



جامعة العلوم والتقانة
كلية الدراسات العليا والتطوير الأكاديمي
كلية العلوم الإدارية

أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في أداء
العاملين

(دراسة حالة: الهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية)

رسالة لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال

إعداد الطالب:

عصام الدين عبد الله أحمد محمد

إشراف البروفيسور:

بكري الطيب موسى

1440 هـ - 2019 م



جامعة العلوم والتقانة
كلية الدراسات العليا والتطوير الأكاديمي
كلية العلوم الإدارية

أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين

(دراسة حالة: الهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية)

رسالة لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال

إعداد الطالب:

عصام الدين عبد الله أحمد محمد

إشراف:

البروفيسير/ بكري الطيب موسى

تاريخ المناقشة

2019/2/16م.

أعضاء لجنة المناقشة

ممتحن خارجي

ممتحن داخلي

مشرف

د. / محمد مصطفى أبو حجل

د/ أحمد موسى إسماعيل

أ.د/ بكري الطيب موسى

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاستهلال

قال الله تعالى:

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ

عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

صدق الله العظيم

سورة التوبة الآية: (105)

الإهداء

إلى أمي الحبيبة رعاها الله ومتعها بالصحة والعافية

إلى والدي العزيز متعه الله بالصحة والعافية

إلى أخواني وأخواتي

إلى أهلي

إلى زملائي من كانوا لي نعم الرفقاء

إلى كل من علمني حرفاً . . . أستاذتي الأجلاء

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي هذا

الشكر التقدير

الحمد لله الذي لم يتخذ ولدا ولم يكن له شريكا في الملك والصلاة والسلام على نبينا محمد خير البشر

وعلى آله وصحبه وسلم أحمد الله كثيرا بأن وفقني في إتمام هذا البحث .

أتقدم بخالص شكري وتقديري لجامعة العلوم والتقانة كلية الدراسات العليا

الشكر أجزله الأستاذ الدكتور / بكري الطيب موسى لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة وأدين

له بعد الله تعالى بفضل كبير وأشكره على ما خصني به من وقته الغالي الثمين وعلى توجيهاته

السديدة وأرائه النيرة

وأخص بوافر الشكر والامتنان إلى أسرة أمناء المكتبات بجامعة العلوم والتقانة ، وجامعة النيلين

وجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

وخالص شكري وتقديري لأسرة الهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية ، وإلى كل من أمدي لي يد العون

والمساعدة

شكري وتقديري لكل من ساهم في إخراج هذا البحث

والله من وراء القصد

المستخلص

تناول البحث أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين، دراسة حالة الهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية بالسودان ، تمثلت مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل الرئيسي ما أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين بالهيئة ؟، من أهداف البحث تسليط الضوء على أهمية إدارة الموارد البشرية كمفهوم علمي معاصر، معرفة أثر إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين بالهيئة، التوصل إلى توجيهات ومقترحات تسهم في زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية بالهيئة، افترض البحث هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين بالهيئة، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وصف الوظائف واداء العاملين بالهيئة، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وأداء العاملين بالهيئة، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين بالهيئة، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين بالهيئة.

توصل البحث إلى عدد من النتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين، إن الحوافز المادية والمعنوية للعاملين تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتزيد من انتمائهم للمؤسسة.

أوصى البحث بعدد من التوصيات منها، على الهيئة زيادة الإهتمام بالقوى البشرية بوصفها عنصراً إنتاجياً مهماً وأساسياً في المنظمة، وتوفير الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع بحيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

Abstract

The study examined the impact of human resources management functions on the employees' performance. case study the General Commission for Geological Research in Sudan. The problem of research emerged in main question what is the impact of human resources management functions on the employees' performance in the Authority. The objectives of the research are to highlight the importance of human resource management as a contemporary scientific concept, to know the impact of human resource management in the development of the employees performance, The study assumes that there is a statistically significant relation between human resources management and the performance of the employees of the Authority. There is a statistically significant relation between the job description and the performance of the employees in the Authority. There is a statistically significant relationship between human resources planning and the performance of employees in the Authority. Statistics between the training and the performance of the employees of the Authority, there is a statistically significant relationship between the incentives and the performance of the staff of the Authority.

The research reached a number of results, the most important are; there was a statistically significant relationship between human resource management and employee performance. The material and moral incentives of the employees work to raise the morale of the employees and increase their affiliation with the institution.

The research recommended a number of recommendations, including the Authority to increase attention to manpower as an important productive component of the organization, and provide the required manpower requirements in terms of quantity and type so that the right person is placed in the right place

قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	قائمة الموضوعات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
الإطار العام	
2	ولاً: الإطار المنهجي للبحث
6	ثانياً: الدراسات السابقة
الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية	
17	المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
38	المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية
54	المبحث الثالث: تحليل وتوصيف الوظائف
72	المبحث الرابع: التدريب والحوافز
الفصل الثاني: أداء العاملين	
97	المبحث الأول: مفهوم وأهداف ومسؤولية تقييم أداء العاملين
112	المبحث الثاني: طرق قياس أداء العاملين
132	المبحث الثالث: معدلات ومحددات الأداء
الفصل الثالث: الهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية	
165	المبحث الأول: النشأة والتطور للهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية
181	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية
210	المبحث الثالث: الموارد البشرية بالهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
219	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

225	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
248	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
الخاتمة	
256	ولاً: النتائج
258	ثانياً: التوصيات
261	قائمة المصادر والمراجع
270	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	أهم الخصائص المميزة لإدارة الموارد البشرية	(1/1/1)
56	أهم الفوارق بين دراسة الزمن والحركة وتحليل الوظائف	(1/3/1)
74	الاختلافات بين التعليم والتدريب	(1/4/1)
76	العلاقة بين المفاهيم الثلاثة	(2/4/1)
80	الاحتياجات التدريبية	(3/4/1)
112	الأداء بطريقة التدرج البياني	(1/2/2)
115	الأداء بطريقة التدرج البياني	(2/2/2)
116	قياس الأداء بطريقة التوزيع الإجمالي	(3/2/2)
201	مقارنة الوظائف المصدقة حالياً والوظائف الموصى بها	(1/2/3)
202	عدد الوظائف الموصى بها للهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية	(2/2/3)
219	بيانات أفراد عينة الدراسة	(1/1/4)
220	رأي المبحوثين حول الإجابة المناسبة	(2/1/4)
222	معامل ثبات الفا كرونباخ لأداء الدراسة (الإستبانة)	(3/1/4)
225	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير النوع	(1/2/4)
226	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(2/2/4)
227	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير مكان الميلاد	(3/2/4)
228	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية	(4/2/4)
229	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(5/2/4)
230	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(6/2/4)
231	التوزيع التكراري والنسبي لعبارات المحور الأول إدارة الموارد البشرية	(7/2/4)
233	التوزيع التكراري والنسبي لعبارات المحور الثاني وصف الوظائف	(8/2/4)
235	التوزيع التكراري والنسبي لعبارات المحور الثالث تخطيط القوى العاملة	(9/2/4)
237	التوزيع التكراري والنسبي لعبارات المحور الرابع التدريب	(10/2/4)
239	التوزيع التكراري والنسبي لعبارات المحور الخامس الحوافز	(11/2/4)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
241	التوزيع التكراري والنسبي لعبارات المحور السادس أداء العاملين	(12/2/4)
243	الإحصاء الوصفي للمتغيرات المستقلة	(13/2/4)
247	الإحصاء الوصفي للمحور السادس المتغير التابع أداء العاملين	(14/2/4)
249	العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (أداء العاملين)	(1/3/4)
250	العلاقة بين المتغير المستقل (وصف الوظائف) والمتغير التابع (أداء العاملين)	(2/3/4)
251	العلاقة بين المتغير المستقل (تخطيط القوى العاملة) والمتغير التابع (أداء العاملين)	(3/3/4)
252	العلاقة بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (أداء العاملين)	(4/3/4)
253	العلاقة بين المتغير المستقل (الحوافز) والمتغير التابع (أداء العاملين)	(5/3/4)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
47	الخطوات العملية لوضع خطة للقوى العاملة	(1/2/1)
62	مراحل وخطوات تحليل الوظائف	(1/3/1)
78	الخطوة الاجرائية لتحديد الحاجة إلى التدريب	(1/4/1)
104	أهداف تقييم الأداء	(1/1/2)
121	طرق تقييم الأداء	(1/2/2)
122	طريقة الترتيب الرقمي أو الرمزي	(2/2/2)
124	طريقة تقييم الأداء بالنتائج أو الأهداف	(3/2/2)
135	وصف إجراءات الأداء	(1/3/2)
150	أهداف تقويم الأداء الوظيفي ومستويات التحليل المناقشة للتحقق منها	(2/3/2)
156	معايير تقييم الأداء	(3/3/2)
157	العناصر المكونة لنظام تقييم الأداء	(4/3/2)
225	التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير النوع	(1/2/4)
226	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(2/2/4)
227	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير مكان الميلاد	(3/2/4)
228	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية	(4/2/4)
229	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(5/2/4)
230	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(6/2/4)

الإطار العام للبحث

أولاً: الإطار المنهجي للبحث

ثانياً الدراسات السابقة

المقدمة:

لقد تطورت النظرة لمفهوم إدارة الموارد البشرية من قبل المتخصصين تبعاً للتطور الحاصل في البيئة المحيطة بالمنظمة، ويقصد بذلك التوجه الفكري الذي تنتهجه المنظمة والذي يمثل الفلسفة الإدارية التي تخططها في تعاملها مع مواردها البشرية وتحديد الوزن النسبي الذي يعطي لاهتماماتها حيال أهدافها وأهداف المجتمع والتي تتنوع وتختلف تبعاً لتوجهاتها وقدرتها على التعامل معها وتشكل الموارد البشرية أهم الموارد التي تمتلكها المنظمات، إذ قد تمتلك الموارد المالية الجيدة والتكنولوجيا المتقدمة والتنظيمية الناجحة وغيرها من الموارد إلا أنها لا تتمكن من استخدامها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة دون وجود موارد بشرية ذات مقدرات جوهرية نادرة، قادرة على توجيهها واستغلالها بالشكل الذي يتوافق مع أهداف المنظمة ، وعليه تبقى الموارد البشرية المحرك الأساسي للطاقة والنجاحات التي تحققها المنظمات اليوم على مختلف نشاطاتها لذا فإن مهمة استقطاب وتطوير الموارد البشرية والحفاظ عليها تشكل أهم التحديات التي تواجه مدير الموارد البشرية في ظل اشتداد المنافسة ولقد أكدت معظم الدراسات إلى أن المنظمات التي استطاعت البقاء والنمو لمئات السنين إنما بلغت ذلك بفضل مواردها البشرية.

مشكلة البحث:

إن الموارد البشرية تعد من أهم موارد المنظمات على الإطلاق، لأنها تعتبر هي الدينمو المحرك لكافة الأنشطة والأعمال داخل المنظمات، وهناك العديد من المنظمات لا تهتم بتنمية الموارد البشرية، وبالتالي يؤثر ذلك على أداء العاملين مما يؤدي إلى تدني مستوى أداء المنظمة ككل على كافة الأصعدة. وبناءً على ما سبق تم طرح السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين بالهيئة ؟

حيث تفرعت من بالتساؤلات الآتية:

1. هل يؤثر وصف الوظائف في أداء العاملين بالهيئة ؟
2. هل يؤثر تخطيط الموارد البشرية في أداء العاملين بالهيئة ؟
3. هل يؤثر التدريب في أداء العاملين بالهيئة ؟
4. هل تؤثر الحوافز في أداء العاملين بالهيئة ؟

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في الآتي :

الأهمية العملية:

تتبع الأهمية العملية من أهمية أداء العاملين وتأثير إدارة الوظائف البشرية فيه داخل المؤسسات، وما يعنيه مفهوم إدارة الموارد البشرية، كذلك تتمثل أهميته العملية في أنه قد يمثل مرتكز لإدارات الموارد البشرية في الأخذ بنتائجه وتوصياته، كما أنه يوفر مرجع لمتخذي القرار.

الأهمية العلمية:

نقص البحوث في هذا المجال، قد تمثل هذه الدراسة إضافة إلى الأدبيات والمكتبة العلمية المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية في السودان بالإضافة إلى المساهمات المتوقعة لنتائجها والتي قد تفيد في تحسين دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، كما أنه قد يفتح آفاق جديدة لمزيد من الدراسات في الموارد البشرية وفي أداء العاملين.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى الآتي:

1. تسليط الضوء على أهمية إدارة الموارد البشرية كمفهوم علمي معاصر.
2. معرفة أثر إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين بالهيئة.
3. التوصل إلى توجيهات ومقترحات تسهم في زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية بالهيئة.

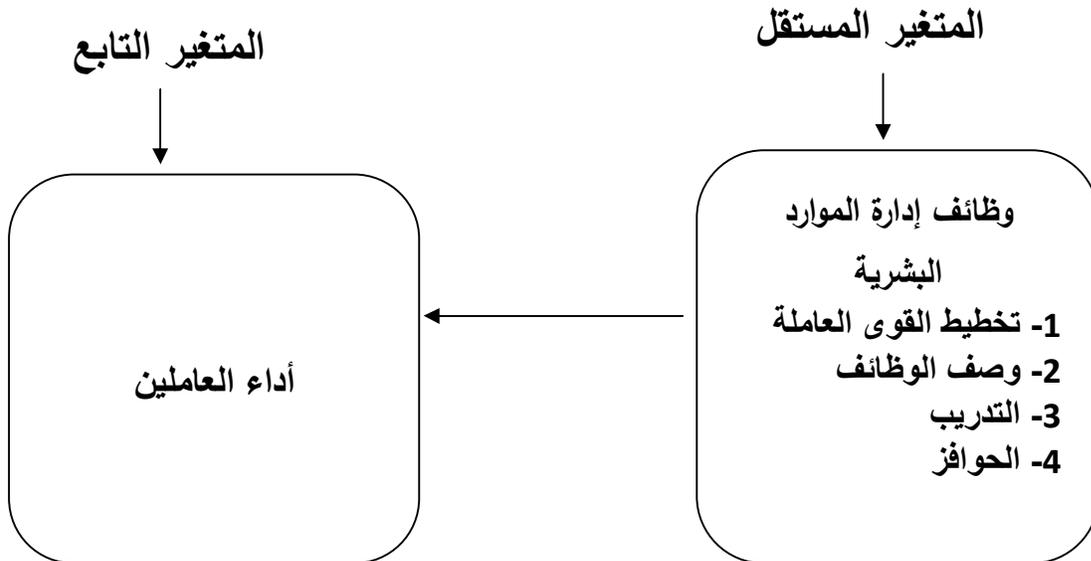
4. التعرف على سياسات إدارة الموارد البشرية بالهيئة.
5. معرفة نقاط القوة والضعف من خلال قياس الأداء والاستفادة من نقاط القوة.
6. التعرف على أساليب التدريب في الهيئة وكيفية الاهتمام بالتدريب.

فروض البحث:

تمثلت فروض البحث في الآتي:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين بالهيئة.
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وصف الوظائف وأداء العاملين بالهيئة .
3. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وأداء العاملين بالهيئة.
4. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين بالهيئة.
5. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين بالهيئة.

شكل (1/0) نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث، 2018م.

منهجية البحث:

من خلال هذه الدراسة ينتهج الباحث مجموعة من المناهج متمثلة في الآتي:

- 1- المنهج التحليلي الوصفي: حيث يتم به توصيف البيانات تحليلها.,
- 2- المنهج التاريخي: لاستعراض البيانات التاريخية التي يمكن الاستفادة منها في الدراسة.

3- المنهج الاستنباطي: ليستنبط الباحث البيانات التي تحقق أهداف الدراسة.

4- المنهج القياسي: لاستخدام البيانات وتحليلها وفقا للبرنامج الإحصائي (SPSS)

مصادر البحث:

- 1- مصادر أولية: الاستبانة
- 2- مصادر ثانوية: الكتب والدوريات والوثائق الرسمية والرسائل الجامعية.

حدود البحث:

- الحدود المكانية: وزارة المعادن - الخرطوم.
- الحدود الزمانية: 2012 - 2017م.
- الحدود البشرية: جميع العاملين بالهيئة.

ثانيا: الدراسات السابقة:

دراسة أحمد محمد أحمد المبارك، (2005م): (1)

هدفت الدراسة إلى التعرف بإدارة التنمية البشرية وعلى الاهتمام بها في قطاع السكر وكيفية الاستفادة من العامل السوداني، كقوة اقتصادية تحويلية، ومفهوم تقييم العامل والخطط الإستراتيجية لخلق الفعالية داخل العمل. اختبرت هذه الدراسة الفروض التالية: هنالك علاقة بين سياسات الموارد البشرية والإنتاجية، هنالك علاقة بين الروح المعنوية والإنتاجية، هنالك علاقة بين الاتصال والإنتاجية. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي والميداني في جمع البيانات والمعلومات اللازمة من المصادر المختلفة الكتب، المجالات، النشرات، المطبوعات، والزيارات الميدانية لمناطق التصنيع ومتابعة الأداء بشركات السكر بالسودان، والقيام بتحليل المعلومات والمقابلات مع الإداريين.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية التنمية البشرية تشمل التخصصية والعلاقات الاجتماعية العلمية والتي تعمل على تقليل حدة الفقر. منظور الموارد البشرية بصورة أعمق هو التفحص التام لأجواء القطاعات الصناعية والخدمية والإنسانية. التدريب يتم عبر تطوير أساليب ومهارات المسؤولية وبعض المعدلات تكتسب عن طريق الفهم أو الوراثة. كما توصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها: إيجاد وصف إداري وهيكل دقيق. وضع إستراتيجيات للمراقبة والتقييم واللجان الدائمة والاستشارية لتحقيق المستوى الأفضل. التوثيق العام لإجراء التدريب وخططه.

دراسة أيوب محمد أحمد زيدان، (2008م): (2)

هدفت الدراسة إلى إعطاء تصور عن علم الإدارة وما توصل إليه الباحثين في

(1) أحمد محمد أحمد المبارك، أثر تنمية الموارد البشرية في رفع الإنتاجية بمصانع السكر السودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التجارية، السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2005م.

(2) أيوب محمد أحمد زيدان، أثر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على الأداء العاملين في شركات المساهمة العامة الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان والتكنولوجيا، 2008م.

تعريف هذا العلم ومفاهيمه وعناصره، وما استجد عليه منه تطور والتعرف بإدارة الموارد البشرية ووظائفها كفرح أصيل ومهم في علم الإدارة ومعرفة واقع وما وصلت إليه الشركات الفلسطينية في تخطيط الموارد البشرية وتميبتها. اختبرت هذه الدراسة الفروض التالية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في أثر تخطيط الموارد البشرية وتميبتها على أداء العاملين في الشركات الفلسطينية في الفترة من 2004م - 2007م تعزى لمتغير الجنس. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في أثر تخطيط الموارد البشرية وتميبتها على أداء العاملين في الشركات الفلسطينية في الفترة من 2004م - 2007م تعزى لمتغير عدد سنوات العمل في الشركة. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في أثر تخطيط الموارد البشرية وتميبتها على أداء العاملين في الشركات الفلسطينية في الفترة من 2004م - 2007م تعزى لمتغير إجمالي الراتب الشهري. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة والذي يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي، ومن ثم العمل إلى تحليلها وتفسيرها ومن ثم ربطها بالظواهر الأخرى.

وتوصلت هذه الدراسة بالنتائج التالية: إن غالبية عينة الدراسة عن رواتبهم الشهرية الإجمالية أكثر من 300 دينار أردني وهذا يتناسب مع ما أظهرته نسب سنوات العمل والأقدمية والموقع في الهيكل التنظيمي. إن النسبة العظمى في عينة الدراسة ممن شاركوا في أكثر من ثلاثة دورات تدريبية وهذا متناسب مع النسب التي أظهرتها سنوات العمل في الشركة. نسبة حملة درجة البكالوريوس كانت النسبة الأكبر والأعظم في العينة وها متناسب مع نسبة توزيع العاملين حسب الموقع في الهيكل التنظيمي. كما خرجت هذه الدراسة بالتوصيات التالية: أن توكل الشركات الفلسطينية وظيفتي تخطيط الموارد البشرية وتميبتها إلى أقسام متخصصة لتتمكن من تأدية هذه الوظائف على أكمل

وجه. أن تنشأ هذه الشركات مراكز متخصصة في تدريب وتنمية الموارد البشرية. وأن تعمل هذه الشركات على إشراك العاملين في وضع الخطط.

دراسة ثلاب أحمد الهاجري، (2008م): (1)

هدفت الدراسة إلى دراسة إدارة الموارد البشرية ومفاهيمها لتكون مرجع في إدارة وتطوير مفهوم إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية واستفادة البنوك الإسلامية من خبرة البنوك الربوية في مجال سياسات الموارد البشرية. حيث قامت هذه الدراسة إلى اختبار الفروض التالية: إن الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية الحديثة في المصارف الربوية تختلف بشكل واضح عما هو عليه في البنوك الإسلامية. إن سياسة التدريب المنتهجة في المصارف الربوية تؤهل الموظفين بشكل أوسع مما هو عليه في المصارف الإسلامية. وإن سياسة التحفيز للموظفين في المصارف الربوية قطعت شوطاً أحسن مما هو عليه في المصارف الإسلامية. اعتمد الباحث في دراسته أسلوب المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي لنتائج الاستبانة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: لقد كشفت الدراسة وجود تباين في سياسات التدريب بين المصارف الربوية والإسلامية. من خلال الدراسة تبينت أهمية الوصول إلى مستوى الرضى في خدمة العملاء وتلبية رغبات العملاء. اعتمدت المصارف التقنيات والاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية من أجل تجسين الأداء. وخلصت الدراسة إلى التوصيات التالية: تطوير وحدات التقنية ونظم المعلومات في المصارف القطرية وتشجيع العاملين في هذه الوحدات على التحسين والتطوير والابتكار. إعادة النظر في السياسات التدريبية وتأهيل الموظفين من خلال تطوير سياسات التدريب وبرامج التأهيل. تطبيق نظام التنقل بين الوظائف في المستوى الواحد خاصة في السنين الأوائل.

(1) ثلاب أحمد الهاجري، الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2008م.

للموظفين الجدد وذلك من أجل تأهيلهم.

دراسة عثمان عبد الرحمن قمر فاروق، (2009م): (1)

هدفت الدراسة إلى تحديد سمات الموارد البشرية ومعرفة آراء بعض العاملين واتجاهاتهم نحو طريقة إدارة الموارد البشرية ومعرفة العلاقة بين التدريب ومستوى الأداء ومهارة العاملين وتقديم بعض المقترحات لمعالجة قضايا التدريب. واختارت الفروض التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وعمل الأفراد. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوصف الوظيفي وحسن الاختيار. و توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب ومستوى أداء العاملين. استخدم الباحث في هذه الدراسة المناهج التالية: المنهج التاريخي - دراسة الحالة - المنهج الوصفي - التحليلي - المسح الاجتماعي.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: عملية الترشيح للتدريب في ديوان الضرائب لا تتم عبر إدارة الموارد البشرية مما يجعلها على أسس غير موضوعية. رغم اهتمام الديون بتنمية وتطوير أداء العاملين إلا أن أنواع وأساليب التدريب التي يعتمد عليها لا تفي بالأغراض والأهداف من الضروري أن يكون التدريب محلياً وقومياً وكذلك خارجياً حتى يحقق الأهداف. خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية: عملية اختيار العاملين يجب أن تكون على أسس موضوعية وأن تشرك فيها الإدارة العليا لديوان الضرائب. تقسيم العمل في ديوان الضرائب يجب أن يراعى قدرات وامكانيات العاملين وذلك وفقاً للتخصص والمقدرة والمعرفة. يجب أن تكون السلطات الممنوحة متوافقة مع المسئوليات في كافة المستويات الإدارية.

(1) عثمان عبد الرحمن قمر فاروق، إدارة الموارد البشرية بالتركيز على التدريب بديوان الضرائب، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، 2009م.

دراسة حسابو أحمد حسابو (2009م): (1)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب المتبعة في تخطيط القوة العاملة في مصنع سكر عسلاية والوقوف على معوقات التخطيط والعمل على وجود الحلول والأساليب المناسبة لها. كما اختبرت هذه الدراسة الفروض التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوة العاملة ورضا العاملين في مصنع سكر عسلاية. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأجور والحوافز وجذب الكفاءات المدربة للعمل في مصنع سكر عسلاية. ويوجد في مصنع عسلاية نظام رقابي يهدف إلى التحقق من تنفيذ الخطط الموضوعية. اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج التاريخي الذي يتعلق بالجانب النظري والمنهج الوصفي ودراسة الحالة للتعبير عن مشكلة الدراسة والمنهج الإحصائي أو التحليل الإحصائي والذي يستخدم في معالجة وتحليل البيانات والاستبيانات.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد خطة لتوظيف العاملين بمصنع سكر عسلاية ووصف وظيفي لمهمة أي عامل. تهتم إدارة مصنع عسلاية رضا العاملين من خلال توفير الخدمة اللازمة والاهتمام بنظام فريق العمل المتكامل. وتهتم إدارة المصنع بالتدريب لكل العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية. توصلت الدراسة إلى التوصيات الآتية: توفير شروط خدمة مجزية وتحسين هيكل الأجور والمرتبات للعاملين في الوظائف الدنيا والوسطى. تشجيع العاملين وحثهم على الإبداع والابتكار لتطوير أداء العمل وإيجاد آلية للتحفيز. أتباع أسلوب الرقابة الإدارية التوافقية بين الرؤساء والمرؤوسين.

(1) حسابو أحمد حسابو، أثر تخطيط القوة العاملة على أداء منظمات الأعمال بالتطبيق على مصنع سكر عسلاية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2009م.

دراسة خميس محمد خميس (2010م): (1)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر اختلاف البرامج التدريبية على مستوى أداء الموارد البشرية بشركة البريقة لتسويق النفط باختلاف جنس المدربين والمؤهل الدراسي - والعمر ومن ثم التعرف على مدى قيام المديرين بمتابعة أداء موظفيهم قبل التدريب وبعد عودتهم للعمل. وقامت الدراسة باختبار الفروض التالية: لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء الرؤساء والمتدربين حلو تقييمهم لعناصر البرنامج التدريبي. لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء الرؤساء والمتدربين حول تقييمهم لكفاءة البرنامج التدريبي. لا يختلف تأثير نوعية البرامج التدريبية المقدمة على مستوى أداء العاملين بالشركة. اعتمدت الدراسة في منهجيتها على الاستبيان للحصول على البيانات من مجتمع الدراسة وتحليلها تحليلًا إحصائيًا.

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: إن كفاءة البرنامج التدريبي تتناسب تدريجيًا مع عدد سنوات الخبرة. إن العمر ضمن الفئات المبحوثة لا يؤثر على كفاءة المتدرب. ويؤثر النمط القبع في تقييم التدريب تأثيرًا معنويًا على مستويات أداء العاملين. وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات منها: الاعتماد على الأسلوب العلمي في اختيار من هم بحاجة فعالية للتدريب. إتاحة الفرص أمام المتدربين لتطبيق ما تعلموه أثناء تدريبهم. قياس مدى التغير الحاصل في أسلوب الأداء بعد انتهاء فترة التدريب.

دراسة أماني علي عوض (2013م): (2)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم وماهية إدارة الموارد البشرية والتعرف على مدى وعي المؤسسات السودانية بأهمية إدارة الموارد البشرية ومزاياها وكيفية

(1) خميس محمد خميس ، أثر التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على شركة البريقة لتسويق النفط، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا ، جامعة النيلين، 2010م.
(2) أماني علي عوض، أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف بالتطبيق على المؤسسة السودانية للنفط، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، 2013م.

استخدم وظائفها للمساهمة في تحقيق الأهداف والوصول إلى نتائج وتوصيات وفق أسس علمية تساهم في الاهتمام بالموارد البشرية. أهم فرضيات هذه الدراسة تتمثل في الآتي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة السودانية للنفط. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل وتوصيف الوظائف في تحقيق أهداف المؤسسة السودانية للنفط. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب في تطوير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة السودانية للنفط. اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الميدانية لعرض وتحليل البيانات واختبار صحة فروض الدراسة باستخدام أداة الاستبانة.

توصلت الدراسة إلى أهم النتائج على النحو التالي: إن 83.1% من المبحوثين يوافقون على وجود سياسات محدد تسترشد بها إدارة الموارد البشرية في ممارسة وظائفها بالمؤسسة. إن 87.7% من المبحوثين يوافقون على أن نالك خطة معتمدة مكتوبة من قبل إدارة الموارد البشرية لتنمية الموارد البشرية في كافة الأنشطة بالمؤسسة. توجد إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ولكنها لا تعد جزءاً من الإستراتيجية العامة بالمنظمة. وتتمثل أهم توصيات الدراسة في الآتي: إدماج إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة، فوجود إستراتيجية جديدة للموارد البشرية يضمن تحقيق أهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة. الاهتمام أثر بتوفير وصف واضح لكل الوظائف بالمؤسسة يمكن العاملين من الاسترشاد به لمعرفة واجباتهم ومسئولياتهم. وتفعيل دور قسم تخطيط القوة العاملة بالمؤسسة فيما يخص جانب عملية تخطيط الموارد البشرية.

دراسة حياة عطا المنان محمد سعيد (2013م): (1)

هدفت الدراسة إلى تفعيل إدارة الموارد البشرية في جانب تنمية القيادة الدبلوماسية ووضع إطار مفاهيمي حول الأساليب الفعالة في تنمية القيادة الإدارية ومعرفة المشاكل التي تعوق مسيرة تنمية القيادة الإدارية. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتنمية القيادة الدبلوماسية. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وعي وأهمية التعلم التنظيمي ورفع قدرات القيادة الدبلوماسية في مواجهة المتغيرات البيئية. توجد علاقة إحصائية بين ملائمة نظم الاختيار والتعيين، وتقويم الأداء، والترقية والتدريب. اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة والذي يقوم وصفاً للظواهر والأهداف موضوعه البحث يجمع البيانات والمعلومات.

وخلصت الدراسة إلى النتائج: بينت النتائج عدم خطة لتدريب القيادة الدبلوماسية يؤثر سلباً على كفاءة القيادات الدبلوماسية في التغلب على كثير من المشاكل والصعوبات. ضعف فعالية معايير قياس الأداء للبعثات الدبلوماسية لاعتمادها على عملية الكم دون النظر إلى النوع. وضعف التزام الدبلوماسيين بتقديم البحوث الدبلوماسية للترقي. خرجت هذه الدراسة بالتوصيات التالية: على إدارة التدريب وضع معايير واضحة لاختيار العاملين للدورات التدريبية. وجود خطة افتراضية واضحة للتعلم المستمر تساعد في الوصول إلى الأهداف. و ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي.

(1) حياة عطا المنان محمد سعيد، أثر إدارة الموارد البشرية في تنمية قدرات القيادة الدبلوماسية، دراسة تطبيقية على وزارة الخارجية السودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013م.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الباحث لبعض الدراسات السابقة وجد ان هنالك بعض أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث المنهج والتطبيق وما تناولته والنتائج التي خرجت بها. من حيث منهج الدراسة اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع في الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي. من حيث أداة الدراسة اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة مع كثير منها من حيث أداة الدراسة وهي الإستبانة. أما من حيث التطبيق وتعتبر الدراسة الحالية بأنها إضافة للدراسات القليلة في القطاع الحكومي، وفي حدود علم الباحث تعتبر الدراسة هي الأولى التي تدرس أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع الحكومي في السودان (الهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية)، ويأتي الاختلاف في أن بعض الدراسات السابقة تناولت بعض الأبعاد التي تناولتها الدراسة الحالية واختلفت معها في أبعاد أخرى وتساهم الدراسة في إثراء الأبحاث في إحدى الموضوعات المهمة في مجال الإدارة، وتعد نواة لتفعيل وتطوير الأداء في القطاع الحكومي عامة والهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية بصفة خاصة، وتميزت عن سابقتها في الآتي:

- تناولت هذه الدراسة أثر وظائف الموارد البشرية بأبعادها في أداء العاملين.
- تعتبر الدراسة نواة لتفعيل وتطوير المورد البشري في القطاع الحكومي.
- تناولت الدراسة الهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية.

هيكـل البـحث:

يتكون البحث من الإطار العام للبحث وأربعة فصول تتناول الفصل الأول إدارة الموارد البشرية في أربعة مباحث المبحث الأول تتناول مفهوم وأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية، المبحث الثاني تتناول تخطيط الموارد البشرية، والمبحث الثالث تتناول تحليل وتوصف الوظائف، المبحث الرابع تتناول التدريب والحوافز، أما الفصل الثاني تتناول أداء العاملين في ثلاثة مباحث، اشتمل المبحث الأول على مفهوم وأهداف ومسؤولية تقييم أداء العاملين، تتناول المبحث الثاني طرق قياس أداء العاملين، أما المبحث الثالث تتناول الأداء ومفهومه ومعدلاته ومحدداته، تتناول الفصل الثالث الهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية في ثلاثة مباحث المبحث الأول تتناول الهيئة النشأة والتطور، المبحث الثاني اشتمل على الهيكل التنظيمي للهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية، والمبحث الثالث تتناول الموارد البشرية بالهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية، أما الفصل الرابع فتناول الدراسة الميدانية، في ثلاثة مباحث المبحث الأول الإجراءات المنهجية، المبحث الثاني وفيه عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث تتناول اختبار الفرضيات، وختم البحث بخاتمة فيها النتائج و التوصيات والملاحق

الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية

يتناول هذا الفصل إدارة الموارد البشرية موضحا مفهوم وأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، وتحليل وتوصيف الوظائف وكذلك التدريب ومفهومه وما يرمي إليه وكذلك أهمية وأهداف الحوافز، وذلك في أربعة مباحث:

المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية

المبحث الثالث: تحليل وتوصيف الوظائف

المبحث الرابع: التدريب والحوافز

الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

تتال إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في المنظمات الحديثة وذلك بسبب كونها تمثل أهم الموارد والعوامل التي يعتمد عليها نجاح أي منظمة، ومن المعروف أن أنشطة إدارة الموارد البشرية بأنواعها المختلفة تتطور باستمرار سواء أكان ذلك التطور سلبياً أو إيجابياً، وفي ظل هذه التطورات والتحولات في عالم اليوم كان لا بد أن تعطى المنظمات إدارة الموارد البشرية دوراً إستراتيجياً هاماً ولا تتعامل معها باعتبارها مجرد قسم إدارة الأفراد يهتم بالإجراءات الروتينية من إعلان للتوظيف وأجازات العاملين وغيرها من الإجراءات، ولذلك فإن دور إدارة الموارد البشرية قد تعاظم من حيث الأهمية وأصبح مساهماً أساسياً في نجاح المنظمات أو فشلها.

كما أن إدارة الموارد البشرية أخذت أهمية تزداد لتعادل بقية وظائف المنشأة من تسويق وإنتاج وتمويل وتعتبر الموارد البشرية المتغير المحوري في كل المنظمات والذي بدونها تفقد الأصول المادية قيمتها، لذلك يصبح الحصول على الموارد البشرية وإعدادهم وتحفيزهم وتدريبهم والمحافظة عليهم نشاطاً ضرورياً حتى تستطيع المنظمة أن تصل إلى غايتها وتحقيق أهدافها بأقصى كفاءة ممكنة وبالتالي يصبح على أي منظمة أن تحقق أهدافها بأقصى كفاءة ممكنة وبالتالي يصبح عليها أن تخطط وتقيم وتدرس وتحفز مواردها البشرية⁽¹⁾.

(1) بكري الطيب موسى، إدارة الموارد البشرية، (الخرطوم: مطابع جي تاون، ط2، 2013م)، ص 4.

طبيعة الموارد البشرية:

بالنظر إلى كل ما حققته البشرية من حضارة راقية اليوم سخرت الكثير من الموارد لبناء حضارة مدنية مذهلة التقدم تجاوزت بها كل حضارات الماضي قبل التاريخ ولعل المورد البشري متمثلاً في إنسان القرن العشرين هو الجندي المجهول الذي يقف خلف كل هذا الإنجاز وهو ذاته الإنسان الذي كرمه الله تعالى في محكم تنزيله ولعل يتمتع هذا الإنسان بالعلم الذي أساسه البحث والتجربة هو الذي قاده إلى تفجير كل قدراته الكامنة نحو الإنجاز والعمل. ونخلص مما سبق إلى أن كل ما حققته البشرية من إنجاز هو نتاج ومحصلة طبيعية لقدرات الموارد البشرية سواء كانت قدراتها الفنية التقنية أو قدراتها العقلية الفكرية أو قدراتها الإدارية. فالموارد البشرية تمثل كما ذكرنا في الفصل السابق أعلى الموارد التي تمتلكها أي منظمة وأهمها. فالدول تقوم برجالها والحضارات تسود برجالها أيضاً والمنظمات تنمو وتزدهر وتتوسع برجالها أيضاً .

ولعل هذا العنصر وهذا المورد (الموارد البشرية) يمثل القاسم المشترك الأعظم بين موارد المنظمة المختلفة فبدونه لا ينفع المال ولا تنتج الآلات ولا تنتج الأرض ومن هنا جاء الاهتمام بإدارة الموارد البشرية. ولم تعد الأفراد سجل لحفظ سجلات العاملين وأقسامهم وإنما أصبحت هي المحرك والبوصلة الموجهة نحو تحقيق أهداف الدول والمنظمات. ولعل قيامها بهذا الدور ارتبط بتطورها كإدارة وارتفاع مستوى كفاءتها وفعاليتها وقبل أن نتعرض لظهور إدارة الأفراد أو الموارد البشرية وتاريخها وتطورها لابد من الحديث عن مفهوم إدارة الموارد البشرية. (1)

مفهوم إدارة الموارد البشرية

يتباين الكتاب والممارسون في تحديدهم لمفهوم الموارد البشرية، ويعزى هذا

(1) زكي مكي إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، (الخرطوم: مطابع السودان للعملة المحدودة، 2010م)، ص 13.

التباين في الغالب إلى مفهوم التسمية نفسها، فقد شاع لفترة طويلة حيث سميت بإدارة العاملين أو إدارة المستخدمين أو إدارة الأفراد والتي استبدلت بمفهوم إدارة الموارد البشرية التي تعرف بكونها (تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين بالمنظمة) ويمكن الخروج باستنتاج حول إدارة الموارد البشرية من خلال العرض القصير المتقدم يتمحور حول:

- 1- التباين في التسميات يعكس في الغالب تبايناً في التطور الفكري والتطبيقي لهذه الإدارة والتحول من فكرة أن العامل جزء من عملية الإنتاج إلى فكرة أن العنصر البشري هو رأسمال فكري يصعب تقدير قيمته بالوسائل المادية.
 - 2- ويعكس التباين في التسميات أيضاً في الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية من الأدوار التقليدية إلى الأدوار التحليلية والإبداعية.
 - 3- التباين في الصلاحيات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية فمن مرحلة الدور الاستثماري إلى مرحلة الدور التنفيذي إلى مرحلة الصلاحيات التخطيطية على المستوى الإستراتيجي الذي رتب صلاحيات أفقية ورأسية أوسع وأكثر تقدماً. (1)
- وقد تستخدم تعبيرات متباينة للإشارة إلى مفهوم الموارد البشرية ومن هذه التعبيرات الطاقة البشرية أو العناصر البشرية أو القوة العاملة أو القوة البشرية وقد تتشابه هذه التعبيرات عند استخدامها في بعض الأحيان. (2)
- هنالك اختلاف في وجهات نظر المديرين في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية ويمكن التمييز بين وجهتي نظر رئيسيتين في الحياة العلمية هما:

(1) أبو العباس فضل المولى كجوك، إدارة الموارد البشرية الأصول العلمية ونماذج التطبيق، (الخرطوم: دار جامعة الخرطوم للنشر، ط2، 2013م)، ص 17.

(2) منصور أحمد منصور، تخطيط وتطوير الموارد البشرية في دول الخليج، (الكويت: مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر، 1983م)، ص 31.

1/ وجهة النظر التقليدية:

يرى أصحاب هذه النظرة أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمات ويقتصر دورها على القيام بأعمال روتينية تنفيذية منها حفظ بيانات العاملين في ملفات وسجلات معينة، تسجيل حضور وانصراف العاملين، الأجازات، الترقيات، صرف الأجور وإدارة الموارد البشرية تحظى باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها على كفاءة ونجاح المنشآت ضئيل وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية في المنشأة وعلى الوضع التنظيمي للإدارة. (1)

2/ وجهة النظر الحديثة:

يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى في المنشأة كالإنتاج والتسويق والتمويل وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة ولذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية وأصبح الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة ومجموعة متفاهمة من الموظفين والعمال القادرين على العمل والراغبين فيه، لذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تخطيط الموارد البشرية، تحليل وتوصيف الوظائف، استقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل بالمنشأة، تدريب الأفراد، تنمية الأفراد، تقويم أداء العاملين بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الأفراد في المنشأة (2).

المفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية:

تشير إدارة الموارد البشرية إلى جميع الممارسات المطلوبة لإنجاز الأعمال

(1) بكري الطيب موسى، مرجع سابق، ص 13.

(2) المرجع السابق، ص 13.

المتعلقة بالأفراد أو البشر في العمل الإداري.

كذلك يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها الوسيلة الإستراتيجية الواضحة لإدارة أهم مورد بالمنظمة وهو المورد البشري، أي العاملين بالمنظمة والذين يساهمون أفراداً وجماعات في تحقيق أهدافها. (1)

تعريف إدارة الموارد البشرية:

رغم اختلاف الخبراء والممارسون في تحديد تعريف إدارة الموارد البشرية إلا أنهم اتفقوا على أن هنالك خمسة وظائف أساسية يؤديها المديرون في منظمة تتمثل في التخطيط، التنظيم، تكوين وتنمية الكفايات، القيادة، والرقابة وهذه الوظائف في مجملها تمثل عناصر العملية الإدارية ويمكن توضيحها كآتي: (2)

1/ التخطيط Planning:

وهي الوظيفة التي تختص بتحديد الأهداف ووضع المعايير بالإضافة إلى صياغة الخطط والتنبؤ بالأحداث المستقبلية ووضع القواعد والإجراءات التي تتضمن سلامة تنفيذها.

2/ التنظيم Organizing:

وهي الوظيفة التي تقوم بتكليف مرؤوس بمهمة محددة، تكوين الأقسام والإدارات، تفويض السلطة للمرؤوسين، بيان تدفق خطوط السلطة وكذا قنوات الاتصال، بالاتصال، بالإضافة إلى التنسيق بين أعمال المرؤوسين لضمان تنفيذ الخطة الموضوعية.

3/ تكوين وتنمية الكفايات Staffing

وتتعلق هذه الوظيفة بتحديد نوعية الأفراد المطلوب تعيينهم بالمنظمة، وكيفية

(1) بكري الطيب موسى، المرجع السابق، ص 14.

(2) جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد (الرياض: دار المريخ للنشر، 2003م)، ص 14.

استقطاب ما يلزم المنظمة من كفاءات، وكيفية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف لاختيار أكفأهم، ووضع معايير للأداء، يلتزم بها كل فرد بالمنظمة، وتحديد أفضل الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في مكافأة أفراد قوة العمل وتقييم أداءهم، وتقييم ما يلزم من أنشطة النصح والمشورة، بالإضافة إلى الاهتمام بأنشطة التدريب والتنمية.

4/ القيادة Leading:

وهي الوظيفة الإدارية التي تهدف إلى حث قوة العمل على أداء واجباتهم الوظيفية بالإضافة إلى تنمية الروح المعنوية بين المرؤوسين والاحتفاظ بها عند مستويات مرتفعة داخل بيئة العمل.

5/ الرقابة Controlling:

وهي الوظيفة التي تقوم على عملية المتابعة ووضع المعايير الرقابية للعمل مثل: الحصة السوقية أو معايير الجودة أو مستويات الإنتاج، ثم إجراء التقييم الذي يستهدف على التعرف على مدى تطابق الأداء الفعلي مع تلك المعايير الموضوعية، بالإضافة إلى اتخاذ مجموعة من الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات بين الأداء الفعلي وتلك المعايير.

وقد اهتم كثير من علماء الإدارة بتعريف إدارة الموارد البشرية على نحو لم يختلف فيه الموضوع، وإن جاءت في صيغ مختلفة.

ومن أهم التعاريف التي وردت في ذلك:

- هي المختصة بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات من البحث عن مصادر القوى البشرية، واختيارها، وتعيينها، وتدريبها، وتنميتها وتهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع الأفراد إلى بذل أقصى طاقتهم داخل المنظمات.

- وقد عرفها جلوك بأنها الإدارة التي تقوم بالشأن الأمثل للموارد البشرية على كافة مستويات المنشأة بغرض تحقيق أهداف المنشأة، كما تقوم في نفس الوقت بالعمل على إشباع رغبات واحتياجات الأفراد⁽¹⁾.
- إن إدارة الموارد البشرية هي عملية اقتناء العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم التنظيمية التي تشجعهم على بذل أكبر قدر من الجهد والعطاء⁽²⁾.
- تعرف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على أنها تتمثل في ربط هذه الإدارة بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة من أجل تحسين أداءها وتطوير ثقافة تنظيمية تعزز مفهومي الإبداع والمرونة⁽³⁾.
- ومن التعاريف الحديثة لإدارة الموارد البشرية عرفت بأنها تلك السياسات والتطبيقات والنظم المؤثرة في أداء العاملين وسلوكياتهم واتجاهاتهم، وحين يتحدثون عن السياسات فإنهم يقصدون ما تطرحه القوانين والنظم واللوائح الرسمية من نصوص تتعلق بحقوق العاملين ومزاياهم وبواجباتهم وبالتزاماتهم نحو الوظيفة وبالخطوط العريضة المرشدة لطرق الحصول عليهم وانتقائهم وترقياتهم وتعويضهم وحل مشاكلهم خلال حياتهم الوظيفية، أما التطبيقات فهي الأنشطة التنفيذية المترجمة للسياسات والتي تمارسها عادة الإدارات المتخصصة بشؤون العاملين وإدارات الموارد المنتشرة في جميع المنظمات والهيئات العامة.
- وإذا نظرنا لتعريف هذا الفرع من الإدارة التعريف الذي ورد في الأدبيات لمفهوم الإدارة، والذي يضعها في إطار وظائفها الأربعة (التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة)،

(1) حامد التاج حامد الصافي، إدارة الموارد البشرية، (أبها: دار النشر، 1996م)، ص 12

(2) محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، (الكويت: وكالة المطوعات، ط2، 1985م)، ص 10.

(3) مايكل ارمسترونج، إدارة الأفراد، ترجمة عمر أحمد عثمان المقلبي، (الخرطوم: شركة مطابع العملة المحدودة، 2005م)، ص 10.

فإنه يمكننا القول بأن إدارة الأفراد تعني تخطيط وتنظيم وقيادة ومراقبة تلك الأنشطة والإجراءات المتعلقة بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية بالمنظمة، ويمكن بناء على هذا التعريف القول بأن عملية إدارة الأفراد تبدأ بتحديد الأهداف، أي ما تنوي المنظمة عمله فيما يتعلق بالقوى العاملة بها. ومن هذه الأهداف يتم استخلاص السياسات، أي الجهات الخاصة بالأساليب التي تود المنظمة استخدامها لتحقيق أهداف إدارة الأفراد، والتي تصب في نهاية الأمر في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة، والتي يتم على ضوئها تنظيم الأفراد وتوجيههم وممارسة الرقابة عليهم⁽¹⁾.

كما عرفها بلوط: "هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة⁽²⁾.

الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية:

من الملاحظات في الآونة الأخيرة، أنه أصبح من الشائع بين الكتاب والمتخصصين استخدام مصطلح "إدارة الموارد البشرية" بدلاً لمصطلح "إدارة الأفراد" وقد وجد ديفيد ميوستن وسيبيل دليفان (David Houston and Subildelevan) في دراسة حالة أدبيات البحث لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام أن ما يقارب من نصف المنشور من دراسات وبحوث في الدوريات الرائدة في هذا المجال في القطاع العام، أصبحت تستخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية⁽³⁾.

(1) أحمد إبراهيم أبو سن، إدارة المواد البشرية، (الخرطوم: مطابع السودان للعملة المحدودة، 2009م)، ص 15.

(2) بلوط، حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، (بيروت: منشورات دار النهضة العربية، 2002م)، ص 18.

(3) مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، (الرياض: مكتبة العبيكان، ط2، 2008م)، ص 34.

لقد كان ظهور إدارات الأفراد كوسيط بين الإدارة والعاملين وقد حدث هنالك تغيير كبير في الفكر الإداري المعاصر، فهي من هذا المنطلق تقوم بتزويد المنظمة باحتياجاتها من الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم وقد كان العرف السائد قبل ذلك هو أن شؤون الأفراد هي أعمال جانبية من اختصاصات المديرين، وقد كان التركيز بالدرجة الأولى على تحقيق أهداف المنظمة أو الإدارة، ويظهر إدارة الأفراد أصبحت هي الجهة المعنية بحل مشاكل العاملين ومشاكل الإدارة معاً انطلاقاً نحو تحقيق أهداف المنظمة. إن كلاً المصطلحين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية تعنيان بنفس النشاطات والوظائف من حيث توفير الاحتياجات البشرية وتطويرها والمحافظة عليها ولكن اختلاف فلسفة الأهداف والتطبيق وتنوع النشاطات وذلك على النحو التالي: (1)

1. إن هدف إدارة الأفراد هو تحقيق أقصى إنتاجية من الأفراد، بينما تحرص إدارة الموارد البشرية على التكامل والتوازن في تحقيق أهداف الإنتاجية والرضي الوظيفي معاً.

2. أما من حيث التطبيق والممارسات لنشاطات ووظائف وقضايا الأفراد فإن التنسيق والتناغم بين نشاطات ووظائف الأفراد داخل هذه الإدارة نفسها، أو بينها وبين القطاعات الأخرى يظل مفقوداً أو لا رابط بينها، أما من منطلق إدارة الموارد البشرية وبحكم كونها شريكاً استراتيجياً في عملية التخطيط الشامل للمنظمة فإن هناك تكاملاً وتناغماً بين كل نشاطاتها وممارساتها وقراراتها سواء داخل الإدارة نفسها أو مع بقية نشاطات القطاعات الأخرى.

أما من حيث تنوع النشاطات والوظائف فقد ظهرت نشاطات جديدة في إدارة الموارد البشرية لم تكن معروفة في إدارة الأفراد من هذه النشاطات:

(1) مدني عبد القادر علاقي ، إدارة الموارد البشرية، (جدة: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999م)، ص 13.

1. النشاط المتعلق بالتطور الوظيفي للموظفين وتخطيط مسار هذا التطور من أجل تحقيق أهداف العاملين في التقدم الوظيفي والنمو الذي يساعد بدوره في تحقيق أهداف المنظمة.

2. النشاط المتعلق بالتطوير التنظيمي، ذلك أن تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية والنمو لا يتوقف فقط على تطور الأفراد وتدريبهم وإنما أيضاً على تطوير وتحسين جوانب الأداء الشامل في المنظمة من الأنظمة والقواعد والإجراءات والهياكل التنظيمية وتقييم الوظائف والاتصالات بغرض تحسين فعالية التنظيم وقدرته على مواجهة وحل المشاكل ومن ثم تحقيق الأهداف.

3. نشاط تصميم الوظائف من حيث الإثراء، والتوسع والتدوير من أجل تحقيق أقصى إنتاجية وفاعلية من العاملين وبما يتناسب مع قدراتهم وطاقاتهم الإنتاجية والفنية.

4. التوسع في نشاط تقديم الخدمات والمنافع وذلك من خلال إضافة خدمات ومنافع جديدة بعرض إلزامي بموجب الأنظمة الحكومية وبعضها تطوع وذلك من أجل استقرار وبقاء العاملين، نلخص من هذا العرض أن هناك نقاط تشابه ونقاط اختلاف بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية.

وتتحصر نقاط الاختلاف فيما يلي: (1)

1. يرى كثير من المديرين إن مفهوم ودور ونشاطات إدارة الأفراد تتحصر في إدارة شؤون العاملين وليس المديرين والرؤساء، ويعني هذا إن مجال تحسين العمل وتطويره يجب أن يتناول فقط المستويات الإدارية بما فيها الإدارة العليا ولكل عناصر العمل من أنظمة وإجراءات وسياسات وهياكل والاتصالات والمعلومات.

2. رغم أن المنهجين يتبنيان الدعوة إلى اهتمام المديرين التنفيذيين بقضايا تطوير الأفراد

(1) مازن فارس الرشيد، مرجع سابق، ص 35

إلا أن محور الاهتمام يختلف، ففي حين يرى منهج إدارة الأفراد أن تحقيق أقصى إنتاجية وفعالية من العاملين هي من اختصاص رؤسائهم المباشرين، يرى بالمثل مديري الإدارات التنفيذية أن مهمة إدارة الأفراد هي تدبير احتياجاتهم من الكفاءات البشرية المؤهلة لاحتياجات ومتطلبات العمل لكي تتحقق الإنتاجية والفعالية المطلوبة. وفي منهج إدارة الموارد البشرية يرى أن المهمة مشتركة للجميع ومن ثم فإن إدارة شؤون الأفراد هي مهمة للجميع، وإدارة الموارد البشرية بما لديها من أخصائيين وخبراء يمكن أن تساعد الإدارة التنفيذية في تطوير متطلبات العمل وقدرات العاملين بحيث يتحقق في النهاية أهداف المنظمة ورغبات العاملين.

