



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث
العلمي
جامعة بابل / كلية الادارة
والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال
الدراسة الصباحية

دور ادارة الموارد البشرية في تعزيز الاداء الوظيفي

بحث تخرج يتقدم به الطالب

كرار سعيد حجي

صفى كامل مزهر

الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بابل

وهو جزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في ادارة الاعمال

بأشراف الدكتور

محمد سعد طالب



وَوَجَدَكَ ضَالًّا فَهَدَىٰ

الضحى

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ

الاهداء

الى مولاي وصاحب امري وقتلي والزمان الامام المهدي
المنتظر

الى وطني الحبيب الذي كل ما ذكر اسمه فاضت الدموع
هوقا وحنين

الى من كل من نفذ الصبر الحانوني وسندوني الحياة
الجميلة ابي واممي

شكر و عرفان

ما أجمل العيش بين أناس احتضنونا بكل إخلاص، لك يا صديقي الغالي كل التقدير والاحترام
عجزت الكلمات عن التعبير عن مدى العرفان والجميل الذي بدر. ونتمنى لك دوام الصحة والعافية
صديقي لا تزال ذاكرتي مملوءة بمواقف، وحكايات، وطرائف، منكم تجاهي ما ينساه إنسان
بينما نعبر عن عرفاننا، علينا أن لا ننسى. ونصائح، وتوجيهات لا أنساها، ولن أنساها أبداً ما حييت
إلى صاحب التميز والأفكار النيرة، أن أقصى درجات التقدير لا تتمثل بنطق الكلام، وإنما بتطبيقه
أزكى التحيات وأطيبها وأجملها وأنداها، أرسلها لك بكل حب وود وإخلاص، تعجز الحروف أن
تكتب ما في قلبي من تقدير واحترام لك، وأن تصف ما ملأ فؤادي من ثناء وإعجاب، فما أجمل أن
صديقي الغالي.. أعطر التحية، وأطيب المنى، وكل يكون الإنسان شمعة تنير دروب الحائرين
الاحترام لك أنت، أنت الغالي، جعلتني أرى الدنيا بألوان الفرح والخير، ومنحتني الثقة والإرادة،
تعلمت منك الكثير، وأكثر ما يخلجني منك أنني حينما أخطئ في حقك؛ تأتي وتعتذر لي وأنا من
أخطأ، فواخجلي منك، شكراً جزيلاً لك وسامحني على تقصيري في حقك، فأنت أجمل هدية من
رب البرية

إن عمل المعروف يدوم والجميل دائم محفوظ، لا تفكر في يوم أني أنسى وقفتك بجانبني في كل
المواقف والظروف التي قد مرت بي

واسجل امتناني لكل من اعانني ولو بكلمة جددت في نفسي العزيمة لمواصلة المشوار

ربنا لا تؤاخذنا ان نسينا او اخطانا

الباحث

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	قائمة المحتويات
ب	قائمة الجداول
ت	قائمة الاشكال
ث	قائمة الملاحق
ج	المقدمة
١	المبحث الاول
٢	مشكلة البحث
٣	اهمية البحث
٤	اهداف البحث
٥	المبحث الثاني
٦-٥	مفهوم الموارد البشرية
٧	المساهمات المعرفية السابقة
٧	اهمية الموارد البشرية
٩-٨	اهداف الموارد البشرية
١٠-٩	تنظيم ادارة الموارد البشرية
١١	ابعاد ادارة الموارد البشرية
١٢	المبحث الثالث
١٣	مفهوم الاداء الوظيفي
١٤	المساهمات المعرفية السابقة الاداء الوظيفي
١٥	اهمية الاداء الوظيفي
١٦	اهداف الاداء الوظيفي
١٧	ابعاد الاداء الوظيفي

١٨	المبحث الرابع
١٩	الربط بين ادارة الموارد البشرية والاداء الوظيفي
٢١-٢٠	المصادر

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	ت.
٧	المساهمات المعرفية السابقة للادارة الموارد البشرية	١
١٠	موقع ادارة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي لمنظمة متوسطة الحجم	٢
١٤	المساهمات المعرفية السابقة للاداء الوظيفي	٣

المقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة. إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع.

أما الأداء الوظيفي فيعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية. يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات.

