

دور المظاهر الإستراتيجية لتقويم أداء الموارد البشرية في تحسين إنتاجية العمل دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة

م.د. أزهار نعمة أبو غنيم كلبة الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة

الستلخص:

يهدف البحث إلى دراسة وقياس المظاهر الإستراتيجية لتقويم أداء الموارد البشرية (الإلتزام، القيادة، الثقافة، المرونة، التعلم، والتمكن) في المجتمع المدروس (معمل السمنت / كوفة) ومن ثم تحليل وتقصي أثر هذه المظاهر على إنتاجية العمل وما يؤثر عليها من عوامل (القدرة على العمل، الرغبة في العمل، وبيئة العمل) وتقديم التوصيات المناسبة التي من شأنها تمكين المعمل المبحوث من التعرف على المظاهر الإستراتيجية لتقويم أداء الموارد البشرية و مدى تأثيرها في إنتاجية العمل، والعمل على تطويرها لما لها من تأثير في سلوك الأفراد العاملين، وفي نجاح المعمل و قدرته على الاستمرار والتطور، وإيضاحا لما تقدم تم بناء أنموذج افتراضي يحدد العلاقة بين المتغير المستقل (المظاهر الإستراتيجية لتقويم أداء الموارد البشرية) والمتغير المعتمد (إنتاجية العمل) نتجت عنه فرضية رئيسية انبثقت منها لتقويم أداء الموارد البشرية، وقد تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات لإجراء البحث واختبار السمنت/كوفة قسم التعبئة، وقد تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات لإجراء البحث واختبار فرضياته، ولجمع البيانات عن متغيرات البحث اعتمدت استمارة استقصاء بهدف تدعيم دقة بيانات الاستمارة وتحليل النتائج واستخرجت النتائج باستخدام الحاسوب.

Role of Strategic appearances for evaluating the performance of human resources in improving the productivity of labor An Empirical Study in Kufa Cement Factory

Abstract

The research aims to study and measure aspects of the strategy for evaluating the performance of human resources (commitment, leadership, culture, flexibility, learning, and mastery) in the community studied (Lab cement / Kufa) and then analyze and investigate the impact of these appearances on the productivity of labor and what affects it of factors (the ability to work, willingness to work, and the work environment) and make appropriate recommendations that would enable the respondent from the lab to identify the manifestations strategy for evaluating the performance of human resources and its impact on labor productivity And working to develop because of their effect on the behavior of individual employees, and the success of the lab and its ability to continue and development, and an explanation of what progress has been building model by default defines the relationship between the independent variable (manifestations strategy for evaluating the performance of human resources) and the dependent variable (labor productivity) resulted in major premise emerged, including a set of hypotheses sub show the relationship and influence, has been selected sample of workers in the plant cement Kufa packing department, has been to reach a set of conclusions to conduct research and test hypotheses, and to collect data for research variables adopted a questionnaire in order to strengthen the accuracy of the data format and the analysis of the results and the results were extracted using the computer.



المبحث الأول: منهجية البحث

يتضمن هذا المبحث الكيفية التي صيغت بواسطتها تساؤلات البحث والتي تمثل إشكاليته الفكرية وكما يتضمن إيضاحاً لأهدافه وأهميته ومخططه الفرضي، وكذلك سيتم إيضاح متغيرات البحث ومقاييسه وحدوده ومجتمعه وعينته وأدوات جمع البيانات والمعلومات والتحليل والمعالجة الإحصائية وكالآتى:

اولا -مشكلة البحث

في الوقت الذي تسعى فيه المنظمات إلى تحسين وتطوير إنتاجيتها من خلال النجاح الإستراتيجي، وذلك بالاستناد إلى عدد من العوامل، برزت المظاهر الاستراتيجية لتقويم الأداء كأهم العوامل الرئيسية في هذا المجال، إذ لا بد من الكشف عنها، لما لها من الأثر البالغ في وصول وارتقاء منظمات الأعمال سلم النجاح والتفوق عن طريق تحسين إنتاجية عامليها من خلال دراسة وتقويم وتطوير أدائهم ومن هنا ينبغي لنا من فهم ومعرفة شكل وطبيعة تأثير المظاهر الإستراتيجية لتقويم أداء الموارد البشرية في تحسين إنتاجية العمل . وهل هذه المظاهر تتلائم وواقع بيئة العمل العراقي، وهل هي فعلاً مؤشرات قياس لتلك المتغيرات .

وعليه فإن هذه البحث يحاول التركيز على المظاهر الاستراتيجية لتقويم أداء الموارد البشرية التي تؤثر على إنتاجية العمل ولذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة بتساؤلات هي : -

- 1. ما طبيعة ومستوى أهمية المظاهر الإستراتيجية لتقويم أداء الموارد البشرية في المعمل المبحوث؟
 - 2. ما طبيعة ومستوى أهمية تحسين إنتاجية العمل في المعمل المبحوث ؟
- 3. ما طبيعة ومستوى العلاقة بين المظاهر الإستراتيجية لتقويم أداء الموارد البشرية وإنتاجية العمل ؟

ثانياً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في تشخيص الدور الفاعل للمظاهر الإستراتيجية لتقويم أداء الموارد البشرية في تطوير العاملين وتعزيز قدراتهم الانتاجية الامر الذي يؤثر على سلوك المنظمة ذاتها بتحفيزها لزيادة إنتاجيتها، ويمكن أن تبرز هذه الأهمية من خلال:

- 1- توفير قاعدة بيانات للمعمل يستند عليها في مجال البحث والتطوير سواءً كان ذلك لإدارته أو لمنتسبيه أو لباحثين آخرين قادمين قد يحتاجون إلى بحث سابق أجري في المعمل .
 - 2- التخطيط للقوى العاملة الكفوءة والاستفادة مما هو متوفر من مهارات والعمل على تطويرها
- 3- تساعد عملية تقويم الاداء الاستراتيجي على تحديد نقاط القوى والضعف لدى المنظمات وخاصة فيما يتعلق بالأفراد العاملين ومعالجة الضعف عندهم، وانعكاس ذلك على إنتاجية عملهم.
 - 4- ان اهمية التركيز على تقويم اداء الموارد البشرية يحقق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة

ثالثًا: أهداف البحث

يهدف البحث إلى دراسة المظاهر الاستراتيجية لتقويم أداء الموارد البشرية و تحليل تأثيرها على إنتاجية العمل و ذلك من خلال : -

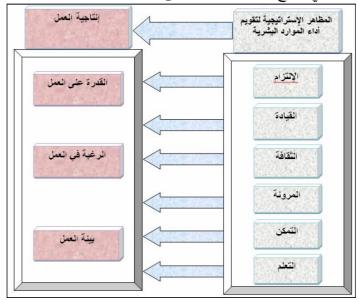
أ- التعرف على مستوى المظاهر الاستراتيجية لتقويم أداء الموارد البشرية (الإلتزام، القيادة، الثقافة، المرونة، التعلم، التمكن) لمجتمع البحث ومن ثم تحليل تأثير هذه المظاهر على إنتاجية العمل.



ب- التعرف على مستوى إنتاجية العمل في المعمل المبحوث.

ج- تحديد نوع العلاقة بين المظاهر الاستراتيجية لتقويم أداء الموارد البشرية وإنتاجية العمل .

تقديم التوصيات المناسبة التي من شأنها تمكين المعمل المبحوث من التعرف على المظاهر الإستراتيجية لتقويم أداء الموارد البشرية ومدى تأثيرها في إنتاجية العمل ، والعمل على تطويرها لما لها من تأثير في سلوك الأفراد العاملين ، وفي نجاح المعمل و قدرته على الاستمرار و التطور .



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

خامساً: فرضية البحث

الفرضية الرئيسة: هنالك علاقة ذات دلالة معنوية بين المظاهر

الاستراتيجية لتقويم أداء الموارد البشرية وانتاجية العمل.

سادساً: حدود البحث

1- الحدود المكانية

انحصر الجانب التطبيقي لهذا البحث في معمل السمنت/ كوفة ومن مسوغات اختيار هذا المعمل للدراسة الحالية ما يأتي:

- أ) يعد هذا المعمل من أكبر المحطات الإنتاجية وذات القدرات المتطورة في العراق.
- ب) تعدد الخطوط الإنتاجية للمعمل فضلاً عن تعدد فروعه مما يعد أرضاً خصبة لتحسين الإنتاجية.

2- الحدود الزمانية

مدة إجراء البحث منذ 2014/1/15 ولغاية 2014/5/15

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

تم تطبيق البحث على عينة من العاملين في معمل السمنت / كوفة قسم التعبئة، بلغ عددهم (29) عاملا وهم يشكلون نسبة (52%) من أصل مجموعهم البالغ 56 عامل. وكما مبين في جدول(1):



جدول (1) وصف عينة المستجيبين

					س	الجن					
		ؿ	إناد					رر	ذكو		•
	%			العدد			%			العدد	
	_			_			100			29	
					عمرية	الفئة ال					
ن 60	أكثر م	60-	-50	50	-40	40-	-30	30	-20	ى 20	أقل مر
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
3	1	35	10	48	14	-	-	14	4	_	_
					جتماعية	الحالة الا					
	ب اُخرى				ب	أعز			وج	متز	
9,	6	دد	العا	9,	%	دد	العا	9,	6	77	العا
						100		2	.9		
					الدراسي	التحصيل					
يوس	بكلور	وم	دبلر	دية	اعدا	بطة	متوس	ئية	ابتدا	ؤهل	بلا م
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
14	4	35	10	24	7	10	3	17	5	_	_
	سنوات الخدمة										
فأكثر	25-20 فأكثر		20	-16	15	-11	10)-5	ن 5	أقل م	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
38	11	7	2	3	1	45	13		_	7	2

المصدر من إعداد الباحثة

الإستبانة:

وهي أداة القياس الرئيسة والوحيدة المعول عليها في هذا البحث لجمع البيانات. وقد صممت لقياس متغيري الدراسة.

- 1. شمل القسم الأول ستة متغيرات للمظاهر الاستراتيجية لتقويم أداء الموارد البشرية هي (الإلتزام، القيادة، الثقافة، المرونة، التعلم، التمكن) وفقا لمقياس (السهلاني ،2004، والخناق 2005، التعلم، التعلم، التمكن) وفقا لمقياس (السهلاني ،2004، والخناق 2005، والخناق 2005، التعلم، التعلم،
- 2- تعامل القسم الثاني "إنتاجية العمل" مع متغيرات هي القدرة على العمل، الرغبة على العمل، وبيئة العمل (الطويل،2007 وكاظم،2001)



المبحث الثاني الإطار النظري للبحث

لقد أصبح نجاح أي منظمة يقاس بمستوى أداءها، وغالبا ما يتم تحديد الفروق الواضحة في أداء أعضاء مجموعة واحدة يؤدون نفس العمل، هذه الفروق قد تكون واضحة تسترعي الانتباه، بالرغم من كون الأفراد متشابهين من حيث تعليمهم وتدريبهم وخلفياتهم الثقافية وصفاتهم الشخصية (العمر، الجنس ...الخ). إلا إنهم يختلفون في أدائهم كما أسلفنا ويعود هذا التباين إلى اختلافهم في القدرات والمهارات، ومن هنا حاول المختصون في المنظمات من تقليص تلك الفوارق عن طريق اقتراح عدد من الإستراتيجيات لتحسين أداء العاملين. منها الخاصة بتقويم داء الأفراد العاملين بغية الرفع من مستوى أدائهم وهي محل ما نبغي الوصول إليه .

