



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

Impact factor isi 1.304

## العدد عشرون / آب 2023

دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين بالجامعات السودانية

دراسة تطبيقية علي جامعة العلوم والتقانة (2017-2022)

د. سهام حيدر الدريدي العبيد

استاذ ادارة الاعمال المساعد - كلية ادارة الاعمال

جامعة المدينة - عجمان - الامارات العربية المتحدة

Visiting faculty. Business Development

[h.siham@cuca.ae](mailto:h.siham@cuca.ae)

### المخلص.

تحاول هذه الورقة دراسة دور إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم أداء العاملين بالجامعات السودانية بالتطبيق على جامعة العلوم والتقانة. تمثلت مشكلة الدراسة في ان مستويات تقييم أداء العاملين في الجامعات السودانية الاهلية بصفة عامة و بجامعة العلوم والتقانة بصفة خاصة مازالت دون الطموحات والتوقعات ربما يعزى ذلك لضعف تاثير دور ادارة الموارد البشرية في عملية تقييم أداء العاملين. هدفت الورقة الي دراسة العلاقة بين ادارة الموارد البشرية وتقييم أداء العاملين في جامعة العلوم والتقانة في السودان الي جانب توضيح دور وظائف ارة الموارد البشرية في عملية تقييم أداء العاملين. نبعت اهمية الدراسة من حيوية الموضوع الذي تتناوله اذ تركز علي الدوري الحيوي والهام لادارة الموارد البشرية في عملية تقييم الاداء. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي كما استقادت من المنهج التاريخي الي جانب اسلوب دراسة الحالة. اختبرت هذه الدراسة عدد من الفرضيات من بينها : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الموارد البشرية وتقييم أداء العاملين بجامعة العلوم والتقانة. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين وظائف الموارد البشرية وتقييم أداء العاملين بجامعة العلوم والتقانة. توصلت الدراسة الي عدد من النتائج الهامة ابرزها : وجود علاقة ايجابية بين ادارة الموارد البشرية وعملية تقييم أداء العاملين بجامعة العلوم والتقانة.



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

تلعب وظائف ادارة الموارد البشرية دوراً محورياً في تقييم اداء العاملين بالجامعات السودانية بصفة عامة وجامعة العلوم والتقانة بصفة خاصة. عملية تقييم اداء العاملين بجامعة العلوم والتقانة تحتاج لنظم معلومات موارد بشرية مختصة ادم عملية تقييم اداء العاملين. بناءً علي هذه النتائج فقد تقدمت هذه الدراسة بحزمة من التوصيات ابرزها: ضرورة الاهتمام بتصميم نظام موارد بشرية الكتروني خاص بتقييم اداء العاملين بالجامعات السودانية. علي ادارة جامعة العلوم والتقانة دراسة التجارب الخارجية الناجحه في مجالات تقييم اداء العاملين واستنباط الدروس الناجحه والاستفادة منها في تطوير تقييم اداء العاملين بالجامعة.

**الكلمات المفتاحية : ادارة الموارد البشرية ، وظائف الموارد البشرية ، تقييم اداء العاملين ، جامعة العلوم والتقانة**

### Abstract

This study attempted to examine main role of Human Resources Management on evaluation of employees' performance at Sudanese Universities: A case study of university of sciences and technology in Sudan. Study problem consisted on that the level of employee performance at Sudanese universities still below expectations may be due to negative impact of human resources management at these universities. The aim of this paper was to study relationship between human resources management and evaluation of employee performance at university of science and technology in Sudan. The significance of this study drawn from subject importance itself in which this study can provide considerable recommendations that can help decision makers and policy formulators at high education sector. However, this study has adopted both analytical descriptive and historical approach in addition to case study method. This study has tested these hypotheses: there is a statistical correlation between human resources management and evaluation of employee performance. There is a statistical correlation between human resources functions and evaluation of employee performance at university of sciences and technology. Moreover, this study has reached some findings and recommendations such as: there is appositve role of human resources management on process of evaluation of



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

employee performance. University of sciences and technology doesn't have a unique human resources management system that can activate evaluation process. The evaluation of employee performance face lack of information and systems. Based on these results this study suggested: Sudanese universities should concentrate more on role of human resources management on process of evaluating employee performance. University of science and technology must have a strong and active human resources information systems so as to support process of evaluation employees' performance. The university must study international successful lessons in this field so as to draw some useful lessons applicable to Sudanese circumstances.

**Keywords: Human Resources Management, Functions of Human Resources, Evaluating Employees Performance, university of Sciences and Technology.**



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين بالجامعات السودانية

دراسة تطبيقية علي جامعة العلوم والتقانة (2017-2022)

تمهيد:

يمكن النظر لإدارة الموارد البشرية بوصفها ممارسة ونشاطاً الى أنها نشاط يتم بموجبه الحصول على الافراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد والنوعية التي تخدم اغراضها وترغبهم في البقاء بخدمتها وتجعلهم يبذلون اكبر قدر ممكن من قدراتهم وطاقاتهم ومعاونتهم في أن يقدموا اقصى انتاجيتهم بصفتهم مجموعة عمل متعاونة ومتآزرة ، كما انها تبحث في توفير شروط عادلة للتوظيف وظروف عمل مرضية للجميع وهي تعمل على وضع القواعد السليمة لمعاملة العنصر البشري في المنظمة معاملة انسانية تحترم فيها مشاعره ومساعدته في تحقيق آماله وتطلعاته وتقديم العون له في حل مشاكله.

مرت عملية تقييم الأداء بتطورات عديدة واصبحت اليوم تتطلب أنظمة التقييم التنسيق بين جهود كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين المسؤولين عن تقييم الاداء وبالتالي اصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية تتمثل في الإعداد والتصميم لتقييم الاداء وتحديد الطرق التي يمكن استخدامها لتقييم الأفراد وتدريب المديرين على كيفية القيام بتقييم الاداء مع ايجاد وسيلة لحفظ وتدوين وتسجيل تقييم أداء الافراد ، اما المديرين المسؤولين فيقع على عاتقهم تطبيق طرق تقييم الاداء على المرؤسين ومراجعتها معهم ثم تسليمها لإدارة الموارد البشرية.

الجامعات السودانية الخاصة تهتم كثيراً بعملية تقييم وتطوير اداء العاملين وتركز علي دور ادارة الموارد البشرية في عملية التقييم وتحسين كفاءة اداء العاملين بها بهدف الارتقاء بمخرجات التعليم. جامعة العلوم والتقانة من الجامعات الرائدة في مجال التعليم الاهلي في السودان وتخطو بخطوات ثابتة نحو التقدم في التصنيف المحلي والاقليمي والدولي وتهتم هذه الجامعة بالموارد البشرية الا انه رغم ذلك مازالت الجامعة تحتاج الي الكثير حتي تنافس عالمياً.

### مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في أن تقييم اداء العاملين يتاثر تأثيراً مباشراً بدور ادارة الموارد البشرية وعلي الرغم من إهتمام الإدارات العليا بالجامعات السودانية بصفة عامة وجامعة العلوم والتقانة بصفة خاصة بتقييم اداء العاملين إلا أن عملية التقييم لا تتم بكفاءة ومهنية عالية مما يثير العديد من التساؤلات عن دور ادارة الموارد





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

البشرية في عملية تقييم أداء العاملين بجامعة العلوم والتقانة .عليه يمكن صياغه مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- أ- ما هو الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم أداء العاملين بجامعة العلوم والتقانة؟  
ب-ما العلاقة بين وظائف الموارد البشرية وتقييم أداء العاملين بجامعة العلوم والتقانة؟

**أهداف الدراسة:-**

هدفت الورقة الى تحقيق الاهداف التالية:-

1. دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و تقييم أداء العاملين في جامعة العلوم والتقانة
2. بيان دور وظائف إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم أداء العاملين بجامعة العلوم والتقانة
3. تقديم نتائج وتوصيات لتطوير عملية تقييم أداء العاملين بجامعة العلوم والتقانة

**فرضيات الدراسة:**

- أ- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الموارد البشرية وتقييم أداء العاملين بجامعة العلوم والتقانة  
ب-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين وظائف الموارد البشرية وتقييم أداء العاملين بجامعة العلوم والتقانة

**منهج الدراسة"-**

إتبعنا هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما استقادت من المنهج التاريخي اضافة لاسلوب دراسة الحالة.

**حدود الدراسة :**

الحدود الزمانية : ( 2017- 2022 )

الحدود المكانية : جامعة العلوم والتقانة - الخرطوم - السودان

الحدود البشرية : العاملين بجامعة العلوم والتقانة

**مصادر جمع المعلومات :**

المصادر الاولية : الاستبيان والمقابلات والملاحظة

المصادر الثانوية : المراجع العربية والاجنبية والمجلات والدوريات العلمية والرسائل الجامعية



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الدراسات السابقة:-

دراسة **علوية يس إبراهيم (1)** أثر إدارة الموارد البشرية على كفاءة أداء العاملين التطبيق على وزارة الثقافة السودانية في هذه الدراسة تم التأكيد على أهمية إدارة الموارد البشرية كإدارة متخصصة لها وضع في الهيكل التنظيمي ، كما لها دور استشاري بتقديم النصح للإدارة العليا. اهتمت هذه الدراسة بالتأكيد على أهمية الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، باعتبارها الإدارة المختصة بشؤون الاختيار والتدريب وتهيئة بيئة العمل... الخ، وعدم حصر دورها في تقديم الاستشارات اللازمة للإدارة العليا ، ومن أهم نتائج الدراسة :- تعاني الوزارة من خلل في تحديد السلطات والمسئوليات مما أدى إلى المخالفات الإدارية ، لا تطبق اللوائح والقوانين على حسب الأسس العلمية السليمة التي تنظم العمل. المناخ يكون غير صالح للعمل في ظل عدم وجود مقر دائم للوزارة وتوصلت الي جملة من التوصيات الالتزام بالقوانين واللوائح التي تنظم العمل، الاهتمام بتخطيط القوى العاملة بإتباع السياسات الرشيدة.