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

ثانياً: أهمية البحث

ثالثاً: أهداف البحث

المبحث الاول

منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث

ان ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر موردا تنظيميه بالغ الأهمية حيث تساعد المنظمة في المحافظة على فعاليتها. وان إدارة الموارد البشرية تشير إلى الفلسفة والسياسات والإجراءات وفقا لذلك فان على المؤسسات أن تقوم (والممارسات المتعلقة بإدارة العاملين في المؤسسة بايجاد طرق حديثة تتناسب وتتكيف مع التغيرات البيئية الموجودة فيها وبالتالي فان تطبيق هذه تصميم وتحليل الوظائف ،تقييم الأداء ،الممارسات من التخطيط ،الاستقطاب والتعيين ، التدريب ،التحفيز ،مشاركة العاملين في اتخاذ القرار (من شأنه أن يجعلها قادرة على تحقيق ذلك مشكلة الأداء تعني أن معدل أداء الموظف أو أداء المنظمة يقل عن المتوسط لمعدل الأداء القياسي المختبر بالنسبة لمهمة معينة؛ لأن المدير عادة يقرر أن هناك مشكلة في أداء الموظف باستعمال فكرة التناقض أو فكرة الابتعاد عن التوقعات، حيث توجد لديه عدد من التوقعات التي ترتبط بسلوك أداء الموظفين، وهذه التوقعات تكون مبنية على مجموعة من القواعد

والمعايير والضوابط

وتوجد مشكلة الأداء عندما يكون لدى المدير إدراك أن التوقعات التي ينتظر من الموظف إنجازها قد تم تحريفها ولم يتم تحقيقها، بمعنى أن هناك تناقض بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للفرد