اولا - تقويم الأداء الإستراتيجي Strategic Performance

ورد مفهوم الأداء فيEncyclopedic World Dictionary بأنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز. وهذا ما ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق وإتمام مهام وظيفته . حيث يعبر " الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الاسهام في تحقيق أهداف المؤسسة " (غوالي وعلماوي، 2011: 290) وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء و الجهد. فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد(صليحة،2010: 60) والأداء حسب ما أشار إليه (عاشور) هو " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله "(عاشور،1986: 25) فيما يذكر (الخشاب) أن الأداء هو " قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى مخرجات بشكل سلع وخدمات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة "(الخشاب،2005: 29)ويتفق (Marcic & Daft) على أن الأداء هو " النتائج القابلة للقياس Measurable Results لمستوى تحقيق الأهداف المنظميّة (الدعمي، 2011: 74) ويشير (النورجي) إلى أن الأداء " يتمثل بالقيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفء المدرب" (السهلاني،2004: 8) وكذلك فإن الأداء قد يعبر عن سلوك للأفراد العاملين بالإضافة الى الجهد الذي يبذلوه في العمل مع الدعم التنظيمي، وبهذا الصدد فإن الباحثة تتفق مع (خناق،2005 :36) على أن الأداء هو "سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن اسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب". وفي هذا المفهوم إشارة إلى دور إدارة الأداء في دعم وتعزيز وتطوير أداء الموارد البشرية .

ثانياً: الأداء الإستراتيجي Strategic Performance

إن توجه المنظمات نحو نظام إدارة الأداء يشير إلى بدايات الأداء الاستراتيجي، من خلال النظرة التكاملية بين أهداف إدارة الأداء وأهداف المنظمة، ومن هنا فقد بدأت المنظمات تدرك أكثراً فأكثر إن ربط التخطيط بقدرات ومهارات الأفراد وتمكينهم ومساندتهم له كبير الأثر على الأداء سواء بمستوياته المتعلقة بالفرد أو بالجماعات، وبهذا أصبح وضوح الأهداف ومعايير الأداء والموارد المناسبة والإرشاد والمساندة للأفراد كلها أموراً يتطلب إعدادها وصياغتها بشكل أساسى من قبل القيادات العليا، أو



بالمشاركة بين تلك القيادات والمستويات الأدنى لضمان نتاغمها مع البعد الاستراتيجي المطلوب لها. (خناق ،2005: 37)

وتسعى المنظمات من أجل تحقيق ما تهدف إليه من الأرباح، الحصة السوقية والميزة التنافسية من وضع خطة إستراتيجية شاملة للمنظمة وتتيح المجال في الوقت ذاته لوحدات الأعمال والإدارات والأقسام ومجاميع العمل والأفراد داخل المنظمة من ملائمة إستراتيجياتها ونشاطاتها بشكل نسيج مترابط ومتناسق مع الإستراتيجية الكلية، ومن هذه الإدارات إدارة الموارد البشرية و إدارة الأداء التي تعد استراتيجيتها من المكونات الأساسية لاستراتيجيات الأعمال وتتمثل هذه الإستراتيجية بالفلسفة المركزية والمنهج الأساسي في كيفية إدارة وتنظيم الأفراد في المنظمة وترجمة ذلك إلى سياسات وإجراءات خاصة بإدارة الأفراد. (السهلاني،2004: 25)

ومن هنا يأتي دور إدارة الأداء في تحديد مستوى الأداء الواجب تحقيقه للمساهمة الإستراتيجية من خلال تقويم أداء الأفراد أي أن إدارة الأداء سوف تضمن أن نشاطاتها ستعزز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (خناق ،2005: 37).

وحول إطار تحديد مفهوم للأداء الاستراتيجي علينا أن نعرض آراء بعض الكتاب والباحثين، حيث يشير (العبادي وآخرون،2012: 684) إلى أن الأداء الإستراتيجي هو "انعكاس لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد: البقاء، النمو، التكيف"، وترى (الجبوري،2005: 48) أن الأداء الاستراتيجي، هو "عبارة عن طبيعة الفعل المطلوب من قبل المنظمة أجمالاً لتحقيق الأهداف لذلك يكون أساسا لتحديد الأفكار والتصورات وفقاً للتحسينات المطلوبة أو أجراء التغيير اللازم لتحقيق تلك الأهداف". ويؤكد (Cokins) على أن الأداء الإستراتيجي هو "ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المدراء على الإستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة" (العبادي وآخرون،2012: 684)، وتشير (العبد) إلى أن الأداء الإستراتيجي هو "تقويم واختبار المنظمة للبيئة التي تعمل فيها وفاعليتها في التكيف معها (العبد،2006: 4)، وهذا التعريف يؤكد على حقيقة مفادها أن عملية تقويم وإختبار المنظمة للبيئة التي نتفاعل وتتكيف معها سواء كانت على مستوى أداء المنظمة ككل أو على مستوى أداء أفرادها يمكن أن نظلق عليها بالأداء الإستراتيجي .

وعلى هذا الأساس ترى الباحثة أن الأداء الإستراتيجي هو " الأداء الذي يعكس مستوى نجاح المنظمة وقدرتها على التكيف مع البيئة والنمو والاستمرار من خلال التنسيق والربط والانسجام والتلائم بين إستراتيجية المنظمة وإدارة الأداء من حيث المحتوى والوقت وذلك بمساهمة إدارة الأداء في تنظيم الأهداف الفرية وإحداث التعليم والتغيير والتحسين اللازم لتطوير أداء الأفراد مع ما ينسجم والأهداف الإستراتيجية للمنظمة "

ثالثاً: تقويم الأداء الاستراتيجي Appraisal Strategic Performance

لقد تباينت المسميات بشأن تقويم أداء العاملين مثل تقييم الأداء، تقييم الجدارة، تقييم الإنجاز، تقييم العاملين، تقييم الكفاءة الخ ... لكنها من الناحية الموضوعية لا تخرج عن كونها وسيلة لقياس الاداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى انجازهم للأهداف المتوخى بلوغها، إذ أن ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات ومهارات وقابليات الافراد العاملين من ناحية ، وطبيعة الاداء ومعايير قياسه من ناحية



أخرى (حمود والخرشة، 2009: 149) ولهذا فقد استخدم بعض الكتاب مصطلح التقييم في حين استخدم البعض الآخر مصطلح التقويم ضمن كتاباتهم عن تقويم الأداء وذلك للإشارة إلى المعنى ذاته. غير أن مصطلح التقويم يتسم بالإتساع والشمولية مقارنة بمصطلح التقييم وذلك لأن " التقييم مصطلح التقييم وزنا معيناً في ميزان (Evaluation) عُرّف بأنه تحديد لموقع الشيء أو الحكم عليه من خلال إعطاءه وزنا معيناً في ميزان التقويم (Appraisal) أي إنّ التقويم يشمل التقييم ويتضمنه لأن مبتغاه التحسين والتطوير (السهلاني، 2004: 8).

وقد وردت تعاريف عديدة لتقويم الأداء منها ما أورده (السالم والصالح، 1991: 124) بأنه "عملية ادارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من اجل تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا ". وذهب (الهيتي، 2010، 199) إلى أنه: " محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسى لتحقيق فاعلية المنظمة الان وفي المستقبل".

ويعرف (Schuler) تقويم الأداء بأنه " نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الآلية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الاداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع " (الهيتي،2010: 199).

وترى الباحثة أن تقويم الأداء هو إصدار حكم على أداء العاملين وسلوكهم في العمل وفقا للمعايير والمقاييس المعتمدة من قبل التنظيم بغية الوقوف على ايجابياتهم لتعزيزها وسلبياتهم لمعالجتها وذلك للتأثير في خصائصهم وسلوكهم لتطوير قدراتهم بما يزيد إنتاجيتهم لئلا تنصاع المنظمة إلى مالا يحمد عقباه بفعل ما يقوم به أفرادها من أداء فاشل.

رابعا: معايير تقويم الأداء

يقصد بمعايير الأداء Performance Standards الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه ، وإن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء إذ أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين الى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء (الهيتي،2010: 202)

وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصصها لكل مستوى تنظيمي ومنهم من قدم مجموعة منها يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الاعمال الإدارية. ومن أمثلة تلك المعايير العمل، القيادة، الابداع، الأداء، حجم العمل، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشاكل، وتقويض السلطة (السالم،2009: 241)وبصورة عامة فإن لابد من استخدام معايير متعددة لقياس الأداء على أن تتوفر في هذه المعايير بعض الشروط المهمة والتي منها (عباس،2006: 272–273):

- * الصدق Validity : بمعنى صدق المقياس وخلوه من القصور والتشويه.
- ❖ الثبات Reliability : بمعنى أن تكون النتائج المقاسة متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لاخر.
 - ❖ التمييز Discriminating : بمعنى إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء.



- ♦ القبول Acceptance : المعيار المقبول الذي يشير الى العدالة ويعكس الأداء الفعلى للافراد.
- ♦ التوافق الاستراتيجي Strategic congruence: يعني أن يهتم المعيار في إظهار مدى الارتباط بين أداء الوظيفة واستراتيجية المنظمة، وغايتها وثقافتها فإذا كانت المنظمة تؤكد على خدمة العملاء فإن نظام تقويم الأداء لابد أن يركز على معايير خدمة العملاء في قياس أداء العاملين (المغربي، 2009: 272).

خامساً: مظاهر الأداء الإستراتيجي

لابد من القول أن هناك بعض المتغيرات لها تأثير واضح على الأداء باعتبارها من المظاهر والجوانب الإستراتيجية للأداء وهي (السهلاني،2004: 25)، (خناق،2005: 40):

(الالتزام، التمكين، القيادة، الثقافة، المرونة، التعلم)

(Commitment): الإلتزام – 1

قد عرف (Daft) الالتزام أنه "تنفيذ التعليمات وإطاعة الأوامر". (السهلاني،2004: 26)هذا وقد عبر (حامد،2006: 40) عن الإلتزام بأنه "اعتقاد قوي وقبول من جانب الافراد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها".

وتتفق الباحثة مع (السهلاني، 2004: 26) على أن الالتزام يعبر عن ارتباط الفرد بوظيفته بشكل غير ملموس وبقوة نسبية تؤدي به الى بذل الجهود للمنظمة والبقاء فيها وأن التركيز الاستراتيجي على الالتزام يوفر الضمانة باتخاذ القرار المناسب من قبل العاملين وتحملهم المسؤولية، وإلغاء الحاجة للرقابة العالية للأداء، وإن العاملين يشعرون بأنهم جزء من المنظمة وأنهم ملتزمون بتحقيق الأداء العالي من خلال سلوكياتهم المختلفة إذا ما قامت المنظمة بخلق ثقافة تنظيمية إلى الدرجة التي يكون فيها الأفراد مستعدون لبذل جهودهم وتقديم ولائهم لها.

