

## تأثير إستثمار المورد البشري على الأداء الوظيفي

### Impact of human resource investment on functionality

مراح سميرة \*

مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة، الأغواط، الجزائر ikramsalira@gmail.com

تاريخ الإرسال: 2021/04/29 تاريخ القبول: 2021/05/16 تاريخ النشر: 2021/06/06

#### الملخص:

يعد استثمار المورد البشري ضرورة حتمية لا يمكن الوقوف ضدها، لما له من أهمية بالغة في حياة المنظمة فهو المسؤول على تحقيق الأداء المتميز والفعال الذي يمكنها من المحافظة على كيانها التنافسي، مما يضمن لها البقاء والاستمرارية بصفة أكيدة، باعتباره جوهر العملية الإنتاجية، إلا أن معدل نجاحها يكون حسب مدى تحقيق الوظائف والمهام الموكلة إليها أي نسبة الأداء، هذا الأخير الذي يشكل محصلة ونتاج عمل المنظمة الذي وجدت من أجله وعليه لتحقيق أداء وظيفي فعال، يتلاءم وطبيعة الأهداف المسطرة يبقى مرهون في المقام الأول بالآلية النوعية للإستثمار موردها بكفاءة وفعالية حتى يتسنى لها تعظيم الإستفادة من القدرات البشرية التي لها إنعكاس مباشر على الأداء.

الكلمات المفتاحية: استثمار؛ استثمار المورد؛ الأداء الوظيفي.

**Abstract:**

The investment of the human resource is an inevitable necessity that cannot be stopped, because of its great importance in the life of organizations, as it is responsible for achieving the distinguished and effective performance that enables it to maintain its competitive edge, which guarantees its survival and continuity with certainty, as it is the essence of the production process. Its success rate depends on the extent to which the jobs and tasks assigned to it are achieved, i.e. the performance ratio, which constitutes the outcome and product of the work of the organization for which it was found, and thus the achievement of job performance consistent with the nature of the goals is dependent primarily on the qualitative mechanism for investing its resource efficiently and effectively in order to maximize Utilizing human capabilities that have a direct reflection on performance.

**Keyword: investment, human resource investment, job performance.**

**مقدمة:**

يعتبر الاستثمار في المورد البشري في مقدمة القضايا التي تعنى بها المنظمات على اختلاف أنظمتها ومستويات نموها، فالإستثمار البشري كتنمية إدارية يهدف إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة، من حيث إعداد القوى البشرية، فالعنصر البشري هو العنصر الوحيد القادر على حسن استخدام كل العناصر الإنتاجية المتاحة بالكفاءة والفاعلية المطلوبين، لذا نجد أن الإهتمام به في العصر الحديث، قد أدى إلى تطور المفاهيم المتعلقة بإدارة الأفراد من حيث دورها واختصاصها في المنظمات الإقتصادية المعاصرة والانتقال من الدور التقليدي الذي يتولى القيام بالإجراءات المتعلقة بالتعاقد مع الموارد البشرية حسب توجيهات متخذي القرارات إلى الخيارات الإستراتيجية التي تتطلب إجراء تغيرات مهمة على مستوى الموارد البشرية مثل وضع برامج مستقبلية لتدريب والتطوير وتنمية الموارد البشرية وزيادة خيارتها، حتى يتسنى لها تادية المهام والمسؤوليات الموكلة للأفراد أي نسبة أدائها، الذي يمثل المحصلة النهائية لجملة الجهود المبذولة خلال فترة زمنية محددة

وبالتالي فإن كفاءة أداء هذا العنصر ينعكس بالضرورة على كفاءة الأداء الوظيفي للمنظمة كونه يشكل حلقة وصل بين أنشطة العاملين والأهداف والغايات التنظيمية وذلك في إطار ميكانيزمات تنظيمية معينة توجهه.

## أولاً: ماهية المورد البشري

### 1. مفهوم الموارد البشرية:

يعتبر مرادفا لمفاهيم أخرى هي القوى البشرية والعناصر البشرية والرأس مال البشري والبشر...هم الإنسان وإحوة الإنسان ولقد كرم الله سبحانه وتعالى الإنسان حيث يقول:

« وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا » سورة الإسراء الآية 70.

وهذا يفرض على أي مجتمع أو منظمة أو إدارة ألا تعامل الإنسان كعنصر من عناصر الإنتاج البشري ويستغل بل يجب توفير الحياة الكرامة له ليس فقط داخل العمل بل خارج العمل أيضا واحترام كرامته ومشاعره وأداءه.

❖ فالمورد البشري وهو المصدر الذي يمكننا من خلاله الحصول على قدرات فنية عالية ومعتبرة والمتمثلة عموما في كيفية الاختيار الأحسن والتوافق بين صورة المنصب وصورة الشخص الذي يحتل هذا المنصب.

- وهو أصل ملموس ضمن طاقة المنظمة، وهذا الأصل يدعم ويعزز الإنتاجية وعمليات الإبداع والابتكار وعمليات تشغيل العاملين التشغيل الأفضل وهو يتفاوت بين منظمة وأخرى قد يكون وافرا وغزيرا في منظمة ما، وقد يشهد حالة من الضعف والتراجع في منظمة أخرى.<sup>1</sup>

## 2. تعريف الموارد البشرية:

الموارد البشرية: هي المورد الحقيقي ويؤكد بتردركر Peterdrucker حيث يقول أي منظمة لها مورد واحد حقيقي (وهو الإنسان) وهي الموارد الكامنة في أي منشأة ومصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها.

