

إدارة الموارد البشرية وأثرها في الأداء المؤسسي بالتطبيق على الوحدة الإدارية لبلدية شندي 2022م

أستاذ مساعد – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة شندي

د.مي أحمد عبد القادر علي

المستخلص:

تناولت الدراسة عنوان إدارة الموارد البشرية وأثرها في الأداء المؤسسي ، وتمثلت مشكلة الدراسة في أن الموارد البشرية تعتبر من أهم الإدارات لأنها المسؤولة عن تقييم أداء العاملين بالرغم من ذلك لا يهتم به كإدارة ووحدة ، الأمر الذي أثار سؤال رئيسي لدى الباحث وهو ما هو أثر الموارد البشرية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي. وهدفت هذه الدراسة الي التعرف على المشكلات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي . كانت فرضيات الدراسة ان هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تخطيط القوة العاملة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي .وان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الاختيار والتعيين للأفراد ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتم استخدام عدة مناهج وهي المنهج التاريخي، والمنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة ، وتوصلت الدراسة الي مجموعه من النتائج كان من اهمها : يؤدي توفير الحوافز والمكافآت المناسبة للعاملين الي تحسين الاداء، واستخدام التكنولوجيا الحديثة يساهم في تحقيق الاهداف المرجوة، كما توصلت الدراسة للعديد من التوصيات ومنها : ضرورة تفعيل وتوفير الحوافز والمكافآت للعاملين، كما يجب استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحقيق الاهداف المرجوة .

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، الاداء الإداري، الاداء الإجتماعي، الاداء المؤسسي.

Human resources management and its impact on institutional performance

(By Application to the administrative unit of Shendi localit2022)

Dr.Mai Ahmed Abd elgadir Ali

Abstract:

The study dealt with the title of human resources management and its impact on institutional performance, and the problem of the study was that human resources are considered one of the most important departments because they are responsible for evaluating the performance of employees, although they are not concerned with it as a department or unit, which raised a major question for the researcher, which is what is the impact of human resources in increasing efficiency institutional performance. This study aimed to identify the

problems facing human resources management in raising the efficiency of institutional performance. The hypotheses of the study were that there is a statistically significant relationship between workforce planning and raising the efficiency of institutional performance And that there is a statistically significant relationship between the process of selection and appointment of individuals and raising the efficiency of institutional performance, and several approaches were used, namely the historical approach, the inductive approach, the descriptive analytical approach, and the case study approach For workers to improve performance, and the use of modern technology contributes to achieving the desired goals, and the study reached many recommendations, including: the necessity of activating and providing incentives and rewards for workers, and modern technology must be used to achieve the desired goals.

Keywords: human resource management, selection and appointment, administrative performance, social performance, institutional performance

الإطار المنهجي والدراسات السابقة :

أولاً: الإطار المنهجي:

يعتبر العنصر البشري أهم عنصر في العملية الإدارية ، وتعتبر الموارد البشرية هي الإدارة المتخصصة في كل الوظائف الإدارية ، كما أن الأداء المؤسسي يعتبر المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهذا تحديداً يخص دائرة الموارد البشرية .

مشكلة الدراسة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الإدارات لأنها المسؤولة من تقييم أداء العاملين بالرغم من ذلك لا يهتم به كإدارة ووحدة ، الأمر الذي أثار سؤال رئيسي لدى الباحث وهو ما هو أثر الموارد البشرية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي ؟

أهمية الدراسة :

تعتبر الدراسة إثراء علمي بسبب أهمية إدارة الموارد البشرية لدى الشركات والمؤسسات و أن الموارد البشرية أصبحت من الإدارات المهمة ومورداً استراتيجياً تعتمد عليها المؤسسات في إتخاذ القرارات وكذلك لتعزيز فهم العاملين لعملية تقييم الأداء .

أهداف الدراسة:

تسعي الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. بيان إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي .
2. التعرف على المشكلات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة الأداء .المؤسسي .
3. دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي .

فرضيات الدراسة :

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوة العاملة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي .
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الإختيار والتعيين للأفراد ورفع كفاءة الأداء المؤسسي .

منهجية الدراسة :

اعتمدت الدراسة علي المناهج التالية :

المنهج التاريخي : لاستعراض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة

المنهج الاستنباطي : لتحديد مشكلة الدراسة وصياغة الفرضيات .

المنهج الاستقرائي : لتكوين الإطار النظري .

المنهج التحليلي الوصفي : لتحليل بيانات الدراسة الميدانية .

مصادر جمع البيانات :

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات علي المصادر التالية :

المصادر البيانات الثانوية : الكتب ،المجلات العلمية ،الرسائل الجامعية ، المؤتمرات والمنشورات والتقارير ، والمواقع الالكترونية .

المصادر البيانات الأولية : الاستبيان .

حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة في الآتي :

الحدود المكانية : علي محلية شندي (الوحدة الإدارية) .

الحدود الزمانية : 2022م .

الحدود الموضوعية : إدارة الموارد البشرية ، الاداء المؤسسي .

الحدود البشرية : عينة من العاملين في الوحدة الإدارية - محلية شندي

ثانياً: الدراسات السابقة :

1/ دراسة : إيهاب خميس أحمد السيد (2007م)

متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية .

هدفت الدراسة إلى تحديد سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوب تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين ، منهج الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الوثائقي والمسح الاجتماعي ، وكانت أهم النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقين على أهم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية لتأهيل العاملين بالإدارة العامة للمرور لتطبيق الإدارة الإلكترونية التي طرحها الباحث .

تختلف هذه الدراسة من الدراسة الحالية أنها ركزت في جانب الموارد البشرية بالإدارة الإلكترونية وكيفية تطبيقها بينما هذه الدراسة أخذت جانب الموارد البشرية وأثرها على الأداء المؤسسي .

وأهم توصيات هذه الدراسة : الاستفادة من تطوير البرامج التدريبية المستقبلية على تطبيق الإدارة الإلكترونية التي طرحها الباحث .

2/ دراسة : سعيد شعبان حامد (2006م)

الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، بحث منشور أساتذة مساعدين ، جامعة الأزهر، جمهورية مصر العربية 2006م .

هدفت الدراسة الى تحديد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ومدى تطبيق هذه الاتجاهات في المنظمات المصرية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي ومنهج دراسة الحالة ، وكانت أهم النتائج أن بيئة المنظمات المصرية بشكلها الحالي غير مهيأة لتفعيل وتطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، أما أهم التوصيات : ضرورة تهيئة الثقافة التنظيمية لتفعيل تطبيق الاتجاهات الحديثة ، وعدم مقاومة التطوير ، ضرورة توجيه الدراسات والبحوث لدراسة لاتجاهات الحديثة ومدى تطبيقها للمنظمات المصرية . وتختلف هذه الدراسة من الدراسة الحالية أنها تناولت الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، أما هذه الدراسة تناولت أثر الموارد البشرية على الأداء المؤسسي .

الإطار النظري للدراسة :

أولاً: إدارة الموارد البشرية

مفهوم الموارد البشرية :

تباينت وتعددت التسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري وإن كان أكثرها انتشاراً تسمية إدارة الأفراد وإدارة الأفراد هذه تعرف بأنها ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق بالعلاقات الإنسانية في المنظمة أو أنها ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبالعلاقاتهم في المنظمة الذي يهدف إلي رفع مستويات كفاءة العاملين وتحقيق العدالة فيما بينهم ، وتتمثل أهميتها في أن العاملين يمثلون عنصراً مؤثراً في العملية الإنتاجية فبالإضافة إلي مساهمتهم المباشرة في الإنتاج فإنهم يلعبون دوراً مهماً في تحديد مدى كفاءة استخدام هذه العناصر حيث أنهم يساهمون حسب مستوياتهم التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية استخدام هذه الموارد بالإضافة إلي دورهم التشغيلي.