(Empowerment) : וניסצيט -2

إن التمكين يعني منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها (شريف،2002: 28) وهذا لا يعني إعطاء الحرية الكاملة للعاملين في أتجاز الأعمال، بل هناك مسائلة من قبل الإدارة عن ما يحققوه من نتائج حيث أن التمكين هو إعطاء القدرة و السماح للموظفين بالحرية الكافية لإنجاز الأعمال ومحاسبتهم على النتائج (خناق،2005: 42) وأشار (راضي،2010: 67) الى أن التمكين عامل حاسم لزيادة رغبة العاملين في تحمل المخاطر والمسؤوليات من خلال تقديم الافكار الجديدة وإلهام زملاء العمل لتقليدهم ويشعرون بمستوى عال من الإدراك لرؤية المنظمة واتجاهها الاستراتيجي مما يجعلهم أكثر قدرة على العمل باستقلالية ويوسع من قدراتهم الادراكية، وفي السياق ذاته يرى (المغربي،2009: 407) بأن تمكين العاملين يشير إلى القوى التي يكتسب الافراد من خلالها القدرة على التصرف، فتزيد ثقتهم بأنفسهم، ويرتفع مستوى انتمائهم، وولائهم لتحمل المسؤولية وبالتالي لابد من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم لإتمام عملهم وأدائه .



(Leadership) : القيادة – 3

ترى (جيمي جيبون) أن القيادة هي عملية التأثير بالجماعة بموقف معين في فترة معينة وفي مجموعة معينة من الاحداث بما يحفز الافراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية وإعطائهم الخبرة المساعدة في الوصول الى الأهداف المشتركة والرضا . (نجم،2012: 22) ويؤكد هذا التعريف على نقطة جوهرية وهي إمكانية تأثير رغبة العامل بالقيادة مما يؤثر بالتتابع على الأداء.

وفي نفس السياق يرى (حريم،2009: 196) أنها: "عملية اجتماعية، تسعى للتاثير على الافراد وسلوكهم واتجاهاتهم لتحقيق الاهداف مشتركة مرغوبة".

ويؤكد (السهلاني،2004: 29) على أن المرؤوسين التابعين للقائد ذو النزعة الزعامية والرؤية المستقبلية يميلون الى أن يكونوا أكثر ثقة بالنفس وأكثر تأكيداً من تصرفاتهم، ويشعرون بقيمة العمل ومعناه، ويحصلون على دعم اكبر من قائدهم، ويعملون ساعات عمل أطول، وينظرون الى قائدهم على أنه أكثر حركة وديناميكية، ويحصلون على تقويم عالي للأداء. وهذا أكثر من المرؤوسين التابعين لقائد فعال، ولكنه ليس لديه نزعة للزعامة والرؤيا المستقبلية. (السهلاني،2004: 29) وتؤكد (خناق،2005: فعال، ولكنه ليس لديه وثيقة بين القيادة والأداء وإن إصدار التعليمات والأوامر إلى المرؤوسين لا يضمن تحقيق الأداء المطلوب وإنما يعتمد ذلك على قوة تأثير القائد والتفاعل بينه وبين مرءوسيه وخلق الدافع لديهم على المشاركة والتعاون لتحقيق أهداف المنظمة .

(Culture): الثقافة –4

تتكون الثقافة من أنماط سلوك وقيم الجماعة (Social Group) وهي أنماط سلوكية ومعتقدات يتعلمها الأفراد من الآخرين في المجتمع، أي أنها منقولة اجتماعياً. (الشماع،2007: 216) ويؤكد (حريم) على أن الثقافة هي مجموعة قيم وافتراضات واعتقادات ومدركات يشترك فيها الافراد العاملون في المنظمة وتمثل إطارا يوجه سلوك الافراد أثناء العمل وفي علاقاتهم ببعضهم البعض وبالآخرين من خارج المنظمة (حريم،2009: 31).

إن ثقافة المنظمة يجب أن تأتي منسجمة مع ثقافة المجتمع إذا كانت المنظمة ترغب في المحافظة على الشرعية والقبول وما يأتي به الأفراد إلى المنظمة من قيم واتجاهات ومعاني قد يتأثر بقوى اجتماعية كنظم التعليم والسياسة والاقتصاد بالإضافة إلى الهيكل الاجتماعي للمجتمع وهنا يأتي دور إستراتيجية المنظمة ورسالتها وأهدافها لخلق التوافق بين المناخ الثقافي العام للمجتمع وثقافة المنظمة (خناق،2005: 43). هذا وقد أُجريت العديد من البحوث والدراسات لبيان العلاقة بين الثقافة والأداء ومنها الدراسة التي أجريت للمقارنة بين الخصائص الثقافية وأداء مجموعة من الشركات اليابانية أسهمت في تفوق شركاتها بسبب تأكيدها على المشاركة العادلة لكون المشاركة العادلة إحدى مظاهر الثقافة (خناق،2005: 44).

وبالنتيجة فإن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الاستراتيجي تدعو المنظمة إلى خلق ثقافة إبداعية قادرة على تحسين أداء العاملين إلى المستوى الذي يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.



5- المرونة: (Flexibility)

تعني المرونة بشكل عام القابلية للانحناء أو الانتناء أو التغير بسهولة هذا بالنسبة للأشياء، أما بالنسبة للإنسان فإنها تعني التغير أو التكييف وكذلك للمنظمة وتعتبر المرونة احد المظاهر التنظيمية، حيث يوجد ترابط وثيق بين المرونة والأداء لذا فان المرونة وظيفية مهمة خصوصاً عندما تكون الأعمال واسعة جداً والمهارات المطلوبة واسعة أيضاً (السهلاني،2004: 31). ولذلك فإن توفر المرونة في الأفراد ومهاراتهم مثلاً يمكن أن يقلل من وقت الانتظار في عمليات الصيانة، وهذه المرونة تعطي العاملين مسؤوليات أعظم، وهي بذلك تكون مهمة في تحسين الأداء (خناق،2005: 48).

ويرى كل من(السهلاني،2004: 31-32) و (خناق،2005: 48) أن تعريف المرونة يتمثل بخمسة أنواع رئيسية:

أ- المرونة الوظيفية أو المرونة المهمة: حيث يمكن أن يكون العاملون متعددي المهارات ويشتركون بمدى واسع من المهام مع وجود فواصل أو حدود قليلة بين الوظائف المختلفة. هذا النوع من المرونة يشجع تطبيقات فرق العمل ويؤدي الى تحطيم الفوارق بين الوظائف الحرفية والوظائف التشغيلية الأخرى.

ب- المرونة العددية: حيث أن عرض القوى العاملة يوفر المرونة من خلال استخدام أنواع مختلفة من العاملين عن طريق العقود والعقود الجزئية.

ج- المرونة الزمنية: يكون عدد ساعات العمل ووقتها مختلفين وبذلك يمكن تحقيق متطلبات وحاجات المنظمة مثل عقود ساعات العمل السنوية، أو نظام جدول لتقسيم الأعمال حيث يطلب من العاملين أن يعملوا عدداً محدداً من الساعات خلال الأسبوع الواحد ولكن لهم الحرية (بحدود معينة) في أن يغيروا ساعات العمل.

د- مرونة الأجور: حيث تكون الأجور المعروضة غير معيارية بمعنى أن تكون على الأساس الفردي (مختلفة من فرد إلى آخر) كأن يكون استخدام الأجور على أساس الأداء أو أساس المهارات وليس على أساس التخصص الوظيفي مثلاً.

هـ مرونة الثقافة: تقدم الثقافة المرنة دعماً كافياً لنجاح المنظمة في تكييفها وتجاوز الظروف المتغيرة والصعبة ومواجهة الأزمات.

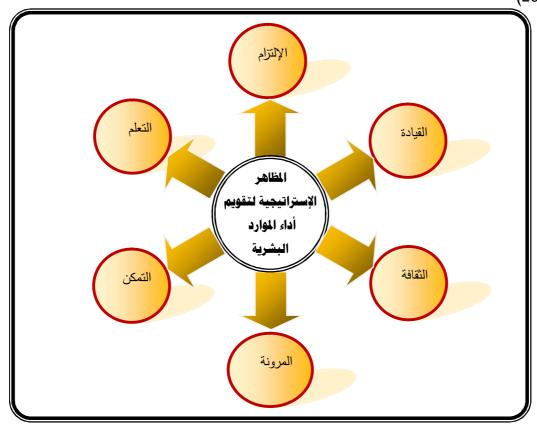
وتستعين بعض المنظمات بآليات لتدعيم مرونة الثقافة تجاه الإستراتيجية كاستضافة المدراء القدامى من ذوي الخبرة،وضخ دماء جديدة تتمثل باستقطاب مدراء خارجيين يمتلكون منظورات أدراكية جديدة لتقليل حالات التصلب في معتقدات الإدارة العليا تجاه تفسير التغيرات الإستراتيجية(خناق،2005: 48).

6- التعلم: (Learning)

أشار (Garratt) إلى أن المنظمة التي تريد البقاء فأنه لابد لها أن تقوم بعملية التعليم بمستوى يفوق أو يساوي على الأقل مستوى التغيير الذي تواجهه (خناق،2005: 46) والتعلم هو عبارة عن خبرة مباشرة أو غير مباشرة تؤدي إلى تغيير نسبي دائم في السلوك أو السلوك المحتمل (الرحاحلة وعزام،2011: 309) ويعرف (السلمي) التعلم بأنه التغير في الميول للاستجابة نتيجة الخبرة المكتسبة، وهذا ما يمكن مشاهدته من خلال الاختلافات في سلوكيات الأفراد اتجاه المواقف قبل مرحلة التعلم أو



الخبرة (الفريجات وآخرون،2009: 199) حيث نجده ذا لون سلوكي مغاير تماما عمّا كان عليه قبل التعلم وهذا يرجع إلى التعلم. وينظر (العميان، 2005: 140) إلى التعلم على أنه "جميع العمليات المستمرة التي تهدف إلى إكساب الفرد المعارف والمهارات من خلال تعرضه لتجارب حياتية لإحداث تغير نسبي ودائم في سلوكه ". وفي السياق ذاته ترى (Denisi & Griffin) بأن التعلم هو "تغيير دائم في السلوك أو السلوكية التي تنتج من الخبرة المباشرة أو غير المباشرة " (:2001) 2001)



شكل (2) المظاهر الإستراتيجية لتقويم أداء الموارد البشرية

المصدر: إعداد الباحثة

سادساً: إنتاجية العمل

لاشك أن هناك فرقاً واضحاً بين مفهوم الإنتاج ومفهوم الإنتاجية. حيث عرّف (محسن والنجار، 20:2009) الانتاج Production بأنه: "النشاط الذي يستهدف تحويل المدخلات الى سلع أو خدمات، أو هو حصيلة التكامل بين عناصر الانتاج المتمثلة بالأرض، الأموال، العمال، الالات، لخلق سلع وخدمات "ورأى أن الإنتاجية productivity هي: "مقياس للعلاقة بين المخرجات والمدخلات، أو هي القدرة على تكوين النتائج باستخدام عناصر إنتاج محددة، أو هي قيمة المخرجات (سلع وخدمات) مقسومة على قيمة المدخلات "وفي الاتجاه نفسه يؤكد (رضا) على أن "الانتاجية هي المعيار الذي يمكن من خلاله قياس درجة حسن استغلال الموارد الانتاجية، وقد تعني أيضا كمية الانتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الانتاج كما قد تعني تلك العلاقة بين كمية الانتاج وكمية المستخدمات الداخلة في العملية الانتاجية" (رضا، 2010: 14) ويشير (حمود وفاخوري) إلى نفس المعنى السابق بأن الإنتاجية



هي: "النسبة أو العلاقة بين المخرجات (المنتج) وبين المدخلات (المستخدم) أي الموارد المستخدمة في الإنتاج وكلاهما يعرفان بطريقة قابلة للمقارنة". (هنية،2005: 68) ويرى (إسماعيل) ان الإنتاجية "موشر للمقارنة بين كمية (قيمة) المخرجات المادية والمعنوية التي تتحقق من عمليات الإنتاج، وبين كمية (قيمة) المدخلات المستخدمة في الإنتاج في فترة زمنية معينة، فهي إذن ليست هدفاً وإنما وسيلة لتحقيق الأهداف "(الدباغ،2002: 31) أما (Stevenson) فقد عرف الإنتاجية بأنها: "قياس الاستخدام الفعال للموارد، ويعبر عنها بنسبة المخرجات إلى المدخلات ". (حسين،2011: 30) ويؤكد (عبد الستار) على ان" الانتاجية في جوهرها هي العلاقة بين حجم وقيمة الانتاج وحجم أو قيمة عوامل الانتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية " وأضاف بقوله " وبالرغم من وجود مفاهيم عديدة للانتاجية الالانتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية " وأضاف بقوله " وبالرغم من وجود مفاهيم عديدة للانتاجية لوحده فان نلك يعني انتاجية العمل" (عبد الستار ،2009) وبهذا الصدد يُعرَف (حسين) الإنتاجية بأنها " كمية أو قيمة مساهمة العامل في حجم الناتج الإجمالي في مدة محددة (عادة سنة)". (حسين،2011: 30) وبالنتيجة فإن بعض الباحثة تعرف الإنتاجية من منظور إنتاجية الشركة في حين يعرفها البعض الأخر من منظور انتاجية العامل (العمل) وبصورة عامة فإن جميع الباحثين يذهبون إلى نقطة مشتركة في تعريفهم للانتاجية وهي أنها علاقة بين كمية النواتج المتحققة وكمية المدخلات المستخدمة في العملية تعريفهم للانتاجية .

