأ به الكلام قوله تعالى: "لئن تشكرن لأزيدكن "أول شكر لله سبحانه تعالى على ما أسبغه علينا من نعم، و على تيسير السبيل فله الحمد و الشكر في كل وقت و حين . لا يسعنا و نحن ننهي هذا البحث المتواضع إلا أن أتقدم بفائق الشكر و الامتنان ونود أن نفصحَ لك بكلمات قليلة عن تقديرنا لخدماتك لنا وللمساعدة التي قدمتها في الفترات الماضية، نتمنى لك التوفيق في مساعيك المستقبلية وجزاك الله عنا كل خير للأستاذ والدكتور "فتحي أرزي" على ما قدمته من توجيهات سديدة و جهد وصبر .كما لا ننسى عمال جامعتنا على الترحيب و المساعدة و المعاملة شكرا جزيلا لهم .كذلك من علمونا حرفا،كلمة ، مقياسا شكرا لكل أساتذتنا الأفاضل الذين ساهموا في تكويني العلمي و الأكاديمي .

علاوة على ذلك نعرب عن تقديرنا العميق إلى رفقاء الروح، الذين جمعتنا بهم هذه الكُلّية الذين عشنا معهم أيام لا تنسى وجودكم كان مساحة رحبة في قلبنا سنفتقدكم كثيرا ممتنين لكم .

ولا يفوتنا أن ننشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في انجاز هذه المذكرة سواء بالنصح أو التوجيه و الدعم المعنوي و كل من كان له دور و لو بكلمة طيبة أو تشجيع صادق .

و في الختام نسأل الله عز وجل أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم و أن ينفع به و أن يوفق الجميع لما فيه الخير و الصلاح .

فالحمد لله رب العاملين



الإهداء

﴿ الحمدُ للّه الّذي يسر البدايات وأكمل النهايات وبلغنا الغايات ﴾

ها أنا اليوم أقف على عتبة التخرج لأقدم ثمرة جهدي و ما وصلت إليه بعد فضل الله و توفيقه، فهذا الإنجاز لم يكن خطوة فردية، بل كان حصيلة دعم و حب و مساندة أشخاص كان لوجودهم أعظم الأثر في مسيرتي

إلى من منحوني القوة لأصل . . .أهدي هذا الإنجاز :

إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار . . . إلى من أحمل اسمه بكل فخر، الحافز الأكبر في بلوغي ما أنا عليه هو أبي و من غيره.

إلى من هي في الحياة حياة إليك ينحني الحرف حبا و امتنان إلى مأمني و أماني . . . إلى من كانت السند و العوض و كانت لي الظل و الجناح و الأرض الثابتة إلى من كان دعاؤها سر نجاحي إلى تلك من تعبت بدون مقابل و تحملت من أجل إسعادي هي أمي و من سواها أمي شكرا على كل شيئ يا روح الروح .

إلى ضلعي الثابت و أمان أياميمن كانوا عونا و سندا واقفين خلفي قرة عيني أخي و أختي و عائلتي .

إلى رفقاء الأحاسيس أنس الحياة و حلوها ﴿ شيماء،مروة ،رانيا، رياض، عدلان ﴾ إن كان في صدف الأزمان رائعة فإنكم خيرما جادت بهم الصدف .

و أخيرا لا تكفي الكلمات لتفي كل من كان سندا لي

في حقه لن يبقى هذا الإهداء نبضا من قلبي أقدمه عربون حب

و امتنان لكل من شاركني في الطريق

شكرًا لكم

زهرة







الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، والذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع، وجعل بعد التعب نجاحًا وبعد الصبر فرحًا .أهدي ثمرة جهدي وتخرجي هذا ...

إلى من كانا أعظم نعمة في حياتي،

إلى من غرسا فيّ الأمل والإصرار،

إلى من كان دعاؤهما يرافقني في كل خطوة :

أبي العزيز... وأمي الغالية،

أطال الله في عمرهما وحفظهما لي سندًا وفخرًا

.إلى كل أفراد عائلتي الكريمة الذين كانوا مصدر قوة ودعم دائم .

إلى أصدقائي وكل من ساندني بكلمة طيبة أو دعوة صادقة، وإلى كل من آمن بقدرتي على الوصول .

وإلى نفسي ...لأنني صبرت، واجتهدت، ولم أستسلم رغم كل الصعوبات

أهدي هذا الإنجاز بكل فخر وامتنان.

أمال



قائمة الفهرس

رقم	الفهرس	الصفحة
	الشكر والعرفان	أ
	الاهداء	ب
	قائمة الفهرس	ج
	قائمة الجداول	هـ
	قائمة الاشكال	ز
	الملخص	ح
	المقدمة	1
	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية	
01	**المبحث الأول: المفاهيم العامة لإدارة الموارد البشرية**	05
02	المطلب الأول: الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية ومفهومها.	05
03	المطلب الثاني: النظريات المفسرة لإدارة الموارد البشرية.	09
04	المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها.	16
05	المطلب الأول: المبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية.	19
06	**المبحث الثاني : الأسس و المبادئ العملية لإدارة الموارد البشرية**	19
07	المطلب الأول: المبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية.	19
08	المطلب الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية.	19
09	المطلب الثالث: دور الوظائف الإدارية في إدارة الموارد البشرية.	22
10	**المبحث الثالث: الممارسات الحديثة الإدارة الموارد البشرية**	24
11	المطلب الأول : تخطيط و توظيف الموارد البشرية.	24
12	المطلب الثاني: تدريب وتنمية الموارد البشرية.	30
13	المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية.	34
14	خلاصة	41
	الفصل الثاني: أداء العاملين وتحسينه داخل المؤسسة	
15	**المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لأداء العاملين**	44
16	المطلب الثاني: محددات أداء العاملين وأبعاده .	44
17	المطلب الأول: تعريف أداء العاملين وأهميته.	45
18	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين.	48
19	**المبحث الثاني: أسس تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة**	50

20	المطلب الأول : تحسين أداء العاملين وأهدافه.	50
21	المطلب الثاني : طرق تحسين أداء العاملين وخطواته.	51
22	المطلب الثالث: أبعاد تحسين أداء العاملين.	52
23	**المبحث الثالث : مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين**	54
24	المطلب الأول: دور التخطيط الموارد البشرية في تحسين الأداء .	54
25	المطلب الثاني: دور التدريب والتنمية في رفع كفاءة العاملين.	55
26	المطلب الثالث: أهمية التقييم المستمر للأداء.	56
27	خلاصة الفصل	58
	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي	
28	**المبحث الأول: التعريف بالكلية محل الدراسة**	60
29	المطلب الأول: نشأة وتطور جامعة الدكتور مولاي الطاهر – سعيدة.	60
30	المطلب الثاني: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.	60
31	المطلب الثالث : مهام وأهداف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.	62
32	**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية**	63
33	المطلب الأول: المنهج العلمي المعتمد.	63
34	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.	63
35	المطلب الثالث: مصادر جمع بيانات ومعلومات الدراسة .	64
36	**المبحث الثالث : تحليل البيانات وتفسير النتائج**	65
37	المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة.	65
38	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي للبيانات.	66
39	المطلب الثالث: تحليل النتائج و إختبار الفرضيات.	72
40	خلاصة الفصل	82
41	الخاتمة	83
42	قائمة المراجع والمصادر	84
43	الملاحق	88

قائمة الجداول

رقم	الجداول	الصفحة
01	مقارنة بين افتراضات نظريةXونظريةYحول طبيعة الإنسان في العمل.	14
02	يبين قيمة معامل الثبات.	67
03	يبين توزيع العينة حسب الجنس.	67
04	يبين توزيع العينة حسب السن.	68
05	يبين توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي.	69
06	يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.	70
07	يبين توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.	71
08	يبين متوسطات عبارات محور تخطيط الموارد البشرية.	73
09	يبين متوسطات عبارات محور ترقية العمال.	74
10	يبين متوسطات عبارات محور أداء العمال.	75
11	يبين اختبار "ف" لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين.	76
12	يبين اختبار معاملات درجة تأثير الموارد البشرية على أداء العاملين.	77
13	يبين اختبار "ف" لأبعاد الموارد البشرية على أداء العاملين.	78
14	يبين اختبار معاملات درجة التأثير.	79
15	يبين متوسطات عبارات محور ترقية العمال.	80
16	يبين متوسطات عبارات محور أداء العمال.	80

قائمة الاشكال

رقم	الاشكال	الصفحة
01	نظرية تدرج الحاجات (هرم أبراهام ماسلو)	14
02	المبادئ الإستراتيجية لمفهوم إدارة الموارد البشرية	21
03	نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة في تصميم استراتيجية التدريب والتنمية	33
04	النموذج التشخيصي في تصميم استراتيجية التدريب والتنمية	35
05	يبين توزيع العينة حسب الجنس.	68
06	يبين توزيع العينة حسب السن.	69
07	يبين توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي.	70
08	يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.	71
09	يبين توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.	72

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمؤسسات الجامعية، من خلال دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 40 موظفًا. وتناول الجانب النظري وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التخطيط، والتدريب، والتحفيز، والترقية، وتقييم الأداء، إضافة إلى مفهوم أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه. أما الجانب التطبيقي فقد أظهر ضعفًا في تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة، خاصة في مجالات التخطيط، والتكوين، والتحفيز، والتقييم المستمر، مما انعكس سلبًا على أداء العاملين. كما بينت النتائج عدم وجود تأثير معنوي لأبعاد إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، وهو ما يعكس ضعف فعالية سياسات الموارد البشرية بالمؤسسة. وفي ضوء ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية وتفعيل برامج التدريب والتحفيز والتقييم المستمر بما يسهم في تحسين الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية:إدارة الموارد البشرية، أداء العاملين، التخطيط للموارد البشرية، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء، جامعة الدكتور مولاي طاهر سعيدة.

Abstract:

This study aims to analyze the impact of Human Resource Management (HRM) on employee performance in university institutions through a field study conducted at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences. The study adopted the descriptive analytical method and used a questionnaire to collect data from a sample of 40 employees. The theoretical aspect addressed the main HRM functions, including planning, training, motivation, promotion, and performance evaluation, in addition to the concept of employee performance and the factors affecting it. The practical aspect revealed weaknesses in the implementation of HRM practices within the studied institution, particularly in the areas of planning, training, motivation, and continuous evaluation, which negatively affected employee performance. The findings also showed the absence of a significant impact of HRM dimensions on employee performance, reflecting the weak effectiveness of HRM policies within the institution. Accordingly, the study recommended improving HRM policies and activating training, motivation, and continuous evaluation programs in order to enhance employee performance and achieve institutional excellence.

Keywords: Human Resource Management, Employee Performance, Human Resource Planning, Training, Motivation, Performance Evaluation, Dr. Moulay Tahar University of Saida.

المقدمة

شهدت المؤسسات المعاصرة تحولات عميقة نتيجة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، واشتداد حدة المنافسة في ظل العولمة واقتصاد المعرفة، الأمر الذي جعل المورد البشري يحتل مكانة محورية ضمن عناصر العملية الإنتاجية. فلم يعد ينظر إلى العاملين باعتبارهم مجرد عنصر من عناصر الإنتاج، بل أصبحوا يمثلون رأس المال الحقيقي للمؤسسة ومصدر ميزتها التنافسية واستمراريتها.

وفي هذا السياق برزت إدارة الموارد البشرية كوظيفة استراتيجية تسعى إلى استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها، بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. إذ لم يعد دورها يقتصر على الجوانب الإدارية الروتينية، بل امتد ليشمل التخطيط الاستراتيجي، وتطوير الأداء، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتميز المؤسسي.

ويُعد أداء العاملين أحد أهم المؤشرات التي تعكس مدى نجاح المؤسسة في توظيف مواردها البشرية بالشكل الأمثل، حيث يرتبط تحقيق الأهداف التنظيمية بدرجة كفاءة وفعالية أداء الأفراد. ومن هنا تبرز أهمية دراسة العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، باعتبارها علاقة تكاملية تسهم في رفع الإنتاجية وتحقيق الجودة وتعزيز القدرة التنافسية.

❖ الإشكالية :

ولتسليط الضوء على هذا الموضوع واستكشاف مختلف أبعاده، وبيان مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، تم طرح الإشكالية التالية:

☒ ما مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بـ "جامعة الدكتور مولاي طاهر سعيدة"؟

❖ الأسئلة الفرعية:

ولمعالجة هذه الإشكالية، حرصنا على تحديد مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تساعد في تحليل مختلف جوانب ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين داخل المؤسسة:

- ما أثر تخطيط الموارد البشرية على أداء العاملين داخل المؤسسة؟
- ما أثر تدريب العاملين على أداء العاملين داخل المؤسسة؟
- ما أثر تحفيز العاملين على أداء العاملين داخل المؤسسة؟
- ما أثر ترقية العاملين على أداء العاملين داخل المؤسسة؟

❖ الفرضيات:

وانطلاقًا من الأسئلة الفرعية، تم صياغة الفرضيات لإيضاح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية و أداء العاملين داخل المؤسسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين وأداء العاملين داخل المؤسسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين وأداء العاملين داخل المؤسسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ترقية العاملين وأداء العاملين داخل المؤسسة.

❖ أهمية الدراسة:

إن أهمية هذه الدراسة مستمدة من أهمية الموضوع ذاته، إذ يتناول جانبًا حساسًا وهو إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين، وتبرز أهميتها من خلال توضيح دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء وكفاءة العاملين:

- تمثل إضافة علمية توضح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ومستوى أداء العاملين.
- يعد موضوع إدارة الموارد البشرية من أكثر المواضيع التي حظيت باهتمام واسع في ميدان إدارة الأعمال.
- إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة في تقديم حلول ومقترحات تساعد على تحسين أداء العاملين.

❖ أهداف الدراسة:

يمكن القول أن لكل بحث علمي أهداف يسعى الباحث للوصول إليها، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- التعرف على مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على دافعية وأداء العاملين.
- معرفة العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسة وعلاقتها بفاعلية العاملين.
- اكتساب المهارات والخبرات الفردية في مجال البحث العلمي.

❖ المنهج المعتمد:

لمعالجة موضوع الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة حول الإشكالية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجزء النظري، من خلال تحليل أهم الكتب والدراسات السابقة ذات الصلة. أما في الجزء التطبيقي، فتم استخدام المنهج التحليلي بالاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات، ثم تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لاستنتاج العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ومستوى أداء العاملين.

الفصل الأول:

الإطار النظري

لإدارة الموارد

البشرية

في عالم يموج بالتحديات والتغيرات المستمرة، تصبح إدارة الموارد البشرية بوصلة لا غنى عنها لتوجيه المؤسسات نحو تحقيق النجاح والاستمرارية، فهي العملية التي تنسق جهود الأفراد والجماعات وتوجهها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما أنها تحظى بأهمية بالغة لا يمكن إنكارها، خاصة في العلوم الإدارية، حيث أنها تركز على فهم وتحليل سلوكيات العاملين وتأثيرها على المؤسسة، وتساعد على تحديد الأهداف وتوضيح الرؤى المستقبلية للمؤسسة، وخلق بيئة عمل إيجابية تحفز الموظفين وتشجعهم على بذل أقصى الجهود، كما أنها تساعد في حل المشكلات التنظيمية واتخاذ القرارات الحكيمة في الوقت المناسب.

ومن هنا، سنتطرق في هذا الفصل للتعرف على إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها على أداء العاملين لضمان تسيير أمثل للمورد البشري. وقد قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول: المفاهيم العامة لإدارة الموارد البشرية**
- **المبحث الثاني: الأسس والمبادئ العلمية لإدارة الموارد البشرية**
- **المبحث الثالث: الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية**

المبحث الأول: المفاهيم العامة لإدارة الموارد البشرية.

تحظى إدارة الموارد البشرية بأهمية بالغة في منظمات الأعمال، إذ تنظم العلاقة بين الأفراد وبيئة العمل وتضمن استثمار قدراتهم بأفضل شكل ممكن. وقد تناول هذا المبحث نشأة إدارة الموارد البشرية، أهم مفاهيمها، والنظريات التي تفسر دورها وأهميتها في تعزيز كفاءة المؤسسات وتحقيق أهدافها.

المطلب الأول: الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية ومفهومها.

سنتطرق في هذا المطلب إلى نشأة إدارة الموارد البشرية، مفهومها، وتطورها، مع التأكيد على أهمية هذه العناصر في فهم طبيعة النشاط الإداري، وتنظيم الأفراد، وتحقيق الكفاءة داخل المؤسسات الحديثة.

أولاً: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث ليست وليدة اللحظة، بل هي نتيجة سلسلة من التطورات التي بدأت مع بداية الثورة الصناعية، وأسهمت في إبراز الحاجة إلى إدارة متخصصة لتنظيم شؤون الأفراد، ويمكن تصنيف تطورها إلى مرحلتين أساسيتين تمهدان لفهم الإدارة الحديثة ومراحل تطورها التاريخية.

أ- نشأة إدارة الموارد البشرية (قبل الثورة الصناعية):

وهي الفترة التي سبقت الثورة الصناعية، حيث لم تكن الصناعات قد ظهرت بعد، وكانت الحياة العملية تقتصر على بعض الصناعات اليدوية المحصورة في نظام الطوائف المتخصصة، إذ كان الصناع يمارسون أعمالهم في المنازل بأدوات بسيطة، بينما كان معظم الناس يعتمدون على الزراعة والصيد لتوفير لقمة العيش، وكان أسلوب المقايضة هو النظام الاقتصادي السائد.

ورغم اقتصار النشاط على الزراعة، يمكن ملاحظة بعض مظاهر الإدارة البدائية من خلال التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة، والرقابة التي مارسها مالكوا الأراضي، مع التركيز على الإنتاج والربح فقط دون الاهتمام بالعنصر البشري أو حقوقه، وكان الفلاح يحرص على الالتزام بمعايير العمل لضمان إنتاج زراعي أفضل والحفاظ على لقمة عيشه.

ومن الجدير بالذكر أن هذا الفكر الإداري البدائي يظهر البعد التاريخي الحقيقي لإدارة الموارد البشرية، كما يتجلى في أساليب التنظيم والمحاسبة والتحفيز التي مارسها نبي الله سليمان (عليه الصلاة والسلام) على جنده من الجن والإنس والحيوانات، بما في ذلك متابعة الطير وتحفيزهم على الأداء المتميز، وهو نموذج مبكر للإدارة الفعالة التي تهدف إلى تحقيق الإنجاز وصالح المجتمع.(قحطاني، 2015)

ب- تطور إدارة الموارد البشرية:

مع ظهور الثورة الصناعية، شهدت إدارة الموارد البشرية تطورًا تدريجيًا، وتمثل في أربع مراحل رئيسية تبرز التحولات التاريخية التي أسهمت في تكوين الإدارة الحديثة:

- **مرحلة التشكيل:**

بدأت هذه المرحلة مع بداية الثورة الصناعية، وقيام العالم آدم سميث بـ"تطوير المفهوم الهام والمعروف بالتخصص وتقسيم العمل". حيث نشأت المنظمات الصناعية العديدة وتوسعت وتنوعت نشاطاتها، وزاد استخدام

أنظمة الإنتاج وظهرت المشكلات الإدارية والتنظيمية. وهنا حاولت بعض المنظمات الصناعية الاستعانة بالمتخصصين لمساعدتها في تقدير أعداد وأنواع القوى العاملة التي تحتاجها لإنجاز العمل، وكذا تحديد الأجور العادلة.

وقد نظرت الإدارة حينئذ إلى إدارة الموارد البشرية نظرة تقليدية ذات أهمية محدودة، تقتصر على القيام بأعمال محدودة وروتينية، مما أدى إلى بروز بعض المشكلات في مجال العلاقات الإنسانية.

- **مرحلة النمو والتطور (أواخر القرن التاسع عشر وحتى منتصف الأربعينيات من القرن العشرين):**

شهدت تلك الفترة بداية تطور الفكر الإداري وظهور المدرسة الكلاسيكية في الإدارة التي اشتملت على:

– الحركة العلمية في الإدارة، ومن أشهر روادها "فريدريك تايلور".

– نظرية العملية الإدارية والمبادئ الإدارية وصاحبها "هنري فايول".

– النظرية البيروقراطية لـ"ماكس فيبر".

وفي هذه المرحلة تزايد ظهور الاتحادات والنقابات العمالية التي سعت إلى الاهتمام بالعاملين وشؤونهم، وتزايد الاهتمام بعلم النفس الصناعي، وقامت العديد من المنظمات الصناعية بتوظيف متخصصين للمساعدة في أمور عديدة كالتعيين والتدريب والسلامة المهنية، وكان لذلك دور في بلورة مفاهيم إدارة الموارد البشرية.

كما كان لدراسات هاورثون دفعًا للاهتمام بالعلوم السلوكية. وفي سنة 1915 م عقد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، وفي سنة 1919 م قامت العديد من الشركات الكبيرة والمؤسسات الحكومية بإنشاء إدارات للموارد البشرية.

وأثناء نشوب الحرب العالمية الأولى والثانية، التحقت أعداد كبيرة من الناس بالجيش، مما سبب نقصًا كبيرًا في القوى العاملة وأدى إلى ضغوط كبيرة لاجتذاب القوى العاملة للشركات الصناعية، وأدى ذلك إلى تطور نظرة أكثر إنسانية واحترامًا للعمال، فاهتمت المنظمات بتوفير ظروف العمل الجيدة واتباع أنماط إشرافية أكثر إنشائية، وإتاحة الفرصة للعمال للمشاركة في اتخاذ القرار.

- **مرحلة بداية النضوج (من الأربعينيات إلى الثمانينات من القرن العشرين):**

تبلورت هذه المرحلة في الفهم الإيجابي لدور إدارة الموارد البشرية وتعزيز هذا الفهم بشكل عملي من خلال التشريعات الملزمة للقطاعين العام والخاص، وعدم ترك الأمور المتصلة بالتعامل مع العاملين للصدفة أو المنافسة بين المنظمات. وقد شهدت هذه المرحلة تحولًا مهمًا من إدارة الأفراد التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية كمفهوم متكامل يربط بين قدرات العاملين وأهداف المنظمة، مع التركيز على تطويرهم وتوفير المزايا المادية والمعنوية لهم باعتبار ذلك أمرًا طبيعيًا.

ويرجع ظهور وظيفة إدارة الموارد البشرية لعدة عوامل أهمها:

– تغير دور الدولة وتدخلها في شؤون الحياة العامة.

– انتشار النقابات العمالية وتأثيرها على المنظمات.

– تطور العلوم السلوكية والدراسات الإنسانية.

– زيادة حجم المشاريع وتعقد المشكلات الاجتماعية والنفسية للموظفين.
– نتائج التجارب الرائدة في الإدارة.
– تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تجاه المجتمع والعاملين.

- **مرحلة النظرة الاستراتيجية للموارد البشرية (ابتداء من ثمانينات القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر):**

شهدت المنظمات في هذه المرحلة، ولا تزال، تسارع التطورات والتحولات والتغيرات الهائلة في شتى المجالات من ثورة تقنية وثورة معلوماتية والاقتصاد المعرفي، وفي هذه الفترة ظهرت مفاهيم جديدة تبرز الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، ومنها: رأس المال البشري، رأس المال الفكري، إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة. وفي هذه المرحلة ظهرت في الإدارة مدرسة الميزة التنافسية التي تركز على البحث عن الموارد التي يمكن أن تشكل ميزة تنافسية للمنظمة.

وقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا حيويًا في نجاح المنظمة وكفاءتها وفاعليتها واستمرارها، وأصبح ينظر إليها باعتبارها أهم وظائف المنظمة ولا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى مثل التسويق والمالية و الإنتاج.(نصيرة، 2022، الصفحات 06–10)

ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية.

يركز هذا القسم على استعراض المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية، ثم تعريفات الباحثين الأكثر شيوعًا، لتوضيح طبيعة الإدارة ووظائفها ودورها في دعم الأداء المؤسسي.

أ– المفاهيم الأساسية للموارد البشرية:

– الإدارة (لغة واصطلاحًا):

لغة: الإدارة لغويًا مشتقة من الفعل "أدار"، الذي يعني التسيير أو التوجيه. فمثلاً: أدار الآلة جعلها تدور وتعمل، وأدار الشركة أي تولى مسؤولية قيادتها وتسيير شؤونها.(للتربية، 1989، صفحة 403)

اصطلاحًا: فقد حظي مصطلح الإدارة باهتمام واسع من الباحثين والمختصين، حيث تعددت التعريفات لتوضيح طبيعة هذا المجال، ومن أبرز هذه التعريفات:

– **فريدريك تايلور** يرى أن الإدارة هي المعرفة الصحيحة لما يجب أن يقوم به الأفراد، مع التأكد من تنفيذ ذلك بأفضل طريقة وبأقل تكلفة ممكنة، حيث يتركز الاهتمام على الكفاءة والإنتاجية والرقابة على الأداء.

– أما **هنري فايول** يعرف الإدارة بأنها مجموعة الوظائف المتكاملة التي تشمل التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، والرقابة، لاستخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.(وصيفي، 2006)

كما تعرف الإدارة على أنها إطار متكامل للوظائف والأنشطة يهدف لاستغلال الموارد البشرية والمادية والفنية والمعلوماتية بأقصى كفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة، لأنها تشمل وظائف تحديد الأهداف، التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، وتقييم الأداء.(موسوي، 2006، صفحة 34)

– المورد (لغة واصطلاحًا):

لغة: المورد يشير إلى مرادفات مثل: المنهل، الطريق، المصدر، وجمعه موارد.(العرب، 2005، صفحة 301)

اصطلاحًا:

Sporin Max : حسب المورد هو أي عنصر له قيمة ويُمكن استخدامه، سواء كان متاحًا بالفعل أو يحتاج إلى جهد لجعله متاحًا. كما يمكن للإنسان الاستفادة منه وتحويله إلى أداة تؤدي وظيفة محددة، أو تفي بحاجة، أو تحل مشكلة.

Robert Barker : كما عرف الموارد هي العناصر البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية والمادية المتوفرة أو الممكن توفيرها في المجتمع، والتي تُساهم في إشباع احتياجات الأفراد وحل مشكلاتهم.(تغلابت، 2019، صفحة 06)

- **الموارد البشرية:** تُعرَّف الموارد البشرية بأنها مجموع العاملين من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات الذين تعتمد عليهم المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها ، وهي رؤية تركز على الجانب التنظيمي للعنصر البشري داخل المؤسسة.

غير أن **Jean-Marie Peretti** يؤكد أن إطلاق مصطلح "الموارد البشرية" على الأفراد لا يعني أنهم مجرد موارد مادية، بل لأنهم يمتلكون موارد حقيقية تتمثل في المهارات والمواهب والمعارف التي تساهم في خلق القيمة داخل المؤسسة.(حجازي و معاليم، 2013، صفحة 19)

ومن هنا يتضح أن الموارد البشرية لا تقتصر على كونها مجموع العاملين داخل المؤسسة فقط، بل تتجاوز ذلك لتشمل ما يمتلكه هؤلاء الأفراد من مهارات ومواهب ومعارف، مما يجعلهم عنصرًا فاعلًا وأساسيًا في تحقيق أهداف المؤسسة وخلق القيمة داخلها.

ب- تعريف إدارة الموارد البشرية: تباينت تعريفات إدارة الموارد البشرية تبعًا لاختلاف المنطلقات الفكرية للباحثين، إذ ركز كل تعريف على جانب معين من جوانب هذه الإدارة.

حيث عرف **SIKULA** إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة في المنظمة، ويشمل ذلك عمليات التعيين، وتقييم الأداء، وتنمية الموظفين، والتعويض والمرتبات، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، بالإضافة إلى بحوث الأفراد.

بينما أشار **GLUECK.W** إلى أنها تلك الوظيفة التنظيمية المسؤولة عن تزويد المنظمة بالموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، والبحث عنها، وتشغيلها، والاستغناء عنها عند الحاجة.