تعددت التعاريف التي أوردها الكثير من الكتاب والباحثين حول إدارة الموارد البشرية ومنها :

1. عرفت بأنها تشير إلي مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه⁽¹⁾.
2. يعرف أحمد إبراهيم أبو سن إدارة الموارد البشرية بأنها تعني الاهتمام الكامل

- والشامل بكل ما يهتم الموارد البشرية في المنظمة الإدارية ، وهي احدي الروابط الاساسية التي تربط المنظمة ببيئتها الاجتماعية وتحمل قيم وأخلاقيات وفلسفة تلك البيئة كما تؤثر هي على البيئة أيضاً بنفس القدر.
3. يعرف «فرنش» إدارة الموارد البشرية بأنها هي عملية اختيار وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة ، كما تعرف أيضاً بأنها هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.
4. يعرفها Butler «الإدارة الاستراتيجية التي تعني بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري».
5. تعرف أيضاً على أنها تشمل على عمليات أساسية يجب أدؤها وقواعد يجب إتباعها ، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بفعالية أكثر.
6. أوضح جوميز ميقيا Gomez Mejia انه وفي ظل مفهوم الموارد البشرية ظهرت وظائف ونشاطات أخرى غير التقليدية من أهمها اختيار العاملين وبقائهم أو الحفاظ عليهم في المنظمة والمفاوضات الجماعية وعقود العمل والمسوحات الخاصة برغبات العاملين .
7. يعرف نادر أحمد أبو شيخه إدارة الموارد البشرية على أنها : ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق بالعلاقات الإنسانية في المنظمة ، أو أنها ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وتحقيق العدالة بينهم ، كما عرفت بأنها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين ، وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء بخدمتها ويجعلهم يبذلون اكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها ، وعرفت أيضاً بأنها مجموعة الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل، والاختيار ، والتعيين ، وتقويم أداء العاملين ، وترقيتهم ، وتصميم هيكل أجورهم وتدريبهم، وتوفير سبل السلامة لهم وتهيئة بيئة ومناخ العمل.
8. يعرفها جورج ميكوفيتش «بأنها سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة وفعالية الموظفين».

أصبح بناء الأمم يتوقف إلي حد كبير على تنمية مواردها البشرية وتنظيم نشاطاتها تنظيمياً علمياً يفرضي بها إلي مشارف التقدم والتطور في عالم اليوم ، وبما أن هنالك عوامل كثيرة تقوم بدور مهم في كل نمو اجتماعي اقتصادي كراس المال والموارد المادية والطبيعية والموارد التكنولوجية ، إلا انه ما من واحد من هذه العوامل يفوق في الأهمية العنصر البشري ، فهو يعتبر أهم عناصر الإنتاج ، بل هو العنصر المحرك والمنظم لها والمشرف عليها ، وعلى مقدار كفاءة وقدرة العنصر البشري في أي منظمة تتوقف كفاءة الإدارة وحسن استغلال الموارد الأخرى فيها.⁽²⁾

كل ما حققته البشرية من حضارة راقية اليوم سخرت الكثير من الموارد لبناء حضارة مدينة مذهلة التقدم تجاوزت بها كل حضارات الماضي قبل التاريخ، ولعل الذي يقف خلف كل هذا الانجاز هو الإنسان كرمه الله تعالي في محكم تنزيهه، ولعل تمتع الإنسان بالعلم الذي أساسه البحث والتجربة هو الذي قاده إلي تفجير قدراته الكامنة نحو الانجاز والعمل. أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم وظائف المنظمة الإدارية في القطاعين العام والخاص، وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالإدارات المالية والتخطيطية والقانونية والإدارية، وقد تطورت في هذا القرن إلي مهنة متخصصة يضطلع بها متخصصون نالوا دراسات جامعية وفوق الجامعية في مجال إدارة الموارد البشرية.⁽³⁾

ثانياً : أهداف إدارة الموارد البشرية :

يشكل الأفراد عنصراً هاماً في كل المنظمات على اختلاف أنواعها وإحجامها، ويتوقف نجاح المنظمة على الطريقة التي يتم بها الحصول عليهم وإدارتهم، لذلك يجب على إدارة المنظمة التعامل مع العاملين من منطلق أنهم المصدر الأساسي للإبداع والتميز والنجاح، ومن هنا يتوجب عليها الاعتناء وبصفة مستمرة بمواردها البشرية وبالطرق التي تستخدمها في توظيف واستثمار قابليات ومهارات هذه الموارد، أن أهداف الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً، ويجمع الباحثون على أن لإدارة الموارد البشرية هدفين رئيسيين وهما:

1/ العمل على تحقيق سعادة الأفراد العاملين بالمنظمة الإدارية :

أثبتت التجارب أن الأفراد السعداء أعمالهم هم أكثر الناس تعاوناً مع الإدارة وتجاوباً مع رؤسائهم وأقربهم فهماً لقراراتهم، وبالتالي أكثر عطاءً من هم غيرهم، ولتحقيق هذا الهدف فإنه يتعين أن تقوم الإدارة بعدة أمور أهمها :

- المعاملة الحسنة والمنتزعة التي لا تحمل تحيزاً لفئة من العاملين دون أخرى.
- تحقيق مطالب العاملين طالما كانت تلك المطالب عادلة ومعقولة.
- سياسة اللين والوفاق في حدود القوانين واللوائح ونظم العمل دون تراخ أو إفراط.
- تدريب القوى البشرية تدريباً يرفع من كفاءتهم في عملهم الحالي ويؤهلهم لتحمل وظائف ذات المسؤوليات أضخم.

2/ العمل على تحقيق الكفاية في الإنتاج :

- الهدف الأول من شأنه أن يحقق هذا الهدف، فالعامل السعيد يقبل على عمله بهمة وحماس، وعلى الإدارة مساعدته وذلك بتوفير جو العمل الملائم وإعداد المواد والمعدات ووسائل الإنتاج الحديثة المتطورة. ويمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي :
- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل أنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية.
 - الاستفادة القصوى من جهود العاملين في أنتاج السلع والخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة مسبقاً.

