

دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين ببعض الشركات الصناعية لتحسين بيئة العمل دراسة تطبيقية

صبري وليم زكي^(١) - محمود عبد الهادي صبح^(٢) - محمد بهاء الدين عبد المنعم^(٢)
أحمد كامل السيد^(٢)

(١) طالب دراسات عليا بكلية الدراسات العليا والبحوث البيئية، جامعة عين شمس (٢) كلية
التجارة، جامعة عين شمس

المستخلص

هدف البحث إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين لتحسين بيئة العمل داخل ثلاثة شركات مصرية متنافسة في مجال الأجهزة الكهربائية، فضلا عن معرفة الطرق والمقاييس والنماذج الإدارية المستخدمة لتقييم أداء العاملين، وكذلك مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين بيئة العمل، ورصد الآثار البيئية الناتجة عن الأنشطة الصناعية وتأثيرها على أداء العاملين، وذلك نظرا لأهمية ودور إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات المختلفة في انتقاء واختيار العنصر البشري الملائم للعمل وتقييم أداء العاملين باستخدام الأساليب الإدارية العلمية في التقييم مما يؤدي لضمان تحسين بيئة العمل وتحقيق أعلى معدلات النمو البشري والاقتصادي. ولتحقيق أهداف البحث، تم تصميم استمارة استبيان تم توزيعها على عدد ثلاثة إدارات للموارد البشرية لعدد ثلاثة شركات صناعية متنافسة في المنتجات. ولقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لإتمام الدراسة، والاختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتقييم أداء العاملين لتحسين بيئة العمل. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج خلصت الدراسة لعدة توصيات أهمها: ضرورة تحديث الأدوات والمقاييس المستخدمة في عملية تقييم

أداء، وكذلك الاهتمام بتحسين بيئة العمل التنظيمية والمادية لضبط الأداء البيئي والحفاظ على صحة وسلامة العاملين، والموارد المتاحة.
الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، تقييم الأداء، بيئة العمل، الشركات الصناعية.

المقدمة

تُعتبر إدارة الموارد البشرية الجزء الأهم في بنية التنظيم الإداري ومفتاح النجاح الرئيسي لجميع المؤسسات الحكومية والخاصة منها، لذا يأتي الاهتمام بالدور البشري وتنميته وتطوير مهاراته بما يتلاءم مع التطورات المستقبلية العالمية في جميع المجالات العلمية، حيث يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة ورسم سياساتها ومستقبلها داخل المؤسسات الإدارية الناجحة، التي تطبق المنهج العلمي وتبحث عن الكفاءات البشرية اللازمة لتفوقها ونجاحها بعد الاهتمام العالمي بدور إدارة الموارد البشرية في تحسين وفاعلية الأداء.

ونظراً لأهمية ودور إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الصناعية لما لها من قدرة على توفير الكفاءات من العنصر البشري، أصبح لزاماً ضرورة تطويرها أولاً بأول طبقاً للمستجدات الإدارية والبيئية داخل أنظمة العمل، فلا يجب أن يتوقف دورها عند انتقاء واختيار العنصر البشري الملائم للعمل فقط، بل يجب إتباع النظم الإدارية الحديثة والمدارس العلمية التي تهتم بتطوير إدارة الموارد البشرية وجعلها إدارة فاعلة تلعب دوراً كبيراً في متابعة وتقييم أداء العاملين باستخدام الأساليب الإدارية العلمية المستخدمة في التقييم مما يؤدي لضمان تحسين بيئة العمل وتحقيق أعلى معدلات النمو البشري والاقتصادي.

وتنقسم البيئة الداخلية للمنظمة إلى بيئتين داخليتين هما: بيئة العمل المادية أو الظروف الفيزيائية لبيئة العمل، ويقصد بها الظروف البيئية المحيطة بمكان العمل من (إضاءة، وتهوية، وضوضاء، ونظافة، ودرجة حرارة) فضلاً عن التجهيزات الفنية التي تساعد العاملين في إنجاز

المهام المطلوبة منهم في مكان العمل لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، ورفع الروح المعنوية بين الأفراد، وتقليل حوادث العمل، وتخفيض تكاليف الإنتاج. (عباس، ٢٠١٧: ص٥) والبيئة الثانية هي بيئة العمل التنظيمية، والتي تتضمن أنظمة وإجراءات العمل، أساليب وممارسات الإدارة، أسلوب القيادة، إضافة إلى العوامل المادية والاجتماعية، أن تكون مصدر رضا وتحفيز بالنسبة للعاملين، كما قد تكون مصدرا للضغوط. وتعتبر البيئة الداخلية للمؤسسة المصدر الأول والرئيسي لضغوط العمل، كونها تحوي مجموعة من المتغيرات ذات تأثير مباشر على الموارد البشرية وعلى اتجاهاتهم وسلوكياتهم في العمل، حيث أنه كثيرا ما يواجه العاملون في هذه البيئة مواقف وظروف مختلفة يتعرضون من خلالها لحالات الاضطراب، والقلق، والخوف، والإحباط، والغضب الذي يؤثر سلبا على نفسياتهم وسلوكياتهم ومنه على أدائهم للعمل. (أحمد، هاجر، ٢٠١٧: ص١٢)

وتعد عملية تقييم الأداء أهم وظائف إدارة الموارد البشرية ليس لدورها في قياس أداء الموظفين بحسب بل يمتد أيضا إلى سياسات إدارة الموارد البشرية وتطويرها داخل المنظمة لذلك تحرض المنظمات على إكمال عملية التقييم بكفاءة وفعالية لجعله أكثر فائدة وفعالية للموظف والمؤسسة. (Mohamed, 2019: p.861)

إن الهدف من عملية تقييم أداء العاملين هو التعرف على نقاط القوة والضعف لديهم وكشف التحديات والمخاطر البيئية التي يتعرضون لها من أجل الوصول إلى أحسن وأفضل الوسائل التي تحقق أعلى نسبة من الأداء، حيث تمثل عملية التقييم أحد الأدوات الرئيسية والمهمة والأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي من التنظيمات الخدمية أو الاقتصادية للوصول بالعاملين إلى معدلات عالية من الكفاءة والإنتاجية، حيث تتبع أهمية التقييم في التأكد من مستوى أداء العاملين وصلاحيتهم في الأعمال المكلفون بها، فضلا عن أن مساهمة نتائج التقييم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات الإنتاج والتوظيف.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتلقى الضوء على أهمية ودور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين ببعض الشركات الصناعية لتحسين بيئة العمل، نظراً لما تمثله هذه الشركات من قيمة وقوة اقتصادية تُساهم في دفع عجلة التنمية الصناعية وزيادة إيرادات الناتج القومي وتخفيف عبء الصادرات والوصول بالإنتاجية إلى أعلى مستوى للدخول في المنافسة مع الشركات الأجنبية المتنافسة في السوق المصري ووضع المنتج المصري في مستوى العالمية.

مشكلة البحث

تواجه الشركات الصناعية للأجهزة الكهربائية والمنزلية الكثير من التحديات في ظل الظروف البيئية والمشكلات التي تعمل فيها داخل السوق المصري، فضلاً عن شدة المنافسة بينها وبين الشركات الصناعية الأجنبية؛ حيث تُعتبر شركات الأجهزة الكهربائية من الشركات العملاقة في مجالها داخل السوق المصري والتي تساهم استثماراتها في بناء الاقتصاد المصري تماشياً مع شعار " صنع في مصر " للحد من الاستيراد وزيادة الصادرات من منتجاتها لتحقيق الوفرة الداخلية بجودة عالية وبأسعار لا تقارن.

ومع زيادة وتعدد السلع والمنتجات الكهربائية والمنزلية للشركات المصرية داخل السوق المصري إلا أن هذه الشركات تواجه صعوبات تنافسية شديدة نظراً لتزايد عدد الشركات الأجنبية المنافسة، الأمر الذي يتطلب ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري والعمل على متابعته وتقييم أدائه في ظل اهتمامات المؤسسات الصناعية الكبرى بالتنظيم المستمر لإدارة الموارد البشرية لقدرتها على توفير الكفاءات البشرية لتحسين الإنتاجية والقدرة على المنافسة واكتشاف أوجه القوة ونقاط الضعف لتقويمها أولاً بأول، وهذا لا يتأتى إلا بوجود إدارة فاعلة للموارد البشرية تعمل في ظل إطار إداري علمي ومنهجي طبقاً للتطورات المستقبلية في المجال الصناعي

تهتم بمتابعة وتقييم أداء العنصر البشري كأحد أهم عناصر الإنتاج والقوام الذي تقوم عليه الصناعة.

وعلى الرغم من وجود إدارة للموارد البشرية داخل الشركات الصناعية المصرية الثلاثة عينة الدراسة إلا أنه تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحثون أن اهتمام إدارة الموارد البشرية يأتي منصباً على العنصر البشري فقط، والجوانب المالية والإدارية والوظيفية بداية من تحديد الوظائف الشاغرة، وتحديد شروط الالتحاق بها، وإعداد بطاقات الوصف الوظيفي، وتحديد النظام المالي والإداري، وصولاً إلى تحديد نظام التدرج الوظيفي، دون النظر إلى الدور الحيوي لإدارة الموارد البشرية الذي يمكن أن تقوم به لمساعدة الإدارة العليا في تحسين بيئة العمل سواء البيئة التنظيمية، أو المادية للمساهمة في اتخاذ وترشيد وصنع القرارات الاستثمارية والتصحيحية، والحفاظ على الموارد البشرية والمادية، وذلك عن طريق ممارسة دورها التي تضطلع به في تقييم أداء العاملين لتحسين البيئة الداخلية للعمل. ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في عدم إتباع الشركات الصناعية الثلاثة عينة الدراسة للنظام الإداري الحديث وتفعيل دور إدارة الموارد البشرية بمفهومها الاستراتيجي الحديث في تقييم أداء العاملين واكتشاف المؤثرات والعوامل البيئية المحيطة بالعمل لمعرفة مدى تأثيرها على أداء العاملين، ومن ثم العمل على تحسينه، وهو ما يؤدي أيضاً لتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح واكتساب مزايا تنافسية عديدة.

