

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education
Syrian Virtual University

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
الجامعة الافتراضية السورية

دراسة اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات
تطبيق عملي على شركة جود

**The impact of Human Resource Management Practices on the
Employees performance
Applied Study on jude company in lattakia ,Syria**

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي
MBA

إعداد الطالبة :
Shafa_56135

إشراف :
د. احمد قهوجي

الجامعة الافتراضية السورية

ماجستير إدارة الأعمال

اسم الباحثة: شفاء كرو

عنوان الرسالة: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات

قدمت هذه الرسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الافتراضية

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة:

1- الأستاذ الدكتور /

رئيسا

2- الأستاذ الدكتور /

عضوا

3- الأستاذ الدكتور /

عضوا

تاريخ المناقشة: / / 2016

الدراسات العليا

ختم الإجازة

أجهزت الرسالة بتاريخ

/ / 2016

/ / 2016

موافقة مجلس الجامعة

/ / 2016

موظفة مجلس الكلية

/ / 2016

الإهداء

اهدي جهدي المتواضع إلى :

إلى الحظن الدافئ والأرض الغالية والجرح النازف , إلى ارضي وبلدي سوريا إلى مدينتي الجريحة دير الزور

إلى من احمل اسمه بكل فخر

إلى حكمتي وعلمي

إلى نوري وهدايتي

إلى سندي وقوتي وملأذي

إلى القلب الكبير

والذي العزيز

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى شمعة متقدة تنير حياتي

إلى من يسعد قلبي بلقاها

إلى رمز التضحية

أمي الحبيبة

إلى القلب الرقيق والأم الثانية

إلى من أرى السعادة في ضحكتها

إلى ريحانة حياتي

أختي رشا

إلى من شاركني أعابي ومدرستي في الصغر

إلى من يشاركني أحلامي وحياتي في الكبر

إلى صديق الطفولة ورفيق الدرب

إلى زوج المستقبل

وانل

إلى الأخ العزيز والغالي

راغد

إلى فرح العائلة وشقاوة الطفولة

وسكر الأيام

إلى الزهرة الصغيرة

فريدي

شكر وتقدير

يطيب لي عرفانا بالجميل أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من وقف بجانبني خلال فترة دراستي هذه , واطمأن بالذكر أستاذي الكريم المشرف على الدراسة الدكتور احمد فهوجي الذي قدم لي الدعم والتوجيه والإرشاد لانجاز هذا العمل بهذه الصورة

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الافتراضية السورية

وأقدم بوافر التقدير وعظيم الامتنان للجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفوني بمناقشة المشروع وعلى دورهم الكبير في إثراءه بملاحظاتهم وتوجيهاتهم

واشمل بشكري وامتناني إلى إدارة شركة جود وأقسام الموارد البشرية وكافة العاملين في الشركة الذين كان لهم الدور الكبير في إنجاح هذه الدراسة

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في هذه الدراسة سواء بالخبرة والإرشاد والطباعة والتدقيق والتحكيم وتسهيل مهمتي من خلال توفير المعلومات والبيانات

شكرا لهم جميعا

الطالبة : شفاء كرو

العنوان : اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات

(حالة شركة جود)

عام 2016

الجامعة الافتراضية السورية

إشراف الدكتور : احمد قهوجي

المستخلص باللغة العربية : هدفت هذه الدراسة للبحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة جود, تمثلت هذه السبع ممارسات ب (التخطيط, تحليل وتصميم الوظائف, الاستقطاب والتعيين, التدريب, تقييم الأداء, التحفيز, المشاركة في اتخاذ القرار) وأثرها على أداء العاملين في الشركة . ومن أجل تحقيق أهداف البحث صمم الباحث استبيان مؤلف من 51 سؤال من أجل جمع البيانات الأولية من عينات الدراسة. يتكون مجتمع البحث من قطاع الشركات في سوريا وقد تم اختيار شركة جود كواحدة من أكبر الشركات السورية في محافظة اللاذقية. أما عينة الدراسة فتكونت من الإداريين في شركة جود والموظفين في إدارة الموارد البشرية من (مدير إدارة – مساعد مدير – رئيس قسم – موظفون – مركز وظيفي آخر) ثم تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة المؤلفة من 70 مفردة وجمعها ثم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss باستخدام عددا من التحليل. وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وكان الأثر الأكبر لتحليل وتصميم الوظائف يليها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتقييم الأداء, جميع الممارسات تؤثر بشكل ايجابي في أداء العاملين فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين, وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الحلول والمقترحات كالقيام بتدريب داخلي وخارجي للعاملين وإتاحة الفرصة لهم لاختيار البرامج التدريبية المناسبة وتطوير معايير التقييم وإتباع سياسة الباب المفتوح لإتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في القرارات والاقتراحات ووضع السياسات والاستراتيجيات التي ترفع من أداء المؤسسة بشكل عام وتؤدي إلى تطورها وازدهارها

الكلمات المفتاحية : (تحليل وتصميم الوظائف, التخطيط, الاستقطاب والتعيين, التدريب, تقييم الأداء, التحفيز, مشاركة العاملين في اتخاذ القرار, أداء العاملين)

محتويات مشروع التخرج	
الصفحة	الموضوع
أ	غلاف المشروع
ب	قرار الجامعة
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	المستخلص باللغة العربية
1	1- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة
1	1-1- مقدمة
2	1-2- مشكلة الدراسة
3	1-3- أهداف الدراسة
3	1-4- أهمية الدراسة
4	1-5- مجتمع الدراسة وعينتها
4	1-6- الفرضيات
5	1-7- متغيرات البحث
6	1-8- الدراسات السابقة
6	1-8-1 الدراسات العربية
8	1-8-2 الدراسات باللغة الأجنبية
13	2- الفصل الثاني الدراسة النظرية الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية
13	1-2- مقدمة

14	2-2- التخطيط
17	3-2- تصميم الوظائف
20	4-2- تحليل الوظائف
21	5-2- التعيين والاستقطاب
23	6-2- التدريب
25	7-2- تقييم الأداء
27	8-2- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
29	9-2- التحفيز
32	3- الفصل الثالث: الأداء الوظيفي
32	1-3- مقدمة
32	2-3- مفهوم الأداء
33	3-3- أهمية الأداء
34	4-3- عناصر الأداء الوظيفي
35	7-3- أنظمة قياس وتطوير الأداء
39	4- الفصل الرابع : الدراسة العملية , شركة جود
39	1-4- لمحة موجزة عن تأسيس الشركة
40	2-4- شعار الشركة
40	3-4- أهداف الشركة
41	4-4- نهج الدراسة
41	5-4- أداة الدراسة
41	6-4- تطبيق الدراسة
41	7-4- مجتمع وعينة الدراسة

42	8-4- المعالجة الإحصائية للبيانات
42	9-4- تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
60	5- الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
60	1-5 مقدمة
60	2-5 النتائج
61	3-5 التوصيات
63	المراجع
67	الملحقات
70	المستخلص باللغة الانكليزية

قائمة الجداول		
رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
42	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1/4
43	توزيع أفراد العينة العمر	2/4
44	توزيع أفراد العينة المستوى التعليمي	3/4
44	توزيع أفراد العينة عدد سنوات الخبرة	4/4
45	توزيع أفراد العينة المركز الوظيفي	5/4
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	6/4
46	Variables Entered/Removed^b	7/4
46	Model Summary	8/4
47	ANOVA^b	9/4
47	Coefficients^a	10/4
48	Correlations	11/4
48	Variables Entered/Removed^b	12/4
48	Model Summary	13/4
49	ANOVA^b	14/4
49	Coefficients^a	15/4
49	Correlations	16/4
50	Variables Entered/Removed^b	17/4
50	Model Summary	18/4
50	ANOVA^b	19/4
51	Coefficients^a	20/4
51	Correlations	21/4
51	Variables Entered/Removed^b	22/4
52	Model Summary	23/4
52	ANOVA^b	24/4
52	Coefficients^a	25/4
53	Correlations	26/4
53	Variables Entered/Removed^b	27/4
53	Model Summary	28/4
54	ANOVA^b	29/4
54	Coefficients^a	30/4
55	Correlations	31/4
55	Variables Entered/Removed^b	32/4
55	Model Summary	33/4
56	ANOVA^b	34/4

56	Coefficients ^a	35/4
57	Correlations	36/4
57	Variables Entered/Removed ^b	37/4
57	Model Summary	38/4
58	ANOVA ^b	39/4
58	Coefficients ^a	40/4
58	Correlations	41/4
59	ترتيب المتغيرات حسب تأثيرها بأداء العاملين	42/4

قائمة الأشكال		
رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
5	متغيرات البحث	7 -1
17	عناصر تصميم الوظيفة	1-3- 2

رقم الملحق	الموضوع	رقم الصفحة
1	ملحق نتائج الاستبيان	67

رقم الصفحة	الموضوع	رقم القائمة
70	اختصارات متغيرات الدراسة	1

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

1-1	مقدمة
2-1	مشكلة الدراسة
3-1	أهداف الدراسة
4-1	أهمية الدراسة
5-1	مجتمع الدراسة وعينتها
6-1	الفرضيات
7-1	متغيرات البحث
8-1	الدراسات السابقة

أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المنظمات دراسة حالة شركة الجودة

1-1- مقدمة :

تشهد السوق الاقتصادية تطور يومي متسارع , حيث انه منذ عقود سابقة كانت الشركات الأقوى هي تلك الشركات التي تمتلك الآلات والتكنولوجيا والمواد حيث كان العنصر البشري غير ذي أهمية و كان يعامل معاملة الآلات دون مراعاة لإمكانياته و مشاعره وتطوره وقدراته . أما حالياً فقد ظهرت أهمية هذا العنصر من خلال دوره الأساسي في تطور ونماء المنظمات . في العصور الحديثة بات تطبيق إدارة الموارد البشرية ضرورة ملحة وتطبيق الاستقطاب الأمثل للموارد البشرية واختيارها وتدريبها وتنميتها والمحافظة عليها وتحفيزها وما إلى ذلك من تخطيط وتحليل للوظائف كل ذلك أدى إلى تبيان الدور الأساسي لها وأثره على أداء العاملين وبالتالي الوصول بالمنظمة إلى أعلى أداء يمكن أن تقوم به.

ومن خلال ذلك يتضح الدور المهم الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في رفع أداء العاملين فهي التي تقدم العنصر البشري المتخصص المتمتع بالكفاءة الذي يؤثر على المنظمة وأداءها . وبات جلياً لنا الدور الذي حققته المنظمات اليابانية وقوتها ونفوذها في الأسواق وخصوصاً بعد الحرب العالمية الثانية حيث أصبحت السلع اليابانية تنافس كافة السلع العالمية وأخذت بعض السلع المرتبة الأولى عالمياً كل ذلك بسبب وعيها بدور العنصر البشري وأهميته كمحرك أساسي نحو التقدم والنجاح.

أن إدارة الموارد البشرية اكتسبت هذا الدور من كونها إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة حيث أنها عبارة عن تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه الموارد البشرية وصولاً إليها إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ولما كان التميز بالنسبة لأي منظمة هو أداءها ولما كان الأداء هو سبب بقاء واستمرار المنظمة. أصبح من الضروري لأي منظمة الحصول على موارد بشرية كفؤة وتطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية فيها الذي يؤثر بشكل مباشر على عمل الموظفين وأدائهم وذلك يصب بالنهاية إلى رفع سوية أداء المنظمة بشكل عام.

حيث أنه بدون العنصر البشري لا يمكن نشوء أي تنظيم لذلك تزايد الاهتمام به في جميع العصور وحتى الآن.

فمن خلال هذا المورد تستطيع المنظمة أن ترتقي وتسمو وصولاً إلى أعلى أداء ممكن فيدونه لا يمكنها أن تحقق أي أهداف فهو يمتلك طاقات وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى. كل ذلك يتطلب إدارة مناسبة تهتم بالموارد البشرية وشؤونها وتهتم باحتياجاتها ورغباتها. يكمن دور هذه الإدارة في تهيئة البيئة المناسبة والاهتمام بالعنصر البشري وتحفيزه لبذل أكبر مجهود ممكن مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة بشكل عام حيث يمكن استخدام سياسات وتقنيات وبرامج تساهم في ذلك تؤدي إلى خدمة المنظمة والفرد معاً أي منظمة بغض النظر عن حجمها، لا يمكنها البقاء والاستمرار دون العنصر البشري. إن العنصر البشري في أي منظمة هو مصدر للميزة التنافسية. (Ristow, Pearse, Ristow, & Amos, 2008).

2-1- مشكلة الدراسة:

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر مورداً تنظيمياً بالغ الأهمية حيث تساعد المنظمة في المحافظة على فعاليتها. وإن إدارة الموارد البشرية تشير إلى الفلسفة والسياسات والإجراءات والممارسات المتعلقة بإدارة العاملين في المؤسسة (sims، 2002)

وفقاً لذلك فإن على المؤسسات أن تقوم بإيجاد طرق حديثة تتناسب وتتكيف مع التغيرات البيئية الموجودة فيها وبالتالي فإن تطبيق هذه الممارسات من التخطيط، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تصميم وتحليل الوظائف، تقييم الأداء، التحفيز، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار (من شأنه أن يجعلها قادرة على تحقيق ذلك، وقد ارتأينا كدراسة حالة إلى دراسة حالة شركة جود. إن جميع

الشركات بشكل عام وفي سوريا بحاجة دائمة إلى تحديث ممارساتها الإستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية بشكل مستمر لما لها من أهمية في تحقيق مستويات أداء عالية وبالمقارنة مع المنافسين من الشركات الأخرى فإن ذلك يتطلب من الشركات التعرف على طبيعة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وما يمكن أن تؤثر به هذه الممارسات على أداءها وبالتالي يمكننا أن نشق السؤال البحثي بما تم ذكره سابقا بما يلي :

ما هو اثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات , أي هل هنالك اثر ل (توصيف وتحليل الوظائف , التخطيط , الاستقطاب والتعيين , التدريب , تقييم الأداء , التحفيز , مشاركة العاملين) على أداء العاملين في الشركات .

