



أثر الحوافز المالية و ظروف العمل علي تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على

مديرية التضامن الاجتماعي بالجيزة

**The impact of financial incentives and working conditions on
improving institutional performance by application to the
Social Solidarity Directorate in Giza**

المستخلص

هدفت الدراسة إلي التعرف على أثرالحوافز المالية و ظروف العمل في تحسين الاداء المؤسسي
مديرية التضامن الاجتماعي بالجيزة بجمهورية مصر العربية وذلك من خلال التعرف على
تحسين بيئة وظروف العمل - الحوافز والتعويضات المالية في تحسين الاداء المؤسسي بقطاع
التضامن الاجتماعى.

-وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين بمديرية التضامن الاجتماعى بمحافظة الجيزة حيث طبق
الباحث دراسته علي عينة قدرها (١١٩) موظف ممثلة لجميع المستويات الوظيفية بمجتمع الدراسة
. وقد استخدم الباحث قائمة الاستقصاء كاداء لجمع البيانات وقد تكونت من عدد (٢٣ سؤال)
موزعة على محاور (تحسين بيئة وظروف العمل وحوافز والتعويضات المالية - محور الاداء
المؤسسى)

وقد كشفت الدراسة عن النتائج الاتية

قبول الفرض البديل الذى ينص على: يوجد أثر دال لتحسين بيئة وظروف العمل علي تحسين
الأداء المؤسسي في قطاع التضامن الأجتماعي.

قبول الفرض البديل الذى ينص على : يوجد أثر دال للحوافز والتعويضات المالية علي تحسين
الأداء المؤسسي في قطاع التضامن الاجتماعى

وقد اوصت الدراسة بأن تولى المؤسسة أهمية خاصة للنواحي : تحسين بيئة وظروف العمل-
الحوافز والتعويضات المالية.



Abstract

The study aimed to identify The impact of financial incentives and working conditions on improving institutional performance -Improving the working environment and conditions Incentives and financial compensation in improving institutional performance The study population may be employees of the Directorate of Social Solidarity in Giza the researcher applied his study to the number of 119 employees The researcher used the survey list to collect data and it consisted of 23 questions distributed over two parts (Improving the working environment and conditions, incentives and financial compensation - the focus of institutional performance)

The results of the study reached: -

accepting the alternative hypothesis, which states: There is a significant effect of improving the working environment and conditions on improving institutional performance in the social solidarity sector.

Accepting the alternative hypothesis, which states that there is a significant effect of financial incentives and compensation on improving institutional performance in the social solidarity sector.

The study recommended that the institution give special importance to the financial aspects: improving the working environment and conditions - incentives and compensation

الكلمات الافتتاحية : مفهوم الموارد البشرية- تحسين بيئة وظروف العمل - تحسين الاداء-

الاداء المؤسسي - الحوافز والتعويضات المالية



keyword institutional performance - Improving the working environment - human resources - improve the performance-conditions Incentives and financial

الفصل الاول: الاطار العام

اولا : المقدمة

يؤدى العنصر البشرى دورا هاما و رئيسيا في تحقيق النجاح والتميز في المنظمات، من خلال إدارته بشكل جيد وتطوير أدائه ، واعتباره مورد من اهم الموارد وأصل من اهم الأصول التي تمتلكها المنظمات نظراً لأهميته وقدرته على التجديد والابداع والابتكار والتطوير وبما لديه من قدرة على التغلب على ندرة الموارد الطبيعية والاستغلال الأمثل لها وتحقيق ميزة تنافسية ^١. ومما لا شك فيه أن أداء الفرد في أية منظمة يعتمد على عدة عوامل اهمها إحساس الفرد بالأمان والاستقرار النفسي والثقة في ذاته وفي الاخرين والذي يستند في الأساس الى تفهمه وادارته لواقع البيئة التنظيمية التي يعمل فيها وذلك لتحقيق اهداف المنظمة من تحسين الإنتاجية وتحسين جودة وتخفيض التكلفة وبذلك فانه على المنظمات ان تجعل العمل اكثر امتاعاً وإثارة للفرد ^٢. ان الموارد البشرية هي الأصل الأكثر أهمية من أصول المنظمة وهذا الأصل شأنه شأن باقي أصول المنظمة في حاجة الى صيانة بما يكفل المحافظة على القدرات والمهارات والخبرات الضرورية لضمان فاعلية المنظمة و توافر قوى عاملة متميزة لديها القدرة والرغبة في أداء الاعمال اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة.

^١ سيد محمد العشري " إدارة الموارد البشرية " جامعة قناة السويس ٢٠٠٩

^٢ رواية حسن " السلوك في المنظمات " الإسكندرية ١٩٩٩

١٥٣

أثر الحوافز المالية و ظروف العمل علي تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على مديرية التضامن الاجتماعي بالجيزة للباحث / جلال الدين محمود فهمي، هاني



تقوم المؤسسة بتقديم بعض الأنشطة الخاصة التي تبذل للمحافظة على قدرات الافراد واتجاهاتهم ومعنوياتهم وتمثل هذه الأنشطة في خدمات عديدة تقدم للعاملين مثل تحسين بيئة العمل وتنظيم ساعات العمل وتوفير برامج الرفاهية الاجتماعية والرعاية الصحية وتوفير برامج الامن والسلامة وغيرها من البرامج التي تكفل المحافظة على الحالة الجسمانية والحالة المعنوية للعاملين مما يؤدي الى تحسين الاداء المؤسسي و تحسين اتجاههم نحو عملهم ونحو المنظمة.

وباعتبار ان العنصر البشري هو المورد الأساسي والأكثر أهمية للعمل في المنظمة تهدف الدراسة لفهم العلاقة بين تلك الأنشطة و البرامج المقدمة للعاملين التي هي مصدر من مصادر جعل المنظمة جاذبة للموظفين وتعمل على الاحتفاظ برأس المال الفكري وتجنب الأمراض المهنية ولتحقيق صحة وسلامة رأس المال العامل واستقرارهم في المنظمة من خلال الاهتمام بالمنافع المالية المباشرة وغير المباشرة وكذلك الخدمات المختلفة من صحية وتعليمية واجتماعية والاهتمام برفع معنويات الافراد وبين تحسين الاداء المؤسسي والذي يؤدي بدوره الى استمرار ونمو المنظمة .

ثانيا : المفاهيم الأساسية :-

- ١- مفهوم الموارد البشرية
- ٢- دور ادارة الموارد البشرية
- ٣- تحسين بيئة و ظروف العمل
- ٤- الحوافز والتعويضات المالية
- ٥- تحسين الاداء
- ٦- الاداء المؤسسي



ثالثاً : الدراسة الاستطلاعية :-

تم القيام بعمل دراسة استطلاعية مبدئية لبعض فئات العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بالجيزة و عددهم حوالى ثلاثون فردا من مختلف المستويات الادارية وذلك للتعرف على اهم المشكلات المتعلقة بأثر الحوافز المالية و ظروف العمل علي تحسين الاداء المؤسسي مديرية التضامن الاجتماعي بالجيزة.

وذلك من خلال المقابلات واستطلاع الآراء وكانت اهم النتائج قصور الخدمات المقدمة لصيانة العاملين بقطاع التضامن الاجتماعي الامر الذي يترتب عليه كثرة الغياب وعدم الانتماء الوظيفي و ارتفاع حالات الشكوى و التظلم نتيجة لعدم الاهتمام ببعض الجوانب التي تهتم بالعاملين ومنها بيئة العمل والحوافز مما يؤثر علي مستوى الاداء المؤسسي وعدم قيام العاملين بتقديم الخدمة للجمهور على الوجه الاكمل .

