



جامعة الجميع الذكية

كلية الإدارة

تخصص ادارة مشاريع

مشروع تخرج

بعنوان

أثر كفاءة تطبيق وظائف الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في القطاع العام في  
المملكة العربية السعودية

The impact of the efficient application of human resources functions in improving  
the performance of workers in the public sector in the Kingdom of Saudi

Arabia

إعداد

فيصل بن عبيد الرحيبي

221001659

إشراف

د. وليد سليمان

1444/2023

## المقدمة

من المعروف الآن أن الموارد البشرية هي أهم مورد للمنظمات الحديثة، حيث يعد الإنسان هو التفكير والعنصر الأساسي والوسيلة والغاية لعمليات الإنتاج والخدمة ، وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المنظمة حيث أنها تركز على العنصر البشري الذي يعتبر المورد الأكثر قيمة للشركة وله أكبر تأثير على إنتاجية الجميع. لذلك يجب على المنظمات جذب الموارد البشرية كماً ونوعاً اللازمين لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والعمل على تنمية مهارات وقدرات العاملين من خلال برامج التدريب وتقديم مكافآت وأجور ورواتب عادلة وفقاً لأداء موظفيها نظراً لأن العنصر البشري يعتبر أهم عنصر في الإنتاج ، فقد كان من الضروري لفت الانتباه أولاً إلى هذا العنصر ثم إلى عناصر الإنتاج الأخرى ، وهذا العنصر الذي أصبح يسمى رأس المال البشري للمنظمات ، نظراً لأن إدارة الموارد البشرية هي الأهم اليوم هو الاهتمام بمواردها البشرية ، وهذا أساس لرفع مستواها ، حيث أن مستوى أداء الموارد البشرية يحدد مستوى إدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل ، ويجب محاولة تحسينها قدر الإمكان ، وعلى هذا الأساس ، فإن إحدى المهام الأولى للمديرين هي الانتباه إلى هذا العنصر والعمل على تحسين معارفهم ومهاراتهم ، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم ، وفي هذا الإطار ، يلعب تقييم الأداء دوراً مهماً. دور كبير كأداة وطريقة لتطوير هذه المنظمة. ( عبد الباقي ، ٢٠٠٢، ص٢١)

## مشكلة الدراسة

يسعى البحث إلى إبراز أثر كفاءة تطبيق وظائف الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية حيث تعد كفاءة تطبيق وظائف الموارد البشرية لها دور كبير وفعال في تحسين أداء العاملين وذلك الدور تجهله الكثيرون من المؤسسات ويعتبروا ذلك مضيعة للوقت وبصفة خاصة في القطاع العام في المملكة العربية السعودية

## تساؤلات الدراسة

تبرز مشكلة الدراسة في تساؤل رئيسي وهو ما هو أثر كفاءة تطبيق وظائف الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية؟

ويبرز من هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية وهي

١. ما هي وظائف الموارد البشرية؟

٢. ماهي التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية؟

٣. ماهي عناصر ومحددات أداء العاملين؟

٤. ما هي إجراءات تحسين أداء العاملين ؟

## أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث في أثر كفاءة تطبيق وظائف الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية وتظهر أهمية هذه الدراسة في الجوانب الآتية :

١. الأهمية العملية : ستعمل هذه الدراسة على تزويد المكتبات العربية والطلاب والطالبات والباحثين بدراسة مهمة في مجال أثر كفاءة تطبيق وظائف الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية وإثراء البحوث العلمية ، ومن الممكن فتح المجالات أمام المزيد من البحوث ذات الصلة بموضوع الدراسة .

٢. الأهمية النظرية : تعتبر هذه الدراسة من الدراسات العلمية التي تبحث في أثر كفاءة تطبيق وظائف الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية ؛ مما يزيد المؤسسات التعليمية بنتائج قد يستفاد منها في المجالات التعليمية والتربوية المتنوعة .

## أهداف الدراسة

١. التعرف على إدارة الموارد البشرية وأهدافها
٢. التعرف على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
٣. التعرف على عناصر ومحددات أداء العاملين
٤. التعرف على العوامل المؤثرة على أداء العاملين
٥. التعرف على عملية تحسين أداء العاملين
٦. التعرف على أهداف عملية تحسين أداء العاملين

## متغيرات الدراسة

المتغير المستقل :- تطبيق وظائف الموارد البشرية  
المتغير التابع :- أداء العاملين

## حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية :- اقتصر البحث على أثر كفاءة تطبيق وظائف الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية
- الحدود البشرية :- استهدف البحث العاملين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية
- الحدود المكانية :- اقتصر البحث على القطاع العام بالمملكة العربية السعودية

● الحدود الزمانية :- ٢٠٢٣/٢٠٢٤

### منهج الدراسة

لقد استخدم المنهجية الوصفية التحليلية لملائمتها لطبيعة وأهداف الدراسة لوصف جوانب المشكلة والتعرف على أثر كفاءة تطبيق وظائف الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية ولا يتوقف فقط عند وصف وجمع البيانات بل يقوم بتحليل الظواهر وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تفيد في علاج مشكلة البحث

### صعوبات الدراسة

- ١- قلة المصادر والمراجع التي تتحدث عن أثر كفاءة تطبيق وظائف الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية
- ٢- قلة الدراسات السابقة التي تتناول هذا الموضوع.

### أسباب اختيار الموضوع

ما سبق ذكره من أهمية الموضوع.

- حاجتي العملية إلى التعمق في هذا الموضوع نظراً لارتباطه بعملتي الوظيفي.
- يعد امتداداً لأبحاث قمت بها في هذا المجال.
- نظراً لكثرة سؤال المهتمين عنه.
- نظراً لتمكني من الوصول إلى مصادر أو معلومات بحثية بحكم (مركز وظيفي، أو مجال عمل أو خبرة سابقة...) لا يتمكن كثير من المتخصصين في هذا المجال من الوصول إليها.
- قلة الدراسات السابقة أو عدم استيفائها للموضوع

### مصادر الدراسة

وسوف يعتمد البحث الحالي في جمع البيانات والمعلومات على المصادر التالية :

١. المصادر الأولية: وهي تشير إلى البيانات والمعلومات الرسمية المستمدة من تقارير الجامعة.
٢. مصادر ثانوية: تتعلق بالإطار النظري للبحث ، وجمعها من كتب ومجلات وأوراق جامعية ودراسات سابقة ومجلات أكاديمية حول تأثير كفاءة تطبيق وظائف الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بالقطاع العام. في المملكة العربية السعودية.

## أدوات الدراسة

- الاستبيان
- التحليل الإحصائي sbss

## مصطلحات الدراسة

### أداء العاملين

- هو التفاعل بين السلوكيات والأداء لإنتاج نتائج ذات قيمة تدعم بقاء واستمرارية الأعمال على مستوى الأفراد أو المؤسسات ضمن ما هو مخطط ومطلوب من قبل الطرفين.
- ويتم تعريفه إجرائياً على أنه البيانات التي من شأنها أن تساعد في تحليل وتقييم أداء العمال من حيث إنجازاتهم الفعلية في ضوء الواجبات والمسؤوليات المنوطة بهم والتي تمثل طبيعة وماهية العمل المطلوب.

### إدارة الموارد البشرية

- هي مجموعة من الأنشطة التي تركز على توفير الرعاية النفسية والحفاظ على الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها. ومن أهم هذه الأنشطة التوظيف والتدريب والترقية
- يتم تعريفها من الناحية الإجرائية على أنها عملية رعاية وتخطيط وتنظيم جميع الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها المرجوة.

## الدراسات السابقة

{١} دراسة العساف (٢٠١٦) بعنوان : "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة في مطار عمان المدني . الهدف من هذه الدراسة هو معرفة تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في مطار عمان المدني. وتم القيام بتطبيق برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وعرض النتائج المرجوة. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في مطار عمان المدني بأبعاده (دقة الأداء والمثابرة وحجم العمل المنجز).<sup>١</sup>

---

<sup>١</sup> العساف، فلاح محمد ، ٢٠١٦ ، اثر تطبيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي ،دراسة حالة في مطار عمان المدني ،رسالة ماجستير ،جامعة عمان العربية

{٢} دراسة البطاينة (٢٠١٦) هدفت الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية في إربد / الأردن. مجتمع الدراسة تكون من مجموعتين ، مديري وموظفي المستويات الإدارية الدنيا للبنوك المعنية. تم اختيار عينة عشوائية قوامها ٨٧ شخصاً ، وتم اختيار الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم توزيعها على البنوك ، وتم تحديد العينة وتطبيق برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات المجمعة. تم جمع هذه من خلال هذا الاستبيان. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوظيف المجاني واستراتيجيات التدريب والتطوير وتحسين أداء الموظفين ، بينما كان الارتباط بين استراتيجيات المكافآت وتحسين الأداء أقل من المجالين السابقين.<sup>٢</sup>

{٣} دراسة المطيري (٢٠١٦) بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك". هدفت الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك. تم تصميم الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة قوامها (١٥٨) شخصاً لقياس وجهات نظرهم. تم اختيارهم باستخدام طريقة أخذ عينات عشوائية بسيطة. ووجدت الدراسة أنه عند اختيار أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأداء الوظيفي ، احتل الاختيار والتعيين المرتبة الأولى في درجة تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية ، بينما احتلت جودة العمل المرتبة الأولى في درجة التطبيق على الأداء الوظيفي. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتحقيق أداء وظيفي رفيع المستوى. الإدارة العليا والوسطى للعاملين في الدوائر الحكومية بتبوك.<sup>٣</sup>

{٤} دراسة البدارين وآخرون (٢٠١٤) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين: دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في إقليم الشمال". هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية للبنوك التجارية الأردنية (التوظيف ، الاختيار ، التعيين ، التدريب العملي ، ممارسة التحفيز) على اكتشاف وتطوير المهارات الإبداعية لموظفيها. أهداف الدراسة ، تم توزيع سلسلة من الاستبانات لقياس وجهات النظر. تم اختيار المستجيبين لعينة الدراسة المكونة من ١٠٢ موظف وموظفة يعملوا في سبع بنوك باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة. عندما تم استرجاع الاستبانات وصلاحياتها للتحليل ٧٨ توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها: وجود تأثير لممارسات التوظيف والاختيار والتعبئة والتدريب المتبعة في البنوك التجارية