3-1- أهداف الدراسة :

يهدف هذا البحث إلى :

1. تحديد الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها على المنظمات وأثرها على الأداء
2. توضيح أهمية هذه الممارسات في تعزيز ورفع أداء العاملين
3. لفت الانتباه إلى أهمية أداء العاملين في رفع سوية المنظمة وأدائها

4-1 أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموارد البشرية التي تعتبر المورد الأعلى والأهم والقادر على تحقيق أهداف المنظمة , خاصة في ظل اشتداد حدة المنافسة والتغيرات البيئية السريعة التي تفرض على المنظمات مواكبتها باستمرار . وتتجلى أهمية هذه الدراسة في التعرف على دور إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الممارسات وأهمية تطبيق هذه الممارسات خارج نطاق الأنماط التقليدية لهذه الأدوار خصوصا أن بعضها يعتبر حديث التطبيق في البيئات العربية , وتلقي الضوء أيضا على إبراز العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في الشركات حيث تساهم نتائج الدراسة في رفع الأداء لأنها تعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب الاهتمام بها ومنحها الأولوية

5-1 مجتمع الدراسة وعينتها :

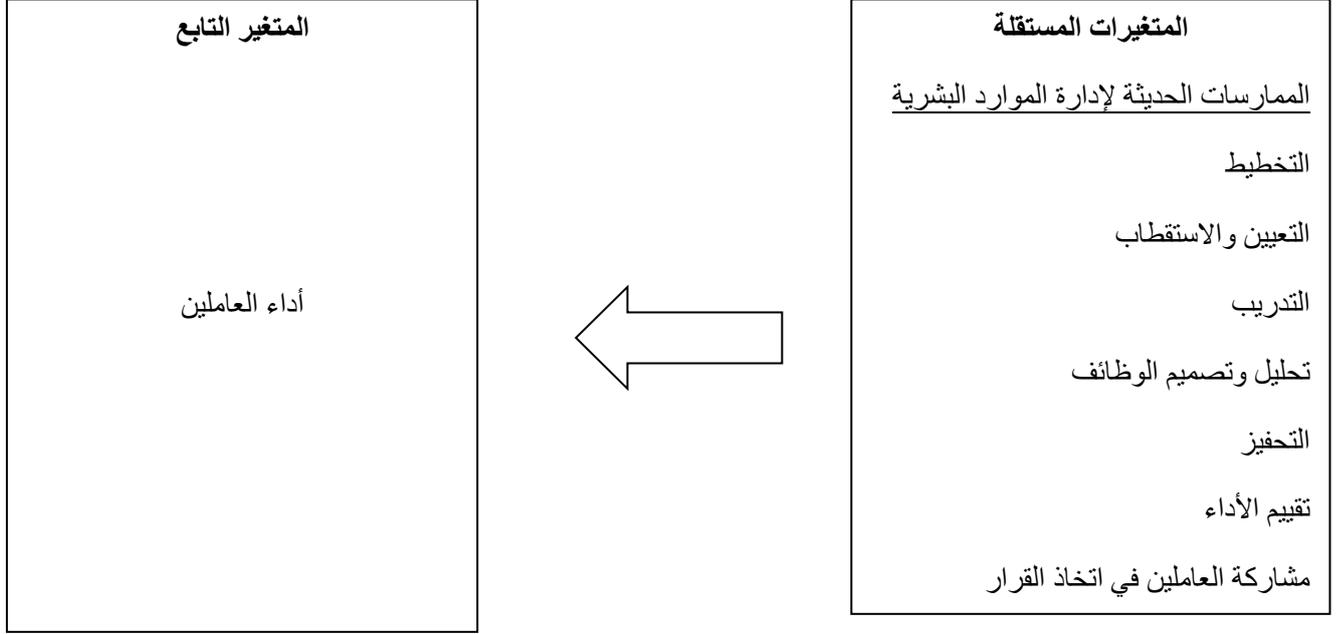
يتكون مجتمع البحث من الشركات في سوريا وقد تم اختيار شركة جود كواحدة من اكبر الشركات السورية في محافظة اللاذقية .
أما عينة الدراسة فتكونت من الإداريين العاملين في شركة جود والعاملين والموظفين في إدارة الموارد البشرية من (مدير إدارة – مساعد مدير – رئيس قسم – موظفون – مركز وظيفي آخر) حيث تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المؤلفة من 70 مفردة

6-1 الفرضيات:

● **الفرضية الرئيسية:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة جود وينبثق عنها الفرضيات التالية:

- 1- **الفرضية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم وتحليل الوظائف على أداء العاملين في شركة جود
- 2- **الفرضية الثانية :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة جود
- 3- **الفرضية الثالثة :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب وتعيين الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة جود
- 4- **الفرضية الرابعة:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة جود
- 5- **الفرضية الخامسة:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة جود
- 6- **الفرضية السادسة :** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز على أداء العاملين في شركة جود
- 7- **الفرضية السابعة:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية الأداء لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على أداء العاملين في شركة جود

7-1 متغيرات البحث :



المصدر : إعداد الباحثة

8-1 الدراسات السابقة :

1-8-1- الدراسات العربية

1 - دراسة الهيئي والمعشر, 2004, تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا (دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية)

هدفت هذه الدراسة تعرّف على واقع الوظائف المهمة في الجهاز الحكومي الأردني والمتمثلة بمنصب الأمين العام والمدير العام والمتغيرات الوظيفية المرتبطة بها، وعلاقة ذلك بالنتائج المتحققة والأداء. وهدفت هذه الدراسة أيضا إلى معرفة أن الوظائف في المنظمة المدروسة تخضع لسياسات الاستقطاب والتعيين وعلاقة هذه الوظائف والدور التي تشغله ومعرفة مستوى الاهتمام بالتخطيط وإثارة الاهتمام بالمهام القيادية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية من خلال توزيع استبيانات على مجتمع عينة الدراسة وبلغ عدد الذين شاركوا في هذه الدراسة ١٢٠ فردًا استجاب منهم ٧١ فردًا . وأظهرت الدراسة نتائج كان من أهمها افتقاد المنظمات المبحوثة إلى سياسات ثابتة تضع شروطًا محددة عند اختيار ذوي المناصب العليا وتعيينهم بما فيهم " الأمين العام . " وكذلك أظهرت الدراسة أن الجهات العليا هي التي تؤدي الدور الأساسي في عملية التعيين. وكانت أهم توصيات الدراسة أن يصار إلى وضع برنامج تطويري لإعداد الأمناء العامين بعد اختيار هادف يستند إلى معايير واضحة ومحددة، واقترحت الدراسة فكرة إنشاء مركز وطني متخصص بالقيادات الإدارية العليا. ضرورة اختيار الموظفين بناء على برنامج تتوافر فيه المهارات القيادية والإدارية وضرورة الاهتمام بقيادات الصف الثاني وضرورة تبني أساليب داخلية للتطوير واقتراح إنشاء مؤسسة من اجل عقد دورات تدريبية واقتراح إجراء دراسات بحثية تتعلق بالإدارة العليا وضرورة الاهتمام بالصف الثاني من المناصب واختيارهم على أسس علمية كون اغلب الموجودين استقطبوا من خارج المنظمة المدروسة

2 - المرباتي, 2014, دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية - مكاتب الضمان الاجتماعي- منطقة الباحة

يهدف البحث إلى التعرف على مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي يحصل عليها الموظفون ودور التدريب في رفع الأداء كما يهدف إلى الوصول إلى المشاكل التي تواجه العملية

التدريبية ونقاط القوة والضعف وتوصيات تساعد في تحقيق أهداف المنظمة المدروسة للوصول إلى أداء متميز من خلال عمليات التدريب والتطوير التي تؤدي إلى رفع كفاءة أداء الموظفين والعاملين بها وقد تمثلت مشكلة الدراسة في أن أغلب القطاعات الحكومية تواجه نقص كبير في عملية التدريب لموظفيها العاملين، وقد يقتصر التدريب فيها على مستويات إدارية معينة دون أخرى، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة، واستخدم لجمع البيانات المختلفة المقابلات والملاحظات وفحص السجلات، وقد بلغ مجموع عينة البحث أربعين عينة موزعة على فروع مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة، وتمثلت أهم النتائج في موافقة أفراد عينة البحث على دور التدريب في زيادة كفاءة الأداء وحاجتهم إليه لتطوير أدائهم. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وبين زيادة كفاءة الأداء لدى الموظفين وعلاقة بين نوع التدريب وتحسين أداء الموظفين وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فترة التدريب وكفاءته. و عدم موافقة أساليب التدريب وأغلب الدورات نظرية وليس لها علاقة بالعمل الميداني و قصر مدة التدريب مع طول ساعات التدريب اليومية وأوصت الدراسة إلى ضرورة دعم وزيادة الاهتمام بقياس أثر التدريب على المتدرب وعلاقته بتطوير أداءه وعمله ومهاراته العملية، و ضرورة رفع ميزانية التدريب و الاهتمام بعملية التقييم بعد التدريب ومتابعة المتدربين بتقارير الأداء و زيادة عدد الدورات و إتاحة الفرصة لجميع الموظفين للحصول على الدورات التدريبية دون استثناء و أن يعطى الموظف الفرصة في تحديد الدورات التدريبية التي يرغب الالتزام فيها

3 - دراسة خلف الله، 2015، التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط دراسة حالة شركة سودابت

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركة سودابت المحدودة ، وإلقاء الضوء على أبرز الحلول التي من الممكن أن تسهم في تحديد الآثار الايجابية والتخفيف من الآثار السلبية لذلك الواقع. بالإضافة إلى التعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التخطيط ومدى مشاركة العاملين في وضع الخطط الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والوقوف على دور التخطيط في أداء العاملين ومدى مرونة الشركة في التخطيط الاستراتيجي والاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية، حيث أحتوى البحث على ثلاثة فروض لإثباتها في البحث وعلاقتها بواقع التخطيط الاستراتيجي في شركة سودابت . تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإثبات الفروض ، وقام الباحث بالتحليل الاحصائي باستخدام الرضا الوظيفي ، حيث كان عدد أفراد العينة 100 موظف من مجتمع العينة (شركة سودابت) و توصل الباحث إلى

وجود استراتيجي على مستوى الشركة ، وتوجد رقابة وتعاون مشترك من أجل تنفيذ الخطة الإستراتيجية , فيما يتعلق بالتخطيط في المنظمة المدروسة تبين وجود تخطيط استراتيجي على مستوى متوسط أما التنفيذ والرقابة فكانت نسبتهما أيضا متوسطة أما تقييم أداء العاملين تبين أن مستوى تقييم أداء العاملين متوسط وفيما يتعلق بمساهمة التخطيط الاستراتيجي في زيادة أداء العاملين وفعاليتهم وكفاءة النظم فنجد أن المستوى ضعيف في المنظمة المدروسة . أوصت الدراسة أن يتم الاهتمام بشكل أكبر بالتخطيط الاستراتيجي والعمل على الحد من معوقات التخطيط الاستراتيجي و استدرار الكفاءات الإدارية المؤهلة إداريا للعمل في قطاع النفط لدعم العمليات الإدارية خاصة في مجال التخطيط الاستراتيجي للتحقيق من إنتاجية أداء شركة سودابت. واستخدام وسائل التقنيات الحديثة في مجال التخطيط الاهتمام ببرامج التدريب وتنمية العاملين في مجال التخطيط وضرورة اشتمال الخطط الإستراتيجية والتفصيلية على معايير واضحة ومحددة لأداء العاملين في الشركة للتأكد من حسن الأداء.

2-8-1- الدراسات باللغة الأجنبية :

1 – دراسة Mercy Gacheri Munjuri, 2011, أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية التعليم العالي في كينيا

The Effect of Human Resource Management Practices in Enhancing Employee Performance in Catholic Institutions of Higher Learning in Kenya

ركزت هذه الدراسة على تأثير الممارسات (HRM) إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف وسعت هذه الدراسة إيجاد تأثير ل التدريب، الأداء المرتبط بالأجر، الأمن الوظيفي، تمكين الموظف وتصميم الوظائف وفرص العمل على أداء الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية للتعليم العالي في كينيا , كان تصميم البحث المستخدم هو تصميم بحوث استقصائية وصفية. والعينة المستهدفة جميع موظفي الدعم في المؤسسة. استخدمت الدراسة تقنية العينات العشوائية , وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات وتحليلها باستخدام الإحصاءات الوصفية مثل الترددات والنسب المئوية . وتوصلت الدراسة إلى أن الأجر المرتبط بالأداء كان له الأثر الأكبر في رفع مستوى أداء العاملين , التدريب وتمكين الموظف أيضا لهم تأثير على زيادة مستوى أداء الموظفين, أما تصميم الوظيفة و الأمن الوظيفي هي الأقل تأثير على الأداء وكشفت الدراسة أن الغالبية العظمى من الموظفين من المستوى المتوسط تم تزويدهم بفرص التدريب مدفوعة الأجر من قبل الموظف في معظم الأحيان بيد أن أغلبية الموظفين لم يتلقوا أي مكافآت مالية بعد

تحقيقهم الأهداف المحددة، بمعنى أنه لا يوجد أي الأجر المرتبط بالأداء في المنظمة. وأوصت الدراسة بأنه من أجل تحسين الأداء، يجب على المنظمة أن توفر للموظفين الأمن الوظيفي والعلاوات والحوافز ك مكافأة للعاملين على تحقيق الأهداف لأن هذه الممارسات لإدارة الموارد البشرية ترتبط ايجابيا بعلاقة قوية جدا بأداء العاملين بالإضافة إلى الممارسات الأخرى ذات التأثير ايجابي على أداء الموظفين وتشمل إعطاء العاملين فرصة لاتخاذ قرارات يمكنهم التعامل معه, الاخذ ب آراء الموظفين في القرارات الإدارية، وتفويض المهام التي يمكن التعامل معها، تزويدهم بالمهارات المطلوبة المتعلقة بوظائفهم، ووضع أهداف قابلة للتحقيق وإشراك العاملين في تحديد الأهداف والتقييم العادل للأداء، وزيادة الراتب على تحقيق الأهداف المحددة، وإدارة عادلة للمكافآت

2 – دراسة Naser & khaled, 2013, العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المتوقع من العاملين في المستشفيات الأردنية

Relationship between Human Resource Management Practices and Perceived Performance of Employees in Jordanian Hospitals

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية (HRM) الممارسات والأداء التنظيمي هو موضوع مهم في العلوم التنظيمية، ولكن لم يتم إجراء بحوث تذكر لدراسة هذه العلاقة في المستشفيات وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد حالة ممارسات إدارة الموارد البشرية وهل تطبق بشكل فعلي أم لا وأيضا دراسة الآثار المترتبة على ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في خمسة من المستشفيات في الأردن. وتشمل الممارسات: (التخطيط – الاختيار – التدريب – تقييم الأداء – التحفيز – التعويض- التوظيف) حيث تم استخدام تصميم المسح الوصفي، تم جمع البيانات من جميع الموظفين من كل مستشفى باستخدام الاستبيانات. وتحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط والانحدار. أثبتت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير على الأداء، وأن المستشفيات الأردنية لا تملك ممارسات فعالة، وان التعويض له الأثر الأكبر في زيادة مستوى أداء الموظف, على الرغم من أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عامل أساسي في تعزيز أداء المنظمة إلا أن معظم المستشفيات الأردنية لا تطبق هذه الممارسات بشكل فعال في أعمالها وإن المساهمة الرئيسية لهذا البحث يتمثل في إقناع مديري المستشفيات إعطاء اهتماما جديا للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء. ويجب أن يولوا اهتماما أيضا

في كيفية تعزيز القدرات في مجالات الموارد وتنمية المهارات البشرية من أجل زيادة وتحسين الأداء في المستشفى

3 – دراسة Momena Akhter1 & Nur-E-Alam Siddique, 2013, ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين (دراسة على معمل للاسمنت في بنغلاديش)

Practices and its Impact on Employee Performance: A Study of the Cement Industry in Bangladesh

الهدف الرئيس لهذا البحث هو دراسة اثر ممارسات الموارد البشرية على أداء العاملين في معمل الاسمنت في بنغلادش لهذا الغرض حاول الباحثون البحث والتحري في مختلف مكونات ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين وقال لعينة تتألف من 160 الموظفين من سبع شركات الأسمنت المدرجة في دكا المالية للتبادل. أظهرت النتائج أن التدريب، التنمية وإتاحة الفرص للتطور الوظيفي لها أثر إيجابي كبير على أداء الموظف. من ناحية أخرى، تقييم الأداء والتعويض وممارسات القيادة لها تأثير إيجابي أيضا على أداء الموظفين ولكن هذا التأثير ليس هاما في معمل الاسمنت في بنغلاديش. والإدارة الفعالة للموارد البشرية يمكن أن تزيد من أداء العاملين في شركات الأسمنت في بنغلادش أوصى البحث: إنه يجب على شركات الأسمنت تحديث ممارسات إدارة الموارد البشرية الموجودة وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية مبتكرة وجديدة. وينبغي إجراء المسح بين الموظفين من وقت لآخر لمعرفة رضاهم عن الممارسات الحالية وإشراك المديرين التنفيذيين في عملية تصميم أو تعديل ممارسات إدارة الموارد البشرية. وينبغي أن تنفذ تقنيات تقييم الأداء الجديدة مثل 360o والتي سوف تساعد المنظمة لجمع المعلومات حول أداء الموظف من مجموعة متنوعة من المصادر

4- دراسة Hafsa Shaukat & others, 2015, أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين (دراسة حالة معهد COMSATS لتكنولوجيا المعلومات في باكستان)

Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance

قيمت هذه الدراسة الروابط بين نظم "ممارسات الموارد البشرية" وأداء الشركات حيث اعتمدت مقاييس أداء العاملين على الدراسات التجريبية المنشأة التي تربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف. تم إعداد استبيان تتألف من 31 العناصر التي شملت سبعة من المتغيرات التي تشمل التدريب، تقييم الأداء، التخطيط الوظيفي، ومشاركة الموظفين، وتعريف العمل، التعويض والاختيار حيث صمم هذا الاستبيان على أساس هذه المتغيرات من أجل إيجاد علاقة وربطها مع النتائج، وتوصلت الدراسة استناداً إلى نموذج وطني من الشركات إلى أنه على الرغم من أن العنصر البشري هو دائماً الأهم في أي منظمة إلا أن هذه الأهمية سوف تزداد في المستقبل بسبب التغيرات التي تحصل في بيئة العمل والتي تتطلب من الفرد أن يلعب دوراً حاسماً ومهماً في المنظمة وتشير إلى أن هذه الممارسات لها تأثير هام اقتصادياً وإحصائياً في أداء الموظف، باختصار، جميع "ممارسات الموارد البشرية" المختبرة ترتبط إيجابياً مع أداء الموظفين، وأوصت هذه الدراسة على أنه ينبغي إعطاء أهمية للجانب التنموي في إدارة الموارد البشرية لتعزيز فعالية المنظمة خصيصاً "أداء الموظف" و ينبغي مراجعة وإصلاح وتجديد أنظمة الموارد البشرية مثل نظام المكافآت والترقية والتحفيز والتدريب والتعويض وعمليات الاستقطاب لكي تكون أكثر ديناميكية وفعالية ومراقبة سير عمل هذه الأنظمة بشكل دائم، لذا على كل المنظمات المهتمة بالنمو والأداء العالي من خلال زيادة مشاركة العامل يجب أن تعطي أهمية للتدريب والاختيار والتعويض والتحفيز

1-7-3- التعليق على الدراسات السابقة :

نقاط التشابه :

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كثير من النقاط فجميعها تبحث ب اثر ممارسات الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات

نقاط الاختلاف :

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بمجال التطبيق ومجتمع البحث , تبحث هذه الدراسة في قطاع الشركات التجارية في سوريا وبالتحديد في شركة جود في محافظة اللاذقية وهي الدراسة الأولى من نوعها على هذه الشركة ,بينما في الدراسات السابقة على سبيل المثال كدراسة Naser & khaled تبحث في المستشفيات الأردنية , وأيضا دراسة الهيتي والمعشر تبحث في

الوزارات والدوائر الأردنية , وتختلف أيضا من ناحية حجم العينة حيث بلغ عددها 70 مفردة في حين حجم العينة تفاوتت في الدراسات السابقة حيث بلغ في دراسة Momena Akhter1& Nur-E-Alam Siddique على سبيل المثال 160 مفردة ودراسة خلف الله 100 مفردة

الفصل الثاني الدراسة النظرية

1-2 مقدمة

2-2 التخطيط

3-2 تصميم الوظائف

4-2 تحليل الوظائف

5-2 الاستقطاب والتعيين

6-2 التدريب

7-2 تقييم الأداء

8-2 مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

9-2 التحفيز

الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

1-2-1 مقدمة :

تعتبر الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم باعتبار أن هذه الموارد هي أهم المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول، وأصبح المورد البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم، وقد أكد علماء الاقتصاد منذ وقت طويل أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي .

ويعتبر الاستثمار في المورد البشري استثماراً وطنياً وهو أعلى أنواع رأس المال قيمةً ومردوداً، إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم ، والاقتصاد ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود، وان الاستثمار في المورد البشري يساهم في تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي والاجتماعي فنجد أن العديد من الدول مثل الصين واليابان وغيرها من دول جنوب شرق آسيا حققت معدلات عالية للنمو الاقتصادي واستطاعت أن تتخطى حاجز التخلف وتنبوأ مكانة متقدمة بين دول العالم ارتكازاً على ما لديها من موارد بشرية حرصت على تأهيلها وتنمية مهاراتها وقدراتها ، بالإضافة إلى تجارب العديد من الشركات العالمية وقصص نجاحها والتي كانت موارد البشرية هي عصب الحياة بالنسبة لها مثال على ذلك ما فعلته شركة سامسونج والنجاح والتقدم الذي وصلت إليه من زراعة الأرز وبيع السكر إلى أكبر شركة عملاقة تحتل الريادة في عالم الالكترونيات كل ذلك بسبب إدراكها لأهمية العنصر البشرية وإعطاءه المرتبة

الأولى الأمر الذي مكنها من التميز وزيادة أرباحها ومبيعاتها واحتلالها مكانة مرموقة في السوق ، ولذلك تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات ، والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة والعاملين هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف المنشأة(عبدالله ,2009, بتصرف)

ولكي تصل المنظمات إلى تحقيق أهدافها المنشودة وتصل إلى المكانة التي تستطيع من خلالها منافسة المنظمات الأخرى ومواكبة التغيرات السريعة في البيئة كان عليها الاهتمام بكل ما يخص موردها البشري من ممارسات بهدف تطويرهم ورفع أدائهم , ومن أمثلة تلك الممارسات التخطيط , تصميم وتحليل الوظائف , التدريب , التحفيز , تقييم الأداء , تعيين واستقطاب ومشاركة العاملين في صنع القرار

وأشار إليها (السالم,2009,ص 105) إلى أنها مجموعة من الاستراتيجيات تتضمن :إستراتيجية تكوين الموارد البشرية، وإستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية، وإستراتيجية تعويض ومكافأة العاملين

2-2- التخطيط

تعد مجالات تخطيط الموارد البشرية من الأركان الهامة والأساسية في المنظمة والتي ترتبط بخطط تطوير وتنمية وتقدم للدولة , فوجود عمالة فعالة من شأنه أن يساهم بشكل أساسي في عملية التقدم .

لذلك فإن جميع المؤسسات تحتاج إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتجديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية، وحسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة ، أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضاً، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون.

ويعرف قاسم ضرار "التخطيط للموارد البشرية بأنه إجراء يتم بموجبه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية لفترة معينة في المستقبل والقيام بمسح المهارات المتوافرة لدى العاملين على رأس العمل وفي سوق التوظيف ومن ثم يقرر الأساليب والطرق التي ينبغي إتباعها لمقابلة الاحتياجات" (قاسم ضرار 1981)

يقصد بالتخطيط للموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية . إن هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا للإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا

1-2-2 أهمية التخطيط للموارد البشرية :

يحتل التخطيط أهمية كبيرة في المنظمة نظرا لأنه يعطي المنظمة توازن من خلال موازنة أعداد وكفاءات العمال ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب

يساهم التخطيط الرسمي للموارد البشرية في تحقيق المنافع التالية للمنظمة :

1 – يؤدي التي تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة . وهذا يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفوء وتقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى , لاسيما تلك الوظائف التي تتطلب مهارات عالية وتوجه بعرض قليل منها .

2 – يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة (مهارات , قابليات و خصائص) في الوقت المناسب , مما يؤدي إلى نجاح برامج التخطيط و تطوير المسار المهني للعاملين

3 – يؤدي إلى الموازنة الكفاءة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة , بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي .

4 – يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب والتحفيز ... الخ .

5 – يؤدي توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة إلى رفع مستوى رضا العاملين عن أعمالهم ومنظمتهم .

6 – يعد التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة الأساس في وضع خطة الموارد البشرية على المستوى القومي وبصورة خاصة في المؤسسات التابعة للقطاع العام أو تلك المؤسسات العاملة في ظل النظام الاشتراكي . (محمد عباس , 2006, ص 57)

2-2-2- خطوات التخطيط للموارد البشرية :

القاعدة الجوهرية هي أن يتم وضع خطة للموارد البشرية على أساس إستراتيجية الشركة الشاملة (corporate strategy) ويكون ذلك بإتباع الخطوات التالية :

1 – معرفة أهداف واختصاصات المنظمة وتحديد مواطن القوة والضعف مقارنة بالخطة
2 – معرفة مشروعات وخدمات المستقبل مواقيت وجداول التنفيذ والإيمان أن هناك حاجة لخطة القوى العاملة

3- مرحلة التنبؤ: وتتضمن دراسة الوضع الراهن مستخدمين في ذلك أسلوب (s.w.o.t) إي تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات المتاحة لتلبية احتياجات المستقبل حاليا مقارنة بمهارات المستقبل والتنبؤ باحتياجات المستقبل وتقدير إمدادات (العرض) المستقبل وتعيين المهارات المتوفرة (future supply) كما يتضمن تحليل الوضع الراهن دراسة مستويات وقدرات وإعداد وأعمار العاملين ومستويات التعليم لمختلف الفئات , كما يشمل الوظائف التي من المتوقع زوالها لعدم الحاجة إليها , وفوق ذلك ينبغي التعرف على الوظائف ومواصفاتها ووضع أوصاف دقيقة لها والتعرف كذلك على برنامج الإدارة في التعاقب الوظيفي (job succession) وإعادة تصميم الوظائف بنسبة للوظائف الإستراتيجية والمسار الوظيفي وفعاليات المستقبل في تطوير وتنمية الموظفين على رأس العمل باعتبارهم لمصدر الأول .

4 – تلبية متطلبات الخطة من القوى العاملة: ويتطلب ذلك التعرف على إمكانيات المنظمة في التدريب , وكذلك التعرف على سوق العمل , ويتطلب ذلك دراسة مخرجات التعليم بكل أنواعه ومستوياته والاتصال والتنسيق مع وزارة العمل وصندوق تنمية الموارد البشرية

(المعشوق , 2011 , ص 210, 211)

وما رأته الباحثة في شركة جود من خلال نتائج الاستبيان والزيارات التي قامت بها بان شركة جود تمتلك خططا طويلة الأجل لمواردها البشرية تمكنها من مقابلة الطلب بالعرض ومعالجة العجز والفائض فهي مدركة لحجم ونوع العمالة المطلوبة والاختصاصات التي تحتاجها في أقسامها المختلفة

3-2- تصميم الوظائف :

تنطوي عملية تصميم الوظائف على تشكيل المهام والنشاطات ضمن الوظيفة المحددة .
يحقق تصميم الوظائف الأداء الأفضل والدافعية الأعلى للأفراد العاملين نظرا لاحتواء الوظيفة على العناصر المفضلة من قبل العاملين عند تصميمها , ولذلك لابد من الأخذ بعين الاعتبار عوامل أساسية عند التصميم وهي :

- تحديد تدفق العمل - تحديد الإستراتيجية التنظيمية – تحديد الهيكل التنظيمي

لابد من تحديد مدخلات العمل وعملياته ومخرجاته , إذ أن الإستراتيجية التي تركز على الكفاءة يكون تصميم الوظائف وفق المدخل الميكانيكي في حين أن الإستراتيجية التي تركز على التنوع يكون التصميم وفق المدخل السلوكي , وان التركيب التنظيمي هو الآخر يحدد مدخل التنظيم , فالتنظيم البيروقراطي ينعكس في التصميم الميكانيكي و عكس ذلك في حالة التنظيم المفلطح أو التنظيم الذي يستند إلى فرق العمل الذاتية , حيث أن التصميم الوظيفي يركز على العناصر السلوكية (سهيلة محمد عباس , 2006 , ص 81)

1-3-2 عناصر تصميم الوظيفة elements of job design

توجد ثلاثة مجموعات من العناصر التي لابد من أخذها كليا أو جزئيا عند تصميم الوظائف



الشكل 2 , المصدر : إعداد الباحثة

1 – العناصر التنظيمية : وهي تمثل المهام المتخصصة في كل وظيفة وأسلوب تتابع وانسيابية هذه المهام , بحيث يؤدي هذا التتابع إلى اكتمال الوظيفة الأفضل في التصميم للوصول إلى الكفاءة الإنتاجية العالية بغض النظر عن رضا العاملين واتجاهاتهم , ومن أوائل الرواد الذين ركزوا على هذه العناصر هو فريدريك تايلور عند دراسته للحركة والوقت , حيث حدد المهام الضرورية واستبعد الغير ضرورية منها إضافة إلى استبعاد الأوقات الغير اعتيادية من خلال

تقسيم الأعمال , وكل ذلك يؤدي إلى أداء وظيفي أعلى حسب ما جاءت به المدرسة العلمية . أن مدخل تصميم الوظائف بتضمينها العناصر التنظيمية يسمى بالمدخل الميكانيكي أو الآلي

2-العناصر السلوكية : هي العناصر التي يتضمنها محتوى الوظيفة job content والمؤثرة على دافعية العاملين ومن أهم هذه العناصر : تنوع المهارات وأهمية المهام والاستقلالية والتغذية العكسية

ومن الملاحظ إن تضمين هذه العناصر في الوظائف عند تصميمها يؤدي إلى إشباع الدوافع الذاتية أو الدوافع العليا , ولذلك فإن هذا المدخل في تصميم الوظائف يسمى بالمدخل الدافعي

3 - العناصر البيئية :

تعد المتغيرات البيئية المحيطة بالعاملين في مواقع أعمالهم العناصر المهمة والمحددة لأدائهم . إن تغير بيئة العمل من حيث نوعية المعدات والمكائن المستخدمة في تسهيل الأداء أو إعادة هندسة مكان العمل بما يتناسب مع العاملين من ذوي الحاجات الخاصة كالمعوقين جسميا يؤدي إلى تسهيل أداء هؤلاء العاملين

أن هذا المدخل يسمى بالمدخل البيولوجي أو الهندسة البشرية وقد يتم تصميم الوظائف وفق المحددات الذهنية أو الإدراكية أيضا (نفس المرجع ص 82, 83)

2-3-2 أساليب تصميم الوظائف :

شاع استخدام العديد من الأساليب في تصميم الوظائف في المنظمات المعاصرة , ومن أهم هذه الأساليب المستخدمة من قبل المنظمات الإنتاجية والخدمية على حد سواء ما يلي :

1- أسلوب تبسيط العمل work simplification :

يعتمد هذا الأسلوب على تجزئة العمل إلى ابسط المهام وصولا إلى المهام الروتينية التي لا تتطلب مهارات وقابليات , ووفق هذا المدخل تتم إنابة المهام المعقدة التي تتطلب إمكانيات فكرية كبيرة (كالتخطيط والتنظيم) للمديرين ذوي المهارات في حين تناط المهام الروتينية إلى العاملين في المستويات الدنيا , مثل العاملين على خطوط تجميع السيارات الين يمارسون مهاما متكررة تنجز غالبا من قبل الآلات

يتم اعتماد هذا الأسلوب في البيئة المستقرة ويكون غير فاعل في البيئة المتغيرة ويؤدي إلى ارتفاع معدلات دوران العاملين وانخفاض الرضا الوظيفي .

2 – توسيع الوظيفة job enlargement :

بموجب هذا الأسلوب تضاف مهام ومسؤوليات إلى المهام الفعلية في وظائف العاملين , وخاصة بالنسبة للوظائف ذات التخصص العالي (ذات الدورة القصيرة short-cycle jobs) إذ تؤدي هذه الوظائف إلى حصول الملل وانخفاض الدافعية والرضا والأداء , إن أسلوب التوسيع الوظيفي يؤدي إلى تنويع المهارات وبذلك فإن هذا الأسلوب يضيف بعدا سلوكيا مهما , ولكن بنفس الوقت فإن هذه الإضافة والتنويع يكون في نفس المستوى , إي إضافة مهام ومسؤوليات أفقية , وهذا يؤدي إلى تقليل عنصر التشويق , وربما يشعر الأفراد بالملل ولذلك فإن مصممي الوظائف يحاولون التقليل من الملل الناجم عن هذا الأسلوب بربطه بأسلوب آخر وهو أسلوب الوقت المرن flex time الذي يتم بموجبه إعطاء العاملين حرية في تحديد أوقات عملهم ومتى يبدأون ومتى ينتهون وهذا الأسلوب له أهمية في الوظائف الروتينية ذات المهام والمسؤوليات الواسعة .

3 – التناوب الوظيفي job rotation :

يتم انتقال العامل من وظيفة إلى أخرى في المنظمة بموجب هذا الأسلوب وقد يكون الانتقال عموديا أو أفقيا , فلانتقال العمودي يتضمن انتقال العاملين إلى مواقع ومستويات أعلى وتحمل مسؤوليات أكبر مع صلاحيات أوسع , أما الانتقال الأفقي فهو الانتقال إلى وظائف في نفس المستوى , يكتسب العاملون من خلال كلا النوعين مهارات وخبرات ومعارف عن هذه الوظائف فضلا عن إشعارهم بالأهمية وتقليل الملل .