أما **SHERMAN & CHRUDEN** فقد عرفوا إدارة الموارد البشرية بأنها تشمل العمليات الأساسية والقواعد التي يجب اتباعها، حيث يتمثل الدور الرئيسي لمدير الموارد البشرية في مساعدة المديرين وتقديم المشورة لهم لتمكينهم من إدارة مرؤوسيهم بفعالية أكبر.(قحطاني، 2015، صفحة 67)

- ✓ كما تعرف بأنها تلك الإدارة المسؤولة عن اتخاذ القرارات التي تحدد رؤية وأهداف الموارد البشرية المنظمة، لضمان الاستخدام الفعال لهذه الموارد من أجل السعي لتأكيد فعالية المنظمة داخل بيئتها التنظيمية.

✓ كما تعرف أيضا بأنها مستودع للجهود الكامنة التي يمكن تطويرها استراتيجياً والاستفادة منها لتحقيق التميز والمنافسة.

✓ كما تعتبر الوظيفة التنظيمية المسؤولة عن توظيف وتنمية وتحفيز القوى العاملة في المنظمة لتحويل جهودهم الكامنة إلى ميزة تنافسية تعزز نجاح أهداف المنظمة.(الطائي و هاشم، 2015، صفحة 29)

ومن هنا نجد أن إدارة الموارد البشرية هي الوظيفة التنظيمية المسؤولة عن تخطيط وتنمية واستخدام القوى العاملة في المنظمة وفق قواعد وإجراءات محددة.

المطلب الثاني: النظريات المفسرة لإدارة الموارد البشرية.

تقوم إدارة الموارد البشرية على ثلاث نظريات مفسرة لدور الفرد داخل المنظمة، من الفكر الكلاسيكي الذي اعتبر الفرد أداة تنفيذية، إلى العلاقات الإنسانية التي ركزت على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، وصولًا إلى رأس المال البشري الذي اعتبر الفرد أهم مورد استراتيجي للمنظمة.

- **أولا :المدخل الكلاسيكي.**

تمثل النظريات الكلاسيكية البداية الفعلية للفكر الإداري والتنظيمي بعد المشاكل التي واجهتها المنظمات في أوائل القرن العشرين، حيث شكل الفكر الكلاسيكي نقطة ارتكاز لظهور العديد من النظريات في مجال التسيير. وقد ساهمت عدة عوامل وظروف في تطور هذه النظرية، ومن أبرز مبادئها التخصص، تقسيم العمل، الإشراف والرقابة، وتسلسل السلطة.

وتعتبر من أهم إسهامات الكلاسيك النظريات التالية:

أ-نظرية الإدارة العلمية (فريد يريك تايلور، 1856-1915)

ظهرت في فترة شهدت الولايات المتحدة فيها تطورًا اقتصاديًا ملحوظًا، نتيجة توفر عدة عوامل مساعدة(اتساع السوق الداخلي والخارجي، توفر الموارد الطبيعية، زيادة العاملين، ،تقدم التكنولوجيا...) ، لكن رغم هذه العوامل، كانت المؤسسات الصناعية تعاني من التبذير وتقلب الإنتاجية .

مما أدى إلى نشأة حركة الإدارة العلمية، الذي يعد فريديريك تايلور رائد ه وأول من وضع معالمها ومبادئها، التي أصبحت مرجعًا أساسيًا في ميدان العمل. وقد ركزت هذه النظرية على:

- تحليل أسلوب العمل .
- مبدأ الرشد والعقلانية فالعامل يتخذ قراراته بعقلانية، ويعمل للحصول على أكبر عائد مادي.
- ربط الإنتاجية بنظام أجور تشجيعية لزيادة الأداء والربح.
- تدريب العامل على أساليب الأداء الصحيحة لرفع الكفاءة .
- تقسيم المهام إلى حركات دقيقة مع حساب الزمن اللازم لكل حركة .
- اعتبار المنظمة نظام مغلق.(نصيرة، 2022، الصفحات 17 - 18)

وبالرغم من نجاح نظرية الإدارة العلمية في زيادة الإنتاجية، خاصة في السنوات الأولى، إلا أنها واجهت عدة انتقادات، أهمها:

- إهمال روح الجماعة والاعتماد على تقسيم العمل الفردي.
- حصر دور الفرد في التنفيذ فقط، وعدم السماح له بالتفكير .
- تجريد العامل من أي إحساس بالاستقلالية.
- اتجاه الأوامر من أعلى إلى أسفل بشكل صارم.
- إغفال عن الجوانب الإنسانية واعتبار العامل مجرد أداة انتاج .
- إجبار الأفراد على الالتزام بوظائف محددة، ومنعهم من المبادرة أو الإبداع.
- نظام الأجر بالقطعة الذي يرهق العامل ويؤثر على صحته نتيجة فترات العمل الطويلة.(نصيرة، 2022، صفحة 21)

ب-النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر):

ظهرت النظرية البيروقراطية في بداية القرن العشرين، و الذي يعد ماكس فيبر المؤسس الأول لها. حيث وصفها بأنها الأولى بين نظريات التنظيم العلمية.

كما أنه وضع قواعد لتنظيم العمل بشكل بيروقراطي مثالي، وقد ركزت هذه القواعد على :

- التسلسل الهرمي الواضح للوظائف.
- الكفاءة الفردية بالاعتماد على موظفين يمتلكون الخبرات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة.
- العمل وفق قواعد وإجراءات رسمية.
- التركيز على التقسيم الإداري والتخصص الوظيفي.
- توزيع الأنشطة ورقابة عليها لضبط الأداء.

فالتنظيم البيروقراطي يعتبر الموارد البشرية عنصراً أساسياً لتحقيق الكفاءة وضمان سير العمل داخل المنظمة حيث تتجلى العلاقة بينهما فيمايلي :

أ- **من حيث تخصص العمل:** يؤدي إلى وظائف فرعية متخصصة، يتم تدريب الأفراد عليها، ما يزيد الكفاءة والإنتاجية الفردية.

ب- **من حيث التدريب المسبق:** يشترط التعيين والتوظيف خبرة وشهادات علمية، مع توفير المعلومات اللازمة لأداء المهام بكفاءة، ما يعكس وعي النظرية بالدور الحيوي للتدريب.

ت- **من حيث المكانة الاجتماعية** : يمنح التنظيم البيروقراطي الموظف قيمة اجتماعية تقدر قدراته ومعرفته وخبرته، ما يعزز شعوره بالانتماء داخل المنظمة.

ث- **من حيث الاستقرار الوظيفي:** يحتفظ الموظف بوظيفته، ويتقاضى راتبًا ثابتًا ، ما يوفر له الأمان والاستقرار الوظيفي.(نصيرة، 2022، الصفحات 22 – 23)

ولكن بالرغم من مساهماتها في مجال التسيير، لم تسلم نظرية من الانتقادات، تمثلث أبرزها في :

- غياب المبادرة نتيجة الوصف الدقيق للوظائف.
- التحديد الدقيق للمهام المطلوبة من الفرد ، حيث يُنظر أحيانًا إلى الموظف كالآلة.

– تطبيقها قد يخلق توترًا وروتينًا لدى العامل، ما قد يؤدي إلى انخفاض الأداء.(نصيرة، 2022، صفحة 24)

ج–نظرية التقسيم الإداري(هنري فايول):

انطلقت هذه نظرية من أفكار الإدارة العلمية، غير أنها تجاوزت تركيزها على الجوانب الفنية والإنتاجية لتولي اهتمامًا أكبر بوظائف الإدارة العليا والمشكلات التنظيمية بصفة عامة.

فإذا كانت الإدارة العلمية ركزت على الأداء المادي للعمال، فإن فايول وجه اهتمامه إلى المستوى الإداري والتنظيمي، مؤكدًا ضرورة تقسيم التنظيم إلى إدارات متخصصة تتكفل كل منها بشؤون الأفراد والأعمال والآلات من خلال وظائف إدارية واضحة.

كما أولت اهتمامًا بالعنصر البشري من خلال إسناد المهام وفق المؤهلات، وإخضاع العاملين لإشراف إداري منظم، وتوفير أجور عادلة وفرص للترقية تضمن الاستقرار. وأكد فايول أهمية تنمية الكفاءات الفنية والإدارية عبر التدريب المستمر لتعزيز المبادرة والعمل الجماعي.

حيث أسس فايول نظريته على أربعة عشر مبدأ إداريًا تشكل، في نظره، الأساس الذي تقوم عليه المنظمة:

– تقسيم العمل
– السلطة والمسؤولية
– الانضباط
– وحدة الأمر
– وحدة التوجيه.
– إخضاع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة
– المكافأة العادلة
– المركزية
– التدرج الإداري.
– النظام
– العدالة
– استقرار العمال
– المبادرة
– روح الجماعة.

وقد أكد على مرونة هذه المبادئ وإمكانية تكييفها حسب طبيعة المنظمة وظروفها.(نصيرة، 2022، الصفحات 25 – 26)

ورغم إسهاماتها، تعرضت النظرية لانتقادات، من أبرزها:

– تركيز الإدارة العليا على إعداد البرامج وتنسيق الجهود دون إشراك المستويات الأخرى.
– سيادة الطابع الروتيني والجمود في تطبيق القواعد

– ومنح صلاحيات واسعة قد تؤدي إلى هيمنة بعض القيادات واستغلال السلطة.(نصيرة، 2022، صفحة 28)

- **ثانيا: مدخل العلاقات الانسانية**

على ضوء الانتقادات الموجهة للنظريات الكلاسيكية، التي اعتبرت الفرد كالآلة يستجيب فقط للمحفزات الاقتصادية، ظهرت في بداية الثلاثينيات حركة العلاقات الإنسانية، مؤكدة التركيز على الإنسان كعنصر حيوي في التنظيم.

أ–نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو):

تعد أول دراسة تعنى بالسلوك الإنساني في البيئة التنظيمية، ويعتبر الأسترالي التون مايو ممثل هذا الاتجاه من خلال أبحاثه في مصانع ووسترن الكتريك بـ هاورتون بالولايات المتحدة، والتي بينت أن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بطريقة أداء العمل والحوافز الاقتصادية، بل أيضًا بعوامل اجتماعية ونفسية، كما أبرزت أهمية الجماعة في تحديد سلوك العمال،و ضرورة تطوير أساليب التنظيم والتعامل مع الموارد البشرية بعيدًا عن الطرح الكلاسيكي، موضحة أن ضعف الأداء قد يرتبط بنمط التسيير وتدرج المهارة وطبيعة العلاقات بين العمال والإدارة.

وقد ركزت حركة العلاقات الإنسانية على:

– البعد الاجتماعي وأثره في الأداء.

– أن الرضا في العمل لا يرتبط بالحوافز المادية فقط، بل يشمل الحوافز المعنوية كالتقدير والانتماء وتحقيق الذات.

– إتاحة فرص التكوين للأفراد.

– إبراز دور الجماعات غير الرسمية في توجيه السلوك.

– تعزيز مناخ اجتماعي مشجع للعمل.

– التأكيد على أهمية الاتصال والتنسيق بين الجماعات.(نصيرة، 2022، صفحة 29)

ولكن رغم اسهاماتها ، يعاب عليها ب:

– المبالغة في إبراز الجانب الاجتماعي.

– إهمال الأثر القوي للحوافز المادية.

– تجاهل التأثير السلبي المحتمل للعلاقات غير الرسمية على أداء الأفراد والمنظمة.(نصيرة، 2022، صفحة 32)

ب–نظرية تدرج الحاجات (أبراهام ماسلو):

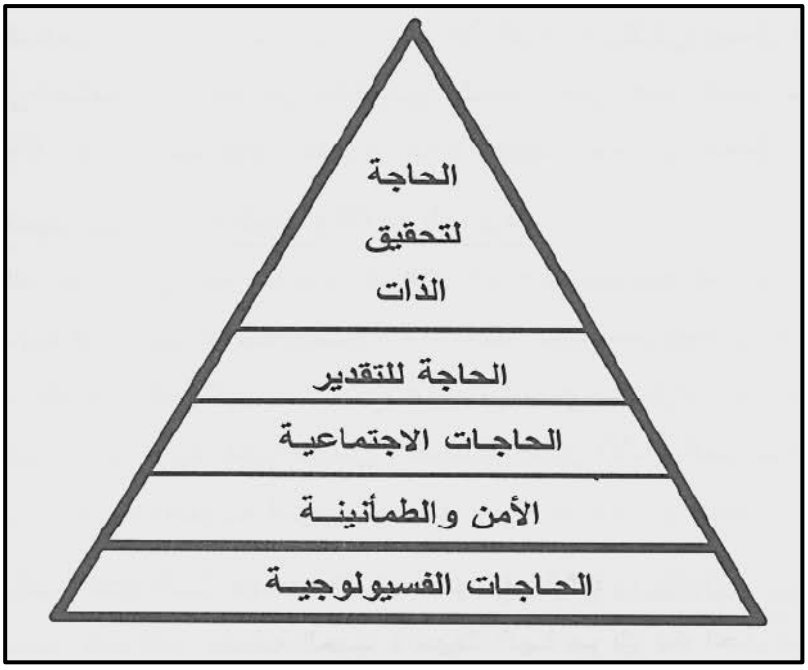
تعتبر نظرية تدرج الحاجات موجها فعالا للمنظمات في فهم دوافع الأفراد، وهي تعد الدراسة النظرية والعلمية الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تقتصرعلى الدوافع الاقتصادية والاجتماعية، بل تشمل دوافع أسمى تؤثر بقوة على سلوك الفرد.

ويعتبر صاحب هذه النظرية "**أبراهام ماسلو**" من رواد المدرسة السلوكية، وهو أول من قدم فكرة تصنيف الحاجات الإنسانية لتقسيم مصادر دافعية الأفراد للعمل، مركزًا في تحليله على مفهوم الحاجات.

حيث اقترح أبرهام ماسلو تصنيفًا هرميًا للحاجات الإنسانية، حيث أن الفرد يشبع حاجاته بشكل متسلسل:

- **الحاجات الفيزيولوجية:** مثل الطعام والمسكن.
- **حاجات الأمن:** مثل ظروف العمل الوظيفية الدائمة.
- **الحاجات الاجتماعية:** الانتماء إلى مجموعة.
- **حاجات التقدير:** الاعتبار والاحترام من الآخرين.
- **حاجات تحقيق الذات:** الإنجازات الشخصية والتطوير الفردي.

الشكل رقم 01: نظرية تدرج الحاجات (هرم أبراهام ماسلو)



المصدر: العميان محمود حسن، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص 123.

حيث ركزت نظرية تدرج الحاجات على أهمية التدريب:

- كعامل أساسي لإشباع حاجات الفرد على جميع المستويات.
- أنه يساعد الفرد على العمل بكفاءة ورفع قدراته في الإنجاز.
- أنه يسهم في إشباع الحاجات العليا كالتقدير من خلال تحسين المهارات وتزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف اللازمة.
- يحفز الدافع لدى الفرد ويعزز قدرته على الأداء.(نصيرة، 2022، صفحة 33)

على الرغم من الإسهامات الكبيرة لنظرية تدرج الحاجات، إلا أنها تعرضت لبعض الانتقادات من بينها:

- يمكن للفرد توجيه سلوكه نحو عدة دوافع في آن واحد، فلا يلتزم بالترتيب الهرمي للنظرية.
- تقسيم الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات مبالغ فيه، وكان يمكن اختصارها إلى حاجات مادية ومعنوية.

– إشباع الحاجات الدنيا لا يعني بالضرورة الانتقال لإشباع الحاجات العليا، فالأفراد يختلفون في طبيعتهم.(نصيرة، 2022، صفحة 36)

ج–نظرية (y) و(X) (ماك غريغور دوغلاس):

أوضح "**ماك غريغور دوغلاس**" أن الانطباع الذي يكونه الشخص بشأن الشخص الآخر له تأثير على طبيعة تعامله مع ذلك الشخص، وعلى هذا الأساس فإن سلوك المسير مع المرؤوس هدف حثه على العمل يتحدد وفقا لتصوره لطبيعة هذا الأخير. ويعد **ماك غريغور** من أبرز الباحثين المساهمين في حركة العلاقات الإنسانية، إذ قام بتقديم مجموعتين من الافتراضات حول طبيعة سلوك الإنسان في محيط العمل لدى فئة المديرين، وتتمثل هذه الافتراضات في:

الجدول رقم 01: مقارنة بين افتراضات نظرية X ونظرية Y حول طبيعة الإنسان في العمل

(افتراضات نظرية (x) حول طبيعة الإنسان	افتراضات نظرية (Y) حول طبيعة الإنسان
إن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل	معظم الناس يرغبون في العمل ويبذلون الجهد الجسمي والعقلي تلقائيا كرغبتهم في اللعب والراحة
الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل	يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها
يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده و يوضح له ماذا يفعل	يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها وأن الرقابة الخارجية

المصدر:حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية،2004،ص47.

ويرى "**ماك غريغور دوغلاس**" أن اتباع نظرية y في إدارة المنظمات والموارد البشرية يزيد الإنتاجية ويرفع مستوى أداء الأفراد.

حيث تبرز أهمية تدريب الموارد البشرية، إذ يتصف الأفراد في ظل هذه النظرية بأن المجهود العضلي والفكري لديهم في التصرف الطبيعي في العمل ، وهم قادرون على تحمل المسؤوليات وتحقيق أهداف المنظمة، كما يمتلكون قدرات على الابتكار والإبداع تحتاج إلى ظروف ملائمة لاستغلالها، لذا يساهم تنظيم دورات تدريبية في تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات لتحمل المسؤوليات وفتح آفاق للابتكار والإبداع.(نصيرة، 2022، صفحة 37)

وبالرغم من إسهام النظرية في تحليل الدافع للعمل لدى المورد البشري، إلا أنها واجهت انتقادات اقتصرت على:

– اقتراح سياسات للتعامل مع الأفراد من الصنف X و Y فقط.

– لم توضح الطريقة المثلى للتعامل مع الأفراد الذين لا ينتمون لأي من الصنفين X أو Y.(نصيرة، 2022، صفحة 40)

د-نظرية العوامل المزدوجة (فريديريك هرزبرغ):

وضع الباحث "**فريديريك هرزبرغ**" هذه النظرية سنة 1959، حيث قدم تحليل جديد عن الدافعية، أفاد بأن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل تختلف عن تلك التي تؤدي إلى إزالة حالة عدم الرضا.

حيث قام هرزبرغ بدراسة 200 مهندس ومحاسب في مجموعة من المنظمات وصنّف العوامل إلى مجموعتين:

- **العوامل الصحية:** كالإشراف، العلاقة مع الزملاء، الأجر، تأمين الوظيفة... وهي المسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا. لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، يجب على المنظمة إشباع هذه العوامل إلى الدرجة التي يزول معها عدم الرضا.

- **العوامل الدافعة:** كالاعتراف، الإنجاز، التقدم الوظيفي، المسؤولية... وهي المسؤولة عن شعور الفرد بالرضا في العمل، وبالتالي زيادة دافعيته للعمل.

وترتكز النظرية على ضرورة إشباع العوامل الصحية أولاً، ثم التركيز على العوامل الدافعة لتحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية.(نصيرة، 2022، صفحة 41)

وقد لاقت نظرية العوامل المزدوجة لفريديريك هرزبرغ انتقادات كسابقاتها، وأهمها:

- العينة محل الدراسة (مهندسون ومحاسبون) ليست ممثلة لجميع الفئات العمالية وقطاعات العمل المختلفة.

- حجم العينة غير كاف مقارنة بعدد الموارد البشرية الفعلي.(نصيرة، 2022، صفحة 42)

ثالثا: مدخل رأسمال البشري .

ازداد إدراك المنظمات للأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية، مما دفعها إلى تبني وجهة نظر استثمارية تجاهها، معتبرة أن تطوير قدرات الأفراد وتعليمهم وتدريبهم يضاعف الميزة التنافسية ويسهم في نمو الأداء والإيرادات، حيث تم تسليط الضوء فيمايلي على أهم محاور نظرية "شولتز" وكذا إسهامات "بيكر" باعتبارهما أبرز ما قدم في مجال الاستثمار راس المال البشري.

أ-نظرية رأس المال البشري (شولتز) :

حاول شولتز البحث عن تفسيرات أكثر فعالية للزيادة في الدخل بعد أن لاحظ إهمال الباحثين للثروة البشرية وتركيزهم على المكونات المادية لرأس المال، فحوّل الانتباه إلى الرأسمال البشري باعتباره المصدر الأساسي للثروة من خلال الطاقات الجسمية والذهنية، مشيراً إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكلاً من أشكال رأس المال يمكن الاستثمار فيه.

حيث ركزت النظرية على :

- التعليم كاستثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، حيث أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري طالما أن المعارف المتراكمة للفرد تحقق القيمة وتعد محدد أساسي لما تحققه المنظمة من أرباح.

- الاستثمار في التعليم يؤدي لزيادة القدرات الإبداعية، تحسين الإنتاجية، زيادة الإيرادات، وتحسين اتجاهات العاملين نحو بيئتهم.

– النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع لزيادة المخزون المتراكم من رأس المال البشري.

– الاختلافات في الإيرادات يمكن تفسيرها وفقاً لاختلاف مقدار رأس المال البشري المستثمر في الفرد.

– العملية التعليمية لها آثار مزدوجة: فهي تحسن قدرات الأفراد وإدارة شؤونهم، وتساهم أيضاً في تنمية الفرد ثقافيا ليصبح مسؤولا.(نصيرة، 2022، صفحة 46)

ب–اسهامات بيكر:

أما بيكر فقد ركز على:

– الاستثمار في التدريب كجزء أساسي من الرأسمال البشري وأثره على الإيرادات، بعد دراسة التعليم والرعاية الصحية كأشكال للاستثمار البشري.

– اهتم بتحديد معدل العائد على الاستثمار لتقدير حجم الإنفاق الواجب على رأس المال البشري.

– و ميز بين نوعي التدريب:

1) **التدريب العام:** يكسب الفرد مهارات عامة تفيد المنظمة ويمكن نقلها لغيرها، ويتحمل الفرد تكلفته، لذا لا يرتبط معدل دوران العمل بتكاليفه بشكل كبير.

2) **التدريب المتخصص:** تتحمل المنظمة تكلفته بالكامل لأنه يتوافق مع احتياجاتها الخاصة، وقد يحقق عائداً مرتفعاً، ومع تكلفته العالية، يجب دفع أجور أفضل وتوفير ظروف عمل ملائمة للحفاظ على الأفراد المدربين.

ومن هنا نجد أن القيمة الحقيقية للمنظمة لا تتجسد في أصولها المادية فحسب، بل في قدرتها على صقل وإدارة مواردها البشرية بذكاء استراتيجي يجمع بين الكفاءة، التحفيز، والتطوير المستمر، حيث يصبح كل فرد محركًا للابتكار ومصدرًا للتميز المستدام.(نصيرة، 2022، صفحة 48)

المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها.

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى الأهداف والأهمية لإدارة الموارد البشرية، حيث تتجلى الأهداف في ما تسعى المنظمة والمجتمع والعاملون لتحقيقه من كفاءة وجودة وعلاقات عمل عادلة، بينما تكمن الأهمية في القيمة التي تضيفها الموارد البشرية من خلال دعم أداء الإدارات، تعزيز روح الفريق، رفع القدرة التنافسية، ودعم الابتكار وزيادة الصادرات على المستوى القومي.

أولا: أهمية الموارد البشرية :

أ– الأهمية على مستوى المنظمة:

– مهما اهتمت الإدارة بالتجهيزات الحديثة أو بتحديد أهداف طموحة للإنتاج والتسويق والتمويل، فإن كل ذلك لن يتحقق دون وجود بشر كفوئين ومحفزين يعملون بروح الفريق.

– تختلف الموارد البشرية عن الموارد الماديةكالمباني والمعدات، حيث أن قيمتها تزداد مع اكتساب الخبرات والتجارب، بينما تتناقص قيمة الموارد المادية مع مرور الوقت بالاستهلاك والتقادم.

– إدارة الموارد البشرية تعمل بشكل تكاملي مع بقية الإدارات الأخرى، إذ تزود إدارات الإنتاج والتسويق والمالية والبحث والتطوير بما تحتاجه من أعداد وكفاءات مناسبة تتماشى مع طبيعة الأعمال ومتطلبات العمل لكل إدارة.

– أي تقصير في التقدير أو الاختيار أو التدريب أو التحفيز يؤدي إلى عرقلة عمل الإدارات الأخرى، وبالتالي منع المنظمة من تحقيق أهدافها العامة.

– الأداء الفعال للموارد البشرية يدعم جميع الإدارات ويسهم في بلوغ أهداف المنظمة بكفاءة.

ب– الأهمية على المستوى القومي:

تظهر أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في المنظمات خاصة في الدول النامية في المحاور الرئيسية التالية:

- **الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي:**

إن النفوذ الاقتصادي يأتي عن قوة اقتصادية تقوم ليس فقط على موارد طبيعة بل على موارد بشرية قادرة على الإدارة الفاعلة وعلى الأداء الجاد للعاملين لتعظيم القيمة المضافة، وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي (مثال اليابان).

- **الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية:**

تسعى الشركات الكبيرة والنشطة عبر العالم الزيادة قدراتها التنافسية من خلال الجودة العالية والإنتاج الأسرع والتكاليف الأقل والكفاءة الأعلى، ويتوقف تحقيق هذا على عقول مديرين عصريين أكفاء وعاملين مدربين الذين يعملون بروح الفريق.

- **العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة:**

أصبح تقدم وتفوق الدول رهنا بحسن تكوينها لذخيرتها العقلية والإفادة منها أي من عقول المبدعين فكرياً وعلمياً. ومع تنوع أشكال المنافسة وتزايد حدتها في السوق العالمية أصبح السبق في الاختراع والابتكار من أساسيات نجاح المنظمات واستمرار الشركات.

1) الموارد البشرية الفاعلة أداء لزيادة الصادرات:

تعد زيادة الصادرات من أهم مداخل تعزيز وتنمية الاقتصاد الوطني لأي دولة حيث ستؤثر إيجاباً على الميزان التجاري وتتيح موارد أكثر من العملات الصعبة مع قرص للتوسع في الشركات وخلق فرص عمل جديدة لتخفيف حدة البطالة وهذا كله لا يمكن أن يتاح إلا من خلال عقول مبدعة تطور المنتجات وتحسن الجودة وتقلل التكلفة لتكون قادرة على المنافسة.(خليل، 2018، الصفحات 17 – 18)

- **ثانيا : أهداف الموارد البشرية.**

تهدف إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى إلى تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، وتطوير العاملين تطويراً مستمرا يلبي رغباتهم وحاجاتهم، ويحقق أهداف واحتياجات المنظمة، وينبثق عن هذا الهدف العديد من الأهداف نوردها فيما يلي:

أ– الأهداف الاجتماعية :

تسعى هذه الأهداف إلى تحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته، وذلك عن طريق استخدام الأفراد وتوظيفهم للقيام بالمهام المختلفة وفقاً لتخصصاتهم وخبراتهم وكفاياتهم، بما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في كل من نشاطه، وإدارة الموارد البشرية غالباً ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعمال وتوفير جو عن العمل تسوده حرية الحركة والعاملين بما يؤدي إلى رفع مستويات المعيشة ، وتمكين الأفراد من بذل أقصى جهودهم وطاقاتهم ، والحصول على مقابل لهذا البذل ، مع تأمين الأمن والحماية للعاملين والمحافظة عليهم .

ب- الأهداف التنظيمية:

بما أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاماً في المنظمة، وتعتبر جزء من النظام الأشمل (المنظمة) فإنها تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى أو الأنظمة الأخرى للمنظمة، وتتبلور الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية والاستشارية.