3. تركز إدارة المراد البشرية على موضوع إدارة بيئة العمل الداخلية، وإحداث التطوير التنظيمي، بحيث يتم التنسيق والتكامل بين كل وظائف هذه الإدارة، والإدارات الأخرى، وبحيث لا يصدر أي قرار أو تتم أي ممارسة في أي مجال إلا بعد التأكد من عدم وجود أي تأثير سلبي أو تناقض في الأهداف والإستراتيجيات والخطط الأخرى. أما في إدارة الأفراد فبرغم تشابه النشاطات والوظائف بينها وبين إدارة الموارد البشرية إلا أن الممارسة لكل نشاط وما قد يتفرع عنها من وظائف قد تتم بمعزل عن الأخرى دون أي تنسيق أو تكامل، وبمعنى آخر فإنه في ظل التعامل بمنهج إدارة الأفراد تفتقد العمليات والنشاطات إلى إستراتيجيات عمل موحدة.⁽¹⁾

(1) مدني عبد القادر علاقي ، إدارة الموارد البشرية ، (جدة : دار زهران للنشر والتوزيع، 1999)، ص 37 .

الجدول (1/1/1)

أهم الخصائص المميزة لإدارة الموارد البشرية

من حيث	إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية
الفلسفة	<ul style="list-style-type: none"> • الإنسان عنصر إنتاجي تابع تتصرف فيه المنظمة بالطريقة التي تحقق لها أقصى إنتاجية ممكنة مثل عناصر الإنتاج الأخرى ولكن بطريقة إنسانية. 	<ul style="list-style-type: none"> • إدارة الموارد البشرية إدارة تنفيذية وشريك لها في وضع وتنفيذ الاستراتيجيات الشاملة للمنظمة. • الإنسان كيان مستقل وليس تابع، له توقعات ومطالب. • الأفراد قوة عمل تمثل أصلاً من أصول المنظمة، والإنفاق عليهم يمثل إنفاقاً استثمارياً يعود بالخير على الجميع بالمنظمة والأفراد.
الهدف	<ul style="list-style-type: none"> • تحقيق أقصى إنتاجية للمنظمة ولا مانع من تلبية بعض رغبات الأفراد 	<ul style="list-style-type: none"> • هناك توافق بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد، ويمكن يتحقق ذلك من خلال الموائمة بين احتياجات العمل واحتياجات الفرد.
النشاطات	<ul style="list-style-type: none"> • تخطيط وتدبير الاحتياجات من الكوادر البشرية. • تطوير وتنمية الأفراد. • تعويض الأفراد من خلال الأجور 	<ul style="list-style-type: none"> • تخطيط وتدبير الاحتياجات. • تطوير وتنمية الأفراد. • تعويض الأفراد. • المحافظة على صيانة الأفراد. • تنمية العلاقات مع الموظفين. • ويضاف إلى ذلك تميز إدارة الموارد البشرية

<p>بالوظائف التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التطوير التنظيمي. - تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للأفراد. - الاتصالات والإعلام. - زيادة مجالات الخدمات. 	<p>والرواتب.</p> <ul style="list-style-type: none"> • المحافظة على صيانة الأفراد. • تنمية العلاقات مع الموظفين
--	--

المصدر: مدني عبد القادر علاقي ، إدارة الموارد البشرية ، (جدة : دار زهران للنشر والتوزيع، 1999)، ص 37

أهمية إدارة الموارد البشرية:

يمثل العنصر البشري اللبنة الأساسية التي يبنى عليها عمل منظمة الأعمال، ويتحدد العنصر البشري من خلال مجموعة من سلوكيات الأفراد العاملين فيها وذلك من خلال ممارستهم للأنشطة التفصيلية اليومية لأدائهم لأعمالهم المكلفين بها، وبذات الوقت الذي ينعكس فيه سلوك الأفراد العاملين فإن سلوك وتصرفات هؤلاء الأفراد لا تحدث بشكل عفوي غير مبرمج فالمنظمة ذاتها تؤثر في هذا السلوك، حيث كان ينظر إلى إدارة الموارد البشرية في السابق باعتبارها تكلفة إضافية تتحملها المنظمة بدلاً من اعتبارها مصدر قيمة للمنظمة دون مراعاة لأهمية هذه الإدارة.

وتتبع أهمية إدارة الموارد البشرية من أهمية العنصر البشري كأهم وأعلى الموارد التي تمتلكها أي المنظمة ويمكن توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال العناصر التالية: (1)

1. أهمية المورد البشري كمورد اقتصادي أساسي وهام لأي منظمة وبفضله يتم تحقيق الأهداف التنظيمية.

(1) حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار زهران، 2002م)، ص 4.

2. تمكين المجموعات في العمل من استخدام الأسس التنظيمية السليمة من أنظمة عمل وتوزيع أدوار وتفويض سلطة.
3. قيام العلاقات التنظيمية على قواعد مستقرة وضوابط تنظيمية تحكمها لوائح توصيف وتحليل الوظائف والهيكل التنظيمي للمنظمة.
4. الاستغلال الأمثل للموارد البشرية في المنظمة.
5. أهمية زيادة الإنتاجية بدفعها المستمر لرفع إنتاجية العاملين.

وتأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من أهمية الأدوار التي تلعبها فهي تقوم بالآتي:⁽¹⁾

1. **دور المهندس المعماري:** المسئول عن تحديد الكميات والمواصفات التي تدخل في تقييم الوحدة والوظيفة لكي تتمكن من تحقيق أهدافها.
2. **دور المراجع المدقق:** الذي يحدد أياً من الجوانب الخاصة بالوحدة أو بالعمل يجب تغييرها للوصول إلى فاعلية أفضل.
3. **دور الاستشاري:** وذلك من خلال المشاركة في وضع الاتجاه الاستراتيجي للوحدة وفي كيفية إجراء عملية التغيير.
4. **دور المحرك:** من خلال التحرك داخل الوحدة لتحديد الأسبقيات الخاصة بالأهداف ومن خلال الدراسات المبنية على مشاهدة الواقع والخبرة الإدارية.
5. **دور القائد:** لزيادة معنوية ودافعية العاملين من خلال الاختيار الدقيق لأساليب العمل.

وتحتاج الموارد البشرية إلى تنظيم وتوجيه وإدارة حكيمة، حتى يمكن الاستفادة منها الاستفادة المرجوة، وبالتالي يمكن تحقيق الهدف الأسمى لها في الارتقاء بالإنتاج وتقديم أفضل الخدمات ومن هنا تأتي أهمية العمل على بناء الكفاءات البشرية للعمل

(¹) أبو العباس الفضل، مرجع سابق، ص 21.

في الأجهزة الإدارية وما يطلبه ذلك البناء من تخطيط للقوة العاملة، وتنميتها، وتحفيزها، ورسم السياسات الفاعلة لها، وتوفير القيادة الإدارية المتميزة التي تحرص على استخدامها الاستخدام الأفضل⁽¹⁾.

ولذلك نجد أن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة خلق القدرة التنافسية، وأن الموارد البشرية الفاعلة هي ركيزة تكوين هذه القدرة وذلك وفقاً للمنطق التالي⁽²⁾:

1. إن النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي بروز الانفتاح والتحرر والمرونة كعناصر رئيسية في حركة منظمات الأعمال وكلها تؤدي إلى إشعال قوى التنافس فيما بينها.

2. يتحدد مصير منظمة الأعمال في عالم اليوم وما قد تحققه من أرباح ونتائج على ما يتوفر لها من قدرات تنافسية تصل بها إلى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين.

3. تتكون القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال بالتصميم والتخطيط والإعداد لتحويل المزايا والموارد المتاحة لها إلى منافع وقيم أعلى للعملاء (Values) وتميز واختلاف عن المنافسين (Differentiation).

4. إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو "المورد البشري" الفعال، حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمنظمة. إن ما يتاح لمنظمة الأعمال من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص، وإن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى القدرة التنافسية إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة، ذلك أنه لا بد من توفر العمل البشري المتمثل في عملية التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق

⁽¹⁾ مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، (الرياض: مكتبة العبيكان ط2، ب.ت)، ص 16.

⁽²⁾ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية منظور إستراتيجي، (القاهرة: دار غريب، 2008م)، ص 40.

والترتيب، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، التقويم والمحاسبة، تلك العمليات التي هي نتائج العمق الإنساني ومظاهره هي أساس النجاح في المنظمات وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد الأخرى المتاحة للمنظمة. وتعتبر العمليات البشرية في منظور الفكر الإداري المعاصر هي الآلية الحقيقية لتحويل ما تمتلكه المنظمات من موارد (طاقات محتملة) إلى قدرات (طاقات مستقلة فعلاً)، والحقيقة المهمة التي يركز عليها الفكر الإداري المعاصر أن هذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوفر، بل لابد من التخطيط والإعداد والتوجيه والتنسيق المستمر في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بالتناسق مع استراتيجيات المنظمة⁽¹⁾.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

يدور الهدف الذي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق رفع الكفاية الإنتاجية للقوى العاملة بالمنظمة. وذلك من خلال رفع مقدراتهم على العمل، والأداء الجيد للإنتاج، وعليه يمكن القول بأن هدف إدارة الموارد البشرية يدور حول تحقيق معدل مستوى الأداء الجيد "المقدرة × الرغبة" بحيث أن إدارة الموارد البشرية تعمل على تحقيق أهداف المنظمة والقوى العاملة معاً، إذ تسعى الإدارة بشكل مباشر على مساعدة الأفراد على تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم وجعلهم سعداء في العمل ورفع الانتماء إليها مما أدى كذلك إلى رفع إنتاجهم وإنتاجية المنظمة ككل. كما أن إدارة الموارد البشرية قد تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال القوى العاملة الجيدة ذات الإنتاجية العالية.

(1) علي السلمي، المرجع السابق، ص 41.

وتتميز الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية كالتالي: (1)

1. العمل على رفع مستوى الكفاءة الإدارية والكفاية الإنتاجية للأفراد من خلال استخدامهم بعد تدريبهم وتنمية قدراتهم وتهيئة الجو المناسب الذي يشجعهم ويدفعهم للعمل بما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.
 2. القيام بتنظيم برنامج تدريب على أسس علمية سليمة تستند على احتياجات العمل الفعلية، مع ضرورة تحديد مجال التدريب المناسب، والتكلفة المالية اللازمة لإنجاح تلك البرامج.
 3. من أهداف إدارة الأفراد كذلك تخفيض معدلات دوران العمل (التسرب الوظيفي) والحد من ارتفاع معدلات الغياب عن العمل.
 4. وأخيراً تهدف إدارة الأفراد من خلال كافة الأهداف المذكورة إلى مساعدة المنشأة في تحقيق أهدافها.
- كما تكمن أيضاً في:

1. تحقيق الأداء المتميز من خلال البشر.
2. زيادة تحفيز العاملين والتزامهم وانغماسهم في العمل.
3. تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة.
4. استقطاب وتعيين أفضل العناصر.
5. تنمية الموارد البشرية.
6. تقدير العاملين ومكافأتهم على أعمالهم وإنجازاتهم.
7. خلق مناخ يشجع على الانسجام والإنتاجية بين الإدارة والعاملين. (2)

(1) حامد التاج حامد الصافي، إدارة الموارد البشرية، (أبيها: دار النشر ، ، 1996م)، ص 12.

(2) بكري الطيب موسى، مرجع سابق ، ص 15.

الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:

غني عن التأكيد على أهمية إدارة الموارد البشرية وما يمكن أن تلعبه من دور حيوي في تحقيق أهداف المنظمة وفعاليتها وتعزيز قدراتها وتوفير ميزة تنافسية لها. ومما يمكن المنظمة من تحقيق ذلك كله هو مراعاة تحديد الموقع التنظيمي والوظيفي للدائرة، الوحدة التنظيمية المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية في المنظمة، حيث يجب أن تحظى باهتمام ودعم الإدارة العليا وتتمتع بتقدير واحترام ومساندة جميع الوحدات التنظيمية الأخرى في المنظمة، من مديرين ورؤساء أقسام وموظفين، وأن تفوض لها سلطات حقيقية واسعة تتناسب مع المسؤوليات الجسام الحيوية الهامة التي تضطلع بها والتحديات والتحولات الراهنة والمستقبلية التي تواجهها المنظمات والموارد البشرية خاصة.

هنالك أشكال وأنواع تنظيمية مختلفة لإدارة الموارد البشرية، ولا يمكن القول بأن هنالك نوع أو شكل تنظيمي معين يناسب جميع المنظمات وجميع الظروف. إذ أن تحديد الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية وموقعها التنظيمي في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة يتأثر بعوامل عديدة أهمها: (1)

(1) دور ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية: إن تحديد دور ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية يعتبر عاملاً هاماً في تحديد وضع الإدارة التنظيمي في ظل التحديات والتحولات والتغيرات التي تشهدها المنظمات المعاصرة، وسبق أن تمت الإشارة إليها. واعتماداً على ذلك فإن مدى التنوع والتوسع في الأدوار والمسؤوليات التي تسند لإدارة الموارد البشرية يؤثر كثيراً في تحديد وضعها التنظيمي.

(2) حجم المنظمة: من بين العوامل والمؤشرات التي يقاس بها حجم المنظمة عدد

(1) حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار الحامد للنشر، ب.ت)، ص 32.

- العاملين المتفرغين، وحجم نشاطاتها، ومبيعاتها ورأس مال المنظمة ومدخلاتها ومخرجاتها وغيرها. وبغض النظر عن المؤشر الذي يستخدم لقياس الحجم فإن تحديد الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية سوف يتأثر حتماً بحجم المنظمة.
- (3) **تنوع نشاطات وأعمال المنظمة:** كلما زاد تنوع وتوسع أعمال المنظمة ونشاطاتها فإن الأمر يتطلب تنوعاً وتوسعاً أكبر في مسؤوليات ونشاطات الموارد البشرية، مما يقتضي إعطاؤها الأهمية المناسبة لممارسة تلك المسؤوليات والنشاطات.
- (4) **كثافة استخدام العنصر البشري من قبل المنظمة:** تتفاوت المنظمات في مقدار ومدى استخدامها للعنصر الإنساني اعتماداً على طبيعة نشاط وعمل المنظمة. ومن المعروف أن المنظمات الخدمية، مثلاً تعتمد بشكل أكبر على العنصر الإنساني في العمل أكثر من العناصر الأخرى (الأموال، الموارد، التقنيات) استلزم الأمر وجود إدارة، تنظيمية متخصصة للموارد البشرية.
- (5) **مستوى التقنية:** تلعب التقنيات المستخدمة في المنظمة دوراً مهماً في تقليص حجم نشاطات وممارسات إدارة الموارد البشرية بسبب استبدال العنصر البشري بالتقنية لإنجاز الكثير من الأعمال. المتقدمة، فسوف تميل المنظمة إلى إعطاء إدارة الموارد البشرية أدواراً ثانوية تقليدية يغلب عليها الطابع التنفيذي، وتلحق الإدارة بالمستويات الإدارية الدنيا. (1)
- (6) **خصائص سوق العمل:** إن مدى الاستقرار أو المتغير في خصائص سوق العمل من حيث استقرار ظروف العرض والطلب على القوى العاملة ومدى التأكد من حيث التركيبية الكمية والنوعية للقوى العاملة تؤثر على أهمية ودور الموارد البشرية فكلما زاد سوق العمل عدم الاستقرار وعدم وضوح اتجاهات العرض والطلب - وهو ما

(1) حسين حريم، مرجع سابق، ص 33.

تتميز به أسواق العمل حالياً - تميل المنظمات إلى توسيع دور إدارة الموارد البشرية ليمتد إلى الأدوار الاستراتيجية والمشاركة في اتخاذ القرارات. وفي مثل هذه المنظمات تزداد أهمية الموارد البشرية مما يضعها في المستويات التنظيمية العليا، المتوسطة. والعكس صحيح - فحيثما كان سوق العمل مستقرًا وهناك وضوح نسبي في تركيبة القوى العاملة من حيث الكم والنوع - تميل المنظمات إلى تقليص دور إدارة الموارد البشرية ليصبح دوراً منفذاً Execution/ Operational يتمثل في تنفيذ سياسات وممارسات الموارد البشرية؟

(7) **فلسفة ونظرية الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية:** فإذا ما أولت الإدارة العليا أهمية ودعماً كبيرين لإدارة الموارد البشرية واعتبرت دورها حيوياً للمنظمة، فسيؤثر ذلك على وضعها التنظيمي وتحديد مسؤولياتها.

(8) **توفر الكوادر الإدارية الكفؤة:** لكي تستطيع إدارة الموارد البشرية أن تقوم بدورها وتضطلع بمسؤولياتها بنجاح، يجب أن تتوفر لديها الكوادر الإدارية المهنية المتخصصة التي تفهم مسؤوليات الإدارة وتترجمها إلى سياسات وإجراءات وأنظمة وتعليمات فعالة، وتتابع تطبيقها. وفي كثير من الحالات كان عدم توفر الكفاءات اللازمة المتخصصة في إدارة الموارد البشرية من بين أسباب عدم استحداث إدارة متخصصة للموارد البشرية في تحقيق أهدافها ومساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة⁽¹⁾.

(9) **الانتشار الجغرافي:** من العوامل التي تؤثر في تحديد الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية هو مدى توزيع وانتشار نشاطات المنظمة وعملياتها في مواقع جغرافية عديدة.

(1) حسين حريم، المرجع السابق، ص 34.

(10) من بين العوامل التي يمكن أن تؤثر في تقرير الوضع التنظيمي الهيكلي والوظيفي لإدارة الموارد البشرية متغيرات بيئية خارجية اقتصادية واجتماعية وثقافية وتشريعات حكومية والعولمة والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية وغيرها.

المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية

ساهمت العديد من العوامل في زيادة الاتجاه إلى إدارة الوارد البشرية فزيادة حدة المنافسة ، والتقدم الالكتروني الهائل،وارتفاع تكلفة الإنتاج والحاجة إلى أسواق جديدة،كل هذه العوامل دفعت كثير من الدول إلى محاولة التوسع والخروج عن نطاق الحدود الإقليمية لتبحث عن الأسواق الجديدة عبر دول العالم الأخرى.

وقد أدى الاتجاه إلى إدارة الموارد البشرية إلى إدراك المنظمات لضرورة البحث عن طرق لإدارة منظماتها على أسس عالمية،خاصة إدارة مواردها البشريه المكلفة بأداء المهام الدولية.لذلك كانت الاستجابة الطبيعية لإدارة الموارد البشرية في ظل العولمة،هي الخروج من نطاق المعرفة المحدودة على المستوى المحلي،الى المعرفة الأكثر شمولاً،على المستوى العالمي وقد انقسمت هذه العملية إلى إتجاهين مختلفين، وقد تمثل الإتجاه الأول ، في التشكيك في القدرة على تعميم ممارسات الموارد البشرية المطبقة على المستوى المحلي، اما ثانيهما ،فيركز على تنمية مجالاً متخصصاً للدراسة يركز على القضايا المتعلقة بالموارد البشرية والتي تظهر بصفة خاصة في مجال الأعمال الدولية⁽¹⁾.

فإلى الآن لم تزل المنظمات غير قادرة على التأليف مع تأثير بعض القطاعات البيئية على إدارة الموارد البشرية. ومازالت هناك حاجة لدراسة تأثير البيئة السياسية،والثقافية،والاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، على ممارسات إدارة الموارد البشرية على كفاءتها وفعاليتها وإمكانية نقلها ،لذلك،لابد من ضرورة فهم التفاعل بين المنظمة والبيئة في هذه الجوانب المختلفة لأن هذا الفهم يعد أمراً حيوياً لفهم ديناميكية إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة ،والتي تختلف عن تلك الممارسات التي تطبق على

(1)احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، (الزقازيق: الإدارة العصرية لراس المال، ط2 2004م) ص 132.

المستوى المحلي.

وتوجد عديد من الاختلافات بين إدارة الموارد البشرية على المستوى المحلي، وإدارة الموارد البشرية في ظل العولمة ومقارنة بالمديرين على المستوى المحلي، فإن مدير الموارد البشرية في ظل العولمة وظهور المنظمات متعددة الجنسية يتعامل مع وظائف غير متجانسة ويتعايش بدرجة أكبر من الحياة الشخصية للأفراد ويركز على جوانب تشغيلية مختلفة ويواجه ضغوطاً بيئية أكثر، ويمكن مناقشة هذه التحديات والاختلافات بشئ من التفصيل⁽¹⁾.

من المتعارف عليه ان حسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة باختلاف أنواعها على خير وجه وبأقل تكلفة أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضا مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون ، ويعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بينما هو مطلوب من العمالة وبينما هو معروض منها داخل المنظمة فإذا كانت نتيجة المقارنة هو وجود فائض في عمالة المنظمة وجب التصرف فيهم أي التخلص منهم أما اذا كانت النتيجة هي وجود عجز فإنه يجب توفيره بعمالة متميزة .

-وتخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة وهي الفترة التي يغطيها التخطيط وهي سنة ميلادية في أقل تقدير وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساسا تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.

⁽¹⁾راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، (الإسكندرية : كلية تجارة، جامعة الإسكندرية، 2005م)، ص 208.

ولتخطيط الموارد البشرية أهمية قصوى ويمكن إيجاز هذه الأهمية في النقاط التالية:
يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع إرتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ
الخاص بالمشروعات .

يساعد تخطيط الموارد البشرية على التخلص من فائض العمالة إن وجدت أو سد العجز
إن كان موجودا.

يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن
ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.

يساعد تخطيط الموارد البشرية على تحليل قوة العمل المتاحة ومعرفة أسباب تركهم
الخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.

ويبقى السؤال: على من يقع عبء تخطيط الموارد البشرية؟

الاجابة تقول:

يقع عبء التخطيط للموارد البشرية إما على إدارة الأفراد او شئون العاملين او الشئون
الإدارية او على وحدات الإنتاج والتنفيذ الأساسية في المشروع (1).

تعريف تخطيط الموارد البشرية:

تعددت التعريفات التي تصف ماهية تخطيط الموارد البشرية ربما للاختلاف في وجهات
النظر بين العلماء والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع أو اختلاف الخلفية الأكاديمية
للباحث نفسه أو الهدف المراد الوصول إليه.

يعرف تخطيط الموارد البشرية بكونه التنبؤ والرقابة على موارد المنشأة البشرية من حيث
العدد والنوعية ،وكونهم يقومون بأعمالهم في المكان والزمان المناسبين ، كما عرف
أيضا بكونه الأنشطة المتعلقة بالتحليل المستمر للموارد البشرية في ضوء إستراتيجية

(1)يوسف أبو الحجاج،إدارة وتنمية الموارد البشرية، (عمان: دار الوليد للنشر، ب.ت)، ص، 58

شاملة لتحديد أنواع الوظائف والمهارات والتخصصات المطلوبة والأعداد اللازمة من كل نوع بكل وحدة أو قسم أو إدارة وتوفيرها في الوقت والزمان المناسبين لكي يساعد على البقاء والتطور⁽¹⁾.

كما أن عملية التخطيط لا تنحصر في تحديد كم ونوع العاملين في المستقبل بل يتعدى ذلك إلى تصميم البرامج الوظيفية للموارد البشرية (مثل الاختيار والتعيين - قياس الأداء - التدريب).

أما أهم الأنشطة الرئيسية التي تقتضيها الخطة فهي القدرة على التنبؤ بحاجات المنظمة من الموارد البشرية حسب العدد والنوع والمهارة والتخصص وتحليل الموجود منها والمتاح ومقارنته مع الحاجات العملية مع دراسة كافة التغييرات التي من الممكن حصولها على تركيبة ومستقبل العاملين .

عرف باتن تخطيط الموارد البشرية بأنه الأسلوب الذي تستطيع المنشأة عن طريقه تأمين حاجاتها من العاملين بالعدد المناسب وبالتأهيل المناسب في الزمان المناسب والمكان المناسب⁽¹⁾ .

ذهب والكر، إلى ربط هذا المفهوم بعمليات إحصائية أخرى تتضمن تحليل حاجات المنظمة أو المنشأة من العمالة تحت ظروف متغيرة واتخاذ التدابير الضرورية التي تؤمن تلك الحاجات.

مما تقدم نلخص إلى أن تخطيط الموارد البشرية هو تحليل منظم ومستمر للموارد البشرية المتاحة مع التأكيد على الاستخدام الأمثل لهذه الموارد والتخطيط اللازم للتأكد

⁽¹⁾Bell، D.W.Industrial participation ، (London ،1967) PP. 42

⁽¹⁾أبو العباس فضل المولى، تخطيط القوى العاملة في الخدمة العامة في السودان في ظل الفدرالية، رسالة دكتوراه

غير منشورة، جامعة ام درمان الاسلامية، 2002م

من أن العرض من الموارد البشرية يتوازن ،أو يكاد، مع الحاجات المطلوبة منها أصحاب هذا الرأي يرون ضرورة القيام بالآتي (1) :-

1. التحليل المستمر والمنظم للعمالة المتاحة.
 2. التنبؤ بالحاجات المستقبلية على ضوء الأهداف المراد تحقيقها.
 3. وكذلك الإسترشاد بموقفها الحالي الذي يسفر عنه التحليل.
 4. التخطيط المستقبلي للعرض والطلب على العمالة للتأكد من حدوث التوازن بينهما بالشكل الذي يضمن تحقيق الاستخدام الأمثل لهذا المورد البشري.
- أياً كان رأي الكتاب والباحثين في تعريف تخطيط الموارد البشرية فإنه لا يخرج عن كونه موازنه بين الحاجات المستقبلية من العمالة وبين المتوقع توفره منها في ذلك الوقت وبالتالي اتخاذ التدابير اللازمة لضمان تأمين الحاجة الحقيقية من العاملين إن كانت هناك وفرة متوقعة درءا لحدوث أية مشاكل بطالة أو فائض عمالة في المستقبل(2).

أهداف تخطيط الموارد البشرية :

يسعى المخدم سواء أكان قطاعاً عاماً أم خاصاً من وضع خطط العمالة إلى تأمين ضمانات كافية لتحقيق أهدافه الاقتصادية والاجتماعية او السياسية ويمكن تلخيص أهداف تخطيط الموارد البشرية في النقاط الخمس التالية(3):

1/ مساعدة التنظيم (العام والخاص) على اكتشاف النقطة الحرجة في الموارد البشرية في مرحلة مبكرة -ذلك أن الدراسات التي تصاحبها عملية تخطيط الموارد البشرية

(1) مصطفى كامل، إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية (القاهرة : دار النهضة العربية، 1993)ص21.

(2) نعمة شلبية الكعبي و مؤيد عبد سعيد السامرائي، إدارة الأفراد، مدخل تطبيقي (بغداد : مطبعة العمال المركزي، 1990) ص41.

(3) عبد الماجد أحمد عوض، تخطيط القوى العاملة(الخرطوم : أكاديمية السودان للعلوم الإدارية مذكرة تدريبية ضمن دورة شؤون الأفراد، 2000)،ص2

تساعد على إظهار مناطق المشكلات - إن وجدت - في الحصول على الأعداد اللازمة من الأفراد بالمهارات والنوعيات التي تتطلبها المنظمة وبالتالي العمل على الاستعداد المسبق لمواجهة هذه المشكلات والآثار السالبة التي قد تنتج عند حدوثها.

2/ ضمان تحقيق التوازن بين العرض والطلب من الموارد البشرية على مستوى يتمشى مع حاجات التنظيم، وفي ظل الظروف المحيطة الأمر الذي يحقق الاستخدام الأمثل من الموارد البشرية.

3/ تحسين الكفاءة الإنتاجية للتنظيم كنتيجة للتخطيط السليم للعنصر البشري.

4/ تحقيق أهداف التنظيم من خلال الاستخدام الأمثل للعنصر البشري بما يضمن زيادة درجة الرضا عن العمل من جانب العاملين .

5/ زيادة قدرة التنظيم على المنافسة حيث يعتمد ذلك على كيفية التنبؤ والرقابة على تكلفة العمل حيث تعتبر لأجور والمرتبات البند الأكبر في بنود الإتفاق على الميزانيات.

أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تتبع أهمية تخطيط الموارد البشرية مما يؤديه من وظائف مهمة للمنظمات ويعد من أهم المتغيرات المؤثرة في قدرتها على تحقيق الأهداف والبرامج والتطور حيث يتعلق بأهم عناصر العملية الإنتاجية ألا وهو الإنسان . فمن خلاله يمكن استثمار الطاقات الإنسانية أفضل استثمار وزيادة كم ونوع الإنتاج وتخفيض تكاليفه ،ويمكن ان تبرز أهمية تخطيط الموارد البشرية من خلال التطرف إلى أهم أهدافه وهي (1):-

1/ القضاء على الكلف المترتب عن وجود بطالة مقننه في العمل.

2/ توفير الأساس الجيد للإستخدام الأفضل للقوى العاملة، من خلال توفير ظروف العمل وبناء السياسات والبرامج الإدارية المختلفة من تدريب وتقويم للأداء وسياسة

(1) مصطفى كامل ، مرجع سابق ، ص2

الأجور والحوافز وغيرها.

3/إكساب المنظمة المرونة الكافية لغرض استيعاب التطورات التكنولوجية والتنظيمية الجديدة.

4/المحافظة على الموارد البشرية،وتخفيض معدل دوران العمل الأمر الذي يؤدي إلى احتفاظ المنظمة بالكفاءات الجيدة.

5/ تساعد الإدارة في التخطيط والتنفيذ لخطط وبرامج العمل في القطاعات الأخرى في المنظمة كافة.

6/ كما يرتبط تخطيط المواد البشرية بالتخطيط للتعليم بوصفه العامل المؤثر في جانب العرض من الموارد البشرية التي يتضمنها التخطيط (1).

مستويات تخطيط الموارد البشرية :

هناك أربعة مستويات يتم فيها تخطيط الموارد البشرية وهي (2):-

1/ تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة:-

ويتم في هذا المستوى التخطيط على مستوى المنظمة أو المنشأة وهي اللبنة الأولى في التخطيط للقوى العاملة .وتعني قدرة المنظمة على توفير الأعداد والنوعية اللازمة من الأيدي العاملة في الوقت المناسب لغرض انجاز أهدافها.

2/ تخطيط الموارد البشرية على مستوى القطاع:-

يتكون الاقتصاد القومي من قطاعات مختلفة وعادة يتم تصنيف القطاعات حسب التخصص النوعي (الزراعي-الصناعي- التجاري- وغيرها)أو يتم على أساس ملكية القطاع (كالقطاع الاشتراكي او العام او المختلط)وقد يتم التصنيف على أساس هدف

(1) مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، (الرياض: مكتبة العبيكان، ط2، 2008م)، ص34

(2)بكري الطيب موسى، مرجع سابق ، ص83

استراتيجي أو سياسي كما هو الحال في القطاعات العسكرية او الصناعات الحربية ويأخذ هذا النوع من التخطيط أهمية وذلك لأنه يتوسط بين تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة والتخطيط القومي ويأخذ بالنظر حاجات المنظمات وحاجات الاقتصاد القومي بأكمله كما أنه يحدث كثيراً ان تستخدم الهيئات المسؤولة عن التخطيط من اقله المهارات او التخصصات النادرة بين القطاعات المختلفة وبذلك يستطيع هذا النوع من التخطيط مواجهه قلة أو نقص عرض بعض المهارات الضرورية للاقتصاد القومي.

3/تخطيط الموارد البشرية على مستوى الإقليم:

وهو جزء مهم من التخطيط القومي الشامل حيث يستخدم عندما تكون هناك حالة من التجانس الاجتماعي أو الاقتصادي أو الجغرافي في دولة من الدول ويظهر بشكل جلي في الدول ذات المساحات الواسعة المكونة من اقاليم لها خصائص متباينة من حيث نظمها وطبيعة مواردها الاقتصادية ومواردها الطبيعية وظروفها الاخرى ،ولذلك يتم الاهتمام بهذا النوع من التخطيط لغرض تحقيق الاستفادة والتكامل لمثل هذه العوامل وتطوير تلك الأقاليم اقتصاديا واجتماعيا وتأتي خطط الموارد البشرية فيها على قدر من الأهمية لما للعنصر البشري من اهمية متميزة إزاء عناصر الإنتاج الأخرى ومن أمثلة الدول التي تتبع هذا النظام الاتحاد السوفيتي (سابقا)والصين والهند (1) .

4/تخطيط الموارد البشرية على مستوى الدولة(القومي):

بعد هذا النوع من التخطيط بمثابة الإطار العام الذي يضم الأنواع الأخرى كافة من التخطيط ويعمل على توفير وتحقيق حالة التوازن بين العرض والطلب على الموارد البشرية لاقتصادها القومي ككل بوصف الدولة وحدة سياسية واقتصادية واجتماعية

(1)شوقي حسين عبدالله، سياسات الافراد (القاهرة: دار النهضة العربية، 966) ص34

ولغرض القيام بهذا النوع من التخطيط لابد من مراعاة بعض الجوانب:-

أ- مسح الحاجات للقوى العاملة للمدة المحددة للخطة ويتم ذلك من خلال معرفة الأهداف الكلية للدولة وقطاعاتها وترجمة تلك الأهداف عن طريق خطط الدولة وقطاعاتها المختلفة في الزمان والمكان ومعرفة الحاجة الفعلية بشكل تقريبي من الأيدي العاملة.

ب- مراجعة السياسة التعليمية والتدريبية ومعرفة طاقاتها خلال فترة الخطة.

ج- تحديد الحاجات القطاعية للقوى العاملة ويتم ذلك على ضوء مؤشرات عديدة منها حجم الطلب على منتجات او خدمات القطاع -أهداف القطاع - حجم القطاع - طريقة توزيع الدخل القومي وأثره في نموزج الطلب ومرونته .

د- الموازنه بين حاجات القطاعات والمعروض من الأيدي العاملة.

هـ- استخدام الموارد البشرية على مستوى المنظمة.

و- تعديل الأهداف القطاعية ومتابعتها أثناء التنفيذ.

ز- دراسة سوق العمل ومايتعلق به من سياسات.

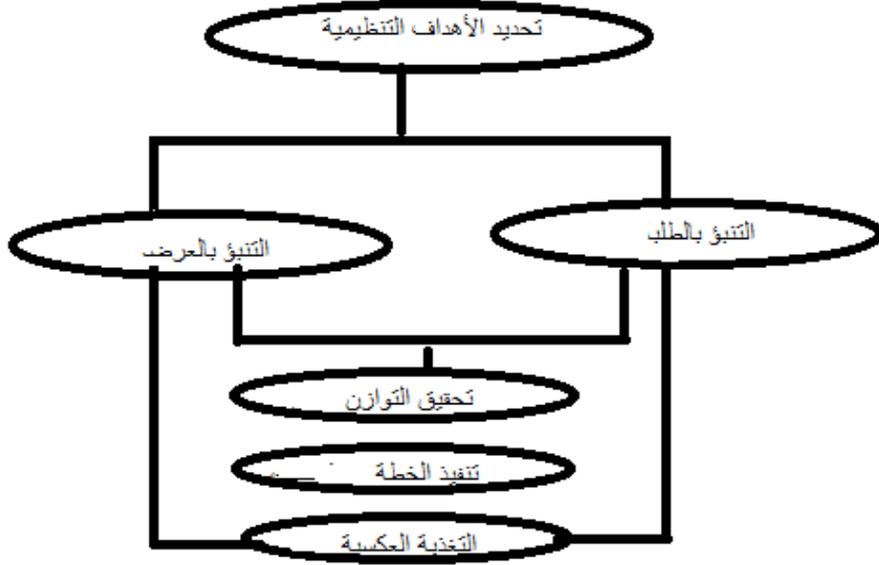
مراحل تخطيط الموارد البشرية:

عملية إعداد خطة للموارد البشرية تمر بست مراحل كما يبينها الشكل التوضيحي التالي⁽¹⁾ تتكون من تحديد الأهداف التنظيمية - التنبؤ بالعرض - التنبؤ بالطلب - إيجاد التوازن - تطبيق الخطة- التغذية العكسية.

(1) شوقي حسين عبدالله، مرجع سبق ذكره، ص35

شكل (1/2/1)

الخطوات العملية لوضع خطة للقوى العاملة



المصدر: مصطفى كامل-إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية(القاهرة: مطابع كلية الصيدلة-1993م)ص29

أولاً: تحديد الأهداف التنظيمية:

يعتبر تحديد الأهداف التنظيمية نقطة البداية الحقيقية لتخطيط الموارد البشرية بحيث يجب أن تكون واضحة بما يكفي لترجمتها إلى صورة كمية في شكل نقدي أو عددي أو في شكل أهداف أصغر ممكنة القياس ويجب ان يدخل في هذا الاطار مراحل تنفيذ الأهداف العامة والتفصيلية في المديين الطويل والقصير مع الأخذ في الاعتبار المؤثرات الداخلية والخارجية التي قد تلعب دورا في تغيير الأهداف التنظيمية من وقت لآخر مثل التغيرات التقنية والسياسة الدولية واتجاهات الاقتصاد في العالم والتغيرات السياسية الداخلية.

ثانياً: التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية:

المرحلة الثانية هي التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية في المستقبل وتقدير حجم ونوعية وتركيبية الموارد البشرية اللازمة للتنظيم في ميادين العمل المختلفة، بالتالي لدراسة حجم العمل المطلوب انجازه وأي تغييرات في الأساليب والتقنيات المستخدمة فيه لذلك يعتمد التنبؤ بالطلب على محورين⁽¹⁾ :

الأول : تقدير وتحديد نوع الأعمال ونوعية العمالة اللازمة لانجازها وذلك يتطلب الآتي:-

1. تحليل طبيعة الأنشطة ونظم الإنتاج ونظم الأداء.

2. تحليل ووصف الوظائف.

3. تحليل التنظيم.

4. تقسيم الوظائف على مجموعات نوعية.

الثاني: تقدير وتحديد الأعداد المطلوبة من العمالة وذلك عن طريق:-

1. تحليل عبء العمل

2. تحليل أثر التغيرات التقنية

3. تحليل أثر التغيرات التنظيمية.

4. تحليل حاجات الاحلال بسبب حالات الترك الدائم او المؤقت للوظائف

العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

هناك مجموعتان من العوامل التي يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية وهما المؤثرات الداخلية والمؤثرات الخارجية.

⁽¹⁾H.s.parns. forecasting educational Needs for Economic & social development(paris . O.E.C.D,1962)pp 116

أولاً: المؤثرات الداخلية:

وهي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية للمنشأة أو المؤسسة أو المنظمة والمؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة حالياً ومستقبلاً ومن أهم تلك العوامل:

أ/ أهداف المنظمة أو المنشأة :

حيث تشكل أهداف المنشأة أو المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو ادراك الأهداف العامة وقدرة المنظمة أو المنشأة على تحقيقها.

ب/الوضع المالي:

الوضع المالي للمنشأة أو المنظمة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل إستقطاب الكفاءات وابقائها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز.....الخ.

ج/التغيرات التنظيمية:

تعتبر التغيرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو إحداث تغير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب تدريب وتطوير الموارد البشرية. (1)

د/ حجم العمل :

يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته

(1) يوسف أبو الحجاج، إدارة وتنمية الموارد البشرية (عمان: دار الوليد للنشر، 2010 م)، ص 59.

ثانياً: المؤثرات الخارجية:

يتأثر حجم الموارد البشرية المطلوبة لأي منظمة بمجموعة من المتغيرات التي تحدث في بيئة المنشأة أو المؤسسة الخارجية ومن أهم تلك العوامل مايلي:

أ/عوامل اقتصادية:

تتأثر الشركات أو المؤسسات أو المنظمات بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة فإرتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر للإختيار من الموارد البشرية المطلوبة.

ب/ سياسة العمالة:

وتتضمن سياسة العمالة التشريعات القانونية التي تضعها الحكومات مثل قوانين العمل وقوانين النقابات العمالية ووضع حد أدنى للإجورالخ.

ج/ عوامل تقنية:

يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها وأثر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.

د/ أوضاع سوق العمل:

ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض او العجز وماينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية .

هـ/عوامل تنافسية:

ويتمثل هذا في أنه كلما ازدادت المنافسة بين الشركات أو المؤسسات تصبح حاجة الشركة أو المؤسسة أكبر لكفاءات بشرية مدربة وماهرة.

و/العوامل الاجتماعية والسكانية: ويتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية إلى أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجة وأثر ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز⁽¹⁾.

مزايا التخطيط الشامل للموارد البشري:

يمكن إيجاز مزايا التخطيط الشامل للموارد البشرية فيما يلي:-

1/التنسيق والتوحيد بين أنشطة المشروع المختلفة إذ أن عملية التخطيط تمكن الإدارة من رؤية أجزاء المشروع المختلفة جميعها وتنسيقها معاً في هيكل متكامل.

2/تقليل حالات الأزمات الطارئة والتخلص من نقاط الاختناق في مجالات العمل المختلفة حيث يمكن التخطيط من التنبؤ بتلك الأزمات واكتشاف الاختناقات في العمل وإعداد الحلول المناسبة لها.

3/حصر الموارد المتاحة وتنظيم استغلالها بأقصى كفاءة في الاتجاه الذي يحقق الهدف المطلوب.

4/توفير الأساس المنطقي لعمليات المتابعة والرقابة على النشاط إذ لا يمكن للمتابعة أن تتم بدون وجود خطة تحدد المعيار الذي يتم على أساسه تقييم الأداء الفعلي.
مقومات تخطيط القوى العاملة:

هناك مقومات أساسية لتخطيط القوى العاملة يمكن إيجازها في النقاط الآتية:-

أ- وضوح الأهداف .

ب- وضوح خطة الإنتاج والمبيعات.

ج- وضوح السياسات الإنتاجية والتسويقية والمالية وشئون الأفراد.

(1) يوسف أبو الحجاج، المرجع السابق، ص59.

د- وجود وصف تحليلي للوظائف.

هـ- وجود معلومات كافية عن معدلات الأداء المستحدثة للفرد أو الجماعة.

و- وجود تنظيم إداري واضح.

ز- وجود إجراءات عمل ودورات مستندية واضحة.

مشاكل سوء تخطيط الموارد البشرية:

ينتج عن سوء تخطيط الموارد البشرية أو القوى العاملة عدة مشاكل يمكن إيجازها في

النقاط الآتية:

1/وجود فائض في العمالة في بعض المجالات ووجود عجز في مجالات أخرى.

2/تعطيل الطاقة الإنتاجية المرتبط استخدامها بعنصر العمل في حالة وجود عجز في

العمالة.

3/عدم تناسب العمالة المختارة مع الاحتياجات من حيث النوعية والإعداد.

4/اضطراب عمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب.

5/اضطراب الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات العمالة منها:(الاستقالة- الفصل -

الترقية- النقل - التقاعد- الوفاة).

عناصر تخطيط الموارد البشرية:

التخطيط الموارد البشرية والقوى العاملة عناصر أساسية منها على سبيل المثال لا

الحصر مايلي:-⁽¹⁾

1. تخطيط نوعيات الأعمال.

2. تخطيط الأعمال اللازمة لكل نوعية عمل.

⁽¹⁾يوسف ابوالحجاج، مرجع سابق ، ص 64

3. التنبؤ بالمتاح داخل المنظمة في كل نوعية عمل مستقبلاً .
4. تحديد الفائض أو العجز في كل مجموعة .
5. تحديد أساليب معالجة الفائض أو العجز في كل مجموعة.

البحث الثالث: تحليل وتوصيف الوظائف

يساهم تحلل وتوصيف الوظائف في عديد من أنشطة وبرامج إدارة الموارد البشرية وفي مقدمتها تخطيط وتنمية المسارات الوظيفية حيث تعد نتائج تحليل الوظائف الركيزة الأساسية لضمان نجاح أي برنامج يتعلق بالموارد البشرية ويتطلب تحليل الوظائف ضرورة جمع البيانات المتعلقة بالأبعاد المختلفة للوظائف وتحليل هذه البيانات ثم اعداد توصيف للوظائف وكذلك إعداد توصيف لشاغلي تلك الوظائف ولضمان نجاح برنامج التحليل والتوصيف الوظيفي لابد من كسب ثقة وتأيد العاملين لهذا البرنامج ومراعاة التحديث المستمر لتوصيف الوظائف لمواكبة التغيير الحادث في محتوى ونوعية الوظائف بسبب التغييرات المستمرة في الجوانب التكنولوجية والتنظيمية بالمنظمة⁽¹⁾.

أولاً: تحليل الوظائف:-

من اجل تعيين الأفراد على أسس سليمة يستلزم الأمر وضع معايير مسبقة تتعلق بالموصفات المطلوبة في الشخص حتى يتسنى اجراء مقارنة بينها وبين مواصفات المتقدمين لشغل الوظائف ،ان هذه المعايير سوف تضمن على الاقل توفير الحد الأدنى الضروري من المواصفات لأداء اختصاصات الوظيفة بشكل مناسب وان وضع هذه المواصفات يستلزم دراسة واجبات الوظيفة ومسئولياتها بالطبع بعد تصميم وتحديد طبيعة الوظائف المطلوبة وذلك لتحديد القدرات الانسانية المطلوبة للتنفيذ وهذا مرتبط بدراسة محتويات الوظيفة لتحديد المتطلبات الانسانية .

اصطلاح تحليل الوظائف.

ان تحليل الوظائف ما هو الا عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات

(1) يوسف ابو الحجاج، مرجع سابق ، ص 44.

المتعلقة بواجبات سلطات الوظيفة وأبعادها المختلفة وظروف العمل المحيطة بها وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها وأن الناتج المباشر لهذا التحليل انما يتمثل في اعداد بطاقة توصيف الوظيفة وهي عبارة عن قائمة توضح واجبات ومسئوليات الوظيفة المعينة بإختصار فإنها يجب ان تبين مايجب عمله وكيف يتم (1).

ولماذا وانها بذلك تعتبر بمثابة معيار للوظيفة وهي بالتالي تحدد حدود السلطة والمسئولية للوظيفة.

وبالرغم من أن تحليل الوظائف لا يستطيع أن يبتعد عن تأثير التحيز الشخصي والحكم والآراء الشخصية ايضا الا أنه يجبر الآراء على ان تكون أكثر موضوعية وذلك لانه يتحول إلى شكل مكتوب مؤيد بدليل حقيقي وواقعي وأكثر من ذلك فكل وظيفة تقسم إلى أجزاء ويتم دراستها على أساس الأجزاء او العناصر المعينة أي إعطاء كل جزء الاهتمام الذي يتفق وأهميته.

وفي هذا الشأن يجب أيضا التنويه إلى ضرورة عدم الخلط بين دراسة الزمن والحركة والتي تعتبر مصدر من مصادر الحصول على بيانات خاصة بوظيفة وبين توصيف الوظائف حيث تعتبر دراسة الزمن والحركة وظيفة هندسية صناعية من كونها وظيفة افراد فبينما يساعد تحليل الوظائف في الكشف عن الواجبات التي يجب ان يقوم بها الموظف، والمؤهلات والصفات التي يجب ان تتوفر لديه نجد أن دراسة الزمن والحركة تتعلق أساسا بالتفاصيل الخاصة بأنشطة العمل التي يجب ان تؤدي ، وان تحليل الوظيفة يعني تفنيت الوظيفة إلى الجزئيات المكونة لها ابتداءا من مسماها ودرجتها وأهدافها والمهام الملقاة على عاتق شاغلها ومتطلبات شغلها أو بمعنى آخر هي عملية جمع المعلومات الأساسية والضرورية عن الوظيفة بحيث تكون معلومات دقيقة

(1) مصطفى محمود ابوبكر، إدارة المورد البشرية، (الخرطوم: الدار الجامعية، 2004)، ص284

وتفصيلية وحقيقية وواقعية بهدف تحديد ووضع وصف كامل للوظيفة ومواصفاتها وشروط شغلها وينبني علي تحليل الوظائف عدة قرارات استراتيجية مهمة ابتداء من وصف الوظيفة وتحديد مواصفات من يقوم بها واختياره وترقيته وفصلة وانتهاءا بإلغاء الوظيفة او تحويلها كما سنعرف لاحقا، وعلى أي حال فإن الجدول التالي يوضح أهم الفروق بين دراسة الزمن والحركة وتحليل الوظائف (1).

الجدول (1/3/1)

أهم الفوارق بين دراسة الزمن والحركة وتحليل الوظائف

عوامل المقارنة	تحليل الوظائف	دراسة الزمن والحركة
الغرض	وصفي واسع، ويغطي واجبات ومسئوليات، وسلطات الوظيفة.... الخ	تغيير وتحسين العمل ضيق، محصور في الواجبات
درجة التفصيل	يتم بدرجة محددة	يتم بدرجة كبيرة جدا من التفصيل
الجهة المسؤولة عنه في التنظيم	ينفذ بواسطة إدارة الأفراد	ينفذ بواسطة المهندسين الصناعيين
الأساليب المستخدمة	الملاحظة ، المقابلة ،قوائم الاسئلة، سجلات الأداء	الملاحظة،التصوير الفوتوغرافي،ساعة توقيت..... الخ
استخدام النتائج	الحصول على الأفراد،التدريب،تحديد الاجور..... الخ	تحسين طرق العمل ووضع معايير الأداء

المصدر: مصطفى محمود ابوبكر ، إدارة المورد البشرية، (الخرطوم: الدار الجامعية ، 2004) ص، 286

(1) ابو العباس فضل المولى، تخطيط القوى العاملة في الخدمة العامة في السودان في ظل الفدرالية، رسالة دكتوراه

غير منشورة، جامعة ام درمان الاسلامية، 2002، ص285

اما عن خصائص الوظيفة التي تشملها عملية تحليل الوظائف فإنها تتضمن مايلي:-

1. مسمى الوظيفة.
2. الوحدة التنظيمية التي تتبعها الوظيفة
3. تصنيف المستوى الإداري للوظيفة (إدارة عليا ، إدارة وسطى ،إدارة مباشرة)
4. تصنيف فئة الوظيفة (وظيفة فنية ،وظيفة كتابية ،وظيفة تخصصية)
5. وصف لمهام الوظيفة وواجباتها.
6. المسئوليات المختلفة التي يتحملها شاغل الوظيفة (عن الاشخاص والاموال والموجودات او الآلات والمعدات).
7. الصلاحيات أو السلطات التي يتمتع بها شاغل الوظيفة.
8. الظروف المادية التي يتم فيها أداء مهام الوظيفة.
9. المخاطر التي من المحتمل ان يتعرض لها شاغل الوظيفة سواء كانت هذه المخاطرة مادية أو غير مادية (التعرض لدرجة عالية من القلق النفسي وضغط العمل).
10. معدلات الأداء المتوقعة من شاغل الوظيفة من ناحية الكمية او الجودة او عدد المهام المتوقع انجازها او عدد العملاء المتوقع خدمتهم والتكلفة والوقت.
11. علاقات الوظيفة بغيرها من الوظائف (الوظائف التي تغلوها التي تقع تحتها والتي معها على نفس المستوى التنظيمي).
12. المؤهلات والمواصفات اللازم توافرها في شاغل الوظيفة بما في ذلك (التعليم والتدريب والخبرة السابقة والمهارات والصفات الشخصية)⁽¹⁾.

(1) ابوالعباس فضل المولي، المرجع السابق، ص286

أهداف تحليل الوظائف:-

يهدف تحليل الوظيفة إلى الحصول على إجابات على الاسئلة التالية(1):-

1. ماهية هذا العمل؟
2. اين يؤدي هذا العمل؟
3. لماذا يؤدي هذا العمل؟
4. متى يؤدي هذا العمل؟
5. كيف يؤدي هذا العمل؟
6. ماهي المهام التي يؤديها شاغل الوظيفة؟
7. ماهي المسؤوليات الواقعة عليه؟
8. ماهي المخاطر التي يتعرض لها؟
9. ماهي السلطات والصلاحيات التي يمارسها شاغل الوظيفة؟
10. ماهي المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة؟
11. وذلك بغرض اتخاذ القرار الملائم حيال الوظيفة إنشاء ووصفاً وتوصيفاً وشغلاً وإخلاء والغاء.

اهمية تحليل الوظائف:-

تتبع اهمية تحليل الوظائف من ضرورة التحديد القاطع للواجبات والمسؤوليات التي يجب ان يؤديها العامل وتحديد الحد الأدنى من التأهيل العلمي المطلوب والخبرة والتدريب اللازمين لأداء مهام الوظيفة المعينة .وتصبح أهمية التحليل واضحة وجليّة للطبيعة الديناميكية للوظائف نتيجة للتغيرات السريعة في تقنيات أداء العمل والأدوات المستخدمة

(1) أبو العباس فضل المولى كجوك، إدارة الموارد البشرية الأصول العلمية ونماذج التطبيق، (الخرطوم: المكتبة

فيه مما يستوجب الدراسة المستمرة للوظائف وإدخال التعديلات الضرورية عليها. تنتج عن عملية تحليل الوظائف كمية وافرة من المعلومات عن الوظيفة المحددة وكل وظائف المنظمة، وتعطي صورة واقعية عن حال المنظمة من خلال تحليل تلك المعلومات وتعتبر عملية التحليل غاية في الأهمية للأسباب التالية:-

1. عملية التحليل تحدد خصائص الوظائف المختلفة والوقوف على طبيعتها (ادارية-فنية- مهنية -.....الخ) وبالتالي المهارات والمؤهلات المطلوبة لأدائها.
2. وتوفر عملية التحليل معلومات دقيقة تساعد في مسألة اختيار وترقية العاملين
3. كما تساعد المعلومات المتوفرة في وضع البرامج التدريبية للعاملين في مختلف التخصصات وبناء قدراتهم، وذلك من خلال تحديد الفجوة بين المعايير القياسية لأداء الوظيفة والأداء الفعلي للعاملين شاغلي تلك الوظائف.
4. تعتمد المنظمة في تقييم أداء العاملين على المعايير القياسية الموضحة في أهداف الوظيفة وتقدير نسبة الانجاز وفق المسؤوليات والأعباء (1).
5. وتساعد في إعادة تصميم الوظائف أو ما يعرف بالهندرة وإعادة هندسة الوظائف.
6. تساعد ايضا عملية تحليل الوظائف في وضع نظام عادل وشامل للأجور والرواتب والمزايا العينية والحوافز التشجيعية والمكافآت على الاعمال الابداعية .
7. كما تساهم في وضع نظم وسياسات الخدمات الصحية والامن الصناعي والترفيه والخدمات الاجتماعية.
8. كما تساعد عملية التحليل في اعادة تشكيل الوظيفة وتحويرها لتتواءم مع بعض الحالات مثل المبدعين والموهوبون وذوي الحاجات الخاصة الا ان هذا يأتي في حدود ضيقة جداً .