ويشير (الدباغ ،2002: 31) إلى أن إنتاجية العمل هي: " علاقة قابلة للقياس الكمي بين المنتجات من جهة والعمل المبذول في تأمين تلك المنتجات من ناحية أخرى، أي إنها عدد الوحدات التي ينتجها العامل في فترة زمنية، أو عدد الوحدات الزمنية التي يتطلبها العمل لإنتاج وحدة واحدة " وفي السياق ذاته عبر (يحيى والطويل،2007: 159) عن إنتاجية العمل بقوله " هي علاقة قابلة للقياس الكمي بين المخرجات المتحققة خلال فترة معينة من جهة، والعمل المبذول في تحقيق تلك المخرجات خلال الفترة نفسها من جهة اخرى، ومن ثم فهي مؤشر لقدرة إدارة المنظمة وكفاءتها في تشغيل عنصر العمل المتاح لها بشكل سليم " كما تُعرف انتاجية العمل البشري بأنها: "نسبة المنتج الى وحدات العمل المشتغلة في انتاجه، ولقياس فاعلية الوحدات المنتجة من العمل البشري، يلزم الأخذ بعاملين (فليح،1980: 69):

- كميات الانتاج في وحدة قياس زمنية معينة
- ب- العمل البشري المبذول في الوحدة الانتاجية

ويبين (محسن والنجار) أن إنتاجية العمل هي علاقة بين مجموع المخرجات التي نحصل عليها ومجموع ساعات العمل المبذولة من قبل العاملين لتحقيق المخرجات، وإن زيادة نسبة المخرجات لكل ساعة عمل تمكن القوى العاملة من الحصول على مستوى دخل أعلى ومن ثم تحسين معيشتهم (يحيى والطويل،2007: 158–159) ويؤكد (Arther & Steven) على أن " إنتاجية العمل هي كمية المخرجات المنتجة لكل عامل، ويعتبر مقياس إنتاجية العمل من المقاييس المفيدة، إذ من خلال هذا المقياس يتم التعرف على عدد الوحدات التي يستطيع ان ينتجها العامل، وان تحسن المستوى المعاشي مرتبط بزيادة إنتاجية العمل " (الدباغ،2002-33)

وأخيراً يرى الباحثة أن إنتاجية العمل هي العلاقة بين مجموع المنتجات خلال فترة معينة من جهة والعمل المبذول لانجاز تلك المنتجات خلال نفس الفترة من جهة اخرى .



سابعًا: أهمية إنتاجية العمل

تتعلق الإنتاجية بالأفراد، وذلك أنه بالرغم من أن الإنتاجية يمكن أن تُعزّز بالتكنولوجيا والمصادر المادية الأخرى، إلا أن قوة العمل المدرية على استخدام التكنولوجيا هي الأساس، وكذلك فإن قوة العمل هي المسؤولة عن ادراك وتقليل الموارد الضائعة Wasted كالمواد والمعدات والطاقة، وان قوة العمل هي التي تجعل النظام يعمل . وأشارت الدراسات إلى أن الافراد (إدارة وعاملين) مسؤولون عن (80%) من التحسن في الانتاجية (عبيدات،2010: 33) ويؤكد (محسن والنجار،2009: 20) على " أن زيادة نسبة المخرجات لكل ساعة عمل تمكن القوة العاملة من الحصول على مستوى دخل أعلى ومن ثم تحسن معيشتهم"

واجمالا هناك مجموعة من النقاط تجعلنا نولي عناية واهتماما بالانتاجية بمفهومها العام وسبل تحسينها وزيادتها وهي:

- 1. تعكس الانتاجية مدى مساهمة الفرد في عمله ومقدار الجهد والعرق الذي يبذله وان زيادة الانتاجية تزيد من دخل الفرد وتمنحه مكانة وتقديرا لدى رؤسائه (هنية، 2005: 72) وهذا ما يمكّنه من اشباع حاجاته المادية والمعنوية وبالتالي تحقيق الرفاهية الاقتصادية لافراد المجتمع (حمود وفاخوري، 48: 2009).
- 2. تعتبر الانتاجية مؤشرا مهما للحكم على مستوى كفاءة الادارة وكيفية استغلالها للموارد المتاحة (هنية، 2015: 201) وتحديد سياسة الاجور والحوافز وتخطيط الانتاج (رضا، 2011: 14)
- 3. تمكّن الانتاجية المنظمة من مقارنة الاداء الكلي مع المنافسين في المنظمات المشابهة (رضا
 14: 2011 التي تعمل ضمن النطاق الانتاجي الواحد .
- 4. زيادة الدخل القومي الذي يؤدي الى ارتفاع مستوى معيشة المواطنين وزيادة الرفاهية الانتاجية (حمود وفاخوري،49:2009) .
- 5. تعتبر الانتاجية من اهم المؤشرات للحكم على مدى رفاهية المجتمع عن طريق ما تقدمه من سلع وخدمات لافراد المجتمع من حيث الكمية والجودة ومدى مقابلتها لتوقعات المستهلكين وتوقيت الوصول اليهم (هنية، 2005: 73).

ومن هنا فإنه بات من الضروري تحسين الانتاجية لأن زيادتها تحقق لاصحاب المشروعات الاقتصادية زيادة في المبيعات الناتجة عن زيادة الطلب نتيجة تحسين القدرة الشرائية للمواطنين وتخفيض التكاليف (حمود وفاخوري،49:2009).

وبصدد أهمية إنتاجية العمل يمكن القول إن معظم الدراسات الخاصة بالإنتاجية الجزئية اهتمت وبشكل واضح بإنتاجية العمل . حيث يشير (الدباغ) إلى إن إنتاجية العمل يغلب استخدامها في البحوث والدراسات المتعلقة بالإنتاجية، وإن من اهم الأسباب الداعية للإهتمام بإنتاجية العمل هي ما يأتي (الدباغ،2002:33-2):

1. سهولة قياس إنتاجية العمل مقارنة بعناصر الإنتاج الأخرى، فضلاً عن وفرة البيانات الخاصة بالعمل وفي اغلب البلدان .



2. الأهمية الخاصة والدور الفعال الذي يلعبه عنصر العمل في العملية الإنتاجية إذ ينظر إليه على انه القوة الإنتاجية الأساسية القادرة على تقديم قيم جديدة، فضلاً عن كونه يعكس الكفاءة في استخدام الموارد

.

- 3. كذلك يمكن أن يعزى سبب توجه الاهتمام بإنتاجية العمل إلى العلاقة المباشرة بين هذا المؤشر، ومستوى المعيشة فارتفاع مستوى المعيشة للعاملين والمجتمع إنما يتوقف أساساً على مدى التقدم والنمو في إنتاجية العمل
 - وأضاف (حسين،2011: 30):
 - 4. أثر مهارة العامل في الإنتاجية على نجاح الشركة.
 - 5. تعكس إنتاجية العامل مدى الفاعلية من سياسات إحلال المكننة واستخدامها بدلاً من العمل اليدوي.
- 6. من الضروري تحسين إنتاجية العامل بغية زيادة الإنتاج، وتخفيض التكاليف، وزيادة القدرة الشرائية،
 ورفع مستوى معيشة العمال.

ثامناً: العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل

من الجدير بالذكر أن الانتاجية ظاهرة ترافق الأنشطة الإنسانية في مختلف ميادين الحياة العملية، وتكاد لا توجد ظاهرة (سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية ... الخ) لا تؤثر على الانتاجية ولذا فقد أكد العديد من الباحثين والاختصاصيين بأن العوامل المؤثرة على الانتاجية تشمل كافة المتغيرات الخارجية أو الداخلية وكذلك جميع المتغيرات ذات الطابع الفني (التقني) وغير الفني (حمود وفاخوري،2009: 52) وعلى كل حال لابد من معرفة هذه العوامل والسيطرة عليها وبالتالي توجيهها بالصورة المناسبة خدمة لتحقيق الأهداف المرجوة من تحسين الإنتاجية، والتي تعد جزءاً من الأهداف الكلية للشركة بشكل عام (الدباغ،2002: 35) ويؤكد (سليمان) على صعوبة حصر كل هذه العوامل لان لكل شركة ظروفها الخاصة بها، وبالتالي لا يمكن إطلاق القول بأهمية مجموعة من العوامل دون غيرها، إذ تتداخل هذه العوامل بعضها ببعض، لذا فإن درجة تأثير بعضها يعتمد على تأثير البعض الآخر، فضلا عن أن للعامل الواحد منها تأثيرات مختلفة في الظروف المختلفة (الدباغ،2002: 35) إلا أنه يمكن لنا أن نذكر المع العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل بشكل عام والتي هي :

1. نسبة رأس المال الى العمل

وتمثل هذه النسبة مقياسا فيما اذا تم استثمار مبلغ كاف في المصنع والالات والادوات وذلك لجعل استخدام ساعات العمل اكثر فاعلية (رضا، 2011: 16) .

2. العوامل الإدارية

وهي الطرق التي يمكن للمنظمة أن تستفيد من خلالها من مدرائها الذين يتميزون بكفاءات إدارية عالية يقومون بالأعمال وتوجيه الأنشطة بشكل جيد ويكونون مبدعين ومستعدين لتحمل شيء من المخاطرة، وإنّ ضعف التخطيط والتنظيم وسوء القرارات المتخذة من شأنه أن يؤدي إلى نتائج عكسية تتمثل بانخفاض الإنتاجية (عبيدات، 2010 :35-35).



3. الحوافز المادية والمعنوية

تلعب الحوافر دورا أساسيا في تطوير الإنتاجية وتحسين الجودة وذلك من خلال تحسين بيئة العمل (إضاءة، تهوية، تنفئة، تأمين صحي، برامج اجتماعية، احترام العاملين من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار وتشجيعهم لتقديم الأفكار المبدعة والتنفيذ الجيد وغيرها) (رضا 2011: 15–16) كل ذلك سيؤدي إلى خلق حالة الرضا لدى العاملين وزيادة انتمائهم للمنظمة وارتفاع روحهم المعنوية وبالتالي زيادة إنتاجيتهم (عبيدات،2010: 35).