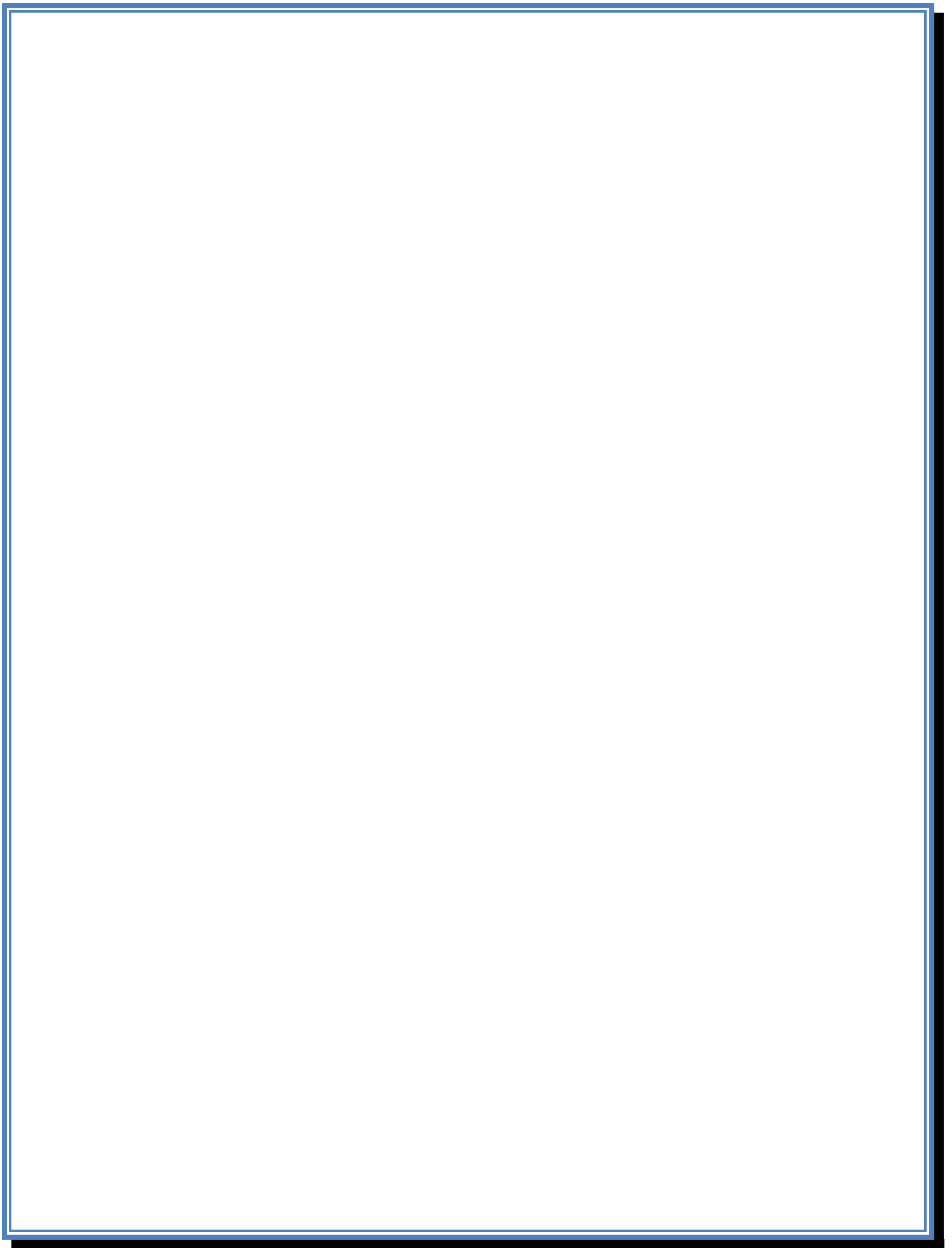
ثانيا: اهمية البحث

ويمكن ابراز اهمية البحث من خلال الاتي:

١_ حاز البحث على اهمية من كونه تطرق الى دراسة ثلاث متغيرات مهمه(الموارد البشرية والاداء الوظيفي والربط بين الموارد البشرية والاداء الوظيفي).

٢_ ان البحث الحالي يعد محاوله لتعزيز اداء العاملين في المنظمات.

٣_ يعد البحث الحالي نقطة انطلاق للبحوث المستقبلية المهمة في تعزيز الاداء الوظيفي في المنظمات.



ثالثاً: اهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الاتية:

- ١- تحديد الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها على المنظمات واثرها على الاداء الوظيفي.
- ٢- توضيح اهمية هذه الممارسات في تعزيز ورفع اداء العاملين.
- ٣_ لفت الانتباه الى اهمية اداء العاملين في رفع سوية المنظمة وادائها.

المبحث الثاني

مفهوم الموارد البشرية وبعض المساهمات المعرفية السابقة

أولاً: مفهوم الموارد البشرية

ثانياً: المساهمات المعرفية السابقة لإدارة الموارد البشرية

ثالثاً: أهمية الموارد البشرية

رابعاً: أهداف الموارد البشرية

خامساً: تنظيم الموارد البشرية

سادساً: أبعاد الموارد البشرية

المبحث الثاني

مفهوم الموارد البشرية والمساهمات السابقة

اولا: المفهوم

قبل التعرف على ماهية وماذا نعني بإدارة الموارد البشرية لابد من معرفة ماذا نعني بكلمة الادارة ،وباختصار فان الادارة في اي منظمة تعني (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة):-

التخطيط Planning:-

بشكل مبسط يعني وضع اهداف للمنظمة ينبغي الوصول اليها .

التنظيم organization:-

بعد مرحلة التخطيط تصبح عندنا مهام ينبغي عملها فيجب تحديد من يقوم بهذه المهام حتى نصل لا اهداف المنظمة الموضوع .

التوجيه (القيادة) leadership:-

تعني كيفية قيادة فريق العمل الموجود في المنظمة وماهي الادوات الخاصة لذلك حتى نصل للأهداف الموضوع .

الرقابة (التحكم) control:-

هو كيفية عمل رقابة كاملة لا داء سير المهام ومعرفة فيما اذا كنا نسير وفق ما مرسوم له ام لا اي بمعنى السير وفق الخطط الموضوعة لتحقيق الاهداف .

هذه العناصر الاساسية للإدارة في كل منظمة

اما مفهوم ادارة البشرية (human resources management)

ويرمز له بالرمز (HR)

فهو النشاط الاداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة .

ويعرفه اخرين بانها استخدام السياسات الصحيحة لاختيار وتعيين وتدريب وتطوير معاملة الافراد في جميع المستويات والعمل على توجيه وتنظيم هذه القوى العاملة لأداء المهام الموكلة اليها لتحقيق اهداف المنظمة .

ونرى نحن معدي المحاضرة بأن مفهوم ادارة الموارد البشرية :- هي الادارة التي تختص بتسيير شؤون الافراد في المنظمة بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وذلك لأجل تحقيق اهداف المنظمة...

المهام الاساسية لإدارة الموارد البشرية :-

١- التدريب والتطوير:- حيث يعمل على إعداد البرامج و الخطط التدريبية و قياس مستوى تأهيل الموظفين و مقارنته مع ما يتطلبه العمل بالإضافة لدراسة البرامج التدريبية الجديدة و معرفة ما هو الجديد من البرامج و التي من الممكن أن تفيد العاملين ليؤد أعمالهم بصورة أفضل و كما و أن التدريب يعرف ب" الجهد المنظم و المخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة".