يشير أحمد سيد مصطفى الموارد البشرية لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم فتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسن تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة.<sup>2</sup>

ويشير مصطلح رأس المال البشري إلى مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والتدريب والمؤهلات لدى العاملين بمنظمة ما.

يقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل في منظمة وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية تمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا من أهم موارد المنظمة أو أصلا من أهم الأصول التي تملكها المنظمة.<sup>3</sup>

وتعرف على أنها القوة العاملة داخل المؤسسة التي تقوم بمختلف الأنشطة وهي المجموعة المشاركة في رسم الأهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال وتنقسم إلى ثلاثة مجموعات هي كالتالي:

- موارد قيادية - موارد إشرافية - موارد تنفيذية

وتعرف أيضا بتلك الفئة من السكان التي يتراوح سنها بين 18 و60 سنة والتي تملك المؤهلات والإستعدادات وتعمل أو تبحث عن عمل مقابل أجر، وهي مجموعة الأفراد التي تكون الجانب البشري للمنظمة يختلفون من حيث خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم ومن حيث سلوكياتهم

وإنجازاتهم ويشغلون مستويات مختلفة ووظائف في التنظيم ويقومون بدمج عوامل الإنتاج المختلفة لتحقيق نتائج معينة بكفاءة والفعالية المطلوبة وهم يشكلون مخزوننا من الطاقات والقدرات الفكرية ، وهم مصدر لإختراعات والإبتكارات وهم الفاعل القادر على إحداث التغيرات الإيجابية وتحقيق الأهداف المنشودة وهي العنصر القادر على حسن إستخدام العناصر الإنتاجية المتاحة للمؤسسة من موارد مالية والآلات والتجهيزات ومن موارد خام بكفاءة والفاعلية المطلوبتين وبتالي كفاءة هذه الموارد البشرية تعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة.<sup>4</sup>

وهي مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف ، وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات وتقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات وهي كالتالي:

- الموارد الإحترافية - الموارد القيادية - الموارد الإشرافية - باقي الموارد المشتركة - الاتحادات العالمية.

ويعرفها علي غربي وآخرون على أنها تلك المجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس وإقتناع وحسب الكتاب فإنه يمكن التعرف إلى صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية وهما.

- صفة القدرة على الأداء - صفة الرغبة في أداء الأعمال.

وهما صفتان متلازمتان ومتفاعلتان على حسب الكتاب ولا غنى للواحدة عن الأخرى كما أن أداء العمل يتوقف على التفاعل والتكامل بين قدرات الموارد البشرية ورغبتها في أداء العمل.<sup>5</sup>

يعتبر الرأس المال البشري في العصر الحديث، الذي يعتبر بامتياز عصر المعلومات والمعرفة المتجددة والثروة الحقيقية لأي منظمة كانت، وهو أساس العملية التنافسية الاقتصادية باعتباره جوهر الإبداع والابتكار، ومن بين أهم ما يميز رأس المال البشري على رأس المال المادي هو كون الرأس مال البشري صعب التقليد، كما أنه يتميز بالوفرة لا الندرة لأن العلاقة بين المعرفة والزمن علاقة طردية على عكس العلاقة بين المادة والزمن.

### 3- أهمية المورد البشري:

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج، ومن ثم فإنه يلعب دورا كبيرا في دعم إمكانيات التنمية وقد أثبتت تجارب الدول أن الاهتمام بالعنصر البشري يعني زيادة الإنتاجية ورفع معدلات الإنتاج ومن ثم كان الهدف من استثمار العنصر البشري هو الناحية المادية فقط، ويساهم أيضا المورد البشري في التنافسية من خلال:

- ✓ المشاركة في تحديد إحتياجات المجتمع المختلفة وإعداد الخطط اللازمة تبعاً لقدراته.
- ✓ المشاركة الفعلية في بناء أمن المجتمع واستقراره من خلال المؤسسات المختلفة.
- ✓ توصيل ونقل خبرات وعلوم ومعارف وثقافات الشعوب الأخرى وانتقاء الأفضل والصالح لخدمة المجتمع.
- ✓ الاسهام في ترسيخ الحضارة والتراث الشعبي والوطني.
- ✓ إسهام في الخدمات الاجتماعية والتطوعية.

### ثانيا: ماهية استثمار المورد البشري

#### 1- تعريف استثمار المورد البشري:

تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم بتعدد الاقتصاديين الذين اهتموا بهذا الموضوع وتناولوه بالدراسة والتحليل، نظرا لتعدد أبعاده الاقتصادية وغير الاقتصادية وإختلاف وجهة النظر فيها.

فقد عرفه المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة (ECOSOC) بأنه عبارة عن عملية تنمية مهارات ومعارف وقدرات أفراد الجنس البشري، الذين يساهمون في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما، على أن لا يقتصر هؤلاء الأفراد على السكان العاملين، بل يمتد الى الاشتراك الفعلي أو المنتظر، الذي يمكن الحصول عليه من الأشخاص الآخرين في عملية التنمية الاقتصادية

والاجتماعية". وفي هذا النطاق قام المجلس بتحديد ثلاثة مظاهر رئيسية لتنمية الجانب الإنتاجي للموارد البشرية وهي:

- ✓ محاولة الاستخدام الأمثل لأفراد القوى العاملة من خلال إيجاد فرص التوظيف المناسبة.
  - ✓ تحسين وزيادة إنتاجية العاملين من الأفراد عن طريق توفير التعليم المهني والتدريب.
  - ✓ تأييد الجهود الرامية إلى تحقيق التنمية القومية ، من حيث ضمان اشتراك جميع الفئات الاجتماعية الفعالة في تحقيق ذلك.
- يعرف الإستثمار في رأس المال البشري بأنه الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجاته.