ج- الأهداف الوظيفية:

تتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها التخصصية المتعلقة بالعاملين في جميع أجزاء المنظمة ووفقاً لحاجاتها، وإتاحة لهم فرص التقدم والتطور، وتوفير ظروف العمل التي تمكن العاملين من العمل القائم على التعاون الفعال الذي يزيد من قدرتهم الإنتاجية ، كمايزيد من مكافاتهم ورواتبهم.

د- الأهداف الإنسانية:

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، على اعتبار إنهم هدف العملية الإنتاجية والعنصر الأساسي والمهم من عناصر الانتاج، هذا بالإضافة إلى تحسين وزيادة المساهمة الخاصة بالموارد البشرية للتنظيم بطريقة أخلاقية ومشروعة، مع مراعاة العدالة في معاملة الأفراد سواء من ناحية توزيع المهام، أو من ناحية منح الحوافز والمكافآت.(المبيضين و الأكلبي، 2019، صفحة 12)

المبحث الثاني : الأسس و المبادئ العملية لإدارة الموارد البشرية.

يسعى هذا المبحث إلى تسليط الضوء على المرتكزات العلمية التي تستند إليها إدارة الموارد البشرية، من خلال عرض مبادئها الأساسية، وبيان دورها الحيوي في صياغة و تنفيذ الاستراتيجية المؤسسية باعتبارها شريكًا استراتيجيًا مؤثرًا في صناعة القرار، ثم تبيان دور وظائفها الإدارية ، بما يبرز أوجه التنسيق والانسجام بين مختلف الأنشطة الإدارية داخل المنظمة.

المطلب الأول: المبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية يرتكز على مبادئ إستراتيجية تتمثل في:

أولا: مبدأ إدارة العنصر البشري:

يركز على إدارة العنصر البشري من حيث أهميته وحاجاته ووحدته وتكامله واندماجه بالمنظمة.

فمبدأ الموارد البشرية يعد مبدأ سلوكياً، إذ أن إدارة الموارد البشرية وفق هذا المبدأ تركز على مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتوافقة مع إستراتيجيات المنظمة، بمعنى آخر أن إستراتيجيات الموارد البشرية وتطبيقاتها لا بد أن تتوافق مع مراحل الإدارة الإستراتيجية.

ثانيا: مبدأ النظم :

وفقاً لهذا المبدأ تكون إدارة الموارد البشرية جزءاً من النظام الأكبر (المنظمة) لذلك لا بد من النظر إلى إدارة الموارد البشرية من خلال مساهمتها في تحقيق هدف المنظمة باعتبارها جزءاً من النظام الكلي المترابط وبما أن المنظمة نظام أكبر فأن الموارد البشرية نظام فرعي تابع لهذا النظام لأن كل شيء في الكون عبارة عن نظام رئيسي ونظام فرعي في الوقت نفسه.

ثالثا: مبدأ الأنشطة المحتسبة :

لهذا المبدأ أهمية كبيرة لأنه يرتبط بمبدأ الموارد البشرية، وتكون إدارة الموارد البشرية فاعلة من خلال تشخيصها المواطن القوة والضعف في أنشطتها، وفي موارد المنظمة البشرية، وكذلك من خلال تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة لعناصر البيئة الخارجية المؤثرة، ومن ثم الاستجابة للبيئة الداخلية والخارجية باتجاه تحقيق المزايا التنافسية.

رابعا :مبدأ الأصول:

حيث يشكل الأفراد أهم الأصول التي يمكن أن تمتلكها أي منشأة، وحتى تقوم المنظمة وتبقى حية تحتاج عدداً من الموارد إحداها هو المورد البشري، أي الفرد الذي يعد الأكثر تعقيداً ويجب الاهتمام به.

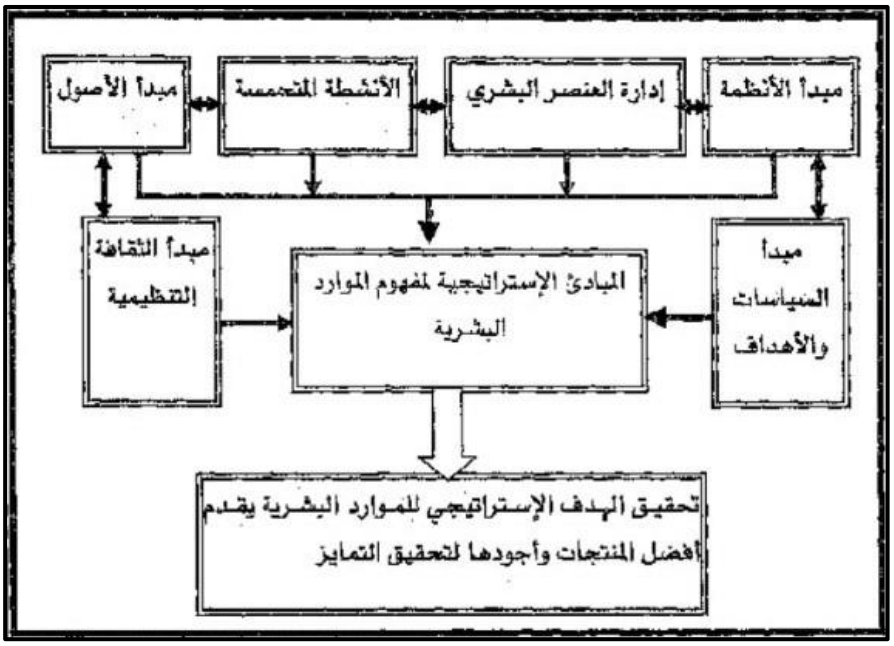
خامسا: مبدأ السياسات والأهداف :

يمكن أن تحقق المنظمة النجاح عندما يتم ربط سياسات وإجراءات الأفراد مع أهداف واستراتيجيات المنظمة، وأن الأفراد يشعرون بأن أهدافهم يمكن تحقيقها من خلال تحقيق أهداف المنظمة.

سادسا: مبدأ الثقافة التنظيمية :

يقصد بالثقافة التنظيمية كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة، وتؤثر في العاملين. فالثقافة التنظيمية مهمة لأنها تساهم في تكوين خصائص مهمة للعاملين، لذا تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تعرف هذه الخصائص وتراعيها في أنظمتها المختلفة، ويمكن أن تلعب الثقافة التنظيمية للمنظمة دوراً مؤثراً في تحقيق التميز وذلك من خلال قيادتها الإدارية.(الطائي و هاشم، 2015، الصفحات 34 – 35)

الشكل رقم 02: المبادئ الإستراتيجية لمفهوم إدارة الموارد البشرية



المصدر: الطائي، يوسف حجيم والفضل، مؤيد عبد الحسين، والعبادي هاشم فوزي دباس (2006)، إدارة الموارد البشرية – مدخل إستراتيجي متكامل)، (مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن)، ص : 41.

المطلب الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية.

تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في صياغة الاستراتيجية وتحويلها إلى واقع عملي، عبر تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتقييم القدرات، وتنفيذ الخطط من خلال تطوير القوى العاملة وضمان استغلالها الأمثل لتحقيق الميزة التنافسية.

أولا: دور إدارة الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية.

يتركز دور إدارة الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية من خلال عدة عناصر أساسية، يمكن توضيحها كما يلي:

أ- تحقيق المواءمة الاستراتيجية:

تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق التوافق بين الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية، بما يساعد المنظمة على اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب، كما يظهر في قرار شركة IBM شراء Lotus بعد إدراك أن مواردها البشرية المتاحة غير كافية لجعلها رائدة في مجال صناعة شبكات الأعمال.

ب- المسح البيئي :

تشارك الموارد البشرية في تحليل البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات ذات التأثير المحوري على نجاح المنظمة، وتزويد الإدارة العليا بالمعلومات اللازمة لدعم التخطيط الاستراتيجي، كما حدث عنWells Fargo بعد شراء بنك Crocker، حيث تم إجراء مسح لعينة من 1500 موظف لاكتشاف تأثير عملية الشراء على الروح المعنوية للعاملين.

ج- توفير الذكاء التنافسي:

تعمل إدارة الموارد البشرية على جمع البيانات المتعلقة بالمنافسين، خاصة في مجال الحوافز وأنظمة العمل، وتحليل آراء الموظفين، ما يتيح التعرف على شكاوى العملاء أو التغيرات التشريعية مثل قوانين العمل أو التأمين الاجتماعي، بما يدعم صياغة الخطط الاستراتيجية الدقيقة.

د- تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية:

توفر إدارة الموارد البشرية معلومات دقيقة حول قدرات العاملين وكفاءاتهم، مما يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية مثل الاندماج أو الاستحواذ أو تطوير المهارات، بناءً على مدى كفاية الموارد البشرية المتاحة.

هـ- بناء ميزة تنافسية قائمة على الموارد البشرية :

تعتمد بعض المنظمات على تطوير مهارات وخبرات العاملين كأساس للتميز التنافسي، من خلال الاستثمار في التدريب والتطوير بما يواكب التغيرات التكنولوجية ويخلق فرصًا استراتيجية جديدة، كما ظهر عند John Deere بتحويل مصانعها إلى نظام آلي كامل مع تطوير القوى العاملة، وكذلك في شركة Arthur Anderson التي طورت مهارات موظفيها لتقديم الخدمات الاستشارية بشكل أسرع وأكثر كفاءة.

ثانيا: دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية:

يتجسد دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية في العناصر التالية:

أ- دعم استراتيجية التميز:

تسهم الموارد البشرية في خلق قوة عمل ملتزمة وموجهة نحو خدمة العملاء، خاصة في الحالات التي تتشابه فيها التكنولوجيا بين المنافسين، مما يجعل المورد البشري مصدر التميز الحقيقي. ويتضح هذا في استراتيجية شركة FedEx، التي اعتمدت على الموظفين كمصدر للميزة التنافسية، متميزة في تقديم خدماتها وضمان التسليم في المواعيد، رغم تشابه التكنولوجيا مع منافسيها مثل DHL وUPS.

ب- إدارة عمليات التغيير التنظيمي:

تشارك إدارة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجيات تخفيض الحجم (Downsizing) وإعادة الهيكلة (Restructuring)، من خلال إعادة توزيع الموظفين وتسكينهم في الوظائف المناسبة، بما يضمن توافق القوى العاملة مع متطلبات الاستراتيجية الجديدة.

ج- إدارة نظم الأجور والتكاليف:

تدعم الموارد البشرية تنفيذ الاستراتيجية عبر وضع خطط للأجور تتماشى مع التوجه الاستراتيجي، والعمل على تخفيض التكاليف مثل تكاليف الرعاية الصحية عند الحاجة، بما يوازن بين خفض التكاليف وتحفيز الموظفين.

د- إعادة التدريب والتأهيل:

تعمل إدارة الموارد البشرية على إعادة تدريب الموظفين ورفع كفاءتهم بما يتوافق مع متطلبات الاستراتيجية الجديدة، لضمان تنفيذها بكفاءة وفعالية. ويظهر هذا بوضوح عند شركات مثل FedEx، حيث تُستخدم القوى العاملة بشكل مركز لتقديم خدمات عالية الجودة تواكب متطلبات العملاء وتعزز الميزة التنافسية للمنظمة.(ديسلر، 2012، الصفحات 58 - 59)

المطلب الثالث: دور الوظائف الإدارية في إدارة الموارد البشرية.

لا تعتبر إدارة الموارد البشرية إدارة منفصلة عن بقية الوظائف الإدارية، بل تعد وظيفة إدارية جوهرية في المؤسسة، وتظهر علاقتها بها فيما يلي :

أولا: الدور الاستشاري :

يعتبر جهاز الموارد البشرية في العديد من المؤسسات وحدة فنية متخصصة تعنى بإدارة وظائف الموارد البشرية، بالإضافة إلى كونه جهة استشارية تقدم الدعم للوحدات التنظيمية الأخرى فيما يتعلق بشؤون العاملين. ويعني دوره الاستشاري أنه لا يمتلك سلطة تنفيذية تخوله إصدار الأوامر، بل يقتصر على تقديم النصائح والمشورات التي يمكن للوحدات الأخرى الأخذ بها أو تجاهلها .تشمل هذه النصائح صياغة سياسات الموارد البشرية ومعالجة المشكلات المرتبطة بسلوكيات العمل مثل الغياب والتأخير.

أما الخدمات التي يقدمها جهاز الموارد البشرية للوحدات الأخرى فتتمثل في تخفيف بعض الأعباء عنها، كإعداد برامج الوصف الوظيفي، إدارة ملفات العاملين، تنظيم برامج التدريب، وإجراء مقابلات المرشحين للوظائف الشاغرة. هذه المهام تتيح للوحدات التنظيمية التركيز على أعمالها الأساسية بكفاءة أكبر، علاوة على ذلك يلعب جهاز الموارد البشرية دورا رقابيا لضمان تطبيق السياسات واللوائح المتعلقة بالعمل بشكل عادل على جميع الموظفين دون تمييز .

ثانيا: التحول نحو السلطة التنفيذية:

رغم أن جهاز الموارد البشرية يصنف نظريا كجهة استشارية، إلا أن الواقع العملي في العديد من الشركات يشير إلى تحول دوره ليصبح جهة تنفيذية ملزمة، وذلك نتيجة لتطور دور مدير الموارد البشرية ليصبح شريكا استراتيجيا وتشغيليا يؤدي مجموعة من المهام المتنوعة .

ثالثا: أهمية التكامل بين جهاز الموارد البشرية والوحدات التنظيمية :

يعد تحقيق التكامل بين أنشطة الموارد البشرية وبقية الوحدات التنظيمية أمرا ضروريا لضمان نجاح المؤسسة ككل، حيث لم يعد نشاط الموارد البشرية هامشيا كما كان في الماضي، بل أصبح جزءا أساسيا يتكامل مع الأنشطة الأخرى لتحقيق الأهداف المشتركة، وعموما تتجلى أهمية ذلك فيما يلي :

1) **تعزيز روح التعاون:** يتطلب هذا التكامل القضاء على ظاهرة الانعزال، حيث تعمل كل وحدة بشكل منفصل دون تنسيق مع الوحدات الأخرى، لذلك يجب أن تسود ثقافة التعاون والتنسيق لضمان تحقيق نتائج أفضل على مستوى الأداء العام للمنظمة.

2) **دعم الوحدات التنظيمية:** يساهم جهاز الموارد البشرية في تسهيل عمل الوحدات الأخرى عبر تقديم خدمات إدارية وتنظيمية تخفف من أعبائها، مما يمكنها من التركيز على مهامها الأساسية بكفاءة أكبر، كما يعزز الالتزام بسياسات العمل الموحدة ويضمن تطبيق القواعد واللوائح بشكل عادل ومنظم داخل المؤسسة.

رابعا: الأدوار الحديثة لمدير الموارد البشرية :

أفرزت التحولات الحديثة مجموعة من الأدوار الجديدة لمدير الموارد البشرية، من أبرزها :

أ- **الدور الاستراتيجي:** يتمثل في ربط استراتيجية الموارد البشرية بالاستراتيجية العامة للمؤسسة لتحقيق أهدافها بعيدة المدى .

ب- **منسق استراتيجي:** يعمل على دمج خطط الموارد البشرية ضمن الرؤية الشاملة للمؤسسة بما يضمن الانسجام بين مختلف الوظائف .

ت- **خبير إداري:** يساهم في بناء هيكل إداري فعال يدعم تحسين الأداء وكفاءة العمليات التشغيلية .

ث- **راعي التنمية الإدارية:** يركز على تطوير الكفاءات الإدارية وتعزيز قدرات الموظفين .

ج- **شريك الموظفين:** يسعى إلى رفع مستوى التزام العاملين وتحسين أدائهم .

ح- **وكيل التغيير:** يتولى قيادة مبادرات التغيير داخل المؤسسة وتسهيل تنفيذها .

خ- **محامي الموظفين:** يقدم الدعم للعاملين من خلال برامج التطوير المهني وتحسين بيئة العمل والمزايا الوظيفية.(أمدور، 2025، صفحة 18)

المبحث الثالث: ممارسات الحديثة الإدارة الموارد البشرية .

في هذا المبحث، سنتناول الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بكل أبعادها، من توظيف، إلى تقييم وتنمية، تدريب وتحفيز، والحفاظ على الكفاءات، لنسلط الضوء على كيف تصبح الموارد البشرية قوة حيوية دافعة ترتقي بأداء المنظمة وتمكنها من مواجهة تحديات العصر بثقة وكفاءة.

المطلب الأول : تخطيط و توظيف الموارد البشرية.

للتطرق إلى موضوع التخطيط والتوظيف في إدارة الموارد البشرية، يمكن الإشارة إلى أنهما من الوظائف الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة لضمان توفير الكفاءات المناسبة وتحقيق أهدافها بكفاءة. حيث يُعنى التخطيط بتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، بينما يهتم التوظيف بتجسيد هذه الاحتياجات من خلال استقطاب واختيار الأفراد المناسبين لشغل المناصب الشاغرة.

أولا: تخطيط الموارد البشرية .

1. مفهوم تخطيط الموارد البشرية : يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية كما يلي:

هو إستراتيجية للحصول على واستخدام وتطوير الموارد البشرية في المنظمة . أوالعملية التي يتم من خلالها تحديد حاجات المنظمة من الموارد البشرية كمًّا ونوعًا، ومقارنتها مع القوى العاملة الحالية، بهدف تحديد عدد ونوع الأفراد الواجب استقطابهم اعتمادًا على إستراتيجيات وأهداف المنظمة .كما يعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بين ما هو مطلوب من العمالة وما هو متوفر منها داخل المنظمة، فإذا نتج عن هذه المقارنة فائض في العمالة يتم التصرف فيه، أما إذا نتج عجز فيتم العمل على توفيره .ويمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية أيضًا بأنه محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، والتي غالبًا ما تكون سنة، وباختصار فإنه يعني تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة .وعلى مستوى المنظمة، يتطلب نجاح تخطيط الموارد البشرية إعداد خطط قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد، نظرًا لأهميتها في التعامل مع المتغيرات المختلفة، سواء كانت منظورة أو غير منظورة، والتي ينبغي دراستها وتحديدها بدقة.

2. أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تسبق عملية تخطيط الموارد البشرية كل الوظائف المرتبطة بإدارة الموارد البشرية الأخرى، فمن غير المعقول أن تتخيل أن تقوم المنظمة بعمليات الاختيار التعيين والتدريب مثلا دون أن يتوفر لديها تصور واضح عن احتياجاتها من العمالة كما ونوعا، ومن هذا المنطلق فإن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المنظمة يتحقق من خلال خطة واضحة المعالم الاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية، ويتطلب وضع خطة للموارد البشرية مشاركة كل المديرين التنفيذيين في إعداد هذه الخطة، فمن غير المنطقي أن نتصور أن مسؤولية عملية تخطيط الموارد البشرية هي مسؤولية منفردة لإدارة الموارد البشرية، تمارس كل المنظمات عملية تخطيط الموارد البشرية سواء بشكل رسمي أو غير رسمي، وترجع أهميتها إلى :

تزويد المنظمة بالعمالة القادرة :في ظل الظروف البيئية الجديدة التي تعيشها منظمات الأعمال أصبح لزاما عليها أن تسعى إلى اجتذاب نوعية متميزة من العمالة من سوق العمل، فالتكنولوجيا الحديثة مثلا تفرض على

المنظمات تحديد احتياجاتها من المهارات المطلوبة تحديدا دقيقا، ويتطلب ذلك قيام إدارة الموارد البشرية بعملية مسح سوق العمليات لتحديد المصادر الرئيسية التي يمكن الاعتماد عليها في تزويد المنظمة بالعمالة المدربة القادرة على أداء المهام الموكلة إليها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، وعلى عكس ما هو متوقع نتيجة وفرة العمالة وزيادة المعروض من الطلب، فإن هذه الوفرة العددية في العمالة تجعل عملية الأفراد المناسبين منها أمرا صعبا نظرا لزيادة الأعداد التي يمكن أن تتقدم لشغل وظائف محددة، ما ينتج عنه ممارسة بعض الضغوط الاجتماعية لتعيين أشخاص دون مستوى الكفاءة أو الفعالية المطلوبة.

تزويد المنظمة بالعمالة الراغبة :إن المنظمات التي تعتمد على أساليب رسمية في تخطيط موارد البشرية تعطي فرصة كبيرة للعاملين التخطيط مستقبلهم الوظيفي بشكل مناسب، فالمنظمات لا تسعى بنفس القوة إلى تعيين العمالة الراغبة في تحسين الأداء والإستمرار في العمل، ولا شك أن ذلك يمكن أن يتحقق من خلال زيادة درجة رضا العاملين.

تزويد المنظمة بنظام عادل للإختيار والتعيين :تسعى الحكومات بشكل أساسي إلى توفير نظام عادل للإختبار والتعيين بما يضمن فرص عمل متساوية للعمالة القادرة الراغبة، ومن هذا المنطلق فإن تخطيط الموارد البشرية تضمن إلى حد كبير تحديدالإحتياجات بشكل دقيق مما يساعد المنظمة على مواجهة ما قد يوجه إليها من تساؤلات قانونية في مجال اختيار وتعيين العاملين.(عزيز و بن زاف، 2021)

3. أهداف تخطيط الموارد البشرية :

تعتبر الموارد البشرية من عوامل الإنتاج الأساسية، وهذا يتطلب التخطيط لها لتحديد مدى توافرها ومطابقتها لاحتياجات المؤسسة كما ونوعا، ومن هنا تأتي أهمية تخطيط الموارد البشرية كأحد الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث أنه يهدف إلى التنبؤ لتحديد احتياجات المنظمة من تلك الموارد وكيفية الحصول عليها.(زغدود، 2015، صفحة 28)

وتهدف وظيفة تخطيط الموارد البشرية إلى :

- المحافظة على جهد الموظفين استثمارها، واستغلالها استغلالا أمثلا .
- الحصول على الكفاءات والمهارات اللازمة، إضافة إلى الأعداد المطلوبة من هذه الكفاءات، لأداء الأعمال في الوقت المناسب، المكان المناسب، والتكلفة الملائمة.
- الحرص على ترشيد النفقات الخاصة بالموارد البشرية، وتقليل التكاليف المرتبطة بها من خلال التأكيد على تحقيق التوازن بين عرض الموارد البشرية والطلب عليها، ومن ثم المساهمة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة أقصى إنتاجية بأقل تكلفة.
- إعداد مختلف الموازنات المتعلقة بالموارد البشرية كموازنة التوظيف التكوين الحوافز، الخدمات وغيرها.
- يساعد المؤسسة على التأكد من تكامل وترابط أنشطة الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.
- تحقيق الإنسجام والتكامل بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية .(جلال، 2018، الصفحات 44 – 45)

4. العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية :

اتضح لنا جليا مما سبق أن هدف تخطيط الموارد البشرية الأساسي هو إمداد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية، إلا أن هذا الإمداد يتأثر بعدة عوامل يمكن تقسيمها إلى داخلية وخارجية، تتلخص فيما يلي :

1. عوامل خاصة بالبيئة الداخلية:

تشتمل تلك البيئة على عدة عوامل وقوى لها تأثيرها الفعال على مدى نجاح تخطيط الموارد البشرية من تلك العوامل ما يلي :

أ- **الوضع المالي للمؤسسة :** يؤثر هذا الوضع على التكنولوجيا التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة من حيث الإعتماد عليها كليا أو جزئيا أو الإعتماد على الموارد البشرية، كما يؤثر على قدرة المؤسسة في تدريب وتنمية قواها البشرية أو في دفع رواتب وأجور مرتفعة لاجتذاب الأشخاص المؤهلين للعمل لديها، أو منح حوافز مالية مقابل تحسين الأداء، مما ينعكس على محتوى خطة الموارد البشرية في شكلها النهائي.

ب- **التغيرات التنظيمية :** لا يمكن وضع خطة لتخطيط الموارد البشرية بأي مؤسسة دون التعرف على التغيرات التنظيمية التي ستحدث، كإجراء تعديل في الهيكل التنظيمي وما قد يصحب ذلك من إعادة توزيع وتفويض الصلاحيات والمسؤوليات، مما قد ينعكس فيما بعد على مواصفات الموارد البشرية، ما يترب عليه إحداث تغيير في توزيع العاملين أو إعادة تكوينهم للتعامل مع الصلاحيات الجديدة، وقد تشتمل هذه التغييرات أيضا على إحداث تغيير في أساليب العمل مما يؤثر على طبيعة الوظائف أو إعدادها أو كليهما معا.

ت- **أهداف المنظمة الاستراتيجية أو المرحلية :** يجب فهم أهداف المنظمة قبل البدء في التخطيط للقوى البشرية، حيث أن المحصلة النهائية لهذا التخطيط هو مساعدة المنظمة في الوصل لتحقيق أهدافها، وعليه يجب دراسة أهداف المنظمة المرحلية والاستراتيجية لانعكاساتها المتعددة على حجم، طبيعة وخصائص الموارد البشرية التي تحتاج لها المنظمة .

2. عوامل خاصة بالبيئة الخارجية:

يتأثر تخطيط الموارد البشرية بمجموعة من التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة نذكر منها:

أ- **سياسة العمالة في الدولة :**ويقصد بها القواعد التي تصنها الدولة بالنسبة لتشغيل الأفراد منها ساعات العمل، الحد الأدنى من الأجور، نسبة العمال الأجانب الذين يشتغلون في البلد، وبدون شك فإن خطة الموارد البشرية في المؤسسات تتأثر بالتشريعات العمالية السائدة في الدولة، حيث لا يمكن وضع أية خطة دون أن يتوافر لها دعم وتأييد من البيئة الخارجية ممثلة في الدولة وفي النقابات العمالية إن وجدت.

ب- **أوضاع سوق العمالة :**يتمثل هذا العامل في التغيير الذي يطرأ على سوق العمالة من حيث الفائض أو العجز، وفي حالة رغبة المؤسسة في الإعتماد كلية على المصادر الخارجية للحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية عندئذ لا بد من دراسة سوق العمالة للتأكد من توفر تلك الإحتياجات كما ونوعا .

ت- **سياسة الهجرة :**تؤثر سياسة الدولة تجاه هجرة الأيدي العاملة للخارج على حجم العمالة في السوق، إذ أن السماح بترك الموظفين للعمل الحالي قد يؤدي إلى عجز في عدد ونسب الأيدي العاملة بصورة أشد وطأة في

بعض الأعمال ذات الصيغة الفنية، مما قد يدفع بالدولة من ناحية أخرى إلى السماح بجلب عمال من دول أخرى وهذا ما ينعكس على خطة الموارد البشرية، وقد يأخذ هذا الإنعكاس عدة أشكال منها تدني القدرات لهؤلاء القادمين، ما قد يؤثر سلبا على معدل الإنتاج والأداء(زغدود، 2015، الصفحات 56-57).

5. مراحل تخطيط الموارد البشرية: يمكن حصر أهم مراحل تخطيط الموارد البشرية فيما يلي :

1. **تحديد الهدف من تخطيط الموارد البشرية** :يتم في هذه المرحلة تحديد الغاية من التخطيط، مثل معرفة مواطن العجز أو الفائض في الموارد البشرية، دراسة أسباب التسرب الوظيفي، أو تلبية احتياجات المؤسسة المستقبلية من العاملين. ويعد هذا النشاط دورياً ومستمرًا لأنه يرتبط بباقي وظائف إدارة الموارد البشرية .

2. **ربط خطة الموارد البشرية بالخطة العامة للمؤسسة** :يتم التنسيق بين خطة الموارد البشرية والخطط العامة للمؤسسة، من خلال التنبؤ بحجم المبيعات، جدولة الإنتاج، إعداد الخطط التمويلية والتسويقية، مع مراعاة إمكانيات التخزين ومواعيد التسليم .

3. **تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية (الطلب)** :يتم تحديد عدد ونوعية العاملين اللازمين لتنفيذ برامج المؤسسة وخططها المختلفة، مع مراعاة المهارات المطلوبة سواء كانت فكرية أو فنية أو يدوية .