تساؤلات البحث

يحاول البحث الإجابة على السؤال الرئيس التالي: "ما دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين بالشركات الصناعية الثلاثة عينة الدراسة لتحسين بيئة العمل؟"، ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين لتحسين أداؤهم؟
- ٢- ما دور إدارة الموارد البشرية في تحسين البيئة التنظيمية للعمل؟
- ٣- ما دور إدارة الموارد البشرية في تحسين بيئة العمل المادية والحفاظ على سلامة العاملين؟
- ٤- ما الآثار البيئية الناتجة على الأنشطة الصناعية للشركات محل الدراسة؟

أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- ١- التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين داخل الشركات الصناعية الثلاثة عينة الدراسة.
- ٢- التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين.
- ٣- التعرف على مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين بيئة العمل التنظيمية.
- ٤- التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحسين بيئة العمل المادية والحفاظ على سلامة العاملين.
- ٥- رصد الآثار البيئية الناتجة عن الأنشطة الصناعية وتأثيرها على أداء العاملين.

فروض البحث

- في ضوء مشكلة وأهداف الدراسة يمكن صياغة فروض الدراسة علي النحو التالي:
- الفرض الرئيس الأول:** "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين وتحسين بيئة العمل". ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:
- ١- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتحسين البيئة التنظيمية.
 - ٢- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتحسين البيئة المادية.

٣- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والحفاظ على سلامة وصحة العاملين.

الفرض الرئيس الثاني: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين في الشركات الثلاثة فيما يتعلق بالأبعاد التالية (إدارة الموارد البشرية، تحسين بيئة العمل، تقييم الأداء).

أهمية البحث

تكمن أهمية الدراسة في جانبين هما الجانب النظري والجانب العملي كما يلي:
الأهمية العلمية: تتبع أهمية الدراسة من خلال ما تناوله من معلومات معرفية عن الفكر الإداري الحديث لإدارة الموارد البشرية ودورها التتموي في استخدام المقاييس الحديثة التي تساعد على تقييم أداء العاملين لتحسين بيئة العمل.

تَكْمُنُ الأهمية العلمية للدراسة في أنها تتعرض لمشكلة من أهم المشكلات الإدارية التي تواجه قطاع من أهم القطاعات الصناعية الكبيرة داخل مصر، ألا وهو قطاع الصناعات الكهربائية والمنزلية، لما له من أهمية اقتصادية في دعم التنشيط الصناعي والتي تُعول عليه مصر كأحد أهم مصادر الإيرادات المحلية ودوره في دعم مسيرة التنمية الاقتصادية وتحقيق الاكتفاء الذاتي وتعظيم الصادرات.

الأهمية التطبيقية: تستمد هذه الدراسة أهميتها علي المستوي التطبيقي، وذلك لمحاولتها تقديم التوصيات والمقترحات والاستنتاجات التي تفيد المسؤولين المؤسسات الصناعية بوجه عام والتنظيمات الإدارية بوجه خاص والمهتمة بتفعيل دور إدارة الموارد البشرية لتقييم أداء العاملين وتحسين بيئة العمل، مما يساهم في تطور وتحسين الأداء الإداري والبيئي لتلك المؤسسات وهو ما يؤدي إلى زيادة فاعلية أداء العاملين، بهدف الوصول إلى أعلى أداء إداري وأفضل استدامة بيئية.

دراسات سابقة

المحور الأول: الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية:

دراسة (Ahmed, 2015): تناولت الدراسة "ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين" وهدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات الموارد البشرية في ناتج أداء الموظفين ومدى التزام الموظفين بسلوكياتهم وسلوكهم التنظيمي، وتم جمع المعلومات والبيانات عن طريق التقارير الواردة بوسائل الإعلام والجهات المعنية، وأثبتت نتائج الدراسة أن هناك تأثير لإدارة الموارد البشرية على تحسين سلوكيات الموظفين، كما تبين أن إدارة الموارد البشرية تمارس دورها في التأثير الإيجابي على تحسين أداء الموظفين.

دراسة (Justice, 2016): تناولت الدراسة "نظم ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك من منطلق الموظفين - دراسة على البنك التجاري بكوماسي"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء الموظفين ودراسة آثار وأهمية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء وأثبتت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء، كما تبين أن هناك تأثير لإدارة الموارد البشرية على تحسين أداء الموظفين، كما أن إدارة الموارد البشرية تهتم بتحفيز الموظفين عن طريق التدريب والمكافآت.

دراسة (شفاء، ٢٠١٦): تناولت الدراسة "دراسة اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة (جود) وهدفت الدراسة للبحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة جود تمثلت في معرفة ممارسات (التخطيط، تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب والتعيين التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار) وأثرها على أداء العاملين في الشركة، وتكون مجتمع البحث من قطاع الشركات في سوريا وقد تم اختيار شركة جود كوحدة من اكبر الشركات السورية في محافظة اللاذقية، وأثبتت نتائج الدراسة أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر

إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة، كما تبين أن تقييم جميع الممارسات (التخطيط، تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب والتعيين والتدريب، تقييم الأداء، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار) تؤثر بشكل ايجابي في أداء العاملين فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين.

دراسة (سارة، مها: ٢٠٢١): تناولت الدراسة "دراسة العلاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية، ومدى تأثيرها على إبداع العاملين"، وهدفت الدراسة على التعرف على العلاقة الارتباطية بين إدارة الموارد البشرية ومستوى الإبداع الإداري للعاملين وأثبتت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية منخفضة منخفض، كما تبين وجود علاقة معوية بين ممارسة ادارة الموارد البشرية (التدريب، التطوير، الحوافز) ومستوى الإبداع الإداري، كما تبين أيضا أن إدارة الموارد البشرية لها تأثيرا على مستوى الإبداع الإداري.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت بيئة العمل:

دراسة (Emil et al., 2018): تناولت الدراسة "تقييم بيئة العمل المادية بأثر رجعي أثناء حياة العمل وخطر الإصابة والمرض بين العاملين الأكبر سناً"، وهدفت الدراسة إلى تحديد الارتباط المستقبلي بين بيئة العمل المادية، وكذلك تقييم آثار بيئة العمل على العاملين الأكبر سناً ومدى تأثيرها عليهم. وأثبتت نتائج الدراسة أن هناك أثر لبيئة العمل على أداء بعض العاملين ما أدى للتقاعد المبكر بنسبة ٢١,٧%، كما تبين أن التلوث البيئي داخل بيئة العمل وخاصة (الغبار) يمثل أكثر العوامل البيئية التي أثرت في صحة وسلامة العاملين المتقاعدين.

دراسة (هاني أحمد، ٢٠١٨): تناولت الدراسة "بيئة العمل الصناعي وانعكاساتها على عمل العامل - دراسة اجتماعية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الظروف البيئية المحيطة بالعامل، والعلاقة بين مكان العمل التي يعمل فيه العامل ومدى ارتياحه ورضاه وانعكاسه على عمله، وإنتاجه. وأثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة ما بين الظروف البيئية المحيطة بالعامل

(إضاءة - ضوء - حرارة - برودة - طول ساعات العمل) ومدى ارتياحه ورضاه عن عمله وإنتاجيته، كما تبين أن الإضاءة تؤثر في أداء العاملين بنسبة ٣٨%. وتبين أيضاً أن العوامل البيئية المحيطة بالعمل لها القدرة على التأثير على أداء العاملين.

دراسة (عبد الرحمن، ٢٠١٩): تناولت الدراسة "فاعلية بيئة العمل في رفع الكفاءة الإنتاجية دراسة حالة مجموعة جياذ الصناعية للسيارات". وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهم العناصر المؤثرة في الأداء، وتحليل العلاقة التي تربط بين ناصر البيئة الداخلية التي سيتم دراستها ومستوى الأداء الوظيفي، أيضاً التوصل إلى اقتراحات وتوصيات تساعد إدارة المؤسسة وجميع الإدارات العاملة على تحسين ورفع مستوى الأداء للعاملين. وأثبتت نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تساهم في تحسين بيئة العمل الداخلية، كما تبين أن بيئة العمل بالمنشأة توفر مناخ ملائم للعاملين مما يؤثر على إنتاجيتهم.

دراسة (Aklyoshe et. al., 2020): تناولت الدراسة "تقييم شامل لعادات نمط وبيئة العمل وتأثيرها على راحة العاملين الإداريين". وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير بيئة العمل على نمط وحياة العاملين، والتعرف على العوامل البيئية التي تؤثر على أداء العاملين، كذلك تقييم المتغيرات حول أنماط وعادات نمط بيئة العمل على ساعات الراحة بين العاملين. وأثبتت نتائج الدراسة أن لكل عامل نظام للنوم والراحة مختلف عن الآخر، بما يُعنى أن هناك حجم تأثير مختلف على وقت النوم والراحة على ذهن العاملين وأدائهم لأعمالهم، كما تبين أن هناك تأثير للعوامل البيئية داخل العمل مثل (التعرض لأشعة الشمس - الضوء - الإنارة) على نمط وحياة العامل مما يؤدي إلى التأثير على أداء العاملين داخل العمل.

المحور الثالث: الدراسات التي تناولت عملية تقييم الأداء:

دراسة (حمو، ٢٠١٧): تناولت الدراسة "تقييم أداء العاملين دراسة تطبيقية بشركة ليبيا للتأمين فرع الزاوية"، هدفت الدراسة إلى إظهار الأساليب الصحيحة والسليمة في عملية التقييم وكذلك

معرفة المشاكل التي تواجه عملية التقييم والتعرف على الأساليب المتبعة والمستخدم في التقييم داخل الشركة ومعرفة مدى تأثير برنامج تقييم أداء العاملين على إنتاجية العمل، واشتمل مجتمع وعينة الدراسة على (١٢٠) من العاملين بالشركة. وأثبتت نتائج الدراسة أن هناك ضعف في إنتاجية وأداء العاملين، كما تبين ضعف نظام تقييم الأداء المطبقة داخل الشركة وعدم تطبيقه بالصورة السليمة.

