

مساهمة المورد البشري في تحسين الأداء في ضوء التحديات الاستراتيجية دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية و الغازية (AQUA SIM) البليدة

حمزة علي جامعة البليدة 2

hamzaalidec@gmail.com

ملخص: يهدف هذا البحث إلى تحديد كيفية مساهمة أداء الموارد البشري في تحسين الأداء في ضوء التحديات الاستراتيجية، ومن ضمن التحديات هذه نذكر عملية تكوين المورد البشري، وهذا لجعل أفرادها متميزين ومنه تحقيق مستوى أداء راق، وعليه فإن اشكالية الموضوع هي كيف يساهم المورد البشري في تحسين الأداء في ضوء التحديات الاستراتيجية لمؤسسة المياه المعدنية والغازية لسيم بالبليدة؟ بينما عينة الدراسة كانت تقارب حوالي 234 شخص، أما النتيجة التي توصلت إليها الدراسة بينت وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التحديات الاستراتيجية و أداء الموارد البشرية بمجمع سيم، وأوصت الدراسة إلى إعادة النظر في طبيعة البرامج التدريبية المخصصة للكفاءات البشرية لتتلاءم مع احتياجات الكفاءات البشرية بمجمع سيم.

الكلمات المفتاحية: مساهمة المورد البشري، تحسين الأداء، التحديات الاستراتيجية، مجمع سيم البليدة، البرامج التدريبية.

Abstract: This research aims to determine how the performance of human resources contributes to improving performance in light of strategic challenges, and among these challenges we mention the process of creating the human resource, and this is to make its members distinguished and from it to achieve a high level of performance, and therefore the problem of the topic is how the human resource contributes to improving performance In light of the strategic challenges of the Sim Mineral and Gas Water Corporation in Blida? While the study sample was approximately 234 people, as for the result of the study, it showed a strong, statistically significant, direct relationship between the strategic challenges and the performance of human resources in the SIM complex, and the study recommended reconsidering the nature of training programs devoted to human competencies to suit the needs of human competencies. By sim complex.

Key Words: Human resource contribution, performance improvement, strategic challenges, Sim Blida complex, training programs.

1/ الإطار العام للدراسة:

1-1 / مقدمة:

إن العنصر البشري الذي يمثل إدارة المنظمات وتوجيهها وتخطيط أعمالها، إضافة إلى تنفيذ عملياتها الإنتاجية، إنما هو الثروة الأهم والعنصر الأكثر فعالية، الذي يحدد بالتالي كفاءة أداء هذه المنظمات ومستوى الإنتاجية فيها، ومما لا شك فيه، أن أهمية هذا العنصر ازدادت بشكل مميز في وقتنا الحالي، و إن الإمساك بتلك الميزة يتطلب أيادي عاملة ماهرة من القمة إلى القاعدة، فمهارات الأيدي العاملة في طريقها لتصبح السلاح التنافسي الرئيسي في القرن القادم. لاشك في أن مهارة العنصر البشري وسلامة التأهيل والتدريب لديه هي من أهم الأسباب الكامنة وراء هذا النجاح. يعتبر التدريب من الأنشطة، التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للعاملين، ويختلف التدريب عن التعليم كما ذكرنا سابقا وذلك أن التدريب يركز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد، بينما يعتبر التعليم EDUCATION عن زيادة المعارف والإدراك التي ترتبط بالضرورة بعمل محدد.

يسعى التدريب إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء عمل محدد ومجموعة الأنشطة التي تسعى إلى هذا الغرض تمثل في مجموعها أنشطة التدريب، كما يمكن اعتباره على أنه تأقلم مع العمل أو أنه تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف رفع مهارات الفرد في أداء العمل.

إن توافر الموارد الطبيعية في بلد ما لم يعد يجعله غنيا، كما أن عدم توافرها لدى بلد ما لم يعد حائلا دون أن يصبح غنيا، والأمثلة على ذلك كثيرة، وقد تكون اليابان التي تفتقر إلى الموارد الطبيعية مثلا مناسبة على هذه المقولة، إن دلالة هذه الحقيقة تعني أن أسرار التطور تكمن بشكل أساسي في الثروة الأهم ألا وهي العنصر البشري المؤهل والمدرّب والذي يمتلك الإرادة وحرية القرار.

إن التحدي الأساسي للتطوير الإداري الآن يكمن في القدرة على التحكم في الكفاءات والقدرات الفكرية، لإحداث تحسين ملموس في الأداء وتعظيم الإنجازات والقيم المتحققة من عمل المؤسسات، حيث أن فكرة الإصلاح والتطوير للقدرات الفكرية، قد أصبحت من حيث المبدأ ضرورة وأساسية، ولا يزال الثابت الرئيسي في قضية التطوير الإداري هو تطوير المورد البشري ورفع الكفاءة الإنتاجية والقدرات التنافسية لوحدة الإدارة، في جل المؤسسات الاقتصادية.

1-2 / مشكلة الدراسة:

تشهد المؤسسات اليوم تطور كبير من حيث الاهتمام بتطوير الكفاءات البشرية، و جعله كمورد استراتيجي، خاصة ما يعرف بالمورد البشري، وجعله عنصرا مساهما مميّزا ومنتجا، وعليه فإن اشكالية البحث يمكن أن تكون كما يلي: كيف يساهم المورد البشري في تحسين الأداء في ضوء التحديات الاستراتيجية لمؤسسة المياه المعدنية والغازية لسيم بالبليدة؟

1-3/ فروض الدراسة: بناء على ما سبق وعلى المعلومات التي تم جمعها في إطار الموضوع، يمكن صياغة فرضيات الموضوع كما يلي:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحديات الاستراتيجية في تقييم أداء المورد البشري المتميزة بمجمع سيم.

- تعد استراتيجية تنمية الموارد البشرية من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات اليوم.

1-4/ أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في تحديد أداء الموارد البشرية في ضوء التحديات الاستراتيجية وهذا بمؤسسة المياه المعدنية و الغازية (AQUA SIM) الفرع الأول لمجمع سيم البلدة.

1-5/ أهداف الدراسة:

وتتمثل أهداف الدراسة في ما يلي:

(1) تهدف الدراسة إلى التعريف بأهمية دراسة أداء الموارد البشرية في ضوء التحديات الاستراتيجية.

(2) تطوير المورد البشري ورفع الكفاءة الإنتاجية والقدرات التنافسية لوحدة الإدارة.