---

<sup>٢</sup> البطاينة ،محمد تركي ، ٢٠١٦ ، اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي ،دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية ،محافظة اربد ، دراسات العلوم الإدارية العدد ٤٣ ،العدد ١

<sup>٣</sup> المطيري ،عزيز عبد الله ، ٢٠١٦ ، اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي ،دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك ،رسالة ماجستير ،جامعة مودة ،الكرك ،الاردن

الأردنية على الكشف. وتطوير القدرات الإبداعية لموظفيها في كل من النقاط التالية (الأصالة ، الطلاقة الفكرية ، الحساسية للمشاكل) ، لم يكن للممارسات التحفيزية المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية أي تأثير على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية لموظفيها ، التي كانت موجودة في كل من (الأصالة ، الطلاقة الفكرية ، الحساسية) تم التعبير عنها في المشاكل).<sup>٤</sup>

{٥} دراسة سعيد سمير أبو جليدة ، ٢٠١٩ ، بعنوان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية الهدف من الدراسة هو معرفة تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي الإدارة العليا والمتوسطة بشركات الاتصالات الليبية (شركة المدار الجديد). وشركة البيان) وعددهم (٨٦٠) نسمة. تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات ، كما أظهرت الدراسة الاهتمام الكبير للعاملين في شركات الاتصالات الليبية بمتطلبات الالتزام في العمل والاستعداد لتطبيق قيمة الصواب وتجنب الظواهر السلبية الناشئة عن التأخر في العمل وعواقبها. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: استقطاب وتطوير وتنمية العمالة الماهرة في مجال الاتصالات والحفاظ على استمرارية عملهم مع مراعاة التطورات التكنولوجية الحديثة والتقنيات التي يشهدها العالم في مجال الاتصالات. واستخدامها في تحديد استراتيجيات التدريب

{٦} دراسة شفاف كرو ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات ( حالة شركة جود ) الجامعة الافتراضية السورية عام ٢٠١٦ ، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة. تم تمثيل هذه الممارسات السبعة في (التخطيط ، تحليل الوظيفة والتصميم ، التوظيف ، التوظيف ، التدريب ، تقييم الأداء ، التحفيز والمشاركة). في اتخاذ القرار) وأثرها على أداء العاملين في الشركة. وخلصت الدراسة إلى أن أداء العمل للموظفين يتأثر بشكل كبير بممارسات الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، وقدمت عددًا من الأطوال والاقتراحات مثل إجراء التدريب الداخلي والخارجي للموظفين ، وإعطائهم الفرصة اختيار البرامج التدريبية المناسبة ووضع معايير التقييم والالتزام بسياسة الباب المفتوح للسماح

<sup>٤</sup> البدرين ، رقيبا والحداية ، محمد والعمرى ، زياد ، ٢٠١٤ ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين ، دراسة تطبيقية على البنوك في إقليم الشمال ، بحث منشور في مجلة رؤى الاقتصادية ، العدد رقم ٧

للموظفين بالمشاركة في القرارات والاقتراحات ووضع السياسات والاستراتيجيات التي تزيد من أداء المؤسسة بشكل عام وتساعد على تطورها وازدهارها<sup>٥</sup>

## الدراسات الأجنبية

١ - دراسة Mercy Gacheri Munjuri – ٢٠١١، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية التعليم العالي في كينيا.

ركزت هذه الدراسة على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين. كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة آثار التدريب والأداء والأمن الوظيفي وتمكين الموظفين وتصميم مكان العمل وفرص العمل على أداء الموظفين في الكليات الكاثوليكية في كينيا. زيادة مستويات أداء الموظفين ، بحيث يكون لتصميم العمل والأمن الوظيفي أقل تأثير على الأداء. وأوصت الدراسة بأن تقوم المنظمة بتزويد الموظفين بالأمن الوظيفي والمكافآت والحوافز كمكافأة على تحقيق الأهداف من أجل تحسين أدائهم ، حيث تعتبر هذه الممارسات إيجابية بالإضافة إلى الممارسات الأخرى التي لها ارتباط إيجابي بأداء الموظف المرتبط بدرجة كبيرة جداً. العلاقة القوية بأداء الموظف لها تأثير إيجابي على أداء الموظف.

٢ - دراسة Momena Akhterl& Nur-E-Alam Siddique - ٢٠١٣، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين (دراسة على معمل للإسمنت في بنغلاديش) ، الهدف الرئيسي من هذا البحث هو دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مصنع الأسمنت في بنغلاديش. للقيام بذلك ، سعى الباحثون إلى فحص المكونات المختلفة لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين. وأظهرت النتائج أن التدريب والتطوير وفرص التقدم المهني لها أثر إيجابي كبير على أداء الموظف. من ناحية أخرى ، فإن تقييم الأداء والمكافآت والممارسات الإدارية لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين ، ولكن هذا التأثير ليس مهماً في مصنع الأسمنت في بنغلاديش. أوصت الدراسة بما يلي: يجب على شركات الأسمنت تحديث ممارسات إدارة الموارد البشرية الحالية وإدخال ممارسات مبتكرة وجديدة لإدارة الموارد البشرية. يجب إجراء استبيانات الموظفين من وقت لآخر لتحديد مدى

---

<sup>٥</sup> شقام كرو ، ٢٠١٦ ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات ( حالة شركة جود ) الجامعة السورية ،سوريا

رضاهم عن الممارسات الحالية وإشراك المشرفين في عملية تصميم أو تغيير ممارسات إدارة الموارد البشرية. يجب أن يكون لها تقنيات جديدة لتقييم الأداء تساعد المنظمة في جمع المعلومات حول أداء الموظف من مصادر مختلفة.

## الإطار النظري للبحث

الفصل الأول ( الموارد البشرية أهدافها ووظائفها والتحديات التي تواجهها )

المطلب الأول مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها وأهميتها

### مفهوم إدارة الموارد البشرية.

- تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تنمية الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة والمحافظة عليها لتحقيق أهدافها ، ومن أهم هذه الأنشطة: التوظيف ، والتدريب ، والترقية ، وإعلان الوظائف".<sup>٦</sup>
  - كما يتم تعريفها على أنها: "عملية جذب وتطوير والاحتفاظ بالأشخاص ذوي الصلة بتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافها"<sup>٧</sup>
  - يمكن تعريفها أيضاً على أنها: "عملية العناية بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها ، بما في ذلك شراء هذه الموارد ومراقبتها وصيانتها وتوجيهها ، لتحقيق الأهداف. ". الأهداف "أهداف المنظمة وتطورها".<sup>٨</sup>
  - كما يُنظر إليه على أنه "تخطيط وتنظيم وتوظيف وتطوير ومكافأة والاحتفاظ بالموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة".
- مما سبق نستنتج أن إدارة الموارد البشرية هي المحور الرئيسي في تنظيم العلاقة بين المنظمات والموظفين وتسعى جاهدة لتحقيق أهدافها وغاياتها من خلال سلسلة من الأنشطة المتعلقة بتوظيف وتطوير واستخدام الموارد البشرية لتقييم الأداء والحفاظ عليه ورعايته بشكل فعال.
- أهداف إدارة الموارد البشرية.

<sup>٦</sup> خالد عبد الرحيم البيتي، ٢٠٠٣، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، ص ٦٣

<sup>٧</sup> مصطفى ، احمد ( ٢٠١٨ ) . إدارة الموارد البشرية الأصول والمهارات المعاصرة . بنها ، مصر : منشورات جامعة بنها . ص ١٨

<sup>٨</sup> عباس ، سهيلة ( ٢٠٠٣ ) . إدارة الموارد البشرية . عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، ص ٣٣

الهدف الرئيسي الذي يجب تحقيقه من خلال إدارة الموارد البشرية هو جذب الأشخاص الطيبين والاكفاء إلى المنظمة حتى تتمكن من أداء مهامها بكفاءة عالية ، ولا يمكن للمنظمة تحقيق ذلك إلا من خلال مجموعة من الأهداف التي تمتلكها إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق ذلك ، وهي:

● أولاً: الأهداف العامة.

تسعى منظمة الأعمال إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وتتميز الأخيرة بالعالمية ، حيث تسعى جميع أنواع المنظمات إلى تحقيقها وهي: البقاء ، والمنافسة ، والنمو ، والربحية ، والمرونة.

### ● ثانياً: الأهداف التنظيمية.

لكي تحقق المنظمة أهدافها العامة ، يجب أن تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة التي ترتبط بالعوامل المختلفة للمؤسسة والتي تختلف من منظمة إلى أخرى في قدرتها على تحقيق تلك الأهداف ، والتي تكون متوازنة حيث تركز الأهداف التنظيمية على تحقيق الأهداف العامة بشكل عام ، حيث أن زيادة إنتاجية الموظفين الفرديين تترجم إلى إنتاجية أكبر وبقاء المنظمة واستمراريتها ونموها وقدرتها على تحقيق الأهداف ، وبالتالي قدرتها على الارتباط بمنظمات أخرى تتنافس ، هذه الأهداف تتمثل هي:

- زيادة الإنتاجية للموظفين والمنظمة.
- تحسين الحياة العملية داخل المنظمة وبناء علاقات عمل جيدة.
- الامتثال للقوانين واللوائح والقوانين.
- إنشاء والعثور على ميزة تنافسية للأفراد أو للمنتجات أو للخدمات.
- إنشاء حالة ملائمة للموظفين في الشركة .<sup>٩</sup>

### ● ثالثاً: أهداف ملموسة خاصة

يتطلب تحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف العامة للمنظمة وجود أهداف خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية ، حيث أن هذا النوع من الأهداف يرتبط بشكل أساسي بمجال إدارة الموارد البشرية ، مما يساهم في تحقيق الأهداف الأخرى وأكثرها من أهم هذه الأهداف ما يلي:

- الجذب وهذا يعنى أن تقوم المؤسسة بجذب العاملين الجيدين عن طريق عملية اختيار سليمة للحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في المنظمة.

