

أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتها -دراسة حالة الموارد البشرية العاملة

بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة.

أ.حمود حيمر.

- المؤسسة: المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة.

- المعهد: معهد العلوم الاقتصادية.

- البريد الإلكتروني: h.himeur@centre-univ-mila.dz

ملخص:

تطرقنا في بحثنا هذا إلى موضوع تحسين أداء الموارد البشرية ومعوقاته، لكونه تحدي كبير تواجهه المؤسسات الاقتصادية عمومية كانت أو خاصة، بسبب التطورات السريعة التي تعرفها بيئتها العامة ومتطلبات الوظائف، مما يؤدي إلى تراجع مستويات أداء مواردها البشرية في حال عدم تزويدها بالكفاءات الضرورية لمواكبة هذه التطورات، الأمر الذي يحمل المؤسسات تكاليف باهضة، وهنا تطرح إشكالية مدى نجاح عملية التحسين، وبالتالي ضرورة دراسة الأسباب الحقيقية التي تعيق هذه العملية. وقد توصلنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع إلى أن تحسين الأداء الوظيفي مهم بالنسبة للمؤسسات ولمواردها البشرية على حد سواء، وأن المؤسسات تتحمل جزءاً كبيراً من معوقات تحسين أداء مواردها البشرية، خاصة المتعلقة بضعف نظم التعويضات وقلة الوسائل الضرورية للعملية، لكن هذا لا يعني الموارد البشرية من تحمل جزء من المسؤولية طالما أن العملية تم الجميع.

، الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية؛ الكفاءات؛ الأداء؛ تحسين الأداء؛ المعوقات.

- Abstract:

In this research, we discussed the issue of improving the performance of human resources and its obstacles, which is a great challenge faced by both public and private economic institutions, because of rapid environment developments and job requirements, which leads to a decline in the performance of human resources in the absence of the necessary competencies to cope with these developments, Which carries institutions expensive costs, and here raises the question of how successful the process of improvement, and therefore the need to study the real reasons that hinder this process. In this study, we found that improving performance is important for both institutions and their human resources, and that the institutions bear a large part of the obstacles to improving the performance of their human resources, in particular the weakness of the compensation systems and the lack of means necessary for the process. Take part of the responsibility as long as the process is of interest to everyone.

Keywords: Human resources; competencies; performance; performance Improvement; constraints.

- مقدمة:

تسعى المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها إلى ترشيد التكاليف، والاستغلال الأمثل لمواردها عامة، والبشرية منها بصفة خاصة، لكون هذه الأخيرة تمثل المحرك الذي يدفع بقية الموارد المادية ويوجهها لبلوغ أهداف المؤسسة وتحقيق مصالحها، وبالتالي فبقاء المؤسسات وتميزها مرتبط بمدى فعالية مواردها البشرية، لهذا السبب تسعى جاهدة لتحسين أداء هذه الأخيرة باستمرار، خاصة في ظل التطورات السريعة التي تشهدها بيئتها

الاقتصادية والإجتماعية والسياسية، لكن تحسين الأداء يحمل المؤسسات تكاليف باهضة، الأمر الذي يستدعي تقييم مدى فعالية هذه العملية، والإشكالية تكمن في عدم تحقيق هذه العملية للغاية منها في كثير من الحالات ولدى عديد المؤسسات -خاصة العمومية منها- وبالتالي تأتي ضرورة معرفة المعوقات التي من شأنها الحيلولة دون بلوغ الأهداف المرجوة منها. وفي هذا الإطار يمكن صياغة إشكالية البحث في السؤال التالي:

ما مدى أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات، وماهي المعوقات التي تحول دون تحقيق الغاية منها بمؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة؟

ضمن هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل تحسين الأداء مهم بالنسبة للموارد البشرية فقط، أم أنه يهم المؤسسات كذلك؟
 - 2- هل معوقات تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة صيدال بقسنطينة مصدرها المؤسسة؟
 - 3- هل معوقات تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة صيدال بقسنطينة مصدرها نقص الكفاءات؟
- لحل إشكالية البحث والوصول إلى الأسباب الحقيقية التي تعيق تحسن أداء الموارد البشرية العاملة بمؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة كعينة للدراسة، انطلقنا من الفرضيات التالية:

- 1- تحسين الأداء مهم بالنسبة للموارد البشرية والمؤسسات على حد سواء؛
- 2- معوقات تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة مصدرها المؤسسة.
- 3- معوقات تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة نابعة من نقص كفاءة مواردها البشرية؛

أولاً- أهمية البحث:

يمكن إبراز أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- حاجة المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية لمعرفة الأسباب التي تعيق تحسين أداء مواردها البشرية؛
- حاجة المؤسسات إلى ترشيد تكاليف تحسين أداء مواردها البشرية؛
- حاجة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى معرفة مدى أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية، ولماذا الحاجة إليها؛
- تقديم صورة واضحة عن واقع تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية عينة الدراسة، وتحسيسها بضرورتها؛
- توجه المؤسسات الحديثة نحو التركيز على كفاءات الموارد البشرية وأدائها كسبيل للنجاح، في ظل حدة المنافسة على المستويين المحلي والعالمي؛
- المساهمة في تحسين إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ثانياً- أسباب اختيار الموضوع:

وقع اختيارنا على موضوع تحسين أداء الموارد البشرية ومعموقاته، لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية، نوجزها في النقاط التالية:

- كون موضوع البحث يقع ضمن مجال إهتمامات الباحث؛
- الرغبة في الاطلاع عن قرب على واقع تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية؛
- تراجع معنويات الموارد البشرية العاملة بالمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، والذي ينعكس مباشرة على مستويات أدائها الوظيفي؛

- أهداف البحث:

نسعى من خلال بحثنا هذا إلى بلوغ الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على مدى أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات ولمواردها البشرية؛
- الاطلاع على واقع تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة؛
- معرفة الأسباب الحقيقية التي تحول دون تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة؛
- تقديم بعض الإقتراحات التي من شأنها المساهمة في تحسين مستويات أداء الموارد البشرية العاملة بمؤسسة صيدال بقسنطينة.

- منهجية البحث:

إعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة، من أجل الإحاطة بمختلف جوانبه والوصول إلى الأهداف المسطرة. وقد قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة محاور رئيسية، حيث اعتمدنا التسلسل من الكل إلى الجزء، حيث انطلقنا من الإطار النظري لتحسين أداء الموارد البشرية وذلك من خلال محور أول، ثم انتقلنا للحديث عن خطوات عملية تحسين أداء الموارد البشرية ومعوقاتها في محور ثاني، وأخيراً خصصنا محوراً ثالثاً لدراسة واقع تحسين أداء الموارد البشرية ومعوقاته بمؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة، كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع.

المحور الأول: تحسين أداء الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المحور إلى ماهية تحسين أداء الموارد البشرية، ومدى أهمية هذه العملية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، وكذا مداخلها والخطوات التي تتم من خلالها، كل ذلك سنوضحه في النقاط التالية:

أولاً- ماهية تحسين الأداء وأهميته:

معرفة ماهية الشيء تمكّن من استخدامه على الوجه الصحيح، كما أنّ إدراك الماهية يُبيّن لنا مدى الأهمية، هذا ما سنوضحه فيما يلي:

1- ماهية تحسين أداء الموارد البشرية (Performance Improvement):

سنحاول توضيح ماهية تحسين أداء الموارد البشرية من خلال استعراض لجملة من التعريفات، واستخلاص التعريف الشامل لها، ونبين الفرق بين التحسين والتطوير فيما يلي:

أ- ماهية تحسين أداء الموارد البشرية: عزّف محمّد كمال مصطفى تحسين الأداء بأنه وجود مشكلة

تحتاج الى حل، وهذا يتطلب القيام بفعل ما لحل هذه المشكلة أو التخفيف من حدتها.⁽¹⁾ نلاحظ أنّ صاحب هذا التعريف حاول توضيح معنى تحسين الأداء من خلال الهدف من هذه العملية، أي الحاجة إلى التحسين تظهر عندما يكون هناك مشكل في أداء الموارد البشرية، كما أشار إلى مضمون عملية التحسين المتمثل في القيام بأفعال والتدخل لحل مشكلة أداء الموارد البشرية. لكنّه لم يفصّل فيما تتمثل هذه الأفعال، ولم يشر إلى الطرف أو الأطراف التي يجب عليها التدخل لحل المشكلة.