رابعاً : الدراسات السابقة :-

١- دراسة (غانم الخالدي ٢٠١٨) بعنوان جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين تمكين العاملين و التميز في الأداء الحكومي بالتطبيق على وزارة المالية في دولة الكويت)^٣

هدفت الدراسة الى تحديد طبيعة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وتمكين العاملين داخل وزارة المالية بدولة الكويت والتعرف على تمكين العاملين والتميز داخل الوزارة بالإضافة الى دراسة طبيعة العلاقة بين الجودة الحياة الوظيفية والأداء الحكومي توصلت الدراسة الى النتائج المتعلقة

^٣ منشورة في المجل العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة جامعة قناة السويس. المجلد ١٢، العدد ١ - الرقم المسلسل للعدد ١ يناير ٢٠٢١. الصفحة 493-520. متاحة على موقع بنك المعرفة المصرى



جودة الحياة الوظيفية ان جميع ابعاد جودة الحياة الوظيفية توفرت بشكل كبير متمثلة في :-
ظروف العمل - رفاهية العاملين - التوازن بين الحياة والعمل - مشاركة العاملين في الإدارة

٢- دراسة (كلثوم معطاء الله ٢٠١٤)

أهمية صيانة المورد البشرية في تحسين أدائها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
(دراسة حالة مؤسسة رغوة الجنوب - - تقرت)

توصلت الدراسة إلي أهمية صيانة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين من خلال زيادة رغبتهم في أداء عملهم بالشكل المطلوب مما يستدعي الاهتمام (بمعرفة كيفية تأثير عناصر الصيانة (الاجور- الحوافز - المزايا الوظيفية) على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تصفية عامة وتصفية خاصة مؤسسة رغوة الجنوب بتقرت

وتوصلت نتائج الدراسة إلي أن نظام الاجور - الحوافز - المزايا الوظيفية رغم أهميتها الكبرى في تحسين أداء العاملين غير أنه تنقصها الفعالية والمتابعة وأهتمام المؤسسة في تطبيقها .
كذا أهمية التنسيق بين جميع مكونات عملية صيانة الموارد البشرية مع التركيز علي الحوافز والمزايا الوظيفية أكثر من الاجور وهذا ما يناسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

٣-دراسة (ادهم الفقى ٢٠١٨)٤

اثر جودة الحياة الوظيفية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية بالتطبيق على البنوك الحكومية

هدفت الدراسة التعرف علي جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها علي تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية في البنوك الحكومية المصرية

٤ بحث مقدم لنيل درجة الماجستير - جامعة قناة السويس ٢٠١٨ -



توصلت نتائج الدراسة الي ان وجود علاقة ارتباط قوية إيجابية طردية بين جودة الحياة الوظيفية والمتمثلة في اهم العناصر تائيرا (جماعات العمل- ظروف بيئة العمل -خصائص الوظيفة- المشاركة في اتخاذ القرارات) ذات تاثير معنوي علي سلوك المواطنة التنظيمي اى انه كلما زادت جودة الحياة الوظيفية زاد سلوك المواطنة التنظيمية

٤ -دراسة (لؤى احمد ٢٠١٧)°

قوة القرارات الادارية ودورها في تحسين الاداء المؤسسي باتحاد كرة اليد بمصر- لؤى فاروق محمد احمد - اطروحة ماجستير -جامعة المنيا - كلية تربية رياضية - ٢٠١٧
هدفت الدراسة الي التعرف علي دور قوة القرارات الادارية في تحسين الأداء المؤسسي باتحاد كرة اليد بمصر.

ومن اهم نتائج ما توصلت اليه الدراسة ان قوة القرارات الادارية لها القدرة علي تحسين الاداء المؤسسي وفقاً لاراء عينة البحث .

من اهم نتائج ما توصلت اليه الدراسة اختلاف شركات انتاج الادوية العامة في مصر من حيث ادائها المؤسسي كما تختلف تلك الشركات من حيث اهمية التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الاداء المؤسسي

خامساً : مشكلة الدراسة:-

تعتمد المؤسسة بشكل عام علي الموارد البشرية بها لتحسين ادائها وهي احد الضرورات والعناصر المهمة التي يجب على المنظمات في الوقت الحالي ان تحرص على تميمتها .لذا وجب علي

° اطروحة ماجستير -جامعة المنيا - كلية تربية رياضية - ٢٠١٧



المؤسسات تبنى برامج تساهم في تنمية العاملين وتدفعهم الي بذل المزيد من الجهد والعطاء ومن بين تلك البرامج تحسين ظروف وبيئة العمل -الحوافز والتعويضات المالية مما يحسن من الاداء المؤسسى .

ومن خلال بحث العينية السابق الاشارة إليها بالدراسة الاستطلاعية التي تمت في قطاع التضامن الاجتماعي كذا الدراسات السابقة التي تتحدث عن تلك البرامج تبين أنه لا يوجد اهتمام بها بالشكل الكافي والذي يعمل على خفض الروح المعنوية وينعكس سلباً على الاداء المؤسسى . وتتضح مشكلة البحث من خلال الفجوة البحثية والتساؤلات الآتية:-

أ- يوجد بعض الدراسات السابقة التي أجريت على برامج صيانة العاملين (الرعاية الاجتماعية -الصحية -السلامة المهنية -تحسين ظروف العمل) مثل اثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية، وتأثير تطوير وصيانة الموارد البشرية في تقليل ظاهرة الاغتراب الوظيفي.

ب- كما يوجد أيضا بعض الدراسات السابقة التي تناولت تحسين الاداء المؤسسى بقطاعاته المختلفة مثل تطوير الاداء المؤسسى بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسي فى ضوء اسلوب المحاسبة التعليمية ، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية والاداء المؤسسى.

ج- لوحظ نقص في الدراسات التي تناولت العلاقة بين صيانة العاملين وتحسين الاداء المؤسسى بصفة عامة وفى قطاع التضامن الاجتماعى بصفة خاصة.

وعليه فان البحث الحالي يسعى الى الإجابة على السؤال التالي :

ماهو تأثير تحسين بيئة و ظروف العمل - الحوافز والتعويضات المالية في تحسين الاداء المؤسسى بقطاع التضامن الاجتماعي؟



سادساً : فرضيات البحث:

في ضوء نموذج الدراسة يسعى البحث الى اختبار الفرضيات الآتية:

الفرض الرئيسي :

لا يوجد أثر دال إحصائياً لتحسين بيئة و ظروف العمل - الحوافز والتعويضات المالية علي تحسين الاداء المؤسسي في المستويات الثلاث في قطاع التضامن الاجتماعي .

ويتفرع من الفرض الرئيسي الفروض الفرعية الآتية :-

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر دال إحصائياً لتحسين بيئة و ظروف العمل علي تحسين الاداء المؤسسي في قطاع التضامن الاجتماعي

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للحوافز والتعويضات المالية علي تحسين الأداء المؤسسي في قطاع التضامن الاجتماعي.

سابعاً : متغيرات الدراسة

تعتبر صيانة العاملين هو المتغير المستقل في حين أن الأداء المؤسسي هو المتغير التابع ونظراً لتعدد برامج صيانة العاملين تم اختيار محددتين و هم تحسين ظروفو بيئة العمل - الحوافز و التعويضات المالية.



ثامناً : حدود الدراسة

١- حدود موضوعية

اقتصرت الدراسة علي العلاقة بين المتغير المستقل وتتضمن الابعاد التالية (تحسين بيئة و ظروف العمل - الحوافز والتعويضات المالية) والمتغير التابع (تحسين الاداء المؤسسي) .

٢- حدود مكانية

ونظراً لكبر حجم القطاع وتشعبه اقتصرت الدراسة علي جزء من قطاع التضامن الاجتماعي (مديرية التضامن الاجتماعي بالجيزة) حيث بلغ عدد العاملين بها (١١٥٠) موظف وقد تم اختيار ذلك القطاع لما يقدمه من خدمات للمواطنين الامر الذي يجب معه ان يُقدم للعاملين بهذا القطاع كافة الوسائل والامكانيات التي تتيح لهم ان يقوموا بواجباتهم علي اكمل وجهاً نحو طالبي الخدمة .

- حيث طبق الباحث دراسته علي عينة قدرها (١١٩) موظف (٤٠ ذكور - ٧٩ اناث) بدرجات وظيفية مختلفة (مدير عام - مدير إدارة - اخصائي أول الخ) أى ما نسبته حوالي ١٠٪ من اجمالي عدد العاملين .

