



جامعة الزاوية

إدارة الدراسات العليا والتدريب

كلية الاقتصاد

قسم الإدارة

## دور استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

دراسة تطبيقية على العاملين في الإدارة العامة بجامعة الزاوية

إعداد الطالب: عمر خليفة أبوجناح

إشراف الدكتور: أبو القاسم سالم دوه

الدرجة العلمية: أستاذ مشارك

(2020م)

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الإجازة العالية الماجستير بتاريخ 2020/12/02م

الموافق 17/ربيع الآخر/1442هـ قسم الإدارة كلية الاقتصاد جامعة الزاوية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

{يرفع الله الذين امنوا منكم والذين  
اوتوا العلم درجات}

و

سورة المجادلة / الآية "11"

# الإهداء

## Dedication

إلى من سهرت الليالي لأجلي وأحسنت تربيتي... إلى قُرّة عيني  
ومنبع سعادتي... أمي الغالية.

إلى من وهب إلي عمره، وحياته لكي يراني على ما أنا عليه  
اليوم... إلى من زرع في قلبي المحبة... إلي قدوتي ومثلي  
الأعلى... أبي الغالي.

إلى فلذة كبدي ... ابنتي حفضها الله ورعاها ورفعها بالعلم والتقوى  
إلى إخوتي وأخواتي... والي أصدقائي... وكل من  
ساندني في إنجاز هذا العمل المتواضع.

الباحث

## شكر وتقدير

### Acknowledgement

قال تعالى في محكم كتابه (وَإِذ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ) صدق الله العظيم الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين الصادق الأمين سيدنا محمد صل الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين أجمعين، لله الحمد والمشي الذي وفقني لإتمام هذا البحث وهيا لي السبل الكريمة لإخراجه بهذه الصورة، ولا يفوتني التقدم بالشكر والتقدير والاحترام إلى الدكتور الفاضل / أبو القاسم سالم دوه والذي تكرم وتفضل بالإشراف على رسالتي والذي لم يبخل بتوجيهاته ونصائحه، وملاحظاته التي تكلفت بإخراج هذه الرسالة بهذا الشكل

ثم أتوجه بجزيل الشكر وبالغ التقدير والاحترام إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة وتحكيم هذه الرسالة.

ولا أنسى أيضا الشكر والتقدير لكل من رؤساء الأقسام والعاملين في الإدارة العامة بجامعة الزاوية، ومكتبة كلية الاقتصاد بجامعة الزاوية، ومكتبة الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، كما أتقدم بالشكر إلى أصدقائي وكل من ساندني في هذا الانجاز، إن كنت عاجزا على شكر الجميع فعند الله خير الجزاء إنه نعم المولى ونعم النصير، وآخر دعوانا إن الحمد لله رب العالمين.

الباحث

عمر خليفة أبوجناح

## قائمة المحتويات

| الصفحة  | الموضوع   | ر  |
|---|---|----|
| أ   | الآية القرآنية                                    | 1  |
| ب   | الإهداء   | 2  |
| ج   | الشكر والتقدير                                    | 3  |
| د   | قائمة المحتويات                                   | 4  |
| و   | قائمة الجداول                                     | 5  |
| ح   | قائمة الأشكال                                     | 6  |
| ح   | قائمة الملاحق                                     | 7  |
| ط   | المستخلص باللغة العربية                           | 8  |
| ي   | المستخلص باللغة الإنجليزية                        | 9  |
| <b>الفصل الأول</b><br><b>الإطار العام للدراسة</b>   |   |    |
| 2   | تمهيد   | 10 |
| 3   | أولاً: مشكلة الدراسة                              | 11 |
| 4   | ثانياً: فرضيات الدراسة                            | 12 |
| 5   | ثالثاً: أهداف الدراسة                             | 13 |
| 5   | رابعاً: أهمية الدراسة                             | 14 |
| 6   | خامساً: نموذج الدراسة                             | 15 |
| 7   | سادساً: منهجية الدراسة                            | 16 |
| 7   | سابعاً: حدود الدراسة                              | 17 |
| 7   | ثامناً: مصطلحات الدراسة                           | 18 |
| <b>الفصل الثاني</b><br><b>الدراسات السابقة</b>      |   |    |
| 9   | أولاً: الدراسات المحلية                           | 19 |
| 9   | ثانياً: الدراسات العربية                          | 20 |
| 11  | ثالثاً: الدراسات الأجنبية                         | 21 |
| 12  | رابعاً: ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة       | 22 |
| <b>الفصل الثالث</b><br><b>الإطار النظري للدراسة</b> |   |    |
|   | المبحث الأول: المدخل لنظم معلومات الموارد البشرية | 23 |
| 13  | تمهيد   | 24 |
| 14  | أولاً: مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية          | 25 |

| الصفحة | الموضوع  | ر         |
|--------|--|-----------|
| 15     | ثانياً: التطور التاريخي لنظم معلومات الموارد البشرية               | 26        |
| 16     | ثالثاً: أهداف نظم معلومات الموارد البشرية                          | 27        |
| 16     | رابعاً: أهمية نظم معلومات الموارد البشرية                          | 28        |
| 22     | خامساً: وظائف نظم معلومات الموارد البشرية                          | 29        |
| 23     | سادساً: خصائص نظم معلومات الموارد البشرية                          | 30        |
| 24     | سابعاً: مهام نظم معلومات الموارد البشرية                           | 31        |
| 25     | ثامناً: أنواع نظم معلومات الموارد البشرية                          | 32        |
| 26     | تاسعاً: التحديات التي تواجه نظم معلومات الموارد البشرية            | 33        |
| 27     | عاشراً: مكونات نظم معلومات الموارد البشرية                         | 34        |
| 28     | الحادي عشر: فوائد نظم معلومات الموارد البشرية                      | 35        |
|        | <b>المبحث الثاني: التحليل الوظيفي</b>                              | <b>36</b> |
| 29     | تمهيد:   | 37        |
| 29     | أولاً: مفهوم التحليل الوظيفي                                       | 38        |
| 30     | ثانياً: أهمية التحليل الوظيفي                                      | 39        |
| 31     | ثالثاً: أهداف التحليل الوظيفي                                      | 40        |
| 32     | رابعاً: مبادئ التحليل الوظيفي                                      | 41        |
| 33     | خامساً: أساليب التحليل الوظيفي                                     | 42        |
| 35     | سادساً: خصائص التحليل الوظيفي                                      | 43        |
| 35     | سابعاً: خطوات التحليل الوظيفي                                      | 44        |
| 37     | ثامناً: نتائج التحليل الوظيفي                                      | 45        |
| 39     | تاسعاً: معوقات التحليل الوظيفي                                     | 46        |
|        | <b>المبحث الثالث: تخطيط القوى العاملة</b>                          | <b>47</b> |
| 41     | تمهيد  | 48        |
| 41     | أولاً: مفهوم تخطيط القوى العاملة                                   | 49        |
| 43     | ثانياً: أهمية تخطيط القوى العاملة                                  | 50        |
| 43     | ثالثاً: أهداف القوى العاملة  | 51        |
| 44     | رابعاً: خطوات تخطيط القوى العاملة                                  | 52        |
| 45     | خامساً: مرحلة تحديد احتياجات من تخطيط القوى العاملة                | 53        |
| 46     | سادساً: العوامل المؤثرة في تحديد الاحتياجات من تخطيط القوى العاملة | 54        |
| 47     | سابعاً: فوائد تخطيط القوى العاملة                                  | 55        |
| 48     | ثامناً: عناصر تخطيط القوى العاملة                                  | 56        |
| 48     | تاسعاً: مشاكل تخطيط القوى العاملة                                  | 57        |

| الصفحة | الموضوع   | ر  |
|--------|---|----|
| 49     | عاشرا: المبادئ الأساسية لتخطيط القوى العاملة        | 58 |
|        | <b>المبحث الرابع: التدريب</b>                       | 59 |
| 51     | تمهيد   | 60 |
| 51     | أولاً: مفهوم التدريب                                | 61 |
| 52     | ثانياً: أهمية التدريب                               | 62 |
| 55     | ثالثاً: أهداف التدريب                               | 63 |
| 56     | رابعاً: شروط نجاح التدريب                           | 64 |
| 57     | خامساً: مبادئ التدريب                               | 65 |
| 58     | سادساً: احتياجات التدريب                            | 66 |
| 60     | سابعاً: مراحل التدريب                               | 67 |
| 60     | ثامناً: أنواع التدريب                               | 68 |
| 62     | تاسعاً: متابعة وتقييم التدريب                       | 69 |
|        | <b>المبحث الخامس: أداء العاملين</b>                 | 70 |
| 64     | تمهيد   | 71 |
| 65     | أولاً: مفهوم أداء العاملين                          | 72 |
| 66     | ثانياً: عناصر أداء العاملين                         | 73 |
| 67     | ثالثاً: أهمية أداء العاملين                         | 74 |
| 68     | رابعاً: أهداف أداء العاملين                         | 75 |
| 70     | خامساً: أنواع وطرق تحسين أداء العاملين              | 76 |
| 74     | سادساً: محددات وخطوات أداء العاملين                 | 77 |
| 75     | سابعاً: العوامل المؤثر في أداء العاملين             | 79 |
| 77     | ثامناً: مبادئ وخصائص أداء العاملين                  | 80 |
| 79     | تاسعاً: فوائد وصعوبات أداء العاملين                 | 81 |
| 80     | عاشرا: شروط تقييم أداء العاملين والمسئول عن التقييم | 82 |
|        | <b>المبحث السادس: الإبداع والابتكار</b>             | 83 |
| 84     | تمهيد   | 84 |
| 84     | أولاً: مفهوم الإبداع والابتكار                      | 85 |
| 85     | ثانياً: أهمية الإبداع والابتكار                     | 86 |
| 86     | ثالثاً: عناصر الإبداع والابتكار                     | 87 |
| 87     | رابعاً: مجالات الإبداع والابتكار                    | 88 |
| 88     | خامساً: مستويات الإبداع والابتكار                   | 89 |
| 90     | سادساً: خصائص الإبداع والابتكار                     | 90 |

| الصفحة   | الموضوع   | ر          |
|--|---|------------|
| 91   | سابعا: العوامل المؤثرة في الإبداع والابتكار     | 91         |
|  | <b>المبحث السابع: قيم واتجاهات العاملين</b>     | <b>92</b>  |
| 94   | تمهيد   | 93         |
| 95   | أولاً: مفهوم قيم واتجاهات العاملين              | 94         |
| 96   | ثانياً: أهمية قيم واتجاهات العاملين             | 95         |
| 96   | ثالثاً: مكونات قيم واتجاهات العاملين            | 96         |
| 97   | رابعاً: خصائص قيم واتجاهات العاملين             | 97         |
| 97   | خامساً: قياس الاتجاهات                          | 98         |
| 99   | سادس: وظائف الاتجاهات                           | 99         |
| 99   | سابعا: العوامل المؤثرة في قيم واتجاهات العاملين | 100        |
|  | <b>المبحث الثامن: الرضا الوظيفي</b>             | <b>101</b> |
| 101  | تمهيد   | 102        |
| 101  | أولاً: مفهوم رضا الموظفين                       | 103        |
| 102  | ثانياً: نظريات الرضا الوظيفي                    | 104        |
| 104  | ثالثاً: أهمية الرضا الوظيفي                     | 105        |
| 105  | رابعاً: عناصر الرضا الوظيفي                     | 106        |
| 105  | خامساً: نتائج الرضا الوظيفي                     | 107        |
| 106  | سادساً: نتائج عدم الرضا الوظيفي                 | 108        |
| <b>الفصل الرابع</b>                              |   |            |
| <b>الدراسة الميدانية (تجميع وتحليل البيانات)</b> |   |            |
| 108  | أولاً: نبذة عن الإدارة العامة لجامعة الزاوية    | 109        |
| 110  | ثانياً: منهجية الدراسة                          | 110        |
| 112  | ثالثاً: مصداقية وصلاحية أداة الدراسة            | 111        |
| <b>الفصل الخامس</b>                              |   |            |
| <b>النتائج والتوصيات</b>                         |   |            |
| 130  | اختبار فرضيات الدراسة                           | 112        |
| 142  | النتائج   | 113        |
| 143  | التوصيات  | 114        |
| 145  | المراجع   | 115        |
| 154  | الملاحق   | 116        |



## قائمة الجداول

| الرقم | قائمة الجداول   | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 1     | أنواع التدريب   | 62     |
| 2     | نتائج اختبار ألفا كورن باخ للثبات                                       | 112    |
| 3     | توزيع عينة الدراسة حسب النوع  | 114    |
| 4     | توزيع عينة الدراسة حسب العمر  | 115    |
| 5     | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي                                   | 116    |
| 6     | توزيع عينة الدراسة حسب التخصص   | 117    |
| 7     | توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة   | 118    |
| 8     | قيم ومعايير كل وزن من أوزان المقياس الخماسي                             | 119    |
| 9     | مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي                                   | 120    |
| 10    | جدول إجابات أفراد العينة على فقرات نظم معلومات التحليل الوظيفي          | 121    |
| 11    | جدول إجابات أفراد العينة على فقرات نظم معلومات تخطيط القوى العاملة      | 122    |
| 12    | جدول إجابات أفراد العينة على فقرات نظم معلومات التدريب                  | 123    |
| 13    | جدول إجابات أفراد العينة على فقرات نظم معلومات الإبداع والابتكار        | 125    |
| 14    | جدول إجابات أفراد العينة على فقرات نظم معلومات قيم واتجاهات العاملين    | 126    |
| 15    | جدول إجابات أفراد العينة على فقرات نظم معلومات الرضا الوظيفي            | 127    |
| 16    | <b>نتائج اختبار Kolmogorov _ smirnov</b>                                | 128    |
| 17    | نتائج اختبار دور نظم معلومات التحليل الوظيفي في تحسين أداء العاملين     | 130    |
| 18    | نتائج اختبار دور نظم معلومات تخطيط القوى العاملة في تحسين أداء العاملين | 131    |
| 19    | نتائج اختبار دور نظم معلومات التدريب في تحسين أداء العاملين             | 132    |
| 20    | نتائج اختبار دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين     | 135    |
| 21    | نتائج اختبار الفروق في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغير النوع            | 136    |
| 22    | نتائج اختبار الفروق في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغير العمر            | 137    |
| 23    | تحديد الفروق المعنوية بين الفئات العمرية في تحسين أداء العاملين         | 137    |
| 24    | اختبار الفروق في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغير المستوى العلمي         | 138    |
| 25    | تحديد الفروق المعنوية بين المستوى العلمي في تحسين أداء العاملين         | 139    |
| 26    | نتائج اختبار الفروق في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغير التخصص           | 140    |
| 27    | نتائج اختبار الفروق في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة     | 141    |
| 28    | تحديد الفروق المعنوية بين الفئات العمرية في تحسين أداء العاملين         | 141    |

## قائمة الأشكال البيانية

| الصفحة | المحتويات                              | الرقم |
|--------|--|-------|
| 6      | نموذج الدراسة                          | 1     |
| 27     | مكونات نظام المعلومات                  | 2     |
| 45     | خطوات التخطيط                          | 3     |
| 50     | عملية تخطيط القوى العاملة              | 4     |
| 54     | أهمية التدريب                          | 5     |
| 60     | مراحل التدريب                          | 6     |
| 65     | نظام تقييم الأداء                      | 7     |
| 70     | الهدف من تقييم أداء العاملين           | 8     |
| 81     | تصور شامل لمتطلبات تقييم الأداء الفعال | 9     |
| 91     | مدرج ماسلو للحاجات                     | 10    |

## قائمة الملاحق

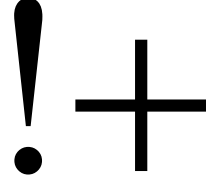
| الصفحة | المحتويات          | الرقم |
|--------|--------------------|-------|
| 154    | استمارة الاستبانة  | 1     |
| 161    | نتائج الحاسب الآلي | 2     |

## المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، مستخدماً استمارة استبانة، أعدت كأداة لجمع بيانات الدراسة، وزعت على عينة حجمها (261) مفردة من عينة الدراسة، اختيرت بطريقة العينة العشوائية البسيطة من جميع رؤساء الأقسام، والعاملين في الإدارة العامة بجامعة الزاوية، وقد مثلت العينة ما نسبته (32.5%) من حجم المجتمع، وقد تم استرجاع عدد (224) استمارة، حيث بلغ عدد الاستمارات المفقودة (37)، وقد تم إهمال عدد (14) استمارة ليصبح عدد الاستمارة القابلة للتحليل (210) استمارة استبانة، ومثلت ما نسبته (80.45%) من الاستبيانات المسترجعة، وتم تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها من خلال تطبيق بعض أدوات التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي الأكثر ملائمة لطبيعة تلك البيانات، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروفة اختصاراً (SPSS).

وكان من أهم النتائج التي توصل لها الباحث أنه لدى إدارة الجامعة نظام يتم من خلاله توفير المعلومات عن الموارد البشرية وأن إدارة الجامعة تقوم بتوفير المعلومات الخاصة بالتخطيط للقوى العاملة واختيارها وتعيينها أن إدارة الجامعة غير قادرة على توفير الاحتياجات والمناخ والإمكانيات اللازمة لتدريب العاملين بالداخل أو بالخارج وأنه يسمح للعاملين بطرح أفكارهم وإيجاد الحلول التي تساعد إدارة الجامعة في تحسين أداء العاملين فيها توجد الرغبة لدى معظم العاملين داخل إدارة الجامعة في تغيير وتطوير العمل من أجل الرفع من مستوى أدائهم الوظيفي أن إدارة الجامعة لا تقوم بتوزيع المهام الوظيفية التي تتفق مع مهارات العاملين ولا في إعطاء العاملين الراتب الذي يتناسب مع وظائفهم.



Chapter One  
الإطار العام للدارسة  
(المقدمة Introduction)

تمهيد

أولاً: مشكلة الدراسة

ثانياً: أهداف الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: فرضيات الدراسة

خامساً: أنموذج الدراسة

سادساً: منهجية الدراسة

سابعاً: حدود الدراسة

ثامناً: مصطلحات الدراسة

## تمهيد:

(الخطيب 2004، ص 15) نتيجة للتطورات التكنولوجية والاقتصادية والعولمة أصبحت نظم المعلومات تحتل مكانة واسعة ذات أهمية في كل المجالات وخاصة في المجالات الإدارية، حيث تطورت نظم المعلومات بخطى سريعة، وتعددت تطبيقاتها في جميع المستويات الإدارية، حيث تُعد هذه النظم من انجح الوسائل التي واجهت بها المنظمات تحديات العصر إذ أنها تمثل تلك الأنشطة المتكاملة التي تهدف إلى الحصول على المعلومات والمعرفة بوسائل التكنولوجيا الحديثة ليستعين بها المديرون في اتخاذ القرارات في المنظمات الإنتاجية والخدمية.

وقد استخدمت هذه الأنظمة في المستويات التشغيلية، والتكتيكية، والإستراتيجية ورافقت هذه التطورات توسع في مجال استخدام نظم المعلومات التي جعلت التطبيقات الحاسوبية أحد مكوناتها الرئيسة بغية الاستفادة من قدرتها على تحليل البيانات وتصنيفها وتبويبها بما يوازي تزايد حجم المنظمات حيث تكمن أهمية نظم المعلومات في العديد من منافع التي تحققها مثل المرونة، والسرعة في الانجاز، وتقليل التكاليف وإمكانية تقديم معلومات مفيدة في الوقت المناسب، إضافة إلي استخدامها على مستوى العمليات والأنشطة الإدارية في المستويات المختلفة. كما أن المنظمات العامة، والخاصة شهدت نقلة كبيرة في أنظمة المعلومات، تمثلت في استخدام الحاسب الآلي، وقواعد البيانات، وشبكات الاتصال بالإضافة إلى وسائل التكنولوجيا الأخرى التي ساهمت في وجود نظام معلومات يعتمد بشكل أساسي على استخدام الحاسب الآلي.

(البرغثي، 2013، ص12) تُعد الموارد البشرية في ليبيا كغيرها من البلدان واحدة من أهم الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة المستدامة حيث تقوم بدور محوري في العملية الإنتاجية، لذا تمثل تنمية الموارد البشرية إحدى المقومات الرئيسة لصقل وتحريك القدرات وتنمية الكفاءات البشرية عن طريق الأساليب العملية والمهنية والسلوكية لتلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل من الطاقة البشرية في مختلف المستويات والتخصصات التي توفر المتطلبات التنموية وفي ظل هذا التطور التكنولوجي أصبح اهتمام إدارة المنظمات بتوفير نظام معلومات الموارد البشرية الذي يوفر لإدارة الموارد البشرية البيانات والمعلومات الخاصة بالموظفين وسياسات التوظيف وتحليلها بهدف الوصول إلي معلومات واضحة يمكن على أساسها اتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالموارد البشرية.

تتطلب إدارة الموارد البشرية نظام للمعلومات يمكن أن يزودها بالبيانات الحالية والمستقبلية للعاملين في المنظمة من أجل التخطيط والرقابة

واتخاذ القرارات ويتطلب هذا النظام مجموعة من الإجراءات والأدوات، والمعلومات، وطرائق تشغيل وتقييم البيانات والأفراد الذين يستخدمون المعلومات، لذلك أصبح الاعتماد على نظم معلومات الموارد البشرية باعتبارها واحدة من النظم القادرة على جمع، ومعالجة وتصنيف وحفظ البيانات والمعلومات التي يحتاجها متخذو القرار.

وبما أن نظم المعلومات المستخدمة في المنظمات تشكل أهمية كبيرة في تحسين أدائها وترشيد عملية اتخاذ القرارات وتحقيق رضا العاملين وتنمية التزامهم، وولائهم للمنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية لذا سعت المنظمات لإدخال أنظمة معلومات حديثة والعمل على تطويرها وتدريب العاملين على استخدامها.

### أولاً: مشكلة الدراسة Study Problem

تواجه منظمات الأعمال الإنتاجية والخدمية تحديات مستمرة في بيئة عملها الداخلية والخارجية ولمواجهة هذه التحديات سعت هذه المنظمات إلى استخدام نظم معلومات الموارد البشرية من أجل تحسين أداء العاملين في المنظمة على وجه العموم. ويهدف استخدام نظم معلومات الموارد البشرية إلى تحقيق دقة التنبؤ بالعرض والطلب في تحسين أداء العاملين ووضع الأهداف الإستراتيجية، وتخطيط المسار الوظيفي، وتزويد المنظمة بمخزون من المهارات والكفاءة اللازمة للعاملين وزيادة المقدرة على معرفة الأداء الحالي والمتوقع وبناء قاعدة بيانات تتضمن مجموعة من الخبراء والاستشاريين، والعاملين المهرة المتوقع التحاقهم بالمنظمة عند الحاجة إليهم. ولم تكن الإدارة العامة بجامعة الزاوية بمعزل عن هذا التطور باستخدام نظم معلومات الموارد البشرية لتحسين أداء العاملين فيها وفي هذه المرحلة يعد استخدام نظم معلومات الموارد البشرية، ومن خلال الزيارة الميدانية التي قام بها الباحث للإدارة العامة للجامعة لاحظ وجود قصور في استخدام نظم معلومات الموارد البشرية يتمثل في (التحليل الوظيفي - تخطيط القوى العاملة - التدريب) حيث أن القصور في استخدام هذه النظم قد يؤثر سلباً على أداء العاملين، وذلك نتيجة للاستخدام الغير الأمثل للطرائق العلمية في تحليل، وتخطيط وتدريب القوى العاملة.

## تساؤلات الدراسة Study Questions

تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

ما هو أثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في الإدارة العامة بجامعة الزاوية؟

وتتلخص المشكلة البحثية في التساؤلات التالية:

س1\_ ما هو أثر التحليل الوظيفي باستخدام نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في الإدارة العامة بجامعة الزاوية؟

س2\_ ما هو أثر تخطيط القوى العاملة باستخدام نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في الإدارة العامة بجامعة الزاوية؟

س3\_ ما هو أثر التدريب باستخدام نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في الإدارة العامة بجامعة الزاوية؟

## ثانياً: فرضيات الدراسة Study Hypotheses

الفرضية الرئيسة هي: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية باستخدام نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في الإدارة العامة بجامعة الزاوية: بالتالي تشتق الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى/ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل الوظيفي باستخدام نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية.

الفرضية الفرعية الثانية/ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط القوى العاملة باستخدام نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية.

الفرضية الفرعية الثالثة/ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب باستخدام نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية.

## ثالثاً: أهداف الدراسة Study Objectives

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين من خلال التالي:

- 1\_ التعرف على أثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في التحليل الوظيفي لتحسين أداء العاملين في الإدارة العامة بجامعة الزاوية.
- 2\_ التعرف على أثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في التخطيط القوى العاملة لتحسين مستوى أداء العاملين في الإدارة العامة بجامعة الزاوية.
- 3\_ التعرف على أثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في التدريب لتحسين أداء العاملين في الإدارة العامة بجامعة الزاوية.
- 4\_ تقديم توصيات، واقتراحات تساعد في تحسين أداء العاملين من خلال استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في الإدارة العامة بجامعة الزاوية.

## رابعاً: أهمية الدراسة Study Importance

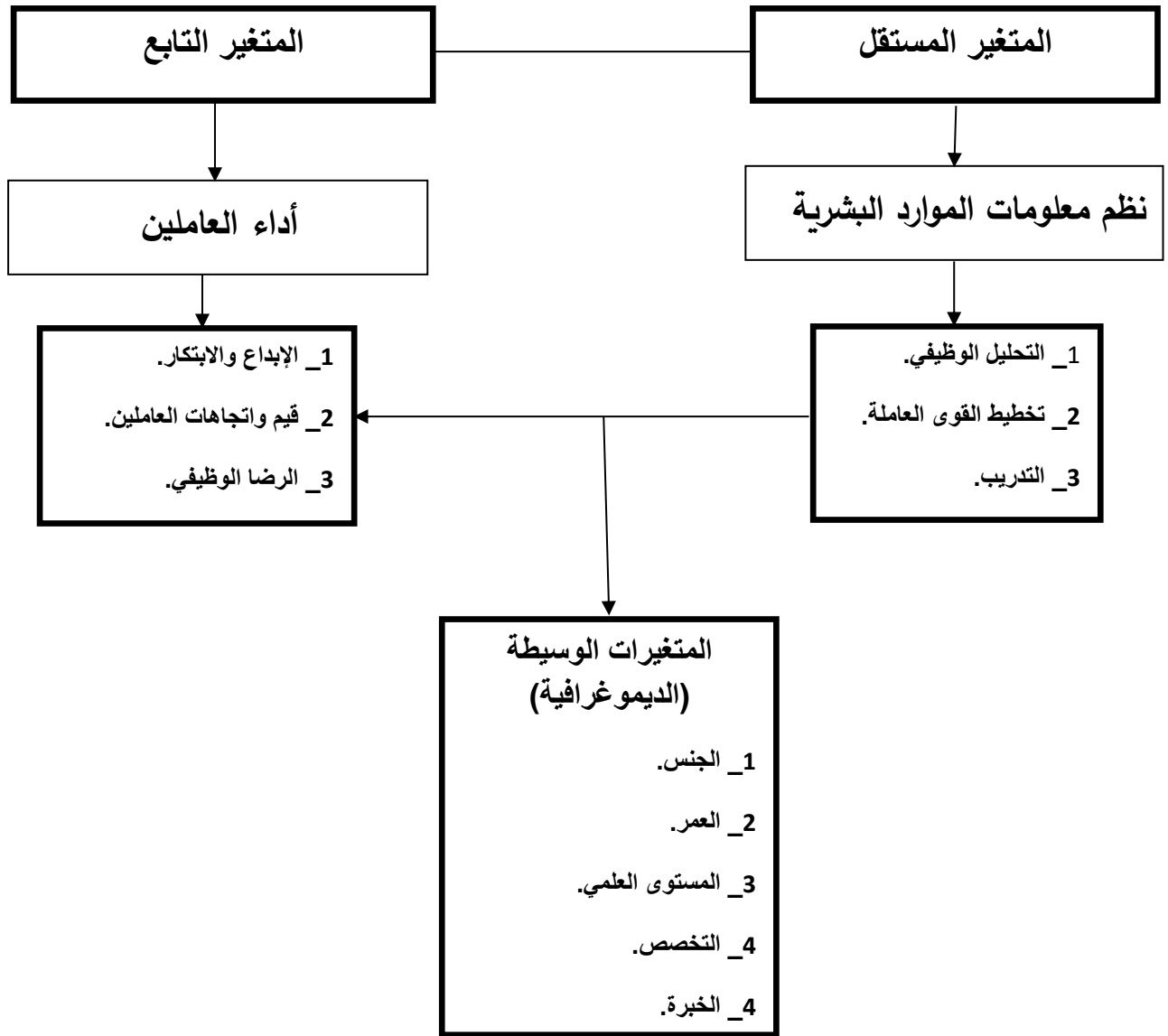
تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة في كونها تبحث على طبيعة دور استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في الإدارة العامة بجامعة الزاوية مما يساعد العاملين في إدارة الجامعة بالاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تبني الأتي.

- 1- يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تقييم دور استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في الإدارة العامة بجامعة الزاوية وما تعانيه من مشكلات وصعوبات التي تواجهها الإدارة العامة بجامعة الزاوية.
- 2- يمكن أن يساعد تحسين أداء العاملين في الإدارة العامة بجامعة الزاوية باستخدام نظم المعلومات الموارد البشرية في الرفع من كفاءة العاملين وزيادة مهاراتهم الوظيفية.
- 3- يمكن أن تسهم هذه الدراسة باستخدام نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين داخل إدارة الجامعة وزيادة اكتساب خبرات تساعد العاملين على الاستمرار والتطور كلا في مجال عمله.
- 4- تعد دراسة دور استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين من الدراسات المهمة التي طبقت على الإدارة العامة بجامعة الزاوية.



## خامساً: نموذج الدراسة Study Module

اعتمدت هذه الدراسة على تحديد نظم معلومات الموارد البشرية والوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في التحليل الوظيفي وتخطيط القوى العاملة والتدريب بناء على ذلك قام الباحث بإعداد نموذج الدراسة التالي الذي يوضح بعض من وظائف نظم معلومات الموارد البشرية والدور الرئيس الذي من خلاله يمكن أن يتم تحسين أداء العاملين.



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث

## سادساً: منهجية الدراسة Study Methodology

اتبع الباحث المنهج الوصفي، حيث قام الباحث بتجميع، وتحليل البيانات والمعلومات الخاصة بالإدارة العامة بجامعة الزاوية عن طريق استخدام أدوات لجمع البيانات والمعلومات عن هذه الدراسة بالاعتماد على المصادر التالية:

1- الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والدوريات، والمقالات والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، وكذلك شبكة المعلومات الدولية الانترنت.

2- تم إعداد وتوزيع الأستبانة لجمع البيانات، والمعلومات التي تحتاجها الدراسة.

3- يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام، والعاملين في الإدارة بالجامعة الزاوية.

4- تم الاعتماد على تطبيق بعض أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والمعروف اختصاراً ببرنامج (SPSS)

للقوف على مدى مواكبتها لمتطلبات نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين وصلها بالمهارات والقدرات اللازمة لمواكبة التطورات التكنولوجية حيث تم التوصل إلى النتائج العلمية السليمة في هذا الصدد.

## سابعاً: حدود الدراسة Study Limitations

لكل دراسة عملية أو نظرية حدود موضوعية، وحدود مكانية، وكذلك حدود زمنية، حيث كانت على النحو التالي:

**حدود الموضوع:** اقتصرت الدراسة على موضوع دور استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.

**الحدود المكانية:** الإدارة العامة بجامعة الزاوية.

**الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة عن (سنة 2019) والنصف الاول من (سنة 2020)

## ثامنا: مصطلحات الدراسة Study Concepts

**1\_ نظم معلومات الموارد البشرية:** (صالح، 2007، ص98) هي مجموعة من الطرائق والإجراءات التي تعمل على إدامة سجلات الموظفين والإشراف على مهاراتهم، والأداء الوظيفي، وتدريب ودعم التعويضات، وتطوير المسار الوظيفي.

**2\_ التحليل الوظيفي:** (عباس، 2003، ص113) هو العملية التي توفر المعلومات الضرورية حول الوظيفة ومكان ممارستها والمعدات المستخدمة لأدائها والمعرفة، والمهارات والقبليات التي لابد أن يمتلكها من يقوم بتأديتها، ونسبة ومقدار الإشراف والظروف إلي تؤدي فيها الوظيفة، بالإضافة إلى مستوى الأداء الموقع في هذه الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى.

**3\_ التخطيط:** (النداوي، 2009، ص171) يمكن تعريفه على انه مجموعة من العمليات والأنشطة والإجراءات التي تحدد حاجة المنظمة من الموارد البشرية والتي تساهم في ضمان الحصول على هذه الموارد بالعدد والنوعية الملائمة والمؤهلة لإنجاز العمل في الوقت المناسب وبما يعطي المنظمة ميزة تنافسية.

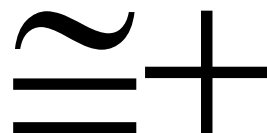
**4\_ التدريب:** (القيوتي، 2010، ص166) يقصد بالتدريب هو زيادة المهارات والمعارف في مجالات معينة، ومحاولة زيادة وعي المتدربين بأهداف المنظمة التي يعملون بها.

**5\_ أداء العاملين:** (سلطان، 2003، ص219) الأداء هو الأثر الصافي لجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

**6\_ الإبداع والابتكار:** (أيوب، 2000، ص6) الإبداع والابتكار هو القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً، أو منتجات، أو خدمات، أو طرائق وأساليب عمل مفيدة.

**7\_ قيم واتجاهات العاملين:** (القذافي، 1991، ص35) النزعة فطرية ثابتة تجعل الإنسان يفكر ويشعر ويتصرف بطريقة إيجابية أو سلبية تجاه فرد أو مجموعة أفراد أو قضية اجتماعية ما بشكل ثابت، ولا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر.

**8\_ الرضا الوظيفي:** (السيحاتي، 2003، ص33) هو تلك الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته فيصبح أنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها، من خلال طموحه الوظيفي، الرغبة في النمو والتقدم وتحقيق الأهداف المادية والاجتماعية.



## Chapter Two

# الدراسات السابقة

(Literature Review)

تمهيد

أولاً: الدراسات المحلية

ثانياً: الدراسات العربية

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

رابعاً: ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

## تمهيد:

في هذا الفصل تم ترتيب الدراسات السابقة حسب تواريخ التي أجريت فيها هذه الدراسات من الدراسات الحديثة إلى الدراسات الأقدم، قسمت إلى ثلاثة دراسات منها، الدراسات المحلية والدارسات العربية، والدارسات الأجنبية.

### أولاً: الدراسات المحلية

1- دراسة (البرغثي 2013) بعنوان، واقع تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية بالمصارف التجارية الليبية.

حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج التي تخدم أهداف الدراسة وهي

مجل القصور الواضح في استخدام نظام معلومات الموارد البشرية بالمصارف التجارية (قيد الدراسة) الذي كان سببه قلة توافر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة في مجال المعلومات الموارد البشرية، وكذلك قلة وعي الإدارات العليا وإدارات الموارد البشرية بأهمية نظام الموارد البشرية بالمصارف التجارية (قيد الدراسة)

### ثانياً: الدراسات العربية

2- دراسة (المرشدي 2014) بعنوان، أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي السعودية.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: إن درجة تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في السعودية مرتفعة، وإن تطبيق نظام تحفيز الموارد البشرية احتلت الرتبة الأولى في حين جاء تطبق نظم التدريب الموارد البشرية بالرتبة الأخيرة.

\_ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب الموظفين وتعيينهم ولتدريب ولتحفيز الموظفين في أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي في السعودية.

\_ إن مستوى أداء الموظفين في المؤسسات التعليم العالي في السعودية مرتفع.

3- دراسة (الرويلي 2014) بعنوان، دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.

توصلت إلى العديد من النتائج وهي كالآتي:

\_ هناك تأثير قوي بين علاقة نظم معلومات الموارد البشرية وبين أداء الموارد البشرية لوزارة الداخلية بمملكة البحرين.

تزداد فاعلية أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية لوزارة الداخلية، كما كانت تكنولوجيا المعلومات والنظم الحاسوبية واضحة وسهلة الاستخدام.

\_ تتأثر فاعلية الأداء للعاملين بإدارة الموارد البشرية سلبا وإيجابا بشفافية وموضوعية نظام المعلومات بشكل عام ونظام الأجور والحوافز والإجازات بشكل خاص.

\_ لا شك أن درجة وضوح ومصداقية المعلومات التي يتضمنها نظام المعلومات إدارة الموارد البشرية قد يجعل العاملين والإداريين يستغنون عن ضرورة التواصل البشري المباشر، لكون المعلومات الحالية كافية.

\_ أن الحداثة التي يمر بها العاملين الأصغر سنا قد تؤدي إلى ميلهم أكثر من غيرهم من ذوي الأعمار الأكبر إلى الرغبة في استخدام نظم معلومات الموارد البشرية.

4- دراسة (ضويو 2010) بعنوان، دور نظام معلومات الموارد البشرية في اختيار القيادات الإدارية في شركة الغزل بمحافظة اللاذقية بسوريا.

هدفت إلى إبراز أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في اختيار القيادات الإدارية في شركات الغزل في محافظة اللاذقية بسورية، وذلك من خلال مايو فره من معلومات دقيقة عن جميع العاملين في المنظمة مما يؤدي إلى سهولة اختيار القيادات الإدارية بما يتناسب مع مؤهلاتهم وكفائهم وخبراتهم. حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود نظام معلومات للموارد البشرية، مما أدى إلى عدم الثقة في اختيار القيادات الإدارية.

5- دراسة ( العيثاري 2010) بعنوان، اثر نظام معلومات الموارد البشرية في اقتصاد المعرفة في المملكة الأردنية.

وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود عدم الاهتمام بتطوير نظام معلومات الموارد البشرية، عدم الاعتماد على مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية في إدارة المعرفة بالمملكة الأردنية.

6- دراسة ( العتيبي 2007 ) بعنوان، الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية في مدينة الرياض المملكة السعودية.

توصلت هذه الدراسة إلينا استخدام الأتمتة بإدارة الموارد البشرية بصفة عامة كانت ضعيفة، وان الأتمتة يمكن أن تسهم في تخطيط واستقطاب الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية بدرجة كبيرة، كما أن الأتمتة يمكن إن تسهم في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية بدرجة كبيرة، وقد أثبتت الدراسة أن هناك معوقات تحد من تطبيق الأتمتة، وقدمت الدراسة نموذج تنظيمي لتفعيل الأتمتة بإدارات الموارد البشرية في الأجهزة المركزية بالمملكة العربية السعودية.

7- دراسة ( الجريدة 2006)، هدفت هذه الدراسة إلي قياس درجة فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الأردن.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم عالية في الأردن

8- دراسة (السعودي 2006) بعنوان، أثر نظم المعلومات الإدارية المحسوبة على أداء العاملين في مؤسسات الضمان الاجتماعي في السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على اثر نظم معلومات الإدارية المحسوبة على أداء العاملين في مؤسسات الضمان الاجتماعي ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد العينة البالغ عددهم (369 عضو) وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية لمعرفة تصورات أفراد العينة لإبعاد نظم المعلومات والأداء الوظيفي وتحليل الانحدار المتعدد لاختيار صلاحية نموذج الدراسة واثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وتحليل التباين الأحادي.

ثالثا/ الدراسات الأجنبية:

9- دراسة (Zafar 2012) بعنوان استكشاف امن نظم معلومات الموارد البشرية والموارد البشرية الالكترونية من خلال تقديم أساسيات امن المعلومات ومدى صلتها بالمنظمة.

حيث قامت هذه الدراسة بالكشف عن كيفية المحافظة على امن هذه النظم، وتعزيز ارتباطها بأداء المنظمة وبينت هذه الدراسة أهم محددات امن النظم هي تحليل المخاطر، والتدريب، والتكامل، والسياسات، وتقديم البيانات، وهيكل النظام.

10- دراسة (Normalini&Sherh2012)، بعنوان متطلبات ونتائج استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في ماليزيا.

وطبقة الدراسة على الشركات التي تستخدم هذه النظم في مدينة بينانغ Penang، واستخدمت الدراسة مقياس روجر لقياس السمات الإبداعية كأداة لقياس متطلبات استخدام هذه النظم ومقياس لاريميزوبوف لتكنولوجيا المعلومات Remenyis and Zuboffs it frame work لقياس المخرجات استخدام هذه النظم، وأظهرت نتائج الدراسة أن المتطلبات استخدام نظم معلومات الموارد البشرية تتأ بمخرجات هذه النظم.

11- دراسة ((Hussain: Wallac& Cornelius2007)، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة استخدام نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على موظفي الموارد البشرية.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن استخدام نظم معلومات الموارد البشرية كان خيارا استراتيجيا للمنظمات، ويضيف قيمة محسوبة إليها.

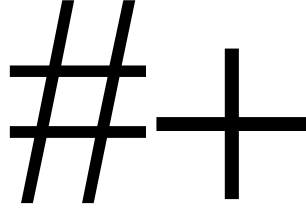
رابعا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1\_ في هذه الدراسة تم التعرف على أثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في الإدارة بجامعة الزاوية.

2\_ تختلف هذه الدراسة في تطبيقها، حيث طبقت هذه الدراسة على جميع العاملين في الإدارة العامة بجامعة الزاوية.

3\_ من حيث الزمان، تم تطبيق هذه الدراسة في الفترة الزمنية من سنة 2019 والنصف الأول من سنة 2020.





## Chapter Three

# الإطار النظري للدراسة

## (Theory of the Study)

المبحث الأول: مدخل لنظم معلومات الموارد البشرية

المبحث الثاني: التحليل الوظيفي

المبحث الثالث: تخطيط القوى العاملة

المبحث الرابع: التدريب

المبحث الخامس: أداء العاملين

المبحث السادس: الإبداع والابتكار

المبحث السابع: قيم واتجاهات العاملين

المبحث الثامن: الرضا الوظيفي

# المبحث الأول

## First topic

### مدخل إلى نظم معلومات الموارد البشرية

## Entrance to human resources information systems

### تمهيد

- 1- مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية
- 2- التطور التاريخي لنظم معلومات الموارد البشرية
- 3- أهداف نظم معلومات الموارد البشرية
- 4- أهمية نظم معلومات الموارد البشرية
- 5- الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية
- 6- خصائص نظم معلومات الموارد البشرية
- 7- مهام نظم معلومات الموارد البشرية
- 8- أنواع نظم معلومات الموارد البشرية
- 9- التحديات التي تواجه نظم معلومات الموارد البشرية
- 10- مكونات نظم معلومات الموارد البشرية
- 11- عشر: فوائد نظم معلومات الموارد البشرية

## تمهيد:

(الخرشة، 2006، ص19) يشهد العالم اليوم في ظل العولمة تطورا عميقا وسريعا على المستوى الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والتكنولوجي، ونتيجة لعمق هذا التطور وسرعته في مجال تكنولوجيا المعلومات دخل العالم فيما يطلق عليه بعصر مجتمع المعلومات الذي أصبحت فيه للمعلومة مكانة هامة في حياة البشرية وفي جميع المجالات خاصة في المؤسسات الصناعية والتجارية، إذ نجد على مستوى كل مؤسسة نظم معلومات والتي تعتبر من الأساليب الإدارية الحديثة المساعدة على مواجهة التحديات في عصر يتسم بالتغيير المستمر.

سنحاول في هذا الفصل أن نتناول نظم معلومات الموارد البشرية وأساسيتها والتي تتضمن مفاهيم أولية حول نظم معلومات الموارد البشرية.