دراسة **مروان بن جابر صويلح (2)**، بعنوان دور إدارة الموارد البشرية بالارتقاء بمستوى أداء العاملين من منظور تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، دراسة دكتوراه غير منشورة، بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، أجريت في العام 2006م . هدفت الدراسة إلى إبراز مفهوم إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة من منظور إسلامي، استشراف والتعرف على اتجاهات المستجيبين نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ومن أهم نتائج الدراسة يوجد إدراك واهتمام من الإدارة العليا نحو تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وان ذلك يساعد على تحسين أداء العاملين، يوجد ادراك بان من الأولويات الاهتمام بإدارة الموارد البشرية ، اجتذاب واستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات والكفاءات والمهارات التي تخدم احتياجات العمل، ومن أهم توصيات هذه الدراسة أهمية العمل على رفع مستوى ادراك ودعم الإدارة العليا بأهمية الجودة والتحسين المستمر على مختلف المستويات بالمصانع، تؤدي المشاركة بين المصانع المتنافسة إلى وفورات ومزايا إضافية لكل طرف مما ينعكس على الجودة والتحسين المستمر للخدمات أو المنتجات.

دراسة **مهند أحمد عثمان يوسف (3)**، بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القوى العاملة في الشركات السودانية ، دراسة دكتوراه غير منشورة ، بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، أجريت الدراسة في العام 2009م. تهدف الدراسة إلى توضيح معنى ومفهوم تخطيط القوى العاملة والكيفية المثلى التي يتم بها

<sup>2</sup> مروان بن جابر صويلح ، دور إدارة الموارد البشرية بالارتقاء بمستوى أداء العاملين ، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقممة لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2006م

<sup>3</sup> مهند أحمد عثمان يوسف، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القوى العاملة في الشركات السودانية، دراسة دكتوراه غير منشورة، مقممة لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2009م



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الاختيار والتعيين معرفة أثر تخطيط الموارد البشرية في تنمية القوى العاملة، ومن أهم نتائج الدراسة يساعد تخطيط الموارد البشرية في القضاء على الكلفة المترتبة على وجود بطالة في العمل، كما يوفر التخطيط الجيد للموارد البشرية الاستخدام الأفضل للقوى العاملة، يساعد تخطيط الموارد البشرية في حصر وتوزيع المهام بعدالة. ومن أهم توصيات هذه الدراسة الاستفادة من الخريجين وتدريبهم بمؤسسات الدولة في فترات تدريبية محددة ، منح إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات حرية العمل وفقاً للنظم واللوائح الموضوعة دون تأثير من مراكز ضغط داخلية أو خارجية، إهتمت هذه الدراسة بالقوى البشرية باعتبارها الدعامة الأولى للمؤسسة في مواجهات التحديات، لذلك ركزت على تنمية القوى العاملة لديها من خلال التخطيط السليم لهذه القوى وتدريبها وتأهيلها والاستفادة منهم بالصورة المثلى التي ترعى حقوقهم وتحقق أهداف المنظمة .

### أولاً: إدارة الموارد البشرية

مر مصطلح إدارة الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات<sup>(1)</sup> من حيث التسمية والمضمون أو التطبيق الموافق لتسميته إذ بدأت هذه الإدارة تحت مسمى إدارة الافراد التي تتضمن إدارة الأفراد العاملين في المنظمة من حيث اختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وانتهاء خدمتهم بالتقاعد أو انتهاء خدماتهم ويلاحظ من هذا المفهوم ان إدارة الافراد ما هي إلا نشاطات أو وظائف تبدأ مع الافراد منذ دخولهم المنظمة كما وان هذه الوظائف هي لتنظيم عمل الافراد مع المنظمة من كونها استثماراً للجوانب الانسانية لهذا العنصر ومع التطور العلمي للإدارة بصورة عامة وفي التوجه إلى العنصر البشري خاصة أصبح ينظر إلى الافراد العاملين كمورد بشري وانسانية ولذلك فإن دور إدارة الموارد البشرية لم يعد محددًا بالأدوار الادارية الوظيفية بل امتد إلى ادوار اخرى استجابة لمتغيرات البيئة المؤثرة على المورد البشري كالمتغيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية إلى أن مقدار ومستوى ونوعية نشاطات ووظائف إدارة الموارد لتستجيب لمشاكل البيئة الخارجية المؤثرة على البيئة الداخلية وبهذا المفهوم أصبح ينظر للمنظمة كنظام ضمن النظام الاشملي الذي هو المنظمة وبيئتها وفي ظل هذا المفهوم لإدارة الموارد البشرية ظهرت وظائف ونشاطات اخرى غير تقليدية من أهمها اختيار العاملين وجذبهم وإبقائهم أو الحفاظ عليهم في المنظمة واملفاوضات الجماعية وعقود العمل والمسوحات الخاصة برغبات واتجاهات العاملين.<sup>(2)</sup> وهناك العديد من المفكرين عرّفوا إدارة الموارد البشرية ، إذ عرفت انها جميع الناس الذين يعملون في المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد انماطها السلوكية ومجموعة من الخطط لوظائف المنظمة لرسالتها واهدافها الاستراتيجية وتتقاضى الموارد البشرية

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، ط3 ( الأردن : دار وائل للنشر ، 2003 ) ص 26

<sup>2</sup> المرجع السابق ، ص 27





## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

نظير ذلك تعويضات متنوعة تتمثل في الاجور والرواتب ومزايا وظيفية اخرى في عمليات تبادل المنفعة التي تتم بين الموارد البشرية والمنظمة<sup>(1)</sup> كما عرفت بانها تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتمزم وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في اطار منسجم وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد البشرية عندما تتوفر نظم تحسن تصميمها وتطويرها بالتعلم والاختيار والتدريب والتطوير<sup>(2)</sup> كما يمكن تعريف الموارد البشرية بأنها رأس المال البشري واحد عوامل الانتاج وهي القوى البشرية العاملة في الأنشطة الادارية المختلفة . كما عرفت ( بانها مجموعة الافراد المشاركين في رسم اهداف وسياسات ونشاطات وانجاز الاعمال التي تقوم بها المؤسسات)<sup>(3)</sup> . وسميت ايضاً إدارة الموارد البشرية بعدة مسميات منها : إدارة الأفراد ، وإدارة شؤون الموظفين وشؤون الاستخدام ، وإدارة التوظيف ، وإدارة شؤون الخدمة ، وإدارة القوى العاملة وإدارة شؤون العاملين . وتتعدد الاسماء والقصد واحد ولعل هذه التسمية الحديثة لإدارة الموارد البشرية تضمها في مصاف الموارد الاقتصادية الهامة للمنظمة<sup>(4)</sup> يمكن النظر لإدارة الموارد البشرية بوصفها ممارسة ونشاطاً الى أنها نشاط يتم بموجبه الحصول على الافراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد والنوعية التي تخدم اغراضها وترغبهم في البقاء بخدمتها وتجعلهم يبذلون اكبر قدر ممكن من قدراتهم وطاقتهم ومعاونتهم في أن يقدموا اقصى انتاجيتهم بصفتهم مجموعة عمل متعاونة ومتآزرة ، كما انها تبحث في توفير شروط عادلة للتوظيف وظروف عمل مرضية للجميع وهي تعمل على وضع القواعد السليمة لمعاملة العنصر البشري في المنظمة معاملة انسانية تحترم فيها مشاعره ومساعدته في تحقيق آماله وتطلعاته وتقديم العون له في حل مشاكله ، نلاحظ أن وصف إدارة القوى العاملة كونها نشاطاً وممارسة متخصصة محوره العنصر البشري في المنظمة وكل مايتعلق به من أمور وظيفية فهذه الإدارة تضع قواعد وأسس علمية على شكل وظائف وبرامج تنظم الخدمة الوظيفية للقوى البشرية فيها وتتضمن تنمية وتطوير القوى البشرية وتأهيلها للعمل بشكل أفضل ووضع هيكل رواتب وأجور عادل في ضوء تقييم الوظائف كما تساهم مع الادارات الاخرى في المظمة في تحديد احتياجاتها من القوى البشرية في ضوء عبء العمل الحالي والمرتقب ضمن ما يسمى بتخطيط القوى البشرية وترغيبها ورفع روحها المعنوية وتحقيق التكامل بين مصالحها ومصالح المنظمة وتحقيق الانتماء والولاء من هذه القوى البشرية<sup>(5)</sup> وهي وظيفة من الوظائف الادارية الصناعية التي تعنى بشؤون الافراد أي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمشروع ( المنظمة، المؤسسة) بغية المساعدة على

<sup>1</sup> عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية\_ المعاصرة ، ط1 ( عمان : دار وائل للنشر ، 2005م) ص11.