4 – الإثراء الوظيفي job enrichment :

إحدى طرق تصميم الوظيفة المستندة إلى نظرية خصائص العمل وأبعاده لهاكمان و اولدهام , حيث أوضحت هذه النظرية بان دافعية ورضا العاملين يزدادان عند مزاولتهم وظائف تحتوي على خصائص تؤدي إلى الاستقرار النفسي بسبب تمكنهم وخبرتهم الوافية وتمكنهم من الوصول إلى النتائج مع توفر فرصة إعلامهم بهذه النتائج أولا بأول .(نفس المرجع ص 84, 85)

ترى الباحثة بان أفضل أسلوبين هما أسلوب التناوب الوظيفي و الإثراء الوظيفي , فالتناوب الوظيفي يكسب العامل مهارات وخبرات جديدة والإثراء الوظيفي يزيد من رضا ودافعية العامل

4-2 تحليل الوظائف :

يقصد بتحليل الوظائف العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها (مواصفاتها) . يلاحظ في التعريف بان الأعباء والمسؤوليات والمهام عناصر وظيفية لا بد من تحديدها وتحليلها لتمييز الوظائف . توفر عملية التحليل المعلومات الضرورية حول ماهية الوظيفة والمكان والمعدات المستخدمة لأدائها والمعرفة والمهارات التي لا بد أن يمتلكها من يقوم بتأديتها إضافة إلى مستوى الأداء المتوقع في هذه الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى (كشواي , , 2003 , ص 40)

يعتبر التحليل الوظيفي الوسيلة التي تؤدي إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والأساس الذي يعتمد عليه كل من الوصف الوظيفي ومواصفات شاغل الوظيفة . حيث يتم تحديد مجموعة النشاطات والمهام والعلاقات التي من المفترض أن يؤديها الفرد ومجموعة المهارات والقدرات والخصائص والصفات الشخصية التي يجب أن يمتلكها لأداء مهام وظيفته الحالية وإمكانية التطور المستقبلي (محفوظ احمد .2010, ص.99)

نستنتج بان التحليل الوظيفي هو الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية فهو يحدد البيانات الأساسية للعمل والتي توضح للعامل الواجبات والمهام التي عليه يؤديها من اجل أن ينجزها بنجاح

1-4-2 أهمية تحليل الوظائف :

توفر عملية تحليل الوظائف معلومات مهمة لكل من إدارة الموارد البشرية والمنظمة والعاملين وتمثل هذه الأهمية بالتالي :

- 1 – تستند عملية التخطيط للموارد البشرية على تحديد خصائص الوظائف المختلفة ومتطلباتها من المهارات والقابليات
- 2 – تستند عملية اختيار الموارد البشرية وتحديد معايير الاختيار لكل وظيفة على التحديد الدقيق لوصف ومواصفات الوظائف المختلفة
- 3 – تعد عملية التحليل الأساس في بناء وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية , إذ أن هذه البرامج تعتمد على تحديد الفجوة بين خصائص وأوصاف الوظيفة والمهارات الفعلية المتوفرة لأدائها .

4 – تعتمد المنظمة في تحديد معايير تقويم أداء العاملين على الوصف الوظيفي , إذ أن لكل وظيفة معاييرها الخاصة بها وفق مسؤولياتها وأعبائها

5 – تعد عملية التحليل الخطوة الأولى في وضع نظام عادل للأجور والرواتب وكذلك الحوافز التشجيعية .

6 – تساهم عملية التحليل الوظيفي في تصميم سياسة سليمة للخدمات الصحية والأمن الصناعي من خلال ما توفره من معلومات حول درجة المخاطرة في كل وظيفة

(محمد عباس , 2003, ص 87, 89)

نستنتج وكما رأينا سابقاً أن عملية التحليل تدخل في صميم اغلب العمليات التي تقوم بها المنظمة من تخطيط وتدريب واختيار وتقييم والحوافز , لذا فإن التحليل الوظيفي يعد من الممارسات المهمة جداً من ممارسات إدارة الموارد البشرية

5-2 التعيين والاستقطاب :

تمر مرحلة التعيين والاستقطاب بعدد من المراحل والإجراءات بهدف استقطاب أفضل الكفاءات الموجودة وإخضاعها لعدد من الاختبارات والمقابلات والفحوص من أجل التأكد من كفاءتهم ومن ملائمتهم لملى الوظائف الشاغرة بعد ذلك يتم اختيار الأجدر من بينهم والذي اثبت نتائج مقابلاته وفحوصه بأنه الشخص المناسب لهذه الوظيفة

يعدّ التوظيف الخيار الاستراتيجي الثاني المتاح أمام إدارة الموارد البشرية؛ وهو عبارة عن مجموعة من أنشطة الموارد البشرية المصممة لتوظيف العاملين ووضعهم في المكان الصحيح (زكي محمود, ١٩٩٦)

ويرى (كشواي, 2003, ص 59) أن إجراءات التعيين والاختيار الفعالة تعتبر من العناصر المهمة في عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة . فعند الانتهاء من تحديد متطلبات المؤسسة من العمالة , فإن الخطوة التالية التي ينبغي أن تقوم بها المؤسسة تتمثل في ضمان أن المؤسسة تمتلك الأنظمة التي تستطيع من خلالها جذب واختيار المرشحين الذين يتميزون بالمؤهلات المطلوبة , أن ذلك يعني مايلي :

- 1 الإلمام بالمصادر البديلة للموظفين المرتقبين واستخدامها , وضمان من أن هناك عملية يتم من خلالها استكشاف هذا المصدر
 - 2 ضمان أن يتم الاستعانة بأنظمة من شأنها أن تمكن من تقييم الموظفين بفاعلية وان تضمن أن يتم شغل الوظائف عن طريق الأشخاص الذين يتناسبون مع هذه الوظائف بشكل أفضل ومن خلال اقل الطرق تكلفة
 - 3 ضمان أن يتم من خلال أية عمليات اختيار يستعان بها معاملة الموظفين الموجودين والموظفين المرتقبين بطريقة عادلة ومنصفة وان تلتزم هذه العمليات بالأمر القانونية وان توفر نوع من تكافؤ الفرص
 - 4 ضمان أن يتم التعامل مع كل الإجراءات الإدارية , مثل الحصول على مراجع أو إعداد عقد عمل .. الخ بكفاءة
 - 5 من جهة أخرى فان إجراءات عملية التعيين السيئة سوف تظهر بسرعة شديدة , حيث أنها من المحتمل أن تؤدي إلى نسبة عالية من حركة دوران العمالة , أداء رديء ونسبة منخفضة من التحفيز . علاوة على ذلك من الممكن أن يؤدي أيضا عدم القدرة على جذب مرشحين يمتلكون المهارات المطلوبة من خارج الشركة
- تري الباحثة أن عملية الاستقطاب والتعيين من أهم الخطوات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لأنها تشكل الأساس في تحديد طبيعة مواردها البشرية فالاختيار الخاطئ سوف يؤدي إلى تراجع مستوى المنظمة تدريجيا , وعلى النقيض فان الاستقطاب والتعيين للموارد البشرية الكفوءة من شأنه أن يرفع مستوى المنظمة ويؤدي إلى تطورها

2-2-1 مراحل التعيين :

تتكون عملية التعيين من مرحلتين هما :

المرحلة الأولى تختص بالاستقطاب recruitment وتعني الخطوات التالية :

- 1 – وصف مهام وطبيعة الوظيفة المراد شغلها
- 2 – تحديد المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات اللازمة لأداء مهام الوظيفة حسب المعايير المحددة لها
- 3 – تحديد المواصفات المراد توفيرها في المتقدم للوظيفة

4 – اجتذاب العدد المناسب من المتقدمين ذوي التأهيل المناسب عن طريق إحدى وسائل الإعلان

المرحلة الثانية وهي مرحلة الاختيار selection وتشمل :

- 1- (غربلة) تصفية طلبات المتقدمين والوصول إلى عدد قليل معقول للنظر في الاختيار من بينهم الأكثر صلاحية واحتمالا للنجاح في شغل الوظيفة . ويتم ذلك الاختيار عن طريق الاختبارات المناسبة لمهام الوظيفة والمقابلة الشخصية التي تساعد في التعرف عن كثب على شخصية المتقدم من حيث الذكاء والسمات الشخصية وصحة البيانات في طلب التوظيف والخبرات والاستعداد والحالة البدنية والمظهر العام .. الخ
- 2- المقابلة الشخصية , وهي تنتهي بقرار تعيين المتقدم الذي ينجح في المقابلة
- 3- تقديم الموظف المستجد الذي نجح في المقابلة و صدر القرار بتعيينه لتقديمه لجهة العمل , إي الإدارة المعينة له بالشركة ثم خضوعه لبرنامج التدريب ويتبع ذلك خضوع الموظف المستجد لبرنامج التدريب التوجيهي أو التكويني وهو ما يعرف

(المعشوق , 2011 , ص 222,223)

2-6 التدريب :

2-6-1 تعريف التدريب

يعرف التدريب على انه ذلك المجهود الذي يؤدي إلى زيادة المعرفة والمهارات والقدرات في الموظفين والمديرين بحيث يصبح كل فرد منهم أكثر كفاءة في أداء العمل الموكل إليه . فالموظف الجديد يكتسب المهارة والموظف الذي على رأس العمل سنوات يزيد من قدرته الإنتاجية

وهو نشاط معني بتدريب الأشخاص ومساعدتهم ليكونوا اكبر ثقة ومقدرة في حياتهم وفي وظائفهم (المعشوق , 2011 , ص 251)

وقد عرفه (الخطيب , 2006 , ص 300) على انه جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله ا وان يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل

نلخص من التعاريف السابقة بان التدريب هو العملية التي يخضع لها كل العاملين في المنظمات والتي تكسبهم معارف وخبرات جديدة في مجال عملهم وفي المجالات الأخرى وتحسن من أدائهم ونموهم الفكري والمعرفي في كافة المجالات

2-6-2 أهمية التدريب للمنظمة :

زادت أهمية التدريب والبرامج التدريبية في الآونة الأخيرة كواحدة من أهم الممارسات الحديثة للموارد البشرية والمرتبطة بشكل مباشر بأداء العامل , حيث تتمثل أهميتها بالنسبة للمنظمة ب :

1 – زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي : إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج

2 – يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة

3 – يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة , وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف

4 – يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية

5 – يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة .

6 – يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية , وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم الإدارة (محمد عباس, 2006, ص 87)

2-6-3 أهمية التدريب للعاملين :

للتدريب فوائد أخرى للعاملين وأهمها انه يطور مهاراتهم على حل المشاكل الطارئة التي تحدث في نطاق عملهم وخارجة , يساعدهم على فهمهم لواجباتهم ومهامهم التي يجب أن يؤديها والطريقة المثلى لتأديتها , يقلل من القلق الناجم لديهم عن نقص المعرفة أو المهارة , ينمي قدرتهم على الإبداع , يمنحهم فرصة لتطوير ذاتهم (محمد عباس, 2006, بتصرف)

2-6-4 الغرض من عملية التدريب :

يتمثل السبب الرئيسي للقيام بعملية التدريب بالنسبة للمؤسسة في ضمان أن تحقق أفضل عائد ممكن من استثمارها في أكثر مواردها أهمية وأعلىها تكلفة والذي يتمثل في الموظفين العاملين

في المؤسسة . ومن اجل هذا , فان الهدف الرئيسي من إي عملية تدريب يتمثل في تحقيق نوع من التغيير في المعرفة والمهارة والخبرة أو السلوك أو الاتجاه الذي من شأنه تعزيز كفاءة الموظف , وبصفة خاصة فانه يتم الاستعانة بعملية التدريب لتحقيق مايلي :

- تطوير مهارات وقدرات الأفراد وذلك بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي
- إيجاد نوع من الألفة بين الموظف والأنظمة والإجراءات وطرق العمل الجديدة
- مساعدة الموظفين والمستجدين على أن يألفوا المتطلبات المتعلقة بوظيفة بعينها والمتطلبات المتعلقة بالمؤسسة .(باري كشواي , 2003, ص 119)

ترى الباحثة أن المنظمات التي تقدم التدريب للعاملين لديها وتهتم بتطويرهم , إنما تقوم بالاستثمار في العقول البشرية وهو الاستثمار الأنجح والأهم والأعلى على كافة الأصعدة

7-2 تقييم الأداء :

اتجهت الكثير من المؤسسات في عصرنا الحالي إلى تطبيق الأداء Job Appraisal للعاملين بها ، وتوضح الدراسات النظرية زيادة الكتابات والأبحاث الخاصة بتقييم الأداء خلال الآونة الأخيرة لما في ذلك من أهمية كبيرة على أداء العاملين في المستقبل , ويمكن استخدام نتائج تقييم الأداء من اجل تقوية نقاط الضعف لدى العاملين ومساعدتهم على تجاوزها وأيضا الكشف عن الموظفين المتميزين الذين يؤدون عملهم بمهارة وتطوير أداءهم والحفاظ عليه بأعلى مستوى , وقد تشجع استراتيجيات تقييم الأداء على المشاركة الفعالة لمجموعات العاملين من مشرفين وزملاء وغيرهم في تقييم أداء العامل قيد التقييم، (اليافي,2000,بتصرف)

7-2-1 تعريف تقييم الأداء

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية .

وهو كما عرفه زكي محمود هاشم بأنه تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلوكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسئولياتها وإمكانيات تقلدهم للمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى

(هاشم , 1988, ص 295)

وهو كما يراه (صالح ، محمد ٢٠٠٤، ص 137) "تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به"

كما عرف تقييم الأداء بأنه "ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل ، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ)على أسلوبه في أداء العمل(زويلف ، مهدي ٢٠٠3، ص 188)

نستنتج من ما سبق أن تقييم الأداء هو عملية تعكس أداء الموظف الحقيقي وتقيسه على ارض الواقع من اجل تحسينه وتطويره

2-7-2 فوائد تقييم الأداء :

ينطوي التقييم على عدد من الفوائد بالنسبة لكل من المدير والموظف والمنظمة .

1- بالنسبة للمدير :

- 1 معرفة العوامل المؤثرة في الأداء والتحفيز , وما هو التحفيز المناسب
- 2 تحديد احتياجات التدريب والتطوير
- 3 تحديد الإمكانيات البشرية وأي مستوى يغطي النقص في المهارات والعدد
- 4 تنمية علاقات عمل إيجابية مع دعم التزام وولاء الموظفين للمنظمة.
- 5 إمكانية إجراء تنقلات لمعالجة القصور في الأداء

2 - بالنسبة للمنظمة:

- 1 زيادة فعالية الموظف عن طريق تقييم الموارد البشرية من حيث إمكاناتها ومدى حسن استخدامها
- 2 التقرير وثيقة تكمل سجل الموظف وتعكس مدى تقدمه في العمل.
- 3 التخطيط للموارد البشرية والمستقبل الوظيفي.
- 4 تحديد أهداف مشتركة للأداء القادم.
- 5 اتخاذ إجراءات إدارية وتنظيمية تساهم في رفع الإنتاجية.