<sup>٩</sup> مصطفى ، احمد ( ٢٠١٨ ) . إدارة الموارد البشرية الأصول والمهارات المعاصرة . بنها ، مصر : منشورات جامعة بنها . ص٦٤

- الاستبقاء: يعني أن المنظمة تقوم بعملية تقييم أداء الموظف مما يؤدي إلى اختيار العناصر الإيجابية والحفاظ عليها ورعايتها لمواصلة تميزهم.
- الدافع: هو خلق الحافز من قبل المنظمة بين موظفي المنظمة من خلال منح المكافآت والمزايا التي تؤدي إلى قيام الموظفين بعملهم بشكل جيد.
- التدريب: يعني إبقاء المنظمة على اطلاع بعملية التطوير العلمي وتحسين مهارات وقدرات الموظفين من خلال عملية تدريب ناجحة ومخططة.<sup>١٠</sup>

### الأهداف الأخرى لإدارة الموارد البشرية

١. تقديم المشورة للإدارة بشأن سياسات الموارد البشرية اللازمة للتأكد من أن المنظمة لديها قوة عاملة ومواهب مؤهلة للغاية ومحترمة من المؤهلين للتكيف مع التغيير والتأكد من أن المنظمة تفي بالتزاماتها القانونية المتعلقة بالعمل.
٢. ضمان التطبيق المستمر لجميع إجراءات وسياسات الموارد البشرية اللازمة لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها.
٣. دعم تطوير الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية.
٤. تقديم الدعم والظروف التي تساعد القادة على تحقيق أهدافهم.
٥. إدارة الأزمات والمواقف الشخصية الصعبة للتأكد من أن هذه القضايا لا تتداخل مع تحقيق أهداف المؤسسة.
٦. توفير قناة اتصال بين الموظفين وإدارة المنظمة وتولي دور مراقبة القيم والمعايير المؤسسية في إدارة الموارد البشرية<sup>١١</sup>

### ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية.

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في أنها القسم الأساسي والجوهري للمؤسسة ونجاح هذا القسم هو جزء من نجاح المنظمة بأكملها. وتكمن أهميتها في

<sup>١٠</sup> سazan فارس رشيد، ٢٠٠١ إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع ،ص٩٦

<sup>١١</sup> العساف، فلاح محمد ، ٢٠١٦ ، اثر تطبيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي ،دراسة حالة في مطار عمان المدني ،رسالة ماجستير ،جامعة عمان العربية،ص ٩٤

١. وجود كفاءة مهنية خاصة في إدارة الموارد البشرية ، قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لملء الشواغر ، والاحتفاظ بهذا العنصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويحسن وضعها الاقتصادي.
٢. توفر الإدارة الناجحة للموارد البشرية على الشركات تكاليف التقاضي الباهظة التي يمكن أن يتحملها العمال ، لا سيما في حالة تسريح العمال أو عدم دفع المكافآت أو الإنفاق الزائد على الترقيات.
٣. معالجة الاختيار والتعيين وتقييم الأداء والتدريب والترقية بشكل صحيح وعادل يؤدي إلى تجنب التكاليف المحتملة المرتبطة بالدوران السريع أو معدلات الأداء المنخفضة أو الإنتاجية المنخفضة.<sup>١٢</sup>

#### المطلب الثاني التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

أن التحديات الناشئة عن سمات وخصائص القرن الحادي والعشرين ، مثل العولمة والمنافسة الشديدة والتنمية النوعية الشاملة وثورة المعلومات والاتصالات والتجارة الحرة ، تواجه أيضًا المديرين في اليوم والغد ، لكي يصبحوا أكثر مرونة وشمولية لذلك يجب أن يلتزموا بقواعد الجودة في ممارسات الأداء الخاصة بهم ، خاصة وأن هذه التحديات تحول متخصصي الموارد البشرية إلى مواهب إبداعية ومبتكرة وتساعدهم على إيجاد طرق للتكيف والاستجابة لهذه التغييرات السريعة ، لا سيما في بيئة الأعمال. يمكن تلخيص هذه التحديات على النحو التالي:

#### ● أولاً: تحديات إدارة الجودة الشاملة.

ساهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مجالات إدارة الموارد البشرية من خلال تطوير استراتيجيات تنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من المخاطر التي يواجهها العنصر البشري وقد أعطى أهمية خاصة من خلال التركيز. في الجوانب التالية:

---

<sup>١٢</sup> عبد الباقي ، صلاح الدين ( ٢٠٠٢ ) . الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، ط ١ ، ص ٥١، ٥٠.

مساهمة الموظف ، التمكين ، إرضاء المستهلك ، الوقاية بدلاً من العلاج ، توجيه العملية ، التحسين

المستمر<sup>١٣</sup>

## ● ثانياً: تحديات العولمة التنافسية.

ساهمت العولمة في خلق توسع واسع النطاق للأسواق العالمية ، بحيث أصبح المجتمع البشري قرية صغيرة لها القدرة على التعامل مع الثقافات البشرية المختلفة ، لذلك خضعت وسائل تربية واختيار الموارد البشرية للعديد من الاعتبارات. وفقاً للاتفاقيات والمعايير الدولية بالإضافة إلى قواعد العمل المعمول بها ، وهذا ما يدفع Sabi إلى إخضاع التعامل مع العمال للعديد من القوانين واللوائح ، ليس فقط على المستوى المحلي ولكن أيضاً على المستوى الدولي ، تماماً كما خلقت المنافسة بين الشركات متعددة الجنسيات تخضع وسائل اختيار العمال للعديد من الآثار والمتغيرات التنظيمية المختلفة.

## ● ثالثاً: التحديات التكنولوجية.

مما لا شك فيه أن التطور التكنولوجي واستخدام الحاسبات يشكل عائقاً أمام إدارة الموارد البشرية ، لذا فإن التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية تؤدي إلى تغييرات جذرية في أنواع العمل والمهارات التي تحتاجها المؤسسات وعلى أهمية البعض. من هذه الأنشطة مثل التدريب والتطوير ، وكذلك التخطيط للوظائف المستقبلية ، ستزداد بما يتناسب مع تلبية متطلبات هذه التغييرات ، حيث يؤدي التوسع في استخدام التكنولوجيا إلى فصل بعض العمال والبحث عن وظائف أخرى فرص لهم تغيير سياسات التوظيف للتكيف

---

<sup>١٣</sup> خضير كاظم حمود ، وآخرون ، ٢٠٠٧ ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن . ص ٢٤

مع التغيرات التكنولوجية. حيث تؤثر التطورات التكنولوجية أيضًا على إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها ، من خلال تغيير الهياكل التنظيمية واستخدام فرق العمل لتنفيذ العمل ، مع التركيز على المهارات المتنوعة.

#### رابعاً: التحديات البيئية.

نجد أن البيئة الخارجية ، التي تنعكس خصائصها في استجابتها للمتغيرات المتسارعة ، خلقت عملياً بيئة ديناميكية ، في حين أن الاستقرار والثبات أمر شاذ في سوق العمل ومهارات القوى العاملة ، ولكن أيضًا على قيم الموظفين واحتياجاتهم الثقافية لذلك ، ينصب التركيز على الهيكل الاستراتيجي والتنظيمي للمنظمات ، حيث أنه في بداية القرن العشرين ، كانت هناك حاجة لاستجابة نوعية عالمية لهذه البيانات التي يجب أن تستجيب بمرونة وفعالية للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة.<sup>١٤</sup>

#### المطلب الثالث وظائف إدارة الموارد البشرية

أن أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة تشمل العديد من الوظائف والأنشطة ، والتي يشكل مجموعها فرعاً من المعرفة الإدارية يغطي مجالات النشاط والعمل في جميع أنواع المنظمات حيث تتعلق وظائف إدارة الموارد البشرية بتلك الواجبات والمسؤوليات التي تؤديها داخل المنظمات. أهم الأعمال الذي يقوم بها قسم الموارد البشرية وهي

#### أولاً :- الحصول على الموارد البشرية<sup>١٥</sup>.

المسؤولية الأساسية للموارد البشرية في المنظمة هي تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية حيث تمارس هذه المسؤولية من خلال أنشطة فرعية متكاملة ومتداخلة ، ويمثل مجموعها سلسلة من الأعمال التي يلبي بها قسم الموارد البشرية احتياجات جميع أنواع المنظمات ، وفقاً للمواصفات المحددة للوظيفة. يتم عرض الوظائف في المنظمة وهذه الأنشطة في:

---

<sup>١٤</sup> د.بويدية نوال ، د.الواهم نجوى ، ٢٠١٦ ، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل ، الجزائر ، ص ٣١٠

<sup>١٥</sup> زهير نعيم الصباغ وآخرون ، ٢٠٠٨ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين ، الطبعة الثانية ، دار عمان للطباعة والنشر ، ص ١٣٦

### {١} - تخطيط القوى العاملة.

- تشمل عملية تخطيط القوى العاملة كل ما يؤثر على المنظمة من حيث الموارد البشرية في إدارة احتياجاتهم المستقبلية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية والرواتب بشكل جماعي. تقديم معلومات كاملة واتخاذ قرارات فعالة. تعريف تخطيط القوى العاملة.
- يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية على أنه: "إستراتيجية جذب وتحسين استخدام الموارد البشرية وتنميتها في المنظمة".
- كما يُعرف أيضاً باسم: "عملية ضمان توافر القوى العاملة بالكمية والنوعية المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب والقيام بما هو مطلوب وفقاً لاحتياجات" المنظمة<sup>١٦</sup>

### أهمية تخطيط القوى العاملة.

- من خلال عملية تخطيط القوى العاملة ، تهدف المنظمة إلى:
١. تجنب الارتباك المفاجئ في سلسلة الإنتاج وفي تنفيذ المشروع.
  ٢. تقليل الفائض وتعويض العجز.
  ٣. توفير خطط للمستقبل الوظيفي للموظفين لضمان تحديد أنشطة التدريب والنقل والترويج.
- أهداف تخطيط الموظفين.

### الأهداف الرئيسية التي يجب مراعاتها عند التخطيط للقوى العاملة لديك هي كما يلي:

١. تحديد مفصل لوضع الموظفين الحالي في المنظمة ، مما يساعد في الحصول على صورة واقعية للتوزيع الحالي للقوى العاملة بين المستويات الإدارية والإدارات والمجالات الوظيفية.
٢. تحديد ومراجعة وتقييم مصادر التوظيف لتحديد أفضل طريقة تناسب ظروف المؤسسة واحتياجاتها.
٣. تحديد المشاكل في عمليات تخطيط القوى العاملة والحد من الاستخدام الفعال للقوى العاملة.
٤. تقديم المقترحات والحلول العلمية لمشاكل تخطيط الموارد البشرية ، وكذلك استمرارية وابتكار الأساليب والأساليب الحديثة التي تساهم في تطوير الأداء البشري.
٥. تحديد عرض العمل ودراسة وتحليل الخصائص الجغرافية والسكانية ودراسة العوامل والمتغيرات التي تؤثر عليها.