وهو مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية ، والإتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير نظامية ويؤدي إلى تحسن إنتاجه وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله.

وعليه يمكن تعريف الإستثمار رأس المال البشري بأنه إستخدام جزء من مدخلات المجتمع لأفراد في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الأفراد بهدف رفع طاقته الإنتاجية وبالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات التي تحقق الرفاهية للمجتمع كذلك للإعدادة مواطن صالح في مجتمعه وباعتبار الفرد أصلا من أصول المنظمة تحدد قيمته وإدارته كما تدار محفظة الموارد المالية ومن هنا ظهر مفهوم رأس المال البشري يقوم على فرضية وجود إختلاف بين الأفراد بما يتعلق بمقدار الإستثمار في مهاراتهم وخبراتهم.<sup>6</sup>

والإستثمار في المورد البشري هو الإنفاق على المجالات التي تساهم في بناء الإنسان بدنيا وعقليا ومهاريا خلال طفولته وحياته العلمية وهو مجموعة من الطاقات البشرية التي يمكن إستخدامها من أجل إستغلال مجمل الموارد الإقتصادية المتوفرة لدى مؤسسة ومن مجالات

الإستثمار نجد الإنفاق على الصحة، التغذية، تدريب، تعليم كما يمكن تعريفه بأنه على تنمية مهارات ومواهب الفرد على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته بمعنى أنه الإنفاق الذي قد يكون له العائد الذي يظهر في شكل زيادة الإنتاج.<sup>7</sup>

وعليه ومن خلال هذا التعريف نستخلص أن الاستثمار في العنصر البشري هو نشاط مخصص لتنمية مهارات ومعارف وقدرات الموارد البشرية العاملة والمنتظرة بالكيفية التي تسمح بتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع، غير أنه يؤخذ على هذا التعريف أنه ضيق مجالات الاستثمار في العنصر البشري على مجالي التعليم المهني والتدريب متجاهلا المجالات الأخرى.

## 2- نظريات استثمار المورد البشري:

رغم أن نظرية الاستثمار في الرأس المال البشري لم تتبلور كنظرية إلا بأبحاث شولتز وإن فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تلقى الإنتشار الواسع إلا بظهور هذه النظرية، إلا أن الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم ترجع إلى القرن الثامن عشر، فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري، تحديد ماهية رأس المال البشري، وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، والتركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية الفرد، تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد الأهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية إن صح هذا التعبير ولتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع وكذلك تحديد الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري والناجحة من هجرة العمالة، والإستثمار في مجال الصحة والتعليم والتدريب.

ركز شولتز<sup>8</sup> اهتمامه على عملية التعليم باعتباره استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، بأنها شكل من أشكال رأس المال، ومن ثم أطلق على التعليم اسم رأس المال طالما أنه يصبح جزءا من الفرد الذي يتلقاه، وبما أن هذا الجزء أصبح جزءا من الفرد ذاته، فإنه لا يمكن بيعه أو شراؤه ، أو معاملته كحق مملوك للمنظمة ، وبالرغم من هذا فان هذا الجزء (التعليم) يعد شكلا من أشكال الرأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة إقتصادية.

وبالرغم من تركيز دراسات شولتز في مجال الإستثمار البشري على التعليم، إلا أن الكثير من المفاهيم المطبقة في مجال التعليم يمكن تطبيقها على المجالات الأخرى من الاستثمار البشري وخاصة في مجال التدريب، ففي مجال التعليم حدد شولتز نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم وهي:<sup>9</sup>

- ✓ الإيرادات الضائعة للفرد والتي كان يمكنه الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم.
- ✓ الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها.

وأشار شولتز إلى أن هيكل الأجور والمرتبات يحدد على الأجل البعيد من خلال الاستثمار في التعليم، والتدريب، والصحة وأيضا البحث عن معلومات لفرص عمل أفضل ويتطلب التعليم كعملية استثمارية تدفقا كبيرا من الموارد. وتشمل تلك الموارد كل من إيرادات الطالب الضائعة أثناء فترة التعليم، والموارد اللازمة لتوفير المدارس.

ومن وجهة نظر شولتز فإنه من الضروري دراسة كلا من التكلفة والإيرادات المرتبطة بعملية التعليم، فبالنسبة للإيرادات فإنها تمثل أهمية خاصة ويرجعها إلى<sup>10</sup>:

- ✓ أهمية الإيرادات الضائعة بالنسبة للطالب أثناء فترة التعليم.
- ✓ تجاهل الباحثين لهذه الإيرادات الضائعة.

أما بالنسبة لتكلفة الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة فهي عبارة عن تقديرات لقيمة ممتلكات المدرسة المستخدمة في التعليم ، إلى جانب المصاريف الجارية للمرتبات والأجور والمواد المستخدمة في عملية التعليم.