3 - بالنسبة للموظف:

- 1 معرفة ما هو مطلوب منه
- 2 كيف ينظر الآخرون إلى أدائه وخاصة الرئيس المباشر.
- 3 اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف وتجنب الثانية
- 4 مناقشة مشكلاته (واحباطاته) وتطلعاته مع الرئيس
- 5 فرصة لشرح معوقات الأداء - حق الموظف في معرفة رأي الإدارة (المعشوق) ,
2011, ص 290,291)

2-7-3 أنواع التقييم :

يتفق معظم المختصين والكتاب على وجود نوعين لتقييم الأداء هما : تقييم رسمي ,
وتقييم الأداء غير الرسمي , إذ يقصد بتقييم الأداء غير الرسمي : ذلك التقييم الذي يقوم به
الرؤساء أو المشرفون المباشرون في وقت معين أو محدد غالبا ما يكون مرة واحدة أو
مرتين في السنة الواحدة بشكل دوري , أما التقييم غير الرسمي : فانه ذلك التقييم الذي
يعده الرؤساء او المشرفون المباشرون وقت الحاجة إليه في غير الأوقات المحددة للتقييم
الرسمي , ويعتمد التقييم الرسمي أساسا لعملية تقييم الأداء , في حين يستخدم غير
الرسمي لأغراض التغذية العكسية .(العزاوي ,جواد, 2010)

2-8 مشاركة العاملين في اتخاذ القرار:

إن التطور السريع الذي يشهده عالمنا الحالي وخصوصا التطور التكنولوجي والتغيرات
السريعة في البيئة الخارجة والداخلية للمنظمة أدت إلى تصعيب دور المدير وزيادة
مسؤولياته , فانه من الصعب إدارة المنظمات الحديثة من قبل رجل واحد الأمر الذي
فرض على الإدارات إشراك العاملين في اتخاذ القرارات من اجل إدارة المنظمة بشكل
أفضل وتحسين جودة القرارات المتخذة .
فعندما يقوم العاملون بأداء مهامهم وتحقيق أهداف المنظمة معا وكفريق واحد ذلك
يجعلهم قادرين على مواجهة المشكلات بشكل أفضل ويجعلهم أكثر إبداعا وأكثر ولاء
لمنظمتهم الأمر الذي ينعكس على نجاح المنظمة أيضا

وكما يعرفه (Cangemi et al, 1985) هو وسيلة لخلق بيئة يتم فيها تشجيع الموظفين على المشاركة في حل المشكلات التي من شأنها أن تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية نستنتج أن مشاركة الموظفين تشير إلى اشتراك كل من الإدارة والموظفين في صنع القرارات ذات الاهتمام المشترك

1-8-2 أشكال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار :

وتتمثل الأشكال الرئيسية لمشاركة الموظفين بما يلي :

- 1 التشاور المشترك : يعد هذا الشكل على الأرجح أكثر أشكال مشاركة الموظفين شيوعاً , حيث يتمثل بإخبار صاحب العمل الموظفين بأمر القرارات والخطط ونوايا المؤسسة حتى يتعرف على آرائهم ويقيس مشاعرهم ويدرس الاقتراحات . وعادة ما تأخذ العملية الفعلية شكل لجنة التشاور المشترك . وفي حالة ما إذا تم إدارة هذه اللجان بشكل صحيح , فإنها من الممكن أن تمثل منتدى فعال لدراسة بعض الموضوعات والوسائل المعينة التي يمكن من خلالها بناء جسر م الثقة بين الإدارة والموظفين
- 2 الاجتماع بفريق العمل وإطلاعه على بعض المعلومات : تعتبر هذه وسيلة للتشاور مع الموظفين , ولإبقائهم على علم ما تتخذه المؤسسة من قرارات وما تقوم به من عمليات . ويتمثل الهدف من ذلك في إيجاد قدر من الثقة والحصول على التزام الموظفين بخطط العمل التي يتم تقديمها
- 3 دائرة الجودة : ويعتبر هذا الشكل مرحلة متقدمة من الشكل السابق ويهدف إلى استكشاف معرفة وخبرة القوى العاملة وذلك لتحسين القدرة الإنتاجية والجودة للحصول على أكبر قدر من التزام بأهداف المؤسسة . وتتكون هذه الدوائر من مجموعات صغيرة من المتطوعين الذين يقومون بأعمال ترتبط فيما بينها بعلاقة ما ويلتقون بانتظام تحت قيادة قائد مدرب وذلك لمناقشة طرق لتحسين العمل
- 4 خطط الاقتراح : من الممكن أن تمثل خطط الاقتراح طريقة مفيدة لإشراك الموظفين في تحسين تقنيات وطرق العمل
- 5 خطط المشاركة في أرباح : قد يكون من المفيد إعطاء الموظفين جزءاً من الأرباح في المؤسسة ومن ثم فإن ارتفاع مستوى الأداء في المؤسسة سوف يعود عليهم بالنفع

6 التواصل مع الموظفين : يعتبر التواصل مع الموظفين والذي من الممكن أن يأخذ أشكال عدة ذا أهمية في ضمان أن يكون كل الأشخاص على دراية بأهداف ونوايا المؤسسة , ويأخذ مثل هذا التواصل أشكالاً متنوعة والتي من أشهرها الاستخدام المنهجي للسلسلة الإدارية والاجتماعات المنظمة بين المديرين وموظفيهم علاوة على النشرات الإخبارية , ومن بين أشكال التواصل الأقل شهرة استخدام أجهزة الفيديو ودراسات التوجهات (باري كشواي , 2006 مصر , ص 195)

نستنتج أن المشاركة تهدف إلى إشراك الموظفين في المؤسسة بطريقة تجعل أهداف واهتمامات كل من هؤلاء الموظفين والمؤسسة تتشابه وتتحد , وحيث يتمكن الموظفون من تحقيق أهدافهم عن طريق مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها , و تعني توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار , حيث يتم الأخذ بالاقتراعات والتوصيات والآراء الفردية والجماعية التي يبديها المرؤوسين , مما يمكن الوصول للقرارات الأكثر فعالية و ضمان سهولة تنفيذها .

9-2 التحفيز :

إن وجود نظام تحفيز فعال يطبق في المنظمة يعتبر من أهم مكونات بيئة العمل الناجحة والفعالة , وفي ظل ازدياد حدة المنافسة بين الشركات كان لزاماً وضرورياً على الشركة أن تمتلك أنظمة إدارية فعالة ومدروسة لتحقيق من خلالها التميز والتقدم وتضمن بقائها واستمرارها . وتبرز أهمية وجود نظام حوافز فعال في كونه يساهم بدرجة أساسية في رفع الروح المعنوية للعاملين وينمي لديهم الولاء والحب للمنشأة ويشعرهم بالأمان والاستقرار ويشبع الحاجات المادية والمعنوية لديهم الأمر الذي ينعكس إيجابياً على إنتاجية العاملين وجودة المنتجات والخدمات المقدمة ويزيد من قوة المنشأة سواء على الصعيد المحلي أو العالمي

1-9-2 تعريف التحفيز :

هو مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل جهد اكبر في عمله , والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء , مقابل إشباع حاجاته المتعددة وتحقيق تطلعاته وأهدافه التي يسعى لبلوغها من خلال عمله (مرعي مرعي 2008)

حالة داخلية تدفع الموظف إلى الانخراط في سلوك معين أو مجموعة من العوامل التي تدفع الموظفين على التصرف بطرق معينة (Stone, 2002, p. 396)
وفي تعريف آخر عرفت الحوافز بأنها عملية تنشيط واقع الأفراد (العاملين) بطرائق ايجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء (الطخيس 2001، ص 109)

نستطيع تلخيص التعاريف السابقة بان الحوافز هي المحددات التي تقوم بالتأثير على سلوك الفرد وتجعله يستجيب بشكل ايجابي حيث تنعكس هذه الاستجابة على أداءه وتحسنه

2-9-2 أنواع الحوافز :

تم تقسيم الحوافز إلى حوافز ايجابية وحوافز سلبية كالآتي (زويلف, 2000, 279) :

1- الحوافز الايجابية هي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتتكون من :

أ - الحوافز المادية : تتمثل الحوافز المادية بالأجور والعلاوات السنوية . والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادات في نفقات المعيشة والمكافآت والمشاركة في الأرباح وتشكل من الأجر على أساس الساعة , أو الأسبوع أو اليوم أو السنة إضافة إلى الزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء , وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والتعويضات , والمزايا العينية ذات القيمة المادية

ب - الحوافز المعنوية : تتمثل الحوافز المعنوية بالترقية وتقدير جهود العاملين وإشراك العاملين في الإدارة وضمان واستقرار العمل , وتفويض الصلاحيات

2 - الحوافز السلبية : يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه , أو تحسين الصورة الأخوذة عنه , وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته

وقد قسمت الحوافز بطريقة أخرى (ربابعة , 2003 , 50) كالآتي :

1 - حوافز مادية تتمثل في تنزيل درجة الموظف , أو العمل على توقيف علاوته الدورية أو المستحقة , والعزل المؤقت للموظف

2 – حوافز معنوية : تتمثل في العمل على حرمان الشخص من تنزيل اسمه في لوحة الشرف في المنظمة أو توجيه تنبه للمقصر في عمله , ونشره على لوحة الإعلانات

3 – حوافز فردية : تقدم هذه الحوافز لفرد معين نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه , أو تخطى الهدف المحدد مسبقا , وقد تكون تلك الحوافز مادية أو معنوية

6 – حوافز جماعية : توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم , بحيث يعملون بشكل جماعي بقسم محدد, وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التفاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف لرفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية , وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين , وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء

7 - حوافز التميز : هي محاولة لضمان التحسين والتطوير المستمر للأداء الوظيفي , حيث يكون حافز التميز دافعا لتشجيع العاملين بناء على التمايز في أداءهم

ترى الباحثة أن نوع الحوافز الأفضل هو الحوافز المادية خاصة في ظل الأزمة الحالية والظروف المعيشية وارتفاع الأسعار , فالحوافز المادية تحفز الموظف وتدفعه على العمل بأقصى ما لديه حتى يعطي أفضل ما عنده

الفصل الثالث

1-3 مقدمة

2-3 مفهوم الأداء

3-3 أهمية الأداء

4-3 عناصر الأداء الوظيفي

5-3 أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة

6-3 عناصر الأداء الوظيفي

7-3 أنظمة قياس وتطوير الأداء

الأداء الوظيفي

1-3-1 مقدمة :

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ , وشهد بحوث مستمرة للبحث عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي , إذ انه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلا عن انه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول النامية والمتقدمة على حد سواء , ومازالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هياكلها ومحاولتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة اكبر , واستحدثت نظام حلقات الجودة وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة , ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء (الشنطي , 2006 , ص 34)

2-3-2 مفهوم الأداء :

ويعرف (الشنواني , 2001 , ص 424) الأداء على انه أداء إي فرد ما هو إلا انعكاس لقدرته من عدمه في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل

وأيضاً يقصد بمفهوم الأداء مجموعة المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها , فهو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات (العطية 2003)

في حين يعرف الأداء أيضاً على أنه تفاعل لسلوك الموظف , وان ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة , إذ يمثل قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة , وهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة (ابو شيخة , 2000)

من خلال التعريفات السابقة للأداء الوظيفي نرى بأنه قد تعددت تعريفات الأداء نتيجة لتعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال , فمنهم من يراه على أنه تفاعل , مخرجات وأهداف , انعكاس للقدرات .

3-3- أهمية الأداء :

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات النامية والمتقدمة على حد سواء , فالجميع يعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معياراً ومؤشراً أساسياً للتقدم الاقتصادي والإداري أيضاً . وذلك لما له من أثر في معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد , وأصبح مؤكداً أن نمو الدخل القومي ورفع مستوى العيشة يعتمد أساساً على رفع مستوى كفاءة العاملين . لذلك نجد المشكلة الأساسية الأولى في هذه الدول بشكل عام هي العمل على رفع مستوى الأداء وتنميته في جميع الوحدات الاقتصادية الاجتماعية المختلفة . كما يحظى الأداء باهتمام بالغ في جميع المستويات ابتداءً من مستوى الفرد أي كان موقعه داخل التنظيم تدرجاً إلى المستوى القومي , وذلك من منطلق أن أداء الفرد يؤثر في الأداء الإجمالي لإدارة التي ينتمي إليها , وهذا بدوره يحدث تأثيره الإيجابي أو السلبي في كفاءة وفعالية المنظمة ككل والعكس صحيح , وفي النهاية ينعكس هذا التأثير على المستوى القومي أي على مستوى

الدولة , وذلك لان الأداء على المستوى القومي ماهر إلا تعبير عن أداء التنظيمات العاملة فيه (سليمان , 1975 , ص 29)

3-4 أهمية الأداء بالنسبة للعاملين :

يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر , وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل

يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا للارتباط ذلك بما يتقاضاه من أدور ومرتببات وما في حكمها مقابل هذا الأداء , وذلك بشرط أن تتوافر المقومات اللازمة

يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بالحاجات الأساسية له , وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله واثبات ذاته (سليمان , 1975 , ص 29)
نستنتج مما سبق أن تحقيق الفرد لأهداف المنظمة واهتمامه بأدائه وبرفع مستواه ينعكس عليه وسوف يمكنه من تحقيق عددا من الأهداف المرتبطة به

3-5 أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة :

تهتم المنظمات بأداء الأفراد العاملين لديها ذلك لان مستوى تقدم ونجاح أي منظمة مرتبط بشكل مباشر بأداء العاملين فهم الركيزة الأساسية لها

لذلك نجد جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات , ذلك لان الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات الفرد ودافعيته فحسب , وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا (سليمان , 1975 , ص 13,14)

3-6 عناصر الأداء الوظيفي :

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها ما يلي :

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخليفة العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها
2. نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الاخطاء

3. كمية العمل المنجز: إي مقدرا العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل , ومقدار سرعة هذا الانجاز
4. المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة , ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين , وتقييم نتائج عمله (العطية, 2003)

3-7 أنظمة قياس وتطوير الأداء

Performance Appraisal systems

تم تطوير العديد من الأنظمة في قياس الأداء في السنوات الأخيرة. ولذلك فانه بإمكان المديرين استخدام الكثير من قوائم وطرق التقويم المناسبة وفق الأهداف التي يسعون لتحقيقها من هذه العملية.

ومن الممكن تقسيم هذه الأنظمة إلى مجموعتين المجموعة الأولى هي الأنظمة التقويمية المعتمدة على الأحكام أو التقديرات الحكمية, سواء أكانت هذه التقديرات من خلال المقارنة أي مقارنة كل فرد بالفرد الأخر في مجموعته أو تقديرات قائمة بذاتها ومعتمدة على معايير تتم المقارنة بها. (Relative Judgment and Absolute Judgment)

أما المجموعة الثانية فهي الأنظمة المعتمدة على الخصائص أو السمات والسلوكيات والمخرجات.

1-7-3 الأحكام الشخصية (المقارنة) Relative Judgment

بموجب أنظمة التقويم المعتمدة على الأحكام المقارنة يتم الطلب من المشرفين مقارنة أداء العامل مع أداء العاملين الآخرين الذين يؤدون نفس الوظائف, حيث يرتب المشرف (المقوم) العاملين تصاعديا من الأدنى أداء إلى الأعلى أداء أو تنازليا. أو يقوم المقوم بمقارنة كل فرد مع جميع العاملين الذين يخضعون هم أيضا للتقويم حيث يقوم الفرد (أ) مع (ب) ومن ثم مع (ج) ومع (د) وهكذا لتحديد من هو الأفضل , وبعد ذلك يتم ترتيب الأفراد وهذه الطريقة تسمى بالمقارنة الزوجية Pair Comparison وهي أكثر تفصيلا من الترتيب الأولي البسيط ولكن كلتا الطريقتين تعانيان من عيوب – رغم بساطتها وسرعة تنفيذها – ومن أهم هذه العيوب ما يلي:

- 1- من الصعوبة تحديد الاختلاف أو التباين في أداء الأفراد ومقدار هذا التباين, فقد يكون مثلا لدينا الأفراد حسين, أحمد, علي, مصطفى مرتبين من الأعلى إلى الأدنى في الأداء فالسؤال الذي يثار هنا ما هي جوانب الأفضلية في أداء حسين عن كل من أحمد وعلي ومصطفى ؟ وما هو مقدار الاختلاف ؟ هل إن قيمة الفروقات بين أداء حسين وأحمد وكذلك أحمد وعلي ومصطفى هي نفسها؟
- 2- إن هذه الطريقة لا توفر معلومات كاملة يمكن الاستفادة منها, إذ لا يمكن للمديرين من تحديد مدى الجودة أو الضعف في الترتيبات الحدية أي لا توضح فيما إذا كان العامل في أعلى السلم الترتيبي لفريق عمل معين هو أفضل أو أسوأ من العامل المتوسط في فريق عمل آخر, إذ انه بالإمكان إن يكون العامل الذي تم ترتيبه بالحد الأدنى في فريق معين أفضل في أدائه من العاملين متوسطي الأداء في فريق عمل آخر يكون أدائه الإجمالي ضعيفا.
- 3- تفرض هذه الطريقة على المديرين ضرورة تحديد فروقات بين العاملين قد لا تكون موجودة في الواقع, مما يؤدي إلى حصول صراعات إذا تم إعلان النتائج لهم .

2-7-3 الأحكام المطلقة Absolute Judgment

بموجب هذا المدخل فان المشرفين يضعون أحكامهم حول أداء العاملين اعتمادا على معايير الأداء, لذا فانه ليست هناك مقارنة بين الزملاء؛ بل إن المديرين يقومون بترتيب العاملين وفق المعايير المحددة في قوائم التقويم. (محمد عباس, 2013, ص146, 147, 149)

3-7-3 نظام قياس الأداء الذي يركز على السمات

Traits Performance Measurment System

بموجب هذا النظام يتم الحكم على أداء العاملين وفقا لخصائصهم التي تعد دائمة ولصيقة بهم , وقد تؤثر هذه السمات أو الخصائص على أدائهم لوظائفهم.