<sup>١٦</sup> عبد الباقي ، صلاح الدين ( ٢٠١٢ ) . الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، ط ١ ، ص ٦٨

## {٢} التوظيف.<sup>١٧</sup>

تتبع عملية تعيين الموظفين والمهارات اللازمة لتوظيف والاحتفاظ بالمنصب عملية تخطيط القوى العاملة.

### • تعريف تعيين الموظفين.

يمكن تعريف تعيين الموظفين على أنه: "مجموعة من الأنشطة التنظيمية المتعلقة بالبحث عن المرشحين وتوظيفهم لملء الوظائف الشاغرة في المنظمة على الفور بالعدد والجودة المطلوبين والمطلوبين".  
يُعرف أيضاً باسم: "عملية البحث عن عدد من المرشحين المؤهلين يتم بعد ذلك اختيار الأفضل منهم لملء المناصب

### • أهمية استقطاب الموارد البشرية. عند التوظيف ، تهدف المنظمة إلى:

١. يمهّد التركيز الجيد الطريق للشركة لاستخراج أفضل المهارات من قاعدة المرشحين المتزايدة.
٢. يتيح الاستقطاب تحديد أفضل الوظائف لتلبية احتياجات التوظيف الداخلية للمنظمة ،
٣. تحديد نوع الموارد المناسبة لكل نوع من أنواع التخصصات الإدارية أو الفنية أو المهنية.

### • أهداف التوظيف للموارد البشرية

الهدف من عملية التوظيف هو أولاً إقامة تطابق بين خصائص الوظيفة ومؤهلات الموظف المستقبلي. وكالة التوظيف لديها الأهداف التالية:

١. توفير مجموعة كافية من المرشحين المؤهلين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
٢. زيادة كفاءة الاختيار من خلال جذب الأشخاص المناسبين للاختيار النهائي ، مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.
٣. ساعد في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة من خلال جذب المرشحين والاحتفاظ بالموظفين الذين تريدهم.

---

<sup>١٧</sup>د.بوديبة نوال ،د.الواهم نجوى ، ٢٠١٦ ، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة محمد

٤. انخفاض الجهد والتكاليف لأنشطة الموظفين التي تتبع عملية الاختيار ، مثل التدريب: من خلال التركيز على استقطاب مجموعة من المرشحين المناسبين والجادين والمؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة.<sup>١٨</sup>

### مصادر وموارد لتعيين الموظفين. في إدارة الموارد البشرية

- المصادر الداخلية: "إنها مجموعة من الإرشادات التي تتبعها الموارد البشرية لملء الوظائف الشاغرة داخل المنظمة ، وغالبًا ما تعطي الأولوية للأفراد داخل المنظمة". تم سرد هذه المصادر في
- الإعلان - تُستخدم هذه الطريقة على نطاق واسع نظرًا لبساطتها ، حيث تُعلم جميع موظفي المنظمة بالوظائف الشاغرة من خلال التعليقات ، مما يترك المجال مفتوحًا لتقديم الطلبات.
- النقل والتحويل: تُستخدم هذه الطريقة عندما تستند سياسات المنظمة على تعزيز مهارات الموظفين ويتم نقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى لتقديم خبرات مختلفة ومتنوعة.
- الموظفون السابقون: تلجأ بعض المنظمات إلى إستراتيجية توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفين داخليين ، وخاصة أولئك الذين يرغبون في العودة إلى مكان العمل ، وكذلك استراتيجية توظيف أبناء موظفي المؤسسة لزيادة الشعور بالولاء بينهما.
- مصادر خارجية: تستخدم الشركة هذه الطريقة عندما لا تجد مرشحين مناسبين لملء الوظائف الشاغرة من خلال مصادر داخلية أو عندما تريد التوظيف من شخص آخر غير موظفيها. من أهم هذه المصادر ما يلي:<sup>١٩</sup>
- مكاتب العمل بالولاية: تخضع هذه المكاتب لإشراف وزارة العمل وتقع في مناطق جغرافية مختلفة. عادة ما تسرد هذه المكاتب الباحثين عن عمل الذين يزورونهم بشكل متكرر وتتصل بالمنظمات لتحديد حجم احتياجاتهم من العمل.
- وكالات التوظيف الخاصة: توجد هذه المكاتب في العديد من البلدان وغالبًا ما تستخدم لتوظيف العمال غير المهرة. في البلدان المتقدمة ، تلعب هذه المكاتب دورًا مهمًا في توفير الوقت في إدارة الموارد البشرية في المنظمات عندما يؤدون واجباتهم بشكل جيد.

<sup>١٨</sup> شغام كرو ، ٢٠١٦ ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات ( حالة شركة جود ) الجامعة السورية ، سوريا ، ص ٨٨

<sup>١٩</sup> Olusanya, Olumuyiwa Samuel (2012). Training and Development, A Vital Tool Organizational effectiveness - A Case Study of sterling Bank Nigeria Plc, IOSR Journal of Business and management, 6 (2).

- الترقية: معترف بها كأحد أهم المصادر الخارجية للحصول على الموظفين اللازمين لملء الوظائف الشاغرة عندما لا يكون من الممكن شغلها من داخل المنظمة حيث يتم وضع الإعلانات في الصحف العامة أو المجالات التجارية لجذب أفضل الناس.
- الجامعات والمدارس: تعتبر من المصادر المباشرة لأنها تستند إلى الاتصال المباشر مع المدارس الفنية أو الجامعات العليا بمواصفات معينة تطلبها المنظمة وتستخدم خاصة عند وجود نقص في سوق العمل وهناك الاختناقات في بعض التخصصات.
- الترشيحات من قبل موظفي المنظمة: في هذه الطريقة ، يميل بعض أصحاب الأعمال إلى ترشيح الأشخاص الذين يوصى بترشيحهم من قبل موظفيهم وأصحاب الأعمال الآخرين ، معتقدين أنه إذا تم تقديمهم من قبل أشخاص موثوق بهم ، يجب أن تكون التوصية ناجحة وأن الشخص المعين في هذه الطريقة لو قدرة على ممارسة العمل<sup>٢٠</sup>

### {٣} اختيار وتعيين الموارد البشرية. ٢١

تبدأ وظيفة الاختيار والتعيين بمجرد أن يتلقى قسم الموارد البشرية طلبات من المرشحين المحتملين لملء المناصب مثلما تضمن عملية التوظيف العثور على أفضل المرشحين ، تضمن وظيفة الاختيار والتعيين استخدام أفضل الأساليب والوسائل لمقارنة المرشحين المقترحين وللتمييز بين الوظائف الشاغرة والمعينة.

### تعريف الاختيار.

يتم تعريف الفرز على أنه: "عملية اختيار الشخص المناسب للوظيفة المناسبة عن طريق فحص المتقدمين للعثور على أفضل شخص (أشخاص) لوظيفة معينة".

كما تقول: "إنه نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية يهدف إلى اختيار الأشخاص لشغل وظائف معينة بعد مقارنة مؤهلات الأفراد وخصائصهم بمتطلبات وخصائص الوظائف

### أهمية الاختيار.

١. يجب أن تركز جهود الإدارة على عملية الاختيار وإعطائها الأهمية الواجبة للأسباب التالية: يتم تفسير سوء اختيار الأشخاص على أنه إهدار للوقت والمال في عملية التوظيف وإجراء المقابلات والامتحانات.

<sup>٢٠</sup> عمر وصفي، ٢٠١١ عملية إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان ،ص٣٧

<sup>٢١</sup> احمد ماهر ،٢٠١٤، اختيار الموارد البشرية ،بدون طبعة ،المكتبة الجامعية ،الاسكندرية .ص ٢٢

٢. يعد اختيار الشخص الخطأ من شأنه أن يضر بمصالح المنظمة لأن الموظف الجديد لن يكون قادرًا على تلبية معايير الأداء المطلوبة ، مما سيؤثر سلبيًا على الأداء العام للمؤسسة.
٣. ينعكس اعتماد طرق الاختيار الفعالة التي تنتج فريق عمل استثنائي في قدرة المؤسسة على تقديم أداء استثنائي.

## مراحل عملية الاختيار والتعيين.٢٢

تمر عملية الاختيار والتعيين بعدة مراحل ومراحل تتشابك ، وتتوج باختيار أكثر الموارد البشرية تقدمًا للوظيفة. هذه المراحل هي كما يلي:

١. التطبيق أو السيرة الذاتية: يساعد على تقليل تكاليف التوظيف وزيادة الفعالية عندما يملأ المرشح نموذج الطلب الذي أعدته المنظمة أو يقدم سيرته الذاتية.
٢. المقابلات الأولية: تتلقى المنظمات عددًا كبيرًا من الطلبات ثم توظف العدد المناسب من المرشحين لإجراء المقابلات الأولية حتى يتمكنوا من إجراء الموافقة المبدئية ، والتي تهدف إلى رفض المرشحين المحددين الذين يستوفون متطلبات الأهلية الأساسية للوظيفة.
٣. الاختبارات: تتضمن تطبيق معايير ومعايير معينة مع إجراءات محددة للباحثين عن عمل وفحص كيفية استجابتهم لهذه الاختبارات. لكي تكون موثوقة ، يجب أن تستوفي هذه الاختبارات عددًا من الشروط ، بما في ذلك: أداة قياس فعالة تميز بين الأشياء والموضوعات ، والتوحيد القياسي والتنميط ، والإنصاف ، والاتساق ، والقبول ، وعدم التمييز أو التحيز.<sup>٢٣</sup>
٤. المقابلات الختامية: هذه طريقة لتقييم المرشحين حيث يتم إجراء المقابلات وجهاً لوجه مع الأفراد ويسعى القائمون على المقابلات للحصول على إجابات للأسئلة المطروحة على المرشحين.
٥. التوظيف: تدور هذه المرحلة حول اختيار أفضل الأشخاص ، حيث تتطلب فترة الاختبار تناوب الشخص بين وظائف مختلفة وتحت إشراف مختلف المشرفين الذين

---

<sup>٢٢</sup> د. بوديبة نوال ، د. الواهم نجوى ، ٢٠١٦ ، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة محمد الصديق بن يحي ، جيجل ، الجزائر

<sup>٢٣</sup> المطيري ، عزيز عبد الله ، ٢٠١٦ ، اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك ، رسالة ماجستير ، جامعة مودة ، الكرك ، الاردن ، ص ٢٤

سينتجون تقارير عن أداء الشخص وسلوكه في نهاية فترة الاختبار. تُظهر الشخص أنها تؤدي عملها باستمرار وفعالية ، ويتم اتخاذ القرار النهائي بشأن التعيين.