(1) أبو العباس فضل المولى كجوك، المرجع السابق، ص 107

المبادئ الأساسية لتحليل الوظائف:-

تتعدد المداخل الخاصة بتحليل الوظائف بحيث قد يكون مدخل معين اكثر مناسبة من غيره، ويتوقف اختيار المدخل المناسب على عدد من المبادئ الأساسية تساعد في تحديد الجوانب التي يجب أخذها في الحسبان والتي من اهمها:-

كل الأعمال قابلة للتحليل :-

تتسم بعض الأعمال بالرتابة والروتين والتعقيد والتنوع ويظن البعض ان وصفها صعب وغير ممكن ولكن العكس هو الصحيح فليس هناك وظيفة لايمكن تحليلها. توفير الحقائق:

يجب أن يوفر التحليل جميع الحقائق عن الوظيفة بحيث يكون شاملا ومتكاملا ويمكن استخدامه لأكثر من غرض، مثل التدريب-التوظيف-تقويم الأداء. البساطة والوضوح:-

يجب ان يكون التحليل واضحا ومبسطا بحيث يفهمه الجميع وذلك بالبعد عن الأساليب المعقدة والدخول في التفاصيل التي لا طائل من ورائها فبعض المعلومات تكون تفصيلية اكثر من اللازم وتغرق الموظفين والمديرين ، لكن قد يستفيد منها الباحث المتخصص⁽¹⁾.

التكيف :

عملية التحليل عملية شاقة ومكلفة ، لذلك فإن بعض المنظمات تتجنبها وتأخذها بصورة سطحية، ولا بد ان تدرك المنظمات ان الوظائف تتصف بالديناميكية وانها دائمة التغيير وبالتالي يجب ان تتكيف عملية التحليل مع التغيير المتوقع على الوظائف المختلفة .

خطوات تحليل الوظائف:

ليس هناك قاعدة ثابتة لتحليل الوظائف ولكن عموما يمكن اتباع الخطوات التالية:
تحديد الغرض من تحليل الوظائف:-

(1) المرجع السابق، ص 108

وهي الخطوة الاولى في التحليل لأن معرفة الغرض تتحكم في اختيار المعلومات وطرق جمعها وطرق تحليلها .

تحديد نطاق التحليل شامل ام جزئي:-

اذا لايمكن تحليل كل الوظائف الا في حالات نادرة مراعاة لتقليل التكلفة فيمكن مثلا تحليل وظائف قطاع معين او شريحة معينة.

تحديد الجهة الادارية المسؤولة عن التحليل :-

لا بد من اسناد المهمة لجهة واحدة محددة مثل إدارة الموارد البشرية او إدارة التطوير الاداري او بيت خبرة متخصص لكن تحت اشراف إدارة محددة.

اختيار عينة وتحليلها :

وهذا يفيد افراد فريق تحليل الوظائف جدا لتوحيد الرؤى وتدريب العاملين الجدد في الفريق وفي نفس الوقت تهيئة الأسس السليمة لإجراء التحليل.

دراسة المعلومات المتاحة :

وفي هذا فائدة كبرى للإلمام بجوانب الوظائف المختلفة ومعرفة أطرها العامة وقد يكون هناك تحليل سابق غير مكتمل أو أن يكون هناك تحليل تم اجراؤه على وظائف مشابهه في منظمات اخرى (1).

تحديد اسلوب جمع المعلومات :

وهذه خطوة مهمة حيث ان لكل نوعية من الوظائف الأساليب التي تتناسب معها أو ان تكون مناسبة اكثر من غيرها.

جمع المعلومات :

وهي اهم الخطوات لذلك يجب مراعاة الدقة والطريقة الأنسب لجمع المعلومة وفق ما تم توضيحه لاحقا .

(1) المرجع السابق، ص 109

اختيار اسلوب التحليل :-

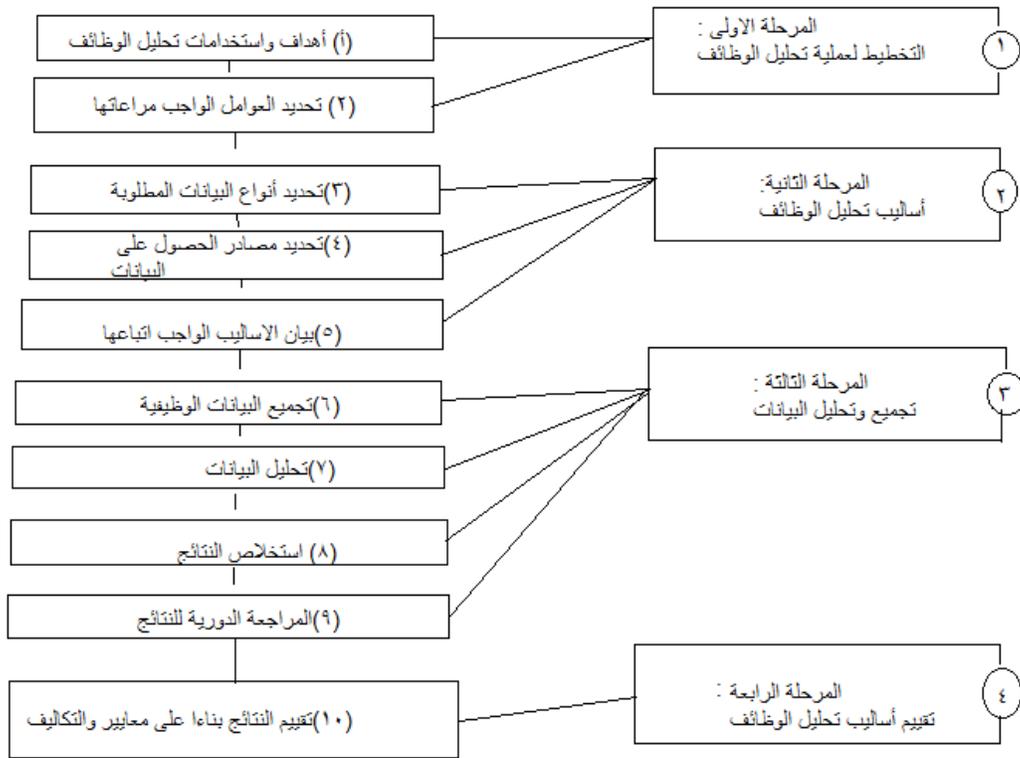
تتعدد أساليب التحليل وقد يكون هناك أسلوب أفضل من غيره لذلك يجب توخي الدقة في اختيار الأسلوب الأفضل والأحسن.

التحليل :-

القيام بالتحليل والوصول إلى النتائج هو الخطوة التي تكمل كل الجهود السابقة بالنجاح وقطف ثمار العملية (1).

الشكل (1/3/1)

مراحل وخطوات تحليل الوظائف



المصدر: أبو العباس فضل المولى كجوك- إدارة الموارد البشرية الاصول العلمية ونماذج التطبيق (الخرطوم: المكتبة الوطنية، 2013م)، ص 107

(1) المرجع السابق، ص 109

أما المرحلة الثانية فتهتم بتحديد الأسلوب أو الأساليب التي يمكن اتباعها لتحليل الوظيفة وبيان انواع البيانات المطلوبة لعملية التحليل وهي مصادر الحصول على البيانات وتحديد الاجراءات الواجب اتباعها لتجميع تلك البيانات (1).

وفي المرحلة الثالثة يتم تجميع البيانات وتحليلها إذ يقوم محلل الوظيفة بتجميع معلومات الوظيفة وتحليلها وتقديم تقرير واضح ومفهوم يمكن استخدامه بشكل ميسر واعادة مراجعة المعلومات للاطمئنان إلى سلامتها واكتمال موضوعيتها.

وفي المرحلة الرابعة يقوم محلل الوظيفة بتقييم أساليب تحليل الوظيفة بشكل شمولي وصياغة الوظيفة في شكل مصطلحات محددة من خلال فوائدها ومنافعها وتكاليفها وأعبائها.

ثانياً : توصيف الوظائف

تعد عملية توصيف الوظائف من العمليات المهمة في المنظمة اذ بموجبها يتم تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة بشكل دقيق ، وبذلك يكون بمثابة العامل المرشد على الأداء الكفأ اذا ما تم التحليل او التوصيف بموجب الأسس والمبادئ العلمية المعروفة.

إن التوصيف الذي تعده المنظمة لا تنحصر فائدته بسياسة واحدة دون اخرى ، بل يمكن القول بأنه المعين الذي يساعد المنظمة على رسم سياستها المختلفة فهو الذي يحدد المعلومات والمهارات اللازمة لأداء العمل وعليه فهو سبيل المنظمة لرسم برامج التدريب والاختيار والتعيين ، وهو كذلك وسيلتها لتخطيط القوى العاملة ، ورسم سياسة الحوافز والمكافأة وعلى ضوءه يتم تقويم أداء العاملين (2).

(1) زاهر عبدالرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، (دائرة المكتبة الوطنية)، ص32

(2) مؤيد عبد سعيد السامرائي ، إدارة الافراد، مدخل تطبيقي (بغداد : ،هيئة المعاهد الفنية، 1990) ص23

وتوصيف الوظيفة هو بيان شامل للواجبات والحسابات والمسؤوليات الخاصة بالمنصب⁽¹⁾، ويعرف توصيف الوظائف بأنه " التسجيل المنظم لأبعاد الوظيفة ومكوناتها الأساسية والعوامل المحيطة بها في بطاقة وكشف الوظيفة الذي يعرف الوظيفة ويظهر عوامل التقييم الداخلة في تكوينها ويبرز مدى صعوبة واجباتها ومسؤولياتها والحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازم لشغلها"⁽²⁾.

أغراض وصف الوظائف:-

1/اختيار الفرد الملائم للوظيفة :

يبين الاستعدادات والقدرات والسمات الإنسانية الأخرى التي يفترض ان تتوفر في الفرد الذي يستطيع القيام بالعمل بنجاح وكفاءة ،وبذلك يضع المسؤولون في إدارة الأفراد نصب اعينهم في اختيار الفرد الذي تتوفر به الخصائص ،كما تمكن الخصائص والسمات المطلوبة الأخصائيين في إدارة الأفراد من تصميم او اختيار أهم الاختبارات التي تستخدم لغرض معرفة امكانات الفرد المتقدم للوظيفة ،واختيار الاسئلة المناسبة ، وبذلك يتحقق للإدارة اختيار أنسب الأفراد لشغل الوظيفة سواء من داخل المنظمة او خارجها⁽³⁾.

2/وضع او اختيار البرامج التدريبية المناسبة والتخطيط مستقبلا لتوفير المهارات المطلوبة لشغل الوظيفة.

3/ وضع الأسس السليمة للنقل والترقية ،حيث يترتب على سياسة الترقية قيام الفرد بأعباء ومسؤوليات اكبر وبذلك يوفر التحليل والتوصيف لإدارة المنظمة أمكانية معرفة

(1) يوسف ابو الحجاج، مرجع سابق ، ص97

(2) محمد عثمان اسماعيل، إدارة الافراد، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ب.ت)، ص82

(3) مؤيد عبد سعيد السامرائي ، مرجع سابق ، ص26

الخبرات الواجب توفرها في الأفراد المرشحين لعملية النقل او الترقية.

4/رسم سياسة عادلة للأجور .

يساعد توصيف الوظائف علي تحديد أهمية وقيمة الوظيفة او العمل للمنظمة،ومايتطلبه من خبرات وقدرات وتزداد الاجور بزيادة قيمة واهمية الوظيفة للمنظمة .

5/تحسين نظم العمل وظروفه في ضوء اسلوب ومتطلبات أداء الوظيفة

6/تنسيق الجهود وتكاملها حيث تشترك الوحدات التنظيمية في تحقيق أهداف مشتركة كما أن مهام الوظائف داخل هذه الوحدات ترتبط ببعضها مما يتطلب التنسيق بين الجهود في المنظمة.

وفي ضوء ما يوفره التحليل من بيانات عن واجبات الوظائف المختلفة فإن ذلك يساعد على تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات تحديدا واضحا بما يضمن سلامة التنظيم وتنسيق الجهود، وتكاملها.

7/بعد وصف الوظائف أساس لتقييم كفاءة أداء العاملين بالتعرف على مدى التزامهم بواجباتهم المحددة في كشف الوظائف بما يوفر الأساس الجيد لوضع نظام عادل للحوافز والمكافآت وغيرها⁽¹⁾.

عوامل زيادة فاعلية توصيف الوظائف:-

تزداد فاعلية التوصيف اذا اعتمدت عملية التوصيف على ما يأتي :-

1-الحصول على معلومات دقيقة وموثوق بها.

2-القيام بعملية التوصيف وفقا للهدف المحدد وبرغم صعوبة اجراء مثل هذه العملية

لتكرار الحاجة ال توصيف العمل لتعدد اغراضه ، فإن اغلب المنظمات تعتمد ال

اجراء عملية التحليل الشاملة لجميع الاغراض.

(1) المرجع السابق ، ص 27

3- خضوع عملية التوصيف للمراجعة المستمرة ، خصوصا اذا ما عرفنا بأن المنظمات تعيش في بيئة متغيرة وان أهداف المنظمة في تطور او تغيير مستمر حتى اذا كان ذلك التغيير نسبيا ، مما يضطر المنظمة إلى مراجعة بالتحليل لغرض التعرف على المسئوليات والأعباء الجديدة للوظيفة . بما يتضمن لها المساهمة مع الوظائف الاخرى للوصول إلى هدف المنظمة.

4- اعتماد الأسس العلمية في التوصيف ابتداء من اختيار الوسيلة المناسبة لجمع المعلومات والبيانات وطريقة تحليلها وتبويبها ، حيث ان جل سياسات المنظمة ستعتمد على نتائجها وعليه ستكون دقة النتائج التي يتم التوصيل اليها ذات قيمة واهمية للمنظمة .

5- شمولية التحليل والتوصيف .

وهنا لابد ان يكون التوصيف شاملا لجميع بنود الوظيفة والظروف المحيطة بها ، وتلك الاعمال البسيطة والمعقدة والمتكررة او غير المتكررة والأساسية والثانوية والالات والأدوات المستخدمة لإنجازها ومواصفات شاغل الوظيفة ومؤهلاته وكل ماتطلبه الوظيفة من مستلزمات .

6/ ضرورة الاعتماد على الأخصائيين في توصيف الأعمال لإعطاء التوصيف بأداه علمية دقيقة⁽¹⁾.

انواع توصيف الوظيفة:-

هناك نوعان لتوصيف الوظيفة هما توصيف الوظيفة الداخلي وتوصيف الوظيفة الخارجي .

ومن المهم ان تعلم ان هناك توصيف داخلي للوظيفة وهو مخصص للاستخدام الداخلي

(1) نعمة شلبية الكعبي، مرجع سابق ، ص 28

فقط وهناك توصيف خارجي للوظيفة وهذا يقرأه المرشحون المحتملون .
وفي أغلب الأمر يكون التوظيف الداخلي للوظيفة مفصل وشامل في حين يكون
توصيف الوظيفة الخارجي اوجز ويغلب عليه الطابع التسويقي⁽¹⁾

توصيف مهام ونتائج الوظيفة الأساسية:-

توصيف مهام الوظيفة الأساسية يستخدم لتحديد مستويات إنجاز مهام معينة، ومن
ناحية اخرى يحدد توصيف نتائج الوظيفة الأساسية النتائج النهائية المنشودة بغض
النظر عن المهام ، والطرق المستخدمة لتحقيقها ، على سبيل المثال يحتل المديرين
النتائج الأساسية والتي يقاس فيها النتائج من خلال ارقام المبيعات .

كيفية كتابة توصيف الوظيفة:-

يجب ان يحتوي توصيف الوظيفة على بعض المعلومات الهامة منها مايلي :-

1/ معلومات ادارية :-

وهذا القسم يحتوي على معلومات أساسية تخص المنصب مثل :

اسم الوظيفة وصف موجز للوظيفة وغرضها، الموقع الجغرافي ، الفرع او الإدارة

2/ الهيكل الإداري:-

وينبغي ان يشير هذا القسم إلى المنصب الذي يشغله المراقب المباشر لشاغل هذه
الوظيفة وأيضا يشير إلى المناصب التي تتعامل مع المنصب المعن عنه وتحديد موقع
الوظيفة من الهرم الوظيفي للمؤسسة ويعطي معلومات ذات قيمة عن اهميتها وقدرة
الموظف على احراز تقدم والتأثير في صنع القرارات .

3/ الغرض من الوظيفة :-

في هذا الجزء يجب ان يكون هناك بيان موجز على النتائج الاستراتيجية المنشودة من

⁽¹⁾يوسف أبو الحجاج، إدارة وتنمية الموارد البشرية، (عمان: دار الوليد، 2010)، ص 97

هذا المنصب بحيث تتناسب مع أهداف المنظمة وتحقق بالضبط الهدف المرجو من ذلك المنصب (1).

4/ مهام ومسئوليات الوظيفة:-

ويحتوي هذا الجزء على المهام الأساسية للوظيفة ، ومن الطبيعي ان يحتوي توصيف الوظيفة من ست إلى عشرة نقاط تشرح بالتفصيل الأهداف والنتائج المرجوة من هذا المنصب ويجب ان تصاغ البيانات وفقا للهدف والنتيجة اللازم تحقيقها .

ويمكن وضع المهام الأساسية للوظيفة في بنود وتسجيلها في مصفوفة ، في عمود منفصل وتسجيل نسبة الوقت الذي تؤدي المهمة خلاله ولا تدون مهام غير أساسية للوظيفة إذا كانت تأديتها لا تستغرق 5% من الوقت وفي عمود آخر دون المعدل الزمني للوظيفة مثل (يومي ، شهري ، موسمي) وفي عمود أخير ضع علامة توضح المهام الهامة مثل المهام الأساسية التي يجب ان تتوفر لدى شاغر الوظيفة والقدرة على أدائها

5/ المهارات والكفاءات المطلوبة :-

وفي هذا الجزء يتم تعريف المهارات والقدرات والسلوكيات والمعرفة التي يجب ان يتحلى بها المرشح وترسم مصفوفة تشمل المعلومات التالية: الكفاءة ، الخبرة ، التعليم ، او الشهادات المطلوبة الوظيفة التي تحتاج إلى كفاءة الرجوع إلى مصفوفة الوظائف السالف ذكرها وفي النهاية تكون الكفاءة هي الحد الأدنى للمتطلبات والتي لا يمكن الحصول على الوظيفة بدونها أو تكون من المتطلبات المرجوة ولكنها ليست أساسية .

6/ متطلبات أخرى اختيارية :-

وهنا تضاف عناصر أخرى للوظيفة ، توضح رؤية للإطار الذي سيعمل فيها الموظف.

(1) يوسف أبو الحاج ، مرجع سابق ، ص 98

وقد تحتوي معلومات اختيارية اخرى على الشروط الخاصة بالخدمة مثل :

- أي متطلبات للسفر
- ساعات العمل.
- المرتب .
- فوائد الموظف .
- حق اخلاء الطرف
- ماقبل كتابة توصيف الوظيفة .

ويجب إجراء تحليل وظيفي شامل قبل الاعداد للصياغة الأولى لتوصيف الوظيفة ، والتحليل الوظيفة هو تقارب نظامي لتقييم الوظيفة وتحديد الواجبات والمهارات المطلوبة وأسلوب تنفيذ الوظيفة ، وشروط الوظيفة وما يجب على الفرد عملة لإتمام المهام على اكمل وجه.

والتحليل الوظيفي يستلزم معلومات من المدير المختص ، المدير الاداري وايضا صاحب المنصب الحالي ، حيث ان هؤلاء هم اقرب الناس إلى هذا المنصب فهم يعرفون متطلبات الوظيفة الحالية والأهم من ذلك انهم يعرفون متطلبات الوظيفة في المستقبل . ومن بين الطرق الأساسية لتجميع المعلومات عن الوظيفة ومتابعة المهام اثناء تأديتها ومتابعة السلوكيات ، والحصول على توصيف ذاتي للوظيفة من أصحابها واجراء استفتاء عن مسؤوليات الوظيفة ومهامها ومقابلة أصحابها او بحث توصيف للوظيفة .

لمحات على توصيف الوظيفة :-

أ/لمحات لغوية وتحتوي على مايلي:

1/استخدام لغة واضحة وموجزة .

استخدام كلمات ليس لها إلا معنى واحداً متى أمكن ذلك واستخدام أمثلة توضيحية

لل كلمات التي يختلف تفسيرها .

2/ كن محددًا .

استخدام لغة محددة ،فبدلاً من أن تقول (مهارات تواصل جيدة) من الأفضل أن تقول القدرة على نقل المعلومات الفنية إلى مستمعين غير فنيين.

3/ استخدام أسلوباً موجزاً وتجنب الكلمات الغير ضرورية بدل أن يجيب صاحب المنصب على جميع مكالمات الشركة عليه أن ويحولها إلى أصحابها في مختلف إدارات الشركة⁽¹⁾.

4/ إبدأ كل جملة بفعل مبني للمعلوم ودائماً استخدام الزمن المضارع.

5/ تجنب استخدام لغة الجنس الواحد.

6/ لا تستخدم اللغة الفنية قدر المستطاع.

فالتوصيف الجيد للوظيفة يشرح الأهداف والواجبات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة لذلك فهي سهلة الفهم حتى على الشخص العادي ، وإذا كانت الوظيفة بطبيعتها تتطلب خبرة فنية فليس هناك ما يمنع من استخدام مثل هذه اللغة.

7/ اشرح النتائج المرجوة من العمل إذا أمكن ذلك بدلاً من طريق تحقيقها فعلى سبيل المثال بدلا من أن تقول (تفريغ الرسائل التلفزيونية) من الأفضل أن تقول تسجيل الرسائل التليفونية تسجيلاً دقيقاً .

ب/الفاعلية : أنشئ نماذج لتوصيف الوظيفة :-

لا يوجد ما يدعو لتضييع الوقت كلما دعت الحاجة إلى توصيف وظيفة فنماذج توصيف الوظيفة يمكن انشاؤها لأنواع معينة من الوظائف، على سبيل المثال يمكن انشاء توصيف عام للوظائف الادارية الكتابية وهذه النماذج يمكن تعديلها تعديلاً بسيطاً

⁽¹⁾يوسف أبو الحجاج، مرجع سابق ، ص101

وفقاً لمواصفات المنصب المتاح بدلاً من البدء بدون معرفة مسبقة .

ج/مراجعة وتحرير توصيف الوظيفة :-

راجع توصيف الوظيفة وفقاً لمتطلبات المنصب ، ولا بد من إجراء مراجعة سنوية إذا لم

يحدث شيء في غضون هذه المدة يتطلب المراجعة .

د/المرونة:-

استخدام توصيف الوظيفة على نحو مرن حيث يوجد مجالاً لحدوث مصادفات (1).

(1) نفس المرجع السابق، ص 102

المبحث الرابع: التدريب والحوافز

أولاً : مفهوم التدريب:

يمثل التدريب في كافة المجالات المهنية والإدارية في وقتنا الحاضر مكانه هامة وأهمية قصوى في حياة المنظمات على اختلاف أنواعها والتدريب يساعد على تحسين الإدارة الإنتاجية ويلعب دوراً أساسياً في مقومات الإدارة الناجحة وتمكنها من تحقيق أغراضها ويمثل التدريب أهمية كبيرة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتي تؤثر على أهداف واستراتيجيات المنظمة ، ومما يلاحظ أن الباحثين يفرق بين مفهوم تدريب الموارد البشرية وبين مفهوم تنمية تلك الموارد ، فالتدريب من وجهة نظرهم هو نقل مهارات معينة يغلب عليها الطابع اليدوي أو الحركي إى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول ، إما تنمية الموارد البشرية فيقصد بها تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعداداً لقبول متطلبات مهام جديدة أنيطت بهم⁽¹⁾.

ومن أهم التعاريف المتعارف عليها في هذا الموضوع كالتالي :

1. هو عملية توجيه وتعديل في اتجاهات محددة لسلوك العامل من النواحي المهنية أو الوظيفية بغرض إكساب مهارات ومعارف وخبرات من شأنها أن تعمل على رفع كفاءة الإدارة وتجعل الفرد صالحاً لمزاولة العم المطلوب⁽²⁾.
2. هو عملية تعم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد⁽³⁾.
3. هو الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بعارف معينة

(1) مؤيد سعيد وعادل حرحوش مرجع سابق ، ص 13.

(2) عبد الجليل أدم المنصوري ، إدارة الموارد البشرية: (مطابع ادبتار ، 2004 م) ص 57 .

(3) رواية محمد الحسن ، إدارة الموارد البشرية : (الأسكندرية :المكتب الجامعي الحديث ، 1999م) ، ص 167.

وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي بناء⁽¹⁾.

4. هو النشاط الفعال الذي يهتم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية وذلك على أسس علمية وعملية بهدف رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها⁽²⁾.

5. هو الوسيلة التي بواسطتها تزويد العاملين بالمهارات والمعرفة الفنية في مجال معين⁽³⁾.

6. يعرف فليبو التدريب في كتابة منادي إدارة الموارد البشرية هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين⁽⁴⁾.

هناك تعريف شامل لعملية التدريب تمت صياغته بواسطة لجنة خدمات القوة البشرية ويتمثل التدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة ويتمثل الهدف في تطوي قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر والمستقبل⁽⁵⁾.

ومن التعاريف السابقة يمكن أن تلخص تعريفاً يكون شاملاً :

(هو نشاط مبني على نظم وأسس علمية يتم تزويد وتطوير العاملين بالمعرفة أو المهارة وتوجيه سلوكهم لرفع كفاءتهم لتنفيذ الأعمال المكلفين بها).

(1) مؤيد سعيد وعادل حرحوش ، مرجع سابق ، ص 132.

(2) صالح سعيد عودة ، إدارة الأفراد : (بنغازي: دار الكتب الوطنية ، 2000م) ، ص 176.

(3) محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل : (عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2004م) ، ص 130.

(4) المرجع السابق ، ص 101.

(5) باري كشواي ، مرجع سابق ، ص 118.

من اليسير والممكن أن نعرف التدريب بأنه يعد لخدمة احتياجات التنظيم وبان التعليم بعد لخدمة احتياجات الفرد ، والجدول (1/4/1) يوضح الاختلافات بين التدريب والتعليم.

الجدول(1/4/1)

الاختلافات بين التعليم والتدريب

الخصائص	التعليم	التدريب
الاهداف	أهداف عامة مجردة لخدمة احتياجات الفرد والمجتمع بصفة عامة	أهداف سلوكية محددة لجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم وأعمالهم
الزمن	طويل الاجل بصفة عامة	ممكن أن يكون نصيراً جداً خاصة عندما يكون موجه ألى نوع معين من المهارات
المحتوي	متسع وشامل	غاليا ما يكون محدد بدرجة كبيرة لاحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد

المصدر : مصطفى مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية (القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع ، 1999م) ، ص 303.

ويعد البعض التدريب شكل من اشكال التعليم وذلك لانطباق بعض مبادئ التعليم على التدريب التي تعتبر مهمة في تصميم وأعداد البرنامج التدريبي الرسمي وتشمل على⁽¹⁾:

1. الرغبة في التعليم .
2. القدرة على التعليم .
3. يجب أن يكون التعليم مدعوماً ويكافي عن السلوك الجديد بطرق تشبع الحاجات الانسانية كالدافع والتميز والترقية .
4. يجب أن تكون مادة التعليم هادفة وذات معني للمتعلم .

أما تنمية الموارد البشرية فيقصد بها تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر

(¹)خالد عبد الرحيم الهيثي ، مرجع سابق ، ص 202.

أستعداداً لقبول متطلبات مهام جديدة ويقدم بعض الكتاب بين المفهومين على أساس المدى الزمني ، حيث يري هؤلاء بأن التدريب يهتم بالوظائف الحالية في حين تهتم التنمية بالوظائف والأعمال المستقبلية ، فتسعي عملية التنمية إلى توسيع مهارات الفرد وتميئتها لأعداد الفرد لاداء أعلى مستوي من أداءه الحالي أي أن العملية تركز على الاعداد المستقبلي للفرد وهناك من يفرق بين التدريب والتنمية على أساس المستوي الاداري حيث أن التدريب يخصص في المستويات الادني ، بينما تخصص برامج التنمية للمستويات الادارية العليا⁽¹⁾.

الفرق بين التدريب والتعليم :

التدريب قد سبق تعريفه ، يركز على تنمية المهارات وقدرات الافراد لاداء عمل معين ، فهو يختلف في طبيعته وموضوعه والوقت المخصص له حسب طبيعة ومتطلبات الوظيفة ، ومستوي وإدراك الفرد المعني بالتدريب ، أما التعليم فهو مصطلح واسع يشمل الاطار العام للموضوع ، ويختلف التعليم عن التدريب في أنه يهدف إلى تقديم المعلومات العامة والمعرفة لمختلف العلوم والفنون التي يتلقاها الإنسان عادة قبل دخوله الخدمة والتعليم نظام عام توجهه الدولة أساساً لتدريس معلومات ومهارات عامة تمكن الفرد منه بنجاح مع البيئة التي يعيش فيها ، والتعليم أطار شامل يهدف إلى أعداد الفرد لمواجهة الحياة بصفة عامة ، ولو اخذنا في الاعتبار وطبيعة التعليم في المدارس التقنية والمعاهد الفنية التي تشتمل مقرراتها على بعض البرامج التدريبية ، وعلى ذلك لا يمكن الاستغناء عن تزويد خريجي هذه المدارس ببعض التدريب اللازم وتأهيلهم للوظائف التي سيشغلون ، كما أن التقدم العلمي والتطور التكنولوجي في شتي المجالات والميادين يستوجب ضرورة التدريب وإعادة التدريب للباحثين عن العمل ، أما التنمية فهي خطط

(1) المرجع السابق، ص 203.

وبرامج طويلة الاجل تقوم عادة لشاغل الوظائف الادارية العليا بغرض تمكينهم من متابعة وتنفيذ السياسة العامة المرتبطة بالأهداف الأساسية للمشروع (1)

الجدول (2/4/1)

العلاقة بين المفاهيم الثلاثة

التعليم	التدريب	التنمية
يقدم للطبعة في مختلف مراحل التعليم طويلة الاجل	يقوم العاملون على مختلف المستويات قصيرة الاجل	تقديم للرؤساء والمديرين والعناصر الادارية طويلة الاجل.
يركز على تقديم المعلومات والمعرفة .	يركز على تنمية المهارات وقدرات الافراد على أداء العمل .	التعريف على الأفكار والمفاهيم النظرية والفلسفة معرفة عامة .
تعليم المعارف المقررة حسب سنوات الدراسة .	الغرض مرتبط بالوظيفة الحالية أو المستقبلية .	

المصدر: حامد التاج حامد الصافي ، إدارة الموارد البشرية (الرياض: مكتبة فهد ، 1996م) ، ص 122.

أهمية التدريب والحاجة إليه :

تظهر أهمية التدريب من بداية المشروع لمزاولة نشاطه وتتضح أهميته في المنظمات من عدة زوايا أهمها (2).

1. إن التدريب هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية بدون قوة بشرية متطورة وقادرة على استيعاب التغيرات لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها .

2. إن التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته فإنه ومن هذا المنطلق يساهم مساهمة مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد .

(1) حامد التاج حامد الصافي ، مرجع سابق ، ص 214.

(2) مؤيد سعيد وعادل حرحوش ، مرجع سابق ، ص 132 .

3. إن كل العاملين في المنظمة يحتاجون للتدريب فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى فالموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة الكلف بها ويحتاجه الموظف القديم زيادة مهاراته وإدارة عملة بشكل أفضل .

ومن أهمية التدريب أيضاً⁽¹⁾

أ. زيادة الإنتاجية .

ب. التخفيف من الإشراف .

ج. الحد من الحوادث.

د. زيادة الاستقرار والمرونة في التنظيم .

هـ. رفع الروح المعنوية للعاملين .

أساليب تحديد الحاجة إلى التدريب :

يمكن تحديد القصور في المعلومات أو في المهارات والذي يحدد الحاجة للتدريب بأسلوبين⁽²⁾ :

1. على مستوى الأفراد .

2. على مستوى المنظمة .

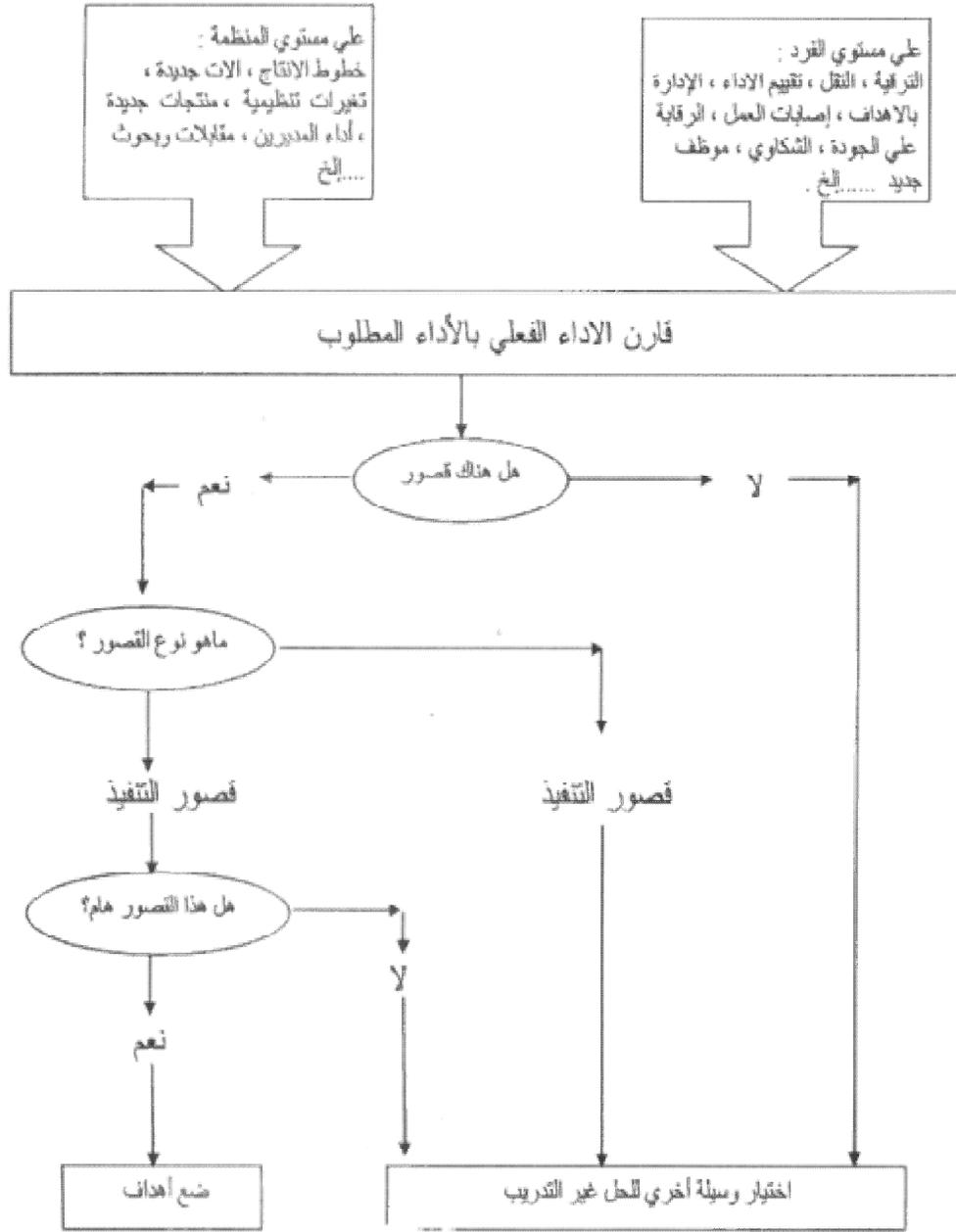
والشكل (1/4/1) يوضح الخطوات الإجرائية لتحديد الحاجة إلى التدريب .

(1) مؤيد سعيد وعادل حرحوش مرجع سابق ، ص 132 .

(2) أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية (القاهرة: الدار الجامعية ، 2004م) ، ص 320.

الشكل (1/4/1)

الخطوة الإجرائية لتحديد الحاجة إلى التدريب



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: الدار الجامعية، 2004م)، ص 331

أ/ تحديد الحاجة للتدريب على مستوى الفرد :

يرجع هذا القصور في تحديد الفرد إلى أحد هذه الأساليب (1) :-

1/ الترقية :

تؤدي إلى وجود فجوة بين القدرة الحالية للفرد وبين متطلبات الوظيفة الجديدة .

2/ النقل :

يؤدي إلى نفس الفجوة السابقة .

3- تقييم الأداء :

يؤدي إلى الأداء الفعلي وبين المطلوب وفقاً لمعايير التقييم .

4/ برامج تخطيط المستقبل الوظيفي :

بالتعرف على الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي للفرد ويمكن التعرف على ما إذا

كان هناك قصور في المعلومات أم لا .

5/ الإدارة بالأهداف :

يؤدي إلى التعرف على قصور في المعلومات بين النتائج الفعلية وبين النتائج

المستهدفة.

6/ الحوادث :

إذا كانت راجعة إلى قصور في معلومات الأفراد عن الأمين والوقاية والأجهزة .

7/ الرقابة على الجودة :

إن السبب في الأخطاء وانخفاض الجودة يرجع إلى أن الأفراد لا يعملون أسلوب

تدريبهم.

(1) المرجع السابق ، ص 330 .

8/ الشكاوي :

إذا كانت من أفراد معينين ترجع إلى نقص في معرفتهم بالعمل وجب تدريبهم .

ب/ تحديد الحاجة للتدريب على مستوى المنظمة :

إن من أهم الأسباب الحاجة للتدريب على مستوى المنظمة ما يلي (1) :

1. إنشاء وحدات إنتاج جديدة .
2. إضافة منتجات جديدة .
3. استخدام آلات ومعدات جديدة .
4. الأخذ بمعايير ومواصفات إنتاج جديدة .
5. الأخذ بسياسات تسويق أو إعلان جديدة .

وبتكاليف جهود إدارة الموارد البشرية أو إدارة التدريب بتبويب جداول تحدد من خلالها العاملين المطلوب تدريبهم والبرامج التدريبية المقترحة والجدول (3/4/1) يوضح الحاجة للتدريب.

جدول (3/4/1)

الاحتياجات التدريبية

الحاجة للتدريب عن عام/...../.....						
الوظائف	نوع التدريب	عدد العاملين الحالي	عدد العاملين المدربين فعلا	عدد العاملين المطلوب أو الاحتياجات التدريبية	العدد الممكن	العدد المؤجل
مديرين إدارات	القيادة الإدارية	7	2	5	هذا العام	تدريبه للعام القادم

(1) أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 333.

					العليا	
		15	9	24	تتمية إدارية	رؤوس أقسام
		6	10	16	إدارى إشرافية	ملاحظين
		4	2	6	أخصائي مبيعات	أخصائي مبيعات
		1	2	3	أخصائي مواد بشرية	أخصائي أفراد
		2	2	4	أخصائي مخازن	أمين مخازن
		4	5	9	فن بيع	بائعين
		7	8	15	سكرتارية حديثة	كاتب
		440	200	640	ثقافة عمالية	عمال

المصدر : أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية (القاهرة: الدار الجامعية ، 2004م) ، ص 235.

أسس ومبادئ التدريب الفعال :

حتى لا يكون نشاط التدريب مصنعية للوقت وجهد المدربين والمتدربين على السواء ولضمان جدوى التدريب في تحقيق أهدافه فإن هناك دعائم وأسس معينة يقوم عليها يمكن وصفها بأنها أركان التدريب وذلك حتى تتحقق فعالية التدريبي و يحقق النتائج المستهدفة منه وأهم هذه الأسس ما يلي (1):

1/ التدريب نشاط ضروري مستمر وليس كمالياً ولفترة معينة :

يقصد به هنا ليس تلجا إليه الإدارة أو تتصرف عنه باختيارها ولكن التدريب نشاط ضروري ، فبعد اختيار الفرد لوظيفة معينة تأتي عملية الإعداد والتهيئة وتهدف إلى التعريف بالعمل المسند إليه وتوعية الفرد تجاه الدور الذي تلعبه المنشأة ، فالتدريب يمثل

(1)صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية : (الاسكندرية : الدار الجامعية للنشر ، 2000م) ص 217.

نشاط رئيسي مستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة فهو مجرد حدث يقع مرة ويتجاوزه بسرعة بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد والمنشأة .

2/ التدريب نظام متكامل :

ويقصد به أنه هناك تكامل ترابط في العمل التدريبي ، فالتدريب يس نشاط عشوائياً ضمن جانب كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ من جانب آخر و يمكن إيضاح التكامل في نظام التدريب من الآتي :

أ. التكامل والتجانس والتفاعل الإيجابيين المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب .

ب. التكامل في الأنشطة التدريبية .

ت. التكامل في نتائج التدريب حيث ينبغي أن يتوافر قدر كاف من التكامل والتوازن بين النتائج .

3- التدريب نشاط إداري وفني .

ينبغي أن تتوافر فيه مقومات عمل الإداري الكفاء ، وضوح الأهداف والسياسات وتوازن الخطط أو البرامج ، وتوافر الموارد المادية والبشرية وتوافر الرقابة المستمرة.

4- التدريب نشاط متغير ومتجدد:

إن التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة داخل وخارج المنشأة ، ويجب أ، يتصف بالغير والتجدد ، وبذلك تصبح إدارة التدريب مسئولة عن تحديد وتطوير النشاط التدريبي .

5- التدريب له مقوماته الإدارية والتنظيمية :

أ. وجود خطه للعمل تحدد الأهداف والأهداف والأنشطة

ب. توفر القيادة والإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم .

- ج. توفير القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين .
د. توفير الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب .
هـ. توافر نظام سليم للاختيار والتعيين .
و. توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم .
ي. توفر نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقديم الوظيفي والمزايا وأشكال التقدير المادي والمعنوي .

مجالات التدريب :

التدريب عملية تشمل جميع العاملين في الميدان الواحد مهما اختلفت مستوياتهم وتباينت اختصاصاتهم .

وفي أغلب المشروعات الكبيرة لا تقتصر برامج التدريب على الأفراد الجدد ، بل يعطي جميع الأفراد العاملين نفس الفرصة لتحسين أدائهم وتنمية قدراتهم والحصول علي مزيد من المعرفة وامهارات ونورد وفيما يلي مجالات التدريب (1)

1 التدريب علي العمل علي للأفراد الجدد وإعادة التدريب للإفراد القدامى :-

الغرض الأولي للتدريب على العمل بالنسبة للإفراد الجدد هو الوصول إلي درجة من المعرفة والمهارة تتمشي مع المستوي المرغوب فيه ، ويمض المدة واستمرار الفرد في خدمة المشروع فإنه يحتاج إلي التدريب أيضاً ، أو يطلبه المزيد من المعرفة ويتيح له فرصة الحصول علي مهارات جديدة، وبذلك يساعد التدريب الفرد القيام بعمه بفاعلية أكبر كما يؤهله لشغل مراكز أعلى .

2. التدريب الإشرافي والإداري :-

تضع الكثير من المشروعات الكبيرة برامج خاصة للتدريب المشرفين والمديرين ، وأيضاً

(1)صلاح الشنواني ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية : (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية ، 1974م) ، ص

الأفراد الذين يجري أعدادهم لاحتلال مراكز في مستويات أعلى ، ومن المعترف به أن الأفراد كلما أرتقوا إلي أعلى السلم التنظيمي فأنهم يصبحون في حاجة إلي زيادة وتنمية قدراتهم الشخصية في بعض المجالات التي تحتاج إليها تلك المستويات ، مثل اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية .

3. التدريب علي الأمن .:

أزداد اهتمام المشروعات الصناعية بتدريب العمال على وسائل الأمن وكيفية المساهمة والتعاون مع المشروعات في توفير ظروف الأمن داخل المصانع أو المكاتب ، وبهذا النوع من التدريب يزداد وعي الأفراد تجاه الأمن ، كما يمكن أن تمتد البرامج الخاصة بهذه الناحية لترشيد العامل ليس فقط إلي توفير الأمن وحماية نفسه وهو داخل المصنع وفي محيط العمل وإنما أيضاً وهو خارج المصنع ، كتوعيته مثلاً ضد حوادث السيارات وغير ذلك من الأخطاء التي يتعرض لها .

4. التدريب لتعليم الأفراد وتثقيفهم .:

ليس التدريب فقط على الأعمال المطلوب من الأفراد القيام بها ولكن قد تقوم بعض المشروعات بدور يشبه دور المؤسسات التعليمية فتقدم لأفرادهم دروساً في مجالات علمية وثقافية مثل العوم الإنسانية والاقتصاد والتاريخ ، ولإيستفيد من مثل هذا التدريب الأفراد فقط وإنما من المتوقع من المتوقع أن يستفيد منها أيضاً المشروعات بطريقة غير مباشرة وكننتيجة لزيادة المعرفة لدي الأفراد وأتساع أفق تفكيرهم وما ذلك من انعكاسات على أدائهم .

أهداف التدريب :

إن الهدف الرئيسي هو تلاقي جوانب الضعف والقصور في أداء سلوك الأفراد ،

ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي يتطلب أهداف فرعية ومن أهمها⁽¹⁾:

1. يهتم بتعليم أصول الإدارة وفنونها وأنواع القيادات وأسس العلاقات الإنسانية وأساليب الإشراف والتوجيه والأسس العلمية للإدارة .
 2. تدريب تخصص يستهدف تدريب بعض الأفراد علي التخصصات الفنية النادرة .
 - 3- تدريب مهني يختص بتعليم العمال المهارات المهنية المطلوبة لأداء عمل معين و تحويل العمال من عمال عاديين إلي عمال مهرة .
 - 4- يهتم بالتخصصات العالية وبالتقدم التكنولوجي الذي يطرأ على ميدان معين من مجالات الصناعية أو المهنية .
 5. التدريب من أجل التوعية والتوجيه .
- ولا شك أن النجاح في تحقيق أهداف التدريب يعود على المشروع بالنفع حيث تتخذ تصرفات العاملين به أشكالاً محققة للأهداف العامة ، وحيث يضمن المشروع إتقان سلوك العاملين مع الاتجاهات السليمة المؤدية إلي ارتفاع الكفاءة الإدارية والإنتاجية⁽²⁾.
6. انخفاض معدل دوران العمل ولغياب والتأخير .

أنواع التدريب:

ويمكن تصنيف أنواع التدريب في الآتي⁽³⁾..:

أولاً من حيث التدريب وينقسم إلي .:

1/ التدريب المباشر والتدريب غير المباشر:-

أ/ التدريب المباشر : هو ذلك النوع من التدريب المنظم الذي تعده وتشرف عليه

(1) عبد الرحمن العيسوي ، الكفاءة الإدارية : (الإسكندرية: الدار الجامعية ، 1999م) ، ص 147.

(2) علي السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية : (القاهرة: مكتبة غريب للطباعة ، 1985م) ، ص 346.

(3) حامد التاج الصافي ، مرجع سابق ، ص 136 .

مؤسسات التدريب المختلفة ، والذي يوجه عادة لإشباع حاجات محددة ومتفق عليه ويتميز هذا النوع من التدريب بأنه أكثر تكلفة من التدريب غير ولكنه في نفس الوقت أكثر فائدة من حيث توفر خبرة المدربين والبرامج المعدة إعداداً علمياً موجهاً لموضوع التدريب ، بالإضافة إلى توفر المعلومات وسهولة حصول المتدربين عليه.

ب/ التدريبي غير المباشر : يعد هذا النوع من اسهل انواع التدريب إذ يمكن أن يتلقاها الفرد في مكان عمله وعلى نفس الادوات والمعدات المتاحة ويجري هذا النوع من التدريب غالباً في المؤسسات الصناعية حيث يتوفر للفرد أو المتدرب دراسة أساليب العمل مباشرة في أثناء ساعات العمل الرسمية ، ومن أكثر الاعمال التي تصلح لهذا النوع من التدريب الاعمال الادارية والكتابية وأعمال الطباعة علي الحاسب الآلي .

2/ التدريب القصير الاجل والتدريب طويل الاجل:-

أ/ التدريب قصير الاجل : واضح من التسمية أن الاختلاف بين هذين النوعين من التدريب هو عامل الوقت وما يترتب عليه، فنجد مثلاً أن مؤسسات القطاع الحكومي تفضل التدريب القصير الاجل للحد من التكلفة المالية ، ولا مكان عودة الموظف إلى عمله في أقصر فترة ممكنة ، كما أن هذا النوع من التدريب لا يحتاج إلى خبرة من ذوي الكفاءات العالية في مجال التدريب وهو يتم عادة في موقع العمل " التدريب على الوظيفة " أو في بعض مراكز التدريب القريبة من موقع العمل.

ب/ التدريب الطويل الاجل : ويقصد به ذلك التدريب الذي تقوم به في العادة بعض المؤسسات التعليم أو المعاهد المتخصصة وقد تمتد فترة التدريب في هذه المؤسسات إلى عدة سنوات يتلقى فيها الطالب معلومات عامة بالإضافة إلى مواد التخصص الاساسية وقد يتم هذا النوع من التدريب داخل الدولة ، خارجها في شكل بعثات أو منح دراسية لفترة محددة يمنح الدراس بعد اكماله الشهادة معتمدة تؤهل حاملها العمل في مجال

تخصصه وبرغم أهمية هذا النوع من التدريب فإن كثيراً من الدول النامية والفقيرة منها على وجه الخصوص تعجز عن توفيره بالصورة المطلوبة بسبب ارتفاع تكلفته ، وهذا يدعوها إلى الاستعانة بمساعدات الدول الاخرى عن طريق المنح الدراسية أو الاعلانات اللازمة لمقابلة هذا النوع نتيجة التدريب.

3/ التدريب قبل الدخول للخدمة : التدريب قبل الدخول للخدمة يقصد به إعداد الفرد وتأهيله للعمل قبل دخوله الخدمة ويقوم بهذا التدريب بعض المعاهد المتخصصة كمعاهد التدريب المهني ، أو المعاهد المهنية المتوسطة كمدارس التجارة والزراعة المعمول بها في بعض الدول ، ومن أشهر أنواع التدريب قبل الدخول للخدمة ما يعرف بالتلمذة الصناعية. ويتيح هذا النظام للطالب تعلم المعارف والمهارات الاولية في مجال معين من العمل ، ويستمر على ذلك فترة تمتد إلى عام أو عامين ثم ينتقل بعد إنقضاء الفترة المحددة إلى الجهة التي تستوعبه في وظيفة يطابق العمل فيها نفس التخصص الذي حصل عليه في المعهد أو المركز الذي تخرج فيه ، وتتميز الدراسة في هذا المعاهد بأن الطالب يمكن أن يجمع التدريب والعمل والدراسة النظرية بأن يتلقى بعض الدراسات الاكاديمية التي تعينه مستقبلاً على أداء عمله على أسس علمية صحيحة ، كما تعينه هذه الدراسات على الاطلاع والاستزادة من المعرفة في مجال تخصصه .

4/ التدريب أثناء الخدمة :

ويقصد به صقل الموظف ولحاطته بإحداث التطورات التي تجد في مجالات اختصاصاته وتحسين مستوى أدائه الوظيفي عن طريق تحسين أساليب العمل والتدريب أثناء الخدمة يمثل في رفع كفاية الموظف وعلاج ما قد يكون هناك من قصور في العمل الإداري وتعقيد في أداء مهام الوظائف وضعف الإشراف والتنسيق والتوجيه⁽¹⁾.

(1) محمد عبد الفتاح الباغي ، التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق ، (القاهرة : ب.د، 1986م) ، ص 115.

5/ التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة :

يتطلب هذا النوع من التدريب عندما تتقادم مهارات العاملين وعندما تدخل اساليب ونظم معلومات حديثة وأنظمة كمبيوتر داخل المنظمة يلزم هذا التدريب⁽¹⁾.

6/ التدريب بغرض الترقية :

هذا النوع من التدريب عندما يريد نقل أو ترقية موظف إلى وظيفة أخرى وفيها اختلاف في المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات المطلوبة في الوظيفة الجديدة وبهذا يتطلب التدريب من هذا النوع لكي يغطي هذا الاختلاف والفرق في المهارات والمعارف⁽²⁾.

7/ التدريب للتعيئة للمعاش :

هذا النوع من التدريب فيه العاملين من كبار السن وتدريبهم على البحث عن طرق جديدة للعمل أو كيفية الاستمتاع بالحياة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش⁽³⁾.

ثانياً : التدريب ن حيث المكان :

إن هذا النوع من التدريب لا يختلف عن التدريب من حيث الزمان فهو يشمل التدريب قبل الالتحاق بالخدمة والتدريب أثناء الخدمة .

والتدريب من حيث المكان يتخذ شكلين رئيسيين هما⁽⁴⁾:

1/ التدريب داخل المنظمة :

ويتم على اساس فردي أو مجموعات من الموظفين عادة ما يقوم بهذا التدريب أحد

(1) سامي جمال الدين ، التنظيم الاداري للوظيفة (عمان: دار الجامعة للنشر ، 1990م) ، ص 1.

(2) احمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 325

(3) المرجع السابق ، ص 325.

(4) محمد عبد الفتاح الباغي ، مرجع سابق ، ص 110.

المسؤولين في المنظمة أو إدارة شؤون الموظفين أو إدارة التدريب في المنظمة وأن من دواعي هذا التدريب ما يلي :

أ/ نقص في المدربين على وظيفة ما .

ب/ انتقال أحد الموظفين من وظيفة إلى أخرى .

ثانياً: الحوافز:

زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بتحفيز العاملين وخلق الرغبة لديهم للعمل الفعال بما يكفل الإنجاز الاقتصادي لأهداف المنظمة باعتبار ان سياسات الحوافز تلعب دوراً فعالاً في معالجة كثير من مشكلات الكفاية الإنتاجية سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع ككل وبصفة خاصة في مراحل النمو الاقتصادي والاجتماعي. وأثبتت الدراسات أنه لا يمكن حث الأفراد على أداء العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافزاً يحفزهم على أداء العمل، لأن مهما توافرت من خطط ممتازة وتنظيم سليم للأعمال لا يعني ذلك أن يقوم الأفراد تلقائياً بأداء الأعمال على الوجه الأكمل وبكفاءة عالية وفاعلية لأنخ جعل الأفراد يعملون عن رغبة أكيدة وبحماس هي مشكلة كبيرة يجب أن تعالج من خلال مدخل الحوافز. (1)

تعتبر الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات سواء في المؤسسات الخاصة والحكومية التي تحققها للوصول إلى أعلى مستويات من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي للعاملين لديها، وكسب ولائهم وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وغير ذلك من الأهداف التي من شأنها الخروج بهم من دائرة التذمر إلى سعة الرضا دائماً وانتظار الشكر على ما يقدمونه من جهد يخدم مؤسستهم.