- تحقيق أتماء وولاء العاملين وتنمية علاقات التعاون بينهم والعمل على زيادة رغبتهم في العمل فيها.
 - تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية.
 - توفير بيئة عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة ، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
 - إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتفادي المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.
 - تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
 - يتوقع العاملون أيضاً وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.
 - تزويد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها بغرض أداء أعمالهم وتوصيل آرائهم ومقترحاتهم للمسئولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
 - الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل شخص يعمل في المنظمة وبما ينسجم وطبيعة عمله
- أهمية إدارة الموارد البشرية :

استحوذت إدارة الموارد البشرية وعبر مراحل تطورها على أهمية خاصة بالنسبة لمنظمات الأعمال وغيرها وهذه الأهمية نابعة من أهمية الدور الذي تلعبه ، وأهمية العنصر البشري ودوره في المنظمات حتى أصبح لا يراود أحد شك أن خلف كل منظمة ناجحة تقف إدارة موارد بشرية ناجحة في برامجها سواء كانت هذه البرامج في إطار اختيار الأفراد ، أو تدريبهم ، أو تقويم أدائهم، والاحتفاظ بهم من ارتباط قوي بين نجاح المنظمة (لا سيما منظمة الأعمال) وبين برامج الموارد البشرية.⁽⁴⁾

تأكيداً على أهمية الموارد البشرية والتحول الذي طرأ على النظرة للعنصر البشري يقول بيتر داركر «أن القوة الاقتصادية الوحيدة العظيمة التي بزغ نجمها في هذا القرن إلا وهي البيان لم تكن رائداً تكنولوجياً في أي حقل معين من الحقول إذ أن صعودها مبني مباشرة على القيادة في فن الإدارة ، ولقد فهم اليابانيون دروس الانجازات الأمريكية في الإدارة أثناء الحرب العالمية الثانية بوضوح أكثر مما فهمناه خاصة فيما يتعلق بإدارة الناس باعتبارهم مورداً ونتيجة لهذا فقد إدارة الغرب (التكنولوجيا الاجتماعية) الجديدة ، لكي تتوافق مع قيمهم وتقاليدهم».⁽⁵⁾

خامساً : تطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية :

بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يتم إعداد استراتيجية المنظمة العامة ، وفي ضوء متطلبات الاستراتيجية العامة تقوم جميع إدارات المنظمة بإعداد استراتيجيتها ، ونستعرض فيما يلي الاستراتيجيات التي قد تلجأ إليها المنظمة ، ونعرض من خلالها الاستراتيجية التوافقية لإدارة الموارد البشرية.

- في حال ما إذا كانت الاستراتيجية المنظمة استراتيجية توسع : تقوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أساس استقطاب أعداد كبيرة من الموارد البشرية لمواجهة أعباء ومتطلبات الحجم الكبير للعمل في المستقبل ، ومن ثم توسيع عملية الاختيار والتوظيف وإعداد الكثير من برامج التعلم والتدريب والتنمية ، وزيادة نشاط حماية العاملين من مخاطر العمل والمحافظة على سلامتهم ، والقيام بإعداد وتصميم برامج للتعويضات والحوافز لترغيب العاملين في البقاء والاستمرار في المنظمة.
- في حالة ما إذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية اندماج مع منظمة أخرى تقوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أساس الاستغناء عن جزء من مواردها البشرية الحالية. ويقع على إدارة الموارد البشرية هنا مسؤولية تحديد العناصر التي سيتم الاستغناء عنها ، وكيفية تعويضهم مالياً ، وكيفية دمج الموارد البشرية في المنظمين ، وتحقيق التعاون الكامل والتوافق فيما بينهما ، وذلك لضمان سير العمل طبقاً للخطة الموضوعية ، دون حدوث هزات مالية أو معنوية تؤثر تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على المنظمة بعد الاندماج ، وتحديد ماهية الثقافة والتعليمية والتدريبية والتنموية التي تتناسب مع الموارد البشرية بعد اندماجها.
- في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية تنوع المنتجات : تبني إدارة الموارد البشرية استراتيجيتها في هذه الحالة على أساس تخطيط حاجة المنظمة لموارد بشرية متنوعة ، وهذا يتطلب منها القيام بإعداد وتصميم برامج استقطاب متنوعة ، وبرامج اختيار وتوظيف وتعلم وتدريب وتنمية متنوعة فضلاً عن برامج حماية وسلامة العاملين من مخاطر وإصابات العمل متنوعة أيضاً.
- في حال ماذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية استقرار : هنا ستقوم إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجيتها على أساس استقطاب أعداد قليلة من الموارد البشرية الجديدة ، والبقاء على برامج التعلم والتدريب والتنمية على حالها أو تحديثها قليلاً ، وعدم التحديد في برامج وسلامة العاملين ولكن على إدارة الموارد البشرية أن تحدد وتزيد برامج التعويضات والحوافز المالية بهدف تحفيز العاملين ودفعهم إلى المحافظة على بقاء حالة الاستقرار التي تنتجها المنظمة كاستراتيجية.
- في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة تحقيق التميز في الجودة : هذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تسعى عند بناء استراتيجيتها الاستقطابية إلى استقطاب العاملة الماهرة والمميزة ، وفي المقابل الاستغناء عن العمالة نصف الماهرة ، بهدف تحقيق استراتيجية المنظمة التي تهدف إلى تمييز منتجاتها وخدماتها ، وتقوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية فيما يخص التعلم والتدريب والتنمية على أحداث ما توصل إليه العلم ، وأحداث البرامج التدريبية التي تساعد العمالة الحالية والجيدة على الوقوف دائماً على كل جديد يتعلق بمجال عملهم وتمكينهم منه بهدف الوصول من خلالهم

- إلى منتج أو خدمة خاصة بالمنظمة ذات جودة عالية ، وميزة نسبية ، تمكنها من التفرد، والحفاظ على حصتها السوقية أن لم تتمكن من زيادتها في ظل منافسة شديدة وقوية
- فضلاً عن قيام إدارة الموارد البشرية بإعداد وتصميم برامج خاصة بالتعويضات والحوافز المالية والعينية والمعنوية التي تحفز العاملين دوماً على الإنتاجية ، والإبداع ، والابتكار ، فيشعرون بالعائد المباشر وغير المباشر على جهودهم في المنظمة.
- في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة قيادة التكلفة : إذ تقوم هذه الاستراتيجية على تحقيق أعلى معدل كفاءة إنتاجية من خلال العلاقة بين المخرجات (منتج وخدمة) والمدخلات (العناصر في العملية الإنتاجية — التكاليف) ، أي تسعى هذه الاستراتيجية إلى إنجاز أكبر قدر من المنتجات بأقل قدر من التكاليف ، وذلك بهدف طرح المنتج بسعر تنافسي في السوق لا يمكن للمنظمات المنافسة أن تبيع به ، فتبني إدارة الموارد البشرية استراتيجيتها في هذه الحالة على استقطاب الموارد البشرية ذات المهارة العالمية والمتميزة ، والقادرة على هذه الإنتاجية بأعلى معدلات من الكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة ، وكيفية المحافظة على هذه العمالة ، إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم البرامج التعليمية والتدريبية والتنمية التي تهدف إلى تنمية وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية ، وتمكينها من الأداء بكفاءة عالية ، وفي الوقت نفسه تمكنها من تقليل الفاقد من الموارد.
- فضلاً عن استغلال كل الطاقات وفي كل الأوقات بحيث يتم الاستغلال الأفضل أن لم يكن الأمثل للوقت ، وفي ظل استراتيجية قيادة التكلفة أيضاً تسعى إدارة الموارد البشرية إلى وضع نظام للتعويضات والتحفيز المالي يعتمد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، وتقليل تكلفة الإنتاج إلى أقل المعدلات الممكنة.
- في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة التنبؤ ووضع الاحتمالات (التوقع) : إذ تهدف هذه الاستراتيجية إلى توافق وتكييف إمكانيات المنظمة وظروفها الداخلية مع المحتمل أو المتوقع وقوعه في البيئة المحيطة ، فإذا توقعت المنظمة زيادة كبيرة في الطلب على منتجاتها وخدماتها ، فهي تأخذ عندئذ باستراتيجية التوسع ، أي تعمل على زيادة إنتاجها لمواجهة زيادة الطلب هذه ، وإذا توقعت أن منافسيها قد زادوا من جودة منتجاتهم وخدماتهم ، فتأخذ باستراتيجية التميز في الجودة ، أي تعمل على رفع مستوى جودة منتجاتها وخدماتها.
- فالمنظمة في حالة تبني استراتيجية تهدف إلى توفير أعلى درجات المرونة في كيفية التأمين والحصول على مواردها ، لكي تتمكن من مواكبة ما يحدث من تغيرات تتوقعها في البيئة المحيطة بها ، والتكيف معها في أقل وقت ممكن ، ولكي تنجح المنظمة في تحقيق هذا التكيف عليها أن تتفاعل وتراقب التغيرات التي تحدث في البيئة بشكل مستمر.⁽⁶⁾