<sup>2</sup> احمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ( القاهرة : المؤلف نفسه ، 2004) ص55

<sup>3</sup> شبكة طلبة الجزائر ، [www.etudiantd2.com](http://www.etudiantd2.com)

<sup>4</sup> زكي مكي اسماعيل ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2009) ص 13 . 14

<sup>5</sup> عبدالباري دره وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 9





## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

تحقيق أهداف المشروع وتعنى أساساً بتنمية قدرات ومواهب العاملين حتى يتسنى لهم بذل أقصى جهد ممكن وحتى يتوفر لهم في الوقت نفسه ، الحافز القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية بجانب أهداف المشروع.<sup>(1)</sup>

إنَّ تاريخ إدارة الموارد البشرية يرجع إلى قرنين من الزمان تقريباً، إلى عصر الثورة أو النهضة الصناعية، إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري، فبدأت المنظمات بإنشاء إدارات خاصة بالموظفين، تبحث في شؤونهم وتعتني بكل ما يتعلق بهم، وسميت هذه الإدارات بمسميات مختلفة منها: إدارة شؤون الموظفين، إدارة الأفراد، إدارة شؤون العاملين. ومع اختلاف النظرة إلى العنصر البشري باختلاف تطور النظريات والمدارس الإدارية على مر العقود الزمنية، إلا أن هذا الاختلاف لم يمنع التطور الموازي في الاهتمام بالعنصر البشري.

### 1) مرحلة العبودية:

وذلك عندما ساد المجتمع الإنساني القديم نظام الرق، كان تعامل المنظمات مع الإنسان والعاملين الذين تحتاجهم العمل كأى وظيفة شراء، ونظام الرق هو نظام يسمح للإنسان أن يشتري آخر ويبيعه ويستخدمه كما يشتري ويبيع ويستخدم أية حاجة أخرى، لذلك لا تحتاج المنظمة التي تعمل في مجتمع يسوده هكذا نظام إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية، فاهتماماته تصحب مشابهة لاهتمامها بشراء أي شيء مادي آخر، وفي هذه المنظمة ينحصر دور ( إدارة الموارد البشرية ) في شراء الرقيق بالعدد والصفات التي تحتاجها المنظمة وتعويض من يموت منهم بجديد ومن دون الحاجة لمنهم أجور أو حوافز، أو تطويرهم أو الحفاظ عليهم(2).

### 2) مرحلة الطوائف والصناعات المنزلية :

الطائفة هي مجموعة من الصناع المتخصصين بمهنة واحدة ليحتكروا حق ممارستها في منطقة معينة، وقد تميزت هذه المرحلة بظهور العمالة متمثلة بالأجراء الذين لهم أجور محددة من قبل الطائفة وفقاً لساعات العمل.

وفي هذه المرحلة حدث تحول ملحوظ في طبيعة العلاقة بين رب العمل والعاملين معه ولا سيما في نظام الطوائف حيث برزت فئة من الصناع واصحاب الحرف في المدن كل منهم يملك رأس ماله وادواته ويتولى إدارة العمل بنفسه .

1 محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية ، (القاهرة: دار غريب للطباعة ، دون سنة ) ص 27

2 سعاد نايف نوطي ، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد ، ط2 (عمان: دار وائل للنشر ، 2004) ص 26-27



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

(3) مرحلة الثورة الصناعية :

تزامنت مرحلة الثورة الصناعية مع ثورات عدة في المجالات العلمية والسياسية والثقافية والتي امتدت ما بين القرن السابع عشر والثامن عشر وتميزت بظهور العديد من الكتابات نبهت لضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بشكل عام والاهتمام به خلال فترة عمله بشكل خاص. وتميزت هذه المرحلة بعدة خصائص منها : تطوير مكان العمل وربط العامل به وإنشاء المصانع التي توظف اعداد هائلة من الافراد ونتيجة لذلك أخذ كثير من اصحاب الحرف بهجر حرفته والاتجاه للعمل في المصانع ، مما زاد من تحسين انتاجية تلك المصانع وجودة العمل بها الشيء الذي انعكس في زيادة أجر العامل وزيادة ربحية المصانع ولكن بالرغم من ذلك ظهرت عدة مساوي منها كثرة الانتاج خلق مشكلات ادارية منها فرض رقابة ادارية على العمال وايجاد مجموعة من قواعد العمل التي تنظم عمل مجموعات كبيرة من العاملين ولا شك أن تعدد المستويات التنظيمية واتساع المسافة بين المالك والعاملين ادى لظهور النقابات حيث أخذ العاملون ينظمون انفسهم في نقابات تمثلهم وتدافع عن حقوقهم بعد أن عانوا من الحرمان والاستغلال ومن خلال النقابات العمالية استطاع العاملون في المنظمات من حل مشاكلهم المتعلقة بأجور وساعات العمل والمكافآت وتحسين ظروف العمل<sup>(1)</sup>.

(4) مرحلة الإدارة العلمية :

ويعتبر فردريك تايلور رائداً لهذه الحركة وعمل تايلر على تحديد كيفية اداء العمل والسرعة التي ينبغي على العامل أن يؤدي بها عمله واستند تايلر على أن الإدارة العلمية تعني استخدام المعرفة والاستقصاء العلمي بدلاً عن الأسلوب القديم القائم على الرأي والتقدير الشخصي . وركز على وضع معايير لتحسين العمل وقياس ادائه ووضع أنظمة للحوافز المالية وركز على التنبؤ بالسلوك وشجع على تدريب العاملين<sup>(2)</sup>.

(5) مرحلة التشريعات الحكومية:

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبدالحسين فضل وهاشم فوزي العبادي ، إدارة الموارد البشرية\_ ط1 (عمان : الوراق للنشر والتوزيع ، 2006م)صص 55- 57

<sup>2</sup> عبدالغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ط1، (الاسكندرية : الدار الجامعية للنشر ، 2002) صص 20



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ان تدخل الحكومات في تحديد شروط الاستخدام للأفراد أدى إلى مجموعة من تغيرات في مسؤوليات الحكومة لتشمل الاهتمام بالعلاقة بين اصحاب العمل والعمال.<sup>(1)</sup>

حيث استفادت هذه الحكومات من مفاهيم الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي والعلاقات الإنسانية في العديد من الممارسات كوضع شروط التعيين واستخدام الاختبارات النفسية والاهتمام بالمنظمة والاجور والفصل التعسفي.<sup>(2)</sup>

### 6) مرحلة حركة العلاقات الإنسانية :

ظهرت هذه المرحلة من خلال البحوث العلمية والدراسات اجراها العديد من علماء الإدارة ومن أهم روادها ( ماري باركر فوليت) والتي كانت مستشارة في الشؤون الادارية ورائدة في مجالات النظرية التنظيمية والسلوك التنظيمي، أيضاً من روادها التون مايو وفريتز روزث من جامعة هارفرد في مصانع هورثون للاكترونيات ، وكانت التجارب التي أجريت في المصانع لتحليل تأثير العوامل البيئية للعمل على المخرجات أو الاداء التنظيمي ولقياس العلاقة بين بعض العوامل المدروسة والانتاجية، ففي تجربة الاضاءة كانت الاضاءة الجيدة تزيد من الانتاجية اول الأمر ولكن عندما تم تخفيضها لم تنخفض الانتاجية، كذلك تجربة فترات الراحة والتهوية وعلاقتها بالانتاجية وبعد اجراء كل هذه التجارب توصل الباحثون إلى أن استجابة الافراد لزيادة الانتاجية لم تكن بسبب الاضاءة أو العوامل البيئية الاخرى بل بسبب اهتمام الإدارة بهم كذلك أهمية العلاقات الإنسانية الجيدة ومعنويات الافراد العاملين لذا فقد عكست هذه الحركة الإنسانية مدى التطور الكبير الذي طرأ على إدارة الموارد البشرية بعد أن كانت القوى البشرية تعامل معاملة سيئة بدون واجبات أو حقوق وجاءت هذه الحركة لتعطي الافراد حقوقهم.

### 7) مرحلة إدارة الموارد البشرية :

ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية بعد عام 1980 تقريباً حيث تغيير مسمى (إدارة الافراد ) إلى إدارة الموارد البشرية وهذا التغيير لم يكن في المسمى فقط، ولكن كان في المضمون أيضاً، فدور إدارة الأفراد كان محصوراً في تنفيذ سياسات الموارد البشرية التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة، أما دور إدارة الموارد البشرية فقد امتد إلى التخطيط والتنفيذ معاً في آن واحد ولهذا أصبح لها استراتيجياً تخطيطية وتنفيذية

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص58

<sup>2</sup> احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ط1( الاسكندرية : الدار الجامعية للنشر ، 2005م)ص30





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

خاصة بها تعمل من خلالها على تحقيق الاستراتيجية الأم للمنظمة، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية من المتخصصين فهم اخصائيون لهم دراسات خاصة واحترفوا العمل في مجال إدارة الموارد البشرية.<sup>(1)</sup>

وتطور إدارة الموارد البشرية وهي ما يلي:<sup>(2)</sup>

- أ- إكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل ودوره الفعال في تحقيق أهداف المنظمة وبقاءها واستمرارها.
- ب- الحاجة للتعامل مع القوانين الحكومية الصادرة بشأن تنظيم خدمة الموارد البشرية في المنظمات وضمان حقوقها . .
- ج- ظهور النقابات وتزايد دورها في ميادين الاعمال وحاجة المنظمات لإدارة الموارد البشرية للتفاوض معها فيما يخص موظفيها .
- د- تضخم حجم المنظمات وكبر عدد العاملين فيها وكثرة مشاكلهم .
- هـ- العولمة وما أحدثته من منافسة شديدة بين المنظمات والتوجه لارضاء الزبائن من خلال جودة الاداء البشري.