(1) محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية.. نحو منهج استراتيجي ، (الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع، 2008م)، ص 183.

مفهوم الحوافز:

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز وتعريفها، ولكن يجدر بنا التنويه له أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية، حيث يمكن ملاحظة الاتفاق الواضح في المضمون.

الحافز هو شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص يجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها فالعامل الذي يشعر بالحاجة إلى المال يدفعه ذلك الشعور إلى البحث عن عمل يوفر له المال ويكون تفضيله لعمل على آخر بقدر زيادة الأجر في حالة من الأخرى إذ يتجه العامل إلى الحافز الذي يحقق أقصى إشباع ممكن لحاجاته. (1)

وقد عرفها أبو سن أنها مجموعة العوامل المؤثرات والأدوات والوسائل التي تدفع الفرد وتشجعه للإقبال على سلوك معين رغبة في الحصول على النتائج الإيجابية التي تترتب على ذلك السلوك، في إطار هذا المنظور فإن الحوافز بالنسبة للموظف تتمثل في العوامل والمؤثرات التي تدفعه لأداء عمله بأرفع درجة من الكفاءة والفعالية بغية الحصول على تميز مادي أو معنوي. (2)

كما أوضح الهيتمي أن عملية التحفيز هي إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي وتوجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتماداً على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد وأنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب فيه إلى الأفضل. (3)

(1) بكري الطيب موسى، إدارة الموارد البشرية، (الخرطوم: جي تاون، ط5، 2012م)، ص 204.

(2) أحمد إبراهيم أبو سن، إدارة الموارد البشرية، (الخرطوم: شركة السودان للعملة المحدودة، ط2، 2008م)، ص 148.

(3) خالد عبد الرحيم الهيتمي، إدارة الموارد البشرية، ((عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005م)، ص 208.

وأما جودة فيعرف الحوافز بأنها رغبات أو حاجات أو تمنيات غير محققة يحاول الفرد العمل على إشباعها. وحينما نقول أن على المديرين أن يحفزوا رؤوسهم على العمل فإننا نقصد أن على المدير أن يعمل على إشباع بعض هذه الاحتياجات والتي يؤدي إشباعها إلى دفع المرؤوس إلى اتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه، فالحوافز يمكن أن تتمثل في مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أياً كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعاً وتكمن أهمية التحفيز في دفع العاملين لزيادة اهتمامهم من أجل الحصول على إنتاجية أعلى وبمواصفات جيدة ينعكس أثرها على زيادة دخل مقابل زيادة إيرادات الشركة والتي تؤدي بالتالي إلى زيادة الدخل القومي حيث أن زيادة النتاج يؤثر تأثيراً مباشراً التنمية الاقتصادية بشكل عام. (1)

أما العاني فيعرف الحوافز على أنها المقابل للأداء المتميز ، ويفترض أن الأجر أو الراتب قادراً على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية القادرة على الوفاء بالمتطلبات الأساسية على الوفاء بقيمة الوظيفة وقيمة المنصب كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز هي أداء غير عادي، أو ربما وفقاً لمعايير تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد من الأجر فالحوافز المشجعة هي التي تحقق حاجات البشر وتعتبر عميقة وتشعره بأنه إنسان له مكانة وأنه مقدر في عمله. (2)

ويمكن تعريف الحوافز بأنها المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفز لأداء أفضل وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار الحافز قوة خارجية يمكن استخدامها من

(1) عادل جودة، الحوافز (المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1987م)، ص ص 13-15.

(2) هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، (عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2007م)، ص 15.

قبل الإدارة في جذب الأفراد الأكفاء للعمل لديها. (1)

أهمية الحوافز:

إن الاهتمام بموضوع التحفيز ظهر منذ اهتمام خبراء علم النفس الصناعي بإجراء الدراسات التي أسفرت عن أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة عالية وفاعلية ما لم يكن هناك حافز يحفزه على ذلك.

فوجود الخطط الجيدة والتنظيم السليم ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائياً بأداء الأعمال على خير وجه وكفاءة فجعل الأفراد يعملون عن رغبة وبحماس هي مشكلة تعالج أساس من خلال مدخل التحفيز.

إنه من الأهمية أن يكون الفرد قادراً على العمل، ولكن الأهم أن يكون متحمس لأداء العمل وراغباً فيه وبذلك في الآونة الأخيرة زاد الاهتمام بتحفيز العاملين وخلق الرغبة لديهم للعمل التعاوني الفعال بما يكفل الإنجاز الاقتصادي لأهداف المنظمة باعتبار أن سياسات الحوافز تلعب دوراً في معالجة كثير من مشكلات الكفاءة الإنتاجية سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع ككل بصفة خاصة في مراحل النمو الاقتصادي والاجتماعي.

ويهدف تحفيز العاملين إلى التأثير في سلوكهم وتوجيه هذا السلوك الوجهة المرغوبة بما يكفل التحقيق الاقتصادي الأمثل لأهداف المنظمة. (2)

يرى جون فيشر أنه ليست ثمة حافز دون الاعتراف بالتميز، وليست ثمة تميز دون تقديم حافز، في الحالة الأولى تضيع المنظمة على نفسها فرصة عظيمة بعدم الرعاية للمكافأة أثناء منحها للعالمين في الحالة الثانية ليس من المنطقي الاعتراف

(1) بكري الطيب موسى، مرجع سابق، ص 204.

(2) زكي مكي إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، (الخرطوم: مطابع السودان للعملة، 2009م)، ص 707.

بالأداء الجيد دون مكافأته وقد ينظر العاملون لهذا الأمر على أنه عملية ساخرة زهيدة الثمن. (1)

ويرى على حسن أن نظام الحوافز يحقق فوائد عديدة للفرد والمنظمة على حد سواء وذلك على النحو التالي: (2)

- 1- إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها، ومنها الحاجة المادية للنقود والحاجة المعنوية للاحترام والتقدير وإثبات الذات.
 - 2- شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة.
 - 3- جذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة للعمل بالمنظمة.
 - 4- زيادة مستوى رضى العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم.
 - 5- زيادة ولاء وإتناء العاملين للمنظمة.
 - 6- زيادة إنتاج العاملين كماً وكيفاً .
 - 7- تخفيض معدلات الفاقد في العمل مثل تخفيض معدلات البطالة الفاقد.
 - 8- تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة.
 - 9- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.
- إن عملية تحفيز الموارد البشرية يجب أن ترتبط بالأداء المتميز وتحقق النتائج المرجوة، بل يجب تحفيز العاملين دون سبب أو هدف واضح حتى تحقق أهداف التحفيز، وأن يحصل كل فرد على المكافأة التي يستحقها طبقاً لما حققه من نتائج بالمقارنة بما كان مستهدفاً .

ويجب على الرئيس أن يوازن بين المكافأة الموضوعية والمسئولية أو النتائج الواجب تحقيقها، ويجب أن تكون النتائج معقولة ويكفي أن تكون على درجة معينة من الصعوبة

(1) جون فيشر، كيف تصنع نظاماً للحوافز والمكافآت، (القاهرة: دار الفاروق للنشر، 2003م)، ص 179.

(2) عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تمييز حدود، (المنصورة: المكتبة المصرية، 2008م)، ص 280.

مع وجود تدرج معين وجدولة لما هو مطلوب من أهداف، ومقابل لذلك تدرج للحافز أو المكافأة وفي كل الظروف يجب على الرئيس أن يساعد المرؤوسين على تأدية هذه الأعمال ليوفر لهم الإمكانيات والمساعدات المطلوبة لتحقيق النتائج والأهداف المرجوة.⁽¹⁾

أهداف الحوافز:

وضع نظام الحوافز في منظمة ما لا بد من الأخذ بعين الاعتبار لهدفين رئيسيين:⁽²⁾

1- الهدف الاقتصادي: حيث أن وضع نظام للحوافز في منظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين لديها حيث تسعى المنظمة عن طريق الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين منتجاتها ونوعيتها التي تعود بالفائدة عليها أولاً، وكذلك على العاملين لديها.

2- الهدف المعنوي: وهو متعلق بالعاملين مباشرة حيث أن العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز ولا بد لهذا النظام من المساهمة في إشباع رغباته وأحاسيسه ومشاعره واحتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معه.

أن سياسة أهداف الحوافز تحقق نتائج مفيدة من أهمها:

- 1- زيادة نواتج العمل في شكل كميات، وجودة إنتاج، ومبيعات، وأرباح.
- 2- تخفيض الفائض من العمل مثل تخفيض التكاليف، وكمية الخامات وكذلك تخفيض الفاقد في الموارد البشرية.

(1) سليمان جميل الدروي، كيف تحفز الآخرين، (عمان: دار الأسرة، 2007م)، ص 198.

(2) علي جودة، مرجع سابق، ص 18.

3- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والإحترام.

4- السماح للعاملين بزيادة دخلهم مع زيادة مجهودهم عن المعدلات الموضوعية مما يؤدي إلى تشجيع المهارات على بذل المزيد من الجهد.

5- شعور العاملين بروح العدالة داخل المنظمة وتنمية روح التعاون بين العاملين ورفع روح الولاء والانتماء.

6- المساهمة في استنباط أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل بأقل مجهود وفي نفس الوقت تحقيق أفضل النتائج.

7- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

يرى الباحث إن الحوافز هي التي ترسم للأفراد اتجاهاتهم وغاياتهم وتوجيهاتهم في تحديد طبيعة العمل الذي يختارونه وتحديد مدى قوة الاستجابة لديهم للجهد المبذول للوصول إلى هدف معين، كما تحدد الاستمرارية في إتباع أسلوب وسلوك معين، وكل ذلك يقصد به تحقيق أفضل تكيف ممكن مع البيئة الخارجية.

الفصل الثاني

أداء العاملين

يتناول هذا الفصل أداء العاملين موضحا مفهوم وأهداف ومسؤولية تقييم أداء العاملين ، وطرق قياس أداء العاملين التقليدية والحديثة، والأداء ومفهومه ومعدلاته ومحدداته ، وذلك في أربعة مباحث:

المبحث الأول: مفهوم وأهداف ومسؤولية تقييم أداء العاملين

المبحث الثاني: طرق قياس أداء العاملين

المبحث الثالث: معدلات ومحددات الأداء

الفصل الثاني

أداء العاملين

المبحث الأول: مفهوم وأهداف ومسؤولية تقييم أداء العاملين

يعد تقييم أداء العاملين وظيفة جوهرية وحاسمة من وظائف إدارة الموارد البشرية إذ ان الأداء يمثل واحداً من النتائج الهامة التي تربط بين الأفراد والوظائف والمنظمة والبيئة وتقييم الأداء هو الأداة الجوهرية التي من خلالها يتم قياس جودة العمل وكيفية تطويره⁽¹⁾. كما ان عمليات تقييم أداء العاملين بالاجهزة الحكومية من الشبكات التي تستدعي كثيراً من الوقت والجهد من جانب المشرفين والقيادات الادارية ذلك لانها عادة ما تعتبر الفيصل في تحديد الحوافز الايجابية او السلبية التي يتلقها العاملون كما انها تعتبر من الوسائل العلمية في تحديد عدد كفاية كل موظف وبالتالي حاجته للتدريب أو استحقاقه للتثبيت في الخدمة أو الترقية أو العلاوة أو النقل أو الفصل من الخدمة وخلافة من الاجراءات المتصلة بإدارة شئون الموظفين⁽²⁾.

ولكن عمليات تقييم أداء العاملين بالاجهزة الحكومية تعتبر من النشاطات الصعبة والمحفوفة بالمخاطر ذلك لان معظم الاعمال الحكومية لا تتصف بالصفات الإنتاجية الواضحة التي يمكن تقويمها عن طريق الكم أو الكيف لان معظمها تعتبر من النشاطات الكتابية أو الذهنية التي يصعب الحكم عليها بطريقة موضوعية ، ومع ذلك في الجهاز الاداري أن لا يكف عن تقييم أداء موظفية لما ذلك من اهمية قصوي في ضبط أداء الموظف وتطوير كفاءته ، بل علي الجهاز الاداري أن يتخذ كل ما يمكن من إحتياطات كي - هذا التقويم موضوعياً ومعبراً عن حقيقة الموقف الذي نحن بصدد⁽³⁾ .

(1) بكري الطيب موسي، مرجع سابق، ص 85.

(2) احمد ابراهيم ابو سن، مرجع سابق، ص 178.

(3) احمد ابراهيم، مرجع سابق.ص 58

ويشير احد المهتمين بتقييم أداء العاملين انه مهما بذل في سبيل تخطيط القوة العاملة ، وتزويد المنشآت بالكفاءات المتميزة من الأفراد المؤهلين ، ومهما كانت ظروف العمل المهنية لايجاد جو من الاستقرار المادي والنفسي فلا يعني ذلك ان افراد القوة العاملة يمن ان يؤديوا اعمالهم ويحققون متطلبات المنشأة ، ما لم يصاحب ذلك نوعاً من الرقابة والمتابعة باي صورة من الصور ، ولا شك ان تقييم أداء العاملين يعد واحد من اكثر انواع المتابعة قبولاً واستخداماً في مجال إدارة الموارد البشرية (1)

مفهوم تقييم الأداء :

ذهبت أدبيات الفكر الإداري المعاصر مناحي شتى لوضع تعريف محدد لمفهوم تقييم الأداء فيسميها البعض تقييم الموظف أو تقييم الأداء و آخرون يذهبون الي قياس الكفاءة وبعض آخر يسميها تقييم الكفاءة ، الي جانب الخلاف حول المفهوم هنالك خلاف آخر حول المدلول اللفظي لكلمتي تقييم وتقويم فبينما يري البعض أن كلا المصطلحين يقوم مقام الآخر فهنالك آخرون يرون تغليب تقويم علي تقييم أما الرأي الذي أستطيعه ان مصطلح تقييم مبني علي رد الشئ لقيمته ، أي جعل للشئ قيمة وكمية وهو انسب من التقويم الذي عكس الاعوجاج قوم الشئ اي عدلة قال تعالي " ولقد خلقنا الانسان في أحسن تقويم "

اما عن تعريف التقييم عند علماء الغرب المعاصر ، فقد ذهب " توري " لتعريف تقييم الأداء بانها تقييم أداء الموظف .

وقال " ماريسون " بأن بان تقييم الأداء هو حكم شخصي لامكانية الشخص لعمل شئ ما، وربط " دنيسن " بين الديمومة و الدورية في تقييم الأداء وبين السلوك والصفات

(1) زين العابدين محمد احمد كوراك، تقييم اداء العاملين بالجهاز الحكومي، بحث مقدم في قطر :عام 1985م بمناسبة اللقاء العلمي حول تقييم اداء العاملين في الاجهزة الحكومية الخرطوم، السودان 1985م، ص 7.

الشخصية للموظف خلال ساعات العمل ، حيث وصف هذا النشاط بان تقييم دوري ومنظم لسوك وصفات الموظف خلال ساعات العمل .

ويقول " جورج هانس " بان تقييم الأداء هو تحليل وتقييم دقيق ومنظم لخدمات الشخص القائم علي ملاحظة عملة خلال فترة من الزمن ، وعلي دراسة سجلات جميع السجلات الموضوعية المتعلقة بادائه للعمل ومسلكه .

أما عن علمائنا المعاصرين فيري الدكتور " البيلي " أن تقييم الأداء هو الحصول علي حقائق وبيانات محددة من شأنها ان تساعد علي تحليل وفهم وتقييم أداء الموظف لعملة ومسلكه في فترة زمنية محددة ، وتقدير مدي كفاءة الفنية والعلمية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعملية الحاضر والمستقبل ، يواصل " البيلي " أن هذه العملية تتطلب تحليل وفهم وتقييم قدرات الموظف الانسانية في تقلد مناصب في المستقبل ذات مستوي اعلي من المسؤوليات والواجبات لفتح مجال التقويم الوظيفي واستغلال الطاقات البشرية لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تحقيق رغبات العامل⁽¹⁾.

ويري آخر ان تقييم الأداء هو عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقاً من قبل إدارة القوي البشرية يتم بموجبة قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها في اثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك لتحديد نتائجها⁽²⁾.

ويقصد بتقييم الأداء رصد وتحليل وتقويم مستويات الموظفين من حيث الانجاز ونوعية الأداء والعلاقات الوظيفية والخصائص الشخصية للفرد ، ويتم ذلك عادة من خلال التعامل اليومي بين الرؤساء والمرؤوسين فيما يتصل بالاشراف عليهم ومراقبتهم وتوجيههم للأداء العمل⁽³⁾.

⁽¹⁾ابو العباس الفصل مرجع سابق،ص 150

⁽²⁾عبد الباري درة وآخرون إدارة الموارد البشرية ، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة، 2010) ص270.

⁽³⁾حسين حسن عمارة،إدارة شؤون الموظفين (الرياض : معهد الإدارة العامة،1993)ص237.

يتضح من التعاريف السابقة المضامين الأساسية التالية التي تشكل مفهوم تقييم الأداء:⁽¹⁾

1. تقييم الأداء عملية مستمرة ومنتظمة ، تلازم طوال حياة الوظيفة إذ يتضح أداءه في العمل وسلوكه للتقييم بشكل مستمر .
2. عملية تقييم الأداء تطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر (وغالباً يكون الرئيس المباشر) ليكون التقييم موضوعياً وسليماً .
3. عملية تقييم الأداء تتطلب وجود معايير ومعدلات الأداء ، إذ علي أساسها ستقاس أداء الفرد ومن ثم الحكم علي مستوي كفاءته وسلوكه في العمل .
4. لايعني تقييم الأداء الحكم في نهاية فترة معينة علي ما يستحقه الفرد من تقدير يبني علي أساسه قيامه بالعمل ، أو ترشيحه لوظيفة اعلي ، أو حصوله علي مكافأة مادية، بل يعني ايضاً تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العاملين للعمل علي تلافيتها ، وتكون مهمة الرئيس المباشر في هذا المجال بمثابة المعلم والمساعد الذي يقوم بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية بوضع الخطة التي يتقرر بموجبها تحديد نوع التدريب والمساعدة التي تستخدم لة لمعالجة هذا الضعف ، ويكون أدائه للعمل بشكل افضل .
5. يبني علي نتائج تقييم الأداء قرارات وظيفية كثيرة تتعلق بمستقبل العاملين الوظيفية كالترقية والنقل والفصل والمكافآت والتعيين .
6. يخضع جميع العاملين في المنظمة لعملية تقييم الأداء .
7. عتمد تقييم الأداء بشكل أساسي علي الرأي والحكم الشخصي ، وهذا يعرض نتائج التقييم الي احتمال وجود تحيز إيجابي أو سلبي من قبل المقيم ، وقد يكون هذا التحيز عن قصد أو غير قصد.

⁽¹⁾عبدالباري وآخرون، مرجع سابق، ص 270.

وتتطوي عملية تقويم الأداء علي بعض العناصر الأساسية :

1. وجود معدل أو مستوي يجب ان يصل الية الفرد .
 2. قياس الأداء الفعلي ومقارنتة بالمعدل المحدد .
 3. تقرير مدي نجاح الفرد في أداء العمل وأمكانية تقدمه في المستقبل .
- وتتطلب عملية التقويم وجود معيار او أساس ينسب الية أداء الفرد ويقارن به كأساس للحكم علي تلك معدلات الأداء أو معايير الأداء الجيد وينبغي تحديد تلك المعايير قبل البدء بعملية التقويم وذلك للاحتفاظ بوضعية التقويم والبعد به عن التحيز .
- وفي الاعمال الإنتاجية مثلاً فان إنتاج الفرد من حيث الامكانية والنوعية يجب ان يقارن مع المعايير الموضوعية ويسهل وضع تلك المعايير كذلك الحال في اعمال المبيعات يمكن تحديد ذلك المعدل في شكل رقم معين من المبيعات يجب ان يحققه رجل البيع ، وهكذا في بعض الاحيان التي يمكن تحديد معني الإنتاج فيها وترجمته الي كميات يمكن قياسها .

أما في الاعمال التي لايمكن تحديد او وصف الأداء فيها في شكل كمي يمكن قياسها كانت تمثل ناحية يصعب تطبيق أساليب التقويم التقليدية فيها ، وكان الاعتماد ينصب علي استخدام طريقة الاشراف المباشر وعن طريق المشاهدة والملاحظة المباشرة للرئيس المباشر علي القائم بالعمل ورأية الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العامل وكان محل التقويم ليس الأداء أو الإنتاجية ولكن الصفات أو الخصائص التي يتمتع بها الفرد مثل المواظبة ، العلاقة مع الرؤساء ، القدرة علي اتخاذ القرارات وما الي ذلك من صفات⁽¹⁾.

(1) بكري الطيب موسي، مرجع سابق، ص 87 .

أهداف تقييم الأداء :

أختلف القصد من عملية تقييم الأداء في العصر الحديث ، فبعد ان كان مجرد تقييم أداء . درجات يقاس عليها الحقيقة في العلاوة أو الترقية ، او يحاسب علي تقصير أصبح تقييم الأداء ينطوي علي بعض الأهداف منها⁽²⁾:-

1- تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء الموظف لإتخاذ التدابير الخاصة بعلاجها ، وفي هذه الحالة يكون الرئيس المباشر بمثابة المعلم والمساعد الذي يقوم بوضع الخطة التي يتقرر بموجبها تحديد نوع التدريب والمساعدة التي سوف تقدم لمعالجة هذا القصور .

2 - التركيز علي المستقبل من خلال قراءة الواقع أكثر من الوقوف عند الماضي حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة وقفة تعمل واستفادة من الظروف الراهنة في رسم خطوط المستقبل وتعبئة الطاقات وحشد الإمكانيات لتحقيق أفضل النتائج الممكنة.

3 - رصد وتحليل عنصر واحد أو مجموعة من عناصر الأداء في تقارير أداء الموظفين إطلاق حكم عام علي حالة الحالات مثل تحليل عناصر الانضباط في مواعيد العمل والحكم بة علي مجمل أداء المنظمة .

4 _ معرفة الإمكانيات والقدرات الكامنة.

5 _ اختيار الأفراد الصالحين للترقية وتقادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم عليها الترقية أو زيادة الأجور وتوحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات .

6 _ تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم علي بذل مجهود اكبر للاستفادة من فرص التقدم المتاحة .

⁽²⁾ ابو العباس فضل المولي، مرجع سابق، ص 151 .

7 _ المحافظة علي مستوي عال مستمر الكفاءة الإنتاجية مع إمكانية قياس وكفاءة الأقسام المختلفة.

8 _ لتسهيل تخطيط الموارد البشرية عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن ان يتدرجوا في مناصب اعلي في المستقبل .

9 _ تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة للحكم علي مدي سلامة ونجاح أساليب شئون العاملين للتخطيط الجيد للسياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها
10 _ المساهمة في جعل الأجور والمرتبات احد الانعكاسات الحقيقية لتقييم العاملين وخاصة ان كثير من المنظمات تربط بين مقدار الزيادة في المرتب بالتقدير الذي يعطي للعامل عند تقييم ادائه.

11 _ التعرف علي نقاط القوة والضعف في أداء العاملين لإعداد برامج التدريب لرفع مستوي الأداء وتلافي نقاط الضعف وتنمية نقاط القوة بالتحفيز المناسب من مكافآت تشجيعية وخلافة .

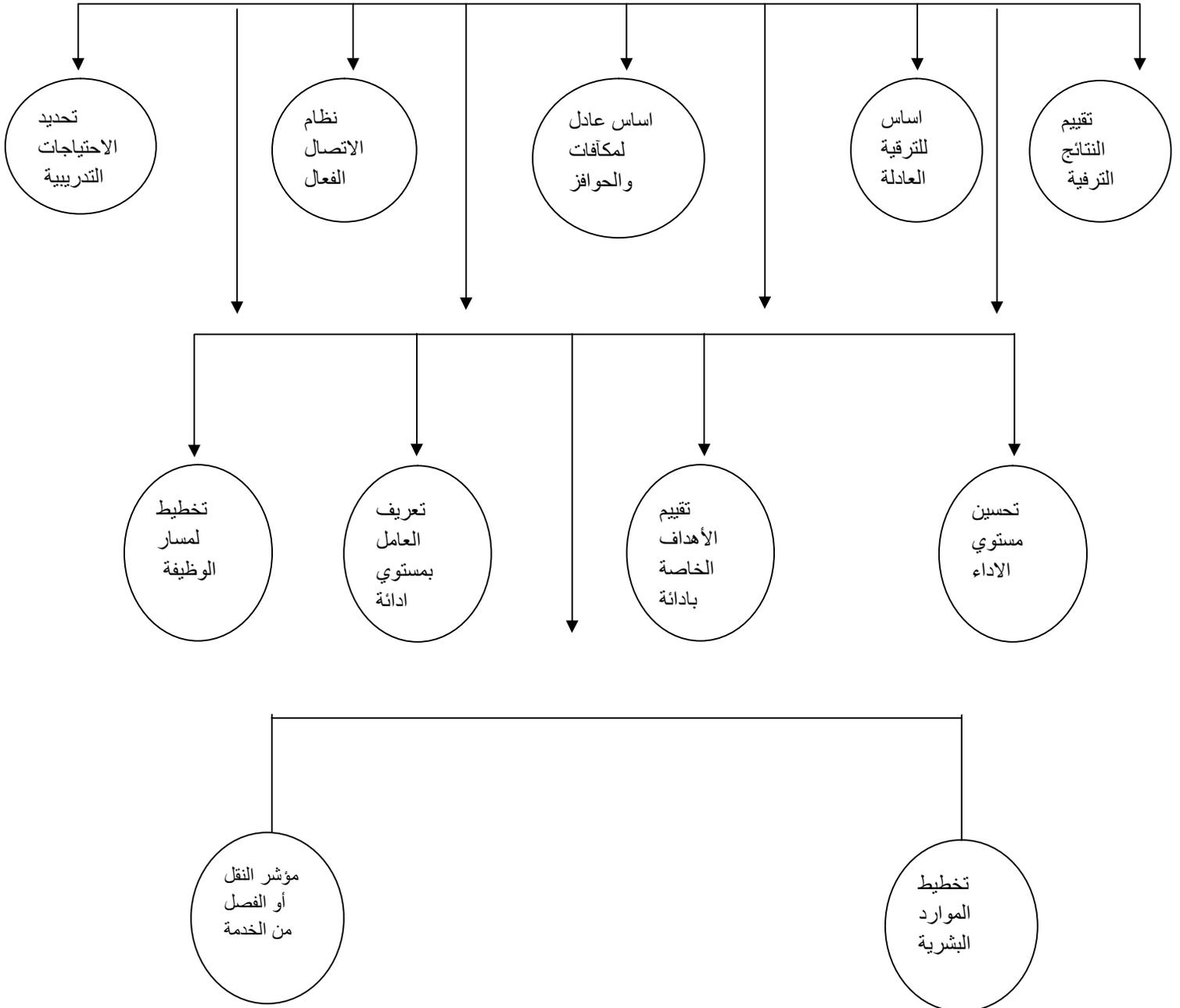
12 _ يساعد تقييم الأداء في التعرف علي العاملين الذين يستحقون التقدير والمكافآت التشجيعية وكذلك العاملين الذين لا تتلائم قدراتهم مع تخصصاتهم وينبغي نقلهم لإدارة اخري ويساعد كذلك علي تحديد العاملين الذين يحتاجون لمزيد من التدريب أو العاملين الذين ينبغي العناية بخلق البواعث النفسية المناسبة بهم .

13 _ مساعدة المشرفين المباشرين علي تفهم خصائص العاملين الذين يعملون تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم ، مما يساعد علي تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى
فأن تحديد أهداف النظام تعتبر من الامور الهامة لنجاح النظام ولقد اثبتت الدراسات ان اسباب فشل كثير من أنظمة تقييم الإدارة يرجع لعدم تحديد أهدافها مسبقاً أو بوضوح ودقة . (1)

(1) مصطفى محمود ابو بكر، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية : الدار الجامعية، ب.ت) ،ص200.

الشكل (1/1/2)

أهداف تقييم الأداء



المصدر: مصطفى محمود ابو بكر إدارة الموارد البشرية ، (الإسكندرية : الدار الجامعية ، ب.ت)،

ص201.

اهمية تقييم العاملين : -

ترجع اهمية تقييم العاملين الي وجود العديد من العوامل التي تتسبب في وجود تباعد بين خصائص الفرد والذي احسن اختياره وبين متطلبات وشروط التأهيل للأداء الناجح للوظيفة من ناحية اخري ومن اهم هذه العوامل(1): -

1 / التغيرات التي تطرأ علي محتويات الوظيفة والمتمثلة في :

أ - إضافة واجبات جديدة .

ب - توسيع اختصاص الوظيفة الجغرافية .

ج - تفويض صلاحيات من مستوي تنظيمي أعلي .

د - اختلاف موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي .

2 / التغيرات المختلفة التي تدخل علي أساليب وطرق العمل المتصلة بالوظيفة

لاستخدام الحاسبات الالية ، أو استخدام نظم ولوائح جديدة .

3/ التغيرات التي قد تطرأ الي الظروف المحيطة بأداء العمل مثل التغيرات في تركيب

قوة العمل ونوعية العملاء .

4/ التغيرات التي قد تطرأ علي الفرد ذاته لارتفاع أو انخفاض مستوي مهاراته .

5/ يفيد تقييم الأداء في الكشف عن أوجه القصور التي تتواجد في مجالات الاختيار

والتدريب والاشراف .

6/ يحرص العاملون علي معرفة مدي نجاحهم في تأدية الأعمال الموكلة اليهم ووجهة

نظر رؤوسائهم عنهم ، كذلك يهم كل رئيس أن يعترف بشكل مستمر علي مقدار التقدم

الذي طرأ علي أداء كل من المروؤسين ، وبالإمكان الوصول إلي هذه عن طريق وضع

(1) محمد العريفي، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، (القاهرة: المكتب الجامعي الحديث للنشر، 2009) ص 431

نظام فعال وكف لتقييم الأداء.

ولكن يري بعض علماء الإدارة ان اهمية تقييم الأداء تستهدف ثلاثة غايات وهي علي مستوي المنظمة والمدير والفرد العامل .

اهميتها علي مستوي المنظمة : -

أ - ايجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الاخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاة المنظمة .

ب - رفع مستوي أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم علي التقدم والتطور .

ج - تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كُون نتائج العملية يمكن ان تستخدم كمؤشرات كح علي دقة هذه السياسات .

د - مساعدة المنظمة علي وضع معدلات اداة معيارية دقيقة .

اهميتها علي مستوي المديرين : -

أ - دفع المديرين والمشرفين علي تنمية مهاراتهم وأمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الابداعية للوصول الي تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم .

ب - دفع المديرين الي تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب اليهم للتعرف علي المشاكل والصعوبات .

أهميتها علي مستوي الفرد العامل :-

أ - تجعل العامل اكثر شعوراً بالمسئولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبان جميع جهودة المبذولة تأخذ في الحسبان من قبل المنظمة .

ب - دفع العامل للعمل بأجتهد جديّة واخلاص ليقرب فوزه بالتزام وتقدير رؤساءه معنوياً ومادياً⁽¹⁾ .

⁽¹⁾مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية (عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2014) ص226، 229 .

المبادئ الأساسية التي يقوم عليها تقييم الأداء :-

تتمثل في: (1)

- 1/ الصفات الشخصية وسلوك الموظف المرتبطان بكفاءته وتأثيرهما علي ادائه .
- 2/ النتائج التي يتم الوصول إليها عن طريق تقييم السلوك والصفات الشخصية لدي الموظف .
- 3/ تحديد نواحي القصور والضعف في أداء الموظف ومعالجتها عن طريق وضع برنامج وخطط تدريبية لموظفين ذوي الكفاءات المتخصصة .
- 4/ يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بشئون الموظفين بناء علي نتائج التقييم.

فوائد تقييم أداء العاملين :-

تعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدي كفاءة الموظف أحدي سياسات إدارة الأفراد التي لا تتفصل عنها وتعتبر جزءاً متمماً لها ولا غني للإدارة عنها نظراً للقواعد التي تعود من وراء تطبيقها علي أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الامكان بعيداً عن أي نوع من التحيز أو المحسوبية ومن أهم فوائده :

- أ- رفع الروح المعنوية للعاملين .
- ب- تحسين علاقات العمل .
- ج- إشعار الموظفين بالمسئولية .
- د- استمرار الرقابة والاشراف .
- هـ- وسيلة لضمان عدالة المعاملة .
- و- الرقابة علي الرؤساء .

(1) حامد التاج الصافي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي، ط2(الرياض : مطبعة الملك فهد 1996)، ص218.

ز - تقييم سياسات الاختيار والتدريب .

مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء :-

تستخدم نتائج تقييم الأداء في أكثر من جهة : (1)

1. الترقية والتعيين والنقل .
2. الكشف عن الحاجات التدريبية .
3. تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات الدورية .
4. تقييم مجمل أداء المنظمة .
5. تحديد جوانب الضعف والقصور ومعالجتها .
6. المحاسبة علي الخطاء والتقصير .

الجهة المسؤولة عن تقييم أداء العاملين :-

يقوم بعملية التقييم عادة الرئيس المباشر للشخص المراد تقويمه ، حيث ان الرئيس المباشر يعتبر أكثر احتكاكا بالفرد وهو بذلك يكون أكثر قدرة علي معرفة جوانب القوة والضعف لدي الموظف ، بالإضافة الي ان السلطة التي يملكها الرئيس المباشر تخوله حق التدخل في أعمال الشخص المرؤوس ومناقشته في كل صغيرة وكبيرة تتعلق بالعمل وأساليب أدائه ، كما انه أكثر إماماً بظروف العمل المحيطة ،والعوامل التي تؤثر علي مستوي الأداء ،فضلا عن أنة الجهة التي توصي بمكافأته العاملين عن ادائهم كمنح العلاوات الدورية والترقيات والحوافز ..الخ

ومن اجل تحقيق العدالة ،والحد من تاثير العوامل الشخصية في عملية التقويم فإن التقرير الذي يكتب عن الموظف يعرض عادة علي الرئيس الاعلي أو مدير الإدارة

(1)ابو العباس فضل المولي، مرجع سابق، ص 152

المختص لاعتماده ، ولا يجب ان تكون مهمة الرئيس الاعلي مجرد التوقيع باعتماد التقرير بل يجب أن تقوم بمراجعة ومناقشة محتويات التقرير مع الرئيس المباشر الذي أعد التقرير للتأكد من سلامته قبل اعتماده وتحويله الي جهة الاختصاص .

ومع ان تقويم الأداء عن طريق الرئيس المباشر يعتبر من اكثر أساليب التقويم استخداما، فهناك طرق أخرى تستخدمها بعض مؤسسات العمل في حالات معينة ومنها طريقة التقويم عن طريق لجنة يتم تكوينها من الرؤساء المباشرين للإدارات او الوحدات المناظرة للإدارة التي يعمل فيها الموظف محل التقويم ، وتكون عضوية اللجنة عادة من افراد تربطهم صلة معرفة بالفرد او الأفراد المراد تقويمهم ، كأن يكونوا مرتبطين بنفس طبيعة العمل أو اعمال مجاورة في موقعها للمكان الذي يعمل فيه الفرد محل التقويم ، بما يمكنهم من الاحتكاك به والوقوف علي مستوي أدائه ، كما تضم اللجنة في عضويتها مدير الإدارة المختصة ، والرئيس المباشر للموظف ، ويفضل أن تمثل إدارة الأفراد بأحد موظفيها لتزويد اللجنة بالمعلومات المطلوبة عن الأفراد من واقع سجلات خدمتهم.

بالرغم من بعض الايجابيات التي تميز اسلوب التقويم عن طريق اللجنة في ابعاد شبيهة التحيز أو احتمال تاثير العلاقات الشخصية علي نتائج التقويم ، فان هذا الأسلوب لا يخلو من وجود بعض السلبيات التي تضعف من فعاليته وتجعله عرضة للنقد ، زمن هذه السلبيات عدم إمام اللجنة بمعلومات كافية عن الموظف وأدائه الي جانب صعوبة النقاء اللجنة بكامل أعضائها في الغالب بسبب مسؤولياتهم وصعوبة تفرغهم ، بالإضافة الي ما يترتب علي إدراك الفرد محل التقويم ان أعماله تقوّم بواسطة لجنة ليس لرئيسة المباشر دور كبير في قراراتها .⁽¹⁾

(1) المرجع السابق، ص234.

ومن الطرق الأخرى التي يمكن ان يشار اليها في تقويم الأداء طريقة التقويم الذاتي ، وهو في رأيي اسلوب مثالي يصعب تحقيقه في زمن طغت الأنانية وحب الذات فية علي افئثار والمصلحة العامة ، ويتلخص هذا الأسلوب في ان يترك للفرد تقويم أدائه وتحديد جوانب القوة وجوانب الضعف فيما يقوم به من اعمال ، ويرجع ذلك الي ان الشخص أدري بالخصائص والسمات الشخصية التي يتميز بها والتي ترتبط وتؤثر علي مستوي أدائه ، وهو ما يعجز عن معرفته الرئيس المباشر ، أو خلافة .

وقد يصلح هذا الأسلوب في حالة أن يتم التقويم علي ضوء معايير مادية ملموسة يمكن القياس عليها بسهولة ، كما في حالة كمية الإنتاج او مستوي الجودة أو التكلفة أو معدل الفاقد .

هذا بالاضافة الي ان التقويم الذاتي يمكن ان يلجأ اليه في حالة الاعمال الخاصة التي يضطر الفرد فيها ان يقوم بعملة بعيداً عن الاخرين ، كما يتطلب هذا الأسلوب من الفرد ان يكون علي مستوي عالٍ من الوعي والادراك ، وأن تكون العلاقات الانسانية والصلات السائدة قوية و متميزة ، ومع توفر الإلتناء والصدق في العمل .

ونلخص من ذلك الي أنه مهما كان الأسلوب المتبع في تقويم الأداء فإن عملية التقويم في حد ذاتها تعتبر من اهم وظائف إدارة الأفراد ، وأن تفضيل أو تحديد اسلوب دون الاخر تحكمه ظروف وملابسات معينة ترتبط بنوع العمل وطبيعة المنشأة ،ومستوي ونوع الأفراد العاملين .

الفترة المناسبة للتقييم :-

تقويم الأداء عبارة عن قياس مستوي أداء الموظف خلال فترة زمنية محددة وقد تطول هذه الفترة أو قد تقصر ، إذ ان ليس هنالك ثمة اتفاق حول فترة معينة يمكن ان يُعتمد عليها كأساس لتقويم جميع العاملين في مختلف الاعمال والمنظمات ، والاختلاف في

تحديد هذه الفترة مرده اختلاف نوع العمل أو طبيعة التنظيم ، ولكن الغالب أن التقويم يتم خلال فترات دورية تمتد من ثلاثة أشهر الي سنة او اكثر من ذلك في بعض الاحوال ، اذا دعت الضرورة الي ذلك .

وتتوقف كفاءة التقييم بحسب القدرة علي تحيد الفترة التي تسمح بالوقوف علي التغيير الذي يطرأ علي مستوي أداء الفرد ، ففي حالة قصر فترة التقويم وتقاربها يصعب معرفة مدي التحسن والتدهور الذ حدث بين الفترة السابقة والفترة الاحقة ، كما أن تقارب الفترات يزيد العبء علي الشخص المكلف بالتقويم مما يؤدي الي عدم الدقة ، والاهتمام بالشكل دون المضمون ، في ان حين طول الفترة التي يجري فيها التقييم قد يؤدي الي صعوبة المتابعة من قبل الرئيس المباشر ، أو عدم القدرة علي اكتشاف الاخطاء التي تحدث وبالتالي صعوبة معالجتها⁽¹⁾.

ومع أن الفترة المتفق عليها غالباً سنة، الا ان بعض الحالات الخاصة التي تستوجب أن يجري التقييم في اقل من ذلك ، كتقويم أداء الأفراد بعد انقضاء فترة التجربة التي تلي التعين مباشرة ، والتي في الغالب تكون ستة أشهر ، أو التقييم الذي يحدث في حالة تكليف موظف بأداء عمل معين ، أو في حالة النقل المؤقت ، أو عند اختبار نتائج التدريب بعد انقضاء الفترة المحددة ، وعودة الموظف الي عملة للتأكد من مدي الاستفادة التي حصل عليها من للتدريب .

(1) المرجع السابق، ص 235، 236.

المبحث الثاني: طرق قياس الأداء

أولاً: طرق قياس الأداء التقليدية

هنالك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد العاملين في المؤسسات، وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق، إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى نوعين طرق قديمة وطرف حديثة. فطرق قياس الأداء التقليدية هي أسلوب شائع الاستخدام من قبل مختلف المؤسسات من أمثلة هذا الأسلوب ما يلي: (1)

1/ طريقة التدرج البياني:

تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع مثل (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز) وذلك حسب درجة توفر كل من هذه الخصائص فيه، و يعبر عنها بأرقام أو نقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل هذا الفرد. والجدول التالي يوضح قياس الأداء بطريقة التدرج البياني.

جدول رقم (1/2/2)

الأداء بطريقة التدرج البياني

الموظف (ج)	الموظف (ب)	الموظف (أ)	الصفات
5	3	2	التعاون مع الزملاء
3	2	3	العلاقة مع المرؤوسين
1	5	4	العلاقة مع الرؤساء
1	4	4	الدقة في المواعيد
2	3	2	السرعة في إنجاز العمل
3	1	2	القدرة على التفاهم
15	18	17	المجموع

المصدر: مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار الشروق، 1996م)، ص 89

(1) السلطان عبد الرحمن الباطني، تقييم أداء العاملين في الدول العربية (القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع،

2009م)، ص 16

وتتميز هذه الطريقة بأنها بالسهولة والبساطة ، وعادة ما يتم قياس أداء الأفراد بموجب هذه الطريقة بواسطة الرئيس المباشر لهم ، إن لهذه الطريقة عيوب منها:

أ- احتمال أن يتحيز الشخص القائم بالتقييم في تقديره، بمعنى أن يميل إلى شخص معين من خلال معرفته بناحية معينة من نواحي الضعف أو القوة فيه وبالتالي يقوم باعطائه تقديراً مرتفعاً في باقي الخصائص والعكس

ب- شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها إعطاء تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بقياس أدائه إذا كان متساهلاً، أو العكس إذا كان متشددًا.

ج- هناك مؤثرات تجعل من عملية قياس الأداء غير ذات موضوع مثل: مركز الشخص موضع التقييم ونوع العمل الذي يقوم به الشخص والإدارة أو القسم الذي يعمل فيه.

ومن أجل التغلب على هذه العيوب قد تلجأ الإدارة إلى أحد الأسلوبين التاليين:

أ- أن يكلف أكثر من شخص بعملية قياس الأداء كل على حدى ثم يجتمعون لمناقشة النتائج التي توصلوا إليها ومعالجة الاختلافات في التقديرات.

ب- أن تقوم الإدارة بتعديل التقديرات التي يضعها كل مشرف بالزيادة أو النقصان، لان نسبتها تتوقف على تقدير الإدارة وخبرتها بمستوى التقديرات التي يمنحها كل مشرف.

2/ طريقة الترتيب:

هنا يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ على أساس الأداء العام للعمل . هذه الطريقة رغم بساطتها وسهولتها فإنها تعاني من نفس عيوب الطريقة السابقة، بالإضافة إلى صعوبة تطبيقها عندما يزيد عدد العاملين في إدارة أو قسم عن عشرين شخصاً، كما أنها لا تلزم المقيم بأن يميز بين

مستويات أداء مختلفة ولكن يعاب عليها الآتي: (1)

أ- عدم وجود معايير محددة يتم تقييم أداء العاملين طبقاً لها.

ب- لا تسمح بإمكانية إجراء المقارنات بين العاملين في الإدارات أو الوظائف المختلفة داخل التنظيم.

من السهل تقييم أداء العاملين البارزين أو الضعفاء، أما تقييم أداء المتوسطين فيكون أكثر صعوبة. (2)

3/ طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين:

يتم تقسيم جميع العاملين في إدارة الوحدة إلى أزواج باستخدام المعادلة التالية $\frac{ن(ن-1)}{2}$ حيث أن (ن) هي عدد العاملين المطلوب قياس أدائهم، فمثلاً إذا كان لدينا خمسة أشخاص هو أ، ب، ج، د، هـ، فإنه سيتم تكوين عشر مجموعات على الشكل التالي:

أب، أ ج، أ د، أ هـ

ب ج، ب د، ب هـ

ج د، ج هـ

د هـ

وتكون مهمة المقيم هي مقارنة كل ثنائية مثلاً أ ب، وهو الأفضل في هذه المجموعة، وهكذا يتكرر لبقية المجموعات، ثم يتم تلخيص الموقف بالنسبة لكل فرد. والجدول التالي (2/2/2) يوضح طريقة المقارنة الثنائية.

(1) علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 90، 91

(2) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار الشروق، 1996م)، ص 92.

جدول رقم (2/2/2)

الأداء بطريقة التدرج البياني

ترتيبه	عدد المرات التي يذكر فيها على أنه الأحسن في المجموعة	الفرد
3	2	أ
1	4	ب
3	2	ج
2	3	د
5	1	هـ

المصدر: مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار الشروق، 1996م)، ص 91
يتضح من الجدول (2/2/2) أعلاه أنه بمقارنة عامل مع عامل آخر فإن العامل (ب) كان الأفضل في أربع مرات وبالتالي يعتبر الأفضل بالنسبة لباقي الأفراد، وهكذا تتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج في حالة اتباع أي طريقة من طرق القياس الأخرى، لكن يعاب على هذه الطريقة أنها قد تستغرق زمنا طويلا وفق عدد الأفراد المطلوب قياس أدائهم كما أنها لا تصلح للاعتماد عليها لأغراض التدريب والترقية والنقل لأنها لا تحدد نواقص الأفراد. (1)

4/ طريقة التوزيع الإجباري:

وهنا يتم وضع بعض القيود على حرية المقيّم في توزيع العاملين وتقدير فيقوم بتوزيع ترتيب العاملين الذي يقوم بقياس أدائهم بالشكل التي يركز على فكرة التوزيع الطبيعي حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط وتتدرج ارتفاعا وانخفاضا في الاتجاهين لتوزيع المساحات تحت منحنى التوزيع الطبيعي المعروف والجدول التالي (3/2/3) يوضح الأداء بطريقة التوزيع الإجباري

(1) خالد عبد الرحمن الهيبي مرجع سابق، ص 29

جدول (3/2/2)

قياس الأداء بطريقة التوزيع الإجباري

ممتاز	جيد	متوسط	مقبول	ضعيف
%10	%20	%40	%20	%10

المصدر: مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار الشروق، 1996م)، ص 91

5/ طريقة التقييم بحرية التعبير:

هذه الطريقة لا تستخدم جداول أو قوائم محددة وإنما يتطلب من المقيم أن يقوم بكتابة انطباعاته عن الفرد على صحيفة من الورق . ولكي يمكن إجراء تقييم سليم على أساس هذه الطريقة فعلي المقيم أن يخصص الوقت الكافي لذلك، وأن يفكر في الإجراءات التي سيتبعها، وهذا في حد ذاته يعتبر ميزة وعيبا في نفس الوقت لهذا الطريقة.

ثانيا: طرق قياس أداء العاملين الحديثة

إن الأساليب الحديثة لقياس الأداء ظهرت نتيجة للتطورات الفلسفية التي طرأت على العملية الإدارية في المؤسسة وثقة الإدارة بالعاملين ونتيجة للقصور الواضح في الأساليب القديمة، هذا بالإضافة إلى أن هذا الأسلوب يستخدم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة ومن أبرز هذه الأساليب ما يلي: (1)

1/ الإدارة بالأهداف : تقوم هذه الطريقة على فرض هو ميل العاملين إلى معرفة

وإدراك الأمور التي ينبغي القيام بها والرغبة في مشاركة الإدارة للعاملين في عملية

اتخاذ القرارات التي تمس مستقبلهم بالإضافة إلى الوقوف على مستويات أدائهم .

إن هذه الطريقة يمكن أن ينظر إليها باعتبارها مدخلا أو عملية تتكون من عدد

(1) خالد عبد الرحمن الهيبي مرجع سابق، ص 29

من الخطوات وهي :

1. تحديد مجالات الأداء والمعايير بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
2. تحديد مجالات الأداء بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
3. وضع خطط العمل لتنفيذها من قبل المرؤوسين.
4. وضع عناصر المراقبة بالإشراف بين الرؤساء والمرؤوسين.
5. استعراض مدى التقدم في تحقيق الأهداف بين الرؤساء والمرؤوسين وهذه الخطوة تعتبر تقييم (قياس) الأداء.

في ضوء هذا يتم إتخاذ القرارات بشأن الخطوات التي ستتبع في حالة ما إذا كان الأداء غير مرضي أو هامشياً أو مرضي أو ممتاز.⁽¹⁾
لكن هذه الطريقة تعاني من بعض المشكلات مثل:⁽²⁾

1. أنها تعبر عن قياس العامل في عمله الحالي وبالتالي فهي عاجزة عن قياس مدى إمكانية نجاح الفرد في أعمال أخرى.
2. عدم صلاحية هذه الطريقة لجميع الأعمال التي تتطلب قدراً من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي.

1/ **قوائم السلوك المدرجة:** تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير القائم بالقياس لدرجة امتلاك الفرد العامل لصفة معينة مثل : الكفاءة أو الفاعلية مثل تقييم أداء الفرد إلى سلسلة من الأداء كما يلي: أداء ضعيف - متوسط - جيد - أداء ممتاز. ومن المشاكل التي ترافق تنفيذ هذا الأسلوب هو ضعف قدرة المقيمين على تقييم الصفات التي تعتبر مفضلة لدى الفرد العامل وموضوعة في عملية التقييم.

2/ **الملاحظة السلوكية:** هنا يتم تقييم أداء العاملين والتعرف على تصرفاتهم وسلوكياتهم

(1) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 100.

(2) خالد عبد الرحمن الهيتي مرجع سابق، ص 186

أثناء العمل: وهل ذلك السلوك تكرر لديهم؟ وهل في نفس الأوقات وبالتالي التعرف على الأسباب التي أدت إلي ظهور مثل هذا السلوك. (1)

3/ التقييم على أساس النتائج : تقوم هذه الطريقة على أساس إتخاذ النتائج إما على أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه، وارتكزت على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير، وهي تنمي نوعا من روح التعاون بين الرئيس والمرؤوسين بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وتعاون الرؤساء وأهداف المؤسسة من أهم خصائص هذه الطريقة :

أ- على الرئيس أن يصل مع مرؤوسيه إلى اتفاق بشأن العناصر التي يتم استخدامها أساسا في قياس أداء هذا المرؤوس .

ب- على الرئيس بالتعاون مع المرؤوسين أن يحدد الأهداف (النتائج) المطلوبة التي يجب إحراز النتائج فيها.

ج- على الرئيس أن يقدم إرشاداته ونصائحه للعامل في خلال أداء لعمله .

د- على الرئيس بالتعاون والتفاهم مع الأفراد أن يصل إلى اتفاق مع المرؤوس على المعايير التي سيتم استخدامها في قياس أداءه.

هـ- خلال المدة المتفق عليها على قياس الأداء عند انتهائها يجتمع الرئيس بمرؤوسيه في فترات دورية لدراسة مشاكل الأداء والعقبات التي تتعرض لتحقيق الأهداف .

و- عند انتهاء المدة المتفق عليها وحلول ميعاد قياس أداء العامل فإن دور الرئيس في التقييم يجب أن يركز أساسا على قدرته وكفاءته في مساعدة العامل وإرشاده

إلى الأداء الأمثل لإحراز النتائج المطلوبة (2)

(1) مصطفى نجيب شوايش، مرجع سابق، ص 186.

(2) مصطفى نجيب شوايش، مرجع سابق، ص 96.

ومن المفيد القول أن تحقيق أهداف المؤسسة يرتكز على المشاركة في الدور الذي يقوم به كل من الرئيس والمرؤوسين .

4/ طريقة الاتجاه السلوكي: هذه الطريقة مكملة لطريقة الإدارة بالأهداف لأنها تحاول

أن تقيم كيف يتم الأداء ولها ملامح أهمها: (1)

أ- تبرز أهمية الأهداف التطويرية

ب- تركز على الوظائف الفردية

ج- تحدد السلوك الذي يقيم بشكل محدد ويمكن ملاحظته وقياسه

د- تفرق بين السلوك والأداء والفعالية (النتائج).

5/ طريقة الاتجاه السلوكي: يتم بموجب هذه الطريقة أداء العاملين من قبل لجنة تتكون

من عدد من الأعضاء يكون أحدهم الرئيس المباشر للعامل ، كما قد يكون من أعضاء

اللجنة ممثل عن إدارة الأفراد في المؤسسة ، ويجب عند اختيار أعضاء اللجنة أن

يكونوا من الذين يعرفون العامل وطبيعة عمله . كما يتم في العادة اختيار أحد أعضاء

اللجنة ليعمل منسقا لأعمالهم ، والذي يكون دوره الرئيسي على تحقيق هدف التقييم وذلك

بتسيق المناقشة بين أعضاء اللجنة من ثم نتائج أن عمل اللجنة هو مناقشة التقييم الذي

قد كان أعده الرئيس المباشر عن العامل بعد أن مكون اللجنة قد ناقشت العامل فيما

يتعلق بمتطلبات وظيفته بعدها يقوم رئيسه المباشر بالاجتماع به لمناقشه أداء العامل

في المستقبل . وبعد ذلك مناقشه تقييم الرئيس المباشر مع اللجنة الذي سوف يجعل

التقييم أكثر دقة وحرص في تقييمه، وهذا يعتبر ميزة لهذه الطريقة ، كما أن نتائج هذه

الطريقة في قياس أداء العاملين تركز على موضوعية أكثر من الطرق الأخرى. (2)

(1) خالد عبد الرحمن الهيتي مرجع سابق، ص 8-99

(2) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 96.