دراسة (Dahkoul: 2018): تناولت الدراسة "أثر تقييم الأداء على العاملين والدور الوسيط للمعايير التنظيمية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تقييم أداء العاملين والدور الوسيط للمعايير التنظيمية، وأثار تقييم أداء العاملين على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، واشتمل مجتمع وعينة الدراسة على عدد (١٣٠) عاملا في الشركات الصناعية بمدينة القصيم بالسعودية. وأثبتت نتائج الدراسة أن عملية تقييم أداء العاملين تؤثر على تحسين أداء المؤسسة ككل، كما تبين أن عملية تقييم الأداء لا تكفي وحدها في تحقيق أهداف المنظمة، وتحتاج إلى وجود معايير تنظيمية لعملية التقييم لتحقيق الأهداف المرجوة.

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف؛ حيث هدفت إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين ببعض الشركات الصناعية لتحسين بيئة العمل، كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مجال التطبيق؛ حيث تقارن الدراسة الحالية بين ثلاثة شركات تعمل في مجال الأجهزة الكهربائية لتحديد الفوارق فيما بينهم، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة؛ حيث اقتصرت كافة الدراسات السابقة على التطبيق العملي لمنظمة أو شركة واحدة، وبالتالي فإن الفجوة البحثية تتمثل في قلة الدراسات التي جمعت بين متغيرات الدراسة الحالية وهم إدارة الموارد البشرية وعملية تقييم الأداء، وبيئة العمل.

الإطار النظري

مفهوم إدارة الموارد البشرية: تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة والمهام التي من شأنها توفير الموارد البشرية وفقاً للاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة فتعمل على استقطابها وتدريبها وتطويرها وتحفيزها وتقييم أدائها وتنظيم علاقتها مع الأقسام الأخرى والعديد من الجهات الخارجية.

وتُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج، والوظائف، والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة، والموارد البشرية كاصطلاح يعتبر حديثاً وقد حل محل اصطلاح الأفراد الذي كان سائداً أو القوى العاملة ، ولقد كانت سنة ١٩٧٠ هي نقطة التحول التدريجية، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي اكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلي إدارة الموارد البشرية، وذلك حتى يتماشى مع الأدوار الإستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات، وليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي. (غربي، وآخرون، ٢٠٠٧: ص ١٤)

خصائص إدارة الموارد البشرية: تتمثل خصائص إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- القدرة على التعامل في السوق الذي يتصف بالتقلبات والفجائية.
- التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعملي الدقيق والقدرة على الانطلاق نحو مجالات العمل والتخصصات والأسواق وشرائح المتعاملين باستمرار.
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة المتغيرات داخل وخارج المنظمة.
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتحديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة مع إتاحة مساحة المعارف المساندة.

- قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة.
- القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير كمصدر توجيه وإرشاد.
- قبول التنوع وتحمل أعباءه سواء كان هذا في أعضاء فرق العمل التي يتعاون معها أو في العملاء أو في مجالات العمل والمسؤوليات.
- القدرة العالية على العمل في فرق ليست بالضرورة أن تكون على أساس المواجهة الشخصية ولكن على إدراك قيمة العمل والتعامل بمنطق مع الفريق.
- الابتكار والإبداع واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول للمشكلات، وإتباع طرق وأساليب جديدة لتحقيق الأهداف.
- القدرة على التفكير الحر والمتحرر من قوالب الصيغ والمفاهيم التقليدية.
- تحمل الصدمات وقبول الفشل وتصحيح الأخطاء الموجودة.
- الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل، وعدم الركون إلى قبول ما حققه الفرد من نجاح بل السعي باستمرار إلى ما هو أفضل سواء له أو للمنظمة التي يعمل بها.
- قبول التحديات والمهام الصعبة واعتبارها فرصا لا تكرر لإثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز.
- التعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة والقدرة على تعديل أناط التعامل بما يتفق ومتطلبات كل موقف.
- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية: تكمن أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية في النتائج التي تحققها المنظمة، لذلك نجد أهمية هذه الإدارة تزايدت في العصر الحالي؛ لا لأنها تسير أهم وأثمن أصول المنظمة فحسب، بل لأنها يجب أن تعمل أيضا بكفاءة للاستفادة من هذه

الأصول، وتأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من كما حددها (الكرخي، ٢٠١٤: ص ٢٦)، وهي كالتالي:

- اهتمامها بالأفراد باعتبارهم الموارد الرئيسية في المنظمة.
 - تعنى بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمنظمة.
 - تعنى بمشاكل الموظفين وتجد الحلول العملية والناجعة لها.
 - تضع الخطط التدريبية المناسبة للعاملين.
 - تضع الخطط الملائمة لاختيار الأفراد الذين يراد لهم أن يشغلوا وظائف في المنظمة.
- أنشطة إدارة الموارد البشرية:** تتكون أهم الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ما يلي:
- ١- تخطيط الموارد البشرية.
 - ٢- البحث والاستقطاب للموارد البشرية.
 - ٣- الاختيار والتعيين للموارد البشرية.
 - ٤- قياس كفاءة أداء الموارد البشرية.
 - ٥- توفير الرعاية الصحية للعاملين.
 - ٦- الأعمال الروتينية كحفظ ملفات العاملين والترقيات والنقل.
 - ٧- تدقيق الموارد البشرية.
 - ٨- علاقات الموظفين.
 - ٩- شؤون الموظفين. (برنوطي، ٢١٠: ص ١٦)
- وظائف إدارة الموارد البشرية:** تضم إدارة الموارد البشرية العديد من الوظائف المتفاعلة والمتكاملة فيما بينها ضمن العملية الإدارية الكلية والتي تتماشى مع رسالة المنظمة، وذلك بغية تهيئة قوة عمل مؤهلة ومدربة ومحفزة جدا، ومن بين هذه الوظائف ما يلي:

١- الوظائف الخاصة باجتذاب الموارد البشرية: لقد صار رهان كل مؤسسة أمام نظيراتها، هو قدرتها على جذب العنصر البشري الكفاء وترقيته على مستواها، كأهم مؤشر في بيئة محركها العنصر البشري المؤهل والمتشعب بثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذه الوظيفة بدورها تتكون من أنشطة فرعية مترابطة فيما بينها، تسعى إلى توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها وأهدافها، ووفقا لمقاييس محددة.

٢- تحليل وتصميم وتوصيف العمل: إن أي منظمة تعجز عن الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية، إذا كانت تجهل طبيعة الوظائف التي يشغلها كافة العاملين، مما يدعو بالضرورة وضع وصف لها وتحديد مواصفاتها ثم تحليلها، ولا يتم ذلك إلا من خلال البيانات والمعلومات لذا يمكن القول عن هذه الوظيفة "أنها الأساسية التي تسهم في زيادة فعالية أدائها تلك العملية النظامية لجمع المعلومات وإصدار الحكم بأهميتها، ومدى ارتباطها بطبيعة الوظيفة ومتطلباتها، وكذا مواصفاتها حيث تتضمن تحليل الوظائف نشاطين أساسيين هما:

- الوصف الوظيفي: ويعنى بمختلف الواجبات والمسئوليات الخاصة بالعمل وعلاقته بالأعمال الأخرى.
- المواصفات الوظيفية: فتشمل المؤهلات المطلوبة في المرشح لشغل المنصب من خبرات، مهارات، سلوكيات.

٣- تخطيط الموارد البشرية: عادة ما يسبق التخطيط كل فعل مهما كانت طبيعته إذ يجب التخطيط عموما لأجل الحصول على نتائج وأهداف مرغوبة تنطوي على جملة من القرارات المرتبطة فيما بينها، إذ أثر كل نتيجة قرار على الأقل له علاقة بقرار آخر، والتي تتميز في الغالب بالتعقيد الناتج عن الارتباط بين القرارات فيما يخص التخطيط، فالتخطيط يعني ضمان وجود الأعداد المناسبة من العاملين الذين تتوفر فيهم المهارات والمعرفة

والخبرة المطلوبة، في المكان المناسب وفي التوقيت الصحيح و يحدد مدى الحاجة إلى العنصر البشري بالعدد والنوع المناسبين، وفي الوقت والمكان الملائمين كأهم خطوة في تعزيز أهداف المؤسسة وخططها انطلاقاً من نتائج تصميم وتحليل العمل.

٤- التوظيف (الاستقطاب - الاختيار - التعيين): إن الخطوة التي تلي عملية تخطيط الموارد البشرية هي البحث عن أنسب الأشخاص للوظائف المطلوبة، ومحاولة استقطاب واختيار وتعيين أفضل الأشخاص للعمل بالمنشأة إذ يشير لفظا الاستقطاب والاختيار إلى تلك العمليات المتكاملة في اختيار وتعيين الأفراد باستخدام الطرق الفعالة والمناسبة "كطلبات التوظيف، الاختبارات، المقابلات الشخصية .. وغيرها"، وذلك بغية اختيار أنسب المرشحين للوظائف، ومن هنا يمكن تعريف التوظيف على أنه: تلك العملية الإدارية التي تبرمج على مستوى المنظمة وترغب الموارد البشرية المؤهلة بالعمل فيها.