تخطيط الموارد البشرية :

تتعدد الأسباب الداعية للتخطيط البشري سواء على صعيد الدولة أو على صعيد المنظمات بتعدد الفوائد التي تنجم عنه ، وبعض هذه الفوائد علاجية تتمثل في كونها تسهم بمعالجة مشاكل موروثه عن غيبة التخطيط والبعض الآخر من فوائد وقائية أو تطويرية لاستشرافها للمستقبل والإعداد والتهيؤ لها.

أن تخطيط القوى العاملة يعتبر أحد الوظائف الأساسية في العملية الإدارية ، وقد تتطلع بمهامه على مستوى المنظمة الواحدة دائرة الموارد البشرية أو دائرة التخطيط بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية ، ولذلك فهو لا يتجزأ من أعمال شؤون الموظفين لأنها هي المسئولة عن تطوير العنصر الإنساني في المنظمة والحفاظ عليه سعيداً ونشطاً مقبلاً نحو عمله هنالك عدة تعريفات تناولت مفهوم تخطيط القوى العاملة (الموارد البشرية) فمنها ما وصفه.

على أنه «وسيلة لضمان الحصول على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة بإعداد معينة».

كما أن يوصف على انه تقرير الطلب والعرض (التنبؤ) لتحقيق التنمية والإنتاجية المتوازنة⁽⁷⁾ كما يعرفه باتن Patten : بأنه عملية التأكيد من توفير الكمية والنوعية الصائبة من القوى البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها من جهود وعمل ، ويعرف أيضاً بأنه أسلوب علمي يقوم على أساس التنبؤ بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية لفترة زمنية محددة بغية تحديد العرض والطلب من مختلف فئات القوى العاملة ، ومحاولة الموازنة بينهما ، مع دراسة مختلف السياسات المكملية كالأجور والحوافز والتعليم والتدريب بغرض استخدام القوى العاملة بطريقة منتجة تكفل تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية وسياسية.

ويتضمن تخطيط القوى العاملة ثلاثة مقومات أساسية على أساس التعريفات السابقة :

- العمل على معرفة وتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة في مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية على ضوء أهداف المنظمة ومستوى إنتاجها حاضراً ومستقبلاً.

- العمل على توفير تلك الاحتياجات من داخل أو خارج المنظمة واضعين في الاعتبار ما يوجد في سوق العمل حالياً من كفاءات وإمكانات ، وما تنتجه الجامعات والمعاهد العلمية الفنية والمهنية والإدارية.

- تطوير قدرات الأفراد على العمل وذلك بتوفير شتى أنواع التدريب والتأهيل والتعليم داخل الخدمة وتوفير المناخ المعنوي والمادي الملائم للعاملين لكي ينجحوا

أهمية تخطيط القوى العاملة :

أن أهمية تخطيط القوى العاملة تنبع من أهمية وظيفة الموارد البشرية للمنظمات ، فأى عمل ناجح لا بد أن يسبق بتخطيط سليم من شأنه أن يساعد على إنجاحه ، ويمكن تلخيص المحاور التي تبين أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

- تؤدي إلي تطوير وزيادة الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة للمنظمة.
- تؤدي إلي الموازنة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة بحيث تحقق هذه الموازنة كفاية في أداء الأفراد والأداء التنظيمي.
- تساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الأفراد العاملين من خلال تحديد الحاجات كماً ونوعاً بشكل مسبق.
- تخطيط الموارد البشرية يوفر الكفاءات البشرية بشكل متناسق مع حاجات ومتطلبات المنظمات وهكذا تقلل من الفائض أو العجز من الموارد البشرية المتنوعة والكفاءات.
- تعتبر عملية التخطيط للقوي العاملة الأساس في نجاح وسياسات الأفراد الأخرى كالاختيار والتعيين والتدريب والتطوير ... الخ.
- أن خطة الموارد البشرية على مستوى المنظمة تعد الأساس في وضع خطة القوي العاملة والموارد البشرية على المستوى القومي، وبصورة خاصة في النظام الاشتراكي⁽⁸⁾

2/ الاختيار والتعيين :

عملية الاختيار والتعيين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية لما يترتب على هذه الوظيفة من نتائج ملموسة تعكس على النتائج النهائية للمنظمة ، فتكلفة اختيار العاملين تمثل عنصراً مهماً من عناصر التكلفة التي تتحملها المنظمات إذا ما اتبعت الأسس والإجراءات العلمية في عملية الاختيار والتعيين أن تخفض من التكلفة الناتجة عن قرار الاختيار الختأً.

يعرف الاختيار والتعيين بأنه عملية المفاضلة بين الأفراد المتقدمين من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة وهي تهدف إلي وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة ، وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة ، وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة.⁽⁹⁾

معايير الاختيار :

تعتبر معايير الأختيار عن تلك الخصائص والمواصفات التي يجب توفرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين ، وهذه الخصائص والمواصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف ، وهذه المعايير يتم تجميعها في خصائص معينة مثل التعليم والخبرة والصفات الجسمانية والصفات الشخصية والمعرفة السابقة بالشخص المرشح للوظيفة، وينبغي على المنظمة أن يكون لديها تحديد واضح لمعايير الاختيار ، ويتم تحديد معايير الاختيار بناء على مواصفات شاغل الوظيفة الحالي عند مستوى معين الأداء وتتمثل هذه المعايير في الآتي :

- مستوى التعليم.
- الخبرة السابقة.
- الصفات البدنية الجسمانية.
- الصفات الشخصية.

- المعرفة السابق بالشخص (10)
- كما توجد بعض المعايير حكم على كفاءة سياسة الاختيار والتعيين منها :
- متابعة الموظف في العمل والتعرف على مدى كفاءته في أداء عمله.
- التعرف على إمكانية الفرد في التأقلم مع زملائه وظروف عمله الجدد.
- التعرف على مدى تناسب قدرات الفرد وأدائه وخبرته مؤهلاته مع طبيعة العمل المناط به.
- حساب معد دوران العمل ومعرفة مدى ترك الأفراد الجدد العمل بالمشروع والانتقال إلى مشروعات أخرى.

التدريب :

يعرف التدريب بأنه الإجراءات المنظمة التي بواسطتها يتعلم الفرد من خلالها معرفة أو مهارة أو كلاهما من أجل غرض معين ، بمعنى آخر فإن التدريب عبارة عن البرامج الرسمية التي تستخدمها المنشآت لأجل مساعدة العاملين على كسب الفعالية والكفاءة المناسبة على القيام بإعمالهم الحالية والمستقبلية من خلال تنمية قدراتهم الفكرية والعلمية ، وأيضاً إكسابهم المهارات والمعارف والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة⁽¹¹⁾

كما يعرفه أبو سن «بأن التدريب في جوهره جهد نظامي متكامل ومستمر يهدف إلى إثراء وتنمية ومعرفة ومهارة الفرد لأداء عمله بدرجة عليه من الكفاءة والفعالية»

ثانياً : الاداء المؤسسي :

مفهوم وأهمية الاداء المؤسسي :

نجد أن عملية قياس أداء العاملين بالمنظمة من أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة ، ويعرف تقويم الأداء بأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء.