بعد تحديد طرق قياس الأداء للعنصر البشري بالمؤسسات هنالك خطوات هامة لهذا القياس لأن عملة قياس أداء العنصر البشري عملية معقدة متدخل فيها كثير من القوى والعوامل لذا فإن على القائمين بها ان يخططوا لها تخطيطا جيدا ويتبعوا خطوات منطقية مسلسلة كي يحقق القياس أهدافه . ومشكل هذه الخطوات في مجملها نظاما مقبولا يكون أساسا في التقييم بدلا من إتباع خطوات ارتجالية مصحوبة بكثير من التحيزات الشخصية وتتمثل هذه الخطوات في : (1)

- 1- وضع معايير قياس الأداء
- 2- تحديد طرق قياس الأداء
- 3- تحديد مصادر جمع البيانات لتقرير قياس الأداء
- 4- تحليل تقارير مياس الأداء
- 5- مناقشة تقارير قياس الأداء مع العاملين .
- 6- تحديد مدة (عدد مرات) قياس الأداء.

بعد الفراغ من توضيح طرق قياس الأداء لابد من معرفة طرق تقييم الأداء، لأن تقييم الأداء يشير إلى قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المؤسسة، حيث أن معظم المؤسسات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد الإمكانيات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير.

طرق تقييم الأداء:

لقد عرف تقييم الأداء بأنه هو تلك الإجراءات التي تساعد في تجميع ،مراجعة ومشاركة واعطاء استخدام المتجمع من حول أداء لأفراد لغرض تحسين أداءهم في العمل .

أن تقييم الأداء لا يشتمل على التقييم الذي يتم شفويا وبطريقة غير رسمية

(1) حسين حريم، مرجع سابق، ص 112.

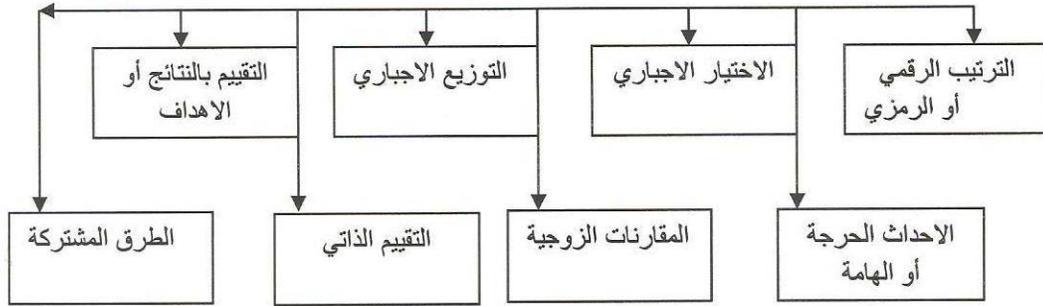
للأفراد. (1)

بل أن تقييم الأداء، له عدة طرق كما أشار إليها كل من جوردن وأندرسون من خلال الدراسات التي أجريها في المملكة المتحدة وتتمثل في الآتي :

الترتيب الرقمي أو الرمزي ، التوزيع الإجباري أو المتوازن ، الاختيار الإجباري ، الترتيب العام ، المقارنات الزوجية، الأحداث الحرجة ، الطرق المشتركة ، التقييم بالأهداف أو النتائج وطريقة التقييم الذاتي والشكل التالي يوضح طرق تقييم الأداء.

شكل (1/2/2)

يوضح طرق تقييم الأداء



المصدر: مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، (عمان : دار الشروق ، 1996م)، ص

279

1/ طريقة الترتيب الرقمي أو الرمزي:

يقوم المقيم بترتيب العاملين طبقا لبعض الصفات التي يتفق عليها كأساس للتقييم مثل : التعاون مع الزملاء والمعرفة بالواجبات والمهام و الدقة في العمل و تقبل الأفكار الجديدة والقدرة على حل المشاكل وغيرها من الصفات .

والمدى الذي يستخدم في هذه الطريقة يتراوح ما بين (1-10) في حالة الترتيب الرقمي من (أ - ر) في حالة الترتيب الرمزي يمثل الرقم (1) أو الرمز (أ) أعلى درجة للصفة

(1) مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994م)، ص 279

المعنية بينما الرقم (10) أو الرمز (ر) أقل درجة والشكل التالي يوضح طريقة الترتيب الرقمي.

شكل (2/2/2)

طريقة الترتيب الرقمي أو الرمزي

المدى	
عالي جدا	منخفض جدا
1 / أ - 1	مثلا الدقة في العمل
2 / أ - 1	مثلا العلاقة مع الرؤساء
	10 - ر
	10 - ر

المصدر: مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، (عمان : دار الشروق ، 1996م)، ص 299.
وتعتبر هذه الطريقة سهلة التطبيق وسريعة الفهم وتمكن من سرعة التقييم بالنسبة للمقيم، لكن يعاب عليها وجود بعض المشاكل الناجمة عن التحيز من جانب الفرد الذي يقوم بالتقييم كما أن نتائج تطبيقها تختلف إذا ما اختلف الفرد القائم بعملية التقييم لاختلاف مفهوم الصفات من جانبه . (1)

2/ طريقة الاختيار الإجباري:

تعتمد هذه الطريقة على وجود معايير موضوعية ذات علاقة مباشرة بالعمل وليست الصفات الشخصية للفرد، أي أن التركيز هنا على النواحي المتعلقة بأداء العمل ويمكن أن يتم عن طريق وضع مجموعة من العبارات التي تصف أداء العمل في شكل مجموعات ثنائية، وعلى الفرد القائم بالتقييم أن يختار من كل مجموعة العبارة التي يراها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بالتقييم غير أن استخدام هذه الطريقة تواجهه بعض الصعوبات مثلا : (2)

(1) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 166.

(2) حسين حريم، مرجع سابق، ص 112.

أ- صعوبة الاحتفاظ بسرعة القيم الرقمية المحددة لكل عبارة من العبارات المستخدمة في التقييم .

ب- صعوبة تقييم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء حيث تحتاج إلى كثير من الخبرات في تصميمها.

ج- لا تساعد الفرد في تقييمه على إكتشاف نواحي القصور في الأداء الخاص به .

د- لا تساعد الرؤساء على القيام بتطوير قدراتهم وبالتالي مستويات أداء مرؤوسيهـم

3/ طريقة التوزيع الاجباري:

يتم تحديد مستويات معينه للأداء (ممتاز - متوسط - ضعيف) مثلا لكل الجوانب الممثلة للعمل والمطلوب تقييم الأداء استرشادا بها وتمتاز هذه الطريقة بافتراض ضرورة عدم تجاوز كل مستوى من هذه المستويات نسبة معينة مثلا : الامتياز لا يزيد عن 10% والضعيف لا تزيد نسبهه عن 10% وهكذا

4/ طريقة الأحداث الحرجة:

تتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بتسجيل ما يرى أنه يسبب أحداث حرجة (هامة وغير مكررة) في أداء كل فرد خلال الفترة التي يعد فيها تقييم الأداء. بعض من هذه الأحداث سوف تمثل أداء فعالة ومتميزة والبعض الأخر منخفض . أن هذه الطريقة تتطلب الاحتفاظ بسجل أداء خاص بكل فرد من الأفراد المطلوب تقييمهم ، وأن يتم التسجيل فيه أول بأول عن حدوث الواقعة أو المشكلة المعنية . وتتميز هذه الطريقة بالاتي : (1)

أ- ضرورة قيام المقيم بالتفكير الجاد والواعي عند القيام بتقييم أحد الأفراد وأن يضع تقييم محدد عن الحوادث الهامة التي يراها في السجل الخاص بتقييم الأداء.

(1) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 289.

- ب- تؤدي إلى ضمان تحقيق أداء مستقبلي أفضل .
- ج- البعد عن التحيز وضرورة التقيد بالحوادث المسجلة خلال الفترة التي يعد فيها التقييم بكاملها وليس فقط السابقة على التقييم مباشرة .

5/ طريقة تقييم الأداء بالنتائج أو الأهداف :

يطلب من الفرد القائم على عملية التقييم أن يقيم ويقيس أداء الفرد المطلوب تقييمه طبقاً للأهداف السابقة الاتفاق عليها، المؤيدون لهذه الطريقة يؤكدون على أهمية مشاركة الفرد المراد تقييمها، وقد يكون من السهل ألقاعه فيما بعد بنتائج التقييم وموضوعيتها وعدم تعرضها للتحيز من جانب المقيم كما يحدث في بعض الطرق والشكل (3/2/2) يوضح طريقة تقييم الأداء بالنتائج أو الأهداف

الشكل (3/2/2)

طريقة تقييم الأداء بالنتائج أو الأهداف

* الأهداف المحددة	* التعليق على الأداء ، التعليق على أي عوامل خارجية
.....
.....
* اي مساهمات أخرى ملموسة:	
.....	
* التقييم الشامل بواسطة المقيم:	
التاريخ	التوقيع
* التقييم الشامل بواسطة رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام:	
التاريخ	التوقيع
* ملاحظات وتعليق من جانب الفرد الذي يتم تقييمه:	
التاريخ	التوقيع

المصدر: مصطفى نحيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، (عمان : الشركة العربية، 1994م)، ص 298.

لكن يعاب على هذه الطريقة ما يلي: (1)

أ- أن العاملين قد لا يستطيعون تحقيق الأهداف المحددة مسبقا لظروف خارجية عن إرادتهم، مثلا تغيير البيئة أو نقص الخدمات أو إضرابات العمل أو تغيير في بعض السياسات الحكومية .

ب- أن الفرد المراد تقييمه سوف يركز بدرجة أساسية على تحقق النتائج دون اعتبار للوسائل التي يستخدمها لتحقيق النتائج .

إن إتباع هذه الطريقة يؤدي إلى التركيز على الأداء ذاته وليس العوامل الشخصية كما أنها لا تتأثر بالرأي الشخصي للفرد القائم بالتقييم . إضافة إلى أن هذه الطريقة سوف تحقق الآليات المناسبة لإتمام عملية التغذية المرتدة أو العكسية .

6/ طريقة التقييم الذاتي :

هذا المدخل في التقييم يوضح أن الفرد المطلوب تقييمه سوف يعطي الفرصة للتعليق على الأداء الخاص به في النموذج المعين المستخدم لتقييم الأداء. وأن يضع الاقتراحات التي يراها تتعلق به، مثلا : تعديل وصف الوظيفة الخاصة أو التدريب الذي يحتاج إليه مستقبلا للتوصل إلى مستوى الأداء المتوقع من جانب التنظيم .

أن العديد من المؤسسات تسعى لإيجاد نوع من التقييم الذاتي لحل أنظمة تقييم الأداء التي تتبعها ، وهذا يتطلب توافر درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين، ومناخ عمل جيد في التنظيم، كما أن هذه المؤسسات تستخدم مزيجا أو ما يسمى (الطريقة المشتركة) أكثر من استخدام طريقة واحدة للتقييم .

صعوبات ومشكلات في أساليب قياس الأداء:

هنالك بعض المشاكل والصعوبات التي تواجه طرق وأساليب قياس الأداء منها: (1)

(1) خالد عبد الرحمن الهيتي، مرجع سابق، ص 129

- 1- مشاكل تتعلق بتصميم النظام.
- 2- مشاكل سلوكية تتعلق بالمشرف المقيم.
- 3- مشاكل تتعلق بإدارة النظام.
- 4- مشاكل سلوكية تتعلق بالمرؤوس الذي يتم قياس أدائه.

1/ المشاكل التي تتعلق بتصميم النظام فهي: (2)

أ- **عدم وجود معدلات ومعايير للأداء:** من أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء في أي مكان هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء، هذه المعدلات والمعايير ضرورية لتمكين المقيمين من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب، وعلى الرغم من صعوبة وضع المعدلات والمعايير لجميع الوظائف فإنه مع التطبيق والخبرة يمكن الوصول إلى معايير ومعدلات لجميع أو لأغلب الوظائف، وهذه المعايير يجب أن تكون واضحة ودقيقة ومفهومة لكل من الرئيس والمرؤوس وان يشارك المرؤوسين في إعدادها.

ب- **استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف:** غالباً ما تستخدم بعض المؤسسات طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الإدارات بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف، فتعميم طريقة واحدة على جميع الوظائف قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة من العملية.

ج- **عدم كفاءة نماذج التقييم:** تلعب نماذج التقييم دوراً فعالاً في نجاح عملية التقييم، فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة قد تشجع المقيم على تعبئته في وقته

(1) صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة:، الدار الجامعية، 2002م)، ص422

(2) حسام عبد المجيد الأشقر، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، الدار الجامعية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015م، 32،34

وبإتقان، أما النماذج المعقدة والغامضة فإنها تؤدي إلى تهرب المقيّد من إعداده أو عده الاهتمام عند التعبئة، وغالباً ما تكون عدم كفاءة النماذج بسبب استخدام عبارات وألفاظ غير واضحة أو عدم تضمن النماذج لإرشادات توضيحية للمقيم.

د- **اتجاه بعض المؤسسات إلى السرية في التقارير:** هناك بعض المؤسسات التي تأخذ بنظام السرية المطلقة في التقارير، والتي تنص على عدم أخطاء أي موظف بنتيجة تقييمه، حيث أن السرية المطلقة قد لا تحقق الهدف الأساسي من نظام التقييم وهو تحسين وتطوير أداء الموظف إلا أن هناك بعض المؤسسات تأخذ بنظام السرية النسبية وهي إخطار نتائج التقارير لفئة من الموظفين عادة ما تكون لأصحاب الأداء غير المرضي بهدف تحسين أدائهم.

2/ المشاكل التي تتعلق بالمقيم فهي: (1)

- أ- **أثر الهالة:** يحصل هذا الخطأ عندما يقع المقيم تحت تأثير جانب واحد من أداء العامل الذي يقوم بتقييمه، مما يؤثر على تقديره العام لذلك الأداء. كان يتم تقييم أداء العامل، بأنه مرتفع أو منخفض، بسبب أن المقيم يعرف أو يعتقد أن العامل متفوق أو ضعيف في صفة معينة من صفاته التي حبها المقيم أو لا يحبها. (2)
- ب- **الميل نحو الوسط في التقييم:** يحصل هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطين في أدائهم، ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين، والميل نحو الوسط يحصل بسبب نقص معرفة سلوك الأشخاص الذين يقوم المقيم بتقييمهم.
- ج- **الميل إلى اللين أو التشدد في التقييم:** في حالة أن المقيم يميل إلى اللين فإنه

(1) المرجع السابق، ص 35

(2) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 109.

يتجه إلى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية، أما الميل إلى التشدد فيكون عكس الميل إلى اللين فيعطي تقديرات متوسطة حتى للممتازين.

د- **خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية:** تظهر هذه المشكلة بسبب انحياز المقيم لصالح الشخص الذي يتم تقييم أدائه لأسباب كثيرة منها القربى والصداقة والجنس والموطن وغيرها من الأسباب الأخرى التي تجعل عملية القياس والتقييم بعدة عن الموضوعية⁽¹⁾

هـ- **الميل إلى التقييم العشوائي:** وهذا لا يتهم المقيم بمراعاة الدقة في تقييمه وتقديراته عن العاملين الذين يقوم بتقييمهم، بل يكون أكثر اهتمامه بما يقال عنه أنه غير متحيز، ومن ثم فإنه يعطي وبشكل عشوائي تقديرات متفاوتة للعاملين دون أن تعكس هذه التقديرات حقيقة أداء أولئك العاملين.⁽²⁾

و- **خطأ الحدائة:** تظهر تلك المشكلة مع عمليات القياس والتقييم التي تمتد لفترة طويلة، إذ يعتمد القائم بالعملية إلى الأخذ بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بالاعتبار التطويرات اللاحقة لأول عملية تقييم أو أن يهمل أداء العامل السابق ويعتمد المقيمي إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، وفي الحالتين لا تعتبر عملية التقييم دقيقة، إذ أن عملية القياس والتقييم تتميز بالاستمرارية التي تستهدف إحصاء جميع التغيرات السابقة والحالية والمتوقعة مستقبلاً للأداء.

3/ المشاكل التي تتعلق بإدارة النظام فهي: ⁽³⁾

أ- **نقص النشرات الدورية:** إن قلة إصدار وتوزيع النشرات الدورية من لوائح وأنظمة

⁽¹⁾ خالد عبد الرحمن الهيتي، مرجع سابق، ص 214

⁽²⁾ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 119.

⁽³⁾ صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 400

وتعميم وإرشادات المتعلقة بتقييم الأداء الموظفين، وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين قد يكون من أسباب عدم معرفة هؤلاء الرؤساء بالنظام وأهدافه.

ب- **قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين:** إن الرؤساء المشرفين سواء كانوا جديداً أم لا بحاجة إلى تدريب وتذكير مستمر بالأساليب الحديثة للتقييم والأخطاء الشائعة الحدوث، وكيفية تفاديها، ومسؤولية الجهة المسئولة عن النظام المساهمة مع جهات التدريب في إعداد البرامج، والمشاركة في التدريب بعرض حالات من الواقع لمناقشتها من قبل المشاركين، وكذلك عقد لقاءات دورية لمناقشة موضوع التقييم.

ج- **قلة المتابعة:** مهما كان النظام الموضوع جيداً، فإنه بحاجة إلى متابعة من قبل الجهة التي وضعت النظام، وذلك بالبحث عن المشاكل التي توجه الجهات في عملية التطبيق والمساهمة معها في الوصول إلى حلول، فعدم متابعة تطبيق النظام قد يؤدي إلى تراكم المشاكل، فترك المشاكل بدون حلول قد يؤدي إلى عدم جدية المقيمين وعدم الاهتمام من قبل الإدارة العليا بنتائج التقييم مما يتسبب عنه ظهور نتائج لا تعكس الواقع الفعلي للأداء.

4/ المشكلات التي تتعلق بالمرؤوس الذي يتم قياسه فمنها:

- أ- عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه.
- ب- عدم قدرة العامل على أداء ما هو مطلوب منه.
- ج- عدم فهم العامل لنظام التقييم.
- د- شعور العامل بالخوف والظلم وعدم الأمان.
- هـ- ميل العامل للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.

معالجة مشاكل تقييم الأداء:

لا توجد حلول جذرية لمعالجة مشاكل تقييم الأداء ولكن هناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها للوصول إلى نظام سليم للتقييم وهي: (1)

1- **تصميم نظام تقييم الأداء**: يجب تصميم نظام تقييم الأداء بحث يتلاءم مع نوعية وطبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل، حيث أن عناصر التقدير تختلف أهميتها النسبية من وظيفة إلى أخرى، كما يجب أن تأخذ أو ازنأ تتفق مع هذه الأهمية، وبشكل عام فإن تصميم النظام يجب أن يتضمن كافة البيانات والعناصر الضرورية لقيام وتحديد مستوى أداء العامل بحث يكون واضحاً للجميع.

2- **التدريب للمقيمين**: بعد تدريب المقيمين أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيهام أمر مهم، حيث أن عملية تقييم الأداء عملية حساسة بالنسبة للعاملين، حيث ترتبط بهذه هذه العملية بمواضيع لها علاقة بالعاملين مثل الترقيات والمكافآت والعلاوات، كما أن تدريب المقيمين يضمن وجود أشخاص قادرين على أداء العملية بموضوعية واثقان وبعيداً عن الأخطاء الدارجة . (2)

3- استخدام أكثر من طريقة: يفضل استخدام عدة طرق لعملية تقييم الأداء وذلك باختلاف الوظائف، والمستويات التنظيمية وينبغي أن تكون هذه الطرق واضحة ودقيقة بحيث أن تتضمن إرشادات لكيفية التعبئة وتعريفات دقيقة لعناصر التقييم.

4- **اختيار معايير صحيحة**: يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء، وهي

(1) حسام عبد المجيد الأشقر، مرجع سابق، ص 34.

(2) صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 407

التي تمس نواتج الأداء، ثم سلوك الأداء، وأقلها موضوعية هي التي تمس الصفات الشخصية، كما يفضل أن تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها، كما يفضل أن يكون العاملين على علم بهذه المعايير وأهميتها وأوزانها النسبي، تحقيقاً لمبدأ العدالة والمساواة في التقييم.

5- اللجوء للتغذية الراجعة: من أجل أن يكون هناك نظام تقييم فعال يجب أن يكون هناك تغذية الراجعة تعمل على إخبار العاملين بنتائج تقييمهم وذلك من خلال مقابلات الأداء والتي يفضل أن تتم بصورة مستمرة ما أمكن.

6- إجراءات التظلم: يجب ضرورة منح العاملين حق التظلم، ويعني التظلم إعطاء الحق للموظفين في الاعتراض على نتيجة التقييم، ويتم ذلك عادة من خلال قنوات معينة، حيث من الضروري عند وضع نظام لتقييم الأداء والقيام بتنفيذه على أساس سليم أن يتم فتح باب التظلم أمام العاملين، الذين ظلموا من نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج، وحق التظلم يفيد في إنه يجعل الرؤساء المقيمين أكثر جدية وموضوعية وعدالة عند قياس الأداء باعتبارهم سيكونون مسئولين عن صحة تقديراتهم.⁽¹⁾

⁽¹⁾ حسام عبد المجيد الأشقر، مرجع سابق، ص 36.

البحث الثالث: معدلات ومحددات الأداء

الأداء نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويرتبط بالمرجات التي تسعى المنظمات الإدارية أو الأجهزة الأمنية إلى تحقيقها ولأهمية الأداء في العملية الإدارية، فإن الباحث سيتطرق في هذا المبحث من الإطار النظري إلى عدة عناصر منها مفهوم الأداء ومحددات الأداء ومراقبة التقويم في الأداء وإدارة مشكلات الأداء.

مفهوم الأداء:

يشير مفهوم الأداء إلى نتاج جهد مهمة قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عملية معينة كما يشير أيضا إلى الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال الموكلة إليه أثناء عمله (1).

ويرى معظم الباحثين أن الأداء الفردي أو الجماعي لأي موظف في عمله هو محصلة لدافعية ذلك الموظف للعمل وقدرته على العمل.

ويرى البعض الآخر أن الأداء محصلة تفاعل عوامل مجمعة كثيرة من أهمها كفايات الموظف ومتطلباته الوظيفية، وبيئته التنظيمية، وينظر فريق آخر إلى أن الأداء المهني على أنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المطلوب من العامل الكفاء المدرب (2).

ويتجه كثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والانجاز والأداء ويرون أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو من نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي يعبر عن مجموعة الأعمال والنتائج معا.

(1) أحمد إبراهيم باشا، أسس التدريب، (القاهرة: دار النهضة، 9719م)، ص 72.

(2) زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار السلاسل للطباعة والنشر، 1999م)، ص 51.

ولما كانت جميع الأعمال بغض النظر عن أنواعها ومسؤولياتها تتطوي على واجبات ومسؤوليات تتطلب الإنجاز، فإن بعض علماء الإدارة ينظرون إلى الأداء على أنه "انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله، أيا كانت طبيعة هذا العمل"⁽¹⁾.

ويرى بعض الباحثين أن الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد وإدراك العمليات المختلفة التي يمر فيها العمل حتى يتم تحقيق الإنجاز المطلوب. وبذلك يكون الأداء محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو الأهداف المرغوبة.

أولاً: معدلات الأداء الوظيفي:

إن عملية الحكم على الأداء أو تقويمه تتطلب وصف معدلات الأداء، من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس على ضوءها النتائج المتحققة. لذا يعد معدل الأداء "هدف أو أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين .

ويرى زويلف أن وصف معدلات الأداء عملية تمر خلال ست خطوات ويلخص زويلف كل خطوة من الخطوات الموضحة في إيجاز على النحو التالي: ⁽²⁾

1- الاختيار : وتشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها ، فقد يكون موضوع الأداء عملاً جديداً لم يسبق قياسه ، أو تغيير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد ، أو شكاوى العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل

⁽¹⁾ أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، (بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1983م)، ص 100.

⁽²⁾ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: الدار الجامعية، 2005م)، ص 202.

معين ، أو لغيرها من الأسباب. لذا يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.

2- **التسجيل** : وتشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق والمعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل ، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل .⁽¹⁾

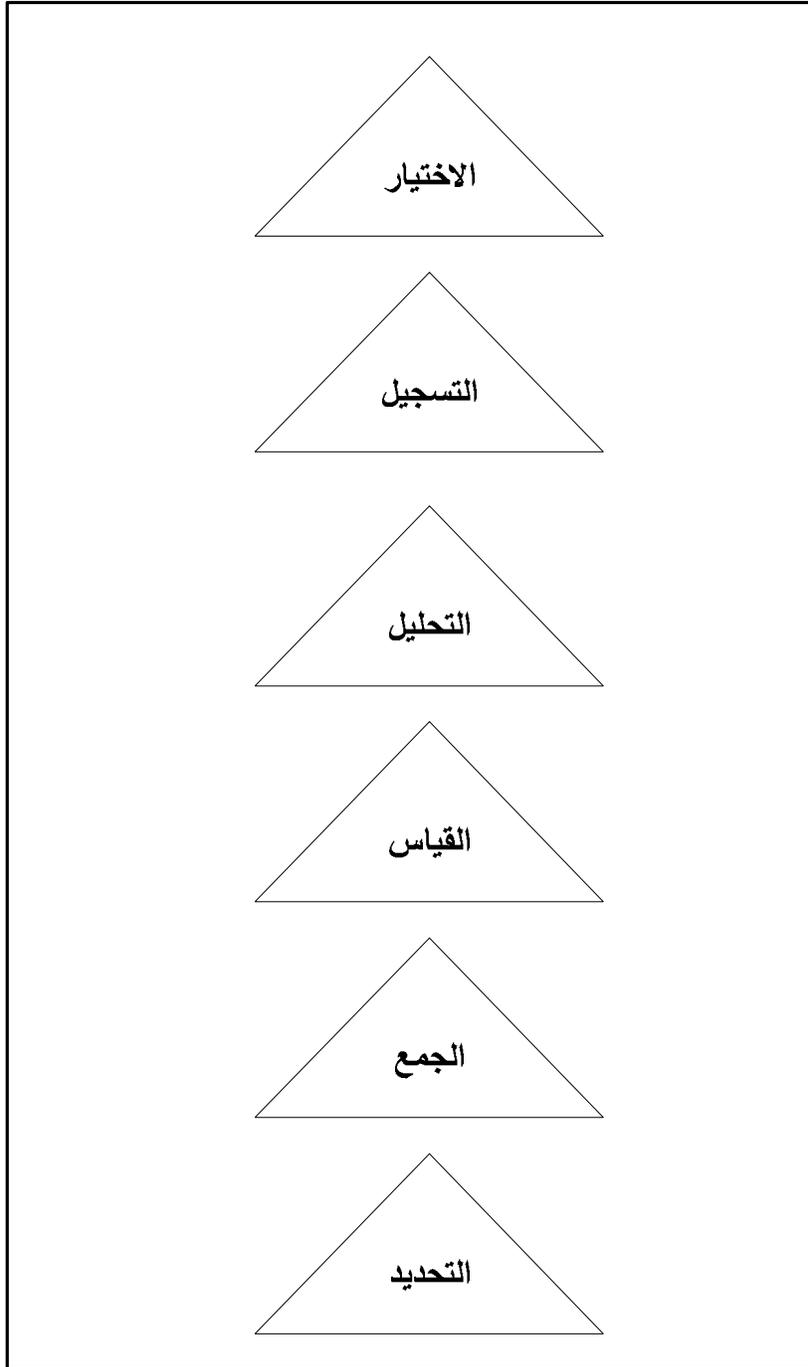
3- **التحليل الإنتقادي** : وتركز هذه الخطوة على اختيار صحة البيانات المسجلة ، للتأكد من استقلال الوسيلة الأكثر فاعلية وعزل العناصر الأخرى ذات التأثير الجانبي في العملية الإنتاجية.

4- **القياس** : وتختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر ، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

5- **التحديد** : ويتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديداً دقيقاً ، يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط ، والأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه.

⁽¹⁾ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، منظور كلي مقارن، (عمان: دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، 1993م)، ص 288.

شكل (1/3/2)
وصف إجراءات الأداء



المصدر: مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، منظور كلي مقارن، (عمان: دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، 1993م)، ص 288.

ويشير المفتي إلى أن تقدير معدلات الأداء تختلف من مجتمع لآخر، ومن منظمة لأخرى لتأثرها بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل، وبدرجة التقدم التقني والمعلوماتي في المنظمة. ومع ذلك فإن معدلات الأداء لها أهمية خاصة وأهداف معينة تتمثل فيما يلي: (1)

1- وضع مواصفات محددة للعمليات وأوجه النشاط قبل البدء في العملية الإنتاجية من أجل قياس المنتج النهائي والحكم على مدى جودته.

2- توضيح مستوى الأداء المطلوب أو المرغوب به من خلال توفير مؤشرات قابلة للقياس مثل السرعة، الدقة، الاقتصاد، والكفاءة.

3- المعاونة على قياس الأداء الفعلي للعاملين.

4- توفير الفهم المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين لأن تصرفات الجميع تحكمها معايير محددة مسلفاً.

5- توفير الأسس السليمة لمعالجة المشاكل أو الانحرافات التي تعيق فاعلية الأداء. ويرى بعض الباحثين أن تكون العبارات التي تصاغ بها معدلات الأداء أقل رسمية من تلك التي تستخدم في وصف الوظائف. وأن تكون هناك نماذج وأنماط مختلفة من معدلات الأداء لإمكانية استخدامها وفقاً للمستوى الإداري الذي سيعتمدها، وأن تهتم معدلات الأداء بالجوانب التالية: (2)

1- مجالات الأداء : وهي المجالات المتوقع أن تتحقق فيها النتائج وتتدرج في شكل أولويات.

2- مؤشرات الأداء : تحديد مؤشرات الأداء في كل مجال من مجالات النتائج المتوقعة.

(1) على محمد عبد الوهاب، طرق تحديد الاحتياجات التدريبية، دراسة ميدانية (القاهرة: مركز البحوث الإدارية، ط2، 1998م)، ص 52.

(2) توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مدخل جديد، (القاهرة: دار النهضة، 1999م)، ص 105.

3-معدلات الأداء : يتحدد في الغالب بنظام الفئتين ، الأداء المرضي ، والأداء المتميز .

ويرى الباحث إنه على الرغم من أن تحديد معدلات الأداء تؤدي إلى وضوح في توقعات الأداء، إلا أن العاملين قد يركزون على تحقيق هذه المعدلات المكتوبة ويهملون غيرها التي تكون لها أهمية كبيرة، مثل استخدام التقنيات الحديثة أو تجنب النمطية واكتشاف أفكار جديدة، وقد تزايد الحماس لدى بعض العاملين فيتمسكون بمعدلات الأداء المكتوبة، مما يؤدي إلى ما يدعى منافسة حفظ النتائج المتوقعة من معدلات الأداء.

ثانياً: محددات الأداء:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها ، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء ، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع ، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها.

ويرى مرسى والصباغ أن الأداء يتأثر بالموقف ، فالموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء، والوظيفة بما تتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات، وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد أيضاً محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء، والموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية ، وهيكل تنظيمي مرن أو جامد ، وأساليب الوقاية ، وأنماط القيادة يعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء.⁽¹⁾

كشفت دراسات هيرزبرج عن وجود علاقة مباشرة بين الرضا عن العمل والأداء الوظيفي ، بينما توصلت دراسات أخرى إلى وجود علاقة بين الأجر والأداء . وقد كشفت أيضاً

(1) أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ط 2، 1986م)، ص 39.

دراسات أخرى عن عدم وجود علاقة بين ظروف العمل والأداء. وعلى الرغم من تناقض نتائج هذه الدراسات إلا أنه لا يمكن التقليل من أهميتها في محاولة تحديد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

حاولت مجموعة من علماء الإدارة إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدم بورتر Porter وزميله لولر Lawler نموذجاً يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي حصيلة الجهد المبذول، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء الأداء، وتصورات وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في الأنظمة⁽¹⁾.

ويرى سليمان أن الأداء لا يتحدد من خلال توافر أو عدم توافر بعض المحددات، وإنما هي نتيجة للتفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية الفردية، وبيئة العمل، والقدرة على أداء العمل، ويرى عامر والخلف أن القدرة والدافع المتوفران لدى العامل هما المتغيران الرئيسيان في محددات الأداء، فأحياناً يمتلك العامل أفضل القدرات والمهارات، ولكنها ستكون بلا جدوى دون توافر الدافعية للعمل والعكس صحيح، فقد يتوافر لدى العامل الدافع القوي للعمل، ولكن دون قدرته على العمل سينعدم توافر العلاقة بين الدافع والقدرة والأداء.

ونظراً لصعوبة اتفاق علماء الإدارة والباحثين والمنظرين في مجالها على محددات معينة تحكم الأداء. لذا فإنهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها بعض الدراسات للأسباب التالية:

- 1- إن أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
- 2- إن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها

(1) عادل حسن، إدارة الأفراد، (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، 1982م)، ص 78.

محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.

3- إن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء.⁽¹⁾ وعلى الرغم من صعوبة الوصول إلى محددات تلقى الاتفاق من جميع الباحثين إلا أنه يمكن القول أن الأداء الفردي يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد ومدى إدراك الفرد للعمليات المختلفة التي يمارسها في نشاطاته حتى يتم تحقيق الإنجاز المطلوب، ومدى التنظيم والتقنيات المتوافرة في بيئة العمل.

مراقبة التقدم في الأداء:

إن وجود أسلوب منظم لمراقبة التقدم في الأداء يسهم في توفير المعلومات اللازمة لتقويم أسلوب العمل وأداء العاملين وبدون توافر هذا الأسلوب تتاح فرصا ضئيلة للتحقيق، ويرى مرسى وزملاؤه إن مراقبة تقدم الأداء يتم على مستويين هما الأداء الفردي للعاملين من جهة، وأداء القسم أو الوحدة الإدارية أو الأمنية ككل من جهة أخرى، وإن مراقبة تقدم الأداء تتم في أربعة مجالات هي: النتائج، والفعالية، والإنجاز، والإجراءات، وعادات العمل. ويركز المشرفون عند مراقبة التقدم في الأداء الفردي على النتائج في حين يركزون على العناصر الأخرى عند مراقبة التقدم في أداء الأقسام والوحدات الإدارية.

وتتجه مراقبة النتائج لتقرير التقدم في الأداء الفردي إلى التركيز على ناحيتين هما، زيادة الإنتاجية (حجم المخرجات، وجودتها، والزمن المحدد للإنجاز والتكلفة والدخل والعائد من المبيعات) وارتفاع معنويات العاملين (تحسين مستويات الرضا الوظيفي للعاملين).

كما تتجه مراقبة الفعالية لتقرير التقدم في أداء الوحدة الإدارية أو القسم الأمني

⁽¹⁾ عبد الرحمن توفيق، تقييم الأداء، مدخل جديد، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1999م)، ص 44.

إلى مراقبة المدخلات والمخرجات من خلال استخدام مقاييس مثل الأرباح، والعائد على الاستثمار ، وتكلفة العامل الواحد، ومبيعات العامل الواحد، ودوران المخزون، ودوران العاملين في العمل، ومعدلات الغياب واستغلال العمالة المهنية والعمالة المساندة ونسبة المرفوض من السلع. (1)

أما مراقبة التقدم في الانجاز فإنها تستخدم في مراقبة تقدم الأداء الفردي والمؤسسي معا. وتتم هذه المراقبة من خلال متابعة مقاييس المرحلة للنتائج على فترات زمنية قصيرة تمكن المشرفين والرؤساء من متابعة العمل والقيام بالتعديلات الضرورية لإنجاز الأداء خلال الفترة المحددة، كما تتم أيضا من خلال متابعة الحوادث ومعرفة إذا ما كانت هناك علاقة سببية بين المخرجات وحوادث معنية. ومن خلال تحديد مراحل نوعية للإنتاج وتخصص لها ميزانية وأهداف مرحلية للإنتاج حتى تسهل متابعة التقدم في انجاز الأداء وتحقيق الأهداف المرغوبة. وتوفر مراقبة أساليب العمل وإجراءاته معلومات ضرورية لتحديد ما إذا كان الأداء يتم وفقا للنظم المتفق عليها من حيث إجراء السلامة، وحفظ الملفات والتقارير، والمستوى الأخلاقي للتعامل مع الزملاء والمنافسين، والحرية المتاحة للعاملين للتعبير الفردي أو الجماعي عن أسلوب العمل، وتقديم إجراءات التحسين.

أما مراقبة عادات العمل التي يتعز الأفراد أثناء أدائهم المهام والواجبات المناطة بهم فعلى الرغم من أنها أمور شخصية، إلا أن لها تأثيرا واضحا على الانجاز وتتمثل هذه العادات في الدقة ، والنظام ، والنظافة ، والمحادثات مع الزملاء، وكتابة الرسائل، وقراءة الصحف، والمحادثات التليفزيونية الشخصية أثناء العمل، إن مراقبة عادات العمل

(1) عامر الكبيس، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة، (الرياض: جامعة نايف للعلوم الإدارية، مركز البحوث والدراسات، 2010م)، ص 65.

تساعد في الانضباط .

وتتم مراقبة تقدم الأداء من خلال عدة وسائل منها الملاحظة الشخصية لأداء العاملين، ومنها الاتصال بالعملاء لتقويم أداء الأفراد والوحدات ومنها الاحتفاظ بالسجلات التي تشمل القوائم الخاصة بمقارنة الأداء المتوقع بالأداء الفعلي باستخدام الرسوم البيانية، ومنها أسلوب المناقشة الفردية بين المشرف أو الرئيس واحد العاملين ومنها أسلوب المناقشات الجماعية ، ومنها التقارير الدورية عن تقدم الأداء

تقويم الأداء الوظيفي:

ظهر تقويم الأداء الوظيفي للمرة الأولى في المنظمات الصناعية في الثلاثينيات من القرن العشرين الميلادي، وأدت الأبحاث التي أجريت في هذا المجال إلى المساعدة في تطوير عملية تقويم الأداء الوظيفي من اجل زيادة فعاليتها وتحقيقها للأهداف المرجوة من ورائها، وسوف يتطرق الباحث في هذا البعد من الإطار النظري إلى ستة عناصر هي مفهوم تقويم الأداء الوظيفي، وأهميته وأهدافه، وطرق تقويم الأداء الوظيفي.

مفهوم تقويم الأداء الوظيفي

تتفق المنظمات سواء في القطاع الخاص أم الحكومي على تقويم الداء الوظيفي هو خير وسيلة تقيس كفاءة موظفيها وقدراتهم على أداء الأعمال . وبعض الباحثين يرى أن تقويم الأداء الوظيفي عمليه تعبر عن حكم شخصي لإمكانات الموظف لانجاز عمل ما، وتتم بصفه دورية، وتستند إلى معايير تحدد معدلات الأداء، ويتم على أساسها مقارنة أداء الموظف لتحديد مستوى كفاءته في العمل الذي يقوم به.

لذا يعرفه احدهم بأنه (عملية إصدار أحكام حول انجاز العمل في ضوء متطلبات الوظيفة)⁽¹⁾

ويعرف آخر بأنه (عملية ملاحظة وتحديد وقياس وتطوير للسلوك الإنساني في

(1) عبد الرحمن توفيق، تحديد الاحتياجات، (القاهرة: مؤسسة التدريب والتنمية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2006م)، ص

المنظمة).

ويرى احد الباحثين أن مفهوم تقويم الأداء الوظيفي يعنى (قياس أداء العامل بالنسبة لإنتاجه وسلوكه ومعارفه، وتقدير مدى توافر مهارات وصفات معينة لديه) بينما يرى آخر أن تقويم الأداء الوظيفي هو (الحصول على حقائق وبيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقويم أداء العامل ومسلكه في فترة زمنية محددة ، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية لنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعملة الحاضر وفي المستقبل) . (1)

ويحدد بعض الباحثين مفهوم تقويم الأداء الوظيفي بأنه (تحليل وتقويم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحميلهم لمسؤولياتهم، وإمكانية تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستويات أعلى)

ويرى آخرون أن تقويم الأداء الوظيفي (عملية مستمرة لتحديد وقياس مستوى أداء العاملين خلال فترة زمنية محددة، ومحاولة تطوير هذا المستوى في المستقبل من خلال مساعدة العاملين على اكتشاف الطاقات والإمكانات الكامنة لديهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، علاوة على تزويد العاملين والمشرفين والمديرين بمعلومات أساسية وضرورية لاتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالعمل)(2)

ويشير بعض الباحثين إلى أن مفهوم تقويم الأداء الوظيفي يرتبط (بدراسة وتحليل وأداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانات

(1) عبد الغفار حنفي، إدارة المنظمات، (بيروت: دار المعرفة الجامعية، 2000م)، ص 23.

(2) علي السلمي، إدارة الأفراد ورفع الكفاءة، (القاهرة: مكتبة غريب، 1983م)، ص 16.

النمو والتقدم للفرد في المستقبل) ويرى آخرون أن تقويم الأداء الوظيفي يعنى (العملية التي تحصل المنظمة بموجبها على المتغذية المرتدة لفعالية موظفيها)

ثم اخذ مفهوم تقويم الأداء الوظيفي أبعادا جديدة إلى مفهومه التقليدي المرتبط بقياس مستوى أداء الموظف وسلوكياته خلال فترة زمنية معينة، حيث ارتبط المفهوم الجديد للأداء الوظيفي إلى اعتباره وثيقة رسمية يستند إليها (عند إثبات العدالة في قرارات التوظيف أو الترقية أو النقل، أو الفصل أو التدريب أو التطور الوظيفي وغيرها من حقوق الموظفين) كما ارتبط المفهوم الجديد لتقويم الأداء الوظيفي باعتباره (وسيلة تخطيطية ورقابية تستخدم من قبل المنظمة في تخطيط إدارة القوى البشرية بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية أو التعليمية ، وبالتالي تحديد سياسة لتطور الوظيفي لديها) أما البعد الثالث في المفهوم الجديد لتقويم الأداء الوظيفي فيرتبط باستخدام تقويم الأداء غير الرسمي الذي يتمثل في إعطاء الموظف معلومات مرتدة عن مستوى أدائه وسلوكياته ومدى تحقيقه للمقاييس المحددة بطريقة غير رسمية، ويسهم هذا التقويم غير المرسي في تحديد أهداف معينة للموظف في ضوء المعلومات التي يحصل عليها من رئيسه المباشر كما يسهم في توجيهه وإرشاده بشكل مباشر أثناء تأديته للعمل⁽¹⁾

ويتجه حمزاوي في تحديد مفهوم تقويم الأداء الوظيفي إلى الحفز والتقدم ويذكر أن "الغاية الأساسية من التقويم يجب أن تكون حفز الموظف على الأداء الجيد ومساعدة على تحسين نفسه وعلى النمو والتقدم".

ويجمع عبد القادر في تحديده لمفهوم تقويم الأداء الوظيفي بين استخدامه لاتخاذ قرارات إدارية واستخدامه للتحفيز، ويرى أن تقويم الأداء يستخدم " للمساعدة في تحديد

⁽¹⁾ منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة الأفراد، مدخل وظيفي، (الكويت: دون ناشر، 2، 1993م)، ص 11.

إنتاجية الفرد والمحكم على قدراته على أداء مهام مستقبلية ولتحفيزه على تحسين أدائه، لاتخاذ قرارات متعلقة بشئون الأفراد تتسم بالموضعية والصحة⁽¹⁾.

ويتضح مما سبق أن مفهوم تقويم الأداء الوظيفي يشير إلى انه عملية إشرافية منظمة ومستمرة، يقوم بها الرؤساء الإداريون بطريقة رسمية أحيانا وغير رسمية أحيانا أخرى، أنها تركز على نتاج أعمال الفرد من ناحية ، وعلى سلوكياته تصرفاته من ناحية أخرى، وأنها تنصب على الحكم على مدى نجاح الفرد في وظيفته الحالية، وتحفيزه لتحقيق مستويات إنجاز أفضل في المستقبل، و في ضوءها تتخذ إدارة المنظمة قرارات مهمة في المصير الوظيفي للعاملين.

أهمية تقويم الأداء الوظيفي:

يحظى تقويم الأداء الوظيفي بأهمية كبيرة ذر العملية الإدارية ونظرا لكونه الوسيلة التي ترفع منظمات الجهاز الإداري للعمل بكفاءة وحيوية ، وتجعل الرؤساء يتابعون أعمال مرؤوسيههم بصفة مستمرة، وتشجيع المرؤوسين على إنجاز المهام بحماس وإتقان ليظهروا بمظهر العاملين المجددين أمام رؤسائهم .

وتتبع أهمية تقويم الأداء الوظيفي من كونه وسيلة للحصول على المعلومات المفيدة لتوفير تغذية راجعة Feedback عن فعالية العاملين بالمنظمات الإدارية أو الأجهزة الأمنية، وان هذه العملية تردي مهمة المراجعة و المراقبة واستخلاص المعلومات التي تتخذ على ضوءها الكثير من القرارات الإدارية.

وتستمد عملية تقويم الأداء الوظيفي أهميتها من كونها تخدم أغراضا مهمة للإدارة والرؤساء والمرؤوسين على حد سواء، حيث إن تقويم الداء الوظيفي هو في حد

(1) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار الشروق، ط3، 2000م)، ص 127.

ذاته تقويم للأداء الكلي للمنظمة Organizational Performance ويكشف نقاط الضعف والقوة في وظائف الإدارة في مجالات التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف و التوظيف، ومن خلال تقويم الأداء تستطيع المنظمة "أن تعيد النظر في سياساتها وبرامجها وإجراءاتها في مجال استخدام الطاقة البشرية ، ومن ثم تستطيع الإدارة أن تضع الموظف المناسب في المكان المناسب ، وأن تطبق الأساليب التي تساعد على إيجاد منظمة اجتماعية مترابطة متماسكة تتحرك نحو أهدافها بإمكانات وطاقات أفرادها" أما بالنسبة للعاملين فإن عملية تقويم الأداء الوظيفي تساعدهم على معرفة أوجه القصور في أدائهم وتتيح لهم الفرصة لتلافي أوجه القصور والابتعاد عن السلوك الذي يقلل من كفاءتهم. كما أن عملية تقويم الأداء الوظيفي تمكن الرؤساء من إيجاد علاقة موضوعية بينهم وبين المرؤوسين قائمة على الاتصال الفعال وعلى اكتشاف الأخطاء، وتوفير الحلول للمشكلات التي تعيق فعالية العمل.

كما تتبثق أهمية تقويم الأداء الوظيفي من المجالات التي تستخدم فيها نتائج التقويم، ومن أبرزها تحسين أداء الموظف، وتحديد المكافآت والعلاوات الدورية التي يستحقها العاملون، وتحديد مدى حاجة العاملين إلى التدريب، وتحديد مدى سلامة سياسات الاختيار والتعيين التي تطبقها، فضلا عن سياسات التحفيز الإيجابية كالترقيات أو السلبية كالنقل أو الفصل من الوظيفة. (1)

أهداف تقويم الأداء الوظيفي:

تذخر أدبيات الفكر الإداري بالعديد من الفوائد والأهداف المترتبة على تقويم الأداء الوظيفي ، ويعزى ذلك إلى أن أهداف عملية تقويم الأداء الوظيفي ليست ثابتة ، وإنما تتغير

(1) سهيل فهد سلامة، فعالية تقويم الأداء الوظيفي، (الرياض: معهد الإدارة بالرياض، 1999م)، ص 22.

على مر الزمن ، كما أنها تتغير من منظمة إلى أخرى فقد استخدم تقويم الأداء الوظيفي من أجل متابعة ومراقبة الموظفين . وتستخدم الآن من أجل زيادة فعالية المنظمة من خلال تطوير وإدارة القوى البشرية الموجودة بها .

وكشفت المسوحات التي أجريت على العديد من المنظمات الحكومية والمنشآت الخاصة أن تقويم الأداء الوظيفي يستخدم لأغراض الرواتب والأجور والتوجيه والإرشاد، والتدريب، والتطوير، والترقية، وتخطيط القوى العاملة.

وحاول بعض الباحثين تصنيف أهداف تقويم الأداء الوظيفي داخل أطر محددة ، ومنهم لاندي وزميله فار Landy & Farr اللذان صنفا هذه الأهداف في ثلاثة أقسام هي الأهداف الإدارية ، أهداف التوجيه والتطوير وأهداف البحث. وتتضمن الأهداف الإدارية توفير معلومات أساسية وضرورية لاتخاذ بعض القرارات المتصلة بالترقيات والتعيين والنقل والفصل والمكافآت. أما أهداف التوجيه والتطوير فتشمل تحسين وتطوير وسائل الاتصال وتوطيد العلاقة والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، وتحسين مستوى الأداء ، وتحسين الدافعية للعمل ، وتخطيط التطور الوظيفي للموظف، في حين أن أهداف البحث وتتضمن استخدام المعلومات وبيانات تقويم الأداء للتأكد من صحة إجراءات الاختيار ، وتقويم فاعلية البرامج التعليمية والتدريبية، وإجراءات الحوافز ، ومستوى الرضا الوظيفي.

وصنف درنث Drenth وزملاءه أهداف تقويم الأداء الوظيفي في أربعة فئات هي: إدارة الأفراد والتوجيه والتطوير، وتقدير الإمكانيات المستقبلية، ويقصد بها تأهيل القيادات الإدارية المستقبلية المعيارية. (1)

(1) سهيل فهد سلامة، المرجع السابق، ص 22.

أما لولر وزملائه فقد قسموا أهداف تقييم الأداء الوظيفي إلى أهداف خاصة بالمنظمة ، وأخرى خاصة بالأفراد ، ويرون أن المنظمات تهدف من وراء تبني نظام تقييم الأداء الوظيفي إلى توفير معلومات عن ما يجري فعليا لتسهيل التخطيط ، والتأثير المباشر على سلوك الأفراد ، وفي أغراض التطوير التغلب على نواحي الضعف في أداء الموظفين وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتحفيز العاملين. كما يستطيع الموظف من خلال عملية تقييم الأداء الوظيفي الحصول على تغذية راجعة عن أدائه، وكيف تنظر المنظمة إلى مساهماته وبالتالي يتمكن من معرفه نفسه بصورة أوضح.

وصنف ماروني Maroney وزميله بكلي Buckely أهداف تقييم الأداء الوظيفي في ثلاثة فئات هي الأغراض الإعلامية والأغراض الدافعية والأغراض التطويرية وتشمل الأغراض الإعلامية تحسين الاتصالات بين المشرفين والمرؤوسين فيما يتعلق بتوقعات العمل ، وتوفير المعلومات للمنظمة حول قوة العمل لتقدير الدافعية والمهارات والاحتياجات التدريبية ، وتوفير معلومات لتقويم سياسات التدريب ، والاختيار والتعيين والنقل، أما الأغراض الدافعية فتتمثل في استخدام معلومات التقييم لتحديد الزيادة في الأجور، وتقدير أهلية الشخص للوظيفية التي يشغلها ، واتخاذ قرارات الترقية، في حين أن الأغراض التطويرية وتتضمن مساعدة الإدارة في إرشاد الموظفين ومساعدتهم في تطوير إمكاناتهم ورفع مستوى رضاهم الوظيفي وتشجيع الأداء الناجح.

ويحدد بعض الباحثين أن أهداف تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي: (1)

1- تزويد متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن مستوى أداء العاملين.

(1) المرجع السابق، ص 22

- 2- اقتراح الإجراءات اللازمة لتحسين أداء العاملين عن طريق التدريب داخل المنظمة أو خارجها.
 - 3- الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وعلى انجازهم الشخصي.
 - 4- اقتراح المكافآت المالية والحوافز المناسبة للعاملين على ضوء المعلومات المتوفرة من تقييم الأداء الوظيفي.
 - 5- الكشف عن قدرات العاملين واقتراح إمكانيات ترقيتهم وتوليهم مناصب قيادية أعلى.
 - 6- التخطيط للقوى البشرية بالمنظمة.
 - 7- تزويد مسؤولي عن إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنظمة.
 - 8- تمثل أداة اتصال بين العاملين ورؤسائهم تسهم في تحسين الفهم المشترك بين الطرفين.
- أما سيزلاجي و والاس فيحددان أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي في الأغراض التالية: (1)

- 1- قرارات الترقية والنقل والفصل من الخدمة.
- 2- معلومات مرتدة للموظفين حول رأي المنظمة في أدائهم.
- 3- تقدير مدى الإسهامات النسبية التي يقدمها الأفراد والوحدات الإدارية المختلفة في تحقيق الأهداف العليا للمنظمة.

(1) المرجع السابق، ص 23.

4-قرارات المكافآت والترقيات.

5-معايير لتقويم فعالية قرارات الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير.

6-تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للعاملين ولكل الأقسام في المنظمة.

7- توفير معلومات ضرورية لجدولة الأعمال والموازنة وتخطيط القوى البشرية.

ويحدد الباحثان سيزلاجي و والاس مستوى التحليل المناسب لتحقيق الأغراض الإدارية المراد تحقيقها بواسطة تقويم الأداء، ،على سبيل المثال إذا كانت قرارات الترقية وإنهاء الخدمة تبنى عن جدارة الفرد فقط، فمن الضروري أن تعكس المعلومات الخاصة بالأداء النتائج الوظيفية والسلوكية التي حققها الفرد. وينطبق هذا أيضا إذا كان هدف تقويم الأداء توفير معلومات مرتدة لتمكين العاملين من تحسين أدائهم.

ولما كان من الصعوبة في بعض الأحيان معرفة مدى إسهام الأفراد في فعالية الوحدة بخاصة في الأعمال التي تتطلب مجهودا جماعيا - فإن مستوى التحليل المناسب لتحديد الجدارة في هذه الحالة لا يكون نتائج عمل الفرد، وربما يكون نتاج أداء الوحدة الإدارية نفسها، أما إذا كان هدف تقويم الأداء الوظيفي هو تشخيص الاحتياجات التدريبية للموظف وتقويم فعاليتها برامج التدريب والتطوير، فإن معرفة الأنماط السلوكية والسمات الشخصية التي تؤثر على النتائج سيكون محور التركيز في عملية تقويم الأداء الوظيفي ، والشكل رقم(2/3/2) يوضح أمثلة من أهداف تقويم الأداء الوظيفي ومستوي التحليل في قياس الأداء.