أهداف إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها المتعددة تهدف فيما تهدف إلى وضع استراتيجية بشرية تتفق مع متطلبات استراتيجية المنظمة ككل سواء في الوقت الحاضر أو المستقبل والاسهام في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة عن طريق توفير قدرات بشرية ذات مستوى عال من العلم والكفاءة والفعالية والانتاجية، ومن أهم تلك الاهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها داخل المنظمة هي

(1) اهداف اجتماعية :

وتتمثل في تشغيل الافراد المؤهلين بالوظائف المختلفة الشيء الذي يساعد في القضاء أو خفض مستوى البطالة في المجتمع وزيادة نمو وتطور المجتمع.

(2) أهداف وظيفية :

مثل العمل على تحقيق الكفاية الانتاجية ويتم من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة فالموارد المادية المتمثلة في المواد الخام، والعدّد

<sup>1</sup> ويكيبيديا الموسوعة الحرة www.wikipedia.com

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ، ص46



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

والآلات، والمعدات، وتكنولوجيا التصنيع وغيرها، كلها مدخلات للعملية الإنتاجية، يستخدمها العنصرُ البشري داخل المنظمة.

### (3) أهداف تنظيمية :

إدارة الموارد البشرية نظاماً جزءاً من النظام الأشمل (المنظمة) فهي تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى أو الأنظمة الأخرى للمنظمة وتبرز الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية والاستشارية<sup>(1)</sup>.

### (4) الأهداف الإنسانية :

إن واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات في وقتنا المعاصر تعتبر كبيراً عما كان عليه في الماضي إذ زاد الاهتمام بالعنصر البشري وأصبحت إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن حماية، وتأهيل وتنمية، وتنظيم علاقة العنصر البشري في العمل داخل المنظمة وعن تحفيزه بكل الوسائل المادية والمعنوية، لتزيد من انتمائه وولائه، وتستخرج مكنون قدراته وإبداعاته وابتكاراته وهي المسؤولة أيضاً عن حل مشكلاته وتهيئة المناخ والبيئة المناسبة والصالحة للعمل<sup>(2)</sup>.

### ثانياً وظائف إدارة الموارد البشرية :

إن الإطار العام لوظائف إدارة الموارد البشرية يشتمل على العديد من الوظائف التي تكوّن في مجموعها مجال عمل إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة أو الشركة. ولتحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة وجدت عدة وظائف للموارد البشرية هي كالتالي:

(1) تحليل وتوصيف الوظائف: يقصد بالتحليل الوظيفي عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة. فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة، والمهارات، والمعرفة، والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق مستوى أداء ناجح<sup>(3)</sup>.

(2) تخطيط الموارد البشرية : يقصد به تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كماً ونوعاً ويتطلب ذلك تقدير طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو متاح منها ومن ثم المقارنة بين جانبي العرض والطلب

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية\_ ، ط3 ( عمان : دار وائل للنشر ، 2003 ) ، ص23

<sup>2</sup> عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، ط1 ( عمان : دار وائل للنشر ، 2005م) ص26

<sup>3</sup> راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ( القاهرة : الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، 2000 ) ص58



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

لتحديد صافي العجز أو الزيادة في الموارد البشرية<sup>(1)</sup> يتوقف نجاح المنظمة في الأجل الطويل على مدى الحصول على الأفراد المناسبين في الأعمال المناسبة وفي الوقت المناسب. حيث لا يمكن تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التخطيط الإستراتيجي، إلا إذا توافر الأفراد ذوي المواهب والمهارات المناسبة<sup>(2)</sup>.

(3) جذب واستقطاب الموارد البشرية: يتضمن الإستقطاب البحث عن وعاء من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة، ويتحدد حجم جهود المنظمة المبذول للإستقطاب والطرق والوسائل المستخدمة في هذه الجهود من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية، ويهتم الإستقطاب بعملية البحث عن وجذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة<sup>(3)</sup>.

(4) الإختيار والتعيين: هو الجزء الأخير من عملية الإستقطاب عندما تقرر المنظمة تعيين المرشح المناسب في المكان المناسب من المتقدمين للوظيفة وتعمل هذه الوظيفة على الإنتقاء بعين الخبير أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، والذين تم جذبهم وإستقطابهم، وذلك بالاعتماد على أسس ومعايير إختيار دقيقة تم وضعها من خلال تصميم وتحليل العمل والوظائف وتتضمن هذه الوظيفة الحصول على الموارد البشرية والقيام بإجراءات الإختيار من مقابلة وإختبارات لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب<sup>(4)</sup>.

(5) تدريب وتطوير العاملين: التدريب هو عملية تعلم يكتسب فيها الافراد مهارات ومعارف تساعدهم في بلوغ الاهداف ويمثل التدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتيجيات المؤسسة، ومن الناحية الأخرى فإن هذه التغيرات يمكن ان تؤدي إلى تقادم المهارات التي تم تعلمها في السابق وبالتالي يحتاج الموظف إلى تحديث مهاراته واكتساب مهارات جديدة لذلك وجب الاهتمام بالموظف وزيادة كفاءته التي تنعكس على كفاءة المؤسسة<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup> نادر احمد ابو شيخه، إدارة الموارد البشرية ( عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2000م) ص25

<sup>2</sup> علي محمد ربيعة، إدارة الموارد البشرية، ( عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2003م) ص41

<sup>3</sup> راوية حسن محمد (إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2000م) ص99

<sup>4</sup> سهيلة محمد عباس ، مرجع سبق ذكره ص25

<sup>5</sup> حنا نصر الله ، مرجع سبق ذكره، ص210





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

(6) تقييم اداء العاملين

وتقييم الاداء هو نظام لمراجعة وتقييم أُنظ المهمات للفرد، وهي مقارنة بين مستوى الأُنظ الحقيقي والأُنظ الأفضل، ويتم بموجبه تقييم الموظف بشكل دوري عن طريق الرئيس المباشر أو من لهم علاقة بالموظف.<sup>(1)</sup>

(7) الوقاية والسلامة المهنية : تعنى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بتوفير ظروف عمل مناسبة تعمل على منع وقوع الاخطار التي تهدد صحة الموظفين وسلامتهم وتستمد هذه العناية قوامها من عامل اخلاقي غايته المحافظة على العنصر البشري وتجنب الحوادث والاصابات التي تعرض حياته للخطر وتوفير شروط عمل صحية تضمن استمرار نشاط المنظمة.<sup>(2)</sup>

(8) تطوير علاقات العمل : تهتم هذه الوظيفة بتهيئة جو من الثقة والتفاهم بين العاملين، وتعمل على بحث مطالب وشكاوي النقابات العمالية، ووضع نظام لبحث ومعالجة شكاوي العاملين.<sup>(3)</sup>

(9) انظمة الرواتب والاجور والمكافآت والفوائد : أظهرت دراسات العلوم السلوكية في هذا القرن أهمية موضوع دوافع العمل الذي يرتكز على دراسة طبيعة الانسان العامل وسلوكه بهدف التعرف على حاجته، ومن ثم محاولة إشباع هذه الحاجات لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي فأن ترغيب العاملين في العمل والإستمرار فيه يفرض إيجاد منظمة يسود فيها التعاون والولاء الجماعي والرغبة الصادقة في تحقيق الاهداف وهذا يعنى إشباع حاجات العاملين وتحقيق رغباتهم بالاسلوب الذي الذي يحرك قدراتهم ويضعها في خدمة الاهداف .

### ثالثاً : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

واجهت وتواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي تفرض على مديري الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية من خلال السياسات والاستراتيجيات المناسبة ومن أهمها :

#### (1) التحديات التكنولوجية :

تلعب التكنولوجيا ، الالكترونيات والاتصالات دور الاعمدة الحاملة للتقدم التكنولوجي واصبحت الطفرة التكنولوجية أساس اكتساب الميزات التنافسية التي تسعى المنظمات إلى تكوينها وتتميتها لتواجه بها

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس ، مرجع سبق ذكره، ص45

<sup>2</sup> نادر ابو شيخه، مرجع سبق ذكره ، ص327

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ، ص325



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المنظمات المنافسة لها، وتتسابق المنظمات العالمية في تسويق منتجاتها من التكنولوجيات المتطورة في مختلف اسواق العالم<sup>(1)</sup>.

وامام هذه المستجدات كان على إدارة الموارد البشرية بالمنظمات اتخاذ عدة أساليب للاستفادة من هذه المستجدات لتحقيق الفوائد الرئيسية مثل الانتاجية العالمية والجودة الافضل والتكلفة الاقل عن طريق استخدام آليات وأساليب متعددة وذلك لتهيئة الظروف لاستقبال التكنولوجيا الحديثة كذلك ضم افضل الافراد القادرين المؤهلين على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة .

### (2) تحديات الجودة :

تعد إدارة الجودة الشاملة هدف استراتيجي لذلك اصبح لإدارة الموارد البشرية الدور الاساسي في تحقيق التوعية والنجاح للمنظمة وذلك بتوفير الظروف المناسبة للافراد العاملين ليكونوا مبدعين وقادرين ومبادرين ولهم الكفاءة في تلبية رغبات الزبائن من خلال التركيز على خدمة الزبائن واستخدام افراد ذوي خبرة وذلك لتجنب الخطأ قبل وقوعه.<sup>(2)</sup>

### (3) التحديات البيئية

من أهمها المتغيرات الاقتصادية والقانونية والتنوع في قوة العمل والمهارات وكذلك التغير في القطاعات الاقتصادية باتجاه زيادة أهمية قطاع الخدمات قياساً بالقطاع الصناعي والاتجاه نحو العولمة تُعد حالياً واحدة من التحديات المؤثرة على الموارد البشرية لا بد من سياسات واستراتيجيات مناسبة اهمها تطوير ثقافة عامة تتناسب مع الموارد البشرية والمحلية والاجنبية وتتناسب مع حاجات السوق المحلي والاجنبي.<sup>(3)</sup>

### (4) تحديات مستوى التأهيل للوظائف :

ينبغي المراجعة المستمرة لقائمة الوظائف وتغييرها بالغاء وظائف قديمة واستحداث وظائف جديدة وتحديد مستوى المعرفة والتأهيل المناسب لها حتى تستطيع إدارة الموارد البشرية تحديد الافراد الذين يملكون المؤهلات المناسبة لشغل هذه الوظائف.<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> على السلمي ، إدارة الموارد البشرية، ط1 ( القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 1997م) ص21

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي ، مرجع سبق ذكره، ص31

<sup>3</sup> المرجع نفسه .

