

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

و وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



الموضوع

تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة في مركز البحث العلمي -CRSTRA-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:

- عقبة نصيرة.

إعداد الطلبة:

- هاجر قبائلي.

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	اعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر - أ -	- بن ضيف محمد عدنان
بسكرة	مقرا	- أستاذ محاضر - أ -	- عقبة نصيرة
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر - أ -	- جعفر صليحة

الموسم الجامعية: 2020-2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

و وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



الموضوع

تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة في مركز البحث العلمي -CRSTRA-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:

- عقبة نصيرة.

إعداد الطلبة:

- هاجر قبائلي.

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	اعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر - أ-	- بن ضيف محمد عدنان
بسكرة	مقررا	- أستاذ محاضر - أ-	- عقبة نصيرة
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر - أ-	- جعفر صليحة

الموسم الجامعية: 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تشكرات

قال رسول الله ﷺ:

(إن أشكرَ الناسَ لله عز وجل أشكرهم للناس)

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتور "عقبة نصيرة" على مجهوداته ونصائحه وعلى

صبره معنا لإنجاز هذا المذكرة.

كما نتقدم بجزيل الشكر المسبق للجنة المناقشة على ما سيقدمونه من ملاحظات

وتوجيهات والتي لن تزيد هذا العمل إلا إتقاناً وجمالاً.

و نشكر كل أستاذة كليتنا على دعمهم وتشجيعهم لنا، دون أن ننسى من مد لنا يد

المساعدة من قريب أو من بعيد

الأم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على خير البرية محمد ﷺ

أهدي عملي هذا لكم بكل نفس طيبة تتبعها تحية عطرة

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار والدي العزيز "محمد الهادي"

والى أعلى الحبايب أُمي الحبيبة "سعيدة"

إلى من هم اقرب ألي من روحي إلى من شاركني حُسن اُمي

وهم استمد عزتي وإصراري اخوتي أحباب قلبي

إلى رفيق دربي و توأم روحي من علمني الأمل، الصبر، العطاء، ولم يدر ظهره في كل محناء، و

كان رمزا للرضا الذي رضيت به "زوجي الغالي" همام". حفزه الله

إلى الأخوات اللواتي لم تلدهن أُمي .

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينايع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت ...

إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم صديقاتي (بدون استثناء) خاصتنا

صديقتي "قري اروي"

إلى الذين تسكن صورههم وأصواتهم أجمل اللحظات والأيام التي عشتها أقاربي الأعزاء إلى كل من

ساعدني في انجاز هذا العمل ..

هاجر

الملخص:

عملية تقييم الأداء من الوظائف الأساسية و الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، تهدف المؤسسة من خلالها إلى الحكم على أداء مواردها البشرية و من ثم على أداءها العام عن طريق استخدام ادوات الرقابة الادارية ، وهي في الواقع تشكل نظاما يتم عبر خطوات مترابطة ، ونظرا للأهمية هذا النظام وتأثيره على عدد من الأطراف الفاعلة في المؤسسة ، يتوجب على المؤسسة بصفة عامة و إدارة الموارد البشرية فيها على وجه خاص القيام بمراجعة هذا الأخير ، والتأكد من قيامه بالأهداف المرجوة منه على أكمل وجه ، وهذا خلال التأكد من توفره على الشروط الواجبة في أنظمة التقييم السليمة و الفعالة. ولقد تم من خلال هذه الدراسة دراسة دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء المورد البشري في مركز البحث العلمي CRSTRA ، وهذا من خلال تحليل عناصره ، و ذلك تم بإعداد استبانة تتضمن محلف محتويات الموضوع توزيعها على مختلف موظفي المركز و بعدها تم تحليلها عن طريق استخدام برنامج SPSS . و قد تم التوصل الى مجموعة من نتائج اهمها ان هناك علاقة و اثر بين الرقابة الادارية و الاداء الوظيفي للموارد البشرية. كلمات مفتاحية: إدارة موارد البشرية، تقييم اداء الموارد البشرية ، الاداء الوظيفي، ادوات الرقابة الادارية.

SUMMARY

The process of evaluating performance is one of the basic and strategic functions in human resource management, through which the institution aims to judge the performance of its human resources and then its general performance by using administrative control tools, which in fact constitutes a system that is carried out through interrelated steps, and given the importance of this system And its impact on a number of actors in the institution. The institution in general, and its human resources department in particular, must review the latter, and ensure that it achieves the desired goals to the fullest, and this is by ensuring that it meets the necessary conditions in sound evaluation systems. effective.

Through this study, the role of administrative control in improving the performance of the human resource at the CRSTRA Scientific Research Center has been studied, and this is through analysing its elements. A number of results have been reached, the most important of which is that there is a relationship and impact between administrative control and the job performance of human resources.

Keywords: human resource management, human resource performance evaluation, job performance, administrative control tools

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
51	مقياس ليكارت الحماسي.	(01-01)
51	معامل الارتباط بين كل عبارات الرقابة الادارية.	(01-02)
53	معامل الارتباط بين كل عبارات الاداء الوظيفي للمورد البشري.	(01-03)
54	الجدول رقم اختبار معامل ثبات لاستيبان Alpha de Cronbach .	(02-03):
55	الجدول رقم: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	(05-03)
56	خصائص عينة الدراسة.	(06-03)
57	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات التقارير الرقابية الادارية .	(07-03)
58	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات البعد الاشراف و الملاحظة.	(08-03)
59	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد تقديم الشكاوي من طرف متعاملين مع المركز العلمي CRSTRA .	(09-03)
61	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد المتابعة و التفتيش الاداري.	(10-03)
62	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري بالخور الاداء الوظيفي للموارد البشري.	(11-03)
65	ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	(12-03)
66	معامل الارتباط بين ابعاد الدراسة	(13-03)
67	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	(14-03)
68	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	(15-03)
69	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	(16-03)
70	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	(17-03)

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	(01)
49	الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي CRSTRA	(01-03)

المقدمة العامة

لقد عرفت المؤسسة الاقتصادية تطورا ملحوظا من خلية للإنتاج إلى أن أصبحت مركزا لاتخاذ القرارات، وقد رافق هذا التطور الملحوظ ظهور وظائف وإدارات جديدة لم تكن لها أهمية في واقع المؤسسة من قبل، لتحتل بذلك مكانة هامة خلال السنوات الأخيرة وتأتي في مقدمة هذه الوظائف وظيفة الموارد البشرية التي يوكل لها دور محوري واستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية كونها تحتم بالفرد العنصر الأكثر أهمية والعامل الأساسي المحدد لنجاحها وتطورها.

حيث تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء، ومن ثم تحقيق أهدافها، لكن تبقى الموارد البشرية الأكثر أهمية والأكثر تأثيرا وتعتبر الثورة الأولى والجوهرية للمؤسسة، وأحد العوامل الأساسية للأداء، حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء والنمو ضمن بيئة غير مستقرة وأسواق متقلبة ومنتجات أكثر تعقيدا وجد متنوعة، بالإضافة إلى صعوبة إرضاء ومزاجية العملاء، وتحقيق المستوى الأعلى من الإنتاجية والفعالية، وبذلك تعتبر سياسة تحسين الأداء سياسة عامة للمؤسسة، حيث يسود الاقتناع بضرورة تفعيل الموارد البشرية من القيادات العليا إلى المستويات التنفيذية لكل في كل مجالات النشاط، فالموارد البشري يمثل جميع العاملين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم ومؤهلاتهم وأدوارهم .

و من هذا المنطلق ظهرت الضرورة لوضع نظام الرقابة على أداء الموارد البشرية في المؤسسة وهذا من خلال تقييم أداء الموارد البشرية والذي يسمح بتحديد الانحرافات واكتشافها ومعرفة مصدرها، ثم اتخاذ الإجراءات للحد منها وتصحيحها وهذا يتم بموجب عمليات التقييم التي تركز على الأداء في جميع عمليات الأقسام بما فيها قسم الموارد البشرية، إذا كلما تمت عمليات التقييم بأسلوب عملي دقيق كلما صححت الأعمال وقوى التعاون بين مختلف المصالح ومع الإدارة العليا من جهة أخرى.

I. إشكالية الدراسة و اسئلة البحثية :

وعلى ضوء ما سبق يمكننا صياغة إشكالية البحث من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

• ما مدى مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية ؟

ولكي يتسنى لنا التطرق لمختلف جوانب الموضوع تم تجزئة الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. ماذا نقصد بوظيفة الموارد البشرية و ماهي اهدافها ؟
2. ماذا نقصد بتقييم اداء المؤسسات الاقتصادية و ماهي مراحلها ؟
3. كيف يساهم المورد البشري في تحسين اداء المؤسسات ؟
4. ما مدى نجاعة ادوات الرقابة الادارية في تقييم اداء المورد البشري في مركز البحث العلمي CRSTRA؟

II. دراسات سابقة:

من خلال عملية البحث، اتضح أن الموضوع يحتوي على مجموعة من الدراسات السابقة تناولت موضوع تقييم اداء المورد البشري ، وذلك من عدة زوايا و مفاهيم مختلفة ، منها ما تعلق بالموارد البشرية، ومنها ما تعلق بتحسين ادائه إلى غير ذلك من المواضيع، كما أن هذه الدراسات ساعدتنا كثيرا في توجيهه هذه الدراسة و سنتطرق لهذه دراسات في ما يلي :

✓ **الدراسة الاولى للطلب:** بويرطخ عبد الكريم، (2012/2011)، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات

الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية"، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة (الجزائر)،

• تهدف هذه الدراسة الى التعرف على نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة الجزائرية وتحليل هذا النظام والتعرف على نقاط القوة و الضعف فيه و فهم مكوناته وتحديد أفضل الطرق لتقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية .

✓ **الدراسة الثانية للطلب:** باباه ولد سيدن، (2010/2009) دور الموارد البشرية في التأثير على الاداء "دراسة حالة في

البنك الموريتاني للتجارة الدولية، تخصص ادارة اعمال، جامعة ابي بكر بالقائد، تلمسان (الجزائر)،

• تهدف هذه الدراسة الى محاولة الاستقراء بعمق علمي للمساهمات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال ادارة الموارد البشرية و اداء المؤسسة و تحليلها.

✓ **الدراسة الثالثة للطلب:** بوجعادة الياس، (2006/2005)، تفعيل الموارد البشرية و اثره في تحسين الاداء الاقتصادي

للمؤسسة، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955، الجزائر،

• تهدف هذه الدراسات الى توضيح العلاقة بين تفعيل الموارد البشرية و الاداء الاقتصادي في المنظمة .

الدراسة الرابعة للطلب: عادل بوجمان، (2015/2014)، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة

: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)،

• تهدف هذه الدراسة الى الوقوف على مستوى تأهيل الموارد البشرية من مدخلي التمكين الاداري و ادارة المعرفة

من خلال الممارسات و السياسات

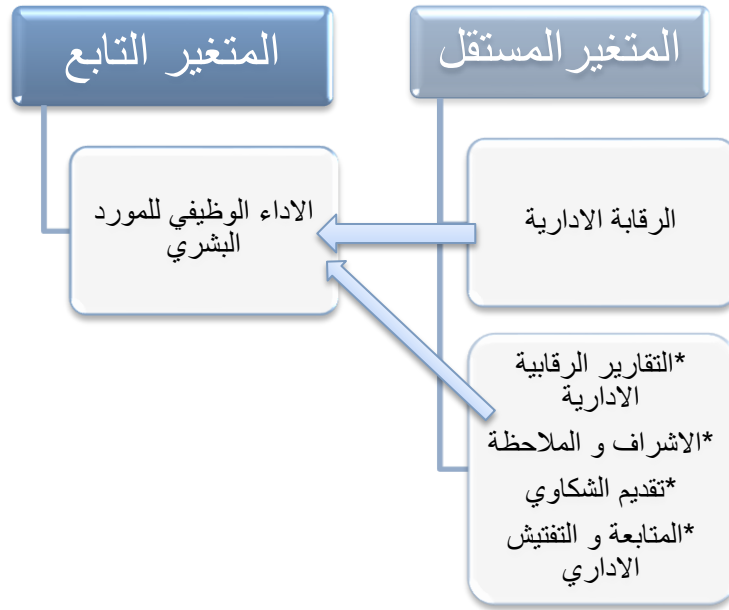
III. نموذج و فرضيات الدراسة

1. نموذج الدراسة:

تم وضع نموذج دراسة في ضوء الدراسات السابقة و البحوث ذات صلة بالموضوع الخاص ببحثنا و يتألف النموذج من متغيرين:

- المتغير الاول و هو المتغير المستقل لرقابة الادارية.
- المتغير الثاني وهو المتغير التابع و يتمثل الاداء الوظيفي للمورد البشري و هو ما يوضحه الشكل الاتي.

الشكل (01): نموذج يمثل متغيرات الدراسة.



المصدر: من اعداد الطالبة

2. فرضيات الدراسة

وحتى تتمكن من الإجابة عن مختلف التساؤلات المطروحة قمنا بوضع مجموعة من الفرضيات والتي سيتم إما تدعيمها أو نفيها:

✓ الفرضية الرئيسية:

- "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الادارية على الاداء الوظيفي للموارد البشرية في مركز البحث

العلمي CRSTRA عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 5\%$."

✓ الفرضيات الفرعية:

- "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتقارير الرقابية الإدارية على الاداء الوظيفي للموارد البشرية في مركز البحث العلمي CRSTRA عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 5\%$."
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإشراف و الملاحظة على الاداء الوظيفي للموارد البشرية في مركز البحث العلمي CRSTRA عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 5\%$
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين تقديم الشكاوي من طرف متعاملين مع المركز العلمي CRSTA على الاداء الوظيفي للموارد البشرية في مركز عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 5\%$
- "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية المتابعة و التفتيش الاداري على الاداء الوظيفي للموارد البشرية في مركز البحث العلمي CRSTRA عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 5\%$ "

IV. التموضع الأستمولوجي و منهجية الدراسة:

1. التموضع الأستمولوجي:

من أجل إضفاء صفة الشرعية والقبول على العمل البحثي ونتائجه تم الاعتماد على النموذج الوضعي الواقعي و النموذج التفسيري لشرح و فهم متغيرات الدراسة بحيث يسمح هذان النموذجان بان تكون الدراسة أكثر موضوعية و تسمح بإدراج صفة الذاتية و الحكم الشخصي و استنتاج على مختلف متغيرات هذا العمل.

2. منهجية الدراسة:

من اجل دراسة الإشكالية الإجابة على الأسئلة المطرحة والوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي حيث أنه تم اعتماد على المنهج الوصفي في جانب النظري قمنا بالتطرق فيه إلى تعرف على ماهية دارة الموارد البشرية و ماهية تقييم الاداء والمنهج التحليلي في دراسة حالة حيث اعتمدنا عليه أكثر في من خلال تحليل الاستبيانات الموزعة للمركز CRSTRA .

V. تصميم البحث:

يختص هذا العنصر المتعلق بتصميم البحث بتحديد مختلف أبعاد البحث وعناصره و التي تتمثل في:

1. هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة الى:

- توضيح ماهية وظيفة المورد البشري كخيار حديث تتبناه المؤسسات الاقتصادية .
- - إيضاح معنى تقييم أداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية ومؤشرات قياسه.
- و توضيح الدور الفعال لتقييم اداء الذي يمكن المؤسسات من اكتساح السوق و البقاء و الاستمرار.
- توضيح مدى مساهمة الرقابة الادارية في تحسين الاداء الوظيفي للمورد البشري.

2. نوع الدراسة: بناء علاقة ارتباط بين الرقابة الادارية في الاداء الوظيفي للمورد البشري

3. مدى تدخل الباحث: تم وصف و دراسة الاحداث كما هي بشكل دقيق و صادق و حيادية التحليل لإنتاج علم موضوعي أي كان التدخل بالحد الأدنى.

4. التخطيط للدراسة: الدراسة تناوبية (معلمية ثم ميدانية).

5. وحدة التحليل: تتمثل في موظفي مركز البحث العلمي CRSTRA.

6. المدى الزمني: لقد كانت دراسة مقطعية تمت على مرة واحدة حيث تم إنجاز الجزء النظري و إعادة صياغته و تعديله كما

تم اجراء الدراسة الميدانية و تحليلها وكان هذا خلال بداية شهر ماي 2021.

VI. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

- تكمن أهمية الدراسة موضوع في توضيح الاطار النظري للموارد البشرية وأهمية تقييم اداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية و الدور الذي يلعبه في تحقيق النمو و التوسع في مجالها و احتلال مكانة و نسبة كبيرة من السوق .

VII. خطة البحث

من خلال هذه الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول و هي تتمثل في:

✓ الفصل الأول: بعنوان مدخل حول مدخل حول ادارة الموارد البشرية حيث أننا تطرقنا فيه في المبحث الأول الى

مراحل تطور ادارة الموارد البشرية وفي المبحث الثاني تطرقنا فيه الى ماهية ادارة الموارد البشرية وفي المبحث الثالث الى وظائف ادارة الموارد البشرية .

✓ الفصل الثاني: بعنوان تقييم اداء الموارد البشرية عن طريق ادوات الرقابة الإدارية فتطرقنا فيه إلى على ثلاث مباحث

المبحث الأول تناولنا فيه مفاهيم و منطلقات اساسية للأداء والمبحث الثاني تم تطرق فيه تقييم اداء المورد البشري أما المبحث الثالث فتكلمنا فيه عن ادوات الرقابة الادارية.

الفصل الثالث: هو فصل التطبيقي حيث اختص هذا الفصل بدراسة حالة في مركز البحث العلمي CRSTRA حيث قسم

الى مبحثين كان المبحث الاول بعنوان عموميات حول مركز البحث العلمي CRSTRA، و المبحث الثاني تم فيه تحليل

الاستبانة التي تم توزيعها ببرنامح SPSS

الفصل الأول

مدخل حول ادارة الموارد البشرية

تمهيد :

لقد تميزت إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة والحديثة في دور إداري وعلمي هام وذلك في ظل وجود الوظائف التوجيهية والقيادية للموظفين و الأفراد والعاملين نظرة باعتبارهم عنصرا هاما في إدارة الموارد البشرية إلا أن التطورات العلمية والدراسات الأكاديمية الحديثة ساهمت في تطوير وتحديث وتجديد إدارة الموارد البشرية وذلك بإدخال وظائف وتعريف و نظريات و مفاهيم وطرق استراتيجية جديدة في إدارة الموارد البشرية كالتخطيط الإداري في ادارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية وعمليات التدريب الوظيفي والإداري والمهني للموظفين والإداريين كما تميزت إدارة الموارد البشرية بالقيام بعمليات التطوير والتدريب والتوظيف العملي والمهني والإداري للموظفين والإداريين بشكل يحقق النمو والتنمية والتطور والرقى للوصول إلى المستوى الإداري والتجاري المطلوب على المستوى العالمي.

فإدارة الموارد البشرية الحديثة تركز على الجوانب الأساسية التي يتبناها ويتولاها المدراء في تنمية الجوانب البشرية كما تسعى إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى وضع طرق حديثة واستراتيجيات متطورة لاختيار الأفراد والموظفين والعاملين وتدريب الأفراد والموظفين والعاملين وتنميتهم وتنمية مواهبهم وتطويرهم إدارية وعلمية وثقافية . كما تسعى إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى وضع استراتيجيات حديثة في أنظمة المكافآت والتعويضات والمرتبات والحوافز المادية والمعنوية للأفراد والموظفين والعاملين والإداريين في المنظمات والمنشآت الإدارية الحديثة كما تعمل على إحداث التواءم وخلق جو من الانسجام بين الأقسام الإدارية الوظيفية المتعددة.

و بهذا سنتطرق لعدد من جوانب ادارة موارد بشرية في فصلنا هذا و قسمناه الى:

➤ المبحث الاول: التطور التاريخي للإدارة موارد البشرية.

➤ المبحث الثاني: ماهية ادارة الموارد البشرية .

➤ المبحث الثالث: اساسيات ادارة الموارد البشرية.

المبحث الاول: التطور التاريخي للإدارة موارد البشرية.

هناك عدة مراحل حصلت فيها التطورات الادارية في ادارة الموارد البشرية و ذلك من الناحية الزمنية ومن الناحية الاعوام و السنوات حيث تم تحديد و تجزئة و تقسيم التطورات الحديثة في ادارة الموارد البشرية الحديثة من الناحية الزمنية الى عدة اقسام.

المطلب الاول: مرحلة قبل و اثناء الثورة الصناعية.

اولا مرحلة ما قبل الثورة الصناعية : تميزت هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تصنع في مصانع صغيرة أو في بيت صاحب العمل هذا ولو تعمقنا أكثر هذه المرحلة فسندجد الأنظمة التالية : (نوري و فريد، 2011، صفحة 52)

أ. نظام العبودية : وفيه اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل ، يبيعه ويشتره شأنه شأن كل السلع فلا حقوق قانونية أو إنسانية ، كما أنه لم يكن تحت ظل هذا النظام وجود النظام العمالة ، وكانت السلطة المطلقة بيد المالك وكان العبد أحد الأمتعة التي يمتلكها .

ب. نظام الصناعة اليدوية: و ظلالة برزت فته تملك الخبرة والمهارة وبدأت تعمل مقابل الأجر الذي يعد أجر الكاف، يسمح للعامل وعائلته بالكاف.

ت. نظام الطوائف : وبه شكلت كل صناعة طائفة لها قانونها يوضح شروط الدخول للمهنة وأجورهم ومستويات إنتاجهم ، ويمثل نظام الطوائف احتكارا للصناعة أو الحرفة ، وقد رتب التدرج في المهنة فهناك الصبي والعريف والمعلم ، وينتخب المعلمون شيخا للطائفة فيوقع العقوبات على من يخلف لوائح وتعليمات الطائفة.

ثانيا مرحلة الثورة الصناعية : ما إن بدأت الثورة الصناعية كنتيجة لسلسلة من الاكتشافات والاختراعات وظهور القوى المحركة والآلات في النصف الثاني من القرن الثامن عشر حتي واجه أرباب العمل مهمة تهيئة أفراد تحتاجها مشاريعهم الضخمة ، ولمواجهة تهيئة صناعة جديدة عليهم التهيؤ لمتطلباتها وعاداتها ، ولكن بحجة الإنتاج وزهو الصناعة قد ألهاهم عن الاهتمام بالجنس البشري، و يضاف إلى ذلك أن قوة مساومة العمال كانت ضعيفة في سوق العمل فافتقر العاملون إلى الأمان في ما أصبح للآلة الدور الرئيسي في الإنتاج. وفي خضم ذلك برزت النقابات في منتصف القرن التاسع عشر للدفاع عن مصالح العمال مستخدمة سلاح الإضراب مما اضطر أرباب العمل إلى مفاوضتهم جماعيا، وأخذت النقابات تطور تنظيماتها. (نوري و فريد، 2011، صفحة 53)

المطلب الثاني: مرحلة ظهور الحركة الادارة العلمية و نمو المنظمات العمالية.

اولا : ظهور حركة الإدارة العلمية : من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي : (حسونه، 2008، الصفحات 10-11)

1. تطوير حقيقي في الإدارة : ويقصد تاييلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

2. لاختيار العلمي للعاملين : ويعتبره تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية ، فبعد أن تتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم .

3. الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم : حيث يؤكد تاييلور ان العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعملة وتدريب مناسباً على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل .

4. التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية : حيث يؤكد تاييلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بان يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

وقد أكد تاييلور على معايير العمل وقبول مجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة ، كما أهمل الجانب الإنساني .

ثانيا: نمو المنظمات العمالية : في بداية القرن العشرين تمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل ، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل المصلحة رب العمل) ساعدت في ظهور النقابات العمالية. (حسونه، 2008، صفحة 11)

المطلب الثالث: مرحلة الحروب العالميتين الاولى و الثانية.

أدت الحرب العالمية الأولى ، ثم الثانية ، إلى تغيرات جذرية انعكست على استخدام الإنسان في مواقع العمل ، وعلى اهتمامات إدارة الموارد البشرية .