عرّف محمد قدري حسن تحسين أداء الموارد البشرية كما يلي: تحسين الأداء يعني اتخاذ الإجراءات والقيام بالممارسات التي من شأنها تصحيح الأخطاء والانحرافات التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء.⁽²⁾ نلاحظ أنّ محمد قدري يشاطر سابقه الرأي حول كون عملية تحسين الأداء هي عملية تصحيحية، أي تؤدي إلى تدارك الأخطاء، كما أنّها تتطلب اتخاذ إجراءات معيّنة والشّيء الجديد في هذا التعريف الأخير هو تطرقه للعلاقة بين تحسين الأداء وتقييم الأداء، حيث بيّن أنّ عملية التحسين ترتكز أساساً على نتائج تقييم أداء الموارد البشرية.

يرى محمد جاسم الشّعبان ومحمد صالح الأبعج أنّ تحسين أداء الموارد البشرية يعني وضع برامج لتدريبها وتنمية كفاءتها تحت إشراف وتوجيه المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، بهدف معالجة النتائج السلبية التي تمّ اكتشافها عند تقييم أداء الموارد البشرية.⁽³⁾

نلاحظ أنّ هذا التعريف الأخير تضمن محتوى عملية تحسين أداء الموارد البشرية، والمتمثل في وضع برامج للتدريب وتنمية الكفاءات، كما تضمن التعريف السابق تحديد الجهة المسؤولة عن عملية التحسين، وهي إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، كما تطرّق إلى الهدف من هذه العملية وهو إصلاح الخلل الموجود في أداء الموارد البشرية، والذي تمّ التعرف عليه من خلال عملية تقييم الأداء.

بناءً على تعريفات تحسين الأداء، وبالاستعانة بتعريفات إدارة الأداء السالفة الذكر يمكننا تعريف تحسين أداء الموارد البشرية كما يلي: تحسين أداء الموارد البشرية هي عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات في إطار إدارة الأداء، وتتضمن هذه العملية وضع برامج لتنمية كفاءات الموارد البشرية وتدريبها، من أجل تصحيح انحرافات الأداء التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء.

ب- الفرق بين تحسين الأداء وتطوير الأداء:

يقصد بتحسين الأداء (Performance Improvement) علاج القصور أو الانحراف في مستوى أداء الموارد البشرية الفعلي عن مستوى الأداء المستهدف، لأسباب تتعلق بعناصر الأداء، وهذا في المدى القصير والمتوسط. بينما تطوير الأداء (Performance Development) يعني الوصول بمستوى أداء الموارد البشرية إلى مستويات أعلى من تلك المستويات السابقة، ولو لم يكن هناك قصور في الأداء، وبالتالي التفوق على المنافسين. ومن هذا المنطلق فالتحسين يعني الإصلاح والصيانة ولا يستغرق وقتاً طويلاً، بينما التطوير يستمر لفترة طويلة وتكلفته أكبر مقارنة بالتحسين.⁽⁴⁾

تحسين أداء الموارد البشرية يعني التخلص من العيوب التي تشوبه، مهما كان مصدرها (المؤسسة، العمل أو

الموارد البشرية)، وهذا دون الحاجة إلى استثمار كبير في تغيير نظم الإنتاج وأساليبه وإمكانياته، فالتحسين يكون بالاعتماد على الموارد والإمكانيات المتاحة، وبالتركيز على علاج المخالفات والأخطاء التي تعيق أداء الموارد البشرية لوظائفها كما ينبغي. بينما تطوير الأداء يكون من خلال اعتماد نظم وأساليب وإمكانيات جديدة بالمؤسسة، فهو بذلك يتطلب القيام باستثمارات إضافية لتحقيقه.⁽⁵⁾

بناءً على ما سبق نستنتج أن تحسين الأداء ضرورة حتمية لتصحيح الخلل في حالة ملاحظة تدهور مستوى أداء الموارد البشرية مقارنة بالأداء المستهدف مهما كان مصدره، أي أنه بمثابة إعادة القطار إلى السكة، وهذا بالاعتماد على أقل التكاليف. بينما تطوير الأداء يعتبر خياراً إستراتيجياً بالنسبة للمؤسسات، لكونه يستهدف الرقي بأداء مواردها البشرية إلى أعلى المستويات، من خلال تنمية كفاءاتها وتطوير أساليب الإنتاج وظروف العمل، الأمر الذي يحملها تكلفة أكبر، لكنه يعود عليها بنتائج أفضل على المدى البعيد.

وضح محمد عبد الوهاب الفرق بين تحسين أداء الموارد البشرية وتطويره من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): المقارنة بين تحسين الأداء وتطوير الأداء

تطوير الأداء	تحسين الأداء
- يتكرر مستويات أعلى لم تكن موجودة أصلاً.	- يعالج عيوب الأداء الحالية.
- يعتمد على تكوين موارد بشرية مختصة في الابتكار والإبداع.	- يعتمد على الإمكانيات الذاتية للموارد البشرية بالاستعانة بفرق الصيانة المختصة.
- يستغرق وقتاً طويلاً، وتكلفته باهظة.	- لا يستغرق وقتاً طويلاً وتكلفته منخفضة.

المصدر: محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014م، ص284.

02- أهمية تحسين أداء الموارد البشرية:

يمكن توضيح أهمية تحسين أداء الموارد البشرية من خلال النقاط التالية:⁽⁶⁾

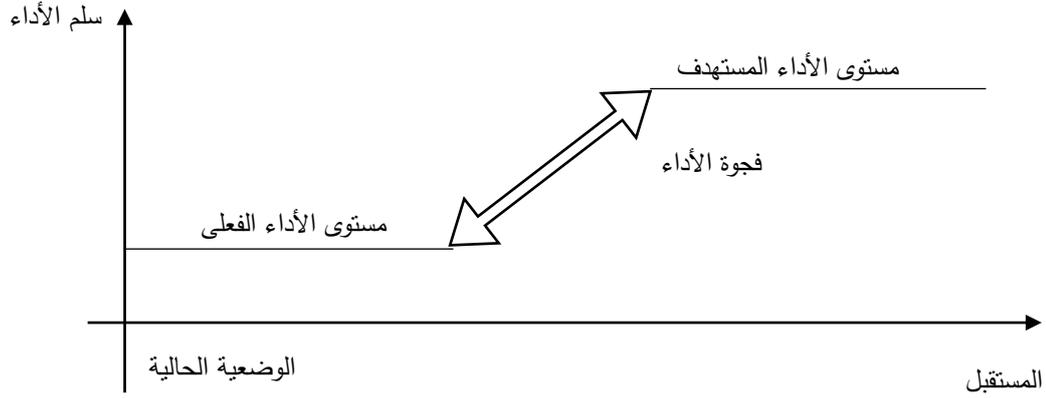
- أ- تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة ومواردها البشرية في ذات الوقت؛
- ب- وضع خطط واضحة المعالم في ظل الإستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- ج- علاج الخلل الموجود في مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية، وضمان تحقيق الأداء المستهدف؛
- د- تحقيق قيادة فعّالة للموارد البشرية وتوفير متطلبات إدارتها؛
- هـ- توفير المتابعة الدائمة لتطورات أداء الموارد البشرية بالمؤسسة؛
- و- بالإضافة إلى النقاط السابقة، تسمح عملية تحسين أداء الموارد البشرية بتحقيق ما يلي:⁽⁷⁾
- و- رفع فعالية الأداء التنظيمي الكلي للمؤسسة، وضمان الإستمرار في نشاطها؛
- ز- زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج بالمؤسسة؛
- ح- إستفادة الموارد البشرية من امتيازات مالية ومعنوية، بالإضافة إلى ضمان مستقبلها الوظيفي.