## **ثانياً: تنمية الموارد البشرية.<sup>٢٤</sup>**

بعد تحديد احتياجات التوظيف ، تزيد المنظمة وتطور مهارات العمال للحفاظ على ميزتها التنافسية. حيث يمارس قسم الموارد البشرية دوره في تنمية الموارد البشرية من خلال الوظائف التالية:

### **• {١} تدريب الموظفين.**

يهدف التدريب إلى تطوير الموارد البشرية على المستويات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة ، حيث تنبع أهمية التدريب من ارتباطه بالمكون البشري ، وهو العنصر الحاسم في عملية الإنتاج.

### **- تعريف تدريب الموظفين.**

- يُعرّف التعليم بأنه: "العملية المنظمة والمستمرة لاكتساب المعرفة أو القدرة أو المهارة أو الفكرة أو الرأي الفردي اللازم لأداء مهمة محددة أو تحقيق هدف محدد".
- يمكن تعريفها أيضاً على أنها: "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات ، في الفرد والجماعة ، من حيث المعلومات والخبرة والمهارات وسرعة الأداء وأساليب العمل والميول التي تجعل الفرد أو المجموعة قابلة للحياة<sup>٢٥</sup>

## **أهمية تدريب الموارد البشرية.**

- يتم التأكيد على أهمية تدريب الموظفين وتتواصل الرؤية من خلال:
١. التطورات العلمية المستمرة والاكتشافات والتقدم في طرق الإنتاج ، وكذلك متطلبات السوق ، تجعل من الضروري إبلاغ الأفراد بهذه العملية الجديدة من أجل استخدامها كأساس لتطوير أعمالهم.

---

<sup>٢٤</sup> شلتوت ، خضر ( ٢٠١٩ ) . تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، ص ١٢١

٢. أدت التطورات الإنتاجية والثورة التكنولوجية والعولمة إلى تطوير أساليب وأساليب عمل جديدة تتطلب تخصصات علمية مختلفة وكذلك مهارات فنية وإدارية.
٣. يتطلب التحول الهائل في تكوين القوى العاملة أن تصاحب عملية التدريب التغييرات في هيكل القوى العاملة على المستويات التنظيمية والوطنية والوطنية والعالمية.<sup>٢٦</sup>

### يمكن تقسيم عملية تدريب الموظفين إلى المراحل التالية:

١. - تحديد الاحتياجات التدريبية: أي تحديد المهارات التي يجب تطويرها من قبل أشخاص ووظائف محددة ، مفصلة في مجموعة من الأهداف التي يتعين تحقيقها في نهاية التدريب.
٢. - تصميم البرنامج التدريبي: حيث يتم ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية ويتم تحديد الطريقة التي يجب على المديرين من خلالها نقل موضوعات التدريب إلى المتدربين ، وكذلك تحديد موارد التدريب وفي مجال التخطيط للتدريب الذي يجب على المدربين تنفيذه و ميزانية التدريب.
٣. تنفيذ البرنامج التدريبي: تحدد مرحلة إدارة البرنامج المكان والوقت لتنفيذ البرنامج وتعين مديرًا أو منسقًا لمتابعة إجراءات تنفيذ البرنامج.
٤. تقييم البرنامج التدريبي: يتم قياس فاعلية البرنامج التدريبي ونجاحه في تحقيق الأهداف المحددة. و يمكن أن تتم عملية التقييم أثناء وبعد عملية التدريب.<sup>٢٧</sup>

### {٢} - التخطيط الوظيفي للموارد البشرية.

يعد التخطيط الوظيفي هو إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد كيف يمكن للمؤسسة دعم موظفيها في تشكيل مسار حياتهم المهنية بطريقة ترضيهم من خلال معرفة رحلة حياتهم في المراحل المتعاقبة من سن الدخول إلى سن التقاعد.

### - تحديد التخطيط الوظيفي.

قبل تحديد التخطيط الوظيفي ، يجب أن تعرف ما هو المسار الوظيفي ، والذي يتم تعريفه على أنه: "مجموعة أو إنه أحد التدابير الفردية والتنظيمية المتعلقة بالوظيفة والتي تتبع بعضها البعض على مدار حياة الشخص وتهدف إلى التوفيق بين الناس والعمل.

<sup>٢٦</sup> عبد الباقي ، صلاح الدين ( ٢٠١٢ ) . الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، ط ١ ، ص ٨٠

<sup>٢٧</sup> السامرائي ، أحمد ( ٢٠١٠ ) . أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي - قطاع الكهرباء في العراق أنموذجاً . رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمرك ، كوبنهاجن ، الدانمرك . ص ٤٤

التخطيط الوظيفي هو "ذلك الجانب الذي هو مسؤولية الفرد في تطوير المسار الوظيفي ويتضمن خطط الفرد للحياة المهنية الفعالة وتحقيق أنشطة التطوير المناسبة".

### أهمية التخطيط الوظيفي.

هناك العديد من الأسباب التي تشجع التخطيط والتطوير الوظيفي. أهمها:

١. تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.
٢. إزالة القيود المفروضة على حرية حركة العمال.
٣. الحد من شيخوخة القوى العاملة.
٤. تقليل تكاليف العمالة.<sup>٢٨</sup>

### مراحل التخطيط الوظيفي في الموارد البشرية.

تتضمن عملية التخطيط الوظيفي للمؤسسة عدة خطوات ضرورية:

١. تصميم المسارات الوظيفية: تبحث هذه المرحلة في هيكل الوظائف في المؤسسة ، وتقسم تلك الوظائف إلى مسارات وظيفية مختلفة ، وتؤسس رابطاً واضحاً بين الوظائف التي تشكل كل مسار ، وتحدد أيضاً المتطلبات الأساسية اللازمة للتقدم المطلوبة في كل مسار. بما في ذلك المؤهلات ومستوى المعرفة والمهارات والتعليم.
٢. وصف وتحديد أهداف كل مسار: على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل.
٣. لتقييم الذاتي: يتم تقييم نقاط القوة والضعف لدى كل فرد من حيث الجوانب الفنية والعلاقات الشخصية والتواصل والمهارات الشخصية والإدارية وأهمية سمات وظيفية معينة مثل الاستقلالية.<sup>٢٩</sup>
٤. تحديد الفرص الوظيفية: تساعد إدارة الموارد البشرية في المنظمات على توفير معلومات متنوعة حول الوظائف في المنظمة من حيث مستوى الراتب ، والقسم المرتبط به ، والموقع ، والمواصفات المطلوبة لكل وظيفة ، والوظائف المفتوحة لكل مهنة. التقدم في ضوء نتائج عملية تخطيط القوى العاملة ، والتي سيتم نشرها على لوحات الإعلانات الخاصة بالمنظمة.

---

<sup>٢٨</sup> د.بوديبة نوال ، د.الواهم نجوى ، ٢٠١٦ ، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل ، الجزائر

<sup>٢٩</sup> عبد الباقي ، صلاح الدين ( ٢٠١٢ ) . الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، ط ١ ، ص ٣٢٢

٥. تقييم المسارات البديلة التي قد يختارها الأفراد: بناءً على مهاراتهم وخبراتهم وخصائصهم الشخصية وفرص العمل المتاحة. تنتهي هذه المرحلة باختيار المسار الذي يناسب الفرد.
٦. إنشاء جداول العمل والجداول الزمنية: هذا هو المكان الذي يجب على الفرد التشاور مع المشرف ومديري الموارد البشرية لتحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافهم المهنية حيث يتم التخطيط لمشاريع تطوير أطول وأكبر.<sup>٣٠</sup>
٧. تنفيذ الخطط: من أجل تنفيذ الخطط ، يجب على الإدارة العليا تشجيع القادة على جميع مستويات الإدارة لدعم مروضيهم في تطوير مساراتهم المهنية
٨. إدارة وتقييم البرامج المهنية: هذا هو المكان الذي يتم فيه الإنفاق ، بما في ذلك عمليات المراقبة والمراجعة المستمرة ، لتقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع ، مما يؤدي في النهاية إلى تشخيص المشكلات والعوائق التي تحول دون النجاح. التطوير الوظيفي.
٩. اتخاذ قرارات تصحيحية: وذلك من خلال الإدارة المطلوبة لحل المشكلات وتجاوز العقبات ومنها تغيير المسار في حال تعذر الاستمرار على المسار الحالي.<sup>٣١</sup>

### **{٣} - تقييم أداء قسم الموارد البشرية.**

هذه عملية مصممة للتأكد من أن مستوى أداء الموظفين مرضٍ وأن أنشطة الموظف وأدائه تتوافق مع أهداف المنظمة. لتعزيز الأداء الاستثنائي ، يجب إنشاء نظام شامل للمكافآت والمكافآت وتطبيقه على أساس علمي وعادل.<sup>٣٢</sup>

---

<sup>٣٠</sup> البطاينة ،محمد تركي ، ٢٠١٦ ، اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي ،دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية ،محافظة اربد ، دراسات العلوم الإدارية العدد ٤٣ ،العدد ١،ص٦٦

<sup>٣١</sup> Al-Mzary, Maaly Mefleh Mohammed, Al-rifai, Abedallah (2015). Training and its Impact on the Performance of Employees at Jordanian Universities from the Perspective of Employees: The Case of Yarmouk University, Journal of Education and Practice www.iiste.org. ISSN 2222-1735 (Paper).

<sup>٣٢</sup> البطاينة ،محمد تركي ، ٢٠١٦ ، اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي ،دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية ،محافظة اربد ، دراسات العلوم الإدارية العدد ٤٣ ،العدد ١،ص٩٥

### ثالثاً: المحافظة على الموارد البشرية.<sup>٣٣</sup>

بعد اختيار وتعيين الأشخاص في المنظمة والتأكد من حافزهم لاستخدام مهاراتهم على أكمل وجه ، يقع على عاتق المنظمة واجب مكافأة ومكافأتهم للحفاظ على حافزهم في العمل ، ويتم ذلك من خلال سلسلة من الإجراءات الموضحة في إدارة الموارد البشرية يتم تقديم الوظائف في:

#### {١} - الأجور والمرتبات.

تعد أنظمة الأجور والتعويضات من بين الأنظمة التي تحظى باهتمام كبير من المنظمات لأنه بالإضافة إلى أهميتها في الاحتفاظ بالقوى العاملة الماهرة والمحافظة عليها ، فإن تكلفة الأجور والرواتب تمثل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي يتكبدها منظمة.