٥- الوظائف الخاصة بتتمية وتطوير الموارد البشرية: تعد وظيفة تتمية وتطوير الموارد البشرية أهم الوظائف، وأول خطوة لتحقيق مبتغى المنظمة، لذا فهي تسعى إلى صرف أموال باهظة في مجال التطوير للموارد البشرية وتنميتها، أملاً في جعل هذه الأخيرة قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى ومتميز وهي تكتنف على:

- قياس وتقييم الأداء: إن قياس وتقييم الأداء هو ذلك الأسلوب العلمي الحديث الذي يعد الحجر الأساس لنجاح المنظمة ونجاح مواردها البشرية وأداة لخلق الثقة المتبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، ويمكننا القول أنه يهدف إلى الحكم على منجزات الأفراد بطريقة موضوعية، بالإضافة إلى تقييم سلوك العمال أثناء العمل، وكذا مقدار التحسن في الأداء، ومعاملتهم لزملائهم، وعلاقتهم بمرؤوسيتهم، هذا ما يؤكد على أن معايير تقييم الأداء لها وجهان موضوعي وآخر سلوكي، ما يجعله يواجه صعوبات كونه يعتمد على تصورات وأحكام المدرب. إلا أن هذا لا يمنع من القول أن تقييم الأداء ينتج عنه جملة من القرارات

حول أوضاع الموظفين، كالاحتفاظ بهم أو إنهاء عملهم أو حتى نقلهم، أو تعويضهم من خلال الترقيات وزيادة الأجور، وهذا ما يخص الجانب المادي أما من الناحية الذاتية للعامل فيدفع إلى الحرص على إرشادهم وتنمية قدراتهم عن طريق تدريبهم. (اليقوي، ٢٠١١، ص ٨-١١)

٦- التدريب والتنمية والتطوير: إن وظيفتي التدريب والتطوير من أهم مقومات التنمية، وكفاءة الأداء التنظيمي التي تعتمد عليها المنظمات في مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية والتقنية. إننا نجد اليوم عديد المؤسسات تعتمد مبدأ من لا يتقدم يتقدم، فهي تضع نصب أعين قاداتها تدريب وتنمية مواردها البشرية، من خلال نقل المهارات اليدوية ثم تطوير هذه المهارات لجعل اليد العاملة مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى كأبسط خطوة للتكيف والتقدم، هذا لا يعني الاقتصار على المعلومات فقط وإنما إلى جانب الممارسة الفعلية لأساليب الأداء المختلفة، محاولة منها في تغيير سلوك الأفراد بما يتماشى والجدة ويختلف عن الممارسات الإدارية السابقة.

٧- نظم الترقيات: تُعد الترقيات وظيفة هامة وأهم عامل لاستقرار المورد البشري على مستوى المنظمات أو انتقالهم عنها أو تسريحهم منها، وعادة ما تشير الترقيات إلى الانتقال لمركز أفضل بالنسبة للعامل، فهي الوجه الآخر لتحفيز العاملين على العلم والتعلم واكتساب المهارات بمعنى أن المنظمة تسعى إلى ترقية المسار الوظيفي لعمالها اعتمادا على نقاط عدة منها خبر الفرد وإحاطته بكل ما يوكل إليه من عمل داخل المنظمة، ما يؤدي بالضرورة إلى ارتقائهم إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياتهم الوظيفية. (بربر، ١٩٩٧، ص ١٦)

٨- العلاقات الإنسانية للموارد البشرية: تشبع العلاقات الإنسانية عموما تلك الرغبة المعنوية لدى العمال في بث الطمأنينة والشعور بالانتماء وإذا خصصت هذه العلاقة في الموارد

البشرية سيضيق اهتمامها على التنظيمات العمالية، وسيشمل الموضوعات المتعلقة بالشكاوي، النزاعات العمالية، التأديب والفصل في الخدمة، ولعل هذه الموضوعات تجعل من الوظيفة تنقسم إلى فرعين كالآتي: دمج الموارد البشرية من خلال تفعيل المشاركة في العمل واتخاذ القرارات وحل الصراعات التنظيمية الناشئة بين فرق العمل وبين إدارة المنظمة. (حسن، ٢٠٠٤، ص ١٣٩).

دور إدارة الموارد البشرية: تقوم إدارة الموارد البشرية بدور حيوي داخل المؤسسات في الربط بين كافة الإدارات، ويتجلى دورها في الآتي: مساعدة الإدارة العليا، مجلس الإدارة أساساً، في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية، وفي تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية والبرامج وإستراتيجية المؤسسة في النمو والتطور.

- مساعدة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
- دعم الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في التقييم والسيطرة على منظومة الموارد البشرية، عن طريق نظام معلومات الموارد البشرية.
- تقييم مدى النجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
- التعرف على المشاكل المتعلقة بالأفراد وتحديد مواقعها وطبيعتها.
- التأكيد المستمر لدى أفراد المؤسسة على دورهم في الوصول إلى ما تتوقعه الإدارة العليا منهم. (عدوان، ٢٠٠٤: ص ٢١)

مفهوم تقييم أداء العاملين: يُعتبر تقييم أداء العاملين سرا من أسرار نجاح المنظمات وعنصراً أساسياً في ترشيد استخدام الموارد البشرية بما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد، وتوقع أدائهم في المستقبل.

- ويُعرف تقييم الأداء بأنه: مقياس أساسي لجوانب القوة والضعف في الأداء لتحديد مسبباتها، مكافأة كل فرد في المنظمة على قدر ما يعمل وينتج وتطوير وتحسين أداء

العنصر البشري في العمل بشكل دائم ومستمر عن طريق علاج مسببات الضعف في الأداء وتدعيم وتفعيل مسببات القوة فيه وصولاً لهدى استراتيجي وهو تحسين إنتاجية المنظمة وزيادة فاعليتها التنظيمية مما يعود بالنفع على الطرفين المنظمة والموارد البشرية العاملة فيها. (الأيوبي، ٢٠١٨: ص ٤٥)

أهداف عملية تقييم أداء العاملين: إن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وتهدف هذه العملية لتحقيق العديد من الأهداف ليس على مستوى المؤسسة فحسب بل على كافة المستويات العاملة في المؤسسة مثل: من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المؤسسة ما يلي:

- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة.
- يساعد على وضع نظام فعال للرقابة وهذا لتسهيل التقييم بين الرئيس والمرؤوسين ويكون على أساس معايير موضوعية؛ الأمر الذي يستلزم الاحتفاظ ببيانات المنظمة حول أداء العاملين من نقاط القوة والضعف وهذا بدوره يسهل عملية الرقابة في المنظمة ويطورها.
- يساعد الإدارة في التعرف على المستخدمين ذوي المواهب والكفاءات العالية وتوجيه هذه الكفاءات إلى الوظائف التي تتوافق مع إمكانياتهم وقدراتهم.
- يُعد من أهم المؤشرات التي تعتمدها المنظمة لمعرفة مستوى الدافعية ودرجة رضا المستخدمين، وهذا لتطويرها، وزيادة اندماج الأفراد في المنظمة برفع روحهم المعنوية.
- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد ومنح المكافآت والحوافز بهدف زيادة وتحسين الإنتاج.

- تؤدي نتائج التقييم إلى إجراءات لتعديل الرواتب والأجور للعاملين.
 - اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لشغل مناصب قيادية.
 - وضع معدلات موضوعية لأداء العامل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- (عبد الكريم، ٢٠١١: ص ٢٠)

أهمية وفوائد نتائج تقييم الأداء: إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، لخبر برهان وإثبات على مدى جدوى وأهمية هذا التقييم بالرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون لتقييم الأداء، إلا أنهم على قناعة بضرورة وجوده، وعدم إمكانية الاستغناء عنه، ومن أهم مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء ما يلي:

١- الترقية: تعتمد الإدارة في تعيين المستخدمين المؤهلين لشغل المناصب (الوظائف) داخل المنظمة على نتائج تقييم الأداء؛ حيث أنه يكشف لها مدى أحقية كل فرد في الترقية ذلك أن مدى كفاءة العامل لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانتيه لشغل منصب أعلى. (عقيلي، ٢٠٠٥: ص ٣٧)

٢- الاحتياجات التدريبية: تُعتبر من الوسائل المفيدة لإعداد برامج تدريبية سليمة حيث أن العودة إلى النتائج تقييم الأداء يحصر الأشخاص الذين يحتاجون إلى تدريب لزيادة كفاءتهم وقدراتهم.

٣- التعيين والنقل: تُعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلاءم قدراتهم. (حسن، ٢٠٠٣: ص ٢٥)

٤- تخطيط الموارد البشرية: تستفيد إدارة الموارد البشرية من نتائج تمام تقييم الأداء في عملية التخطيط، وبالتالي تساعد في مهمتها الأساسية على النحو التالي: في حالة وجود نتائج تقييم الأداء في مستوى عالي من الكفاءة الموارد البشرية، هذا يؤدي للتخطيط الوظيفي

ويزيد من عبء العمل المستقبلي ذلك للاستفادة من هذه الكفاءة واستغلالها لزيادة الإنتاج في حالة سلبية نتائج التقييم تقوم المؤسسة بالاستغناء عن الموارد البشرية ذات الكفاءات الضعيفة بموارد بشرية جديدة مما يساهم في تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها، وهذا يمثل جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية.

٥- الانضباط والمعاقبة: يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه، ومراعاتها في تقييمه السنوي. فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما، فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي. لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة بالإضافة إلى ذلك إذا رفعت على الفرد ما شكوى جديدة قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة، وإذا ثبتت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله، وقبل أن تتخذ المنظمة قرارا حاسما كهذا يحتاج العودة إلى ملف الفرد لتحديد فيما إذا كان هذا السلوك اعتيادي ومتكرر وكذلك لتقرير مدى متعته بمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في مواقع أخرى. (عقلي، مرجع سبق ذكره: ص ٣٧٦)

دور إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم أداء العاملين: إن تصميم نظام تقييم الأداء لا بد أن يشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد التنظيمية التي على أساسها تتم عملية تقييم الأداء والتي يجب على كافة الأطراف المعنية بتقييم الأداء وبشكل خاص المقيمون، ويشتمل هذا النظام على ما يلي:

- ١- تحديد معايير تقييم الأداء المناسبة.
- ٢- تحديد أسلوب التقييم المناسب.
- ٣- تحديد من سيقوم بعملية التقييم.