4. **تحليل الموارد البشرية المتاحة (العرض)** :يشمل ذلك دراسة وضع العاملين الحاليين من حيث العدد، المؤهلات، الخبرات، الأعمار، نتائج تقييم الأداء، نقاط القوة والضعف، والبرامج التدريبية التي شاركوا فيها .

5. **تحليل معدلات الغياب ودوران العمل واحتياجات الإحلال** :تهدف هذه المرحلة إلى دراسة ظواهر الغياب والاستقالة والتقاعد وغيرها، لمعرفة أسبابها وآثارها وتقدير الاحتياجات المستقبلية لتعويض النقص المحتمل . (جلال، 2018، الصفحات 45-46)

6. **المقارنة بين العرض والطلب** :يتم مقارنة الموارد البشرية المتاحة مع الاحتياجات المستقبلية، بهدف اكتشاف حالات العجز أو الفائض في العمالة .اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة بعد المقارنة، تتخذ الإدارة الإجراءات المناسبة لمعالجة الفائض أو العجز، مثل التوظيف، التدريب، إعادة التوزيع، أو تخفيض العمالة حسب ظروف المؤسسة وسوق العمل.(رجم، مناصرية، و عطية، صفحة 28)

ثانيا: توظيف الموارد البشرية

يعد التوظيف مرحلة حاسمة في إدارة الموارد البشرية، إذ تهدف إلى إيجاد الفرد المناسب لشغل المنصب الشاغر بما يضمن التوافق بين احتياجات المنظمة وقدرات الموظف. في هذا المطلب سنتناول تعريف التوظيف، مراحله، وطرق تنفيذه لضمان اختيار الكفاءات الأنسب وتحقيق أداء فعّال للمنظمة.

1. مفهوم التوظيف : يعتبر التوظيف مرحلة جد هامة ضمن عملية تسيير الموارد البشرية، إذ أن القرارات الناتجة عن هذه المرحلة هي حاسمة، حيث أن إدخال أي فرد جديد ضمن المؤسسة يؤدي إلى تغيير التوازن الذي يكون قد وصلت إليه المصلحة الورشة المديرية ...، وكل خطأ في هذه العملية يكون مكلفا ومؤثرا على مناخ العمل وقد يؤدي إلى جملة من النتائج السلبية أهمها سلوك الرفض من الجماعة اتجاه الفرد الجديد، وعلى هذا الأساس يعامل التوظيف كما تعامل الاستثمارات.

ويمكن تعريف التوظيف بأنه تلك العملية التي تتمكن من خلالها المؤسسة من توفير الموارد البشرية الضرورية لمنصب العمل الشاغر، والتي يشترط فيها التأهيل اللازم، وذلك باللجوء إلى التوظيف الخارجي أو الداخلي.(حجازي و معاليم، 2013، صفحة 33)

من التعريف يظهر أن الهدف من التوظيف هو إيجاد الفرد المناسب لشغل المنصب الشاغر على أن الإشكالية المطروحة بالنسبة للتوظيف هي ضمان التوافق بين احتياجات التشغيل وقدرات الفرد.

- **مراحل التوظيف:**

إن فهم التوظيف يتطلب معرفة مراحله المختلفة ، على أن نتطرق إلى مصادره والطرق المستخدمة فيه ضمن هذه المراحل:

أ – تحديد الحاجات:

إن الشروع في عملية التوظيف يبدأ من الحاجة إلى تغطية المنصب الشاغر والتي يعبر عنها من خلال طلب التوظيف المقدم من قبل المسؤول المباشر للمنصب محتويا على المعلومات التالية:

– مستوى التأهيل اللازم

– مستوى الأجر .

– تاريخ ومدة الاحتياج. والذي يتبع بعد قبوله بإجراءين مهمين هما :

– تحليل المنصب ووصف المنصب الذي ينتهي بإعداد بطاقة المنصب، أي تلك الوثيقة التي تشمل المعلومات المتعلقة بهوية المنصب بمهمته ووضعيته في الهيكل التنظيمي.

ب – البحث عن المرشحين:

في هذه الخطوة يتوفر لدى المؤسسة خياران إما اللجوء إلى التوظيف الداخلي أو التوظيف الخارجي غير أن كل خيار له إيجابياته وسلبياته.

- ✓ **إيجابيات وسلبيات التوظيف الداخلي:**

1. ايجابياته:

– تخفيض تكاليف التوظيف.

– تحفيز العمال.

– تشجيع الولاء.

– نتائج سابقة معروفة.

– ضمان مردودية استثمار الخاصة بالفرد.

2. سلبياته:

– غياب التجديد.

– إثارة النزاعات.

– الزيادة المفرطة في الثقة بالنفس.

- حرمان من كفاءات خارجية.

✓ **إيجابيات وسلبيات التوظيف الخارجي:**

1. **إيجابياته:** تكمن ابرزايجاياته في:

- إدخال أفكار جديدة.
- توفير طرق جديدة لمعالجة المشاكل.
- التغلب على نقص المهارات
- التخلص من الأنماط القديمة.

2. **سلبياته:** تتمثل في:

- إمكانية ارتفاع التكاليف.
- الإنقاص من عزيمة العاملين.
- التوجيه والتكوين مكلف ويستغرق وقتا.
- دفع عمال المؤسسة للعمل أكثر.

ج – انتقاء المرشحين :

من خلال هذه المرحلة تتمكن الهيئة المكلفة بالتوظيف من تحديد المرشح الأنسب للمنصب وذلك مرورا بالخطوات التالية:

الفرز الأولي للمرشحين:

بالاعتماد على المعلومات المستخلصة من رسائل ومناهج السيرة الذاتية المرسلة من طرف المرشحين، يتم استبعاد الجزء الغير مطابق للخصائص المطلوبةبشكل واضح.

الاستمارات:

إن حجم المعلومات التي تتحصل عليها المؤسسة من الملفات ليست كافية للاختيار النهائي للأفراد المطلوبين، وللتمكن من ذلك تلجأ المؤسسات إلى تقنية الاستمارات التي تعد أكثر التقنيات استخداما.

المقابلة:

إن تحليل مناهج السيرة الذاتية والاستمارات، لا يكفي لاختيار المرشح بل يجب القيام بمقابلة مع الأطراف المعنية، وذلك لتحقيق هدفين:

- إعلام المرشح عن المؤسسة المنصب وخصائصه.
- السماح للمرشح بالتعبير بشكل أحسن عن خبرته و تصوره لمستقبله داخل المؤسسة.

الاختبارات:

ترجع أهمية المرور إلى استخدام الاختبارات بأنواعها اختبارات القدرات اختبارات المعارف و اختبارات الشخصية إلى :

- تحديد نقاط الضعف التي يمكن أن تشكل عائق للمرشح اتجاه المنصب.

– ترتيب قدرات المرشحين.

د– الإدماج:

بالإضافة إلى الخطوات السابقة تضاف مرحلة أخرى تتمثل في إدماج الأفراد الذين تخطوا المرحلة السابقة.

تتشكل مراحل عملية إدماج الأفراد الذين تم اختيارهم لشغل المناصب الشاغرة عموما من ثلاث مراحل وهي:

1) **مرحلة الإعلام** : فيها يخصص الموظف الجديد وقتا طويل لجمع المعلومات حول العمل ورفقائه.

2) **مرحلة تعلم المهنة** : وتبدأ بالممارسة للعمل الذي وظف من أجله، لتنتهي حين اختفاء الأخطاء.

3) **مرحلة العطاء الشخصي** : والتي أساسها المرحلة السابقة، أين يتمكن الفرد من إثراء معارفه حول العمل المؤسسة المحيط وبالتالي يكون على استعداد بعد ذلك لإضافة أفكار جديدة.(حجازي و معاليم، 2013، الصفحات 34 – 38)

وفي الأخير يمكن النظر إلى التوظيف على انه عملية تهدف إلى إيجاد التطابق بين احتياجات المنصب وقدرات الأفراد، أي تحقيق التوافق بين ما هو مطلوب وما هو متوفر.

المطلب الثاني: تدريب وتنمية الموارد البشرية.

يمثل تدريب وتنمية الموارد البشرية حجر الزاوية في تطوير مهارات العاملين ورفع كفاءتهم، وهو عنصر أساسي لنجاح المؤسسة، ومن هذا المنطلق يركز هذا المطلب على دراسة التدريب والتنمية وأثرهما في تحسين الأداء المؤسسي.

- **أولا :تعريف تدريب وتنمية :**

يُعرَّف تدريب وتنمية الإدارة بأنه عمليات منهجية تهدف إلى تطوير المعارف والمهارات والسلوكيات لدى المديرين لرفع كفاءتهم وتحسين أدائهم في بيئة العمل.

–وتُعد برامج تدريب وتنمية الإدارة برامج متخصصة صُممت لاكتساب رجال الإدارة في كافة مستوياتهم الإدارية، وبشكل مستمر، ما يلي:

– معارف إدارية جديدة.

– مهارات إدارية جديدة.

– أنماط سلوكية جديدة.

– تطوير وتحسين المعارف والمهارات والسلوكيات الحالية.

ويهدف ذلك إلى تمكين المديرين من أداء مهامهم الحالية بفعالية، واتخاذ القرارات المناسبة وحل المشكلات بكفاءة، بالإضافة إلى تهيئتهم لتولي وظائف مستقبلية سواء عن طريق الترقية أو النقل الأفقي، والتكيف مع أي مستجدات أو تغييرات تطرأ على بيئة العمل داخل المنظمة وخارجها.(العقيلي، 2005، صفحة 473)

- **ثانيا: أهمية تدريب وتنمية الإدارة:**

تكتسب عملية تدريب وتنمية الإدارة أهمية بالغة، إذ يعتمد نجاح أي منظمة بشكل كبير على كفاءة إدارتها بمستوياتها الثلاثة:

1. **الإدارة العليا:** تتخذ القرارات الاستراتيجية التي تؤثر على الأداء الكلي للمنظمة.
2. **الإدارة الوسطى:** تُترجم هذه القرارات العليا إلى خطط تنفيذية واضحة.
3. **الإدارة المباشرة:** تقوم بتطبيق وتنفيذ القرارات التشغيلية على أرض الواقع.

ويتيح التدريب والتنمية للمدراء متابعة آخر المستجدات في ميادين الأعمال والمعرفة، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات فعالة تتوافق مع التغيرات المستمرة والمعقدة في بيئة العمل، ويساعدهم على التكيف مع أي مستجدات أو تغييرات لضمان استمرار نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.(العقيلي، 2005، صفحة 474)

- **ثالثا: أساليب تدريب وتنمية الموارد البشرية.**

تشتمل استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية على مجموعة واسعة من الأساليب، ويجدر الإشارة إلى أن الأسلوب الواحد قد يُصنَّف ضمن أكثر من مجموعة حسب طبيعة التطبيق، وفيما يلي أهم هذه التصنيفات:

أ-الأساليب الفردية:

يتم فيها التعلم بشكل فردي، حيث يقوم المدرب بتوجيه المتدرب مباشرة، ويكون التركيز على احتياجات الفرد الخاصة.

ب-الأساليب الجماعية:

تتم عملية التعلم بشكل جماعي، حيث يوجد مدرب واحد وعدد من المتدربين، مما يشجع على تبادل الخبرات والمعلومات بين المتدربين.

ج-الأساليب التدريسية:

تُنفذ في قاعات محاضرات تدريسية، ويغلب على عملية التعلم فيها الجانب النظري والمفاهيمي.

د-الأساليب التطبيقية:

تركز على الجانب العملي في عملية التعلم، من خلال تنفيذ المهام والأنشطة العملية المتعلقة بالوظيفة.

هـ-الأساليب المخبرية:

تعتمد على استخدام نماذج أو مواقف محاكاة للواقع، لتمكين المتدربين من اكتساب الخبرة العملية في بيئة آمنة.

و-أساليب تطوير وتحسين الأداء:

تهدف إلى رفع مستوى المهارات والمعارف لدى المتدرب بما يساهم في تحسين أدائه الوظيفي.

ز-الأساليب السلوكية:

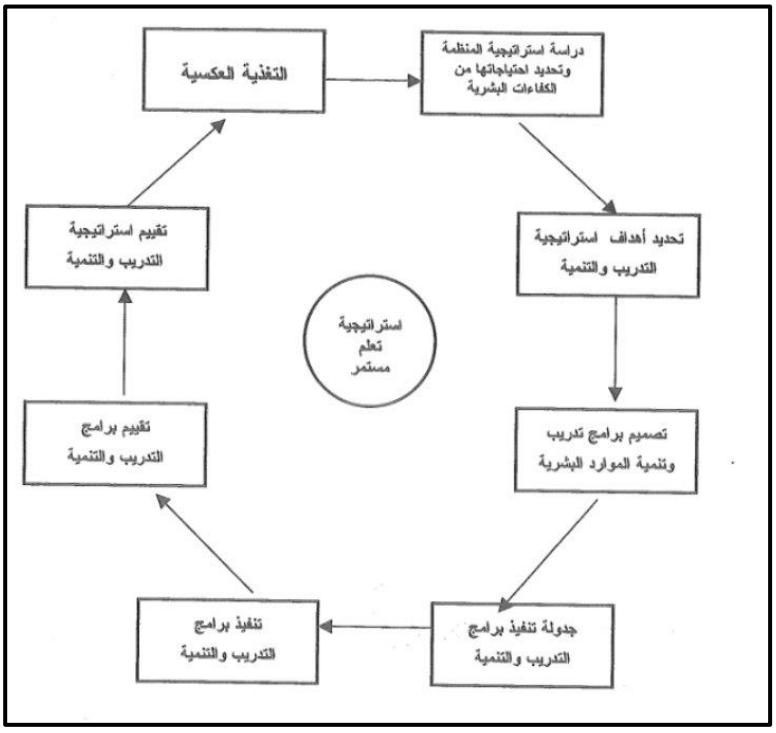
تركز على إكساب المتدربين أنماط سلوكية جديدة أو تعديل السلوكيات الحالية بما يتوافق مع متطلبات العمل.(العقيلي، 2005، صفحة 463)

- **رابعا: تصميم استراتيجية التدريب والتنمية.**

تصمم استراتيجية التدريب والتنمية عادة وفق مبدأ التعلم المستمر، ويتم ذلك غالباً من خلال أحد النموذجين الرئيسيين:

- **نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة (Cycle Model):** يقوم هذا النموذج على اعتبار التدريب والتنمية عملية مستمرة داخل المنظمة، التي تُنظر إليها كبيئة دائمة التعلم، نظراً لتعرضها لمتغيرات بيئية غير مستقرة. وبناءً على ذلك، تتغير احتياجات التدريب والتنمية باستمرار، ما يستدعي تصميم برامج مرنة ومتابعة لتمكين الموارد البشرية من التكيف مع هذه المتغيرات.

الشكل 03: نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة في تصميم استراتيجية التدريب والتنمية



المصدر: عمر وصفي العقيلي(2005)،إدارة الموارد البشرية المعاصرة–بعد استراتيجي، دار وائل لنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن، ص 453.

- **مراحل تصميم استراتيجية التدريب والتنمية وفق نموذج الحلقة المستمرة:**

أ–تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية:

تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة لأداء الأعمال المستقبلية في ضوء التغييرات المخطط إدخالها، بما يخدم رسالة المنظمة واستراتيجيتها وثقافتها التنظيمية.

ب–صياغة أهداف استراتيجية التدريب والتنمية:

بناءً على احتياجات المنظمة، تُحدد أهداف الاستراتيجية لضمان تغطية كافة الاحتياجات من المهارات والكفاءات البشرية.

ج–تصميم البرامج التدريبية والتنموية:

إعداد برامج متنوعة تشمل مواد تدريبية، مدربين، أدوات ومساعدات تدريبية، بما يحقق أهداف الاستراتيجية.

د-وضع الجدول الزمني للتنفيذ:

تنسيق البرامج زمنياً لتجنب التضارب، وتحديد أولويات التنفيذ حسب درجة الإلحاح، لضمان تحقيق الأهداف بشكل تدريجي ومنظم.

هـ-تنفيذ البرامج ومتابعتها:

تنفيذ البرامج وفق الجدول الزمني مع متابعة مستمرة لرصد أي مشاكل أو فجوات والعمل على معالجتها فوراً.

و-تقييم كل برنامج تدريب:

بعد الانتهاء من كل برنامج، تقييم مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المرجوة، وتشخيص الثغرات وأسبابها.

ز-تقييم الاستراتيجية الشامل:

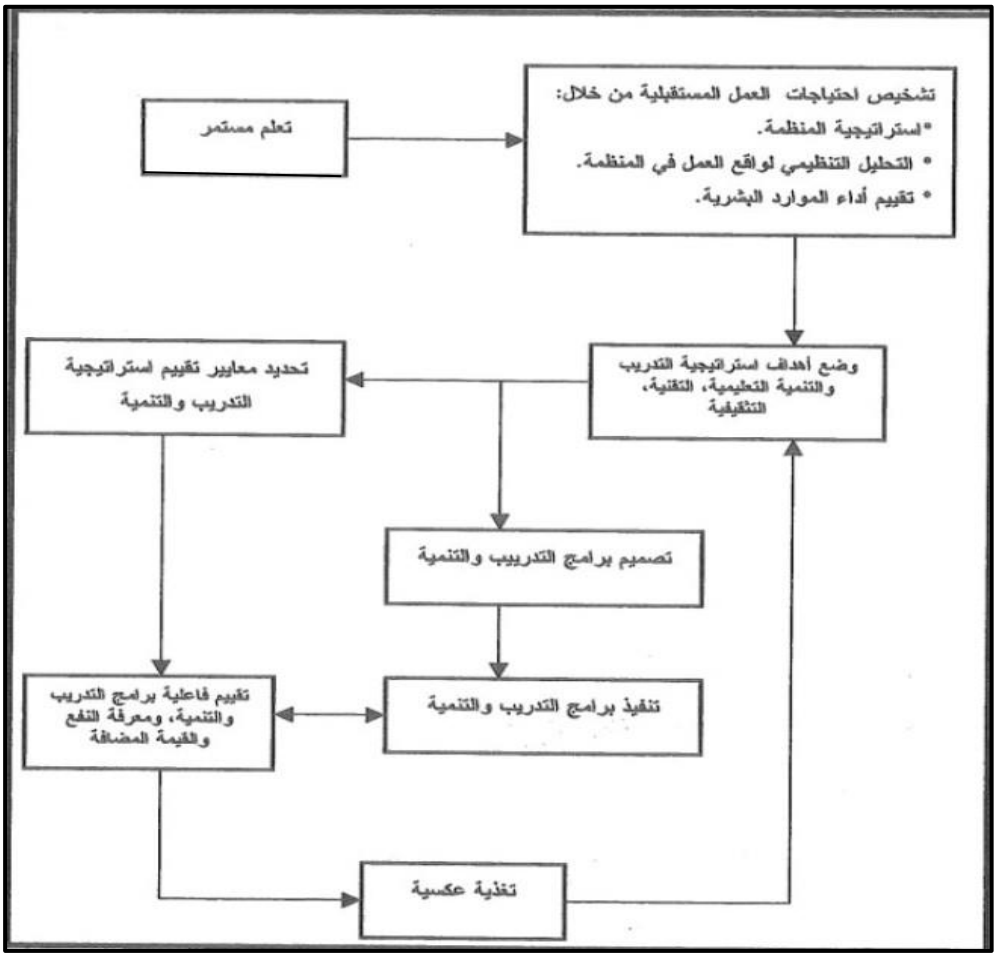
بعد تنفيذ جميع البرامج، تُجمع نتائج التقييم لتلخيص الأداء العام للاستراتيجية، وتحليل جوانب القوة والضعف للاستفادة منها في تطوير الاستراتيجيات المستقبلية.(العقيلي، 2005، صفحة 451)

2- النموذج التشخيصي للتدريب والتنمية:

يطلق على هذا النموذج مصطلح Diagnostic Model، ويُنظر إلى التدريب والتنمية فيه على أنهما نشاط استراتيجي مخطط ذو تأثير إيجابي، يُصمم لتلبية احتياجات العمل المستقبلية في المنظمة من الكفاءات البشرية المتنوعة. ويعتمد النموذج على تحديد وتشخيص حاجات الموارد البشرية المستقبلية، حيث يتم تحليل أسباب هذه الحاجات وأثر تلبيتها على الأداء المؤسسي، ومن ثم تُحدد أهداف استراتيجية التدريب والتنمية برؤية تحليلية واضحة. بعد ذلك، تُصمم البرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، بما يضمن قدرة المنظمة ومواردها البشرية على التكيف المستمر مع التغيرات البيئية المستجدة.

و في مايلي سوف نعرض شكلا توضيحيا لهذا النموذج:

الشكل 04: النموذج التشخيصي في تصميم استراتيجية التدريب والتنمية



المصدر: عمر وصفي العقيلي(2005)،إدارة الموارد البشرية المعاصرة–بعد استراتيجي، دار وائل لنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن،ص455.

جوانب عملية التشخيص في النموذج:

1. **تشخيص نقاط الضعف:** تحديد مواطن القصور في أداء الموارد البشرية ومعرفة أسبابها لمعالجتها وتلافيها.
2. **تشخيص نقاط القوة:** تحديد الجوانب القوية في الأداء ومعرفة أسبابها لتعزيزها وتقويتها.
3. **تشخيص الاحتياجات المستقبلية:** تحديد احتياجات الموارد البشرية في ظل التغيرات المخطط إدخالها، وتحليل أثر تلبيتها على الأداء الإيجابي للمنظمة.

وبعد تصميم البرامج وتنفيذها، يُجرى تقييم برامج التدريب والتنمية باستخدام معايير مستمدة من أهداف الاستراتيجية، لقياس مدى تحقيقها للأهداف، وتحديد القيمة المضافة، وكشف أي ثغرات لمعالجتها في الاستراتيجية المستقبلية.(العقيلي، 2005، صفحة 454)

- **عوامل دعم تصميم وتنفيذ استراتيجية التدريب والتنمية :**

✓ **تعميم الاستراتيجية على جميع الموارد البشرية:**

يعتبر نجاح تصميم وتنفيذ استراتيجية التدريب والتنمية مرتبطاً بعدة عوامل مؤثرة، يمكن تلخيصها كما يلي:

- يجب أن يدرك جميع العاملين أن التعلم المستمر جزء أساسي من فلسفة المنظمة وحياتهم الوظيفية.

✓ **توعية الموارد البشرية بأهمية التدريب والتنمية:**

توضح لهم كيف يساهم التدريب في تطوير أدائهم الحالي والمستقبلي واكتساب مهارات تساعدهم على الترقية والمكافآت المستقبلية.

✓ **استخدام نظم معلومات محوسبة خاصة بالتدريب والتنمية:**

– تحدد احتياجات كل فرد التدريبية، تسجل البرامج التي حضرها، وتقيس مدى استفادته وتحسن أدائه.

– توفير الظروف والمستلزمات المادية والمعنوية:

– تهيئة بيئة العمل بحيث تعكس ظروف التدريب لتسهيل نقل ما تعلمه المتدرب إلى عمله الفعلي.

✓ **المتابعة والتقييم المستمرين:**

تتم طوال مراحل تنفيذ الاستراتيجية لرصد الأخطاء ومعالجتها فور وقوعها، مما يضمن تحقيق أهداف التدريب والتنمية بنجاح.(العقيلي، 2005، صفحة 456)

المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية.

يُعنى هذا المطلب بعملية قياس كفاءة العاملين وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم، بهدف تحسين الأداء الفردي والجماعي ودعم اتخاذ القرارات الإدارية.

- **أولا: مفهوم تقييم الموارد البشرية.**

يعرف تقييم الأفراد بأنه العملية التي تمكن المؤسسة من تحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد فيما يتعلق بوضعية معينة. غير أن هذا التعريف التقليدي لا يبرز بوضوح موضوع التقييم لدى الأفراد، كما أنه لا يوضح العلاقة بين التقييم والزمن.

من هذا المنطلق، يرى **Szlachi**: أن التقييم هو العملية التي تستطيع المؤسسة من خلالها الحصول على التغذية الراجعة حول فعالية موظفيها، وهو ما يوضح أن التقييم عملية مستمرة، حيث ترتبط التغذية العكسية بمبدأ استمرارية النظام.

وعليه، يمكن تعريف التقييم بشكل عام بأنه عملية منظمة لجمع معلومات دقيقة عن أداء الأفراد وكفاءاتهم، بهدف دعم الإدارة في اتخاذ القرارات اللازمة لتحسين الأداء وتعزيز فعالية المؤسسة.(حجازي و معاليم، 2013، صفحة 53)

وباختصار تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين:

– **هدف إداري Administrative:**

وذلك عن طريق إتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والإستغناء إلخ .

– **هدف تطويري Developmental:**

وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيداً للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.(بربر، 1997، صفحة 125)

- **ثانيا: مراحل عملية تقييم الأداء.**

تمر عملية تقييم الأداء بعدة مراحل أساسية لضمان دقة وموضوعية النتائج:

أ- **تحديد معايير الإنجاز:** بوضع معايير واضحة وموضوعية تعتمد على طبيعة العمل وتوصيفه الوظيفي، لتسهيل قياس الأداء.

ب- **إبلاغ المعايير للمرؤوسين:** من خلا توصيل التوقعات للموظفين لضمان فهمهم لما هو متوقع منهم بدقة.

ت- **قياس الإنجاز الفعلي:**من خلال متابعة أداء الموظف عبر الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية، باستخدام المعايير المحددة مسبقًا.

ث- **مقارنة الأداء بالمعايير:** بتحديد الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية.

ج- **مناقشة النتائج مع المرؤوسين:** بالتأكد من فهم الموظف لتقييمه ومناقشة أية مشاكل بطريقة بناءة ومحفزة، مع مراعاة الجانب النفسي للشخص.

ح- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** بوضع حلول لمعالجة نقاط الضعف وتحسين الأداء المستقبلي.(بربر، 1997، صفحة 126)

- **ثالثا: طرق تقييم الأداء**

هناك عدة طرق لتقييم أداء الفرد، منها:

الطرق غير الموضوعية:

تعتمد هذه الطرق على حكم الشخص الذي يقوم بالتقييم، سواء كان الرئيس المباشر، الزملاء أو الفرد نفسه. وتسمى غير موضوعية لأنها تعتمد على الحكم الشخصي والإنساني، مما يجعلها عرضة لارتكاب عدة أخطاء، أبرزها:

أ- **خطأ التساهل:** إعطاء درجات عالية لكل الأفراد دون مراعاة الفروق الحقيقية بينهم.

ب- **خطأ التشدد:** إعطاء درجات منخفضة لجميع الأفراد بغض النظر عن أدائهم الفعلي.

ت- **خطأ النزعة المركزية:** إعطاء درجات متوسطة لجميع الأفراد بحيث تتركز حول المتوسط دون مراعاة الفروق.

ث- **خطأ تعميم الصفات:** تقييم جميع صفات الفرد بناءً على صفة واحدة فقط، مثل تقييم الذكاء أو الإنتاجية بناءً على تعاون الفرد فقط.

ج- **خطأ التشابه:** التركيز على الصفات الموجودة لدى المقيم نفسه وتجاهل الصفات الأخرى في الفرد المقيم.

ح- **أخطاء متعلقة بالمظهر الخارجي للفرد:** مثل الجنس، العرق، الدين، أو مستوى التعليم.

يتضح من ذلك أن هذه الأخطاء تنتج عن الأشخاص الذين يقومون بالتقييم. ولتقليل هذه الأخطاء، ركزت الدراسات خلال السنوات الأخيرة على تحسين أدوات التقييم بدل الاعتماد على الأفراد فقط، بهدف تقليل التحيز

الشخصي. ومع ذلك، لا يمكن القضاء على عدم الموضوعية بالكامل، بل يمكن فقط تقليلها.(بربر، 1997، صفحة 130)

- **ومن أبرز الطرق غير الموضوعية لتقييم أداء الفرد:**

أ- **المقاييس المتدرجة:** يتم من خلالها تقييم الفرد على صفات محددة كالتعاون، المعرفة، والحكمة باستخدام مقياس رقمي من ضعيف إلى ممتاز، مما يسمح للمقيم بتحديد مستوى كل صفة بدقة نسبية.