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من أكثر الحقول العلمية والفكرية التي تباينت بشأنه الأفكار والمفاهيم بالرغم من حداثة الاهتمام بها قياسا بالحقول العلمية الأخرى في إدارة الأعمال إذ إن التطور الفكري لهذا الحقل من الاهتمام جاء متأخر قياسا بالاهتمام الذي انصب على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية التي استحوذت في بداية القرون الماضية على التركيز على الآلة والمادة ولم تعطي العنصر البشري اهتماما كبيرا، ولكن العقود المتأخرة من عقود القرن العشرين والقرن الحادي والعشرين ركز جل الاهتمام على العنصر البشري سيما أن تبلورت بشكل واضح معالم الفكر الشامل وتطور إدارة الجودة الشاملة ومالت إليه من اهتمام واسع النطاق بالعنصر الإنساني وإعطاءه أولوية متميزة بين العناصر الفاعلة في العملية الإنتاجية على وجه الخصوص.

(الخطيب، 2004، ص ص71:72) حيث تعتبر نظم معلومات الموارد البشرية عماد المنظمة وإنها تسعى من اجل تجاوز ادوار الإدارة والموظف وينتظر أن تكون لها مشاركة فعالة في الإدارة العليا وعلى الرغم من أنها تواجه صعوبات كثيرة في الشركات التقليدية في الآونة الأخيرة، حيث ساعدت البحوث على تطوير.

النماذج لمساعدة الموارد البشرية في إضافة قيمة حقيقية للأعمال التي تساعد أنظمة الموارد البشرية بشكل رئيسي في حفظ السجلات وتقييم العاملين حيث أن كل منظمة تحتفظ بسجل دقيق للعاملين يتضمن معلومات كاملة عن كل فرد، أما أنظمة تقييم الأداء فإنها تزود بقوائم التدقيق والتي بإمكان المديرين الدخول إليها من اجل متابعة المرؤوسين وتخدم نظم معلومات الموارد البشرية أهداف كثيرة

منها حشد الجهود لإيجاد مرشحين لمليء فرص العمل، الاختيار التنسيب، متطلبات ومهارات العاملين وخدمات أخرى.

### المطلب الأول: مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية

1- (عتيقة، 2073، ص24) يمكن تعريف نظم معلومات الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأفراد، والنشاطات والبيانات التي تستخدم للحصول على تخزين، واسترجاع، توزيع، واستعمال المعلومات حول الموارد البشرية للمنظمة.

2- (المرسي، 2003، ص530) هي أحد التطبيقات الخاصة لقواعد المعلومات الالكترونية والبرامج الجاهزة، التي تستهدف لتحقيق الكفاءة والفاعلية.

3- (صالح، 2007، ص98) هي مجموعة من الطرق والإجراءات التي تعمل على إدامة سجلات الموظفين والإشراف على مهاراتهم، والأداء الوظيفي، وتدريب ودعم التعويضات، والتطوير المسار الوظيفي.

4- (الخرشة، 2007، ص20) هي عبارة عن منظمة إنسانية ذات مسؤوليات استشارية ومسؤوليات تنفيذية من خلالها يمكن القيام بإنجاز المهام والوظائف الإدارية مجال تحقيق للأهداف الوظيفية والتنظيمية التي تقوم بادائها من خلال عمليات التخطيط والتحليل والتدريب والتحفيز والرقابة.

5- (عقيلي، 2005، ص11) هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية.

6- (كشواي، 2006، ص12) هي مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع متكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون فيها.

7- (الشرابي، 2007، ص19) وتعرف نظم معلومات الموارد البشرية على أنها مجموعة من الأفراد والتجهيزات والإجراءات والبرمجيات وقواعد البيانات التي تعمل يدويا أواليا على جمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها ومن تم تقديمها للمستخدم.

8- (بني حمدان، 2002، ص19) عرفها على إنها مجموعة المكونات التي تعمل بصورة منتظمة ومتفاعلة، تشمل جمع وتخزين وتحليل واسترجاع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية وإدارتها وتهيئتها

أمام المستفيدين من المديرين وصناع القرار لمساعدته في اتخاذ القرارات في مجال تخطيط الموارد البشرية واستقطابها وتعيينها وتعويضها وتدريبها وتطويرها وتقويم أدائها بكفاءة وفاعلية.

9- (القحطاني، 2008، ص 23) عرفها على أنها إحدى وظائف الإدارة والتي تعنى بكل ما يتعلق بالعنصر البشري داخل المنظمة وذلك من خلال مجموعة من الأنشطة والفعاليات الخاصة بتحليل الوظائف والعمل على تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال.

ويعرف الباحث نظم معلومات الموارد البشرية: على أنها كل التكنولوجيا المعلوماتية الحديثة المستخدمة من أجل تطوير ورفع كفاءة العنصر البشري في مساعدة المنظمة للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها في الوقت المناسب بكفاءة وفاعلية.

### المطلب الثاني: التطور التاريخي لنظم معلومات الموارد البشرية

(عبدالباقي، 2004، ص 20:22) إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمشاة، وتعد سياسات الموارد على أسس علمية، وبالإضافة إلى تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجهم.

سوف نوجز فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع وحتى وقتنا الحاضر.

هناك خمس مراحل رئيسية والتي تم الاهتمام بها على مدى التاريخ وهي على النحو التالي:

#### 1- مرحلة الثورة الصناعية:

لقد تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعية، كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم، مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة، وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:

أ- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال.

ب- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

ج- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع.

د- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

## 2- ظهور حركة الإدارة العلمية:

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية، بقيادة فردريك تايلور والذي لقب بأبي الإدارة، قد حدثت هذه الحركة من عام 1890 تقريبا حتى بداية الحرب العلمية الأولى.

وقد توصل تايلور إلى ما سماه بالأسس الأربعة للإدارة وهذه الأسس هي:

أ- التطوير الحقيقي في الإدارة.

ب- الاختيار العلمي للعاملين.

ج- الاهتمام بتسمية وتطوير العاملين وتعليمهم.

د- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

## 3- مرحلة العبودية ونظام الرق:

(برنوطي، 2004، ص 26 : 32) عندما ساد المجتمع الإنساني القديم نظام الرق كان تعامل المنظمات مع الإنسان والعاملين الذين تحتاجهم للعمل كأى وظيفة شراء.

فنظام الرق هو بالأساس نظام يسمح لإنسان ماء شراء إنسان آخر ويبيعه ويستخدمه كما يستخدم أى سلعة ما مثل حصان أو ارض أو ماكينة.

لذلك لا تحتاج المنظمة التي تعمل في مجتمع يسوده النظام إلي وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية، فاهتماماته تصبح مشابهة لاهتمامها بشراء أى شيء مادي آخر ففي هذه المنظمة ينحصر دور إدارة الموارد البشرية بشراء الرقيق بالعدد والمواصفات التي تحتاجها المنظمة وتعويض من يموت منهم ومن دون الحاجة للاهتمام بتعويضهم أو منحهم أجور أو حوافز أو تطويرهم أو الحفاظ عليهم أو غير ذلك من الأعمال، كما لا تحتاج الاهتمام بحقوقهم، حيث ليس لهم حقوق تذكر وكلما كان الرق أكثر توفرا كلما انعكس ذلك على ثمنهم وبالتالي على الحاجة للاهتمام بحسن استخدامهم.

وللعلم أن نظام الرق انقرض في أكثر دول العالم منذ مئات السنين، ولكن بقيت بعض الأفكار إلى الفترة الأخيرة أي استمر النظر إلى الإنسان باعتباره مورد متوفر وبدون قيمة أو حقوق تذكر.

### 3- مرحلة الطوائف ومرحلة ارتفاع أهمية الصناعة اليدوية:

بدء الاهتمام بالإنسان كمورد بشري عند تطور الحرف والصناعات الصغيرة وبدأ بالأساس لتهيئة مساعدين لتنظيم شؤون الحرفة ومساعدة أفرادها، فمثلا قد يحتاج حرفي معين مساعدين يهيئهم كونهم مؤهلين ليعملوا كالحرفيين وقد يحتاج إلى مساعدة إذ أصيب بعجز كما يحتاج إن يهيئ خلفا له إذا ما مرض أو التقدّم في السن أو مات، هذه وغيرها حاجات تولد بنمو الحرفة كصناعة لها متطلبات خاصة بالنسبة للمساعدة والخلف كان أبناء أو الأقارب أو الجيران هم أول المرشحين لذلك وكان العمل لدى صاحب الحرفة موقع عمل ولتعليم الحرفة (أي مدرسة مهنية).

ولم يحتاج أصحاب العمل في تلك الفترة أنظمة عمل وأجور وتعيين بسبب صغر حجم المنظمات ولكونها أسرية ذات ملكية فردية ولكنهم كانوا بحاجة إلى ما يلي:

أ- برامج التأمين لتوفير التعويض لهم عند الشيخوخة والإصابة بالحوادث.

ب- قواعد لتحديد دور المعلم في تأهيل المساعدين لمنع الاستغلال.

ج- قواعد تصنيف مستوى تأهيل العاملين وتحديد من هو "المعلم" في صنعته.

هذه الحاجات شكلت بدايات الاهتمام بالموارد البشرية، وقد عالج أصحاب الحرف والأعمال هذه الحاجات بتكوين الجمعية التعاونية فيما بينهم أطلق عليها اسم "طائفة" وهذه الطائفة شكلت نواة لما تطور لاحقا ليصبح "نقابة" الأساس في الطائفة هي أنها تتكون من أصحاب حرفة معينة، فمثلا قد يشمل طائفة البناءون وطائفة الحدادون هذه الطائفة والجمعية التعاونية توفر الدعم المادي للأعضاء عند الحاجة، كما تصنف المنتمين إليها، أي تحدد من هو معلم.

بعكس ذلك كان الاهتمام بالإنسان جزء من الاهتمام بإفراد الأسرة فلم تكن هناك حاجة للوظائف المعقدة التي تدرج اليوم ضمن مسؤوليات إدارة الموارد البشرية استمر الوضع في الكثير من دول العالم إلى القرن الحالي وبدرجات فحيثما يسود اقتصاد تقليدي وتنتشر المنظمات الصغيرة ذات الطابع الحرفي وتبقى المسؤوليات الأسرية بدون الحاجة إلى ممارسات متخصصة ومتطورة ويبقى التأهيل بصيغة التلمذة لدى المعلم.

#### 4- مرحلة التصنيع وتساعد الحاجة للعاملين ولأنظمة العمل:

الثورة الصناعية خلقت الطلب الكبير على العاملين، أي قيام لكل ما تشمله وظيفة إدارة الموارد البشرية ولدت الثورة الصناعية الحاجة للنشاطات التي تهتم بها لتخصيص إدارة الموارد البشرية. فعندما بدأت الدول تهتم بالتصنيع بدأ اقتصادها يضم إعداد كبيرة من منظمات تستخدم مكائن تعمل بالطاقة البخارية وتحقق إنتاج كبير وتحتاج إلى إعداد كبيرة من العاملين الذين يعملون بانتظام ولهذا بدأت تظهر الحاجة لاختيار العاملين وتدريبهم على المكائن المعقدة وتحديد أجورهم وساعات عملهم وغيرها من القضايا وهي من اهتمامات إدارة الموارد البشرية بل وفي بدايات الثورة الصناعية كانت أهم وظيفتين تشغلان أصحاب هذه المشاريع.

وكانت القضايا الأهم هي تحديد مواصفات العاملين ووظائفهم واختبارهم وتدريبهم، وقد لخص " فيول" وإتباع مدرسة العمليات الإدارية هذه الاهتمامات بكونها تتلخص بالتوظيف فهي تشمل ما يتعلق بتعيين واستخدام العاملين الذين تحتاجهم المنظمة وهذا ما كان ملحا في تلك المرحلة.

واهتمت مدرسة الإدارة العلمية بتطوير دراسة الوقت والحركة للمساعدة في تحديد مهام كل عامل وحركاته ومؤهلاته وكان من الرواد "تايلور" والذي قد طور منهجيات متفرقة لدراسة الوقت ودراسة الحركة فقام "تايلور" بدمجها في أداة واحدة تستخدم بشكل يساعد أيضا في تحديد ساعات العمل وغيرها.

وشكلت قضايا الأجور والرواتب والحقوق الموضوع الثاني بعد التوظيف احتاج أصحاب العمل تنظيمه والاهتمام به.

رافقت الثورة الصناعية تغيرات سياسية كالثورة الفرنسية وتغيرات اجتماعية وعلمية أسهمت في تغيير الاهتمام بالإنسان، فالتصنيع أدى إلى تمركز إعداد كبيرة من العاملين في مراكز مدن صناعية، ثم بدء العمال والمديرين الواثقين من أنفسهم وأهميتهم للعمل إدراك قوتهم وحقوقهم فيطالبون بشروط استخدام عادلة.

#### 5- المرحلة الحالية منذ الربع الأخير من القرن العشرين:

يتميز القرن العشرين بتغيير مهم في وظيفة إدارة الموارد البشرية نتيجة مجموعة عوامل ومنها العوامل الآتية:



## أ- أثر النظرية ومدرسة المنظومة:

كانت التسمية والنظر إلي الفعاليات التي تتعلق في الستينات لتسمية التوظيف أو الأفراد أو شؤون العاملين ..... الخ للتأكد على أن جوهر الوظيفة هو توفير العاملين ومعالجة قضايا الاستخدام ساهمت مدرسة المنظومة بتحويل النظرة إلي معاملتهم كمورد وليس مجرد مستخدمين وهو مورد تختلف ندرته وأهميته بمدى توفره وأهميته للمنظمة، هذه النظرية أدت إلي الاهتمام بصيانة هذا المورد وتطويره والحفاظ عليه لذلك أخذت شكل العاملين في منظمة ما موردا مهما و نادرا يقتضي الصيانة والتطوير وأخذت المنظمات تعطي أولوية بقضايا الصيانة والتطوير وتغيرت تسمية النشاط إلي إدارة الموارد البشرية.

## ب- أثر التطور العلمي والتكنولوجي والعولمة:

أدت الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي شاهدها العقود الأخيرة إلي قيام مشاريع وصناعات بالغة التقيد تستدعي مهارات عالية يستغرق توفيرها جهدا ووقت طويلا ونجد المنظمات التي تتعامل مع هذه التكنولوجيا أنها تحتاج أن تمارس الكثير من الأنشطة لتطوير العاملين والحفاظ عليهم لضمان منحهم امتيازات اللجوء إلي عقود عمل تقلل من احتمالات التترك كل ذلك أكد لها أهمية الإنسان كمورد بالغ الندرة تسعى المنظمة لتطويره كما أسهمت في توفير صيغة عمل جديدة، منها العمل عن بعد أو ما يمكن تسميته بالانتقال حاسوبيا والذي يعني بأن الفرد يعمل في إدارة ويتصل بعمله عبر الشبكة الحاسوبية عوضا على الحضور إلي مبنى مكتبه للعمل فيه.

## ج- التغيرات في خصائص وتركيبه القوى العاملة:

أدت التغيرات التكنولوجية وكذلك التغيرات الاقتصادية إلي تغيير جذري في تركيبه القوى العاملة للدول المتقدمة صناعيا من أهمها:

1- ارتفاع نسبة شاغلي الوظائف المكتبية والخدمية والذين غالبا ما يتم استخدامهم على أساس وقت العمل فتدفع لهم رواتب مقطوعة في حين انخفضت نسبة فئة العمال الذين غالبا ما يتم استخدامهم بعقود عمل ذات أمد قصير.

2- ارتفاع نسبة حملة الشهادات العالية وأصحاب التخصصات العلمية الحديثة بين العاملين في الكثير من المنظمات الكبيرة ويتم استخدام هؤلاء اعتياديا بعقود استخدام طويلة الأجل وقد تحدد أجورهم على أساس سنوي مع مكافآت ومزايا إضافية متنوعة قد تشمل أسهم في الشركات التي يعملون فيها.

3- توسع حجم قطاع الخدمات الذي أصبح القطاع الأكثر من حيث العاملين بعد أن كان قطاع الصناعة هو الأكبر والأسهم وهم يشملون العاملين في البنوك والمؤسسات المالية والصحية والعلمية..... الخ

وكذلك في الخدمات الحواسيب والمعلومات والاتصالات وغيرها ممن يمتلكون مؤهلات بسيطة ويحتاجون أنظمة عمل بسيطة ومرنة كل هؤلاء يعملون في مكاتب وليس ورش عمل بحاجة إلى أنظمة استخدام خاصة، هذه التغيرات وغيرها أصبحت تقتضي أنظمة استخدام متعددة الخصائص لتتلاءم هذه الفئات المختلفة وظروف عملها لذلك نجد بأن المنظمات الكبيرة العملاقة أكثر من نظام وصيغة عمل للتعامل مع الفئات المختلفة من العاملين وهذا زاد من أهمية وتعقيد مسؤوليات إدارة الموارد البشرية.

**المطلب الثالث: أهداف نظم معلومات الموارد البشرية (ماكلويد، 2000، p832).**

إن نظام معلومات الموارد البشرية بمفهومه الواسع هو تركيبة من الأفراد والمعدات والإجراءات المصممة لجمع وحفظ بيانات الموارد البشرية والتي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- 1- إعداد الخطط والاستراتيجيات التنافسية للمنظمة.
- 2- التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وتحليلها.
- 3- تخطيط المسارات الوظيفية ومسارات الترقية.
- 4- تقييم سياسات وممارسات وبرامج الموارد البشرية.
- 5- إعداد التقارير الخاصة بإدارة العنصر البشري.
- 6- تدعيم الأنشطة اليومية لإدارة الموارد البشرية كتسجيل ساعات العمل والغياب.

**المطلب الرابع: أهمية نظم معلومات الموارد البشرية**

(عنتر ، 2010، ص24) تعتبر أهمية نظم معلومات الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة كباقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة والتي تؤثر على مردوديتها المالية ومكانتها الاقتصادية وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية:

- 1- باعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة.
- 2- تساعد في تنمية العنصر البشري في المنظمة لزيادة فاعلية وتأثيرها على حياة الفرد والمنظمة وكذلك المجتمع.
- 3- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ أن ثروة أي دولة تتبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية.
- 4- العنصر البشري هو استثمار إن أحسن تدريبه وتنميته يمكن للمنظمة أن تحقق من خلاله مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.
- 5- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي فهو المسئول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية للمجتمع.
- 6- تنافسية المنظمة تتبع من كفاءه وفاعلية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها

#### **المطلب الخامس: وظائف نظم معلومات الموارد البشرية**

(الحسينية، 2006، ص292) إن استخدام إدارة الموارد البشرية لنظام معلومات الموارد البشرية يساعدها على قيامها بوظائفها المختلفة، والتي من أهمها:

- 1- وضع الخطط الإستراتيجية لقوة العمل من خلال مقارنة حاجات المنظمة من القوة العاملة مع المعروف منها من داخلها وخارجها وعرض البدائل لمعالجة الفروقات.
- 2- بناء ملفات شخصية خاصة لكل عضو في المنظمة تحتوي على المعلومات الضرورية عنه من حيث الحالة الاجتماعية، المؤهل، نوع الوظيفة، المكافآت العقوبات، التدريب.
- 3- وضع جداول ولوائح تفصيلية وإجمالية توضح فيها الموارد البشرية في المنظمة من حيث متوسط العمر، القدم الوظيفي، طبيعة المهارات.
- 4- وصف كامل لجميع الوظائف المتاحة في المنظمة من خلال تحديد متطلبات كل وظيفة، والمهارات التي يجب أن تتوفر في شاغلها، والمهام الموكلة إليه.
- 5- تنظيم شؤون العاملين الإدارية والإجرائية كالأجازات، التعيين، الترقية.

6- إجراء البحوث والدراسات كمقارنة لمستوى الأجور مع مستوى المعيشة، ومراقبة العلاقة بين الحوافز التي تقدمها المنظمة ومعدلات أداء العاملين.

### المطلب السادس: خصائص نظام معلومات الموارد البشرية

(السلمي، 2005، ص 26:27) يمكن تحديد خصائص نظم معلومات الموارد البشرية في مجموعة نقاط نذكر منها الآتي:

1- **شبكة الاتصال:** يشبه نظام المعلومات شبكة الاتصال وذلك في انه يزود بمسارات معلوماتية إلى الكثير من نقاط وهو يساعد المعلومات على التدفق في كل مكان بالمشروع وربما إلى أماكن خارج المشروع.

2- **مراحل تحويل وتوظيف البيانات:** تقوم نظم المعلومات بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وهنا توجد ثلاثة مراحل أساسية في هذا التحويل وهي مرحلة الإدخال ومرحلة التشغيل ومرحلة الإخراج وترتبط بهذه المراحل عدة وظائف هي تجميع البيانات وتشغيلها وإنتاج المعلومات كما يتم تنفيذ وظائف أخرى هي رقابة وإدارة البيانات.

3- **إدخال البيانات وإخراج العمليات:** يتم إدخال البيانات خلال مرحلة الإدخال بينما يتم الحصول على معلومات خلال مرحلة المخرجات وعليه فإن البيانات هي الخامات التي تتحول إلى منتجات معلوماتية كما تنتج المعلومات المهمة والمفيدة لمستخدميها.

4- **مستخدمو المعلومات:** يتم إنتاج المعلومات من نظام المعلومات بالمشروع، وذلك لاستخدامه من طرف المستخدم الداخلي أو الخارجي ويشمل المستخدم الداخلي للمديرين والموظفين بالمشروع، إما المستخدم الخارجي فيشمل كافة الجهات المهتمة خارج المشروع مثل الدائنين والموردين وجملة الأسهم وأغلب المنظمات والمؤسسات يتم إيصال المعلومات الضرورية بمساعدة تقارير دورية كجداول المبيعات، والموازنات الشهرية.

### المطلب السابع: مهام نظم معلومات الموارد البشرية

(عدون، 2000، ص 270:272) يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من الأنشطة المرتبطة بأفراد المؤسسة ومن منطلق المؤشرات التالية وأهدافها البيئية والمجتمع، والوحدات والمجموعات التنظيمية للمؤسسة والعوامل المؤثرة على الفرد والقيم والجهد. وتتمحور اختصاصات إدارة الأفراد في المؤسسة حول مختلف الجهود التي تبذلها المنظمة من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة انطلاقاً من المساهمة الفاعلة في تحقيق مستوى الاستخدام الكامل للموارد البشرية المتوفرة مع الاستمرار والاستخدام الأمثل لها للمساهمة في زيادة الإنتاج وتنمية الدخل على المستوى المطلوب ويمكن تلخيص هذه المهام وحصرها فيما يأتي:

1- العمل على اكتشاف واجتذاب القدرات والخبرات بين القادرين على العمل والراغبين فيه مع العناية باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة لهم.

2- ظروف العمل الملائمة من أجل الحصول على أعلى درجات الاستثمار الجدي للموارد البشرية.

3- توفير الرعاية الضرورية والخدمات المالية اللازمة بهدف تشجيع العاملين على تحقيق تقدمهم ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية.

4- الاحتفاظ بسجلات العمال تكون منظمة وجاهزة تحت الطلب.

12- القيام بالبحوث المفيدة في شؤون العمال للنهوض بهم فنيا ومعنويا وفتح مجال الترقية إمامهم. وتكتمل هذه الجهود والأعمال بجهود أخرى في مجال المفاوضات الجماعية وتسيير الأجور وكذلك في مجال الخدمات الاجتماعية والاهتمام بالاتصال وتوفير المعطيات والمعلومات المفيدة ووسائل اتصال تمكن العمال من إيصال آرائهم وانشغالاتهم وهي أعمال تطلبها شروط عمل للمنظمات الكبرى الحديثة وتعتبر الأعمال في الواقع مساهمة في دعم الإدارة العامة للمنظمة.

## المطلب الثامن: أنواع نظم معلومات الموارد البشرية (راوي، 2013، ص 5:6)

- 1- **النظم الفكرية:** يوصف النظام بأنه نظام فكري عندما تكون جميع عناصره من المفاهيم ويمكن استيعاب هذه النظم بدراسة تركيبها الفكري.
- 2- **النظم المادية:** وهي النظم التي لها كيان مادي ملموس ويمكن أن تتكون من أفراد وآلات ومصادر الطاقة وغير ذلك من الأشياء الملموسة.
- 3- **النظم المحددة:** النظم المحددة هي تفاعل يحقق الأهداف بطريقة يمكن التنبؤ بها بدقة تامة فإذا عرفت حالة النظام في زمن معين وعرفت مواصفات تشغيله فإنه يمكن أن نتوقع من دون أخطأ المرحلة التالية للتشغيل.
- 4- **النظم الاحتمالية:** يمكن أن نعرف النظام الاحتمالي بأنه نظام لا يمكن أن نتوقع نتائجه بدقة.
- 5- **النظم الاجتماعية:** إن وجود الإنسان في أي نظام يرتبط هذا النظام بالسلوك الإنساني وما يتفرع عنه من عقائد وثقافات وحاجات، ولذلك فإن النظم الاجتماعية عرضة للتغيير لأنها تابعة للتغيرات في السلوك الإنساني.
- 6- **النظم المغلقة:** هي النظم التي لا تتصل بالبيئة الخارجة وينحصر عملها فيما يوجد داخلها.
- 7- **النظم المفتوحة:** يمكن تعريف النظام المفتوح على أنه نظام احتمالي يتفاعل مع بيئته، ومن الأمثلة على ذلك جميع النظم التي توجد فيها حياة كالنظم الاجتماعية إذ يستقبل هذا النوع من النظام مدخلاته من البيئة المحيطة به ثم يعيدها بعد معالجتها إلى هذه البيئة.
- 8- **النظم نصف المفتوحة "أو نصف مغلقة":** إن مفهوم النظم المفتوحة من المفاهيم التي يصعب تحديدها بدقة تامة، لذلك يفضل استخدام نوع آخر يسمى النظم النصف المفتوحة أو المفتوحة نسبياً وهذه النظم تكون لها مدخلات من البيئة المحدد ومعروفة مسبقاً، وبالتالي لا يكون النظام عرضة للاضطرابات التي تأتي من خارجه.

## المطلب التاسع: التحديات التي تواجه نظم معلومات الموارد البشرية

(بن عنتر، 2010، ص27) لقد حدثت الكثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر كثيرا من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية سنذكر منها فيما يلي بعض التحديات:

### 1- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:

إن التطورات التكنولوجية تشكل قيدا على إدارة الموارد البشرية لأن التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الالكترونية تؤدي إلى التغيرات في أنواع الأعمال المهارات وهنا تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات.

### 2- التغيرات في تركيب القوى العاملة:

لقد لوحظ إن هناك تغير في تركيبة القوى العاملة الحالية بمختلف المنشأة ومن هذه التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات والمشاركات في قوى العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرص الترقى الوظيفي إضافة إلى إعداد سياسات خاصة بالنساء.

### 3- نظم معلومات في إدارة الموارد البشرية:

لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشأة بطريقة أفضل فإنها تحتاج إلي نظم معلومات حديثة تشتمل على كل البيانات والخطط لإدارة الموارد البشرية في شكل مخصص يقدم النصح للإدارة والتحدي الذي يواجه معظم المنشأة في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة اتجاه الموارد البشرية.

## المطلب العاشر: مكونات نظام معلومات الموارد البشرية (السلمي، 2005، ص46)

### 1- المدخلات: بما أن الانظام قائم على التفاعل بين عناصره أو مكوناته إذ لابد من وجود

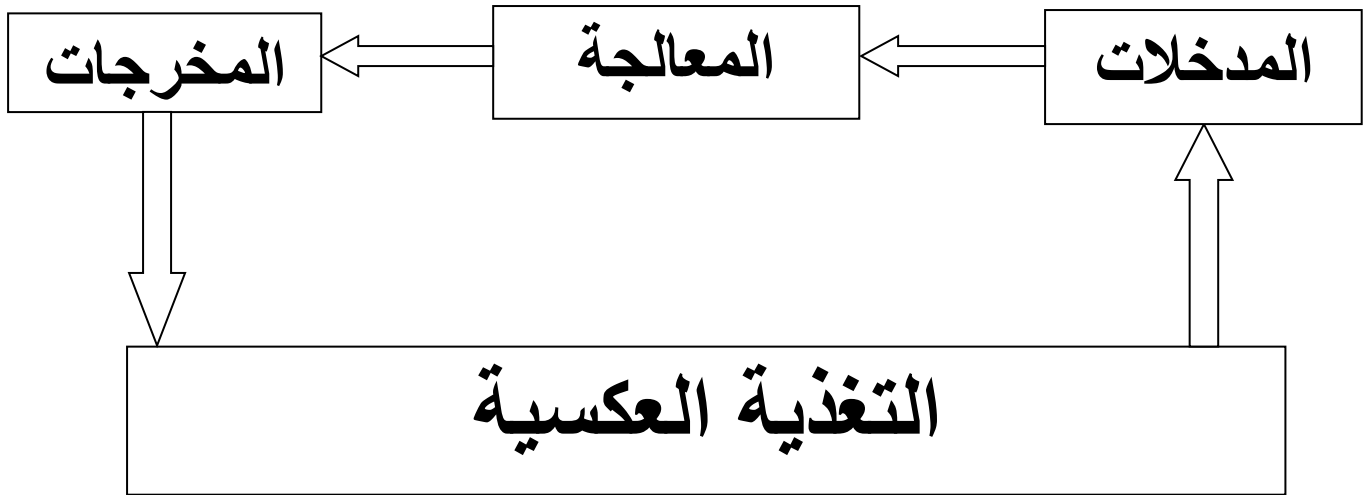
موارد مادية أو بشرية والتي تشمل المادة الخام لهذا التفاعل، لذلك فإن هذه الموارد يمكن تسميتها بالمدخلات لكونها تشمل نقطة البدء في عملية التفاعل في النظام ليتمكن أن يعمل النظام لغرض تحقيق الأهداف المطلوب منه.

### 2- المعالجة: وهي التفاعل مع المدخلات لتحويلها إلى مخرجات.

3- **المخرجات:** وهي الأشياء الناتجة عن عملية المعالجة والتي تخرج من النظام ويمكن إن تكون مدخلات نظام معين هي مخرجات نظام آخر وبالعكس.

4- **التغذية العكسية:** إن التطوير المستمر للنظام يصحح المسارات الخاصة ولذلك يتوجب توجيهه ومتابعة تقسيم عمليات تنفيذ المخرجات، لذا يتطلب فحص فاعلية النظام من خلال النتائج والمخرجات الخاصة به ويطلق على هذه العملية بالتغذية العكسية.

يوضح كيف يتم عملية إدخال ومعالجة البيانات للوصول إلى المعلومات المطلوبة والتي يتم من خلالها اتخاذ القرارات السليمة بغية تحقيق الأهداف:



الشكل رقم (2) يوضح عملية إدخال البيانات ومعالجتها.

المصدر: ( السلمي، 2005، ص50)



## المطلب الحادي عشر: فوائد نظم معلومات الموارد البشرية

(أبوليفة، 2014، ص) يعمل نظام معلومات الموارد البشرية على إسناد العملية الإدارية في المستويات

الثلاثة من خلال ما يأتي:

1- يساعد في دعم قرارات التوظيف في منظمات الأعمال وتحديد المسار الوظيفي للموظفين في المنظمة.

2- يدعم عملية التخطيط للاحتياجات التدريبية وبرامج تطوير العاملين.

3- يساعد في إعداد خطة الموارد البشرية، حيث يقوم بإعطاء معلومات عن القوى العاملة واحتياجاتها.

4- يساعد في جدولة العاملين، وإعداد جداول الإحلال للعاملين في الوظائف.

5- يساعد إدارة الأجور والرواتب وتحديد مستوياتها.

المبحث الثاني  
Secondary topic  
التحليل الوظيفي  
Job Analysis

تمهيد

- 1- مفهوم التحليل الوظيفي
- 2- أهمية التحليل الوظيفي
- 3- أهداف التحليل الوظيفي
- 4- مبادئ التحليل الوظيفي
- 5- أساليب التحليل الوظيفي
- 6- خصائص التحليل الوظيفي
- 7- خطوات التحليل الوظيفي
- 8- نتائج التحليل الوظيفي
- 9- معوقات التحليل الوظيفي

## تمهيد:

(ماهر، 2005، ص49) تعتبر الوظيفة الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فليس هناك ممارسات تقريبا من ممارسات إدارة الموارد البشرية إلا وكانت الوظيفة طرفا فيها، فيحين نختار الأفراد المناسبين فإننا نختارهم لوظائف معينة، وهم أساسيين بالنسبة إلى هذه الوظيفة وليس للوظائف الأخرى وحين ندرّب الأفراد فإننا ندرّبهم على وظائف محددة بعينها، والأمثلة عديدة وتوضح أن فهمنا للوظائف ركيزة أساسية لأداء ممارسات إدارة الموارد البشرية.

(كشواي، 2006 ص:41) سيتم التعرض في هذا المبحث لعملية تحليل المهام الوظيفية، وتمثل الوظيفة أو الوظائف المكونة الرئيسية في بنية المؤسسة، كما تمثل الوسائل التي يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها من خلالها، وهكذا فإنه لتحقيق النجاح في أي مؤسسة يجب توجيه قدر كبير من الاهتمام والعناية للطريقة التي يتم من خلالها تصميم الوظائف ويعد التناسب بين الوظيفة والشخص من الأساسيات التي لا بد من توافرها حتى يتم رفع مستوى أداء الأشخاص العاملين وتحفيزهم بشكل جيد ومن الممكن ذلك التناسب فقط إذا ما كان هناك قدر كاف من الوضوح بشأن هذه الوظيفة وبناء على ذلك نجد أن تحليل الوظائف يعتبر من أهم العمليات على المستوى التنظيمي خاصة فيما يخص تخطيط القوى العاملة ورسم سياسات تسيير الأفراد، حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الطاقات البشرية المتاحة.

### المطلب الأول: مفهوم التحليل الوظيفي

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى معرفة تحليل الوظائف:

1- (حسن، 1999، ص58) هو عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة، فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة، والمهارات، والمعرفة، والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق أداء ناجح.

2- (عباس، 2003، ص113) هو العملية التي توفر المعلومات الضرورية حول الوظيفة ومكان ممارستها والمعدات المستخدمة لأدائها والمعرفة، والمهارات والقدرات التي لا بد أن يمتلكها من يقوم بتأديتها ونسبة ومقدار الإشراف والظروف التي تؤدي فيها الوظيفة، بالإضافة إلى مستوى الأداء الموقع في هذه الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى.

3- (حمداوي، 2004، ص 55) هو عملية تحديد معالم كل وظيفة، أي توضيح ماهيتها، واجباتها ومسؤوليتها وتقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات، ونوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها وظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها.

4- (ياسين، 1999، ص 64) التحليل الوظيفي هو الأساس الذي يقوم عليه تكييف العمل للعامل حتى يسهل عليه استخدامها دون جهد كبير، كما يساعد على تعيين الحركات الداخلية الصحيحة لتوظيفها والاستفادة منها.

5- (بدران، 2000، ص 50) التحليل الوظيفي هو الدراسة الدقيقة والمنظمة لمظاهر العمل وشروطه وخصائصه بأسلوب علمي وخطوات التحليل العلمية.

ومما سبق يمكن تعريف التحليل الوظيفي: بأنه عملية جمع ودراسة وتحليل للبيانات والمعلومات اللازمة عن شاغلي الوظائف.

### المطلب الثالث: أهمية التحليل الوظيفي

(حمداوي، 2004، ص 60:61) تتمثل أهمية التحليل الوظيفي فيما يلي:

- 1- يزيد من تسيير صياغة الإعلانات والموصفات الخاصة بالوظائف على وكالات التوظيف.
- 2- يسهل على المرشحين عملية فهم المسؤوليات الأساسية للمنصب فهما واضحا مما يمنحهم الفرصة لتحديد ملائمة الوظيفة لهم ويوفر على المؤسسة الوقت والموارد.
- 3- يمهّد الطريق للاتفاق بين المراقب وصاحب المنصب بشأن نتائج الأداء الوظيفي المتوقعة والتي تقودنا إلى تقييم وظيفي أفضل.
- 4- يقلل من كمية تضارب الواجبات والمهام بين المناصب بلا داعي هو ما يزيد من فاعلية العمل الجماعي، كما يساعد على تخطيط الموارد البشرية.
- 5- يقسم الأهداف العامة للمنظمة إلى أهداف أصغر يتم تحقيقها من خلال الوظائف الفردية وهذا يوضح الاتجاه ويغرس التعاون بين العاملين إلى جانب فهم وتقدير مدى مساهمة الوظيفة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- 6- تحديد أهمية الوظائف النسبية أو قيمتها داخل المنظمة ويتم التعبير عن هذه الأهمية في شكل أجور.

13- إن مقارنة البيانات الموجودة في توصيف العمل بما يتم فعلا القيام به قد يبين وجود أنشطة فعلية لا يجب القيام بها ويمكن الاستغناء عنها، وبالتالي يتم تبسيط العمل.

14- تتم قرارات الترقية والنقل استناد إلى مدى التطابق بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة وهذا يساعد على القيام بعمليات تسيير المسار الوظيفي.

### المطلب الثالث: أهداف التحليل الوظيفي

(زايد، 2003 ص ص 192:193) يتوقف نجاح عملية تحليل الوظائف على مدى وصف الوظائف من خلال البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستقصاء أو الملاحظة أو المقابلات الشخصية، ومن هذا المنطلق فإن أحد الأهداف الأساسية لعملية تحليل الوظائف هو تقليل التحيز الشخصي الذي يمكن أن يعتمد عليه المحلل عند وصف الوظائف، والي ما سبق هناك مجموعة أخرى من الأهداف التي يمكن أن تتحقق من خلال عملية وصف الوظائف أهمها:

1- إنه الهدف من عملية وصف الوظائف هو وصف الأشياء التي يمكن ملاحظتها: ففي العديد من الوظائف يصعب ملاحظة السلوكيات أو الخصائص المطلوبة لأداء الوظيفة بشكل كفاء.

2- تختص عملية تحليل الوظائف بوصف سلوكيات العمل دون وصف خصائص شخصية شاغل الوظيفة، إن عملية تحليل الوظيفة يجب أن تصف كيفية أداء الوظيفة مع التركيز على شرح المهام الأساسية لها بغض النظر عن شاغلها.

3- لا بد أن تتصف بيانات تحلي الوظائف بالثقة والثبات، يجب على المنظمة أن تحتفظ بسجلات البيانات وكل الوثائق التي تم استخدامها في عملية تحليل الوظائف، لذلك لا بد أن تتصف عملية تحليل الوظائف بالثقة (تصف البيانات بدقة) والثبات (إمكانية الاعتماد عليها في وصف مجموعة كبيرة من الوظائف).

ويضيف (شاوش، 1999، ص ص 63:64) بعض الأهداف نذكر منها ما يأتي:

- 1- توضيح سبب إجراء التحليل والغرض من استخدامه.
- 2- توعية المحللين، والعاملين الذين ستخضع أعمالهم للتحليل.
- 3- إقرار ضرورة أو عدم ضرورة استدعاء خبير خارجي للإشراف على عملية التحليل والاعتماد على موظف من بين موظفي المنظمة في إدارة عملية التحليل.
- 4- التفكير بعدد الأفراد الذين سيقومون بعملية التحليل.

5- تحديد الأفراد الذين يسمح لهم بإعطاء البيانات والمعلومات المطلوبة.

6- اختيار طريقة تحليل الأعمال المناسبة.

15- يجب أن تقدم عملية التحليل الوظائف جميع الحقائق المناسبة ذات العلاقة بالوظيفة التي تم تحليلها.

8- تحليل الوظائف يجب أن يقدم معلومات دقيقة وصادقة.

16- إن عملية تحليل الوظائف يجب أن يعاد فحصها وأن تراجع باستمرار.

#### المطلب الرابع: مبادئ التحليل الوظيفي

(كشواي، 2006، ص46) تتمثل المبادئ الرئيسية التي تمثل عملية التحليل المهام الوظيفية فيما يلي:

1- إن هذه العملية تمثل عملية تحليل وليس مجرد وضع قائمة مهام، وعلى هذا ينبغي أن يتم من خلال عملية التحليل تقسيم الوظيفة إلى أجزائها المكونة وليس مجرد وضع الأنشطة التي تتم من خلالها في قائمة.

2- يتمثل المبدأ الثاني في التركيز على الوظائف وليس الأشخاص، حيث تتم من خلال هذه العملية (تحليل المهام الوظيفية) تحليل الوظيفة وليس الكيفية التي تؤدي بها الأفراد هذه الوظيفة، وينبغي عند القيام بعملية التحليل الوضع في الحسبان المعرفة والمهارات والخبرة المطلوبة.

3- عملية التحليل غير تقديرية، وعلى ذلك فإنه عند القيام بعملية تحليل المهام الوظيفية، فإن من يقوم بعملية التحليل يهتم فقط بالمضمون أو توافقه مع المنطق (ما لم يكن التحليل جزءاً من عملية مراجعة مؤسسية).

4- يمثل المبدأ الرابع في التحليل الوظيفي بالوضع الذي يوجد عليه الآن، حيث أن التحليل يجب أن يركز على مضمون الوظيفة بشكله الحالي، بغض النظر عن أي تغييرات محتملة في المستقبل والتي ربما لا تحدث بالفعل، وبإقصاء أي شيء قد يكون حدث في الماضي واستجد على الوظيفة في ذلك الوقت ولكنه لم يعد يمثل جزءاً من الوظيفة الآن.

## المطلب الخامس: أساليب التحليل الوظيفي

(الخرشة، 2007 ص ص74:75) هناك العديد من الأساليب المعتمدة في تحليل الوظائف

أو الأعمال، هناك مدخلان أساسيان يتم اعتمادهما بهذا الخصوص هما:

1- أسلوب تحليل المهام (الوظائف).

2- أسلوب تحليل الموقع.

إن هذان الأسلوبان يعتبران من أكثر الأساليب اعتمادا في تحليل الوظائف أو الأعمال في مختلف المنظمات المختلفة.

### أولاً: أسلوب تحليل المهام (الوظائف)

إن التطور الملحوظ في ممارسة الأنشطة الخدمية بشكل واسع إذ أن المؤشرات والدلائل اليوم تؤكد ما يقارب 70% من النشاطات التجارية في الاقتصاد العالمي يمثل بالنشاط الخدمي خصوصا ما يتعلق بالمصارف وشركات التأمين والاتصالات والنقل..... الخ.

إذ أن هذا التطور الكبير أسهم في ظهور مدخل حديث في تحليل الوظائف والأعمال وقد ركز هذا التحليل على ثلاث متطلبات هي:

أ\_ البيانات. ب\_ الأفراد. ج\_ الأشياء.

ولغرض تحليل الوظائف أو المهام المناط بها ينبغي أن يتم دراسة مدى وفرة هذه المتطلبات ومستوى القابلية والتعقيد والعقلانية التي تتسم بها مقارنة بالأعمال الأخرى، حيث أن الأعمال تتباين من حيث وفرة البيانات المتعلقة بها أو عدم وفرتها وأن المهام تتطلب صفاء ذهنيا ولذا تتطلب تعليما عاليا وخبرة عالية أو درجة متدنية من الخبرة والتعلم.

### ثانياً: أسلوب تحليل الموقع

ويتم وفقا لهذا الأسلوب في التحليل في جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمواصفات الأعمال في المنظمة اعتمادا على خمسة أبعاد أساسية يجرى بموجبها التمييز بين الأعمال التي يتم تأديتها في المنظمة.

أ- **متطلبات اتخاذ القرار:** إن المقصود بمتطلبات اتخاذ القرار وسبل الاتصالات والمسؤوليات المناط بالأفراد وتفاعلهم مع غيرهم من العاملين والمسؤوليات المرتبطة بسبل اتخاذهم القرارات والتخطيط وغيرها من الأنشطة التي تحدد بموجبها الأعمال الجارية في المنظمة.

ب- **متطلبات المهارة لإنجاز النشاطات:** وتمثل هذه المتطلبات القدرات والقبليات والمهارات المطلوبة من قبل الأفراد لإنجاز الأعمال واستخدامهم الأدوات والأجهزة والمعدات التكنولوجية وغيرها من المتطلبات المرتبطة بإنجاز العمل.