الأداء هو : المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة ، وفي نفس الوقت يعبر عن المستوى الذي يحققه هذا الفرد ، سواء من ناحية فنية وجودة العمل المطلوب ، أو الوقت المحدود للقيام به وتعتبر الأداء أيضاً هو النتيجة العددية المحققة من التجمعات العامة⁽¹²⁾.

الاداء هو : النجاح لان الاداء لا يوجد في خلق ذاته ، في نفس الوقت هو عبارة عن دالة بيانية أو تمثيلية للنجاح ، ويختلف حسب درجة النجاح والفاعلين.

تقييم أداء الموارد البشرية : عبارة عن عملية تقديرية لما ينجزه الفرد خلال فترة زمنية معينة بغية تحديد مستوى نوعية أدائه.

وهكذا نجد أن عملية التقييم تتضمن :

1. تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً لهذه المعدلات.
2. أضافه تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق الأداء فوق المعدل المطلوب⁽¹³⁾

ومن بين أهم المفاهيم التي ترتبط بالأداء مفهومي الكفاءة والفاعلية : كما يلي :
إذ تشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات ، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى ، أما الفاعلية فتشير إلى الأهداف المتحققة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف.
أن مفهوم تقويم الأداء يتضمن كلا من الكفاءة والفاعلية إذ أن عملية تقويم الأداء تنطوي على مهمة تحديد وقياس وإدارة العاملين في المنظمة ، وهذا المفهوم يشمل على ثلاثة مكونات أساسية هي :

1/ الأداء المؤثر على فاعلية الأداء التنظيمي.

2/ قياس درجة الأداء الفعلي قياساً بما تم تخطيطه.

3/ مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة واتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين وتطوير الأداء.

يتضح من كل ذلك بأن هذه العملية تخدم كلا من الفرد والمنظمة من خلال مساهمتها

في تحقيق الأهداف التالية⁽¹⁴⁾

1/ الأهداف الاستراتيجية :

تهدف عملية تقويم الأداء إلى ربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمخرجات المحددة مسبقاً ، ولذلك لا بد وأن يكون نظام تقويم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المنظمة ، وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الاستراتيجي.

2/ الأهداف التطويرية :

يعد تطوير العاملين من الأهداف الجوهرية لنظام تقويم الأداء وبصورة خاصة لأولئك العاملين الفاعلين في وظائفهم ، أما أولئك الذين معدل أدواؤهم أقل من المعدلات القياسية فلا بد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أدائهم.

3/ الأهداف الإدارية :

تستخدم المنظمات المعلومات المتعلقة بنتائج تقويم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل زيادة الأجور والرواتب وإعادة الاستخدام والاستغناء عن العاملين وكذلك تحديد الحوافز. أيضاً وفق تعريف آخر انه تقدير كفاءة العاملين بعملهم وهي أيضاً عملية تحليل دقيق لما يؤديه العامل من واجبات وما يتحملة من مسؤوليات للوظيفة التي يشغلها ، ثم تقييم هذا الأداء تقيماً موضوعياً وفقاً لنظام وافي بمقياس موحد عادل ودقيق ومن ثم تحديد مواطن القوة والضعف في أداء العمل.

من المفاهيم أداء العاملين :

يعرف على انه مدى جودة الأداء لكل فرد وفي جميع المستويات التي يتكون منها التنظيم، ووضع هذه المعلومات تحت نظر إدارة المشروع وكذلك إدارة شؤون الأفراد وعن طريق وضع برنامج رسمي لتقييم الأداء يمكن جمع كمية كبيرة من المعلومات تستخدم في أغراض متعددة منها

تقرير الزيادات في الأجور ، والترقيات والتنقلات. كما تستخدم البيانات المحصل عليها من التقييم في المراجعة على مدى فعالية بعض الوظائف المتعلقة بالإفراد مثل الاختيار والاختبار والإعداد والتدريب.⁽¹⁵⁾

كما يعرف الأداء : انه مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون، والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى اثار المؤسسة والبيئة الخارجية

هنالك إصلاحات كثيرة يستخدمها الكتاب المختلفون للدلالة على قياس أداء العاملين لعملهم وسلوكها وتصرفاتهم وقياس ومدى صلاحياتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالية. كما أن البعض يعتبر من قياس الأداء بأنه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما ونوعا.

كما يستخدم البعض اصطلاحاً (كفاية العامل) ليعني الحكم الموضوعي على مدى مساهمة العاملين في انجاز الأعمال التي توكل إليهم. وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل. وعلى مقدار التحسن الذي طرا على أسلوبهم في أداء العمل.⁽¹⁶⁾

هنالك مفاهيم أخرى لتقييم الأداء :

تعتبر عمليات تقييم أداء العاملين بالأجهزة الحكومية من النشاطات التي يستدعي كثيرا من الوقت والجهد من جانب المشرفين والقيادات الإدارية ذلك لأنها عادة ما تعتبر الفاصل في تحديد مقدار الحوافز الإيجابية أو السلبية التي يتلقاها العاملون كما أنها تعتبر من الوسائل العلمية في تحديد مدى كفاية كل موظف بالتالي حاجة التدريب أو استحقاقه للتثبيت في الخدمة أو الترقية العلاوة أو الفصل من الخدمة وخلافه من الإجراءات المتصلة بإدارة شؤون الموظفين⁽¹⁷⁾

أهمية تقويم الأداء :

تظهر أهمية تقويم الأداء في الآتي⁽¹⁸⁾

1. رفع الروح المعنوية من التفاهم يسود العلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم موضع تقدير.
2. أشعار العاملين بمسؤولياتهم إذا يشعر الفرد ان نشاطه وأداءه في العمل موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين وسيترتب عليه اتخاذ قرارات هامة.
3. وسيلة لضمان عدالة المعاملة حيث تضمن الإدارة استخدام أسلوبا موضوعيا.
4. الرقابة على الرؤساء إذ ان تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على المراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية.
5. استمرار الرقابة والإشراف إذ ان الوصول إلي نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب سجل خاص.
6. تقييم سياسات الاختيار والتدريب.

- تتضح أيضاً أهمية تقويم الأداء من جانب آخر كالآتي⁽¹⁹⁾
1. تخطيط الموارد البشرية ، إذا أوضحت نتائج التقييم ان قصور أداء بعض العاملين لا يرجع لقصور قدراتهم ومهاراتهم بل يرجع مع متطلبات وظائفهم.
 2. تقويم سياسة الاختيار إذا تبين ان قصور الأداء أو أنماط التعامل يرجع لنقص أو ضعف في قدراته تقريباً خلال عملية الاختيار.
 3. تقويم سياسة التعيين والنقل الإداري إذ تبين نواحي القصور ترجع لعدم تناسب قدرات ومهارات الأفراد.
 4. رسم أو تقويم سياسة التدريب والتطوير.
 5. رسم أو تقويم سياسة الأجور والحوافز.
 6. تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج الوظيفي.
 7. كشف ما قد يتواجد من قصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء.
 8. مساعدة المرؤوسين موضع التقييم في التعرف على نقاط الضعف ومجالات التقدم.
- تظهر أهمية تقويم الأداء بطرق عديدة منها :
1. وجود معدل أو مستوى ينبغي ان يصل إليه الفرد.
 2. قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعدل المحدد.
 3. تقرير مدى نجاح الفرد في أداء العمل وإمكانية تقديمه في المستقبل.