تنحصر هذه التغيرات بنقطتين هما: (برنوطي، 2004، صفحة 30.32)

1. إنصاج أدوات علمية (للقياس والاختيار والتقييم).

من أولى المتطلبات التي ولدها الحرب هي حاجة حكومات الدول التي دخلت الحرب إلى وسائل علمية لتكليف الجندين بمهام تتناسب مع مؤهلاتهم . فكلفت بعض الحكومات، بوابة الحكومة الأمريكية، مختصين من علم النفس لتطوير وسائل قياس

للمؤهلات والخصائص النفسية التي تتطلبها مهمات قتالية معينة وخطيرة، كقيادة دبابة أو طائرة أو التكاليف بمهمة قبائلية أو سرية وغيرها. وفعلا ، ثم تطوير هذه الأدوات بسرعة ، ثم استمر العلماء بإنضاجها بعد انتهاء الحروب، قامت إدارات الموارد البشرية بالاستفادة من هذه الأدوات وتكييفها لأغراض عملها ، وحيث أصبح تطوير واستخدام أدوات قياس القدرات والمؤهلات والخصائص ، وأدوات تحديد الخصائص النفسية والسلوكية لبعض الوظائف ، أصبح هذا جزء مهم من وسائل عمل أية إدارة ناضجة ومتطورة للموارد البشرية ؛ لذلك أيضا توفر حاليا مشات أدوات القياس التي يمكن لأية منظمة أن تستعين بها، وحسب طبيعة وظائفها .

كما انعكس هذا النضج على جوانب أخرى في عمل هذه الإدارات، فهي تعتمد حاليا أعداد مختلفة من الأدوات الموضوعية للقياس والتقييم وغيرها.

2. تدخل الحكومات في تحديد شروط الاستخدام.

أدت مجموعة تغيرات إلى توسيع مسؤوليات الحكومات لتشمل الاهتمام بالعلاقة بين أصحاب العمل والعمال ؛ من هذه التغيرات:

أ. تنامي الشعور بقيمة وأهمية الأعداد الواسعة من مواطنين ساهموا في الدفاع عن وطنهم ، فأصبحت قضايا حقوقهم في حياة كريمة و شروط استخدام لائقة مسؤولية أساسية للحكومات التي جندتهم واستخدمتهم .

ب. تنامي قوة العمال ، وتنامي نقاباتهم ، مما جعل منهم قوة سياسية مهمة ، استدعت أن تتم الحكومات هذه القوة وتنظمها ؛ هذه القوة ازدادت حجما وأهمية بعد تدويل التنظيمات النقابية ، أي قيام اتحادات دولية للنقابات ، ثم اهتمام التنظيمات السياسية الدولية بالموضوع كقيام منظمة العمل الدولية وغيرها ، وبجيت أصبح اهتمام الدول بالعلاقة ذات أبعاد محلية ووطنية ودولية .

ت. تنامي أثر العمال على حالة الاقتصاد عموما ، حيث أصبح وضع الاقتصاد يتأثر شروط الاستخدام ، ومستوى الأجور ومعدلات البطالة وغيرها ؛ لذلك ، لم تعد الحكومات تستطيع ترك كل هذا للعمال وأطراف العمل تفردهم ، بل وجدت بأنها بحاجة أن قمتهم بذلك ، وان تضمن علاقة تضمن استقرار ونمو الاقتصاد.

ث. تصاعد إعداد الحوادث والاصابات ذات الآثار السلبية على كل من العار والاقتصاد بسبب زيادة إعداد واحجام الشركات الصناعية مما دفع الحكومات للتأكد من تور هذه الشركات لبيئة عمل آمنة ، فأخذت قضايا حوادث العمل والضمان الاجتماعي موقعا مهما في اهتمامات المنظمات والحكومات .

هذه التغيرات وغيرها أدت إلى تصاعد اهتمام الحكومات هذه القضايا وعدم تركه للعمال وأرباب العمل ؛ وتم تنظيمها بقوانين تعتمد مبادئ العدالة ، وسياسات تنطلق من الها الوطنية العليا ، كما اسهمت في إنضاج عمل إدارات الموارد البشرية وإخضاعه لعوامل علمي وموضوعية و قانونية.

المطلب الرابع: مرحلة تطور ادارة الموارد البشرية الحديثة.

تعد هذه المرحلة الاخيرة في مراحل تطور ادارة الموارد البشرية و هي المرحلة المتقدمة و المعاصرة و تمتد حتى يومنا هذا حيث تبدأ من الازمة الاقتصادية العالمية الدولية والمتسببة في الخسائر الفادحة للشركات والبنوك في بداية شهر 1 من عام 2008 م وكانت أزمة اقتصادية ومالية وأزمة كوادر بشرية وأزمة توظيف وأزمات علمية على كل المستويات ومختلف التخصصات العلمية والإدارية والعملية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الحديثة ، إن هذه المرحلة الأخيرة لها أخطر مرحلة على الإطلاق في عمر وعصر الشركات والاستثمارات والبنوك والمؤسسات المالية والإدارية والاقتصادية والتجارية بشكل دولي وعلى مستوى عالمي في كل من دول أمريكا وبريطانيا و أوروبا ودول الاتحاد الأوروبي ومجلس التعاون الخليجي فتم إحداث أزمات اقتصادية لكل هذه الشركات و البنوك بصيغة مالية واقتصادية وكان ذلك سبب انتشار أخطاء اقتصادية وإدارية أساسها العولمة السلبية المخالفة لوضع الأمور والسياسيات بشكل عالمي وعلى أساس علمي إيجابي متطور وحديث وأيضا بسبب إتباع الأنظمة الرأسمالية . ان هذه المرحلة الأخيرة من مراحل التطور الزمني في الشركات من ناحية التطورات الإدارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لها مرحلة حرجة وخطيرة وحساسة في كل مستوياتها وتخصصاتها وأعمالها ووظائفها المالية والتجارية والإدارية. (الحريري م.، 2012، صفحة 27)

مراحل التطور بالنسبة لإدارة الموارد البشرية الحديثة من ناحية تطور الإدارات وتطور المنشآت والسياسيات الإدارية والأنظمة والقوانين المتبعة في هذه منشآت فمرت عدة مراحل تطورت فيها إدارة الموارد البشرية الحديثة من على تنوع وتغير وتعدد في نفس الوقت تطور في المدارس الإدارية الحديثة وفي الفكر الإداري الحديث والمعاصر وهذه المراحل الخاصة بالتطورات بالنسبة لإدارة الموارد البشرية الحديثة تقسمت و تجزأت إلى عدة مراحل كما يلي : (الحريري م.، 2012، صفحة 32.27)

اولا : المرحلة الأولى مرحلة تطبيق نموذج الإدارة البيروقراطية والمتعلقة بإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الإدارة والمدرسة و الفكر البيروقراطي وكان تلك استجابة لمتطلبات وتغيرات العمل وذلك من أجل زيادة الإنتاج و الضغط على الموظفين من التدايعات والعوامل التي أدت وبنفس الوقت ظهرت في مدى زمني معين وفق قوانين إدارية متشابهة وظهور وشيوع وانتشار النقابات مثل نقابات المحامين و المهندسين ونقابات الأطباء وكان ذلك بداية في دول أمريكا بشكل خاص. وكان الهدف من ذلك هو التركيز على سياسات المرتبات والأجور والحوافز المادية المحددة وفق استراتيجيات شديدة يتم فيها أنظمة المراقبة والمحاسبة على الأخطاء الإدارية الحاصلة كما أنه كان التركيز في النموذج البيروقراطي في إدارة الموارد البشرية كبدائية من بدايات المراحل التطور إدارة الموارد البشرية الحديثة هو التركيز على والاهتمام بالفوائد المادية والعوائد المالية والفوائد الإدارية والعملية القائمة والمشاركة والتي يمكن دمجها ومشاركتها بين الأفراد والإداريين والأقسام الإدارية والوحدات الإدارية المختلفة و الفروع كما كان من أهم ما يقوم به النموذج البيروقراطي في إدارة الموارد البشرية الحديثة هو التركيز على زيادة الإنتاج أي التركيز على زيادة العوائد المادية بأي شكل من الأشكال وذلك لزيادة الأرباح سواء عن طريق زيادة المبيعات أو غيرها.

وفي الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة لإدارة الموارد البشرية الحديثة لقد حصل الباحث وعثر على أقوال علماء ومفكرين وإداريين تؤيد بمساهمة فعالة النموذج المدرسية والإدارة و الفكر البيروقراطي في إدارة الموارد البشرية الحديثة كنموذج أولي في مراحل تطور إدارة الموارد البشرية وكان ذلك لعدة أسباب هي :

1. أن التركيز على زيادة الإنتاج وزيادة الأرباح وزيادة العوائد المادية باي شكل من الأشكال يعد ألية وطريقة هامة لرفع وتطوير وتحسين الدخل المادي والعوائد المادية لهذه الشركات .
 2. أن التركيز على تحديد ووضع طرق خاصة بالسياسات والاستراتيجيات المتعلقة بتحديد وتقسيم الأدوار والأعمال والوظائف الإدارية والإجراءات العملية والتنفيذية في مختلف النشاطات الإدارية وغيرها تعد مبدأ وأساسا علمية هامة ترتكز وتستند عليه المنشأة والشركات.
 3. يعد التقسيم التخصصي والتنوعات التخصصية والعلمية الإدارية والعملية والوظيفية مبادا هاما لأسس تقسيم الأفراد والموظفين والعاملين كما يعمل ذلك على تحديد و توزيع الأدوار وتقسيم الاتصالات الخارجية والداخلية في البيئات الخارجية والداخلية المحيطة بالشركات .
 4. لقد ساهم النموذج البيروقراطي في استثمار الجهود البشرية واستثمار واستغلال الكوادر البشرية بأقل التكاليف الممكنة .
 5. وجود الحاجات المستمرة للقوى العاملة وللكوادر البشرية والموارد البشرية والخبرات والكفاءات الإدارية.
- وبالرغم من وجود هذه الأسباب والتداعيات والعوامل الأنفة الذكر ووجود بعض الإيجابيات إلا أن التطور التكنولوجي والتطور العلمي في الشركات أدى إلى تدهور هذا النظام البيروقراطي ووجود بعد عن تطبيق الفكر الإداري البيروقراطي في إدارة الموارد البشرية.
- ثانيا : الدخول في مرحلة تطبيق تجارب العلاقات الإنسانية وتنمية الاحتياجات والرغبات الإنسانية والنفسية وتوجيه الأفراد بما يخدمهم ويطورهم وينميهم ويع على رفع مستوياتهم العلمية فكان ذلك كنموذج هو تقديم مشورات تفي واستشارات يطلبها الموظفون والإداريون أو يبادر بها الناصحون والمدراء لتعد وتقوم وتغيير النتائج السلبية إلى نتائج إيجابية . فكان ذلك تجربة مرت بها بعض مصانع امريكا والولايات المتحدة الأمريكية إذ قاموا بالتركيز على الاهتمام بالجانب الإنساني والنفسي والسلوكي للأفراد والموظفين والعاملين فقاموا بتحسين المصانع ووضع موظفين لطيفين وموظفات سكرتيرات ومديرات يعملن على تلطيف الأجواء الداخلية للمنشآت والشركات الخلد جو من التواؤم النفسي للموظفين إضافة إلى تحسين الإضاءات للغرف والمصان والمكاتب الإدارية والعمل على الاهتمام بالجوانب التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج من باب التركيز على الدراسات والمجالات النفسية والبيئية المحيطة بالموظفين والعاملين والأفراد والإداريين . فادى ذلك إلى زيادة الإنتاجية وشعور الأفراد بتميزهم وبانتمائهم إلى منشآت ومصانع وشركات راقية تقدم خدمات جيدة كما تعني بالموظفين والإداريين والعمالة المنتسبة إليها.
- كما أدى ذلك إلى زيادة الإنتاجية من أيادي العاملين والموظفين والعاملين والأفراد العاملين في المنشآت بسبب تحسن الظروف البيئية الداخلية للشركات والمنشآت وكان ذلك بسبب الاهتمام بتنمية العلاقات الإنسانية ورفع معنويات الأفراد العاملين بطرق نفسية واجتماعية حديثة .

ثالثا : الدخول في المرحلة الثالثة من مراحل تطور إدارة الموارد البشرية والتي تركز على المرحلة الوسطية من بين عدة مراحل وتطورات إدارة الموارد البشرية فتم التركيز على تطوير وتحديث وتجديد الديناميكية و الاستراتيجية والطرق والخطط والأهداف الاستراتيجية الإدارية والمتعلقة بالمتغيرات الخارجية والعوامل البيئية الخارجية كالاهتمام وتطوير بالمتغيرات البيئية السياسية وتعديل القوانين السياسية في الدول ووضع قوانين حكومية خاصة بتحديد ساعات العمل وتحديد المرتبات والمكافآت المالية والحوافز فضلا عن القيام بعمليات التقسيم والتحديد العملي والوظيفي للمهن الإدارية والحكومية والخاصة وكان ذلك بداية للدخول في مرحلة القطاع الخاص وانتشاره بشكل عالمي ، فلقد انتشرت الشركات الخاصة والمنشآت التجارية الخاصة وانتشرت النقابات وانتشرت الاتحادات والتكتلات التجارية والعلمية مما أدى ذلك إلى حل مشاكل العمل والعمال والموظفين وتحسين الظروف الخارجية في البيئة المحيطة على مستوى خارجي للشركات والمنشآت التجارية والإدارية والاقتصادية والمالية .

رابعا : الدخول في مرحلة الاهتمام بحاجات الموظفين والأفراد والعاملين في المنظمات الإدارية وذلك بسبب تغير وتطور الأساليب والظروف الاقتصادي وحصول تطور في التكنولوجيا و انتشار في المعلومات في أمور العمل فادي ذلك إلى الاهتمام بنموذج التركيز على الخصائص الرئيسية لحاجات ومتطلبات الأفراد في البيئات المتغيرة و المتعددة والمتنوعة المطالب والأهداف .

وكان ذلك التطور والدخول في المرحلة الرابعة وفق أساسين علمي وإداريين ترتكز عليهما بشكل كامل وهما:

الأساس الأول : ظهور دور كبير لإدارة الموارد البشرية بشكل فع والمحاولة على حل المشكلات المتعلقة بالكوادر والموارد البشرية واتخاذ القرارات اللازمة الصحيحة لحل المشكلات الإدارية والمالية الخاصة بالموظفين و الأفراد والعاملين إضافة إلى ظهور وانتشار وبروز قوانين خارجية تساعد على رفا - وترفيه وتطوير الموظفين والأفراد والعاملين مع إقامة أنظمة خاصة باله والمساواة بين الموظفين والعمال في القسم الإداري الواحد وضمن الوحدة التجارية الواحدة.

الأساس الثاني: زيادة التركيز على التخصصات العلمية الدقيقة التي يحملها الموظفين والاهتمام بالتقسيم الإداري والمهني والوظيفي للموظفين والإداريين ما الاهتمام من قبل علماء النفس وعلماء الاجتماع بإرضاء الأفراد والعاملين وتخفي طرق لتطويرهم وتلبية حاجاتهم مع التركيز على زيادة العوائد المادية.

إن الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية والتي توصل إليها الباحث والكاتب العلمي والمؤلف لهذا الكتاب العلمي والإداري المختص بإدارة الموارد البشرية تشير إلى ما يلي :

1. ساهمت بعض الدراسات المختصة بإدارة الموارد البشرية في تطوير المستويات العقلية وتنمية الذكاء والتركيز على كيفية سرعة الحفظ وسرعة البديهة وتقوية الذاكرة لدى الأفراد والموظفين والعاملين.
2. اهتمام بعض الإدارات في بعض الشركات الدولية والخارجية بتطوير وتنمية المواهب القيادية والتركيز على قيادة الأفراد والموظفين وجمعهم في مجموعات محددة وتخصصات واحدة متشابهة فيقوم القائد للأفراد والذي هو يسمى في عصرنا الحالي عصر التكنولوجيا بمدير إدارة الموارد البشرية كمدير قائد ومراقب ومخطط ومنظم ومنسق لكل متطلبات وأعمال ومهام و واجبات إدارة الموارد البشرية وما يتعلق بالموظفين والعمال بشكل تام.

3. أظهرت بعض الدراسات التي ساهم في وضعها المؤلف والباحث العلمي بهذا الكتاب أن هناك دراسات مختصة بتطوير أدوات و معاملات الموظفين وأساليب المعاملات بشكل يواكب التطورات الإدارية والتكنولوجية الحديثة.

خامسا : مرحلة الدخول في إدارة الأفراد : وهي مرحلة خاصة حديثة أدت إلى الاهتمام بالأفراد العاملين في الشركات والمنظمات الإدارية المختلفة والعمل على وضع أسس وتطبيق قوانين خاصة بأمر الاختيار والتعيين الوظيفي مع تدريب وتطوير مهارات وكفاءات وخبرات الأفراد والعاملين بشكل يؤدي إلى رفع وتحسين مستوى الشركات مادية و إدارية.

سادسا: مرحلة ظهور و بروز و انتشار الإدارات المتعلقة بإدارة شؤون الموظفين وهي إدارة متخصصة في تلبية حاجات ورغبات الموظفين والعمل على حل مشكلاتهم الإدارية والمالية وفق أسس إدارية محددة.

سابعا : مرحلة التطور التكنولوجي الحديث في أساليب وطرق وخطط وأهداف واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فادي ذلك إلى الاهتمام بتحسين النوعية ورفع الجودة وزيادة العوائد من التركيز على تعديل أخطاء الموظفين وتصحيح أخطاء الإداريين وتنمية مواهب الموظفين والإداريين .

ثامنا: وهي المرحلة الأخيرة من مراحل تطور إدارة الموارد البشرية وهي ظهور إدارة حديثة تسمى إدارة الموارد البشرية الحديثة أو ما تسمى ببعض المراجع العلمية والتخصصات العلمية إدارة الموارد البشرية المتقدمة أو الفعالة وهي تقوم بالاهتمام بوضع استراتيجيات تنظيمية كاملة لكل المنظمة والمنشأة الإدارية ترعى ضمن هذه الاستراتيجيات أهداف الموظفين وتحقق التوافق وإحداث الانسجام بين الموظفين والإداريين في مختلف التخصصات ضمن المنشأة التجارية الواحدة.

المبحث الثاني: ماهية ادارة الموارد البشرية.

يشكل العنصر البشري الكنز الذي لا يفنى للمؤسسات و قد رجع التطور الملفت للأنظار بخصوص الاهتمام الكبير الذي حظي به هذا الاخير كونه هو المسؤول الاول عن عملية البناء و الاعمار، فهو مصدر الابداع و الرقي و النمو في كثير من مؤسسات الدول المتقدمة.

المطلب الاول: تعريف ادارة الموارد البشرية.

ل للوصول لتعرف لإدارة الموارد البشرية، يجب أولاً تعريف مصطلح الموارد البشرية، وهذا باعتباره محور عمل و اهتمام هذه الإدارة، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار التفريق بين وظيفة المورد البشرية و ادارة الموارد البشرية.

الفرع الاول: مفهوم الموارد البشرية.

– تحولت النظرة إلى الأفراد في المؤسسات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها، إلى كونها أصل من أصول المؤسسة التي يمكن الاستثمار فيها و زيادة قيمتها بالنسبة للمؤسسة، وقد أدى هذا التحول في النظرة إلى الأفراد، إلى اعتبار الأفراد موردا من موارد المؤسسة، وهذا بالرغم من أن كلمة أو اصطلاح المورد لا تنطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو تحقق إيرادات. (حسن، 2005، صفحة 28)

- يعرف ماكس سيبورين المورد بأنه " أي شيء له قيمة يمكن استخدامه، و هو اما ان يكون متاحا او غير متاح، و يتطلب بعض الجهد لجعله متاحا، و يستطيع الانسان ان يستفيد منه، و يجعله اداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة، او لإشباع حاجة، او لحل مشكلة" و يعرفه روبرت باركر بأنه " الخدمات القائمة في المجتمع و متاح للذين هم في حاجة اليها". (علي، 2013، صفحة 35)

- و تعرف ايضا الموارد بأنها " جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة، رؤساء ومرؤوسون فيها للقيام بكافة أعمالها ووظائفها ضمن ثقافتها التنظيمية التي توضع وتضبط أنماطهم السلوكية، ومجموعة الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة، قصد تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجياتها المستقبلية مقابل ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل المنافع الت تتم بينهم و بينها التي تتمثل في التعويضات متنوعة وهي الرواتب و الاجور و المزايا الوظيفية". (الهيثي، 2005، صفحة 02)

- تعرف وظيفة الموارد البشرية بأنها: " مجموعة الأنشطة المختلفة التي تمارسها الوحدة التنظيمية المسؤولة عن تدير القوى العاملة اللازمة للمؤسسة كما ونوعا وتوقيتا والمحافظة عليها وتعويضها وتنميتها وتحفيزها" و تعرف ايضا بأنها: " الوظيفة التي تلم بمجموع النشاطات والتفاعلات والتدفقات المادية، الطاقات والمعلومات الموجهة نحو: (النوري، 2010، صفحة 31)

- حل جميع المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد، وبين الأفراد ومحيط العمل، و ادارتها من أجل تحقيق أحسن دمج للأفراد ومؤسساتهم، وتتمثل دورها أيضا في النظام البشري للمؤسسة.

- الحصول واستعمال وتطوير وتحفيز الموارد البشرية من أجل تحقيق عملية التحويل في المؤسسة.

الفرع الثاني: تعريف ادارة الموارد البشرية.

هناك عدة تعاريف لإدارة الموارد البشرية و تستخدم البعض تسميات مختلفة لها كإدارة الافراد و ادارة شؤون الموظفين الا ان التسمية الغالبة و الشائعة هي ادارة الموارد البشرية حيث سنتطرق لمجموعي من تعاريفها و هي:

- تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي يعتمد عليها في إدارة شؤون الموظفين ، والتي تعطي في محصلتها الهدف المنشود من هذه الإدارة للوصول إلى الأهداف التي وضعت من أجل تحقيقها في اختبار نوع القوى العاملة اللازمة للمليء الشواغر الوظيفية ثم تدريبها وإيجاد المناخ الملائم لزيادة إنتاجها و يستخدم هذا المصطلح العلمي الحديث للدلالة على العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز ورقابة إدارة و إنتاجه و المحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يودون عملا للمنظمة. (الكلالدة، 2018، 2011)

— يعرفها ليود بايز و لزي بانها " تختص بتوفير الموارد البشرية و تنسيق توظيفها في المنشآت"، و يقول هودجيتز: "ان ادارة الموارد البشرية هي العملية التي من خلالها تكفل المنظمة الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق اهداف المنظمة و العاملين فيها" (نصرالله، 2013، صفحة 03)

— و يعرفها ايضا فرنش بانها "هي عملية اختيار و استخدام و تنمية و تعويض الموارد البشرية بالمنظمة" (مُجّد، 2014، صفحة 29)

— و يعرفها احد مفكرين بانها : استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة او بواسطة المؤسسة و يشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة، لاختيار و التعيين و التقييم الخاص بالأداء، و التدريب و التنمية و التعويض و غيرها وصولا الى بحوث الافراد. (عبدالباقي، 2002، صفحة 17)

— كما عرفت بانها "النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين، وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء بخدمتها، ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها2. وعرفت أيضا بانها مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل الوظائف، والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وترقيتهم، ونقلهم، وتصميم هيكل أجورهم ، وتدريبهم ، وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم. (ابوشيخة، 2010، صفحة 24)

— تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها : " الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية ". (مرسي، 2006، صفحة 16)

من خلال هذه التعاريف يمكن القول ان ادارة الموارد البشرية هي تلك الادارة التي توفق بين الافراد و الوظائف و توجههم لتحسين كفاءتهم و تطويرها بما يفيد المؤسسة و يفيدهم.

المطلب الثاني: أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية.

كما قلنا سابق ان ادارة الموارد البشرية بالغة الأهمية للمؤسسات فنجاح وبقاء هذه المؤسسات مرهون بمدى نجاح هذه الوظيفة، فهي من أهم وظائف المؤسسة العصرية، وهي إدارة الأهم و الأعلى أصول المؤسسة، فهي التي تعمل على توفير أفراد ذوي كفاءات وقدرات عالية ومتخصصة، كما تعمل على الاستفادة القصوى إن لم تكن المثلى من هذه الموارد وذلك من خلال تهيئة المناخ المناسب لهم.