وقد أثار شولتز نقطتين هامتين في مجال الاستثمار في التعليم وهما:

- ✓ تجاهل وإهمال دراسة رأس المال البشري.
- ✓ العامل المعنوي أو النفسي المتعلق بمعاملة التعليم كإستثمار في الإنسان.

وفي رأي شولتز أن أكبر خطأ أو قصور في الطريقة التي تم التعامل بها مع رأس المال في التحليل الاقتصادي هي إلغاء رأس المال البشري من هذا التحليل. فقد اعتقد البعض أن اعتبار التعليم وسيلة لخلق وتكوين رأس المال من الأمور التي تقلل من شأن الإنسان وتسيء إلى نفسيته.

وفي رأي شولتز أن هؤلاء الباحثين قد بنوا اعتقادهم على أساس أن الغرض الأصلي للتعليم هو الغرض الثقافي وليس الاقتصادي فالتعليم في رأيهم ينمي الأفراد لكي يصبحوا مواطنين صالحين ومسؤولين من خلال إعطائهم فرصة للحصول على فهم القيم التي يؤمنون بها.

ويرى شولتز بأن الاعتراف بالغرض الاقتصادي للتعليم لا يعني انتفاء الغرض الثقافي له فإلى جانب تحقيق الأهداف الثقافية فإن هناك بعض أنواع التعليم التي يمكن أن تحسن من طاقات وقدرات الأفراد اللازمة لأداء أعمالهم وإدارة شئوهم، وان مثل هذا التحسن يمكن أن يترتب عليه زيادة في الدخل الوطني، وخلاصة القول فإنه يمكن اعتبار كل الآثار الثقافية والاقتصادية نواتج مشتركة لعملية التعليم. ويعني هذا أنه وفقاً لمدخل شولتز فإن الإسهامات الثقافية للتعليم تؤخذ كمعطيات يبدأ بعدها تحديد ما إذا كانت هناك بعض المنافع الاقتصادية للتعليم والتي يمكن اعتبارها رأس مال يتم تحديده وتقديره.

ومما تقدم نجد العلاقة بين التعليم والدخل تستند إلى مجموعة من المسلمات والفروض العملية التي تشكل نظرية رأس المال البشري والتي مؤداها أن التعليم يزود القوة العاملة بالخبرات والمهارات العلمية والعملية والقدرات التي تزيد من مواهبهم وسلوكياتهم في تحسين كمية وجودة الإنتاج، ومن ثم ترتبط القيمة الاقتصادية بالتعليم على مستوى الفرد أو المجتمع بالعائد الحدي من الإنتاج، والتي تضمن أن العمالة الأكثر تعليماً تكون أكثر إنتاجاً وبذلك تدفع لها أجور وحوافز أعلى مع ثبات العوامل الأخرى مثل الجنس والسن والعرق وعلى ذلك فإن الإنفاق على التعليم يؤدي إلى إنتاجية أفضل ودخول أعلى، ومن ثم يعد استثمار طويل المدى يتجسد في الثروة البشرية ويدر عوائد اقتصادية أكبر من الاستثمار في الرأس المال الطبيعي وعليه يسهم التعليم في تذويب الفروق الاقتصادية والاجتماعية بين أفراد المجتمع.

### 3- أهمية الاستثمار في رأس المال البشري:

الإستثمار في المورد البشري يهدف إلى تحقيق المخرجات بأقل تكلفة مما يؤثر إيجابيا على الميزة التنافسية.<sup>11</sup>

يمكن أن نختصر الأهمية الكبرى للاستثمار في الرأس المال البشري في جملة من النقاط<sup>12</sup>:

- ✓ إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبيرة، هي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- ✓ الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته، وتوظيف نتائجه.
- ✓ المورد البشري هو أساس الإبداع والابتكار والتي تعتبر أساس التنافسية.
- ✓ العنصر البشري هو أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية.
- ✓ يمكن المورد البشري من تنويع هيكل الاقتصاد الوطني لضمان عنصر الاستدامة في التنافسية الاقتصادية.

✓ يمكن المورد البشري من خلق مصادر جديدة للدخل الوطني تكون بديلة لدخل النفط باعتباره مصدرا غير متجدد وقابل للنفاذ.

ثالثا: ماهية ومحددات الأداء:

#### 1- تعريف الأداء:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء ، فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. فمثلا، الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الإستعداد للإمتحان ، ولكنه يحصل على درجات منخفضة . وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.<sup>13</sup>

وهو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.<sup>14</sup>

كما يعرف بمخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن العاملين فيها ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ويعرف كذلك بعملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد ومهامه وقدراته وكذا المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في إستطاعة الكفاء المدرب القيام بها.

وعرف أندرو ( Andrewd ) الأداء بأنه تفاعل السلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات موظف في المنظمة ويشير مفهوم الأداء كذلك إلى نتائج المحددة لسلوك

وهو ذلك الأثر الناتج عن جهود مبذولة من طرف الأطراف التي تبدأ بقدرته والإدراك الدور الهام ويعني هذا أن الأداء في وقت معين يمكن أن ننظر إليه على أنه إنتاج لعلاقات متداخلة بين كل من الجهد الناتج عن الفرد وبين قدراته الشخصية وإدراكه للدور والمهام وهو نتيجة الفعل بمعنى أن الأداء عبارة عن عملية وليس نتيجة.<sup>15</sup>

## 2- محددات الأداء:

الأداء الوظيفي، هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام. ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

(1) الجهد، (2) القدرات، (3) وإدراك الدور (المهام).