- ٤- تحديد فترة التقييم ودوريته (الفترة التي تفصل بين تقييم وآخر).
 - ٥- تدريب المقيّم على استخدام التقييم ومعاييره المحددة للوصول لتقييم موضوعي وعادل، وكيفية قيامهم بمناقشة نتائج التقييم مع من قاموا بتقييم أدائهم.
 - ٦- وضع قواعد لكيفية التعامل مع الشكاوى المقدمة من قبل العاملين تجاه نتائج تقييم أدائهم.
 - ٧- وضع القواعد التي تضمن توفير العدالة والموضوعية في نتائج التقييم.
 - ٨- الإشراف على تطبيق نظام تقييم الأداء ومتابعة هذا التطبيق، ورصد أية مشكلة تظهر عند التنفيذ للعمل على حلها.
 - ٩- استلام نتائج تقييم الأداء من المقيمين ورفعها للجهات المسؤولة.
 - ١٠- العمل على تطوير وتحسين نظام تقييم الأداء نحو الأفضل.
 - ١١- البت في طلبات الظلم من نتائج تقييم الأداء من قبل من يدعى بعدم عدالة تقييم أدائه.
- (بربر، ١٩٩٧: ص ١٣١)

مفهوم بيئة العمل الداخلية: تتكون البيئة الداخلية من العوامل والقوى الداخلية التي تؤثر في عمل المنظمة وتحدد عناصر القوة والضعف في المنظمات، وتتكون من البناء التنظيمي، والثقافة التنظيمية والموارد المتاحة من موارد مالية وموارد بشرية، وموارد تسويقية، وموارد البحث والتطوير، ونظم المعلومات الإدارية.

ويتضمن مفهوم بيئة العمل الداخلية عدة عناصر مكونة لها؛ حيث ينظر إلى هذه العناصر من عدة زوايا طبقاً لاختلاف البيئات التي يتم البحث حولها وأهدافها، بالاختلاف بين الباحثين بخصوص مكونات البيئة الداخلية وعناصرها ومجالاتها، يعود في الاختلاف في المنهج المعتمد ووجهة نظرهم حول مكونات التحليل.

عناصر ومكونات البيئة الإدارية: تتميز بيئة العمل الإدارية بخصائص عديدة تؤثر على الأداء العام للمنظمة، وتسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي وانخفاضه في ضوء التأثيرات الإيجابية أو السلبية لعناصر هذه البيئة، وتتقسم هذه العناصر بصفة عامة إلى:

١- الهيكل التنظيمي: يعمل الهيكل التنظيمي المرن على تهيئة تنظيمية أفضل تساعد في رفع مستوى الالتزام التنظيمي من خلال تحديد خطوط السلطة والمسؤولية مع إتاحة قدر أكبر من اللامركزية عبر خطوط انسياب هذه السلطة، وهذا يمنح العاملين قدر أكبر على الإبداع والابتكار، ويزيد من فرص نمو الالتزام التنظيمي، بخلاف الهيكل التنظيمي الجامد أو التصلب الذي يعوق تأقلم العاملين مع البيئة المحيطة ويخفض مستوى الالتزام التنظيمي.

٢- المناخ التنظيمي: يشكل المناخ التنظيمي الحويلة لكل عوائد البيئة الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها، والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم ومعنوياتهم، وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون بها. (الغامدى، ٢٠١٣: ص ١٥)

٣- الثقافة التنظيمية السائدة: الثقافة التنظيمية عبارة عن "القيم والمسلمات والمعتقدات والاتجاهات والمعايير التي تربط المنظمة، ويشترك بها كل العاملين بها"، وتساهم الثقافة التنظيمية المرنة في رفع مستوى التزام التنظيمي من خلال إرساء دعم وقواعد سلوكية تقضى بأن يكون الموظفين مبتكرين ومبادرين مع منحهم حرية التصرف بدرجة ما، وزرع قيم تقتضى ضرورة التشاور مع رؤسائهم قبل اتخاذ القرارات المهمة والمناسبة، بمعنى إرساء قواعد التهيئة الاجتماعية التي تصف كيفية تعلم الأفراد للثقافة التنظيمية من خلال اندماج الأفراد وتعلمهم القواعد السلوكية والقيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية حتى يصبحوا أعضاء فاعلين ومشاركين، بخلاف الثقافة التنظيمية الجامدة التي تخفض مستوى الالتزام التنظيمي من خلال تشكيل ضغوط على العاملين تحد من إبداعاتهم وتجعلهم يشعرون

- بالممل والإحباط في انتظار الأدوار والتعليمات الروتينية المتكررة. (شارلز، جون، ٢٠١٣: ص ٦٥)
- ٤- القيم التنظيمية: تُعرف القيم بأنها "ميل عام لتفضيل حالات وشؤون معينة عن أخرى، ويعنى جانب التفضل هنا أن القيم تتعلق بمشاعر وعواطف وأحاسيس ومبادئ تجعلنا نميز بين الجيد والسيئ". (حمزاوي، ٢٠٠٨: ص ٤٨)
- ٥- أنظمة وإجراءات وسياسات العمل: الأنظمة هي القواعد القانونية المنظمة للعمل، أما الإجراءات فهي الخطوات لكيفية الأداء التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية بأسلوب محدد سلفاً الأعمال واتخاذ القرارات الخاصة بها، بينما السياسات هي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحددة بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحديد الأهداف.
- ٦- الوصف الوظيفي: وهو وصف وتحديد الوظيفة وتحديد المهام التي تتضمنها، والمؤهلات التي يجب أن يتمتع بها شاغله، وإذا تم إعداد الوصف الوظيفي بكل عامل جيد، فهو يتضمن أيضاً مسؤوليات شاغل الوظيفة وارتباطاته الإدارية وحقوقه من حيث الراتب والمزايا وغيرها، ويسهم هذا الوصف في توضيح مهام الوظيفة، وإزالة اللبس والغموض، ومن ثم رفع مستوى الالتزام التنظيمي نتيجة إدراك كل عمل لمهام وحدود واختصاصات وظيفته.
- ٧- نمط السلطة: يؤثر نمط السلطة السائد في بيئة الالتزام التنظيمي؛ حيث تسهم المركزية الشديدة في قتل عناصر المبادرة والابتكار، وخفض الروح المعنوية وتعطيل الأعمال، ونمو الكسل والتراخي واللامبالاة في العمل، مما يؤدي أي انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي نتيجة شعور لعاملين بأهميتهم ومشاركتهم الفعلية في اتخاذ القرارات، فيقبلون على العمل ولديهم قناعة بأهميته وبأهمية انجازه بشكل صحيح. (النمر، ٢٠١١: ص ٩٧)

٨- نمط القيادة: يؤثر نمط القيادة السائد في بيئة المنظمة الداخلية بكل مباشر على الالتزام التنظيمي للعاملين، فالقائد الأوتوقراطي المستبد يقوم بجمع الصلاحيات في العمل، ويجلب بيئة غير مناسبة لنمو الالتزام التنظيمي، بخلاف القائد الديمقراطي الذي يؤمن بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ووضع خطة العمل وأساليبه، مما يرفع ثقتهم بأنفسهم ويؤدي إلى ارتفاع مستوى التزامهم التنظيمي، أما القائد الفوضوي أو المنطلق الذي لا يتدخل لتحديد العمال، أو تعيين من يقوم بها، ويترك للعاملين حرية العمل بالطريقة والأسلوب الذي يريدونه دون رقابة أو متابعة فيؤدي إلى ظهور الأعمال الفردية غير المنظمة. (حمزاوي، مرجع سبق ذكره: ص ٧٢)

عناصر ومكونات بيئة العمل المادية: تتكون بيئة العمل المادية من المواد والآلات التي تساعد العامل على أداء مهامه وتيسره له وتجذبه إليه وترضيه عنه، وإذا كانت هذه العناصر إيجابية فإنها ستؤثر في الأداء بالإيجاب والعكس صحيح، وسوف نتناولها فيما يلي:

١- الإضاءة: يُعد الضوء المبهر من مصادر ضغوط العمل لأنه يجذب انتباه الموجودين، ويثير جو من الصخب، بخلاف الضوء الهادئ أو المناسب لطبيعة العمل، فنظام الإضاءة الجيد يزيد من قدرة العاملين على التركيز ويحسن من مستوى التزامهم وأدائهم، على عكس الإضاءة السيئة التي تؤدي إلى شعور العاملين بسرعة التعب والإجهاد، كما يمكن حدوث بعض الأخطاء نتيجة الإضاءة غير المناسبة.

٢- الحرارة والتهوية: ينبغي أن يعمل العامل في بيئة توفر درجة حرارة معتدلة سواء كان العمل عضليا أو ذهنيا، لأن كفاءة الفرد تقل كلما زادت درجة الحرارة أو انخفضت عن المعدل المناسب، فدرجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل تسبب ضيقا لدى العامل ويقال كفاءته في العمل، لذا لابد من مراعاة ظروف العمل المادية من درجة الحرارة والتهوية بغية

تحقيق التوازن الحراري لجسم الفرد العامل والتي تؤثر مباشرة على صحته ومن ثم على أداءه.

٣- الأثاث والنظافة في مكان العمل: تحرص المؤسسات الحديثة على تخصيص مكتب لكل موظف ومقعد لاستعماله في أعماله المكتبية، لذا يجب أن يراعى في اختيار أثاث المكاتب ملائمة سطح المكتب لطريقة عمل الموظف لأن هناك المكتب العادي ومكتب للحاسب الآلي ومكتب لجهاز الكمبيوتر والطابعة... الخ، كما يجب أن يراعى في اختيار الأثاث وحدة التصميم لكل مستوى إداري لإزالة التفرقة وكذلك بساطة الأثاث ليسهل تنظيفه وتنظيفه.