تتمثل أهميتها على مستوى المنظمة في انما :

- مهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات ، وتعزيز القدرة التمويلية ، وحددت أهدافا طموحة للتميز على المنافسين ، فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق . فكم من منظمات تزودت بآلات تلقائية كاملة الأتوماتيكية ، لكنها لم تقوى على استغلالها ، لعدم قدرة العاملين على استيعاب هذه التكنولوجيا المتقدمة .
- وفي حالات أخرى ؛ حددت منظمات أهدافا طموحة ؛ لتحسين المركز المالي وزيادة الحصة السوقية ، لكنها فشلت في تحقيق هذه الأهداف عاما بعد عام ، وتمثلت أهم الأسباب في مسببات داخلية ؛ وهي تواضع قدرات المديرين ، وتضخم أعداد العاملين ، وانخفاض قدرات ودافعية العاملين ، وغياب روح الفريق.
- ان أهمية إدارة الموارد البشرية ، تنبع من أهمية الموارد البشرية نفسها ، والتي تزايد قيمتها وإنتاجيتها بمرور الوقت وتراكم الخبرات، فبينما تبلى الآلات بمرور الوقت ، تتوهج العقول ، وبالتالي ؛ فالموارد البشرية تمثل أصلا تزايد قيمته وأهمية حسن الاستفادة منه.
- من ناحية أخرى؛ فهناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية، وبين غيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى للمنظمة. فإدارة أو وظيفة الموارد البشرية تزود إدارات الإنتاج والتسويق والشئون المالية والبحوث والتطوير ، كل باحتياجاته الأعداد والتخصصات المناسبة مع طابع ، أو خصائص الأعمال المؤدة ، ومع أعباء العمل بكل إدارة ، ومع جدول التنفيذ، أي في التوقيتات المناسبة.
- ويؤدي أي قصور في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية ، أو في الاختيار والتعيين أو التدريب أو الحفز ، لتعويق أعمال الإدارات الأخرى سألقة الذكر ، العميلة لإدارة الموارد البشرية ؛ أي التي تتلقى خدماتها تلك وتستفيد منها . كما يؤدي لتعذر تحقيق أهداف هذه الإدارات ؛ ومن ثم الأهداف العامة للمنظمة . بينما تسهم كفاءة وفاعلية أداء إدارة الموارد البشرية، في دعم أداء الإدارات الأخرى بالمنظمة، وتيسير بلوغ أهدافها، والأهداف العامة للمنظمة. (علي، 2013، الصفحات 40-41)

● كما يمكن اضافة الاهمية التالية حسب: (الجربوعة، 2017، الصفحات 23-24)

- ان وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة، ويعزز مركزها الاقتصادي وأرباحها على المدى الطويل.
- ان الإنسان كائن حركي متجدد ، متغير ، مبدع ، قادر على الابتكار والاختراع والتطوير ، والاكتشاف ، والتخريب .. الخ بمعنى آخر ما هو متغير قادر على التكيف والتطوير الذاتي أو بفعل الغير كدورات التدريب والتأهيل مثلا ، وهو

أكثر عطاء عن جوامد يتصدر إدارتها والمزج فيما بينها والتعامل معها لتحقيق لمخرجات المطلوبة لأي تنظيم والمتمثل في باقي عوامل الإنتاج (موارد طبيعية ، رأس المال ، التقنيات) .

- إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل ، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي ، وهذا سيزيد من إنتاجيتها ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.

الفرع الثاني: أهداف ادارة الموارد البشرية.

تهدف إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى إلى تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة ، وتطوير العاملين تطوير مستمرا يلبي رغباتهم وحاجاتهم ، ويحقق أهداف واحتياجات المنظمة ، وينبثق عن هذا الهدف العديد من الأهداف نوردها فيما يلي: (الحريري ر.، 2017، صفحة 10.12)

● الأهداف الاجتماعية

تسعى هذه الأهداف إلى تحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته ، وذلك عن طريق استخدام الأفراد وتوظيفهم للقيام بالمهام المختلفة وفقا لتخصصاتهم وخبراتهم وكفائاتهم ، وبما يتيح الفرصة للمجتمع التطور والنمو في كل مناشطة ، وإدارة الموارد البشرية غالبا 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 والحفاظة عليهم .

● الأهداف التنظيمية

بما أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما 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.

● الأهداف الوظيفية:

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

● 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 و المكافآت.

و يمكن اضافة الاهداف التالية حسب: (حسونه، 2008، صفحة 13)

- المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.
- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب و المتحفزة.
- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن .
- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية و أخلاقيات العمل.
- إدارة وضبط عملية " التغيير " لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.
- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة، حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.

المطلب الثالث: مراحل وظائف ادارة الموارد البشرية.الفرع الاول: مراحل ادارة الموارد البشرية.

تتضمن إدارة الموارد البشرية عدة مراحل هي: (الشعبان و الابعج، 2013، الصفحات 46-48)

1) مرحلة: تحديد وتوفير الاحتياجات من الموارد البشرية:

تنطوي الخطوة الأولى في العملية على تحديد متطلبات المنظمة من هذه الموارد من حيث الكمية والنوع والكيف والجودة من خلال القيام بالآتي:

- توجيه النصح بخصوص نوع البنية التي يجب أن تكون عليها المنظمة حتى نبته تحقيق الاستراتيجية .
- التخطيط وتوجيه النصح بخصوص عدد ومستويات وأنواع الوظائف المطلوبة المنظمة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها من خلال أكثر الطرق فاعلية فيما يتعلق بتخفيض التكاليف.
- تصميم الوظائف على أساس الواجبات والمسئوليات بالإضافة إلى خطوط سير التقارير والدور الإشرافي.

- توجيه النصح بخصوص أكثر الطرق فاعلية للحصول على الأفراد المطلوبين.
- إدارة وتوجيه النصح بخصوص عمليات الاختيار لضمان توفر المهارات والمعرف والخبرة الفنية، لتمكين من يتم اتقاؤهم من تنفيذ المهام المطلوبة بالمستوى الذي يناسب المعايير المناسبة.

(2) مرحلة ضمان استمرارية الموارد:

الضمان استمرار عمل الأفراد المنظمة لفترة تكفي لأن يكون وجودهم مؤثرة، ومن أجل أن يكون مستوى أدائهم مناسباً فإنه يجب أن يشتمل على ما يلي:

- تصميم عمليات إدارة الأداء لمساعدة الأفراد في معرفة ما هو متوقع منهم.
- تصميم و تنفيذ برامج تدريب تضمن أن يكون لدى الأفراد إلام تام بالمنهج والمعرفة والمهارات اللازمة للقيام بمسئولياتهم بكفاءة.
- إدارة الكافآت بشكل استراتيجي بهدف دعم تحقيق أهداف المنظمة و خطة العمل.
- وضع الاقتراحات اللازمة لتعيين فرق العمل ومراجعة الهام.
- تقديم المقترحات اللازمة بوضع خطة للسلامة المهنية و رفاهية العاملين و الاهتمام الكامل بجميع العمليات القانونية والإدارية ذات العلاقة بالتشغيل.
- إعداد الخطط اللازمة لسياسات العمل المتعلقة ببعض الأمور مثل تكافؤ الفرص.
- تزويد المديرين التنفيذيين بالنصح والإرشاد فيما يتعلق بسياسات العمل والقوانين المتعلقة به لضمان ان تفي المنظمة بالتزاماتها القانونية و الضمانية.

4. مرحلة نهاية العلاقة الوظيفية:

من الوظائف الأخرى الادارة الموارد البشرية التي لا تقل أهمية عن سابقتها مسألة السلوك الإنساني لإنهاء العلاقة الوظيفية للعاملين باعتبار أن هذه الموارد لها مشاعرها وسلوكها وطبيعتها الخاصة ، وهذا يتحقق من خلال القيام بالآتي:

- وضع سياسة خاصة بإنهاء عمل الموظفين والعمل على التأكد من سلامة تطبيقها ، وإتمام كل الإجراءات المرتبطة بها مثل مستحقات نهاية الخدمة.
- تنظيم الدورات والندوات الضرورية اللازمة قبل الإحالة للتقاعد.
- وضع خطة لقيام المنظمة بتقديم ما يمكن لمن أخوا العمل عن طريق التقاعد من تكريم ومكافآت لهم على ما بذلوه من جهود خلال مسيرتهم الوظيفية لتكون حافزا لزملائهم.

عند الحديث عن وظائف إدارة الموارد البشرية تبرز وجهتها نظر تشير وجهة النظر الأولى إلى أن وظائف إدارة الموارد البشرية يجب أن تنفذ من خلال اختصاصيين في إدارة الأفراد أو الموارد البشرية و إن المؤيدين لوجهة النظر هذه يقولون بأن هناك مهام محددة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات، وأن أفضل طريقة لتنفيذ هذه المهام هي من خلال هؤلاء المتخصصين ضمن إدارة مركزية للموارد البشرية . أما وجهة النظر الأخرى فتشير إلى أن جميع المديرين العاملين في المنظمة هم مديرو موارد بشرية ، وهذا نابع من الاعتقاد بأنه ما دام جميع المديرين يتعاملون مع الأفراد في إداراتهم فهم إذن أقدر على تفهمهم وتلبية حاجاتهم وبالتالي هم أقدر على تأدية المهام المتعلقة بشؤون مرؤوسيههم ، وهذا يعني أنه ليس هناك من حاجة إلى وجود إدارة مركزية متخصصة للقيام بوظائف إدارة الموارد البشرية ، بل يجب أن تنال مسؤولية تنفيذ هذه الوظائف إلى جميع المديرين العاملين في المنظمة . إن إدارة الموارد البشرية في معناها الشمولي تعني أساساً عملية اتخاذ القرارات في كل ما يتعلق بأنشطة العنصر البشري داخل المنظمة ، وهي بالتالي تهتم بوضع وتنفيذ سياسات وبرامج تكفل بناء تنظيم تسوده العلاقات الإنسانية التي تأمر تعاوناً وثيقاً يحقق أهداف تلك المنظمة . إدارة الموارد البشرية كأى علم من علوم الإدارة تشتمل على قرارات وعمليات لا بد أن تنفذ ، وقوانين وتعليمات يجب أن تتبع، ووسائل وطرق عمل من الضروري أن تراعى ، إلا أنها تختلف عن غيرها في أنها لا يستغني عنها في منظمة ما مهما اختلفت أهدافها ووظائفها ، فإدارة أية منظمة في الأساس هي إدارة هذا العنصر قبل كل شيء ، ذلك لأن كل مدير ومشرف على مجموعة من الأفراد ينهض بدور كبير في إدارة الموارد البشرية ، مما يجعل أمر هذا النشاط مسؤولية تضامنية تم مختلف المستويات الإدارية في المنظمة . إن الإدارة الموارد البشرية ، شأنها شأن أية إدارة المنظمة ، مهمتين أساسيتين: الأولى إدارية ، والأخرى تخصصية ؛ فأما الإدارية فهي تشترك مع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة بممارستها وتتمثل في وظائف التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة ، والإبداع والتطوير ، وتخصيص الموارد . وبالرغم من أن جميع المديرين يقومون بهذه الوظائف نفسها فإن الوقت اللازم للقيام بكل منها يختلف من مستوى إداري إلى آخر ، فالوقت المبذول في التخطيط والتنظيم يزداد كلما ارتفعنا في السلم الوظيفي ، وأياً كان الأمر ، فإن المهارات الإدارية ضرورية لجميع المستويات الإدارية . وأما المهام التخصصية فتمارسها إدارة الموارد البشرية ، بدءاً بتخطيط الموارد البشرية ، ومروراً بالتدريب وتقييم أداء العاملين ، وانتهاءً بالسلامة المهنية ورعاية العاملين . (ابوشيخة، 2010، الصفحات 31-32)

✓ اولاً: وظيفة تكوين المورد البشري:

و المقصود بها هو استحضار القوى العاملة و بالنوعية المطلوبة و العدد المطلوب لا نجاز اعمال المشروع، حيث الغرض الرئيسي من ادارة المواصفات البشرية هو ايجاد الافراد الملائمين لأعمال المنظمة، و لم يتم ذلك الا بالتعريف على طبيعة الاعمال و دراسة المواصفات الخاصة بها و بكل دقة و من ثم التعرف على اعدادها و البحث عن مصادرها من ثم دعوتها للاستخدام لتمر بسلسلة من الاجراءات المتعددة. (زويلف، 2001، صفحة 19)

و نعرض فيمايلي هذه النشاطات : (عبدالرحمان، 2010، صفحة 29)

- **تصميم وتحليل العمل:** يعمل هذا النشاط على تحليل واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة والمواصفات والشروط الواجب توفرها فيمن سيشغلها أو يعين فيها.
- **الخطيط الموارد البشرية:** يقوم هذا النشاط بتقديم حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل من حيث أعدادها ، نوعيتها ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل
- **استقطاب الموارد البشرية:** في ضوء نتائج النشاطين السابقين يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب و جذب للموارد البشرية من سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة .
- **اختبار وتعيين الموارد البشرية:** يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين طالبي التوظيف في المنظمة مما جرى استقطابهم وذلك باستخدام معايير اختبار وضعها تصميم وتحليل العمل ، وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم
- **التأهيل:** يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها و تعيينها و تدريبات من اجل مباشرة أعماله بشكل جيد.

✓ ثانيا : وظيفة التعويضات:

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرتبة بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة وتشمل هذه على مايلي: (عقيلي، 2005، الصفحات 16-17)

- **نظام تقييم الوظائف:** هو عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة ، حيث على اساس نتائج التقسيم يحدد التعويض المادي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة و الذي يتقاضاه شاغلها .
- **نظام التعويض المالي المباشر:** هو هيكل للرواتب والأجور تصممه سممه إدارة الموارد البشرية ليشمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية وذلك بناء على نتائج تقييم الوظائف
- **نظام تقييم الأداء:** هو مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم الأداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل.
- **نظام المكافآت المالية :** هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية لإنابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة ، ويعتبر هذا النظام داعيا للنظام التعويض المالي المباشر .
- **نظام المزايا الوظيفية الإضافية :** ويعرف بالتعويض المباشر ، وهو نظام التحفيز غير مالي على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كل من يعمل في المنظمة مثل التأمين الصحي والضمان الاجتماعي .

✓ ثالثا: وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية:

تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما البعض ، وقان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة أداء على مستوى و متميز لشلية مطالب تحقيق استراتيجية المنظمة وأهدافها وتكون هذه الوظيفة من

• التعليم والتدريب :

تعريف التدريب : يعرف التدريب بأنه العملية المنظمة المستمرة التي تزود الفرد بالمعارف والمهارات التي يتقاضها أداء عمل معين أو بلوغ هدف معين. (الوليد، 2009، صفحة 17)

يسعى هذا النشاط إلى اكتساب الموارد البشرية مهارات جديدة في ضوء تقييم أدائها ، يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه ، قصد إلى تطوير وتحسين أداء هذه الموارد وتمكينها ما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر .

• التنمية : (عبدالرحمان، 2010، صفحة 33)

هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة وتمكينها من التكيف مع التغيرات التي

✓ رابعا: وظيفة صيانة الموارد البشرية.

إن العامل ليس سلعة أو ماكينة يسهل خزنه بل هو إحساس وشعور وقدرة وهذا يستلزم صيانتته ورعايته وتطويره لأجل النهوض به لتحقيق الهدف المطلوب . (ديري، 2011، صفحة 21)

وتتكون هذه الوظيفة من فرعين متكاملين وهما : (المبيضين و الأكلبي، 2012، صفحة 225)

1. **توفير السلامة :** من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل التي قد يتعرض لها أثناء العمل .

2. **توفير الصحة :** من خلال تصميم برامج تصحيحية تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

✓ خامسا: وظيفة علاقات الموارد البشرية :

تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين: (عبدالرحمان، 2010، الصفحات 33-34)

• **دمج الموارد البشرية:** هو نشاط يتم من خلاله تصميم برامج طرق تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات وتوفير الرعاية الاجتماعية ، والمعاملة الإنسانية الطيبة لهم وحل الصراعات التعليمية التي شنا بهم في فرق العمل أو بهم بين المنظمة وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها النجباء المهمة التي تعمل فيها .

- **اعلانات العمل:** سمي هذا النشاط سابقا بالنشاطات المناعة ويمثل علاقة المعلمة من حالات إدارة الموارد البشرية مع النقابات حيث تقوم هذه الإدارة نيابية من أصحاب المنظمة بالتفاوض معها فيما يختص بشؤون العمل والثوم ، وإبراء عاقبت معها بخصوص ذلك.

المبحث الثالث: الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

إن زيادة وعي المؤسسات بالموارد البشري وأهميته، حول نظرتها إليه من كونه كأي مورد من مواردها، إلى اعتباره المورد المتميز فيها لاعتباره طاقة فكرية وقيمة معرفية وأصلا استراتيجيا، يؤدي الاستثمار فيه والتسيير الاستراتيجي له إلى الارتقاء بالمؤسسة وأداءها إلى أعلى مستوياته.

المطلب الاول: انعكاسات الفكر الإداري الجديد على دور إدارة الموارد البشرية.

كان للتحويلات الفكرية الجذرية في مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة تأثيراتها الواضحة على مفاهيم إدارة الموارد البشرية بدرجة واضحة. وتمثل أهم تلك التأثيرات فيما يلي: (الملامح الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في عصر العولمة)

- تغير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة وتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها.
- الانطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية.
- الارتفاع بمستوى القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا، فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في كثير من المنظمات تعادل في مستواها التنظيمي إدارات الإنتاج والتسويق والتمويل.
- إدماج أفكار وتقنيات إدارة التنوع في فلسفة إدارة الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المنظمات ذات الاتجاه نحو العولمة.
- الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب إلى سوق العمل العالمي وعدم الانحصار في السوق المحلي بحثنا عن أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن اعتبارات الجنسية والمواطنة التقليدية.
- النظر إلى مهام إدارة الموارد البشرية باعتبارها عمليات متكاملة ومتراصة، وليست إجراءات مستقلة ومنقطعة الصلة. وبهذا يمكن استثمار المعلومات والخبرات الناشئة من بعض العمليات في تطوير وتحسين كفاءة عمليات أخرى.

• اعتبار تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية [مثل نفقات التدريب والتنمية، ونفقات تطوير النظم، ونفقات بناء استراتيجيات الموارد البشرية] على أنها نفقات استثمارية تدر عائدا على الاستثمار و ليست مجرد نفقات إيرادية بدون مردود.

• إدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة الموارد البشرية والتحول نحو نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

• تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية، واعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمثابة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على إرضائهم.

• نشر فكر إدارة الموارد البشرية بين مختلف المديرين والمشرفين، واعتبار كل منهم مسئولا عن الموارد البشرية وليس قط فريق المتخصصين العاملين في التقسيم التنظيمي المختص بشؤون الموارد البشرية.

والخلاصة أن ما حدث ويحدث في العالم المعاصر من تغييرات وتحولات قد وجدت طريقها للتأثير في أوضاع المنظمات وفكر الإدارة، ونتج عن ذلك فلسفة جديدة ونموذج إداري متطور يختلف عن مفاهيم وأفكار الإدارة التقليدية التي سادت في عصر ما قبل المعلومات والتقنية. وامتد تأثير الإدارة الجديدة إلى إدارة الموارد البشرية كي تتحول إلى فلسفة وتقنيات جديدة ومختلفة تضع الإنسان في قمة اهتماماتها، وتدمج استراتيجياتها وبرامج عملها في البناء الاستراتيجي للمنظمة.

المطلب الثاني : متطلبات تفعيل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

لتفعيل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يستلزم مجموعة من القدرات و هي: (كريمة و العيداني ، 2020 ، صفحة 51)

• فهم مجال النشاط :

- الفهم الكلي لمجال نشاط المؤسسة

-توفر المعلومات الدقيقة تمكن من المعرفة الواسعة بمجال نشاطها التي تساعد على اتخاذ قرارات منطقية لدعم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة .

-مدير الموارد البشرية يجب ان يكون قادرا على حساب التكلفة و العائد لكل بديل .

• القدرة على امتلاك المعرفة المهنية والفنية:

- تجديد المستمر في المعارف الخاصة بمجال ادارة الموارد البشرية

-الاطلاع الواسع و المعرفة بأحدث الاساليب و البرامج التي تشكل مصدرا لخلق قيمة مضافة للمنظمة .

- القدرة على تقييم هاته الأساليب و البرامج و استخدام ما ينفع المنظمة .

• القدرة على إدارة عمليات التغيير:

- القدرة على تشخيص المشكلات و تطبيق استراتيجيات التغيير و تقييم النتائج .

- القدرة على ادارة التغير و الحد من المشاكل و مقاومتها

- التقليل من حدة الصراع و عدم الوضوح الادوار و المهام بين الافراد لتنفيذ الخطط و البرامج الخاصة بالتغيير .

• القدرة التكاملية:

- ان يتوفر مسؤول الموارد البشرية على نظرة شاملة على الرغم من اهمية التخصص بمعنى اهمية التعرف على كفية احداث التوافق

بين الانشطة المختلفة للموارد البشرية و الاطلاع على تأثيراتها المتدخلة لتحقيق الفعالية.

- يجب يمتلك مسؤول الموارد البشرية القدرة على احداث تكامل بين مجالات القدرات الثلاث .

- يجب ان يكون لمدير الموارد البشرية دورا ملموس في اعداد الاستراتيجية العامة للمنظمة .

المطلب الثالث : ادوار الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية .

أصبحت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تلعب عدة أدوار جديدة مهمة كما يلي :

1. شريك استراتيجي : ان قيام ادارة الموارد البشرية بدورها الاستراتيجي يتطلب وجودها كطرف رئيس ضمن الإدارة العليا

بما يمكنها من القيام بدورها الهام في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة و مراقبة تنفيذها على مستوى الوظيفي و

التشغيلي . كما ان تمكن ادارة الموارد البشرية استراتيجية يتطلب وجود قناعة لدى الإدارة العليا بأهمية دورها الاستراتيجي

ودورها في تحقيق التميز التنافسي المستدامة للمنظمة في ظل بيئة شديدة. التنافسية الامر الذي يفرض على مدراء إدارة

الموارد البشرية زيادة الاهتمام بالقضايا الاستراتيجية للموارد و الكفاءات البشرية بدل التركيز على المشكلات التشغيلية

اضافة الى التحقق التكامل بين خطط و سياسات ادارة الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي للمنظمة . (سملاي،

2018، صفحة 105)

يعتبر مديرو الموارد البشرية جزءا مهما وأساسيا في فريق الإدارة وتنفيذ أمور المنظمة، والإسهام في تحقيق أهدافها من خلال

وضع الاستراتيجيات موضع التطبيق، أي أن مديري الموارد البشرية يجب أن يأخذوا على عاتقهم مسؤولية القيادة والادارة في اقتراح

وإيجاد افضل الممارسات في برامج التغيير المتعلقة بمختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية. (العزوي، 2014، صفحة 93)

2. خبير إداري : وصفت إدارة الموارد البشرية ولعدة عقود مضت كإدارة تنفيذية، وفي دورها الجديد كخبير إداري، فإنها تحتاج

إلى أن تتخلص من صورتها التقليدية كمعدة للقوانين، وواضعة لقواعد العمل ومنفذة لقرارات الإدارة العليا، حيث

أصبحت تعمل على تحسين الكفاءات من خلال إعادة هندسة وتصميم العمليات من أجل تطوير كفاءة المنظمة ككل، وضمن وظيفة الموارد البشرية هناك العشرات من العمليات التي يمكن إنجازها بشكل أفضل وأسرع وأرخص في التكلفة، وأن إيجاد مثل هذه العمليات يعد جزء من دورها المميز الجديد في الوقت الحاضر والمستقبل. (العنزي، 2014، صفحة 93)

3. **نصير العاملين** : تتطلب هذا الدور من مدير الموارد البشرية في المنظمة، أن يكون كمثل لصوت العاملين في القرارات الإدارية، وأن يفني الموارد البشرية يفترض ان يكون لديه القدرة والقابلية بتلبية حاجات العاملين . كما يقع عليه معرفة كيفية وضع الأولويات والتخلص من العمل المضاف وأعبائه التي ال تضيف قيمة للعمل مع توضيح الأهداف، تبسيط العمليات المعقدة. بالإضافة إلى ضرورة شرك الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار واحتوائهم فيها والمشاركة في الأرباح المالية. ويتطلب هذا الدور من مدير الموارد البشرية بأن يكون أيضا صوت المنظمة في القرارات الإدارية، والسماح له أن يكون جزءا من فريق العمل بمستوى الإدارة العليا. وقد تؤدي المسؤولية المزدوجة لمدير الموارد البشرية بوصفه نصير للموارد البشرية ونصير للمنظمة إلى بعض المشكلات على الرغم من تعلمه الموازنة بين طلبات الدورين معا ومحاولة تطبيقها. (العنزي، 2014، صفحة 94)

4. **وكيل تغيير** : أصبح لإدارة الموارد البشرية مسؤولية أخرى وهي وظيفة بناء قدرات المنظمة وتبني التغيير والاستعداد لمواجهته، وهنا يأتي دورها في إجراء خطوات تغيير أولية من خلال تكوينها لفرق العمل ذات الأداء العالي، وتقليل دورة الزمن من أجل التجديد أو تنفيذ التكنولوجيا الجديدة، والقيام بالتطوير والتجديد في الوقت المناسب. بالإضافة إلى جعل الموارد البشرية مدركين لمهمتهم تماما وتحويلها إلى سلوكيات عن طريق مساعدتهم على تشخيص الأعمال أي متى يمكن وقفها أو البدء والاستمرار بها، وأن يشعروا في العمل على جعل رؤيتهم واقعية. (العنزي، 2014، صفحة 94)

5. **خلق ميزة تنافسية** : من الوسائل الأخرى التي يمكن للموارد البشرية أن تدعم بها القدرة التنافسية للمنظمة تنمية قاعدة من رأس المال الذي يمكنها تزويد المنظمة بقدرات مميزة تساعدها في التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة دائمة التغيير. فإن دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية يجب أن يظل في اضطراب مستمر وذلك بسبب التغيرات السريعة التي تغلف بيئة الأعمال في الوقت الحالي. فلقد أصبح من الواضح الآن أنه على الرغم من تحسين الجودة إلا أن النجاح في المنافسة العالمية يقتضى تنمية أنظمة إنتاجية تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف حتى يمكن تحقيق الاستجابة للتغيرات السريعة في احتياجات العملاء واستراتيجيات المنافسة. ويرى بعض الباحثين أن المنظمة التي تمتلك رؤية استراتيجية تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية، ولكي يتم تطبيق الاستراتيجية بشكل ناضج فإن ذلك يتطلب مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية، كما يتطلب التخطيط الناجح للاستراتيجية أيضاً تحقق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واستراتيجية المنظمة حيث يتطلب تطوير استراتيجية الموارد البشرية نوع من التفكير المستقبلي وتعزيز فهم استراتيجية المنشأة وتوفير التكنولوجي المطلوبة لمواجهة التحديات المعاصرة. (حسين، 2011، الصفحات 138-139)

إذا كانت الموارد البشرية تشكل بلا منازع الثروات الحقيقية للمؤسسات كونها تؤدي ادوار حيوية في صنع ونجاح المؤسسات فإن إدارة الموارد البشرية بوظائفها الفعالة تشكل بامتياز الخيارات العلمية والتطبيقية المتاحة أمام المؤسسات ، فمن خلال الدراسات والأبحاث الميدانية تبين أن إدارة الموارد البشرية توفر الكفاءات البشرية المؤهلة القادرة على مواكبة التطور فهي تنظر للعامل على أنه مصدر للفكر ورأس المال، وبالتالي فهي تمثل المدخل المعاصر في دراسة وظيفة هذه الإدارة في المنظمات الحديثة اليوم . وهو يختلف في جوانب متعددة عن تعريفها السابق لما كانت تسمى إدارة الأفراد حيث اقتضت الظروف الحالية التي تعيشها المنظمة في ظل العولمة وغير التجارة الخارجية وتزايد المنافسة بينها إلى إدخال تغييرات جذرية في مهمة إدارة الأفراد وذلك قصد مواكبة هذه التغيرات الاقتصادية والإدارية المعاصرة والمحيطية بمنظمات الأعمال في شتى أنحاء العالم .

فالتغيير لم يشمل مسمى إدارة الأفراد فحسب بل شمل مضمون عمل هذه الإدارة وتطاف ممارستها وأهدافها وعلاقتها وأصبحت تسمى بإدارة الموارد البشرية وهي جزء لا يتجزأ عن استراتيجية المنظمة ككل ، وأنها تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويساهم في تحقيقها.

الفصل الثاني

تقييم اداء المورد البشري عن طريق

ادوات الرقابة الادارية

تمهيد:

تواجه المؤسسات اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحققه من إنجازات . ما تحققه غيرها من المنظمات الأحسن تنظيميا والأفضل والأنجح في السوق ، وهو ما يعبر عنه بالقياس إلى القسط الأفضل ، وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول إلى أفضل المستويات في الأداء .

حيث تتم المؤسسات الاقتصادية باستغلال الموارد المتاحة لأداء وظائفها بطريقة تمكنها من استغلالها الاستغلال الأمثل . وتسعى في هذا الإطار المؤسسات على اختلافها إلى إنجاز أعمالها بكفاءة و فعالية عالية ، وذلك للوصول إلى الأهداف الرئيسية والفرعية ، بتكاليف معقولة ، ووحدة متميزة . ومن البديهي أن تحقيق الكفاءة والفعالية يبدأ بتحسين أداء الأفراد حتى تضمن البقاء والاستمرار والرقى بالأداء. فالكفاءة والفعالية تتطلب ضرورة الحصول على بيانات ومعلومات حول أداء الأفراد وهذا الغاية التطوير والتغيير والتعرف على النواحي السلبية واتخاذ القرارات المناسبة، باعتبار الأفراد محور أي عملية تنموية وهم العنصر الأساسي للتفوق والتطور والوصول إلى العالمية في الجودة و الإنتاجية والتحسين المستمر من أجل تحقيق هدف بالغ الأهمية وهو إرضاء العميل ، بالعمل على تحقيق التميز في خدمته ورضائه و بالتالي الوصول إلى تحقيق هدف متميز وهو حماس العميل عن طريق تجاوز توقعاته و احتياجاته التي يود تحقيقها في الجودة العالية و الخدمة المتميزة والتفوق في الاداء و لا شك ان الاهتمام بالعنصر البشري هو الأساس حتى نصب الى ما متطلع اليه من تقدم و تفوق و امتياز.

و بناء على هذا سنحاول التطرق في هذا الفصل عن اداء في المؤسسات الاقتصادية و الذي قسمناه الى ثلاث مباحث و هي :

المبحث الأول: مفاهيم حول أداء المورد البشري.

المبحث الثاني: تقييم اداء الموارد البشرية .

المبحث الثالث: ادوات الرقابة الادارية

المبحث الأول: مفاهيم حول أداء الموارد البشرية.

يُحظى الأداء باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد اجمعوا أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً وبأقل تكلفة ممكنة .

المطلب الأول: مفهوم الاداء .

للأداء صلة قريبة بمتفاعلين مع المؤسسة كونه لا يهتم بعمل الفرد فقط بل يهتم بعمل المؤسسة ككل حيث يهدف لتحقيق أهداف المؤسسة و تتعرض من خلال هذا المطلب إلى أهم التعاريف التي جاء بها الباحثون والمختصون حول مصطلح الأداء، و عوامل المؤثر فيه .

ليس ثمة اجماع بين المفكرين في تحديد مفهوم حول الاداء حيث تعددت تعاريفه و التي سنتطرق لبعضها في :

ويُعرّف الأداء أيضا بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (الحسيني، 2000، صفحة 221) .

و الاداء حسب راي العالم P.Lorino هو "القدرة على الانتاج بفعالية (استهلاك القليل من الموارد) للسلع و الخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية، اجل، سعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي "و يرى العالم R.Brosquet انه "العلاقة بين النتيجة و المجهود"، و هو ايضا معلومة كمية في اغلب الحيات تبين لنا حالة او درجة بلوغ الاهداف و المعايير و الخطط المتبعة من طرف المؤسسة . (الشميلي، برنامج تحسين الاداء، 2017، الصفحات 10-11)

يكمن تعريف اداء بانه "النتائج العملية، الانجازات، او ما يقوم به الافراد من اعمال او تنفيذ اعمال. ويرى "توماس جلبرت" انه لا يجوز الخلط بين مفهومي السلوك و بين النجاح او الاداء ". ذلك ان السلوك "هو ما يقوم به الافراد من اعمال المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات و اعطاء تغذية راجعة او تصميم نموذج او تفتيش". اما الانجاز "فهو ما يبقى من اثر او نتائج بعد ان يتوقف الافراد عن العمل، اي انه مخرج او نتائج او نتاج. اما الاداء فهو التفاعل بين السلوك و الانجاز. (بن سمشة، 2018، صفحة 51) .

الفرع الثاني: عوامل المؤثرة في الاداء.

الاداء المؤسسي هو منظومة المتكاملة النتائج اعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية والعوامل المؤثرة بما حيث انه قد اتفق المفكرين المهتمين بإجراء الدراسات حول تحسين أداء المنظمات ، أن لأداء في حد ذاته تابع لمجموعة من المتغيرات والعوامل من داخل المؤسسة وخارجها العلاقة إما تكون موجبة أو سالبة، وفيما يلي أهم العوامل المؤثرة على الأداء وتلك باختصار : (الشميلي، الادارة الاستراتيجية الحديثة، 2017، الصفحات 208-210).

1. العوامل الداخلية : وتتمثل في مجموع المتغيرات والعوامل التي تتواجد في البيئة الداخلية للمنظمة ، ولها علاقة بموارد المؤسسة ، نظامها الداخلي ، ثقافتها ، وظائفها وأقسامها وفروعها . وهي تتمثل في :

1-1. العوامل التقنية : نوع التكنولوجيا المستعملة ، مساهمة الآلة بالمقارنة مع مساهمة العمال ... إلخ

1-2. العوامل البشرية : مستوى التأهيل ، تركيبة العاملين من حيث الجنس والعمر ، نظام الحوافز وسياسة الأجور ، علاقة العمال مع بعضهم البعض وكذا على أساس فرق العمل

1-3. العوامل المالية والمادية : وتتمثل في قدرة المؤسسة على مواجهة احتياجاتها المالية والمادية في حالة تعرضها للمنافسة أو تراجع مستوى مبيعاتها أو غير ذلك الظروف الطارئة .

2. العوامل الخارجية : وتتمثل في مجموع العوامل التي تقع خارج محيط المؤسسة (بيئتها الخارجية) ، والتي تؤثر سلباً أو حتى إيجاباً على مستوى أدائها ، وعلى العموم نجدها تتمثل في المتغيرات التالية:

2-1. العوامل الاقتصادية: سواء كانت متغيرات اقتصادية كلية السياسة الاقتصادية العامة للدولة ، مستوى التضخم والنمو الاقتصادي ، وضعية التجارة الخارجية ...) ، أو حتى المتغيرات الاقتصادية الجزئية رغبات الزبائن والمستهلكين ، الوفرة والندرة في المواد ، مستوى المنافسة في القطاع السوقي).

2-2. العوامل التكنولوجية : تكنولوجيا الإعلام والاتصال ، مجالات البحث والتطوير ، الإبداعات التكنولوجية والرقمية ... إلخ

2-3. العوامل الاجتماعية والثقافية: تنوع حاجات الأفراد ودوافعهم ، الثقافة التنظيمية العادات والتقاليد ، القيم والمبادئ إلخ

2-4. العوامل السياسية والقانونية: وتتمثل على وجه الخصوص في توجه الدولة وسياساتها المالية والنقدية وكذا آفاق الاستثمار ومناخه، وكذا جملة التشريعات والقوانين والأحكام السائدة في الدولة ، الاستقرار السياسي والأمن ، الديمقراطية والشفافية والمصادقية وغيرها من العوامل.

المطلب الثاني: خصائص الاداء و مستوياته.

الفرع الاول: خصائص الاداء .

يمكن ذكر خصائص الاداء في نقاط الاتية: (غضبان، 2018/2017، صفحة 14)

- الحفاظ على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.

- يعتمد الاداء على الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.
- الاداء يحافظ على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال إتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.
- يستثمر جهود كافة العاملين الأفراد في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
- اختيار أفضل أساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقا للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها المؤسسة في التوظيف.
- يعزز ولاء انتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل لأجل تقدمها.
- عدم الاصطباغ بصفة الأفراد، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة، فضعفه في جانب من الجوانب أو غلوه في آخر، أو إهماله في ثالث لا بد أن ينعكس على العمل، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء

الفرع الثاني: مستويات الاداء.

تتمثل مستويات الاداء في : (شنافي، 2015/2014، الصفحات 104-105)

اولا: المستوى الاستراتيجي.

يهتم هذا المستوى بالخيارات التي تلزم المؤسسة في مواجهة تغيرات المحيط، وقرارته تهم بالأداء الخارجي دون الداخلي وهو مستوى الأداء المالي، المستوى الأكثر استخداما في المؤسسة حيث يستخدم مؤشرات مالية متنوعة. يمثل هذا المستوى القاعدة التي تبنى عليها تمثيل الأداء ونشره في كل المؤسسة

ثانيا: المستوى التكتيكي.

يهتم هذا المستوى بميكلة وإدارة الموارد للحصول على أحسن النتائج الممكنة، ومستوى الأداء هنا الذي يجمع بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي هو مستوى الفعالية التنظيمية حيث يمثل الأداء الأوسع والأشمل لأداء المؤسسة والذي يدخل في مضامينه أسس كل من الأداء المالي والأداء العملياتي وتحديد مقاييس الفعالية التنظيمية تتمثل في تحديد إمكانية وقدرة المؤسسة على التنافس والبقاء.

ثالثاً: المستوى التشغيلي.

هو مستوى القرارات الروتينية التي تحافظ على سير نشاطات الاستغلال للمؤسسة وتنفيذها لتحقيق أقصى ربح وتهدف هذه القرارات إلى تحسين الأداء الداخلي من خلال مستوى الأداء المالي ومستوى الأداء العمليتي، وعليه فإن المجالات التي تسعى المؤسسة إلى قياسها تتعدد على أساس الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ويبقى عليها أن تؤدي نشاطاتها بكفاءة وفعالية لتحقيق النجاح والبقاء .

إذن كل مستوى يعكس هدف معين تسعى المؤسسة لتحقيقه وتختلف هذه المستويات من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها ونظرة الإدارة العليا لهذه المجالات . غير أنه يبقى على هذه المستويات أن تؤدي نشاطها بفعالية وكفاءة لتحقيق النجاح الكلي للمؤسسة

المطلب الثالث : محددات الاداء.

تمتد محددات الأداء في المنظمات إلى مجالات أوسع بكثير من تلك المتعلقة بالمهارات الفردية أو خبرات اليد العاملة المكتسبة عبر الزمن، لتمس بذلك متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة. ولطالما برزت تلك الحساسية المفرطة التي يتميز بها هذا العنصر و مدى تأثيره الواضح بالتذبذبات الممكن حدوثها و التأثيرات المحتملة التي يمكن أن يغير بها ويؤثر عليها على المسار الاستراتيجي للمؤسسة حيث يمكن تحديد محددات الاداء فيما يلي : (مزغش، 2012/2011، الصفحات 45-50)

اولاً: قدرات و مهارات العنصر البشري.

حيث يعتبر تفوق العنصر البشري في المؤسسات، ميزة تنافسية يصعب تحصيلها و المحافظة عليها وذلك راجع لتضاعف الاعتماد على البحث و التطوير الذي لا يستطيع ضمان استمراره سوى الفكر الإنساني القادر على الإبداع و تتمثل هذه مهارات في :

1. يد العاملة المؤهلة : عند تحول المؤسسة إلى انظمة ذات أداء عالي يزداد معها تعقد العمليات القائمة بها وتجد

نفسها أمام صعوبات تنبع في غالبيتها من تضائل الأصول الفكرية القادرة على التأقلم مع المتطلبات الجديدة التي تضعها البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة مما يدفع بها لفتح مراكز تكوين خاصة بها حتى تستطيع صنع المورد البشري القادرة على فهم وتحليل و اتخاذ القرار السليمة بما يتناسب مع التغيرات الطارئة.

2. الاخلاق : إنه مما يتبادر للأذهان عند وقوفها عند مصطلح الأخلاق هو ذلك القيد الديني أو الاجتماعي الذي

يمسك ويحيط بالعقل المبدع مسبباً له ركوداً و فتوراً عن مواكبة الحضارة إلا أن تعريف هذا المصطلح في الحقيقة يختلف عن ذلك تمام الاختلاف . فالأخلاق هي مجموعة القواعد والمبادئ التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته ويتوجه إليها في تقييم سلوكه و عندما نتحدث عن أخلاق المهنة فهذا لا يعني أن الأخلاق تختلف من مهنة إلى أخرى على الرغم من أن لكل مهنة قيماً ومبادئ ومعايير أخلاقية ومعرفة علمية وأساليب ومهارات فنية تحكم

عمليات المهنة وتحدد ضوابطها، فإن افتقر أي مما سبق كان الافتقار لأخلاق المهنة. في عالم أصبحت المساومات المادية هي لغة التفاهم وأصبحت مجتمعات ميكانيكية تحركها المادة وأصبح كل شيء سلعة قابلة للمساومة والمقايضة، وهذا ما يجعل الفرد غير مكترث بالنتائج ما دام العائد المادي مضمونا، و غالبا ما تكون الاخلاق تقتصر على ان يكون العمل ذا فائدة وعدم الايذاء و الاستغلال و العدالة و الاخلاص .

ثانيا :التغيرات في البيئة الداخلية: تعتبر التغيرات السريعة للبيئة الخارجية من أهم التحديات و أبرزها و أكثرها تأثيرا على أداء المنظمات، وخاصة مع ظروف العولمة الحالية و انفتاح الأسواق ، مما دفع المؤسسات إلى التفكير أكثر والبحث عن الاستقرار السياسي و الاقتصادي باعتباره الضمان الوحيد للبقاء.

ثالثا :التكنولوجيا و التنافس العالمي : لقد بات إرضاء الزبائن اليوم الشغل الشاغل للمؤسسات الحديثة، في بيئة تزايدت معها الطلبات و توسعت فيها الأسواق و تعقدت بها عمليات البيع و الشراء و الإنتاج و الإدارة، ليرز بذلك اهتمام أكثر التكنولوجيا و اكتسابها من أجل مواجهة هذا الصراع العنيف و تحقيق النمو و البقاء في ظل تنافس عالمي على الموارد من جهة و التسويق و البحث عن الأسواق من جهة أخرى، فأصبحت اليقظة التكنولوجية مكسبا و ميزة تنافسية تجدر بالمؤسسات الساعية لتحقيق التميز في أدائها تحصيلها و تدريب مستخدميها بشكل دائم على تطبيقها و استغلالها بالشكل الأمثل.

المبحث الثاني: تقييم الاداء.

كل مؤسسة هي في حالة مستمرة من التغيير وذلك بحكم التغيير المستمر في البيئة، وضمن إطار عملية التكيف، فلا بد من دراسة وتحليل واستيعاب الآثار الإيجابية والسلبية لهذه المتغيرات، لذلك فإن المؤسسة تواجه مسألة جوهرية تتمثل في تعديل أدائها بصورة دائمة، وإن الوسيلة الفعالة التي تزيد من قدرتها على القيام بهذا التعديل تتمثل في استمرارية قيامها بعملية التقييم، التي هي بمثابة اختبار لدرجة ملائمة الأداء مع المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية، وعليه فإننا سنتطرق إلى هذه العملية من خلال هذا المبحث.

المطلب الاول : ماهية تقييم الاداء.

إنّ تحديد مفهوم الأداء من خلال التركيز على مكوّناته (الكفاءة والفعاليّة) قد يفقد أهميته إذا كان لا يهدف أساسا إلى معرفة كميّة تقيّمه، ومن هنا فإنّ هدفنا من خلال هذا المطلب هو إلقاء الضوء على المقصود بتقييم الأداء و اهدافه والأهمية المرجوة منه.

الفرع الاول :تعريف تقييم الاداء.

تعددت التسميات التي اطلقها كتاب الادارة على تقييم الاداء فهناك من سماه بتقييم الاداء و هناك من اطلق عليه بقياس الكفاءة و اخرون سموه بتقييم الكفاءة الا اننا نرى ان تسمية تقييم الاداء اكثر انتشارا و هو يعني تحديد كفاءة العاملين في ادائهم لعملهم .و يعرف ايضا بانه تقييم شخص من العاملين في المنظمة على اساس الاعمال التي اتمها خلال فترة زمنية معينة و تصرفاته

مع من يعملون معه كما عرف انه نظام يتم من خلاله معرفة كفاءة اداء العاملين لأعمالهم. (زويلف، 2001، الصفحات 178-179)

تقييم الأداء هو عملية الحصول على حقائق وبيانات ، كي تساعد على تقييم الموظف لعمله وسلوكه في فترة زمنية محددة ، وتقدر مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للنهوض بأعباء الوظيفة في الحاضر والمستقبل ، وتبادل التغذية العكسية مع الموظف عن أدائه ، سواء كان ذلك بشكل رسمي أو بشكل يومي مستمر ، ويتم من خلالها ترتيب العاملين ترتيباً تنازلياً أو تصاعدياً حسب مقدرتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية . وكذلك لمعرفة نواحي الضعف في أدائهم لتطويره من خلال التدريب ، ويساعد تقييم أداء الأفراد الشركة على وضع كل فرد في المكان الذي يتلائم مع صفاته و مؤهلاته كما يمكنها من شغل كل وظيفة بمن يصلح لها. (البرادعي، 2008، صفحة 65)

تقييم الأداء هو: "مقارنة الأداء الفعلي (الإنتاجات التي تمت) بالمعايير الموضوعية مسبقاً والقيام بعملية تحليل الانحرافات إن وُجدت بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، وبالتالي هو يشكل الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية، التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل، بما يوفره من بيانات ومعلومات وما يسهم به من جهود في تخفيض وتحديد المشكلات ووضع خطط الحلول والتطوير" (زهير، 2001، صفحة 15)

ايضا يعرف تقييم الاداء بانه "عملية تهدف الى تحديد ايجابيات و سلبيات او مناطق القوة و الضعف في الاداء الحالي/الفعلي للعاملين بشكل فردي او جماعي في المنظمة . (مدحت، 2010، صفحة 126)

و يعرف كذلك بانه "الحصول على حقائق او بيانات محددة من شأنها على تحليل وفهم و تقييم اداء العامل لعمله و مسلكه فيه ، في فترة زمنية محددة و تقدير مدى كفاءته الفني، و العملية و العلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات و الواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر و في المستقبل . (القرالة، 2011، صفحة 54)

توضح التعاريف السابقة الذكر أن المقارنة بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة هي جوهر عملية تقييم الأداء، وهذا ما يؤدي بنا الى تعريف عام لمفهوم تقييم الأداء بانه قياس للأعمال والفعاليات المتحققة ومقارنتها بالخطط المعدة سابقا، ذلك لاكتشاف الأخطاء وتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

الفرع الثاني: اهداف تقييم الاداء .