4. القوى البشرية (قوة العمل)

والتي قد تؤدي إلى زيادة في الأجور دون الإنتاج وهذا ما يؤثر في الإنتاجية لأن التزام المنظمة بدفع أجور عالية للعاملين المنظمين يحد من قدرة المنظمة على توظيف عمال آخرين وبالتالي سيؤدي إلى زيادة في البطالة (عبيدات،2010: 34) يتبعها إنخفاض في الإنتاجية.

5. القوانين والأنظمة والتشريعات

وهي تمثل قيوداً على بعض المنظمات هذا وقد عُدت التشريعات الصناعية في السبعينيات الأسرع نمواً، فالأنظمة المتعلقة بالسلامة العامة والصحة والتلوث والاحتياجات قد أدت إلى تخفيض الإنتاجية حوالي 25% (رضا، 2011: 15).

6. العوامل التكنولوجية

تشكل التطورات التكنولوجية وسبل البحث والتطوير ومتغيرات الإبتكار الفني والإبداع الفني ذات أثر كبير في تحسين الإنتاجية (حمود وفاخوري،2009: 43) حيث يعزى للتكنولوجيا المساهمة في نصف ما تحقق من تحسن في الإنتاجية خلال الفترة (1948–1966) (عبيدات،2010: 34) فقد ساهمت التكنولوجيا بتوفير السلع والمنتجات عالية الجودة وكميات تتلائم مع الحاجات الحقيقية للمستهلك (رضا،2011: 15).

7. عوامل اجتماعية واقتصادية

تتمثل العوامل الاجتماعية بالبنية الاجتماعية والتركيب السكاني للإدارة كالجنس والأعمار والمستوى التعليمي والمهارة .. الخ، إضافة للقيم والمعتقدات والأعراف السائدة في المجتمع، في حين تتمثل العوامل الاقتصادية بالتغيرات المصاحبة لطبيعة الأسواق والدخل المختلف والمنافسة والعرض والطلب وآلية السوق أو الخطط الاقتصادية . كل ذلك له أثر كبير على الإنتاجية (حمود وفاخوري،2009: 53) .

هذا وقد صنف مكتب العمل الدولي العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل إلى ثلاث مجاميع (الدباغ،2002: 35):

- 1. مجموعة العوامل العامة .
- 2. مجموعة العوامل الفنية والتنظيمية.
 - 3. مجموعة العوامل البشرية .
- والشكل (3) يوضح أسلوب تصنيف هذه العوامل.



مجموعة العوامل العامة

- 1. الظروف الجوية (حرارة، رطوبة، أمطار، رياح ... الخ) .
 - 2. التوزيع الجغرافي للموارد والخامات الطبيعية .
 - السياسة المالية و الائتمانية التي تتبعها الدولة .
 - 4. التنظيم العام لسوق العمل في الدولة
- 5. نسبة القوى العاملة إلى مجموع السكان، نسبة البطالة، مقدار النقص في القوى العاملة، معدل دوران العمل
 - 6. توفر مراكز البحث العلمي والتكنولوجي.
 - 7. التنظيم التجاري وحجم السوق.
 - 8. نشر نتائج البحوث والدراسات العلمية.
 - 9. التغيرات في تركيبة وبنية المنتجات .

مجموعة العوامل الفنية والتنظيمية

- درجة التكامل في الإنتاج .
 - معدل استغلال الطاقة .
- 3. حجم الإنتاج ودرجة استقراره.
 - جودة المواد الأولية .
- درجة ملائمة المواد وانتظام تدفقها .
- 6. التقسيم الفرعي للعمليات الإنتاجية .
 - 7. توازن خطر الإنتاج.
 - 8. تعدد أنظمة المكائن .
 9. الأجهزة والوسائل الرقابية .
 - و. الاجهرة والوسائل ال
 - 10. جودة المنتجات .
 - 11. ترشيد وتنميط العمل والمواد
- 12. الترتيب الداخلي والموقع الجغرافي .
- 13. الصيانة والخدمات الهندسية الخاصة بالأمان، الإضاءة، الصوت، التهوية، وغير ها .
 - 14. نوعية أدوات الإنتاج وسهولة الحصول عليها وتداولها بين العمال.
 - 15. درجة استهلاك المكائن والأدوات.
 - 16. كمية المكائن المتاحة لكل عامل
 - 17. التناسب بين القوى العاملة المخصصة لإعمال الصيانة والقوى العاملة المخصصة للأعمال الإنتاجية المباشرة.
 - 18. طول أو مدة ساعات العمل اليومي وكيفية توزيعها .
 - 19. طرق اختيار الأفراد.

مجموعة العوامل البشرية

- ألعادقة بين الإدارة و العاملين .
- الأحوال الاجتماعية والنفسية للعمل.
 - 3. الأجور التشجيعية.

إنتاجية العمل

- درجة التوافق او التكيف للعمل والارتباط به .
- 5. التعب الجسماني أثناء العمل.
- أ. تركيب القوى العاملة من حيث (السن، الجنس، المهارة، الإعداد الفني).
- تنظيم المباريات وروح التنافس في مجال الإنتاج.
 - 8. دور التنظيمات العمالية.

الشكل (3) العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل حسب / (ILO)

المصدر: الدباغ، محمد منيب محمود، (2002)، " أثر بعض قرارات الانتاج والعمليات في انتاجية العمل دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية "، رسالة منشورة، حامعة الموصل / ادارة واقتصاد، ص 37

تاسعاً: العوامل الإنسانية المؤثرة في إنتاجية العمل

عدّ (المغربي وآخرون،1995: 225) القدرة على العمل والرغبة فيه، من أهم العوامل الإنسانية المؤثرة على الإنتاجية، فيما يرى الباحثة أنه لابد من إضافة عاملٍ ثالثٍ ألا وهو (بيئة العمل) وذلك لما للبيئة وظروفها من تأثير نفسى على العامل قد تحدو به إلى سلوكِ سلبيّ يستهدف إنتاجيته.

(Ability on work The): القدرة على العمل -1

إن ما يستطيع أن يفعله الإنسان، وما يقوم به بالفعل ليس بالضرورة متشابهين، وكلمة (قدرة) تشير إلى إمكانية الفرد بالنسبة للأداء أو هي القوة الفعلية اللازمة للقيام بالأداء والتي يمكن أن تأتي عن طريق



التدريب أو غيره (مرسي،1978: 121) والقدرة تُعبر عن مدى تمكن الفرد فنيّاً من الأداء وتتألف بدورها من محصّلة (صليحة ، 2009 / 2010 : 49) :

- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل .
 - ❖ مهارة استخدام المعرفة في العمل.
 - ❖ مدى وضوح الدور .

ولابد لنا ونحن نتكلم عن القدرة كعامل من العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل أن نتناول موضوعاً مهما وهو ما يتعلق بالتعلم وبتدريب وتطوير قدرات العاملين لنبين بعض جوانب العلاقة بين هذين المفهومين وما يرتبط بالتأثير في أداء العاملين حيث أشار (كاظم) إلى " أنه من الضروري توفير توافق بين مقدرة العامل وطبيعة العمل الذي يمارسه ويتم ذلك من خلال تطوير العاملين وزيادة كفاءتهم ومعرفتهم أي تعليمهم " (كاظم، 2001) لذا يجب وضع برامج تدريبيه تستهدف جانبين (باقر وحمزة بلا سنة نشر: 252):

- أ) إلمام العامل بالطرق السليمة في أداء العمل [
- ب) حثه أو تشجيعه وأثارته نحو تنفيذ هذه المعرفة [

أن زيادة قدرة العامل تلعب دورا مهمًا في زيادة إنتاجية العمل لأنها توفر استخداماً أفضل للآلة وأدامتها وفهم خطط الإنتاج وتقليل نسب التلف (كاظم،2001).

2-الرغبة (الدافعية) في العمل: (The Motivation in work)

لو تساوى عدد من الافراد في القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لأداء عمل معين فإنه قد يوجد بينهم تفاوت في مستوى الأداء نتيجة تفاوتهم في درجة الاهتمام والحماس والرغبة في أداء العمل الموكل إليهم، وهذا ما يمكن أن نطلق عليه بالتفاوت في قوة الرغبة أو قوة الدافعية لأداء العمل (عاشور 1986: 89).

والرغبة حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه اشباعها في بيئة العمل، أو تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة (صليحة ، 2009 / 2010 : 49):

- اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها .
- ❖ المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته .

وتعرف الدافعية بأنها "مجموعة من العمليات تتعلق بإثارة، وتوجيه، واستمرار السلوك الانساني لتحقيق هدف معين، ووفقا لنظرية التوقع يتحدد مستوى دافعية الفرد على أساس التفاعل بين ثلاثة أنواع من المتغيرات (حامد،2006: 38–39):

- إدراك الفرد للعلاقة بين جهوده في العمل ومستوى أدائه .
 - ❖ إدراك الفرد للعلاقة بين أدائه في العمل والنواتج .
- ❖ أهمية أو قيمة النواتج بالنسبة للفرد ، وهذا الجانب يشير الى درجة رغبة الفرد في الحصول على النواتج المرتبطة بالعمل

بيئة العمل: (Work Environment)

تتكون بيئة العمل في المنظمة من شقين (عقيلي،2005: 570-569):



1- بيئة العمل المادية Work Physical Environment

وتشتمل هذه البيئة على العوامل المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة، كالتهوية، والإضاءة، النظافة، ضغط العمل، مساحات العمل، الضجيج، عدد ساعات العمل، وفترات الراحة.. الخ، هذه الظروف ذات انعكاس وتأثير في سلامة وصحة الموارد البشرية في العمل وفاعلية أدائها. مما يؤثر على إنتاجية العمل أو العامل.

2- بيئة العمل النفسية والإجتماعية

وتشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، والروابط الاجتماعية، والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل، والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين، فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة ويمكن تحديد نطاق هذه الجوانب فيما المنظمة ويمكن تحديد نطاق هذه الحوانب فيما المنظمة ويمكن تحديد نطاق هذه المنظمة ويمكن تحديد نطاق المنظمة ويمكن تحديد نطاق هذه الحوانب فيما المنظمة ويمكن تحديد نطاق المنظمة ويمكن المنظمة ويمكن تحديد المنظمة ويمكن المنظمة

- العلاقات بين المرؤوسين بعضهم ببعض .
 - ❖ علاقات الرؤساء بمرؤوسيهم .
- علقات أعضاء هيئة الإدارة بعضهم ببعض .

فعدم توفر بيئة مناسبة وسليمة يعمل فيها الأفراد من شأنه أن يؤثر على سلوكهم مما قد يؤدي إلى حدوث حالة الإحباط لدى الفرد وهذا ما يؤثر سلبا على إنتاجيته (صليحة، 2009/ 2010: 49).

اذن لابد للإدارة أن تلم باتجاهات وطبيعة سلوك الأفراد كما ينبغي أن تضع برامج للتدريب والحوافز وتهيئة الظروف المناسبة للعمل لتمكن العاملين من تحسين إنتاجيتهم، وباعتبار أن الإنتاجية تعتمد على العوامل التي ذكرت يمكن لنا أن نعبر عن علاقتها بالإنتاجية بالمعادلة التالية:

فهذا يعني أنه إذا كانت الرغبة أو الدافعية تجاه العمل ضعيفة مثلا فمهما بلغت قدرة الفرد على القيام بالعمل فإننا لا نقول أنه لا يقدم شيئا البتة بل على الأقل لا يتمكن من الإتيان بالإنتاجية المطلوبة فضلاً عن تحسينها والتفكير بسبل تطويرها هذا على فرض أنه يتمتع ببيئة عمل مناسبة وإلا فلابد من ترك الحبل على الغارب.