وعلى الرغم من إن الكثير من المنظمات تعتمد على تقويم الأداء على هذا النظام , لكن هناك الكثير من المشاكل والمآخذ عليه . من أهم هذه المآخذ إن السمات المعتمدة في التقويم يكتنفها

الغموض كما وإنها عرضة للتحييز واللاموضوعية, يضاف إلى ذلك إن تحديد السمات يركز على الفرد وليس على الأداء , ولذلك من الصعوبة تحديد نقاط الضعف أو القوة الحقيقية في الأداء.

والشكل التالي يوضح نموذجا لمقياس معتمد على السمات:

3-7-4 نظام قياس الأداء الذي يركز على السلوكيات Behavioral Appraisal System

يركز هذا النظام على سلوكيات العامل , فمثلا بدلا من الأخذ بالسمات القيادية , فان المقوم يقوم بترتيب العاملين وفق السلوكيات الظاهرة, ومن الأمثلة على هذه السلوكيات (التعاون مع الزملاء , الانتظام في الدوام , وحضور الاجتماعات في أوقاتها المحددة).

ومن أهم الطرق المستخدمة في تقويم سلوكيات العاملين كل من طريقة المواقف الحرجة وطريقة الملاحظات السلوكية ومقياس التدرج السلوكي.

3-7-5 طريقة المواقف الحرجة Critical Incident Method

يتم التركيز على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الفعال والسلوكيات المؤثرة سلبيا على فعالية الأداء. هذه المواقف الجوهرية الايجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقوم خلال فترة محددة (فترة التقويم) وعلى ضوء معايير محددة بناء على التحليل الوظيفي.

إن هذه الطريقة ذات أهمية في توفير التغذية العكسية لكل عامل حول أدائه وتساهم في تقليل التحييز من خلال الاعتماد على معيار محدد مسبقا وملاحظة الأداء على ضوءه ومن تسجيل السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها.

3-7-6 مقياس التدرج السلوكي Behaviorally Anchored Rating Scale

تم تطوير هذا المقياس في عام 1963 من قبل كل من سمث وكندل , إذ يتم تقرير أداء العامل بموجب هذا المقياس الذي يتضمن مجموعة من السلوكيات التي ترتبط بمتطلبات الوظيفة وتوضع مستويات لكل بعد أو معيار من الأبعاد أو المعايير السلوكية غالبا ما تتراوح بين مستوى أدنى (1) ومستوى أعلى قد تكون (7) أو (9) غالبا. إن هذا المقياس السلوكية:لين فرصة لمعرفة المستويات المحددة للسلوكيات المرغوبة وغير المرغوبة , كما ويهيئ تغذية مرجعة ذات فائدة لتحسين أدائهم , وهذا يقلل بدرجة كبيرة من إمكانية رفض نتائج التقويم من قبل العاملين.

7-7-3 مقياس الملاحظة السلوكية :

بموجب هذا المقياس يقوم المقوم بتسجيل السلوكيات المتكررة بعد ملاحظتها على فترات مختلفة, ولذلك فان هذا المقياس يختلف عن سابقه في انه يتم قياس السلوك الفعلي بدلا من السلوك المتوقع, أي يتم متابعة ومراقبة العاملين وتسجيل سلوكياتهم بدلا من التأشير على السلوك المتوقع وفق معرفة المقوم بسلوك العاملين.

8-7-3 نظام التقويم وفق المخرجات Outcome Appraisal System

يعتمد هذا النظام على النتائج المنجزة من قبل العاملين مثل عدد الوحدات المنتجة أو المبيعات الإجمالية ومن الطرق الشائعة وفق هذا النظام طريقة الإدارة بالأهداف (MBO) إذ بموجب هذا الأسلوب يتم تحديد الأهداف للفترة القادمة بين كل من العاملين والمشرفين , ومن ثم يتم تحديد مستوى انجاز الأهداف وتحديد أداء العاملين على ضوء مستويات الانجاز هذه .

إن طريقة الإدارة بالأهداف توفر معايير واضحة لأداء العاملين , وبذلك تقلل من التحيز والأخطاء الناجمة عن التحيز واللاموضوعية Objective measure يركز انتباه العاملين على مخرجات محددة وقد يصرف العاملين على الجوانب الأخرى في الأداء كالجودة , ولذلك فان التركيز على المخرجات قد يؤدي إلى ارتفاع في مستويات الأداء وفق منظور واحد للأداء وهو المعيار الكمي (نفس المرجع ص150)

ترى الباحثة أن ممارسة تقييم الأداء هي ممارسة مهمة جدا تؤثر على أداء العامل بشكل كبير حيث تسمح له بالتعرف على نتائج أعماله , وتتم عملية التقييم باستخدام عدد من الأساليب السابقة التي تبين للإدارة مستوى أداء العاملين ومقدار تحقيقهم للأهداف المخططة

الفصل الرابع :الدراسة العملية

1-3 لمحة موجزة عن تأسيس شركة جود

2-4 شعار الشركة

3-3 أهداف الشركة

4-4 نهج الدراسة

5-4 أداة الدراسة

6-4 تطبيق الدراسة

7-4 مجتمع وعينة الدراسة

8-4 المعالجة الإحصائية للبيانات

9-4 تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

شركة الجود : (تأسسها . أهدافها , رسالتها)

1-4 لمحة موجزة عن تأسيس الشركة:

يرجع اسم جود في مجال الأعمال التجارية إلى عام 1933 عندما قام المغفور له الحاج محمد ديب جود والد وجد أصحاب الشركة الحاليين بتأسيس أول نواة عمل انحصرت في مجال المواد الغذائية وسط أجواء صعبة وظروف مستحيلة إلى أن أشرق الاسم الشهير جود من اللاذقية وقد أخذ الأبناء هذه المسؤولية وطوروا العمل ووسعوا التجارة.

- دخلت الشركة عالم الصناعات الحديثة عام 1975 بتأسيسها مع إحدى الشركات المحلية صناعة الأدوات المنزلية
- في العام 1985 بنت الشركة أول مصنع لإنتاج المياه الغازية بالعلب المعدنية.
- في العام 1987 أطلقت علامة مندرين التجارية الشهيرة.

- في العام 1992 قامت الشركة بتأسيس مصنع حديث آخر للمياه الغازية بالزجاجات وعبوات البلاستيك بموجب قانون الاستثمار /10/ لعام 1991 وقد تطورت هذه الصناعة بمصنع اللاذقية بحيث أصبح الإنتاج يشمل المياه الغازية والشاي والتلج والعصير وشراب الفواكه بمختلف العبوات الزجاج و الكرتون.
- في العام 1993 أسست الشركة مصنعا حديثا للأدوات المنزلية باسم شركة جود للصناعات المنزلية وقد استطاعت اختراق أسواق التصدير وحصلت على شهادة الجودة العالمية CE و MQ وارتأت الشركة التوسع في العمل الصناعي وهكذا كان تأسيس مصنع لصناعة قضبان التسليح والزوايا الصناعية، علما بأن كافة مصانع الشركة حاصلة على شهادة ISO 9002
- في عام 2000 أسست شركة سلس للعصائر حيث تعتبر خطوط الإنتاج الموجودة من أحد أحدث خطوط الإنتاج العالمية والتي تم إنشاؤها بالتعاون مع شركة كرونوس الألمانية العملاقة وهي تتميز بجودة منتجاتها وبالطاقة الإنتاجية الكبيرة والقادرة على تغطية عدة دول بوقت واحد.
- إن تميز مصانع شركة جود من حيث الجودة في التصنيع وإرضاء الزبائن والالتزام بالمواعيد المتفق عليها للتوريد يضعهم في الأوائل في قمة القائمة.

4-2 شعار الشركة:

تلتزم شركة جود بمبدأ إرضاء الزبون التام، إذ أن كل فرد في الشركة ملتزم ليس فقط في تحقيق المنفعة المادية بل يتجاوز توقعات العملاء وذلك بتوفير منتجات ذات جودة عالية وتقديم أفضل الخدمات التي تتوافق مع المواصفات و المستلزمات.

4-3 أهداف الشركة:

- تقديم أفضل المنتجات والخدمات للعملاء
- الالتزام بمعايير الجودة
- بلوغ مركز الريادة في السوق الداخلي والخارجي
- العمل بموجب روح الفريق الواحد والالتزام والتفاني والولاء ضمن أسرة العاملين.

4-4 نهج الدراسة :

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع الحقائق والمعلومات والبيانات بقصد وصفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج

4-5 أداة الدراسة : تم استخدام استبيان موجه للعاملين والمدراء في شركة جود للتعرف على آرائهم حيال المشكلة , تم بناء الاستبيان بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية

يتألف الاستبيان من قسمين رئيسيين :

القسم الأول : عبارة عن معلومات عامة تمثلت بالنوع الاجتماعي والعمر والمؤهل الدراسي وعدد سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي

القسم الثاني : يمثل فقرات المقاييس التي تقيس كل من عناصر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية من تخطيط , تعيين واستقطاب , تدريب , تحليل وتصميم الوظيفة , التحفيز , تقييم الأداء ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار إضافة إلى المتغير التابع المدروس والمتمثل بأداء العاملين حيث يتألف الاستبيان من 51 عبارة

4-6 تطبيق الدراسة :

تم تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة بالمرحلتين التاليتين :

1 - تم في المرحلة الأولى توزيع الاستبيانات على أفراد العينة

2 - تم في المرحلة الثانية جمع الاستبيانات من أفراد العينة البالغة 70 مفردة خلال أسبوع

4-7 مجتمع وعينة الدراسة :

يتألف مجتمع الدراسة من العاملين والمدراء في شركة جود وتتألف عينة الدراسة من 70 شخص من العاملين والمدراء تم توزيع الاستبيان عليهم وجميعهم استجابوا للدراسة

4-8 المعالجة الإحصائية للبيانات :

بعد الانتهاء من تجميع استبيانات الدراسة تم استخدام البرنامج الإحصائي spss لتحليل بيانات الدراسة وكانت الأدوات المستخدمة كالتالي :

- 1- الجداول التكرارية (Frequency Table) من اجل توصيف العينة إحصائيا
- 2- التحليل الوصفي (Descriptive) لتحليل البيانات الشخصية للمستجوبين والتعرف على أفراد عينة الدراسة
- 3- الانحدار (regression) لمعرفة مدى تأثير الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين
- 4- الارتباط (correlations) لمعرفة مدى ارتباط الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بأداء العاملين

9-4 تحليل نتائج الدراسة و مناقشتها :

توصيف العينة إحصائيا :

تم تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين باستخدام الوصف الإحصائي لعينة الدراسة بغرض التعرف والاستفادة منها حيث توزع أفراد العينة حسب خصائصهم : النوع الاجتماعي , العمر , المؤهل الدراسي , عدد سنوات الخبرة , المستوى الوظيفي

الجدول 4- 1

Gender

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Female	26	37.1	37.1	37.1
Male	44	62.9	62.9	100.0
Total	70	100.0	100.0	

يتضح من الجدول (1) نسبة الذكور المشاركين في الاستبيان أكثر من نسبة الإناث حيث أن عدد الإناث 26 نسبة 37,1 % بينما عدد الذكور 44 نسبة 62,9% مما يدل على أن اغلب العاملين في شركة جود هم من الذكور ومن مختلف المستويات الوظيفية

جدول-4- 2

Age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Less than 20 years	1	1.4	1.4	1.4
Between 20 - 29 year	15	21.4	21.4	22.9
Between 30 - 39 year	22	31.4	31.4	54.3
Between 40 - 49 year	25	35.7	35.7	90.0
above 50 year	7	10.0	10.0	100.0
Total	70	100.0	100.0	

يتضح من الجدول (2) أن اغلب المشاركين في الدراسة هم من الذين تتراوح أعمارهم بين 40 – 49 سنة حيث بلغ عددهم 25 شخص بنسبة 35,7 % ويأتي بالمرتبة الثانية الذين تتراوح أعمارهم بين 30 – 39 سنة بعدد 22 شخص ونسبة 31,4 % بينما الذين تتراوح أعمارهم بين 20 - 29 سنة يشكلون 21,4 % بعدد 15 شخص والذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة يشكلون 10% بعدد 7 أشخاص وهناك شخص واحد فقط بعمر اقل من 20 مما يدل على أن معظم موظفي الشركة من المتقدمين بالعمر ذوي الخبرة الكبيرة مع انخفاض اعتماد الشركة على عنصر الشباب .

جدول 4-3

Education

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Less than secondary school	9	12.9	12.9	12.9
Secondary school	10	14.3	14.3	27.1
University degree	29	41.4	41.4	68.6
Intermediate institute	14	20.0	20.0	88.6
Diploma	3	4.3	4.3	92.9
Master degree	5	7.1	7.1	100.0
Total	70	100.0	100.0	

يتضح من الجدول (3) أن معظم العاملين في الشركة من الحاصلين على شهادة جامعية بعدد 29 شخص يشكلون نسبة 41,4% من المشاركين بالدراسة , يليهم حملة شهادة المعهد المتوسط بعدد 14 شخص بنسبة 20% من المشاركين في الدراسة , كما نجد انه يوجد 3 أشخاص من حملة شهادة الدبلوم يشكلون نسبة 4,3% و 5 أشخاص من حملة شهادة الماجستير يشكلون نسبة 7,1% من المشاركين في الدراسة , ويتوزع باقي المشاركين بين حملة الشهادة الثانوية بنسبة 12,3% و اقل من شهادة ثانوية بنسبة 12,9%

ومنه نجد أن الشركة تركز على حملة الشهادات في أعمالها المكتبية وتعتمد في الأعمال الغير مكتبية على الفنيين

جدول 4-4

Experience

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Less than 5 years	7	10.0	10.0	10.0
Between 5 - 10 years	14	20.0	20.0	30.0
Between 11 - 15 years	16	22.9	22.9	52.9
Between 16 - 20 years	22	31.4	31.4	84.3
Above 20 years	11	15.7	15.7	100.0
Total	70	100.0	100.0	

يتضح من الجدول (4) أن معظم العاملين في الشركة يتمتعون بخبرة كبيرة تتراوح بين 16-20 سنة بعدد 22 شخص ونسبة 31,4 من المشاركين في الدراسة , يليهم الأشخاص الذين تتراوح خبرتهم بين 11-15 سنة بعدد 16 شخص ونسبة 22,9% من المشاركين في الدراسة , يليهم الذين تتراوح خبرتهم بين 5-10 سنوات ويشكلون نسبة 20% من المشاركين في الدراسة بعدد

14 شخص , كذلك هناك 11 شخص خبرتهم أكثر من 20 سنة ويشكلون 15,7% من المشاركين في الدراسة و7 أشخاص خبرتهم أقل من 5 سنوات يشكلون 10% من المشاركين بالدراسة مما يدل على أن الشركة تعتمد على الأشخاص ذوي الخبرة المتوسطة والمرتفعة

جدول-4- 5

Title		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Directorate Manager	10	14.3	14.3	14.3
	Manager assistant	8	11.4	11.4	25.7
	division cheif	17	24.3	24.3	50.0
	Employer	31	44.3	44.3	94.3
	other	4	5.7	5.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

يتضح من الجدول (5) أن معظم المشاركين في الدراسة هم من الموظفين بعدد 31 موظف ونسبة 44,3% من المشاركين , كذلك كان هناك 17 رئيس قسم بنسبة 24,3% من المشاركين في الدراسة و8 مساعد للمدراء بنسبة 11,4% من المشاركين و10 مدراء إدارة بنسبة 14,3% إضافة إلى 4 أشخاص من درجات وظيفية أخرى , أي أن الاستبيان تم توزيعه على شرائح مختلفة المستويات الوظيفية في الشركة لمعرفة رأي كافة العاملين بموضوع الدراسة .