- وقد استخدم الباحث قائمة الاستقصاء كاداء لجمع البيانات وقد تكونت من عدد (٢٣ سؤال) موزعة على محور (تحسين بيئة العمل- الحوافز والتعويضات المادية) محور (الاداء المؤسسي) علي النحو التالي ::

- بعد تحسين بيئة العمل بعدد ١٠ اسئلة

- بعد الحوافز والتعويضات المادية بعدد ٥ اسئلة

- الأداء المؤسسي ويتضمن بعد تحسين الأداء المؤسسي بعدد ٨ أسئلة.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي في الدراسة .



تاسعاً : أهداف البحث :-

من الدراسات السابقة نلاحظ افتقار الدراسات المصرية وإسهامات الباحثين في مجال أثر تحسين بيئة و ظروف العمل - الحوافز والتعويضات المالية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي. وفى ضوء الفجوة البحثية وتساؤلات البحث يسعى البحث إلى التعرف على أثر تحسين بيئة و ظروف العمل - الحوافز والتعويضات المالية علي تحسين الأداء المؤسسي في قطاع التضامن الاجتماعي. ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية الآتية:

١. التعرف على دور تحسين بيئة وظروف العمل فى تحسين الأداء المؤسسي في قطاع التضامن الاجتماعي
٢. التعرف على الحوافز والتعويضات المالية فى تحسين الأداء المؤسسي في قطاع التضامن الاجتماعي.

عاشراً : أهمية الدراسة:

يستمد هذا البحث أهميته من أهمية الموارد البشرية في قطاعات الأعمال المختلفة لذلك فالاستثمار في الموارد البشرية هو أعلى الاستثمارات خاصة في ظل اعتبار العاملين شركاء وعملاء من الداخل.

كما ترجع أهمية الدراسة الى ندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت أثر تحسين بيئة و ظروف العمل - الحوافز والتعويضات المالية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي.



وتتلخص أهمية الدراسة الى أهمية التعرف على أثر تحسين بيئة و ظروف العمل - الحوافز والتعويضات المالية . كمتغير مستقل على تحسين الأداء المؤسسي كمتغير تابع. وذلك من خلال :

- ١- حصر أهم البرامج والتي تؤثر تأثيراً مباشراً على الأداء المؤسسي
- ٢- تعتبر هذه الدراسة هي الدراسة التي تربط بين أثر تحسين بيئة و ظروف العمل - الحوافز والتعويضات المالية وتحسين الأداء المؤسسي بقطاع التضامن الاجتماعي حيث أنه حتى الآن (على حد علم الباحث) لا توجد اى دراسات تناولت هذا الدور.
- ٣- تبين هذه الدراسة للمسؤولين بقطاع التضامن الاجتماعي على أهمية أثر تحسين بيئة و ظروف العمل - الحوافز والتعويضات المالية في تحسين الأداء المؤسسي وخاصة أن قطاع التضامن الاجتماعي هو قطاع خدمي.
- ٤- تستمد هذا الدراسة أهميتها من النتائج والتوصيات التي يتوقع الوصول إليها ولتكون ذات فائدة في مجال الموارد البشرية

الفصل الثاني : الاطار النظري

اولا : الموارد البشرية : Human Resource

"قال الله تعالى ﴿ وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا ﴾ (الاسراء: ٧٠)

تعريف الموارد البشرية وأهميتها



الموظف (العنصر البشري) في المؤسسة عرف في معجم المعاني الجامع بأنه من يسند إليه عمل ليؤديه حسب اختصاصه في إحدى المصالح الحكومية أو غيرها . وعرفت الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة (الموظفين) في المؤسسة أو قطاع الأعمال وذلك للتأكيد على حقيقة أن العاملين هم جزء مهم من العمل واعتبارهم أصلاً من أصول الشركة أو المؤسسة التي يعملون بها ويجب إدارتهم بفاعلية لتحقيق النجاح.^٦

تعرف الموارد البشرية انها الثروة الأساسية في أي منظمة او مؤسسة وهي عنصر الإنتاج الرئيسي والاهم والذي تغطي أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج وتضم الموارد البشرية كل الافراد العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات والجنسيات وتحتل الموارد البشرية المرتبة الأساسية في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها اهم عنصر من عناصر التنمية وتجمع دول العالم المتقدمة والنامية على السواء في تركيزها على اعداد برامج شاملة وطموحه للتنمية البشرية قائمة على أسس علمية مدروسة .

وقد انتقل هذا الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية من الحكومات الى المؤسسات ومنظمات الاعمال، ومن ثم تحول الاهتمام التقليدي بإدارة الافراد التي كانت تهتم في الأساس بالأمر الإجرائية في تسير شئون الموظفين الى مفهوم متطور يتسع ليشمل الموارد البشرية ويهتم بالجانب السلوكي والإداري في تعظيم الإفادة من طاقات البشر ووضعها في الاطار التنظيمي المناسب^٧

^٦ منشورة في المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة جامعة قناة السويس. المجلد ١٢، العدد ١ - الرقم المسلسل للعدد ١ يناير ٢٠٢١. الصفحة ٤٩٣-٥٢٠. متاحة على موقع بنك المعرفة المصري
^٧ على السلمي " ادارة الموارد البشرية " ١٩٩٨ ص ٤٥٨ دار غريب للنشر .



تطوير الإنتاج ونمو المؤسسة وتحديد ملامحها بين المؤسسات الاخرى المنافسة الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي لأي منظمة وهي الموارد الكامنة في أي منشأة وهي مصدر أي نجاح اذا تم ادارتها بشكل جيد وهي مصدر كل فشل اذا ساءت ادارتها^٨ ان الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي منظمة او مجتمع وذلك اذا تم ادارتها بشكل جيد ان سبب النجاح لا يكمن في وجود الموارد المالية ولكن يكمن في إدارة الموارد البشرية ان سبب النجاح هو في تلك الموارد التي لا تظهر في قوائم المركز المالي ... الميزانية^٩

- الموارد البشرية هي جميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها واعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ومجموعة من المخطط والنظم والسياسات والأجراءات التي تنظم مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية.^{١٠}

- المورد البشري هو بالدرجة الاولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والأبتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي.^{١١} ويقصد بالموارد البشرية بأنها مجموعة الاشخاص الذي يشكلون القوى العاملة بمنظمة معينه أو قطاع عمل محدد. وهي أيضاً قوة عمالية لزيادة وكفاءة الإنتاج في أي مؤسسة

^٨ بيتر دركر - فن الادارة

^٩ سيد هواري " إدارة البنوك " مكتبة عين شمس

^{١٠} عمر وصفي عقيلي " إدارة الموارد البشرية المعاصرة " بعد استراتيجي " - دار وائل للنشر الطابعة الاولى عمان - الاردن - ٢٠٠٥ ص ١١).

^{١١} أ.د علي السلمي " إدارة الموارد البشرية " - دار غريب للنشر والتوزيع - القاهرة - ١٩٩٧ ص ٣٤



حيث يتم توظيفها من أجل هدف وهو التمكن من القيام بأعمال ووظائف معينه بداخل المؤسسة وتتميز هذه القوة العمالية بأنها أكثر العناصر التي تؤثر في عمل المؤسسة لكونها العنصر الرئيسي في أي عملية إنتاجية بالإضافة إلي أنها المسئول الاول عن استغلال الثروات والموارد المتاحة بالمؤسسة والمعنية بالحفاظ عليها. ولهذا يكون المورد البشرى هو أكثر العوامل فاعلية في مسألة لها. كما يرتبط أداء وكفاءة المؤسسة بالاستخدام الافضل للموارد الإنتاجية بها وخاصة البشرية نظراً لأنها القاسم المشترك بين جميع أنشطة أي مؤسسة كذا فهي تعتبر أهم أصول المؤسسة والفرق بينه وبين الاصول الاخرى هو أنه أصل فكري غير ملموس.