<sup>4</sup> يوسف حبيب الطائي، وآخرون ، مرجع سبق ذكره ص71



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

(5) تغيير القيم والاتجاهات:

تلعب القيم والاتجاهات والمعتقدات دوراً هاماً بالنسبة لإدارة الموارد البشرية إذ تؤثر على دوافع وسلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية وهذه القيم مثل احترام العمل وقبول المخاطر والرغبة في تحملها والتنافس من أجل الأفضل وهذه القيم قد لا تتواجد في بعض البلدان أو المنظمات مما ينتج عنه تأثيرات سلبية على الأداء والانتاجية مثل التهرب من المسؤولية والافتقار للأسلوب العلمي في حل المشكلات وعدم الالتزام بضوابط الحضور والانصراف. (1)

(6) التشريعات واللوائح الحكومية :

هنالك مشكلة كبيرة تواجه إدارة الموارد وهي عدم قدرتها على اعداد وسياسات للعمالة تتناسب مع ظروفها وطبيعة انشطتها ولك لأن معظم السياسات تفرض أو تحكمها لائحة العاملين بالدولة (حكومية) وكذلك العاملين في القطاع الخاصة. ولا شك ان هذه اللوائح تشكل الاطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله. (2)

(7) التضخم الاقتصادي وما يقابله من تغييرات:

يؤدي التضخم الاقتصادي الى طلب العاملين أجور أعلى يقابله عدم قدرة الكثير من المنشآت على رفع أجور أعلى للعاملين لديها تتناسب مع مستوى هذا التضخم ويؤدي ضعف مستوى الأجور وعدم توفر الحوافز الايجابية إلى انخفاض الأداء في كثير من المنظمات مما يتسبب في عدم انتظام العمل والبحث عن أعمال اضافية خارج العمل الرسمي وعدم جدية تقارير الأداء السنوية عن العاملين وايضاً عدم فعالية الحوافز. (3)

**ثانياً: تقييم أداء العاملين**

كان التطور الذي شهدته إدارة الافراد خلال الفترة التي واكبت حركة الإدارة العلمية التي تزعمها (فريدريك تايلور) وما تمخض عنها من نتائج دراسة الحركة والزمن ارتباط ذلك بأداة العاملين في المدرسة السلوكية ( ماري فوليت باركر ) التي اعتبرت الإدارة نشاطاً انسانياً يعتمد في المقام الاول على العنصر البشري إلى حركة العلاقات الانسانية بقيادة (التون مايو) حيث اكد اضافة للنظريات السابقة اهمية الفرد

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي ، مرجع سبق ذكره، ص31

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، ط1 (الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2001م ) ص62ص65

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ، ص ص 103.105





## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

كعنصر من عناصر الاتاج واثرت العلاقات الانسانية في تحريكه دوافع العاملين نحو العمل من خلال تجارب هاوثورن الشهيرة.<sup>(1)</sup> كان لكل ذلك أثره الواضح في الاتجاه إلى دراسة الانسان كعنصر هام واساسي في العملية الانتاجية والدور الذي يمكن أن يقوم به في تهيئة الجو المناسب لنجاح منشآت الأعمال في الوصول إلى تحقيق أهدافها المرجوة . وتقييم الاداء من الاجراءات الادارية المرتبطة بالعنصر البشري في العمل وليس من الممكن ان يشار إليه دون التعرض للإدارة وبصفة خاصة إدارة الموارد البشرية . يشير الاداء إلى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الاداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة اما الاداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.<sup>(2)</sup>

وعليه فالاداء يعبر عن مدى انجاز المهام واقتصر مفهومه لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الاخرى.<sup>(3)</sup>

### مفهوم وأهمية وفوائد تقييم الأداء

مرت عملية تقييم الأداء بتطورات عديدة واصبحت اليوم تتطلب أنظمة التقييم التنسيق بين جهود كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين المسؤولين عن تقييم الاداء وبالتالي اصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية تتمثل في الإعداد والتصميم لتقييم الاداء وتحديد الطرق التي يمكن استخدامها لتقييم الأفراد وتدريب المديرين على كيفية القيام بتقييم الاداء مع ايجاد وسيلة لحفظ وتكوين وتسجيل تقييم أداء الافراد ، اما المديرين المسؤولين فيقع على عاتقهم تطبيق طرق تقييم الاداء على المرؤسين ومراجعتها معهم ثم تسليمها لإدارة الموارد البشرية . هنالك العديد من المفكرين تناولوا هذا الموضوع ويمكن طرح بعض التعاريف لتقييم الاداء:

عرّف بانه دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط الموارد المتاحة وتبين كيفية استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية وكيفية تطوير هذه العلاقة خلال مدة زمنية معينة عن طريق مقارنة ما تحقق فعلاً مع معايير محددة مسبقاً.<sup>(4)</sup> عرّف بانه جميع العمليات والدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية مع دراسة تطور العلاقة خلال فترات زمنية متتابعة أو فترة زمنية محددة عن طريق اجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف

<sup>1</sup> حامد التاج الصافي ، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي ( أبها : جامعة الامام محمد بن سعود ، 1996م ) ص 230

<sup>2</sup> راوية حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 209

<sup>3</sup> احمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ص 45

<sup>4</sup> فلاح حسن الحسين ومؤيد عبدالرحمن الدوري ، إدارة البنوك مدخل علمي استراتيجي معاصر (عمان : دار وائل للنشر ، 2007) ص63



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة.<sup>(1)</sup> ومفهوم آخر يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد (الموارد البشرية) في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة، وهو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها، كما يطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة، أو نظام تقارير الكفاءة.<sup>(2)</sup>

### أهمية وفوائد تقييم الأداء

تعتبر عملية التقييم عملية هامة جداً لتحديد مدى كفاءة الموظف واحد سياسات الأفراد التي لا غنى عنها نظراً للفوائد التي تجنى من وراء تطبيقها على أسس سليمة مثل الموضوعية والبعد عن التحيز والمحسوبية، ومن أهم تلك الفوائد الآتي:<sup>(3)</sup>

(أ) أهميته على مستوى المنظمة : <sup>(4)</sup>

- يساعد على إعداد سياسة جيدة للترقية من خلال اختيار انسب الموظفين وأكفاءهم لشغل الوظائف العليا.
- يساعد على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها .
- اعداد سياسة تدريبية للعاملين على أسس علمية بناء على نقاط الضعف في أداء العاملين .
- يساعد تقييم الأداء المسؤولين في المنظمة على الحكم على مدى اسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة كما يساعد تقييم الأداء الرؤساء على اتخاذ قرارات تتعلق بالاقترحات لتحسين اداء المرؤسين أو اقتراح المكافآت المالية المناسبة وترقيتهم وكذلك توليهم مناصب قيادية أعلى.
- كما يزود تقييم الأداء مسؤولي ادارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن اداء العاملين واطمئنانهم في المنظمة مما يعتبر نقاط انطلاق لاجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول اوضاع العاملين ومشكلاتهم ونتاجيتهم ومستقبل المنظمة نفسها .

<sup>1</sup> علي السلمي ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية ، 1982م ، ص 45

<sup>2</sup> أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ( القاهرة : الدار الجامعية للنشر ، 2005م) ص 284

<sup>3</sup> محمد عشموي ، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ط1 ( الاسكندرية ، منشأة المعارف ، 2010م ) ص 190

<sup>4</sup> عبدالباري درة وزهير الصباغ ومروة احمد وياسر العدوان ، إدارة القوى البشرية ، ط2 ، ( القاهرة : الشركة العربية المتحدة

للتسويق والتوزيع ، 2010 ) ص 271



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ب) أهميته على مستوى الوحدات التنظيمية في الآتي

- متابعة تنفيذ الاهداف بغرض التعرف على مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية للاهداف الموضوعية بالمستوى المطلوب في الوقت المطلوب .
- تدعيم عمليات الاتصال وتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤسين .
- تخطيط القوى العاملة وتحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوحدة التنظيمية .
- الكشف عن المشكلات الادارية والتنظيمية داخل الوحدة.

ج) أهميته على مستوى الأفراد (الموارد البشرية )

- يساعد التقييم على تعريف الافراد بنواحي القصور لتلافيها في المستقبل كما يساهم على خلق نوع من المنافسة البناءة بين العاملين بعضهم البعض والكشف عن القدرات والطاقات غير المستقلة لدى الفرد.<sup>(1)</sup>
- اشعار الموظف بالمسئولية وتحقيق الرقابة الذاتية فعندما يدرك الموظف بأن نشاطه موضع تقييم من قبل رؤسائه وان نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات هامة سوف يسعد بالمسئوليات ويبدل طاقته.<sup>(2)</sup>
- رفع الروح المعنوية وتحسين علاقات العمل حيث نجد أن التفاهم يسود بين الموظفين ورؤسائهم لشعور الموظف بأن جهده في تأدية العمل موضع تقدير واهتمام الإدارة وأن هدف التقييم لصالحه .
- الرقابة على الرؤساء وقدرتهم على الاشراف من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها.<sup>(3)</sup>
- استخدامه في تقييم برامج الافراد فالحكم على دقة عملية تقديرات الاداء ونتائج الاختبارات والمقابلات والحكم على قيمة برنامج تدريبي يمكن ان تحدد بتحليل اداء الفرد بعد عملية التدريب.<sup>(4)</sup>
- تقليل معدل دوران العمل من خلال شعور العاملين بالعدالة الموضوعية في اتخاذ قرارات شؤون العاملين.