جدول-4- 6

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PLANNING	70	2	5	3.97	.529
SELECTING	70	3	5	4.14	.563
TRAINING	70	3	5	4.19	.472
DESIGNING	70	2	5	4.02	.619
STIMULATE	70	2	5	3.92	.688
PERFORMANCE	70	2	5	3.92	.734
PARTICIPATION	70	2	5	3.90	.719
PERFORMANCE	70	2	5	4.04	.589
Valid N (listwise)	70				

جدول 4-7

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X4 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

من خلال الجدول (6) نجد أن المتوسط الحسابي للتدريب يبلغ 4.19 يليه المتوسط الحسابي للاختبار والتعيين إي أن اغلب المشاركين يجدون إن للتدريب وللختبار والتعيين الأهمية الأكبر على الأداء

جدول 4-8

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.985 ^a	.971	.970	.102

a. Predictors: (Constant), X4

الفرضية الأولى:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتصميم وتحليل الوظائف على أداء العاملين في شركة جود من الجدول (8) نلاحظ إن R square (معامل التفسير) يساوي 0.971 إي أن تصميم وتحليل الوظائف يفسر 97.1% من أداء العاملين وبعبارة أخرى فإن 97.1% من أداء العاملين يعود إلى تحليل وتصميم الوظائف

جدول 4-9

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.210	1	23.210	2237.669	.000 ^a
	Residual	.705	68	.010		
	Total	23.916	69			

جدول 4-9

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.210	1	23.210	2237.669	.000 ^a
	Residual	.705	68	.010		
	Total	23.916	69			

a. Predictors: (Constant), X4

b. Dependent Variable: Y

جدول 4-10

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.270	.081		3.351	.001
	X4	.936	.020	.985	47.304	.000

a. Dependent Variable: Y

نلاحظ من الجدول 9 أن Sig تساوي 0.00 وهي اصغر من 0.05 مما يدل على وجود اثر لتحليل وتصميم الوظائف على أداء العاملين من الجدول 10 نستنتج معادلة الانحدار التالية:

$$Y=0.27+0.936X4+e$$

جدول-4- 11

Correlations

		X4	Y
X4	Pearson Correlation	1	.985**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	70	70
Y	Pearson Correlation	.985**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول-4- 12

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

نلاحظ من الجدول 11 إن قيمة معامل Pearson 0.985 وهو موجب إي إن كل زيادة في متغير تحليل وتصميم الوظائف يقابله تحسن في أداء الموظفين.

جدول-4- 13

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.961 ^a	.924	.923	.164

a. Predictors: (Constant), X1

الفرضية الثانية:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة جود من الجدول 13 نلاحظ إن R square (معامل التفسير) يساوي 0.928 أي أن تخطيط الموارد البشرية يفسر 92.8% من أداء العاملين وبعبارة أخرى فإن 92.8% من أداء العاملين يعود إلى تخطيط الموارد البشرية

جدول 4- 14

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.090	1	22.090	822.562	.000 ^a
	Residual	1.826	68	.027		
	Total	23.916	69			

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: Y

جدول 4- 15

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.207-	.149		-1.385-	.171
	X1	1.069	.037	.961	28.680	.000

a. Dependent Variable: Y

نلاحظ من الجدول 14 أن Sig تساوي 0.00 وهي اصغر من 0.05 مما يدل على وجود اثر لتخطيط الموارد البشرية على أداء العاملين من الجدول 15 نستنتج معادلة الانحدار:

$$Y = -0.207 + 1.069 X1$$

جدول 4- 16

Correlations

		X1	Y
X1	Pearson Correlation	1	.961**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	70	70
Y	Pearson Correlation	.961**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	70	70

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول-4- 17

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2 ^a	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Y

نلاحظ من الجدول 16 أن قيمة معامل pearson تساوي 0.961 وهو موجب إي إن كل زيادة في متغير تخطيط الموارد البشرية يقابله تحسن في أداء العاملين.

جدول-4- 18

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.959 ^a	.920	.919	.167

- a. Predictors: (Constant), X2

الفرضية الثالثة:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب وتعيين الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة جود, نلاحظ من الجدول 18 أن Rsquare (معامل التفسير) يساوي 0.920 أي أن الاستقطاب وتعيين الموارد البشرية يفسر 92% من أداء العاملين وبعبارة أخرى فان 92% من أداء العاملين يعود إلى استقطاب وتعيين الموارد البشرية.

جدول-4- 19

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.011	1	22.011	785.665	.000 ^a
	Residual	1.905	68	.028		
	Total	23.916	69			

- a. Predictors: (Constant), X2
b. Dependent Variable: Y

جدول-4- 20

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.120	.150		-.800	.427
	X2	1.004	.036	.959	28.030	.000

a. Dependent Variable: Y

ومن الجدول 19 نلاحظ أن Sig تساوي 0.00 وهي اصغر من 0.05 مما يدل على وجود أثر الاستقطاب وتعيين الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة جود ومن الجدول 20 نستنتج معادلة الانحدار :

$$Y = -0.120 + 1.004X2 + e$$

جدول-4- 21

Correlations

		X2	Y
X2	Pearson Correlation	1	.959**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	70	70
Y	Pearson Correlation	.959**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	70	70

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول-4- 22

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

نلاحظ من الجدول 21 أن معامل الارتباط Pearson يساوي 0.959 وهو موجب أي أن كل زيادة في متغير استقطاب وتعيين الموارد البشرية تؤدي إلى تحسن في أداء العاملين.

جدول 4- 23

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.901 ^a	.811	.808	.258

a. Predictors: (Constant), X3

جدول 4- 24

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.400	1	19.400	292.141	.000 ^a
	Residual	4.516	68	.066		
	Total	23.916	69			

a. Predictors: (Constant), X3

b. Dependent Variable: Y

الفرضية الرابعة:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة جود, من الجدول 23 نلاحظ أن قيمة Rsquare تساوي 0.811 أي أن تدريب وتطوير الموارد البشرية يفسر 81.1% من أداء العاملين وبعبارة أخرى فان 81.1% من أداء العاملين يعود إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية.

جدول 4- 25

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.673	.277		-2.428	.018
	X3	1.124	.066	.901	17.092	.000

a. Dependent Variable: Y

ومن الجدول 25 نستنتج معادلة الانحدار :

$$Y = -0.673 + 1.124X3 + e$$

جدول 4- 26

Correlations

		X3	Y
X3	Pearson Correlation	1	.901**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	70	70
Y	Pearson Correlation	.901**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول 4- 27

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X6 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

نلاحظ من الجدول 26 أن قيمة معامل الارتباط Pearson تساوي 0.901 وهو موجب أي أن كل زيادة في متغير التدريب والتطوير للموارد البشرية يؤدي إلى تحسن في أداء العاملين.

جدول 4- 28

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.974 ^a	.948	.947	.135

a. Predictors: (Constant), X6

الفرضية الخامسة:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على أداء العاملين في شركة جود , نلاحظ من الجدول 28 أن قيمة Rsquare (معامل التفسير) 0.948 أي أن تقييم الوظائف يفسر 94.8% من أداء العاملين وبعبارة أخرى فان 94.8% من أداء العاملين يعود إلى تقييم الوظائف.

جدول 4- 29

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.671	1	22.671	1238.724	.000 ^a
	Residual	1.245	68	.018		
	Total	23.916	69			

a. Predictors: (Constant), X6

b. Dependent Variable: Y

جدول 4 30

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.974	.088		11.011	.000
	X6	.780	.022	.974	35.196	.000

a. Dependent Variable: Y

ومن الجدول 29 نجد أن قيمة Sig تساوي 0.00 وهي اصغر من 0.05 مما يدل على وجود اثر لتقييم الوظائف على أداء العاملين في شركة جود ومن الجدول 30 يمكننا أن نستنتج معادلة الانحدار :

$$Y = 0.974 + 0.780X6$$

جدول 4- 31

Correlations

		X6	Y
X6	Pearson Correlation	1	.974**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	70	70
Y	Pearson Correlation	.974**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول 4- 32

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X5 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

نلاحظ من الجدول 31 أن قيمة معامل الارتباط Pearson تساوي 0.974 وهو موجب أي أن كل زيادة في متغير تقييم الوظائف تؤدي إلى تحسين في أداء العاملين.

جدول 4- 33

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.910 ^a	.828	.825	.246

a. Predictors: (Constant), X5

جدول 4- 34

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.791	1	19.791	326.268	.000 ^a
	Residual	4.125	68	.061		
	Total	23.916	69			

a. Predictors: (Constant), X5

b. Dependent Variable: Y

الفرضية السادسة:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة جود , من الجدول 33 نلاحظ إن قيمة R square (معامل التفسير) تساوي 0.828 إي إن تحفيز الموارد البشرية يفسر 82.8% من أداء العاملين وبعبارة أخرى فإن 82.8% من أداء العاملين يعود إلى تحفيز الموارد البشرية, ومن الجدول 34 نجد إن قيمة Sig تساوي 0.00 وهي اصغر من 0.05 مما يدل على وجود اثر لتحفيز الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة جود.

جدول 4-35

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.985	.171		5.744	.000
	X5	.778	.043	.910	18.063	.000

a. Dependent Variable: Y

ومن الجدول 35 يمكننا إن نستنتج معادلة الانحدار :

$$Y = 0.985 + 0.778X5 + e$$

جدول 4-36

Correlations

		X5	Y
X5	Pearson Correlation	1	.910**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	70	70
Y	Pearson Correlation	.910**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول 4-37

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X7 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

نلاحظ من الجدول 36 إن قيمة معامل الارتباط Pearson تساوي 0.910 وهو موجب أي أن كل زيادة في متغير تحفيز المواد البشرية تؤدي إلى تحسن في أداء العاملين.

جدول 4- 38

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.975 ^a	.952	.951	.131

a. Predictors: (Constant), X7

الفرضية السابعة:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على أداء العاملين في شركة جود

نلاحظ من الجدول 38 إن R square (معامل التفسير) يساوي 0.952 إي إن مشاركة العاملين يفسر 95.2% من أداء العاملين وبعبارة أخرى فإن 95.2% من أداء العاملين يعود إلى مشاركة العاملين.

جدول 4- 39

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.757	1	22.757	1334.906	.000 ^a
	Residual	1.159	68	.017		
	Total	23.916	69			

a. Predictors: (Constant), X7

b. Dependent Variable: Y

جدول 4- 40

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.919	.087		10.598	.000
	X7	.799	.022	.975	36.536	.000

a. Dependent Variable: Y

من الجدول 39 نجد إن Sig تساوي 0.00 وهي اصغر من 0.05 مما يدل على وجود اثر لمشاركة العاملين على أداء العاملين في شركة جود , ومن الجدول 40 يمكننا إن نستنتج معادلة الانحدار:

$$Y = 0.919 + 0.799X7 + e$$

جدول 4-41

Correlations

		X7	Y
X7	Pearson Correlation	1	.975**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	70	70
Y	Pearson Correlation	.975**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نلاحظ من الجدول 41 إن قيمة معامل الارتباط Pearson تساوي 0.975 وهو موجب إي إن كل زيادة في متغير مشاركة العاملين تؤدي إلى تحسن في أداء العاملين

من خلال تحليل الانحدار يمكن ترتيب تأثير الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين وذلك وفق نسب لعامل التفسير R square وفق الجدول 42

جدول 4-42

الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية	نسب معامل التفسير R Square
تصميم وتحليل الوظائف	%97.1
مشاركة العاملين	%95.2
تقييم الاداء	%94.8
تخطيط الموارد البشرية	%92.8
استقطاب وتعيين الموارد البشرية	%92
تحفيز الموارد البشرية	%82.8
تدريب وتطوير الموارد البشرية	%81.1

الفصل الخامس

1-5 مقدمة

2-5 النتائج

3-5 التوصيات

1-5 مقدمة :

بناء على التحليلات الإحصائية المستخدمة سابقا توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

2-5 النتائج :

1- هناك اثر لتحليل الوظائف وتصميمها على أداء العاملين في شركة جود حيث كان معامل التفسير 97,1% وهذه النتيجة تتوافق مع نتائج دراسة Hafsa Shaukat, 2015, نستنتج أن تحليل الوظائف يحسن الأداء لأنه يحدد بدقة المهام الواجب على العامل القيام بها

2- هناك اثر لتخطيط الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة جود حيث كان معامل التفسير 92,8% وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة Hafsa Shaukat, 2015 يمكن القول أن عملية التخطيط هي شرط لازم لنجاح إدارة موارد البشرية ف معامل التفسير المرتفع هي نتيجة متوقعه

3- هناك اثر للاستقطاب والتعيين على أداء العاملين في شركة جود حيث كان معامل التفسير 92% وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة الهيتي والمعشر, 2004 فإن استقطاب موارد بشرية عالية الخبرة وتوظيفها من العوامل المهمة التي تساهم في رفع الأداء بل واستمرارية الشركة , فوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتوظيف العمالة الكفوءة القادرة على القيام بالأعمال على أكمل وجه من شأنه أن يطور أداء المؤسسة ويحسنه بشكل عام ., بينما توظيف العمالة غير الفعالة وغير الخبيرة سوف يؤدي إلى تراجع أداء المؤسسة وانخفاض أرباحها

4- هناك اثر لتدريب الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة جود حيث كان معامل تفسير 81,1% وهي بذلك تتوافق مع دراسة Mercy Gacheri Munjuri, 2011, ودراسة Momena Akhter, 2013, نستنتج أن وظيفة التدريب تحسن بلا شك من أداء العاملين في المنظمة حيث تقلل من الهدر و ترفع من إنتاجية العامل

5- هنالك اثر لتقييم الأداء على أداء العاملين في شركة جود حيث كان معامل التفسير 84,8% وهي بذلك تتفق مع دراسة خلف الله, 2015, Momena Akhter, 2013, إن تقييم الأداء هو شرط مهم لنجاح إدارة الموارد بشرية حيث أن التخطيط الجيد للموارد

البشرية لا يشكل عامل نجاح إلا إذا اقترن بتقييم أداء فالتقييم و التخطيط وجهان لعملة واحدة وهي بالتأكيد نتيجة متوقعة يفسر التقييم بنسبة مرتفعه

6- هناك اثر للتحفيز على أداء العاملين في شركة جود حيث كان معامل التفسير 82,8% وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Mercy Gacheri Munjuri, 2011, تزيد الحوافز بشكل عام من أداء العامل ويمكن القول بان الأداء يتناسب طردا مع حوافز, فالحوافز تصب في مصلحة الفرد والمؤسسة بان واحد, من ناحية الفرد فإنها تؤثر على سلوكه وتجعله يشعر بالرضا وبالتالي يعطي أفضل ما لديه بشكل متفان الأمر الذي ينعكس ايجابيا على المؤسسة

7- هناك اثر لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على أداء العاملين في شركة جود حيث كان معامل التفسير 95,2% وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Hafsa Shaukat, 2015, حيث نجد أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تحسن الأداء لأنها تضمن التنفيذ الطوعي لقرارات دون تردد أو تدمير وتخفف من الجو المتوتر بين الرئيس و المرؤوس

8- نستنتج أن سبب ارتفاع معامل التفسير أن هذه الممارسات تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين, حيث يتأثر الأداء التنظيمي في شركة جود إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية

3-5 التوصيات :

1- العمل على مراجعة وتحديث عملية التحليل الوظيفي بشكل دوري ومستمر حيث أن التحليل الوظيفي يشمل جميع الوظائف والتي تكون بدورها في حالة ازدياد وتطور مستمر

2- تطوير معايير تقييم الأداء بشكل دائم حيث يتم اختيارها حسب الوصف الوظيفي للعاملين بحيث تكون واضحة ومفهومة وقابلة للقياس, وذلك لمواكبة تطورات العمل واحتياجاته المستقبلية مما يجعل نتائج التقييم أكثر دقة

3- ضرورة وجود نظام تغذية عكسية يتبع عملية تقييم الأداء يمكن الموظف من التعرف على نتائج تقييم أداءه الوظيفي الذي بدوره يكشف نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي

4- أن تراعى جهود التخطيط الاستراتيجي في الشركة توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلبا أو ايجابا على أداء الشركة وأداء العاملين خصوصا في ظل الأزمة الحالية

5- يجب أن تتسم الخطط الإستراتيجية بالمرونة من أجل الاستجابة السريعة للتغيرات الداخلية والخارجية الطارئة

6- الاهتمام والتركيز على ثقافة الموارد البشرية والقيام بتوعية إدارية من خلال القيام ب محاضرات , مؤتمرات , ندوات ودورات عمل يكون هدفها زيادة الوعي وإدراك أهمية تطبيق هذه الممارسات في المؤسسة