يهدف تقييم الأداء في أية منظمة إلى توفير معلومات فنية وواضحة وموضوعية وصحيحة عن أداء الموارد البشرية، التي تعمل لديها بشكل دوري ومستمر ، بما يخدم استمرارية عملية تطوير هذا الأداء وتحسينه ، وتحقيق فاعلية تنظيمية عالية المستوى ادائها التنظيمي الكلي مع مرور الزمن ، فنتائج التقييم تعكس صورة واضحة عن أداء كل فرد في المنظمة ، كما أن هذه النتائج تكشف جوانب الضعف في الأداء لعلاجها ، وجوانب القوة فيه من أجل وضع السبل الكفيلة بزيادة الاستفادة منها ، كما يعتبر تقييم الأداء أساسا عادة لوضع المكافآت للعاملين .

و بهذا يتضح أن تقييم الأداء هو معرفة لحقيقة مستوى أداء العاملين ، من أجل تطوير هذا المستوى وتحسينه باستمرار ، من خلال توجيه وإرشاد الرؤساء المباشرين ، وكذلك من خلال برامج التدريب والتنمية التي تعدها إدارة الموارد البشرية المعالجة للنتائج التي يوضحها التقييم.

لقد أصبح التوجه الاستراتيجي المعاصر ، فيما يخص هدف تقييم الأداء يركز على ما يحققه الأداء من قيمة مضافة كمياري أساسي للتقييم ، أي ما يحققه الأداء من عوائد ومنافع للمنظمة والعاملين فيها في آن واحد ، وهذا يستدعي بالضرورة أن يركز تقييم الأداء على الأهداف والنتائج التي يحققها الفرد في عمله ، بدلا من جعل الصفات الشخصية هي الأساس في التقييم : إذ يجب أن يأتي ترتيبها من حيث الأهمية في التقييم في الدرجة الثانية. (الشعبان و الابعج، 2014، صفحة 260)

الفرع الثالث: أهمية تقييم الاداء.

لدى عملية تقييم الأداء أهمية بالغة في المنظمة نظرا لما توفره من معلومات تساعد في تشخيص وضعيتها، وتمكينها من تكوين نظرة صحيحة عن مستقبلها العملي، و ستتطرق لها فيما يلي : (السيد، 1999، صفحة 377)

- 1- يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها من خلال نشاطها.
- 2- إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل تضيق الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى تخفيض الأسعار، ومن ثمَّ تنشيط القدرة الشرائية، مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة؛
- 3- يوفر نظام تقييم الأداء معلومات متنوعة لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة.
- 4- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها.
- 5- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة، إمَّا نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنيا في المؤسسة من مدة لأخرى، ومقارنته بأداء مؤسسات مماثلة.
- 6- تعكس عملية تقييم الأداء درجة التوافق والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.
- 7- توضح عملية تقييم الأداء، المركز التنافسي للمؤسسة في إطار البيئة التي تعمل فيها، وبذلك تستطيع تحديد الآليات وإجراءات التغيير المطلوبة، لتحسين مركزها التنافسي.

8- يكشف للمؤسسة عن مواقع القوة والضعف في أقسامها المختلفة، وبالتالي يساعد في عملية إعادة التنظيم عند قيام الإدارة بها.

9- تحديد الإمكانيات المتوقع استغلالها من طرف المؤسسة.

10- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في المؤسسة، وفي جميع المستويات.

11- يؤدي إلى الكشف عن أقسام المؤسسة ذات الكفاءة العالية وتحديد الأقسام أو الأنشطة التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح والاستغناء عن الأقسام والأنشطة التي ليس لها كفاءة وفعالية.

12- يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، والعمل على إيجاد نظام فعال وسليم للاتصال.

المطلب الثاني: خطوات تقييم الاداء.

لكي تتمكن المؤسسة من تأدية أنشطتها ومهامها بشكل فعال في مجال تقييم الأداء فإنها تقوم بالخطوات الآتية: (بن عيشة، 2012، الصفحات 32-35)

حيث تبدأ عملية تقييم الاداء بتحديد معايير الاداء ومن م مناقشة التوقعات في الاداء مع الافراد العاملين، و بعد ذلك قياس الاداء الفعلي و مقارنته بالمعاييرالموضوعة ، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك .

1- تحديد معايير الأداء : يقصد بها "تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بما حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا ، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها ، وذلك ضمن فترة زمنية محددة" .

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء " الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضية ، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء ، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة ، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء"

ويقصد بمعايير تقييم الأداء " الأسس التي يركز عليها التقييم، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلقت بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم".

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا أم لا ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساسيا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي .

2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا ، وماذا يتوقع منهم ، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين : أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه ، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها ، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم .

3- قياس الأداء: وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي ، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم الأداء الفعلي هي :

- ملاحظة الأفراد العاملين.
- التقارير الإحصائية .
- التقارير الشفوية.
- التقارير المكتوبة

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة و الكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل ، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة ، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية ، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي ، ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية ، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين : لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملون نتائج عملية تقييم الأداء ، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل ، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه ، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي ، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين ، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

6- الإجراءات التصحيحية : إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين : الأول مباشر و سريع ، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء ، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي .

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي ، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات ، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك .

المطلب الثالث: متطلبات نجاح و اسباب فشل تقييم الاداء.

قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، تتطلب توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة، كما يجب تجنب جميع مصادر الفشل التي تؤدي بالمؤسسة للانهيار.

الفرع الاول: متطلبات نجاح تقييم الاداء.

لضمان نجاح تقييم الاداء في مؤسسة يجب توفير الشروط التالية: (الكرخي، 2007، صفحة 39)

1. يجب أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحاً تتحدد فيه دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهم.
2. يجب ان يوفر عنصر وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة.
3. يجب توفر نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بها إلى المستوى المرسوم .
4. يجب أن يتوفر للوحدة الاقتصادية نظاماً فعالاً متكاملًا للمعلومات و البيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء ، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة ، تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب ، لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

الفرع الثاني: اسباب فشل تقييم الاداء .

لقد حدد الباحثون خمسة انواع ما اسباب فشل تقييم الأداء و هي: (توريريت، 2006/2005، الصفحات 138-139)

1. **ميول استجابة المقيم:** وتتكون من نزعة مركزية المقيم بترده في إعطاء " جيد جدا " أو سيئ جدا . " و ايضا نزعة الليونة حيث المقيم يعطي كل شخص درجة جيدة. و اخيرا تأثير الهالة: وهي أن يسمح المقيم لتقديراته الكلية للفرد بأن تؤثر على تقييم ذلك الفرد على جميع العوامل التي قيمت كل على انفراد.
2. **اخطاء المقيم الادراكية والتقييمية:** كثيرا ما يستخدم الفرد نفسه كمعيار عند تقييم الآخرين، وعادة ما يستخدم عاملي التماثل والتغاير في تقييمه، الأمر الذي يؤدي إلى الوقوع في الخطأ . وأما النوع الثاني الذي يؤدي إلى الخطأ، فهي المعايير ذاتها فمثلا قد يقوم المدير بمقارنة الفرد بالأشخاص الذين يؤدون نفس العمل أو بمثاله.

3. العلاقة بين المقيم و المقيم: إذا كان الاتصال دائم بينهما، قد يكون أقرب إلى الصحة مما لو كانت العلاقة بينهما منقطعة.

4. الشخص المقيم: وهو أن يتمتع بخصائص مماثلة إلى خصائص تتوفر في عائلة من قيمه، ولذا يحصل المقيم على درجة عالية، وكذلك عامل الأقدمية.

5. نموذج التقييم: يلعب معيار التقييم دورا رئيسيا في حدوث الخطأ، فعامل التقارب في المجال عادة ما يؤدي إلى تقدير أعلى في التقييم، حيث يميل المجالات المتقاربة إلى الترابط فيما بينها بدرجة أعلى من ترابط المجالات المتباعدة، كما وأن تصميم المعيار قد يؤدي إلى أخطاء في التقييم مما يتطلب إعادة تصميمه حيث يمكن إنجاز كل المشكلات التي تبرز في عملية تقويم الأداء في مصلحين هما درجة الوثوق والصحة وما مدى تناسب المعلومات المستنبطة والمستخدمة في القرارات اللاحقة والمتعلقة بالعاملين ويوضح الشكل الموالي أكثر مصادر الخطأ شيوعا في تقويم.

المطلب الرابع: متطلبات تحسين اداء.

يعد تحسين أداء الافراد من أهم نتائج تقييم اداء ء حيث أصبح نجاح و تطور المؤسسة مرتبط بقدرات موظفيها وكفاءتهم وحسن أدائهم لأعمالهم، لذا وفي ظل هذ الظروف فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين اداء و انتاجية بطريقة تقنية ومنظمة أصبح حاجة ضرورية، وضمانا لمنافسة قوية في عالم متغير ومتقلب، و لتحسن اداء المؤسسة يجب اتباع مراحل التالية : (صيام، 2010، الصفحات 48-49)

الخطوة الأولى: تحليل الأداء.

حيث يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن أولويات وقدرات وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة .

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات .

في الفجوة بين الأداء المرغوب والأداء الواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لان الحلول المقترحة دف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم مع جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج افضل لذا فان تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة ومتكاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، واهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما تكون الإجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمؤسسة

ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة، وأيضاً تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي استراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الاستراتيجية قبل تطبيق الاستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

الخطوة الرابعة: التطبيق .

بعد اختيار الطريقة الملائمة يتم وضعها حيز التنفيذ، ثم تصميم نظام للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية وكفاءة المؤسسة.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء.

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لان بعض الأساليب والحلول تكون لها آثاراً مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن يكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب. وبذلك نكون قد حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

ان هدف الذي يتمحور حوله تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستويات، وتحلي للعوامل التنظيمية المؤثرة فيه ، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل ، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها ، بدء بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط. (السلمي، 1995، صفحة 287)

المطلب الخامس: طرق قياس الاداء

توجد عدة طرق تستخدم لتقييم أداء المؤسسة، وغالباً ما يتم استخدام طريقة واحدة أو أكثر من طريقة، وعموماً تتمثل أهم هذه الطرق فيما يأتي:

الفرع الثالث: المعايير المطلقة:

و تتمثل في : (البرادعي، 2008، الصفحات 68-73)

1. التقييم بالمقال: ايسط طرق التقييم حيث يقوم المقيم بكتابة مقال قصير يصف فيه نقاط القوة و الضعف ، الاداء السابق، الدافع للأداء و اقتراحات التطوير للموظف.

2. **تقييم الوقائع الحرجة:** هي طريقة التقييم التي تركز على السلوك الحرج الذي يصنع الفرق بين أداء الوظيفة بفاعلية أو بدون فاعلية، حيث يقوم الشخص المسئول بتسجيل معلومات عن سلوكيات العامل في بعض الحالات والأحداث الجوهرية، سواء كانت سلبية أو إيجابية. ويتم تسجيل الواقعة أو الحادثة والسلوك الذي قام به العامل في هذه الواقعة و التاريخ. و من أمثلة الأحداث الجوهرية السلبية، رفض

3. **التقييم بالقائمة:** يستخدم المقيم قائمة من وصف السلوك، وعليه أن يفحص ما إذا كان هذا السلوك ينطبق على الموظف أم لا، وذلك بوضع علامة على أحد إجابتين النعم " أو " لا "، وبعد الانتهاء من القائمة يتم تقييم الموظف بواسطة إدارة الموارد البشرية . وعلى ذلك فالمقيم لا يقيم أداء الموظف ولكنه يقوم بتسجيله فقط . و بعد أن يتم تقييم الموظف من أخصائيين في تحليل السلوك وإعطائه درجة التقييم، يتم إرسال هذا التقييم للمدير ليتم مناقشته مع الموظف.

4. **التقييم بواسطة تقييم الصفات "السمات":** هي أقدم طريقة للتقييم وأكثر شيوعاً، حيث يتضمن نظام تقييم السمات النمطي الذي ظلت تستخدمه الشركات والمنظمات الحكومية لسنين عديدة على عدة عناصر ، ويختار القائم بالتقييم عند تقييم أداء المرؤوسين على كل من هذه العناصر واحدة من خمس أو ست نقاط من مقياس يتراوح مداه بين " غير مقبول " إلى " متميز أو فريد في أدائه المتفوق.

5. **طريقة القيم الاختياري الإجباري:** تشبه طريقة تعدد الاختيارات في الأسئلة التعليمية بأن يقوم الطالب باختيار أحد الاختيارات. وفي هذه الطريقة وهي طريقة خاصة لطريقة التقييم بالقائمة، يقوم باختيار جملة من بين جملتين أو عدة جمل تصف سلوك الموظف الذي يتم تقييمه.

6. **التقييم بواسطة المقاييس السلوكية الثابتة:** وهي الطريقة التي يتم فيها توليد وقائع حرجة واستنتاج أبعاد سلوكية للأداء. وفي هذه الحالة يقوم المقيم بتقييم السلوك بدلا من تقييم السمات. أي أن هذه الطريقة تحتوي على خليط من طريقة التقييم بواسطة الوقائع الحرجة طريقة تقييم السمات.

ومن مزايا هذه الطريقة : (الطائي، الفضل، و العبادي، 2006، صفحة 249)

أ. تساهم في تقليل الأخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد السل اللمة وكذلك ملائمتها للفرد العامل

ب. إمكانية استخدامها من قبل الرؤساء وكذلك الزملاء في العمل والمرؤوسين قفسهم .

ت. يمكن اخذ متوسط تقييمات الأطراف جميعاً.

ث. انها متعة لكل الأفراد العاملين والمقيمين مما يؤدي إلى تقليل الصراع عند العاملين حول نتائج التقييم

ج. يتم وضع المقياس بالمشاركة بين الأفراد العاملين الذين يمتلكون المهارة في الأداء مما يؤدي إلى موضوعية هذا المقياس على هذه الطريقة.

الفرع الثاني: المعايير النسبية

و تتمثل في : (زويلف، 2001، صفحة 187)

1. **الترتيب البسيط** : طريقة الترتيب البسيط ويقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد تنازلياً وفق درجة وجودة الصفة المقاسة لديهم . وهناك مجموعة من الخطوات تعرف بإسم الترتيب التبادلي عادة ما يوصى باستخدامها لضبط عملية الترتيب . وتبدأ خطوات الترتيب التبادلي بأن ينتقي المقيم من بين أسماء الأفراد ومحل التقييم الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاسة و يعطيه رتبة الأول ثم الفرد الذي يليه الذي يملك الأقل . وهكذا تستمر العملية حتى يتم ترتيب جميع القائمة الأفراد في لقائمة.

2. **المقارنة المزدوجة**: وتسمى بطريقة الترتيب المزدوج، ويتم بموجبها بمقارنة كل فرد بالأفراد الآخرين بحيث تتم المقارنة بين كل فردين معا، ليبين أيهما أكثر كفاءة ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم .

الفرع الثالث: طريقة الإدارة بالأهداف:

يتم الاعتماد في هذه الطريقة على تقييم الفرد في ضوء درجة تحقيقه للأهداف التي سبق الاتفاق عليها بالمشاركة مع رئيسة ، وتبدأ بتحديد مجالات النتائج لكل وظيفة ، مثل : مجال الجودة بالنسبة لمدير الإنتاج ، ثم تحدد مقاييس لكل مجال من مجالات النتائج ، مثل : قياس الجودة بنسبة الوحدات المعيبة إلى إجمالي الوحدات المنتجة . ويولي ذلك وضع أهداف لكل وظيفة عن طريق ترجمة مقاييس النتائج إلى أهداف محددة زمنية و قابلة للقياس، و عد وضع الأهداف و إنجاز العمل يتم قياس النتائج و تقارن بالأهداف، و يعتمد التقييم على درجة تحقيق الفرد للنتائج المتوقعة او الأهداف المحددة سلفاً. (رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوترن، 2013، صفحة 25)

اي تسعى هذه الطريقة إلى إيجاد منهج منظم لوضع الأهداف ، وتقييم الأداء من خلال استخدام النتائج كمعيار لقياس مدى التقدم أو التحسن في إنتاجية المنظمة . وعلى العموم فإن استخدام منهج الإدارة بالأهداف في تقييم المرؤوسين ، يقوم على مجموعة من الخطوات هي: (العزاوي و جواد، 2010، الصفحات 381-382)

1. تحديد أهداف المنظمة بشكل دقيق ومفصل ووضع سقف زمني لإنجاز كل هدف تسعى إليه المنظمة أي تحديد الوقت اللازم لإنجاز كل منهما من قبل الرؤساء .

2. تحديد أهداف العاملين أو الموظفين.

3. مناقشة هذه الأهداف مع المرؤوسين و تحديد مساهمة كل منهم في تحقيق أهداف المنظمة .

4. يتم تقييم الأداء وفقا للنتائج أو مدى تحقيق هذه الاهداف من قبل كل موظف من الموظفين .

ان هذه الأهداف يجب أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للقياس الكمي، وممثل نوعا من التحدي لإمكانيات الموظفين، ومقبولة من قبل الجميع. فهي تلعب دورا مهما في عملية التقييم النهائي للأداء ، و التغذية العكسية ، إذ يجب تزويد العاملين بالمعلومات (تغذية عكسية) بشكل دوري ، حول مدى التقدم الذي يحققونه باتجاه الأهداف الموضوعه ، كما قد تظهر حالات عديدة أو مواقف تتطلب تغير أو حتى تغير بعض الأهداف أو معظمها أو جميعها ، مثل حالات تغير مواقف المنافسين لموردين ، الزبائن ، الأنظمة والقوانين ، أساليب الإنتاج ، المكائن والأجهزة والأدوات ، نوعية وكمية المنتجات و غير ذلك.

المبحث الثالث: أدوات الرقابة الإدارية

تعد الرقابة اهم عنصر من العناصر التي تحافظ على اداء الجيد بمؤسسة حيث يتم من خلالها متابعة اداء المؤسسة و معرفة الى أي اتجاه تتجه و هي تعتبر اخر وظيفة ادارية حيث تتعدد ادوات الرقابة في المؤسسة و هي ما سنتطرق له في مبحثنا هذا.

المطلب الأول : تعريف الرقابة الإدارية

تعتبر الرقابة الإدارية الوظيفة الأخيرة بين الوظائف الإدارية الرئيسية و هي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري و بذلك تبرز لنا تعاريف متعددة عن هذه العملية:

تمثل إحدى الوظائف الإدارية و هي " عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم و مقارنته بالنشاط الإداري المخطط و من ثمة تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات. (الغول، 2013، صفحة 93) و يعرفها هنري فايول بأنها: وظيفة من وظائف الإدارة تعني بقياس و تصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف و الخطط الموضوعه قد تم تحقيقها، فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد من أن ما تم مطابق لما خطط له. (الغول، 2013، صفحة 94)

و تعرف بأنها عملية تهدف إلى التأكد من أن الأهداف المحدودة و السياسات المرسومة و الخطط الموضوعه و الأوامر و التعليمات الموجهة... إلخ تنفذ بدقة و عناية . (عباس، 2002، صفحة 105)

المطلب الثاني: أهمية الرقابة الإدارية

تعتبر الرقابة من أهم الوظائف الإدارية التي تعمل على تحقيق الأداء كما ينبغي بفاعلية و كفاءة ذلك لتفادي الوقوع في الخطأ و العمل على تصحيح الانحرافات أولا بأول لذلك تبرز لنا أهميتها من خلال ما يلي: (بطرس، 2009، صفحة 95)

ارتباطهما بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا، لأن كل من التخطيط و التنظيم و التوجيه يؤثران و يتأثران بالرقابة أي أن هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة للسعي لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول اليها.

إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة و مهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة و أساليب تنفيذها.

ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة.

إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي و المتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين.

إن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف في وقته أي في يومه سيصبح خطأ كبيرا في اليوم الذي يليه و بهذا فإن نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم و الكشف عن الأخطاء في وقتها و محاولة حلها و التغلب عليها.

إن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية و السلوكية و لهذا أصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد و بالتالي فإن نظام الرقابة يسمح للمديرين من متابعة الأنشطة و المهام للمسؤولين عليها.

إن البيئة المعاصرة للمنظمات شديدة التعقيد و هذا الأمر يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع البيئة و الرقابة تمثل التجاوب.

حماية الصالح العام و هي محور الرقابة.

توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام.

المطلب الثالث: أدوات الرقابة الإدارية

إن الأدوات الرئيسية للرقابة هي الوسائل، الإجراءات، الأنظمة، الإحصائيات، السجلات، التقارير، المعايير.

و لقد اعتبرت الأدوات المذكورة جزءا من الإداري الفعالة و يمكن شرحها باختصار على النحو التالي: (الطراونة، 2009، صفحة 38)

1- الوسائل:

هي التي تصل طرق إنجاز العمليات ذهنيا أو يدويا أو آليا، و بالرغم من نمطية الوسائل إلا أنها ليست ثابتة في كل وقت بل يجب تحسينها باستمرار للحصول على وسائل أفضل.

2- الإجراءات:

تعبر عن تسلسل نمطي للعمليات مع تحديد الوسائل المستخدمة و الشخص الذي يستخدمها و زمن استخدامها.

3- الأنظمة:

هي الإجراءات المتشابهة التي تتجمع مع بعضها بالطريقة التي تجعل كل العمليات المتكررة لأي نشاط رئيسي في المشروع يمكن تحديدها مقدما.

4- الإحصائيات:

هي غالبا ما توجد في السجلات و التقارير و هي ذات أهمية لأنها تساعد في عملية الرقابة بإجراء المقارنات بين النتائج الماضية و النتائج الحالية و اقتراح الطريق إلى المستقبل.

5- التقارير:

هي في الغالب تستخرج من السجلات، فالبيانات المسجلة ما هي إلا تلخيص و استنتاج تبين توصيات للإدارة على شكل تقارير، و من البيانات و السجلات التي تركز عليها هذه التقارير هي المعايير.

6- المعايير:

و هي من أهم أدوات الرقابة الإدارية و قد يعرف المعيار بأنه وسيلة أو طريقة أو إجراء يستخدم للمساعدة في تنفيذ عمل معين و بتحديد أكثر في الأساس أو التحديد المقدم لتنفيذ عمل معين فهي تتعلق بالإنجاز المقبل للأعمال.

فمن خلال هذه الأدوات تبرز لنا الرقابة الإدارية الفعالة و كيفية الوصول إلى إنجاز جيد للعمل و للوصول إلى ما هو جيد و فعال لإنجازه.

خلاصة :

تم استعراض في هذا الفصل تعريف الأداء الوظيفي للموارد البشرية و ايضا تطرقنا لتقييم الاداء كونها محصلة لمجموع تقييم أداء الموارد البشرية، التي تقوم على توفير المعلومات اللازمة والكافية لإدارة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية عن طريق ادوات الرقابة الادارية لأجل اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص تنمية وتطوير أداء العمال بتوفر شروط وعوامل الرضا الوظيفي للعامل الذي يعد عامل أساسي في زيادة إنتاجية العمل، وتحقيق أكبر قدر ممكن من الحاجات الإنسانية . أما بالنسبة للمنظمة فإن لتقييم أداء العامل تزود المنظمة بالمعلومات الموضوعية والدقيقة عن نقاط القوة ونقاط الضعف القابلة للتقييم أداء أعمالهم أثناء تأدية مهامهم في فترة زمنية معينة، إلى جانب معرفة مدى التقدم في تنفيذ سياسة مواردها البشرية التي تعطيها القدرة على تصميم استراتيجية تسييرها، والتخطيط لتطورها مستقبلا، كما تعتمد على كمقياس لمكافأة عملها وتوجيههم نحو تقييم أدائهم واتخاذ القرارات الإدارية بشأنهم كالترقية والنقل والتدريب والاختيار.

الفصل الثالث

دراسة حالة في مركز البحث العلمي

CRSTRA

CR2IKV

تمهيد:

سنخصص فصلنا هذا للتطرق الى عموميات حول مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة ببسكرة حيث يحتل هذا المركز الحكومي مكانة كبيرة عبر القطر الوطني و هذا راجع إلى انه هو الوحيد الموجود في الجزائر ككل و له فرعان فقط احدها في ولاية لوطاية و اخر في ورقلة حيث تم توزيع استبيان على موظفيه لدراسة العلاقة التي تخص بجننا و هي اثر الرقابة الادارية على الاداء الوظيفي للمورد البشري عن طريق توزيع استبانة و يتم اجابة عليها من قبل موظفي المركز و تحليلها عن طريق استعمال برنامج SPSS .