ج- **متطلبات الجهود العضلية (الجسمية):** والظروف البيئية المرتبطة بها، إذ يتحدد بموجب ذلك جميع الفعاليات التي تتعلق بحركة الجسم أو أجزاءه المختلفة والتي يقتضها أداء العمل وتختلف بيئة الأداء المراد انجازه وفقا لطبيعة بيئة العمل ومدى بساطتها أو تعقيدها ولذا تتباين الأعمال المراد أدائها وفق ذلك.

د- **متطلبات تشغيل المكاتب والأجهزة والمعدات:** وهذه متطلبات ترتبط بأوجه تشغيل واستخدام المكائن والأجهزة والمعدات المستخدمة في الأداء ومدى اعتمادها على الجهود الفكرية أو البدنية التي يتطلبها العمل.

هـ- **متطلبات معالجة المعلومات:** يتعلق هذا البعد بتوضيح النشاطات المتعلقة بمعاملة المعلومات وكيفية التعامل معها من قبل الأفراد المسؤولين في الأوجه المختلفة للنشاطات المتعلقة بالحسابات والموازنات والتدقيق وغيرها من النشاطات الأخرى التي يطلبها إنجاز الأعمال.

#### **المطلب السادس: خصائص التحليل الوظيفي**

(الهيبي، 2003، ص113) حيث تتمثل الخصائص الأساسية لعملية تحليل الوظائف فيما يأتي

- أ- معلومات عن النشاطات الوظيفية التي يمكن أن يتضمنها العمل.
- ب- معلومات عن طبيعة السلوك الإنساني المرغوب في العمل.
- ج- المعدات والتجهيزات والوسائل الأخرى المستعملة في العمل.
- د- معايير الأداء وبالتحديد نوع وكم الجهد المطلوب لأداء العمل وبموجبه تقويم أداء الفرد العامل.
- هـ- معلومات عن ظروف العمل وجدولته والبيئة التي يمكن أن تسهم في تحقيق أفضل أداء للعمل.
- و- معلومات عن المؤهلات الشخصية كالمهارات والمعارف والخبرات.



## المطلب السابع: خطوات تحليل الوظائف

(ماهر، 2005، ص ص74:75) تمر عملية تحليل الوظائف بخمس مراحل وهي:

**1- الغرض من التحليل:** إن استخدام نتائج التحليل ستحدد نوع وكمية المعلومات المطلوبة جميعها عن كل وظيفة، كما ستؤثر على محتويات التحليل ونوعيته والتفاصيل المطلوبة فيه، لذلك من الضروري تحديد الاتجاه المطلوب استخدامه في التحليل قبل البدء بالتحليل ذاته، لتحديد الهدف المطلوب من هذه العملية.

**2- تحديد الأعمال التي يشملها التحليل:** إن عدد الأعمال بشكل كبير من تحليل، فمثلاً إذا كان الهدف من التحليل هو تحسين ظروف العمل لعدد من الأعمال، فإن التحليل يجب أن يشمل هذه الأعمال دون غيرها.

**3- تحديد مصادر تهيئة محلي الأعمال:** إن هذه المصادر تعتمد على أمور كثيرة منها حجم المنظمة، توفر الإمكانيات المالية، طبيعة نظام المنظمة، هدف التحليل، إلا أن معظم المنظمات تعتمد في اختيار المحللين على المصادر التالية:

**أ- محللو من داخل المنظمة:** تتميز هذه الطريقة بأنه من يقوم بهذه المهمة سيكون على معرفة بأساليب العمل، مما يخفف التكلفة لها، إلا أن المنظمة بحاجة إلى تدريب هؤلاء المحللين للقيام بهذه المهمة.

**ب- محللو من منظمة استشارية:** وتكون هذه المنظمات ذات خبرة في هذا المجال، ويمكن اللجوء إليها عند عدم توفر محللين محليين، وهؤلاء يقومون بإنجاز مهام بسرعة، إلا إن تكلفته مرتفعة، كما إن المعلومات المتوفرة عن هذه المنظمة قليلة.

**ج- محللون يعملون لحسابه الخاص:** يتوفر هؤلاء في مكاتب خاصة بهم، حيث يقوم موظف واحد بالمهمة.

**4- تحديد طرق جمع المعلومات:** إن أهم خطوة في عملية تحليل الوظائف هي كيفية اختيار طريقة مناسبة لجمع المعلومات حيث إنها توجد طرق مباشرة وأخرى غير مباشرة.

**5- توصيف الوظيفة:** تتضمن هذه العملية تدوين المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال الوظائف، أو كتابة وصف كامل للمعلومات عن مؤهلات شاغل الوظيفة والواجبات والمسؤوليات وظروف العمل الذي يقوم به.

## المطلب الثامن: نتائج التحليل الوظيفي

تتمثل نتائج التحليل الوظيفي في عمليتي وصف وتوصيف الوظيفة:

**أولاً: وصف الوظيفة:** هي عبارة عن النتيجة الملموسة لتحليل الوظائف وتظهر في شكل تعريف تفصيلي مكتوب للوظيفة موضحة هدفها وطبيعتها والمهام أو الوجبات أو الاختصاصات أو المسؤوليات التي تتضمنها وظروف أداء العمل، وينبغي أن يخضع هذا الوصف للتعديل المستمر وفق التغيرات التي قد تطرأ على المهام والأعمال نتيجة التغيرات الحادثة على مستوى المنظمة والناشئة عن متطلبات النمو والتوسع وإعادة التنظيم أو خفض العمالة.

### مكونات الوصف الوظيفي:

- 1- **تعريف الوظيفة:** يخصص في الجزء العلوي من نموذج الوصف الوظيفي مساحة يذكر فيها اسم الوظيفة ومستواها التنظيمي، القسم والإدارة التابعة له (أي موقعها في الهيكل التنظيمي) مستوى أو نطاق الأجر المحدد للوظيفة ومن الذي قام بإجراء التحليل وتاريخ هذا الإجراء.
- 2- **ملخص عام للوظيفة:** وهو عبارة عن سطرين إلى ثلاثة أسطر يعطي فكرة عامة عن الوظيفة وهدفها وطبيعتها والسمات التي تتميز بها عن سواها في المنظمة.
- 3- **قائمة بالواجبات والمسؤوليات:** وهي تحديد المسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتق الوظيفة أو شاغلها التي يتم فيها تحديد المهام والأنشطة التي تؤدي داخل الوظيفة وطرق الأداء، والمواد والآلات اللازمة للأداء والمستوى الإشرافي الذي يشرف على الوظيفة وكذلك المستويات التنظيمية أو الوظائف الأخرى التي تشرف عليها الوظيفة وطبيعة ذلك الإشراف ونطاق الإشراف.
- 4- **ظروف وبيئة العمل:** وفي هذا الجزء من الوصف يتم تحديد ظروف العمل والتي تعرف على أنها مجموع العوامل التي تحيط بالعامل أثناء تواجده بمكان عمله والتي من الممكن أن تؤثر في صحته وسلوكه وأدائه وإنتاجيته سواء في المدى القريب أو البعيد، ومجمل العناصر التي يتضمنها مصطلح ظروف العمل تتمثل في:  
أ- **ظروف العمل المادية البيئية:** هي التي تحيط بتنفيذ العمل داخل الوحدة الصناعية كدرجة الحرارة، التهوية، والضجيج المنبعث من الآلات وغيرها من الأشياء التي تواجه العامل أثناء مهامه الوظيفية.

ب- **ظروف العمل الاجتماعية:** هي التي تتمثل في العلاقات القائمة بين الأفراد العاملين فقد تكون هذه العلاقات علاقات تعاون وتفاهم أو علاقات تصادم وصراع، وهذه العلاقات هي التي تعكس ما يسمى مناخ العمل الاجتماعي أو ما يسمى الظروف الاجتماعية للعمل.

ج- **تنظيم العمل:** بمعنى كيف يؤدي الموظف مهامه الوظيفية وبأي حجم من المسؤولية أي أن تنظيم العمل يعمل على تحديد محتوى وأهمية العمل الذي يقوم به الفرد العامل، كما يهتم كذلك بتنظيم العمل بالوقت وكيفية استعماله بالصفة التي تمكن الإدارة من التقليل من الإجهاد العضلي والذهني للعامل من جهة والاستفادة من وقت العمل المتاح من جهة أخرى.

ثانيا: **توصيف الوظيفة:** (نصر الله، 2001، ص63) تعرف بعض الكتب بمواصفات شاغل الوظيفة، هي الحد الأدنى من المؤهلات المطلوب توافرها في المتقدم لشغل الوظيفة لتحقيق الأداء الناجح والفعال لها، وفي تعريف آخر هي قائمة بالمعارف والمهارات والقدرات والسمات الشخصية، حيث تشير المعرفة إلي المعلومات الحقيقية أو الإجرائية الضرورية لتحقيق الأداء الفعال للمهام الوظيفية أما المهارات فتشير إلي مستوى تمكن أو احتراف الفرد لأداء مهام وظيفية محددة، في حين يشير مفهوم القدرات إلي الإمكانيات العامة التي يمثلها الفرد أما السمات الشخصية فتتمثل في الدافعية للإنجاز والقدرة على تحمل الضغوط و الذكاء والمثابرة والقدرة على العمل الجماعي. وقد حدد (ماهر، 2005، ص83) مواصفات شاغل الوظيفة في أسلوبين الآتي:

### 1\_ **الأسلوب الإحصائي:** يتم تحديد مواصفات شاغل الوظيفة وفق هذا الأسلوب تبعا للخطوات التالية:

أ- تحديد المواصفات المحتملة في شاغلي الوظيفة والتي قد يكون لها القدرة على التنبؤ بأداء عالي.  
ب- قياس هذه المواصفات في عدد شاغلي الوظيفة.

ج- قياس كفاءة أداء شاغلي الوظيفة.

د- حساب قوة واتجاه الارتباط بين البند الثاني والثالث وذلك لمعرفة طبيعة العلاقة بين المواصفات وكفاءة الأداء.

هـ- يتم الاعتماد على تلك المواصفات التي يثبت أن لها علاقة قوية بالأداء.

### 2\_ **الأسلوب التقديري:** يتم ذلك بالاعتماد على تقدير وخبرة الرؤساء السابقين للوظيفة المراد تحديد

مواصفات شاغلها وترجيح ذلك بخبرة مدير الموارد البشرية، وقد توضع قائمة بالمواصفات تعرض عليهم، ويقوم كل فرد بتحديد أي صفات مطلوبة وبأي درجة يفضل توافرها، ويتم تحديد الذكاء كصفة لازمة ويفضل توافرها بدرجة عالية.

## المطلب التاسع: معوقات التحليل الوظيفي

(علاقي، 1998، ص ص 160:161) كأى وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية يتعرض تحليل الوظائف إلى بعض المعوقات التي تحول بينه وبين الوصول إلى الغاية المنشودة من عملية تحليل الوظائف بكفاءة عالية، مهما اختلف الأسلوب المستخدم فيها ونعرض فيما يلي بعض المشكلات:

### أولاً: خوف الموظفين من نتائج عملية التحليل:

حيث يخشى الكثير من الموظفين أن يكون الهدف من عملية تحليل الوظائف هو إضافة أعباء جديدة على وظائفهم أو إعادة تقييم رواتبهم وأجورهم عن الوظيفة أو إعادة النظر في معايير الإنتاجية المطلوب أو حتى تقليص حجم العاملين، ومن أجل التغلب على هذه المشكلة فقد ترى الإدارة إتباع الآتي:

أ- التهيئة المبدئية للموظفين لهذه العملية وتحديد الأهداف منها.

ب- محاولة إشراك بعض الموظفين في عملية التحليل.

ج- إحاطة الموظفين من خلال تعهد كتابي أو تصريح المسئول رفيع بأنه يترتب على هذه العملية تخفيض الرواتب والأجور أو تخفيض حجم العمالة أو زيادة عبء العمل.

### ثانياً: ضرورة تحديث المعلومات

حيث أن المنظمات نفسها تواجه احتمالات التغيير بسبب وجودها في محيط قابل للتغيير، وذلك لعدم قدرة المؤسسة على التحكم في بعض عناصر المحيط كمنافسين والموردين ورغبات الزبائن والكثير من العوامل المحيطة بها، وكذلك الوظائف نفسها قد تكون عرضة للتغيير إما من خلال إضافات جديدة للوظيفية أو تغيير الأدوات المستخدمة أو الهياكل التنظيمية أو تغيير المهارات والمؤهلات المطلوبة، وأن عملية التحديث هذه تمثل مشكلة لكونها قد تستهلك وقتاً وجهداً كبيراً من المنظمة، كما تثير سؤالاً حول كيف تتم عملية التحديث ومتى؟.

# المبحث الثالث

## Third Tutoring

### تخطيط القوى العاملة

### Labor Manager

تمهيد

- 1- مفهوم تخطيط القوى العاملة
- 2- أهمية تخطيط القوى العاملة
- 3- أهداف تخطيط القوى العاملة
- 4- خطوات تخطيط القوى العاملة
- 5- مرحلة تحديد الاحتياجات من تخطيط القوى العاملة
- 6- العوامل المؤثرة في تخطيط القوى العاملة
- 7- فوائد تخطيط القوى العاملة
- 8- عناصر تخطيط القوى العاملة
- 9- المبادئ الأساسية لتخطيط القوى العاملة
- 10- عملية تخطيط القوى العاملة

تمهيد:

(الخرشة، 2007 ص39) التخطيط بالمفهوم العام والشمولي يعني التنبؤ بما سينطوي عليه المستقبل في إطار معين ويتضمن الإجابة على التساؤلات ماذا نعمل؟ كيف نعمل؟ ومتى ومن يعمل؟ وهكذا، ولذا فإن التخطيط للموارد البشرية يتضمن تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع وعلى المستوى التفصيلي لتخطيط القوى البشرية يتطلب القيام بالأنشطة المرتبطة بإدارة القوى البشرية من ناحية الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقويم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي.... الخ.

وهذا يعني تحديد الاحتياجات المراد استثمارها في مجالات الأداء الوظيفي للمنظمة أي تحديد الاحتياجات المطلوبة مستقبلا للمنظمة وبما يحقق الأهداف المراد انجازها للمنظمة والعاملين على حد سواء.

(زايد، 2003، ص154) يتوقف نجاح المنظمات الحديثة إلى حد كبير على مدى سرعة استجابتها للمتغيرات البيئية وتعظيم الاستفادة من الفرص البيئية و تقليل مخاطر المهددات البيئية، كذلك فقد دفعت المتغيرات البيئية العديد من المنظمات الحديثة إلى تقليص حجم العمالة وتطبيق ما يعرف بسياسات " التقليل التنظيمي " رغبة منها في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح، ومن هذا المنطلق فإن المنظمات يجب أن تتوفر لديها المعلومات المناسبة عن سوق العمل، الطلب والعرض على الموارد البشرية، وكذلك يجب على المنظمة أن تكون مستعدة للتعامل مع الفائض أو العجز في الموارد البشرية.

### المطلب الأول: مفهوم تخطيط القوى العاملة

التخطيط في اللغة: يعرفه ابن منظور في لسان العرب على أنه من فعل خط وخطط الذي يحيل على مجموعة من الدوال المعجمية كالخط الذي هو عبارة عن الطريقة المستطيلة في الشيء، والجمع خطوط والخط الطريق، والخط الكتابة ونحوها مما يخط والخط ضرب مكن الكهانة وخط الشيء يخطه كتبه بقلم أو غيره والتخطيط التسطير والخطوط من بقر الوحش التي تخط الأرض بأظلافها والخط خط الزاجر أن يخط بأصبعه في الرمل ويزجر، وثوب مخطط فيه خطوط.

التخطيط اصطلاحا: (بوقرة، 2017، ص10) هو عبارة عن مجموعة من الطرق والتصاميم والمناهج والأساليب والتدابير التي تلجئ إليها من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف والغايات على المستوى البعيد والمتوسط والقريب.

عرفه(النداوي،2009، ص171) على انه مجموعة من العمليات والأنشطة والإجراءات التي تحدد حاجة المنظمة من الموارد البشرية والتي تساهم في ضمان الحصول على هذه الموارد بالعدد والنوعية الملائمة والمؤهلة لإنجاز العمل في الوقت المناسب وبما يعطي المنظمة ميزة تنافسية.

عرف التخطيط(French,2003,p9) بأنه عملية تحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ضوء أهدافه أو وضع الخطط من اجل الحصول على الموارد البشرية المؤهلة.

عرف التخطيط(Denisi&Griffen,2005,p60) بأنه عملية تتبؤ المنظمة بالطلب على مواردها البشرية، وتحليل عرض هذه الموارد، من ثم تطوير الاستراتيجيات لتقليل الفجوة بينهم.

ويشير(دره وآخرون،2002، ص164) في بعض الكتب إلى التخطيط أنه إستراتيجية ذات بعدين: البعد الأول داخلي يخص ما موجود داخل المنظمة من مهارات وقدرات ومعرفة أوجه النقص في التنظيم وتحديد التوسعات المستقبلية، البعد الثاني خارجي والمتعلق بدراسة سوق العمل وتحليله من اجل التناغم بين العرض والطلب.

مم سبق يمكن أن تعرف عملية التخطيط: التخطيط هو عملية وضع الخطط المستقبلية اللازمة التي يمكن المنظمة من خلالها أن تقوم بإنجاز أعمالها بدقة تامة حتى يتم تحقيق الأهداف في الوقت المناسب.

### المطلب الثاني: أهمية تخطيط القوى العاملة

(سيد،2000، ص34) تعد لتخطيط أهمية كبرى كونه احد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية لأي منظمة لتخطيط أهمية لا يمكن الاستغناء عنها لان بدون عملية التخطيط لا يمكن لأي منظمة النجاح أو البقاء أو استمرارها مما سبق ذكره يمكن أن نذكر أهمية التخطيط في النقاط الآتية:

- 1- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية في المؤسسة.
- 2- يساعد على توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين.
- 3- تخفيض التكلفة التي تنتج عن نقص أو الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الانعكاسات السلبية الإدارية في تلك الحالة.

4- إعداد خطة الموارد البشرية عن فترة زمنية مقبلة تساعد في إعداد الموازنة التقديرية للرواتب والأجور .

5- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ.

6- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز .

7- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك أنشطة التدريب والنقل .

8- (أبوراس، 2008، ص74) تشجيع نوع الثقافات وهذا عن طريق مواجهة الفرص المهنية الممتدة في ظل ظاهرة العولمة والمشروعات المشتركة حول العالم يجعل من تنوع الثقافات أمرا مرغوبا وواقعا ملموسا .

9- مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد وخاصة العاملين الصغار في السن فإنهم يظهرين رغبة حقيقة في تحقيق المزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية.

#### **المطلب الثالث: أهداف تخطيط القوى العاملة**

(فتحي، 2013، ص48) تتمحور أهداف تخطيط القوى العاملة في نقاط رئيسية يمكن إبراز أهمها فيما يلي:

1- **تنمية الإبداع والابتكار:** وهذه الظاهرة تنتج للحرص على التميز لدى كل من الأفراد العاملين في المنظمة وذلك من اجل تطوير مهاراتهم وقدراتهم واكتساب كل ما هو جديد في مجال مهنته أو وظيفته.

2- **المرونة في الحركة:** وهي عملية اختيار الفرد للوظيفة التي خطط لها أن تكون وظيفته في المستقبل.

3- **التحديث والاستفادة من التطور التكنولوجي:** وهذا يؤدي إلى حماية الفرد والمنظمة من التقادم المهني، مع تحديث في أساليب وطرق العمل بما يضمن استثمار الموارد البشرية في المنظمة.

4- **تحقيق الجودة الشاملة في النظام:** وهي عملية وضع لوائح مرنة وموضوعية لإعمال التعيين والرواتب والمكافآت والترقية وغيرها من سياسات التوظيف في المنظمة.

#### **المطلب الرابع: خطوات تخطيط القوى العاملة**

(حمداوي، 2004، ص ص68:69) يتكون تخطيط القوى العاملة من أربع خطوات أساسية هي



### **1- تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة**

وتبدأ هذه الخطوة بتحديد الرسالة، الأهداف طويلة الأجل، الاستراتيجيات ثم الأهداف قصيرة الأجل وأهداف الإدارات والأقسام ويتم بعد ذلك دراسة تأثير هذه الأهداف على عدد ونوع العمال المطلوبين في الإدارات المعنية.

### **2- تحديد المهارات والخبرات المطلوبة**

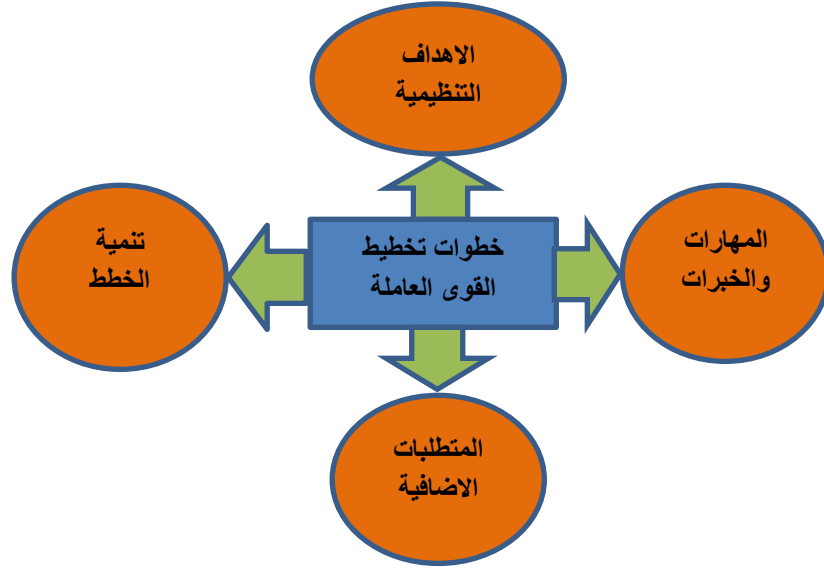
أي التنبؤ بالمهارات والخبرات المطلوبة في المؤسسة لمقابلة أهدافها المحددة على مختلف المستويات.

### **3- تحديد المتطلبات الإضافية من الموارد البشرية**

أي بعد معرفة النوع والعدد المطلوب يتم تحليل هذه التقديرات في ضوء الموارد البشرية الحالية والمتوقعة للمؤسسة.

### **4- تنمية الخطط التنفيذية**

أي يتم ذلك لإنجاز النتائج المرغوبة وفقا لاحتياجات المؤسسة المحددة مسبقا، فإذا ظهرت الحاجة الي إضافات من الموارد البشرية تتجه الخطط إلي استقطاب، والاختيار، التوجه والتدريب، أما إذا كان المطلوب تخفيض العمالة فإنه لابد من وضع خطط للقيام بالتعديلات اللازمة.



شكل رقم (3) خطوات تخطيط القوى العاملة

المصدر: (حمداوي، 2004ص69)

المطلب الخامس: مرحلة تحديد الاحتياجات من تخطيط القوى العاملة

(عباس، 2003، ص55) إن مرحلة تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية تعني في أحد جوانبها تحديد الطلب على القوى العاملة كما ونوعا، بالإضافة إلى استعراض المنظمة من عرض لهذه القوى العاملة، ولا يتم ذلك إلا عن طريق الدراسات الاقتصادية، واستخدام أساليب التنبؤ بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة، إن مرحلة تحديد الاحتياجات تكمن في وضع التنبؤات النظامية للطلب على الموارد البشرية وعرضها في المنظمة خلال مدة مستقبلية.

كما عرفت بأنها التحليل المستمر للموارد البشرية في ضوء إستراتيجية شاملة لمنظمة، لتحديد أنواع الوظائف والمهارات والتخصصات والإعداد اللازمة من كل نوع، وكل قسم، أو إدارة في المنظمة، وتوافرها في الوقت المناسب والزمان والمكان المناسبين، مما يساعد على بناء المنظمة وتطويرها وتحقيق أهدافها.

#### **أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات الكلية من تخطيط القوى العاملة**

(جواد وآخرون، 2006، ص115) وتتضمن الخطوات الآتية:

- أ- تحديد عدد الوظائف المطلوبة وأنواعها على مستوى المنظمة، بالاعتماد على خطط المنظمة الموافق عليها والتي تشير إلى أي توسعات وتقلصات مستقبلية.
- ب- تحديد القوى العاملة اللازمة للوظائف المطلوبة من خلال تحليل عبء العمل، أي تحليل كمية العمل المطلوب انجازه بنسبة لكل وظيفة من الوظائف عن طريق التنبؤ بالمبيعات في الفترة المستقبلية.

#### **ثانياً: مرحلة تحديد الاحتياجات الفعلية للمنظمة من تخطيط القوى العاملة**

حيث تتم هذه العملية بمقارنة الاحتياجات الكلية التي تم احتسابها مع الموارد البشرية المستخدمة فعلا في المنظمة، على كل المراكز الوظيفية، وفي كل المستويات التنظيمية.

## المطلب السادس: العوامل المؤثرة في تحديد الاحتياجات من تخطيط القوى العاملة

(عباس، 2003، ص58) بما أن عملية تحديد الاحتياجات هي في مضمونها عملية تنبؤ لما تحتاجه

المنظمة من الموارد البشرية، كما أنها استعراض لما هو موجود من موارد بشرية تؤخذ من جانبين:

### الجانب الأول: العوامل المؤثرة في تحديد الاحتياجات التخطيط من ناحية الطلب

أ- التغيرات البيئية الخارجية.

ب- التغيرات التنظيمية.

ج- التغيرات في قوة العمل.

### الجانب الثاني: العوامل المؤثرة في تحديد الاحتياجات التخطيط من ناحية العرض

أ- التعيينات الجيدة.

ب- التنقلات من الخارج.

ج- عودة بعض الأفراد العاملين.

## المطلب السابع: فوائد تخطيط القوى العاملة

(شاويش، 2005، ص133) من فوائد تخطيط الموارد البشرية داخل المنظمة القائمة به ما يأتي:

1- إتاحة الفرص للمنظمة لتحديد أهدافها بدقة من خلال إمكانية توجيه هذه الخطط إلى ما يلي:

أ- ممن هو مطلوب؟

ب- بواسطة من سيتم انجازه؟

ج- بأي المعايير سيتم إنجازه؟

2- إتاحة الفرصة للمنظمة لمراجعة وتطوير سياسات وتطبيقات وإجراءات العمالة فيما يتعلق

بالاحتياجات، الاختيار، التعيين، التدريب والتنمية، تنظيم العمل، الحوافز، المكافآت، في شكل بنود

تكلفة توضح مدى قبولها وفعاليتها.

3- إتاحة الفرصة للمنظمة للتأكد من مدى الاستفادة من المصادر البشرية المتاحة لها وخاصة هؤلاء

الذين يؤدون أعمال لا تتوافق مع قدراتهم.

4- إتاحة الفرصة أمام المنظمة للحصول على ما تحتاجه من عمالة لتحقيق أهدافها في المستقبل

حتى تصل إلى الاستخدام الأمثل للعمالة المتاحة مع ضمان وفعالية رضا العاملين.

5- التخلص من ظاهرة البطالة والعجز في بعض فئات العاملين بما يضمن خطة لإنتاج بأقل تكلفة ممكنة.

#### المطلب الثامن: عناصر تخطيط القوى العاملة

(بسيوني، 2005، ص 57) إن عناصر التخطيط تعد من الأمور المهمة التي يركز عليها تخطيط القوى العاملة لأي منظمة من المنظمات الرائدة في العالم حيث تتبع الإجراءات اللازمة لهذه العناصر الدقة في الاختيار والتعامل مع باقي المنظمات التي تعمل في نفس مجالها ومن هذه العناصر نذكر الآتي:

1- **التعيينات:** ما هي نوعيات الأفراد وأنواع المهارات التي يجب أن تكون لديهم وفي أي وظائف يشغلونها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

2- **تقييم الأداء:** للوصول إلى أهداف المنظمة ما هي أنواع المعلومات تقييم الأداء المطلوب مراجعتها وإجراء الاتصالات مع العاملين بشأنها.

3- **نظام التعويضات:** ما هو نظام التعويضات الذي يجب أن يوضح لتشجيع أداء العاملين وتحفيزهم.

4- **تنمية الموارد البشرية والتدريب:** ما هي أنواع التدريب والتنمية التي يحتاجها لتنفيذ لإعداد العاملين وإكسابهم المهارات اللازمة وذلك لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

5- **نظام الاتصالات بالمنظمة:** ما هي أنواع الاتصالات التي يجب أن تحدث في المنظمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

#### المطلب التاسع: مشاكل تخطيط القوى العاملة (بوقرة، 2017، ص 19)

هناك الكثير من المشاكل والعراقيل التي تواجه عديد المنظمات لا سيما في المنظمات التي لا تقوم بعمليات التخطيط للمستقبل لهذه المشاكل يجب على المنظمات أن تعمل على وضع حلول جذرية لها لكي تجتاز كل المراحل الصعبة التي تواجهها ويمكن أن نتطرق إلي هذه المشاكل في الآتي:

1- ضعف الوعي لدى الكثيرين من العاملين في الأجهزة الإدارية.

2- ضعف الإمكانيات الثقافية للتخطيط المطلوب نتيجة لقلة عدد الخبراء وقلة خبراتهم العلمية والثقافية مما يزيد احتمال ارتكاب الأخطاء.

3- قلة الكم والنوع من المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية وافتقار المنظمات لنظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

4- صعوبة التوصل إلى معايير محددة ودقيقة لمعرفة المهام الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية.

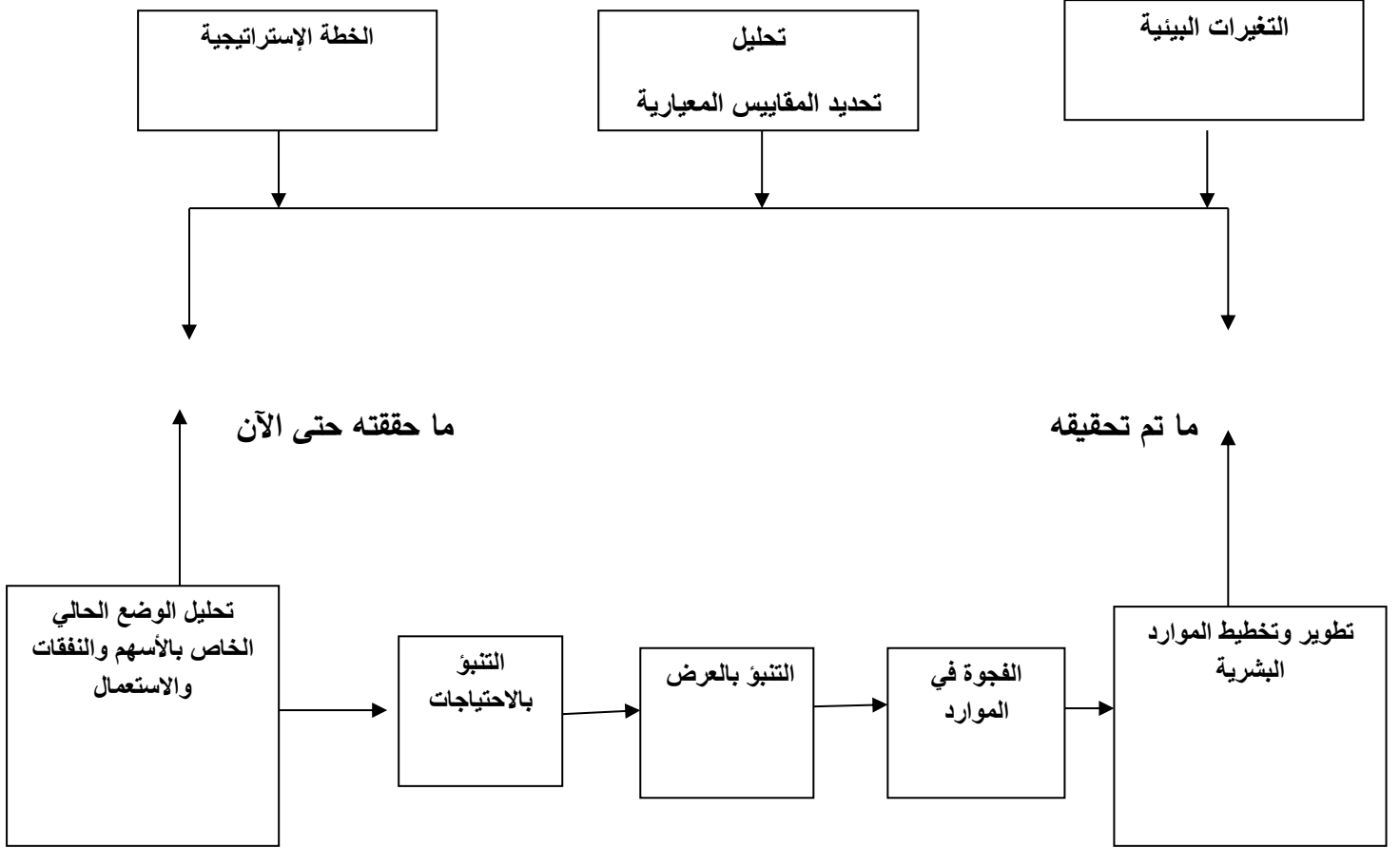
5- الفصل بين مسؤولية وضع الخطة وتنفيذها حيث يتهرب المسؤولون في اغلب الأحيان في التنفيذ بادعاء كونها مسؤولية الأجهزة الإدارية.

#### المطلب العاشر: المبادئ الأساسية لتخطيط القوى العاملة

(غنام، 2010، ص) تعد المبادئ الأساسية هي من أهم الركائز التي تعتمد عليها عملية التخطيط فمن غيرها لا يمكن أن تكون هناك خطط لأي منظمة تعتمد عليها في عملها في الحاضر والمستقبل ومن هنا يمكن أن نذكر ببعض من المبادئ الأساسية لتخطيط وهي كالاتي:

- 1- يجب أن يكون التخطيط عملية مستمرة لمواجهة المتغيرات المتسارعة في بيئة المؤسسة.
  - 2- ينبغي أن يتضمن التخطيط إطار زمني محددًا قصير المدى أو متوسط المدى أو طويل المدى.
  - 3- يتطلب التخطيط خبراء يتمتعون ببعد النظر والقدرة على تحليل المعلومات وحل المشكلات كما يتطلب مشاركة من المديرين التنفيذيين الذين سيقومون بتنفيذ الخطة.
  - 4- إن المعلومات أساسية للتخطيط وكلما كانت هذه المعلومات دقيقة كلما زادت دقة التخطيط والعكس صحيح.
  - 5- التخطيط يتعلق بالمستقبل الذي يصعب التنبؤ به على وجه الدقة.
- ينبغي الحذر من الأساليب والطرق الكمية لأنها غير مناسبة وتعتمد على الاتجاهات الماضية للتنبؤ بالمستقبل.

## المطلب الحادي عشر: عملية تخطيط القوى العاملة



الشكل رقم (4) يوضح كيفية تتم عملية التخطيط للقوى العاملة.

المصدر: (كشواي، 2006، ص 29)

المبحث الرابع  
The 4<sup>th</sup> topic  
التدريب  
Training

تمهيد

1- مفهوم التدريب

2- أهمية التدريب

3- أهداف التدريب

4- شروط نجاح التدريب والمسئول عنه

5- مبادئ التدريب

6- الاحتياجات التدريبية

6- مراحل التدريب

8- أنواع التدريب

9- متابعة وتقييم التدريب



## تمهيد:

(المشهداني، 2002، ص66) يعد التدريب من المفاهيم التي وردت في علم الإدارة والأدب الإداري بمعان ومضامين مختلفة على وفق آراء متباينة وذلك نتيجة الرؤية الخاصة بكل اتجاه، وكل هذه المضامين والمعاني مهما اختلفت تلتقي في مسار واحد هو تأكيد الأهداف والغايات التي يسعى التدريب إلى تحقيقها كعملية إدارية هادفة ومنتظمة ومستمرة.

حيث تتطلب دراسة التدريب الإلمام بالمفاهيم والمصطلحات التي تستعمل في هذا السياق التي تتعلق بتوضيح التدريب واهم مصطلحاته العلمية المستخدمة، وأنواع التدريب وأساليبه وأهميته وأهدافه ومختلف وظائفه وأنشطته التي تعمل بشكل مستوي مع التدريب من اجل بلوغ الأهداف الاجتماعية، ومن تم تحقيق الأهداف الاقتصادية المختلفة.

### المطلب الأول: مفهوم التدريب

يشير العديد من الكتاب والباحثين بكتابتهم عن موضوع التدريب إلى عدة مفاهيم يمكن إيجاز البعض منها:

1- (القيوتي، 2010، ص166) التدريب هو زيادة المهارات والمعارف في مجالات معينة، ومحاولة زيادة وعي المتدربين بأهداف المنظمة التي يعملون بها وبرسالتها.

2- (Noe، 2002، p4) يعني التدريب الجهود المخططة بهدف تسيير عملية إكساب العاملين، المعارف والمهارات والسلوكيات ذات العلاقة بإعمال الموكلة إليهم.

3- (أخالدي، 2011، ص126) وينظر إلى التدريب بأنه الجهود المخططة الهادفة إلى إحداث تعديل ايجابي في المهارات الفنية والإدارية والسلوكية للأفراد بهدف إكسابهم المعارف والخبرات التي يحتاجون إليها.

4- (الكلاهد، 2011، ص100) التدريب هو تلك العملية المنظمة لإكساب أو تطوير معارف ومهارات أو اتجاهات العاملين بهدف الوصول إلى الأداء المطلوب.

5- (السالم، 2002، ص130) التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من اجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم.

ومما سبق يمكن تعريف التدريب هو الوسيلة التي من خلالها يمكن للعاملين اكتساب المعارف والمهارات التي تفيدهم في عملهم داخل المنظمة هو ما يجعل المنظمة في مقدمة مقارنة مع باقي المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس مجال عملها.

### المطلب الثاني: أهمية التدريب

(منير، 2011، ص86) يمكن أن نقول إن للتدريب أهمية كبيرة جدا لأي منظمة أيا كان نوعها أو مجال عملها أو مستواها أو نوع المنتج الذي تقدمه {سـلع أو خدمة}.

يشير {جاري دسلير} إلى أن الاهتمام بالتدريب قد زاد خلال السنوات الأخيرة حيث كان التدريب يستخدم بصفة أساسية في تزويد العاملين بالمهارات الفنية مثل التدريب على كيفية إعداد خطة أو ميزانية بشكل سليم، إلا أن التدريب الفني لم يعد كافيا بسبب ضرورة أن تتكيف المنظمة مع المتغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة وزيادة الاهتمام بتحسين مستويات جودة المنتجات، والرغبة في زيادة الإنتاجية لمواجهة تحديات المنافسة.

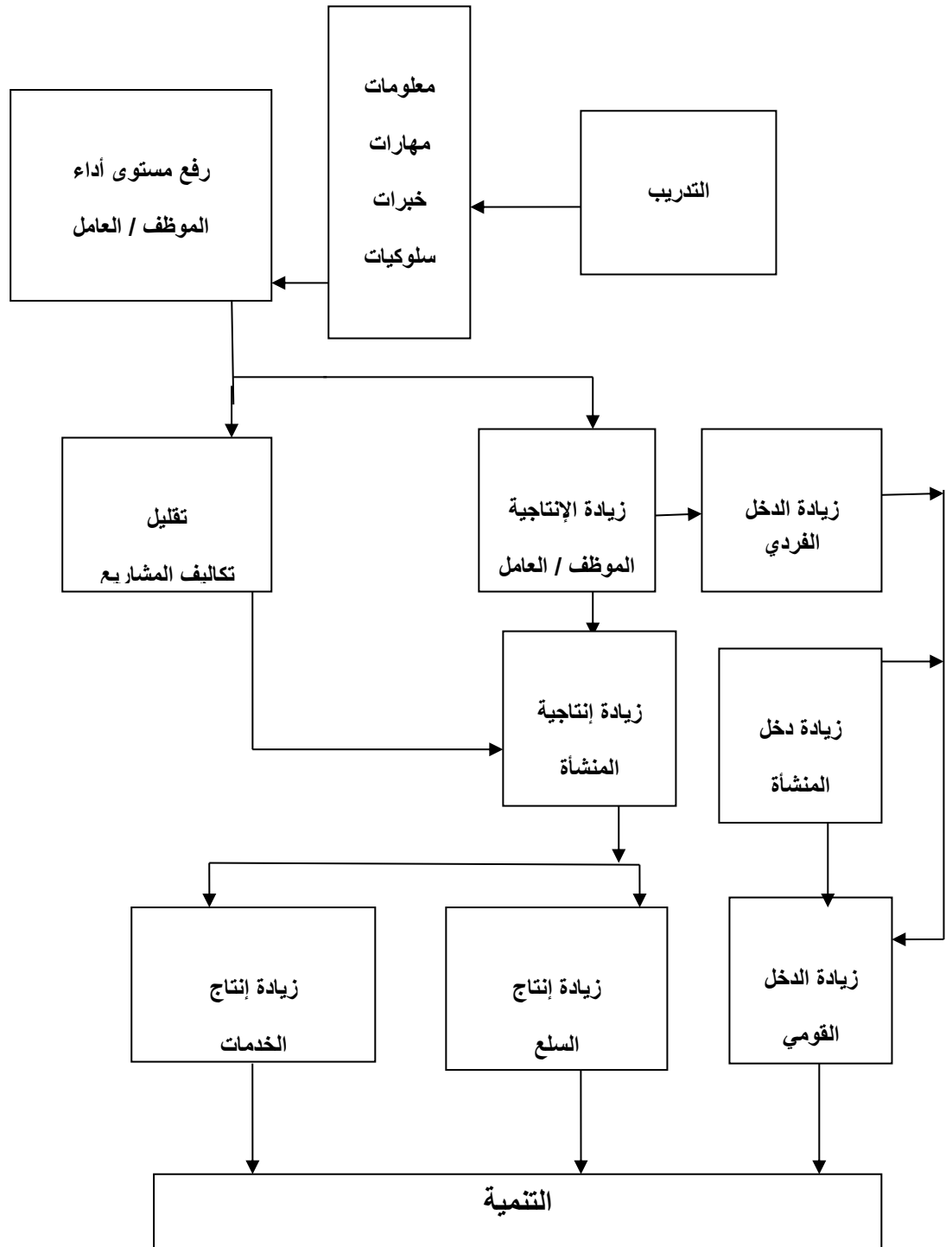
ومما سبق يمكن أن نتطرق إلى بعض النقاط المهمة التي توضح لنا أهمية التدريب

**1- (Daft,2003,p292)** من الواضح أن التدريب كونه أحد مداخل الأكثر انتشارا واستخداما في المنظمات التي تمكن مواردها البشرية العاملة من معرفة الموضوعات، مثل: فروق العمل، التنوع، الذكاء، الإحاطة بالجودة وزيادة المهارات والإدارة المشاركة.

**2- (أبو النصر، 2008، ص ص60:58)** إن التدريب هو أحد محاور الرئيسية لتحسين العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة واستعداد وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب وبابتكار.

**3-** يقدم التدريب معرفة جديدة ويعمل على زيادة ما يحمله الفرد من معلومات جديدة ومتنوعة، ويزيد مهارات الأفراد، ويؤثر على اتجاهاتهم ويعدل أفكارهم ويعمل على تعديل سلوكياتهم داخل التنظيمات.

**4-** التدريب وسيلة وليست غاية، فهو استثمار، وليس استهلاك، ويوضح الشكل رقم {5} أهمية التدريب في زيادة الإنتاجية، والمساهمة في تحقيق التنمية.