المبحث الثالث: تطيل المعلومات الخاصة بالمتغيرات

تم تحليل استمارة الاستبيان والتي تتضمن المعلومات الخاصة عن المحورين الآتيين:

المحور الاول: المظاهر الاستراتيجية لتقويم أداء الموارد البشرية.

المحور الثاني: إنتاجية العمل.

المحور الاول: المظاهر الإستراتيجية لتقويم أداء الموارد البشرية

أ- القيادة

يظهر الجدول (2) الوسط الحسابي والتباين ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر المجيبين على استمارة الاستبيان المتكونة من خمسة اسئلة في موضوع القيادة صممت للدور الذي تلعبه في الاداء.

حققت هذه العملية وسطاً حسابياً عاماً بلغ 3.816 وبتباين كلي بلغ 1.234 الامر الذي يعكس ان معمل السمنت / كوفة يعتمد دور القائد في تحسين إنتاجية العمل، وقد شملت عملية ابراز دور القائد في



المعمل عدة اساليب عبر عنها بالفقرات من 1-5 من اسئلة القسم الأول في استمارة الاستبيان وكانت النتائج موزعة بين اعلى قيمة وسط حسابي حققته الفقرة (2) (رئيسي المباشر شخص ودود ومقبول بين العاملين ويمتلك القدرة على كسب احترام وولاء العاملين وتوجيههم وتتمية قدراتهم).، بلغ 4.275 وبنسبة مئوية مئوية ك86.2 % وبين أقل قيمة وسط حسابي ونسبة مئوية حققها السؤال 6 بلغ 3.379 ونسبة مئوية 50% (يقوم رئيسي المباشر بتوزيع المسؤوليات والصلاحيات بطريقة حكيمة) مما يعكس استخداماً ضعيفاً لهذا الاسلوب في الشركة عينة الدراسة وكان اعلى تباين بين فقرات الاسئلة المتضمنة في استمارة الاستبيان متمثلة في السؤال 6 بلغ 1.544 . مما يتضح ان دور القائد ضعيف في تحديد وتوزيع المسؤوليات والمهام.

جدول (2): يبين الوسط الحسابي والتباين والأهمية النسبية ومعامل الاختلاف لمظهر القيادة

م. الاختلاف	الأهمية النسبية	التباين	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً	لا اتفق	غیر متأکد	اتفق	اتفق تماماً	السؤال
0.351	72.4	1.306	3.724	3	3	2	12	9	1
0.264	86.2	1.130	4.275	1	3	0	8	17	2
0.298	59	1.122	3.758	1	4	7	8	9	3
0.205	60	0.872	4.241	1	0	2	14	12	4
0.405	69	1.424	3.517	4	5	0	12	8	5
0.457	59	1.544	3.379	6	3	3	8	9	6
		1 224	2.016			•		•	

ب- الالتزام

يبين الجدول (3) وسطاً حسابياً عاماً لمتغير الالتزام بلغ 3.977 وبتباين قليل في الاجابات بلغ 4.724 وتراوحت الاجابة بين اعلى قيمة وسط حسابي موضحة في الجدول رقم (19) بمقدار 4.724 حققه السؤال (1): (للإلتزام وتنفيذ التعليمات دور أساسي في ثقافة الأفراد العاملين وسلوكهم الأمر الذي يجعلهم يعملون برغبة قوية) وكما هو ملاحظ فان افراد العينة متفقون على هذا السؤال بنسبة مئوية يجعلهم وبين أقل قيمة وسط حسابي حصل عليها السؤال (3) 2.724 (أنا أعتقد أن هذه المؤسسة هي الأحسن من كل بقية المؤسسات للعمل فيها) وبنسبة مئوية 35%.

جدول (3): يبين الوسط الحسابي والتباين والإهمية النسبية ومعامل الاختلاف لمظهر الالتزام

م. الاختلاف	الأهمية النسبية	التباين	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً	لا اتفق	غیر متأکد	اتفق	اتفق تماماً	السؤال
0.094	100	0.446	4.724	0	0	0	8	21	1
0.154	97	0.669	4.344	0	1	0	16	12	2
0.489	35	1.333	2.724	6	9	4	7	3	3
0.479	41.37	1.439	3	5	8	4	6	6	4
0.239	90	1.049	4.379	1	2	0	8	18	5
0.115	97	0.541	4.689	0	0	1	7	21	6
		0.913	3 977						

ج- الثقافة

وكما اشرنا سابقاً ان الثقافة متمسكة بمجموعة القيم والعادات والتقاليد للافراد العاملين لذا تم صياغة مجموعة من الاسئلة المتعلقة بالثقافة وكما موضحة في استمارة الاستبيان والمبينة اجاباتها في الجدول (4):



جدول (4): يبين الوسط الحسابي والتباين والأهمية النسبية ومعامل الاختلاف لمظهر الثقافة

م. الاختلاف	الأهمية النسبية	التباين	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً	لا اتفق	غیر متأکد	اتفق	اتفق تماماً	السؤال
0.351	59	1.212	3.448	3	3	6	12	5	1
0.141	93	0.633	4.482	0	0	2	11	16	2
0.322	62	1.121	3.482	2	4	5	14	4	3
0.191	52	0.789	4.137	0	0	7	11	11	4
0.289	24.1	0.978	3.379	2	2	10	13	2	5
0.279	52	1.099	3.931	2	1	3	14	9	6
		0.972	3.810						

يظهر لنا الجدول (4) التوزيعات التكرارية والوسط الحسابي والتباين ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر اجابات عينة الدراسة وحسب استمارة الاستبانة لمتغير الثقافة.

ومن خلال النظر الى الجدول السابق نلاحظ أن أقل نسبة تباين حصل عليها السؤال الثاني من الوسط 0.633 و م. اختلاف معدل مقداره 0.142 وبوسط حسابي مقداره 4.482 وهو اعلى من الوسط الحسابي العام 3.810 وكانت النسبة المئوية 93% هذا يعني أن للثقافة دور بارز في تمكين العامل من القدرة على العمل. في حين كانت أكبر نسبة تباين من نصيب السؤال الأول1.212 و م.اختلاف معدل قدره 0.141 وبوسط حسابي مقداره 3.448 وهو أقل من الوسط الحسابي العام .

د- المرونة

أشار الجدول (5) وسطاً حسابياً عاماً 4.235 وبتباين قليل حيث بلغ معامل التباين العام 0.702 للاسئلة الموضحة في استمارة الاستبيان لمظهر المرونة مما يعكس توجها معتدلاً لاعتماد المعمل عينة الدراسة على المرونة بوصفها مظهراً استراتيجياً لتقويم اداء الافراد وقد اشتملت العينة خمسة اسئلة مقومة حسب مقياس ليكرت الخماسي في الاجابة.

جدول (5): يبين الوسط الحسابي والتباين والأهمية النسبية ومعامل الاختلاف لمظهر المرونة

م. الاختلاف	الأهمية النسبية	التباين	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً	لا اتفق	غیر متأکد	اتفق	اتفق تماماً	السؤال
0.125	97	0.541	4.310	0	0	1	18	10	1
0.142	93.1	0.631	4.448	0	0	2	12	15	2
0.165	86.2	0.736	4.448	0	0	4	8	17	3
0.245	69	0.897	3.655	1	2	6	17	3	4
0.203	86.2	0.848	4.172	0	2	2	14	11	5
0.128	97	0.561	4.379	0	0	1	16	12	6
		0.702	4.235						

وقد توزعت الاجابات بين اعلى قيمة وسط حققتها الاجابة رقم (2) 4.448 (امتلك ثقافة تجعلني أتكيّف مع العادات والتقاليد الناتجة عن بيئة العمل). وأقل قيمة وسط حققتها الإجابة (3.655)

ه- التعلم

يأخذ مظهر التعلم دوراً أساسياً بوصفه مظهراً من المظاهر الاستراتيجية للتقويم وقد صمم لهذا المتغير ضمن اسئلة موضحة في استمارة الاستبانة المعدة حسب مقياس ليكرت الخماسي متجسدة في الجدول (6)، والذي يعكس وسطاً حسابياً عاماً 3.810 وبتباين عام 0.952 ومعامل اختلاف عال محصور بين أعلى قيمة حصل عليها السؤال (5) بمقدار 0.425 وأدنى قيمة حصل عليها السؤال (1) 4.724 وأدنى وقد توزعت الاجابة بين اعلى قيمة وسط حسابي حصل عليها السؤال (3)



(للخبرة والتجربة دور أساسي في تحسين إنتاجية العمل .) مما يعكس توجهاً واضحاً لأفراد عينة البحث في معمل السمنت / كوفة يعتمد على عامل التعلم والخبرة المكتسبة المتراكمة.

جدول (6): يبين الوسط الحسابي والتباين والأهمية النسبية ومعامل الاختلاف لمظهر التعلم

م. الاختلاف	الأهمية النسبية	التباين	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً	لا اتفق	غیر متأکد	اتفق	اتفق تماماً	السؤال
0.259	66	0.941	3.620	0	5	5	15	4	1
0209	76	0.786	3.758	0	3	4	19	3	2
0.203	100	0.958	4.724	0	0	0	8	21	3
0.278	76	1.131	4.068	2	0	5	9	13	4
0.425	55	1.379	3.241	5	4	4	11	5	5
0.296	52	1.020	3.448	1	4	9	11	4	6
		0.952	3.810						

و- التمكين

يظهر الجدول 7 ان مظهر التمكن ضمن المظاهر الاستراتيجية للتقويم حقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ 3.971 وبتباين عام بلغ 0.840 ومعامل اختلاف عالٍ محصور بين أعلى قيمة حصل عليها السؤال (3) بمقدار 0.308 وأدنى قيمة حصل عليها السؤال الخامس0.139 .

هذا وقد حققه السؤال 3 على اقل وسط حسابي بلغ 3.413 (تتوفر لي بيئة عمل داعمة ومحفزة للتجديد والإبتكار من خلال ما يقدمه المعمل من وسائل القوة للتخطيط لأنشطة عملي) وكانت النسبة المئوية التي حققها السؤال نفسه 55 %

جدول (7): يبين الوسط الحسابي والتباين والأهمية النسبية ومعامل الاختلاف لمظهر التمكن

م. الاختلاف	الأهمية النسبية	التباين	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً	لا اتفق	غیر متأکد	اتفق	اتفق تماماً	السؤال
0.209	69	0.786	3.758	0	2	7	16	4	1
0.252	79.3	0.966	3.827	0	5	1	17	6	2
0.308	55	1.052	3.413	2	3	8	13	3	3
0.140	93	0.633	4.517	0	0	2	10	17	4
0.139	93	0.603	4.310	0	0	2	16	11	5
0.25	79.3	1	4	0	4	2	13	10	6
		0.840	3.971						

المحور الثانى: إنتاجية العمل

أ- القدرة على العمل

يُظهر الجدول (8) أوساطاً حسابية عامة لإجمالي القدرة على العمل للعاملين مع وسط حسابي عام بلغ (3.729) لستة أسئلة مطروحة ضمن متغير القدرة على العمل في استمارة الاستبيان، وبتباين عام بلغ (0.971). وحقق السؤال الرابع أعلى وسطا حسابيا بلغ (4.482) بتياين (0.574)

جدول (8): يبين الوسط الحسابي والتباين والأهمية النسبية ومعامل الاختلاف لمظهر القدرة على العمل

م. الاختلاف	الأهمية النسبية	التباين	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً	لا اتفق	غیر متأکد	اتفق	اتفق تماماً	السؤال
0.252	79.3	1.017	4.034	0	4	2	12	11	1
0.221	90	0.915	4.137	1	1	1	16	10	2
0.308	66	1.115	3.620	1	5	4	13	6	3
0.128	97	0.574	4.482	0	0	1	13	15	4
0.432	28	1.118	2.586	4	13	4	7	1	5
0.309	62	1.089	3.517	2	3	6	14	4	6
		0.971	3.729						



بينما حقق السؤال (5) أقل قيمة وسط حسابي بلغ (2.586) بتباين بلغ (1.118) أعلى من التباين العام، وبنسبة مئوية (28) ممّا يؤكد على عدم تمتع العامل بمهارة استخدام المعرفة في عمله وهذا ما يؤثر على قدرته على العمل وبالتالى على إنتاجيته.