1-6/ منهج الدراسة: استخدمنا المنهج الوصفي و المنهج التحليلي حيث اعتمدنا على استبيان موجه لإفراد العينة كأداة من أدوات البحث العلمي و ذلك لاختبار الفروض و التوصل إلى النتائج، بهدف التعرف على مساهمة الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

شملت دراسة الحالة مجموع الموارد البشرية العاملة بمؤسسة المياه المعدنية و الغازية (AQUA SIM) التابعة لمجموعة المؤسسات الصناعية الغذائية (AGRO SIM) و هي الفرع الأول لمجمع سيم، حيث قدرت عينة الدراسة بـ 234 فرد، اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات و الأساليب الإحصائية و البرامج الإحصائية لتحليل و تفسير النتائج، تكونت أداة الدراسة من ثلاث محاور، الأول يتكون من الخصائص الشخصية (الجنس، العمر، الصنف الوظيفي، الخبرة المهنية)، الثاني يتعلق بالتحديات الاستراتيجية، فيتكون من 20 عبارة، بينما الثالث يخص تقييم أداء الموارد البشرية المتميزة مكون من 7 عبارات باعتماد مقياس لكرات الخماسي، تم توزيع استمارات الاستبيان الكترونيا من خلال البريد الرسمي لمصلحة المتربصين، أين تم استرجاع 185 استمارة الكترونية.

1-7/ الدراسات السابقة:

- دراسة الباحثة رحيل آسيا، بعنوان دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس الجزائر، (2010-2011)، توصلت الدراسة في اعتبار المؤسسة حافظة كفاءات و موارد

المتحكم فيها بشكل يمكن المؤسسة من الاعتماد عليها في إعداد وتنفيذ استراتيجيتها لتحقيق الميزة التنافسية، كما هدفت الدراسة لمحاولة إبراز واقع الكفاءات في المؤسسات الجزائرية.

- دراسة الباحثة عائشة سليمان، بعنوان **دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، عامل الكفاءات في المؤسسة**، دراسة حالة **المطاحن الكبرى للظهرة مستغانم**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، (2010-2011)، إذ اعتبرت أن تسيير الموارد و الكفاءات يعد محمدا أساسيا لأداء و نجاعة المؤسسة و الذي يتطلب الاستغلال الأمثل لكفاءات المورد البشري ذات المعرفة، المهارة و القدرة للتفوق على المنافسين و تحقيق الميزة التنافسية من خلال تامين مواردها الداخلية و كفاءاتها بتسييرها تسيير فعالا، و الهدف من هذه الدراسة هو معرفة واقع تسيير الموارد و الكفاءات و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية.

2/ التحديات الاستراتيجية التي تواجه المؤسسة:

تعد استراتيجية التدريب من أهم الركائز التي تتبناها المؤسسات، من أجل تحسين قدرات أفرادها وكذا أداء هؤلاء بغية تحسين إنتاجياتها.

2-1 / استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية.

2-1-1 استراتيجية تدريب الموارد البشرية:

التدريب عبارة عن جهد مخطط ومنظم هادف إلى إكساب المشاركين معارف جديدة أو إنعاش معارف قديمة ومهارات جديدة، وتغيير وبناء اتجاهات لدى المشارك (محموظ جودة وأخرون، 2008، ص:174). كما يقول الدكتور أحمد عقاد جاويش عن التدريب أنه "رسالة ومهنة لها أخلاقيات وأصول وأساليب، كما يعرف التدريب على أنه استثمار في أعلى أصول المنظمة (الأصول الإضافية)، وأن التدريب المفتاح الرئيسي لإحداث التنمية والتطوير، من خلال اكتساب القدرات بفاعلية أكبر وتقييم الجهود من كل هذا (أحمد عقاد جاويش، 2000، ص:18). وقد أشار الدكتور الشقاوي في بحثه (التدريب الإداري للتنمية) إلى أن التدريب عملية مستمرة ويتعين على موظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية، وبمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية التعليم المستمر (أحمد عقاد جاويش، 1985، ص:09).

ينصرف مفهوم التدريب إلى كونه الوسيلة، التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية، لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة، بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جيدة. مما سبق يتضح أن التدريب أو ما يسمى بالتكوين هو عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم ولذلك فإن فهم مبادئ التعلم والأخذ بها تعد من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة.

أما زكي محمود هاشم فيعرفه على أنه تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل (زكي محمود هاشم، 1989، ص:255).

2-1-2: استراتيجية تنمية الموارد البشرية.

إذا كان من المعلوم أن المعرفة عند الإنسان قد تكونت من خلال الملاحظة ثم تخزينها، ثم سرعة استردادها، وأنه من خلال تداعياتها تبدأ مرحلة التجريب التي تنشأ عنها تقنيات جديدة، ففي هذا السياق يقول الدكتور محمود محفوظ (زكي محمود هاشم، 199، ص:24): "إن تحريك قوى التنمية البشرية مدخله قدرة عقل الإنسان وتنميته، ولا يختلف الأمر في هذه الحالة إذا كان الإنسان فقيراً أو غنياً، و لكن في المجتمع الغني لديهم وسائل لتنمية العقل. إن إدارة التنمية البشرية تهتم كثيراً بعملية التدريب وتنمية الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به في ظل الإدارة التقليدية.

وقد تبين منهجية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تفضيل التدريب وأسلوب تنمية الموارد البشرية لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، وإنما لابد أن تتناول جهود التنمية المنظمة ذاتها، ذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم حتى تهيئ الفرص للعاملين فيها للتعلم وتتميز معارفهم في تطوير الأداء (علي السلمي، 2001، ص:369).

2-1-3 التدريب كمدخل لزيادة إنتاجية المؤسسات.

يعتبر التدريب أحد الأدوات الأساسية التي يمكن من خلاله تحقيق أهداف المنظمة على المستويين المتوسط والبعيد، و بعد الاستثمار في التدريب استثماراً منتجاً، إذ أن التدريب الجيد يؤدي بالضرورة إلى تحسين مردود المؤسسة و عائداتها، و في هذا السياق نتطرق إلى عملية التدريب و أثرها في زيادة الإنتاجية في المؤسسة.

2-1-3-1: التدريب والعوامل المحددة للإنتاجية في المنظمات.

نحاول تحديد العوامل المؤثرة على الإنتاجية، تلك العوامل التي تتشكل من عاملين أساسيين هما الأداء و التكنولوجيا (علي محمد عبد الوهاب، 1984، ص: 255):

$$\text{الإنتاجية} = \text{الأداء} \times \text{التكنولوجيا} \quad (1)$$

2-1-3-1-1 التدريب والأداء.