ب- **قائمة التدقيق:** تتضمن قائمة بالصفات المراد تقييمها، ويقوم المقيم باختيار الصفات التي تنطبق على الفرد، مثل المعرفة بالعمل، الاستقلالية، الاحترام، المواظبة، الذكاء، والتعاون.

ت- **مقاييس المقارنة:** وتشمل عدة أساليب:

- ✓ الترتيب البسيط: ترتيب الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ وفق الأداء العام.
- ✓ المقارنة الثنائية: مقارنة كل فرد مع باقي أفراد المجموعة لتحديد المرتبة النسبية لكل فرد.

ث- **طريقة الاختيار الإجباري:** اختيار عبارتين من مجموعة أربع تصف الفرد بأفضل وأسوأ صورة، بهدف تقليل التحيز الشخصي في التقييم.

ج- **طريقة التوزيع الإجباري:** توزيع الأفراد على درجات محددة وفق نسب معينة، غالباً مستوحاة من التوزيع الطبيعي للأداء.

ح- **طريقة الحوادث الحرجة:** تسجيل الأفعال أو الإنجازات الإيجابية والسلبية المميزة التي يقوم بها الفرد خلال فترة التقييم، بهدف التركيز على الأحداث ذات الأثر الكبير على الأداء.

خ- **المقاييس المباشرة:** تحويل الأداء إلى أرقام قابلة للقياس، مثل عدد الوحدات المنتجة، شكاوى العملاء، أو معدلات الغياب، لتقييم النتائج بشكل ملموس.

د- **اختبارات المهارة:** قياس قدرة الفرد على أداء مهنة محددة من خلال التطبيق العملي أو الاختبارات الكتابية، لقياس الكفاءة المهنية مباشرة.

ذ- **الإدارة بالأهداف:** مشاركة المرؤوس في تحديد أهدافه الشخصية أو المهنية، ثم تقييم الأداء بناءً على مدى تحقيق هذه الأهداف، مع إمكانية تعديل الجوانب الضعيفة لتحسين الأداء المستقبلي.(بربر، 1997، الصفحات 131 - 132)

- **رابعا: طرق تحسين مستوى عملية تقييم الأداء:**

هناك أكثر من اقتراح يمكن تطبيقه لتحسين مستوى عملية تقييم الأداء بالمؤسسة، منها:

- ✓ **استخدام نظام القوائم السلوكية المتدرجة** : يجمع هذا الأسلوب بين أسلوب الحوادث الحرجة والمقاييس المتدرجة معاً. يتميز هذا المقياس بتكاليفه العالية الناتجة عن الوقت اللازم لإعداده وتطويره، كما أنه لا يطبق إلا على أعمال محددة طور من أجلها، مثل أعمال الطابعات، السكرتيرات، رجال البيع...

حيث يجب تطوير مقياس خاص لكل فئة من العاملين يؤدون عملا متشابها. يتميز هذا الأسلوب بدرجة عالية من الموضوعية عن طريق تخفيض التحيز الشخصي في عملية التقييم، كما أنه أكثر قبولاً من الأفراد لأنهم يشاركون في إعداده وتطويره.

- ✓ **إسناد عملية التقييم لأكثر من مقيم** : حيث يؤخذ رأي الأغلبية في عملية التقييم في هذه الحالة.
- ✓ **التقييم الاختياري** :حيث يقوم أكثر من مقيم بتقييم الفرد، لكن كل مقيم يقيم جانباً معيناً بالفرد متخصص به أو أدرى به.
- ✓ **تدريب المقيمين** :حيث دلت الدراسات أن تدريب المقيمين يزيد من صدق عملية التقييم.(بربر، 1997، صفحة 135)

- **خامسا: مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء.**

تُعد نتائج تقييم الأداء أداة مهمة لقياس كفاءة الموارد البشرية، وتستخدم في عدة مجالات أساسية داخل المنظمة، منها:

- ✓ **تخطيط الموارد البشرية:** تساعد نتائج التقييم في تحديد مستوى كفاءة العاملين، ما يمكن المنظمة من تقدير الحاجة المستقبلية للموارد البشرية، سواء من حيث العدد أو نوعية المهارات المطلوبة، وتحديد من يحتاج إلى الاستبدال أو الاستعانة بموارد جديدة.
- ✓ **الترقية وتخطيط المسارات الوظيفية:**

تستخدم النتائج لتحديد إمكانات العاملين، خاصة الإداريين، وتحديد المرشحين للترقية والمسارات المناسبة لهم، بما يوفر مقياسًا موضوعيًا لتطوير حياتهم المهنية داخل المنظمة.

- ✓ **تقييم الاستقطاب والاختيار:**

تكشف النتائج مدى نجاح عمليات التعيين، وهل تم اختيار الأشخاص ذوي الكفاءة العالية، مما يعكس جودة أنشطة الاستقطاب والاختيار.

- ✓ **تحديد البرامج التعليمية والتدريبية:**

تساعد النتائج في كشف نقاط الضعف لدى العاملين، لتصميم برامج تدريبية مناسبة تعزز المهارات وتصحح القصور.

- ✓ **تقييم فاعلية التدريب:**

تُستخدم التقييم بعد تنفيذ البرامج التدريبية لمعرفة مدى استفادة المتدربين وتحسن أدائهم، وبالتالي قياس نجاح البرامج.

- ✓ **تحديد الحوافز التشجيعية:**

تساعد على تحديد من يستحق المكافآت والعلاوات، لضمان العدالة والموضوعية، وتحفيز الأداء الفردي.

- ✓ **إنهاء الخدمة:**

تُستخدم لتحديد الموظفين الذين يجب الاستغناء عنهم أو فصلهم بسبب ضعف الأداء المستمر، بما يساهم في تقليل العبء على المنظمة.

✓ **النقل الوظيفي:**

تساعد في نقل الموظفين إلى وظائف تتناسب مع قدراتهم، لتعزيز كفاءتهم وإنتاجيتهم في العمل.(العقيلي، 2005، الصفحات 376-377)

المطلب الرابع : تحفيز الموارد البشرية.

التحفيز هو المحرك الأساسي لسلوك العاملين، فهو الذي يعزز الالتزام بالأهداف ويرفع مستوى الأداء، مما يجعل فهم أدواته وأساليبه أمرًا ضروريًا لضمان فعالية المؤسسة واستدامة نجاحها.

- **أولا: مفهوم التحفيز (الحوافز):**

الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية التي تعمل على التأثير إيجابيًا في سلوك الموظف، فتدفعه لبذل جهد أكبر وتحقيق أداء أفضل في عمله.

كما تعتبر نظام مستحدث في الإدارة يهدف لدفع الأفراد لبذل المزيد من الجهد وتحسين كفاءتهم الإنتاجية، ما يجعل الموظفين يبذلون جهداً أكبر في وظائفهم مما هو مطلوب منهم.

كما أن المفهوم الحقيقي للحافز هو أنه شيء خارج الإنسان إذ يوجد في المجتمع الذي يعمل فيه ويجذبه لتصرف في ناحية معينة بطريقة معينة إذ يمثل أداة لإشباع رغبة معينة يشعر بها الفرد ويهتم بإشباعها، وقد يعمل الحافز على خلق حاجات أو رغبات جديدة لم يكن الفرد يشعر بها أو يعمل على رفع مستوى تطلعاته في ناحية معينة وينشئ بذلك دورة جديدة تهدف لاستعادة التوازن عن طريق الحصول على الحافز الذي هو بمثابة جائزة يحصل عليها الإنسان إذا سلك سلوكاً جيدا.

حيث أن الفرق بين الدوافع والحوافز هو أن الدوافع قوة داخلية تحرك الفرد وتوجه سلوكه نحو هدف معين، بينما الحوافز قوة خارجية تحفز الفرد على العمل مقابل مكافأة معينة.(المبيضين و الأكلبي، 2019، صفحة 91)

- **ثانيا: أهداف التحفيز:**

1) تحسين الأداء الوظيفي: من خلال زيادة كفاءة الموظف وإنتاجيته.
2) تقليل دوران العمل والغياب: بالحفاظ على الموظفين وتقليل الاستقالات أو الغيابات.
3) تحقيق الرضا لدى العاملين: جعل الموظف راضياً وسعيداً في بيئة العمل.
4) رفع الروح المعنوية: زيادة الحماس والدافعية لأداء المهام.
5) الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين: ضمان بقاء الموظفين الأكفاء في المؤسسة.(موسى، 2014، صفحة 175)

- **ثالثا: أسباب زيادة أهمية التحفيز:**

1) زيادة المنافسة بين المنظمات: الحاجة لموظفين أكثر إنتاجية للبقاء في السوق.
2) كبر حجم المنظمات وتنوع نشاطاتها: يتطلب إدارة فعالة للموارد البشرية.
3) التطور في العلوم السلوكية والإنسانية: لفهم أفضل لاحتياجات وسلوك الموظفين.

4) الاعتراف بالفروق الفردية: من خلال مراعاة اختلاف احتياجات ودوافع كل موظف لتحفيزه بشكل مناسب.(موسى، 2014، صفحة 176)

- **رابعا:أنواع الحوافز:**

الحوافز كثيرة ومتنوعة، ويمكن تصنيفها حسب طبيعتها وطريقة توجيهها إلى عدة أنواع:

أ- **الحوافز المادية** : وتتمثل في القيم المالية أو العينية مثل : الأجور، العلاوات، البدلات الإعانات

ب- **الحوافز المعنوية** : و هي العوامل غير المالية مثل : التربية: خطابات الشكر، المشاركة في اتخاذ القرارات، تقدير الإنجاز، نشر الأسماء على لوحات الشرف .

ت- **الحوافز الفردية** : وهي الحوافز التي توجه إلى فرد بعينه والغاية منها التمييز بين الموظف المجد والموظف المقصر .

ث- **الحوافز الجماعية** : وهي الحوافز التي توجه إلى الجماعات (قسم معين) والغاية منها تشجيع العمل بروح الفريق .

ج- **الحوافز الإيجابية** : مثل العلاوة المزايا الإضافية، خطابات الشكر تقدير الإنجاز .

ح- **الحوافز السلبية** : وتتمثل في الإجراءات التأديبية مثل : التنبيه الإنذار النقل الفصل الموقت .(موسى، 2014، صفحة 177)

- **خامسا: المقومات الأساسية لنجاح نظام الحوافز:**

إن المقومات الأساسية لنجاح نظام الحوافز في توجيه سلوك الفرد نحو الأهداف التي تسعى إليها إدارة الأفراد، بما ينعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي، تتمثل :

- توافق الحافز مع دوافع الفرد داخل المنظمة.
- وضوح العلاقة بين الأداء المطلوب والحافز المقدم.
- تأكيد توفر الحافز لجميع أفراد المنظمة لضمان كفاءة الأداء.
- قصر الفترة الزمنية بين الأداء الفعلي للفرد والحصول على الحافز.
- تنوع الحوافز لمواكبة اختلاف واحتياجات الأفراد وتغيرها مع الوقت.
- مرونة نظام الحوافز، بحيث لا يمكن تطبيق نفس النظام في جميع المنظمات، نظراً لاختلاف ظروف المنظمات وطبيعة الأفراد واحتياجاتهم.(بربر، 1997، صفحة 111)

خلاصة الفصل الأول:

وفي ختام هذا الفصل، يتضح أن إدارة الموارد البشرية ليست مجرد وظيفة إدارية، بل هي حجر الزاوية في تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وطموحات الأفراد. فهي تجمع بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتنظيمها وتوجيهها، وتقييم الأداء، وتحفيز الموظفين، وتطوير مهاراتهم عبر التدريب المستمر. ومن خلال هذه الممارسات المتكاملة، يتم تعزيز الكفاءة الفردية والجماعية، وضمان استمرارية الأداء المتميز، ما يجعل إدارة الموارد البشرية أداة حيوية لا غنى عنها لتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق النجاح المؤسسي المستدام.

الفصل الثاني:

أداء العاملين

وتحسينه داخل

المؤسسة

يحتل أداء العاملين مكانة مهمة في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، باعتباره يعكس مدى كفاءة الأفراد في أداء مهامهم وقدرتهم على تحقيق النتائج المطلوبة. كما أن تحسين أداء العاملين يعد من أبرز اهتمامات إدارة الموارد البشرية، لما له من دور في رفع مستوى الإنتاجية وتعزيز فعالية المؤسسة. لذلك تسعى المؤسسات إلى اعتماد مجموعة من الأساليب والآليات التي تساهم في تطوير أداء العاملين وتحسينه بما ينسجم مع أهدافها التنظيمية .وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع، يهدف هذا الفصل لتسليط الضوء على المفاهيم الأساسية المرتبطة بأداء العاملين، مع إبراز أهم محدداته والعوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى توضيح الأسس والآليات التي تعتمدها المؤسسات لتحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم. كما سيتم التطرق إلى الدور الذي تلعبه وظائف إدارة الموارد البشرية في دعم وتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة .ولتحقيق ذلك، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية، حيث يتناول المبحث الأول المفاهيم الأساسية لأداء العاملين، بينما يركز المبحث الثاني على أسس تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، في حين يعالج المبحث الثالث مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لأداء العاملين.

في المبحث الأول سنستعرض المفاهيم الأساسية لأداء العاملين، موضحًا تعريفه وأبعاده ومحدداته، مع إبراز العوامل المؤثرة فيه ودوره المحوري في تعزيز فعالية المؤسسة ونجاحها .

المطلب الأول: تعريف أداء العاملين وأهميته.

يمثل أداء العاملين محورًا أساسيًا لدراسة كفاءة المؤسسات ونجاحها، إذ يوضح مدى قدرة الأفراد على إنجاز مهامهم بفاعلية،ومن هذا المنطلق، يهدف هذا المطلب إلى استعراض المفاهيم الأساسية المرتبطة بأداء العاملين وأهميته .

- **أولا :مفهوم أداء العاملين .**

لغة: الأداء يعني أداء الشيء والقيام به أو إنجازه، مثل قولنا أدى الواجب أي قضاه. كما يُقال تأديت له حقوقه أي تم تنفيذها أو قضاؤها .حيث يقابل مفهوم الأداء في اللغة اللاتينية اللفظةPerformer، والتي تعني إعطاء الكمال أو إتمام الشيء، وقد اشتُقّ منها المصطلح الإنجليزي Performance .(يعقوب، 2008، صفحة 38)

اصطلاحا :

أ- **تعريف الاداء:** يعرف الأداء بأنه أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتائج ملموسة ويُحدث تغييرًا في البيئة المحيطة.ويقصد بالأداء ما يقوم به الفرد استجابةً لمهمة معينة، سواء بمبادرته أو فُرضت عليه، بهدف تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات من سلع أو خدمات وفق معايير محددة

-يعتبر الأداء القدرة على إنتاج السلع والخدمات بفعالية مع استهلاك أقل للموارد مع مراعاة الجودة والقيمة الاقتصادية.

- يشير الأداء إلى مدى إتمام الفرد لمهام وظيفته والطريقة التي يلبّي بها متطلباتها(سيد، 2010، صفحة 301).

ب- **تعريف أداء العاملين** : يقصد بأداء العاملين قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة المرتبطة بوظيفته، والتي تمثل جوهر العمل الذي يؤديه داخل المنظمة .

-كما ينظر إليه أيضا على أنه السلوك الذي يعبر من خلاله العامل عن مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة، حيث يتطلب ذلك دعم الإدارة من خلال توفير التدريب والتأهيل المناسبين بما يسهم في تنمية مهارات العاملين وقدراتهم، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على جودة الأداء وكفاءته في تحقيق الأهداف التنظيمية

- ومن جهة أخرى، يرى نيكولاس أن الأداء يرتبط بالسلوك الإنتاجي الذي يقوم به الأفراد أثناء عملهم، إذ يمثل النشاط الفعلي الذي يمارسه الفرد، بينما تشير النتائج إلى المخرجات أو الآثار التي تنتج عن هذا النشاط، والتي قد تختلف عن الحالة التي كانت عليها قبل حدوث ذلك السلوك .(مجوج، 2024، صفحة 25)

✓ ومن هنا يمكن القول أن أداء العاملين هو مستوى إنجاز الفرد للمهام والمسؤوليات الموكلة إليه في وظيفته، من خلال السلوك والجهد الذي يبذله لتحقيق نتائج تسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة .

- **ثانيا: أهمية أداء العاملين :**

من الركائز الأساسية التي تحدد نجاح المنظمات واستمراريتها، إذ يمثل نتاج جميع الأنشطة والجهود المبذولة داخلها. وتكمن أهميته في دوره المحوري في تحويل الموارد والخطط إلى نتائج ملموسة تحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .وتتجلى أهمية أداء العاملين من خلال العناصر التالية:

1) تعزيز استقرار المنظمة واستمراريتها: المنظمات التي يتميز موظفوها بمستوى أداء مرتفع تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات والبقاء في بيئة تنافسية معقدة.

2) دعم مراحل الحياة المؤسسية: يساهم الأداء المتميز في الانتقال الناجح بين مراحل حياة المنظمة المختلفة، بدءًا من الظهور، مرورًا بالبقاء والنمو، ثم الاستقرار، بناء السمعة والفخر، وصولا للتميز والريادة.

3) تحقيق الأهداف الاستراتيجية :فالأداء الفعال يعتبر أداة أساسية لضمان تحقيق أهداف المنظمة، حيث يتطلب متابعة مستمرة وتقييم دوري لتوجيهه نحو النتائج المنشودة والتحكم بالعوامل والمتغيرات التي قد تؤثر سلبًا على المسار.(عليمات، 2004، صفحة 52) .

من خلال ما سبق، نستنتج أن أداء العاملين ليس مجرد نشاط وظيفي، بل هو القوة الدافعة التي تتحكم في مسار المنظمة نحو التميز وتحويل رؤاها إلى واقع ملموس.

المطلب الثاني: محددات أداء العاملين وأبعاده .

إن فهم محددات وأبعاد أداء العاملين خطوة أساسية لضمان تحقيق أهداف المنظمة. فالتعرف على العوامل التي تؤثر في كفاءة وفاعلية الموظفين يمكن الإدارة من توجيه الجهود، تعزيز التحفيز، وتطوير بيئة عمل تدعم الإنجاز والتميز المؤسسي .

- **أولا: محددات أداء العاملين:** يُعد الأداء محصلةً لتفاعل مجموعة من العوامل المتداخلة التي تؤثر في سلوك الفرد داخل المنظمة، ومن أبرز هذه العوامل ما يلي:

أ- **الجهد:** ويقصد به مقدار الطاقة التي يبذلها الفرد في سبيل إنجاز المهام الموكلة إليه. ويرتبط الجهد بدرجة الدافعية لدى العامل، حيث تمثل الدافعية القوة المحركة التي تدفع الفرد لبذل الجهد لأداء العمل. وتنعكس هذه الدافعية على مستوى الحماس والرغبة في الإنجاز، وكذلك في درجة المثابرة والاستمرارية التي يظهرها العامل أثناء أداء مهامه

ب- **القدرات:** تشير القدرات إلى الإمكانات التي يمتلكها الفرد والتي تمكنه من أداء عمله بكفاءة، وتنقسم إلى نوعين :القدرات المكتسبة: تتشكل وتتطور بفعل التعلم والتدريب والخبرة، حيث تلعب البيئة والزمن دوراً مهماً في تنميتها وصقلها .

ت- **القدرات الفطرية:** هي الإمكانات التي يولد بها الفرد، وتشمل القدرات العقلية مثل الذكاء، إضافة إلى القدرات غير العقلية كالإمكانات الجسمانية والمهارات الحركية وحدّة الحواس مثل البصر والسمع.

ث- **الإدراك** : يمثل الإدراك عملية ذهنية يتم من خلالها استقبال المعلومات الواردة عبر الحواس، ثم انتقاؤها وتنظيمها وتفسيرها بما يتلاءم مع الخبرات السابقة والمعايير الشخصية للفرد، الأمر الذي يؤثر في كيفية فهمه للمواقف المختلفة واستجابته لها أثناء أداء العمل.

ج- **الوظيفة** : تشير الوظيفة إلى مجموعة الواجبات والمسؤوليات المرتبطة بمنصب معين داخل المنظمة، وما يُتوقع من العامل إنجازه في إطارها. كما تشمل ما يتطلبه أداء الوظيفة من مهارات ومعارف، إضافة إلى ما توفره المنظمة من أدوات ومعدات وأساليب عمل تُستخدم في تنفيذ العمليات الإنتاجية.

ح- **البنية التنظيمية الداخلية** : وتتمثل في مختلف الترتيبات والتنظيمات داخل المنظمة التي تهدف إلى تسهيل سير العمل وتنظيمه، مثل الهياكل التنظيمية، ونظم القيادة، وآليات التحفيز والعقاب، إضافة إلى نظم الاتصال الداخلي وطرق التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية.

خ- **المحيط الخارجي** : لا يقتصر تأثير العوامل المحددة للأداء على البيئة الداخلية للمنظمة فحسب، بل يمتد أيضاً إلى البيئة الخارجية المحيطة بها. إذ تؤثر عوامل مثل مستوى الأجور في المؤسسات المنافسة، وسمعة المنظمة ومكانتها في السوق، وقدرتها على مواجهة المنافسة والتحديات المختلفة، في مستوى أداء العاملين داخلها .(راوية، 2003، صفحة 209)

من خلال دراسة محددات أداء العاملين، يمكن القول أن أداء العاملين ليس مجرد نتيجة للجهد الفردي، بل هو ثمرة تفاعل دقيق بين قدرات الفرد، وإدراكه، وطبيعة وظيفته، وبنية المنظمة الداخلية، إلى جانب تأثير المحيط الخارجي. فالمنظمة التي تهيئ بيئة محفزة، توظف القدرات بأفضل شكل، وتنظم العمل بوضوح، وتوازن بين الدافعية والمتطلبات الوظيفية، تصبح قادرة على تحويل جهود موظفيها إلى إنجازات ملموسة .

- **ثانيا: أبعاد أداء العاملين:**يعتبر أداء العاملين من المفاهيم متعددة الأبعاد، إذ يمكن تحليله وفق معيار النتائج إلى بعدين أساسيين هما الكفاءة والفعالية، كما يمكن تحليله وفق معيار الجهة المحققة للأداء إلى الأداء الفردي والأداء الجماعي

1) **الأداء وفق معيار الكفاءة:** يعبر الأداء وفق مفهوم الكفاءة عن مدى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، إذ يقيس العلاقة بين النتائج المحققة وحجم عوامل الإنتاج المستعملة، أي نسبة المخرجات إلى المدخلات

- ويعرفVincet الكفاءة بأنها القدرة على إنجاز العمل المطلوب بأقل الإمكانات، بينما يعرفها ويلبر وروكيرتس Weiber & Ruekerts على أنها العلاقة بين مدخلات المؤسسة ومخرجاتها. ويمكن استنتاج أن الكفاءة تعني القيام بالعمل بطريقة صحيحة، بحيث يتم تحقيق أقصى النتائج بأقل الموارد الممكنة، دون هدر يذكر .

2) **الأداء وفق معيار الفعالية:** يعكس الأداء وفق مفهوم الفعالية قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المرسومة، ويقيس العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المحددة .

- عرف Vincent الفعالية بأنها القدرة على تحقيق النشاط، بينما يرى Walker & Ruibert أنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، مثل زيادة المبيعات وتعظيم الحصة السوقية. ويمكن استنتاج أن الفعالية تعني القيام بما تعتبره المؤسسة صحيحا، ويزداد الأداء فعالية كلما اقتربت النتائج من الأهداف المنشودة.

3) **الأداء الفردي والجماعي** : تتطلب بعض المهام في المؤسسة أداءً فرديا، بينما تتطلب مهام أخرى مشاركة جماعية، مما يتيح التمييز بين الأداء الفردي والأداء الجماعي. ويمكن تصنيف الأداء على ثلاثة مستويات:

أ- **الأداء الفردي** : يعبّر عن مدى قدرة الموظف على أداء دوره الوظيفي، ويعتمد على تفاعل عدة عوامل، أهمها :

- ✓ **كفاءات الموظف:** المعلومات، المهارات، الاتجاهات والقيم .
- ✓ **متطلبات الوظيفة:** المهام والمسؤوليات المرتبطة بالوظيفة .
- ✓ **بيئة المؤسسة:** تشمل عوامل داخلية مثل الأهداف، الهيكل التنظيمي، الموارد، والمركز الاستراتيجي، وعوامل خارجية مثل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية .
- ✓ ويعبر الأداء الفعال للموظف بالمعادلة التالية :الأداء الفردي = كفاءات الموظف × متطلبات الوظيفة × بيئة المؤسسة كما يُعتبر الأداء البشري نتاج تفاعل الدافعية والقدرة، حيث :الدافعية = الاتجاهات × المواقف القدرة = المعارف × المهارات ويتضح أن الأداء البشري العالي يتوقف على توافر الدافعية، المهارات، والفرص المناسبة لممارسة العمل .

ب- **الأداء الجماعي** : يعتمد على فرق العمل التي تتيح إنجاز مهام لا يمكن للفرد إنجازها بمفرده، وتحسين عملية اتخاذ القرار من خلال مشاركة المعرفة والخبرات المتنوعة .كما يشير إحسان دهش جلاب وزملاؤه إلى أن فرق العمل تتكون من فردين أو أكثر يمتلكون مهارات وخبرات متنوعة، ويعملون بتعاون لتحقيق أهداف مشتركة.ويختلف الفريق عن المجموعة العادية في مستويات التنسيق، التكامل، التعاون، المشاركة في القيادة، والمسؤولية. حيث يمكن قياس أداء الفريق من خلال مؤشرات متعددة مثل كمية الإنتاج وجودته، ودرجة الالتزام وتحقيق الأهداف المشتركة.

ت- **الأداء التنظيمي:** هو محصلة الأداء الفردي والجماعي، ويتأثر بما تمتلكه المؤسسة من موارد وما تواجهه من قيود، أي أن الأداء التنظيمي يعكس تفاعل العنصر البشري مع بيئة المؤسسة وموارد .(تغلابت، 2019، الصفحات 66-67)

و من ذلك يتضح أن الأداء الفعال للموارد البشرية يعتمد على تكامل الكفاءة والفعالية مع الأداء الفردي والجماعي لضمان تحقيق النتائج المرجوة .كما يعكس الأداء التنظيمي الناتج عن هذا التكامل و قدرة المؤسسة على التميز والابتكار.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين .

إن تحديد وفهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين يعد من العناصر الجوهرية لرفع كفاءة المنظمة، إذ يتيح للإدارة تصميم استراتيجيات فعّالة لتحفيز الموظفين، تنظيم جهودهم، وبناء بيئة عمل تعزز التميز والإنجاز، حيث تقسم هذه العوامل إلى :

أولا: العوامل التنظيمية :

تشمل العوامل المرتبطة بسياسات وإجراءات المنظمة والهياكل الإدارية، وأبرزها :

أ- **غياب الأهداف التنظيمية** :يعتمد مدى فاعلية أداء العاملين على وضوح مهمة المنظمة واستراتيجيتها وأهدافها. فالمنظمة التي تعمل دون أهداف واضحة لا تستطيع قياس الإنجازات أو محاسبة العاملين، ما يخلق الغموض ويؤدي إلى تراجع الروح المهنية وارتفاع احتمالية الفوضى، وبالتالي انخفاض مستوى الأداء العام .

ب- **عدم المشاركة في الإدارة** :تعد المشاركة في اتخاذ القرارات عاملاً رئيسيًا لتعزيز الالتزام والتفاني. فغياب إشراك العاملين في الإدارة يقلل شعورهم بالمسؤولية ويؤثر على العمل الجماعي، مما يؤدي إلى انخفاض دافعيتهم وحماسهم، وبالتالي تدني الأداء الوظيفي .