كما تعود أهمية المورد البشرية الى الآتي: ^{١٢}

- المورد البشرى على مستوى المؤسسة هم المخططين والمنفذين ويعملون على استغلال كفاءة الموارد الاخرى بالمؤسسة بكفاءة وفاعلية لتحقيق الاهداف.
- المورد البشرى تزداد قيمته مع مرور الوقت نظراً للخبرات والمعارف التي يكتسبها على عكس كافة الموارد الاخرى التي تقل قيمتها مع مرور الوقت كالآلات
- المورد البشرى يساهم في انطلاق الثورات الحديثة التكنولوجية والمعلوماتية والاتصالات
- المورد البشرى من أهم عوامل تنمية الاقتصاد الوطنى وتحسين كفاءة الإنتاج مما يؤدي إلي زيادة في الصادرات وتقليل الواردات من خلال الأبتكار وجودة المنتج

^{١٢} موقع زيادة (Zyadda .com) مقدمة عن الموارد البشرية)



٣ / ٢ تطوير الموارد البشرية

أخذت المنظمات تعتمد بصورة كبيرة على المورد البشري في بيئة أعمالها لتحسين قدرتها التنافسية وتحقيق اهدافها وهذا ما أدى إلي الأهتمام بالجانب البشري بصورة أكثر في محاولة لفهم الآليات التي تزيد من قدراته وفاعليته.^{١٣} كما يشير تطوير الموارد البشرية الى اكتساب المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تحسن من قدرة العاملين لمواجهة أنواعاً مختلفة من التحديات في الأعمال.^{١٤} كذلك تعرف بأنها عملية تزويد العاملين بالمهارات التي تستخدم بشكل مباشر في إنجاز الوظائف.^{١٥}

مما سبق يتضح أن العنصر البشري في أي مؤسسة أو منظمة حكومية كانت أو غير حكومية هو أهم موارد تلك المنظمة أو المؤسسة لما يتمتع به هذا المورد من أهمية كونه المتحكم في كافة موارد تلك المنظمة أو المؤسسة سواء كانت مالية أو تكنولوجية أو خدمية وإذا صلح هذا المورد صلحت أعمال المؤسسة وزادت من إنتاجها وعملت بكفاءة وفاعلية وأصبح لها ميزة تنافسية

و يمكن رصد أهمية الموارد البشرية من خلال المحاور الرئيسية التالية:-

١- الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي

^{١٣} ليث خليل ابراهيم تأثير الثقة التنظيمية والصراع البناء في تطوير رأس مال الاجتماعى - رسالة ماجستير في ادارة الاعمال كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد (٢٠٠٩ : ٢).

^{١٤} Noe, Raymond A, Hollenback, j, Geraint , B & Wright (1994) Human Resource Management " Gaining a comtitive Advantage Richard D. Irwin,usa

^{١٥} Anthont, w.p & Perrewe , P.1 & Kacmar M. K (1999) . Hrcurt Brace & CO .usa ed Astrategic approach "3rd Human Resource Management



- ٢- الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية
- ٣- الموارد البشرية عقول مبتكرة ومبدعة
- ٤- العقول المبدئة تعظم القيمة المضافة
- ٥- الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات
- ٦- الموارد البشرية تكمل الثروة القومية
- ٧- الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الامن القومي

ثانياً: إدارة الموارد البشرية : Human Resource Management

هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي وتوظيف ملائم وتدريب و تطوير ومتابعة مستمرة للموارد البشرية.^{١٦}

وهي النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى البشرية وتوفيرها بالإعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.^{١٧}

هي مجموعة من الممارسات والسياسيات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية والتي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.^{١٨}

^{١٦} عبد الرحمن الهيتي " إدارة الموارد البشرية " دار وائل للنشر الاردان ٢٠٠٣ ص ٢٤

^{١٧} مصطفى شاويش " إدارة الموارد البشرية " دار الشروق للنشر والتوزيع الاردان ١٩٩٦ ص ١٩

^{١٨} جارى ديسلر " إدارة الموارد البشرية " ترجمة عبد المتعال محمد دار المريخ للنشر الرياض ٢٠٠٣ ص ٢٤



إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين وترقى الى تحقيق أهدافها واهدافهم ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقييم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال وهى من هذا المنطلق تعد إدارة استراتيجية هامة لا يمكن الاستغناء عنها وتعمل في اطار المفاهيم التالية^{١٩}

(أ) إدارة الموارد البشرية وظيفية إدارية أساسية في المنظمة شأنها شأن بقية الوظائف التنفيذية الأخرى

(ب) إدارة الموارد البشرية تشترك في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة

(ج) إدارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري على أساس انهم أصول استثمارية يجب ادارتها وتطويره بفاعلية وكفاءة إذا ارادت المنظمة ان تحقق

مردود جيد في الأمد الطويل مثلا في زيادة الإنتاجية وتفوق الأداء

(د) تصميم البرامج وتعد السياسات بشكل يتوافق واحتياجات العاملين الاقتصادية والعاطفية

(هـ) تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أفضل طاقاتهم ومهاراتهم في العمل

(و) تصميم واعداد الأهداف وسياسيات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم والتناسق فيما بينها وبما يضمن التكامل مع بقية اهداف وسياسيات ونشاطات الإدارات الأخرى في المنظمة .

^{١٩} مؤيد سعيد السالم ، عادل صالح " إدارة الموارد البشرية " عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ٢٠٠٠ ص ٥)
١٦٨

أثر الحوافز المالية و ظروف العمل علي تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على مديرية التضامن الاجتماعي بالجيزة للباحث / جلال الدين محمود فهمي، هاني



كما يعرفها ديسلر بانها مجموعة الممارسات والسياسيات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج اليها الإدارة لممارسة وظائفها على اكمل وجه كما عرفها معهد إدارة (Institute of personal management) ((في بريطانيا بانها ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل بعلاقتهم داخل المنظمة ويؤكد Aswathappa على ان إدارة الموارد البشرية تركز على مبادئ أساسية وهي :-

- (١) ان المنظمات ليست المعدات والمباني انما هي الأشخاص الذين يديرون المنظمة
- (٢) ان إدارة الموارد البشرية تسهم في تطبيق مبادئ ووظائف الإدارة
- (٣) ضرورة تكامل جميع القرارات ذات العلاقة بالعاملين
- (٤) ان القرارات يجب ان تكون ذات تأثير فعال على النظام وخلص الى استنباط ثلاث تعريفات لإدارة الموارد البشرية بناء على المبادئ الأساسية السابقة وهي :-
* هي مجموعة من القرارات المتكاملة التي تشكل عمليات التوظيف بالمنظمة مما يمكن المنظمة والعاملين في تحقيق أهدافهم
* انها تعنى بالبعد البشرى في الإدارة حيث ان كل منظمة تتكون من مجموعة من الأشخاص تتطلب خدماتهم وتطور مهاراتهم وتحفزهم للأداء المتميز والتأكد من استمرارية التزامهم للمنظمة كأساس لتحقيق اهداف المنظمة

Grawhell 5th edition – new delhy 2005 Aswathappa-k.hummanresource and (personal management theMc



* انها تخطيط وتنظيم وتطوير ومراقبة ومكافاة وتكامل وصيانة موارد بشرية بغرض الاسهام في تحقيق الأهداف الكاملة لكلا من الفرد والمنظمة والمجتمع
لا شك أن خلف نجاح كل منظمة ناجحة تقف إدارة موارد بشرية ناجحة في برامجها في إطار اختيار الأفراد أو تدريبهم أو تقويم أدائهم أو صيانتهم والاحتفاظ بهم فهناك ارتباط قوى بين نجاح المنظمة وبين برامج إدارة الموارد البشرية.^{٢١}