03- فجوة الأداء:

لاحظنا من خلال تعريف تحسين أداء الموارد البشرية أنّ هذه العملية تبدأ عندما يتمّ إكتشاف إنحرافات في مستويات أدائها، وفي هذا الإطار صادفنا مصطلح فجوة الأداء، التي سنعرّفها ونبيّن مختلف أنواعها فيما يلي:

أ- تعريف فجوة الأداء (Performance Gap):

تُعرف فجوة الأداء بأنّها الفرق بين مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية، وبين مستوى الأداء المستهدف من طرف المؤسسة، وهو ما يوضّحه الشكل التالي⁽⁸⁾:



- الشكل رقم (01): فجوة الأداء

-Source: John P. Wilson, Human Resources Development, 2nd Edition, Kogan page education, London, 2005, p.143.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أنّ مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية يقع تحت مستوى الأداء المستهدف من طرف المؤسسة، أي يوجد فرق بين هذين المستويين يُسمّى بفجوة الأداء. وبالتالي يكون الهدف من تحسين الأداء هو الرّقي بمستوى الأداء الفعلي إلى المستوى المستهدف مستقبلاً.

ب- أسباب حدوث فجوة الأداء:

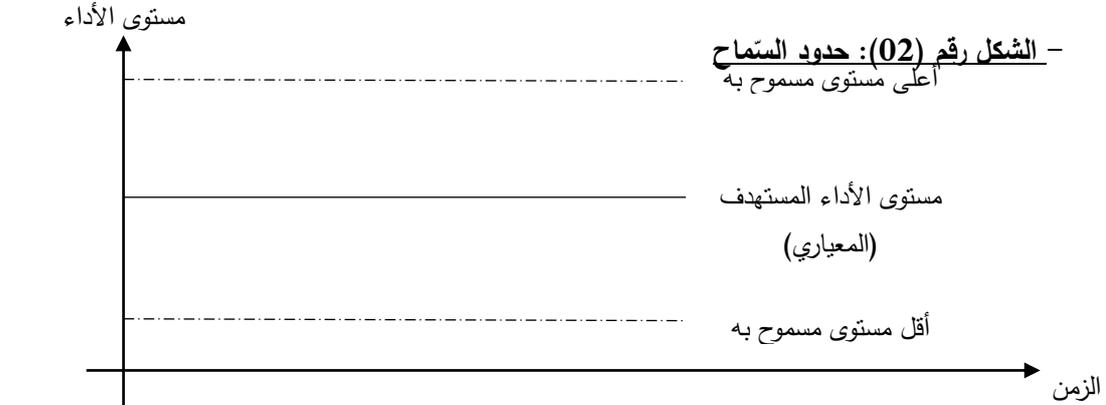
تحدث فجوات الأداء للأسباب التالية:⁽⁹⁾

- عدم قدرة الموارد البشرية على أداء العمل (لا يستطيع)؛
 - عدم رغبة الموارد البشرية في العمل (لا يريد)؛
 - عدم معرفة الموارد البشرية لكيفية العمل (لا يعرف كيف)؛
- توجد أسباب أخرى لحدوث فجوات الأداء ذكرها محمد قدرتي حسن فيما يلي:⁽¹⁰⁾
- انخفاض الجهد المبذول من طرف الموارد البشرية، بسبب عدم فعالية نظام التّحفيز والدّافعية بالمؤسسة؛
 - نقص الكفاءة، أي قلة المعرفة والقدرات الفنية لدى الموارد البشرية؛
 - معوّقات خارجية، أي خارجة عن نطاق تحكّم المؤسسة.
- يمكن تصنيف مسببات فجوة الأداء في ثلاث فئات رئيسية كما يلي:⁽¹¹⁾

- أسباب مرتبطة بالموارد البشرية في حدّ ذاتها؛
- أسباب تتعلق بالوظائف التي تشغلها؛
- أسباب متعلّقة ببيئة العمل وظروفه.

ج- حدود السّماح (Tolerance Limits):

عند مقارنة الأداء الفعلي للموارد البشرية بالأداء المستهدف الذي تمّ التخطيط له مسبقاً، تسمح المؤسسات ببعض الانحرافات، بشرط ألا تتعدى هذه الانحرافات مجالاً محدّداً، سواءً كان هذا الانحراف بالزيادة أو بالتقصان، وعلى هذا الأساس تُحدّد المؤسسات أقلّ مستوى يمكن أن ينزل إليه أداء الموارد البشرية ويعتبر أداءً مقبولاً، وأعلى مستوى يمكن أن يصل إليه هذا الأخير، وكلّ الوضعيات التي تقع بين هذين المستويين تعتبر أداءً مقبولاً، ويسمّى المجال المحصور بين أعلى وأقلّ مستوى مقبولان بحدود السّماح، ويمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:⁽¹²⁾



-Source : Copyrights RRC business training, **Human Resource Management**, P.138, (Site web: www.abeuk.com, 14/12/2015, 18:03^h).

يبيّن الشكل رقم (02) أنّ المؤسسات تُحدّد مستوى أداء معياري يعتبر أداءً مستهدفاً، وتسمح للموارد البشرية بتحقيق مستويات أداء أعلى من مستوى الأداء المعياري أو أقلّ منه، بشرط ألا يخرج الأداء الفعلي للموارد البشرية من الشريط المحصور بين أعلى مستوى وبين أقلّ مستوى مسموح بهما، وهو الشريط المحصور بين الخطّين المتقطعين في الشكل السابق، وبالتالي تتفادى المؤسسة أثر الإرتيابات التي قد تحدث عند تقييم أداء مواردها البشرية، مع الحرص على التحكم في الإتجاه العام للأداء، وبالتالي تمثّل حدود السّماح حجم الفجوة التي يمكن أن تحدث في أداء الموارد البشرية ولا تعيرها المؤسسة أيّ اهتمام، لكونها حالة عادية بالنسبة إليها.

ثانياً- مداخل تحسين أداء الموارد البشرية

تتطلّب عملية تحسين أداء الموارد البشرية القضاء على فجوة الأداء السّالفة الذكر، وهذا بدوره يتطلّب معرفة أسبابها الحقيقية، والتي تمّ تصنيفها حسب مصدرها إلى ثلاث فئات رئيسية هي: أسباب متعلّقة بالموارد البشرية، أسباب مرتبطة بالوظائف التي تشغلها هذه الأخيرة وأسباب مصدرها ظروف العمل، وبناءً على هذه المسبّبات يمكن تحسين أداء الموارد البشرية عبر ثلاثة مداخل رئيسية، هي:⁽¹³⁾

01- مدخل تحسين الموارد البشرية: يستند هذا المدخل على اعتبار أن الموارد البشرية هي سبب حدوث فجوة الأداء، وبالتالي حل هذه المشكلة يكمن في تعديل سلوكاتها، وهذا بعد التأكد من صحة هذا الافتراض، وفي هذا الإطار يمكن إتباع أحد السبل التالية:

- أ- **التركيز على جوانب القوة:** في هذه الحالة تقوم المؤسسة بتشجيع الجوانب الإيجابية في سلوكيات الموارد البشرية لتصير أفضل، بغض النظر عن الجوانب السلبية فيها.
- ب- **التركيز على الأداء المرغوب:** يعتمد هذا الأسلوب على دفع الموارد البشرية للقيام بما يحقق أهداف المؤسسة، وهذا يتطلب تحقيق الإنسجام بين متطلبات الوظائف وبين دوافع الموارد البشرية التي تشغلها، حتى لا تتعارض هذه الأخيرة مع أهداف المؤسسة.
- ج- **ربط الأداء بالأهداف الشخصية للموارد البشرية:** تسعى المؤسسات في هذه الحالة إلى محاولة وضع أهداف ومعايير للأداء تكون متوافقة مع أهداف مواردها البشرية، وبالتالي تضمن سعي هذه الأخيرة إلى تحقيقها طالما أنها ترى فيها تحقيقاً لتطلعاتها، فتسود بالمؤسسة روح الرقابة الذاتية والمسؤولية الجماعية عن تحقيق أهدافها.