أهمية تقويم الأداء :

تتمثل أهمية تقويم الأداء فيما يلي:

1. يعتبر تقويم الأداء وسيلة لقياس مدى قدرة العامل وكفاءته في تحقيق الهدف المسنود إليه في عمله بمعنى مدى قدرته على الملائمة والتكيف مع متطلبات الوظيفة.
2. يعتبر تقويم الأداء مؤشراً على مدى نجاح سياسات الأفراد بالمنظمة.
3. تعتبر أداة لقياس العامل عند حدوث أي متغيرات تطرأ على وظيفته أو طريقة أدائها أو استخدام تكنولوجيا أو مدى قدرته أيضاً على الأداء عند تغير الظروف المحيطة بالعمل.
4. يمكن المنظمة من تقييم أداء المشرفين والدرء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير مرؤوسيههم وتزويد المنظمة بمؤشرات عن أداء العاملين.
5. تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أداء أعمالهم ومن ثم تحسين أداءهم ومعالجة نقاط الضعف.
6. تحديد نقاط الضعف والقوة في اللوائح والقوانين والسياسات المنظمة للعمل بالمنظمة.
7. يؤدي إلي رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة عند ارتباطهم بعمليات الترقية أو العلاوات السنوية.
8. يساهم في خفض معدلات دوران العمل.

9. يؤدي دعم عمليات التقييم والترقية بالموضوعات كذلك عند استغلاله في تنظيم الحوافز.
10. قد تؤدي عمليات التقييم إلى إجراء مراجعات وتغيير في معدلات الأجور.
11. كذلك يعتبر تقييم الأداء من العوامل التي تؤدي إلى تحديد احتياجات التدريب بالمنظمة.
12. تزويد إدارة الأفراد بمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين بالمنظمة. تهتم المنظمات بعملية عدالة وموضوعية تقييم أداء العاملين للأسباب الآتية⁽²⁰⁾ أولاً : باعتبارها أداة ومعيار ومرآة يتم من خلالها عكس مدى كفاءة وفاعلية الأفراد تجاه المهام الموكلة إليهم.
- ثانياً : لان نتائجها تبني عليها القرارات الخاصة بترقية أو نقل او فصل أو مكافأة أي من العاملين بالمنظمة بما في ذلك عمليات تعديل الأجور.
- ثالثاً : تعتبر عمليات أداة معيارية يخضع للتقييم وفقها لجميع أفراد القوي العاملة بالمنظمة.

أهداف عمليات تقييم الأداء :

- لا شك أن لعمليات تقييم الأداء مجموعة من الأهداف التي يجب أن تحققها وذلك حتى يكتب لها الفعالية والنجاح في تحقيق ما نرمي إليه من أهداف ويمكن تناولها كما يلي :
1. تهدف إلى تحقيق العدالة والدقة في عمليات تحديد المكافآت.
 2. تحديد الأفراد الممكن ترقيتهم.
 3. تحديد الاحتياجات التدريبية وذلك على ضوء نتائج تقييم الأداء.
 4. تحديد مستوى الأداء الماضي للعاملين والمساعدة في تحسين مستوى أدائهم الحالي.
 5. المساعدة في تخطيط القوي البشرية من جهة وتخطيط المسار الوظيفي من جهة أخرى.
 6. وتشير الكثير من الدراسات إلى أن فشل كثير من أنظمة تقييم الأداء قد حدث نتيجة عدم تحديدها لأهداف مسبقة بوضوح ودقة.
 7. اكتشاف ذوي المواهب والكفاءات العالية بين العاملين.
 8. كذلك تساعد عمليات التقييم في معرفة الإدارة بمدى عدالة المشرفين في الحكم على مرؤوسيه.
 9. المساعدة أيضاً للإدارة في توجيه كل فرد للوظيفة التي تتفق قدراته الشخصية.
 10. تساعد أيضاً عملية التقييم على تحقيق التوزيع السليم للأفراد على الوظائف المختلفة وفقاً لما يتناسب قدرتهم.
 11. تعتبر أيضاً إدارة مدى نجاح المنظمة في سياساتها الخاصة في شئون العاملين كسياسات الاختيار والتوظيف والترقية والنقل.
 12. تهدف عمليات التقييم إلى تحديد مستوى أداء الأفراد ومن ثم الاستفادة من نتائجه في تحديد الاحتياجات التدريبية.

13. تعريف الإدارة بسلوكيات الرؤساء والمديرين تجاه تقييم أداء مرؤوسهم.
14. معرفة الإدارة للكوادر الجيدة والممتازة بين العاملين.
15. مساعدة الإدارة على خلق الشعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين.
16. يؤدي التقييم أيضا إلي كشف عيوب ومدى قدرتها على تفعيل جل شأنه.
17. خلق الثقة والتعاون بين الإدارة والعاملين من خلال عدالة عمليات التقويم.
18. المساعدة في تنمية الكفاءة الإنتاجية على مستوى المنظمة وذلك من خلال معرفة نقاط الضعف واحتياجات التدريب ومعالجتها.

أنواع الاداء المؤسسي :

تمارس المؤسسات عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة نذكر منها ما يلي:

1. الأداء الاقتصادي :

ويتحقق بتطبيق المبادئ الاقتصادية بالنسبة لظروف الوحدة وبيئتها المحيطة بها ، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة .

2. الأداء الاجتماعي :

يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساس لتحقيق المسؤولية الاجتماعية حيث تتمثل أهداف المؤسسة علي المستوي الاجتماعي والقومي ، ويتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدي مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية .

3. الأداء الإداري :

يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المؤسسات في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية ، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلي المخرجات الممكنة ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المتلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية .

4. الأداء المالي :

يتمثل في زيادة معدل العائد ونسبة خفض التكلفة الناجمة عن تطوير إداري معين مثل تبسيط الإجراءات أو إعادة هندسة العمليات ، ونسبة الخفض في توفقات الأجهزة كنتيجة للإنفاق علي تطوير تكنولوجيا الصيانة الدورية .

5. الأداء الفني (التكنولوجي) :

ويتمثل في نسبة تغيير طريقة أو طرق العمل أو تغيير التجهيزات أو بسبب تغيير العاملين، ونسبة الخفض في عدد النماذج المستخدمة في تقديم خدمة ، و التطور في عدد الخدمات التي تم التحول إلي تقديمها من خلال الإنترنت .

أهداف تقييم الاداء المؤسسي :

هنالك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات والشركات التي تحقيقها من خلال تطبيقها لعملية تقويم الاداء المؤسسي ومن أهمها :

1. المساعدة في التحقق من مدى قدرة الوحدات المحلية لدى المؤسسة في تحقيق أهدافها.
2. إن عملية تقييم الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال الإدارة لكافة الموارد المتاحة لها.
3. تساعد المدير في معرفة ما يحتاجه لتحقيق أداء عالي يتناسب وأهدافه الموضوعية ، فنماذج التقييم تشمل على مجموعة أسس تساهم في تحديد الطريق الصحيح لرفع كفاءة الأداء والتي إن إتباعها تساهم في تحسين مستوي الأداء لدى المؤسسة.
4. المساهمة في تطوير الأقسام المحلية للمؤسسة وذلك من خلال تشخيص مشاكل ومعوقات كل قسم داخل المؤسسة ومحاولة معالجتها بعد تقويمها من خلال أسس ومعايير محددة.
5. خلق جو من التنافس بين كافة الأقسام المختلفة داخل المؤسسة من خلال تعزيزها لمبدأ الشواب والعقاب.
6. تحقيق مستوي أفضل من رضا العملاء والعاملين على حد سواء فلا بد من مواكبة التطور من أجل الاستمرار في تقديم الأفضل للعملاء والعاملين من خلال توفير مجموعة من المعايير لقياس مدى رضاهم عن تلك الخدمات المقدمة.