ثالثاً : تحسين بيئة وظروف العمل

تشكل ظروف العمل المادية المتمثلة في الضوضاء والاضاءة والحرارة والرطوبة والتلوث والاجهزة والمعدات مصدراً من مصادر ضغوط العمل التي ينبغي الأهتمام بها إذا ما أرادت المنظمة زيادة كفاءة إنتاجية العمل في المنظمة.
أن توافر الظروف والامكانيات المناسبة للعمل مثل المكان المناسب وظروف العمل الصحية والآلات والتجهيزات التي تهيئ للعامل القدرة على أداء عمله بأحسن صورة هي التي تدفع العامل إلى بذل مزيد من الجهد نتيجة الشعور بالأمن من الاخطار والراحة النفسية ولكي تكون ظروف العمل محفزة لابد أن يكون هناك توافق بين ما يقدمه صاحب العمل من حوافز وبين الحاجات التي يشعر بها الأفراد.
أن البيئة الطبيعية للعمل Physical Environment لها تأثير واضح على الإنتاج كما ونوعاً وايضاً لها تأثير سيكولوجي Psychological Impact على العاملين أنفسهم

^{٢١} منذر داغر ، عادل صالح " تطوير المنظمة والسلوك التنظيمي " دار الكتب للطباعة والنشر بغداد ٢٠٠٠ ص ٤١



ومن ثم على اتجاهاتهم ومواقفهم اتجاه أعمالهم. ونعرض فيما يلي بعضاً من نواحي بيئة العمل الطبيعية:

١- تهيئة مكان العمل Good Housekeeping

ونعنى بذلك نظافة وترتيب وتنظيم مكان العمل وتوفير إضاءة كافية له، وأن تستخدم الالوان الزاهية المشرقة في طلائه، وأن تغطى الاسطح المبتلة بمواد صماء لا ينفذ منها الماء، وأن توفر الراحة للعاملين من خلال الأهتمام بتهيئة الجو المناسب للعمل من ناحية الحرارة والتهوية والرطوبة واتساع مكان العمل . هذا إلي جانب تأثير المكان تأثيراً مريحاً من ناحية المكاتب والمقاعد وغيرها كل ذلك بما يكفل رفع معنويات العاملين.

٢- التعب Fatigue

عادة يستدل على التعب من خلال مراجعة منحني الإنتاج في المنظمة خلال اليوم. وهناك وسائل عديدة لتلافي ظاهرة التعب منها:

- تخفيض ساعات العمل.
- تطبيق نظام لفترات الراحة Refreshment Breaks خلال اليوم لتنشيط العاملين
- إجراء دراسات الحركة والزمن Time & Motion Study بما يكفل توفير طرق أسهل للعمل والتخفيف من عناء الأعمال الصعبة والمرهقة.
- المعاملة الانسانية للعاملين لتجنب الأنفعالات العاطفية Emotional Strains التي تسبب التعب العصبي Nervous Fatigue .



٣- الضوضاء Noise

لا شك أن الضوضاء تؤثر علي أعصاب عدد من العاملين وتكون مصدراً كبير لمضايقتهم وتعوقهم عن تركيز أنباههم على الأعمال فالأصوات الحادة المستمرة وكذلك المتقطعة تسبب توتراً عصبياً Nervous Strain لكثير من العاملين. كما يحدث لشاغلي الوظائف التي تتطلب مجهوداً ذهنياً اضطراب أو تشويش فكري بسبب الاصوات غير المعتادة. وطالما أن تشتيت الفكر يؤثر تأثيراً سيئاً علي العمل أياً كانت صورته (عمل ذهني أو عمل بدني) فإن الضوضاء تمثل عنصراً خطيراً من عناصر البيئة التي لا يجوز للإدارة إغفالها. ويمكن علاج الضوضاء بوسائل عديدة منها:

- 0 عزل الآلات أو الاجهزة التي تصدر عنها أصوات مزعجة.
- 0 تركيب أجزاء ميكانيكية صامتة كلما أمكن ذلك.
- 0 استخدام مواد تمتص الاصوات Sound Absorbing .
- 0 تبطين الاسقف والجدران بمواد عازلة للصوت.

٤- رتابة الأعمال Monotony

الأعمال الرتيبة هي تلك التي تجرى على وتيرة واحدة حيث تحدث ملاماً للقائمين بها. وبصفة عامة فإنه كلما كان الفرد على درجة عالية من الذكاء زاد ضجره وملاؤه من الأعمال التكرارية الرتيبة. وكون العمل تكرارياً في حد ذاته Repetitive لا يعنى بالضرورة أن العامل سوف يضجر منه ويمله فهناك جوانب رتيبة في كافة الأعمال تقريبا وخاصة تلك المرتبطة بالانتاج الكبير في صناعات كثيرة وكثير من المنفذين لا يظهرون سخطاً على أعمالهم التكرارية في المدى الطويل وبصفة خاصة عندما يكون



معدل الاجور مرتفعاً . والمشكلة إذن يجب أن ينظر إليها من وجهة نظر صحيحة وسليمة. ويمكن حلها الاساسي في الاختيار الاولي للعاملين الذين يثبتون صلاحية ومقدرة على التأقلم من العمل الروتيني Routine Work كذلك يمكن تدريب المنفذين على أداء أعمال مختلفة ومن ثم يمكن تغيير أعمالهم من وقت لآخر لتلافي مضار رتابة العمل وتلافي التخصص الزائد في أداء الأعمال يسهم في التخفيف من حدة الاستياء نتيجة رتابة الأعمال المؤداة. فالتخصص الدقيق الزائد عن الحد يستغل فقط جزءاً ضئيلاً من قدرات الشخص وطاقاته ويترك الجزء الاكبر منها بدون استغلال، هذا إلي جانب الشعور النفسي السيء للشخص الذي يؤدي أعمالاً روتينية قد لا يجد فيها تأكيداً لذاته ولقدراته وتقده إدراك ما حوله من ظواهر وأمور حركية نتيجة حصر اهتمامه في نطاق محدود وضيق من الأعمال البسيطة وهذا في حد ذاته يفتر من حماسه ويخفض من مستوى كفاءته في أداء العمل. وهكذا يكون أداء الأعمال الروتينية سبباً في حدوث اختلال في التوازن المعنوي للشخص وشعوره بالاستياء من أداء العمل.

ويمكن من ناحية أخرى إدخال نظام فترات الراحة Rest Pauses للتقليل من تأثير العمل الروتيني على نفسية العاملين ، وأن كان ذلك يحتاج إلي تخطيط سليم لتجنب خسائر الإنتاج . كذلك يفيد إذاعة مقطوعات موسيقية خفيفة Light Music أثناء العمل لتحسين معنوية العاملين.

ومن المفيد أيضا في هذا الشأن حفز العاملين وإثارة شعور المنافسة بينهم عن طريق عرض سجلات الإنتاج وإشعارهم دائما بأهمية أعمالهم وكيف أنها ضرورية لتحقيق الأهداف المنشودة في إطار الخطة المقررة. وتؤكد لنا هذه المناقشة ضرورة أن يأخذ خبراء دراسة العمل Work Study في إعتبارهم العامل الإنساني عند تحقيق أقصى إنتاجية في أسرع وقت ممكن .



ثالثاً : الحوافز والتعويضات المادية (الاجور غير المباشر)

وهي تعتبر الاداة القوية التي تستخدمها الإدارة لتعبئة جهود العاملين وشحنهم بلوغ الأهداف المرجوة. فالمعادلة السليمة للتحفيز هي تحقيق مزيج من الأداء المتميز والرضا المتزايد، لتحقيق الإنتاجية المرجوة والروح المعنوية العالية.

الحوافز المادية هي التي تصرف في صورة نقدية مجمعة أو مجزئة على دفعات وتشمل كل ما يحمل زيادة ملموسة لدخل الفرد المادي.

وتعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز أي أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء . ولا يجب النظر إطلاقاً إلي الحوافز باعتبارها جزء مكملاً للاجور والمرتبات وإلا أصبحت نوعاً من التكافل الاجتماعي وتعويضاً عن انخفاض الأجر وتفقد في هذا الوقت دورها الحافزي .