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية ، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته ، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة. ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة ، ويشير إدراك الدور أو المهمة، إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه ، بتعريف إدراك الدور.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء ، لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ، ويكون لديهم قدرات متفوقة ، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم ، فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين ، فبرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل ، فإن هذا العمل لن يكون موجهها في الطريق الصحيح. وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ، ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض. وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة ، والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل. فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا . وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدا أو مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مجال من المجالات الأخرى.<sup>16</sup> جاء في نموذج " بورتر ويدر " أن السلوك الأداء الذي يقوم به الفرد يحدده ثلاثة عوامل رئيسية هي الجهد المبذول والقدرات والخصائص الفردية بدوره الوظيفي والجهد المبذول يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل فمقدرا ما يكتف الفرد جهوده بمقدار ما يعكس في هذا درجة دافعيته للأداء في العمل فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء ، أما العنصر الثاني يمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول وإدراك الفرد بدوره الوظيفي يعني تصوراتهِ وإنطباعاتهِ عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس دوره الوظيفي ويمكننا إنطلاقا من فكرة التي قدمها " فروم 1964 والتي تقول أن العوامل التي تحدد أداء الفرد في العمل تتفاعل فيما بينها ومنه نقول قياسا عن هذه الفكرة أن سلوك الفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعيته مع قدراته على الأداء مع الإدراك لمحتوى عمله وإدراكه الوظيفي ويمكننا صياغة هذه الفكرة في المعادلة البسيطة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الإدراك} \times \text{القدرات} \times \text{الدافعية}$$

ومعنى هذا التفاعل بين العوامل الثلاث المحددة للأداء وأن كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر الأداء بصفة مستقلة وإنما خلال إمتزاجه بعاملين الآخرين ، فأثر الدافعية على الأداء تحدد بدرجة الدافعية وحدها بمستوى أو درجة القدرات والإدراك.<sup>17</sup>

### 3- تقييم الأداء معاييره وخطواته:

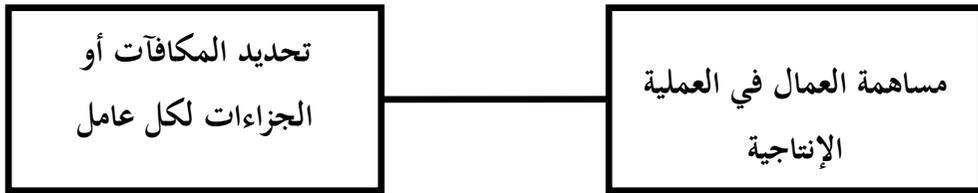
#### ✓ تقييم الأداء:

يقصد بتقييم أداء العاملين والعاملات قياس كفاءتهم وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية ومتوقعة كأساس لتقوم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات وهكذا فالتقييم بها يهيئه من معلومات من نقاط القوة والضعف من فترة إلى أخرى ، يعد وسيلة التقييم أي الترشيح والتحسين من خلال تعظيم نقاط القوة وتضعيف أو نحو نقاط الضعف.<sup>18</sup>

إذ تقوم إدارة الموارد البشرية في المرحلة بمقارنة الأداء الحقيقي مع الأداء المنتظر وتحديد إستحقاقات العامل وإعلامه بنتائج التقييم وبعد قياس الأداء يتم إستعمال مجموعة من المؤشرات لتحليل وتحديد الميزانية اللازمة بتنفيذ عملية التقييم ومن أهمها قياس المصروفات إلى إجمال النشاط - قياس نسبة الأرباح إلى إجمال النشاط - معدل النمو - معدل دورة العمالة - معدل زيادة في العمالة.<sup>19</sup>

ويمكن قياس درجة كفاءة الأفراد بعضهم إلى بعض عن طريق تحديد أهمية المساهمة في كل فرد في عملية الإنتاجية ويوضح الشكل التالي أبسط أشكاله.<sup>20</sup>

#### الشكل رقم: (03) يوضح تقييم الأداء

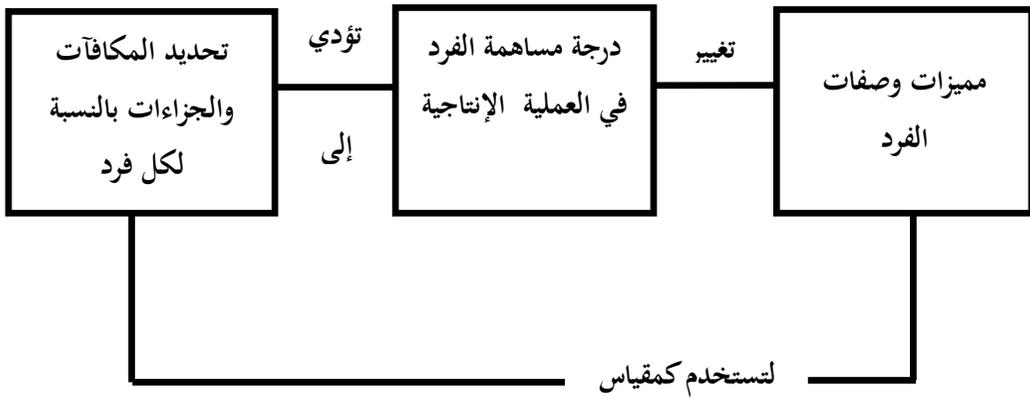


المصدر : عادل حسن ، مرجع سابق ، ص 228.