يختص هذا العنصر من عناصر الإنتاجية بالجانب الإنساني، وعندما نتكلم عن الأداء فإننا نقصد مجموعة من الأبعاد المتداخلة هي (علي محمد عبد الوهاب، 1984، ص:256):

- 1) العمل الذي يؤديه الفرد، ومدى فهمه لدوره واختصاصاته، وفهمه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة أو أسلوب العمل الذي ترشده له الإدارة عن طريق المشرف المباشر.
- 2) الانجازات التي يحققها، ومدى مقابلة الإنتاج الذي يتمه للمعايير الموضوعية منها الكمية والنوعية.
- 3) سلوك العامل في وظيفته، ومدى محافظته على الأدوات و الخدمات والأجهزة التي يستعملها.
- 4) سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه، ومدى تعاونه مع الآخرين، ومساهمته في إنجاز أعمال الفريق.
- 5) طرق التحسين والتطوير التي يمكن للعامل أن يسلكها في عمله ليزيد من كفاءة الأداء، وكذلك طرق التقدم والتطوير بالنسبة له شخصيا.

ومن هذه الأبعاد المتداخلة يتضح لنا أن الأداء يتوقف على عنصرين أساسيين هما:

القدرة على الأداء الفعلي، والرغبة فيه، ويمكن التعبير عن ذلك بالعلاقة التالية:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة}$$

- أ. القدرة: نعني بالقدرة أن يستطيع الإنسان أداء العمل الموكل إليه، فعندما يشغل العامل الأكثر التي يعمل لا بد أن يعرف كيف يحافظ عليها ويعمل على صيانتها، ومنه يصنع المنتج بالموصفات المطلوبة وبالكمية المطلوبة في السوق، كما أن المشرف أو القائد له القدرة على التحكم في الفريق الإداري وفي العمال على مستوى المنظمة وبالتالي فهو يتخذ القرارات المناسبة والصائبة للحفاظ على توازن المنظمة.
- كما تعتبر القدرة حصيلة تفاعل متغيرين هما المعرفة والمهارة ونعبر عنها وفق العلاقة التالية:

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة}$$

وعليه شرح أهمية المعرفة والمهارة في ظل قدرة الأفراد وكذا تحسين مستواه أداء هؤلاء في المنظمات.

- 1) المعرفة: تتضح أهمية إدارة المعرفة، ويمكن النظر إليها على أنها "مجال أو حقل معرفي يعمل رأس المال الفكري على أنه أصول (موجودات) يمكن إدارتها.
- 2) المهارة: إن المعرفة وحدها لا تجعل الفرد قادرا على أداء عمله، فإن كانت المعرفة هي أن يحيط الفرد بالأصول والمبادئ التي تحكم عمله، فإن المهارة هي القدرة على استخدام وتطبيق تلك الأصول والمبادئ ومن أهم العوامل التي يمكن من خلالها اكتساب المهارة نذكر ما يلي:
 - الاستعداد.
 - الخبرة.
 - التدريب.

ب- الرغبة: إذا كانت القدرة هي العامل الأول في معادلة الأداء، فإن الرغبة هي العامل الثاني لها وهي تتعلق بدوافع الفرد والتحفيز التي يتلقاها من المنظمة.

وفي ضوء ذلك يتوجب علينا أن نشرح بإيجاز هذه الدافعية وكذلك إعفاء أنواع التحفيز التي يتلقاها الأفراد على مستوى المنظمات.

الدافعية: لا تزال منظمات الأعمال تعتمد على القوى العاملة في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها، بالرغم من شيوع استخدام الحاسوب والتقنيات الحديثة الأخرى، وفي ظل التحديات الكبيرة المتباينة التي تواجه المنظمات المعاصرة مثل العولمة والمنافسة، والاضطراب البيئي وغيرهما يصبح من الضروري جدا أن تعمل المنظمات على ضمان مشاركة جميع العاملين وتحفيزهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء والجودة.

إن مستوى أداء الفرد يتوقف على تفاعل عاملين أساسيين كما ذكرنا سابقا هما القدرات الفردية والمهارات، ومن هنا معظم النظريات التي تناقش الأداء والانجاز تعتبر الدافعية المفتاح الرئيسي، وإذا كان المديرين معينين بزيادة الإنتاج والجودة، فعليهم الاهتمام بالدافعية الإنسانية.

كما يعرف علي السلمي الدافعية فيقول "إن الدافع يعني حاجة يسعى إلى إشباعها الفرد، أي أننا ننظر إلى الدافع باعتباره قوة داخلية تنبع من ذات الفرد وتوجهه للتصرف والسلوك، في اتجاه عين وبقوة محددة" (حسين حريم، 2009، ص:246)،

ويرى آخر "إن كان سلوك الإنسان يمثل حجر البناء للشخصية الإنسانية، فإن الكثيرون يعتبرون الدافعية هي مفتاح السلوك" (Robert Fulmer, 1983, pp 279-280)

2-1-3-1-2 التدريب و التكنولوجيا:

بعد تناولنا للجانب الأول وهو الأداء والتدريب سوف نتناول التكنولوجيا والتدريب، والتي تعد عاملا أساسيا وفتيا يجب الاعتماد عليه، إذ أن الإنتاجية لا تعتمد على الأداء الإنساني، ولكن على العوامل الفنية، فنوع الآلات المستخدمة وجودة المواد الخام، وطرق وأساليب العمل كلها تؤثر بالزيادة أو الانخفاض على الإنتاجية، وعليه فإن للعوامل الفنية الأثر الكبير في زيادة أو تحسين إنتاجية المنظمات، إذ يؤدي التطور التكنولوجي إلى مجموعة من العناصر هي:

- 1/ درجة التكامل في الإنتاج.
- 2/ جودة المنتجات.
- 3/ ترشيد وتنميط عمل المواد.
- 4/ التناسب بين القوى العاملة المتخصصة لأعمال الصيانة والقوى العاملة المتخصصة للأعمال الإنتاجية المباشرة.
- 5/ زيادة الكفاءة الإنتاجية.

2-3-1-2 الاستثمار في التدريب وأثره على إنتاجية المؤسسات.

تسعى المؤسسات إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية وعلى هذا فهي تبحث عن الأساليب والطرق التي تؤدي إلى تطوير الإنتاجية، ومن أهم الأساليب المؤدية إلى هذا الهدف هي التدريب الذي يعد بمثابة الاستثمارات الذي تتركز عليه جل المنظمات رغبة منها في تحقيق أهدافها من خلال هذه العملية.