02- مدخل تحسين الوظيفة:

- يعتبر التوافق بين متطلبات الوظائف وبين كفاءات الموارد البشرية التي تشغلها شرطاً ضرورياً لنجاحها في أداء مهامها على أكمل وجه، وفي هذا الإطار يمكن القيام بالإجراءات التالية:
- أ- تحديد المهام الوظيفية الضرورية لبلوغ الأداء المستهدف؛
 - ب- تحديد الموارد البشرية المناسبة للقيام بهذه المهام؛
 - ج- تصميم الوظائف على الوجه الملائم؛
 - د- توفير المرونة في العمل وتبادل المهام والوظائف بالمؤسسة؛
 - هـ- تكليف الموارد البشرية بمهام خاصة من وقت لآخر.

03- مدخل تحسين بيئة العمل:

تعني بيئة العمل الظروف المحيطة بالوظيفة، أي المناخ التنظيمي الذي تعمل به الموارد البشرية، مثل: أسلوب القيادة والإشراف بالمؤسسة، التنظيم المعتمد بها، بالإضافة إلى الموارد المادية المستخدمة في العمل، دون إهمال الجانب المعنوي للموارد البشرية.

إقترح محمّد قدرى حسن تحسين بيئة عمل الموارد البشرية من خلال الإجراءات التالية:⁽¹⁴⁾

- أ- **القيادة الناجحة:** يتطلب ذلك تحلي قادة الموارد البشرية بالثقة بالنفس وبالآخرين، والقدرة على التأثير فيهم بما يخدم مصلحة المؤسسة ومصلحة مواردها البشرية في ذات الوقت؛
- ب- **تمكين الموارد البشرية:** نعني به منحها بعض الصلاحيات للمشاركة في تحمّل المسؤولية بالمؤسسة، وذلك في ظل تعهدتها بالاستخدام الفعال لهذه الصلاحيات؛

ج- تنمية كفاءات الموارد البشرية وتدريبها: يعني ذلك توفير بيئة عمل وظروف تمكنها من التزود بالمعارف والكفاءات الضرورية لأداء وظائفها كما ينبغي؛

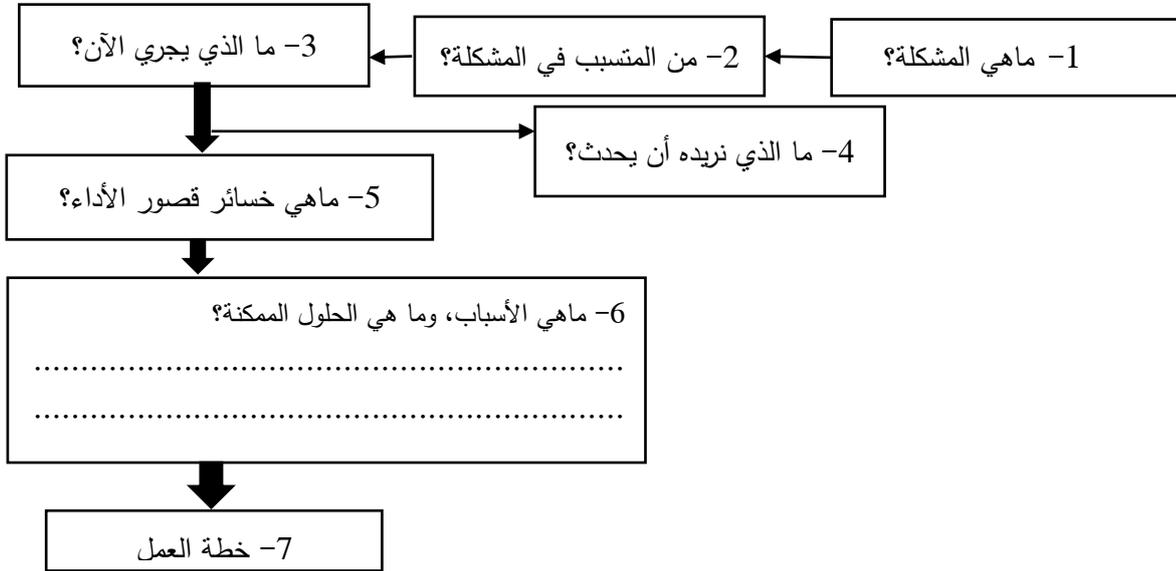
د- التحفيز الفعال: يعتبر التحفيز الفعال أحد أهم مقومات بيئة العمل، ويعني القدرة على التأثير في دوافع الموارد البشرية وتوجيهها لمصلحة المؤسسة، دون المساس بمصالحها الشخصية.

المحور الثاني: خطوات تحسين أداء الموارد البشرية، معوقاتنا وشروط نجاحها

تتم عملية تحسين أداء الموارد البشرية من خلال جملة من العمليات الفرعية التي يمكن ترتيبها في شكل خطوات متتابعة، كما يمكنها أن تواجه جملة من المعوقات. هذا ما سنوضحه فيما يلي:

أولاً- خطوات تحسين أداء الموارد البشرية:

يرى نيجيل هاريسون (Nigel Harrison) أنّ عملية تحسين أداء الموارد البشرية تتم من خلال سبع عمليات رئيسية،⁽¹⁵⁾ كما هو موضح في الشكل التالي:



- الشكل رقم (03): خطوات تحسين أداء الموارد البشرية

- المصدر: نيجل هاريسون، تعريب خالد العامري وآخرون، كيف تحسن من أداء موظفيك، دار الفاروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001م، ص24.

يوضح الشكل رقم (03) أنّ وضع خطة عمل لتحسين أداء الموارد البشرية يتطلب القيام بجملة من العمليات المتتالية تبدأ بتحديد مشكلة الأداء، أي تحديد فجوة الأداء التي أشرنا إليها سابقاً، ثم يتم تحديد الموارد البشرية المعنية بهذه الفجوة، ليتم بعدها التحديد الدقيق لحقيقة هذه الفجوة، وذلك من خلال تشخيص الأداء الحالي للموارد البشرية ومقارنته بما هو متظر منها، لمعرفة مدى النقائص والخسائر التي ستحملها المؤسسة نتيجة هذه الوضعية، بعد ذلك تأتي عملية تحديد الأسباب التي أدت إلى حدوث مشكلة في أداء الموارد البشرية، من أجل الوصول إلى الحلول الممكنة لها، والتي تمثل جوهر خطة العمل التي ستتيح للتخلص من فجوة الأداء.

قسّم لويس غوميز (Luis R. Gomez) وآخرون عملية تحسين أداء الموارد البشرية إلى أربع خطوات رئيسية هي: (16)

1- استكشاف مشكلة ضعف الأداء؛

2- تحليل أسباب هذه المشكلة؛

3- وضع خطة عمل وتمكين الموارد البشرية من الحل؛

4- توجيه الإتصال نحو الأداء وتوفير التغذية العكسية.

سنوضح الخطوات السابقة فيما يلي:

1- استكشاف مشكلة ضعف الأداء:

تعتبر هذه الخطوة أساسية بالنسبة لنجاح عملية تحسين أداء الموارد البشرية، ويتم خلالها تحديد أسباب حدوث فجوات الأداء، وهذا يعتبر تحدياً كبيراً بالنسبة للمؤسسات، خاصة وأنّ هذه الفجوات يمكن أن تحدث لأسباب خارجة عن نطاق تحكم الموارد البشرية، في حين تتحمل هذه الأخيرة نتائجها، وتكمن أهمية هذه الخطوة فيما يلي:

أ- تحديد أسباب ضعف الأداء له تأثير مباشر على نجاح عملية تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة؛

ب- تحديد أسباب ضعف الأداء وفجواته يمكن أن يكون سبباً لحدوث صراعات بين الموارد البشرية لا تُحمد عقباها؛

ج- التحديد الدقيق لأسباب ضعف الأداء هو المحدد الرئيسي لنوع العلاج المستخدم لحل هذه المشكلة.

تنقسم أسباب مشكلة ضعف الأداء (فجوة الأداء) إلى ثلاثة عوامل رئيسية، هي:

• **القدرات:** وتضم الخصائص المعرفية للموارد البشرية وكفاءاتها، بالإضافة إلى خصائصها الفيزيولوجية؛

• **الدافعية:** تشمل نظام التحفيز الذي تعتمده المؤسسة المتكون من مختلف المؤثرات الخارجية التي توجه سلوك الموارد البشرية، مثل: المكافآت والحوافز المادية والعقوبات؛

• **ظروف العمل:** تتمثل هذه الظروف في خصائص المؤسسة وإمكاناتها التي تؤثر في أداء مواردها البشرية، مثل: الآلات، النظام الإداري والأنشطة الوظيفية.