وعلى هذا الأساس، ولالإلمام بمختلف جوانب الدراسة، قسم هذا الفصل إلى:

✚ المبحث الاول: عموميات حول مركز البحث العلمي CRSTRA

✚ المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة.

البحث الاول: عموميات حول مركز البحث العلمي CRSTRA

المطلب الاول: التعريف بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة "عمر برناوي"

مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة "عمر برناوي" هو مؤسسة عامة ذات طبيعة علمية و تقنية تم إنشاؤها بموجب المرسوم رقم 91-478 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991، و الذي تم تعديله و تكميله بالمرسوم رقم 03-458 المؤرخ في 01 ديسمبر 2003 و المحكوم بالمرسوم التنفيذي رقم 396-11 المؤرخ في 24 نوفمبر 2011 الذي يحدد الوضع المعياري للمؤسسة العامة ذات الطبيعة العلمية و التكنولوجية. و يخضع هذا المركز الذي يتمتع بالشخصية الاعتبارية و الاستقلال المالي لإشراف وزارة التعليم العالي و البحث العلمي.(CRS).

المطلب الثاني: مهام مركز و محاور التوجه الاستراتيجي.

اولا: و تتمثل مهام مركز البحث العلمي و التقني للمراكز الجافة في:

- ✓ تنفيذ برامج البحث العلمي و التقني حول المناطق الجافة و/أو المعرضة لخطر الجفاف أو التصحر.
- ✓ إجراء و/أو المشاركة في أي بحث متعددة التخصصات يتعلق بالمناطق الجافة .
- ✓ إنشاء قاعدة بيانات علمية و تقنية عن المناطق الجافة و ضمان معالجتها و حفظها و نشرها .
- ✓ المشاركة في أي بحث عن فهم و مكافحة تعرض الإنسان للتغيرات. (CRS)

ثانيا: محاور التوجه الاستراتيجي لمركز CRSTRA

من تحليل موضوعي للوضع و تحديد القضايا القطاعية و الإقليمية و الاجتماعية و لاقتصادية والعلمية، حدد المركز خمس محاور رئيسية هي:

- ✓ الاستخدام الأمثل للموارد المائية
- ✓ الزراعة الصحراوية.
- ✓ السهوب و التصحر.
- ✓ المناخ / البيئة الاجتماعية - الجوانب الاقتصادية.
- ✓ الجوانب الاجتماعية و الاقتصادية. (CRS)

المطلب الثالث: أنشطة مركز البحث العلمي CRSTRA و الهيكل التنظيمي.

اولا: أنشطة مركز البحث العلمي CRSTRA

1- تنفيذ البرامج البحثية القومية لتنمية المناطق الجافة في المجالات:

✓ من البيئة.

✓ المخاطر الرئيسية.

✓ تخطيط استخدام الأراضي.

✓ موارد المياه.

✓ الزراعة و التنمية الريفية و التنمية الاجتماعية و الاقتصادية.

✓ الطاقات المتجددة.

2- دراسات محددة للخبرة و الهندسة.

3- دورات مكثفة في المجالات التي تهم المركز.

4- تنظيم الندوات و ورش العمل و الاجتماعات العلمية الأخرى المتعلقة بمهامها.

5- المراقبة البيئية و التكنولوجية في المناطق الجافة.

6- الطبعة العلمية:

✓ الاستعراض الدولي: " المجلة الجزائرية للمناطق الجافة "

✓ كتب علمية.

✓ أفلام و مقاطع فيديو علمية.

✓ الإجراءات.

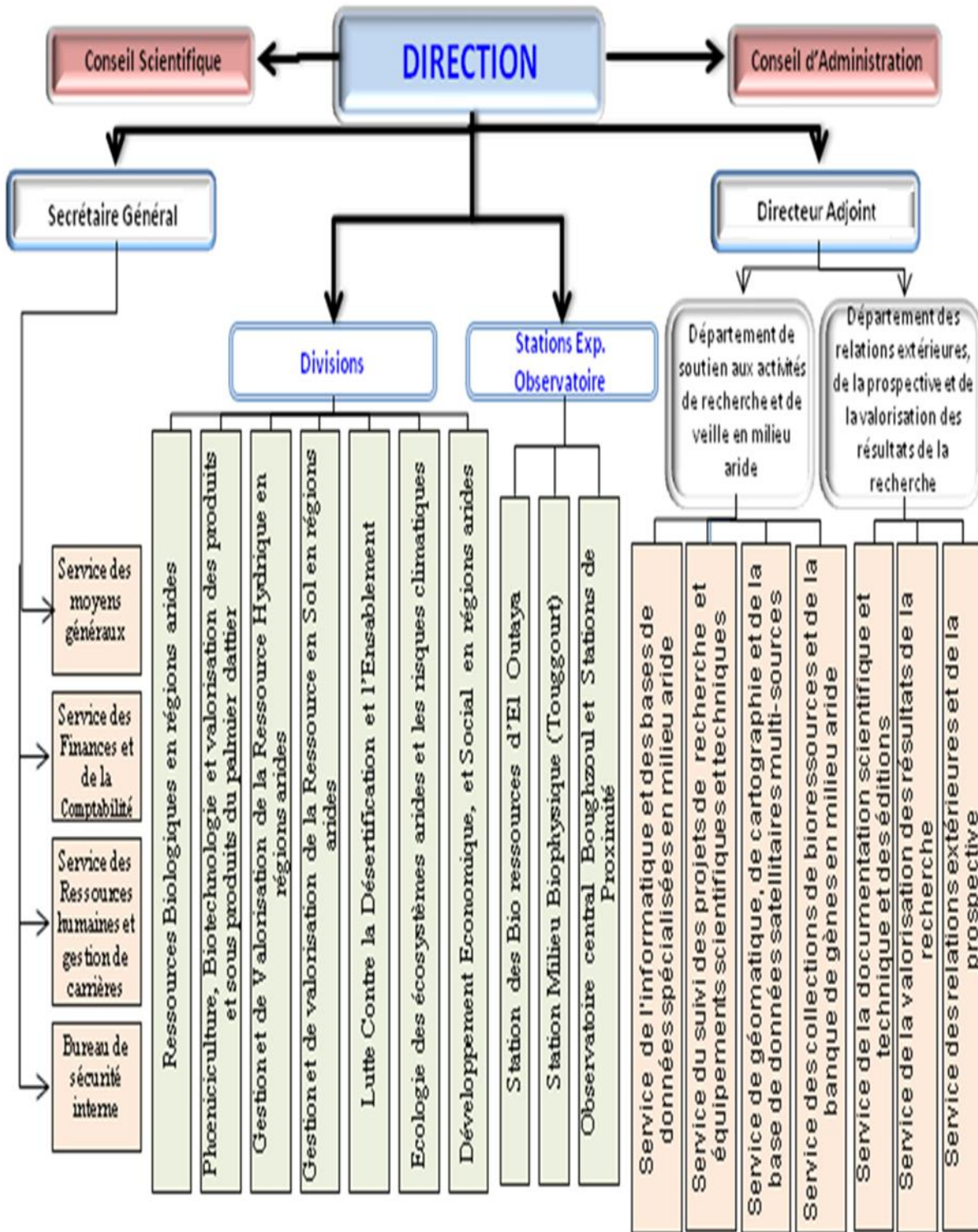
✓ أطروحات الدكتوراه، و التعليم و المهندس ...

✓ وثائق رسم الخرائط

7- جداول البيانات.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي CRSTRA

الشكل رقم (03-01): الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي CRSTRA



المصدر: من وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي.

هذا المبحث يتناول تحليل الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة CRSTRA بسكرة وهو بمثابة الإسقاط الميداني ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في معرفة دور الرقابة الادارية في تحسين الاداء للمورد البشري في مركز البحث العلمي CRSTRA حيث تم استخدام برنامج SPSS للإجابة عن تساؤلات الدراسة تماشيا مع طبيعة الدراسة الميدانية وأهدافها كما نتناول في هذا المبحث نتائج الدراسة والتوصيات.

المطلب الأول: متغيرات الدراسة

يتم في هذا المطلب شرح أدوات الدراسة الميدانية التي اعتمدها لاختبار الفرضيات كما تم استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب التحليلية المساعدة على تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة.

الفرع الأول: أداة الدراسة وأسلوب جمع البيانات

من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات ذات العلاقة بالموضوع دراسة، و تحديد واختيار العينة المتمثلة موظفي مركز البحث العلمي CRSTRA و التي تشكل مجتمع الدراسة في بحثنا وجاء الشكل النهائي للاستبيان في قسمين رئيسيان كالآتي:

القسم الاول: يضم البيانات الشخصية المتمثلة في الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة هذه الخصائص تأتي كجزء من الاستبيان لتساعد على تفسير بعض النتائج كما تساعد على فهم بعض التغيرات في إجابات أفراد عينة الدراسة.

القسم الثاني: يضم هذا الجزء عبارات الخاصة بمختلف محاور الاستبيان

✓ **المحور الأول :** يضم هذا الجزء عبارات الخاصة بالرقابة الادارية.

✓ **المحور الثاني:** يضم هذا الجزء عبارات الخاصة بالأداء الوظيفي للموارد البشرية.

اولا: تحليل متغيرات الدراسة:

تبعا لموضوع الدراسة فإنه تم اختيار سلم ليكارت الخماسي لتوضيح درجة الأهمية لكل عبارة من عبارات القياس الواردة في الاستمارة هذه الدراسة كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم: (01-03) مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	الإجابة	المتوسط المرجح
1	غير موافق تماما	من 1,00 إلى 1,79
2	غير موافق	من 1,80 إلى 2,59
3	محايد	من 2,60 إلى 3,39
4	موافق	من 3,40 إلى 4,19
5	موافق تماما	من 4,20 إلى 5,00

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: اختبار صدق الاستبيان ومعاملات الثبات

تم إجراء اختبار الصدق والثبات لمحاور استبيان البحث المستخدمة في جمع البيانات وذلك باستخدام

الفاكرو نباخ (Alpha de Cronbach) لحساب الثبات الذي يعتبر أحد الاختبارات الأكثر شيوعا واستخداما في مثل هذه الدراسات.

الجدول رقم (02-03): اختبار معامل ثبات لاستبيان Alpha de Cronbach

محاور الدراسة	البيان	عدد العبارات	Alpha de Cronbach الثبات
المحور الاول	تقرير الرقابية	06	0.767
	الاشراف و الملاحظة	04	0.709
	تقديم الشكاوي	05	0.728
	المتابعة و التفتيش الاداري	05	0.610
	عبارات المحور الاول	20	0.860

0.851	13	الاداء الوظيفي للموارد البشرية	المحور الثاني
0.847	33	جميع عبارات الاستبيان	

من إعداد الطالبة :اعتمادا على مخرجات نتائج spss V 23

من خلال نتائج الجدول السابق (03-02) نلاحظ أن معامل الثبات لعبارات محاور جيد في مجملها و معامل الثبات لمجموع عبارات محور الرقابة فيعتبر جيد حيث كان (0.860) وهي نسبة جيدة تعكس بصورة واضحة انسجام العبارات الموضوعية لقياس بمختلف أبعاده، وتبين أن العبارات تقيس فعلا ما وضعته للقياس.

من الجدول نلاحظ أن معامل الثبات لكل عبارات الاداء الوظيفي (0.851) وهي نسبة جيدة تعكس بصورة واضحة انسجام العبارات الموضوعية لقياس هذا المحور بمختلف، و منه تبين أن العبارات تقيس فعلا ما وضعناه للقياس.

من خلال الجدول ما سبق يمكن قول ان جميع معاملات الثبات لمحاور الدراسة وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

للتحكم في صدق أداة الدراسة تم استخدام طريقتين و هما: الصدق الظاهري (المحكمين) الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي)

أولاً: صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

بعد صياغة الأسئلة الخاصة بموضوع الدراسة اعتمادا لما تم تناوله في الجزء النظري و مختلف المراجع العلمية التي لها صلة بتغيرات الدراسة و نصائح الأستاذ المشرف ، و بعد الاطلاع على كل الملاحظات و آراء الأساتذة تم تصحيح بعض العبارات و تعديل البعض منها ليصبح في عدد عباراتها في الأخير 33 عبارة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ عددها 21 فرد و ذلك بحساب معامل الارتباط Pearson، بين كل عبارة من عبارات الاستبيان و البعد الذي تنتمي إليه.

1- صدق الاتساق الداخلي للمتغير الأول الرقابة الادارية.

يتم حساب معامل الارتباط Pearson لكل عبارات البعد و البعد الذي تنتمي إليه و مستوى الدلالة.

حيث تبين من خلال الجدول الموالي أن اغلب قيم معاملات الارتباط المبنية موجبة و دالة عند مستوى 0,01 فأقل، و على العموم اعتمادا على نتائج المسجلة تعتبر عبارات (التقارير الادارية) صادقة لما وصفت لقياسه.

الجدول رقم(03-03): معامل الارتباط بين كل عبارات الرقابة الادارية

العدد	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
التقارير الادارية الاشراف و الملاحظة	01	0.750	00,00
	02	0.902	0,000
	03	0.683	10,00
	04	0.325	151 0,
	05	0.577	60.00
	06	0.766	0.000
الاشراف و الملاحظة	07	0.841	0.00
	08	0.552	0.010
	09	0.757	0.000
	10	0.759	0.000
تقديم الشكاوي	11	0.734	0.000
	12	0.577	0.006
	13	0.713	0.000
	14	0.731	0.000
	15	0.764	0.000
	16	0.706	0.001
	17	0.578	0.000

0.000	0.631	18	المتابعة و التفتيش الاداري
0.000	0.529	19	
0.000	0.736	20	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS V23

2-صدق الاتساق الداخلي للمتغير الثاني "الاداء الوظيفي للمورد البشري"

يتم حساب معامل الارتباط بيرسون لكل عبارات المحور.

حيث تبين من الجدول الموالي أن اغلب قيم معاملات الارتباط المبينة موجبة ودالة عند مستوى 0.01 ، وبذلك تعتبر عبارات المتغير الثاني (الاداء الوظيفي للمورد البشري) صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم(03-04): معامل الارتباط بين كل عبارات الاداء الوظيفي للمورد البشري

القيمة المعنوية	معامل الارتباط	رقم العبارة	المحور الثاني
0.943	0.017	01	الاداء الوظيفي للمورد البشري
0,000	0.736	02	
0.263	0.263	03	
0.000	0.846	04	
0.000	0.827	05	
0.000	0.749	06	
0.009	0.567	07	
0.000	0.752	08	
0.000	0.776	09	
0.000	0.840	10	
0.003	0.622	11	

0.065	0.420	12	
0.065	0.420	13	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS V23

الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

في هذا الجزء سوف نقوم باختبار التوزيع الطبيعي للظاهرة محل الدراسة و أبعادها المختلفة بالاعتماد على حساب معامل الالتواء Skewness، حيث تؤكد البحوث الإحصائية أن هذا المعامل يجب أن يكون محصور بين (3 و -3) وكذلك حساب معامل التفلطح Kurtosis و الذي يكون محصور بين (7 و -7) ، و أظهرت النتائج التالية :

الجدول رقم(03-05): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

معامل التفلطح	معامل الالتواء	محاور الاستبيان
1,106	-0,490	التقارير الرقابية
-0,187	-0,581	الإشراف و الملاحظة
2,333	-1,172	تقديم الشكاوي
-1,024	0,203	المتابعة و التفتيش الإداري
-0,045	-0,404	عبارات الرقابة الادارية
0,043	-0,425	الاداء الوظيفي للمورد البشري

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss v 23.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن قيم معامل الالتواء محصورة بين (-0.581 و 0.203) و قيم معامل التفلطح محصورة بين (-1.106 و 2.333) و عليه فإن توزيع الدراسة خاضع للتوزيع الطبيعي و يمكن اختبار الفرضيات.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

ستتطرق في هذا المطلب إلى تحليل وتفسير النتائج، انطلاقاً من خصائص عينة الدراسة، تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة، و ثم التطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة، وصولاً إلى تفسير نتائجها.

الفرع الاول: خصائص عينة الدراسة.

سيتم في هذا العنصر تحليل خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس (ذكور، إناث)، السن، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة و سنوات الخبرة، حيث يتم الاعتماد على التكرارات و النسبة المئوية على النحو التالي:

الجدول رقم(03-06): خصائص عينة الدراسة.

الخصائص الديمغرافية	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	9	45,0
	انثى	11	55,0
	المجموع	20	100,0
السن	اقل من 30 سنة	7	35,0
	من 30 الى اقل من 40 سنة	9	45,0
	من 40 الى اقل من 50 سنة	4	20,0
	اكثر من 50 سنة	0	00
	المجموع	20	100,0
المستوى التعليمي	ثانوى فاقل	9	45,0
	جامعى	6	30,0
	دراسات عليا	5	25,0
	المجموع	20	100,0
عدد سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات.	5	25,0
	من 5 سنوات الى 10 سنوات.	10	50,0
	اكثر من 10 سنوات.	5	25,0
	المجموع	20	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss v 23.

من خلال الجدول رقم (03-06) نلاحظ:

اولا-توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي: ان الدراسة أظهرت أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور حيث قدر عدد الإناث ب 11 بنسبة 55% والذكور كان عددهم 09 بنسبة 45% من أفراد العينة و هذا يدل على ان اغلب الاداريين الموظفين في CRSTRA الموجودون في العينة محل الدراسة هم الإناث.

ثانيا- توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية: يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 45% ، من أفراد العينة في الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (من 30 الى اقل من 40 سنة) و تليها نسبة 35% للفئة (اقل من 30 سنة) وبعدها فئة الأعمار بنسبة 20% (من 40 الى اقل من 50 سنة)، و في اخير تأتي الفئة (اكثر من 50 سنة) التي لم تسجل اي حضور من مجموع العينة محل الدراسة و هذا يدل على أن أغلبهم يتمتعون بالخبرة الكافية لأداء مهمة.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي: بأن أكثر أفراد العينة ممن يملكون شهادات ثانوي فاقل بنسبة 45% ، وبعدها فئة الذين يملكون شهادة جامعية بنسبة 30% ثم تليها مباشرة الفئة الذين يملكون شهادة دراسات عليا بعدد 5 افراد بنسبة 25% و هذا يدل على أن العمال لديهم شهادات مهنية معترف بها و مقبولة في العمل و يتمتعون بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل الصحيح، مما يجعلهم يتحلون بالموضوعية و المصدقية في الإجابة عن أسئلة الاستبيان.

رابعا- توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة: نلاحظ من خلال الجدول بأن أفراد العينة ممن يملكون أكثر خبرة مهنية جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 50% للفئة من 5 إلى 10 سنوات ، وبعدها في نفس المرتبة فئتي (اقل من 5 سنوات) و (من 10 سنوات الى 5 سنوات) بنسبة 25% ، و هذا يدل على أن العمال لديهم أقدمية مهنية معتبرة في العمل و يتمتعون بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل الصحيح، مما يجعلهم يتحلون بالموضوعية و المصدقية في الإجابة عن أسئلة الاستبيان.

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة.

تم التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي شملتها الاستبانة و التي تضمنت محور الرقابة الادارية كمتغير مستقبل و الاداء الوظيفي للمورد البشرية كمتغير تابع في هذه الدراسة بالمؤسسة المعنية بالدراسة باستخدام مقياس النزعة المركزية.

الفرع الأول: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور الرقابة الادارية.

يشتمل هذا المحور على 20 عبارة والتي يمكن تحليلها كالتالي وفقا للجدول التالية:

اولا: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو بعد التقارير الرقابية الادارية .

يشتمل هذا البعد على 06 عبارة والتي يمكن تحليلها كالتالي وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم(03-07): الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات التقارير الرقابية الادارية .

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه الآراء
01	يقوم مركز البحث العلمي بتقديم تقارير رقابية دورية (يومية، اسبوعية، شهرية) حول المهام التي يقوم بها.	3,00	1,29777	6	محايد
02	لا يوجد توثيق للأخطاء والانحرافات المرتكبة من طرف الموظفين ونشرها في تقارير دورية	3,45	1,23438	3	موافق
03	يتم تسجيل بيانات ومعلومات عن مدى تطوير الأداء في	3,95	1,14593	2	موافق

				العمل من قبل المسؤول.	
موافق	1	0,96791	4,10	يتم بناء على التقارير الدورية المرفوعة للإدارة العليا تقييم اداء الموظفين	04
محايد	4	1,11803	3,25	يتم تجاهل التقارير الرقابية ولا يتم اتباع ما جاء فيها من اجراءات	05
محايد	5	1,33278	3,25	تمارس الرقابة الإدارية من خلال سجلات الحضور والانصراف	06
موافق		0,79288	3,50	عبارات بعد التقارير الرقابية الادارية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS .

يتضح من الجدول (03-07) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة حيث كانت اغلب العبارات الخاصة ببعدهم التقارير الرقابية الادارية، حيث كان ذلك بمتوسط حسابي قدره 3.50 وبانحراف معياري قدره 0.79288 و أتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الرابعة (يتم بناء على التقارير الدورية المرفوعة للإدارة العليا تقييم اداء الموظفين) بمتوسط حسابي قدره 4.10 في حين كانت أقل العبارات في درجة محايد هي العبارة الاولى (يقوم مركز البحث العلمي بتقديم تقارير رقابية دورية (يومية، اسبوعية، شهرية) حول المهام التي يقوم بها) بمتوسط حسابي قدره 3.00.

و بشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعدهم التقارير الرقابية الإدارية كان ايجابيا مرتفعا ، وهو ما يؤشر إلى مدى تطبيق التقارير الرقابية الادارية في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: تحليل العبارات الخاصة بالبعد الاشراف و الملاحظة.

تم تقسيم هذا البعد الى 04 فقرات كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم(03-08):. الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات البعد الاشراف و الملاحظة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
01	يقوم المشرف بتسجيل ملاحظات شخصية حول طريقة أدائي للعمل	3,30	1,38031	2	محايد

02	لا يكون المشرف في العمل بدراية تامة بمختلف التعليمات الخاصة بجوانب إنجاز العمل وكيفية أدائه	2,65	1,26803	4	محايد
03	وضوح المهام الواجب اتباعها ومسؤوليات أداء العمل	3,25	1,29269	3	محايد
04	تشجيع العاملين وتوعيتهم بإجراءات الرقابة الذاتية.	3,45	1,39454	1	موافق
	عبارات بعد الاشراف و الملاحظة	3,1625	0,97088		محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS V 23

يتضح من الجدول (03-08) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما متوسطا نحو محايدة على اغلب العبارات الخاصة بمحور الاشراف و الملاحظة، حيث كان ذلك بمتوسط حسابي قدره 3.1625 وبانحراف معياري قدره 0.97088 و أتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الرابعة (تشجيع العاملين وتوعيتهم بإجراءات الرقابة الذاتية). بمتوسط حسابي قدره 3.45 في حين كانت أقل العبارات في درجة محايد هي العبارة الثانية (لا يكون المشرف في العمل بدراية تامة بمختلف التعليمات الخاصة بجوانب إنجاز العمل وكيفية أدائه) بمتوسط حسابي قدره 2.65.

و بشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي الاشراف و الملاحظة كان متوسطا محايدا، وهو ما يؤشر إلى مدى متوسط في تطبيق الاشراف و الملاحظة في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: تحليل العبارات الخاصة ببعث تقديم الشكاوي من طرف متعاملين مع المركز العلمي CRSTRA

تم تقسيم هذا البعث الى 05 فقرات كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (03-09): ، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات ببعث تقديم الشكاوي من طرف متعاملين مع المركز العلمي CRSTRA

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
01	الاهتمام بالشكاوي المقدمة من طرف المتعاملين مع المركز العلمي.	3,9500	0,88704	1	موافق
02	تقديم الشكاوي المقدمة من طرف المتعاملين مع المركز العلمي الى الادارة العليا.	3,2500	1,25132	3	محايد
03	ضعف وسائل الاتصال مع المتعاملين مع المركز يرفع	3,2500	1,40955	2	محايد

				مستوى تقديم الشكاوي.	
محايد	5	1,02084	2,9000	عدم وصول بعض الشكاوي من طرف المتعاملين مع المركز العلمي حول طريقة التعامل موظفي المركز معهم.	04
محايد	4	1,14593	3,0500	تمارس الرقابة الإدارية من خلال شكاوي المتعاملين مع المركز العلمي المقدمة للجهات العليا	05
محايد		0,80105	3,2800	عبارات ببعده تقديم الشكاوي من طرف متعاملين مع المركز العلمي CRSTRA	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات 23 نتائج SPSS .