إن أغلب المؤسسات التي تعتني وتعطي أهمية بالغة لعملية التدريب لعمالها تُهدف دوماً لبلوغ هدف واحد وهو تطوير أداء هؤلاء، وأن تطوير الأداء هو الغاية النهائية التي تسعى إليها نظم إدارة الأداء، والهدف من وراء كل ذلك هو التطوير ومنه تحقيق التعادل أو التماثل بين مستويات الأداء الفعلي وبين المستويات المستهدفة في خطة الأداء، وأن تقييم فعالية التدريب تفيد في تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج التدريبية التي يتوقع القيام بها في المستقبل. (أحمد ماهر، 1999، ص: 355)

2-2/ استراتيجية العولمة والتكنولوجية الرقمية: إن ظاهرة العولمة والتطور التقني أو التكنولوجي، قد جعل العالم قرية صغيرة حدودها مفتوحة لتدفق السلع والخدمات، والقوى العاملة، وكذا لجملة من التطورات التقنية التي تعرفها جل المنظمات، وهذا استوجب على إدارة أي منظمة ما يلي:

- إعطاء اهتمام زائد لجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.

- رفع مستوى الأداء .

- ترشيد النفقات ليكون السعر منافسا.

- توفير الخدمة بأسرع وقت ممكن. - الاهتمام أكثر بالمعرفة العلمية.

2-2-1 العولمة.

تشير العولمة إلى الإلغاء الجزئي أو الكامل في بعض الحالات لحدود الزمان والمكان والقيود المفروضة على الحركة والاتصال بين أجزاء العالم، كما تشير إلى إقامة الفرص لانتشار الأعمال والأنشطة والمنتجات فيما يجاوز الحيز المحلي لدولة واحدة، بل يتخطاها للانتشار في الأسواق الإقليمية والعالمية. (علي السلمي، 1995، ص: 08).

كما يمكن تعريف العولمة على أنها ظاهرة اقتصادية وسياسية ونظام اقتصادي جديد، وهي كذلك ظاهرة ثقافية جديدة، وقد اعتبرها البعض الآخر أنها ظاهرة تقنية نشأت وتطورت بفضل تقنية المعلومات والاتصالات الحديثة (علي السلمي، 2001، ص: 135).

وفي وصف العولمة فقد وصفها البعض بأنها ظاهرة تستهدف هيمنة النظام الغربي، بينما يرى البعض الآخر أن العولمة هي اعتماد الدول اقتصاديا على بعضها بعضا من خلال زيادة المساهمة في التجارة الدولية بينها والاعتماد على الأسواق الأجنبية للإنتاج والتسويق و الاندماج.... وغيرها.

والأهم في كل ذلك هو اهتمام الإدارة بمستوى الجودة في الإنتاج و الخدمات ورفع مستوى الأداء المقدم خاصة من قبل المنظمات الخدمية كالمؤسسات الصحية.

2-2-2 التكنولوجيا الرقمية

إن التطورات التقنية وتقنيات المعلومات تلعب دورا هاما في جميع وظائف العملية الإدارية، وبشكل خاص في التخطيط والرقابة، ولا بد للمدير أن يعي ويدرك انعكاسات ذلك على عملية الإدارة ونمط الإدارة، والإدارة لا ينبغي أن تكون بمعزل عن التقدم العلمي والتكنولوجي، وإلا كانت متخلفة عن عصرها. وهذا يعني أن على الإدارة أن

تستفيد بأخر ما توصل إليه العلم من حقائق ونظريات علمية، وأيضا أجهزة ومعدات وأدوات لتستطيع أن تواكب التقدم في مختلف القطاعات الأخرى.

كما يشار للتكنولوجيا بأنها العمليات والتقنيات والمكائن والأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات (المواد والمعلومات والأفكار) إلى مخرجات (المنتجات والخدمات). (Daft Richard L,2004,p :244)

2-3 التحكم في الكفاءات والقدرات الفكرية وتمكين العاملين: أصبحت المنظمات تعتمد أكثر فأكثر على رجل المعرفة وعلى القدرات المعرفية والفكرية أكثر من اعتمادها على المجهود البدني ، وهذا يضع تحديات أخرى أمام المدراء في كيفية إدارة المعرفة، وكذا كيفية تمكين العاملين من اتخاذ القرارات الإدارية.

أصبحت المنظمات تعتمد أكثر فأكثر على رجل المعرفة وعلى القدرات المعرفية والفكرية أكثر من اعتمادها على المجهود البدني ، وهذا يضع تحديات أخرى أمام المدراء في كيفية إدارة المعرفة، وكذا كيفية تمكين العاملين من اتخاذ القرارات الإدارية.

2-3-1 التحكم في الكفاءات والقدرات الفكرية.

تعتبر المعرفة عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد تجاه شيء معين، فلا جدال أن المعرفة عامل هام في تكوين القدرة، وهي البداية السليمة للممارسة (علي محمد عبد الوهاب، 1984، ص: 258)، فالعامل مثلا في البداية وقبل أن يجرب العمل على الآلة، يجب أن يعرف شيئا عنها، نوعها وتركيبها والسنة و خصائصها و العمليات التي تؤديها.

وتتأثر معرفة الأفراد و درايتهم لمجموعة من المتغيرات منها الخبرة العملية، فمن المعروف أن الخبرة العملية تعقل القدرة وتزيد من دراية الفرد لأبعاد ووظيفته، وكلما زادت الخبرة العملية زادت قدرة الشخص على الأداء الوظيفي بما يترك أثره على الإنتاجية (خالد يوسف الخلف - سعيد يس عامر، 1984، ص: 63)

إن العولمة وعصر الاقتصاد الرقمي دفعا منظمات الأعمال إلى الاهتمام الشمولي بالأعمال وتأثيراتها المتبادلة، وتجسد هذا الأمر بتطوير مجموعة كبيرة من المفاهيم تحاول أن تجعل هذه المنظمات أكثر نجاحا من خلال الاهتمام بمختلف جوانب العمل.

2-3-2 التمكين: يعتبر تمكين العاملين من المداخل الحديثة لمنهج الإدارة المفتوحة، ويقوم على فكرة مشاركة العاملين في القرارات ، حيث يتم تمكين العاملين من خلال منح القوة في اتخاذ القرارات ، مع تحمل المسؤولية بما يتفق مع النضج الفكري لعامل اليوم بالقياس إلى عامل الأمس ، ويساعد منهج الإدارة المفتوحة كأسلوب جديد على تمكين العاملين، من خلال السيطرة والإحساس بالملكية في تصرفاتهم مع التعويض الملائم، وليس عن طريق الحوافز فحسب، وإنما من خلال المساهمة في زيادة حقوق الملكية ليصبحوا شركاء في التقدم والنمو (سعيد يس عامر، 2002).