يجب على مسؤولي المؤسسات الإنطلاق من العوامل المتعلقة بظروف العمل ومناقشتها مع الموارد البشرية المعنية بمشكلة ضعف الأداء، من أجل الوصول إلى الأسباب الحقيقية لهذه المشكلة تدريجياً.

2- تحليل أسباب مشكلة ضعف الأداء:

بعد التحديد الدقيق لأسباب مشكلة ضعف أداء الموارد البشرية، تأتي مرحلة تحليل الأسباب، واتخاذ الإجراءات الضرورية للتحكم في الوضع، وتتعلق الإجراءات المتخذة لحل المشكلة بكل العناصر الثلاث السالفة

الذكر (القدرات، الدافعية وظروف العمل)، مثل: برمجة تدريب متخصص لتحسين القدرات السلوكية للموارد البشرية. وتتضمن هذه الخطوة محاورة الموارد البشري المعنية بمشكلة ضعف الأداء حول النقاط التالية:⁽¹⁷⁾

- أ- إخبارها بالنقائص التي تم اكتشافها في أدائها؛
- ب- طلب إيضاحات حول هذه النقائص والمشاكل؛
- ج- تذكيرها بمتطلبات الوظائف وما يجب فعله؛
- د- تحديد أهداف واضحة تمثل حلول للمشكلة؛
- هـ- تحسيسها بأهمية تحسين أدائها وعواقب فشلها.

3- وضع خطة عمل وتمكين الموارد البشرية من الحل:

تتطلب الإدارة الحقيقية لأداء الموارد البشرية وتحسينه إتاحة الفرصة لها لتحسين أدائها، من خلال تمكينها من إيجاد الحلول المناسبة لمشاكل ضعف الأداء، وإزالة جميع العراقيل التي يمكن أن تحول بينها وبين تحقيق هذه الغاية، كما يجب تفادي قيام الرؤساء بإصدار أوامر مباشرة إلى الموارد البشرية التي تحت إشرافها كحلول لمشاكل أدائها، من دون أن تساهم هذه الأخيرة في إيجاد هذه الحلول.

4- توجيه الإتصال نحو الأداء وتوفير التغذية العكسية:

تتطلب عملية تحسين أداء الموارد البشرية تبادل المعلومات والأفكار فيما بينها على اختلاف مستوياتها الوظيفية حول مشكلة ضعف الأداء، خاصة ما تعلق منها بمصدر المعلومات ومحتواها، وتجدد الإشارة إلى ضرورة التركيز على المعلومات المتعلقة بأداء الموارد البشرية، بدلاً من التركيز على الأشخاص المسؤولة عن هذا الأداء، وبالتالي فالاتصال الفعال يلعب دوراً هاماً في تحديد أسباب ضعف أداء الموارد البشرية وإيجاد الحلول المناسبة لها في أقرب وقت.

من خلال استعراضنا لمختلف خطوات عملية تحسين أداء الموارد البشرية لاحظنا أنها تتطلب تضافر جهود الجميع لنجاحها، وليست حكراً على إدارة الموارد البشرية ومسؤوليها فقط، بل يجب أن تشارك جميع شرائح الموارد البشرية رؤساء ومرؤوسين في كل خطوة من خطواتها، انطلاقاً من تحديد مشكلة ضعف الأداء، وصولاً إلى الحل المناسب لها، لأن نجاح هذه العملية يعود بالفائدة على الجميع من دون استثناء.

ثانياً- معوقات تحسين أداء الموارد البشرية:

توجد مجموعة من المعوقات التي يمكن أن تعرقل نجاح عملية تحسين أداء الموارد البشرية، نذكرها فيما يلي:⁽¹⁸⁾

- 1- معوقات شخصية: مصدرها الموارد البشرية ذاتها، ومن أهمها ما يلي:
 - أ- مركزية القرارات بالمؤسسة، وعدم تفويض السلطات؛
 - ب- التركيز المفرط على الإيجابيات وإهمال الجوانب السلبية في أداء الموارد البشرية؛
 - ج- عدم التحكم في إدارة الوقت الخاص بتحسين الأداء؛

- د- التركيز على التفاصيل وإهمال جوهر الأداء؛
- ه- توقف تفكير الموارد البشرية في التحسين، والتسليم بالعجز عن تحقيق الأفضل؛
- و- قلة المساعدات من طرف المحيطين بالموارد البشرية المعنية بالتحسين؛
- ز- اليقين الزائد والاعتقاد بحتمية الأمور؛
- ح- تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة الجماعية.
- 2- معوقات على مستوى المؤسسة: من أهمها ما يلي:
- أ- أخطاء تقييم الأداء الناجمة عن عدم فعالية نظام التقييم؛
- ب- عدم مرونة الوظائف؛
- ج- بطء الإجراءات الإدارية؛
- د- عدم فعالية نظام المعلومات والاتصال بالمؤسسة؛
- ه- سوء العلاقات بين الموارد البشرية بالمؤسسة.
- في الأخير نستطيع القول أنه مهما كانت طبيعة هذه العراقيل فإنه يمكن تجاوزها إذا تضافرت جهود الموارد البشرية، على اختلاف وظائفها، طالما أنها تسعى إلى تحقيق مصالحها الشخصية في إطار المصلحة العامة للمؤسسة.

المحور الثالث: واقع تحسين أداء الموارد البشرية ومعوقاته بمؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة

سنقوم في هذا المحور بدراسة واقع تحسين أداء الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة، كمحاولة لإسقاط الجانب النظري للدراسة على أرض الواقع، وذلك من خلال العناصر التالية:

أولاً-مجالات الدراسة الميدانية وأدوات جمع البيانات:

دارت دراستنا هذه ضمن إطار محدد، وبالاعتماد على الأدوات العلمية المتاحة، كما سنوضحه فيما يلي:

1- مجالات الدراسة الميدانية:

- قمنا بالدراسة الميدانية من بحثنا هذا في إطار المجالات التالية:
- أ- **المجال الزمني:** تمت الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من سنة 2017م، حيث تم خلال هذه الفترة توزيع الإستمارة وجمع البيانات وتحليلها مع نهاية شهر ديسمبر من نفس السنة، أي أنها الفترة الموالية مباشرة لعطلة الصيف.
- ب- **المجال المؤسساتي:** أجرينا الدراسة الميدانية بمؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة، وهي مؤسسة عمومية يتواجد مقرها الرئيسي بالجزائر العاصمة، ولديها فروع موزعة على مختلف ولايات التراب الوطني. وقد وقع اختيارنا على هذه المؤسسة نظرًا لسمعتها الجيدة ومكانتها لدى الجزائريين، وكونها تسيطر على صناعة الأدوية بالجزائر، وتعتبر ناجحة في مجال نشاطها رغم التحديات التي تواجهها على المستوى الدولي.

ج- المجال البشري: شملت الدراسة الميدانية الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة، ومن مختلف الوظائف والمستويات الوظيفية، حيث شملت الإطارات، المتصرفين والأعوان الإداريين. ونشير إلى أن اختيارنا للموارد البشرية العاملة بالإدارة كعينة للدراسة نابع من كون الكفاءات الإدارية موحدة لديها، وبالتالي يمكن قياسها بواسطة استمارة واحدة، على خلاف الكفاءات الوظيفية الخاصة بمختلف الوظائف غير الإدارية، والتي تتطلب استمارات عديدة ومختلفة لقياسها.

د- المجال المكاني: تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة صيدال لصناعة الأدوية، الكائن مقرها بالمنطقة الصناعية بالما بقسنطينة، بالشرق الجزائري. وسبب اختيارنا لهذا المكان هو تحقيق مبدأ ربط الجامعة بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي، والمساهمة في حل مشكلتهما، بالإضافة إلى سهولة الوصول إلى مكان الدراسة الميدانية بالنسبة للباحث، مما يقلص من تكاليف البحث، ويساعد على تحقيق أهداف الباحث.