شكل رقم {5} يبين أهمية التدريب

المصدر: ( أبو النصر ،2008، ص60)

### المطلب الثالث: أهداف التدريب (الشرعة، 2014، ص ص26:27)

يسعى التدريب كعملية ووسيلة فعالة تهدف إلى اكتساب المهارات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة والمطلوبة للعاملين في المنظمة لزيادة أدائهم وكفاءتهم لتحقيق الأهداف الرئيسية الآتية:

1- ضمان أداء العمل بفاعلية وسد الفجوات الموجودة بين معايير الأداء المطلوبة وبين الأداء الفعلي للعاملين.

2- تنمية وزيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وزيادة ترغيبهم للعمل.

3- حماية العاملين في المنظمة من الوقوع في الأخطاء إثناء تأدية أعمالهم اليومية وتقليل حوادث العمل، التي غالبا ما تحدث في المشروع الصناعي نتيجة نقص كفاءة العاملين وانخفاض قدراتهم ومهارتهم الفنية.

4- مساعدة العاملين في المنظمة على تأدية الواجبات المطلوبة منهم بأفضل الطرق وبالكفاءة والفاعلية المرغوبة.

5- توفير الدافع الذاتي لدى العاملين لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعا من خلال توعيتهم بأهداف المنظمة وسياساتها واستراتيجياتها على المدى القصير والمتوسط والطويل.

6- رفع روح المعنوية للعاملين في المنظمة لان زيادة خبرة الموظف في عمله وتنمية مهاراته ومعلوماته خلال مرحلة التدريب يعطيه إحساسا داخليا بالأمان والأهمية ما يسهم في تقليل معدل دوران العمل.

7- زيادة مهارات وقدرات العاملين وتسليحهم بمقومات تؤهلهم للتقدم للمناصب أعلى مستوى في المنظمة، وإتاحة الفرصة أمامهم للاطلاع على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي، وما يتدرج عليه من تطور في نوع وأساليب العمل.

**المطلب الرابع: شروط نجاح التدريب والمسئول عنه** (أبو شيخة، 2010، ص393).

التدريب أجراء مخطط ومنظم ومستمر يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد في اتجاه تحسين إنتاجيتهم، ولكي يتحقق هذا الهدف لابد من توفر الشروط، وعليه نتطرق من خلال هذا المطلب إلى شروط نجاح التدريب أولاً ثم ننتقل إلى الجهة المسؤولة عنه.

### **1- شروط نجاح التدريب:**

لنجاح عملية التدريب يجب أن تتوفر مجموعة من الشروط وهي:

أ- قبول الإدارة لنشاط التدريب عن اقتناع حقيقي بأهمية التدريب، وتتم ترجمة الاقتناع بتخطيط التدريب وتنظيمه وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة له، ومن ثم متابعة هذا النشاط وتقويمه بشكل علمي.

ب- قيام المدرب بالدور المطلوب منه في تحقيق أهداف التدريب، فالمدرّب عنصر مهم في نجاح أو إخفاق التدريب إذ أن كثير المنظمات تنفق أموالاً طائلة على التدريب دون الحصول على العائد المناسب بسبب عدم اهتمام المديرين القادرين على تحقيق الأهداف التدريبية بفاعلية.

ج- استخدام المتدرب أنماطاً سلوكية جديدة في عمله بعد التدريب، فاختيار المتدرب عملية أساسية في نجاح التدريب، ولا بد أن تتوفر لديه الرغبة والاستعداد للتدريب.

د- وجود مناخ تنظيمي مناسب يوفر للمتدرب الفرص المناسبة لتطبيق الأفكار والأساليب الجديدة في العمل، فالتدريب محاولة لتغيير سلوك الفرد ويفرض هذا التغيير وجود مناخ تنظيمي يستوعب هذا التغيير.

### **2- المسئول عن التدريب:** (السالم، 2009، ص137)

تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف المنظمات وطبيعة عملها، لذلك يجب أن يكون التدريب من مسؤولية:

أ- **الإدارة العليا:** إذ أرادت المنظمة أن يكون لديها برامج تدريبية فعالة لابد أن تلتزم الإدارة العليا بالتدريب وأهميته كاستثمار بشري، ولا بد أن تجسد هذا الالتزام بسياساتها وقراراتها المختلفة، لابد إن تتبنى ثقافة تنظيمية تشجع التدريب وتجعل منه قيمة أساسية تؤكد نجاح المنظمة باستمرار، طالما التدريب وسيلة علمية أساسية للتطور والنمو.

ب- إدارة الموارد البشرية: تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية أو قسم التدريب مسؤولية مباشرة في تنمية المتطلبات البشرية والمادية الخاصة بالبرامج التدريبية، وضمان تنفيذها في الوقت والمكان المحددين.

ج- المشرف المباشر: لابد أن يشجع المشرف المباشر الموظف المرشح للتدريب على ضرورة الاستفادة من البرامج التدريبية، وتسهيل عملية حضور العامل إلى تلك البرامج في الوقت والمكان المحددين.

د- الموظف المتدرب: كل المساهمات السابقة التي أشرنا إليها قد لا يكون لها قيمة تذكر في نجاح البرامج التدريبية إذا لم يكن لدى المتدرب الرغبة الصادقة في التعلم واكتساب معارف ومهارات أو سلوكيات جديدة، لابد أن يشجع العاملين بعضهم البعض على ضرورة الاستفادة من الفرص التطورية التي تتيحها لهم المنظمة.

#### المطلب الخامس: مبادئ التدريب

(إبراهيم، 2009، ص209) تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل العملية وتتمثل المبادئ في الآتي:

- 1- الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفق القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.
- 2- المنطقية: يجب أن يتم التدريب على فهم منطقي وواقعي ودقيق للاحتياجات التدريبية.
- 3- الهاد فيه: أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية، قابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الزمان، المكان الكم، النوع، الكيف، والتكلفة.
- 4- الشمولية: يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية، من قيم واتجاهات ومعارف، ومهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
- 5- التدرجية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة منخفضة ومنظمة إلى الأكثر تعقيدا.
- 6- الاستمرارية في التدريب: مع بداية الحياة الوظيفية للفرد ويتم معه خطوة بعد أخرى لتطوير وتنمية مهاراته حتى يساعد العاملين على التكيف مع التطورات المستمرة أمام التغيرات والتطورات الحالية والمستقبلية.

**7- المرونة:** يجب أن يتطور التدريب وعملياته لمواكبة التطورات والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعمال بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العمليات التدريبية.

#### **المطلب السادس: الاحتياجات التدريب**

**أولاً: مفهوم الاحتياجات التدريبية** (الخرشة، 2007، ص131)

هناك عدة مفاهيم لاحتياجات التدريب ومنها:

- 1- تعرف الاحتياجات التدريبية على أنها عملية تحليلية تهدف للتأكد من الحاجة العملية للتدريب ومعرفة طبيعة محتوى هذه العملية التدريبية بكل أبعادها والأفاق التي يتمحور بها النشاط التدريبي.
- 2- وتعرف كذلك بأنها مجموع التغيرات المطلوب إحداثها في أداء الفرد والمتعلقة بمعلوماته ومهاراته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى أو أداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية.
- 3- بأنها العملية التي تقوم بتأهيل الأفراد لتحسين مستوى الأداء الحالي لهم من خلال صقل مهاراتهم وخبراتهم ومعلوماتهم للوفاء باحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية.

**ثانياً: أهداف الاحتياجات التدريبية:** (أبو جناح، 2018، ص50)

- 1- توضيح الفئة المستهدفة من التدريب.
- 2- أتاحة الفرص لتحسين أداء العاملين وزيادة كفاءتهم من خلال انتقال التدريب.
- 3- تحديد معدلات الأداء المناسبة.
- 4- تساعد في تخطيط الجد للبرامج التدريبية.

**ثالثاً: عناصر تحديد الاحتياجات التدريبية** (عباس، 2006، صص14: 16)

- 1- **المعلومات:** إعداد التقرير النهائي الذي يجب أن يحدد بشكل نهائي البرنامج التدريبي اللازم والذي يفى بشكل ناجح يمثل هذه الاحتياجات التي حددها تحليل الاحتياجات وقد يتم إعداد التقرير في شكل بياني للمعلومات والنتائج أو في شكل عرض شفوي أو تحريري موجز وفي جميع الأحوال يجب أن يكون التقرير وافياً، مفصلاً، شاملاً مترابطاً، إي هناك ربط بين المعلومات والنتائج المستخلصة منها وبينها وبين ما تقرر من خطط تدريبية.

ولتحليل الاحتياجات وجمع البيانات والمعلومات اللازمة لها قد نستعين بالآتي:

**3- الاستبيانات:** تعتبر من أهم المصادر المستعملة في جمع المعلومات عن المشكلة المعينة

(عمال، مشرفين، متعاملين من الموردين أو مشتريين أو مستهلكين، مديرون) ... الخ

**4- المقابلات:** وهي مصدر للمقابلات الأولية وأحياناً للتأكيد على معلومات طارئة أو مفاجئة قد يكون لها

تأثير قوي على مسار العملية التدريبية ويجب التأكد من صحتها ودقتها وتوسيع المجال الجغرافي والزمني للمقابلات يتم التجميع والتوصل إلى كم من المعلومات مفيدة وغزير ولكنه يكون على حساب الوقت وسرعة انجاز خطوة التحليل للاحتياجات التي يليها خطوات أخرى.

**5- الملاحظة:** وهي تتطلب ثقافة منظمة وخبرة بمجال المعلومات المطلوبة وكيفية التوصل إلى المعلومة من الواقع الموضوع تحت الملاحظة.

**6- عينات العمل:** تستخدم هذه الوسيلة للتعرف على المواطن التي تعاني من المشكلات وللتأكد من صحة المعلومات، والوقوف فعلياً على مجال الدراسة.

**7- السجلات والتقارير:** للخروج بتصوير اشمل عن نشاط وسير العمل في المنظمة لكل أو في جزء منها بدقة عن طريق سجلاتها الفعلية وهذه الطريقة تتطلب قدرة على التحليل البيانات واستنباط النتائج والفحص ألمجهري للمعلومات وسط خصم السجلات والدفاتر ألا أنها تعطي نتائج شبه مؤكدة وصحيحة.

رابعا: تحديد مناهج الاحتياجات التدريبية (أبو جناح، 2018، ص51)

**أ- المنهج العاطفي:** في هذا المنهج مارس النشاط التدريبي على أساس التقليد والمسايرة لما تقوم به المنظمات الأخرى أو تمشياً مع ما هو سائد في المجتمع أو مجرد استخدامه كهدف إعلاني أو إعلامي.

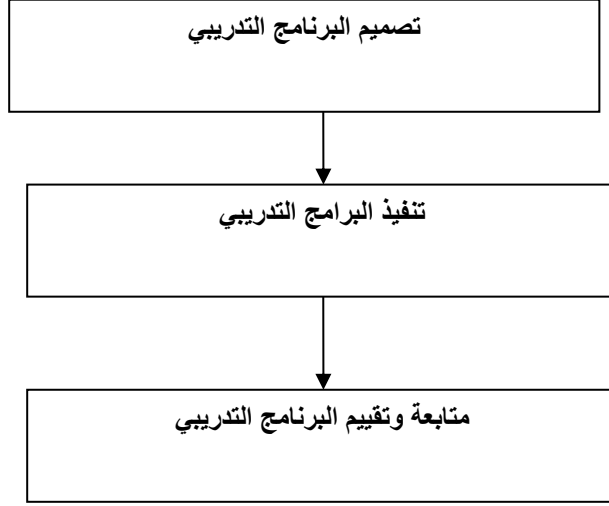
**ب- المنهج الموضوع:** حيث قوم على البحث العلمي المبني على تحليل نتائج الأعمال وحصر التغيرات واقتراح وسائل التدريب والتنمية.

**ج- المنهج العلمي أو المتكامل:** حيث يقوم هذا المنهج على البحث العلمي عن الاحتياجات التدريبية فتستخدم فيه الإدارة تقييم الأداء وتحليل العمل والاستقصائيات والاختبارات وغيرها من الطرق.



## المطلب السابع: مراحل التدريب

يتضح من خلال الشكل الآتي إن عملية التدريب تمر بثلاثة مراحل هي تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرامج وأخيرا متابعة وتقييم البرامج التدريبية.



شكل رقم(6) يوضح مراحل عملية التدريب

المصدر: (العزاوي، 2010، ص 272)

## المطلب الثامن: أنواع التدريب

(زهرة، 2007، ص ص 47:50) للتدريب أنواع عديدة وتختلف باختلاف سياسات المنظمات، أذ يمكن لهذه الأخيرة اختيار ما يناسبها من هذه الأنواع وذلك حسب طبيعة وتركيبه مواردها البشرية وكذلك الإمكانيات المادية والمالية التي تتوفر عليها وعلى هذا الأساس يمكن أن نصنف أنواع التدريب وفقا للاعتبارات الآتية:

**أولاً: التدريب حسب مرحلة التوظيف: حيث ينقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى:**

أ- **توجيه الموظف الجديد:** حيث يحتاج الموظف الجديد مجموعة من المعلومات التي تقدمها إلى عمله الجديد، إذا تؤثر هذه المعلومات على الموظف في الأسابيع الأولى من عمله على أدائه، واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

ب- **التدريب أثناء العمل:** وهي الخبرة التي يكتسبها الفرد من ممارسته للعمل فعلا وتلك الطريقة

لا يمكن الاستغناء عنها.

ج- **التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:** يتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارس نتيجة التطورات والمستجدات في مجال العلوم التقنية.

د- **التدريب بغرض الترقية والنقل:** هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المعارف والمهارات في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها.

#### ثانيا: التدريب حسب نوع الوظائف

تتطلب كل فئة وظيفية برامج تدريبية خاصة بها تتماشى وفق احتياجات وأهمية هذه الفئة، وعليه يقسم التدريب حسب نوع الوظيفة إلي:

أ- **التدريب المهني والفني:** يتلاءم هذا النوع من التدريب على الأعمال والوظائف التي تتطلب مستوى عال من المهارات، إذ يوجه هذا التدريب إلى الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط، والذين يشغلون وظائف مهنية وفنية في المنظمة.

ب- **التدريب التخصصي:** يتضمن هذا النوع من التدريب معارف ومهارات على الوظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات، وهندسة الإنتاج، وهندسة صيانة الكمبيوتر... الخ

ج- **التدريب الإداري:** ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقاد المناصب الإدارية الدنيا والوسطى والعليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ القرارات، تحفيز، تنسيق واتصال.

#### ثالثا: التدريب حسب المكان

بعد الانتهاء من المرحلة الأولى من المخطط التدريبي، وتحديد الاحتياجات التدريبية تقوم المنظمة باختيار الجهة المسؤولة على العملية التدريبية، فقد يقع الاختيار على أن يتم التدريب داخل المنظمة، وقد يكون خارج المنظمة.

أ- **التدريب داخل المنظمة:** قد تقوم المنظمة على عقد برامج التدريب بداخلها، سواء بمدربين من داخل المنظمة وخارج المنظمة، وبالتالي يلزمها أما تصميم البرامج أو دعوة المديرين للمشاركة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها، وهناك نوع آخر من التدريب يسمى بالتدريب في موقع العمل إذ يقوم الرؤساء المشرفين بتزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل.

ب- **التدريب الخارجي:** تفضل المنظمة أن تنقل كل أو جز من نشاطاتها التدريبية خارج المنظمة، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية متاحة بشكل أفضل خارجها وهذا النوع من التدريب يتميز بالآتي:

- 1- توفير خبرة وكفاءة في تصميم البرامج قد لا تتوفر للشركات.
- 2- توفر المدربين الأكفاء والمتخصصين.
- 3- تجمع خبرات أفراد من شركات مختلفة في نفس البرامج، الأمر الذي يتيح للمدربين فرصة للتعرف على مشاكل وخبرات الشركات الأخرى.
- 4- يعبر التدريب عن اجو العمل ويتيح فرصة الاستيعاب والتعمق.الجدول التالي يوضح أنواع التدريب.

جدول رقم {1}: أنواع التدريب

| المكان            | نوع الوظيفة             | مرحلة التوظيف                      |
|-------------------|-------------------------|------------------------------------|
| 1.التدريب الداخلي | 1.التدريب التخصصي       | 1.توجيه الموظفين الجدد             |
| 2.التدريب الخارجي | 2.التدريب الإداري       | 2.التدريب أثناء العمل              |
|                   | 3.التدريب المهني والفني | 3.التدريب لتجديد المعرفة والمهارات |
|                   |                         | 4.التدريب بغرض الترقية والنقل      |

المصدر: (ماهر، 2005، ص323)

## المطلب التاسع: متابعة وتقييم التدريب (الصيرفي، 2007، ص198)

المتابعة هي مجموعة العمليات التي تتم إنشاء تنفيذ مراحل الخطة التدريبية للتأكد من أنها تسير حسب الخطة الموضوعية والوقت والميزانية المخصصة من أجلها، إما المهام الرئيسية لعملية المتابعة فهي تجميع المعلومات والبيانات الإحصائية الدقيقة عن جميع ما يؤثر في العملية التدريبية وما يتأثر بها، يلي ذلك كيفية استخدام تلك المعلومات من أجل تحسين النشاط التدريبي وبهذا فإن عملية المتابعة تعتبر القاعدة لعلمية تقييم ما تنجزه الخطة.

### الأساليب المستخدمة في تقييم البرامج التدريبية (العزاوي، 2010، ص ص270:271)

- 1- **استقصاء الآراء ورد الفعل:** وتشمل هذه الطريقة البرامج التدريبية بحسب وجهة نظر المتدربين حول مناهج التدريب ومفرداته، المديرين والوسائل المستخدمة في التدريب وذلك من خلال استمارة استقصاء توزع في نهاية كل برنامج.
- 2- **اختبارات مدى التعلم:** وهي مجموعة من الأسئلة شفوية أو تحريرية الهدف منها هو قياس ما تعلمه المتدربون من معلومات ومهارات ومعرفة تم تحديدها لبرنامج التدريب.
- 3- **الظواهر السلوكية:** ويتضمن هذا الأسلوب التعرف على التغيرات التي تحصل في أرقام الإحصائيات الخاصة بالنواحي السلوكية للمتدربين بعد تخرجهم أو إتمامهم لبرامج التدريب بهذه المناسبة، ومن الظواهر دوران العمل، الغياب، معدل تكرار الحوادث العمل، الشكاوى والتذمر، الروح المعنوية، معدلات الإنتاجية وغيرها.
- 4- **المقابلة:** وتتم بموجبها عقد مقابلة أو لقاء مع المتدرب بعد إنجائه التدريب من خلال تقارير تقييم الأداء التي يكتبها الرؤساء عن مرؤوسيه وتبين هذه التقارير مدى التقدم الذي حصل في ادعاء ومهارات المرؤوسين.
- 5- **تقارير تقييم الأداء:** بموجب هذه الطريقة يمكن التعرف على قياس نتائج التدريب من خلال التقارير في تقييم الأداء التي يكتبها الرؤساء عن مرؤوسيهم إذا تبين هذه التقارير التقدم الذي يحصل في أداء ومهارات المرؤوسين بعد إنجائهم للبرامج التدريبية المتنوعة.

# المبحث الخامس

## The VoIP

### أداء العاملين

## Performance of employees

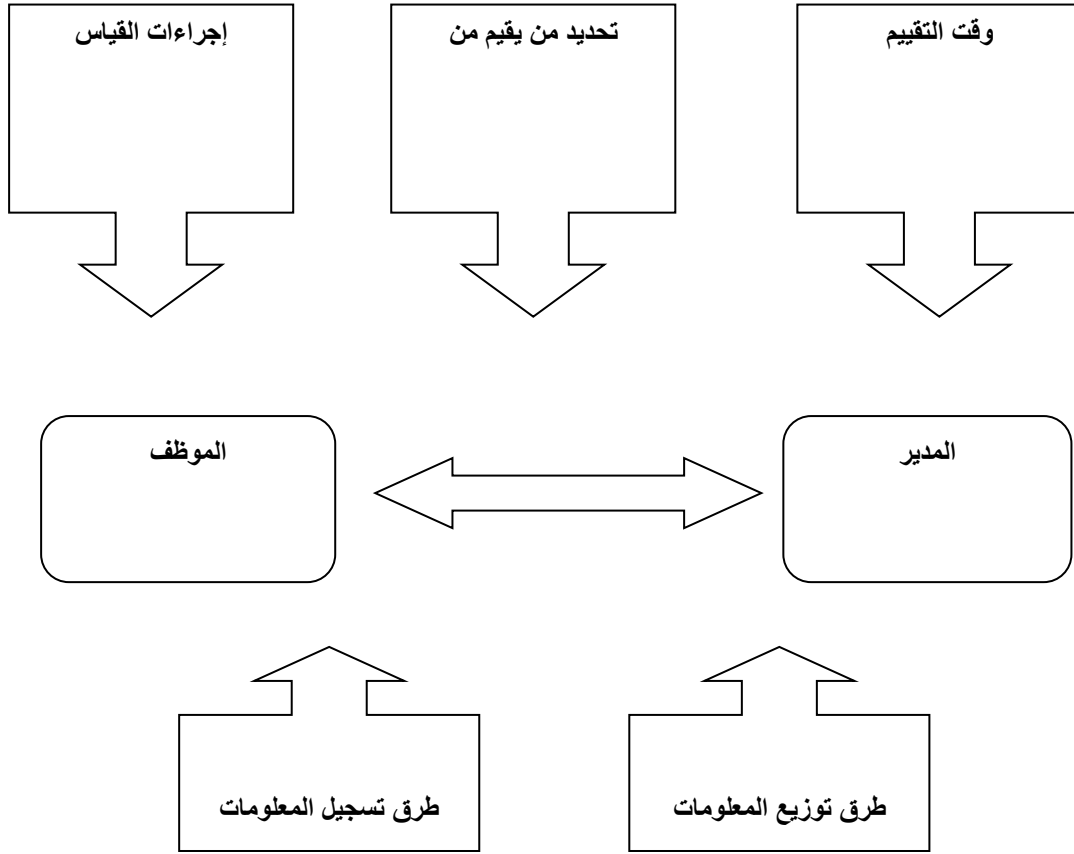
### تمهيد

- 1- مفهوم أداء العاملين
- 2- عناصر أداء العاملين
- 3- أهمية أداء العاملين
- 4- أهداف أداء العاملين
- 5- أنواع وطرق تحسين أداء العاملين
- 6- محددات وخطوات أداء العاملين
- 7- العوامل المؤثرة في أداء العاملين
- 8- مبادئ خصائص أداء العاملين
- 9- فوائد وصعوبات أداء العاملين
- 10- شروط تقييم أداء العاملين والمسئول عن تقييم أداء العاملين

## تمهيد:

(الهيبي، 2000، ص ص 174:175) يشير التتبع التاريخي إلي أن عملية تقييم أداء العاملين بأنها ممارسة قديمة عرفت في حضارات سابقة وتطورت مفاهيمها ووسائل القياس والفكر الإداري، ويشير البعض أن العملية بدأت منذ إن بداء الإنسان يفكر فيما يدور حوله ويصدر إشارة القبول أو الرفض عندما يراقب غيره يعمل ويزن أداء الآخرين اعتمادا أو قياسا لتصوراته الخاصة، ففي حضارة وادي الرافدين تشير الوثائق إلي إن قداما السومريين مارسوا فنون الإدارة واستخدموا الأسس والقواعد التي بنيت عليها العملية الإدارية ومنها عملية تقييم أداء العاملين، وممارسات حضارة وادي النيل التي تم اعتمدها كنشاط من أنشطة الرقابة الإدارية، واستخدمت حضارة الصين القديمة أنظمة شغل الوظائف على أساس الاختيار والتي اعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع لأداء من سيشغل الوظيفة، وركزت حركة الإدارة العلمية على الأسلوب العلمي في الإدارة الذي اهتم بشكل أساسي على تصميم الوظائف واستخدمت عملية تقييم أداء العاملين كأحدى هذه الوسائل لإعادة تصميم الوظائف، وكذلك اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بعملية تقييم أداء العاملين من خلال إيمانهم بالمبادئ التي تدفع المنظمة للنظر إلي الموارد البشرية فيها.

وتتضمن عملية تقييم أداء العاملين الكثير من الأنشطة المنظمة التي يكون محورها المدير أو الموظف، حيث تتضمن وقت وتكرار التقييم، وتحديد من يقوم بالتقييم ووسائل وإجراءات القياس والتقييم، وتخزين، وتوزيع المعلومات، وطرق تسجيل هذه المعلومات، والشكل رقم (7) يوضح هذه العملية.



شكل رقم (7)

يوضح نظام تقييم الأداء

المصدر: ( السكران، 2004، ص6)



## المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

مفهوم أداء العاملين يعد من المفاهيم التي يجب دراسته وتقييمه وتطبيقه بشكل دائم ومستمر داخل أي منظمة حتى يساعدها على تقديم أفضل ما لديها من خدمات تجعلها في مقدمة المنظمات المنافسة لها في نفس مجال عملها.

1- (الشريف، 2004، ص 81) الأداء حسب معجم مصطلحات العلوم الإدارية: هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب.

2- (عبد الباقي، 2000، ص 285) إن عملية الأداء هي عملية تنظيمية يجري من خلالها تقييم نقاط القوى والضعف اللتان تحيطان بالعاملين إلى جانب كونها تحدد الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها في تحسين أدائهم ومنهم من يقول إن تقييم أداء العاملين يقصد به " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بإعمالهم الحالية.

3- (جاد الرب، 2009، ص 508) الأداء هو ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه.

4- (سلطان، 2003، ص 219) الأداء هو الأثر الصافي لجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

5- (راوي، 2013، ص 5) الأداء يدل على تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة، نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالإعمال والأنشطة والمهارات بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المنظمة.

6- (عكاشة، 2008، ص 68) يعرف الأداء بأنه نتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والانجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة.

ومما سبق يمكن تعريف أداء العاملين هو كل الوقت والجهد المبذول من قبل العاملين من خلال المعارف والخبرات والمهارات التي اكتسبوها نتيجة العمل لفترات طويلة مما يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها في وقت مناسب.

## المطلب الثاني: عناصر "المكونات" تقييم أداء العاملين (زويلف، 2003، ص188)

تعد عملية تقييم أداء العاملين من أهم الأمور التي من خلالها تمكن إدارة الموارد البشرية من معرفة تحسين أداء العاملين داخل المنظمة يمكن سرد بعض من هذه المكونات لتقييم أداء العاملين في الآتي:

**1- كمية العمل:** حيث يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، تعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

**2- نوعية العمل:** تعني مستوى الدقة والجودة، ومدى مطابقة الجهد المبذول للمواصفات ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته، ما يهم هو نوعية الجهد المبذول والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس الإبداع والابتكار في الأداء.

**3- نمط إنجاز العمل:** يقصد به الطريقة التي يؤدي من خلالها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي تقام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.

**4- المثابرة والثوق:** (العنيزي، 2004، ص33) يدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله.

## المطلب الثالث: أهمية تقييم أداء العاملين

(نصر الله، 2004، ص71) لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة والذي من شأنه أن يخلق إجراء الإدارة القادرة على متابعة الأنشطة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم، وتتجلى أهمية الأداء في:

**1-** تمكن المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.

**2-** تزويد المنظمة بمؤشرات عن الأداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.

- 3- تمكن العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على التخلص من جوانب القصور والضعف.
- 4- ينظر إليه على انه مقياس أو معيار للأعمال.
- 5- الكشف عن الحاجات التدريبية من خلال أنواع التدريب وتطوير اللازمة.
- 6- (شاويش، 2004، ص88) يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهم أثناء عملية التقييم ومعرفة شخصية هؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين.
- 7- (عاشور، 2008، ص842) إنجاز عمليات النقل والترقية للعاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم ومطالبتهم في الأداء.
- 8- يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة بما تتطلب من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.
- 9- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم والحصول على المكافآت وتعويضات.

#### المطلب الرابع: أهداف تقييم أداء العاملين

(عباس، 2003، ص931) يتضح مما سبق إن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، عند قيامها بعملية التقييم، تستهدف تحقيق الأهداف الآتية:

##### 1- أهداف على مستوى المنظمة:

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة:

أ- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية المتمثلة، بالمنتجات المحددة مسبقاً، ولذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة.

ب- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد، حيث تعد وظيفة تقييم الأداء، بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي ووظائف إدارة الموارد البشرية فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، الترقية، تخطيط القوى العاملة....).

## 2- أهداف على مستوى المديرين:

تعد الأهداف على مستوى المديرين من أهداف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلي تحقيقها من خلال مستوى المديرين داخل المنظمة.

أ- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.

ب- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يتعلق بالعاملين.

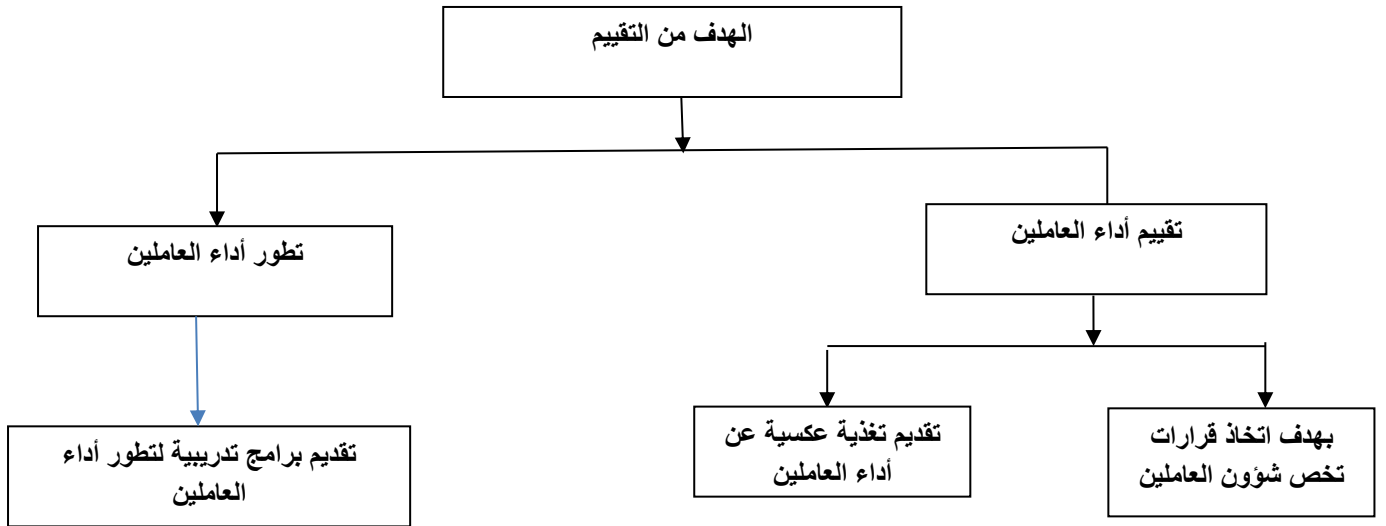
ج- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال معهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.

## 3- أهداف على مستوى العاملين:

أ- تنمية الإحساس بروح المسؤولية: (السالم، 2002، ص105) من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.

ب- مقياس لأدائهم: حيث تعد هذه الغاية الأكثر تبريرا في عديد من أنظمة التقييم الموجود في العديد من المنظمات، والمقصود بها قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمميزات عامة في حالة التقييم النقطة المحض.

ج- تسيير وتطوير قدراتهم: (بعجي، 2007، ص18) حيث يساعد التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل خاصة وإن مفهوم المهارات اليوم أصبح بشكل جوهري إشكالية خلق القيمة في المنظمات، مما جعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر فأكثر سياستها نحو تسيير كفاءات ومهارات أفرادها.



الشكل رقم (8) يوضح الهدف من تقييم أداء العاملين

المصدر: (البرادعي، 2008، ص 63)

المطلب الخامس: تصنيف أنواع وطرق تقييم أداء العاملين (بن عطية، 2011، ص 37:38)

أولاً: أنواع تقييم الأداء: تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير في تصنيفه، وذلك على النحو الآتي:

1- حسب معيار المصدر: يمكن تقسيم أداء المنظمة إلى نوعين:

أ- الأداء الداخلي: يفتح بفضل ما تملكه المنظمة من مواردها فهي تنتج أساساً من خلال:

الأداء البشري: أي الأفراد في المنظمة.

الأداء التقني: يتمثل في قدرة المنظمة على استعمال استثمارها بطريقة فعالية.

الأداء المالي: فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة.

ب- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة، يمكن

أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجديدة التي تتحصل عليها المنظمة مثلاً ارتفاع رقم أعمالها كالزيادة

الطلب على منتج المنظمة أو أحد المنافسين، كل المتغيرات تنعكس على الأداء إيجاباً وسلباً.

2- حسب معيار الشمولية: يصنف الأداء داخل المنظمة إلى الأداء الكلي والأداء الجزئي:

أ- الأداء الكلي: يتمثل الأداء الكلي للمنظمة في النتائج التي أسهمت جميع عناصرها أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جز أو عنصر لوحده في تحقيقها. فالتعرض للأداء الكلي للمنظمة يعني الحديث على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف ممكنة.

ب- الأداء الجزئي: هي مختلف الأدوات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمنظمة على حدي كأداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة الإنتاج.

3- حسب معيار الطبيعية: يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي وأداء اجتماعي وأداء تكنولوجي والسياسي:

أ- الأداء الاقتصادي: يعد المهمة التي تسعى المنظمة إلى بلوغها ويمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المنظمة من وراء تعظيم أرباح إنتاجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المر دودية) وتدني استخدام مواردها (رأس مال العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا.....).

ب- الأداء الاجتماعي: في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المنظمة إثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا تم فرضها على أفراد المنظمة أولا، وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول الباحثين، الاجتماع مشروط بالاقتصاد وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

ج- الأداء التكنولوجي: يكون للمنظمة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت إثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين وفي اغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المنظمة أهداف إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

د- الأداء السياسي: يتجمد الأداء السياسي في بلوغ المنظمة أهدافها السياسية ويمكن للمنظمة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.

بالإضافة إلى أنواع أخره من تقييم الأداء يمكن أن نذكر منها الآتي (العزوي، 2010، ص368):

1- التقييم الرسمي: يقصد به ذلك التقييم الذي يقوم به الرؤساء أو المشرفون المباشرون في وقت محدد غالبا ما يكون مرة واحدة أو مرتين في السنة الواحدة بشكل دوري.

2- **التقييم غير الرسمي:** يقصد به ذلك التقييم الذي يقوم به الرؤساء أو المشرفون المباشرون في وقت الحاجة إليه في غير الأوقات المحددة للتقييم الرسمي.

### ثانيا: طرق تقييم أداء العاملين

(السالم، 2002، ص ص110:116) هناك العديد من الطرائق المستخدمة في تقييم أداء العاملين في المنظمة نذكر منها:

أ- **طريقة التدرج البياني:** تعد هذه الطريقة أقدم الطرق وأكثرها شيوعا، حيث يقاس أداء العامل وفق معايير محددة مثل، نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظاهر التعاون وغيرها وتحدد الدرجات على أساس (من 1 إلى 5) (ضعيف، مقبول، جيد، جيد جدا، ممتاز) حيث يمثل الرقم (1) أقل درجة ورقم 5 أعلى درجة، وعلى الرغم من سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف إعدادها إلا أنها تقتض أوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص عن بعضها البعض، كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدل دقيقة إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقييم.

ب- **طريقة الترتيب:** هذه الطريقة سهلة وقديمة في تقييم أداء العاملين، حيث يقوم المدير بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا اعتماد على أحسنهم كفاءة واقلهم وذلك بإعطائه رقم 1 مثلا للأحسن ثم يتدرج حتى يصل إلى نهاية القائمة أي الذي يمثل الأسوأ وتتم المقارنة بين الأشخاص وليس استناد إلى معايير الوظيفية، وتبدوا سلبية هذه الطريقة في احتمال تحيز المدير في عملية الترتيب، لذلك يفضل قيام أكثر من شخص بعملية الترتيب إلى جانب المدير شرط المهام فعلا بأداء العاملين الذين سيتم تقييم أعمالهم.

ج- **طريقة الوقائع الحرجة:** الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، ويتم تقييم الأداء هنا استناد إلى سلوكيات العامل أثناء العمل، ويقوم المدير المباشر بالعمل على تسجيل الوقائع والإحداث التي تطري خلال العمل سواء كانت جيدة أو سيئة في ملفه وعند عملية التقييم الدورية يقوم المدير بمراجعة هذا الملف تمهيدا لإصدار حكمه على أداء العامل تتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي وعملية التقييم مقترنة بأحداث جوهرية حصلت طيلة فترة التقييم

إلا أن هذه الطريقة تستدعي نوع من الرقابة المباشرة على العامل، وهناك احتمال فطري لميل المدير نحو تسجيل الوقائع السيئة وتقليل شأن الانجازات الايجابية.

**د- طريقة الاختبار:** تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء العامل ويقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة، ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لهذه الإجابات (دون علم القائم بالتقييم) وفقا لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال، من مميزات هذه الطريقة بساطتها وإمكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف، غير أن أهم عيوبها هو عدم معرفة القائم بالتقييم بالأوزان المعطاة لكل سؤال.

**هـ- طريقة التقرير المكتوب:** هي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن العامل يصف فيه نقاط القوة والضعف التي يتصف بها إضافة إلي ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا العامل، بالرغم من غزارة المعلومات التي يمكن أن يتضمنها التقرير وعكس ما يمتلكه المشرف من أفكار وأسلوب وطريقة كتابة، فان هذه الطريقة لا تمتلك مواصفات معيارية خاصة بشكل التقرير وما هي مكوناته ومدى طولها، أضف إلي ذلك أن هذا التقرير يعتمد على مهارات القائم بإعداده هذه الطريقة الأسباب قد تفقد التقرير عنصر المقارنة مع التقارير الأخرى التي يعدها مشرفون مختلفون.

**هـ- طريقة الإدارة بالأهداف:** الطرق السابقة تعتمد على الإدارة في عملية التقييم فالرئيس المباشر هو المسئول عن تحديد معايير التقييم، وعن الحكم على كفاءة أداء مرؤوسيه، وعلى العكس من ذلك تعتمد طريقة الإدارة بالأهداف في مجال تقييم الأداء على المرؤوسين أنفسهم وفقا إلي مبدأ التقييم الذاتي، حيث يشترك المرؤوسين مع رئيسهم في عمليات تقييم الأداء ومعايره في الماضي والمستقبل، يلاحظ على هذه الطريقة أنها قبل عرض الأداء كون العاملين يملون إلي معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم القيام بها و كذلك الرغبة في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم، والطرق الأخرى، تم التقييم فيها بعد الأداء.



## المطلب السادس: محددات وخطوات تقييم أداء العاملين

### أولاً: محددات تقييم أداء العاملين

(ابوشليق، 2015، ص 6:7) إن الأداء يمكن النظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين محدداته، والتي تتمثل في:

أ- **الجهد:** وهو الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

ب- **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة.

ج- **إدراك الدور (المهمة):** وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهود في العمل من خلاله، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد من الإتيان في كل محددات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين ومن تم عملهم لن يكون في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه الجهد اللازم للأعمال.

### ثانياً: خطوات تقييم الأداء

(عامر، 2011، ص 222) يمكن حصر أهم الخطوات الواجب إتباعها في تقييم الأداء فيما يأتي:

أ- **تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من التقييم، وتتمثل في الآتي:**

الأهداف الإستراتيجية: تتعلق بالمنظمة والعاملين والمجتمع على المدى البعيد.

الأهداف إدارية: تتعلق بالمكافأة والجزاء والترقيات.

الأهداف تنموية: تتعلق بتعريف الفرد بنقاط القوة والضعف الإمكانات الشخصية التي تساعده في تنمية مهاراته وزيادة إنتاجية.

ب- **تحديد فئات الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم والمقالات المناسبة لكل فئة:** تعني تقسيم وتصنيف الأفراد إلى مجموعات ليتم تقييم أدائهم وفق معايير محددة، مثل جودة العمل، والسرعة في العمل، الإتيان، التعاون، وغيرها.

ج- **تحديد عدد المعدلات وترشيدها استخدامها:** يجب ألا يكون اقل أو أعلى من الحد المقبول لقياس الظاهرة المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة.

د- تحديد وزن كل معدل من معدلات المستخدمة: وذلك بمراعاة الوظيفة ونوعية الأعمال وأهمية منها.

هـ- بيان منهجية التطبيق: من اجل الحصول على أفضل النتائج نقوم بالاعتماد على مقاييس رقمية أو وصفية أو نسبية أو أبجدية.

#### المطلب السابع: العوامل المؤثرة في تقييم أداء العاملين

(حاروش، 2011، ص 84:86) يتأثر الأفراد بعدد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل، حيث تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً لا تؤثر في الأداء.

وهناك نوعان من العوامل التي تؤثر في عملية تقييم الأداء وهي كالآتي:

أولاً: العوامل الداخلية: وتتكون من مجموعة من العوامل نذكر منها:

أ- العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المنظمة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها، ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير مواردها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.

ب- الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها، فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المنظمة فهي مسؤولية كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المنظمة.

ج- التنظيم: يشتمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقاً للتخصصات العمال داخل المنظمة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.

د- بيئة العمل: وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة إمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيه وحبه لعمله وولائه للمنظمة.

و- العوامل الفنية: إن العوامل التكنولوجية من الآلات والمعدات ووسائل اتصال وغيرها، تؤثر بشكل كبير على الأداء الجيد، ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون العامل على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

2- العوامل الخارجية: وتتكون من مجموعة من العوامل وهي:

أ- البيئة الاجتماعية والثقافية: وتتمثل في:

العادات والتقاليد الموروثة.

العرف وأمور الدين.

المستوى التعليمي: نسبة الأمية وغيرها.

النظر إلى مدى تقدير الأفراد للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه.

التدريب وأنواع برامج التعليم الفني والمهني.

ب- البيئة السياسية والقانونية:

طبيعة النظام السياسي.

مدى الاستقرار السياسي.

مرونة القوانين والتشريعات.

السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.

العلاقات الدولية ونوعيتها.

ج- البيئة الاقتصادية:

الإطار العام لاقتصاد الدولة (اقتصاد حر أو موجه).

الاستقرار الاقتصادي.

النظام البنكي ومدى وجود أسواق الأسهم والسندات.

السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

**المطلب الثامن: مبادئ وخصائص تقييم أداء العاملين**

**أولاً: مبادئ تقييم أداء العاملين** (أبو النصر، 2007، ص ص 129:130)

توجد مجموعة من المبادئ التي يجب الاسترشاد بها عند القيام بعملية تقييم الأداء حتى تحقق أهداف الأداء وهي:

أ- مبدأ الوضوح: بمعنى اعتماد تقييم الأداء على معايير أداء وأهداف واضحة.

ب- مبدأ الموضوعية: بمعنى ضرورة استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة للقيام بتقييم أداء العاملين في العمل الواحد أو المجموعة.

ج- مبدأ الشمول: بمعنى شمول تقييم الأداء على كل الايجابيات والسلبيات أو على كل من نقاط القوة والضعف، بحيث لا يتم تغليب أحدهما على الآخر أو إدراك السلبيات دون الايجابيات أو العكس.

د- مبدأ التكامل: بمعنى أن تتضمن بنود الأداء كل الجوانب الهامة في هذا الشأن وهي المعارف، الاتجاهات، السلوك، والمهارات من دون أن يتم الاهتمام ببعض البنود وترك الأخرى.

هـ- مبدأ الاستمرارية: يجب أن تكون عملية تقييم الأداء مستمرة ودائمة على مدار السنة وليست عملية تتم في شهر من أشهر السنة فقط، في إثناء الاختيار يتم تقييم الأداء بعد ثلاثة أشهر وبإمكان الرئيس المباشر أو مشرف العمل على إجراء التقييم في أي وقت دون انتظار المواقيت المذكورة.

و- مبدأ المشاركة: بمعنى ضرورة مشاركة المرؤوس في جميع مراحل وخطوات عملية تقييم الأداء.