الدراسة الميدانية :

أداة الدراسة :

تم تصميم استبانة بشكل خاص لجمع البيانات بالاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع للمواضيع المتعلقة بموضوع الدراسة وأراء عدد من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة في هذا المجال، وكذلك بعض الإداريين وأصحاب الخبرة في مجال إدارة الأعمال ، وذلك لتحديد فقرات الاستبانة ، وقد تم تحكيم الاستبانة من قبل ذوي الخبرة.

تم توجيه الاستبانة إلى عينة ميسرة تتكون من 30 فرد من افراد محلية شندي وتتكون الاستبانة من جزأين :

الجزء الأول : يتضمن المعلومات الشخصية المبحوثين (المؤهل العلمي ، التخصص، المسمى الوظيفي ، سنوات الخبرة) وذلك للوقوف على مؤهلهم العلمي وتخصصهم ومسماهم الوظيفي وسنوات خبرتهم.

الجزء الثانية يتضمن أسئلة الفرضيات كلا علي حدا.

عبارات الاستبانة :

تم توجيه عبارات الاستبانة على افراد محلية شندي (عينة الدراسة) وقد احتوت الاستبانة على (10) سؤال و على كل فرد من عينة الدراسة تحديد إجابة واحدة في كل سؤال وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة).

ثبات الاستبانة :

استخدمت طريقة الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة وقد تبين ان معامل الثبات مرتفع مما يطمئن على استخدام الاستبانة وتم اختبار عبارات الاستبانة عن طريق معامل الفا كرونباخ

الإحصائي وقد كانت النتيجة 0.84 من 1 وهذا يدل على ثبات عبارات الاستبانة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها ، تم استخدام الطرق والإجراءات الإحصائية

التالية:

- العرض البياني والتوزيع التكراري للإجابات.

- النسب المئوية.

- الوسط الحسابي.

- الانحراف المعياري

- اختبار مربع كاي لاختبار فرضيات الدراسة.

ولتطبيق الطرق والأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه علي البيانات التي تم الحصول عليها

من إجابات العينة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) social for Package Statistical

science والذي يعد من أكثر الحزم الإحصائية دقة في النتائج .

تطبيق أداة الدراسة :

وزعت الاستبانة على عينة الدراسة وتم تفريغ البيانات في جداول أعدتها الباحثة لهذا

الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق، لا أوافق

بشدة) إلى متغيرات كمية (1,2,3,4,5) على الترتيب .

ثانياً: وصف البيانات الشخصية للأستبيبان:-

1- المؤهل العلمي:-

جدول (1) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	6	20.0 %
جامعي	22	73.3 %
فوق الجامعي	2	6.7 %
المجموع	30	100 %

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2022م

يتضح من الجدول (1) أعلاه أن هنالك (73.3 %) فرد مؤهلهم العلمي جامعي، وأن هنالك

نسبة (20.0%) مؤهلهم العلمي ثانوي، وأن هنالك نسبة (6.7%) مؤهلهم العلمي فوق الجامعي،

لذا نلاحظ أن 89 % من المبحوثين لديهم مؤهلات جامعية تمكنهم من فهم محتويات الاستبانة

والاجابة عليها بصورة جيدة.

2- التخصص :

جدول (2) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص

النسبة المئوية	العدد	التخصص
13.3 %	4	إدارة الأعمال
13.3 %	4	بنوك وتمويل
33.3 %	10	محاسبة
23.4 %	7	اقتصاد
16.7 %	5	أخرى
100 %	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2022م

يتضح من الجدول (2) أعلاه أن هنالك (33.3 %) فرد تخصصهم محاسبة، وأن هنالك نسبة (23.4 %) فرد تخصصهم اقتصاد، وأن هنالك (16.7 %) فرد تخصصهم أخرى ، وأن هنالك (13.3 %) فرد تخصصهم إدارة الأعمال ، وأن هنالك (13.3 %) فرد تخصصهم بنوك وتمويل ، لذا نلاحظ أن 83 % من المبحوثين لهم تخصصات ذات صلة بالدراسة مما يجعلهم أكثر الماما بالموضوع المدروس

3- المسمى الوظيفي :-

جدول (3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
3.3 %	1	مدير تنفيذي
30.0 %	9	ضابط إداري
50.0 %	15	موظف
16.7 %	5	أخرى
100 %	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة التطبيقية 2022م

يتضح من الجدول (3) أعلاه أن هنالك (50.0 %) فرد مساهم الوظيفي موظف، وأن هنالك نسبة (30.0 %) فرد مساهم الوظيفي ضابط إداري ، وأن هنالك نسبة (16.7 %) فرد مساهم الوظيفي أخرى، وأن هنالك (3.3 %) فرد مدير تنفيذي .

4- سنوات الخبرة:

جدول (4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

عدد السنوات	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	3	10.0 %
5-10 سنوات	7	23.3 %
11-15 سنوات	6	20.0 %
16 سنة فأكثر	14	46.7 %
المجموع	30	100 %

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة التطبيقية 2021م

يتضح من الجدول (4) أعلاه أن هنالك (46.7 %) فرد سنوات خبرتهم 16 سنة فأكثر، وأن هنالك نسبة (23.3%) فرد سنوات خبرتهم 5 سنوات وأقل من 10 سنوات ، وأن هنالك نسبة (20.0%) فرد سنوات خبرتهم 11 سنة وأقل من 15 سنة ، وأن هنالك نسبة (10.0%) فرد سنوات خبرتهم 5 سنوات ، نلاحظ ان 81 % لهم خبرات أكثر من 5 سنوات وهي نسبة مقدره وكافيه لاستيعاب بيانات الاستبانة بصورة جيدة.

عرض ومناقشة الفرضيات:

(هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوة العاملة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي)

جدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن الفرضية

العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تقوم الإدارة العليا بتخطيط مسبق للقوة العاملة داخل المحلية	4.27	785.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
يعتبر التخطيط المسبق لأداء العاملين نقطة الانطلاق لتحقيق الاهداف المرجوة	4.63	556.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
انعدام الرضا لدى العاملين يؤثر على الأداء المؤسسي ككل	4.47	629.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
يتوفر لدى المؤسسة كل مقومات البنية التحتية للتخطيط السليم للقوة العاملة	3.77	1.104	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
يساهم تخطيط القوة العاملة الإداريين على اتخاذ القرارات السليمة داخل المحلية	4.37	765.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

يتضح من جدول (5) بعد قراءات الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة الموافقة ان أغلبية المبحوثين تميل إجاباتهم نحو الموافقة بشدة بمعنى ان كل المبحوثين موافقون بدرجة عالية على جميع ما جاء بها كإجابات معتبرة تؤكد صحة الفرضيات.