<sup>1</sup> محمد عشاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 190

<sup>2</sup> ثابت عبدالرحمن ادريس ، إدارة الاعمال النظرية ونماذج تطبيقية\_ ( الاسكندرية : مكتبة الابراهيمية ، 2007 ) ص 305

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ، ص 306

<sup>4</sup> محمد محمد ابراهيم إدارة الموارد البشرية (القاهرة: الدار الجامعية ، 2010م) ص 757





## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- يزد تقييم الاداء مسؤلي ادارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن اداء العاملين واوزاعهم في المنظمة مما يعتبر نقطة انطلاق لاجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول اوضاع العاملين ومشكلاتهم ونتاجيتهم ومستقبل المنظمة نفسها.  
طرق تقييم الأداء والمشاكل التي تواجهها

بعد تطوير بعض أنظمة قياس الأداء اصبح بإمكان المديرين استخدام الكثير من طرق التقييم المناسبة وفق الأهداف التي يسعون لتحقيقها من هذه العملية يوجد نظامان رئيسيان لتقييم أداء العاملين بالاجهزة التنفيذية والادارية احدهما نظام الاختبارات والآخر نظام التقارير الدورية. نظام الاختبارات الدورية يعتمد على اجراء سلسلة من الاختبارات الشفوية أو التحريرية أو الاثنتين معاً للموظفين الذين يراد تقييم أدائهم ، وذلك فيما يتعلق بالمعلومات والمهارات المتصلة بمجال عمله وتجويده، ويمتاز هذا النظام بأنه يوفر متطلبات الحياد والعدالة والموضوعية في تقييم أداء العاملين<sup>(1)</sup>

لكن هذا النظام لم يسلم من المعارضة حيث ادعى معارضوه إلى أنه لا يمكن ان يوفر الدقة المطلوبة والموضوعية والثبات التي يجب أن تتوفر في أنظمة تقييم الأداء للعاملين فهو غير دقيق وذلك لجهل الرؤساء وعدم إلمامهم الدقيق بالعناصر والمعايير التي يتم بموجبها التقييم ، أما عدم موضوعيته فتتجلى في التفاوت الذهني والخلقي وإختلاف مستوى المهارات بين الرؤساء المقيمين، مما يستدعي اختلافهم في مهارات التقييم وتعددت الطرق التي استخدمت في قياس أداء العاملين<sup>(2)</sup>

الطرق التقليدية لتقييم الأداء هي الاكثر شيوعاً في الحياة العملية حيث تستخدم تقارير تقييم الأداء وذلك من خلال نماذج مطبوعة يقوم القائم بالتقييم باستيفاء كافة البيانات المدونة بالنموذج عن الافراد المقيمين، ويتضمن نموذج التقييم على عدد من الخصائص أو الصفات بعضها يتصل بسلوك المرؤوس وتصرفاته ويتصل بعضها بالعمل والانتاج<sup>(3)</sup> ومن طرق التقييم:

<sup>1</sup> ثابت عبدالرحمن ادريس ، مرجع سبق ذكره ، ص 200

<sup>2</sup> المرجع السابق ، ص 201

<sup>3</sup> محمد عشاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 196



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

(1) طريقة تقدير المقياس المدرج ( التقييم ببحث الصفات):

تعتبر هذه الطريقة من اوسع الطرق استخداماً في مجال تقدير كفاءة العاملين وتعتمد هذه الطريقة على أساس تمثل كل عوامل من عوامل التقييم على مقياس ذي درجات مختلفة بحيث يؤشر القائم على التقييم بالتقدير على الدرجة التي يعتقد بانها خاصة بالفرد موضع التقييم<sup>(1)</sup>.

على أن توضع بعد ذلك اعادة النماذج (بعد الانتهاء من التقييم ) إلى إدارة الموارد البشرية. .

ومن مزايا هذه الطريقة سهولة فهمها واستخدامها كما أنها تسهل من الجدولة الاحصائية لنتائج التقييم في صورة مقاييس تقيد في الحكم على الاتجاهات الشائعة والانحرافات والتشتت. ، كما تساعد في مقارنة نتائج التقييم بالنسبة للعاملين والتي تكشف عن مزايا أو قيمة كل فرد في التنظيم ، وبالرغم مزاياها إلا ان لها بعض العيوب ، منها عدم الدقة في الحكم على كفاءة العاملين خاصة وأن المشرفين يميلون إلى التقييم العالي لكفاءة رؤسيتهم

ومن عيوبها أيضاً تأثير عنصر من عناصر التقييم على باقي العناصر، وأيضاً المغالاة في الليون أو الخشونة لان الرئيس المباشر يتخوف من إعطاء تقديرات منخفضة لان ذلك قد يعكس انخفاض كفاءة الرئيس في قيادة المرؤسين<sup>(2)</sup>.

(ب) طريقة مقارنة العاملين :

وبموجبها يتم تقييم الاداء عن طريق مقارنة اداء الفرد مع زملائه وتنفذ بواسطة اسلوبين هما :

أ- الترتيب المستقيم Ranking:

بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بترتيب الافراد الخاضعين للتقييم تنازلياً أو تصاعدياً حسب مستويات كفاءتهم وذلك من الاحسن للأسوء والعكس.

وذلك بعد أن يقوم بمقارنة أداء وسلوك كل فرد بالآخرين ويجب ان لا يكون الترتيب حسب خاصية أو صفة معينة فقط بل حسب الاداء والسلوك العام للفرد.

1 محمد محمد ابراهيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 763

2 بكرى الطيب موسى ، إدارة الأفراد (الخرطوم: دار جيتاو للطباعة والنشر ، 2002م) ص 66



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

(ب) أسلوب المقارنة الثنائية المزدوجة ( الزوجية ) Paired comparison Method

تعتبر هذه الطريقة احد اشكال طرق الترتيب والتي فيها يطلب من القائم بالتقييم ان يوضح من هو العامل الذي مستوى ادائه أعلى من بين كل العاملين في سلسلة من المقارنات الزوجية بين اعضاء المجموعة المراد تقييمها بمعنى عقد مقارنات زوجية بين اعضاء المجموعة المراد تقييمها لكل اثنين من الافراد المراد تقييمهم.

من مساوي هذه الطريقة أيضاً انها محددة إلى حد بعيد إذ أنها لاتصلح لاغراض الترقية لانها لا تبين السبب الذي تم من أجله تقييم أحد الاشخاص تقييماً عالياً أو منخفضاً ، وبنفس المنطق فإنها لا تصلح لاغراض النقل، التدريب ، الفصل ، لكن الغرض الوحيد الذي تصلح له هو اختبار مدى نجاح سياسة الاختيار والتعيين في اختيار الاشخاص المناسبين .(1)

(3) طريقة التوزيع الاجباري Forced Distribution Method : (2)

وتعتمد هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي Normal Distribution أي أن مجموعة الاشياء أو الاحداث تتركز حول وسط المنحنى ويقل تركيزها عند الأطراف وبالتالي فإنه يطلب من القائم بالتقدير ان يوزع تقديراته بشكل يتناسب مع التوزيع الطبيعي المعتاد ومن ثم يجب على المشرف ان يقسم مرؤسية إلى مجموعات ويترتب كل منها حسب تركيزها على منحنى التوزيع وعليه فإنه يخصص 10% من الأفراد للنهاية العظمى من المقياس ( المجموعة الاولى ) 20% المجموعة الثانية ، 40% الفئة الوسطى ، 20% للفئة التالية المنخفضة ، 10% للمجموعة الدنيا .

الطرق الحديثة لتقدير الكفاءة Checklist Method

أ- طريقة الاختيار الإجباري Forced choice Method :

تقوم علي اساس إجبار القائم بالتقييم على الإختيار من بين عدد من العبارات الوصفية التي تبدو كأنها ذات قيمة متساوية بالنسبة له هذه العبارات الوصفية هي مجموعات رباعية كل منها يعبر عن صفتين ايجابيتين والأخرى تعبر عن صفتين سلبيتين في الأداء ويطلب من الشخص القائم على التقدير أو المشرف ان يقوم باختيار عبارتين فقط، واحدة تعبر عن الصفة المرضية في أداء المرؤوس واخرى تعبر عن الصفة الغير مرضية في هذا الاداء ، أما عن القيمة الفعلية اووزن العبارات فإنها تبقى سرية عن المشرفين

1 احمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ص 299

2 محمد محمد ابراهيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 766ص 767





## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

لذلك لا يوجد تحيز في عملية التقييم بهذه الطريقة لكن من عيوبها صعوبة فهمها واستحالة المحافظة على سرية مفتاح التقييم وايضاً ارتفاع تكاليف اعداده .