#### تعريف الرواتب والأجور

- هو المقابل الذي يقبله الإنسان ويحصل عليه مقابل إسهامه الواعي ، سواء في شكل مجهود عضلي أو عقلي ، في أداء عمل يعتبره مفيداً اقتصادياً واجتماعياً.
- يُعرف أيضاً باسم: "السعر المدفوع للعمال مقابل عملهم في ظل ظروف معينة"<sup>٣٤</sup>

#### أهمية الراتب.

الرواتب لها أهمية كبيرة على المستويات التالية:

١. على مستوى القوى العاملة: تلعب الأجور دوراً مهماً في تشكيل قوتهم الشرائية ، والتي بدورها تحدد حجم ونوع السلع والخدمات التي يمكنهم الحصول عليها لتلبية احتياجاتهم وتحديد مستوى معيشتهم وإشباع رغباتهم وتطلعاتهم.
٢. على المستوى التنظيمي: يعتبر من أهم عناصر التكاليف الرئيسية التي تؤثر بعد ذلك على تحديد مستوى سعر السلع والخدمات المنتجة ، والتي بدورها تؤثر على أسعار السلع وحجم الأرباح<sup>٣٥</sup>

---

<sup>٣٣</sup> سلطان ، أنس أديب فخري ( ٢٠١٥ ) ، أثر تطبيق استراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز ، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط ، الأردن . ص ٣١

<sup>٣٤</sup> عباس ، سهيلة ( ٢٠٠٣ ) . إدارة الموارد البشرية . عمان : دار وائل للنشر والتوزيع . ص ٣٢٠

<sup>٣٥</sup> ، سهيلة ( ٢٠٠٣ ) . إدارة الموارد البشرية . عمان : دار وائل للنشر والتوزيع . ص ٢١٩

## أسس تحديد الأجر.

عند تحديد مستويات التعويض ، يجب على المنظمات تطبيق المبادئ التالية:

١. الأداء: وفقاً لهذا المعيار ، يجب أن يكون الراتب الذي يتقاضاه الموظف متناسباً مع أدائه وفقاً لمعايير موضوعية ومحددة.
٢. المصروفات: تستخدم عند وجود شعور قوي بأن المصاريف التي يتم سدادها من قبل الموظف كافية ، حتى لو كانت أقل من المعدل المطلوب.
٣. الأقدمية: هنا يتأثر مستوى الراتب بتجربة السنوات القليلة الماضية ويمكن التعرف عليه حالياً في القطاع العام.
٤. المؤهلات الأكاديمية والخبرة: يحدد سوق العمل إلى حد كبير المكافأة المادية لهذا المؤهل والخبرة.
٥. مستوى صعوبة العمل: يتم التأكيد على أن العمل الروتيني يجب أن يكون أقل قيمة من العمل المعقد.<sup>٣٦</sup>

## **{٢} - المنشطات والحوافز**

يعد استخدام الحوافز من أهم الطرق لضمان التزام الموظفين بتحقيق أهداف المنظمة وخططها وسياساتها. سيؤدي فشل المنظمة في استخدام هذه الحوافز بحكمة وبشكل مناسب إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها.

## تحديد الحوافز.

- يتم تعريف الحوافز على النحو التالي: "إذا كانت الأجور أو المرتبات هي التعويض الذي يحصل عليه الشخص كقيمة للعمل الذي يقوم به ، فإن الحافز هو العائد الذي يتلقاه نتيجة للتمييز في الأداء
- يُعرف أيضاً باسم: "مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تجعل الموظف يبذل المزيد من الجهد في العمل لتحقيق أهدافه أو أهدافها وأهداف المنظمة".
- ويعرف أيضاً باسم: "مجموعة العوامل التي تحفز القوى الحركية في الإنسان وتؤثر في سلوكه وأفعاله<sup>٣٧</sup>

<sup>٣٦</sup> عمر وصفي، ٢٠١١ عملية إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، ص ١١٨

<sup>٣٧</sup> القحطاني ، محمد دليم، ٢٠٠٥ إدارة الموارد البشرية : نحو منهج إستراتيجي متكامل " ، الرياض ، مطابع الحسيني الحديثة. ص ٢٧

## - أهمية الحوافز. تكمن في الآتي:

١. تشجيع حماس المجموعة وتشجيع المنافسة بين أعضاء المجموعة.
٢. تنمية روح المشاركة والتعاون.
٣. خلق المناخ التنظيمي الصحيح.
٤. التكامل والترابط بين الأنشطة التحفيزية وأنشطة الموارد البشرية المختلفة.
٥. التكيف مع احتياجات البيئة الداخلية والخارجية.<sup>٣٨</sup>

## مراحل تصميم نظام الحوافز.

إذا أرادت المنظمة تصميم نظام حوافز جديد لأول مرة ، فعليها اتباع الخطوات التالية:

١. تحديد الغرض من المنظمة: تسعى المنظمات جاهدة لتحقيق أهداف عامة واستراتيجيات محددة ، ويجب على أولئك الذين وضعوا نظام حوافز دراسة هذا الأمر جيدًا. يمكن أن يكون الهدف من الحوافز زيادة الأرباح إلى الحد الأقصى أو زيادة المبيعات أو الإيرادات أو تحسين الجودة أو تعزيز العمل الجماعي.
٢. بحث الأداء: لكي يكون نظام المكافآت ناجحًا ، يجب أن يحدد نوع وحجم الأداء الذي يتم حساب المكافآت.
٣. إعداد الميزانية أو إعداد الحوافز: يشير إلى المبلغ الإجمالي المتاح للمدير المالي للإنفاق على هذا النظام. يشمل هذا المبلغ قيمة الحوافز والجوائز والتكاليف الإدارية وتكاليف الإعلان.
٤. إجراءات النظام المفصلة: يترجم النظام إلى خطوات وإجراءات متتالية تتعلق بتسجيل الخدمات والحسابات والنماذج والاجتماعات ودور الموضوعات المدرجة فيها وأنواع الحوافز والمكافآت والترويج لها.<sup>٣٩</sup>

---

<sup>٣٨</sup> السامرائي ، أحمد ( ٢٠١٠ ) . أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي - قطاع الكهرباء في العراق أنموذجاً . رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمرك ، كوبنهاجن ، الدانمرك .ص١٣١

<sup>٣٩</sup> المطيري ، فيصل ( ٢٠١٢ ) ، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية الدراسة تطبيقية ، ص٣٣

## الفصل الثاني أداء العاملين تعريفه وعناصره والعوامل المؤثرة

### المطلب الأول تعريف أداء العاملين

الأداء هو مصطلح واسع يشمل العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح والفشل. لهذا السبب ، خلط العديد من الكتاب والباحثين في الموارد البشرية بين هذا المصطلح - أداء الموظف - مع المصطلحات المترادفة الأخرى المستخدمة في أدبيات نظرية الإدارة ، مثل: الإنتاجية ، والكفاءة الفعالة ، وعبارات الكفاءة الإنتاجية وكفاءة الأداء.<sup>٤٠</sup>

وبما أن معظم هذه المصطلحات والعبارات تستخدم عادة للتعبير عن مستوى أداء المنظمة ، فمن الضروري معرفة مفهومها المحدد للتمييز بينها وبين هذه المصطلحات. يتم تعريف مخرجات العمل في هذا السياق على أنها الأداء التقديري أو الأداء لكل عامل لوحدة زمنية معينة وتعكس مدى قدرته على تحقيق أو الفشل في تحقيق الأهداف المرتبطة بعمله ، بغض النظر عن طبيعة ذلك العمل. هو تعريف لا يقتصر على عمل معين ولا بأخر حيث أنه ينطبق على أي عمل مهما كان نوعه لأن كل عمل مهما كان محتواه له أهداف محددة أيضا إذا اختلف في أبعاده.<sup>٤١</sup>

### المطلب الثاني عناصر ومحددات أداء العاملين

للأداء عناصر ومحددات أساسية لا يمكن بدونها الحديث عن الأداء الفعال لأنه مهم في تقييم وتحديد مستوى أداء الموظفين في المنظمات ويميل الباحثون إلى تتبع عناصر ومحددات الأداء لتحقيق هذا الهدف. مساهمات لدعم وتطوير أداء الموظفين.

#### **أولاً ، عناصر أداء الموظف.**

يتكون أداء الموظف من مجموعة من العناصر أهمها:

١. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وهذا يشمل المعرفة العامة والمهارات الفنية والمهنية ومعلومات أساسية عامة حول الوظيفة والآلات المعنية.
٢. جودة العمل: ينعكس ذلك في وعي الفرد بالعمل الذي يقوم به ورغبته ومهاراته وسعة الحيلة لديه وقدرته على تنظيم العمل وتنفيذه بشكل صحيح.

---

<sup>٤٠</sup> المطيري ، عزيز عبد الله ، ٢٠١٦ ، اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي ،دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك ،رسالة ماجستير ،جامعة موتة ،الكرك ،الاردن ،ص١٣

<sup>41</sup> Al-Mzary, Maaly Mefleh Mohammed, Al-rifai, Abedallah (2015). Training and its Impact on the Performance of Employees at Jordanian Universities from the Perspective of Employees: The Case of Yarmouk University, Journal of Education and Practice www.iiste.org. ISSN 2222-1735 (Paper).

٣. نطاق الوظيفة: أي مقدار العمل الذي يمكن للعامل القيام به في ظل ظروف العمل العادية والسرعة التي يؤدي بها هذا العمل.

٤. المثابرة: وتشمل الجدية في العمل ، وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز العمل في الوقت المحدد ، ومدى حاجة هذا العامل إلى التوجيه والتوجيه من المشرفين.<sup>٤٢</sup>

### ثانياً: محددات أداء العاملين.

أداء الموظف هو التأثير الصافي لجهود الفرد ، بدءاً من المهارات والوعي بالدور أو المهمة. هذا يعني أنه يمكن النظر إلى الأداء في موقف معين على أنه نتاج المحددات التالية:

١. الجهد: يشير إلى الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته ، وهذه الطاقة هي نتيجة أسباب تدفع العامل إلى بذل جهد محدد. مستوى الجهد الذي يبذله ومثابرته وإصراره على النجاح.