#### ثانيا: خصائص تقييم أداء العاملين

(عبد النبي، 2010، ص196) تشمل هذه الخصائص مختلف الجوانب الشخصية، والإدارية، والإنسانية وحتى الفنية والتي تتعلق بالعاملين والعمل، نذكر منها بعض الخصائص:

أ- نوع الأداء وكميته سواء كان ذلك متمثلا في منتجات أو خدمات.

ب- الصفات والخصائص الشخصية ومدى توفر قيم الأمانة والصدق والإخلاص والانتماء والولاء للمنظمة والمصلحة العامة في التصرف والسلوك.

ج- احترام الوقت والالتزام بالمواعيد والخطط وكذلك مراعاة المكان والزمن المتفق عليهما.

د- القدرات والمواهب ومدى تطويرها وتنميتها وتوظيفها في اتخاذ القرارات ومعالجة المشاكل، وفي الابتكار والتجديد.

هـ- العلاقات الإنسانية التي تنظم صلات العامل برؤسائه ومرؤوسيه وحتى الزبائن.

و- الرغبة والاستعداد للتضحية والعمل في الظروف الصعبة والأماكن الخطرة وأوقات العمل الإضافية.

ي- غياب الموضوعية لدى البعض والالتزام بالقيم الأخلاقية والمهنية التي تستوجب الصراحة والصدق، والأمانة، والجرأة في قول الأشياء والحكم على الآخرين بعيدا عن التحيز أو الضغوط والمجاملات.

## المطلب التاسع: فوائد وصعوبات تقييم الأداء

أولاً: فوائد تقييم الأداء / ومن أهم هذه الفوائد: (المنصور، 2003، ص ص45:48)

- أ- تعد أساساً لعملية التطوير بصفة عامة، ومن تم الإسهام في تحسين أداء العاملين وتطويره.
- ت- الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد، والتي تعتبر غير مستغلة في عملهم الحالي أو تلك القدرات والاستعدادات والمهارات التي لا تتفق مع من يقوم بهذا من عمل.
- ج- رفع الروح المعنوية لدى العاملين، لشعورهم بأن ما يبذلونه من جهد في أداء أعمالهم وهو موضع تقدير واهتمام الإدارة.
- د- إشعار العاملين بمسئوليتهم، وذلك من خلال أدراك العامل إن تقييم أدائه يترتب عليه اتخاذ قرارات هامة، تؤثر على مستقبله والعمل معاً.
- هـ- تعتبر وسيلة ضمان العدالة في المعاملة، حيث يقلل من إغفال كفاءة العاملين من دون الكفاءات الذين يعملون دون ضجيج وبصمت، حيث يشعر العامل بالعدالة لأنه يرى أن ما يستحق من علاوة أو مكافأة، أو ترقية، أساسه جهده وكافأته في العمل.
- و- الرقابة على الرؤساء، فوجود تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا قادرة على مراقبة وتقييم الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية، من خلال نتائج تقرير الكفاءة التي يرفعونها لتحليلها ومراجعتها.
- ي- استمرار الرقابة والأشراف، حيث إن تقييم الأداء يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على التقييم ملاحظاتهم، ونتائج مراقبة أداء مرؤوسيههم باستمرار، ليكونوا حكمهم مبنياً على أسس موضوعية.

### ثانياً: صعوبات تقييم أداء العاملين

تعد تقييم صعوبات أداء العاملين من الأمور الواجب العمل عليها ومتابعتها وذلك لمعرفة وتحديد الصعوبات التي تواجه العاملين داخل المنظمة وحل هذه الصعوبات ومن الآتي يمكن أن نتطرق إلي بعض من هذه الصعوبات.

- أ- التحيز من جانب المقيم، تجاه العوامل التي يفضلها.
- ب- التأثير بسلوكيات الأفراد قبيل فترة التقييم.
- ج- التحيزات الشخصية، وهي أن يتحيز المقيم لأسباب لا علاقة لها بالعمل والأداء.

د- الاتجاه إلى التقييم بعيدا عن الحقيقة، وهنا يأتي تقييم بعض المشرفين لجميع مرؤوسيهم عاليا، بينما يأتي تقييم بعض المشرفين الآخرين منخفضا.

### المطلب العاشر: شروط تقييم أداء العاملين والمسئول عن تقييم أداء العاملين

(القيوتي، 2010، ص ص211:212)

أولاً: شروط تقييم أداء العاملين: هناك خمسة شروط أو معايير يجب أن تتوفر عند تقييم الأداء، وتتمثل في الآتي:

أ- **التوافق الاستراتيجي:** يقصد به مدى اهتمام معيار تقييم الأداء بإظهار الارتباط الموجود بين الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع الاستراتيجيات وغايات، وأهداف وثقافة المنظمة، ويؤكد التوافق الاستراتيجي على حاجة أنظمة إدارة الأفراد لتوفير الإرشاد والتوجيه حتى يستطيع العاملين المساهمة في تحقيق النجاح.

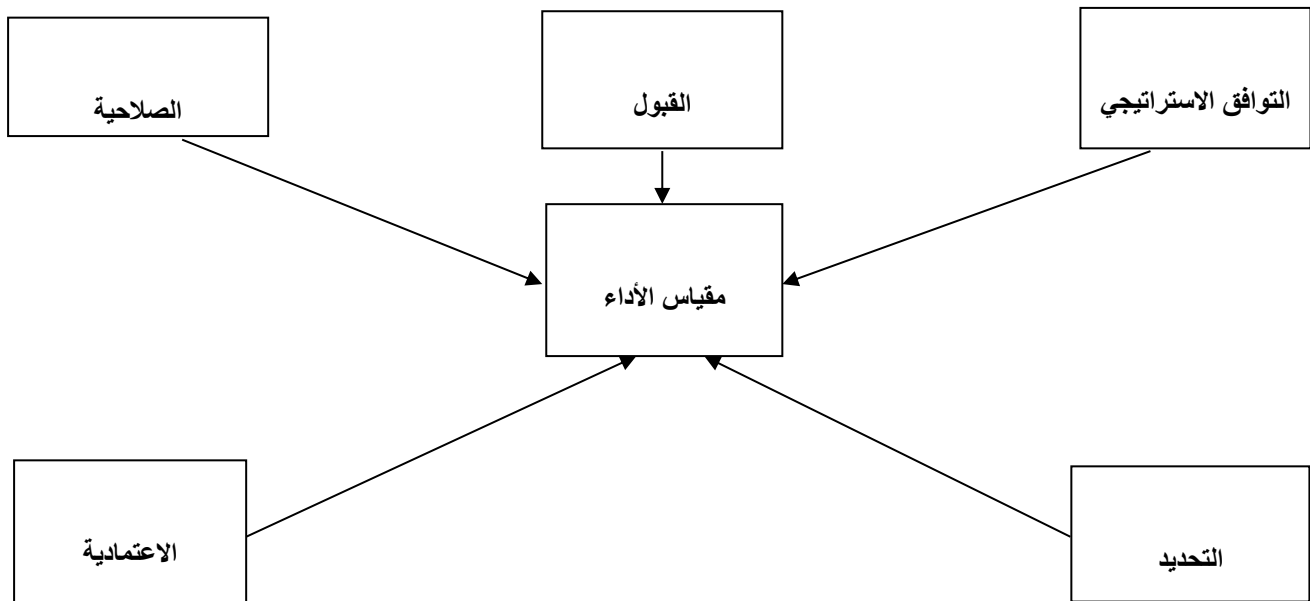
ب- **الصلاحية:** يقصد به المدى الذي يستطيع الأداء تقييم الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة، ويشار إلى ذلك عادة بصلاحية المحتوى وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحيات يجب ألا يكون معيبا أو فاسدا.

ج- **الاعتمادية:** تتعلق بمدى اتساق الأداء ومن أهم مشاكلها المقيمين والتي تشير إلى مدى الاتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين، وتتحقق الاعتمادية من هذا المنظور إذا تمكن اثنان أو أكثر من المقيمين من التوصل إلى التقييم نفسه أو قريب منه لأداء شخص واحد، بالنسبة لبعض المقاييس فإن الاعتمادية الداخلية والتي تعني مدى توافق العناصر كافة أو الأبعاد الداخلية للقياس تعتبر هامة.

د- **القبول:** يتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم له واقتناعهم به، والواقع انه توجد عديد من المقاييس المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية، ولكنها تستهلك جزءا ملموسا من وقت المديرين الذي لا يتمتع بالقبول هو مقياس غير مفيد وربما أسوء من عدم وجود مقياس على الإطلاق.

و- **التجديد:** يقصد به المدى الذي يوفر المقياس المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم، وكيف يمكن تحقيق هذه التوقعات ويتعلق التجديد بالأغراض التنموية لإدارة الأداء، فإن لم يكن المقياس من تحديد ما الذي يجب على العاملين عمله لمساعدة المنظمة في تحقيق

أهدافها فإنه يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه الأهداف علاوة على ذلك إذا فشل المقياس في تشخيص المشكلات التي واجهها العاملين في أدائهم لوظائفهم.



الشكل التالي رقم (9) يوضح تصور شامل لمتطلبات تقييم الأداء الفعال.

المصدر: (عامر، 2011، ص225)

#### ثانيا: المسئول عن تقييم أداء العاملين

يبدو من المهم تحديد الجهة المؤهلة لتقرر مدى كفاءة العاملين في القيام بالإعمال الموكلة إليهم، وهناك عدة بدائل في هذا الصدد نذكرها حسب ترتيبها من حيث الأخذ بها من قبل المنظمات المختلفة:

أ- تقييم الرئيس المباشر: من الطبيعي أن يقوم الرئيس أو المسئول المباشر بعملية التقييم كونه الشخص الأكثر معرفة بعمل العامل، وتأخذ اغلب الممارسات بهذا الأسلوب مع إعطاء المسئول الذي

يلي المسئول المباشر نسبة معينة في التقييم، كان يعطي الرئيس المباشر وزن 90% من الدرجة و10% للرئيس الأعلى.

ب- **تقييم الزملاء:** تأخذ بعض المنظمات بأسلوب تعطي فيه ادوار للأطراف لأخرى ذات العلاقة بعمل المرؤوسين، ووفقا لهذا المنطق تعطي نسبة من التقييم للزملاء كونهم على علم بعمل زملائهم، وينعكس عليهم مدى التعاون أو عدم التعاون.

ج- **التقييم من خلال اللجان:** يعني هذا الأسلوب أن تتم عملية التقييم من قبل لجنة مكونة من الرؤساء ذوي العلاقة بعمل الموظف مثل الرئيس المباشر، الرئيس الأعلى منه وممثل عن إدارة الموارد البشرية، بحيث يقومون مجتمعين بعملية التقييم مما يكون أقرب للعدالة والحيلولة دون احتكار قرار التقييم بيد شخص واحد.

د- **التقييم الذاتي:** يمكن أن يكون العامل الذي يتم تقييمه في عملية التقييم، بحيث يطلب إليهم يقيم نفسه بذاته، ويقدم ذلك التقييم إلي الرئيس المباشر الذي يناقشه في قرار التقييم قبل أن يعتمده بالموافقة أو بالتعديل، ومن شأن هذا الأسلوب أن ينتمي مفهوم الرقابة الذاتية لدى العامل ويملي عليه الحرص المسبق على العمل بجد، لأنه يعرف انه ستم مناقشه فيما سيقدمه في تقرير تقييم الأداء باعتباره أول من يبدأ بعملية التقييم.

هـ- **تقييم الرئيس من قبل المرؤوسين:** يتم وفق هذا الأسلوب تقييم من قبل جميع مرؤوسيهم نظرا لكون القدرة على قيادة تعتمد بدرجة ما على حسن التعامل مع المرؤوسين والقدرة على التأثير فيهم.

و- **التقييم بدرجة 360 درجة:** كما توحى التسمية يعتمد التقييم على ضرورة مشاركة كافة الأطراف التي لها علاقة بعمل العامل في عملية التقييم، حيث يشارك في عملية تقييم العامل الرئيس المباشر وزملاء ومرؤوسيه والمراجعون ممن يتعاملون معه.



المبحث السادس

The sixth ulcers

الإبداع والابتكار

Creativity and innovation

تمهيد

- 1- مفهوم الإبداع والابتكار
- 2- أهمية الإبداع والابتكار
- 3- عناصر الإبداع والابتكار
- 4- مجالات الإبداع والابتكار
- 5- مستويات الإبداع والابتكار
- 6- خصائص الإبداع والابتكار
- 7- العوامل المؤثرة في الإبداع والابتكار

## تمهيد:

(نجم، 2003، ص16) أصبح ينظر إلي الإبداع والابتكار منذ عقود قليلة ماضية انه هو الذي ينشئ الثروة ويعطي للمنظمة القائمة على الإبداع والابتكار القدرة على المنافسة والوصول إلي المنتجات الجديدة وإلي الزبائن والأسواق الجديدة في وقت أسرع وبما هو أفضل من منافسيها، بل أكثر من ذلك فهو عامل محدد لاستمرارية وبقاء المنظمات، وهو قانون المنافسة الأساسي الذي يسود عالم الأعمال في الوقت الحاضر ويكشف هذا المفهوم الكثير من الغموض والتداخل مع بعض المصطلحات ذات العلاقة الشديدة كالإبداع والاختراع، مما ترتب عنه وجود تصنيفات لمفهوم الابتكار غير انه كظاهرة معقدة يخضع لتأثير مجموعة من العوامل التي تلعب دور المحفز لقيامه أو عدمه، وغالبا ما تدل الأدبيات على أن مصطلح الإبداع والابتكار لهما نفس المعنى إلا أن بعض الكتاب المتخصصين يميلون إلي التفرقة بين المصطلحين فالابتكار يتعلق باكتشاف فكرة جديدة مميزة، إما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة لزيائنها.

### المطلب الأول: مفهوم الإبداع والابتكار

يميل بعض الكتاب إلى التفرقة بين مصطلحي "الإبداع والابتكار" ليعطي كل من المصطلحين دلالة مستقلة.

1- يرى (نجم، 2003، ص17) أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما وإلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها، أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي فالعمل محكوم بإمكانية تطبيق الأفكار المبدعة، فليس من المهارة دائما أن يحمل الإنسان أفكار مثالية مجردة عن واقع وأكبر من قدرة البشر، بل المهارة في أن يحمل أفكارا مبدعة خلاقة قابلة للتطبيق.

2- كذلك فرق كل من (الزعبي، الجريري، 2008، ص8) بين الإبداع والابتكار بقولهما إن الابتكار إنتاج أي شيء جديد، من حل مشكلة، أو تعبير فني، فما يعد جديدا بالنسبة لفرد قد يكون معروفا لدى آخرين، والطفل في كثير من ألعابه مبتكر أصيل وكذلك من يخترع جهاز أو يضع نظاما اجتماعيا أو اقتصاديا جديدا، وإما الإبداع فهو حالة خاصة من الابتكار وذلك حين يكون الشيء الجديد جديدا على الفرد وغيره.

3- (الصيرفي، 2003، ص12) كذلك عرفت العلاقة بين الإبداع والابتكار بأن: كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، الإبداع عن طريق الأفراد والفرق، الذي هو نقطة بداية الابتكار الأول ضروري لكن شرط غير كافي ومن هذا التعريف انه يوجد علاقة تلازميه بين الإبداع والابتكار ويمكن التعبير على هذه العلاقة من خلال المعادلة الآتية:

الابتكار=الإبداع+ التطبيق

4- (أيوب، 2000:6) الإبداع والابتكار هما القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارا، أو حلولاً، أو منتجات، أو خدمات، أو طرائق وأساليب عمل مفيدة.

5- (الزهراني، 2002، ص246) إن الإبداع أو الابتكار هو القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة.

6- (حسن، 2001، ص393) الإبداع والابتكار هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة، وهنا كلمة تنمية تعطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة ألي جلبها ثم تطبيقها.

مما سبق يمكن تعريف الإبداع والابتكار: أن الإبداع والابتكار هما الإبداعات والابتكارات التي يمتلكها الأفراد من مهارات وخبرات ومعارف قد اكتسبوها في حياتهم العلمية والعملية والتي تجعل منهم الأشخاص المتميزين في جميع أعمالهم التي يقومون بها.

#### المطلب الثاني: أهمية الإبداع والابتكار

(العميان، 2002، ص390) إن أهمية الإبداع والابتكار والحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة إن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب، مما يحثها على دراسة تبني طرائق وأساليب جديدة أي أن على المنظمة تبني الأفكار الإبداعية والإبتكارية، واستخدامها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشاكل التي قد يعاني منها التنظيم، لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بفاعلية.

(توفيق، 2006، ص41) الإبداع والابتكار في المنظمات يرتبط أهميته بما يشكله الإبداع والابتكار من تحديد المسار وتشكيل وإعادة تشكيل الواقع، فالثورات والتقدم الهائل في جميع المجالات بما فيها من خلق أهداف جديدة وطرق وأساليب جديدة للعمل يؤكد أن المديرين والعاملين إمامهم تحدياً كبيراً ليصبحوا مبدعين، وذلك من أجل التغلب على المنافسات القوية في عالم الأعمال، وقبول التحدي نحو التغيير في الاتجاه الأفضل ولصالح العام.

ويضيف (يوسف، 2000، ص122) مجموعة من العوامل التي جعلت من الابتكار والإبداع ذو أهمية خاصة أكثر من أي وقت مضى ومن بين هذه العوامل:

1-ازدياد المنافسين بين المؤسسات.

2-كبر حجم منظمات الأعمال.

3-ارتفاع توقعات المستهلكين.

4-نقص الموارد.

5-تزايد الطلب على الأفكار الجديدة.

حيث أن كل هذه العوامل وأخرى غيرها تضع الكثير من الضغوطات على المؤسسة لتكون أكثر تميزاً وأكثر سعياً لتحقيق ميزة تنافسية باعتبار أن هذه الورقة الأخيرة الراجعة للمؤسسة في ظل هذه العوامل والظروف.

**المطلب الثالث: عناصر الإبداع والابتكار:** (الصافي، 1997، ص33)

تعتبر عناصر الإبداع والابتكار الركائز الأساسية في كل خطوة من خطوات الإبداع والابتكار ومن غير هذه العناصر لا يمكن أن يقوم الشخص بالإبداع ولا ابتكار من دون توفر هذه العناصر الأساسية وتتمثل العناصر في الآتي:

1-**الطلاقة:** تحرر العقل وانطلاق التفكير خارج حدود الزمان والمكان والظروف والتحديات والأفكار السابقة في اتجاهات متعددة ومتنوعة، وبذلك يمنح العقل القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار والبدائل والتصورات المتعددة والمتنوعة والتي يمكن تركيب بعضها لتصل في النهاية إلى الأفكار الإبداعية والابتكارية.

2-**المرونة:** سرعة التكيف والانتقال والتحول بالتفكير إلى اتجاهات تفكير متعددة ومتنوعة من البعد الزمني والبعد المكاني مع سرعة الاستيعاب والتكيف مع المتغيرات الجديدة ونقد ومراجعة الذات وإجراء التعديل والتطوير اللازم والارتقاء من مسار نوعي إلى مسار نوعي آخر.

3-**الأصالة:** الإدراك الجيد للتراث وحسن توظيفه لخدمة الحاضر والمستقبل مع عدم التكرار المعرفة الجيدة والإلمام بنظريات التربية والتعليم والتجارب الإسلامية الإبداعية على مدى التاريخ الإسلامي، مع الاعتزاز بهذا الرصيد الذاهر من القيم والمبادئ، مع الرؤية الجيدة للواقع الحالي وتطور التراث بما يلزم الواقع.

**4-الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحقق من وجودهم في الموقف أو بمعنى آخر يقصد بالحساسية للمشكلات بأنها قدرة تجعل الشخص يرى أن موقفا معنيا ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات حقيقية تحتاج إلى حل في حين يصعب على الآخرين تبيين هذا.

#### **المطلب الرابع: مجالات الإبداع والابتكار**

(محمد، 2016، ص ص9:6) يمكن الوصول إلى الإبداع والابتكار في مجالات شتى كالآداب والفنون والفقهاء وأصوله والاقتصاد، والكيمياء، والمجالات العسكرية، وعلوم اللغة، والرسم، والموسيقى، ولكل مجال مقاييسه وخصوصياته.

الابتكار يتنوع ويتوسع بتنوع النشاط الإنساني ونشاط الأعمال فأينما توجد مشكلة يظهر النزوع للإتيان بالابتكار من أجل حلها، ويمكن أن تحدد مجالات الابتكار في المجالات الأربعة الآتية:

**1- المنتج:** هو الابتكار الذي يأتي بالمنتجات الجديدة التي تقدم من أجل الإيفاء بالحاجات الحالية للعملاء بكفاءة أعلى وخصائص أفضل فآلة التصوير الرقمية هي ابتكار المنتج الجديد الذي أخذ يحل محل آلات التصوير الرقمية التقليدية.

**3- العملية:** هو الابتكار الذي يأتي بطريقة جديدة أو تكنولوجيا جديدة تغير طريقة العمل أو الإنتاج بما يحقق إنتاجية عالية أو استخدام مواد أقل لتحسين خصائص المنتجات المادية أو الوظيفية أو الجمالية.

**3- الخدمة:** كما يكون الابتكار في المنتجات الجديدة يكون كذلك في الخدمات الجديدة، فتقديم خدمة جديدة عادة ما يمثل ابتكارا جديدا، والأمثلة كثيرة على ذلك مثل الصيارفة الالكترونية المنزلية.

**4- نموذج الأعمال:** لكل اقتصاد نماذجه المتميزة، وهذا ما ينطبق على الاقتصاد الصناعي كما ينطبق على الاقتصاد القومي فنموذج العمال هو التصميم الاستراتيجي لكيفية سعي الشركة أو المؤسسة لتحقيق الربح من إستراتيجيتها وعملياتها ونشاطاتها، كما أن نموذج الأعمال طريقة جديدة أو محسنة لقيام الشركة بأعمال بما يحقق لها ميزة في السوق، أو تحسين ميزتها الحالية في السوق.

## المطلب الخامس: مستويات الإبداع والابتكار

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع

**أولاً: الإبداع والابتكار على مستوى الفرد:** وهو الإبداع الذي ينشأ عن طريق أحد الأفراد من السمات التي يتميز بها الشخص المبدع حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، الذكاء، المرونة، حب المخاطرة، الطموح، القدرة على التحليل.

**ثانياً: الإبداع والابتكار على مستوى الجماعة:** وهو الذي ينشأ عن طريق الجماعة، وقد توصلت الدراسات فيما يتعلق بالإبداع الجماعة إلى النتائج الآتية:

**أ- إن الجماعة المختلفة من حيث الجنس، كذكر والأنثى، تنتج حلولاً أحسن جودة من جماعة أحادية الجنس.**

**ب- أن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وإن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.**

**ج- أن الجماعة متماسكة، أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.**

**د- أن أفراد الجماعة المنسجمة، أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام.**

**هـ- إن الجماعة حديثة التكوين، تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.**

**ثالثاً: الإبداع والابتكار على مستوى المنظمة:** هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، وقد أشارت الدراسات حول الإبداع والأبحاث على مستوى المنظمة إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات الآتية:

**أ- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسات والتجريب المستمرين رغم الفشل في بعض الأحيان.**

**ب- الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.**

**ج- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.**

**د- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.**

**هـ- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.**

**ي- الالتزام بالمهارات الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة أصالة متأصلة فيها.**

س- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.

### المطلب السادس: خصائص الإبداع والابتكار

(عيد، 2008، ص ص 14:15) للإبداع والابتكار عدة خصائص تربطهما مع بعضها البعض ومن هذه الخصائص نذكر منها ما يلي:

1- الإبداع والابتكار ظاهرة فردية وجماعية وكلاهما ليس حكرا على الأفراد فقط وليس بعملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات بل يمكن القول إن الإبداع أو الابتكار الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكنا أكثر ومتاحا أكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى اتباعية حولها.

2- يعتمد الإبداع والابتكار على التفكير المتعمق الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.

3- الإبداع والابتكار ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.

4- الإبداع والابتكار علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح.

5- الإبداع والابتكار يبدأ دائما بالتحليل للفرص وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية وابتكارية.

6- الإبداع والابتكار جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع.

### المطلب السابع: العوامل المؤثر في الإبداع والابتكار

(سرور، 2005، ص 72) هناك ثلاثة مجموعات من العوامل المرتبطة وذات التأثير المتبادل المؤثر في الإبداع والابتكار وهي:

#### أولا: مجموعة الخصائص الشخصية

يعد الفرد المبتكر والمبدع لب عملية الابتكار داخل المؤسسة ونقطة البدء، حيث كان يعتقد في البداية أن المبتكرين هم الأفراد ذوي الذكاء العالي فقط، ومن ثم فإن الابتكار يقتصر على فئة معينة من

المجتمع كالعلماء، غير أن الدراسات الحديثة أثبتت أن الابتكار هو ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة في الفرد المبتكر، وقد قام عديد من الباحثين بدراسة سلوك الأشخاص المبتكرين في محاولة منهم لتجديد صفات الأفراد المبتكرين ومن بين هؤلاء "شارلز" حيث وجد بأن الأشخاص المبتكرين لهم عدد من السمات المهمة، بما في ذلك المقدرة على التركيز على ما يمكن أن يكون بدلا من ماذا يكون.

### ثانيا: مجموعة العوامل التنظيمية

(نجم 2003، ص ص 135:139) أن المؤسسات تمثل إطارا تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الابتكاري والإبداعي للأفراد فالأفراد لا يعملون في الفراغ ولا يمكنهم أن يعملون خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي، وقد أثبتت الدراسات بأن الظروف التنظيمية داخل المؤسسات تؤثر على الجهد الابتكاري من خلال تأثيرها على الأفراد ذوي الخصائص الابتكارية، وفيما يأتي أهم العوامل التنظيمية في الابتكار.

أ- إستراتيجية المؤسسة: وهنا يمكن أن نميز بين نمطين من المؤسسات، مؤسسات تتبع إستراتيجية ابتكارية وهي المؤسسات التي تجعل من الابتكار مصدر لميزتها التنافسية في السوق، إما النمط الثاني فيواجه النشاط الابتكاري للحفاظ على الحالة القائمة.

ب- القيادة وأسلوب الإدارة: وهي ممارسات التأثير على الموظفين بحيث يتعاونون في سبل تحقيق هدف مشترك.

ج- الفريق: هو تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منظم مستقر على مدى فترة زمنية معينة لتجسيد اهتمام مشترك وتحقيق هدف مشترك.

د- ثقافة المؤسسة: تعرف على إنها مجموعة من العادات والقيم والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبرة الفترة الماضية التي تعطي للمؤسسة تميزا معينيا في عمل الأشياء.

هـ- العامل المؤثر: إن الابتكار في المؤسسة يتأثر بالعامل المؤثر الذي يمكن أن يحفز على الابتكار أو يعيقه، لذا يجب على المؤسسة مراعاة العامل المؤثر في كل الابتكارات لضمان الظروف التنظيمية الملائمة للابتكار.

و- الاتصالات: حيث تلعب الاتصالات دورا مهما داخل هيكل القيادة والإدارة فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة الأداء.

### ثالثا: مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع



إن الفرد المبتكر مثله مثل الصوت لا يوجد من فراغ وإنما يولد في مجتمع يولي أهمية كبيرة بالابتكار والإبداع ويعززه، فالإنسان ابن بيئة وبمعنى آخر فإن البيئة المحيطة بالشخص إما أن تساعد على ظهور الابتكار وتعمل على بقاءه واستمراره ويمكن أن نشير فيما يأتي إلى عوامل البيئة العامة في المجتمع:

أ- الخصائص السائدة في المجتمع: وهي متمثلة في العوامل الاجتماعية والثقافية العوامل السياسية.  
ب- القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع: أن المجتمعات الموجهة نحو الابتكار عادة ما تستكمل بنيتها التحتية الضرورية من أجل الابتكارات وتعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين والمؤسسات الابتكارية، ومن بين العوامل المؤثرة في هذه القاعدة، وهي:

1- مراكز البحث والجامعات: ويكون لها دور كبير في إيجاد تقاليد للبحث الأساسي، وإثراء التراث المعرفي الإنساني والبحث التطبيقي.

2- نظام البراءة: إن نظام البراءة للحقوق الفكرية وبراءة الاختراع يلعب دورا فعالا في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبتكرين والمؤسسات الابتكارية، ويمكن أن تعرف براءة الاختراع على أنها شهادة أو وثيقة تمنحها هيئات رسمية معينة تتضمن الاعتراف بالاختراع ما يخول لصاحبها شخصا كان أو مؤسسة حق الملكية، بتالي فإن نظام البراءة يعطي لصاحبه حق الاحتكار المحمي بالقانون من المقلدين.

## المبحث السابع

### Section The seventh

#### قيم واتجاهات العاملين

#### Values and trends of workers

##### تمهيد

- 1- مفهوم قيم واتجاهات العاملين
- 2- أهمية قيم واتجاهات العاملين
- 3- مكونات قيم واتجاهات العاملين
- 4- خصائص قيم والاتجاهات
- 5- قياس الاتجاهات
- 6- وظائف قيم واتجاهات العاملين
- 7- العوامل المؤثرة في قيم واتجاهات العاملين

## تمهيد:

(ماهر، 2003، ص ص 184:185) يميل البعض إلي التمييز بين القيم وبين الاتجاهات، ولكن ليس هناك فائدة عملية من ذلك التقسيم حيث أنها جميعا عبارة عن وجهات نظر شخصية يكونها الإنسان بناء على تقييمه للأمور، وذلك بالنسبة لإنسان أو حدث أو ظاهرة معينة، حيث تلعب القيم والاتجاهات دورا هاما في سلوك الأفراد العاملين داخل العمل، فهي تساعدهم على التكيف مع ظروف العمل الواقعية، كما تساعدهم على تحقيق التكيف والمواءمة الاجتماعية بينهم وبين العمل أو الزملاء وذلك عن طريق التعرف على معتقدات القسم الذي يعملون به ثم قبول هذه المعتقدات، والعمل على الحفاظ عليها في أدائهم للعمل.

فعلى سبيل المثال، إذا شعر الفرد بوجاهة وعدالة معتقدات الجماعة التي يعمل معها، مثل القول بأن العمل بسرعة أقل من السرعة المطلوبة فيه حفاظا على الوظيفة، وفيه عدم إمكانية لفقد أحد الزملاء لوظيفة، وفيه مزيد من الراحة لهم، سيؤدي بالتبعية إلى أن يقوم هذا الفرد بتطبيق هذا المبدأ من خلال التباطؤ في العمل.

وتحتاج المنظمات أحيانا إلى تغيير الاتجاهات لدى العاملين فيها، وذلك إذا كانت هذه الاتجاهات متعارضة مع مصلحة المنظمة وتختلف قابلية الاتجاه للتغيير تبعا لعدة عوامل من أهمها:

1- درجة بساطة أو تعقد الاتجاه.

2- صفات الشخص القائم بالتغيير.

3- صفات الأشخاص المطلوب تغييرهم.

4- مدى توافر دوافع للتغيير وغيرها من العوامل.

(عبده، 2011، ص 86) وتعتبر الاتجاهات من العناصر المهمة في سلوك الفرد ودوافعه، وبالتالي تعتبر معرفة اتجاهات العاملين في المنظمة من الأمور الضرورية لأن الأفراد العاملين يكون لهم اتجاهات معينة نحو العمل ونحو رؤسائهم ونحو فلسفة وسياسة المنظمة في تنفيذ مهامها، فالاتجاهات هي المحرك لدوافع الأفراد في المنظمة.

وتعد الاتجاهات أيضا ناتجا للخبرات السابقة للفرد وترتبط بسلوكه الحاضر، كما أنها تنعكس على سلوكه، بحيث ينظم الاتجاه العمليات الدافعية والسلوكية والإدراكية والمعرفية حول بعض النواحي الموجودة في مجال الذي يعمل فيه، كما أن الاتجاهات تنعكس على سلوك الفرد وأقواله وأفعال هو

تفاعلاته، لذلك فقد حظيت الاتجاهات باهتمام القائمين على المؤسسات الإنتاجية والخدمية، وتحديد مدى الإقبال عليها أو العزوف عنها، ومن ثم فإن الغرض من دراستها هو التنبؤ بالسلوك وإمكانية التحكم فيها، ومن ثم العمل على تعديلها بما يتفق مع مصلحة الفرد والجماعة، لمعرفة درجة قوتها في العمل.

### المطلب الأول: مفهوم القيم والاتجاهات

- 1- (ماهر، 2003، ص178) القيم والاتجاهات هي المبادئ التي ينظر من خلالها الفرد إلى ما يجب إن يكون عليه سلوكه وسلوك الآخرين.
  - 2- (عبيدات، 2000، ص216) هي تعبير عن المشاعر الداخلية لدى الأفراد والتي تعكس أو تكشف فيما إذا ما كانت لديهم ميول إيجابية أو سلبية نحو شيء معين.
  - 3- يرى العالم "البورت" إن الاتجاهات هي إحدى حالات التهيؤ والتأهب العقلي والعصبي التي تنظمها الخبرة، ولها أثر في توجيه استجابات الفرد نحو الأشياء والمواقف المختلفة.
  - 4- ويرى "بردغوس" (العميان، 2004، ص90) الاتجاهات على أنها الميل نحو الاستجابة للعوامل البيئية المحيطة التي تصدر منها المنبهات الخارجية سواء كانت موجبة أو سالبة.
  - 5- الاتجاهات (القذافي، 1991، ص35) هي نزعة فطرية ثابتة تجعل الإنسان يفكر ويشعر ويتصرف بطريقة إيجابية أو سلبية تجاه فرد أو مجموعة أفراد أو قضية اجتماعية ما يشكل ثابت، ولا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر.
- ومما سبق يمكن تعريف القيم والاتجاهات: على أنها تنظيم متناسق من المفاهيم والمبادئ والمعتقدات والعادات والدوافع التي يمتلكها الأفراد العاملين داخل منظمة ما.

### المطلب الثاني: أهمية قيم واتجاهات العاملين (ماهر، 2003، ص ص216:218)

حيث يمكن أن تظهر أهمية الاتجاهات لسببين هما كالآتي:

- 1- إن القيم والاتجاهات تؤثر في سلوك الفرد داخل العمل، وعلى الأخص في مجالات معينة أهمها الغياب، التأخير، وترك العمل، والرضاء، والانتماء للوظيفة أو المنظمة كما أن تطوير المنظمات يحتاج إلى تطوير في مشاعر واتجاهات العاملين تجاه قضايا محددة، فالشركة التي تؤد أن تغير أنظمة ساعات العمل وعدد أيامه من (6 إلى 5) أيام عمل مثلا، تحتاج بتأكيد إلى تنمية اتجاهات بالترفضيل والارتياح إلى هذا التغيير، وإلا كان هذا التطوير والتغيير فاشلا.

2- الاتجاهات هدف مطلوب تحقيقه بشكل ايجابي، فأى منظمة مطالبة بتحسين مشاعر العاملين فيها تجاه قضايا مختلفة وتجاه كل ما يمس العمل، وذلك لأن العمل هو جزء كبير من حياتنا، وعلى كل منظمة إذن، أن تقوم بتحسين جودة حياة الناس في العمل وبالتالي فإن تحسين الاتجاهات هو هدف في حد ذاته.

### المطلب الثالث: مكونات قيم واتجاهات العاملين

يمكن القول بأن أي اتجاه ناحية شيء معين يتكون من ثلاث عناصر وهي:

1- **العنصر المعرفي والمعلومات:** إن ما يتوفر للفرد من معلومات، وتعليم، وخبرة، وثقافة يساعد على تكوين معارف ومعتقدات الفرد تجاه موضوع معين أو شخص معين، وهي تساعد بالتبعية في تكوين ردود فعله في مشاعره وتصرفاته تجاه هذا الموضوع أو تجاه هذا الشخص.

2- **العنصر العاطفي (المشاعر):** بناء على معرفة ومعتقدات الفرد تتكون مشاعر الفرد والتي تظهر في شكل تفضيل

أو عدم تفضيل، وحب أو كراهية، أو إعجاب أو عدم إعجاب، ارتياح أو عدم ارتياح ورضا واستياء اتجاه الموضوع.

3- **العنصر السلوكي:** ويظهر ذلك في شكل النية للتصرف بطريقة معينة حول أشياء موجودة في البيئة المحيطة وقد يكون السلوك في شكل تعزيز ودفع وعرقلة، وأشكال أخرى كثيرة.

### المطلب الرابع: خصائص قيم واتجاهات العاملين

(لخضرا، 1995، ص 64) تمتاز الاتجاهات بمجموعة من الخصائص والصفات نجملها فيما يلي:

- 1\_ تعتبر الاتجاهات متعلمة ومكتسبة وتعكس أحيانا طريقة التنشئة في الأسرة والمدرسة والمجتمع.
- 2\_ الاتجاهات مرتبطة بالمشاعر والانفعالات.
- 3\_ تمتاز الاتجاهات بالثبات النسبي.
- 4\_ تعتبر الاتجاهات قابلة للتغيير وتعتمد درجة التغيير والقابلية على طبيعة الاتجاه من حيث الأهمية والفرد والموقف.

5\_ تمتاز الاتجاهات بالذاتية، فهي تعكس انحياز الفرد (أو الجماعة) إلى قيمة وعاداته وما يفضله.

**المطلب الخامس: قياس الاتجاهات**(النمر، 1990، ص ص137:138)

اهتم العلماء والباحثون في مجال السلوك الإنساني بالتعرف على الاتجاهات لدى الأفراد وذلك من خلال عملية قياسها باستخدام مقاييس مختلفة مثل المقابلات الشخصية والاستبانة وغيرها وتعد الاستبانة من أشهر المقاييس المستخدمة في مجال البحوث، حيث يقوم الباحث بتوجيه أسئلة لها علاقة بالميول والاتجاهات التي يتمسك بها حول ظاهرة معينة ويقوم بتوزيعها ومن ثم يقوم بعملية جمعها وتبويبها وتحليلها للحصول على النتائج، ومن الأمثلة على مقاييس الاتجاهات المستخدمة ما يلي:

**1\_ مقياس بوجاردس للمسافة الاجتماعية:** والهدف منه التعرف على مدى تقبل الأمريكيين أو نفورهم من أهل الشعوب والأمم الأخرى حيث قدم البحث بعض العبارات وعددها سبع، تمثل إجابات متدرجة من أقصى درجات القبول الاجتماعي إلى أقصى درجات عدم القبول والعبارات هي:

أ\_ اقبل الزواج منه. ب\_ اقبل انضمام أحدهم إلي النادي الذي انتمى إليه ليكون صديقي.  
ج\_ اقبله ليكون جار لي في مسكني. د\_ اقبله ليمارس مهنتي في وطني.  
هـ\_ اقبله موطنًا في بلدي. و\_ اقبله زائرًا لوطني. ي\_ اقبل استبعاده من وطني.

كانت عينة الدراسة حوالي 1725 أمريكيًا، طلب منهم أن يحددوا اتجاهاتهم نحو عدد من أبناء الشعوب الأخرى.

**2\_ مقياس لكرت:** تعد مقياس لكرت من أكثر مقاييس استخداما في قياس الاتجاهات ويحوي على عدد من العبارات التي لها علاقة باتجاهات الأفراد حول ما يتعرضون له من مواقف، ويشتمل الوزن لكل عبارة على خمس درجات تتراوح بين (موافق بشدة، موافق، لا رأي، غير موافق، غير موافق بشدة) ويكون للشخص الحرية في التعبير عن رأيه باختيار الدرجة التي تتفق مع اتجاهه.

**3\_ مقياس ترستون:** يعتمد هذا المقياس على عدد من العبارات التي يصممها الباحث لقياس الأفراد حول موضوع معين، ويتكون من مجموعة من العبارات تتراوح بين مؤيد إلي عدم مؤيد للغاية. وتتخلص خطوات هذا المقياس بما يلي:

أ\_ يضع الباحث مجموعة من العبارات ذات العلاقة بالاتجاه المراد قياسه ويجب مراعاة السهولة والوضوح في الجمل.

ب\_ يتأكد الباحث من مدى مصداقية لاستبانته وذلك باستشارة عدد من المختصين في هذا المجال.

ج\_ إعطاء وزن لكل عبارة من العبارات الواردة في المقياس والتي على أساسها يوضع درجة أهمية كل عبارة في الاستبيان.

**المطلب السادس: وظائف الاتجاهات (السلمي، 1974، ص164)**

للاتجاهات وظائف محددة بالنسبة للشخصية يمكن ذكرها فيما يلي:

- 1\_ وظيفة التأقلم: حيث تساعد الفرد على التأقلم مع الأحداث والظروف المحيطة.
- 2\_ وظيفة الدفاع عن النفس: إن الفرد حين يحتفظ باتجاه معين فإنه يحاول الدفاع عن نفسه.
- 3\_ وظيفة التعبير عن القيم والمثل: إن الشخص يحمل اتجاهات تتفق مع القيم والمثل التي يؤمن بها ويستمد منها رضاء ومنفعة.
- 4\_ وظيفة المعرفة: إذ تساعد الفرد على تنظيم إدراكه للأمور وترتيب معلوماته عن الموضوعات المختلفة.

**المطلب السابع: العوامل المؤثرة في قيم واتجاهات العاملين**

(عبيدات، 2000، ص ص231:233) يمكن إيراد العوامل المؤثرة على القيم والاتجاهات على النحو الآتي:

- 1\_ التجربة المباشرة: تعد الوسيلة الأساسية التي يتكون من خلالها اتجاهات العاملين.
- 2\_ التأثير الشخصي: يؤدي الاحتكاك المباشر والغير المباشر بين الأفراد والجماعات المرجعية التي يتأثرون بها كالعائلة، الأصدقاء، الجيران، زملاء العمل، أو نحوهم المجتمع إلى تكوين اتجاهات مبدئية تؤثر على تصرفاتهم الحالية أو المستقبلية نحو ما يهمهم أو ما يرغبونه.
- 3\_ التعرض إلى وسائل الإعلان العامة: يعمل التعرض المستمر لمختلف وسائل الإعلان العامة (كالتلفزيون، الراديو، الصحف، والمجلات) من قبل الأفراد إلى أحداث قناعات محددة لديهم حول مختلف الأمور الحياتية التي قد تصل إلى تكوين اتجاهات ثابتة نسبيا حولها، ذلك أن تكون مشاعر معتقدات لدى الأفراد حول ما يهمهم يعتبر الخطوة الأولى والأساسية في تكوين اتجاهاتهم المبدئية وقد يتبعها تكوين أنماط سلوكية نحو ما يرغبونه.
- 4\_ العوامل الشخصية: من المعروف أن الخصائص والمواصفات الداخلية للشخصية تؤثر تأثيرا مباشرا وقويا على معتقدات ومشاعر ومواقف الأفراد نحو مختلف القضايا الحياتية التي تهمهم، على سبيل المثال، الأفراد الذين لديهم النزعة الانعزالية غالبا ما يعبرون عن انعزالهم باتجاهات سلبية نحو قضايا محددة.

المبحث الثامن  
Section the Eighth  
الرضا الوظيفي  
Job satisfaction

تمهيد

- 1- مفهوم الرضا الوظيفي
- 2- نظريات الرضا الوظيفي
- 3- أهمية الرضا الوظيفي
- 4- عناصر الرضا الوظيفي
- 5- نتائج الرضا الوظيفي
- 6- نتائج عدم الرضا الوظيفي



## تمهيد

(المبيض، 2008، ص60) لاشك أن العصر البشري يمثل حجر الزاوية في تطور ورفعة وتقدم أي كيان اقتصادي مهما كبر أو صغر حجمه، سواء كان هذا الكيان يقدم الخدمات أو ينتج سلعاً، واهتمت الدول بالثروة البشرية وتطويرها وتنمية قدراتها من خلال الاهتمام بالتعليم والتدريب وتنمية الفكر والمهارات والقدرات البشرية وأجرى العلماء والدارسين والباحثين التجارب والأبحاث والدراسات المختلفة على العاملين سعياً للوصول إلي كيفية تنمية قدراتهم، وطرق أداءهم لأعمالهم ووسائل إرضاءهم للحصول على أفضل ما لديهم من أداء لزيادة إنتاجيتهم، وتحسين نوعية ما ينتجون.

### المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

لقد اهتم الكثير من العلماء والباحثين في مجالات علم النفس، والسلوك التنظيمي، والإدارة بدراسة وتحليل الرضا الوظيفي لما له من أثر فعال على إنتاجية العمل والأداء الوظيفي. (أبن منظور، 1956، م14: ص323) الرضا الوظيفي لغة: هو ضد السخط، وارتضاه له ورضي عنه: أحبه واقتبل عليه

(الغزالي، ج4: ص243) الرضا الوظيفي اصطلاحاً: فيصفه الغزالي بأنه ثمرة من ثمار الحب وأن الحب يورث الرضا.

(الجريد، 2007، ص12) يرى الفالح أن الرضا الوظيفي: بأنه شعور الفرد والارتياح أثناء أداء لعمله وتحقيق ذلك بالتوافق ما بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا والوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج. (السيحاتي، 2003، ص33) بينما يرى بدر أن الرضا الوظيفي هو تلك الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته فيصبح أنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها، من خلال طموحه الوظيفي، الرغبة في النمو والتقدم وتحقيق الأهداف المادية والاجتماعية.

(نعساني، 2001، ص50) يشير مفهوم الرضا الوظيفي إلى مجموعة من الاتجاهات التي يحملها الأفراد تجاه أعمالهم وبشكل عام يمكن التمييز بين مظهرين من مظاهر الرضا الوظيفي وهما:

1- الرضا عن جانب أو بعد معين من أبعاد العمل.

2- الرضا الإجمالي للفرد عن عمله.

ومما سبق يمكن تعريف الرضا الوظيفي: انه حالة تكامل واندماج واستغراق الفرد مع وظيفته التي يحبها ويتفاعل معها فيبتدئها ويتطور بها وفيها يحقق الأهداف المادية والمعنوية ولا يشعر فيها بالملل أو الكلال فينسى نفسه عن رضا وطيب خاطر.

### المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي

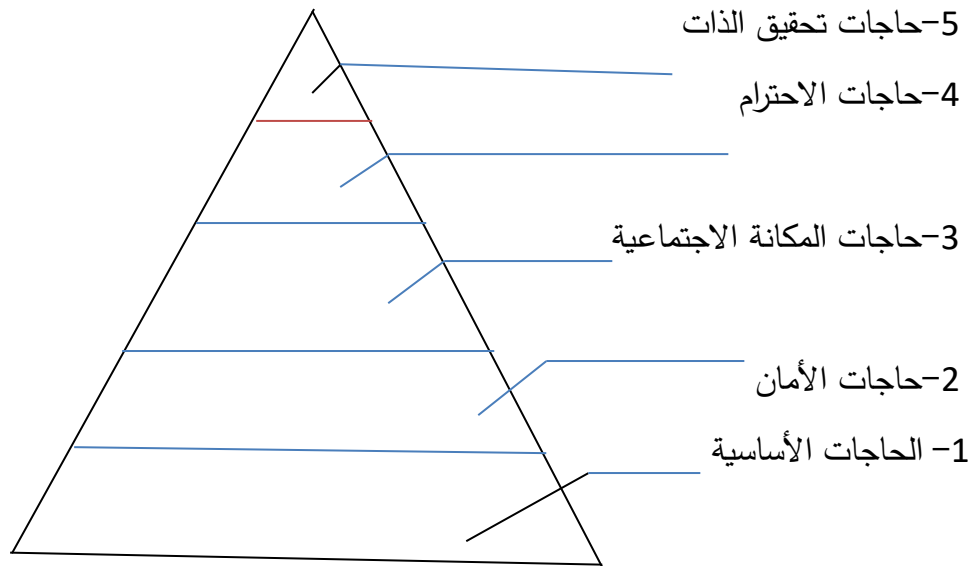
نستعرض فيما يلي أهم النظريات حسب ترتيبها الزمني: (الراجحي، 2003، ص14).

1- **نظرية الحاجات لماسلو 1943:** قدم "ماسلو" نظريته حول تدرج الحاجات الإنسانية حيث يرى

أن الحاجات الإنسانية تتمثل في هرم تتدرج الحاجات فيه من القاعدة إلى القمة، حيث تتمثل

الدنيا في قاعدة الهرم (الحاجات الفسيولوجية)، ثم تتصاعد الحاجات إلى حاجة الأمان يليها

الحاجات الاجتماعية فالحاجة إلى التقدير تنتهي في رأس الهرم الحاجة إلى تحقيق الذات.



الشكل رقم (10) يوضح مدرج ماسلو للحاجات

المصدر: (غنية، 2000، ص81)

2-نظرية العاملين لهيرزبرج1959: (ماهر،2002، ص237:239) قام العالم النفسي الأمريكي "هيرزبرج"

وزميله "سبنسرومان" بالتفريق بين مجموعتين من العوامل وهي:

أ- العوامل الدافعية: وهي تلك التي تؤدي إلى قوة دفع السلوك وتتسبب في رضا الموظفين وتدفع

العاملين إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف.

ب- العوامل الوقائية: وهي العوامل التي يعتبر توفرها بشكل جيد ضروري لتحديد مشاعر الاستياء

وتجنب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس للأداء وتتمثل في بيئة

العمل.

3- نظرية العدل والمساواة Admas1963: (الصراف وآخرون،1994، ص13) تقوم نظرية "آدمز" على

أن المساواة في الأوضاع المهنية تعد أهم محددات الرضا الوظيفي، ويعرف آدمز المساواة على أنها

المقارنة بين إدراك الفرد لمعدل أدائه وما يترتب على هذا الأداء من نتائج مع معدل أداء زميل آخر

له.

4-نظرية الانجاز Meclelland1967:(المد لج،2003، ص41) يرى "مكيلاند" أن العمل في المنظمة

يرتكز على ثلاث حاجات وهي: الحاجة إلى القوة والانجاز، والانتماء، فالأفراد الذين لديهم حاجة القوة

يبحثون عن فرص كسب المركز والسلطة، ويندفعون وراء المهام التي توفر لهم القوة، أما الأفراد الذين

لديهم حاجة فإنهم يبحثون عن فرص حل المشكلات وهؤلاء يتسمون بميزات تؤهلهم لتحمل المسؤولية،

أما الأفراد الذين لديهم حاجة الانتماء فهم يجدون في المنظمة فرص لتكوين وإشباع علاقات صداقة،

ويسعون وراء المهام التي تطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.

5-نظرية التوقع ل فروم 1969: (ماهر،2002، ص154) يرى "فروم" أن دافعية الفرد لأداء عمل معين

هي محصلة للعائد المتوقع الحصول عليه نظير هذا الأداء، ويرى فروم أن دافعية الفرد هي محصلة

لثلاث عناصر هي:

أ- العوائد المادية التي يتطلع الحصول عليها.

ب-الشعور بأن الأداء هو الوسيلة لذلك.

ج-توقعه بأن نشاطه ومجهوده يمكن أن يؤدي لهذا الأداء.

6- **نظرية الدرفير Alderfer1972**: كنتيجة الانتقادات التي وجهت إلى نظرية "ماسلو" فقد بذل العديد من العلماء جهودا للحد من عيوب نظرية "ماسلو" وكان من أوائل هؤلاء العلماء (الديفلير) والذي اقترح استبدال مستويات هرم "ماسلو" الخمسة بثلاثة مستويات وقد عرفت نظريته بالرموز (E.R.G) وهي:

أ- **الحاجة للبقاء**: وتتمثل في عدد من الحاجات الضرورية التي يعمل الإنسان على إشباعها لضمان بقاءه حيا.

ب- **حاجات الارتباط**: وهي عبارة عن درجة ارتباط الفرد مع البيئة المحيطة، والعلاقة القائمة بين الفرد والمجتمع الذي يعيش فيه.

ج- **حاجات النمو**: (الشهري، 2002، ص43) وتتمثل في كل ما يتصل بتطور الإنسان بما في ذلك الحاجة لتحقيق الذات والتقدير.

7- **نظرية القيمة Locke1976**: (سلطان، 2002، ص201) يرى "لوكا" أن المسببات الأساسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حده، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة كلما كان الفرد راض عن العمل.

8- **نظرية الجماعة المرجعية**: (الراجحي، 2003، ص47) يذكر "القبلان" انه ولين وبلد قدما هذه النظرية على أساس أن الفرد يقارن نفسه بمجموعة تقوم بنفس العمل وتملك نفس المؤهلات.

9- **نظرية WilhamOuchi 1981 Z**: (العديلي، 1406، ص66) قدما هذه النظرية ويليام واو تشي بعد إجراء العديد من الدراسات الميدانية في اليابان والولايات الأمريكية المتحدة للتعرف على سر نجاح الإدارة اليابانية، وقامت دراساتها على أساس الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين وجعلهم يشعرون بروح الجماعة، وتقوم هذه النظرية على أن زيادة الإنتاج لن تحل من خلال بذل المال أو التطور.

#### **المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي**

(الشهري، 2002، ص34) ذكرى "قبلان" أن الرضا الوظيفي من أحد الموضوعات التي نالت اهتمام علماء النفس، وذلك أن معظم الأفراد يخصصون جزءا كبيرا من حياتهم في شغل الوظائف، وبالتالي فمن الأهمية بمكان بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن من الأسباب الأخرى لدراسة هذا الموضوع وجهة النظر السائدة من أن زيادة الرضا الوظيفي قد تؤدي إلى زيادة الإنتاجية لدى العاملين، ويلحق بالنفع بالمؤسسات والعاملين لديها.

(الجريد 2007، ص46) ذكرى "العتيبي" أنه بناء على ذلك كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي، وكشفت بعض النتائج البحوث النقاب عن الأفراد الراضين وظيفيا يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين، وأنهم اقل عرضة للقلق النفسي، وأكثر تقديرا لذات، وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي، ويؤكد البعض على أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي أي بمعنى أن الراضين وظيفيا عن حياتهم، وبالعكس صحيح.

#### المطلب الرابع: عناصر الرضا الوظيفي

(أبن ناجي 2002، ص139) مدرسة الإدارة العلمية كانت لها البداية في تقدير أثر الظروف المادية على الرضا الوظيفي، وربما كانت الظروف تساعد على تأمين هذه النتيجة، ولكن مع تغيير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ظهرت اتجاهات أخرى تبحث في ظروف العمل المادية، ووجد أن لذلك أثر ولكنه لا يمثل الأهمية الكبرى، ثم اتجهت الدراسات نحو أهمية جماعات العمل والجو الاجتماعي، وهكذا اتضح أن العوامل المؤثرة على رضا العاملين كثيرة ومتعددة ويمكن أن نذكر منها الآتي:

- 1-العوامل المادية: مثل الأجر، والمكافآت، والعلاقات وغيرها.
- 2-العوامل الاجتماعية: مثل العلاقات مع الزملاء، والرؤساء.
- 3-العوامل الوظيفية: وهي مرتبطة بالوظيفية مثل المركز، ونمط الإشراف، وفرص الترقى.
- 4-العوامل الشخصية: مثل السن، والحالة الاجتماعية.

#### المطلب الخامس: نتائج الرضا الوظيفي

(المازم، 2008، ص66:67) يرى أن الرضا الوظيفي يؤدي إلي:

- 1- تخفيض نسبة البطالة.
- 2- زيادة الناتج القومي كنتيجة لزيادة درجة رضا العاملين عن عملهم.
- 3- الاستخدام الأمثل للموارد حيث زيادة درجة الكفاءة والفاعلية.
- 4- زيادة ثروة المجتمع، وارتفاع مستويات المعيشة الخاصة بالأفراد.
- 5- زيادة درجة ولاء وانتماء الأفراد للمنظمة.
- 6- زيادة الإنتاجية.
- 7- تحقيق الكفاءة، وانخفاض معدلات التلف والإهلاك.

- 8- انخفاض معدلات دوران العمل.
- 9- تقليل الشعور بالاغتراب الاجتماعي.
- 10- الحد من معدلات الإصابة أثناء العمل.
- 11- زيادة الروح المعنوية للفرد العامل نتيجة لرضائه عن عمله.
- 12- الاستقرار والأمن الوظيفي.

### المطلب السادس: نتائج عدم الرضا الوظيفي

(محيسن 2004، ص 67) يمكن تصنيف النتائج التي يمكن أن تترتب على عدم الرضا الوظيفي في المجالات الآتية:

- 1- سلوكيات الانسحاب: هذا مبدأ من المكافأة والعقاب اتضح بأنه يعد الأساس الذي تبنى عليه العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك الفرد ويتمثل في (التغيب عن العمل، التأخير، ترك العمل، التقاعد المبكر، الأفعال العدائية)
- 2- الصحة البدنية: ذكر Johns، أن عديد من الدراسات أوضحت بأن العاملين وصفوا أعمالهم بأنها غير مرضية، كانوا أكثر عرضة للأمراض، والشكاوى البدنية، أما العاملين الذين كانوا أكثر رضا عن عملهم كانوا بصحة نفسية أفضل.
- 3- الرضا الوظيفي والإنتاج: كشفت دراسة قام بها (Noon & Cannon) بأن غالبية كبيرة من مديري الأفراد يعتقدون بأن العاملين الأكثر رضا أكثر إنتاجاً، وذلك لأن المشاعر الإيجابية اتجاه العمل ستعود إلى مخرجات أعظم وجودة أعلى.

# 3+

## Chapter Four

# الدراسة الميدانية (تجميع وتحليل البيانات) Data Collection and Analysis

أولاً: نبذة عن الإدارة العامة بجامعة الزاوية

ثانياً: منهجية الدراسة

ثالثاً: مصداقية وصلاحية أداة الدراسة

## أولاً: نبذة عن الإدارة العامة بجامعة الزاوية

جامعة الزاوية هي إحدى الجامعات الحكومية المنتشرة في ربوع ليبيا تأسست في سنة (1988) بناء على قرار اللجنة الشعبية (سابقاً) رقم (35) وهي عضو في اتحاد الجامعات العربية، واتحاد الجامعات الإفريقية، واتحاد الجامعات الإسلامية.

تضم الجامعة عدد من الكليات شاملة لتخصصات الأدب، وإعداد المعلمين، والتربية البدنية، والقانون، والاقتصاد، والعلوم، والبيطرية، والعلوم الزراعية، والهندسة، والطب البشري، وطب الأسنان، والصيدلة، والتقنية الطبية، والصحة العامة، وتقنية المعلومات.

وتقوم الجامعة بإدارتها وكلياتها حالياً على مباني ومنشآت تعليمية حديثة بالمدينة الجامعية التي تقع على بعد ستة كيلومترات جنوبي مدينة الزاوية، وهي تتربع على حوالي مئة هكتار مربع، وقد رُعيت في مباني هذه المدينة جمالية التصميم الداخلي والخارجي، يبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة (2981) عضو هيئة تدريس منهم (2827) وطنيين، و(154) من المغتربين، ويبلغ عدد الموظفين (2400) موظفاً وفنياً و(1900) عضو من أفراد الحرس الجامعي.

### رؤية الجامعة:

التكامل في مجال العلوم المختلفة وفعاليتها للوصول إلى التوازن بين متطلبات سوق العمل ومخرجات الجامعة.

### رسالة الجامعة:

جامعة الزاوي هي مؤسسة علمية حكومية تختص بالتعليم الجامعي والدراسات العليا والبحث العلمي، تقدم خدماتها لكافة شرائح المجتمع من خلال الإمكانيات والخبرات العاملة بها.

### الأهداف الإستراتيجية:

**الهدف الاستراتيجي الأول:** إعداد وتأهيل المتخصصين في فروع العلم والمعرفة وتطوير مهاراتهم لمواكبة حاجة سوق العمل وخدمة المجتمع.



الهدف الاستراتيجي الثاني: الإسهام بالبحوث العلمية والدراسات المختلفة للرفع من مستوى الجامعة، وإيجاد حلول للقضايا التي تواجه التنمية في المجتمع الليبي.

الهدف الاستراتيجي الثالث: تحديث وسائل التعليم وتطوير الآليات والأساليب المستخدمة في المعامل والمختبرات، لزيادة الكفاءة والفاعلية لعملية التدريب التخصصي.

الهدف الاستراتيجي الرابع: إدخال أحدث الأساليب والنظم الإدارية والتدريب بالجامعة لتنمية قدرات الكوادر البشرية.

الهدف الاستراتيجي الخامس: الاهتمام بالطلاب وتوفير البيئة المناسبة لهم وتشجيع برامجهم وأنشطتهم داخل وخارج الجامعة.

الهدف الاستراتيجي السادس: الالتزام بالتطوير والتحسين المستمر في كافة التخصصات وتحديث المفردات والمقررات الدراسية.

الهدف الاستراتيجي السابع: دعم وتفعيل التعاون المشترك مع الجامعات والهيئات والمؤسسات العلمية الأخرى بالداخل والخارج.

الهدف الثامن: الاهتمام باللغة العربية باعتبارها الوعاء الثقافي للحضارة العربي والإسلامية ودعم استعمال اللغات الحية في المؤسسات التعليمية.

الهدف التاسع: تقديم الاستشارات العلمية للهيئات والمؤسسات والشركات والمصالح الإدارية والجاهزة المختلفة العامة والجاهلية.

الهدف الاستراتيجي العاشر: الرقي بالأدب والأخلاق وترسيخ مبدأ أخلاق المهنة وتكافؤ الفرص والعمل بروح الفريق.

الهدف الحادي عشر: نشر ثقافة الإصحاح البيئي والتنمية المستدامة داخل وخارج الجامعة.

المصدر: الإدارة العامة بجامعة الزاوية

## ثانياً: منهجية الدراسة

تهدف المنهجية إلى معرفة الخطوات التي اتبعتها الباحثة في سبيل إجراء الدراسة الميدانية، ولقد تم تحديد هذه الخطوات في الآتي:

### 1- منهج الدراسة

منهج الدراسة هو المنهج الوصفي وهو الطريق أو المسلك الذي يسير فيه الباحث للوصول إلى المعرفة، ونتيجة لطبيعة الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة ووصفها وصفاً دقيقاً، وإيجاد الحلول المتلائمة لهذه المشاكل التي تسهم في وضع وتطوير الحلول بما يتلاءم مع هذه المشاكل.

### 2- مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة مجموع وحدات البحث أو الدراسة التي يراد الحصول على معطيات عنها، ويشمل مجتمع هذه الدراسة جميع العاملين في الإدارة العامة بجامعة الزاوية والبالغ عددهم (809) موظفاً ولتحديد حجم العينة تم الاعتماد على معادلة ( روبرت ماسون).

### 3- عينة الدراسة

لإسقاط المفاهيم السابقة الذكر من موضوع هذه الدراسة، سوف يتم تحديدها كالاتي:  
أ- منهج الدراسة: تتمثل بيئة الدراسة في أثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.

ب- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية.

ج- عينة الدراسة: أخذت هذه الدراسة أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وتألقت هذه العينة من (261) مفردة من مجتمع الدراسة، وقد مثلت العينة ما نسبته (32.5%) تقريباً من مجتمع الدراسة.

وقد تم استرجاع (224) استمارة، حيث بلغ عدد الاستمارات المفقودة (37)، وقد تم إهمال (14) استمارة بسبب عدم إكمال المستجوبين لكافة الأسئلة في هذه الاستمارات، ليصبح عدد الاستمارة القابلة للتحليل (210) أي ما نسبته (80.45%) استمارة استبيان من الاستمارات المسترجعة.

اعتمداً الباحث في هذه الدراسة على نوعين من مصادر البيانات وهما:

#### 4-مصادر البيانات الأولية

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث قام بتصميم الاستبانة للحصول على البيانات التي تساعد على اختبار فرضيات الدراسة. ويعرف الاستبانة بأنها وسيلة للحصول على إجابات عن أسئلة، وذلك باستعمال استمارة يقوم المجيب بتدوين الإجابات منها.

وتعتبر الإستبانة من أهم الأساليب المستخدمة بصورة واسعة في الدراسات التطبيقية، وذلك لغرض تجميع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

وقد تم إعداد الاستبانة من قبل الباحث بالصورة الأولية، من خلال الاستعانة بالأدبيات التي استطاع الحصول عليها في مجال الدراسة، وتم عرضه على المشرف ومناقشته وإجراء بعض التعديلات عليه، من خلال مناقشته لمدى شموليته وإمكاناته لتحقيق الأهداف التي ترمي إليها الدراسة، وتم حذف بعض العبارات، وتعديل البعض الآخر، ومن ثم عرضت الاستبانة مرفقاً بخطة البحث على عدد من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزاوية، متخصصين في علم الإدارة والإحصاء، وقد تم إدخال بعض التعديلات على بنود الاستبيان، وعلى ضوء ملاحظاتهم واقتراحاتهم تم التعديل، وبعد عملية التحكيم تم توزيع استمارات الاستبانة على مفردات المجتمع الذين تم اختيارهم، وبعد فترة تم الحصول على جميع استمارات الاستبانة الموزعة.

وتنقسم هذه الاستبانة إلى قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** الخصائص العامة المتعلقة بمجتمع الدراسة مثل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة.. وغيرها)، وذلك لغرض الحصول على معلومات عامة تبين الخصائص المهنية والعلمية لأفراد مجتمع الدراسة.

**القسم الثاني:** يشمل العبارات التي تم إعدادها وصياغتها بعد عملية التحكيم، حيث ضمت استمارة الاستبيان (3) مجموعات أو محاور تتعلق بنظم معلومات الموارد البشرية في الإدارة العامة بجامعة الزاوية وكل محور يحتوي على عدد من العبارات (10 عبارات)، كما أن هناك محورا رابعاً

لقياس أداء العاملين ويشمل ثلاثة محاور أخرى يتكون كل محور من (10 عبارات)، لي اختبار صحة الفرضيات التي جاءت بها، وصولاً إلى تحقيق أهداف الدراسة.

**ثالثاً: صدق وثبات أداة الدراسة:**

#### صدق الأداة

اختبر الباحث صدق وثبات أداة الدراسة إذ تم استخدام أسلوب الصدق وذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة في مجال الدراسة وهم المشار إليهم في الملحق رقم (2) وقد أخذ الباحث بغالبية ملاحظات المحكمين لوضعها في صيغتها النهائية.

#### ثبات الأداة

من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لاختبار الاتساق الداخلي للأداة، حيث تشير النتائج الواردة في الجدول (1) إلى درجة ثبات في استجابات عينة الدراسة كانت 96% وهي نسبة مقبولة، لأن قيمة ألفا المعيارية أكثر من 60%. وبالتالي يمكن القول إن هذا المقياس ثابت بمعنى أن المبحوثين يفهمون بنوده بنفس الطريقة وكما يقصدها الباحث، وعليه يمكن اعتماده في هذه الدراسة الميدانية لكون نسبة تحقيق نفس النتائج لو أعيد تطبيقه مرة أخرى تقدر 96%

**جدول (2): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (الفاكرونباخ)**

| المحور                      | عدد الفقرات | حجم العينة | قيمة ألفا |
|-----------------------------|-------------|------------|-----------|
| نظم معلومات الموارد البشرية | 30          | 210        | 0.939     |
| نظم معلومات التحليل الوظيفي | 10          | 210        | 0.911     |
| تخطيط القوى العاملة         | 10          | 210        | 0.917     |
| نظم معلومات التدريب         | 10          | 210        | 0.887     |
| أداء العاملين               | 30          | 210        | 0.939     |
| الإبداع والابتكار           | 10          | 210        | 0.898     |
| قيم واتجاهات العاملين       | 10          | 210        | 0.865     |
| الرضا الوظيفي               | 10          | 210        | 0.919     |

|       |     |    |            |
|-------|-----|----|------------|
| 0.960 | 210 | 60 | الأداة ككل |
|-------|-----|----|------------|

### أساليب تحليل البيانات:

لبيان مدى استجابة عينة الدراسة لأسئلة أداة القياس، تم استخدام الأسلوب الوصفي الإحصائي من أجل تحليل البيانات واختبار الفرضيات وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (SPSS) إذ تم استخدام الوسائل التالية:

#### أولاً: الإحصاء الوصفي: ويشمل

- (1) الجداول التكرارية والرسومات البيانية: وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة
- (2) المتوسط الحسابي: بهدف التعرف على تقييمات عينة الدراسة لكل فقرة.
- (3) الانحراف المعياري: لقياس درجة تشتت قيم إجابات عينة الدراسة عن الوسط الحسابي لكل فقرة.

#### ثانياً: الإحصاء الاستدلالي: ويشمل

- (1) الانحدار الخطي البسيط: لدراسة دور محاور نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.
- (2) الانحدار الخطي المتعدد: لدراسة دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.
- (3) اختبار **t-test**: (Two independent samples t-test) تم استخدام هذا الاختبار لدراسة الفروق المعنوية في تحسين أداء العاملين حسب النوع.
- (4) تحليل التباين الأحادي "**One Way ANOVA**" تم استخدام هذا الاختبار لدراسة الفروق المعنوية في تحسين أداء العاملين وفق متغيرات العمر، المستوى التعليمي، التخصص، سنوات الخبرة.

0/+

Chapter Five

اختبار الفرضيات

النتائج والتوصيات

Results and Recommendations

## تحليل البيانات

### المقدمة

هدفت الدراسة إلى الاطلاع على دور نظم معلومات الموارد البشرية بمختلف مستوياتها في أداء العاملين بجامعة الزاوية، حيث تم تقسيم آلية عرض النتائج كآلاتي:

1- وصف خصائص أفراد العينة.

2- عرض نتائج اتفاق أفراد العينة.

3- اختبار توزيع البيانات.

4- اختبار فرضيات الدراسة.

### أولاً: وصف خصائص العينة

يتناول هذا الجزء النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة من حيث النوع والعمر والمستوى التعليمي والتخصص وسنوات الخبرة.

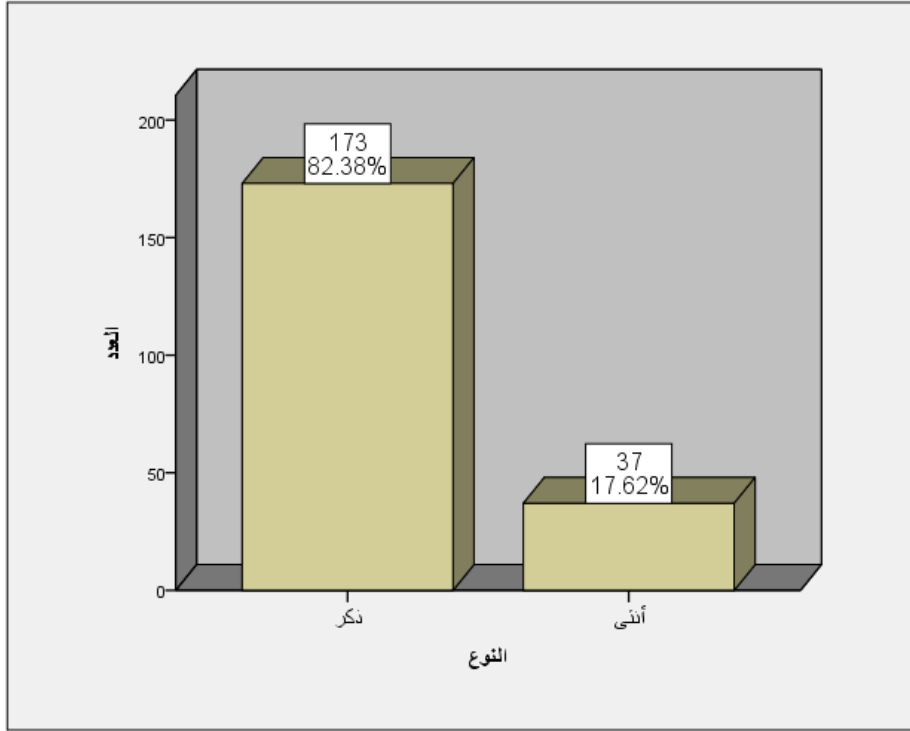
### أولاً: النوع

#### جدول رقم (3)

#### توزيع عينة الدراسة حسب النوع

| النوع   | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| ذكر     | 173     | %82.4  |
| أنثى    | 37      | %17.6  |
| المجموع | 210     | %100   |

يظهر من الجدول رقم (2) أن عينة الدراسة توزعت من حيث النوع على فئتين، إذ احتلت فئة الذكور المرتبة الأولى إذ بلغ عددهم (173) وبنسبة (%82.4) واحتلت فئة الإناث المرتبة الثانية إذ بلغ عددهم (37) مفردة إحصائية وبنسبة (%17.6). يعزو الباحث ذلك لأن طبيعة عمل الجامعة محل الدراسة تعتمد على الذكور وهذا يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور.



ثانيا: الفئة العمرية

#### جدول رقم (4)

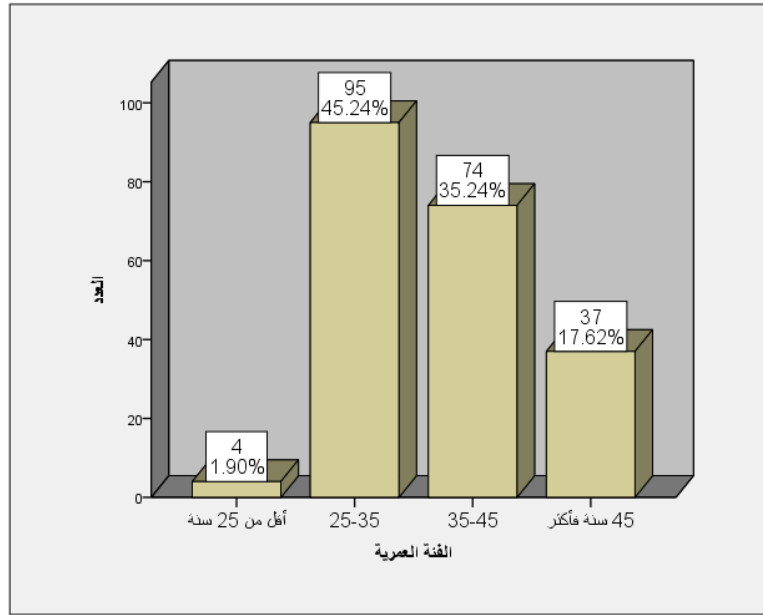
توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

| العمر                 | التكرار | النسبة |
|-----------------------|---------|--------|
| أقل من 25 سنة         | 4       | 1.9%   |
| من 25 - أقل من 35 سنة | 95      | 45.2%  |
| من 35 - أقل من 45 سنة | 74      | 35.2%  |
| من 45 سنة فأكثر       | 37      | 17.6%  |
| المجموع               | 210     | 100%   |

يظهر من الجدول رقم (3) أن عينة الدراسة توزعت من حيث الفئة العمرية على أربع فئات، إذ احتلت الفئة العمرية (25-35) سنة المرتبة الأولى إذ بلغ عددهم (95) وبنسبة (45.2%) واحتلت الفئة العمرية (35-45) سنة المرتبة الثانية إذ بلغ عددهم (74) وبنسبة (35.2%)، بينما احتلت المرتبة الثالثة الفئة العمرية (45 سنة فأكثر) إذ بلغ عددهم (37) وبنسبة (17.6%)، يليها في المرتبة الرابعة والأخيرة الفئة العمرية (أقل من 25) سنة إذ بلغ عددهم (4) وبنسبة (1.9%). ويتضح من هذه النتائج



أن (98.1%) من إجمالي عينة الدراسة من ذوي الأعمار 25 سنة فأكثر يعزو الباحث ذلك لأن طبيعة الأعمال بالجامعة قيد الدراسة تعتمد على فئة من الأعمار.



ثالثاً: المستوى التعليمي

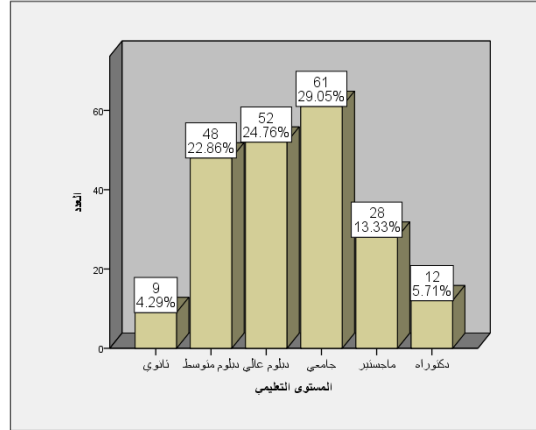
### جدول رقم (5)

توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي (1) | التكرار | النسبة |
|----------------------|---------|--------|
| ثانوي                | 9       | 4.3%   |
| دبلوم متوسط          | 48      | 22.9%  |
| دبلوم عالي           | 52      | 24.8%  |
| جامعي                | 61      | 29.0%  |
| ماجستير              | 28      | 13.3%  |
| دكتوراه              | 12      | 5.7%   |
| المجموع              | 210     | 100%   |

يظهر من الجدول رقم (4) أن عينة الدراسة توزعت من حيث المستوى التعليمي على ست فئات، إذ احتلت فئة المستوى الجامعي المرتبة الأولى إذ بلغ عددهم (61) وبنسبة (73.3%) واحتل المستوى التعليمي دبلوم عالي المرتبة الثانية إذ بلغ عددهم (52) وبنسبة (24.8%)، بينما احتل المرتبة الثالثة

فئة دبلوم متوسط إذ بلغ عددهم (48) وبنسبة (22.9%) بينما احتل حملة الماجستير الفئة الخامسة إذ بلغ عددهم (28) وبنسبة (13.3%)، في حين احتل حملة الدكتوراه المرتبة الأخيرة إذ بلغ عددهم (12) وبنسبة (5.7%). ويتضح من هذه النتائج أن (72.8%) من إجمالي عينة الدراسة من حملة المؤهلات العالية فما فوق، يعزو الباحث ذلك لأن الجامعة قيد الدراسة تهتم بالقدرات العلمية من حملة الشهادات العالية التي تتماشى مع طبيعة عمل الجامعة.



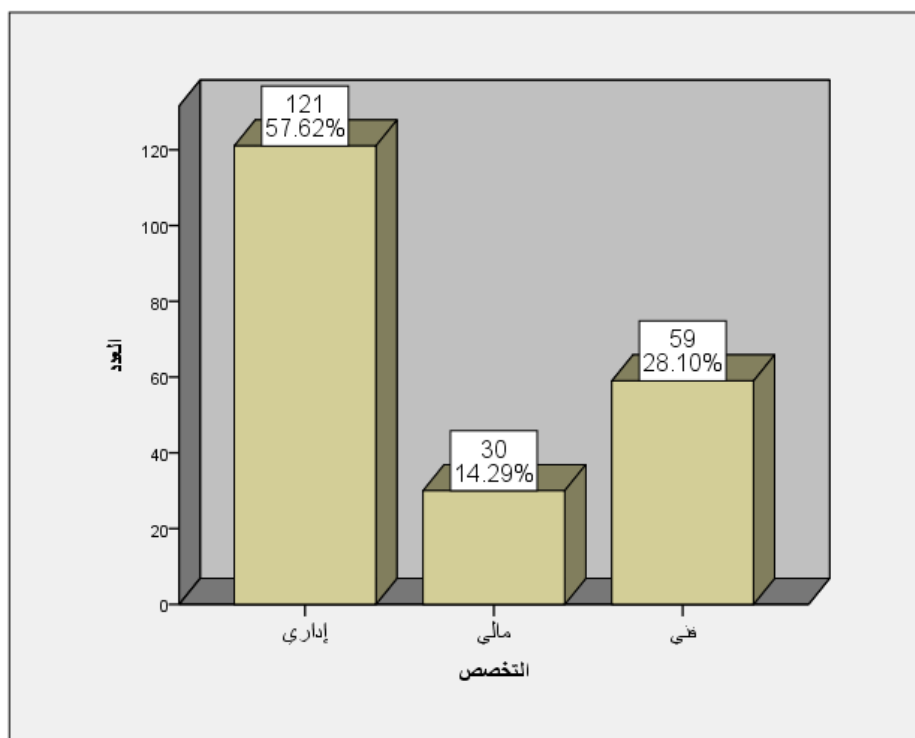
رابعاً: التخصص

جدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب التخصص

| النسبة | العدد | الفئة العمرية |
|--------|-------|---------------|
| 57.6%  | 121   | إداري         |
| 14.3%  | 30    | مالي          |
| 28.1%  | 59    | فني           |
| 100%   | 210   | الإجمالي      |

يظهر من الجدول رقم (5) أن عينة الدراسة توزعت من حيث التخصص إلى ثلاث فئات، وقد جاء تخصص إداري في المرتبة الأولى إذ بلغ عددهم (121) وبنسبة (57.6%) من إجمالي عينة الدراسة، في حين جاء التخصص الفني في المرتبة الثانية إذ بلغ عددهم (59) وبنسبة (28.1%) من إجمالي عينة الدراسة. بينما جاء التخصص المالي في المرتبة الثالثة والأخيرة إذ بلغ عددهم (30) وبنسبة (14.3%) من إجمالي عينة الدراسة. وتشير النتائج إلى أن غالبية عينة الدراسة من الكادر

الإداري وهي الفئة الأقرب لنظم المعلومات، يعزو الباحث ذلك لأن الجامعة قيد الدراسة تعتمد وبشكل كبير على الكادر الإداري لان طبيعة عملها يتطلب وجود إداريين أكفاء لقيادة العملية التعليمية .



رابعاً: سنوات الخبرة

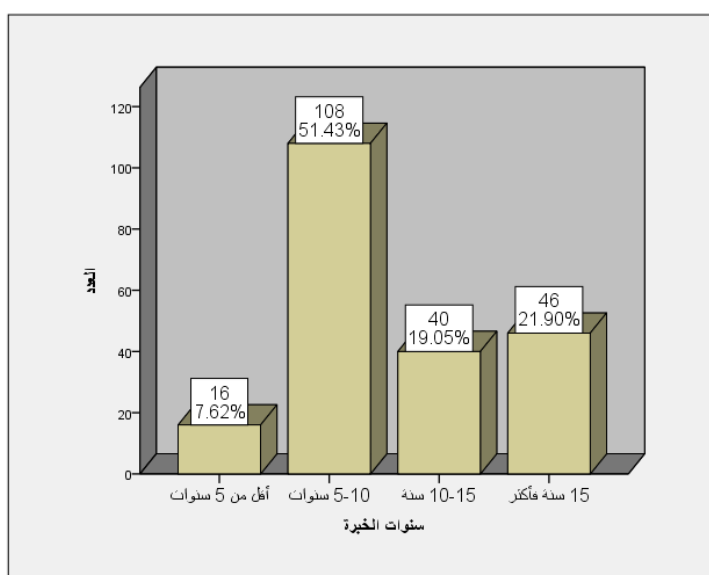
### جدول رقم (7)

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

| النسبة | التكرار | سنوات الخبرة           |
|--------|---------|------------------------|
| 7.6%   | 16      | أقل من 5 سنوات         |
| 51.4%  | 108     | من 5 - أقل من 10 سنوات |
| 19.0%  | 40      | من 10 - أقل من 15 سنة  |
| 21.9%  | 46      | من 15 سنة فأكثر        |
| 100    | 210     | المجموع                |

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (6) أن عينة الدراسة توزعت من حيث سنوات الخبرة على أربع فئات، إذ احتلت فئة الذين خبراتهم من (5 - أقل من 10 سنوات) المرتبة الأولى إذ بلغ عددهم

(108) وبنسبة (51.4%) وفئة الذين خبراتهم (15 سنة فأكثر) المرتبة الثانية إذ بلغ عددهم (46) وبنسبة (21.9%)، واحتلت المرتبة الثالثة فئة الذين خبراتهم (10- أقل من 15 سنة) إذ بلغ عددهم (40) وبنسبة (19.0%)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة فئة الذين خبراتهم (أقل من 5 سنوات) إذ بلغ عددهم (16) وبنسبة (7.6%). وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية عينة الدراسة (92.4%) تزيد خبراتهم على 5 سنوات، يعزو الباحث ذلك لأن متطلبات العمل بالجامعة قيد الدراسة يحتاج إلي خبرات علمية قادرة على المضي قدما بالعملية التعليمية.



#### اختبار مقياس الاستبانة

لقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale of five points) لتحديد درجة الأهمية النسبية لكل بند من بنود الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول (8)

قيم ومعايير كل وزن من أوزان المقياس الخماسي المعتمد من الدراسة

| المقياس | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة  | 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

### مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

تم وضع مقياس ترتيبي للمتوسط الحسابي وفقا لمستوى أهميته وذلك لاستخدامه في تحليل النتائج وفقا لما يلي:

| المقياس | موافق بشدة | موافق    | محايد    | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|------------|----------|----------|-----------|----------------|
| الدرجة  | 4.2-5      | 3.4-4.19 | 2.6-3.39 | 1.8-2.59  | 1-1.79         |

### جدول (9)

#### مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

| المتوسط الحسابي | الأهمية النسبية |
|-----------------|-----------------|
| 1-1.79          | منخفضة جدا      |
| 1.8-2.59        | منخفضة          |
| 2.6-3.39        | متوسطة          |
| 3.4-4.19        | مرتفعة          |
| 4.2-5           | مرتفعة جدا      |

ثانيا: عرض نتائج اتفاق أفراد العينة

أولاً: مدى اتفاق إجابات أفراد العينة حول نظم معلومات الموارد البشرية

(1) نظم معلومات التحليل الوظيفي

جدول (10): إجابات أفراد العينة على فقرات نظم معلومات التحليل الوظيفي

| ت  | الفقرات     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مجموع الإجابات | الوزن المئوي | مستوى التحليل الوظيفي |
|----|-------------|-----------------|-------------------|----------------|--------------|-----------------------|
| 1  | 1           | 3.09            | .934              | 648            | 61.71%       | متوسط                 |
| 2  | 2           | 3.23            | 1.084             | 679            | 64.67%       | متوسط                 |
| 3  | 3           | 2.91            | 1.050             | 612            | 58.29%       | متوسط                 |
| 4  | 4           | 3.12            | 1.023             | 656            | 62.48%       | متوسط                 |
| 5  | 5           | 3.21            | 1.024             | 675            | 64.29%       | متوسط                 |
| 6  | 6           | 3.06            | 1.024             | 642            | 61.14%       | متوسط                 |
| 7  | 7           | 2.72            | 1.095             | 571            | 54.38%       | متوسط                 |
| 8  | 8           | 2.71            | .990              | 570            | 54.29%       | متوسط                 |
| 9  | 9           | 2.74            | 1.182             | 576            | 54.86%       | متوسط                 |
| 10 | 10          | 2.75            | 1.093             | 577            | 54.95%       | متوسط                 |
|    | الفقرات ككل | 2.96            | 0.783             |                |              | متوسط                 |

من خلال الجدول رقم (9)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مستوى نظم معلومات التحليل الوظيفي تتراوح بين (2.71) - (3.23)، وجميعها تشير إلى أن مستوى نظم معلومات التحليل الوظيفي هو بدرجة متوسطة. فلقد حصلت الفقرة القائلة "يوجد لدى إدارة الجامعة نظام للمعلومات يتم من خلاله توفير المعلومات عن الموارد البشرية" على المرتبة الأولى إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.23) وبلغ انحرافها المعياري (1.084)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، بينما حصلت الفقرة التي تنص على "تقوم إدارة الجامعة باستخدام نظم المعلومات

بتصميم الوظائف والأعمال "على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (1.182) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة. كما تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لفقرات نظم معلومات التحليل الوظيفي يساوي (2.96) بانحراف معياري (0.783)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، مما يدل على أنه هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى نظم معلومات التحليل الوظيفي لدى الجامعة بشكل عام هو بدرجة متوسطة.