الشكل (2/3/2)

أهداف تقويم الأداء الوظيفي ومستويات التحليل المناقشة للتحقق منها

مستوي التحليل	أهداف التقويم
نتائج عمل الموظف وسلوكه	الترقية والنقل وإنهاء الخدمة التغذية المرتدة للعاملين
نتائج عمل الفرد والوحدة والقسم والشركة	الحكم على الجدارة النسبية للنرد والجماعة تقويم قرارات الفعالية والاختيار والتعيين
نتائج عمل الفرد والسمات الشخصية للفرد	تشخيص الاحتياجات التدريبية تقويم فعالية التدريب والتطوير
نتائج عمل الفرد ونتائج نشاط الدورة أو القسم	المعلومات اللازمة للموازنات وتخطيط القوى العاملة وجدولة الإنتاج

المصدر: سزلاجي، اندور مارك، وولاس، ، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، مراجعة: علي محمد عبد الوهاب، (الرياض: معهد الإدارة العامة: 1991م)، ص 384.

أسس معايير تقييم أداء العاملين:

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي: (1)

- 1- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
- 2- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان، فعلى سبيل المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة وكمية الجهد، يجب أن تكون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة.
- 3- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.

(1) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار الكتاب، 2000 م) ص 332 .

- 4- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه.
- 5- يجب أن يكون القائمين بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.
- 6- إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء (مثل الحضور، الجودة والكمية)، فإن وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتاً على مدار وقت التقييم.
- 7- يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل.
- 8- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم، ومستوى هذا الأداء.
- 9- يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية بالإضافة إلى أسس أخرى.
- 10- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة و موضوعية القياس والتقييم.
- 11- تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيداً للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.
- 12- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفاعليتها، بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفعاليتها في تمثيتهم الذاتية.

13- إدراك واعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات، بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما لم يظهر من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل.

14- استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه و رئيسه المباشر و عند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه وذلك دون الاستماع إلى آراء أو وشايات الآخرين التي قد تؤثر على حيادية وموضوعية التقييم أو تلغيها تماماً⁽¹⁾

معايير تقييم الأداء:

تؤكد هذه المعايير على جانبين أساسيين هما:

1/ موضوعي يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل: وتتمثل في الآتي:

أ- المعرفة بالعمل ومطالبه: ويقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه.

ب- كمية الإنتاج وتشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاحة.

ج- جودة الإنتاج وهنا يتم تقييم مدى اتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجية مع مراعاة قواعد الأمن الصناعي وظروف العمل والإمكانات المتاحة.

(1) المرجع السابق، ص 333.

2/ سلوكي ويكشف عن صفات الفرد الشخصية ويتمثل في:

- أ- التعاون حيث يقيم ذلك العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين به من زملائه بالمنظمة أو المسؤولين على مستوى الدولة أو الجمهور الخارجي.
- ب- درجة الاعتماد عليه ويقيم ذلك العنصر مدى تقدير العامل لمسئوليته ومدى حاجته للمتابعة (1).
- ج- الحرص على الآلات والأدوات والمواد ويقيم ذلك العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد.
- د- المواظبة ويقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور والإنصراف.
- هـ- استعمال وقت العمل ويقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على وقت عمله ومدى تخصيص هذا الوقت للأداء.
- و- السلوك الشخصي ويقيم ذلك العنصر الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط إلا إذا أثر السلوك الخارجي على سمعة المنظمة فتؤخذ حينئذ في الاعتبار عن التقييم.

خطوات تقييم الأداء ومعاييرها:

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك (2).

(1) محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، (الإسكندرية: مساكن سويتز، 2009م)، ص 432.

(2) سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للنشر، 1999م)، ص 244.

1/ تحديد معايير الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء " تلك العناصر التي تستخدم كركائز لتقييم فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة. كما يقصد بمعايير تقييم الأداء "المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضياً أم لا. ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساساً للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي"

2/ نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين

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

3/ قياس الأداء

وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم لأداء الفعلي هي: (1)

أ- ملاحظة الأفراد العاملين.

ب- التقارير الإحصائية.

(1) المرجع السابق، ص 245.

ج- التقارير الشفوية.

د- التقارير المكتوبة.

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

4/ مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري

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

5/ مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

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

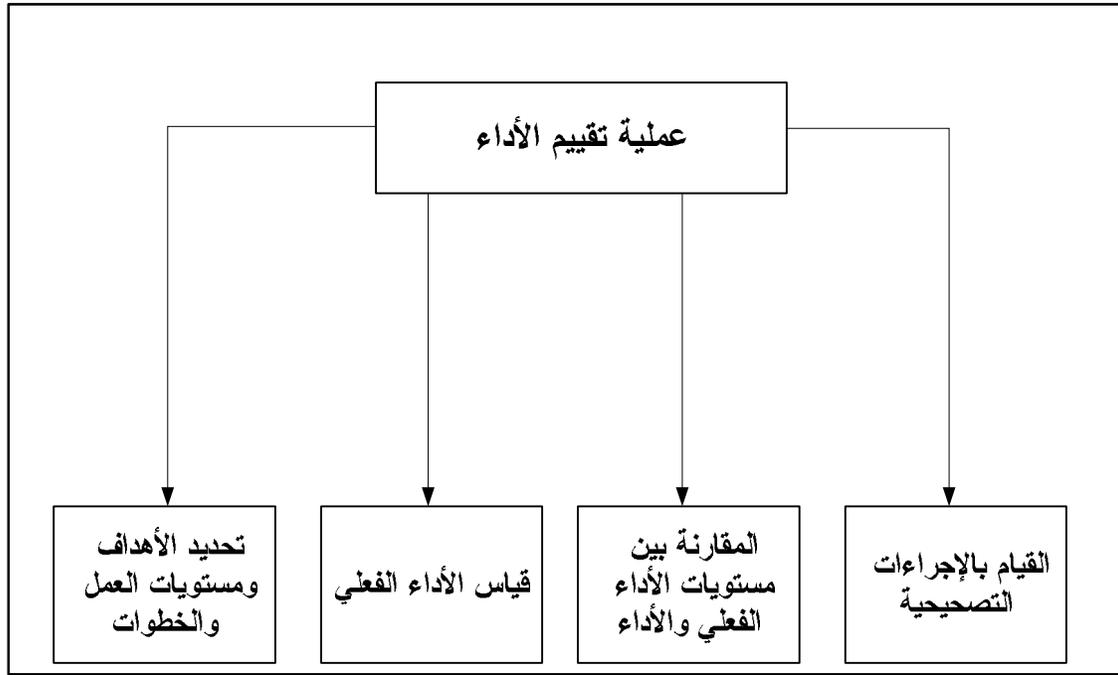
6/ الإجراءات التصحيحية

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر وسريع،

إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي. أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

شكل رقم (3/3/2)

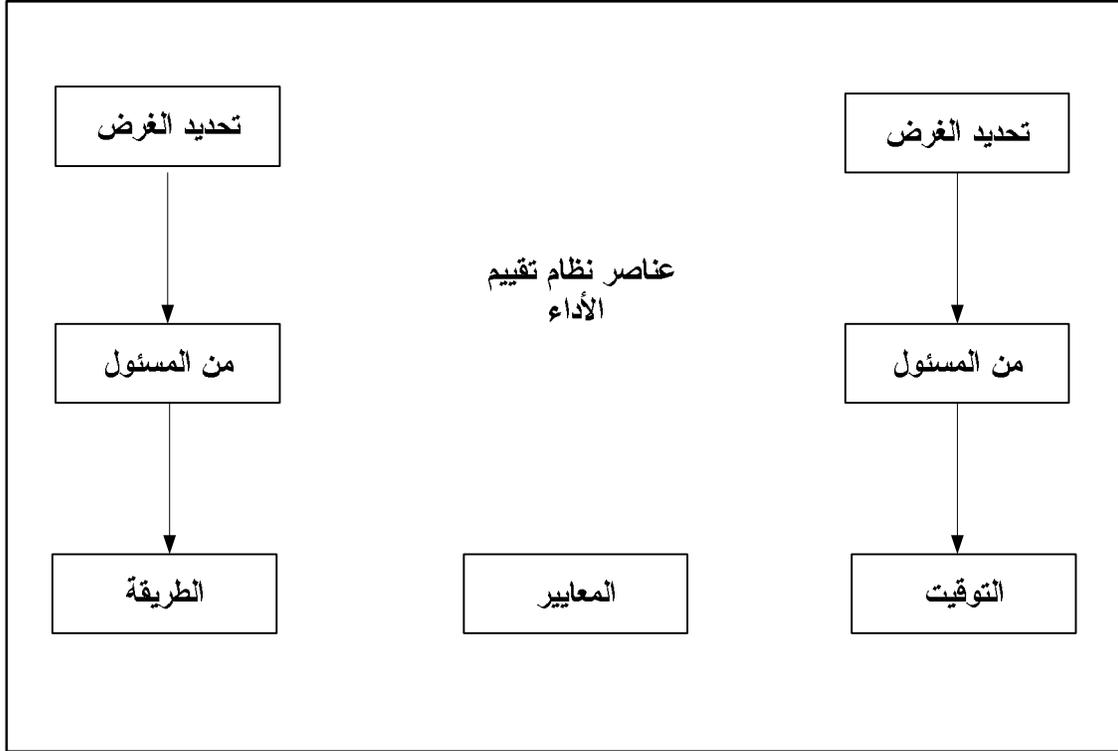
معايير تقييم الأداء



المصدر: عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم إدارة الأعمال، (بيروت: المكتب العربي الحديث، 1993م)، ص 569.

الشكل (4/3/2)

العناصر المكونة لنظام تقييم الأداء



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: الدار الجامعية، 2005م)، 203

يوضح هذا النظام النظرية العامة لتقييم الأداء، وكذلك يمثل الخطوات التطبيقية والسليمة في الشركات، حيث يبدأ بتحديد الغرض لأن ذلك يحدد عناصر أخرى في هذا النظام. ثم تحديد من المسؤول عن عملية التقييم وكم مرة يتم التقييم وثم ينتقل إلى خطوة أهم وهي تحديد المعايير أو العناصر سيتم على أساسها تقييم الأداء وتحديد طريقة أو أسلوب التقييم. بل ذلك أخبار المرؤوسين بنتائج تقييم أدائهم، واستخدام إدارة المواد البشرية لنتائج التقييم في الوظائف الإدارية المختلفة.

عناصر تقييم الأداء:

أولاً: الصفات القيادية

1/ القدرة على تنظيم وقيادة جماعة العمل: الرقم المناسب

منظم غالبا	يهتم غالبا	يهتم أحيانا	نادر الاهتمام
5	4	3	1

2/ القدرة على إقناع الآخرين بما هو أفضل: الرقم المناسب

متفوق في الإقناع	يقنع غالبا	يقنع إلى حد ما	قليل الإقناع
5	4	3	1

3/ السلوك والأخلاق: الرقم المناسب

قدوة حسنة	سلوك	سلوك عادي	سلوك غير مقبول
5	4	3	1

4/ المواظبة على العمل والحماس له: الرقم المناسب

مواظب ومتحمس	مواظب غالبا	مواظب ويتحمس أحيانا	قليل المواظبة والحماس
5	4	3	1

ثانياً: الخبرة المهنية والفنية

1/ غزارة المادة ومعرفة المعايير والنظريات والتطبيقات في مجال المهن: الرقم المناسب

إمام ضعيف	ملم إلى حد ما	ملم	متمكن
2	3	4	5

2/ متابعة التطورات الحديثة في مجال التخصص الرقم المناسب

مقل في إطلاعه	يطلع أحيانا	مطلع على بعض الحديث	مطلع على كل حديث
2	3	4	5

3/ المهارة في تخطيط وتصميم وتنفيذ البرامج والمشاريع والدراسات: الرقم المناسب

ضعيف المهارة	ماهر إلى حد ما	ماهر	فائق المهارة
2	3	4	5

4/ القدرة على تطبيق المعرفة في تحقيق البرامج الموضوعة: الرقم المناسب

قليل التطبيق	يطبق أحيانا	يطبق غالبا	مقدر
2	3	4	5

5/ المهارة في استخدام الأساليب المحدثه والأدوات المناسبة أثناء الممارسة: الرقم المناسب

ضعيف المهارة	ماهر إلى حد ما	ماهر	فائق المهارة
2	3	4	5

6/ القدرة على توفير المعلومات الدقيقة التي يمكن في ضوءها تطوير برامج الوحدة: الرقم المناسب

مقتدر	يفعل	يفعل أحيانا	يفعل نادرا
	غالبا		
5	4	3	2

7/ المراجعة المستمرة لتحسين برامج الأداء وتناسقه وتكامله مع الأعمال الأخرى:

مراجعة فعالة	يرجع	يراجع أحيانا	يندر اهتمامه
	غالبا		بها
5	4	3	1

8/ القدرة على إبداء النصح والمشورة في مجالات العمل المهني: الرقم المناسب

مقتدر	يقتدر غالبا	يراجع أحيانا	لا يهتم بإبداء
			النصح
			والمشورة
5	4	3	1

ثالثاً: الخبرة في العلاقات الإضافية

1/ مساعدة المروؤسين على النمو المتكامل وخاصة في النواحي العلمية: الرقم المناسب

مساعدة فعالة	يساعد	يساعد	قليل المساعدة
	غالبا	أحيانا	
5	4	3	2

2/ مساعدة المروؤسين في الكشف عن قدراتهم ونواحي قصورهم: الرقم المناسب

يحرص دائما	يحرص	يحرص	قليل الحرص
	غالبا	أحيانا	
5	4	3	2

3/ الاهتمام بتنمية التفكير العلمي والابتكار للمرؤوسين: الرقم المناسب

كثير الاهتمام	يتعاون	يتعاون	قليل الاهتمام
	أحيانا	غالبا	
5	3	4	2

4/ القدرة على تقييم العاملين: الرقم المناسب

مقدر	يحسن	يسحن	ضعيف
	التقدير	التقدير إلى	التقدير
	حد ما		
5	3	4	2

5/ تقديم العون للجهات المتخصصة في تدريب الفنيين بمهنته: الرقم المناسب

كثير الاهتمام	يتعاون	يتعاون	قليل الاهتمام
	أحيانا	غالبا	
5	3	4	2

رابعاً: الاتصال بالمجتمع

1/ الاشتراك في البحوث العامة التي تعمل على تنمية المجتمع وتطوره: الرقم المناسب

يشترك دائما	يشترك	يشترك	نادر المشاركة
	أحيانا	غالبا	
5	3	4	2

2/ مساعدة وحدته في تنمية وتطوير البيئة المحلية: الرقم المناسب

مساعدة فعالة	يشترك	يساعد	نادر المشاركة
	غالبا	أحيانا	
5	3	4	2

3/ يقوم بدور رائد في خلق تقاليد حميدة في مجتمع مهنته: الرقم المناسب

دور فعال	يقوم بدور رائد	أحيانا	قليل الاهتمام
5	4	3	2

الأدلة والشواهد المؤيدة:

خامساً: مستوى أداء الموظف

1/ التقدير الكلي للدرجات:

مستوى الكفاءة

ممتاز	90 - 100
جيد جدا	79 - 90
جيد	68 - 78
وسط	57 - 67
مقبول	46 - 56
ضعيف	45

2/ تقدير أداء الموظف:

3/ التوصية: _____

توقيع الرئيس المباشر: —

الاسم: _____

الدرجة: _____

التاريخ: _____

توقيع الموظف في حالة التقرير الضعيف: —

4/ تعليق رئيس الوحدة:

توقيع رئيس الوحدة: —

الاسم: _____

الدرجة: _____

التاريخ: _____

الفصل الثالث

الهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية

يتناول هذا الفصل الهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية موضحة نشأة وتطور الهيئة والهيكل التنظيمي لها والموارد البشرية بها ، وذلك في ثلاثة مباحث

المبحث الأول: النشأة والتطور للهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي

المبحث الثالث : الموارد البشرية بالهيئة

الفصل الثالث

الهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية

المبحث الأول: النشأة والتطور للهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية

أنشئت الجيولوجيا عام 1905م كوحدة وكان تابعا لمكتب التعليم وفي عام 1936م تم تكوين وحدة مكتب الجيولوجيا الحكومي للمساحة الجيولوجية تابعة لمصلحة الأشغال العمومية و في عام 1953م تحولت إلي مصلحة مستقلة تتبع لوزارة الثروة المعدنية ثم آلت تبعيتها بعد ذلك إلي وزارة الصناعة والتعدين وفي عام 1976م تغير اسمها الي مصلحة الجيولوجيا والثروة المعدنية وفي عام 1986م.

النشاط الجيولوجي في السودان قديم ويعود إلى عهود الفراعنة حيث تركز نشاطهم في استخراج الذهب وخاصة في شمال شرق السودان وفي المنطقة الممتدة من النيل إلى البحر الأحمر وكذلك توجد شواهد لنشاطات تعدينية قديمة في مجال الحدي والنحاس في أماكن متفرقة بالبلاد.

وفي العهد الاستعماري تميز النشاط بالاهتمام بصفة رئيسية في البحث عن المياه الجوفية وخاصة في غرب وشرق البلاد مع إعطاء بعض الاهتمام بالمسح الجيولوجي في مواقع مختار - وتركز النشاط في مواقع الذهب في مناطق شرق وجنوب البلاد.

وتوسعت أعمال أنشطة الجيولوجيا بعد استقلال السودان في عام 1956م وخاصة بعد انضمام أعداد كبيرة من الجيولوجيين السودانيين إليها وحصولها على معدات وأجهزة حديثة حيث تم تنفيذ العديد من الأبحاث الجيولوجية بالإمكانات المحلية وبمشاركة العون الفني الخارجي. (1)

(1) الموسوعة الأولى للهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية، 2014م، 11

تضم الهيئة أعداد كبيرة من الكوادر الفنية المؤهلة المقتدرة يعملون بالإدارات التخصصية المختلفة بها وتمتلك المعامل المتخصصة والمعدات والأجهزة المعملية والحقلية وقامت بالكثير من الدراسات الجيولوجية والهيدروجيولوجية والجيوكيميائية والجيوفيزيائية والجيوهندسية والتي أدت إلى اكتشافات معدنية هامة وعديدة مما أدى إلى دخول الشركات المحلية والأجنبية في مجالا العمل في قطاع التعدين.

كان للهيئة دور فعال في إرساء أسس وقواعد وعمليات التنقيب عن البترول من أوائل السبعينات مع كبري الشركات مثل شفرون- توتال- يونيون - فليب - وصن اويل وغيرها من الشركات. ويقتصر دور الهيئة حاليا علي إجراء المسوح الجيولوجية والتنقيب عن المعادن وتميئتها.

تقوم الهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية بإجراء البحوث والتنقيب عن المعادن عن طريق فرق بحث جيولوجية سودانية أو بالتعاون مع بعض المؤسسات الأجنبية ذات العلاقة، كذلك تقوم الهيئة بإعداد الخرائط الجيولوجية وبجانب ذلك تعتبر الهيئة مستشارا للدولة في كافة أعمال الجيولوجيا والتعدين وتشرف إشرافاً فنياً علي أعمال التعدين واستخراج مواد المحاجر خاصة فيما يختص بموضوع السلامة والأمن والبيئة والاستغلال الأمثل لتلك الثروات الطبيعية.

كما تعتبر العين الساهرة علي حقوق الدولة المترتبة علي الاستثمار في هذا القطاع.

الأهداف والاختصاصات العامة : (1)

1- إجراء المسوحات الجيولوجية ، الجيوفيزيائية والجيوكيميائية المختلفة لتوفير

(1) المرجع السابق، ص 11.

- المعلومات الأساسية واعداد التقارير والخرائط الجيولوجية.
- 2- إعداد الدراسات والبحوث لتقييم ثروات البلاد المعدنية.
 - 3- القيام بالبحوث المرتبطة بالظواهر الطبيعية مثل الزلازل والبراكين..
 - 4- إجراء الدراسات الجيوتقنية للمنشآت الكبرى.
 - 5- حصر وتقييم مواد البناء حول المدن الكبرى ومواقع المنشآت.
 - 6- تقديم الاستشارات في مجالات الجيولوجيا والثروة المعدنية.
 - 7- منح تراخيص البحث عن المعادن وفقا لقانون تنمية الثروة المعدنية والتعدين لسنة 2007م) واللوائح السارية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك.
 - 8- التعاون مع الجهات المماثلة داخليا وخارجيا في تنفيذ برامج البحث الجيولوجي والتدريب.
 - 9- القيام بكافة التحاليل المختبرية اللازمة لدراسة وتقييم الثروات الأرضية.
 - 10- متابعة ومراقبة العمليات التعدينية والتحجيرية وتوجيهها إلى المسارات الصحيحة لاستخلاص ثروات البلاد المعدنية باستخدام التقنيات المناسبة التي تحقق الاستغلال الأمثل دون الإضرار بالبيئة.
 - 11- تعريف المواطن بعلوم الأرض وشحذ الهمم للمشاركة في تنمية قطاع المعادن بما يحقق اعلي المعدلات للدخل القومي
 - 12- الترويج للاستثمار في قطاع التعدين.
 - 13- الترويج للاستثمارات في قطاع التعدين ووضع السياسات الكفيلة بجذب المستثمرين مع المحافظة على حقوق الدولة.
 - 14- إبرام العقود نيابة عن الدولة مع المستثمرين ومنح التراخيص وفق القانون.

- 15- الرقابة على الشركات المرخص لها بالاستكشاف النفطي والتعديني وفق العقود والتراخيص الممنوحة.
- 16- تمثيل الدولة في كل حقوقها من الثروات الطبيعية وفق الاتفاقيات الموقعة .
- 17- وضع المواصفات الفنية للمنشآت والمنتجات ومتطلبات حماية البيئة والسلامة المتعلقة بالنشاط التعديني بالتنسيق مع الجهات ذات الصلة .
- 18- الإشراف على البحوث والدراسات لفي مجال المعادن.
- 19- تنمية وتأهيل الكوادر البشرية في مجال التعدين ومشتقاته .
- 20- تنمية وتطوير العلاقات القومية مع المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية المعنية.
- 21- تمثيل الدولة خارجياً في قطاع التعدين.
- 22- الإشراف على عمليات المسح والاستكشاف الجيولوجي والتقيب عن الثروات الطبيعية والمعادن في التراب السوداني ومياه الإقليمية.⁽¹⁾

مقدمة:

لقطاع التعدين دور محوري في دعم الاقتصاد الوطني من خلال اعتماده على حزمة السياسات العامة والكلية للدولة والأهداف الإنمائية.

المرسوم الجمهوري رقم 20 لسنة 2010م متحكم على جملة من السياسات العامة سعياً منها لإحلال الواردات.

اختصاصات وزارة المعادن وفقاً للمرسوم الجمهوري رقم 45 لسنة 2013م.

1- الإشراف على عمليات المسح الجيولوجي والاستكشافي عن الثروات الطبيعية من

⁽¹⁾ المرجع السابق، 13.

- نفط وغاز وتعددين في كامل التراب السوداني ومياهه الداخلية والإقليمية وجرفه القاري.
- 2- الترويج للاستثمارات في قطاع النفط والتعددين ، ووضع السياسات الكفيلة بجذب المستثمرين مع المحافظة على حقوق الدولة .
- 3- إبرام العقود نيابة عن الدولة مع المستثمرين ومنح التراخيص وفق القانون.
- 4- الرقابة على الشركات المرخص لها بالاستكشاف النفطي والتعديني وفق العقود والتراخيص الممنوحة.
- 5- تمثيل الدولة في كل حقوقها من الثروات الطبيعية وفق الاتفاقيات الموقعة .
- 6- وضع المواصفات الفنية للمنشآت والمنتجات ومتطلبات حماية البيئة والسلامة ، المتعلقة بالصناعة النفطية والنشاط التعديني .
- 7- الإشراف على الشركات المملوكة للدولة وتلك التي تساهم فيها في مجال النفط والتعددين.
- 8- تطوير الحقول واستخراج النفط ونقله وتكريره وبيعه وتصدير خام النفط المصنع ومشتقاته .
- 9- نقل وتوزيع وبيع مشتقات البترول محلياً .
- 10- الإشراف على البحوث والدراسات في مجال النفط والمعادن بالتعاون مع الجهات العاملة في هذا المجال .
- 11- المساهمة في مواجهة الآثار السالبة لعمليات استخراج وصناعة البترول ووضع الخطط والبرامج النموذجية والأمنية والاجتماعية لدرئها وحماية البيئة.
- 12- تنمية تطوير وتأهيل الكوادر البشرية في مجال التعدين والنفط ومشتقاته .

13- تنمية وتطوير العلاقات القومية مع المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية لتبادل التجارب في مجال التعدين والنفط ومشتقاته .

14- تمثيل الدولة خارجياً في قطاعات النفط والتعدين. (1)

السياسات التي تحكم عمل الهيئة العامة للمعادن:

وزارة المعادن إدارة اقتصادية إنتاجية تطلع بدور كبير في إنجاح البرنامج الاقتصادي وذلك لتحقيق الأهداف الكلية المنشودة بحكم مسئوليتها عن توفير أحد أهم السلع الإستراتيجية الثمانية وهي الذهب وتقوم بتصويب السياسات التي تدعم الإنتاج والإنتاجية وفقاً لبرنامج قطاعي متكامل لرفع معدلات الإنتاج وتهيئة الموارد اللازمة دفعا للنمو وزيادة إنتاج المعادن لتساهم بصورة مباشرة في دعم معدل النمو الكلي وعدم زيادة سعر الصرف مقابل الجنية السوداني، ويأتي وفقاً لسياسات عامة محكمة تتخلص في :

1- استغلال ثروات باطن الأرض بأعلى كفاءة وأقل تكلفة.

2- توظيف الموارد البشرية والطبيعية.

3- الارتكاز على بنى تحتية متطورة في إطار بيئة نظيفة وصحية .

4- استكشاف وتطوير إنتاج الثروة المعدنية بأحدث التقنيات العلمية والمعرفية في

ظل المعايير العالمية لمواصفات الجودة والبيئة .

5- بناء القدرات الوطنية وتأهيلها للوصول لمستويات الخبرة العالمية.

وذلك لإعلاء القيمة الفنية لوزارة المعادن وإعطائها الدور المنوط بها والوصول إليه عبر استخدام التقنيات الحديثة، وفقاً للمعايير والمواصفات العالمية بالاعتماد على موارد بشرية ذات خبرة تتولى مسؤولية الشأن الفني من خلال التخصصات المختلفة والاهتمام

(1) المجلة العلمية لوزارة المعادن السودانية، 2012م، ص 4.

والرعاية بهم تدريباً وتأهيلاً . ويمكن الإشارة إلى السياسات حسب مجالات عمل الوزارة على النحو التالي:

أولاً : المجال الفني:

1- تخصيص مساحات الامتياز المطروحة للشركات المستثمرة حسب حجم المعلومات الجيولوجية والمعدنية وكفاءة الشركات الفنية والمالية وكلما كانت المعلومات غزيرة يكون نصيب الدولة أكبر .

2- ترك أمر الدراسات التفصيلية لمناطق الامتياز للشركة المستثمرة وذلك للتكلفة المالية لتلك الدراسات والأعباء المالية المترتبة على ذلك على أن تقوم الشركة بالتنازل طواعية عن 50% من المربع عقب اكتمال الدراسات الفنية وتسليم تقرير الدراسات للهيئة.

3-مراجعة نسب العوائد الجلييلة المفروضة على شركات التعدين حسب المعدن بناء على مدى سهولة أو صعوبة استخراج المعدن المعني وتوافر البنيات التحتية وظروف سوق المعادن مع الأخذ في الاعتبار أن نسبة العوائد الجلييلة في الدول التي تشابه السودان تتراوح ما بين (3% إلى 5%) على أن يتم تحديد هذه النسبة وفق معادلة اقتصادية تقوم على أسس سليمة بما يحفظ حقوق جميع الشركاء.

4-تطوير اتفاقية قسمة الإنتاج (قسمة الأرباح) حيث يكون نصيب الدولة يتراوح بين 25% إلى 35% من أسهم المشاركة المجانية مع الوضع في الاعتبار ما يتمتع به المستثمر من امتيازات.

5-تتنوع إنتاج المعادن بدلا من الاعتماد على الذهب حيث إن المعادن مواد

ناضجة بالتركيز على المعادن الزراعية والصناعية لضمان استدامة التنمية الزراعية والصناعية في السودان.

6- الحد من تصدير خام المعادن بقدر المستطاع مع الاستمرار في عمل المعالجات للخام ومن ثم تصديره بدرجة من المعالجة.

ثانياً: مجال الترويج والاستثمار والعلاقات الدولية:

تسعى وزارة المعادن في إطار جسور التواصل مع الدول الشقيقة والصديقة وتوطيد العلاقات الدبلوماسية عبر فتح أبواب التعاون الاقتصادية والفني عبر دعوة تلك الدولة للاستثمار في قطاع المعادن وتقديم الخارطة الاستثمارية للمعادن في السودان وفقاً لسياسات هي:

1- استغلال قطاع المعادن في بناء إستراتيجية قائمة على المصالح الاقتصادية مع الدول.

2- تشجيع التنوع في اكتشاف واستخراج المعادن.

3- إلزام الشركات العاملة في مجال التعدين بالمساهمة في تنمية المجتمعات المحلية وتوظيف الكوادر الوطنية.

4- إشراك السلطات الولائية والمحلية في تخصيص مبيعات الامتياز للكوادر الكبير لهم في تشجيع الاستثمار.

5- حماية المبيعات الممنوحة للشركات من تعدي التعدين التقليدي عليها.

6- السعي لتحقيق درجة من التطور بتشجيع إدخال درجات مختلفة من التصنيع والمعالجة للمعادن باعتبارها جزء من عمليات التعدين. (1)

(1) المرجع السابق، ص 5.

ثالثاً: في مجال الإنتاج والرقابة:

تقوم سياسة وزارة المعادن في زيادة الإنتاج وتعظيم الإنتاجية للوصول إلى الفائدة القصوى من عائدات المعادن بصورة تضمن حقوق الأجيال القادمة وسلامة البيئة دون المساس بالقطاعات الرئيسية المنتجة ني السودان (الثور الحيوانية والسمكية الثروة الزراعية- الثروة المعدنية) وتتقسم سياساتها حسب القطاعات المنتجة إلى: (1)

شركات الامتياز:

- 1- الحد من تصدير المعادن كمواد أولية لرفع القيمة المضافة لها وإنشاء مجالس إنتاج لكل مجموعة من المعادن على أن تكون لنلك المجالس خطط وبرامج تهدف لتطوير إنتاج تلك المعادن .
- 2- تشجيع التنوع في اكتشاف واستخراج المعادن والاهتمام بالمعادن البديلة - الكروم - النحاسالخ.
- 3- تقليص مساحات مربعات الامتياز وفق المعلومات الجيولوجية المتوفرة .
- 4- إلزام الشركات العاملة في مجال التعدين بتوظيف الكوادر الوطنية لتستقي الخبرة .
- 5- الحد من إجراء عمليات الفحص والتحليل خارج البلد عبر مشروع قومي للمعامل المتكاملة
- 6- إشراك السلطات الولائية والمحلية في تخصص مربعات الامتياز .
- 7- تشجيع استخدام تقانات استخلاص الذهب بالطرق الخالية من الزئبق .
- 8- إحكام الرقابة على الشركات عبر شريحة متخصصة تتبع للوزارة تتولى عملية الرقابة وفق أسس علمية متقدمة وتقوم بتحصيل نصيب الحكومة الوارد في

(1) المرجع السابق، ص 6.

اتفاقيات الامتياز .

9- تحصيل نصب الحكومة الوارد في اتفاقات الامتياز بصفة أساسية ومراقبة نشاط تلك الشركات من حيث الأداء المالي والإداري والفني.

10- المساهمة في زيادة الدخل القومي من خلال زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية وفتح قنوات للتصدير.

11- تقوم بصفة أساسية على تحصيل نصيب الحكومة من عائدات الاستثمار في الثروة المعدنية ولا بد من إخضاع هذه الشركات لنظام محاسبي دقيق وسلطان المراجع العام .

12- التشديد على تطبيق مجموعة من الأنظمة عبر فقرة باتفاقية الامتياز تتيح لوزارة المعادن إلغاء اتفاقية الامتياز الممنوحة للشركات هي:

- سلامة البيئة والحفاظ عليها.

- دعم المجمعات المحلية وتميئتها.

- إتاحة فرص لتدريب كوادر جيولوجية سودانية .

13- إبراز دور شرطة المعادن وأمن المعادن بالتنسيق مع الأمن الاقتصادي.

14- حماية التعدين الصغير من تقاطع التعدين التقليدي باعتبار أن التعدين الصغير يعتبر نمط من أنماط الاستثمار التعديني.

تنظيم وتطوير التعدين التقليدي:

نتيجة لإنتشار التعدين التقليدي وارتفاع إنتاجه خلال السنوات الأخيرة إلى ما يزيد عن 90% من إنتاج البلاد من معدن الذهب أفردت وزارة المعادن لهذا النشاط عدد

من السياسات التي تساهم في ترقية وضبط هذا النشاط نجمل منها: (1)

- 1- إنشاء إدارة متخصصة في هيكل وزارة المعادن تحت مسمى إدارة التعدين تحت مسمى إدارة التعدين التقليدي.
- 2- إقامة مؤتمر للتعدين التقليدي والبدء في إنفاذ مخرجاته وتوصياته وصولاً لتنظيم هذا القطاع الهام .
- 3- تفعيل اللائحة الخاصة بتنظيم التعدين التقليدي.
- 4- حماية الثروات المعدنية وبخاصة الذهب المنتج من التعدين التقليدي من التهريب والتسريب والتخزين الجائر.
- 5- الاهتمام بالمكاتب الإقليمية والكاادر والآليات والوسائل ووضع الصلاحيات والتنسيق لتعزيز إيجابيات التعدين التقليدي ورفع الإنتاج والإنتاجية برفع نسبة الاستخلاص بالطرق العلمية مع ضرورة المحافظة على البيئة والصحة والسلامة المهنية.
- 6- تعديل قانون الثروات المعدنية لسنة 2007م بإدخال التعدين التقليدي وفق تعريف واضح بالقانون .
- 7- ضرورة إدخال نشاط التعدين التقليدي في الدورة الاقتصادية الكلية والتنمية المستدامة بالتنسيق المحكم ما بين الحكومة القومية والحكومات الولائية والمحليات المحلية بغرض التطوير والتنظيم وزيادة الإنتاج.
- 8- التوعية بمخاطر التعدين التقليدي في حالة عدم التقيد بإجراءات السلامة والصحة لتخفيف الآثار الناجمة عنه ، وذلك لتأمين حياة المواطنين.

(1) المرجع السابق، ص 7.

9- التنسيق بين وزارة المعادن ووزارة الرعاية والضمان الاجتماعي لتمويل أنشطة التعدين التقليدي من خلال صيغ التمويل الأصغر ومصرف الإيداع والتنمية الاجتماعية لتطوير هذا القطاع .

10- إدخال المعدات وأجهزة الفصل للذهب ذات الحجم الصغير التي تساعد على حماية البيئة واستخدام بدائل الزئبق .

معالجة مخلفات التعدين :

ينتج قطاع التعدين التقليدي أكثر من 90% من إنتاج الذهب في السودان خلف هذا النشاط كميات كبيرة من مخلفات التعدين ملوثة بالزئبق أغلب هذه المخلفات المستخدمة في استخلاص الذهب الموجود في الخام وتفيد التحاليل الكيميائية للذهب الموجود في هذه المخلفات إلى تراكيز تتراوح بين 3-12 جرام في الطن عليه سعت وزارة المعادن إلى:

1- حفز عدد من الشركات المقنطرة وذات الكفاءة الفنية للدخول في مجال معالجة مخلفات التعدين التقليدي لما تتميز به هذه المخلفات توفر نسبة عالية من خام الذهب تصل لنسبة 75% وسهولة استخلاصها عبر استخدام تقنيات حديثة وصديقة للبيئة.

2- تعديل نسبة العوائد الجلييلة وتم عبر دراسات مستفيضة من قبل وزارة المعادن إعادة تقييم العوائد الجلييلة المفروضة على الشركات المنتجة وفقاً لعقود التعدين وتوصلت هذه اللجان إلى رفع العوائد الجلييلة في شركات مخلفات التعدين التقليدي من نسبة 7% إلى 12% من الإنتاج الكلي ويتم تحصيلها عقب الإنتاج مباشرة.

رابعاً: في مجال سياسة شراء الذهب :

للذهب قيمته وقوته الاقتصادية في التصدي للمخاطر والأزمات المالية وهو قيمة اقتصادية وملاذ آمن يلجأ إليه المستثمرون والمدخرون وأثبت بئدة قدرته كأصل وأداة استثمارية ووسيلة أكيدة للحفاظ على الثروة نظراً للخصائص الفريدة التي يتمتع بها الذهب في السوق العالمي فالذهب يتميز بأنه ليس مجرد مادة خام نادرة أو معدن نفيس فحسب بل ممكن استخدامه كعملة، فالذهب يحتفظ بقوته الشرائية ويمثل قيمة حقيقية ورقية، ويمكن وضع رؤية مستقبلية لبيع وشراء الذهب وفقاً للمتطلبات الآتية:

1- تحرير سلعة الذهب بحيث يتم البيع والشراء في القطاع الخاص (الاستثماري والمصرفي).

2- إتباع سياسة توسعية تحقق جذب رؤوس الأموال إلى النشاط الإنتاجي وذلك باستهداف رؤوس الأموال المحلية بطرف المعدنين التقليديين في المناطق التي تحتاج إلى إحداث تنمية من خلال مشروعات إيجابية مرتبطة بالأنشطة الاقتصادية التقليدية .

3- إنشاء فائض من أرصدة الذهب للمساعدة على استبدال العملة الوطنية بالذهب كلما اقتضت الحاجة إلى ذلك فوجود احتياطي من الذهب لدى البنك المركزي وكذلك بعض من ودائع البنوك التجارية والمؤسسات المالية الأخرى سيشكل مصدراً للثقة المالية والاقتصادية.

4- إنشاء بورصة للذهب منها الاقتصادية والمالية والنقدية والاستثمارية وكذلك الأمنية وتتخلص أهم مميزات إنشاءها: (1)

(1) المرجع السابق، ص 8.

- جذب كل الذهب المتداول تجاريا لصالح البورصة.
- زرع الثقة في نفوس المتعاملين في سلعة الذهب.
- إحباط كل محاولات التهريب والتخزين والتسريب وذلك لعدم جدواها بعد إنشاء البورصة مما يقلل من نسبتهم .
- العمل على تنشيط وتوطين صناعة الذهب ومن ثم يكون هناك سوق رائجة للذهب المشغول كما يحدث في دبي.
- محاولة اجتذاب سلعة الذهب من بعض دول الجوار.
- وجود بورصة للذهب زيادة لحركة التداول في عمليات الشراء والبيع يضعف حركة العملات الأجنبية (يعزز من قوة الجنية السوداني).
- سحب البساط من المتاجر من تجار الذهب التقليدي.
- 5- فتح نوافذ لشراء الذهب بالأسواق التجميعة للتعدين التقليدي.
- 6- السعي لمنم مصفاة السودان شهادة المنشأ والختم الخاص بها.

خامسا: في مجال الإعلام والإرشاد التعديني

- تقوم سياسات الهيئة على التفاعل مع المنظومة المتكاملة لكل من الإعلام والعلاقات العامة والمراسم بلوغا للأهداف من خلال:
- 1- التركيز على البرامج والمضامين لا الأشخاص .
 - 2- إظهار أهمية المعادن ودورها في رفد الاقتصاد القومي.
 - 3- الترويج للمكونات أرض السودان من المعادن لمزيد من الاستثمار.
 - 4- بناء علاقات أفقية ورأسية عامة وخاصة لأجل التواصل السلس ما بين الوزارة وغيرها.

- 5- الظهور اللائق للوزارة في كل المحافل .
- 6- انتظام حملات التوعية والإرشاد التعديني لتوعية العاملين بقطاع التعدين للمحافظة على البيئة واستخدام وسائل وتقنيات صديقة للبيئة وتنفيذ برنامج التوعية للعاملين في مجال التعدين وضرورة التقييد بمتطلبات السلامة والصحة . والتعرف على أدوات السلامة والتوعية ومعايرتها بالقياس المطلوب وذلك في مواقع التعدين .
- 7- تعاون مع الجهات المماثلة داخليا وخارجيا في تنفيذ برامج البحث الجيولوجي والتدريب.
- 8- القيام بكافة التحاليل المختبرية اللازمة لدراسة وتقييم الثروات الأرضية .
- 9- متابعة مراقبة العمليات التعدينية والتجيرية وتوجيهها إلى المسارات الصحيحة لاستخلاص ثروات البلاد المعدنية باستخدام التقنيات المناسبة التي تمثل الاستغلال الأمثل دون الإضرار بالبيئة.
- 10- تعريف المواطن بعلوم الأرض وشحنهم للمشاركة في تنمية قطاع المعادن بما يحقق أعلى المعدلات للدخل القومي.
- 11- الترويج للاستثمار .

الأداء الفني والمالي:

في إطار خطط الإستراتيجية القومية الشاملة واستشعارا من الهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية لدورها الرائد والمتقدم في بناء أسس قوية للتنمية بالبحث والتخطيط عملية لاستيعاب هذه الموجات وتقديم المشورة للدولة مع الوضع في الاعتبار المقدرة على تنفيذ مشروعات طارئة (خارج الخطة) لمقابلة الموارد الطبيعية - والدراسات

والاستشارات التي يطلبها القطاع الخاص والعام.

كانت خطط الهيئة في منتصف الخطة الخمسية الثانية 2007 2011م تشتمل علي مشروعات تطوير أبحاث الذهب والمعادن الأساسية المواد الصناعية ومواد البناء. انتهاج سياسة ترويجية واضحة تبدو في الاستمرار في تحديث خريطة السودان الجيولوجية - إعداد ملفات ترويج للمعادن ومواد البناء الطبيعية وبناء قاعدة معلومات وشبكة اتصالات حديثه - تحديث البنية التحتية للهيئة مع تطوير بيئة العمل وذلك بتحديث المعامل والمكتبة والمتحف الجيولوجي- وصيانة المباني وإضافة مباني جديدة . كما لم تغفل الخطط جانب التدريب لرفع المقدرات والتأهيل هذا وقد أتت هذه الخطط أكلها في جذب الاستثمارات لمجال التعدين وقد أصبح للهيئة خبرات متراكمة في التفاوض وإعداد الاتفاقيات . وفي خلال العام 2010م تم توقيع أكثر من خمسين اتفاقية امتياز كبري برا وبحرا للتعدين ومئات من رخص التعدين الصغيرة . (1)

(1) المرجع السابق، ص 9.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للهيئة العام للأبحاث الجيولوجية

أولاً : الهيكل التنظيمي:

إن الهيكل التنظيمي والوظيفي الحالي للهيئة تمت إجازته في عام 1994م بموجب القرار الجمهوري رقم (361) بتاريخ 18 مايو 1994م، أثبت التجربة العملية للهيكل التنظيمي سلامة البنية التنظيمية حيث حدد التنظيم اختصاصات كل من المدير العام ومديري الإدارات العامة والتخصصية والوحدات المساعدة والاستشارية بطريقة واضحة، كما راعى التنظيم إيجاد مستويات وظيفية قيادية عليا تساعد في تحقيق أهداف الهيئة وتعمل على جذب الكفاءات اللازمة لتغطية كافة احتياجات العمل. على ضوء ذلك جاء الهيكل التنظيمي المصدق على النحو التالي (1):

أ- رئيس مجلس الإدارة بمعاونة أمين مجلس الإدارة.

ب- المدير العام

تساعد المدير العام الأجهزة المساعدة المذكورة أدناه تحت إشرافه مباشرة.

1- وحدة المشروعات.

2- سكرتير المدير العام.

3- وحدة العلاقات العامة والإعلام.

4- المستشار القانوني.

5- سكرتارية المناجم والمحاجر.

6- وحدة المراجعة الداخلية.

7- إدارة شئون المكاتب الفرعية.

كما يتبع له الإدارات العامة : (2)

(1) الهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية، مهام واحتياجات الهيئة والإدارة العامة والتصحيحية والأقسام بالهيئة العامة للأبحاث

الجيولوجية، 2012م، ص 1

(2) المرجع السابق، ص 3.

1/ الإدارة العامة للمسوح الجيولوجية ويتبع لها :-

أ/ إدارة المسح الإقليمي وتنقسم إلى :-

- قسم الجيولوجيا التركيبية والاستشعار عن بعد
- قسم دراسة الصخور
- قسم الدراسات الجيوكيميائية والمجهرية

ب / إدارة الجيوفيزياء وتنقسم إلى :-

- قسم الإستكشاف الجيوفيزيائية
- قسم الرصد الزلزالي

ج/ إدارة الجيولوجيا الهندسية وتنقسم إلى :-

- قسم الدراسات الجيوتقنية
- قسم أبحاث مواد البناء والمعادن الصناعية _
- قسم المعمل الجيوتقني

2/ الإدارة العامة للثروات المعدنية ويتبع لها:

أ/ إدارة الاستكشاف المعدني وتنقسم إلى:

- قسم المسح الجيوكيميائي
- قسم تقييم الخامات المعدنية

ب/ إدارة التصميم المنجمي ومعالجة الخامات وتنقسم إلى:

- قسم تصميم المناجم
- قسم معالجة الخامات

ج/ إدارة الإحصاء المعدني وتنقسم إلى:

- قسم الإحصاء

- قسم جمع البيانات

3/ الإدارة العامة للمختبرات والخدمات الفنية وبتبع لها:

أ/ إدارة المختبرات وتنقسم إلى:

- قسم التحليل الكيميائي

- قسم تجهيز العينات

ب/ إدارة الخدمات الفنية وتنقسم إلى:

- قسم الحفر

- قسم المساحة والرسم

ج/ إدارة المستودعات وتنقسم إلى

- قسم العينات الجيوكيميائية

- قسم العينات الصخرية

4/ الإدارة العامة للتخطيط والبحوث وبتبع لها :

أ/ إدارة التخطيط وتنقسم الي :-

- قسم التخطيط

- قسم المتابعة

- قسم الأجهزة والبرمجيات

ب / إدارة البحوث وتنقسم إلى :-

- قسم البحوث والدراسات

- قسم المكتبة والتوثيق

- وحدة المتحف الجيولوجي

5/ الإدارة العامة للموارد المالية والبشرية وبتبع لها:

أ/ إدارة الموارد المالية وتنقسم إلى:

- قسم الحسابات
- قسم المشتريات والمخازن
- وحدة تنمية الموارد المالية

ب /إدارة الموارد البشرية وتنقسم إلى :

- قسم شؤون الأفراد
- قسم التدريب

ج / إدارة الخدمات الرادارية وتنقسم إلى:

- قسم الخدمات العامة
- قسم الصيانة والورشة

الهيكل الوظيفي الموصى به للهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية

1/ مكتب المدير العام

العدد	الدرجة	عنوان الوظيفة
1	تعاقدية (القطاع الثاني الخاص)	مدير عام الهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية
1	الجملة	

2/ المكتب التنفيذي

العدد	الدرجة	عنوان الوظيفة
1	الرابعة	مدير المكتب التنفيذي
1	الخامسة	مساعد مدير المكاتب الفرعية
4	السابعة	مفتش أول

سكرتير	الثامنة	1
الجملة		4

ب / مكتب المستشار القانوني

عنوان الوظيفة	الدرجة	العدد
المستشار القانوني	الرابعة	1
الجملة		1

ج/ وحدة التدقيق الداخلي

عنوان الوظيفة	الدرجة	العدد
م مدير التدقيق الداخلي	الثالثة	1
مفتش التدقيق الداخلي	الثامنة	1
الجملة		2

د/ وحدة الإعلام والعلاقات العامة

عنوان الوظيفة	الدرجة	العدد
م مدير العلاقات العامة والإعلام	الخامسة	1
مفتش أول علاقات عامة	السابعة	1
مفتش إعلام	الثامنة	1
الجملة		3

هـ / سكرتارية لجنة التعدين

العدد	الدرجة	عنوان الوظيفة
1	الثانية	مقرر لجنة التعدين سكرتير
1	الثامنة	مشغل حاسوب
1	الثانية عشر	كاتب أول
3	الجملة	

و/ المكاتب الإقليمية

العدد	الدرجة	عنوان الوظيفة
1	الثانية	مدير المكاتب الاقليمية
1	الثالثة	مكتب بورتسودان
1	الرابعة	مدير مكتب الدمازين
1	الرابعة	مدير مكتب عطبرة مدير
1	الخامسة	مكتب نيالا
1	الثامنة	سكرتير / مشغل حاسوب
6	الجملة	

و/ مكتب المشروعات

العدد	الدرجة	عنوان الوظيفة
1	الثانية	مدير مكتب المشروعات
1	الجملة	

الإدارات العامة

1/الإدارة العامة للمسوح الجيولوجية

العدد	الدرجة	عنوان الوظيفة
1	القطاع الثالث الخاص	مدير عام الإدارة العامة للمسوح الجيولوجية
1	التاسعة	سكرتير / مشغل حاسوب
2	الجملة	

أ/ إدارة المسح الإقليمي

العدد	الدرجة	عنوان الوظيفة
1	الأولى	مدير إدارة المسح الإقليمي
1	الثالثة	رئيس قسم الجيولوجيا التركيبية والإستشعار عن بعد
1	الثالثة	رئيس قسم دراسة الصخور
1	الثالثة	رئيس تسم الجيوكيميائية والمجهرية
1	الرابعة	رئيس وحدة الإستشعار عن بعد
1	الرابعة	كبير جيولوجيين
1	الخامسة	جيولوجى أول
1	الخامسة	فنى أول
1	السابعة	جيولوجى ثانى
1	السابعة	فنى ثانى
3	الثامنة	جيولوجى

5	التاسعة	م . جيولوجي
19	الجملة	

ب / إدارة الجيوفيزياء (1)

العدد	الدرجة	عنوان الوظيفة
1	الثانية	مدير إدارة الجيوفيزياء
1	الثالثة	رئيس قسم الإستكشاف الجيوفيزيائي
1	الثانية	رئيس قسم الرصد الزلزالي
1	الرابعة	كبير جيولوجيين
1	الخامسة	جيولوجي أول
1	الخامسة	فني أول
1	السابعة	جيولوجي ثاني
1	السابعة	فني ثاني
3	الثامنة	جيولوجي
5	التاسعة	م . جيولوجي
17	الجملة	

ج / إدارة الجيولوجيا الهندسية

العدد	الدرجة	عنوان الوظيفة
1	الثانية	مدير إدارة الجيولوجيا الهندسية
1	الرابعة	رئيس وحدة الدراسات الجيوتقنية

(1) سجلات إدارة شؤون العاملين

رئيس وحدة مواد البناء والمعادن الصناعية	الرابعة	1
رئيس وحدة المعمل الجيوتقنية	الرابعة	1
جيولوجي أول	الخامسة	1
فنى أول	الخامسة	1
فنى ثانى	السابعة	1
جيولوجي	الثامنة	2
فنى	الثامنة	2
م. فنى	التاسعة	2
م. جيولوجي	التاسعة	3
الجملة		17

2/ إدارة العامة للثروات المعدنية

عنوان الوظيفة	الدرجة	العدد
مدير الإدارة العامة	القطاع الثانى الخاص	1
سكرتير / مشغل حاسوب	التاسعة	1
الجملة		2

أ/ إدارة الاستكشاف المعدني

عنوان الوظيفة	الدرجة	العدد
مدير إدارة الإستكشاف المعدنى	الأولى	1
رئيس قسم الجيوكيميائى	الثالثة	1
رئيس قسم تقييم الخامات المعدنية	الثالثة	1
كبير جيولوجيين	الرابعة	1

كبير كيميائيين	الرابعة	1
جيولوجى أول	الخامسة	1
فنى أول	الخامسة	1
كيميائى أول	الخامسة	1
جيولوجى ثانى	السابعة	1
فنى ثانى	السابعة	1
كيميائى ثانى	السابعة	1
جيولوجى	الثامنة	2
كيميائى	الثامنة	2
م . جيولوجى	التاسعة	2
م . كيميائى	التاسعة	2
الجملة		20

ب/ إدارة التصميم المنجمى ومعالجة الخامات

عنوان الوظيفة	الدرجة	العدد
مدير الإدارة	الثانية	1
رئيس قسم تصميم المناجم	الثالثة	1
رئيس قسم معالجة الخامات المعدنية	الثالثة	1
كبير جيولوجيين	الرابعة	1
جيولوجى أول	الخامسة	1
فنى أول	الخامسة	1
جيولوجى ثانى	السابعة	1
فنى ثانى	السابعة	1

جيولوجي	الثامنة	2
م . جيولوجي	التاسعة	3
	الجملة	14

ج/ إدارة الإحصاء المعدني

عنوان الوظيفة	الدرجة	العدد
مدير إدارة الإحصاء المعدني جيولوجي ثاني جيولوجي	الثانية	1
رئيس قسم الإحصاء	الثالثة	1
رئيس قسم جمع البيانات	الثالثة	1
م . مدير إحصاء معدني	الرابعة	2
م . مدير بيانات	الخامسة	1
جيولوجي ثاني	السابعة	2
جيولوجي	الثامنة	2
م . جيولوجي	التاسعة	2
	الجملة	12

3) الإدارة العامة للمختبرات والخدمات الفنية

عنوان الوظيفة	الدرجة	العدد
مدير الإدارة العامة	الأولى	1
سكرتير/ مشغل حاسوب	التاسعة	1
	الجملة	2

أ/ إدارة المختبرات

العدد	الدرجة	عنوان الوظيفة
1	الثانية	مدير إدارة المختبرات
1	الثالثة	رئيس قسم التحليل الكيميائي
1	الثالثة	رئيس قسم تجهيز العينات
1	الرابعة	كبير جيولوجيين
1	الخامسة	جيولوجي أول
1	الخامسة	كيميائي أول
1	السابعة	جيولوجي ثاني
2	السابعة	كيميائي ثاني
2	الثامنة	جيولوجي
1	الثامنة	كيميائي
2	التاسعة	م. جيولوجي
2	التاسعة	م. كيميائي
3	العاشرة	م. فني
4	الحادية عشر	م. فني
5	الرابعة عشر	م. فني
28	الجملة	

ب/ إدارة الخدمات الفنية

العدد	الدرجة	عنوان الوظيفة
1	الثانية	مدير إدارة الخدمات الفنية
1	الثالثة	رئيس قسم الحفر
1	الثالثة	رئيس قسم المساحة والرسم
1	الرابعة	رئيس وحدة الحفر
1	الرابعة	رئيس وحدة المساحة
1	الخامسة	مهندس أول حفر
1	الخامسة	فني أول
1	الخامسة	فني أول رسم
1	الخامسة	فني أول مساحة
2	السابعة	مهندس ثاني حفر
1	السابعة	فني ثاني رسم
1	السابعة	فني ثاني مساحة
2	الثامنة	فني حفر
2	الثامنة	فني مساحة ورسم
2	التاسعة	م. فني حفر
2	التاسعة	م. فني مساحة
2	التاسعة	م. فني حفر
23	الجملة	

ج/ إدارة المستودعات

العدد	الدرجة	عنوان الوظيفة
1	الثانية	مدير إدارة المستودعات
1	الرابعة	رئيس وحدة العينات الجيوكيميائية
1	الرابعة	رئيس وحدة المعينات الصخرية
1	الخامسة	جيولوجي أول
1	السابعة	جيولوجي ثاني
1	الثامنة	جيولوجي
2	التاسعة	م. جيولوجي
2	التاسعة	م. كيميائي
10	الجملة	

4/ الإدارة العامة للتخطيط والبحوث

العدد	الدرجة	عنوان الوظيفة
1	الأول	مدير إدارة الإدارة العامة
1	التاسعة	سكرتير/ مشغل حاسوب
2	الجملة	

أ/ إدارة التخطيط

العدد	الدرجة	عنوان الوظيفة
1	الثانية	مدير إدارة التخطيط
1	الثالثة	رئيس قسم التخطيط
1	الثالثة	رئيس قسم المتابعة
1	الثالثة	رئيس قسم الأجهزة والبرمجيات
1	الرابعة	م . مدير تخطيط
1	الرابعة	م . مدير متابعة
1	الخامسة	م . مدير الأجهزة والبرمجيات
1	السابعة	مفتش أول تخطيط
1	السابعة	مفتش أول متابعة
1	السابعة	مفتش أول أجهزة وبرمجيات
1	الثامنة	مفتش تخطيط
1	الثامنة	مفتش متابعة
1	الثامنة	مفتش أجهزة وبرمجيات
3	التاسعة	م . مفتش تخطيط ومتابعة
3	التاسعة	م . تقنى أجهزة وبرمجيات
19	الجملة	

ب/ إدارة البحوث

العدد	الدرجة	عنوان الوظيفة
1	الثانية	مدير إدارة البحوث
1	الثالثة	رئيس قسم البحوث والدراسات
1	الرابعة	رئيس قسم المكتبة والتوثيق
2	الرابعة	رئيس وحدة المتحف الجيولوجي
2	الخامسة	رئيس وحدة بحوث / دراسات جيولوجي أول
1	السابعة	مفتش أول مكتبة
2	السابعة	جيولوجي ثانى
2	الثامنة	مفتش توثيق / تغليف
3	التاسعة	م . جيولوجي
2	التاسعة	م . مفتش بحوث / دراسات
2	التاسعة	مفتش مكتبه / توثيق
20	الجملة	

5/ الإدارة العامة للموارد المالية والبشرية

العدد	الدرجة	عنوان الوظيفة
1	الأولى	مدير الإدارة العامة
1	التاسعة	سكرتير / مشغل حاسوب
1	الجملة	

1/ إدارة الموارد المالية

العدد	الدرجة	عنوان الوظيفة
1	الثانية	مدير إدارة الموارد المالية

أ/ قسم الحسابات

العدد	الدرجة	عنوان الوظيفة
1	الثالثة	رئيس قسم الحسابات
2	الخامسة	مساعد مدير حسابات
2	السابعة	مفتش أول حسابات
2	الثامنة	مفتش حسابات
2	العاشر	محاسب
2	الثانية عشر	كاتب أول حسابات
2	الرابعة عشر	كاتب حسابات
15	الجملة	

ب/ وحدة تنمية الموارد البشرية

العدد	الدرجة	عنوان الوظيفة
1	الخامسة	م. مدير التكاليف وتنمية الموارد المالية
1	السابعة	مفتش حسابات أول
1	الثامنة	مفتش حسابات
1	التاسعة	م. مفتش حسابات
4	الجملة	

ج / وحدث المشتريات والمخازن

العدد	الدرجة	عنوان الوظيفة
1	الرابعة	رئيس وحدة المشتريات والمخازن
1	الخامسة	م . مدير مخازن
2	السابعة	مفتش أول مخازن /مفتش أول مشتريات
2	الثامنة	مفتش مخازن / مفتش مشتريات
1	العاشر	أمين مخازن أول
1	الثانية عشر	أمين مخازن
8	الجملة	

2/ إدارة الموارد البشرية

العدد	الدرجة	عنوان الوظيفة
1	الثانية	مدير إدارة الموارد البشرية

أ/ قسم شؤون الأفراد

العدد	الدرجة	عنوان الوظيفة
1	الثالثة	رئيس قسم شؤون الأفراد
1	الرابعة	م . مدير شؤون أفراد
1	الخامسة	م . مدير شؤون الأفراد
1	السابعة	مفتش أول شؤون أفراد
1	الثامنة	مفتش شؤون أفراد
1	التاسعة	م . مفتش شؤون أفراد

مشرف شؤون أفراد	العاشرة	1
كاتب أول شؤون أفراد	الثانية عشر	1
الجملة		8

ب/ قسم التدريب

العدد	الدرجة	عنوان الوظيفة
1	الثالثة	رئيس قسم التدريب
1	الخامسة	م . مدير التدريب
1	السابعة	مفتش تدريب أول
3	الجملة	

2/ إدارة الخدمات العامة

العدد	الدرجة	عنوان الوظيفة
1	الثانية	مدير إدارة الخدمات العامة

3/ قسم الخدمات العامة الإدارية

العدد	الدرجة	عنوان الوظيفة
1	الثالثة	رئيس قسم الخدمات العامة
1	الرابعة	م . مدير إدارة / م . مدير خدمات
2	الخامسة	م . مدير الإدارة / م . مدير الخدمات
4	السابعة	مفتش أول إدارة / مفتش أول خدمات
1	السابعة	مفتش أول خدمات اجتماعية
6	الثامنة	مفتش إدارة / مفتشى خدمات
2	العاشرة	رئيس كتبه

2	الثانية عشر	كاتب أول
2	الرابعة عشر	كاتب
19	الجملة	

ب/ قسم الصيانة (الورشة)

العدد	الدرجة	عنوان الوظيفة
1	الثالثة	رئيس قسم الصيانة مهندس
1	الخامسة	مهندس ميكانيكي
1	السابعة	مهندس كهرباء سيارات
1	السابعة	هدروليك
1	الثامنة	فنى ميكانيكي
1	الثامنة	فنى كهرباء سيارات
1	الثامنة	مهندس كهرباء
8	الجملة	

الجدول المرفقة توضح عددية الوظائف الموصي بها للهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية وجدول يوضح مقارنة الوظائف المصنفة حالياً والوظائف الموصي بها. تبلغ تكلفة الوظائف المصدقة حالياً للهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية = 2,752,582 جنيه في العام بينما بلغت تكلفة الوظائف الموصي بها = 1,957,652 جنيه في العام اي بزيادة وقدرها 204,070 جنيه في العام .