وهناك عناصر مادية أخرى ينبغي أخذها في الحسبان لتهيئة بيئة العمل الداخلية صالحة للعمل والإنتاج ولراحة العامل جسديا ونفسيا في نفس الوقت وعلى سبيل المثال:

- جودة الآلات والأجهزة وكفاءتها ووفرة عددها.
- جودة المواد الخام ووفرته.
- توافر مطاعم نظيفة وحسنة وكافية.
- توافر أندية رياضية وخدمات ترفيهية.
- نظافة دورات المياه وتوافرها وحسن مظهرها.
- حسن المظهر الخارجي للمؤسسة. (قداده، ٢٠١٩: ص ٢٦)

محدود الهمم

الحدود الزمنية: ويقصد به الوقت الذي استغرقته مراحل الدراسة المختلفة لإتمامها سواء كانت مرحلة الإعداد النظري أو مرحلة التنفيذ الميداني وتجميع المادة وتطبيقها وتحليلها والوصول إلي نتائج هذه الدراسة وذلك خلال الفترة من يناير ٢٠١٩ حتى أكتوبر ٢٠٢١ .

الحدود المكانية: ويقصد بها النطاق المكاني لإجراء الدراسة وفي الدراسة الحالية تم التطبيق على ثلاثة شركات للأجهزة الصناعية والمنزلية هم شركة "فريش"، وشركة "العربي"، وشركة "إيديال".

الحدود البشرية: ويقصد به جمهور البحث الذي تشملته الدراسة وفي هذه الدراسة هم المسئولين والعاملين بإدارات الموارد البشرية داخل الشركات الثلاثة عينة الدراسة.

الإجراءات المنهجية

منهج البحث: اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق أهداف البحث من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، والحصول على البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، من خلال استقراء الدوريات العلمية والدراسات السابقة، كما اعتمد الباحثون على أسلوب قوائم الاستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية، بهدف التعرف دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين لتحسين بيئة العمل.

مجتمع وعينة الدراسة: اشتمل مجتمع الدراسة على العاملين بإدارة الموارد البشرية داخل ثلاثة شركات صناعية تعمل في مجال الأجهزة الكهربائية.

عينة البحث: تمثل مجتمع البحث في العاملين بإدارة الموارد البشرية بالشركات عينة الدراسة.

أدوات الدراسة: تم تصميم قائمة استقصاء، وتكونت من:

استمارة البيانات الأولية: وتكونت من (٦) أسئلة.

القسم الأول: لقياس مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية ويحتوى على (١٠) فقرات.

القسم الثاني: لقياس العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل التنظيمية ويحتوى على (١٠) فقرة.

القسم الثالث: لقياس العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل المادية ويحتوى على (١٠) فقرة.

أساليب المعالجة الإحصائية المطبقة: قام الباحثون بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS V. 25) لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات، واختبار صحة فروض البحث، وتطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي كالآتي:

- اختبار الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's لاختبار ثبات متغيرات الدراسة.
- اختبار صدق الاتساق الداخلي من خلال معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة وإجمالي الاستقصاء.
- الإحصاءات الوصفية للبيانات من خلال جدولة البيانات في صورة جداول (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والوزن النسبي المئوي) لمتغيرات الدراسة.
- العلاقات الارتباطية بمعامل ارتباط بيرسون للتحقق من صحة فروض الدراسة.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد والمتدرج لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة للتحقق من صحة فروض الدراسة.
- اختبار T-test لتوضيح الفروق بين العينة للتحقق من صحة فروض الدراسة.
- اختبار ANOVA لتوضيح التباين بين العينة للتحقق من صحة فروض الدراسة.
- قياس الاعتمادية (الثبات والصدق للاستبيان):
- ثبات الاستبيان: للتحقق من ثبات الاستبيان لإمكانية الاعتماد على نتائج الاستبيان استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة.

جدول (١): ثبات العبارات لأبعاد إدارة الموارد البشرية

قيمة ألفا	عدد العبارات	أبعاد إدارة الموارد البشرية
٠,٩١٩	٥	فاعلية إدارة الموارد البشرية
٠,٨٥٥	٥	الهيكل التنظيمي
٠,٨٣٢	٥	طبيعة العمل
٠,٩١٦	١٥	إجمالي إدارة الموارد البشرية

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات جميعها قيم مرتفعة حيث تراوحت قيم معامل الثبات (٠,٩١٩ - ٠,٨٥٥ - ٠,٨٣٢) لأبعاد إدارة الموارد البشرية (فاعلية إدارة الموارد البشرية - الهيكل التنظيمي - طبيعة العمل) على التوالي وهي قيم مرتفعة أكبر من (٠,٥)، وكانت قيمة ألفا لإجمالي إدارة الموارد البشرية (٠,٩١٦) وهي قيمة مرتفعة أكبر من (٠,٥)، وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية العبارات وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

جدول (٢): ثبات العبارات لأبعاد تحسين بيئة العمل

قيمة ألفا	عدد العبارات	أبعاد تحسين بيئة العمل
٠,٩١١	٥	الحد من التلوث الصناعي
٠,٩٦٠	٥	الحفاظ على سلامة وصحة العاملين
٠,٩٢٥	١٠	إجمالي تحسين بيئة العمل

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات جميعها قيم مرتفعة حيث تراوحت قيم معامل الثبات بين (٠,٩٦٠ - ٠,٩١١) لأبعاد تحسين بيئة العمل (الحد من التلوث الصناعي - الحفاظ على سلامة وصحة العاملين) على التوالي وهي قيم مرتفعة أكبر من (٠,٥)، وكانت قيمة ألفا لإجمالي تحسين بيئة العمل (٠,٩٢٥) وهي قيمة مرتفعة أكبر من (٠,٥)، وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية العبارات وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

جدول (٣): ثبات العبارات لأبعاد تقييم الأداء

قيمة ألفا	عدد العبارات	أبعاد تقييم الأداء
٠,٩٣٢	٥	تعظيم الربحية والمبيعات
٠,٩٣٧	٥	تحقيق المزايا التنافسية
٠,٩٣٠	١٠	إجمالي تقييم الأداء

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات جميعها قيم مرتفعة حيث تراوحت قيم معامل الثبات بين (٠,٩٣٢ - ٠,٩٣٧) لأبعاد الاحتراق الوظيفي (تعظيم الربحية والمبيعات - تحقيق المزايا التنافسية) على التوالي وهي قيم مرتفعة أكبر من (٠,٥)، وكانت قيمة ألفا لإجمالي تقييم الأداء (٠,٩٣٠) وهي قيمة مرتفعة أكبر من (٠,٥)، وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية العبارات وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

جدول (٤): يوضح قياس آراء عينة الدراسة في مدى العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحسين البيئة التنظيمية للعمل

الترتيب	الوزن النسبي المئوي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
١	٨٥,٣	٠,٨٦٤	٤,٢٦	يوجد بإدارة الموارد البشرية نظاماً لتقييم أداء العاملين بالشركة
٢	٨٣,١	٠,٩٦٩	٤,١٥	تدرك إدارة الموارد البشرية أهمية عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين لتحقيق أهداف الشركة
٣	٧٨,٩	١,١٤٠	٣,٩٥	تستخدم إدارة الموارد البشرية نظاماً حديثاً لتقييم أداء العاملين، يتم تطويره حسب المتغيرات والمستجدات الإدارية
٤	٧٨,٧	٠,٩٧٩	٣,٩٤	تضع إدارة الموارد البشرية أهداف واضحة لعملية تقييم الأداء يتم تحديدها حسب كل وظيفة في المستويات الوظيفية المختلفة

الترتيب	الوزن النسبي المئوي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
٥	٧٢,٤	١,٠٥٨	٣,٦٢	تهتم الإدارة العليا بتنفيذ توصيات إدارة الموارد البشرية الخاصة بتقارير تقييم أداء العاملين من حيث الاحتياجات المطلوبة
-	٧٩,٧	٠,٩٢٥	٣,٩٨	إجمالي بُعد علاقة إدارة الموارد البشرية بتحسين البيئة التنظيمية

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لبعد فاعلية إدارة الموارد البشرية (٣,٩٨) بوزن نسبي (٧٩,٧%)، وتراوح متوسطات العبارات بين (٣,٦٢-٤,٢٦) بوزن نسبي (٧٢,٤%-٨٥,٣%) وتشير تلك النسب إلى موافقة على عبارات بعد فاعلية إدارة الموارد البشرية وإجمالي البعد كما هو موضح بالجدول السابق.

جدول (٥): يوضح قياس آراء عينة الدراسة في بُعد أهمية عملية تقييم الأداء

الترتيب	الوزن النسبي المئوي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
٥	٧٩,٨	١,١٤٥	٣,٩٩	يهدف نظام تقييم أداء العاملين إلى تحسين وتطوير أداء العاملين أولاً بأول
٢	٨٣,٦	٠,٨٢٦	٤,١٨	يهدف نظام تقييم أداء العاملين إلى الوقوف على نقاط الضعف والقوة للعاملين لتقويمها أولاً بأول.
٤	٨٠,٢	٠,٩٨١	٤,٠١	تساهم عملية تقييم أداء العاملين في تحقيق العدالة بين العاملين وتحديد الكفاءات البشرية التي تستحق الترقى والعلاوات والحوافز.
١	٨٥,١	٠,٨٥١	٤,٢٥	تساعد عملية تقييم أداء العاملين في تحسين أداء العاملين للوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية الممكنة.

تابع جدول (٥):

الترتيب	الوزن النسبي المئوي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
٣	٨١,١	١,٠٣٠	٤,٠٥	تساعد عملية تقييم أداء العاملين في تحديد البرامج التدريبية التي يحتاجها العاملين لتطوير أدائهم
-	٨٢,٠	٠,٨٨١	٤,١٠	إجمالي بُعد أهمية عملية تقييم الأداء

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لبعد عملية التقييم (٤,١٠) بوزن نسبي (٨٢,٠%)، وكان، وتراوح متوسطات العبارات بين (٣,٩٩-٤,٢٥) بوزن نسبي (٧٩,٨%-٨٥,١%) وتشير تلك النسب إلى موافقة عينة الدراسة لعبارات وإجمالي البعد كما هو موضح بالجدول السابق.