و تنقسم الحوافز المادية إلي المكافآت والمنح المالية أو المشاركة في الأرباح أو نظم تملك الاسهم وترتبط الحوافز المادية بتحسين الأداء ويحقق النظام الجيد للحافز نتائج مفيدة من أهمها :

- زيادة في الإنتاج وجودة الخدمات المقدمة .
- تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلته تخفيض التكاليف .
- إشباع احتياجات العاملين .
- شعور العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة .
- جذب العاملين إلي المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء .
- تنمية روح التعاون وروح الفريق بين العاملين .



صور الحوافز والتعويضات المادية:

- تعويض البطالة.
- تعويض العجز.
- تعويض الحوادث واصابات العمل التي يتعرض لها العاملون .
- منح الموظفين أجر كامل عن الأجازات المرضية بحد أقصى ثلاثون يوماً سنوياً .
- منح الموظفين أجراً كاملاً عن الأجازات العارضة.
- منح الموظفين أجازة وضع لمدة شهر باجر كامل وتمنح هذه الأجازة لعدد من المرات فقط طول فترة الخدمة الوظيفية .
- منح الموظف أجازة خاصة باجر كامل لإجراء المناسك الدينية كالحج وتمنح لمرة واحدة لمدة ثلاثون يوماً طول فترة الخدمة الوظيفية .
- منح الموظفين أجازة باجر كامل في الاعياد والمناسبات الرسمية .
- منح الموظفين مكافآت ومنح سنوية .
- منح الموظفين قروض لموجة التزامتهم الاجتماعية مثل مصاريف المدارس.
- منح الموظفين مكافئة نهاية خدمة.

رابعاً : مفهوم الأداء المؤسسي:-

توجد عديد من التعريفات للأداء منها:

- يعرف الأداء بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفية التي يؤديها الفرد وهو بذلك يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة.



- كما يعرفه البعض بأنه المستوى الذي يحققه الموظف عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل الذي يقدمه.
- وعرفه الخزامى بأنه سلوك يُحدث نتيجة أو بعبارة أخرى ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة (سواء فرضه عليه الآخرون أو قام به من ذاته).
- وهي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المحددة في استراتيجيتها.^{٢٢}
أما الأداء المؤسسي فيقصد به الآتي:
يتضح من التعريفات السابقة ارتباط الأداء بالنتائج التي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد وهي (البقاء Adaption والتكيف ، Growth النمو ، Survival)²³
الاداء المؤسسى :
- ويعد الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها كل كيانات المؤسسة، لذا يعد مفهوماً جوهرياً للمؤسسات ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لكافة فروع المعرفة الادارية.^{٢٤}

^{٢٢} Hanna ,D (1998) Designing Organization for High Performance , England , Addison Wesley Publishing Company

²³ سعيد، سناء عبد الرحيم، "تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة دراسة تطبيقية في جامعة بغداد"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال جامعة بغداد، ٢٠٠٥ ، ص ٣٩)

^{٢٤} نضال محمد الزطمة : إدارة المعرفة وأثرها علي تمير الاداء – دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة – رسالة ماجستير - الجامعة الاسلامية ص ٦٤ – لسنة (٢٠١١)



- وأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية والمالية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قدرة علي تحقيق أهدافها.^{٢٥}
- وللأداء المؤسسي فوائد هي :-^{٢٦}
- ١ - توليد رؤية واضحة وشاملة لدى المنظمة عن طبيعة الأعمال والمنتجات والخدمات التي تقدمها، ومدى تأثيرها في الوقت الحالي والمستقبلي ، والى أين تتجه المنظمة مستقبلا .
 - ٢- تمكن المؤسسات من تحديد أكثر الأهداف أهمية لها من اجل توظيف الجهود المطلوبة لتحقيقها .
 - ٣- ترفع المعوقات التي تمنع تحقيق أهداف المنظمة .
 - ٤- ساعد المنظمة على التنبؤ بالمخرجات لكل استراتيجية محتملة وتمكنها من التعامل مع العوائق التي تحول دون تحقيق أهداف المنظمة .
 - ٥ - تمكن المنظمة من متابعة مدى تحقيق الأهداف المهمة لها .
 - ٦ - يَضَعُ المعايير اللازمة من اجل التعامل مع الأزمات .
 - ٧- يساعده الكادر التنظيمي على فهم دوره ومسئولياته أنه سواء كان في الحالات الاعتيادية أو في الأزمات

^{٢٥} Kent Miller & Philip Bromiley: Strategic risk and corporate performance: An Analysis of Alternative Risk Measures, Academy of management Journal, (1990), (Vol.33 P.136

^{٢٦} A framework for business sustainability Robert B. Pojasek ,2007:82 : First published:17 December 2007



٨ - التأكد من أن أعضاء المنظمة لديهم فهم واضح حول مسؤولياتهم التي على المنظمة تحملها في حالة الطوارئ والأزمات أو انتشار حالة معينة تهم أصحاب المصالح .

الاداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتائج اعمال المنظمة فى ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية وهو يشتمل على ثلاث ابعاد :^{٢٧}

١-اداء الافراد فى اطار وحداتهم التنظيمية

٢-اداء الوحدات التنظيمية فى اطار السياسات العامة للمؤسسة

٣ - اداء المؤسسة فى اطار البيئة الاقتصادية ، لاجتماعية ، الثقافية

خامساً : مفهوم تحسين الاداء

يعتبر تحسين الأداء من المفاهيم الشائعة علي مستوى المنظمات علي اختلافها سواء إنتاجية / خدمية. ويشير تحسين الأداء الى أنه:

- قياس المخرجات الخاصة بعملية ما أو إجراء معين ثم تعديل العملية أو الأجراء لزيادة مستوى المخرجات والنتائج من خلال زيادة الفاعلية، زيادة الكفاءة، كما يمكن تطبيق تحسين الأداء على مستوى الأفراد، الاقسام، المنظمات أو فرق العمل.^{٢٨}

^{٢٧} مخيمر و اخرون "قياس الاداء المؤسسي للاجهزة الحكومية " القاهرة -اصدارات المنظمة العربية للتنمية الادارية ١٩٩٩ ص٤-٣٢)

^{٢٨} Anderson and Others, 2004) Ttrivedi , Prajapati , 1995 Improving , Government Performance ; What Gets Measured , Gets Done , Management In Government , April - June , pp 2-3



- استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وأنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى. ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في : الجودة ، الأنتاجية ، التكنولوجيا ، التكلفة. حيث يؤكد توازن هذه العناصر على أن توقعات واحتياجات اصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار. ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل.^{٢٩}

ويقسم الخزامى حسب رأي علماء الإدارة عناصر إدارة تحسين الأداء إلي ما يلي:
١- المفاهيم الاساسية وهي تتميز بأنها تضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الاساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.
٢- عمليات التسليم وهي تركز على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفاعلية وتزيد من قدرتها على التكيف وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة.
٢- التأثير التنظيمي وهو يختص بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

١/٣ المعاملات العلمية للمقاييس المستخدمة قيد الدراسة:-

أولاً - الثبات:-

قام الباحث بإيجاد معامل ألفا لكرونباخ لكل عبارة لإجمالي استمارة الاستبيان قيد الدراسة بواقع
(٢٣) عبارة،

^{٢٩} عبد الحكيم احمد الخزامى : تكنولوجيا الاداء من التقييم إلي التحسين - الجزء الثالث " مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع - ١٩٩٩ .