٢. - المهارات: وهي الصفات الشخصية المطلوبة لأداء الوظيفة. هذه القدرات لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.

٣. - الوعي بالدور: يشير إلى الاتجاه الذي يشعر فيه الفرد بضرورة توجيه جهوده في العمل من خلاله. لذلك ، فإن فهم دور وواجبات الفرد العامل يؤدي إلى الإلتقان والنجاح وتحقيق الهدف والهدف المنشودة وبالتالي الأداء الوظيفي الفعال<sup>٤٣</sup>.

### المطلب الثالث العوامل المؤثرة على أداء العاملين

هناك بعض العوامل الخارجة عن سيطرة الشخص والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه. بينما يمكن النظر إلى بعض هذه العوامل على أنها أعذار ، يجب أخذها في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة. أكثر العقبات شيوعاً أمام الأداء هي:

١. مرافق العمل غير الملائمة ، والتخطيط والمعدات ، والسياسات المحددة التي تؤثر على العمل.

٢. عدم تعاون الآخرين.

٣. أسلوب الإشراف.

٤. المؤثرات البيئية كالدفء والإضاءة و الضوضاء

٥. ترتيب الآلات والورش.

---

<sup>٤٢</sup> الغامدي ، عائض ( ٢٠٠٩ ) . مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين . أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة اليرموك ، ص ٣٢١

<sup>٤٣</sup> عمر وصفي، ٢٠١١ عملية إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان ، ص ٦٧

يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن هذه العوامل تؤثر على الجهد والإدراك. على سبيل المثال ، يمكن أن يؤثر أي عطل في الجهاز أو الجهاز بسهولة على الأداء الوظيفي للشخص. بالإضافة إلى ذلك ، يمكن أن تؤدي السياسات غير الواضحة أو نموذج الرقابة الضعيف إلى سوء توجيه الجهود ، تمامًا كما يمكن أن يؤدي نقص التدريب إلى إساءة استخدام مهارات الأفراد. بالنسبة لي هذا هو واحد من أهم وأكبر أنشطة الإدارة تشمل<sup>٤٤</sup>

١. توفير ظروف عمل لائقة ومناسبة للموظفين.
٢. توفير بيئة داعمة حيث يتم تقليل حواجز الأداء.
- بالإضافة إلى العوامل المذكورة سابقًا ، هناك عوامل أخرى تؤثر على أداء الموظف ، بما في ذلك:
١. أهداف الموظف وقيمه وكيفية ارتباطها بأهداف المنظمة.
٢. الخصائص الديموغرافية للفرد (العمر ، الجنس ، الحالة الاجتماعية).
٣. القدرات العقلية وسمات الشخصية.
٤. علاقات العمل.
٥. التكنولوجيا والتعليم.<sup>٤٥</sup>

### الفصل الثالث تحسين أداء العاملين

- **المطلب الأول تعريف عملية تحسين أداء العاملين**
- عملية تحسين أداء الموظف الهدف النهائي لتحسين الأداء هو تصحيح أوجه القصور أو التناقضات بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب. وإلا فإن المنظمة ملزمة باتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لرفع مستوى الأداء الفعلي من أجل تحقيق الأداء المتوقع ، أو باختصار لتحسين الأداء.
- حدد العملية لتحسين أداء الموظف.<sup>٤٦</sup>
- **كلمة "تحسين" تعني التقدم ، الانتقال من حالة إلى أخرى على نفس المستوى ، حيث أن فكرة تحسين الأداء تقوم على إزالة الفجوات أو الانحرافات في جميع عناصر الأداء ، بما في ذلك المدخلات والعمليات والمخرجات. حتى في حالة عدم وجود انحرافات ، يتم إجراء تحسينات**

---

<sup>٤٤</sup> سلطان ، أنس أديب فخري ( ٢٠١٥ ) ، أثر تطبيق استراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز ، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط ، الأردن .

<sup>٤٥</sup> المطيري ، عزيز عبد الله ، ٢٠١٦ ، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك ، رسالة ماجستير ، جامعة موتة ، الكرك ، الاردن

<sup>٤٦</sup> - Jean Marie Peretti, Ressources Humaines Et Gestion Des Personnes, 7<sup>th</sup> Edition, Vuibert, Paris, 2009.

- إلى درجة أعلى لتحقيق الكفاءة والفعالية. تحسين الأداء هو محاولة لتصحيح الانحرافات قصيرة الأجل وطويلة الأجل وأوجه القصور في الأداء الفعلي من الأداء المطلوب.
- يعرفها ماهر عlish بأنها: "مرحلة تالية لتوظيف عاملين قادرين على أداء العمل ، والهدف منها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم من خلال التدريب المناسب لنوع العمل المراد أدائه".<sup>٤٧</sup>

#### ● المطلب الثاني أهداف عملية تحسين أداء العاملين

- تسعى المنظمة جاهدة لتحسين أداء موظفيها من أجل تحقيق عدة أهداف منها:
١. توجيه أو تقديم موظفين جدد لأنواع مختلفة من الوظائف والمهام التي سيتم تكليفهم بها ، أو توجيههم أو تدريبهم على كيفية ونوع الأداء المتوقع منهم.
  ٢. قم تحسين مهارات الموظفين وزيادة مهاراتهم ورفع مستويات أدائهم وفقاً لمعايير الأداء المختلفة.
  ٣. تجهيز الموظفين للقيام بالمهام المستقبلية وكن مستعداً لأي تغييرات تكنولوجية.
  ٤. تقليل التغيب.
  ٥. الدعم في العمل الجماعي.<sup>٤٨</sup>

#### ● المطلب الثالث إجراءات تحسين أداء العاملين

يمكن اتخاذ إجراءات مختلفة لتحسين أداء الموظف ، بما في ذلك:

١. تحديد الأسباب الجذرية لمشاكل الأداء: تحتاج إلى تحديد أسباب انحراف أداء الموظفين عن الأداء القياسي ، لأن تحديد الأسباب مهم لكل من الإدارة والموظفين. الأداء يرجع إلى الموظفين أو ندرة الموارد المتاحة هو السبب الرئيسي ويمكن الحد من التضارب بين القيادة والموظفين من خلال تحديد الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض الأداء ، وتشمل هذه الأسباب الأسباب والعوامل الظرفية في المنظمة وبيئة العمل ، حيث تعكس الفعالية المهارات والقدرات التي يمتلكها المرء. تتأثر الدوافع بالعديد من المتغيرات الخارجية ، مثل الأجور والحوافز ،

<sup>٤٧</sup> د.بديعة نوال د.الواهم نجوى ، ٢٠١٦ ، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جبجل ، الجزائر ، ص ٧٧.

<sup>٤٨</sup> البطاينة ، محمد تركي ، ٢٠١٦ ، اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي ،دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية ،محافظة اربد ، دراسات العلوم الإدارية العدد ٤٣ ،العدد ١، ص ٣٢١

وكذلك بالمتغيرات الذاتية (الاحتياجات) والعوامل الظرفية ، بما في ذلك العديد من العوامل التنظيمية. العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على الأداء ، مثل نوع المواد المستخدمة ونوع الإشراف ونوع التدريب وظروف العمل.<sup>٤٩</sup>

٢. تطوير خطة عمل لإيجاد حل: تمثل خطة العمل اللازمة للحد من مشاكل الأداء ووضع الحلول لها ، التعاون بين الإدارة والموظفين من جهة والمستشارين الخبراء في مجال تطوير الأداء وتحسينه. تطوير حلول للموظفين التي تعمل على تحسين أدائهم وإزالة مشاكل الأداء.
٣. الاتصال المباشر: التواصل بين المديرين والموظفين مهم لتحسين الأداء. يجب تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأشكاله المناسبة. مثال على التواصل الفعال في هذا المجال هو سؤال الموظفين عن أسباب تراجعهم الأخير في الأداء دون اللجوء إلى لغة أو سلوك غامض. إنه ليس واضحاً ، ويجب أيضاً استشارتهم حول كيفية تحسين الأداء من خلال طرح سؤال ، على سبيل المثال ، "هل فكرت فيما يمكنك فعله لتقليل الأخطاء بخلاف عدم التأثير على الأداء؟"<sup>٥٠</sup>

### وهناك إجراءات أخرى لمزيد من التحسين في أداء العاملين

#### ١. وضوح وواقعية الأهداف:

يحتاج القادة إلى التواصل مع الموظفين حول الأهداف التي يحتاجون إلى تحقيقها ، ويجب أن تتميز تلك الأهداف بالخصائص الخمس التي ذكرها عالم الإدارة "بيتر دراكر" ، وهي: محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وكافية وفي الوقت المناسب. خطوة؛ هذا لمنع الموظف من القيام بالمستحيل أو القيام بشيء يتجاوز قدرته. من الضروري أيضاً عقد اجتماعات تقييم منتظمة حيث يتم تقديم الملاحظات والأهداف ونسب النجاحات والفشل والتوصيات ، وكذلك الآليات والجدول الزمنية ، ويجب أن يكون للموظف دور التحدث عن الاحتياجات اللازمة له. التي تساعد على التطور والتحسين ؛ على وجه التحديد ، يتضمن تقديم ملاحظات محددة ثم التركيز على كيفية تقديم المساعدة حتى يتم تطوير خطة عمل لمتبناها الموظف.

#### ٢. بيئة العمل الإيجابية:

تؤثر بيئة العمل وثقافة المنظمة على الموظف وأدائه بغض النظر عما إذا كانت هذه البيئة إيجابية أم سلبية. إذا كانت البيئة سلبية ، فإنها ستصيب الموظف بالإحباط والإرهاق ، مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات الدوران ،

---

<sup>٤٩</sup> - Jean Marie Peretti, Ressources Humaines Et Gestion Des Personnes, 7<sup>ème</sup> Edition, Vuibert, Paris, 2009pp432.

<sup>٥٠</sup> القحطاني ، محمد دليم ، ٢٠٠٥ إدارة الموارد البشرية : نحو منهج إستراتيجي متكامل " ، الرياض ، مطابع الحسيني الحديثة .

وانخفاض الإنتاجية ، ونزاعات العمل ، وإهدار الموارد. إنها نتيجة زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة ، فضلاً عن روح التعاون ، خاصة في أوقات الأزمات ، حيث يعمل الموظفون معاً كفريق واحد للتغلب على التحديات.