2- أدوات جمع البيانات:

إعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على الأدوات التالية:

أ- المقابلة والإستمارة: أجرينا خلال الدراسة الميدانية مقابلات مع الموارد البشرية التي تتكون منها عينة الدراسة لجمع البيانات، التقينا خلالها بإطارات من مؤسسة عينة الدراسة، كان لهم الفضل في تسهيل مهمة الباحث، حيث قمنا بتوزيع إستمارة مكونة من ثلاثة أجزاء، جزء خاص بالمعلومات العامة للتعرف على خصائص العينة، وآخر لقياس مستويات الكفاءة لديها، ويتكون هذا الجزء من ثلاثة محاور رئيسية تمثل أنواع الكفاءات المراد تقييمها، وتضم 15 سؤالاً لتغطية مختلف الكفاءات الواجب توفرها لدى الموارد البشرية العاملة بالإدارة، أما الجزء الثالث فخصصناه للمعوقات التي تحول دون تحسين أداء الموارد البشرية.

ب- عينة الدراسة: نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة المكون من الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صناعة الأدوية بقسنطينة حاولنا إجراء دراسة مسحية، حيث قمنا بتوزيع استمارات على جميع أفرادها الحاضرين والبالغ عددهم 61 فرداً، وتم إسترجاعها كاملة، وبعد إجراء عملية الفرز تم استبعاد الاستمارات الخاصة بالموارد البشرية التي تحسن أداؤها الوظيفي بحسب آرائها، بالاعتماد على إجاباتها عن سؤال مباشر عن هذا الأمر، لنبقي على الاستمارات الخاصة بالذين يرون أن أداءهم لم يتحسن بالقدر الكافي، وهي الاستمارات الصالحة للمعالجة الإحصائية لكونها تمثل العينة المستهدفة بالبحث، والبالغ عددها 29 فرداً.

ج- المنهج المتبع في الدراسة: يمثل المنهج المتبع في أية دراسة تجريبية كانت أو تجريدية السبيل المعتمد لبلوغ أهدافها والوصول إلى النتائج المرجوة، وقد إعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب موضوعه وأهدافه.

ثانياً- تحليل البيانات واستخلاص النتائج:

إعتمدنا في تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الإستبيان على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، وذلك للقيام بمختلف الإختبارات الإحصائية الضرورية للإجابة على تساؤلات البحث وإختبار فرضياته، كما هو موضح في العناصر التالية:

1- التأكد من صدق الاستمارة وثباتها:

بعد تحكيم استمارة الدراسة الميدانية قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات النتائج وعدم تناقضها، ومدى ملاءمة الإستمارة المعتمدة في البحث للوصول إلى النتائج المرجوة، سواء تعلق الأمر بعدد الأسئلة التي تضمنتها أو بمدلول عباراتها. وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

-الجدول رقم(02): نتائج حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا:

عدد العبارات	معامل الثبات كرونباخ ألفا
15	0,925

-المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات كرونباخ ألفا يساوي 0,925 وهو معامل مرتفع وموجب الإشارة، كما أن مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية بينت ان جميع عبارات الاستمارة يؤدي حذفها إلى انخفاض معامل الثبات، وبالتالي نستطيع القول أن عبارات الاستمارة كلها تتميز بالثبات.

بالنسبة لصدق آراء أفراد العينة يمكن التأكد منه عن طريق الجذر التربيعي لمعامل الثبات كرونباخ ألفا، حيث وجدنا أنه يساوي 0,961، وعليه فالاستمارة تحقق شرطي الصدق والثبات، أي ستؤدي إلى نفس النتائج في حال إعادة التجربة ثانيةً.

2- خصائص العينة:

قمنا بإجراء الدراسة الميدانية على عينة عشوائية من الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة، حيث بلغ حجمها 29 فرداً من الجنسين، ينتمون إلى مختلف المستويات الوظيفية، ومن مختلف الأعمار، وتتميز هذه العينة بالخصائص التالية:

أ- توزيع أفراد العينة حسب معيار الجنس: يتوزع أفراد عينة الدراسة بين الذكور والإناث كما يبينه الجدول التالي:

-الجدول رقم(03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	21	72,4

27,6	08	أنثى
100	29	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

يبين الجدول رقم(03) أن الذكور من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 72,4 بالمائة من العدد الإجمالي، في حين يمثل الإناث ما نسبته 27,6 بالمائة فقط، أي أن غالبية الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة هم من جنس الذكور.

ب- توزيع أفراد العينة حسب معيار السن: تتوزع أعمار الموارد البشرية عينة الدراسة كما هو مبين في الجدول التالي:

-الجدول رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
06,9	02	أقل من 25 سنة
48,3	14	من 25 إلى 35 سنة
37,9	11	من 36 إلى 45 سنة
06,9	02	أكبر من 45 سنة
100	29	المجموع

-المصدر: من إعداد الباحث.

يبين الجدول رقم(04) أن غالبية أفراد العينة هم من الشباب، حيث أن 55,2 بالمائة منهم تقل أعمارهم عن 36 سنة، في حين ما نسبته 37,9 بالمائة تتراوح أعمارهم بين 36 و45 سنة، بينما تمثل نسبة الذين تفوق أعمارهم 45 سنة 6,9 بالمائة فقط من العدد الإجمالي.

ج- توزيع أفراد العينة حسب معيار الخبرة الوظيفية: يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة من خلال الجدول التالي:

-الجدول رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة
27,6	08	أقل من 5 سنوات
41,4	12	من 6 إلى 10 سنوات
13,8	04	من 11 إلى 15 سنة
17,2	05	أكثر من 15 سنة
100	29	المجموع

-المصدر: من إعداد الباحث.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن أفراد العينة يتمتعون بخبرة جيدة على العموم، حيث مانسبته 27,6 بالمائة منهم فقط تقل خبرتهم الوظيفية عن الست سنوات، في حين النسبة المتبقية أي 72,4 تفوق خبرتهم الست سنوات، وهذا مؤشر إيجابي عن الاستقرار الوظيفي للموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال بقسنطينة.

د- توزيع أفراد العينة حسب معيار المستوى الوظيفي: يتوزع أفراد عينة الدراسة على ثلاثة مستويات وظيفية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إدارة عليا	07	24,1
إدارة وسطى	15	51,8
إدارة دنيا	07	24,1
المجموع	29	100

-المصدر: من إعداد الباحث.

يبين الجدول رقم (06) أن غالبية أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الإدارة الوسطى، وذلك بنسبة 51,8 بالمائة من العدد الإجمالي، يليهم المنتمون إلى الإدارة العليا والإدارة الدنيا بنفس النسبة 24,1 بالمائة. وهذا التوزيع يعتبر منطقي، فالوظائف السامية تتطلب عدد قليل من الموارد البشرية مقارنة ببقية المستويات الوظيفية، فغالبية الأنشطة الإدارية تمارس بالإدارة الوسطى، لذلك تتطلب موارد بشرية أكثر من غيرها من المستويات الإدارية.

3- تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بمستويات كفاءتها:

لمعرفة هل سبب عدم تحسن أداء الموارد البشرية عينة الدراسة مصدره نقص الكفاءات أم لا، قمنا بتحليل إجاباتهم المتعلقة بمحاور الكفاءة الثلاثة، بالاعتماد على سلم ليكارت الحماسي بعد ترجيحه، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): سلم ليكارت المرجح

مستوى الكفاءة	المتوسط المرجح
ضعيف	من 1 إلى 1,79
متوسط	من 1,80 إلى 2,59
جيد	من 2,60 إلى 3,39
جيد جداً	من 3,40 إلى 4,19
ممتاز	من 4,20 إلى 5

-المصدر: من إعداد الباحث.