يتضح من الجدول (03-09) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما متوسطا نحو المحايدة على اغلب العبارات الخاصة ببعده تقديم الشكاوي من طرف متعاملين مع المركز العلمي CRSTRA ، حيث كان ذلك بمتوسط حسابي قدره 3.28 وبانحراف معياري قدره 0.80105 وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الأولى (الاهتمام بالشكاوي المقدمة من طرف المتعاملين مع المركز العلمي) بمتوسط حسابي قدره 3.95 في حين كانت أقل العبارات في درجة غير موافقة هي العبارة الرابعة (عدم وصول بعض الشكاوي من طرف المتعاملين مع المركز العلمي حول طريقة التعامل موظفي المركز معهم) بمتوسط حسابي قدره 2.90 .

و بشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي ببعده تقديم الشكاوي من طرف متعاملين مع المركز العلمي CRSTRA كان متوسطا و محايدا ، وهو ما يؤشر إلى تطبيق المتوسط لتقديم الشكاوي من طرف متعاملين مع المركز العلمي CRSTRA .

رابعا: تحليل العبارات الخاصة ببعده المتابعة و التفتيش الاداري.

تم تقسيم هذا البعد الى 05 فقرات كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم(03-10): ، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات ببعد المتابعة و التفتيش الاداري.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
01	تمارس الرقابة الإدارية من خلال الزيارات الفجائية لمواقع العمل	3,10	0,91191	4	محايد
02	تمارس العملية الرقابية من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية والمقابلات مع الموظفين	3,25	0,71635	2	محايد
03	تمارس الرقابة الإدارية من خلال متابعة تنفيذ برامج العمل وفق ما هو محدد من طرف الإدارة العليا	3,10	0,91191	3	محايد
04	لا أقوم برقابة ذاتية أثناء أدائي لعملي	3,35	1,22582	1	محايد
05	لا توجد وسائل إيصال حديثة في المؤسسة مثل أجهزة الاتصال المرئية والصوتية لإجراء الرقابة عن بعد	2,35	1,08942	5	محايد
	عبارات ببعد المتابعة و التفتيش الاداري	3,0300	0,61653		محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات 23 V نتائج SPSS .

يتضح من الجدول (03-10) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما متوسطا نحو المحايدة على جميع العبارات الخاصة ببعد المتابعة و التفتيش الاداري ، حيث كان ذلك بمتوسط حسابي قدره 3.03 و بانحراف معياري قدره 0.61653 و أتضح أن اقل العبارات في درجة المحايدة الإجابة هي العبارة الرابعة (لا أقوم برقابة ذاتية أثناء أدائي لعملي) بمتوسط حسابي قدره 3.35 في حين كانت أكثر العبارات في درجة المحايدة هي العبارة الخامسة (لا توجد وسائل إيصال حديثة في المؤسسة مثل أجهزة الاتصال المرئية والصوتية لإجراء الرقابة عن بعد) بمتوسط حسابي قدره 2.35 .

و بشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي ببعد المتابعة و التفتيش الاداري كان متوسطا و محايدا ، وهو ما يؤشر إلى تطبيق المتوسط للمتابعة و التفتيش الاداري.

الفرع الثاني: تحليل العبارات بالمحور الاداء الوظيفي للموارد البشري

تم تقسيم هذا المحور الى 13 عبارات كما يلي:

الجدول رقم(03-11): ، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري بالمحور الاداء الوظيفي للموارد البشري.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
01	الخدمات التي نقدمها لا ترضي حاجات المتعاملين مع المركز العلمي	3,3000	1,08094	10	محايد
02	أنجز المهام الوظيفية تبعا لمعايير الجودة المطلوبة	3,1500	1,38697	12	محايد
03	لا أتبادل المعارف والأفكار الجديدة حول العمل مع زملائي	4,0000	1,02598	5	موافق
04	أعمل على زيادة معارفي ومهاراتي المرتبطة بالوظيفة في وقتي الخاص	3,4000	1,50088	9	موافق
05	لدي مهارات التعامل مع مختلف المواقف التي تواجهني في عملي	3,2000	1,32188	11	محايد
06	أفتقد الخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام الموكلة لي ونظام الحوافز لا يوافق رغباتي	2,9500	1,35627	13	محايد
07	ليس لدي القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة ومشكلات العمل	4,0000	1,07606	3	موافق
08	أحرص على إعطاء طرق جديدة لحل مشكلات المتعاملين مع المركز العلمي	3,5000	1,27733	8	موافق
09	أقدم مقترحات مفيدة لتحسين العمل داخل المركز العلمي	4,0000	0,91766	4	موافق

10	أرفض كل ما هو خاطئ ولو كان شائع في المركز العلمي	4,0500	1,19097	2	موافق
11	أشعر بأن مكان العمل لا يوفر لي الراحة التامة لأداء مهامي	4,4000	0,59824	1	موافق بشدة
12	الراتب الذي أكتسبه من عملي يناسب مجهوداتي	3,9500	0,51042	6	موافق
13	لم أقم بتحقيق طموحي الوظيفي في هذا العمل	3,9500	0,51042	7	موافق
	عبارات محور الاداء الوظيفي للموارد البشري	3,6808	0,67628		موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 23 نتائج .

يتضح من الجدول (03-11) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما ايجابيا نحو الموافقة على اغلب العبارات الخاصة بمحور الاداء الوظيفي للموارد البشري ، حيث كان ذلك بمتوسط حسابي قدره **3.6808** وبانحراف معياري قدره **0.67628** و أتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الحادية عشر (أشعر بأن مكان العمل لا يوفر لي الراحة التامة لأداء مهامي) بمتوسط حسابي قدره **4.40** في حين كانت أقل العبارات في المحايدة هي العبارة السادسة (أفتقد الخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام الموكلة لي ونظام الحوافز لا يوافق رغباتي) بمتوسط حسابي قدره **2.95**.

و بشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور الاداء الوظيفي للموارد البشري كان مرتفعا و ايجابيا، وهو ما يشير إلى مدى الجيد للأداء الوظيفي للموارد البشري في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر افراد العينة الذين كانوا تحت مجهر الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب اختبار مدى ملائمة النموذج و اختبار كذلك فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرع الأول: اختبار مدى ملائمة نموذج الدراسة

أولا: اختبار مدى ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

تم استخدام تحليل التباين للانحدار **Anova** للتأكد من مدى ملائمة النموذج من أجل اختبار الفرضية الرئيسية ، توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للرقابة الادارية و الاداء الوظيفي للموارد البشري في مركز البحث العلمي

CRSTRA

و يتبين من الجدول أدناه ، ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة F المحسوبة 21.141 عند مستوى دلالة يساوي 0.000 و هي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

الجدول رقم(03-12): ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	4,693	1	4,693	21,141	0,000 ^b
الخطأ المتبقي	3,996	18	0,222	-	-
المجموع	8,690	19	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ثانياً: اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

بهذا الفرع نسعى إلى دراسة العلاقة بين نموذج الدراسة باستخدام معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة، والجدول الموالي يوضح مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

الجدول رقم(03-13): معامل الارتباط بين ابعاد الدراسة

			الأداء الوظيفي للمورد البشري
0,487*	معامل الارتباط	التقارير الرقابية الادارية.	الرقابة الادارية
0,029	مستوى الدلالة		
20	العدد		
0,596**	معامل الارتباط	الاشراف و الملاحظة	
0,006	مستوى الدلالة		
20	العدد		
0,709**	معامل الارتباط	تقديم الشكاوي من طرف متعاملين مع المركز العلمي CRSTA	
0,000	مستوى الدلالة		
20	العدد		
0,704**	معامل الارتباط	المتابعة و التفتيش الاداري	
0,001	مستوى الدلالة		
20	العدد		
0,735**	معامل الارتباط	الكلبي	
0,000	مستوى الدلالة		
20	العدد		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 23

بالاعتماد على ما ورد من معلومات في الجدول رقم (03-13) نستنتج وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية 0.000 بين كل من الأداء الوظيفي للمورد البشري و ابعاد الرقابة الادارية بقيمة ارتباط 0.735 عند درجة معنوية 0.05 الأمر الذي يدل على أنه في حال زيادة الرقابية الادارية بقيمة واحدة فإن ذلك ينتج عنه زيادة في الأداء الوظيفي للمورد البشري بقيمة قدرها 73.5%.

الفرع الثاني: تحليل علاقات الأثر لاختبار فرضيات الدراسة.

سيتم تحليل علاقات الأثر لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة و الفرضية الرئيسية.

أولاً: تحليل علاقات الأثر لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة.

توجد 4 فرضيات فرعية سيتم تحليل علاقات الأثر لاختبارها .

1- تحليل علاقات الأثر لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

H_0 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتقارير الرقابية الإدارية على الاداء الوظيفي للموارد البشرية في مركز البحث العلمي CRSTRA عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 5\%$.

للتأكد من تأثير المتغير المستقل (للتقارير الرقابية الإدارية) في المتغير التابع (الاداء الوظيفي للموارد البشرية) ، يستخدم أسلوب الانحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم(03-14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

التقارير الرقابية الإدارية						
الأداء الوظيفي للمورد البشري	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة SIG
	0.487	0.237	2.366	5.596	0.487	0.029

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات SPSS V 23.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة $T= 2.366$ و $B=0.487$ ، عند مستوى دلالة 0.029 و هي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التقارير الرقابية الادارية على تحسين الاداء الوظيفي للمورد البشري في مؤسسة محل الدراسة.

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.237$ و هذا يعني أن 23.70% من التباين في المتغير التابع (الاداء الوظيفي للمورد البشري في مؤسسة) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (التقارير الرقابية الادارية) ، و أن الباقي ترجع إلى عوامل أخرى ،

و بناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الأولى و التي تنص على :

"يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتقارير الرقابية الإدارية على الاداء الوظيفي للموارد البشرية في مركز البحث العلمي CRSTRA عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 5\%$."

2- تحليل علاقات الأثر لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

H_0 : - "يوجد اثر فيه دلالة إحصائية للإشراف و الملاحظة على الاداء الوظيفي للموارد البشرية في مركز البحث العلمي CRSTRA عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 5\%$."

للتأكد من تأثير المتغير المستقل (الإشراف و الملاحظة) في المتغير التابع (الأداء الوظيفي للمورد البشري) ، يستخدم أسلوب الانحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم(03-15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

الإشراف و الملاحظة.						
الأداء الوظيفي للمورد البشري	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة SIG
	0.596	0.356	3.153	9.942	0.416	0.006

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة $T=3.153$ و $B= 416$ ، عند مستوى دلالة 0.006 و هي أقل من 0,05 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الإشراف و الملاحظة على تحسين الاداء الوظيفي للمورد البشري في مؤسسة محل الدراسة.

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.356$ و هذا يعني أن 35.6% من التباين في المتغير التابع مفسر بالتغير في المتغير المستقل، و أن الباقي ترجع إلى عوامل أخرى ،

و بناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثانية و التي تنص على :

"يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإشراف و الملاحظة على الاداء الوظيفي للموارد البشرية في مركز البحث العلمي CRSTRA عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 5\%$."

3- تحليل علاقات الأثر لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

H_0 : " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين تقديم الشكاوي من طرف متعاملين مع المركز العلمي CRSTA على الاداء الوظيفي للموارد البشرية في مركز عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 5\%$."

للتأكد من تأثير المتغير المستقل (تقديم الشكاوي) في المتغير التابع (الاداء الوظيفي للموارد البشرية) ، يستخدم أسلوب الانحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم(03-16): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

تقديم الشكاوي						
الأداء الوظيفي للمورد البشري	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة SIG
	0.709	0.502	4.263	18.171	0.598	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات SPSS V 23.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة $T=4.263$ و $B=0.598$ ، عند مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تقديم الشكاوي على تحسين الاداء الوظيفي للمورد البشري في مؤسسة محل الدراسة. كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.709$ وهذا يعني أن 70.9% من التباين في المتغير التابع (الاداء الوظيفي للمورد البشري في مؤسسة) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (تقديم الشكاوي) ، و أن الباقي ترجع إلى عوامل أخرى ، و بناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثالثة و التي تنص على :

" يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين تقديم الشكاوي من طرف متعاملين مع المركز العلمي CRSTA على الاداء الوظيفي للموارد البشرية في مركز عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 5\%$."

4- تحليل علاقات الأثر لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

H_0 : - " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية المتابعة و التفتيش الاداري على الاداء الوظيفي للموارد البشرية في مركز البحث العلمي CRSTRA عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 5\%$."

للتأكد من تأثير المتغير المستقل (المتابعة و التفتيش الاداري) في المتغير التابع (الأداء الوظيفي للمورد البشري) ، يستخدم أسلوب الانحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم(03-17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتابعة و التفتيش الاداري						
الأداء الوظيفي للمورد البشري	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة SIG
	0.704	0.495	4.204	17.676	0.772	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة $T=4.204$ و $B= 0.772$ ، عند مستوى دلالة 0.001 و هي أقل من 0,05 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المتابعة و التفتيش الاداري على تحسين الاداء الوظيفي للمورد البشري في مؤسسة محل الدراسة.

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.495$ و هذا يعني أن 49.5% من التباين في المتغير التابع مفسر بالتغير في المتغير المستقل، و أن الباقي ترجع إلى عوامل أخرى ،

و بناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الرابعة و التي تنص على :

" يوجد اثر ذو دلالة إحصائية المتابعة و التفتيش الاداري على الاداء الوظيفي للموارد البشرية في مركز البحث العلمي CRSTRA عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 5\%$."

ثانيا: تحليل علاقات الأثر لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

H_0 : " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الادارية على الاداء الوظيفي للموارد البشرية في مركز البحث العلمي CRSTRA عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 5\%$."

. للتأكد من تأثير المتغير المستقل (الرقابة الادارية) في المتغير التابع (الاداء الوظيفي للموارد البشرية) ، يستخدم أسلوب الانحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم(03-18): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

الرقابة الادارية						
مستوى الدلالة SIG	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	الاداء الوظيفي للموارد البشرية
0.000	0.743	21.141	4.598	0.540	0.735	

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة $T=4.598$ و $B=0.743$ ، عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من $0,05$ مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الادارية على الاداء الوظيفي للموارد البشرية في مركز البحث العلمي CRSTRA كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد $R^2=0.540$ وهذا يعني أن 54 % من التباين في المتغير التابع (الاداء الوظيفي للموارد البشرية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (الرقابة الادارية) ، و أن الباقي ترجع إلى عوامل أخرى .

و بناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الرئيسية و التي تنص على :

" يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الادارية على الاداء الوظيفي للموارد البشرية في مركز البحث العلمي CRSTRA عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=5\%$."

المطلب الخامس: تفسير نتائج الدراسة.

بعد تحليل العلاقة بين كل من الرقابة الادارية و أبعادها و الاداء الوظيفي للمورد البشري كانت العلاقة إيجابية عند معنوية اختبار الفصل (0.05) والتي كانت مدخل لمناقشة الفرضيات و اختبارها.

تم استخدام تحليل الارتباط وتحليل الانحدار البسيط في اختبار الفرضية الرئيسية و الفرعية التابعة لها، للتأكد من صلاحية النموذج، وقد اعتمدت قاعدة القرارات التالية:

✓ قبول الفرضية الصفرية H_0 : يوجد اثر ذو دلالة احصائية للرقابة الادارية و الاداء الوظيفي للمورد البشري.

✓ رفض الفرضية الصفرية H_1 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للرقابة الادارية و الاداء الوظيفي للمورد البشري

✓ قبول الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية اقل من (0.05).

✓ قبول الفرضية H_1 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية اكبر من (0.05).

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية ومعرفة مدى قبولها أو رفضها، علينا أولاً أن نختبر الفرضيات الفرعية.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

"يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتقارير الرقابية الإدارية على الاداء الوظيفي للموارد البشرية في مركز البحث العلمي CRSTRA عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 5\%$ ".

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول السابقة أن مستوى الدلالة المعنوية كانت اقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 و رفض الفرضية البديلة H_1 والتي ينص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتقارير الرقابية الإدارية على الاداء الوظيفي للموارد البشرية في مركز البحث العلمي CRSTRA وهذا ما يعني صحة الفرضية الفرعية الأولى.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

"يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإشراف و الملاحظة على الاداء الوظيفي للموارد البشرية في مركز البحث العلمي CRSTRA عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 5\%$ ".

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول السابقة أن مستوى الدلالة المعنوية كانت اقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 ورفض الفرضية البديلة H_1 والتي ينص على وجود دور ذو دلالة إحصائية للإشراف و الملاحظة على الاداء الوظيفي للموارد البشرية في مركز البحث العلمي CRSTRA وهذا ما يعني صحة الفرضية الفرعية الثانية.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

"يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين تقديم الشكاوي من طرف متعاملين مع المركز العلمي CRSTA على الاداء الوظيفي للموارد البشرية في مركز عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 5\%$ ".

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول السابقة أن مستوى الدلالة المعنوية كانت اقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 ورفض الفرضية البديلة H_1 والتي ينص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين تقديم الشكاوي من طرف

متعاملين مع المركز العلمي CRSTA على الاداء الوظيفي للموارد البشرية في مركز ، وهذا ما يعني صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

"يوجد اثر ذو دلالة إحصائية المتابعة و التفتيش الاداري على الاداء الوظيفي للموارد البشرية في مركز البحث العلمي CRSTRA عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 5\%$ "

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول السابقة أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 و رفض الفرضية البديلة H_1 والتي ينص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية المتابعة و التفتيش الاداري على الاداء الوظيفي للموارد البشرية في مركز البحث العلمي CRSTRA ، وهذا ما يعني صحة الفرضية الرابعة الفرعية.

رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية.

"يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الادارية على الاداء الوظيفي للموارد البشرية في مركز البحث العلمي CRSTRA عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 5\%$."

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول السابقة أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 و رفض الفرضية البديلة H_1 والتي ينص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الادارية على الاداء الوظيفي للموارد البشرية في مركز البحث العلمي CRSTRA ، وهذا ما يعني صحة الفرضية الرئيسية.

خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على لمحة عن المؤسسة وكذا هيكلها التنظيمي، ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على موظفي المركز CRSTRA، والتي تحتوي على مجموعة محاور الرقابة الادارية والاداء الوظيفي للمورد البشري، وكان هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية:

- ما مدى مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية؟

وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرو نباخ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الادارية على الاداء الوظيفي للموارد البشرية في مركز البحث العلمي CRSTRA عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 5\%$.

وعند بحث أثر كل بعد من محاور الاستبيان تبين ان للرقابة الادارية على نحو مستقل في مستوى الاداء الوظيفي لدى أفراد عينة البحث، و وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

الخاتمة

للإجابة على إشكالية الدراسة تم التطرق إلى عدة عناصر حيث تبين لنا منها أن المورد البشري يعد أهم المرتكزات الأساسية التي تبنى عليها أي منظمة، فقد أكدت كثير من الدراسات في مجال السلوك البشري بأن جودة وكفاءة إدارة المنظمة بصفة عامة تتوقف على كفاءة إدارة الموارد البشرية بقواعد ومناهج علمية في معالجة كافة أنواع المشاكل التي تعيق تنمية وتطوير هذا العنصر، الأمر الذي جعل الإدارة الحديثة تعتبر أن نجاح المنظمة يأتي عن طريق نجاح مواردها البشرية .

ومن بين السبل التي تبين لنا لكفاءة المورد البشري في المؤسسة المؤدية هي تحقيقه لأداء عال وراق داخل المنظمة و يكون عن استخدام طريق تقييم أداء العاملين الذي يتمثل في الأداء السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمات، وبالتالي فهو وسيلة رقابية إلى تحقيق الأهداف لذا فإن الرقابة على الأداء تكتسب أهمية كبيرة نظراً لدورها في التعرف على مشكلات الأداء، والانحرافات التي تعرقل أنشطة المنظمات، إن الرقابة على الأداء تسهم بشكل فعال في ترشيد اتخاذ القرارات لأنها تمد صانعي القرار بالمعلومات اللازمة حول مدى ملائمة سياسات والبرامج لتحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة مسبقاً وبالتالي فهي تكشف عن مدى ملائمة السياسات والقرارات لظروف العمل ومستويات العاملين وما إذا كانت تلك القرارات تحتاج إلى تعديل أو تغيير وفقاً للظروف التي تعمل فيها المنظمة . كذلك إن تقييم الأداء أحد أساليب الإدارة الحديثة التي يعتبر جزء من الاستراتيجية الإدارية التي يقصد بها الفهم المنطقي لكيفية توجيه الناس نحو تسخير جهودهم اتجاه الأهداف الإدارية.

✓ نتائج الفرضيات:

- الفرضية الرئيسة: تم اثبات صحتها.

و التي تدل على وجود علاقة و اثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الادارية على الاداء الوظيفي للموارد البشرية في مركز البحث العلمي CRSTRA .

- الفرضية الفرعية الاولى: تم اثبات صحتها.

و التي تدل على وجود علاقة و اثر ذو دلالة إحصائية للتقارير الرقابية الادارية على الاداء الوظيفي للموارد البشرية في مركز البحث العلمي CRSTRA .

- الفرضية الفرعية الثانية تم اثبات صحتها.

و التي تدل على وجود علاقة و اثر ذو دلالة إحصائية للإشراف و الملاحظة على الاداء الوظيفي للموارد البشرية في مركز البحث العلمي CRSTRA .

- الفرضية الفرعية الثالثة تم اثبات صحتها.

و التي تدل على وجود علاقة و اثر ذو دلالة إحصائية لتقديم الشكاوي من طرف المتعاملين مع المركز على الاداء الوظيفي للموارد البشرية في مركز البحث العلمي CRSTRA .

- الفرضية الفرعية الرابعة تم اثبات صحتها.

و التي تدل على وجود علاقة و اثر ذو دلالة إحصائية المتابعة و التفتيش الاداري على الاداء الوظيفي للموارد البشرية في مركز البحث العلمي CRSTRA .

✓ التوصيات:

بعد النتائج التي توصلنا إليها يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- ضرورة توفير وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة لإجراء رقابة عن بعد .
- تدريب جميع العاملين على الطرق الحديثة وكيفية التعامل معها .
- تفعيل عملية تقييم الأداء بصفة دورية وشاملة للوقوف على الأخطاء والنقائص .
- ضرورة الاهتمام بالعامل والإنصات إليه.

✓ افاق الدراسة:

هذا الموضوع يفتح المجال إلى دراسة مواضيع ذات الصلة بهذا الموضوع نذكر منها:

- أهمية الطرق الحديثة لتقييم الاداء الوظيفي للعاملين.
- اهمية استعمال الرقابة ادارية و اثرها في تطوير اداء المؤسسات الاقتصادية.
- دراسة مقارنة بين طرق قياس و تقييم الاداء الحديثة و التقليدية.