ب- الرغبة في العمل

يُظهر الجدول (9) وسطا حسابيا عاما بلغ (4.097) لستة أسئلة مطروحة ضمن متغير الرغبة في العمل في استمارة الاستبيان، وبتباين عام بلغ (0.882).

يتمتع أفراد العينة برغبة في عملهم وذلك واضح من خلال الأوساط الحسابية العالية حيث بلغ أعلى وسط حسابي للسؤال الخامس (4.275) وبتباين (0.591) مما يعني أن الفرد يدرك العلاقة بين جهوده في عمله ومستوى أدائه .

جدول (9): يبين الوسط الحسابي والتباين والأهمية النسبية ومعامل الاختلاف لمظهر الرغبة في العمل

م. الاختلاف	الأهمية النسبية	التباين	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً	لا اتفق	غیر متأکد	اتفق	اتفق تماماً	السؤال
0.254	83	1.059	4.172	1	2	2	11	13	1
0299	79.3	1.122	3.758	2	3	1	17	6	2
0.167	83	0.693	4.137	0	0	5	15	9	3
0.222	90	0.928	4.172	1	1	1	15	11	4
0.138	93	0.591	4.275	0	0	2	17	10	5
0.219	79.3	0.900	4.103	0	2	4	12	11	6
		0.882	4.007						

ج- بيئة العمل

يظهر الجدول (10) وسطا حسابيا عاما بلغ (3.275) لستة أسئلة مطروحة ضمن متغير بيئة العمل في استمارة الاستبيان، وبتباين عام بلغ (1.185).حققت الاسئلة لهذا المتغير اوساطاً حسابية متفاوتة ونسب مئوية متباينة، ومعامل اختلاف متباينة أيضاً. لذا نلاحظ ان اعلى وسط حسابي كان من حصة السؤال السادس (4.310) وبتباين (9.929) وبنسبة مئوية عالية بلغت 93% ومعامل اختلاف 2.215 مما يعني أن هناك علاقة متينة تربط الأفراد بالرئيس المباشر إلا أن الشيء المخيف في الأمر أن السؤال الرابع حصل على وسط حسابي 2.241 وبتباين 1.243 ونسبة مئوية 21% مما يعني أن هناك تأثير سلبي للروابط الاجتماعية والعلاقات بين العاملين وهذا ما يؤثر على بيئة العمل وبالنتيجة على إنتاجية العمل .

جدول (10): يبين الوسط الحسابي والتباين والأهمية النسبية ومعامل الاختلاف لمظهر بيئة العمل

م. الاختلاف	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً	لا اتفق	غیر متأکد	اتفق	اتفق تماماً	السؤال
0.486	45	1.475	3.034	6	6	4	7	6	1
0.464	41.37	1.360	2.931	6	6	5	10	2	2
0.3	62	1.056	3.517	1	5	5	14	4	3
0.554	21	1.243	2.241	9	12	2	4	2	4
0.289	62	1.049	3.620	2	1	8	13	5	5
0.215	93	0.929	4.310	1	1	0	13	14	6
		1 185	3 275				_	•	•

ويمكننا أن نجمل ما تقدم في جدول يأخذ بنظر الاعتبار المتوسط والتباين العامين لجميع المتغيرات وكما يلي:



جدول (11): المتوسط والتباين لكافة المتغيرات

التباين الكلي	المتوسط الكلي	اسم المتغير	Ü
		المظاهر الإستراتيجية لتقويم الأداء	
1.234	3.816	القيادة	1
0.972	3.810	الثقافة	2
0.702	4.235	المرونة	3
0.952	3.810	التعلم	4
0.913	3.977	الالتزام	5
0.840	3.971	التمكن	6
		إنتاجية العمل	
0.971	3.729	القدرة على العمل	1
0.882	4.097	الرغبة في العمل	2
1.185	3.275	بيئة العمل	3

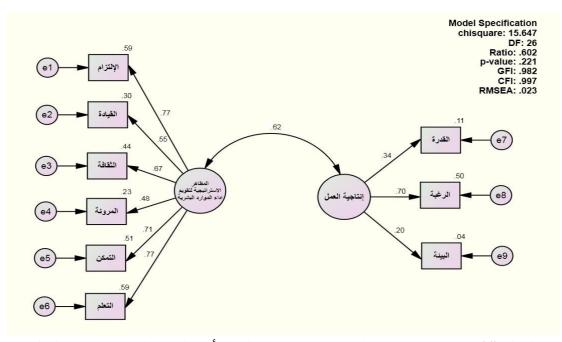
ومن الجدول (11) يتضح لنا بأن متغير المرونة قد حصل على اعلى متوسط حسابي (4.235) وأقل تباين (0.702) قياسا بباقي المتغيرات ويأتي في المرتبة الثانية متغير الرغبة في العمل، حيث حصل على تباين (0.882) ومتوسط حسابي (4.097)، أما متغير الإلتزام فقد حصل على تباين (0.913) ومتوسط حسابي (3.977) ويأتي في المرتبة الرابعة متغير التمكن بوسط حسابي (3.810) وتباين ومتوسط حسابي (0.952). ويأتي متغير القيادة في المرتبة الخامسة متغير التعلم (3.816) وتباين (1.234) أما متغير الثقافة فقد حصل على تباين (0.972) ومتوسط حسابي (3.810)، والمرتبة الثامنة كانت من حصة متغير القدرة على العمل لتباين (0.972) ومتوسط حسابي (3.729) وكان متغير بيئة العمل في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.729) وتباين (3.275) وتباين (3.275)

يستنتج من الجدول (11) ومن خلال ملاحظة اعلى قيمة وسط حسابي حصل عليه متغير المرونة مما يدل على ان عينة البحث متفقة تماماً بنسبة عالية حول تأثير المرونة بالمظاهر الإستراتيجية لتقويم اداء الموارد البشرية، كما يدلنا على قوة العلاقة بين هذا المتغير من المظاهر وإنتاجية العمل دون المتغيرات الاخرى.أما فيما يخص الرغبة في العمل فقد حقق هذا المتغير لدى الأفراد العاملين علاقة أقوى من القدرة في العمل وبيئة العمل مما يدلنا على وجود الرغبة في العمل لدى الأفراد العاملين لذا يتحتم على الشركة تحفيز هذه الرغبة بكل الوسائل المادية والمعنوية .



المبحث الرابع: إختبار الفرضية

تم اختبار الفرضية الرئيسة لمتغيرات البحث بإستخدام برنامج AMOS v. 20 وكما مبين في الشكل (4) أدناه.



الشكل (4) علاقة الإرتباط بين المظاهر الإستراتيجية لتقويم أداء الموارد البشرية وإنتاجية العمل المصدر: برنامج AMOS v.20

من خلال النتائج الشكل أعلاه (4)، يتضح وجود علاقة إرتباط موجبة ومعنوية بين المظاهر الإستراتيجية لتقويم أداء الموارد البشرية وإنتاجية العمل مقدارها (0.62) وهو متوافق مع مؤشرات جودة المطابة الظاهرة في أعلى الجانب الأيمن من الشكل. وتجدر الإشارة هنا أيضاً إلى إن جميع تقديرات الشكل (4) أعلاه، هي تقديرات معنوية تحت مستوى 001. > p وكذلك قيم C.R. هي أكبر من الجدول (12) أدناه.

الجدول (12) تقديرات أنموذج العلاقة بين المظاهر الإستراتيجية لتقويم أداء الموارد البشرية وإنتاجية العمل

Item	Estimate	S.E.	C.R.	P
e1	.765	.085	3.506	***
e2	.550	.186	3.717	***
e3	.667	.064	3.608	***
e4	.483	.080	3.741	***
e5	.712	.187	5.696	***
e6	.765	.086	3.472	***
e7	.335	.591	2.515	.012
e8	.705	.225	4.447	***
e9	.197	.530	1.997	.045

AMOS v.20 المصدر: برنامج



المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

اولا - الاستنتاجات

- 1- ان نتائج قياس مستوى تقويم اداء الافراد العاملين تظهر وجود قدرة للتكييف الذي ينسجم مع متطلبات البيئة الخارجية. أي ان ادارة الشركة (عينة البحث) لديها استجابة عقلانية لحذف واستحداث الاقسام للتوافق مع متطلبات الاحتياجات الانتاجية من اجل الحفاظ على البقاء في الاسواق المحلية.
- 2- لا توجد مقاييس اداء معتمدة عدا استمارة التقويم المعدة مركزياً دون اعتماد المقاييس الحديثة في التقويم كالرسومات التصويرية، مقارنة العاملين، قائمة الضبط، اسلوب الاحداث الحرجة، التقويم الهدفي او أي من الطرق الحديثة والتقليدية. لذا نلاحظ عدم وجود مؤشر واضح في معرفة اداء الافراد العاملين إلا من خلال احكام التقويم او النشاطات الفردية لأداء القسم.
- 5- تبين ان هنالك عدم الاهتمام ضمن مواجهات الادارة نحو الهدف من تقويم اداء الموارد البشرية فيها، حيث ركزت الادارة العليا على هدف الربحية لتغطية النفقات وتحقيق اكبر قدر من الحوافز المادية (الحوافز التنظيمية) ويعد الحافز هو الدافع الوحيد لتحسين الانتاج وتحقيق الأرباح،
- 4- اتضح من خلال التحليل الاحصائي عدم وجود فهم واضح لمقاييس الاداء وجهل الكثير منها بأستدلال التفاوت الحاصل في اجابات عينة البحث
- الثقافة: ان الشركة العامة لصناعات الاطارات لاتمتلك ثقافة منهجية واضحه وبدأت تتخبط في
 ثقافة الافراد العاملين .
- ب- <u>المرونة:</u> تبين اعتماد الشركة ((عينة البحث)) المرونة في العمل بشكل ضعيف نتيجة مركزية القرارات الصادرة بشأن التغيير او التطوير وان ما موجود من مرونة لدى الافراد العاملين غير واضح في تبني الابداع او اضافة ابداعات جديدة.
- ج- <u>التعليم:</u> تباينت اجابات الافراد عينة البحث فيما بينها بخصوص متغير برامج التنمية و التطوير، وعدم اعتماد مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، لذلك ظهرت العلاقة سلبيةس فيما بين ستراتيجية تقويم اداء الموارد البشرية ومتغير التعليم.
- د- <u>الجودة:</u> ركزت الادارة العليا في الشركة العامة لصناعة الاطارات عينة الدراسة على رفع مستوى الجودة واستخدام نظام الايزو 2000، واعتبار متغير الجودة المقوّم الوحيد الذي يقيس كفاءة الافراد في العمل وهذا غير واقعي لأن الجودة تعتمد بالأساس على طبيعة المواد الخام الداخلة في الصناعة وحداثة المكائن وحسن توزيعها واستخدامها.
- ه- <u>الالتزام:</u> هنالك التزام واضح من قبل الافراد العاملين في الشركة (عينة الدراسة)مما يعكس ارتباطاً وظيفياً عالياً بين الافراد وعملهم الامر الذي ينعكس على ولائهم العالي لتحقيق الاهداف الخاصة والعامة.
- و- <u>التمكن:</u> تبين لنا من خلال تحليل نتائج استمارة الاستبانة ان الافراد غير متمكنين من اتخاذ القرارات التي من شأنها ان ترفع من مستوى ادائهم في العمل الا بعد الرجوع الى الادارة العليا، وهذا بطبيعة الحال يحد من تطوير القدرات الابداعية لدى الافراد وحجم تصوراتهم المستقبلية إلا من خلال اداراتهم المباشرة.