ت- **اختلاف مستويات الأداء وربطها بالحوافز** :تؤثر العلاقة بين الأداء والمردود المالي والمعنوي في مستوى الالتزام والإنتاجية. فغياب نظام تقييم فعال يميز بين مستويات الأداء أو عدم وضوحه يقلل الدافعية ويؤثر سلبًا على الأداء .

ث- **ضعف نطاق الإشراف** :نقص الإشراف أو ضعفه ينعكس على روح الموظفين المعنوية ويخلق جوًا من عدم الثقة، ويؤثر بشكل أكبر على العاملين الجدد الذين يحتاجون إلى توجيه مستمر، ما يقلل من كفاءتهم ويعيق تحقيق أهدافهم الوظيفية .

ج- **ضعف نظام الحوافز** :تمثل الحوافز وسيلة لتعزيز دافعية الفرد وتطوير الأداء، سواء كانت مادية أو معنوية. غياب نظام واضح وفعال للحوافز يضعف الرغبة في تحسين الأداء ويحد من الالتزام والمسؤولية لدى العاملين .

ح- **مشكلات التطوير التنظيمي** :التطوير التنظيمي يهدف إلى تحسين فاعلية الأداء وتعزيز قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات. سوء تطبيق برامج التطوير دون إشراك العاملين يؤدي إلى غموض الأهداف وتراجع الأداء الفردي والجماعي

ثانيا: العوامل البيئية والشخصية :

تشمل العوامل المتعلقة ببيئة العمل وظروف الفرد الشخصية، ومن أبرزها :

أ- **مشكلات البيئة المادية** :غياب بيئة مادية مناسبة يؤثر سلبًا على أداء العاملين ويقلل من قدرتهم على الإنتاجية، ويؤدي إلى انعدام التوافق داخل الفريق وارتفاع مستوى الفوضى التنظيمية .

ب- **التسيب الإداري** : التخلي عن أداء الواجبات الوظيفية أو عدم الالتزام بالمسؤوليات يؤدي إلى انخفاض الكفاءة وظهور سلوكيات سلبية، مما يؤثر بشكل مباشر على الأداء العام للمنظمة والفرد

ت- **سوء إدارة الوقت** : القصور في إدارة الوقت ينتج عنه تراكم الأعمال، ضعف التنظيم، والتهرب من الالتزام بالإجراءات، ما ينعكس على جودة الإنجاز وكفاءته ويحد من الأداء الفردي والمؤسسي .

ث- **مشكلات الرضا الوظيفي** :الرضا الوظيفي يرتبط بالدوافع المادية والمعنوية والعوامل الاجتماعية والتنظيمية. انخفاض مستوى الرضا يضعف الالتزام والحماس ويؤثر سلبًا على الأداء. (عدان، 2019، صفحة 61)

المبحث الثاني: أسس تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

يُعتبر تحسين أداء العاملين مفتاحًا رئيسيًا لنجاح المؤسسة ،حيث يهدف هذا المبحث إلى استعراض مفهوم وأهداف تحسين اداء العاملين، بالإضافة إلى خطواته واساليبه وابعاده ، بما يضمن تطوير القدرات الفردية والجماعية وتعزيز الكفاءة

المطلب الأول :تحسين أداء العاملين وأهدافه.

لتوضيح أهمية تحسين الأداء ودوره في تحقيق التميز المؤسسي سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهومه وأهدافه الرئيسية التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى رفع كفاءة الموظفين وتحقيق الأداء الأمثل داخل بيئة العمل .

أولا :مفهوم تحسين أداء العاملين .

يعتبر التحسين عملية مستمرة تهدف إلى الانتقال بالأداء من حالة إلى أخرى ضمن نفس المرحلة، من خلال معالجة أي انحرافات في عناصر الأداء. وفي غياب الانحرافات، يركز التحسين على تعزيز الأداء ورفع مستوى الكفاءة والفعالية، بما يضمن تحقيق النتائج المرجوة على مدار الوقت .

كما يشير الباحثان محمد جاسم شعبان ومحمد الأبعج إلى أن تحسين أداء العاملين يتضمن وضع برامج لتدريب وتنمية كفاءات الأفراد تحت إشراف الإدارة، بهدف معالجة النتائج السلبية المكتشفة عند تقييم أداء الموارد البشرية وتعزيز كفاءتها داخل المنظمة .ويضيف محمد قدري حسن أن تحسين الأداء يشمل اتخاذ الإجراءات واتباع الممارسات التي تصحح الأخطاء والانحرافات التي تكشفها عملية التقييم، بما يسهم في رفع كفاءة والإنتاجية . (حسن، 2010، صفحة 18)

ومن هنا يتضح أن تحسين أداء العاملين يمثل نهجاً استراتيجياً متكاملاً، يهدف لتطوير القدرات الفردية وتصحيح الانحرافات في الأداء، مع تعزيز الكفاءة والإنتاجية بشكل مستمر، ليصبح الأداء ذاته محركاً رئيسياً للتميز المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية .

ثانيا: أهداف تحسين أداء العاملين.

تعد أهداف تحسين الأداء من العناصر الأساسية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها لضمان التطوير المستمر للعاملين ورفع كفاءة العمليات التنظيمية. وتمثل هذه الأهداف مجمل النقاط والمحاور التي تعمل عليها المؤسسات لتعزيز الأداء، وتحقيق رضا الموظفين والعملاء، وضمان القدرة التنافسية والتنمية المستدامة. ومن أبرز هذه الأهداف:

1. تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال تعزيز أداء العاملين .

2. تطوير كفاءة ومهارات العاملين لمواكبة متطلبات سوق العمل المتغيرة .
3. زيادة مستوى التحفيز و الرضا الوظيفي لدى الموظفين لتحسين الأداء.
4. رفع الإنتاجية والكفاءة التنظيمية عبر استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة .
5. تمكين المؤسسة من مواجهة التحديات وتحقيق القدرة التنافسية في السوق.
6. تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة ورفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي للعاملين .
7. تلبية احتياجات العملاء والمستفيدين وضمان رضاهم من خلال تحسين الخدمات والأداء.(الأصحبي، 2023، صفحة 173)

المطلب الثاني :طرق تحسين أداء العاملين وخطواته .

بعد التعرف على مفهوم تحسين أداء العاملين وأهدافه، يتطلب دراسة الوسائل والأساليب التي يمكن من خلالها رفع كفاءة العاملين وتحسين إنتاجيتهم. ومن هذا المنطلق، سيتم في هذا المطلب التطرق إلى طرق تحسين أداء العاملين والخطوات العملية المتبعة لتحقيق ذلك، مع توضيح الإجراءات والأساليب التي تساهم في تعزيز قدرات الموظفين وضمان تحقيق الأداء الأمثل داخل المؤسسة .

أولا: طرق تحسين أداء العاملين.

إن تحسين أداء العاملين يكون من خلال ثلاثة محاور رئيسية تتعلق بالموظف، الوظيفة، وبيئة العمل :

1. **تحسين أداء الموظف** :يعتبر تحسين أداء الموظف من أصعب عناصر التغيير داخل المؤسسة، ويتطلب تحليلاً دقيقاً لأدائه لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير. ويمكن اتباع مجموعة من الوسائل لتحقيق ذلك:

أ- **التركيز على نقاط القوة وتنميتها:** إذ لا يمكن القضاء على جميع نقاط الضعف لدى الموظف، لذا يجب استغلال مواهبه الحالية وتنميتها مع الانتباه إلى معالجة القصور دون التركيز المفرط عليه

ب- **تحقيق التوازن بين الرغبة والأداء:** يرتبط الأداء بتحقيق رغبات الموظف، حيث يؤدي السماح له بالقيام بالمهام التي يفضلها إلى زيادة دافعيته وتحسين جودة أدائه .

ت- **ربط التحسين بالأهداف الشخصية:** يعزز من دافعية الموظف عندما يدرك أن التحسين المستهدف يساهم في تحقيق أهدافه واهتماماته الشخصية، مما يحفزه على العمل بفاعلية أكبر .

ث- **تحسين الوظيفة** :تلعب محتويات الوظيفة دوراً محورياً في مستوى الأداء، حيث يمكن أن تؤدي الوظائف المملة أو غير الملائمة لقدرات الموظف إلى تدني الأداء.

وتشمل آليات تحسين الوظيفة ما يلي :

أ- **تحديد مهام الوظيفة الضرورية وتوزيعها بشكل مناسب:** يتعين دراسة كل مهمة لتحديد مدى ضرورتها ومن ثم نقل المهام غير الضرورية أو التي يمكن تنفيذها من قبل أقسام مساندة مع توفر المهارات اللازمة .

ب- **توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها:** من خلال زيادة المسؤوليات وتوفير حرية أكبر للموظف، بالإضافة إلى تجميع مهام تتطلب نفس المستوى من المهارات لتعزيز ارتباط الموظف بالمنتج النهائي.

ت- **التدوير الوظيفي والتدريب المتبادل:** يساعد على تقليل الروتين والملل الوظيفي وتنمية مهارات جديدة لدى الموظف، مع مراعاة المساواة في صعوبة المهام وفترات التبادل المناسبة.

ث- **مشاركة فرق عمل:** توفير فرص للموظفين للعمل ضمن مجموعات أو فرق لأداء مهام معينة يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانخراط المؤسسي .

ج- **تحسين بيئة العمل** :تمثل البيئة التي يؤدي فيها الموظف مهامه عاملاً أساسياً في تحسين الأداء، ويمكن تحسينها من خلال :

- ✓ **مراجعة الهيكل التنظيمي وعدد المستويات:** التأكد من ملاءمة عدد المستويات التنظيمية وطريقة تنظيم الجماعات بما يعزز الكفاءة
- ✓ **وضوح خطوط الاتصال وفعالية التفاعل:** تحسين التواصل بين الموظفين والإدارات المختلفة وبين الموظفين والمستفيدين من الخدمات .
- ✓ **إعداد جداول عمل مرنة:** تتيح التكيف مع الظروف المختلفة مع ضمان خدمة مصالح العمل .
- ✓ **تحقيق التوازن في الإشراف:** تحديد مستوى الإشراف بما يتناسب مع قدرات ووعي الموظفين، حيث أن الإفراط أو القصور في الإشراف يضعف الدافعية والفعالية .
- ✓ **تحسين نوعية الاتصالات الداخلية:** تعزيز التواصل بين الموظفين والمشرفين والمديرين لرفع مستوى التنسيق وتبادل المعلومات .(ماهر، 2003، صفحة 375)

ثانيا: خطوات تحسين أداء العاملين.

تعتبر عملية تحسين أداء العاملين أحد العناصر الأساسية لتحقيق فعالية المؤسسات، ويتم ذلك عبر مجموعة من الخطوات المنظمة تتمثل في :

أ- **تحليل أسباب مشكلات الأداء** :ينبغي في البداية تحديد الأسباب الحقيقية وراء انخفاض مستوى أداء العاملين. فالتشخيص الدقيق يتيح للإدارة معرفة ما إذا كان تدني الأداء ناتجًا عن قدرات الموظفين أنفسهم أم عن محدودية الموارد المتاحة لهم. كما يساهم هذا التحليل في تقليل النزاعات بين الإدارة والموظفين، لا سيما عند مشاركة إدارة الموارد البشرية في دراسة العوامل المؤثرة، والتي تشمل الدوافع الفردية، ظروف بيئة العمل، الحوافز والأجور، والعوامل التنظيمية مثل جودة الإشراف، مستوى التدريب، ونوعية المواد المستخدمة، بالإضافة إلى ظروف العمل العامة .

ب- **وضع خطة عمل لمعالجة المشكلات** :معالجة المشكلات تتطلب إعداد خطة عمل واضحة بالتعاون بين الإدارة والموظفين، مع الاستعانة بالخبراء المتخصصين في تطوير الأداء. ويُعد الحوار المفتوح، ومناقشة

المشكلات بموضوعية، والشفافية في عرض المعلومات المتعلقة بالأداء من العوامل الرئيسة التي تُمكن من وضع حلول عملية تسهم في رفع مستوى الأداء والتغلب على العقبات .

ت- **تعزيز قنوات الاتصال المباشر** :تلعب الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين دورًا حيويًا في تحسين الأداء. فوضوح أسلوب الاتصال، وملاءمته لطبيعة الموقف، يسهم في فهم أسباب تراجع الأداء، ويتيح مشاركة الجميع في البحث عن الحلول المناسبة ورفع مستوى التعاون المؤسسي.(عباس، 2006، صفحة 157)

المطلب الثالث: أبعاد تحسين أداء العاملين .

أضحى تحسين الأداء مرتبطا بالتركيز على أبعاده المتعددة وفهمها بعمق، نظرًا لدورها المحوري في تنمية قدرات العاملين والارتقاء بمستوى أدائهم، ما يستدعي التطرق إلى أبرز هذه الأبعاد.

1. **الدافعية** :تعتبر من أهم المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها تحسين أداء العاملين، إذ تمثل القوة الداخلية التي تحفز الفرد على توظيف معارفه ومهاراته وقدراته من أجل تحقيق أهدافه المهنية بكفاءة وفعالية. وهي حالة نفسية داخلية توجه سلوك الفرد نحو غايات، وتعمل على استمراره في الأداء وتحسينه .وتتجلى الدافعية في عدة مظاهر، من أبرزها: الرغبة في الإنجاز، والطموح المهني، والاستمتاع بالعمل، والسعي إلى تقديم قيمة مضافة للمؤسسة .كما تتأثر بدرجة كبيرة بما توفره المنظمة من حوافز مادية ومعنوية، وبمدى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وإحساسهم بأهميتهم داخل المنظمة .وعليه، فإن تعزيز الدافعية يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الجهد المبذول من قبل العاملين، ويزيد من ثقتهم بأنفسهم، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية وجودة الأداء .

2. **القدرات** :تمثل أحد الأبعاد الحيوية في تحسين أداء العاملين، حيث تعكس مدى امتلاك الأفراد للمهارات والمعارف والخبرات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة. ولا تقتصر القدرات على الجانب الفردي فقط، بل تشمل كذلك القدرات التنظيمية المرتبطة بكيفية توظيف الموارد البشرية والمادية والتقنية لتحقيق أهداف المؤسسة .ويُعد تطوير القدرات التعلمية والإبداعية والثقافية للعاملين عاملاً حاسماً في تحسين الأداء، إذ يمكنهم من التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة، ويعزز قدرتهم على الابتكار وحل المشكلات. كما يسهم الاستثمار في تنمية قدرات العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، وزيادة المرونة التنظيمية، ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

3. **الدعم التنظيمي** :يُعتبر الدعم التنظيمي من الأبعاد الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في تحسين أداء العاملين، حيث يعكس مدى اهتمام المؤسسة بموظفيها وحرصها على توفير بيئة عمل مناسبة تساعدهم على الأداء بكفاءة. ويشمل ذلك توفير الموارد اللازمة، وتقديم التسهيلات، وتبني سياسات عادلة في التوظيف والتقييم، إلى جانب مراعاة الفروق الفردية بين العاملين .كما يسهم الدعم التنظيمي في تعزيز شعور العاملين بالانتماء والرضا الوظيفي، ويزيد من التزامهم بأهداف المؤسسة، ويحفّزهم على بذل مزيد من الجهد. إضافة إلى ذلك، فإنه يساعد في تقليل الضغوط النفسية وتحسين الصحة النفسية للعاملين، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم.(الأصحبي، 2023، صفحة 63)

المبحث الثالث :مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.

سنقوم في هذا المبحث بالتطرق إلى وظائف إدارة الموارد البشرية ودورها الحيوي في تحسين أداء العاملين، من خلال التخطيط، والتدريب والتطوير، والتقييم المستمر، والتحفيز، بما يسهم في رفع الكفاءة وتحقيق إنتاجية عالية داخل المؤسسة

المطلب الأول: دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين الأداء .

سوف نتطرق هنا إلى دور تخطيط الموارد البشرية كعامل محوري في تحسين أداء العاملين، والذي يتمثل في :

أولا: ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلًا.

يتيح التخطيط الجيد تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة بشكل دقيق، وزيادة احتمالات توافر الموظفين المؤهلين والمجهزين بالمهارات اللازمة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة والمتطورة باستمرار.

ويعد هذا العامل أساسًا لضمان استمرارية الأداء الفعال وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية، مع تعزيز القدرة على مواجهة أي تحديات مستقبلية في بيئة العمل .

ثانيا: الحد من إحباط العاملين.

يساهم التخطيط في وضع توقعات واضحة وواقعية للتقدم والترقية، ما يقلل من مشاعر الإحباط ويزيد من التزام الموظفين بأداء مهامهم بدقة واجتهاد. كما يعزز التخطيط من رضا العاملين ويحفزهم على تقديم أفضل مستويات الأداء، ويخلق لديهم شعورًا بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة .

ثالثا: تجنب التقادم المهاري.

يساعد التخطيط على التنبؤ بالتطورات الاقتصادية والتكنولوجية المستمرة، ويتيح إكساب الموظفين المهارات اللازمة لمواكبة هذه التغيرات، ما يحافظ على كفاءتهم ويضمن جاهزيتهم لمواجهة تحديات المستقبل، ويعزز قدرتهم على الابتكار وتقديم أفكار جديدة تساهم في رفع مستوى الأداء العام .

رابعا: تحسين قدرة المؤسسة على جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة.

يسهم التخطيط الفعال في رفع ولاء الموظفين وزيادة انخراطهم في العمل، ما ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء ورفع مستوى الإنتاجية داخل المؤسسة. كما يخلق التخطيط بيئة عمل محفزة تشجع على التطوير المستمر، وتدعم التميز الوظيفي، وتزيد من قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة في مواجهة المنافسة الشديدة في سوق العمل.(بوراس، 2008، صفحة 74)

المطلب الثاني: دور التدريب وتنمية في رفع كفاءة العاملين .

ومن خلال هذا المطلب، سيتم استعراض الأثر المباشر للتدريب وتنمية العاملين على رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم وتعزيز فعالية المؤسسة بشكل شامل ومستدام .

أولا: تحسين المهارات والمعرفة.

يوفّر التدريب المباشر المعرفة والمهارات اللازمة لأداء المهام اليومية بدقة وكفاءة، كما يساعد الموظف على فهم سبب تنفيذ المهام بطريقة معينة والالتزام بالمعايير المطلوبة. في المقابل، تسهم برامج التنمية في صقل القدرات طويلة الأمد مثل مهارات القيادة، التفكير الاستراتيجي، القدرة على حل المشكلات المعقدة، وإتقان المهارات التقنية المتقدمة، مما يهيئ الموظف لمواجهة مسؤوليات أكبر مستقبليًا .

ثانيا :زيادة الإنتاجية وتقليل الهدر.

يعمل التدريب على تقليل الأخطاء وتسريع إنجاز المهام اليومية، كما يقلل من الجهود المكررة والهدر في الوقت. بينما تسهم التنمية في رفع كفاءة الموظف بشكل مستدام، حيث تساعده على التعامل مع المهام و المواقف المعقدة بثقة، وتطوير أساليب عمل أكثر فعالية وإبداعية تضمن تحقيق نتائج أفضل على المدى الطويل .

ثالثا :خفض تكاليف استبدال الموظفين.

يساهم التدريب في الحد من الأخطاء اليومية وتحسين الأداء الحالي، بينما تعمل التنمية على تعزيز ولاء الموظفين واستقرارهم الوظيفي، مما يقلل من معدل دورانهم داخل المؤسسة ويخفف الحاجة لتوظيف موظفين جدد. هذا بدوره يقلل من التكاليف المرتبطة بالاستقطاب، المقابلات، التدريب الأولي، والفحوص الطبية، بالإضافة إلى تكاليف التعويضات ومكافآت نهاية الخدمة .

رابعا :تعزيز الترقية وتحمل المسؤولية.

يجهز التدريب الموظف لأداء مهامه الحالية بكفاءة وفعالية ، بينما تمنحه التنمية الفرصة لتطوير مهاراته المهنية على المدى الطويل، بما في ذلك المهارات القيادية والإدارية والاستراتيجية، ما يجعل الموظف أكثر استعدادًا لتولي أدوار ومسؤوليات أعلى، وفتح آفاق جديدة للترقية والتقدم المهني .

خامسا :التكيف مع التطورات والتغيرات السريعة.

يساعد التدريب الموظف على التكيف مع المهام الجديدة والمتطلبات الفورية للعمل، بينما تزوده التنمية بالمرونة والقدرة على مواجهة التحديات المستمرة والتغيرات في بيئة العمل المتغيرة، مما يعزز قدرته على الابتكار والمساهمة في تحسين العمليات المؤسسية .

سادسا: رفع المعنويات وتحسين الأداء.

يمنح التدريب العامل شعورا بالجاهزية والكفاءة لأداء مهامه ، بينما تعزز التنمية من ثقته بنفسه وتشجعه على الاستمرار في تطوير مهاراته ومعارفه بشكل ذاتي. هذه العملية المشتركة تؤدي إلى رفع معنويات الموظفين، زيادة رضاهم عن العمل، وتحسين جودة وكفاءة الأداء بشكل مستدام، سواء من الناحية الكمية أو النوعية.(ماريون، 1998، صفحة 91)

المطلب الثالث: أهمية التقييم المستمر للأداء.

يُعد التقييم المستمر للأداء من العمليات الحيوية في إدارة الموارد البشرية الحديثة، لما له من آثار إيجابية واسعة على مستوى المؤسسة والعاملين على حد سواء، حيث تتمثل أهميته في :

أولا: تحسين الأداء الفردي والمؤسسي.

يوفر التقييم المستمر تغذية راجعة فورية للموظفين حول أدائهم، ما يساعدهم على تصحيح الأخطاء وتعزيز السلوكيات الإيجابية، وبالتالي رفع مستوى الإنتاجية والجودة في العمل .

ثانيا: تعزيز التواصل بين المديرين والموظفين.

يخلق التقييم المستمر قناة تواصل مفتوحة بين القائد والموظف، ما يعزز من فهم التوقعات الوظيفية، ويقلل من سوء الفهم، كما يشجع على الحوار البناء حول الأداء والتطوير المهني

ثالثا: تحديد نقاط القوة والضعف.

من خلال المتابعة الدورية، يمكن الكشف عن جوانب الأداء التي تحتاج إلى تحسين، ووضع خطط تدريب وتنمية مناسبة تستهدف احتياجات كل موظف بشكل دقيق .

رابعا: دعم التخطيط للتطوير المهني والترقيات.

يساهم التقييم المستمر في توفير بيانات واقعية حول مدى جاهزية العاملين للترقية أو لتحمل مسؤوليات جديدة، ويساعد في وضع خطط واضحة لتطوير المسارات المهنية .

خامسا: رفع مستوى الالتزام والتحفيز.

عندما يعي العامل أن أدائه يخضع لمتابعة دورية عادلة، يتولد لديه شعور بالمسؤولية والدافع لتحقيق أهداف المؤسسة، ما ينعكس إيجابا على ثقافة الأداء داخل الفريق .

سادسا: اتخاذ قرارات إدارية مدروسة.

يوفر التقييم المستمر معلومات محكمة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات مهمة مثل التعيين داخل المؤسسة، ونقل الموظفين، وتحديد المكافآت والعلاوات، بما يضمن عدالة وموضوعية في التعامل مع الموارد البشرية.(سلمي، 2001، صفحة 310)

خلاصة الفصل الثاني:

في ختام هذا الفصل، يتضح أن أداء العاملين يمثل محورًا أساسيًا في نشاط المؤسسة، إذ يعكس مدى قدرة الأفراد على إنجاز مهامهم وفق ما تقتضيه متطلبات الوظيفة والبيئة التنظيمية.

كما أن هذا الأداء يتأثر بعدة محددات مترابطة، ويتجلى من خلال أبعاد مختلفة تجمع بين الكفاءة والفعالية، إلى جانب الأداء الفردي والجماعي .

كما تبين أن تحسين أداء العاملين يرتكز على مجموعة من الأساليب والخطوات المنظمة التي تهدف إلى تطوير قدرات الأفراد، وتحسين ظروف العمل، ومعالجة مشكلات الأداء، في إطار سعي المؤسسة إلى رفع مستوى الإنتاجية .ومن جهة أخرى، يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها المختلفة، خاصة التخطيط، والتدريب، والتقييم، في دعم هذا التحسين والمساهمة في تحقيق أداء أفضل داخل المؤسسة.

الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي

المبحث الأول: التعريف بالكلية محل الدراسة.

المطلب الأول: نشأة وتطور جامعة الدكتور مولاي الطاهر – سعيدة.

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى نشأة وتطور جامعة جامعة الدكتور مولاي الطاهر، مع إبراز أهم المراحل التي مرت بها، إضافة إلى عرض الإمكانيات البيداغوجية والعلمية التي تتميز بها الجامعة.

أولأ: نشأة جامعة الدكتور مولاي الطاهر – سعيدة.

تأسست جامعة جامعة الدكتور مولاي الطاهر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10/09 المؤرخ في 4 جانفي 2009، حيث كانت في الأصل مدرسة عليا للأساتذة (E.N.S) أُنشئت بموجب المرسوم رقم 254/86 المؤرخ في 7 أكتوبر 1986، بهدف تلبية احتياجات قطاع التربية الوطنية في منطقتي الغرب والجنوب الغربي من الجزائر، وقد ساهمت في تكوين أكثر من 2000 أستاذ في التعليم الثانوي.

ثانيا: تطور الجامعة وموقعها الجغرافي.

نظرًا للموقع الاستراتيجي لمدينة سعيدة الواقعة في الهضاب العليا الغربية، على بعد 153 كم من وهران، و100 كم من سيدي بلعباس، و170 كم من تيارت، تم تحويل المؤسسة إلى مركز جامعي سنة 1998 لاستيعاب التزايد المستمر في أعداد الطلبة، قبل أن ترتقي إلى جامعة سنة 2009.

وقد سمح هذا التحول بفتح تخصصات متنوعة تشمل العلوم الإنسانية، والآداب واللغات الأجنبية، والعلوم القانونية والإدارية، والعلوم السياسية، إضافة إلى العلوم الاقتصادية والتجارية.

ثالثا: الإمكانيات البيداغوجية والعلمية للجامعة.

- تضم الجامعة حاليًا 778 أستاذًا وباحثًا، و17 مخبرًا للبحث العلمي، كما تشرف على 97 مشروعًا بحثيًا، وتحتضن 200 طالب دكتوراه، إضافة إلى 8 برامج للتكوين في الدكتوراه.
- كما تُظهر المؤشرات البيداغوجية للمؤسسة أنها تضم 8 كليات، ويبلغ تعداد الطلبة 12,380 طالبًا، إضافة إلى توفير 57 تخصصًا في طور الماستر، وهو ما يعكس تنوع العرض التكويني وقدرة الجامعة على تلبية احتياجات الطلبة في مختلف التخصصات.(الطاهر ج.، 2016)

المطلب الثاني: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مع إبراز أهم الأقسام والتخصصات التي تضمها، إضافة إلى الإمكانيات العلمية والبيداغوجية التي تتوفر عليها.

أولا: تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

تُعدّ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير إحدى كليات جامعة الدكتور مولاي الطاهر، وهي مؤسسة أكاديمية متخصصة في تكوين الطلبة في مجالات الاقتصاد، التسيير، التجارة، المالية والمحاسبة، حيث تعمل على إعداد كفاءات علمية ومهنية قادرة على مواكبة متطلبات سوق العمل والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال الجمع بين التكوين النظري والتطبيقي والاهتمام بالبحث العلمي.

ثانيا: أقسام الكلية والتخصصات المتوفرة.