فهرس محتويات:

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
	الإهداء
	الشكر و العرفان
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	المقدمة العامة
02	الفصل الأول : مدخل حول ادارة الموارد البشرية.
03	تمهيد
04	المبحث الأول : مراحل تطور وظيفة الموارد البشرية .
04	المطلب الأول: مرحلة قبل و اثناء الثورة الصناعية.
04	المطلب الثاني : مرحلة ظهور الحركة الادارة العلمية و نمو المنظمات العمالية
05	المطلب الثالث : مرحلة الحربين الاولى و ثانية.
07	المطلب الرابع:مرحلة تطور ادارة الموارد البشرية الحديثة .
10	المبحث الثاني: ماهية ادارة الموارد البشرية .
10	المطلب الأول: مفهوم ادارة الموارد البشرية.
12	المطلب الثاني: أهمية و ادارة الموارد البشرية و اهدافها.
15	المطلب الثالث: مراحل ادارة الموارد البشرية و وظائفها.
20	المبحث الثالث: الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
20	المطلب الأول: انعكاسات الفكر الاداري الجديد على دور ادارة الموارد البشرية.
21	المطلب الثاني: متطلبات تفعيل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
22	المطلب الثالث: ادوار الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
24	خلاصة الفصل الأول:
25	الفصل الثاني : تقييم اداء المورد البشري عن طريق ادوات الرقابة الادارية
26	تمهيد
27	المبحث الأول: مفاهيم حول ادارة الموارد البشرية.

27	المطلب الأول: مفهوم اداء.
28	المطلب الثاني :خصائص الاداء و مستوياته.
30	المطلب الثالث: محددات الاداء.
31	المبحث الثاني: تقييم اداء.
31	المطلب الأول: ماهية تقييم اداء .
34	المطلب الثاني: خطوات تقييم.
36	المطلب الثالث: متطلبات نجاح و اسباب فشل تقييم الاداء.
37	المطلب الرابع: متطلبات تحسين الاداء.
38	المطلب الخامس: طرق قياس الاداء
41	المبحث الثالث :ادوات الرقابة الادارية.
41	المطلب الأول: تعريف الرقابة الادارية.
41	المطلب الثاني: اهمية الرقابة الادارية.
42	المطلب الثالث: ادوات الرقابة الادارية.
44	خلاصة الفصل
45	الفصل الثالث : دراسة حالة في مركز البحث العلمي CRSTRA
46	تمهيد.
47	المبحث الأول : عموميات حول مركز البحث العلمي CRSTRA
47	المطلب الاول : التعريف بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة" عمر برناوي".
47	المطلب الثاني: مهام مركز و محاور التوجه الاستراتيجي.
48	المطلب الثالث: : أنشطة مركز البحث العلمي CRSTRA و الهيكل التنظيمي
50	المبحث الثاني: الاطار المنهجي.
50	المطلب الاول: متغيرات الدراسة.
55	المطلب الثاني: تحليل و تفسير نتائج الدراسة.
57	المطلب الثالث: تحليل اتجاهات افراد العينة نحو محاور الدراسة.
63	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.
70	المطلب الخامس: تفسير نتائج الدراسة
73	خلاصة الفصل
I.	الخاتمة
	فهرس المحتويات

	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق



قائمة المصادر والمراجع

I. المقالات:

1. تيشوداد كريمة، و إلياس العيداني . (جوان, 2020) . الدور الاستراتيجي لموارد البشرية في منظمات الاعمال المعاصرة. مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة(02).
2. يحضه سملاي. (2018). تحليل الأدوار الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية . مجلة اداء المؤسسات الجزائرية(13).

II. الكتب:

1. ابو النصر مُجد مدحت، (2010). الاداء الاداري المتميز. عمان، الاردن: دار المنهل للنشر و التوزيع.
2. احمد جابر حنين علي . (2013). ادرة الموارد البشرية من المظور الحقوقي. قاهرة، الاردن: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
3. اسماعيل مُجد السيد، (1999). الادارة الاستراتيجية. الاسكندرية، مصر: المكتب العربي الحديث.
4. امال بن سمشة، (20108). الاداء البشري في ادارة المحلية (المجلد 1). عمان، الاردن: مركز الكتاب الاكاديمي.
5. بشار يزيد الوليد. (2009). الإدارة الحديثة للموارد البشرية. عمان، الاردن: دار الياض للنشر والتوزيع.
6. بن عنتر عبدالرحمان. (2010). ادارة الموارد البشرية. عمان، الاردن: دار اليازوري للنشر و التوزيع.
7. بيسوني مُجد البرادعي، (2008). تنمية مهارات المديرين في تقييم اداء العاملين. قاهرة، مصر: ايتراك للنشر و التوزيع.
8. بيسوني مُجد البرادعي، (2008). تنمية مهارات المديرين في تقييم اداء العاملين. قاهرة، مصر: ايتراك للنشر و التوزيع.
9. ثابت زهير، (2001). تقييم اداء الشركات و الافراد. القاهرة، مصر: دار قباء للنشر و التوزيع.
10. جال الدين مُجد مرسي. (2006). الادارة الاستراتيجية للموارد الاقتصادية. الاسكندرية، الاردن: الدار الجامعية للنشر و التوزيع.
11. حنا نصرالله. (2013). ادارة الموارد البشرية. عمان، الاردن: دار الزهران للنشر و التوزيع.
12. خالد عبد الرحمان الهيثي. (2005). ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي (المجلد 2). عمان، الاردن: دار الوائل للنشر والتوزيع.

13. رافدة الحريبي. (2017). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان، الاردن: دار اليازوري للنشر و التوزيع.
14. رواية حسن. (2005). مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية. القاهرة، مصر: الدار الجامعية للنشر و التوزيع.
15. زاهد مُجد ديري. (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان، الاردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
16. سعاد نائف برنوطي. (2004). ادارة الموارد البشرية. عمان، الاردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
17. سعد علي حمود العنزي. (2014). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية (منظور عالمي). عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
18. صفوان مُجد المبيضين، و عائض بن شافي الأكلي. (2012). التخطيط في الموارد البشرية. عمان، الاردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
19. صلاح الدين مُجد عبد الباقي. (2002). الاتجاهات الحديثة في ادارة الموترد البشرية. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر و التوزيع.
20. طاهر الكلالدة 2018. (2011). تنمية و ادارة الموارد البشرية. عمان، الاردن: دار الأسرة للإعلام و دار عالم الثقافة للنشر.
21. عائشة يوسف الشميلي، (2017). الادارة الاستراتيجية الحديثة (المجلد 1). القاهرة، مصر: الفجر للنشر و التوزيع.
22. عائشة يوسف الشميلي، (2017). برنامج تحسين الاداء. القاهرة، مصر: الفجر للنشر و التوزيع.
23. عصمت سليم القرالة، (2011). الحكمانية في الاداء الوظيفي. عمان، الاردن: دار جليس الزمان للنشر و التوزيع.
24. علي السلمي، (1995). السلوك النسائي في منظمات الاعمال. القاهرة، مصر: دار الغريب للنشر و التوزيع.
25. عمار بن عيشة، (2012). اتجاهات التدريب و تقييم اداء الافراد. عمان، الاردن: دار اسامة للنشر.
26. عمر وصفي عقيلي. (2005). ادارة الموارد البشرية. عمان، الاردن: دار الوائل للنشر و التوزيع.
27. فلاح حسن الحسيني. (2000). الادارة الاستراتيجية (المجلد 1). عمان، الاردن: وائل للنشر و التوزيع.
28. فيصل حسونه. (2008). ادارة الموارد البشرية. عمان، الاردن: دار الاسامة للنشر و التوزيع.
29. محمد الكرخي. (2007). تقويم الاداء باستخدام النسب المالية. عمان، الاردن: دار المناهج للنشر و التوزيع.

30. مُجَّد جاسم الشعبان، و مُجَّد صالح الابعج. (2013). *ادارة الموارد البشرية*. عمان، دار الرضوان للنشر و التوزيع، الاردن.
31. مُجَّد جاسم الشعبان، و مُجَّد صالح الابعج. (2014). *ادارة الموارد البشرية*. عمان، الاردن: الرضوان للنشر و التوزيع.
32. مُجَّد سرور الحريري. (2012). *ادارة الموارد البشرية*. عمان، الاردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
33. مُجَّد هاني مُجَّد. (2014). *ادارة الموارد البشرية* (المجلد 2). عمان، الاردن: دار المعتز للنشر و التوزيع.
34. محمود عبد الفتاح رضوان. (2013). *تقييم اداء المؤسسات في ظل معايير الاداء المتوازن*. عمان، الاردن: دار المنهل للنشر و التوزيع.
35. مصطفى مُجَّد الجربوعة. (2017). *ادارة الموارد البشرية*. عمان، الاردن: دار النفيس للنشر و التوزيع.
36. منير النوري. (2010). *تسيير الموارد البشرية*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
37. منير نوري، و كورتل فريد. (2011). *ادارة الموارد البشرية*. عمان، الاردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع.
38. مهدي حسن زويلف. (2001). *ادارة الموارد البشرية*. عمان، الاردن: دار الفكر للطباعة و نشر و التوزيع.
39. مهدي حسن زويلف. (2001). *ادارة الموارد البشرية*. عمان، الاردن: دار الفكر للنشر و التوزيع.
40. نادر احمد ابوشيخة. (2010). *ادارة الموارد البشرية*. عمان، الاردن: دار الصفاء للنشر و التوزيع.
41. نجم العزاوي، و عباس حسين جواد. (2010). *الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية المعاصرة*. عمان، الاردن: اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
42. يوسف حجيم الطائي، عبد الحسين مؤيد الفضل، و هاشم فوزي العبادي. (2006). *ادارة الموارد البشرية*. عمان، الاردن: دار الوراق للنشر و التوزيع.

III. المذكرات:

1. امال نمر حسن صيام، (2010). *تطبيق التخطيط الاستراتيجي و علاقته بأداء المؤسسات الاهلية النسوية في قطاع غزة*. غزة، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية غزة، فلسطين: جامعة الازهر.
2. عبد الحليم مزغش، (2012/2011). *تحسين اداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة الشاملة*. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير الجزائر، الجزائر: جامعة الجزائر.

3. ليلي غضبان، (2018/2017). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بمجمع صيدال. باتنة، الجزائر: جامعة باتنة-01.
4. ندى جودة حسين. (2011). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية . كلية التجارة، مصر: جامعة بنها .
5. نوال شنافي، (2015/2014). دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.

IV. الموقع الالكتروني

1. www.CRSTRA.com
2. الملامح الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في عصر العولمة . (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد 2021/02/10، من Arab British Academy for Higher Education: <https://www.abahe.net/human-resources-courses/human-resources-1-05.pdf>

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

و وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



إستبيان حول دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء المورد البشري في مركز البحث العلمي CRSTRA

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تسيير المؤسسات بعنوان "دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء المورد البشري في مركز البحث العلمي CRSTRA" وتهدف هذه الدراسة إلى الحصول على المعلومات الضرورية حول الرقابة الإدارية ، وذلك لمعرفة دورها في أداء العاملين، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان بدقة ، بعد قراءة كل عبارة من العبارات الواردة فيها قراءة متأنية ثم وضع الإشارة (✓) في الخانة التي تعبر عن موافقتكم عليها ، لذلك نأمل أن تولوا هذه الإستبيان اهتمامكم ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها .
ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ونتعهد من جهتنا بسريتها.
وتفضلوا بقبول فائق التقدير والإحترام

الأستاذ المشرف:

د نصيرة عقبة

الطالبة:

هاجر قبايلي

البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر.
- 3- المؤهل العلمي ثانوي فاقل . جامعي . دراسات عليا
- 4- عدد سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات . من 5 الى 10 سنوات . أكثر من 10 سنوات .

محور الرقابة الادارية: يرجى منكم وضع علامة (✓) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: التقارير الرقابية الإدارية						
1	يقوم مركز البحث العلمي بتقديم تقارير رقابية دورية (يومية، اسبوعية، شهرية) حول المهام التي يقوم بها.					
2	لا يوجد توثيق للأخطاء والانحرافات المرتكبة من طرف الموظفين ونشرها في تقارير دورية					
3	يتم تسجيل بيانات ومعلومات عن مدى تطوير الأداء في العمل من قبل المسؤول.					
4	يتم بناء على التقارير الدورية المرفوعة للإدارة العليا تقييم اداء الموظفين					
5	يتم تجاهل التقارير الرقابية ولا يتم اتباع ما جاء فيها من اجراءات					
6	تمارس الرقابة الإدارية من خلال سجلات الحضور والانصراف					
ثانياً: الإشراف والملاحظة						
01	يقوم المشرف بتسجيل ملاحظات شخصية حول طريقة أدائي للعمل					
02	لا يكون المشرف في العمل بدراية تامة بمختلف التعليمات الخاصة بجوانب إنجاز العمل وكيفية أدائه					
03	وضوح المهام الواجب اتباعها ومسؤوليات أداء العمل					
04	تشجيع العاملين وتوعيتهم بإجراءات الرقابة الذاتية.					
ثالثاً: تقديم الشكاوي من طرف متعاملين مع المركز العلمي CRSTA						
01	الاهتمام بالشكاوي المقدمة من طرف المتعاملين مع المركز العلمي.					
02	تقديم الشكاوي المقدمة من طرف المتعاملين مع المركز العلمي الى الادارة العليا.					

الملاحق

03	ضعف وسائل الاتصال مع المتعاملين مع المركز يرفع مستوى تقديم الشكاوي.				
04	عدم وصول بعض الشكاوي من طرف المتعاملين مع المركز العلمي حول طريقة التعامل موظفي المركز معهم.				
05	تمارس الرقابة الإدارية من خلال شكاوي المتعاملين مع المركز العلمي المقدمة للجهات العليا				
رابعا: المتابعة والتفتيش الاداري					
01	تمارس الرقابة الإدارية من خلال الزيارات الفجائية لمواقع العمل				
02	تمارس العملية الرقابية من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية والمقابلات مع الموظفين				
03	تمارس الرقابة الادارية من خلال متابعة تنفيذ برامج العمل وفق ما هو محدد من طرف الإدارة العليا				
04	لا أقوم برقابة ذاتية أثناء أدائي لعملي				
05	لا توجد وسائل اتصال حديثة في المؤسسة مثل أجهزة الاتصال المرئية والصوتية لإجراء الرقابة عن بعد				

محور الأداء الوظيفي للمورد البشري: يرجى منكم وضع علامة (✓) في المربع المناسب لإختيارك.

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	الخدمات التي نقدمها لا ترضي حاجات المتعاملين مع المركز العلمي					
02	أنجز المهام الوظيفية تبعا لمعايير الجودة المطلوبة					
03	لا أتبادل المعارف والأفكار الجديدة حول العمل مع زملائي					
04	أعمل على زيادة معارفي ومهاراتي المرتبطة بالوظيفة في وقتي الخاص					
05	لدي مهارات التعامل مع مختلف المواقف التي تواجهني في عملي					
06	أفتقد الخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام الموكلة لي ونظام الحوافز لا يوافق رغباتي					
07	ليس لدي القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة ومشكلات العمل					
08	أحرص على إعطاء طرق جديدة لحل مشكلات المتعاملين مع المركز العلمي					
09	أقدم مقترحات مفيدة لتحسين العمل داخل المركز العلمي					
10	أرفض كل ما هو خاطئ ولو كان شائع في المركز العلمي					
11	أشعر بأن مكان العمل لا يوفر لي الراحة التامة لأداء مهامتي					
12	الراتب الذي أكتسبه من عملي يناسب مجهوداتي					
13	لم أقم بتحقيق طموحي الوظيفي في هذا العمل					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

ملاحق مخرجات برنامج

جداول تمثل الفاكرونباخ لأبعاد و محاور الاستبانة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,767	6

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,709	4

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,728	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,610	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,860	13

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,851	4

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,847	2

جداول تمثل ارتباط بين محاور و ابعاد استبانة

		x1
س1	Corrélation de Pearson	,750**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	20
س2	Corrélation de Pearson	,902**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	20
س3	Corrélation de Pearson	,683**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	20
س4	Corrélation de Pearson	,325
	Sig. (bilatérale)	,151
	N	20
س5	Corrélation de Pearson	,577**
	Sig. (bilatérale)	,006
	N	20
س6	Corrélation de Pearson	,766**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	20
x1	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	20

		x2
س7	Corrélation de Pearson	,841**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	20
س8	Corrélation de Pearson	,552**
	Sig. (bilatérale)	,010
	N	20
س9	Corrélation de Pearson	,757**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	20
س10	Corrélation de Pearson	,759**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	20
x2	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	20

		x3
س11	Corrélation de Pearson	,734**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	20
س12	Corrélation de Pearson	,577**
	Sig. (bilatérale)	,006
	N	20
س13	Corrélation de Pearson	,713**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	20
س14	Corrélation de Pearson	,731**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	20
س15	Corrélation de Pearson	,764**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	20
x3	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	20

		x4
س16	Corrélation de Pearson	,706**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	20
س17	Corrélation de Pearson	,578**
	Sig. (bilatérale)	,008
	N	20
س18	Corrélation de Pearson	,631**
	Sig. (bilatérale)	,003
	N	20
س19	Corrélation de Pearson	,529*
	Sig. (bilatérale)	,017
	N	20
س20	Corrélation de Pearson	,736**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	20
x4	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	20

Corrélations		
		Y
Y	Corrélation de Pearson	1
	N	20
مس1	Corrélation de Pearson	-,017
	Sig. (bilatérale)	,943
	N	20
مس2	Corrélation de Pearson	,736
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	20
مس3	Corrélation de Pearson	,263
	Sig. (bilatérale)	,263
	N	20
مس4	Corrélation de Pearson	,846
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	20
مس5	Corrélation de Pearson	,827
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	20
مس6	Corrélation de Pearson	,789
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	20
مس7	Corrélation de Pearson	,567
	Sig. (bilatérale)	,009
	N	20
مس8	Corrélation de Pearson	,752
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	20
مس9	Corrélation de Pearson	,776
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	20
مس10	Corrélation de Pearson	,840
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	20
مس11	Corrélation de Pearson	,622
	Sig. (bilatérale)	,003
	N	20
مس12	Corrélation de Pearson	,420
	Sig. (bilatérale)	,065
	N	20
مس13	Corrélation de Pearson	,420

	Sig. (bilatérale)	,065
	N	20

Corrélations							
		x1	x2	x3	x4	X	Y
x1	Corrélation de Pearson	1	,520*	,544*	,556*	,779**	,487*
	Sig. (bilatérale)		,016	,011	,011	,000	,029
	N	20	20	20	20	20	20
x2	Corrélation de Pearson	,520*	1	,740**	,576**	,864**	,596**
	Sig. (bilatérale)	,016		,000	,008	,000	,006
	N	20	20	20	20	20	20
x3	Corrélation de Pearson	,544*	,740**	1	,788**	,901**	,709**
	Sig. (bilatérale)	,011	,000		,000	,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20
x4	Corrélation de Pearson	,556*	,576**	,788**	1	,840**	,704**
	Sig. (bilatérale)	,011	,008	,000		,000	,001
	N	20	20	20	20	20	20
X	Corrélation de Pearson	,779**	,864**	,901**	,840**	1	,735**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	20	20	20	20	20	20
Y	Corrélation de Pearson	,487*	,596**	,709**	,704**	,735**	1
	Sig. (bilatérale)	,029	,006	,000	,001	,000	
	N	20	20	20	20	20	20

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

جدول يمثل توزيع الطبيعي للاستبانة

Statistiques descriptives					
	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Erreur std.
x1	20	-,490	,501	1,106	,972
x2	20	-,581	,501	-,187	,972
x3	20	-1,172	,501	2,333	,972
x4	20	,203	,512	-1,024	,992
X	20	-,404	,501	-,045	,972
Y	20	-,425	,512	,043	,992
N valide (liste)	20				

جدول يمثل متوسط الحسابي و الانحراف لعبارات المحور الاول

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
س1	20	3,0000	1,29777
س2	20	3,4500	1,23438
س3	20	3,9500	1,14593
س4	20	4,1000	,96791
س5	20	3,2500	1,11803
س6	20	3,2500	1,33278
x1	20	3,5000	,79288
س7	20	3,3000	1,38031
س8	20	2,6500	1,26803
س9	20	3,2500	1,29269
س10	20	3,4500	1,39454
x2	20	3,1625	,97088
س11	20	3,9500	,88704
س12	20	3,2500	1,25132
س13	20	3,2500	1,40955
س14	20	2,9000	1,02084
س15	20	3,0500	1,14593
x3	20	3,2800	,80105
س16	20	3,1000	,91191
س17	20	3,2500	,71635
س18	20	3,1000	,91191
س19	20	3,3500	1,22582
س20	20	2,3500	1,08942
x4	20	3,0300	,61653
X	20	3,2431	,66911
N valide (liste)	20		

جدول يمثل متوسط الحسابي و الانحراف لعبارات المحور الاول

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
س1	20	3,3000	1,08094
س2	20	3,1500	1,38697
س3	20	4,0000	1,02598
س4	20	3,4000	1,50088
س5	20	3,2000	1,32188
س6	20	2,9500	1,35627
س7	20	4,0000	1,07606
س8	20	3,5000	1,27733

9س	20	4,0000	,91766
10س	20	4,0500	1,19097
11س	20	4,4000	,59824
12س	20	3,9500	,51042
13س	20	3,9500	,51042
Y	20	3,6808	,67628
N valide (liste)	20		

جداول تمثل تحليل الانحدار للاستبانة

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X ^b	.	Introduire
a. Variable dépendante : Y			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,735 ^a	,540	,515	,47118
a. Prédicteurs : (Constante), X				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,693	1	4,693	21,141	,000 ^b
	Résidu	3,996	18	,222		
	Total	8,690	19			
a. Variable dépendante : Y						
b. Prédicteurs : (Constante), X						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,272	,534		2,380	,029
	X	,743	,162	,735	4,598	,000
a. Variable dépendante : Y						

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x1 ^b	.	Introduire
a. Variable dépendante : Y			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,487 ^a	,237	,195	,60685
a. Prédicteurs : (Constante), x1				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,061	1	2,061	5,596	,029 ^b
	Résidu	6,629	18	,368		
	Total	8,690	19			
a. Variable dépendante : Y						
b. Prédicteurs : (Constante), x1						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,227	,629		3,538	,002
	x1	,415	,176	,487	2,366	,029
a. Variable dépendante : Y						

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x2 ^b	.	Introduire
a. Variable dépendante : Y			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,596 ^a	,356	,320	,55766
a. Prédicteurs : (Constante), x2				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,092	1	3,092	9,942	,006 ^b
	Résidu	5,598	18	,311		
	Total	8,690	19			
a. Variable dépendante : Y						
b. Prédicteurs : (Constante), x2						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,367	,435		5,441	,000
	x2	,416	,132	,596	3,153	,006
a. Variable dépendante : Y						

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x3 ^b	.	Introduire
a. Variable dépendante : Y			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,709 ^a	,502	,475	,49014
a. Prédicteurs : (Constante), x3				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,365	1	4,365	18,171	,000 ^b
	Résidu	4,324	18	,240		
	Total	8,690	19			
a. Variable dépendante : Y						
b. Prédicteurs : (Constante), x3						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,718	,473		3,630	,002
	x3	,598	,140	,709	4,263	,000
a. Variable dépendante : Y						

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x4 ^b	.	Introduire
a. Variable dépendante : Y			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,704 ^a	,495	,467	,49353
a. Prédicteurs : (Constante), x4				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,305	1	4,305	17,676	,001 ^b
	Résidu	4,384	18	,244		
	Total	8,690	19			
a. Variable dépendante : Y						
b. Prédicteurs : (Constante), x4						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,341	,567		2,364	,030
	x4	,772	,184	,704	4,204	,001

a. Variable dépendante : Y

جدول تمثل خصائص العينة

FREQUENCIES VARIABLES=الخبرة_سنوات_العلمي_المؤهل_العمر_الجنس
/ORDER=ANALYSIS

Statistiques					
		الجنس	العمر	العلمي_المؤهل	الخبرة_سنوات
N	Valide	20	20	20	20
	Manquant	0	0	0	0

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	9	45,0	45,0	45,0
	انثى	11	55,0	55,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من اقل	7	35,0	35,0	35,0
	سنة 40 من اقل الى سنة 30 من	9	45,0	45,0	80,0
	سنة 50 من اقل الى سنة 40 من	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

العلمي_المؤهل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فاقل ثانوي	9	45,0	45,0	45,0
	جامعي	6	30,0	30,0	75,0
	عليا دراسات	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

الخبرة سنوات			
		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	25,0	25,0
	سنوات 10 الى سنوات 5 من	50,0	75,0
	سنوات 10 من أكثر	25,0	100,0
	Total	100,0	