5- اتضح من خلال التحليل الاحصائي لمتغيرات مظاهر الأداء الاستراتيجي بوجود علاقة بينهما وبين الابداع التنظيمي حيث كانت العلاقة ضعيفة لعدم قدرة الادارة على تحليل المتغيرات الداخلية والخارجية ودور ذلك في الأداء لاسيما وان الادارة العليا والأفراد العاملين لديهم الرغبة على تبني الابداع وإنشاء قسم مستقل لتشجيع الحالات الابداعية.

ثانياً: التوصيات

- 1- التأكيد على ضرورة قيام الادارة العليا في الشركة (عينة البحث) بعمليات التحليل الاستراتيجي لتشخيص نقاط قوتها وضعفها ومعرفة حركة عوامل البيئة الخارجية من حيث اهميتها ودرجة تغيرها لتستطيع من خلال ذلك تقدير الحالة التي تتسم بها تلك البيئة والتعرف على الفرص والتهديدات البيئية المتغيرة باستمرار والتي تجعل تحليل البيئة الخارجية امراً ضرورياً.
- 2- اهتمام الادارة في العمل على تحديد مسارات واضحة بتوجهات الشركة في ضوء صياغة الرؤيا المستقبلية ورسالتها وتحديد الخيار الاستراتيجي.
 - 3- توجب على الادارة العليا في الشركة
 - أ- تتمية روح المجازفة والاستعداد للقيام بنشاطات متنوعة ومتعددة تساهم في تقديم منتوج افضل.
- ب- تشجيع الالتزام الذاتي وتطوير العلاقة بين الرئيس والمرؤوس بحيث يصبح الرئيس قائداً مرناً وليس
 مقوماً للأداء فقط بل يكون قائداً تخويلياً جاذباً ومؤثراً ومحفزاً لمرؤوسيه ومشاركاً اياهم في القرارات.
 - ج- تحفيز الموارد البشرية على روح المبادلة والابتكار والتجديد.
 - د- الاهتمام والتوسع في نشاطات البحث والتطوير.
- ه- اخفاء الهياكل التنظيمية التقليدية والمستندة الى الهرمية وذلك في اطار الاستجابة المرنة للتغيرات
 في البيئة المحيطة.
- و البحث عن اسواق جديدة غير الاسواق الحالية من خلال اعتماد سياسة التوسع في الاسواق والمزج التسويقي.

المصادر

أولاً: العربية:

<u>أ - الكتب:</u>

- 1) باقر، عبد الكريم محسن وحمزة، كريم محمد، " علم النفس الإداري "، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، هيئة المعاهد الفنية، دار التقني، بغداد، (بدون سنة نشر).
- 2) جاد الرب، سيد محمد، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية "، جامعة قناة السويس/ كلية التجارة بالإسماعيلية قسم إدارة أعمال، 2008 / 2009
- 3) حريم، حسين، "السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال "، دار الحامد للنشر،
 الطبعة الثانية، عمان، 2009
- 4) حمود، خضير كاظم وفاخوري، هايل يعقوب، "ادارة الانتاج والعمليات "، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2009 .
- 5) الرحاحلة، عبد الرزاق وعزام، زكريا أحمد، " السلوك التنظيمي في المنظمات"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2011



- 6) رشيد، صالح عبد الرضا وجلاب، احسان دهش، " الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل "، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
 - 7) رضا، هاشم حمدي، " إدارة الإنتاج والعمليات "، دار الراية للنشر، الطبعة الاولى، عمان، 2011
- 8) السالم، مؤيد سعيد، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل "، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2009.
- 9) الشماع، خليل محمد، " مبادى الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال "، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الخامسة، عمان، 2007 .
- 10) الصالح، عادل حرجوش والسالم، مؤيد سعيد، " إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي "، عالم الكتب الحديث، الطبعة الثالثة، عمان، 2009 .
 - 11) طه ، طارق، " الادارة "، دار الجامعة الجديدة ، الازاريطة مصر ،2008.
- 12) الظاهر، نعيم إبراهيم، " الإدارة الإستراتيجية المفهوم الاهمية التحديات "، جدارا للكتاب العالمي، الطيعة الاولى، عمان، 2009.
- 13) عاشور، أحمد صقر، " ادارة القوى العاملة الاسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، الدار الجامعة،1986.
- 14) عباس، سهيلة محمد، " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي "، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2006.
- 15) عبيدات، سليمان خالد، " مقدمة في إدارة الانتاج والعمليات "، الطبعة الثانية، دار المسرة، عمان ، 2010.
- 16) عقيلي، عمر وصفي، " إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي "، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2005 .
- 17) العميان، محمد سلمان، " السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال "، دار وائل، الطبعة الثالثة، عمان، 2005.
- 18) الفريجات، خضير كاظم حمود واللوزي، موسى سلامة والشهابي، أنعام، "السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة"، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2009.
 - 19) فليح، حسن جهاد، " تقييم الاداء في الانشطة الانتاجية "، دار الرسالة للطباعة، 1980.
- 20) كشواي، باري، " ادارة الموارد البشرية "، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثانية، القاهرة، 2006.
- 21) مرسي، سعيد عبد الحميد، " العلوم السلوكية في مجال الإدارة والانتاج "، المطبعة العالمية للطبع واانشر، القاهرة، 1978.
- 22) المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، " الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البسرية "، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى، المنصورة مصر، 2009.
- 23) المغربي، كامل وزويلف، مهدي علاونة، علي وفريحات، حيدر والطراونة، السيد مدحت، "أساسيات في الادارة "، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 1995.
 - 24) نجم ، عبود نجم ، " القيادة وإدارة الابتكار "، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2012.
- 25) الهيتي، خالد عبد الرحيم، " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي "، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان،2010.

<u>ب- الدوريات:</u>



- 1) حامد، سعيد شعبان، " بحث مرجعي عن الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية "، كلية التجارة / جامعة الازهر ، 2006 .
- 2) حسين، عبد الكريم، "دراسة إحصائية لإنتاجية العامل في شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية خلال الفترة 1996–2006 "، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 27 العدد الأول 2011 .
- 3) خناق، سناء عبد الكريم، " مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية "، ملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسيير الفترة 8-9 مارس 2005.
- 4) راضي، جواد محسن، " التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والإقتصاد جامعة القادسية "، مجلة القادسية للعلوم الادارية، المجلد (12)، العدد (1)، 2010 .
- 5) الصياح، عبد الستار، " الموائمة الإستراتيجية وأثرها في تحديد الموقف الإستراتيحي لمنظمات الأعمال دراسة إختبارية في عينة من الشركات الصناعية الأردنية "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد (22)، 2009.
- 6) عبد الستار، رجاء رشيد، " تقويم كفاءة الاداء من خلال معيار العائد دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات "، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد التاسع عشر، 2009 .
- 7) غوالي، محمد البشير وعلماوي، أحمد، "إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية "، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011.
- 8) كاظم، حمدية طعمه، "العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية لمعمل المنسوجات الصوفية في الناصرية للسنوات من 1995ولغاية 2000 "، بحث منشور ، 2001.
 - 9) ناسى، جورج نبيل، " محاضرات في الهندسة الصناعية "، بحث منشور ، 2008.
- 10) يحيى ، رغد محمد والطويل ، أكرم أحمد ، " عمليات ادارة المعرفة وانتاجية العمل العلاقة والاثر دراسة استطلاعية لاراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى "، تتمية الرافدين 86(29) . 2007 .

ت- الرسائل والاطاريح الجامعية:

- 1. أحمد، زياد طارق خليل، " الانماط السلوكية للمدراء وأثرها في معايير قياس أداء العاملين دراسة استطلاعية "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المستنصرية / الادارة والاقتصاد، 2007 .
- 2. البناء، "زينب مكي محمود دور استراتيجية المحيط الازرق في تحقيق الميزة التنفسية المستدامة "، دراسة مقارنة بين شركتي زين وأسياسيل للاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد، 2009م.
- 3. الجبوري، علاء احمد حسن عبيد، "أثر الإستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء الإستراتيجي للمنظمات الصغيرة دراسة ميدانية لبعض شركات القطاع الخاص في الموصل "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل / كلية الإدارة والإقتصاد، 2005.



- 4. الخشاب، حسان ثابت جاسم محمد، " أثر بعض إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى "، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد، 2005 .
- الدباغ، محمد منيب محمود، " أثر بعض قرارات الإنتاج والعمليات في إنتاجية العمل دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية "، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الموصل / كلية الادارة والاقتصاد، 2002 .
- 6. الدعمي، وليد عباس جبر، " دور الذكاء الاجتماعي في تحقيق الاداء العالي دراسة استطلاعية لاداء عينة من القيادات الجامعية واعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكوفة "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد، 2011 .
- 7. السهلاني، عباس مزعل، " تأثير ستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية في تعزيز الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الاطارات / بابل "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة/كلية الادارة والاقتصاد، 2004 م
- 8. شراب، سائد حسن يوسف، " التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة النتافسية دراسة ميدانية في شركات توزيع الادوية في محافظات غزة "، أطروحة ماجستير منشورة، جامع الازهر غزة / كلية الاقتصاد والعلوم الاداربة، 2011 .
- 9. شريف، جلال سعد الملوك عبد الرحمن، "أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الابداع المنظمي دراسة تحليلية في جامعة الموصل / كلية الادارة والاقتصاد، 2002.
- 10. صليحة، شامي، " المناخ التنظيمي وتاثيره على الاداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس "، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس / كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010.
- 11. العبد، جنان سلمان، "تقويم الأداء الإستراتيجي للمستشفيات العراقية باستعمال بطاقة الدرجات المتوازنة دراسة حالة "، بحث دبلوم عالى غير منشور ، جامعة بغداد / كلية الإدارة والإقتصاد، 2006 .
- 12. هنية، ماجد حسن، " العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في القطاع الصناعي دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الخشبية في قطاع غزة "، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة / كلية التجارة، 2005 .

ثانياً: المصادر الأجنبية

A. Book:

- 1) Steve, Brown, "Strategy manufacturing for competitive advantage transforming operations from shop floor to strategy", prentice hall Europe, 1996,
- 2) Denisi; A. & Griffin; R., "Human resource management", Houghton Miffin co., New York, 2001.

B. Periodicals and Researchers

Mintzberg, H. <u>" The strategy concept: five ps for strategy "</u> . Management Review, vol. 30, no. 1 (1987).