ولكن قياس أهمية مساهمة الفرد في عملية الإنتاجية ليس سهلا في جميع الحالات ففي بعض الحالات قد يشترك عاملان أو أكثر في إحدى العمليات الإنتاجية بحيث لا يمكن معرفة أهمية لكل

منهم أو درجة مساهمته في عملية الإنتاجية لذلك تستخدم عوامل أخرى بديلة لقياس مقدرة الفرد أهمها ما يتمتع به من مميزات وصفات كالأمانة إنتظام في العمل عدم التأخر أو الغياب ، الإخلاص ، الولاء لمؤسسة ، الإعتماد على النفس ، تأثير طيب على الزملاء كما يوضح الشكل الآتي:<sup>21</sup>

#### شكل رقم: (04) يوضح تقييم الأداء



المصدر: عادل حسن ، نفس المرجع ، ص 229.

#### ✓ معايير تقييم الأداء:

تعتبر عملية تحديد معايير تقييم الأداء من أهم المشاكل التي تواجه القائمين بإدارة الموارد البشرية، إذ لا بد أن تكون المعايير المستخدمة لتقييم الأداء مكتوبة وواضحة ومعروفة لكل من العاملين والمشرفين، حيث يتم تحديد ما هو مطلوب من كل فرد، ويجب أن يتم تقييم الأداء على فترات دورية (عادة سنة أو في شكل تقارير مكتوبة).<sup>22</sup>

كما يجب استخدام عدد كبير من المعايير لكي تغطي الجوانب المختلفة لأداء الفرد وحب أن تكون المعايير موضوعية ، وتركز على جوانب ملموسة في الأداء ، وتكون المعايير موضوعية إذا إستندت إلى دراسة وتحليل العمل وذلك على مختلف جوانب الأداء للتعرف على مواصفات شاغل الوظيفة ،<sup>23</sup> ولا بد أن يتوفر في البنود المعيارية التي ستقاس ببساطة ، بمعنى عدم التعقيد في

الصياغة ، أو في القياس ، وأن يتوفر لديها القابلية للتعديل والتشكيل وفقا للظروف المتغيرة التي تطرأ على العمل ، أو الأفراد أو الظروف المحيطة بهم.

وتصميم معدلات الأداء ، ينبغي أن تكون نابعة من أهداف التنظيم ، وأهداف الفرد أيضا لضمان الفعالية وتشمل المعدلات على كمية الناتج وجودته ، وأسلوب الأداء بما ينطوي عليه من صفات وإمكانيات ومهارات.<sup>24</sup>

لابد من إستخدام نظام يشتمل على عدد من المعايير لتقييم أداء المدراء والمنظمات، حتى نستطيع الوقوف على مواطن القوة ومواطن الضعف وتشخيصها، ومن ثم إعتد برامج والخطط لتعزيز المواطن القوة والتغلب على مواطن الضعف. يتفق العلماء والباحثون على أنه لا يوجد معيار أو مؤشر واحد فقط يمكن إتخاذه أساسيا للحكم على النجاح أو الفشل للمدير وأنه يجب الأخذ في عين الإعتبار مجموعة المعايير وقد صنفت في مجموعات هي: الكفاءة، الفاعلية وفي ما يلي لمحة موجزة عن كل منهما:

## 2-1- الكفاءة Efficiency:

تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وترتبط بمسألة ما هو مقدار مدخلات من المواد الخام والأموال والناس اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وأن تكون منظمة كفاءة يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه.

وتستخدم الإنتاجية (Productivity) لقياس الكفاءة، تعرف الإنتاجية بأنها

"نسبة المخرجات/ الناتج إلى المدخلات" ... العلاقة بين المخرجات (السلع والخدمات) وبين المدخلات من موارد بشرية ومادية.

المخرجات (سلع وخدمات)

= إنتاجية العامل

المدخلات (موارد بشرية، مادية) مالية )

## 2-2- الفاعلية Effectiveness:

تعرف الفاعلية بأنها القدرة المؤمنة على التأمين موارد المتاحة وإستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة ومفهوم الفاعلية متعددة الأبعاد، ويشتمل على عدة معايير، أهمها:

- ✓ من الضروري تطور الإتصالات الفاعلة بين مستويات المنظمة لاسيما الإتصالات الصاعدة من الرؤوسين للرئيس، لإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة.
- ✓ يحتاج المدير إلى مهارات إجتماعية بقدر حاجته إلى مهارات فنية.
- ✓ يمكنك حفز العاملين عن طريق تحقيق حاجاتهم الإجتماعية والنفسية ، مثل الإعتراف والتقدير، والقبول الإجتماعي من الغير.<sup>25</sup>

### 3- خطوات تقييم الأداء:

تتكون عملية تقييم الأداء من خمسة خطوات متصلة ببعضها البعض:

- ✓ الخطوة الأولى: تفاهم مشترك بين المدير أو الموظف فيما يتعلق بأسس المساءلة عن العمل وأهدافه العمل الواجب إنجازه ، وكيف سيتم تقييمه .
- ✓ الخطوة الثانية: التسجيل الرسمي للأداء في إستمارة تقييم أداة تتضمن أسس المساءلة والإحتفاظ بالمستندات المؤيدة لذلك .
- ✓ الخطوة الثالثة: التقييم المستمر للأداء مع توفير التغذية المرتدة لتوضيح أو تطوير الأهداف وأسس المساءلة وتصحيح الأداء غير المقبول فور إكتشافه ومكافأة الأداء المتميز.
- ✓ الخطوة الرابعة: المناقشة الموضوعية لنتيجة تقييم الأداء والمبينة بإستمارة التقييم.