## (2) تخطيط القوى العاملة

جدول (11): إجابات أفراد العينة على فقرات تخطيط القوى العاملة

| ت  | الفقرات     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مجموع الإجابات | الوزن المئوي | مستوى تخطيط القوى العاملة |
|----|-------------|-----------------|-------------------|----------------|--------------|---------------------------|
| 1  | 1           | 2.94            | .974              | 617            | 58.76%       | متوسط                     |
| 2  | 2           | 2.84            | 1.095             | 596            | 56.76%       | متوسط                     |
| 3  | 3           | 2.86            | 1.065             | 601            | 57.24%       | متوسط                     |
| 4  | 4           | 2.80            | 1.074             | 589            | 56.10%       | متوسط                     |
| 5  | 5           | 2.80            | 1.074             | 589            | 56.10%       | متوسط                     |
| 6  | 6           | 2.88            | 1.060             | 604            | 57.52%       | متوسط                     |
| 7  | 7           | 2.78            | 1.149             | 584            | 55.62%       | متوسط                     |
| 8  | 8           | 2.74            | 1.081             | 576            | 54.86%       | متوسط                     |
| 9  | 9           | 2.92            | 1.044             | 613            | 58.38%       | متوسط                     |
| 10 | 10          | 2.76            | .959              | 580            | 55.24%       | متوسط                     |
|    | الفقرات ككل | 2.83            | 0.801             |                |              | متوسط                     |

من خلال الجدول رقم (10)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مستوى تخطيط القوى العاملة تتراوح بين (2.74) - (2.94)، وجميعها تشير إلى أن مستوى تخطيط القوى العاملة هو بدرجة متوسطة. فلقد حصلت الفقرة القائلة "تعمل إدارة الجامعة على توفير المعلومات الخاصة بالتخطيط القوى العاملة واختيارها وتعيينها" على المرتبة الأولى إذ بلغت قيمة المتوسط

الحسابي لها (2.94) وبلغ انحرافها المعياري (0.974)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، بينما حصلت الفقرة التي تنص على "تعمل إدارة الجامعة باستخدام نظم المعلومات على توفير المعلومات اللازمة عن العمل وذلك لاختيار الموارد البشرية وتعيينها" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (1.081) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة. كما تشير النتائج إلى أن المتوسط العام ل فقرات تخطيط القوى العاملة يساوي (2.83) بانحراف معياري (0.801)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، مما يدل على أنه هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى تخطيط القوى العاملة لدى الجامعة بشكل عام هو بدرجة متوسطة.

### 3) نظم معلومات التدريب

جدول (12): إجابات أفراد العينة على فقرات نظم معلومات التدريب

| ت  | الفقرات     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مجموع الإجابات | الوزن المئوي | مستوى نظم معلومات التدريب |
|----|-------------|-----------------|-------------------|----------------|--------------|---------------------------|
| 1  | 1           | 2.36            | 1.041             | 496            | 47.24%       | منخفض                     |
| 2  | 2           | 2.72            | .979              | 571            | 54.38%       | متوسط                     |
| 3  | 3           | 2.39            | 1.080             | 502            | 47.81%       | منخفض                     |
| 4  | 4           | 2.54            | .974              | 534            | 50.86%       | منخفض                     |
| 5  | 5           | 2.63            | 1.231             | 553            | 52.67%       | متوسط                     |
| 6  | 6           | 2.63            | 1.105             | 552            | 52.57%       | متوسط                     |
| 7  | 7           | 2.10            | .985              | 441            | 42.00%       | منخفض                     |
| 8  | 8           | 2.26            | 1.007             | 474            | 45.14%       | منخفض                     |
| 9  | 9           | 2.27            | .957              | 477            | 45.43%       | منخفض                     |
| 10 | 10          | 2.58            | 1.010             | 542            | 51.62%       | منخفض                     |
|    | الفقرات ككل | 2.45            | 0.732             |                |              | منخفض                     |

من خلال الجدول رقم (11)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مستوى نظم معلومات التدريب تتراوح بين (2.10) - (2.72)، وجميعها تشير إلى أن مستوى نظم معلومات



التدريب هو بدرجة منخفضة أو متوسطة. فلقد حصلت الفقرة القائلة "تعمل إدارة الجامعة باستخدام نظم المعلومات بتحديد الاحتياجات التدريبية" على المرتبة الأولى إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (2.72) وبلغ انحرافها المعياري (0.979)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، بينما حصلت الفقرة التي تنص على "توفر إدارة الجامعة باستخدام نظم المعلومات المناخ والإمكانيات اللازمة لتدريب العاملين بالداخل والخارج" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.10) وانحراف معياري (0.985) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها منخفضة. كما تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لفقرات نظم معلومات التدريب يساوي (2.45) بانحراف معياري (0.732)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها منخفضة، مما يدل على أنه هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى نظم معلومات التدريب لدى الجامعة بشكل عام هو بدرجة منخفضة.

ثانيا: مدى اتفاق إجابات أفراد العينة حول أداء العاملين

### 1) الإبداع والابتكار

جدول (13): إجابات أفراد العينة على فقرات الإبداع والابتكار

| ت  | الفقرات     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مجموع الإجابات | الوزن المئوي | مستوى الإبداع والابتكار |
|----|-------------|-----------------|-------------------|----------------|--------------|-------------------------|
| 1  | 1           | 2.72            | 1.298             | 572            | 54.48%       | متوسط                   |
| 2  | 2           | 2.83            | 1.247             | 595            | 56.67%       | متوسط                   |
| 3  | 3           | 2.95            | 1.233             | 620            | 59.05%       | متوسط                   |
| 4  | 4           | 2.99            | 1.212             | 627            | 59.71%       | متوسط                   |
| 5  | 5           | 2.65            | 1.094             | 556            | 52.95%       | متوسط                   |
| 6  | 6           | 2.52            | 1.059             | 529            | 50.38%       | منخفض                   |
| 7  | 7           | 2.90            | 1.206             | 610            | 58.10%       | متوسط                   |
| 8  | 8           | 2.46            | 1.120             | 517            | 49.24%       | منخفض                   |
| 9  | 9           | 2.59            | 1.176             | 543            | 51.71%       | منخفض                   |
| 10 | 10          | 2.27            | 1.097             | 477            | 45.43%       | منخفض                   |
|    | الفقرات ككل | 2.69            | 0.850             |                |              | متوسط                   |

من خلال الجدول رقم (12)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مستوي الإبداع والابتكار تتراوح بين (2.27) - (2.99)، وجميعها تشير إلى أن مستوى الإبداع والابتكار هو بدرجة منخفضة أو متوسطة. فلقد حصلت الفقرة القائلة "يمكن للعاملين طرح أفكار وحلول تساعد إدارة الجامعة في تحسين أداء العاملين فيها" على المرتبة الأولى إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (2.99) وبلغ انحرافها المعياري (1.212)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، بينما حصلت الفقرة التي تنص على "تقدم إدارة الجامعة حوافز مادية لأصحاب الأفكار الجيدة" على المرتبة الأخيرة

بمتوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري (1.097) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها منخفضة. كما تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لفقرات الإبداع والابتكار يساوي (2.69) بانحراف معياري (0.850)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، مما يدل على أنه هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى الإبداع والابتكار لدى الجامعة بشكل عام هو بدرجة متوسطة.

## 2) قيم واتجاهات العاملين

جدول (14): إجابات أفراد العينة على فقرات قيم واتجاهات العاملين

| ت  | الفقرات     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مجموع الإجابات | الوزن المئوي | مستوى قيم واتجاهات العاملين |
|----|-------------|-----------------|-------------------|----------------|--------------|-----------------------------|
| 1  | 1           | 2.90            | 1.227             | 609            | 58.00%       | متوسط                       |
| 2  | 2           | 2.55            | 1.102             | 535            | 50.95%       | منخفض                       |
| 3  | 3           | 2.78            | 1.260             | 584            | 55.62%       | متوسط                       |
| 4  | 4           | 2.84            | 1.229             | 597            | 56.86%       | متوسط                       |
| 5  | 5           | 2.65            | 1.144             | 557            | 53.05%       | متوسط                       |
| 6  | 6           | 3.49            | 1.195             | 733            | 69.81%       | متوسط                       |
| 7  | 7           | 2.43            | 1.177             | 510            | 48.57%       | منخفض                       |
| 8  | 8           | 3.20            | 1.190             | 673            | 64.10%       | متوسط                       |
| 9  | 9           | 3.14            | 1.161             | 660            | 62.86%       | متوسط                       |
| 10 | 10          | 3.16            | 1.178             | 663            | 63.14%       | متوسط                       |
|    | الفقرات ككل | 2.91            | 0.798             |                |              | متوسط                       |

من خلال الجدول رقم (13)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مستوى قيم واتجاهات العاملين تتراوح بين (2.43) - (3.49)، وجميعها تشير إلى أن مستوى قيم واتجاهات العاملين هو بدرجة منخفضة أو متوسطة. فلقد حصلت الفقرة القائلة "معظم العاملين داخل إدارة الجامعة لديهم الرغبة في تغيير وتطوير العمل من أجل الرفع من مستوى أدائهم الوظيفي" على المرتبة

الأولى إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.49) وبلغ انحرافها المعياري (1.195)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، بينما حصلت الفقرة التي تنص على "تقوم إدارة الجامعة بشكل مستمر بتوفير أحدث التقنيات المتقدمة بهدف رفع الكفاءة لدى العاملين" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (1.177) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها منخفضة. كما تشير النتائج إلى أن المتوسط العام ل فقرات قيم واتجاهات العاملين يساوي (2.91) بانحراف معياري (0.798)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، مما يدل على أنه هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى قيم واتجاهات العاملين بالجامعة بشكل عام هو بدرجة متوسطة.

### 3) الرضا الوظيفي

جدول (15): إجابات أفراد العينة على فقرات الرضا الوظيفي

| ت  | الفقرات     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مجموع الإجابات | الوزن المئوي | مستوى الرضا الوظيفي |
|----|-------------|-----------------|-------------------|----------------|--------------|---------------------|
| 1  | 1           | 2.71            | 1.243             | 570            | 54.29%       | متوسط               |
| 2  | 2           | 2.39            | 1.275             | 501            | 47.71%       | منخفض               |
| 3  | 3           | 2.26            | 1.291             | 475            | 45.24%       | منخفض               |
| 4  | 4           | 2.69            | 1.180             | 564            | 53.71%       | متوسط               |
| 5  | 5           | 2.61            | 1.272             | 548            | 52.19%       | متوسط               |
| 6  | 6           | 2.25            | 1.315             | 473            | 45.05%       | منخفض               |
| 7  | 7           | 2.41            | 1.346             | 506            | 48.19%       | منخفض               |
| 8  | 8           | 2.51            | 1.163             | 527            | 50.19%       | منخفض               |
| 9  | 9           | 2.70            | 1.261             | 567            | 54.00%       | متوسط               |
| 10 | 10          | 2.45            | 1.214             | 515            | 49.05%       | منخفض               |
|    | الفقرات ككل | 2.50            | 0.957             |                |              | منخفض               |

من خلال الجدول رقم (14)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مستوى الرضا الوظيفي تتراوح بين (2.25) - (2.71)، وجميعها تشير إلى أن مستوى الرضا الوظيفي هو بدرجة منخفضة أو متوسطة. فلقد حصلت الفقرة القائلة "تقوم إدارة الجامعة بتوزيع المهام الوظيفية التي تتفق مع مهارات العاملين" على المرتبة الأولى إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (2.71) وبلغ انحرافها المعياري (1.243)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، بينما حصلت الفقرة التي تنص على "تقوم إدارة الجامعة بإعطاء العاملين الراتب الذي يتناسب مع وظائفهم" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (1.315) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها منخفضة. كما تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لفقرات الرضا الوظيفي يساوي (2.50) بانحراف معياري (0.957)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، مما يدل على أنه هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة بشكل عام هو بدرجة منخفضة.

### ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

قبل البدء باختبار الفرضيات لابد من إخضاع البيانات للتحليل للتأكد هل أن هذه البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وللوقوف على ذلك تم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov، وعلى أساس الفرضيات التالية:

الفرضية الصفرية: البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة: البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي

والجدول التالي يبين نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov.

### جدول رقم (16)

#### نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov

| المعلمة            | التحليل الوظيفي | تخطيط القوى العاملة | نظم معلومات التدريب | أداء العاملين |
|--------------------|-----------------|---------------------|---------------------|---------------|
| الوسط الحسابي      | 2.95            | 2.83                | 2.45                | 2.70          |
| الانحراف المعياري  | 0.783           | 0.801               | 0.732               | 0.724         |
| Kolmogorov-Smirnov | 1.102           | 1.126               | 1.392               | 1.045         |
| المعنوية المشاهدة  | .1760           | .1580               | 25.00               | .2250         |

من نتائج الجدول أعلاه رقم (18)، يتبين إن قيم مستوى المعنوية المشاهدة لكل المحاور أكبر 0.05 مما يعني عدم رفض الفرضية الصفرية أي أن البيانات في جميع محاور الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام أساليب التحليل الإحصائي المعلمي في اختبار فرضيات الدراسة.

**اختبار فرضيات الدراسة:**

**الفرضية الرئيسية الأولى:**

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستخدام نظم معلومات الموارد البشرية (التحليل الوظيفي، تخطيط القوى العاملة، التدريب) في تحسين أداء العاملين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية.

من الفرضية أعلاه تم صياغة الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

**أولاً: دراسة أثر نظم معلومات التحليل الوظيفي تحسين أداء العاملين**

لدراسة هذا الدور تم صياغة الفرضية التالية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم معلومات التحليل الوظيفي في تحسين أداء العاملين لدى العاملين بالجامعة قيد الدراسة.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم معلومات التحليل الوظيفي في تحسين أداء العاملين لدى العاملين بالجامعة قيد الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لدراسة علاقة التأثير بين المتغير المستقل (نظم معلومات التحليل الوظيفي) والمتغير المعتمد (تحسين أداء العاملين).

### جدول رقم (17)

**نتائج اختبار أثر نظم معلومات التحليل الوظيفي في تحسين أداء العاملين**

| المعلمت         | قيمة    | قيمة     | معنوية   | معامل    | معنوية معامل | قيمة معامل             |
|-----------------|---------|----------|----------|----------|--------------|------------------------|
|                 | المعلمة | اختبار t | اختبار t | الارتباط | الارتباط     | التحديد R <sup>2</sup> |
| التحليل الوظيفي | 1.495   | 9.237    | 0.000    | 0.539    | 0.000        | 0.291                  |

من الجدول السابق رقم (16) يتضح الآتي:

1) بلغت قيمة معلمة الانحدار الخاصة بنظم معلومات التحليل الوظيفي (1.495) وهي قيمة

موجبة مما يشير إلى وجود دور ايجابي لنظم معلومات التحليل الوظيفي في تحسين أداء

العاملين بالجامعة قيد الدراسة، وهي معنوية من خلال قيمة اختبار (t) حيث بلغت قيمته (9.237)، وكانت المعنوية المشاهدة المناظرة له (0.000) وهي اقل من قيمة (0.05) وهذا يدل على معنوية المتغير.

(2) بلغت قيمة معامل الارتباط بين نظم معلومات التحليل الوظيفي وأداء العاملين (0.539) وهي قيمة ذات دلالة معنوية حيث كانت المعنوية المشاهدة لها تساوي (0.000)، وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نظم معلومات التحليل الوظيفي وأداء العاملين.

(3) بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، باعتباره المعامل الذين يقيس القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (نظم معلومات التحليل الوظيفي)، ويتضح من خلال قيمة المعامل المذكور والبالغة (29.1%) إن نظم معلومات التحليل الوظيفي تؤثر بما نسبته 29.1% من التغير الحاصل في أداء العاملين.

وعلى ضوء المعلومات المبينة في الجدول السابق سيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لنظم معلومات التحليل الوظيفي في تحسين أداء العاملين لدى العاملين بالجامعة قيد الدراسة.

### ثانيا: دراسة دور تخطيط القوى العاملة في تحسين أداء العاملين

لدراسة هذا الأثر تم صياغة الفرضية التالية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط القوى العاملة في تحسين أداء العاملين لدى العاملين بالجامعة قيد الدراسة.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط القوى العاملة في تحسين أداء العاملين لدى العاملين بالجامعة قيد الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لدراسة علاقة التأثير بين المتغير المستقل (تخطيط القوى العاملة) والمتغير المعتمد (تحسين أداء العاملين).

## جدول رقم (18)

نتائج اختبار أثر تخطيط القوى العاملة في تحسين أداء العاملين

| المعاملات           | قيمة المعلمة | قيمة اختبار t | معنوية اختبار t | معامل الارتباط | معنوية معامل الارتباط | قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup> |
|---------------------|--------------|---------------|-----------------|----------------|-----------------------|-----------------------------------|
| تخطيط القوى العاملة | 1.395        | 8.657         | 0.000           | 0.515          | 0.000                 | 0.265                             |

من الجدول السابق رقم (17) يتضح الآتي:

- بلغت قيمة معلمة الانحدار الخاصة بتخطيط القوى العاملة (1.395) وهي قيمة موجبة مما يشير إلى وجود دور ايجابي لتخطيط القوى العاملة في تحسين أداء العاملين بالجامعة قيد الدراسة، وهي معنوية من خلال قيمة اختبار (t) حيث بلغت قيمته (8.657)، وكانت المعنوية المشاهدة المناظرة له (0.000) وهي اقل من قيمة (0.05) وهذا يدل على معنوية المتغير.
- بلغت قيمة معامل الارتباط بين نظم معلومات التحليل الوظيفي وأداء العاملين (0.515) وهي قيمة ذات دلالة معنوية حيث كانت المعنوية المشاهدة لها تساوي (0.000)، وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة وأداء العاملين.
- بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>)، باعتباره المعامل الذين يقيس القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (تخطيط القوى العاملة)، ويتضح من خلال قيمة المعامل المذكور والبالغة (26.5%) إن تخطيط القوى العاملة تؤثر بما نسبته 26.5% من التغير الحاصل في أداء العاملين. وعلى ضوء المعلومات المبينة في الجدول السابق سيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لتخطيط القوى العاملة في تحسين أداء العاملين لدى العاملين بالجامعة قيد الدراسة.



### ثالثاً: دراسة أثر نظم معلومات التدريب في تحسين أداء العاملين

لدراسة هذا الأثر تم صياغة الفرضية التالية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم معلومات التدريب في تحسين أداء العاملين لدى العاملين بالجامعة قيد الدراسة.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم معلومات التدريب في تحسين أداء العاملين لدى العاملين بالجامعة قيد الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لدراسة علاقة التأثير بين المتغير المستقل (نظم معلومات التدريب) والمتغير المعتمد (تحسين أداء العاملين).

### جدول رقم (19)

#### نتائج اختبار أثر نظم معلومات التدريب في تحسين أداء العاملين

| المعاملات           | قيمة المعلمة | قيمة اختبار t | معنوية اختبار t | معامل الارتباط | معنوية معامل الارتباط | قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup> |
|---------------------|--------------|---------------|-----------------|----------------|-----------------------|-----------------------------------|
| نظم معلومات التدريب | 1.723        | 10.292        | 0.000           | 0.581          | 0.000                 | 0.337                             |

من الجدول السابق رقم (18) يتضح الآتي:

- 1) بلغت قيمة معلمة الانحدار الخاصة بنظم معلومات التحليل الوظيفي (1.723) وهي قيمة موجبة مما يشير إلى وجود دور ايجابي لنظم معلومات التدريب في تحسين أداء العاملين بالجامعة قيد الدراسة، وهي معنوية من خلال قيمة اختبار (t) حيث بلغت قيمته (10.292)، وكانت المعنوية المشاهدة المناظرة له (0.000) وهي اقل من قيمة (0.05) وهذا يدل على معنوية المتغير.
- 2) بلغت قيمة معامل الارتباط بين نظم معلومات التدريب وأداء العاملين (0.581) وهي قيمة ذات دلالة معنوية حيث كانت المعنوية المشاهدة لها تساوي (0.000)، وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين نظم معلومات التدريب وأداء العاملين.

3) بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، باعتباره المعامل الذين يقيس القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (نظم معلومات التدريب)، ويتضح من خلال قيمة المعامل المذكور والبالغة (33.7%) إن نظم معلومات التدريب تؤثر بما نسبته 33.7% من التغير الحاصل في أداء العاملين.

وعلى ضوء المعلومات المبينة في الجدول السابق سيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لنظم معلومات التدريب في تحسين أداء العاملين لدى العاملين بالجامعة قيد الدراسة.

#### رابعاً: دراسة دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

لدراسة هذا دور تم صياغة الفرضية التالية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين لدى العاملين بالجامعة قيد الدراسة.

الفرضية البديلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين لدى العاملين بالجامعة قيد الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لدراسة علاقة التأثير بين المتغير المستقل (نظم معلومات الموارد البشرية) والمتغير المعتمد (تحسين أداء العاملين).

## جدول رقم (20)

نتائج اختبار أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

| المعاملات           | قيمة المعلمة | قيمة اختبار t | معنوية اختبار t | قيمة اختبار f | معنوية اختبار f | قيمة معامل التحديد |
|---------------------|--------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|--------------------|
| التحليل الوظيفي     | 0.660        | 3.616         | 0.000           |               |                 |                    |
| تخطيط القوى العاملة | 0.710        | 4.349         | 0.000           | 55.546        | 0.000           | 0.669              |
| التدريب             | 0.940        | 4.713         | 0.000           |               |                 |                    |

من الجدول السابق رقم (23) يتضح الآتي:

- 1) بلغت قيمة معلمة معادلة الانحدار الخاصة بنظم معلومات التحليل الوظيفي (**0.660**) وهي قيمة موجبة مما يشير إلى وجود دور إيجابي لنظم معلومات التحليل الوظيفي في تحسين أداء العاملين، وهي معنوية من خلال قيمة اختبار (t) حيث بلغت قيمته (**3.616**)، وكانت المعنوية المشاهدة المناظرة له (**0.000**) وهي أقل من قيمة (0.05) وهذا يدل على معنوية المتغير.
- 2) بلغت قيمة معلمة معادلة الانحدار الخاصة بتخطيط القوى العاملة (**0.710**) وهي قيمة موجبة مما يشير إلى وجود دور إيجابي لتخطيط القوى العاملة في تحسين أداء العاملين وهي معنوية من خلال قيمة اختبار (t) حيث بلغت قيمته (**4.349**)، وكانت المعنوية المشاهدة المناظرة له (**0.000**) وهي أقل من قيمة (0.05) وهذا يدل على معنوية المتغير.
- 3) بلغت قيمة معلمة معادلة الانحدار الخاصة بنظم معلومات التدريب (**0.940**) وهي قيمة موجبة مما يشير إلى وجود دور إيجابي لنظم معلومات التدريب في تحسين أداء العاملين، وهي معنوية من خلال قيمة اختبار (t) حيث بلغت قيمته (**4.713**)، وكانت المعنوية المشاهدة المناظرة له (**0.000**) وهي أقل من قيمة (0.05) وهذا يدل على معنوية المتغير.
- 4) بلغت قيمة اختبار (f) (**55.546**) وهي قيمة ذات دلالة معنوية (**0.000**)، وهذا يدل على صلاحية النموذج المستخدم للقياس.
- 5) بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، باعتباره المعامل الذي يقيس القدرة التفسيرية للمتغير المستقل

(نظم معلومات الموارد البشرية)، ويتضح من خلال قيمة المعامل المذكور والبالغة (66.9%) إن نظم معلومات الموارد البشرية تؤثر بما نسبته 66.9% من التغير الحاصل في تحسين أداء العاملين بالجامعة قيد الدراسة.

وعلى ضوء المعلومات المبينة في الجدول السابق سيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لنظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالجامعة قيد الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء العاملين تعزى للعوامل الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، التخصص، سنوات الخبرة)

من الفرضية أعلاه تم صياغة الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

أولاً: دراسة الفروقات في تحسين أداء العاملين يعزى لمتغير النوع

الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تحسن أداء العاملين تعزى لمتغير النوع.  
الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تحسن أداء العاملين تعزى لمتغير النوع.

### جدول رقم (21)

نتائج اختبار الفروق في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغير النوع

| النوع | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة اختبار t | مستوى الدلالة |
|-------|-------|-----------------|-------------------|---------------|---------------|
| ذكور  | 173   | 2.74            | 0.784             | 1.206         | 0.229         |
| إناث  | 37    | 2.58            | 0.627             |               |               |

من الجدول أعلاه رقم (20) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة في تحسين أداء العاملين بين العاملين الذكور والإناث لدى جامعة الزاوية حيث كانت قيمة  $t=1.206$  ومستوى الدلالة = 0.229 وهي أكبر من 0.05 مما يعني عدم رفض الفرضية الصفرية.

ثانيا: دراسة الفروقات في تحسين أداء العاملين يعزى لمتغير العمر

الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تحسن أداء العاملين تعزى لمتغير العمر.

الفرضية البديلة: توجد فروقتا ذات دلالة إحصائية في تحسن أداء العاملين تعزى لمتغير العمر.

### جدول رقم (22)

نتائج اختبار الفروق في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغير العمر

| العمر            | درجة الحرية | مجموع المربعات | متوسط مجموع المربعات | قيمة اختبار F | مستوى الدلالة |
|------------------|-------------|----------------|----------------------|---------------|---------------|
| بين فئات الأعمار | 3           | 6.258          | 2.086                | 3.757         | 0.012         |
| الخطأ التجريبي   | 206         | 114.385        | 0.555                |               |               |
| المجموع الكلي    | 209         | 120.642        |                      |               |               |

من الجدول أعلاه رقم (21) يتضح أنهتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء العاملين يرجع لعامل العمر حيث كانت قيمة  $F=3.757$  ومستوى الدلالة  $= 0.012$  وهي أقل من  $0.05$  مما يعني رفض الفرضية الصفرية. ولمعرفة الفروق بين أي من الفئات العمرية، تم استخدام طريقة أقل فرق معنوي فكانت النتائج كما يلي:

### جدول (23): تحديد الفروق المعنوية بين الفئات العمرية في تحسين أداء العاملين

| تحسين أداء العاملين |                     | الفئة العمرية |           |
|---------------------|---------------------|---------------|-----------|
| مستوى الدلالة       | الفرق بين المتوسطين |               |           |
| 0.039               | -0.790*             | 35-25         | أقل من 25 |
| 0.029               | -0.843*             | 45-35         |           |
| 0.004               | -1.136*             | 45 فأكثر      |           |
| 0.650               | -0.053              | 45-35         | 35-25     |
| 0.018               | -0.346*             | 45 فأكثر      |           |
| 0.052               | -0.294              | 45 فأكثر      | 44-35     |

النتائج الواردة في الجدول أعلاه رقم (22) تشير إلى أن الفروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء العاملين كانت لصالح الفئات العمرية الأعلى ثم الأدنى ثم الأدنى.

ثالثاً: دراسة الفروقات في تحسين أداء العاملين يعزى لمتغير المستوى التعليمي

الفرضية الصفرية: لا توجد فروقتا ذات دلالة إحصائية في تحسن أداء العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الفرضية البديلة: توجد فروقتا ذات دلالة إحصائية في تحسن أداء العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

### جدول رقم (24)

نتائج اختبار الفروق في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي        | درجة الحرية | مجموع المربعات | متوسط مجموع المربعات | قيمة اختبار F | مستوى الدلالة |
|-------------------------|-------------|----------------|----------------------|---------------|---------------|
| بين المستويات التعليمية | 5           | 25.473         | 5.095                | 10.920        | 0.000         |
| الخطأ التجريبي          | 204         | 95.170         | 0.467                |               |               |
| المجموع الكلي           | 209         | 120.642        |                      |               |               |

من الجدول أعلاه رقم (23) يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء العاملين يرجع لعامل المستوى التعليمي حيث كانت قيمة  $F=10.920$  ومستوى الدلالة  $= 0.000$  وهي أقل من  $0.05$  مما يعني عدم رفض الفرضية الصفرية. ولمعرفة الفروق بين أي من الفئات العمرية، تم استخدام طريقة أقل فرق معنوي فكانت النتائج كما يلي.

جدول (25): تحديد الفروق المعنوية بين المستوى التعليمي تحسين أداء العاملين

| تحسين أداء العاملين |                     | المستوى التعليمي |             |
|---------------------|---------------------|------------------|-------------|
| مستوى الدلالة       | الفرق بين المتوسطين |                  |             |
| 0.000               | *1.917              | دبلوم متوسط      | ثانوي       |
| 0.000               | *1.516              | دبلوم عالي       |             |
| 0.000               | *1.250              | جامعي            |             |
| 0.000               | *1.321              | ماجستير          |             |
| 0.000               | *1.703              | دكتوراه          |             |
| 0.003               | *-0.401             | دبلوم عالي       | دبلوم متوسط |
| 0.000               | *-0.667             | جامعي            |             |
| 0.000               | *-0.596             | ماجستير          |             |
| 0.328               | -0.215              | دكتوراه          |             |
| 0.041               | *-0.266             | جامعي            | دبلوم عالي  |
| 0.226               | -0.195              | ماجستير          |             |
| 0.394               | 0.187               | دكتوراه          |             |
| 0.649               | 0.071               | ماجستير          | جامعي       |
| 0.037               | *0.453              | دكتوراه          |             |
| 0.107               | 0.381               | دكتوراه          | ماجستير     |

النتائج الواردة في الجدول أعلاه رقم (24) تشير إلى أن الفروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء العاملين كانت لصالح المستويات التعليمية الدنيا ثم الأعلى ثم الأعلى.

رابعاً: دراسة الفروقات في تحسين أداء العاملين لا يعزى لمتغير التخصص

الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغير التخصص.

الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغير التخصص.

### جدول رقم (26)

نتائج اختبار الفروق في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغير التخصص

| التخصص         | درجة الحرية | مجموع المربعات | متوسط مجموع المربعات | قيمة اختبار F | مستوى الدلالة |
|----------------|-------------|----------------|----------------------|---------------|---------------|
| بين التخصصات   | 2           | 0.725          | 0.363                | 0.626         | 0.363         |
| الخطأ التجريبي | 207         | 119.917        | 0.579                |               |               |
| المجموع الكلي  | 209         | 120.642        |                      |               |               |

من الجدول أعلاه رقم (25) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة في تحسين أداء العاملين بين العاملين لدى جامعة الزاوية من حيث التخصص حيث كانت قيمة  $t=0.626$  ومستوى الدلالة = 0.363 وهي أكبر من 0.05 مما يعني عدم رفض الفرضية الصفرية.

خامسا: دراسة الفروقات في تحسين أداء العاملين يعزى لمتغير سنوات الخبرة

الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تحسن أداء العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تحسن أداء العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

### جدول رقم (27)

نتائج اختبار الفروق في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة     | درجة الحرية | مجموع المربعات | متوسط مجموع المربعات | قيمة اختبار F | مستوى الدلالة |
|------------------|-------------|----------------|----------------------|---------------|---------------|
| بين سنوات الخبرة | 3           | 13.256         | 4.419                | 8.476         | 0.000         |
| الخطأ التجريبي   | 206         | 107.387        | 0.521                |               |               |
| المجموع الكلي    | 209         | 120.642        |                      |               |               |



من الجدول أعلاه رقم (26) يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة في تحسين أداء العاملين بين العاملين لدى جامعة الزاوية من حيث سنوات الخبرة حيث كانت قيمة  $t=8.476$  ومستوى الدلالة = 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني عدم رفض الفرضية الصفرية.

جدول (28): تحديد الفروق المعنوية بين الفئات العمرية في تحسين أداء العاملين

| تحسين أداء العاملين |                     | سنوات الخبرة |          |
|---------------------|---------------------|--------------|----------|
| مستوى الدلالة       | الفرق بين المتوسطين |              |          |
| 0.000               | 0.952*              | 10-5         | أقل من 5 |
| 0.000               | 0.968*              | 15-10        |          |
| 0.000               | 0.829*              | 15 فأكثر     |          |
| 0.906               | 0.016               | 15-10        | 10-5     |
| 0.334               | -0.123              | 15 فأكثر     |          |
| 0.374               | -0.139              | 15 فأكثر     | 15-10    |

النتائج الواردة في الجدول أعلاه رقم (27) تشير إلى أن الفروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء العاملين كانت لصالح فئة سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات.

## أولاً: النتائج Results

في ضوء تحليل البيانات والمعلومات المختلفة توصل الباحث إلى النتائج التالية:

### أ. التحليل الوظيفي

1\_ يوجد لدى إدارة الجامعة نظام للمعلومات يتم من خلاله توفير المعلومات عن الموارد البشرية حيث حصلت هذه الفقرة على المرتبة الأولى إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.23) وبلغ انحرافها المعياري (1.084) كما موضح بالجدول رقم (10).

2\_ تقوم إدارة الجامعة باستخدام نظم المعلومات بتصميم الوظائف والأعمال حيث حصلت هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (1.182) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة. كما موضح في الجدول رقم (10).

### ب. تخطيط القوى العاملة

1\_ تعمل إدارة الجامعة على توفير المعلومات الخاصة بالتخطيط القوى العاملة واختيارها وتعيينها حيث حصلت هذه الفقرة على المرتبة الأولى إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (2.94) وبلغ انحرافها المعياري (0.974)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، كما هو موضح بالجدول رقم (11).

2\_ تعمل إدارة الجامعة باستخدام نظم المعلومات على توفير المعلومات اللازمة عن العمل وذلك لاختيار الموارد البشرية وتعيينها حيث حصلت هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (1.081) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة كما هو موضح بالجدول رقم (11).

### ج. التدريب

1\_ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية باستخدام نظم المعلومات الموارد البشرية لتحديد الاحتياجات التدريبية حيث حصلت على المرتبة الأولى إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (2.72) وبلغ انحرافها المعياري (0.979)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة هذه الفقرة كما هو موضح بالجدول رقم (12).

2\_ انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية باستخدام نظم المعلومات الموارد البشرية في توفير المناخ والإمكانيات اللازمة لتدريب العاملين بالداخل والخارج حيث حصلت هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.10) وانحراف معياري (0.985) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها منخفضة كما هو موضح بالجدول رقم (12).

### د. الإبداع والابتكار

1\_ يمكن للعاملين طرح أفكار وحلول تساعد إدارة الجامعة في تحسين أداء العاملين فيها حيث حصلت هذه الفقرة على المرتبة الأولى إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (2.99) وبلغ انحرافها المعياري (1.212) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة كما هو موضح بالجدول رقم (13).

2\_ تقدم إدارة الجامعة حوافز مادية لأصحاب الأفكار الجيدة حيث حصلت هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري (1.097) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها منخفضة كما هو موضح بالجدول رقم (13).

### هـ. قيم واتجاهات العاملين

1\_ معظم العاملين داخل إدارة الجامعة لديهم الرغبة في تغيير وتطوير العمل من أجل الرفع من مستوى أدائهم الوظيفي حيث حصلت هذه الفقرة على المرتبة الأولى إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.49) وبلغ انحرافها المعياري (1.195)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة كما هو موضح بالجدول رقم (14).

2\_ تقوم إدارة الجامعة بشكل مستمر بتوفير أحدث التقنيات المتقدمة بهدف رفع الكفاءة لدى العاملين حيث حصلت هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (1.177) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها منخفضة كما هو موضح بالجدول رقم (14)

## و. الرضا الوظيفي

- 1\_ انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بتوزيع المهام الوظيفية التي تتفق مع مهارات العاملين حيث تحصلت هذه الفقرة على المرتبة الأولى إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (2.71) وبلغ انحرافها المعياري (1.243) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة كما هو موضح بالجدول رقم (15).
- 2\_ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في إعطاء العاملين الراتب الذي يتناسب مع وظائفهم حيث تحصلت هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (1.315) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها منخفضة كما هو موضح بالجدول رقم (15).

## ثانياً:التوصيات Recommendations

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التالية:

- 1\_ على إدارة الجامعة الاهتمام بتوفير نظام للمعلومات أفضل مما هو موجود وذلك لغرض توفير المعلومات عن الوظيفة وشاغل الوظيفة.
- 2\_ على إدارة الجامعة الاهتمام بعملية تصميم الوظائف والأعمال.
- 3\_ على إدارة الجامعة الاهتمام بعملية توفير المعلومات اللازمة عن تخطيط القوى العاملة وذلك لغرض اختيار وتعيين أفضل العاملين بإدارة الجامعة.
- 4\_ على إدارة الجامعة الاهتمام بعملية توفير المعلومات عن العمل مما يسهل على العاملين الجدد معرفة مهامهم الموكلة إليهم.
- 5\_ الاهتمام بشكل خاص وهام من قبل إدارة الجامعة على توفير احتياجات العاملين الخاصة بالتدريب.
- 6\_ على إدارة الجامعة الاهتمام بشكل خاص جدا بتوفير الإمكانيات والمناخ الملائم لتدريب العاملين داخل وخارج إدارة الجامعة مما سيؤدي ذلك إلى الرفع من مستوى أداء العاملين في إدارة الجامعة.
- 7\_ يجب على إدارة الجامعة المشاركة مع العاملين من خلال الأفكار التي يطرحونها والتي يمكن أن تساعد في حل المشاكل التي تتعرض لها إدارة الجامعة.
- 8\_ يجب على إدارة الجامعة إعطاء الحوافز المادية والمكافآت المجزية التي تتماشى مع ما يقدمها العاملين من أعمال موكله إليهم.
- 9\_ على إدارة الجامعة الاهتمام برغبات العاملين في تطوير وتغيير العمل ذلك مما سيؤدي إلي الرفع من مستوى أدائهم الوظيفي.
- 10\_ يجب على إدارة الجامعة الاهتمام بتوفير التقنيات الحديثة المتطورة التي تساعد في الرفع من مستوى أداء العاملين.
- 11\_ على إدارة الجامعة الاهتمام وبشكل كبير على عملية توزيع المهام الوظيفية التي تتفق مع مهارات العاملين وذلك لتطبيق مقولة الرجل المناسب في المكان المناسب.
- 12\_ على إدارة الجامعة الاهتمام وبشكل كبير بإعطاء الرواتب المناسبة التي تتماشى مع العاملين ذلك مما سيؤدي لإنجاز الأعمال في الوقت المناسب وتحقيق أهداف إدارة الجامعة.

## الدراسات المستقبلية Future Studies

في نهاية هذه الرسالة يوصي الباحث بإجراء المزيد من الدراسات لفترات زمنية أخرى لم تشملها هذه الرسالة، كما يمكن إجراء بحوث في نفس مجال هذه الدراسة على مؤسسات أخرى سواء كانت خدمية أو تجارية، و أيضا بإجراء مثل هذه الدراسات على مؤسسات القطاع الخاص وتجدر الإشارة بأن هذه الدراسة اقتصرت على عملية التحليل الوظيفي، وتخطيط القوى العاملة، وبرامج التدريب وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فإن الباحث يوصى بإجراء دراسات مستقبلية على باقي الجامعات لمعرفة دور استخدام نظم معلومات الموارد البشرية وذلك بهدف الوصول إلي النتائج المرجوة والتي لم تحققها هذه الدراسة.

## قائمة المراجع

## References

### أولاً: الكتب

- 1- ابن منظور، ابو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (1990)، لسان العرب، ط1، المجلد الخامس، دار صادر للنشر، بيروت.
- 2- أبو النصر، مدحت، (2007)، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، مصر.
- 3- أبو النصر، مدحت، (2008)، إدارة العملية التدريبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
- 4- أبو النصر، مدحت، (2008)، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية، القاهرة
- 5- ابوشيخة، نادر احمد، (2010)، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دارا لصفا للنشر والتوزيع، الأردن.
- 6- إلهيتي، خالد عبد الرحمن، (2000)، أدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 7- إلهيتي، خالد عبد الرحمن، (2003)، أدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- 8- بدران، أمية فارس، هيفاء راسم حوسة، (2000)، دراسات في فوائين المهنة وأدائها، دار هيفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 9- البرادعي، بسيوني محمد، (2005)، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل علمي) ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، القاهرة، مصر الجديدة، ايتراك.
- 10- البرادعي، بسيوني، (2008)، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 11- برنوطي، سعاد نائف، (2004)، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد" الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 12- بن عنتر، عبد الرحمان، (2010)، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس الأبعاد الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.

- 13- تشارلز، مار جير سون، (2005)، القيادة بالفريق، ترجمة سرور إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
- 14- جاد الرب، سيد محمد، (2009)، مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء (مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي)، دار النهضة العربية للتوزيع والنشر، القاهرة.
- 15- حاروش، نور الدين، (2011)، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر.
- 16- حسن، راوية محمد، (1999)، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الإسكندرية.
- 17- الحسنية، سليم، (2006)، نظم المعلومات الإدارية، نما إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية، الطبعة الثالثة، دار الوراق لنشر والتوزيع، عمان.
- 18- حمداوي، وسيلة، (2004) إدارة الموارد البشرية، مديرية المنشورات لجامعة قلمة الجزائر.
- 19- الخالدي، إبراهيم بدر شهاب، (2011)، معجم الإدارة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- 20- الخرشة، خضير كاظم حمود وياسين كاسب، (2007)، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 21- الخطيب، حامد، (2004) إدارة المعرفة ونظم المعلومات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، دمشق.
- 22- دافيد وف، ليندا، (2000)، موسوعة علم النفس، ترجمة الدكتور/ نجيب الفونس خزام الطبعة الأولى، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر.
- 23- دره، عبدا لباري، والمدهون، موسى، والجز راوي، إبراهيم، (2002)، الإدارة الحديثة: المفاهيم والعمليات منهج علمي، الجز الثاني، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان.
- 24- رابعة، محمد علي، (2003)، إدارة الموارد البشرية، دار الصفا، عمان.
- 25- زايد، عادل محمد، (2003)، إدارة الموارد البشرية "رؤية إستراتيجية"، كلية التجارة جامعة القاهرة.
- 26- زويلف، مهدي حسن، (2003)، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان.
- 27- السالم، مؤيدو سعيد حرحوش عادل الصالح، (2002) إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن.



- 28- سلطان، محمد سعيد (2002)، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر.
- 29- سلطان، محمد سعيد، (2003)، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر.
- 30- السلمي، علاء، (2005)، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى. مؤسسة حورس الدولية والتوزيع، مصر.
- 31- السلمي، علي، (1974)، السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- 32- سيد، احمد عبدا لعال محمد، (2000)، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.
- 33- شاولش، مصطفى نجيب، (1999)، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- 34- شاولش، مصطفى نجيب، (2004)، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الأردنية، الأردن.
- 35- شاولش، مصطفى نجيب، (2005)، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- 36- الشرايبي، فؤاد، (2007)، نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة، عمان.
- 37- الشرعة، عطا الله محمد، (2014)، إدارة العملية التدريسية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- 38- الصافي، عبدا لله، (1997)، التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق، مطابع دار البلاد جدة، المملكة العربية السعودية.
- 39- الصراف، قاسم وآخرون (1994)، مقياس الرضا الوظيفي للعاملين في التعليم، المجلة الكويتية لتقديم الطفولة العربية، دار الصفاء، الكويت.
- 40- الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (2003)، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار الصفاء الأردن.
- 41- الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (2007)، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي مصر.
- 42- الطاهر، نعيم إبراهيم، (2009)، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة لنشر والتوزيع، الأردن.