### ٣. التعرف على الموظفين وتحفيزهم:

تجلب المكافأة على العمل الجاد والأداء الجيد مزيداً من الطاقة والجهد لقائمة المهام والمهام ، ومن المهم جداً أن يكون توقيت المكافأة والتحفيز مناسباً وأن تتكرر المكافأة ؛ يعمل هذا على جعل الأداء المتميز والجيد من قبل الموظف سلوكاً متكرراً في المستقبل ، كما أن الاعتراف المتكرر بالأداء المتميز من قبل المديرين يساعد على بناء الثقة بين الموظفين وأقرانهم والمديرين.

قد يكون الحافز ذا طبيعة مجتمعية ، مثل التكرير في اجتماع أمام جميع موظفي المنظمة ، أو بإرسال رسالة شكر عبر البريد ، أو عن طريق نشر صورة الموظف على لوحة الإعلانات أو موقع الويب الخاص بالمنظمة. ؛ هذا النوع من التحفيز يزيد من احترام الذات وروح الفريق والفخر.

هناك أيضاً حوافز ، نقدية أو غير نقدية ، تؤثر على سلطات العمال ، مثل الجوائز النقدية ، وأيام الإجازة المدفوعة ، أو التذاكر والدعوات للرحلات أو الحفلات ؛ لذلك ، كمدير ، تحتاج إلى معرفة الموظفين وجميع أعضاء فريق العمل ؛ لأن الحوافز ومدى تأثيرها تختلف باختلاف طبيعة الفرد وشخصيته وثقافته.

### ٤. الاستماع والتواصل الجيد:

أن للموظف الحق في التحدث علناً عن العقبات والحواز التي يواجهها والتي تمنعه من تحقيق الأهداف أو تجاوز التوقعات. لديك أيضاً الحق في التعبير عن رأيك وشرح كيف يمكنك المساهمة في تحقيق ما تعتقد أنه الأفضل لمؤسستك ؛ لذلك ، يجب على القادة منح الموظفين حرية التعبير عن آرائهم وأفكارهم واهتماماتهم بحرية.

تأكد من أنه عندما يتحدث الموظفون يكون له تأثير إيجابي على تدفق العمل والإنتاج ويثري العمل. بعد الاستماع إلى آراء وآراء الموظفين ، يجب على القادة العمل على تحليل الملاحظات والأفكار ، والتي بدورها تشجع الموظفين وتظهر قدرتهم على التأثير على قرارات الأعمال والتنمية. .

بعد ذلك ، تحتاج المنظمة إلى العمل مع الموظفين مرة أخرى ؛ يعمل هذا على توضيح مسارات وأفكار التحسين المختارة ، لوضعها موضع التنفيذ وتوضيح وجهة النظر حول الأفكار والآراء الأخرى ولماذا لم يتم تضمينها في قائمة أولويات التنفيذ.

### ٥. الرعاية الصحية الجيدة:

من المهم جداً الاهتمام بصحة الموظفين وصحتهم العقلية. لذلك ، يجب على المنظمة إنشاء وضمان برامج صحية تساعد الموظفين على ممارسة الرياضة بانتظام ، والحصول على قسط كافٍ من النوم ، وتناول وجبات

صحية ومغذية. نظرًا لأن الاستمرار في هذه السلوكيات يزيد من طاقة الموظف وتركيزه ، فقد تشير المنشأة إلى حافز يتكون من مكافأة الموظفين الذين قاموا بدمج وتبني عادات جيدة في روتينهم الصحي.<sup>٥١</sup> ويجب تشجيع الموظفين على استخدام أوقات إجازتهم بانتظام ؛ يساعد قضاء الوقت مع العائلة والأصدقاء في تخفيف التوتر وضغط العمل عليهم ويشجعهم على العودة بطاقة جديدة ومنتعشة. قد تنظم بعض المؤسسات جلسات التأمل والعصف الذهني للموظفين ، أو تعيين مدرب حياة ، أو محلل نفسي ، أو مراكز تدريب تقدم برامج تدريبية تعزز روح التعاون ، وتزيل التوتر السلبي وعلامات الصراع الداخلي ، وترفض عدم التسامح مع الآراء ، والتعاون الفردي. الجهود المبذولة لتحقيق هدف مشترك يتم ذلك من خلال الحفاظ على أخلاقيات العمل العالية في جميع فرق العمل المعنية.

## ٦- دعم التدريب والتطوير:

يوفر التعلم المستمر للموظفين المهارات والمعرفة التي يحتاجون إليها لتولي أدوار أقوى وأكثر تأثيرًا في نظام العمل. على الرغم من أن التدريب يكلف الشركات الكثير من المال ، إلا أنه يزيد من الميزة التنافسية وبالتالي يكون له تأثير إيجابي على الإنتاجية. يتعرف المتدربون على أفضل الممارسات والتقنيات المبتكرة التي تساعد على تطوير آليات عمل المنظمة بناءً على الخبرة المكتسبة. هذه الممارسات تزيد وتعزز الشعور بالانتماء وتطور علاقات العمل لتحقيق الانسجام والتكامل وتحقيق الأهداف المؤسسية. لذلك ، تسعى معظم المنظمات إلى أن تكون "منظمة تعليمية" ؛ إنها مؤسسة تسمح لجميع العاملين هناك بالمشاركة والتدخل لتشخيص مشاكلهم ومناقشتها والبحث عن حلول لها. يقوم بذلك باستخدام مهاراتهم وقدراتهم لإحداث التغيير والتحسين. قد يتطلب هذا تغييرًا في المهارات والمعرفة لتحقيق الأهداف. لذلك فإن المؤسسة مسؤولة عن تنمية هذه المهارات والقدرات.<sup>٥٢</sup>

## ٧. الدعم والمتطلبات:

تمنح آليات الاستماع والمراقبة والتغذية الراجعة المستمرة للمؤسسة دور هام في تحديد العوائق والاحتياجات والاستجابة للتحديات التي تواجه فرقها حيث يكون الموظف مقتنع بأن المؤسسة تهتم باحتياجاته وتوفر له البيئة المناسبة ، وأن لديه عوامل النجاح اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة ، مما يدفعه للعمل ، ورفع مستوى أدائه ، وكل جهوده تشجعه. لتحقيق ما هو مطلوب منه.<sup>٥٣</sup>

<sup>٥١</sup> سazan فارس رشيد، ٢٠٠١ إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، ص٦١

<sup>٥٢</sup> سلطان ، أنس أديب فخري ( ٢٠١٥ ) ، أثر تطبيق استراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز ، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط ، الأردن .

<sup>٥٣</sup> خطوات لتحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية - <https://www.annajah.net/7-%D8%AE%D8%B7%D9%88%D8%A7%D8%AA-%D9%84%D8%AA%D8%AD%D8%B3%D9%8A%D9%86->

## المراجع

### أولا المراجع العربية

١. المطيري، عزيز عبد الله، ٢٠١٦، اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، رسالة ماجستير، جامعة مودة، الكرك، الاردن
٢. العساف، فلاح محمد، ٢٠١٦، اثر تطبيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، دراسة حالة في مطار عمان المدني، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية
٣. البطاينة، محمد تركي، ٢٠١٦، اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية، محافظة اربد، دراسات العلوم الإدارية العدد ٤٣، العدد ١
٤. البدرين، رقية والحداية، محمد والعمري، زياد، ٢٠١٤، اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين، دراسة تطبيقية على البنوك في إقليم الشمال، بحث منشور في مجلة رؤي الاقتصادية، العدد رقم ٧
٥. شفام كرو، ٢٠١٦، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات ( حالة شركة جود ) الجامعة السورية، سوريا
٦. عباس، سهيلة (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
٧. عبد الباقي، صلاح الدين (٢٠١٢). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط ١،
٨. الغامدي، عائض (٢٠٠٩). مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين. أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة اليرموك
٩. خالد عبد الرحيم البيتي، ٢٠٠٣، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان
١٠. عمر وصفي، ٢٠١١ عملية إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان

١١. سازان فارس رشيد، ٢٠٠١ إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع
١٢. السامرائي ، أحمد ( ٢٠١٠ ) . أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي - قطاع الكهرباء في العراق أنموذجاً . رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمرك ، كوبنهاجن ، الدانمرك .
١٣. شلتوت ، خضر ( ٢٠١٩ ) . تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين . .
١٤. عباس القحطاني ، محمد دليم ، ٢٠٠٥ " إدارة الموارد البشرية : نحو منهج إستراتيجي متكامل " ، الرياض ، مطابع الحسيني الحديثة
١٥. سهيلة ( ٢٠٠٣ ) . إدارة الموارد البشرية . عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .
١٦. المطيري ، فيصل ( ٢٠١٢ ) ، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية الدراسة تطبيقية
١٧. سلطان ، أنس أديب فخري ( ٢٠١٥ ) ، أثر تطبيق استراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز ، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط ، الأردن .
١٨. مصطفى ، احمد ( ٢٠١٨ ) . إدارة الموارد البشرية الأصول والمهارات المعاصرة . بنها ، مصر : منشورات جامعة بنها .
١٩. د.بويدية نوال ، د.الواهم نجوى ، ٢٠١٦ ، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل ، الجزائر

#### ثانياً :- المراجع الاجنبية

- Jean Marie Peretti, Ressources Humaines Et Gestion Des Personnes, 7<sup>th</sup> Edition, Vuibert, Paris, 2009. :

Al-Mzary, Maaly Mefleh Mohammed, Al-rifai, Abedallah (2015). Training and its Impact on the Performance of Employees at Jordanian Universities from the Perspective of Employees: The Case of Yarmouk

University, Journal of Education and Practice www.iiste.org. ISSN 2222-1735 (Paper).

Olusanya, Olumuyiwa Samuel (2012). Training and Development, A Vital Tool Organizational effectiveness - A Case Study of sterling Bank Nigeria Plc, IOSR Journal of Business and management, 6 (2).

ثالثا :- المراجع الإلكترونية

[خطوات لتحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية  
https://www.annajah.net/7-%D8%A7%D8%AA-%D9%84%D8%AD%D8%B3%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%86%D8%AA%D8%A7%D8%AC%D9%8A%D8%A9-article-34017](https://www.annajah.net/7-%D8%A7%D8%AA-%D9%84%D8%AD%D8%B3%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%86%D8%AA%D8%A7%D8%AC%D9%8A%D8%A9-article-34017)