جدول (٦): يوضح قياس آراء عينة الدراسة في مدى علاقة إدارة الموارد البشرية بتحسين بيئة العمل المادية

الترتيب	الوزن النسبي المنوي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
٥	٦٧,٣	١,١٤٧	٣,٣٦	تُحرص إدارة الموارد البشرية على مراجعة خطط الإدارات البيئية لتقييم الوضع البيئي للأنشطة الإنتاجية للشركة بما يتناسب مع القوانين المنظمة لذلك.
٤	٦٩,١	١,٠٢٨	٣,٤٥	تقوم إدارة الموارد البشرية بتوفير الاحتياجات الإدارات البيئية بهدف رصد الآثار البيئية الناتجة عن الأنشطة الصناعية للحد من الملوثات البيئية للأنشطة الصناعية للشركة.
٢	٧٩,٣	٠,٩٣٨	٣,٩٦	توفر إدارة الموارد البشرية نماذج وسجلات وأدوات مناسبة للإدارات البيئية لتقييم بيئة العمل المادية ومراجعة الاشتراطات البيئية المتبعة للحد من التلوث الصناعي.
٣	٧٧,٨	١,٠٤٤	٣,٨٩	تهتم إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء الإدارات المسؤولة عن المخاطر المهنية والبيئية (إدارة السلامة المهنية - الإدارة البيئية) للحفاظ على الموارد البشرية والمادية للشركة.
١	٨٤,٢	٠,٧٩١	٤,٢١	تحرص إدارة الموارد البشرية على إنشاء دفا تر للإدارات البيئية لتسجيل الآثار البيئية الناتجة عن الأنشطة الإنتاجية.
-	٧٥,٥	٠,٩١٣	٣,٧٨	إجمالي بُعد علاقة إدارة الموارد البشرية بتحسين البيئة المادية

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط العام لبعد الحد من التلوث الصناعي (٣,٧٨) بوزن نسبي (٧٥,٥%)، وتراوح متوسطات العبارات بين (٣,٣٦-٤,٢١) بوزن نسبي

(٦٧,٣% - ٨٤,٢%) وتشير تلك النسب إلى موافقة العينة على عبارات بعد الحد من التلوث الصناعي وعلى إجمالي البعد من قبل عينة الدراسة كما بالجدول أعلاه. كما بلغ المتوسط العام لإجمالي الاحترقا والوظيفي في الشركة المصرية للاتصالات (٢,٩٠) بوزن نسبي (٥٨,٠%) وهو دلالة على موافقة العينة لبعد الاحترقا والوظيفي.

اختبار صحة فروض البحث

تم اختبار صحة الفروض التي تم طرحها للتحقق من صحتها عن طريق استخدام معامل الارتباط ومستوى المعنوية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وذلك كما يلي:
الفرض الرئيس الأول: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين وبين تحسين بيئة العمل".
جدول (٧): العلاقة الارتباطية بين إدارة الموارد البشرية وتقييم أداء العاملين ولتحسين بيئة العمل

المتغيرات	تحسين بيئة العمل
تقييم أداء العاملين	معامل ارتباط *,*,٩٥٤
	الدلالة المعنوية ٠,٠٠١
تحسين بيئة العمل	معامل ارتباط *,*,٩٣٥
	الدلالة المعنوية ٠,٠٠١

يتضح من الجدول السابق ما يلي: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتقييم أداء العاملين وتحسين بيئة العمل عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وبذلك نقبل صحة الفرض الرئيس الأول القائل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين وبين تحسين بيئة العمل.

• **الفرض الفرعي الأول:** توجد علاقة دالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتحسين البيئة التنظيمية للعاملين.

جدول (٨): اختبار الانحدار لمعرفة مدى علاقة التأثير بين إدارة الموارد البشرية وتحسين البيئة التنظيمية

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	قيمة ت (t)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ₂)	قيمة ف (F)	مستوى المعنوية
الثابت	٠,٣٣٣	٢,٨٧٤	٠,٠٠٥				
إدارة الموارد البشرية	٠,١٠٩	١,١٠١١	٠,٣	٠,٩٥٦	٠,٩١٤	٣٧٦,٠٢	٠,٠٠١
الهيكل التنظيمي	٠,٠٤١	٠,٩٩٤	٠,٣				
طبيعة العمل	٠,٧٩٤	٧,٣٦٧	٠,٠٠١				

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- هناك علاقة تأثير بين إدارة الموارد البشرية وتحسين البيئة التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، طبيعة العمل)؛ حيث أن قيمة معامل الارتباط (R) للنموذج بلغت (٠,٩٥٦) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، لذا توجد علاقة ارتباط بين دور إدارة الموارد البشرية بأبعاده (اتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت، اتجاهات المديرين والمشرفين نحو الصمت، فرص الاتصال، سلوك صمت الموظفين) وتقييم الأداء.
- كما تبين أن من معامل التحديد (R₂) للانحدار المتعدد أن هناك تأثير دور إدارة الموارد البشرية بأبعاده على تحسين بيئة العمل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، طبيعة العمل) بنسبة (٩١,٤%) وباختبار معنوية نموذج الانحدار بالاعتماد على قيمة (ف) التي بلغت (٣٧٦,٠٢) بمستوى معنوية (٠,٠٠١) مما يؤكد على معنوية نموذج الانحدار.

- ومن خلال نتائج اختبار (t) يتضح وجود تأثير معنوي عند مستوى معنوية (0,05) (إدارة الموارد البشرية) على تحسين بيئة العمل عند مستوى معنوية (0,001).
- وبذلك نقبل صحة الفرض الفرعي الأول: توجد علاقة جوهرية بين إدارة الموارد البشرية وتحسين البيئة التنظيمية للعاملين.
- **الفرض الفرعي الثاني:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل المادية.

جدول (9): اختبار الانحدار البسيط لمعرفة مدى علاقة التأثير لإدارة الموارد البشرية وتحسين البيئة المادية

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة ف (F)	قيمة ت (t)	مستوى المعنوية
تحسين البيئة المادية	0,937	0,952	0,906	1043,47	32,303	0,001

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- بتحليل الانحدار الخطي البسيط تبين أن قيمة معامل الارتباط (R) بين إدارة الموارد البشرية وتحسين البيئة المادية بلغ (0,952) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) وكانت مستوى المعنوية للعلاقة (0,001)، ومن خلال نتائج معامل التحديد (R²) للانحدار نجد أن هناك تأثير معنوي عند مستوى معنوية (0,05) إدارة الموارد البشرية على تحسين البيئة المادية بنسبة (90,6%)، وباختبار معنوية نموذج الانحدار بالاعتماد على قيمة (ف) التي بلغت (1043,47) بمستوى معنوية (0,001) مما يؤكد على معنوية نموذج الانحدار.

- تم من خلال النموذج اختبار معنوية معامل الانحدار (B) والذي يوضح وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل، وبالاعتماد على قيمة (ت) والتي بلغت (٣٢,٣٠٣) بمستوى معنوية (٠,٠٠١) مما يظهر معنوية معامل الانحدار (B).
وبذلك نقبل صحة الفرض الفرعي الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل المادية.
• الفرض الفرعي الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والحفاظ على سلامة وصحة العاملين.

جدول (١٠): اختبار الانحدار البسيط لمعرفة مدى علاقة التأثير بين إدارة الموارد البشرية والحفاظ على سلامة وصحة العاملين

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ₂)	قيمة ف (F)	قيمة ت (t)	مستوى المعنوية
الحفاظ على سلامة وصحة العاملين	٠,٨٨٣	٠,٩٤١	٠,٨٨٦	٨٣٦,٥٤٠	٢٨,٩٢٣	٠,٠٠١

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- بتحليل الانحدار الخطي البسيط أن قيمة معامل الارتباط (R) بين إدارة الموارد البشرية والحفاظ على سلامة وصحة العاملين بلغ (٠,٩٤١) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وكانت مستوى المعنوية للعلاقة (٠,٠٠١)، ومن خلال نتائج معامل التحديد (R₂) للانحدار نجد أن هناك تأثير معنوي عند مستوى معنوية (٠,٠٥) إدارة الموارد البشرية على الحفاظ على سلامة وصحة العاملين بنسبة (٨٨,٦%)، وباختبار معنوية نموذج الانحدار بالاعتماد على قيمة (ف) التي بلغت (٨٣٦,٥٤٠) بمستوى معنوية (٠,٠٠١) مما يؤكد على معنوية نموذج الانحدار.

- تم من خلال النموذج اختبار معنوية معامل الانحدار (B) والذي يوضح وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية و الحفاظ على سلامة وصحة العاملين وبالاعتماد على قيمة (ت) والتي بلغت (٢٨,٩٢٣) بمستوى معنوية (٠,٠٠١) مما يظهر معنوية معامل الانحدار (B).

وبذلك نقبل الفرض الفرعي الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والحفاظ على سلامة وصحة العاملين.

الفرض الرئيسي الثاني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين في الشركات الثلاثة فيما يتعلق بأبعاده التالية: (إدارة الموارد البشرية، تحسين بيئة العمل، تقييم الأداء).

جدول (١١): يوضح اختبار التباين أحادي الاتجاه ANOVA لبيان التباين في فروق آراء عينة الدراسة في الشركات الثلاثة تبعاً لمتغيرات (إدارة الموارد البشرية التنظيمي، تحسين بيئة العمل)

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة المعنوية
إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	٢	٠,٧٣٥	٠,٩٠٩	٠,٤
	داخل المجموعات	١٠٧	٠,٨٠٩		
	الإجمالي	١٠٩			
تحسين بيئة العمل	بين المجموعات	٢	٠,٠٢٧	٠,٣٥	٠,٩
	داخل المجموعات	١٠٧	٠,٧٧٥		
	الإجمالي	١٠٩			
تقييم الأداء	بين المجموعات	٢	٠,٨٦	٠,٩٩٨	٠,٣
	داخل المجموعات	١٠٧	٠,٨٦٢		
	الإجمالي	١٠٩			
	داخل المجموعات	٢	٠,٧٣٥		
	الإجمالي	١٠٧	٠,٨٠٩		

يوضح الجدول السابق ما يلي: من تحليل التباين أحادي الاتجاه لبيان أبعاد المقياس تبعاً لمتغير نوع الشركة، قد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين في الشركات الثلاثة عينة الدراسة لأبعاد المقياس (إدارة الموارد البشرية، تحسين بيئة العمل، تقييم الأداء).