ويعتبر التمكين استراتيجية تنظيمية، وهو مهارة جديدة يركز على تفويض السلطة إلى أدنى المستويات الإدارية، ليصنع القرارات المنفذة بكفاءة وفاعلية للسياسات التي أعدت سابقا عند المستويات العليا. وقد برز مفهوم التمكين

في أوائل الثمانينات، ولكن الحاجة إليه الآن تظهر واضحة في ظل التغييرات المحيطة بنشاط المنظمات، والتي تعتبر الدافع الرئيسي للتطورات الجوهرية في الفكر الإداري (عطية حسين أفندي، 1999، ص ص: 52-53).

3/ تقييم أداء الموارد البشرية المتميزة.

من منطلق أن أداء الأفراد العاملين في المؤسسات يتصف بالديناميكية (عدم الثبات) نظرا لتكيفه مع البيئة المحيطة وظروف العمل السائدة، فإنه يتعين على إدارة أي مؤسسة الاهتمام بمتابعة أداء أفرادها بصفة مستمرة، ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر، حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه ومن ثم تطويره وتنميتها، وأوجه القصور فيه ومن ثم تصحيحها (علاجها) في الوقت المناسب.

3-1/ مفاهيم عملية تقييم الأداء

إن مفهوم تقييم الأداء له عدة مفاهيم، حيث يعتمد عليه المفكر أو المسؤول داخل المنشأة من أجل معرفة مدى نجاعة التكوين و التأهيل الذي قام به الفرد داخل المؤسسة ، حيث تعد فكرة تقييم الأداء من أهم الخطوات الواجب الاعتماد عليها من أجل معرفة مدى كفاءة الأفراد.

التعريف الأول:

يعرف تقييم الأداء بأنه عمليات قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة بالمستهدف كما وكيفا وفي صورة علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمستهدف.

وارتكازا على هذا المفهوم فإنه يتعين التفرقة بين نوعين من الأعمال:

- الأعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم، وهي تتميز بكونها شيئا ماديا ملموسا، يمكن حصر وحداته والتأكد من مطابقتها هذه الوحدات للمواصفات المحددة.

- الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني، مثل أعمال التخطيط والبحوث والتنظيم والإشراف والرقابة وإصدار القرارات في هذه المجالات وفي هذه الأعمال يصعب في كثير من الأحيان إيجاد معايير واضحة محددة لقياسها دون الاعتماد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بالتقييم .

التعريف الثاني:

كما يطلق على تقييم الأداء اصطلاح تقدير الكفاءة ويعني تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم وتصرفاتهم فيه وقياس مدى صلاحياتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء عملهم الحالي وتحملهم لمسؤولية وإمكانيات وظائف ذات مستوى أعلى.

3-2/ عملية إدارة وتقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء وادارتها أحد أهم مكونات ادارة الموارد البشرية، وتعتبر مخرجات عملية التقييم أحد المدخلات الأساسية، التي تستند عليها الادارة العليا للرقابة في وضع البرامج اللازمة لتخطيط الموارد البشرية وادارتها وتنميتها بالشكل المطلوب مثل خطة الموارد البشرية على المدى القصير والمتوسط وما يتفرع عنها من خطط للإحلال

والتعاقب والدورات الوظيفية، وتحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية كفايات العاملين، إضافة إلى أهمية مخرجات التقييم في تحديد جوانب القوة والضعف على مستوى الأداء الفردي والمؤسسي للوحدة التنظيمية التي يعمل بها، وإبراز الأداء المتميز من خلال إيجاد حالة من التنافس الإيجابي بين الموظفين وتحفيزهم ورفع دافعيتهم بشكل عادل وموضوعي مما ينعكس إيجاباً على سوية الأداء العام في النقابة ومستوى الخدمات المقدمة لمتلقي الخدمة.

3-3/ أهداف عملية إدارة وتقييم الأداء.

- المساهمة في تخطيط الموارد البشرية حيث أن نتائج عملية التقييم قد توضح بعض القصور في أداء بعض العاملين وذلك ليس لضعف قدراتهم ومهاراتهم وإنما يرجع لعدم انسجامهم مع متطلبات وظائفهم، وذلك يعد مدخلاً لنقلهم إلى أعمال أخرى تتفق مع قدراتهم.

- تفسير عملية تقييم الأداء في الحكم على مدى سلامة مراحل وعمليات التعيين

- تساهم عملية تقييم الأداء في رسم سياسة التدريب والتطوير للعاملين بالمنظمة من خلال معرفة نواحي القصور سواء من عدم كفاءة الأنشطة التدريبية أو من ضعف تقييم البرامج وطرق التدريب.

3-4/: عناصر إدارة الأداء.

تتكون إدارة الأداء في عدة عمليات متشابكة و متكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة و بما يحقق غايات المنظمة ذاتها، و تضم إدارة الأداء عمليات تخطيط الأداء، و توجيه الداء ، و تشخيص الأداء ، تحسين الأداء، و تطوير الأداء و تتوجه إدارة الأداء من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية إلى السيطرة بالتالي على أداء جميع الموارد الأخرى المستخدمة في النشاط ، فالفرد الذي يؤدي عملاً معنياً يستخدم فيه موارد مادية، مالية، تقنية و معلوماتية، و غيرها و سوف يطبق الأساليب و المعايير المعتمدة في خطة الأداء ، كما يضمن الاستخدام الأمثل لتلك الموارد المساعدة، و لعلنا نظيف هنا أن مسألة مهمة تقلق الإدارة عادة هي الإسراف في استخدام الخامات غالية الثمن في أثناء العمليات الإنتاجية، و لذا تصبح إدارة الأداء هي العلاج الأمثل لتلك المشكلة، حيث توضح للعامل كيف يتعامل مع الخامات و بأي معدلات، ثم يحاسب عن نتائج أداءه و مدى التزامه لخطة الأداء المقررة، و ينطبق نفس المنطق على تعامل الفرد مع الموارد الأخرى، التي نتاج له لتمكينه من تحقيق النتائج المرجوة (علي السلمي، 2001، ص: 126).

و تتشكل إدارة الأداء من عناصر مختلفة هي:

1- تخطيط الأداء: إن تخطيط الأداء هو عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، و هي تحديد هذا العمل وتوصيفه وفقاً للتصميم التقني المناسب، و أخذاً في الاعتبار قدرات و طاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل. وكذلك مع اعتبار ظروف المنظمة و إمكانياتها و المناخ المحيط بها.

2- توجيه الأداء: إدارة الأداء عملية مستمرة تبدأ بتخطيط الداء و تنتهي بالتحسين و التطوير في ضوء التقييم و التشخيص المستمر للأداء و القائمين عليه و الظروف المحيطة بهم.