تم تلخيص نتائج اختبار مستويات كفاءة أفراد العينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): نتائج تحليل آراء أفراد العينة المتعلقة بالكفاءات التنظيمية

عبارات المحور الأول	المقياس	ضعيف (1)	متوسط (2)	جيد (3)	جيد جداً (4)	ممتاز (5)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1. التفاهم مع زملاء العمل	التكرار	0	02	18	05	04	3,37	0,81	جيد

			13,8	17,2	62,1	6,9	0	النسبة	
جيد	1,02	3,24	3	8	13	3	2	التكرار	2. سرعة الإنجاز
			10,3	27,6	44,8	10,3	6,9	النسبة	
جيد	0,99	3,21	3	6	15	2	2	التكرار	3. ترتيب المهام
			10,3	20,9	52	6,9	6,9	النسبة	
جيد جدًا	0,76	3,34	1	11	15	1	1	التكرار	4. الإستمرارية في النشاط
			3,4	37,9	51,7	3,4	3,4	النسبة	
جيد جدًا	1,02	3,51	5	10	10	3	1	التكرار	5. القدرة على التقييم الذاتي
			17,2	34,5	34,5	10,3	3,4	النسبة	
جيد	0,65	3,33	16	40	71	11	6	التكرار	نتيجة المحور الأول (الكفاءات التنظيمية)
			11,11	27,27	49,30	7,63	4,16	النسبة	

- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة تتمتع بمستويات كفاءة جيدة على العموم بحسب آرائها، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجاباتها المتعلقة بعبارات المحور الأول من الكفاءة 3,33 بانحراف معياري مقداره 0,65 وهو يقع بالمستوى الثالث من سلم ليكارت المرجح، أي مستوى كفاءة جيد، وهو المستوى الذي حصلت عليه العبارات الثلاث الأولى من هذا المحور حسب آراء أفراد العينة، في حين جاءت إجاباتها المتعلقة بالعبارتين الأخيرتين في المستوى الرابع من سلم ليكارت المرجح، أي المستوى الجيد جدًا، حيث بلغ الوسط الحسابي للعبارتين 3,34 و 3,51 على التوالي. ومن خلال هذه النتائج نستطيع القول ان الموارد البشرية عينة الدراسة تتمتع بكفاءات تنظيمية جيدة ، وأن عدم تحسن أدائها الوظيفي لا يعزى إلى نقص الكفاءات التنظيمية لديها.

-الجدول رقم(09): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالكفاءات الشخصية

عبارات المحور الثاني	المقياس	ضعيف (1)	متوسط (2)	جيد (3)	جيد جدًا (4)	ممتاز (5)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1. إقامة علاقات غير رسمية بالمؤسسة	التكرار	3	4	12	8	2	3,06	1,06	جيد
	النسبة	10,3	13,8	41,4	27,6	6,9			
2. تقبل الانتقادات	التكرار	1	4	11	10	3	3,34	0,97	جيد
	النسبة	3,4	13,8	37,9	34,5	10,3			
3. تحمل ضغوط العمل	التكرار	2	3	11	10	3	3,31	1,03	جيد
	النسبة	6,9	10,3	37,9	34,5	10,3			
4. القدرة على الاتصال الشفوي والكتابي	التكرار	0	5	10	10	4	3,44	0,94	جيد جدًا
	النسبة	0	17,2	34,5	34,5	13,8			
5. الثقة بالنفس	التكرار	1	0	11	10	7	3,75	0,95	جيد جدًا
	النسبة	3,4	0	37,9	34,5	24,1			
نتيجة المحور الثاني (الكفاءات)	التكرار	7	16	55	48	19	3,38	0,75	جيد

			13,1	33,1	37,9	11	4,8	النسبة	الشخصية
--	--	--	------	------	------	----	-----	--------	---------

-المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية.

يبين الجدول رقم(09) أن الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال بقسنطينة تتمتع بمستوى جيد من الكفاءات الشخصية حسب تصريحات أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي لآرائها المتعلقة بعبارة هذا المحور 3,38 بانحراف معياري مقداره 0,75، أي انه يقع بالمستوى الثالث من سلم ليكارت المرجح، وقد حصلت كل عبارات الكفاءات الشخصية على تقدير جيد من طرف أفراد العينة، باستثناء العبارتين الأخيرتين من هذا المحور، والخاصتان بالقدرة على الاتصال والثقة بالنفس، حيث حصلتا على تقدير جيد جدًا بحسب آراء أفراد العينة، وذلك بوسط حسابي بلغ 3,44 و 3,75، وبانحراف معياري مقداره 0,94 و 0,95 على التوالي. وبناءً على هذه النتائج نستطيع القول أن الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لا تعاني من نقص الكفاءات الشخصية لديها.

-الجدول رقم(10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالكفاءات الوظيفية

عبارات المحور الثالث	المقياس	ضعيف (1)	متوسط (2)	جيد (3)	جيد جدًا (4)	ممتاز (5)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1. القدرة على التعلم بالوظيفة	التكرار	0	1	15	11	2	3,48	0,68	جيد جدًا
	النسبة	0	3,4	51,7	37,9	6,9			
2. معرفة الوظيفة التي يشغلها	التكرار	0	2	11	13	3	3,58	0,77	جيد جدًا
	النسبة	0	6,9	37,9	44,8	10,3			
3. المرونة في العمل	التكرار	1	1	11	14	2	3,51	0,82	جيد جدًا
	النسبة	3,4	3,4	37,9	48,3	6,9			
4. الانضباط بالمؤسسة	التكرار	1	4	10	10	4	3,41	1,01	جيد جدًا
	النسبة	3,4	13,8	34,5	34,5	13,8			
5. استخدام المعرفة التقنية في العمل	التكرار	0	4	6	15	4	3,65	0,89	جيد جدًا
	النسبة	0	13,8	20,7	51,7	13,8			
نتيجة المحور الثالث (الكفاءات الوظيفية)	التكرار	2	12	53	63	15	3,53	0,69	جيد جدًا
	النسبة	1,3	8,2	36,5	43,4	10,3			

-المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(10) أن الكفاءات الوظيفية لدى أفراد عينة الدراسة ذات مستوى جيد جدًا، حيث بلغ الوسط الحسابي لآراء أفراد العينة المتعلقة بعبارة المحور الثالث من محاور الكفاءة 3,53، وهو يقع بالمستوى الرابع من سلم ليكارت المرجح، وذلك بانحراف معياري مقداره 0,69، وقد حصلت كل عبارات هذا المحور على نفس التقدير الجيد جدًا، وذلك بوسط حسابي بلغ 3,65 و 3,51 بالنسبة للعبارة المتعلقة باستخدام التقنيات الحديثة في العمل، والعبارة المتعلقة بمرونة الوظائف على التوالي، بانحراف معياري مقداره 0,89 بالنسبة للعبارة الأولى، و 0,82 بالنسبة للثانية. بناءً على هذه النتائج نستطيع القول أن الموارد البشرية

العاملة بإدارة مؤسسة صيدال بقسنطينية لا تنقصها الكفاءات الوظيفية بحسب آراء أفراد العينة، بل تتمتع بميزة تنافسية في هذا المجال.

بناءً على نتائج تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بمحاور الكفاءة الثلاثة نستنتج أنها تتمتع بمستويات جيدة من الكفاءة على العموم، سواء تعلق الأمر بالكفاءات الوظيفية، التنظيمية أو الشخصية منها، وعلى هذا الأساس نستطيع نفي الفرضية الثالثة التي تقول أن معوقات تحسين أداء الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال بقسنطينية نابعة من نقص الكفاءة لديها، أي أننا نقبل الفرضية البديلة.

4- تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بمعوقات تحسين أدائها واختبار الفرضية الثانية:

سنعرض في هذا العنصر آراء أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالجزء الثالث من الاستمارة، والذي يتكون من ست عبارات تمثل معوقات تحسين أداء الموارد البشرية، الأربعة الأولى منها خاصة بمعوقات مصدرها المؤسسة، والعبارتان الأخيرتان خاصة بمعوقات مصدرها الموارد البشرية. النتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول التالي:

-الجدول رقم(11): توزيع آراء أفراد العينة المتعلقة بمعوقات تحسين أدائها

المعوقات	التكرار	النسبة المئوية
4. عدم وجود حوافز مادية أو معنوية تشجع على استخدام الكفاءات في العمل.	18	62,06
3. عدم توفر الوسائل والإمكانيات الضرورية للعمل.	14	48,27
2. كثرة المهام والأنشطة	14	48,27
5. مستوى الأداء لا يحتاج للتحسين	11	37,93
1. عدم تناسب كفاءات الموارد البشرية مع متطلبات الوظائف.	10	34,48
6. يكره التغيير ويفضل الاستمرار في العمل بنفس الأسلوب والوتيرة.	04	13,79

-المصدر: من إعداد الباحث.