- 43- عاشور، احمد صقر، (2008)، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، الطبعة الثانية، بيروت.
- 44- عامر، سامح عبد المطلب، (2011)، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن.
- 45- عباس، جواد، (2006)، إدارة الموارد البشرية، مكتب عدن للطباعة.
- 46- عباس، سهلية محمد، (2003)، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل، الأردن.
- 47- عباس، صلاح، (2006)، تنمية مهارات التدريبية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر.
- 48- عبد النبي، محمد احمد، (2010)، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون الطبعة الأولى، الأردن.
- 49- عبدا لباقي، صلاح، (2000)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، عمان.
- 50- عبد الباقي، محمد صلاح الدين، (2004)، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 51- عبيدات، محمد إبراهيم، (2000)، سلوك المستهلك "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان.
- 52- عدون، ناصر دادي، (2000)، المؤسسة الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار المحمدية الحامة، الجزائر.
- 53- العزاوي، نجم عبدا لله وجواد عباس حسين، (2010)، الوظائف الإستراتيجية في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
- 54- عقيلي، عمر وصفي، (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 55- علاقي، مدني عبد القادر، (1998)، إدارة الموارد البشرية المنهج الحديث في إدارة الأفراد، مكتبة دار زهران، السعودية.
- 56- العميان، محمود سليمان، (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- 57- العميان، محمود سليمان، (2004)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى دار وائل للنشر، الأردن.
- 58- الغزالي، إحياء علوم الدين، ج4
- 59- القحطاني، محمد وليم، (2008)، إدارة الموارد البشرية، نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الثانية، العبيكان للنشر، الرياض.
- 60- القذافي، رمضان محمد، (1991)، علم النفس الاجتماعي، الطبعة الأولى، دار الكتب الوطنية، الجامعة المفتوحة، بنغازي.
- 61- القريوتي، محمد قاسم، (2010)، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 62- كشواي، باري، (2006)، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 63- الكلاذه، طاهر محمود، (2011)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى دار اليازوري، الأردن.
- 64- لخضرا، بشير وآخرون، (1995)، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، منشورات جامعة القدس المفتوحة.
- 65- ليرا، غنام، (2010)، تخطيط الموارد البشرية، جامعة دمشق كلية الاقتصاد.
- 66- ماركليود، رايموند، (2003)، نظم المعلومات الإدارية، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض.
- 67- ماهر، احمد، (2003)، السلوك التنظيمي " مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية.
- 68- ماهر، احمد، (2005)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 69- المرسي، جمال الدين محمد، (2003)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 70- المنصوري، عبد الجليل ادم، (2003)، إدارة الأفراد، المركز الوطني لتخطيط التعليم والتدريب، ليبيا.

- 71- منير، نوري، (2011)، الوجيز في تفسير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 72- النجار، فايز جمعة صالح، (2007)، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 73- نجم، نجم عبود، (2003)، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
- 74- الندوي، عبدا لعزیز بدر، (2009)، علمية إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 75- نصر الله، حنا، (2001)، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، الأردن.
- 76- النمر، سعود، (1990)، السلوك الإداري، الطبعة الأولى، جامعة الملك سعود، السعودية.
- 77- ياسين، حمدي، وآخرون، (1999)، علم النفس الصناعي والتنظيمي - بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث، الإسكندرية.
- 78- يوسف، ردينه عثمان، (2000)، بحوث التسويق، دار المناهج، عمان، الأردن.

## ثانياً: الدراسات العلمية

- 1- بني حمدان، خالد محمد طلال (2002) تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في شركات صناعة التأمين الأردنية)، أطروحة دكتوراه، بغداد العراق.
- 2- حجاجي، صفاء بوليفة، كريمة (2013) دور نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة المديرية الجهوية للانتهاج، سونا طراك حاسي مسعود) رسالة ماجستير الجزائر.
- 3- بوليفة، عبد المنعم محمد (2014) أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، (دراسة تطبيقية على الشركة الليبية للحديد والصلب) مصراتة.
- 4- عتيقة، (2013)، نظم معلومات الموارد البشرية وتأثيرها على فاعلية الوظائف والكفاءة (دراسة تطبيقية على البنوك الجزائرية) الجزائر.

- 5- أبو جناح، عياد رحومة (2018) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمنظمة، دراسة ميدانية على شركة الزاوية لتكرير النفط.
- 6- ابوراس، فايزة (2008) تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
- 7- أرزي، فتحي (2013) أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان.
- 8- بعجي، سعاد (2007) تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة.
- 9- بن عطية، سعاد (2011) أثر تطبيق الموارد البشرية على الأداء في مؤسسات صغيرة ومتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير علوم تسيير، تخصص، مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة.
- 10- بن ناجي، خالد بدر محمد عبد الوهاب (2002)، تقييم نظم الحوافز المعتمد وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية في بيت التمويل الكويتي، دراسة ماجستير غير منشورة كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- 11- بوشليق، الأمين (2015) دور التكوين في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير بترولي، كلية العلوم والتجارة و علوم التسيير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- 12- بوقره سارة، كرافة لويزة (2017) إدارة الموارد البشرية ودور التخطيط في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة 08 ماي 1945 قالمة الجزائر.
- 13- توفيق، عبدا لرحمن، (2006)، هكذا يفكر القادة الأكثر أبداعا، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 14- الجر يري، فلاح الزعبي وعبد العزيز (2008) دور وأهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية في مؤسسات المال والأعمال الأردنية (منظور مستقبلي) بحث

علمي مقدم إلي المؤتمر العلمي الخامس لكلية العلوم الإدارية والمالية في جامعة فيلا دلفيا تموز .

15- الجريد، عرف بن ماطل (2007)، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض.

16- الراجحي، هاني بن ناصر (2003)، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية، الرياض.

17- راوي، كريمة (2013) دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة، دراسة حالة مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق، فرع سيدي خويلد ورقلة، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح.

18- زهرة، ساعد قرمش (2007) دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية علوم التسيير وعلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة.

19- السكران، ناصر (2004) المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية.

20- السيحاتي، جبر سعيد (2004)، علاقة نمط الأشرف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض.

21- الشريف، طلال عبدا لمالك (2004) الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، غير منشورة، الرياض.

22- الشهري، علي بن يحيى (2002)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف، الرياض.

23- عبيده، هاني سعيد، ماجد عبد الهادي، (2001)، اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء نحو تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، الأردن.

24- عكاشة، اسعد احمد (2008) أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة الإسلامية.

- 25- العنيزي، مبارك بنية ضامن (2004) التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (المملكة العربية السعودية).
- 26- عيد، سيد، (2008)، الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية الخاصة التحديات التي تواجه الدارة الإبداعية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 27- المازم، محمد علي مانع (2008)، أثر تطبيق الإدارة المفتوحة على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- 28- محمد، نيفين حسين، (2016)، دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي لمؤسسات الاقتصادية والدول، دراسة حالة، دولة الإمارات.
- 29- محيسن، وجدي أحمد (2004)، مدى رضا العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 30- المدلج، عبد الله بن عبد المحسن (2003)، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية، الرياض.
- 31- المشهداني، شيماء عبدا لطيف (2002) العلاقة بين ثقافات المعلومات والتدريب أثرها في القدرات المميزة، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 32- نesan، عبد المحسن عبد السلام (2001)، أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.

### ثالثا: المجالات العلمية

- 1- أيوب، نادية (2000) العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد (40)، الرياض.
- 2- الزهراني، رندة (2002) الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، علم الفكر، المجلد 30 العدد 3.

#### رابعاً: المراجع الأجنبية

- 1- F. & Shaw, James B. **Human Resource Management**. 5 ed. Boston HOUGHTON mIffin Company, 2003. Fisher, Cynthia, Schoenfeldt, Lyle
- 2- De. Nisi, Angelo S. &Griffen, Rickey W. (2005). **Human ResourceManagmement.2 ed.** Boston: Houghton Mifflin Company.
- 3- Neo, Raymond A. **Employee Traning and Deveiopmrnt . Boston McGraw** Hill Lrwin, 2002 .
- 4- Daft, Kichard"**management "**, 6 thed, South- Western, 2003.



# الملاحق

## Attachments

ملحق (1): استمارة الاستبانة

ملحق (2): نتائج الحاسب الآلي

## ملحق (1): استمارة الاستبانة

جامعة الزاوية

كلية الاقتصاد بالزاوية

إدارة الدراسات العليا والتدريب

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يقوم الباحث بإعداد رسالة ماجستير بعنوان:

دور استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

"دراسة تطبيقية على الإدارة العامة بجامعة الزاوية"

تهدف استمارة الاستبيان التي بين أيديكم إلى معرفة دور استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، والتي نسعى من خلالها إلى التعرف على آرائكم ومقترحاتكم القيمة والمفيدة حول الفقرات التي تتضمنها هذه الاستمارة.

لذا نرجو منكم التكرم والتفضل علينا بالإجابة بدقة وموضوعية عن جميع الأسئلة الواردة في الاستمارة لنتمكن من إجراء التحليل العلمي المطلوب وذلك بوضع إشارة (√) في الخانة التي تتفق مع رأيكم.

علما أن هذه الاستمارة تستخدم لأغراض الدراسة فقط وستتم بسرية تامة.

ولكم خالص الشكر والتقدير

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

الباحث:

عمر أبو جناح

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

1- الجنس

نكر ( ) أنثي ( )

2- العمر

أقل من 25 سنة ( ) من 25 إلى أقل من 35 سنة ( )  
من 35 إلى أقل من 45 سنة ( ) من 45 سنة فأكثر ( )

3- المستوى العلمي:

ثانوي ( ) دبلوم متوسط ( ) دبلوم عالي ( )  
جامعي ( ) ماجستير ( ) دكتورا ( )

4- التخصص:

إداري ( ) مالي ( ) فني ( )

5- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ( ) من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ( )

من 10 إلى أقل من 15 سنة ( ) من 15 سنة فأكثر ( )

## ثانياً: نظم معلومات الموارد البشرية

أرجو التكرم بقراءة العبارة جيداً، ووضع علامة (√) في الخانة التي تتفق مع رأيك.

| الرقم                                | العبارة   | موافق بشدة | موافق | موافق نسبياً | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--------------------------------------|---|------------|-------|--------------|-----------|----------------|
| <b>نظم المعلومات التحليل الوظيفي</b> |   |            |       |              |           |                |
| 1                                    | تقوم إدارة الجامعة بتوفير المعلومات عن الوظائف المراد تحليلها.  |            |       |              |           |                |
| 2                                    | يوجد لدى إدارة الجامعة نظام للمعلومات يتم من خلاله توفير المعلومات عن الموارد البشرية.                            |            |       |              |           |                |
| 3                                    | تقوم إدارة الجامعة باستخدام نظم معلومات بوصف وتوصيف الوظيفة.  |            |       |              |           |                |
| 4                                    | تقوم إدارة الجامعة بتحديد المهام والمسؤوليات والصلاحيات المناطة بالوظيفة وتوفير المعلومات عنها.                   |            |       |              |           |                |
| 5                                    | تقوم إدارة الجامعة باستخدام نظم المعلومات بتوفير المعلومات عن الوظيفة الجديدة وتحديد مسؤولياتها وواجباتها.        |            |       |              |           |                |
| 6                                    | تقوم إدارة الجامعة باستخدام نظم المعلومات بتحديد معايير أداء الوظيفة.   |            |       |              |           |                |
| 7                                    | تقوم إدارة الجامعة باستخدام نظم المعلومات بتوفير المعلومات وتحديد المهارات والسلوكيات الواجب توافرها في العاملين. |            |       |              |           |                |
| 8                                    | تقوم إدارة الجامعة باستخدام نظم المعلومات بتصميم الوظائف والأعمال.  |            |       |              |           |                |
| 9                                    | تقوم إدارة الجامعة بتوفير المعلومات عن الظروف والمخاطر التي تحيط بأداء الوظيفة.                                   |            |       |              |           |                |
| 10                                   | تقوم إدارة الجامعة بتوفير المعلومات عن العلاقات الوظيفية داخل المنظمة.  |            |       |              |           |                |
| <b>تخطيط القوى العاملة</b>           |   |            |       |              |           |                |
| 11                                   | تعمل إدارة الجامعة على توفير المعلومات الخاصة بالتخطيط القوى العاملة واختيارها وتعيينها.                          |            |       |              |           |                |
| 12                                   | يوجد لدى إدارة الجامعة الإمكانيات والأجهزة والمعدات اللازمة لنظام المعلومات الموارد البشرية.                      |            |       |              |           |                |

| الرقم                      | العبارة   | موافق بشدة | موافق | موافق نسبياً | غير موافق | غير موافق بشدة |
|----------------------------|---|------------|-------|--------------|-----------|----------------|
| 13                         | تقوم إدارة الجامعة باستخدام نظم المعلومات بالتخطيط للموارد البشرية.   |            |       |              |           |                |
| 14                         | تقوم إدارة الجامعة باستخدام نظم المعلومات على تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية بشكل منتظم.                                   |            |       |              |           |                |
| 15                         | تقوم إدارة الجامعة بتحديد الأعداد والنوعيات المطلوبة من الموارد البشرية في الوقت المناسب.                                       |            |       |              |           |                |
| 16                         | تعمل إدارة الجامعة على توفير المعلومات عن الموارد البشرية في البيئة الخارجية لاستقطاب المناسب للاحتياجات وفق الموصفات المطلوبة. |            |       |              |           |                |
| 17                         | تقوم إدارة الجامعة باستخدام نظم المعلومات بالتخطيط لتحديد معايير انتقاء الأفضل من الموارد البشرية للعمل بها.                    |            |       |              |           |                |
| 18                         | تعمل إدارة الجامعة باستخدام نظم المعلومات على توفير المعلومات اللازمة عن العمل وذلك لاختيار الموارد البشرية وتعيينها.           |            |       |              |           |                |
| 19                         | تعول إدارة الجامعة باستخدام نظم المعلومات على تحديد مؤشرات الحاجة للموارد البشرية المطلوبة.                                     |            |       |              |           |                |
| 20                         | تعمل إدارة الجامعة باستخدام نظم المعلومات على توفير المعلومات عن المتغيرات المؤثرة في تقدير قوة العمل الناتجة عن دوران العمل.   |            |       |              |           |                |
| <b>نظم معلومات التدريب</b> |   |            |       |              |           |                |
| 21                         | يوجد لدى إدارة الجامعة نظام معلومات خاص بالتدريب وفق إمكانيات وأجهزة حديثة.   |            |       |              |           |                |
| 22                         | تعمل إدارة الجامعة باستخدام نظم المعلومات بتحديد الاحتياجات التدريبية.  |            |       |              |           |                |
| 23                         | تعتمد إدارة الجامعة باستخدام نظم المعلومات على خطة تدريبية متطورة لتطوير أداء العاملين فيها.                                    |            |       |              |           |                |
| 24                         | تعمل إدارة الجامعة على توفير المعلومات لتخطيط البرامج التدريبية وتنفيذها.   |            |       |              |           |                |
| 25                         | يوجد لدى إدارة الجامعة المعدات اللازمة لتدريب.  |            |       |              |           |                |

| الرقم | العبرة  | موافق<br>بشدة | موافق<br>نسبياً | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|-------|---|---------------|-----------------|--------------|-------------------|
| 26    | تقوم إدارة الجامعة باستخدام نظم المعلومات بتوفير المعلومات عن الاحتياجات التدريبية التي تتناسب مع قدرات العاملين.               |               |                 |              |                   |
| 27    | توفر إدارة الجامعة باستخدام نظم المعلومات المناخ والإمكانات اللازمة لتدريب العاملين بالداخل والخارج.                            |               |                 |              |                   |
| 28    | تعمل إدارة الجامعة باستخدام نظم المعلومات على توفير المعلومات الكاملة عن احتياجات التدريب.                                      |               |                 |              |                   |
| 29    | تحرص إدارة الجامعة على توفير المعلومات عن المهارات والقدرات المطلوبة لأداء الوظائف بها وذلك لعملية التخطيط للتدريب.             |               |                 |              |                   |
| 30    | تعمل إدارة الجامعة على توفير المعلومات عن البرامج التدريبية المحددة والمؤسسات والمراكز التدريبية الملائمة للاحتياجات التدريبية. |               |                 |              |                   |

### ثالثاً: أداء العاملين.

| الإبداع والابتكار |   |  |  |  |  |
|-------------------|---|--|--|--|--|
| 1                 | تقوم إدارة الجامعة بالعمل الجاد لتحسين أداء العاملين من خلال دعم أفكار وإبداعاتهم.                                  |  |  |  |  |
| 2                 | يقوم العاملون داخل إدارة الجامعة في المساهمة في إنتاج أفكار جديدة لرفع من أدائهم الوظيفي..                          |  |  |  |  |
| 3                 | نقد الأفكار والإبداعات التي يقدمها العاملين داخل إدارة الجامعة بشكل عقبة أمام العاملين في تقديم كل ما هو جديد لديهم |  |  |  |  |
| 4                 | يمكن للعاملين طرح أفكار وحلول تساعد إدارة الجامعة في تحسين أداء العاملين فيها .                                     |  |  |  |  |
| 5                 | تتسم العلاقة بين العاملين في إدارة الجامعة بالانسجام والتوافق مما يشجع على طرح الأفكار والمقترحات الإبداعية.        |  |  |  |  |
| 6                 | تقوم إدارة الجامعة بسماع العاملين بالتعبير عن أفكارهم بطلاقة وحرية وذلك لرفع من مستوى أدائهم الوظيفي.               |  |  |  |  |

|                              |  |  |  |  |    |   |
|------------------------------|--|--|--|--|----|---|
|                              |  |  |  |  | 7  | عدم الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب يشكل عقبة أمام إبداعات العاملين في إدارة الجامعة.   |
|                              |  |  |  |  | 8  | تقوم إدارة الجامعة بتشجيع العمل الجماعي من خلال وضع حلول وأفكار إبداعية تساعد في تحسين أداء العاملين.   |
|                              |  |  |  |  | 9  | تقوم إدارة الجامعة بالاستفادة من أفكار العاملين في حل المشاكل.  |
|                              |  |  |  |  | 10 | تقدم إدارة الجامعة حوافز مادية لأصحاب الأفكار الجديدة.  |
| <b>قيم واتجاهات العاملين</b> |  |  |  |  |    |   |
|                              |  |  |  |  | 11 | هناك توجه لدى العاملين داخل إدارة الجامعة بتعزيز قدراتهم ومهارتهم من اجل القدرة على تطوير نظم العمل.  |
|                              |  |  |  |  | 12 | هناك توجه واضح من قبل إدارة الجامعة نحو تطوير المسار الوظيفي للعاملين ليتمكنوا من القدرة على مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة.              |
|                              |  |  |  |  | 13 | يتجه العاملين داخل إدارة الجامعة نحو ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائهم لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مما يساعد على مزيد من التقدم والانجاز. |
|                              |  |  |  |  | 14 | هناك رغبة وميول لدى العاملين في إدارة الجامعة بالاعتماد على المشاركات الجامعية وتشكيل فرق العمل كأسلوب في حل مشكلات العمل وقضايا العاملين.    |
|                              |  |  |  |  | 16 | تقوم إدارة الجامعة بتقييم العاملين فيها ذلك وفق للأعمال التي يقوم بها العاملين.   |
|                              |  |  |  |  | 16 | معظم العاملين داخل إدارة الجامعة لديهم الرغبة في تغيير وتطوير العمل من اجل الرفع من مستوى أدائهم الوظيفي.                                     |
|                              |  |  |  |  | 17 | تقوم إدارة الجامعة بشكل مستمر بتوفير أحدث التقنيات المتقدمة بهدف رفع الكفاءة لدى العاملين.  |
|                              |  |  |  |  | 18 | يقوم العاملين داخل إدارة الجامعة بتنفيذ الأوامر الصادرة من رؤوسائهم بالصورة الصحيحة.  |
|                              |  |  |  |  | 19 | يلتزم العاملون داخل إدارة الجامعة بقوانين العمل الرسمية .   |
|                              |  |  |  |  | 20 | يقوم العاملين داخل إدارة الجامعة بالتعاون مع بعض في أنجاز الأعمال الموكلة إليهم.  |

الرضا الوظيفي

|  |  |  |  |  |   |    |
|--|--|--|--|--|---|----|
|  |  |  |  |  | تقوم إدارة الجامعة بتوزيع المهام الوظيفية التي تتفق مع مهارات العاملين.                         | 21 |
|  |  |  |  |  | تقوم إدارة الجامعة بتوزيع الوظائف على العاملين حسب المؤهلات والخبرات التي يمتلكونها.            | 22 |
|  |  |  |  |  | تقوم إدارة الجامعة بإعطاء الفرصة للعاملين فيها للمشاركة في صنع القرارات.                        | 23 |
|  |  |  |  |  | يفخر العاملون داخل إدارة الجامعة بمكانتهم الوظيفية.   | 24 |
|  |  |  |  |  | نظام المكافأة في إدارة الجامعة جيد ويتناسب مع ما يقدمه العاملين من إنجاز للإعمال الموكلة إليهم. | 25 |
|  |  |  |  |  | تقوم إدارة الجامعة بعطاء العاملين الراتب الذي يتناسب مع وظائفهم.                                | 26 |
|  |  |  |  |  | تقف إدارة الجامعة إلى جانب العاملين عند إصابتهم أثناء العمل.                                    | 27 |
|  |  |  |  |  | توجد علاقة جيدة تربط إدارة الجامعة مع العاملين فيها.  | 28 |
|  |  |  |  |  | وظائف العاملين داخل إدارة الجامعة تعطيهم الفرصة المناسبة للترقية.                               | 29 |
|  |  |  |  |  | يوجد داخل إدارة الجامعة أنظمة عمل مناسبة تتماشى مع كل العاملين فيها.                            | 30 |



ملحق (2) نتائج الحاسب الآلي

## Reliability

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .911             | 10         |

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .917             | 10         |

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .887             | 10         |

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .939             | 30         |

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .898             | 10         |

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .865             | 10         |

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .919             | 10         |

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .939             | 30         |

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .960             | 60         |

### Frequency Table

النوع

|           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ذكر | 173       | 82.4    | 82.4          | 82.4               |

|       |     |       |       |       |
|-------|-----|-------|-------|-------|
| أنثى  | 37  | 17.6  | 17.6  | 100.0 |
| Total | 210 | 100.0 | 100.0 |       |

الفئة العمرية

|                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid أقل من 25 سنة | 4         | 1.9     | 1.9           | 1.9                |
| 25-35               | 95        | 45.2    | 45.2          | 47.1               |
| 35-45               | 74        | 35.2    | 35.2          | 82.4               |
| 45 سنة فأكثر        | 37        | 17.6    | 17.6          | 100.0              |
| Total               | 210       | 100.0   | 100.0         |                    |

المستوى التعليمي

|              | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ثانوي  | 9         | 4.3     | 4.3           | 4.3                |
| دبلوم متوسط  | 48        | 22.9    | 22.9          | 27.1               |
| ط دبلوم عالي | 52        | 24.8    | 24.8          | 51.9               |
| جامعي        | 61        | 29.0    | 29.0          | 81.0               |
| ماجستير      | 28        | 13.3    | 13.3          | 94.3               |
| دكتوراه      | 12        | 5.7     | 5.7           | 100.0              |
| Total        | 210       | 100.0   | 100.0         |                    |

التخصص

|             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid إداري | 121       | 57.6    | 57.6          | 57.6               |
| مالي        | 30        | 14.3    | 14.3          | 71.9               |
| فني         | 59        | 28.1    | 28.1          | 100.0              |
| Total       | 210       | 100.0   | 100.0         |                    |

سنوات الخبرة

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid أقل من 5 سنوات | 16        | 7.6     | 7.6           | 7.6                |
| 5-10                 | 108       | 51.4    | 51.4          | 59.0               |
| 10-15                | 40        | 19.0    | 19.0          | 78.1               |
| 15 سنة فأكثر         | 46        | 21.9    | 21.9          | 100.0              |
| Total                | 210       | 100.0   | 100.0         |                    |

Descriptive Statistics

|    | N   | Sum | Mean | Std. Deviation |
|----|-----|-----|------|----------------|
| X1 | 210 | 648 | 3.09 | .934           |
| X2 | 210 | 679 | 3.23 | 1.084          |
| X3 | 210 | 612 | 2.91 | 1.050          |
| X4 | 210 | 656 | 3.12 | 1.023          |

|     |     |     |      |       |
|-----|-----|-----|------|-------|
| X5  | 210 | 675 | 3.21 | 1.024 |
| X6  | 210 | 642 | 3.06 | 1.024 |
| X7  | 210 | 571 | 2.72 | 1.095 |
| X8  | 210 | 570 | 2.71 | .990  |
| X9  | 210 | 576 | 2.74 | 1.182 |
| X10 | 210 | 577 | 2.75 | 1.093 |
| X11 | 210 | 617 | 2.94 | .974  |
| X12 | 210 | 596 | 2.84 | 1.095 |
| X13 | 210 | 601 | 2.86 | 1.065 |
| X14 | 210 | 589 | 2.80 | 1.074 |
| X15 | 210 | 589 | 2.80 | 1.074 |
| X16 | 210 | 604 | 2.88 | 1.060 |
| X17 | 210 | 584 | 2.78 | 1.149 |
| X18 | 210 | 576 | 2.74 | 1.081 |
| X19 | 210 | 613 | 2.92 | 1.044 |
| X20 | 210 | 580 | 2.76 | .959  |
| X21 | 210 | 496 | 2.36 | 1.041 |
| X22 | 210 | 571 | 2.72 | .979  |
| X23 | 210 | 502 | 2.39 | 1.080 |
| X24 | 210 | 534 | 2.54 | .974  |
| X25 | 210 | 553 | 2.63 | 1.231 |
| X26 | 210 | 552 | 2.63 | 1.105 |
| X27 | 210 | 441 | 2.10 | .985  |
| X28 | 210 | 474 | 2.26 | 1.007 |
| X29 | 210 | 477 | 2.27 | .957  |
| X30 | 210 | 542 | 2.58 | 1.010 |
| X31 | 210 | 572 | 2.72 | 1.298 |
| X32 | 210 | 595 | 2.83 | 1.247 |
| X33 | 210 | 620 | 2.95 | 1.233 |
| X34 | 210 | 627 | 2.99 | 1.212 |
| X35 | 210 | 556 | 2.65 | 1.094 |
| X36 | 210 | 529 | 2.52 | 1.059 |
| X37 | 210 | 610 | 2.90 | 1.206 |
| X38 | 210 | 517 | 2.46 | 1.120 |
| X39 | 210 | 543 | 2.59 | 1.176 |
| X40 | 210 | 477 | 2.27 | 1.097 |
| X41 | 210 | 609 | 2.90 | 1.227 |

|                    |     |     |      |       |
|--------------------|-----|-----|------|-------|
| X42                | 210 | 535 | 2.55 | 1.102 |
| X43                | 210 | 584 | 2.78 | 1.260 |
| X44                | 210 | 597 | 2.84 | 1.229 |
| X45                | 210 | 557 | 2.65 | 1.144 |
| X46                | 210 | 733 | 3.49 | 1.195 |
| X47                | 210 | 510 | 2.43 | 1.177 |
| X48                | 210 | 673 | 3.20 | 1.190 |
| X49                | 210 | 660 | 3.14 | 1.161 |
| X50                | 210 | 663 | 3.16 | 1.178 |
| X51                | 210 | 570 | 2.71 | 1.243 |
| X52                | 210 | 501 | 2.39 | 1.275 |
| X53                | 210 | 475 | 2.26 | 1.291 |
| X54                | 210 | 564 | 2.69 | 1.180 |
| X55                | 210 | 548 | 2.61 | 1.272 |
| X56                | 210 | 473 | 2.25 | 1.315 |
| X57                | 210 | 506 | 2.41 | 1.346 |
| X58                | 210 | 527 | 2.51 | 1.163 |
| X59                | 210 | 567 | 2.70 | 1.261 |
| X60                | 210 | 515 | 2.45 | 1.214 |
| Valid N (listwise) | 210 |     |      |       |

### Descriptive Statistics

|                                    | N   | Mean   | Std. Deviation |
|------------------------------------|-----|--------|----------------|
| متوسط فقرات التحليل<br>الوظيفي     | 210 | 2.9552 | .78344         |
| متوسط فقرات تخطيط القوى<br>العاملة | 210 | 2.8329 | .80115         |
| متوسط فقرات التدريب                | 210 | 2.4486 | .73206         |
| متوسط فقرات الإبداع<br>والابتكار   | 210 | 2.6886 | .85014         |
| متوسط فقرات القيم                  | 210 | 2.9148 | .79762         |

|                              |     |        |        |
|------------------------------|-----|--------|--------|
| متوسط فقرات الرضا<br>الوظيفي | 210 | 2.4981 | .95702 |
| Valid N (listwise)           | 210 |        |        |

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Mode | Variables Entered                           | Variables Removed | Method |
|------|---|-------------------|--------|
| 1    | متوسط فقرات<br>التحليل الوظيفي <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: المتوسط العامل لفقرات

أداء العاملين

b. All requested variables entered.

### Model Summary

| Mode | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1    | .539 <sup>a</sup> | .291     | .287              | .61099                     |

a. Predictors: (Constant), متوسط فقرات التحليل الوظيفي

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model        | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 31.852         | 1   | 31.852      | 85.321 | .000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 77.649         | 208 | .373        |        |                   |
| Total        | 109.501        | 209 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: المتوسط العامل لفقرات أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), متوسط فقرات التحليل الوظيفي



**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model                          | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T     | Sig. |
|--------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                                | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)                   | 1.228                       | .165       |                           | 7.446 | .000 |
| متوسط فقرات التحليل<br>الوظيفي | .498                        | .054       | .539                      | 9.237 | .000 |

a. Dependent Variable: المتوسط العامل لفقرات أداء العاملين

**Regression****Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

| Model | Variables Entered                                 | Variables Removed | Method |
|-------|---|-------------------|--------|
| 1     | مجموع فقرات<br>تخطيط القوى<br>العامة <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: المجموع الكلي لفقرات أداء

العاملين

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|---|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     |   |          |                   |                            |

|   |                   |      |      |          |
|---|-------------------|------|------|----------|
| 1 | .515 <sup>a</sup> | .265 | .261 | 18.66278 |
|---|-------------------|------|------|----------|

a. Predictors: (Constant), مجموع فقرات تخطيط القوى العاملة

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model        | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 26104.691      | 1   | 26104.691   | 74.949 | .000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 72446.266      | 208 | 348.299     |        |                   |
| Total        | 98550.957      | 209 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: المجموع الكلي لفقرات أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), مجموع فقرات تخطيط القوى العاملة

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model                                | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|--------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                                      | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)                         | 41.496                      | 4.743      |                           | 8.749 | .000 |
| مجموع فقرات<br>تخطيط القوى<br>العامة | 1.395                       | .161       | .515                      | 8.657 | .000 |

a. Dependent Variable: المجموع الكلي لفقرات أداء العاملين

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered                   | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | مجموع فقرات<br>التدريب <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: المجموع الكلي لفقرات أداء

العاملين

b. All requested variables entered.

### Model Summary

| Model | R                 | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .581 <sup>a</sup> | .337              | 17.71785                   |

a. Predictors: (Constant), مجموع فقرات التدريب

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model        | Sum of Squares | Df  | Mean Square | F       | Sig.              |
|--------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1 Regression | 33255.103      | 1   | 33255.103   | 105.934 | .000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 65295.854      | 208 | 313.922     |         |                   |
| Total        | 98550.957      | 209 |             |         |                   |

a. Dependent Variable: المجموع الكلي لفقرات أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), مجموع فقرات التدريب

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|---|------|
|       | B                           | Std. Error | Beta                      |   |      |
|       |                             |            |                           |   |      |

|   |                        |        |       |      |        |      |
|---|------------------------|--------|-------|------|--------|------|
| 1 | (Constant)             | 38.823 | 4.278 |      | 9.076  | .000 |
|   | مجموع فقرات<br>التدريب | 1.723  | .167  | .581 | 10.292 | .000 |

a. Dependent Variable: الكلي لفقرات أداء العاملين

## Regression

### Variables Entered/ Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered  | Variables Removed | Method |
|-------|--|-------------------|--------|
| 1     | مجموع فقرات<br>التدريب, مجموع<br>فقرات تخطيط<br>القوى العاملة ,<br>مجموع فقرات<br>التحليل الوظيفي <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: الكلي لفقرات أداء

العاملين

b. All requested variables entered.

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .669 <sup>a</sup> | .447     | .439              | 16.26250                   |

a. Predictors: (Constant), مجموع فقرات التدريب, مجموع فقرات

تخطيط القوى العاملة, مجموع فقرات التحليل الوظيفي

ANOVA<sup>a</sup>

| Model        | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 44070.392      | 3   | 14690.131   | 55.546 | .000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 54480.565      | 206 | 264.469     |        |                   |
| Total        | 98550.957      | 209 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: المجموع الكلي لفقرات أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), مجموع فقرات التدريب , مجموع فقرات تخطيط القوى العاملة ,

مجموع فقرات التحليل الوظيفي

#### Coefficients

| Model |                                 | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|---------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                                 | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)                      | 18.399                      | 5.067      |                           | 3.631 | .000 |
|       | مجموع فقرات التحليل الوظيفي     | .660                        | .183       | .238                      | 3.616 | .000 |
|       | مجموع فقرات تخطيط القوى العاملة | .710                        | .163       | .262                      | 4.349 | .000 |
|       | مجموع فقرات التدريب             | .940                        | .199       | .317                      | 4.713 | .000 |

a. Dependent Variable: المجموع الكلي لفقرات أداء العاملين

#### T-Test

#### Group Statistics

|  | النوع      | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--|------------|-----|--------|----------------|-----------------|
|  | متوسط أداء | 173 | 2.7424 | .78378         | .05959          |

|          |      |    |        |        |        |
|----------|------|----|--------|--------|--------|
| العاملين | أنثى | 37 | 2.5766 | .62676 | .10304 |
|----------|------|----|--------|--------|--------|

|                     | Levene's Test for Equality of Variances |      |      |       | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Difference |    |
|---------------------|---|------|------|-------|-----------------|-----------------|-----------------|----|
|                     | F                                       | Sig. | t    | df    |                 |                 |                 |    |
| متوسط أداء العاملين | Equal variances assumed                 | .693 | .406 | 1.206 | 208             | .229            | .16581          | .1 |
|                     | Equal variances not assumed             |      |      | 1.393 | 62.641          | .169            | .16581          | .1 |

### Oneway

### ANOVA

متوسط أداء العاملين

|                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 6.258          | 3   | 2.086       | 3.757 | .012 |
| Within Groups  | 114.385        | 206 | .555        |       |      |
| Total          | 120.642        | 209 |             |       |      |

### Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

متوسط أداء العاملين Dependent Variable:

LSD

| الفئة (I)<br>العمرية | الفئة (J)<br>العمرية | Mean<br>Difference<br>(I-J) | Std.<br>Error | Sig. | 95% Confidence<br>Interval |                |
|----------------------|----------------------|-----------------------------|---------------|------|----------------------------|----------------|
|                      |                      |                             |               |      | Lower<br>Bound             | Upper<br>Bound |
| أقل من 25<br>سنة     | 25-35                | -.79044*                    | .38034        | .039 | -1.5403                    | -.0406         |
|                      | 35-45                | -.84302*                    | .38252        | .029 | -1.5972                    | -.0889         |
|                      | 45 سنة فأكثر         | -1.13626*                   | .39220        | .004 | -1.9095                    | -.3630         |
| 25-35                | أقل من 25 سنة        | .79044*                     | .38034        | .039 | .0406                      | 1.5403         |
|                      | 35-45                | -.05258                     | .11554        | .650 | -.2804                     | .1752          |
|                      | 45 سنة فأكثر         | -.34582*                    | .14440        | .018 | -.6305                     | -.0611         |
| 35-45                | أقل من 25 سنة        | .84302*                     | .38252        | .029 | .0889                      | 1.5972         |
|                      | 25-35                | .05258                      | .11554        | .650 | -.1752                     | .2804          |
|                      | 45 سنة فأكثر         | -.29324                     | .15004        | .052 | -.5890                     | .0026          |
| 45 سنة<br>فأكثر      | أقل من 25 سنة        | 1.13626*                    | .39220        | .004 | .3630                      | 1.9095         |
|                      | 25-35                | .34582*                     | .14440        | .018 | .0611                      | .6305          |
|                      | 35-45                | .29324                      | .15004        | .052 | -.0026                     | .5890          |

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## ANOVA

متوسط أداء العاملين

|                   | Sum of<br>Squares | df  | Mean<br>Square | F      | Sig. |
|-------------------|-------------------|-----|----------------|--------|------|
| Between<br>Groups | 25.473            | 5   | 5.095          | 10.920 | .000 |
| Within<br>Groups  | 95.170            | 204 | .467           |        |      |
| Total             | 120.642           | 209 |                |        |      |

**Post Hoc Tests  
Multiple Comparisons**

Dependent Variable: متوسط أداء العاملين

LSD

| (I) المستوى التعليمي | (J) المستوى التعليمي | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. | 95% Confidence Interval |             |
|----------------------|----------------------|-----------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
|                      |                      |                       |            |      | Lower Bound             | Upper Bound |
| ثانوي                | دبلوم متوسط          | 1.917*                | .31980     | .000 | 1.2868                  | 2.5479      |
|                      | دبلوم عالي           | 1.516*                | .31980     | .000 | .8855                   | 2.1466      |
|                      | جامعي                | 1.250*                | .31773     | .000 | .6238                   | 1.8767      |
|                      | ماجستير              | 1.321*                | .33161     | .000 | .6676                   | 1.9752      |
|                      | دكتوراه              | 1.703*                | .36357     | .000 | .9859                   | 2.4196      |
| دبلوم متوسط          | ثانوي                | -1.917*               | .31980     | .000 | -2.5479                 | -1.2868     |
|                      | دبلوم عالي           | -.401*                | .13395     | .003 | -.6654                  | -.1372      |



|            |             |         |        |      |         |        |
|------------|-------------|---------|--------|------|---------|--------|
| جامعي      |             | -0.667* | .12892 | .000 | -.9212  | -.4129 |
| ماجستير    |             | -.596*  | .16010 | .000 | -.9115  | -.2802 |
| دكتوراه    |             | -.215   | .21874 | .328 | -.6458  | .2168  |
| دبلوم عالي | ثانوي       | -1.516* | .31980 | .000 | -2.1466 | -.8855 |
|            | دبلوم متوسط | .401*   | .13395 | .003 | .1372   | .6654  |
|            | جامعي       | -.266*  | .12892 | .041 | -.5199  | -.0116 |
|            | ماجستير     | -.195   | .16010 | .226 | -.5103  | .1211  |
|            | دكتوراه     | .187    | .21874 | .394 | -.2445  | .6180  |
| جامعي      | ثانوي       | -1.250* | .31773 | .000 | -1.8767 | -.6238 |
|            |             | .667*   | .12892 | .000 | .4129   | .9212  |
|            | دبلوم عالي  | .266*   | .12892 | .041 | .0116   | .5199  |
|            | ماجستير     | .071    | .15591 | .649 | -.2363  | .3786  |
|            | دكتوراه     | .453*   | .21569 | .037 | .0272   | .8778  |
| ماجستير    | ثانوي       | -1.321* | .33161 | .000 | -1.9752 | -.6676 |
|            | دبلوم متوسط | .596*   | .16010 | .000 | .2802   | .9115  |
|            | دبلوم عالي  | .195    | .16010 | .226 | -.1211  | .5103  |
|            | جامعي       | -.071   | .15591 | .649 | -.3786  | .2363  |
|            | دكتوراه     | .381    | .23566 | .107 | -.0833  | .8460  |
| دكتوراه    | ثانوي       | -1.703* | .36357 | .000 | -2.4196 | -.9859 |
|            | دبلوم متوسط | .215    | .21874 | .328 | -.2168  | .6458  |
|            | دبلوم عالي  | -.187   | .21874 | .394 | -.6180  | .2445  |
|            | جامعي       | -.453*  | .21569 | .037 | -.8778  | -.0272 |
|            | ماجستير     | -.381   | .23566 | .107 | -.8460  | .0833  |

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## ANOVA

متوسط أداء العاملين

|                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F    | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|------|------|
| Between Groups | .725           | 2   | .363        | .626 | .536 |
| Within Groups  | 119.917        | 207 | .579        |      |      |
| Total          | 120.642        | 209 |             |      |      |

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: متوسط أداء العاملين

LSD

| (I) التخصص | (J) التخصص | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. | 95% Confidence Interval |             |
|------------|------------|-----------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
|            |            |                       |            |      | Lower Bound             | Upper Bound |
| إداري      | مالي       | -.05224               | .15737     | .740 | -.3625                  | .2580       |
|            | فني        | .11412                | .12018     | .343 | -.1228                  | .3511       |
| مالي       | إداري      | .05224                | .15737     | .740 | -.2580                  | .3625       |
|            | فني        | .16636                | .17214     | .335 | -.1730                  | .5057       |
| فني        | إداري      | -.11412               | .12018     | .343 | -.3511                  | .1228       |
|            | مالي       | -.16636               | .17214     | .335 | -.5057                  | .1730       |

## ANOVA

متوسط أداء العاملين

|                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 13.256         | 3   | 4.419       | 8.476 | .000 |
| Within Groups  | 107.387        | 206 | .521        |       |      |
| Total          | 120.642        | 209 |             |       |      |

## Post Hoc Tests

## Multiple Comparisons

Dependent Variable: متوسط أداء العاملين

LSD

| (I) سنوات الخبرة | (J) سنوات الخبرة | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. | 95% Confidence Interval |             |
|------------------|------------------|-----------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
|                  |                  |                       |            |      | Lower Bound             | Upper Bound |
| 5 سنوات          | 5-10             | .95208*               | .19341     | .000 | .5708                   | 1.3334      |
|                  | 10-15            | .96792*               | .21357     | .000 | .5468                   | 1.3890      |
|                  | 15 سنة فأكثر     | .82889*               | .20956     | .000 | .4157                   | 1.2420      |
| 5-10 سنوات       | أقل من 5 سنوات   | -.95208*              | .19341     | .000 | -1.3334                 | -.5708      |
|                  | 10-15            | .01583                | .13364     | .906 | -.2476                  | .2793       |
|                  | 15 سنة فأكثر     | -.12319               | .12712     | .334 | -.3738                  | .1274       |
| 10-15 سنوات      | أقل من 5 سنوات   | -.96792*              | .21357     | .000 | -1.3890                 | -.5468      |
|                  | 5-10             | -.01583               | .13364     | .906 | -.2793                  | .2476       |
|                  | 15 سنة فأكثر     | -.13902               | .15609     | .374 | -.4468                  | .1687       |
| 15 سنة فأكثر     | أقل من 5 سنوات   | -.82889*              | .20956     | .000 | -1.2420                 | -.4157      |
|                  | 5-10             | .12319                | .12712     | .334 | -.1274                  | .3738       |
|                  | 10-15            | .13902                | .15609     | .374 | -.1687                  | .4468       |

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## **Abstract**

This study aims to find out about the rule of using the Human Resource Information System for improving the employees' performance.

The researcher credited the description method using a survey form for the data collection. It was distributed over a sample size of 261 out of the study sample size, choiced by simple random method among the head departments and employees at Zawia University head quarter. The sample is representing a percentage of 32.5% out of the sample size. A number of 224 forms were returned, 37 forms were unreturned, and 14 forms disregarded. Thus, the analyses forms would be 210 with a percentage of 80.45 out of the returned forms. The analyses of the data and the hypotheses were conducted by implementing some of statistic tools analysis either description or inferential statistic, whatever is more proper for the nature of the data using SPSS.

The most important results of the researcher had the system to have a system through which the information was provided by human resources and that the University of director would provide information on the layout and selection of the workforce planning and identified that management of the university was unable to provide the needs, climate and possibilities for the training of employees and inside and abroad and allowing the employees to help the university management to improve the performance of their employees and there is a desire for most workers within the university management in the change and development of work to the level of the functioning of the job and the university administration does not distribute the functional functions that consist of the skills of workers and do not give the salary workers who suit their job.



University of Zawia

Postgraduate Management and Training

Faculty of Economics

Department of Management

**The role of human resources information systems in  
improving the performance of employees**

Study applied to public administration at the University of zawia

Study introduction to High Determination Requirements ( Master)  
in the Administration

**Student Group: Omar Khalifa Abujnah**

**Supervision Dr: Abulgasim salem Dowa**

**(2019/ 2020)**