و يمثل توجيه الأداء عملية اتصال مستمرة بين الرئيس والقائم (القائمين) بالعمل لضمان توفر الظروف المساعدة على تنفيذ الأداء حسب الخطة، و مواجهة التغيرات في ظروف الأداء سواء بسبب متغيرات خارجية تقع في المناخ المحيط، أو كانت هذه المتغيرات عائدة إلى القائمين بالعمل أنفسهم، حيث تتغير مستويات المهارة و القدرة و درجة التحمس للعمل بين العاملين لأسباب مختلفة.

3- تشخيص الأداء : الفكرة الأساسية في عملية تشخيص الأداء أن الأداء الفعلي غالبا ما ينحرف عن الخطة المحددة سواء من حيث الكمية، أو التوقيت ، أو الجودة، أو التقنية، أو التكلفة، حيث تدل " فجوة الأداء " على تباين موجود بين مستوى الأداء المخطط و مستوى الأداء الفعلي و يتبين هذا وقف الشكل الآتي:

الشكل رقم(1): يمثل عملية تشخيص الأداء

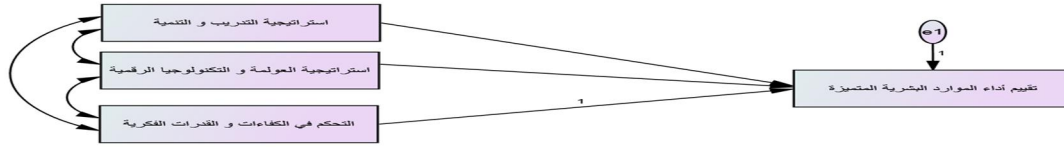


المصدر : علي السلمي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية مرجع سابق ص 165.

4 / الجانب الميداني :

شملت دراسة الحالة مجموع الموارد البشرية العاملة بمؤسسة المياه المعدنية و الغازية (AQUA SIM) التابعة لمجموعة المؤسسات الصناعية الغذائية (AGRO SIM) و هي الفرع الأول لمجمع سيم، حيث يتكون مجتمع الدراسة من 602 فرد في حين قدرت عينة الدراسة 234 فرد، اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات و الأساليب الإحصائية و البرامج الإحصائية لتحليل و تفسير النتائج، تكونت أداة الدراسة من ثلاث محاور، الأول يتكون من الخصائص الشخصية (الجنس، العمر، الصنف الوظيفي، الخبرة المهنية)، الثاني يتعلق بالتحديات الاستراتيجية، فيتكون من 20 عبارة، بينما الثالث يخص تقييم أداء الموارد البشرية المتميزة مكون من 7 عبارات باعتماد مقياس لكارت الخماسي، تم توزيع استمارات الاستبيان الكترونيا من خلال البريد الرسمي لمصلحة المتربصين، أين تم استرجاع 185 استمارة الكترونية يمكن تصور الدراسة وفق النموذج التالي:

الشكل رقم (2): نموذج الدراسة



المصدر: مخرجات amos

تم تصميم نموذج الدراسة بإتباع خطوات نمذجة المعادلة البنائية، حيث تم توصيف النموذج (Model specification) بوضع تصور نظري يستند على الجانب النظري، و بعد تحديد النموذج (Model identification) تبين أنه معين (**Over-identified**) لأن عدد البيانات كانت أكبر من احتياجاته، عليه تم اختباره للحكم على درجة نجاحه و هي خطوة تهدف للتحقق من درجة نجاح النموذج في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة و يتم هذا التحقق بالاستعانة بمؤشرات جودة المطابقة الموضحة في الجدول رقم (1)، وبالتالي تم تعديل النموذج (Model modification) للوصول إلى نموذج كفاء (Adequate model) يحاكي الواقع، يتسم بالبساطة قدر الإمكان دون أن يفقد مطابقته للبيانات، بينما يحافظ على الدلالة النظرية و مبرراته النظرية.

الجدول رقم (1): مؤشرات جودة المطابقة

Model	CMIN	df	NC	SRMR	GFI	TLI	CFI	RMSEA	AIC	BCC	BIC	ECVI
M0	175.5	8	3.10	0.06	0.81	0.715	0.829	0.04	181.5	182.3	222.3	0.825
M1	71.58	4	2.83	0.05	0.89	0.79	0.89	0.02	91.59	92.14	125.5	0.41
M2	42.49	2	1.04	0.01	0.96	0.95	0.96	0.01	28.49	29.22	72.66	0.13
	يجب أن تكون غير دالة	-	تتراوح من 1 إلى 3	أقل 0.08	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أقل من 0.05	-	-	-	-

المصدر: مخرجات Amos

مساهمة المورد البشري في تحسين الأداء في ضوء التحديات الاستراتيجية

الجدول رقم (2): ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
التحديات الاستراتيجية	20	0.981
استراتيجية التدريب و التنمية	6	0.727
استراتيجية العولمة و التكنولوجيا الرقمية	7	0.742
التحكم في الكفاءات و القدرات الفكرية و تمكين العاملين	7	0.826
تقييم أداء الموارد البشرية المتميزة	7	0.832
الإجمالي	27	0.814

المصدر: مخرجات spss

تظهر النتائج أن معامل الاتساق الداخلي Cronbach Alpha، الذي يستخدم للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، تراوحت قيمه بين 0.981 كأقصى قيمة و 0.727 كأدنى قيمة، في حين معامل الثبات الكلي بلغت قيمته 0.814 و هو يعتبر عن ثبات قوي يمكن الاعتماد عليه في إجراء التحليل الإحصائي.

الجدول رقم(3): الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
%65.40	121	ذكر
		أنثى
%29.72	55	أقل من 35 سنة
		من 35 إلى أقل من 45
		من 45 إلى أقل من 50
		55 فأكثر
%44.32	82	عامل تنفيذ
		عامل تحكم
		إطار
28.64%	53	5 سنوات أو أقل
		من 5 < 10 سنوات
		من 10 < 15 سنة
		15 سنة فما فوق
100	185	المجموع