إذا وافقتم سيادتكم علي ما ذهبنا إليه يرجى عرض الأمر علي السيد / وزير العمل لأخذ موافقته والتوقيع علي الخطاب المعد للحصول علي موافقة مجلس الوزراء الموقر وذلك إيماءاً ما جاء بالمادة (6/ أ) من لائحة الخدمة المدنية القومية لسنة 2007م علماً بأن السيد وزير المالية والاقتصاد الوطني قد وافق علي توفير التمويل اللازم.

جدول (1/2/3)

مقارنة الوظائف المصدقة حالياً

والوظائف الموصى بها للهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية

الدرجة	الوظائف المصدقة حالياً	الوظائف الموصى بها	الفرق (+) (-)
تعاقدية	1	1	-
القطاع الثالث الخاص	-	2	2
الأولى	3	5	2
الثانية	7	14	7
الثالثة	15	28	13
الرابعة	33	31	2 (-)
الخامسة	40	35	5(-)
السابعة	44	43	2(-)
الثامنة	43	52	9
8/9	32	-	32(-)
التاسعة	21	58	13(-)
العاشرة	22	9	13(-)
الحادية عشر	20	4	16(-)
الثانية عشر	27	8	19(-)
الرابعة عشر	14	8	6(-)
المجموع	322	297	25(-)

المصدر: سجلات قسم شئون العاملين بالهيئة، 2015م.

الجدول (2/2/3)

عدد الوظائف الموصى بها للهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية

البيان	الدرجات	تعاقدية	3	2	1	4	3	2	1	5	4	3	2	1	8	7	6	5	4	3	2	1	الجموع	
المدير والوحدات التابعة له		1																						21
الإدارة العامة للمسوح الجيولوجية																								54
الإدارة العامة للثروات المعدنية																								48
الإدارة العامة للمختبرات والخدمات الفنية																								63
الإدارة العامة للتخطيط والبحوث																								41
الإدارة العامة للموارد المالية والبشرية																								70
المجموع		1																						297

المصدر: سجلات قسم شئون العاملين بالهيئة، 2015م.

ثانياً: الهيكل الوظيفي:

أتضح لنا أنه عند تحديد مستويات الوظائف روعى تحديد الواجبات والمسئوليات الخاصة مع توضيح موقع الوظيفة فى إطار التنظيم العام للهيئة وقد أثبتت التجربة العملية بصفة عامه سلامة نظم الاتصال والتنسيق بين المسئوليات الوظيفية المختلفة على المستوى الرأسي والأفقي مما يؤدي لتوحيد الجهود للاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

علمت دراسة الهيكل الوظيفي المصدق حالياً أن يتضمن الهيكل، القوى الوظيفية التي كانت تخصص مرتباتهم على التخطيط (مشاريع التنمية) الا انه بعد تقلص مشاريع التنمية واختصاره فى مجال التنقيب، ونسبة لتعميم العمل بالحاسوب فى كل أقسام الهيئة أقتضى الأمر مراجعة الوظائف المصدقة وفقاً للاحتياجات الحالية لعمل الهيئة.

الدرجة	عنوان الوظيفة
تعاقدية	المدير العام
الرابعة	أمين مجلس الإدارة
الثانية	مدير وحدة المشروعات
الخامسة	مدير المكتب التنفيذي للمدير العام
الخامسة	مدير وحدة العلاقات العامة والإعلام
الخامسة	المستشار القانوني
الخامسة	سكرتارية المناجم والمحاجر
الخامسة	مدير المراجعة الداخلية
الخامسة	مدير إدارة المكاتب الفرعية
الثانية	رئيس مكتب فرع بوتسودان

الدرجة	عنوان الوظيفة
الثالثة	رئيس مكتب فرع الدمازين
الرابعة	رئيس مكتب فرع عطبرة
	الإدارة العامة للمسوح الجيولوجية
الأولى	مدير الإدارة العامة للمسوح الجيولوجية
الثانية	مدير إدارة الجيولوجيا الإقليمية
الثانية	مدير إدارة التنقيب والتقييم
الثانية	مدير إدارة الجيوفيزياء
الثانية	مدير إدارة الجيولوجيا الهندسية والجيوتقنية
	أقسام الجيولوجيا الإقليمية ووحداتها
الثالثة	رئيس قسم دراسة الصخور
الرابعة	رئيس قسم وحدة الرسوبيات والأحافير
الرابعة	رئيس قسم وحدة الصخور الأساسية
الرابعة	رئيس قسم الاستشعار عن بعد والجيولوجيا التصويرية
الخامسة	رئيس قسم الاستشعار عن بعد
الثالثة	رئيس قسم المسح الجيولوجي
الرابعة	رئيس وحدة الجيولوجيا التركيبية
الرابعة	رئيس وحدة التخريط الجيولوجي
الخامسة	رئيس وحدة جيولوجيا البحار
	أقسام التنقيب والتقييم والوحدات التابعة لها
الثالثة	رئيس قسم الفلزات والملا فلزات

الدرجة	عنوان الوظيفة
الرابعة	رئيس وحدة الفلزات
الرابعة	رئيس وحدة اللا فلزات
الرابعة	رئيس قسم الإنتاج المعدني
الخامسة	رئيس وحدة مراقبة الإنتاج المعدني
الخامسة	رئيس وحدة الإحصاء المعدني
الثالثة	رئيس قسم الجيوكيمياء
الرابعة	رئيس قسم الجيوكيمياء الإقليمية
الخامسة	رئيس قسم الجيوكيمياء التفضيلية
الخامسة	أخصائي تعدين
الخامسة	أخصائي تعدين
	أقسام الجيولوجيا الهندسية والجيوتقنية والوحدات التابعة لها
الثالثة	رئيس قسم السمح الهندسي
الرابعة	رئيس وحدة مواد البناء
الرابعة	رئيس قسم المعامل الجيوتقنية
الرابعة	رئيس وحدة التخريط الجيوتقني
الخامسة	رئيس معمل ميكانيكا التربة
الثالثة	رئيس قسم دراسات الأساسات
الرابعة	رئيس وحدة هندسة الأساسات
الخامسة	رئيس وحدة الهيدروجيولوجيا

الدرجة	عنوان الوظيفة
الخامسة	أخصائي جيولوجي
	أقسام الجيوفيزياء والوحدات التابعة لها
الثالثة	رئيس قسم المسح الجيوفيزيائي
الرابعة	رئيس وحدة الجيوفيزياء الإقليمية
الرابعة	رئيس وحدة الاستكشاف المعدني
الخامسة	رئيس وحدة جيوفيزياء التعدين
الرابعة	رئيس وحدة الزلازل
الثالثة	رئيس قسم المياه الجوفية وتحريات المواقع
الرابعة	رئيس وحدة تحريات المواقع
الرابعة	رئيس وحدة جيوفيزياء المياه الجوفية
الخامسة	أخصائي جيولوجي
	الإدارة العامة للتخطيط والمعلومات والخدمات الفنية
الأولى	مدير الإدارة العامة
الثانية	مدير إدارة التخطيط والمعلومات والتعاون الفني
الثالثة	مدير إدارة الخدمات الفنية
الثالثة	مدير إدارة المعامل
	أقسام إدارة المعامل والوحدات التابعة لها:
الرابعة	رئيس معمل التحليل الكيميائي
الخامسة	رئيس معمل التحلل الآلي

الدرجة	عنوان الوظيفة
الخامسة	رئيس معمل التحليل التقليدي
الرابعة	رئيس معمل فصل وتجهيز الخامات
الخامسة	رئيس معمل تجهيز الخامات
الخامسة	رئيس معمل فصل الخامات
	أقسام إدارة التخطيط والمعلومات والتعاون الفني ووحداتها:
الثالثة	رئيس قسم التخطيط والتعاون الفني
الرابعة	رئيس وحدة التخطيط
الخامسة	رئيس وحدة المتابعة
الخامسة	رئيس وحدة التعاون والترويج
الثالثة	رئيس قسم التوثيق والمعلومات والمكتبة
الرابعة	رئيس وحدة الحاسوب
الرابعة	رئيس وحدة التوثيق والنشر
الخامسة	أمين المكتبة
الخامسة	رئيس وحدة الأجهزة
	أقسام إدارة الخدمات الفنية والأقسام التابعة لها:
الرابعة	رئيس قسم الحفر
الخامسة	رئيس وحدة حفر الخامات المعدنية
الخامسة	رئيس وحدة حفر ودراسات المواقع والمياه
الرابعة	رئيس قسم الرسم والمساحة

الدرجة	عنوان الوظيفة
الخامسة	رئيس وحدة المساحة الطبوغرافية
الخامسة	رئيس وحدة الرسم والكارتوغرافيا
الخامسة	كبير مساحين
	الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية:
الأولى	مدير الإدارة العامة
الثالثة	مدير إدارة الشئون المالية
الثالثة	مدير إدارة الشئون الإدارية
الرابعة	مدير وحدة التدريب
	أقسام إدارة الشئون المالية ووحداتها:
الرابعة	رئيس قسم الحسابات
الخامسة	رئيس وحدة التكاليف
الخامسة	رئيس وحدة الميزانية
الخامسة	رئيس وحدة الحسابات المالية
الرابعة	رئيس قسم الإمدادات
الخامسة	رئيس وحدة المشتريات
الخامسة	رئيس وحدة المخازن
	أقسام إدارة الشئون الإدارية ووحداتها:
الرابعة	رئيس قسم شئون العاملين
الرابعة	رئيس قسم الإدارة العمومية والخدمات

الدرجة	عنوان الوظيفة
الخامسة	رئيس وحدة الخدمات المساعدة
الخامسة	رئيس ورشة الصيانة

المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية بالهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية

تعتبر إدارة الموارد البشرية بالهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية من الإدارات الهامة ويتضح ذلك من الهيكل التنظيمي وتأتي أهميتها لاهتمامها بالعنصر البشري وهي وظائف تنفيذية تبدأ من إنشاء الوظائف وتتم بكافة الإدارات المختلفة ومن أهمها هي: (1)

1/ الإدارة العامة للتنسيق والمتابعة:

- وتضم الإدارات التالية بأقسامها الداخلية :
 - أ. إدارة المكاتب الإقليمية (الإدارة الفنية -قسم الرقابة -قسم الشركات
 - ب. إدارة تنسيق ومتابعة الشأن القومي (وحدة التعدين الأهلي - وحدة الإحصاء)
- مهام واختصاصات الإدارة العامة للتنسيق والمتابعة:**

- إجراء الدراسات والمسوح على الطبيعة لاستكشاف مناطق التعدين.
- تشجيع ودعم جهود التعدين الأهلي.
- تنسيق العلاقة بين الوزارة وأنشطة التعدين الأهلي في مختلف الولايات.
- تجميع حصيلة التعدين الأهلي في مختلف الولايات
- إعداد الإحصاءات عن إنتاج المعادن كماً وكيفاً .
- تنسيق العلاقة القومية مع الأجهزة ذات الصلة
- تنسيق العلاقة مع الولايات والمحليات .
- الإشراف على المكاتب الإقليمية لهيئة الأبحاث الجيولوجية .

(1) المجلة العلمية لوزارة المعادن السودانية لسنة 2012م، ص 20.

2/ الإدارة العامة للرقابة على التعدين :

تعتبر هذه الإدارة من أهم الإدارات بالهيئة وهي التي تربط إدارات الوزارة بالإدارات العاملة بالهيئة وهي الأكثر انتشارا عبر ولايات السودان المختلفة. وتضم الإدارات التالية بأقسامها الداخلية:

- إدارة الشركات (القسم المالي - القسم الفني)
- إدارة التنمية الاجتماعية (قسم تنمية مناطق الإنتاج - قسم التنسيق مع المحليات)
- إدارة حماية البيئة والسلامة (قسم صحة البيئة المحلية - قسم سلامة العاملين)
- إدارة الإنتاج (قسم التكاليف - قسم التحصيل)

مهام واختصاصات الإدارة العامة للرقابة على التعدين:

ضبط ومراقبة عمل الشركات وحثها على الدخول في مرحلة الإنتاج مع الحرص على مواصلة الإستكشاف في بقية المساحة المصدقة. مراقبة أداء الشركات لمضاعفة إنتاج المعادن من خلال المتابعة الدقيقة على مستوى الحقل.

تنفيذ لوائح الإشراف والمراقبة المالية والفنية والبيئية على الشركات العاملة.

الإشراف على مساهمة الشركات في تنمية المجتمعات المحلية

الإدارة العامة للتخطيط والبحوث واقتصاديات المعادن :

وتضم الإدارات التالية بأقسامها الداخلية:

- إدارة السياسات (قسم الاتصال والتنسيق - قسم الإجراءات)
- إدارة اقتصاديات المعادن (قسم حسابات وتكاليف الإنتاج - قسم الدراسات والتحليل)

3/ إدارة البحوث والتخطيط (قسم البحوث والترجمة - قسم التخطيط والتطوير)

مهام الإدارة العامة للتخطيط والبحوث واقتصاديات المعادن:

- إعداد مقترح الإستراتيجيات والخطط العامة للوزارة ومن ثم استعراضه ومناقشته وبلورته بالتعاون مع الإدارات الأخرى بالوزارة
- متابعة السياسات المجازة وتحليل السياسات وبيان أوجه سلامتها أو قصورها واقتراح السياسات البديلة
- إعداد تقارير الأداء الدورية والسنوية بالوزارة.
- وضع أولويات البحوث والدراسات بالتنسيق مع الإدارات الأخرى ومتابعة إعدادها وتنفيذ نتائجها
- توفير المعلومات والبيانات والإحصائيات المساعدة فى وضع السياسات واتخاذ القرارات السليمة وتسهيل مهمة الدارسين والباحثين.
- الإشراف على الأنشطة المتعلقة بزيادة الإنتاج وإيجاد آليات تساهم بفاعلية فى إدخال الشركات الجديدة للتعددين بتخطيط إستراتيجي سليم.
- الإشراف على إعداد المؤتمرات والأنشطة العلمية والتوثيق لمسيرة الوزارة بالتنسيق مع الإدارات المختصة.

4/ الإدارة العامة للعلاقات الدولية : (1)

الرؤية :

تعزيز العلاقات الدولية للهيئة والمؤسسات التابعة لها في مجال التعددين.

الرسالة :

- تنسيق وتطوير العلاقات الدولييه في مجال المعادن والتعددين بين الهيئة

(1) المجلة العلمية لوزارة المعادن السودانية لسنة 2012م، ص 22.

ومؤسساتها ودول العالم. الخارجي.

- مواكبه تطورات العلاقات الاقتصادية الدولية في مجال المعادن والتعدين والجيولوجيا والعمل مع الأسواق الخارجية لأغراض التدريب والترويج والتسويق والاستثمار.

الأهداف :

- العمل المتواصل في تحليل التحولات الاقتصادية الدولية في مجالات المعادن والتعدين من خلال الرصد والمتابعة.
- السعي بالوسائل المختلفة والمتقدمة لتشجيع الاستثمار الأجنبي والمحلي لتقديم الدراسات عن حركه وحجم السوق والقروض ومؤشرات الأسعار من الترويج إلي المعادن .
- تقديم الرأي للمشاركة في المعارض الدولية والترويج للمعارض التي تقوم في السودان
- السعي للحصول علي فرص للتدريب الخارجي والداخلي بما يخدم تنمية الموارد البشرية لرفع حركة الإنتاج .

المهام والاختصاصات:

- توطيد علاقات التواصل وتوثيق الصلات بين الوزارة والمؤسسات التابعة لها.
- التركيز علي الإعداد والتحفيز والمشاركة في اجتماعات اللجان العليا والوزارية السودانية المشتركة مع الدول الصديقة والحصول علي ميزات نسبيه للتعاون المشترك مع تلك الدول في مجالات التعدين.
- التنسيق مع وزارة الخارجية والسفارات بالخارج لتنظيم وتبادل زيارات الوفود المتخصصة في مجال المعادن .

- اعدد الاتفاقيات والبروتوكولات ومذكرات التفاهم بالتنسيق التام مع الإدارات القانونية بالوزارة وإدارة الاتفاقيات الدولية بوزارة العدل .

انجازات الإدارة :

- تم حصر جميع البروتوكولات والاتفاقيات ومذكرات التفاهم التي تم توقيعها مع دول العالم العربي والدول الأوروبية والاسيوية وأيضا مع ألمانيا وأمريكا وروسيا وجميع الدول الأخرى.
- المشاركة في الحوار المشترك للقاءات التي تعقد بالوزارة مع السيد الوزير في إطار الاستثمار والترويج للمعادن المختلفة
- المشاركة في اجتماعات اللجان العليا الوزارية واللجان المتخصصة وتقويم الرؤية المستقبلية والمخطط لوزارة المعادن.
- حصر فرص التدريب من خلال الاتفاقيات ومذكرات التفاهم للاستفادة منها تنميه قدرات العاملين في المجالات الفنية والتنفيذية والإدارية
- الاجتماع بالدبلوماسيين المغادرين للمحطات الخارجية وتنويرهم عن قطاع التعدين ودوره في المساهمة في الناتج القومي السوداني وتزويدهم بالوثائق الهامة التي تحوي أساس وضوابط التعامل مع المستثمرين باللغتين الإنجليزية والعربية بالإضافة للمطبقات التي تغطي الأنشطة التعدينية لأنواع المختلفة للمعادن .
- السعي عبر القنوات الدبلوماسية لإنشاء مشاريع تكامل مشتركة تحت شعار جيولوجيا بلا حدود بين السودان ودول الجوار.
- التنسيق مع الوزارات القطاعية في المشاركة في الاجتماعات الثنائية

الإدارة العامة للموارد المالية والبشرية:

وتتضمن الإدارات التالية بأقسامها الداخلية:

- إدارة الموارد المالية (قسم الحسابات -وحدة تنمية الموارد المالية -قسم المخازن والمهمات

- إدار الموارد البشرية (قسم شؤون الأفراد -قسم التعيينات والترقيات)

- إدارة الخدمات (قسم المشتريات - قسم الخدمات العامة -قسم الصيانة)

- إدارة التدريب (قسم التدريب الداخلي -قسم التدريب الداخلي)

إدارة التدريب

المهام والاختصاصات :

تعمل الإدارة وفقا للاختصاصات التنظيمية التالية :

1. وضع وإعداد سياسات التدريب والعمل على تنفيذها .
2. تحقيق الأهداف المرسومة من عمليات التدريب وإعادة التدريب بالشكل الذي يضمن النجاح لها .
3. وضع وإعداد وتنفيذ البرامج التدريبية والدورات التنشيطية الفنية والإدارية بهدف رفع كفاءة العاملين .
4. تنفيذ البرامج التدريبية والدورات التنشيطية للعاملين في الوزارة على مختلف المستويات والنوعيات والفئات .
5. القيام بجميع الأعمال المتعلقة بالتدريب سواء التدريب (الداخلي - المحلي - الخارجي) مع الجهات الحكومية الرسمية وشبه الرسمية والقطاعات الخاصة داخل وخارج السودان .
6. القيام بجميع الأعمال المتعلقة بالإعداد لمطالبات التدريب وإعادة التدريب من

- وسائل ومواد باستخدام التكنولوجيا الحديثة المرئية والسمعية .
7. القيام بالدراسات والبحوث بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية على ضوء أهداف الوزارة.
8. وضع أسس وقواعد تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وتقييمها والارتقاء بمستوى التدريب في الوزارة .
9. ترسم الإدارة خطتها التدريبية السنوية وفقا للدراسة التي تقوم بها الإدارة لتحديد الاحتياجات الفعلية للتدريب
10. تضع الإدارة الخطط المناسبة للموظفين على كافة المستويات لإلحاقهم بالبرامج التدريبية وفقا لحاجة ومصصلحة العمل وتحقيقا للأهداف العامة للوزارة بقصد الارتقاء بمستوى العمل عن طريق مشاركة الموظفين بدورات تدريبية وتوجيه دعوات مباشرة لهم للمشاركة بتلك البرامج التدريبية بالتنسيق والتعاون مع كافة القطاعات الإدارية المختلفة بالوزارة .
11. إعداد البرامج التدريبية الخاصة بتهيئة المسؤولين والعاملين للارتقاء بهم بالسلم الوظيفي بالوزارة إلى مراكز وظيفية عليا .
12. تقوم الإدارة بالإشراف إداريا وفنيا على الدورات التدريبية التي تعقد تحت معرفتها .
13. تأهيل المدربين من المتخصصين في المجالات الفنية والإدارية.
14. العمل على تقييم خطط التدريب والبرامج التدريبية بالإضافة إلى تقييم أداء المدربين والمشرفين والمتدربين المشاركين في البرامج التدريبية .
15. تحدد الإدارة الميزانية المطلوبة لتنفيذ تلك الخطط مع مراعاة الاستفادة الكاملة من تلك الميزانية بما يحقق أهداف الوزارة .

16. تكون إدارة التدريب هي المسؤولة مسئولية مباشرة عن جميع نشاطات وأعمال التدريب بالوزارة .

17. القيام بما يوكل للإدارة من اختصاصات ومهام أخرى مماثلة بما يفيد مصلحة العمل .

مهام واختصاصات الإدارة العامة للموارد المالية والبشرية: (1)

- إعداد مقترحات السياسات المالية واللوائح المالية والحسابية ولوائح المشتريات المنظمة للعمل المالي بالوزارة.

- وضع مقترحات موازنة الفصل الأول ومقترحات الفصل الثاني والفصل الثالث تنمية..

- المحافظة على تأمين ونظافة مبنى الوزارة من خلال الشركات المتعاقدة.

- الإشراف على مجالس التحقيق والمحاسبة لجميع العاملين.

- المحافظة على سجل الخدمة بالوزارة وضمان حقوق العاملين حتى سن المعاش .

- مراجعة السجل الوظيفي والهيكل الوظيفي والتعيينات في الوظائف المصدقة داخل الهيكل .

- الإشراف على لجان المشتريات وكذلك المخازن والمهمات.

(¹) المجلة العلمية لوزارة المعادن السودانية لسنة 2012م، ص 25.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية موضحا إجراءات الدراسة الميدانية، عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومن ثم اختبار فرضياتها ، وذلك في ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

يتم في هذا الجزء توضيح الإجراءات، الطرق والأساليب المستخدمة في الدراسة الميدانية وتحليل بياناتها واستخراج نتائجها.

1/ مجتمع الدراسة:

المجتمع هو مجموعة العناصر أو الأفراد التي ينصب عليهم الاهتمام في دراسة معينة وبمعنى آخر هو جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث. مجتمع الدراسة عبارة عن الموظفين العاملين بالهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية والبالغ عددهم 450 موظف.

2/ عينة الدراسة:

العينة هي جزء من المجتمع لمجموع وحدات إحصائية يجرى اختيارها من المجتمع الإحصائي وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً. حيث تم اختيار 250 فرد بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة ليمثلوا العينة حيث تم توزيع استمارات الإستبانة عليهم. يوضح الجدول التالي عدد الاستبيانات الموزعة والمستلمة وغير المستلمة.

جدول رقم (1/1/4)

بيانات أفراد عينة الدراسة

مفردات	العدد	النسبة
الاستبيانات الموزعة	250	%100
الاستبيانات المستلمة	220	% 88.0
الاستبيانات غير المستلمة	30	%12.0

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد علي بيانات الاستبانة، 2018م

من الجدول رقم (1/1/4) يتضح إن جملة الذين استجابوا للإجابة عن أسئلة الاستبانة (220) بنسبة %88.0 حيث نجد إن نسبة الاستجابة مرتفعة جداً ويمكن إن

تؤدي إلي نتائج جيدة .

3/ أداة جمع البيانات:

اعتمدت الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة، حيث أرفق الباحث مع الاستبانة خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبانة، واحتوت الاستبانة على قسمين رئيسيين: (أنظر الملحق رقم (1))

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات (نوع ، العمر، مكان الميلاد، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية ، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على ثلاثة فرضيات كل فرضية اشتملت على خمسة عبارات طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات كالآتي:

جدول (2/1/4)

رأي المبحوثين حول الإجابة المناسبة

1 نقطة	2 نقطة	3 نقاط	4 نقاط	5 نقاط
لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا رأي	أوافق	أوافق بشدة

المصدر: د. نافذ محمد بركات، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، (غزة: الجامعة الإسلامية، قسم الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، 2007م)، ص 15.

ويطلب من المبحوثين عند تقييمهم كل عنصر أن يختار الدرجة المناسبة من المقياس حسب ما يراه مناسباً (أوافق بشدة، أوافق ، لا رأي، لا أوافق ولا لأوافق بشدة).

4/ ثبات وصدق أداة الدراسة:

أ/ الثبات والصدق الظاهري:

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وصلاحية أسئلة الاستبانة من حيث الصياغة والوضوح قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجالات قريبة لمجال الدراسة الحالية. وبعد استعدت الاستبانات من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليها.

ب/ الثبات والصدق الإحصائي:

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح. والصدق الذاتي للاستبانة هو مقياس الأداة لما وضعت، ومقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له. قامت الباحثة بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي هي:

$$\sqrt{\text{الثبات}} = \text{الصدق}$$

معامل الثبات: يتم حسابه عن طريق المعادلة:

$$\alpha = \text{معامل الثبات (الفا كرونباخ)}$$

$$\text{التغاير} = \overline{cov}$$

$$\text{التباين} = \overline{var}$$

$$k = \text{عدد العبارات}$$

ولحساب صدق وثبات الاستبانة قام الباحث عن طريق معامل الثبات ألفا كرونباخ، ولحساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة قام الباحث بحساب صدق المحك عن طريق جزر معامل الثبات والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (3/1/4)

معامل ثبات ألفا كرونباخ لأداء الدراسة (الإستبانة)

الصدق	معامل الثبات	عدد الفقرات	المجال
0.821	0.674	5	المحور الأول: إدارة الموارد البشرية
0.835	0.698	5	المحور الثاني: وصف الوظائف
0.891	0.794	5	المحور الثالث: تخطيط القوى العاملة
0.896	0.802	5	المحور الرابع: التدريب
0.879	0.773	5	المحور الخامس: الحوافز
0.890	0.792	5	المحور السادس: أداء العاملين
0.948	0.898	30	الأداء ككل

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد علي بيانات الاستبانة، 2018م

من الجدول (3/1/4) الذي يوضح ثبات وصدق الإستبانة يتضح للباحث إن معاملات ثبات فرضيات الدراسة عالية ومرتفعة، كما نجد إن معامل ثبات الإستبانة

الكلية بلغ (0.898) ، بصدق (0.948)، وهي قيمة تعكس ثبات وصدقاً مرتفعاً يمكن من إجراء عملية تحليل البيانات.

5/ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف البحث وللتحقق من فرضياتها تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية عن طريق برنامج SPSS و الذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences:

أ- التوزيع التكراري للإجابات.

ب- النسب المئوية.

ج- أساليب الوصف الإحصائي (Descriptive Statistics) سواء المتعلقة بمقاييس النزعة المركزية لحساب المتوسطات، أو مقاييس التشتت لحساب الانحراف المعياري.

د- الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لدراسة تأثير العوامل مع بعضها البعض

هـ- معادلة سبيرمان بروان لحساب معامل الثبات .

و- معادلة ألفا كرونباخ

حيث قام الباحث باستخراج نتائج الإحصاء الوصفي للمتغيرات الخاصة بسمات اتجاهات عينة الدراسة، ويشمل هذا الإحصاء الوصفي كل من حساب الوسط الحسابي لكل عبارة، ومن ثم قياس اتجاه الإجابة وفقاً لمقياس ليكارد الخماسي، ومن ثم سيتم حساب الوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري لمجموع عبارات كل محور حيث يتم معرفة الاتجاه العام للمحور، الوسط الحسابي يستخدم لوصف البيانات أي لوصف اتجاه المبحوثين نحو العبارة هل هو سلبي أم إيجابي للعبارة فإذا زاد الوسط الحسابي الفعلي عن الوسط الحسابي الفرضي فهذا يعني أن اتجاه إجابات المبحوثين إيجابي للعبارة أي

يعني الموافقة على العبارة.

أما لغرض دراسة العلاقة الارتباطية والتأثيرات المتبادلة بين أبعاد ومحاور الدراسة البحث سيتم الاعتماد على أسلوب التحليل الإحصائي أسلوب الارتباط الخطي البسيط Simple Linear Correlation لوصف أثر وعلاقة المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) بأبعاده على المتغير التابع (أداء العاملين)، حيث يشير معامل الارتباط (R) الذي يحدد قوة وطبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وهل هي علاقة طردية أم عكسية، كما يتم حساب معامل التحديد (R^2) الذي يوضح مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، ومعامل الانحدار (B) وكذلك إيجاد بعض الاختبارات من خلال نموذج الانحدار، حيث يقوم الباحث بمراجعة بيانات المتغير المستقل واختبار أثره على المتغير التابع لنخلص في النهاية إلى معادلة الانحدار التي توضح العلاقة بينهما وذلك اعتماداً على نموذج الانحدار البسيط، باستخدام طريقة المربعات الصغرى العادية، ويمكن صياغة المعادلة على الشكل التالي:

$$Y_i = \alpha + \beta_i X + U_i$$

$Y \equiv$ القيمة المقدرة للمتغير التابع (Y).

$X \equiv$ القيمة المقدرة للمتغير المستقل (X).

$\alpha \equiv$ الحد الثابت للنموذج

$\beta \equiv$ القيمة المقدرة لميل الانحدار (معامل النموذج)

$U \equiv$ القيمة المقدرة للمتغير العشوائي

المبحث الثاني: تحليل البيانات

أولاً: تحليل البيانات الشخصية لعينة البحث:

1/ النوع: تم سؤال المبحوثين عن النوع وأعطوا إجابات ذكر وأنثى والجدول رقم (1/2/4) يوضح الإجابات على هذا المتغير

جدول رقم (1/2/4)

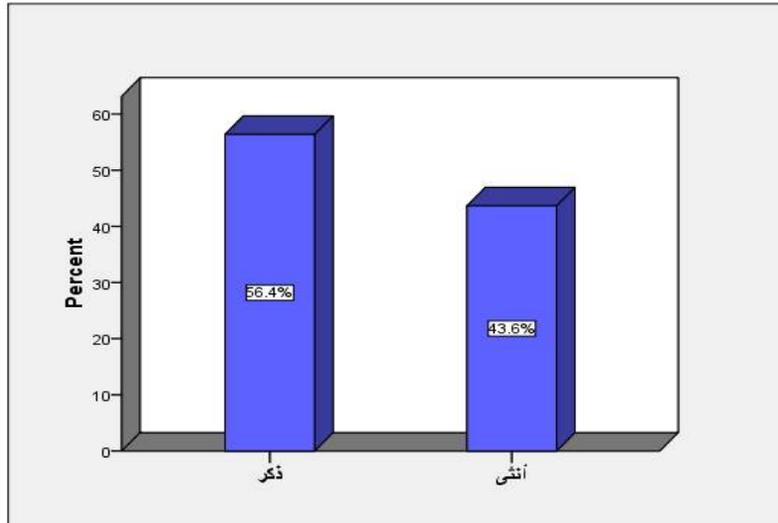
التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة%
ذكر	124	56.4%
أنثى	96	43.6%
المجموع	220	100.0%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد علي بيانات الاستبانة 2018 م .

شكل رقم (1/2/4)

التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير النوع



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد علي بيانات الاستبانة 2018 م .

من بيانات الجدول والشكل أعلاه يلاحظ الباحث إن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة 56.4%، أما الإناث بلغت نسبتهم 43.6%، النسبة الأعلى للذكور ربما ترجع إلى طبيعة العمل في بعض أقسام الهيئة التي يميل إليها الذكور أكثر من الإناث.

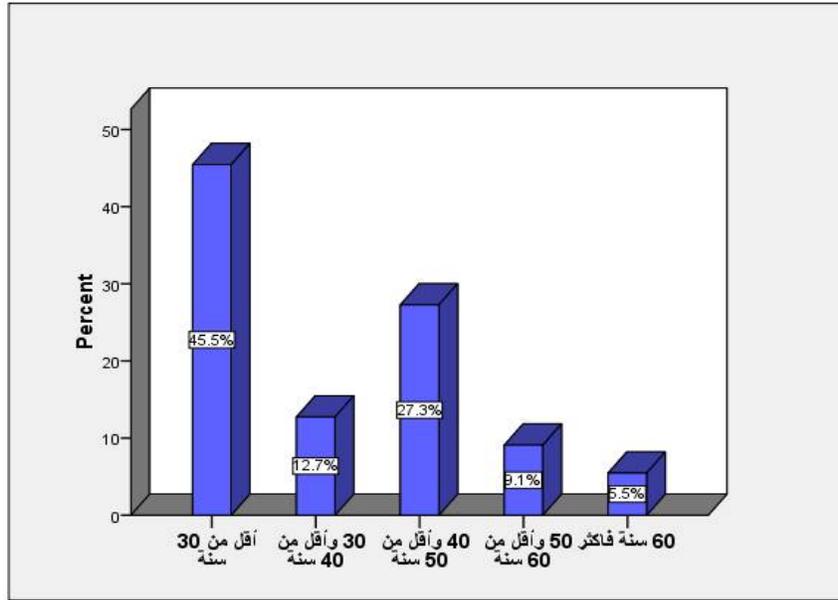
2 / العمر: ولمعرفة أعمار المبحوثين أعطوا مجموعة من الفئات العمرية والجدول رقم (2/2/4) يوضح الإجابات على هذا المتغير

جدول رقم (2/2/4)
التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة%	التكرار	الفئات العمرية
45.5%	100	أقل من 30 سنة
12.7%	28	30 وأقل من 40 سنة
27.3%	60	40 وأقل من 50 سنة
9.1%	20	50 وأقل من 60 سنة
5.5%	12	60 سنة فأكثر
100.0%	220	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد علي بيانات الاستبانة 2018 م .

شكل رقم (2/2/4)
التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد علي بيانات الاستبانة 2018 م .

من بيانات الجدول والشكل أعلاه يلاحظ الباحث إن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة هم الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 45.5%، يلي ذلك من 40 وأقل من 50 سنة بنسبة 27.3%، ثم 30 وأقل من 40 سنة بنسبة 12.7%، ثم 50 وأقل من 60 سنة بنسبة 9.1%، ثم 60 سنة فأكثر بنسبة 5.5%. نرى أن معظم أفراد العينة من هم فئة الشباب من أقل من 30 سنة إلى 40 سنة.

3/ مكان الميلاد: تم سؤال المبحوثين عن مكان ميلادهم وأعطو عدد من الإجابات والجدول رقم (3/2/4) يوضح الإجابات على هذا المتغير.

جدول رقم (3/2/4)

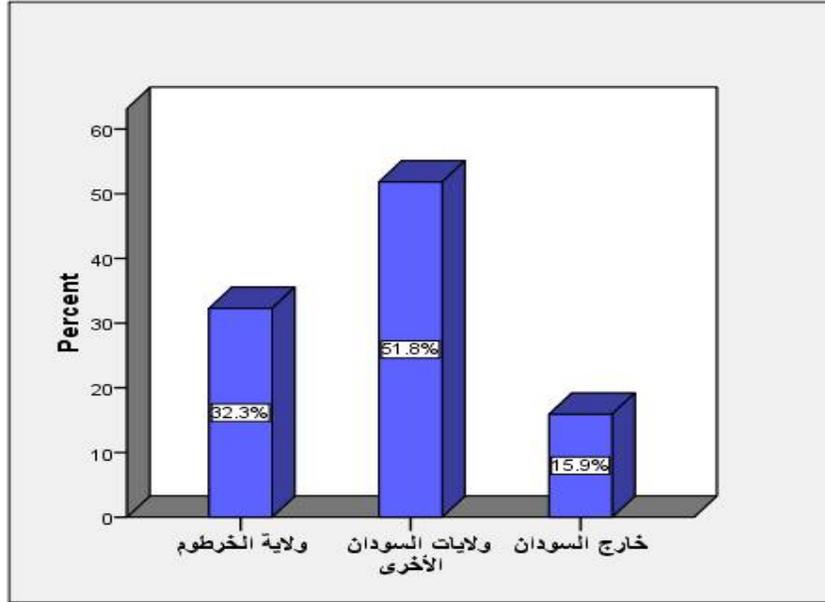
التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير مكان الميلاد

النسبة %	التكرار	مكان الميلاد
32.3%	71	ولاية الخرطوم
51.8%	114	ولايات السودان الأخرى
15.9%	35	خارج السودان
100.0%	220	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2018 م .

شكل رقم (3/2/4)

التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير مكان الميلاد



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2018 م .

من بيانات الجدول والشكل أعلاه يلاحظ الباحث إن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة مكان ميلادهم ولايات السودان الأخرى بنسبة 51.8%، يلي ذلك ولاية الخرطوم بنسبة 32.3%، ثم خارج السودان بنسبة 15.9%.

4/ الحالة الاجتماعية: تم سؤال المبحوثين عن الحالة الاجتماعية وأعطو عدد من الإجابات والجدول رقم (4/2/4) يوضح الإجابات على هذا المتغير.

جدول رقم (4/2/4)

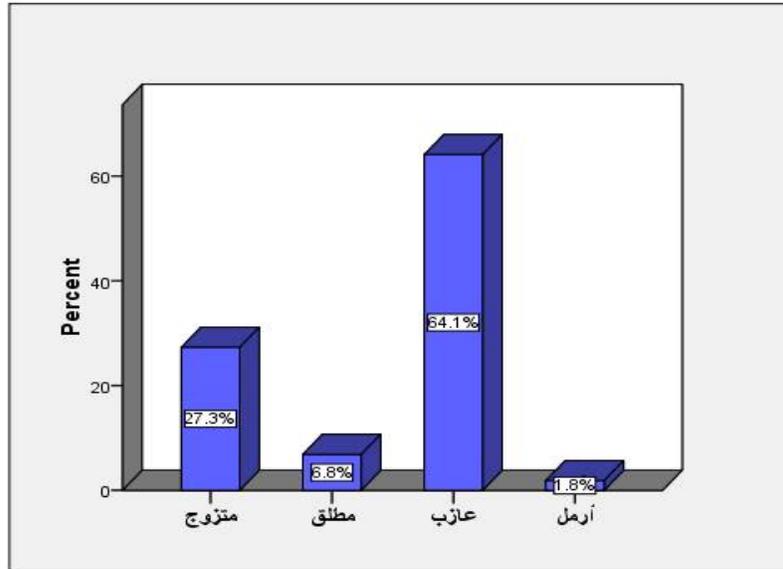
التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
27.3%	60	متزوج
6.8%	15	مطلق
64.1%	141	عازب
1.8%	4	أرمل
100.0%	220	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2018 م .

شكل رقم (4/2/4)

التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2018 م .

من بيانات الجدول والشكل أعلاه يلاحظ الباحث إن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة حالتهم الاجتماعية أعزب بنسبة 64.1%، يلي ذلك المتزوجين بنسبة 27.3%، ثم المطلقين بنسبة 6.8%، ثم الأرمال بنسبة 1.8%.

5/ المؤهل العلمي: لمعرفة المؤهلات العلمية المبحوثين أعطو عدد من الإجابات توضح المؤهلات العلمية والجدول رقم (5/2/4) يوضح الإجابات على هذا المتغير.

جدول رقم (5/2/4)

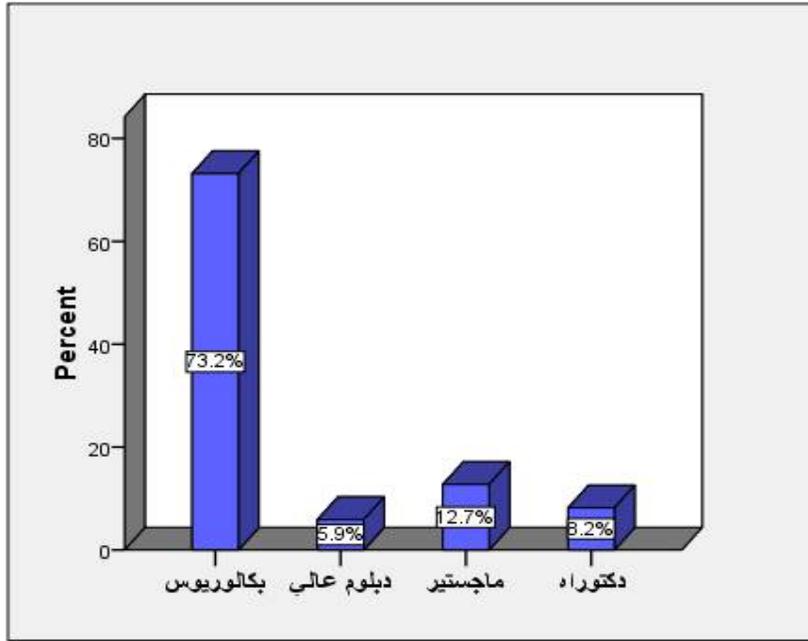
التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة%	التكرار	المؤهل العلمي
73.2%	161	بكالوريوس
5.9%	13	دبلوم عالي
12.7%	28	ماجستير
8.2%	18	دكتوراه
100.0%	220	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد علي بيانات الاستبانة 2018 م .

شكل رقم (5/2/4)

التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد علي بيانات الاستبانة 2018 م .

من بيانات الجدول والشكل أعلاه يلاحظ الباحث إن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس بنسبة 73.2%، يلي ذلك ماجستير بنسبة 12.7%، ثم دكتوراه بنسبة 8.2%، ثم دبلوم عالي بنسبة 5.9%. نلاحظ أن جميع أفراد العينة يحملون مؤهل علمي جامعي وأيضا فوق مؤهل فوق الجامعي الشيء الذي يمكنهم من الإجابة على عبارات الاستبيان بكل دراية.

6/ سنوات: تم سؤال المبحوثين عن سنوات خبرتهم وأعطو عدد من إجابات سنين الخبرة والجدول رقم (6/2/4) يوضح الإجابات على هذا المتغير.

جدول رقم (6/2/4)

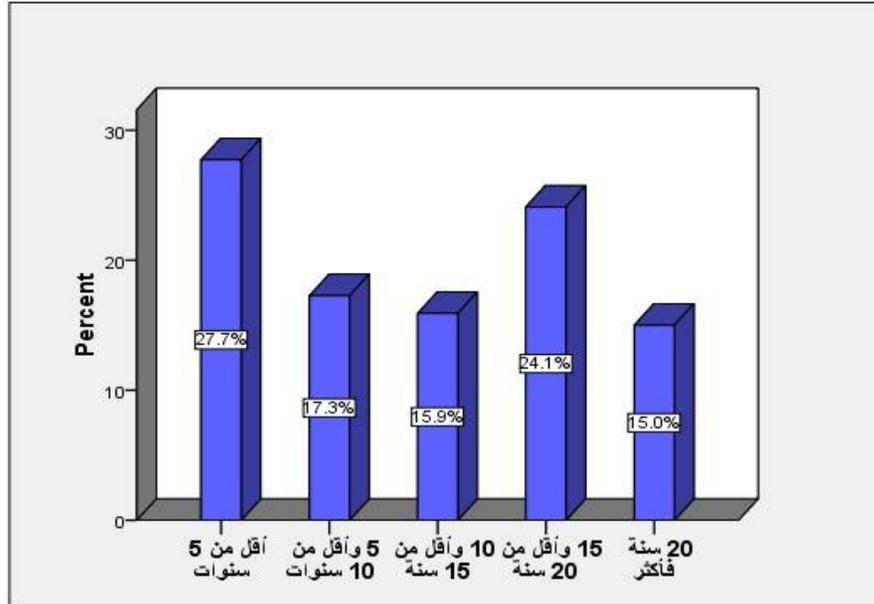
التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة%	التكرار	سنوات الخبرة
27.7%	61	أقل من 5 سنوات
17.3%	38	5 وأقل من 10 سنوات
15.9%	35	10 وأقل من 15 سنة
24.1%	53	15 وأقل من 20 سنة
15.0%	33	20 سنة فأكثر
100.0%	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد علي بيانات الاستبانة 2018 م .

شكل رقم (6/2/4)

التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد علي بيانات الاستبانة 2018 م .

من بيانات الجدول والشكل أعلاه يلاحظ الباحث إن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 27.7%، يلي ذلك 15 وأقل من 20 سنة بنسبة 24.1%، ثم 5 وأقل من 10 سنوات بنسبة 17.3%، ثم 10- وأقل من 15 سنة بنسبة 15.9%، ثم 20 سنة فأكثر بنسبة 15.0%. معظم أفراد العينة يتمتعون بخبرة من 5 سنوات فما فوق وهي خبرة تجعل إجاباتهم تتسم بالمعرفة والدراية العلمية والعملية.

ثانيا: عرض ومناقشة بيانات الدراسة:

وسيتم ذلك وفقا للخطوات التالية:

1. التوزيع التكراري والنسبي لعبارات محاور الدراسة
2. التحليل الإحصائي الوصفي واختبارات الفروق لعبارات فرضيات الدراسة.

التوزيع التكراري والنسبي لمحاور الدراسة:

1/ التوزيع التكراري للمحور الأول: إدارة الموارد البشرية

يوضح الجدول رقم (7/2/4) التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول .

جدول (7/2/4)

التوزيع التكراري والنسبي لعبارات المحور الأول إدارة الموارد البشرية

لا أوافق بشدة		لا أوافق		لا رأي		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	
.9%	2	2.7%	6	6.8%	15	46.8%	103	42.7%	94	1/ هنالك خطة معتمدة من قبل إدارة الموارد البشرية في كافة الأنشطة بالهيئة
.5%	1	2.7%	6	15.9%	35	48.6%	107	32.3%	71	2/ توجد سياسات محددة تسترشد بها إدارة الموارد البشرية
1.8%	4	6.4%	14	23.6%	52	44.1%	97	24.1%	53	3/ علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى واضحة
1.4%	3	7.3%	16	18.2%	40	45.9%	101	27.2%	60	4/ توفر إدارة الموارد البشرية بالهيئة المعلومات التي يحتاج إليها العاملون
3.6%	8	4.5%	10	20.0%	44	41.4%	91	30.5%	67	5/ خطة إدارة الموارد البشرية بالهيئة واضحة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2018 م .