وبذلك يتبين عدم صحة الفرض الرئيس الثاني، ومن ثم تم قبول فرض عدم القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين في الشركات الثلاثة فيما يتعلق بأبعاد التالية: (إدارة الموارد البشرية، تحسين بيئة العمل، تقييم الأداء).

النتائج

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها الآتي:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بنسبة (0,952) بين إدارة الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل المادية عند مستوى معنوية (0,05)، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (Emil et. al., 2018) التي توصلت إلى أن هناك علاقة دالة إحصائية بين تقييم أداء العاملين وتحسين بيئة العمل، كما تتفق الدراسة مع دراسة (عبد الرحمن: 2019) التي توصلت إلى أن هناك علاقة دالة إحصائية بين فاعلية العملية الإنتاجية للعاملين، وتحسين بيئة العمل، كذلك تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (Aklyoshe et. al., 2020) التي توصلت إلى أن عملية تقييم بيئة العمل تؤثر على تحسين أداء العاملين.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بنسبة (0,941) بين إدارة الموارد البشرية وعملية تقييم أداء العاملين عند مستوى معنوية (0,05)، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (Ahmed, 2015) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين ممارسات الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين، كما تتفق الدراسة مع دراسة (Justice, 2016) التي توصلت إلى أن هناك

أهمية وعلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين، وكذلك تتفق نتائج الدراسة مع دراسة (سارة، مها: ٢٠٢١) التي توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين إدارة الموارد البشرية ومستوى الإبداع الإداري للعاملين.

٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين في الشركات الثلاثة فيما يتعلق بأبعاد التالية: (إدارة الموارد البشرية، تحسين بيئة العمل، تقييم الأداء)، حيث تطبق الشركة الأولى نظام إدارة الموارد البشرية، فيما تطبق الشركتان الثانية والثالثة نظام محدود لإدارة الموارد البشرية.

٤- توجد علاقة تأثير بين إدارة الموارد البشرية وتحسين البيئة التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، طبيعة العمل)؛ حيث أن قيمة معامل الارتباط (R) للنموذج بلغت (٠,٩٥٦) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وهو ما يعنى أن الشركات الثلاثة عينة الدراسة تهتم بتحديث الهيكل التنظيمي وفقاً للمتغيرات في الهيكل العام للشركة.

٥- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين في الشركات الثلاثة فيما يتعلق بأبعاد التالية: (إدارة الموارد البشرية، تحسين بيئة العمل، تقييم الأداء)؛ حيث تبين أن الشركة الأولى تمارس مهام ومسئوليات إدارة الموارد البشرية بمستوى أعلى من الشركتان الثانية والثالثة عينة الدراسة.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التالية:
- تحديث وتطوير إدارة الموارد البشرية بصفة مستمرة وفقاً لأحدث المعايير المناسبة لطبيعة عمل تلك الإدارة.

- تبنى الأساليب العلمية الإدارية الحديثة في تقييم أداء العاملين لتطوير أدائهم بصفة مستمرة.
- الاهتمام بتحسين بيئة العمل التنظيمية وإشراك العاملين في القرارات لحثهم على الانتماء والابتكار في العمل.
- الاهتمام بتحسين بيئة العمل المادية لكسب رضا العاملين والحفاظ على صحتهم وسلامتهم لتحسين الإنتاجية، ومن ثم زيادة الأرباح.

المراجع

- أحمد محمد، هاجر على (٢٠١٧): أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، بحث مقدم لقسم الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- إكرام قدارة (٢٠١٩): أثر بيئة العمل على أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، علوم التسيير، جامعة أم البواقي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والجراية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- بويرطخ عبد الكريم (٢٠١١): دراسة فعالية نماذج تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية > رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- حنان محمد، هالة حسن: تقييم دور إدارة الموارد البشرية في تنمية مهارات العاملين في قطاع الفنادق (دراسة حالة في مدينة مطروح). مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، المجلد (٧)، العدد (٢)، سبتمبر ٢٠١٣.
- راوية محمد حسن (٢٠٠٣): إدارة الموارد البشرية (رواية مستقبلية)، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر.

سارة محمد العوضى وآخرون: دراسة العلاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية، ومدى تأثيرها على إبداع العاملين، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، المجلد (٤٣)، العدد (١)، ٢٠٢١.

سعاد فائق بربوطي (٢٠١٠): إدارة الموارد البشرية النظريات والتطبيق. دار بوزعت للطباعة، تونس.

سعود النمر وآخرون (٢٠١١): الإدارة العامة - الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مطابع الحميضي، ط (٧)، الرياض، السعودية.

شارلز هل، جون جاريت: الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، ط (١)، الرياض، السعودية، ٢٠١٣، ص ٦٥.

شفاء كرو (٢٠١٦): دراسة اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود. رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية.

صلاح الدين عبد الباقي (٢٠٠٢): الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات. الدار الجامعية للتوزيع والنشر، مصر.

عادل حسن (٢٠٠٤): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر.

عبد الرحمن سليمان محمد (٢٠١٩): فاعلية بيئة العمل في رفع الكفاءة الإنتاجية، دراسة حالة مجموعة جياذ الصناعية للسيارات. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة إفريقيا، السودان.

على غربي وآخرون (٢٠٠٧): تنمية الموارد البشرية، القاهرة: دار الفجر، ص ١٤.

عمر وصفي عقيلي (٢٠٠٥): إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص ٣٧.

كامل بربر (١٩٩٧): إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. دار المجد للنشر والتوزيع، ط (١)، بيروت، ص ١٦.

- مجيد الكرخي (٢٠١٤): إدارة الموارد البشرية. دار المنهل للنشر والتوزيع، عمان، ص٢٦.
- منير عباس (٢٠١٧): أثر بيئة العمل المادية في أداء العاملين - دراسة مقارنة في الجامعة السورية الخاصة. بحث مقدم لقسم الموارد البشرية، الجامعة السورية الخاصة، سوريا.
- ناصر دادي عدوان (٢٠٠٤): إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. دار المحمدية العامة، الجزائر، ص٢١.
- هاني أحمد يونس: بيئة العمل الصناعي وانعكاساتها على عمل العامل - دراسة اجتماعية ميدانية في مصنع ألبان أبو غريب. مجلة آداب الفراهيدي، العدد (٣٢)، العراق، ٢٠١٨.

Abdullah, Salah Mohamed: Evaluation of Job Performance In The Civil Service Sector at Sultanates to job satisfactions descriptive study. International Journal Advances in Social Sciences (4), vol. (12), p.p.861-872, 2019.

Ahmed Mohammed (2015): High-Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes: the Mediating Role of Public Service Motivation, Julian Seymour Gould-Williams Paul Bottomed Cardiff University.

Aklyoshe Shimura *et al.*: Which sleep hygiene factors are important? Comprehensive assessment of lifestyle habits and job environment on sleep among office workers. Journal National Foundation Published by Elsevier, vol.(14), p.p.1345-1377 (2020).

Emil Sundstrup *et al.*: Retrospectively assessed physical work environment during working life and risk of sickness absence and labour market exit among older workers. Journal occupational and environmental medication Vol.(2), p.p.114-123 (2018).

Justice Owusu: Assessing The Human Resource Management Practices Of public Banks From Employees, perspective: case study of selected Branches of Ghana Commercial Bank Kumasi. Global Journal of Human resource management, Vol.(4), No.1, pp.13-30, February, 2016.

Kotler, P. (2001): Marketing Management. Person Education Company, New Jersey, P.47.

THE ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN EVALUATING THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES AT SOME INDUSTRIAL COMPANIES TO IMPROVE THE WORK ENVIRONMENT AN EMPIRICAL STUDY

**Sabry W. Zaki⁽¹⁾; Mahmoud A. Sobh⁽²⁾;
Mohammad B. Abdel Menem⁽²⁾ and Ahmed K. El-Sayed⁽²⁾**

1) Post graduate student at Faculty of Graduate Studies and Environmental Research, Ain Shams University 2) Faculty of Commerce, Ain Shams University

ABSTRACT

The aim of the research is to identify the role of human resources management in evaluating the performance of employees to improve the work environment within three competing Egyptian companies in the field of electrical appliances, as well as knowing the methods, standards and administrative models used to evaluate the performance

90

المجلد الحادي والخمسون، العدد الثالث، الجزء الثالث، مارس ٢٠٢٢

الترقيم الدولي ISSN 1110-0826

الترقيم الدولي الموحد الإلكتروني 2636-3178

of employees, as well as the extent of the contribution of human resources management to improving the work environment, and monitoring the environmental effects resulting from industrial activities and their impact on the performance of workers, given the importance and role of human resources management within various institutions in selecting and selecting the appropriate human element for work and evaluating the performance of workers using scientific administrative methods in evaluation, which leads to ensuring the improvement of the work environment and achieving the highest rates of human and economic growth. To achieve the research objectives, a questionnaire was designed and distributed to three human resources departments for three industrial companies competing in products. The researchers used the descriptive analytical approach to complete the study, and the appropriate statistical tests to test the validity of hypotheses and answer questions.

The study concluded that there is a statistically significant relationship between human resources management and employee performance evaluation to improve the work environment. And in light of the findings of the study, the study concluded several recommendations, the most important of which are: the need to update the tools and standards used in the performance evaluation process.

Keywords: human resource management, performance evaluation, work environment, industrial companies.