### (2) طريقة البحث الميداني Field Review Method: (1)

تقوم هذه الطريقة بأن يذهب الشخص المكلف بعملية التقييم إلى موقع العمل ويطلب من المشرف تزويده بالمعلومات التي تتعلق بإداء وسلوك العاملين معهم أو يحاول الحصول على هذه المعلومات من اشخاص لديهم بعض المعلومات عن اولئك الافراد بعد الحصول عليها والتأكد من صحتها ثم يعود المتدرب إلى المكتب المخصص له للقيام بعملية التقييم من خلال المعلومات التي تحصل عليها بعد ذلك يرسل نتائج التقييم للمشرف المختص ليقوم بمراجعتها واعتمادها أو اجراء التعديلات التي يراها بما لا يؤثر على سلامة التقييم الذي يتم على مستوى الاداء بصفة عامة.

ومن مزاياها البعد عن التحيز والدقة في جمع البيانات ، أما عيوبها فإن التقييم لا يأخذ في الاعتبار رأي الرئيس المباشر في الموظف بل قد يصل الامر إلى اعطاء معلومات غير صحيحة وارتفاع تكلفة التقييم بسبب اللجوء إلى خبراء من خارج المنشأة.

### (3) طريقة: (L'évaluation 360°) Le 360° Feed-back :

تعتمد على تعدد مصادر أو مراكز التقييم، إذ يقيم الفرد من طرف زملائه، الزبائن الخارجيين، الزبائن الداخليين، مساعديه المباشرين، المسؤولين بالإضافة إلى تقييمه لذاته، وينتج عن هذا التعدد في الجهات القائمة بالتقييم تعدد واختلاف في المعايير التي يتم على أساسها التقييم. وتعتبر هذه النتيجة من إيجابيات هذه الطريقة بالإضافة إلى أنها تهدف إلى إشراك مجمل العاملين في عمليات تقييم الأداء، مما يشعرهم بالأهمية والاعتبار. (2)

### (4) طريقة الاحداث الجوهرية Critical incident Method:

تقوم على أساس أن هناك بعض الاحداث التي تؤثر على سلوك الفرد وتجعله ناجحاً أو فاشلاً في عمله وعلى ذلك فإنه يجب على القائم بالتقديرات ان يسجل أو يراجع بعض انواع الاحداث الجوهرية والتي تحدث اثناء العمل ، مثل ، قلق الفرد أو غضبه اثناء تأديته عمله ، رفضه في يوم ما الالتحاق باحد البرامج التدريبية أو محاولته لاقناع زميل له في احد الايام بقبول قرار الادارة.

1 بكري الطيب موسى ، مرجع سبق ذكره ، ص79

2 فداء محمود حامد ، مرجع سبق ذكره ، ص111ص112



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

هذا ويتم اكتشاف مثل هذه الاحداث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الافراد اثناء العمل بعد ذلك ترتب مثل هذه الاحداث المجمعرة حسب تكرارها أو اهميتها ثم تعطى اوزان لكل منها بحيث تكون اساساً لعملية التقدير. من مزايا هذه الطريقة أنها توفر اساساً موضوعياً لمناقشة المشرف للفرد في كيفية تجنب اوجه القصور في ادائه لعمله وتحسين هذا الاداء في المستقبل<sup>(1)</sup>.

لكن اهم عيوبها انها تتطلب من المشرف ان يعطي اهتماماً بالغاً إلى ما يؤديه الافراد كما أن دقة الاشراف هذه قد تختلف لدى الافراد شعوراً بأن كل شيء يؤديه سوف يكتب في القائمة السوداء لدى المشرف مما يؤدي إلى الاحباط في العمل.<sup>(2)</sup>

### 5) طريقة الإدارة بالأهداف Management by Objectives :

صُمم نظام الإدارة بالأهداف حتى يمكن التغلب على كثير من المشاكل الخاصة بالطرق التقليدية للتقييم والهدف الاساسي لهذا المدخل هو تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وزيادة حفز الافراد على العمل . ومن أهم المقومات الاساسية للإدارة بالأهداف بصفة خاصة في مجال تقييم الاداء ما يلي:

المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الاساسية ومجالات مسئولية عمل الفرد. موافقة المشرف والمرؤوس على معايير القياس وتقييم الأداء . من فترة لآخرى يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها ،وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة.

### مشكلات تقييم الأداء

تعاني كثير من المنظمات و المديرين من مشاكل خاصة أثناء عملية تقييم الأداء

ومن أهم المشكلات ما يلي: <sup>(3)</sup>

- 1) عدم وضوح المعايير: قد يحتوي نموذج تقييم الأداء على معايير غير واضحة للتقييم مما يدع مجالاً لاختلاف التفسيرات مثل ما هو التعريف المحدد لوصف أداء جيد ولوصف القدرة على الإبداع.
- 2) التركيز على الاداء الفردي أو الاداء الجماعي إذ تواجه بعض المنظمات مشكلة عدم فعالية اداء فرق أو جماعات العمل ولك باستخدام مقاييس تركز على اداء الفرد وليس الاداء الجماعي.

1 محمد محمد ابراهيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 769ص770

2 المرجع السابق ، ص770ص771

3 محمد عشاوي ،مرجع سبق ذكره ، ص 192 ص193



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- (3) استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف غالباً ما يستخدم طريقة واحدة للتقييم ويتم تعميمها على جميع الإدارات والأجهزة بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف وللعلاج لا بد من تنوع طرق التقييم وفقاً لطبيعة ومستوى الوظائف.
- (4) عدم تدريب الرؤساء إذ ان الرؤساء بحاجة دائماً إلى التدريب والتركيز أو من خلال اصدار نشرات دورية تتضمن توجيهات وارشادات متعلقة بتقييم الاداء الوظيفي.
- (5) عدم اهتمام الرؤساء باعداد التقارير وقد ينظر القائمين على تقييم الاداء بنظرة روتينية وبالتالي يقومون بملئ النماذج بدون تحري الدقة بالاضافة لقيام بعض القائمين على تقييم الاداء دون الوقوف على الهدف الاساسي من التقييم.
- (6) التحيزات الشخصية للرؤساء تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوس فيميل الرئيس إلى مرؤوس معين يؤثر تأثيراً ملحوظاً على التقديرات التي يمنحها له وقد يكون التحيز بسبب الجنس ، السن ، المستوى التعليمي. (1)

للتغلب على الأخطاء في عملية التقييم يجب تحسين وتعديل طرق تقييم الاداء. (2)

اثارت هذه الدراسة عددا من التساؤلات التي انتهت باجراء دراسة ميدانية للإجابة عليها ،حيث تم أخذ عينة من العاملين بجامعة العلوم والتقانة لإجراء الدراسة عليها،وكانت ممثلة لمجتمع الدراسة بطريقة جيدة،تم أخذ عينة ميسرة فطبيعية المشكلة وفرضيات البحث تجد الاهتمام وسط مجتمع البحث تم إختيارها بنسبة 20% تم توزيع الاستبانات علي المبحوثين باستخدام اسلوب العينة الميسرة البسيطة.

اداة البحث عبارة عن الوسيلة التي استخدمت في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة تم الاعتماد علي الاستبيان كاداة رئيسية لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة حيث ان الاستبيان له عدة مزايا مثل قلة تكلفته وسهولة تطبيقه،يشعر المبحوثون عليه بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم الموافقة عليها امام الاخرين.

والجدول (1) يوضح إجابات المبحوثين والتكرارات والنسب المئوية لارائهم حول كل عبارة، ويوضح نتائج الإختبارات الإحصائية لعبارات الإستبانة حيث تم حساب قيمة مربع كاي لكل عبارة والقيمة الإحتمالية وتفسير الإتجاه الذي يشير اليه الفرق إن وجد فرق في آراء المبحوثين حول العبارة.

جدول (1) : إجابات المبحوثين والتكرارات والنسب المئوية لارائهم حول كل عبارة

1 نفس المرجع السابق ، ص 334 ص335

2 أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 229-230





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

معنوية الإختبار	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	الاستجابة					العبارات	الرقم
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
0.000	39.30	4	5	16	11	40	28	ت تهتم إدارة الموارد البشرية بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي)	1
			5	16	11	40	28	%	
0.000	54.80	4	4	14	18	48	16	ت يزود نظام تقييم الأداء مسئول إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن العاملين	2
			4	14	18	48	16	%	
0.000	26.00	4	6	12	28	34	20	ت تقوم إدارة الموارد البشرية بتطبيق اللوائح المنظمة للعمل بصورة سليمة وتحقق العدالة والموضوعية	3
			6	12	28	34	20	%	
0.000	82.131	3	-	5	4	31	60	ت يتم تعيين الأشخاص وفق اسس ومعايير إختيار دقيقة مما يساعد علي توظيف الافضل للجامعة	4
			-	5	4	31	60	%	
0.000	110.6	3	-	2	-	28	70	ت التدريب يرفع الروح المعنوية ويؤدي لزيادة القدرة لدي العاملين لتحمل المسؤولية	5
			-	-	-	28	70	%	
			-	2	2	35	61	ت يؤدي التدريب الي ضمان سرعة انجاز العمل ويمكن الجامعة من زيادة كفاءة الاداء	6
			-	2	2	35	61	%	
0.000	30.50	4	7	10	18	29	36	ت تحرص الإدارة العليا على تعيين رئيس كفو لإدارة الموارد البشرية ويمثل حلقة وصل بين العاملين والادارة العليا	7
			7	10	18	29	36	%	
0.000	90.80	4	9	9	2	25	55	ت الحوافز المعنوية تشعر الفرد بالتقدير والفخر مما يدفعه لبذل المزيد من الجهد والتحفيز ينمي مشاعر الولاء للعاملين بالجامعة	8
			9	9	2	25	55	%	
0.000	37.70	4	10	15	25	38	12	ت تسير عملية تقييم الاداء بشكل دوري ومنتظم كما يتسم نظام التقييم بالبساطة	9
			10	15	25	38	12	%	
0.000	20.70	4	-	3	5	46	46	ت عملية تقييم الاداء عملية مهمة تنعكس نتائجها علي العاملين ويستفاد منها في تصحيح الاخطاء الموجودة في أداء العاملين	10
			-	3	5	46	46	%	

المصدر : اعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ، 2023



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

في الجدول أعلاه تم استخدام مربع كاي لمعرفة الفروق في آراء الباحثين حول عبارات الدراسة، وحسب مقياس ليكرات الخماسي للبيانات الوصفية التي تكون خاضعة للترتيب فقد تم إعطاء قيم وهمية لمعرفة أهمية كل صفة من الصفات كالآتي (1:وافق بشدة:2:وافق 3:محايد 4:لاوافق 5: لاوافق بشدة) أما القيمة الاحتمالية فهي عبارة عن قيمة الخطأ الذي يحدث نتيجة الاختلاف الحاصل في آراء الباحثين، علماً بأن أعلى قيمة يمكن أن يأخذها هذا الخطأ حتى تكون الفروق معنوية هي 0.05 أي إن من بين كل مائة محاولة هناك خمس محاولات فاشلة أو خاطئة.