✓ الخطوة الخامسة: الإجراءات الرسمية المناسبة لما تفسر عنه نتائج التقييم مثل ( منع الحوافز ، زيادة مرتب ، نقل ، فصل )<sup>26</sup>.

فيما يلي الخطوات التي يراعي إتباعها عند تقييم الأداء:

✓ رسم السياسة وإعلانها على كافة الأفراد الذين سيتأثرون بها.

✓ إختيار الطريقة التي ستتبع في التنظيم.

✓ تدريب الأشخاص الذين يتولون وضع التقديرات.

✓ تطبيق السياسة وتحليل النتائج.<sup>27</sup>

خامسا: صعوبات تقييم الأداء

1- صعوبات تتعلق بالتقييم:

إن موضوع تقييم الأداء الوظيفي موضوع حساس ومثير للجدل لكونه يتعلق بالإنسان سواء كان رئيسا أو مرؤوسا معد للتقرير أو معد عنه التقرير وهذا الجدل والخلاف نابعا من طبيعة العملية حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر وما يتضمنه هذا الحكم من مؤثرات وأخطاء قد تجعل في هذا الحكم غير موضوعي وبالتالي غير مصداقيته في الحكم على مستوى الأداء الحقيقي للموظفين وهذه المؤثرات أو الأخطاء غالبا ما تكون ناتجة عن المقوم ( معد للتقويم ) أو نظام التقييم أو الإدارة المسؤولة عن تطبيق النظام.<sup>28</sup>

وتعرقل فاعلية الأداء بسبب عدة معوقات ترجع إلى المقاييس الموضوعية في ضوء المعايير أو تعود إلى المقيم ( الرئيس ) ونستعرض هذه المعوقات فيما يلي:

- فيما يتعلق بنظام التقييم:

✓ عدم دقة المعايير ومن ثم المقاييس ، فإذا كان المقياس مقسما إلى ممتاز ، جيد جدا ، مقبول ضعيف ما معنى كل مستوى وهل سيفهم من كافة المقيمين بنفس المعنى.

✓ عدم فهم المعايير ومن ثم مقياسها خاصة في الشخصية والتي تميل ناحية المعنويات.

✓ نقص النشرات الدورية: إن قلة إصدار وتوزيع النشرات الدورية من لوائح وأنظمة وتوجيهات وإرشادات متعلقة بتقييم الأداء الوظيفي وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء بحاجة إلى تدريب وتذكير مستمر بالأساليب الحديثة للتقييم والأخطاء الشائعة الحدوث وكيفية تفاديها.

✓ إستخدام طريقة للتقييم مع جميع الوظائف، غالبا ما تستخدم بعض المنظمات طريقة واحدة، يتم تعميمها على جميع الأدوات والأجهزة بغض النظر على طبيعة ومستوى الوظائف.

✓ عدم توافر أوصاف وظيفية دقيقة وواضحة لجميع الوظائف في المنظمة يعتبر أحد أساليب المؤدية إلى عدم كفاءة نظام تقييم الأداء كما أن المرؤوسين بحاجة إلى هذه الأوصاف وبخاصة الجدد منهم.<sup>29</sup>

## 2- الصعوبات تتعلق بالعوامل البيئية:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل.

ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا هي: النقص في الأداء، أو تصارع المتطلبات على وقت الفرد، وعدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة نقص التعاون مع الآخرين، ونمط الإشراف، والحرارة، والإضاءة، والضوضاء، وترتيب الآلات، والورديات حتى الحظ والصدفة يمكن أن تكون عائق للأداء.

ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها، مؤثرات على الجهد والقدرة، والإتجاه فعلى سبيل المثال، أي عطل في أي آلة أو جهاز، يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل. أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ، يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود. بنفس الطريقة، فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في إستغلال سيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد. لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي:

✓ توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.

✓ توفير بيئة مدعمة، يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.<sup>30</sup>

### الخاتمة:

يعد المورد البشري من أعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمات الحديثة لما له دور بارز في تحديد معالم نجاحها، بإعتباره مورد استراتيجي يؤدي الإستثمار فيه إلى تحقيق المطلوب المتوقع في تأدية المهام، وعليه تجد المنظمة نفسها مجبرة على إستثماره بكل فاعلية وبصفة مستمرة بإعتباره المستهدف الأول من أي عملية أداءية، حتى يتسنى لها تنمية كفاءته، من خلال إتباع جملة من آليات وإعتبارها سبل إستراتيجية، لتحقيق إستثمار بشري فعال يؤدي مهامه بكل أرياحية ليضمن أداء فعال يتماشى وتحقيق الاهداف المسطرة.