حيث تبين أن قيم معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا لكرونباخ Cronbach's Alpha لأبعاد محاور الدراسة مرتفع حيث بلغ (٠.٩٥٣) لبعد (الحوافز والتعويضات المادية) كحد أعلى، (٠.٩٠٨) لبعد (تحسين بيئة العمل) كحد أدنى، ويدل ذلك على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة قيد البحث على العينة الأساسية ، وذلك وفقاً لمقياس نانلي وبرنشتاين Nunnally Bernstein (١٩٩٤م) والذي إعتد (٠.٧٠) كحد أدنى للثبات.^{٣٠}

ثانياً - الصدق:-

يعرف الصدق بأنه (قدرة الاختبار على قياس ما وضع من أجله، أو السمة المراد قياسها)

- صدق الاتساق الداخلي:-

قام الباحث باستخراج قيمة معامل الارتباط لبيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمحور المنتمية إليه، وقد أسفرت النتائج على ما يلي:

١- صدق الاتساق الداخلي لعبارات كل بُعد على حدة:

يوضح جدول (١) بالملحق الإحصائي أن قيم معاملات الارتباط لبيرسون Pearson correlation coefficient بين جميع عبارات البُعد:

^{٣٠} Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). Psychometric Theory 3rd edition (MacGraw-Hill, New York).



- الاول (تحسين بيئة العمل) والدرجة الكلية للبعد قد أنحصرت بين (٠.٦٢٥) كحد أدنى، (٠.٨٦٤) كحد أعلى، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١) حيث أن قيم معاملات الارتباط المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وهي أقل من أو تساوى (٠.٠٥)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث.
- الثاني (الحوافز والتعويضات المادية) والدرجة الكلية للبعد قد أنحصرت بين (٠.٩١٢) كحد أدنى، (٠.٩٢٥) كحد أعلى، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١) حيث أن قيم معاملات الارتباط المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وهي أقل من أو تساوى (٠.٠٥)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع.
- الثالث (تحسين الأداء المؤسسي) والدرجة الكلية للبعد قد أنحصرت بين (٠.٧٣١) كحد أدنى، (٠.٩٠٧) كحد أعلى، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١) حيث أن قيم معاملات الارتباط المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وهي أقل من أو تساوى (٠.٠٥)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس.

٢- صدق الاتساق البنائي لاستمارة الاستبيان:

تبين أن قيم معاملات الارتباط لبيرسون Pearson correlation coefficient بين محاور الدراسة والمتوسط الكلي لأداة الدراسة قد تراوحت بين (٠.٨٦٣) كحد أدنى ، (٠.٩٨٨) كحد أعلى، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١) حيث أن قيم معاملات الارتباط المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وهي أقل من أو تساوى (٠.٠٥) ، ويدل ذلك على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة قيد البحث على العينة الأساسية.



٢/٣ اختبار فرضيات الدراسة :

قام الباحث باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية، من خلال استخدام تحليل الأنحدار المتعدد والبسيط باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وذلك كما يلي:
في ضوء نموذج الدراسة يسعى البحث الى اختيار الفرضيات الآتية:
الفرض الرئيسي:

- لا يوجد أثر دال لتأثر الحوافز المالية و ظروف العمل علي تحسين الأداء المؤسسي في قطاع التضامن الاجتماعي.

ويتفرع من الفرض الرئيسي الفروض الفرعية الآتية: -

١-الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر دال لتحسين بيئة وظروف العمل علي تحسين الأداء المؤسسي في قطاع التضامن الاجتماعي

٢-الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر دال للحوافز والتعويضات المالية علي تحسين الأداء المؤسسي في قطاع التضامن الاجتماعي.

١/٢/٣ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط لأبعاد الدراسة:

يوضح جدول (٤/٣) قيمة المتوسط الحسابي للمتغير التابع (تحسين الأداء المؤسسي) حيث بلغ للمتغير المستقل (تحسين بيئة العمل) (٣٨.٨٥) بأنحراف معياري (٤.٩٣)، وللمتغير المستقل (الحوافز والتعويضات المادية) (١٧.٠٠) بأنحراف معياري (٢.٤١).

كما يوضح مصفوفة الارتباط بين قيمة (R) بين (تحسين الأداء المؤسسي وتحسين بيئة العمل) (٠.٢٧٠) بقيم دلالة إحصائية أقل من (٠.٠٠١) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)، بينما



بلغت قيمة (R) بين (تحسين الأداء المؤسسي و الحوافز والتعويضات المادية) (٠.١٨٦) بقيمة دلالة إحصائية أقل من (٠.٠٠٣) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥).

جدول (٤/٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط لأبعاد الدراسة

ن = ٢٠٩

| الأبعاد | النوع | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الارتباط | مستوى الدلالة (sig) |
|----------------------------|-------------|-----------------|-------------------|----------------|---------------------|
| تحسين الأداء المؤسسي | متغير تابع | ٣٠.١٠ | ٤.٤١ | | |
| تحسين بيئة العمل | متغير مستقل | ٣٨.٨٥ | ٤.٩٣ | ٠.٢٧٠ | ٠.٠٠١ P< |
| الحوافز والتعويضات المادية | متغير مستقل | ١٧.٠٠ | ٢.٤١ | ٠.١٨٦ | ٠.٠٠٣ |

*قيمة (R) الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٠.١٣٦

٢/٢/٣ نتائج اختبار تحليل الأنحدار المتعدد القياسي لتأثير أبعاد صيانة العاملين على

(تحسين الأداء المؤسسي)

يوضح الجدول (٥/٣) نتائج الأنحدار المتعدد القياسي لمعرفة تأثير أبعاد الحوافز المالية و

ظروف العمل (متغيرات مستقلة) على تحسين الأداء المؤسسي (متغير تابع).

حيث أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد (الحوافز المالية و ظروف العمل)

على (تحسين الأداء المؤسسي)، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد (R) (٠.٤١٦) عند مستوى



دلالة (٠.٠٥)، وبلغ معامل التحديد (R^2) (٠.١٧٣) أي أن ما قيمته (٠.١٧٣) من التغيرات في (تحسين الأداء المؤسسي) ناتج عن التغير في مستوى (الحوافز المالية و ظروف العمل). كما بلغت درجة التأثير (β) والتي توضح العلاقة بين (تحسين الأداء المؤسسي) ومتغير (تحسين بيئة العمل) بقيمة (٠.١٨٦) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)، وهذا يعنى أنه كلما تحسن متغير (تحسين بيئة العمل) بمقدار وحدة تحسن (تحسين الأداء المؤسسي) بمقدار (٠.١٨٦)، ويفسر ذلك قيمة (T) (٣.١٧٦) بدلالة إحصائية (٠.٠٠٢) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥).

كما بلغت درجة التأثير (β) والتي توضح العلاقة بين (تحسين الأداء المؤسسي) ومتغير (الحوافز والتعويضات المادية) بقيمة (٠.٢٩٤) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)، وهذا يعنى أنه كلما تحسن متغير (الحوافز والتعويضات المادية) بمقدار وحدة تحسن (تحسين الأداء المؤسسي) بمقدار (٠.٢٩٤)، ويفسر ذلك قيمة (T) (٢.٤٨٥) بدلالة إحصائية (٠.٠١٤) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥).

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة لتحليل التباين الأحادي ANOVA (١٠.٦٤٦) بقيمة دلالة إحصائية أقل من (٠.٠٠١) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥). كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية حيث بلغت أعلى قيمة معامل تضخم التباين (VIF) (١.٠٩٢) وهي أقل من (٣) مما يشير إلى عدم وجود تعددية خطية بين متغيرات النموذج جدول (٥/٣)

نتائج اختبار تحليل الأنحدار المتعدد القياسى لتأثير أبعاد صيانة العاملين على (تحسين الأداء المؤسسي)

٢٠٩

=

ن



| معامل تضخم التباين (VIF) | معامل الأنداد ر الجزئي | معامل الأنداد β | | | تحليل التباين ANOVA | | معامل التحديد (R2) | معامل الارتباط (R) | المتغيرات المستقلة |
|-----------------------------------|---------------------------------|---------------------------|-----------|-----------|---------------------------|-------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|
| | | مستوى الدلالة (sig) | T | β | مستوى الدلالة (sig) | قيمة (F) | | | |
| | | | | | | | | | المقدار الثابت |
| ١.٠٩ ٢ | ٠.٢٥١ | ٠.٠٠١ P< | ٣.٧٠ ٦ | ٠.٣٧ ٣ | | | | | |
| ١.٠٦ ١ | ٠.٢١٧ | ٠.٠٠٢ | ٣.١٧ ٦ | ٠.١٨ ٦ | | | | | تحسين بيئة العمل |
| ١.٠٣ ١ | ٠.١٧١ | ٠.٠١٤ | ٢.٤٨ ٥ | ٠.٢٩ ٤ | P<٠.٠٠١ | ١.٠٦٤٦ | ٠.١٧٣ | ٠.٤١٦ | الحوافز والتعويضات المادية |

• قيمة (F) الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ =



الفصل الرابع : النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج:

ويتضح من نتائج الجدول رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على: لا يوجد أثر دال لتحسين بيئة وظروف العمل علي تحسين الأداء المؤسسي في قطاع التضامن الاجتماعي، وقبول الفرض البديل الذي ينص على: يوجد أثر دال لتحسين بيئة وظروف العمل علي تحسين الأداء المؤسسي في قطاع التضامن الاجتماعي.