جدول (6) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لاجابات الفرضية

التفسير	القيمة الاحتمالية	قيمة مربع كاي	العبرة
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	16.400	تقوم الإدارة العليا بتخطيط مسبق للقوة العاملة داخل المحلية
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	18.200	يعتبر التخطيط المسبق لأداء العاملين نقطة الانطلاق لتحقيق الاهداف المرجوة
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	10.400	انعدام الرضا لدى العاملين يؤثر على الأداء المؤسسي ككل
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	3.867	يتوفر لدى المؤسسة كل مقومات البنية التحتية للتخطيط السليم للقوة العاملة
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	19.867	يساهم تخطيط القوة العاملة الاداريين على اتخاذ القرارات السليمة داخل المحلية

نلاحظ من الجدول (6) ان قيمة مربع كاي في جميع الحالات أكبر من القيمة الاحتمالية لها والتي تساوي 0.000 في أغلب الحالات وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين على جميع العبارات وعليه وتأسيساً على ما تقدم يستنتج الباحث بأن الفرضية التي تنص على ان (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوة العاملة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي) قد تحققت .

عرض ومناقشة الفرضيات:

(هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية اختيار وتعيين الافراد ورفع كفاءة الأداء المؤسسي)

جدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن الفرضية

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	615.	4.37	تقوم الإدارة العليا بقياس ومراقبة عملية الاختيار والتعيين
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	691.	4.27	تحدد الإدارة العليا الجهة المسؤولة عن عمليات الاختيار والتعيين
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	626.	4.43	تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم توضيح شامل للإدارة العليا عن عمليات الاختيار والتعيين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
765.	4.37	يتم اختيار وتعيين العاملين في الموارد البشرية بعناية فائقة بغرض تحقيق الأداء المؤسسي الأمثل
774.	4.43	تستطيع إدارة الموارد البشرية ابتكار وتطوير برامج في عمليات الاختيار والتعيين تساعد في رفع كفاءة الأداء المؤسسي

يتضح من جدول (5) بعد قراءات الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة الموافقة ان اغلبية المبحوثين تميل إجاباتهم نحو الموافقة بشدة بمعنى ان كل المبحوثين موافقون بدرجة عالية على جميع ما جاء بها كإجابات معتبرة تؤكد صحة الفرضيات.

جدول (6) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لاجابات الفرضية

التفسير	القيمة الاحتمالية	قيمة مربع كاي	العبارة
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	9.800	تقوم الإدارة العليا بقياس ومراقبة عملية الاختيار والتعيين
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	24.933	تحدد الإدارة العليا الجهة المسؤولة عن عمليات الاختيار والتعيين
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	9.800	تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم توضيح شامل للإدارة العليا عن عمليات الاختيار والتعيين
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	19.867	يتم اختيار وتعيين العاملين في الموارد البشرية بعناية فائقة بغرض تحقيق الأداء المؤسسي الأمثل
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	22.533	تستطيع إدارة الموارد البشرية ابتكار وتطوير برامج في عمليات الاختيار والتعيين تساعد في رفع كفاءة الأداء المؤسسي

نلاحظ من الجدول (6) ان قيمة مربع كاي في جميع الحالات أكبر من القيمة الاحتمالية لها والتي تساوي 0.000 في أغلب الحالات وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق

معنوية ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين على جميع العبارات وعليه وتأسيساً على ما تقدم يستنتج الباحث بأن الفرضية التي تنص على ان (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوة العاملة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي) قد تحققت .

النتائج:

- 1/ يؤدي توفر الحوافز والمكافآت المناسبة للعاملين الي تحسين الاداء
- 2/استخدام التكنولوجيا الحديثة يساهم في تحقيق الاهداف المرجوة
- 3/يتمتع المدراء بدرجة من المهارة العالية مما يؤدي الي نجاح المؤسسة ككل
- 4/توجد دورات تدريبية مستمرة في المؤسسة تساعد علي تطوير مهارات العاملين
- 5/يتم توزيع الدورات التدريبية بين العاملين بطرق عادلة

التوصيات:

- 1/ ضرورة تفعيل وتوفير الحوافز والمكافآت للعاملين
- 2/يجب استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحقيق الاهداف المرجوة
- 3/ ضرورة وجود مدراء يتمتعون بمهارة عالية داخل المؤسسة
- 4/ يجب توفير دورات تدريبية وفقاً لإحتياجات العاملين
- 5/ضرورة توزيع الدورات التدريبية بين العاملين بطرق عادله

الهوامش:

- (1) أحمد ابراهيم أبو سن ، إدارة الموارد البشرية ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم ن ط3 ، 2009م ، ص 14.
- (2) نخبة من الخبراء المتخصصين ، الادارة والجودة الشاملة ، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2014م ، ص 32.
- (3) نادر احمد أبو شيخة ، ادارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الاردن، عمان، ط1، 2000م ، ص 16 - 18..
- (4) ذكي ميك إسماعيل ، إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة ، جامعة النيلين ، الخرطوم ، 2009م ، ص 13.
- (5) سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان : الأردن ، 2004م ، ص 20.
- (6) جوزيف ال باور ، ترجمة سعيد أبو لبدة ، فن الإدارة ، دار مؤيد للنشر
- (7) مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، ط3، 1998م، ص 48.
- (8) فريد النجار ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 1998م ، ص 111.
- (9) مؤيد سعيد السالم ، مص سهيلة محمد عباس ، وعلى حسنين على ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة والنشر ، الأردن ، ط1 ، 2000م ، ص 55 - 56.
- (10) صلاح عبدالباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2000م ، ص 131.
- (11) أحمد ماهر الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد ، مركز التنمية البشرية ، الإسكندرية ، مصر ، 1998م ، ص 155.
- (12) أحمد بن عبد الرحمن الشميري وآخرون ، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان ، الرياض ، السعودية ، 1427هـ ، ص 394.
- (13) على غربي وآخرون ، تنمي الموارد البشرية ، (مصر : القاهرة ، دار الفجر للنشر، 2007م)، ص 130.
- (14) المرجع السابق ، ص 138. سهلية محمد عباس ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، (الاردن: عمان ، دار وائل للنشر ، 2003م) ، ص 138.
- (15) أحمد محمد عبدالله ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، (مصر : الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر ، 2000م) ، ص 183.
- (16) محمد سيد احمد عبد المتعال ، إدارة الموارد البشرية ، (مصر : المنصورة مصطفى نجيب ، ادارة الموارد البشرية ، (فلسطين : رام الله ، ب ط ، 2000م) ، ص 86.
- (17) احمد ابراهيم أبو سن ، ادارة الموارد البشرية ، (السودان : الخر على خضر محمد ، مرجع سابق ، ص 76.

- (18) ذكي مكّي إسماعيل ، إدارة الموارد البشرية ، (السودان : الخرطوم ، كلية التجارة ، يناير 2009م)، ص 186 - 187. طوم ، شركة مطابع السودان ، (2007م) ، ص 178.
- (19) مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، (الأردن : عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2000م) ، ص 289 - 299.
- (20) سعيد مصطفي ، إدارة الموارد البشرية، (مصر: القاهرة: دار النهضة العربية، 2007م)، ص 391 - 395. ، دار المريخ للنشر ، (2009م) ، ص 223.
- (21) إيهاب خميس أحمد السيد، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، (المملكة العربية السعودية).
- (22) سعيد شعبان حامد ، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، منشور أساتذة مساعدين ، (جامعة الأزهر ، جمهورية مصر العربية) ، 2006م .