يبين الجدول رقم(11) ترتيب معوقات تحسين أداء الموارد البشرية العاملة بمؤسسة صيدال بقسنطينية حسب درجة الأهمية، بالاعتماد على آراء أفرادها، حيث يوضح الجدول إجماعهم على أن السبب الرئيسي لعدم تحسن أدائهم هو عدم وجود أية حوافز مادية كانت أو معنوية تدفعهم للتحسين، وذلك بنسبة تفوق 62 بالمائة من العدد الإجمالي، والسبب الثاني لعدم التحسن هو عدم توفر الوسائل والإمكانيات الضرورية للعمل، وذلك بنسبة فاقت 48 بالمائة من العدد الإجمالي لأفراد العينة، وهي نفس نسبة الموارد البشرية التي ترى أن كثرة المهام والأنشطة الوظيفية تسبب عدم تحسن الأداء، أما ما نسبته 37,9 بالمائة منهم يرون عدم حاجتهم للتحسين، بينما عدم تناسب كفاءات الموارد البشرية مع المتطلبات الوظيفية كسبب لعدم التحسن فمثل ما نسبته 34,4 بالمائة من آراء أفراد العينة، وفي المركز الأخير جاءت كرهية التغيير كسبب لعدم تحسن الأداء، وذلك بنسبة تعدت 13 بالمائة من العدد الإجمالي.

بناءً على آراء أفراد العينة السالفة الذكر نستطيع القول أن غالبية معوقات تحسين أداء الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينية مصدرها المؤسسة، وبالتالي تم تأكيد الفرضية الثانية من هذا البحث.

-الخاتمة:

بعد دراستنا لموضوع تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات خلصنا إلى أن هذه الأخيرة تواجه تحديات كبيرة في هذا المجال، فرغم الجهود التي تبذل من طرف القائمين على إدارة الموارد البشرية إلا أن تحسين الأداء غالبًا ما يصطدم بجملة من المعوقات تحول دون تحقيق الأهداف، الأمر الذي يستدعي التدخل لدراسة هذه المعوقات وتحليلها بعمق، من أجل الوصول إلى الحلول المناسبة لتصحيح الأوضاع، وتحسين أداء الموارد البشرية باستمرار، خاصة وأن هذا التحسين يمكن تحقيقه من خلال التحكم في ظروف العمل وتهيئتها، حتى تساعد الموارد البشرية على العمل بجد. وأيضًا يمكن تحقيق التحسين عن طريق التحليل الدقيق لمتطلبات الوظائف، وأخذ نتائج التحليل في الاعتبار عند توظيف الموارد البشرية، لضمان تحقيق التوافق بينها وبين متطلبات الوظائف. والخيار الثالث لتحسين الأداء يتعلق بتنمية كفاءات الموارد البشرية وتزويدها بالمعارف الضرورية للنجاح في تأدية مهامها الوظيفية على أكمل وجه. وقد أفضت دراستنا هذه إلى النتائج التالية:

- تحسين أداء الموارد البشرية مهم بالنسبة إليها وكذلك بالنسبة لمؤسساتها، لما له من أثار إيجابية على الطرفين؛
 - تحسين أداء الموارد البشرية لا يكون من خلال التأثير المباشر في كفاءاتها فقط، بل يمكن تحقيقه عن طريق تحسين الوظائف وظروف العمل؛
 - تتمتع إدارة مؤسسة صيدال بموارد بشرية شابة، الأمر الذي يمنحها ميزة تنافسية إذا أحسنت استغلالها؛
 - تمتلك مؤسسة صيدال بقسنطينة رصيدًا لا يستهان به من الخبرات الوظيفية لدى مواردها البشرية العاملة بالإدارة، يمكن الاستفادة منها لتحسين وضعيتها المؤسسة؛
 - تتمتع الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال بقسنطينة بمستويات كفاءة عالية، مما يسمح لها بتحسين أدائها الوظيفي باستمرار؛
 - عدم تحسن أداء الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال بقسنطينة لا يعود إلى نقص كفاءاتها، وإنما مرده إلى أسباب تتعلق بالمؤسسة في حد ذاتها بحسب آراء أفراد العينة؛
 - يعد ضعف نظام التحفيز المعتمد من طرف مؤسسة صيدال بقسنطينة أحد أهم معوقات تحسين أداء مواردها البشرية؛
 - قلة الوسائل والإمكانيات تحول دون تحسين أداء الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال بقسنطينة؛
 - ضعف نظام الانتقاء والتعيين بمؤسسة صيدال، مما أدى إلى عدم تناسب كفاءات مواردها البشرية العاملة بالإدارة مع متطلبات العمل ومهامها الوظيفية بحسب آراء أفراد عينة الدراسة.
- بناءً على النتائج السابقة فإننا نقترح على مسؤولي مؤسسة عينة الدراسة مايلي:
- الاهتمام بمواردها البشرية الشابة ومحاولة تفجير طاقاتها الكامنة، خاصة وأنها تتمتع بكفاءات عالية، لمواجهة مختلف التحديات؛
 - ضرورة تحري القائمين على إدارة شؤون مؤسسة صيدال بقسنطينة، لمعرفة الأسباب الحقيقية التي تحول دون تحسين أداء مواردها البشرية العاملة بالإدارة، وبالتالي إيجاد الحلول المناسبة لها؛

- ضرورة إعادة النظر في نظام الأجور والتعويضات لدى مؤسسة صيدال بقسنطينة، ومحاولة ربطه بنتائج تقييم الأداء، حتى يمكن من دفع مواردها البشرية إلى تحسين أدائها، طالما أن هذه الأخيرة غير راضية عن هذا النظام؛

- ضرورة توفير الوسائل المادية اللازمة للعمل بغدارة مؤسسة صيدال بقسنطينة، خاصة الوسائل التكنولوجية الحديثة، من أجل ضمان تحسين أدائها الوظيفي؛

- ضرورة تحديد متطلبات الوظائف بدقة، وأخذها في الاعتبار عند إجراء مسابقات الانتقاء والتوظيف بمؤسسة صيدال بقسنطينة، تفادياً لحدوث عدم التوافق بين متطلبات الوظائف وبين كفاءات الموارد البشرية التي تشغلها، والذي ينتج عنه تراجع مستويات الأداء وهو ما أدلى به أفراد عينة الدراسة.

- قائمة المراجع:

- ¹ محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس و تقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2013م، ص 125.
- ² محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء، تقييم الأداء وتحسين الأداء مؤسسياً وفردياً، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2015م، ص 403.
- ³ محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014م، ص 260.
- ⁴ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مكتبة الإدارة الجديدة للنشر، القاهرة مصر، 2001م، ص 56.
- ⁵ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الاستراتيجية في الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014م، ص 278.
- ⁶ PI Management, **Piloter et évaluer la performance humaine de votre organisation.** (Site web: <https://www.piman.ch>, date de consultation : le 05/12/2015).
- ⁷ محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج، مرجع سبق ذكره، ص 259.
- ⁸ John Wilson, **Human resource development**, 2ed edition, Kogan Page education, London, 2005, p.143.
- ⁹ محمد كمال مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 136.
- ¹⁰ محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 404.
- ¹¹ المرجع نفسه، ص 429.
- ¹² Copyright RRC business training, **human resource management**, p.138, www.abeuk.com (14/12/2015).
- ¹³ محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 129-132.
- ¹⁴ المرجع نفسه.
- ¹⁵ نيجل هاريسون، تعريب خالد العامري وآخرون، كيف تحسن من أداء موظفيك، دار الفاروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001م، ص 24.
- ¹⁶ Luis Gomez and others, **Managing human resources**, 5th edition, Pearson education, New Jersey, United States of America, 2007, p_p 225_229.
- ¹⁷ Yves Emery et François Gonin, **Dynamiser les ressources humaines**, édition Presse polytechniques et universitaires romandes, Suisse, 1999, p.77.
- ¹⁸ محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 141