7- بذل جهد أكبر لاستقطاب الكفاءات العالية التي تخدم الشركة بشكل فعال ومرضي , ففي ظل الأزمة الحالية وهجرة معظم الكفاءات إلى خارج سوريا , أصبح من الصعب الحصول عليها بسهولة

8- القيام بالتدريب الداخلي والخارجي وعلى فترات منتظمة ومدروسة من أجل التأكد من وعي العاملين بوظائفهم والاستعداد التام لمواجهة أي مشكلة , والعمل على إعطاء العاملين فرصة لاختيار البرامج التدريبية التي تتناسب مع قدراتهم وحاجاتهم التدريبية ومهام واختصاصات عملهم ووظيفتهم

9- وضع إستراتيجية التحفيز الخاصة بتحفيز الموارد البشرية يراعى فيها الاختلاف في القدرات والمهارات الفردية , أي دراسة خصائص ودوافع الأفراد أولاً وقبل تطبيق أي إستراتيجية فالحوافز المادية في ظل الظروف المعيشية وغلاء الأسعار تمثل أهمية كبيرة للموارد البشرية , فالتحفيز المادي سيكون حافز مهم للأداء الأفضل

10- إتباع الشركة لسياسة الباب المفتوح حيث تتيح لأي عامل لديه أفكار بناءة ومبدعة باقتراحها وأخذها وبعين الاعتبار وتطبيقها بحسب الإمكانيات , وإشراك العاملين بالتقييم ووضع والاستراتيجيات السياسات

11- إعطاء المزيد من الاهتمام للموارد البشرية في الشركة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية

12- توصي الباحثة للبحوث المستقبلية أن تبحث في العقبات والصعوبات التي تواجه المؤسسة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في سوريا وفي البلدان العربية الأخرى

المراجع

المراجع باللغة العربية :

- 1- ابو شيخة , نادر احمد , 2000 , إدارة الموارد البشرية , عمان , دار صفاء للتوزيع والنشر
- 2- العزاوي نجم عبدالله , عباس حسين جواد , 2010 , الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية , الطبعة العربية , عمان , الأردن
- 3- باري كشواي , 2003 , إدارة الموارد البشرية , دار الفاروق للنشر , القاهرة , مصر , ص 40
- 4- جودة , محفوظ احمد , 2010 , إدارة الموارد البشرية , عمان , دار وائل للنشر والتوزيع , ص . 99.
- 5- خطيب , رداح , الخطيب , احمد , 2006 , التدريب الفعال , عالم المكتب الحديث , اربد , الأردن
- 6- ربايعه , علي , 2003 , إدارة الموارد البشرية , عمان , دار صفاء للنشر والتوزيع
- 7- زويلف , مهدي , 2000 , إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية , عمان , دار مجدلاوي للنشر
- 8- سالم , مؤيد سعيد 2009 , إدارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي تكاملي , عمان , إثراء للنشر والتوزيع , ص 105
- 9- سليمان , حنفي محمود , 1975 السلوك التنظيمي والأداء , الاسكندرية , دار الجامعات المصرية ,
- 10- سهيلة محمد عباس 2003 , إدارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي . دار وائل للنشر , عمان , الطبعة الثانية , 2006 , ص 57
- 11- شنطي , محمود عبد الرحمن , 2006 , اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية , دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة , رسالة ماجستير , الجامعة العربية الإسلامية بغزة ,
- 12- شنواني , صلاح , 2001 , إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية , بلا ناشر (مؤسسة شباب الجامعة) , , 424
- 13- صالح , محمد (٢٠٠٤م) إدارة الموارد البشرية . ص 137 . الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع . ص 137

- 14- طخيس ، ابراهيم عبدالله ، (2001 م) الإدارة التربوية ، دار ابن سينا للنشر – الرياض – المملكة العربية السعودية .
- 15- عبدالله بن عبدالعزيز 2009, الرياض اليومية الصادرة عن مؤسسة اليمامة الصحفية . العدد 14953
- 16- عطية , ماجدة , 2003, سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة , عمان , دار الشروق للنشر والتوزيع
- 17- قاسم ضرار 1981 التخطيط وإدارة القوى العاملة (مدخل) مذكرة تدريبية ص (6,16)
- 18- محمد مرعي مرعي , موجز إرشادي : التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي , جامعة دمشق , المعهد العالي للتنمية الإدارية
- 19- منصور احمد منصور, 1979 المبادئ العامة في ادارة القوى العاملة , دار المطبوعات , ص5
- 20- منصور بن عبد العزيز المعشوق , 2011, المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية : المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام , الرياض , , ص (210, 211)
- 21- هاشم, زكي محمود (١٩٩٦) إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل، الكويت
- 22- يافي رنده الزهري, 2000, بحث عن التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية , كلية الاقتصاد , جامعة دمشق, مجلة جامعة دمشق , العدد الأول

المراجع الأجنبية :

- 1- Cangemi, J., Kowalski, C., and Claypool, J. (1985). *Participative Management: Employee Information Age Publishing*
- 2- *Management Cooperation: A Practical Approach*, Philosophical Library, USA

- 3- Ristow, A., Pearse, N., Ristow, L., & Amos. (2008). *Human Resource Management*. South Africa: Juta and Co.
- 4- Sims, R. (2007). *Human Resource Management: Contemporary Issues, Challenges, and Opportunities*. USA:
- 5- Stone, R. (2002). *Human Resource Management*, (4th ed.), John Wiley & Sons Ltd, Australia.
- 6- **Ziad Sami Alkalha, Zu'bi M.F. Al-Zu'bi**, Investigating the Effects of Human Resource Policies on Organizational Performance: An Empirical Study on Commercial Banks Operating in Jordan, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* ISSN 1450-2275 Issue 51 (2012)

مراجع الدراسات الأجنبية

- 1- Mercy Gacheri Munjuri, 2011 , The Effect of Human Resource Management Practices in Enhancing Employee Performance in Catholic Institutions of Higher Learning in Kenya , The Catholic University of Eastern Africa , *International Journal of Business Administration* Vol. 2, No. 4; November 2011
- 2- *Miss Hafsa Shaukat, Miss Namrah Ashraf and Shahzad Ghafoor, 2015, Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance, COMSATS Institute of Information Technology, Lahore, Pakistan , Middle-East Journal of Scientific Research* 23 (2): 329-338, 2015 ISSN 1990-9233
- 4- Mst. Momena Akhter¹; Md. Nur-E-Alam Siddique, 2013, HRM Practices and its Impact on Employee Performance: A Study of the Cement Industry in Bangladesh *Global Disclosure of Economics and Business*, Volume 2, No 2 (2013) ISSN 2305-9168
- 4- Naser I. Saif^{1*} Khaled S. Sartawi, 2013, Relationship between Human Resource Management Practices and Perceived Performance of

مراجع الدراسات العربية :

1- خالد عبد الله المربراني الغامدي, 2014, دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام دراسة حالة :وزارة الشؤون الاجتماعية - مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة ,المملكة العربية السعودية

2- صلاح الدين حسين الهيتمي وزيادة يوسف المعشر, 2004, تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا (دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية , جامعة مؤتة, المملكة الأردنية الهاشمية , مجلة جامعة دمشق-المجلد ٢٠ - العدد الأول-2004

3- منال خلف الله جبارة الله ,2015,التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط دراسة حالة شركة سودابت ,جامعة الرباط الوطني

الملاحق

الاستبيان

أود أن أشكركم على المساعدة في تعبئة الاستبيان التالي من أجل استكمال مشروع التخرج من برنامج إدارة الأعمال في الجامعة الافتراضية السورية حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	بشدة غير موافق
-------	--------	------------	-------	-------	-----------	----------------

أرجو من حضرتكم التلطف والإجابة على الأسئلة التالية بكل شفافية وموضوعية لأغراض التحليل الإحصائي حيث إن المعلومات سوف تعامل بسرية تامة ولن نستخدمها إلا لإغراض البحث العلمي فقط شاكرين لكم حسن تعاونكم.

أرجو التكرم بوضع علامة(√) في الخانة المناسبة لك:

1- الجنس :

ذكر أنثى

26 44

2- العمر :

أقل من 20 سنة العدد (1) من 20 إلى 29 (15) من 30 إلى 39 (22) من 40 إلى 49 (25) 50 سنة فأكثر (7)

3- المؤهل الدراسي :

أقل من ثانوية (9) ثانوية عامة (10) إجازة جامعية (29) معهد متوسط (14) دبلوم (3) ماجستير (5) دكتوراه(-)

4- عدد سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات (7) 5 - 10 سنة (14) 11 - 15 سنة (16) 16- 20 سنة (22) أكثر من 20 سنة(11)

5- المستوى الوظيفي :

مدير عام(-) مدير إدارة (10) مساعد مدير(8) رئيس قسم (17) موظف (31) أخرى(4)

المتغيرات المستقلة					
(الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية)					
-	3	12	43	12	1- التخطيط لدى الشركة خطة طويلة الأجل للموارد البشرية
-	1	8	49	12	يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية في الشركة نحو تحقيق أداء أفضل
-	1	10	51	8	تستخدم الشركة أدوات التنقيح لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية
-	1	12	52	5	تقوم الشركة بتحليل البيئة الخارجية لتحديد وجود ووفرة الموارد البشرية
-	-	4	56	10	يسهم التخطيط في الاستيفاء باحتياجات الشركة من الأفراد
-	3	6	46	15	تعتمد الشركة المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عند التعيين والاستقطاب
-	-	1	48	21	إن اختيار الموظفين بناء على معايير تتناسب مع العمل يؤدي إلى رفع سوية العمل
-	-	-	49	21	تستخدم الشركة مكاتب إدارة الموارد البشرية من أجل ملئ الشواغر التي لديها
-	-	5	44	21	تسعى الشركة للحصول على أعلى المهارات والكفاءات في السوق
1	6	9	40	14	يتم اختيار الموظفين في الشركة باستخدام عددا من اللجان
-	2	2	49	17	تعتمد الشركة على معيار الكفاءة في اختيار العاملين
-	-	9	44	17	تستخدم الشركة عدة طرق لاختيار طالبي الوظائف
-	-	5	49	16	3-1- تقوم الشركة ب تصميم برامج التدريب والتنمية
-	3	8	44	15	3-2- يخضع العاملون في الشركة لبرنامج تدريبي كل عام
-	-	-	51	19	3-3- يتم تحديد البرامج التدريبية من خلال احتياجات الشركة
-	-	-	53	17	3-4- يسهم تنوع الدورات في توجيه إمكانيات الموظفين إلى الاتجاه الصحيح والسليم.
-	-	-	52	18	3-5- إن التدريب يسهم في مساعدة الفرد للتقدم لوظائف أعلى في زمن أقل.
-	4	14	41	11	4-1- يتم تغيير المتطلبات الوظيفية في الشركة كل سنة اعتماداً على متطلبات العمل
-	1	11	46	12	4-2- تعتمد الشركة على المعايير في تصميم الوظائف
-	-	7	47	16	4-3- تسعى سياسة الشركة لإثراء العمل بإضافة مهام إلى وظائف
-	3	4	44	19	4-4- تقوم الشركة بتوسيع العمل أفقياً بإضافة مسؤوليات جديدة
17	18	4	27	4	5-1- لا توفر الشركة حوافز لموظفيها
-	1	2	47	20	5-2- تستند المكافآت في الشركة إلى الأداء
-	2	6	46	16	5-3- تركز الشركة على الإنصاف في توزيع المكافآت بين العاملين
-	1	2	42	25	5-4- تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافع قوي للتميز بالأداء
-	1	4	43	22	5-5- تعطى الحوافز عندما يزيد المقدم من العامل عن المطلوب منه
-	2	4	46	18	6-1- يتم استخدام تقييم الأداء كأداة أساسية لتحديد أداء الموظفين المنخفض من أجل تدريبهم ورفع مستواها

-	-	5	50	15	2-6- هناك معايير مختلفة للاداء (المالية والإدارية، إلخ..) في الشركة
9	11	5	35	10	3-6- لايقال لي اذا كنت اقوم بعمل جيد
1	5	9	41	14	4-6- تكون المعلومات عن جودة الأداء متاحة بسهولة للموظفين
-	3	6	45	16	5-6- تؤدي عملية تقييم الوظائف الى ترتيب العاملين وفقاً لأدائهم
2	2	4	44	18	1-7- تؤخذ الآراء والأفكار الخاصة بك موضع الاهتمام في الشركة
2	-	10	46	12	2-7- معايير التقييم في الشركة تأخذ في الاعتبار آراء الزملاء
-	3	11	43	13	3-7- تطلب الإدارة الخاص بك ان تبين رأيك قبل إجراء تغييرات على الطريقة التي تعمل بها
-	3	16	42	9	4-7- كثيراً ما تطبق الشركة أفكارك في العمل
-	1	4	48	17	5-7- هناك هيئة لتمثيل الموظفين في الشركة
5	6	16	36	7	6-7- هناك صندوق لاقتراحات موظفين في الشركة
					المتغير التابع (أداء العاملين)
8	5	8	37	12	تتوفر لدى الموظفين الرغبة والاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام إذا اقتضى الأمر
1	1	3	51	14	يتوفر لدى الموظفين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية
-	1	1	52	16	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بكفاءة وفعالية
-	1	11	45	13	يتمتع الموظفون بالقدرة على حل مشاكل العمل
-	1	1	47	21	يضع الموظف خطة لأعماله حتى لا يكون عنده أعمال مستعجلة أو فجائية
-	5	-	49	16	قسمك يحقق أهدافه في أقل من الوقت المتوقع
-	1	13	45	11	قسمك يحقق أهدافه مع عدد أقل من الموظفين المطلوبين
-	1	4	51	14	يبحث الموظف عن الطرق الأفضل للعمل ولا يقتصر على الطرائق السابقة
1	1	4	53	11	يستطيع الموظفون أن يتعاملوا بشكل مرضي مع الضغوط الناجمة عن العمل
-	-	8	50	12	لا يهمل الموظفون المشكلات بل يتخذون الإجراءات المبكرة لحلها جذرياً وليس مؤقتاً
-	-	8	49	13	يقوم الموظفون بقسمك بتحقيق الأهداف المجدولة في الوقت المحدد
-	-	8	46	16	هل ما زال القسم الخاص بك يحقق أهداف الشركة في حدود الميزانية من حيث التكاليف والنفقات
-	-	10	45	15	هل حقق القسم الخاص بك قد أهدافه المالية السنة السابقة
-	2	12	46	10	هل حقق قسمك الأهداف المحددة بنفقات أقل من المحددة في الميزانية
					المرجع رقم 9

المستخلص باللغة الانكليزية :

Abstract : This study aimed to investigate the impact of Human Resource Management Practices on the Employees performance in jude's company ,these 7 Practices are (Planning, analysis and job design, polarization and recruitment, training, performance appraisal, motivation, participation in decision-making) and its impact on employees performance. In order to achieve the objectives of the research, researcher designed questionnaire consisting of 51 questions to gather the data from the study samples. The research community consists of company sector in Syria , jude 's company were selected as one of the biggest Syrian companies in the province of Latakia . As the study sample consisted of administrators in the company and employees in human resources management (Managing Director - Assistant Director - Head of the Department – staff ,and another functional position) and then the questionnaire was distributed to the study sample consisting of 70 sample and collected and then analyzed using statistical program spss using a number of statistical analyzes The study concluded that the functionality of the workers affected to a large extent by the modern human resources management practices , The biggest impact was to analyze and design jobs followed by the participation of employees in decision-making and performance evaluation. All practices have a positive impact on the performance of employees, better application of this practice improves the performance of workers. The study concluded with a series of solutions and proposals such as indoor and outdoor training for employees and allow them to choose suitable training programmes And develop of the evaluation criteria and adopting the open-door policy to allow employees to participate in decisions and proposals and develop policies and strategies that enhance the overall performance of the firm and lead to its development and prosperity

Keywords: (analysis and job design, planning, recruitment, appointment, training, performance appraisal, motivation, participation of workers in decision-making, performance)

قائمة مختصرات المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	
الرمز	الاسم
	المتغيرات المستقلة
X1	التخطيط
X2	الاستقطاب والتعيين
X3	التدريب
X4	تحليل وتصميم الوظيفة
X5	التحفيز
X6	تقييم الأداء
X7	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
	المتغير التابع
y	أداء العاملين