المصدر: مخرجات spss

مساهمة المورد البشري في تحسين الأداء في ضوء التحديات الاستراتيجية

يبين لنا الجدول أعلاه، أن (121) من الموارد البشرية ذكور، إذ يمثلون نسبة 65.40% أما الباقي (64) إناث بنسبة 34.59%، كما تبين أن (64) فرد من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 35 إلى أقل من 45 سنة بنسبة 34.59%، في حين (55) منهم أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 29.72%، و أن (48) فرد تراوحت أعمارهم من 45 إلى أقل من 50 سنة بهذا يشكلون ما نسبته 25.94%، أما (18) فرد من العينة أعمارهم تجاوزت 55 سنة فأكثر بنسبة 9.72%، في حين 84 من العينة يشغلون منصب عون تحكم بنسبة 38%، كما تبين أيضا أن (82) من أفراد العينة يشغلون منصب عون تنفيذ إذ بلغت نسبتهم 44.32%، في حين (60) منهم بمنصب عون تحكم بنسبة 32.43%، أما (43) من أفراد العينة هم بمنصب إطار، إذ نسبتهم 23.24%، أما بالنسبة للخبرة المهنية، فأن (63) فردا من العينة تتراوح خدمتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 34.05%، بينما (53) منهم تنحصر مدة عطائهم في المؤسسة 5 سنوات أو أقل بنسبة 28.64%، و (48) فرد ذوي خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنوات إذ بلغت نسبتهم 14%، بينما 21 فرد خبرتهم 15 فأكثر و نسبتهم 11.35%

الجدول رقم (4) : المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور التحديات الاستراتيجية

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
استراتيجية التدريب و التنمية	3.43	0.73	الحياد
استراتيجية العولمة و التكنولوجيا الرقمية	3.92	0.72	الموافقة
التحكم في الكفاءات و القدرات الفكرية و تمكين العاملين	3.95	0.75	الموافقة
الكلبي	3.57	0.86	الحياد

المصدر: مخرجات spss

يظهر الجدول أعلاه، أن محور التحديات الاستراتيجية حاز على درجة الحياد من قبل الأفراد عينة الدراسة، بينما التحكم في الكفاءات و القدرات الفكرية و تمكين العاملين نال أعلى متوسط حسابي و استراتيجية التدريب و التنمية على أقل متوسط حسابي.

الجدول رقم (5) : المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور تقييم أداء الموارد البشرية المتميزة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
تقييم أداء الموارد البشرية المتميزة	3.84	0.90	الموافقة

المصدر: مخرجات spss

يظهر الجدول أن محور تقييم أداء الموارد البشرية المتميزة حاز على موافقة الأفراد عينة الدراسة.

4-2 اختبار فروض الدراسة

4-2-1 اختبار الفرضية:

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية التي مفادها يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحديات الاستراتيجية في تقييم أداء الموارد البشرية المتميزة بمجمع سيم، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد القياسي.

الجدول رقم (6): تحليل الانحدار المتعدد لأثر التحديات الاستراتيجية في تقييم أداء الموارد البشرية المتميزة

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية (T)	Beta B	معامل التحديد R^2	القيمة (F)	الدلالة الإحصائية (F)
استراتيجية التدريب و التنمية	0.542	0.283	0.000	0.121	0.582	87.354	0.000
استراتيجية العولمة و التكنولوجيا الرقمية	0.697	6.335	0.000	0.387			
التحكم في الكفاءات و القدرات الفكرية و تمكين العاملين	0.817	8.637	0.000	0.576			
التحديات الاستراتيجية	0.847						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

المتغير التابع: تقييم أداء الموارد البشرية المتميزة

يبين الجدول رقم (6) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحديات الاستراتيجية (استراتيجية التدريب و التنمية، استراتيجية العولمة و التكنولوجيا الرقمية، التحكم في الكفاءات و القدرات الفكرية و تمكين العاملين) في تقييم أداء الموارد البشرية المتميزة بمجمع سيم، حيث معامل الارتباط (R) بلغت قيمته (0.542) بالنسبة استراتيجية التدريب و التنمية (0.697) استراتيجية العولمة و التكنولوجيا الرقمية (0.817) التحكم في الكفاءات و القدرات الفكرية و تمكين العاملين، بقيمة إجمالية التحديات الاستراتيجية قدرت بـ (0.847) أي توجد علاقة طردية قوية بين التحديات الاستراتيجية و تقييم أداء الموارد البشرية المتميزة، دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.000) يشير معامل التحديد R^2 إلى أن التحديات الاستراتيجية تفسر ما نسبته (58.2%) من التباين الحادث في متغير تقييم أداء الموارد البشرية المتميزة، أما باقي النسبة (41.8%) فتعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى تفسر تقييم أداء الموارد البشرية المتميزة لم ترد ضمن الدراسة، كما تبين وجود أثر إيجابي (معنوي) دال إحصائياً، إذ بلغت قيمة T (0.283) (6.335) (8.637) بدلالة إحصائية (0.000) على التوالي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.121) (0.387) (0.576) و تبين أن متغير التحكم في الكفاءات و القدرات الفكرية و تمكين العاملين الأكثر تأثيراً في

متغير في تقييم أداء الموارد البشرية المتميزة ، و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) (87.354) و التي هي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، بالتالي النتائج تشير إلى قبول الفرضية الرابعة.

خاتمة:

يعتبر الأداء الاقتصادي وأداء الأفراد من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد والمجتمعات بصفة عامة حيث ينعكس أداء الأفراد في الورشات والمصانع على الاقتصاد الوطني فكلما كان أدائهم جيد كلما كانت المرودية على المستوى الجزئي أي المؤسسة جيدة وعليه تنعكس بصفة عامة على الاقتصاد الوطني، وانطلاقاً من هذه الأهمية الكبيرة للأداء الاقتصادي فقد أدركت الدول المتقدمة على العموم وبدأت الدول النامية على وجه الخصوص التركيز عليه لتحقيق معدلات نمو أعلى في مستويات الانتاجية والعائد وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الانتاجية لديها، على الرغم من الندرة التي تعانيها في توفير بعض الشروط المطلوبة في عناصر الإنتاج والتي تتركز في ندرة رأس المال في البعض منها.

ومن هذا الجانب يستخدم أرباب الأعمال والأفراد بصفة دائمة بعض الأنواع الرسمية أو غير الرسمية لتقييم الأداء فمثلاً يلجأ الأفراد إلى ذلك عندما يتناقشون حول كيفية أداء الآخرين لمسؤولياتهم، وكذلك بالنسبة للهيئة الإدارية فهي تلجأ إلى مثل هذه الوسائل عندما يوجهون النقد والثناء للفرد، وعند تعديل أنظمة الأجور والحوافز، أو ترقية فرد معين وتفضيله عن الآخرين.

وعليه كل هذه العناصر تؤثر بصفة مباشرة أو أخرى على أداء الأفراد على مستوى المؤسسة ومنه على مستوى الكلي أي الاقتصاد الوطني.

إن تقييم أداء الأفراد وفعاليتهم من خلال برامج التكوين لا تتحقق فقط بحسن التخطيط والتصميم لها، وإنما تعتمد أيضاً على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التكويني، وتتأثر كذلك باقتناع المتكويين وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التكوين وأهدافه.

فالتقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التكويني وقياس مدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المنظمة ككل، وبناء على ما تقدم يهدف التقييم بصفة عامة إلى التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة التي تلبي الاحتياجات التكوينية، وكذا قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات والقدرات والمعلومات المكتسبة من التكوين.

يعتبر تقييم أداء وكفاءة التكوين جزءاً هاماً من أنظمة وخطط التكوين، وتظهر أهمية هذا الجزء لسبب أنه يوضح لنا ما إذا كانت أنظمة وخطط التكوين الحالية ناجحة أم لا، وبالتالي فهو يحكم بصورة مسبقة على ما إذا كانت نفس الأنظمة والبرامج ستنجح أم لا.

وكم من دولة نامية ومنها مصر على سبيل المثال بذلت جهودا كبيرة في تكوين مواردها البشرية ، وأنفقت أموالا وجهودا في تحديد الحاجات التكوينية وفي تصميم البرامج إلا أنها غالبا ما تتقاعس عند وضع أنظمة تقييم هذه البرامج، ويؤدي هذا الوضع إلى فشل كثير من البرامج التكوينية وبرامج التنمية.

وعليه تفيد عملية تقييم الأداء للأفراد في المنشآت الاقتصادية منها الانتاجية خاصة في معرفة مدى فعالية البرامج التكوينية التي قامت بها مختلف الإدارات ، وسطرتها كهدف من أجل تطوير برامجها التنموية وجعلتها كعامل من العوامل الواجب اتباعها من أجل تطوير القدرات الإنتاجية للمؤسسة في معرفة وضعيتها المؤسسة من حيث المردودية على العموم وأداء الأفراد وتطوير قدراتهم الأدائية على وجه الخصوص.

✓ لقد أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحديات الاستراتيجية في تقييم أداء الموارد البشرية المتميزة بمجمع سيم، حيث فسر (المتغير المستقل) التحديات الاستراتيجية ما نسبته (58.2%) من التباين الحادث في متغير تقييم أداء الموارد البشرية المتميزة (كمتغير تابع).

✓ كما بينت الدراسة أن التحكم في الكفاءات و القدرات الفكرية و تمكين العاملين هي المتغير المستقل الأكثر تأثيرا في تقييم أداء الموارد البشرية المتميزة، حيث بلغت قيمة معامل التأثير $\beta (0.576)$ ، بينما استراتيجية التدريب و التنمية الأقل تأثيرا في تقييم أداء الموارد البشرية المتميزة، حيث بلغت قيمة معامل التأثير $\beta (0.121)$.

✓ بينت النتائج وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التحديات الاستراتيجية و تقييم أداء الموارد البشرية المتميزة بمجمع سيم، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.847) أي بنسبة (84.7%)

✓ كما بينت النتائج أن التحكم في الكفاءات و القدرات الفكرية و تمكين العاملين هي المتغير المستقل الأكثر ارتباطا بتقييم أداء الموارد البشرية المتميزة بمجمع سيم، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.817) بينما استراتيجية التدريب و التنمية هي المتغير المستقل الأقل ارتباطا حيث بلغ معامل الارتباط (0.542)

المراجع:

- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- محفوظ جودة، حسن الزعبي، ياسر المنصور، منظمات الأعمال، دار وائل للنشر عمان ، ط2، 2008.
- أحمد عقاد جاويش: إدارة الجودة الشاملة و التدريب، إدارة الجودة الشاملة والتدريب، مجلة إدارة الأعمال الصادرة عن جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 89، يوليو 2000.
- عبد الرحمان الشقاوي: التدريب الإداري لتنمية، معهد الإدارة العامة، مصر 1985،
- زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، 1989.
- محمود محفوظ: الحديث عن استيعاب التقني والفاعل لقوى التنمية البشرية، مجلة الإدارة العدد 27 ليليو 1999.
- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر القاهرة، 2001.
- علي السلمي: مفهوم العولمة وانعكاساتها على الإدارة في منظمات الأعمال، مجلة الإدارة العدد 27، يوليو 1995.
- علي السلمي: حواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر القاهرة، 2001.

سعيد يس عامر: التغيير والإدارة على المكشوف، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني عشر 2002، مركز وايد سرفيس القاهرة.

عطية حسين أفندي: التمكين الإداري (صفحة جديدة في عالم الإدارة)، مجلة الأهرام الاقتصادي القاهرة، العدد 1566، يناير 1999.

علي مُجَّد عبد الوهاب: العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين الشمس القاهرة، 1984.

خالد يوسف الخلف-سعيد يس عامر: الإنتاجية القياسية، دار المريخ الرياض، 1984.

محمود جودة، حسن الزعبي، ياسر المنصور، منظمات الأعمال، دار وائل للنشر عمان، ط2، 2008، ص174.

أحمد عقاد جاويش: إدارة الجودة الشاملة و التدريب، إدارة الجودة الشاملة والتدريب، مجلة إدارة الأعمال الصادرة عن جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 89، يوليو 2000، ص 18.

عبد الرحمان الشقاوي: التدريب الإداري لتنمية، معهد الإدارة العامة، مصر 1985، ص 09

زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، 1989، ص 255.

محمود محفوظ: الحديث عن استيعاب التقني والفاعل لقوى التنمية البشرية، مجلة الإدارة العدد 27 ليوليو 1999، ص 24.

علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر القاهرة، 2001، ص 369

علي مُجَّد عبد الوهاب: العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين الشمس القاهرة، 1984، ص 255

علي مُجَّد عبد الوهاب: نفس المرجع أعلاه، ص 256

حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، 2009، ص246

أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 355.

علي السلمي: مفهوم العولمة وانعكاساتها على الإدارة في منظمات الأعمال، مجلة الإدارة العدد 27، يوليو 1995، ص 08

علي السلمي: خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص135

علي مُجَّد عبد الوهاب: العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مرجع سابق، ص258.

خالد يوسف الخلف-سعيد يس عامر: الإنتاجية القياسية، دار المريخ الرياض، 1984، ص63.

سعيد يس عامر: التغيير والإدارة على المكشوف، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني عشر 2002، مركز وايد سرفيس القاهرة.

عطية حسين أفندي: التمكين الإداري (صفحة جديدة في عالم الإدارة)، مجلة الأهرام الاقتصادي القاهرة، العدد 1566، يناير 1999، ص ص 52- 53.

Robert Fulmer(1983), The New Management,3rd Ed London
Macmillan,pp:279-280.

Daft Richard L, "Organization Theory and Design", THOMSSON, 8 éd,
U.S.A, 2004, P244.