### قائمة المراجع:

1. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات ، (لبنان: الدار الجامعية، 1989).
2. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، (مصر: الدار الجامعية، 1999).
3. بلقاسم سلاطينة وآخرون، تنمية الموارد البشرية، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2007).
4. حسن حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، (الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2008).
5. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، (الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالم، 2004).
6. راوية حسن ، إدارة موارد البشرية، (الإسكندرية: دار التعليم الجامعي، 2011).
7. راوية حسن، (الإسكندرية: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2001).
8. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002).

9. سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، (عمان: دار جدلاوي، 2004).
10. صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي، (الإسكندرية: دار الجامعية، 2005).
11. عادل حسن ، إدارة الأفراد ، (الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 1999).
12. علي محمد ربابعة ، إدارة الموارد البشرية نظم المعلومات الإدارية، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003).
13. كامل بربر، الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، (لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، 1997).
14. الكبسي صلاح الدين ، إدارة المعرفة، (مصر: المنظمة العربية للتنمية، 2005).
15. محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية، (مصر: دار الوفاء، 2007).
16. محمد فتحي ، مصطلح إداري ، (مصر: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2002).
17. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة، (القاهرة: مجموعة نيل العربية ، ط1، 2007).
18. نihal فريد مصطفى ، أساسيات الأعمال، (مصر: الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2003).
19. مقراني الهاشمي ، ماني سليم ، "التدريب كآلية للإستثمار في رأس المال البشري مقارنة نظرية تأصلية"، 'الجزائر: مجلة دراسات في علم الإجتماع المنظمات، مجلد 01، عدد 10، 2017).
20. عزيز قودة ، التنظيم الإستراتيجي وتنمية البشرية، (الجزائر: مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 2013، 13).
21. محمد أليفي ، فرعون محمد، بحث حول ، "الاستثمار في الرأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة"، الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية ، جامعة مسيلة، الجزائر ، 14 - 15 أبريل 2009

## الهوامش:

- 1- محمد ألبني ، فرعون محمد، بحث حول ، "الاستثمار في الرأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة"، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة مسيلة ، الجزائر ، 14 - 15 أبريل 2009، ص 7.
- 2 - مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة ، (القاهرة: مجموعة نيل العربية ، ط1، ،2007)، ص31.
- 3 - راوية حسن ، إدارة موارد البشرية ، (الاسكندرية: دار التعليم الجامعي،2011)، ص11.
- 4- مقراني الهاشمي ، ماني سليم ، التدريب كآلية للإستثمار في رأس المال البشري مقارنة نظرية تأصلية ، (الجزائر: مجلة دراسات في علم الإجتماع المنظمات، مجلد 01 ، عدد 10 ، ، 2017)، ص93.
- 5- عزيز قودة ، التنظيم الإستراتيجي وتنمية البشرية ، (الجزائر: مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، العدد 13 ،، 2013)، ص ص 24-34.
- 6- الكبسي صلاح الدين ،إدارة المعرفة ، (مصر: المنظمة العربية للتنمية، 2005)، ص ص 12 ، 13.
- 7- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، (مصر: الدار الجامعية ، 1999)، ص 319.
- 8 وليام شولتز: اقتصادي أمريكي(1902-1998)، متخصص في إقتصاد التطوير ، ساهم طويلا في التعليم العالي في جامعة شيكاغو، أصبح رئيس التجمع الاقتصادي الأمريكي سنة 1960، حصل على ميدالية والكر 1972، أكبر تقدير يمنحه التجمع، نال جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1979.
- 9- رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2002)، ص ص 65-169.
- 10- محمد ألبني ، فرعون محمد، مرجع سابق ، ص9.
- الكبسي صلاح الدين، مرجع سابق، ص 12<sup>11</sup>
- 12- محمد ألبني فرعون محمد ، مرجع سابق، ص8.
- 13-رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001)، ص 209.
- 14-أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 242.
- 15- بلقاسم سلاطينة وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، 2007)، ص137.
- 16 - رواية حسن،مرجع سابق ، ص 209.
- 17 - أحمد صقر عاشور ،السلوك الإنساني في المنظمات ، (لبنان: الدار الجامعية، 1989)، ص 216.
- 18 - محمد فتحي ، مصطلح إداري ، (مصر: دار التوزيع والنشر الإسلامية ، 2002)، ص 308.
- 19 - حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، (الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالمة ، 2004)، ص 128.

- 20- عادل حسن ، إدارة الأفراد ، (الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب ، 1999)، ص 228.
- 21- عادل حسن ، نفس المرجع ، ص 229.
- 22- نihal فريد مصطفى ، أساسيات الأعمال ، (مصر: الدار الجامعية الجديدة للنشر ، 2003)، ص 158.
- 23 - علي محمد رابعة ، إدارة الموارد البشرية نظم المعلومات الإدارية ، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، 2003)، ص 209.
- 24- محمد حافظ حجازي ، (مصر: إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء ، 2007)، ص 271.
- 25- حسن حريم ، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، (الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2008)، ص34.
- 26- سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، (عمان: دار جدلاوي ، 2004)، ص 163.
- 27- كامل بربر ، الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، (لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 1997)، ص 136.
- 28- صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي ، (الإسكندرية: دار الجامعية ، 2005)، ص 281.
- 29- صلاح الدين عبد الباقي ، نفس المرجع ، ص 284.
- 30- رواية حسن، مرجع سابق ، ص 211.