تضم الكلية عدة أقسام علمية، يحتوي كل قسم على مجموعة من التخصصات الأكاديمية، تتمثل فيما يلي:

1- قسم العلوم التجارية:

يهتم هذا القسم بتكوين الطلبة في مجالات التسويق والتجارة وإدارة الأنشطة التجارية، ومن أهم تخصصاته:

- ✓ **ليسانس تسويق:** يهدف إلى تكوين الطلبة في مجال دراسة الأسواق، سلوك المستهلك، الترويج والإشهار، وكيفية تسويق المنتجات والخدمات.
- ✓ **ليسانس مالية وتجارة دولية:** يهتم بدراسة المبادلات التجارية الدولية، الأسواق المالية، والعلاقات الاقتصادية بين الدول.
- ✓ **ماستر تسويق الخدمات:** يركز على أساليب تسويق الخدمات وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستهلكين.
- ✓ **ماستر مالية وتجارة دولية:** يعنى بتطوير معارف الطلبة في مجالات التمويل الدولي والتجارة الخارجية.

2- قسم علوم التسيير:

يختص بتكوين الطلبة في مجالات الإدارة والتخطيط واتخاذ القرارات داخل المؤسسات، ومن تخصصاته:

- ✓ **ليسانس إدارة الأعمال:** يهدف إلى تكوين الطلبة في مجالات الإدارة، التنظيم، التخطيط والقيادة.
- ✓ **ماستر إدارة الأعمال:** يهتم بتطوير مهارات التسيير الحديثة وإدارة المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ **ماستر إدارة استراتيجية:** يركز على إعداد الخطط والاستراتيجيات التي تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها طويلة المدى.

3- قسم العلوم المالية والمحاسبة:

يهتم هذا القسم بالجوانب المالية والمحاسبية للمؤسسات، ويضم:

- ✓ **ليسانس مالية:** يركز على دراسة التمويل، الاستثمار، وإدارة الموارد المالية.
- ✓ **ليسانس محاسبة:** يهتم بتسجيل وتحليل العمليات المالية وإعداد القوائم المحاسبية.
- ✓ **ماستر مالية:** يعنى بتطوير مهارات التحليل المالي واتخاذ القرارات الاستثمارية.
- ✓ **ماستر محاسبة وتدقيق:** يهدف إلى تكوين مختصين في التدقيق المالي ومراقبة الحسابات.

4- قسم العلوم الاقتصادية:

يهتم بدراسة الظواهر الاقتصادية وتحليلها، ومن أهم تخصصاته:

- ✓ **ليسانس اقتصاد وتسيير المؤسسات:** يجمع بين دراسة الاقتصاد وأساليب تسيير المؤسسات.
- ✓ **ليسانس اقتصاد كمي:** يعتمد على التحليل الإحصائي والرياضي لدراسة الظواهر الاقتصادية.
- ✓ **ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسات:** يهدف إلى تعميق معارف الطلبة في مجال الاقتصاد الإداري وتسيير المؤسسات.

- ✓ **ماستر اقتصاد كمي:** يركز على استخدام النماذج الكمية والتحليل الاقتصادي المتقدم.

ثالثا: الإمكانيات العلمية والبحثية للكلية.

تتوفر الكلية على إمكانيات علمية وبحثية تتمثل في:

- ✓ مخبرين (02) للبحث العلمي.
- ✓ 98 أستاذًا وأستاذًا باحثًا.
- ✓ 04 شعب للتكوين في الدكتوراه.
- ✓ 27 طالب دكتوراه.

وتعكس هذه الإمكانيات المكانة العلمية التي تحتلها الكلية ودورها في دعم البحث العلمي وتكوين الكفاءات في مختلف التخصصات الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.(الطاهر ج.، 2016)

المطلب الثالث : مهام وأهداف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

اولا: مهام الكلية.

تتمثل أهم مهام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في ما يلي:

-توفير التكوين الجامعي في مجالات العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بمختلف الأطوار.

-إعداد وتأهيل الطلبة علميًا ومهنيًا بما يتماشى مع متطلبات سوق العمل.

-تطوير مهارات الطلبة في مجالات الإدارة، التسويق، المالية، المحاسبة والاقتصاد.

-تشجيع البحث العلمي من خلال مخابر البحث وبرامج الدكتوراه والمشاريع العلمية.

-المساهمة في تكوين كفاءات قادرة على تسيير المؤسسات الاقتصادية والإدارية.

-دعم الأنشطة العلمية والثقافية وتنظيم الملتقيات والندوات العلمية.

-تعزيز العلاقة بين الكلية ومحيطها الاقتصادي والاجتماعي من خلال الدراسات والاستشارات العلمية.

-توفير بيئة أكاديمية تساعد على تنمية القدرات الفكرية والعلمية للطلبة.

ثانيا: أهداف الكلية.

تسعى الكلية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

- الرفع من مستوى التكوين الجامعي في التخصصات الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- تحسين جودة التعليم العالي وتطوير البرامج البيداغوجية.
- تكوين إطارات وكفاءات مؤهلة في مجالات الاقتصاد، الإدارة، المالية والمحاسبة.
- تشجيع الطلبة على البحث العلمي والابتكار.
- مواكبة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية الحديثة.
- تنمية قدرات الطلبة العلمية والتطبيقية وربط الجانب النظري بالجانب العملي.
- دعم التكوين في الدكتوراه وتوسيع مجالات البحث العلمي.
- تعزيز مكانة الكلية كمؤسسة أكاديمية وبحثية على المستوى المحلي والوطني.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

يُعدّ الإطار المنهجي من أهم المراحل التي يعتمد عليها البحث العلمي، إذ يساعد الباحث على تنظيم خطوات الدراسة بطريقة علمية دقيقة تمكّنه من الوصول إلى النتائج المرجوة. ويشمل ذلك تحديد المنهج المناسب، واختيار مجتمع الدراسة وعينتها بما يتوافق مع طبيعة الموضوع وأهدافه.

المطلب الأول: المنهج العلمي المعتمد.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي باعتبارهما من أكثر المناهج ملاءمة لدراسة الظواهر الإدارية ،الاقتصادية والتنظيمية. ويقوم هذا المنهجين على وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها اعتمادًا على جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بها، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة.

- حيث تم الاعتماد على الجانب الوصفي في هذه الدراسة من خلال تقديم وصف شامل ودقيق لموضوع البحث، وذلك عبر تحديد مختلف خصائصه وأبعاده والعوامل المرتبطة به، إضافة إلى توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين. ويساعد هذا الجانب على إعطاء صورة واضحة حول الظاهرة المدروسة وفهمها في سياقها العام.
- أما الجانب التحليلي، فقد تم الاعتماد عليه في مرحلة الدراسة التطبيقية، حيث تم جمع البيانات من خلال أداة الاستبيان، ثم تفريغها ومعالجتها وتحليلها بشكل إحصائي ومنهجي. كما تم دراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة وقياس مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، بهدف تفسير النتائج واختبار الفرضيات واستخلاص استنتاجات دقيقة تخدم موضوع البحث.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

بعد تحديد مجتمع وعينة الدراسة من الخطوات المنهجية المهمة في الدراسة الأكاديمية، لما له من دور في ضبط مسار البحث وضمان دقة النتائج وموضوعيتها، إذ يساهم في تحديد الفئة المستهدفة التي يتم الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها.

- يتكون مجتمع الدراسة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الدكتور مولاي طاهر –سعيدة–، باعتبارهم الفئة المعنية بموضوع الدراسة والمتعلقة بإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين داخل المؤسسة الجامعية.
- أما عينة الدراسة، فقد تم اختيارها بطريقة قصدية من مجتمع البحث، حيث شملت 40 موظفًا من مختلف المصالح والإدارات التابعة للكلية. وتم توزيع استمارة الاستبيان عليهم بشكل مباشر من خلال الاتصال الميداني، بهدف جمع بيانات دقيقة وواقعية تساعد على تحليل موضوع الدراسة والوصول إلى نتائج علمية تخدم أهداف البحث.

المطلب الثالث: مصادر جمع بيانات ومعلومات الدراسة .

تُعدّ عملية جمع البيانات والمعلومات مرحلة أساسية في أي دراسة علمية، إذ تُبنى عليها مختلف التحليلات والنتائج، لذلك تم الاعتماد على مصادر متعددة تضمن الدقة والشمول في معالجة موضوع الدراسة.

1- المصادر الأولية للدراسة (الاستبيان):

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان باعتباره أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، كونه يتيح الحصول على معلومات مباشرة من أفراد العينة حول الظاهرة المدروسة. وقد تم تصميم الاستبيان بعناية بما يتماشى مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها، مع مراعاة وضوح العبارات ودقتها، بما يسمح بجمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

وقد استهدف الاستبيان التعرف على آراء واتجاهات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة، ومدى تأثيرها على مستوى أداء العاملين، مما يساهم في توفير معطيات ميدانية دقيقة تعكس الواقع الفعلي للظاهرة المدروسة.

2- المصادر غير المباشرة للدراسة (المصادر الثانوية) :

كما تم الاعتماد على المصادر غير المباشرة في دعم الجانب النظري للدراسة، وهي مجموعة من المراجع العلمية التي لم يتم جمع بياناتها ميدانيًا، وإنما تم الرجوع إليها للاستفادة من محتواها العلمي. وتتمثل هذه المصادر أساسًا في الكتب المتخصصة، والمقالات العلمية، والدراسات الأكاديمية، إضافة إلى الأطروحات والمذكرات الجامعية ذات الصلة بموضوع البحث.

وقد ساهمت هذه المصادر في توضيح المفاهيم النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة، وتدعيم الإطار النظري، ومقارنة مختلف الآراء والتوجهات العلمية، بما يسمح ببناء خلفية علمية دقيقة تخدم التحليل الميداني وتدعم نتائج الدراسة.

3- المصادر الثانوية للدراسة :

كما تم الاعتماد على المصادر الثانوية باعتبارها دعامة أساسية للجانب النظري من الدراسة، وهي مصادر غير ميدانية يتم الرجوع إليها لاستخلاص المعلومات والمعارف المرتبطة بموضوع البحث. وتتمثل هذه المصادر في الكتب العلمية المتخصصة، والمقالات والدراسات الأكاديمية المحكمة، إضافة إلى الأطروحات والمذكرات الجامعية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

وقد ساهمت هذه المصادر بشكل فعّال في إثراء الإطار النظري، وتوضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع البحث، إلى جانب دعم التحليل العلمي من خلال تمكين الباحث من الاطلاع على مختلف الدراسات السابقة ومقارنتها، بما يعزز دقة الفهم وشمولية المعالجة العلمية للموضوع.

المبحث الثالث : تحليل البيانات وتفسير النتائج.

يأتي هذا المبحث كمرحلة أساسية في هذه الدراسة، حيث يتم الانتقال من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي، من خلال تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من أفراد العينة داخل المؤسسة محل الدراسة. ويهدف هذا التحليل إلى فهم الواقع الفعلي لممارسات إدارة الموارد البشرية وانعكاسها على أداء العاملين بشكل علمي ودقيق.

كما يتيح هذا المبحث إمكانية تحويل البيانات الخام إلى مؤشرات إحصائية قابلة للتفسير، باستخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة، بما يساعد على اختبار الفرضيات المطروحة وبيان مدى صحتها في الواقع العملي، وصولًا إلى نتائج موضوعية تعكس طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

تحليل البيانات:

أولا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل تحقيق هدف الدراسة و تحليل البيانات التي قمنا بتجميعه قمنا باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي(الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS Statistics 27)، و حددت طول الفترة المستخدمة على مقياس ليكرت الخماسي بـ 5/4 أي (0.80) حيث أنه تكون الإجابة على أحد خمسة اختيارات هي: محايد، لا، نادرا، أحيانا و دائما وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي:

- المتوسط المرجح من 1 إلى 1.79 يقابله عبارة محايد و درجة منخفضة جدا.
- المتوسط المرجح من 1.80 إلى 2.59 يقابله عبارة لا و درجة منخفضة.
- المتوسط المرجح من 2.60 إلى 3.39 تقابله عبارة نادرا و درجة متوسطة.
- المتوسط المرجح من 3.40 إلى 4.19 يقابله عبارة أحيانا و درجة مرتفعة.
- المتوسط المرجح من 4.20 إلى 5.00 تقابله عبارة دائما و درجة مرتفعة جدا.

و قد اعتمدنا كذلك على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات و النسب المئوية.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد العينة.
- معامل الانحدار.
- معامل الارتباط.

ثانيا: ثبات أداة القياس:

قبل إجراء التحاليل فإنه لابد من التأكد من صدق أداء القياس المستخدم ، لأن صدق (الموثوقية) تعكس درجة ثبات أداء القياس ويستعمل معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات أداء القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداء.(جودة، 2008، صفحة 298)

جدول رقم 02: يبين قيمة معامل الثبات.

عدد العبارات	الثبات	الصدق
24	0.90	0.94

المصدر : من اعداد الطالبتين باعتماد على برنامج **SPSS**

بالنظر إلى جدول اختبار (كرونباخ ألفا) أعلاه المستخرج من البرنامج فقد بلغت قيمة (α = 0.90) وهي درجة جيدة جدا كونها أعلى من النسبة المقبولة (0.6) و بالتالي إذا ما أعيد استخدام الأداة تعطينا نفس النتائج، و بلغ معامل الصدق (0.94) و هذا دال على أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي للبيانات.

- عينة الدراسة.

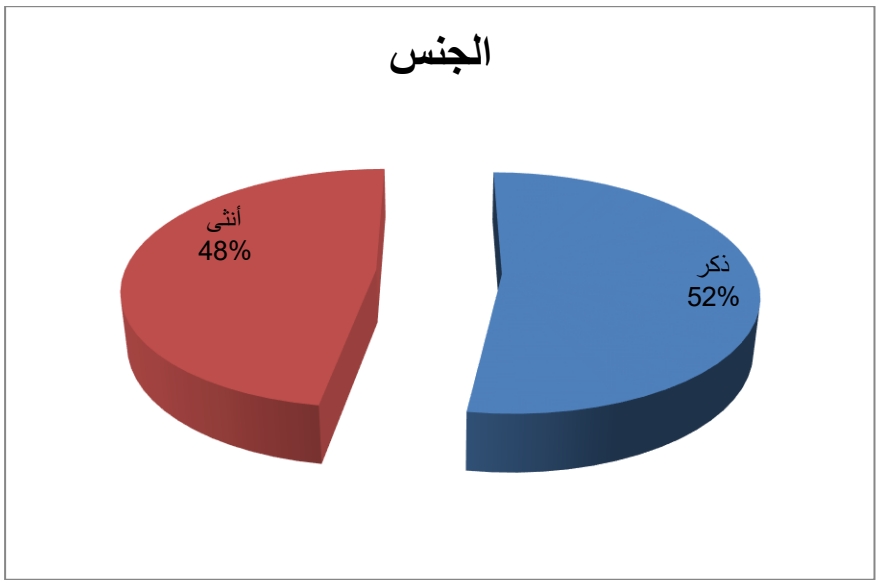
جدول رقم 03: يبين توزيع العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرارت	النسبة %
ذكر	21	% 52.5
أنثى	19	% 47.5
المجموع	40	% 100

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على برنامج **SPSS**

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول (03) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة مكونة من الذكور بنسبة (52.5%)،أكثر بقليل من الإناث بنسبة (47.5%) ، فيما تكونت العينة من مجموع 40 موظف على مستوى كلية العلوم الاقتصادية بجامعة سعيدة بنسبة (100%).

الشكل رقم (05):يبين توزيع العينة حسب الجنس.



المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على برنامج **SPSS**

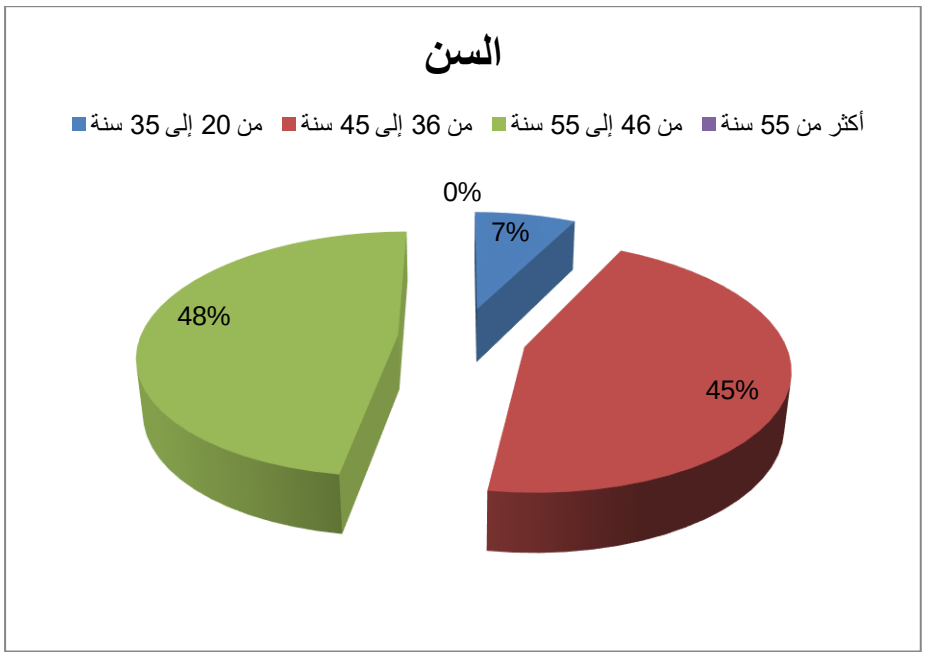
جدول رقم 04: يبين توزيع العينة حسب السن.

السن	التكرارات	النسبة %
من 20 إلى 35 سنة	03	% 7.5
من 36 إلى 45 سنة	18	% 45.0
من 46 إلى 55 سنة	19	% 47.5
أكثر من 55 سنة	00	% 0.0
المجموع	40	% 100

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على برنامج **SPSS**

أما فيما يخص توزيع أفراد العينة حسب السن فقد أشارت النتائج كما هو موضح في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يتراوح سنهم ما بين 46 و 55 سنة بنسبة بلغت (47.5%)، يليها الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 36 إلى 45 سنة بنسبة (45.0%)، و في الأخير عمال الكلية الذين فئتهم العمرية من 20 إلى 35 سنة بنسبة بلغت (7.5%).

الشكل رقم (06): يبين توزيع العينة حسب السن.



المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على برنامج **SPSS**

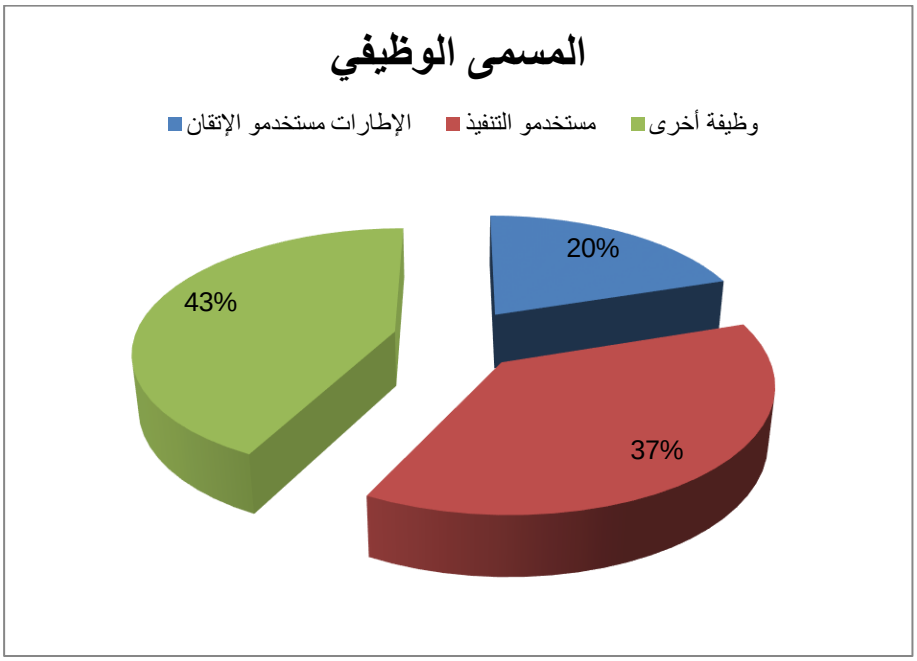
جدول رقم 05: يبين توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي	التكرارت	النسبة %
الإطارات مستخدمو الإتقان	08	% 20.0
مستخدمو التنفيذ	15	% 37.5
وظيفة أخرى	17	% 42.5
المجموع	40	% 100

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على برنامج **SPSS**

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول (05) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يشغلون وظائف أخرى غير مستخدمو الإتقان و التنفيذ على مستوى كلية العلوم الاقتصادية بجامعة سعيدة بنسبة بلغت (42.5%)، يليها الموظفين الذين وظيفتهم مستخدمو التنفيذ بنسبة (37.5%)، ثم الأفراد الذين هم إطارات مستخدمو الإتقان بنسبة (20.0%).

الشكل رقم (07): يبين توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي.



المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على برنامج SPSS

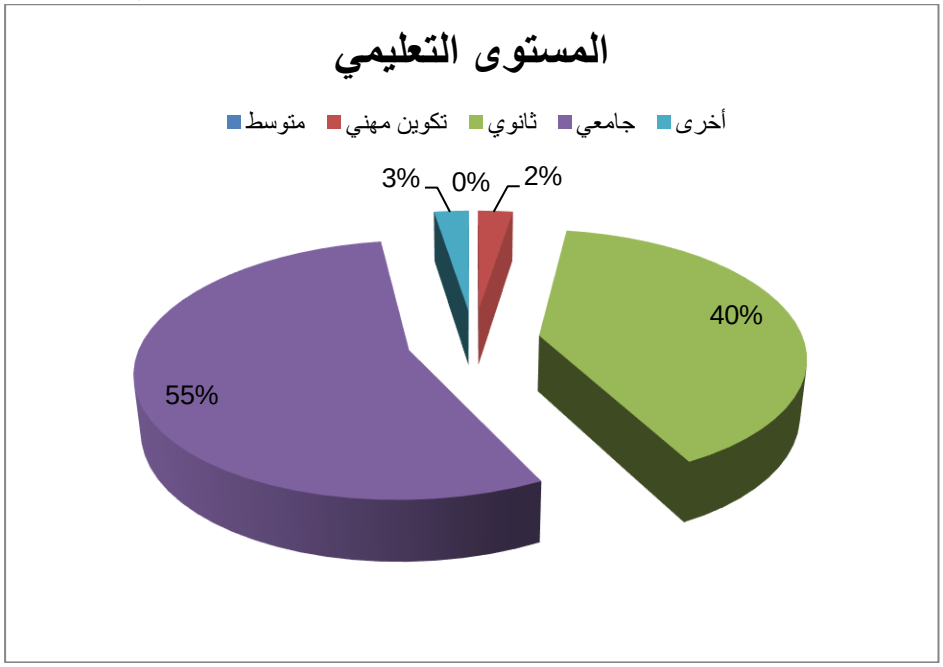
جدول رقم 06: يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة %
متوسط	00	% 0.0
تكوين مهني	01	% 2.5
ثانوي	16	% 40.0
جامعي	22	% 55.0
أخرى	01	% 2.5
المجموع	40	% 100

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على برنامج SPSS

أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول (06) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة من عمال الكلية الذين يمتلكون مستوى تعليمي جامعي بنسبة بلغت (55.0%)، يليها الأفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوي بنسبة (40.0 %)، و في الأخير الموظفين من لديهم مستوى آخر و الأفراد الذين يمتلكون مستوى تعليمي متوسط بنسبة (2.5 %) لكل منهما.

الشكل رقم (08): يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على برنامج **SPSS**

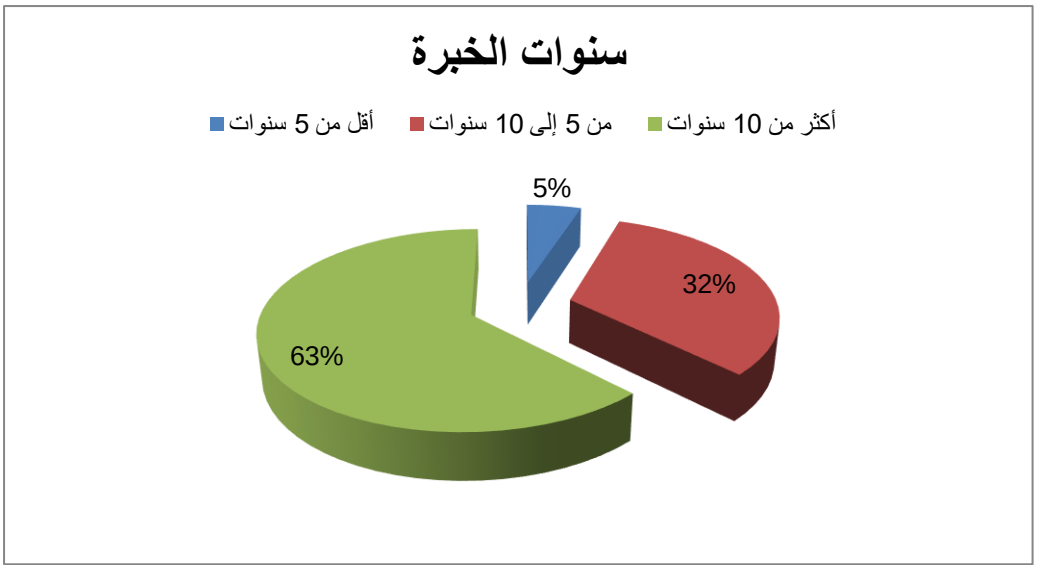
جدول رقم 07: يبين توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرارت	النسبة %
أقل من 5 سنوات	02	% 5.0
من 5 إلى 10 سنوات	13	% 32.5
أكثر من 10 سنوات	25	% 62.5
المجموع	40	% 100

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على برنامج **SPSS**

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول (07) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة مهنية على مستوى الجامعة لمدة تتجاوز الـ 10 سنوات بنسبة بلغت (62.5%)، يليها الأفراد الذين سنوات خبرتهم في العملمن 5 إلى 10 سنوات بنسبة (32.5%)، و في الأخير الأفراد الذين يمتلكون سنوات خبرة على مستوى المؤسسة لا تتعدى الـ 5 سنوات بنسبة بلغت (5.0%).

الشكل رقم (09): يبين توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على برنامج **SPSS**

المطلب الثالث: تحليل النتائج و إختبار الفرضيات.

يتناول هذا المطلب عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها الإحصائية في ضوء معطيات الاستبيان .

- **أولا: تحليل محاور الدراسة:**

المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية.

جدول رقم 08: يبين متوسطات عبارات محور تخطيط الموارد البشرية.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
تعتمد المؤسسة في توظيفها على تخطيط الموارد البشرية	4.12	0.88	مرتفعة
يتم توظيف الأفراد وفق معايير و قوانين واضحة و محددة	3.67	1.12	مرتفعة
تراعي المؤسسة مبدأ تكافؤ الفرص في عملية التوظيف	2.82	1.41	متوسطة
يتم تحديد متطلبات المؤسسة من المناصب بدقة جيدة	3.12	1.30	متوسطة
المتوسط العام لمحور تخطيط الموارد البشرية	**3.43**	**0.97**	**مرتفعة**

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على برنامج **SPSS**

أظهرت النتائج كما هو في الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن تخطيط المموارد البشرية على مستوى كلية العلوم الاقتصادية هو بدرجة مرتفعة، و هذا ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي (3.43) بانحراف معياري مقداره (0.97) و هو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي و التي ترجح خيار أحيانا، كما يعتبر الأفراد أن المؤسسة تعتمد في توظيفها على تخطيط الموارد البشرية و التي جاءت بمتوسط (4.12)، بالإضافة إلى اعتماد هذه الأخيرة في توظيف الأفراد وفق معايير و قوانين واضحة و محددة بمتوسط (3.67).

كما أظهرت نفس النتائج أن الأفراد يرون بأن المؤسسة تراعي مبدأ تكافؤ الفرص في عملية التوظيف بدرجة متوسطة و التي جاءت بمتوسط (2.82) و ذلك ما ينطبق على أنه يتم تحديد متطلبات المؤسسة من المناصب بدقة جيدة بمتوسط (3.12).