يتضح للباحث من الجدول (7/2/4) والذي يبين التوزيع التكراري والنسبي لعبارات المحور الأول الآتي:

1- بالنظر إلى العبارة (1) نجد إن الغالبية من أفراد عينة المبحوثين موافقون ككل على أن هناك خطة معتمدة من قبل إدارة الموارد البشرية في كافة الأنشطة بالهيئة بنسبة 89.5%، أما الذين أجابوا بلا رأي بلغت نسبتهم 6.8%، بينما غير الموافقين ككل بلغت نسبتهم 3.6%

2- بالنظر إلى العبارة (2) نجد إن النسبة الأعلى من أفراد عينة المبحوثين موافقون ككل على أنه توجد سياسات محددة تسترشد بها إدارة الموارد البشرية بنسبة 80.9%، أما الذين أجابوا بلا رأي بلغت نسبتهم 15.9%، بينما غير الموافقين ككل بلغت نسبتهم 3.2%

3- بالنظر إلى العبارة (3) نجد إن النسبة الأعلى من أفراد عينة المبحوثين موافقون ككل على أن علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى واضحة بنسبة 68.2%، أما الذين أجابوا بلا رأي بلغت نسبتهم 23.6%، بينما غير الموافقين ككل بلغت نسبتهم 8.2%

4- بالنظر إلى العبارة (4) نجد إن النسبة الأعلى من أفراد عينة المبحوثين موافقون ككل على أنه توفر إدارة الموارد البشرية بالهيئة المعلومات التي يحتاج إليها العاملون بنسبة 73.1%، أما الذين أجابوا بلا رأي بلغت نسبتهم 18.2%، بينما غير الموافقين ككل بلغت نسبتهم 8.7%.

5- بالنظر إلى العبارة (5) نجد إن الغالبية من أفراد عينة المبحوثين موافقون ككل على أنه خطة إدارة الموارد البشرية بالهيئة واضحة بنسبة 71.9%، أما الذين أجابوا بلا رأي بلغت نسبتهم 20.0%، بينما غير الموافقين ككل بلغت نسبتهم 8.1%

2/ التوزيع التكراري للمحور الثاني: وصف الوظائف

جدول (8/2/4)

التوزيع التكراري والنسبي لعبارات المحور الثاني وصف الوظائف

لا أوافق بشدة		لا أوافق		لا رأي		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
1.8%	4	5.0%	11	16.4%	36	45.5%	100	31.3%	69	1/ تهتم الهيئة بعملية وصف الوظائف
.9%	2	9.1%	20	20.0%	44	47.3%	104	22.7%	50	2/ تساهم الإدارة العليا بالهيئة في تطبيق وصف الوظائف
1.4%	3	5.0%	11	17.3%	38	48.6%	107	27.7%	61	3/ يتم تعريف العاملين بالهيئة بوصف وظائفهم
.9%	2	5.0%	11	16.4%	36	45.9%	101	31.8%	70	4/ يؤدي تطبيق وصف الوظائف بالهيئة إلى تحسين الأداء
6.4%	14	6.4%	14	16.4%	36	38.5%	85	32.3%	71	5/ يتم مراجعة الوصف الوظيفي للعاملين بالهيئة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2018 م .

يتضح للباحث من الجدول (8/2/4) والذي يبين التوزيع التكراري والنسبي

لعبارات المحور الثاني الآتي:

1- بالنظر إلى العبارة (1) نجد إن النسبة الأعلى من أفراد عينة المبحوثين موافقون

ككل على أنه تهتم الهيئة بعملية وصف الوظائف بنسبة 76.8%، أما الذين

أجابوا بلا رأي بلغت نسبتهم 16.4%، بينما غير الموافقين ككل بلغت نسبتهم

1.8%

2- بالنظر إلى العبارة (2) نجد إن النسبة الأعلى من أفراد عينة المبحوثين موافقون

ككل على أنه تساهم الإدارة العليا بالهيئة في تطبيق وصف الوظائف بنسبة

70.0%، أما الذين أجابوا بلا رأي بلغت نسبتهم 20.0%، بينما غير الموافقين ككل بلغت نسبتهم 10.0%

3- بالنظر إلى العبارة (3) نجد إن النسبة الأعلى من أفراد عينة المبحوثين موافقون ككل على أنه يتم تعريف العاملين بالهيئة بوصف وظائفهم بنسبة 76.3%، أما الذين أجابوا بلا رأي بلغت نسبتهم 17.3%، بينما غير الموافقين ككل بلغت نسبتهم 6.4%

4- بالنظر إلى العبارة (4) نجد إن النسبة الأعلى من أفراد عينة المبحوثين موافقون ككل على أنه يؤدي تطبيق وصف الوظائف بالهيئة إلى تحسين الأداء بنسبة 77.7%، أما الذين أجابوا بلا رأي بلغت نسبتهم 16.4%، بينما غير الموافقين ككل بلغت نسبتهم 5.9%.

5- بالنظر إلى العبارة (5) نجد إن النسبة الأعلى من أفراد عينة المبحوثين موافقون ككل على أنه يتم مراجعة الوصف الوظيفي للعاملين بالهيئة بنسبة 70.8%، أما الذين أجابوا بلا رأي بلغت نسبتهم 16.4%، بينما غير الموافقين ككل بلغت نسبتهم 12.8%.

3/ التوزيع التكراري للمحور الثالث: تخطيط القوى العاملة

جدول (9/2/4)

التوزيع التكراري والنسبي لعبارات المحور الثالث تخطيط القوى العاملة

لا أوافق بشدة		لا أوافق		لا رأي		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
3.2%	7	7.3%	16	10.9%	24	38.1%	84	40.5%	89	1/ يتم تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية بصورة سليمة
2.7%	6	8.2%	18	10.9%	24	50.9%	112	27.3%	60	2/ تدعم الإدارة العليا بالهيئة تخطيط القوى العاملة
4.1%	9	4.5%	10	18.6%	41	48.3%	106	24.5%	54	3/ الإدارة العليا بالهيئة ملتزمة بتخطيط القوى العاملة
4.1%	9	6.8%	15	13.2%	29	49.1%	108	26.8%	59	4/ تقوم الهيئة بتحديد شاغلي الوظائف في المستقبل
4.1%	9	5.5%	12	12.7%	28	43.6%	96	34.1%	75	5/ تحرص الهيئة على استقطاب الكفاءات الجيدة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2018 م .

يتضح للباحث من الجدول (9/2/4) والذي يبين التوزيع التكراري والنسبي لعبارات

المحور الثالث الآتي:

1- بالنظر إلى العبارة (1) نجد إن النسبة الأعلى من أفراد عينة المبحوثين موافقون

ككل على أنه يتم تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية بصورة سليمة بنسبة

78.6%، أما الذين أجابوا بلا رأي بلغت نسبتهم 10.9%، بينما غير الموافقين

ككل بلغت نسبتهم 10.5%

2- بالنظر إلى العبارة (2) نجد إن النسبة الأعلى من أفراد عينة المبحوثين موافقون

ككل على أنه تدعم الإدارة العليا بالهيئة تخطيط القوى العاملة بنسبة 78.2%، أما الذين أجابوا بلا رأي بلغت نسبتهم 10.9%، بينما غير الموافقين ككل بلغت نسبتهم 10.9%

3- بالنظر إلى العبارة (3) نجد إن النسبة الأعلى من أفراد عينة المبحوثين موافقون ككل على أن الإدارة العليا بالهيئة ملتزمة بتخطيط القوى العاملة بنسبة 72.8%، أما الذين أجابوا بلا رأي بلغت نسبتهم 18.6%، بينما غير الموافقين ككل بلغت نسبتهم 8.6%.

4- بالنظر إلى العبارة (4) نجد إن النسبة الأعلى من أفراد عينة المبحوثين موافقون ككل على أنه تقوم الهيئة بتحديد شاغلي الوظائف في المستقبل بنسبة 75.9%، أما الذين أجابوا بلا رأي بلغت نسبتهم 13.2%، بينما غير الموافقين ككل بلغت نسبتهم 10.9%.

5- بالنظر إلى العبارة (5) نجد إن النسبة الأعلى من أفراد عينة المبحوثين موافقون ككل على أنه تحرص الهيئة على استقطاب الكفاءات الجيدة بنسبة 77.7%، أما الذين أجابوا بلا رأي بلغت نسبتهم 12.7%، بينما غير الموافقين ككل بلغت نسبتهم 9.6%

4/ التوزيع التكراري للمحور الرابع: التدريب

جدول (10/2/4)

التوزيع التكراري والنسبي لعبارات المحور الرابع التدريب

لا أوافق بشدة		لا أوافق		لا رأي		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
3.2%	7	6.4%	14	12.3%	27	46.3%	102	31.8%	70	1/ تتوفر ميزانية مناسبة لبرامج التدريب بالهيئة
1.4%	3	6.8%	15	16.4%	36	47.7%	105	27.7%	61	2/ يشمل التدريب جميع المستويات الإدارية بالهيئة
2.3%	5	5.9%	13	13.2%	29	44.1%	97	34.5%	76	3/ يتم الاستعانة بمراكز متخصصة في التدريب
1.8%	4	8.6%	19	18.2%	40	42.7%	94	28.7%	63	4/ إدارة التدريب بالهيئة لديها خطة سنوية
10.0%	22	8.2%	18	19.1%	42	37.7%	83	25.0%	55	5/ المبلغ الذي تخصصه الهيئة للتدريب مناسباً

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2018 م .

يتضح للباحث من الجدول (10/2/4) والذي يبين التوزيع التكراري والنسبي لعبارات المحور الرابع الأتي:

1- بالنظر إلى العبارة (1) نجد إن النسبة الأعلى من أفراد عينة المبحوثين موافقون ككل على أنه تتوفر ميزانية مناسبة لبرامج التدريب بالهيئة بنسبة 78.1%، أما الذين أجابوا بلا رأي بلغت نسبتهم 12.3%، بينما غير الموافقين ككل بلغت نسبتهم 9.6%

2- بالنظر إلى العبارة (2) نجد إن النسبة الأعلى من أفراد عينة المبحوثين موافقون ككل على أن التدريب يشمل جميع المستويات الإدارية بالهيئة بنسبة 75.4%، أما الذين أجابوا بلا رأي بلغت نسبتهم 16.4%، بينما غير الموافقين

ككل بلغت نسبتهم 8.2%

3- بالنظر إلى العبارة (3) نجد إن النسبة الأعلى من أفراد عينة المبحوثين موافقون ككل على أنه يتم الاستعانة بمراكز متخصصة في التدريب بنسبة 78.6%، أما الذين أجابوا بلا رأي بلغت نسبتهم 13.2%، بينما غير الموافقين ككل بلغت نسبتهم 8.2%

4- بالنظر إلى العبارة (4) نجد إن النسبة الأعلى من أفراد عينة المبحوثين موافقون ككل على أن إدارة التدريب بالهيئة لديها خطة سنوية بنسبة 71.4%، أما الذين أجابوا بلا رأي بلغت نسبتهم 18.2%، بينما غير الموافقين ككل بلغت نسبتهم 10.4%.

5- بالنظر إلى العبارة (5) نجد إن النسبة الأعلى من أفراد عينة المبحوثين موافقون ككل على أن المبلغ الذي تخصصه الهيئة للتدريب مناسباً بنسبة 62.7%، أما الذين أجابوا بلا رأي بلغت نسبتهم 19.1%، بينما غير الموافقين ككل بلغت نسبتهم 18.2%

5/ التوزيع التكراري للمحور الخامس: الحوافز

جدول (11/2/4)

التوزيع التكراري والنسبي لعبارات المحور الخامس الحوافز

لا أوافق بشدة		لا أوافق		لا رأي		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	
3.6%	8	3.2%	7	14.5%	32	49.1%	108	29.6%	65	1/ تتم عملية التحفيز في الهيئة بصورة مدروسة
2.3%	5	8.6%	19	18.6%	41	40.5%	89	30.0%	66	2/ التحفيز يمثل أولوية من أولويات الهيئة
3.2%	7	10.5%	23	20.0%	44	46.3%	102	20.0%	44	3/ بصفة عامة يمكن القول أن الحوافز بالهيئة محددة وبطريقة واضحة
6.8%	15	10.9%	24	11.8%	26	41.9%	92	28.6%	63	4/ تقوم الهيئة باختيار الذين يتم تحفيزهم
10.0%	22	12.7%	28	15.0%	33	35.5%	78	26.8%	59	5/ تحرص الهيئة على استقطاب الكفاءات الجيدة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2018 م .

يتضح للباحث من الجدول (11/2/4) والذي يبين التوزيع التكراري والنسبي لعبارات المحور الرابع الآتي:

1- بالنظر إلى العبارة (1) نجد إن النسبة الأعلى من أفراد عينة المبحوثين موافقون ككل على أنه تتم عملية التحفيز في الهيئة بصورة مدروسة بنسبة 79.7%، أما الذين أجابوا بلا رأي بلغت نسبتهم 14.5%، بينما غير الموافقين ككل بلغت نسبتهم 6.8%

2- بالنظر إلى العبارة (2) نجد إن النسبة الأعلى من أفراد عينة المبحوثين موافقون ككل على أن التحفيز يمثل أولوية من أولويات الهيئة بنسبة 70.5%، أما الذين أجابوا بلا رأي بلغت نسبتهم 18.6%، بينما غير الموافقين ككل بلغت

نسبتهم 10.9%

3- بالنظر إلى العبارة (3) نجد إن النسبة الأعلى من أفراد عينة المبحوثين موافقون ككل على أنه بصفة عامة يمكن القول أن الحوافز بالهيئة محددة وبطريقة واضحة بنسبة 66.3%، أما الذين أجابوا بلا رأي بلغت نسبتهم 20.0%، بينما غير الموافقين ككل بلغت نسبتهم 13.7%

4- بالنظر إلى العبارة (4) نجد إن النسبة الأعلى من أفراد عينة المبحوثين موافقون ككل على أن الهيئة تقوم باختيار الذين يتم تحفيزهم بنسبة 70.5%، أما الذين أجابوا بلا رأي بلغت نسبتهم 11.8%، بينما غير الموافقين ككل بلغت نسبتهم 17.7%.

5- بالنظر إلى العبارة (5) نجد إن النسبة الأعلى من أفراد عينة المبحوثين موافقون ككل على أن الهيئة تحرص على استقطاب الكفاءات الجيدة بنسبة 62.3%، أما الذين أجابوا بلا رأي بلغت نسبتهم 15.0%، بينما غير الموافقين ككل بلغت نسبتهم 22.7%

6/ التوزيع التكراري للمحور السادس: أداء العاملين

جدول (12/2/4)

التوزيع التكراري والنسبي لعبارات المحور السادس أداء العاملين

لا أوافق بشدة		لا أوافق		لا رأي		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
5.5%	12	10.0%	22	22.3%	49	30.0%	66	32.2%	71	1/ الأداء بالهيئة مرتفع
3.6%	8	7.7%	17	16.4%	36	47.7%	105	24.5%	54	2/ يتم تقييم الأداء بالهيئة بناء على أسس علمية
5.0%	11	9.1%	20	17.7%	39	46.4%	102	21.8%	48	3/ العاملون بالهيئة لديهم القدرة الكافية للارتقاء بالعمل
5.0%	11	9.1%	20	16.4%	36	46.8%	103	22.7%	50	4/ يتم تقويم الاداء وفقا لمعايير موضوعية
10.9%	24	9.5%	21	24.1%	53	33.2%	73	22.3%	49	5/ توجد شفافية في تقييم الأداء بالهيئة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2018 م .

يتضح للباحث من الجدول (12/2/4) والذي يبين التوزيع التكراري والنسبي لعبارات المحور السادس الآتي:

- 1- بالنظر إلى العبارة (1) نجد إن النسبة الأعلى من أفراد عينة المبحوثين موافقون ككل على أن الأداء بالهيئة مرتفع بنسبة 62.2%، أما الذين أجابوا بلا رأي بلغت نسبتهم 22.3%، بينما غير الموافقين ككل بلغت نسبتهم 15.5%
- 2- بالنظر إلى العبارة (2) نجد إن النسبة الأعلى من أفراد عينة المبحوثين موافقون ككل على أنه يتم تقييم الأداء بالهيئة بناء على أسس علمية بنسبة 72.3%، أما الذين أجابوا بلا رأي بلغت نسبتهم 16.4%، بينما غير الموافقين ككل بلغت نسبتهم 11.3%

3- بالنظر إلى العبارة (3) نجد إن النسبة الأعلى من أفراد عينة المبحوثين موافقون ككل على أن العاملون بالهيئة لديهم القدرة الكافية للارتقاء بالعمل بنسبة 68.2%، أما الذين أجابوا بلا رأي بلغت نسبتهم 17.7%، بينما غير الموافقين ككل بلغت نسبتهم 14.1%

4- بالنظر إلى العبارة (4) نجد إن النسبة الأعلى من أفراد عينة المبحوثين موافقون ككل على أنه يتم تقويم الاداء وفقا لمعايير موضوعية بنسبة 69.5%، أما الذين أجابوا بلا رأي بلغت نسبتهم 16.4%، بينما غير الموافقين ككل بلغت نسبتهم 14.1%.

5- بالنظر إلى العبارة (5) نجد إن النسبة الأعلى من أفراد عينة المبحوثين موافقون ككل على أنه توجد شفافية في تقييم الأداء بالهيئة بنسبة 55.5%، أما الذين أجابوا بلا رأي بلغت نسبتهم 24.1%، بينما غير الموافقين ككل بلغت نسبتهم 20.4%

الإحصاء الوصفي لمحاور الدراسة:

جدول رقم (13/2/4)

الإحصاء الوصفي للمتغيرات المستقلة

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	مربع كأي	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات
						1/ المحور الأول إدارة الموارد البشرية
أوافق بشدة	.000	4	227.955	.782	4.28	1/ هنالك خطة معتمدة من قبل إدارة الموارد البشرية في كافة الأنشطة بالهيئة
أوافق	.000	4	183.455	.791	4.10	2/ توجد سياسات محددة تسترشد بها إدارة الموارد البشرية
أوافق	.000	4	123.955	.932	3.82	3/ علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى واضحة
أوافق	.000	4	136.045	.929	3.90	4/ توفر إدارة الموارد البشرية بالهيئة المعلومات التي يحتاج إليها العاملون
أوافق	.000	4	117.955	1.005	3.90	5/ خطة إدارة الموارد البشرية بالهيئة واضحة
أوافق				0.587	4.00	الوسط الكلي
						المحور الثاني: وصف الوظائف
أوافق	.000	4	148.045	.919	4.00	1/ تهتم الهيئة بعملية وصف الوظائف
أوافق	.000	4	135.818	.918	3.82	2/ تساهم الإدارة العليا بالهيئة في تطبيق وصف الوظائف
أوافق	.000	4	160.545	.880	3.96	3/ يتم تعريف العاملين بالهيئة بوصف وظائفهم
أوافق	.000	4	155.500	.875	4.03	4/ يؤدي تطبيق وصف الوظائف بالهيئة إلى تحسين الأداء
أوافق	.000	4	97.136	1.138	3.84	5/ يتم مراجعة الوصف الوظيفي للعاملين بالهيئة
أوافق				0.640	3.93	الوسط الكلي
						المحور الثالث: تخطيط القوى العاملة
أوافق	.000	4	140.409	1.045	4.05	1/ يتم تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية بصورة سليمة
أوافق	.000	4	168.182	.976	3.92	2/ تدعم الإدارة العليا بالهيئة تخطيط القوى العاملة

أوافق	.000	4	143.955	.981	3.85	3/ الإدارة العليا بالهيئة ملتزمة بتخطيط القوى العاملة
أوافق	.000	4	150.273	1.015	3.88	4/ تقوم الهيئة بتحديد شاغلي الوظائف في المستقبل
أوافق	.000	4	140.227	1.029	3.98	5/ تحرص الهيئة على استقطاب الكفاءات الجيدة
أوافق				0.748	3.94	الوسط الكلي
المحور الرابع: التدريب						
أوافق	.000	4	149.955	.993	3.97	1/ تتوفر ميزانية مناسبة لبرامج التدريب بالهيئة
أوافق	.000	4	149.909	.914	3.94	2/ يشمل التدريب جميع المستويات الإدارية بالهيئة
أوافق	.000	4	148.636	.960	4.03	3/ يتم الاستعانة بمراكز متخصصة في التدريب
أوافق	.000	4	115.955	.983	3.88	4/ إدارة التدريب بالهيئة لديها خطة سنوية
أوافق	.000	4	63.773	1.229	3.60	5/ المبلغ الذي تخصصه الهيئة للتدريب مناسباً
أوافق				0.763	3.88	الوسط الكلي
المحور الخامس: الحوافز						
أوافق	.000	4	166.955	.948	3.98	1/ تتم عملية التحفيز في الهيئة بصورة مدروسة
أوافق	.000	4	106.000	1.012	3.87	2/ التحفيز يمثل أولوية من أولويات الهيئة
أوافق	.000	4	117.591	1.008	3.70	3/ بصفة عامة يمكن القول أن الحوافز بالهيئة محددة وبطريقة واضحة
أوافق	.000	4	96.136	1.182	3.75	4/ تقوم الهيئة باختيار الذين يتم تحفيزهم
أوافق	.000	4	50.955	1.282	3.56	5/ تحرص الهيئة على استقطاب الكفاءات الجيدة
أوافق				0.792	3.77	الوسط الكلي

المصدر: إعداد الباحث، الدراسة الميدانية، 2018م

من الجدول (16/2/4) الذي يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة

مربع كاي للمتغيرات المستقلة يتضح للباحث الآتي:

1/ المحور الأول: إدارة الموارد البشرية:

اشتمل المحور على (5) فقرات والتي جميعها اعتمدت لقياس أهمية إدارة الموارد

البشرية وأثرها في أداء العاملين، نجد إن القيم الاحتمالية لمربع كاي المحسوبة أصغر

من مستوى المعنوية 0.05 في جميع العبارات أي انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى المعنوية (0.05) بالنسبة لإجابات المبحوثين للمحور الأول.
وفقا لمقياس ليكرد الخماسي نجد أن اتجاه إجابات المبحوثين أوافق في جميع العبارات
عدى العبارة (1) أوافق بشدة . كما نجد أن الاتجاه العام للمحور أوافق بمتوسط مرجح
(4.00) وانحراف معياري (0.587).

2/ المحور الثاني: وصف الوظائف

اشتمل المحور على (5) فقرات والتي جميعها اعتمدت لقياس أهمية وصف الوظائف
كأحد المكونات المؤثرة في أداء العاملين، نجد إن القيم الاحتمالية لمربع كاي المحسوبة
أصغر من مستوى المعنوية 0.05 في جميع العبارات أي انه توجد فروق ذات دلالة
إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بالنسبة لإجابات المبحوثين للمحور الثاني.
وفقا لمقياس ليكرد الخماسي نجد أن اتجاه إجابات المبحوثين أوافق في العبارات.
كما نجد أن الاتجاه العام للمحور اوافق بمتوسط مرجح (3.93) وانحراف معياري
(0.640).

3/ المحور الثالث: تخطيط القوى العاملة

اشتمل المحور على (5) فقرات والتي جميعها اعتمدت لقياس أهمية تخطيط القوى
العامة كأحد المكونات المؤثرة في أداء العاملين، نجد إن القيم وبقيم الاحتمالية لمربع
كاي المحسوبة أصغر من مستوى المعنوية 0.05 في جميع العبارات أي انه توجد
فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بالنسبة لإجابات المبحوثين
للمحور الثالث.

وفقا لمقياس ليكرد الخماسي نجد أن اتجاه إجابات المبحوثين أوافق في جميع
العبارات . كما نجد أن الاتجاه العام للمحور اوافق بمتوسط مرجح (3.94) وانحراف
معياري (0.748).

4/ المحور الرابع: التدريب

اشتمل المحور على (5) فقرات والتي جميعها اعتمدت لقياس أهمية التدريب كأحد المكونات المؤثرة في أداء العاملين، نجد إن القيم وبقيم الاحتمالية لمربع كاي المحسوبة أصغر من مستوى المعنوية 0.05 في جميع العبارات أي انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بالنسبة لإجابات المبحوثين للمحور الرابع. وفقا لمقياس ليكرد الخماسي نجد أن اتجاه إجابات المبحوثين أوافق في جميع العبارات . كما نجد أن الاتجاه العام للمحور اوافق بمتوسط مرجح (3.88) وانحراف معياري (0.763).

5/ المحور الخامس: الحوافز

اشتمل المحور على (5) فقرات والتي جميعها اعتمدت لقياس أهمية الحوافز كأحد المكونات المؤثرة في أداء العاملين، نجد إن القيم وبقيم الاحتمالية لمربع كاي المحسوبة أصغر من مستوى المعنوية 0.05 في جميع العبارات أي انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بالنسبة لإجابات المبحوثين للمحور الثالث. وفقا لمقياس ليكرد الخماسي نجد أن اتجاه إجابات المبحوثين أوافق في جميع العبارات . كما نجد أن الاتجاه العام للمحور اوافق بمتوسط مرجح (3.77) وانحراف معياري (0.792).

جدول رقم (14/2/4)

الإحصاء الوصفي للمحور السادس المتغير التابع أداء العاملين

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	مربع كأي	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات
أوافق بشدة	.000	4	62.409	1.172	3.74	1/ الأداء بالهيئة مرتفع
أوافق	.000	4	134.318	1.008	3.82	2/ يتم تقييم الأداء بالهيئة بناء على أسس علمية
أوافق	.000	4	115.227	1.063	3.71	3/ العاملون بالهيئة لديهم القدرة الكافية للارتقاء بالعمل
أوافق	.000	4	119.227	1.067	3.73	4/ يتم تقويم الاداء وفقا لمعايير موضوعية
أوافق	.000	4	42.636	1.244	3.46	5/ توجد شفافية في تقييم الأداء بالهيئة
أوافق				0.823	3.69	الوسط الكلي

المصدر: إعداد الباحث، الدراسة الميدانية، 2018م

اشتمل المحور على (5) فقرات والتي جميعها اعتمدت لقياس أداء العاملين، نجد إن القيم وقيم الاحتمالية لمربع كاي المحسوبة أصغر من مستوى المعنوية 0.05 في جميع العبارات أي انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بالنسبة لإجابات المبحوثين للمحور السادس.

وفقا لمقياس ليكرد الخماسي نجد أن اتجاه إجابات المبحوثين أوافق في جميع العبارات. كما نجد أن الاتجاه العام للمحور اوافق بمتوسط مرجح (3.69) وانحراف معياري (0.823).

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

يعتبر هذا الجزء قاعدة أساسية تستند إليها الدراسات العلمية بشكل عام، والدراسة الحالية بشكل خاص، فمن خلاله نحصل على النتيجة النهائية للدراسة وفيه يتم إثبات أو نفي الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة.

ولإثبات فرضيات الدراسة اعتمد الباحث على الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression وهو دراسة للتوزيع المشترك لمتغيرين أحدهما متغير يقاس دون خطأ ويسمى متغير مستقل Independent variable ويرمز له بالرمز x والآخر يأخذ قيمةً تعتمد على قيمة المتغير المستقل ويسمى التابع Dependent variable ويرمز له بالرمز y .

الهدف من دراسة الانحدار هو إيجاد دالة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع والتي تساعد في تفسير التغير الذي قد يطرأ على المتغير التابع (y) تبعاً لتغير في قيم المتغير المستقل (x).

ومن خلال جداول الاختبار الخطي البسيط يتم القياس بالنظر إلى عدد من العوامل ويتم الإشارة إلى بعض الأمور مثل:

1- معنوية العلاقة أو الارتباط عن طريق المختصر (sig)، من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير إظهار قيمتها عن طريق وضع نجمتين (***) على معامل الارتباط، وهذا يعني أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية حيث تكون مستوى الدلالة ($\text{sig} < 0.05$).

2- حساب معامل الارتباط (R) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين.

3- حساب معامل التحديد (R^2) لقياس مسؤولية المتغير المستقل في التغير الذي يحدث في المتغير التابع.

4- قيمة (t)، sig ، تفرض فرضية العدم (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية)،
وتقبل الفرضية البديلة إذا كانت (sig < 0.05)، وتقبل فرضية العدم إذا كانت
(sig > 0.05).

وغرض الباحث معرفة العلاقات والأثر بين متغيرات الدراسة من خلال الفرضيات
وذلك على النحو التالي.

1/ اختبار الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين
ولاختبار هذا الفرض تم إيجاد العلاقات الارتباطية بين المتغيرين عن طريق الانحدار
الخطي البسيط على النحو التالي:

جدول (1/3/4)

العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (أداء العاملين)

اختبار (t)		أنوفا		معامل بيتا β	قيمة الثابت α	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	
مستوى الدلالة	قيمة (t)	(sig)	قيمة (F)					
.000	4.613	.000	21.280	.418	2.020	.089	.298**	إدارة الموارد البشرية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2018 م .

من الجدول رقم (1/3/4) يتبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة
إحصائية بين المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (أداء العاملين)،
إذا بلغت قيمة معامل الارتباط (0.298**) وهي تدل على وجود علاقة ارتباطية
ضعيفة، أما قيمة معامل التحديد (R²) فقد بلغت (0.089) وهي تشير إلى أن ما
مقداره (8.9%) من التغير الحاصل في أداء العاملين مفسر بفعل إدارة الموارد البشرية،
ون النسبة المتبقية (91.1%) تعزى إلى عوامل أخرى غير معروفة.
بلغت قيمة (F) 21.280 بمستوى دلالة (sig < 0.05) مما يشير إلى معنوية

النموذج ووجود تجانس وتباين بين المتغيرين.

بلغت قيمة (t) (4.613) بمستوى دلالة ($\text{sig} < 0.05$) توضح الدلالة الإحصائية وقوة العلاقة بين المتغيرين.

مما سبق من نتائج يتم قبول الفرضية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين)

2/ اختبار الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وصف الوظائف وأداء العاملين

ولاختبار هذا الفرض تم إيجاد العلاقات الارتباطية بين المتغيرين عن طريق الانحدار الخطي البسيط على النحو التالي:

جدول (2/3/4)

العلاقة بين المتغير المستقل (وصف الوظائف) والمتغير التابع (أداء العاملين)

اختبار (t)		أنوفا		معامل بيتا β	قيمة الثابت α	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	وصف الوظائف
مستوى الدلالة	قيمة (t)	(sig)	قيمة (F)					
.000	4.788	.000	22.926	.397	2.133	.095	.308**	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2018 م .

من الجدول رقم (2/2/4) يتبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (وصف الوظائف) والمتغير التابع (أداء العاملين)، إذا بلغت قيمة معامل الارتباط (0.308^{**}) وهي تدل على وجود علاقة ارتباطية متوسطة، أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.095) وهي تشير إلى أن ما مقداره (9.5%) من التغير الحاصل في أداء العاملين مفسر بفعل وصف الوظائف، ونسبة المتبقية (90.5%) تعزى إلى عوامل أخرى غير معروفة..

بلغت قيمة (F) 22.926 بمستوى دلالة ($\text{sig} < 0.05$) مما يشير إلى معنوية

النموذج ووجود تجانس وتباين بين المتغيرين.

بلغت قيمة (t) (4.788) بمستوى دلالة ($\text{sig} < 0.05$) توضح الدلالة الإحصائية وقوة العلاقة بين المتغيرين.

مما سبق من نتائج يتم قبول الفرضية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وصف الوظائف وأداء العاملين)

3/ اختبار الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة وأداء العاملين

ولاختبار هذا الفرض تم إيجاد العلاقات الارتباطية بين المتغيرين عن طريق الانحدار الخطي البسيط على النحو التالي:

جدول (3/3/4)

العلاقة بين المتغير المستقل (تخطيط القوى العاملة) والمتغير التابع (أداء العاملين)

اختبار (t)		أنوفا		معامل بيتا β	قيمة الثابت α	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	
مستوى الدلالة	قيمة (t)	(sig)	قيمة (F)					
.000	5.945	.000	35.343	.411	2.073	.140	.374**	تخطيط القوى العاملة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2018 م .

من الجدول رقم (3/2/4) يتبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (تخطيط القوى العاملة) والمتغير التابع (أداء العاملين)، إذا بلغت قيمة معامل الارتباط (0.374^{**}) وهي تدل على وجود علاقة ارتباطية متوسطة، أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.140) وهي تشير إلى أن ما مقداره (14.0%) من التغير الحاصل في أداء العاملين مفسر بفعل تخطيط القوى العاملة وإن النسبة المتبقية (86.0%) تعزى إلى عوامل أخرى غير معروفة. بلغت قيمة (F) 35.343 بمستوى دلالة ($\text{sig} < 0.05$) مما يشير إلى معنوية النموذج

ووجود تجانس وتباين بين المتغيرين.

بلغت قيمة (t) (5.945) بمستوى دلالة ($\text{sig} < 0.05$) توضح الدلالة الإحصائية وقوة العلاقة بين المتغيرين.

مما سبق من نتائج يتم قبول الفرضية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة وأداء العاملين).

1/ اختبار الفرضية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين

ولاختبار هذا الفرض تم إيجاد العلاقات الارتباطية بين المتغيرين عن طريق الانحدار الخطي البسيط على النحو التالي:

جدول (4/3/4)

العلاقة بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (أداء العاملين)

اختبار (t)		أنوفا		معامل بيتا β	قيمة الثابت α	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	
مستوى الدلالة	قيمة (t)	(sig)	قيمة (F)					
.000	6.180	.000	38.196	.416	2.076	.149	.386**	التدريب

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2018 م .

من الجدول رقم (4/1/4) يتبين عدم وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (أداء العاملين)، إذا بلغت قيمة معامل الارتباط (0.386^{**}) وهي تدل على وجود علاقة ارتباطية متوسطة، أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.149) وهي تشير إلى أن ما مقداره (14.9%) من التغير الحاصل في أداء العاملين مفسر بفعل التدريب، وإن النسبة المتبقية (85.1%) تعزى إلى عوامل أخرى غير معروفة.

بلغت قيمة (F) 38.196 بمستوى دلالة ($\text{sig} < 0.05$) مما يشير إلى معنوية النموذج

ووجود تجانس وتباين بين المتغيرين.

بلغت قيمة (t) (6.180) بمستوى دلالة ($\text{sig} < 0.05$) توضح الدلالة الإحصائية وقوة العلاقة بين المتغيرين.

مما سبق من نتائج يتم قبول الفرضية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين).

5/ اختبار الفرضية الخامسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين

ولاختبار هذا الفرض تم إيجاد العلاقات الارتباطية بين المتغيرين عن طريق الانحدار الخطي البسيط على النحو التالي:

جدول (5/3/4)

العلاقة بين المتغير المستقل (الحوافز) والمتغير التابع (أداء العاملين)

اختبار (t)		أنوفا		معامل بيتا β	قيمة الثابت α	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	
مستوى الدلالة	قيمة (t)	(sig)	قيمة (F)					
.000	9.320	.000 ^a	86.865	.555	1.599	.285	.534**	الحوافز

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2018 م .

من الجدول رقم (5/1/4) يتبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الحوافز) والمتغير التابع (أداء العاملين)، إذا بلغت قيمة معامل الارتباط (0.534^{**}) وهي تدل على وجود علاقة ارتباطية متوسطة، أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.285) وهي تشير إلى أن ما مقداره (28.5%) من التغير الحاصل في أداء العاملين مفسر بفعل الحوافز، وإن النسبة المتبقية (71.5%) تعزى إلى عوامل أخرى غير معروفة.

بلغت قيمة (F) 86.865 بمستوى دلالة ($\text{sig} < 0.05$) مما يشير إلى معنوية النموذج

ووجود تجانس وتباين بين المتغيرين.

بلغت قيمة (t) (9.320) بمستوى دلالة ($\text{sig} < 0.05$) توضح الدلالة الإحصائية

وقوة العلاقة بين المتغيرين.

مما سبق من نتائج يتم قبول الفرضية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

الحوافز وأداء العاملين).

الخاتمة

تشتمل على:

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

أولاً : النتائج :

من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1. أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين بالهيئة إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.298).
2. إدارة الموارد البشرية تعتبر الوسيلة الإستراتيجية الواضحة لإدارة أهم مورد بالمنظمة وهم العاملين والذين يساهمون أفراداً وجماعات في تحقيق أهدافها.
3. إن علاقة إدارة الموارد البشرية بالهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية واضحة.
4. وجود سياسات واضحة ومحددة تستند إليها إدارة الموارد البشرية بالهيئة في ممارسة وظائفها.
5. أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين وصف الوظائف واداء العاملين بالهيئة إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.308).
6. تعد عملية توصيف الوظائف من العمليات المهمة في المنظمة اذ بموجبها يتم تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة بشكل دقيق
7. تحليل الوظائف يساعد في إعادة تصميم الوظائف أو مايعرف بالهندرة وإعادة هندسة الوظائف.
8. أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تخطيط القوى العاملة وأداء العاملين بالهيئة إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.374).
9. أن الدراسات التي تصاحب عملية تخطيط القوى العاملة تساعد على إظهار مناطق المشكلات -إن وجدت - في الحصول على الأعداد اللازمة من الأفراد بالمهارات والنوعيات التي تتطلبها المنظمة.

10. التخطيط الجيد للقوى العاملة يؤدي إلى المحافظة على الموارد البشرية، وتخفيض معدل دوران العمل الأمر الذي يؤدي إلى احتفاظ المنظمة بالكفاءات الجيدة.
11. أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الحوافز وأداء العاملين بالهيئة إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.534).
12. الحوافز المعنوية للعاملين تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتزيد من انتمائهم للمؤسسة.
13. الحوافز المادية تعمل على إرضاء العميل بأن جهده المبذول يقابله تقدير من قبل الإدارة.
14. أثبتت الدراسة وجود ارتباطية موجبة بين التدريب وأداء العاملين بالهيئة إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.386).
15. يؤدي التدريب إلى صقل ورفع مهارات العاملين مما يؤدي إلى رفع أداء العاملين.
16. اختيار البرامج التدريبية المناسبة والتخطيط لها مستقبلاً يؤدي إلى رفع كفاءة أداء العاملين.

ثانياً: التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

1. على الهيئة زيادة الإهتمام بالقوى البشرية بوصفها عنصراً إنتاجياً مهماً وأساسياً في المنظمة.
2. يجب توفير الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع بحيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
3. يجب استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة، بما يكفل وحدة موضوعية القياس والتقييم.
4. بضرورة معالجة المعوقات والمحددات التي تؤثر علي تطبيق الإستراتيجيات في إدارة الموارد البشرية ، ووضع الحلول المناسبة لها حتي تتمكن الهيئة من تحقيق أهدافها.
5. على الهيئة أن تقوم بتحليل بيئتها الخارجية على أسس علمية سليمة والاستفادة من التقدم التكنولوجي لتجنب المهددات واغتنام الفرص.
6. ضرورة الاهتمام بالبحث العلمي وتشجيعه ورعايته، وتفتتح إنشاء وحدات متخصصة داخل المؤسسات تعني بهذا الشأن، والتعاون مع الباحثين وتقديم العون لهم.
7. يجب الاهتمام بشكل أكبر بتخطيط الموارد البشرية، والعمل على الحد من معوقات تخطيط الموارد البشرية وذلك بدعم الهيئة بالكفاءات والقيادات المتخصصة في تخطيط الموارد البشرية.

8. إعطاء حوافز مادية ومعنوية للعاملين الجادين في عملهم مثل البعثات الخارجية والإجازات وغيرها مع التقييم الدوري لأداء العاملين بالهيئة.

9. الاهتمام بالتأهيل العلمي والمهني المناسب لجميع العاملين والاهتمام ببرامج التدريب وتنمية العاملين بصفة عامة والعاملين في إدارة الموارد البشرية بصفة وتخطيط الموارد البشرية بصفة خاصة.

10. إعطاء مشاركة أكبر للعاملين في صياغة الإستراتيجيات وتنفيذها لان ذلك يعتبر عاملا رئيسيا في إنجاح هذه الممارسة ويساعد علي الاقتناع بها وقبولها والتحمس لها من اجل تخفيف حدة مركزية صياغة الإستراتيجيات.

التوصيات ببحوث مستقبلية:

1. دور الإدارة الإستراتيجية في رفع كفاءة الموارد البشرية
2. دور الإدارة الإستراتيجية في فاعلية أداء العاملين.
3. أثر إدارة الموارد البشرية في دعم الميزة التنافسية في منظمات الأعمال.

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً: الكتب :

1. أبو العباس فضل المولى كجوك، إدارة الموارد البشرية الأصول العلمية ونماذج التطبيق، (الخرطوم: دار جامعة الخرطوم للنشر، ط2، 2013م).
2. أحمد إبراهيم أبو سن، إدارة المواد البشرية، (الخرطوم: مطابع السودان للعملة المحدودة، 2009م).
3. أحمد إبراهيم باشات، أسس التدريب، (القاهرة: دار النهضة، 9719م)،
4. احمد سيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية، (الزقازيق: الادارة العصرية لراس المال، ط2، 2004 م)
5. أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، (بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1983م)،.
6. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ط 2، 1986م)
7. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: الدار الجامعية، 2005م)،
8. بد الجليل آدم المنصوري ، إدارة الموارد البشرية، (مطابع اديتار، 2004 م)
9. بكري الطيب موسى، ادارة الأفراد، (الخرطوم: مطبعة جي تاون،الخرطوم، ط3،2002)
10. _____، إدارة الموارد البشرية، (الخرطوم: مطابع جي تاون، ط2، 2013م).
11. بلوط، حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، (بيروت:

منشورات دار النهضة العربية، (2002م)

12. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مدخل جديد، (القاهرة: دار النهضة، 1999م)،
13. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد: (الرياض: دار المريخ للنشر، 2003م)،
14. حامد التاج الصافي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي، (الرياض: مطبعة الملك فهد، ط2، 1996).
15. حامد التاج حامد الصافي، إدارة الموارد البشرية، (أبها: دار النشر، 1996م)
16. حامد جهاد الكبيسي، مناهج البحث العلمي في العلوم الإدارية، (عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع، 2014م)
17. حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار الحامد للنشر)،
18. حسين حسن عمارة، إدارة شؤون الموظفين (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1993)
19. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار زهران، 2002م)
20. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، (الاسكندرية: كلية تجارة، جامعة الاسكندرية، 2005م)،
21. _____، إدارة الموارد البشرية، (الأسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999م).
22. زاهر عبدالرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، (دائرة المكتبة الوطنية).
23. زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار السلاسل للطباعة

- والنشر، 1999م)
24. زكي مكي إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، (الخرطوم: مطابع السودان للعملة المحدودة، 2010م)،
25. سامي جمال الدين ، التنظيم الاداري للوظيفة، (دار الجامعة للنشر ، 1990م)
26. السلطان عبد الرحمن الباطني، تقييم أداء العاملين في الدول العربية (القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2009م)،
27. سهيل فهد سلامة، فعالية تقويم الأداء الوظيفي، (الرياض: معهد الإدارة بالرياض، 1999م)،
28. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية،(عمان: دار وائل للنشر،، 1999 م)،
29. شوقي حسين عبدالله، سياسات الافراد (القاهرة: دار النهضة العربية، 966)
30. صالح سعيد عودة ، إدارة الافراد : (بنغازي: دار الكتب الوطنية ، 2000 م) ،
31. صلاح الشنواني ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية : (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية ، 1974 م)
32. صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية، (الاسكندرية : الدار الجامعية للنشر، 2000 م)
33. عادل حسن، إدارة الأفراد، (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، 1982م)
34. عامر الكبيس، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة، (الرياض: جامعة نايف للعلوم الإدارية، مركز البحوث والدراسات، 2010م)،
35. عبد الباربي درة وآخرون ادارة الموارد البشرية (القاهرة الشركة العربية المتحدة، ط2، 2010م)،

36. عبد الرحمن العيسوي ، الكفاءة الادارية ، (الإسكندرية: الدار الجامعية ، 1999م)
37. عبد الرحمن توفيق، تحديد الاحتياجات، (القاهرة: مؤسسة التدريب والتنمية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2006م)،
38. عبد الرحمن توفيق، تقييم الأداء، مدخل جديد، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1999م)،
39. عبد الغفار حنفي، إدارة المنظمات، (بيروت: دار المعرفة الجامعية، 2000م)،
40. علاقي مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية، (جدة: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999م)،
41. على محمد عبد الوهاب، طرق تحديد الاحتياجات التدريبية، دراسة ميدانية (القاهرة: مركز البحوث الإدارية، ط2، 1998م)
42. علي السلمي ، إدارة الافراد والكفاءة الإنتاجية، (القاهرة :مكتبة غريب للطباعة، 1985م)
43. _____، إدارة الأفراد ورفع الكفاءة، (القاهرة: مكتبة غريب، 1983م).
44. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية منظور إستراتيجي، (القاهرة: دار غريب، 2008م).
45. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، ، (الرياض: مكتبة العبيكان، ط2، 2008م).
46. مايكل ارمسترونج، إدارة الأفراد، ترجمة عمر أحمد عثمان المقلي، (الخرطوم: شركة مطابع العملة المحدودة، 2005م)،
47. محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، (الإسكندرية: مساكن

- سويتز ، (2009م).
48. محمد العريفي، الادارة الالكترونية للموارد البشرية، (القاهرة: المكتب الجامعي الحديث للنشر، 2009).
49. محمد عبد الفتاح الباغني ، التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق ، (القاهرة : 1986م)
50. محمد عثمان اسماعيل، ادارة الافراد، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ب.ت)،
51. محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، (عمان : دار اللحام للنشر والتوزيع ، 2004م)
52. محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، (الكويت : وكالة المطوعات، ط2، 1985م).
53. مصطفى كامل، ادارة الأفراد والعلاقات الصناعية (القاهرة : دار النهضة العربية، 1993).
54. _____، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994م)
55. مصطفى محمود ابوبكر، إدارة المورد البشرية، (الخرطوم: الدار الجامعية، 2004).
56. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار الشروق، ط3، 2000م).
57. مصطفى يوسف كافي، ادارة الموارد البشرية مكتبة المجتمع العربي (عمان: دون ناشر، 2014).
58. منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة الأفراد، مدخل وظيفي،

(الكويت: ط2، 1993م).

59. منصور أحمد منصور، **تخطيط وتطوير الموارد البشرية في دول الخليج**،

(الكويت: مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر، 1983م).

60. مهدي حسن زوبلف، **إدارة الأفراد، منظور كلي مقارن**، (عمان: دار المجدلاوي

للنشر والتوزيع، 1993م).

61. مؤيد عبد سعيد السامرائي، **إدارة الأفراد، مدخل تطبيقي** (بغداد: هيئة المعاهد

الفنية، 1990)

62. نافذ محمد بركات، **التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS**، (غزة: الجامعة

الإسلامية، قسم الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، غزة، 2007م).

63. نعمة شليبة الكعبي و مؤيد عبد سعيد السامرائي، **إدارة الأفراد، مدخل تطبيقي**

(بغداد: مطبعة العمال المركزي، 1990).

64. يوسف أبو الحجاج، **إدارة وتنمية الموارد البشرية** (عمان: دار الوليد

للنشر، 2010م).

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Bell، D.W، **Industrial participation** ، (London ،1967)

2. H.s.parns، **forecasting educational Needs for Economic & social ، development**(paris . O.E.C.D،1962)

ثالثاً: البحوث والرسائل الجامعية

1. أبو العباس فضل المولي، **تخطيط القوى العاملة في الخدمة العامة في السودان**

في ظل الفدرالية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة ام درمان الاسلامية

،2002م.

2. أماني علي عوض، **أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف بالتطبيق على**

- المؤسسة السودانية للنفط، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، 2013م.
3. أيوب محمد أحمد زيدان ، أثر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على الأداء العاملين في شركات المساهمة العامة الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان والتكنولوجيا، 2008م.
4. ثلاب أحمد الهاجري، الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2008م.
5. حسابو أحمد حسابو، أثر تخطيط القوة العاملة على أداء منظمات الأعمال بالتطبيق على مصنع سكر عسلاية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا ، جامعة النيلين، 2009م.
6. حسام عبد المجيد الأشقر، إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015م،
7. حمد محمد أحمد المبارك، أثر تنمية الموارد البشرية في رفع الإنتاجية بمصانع الشكر السودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التجارية ، السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2005م.
8. حياة عطا المنان محمد سعيد، أثر إدارة الموارد البشرية في تنمية قدرات العيادة الدبلوماسية، دراسة تطبيقية على وزارة الخارجية السودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013م.
9. خميس محمد خميس ، أثر التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على شركة البريقة لتسويق النفط، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا ،

جامعة النيلين، 2010م.

10. عثمان عبد الرحمن قمر فاروق، إدارة الموارد البشرية بالتركيز على التدريب بديوان الضرائب، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، 2009م.

رابعاً: أوراق علمية:

1. زين العابدين محمد احمد كوراك، تقييم اداء العاملين بالجهاز الحكومي، بحث مقدم في قطر : عام 1985م بمناسبة اللقاء العلمي حول تقييم اداء العاملين في الاجهزة الحكومية الخرطوم، السودان 1985م

خامساً: أخرى:

1. عبد الماجد أحمد عوض، تخطيط القوى العاملة(الخرطوم : أكاديمية السودان للعلوم الادارية مذكرة تدريبية ضمن دورة شئون الأفراد، 2000)
2. المجلة العلمية لوزارة المعادن السودانية لسنة 2012م
3. الموسوعة الأولى للهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية
4. الهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية، مهام واحتياجات الهيئة والإدارة العامة والتصحيحية والأقسام بالهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية، 2012م،

الملاحق

ملحق (1)

الإستبانة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة العلوم والتقانة

University of Science & Technology

كلية الدراسات العليا والتطوير الأكاديمي

كلية العلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

الأخ الكريم/..... المحترم

السلام عليكم ورحمه الله تعالى وبركاته

الموضوع: استمارة استبيان

يقوم الباحث بدراسة ميدانية لجمع البيانات لمعرفة أثر إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين بالتطبيق على الهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

ويأمل الباحث أن يحظى بمساعدتكم في انجاز هذه الدراسة من خلال إجابتكم على جميع أسئلة الإستبانة بدقة وموضوعية بشكل يسهم في زيادة قيمة الدراسة وأهميتها مؤكداً لكم أن المعلومات التي تدلون بها ستعامل بسرية تامة وموضوعية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط عليه ليس مطلوب منك كتابة الاسم أو التوقيع.

شاكراً لكم حسن تعاونكم في انجاز هذه الدراسة ونأمل من الله أن تعود بالخير والنفع لنا جميعاً والله ولي التوفيق

وشكراً

القسم الأول: البيانات الشخصية:-

أرجو التكرم بوضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب.

1/ النوع:

ذكر أنثى

2/ العمر:

أقل من 30 سنة 30 وأقل من 40 سنة 40 وأقل من 50 سنة
50 سنة وأقل من 60 سنة 60 سنة فأكثر

3/ مكان الميلاد:

ولاية الخرطوم ولايات السودان الأخرى
 خارج السودان

4/ الحالة الاجتماعية:

متزوج مطلق
 عازب أرمل

3/ المؤهل العلمي:

بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير
 دكتوراه

6/ سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات 5 وأقل من 10 سنوات 10 وأقل من 15 س
15 وأقل من 20 سنة 20 سنة فأكثر

القسم الثاني: البيانات الأساسية:

يرجى وضع علامة (√) أمام مستوى الموافقة المناسب:

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية

لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا رأي	أوافق	أوافق بشدة	العبرة
					1/ هنالك خطة معتمدة من قبل إدارة الموارد البشرية في كافة الأنشطة بالهيئة
					2/ توجد سياسات محددة تسترشد بها إدارة الموارد البشرية
					3/ علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى واضحة
					4/ توفر إدارة الموارد البشرية بالهيئة المعلومات التي يحتاج إليها العاملون
					5/ خطة إدارة الموارد البشرية بالهيئة واضحة

المحور الثاني: وصف الوظائف

لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا رأي	أوافق	أوافق بشدة	العبرة
					1/ تهتم الهيئة بعملية وصف الوظائف
					2/ تساهم الإدارة العليا بالهيئة في تطبيق وصف الوظائف
					3/ يتم تعريف العاملين بالهيئة بوصف وظائفهم
					4/ يؤدي تطبيق وصف الوظائف بالهيئة إلى تحسين الأداء
					5/ يتم مراجعة الوصف الوظيفي للعاملين بالهيئة

المحور الثالث: تخطيط القوى العاملة

لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا رأي	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					1/ يتم تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية بصورة سليمة
					2/ تدعم الإدارة العليا بالهيئة تخطيط القوى العاملة
					3/ الإدارة العليا بالهيئة ملتزمة بتخطيط القوى العاملة
					4/ تقوم الهيئة بتحديد شاغلي الوظائف في المستقبل
					5/ تحرص الهيئة على استقطاب الكفاءات الجيدة

المحور الرابع: التدريب

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					1/ تتوفر ميزانية مناسبة لبرامج التدريب بالهيئة
					2/ يشمل التدريب جميع المستويات الإدارية بالهيئة
					3/ يتم الاستعانة بمراكز متخصصة في التدريب
					4/ إدارة التدريب بالهيئة لديها خطة سنوية
					5/ المبلغ الذي تخصصه الهيئة للتدريب مناسباً

المحور الخامس : الحوافز

لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا رأي	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					1/ تتم عملية التحفيز في الهيئة بصورة مدروسة
					2/ التحفيز يمثل أولوية من أولويات الهيئة
					3/ بصفة عامة يمكن القول أن الحوافز بالهيئة محددة وبطريقة واضحة
					4/ تقوم الهيئة باختيار الذين يتم تحفيزهم
					5/ تحرص الهيئة على استقطاب الكفاءات الجيدة

المحور السادس : أداء العاملين

لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا رأي	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					1/ الأداء بالهيئة مرتفع
					2/ يتم تقييم الأداء بالهيئة بناء على أسس علمية
					3/ العاملون بالهيئة لديهم القدرة الكافية للارتقاء بالعمل
					4/ يتم تقويم الاداء وفقا لمعايير موضوعية
					5/ توجد شفافية في تقييم الأداء بالهيئة

ملحق رقم (2)

قائمة محكمو الاستبانة

الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة
ا.د حسن عباس	أستاذ	إدارة أعمال	جامعة أم درمان الإسلامية
أ.د زكي مكي إسماعيل	أستاذ	إدارة أعمال	جامعة النيلين
د. موسى محمد أحمد	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة أم درمان الإسلامية
د. عبد الله عباس الحسين	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة العلوم والتبانة
د. نصر الدين محمد الأمين	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة النيلين
د. عاطف محمد	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة العلوم والتقانة