ويتضح من نتائج الجدول رفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على: لا يوجد أثر دال للحوافز والتعويضات المالية علي تحسين الأداء المؤسسي في قطاع التضامن الاجتماعي، وقبول الفرض البديل الذي ينص على يوجد أثر دال للحوافز والتعويضات المالية علي تحسين الأداء المؤسسي في قطاع التضامن الاجتماعي

ثانياً : توصيات الدراسة

حيث اثبتت الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد (صيانة العاملين) على (تحسين الأداء المؤسسي) فلا بد من أن تولى المؤسسة أهمية خاصة للنواحي التالية:

- تحسين بيئة وظروف العمل. ممثلة في جودة الإضاءة ونوعية المكاتب والعمل في بيئة هادئة ومكيفة.



- الرعاية الصحية تطوير منظومة العلاج والتعاقد مع مؤسسات علاجية ذات جودة وتوسيع نطاق التغطية مع تبسيط إجراءات الحصول على العلاج اللازم وبالذات في حالات الطوارئ.
- الرعاية الاجتماعية وضع نظام معلن ومتوافق عليه للأنشطة الترفيهية مثل المصايف ورحلات اليوم الواحد مع تحسين جودتها وخفض تكلفتها، وزيادة التواصل الاجتماعي ودعم الترابط من خلال أدوات التواصل الاجتماعي الحديثة وبالذات في المناسبات.
- الحوافز والتعويضات المالية نظرا لخضوع معظم موظفي الدولة لنظام قانوني موحد للحوافز والمكافآت، فيجب العمل على تحقيق العدالة بين العاملين وربط ذلك بالكفاءة والأداء.
- الأمن والسلامة المهنية وهي عملية فنية وتنظيمية بشرط الدفاع المدني ، في المقام الأول ، مع وضع برامج خاصة للسلامة المهنية للعاملين الذين تتطلب وظيفتهم التعامل مع مصادر تشكل مخاطر مهنية وعدوى وغير ذلك.
- الدعم النفسي للعاملين تجنب الضغط النفسي والعصبي وخلق دافعية إيجابية لدى العمل للتفاعل مع المهام المكلف بها.
- ساعات العمل ترتبط أيضا بنظام ثابت للدوام ، ومع ضرورة وجود سياسة عادلة لتعويض العامل عن ساعات العمل الإضافية أن وجدت.

قائمة المراجع المراجع العربية :-

١. سيد محمد العشري " إدارة الموارد البشرية " جامعة قناة السويس ٢٠٠٩
٢. رواية حسن " السلوك في المنظمات " الإسكندرية ١٩٩٩



٣. منشورة في المجل العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة جامعة قناة السويس.
- المجلد ١٢، العدد ١ - الرقم المسلسل للعدد ١ يناير ٢٠٢١. الصفحة 493-520. متاحة على موقع بنك المعرفة المصري
٤. بحث مقدم لنيل درجة الماجستير - جامعة قناة السويس ٢٠١٨ -
٥. اطروحة ماجستير - جامعة المنيا - كلية تربية رياضية - ٢٠١٧
٦. منشورة في المجل العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة جامعة قناة السويس. المجلد ١٢، العدد ١ - الرقم المسلسل للعدد ١ يناير ٢٠٢١. الصفحة ٤٩٣-٥٢٠. متاحة على موقع بنك المعرفة المصري
٧. على السلمى " ادارة الموارد البشرية " ١٩٩٨ ص ٤٥٨ دار غريب للنشر .
٨. بيتر دركر - فن الادارة
٩. سيد هوارى " إدارة البنوك " مكتبة عين شمس
١٠. عمر وصفي عقيلي " إدارة الموارد البشرية المعاصرة " بعد استراتيجى " - دار وائل للنشر الطابعة الاولي عمان - الاردن - ٢٠٠٥ ص (١١).
١١. أ.د علي السلمى " إدارة الموارد البشرية " - دار غريب للنشر والتوزيع - القاهرة - ١٩٩٧ ص ٣٤
١٢. موقع زيادة (Zyadda .com) مقدمة عن الموارد البشرية)
١٣. ليث خليل ابراهيم تأثير الثقة التنظيمية والصراع البناء في تطوير رأس مال الاجتماعى - رسالة ماجستير في ادارة الاعمال كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد (٢٠٠٩ : ٢).
١٤. عبد الرحمن الهيتى " إدارة الموارد البشرية " دار وائل للنشر الاردان ٢٠٠٣ ص ٢٤



١٥. مصطفى شاويش " إدارة الموارد البشرية " دار الشروق للنشر والتوزيع الاردان ١٩٩٦ ص ١٩
١٦. جارى ديسلر " إدارة الموارد البشرية " ترجمة عبد المتعال محمد دار المريخ للنشر الرياض ٢٠٠٣ ص ٢٤
١٧. مؤيد سعيد السالم ، عادل صالح " إدارة الموارد البشرية " عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ٢٠٠٠ ص ٥
١٨. منذر داغر ، عادل صالح " تطوير المنظمة والسلوك التنظيمي " دار الكتب للطباعة والنشر بغداد ٢٠٠٠ ص ٤١
١٩. سعيد، سناء عبد الرحيم، "تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة دراسة تطبيقية في جامعة بغداد"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال جامعة بغداد، ٢٠٠٥ ، ص ٣٩
٢٠. نضال محمد الزطمة : إدارة المعرفة وأثرها علي تمير الاداء – دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة – رسالة ماجستير - الجامعة الاسلامية ص ٦٤ – لسنة (٢٠١١)
٢١. مخيمر و اخرون "قياس الاداء المؤسسي للاجهزة الحكومية " القاهرة – اصدارات المنظمة العربية للتنمية الادارية ١٩٩٩ ص ٤-٣٢ (
٢٢. عبد الحكيم احمد الخزامى : تكنولوجيا الاداء من التقييم إلي التحسين – الجزء الثالث " مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع – ١٩٩٩ .)



المراجع الأجنبية :-

- 1- Noe, Raymond A, Hollenback, j, Geraint , B & Wright (1994) Human Resource Management " Gaining a comtitive Advantage Richard D. Irwin,usa
- 2- Anthont, w.p & Perrewe , P.1 & Kacmar M. K (1999) . Hrcurt Brace & CO .usa ed Astrategic approach "3rd Human Resource Management
- 3- Grawhell 5th edition – new delhy 2005 Aswathappa-k.hummanresource and personal management theMc (
- 4- ¹ Hanna ,D (1998) Designing Organization for High Performance , England , Addison Wesley Publiching Company
- 5- ¹ Kent Miller & Philip Bromiley: Strategic risk and corporate performance: An Analysis of Alternative Risk Measures, Academy of management Journal, ,(1990), Vol.33 P.136 (
- 6- ¹ A framework for business sustainability Robert B. Pojasek ,2007:82 : First published:17 December 2007
- 7- ¹ Anderson and Others, 2004) Ttrivedi , Prajapati , 1995 Improving , Government Performance ; What Gets Measured , Gets Done , Management In Government , April – June , pp 2-3
- 8- ¹ Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). Psychometric Theory 3rd edition (MacGraw-Hill, New York).