المحور الثاني: تدريب العمال.

جدول رقم 09: يبين متوسطات عبارات محور تدريب العمال.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
توفر المؤسسة برامج تدريبية بصفة منتظمة	3.20	0.96	متوسطة
يقوم التدريب حسب احتياجات المؤسسة بخطة محكمة	2.90	1.23	متوسطة
يتم إجراء تدريب العمال لرفع مستوى أدائهم	3.02	1.25	متوسطة
يتوافق التدريب مع متطلبات العمل و التقدم التكنولوجي	3.22	1.42	متوسطة
المتوسط العام لمحور تدريب العمال	**3.08**	**1.01**	**متوسطة**

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على برنامج **SPSS**

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يعتبرون أن تدريب العمال على مستوى الجامعة هو بدرجة متوسطة و ذلك ما يتجلى من خلال قيمة المتوسط الحسابي (3.08) و هو المتوسط الذي يرجح خيار نادرا و ذلك ما ينطبق على أن المؤسسة توفر برامج تدريبية بصفة منتظمة بمتوسط (3.20)، و أن التدريب يقوم بدرجة متوسطة حسب احتياجات المؤسسة بخطة محكمة بمتوسط (2.90)، كما أن المؤسسة تقوم بإجراء تدريب العمال بدرجة متوسطة كذلك لرفع مستوى أدائهم و التي جاءت بمتوسط (3.02)، و أن التدريب يتوافق بدرجة متوسطة مع متطلبات العمل و التقدم التكنولوجي بمتوسط (3.22).

المحور الثالث: تحفيز العمال.

جدول رقم 10: يبين متوسطات عبارات محور تحفيز العمال.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
تعتمد المؤسسة على سياسة تحفيز العمال لرفع درجة الأداء	2.97	1.12	متوسطة
التحفيز المادي و المعنوي يؤثر على أداء العمال	4.40	1.19	مرتفعة جدا
تساهم سياسة التحفيز في رفع معنويات العمال داخل المؤسسة	4.02	1.25	مرتفعة
سياسة تحفيز العمال تساعد على استقرار المؤسسة و استمرارها	4.32	1.04	مرتفعة جدا
المتوسط العام لمحور تحفيز العمال	**3.93**	**0.75**	**مرتفعة**

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على برنامج **SPSS**

أظهرت النتائج كما هو في الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن التحفيز على مستوى الكلية و الجامعة هو بدرجة مرتفعة، و هذا ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي (3.93) بانحراف معياري مقداره (75.0) و هو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي و التي ترجح خيار أحيانا، كما يعتبر الأفراد أن التحفيز المادي و المعنوي يؤثر على أداء العمال بدرجة مرتفعة جدا و التي جاءت بمتوسط (4.40)، بالإضافة إلى أن سياسة تحفيز العمال تساعد على استقرار المؤسسة و استمرارها كذلك بدرجة مرتفعة جدا بمتوسط (4.32).

كما أظهرت نفس النتائج أن الأفراد يرون بان المؤسسة تعتمد على سياسة تحفيز العمال لرفع درجة الأداء بدرجة متوسطة و التي جاءت بمتوسط (2.97)، في حين أن الموظفين يعتبرون بأن سياسة التحفيز تساهم بدرجة مرتفعة في رفع معنويات العمال داخل المؤسسة بمتوسط (4.02).

المحور الرابع: ترقية العمال.

جدول رقم 11: يبين متوسطات عبارات محور ترقية العمال.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
تعتمد المؤسسة على سياسة الترقية للعمال حسب الخبرة و العمل	2.97	1.34	متوسطة
تقوم المؤسسة بالاعتماد على الكفاءات و المهارات للمحافظة عليهم	2.85	1.31	متوسطة
توفر المؤسسة الظروف الملائمة للعمل عند عملية الترقية	2.65	1.07	متوسطة
تحرص المؤسسة على الاستقرار الوظيفي و العدالة بين العمال	2.75	1.00	متوسطة
المتوسط العام لمحور ترقية العمال	**2.80**	**0.98**	**متوسطة**

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على برنامج **SPSS**

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن ترقية العمال هي بدرجة متوسطة في المؤسسة و ذلك ما يتجلى من خلال قيمة المتوسط الحسابي (2.80) و هو المتوسط الذي يرجح خيار نادرا و ذلك ما ينطبق على أن المؤسسة تعتمد على سياسة الترقية للعمال حسب الخبرة و العمل بدرجة متوسطة بمتوسط (2.97)، و أنها تقوم بالاعتماد على الكفاءات و المهارات للمحافظة عليهم بدرجة متوسطة بمتوسط (2.85)، كما أن المؤسسة توفر بدرجة متوسطة الظروف الملائمة للعمل عند عملية الترقية بمتوسط (2.65)، كما أن المؤسسة تحرص على الاستقرار الوظيفي و العدالة بين العمال كذلك بدرجة متوسطة و التي جاءت بمتوسط (2.75).

المحور الخامس: أداء العمال.

جدول رقم 12: يبين متوسطات عبارات محور أداء العمال.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
أنجز عملي في الوقت و التاريخ المحدد دون تأخير	4.65	0.66	مرتفعة جدا
أنجز عملي بدقة و إتقان و برضا وظيفي	4.65	0.80	مرتفعة جدا
لدي القدرة على إنجاز جميع الأعمال الموكلة إلي	4.62	0.66	مرتفعة جدا
أستطيع القيام بأعمال إضافية إذا وكلت إلي	4.10	1.05	مرتفعة
لا تؤثر حالة الموظف النفسية على نتيجة اتخاذ قراراته	3.65	1.38	مرتفعة
أحاول دائما أن لا أتغيب عن عملي العادي	4.07	1.28	مرتفعة
أحاول أن أساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و رفع الإنتاجية بأدائي الخاص	4.02	1.29	مرتفعة
أتحمل كامل المسؤولية اتجاه مهامي و أدائي المؤسساتي	4.60	1.03	مرتفعة جدا
المتوسط العام لأداء العمال	**4.29**	**0.71**	**مرتفعة جدا**

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على برنامج **SPSS**

أظهرت النتائج أن أفراد العينة يقيمون الأداء على مستوى المؤسسة بدرجة مرتفعة جدا، و هذا ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي (4.29) بانحراف معياري مقداره (0.71) و هو المتوسط الذي يرجح خيار دائما، و ذلك ما ينطبق على العمال ينجزون عملهم في الوقت و التاريخ المحدد دون تأخير بمتوسط (4.65)، بالإضافة إلى أنهم ينجزونه بدقة و إتقان و برضا وظيفي بمتوسط (4.65)، كما أن الأفراد لديهم القدرة على إنجاز جميع الأعمال الموكلة إليهم بدرجة مرتفعة جدا و التي جاءت بمتوسط (4.62) و أن الأفراد يتحملون كامل المسؤولية اتجاه مهامهم و أدائهم المؤسساتي بمتوسط (4.60).

في حين نلاحظ أن الموظفين يستطيعون القيام بأعمال إضافية إذا وكلت إليهم بدرجة مرتفعة و التي جاءت بمتوسط (4.10) و أن حالة الموظف النفسية لا تؤثر على نتيجة اتخاذ قراراته بمتوسط (3.65)، كما أن العمال يحاولون دائما أن لا يتغيبون عن عملهم العادي بمتوسط (4.07) و أنهم يحاولون أن يساهمو في تحقيق أهداف المؤسسة و رفع الإنتاجية بأدائهم الخاص و التي جاءت بمتوسط (4.02).

ثانيا: اختبار و مناقشة الفرضيات.

أولا: الفرضية الرئيسية.

تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الدكتور مولاي طاهر بسعيدة.

و تقسم هذه الفرضية إلى:

- **الفرضية الصفرية H_0**:

لا تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الدكتور مولاي طاهر بسعيدة.

- **الفرضية البديلة H_1** :

تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الدكتور مولاي طاهر بسعيدة.

جدول رقم 13: يبين اختبار "ف" لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين.

أداء العاملين	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة	مستوى المعنوية sig
إدارة الموارد البشرية	2.611	1	5.814	دال	0.02

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على برنامج **SPSS**

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن قيمة التباين بلغت 2.611 و بلغت قيمة "ف" 5.814 عند درجة حرية 1 و مستوى معنوية sig = 0.02 و الذي هو دال إحصائيا، لأن ($\alpha \geq 0.05$) وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل، و الذي ينص على أنه: تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الدكتور مولاي طاهر بسعيدة.

و لمعرفة درجة و مدى التأثير و معادلة الانحدار سوف نستعين بجدول المعاملات و ملخص النموذج كما هو مبين أدناه.

جدول رقم 14 : يبين اختبار معاملات درجة تأثير الموارد البشرية على أداء العاملين.

أداء العاملين	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة β	ثابت الانحدار	معامل الانحدار	قيمة "ت"	قيمة المعنوية
إدارة الموارد البشرية	0.36	0.133	0.364	3.179	0.337	2.411	0.02

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على برنامج **SPSS**

كشفت النتائج في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.36) و هو ما يفسر وجود علاقة ارتباط طردية بين إدارة الموارد البشرية و أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة سعيدة و أن معامل التحديد بلغ (0.133) و هذا يعني أن إدارة الموارد البشرية قد فسرت ما مقداره (13.3 %) من أداء العاملين، كما جاءت قيمة "ت" (2.411) عند قيمة معنوية (0.02) و التي هي دالة إحصائيا و بالتالي فإننا نقبل الفرض البديل الذي يؤكد على أن تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الدكتور مولاي طاهر بسعيدة.

و تكتب المعادلة الرياضية كالتالي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

$$Y = 3.179 + 0.337 X$$

وبالتالي نستنتج أن المتغير التابع و المتمثل في أداء العاملين بجامعة سعيدة يساوي 3.179 + 337.0 ضرب المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية.

ثانيا: الفرضيات الفرعية.

1) يؤثر تخطيط الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية بجامعة سعيدة على أداء العاملين.
2) لتدريب العمال أثر على أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سعيدة.
3) يؤثر التحفيز بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سعيدة على أداء العاملين.
4) للترقية أثر على أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سعيدة.

جدول رقم 15: يبين اختبار "ف" لأبعاد الموارد البشرية على أداء العاملين.

أداء العاملين	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة	مستوى المعنوية sig
أبعاد الموارد البشرية	3.202	4	1.701	غير دال	0.17

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على برنامج **SPSS**

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن قيمة التباين بلغت 3.202 و بلغت قيمة "ف" 1.701 عند درجة حرية 4 و مستوى معنوية sig = 0.17 و الذي هو غير دال إحصائيا، لأن ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي فإننا نقبل فرض العدم، و الذي ينص على أن: لا تؤثر أبعاد إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الدكتور مولاي طاهر بسعيدة.

ولمعرفة درجة ومدى التأثير ومعادلة الانحدار سوف نستعين بجدول المعاملات و ملخص النموذج كما هو مبين أدناه.

جدول رقم 16 : يبين اختبار معاملات درجة التأثير.

أداء العاملين	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة β	ثابت الانحدار	معامل الانحدار	قيمة "ت"	مستوى المعنوية sig
الأبعاد	0.40	0.163		2.950			
التخطيط			0.229		0.167	0.894	0.37
التدريب			0.228		0.160	1.142	0.26
التحفيز			0.158		0.148	0.854	0.39
الترقية			−0.150		−0.109	0.581	0.56

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على برنامج **SPSS**

النتائج:

كشفت النتائج أن معامل الارتباط بلغ (0.40) و هو ارتباط طردي لكنه غير دال إحصائيا و بالتالي فلا توجد علاقة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية و أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الدكتور مولاي طاهر بسعيدة

كما نلاحظ أن بعد التخطيط و التي جاءت قيمة "ت" 0.894 و مستوى معنوي 0.37 و الذي هو غير دال إحصائيا، و أن بعد التدريب بقيمة معنوية (0.26) و التي هي ليست دالة إحصائيا بالإضافة إلى بعد التحفيز بقيمة "ت" 0.854 و مستوى معنوية (0.39)، و بعد الترقية بقيمة "ت" 0.581 عند قيمة معنوية (0.56) و التي هي ليست دالة إحصائيا، إذا فكل الأبعاد لا تؤثر على أداء العاملين.

و عليه فإننا نقبل فرض العدم لكل من الفرضية الجزئية الأولى، الثانية، الثالثة و الرابعة.

و منه نستخلص أنه:

- ✓ لا يؤثر تخطيط الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية بجامعة سعيدة على أداء العاملين.
- ✓ لا يوجد لتدريب العمال أثر على أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة سعيدة.
- ✓ لا يؤثر التحفيز بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة سعيدة على أداء العاملين.
- ✓ لا توجد للترقية أثر على أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة سعيدة.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتحليل الفرضيات، يمكن القول إن ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تُظهر تأثيرًا معنويًا واضحًا على أداء العاملين في الكلية محل الدراسة. وعليه، يتم تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تحسين تفعيل هذه الممارسات وتعزيز فعاليتها بما ينعكس إيجابًا على أداء العاملين داخل المؤسسة، وتتمثل فيما يلي :

- ✓ ضرورة إعادة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية بشكل أكثر فعالية من خلال ربط جميع أبعادها (التخطيط، التدريب، التحفيز، الترقية) بأداء العاملين بشكل مباشر.
- ✓ تحسين سياسة التوظيف والتخطيط عبر الاعتماد على دراسة دقيقة للاحتياجات البشرية لضمان التوازن بين المناصب والكفاءات.
- ✓ إعادة هيكلة برامج التدريب لتكون أكثر تنظيمًا ومبنية على احتياجات فعلية تساهم في رفع كفاءة وأداء العاملين.
- ✓ تطوير نظام التحفيز المادي والمعنوي بما يضمن العدالة والشفافية ويحفز العاملين على تحسين أدائهم.

- ✓ مراجعة سياسة الترقية داخل الكلية من خلال اعتماد معايير واضحة تعتمد على الكفاءة والاستحقاق بدل الأقدمية فقط.
- ✓ العمل على تفعيل التنسيق بين مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية بدل تطبيقها بشكل منفصل، بما يحقق تأثيرًا أكبر على أداء العاملين.
- ✓ ضرورة تجديد الهيكل البشري للمؤسسة من خلال الاعتماد على الكفاءات الشابة في المناصب المهمة، مع تطبيق التقاعد التدريجي للفئات الكبيرة سنًا، بما يسمح بنقل الخبرة دون التأثير على استمرارية العمل.

خلاصة الفصل :

في نهاية هذا الفصل، تم تقديم المؤسسة محل الدراسة والإطار المنهجي المعتمد، من حيث تحديد المنهج العلمي، العينة، وأدوات جمع وتحليل البيانات.

كما سمح ذلك بمعالجة المعطيات الميدانية واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة . وبصفة عامة، أظهرت النتائج وجود علاقة وتأثير عام لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، مع عدم ثبوت تأثير معنوي لكل بعد من أبعادها بشكل منفصل.

الخاتمة

في ختام هذه المذكرة، التي تناولت موضوع أثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، يتضح أن إدارة الموارد البشرية تمثل أحد الركائز الأساسية في نجاح المؤسسات الحديثة، نظراً لدورها الحيوي في استقطاب الكفاءات، وتنميتها، وتحفيزها، وتقييم أدائها بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية .وقد سمح الجانب النظري بتوضيح مختلف المفاهيم المرتبطة بإدارة الموارد البشرية وأهم ممارساتها الحديثة، إلى جانب إبراز أهم عناصر أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه، مع التأكيد على الدور المحوري لوظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة .أما الجانب التطبيقي فقد أبرز أن تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين يتجلى بدرجات متفاوتة، مما يعكس أن فعالية هذه الممارسات ترتبط بمدى تكاملها وتطبيقها بشكل منسق داخل المؤسسة، وليس بمعزل عن بعضها البعض .وعليه، يمكن القول إن تحسين أداء العاملين لا يتحقق فقط عبر وجود سياسات موارد بشرية، بل من خلال تفعيلها بشكل استراتيجي متكامل ينسجم مع احتياجات المؤسسة ومتطلبات بيئتها الداخلية والخارجية .وفي الأخير، تؤكد هذه الدراسة أن موضوع إدارة الموارد البشرية يظل مجالاً خصبًا للبحث والتطوير، لما له من أثر مباشر في رفع كفاءة الأداء وتعزيز تنافسية المؤسسات في بيئة تتسم بالتغير المستمر والتحديات المتزايدة.

قائمة المراجع والمصادر

- **قائمة المراجع و المصادر:**

أحمد ماهر. (2003). *اختبارات و استخداماتها في ادارة الموارد البشرية*. اسكندرية : دار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع .

اسماعيل حجازي، و سعاد معاليم. (2013). *تيسير الموارد البشرية من خلال المهارات* (الإصدار 1). الأردن – عمان: دار أسامة للنشر و التوزيغ.

الأصحبي, ه .(2023) .*دور الانتاج المعرفي في تحسين الأداء* .(.ed 1)بدون ناشر.

الطاهر, ج. س .(2016) .*كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير* Retrieved .ماي 09, 2026 , fromكلية كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير–https://www.univ : saida.dz/ecg/

الطائي، حجيم يوسف، و الفضل، عبد الحسين مؤيد، و العبادي، و فوزي دباس هاشم. (2006). *إدارة الموارد البشرية – مدخل إستراتيجي متكامل–*. عمان –الأردن–: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

العرب, ع .(2005) .*معجم الوسيط* .القاهرة: دار الشروق للنشر.

المبيضين, ص. م & .,الأكلبي, ب. ع .(2019) .*تخطيط في الموارد البشرية* .(.ed 2)الأردن: دار اليازوري للنشر و التوزيع.

المنظمة العربية للتربية. (1989). *معجم العربي الأساسي*. باريس – فرنسا: دار النشر لاروس.

أي هايز ماريون. (1998). *إدارة الأداء، دليل شامل للإشراف الفعال (محمد مرسي)*. المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة .

بونويقة نصيرة. (2022). *تنمية الموارد البشرية*. مسيلة – الجزائر: نواصري للطباعة و النشر.

جاري ديسلر. (2012). *إدارة الموارد البشرية (أحمد سيد أحمد عبد المتعالي)* (الإصدار 5). رياض – السعودية: دار المريخ للنشر.

جامعة الدكتور مولاي الطاهر. (2016). *جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر*. تاريخ الاسترداد 09 ماي, 2026، من univ saida: https://www.univ–saida.dz/%d8%a7%d9%83%d8%aa%d8%b4%d9%81–/%d8%a7%d9%84%d8%ac%d8%a7%d9%85%d8%b9%d8%a9

جلال, أ .(2018) .مطبوعة بعنوان تسيير الموارد البشرية –محاضرات ومواضيع امتحانات .–البويرة – الجزائر–: جامعة آكلي محند أو الحاج.

حليمة مجوج. (2024). دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاجتماعية، الوادي –الجزائر–: جامعة الشهيد حمة لخضر.

خالد رجم، رشيد مناصرية، و العربي عطية. (بلا تاريخ). مطبوعة بعنوان " إدارة الموارد البشرية". ورقلة، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح.

سامية عزيز، و جميلة بن زاف. (2021). مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية. *استراتيجية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية –دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية–، 8*(4)، صفحة 24.

سنان موسوي. (2006). *إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها* (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: مجدولاي للنشر و التوزيع.

سهيل زغدود. (2015). أثر التوظيف والتدريب على أداء العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (أطروحة دكتوراه غير منشورة). باتنة –الجزائر–: جامعة الحاج لخضر.

سهيلة محمد عباس. (2006). *إدارة الموارد البشرية* (الإصدار 2). أردن: دار وائل للنشر و التوزيع.

سيد, م. أ .(2010) .*إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية* .(.ed 1)الجزائر.

صالح ناصر عليمات. (2004). *إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية: التطبيق ومقترحات التطوير*. أردن: دار الشروق.

عبد الحميد خليل. (2018). *إدارة الموارد البشرية* . سوريا: جامعة الافتراضية السورية.

عبد الغاني تغلابت. (2019). أثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية علوم التسيير، باتنة: جامعة الحاج لخضر.

علي سلمي. (2001). *إدارة الموارد البشرية* . قاهرة : دار الغريب للطباعة و النشر .

عمر وصيفي العقيلي. (2005). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة، البعد الاستراتيجي* (الإصدار 1). عمان: دار وائل للنشر و الطباعة.

فائزة بوراس. (2008). تخطيط المسار الوظيفي (رسالة ماجستير). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة لخضر باتنة.

قحطاني, خ. ق .(2015) .*ادارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية و الفندقية* .عمان: دار المعتز للنشر و التوزيع.

كامل بربر. (1997). *إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء تنظيمي* (الإصدار 1). لبنان: مؤسسة جامعية للدراسات و النشر و التوزيع.

مجد الدين محمد بن يعقوب. (2008). *قاموس المحيط*. قاهرة –مصر–: دار الجديث للنشر.

محمد حسن راوية. (2003). *إدارة الموارد البشرية*. اسكندرية: دار جامعية.

محمد ضياء الدين أمدور. (2025). دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين (مذكرة ماستر). كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قالمة: 08 ماي 1954.

محمد قدري حسن. (2010). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. اسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

موسى, م .(2014) .*إدارة الأفراد (إدارة الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق* .(.ed 1)اسكندرية –مصر–: مكتبة وفاء القانونية.

نبيلة عدان. (2019). *ضغوط العمل و الأداء الوظيفي* (الإصدار 1). عمان –الأردن–: مركز الكتاب الأكاديمي.

وصيفي, ع. ع .(2006) .*الإدارة: الأصول والوظائف*)طبعة 04 .(.ed عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.

يوسف حجيم الطائي، و فوزي العبادي هاشم. (2015). *إدارة الموارد البشرية: القضايا المعاصرة في الفكر الإداري*. عمان: دار الصفاء للطباعة و النشر.

قائمة الملاحق

الاستبيان

استبيان خاص بالموظفين

السادة المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، أما بعد

أقوم بدراسة تحت عنوان "أثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين"، استكمالا للحصول على درجة ماستر في تخصص إدارة استراتيجية.

فأرجو منكم منحي جزءا من وقتكم الثمين للإجابة عن هذا الاستبيان بوضح العلامة(×) في المكان الذي يعبر عن إجابتكم، علما بأن إجابتكم هي محط سرية تامة، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

البيانات الشخصية:☜

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

السن: من (20–35) سنة ☐ (36–45) سنة ☐ من (46 –55) سنة ☐ أكثر من 55 سنة ☐

المسمى الوظيفي: الإطارات ☐ مستخدمو الإتقان ☐ مستخدمو التنفيذ ☐ وظيفة أخرى ☐

المستوى التعليمي: متوسط ☐ تكوين مهني ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ أخرى ☐

الخبرة: أقل من 05 سنوات ☐ من 05 سنوات إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

الأسئلة المتعلقة بممارسات ادرة الموارد البشرية☜

الأسئلة	دائما	احيانا	نادرا	لا	محايد
المحور الأول : تخطيط الموارد البشرية					
– تعتمد المؤسسة في توظيفها على تخطيط الموارد البشرية					
–يتم توظيف الافراد وفق معايير و قوانين واضحة و محددة					
– تراعي المؤسسة مبدأ تكافؤ الفرص في عملية التوظيف					
–يتم تحديد متطلبات المؤسسة من المناصب بدقة جيدة					
المحور الثاني : تدريب العمال					
– توفر المؤسسة برامج تدريبية بصفة منتظمة					
– يقوم التدريب حسب احتياجات المؤسسة بخطة محكمة					
– يتم اجراء تدريب العمال لرفع مستوى أدائهم					
– يتوافق التدريب مع متطلبات العمل و التقدم التكنولوجي					
المحور الثالث : تحفيز العمال					
– تعتمد المؤسسة على سياسة تحفيز العمال لرفع درجة الاداء					
– التحفيز المادي و المعنوي يؤثر على أداء العمال					
–تساهم سياسة التحفيز في رفع معنويات العمال داخل المؤسسة					
– سياسة التحفيز العمال تساعد على استقرار المؤسسة و استمرارها					
المحور الرابع : ترقية العمال					
– تعتمد المؤسسة على سياسة الترقية للعمال حسب الخبرة و العمل					
– تقوم المؤسسة بالاعتماد على الكفاءات و المهارات للمحافظة عليهم					
– توفر المؤسسة الظروف الملائمة للعمل عند عملية الترقية					
– تحرص المؤسسة على الاستقرار الوظيفي و العدالة بين العمال					

الأسئلة المتعلقة بأداء العمال

الأسئلة	دائما	أحيانا	نادرا	لا	محايد
– انجز عملي في الوقت و التاريخ المحدد دون تأخير					
– انجز عملي بدقة و اتقان و برضا وظيفي					
– لدى القدرة على انجاز جميع الاعمال الموكلة إلي					
– استطيع القيام بأعمال إضافية اذا وكالت الي					
– لا تؤثر حالة الموظف النفسية على نتيجة اتخاذ قراراته.					
– أحاول دائما ان لا اتغيب عن عملي العادي					
– أحاول ان اساهم في تحقيق اهداف المؤسسة و رفع الإنتاجية بأدائي الخاص					
– اتحمل كامل المسؤولية اتجاه مهامي و ادائي المؤسساتي					

شكرا لحسن تعاونكم.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,900	24

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	21	52,5	52,5	52,5
	أنثى	19	47,5	47,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20 – 35 سنة	3	7,5	7,5	7,5
	36 – 45 سنة	18	45,0	45,0	52,5
	46 – 55 سنة	19	47,5	47,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الاطاراتمستخدموالاتقان	8	20,0	20,0	20,0
	مستخدموالتنفيذ	15	37,5	37,5	57,5
	وظيفةأخرى	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تكوينمهني	1	2,5	2,5	2,5
	ثانوي	16	40,0	40,0	42,5
	جامعي	22	55,0	55,0	97,5
	أخرى	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5 – سنوات	2	5,0	5,0	5,0
	5 – 10 سنوات	13	32,5	32,5	37,5
	10 + سنوات	25	62,5	62,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Statistiques

		ت1	ت2	ت3	ت4
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,1250	3,6750	2,8250	3,1250
Ecart type		,88252	1,26871	1,41217	1,30458

Statistiques

		د1	د2	د3	د4
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,2000	2,9000	3,0250	3,2250
Ecart type		,96609	1,23621	1,25038	1,42302

Statistiques

		ح1	ح2	ح3	ح4
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,9750	4,4000	4,0250	4,3250
Ecart type		1,12061	1,19400	1,25038	1,04728

Statistiques

		ق1	ق2	ق3	ق4
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,9750	2,8500	2,6500	2,7500
Ecart type		1,34903	1,31168	1,07537	1,00639

Statistiques

		التخطيط	التدريب	التحفيز	الترقية	الأداء
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,4375	3,0875	3,9313	2,8063	4,2969
Ecart type		,97361	1,01044	,75742	,98301	,71032

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,364[a]	,133	,110	,67017

a. Prédicteurs : (Constante), الموارد

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,611	1	2,611	5,814	,021[b]
	de Student	17,067	38	,449		
	Total	19,678	39			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), الموارد

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	3,179	,476		6,684	,000
	الموارد	,337	,140	,364	2,411	,021

a. Variable dépendante : الأداء

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,403[a]	,163	,067	,68610

a. Prédicteurs : (Constante), الترقية, التحفيز, التدريب, التخطيط

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,202	4	,800	1,701	,172[b]
	de Student	16,476	35	,471		
	Total	19,678	39			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), الترقية, التحفيز, التدريب, التخطيط

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,950	,599		4,926	,000
	التخطيط	,167	,187	,229	,894	,377
	التدريب	,160	,140	,228	1,142	,261
	التحفيز	,148	,173	,158	,854	,399
	الترقية	-,109	,187	-,150	-,581	,565

a. Variable dépendante : الأداء