**معامل الارتباط الخطي Correlation لبيرسون Pearson بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع**

يستخدم معامل الارتباط الخطي لقياس التغير الذي يطرأ على المتغير/المتغيرات التابعة عندما تتغير قيم المتغير/المتغيرات المستقلة ، ويكون الارتباط قوياً عندما تقترب قيمته من الواحد الصحيح. يوضح معامل الارتباط الخطي لبيرسون بين المتغيرات المستقلة للدراسة والمتغير التابع لمحاولات/متغيرات الدراسة.

**جدول (2) : معامل الارتباط الخطي لبيرسون بين المحاور الأربعة و أداء العاملين في الجامعة**

أداء العاملين في الجامعة	إدارة الموارد البشرية	الحوافز	الاختيار والتعيين	التدريب
قيمة الارتباط	0.425**	0.469**	0.460**	0.435**
معنوية الإختبار	0.000	0.000	0.000	0.000
العدد	100	100	100	100

المصدر: إعداد الباحثه من نتائج بيانات الدراسة الميدانية، 2023

يشير الجدول إلى معامل الارتباط الخطي لبيرسون لمتغيرات الدراسة ، كالآتي:

- (1) يوجد علاقة طردية (موجبة) بين وظائف ادارة الموارد البشرية وتقييم أداء العاملين في الجامعة قيمته (0.425) بمستوى معنوية 0.000 ، وهذا يثبت الفرض الأول القائل بـ "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف إدارة الموارد البشرية وتقييم أداء العاملين بالجامعة"
- (2) يوجد علاقة طردية (موجبة) بين التدريب وتقييم أداء العاملين في الجامعة قيمته (0.435) بمستوى معنوية 0.000 ، وهذا يثبت الفرض الأول القائل بـ "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتقييم أداء العاملين بالجامعة"



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- (3) يوجد علاقة طردية (موجبة) بين الإختيار والتعيين وتقييم أداء العاملين في الجامعة قيمته (0.460) بمستوى معنوية 0.000 ، وهذا يثبت الفرض الأول القائل بـ "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإختيار والتعيين وتقييم أداء العاملين بالجامعة"
- (4) يوجد علاقة طردية (موجبة) بين الحوافز وتقييم أداء العاملين في الجامعة قيمته (0.469) بمستوى معنوية 0.000 ، وهذا يثبت صحة الفرضية الرابعة القائلة بـ "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتحسين أداء العاملين بالجامعة".

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج

خلصت الدراسة الي عدة نتائج أهمها :

- (1) وجود علاقة ايجابية بين إدارة الموارد البشرية وتقييم أداء العاملين بجامعة العلوم والتقانة.
- (2) وجود علاقة ايجابية بين التدريب وتقييم أداء العاملين بجامعة العلوم والتقانة
- (3) وجود علاقة ايجابية بين الإختيار والتعيين وتقييم أداء العاملين بجامعة العلوم والتقانة
- (4) وجود علاقة طردية بين الحوافز وتحسين أداء العاملين بجامعة العلوم والتقانة
- (5) يزود نظام تقييم الأداء مسئول إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن العاملين
- (6) تقوم إدارة الموارد البشرية بتطبيق اللوائح المنظمة للعمل بصورة سليمة.
- (7) سياسات إدارة الموارد البشرية تحقق العدالة والموضوعية و تستخدم إدارة الموارد البشرية أساس موحد للتقييم لضمان عدالة المعاملة.
- (8) تحرص الإدارة العليا على تعيين رئيس كفو لإدارة الموارد البشرية إذ يمثل مسئول إدارة الموارد البشرية حلقة وصل بين الإدارة العليا والمرؤوسين.
- (9) الحوافز المعنوية تشعر الفرد بالتقدير والفخر مما يدفعه لبذل المزيد من الجهد كما تنمي مشاعر العاملين بالولاء للجامعة.
- (10) اختيار العاملين بأسس سليمة يساعد على توظيف الأفضل في الجامعة كما يتم تعين العاملين وفقاً للقوانين والأنظمة وبعد خضوعهم لاختبارات ومقابلات.
- (11) التدريب يرفع الروح المعنوية للعاملين، كما يؤدي التدريب لزيادة القدرة لدي العاملين على تحمل المسؤولية، ويساعد علي مواكبة التطورات التقنية والتكنولوجية. إلا أن الجامعة لا تمنح برامج تدريبية للعاملين بعدالة.
- (12) يؤدي التدريب إلى ضمان سرعة انجاز العمل ، كما يساعد على زيادة كفاءة الأداء .





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- (13) تسير عملية تقييم الأداء بشكل دوري ومنتظم كما أن نظام تقييم الأداء المتبع يتسم بالبساطة والفعالية
- (14) عملية تقييم الأداء عملية مهمة تنعكس نتائجها على أداء العاملين ويتم الاستفادة من التغذية المرتدة في عملية تقييم الاداء في معالجة نواحي القصور في الاداء.

ثانياً: التوصيات

علي ضوء النتائج السابقة خلصت الدراسة الي عدة توصيات أهمها :

- (1) علي الجامعة التركيز علي دور إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم اداء العاملين
- (2) يجب أن تهتم إدارة الموارد البشرية بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي)
- (3) الدراسات والمقترحات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية للإدارة العليا يجب أن تتميز بالتحليل العميق.
- (4) علي الجامعة أن تعيد النظر في الحوافز المادية للعاملين بصورة مكافئة للجهد المذول.
- (5) يجب عدم إهمال الحوافز المعنوية للفرد و إيجاد سبل لتنمية مشاعر العاملين بالولاء للجامعة.
- (6) يجب دراسة التجارب الخارجية الناجحة واستنباط الدروس المفيدة في تقييم الاداء بالجامعة
- (7) علي إدارة الموارد البشرية تتوخى الحذر في تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب.
- (8) علي الجامعة الإهتمام بعدالة تدريب العاملين بصورة دورية لرفع الروح المعنوية لهم.
- (9) يجب استخدام طريقة 360 درجة في عملية تقييم أداء العاملين بالجامعة.

المراجع:-

1. أحمد ابراهيم ابو سن ، إدارة الموارد البشرية\_ ط1 (الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملة ، 2007م)
2. احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 (الاسكندرية : الدار الجامعية للنشر ، 2005م).
3. احمد سيد مصطفى مصطفى، إدارة البشر الاموال والمهارات ( القاهرة: المؤلف نفسه، 2002)
4. بكري الطيب موسى ، إدارة الأفراد (الخرطوم: دار جيتاو للطباعة والنشر ، 2002م)
5. جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، ط1 (الأسكندرية : الدار الجامعية ، 2003م)
6. زكي مكي اسماعيل ، إدارة الموارد البشرية\_ ط1 (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2009 ،



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

7. يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبدالحسين فضل وهاشم فوزي العبادي ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 (عمان : الوراق للنشر والتوزيع ، 2006م)
8. محمد الصيرفي ،كيف تحفز مرؤسيك (الاسكندرية كمؤسسة حورس الدولية للنشر،2008م) ص5
9. محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية\_ ، (القاهرة: دار غريب للطباعة ، دون سنة )
10. مؤيد سالم السعيد ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ( عمان : اثراء للنشر والتوزيع ، 2009م)
11. نادر احمد ابو شيخه، إدارة الموارد البشرية ( عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2000م)
12. سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، ط3 ( الأردن : دار وائل للنشر ، 2003)
13. سعاد نايف نوطي ، إدارة الموارد البشرية وإدارة الافراد ، ط2 (عمان: دار وائل للنشر ، 2004
14. عادل محمد زايد إدارة الموارد البشرية رؤيه استراتيجيه (القاهره : دون ناشر 2003 )
15. عامر خضر الكبيسي ، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية ، ط1( القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الادارية ، 2005م )
16. عبدالباري درة وزهير الصباغ ومروة احمد وياسر العدوان ، إدارة القوى البشرية ، ط2 ، (القاهرة : الشركة العربية المتحدة ، 2010)
17. عبدالغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ط1،(الاسكندرية : الدار الجامعية للنشر ، 2002 ،
18. علي محمد ربايعه ، إدارة الموارد البشرية ، ( عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2003م)
19. عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، ط1( عمان : دار وائل للنشر ، 2005م
20. صلاح الدين محمد عبدالباقي ، إدارة الموارد البشرية ، ط1( الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2000)