٢- التوظيف:- حيث يقارن الوصف الوظيفي مع مؤهلات المتقدمين للوظائف بالإضافة لوصف و توصيف الوظائف الجديدة وأعادة هيكلة الوظائف القديمة كما و تعمل الإدارة على "التعيين وتهتم هذه المهمة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

٣- تقييم اداء الموظفين:- و هو القسم الخاص بفرض المكافآت التقديرية و العقوبات بناء على اداء الموظفين و هو يشمل التحقيقات القانونية مع الموظفين و يقدم الجوائز و المكافآت و الشهادات التقديرية للمميزين حيث تعد الحوافز بنوعها السلبي و الايجابي " وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال توجيه سلوكيات العاملين وتطوير مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم ورفع الروح المعنوية لديهم وتعميق شعورهم بالانتماء للمنظمة." لذلك تعتبر الحوافز وسيلة فعالة و مهمة اساسية من مهام إدارة الموارد البشرية حيث يمكن للمنظمة توجيه العاملين للسلوك الذي ترغب به في العمل و إبعادهم عن ما لا تريدهم القيام به(د. ندى اسماعيل، ٢٠١٨)

ثانياً: المساهمات المعرفية السابقة لإدارة الموارد البشرية

ت	الباحث والسنة	المفهوم
١	حدادي صلاح الدين ٢٠١٤	الموارد البشرية هي إحدى المحددات الرئيسية للطاقة الإنتاجية في المجتمع . غير أن المسألة لا تنتهي عند غرس المعرفة و مع تدريب بعض المهارات و كذلك مع الموارد الأخرى بطريقة مثلى. و حيثما توجد الندرة الشديدة بالنسبة لبعض أنواع الموارد البشرية
٢	مهمل عادل امين ٢٠٢٣	تخطيط الموارد البشرية إدارة المكافآت في تسيير الموارد البشرية (الحوافز والأجور)، علاقات العمل في تسيير الموارد البشرية تسيير الصحة والأمن في العمل تقييم تسيير الموارد البشرية، تسيير الصراعات ، الجانب القضائي في تسيير الموارد البشرية
٣	جدي اسماء ٢٠٢٠	مفهوم وظيفة إدارة الموارد البشرية و أهميتها و أهدافها و التحليل و الوصف الوظيفي و تخطيط الموارد البشرية ، التوظيف و التدريب ، الأجور و الحوافز و تقييم أداء الموارد البشرية و تسيير المسار المهني
٤	بيان إرشيد ٢٠٢٣	مجموعة من الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة في المنظمة أو قطاع الأعمال؛ وذلك للتأكيد على حقيقة أن الموظفين هم جزء مهم من العمل،
٥	ناصر خليل ٢٠١٤	إن الموارد البشرية هي مجموعة من العمليات مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة لكافة النواحي التي تتعلق بالأفراد، من أجل المحافظة عليهم وتنميتهم وتوعيتهم وتعيينهم من غير الحاجة إلى أي إدارة متخصصة
٦	سميه عباس ٢٠٢٠	أن الموظفين هم موارد صاحب العمل. كنوع من الموارد ، يعني رأس المال البشري هم موظفي المنظمة ، الموصوفين فيما يتعلق بتدريبهم وخبرتهم وحكمهم وذكايمهم وعلاقاتهم وبصائرهم

ويقترح الباحث التعريف الآتي من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة:

أن الموظفين هم موارد صاحب العمل. كنوع من الموارد ، يعني رأس المال البشري هم موظفي المنظمة ، الموصوفين فيما يتعلق بتدريبهم وخبرتهم وحكمهم وذكايمهم وعلاقاتهم وبصائرهم

ثالثاً: أهمية الموارد البشرية في المنظمات

في ضل اقتصاد القرن الواحد والعشرون والتي تعتبر كفاءة الموارد البشرية منبع ومفتاح تفوق المنظمات وذلك تعاضم دور ادارة الموارد البشرية في تنمية وخلق الكفاءات الفردية والجماعية الازمة لتحقيق الميزه والقدرة المستدامة للمنظمات (رشيد منصارية، ٢٠١٢).

وتعتبر ادارة الموارد البشرية اهم الوظائف الادارية بالمنظمات وذلك لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر ائمن موارد المنظمة ويمكن ابراز اهميتها من خلال العناصر التالية:(ابراهيم حمد العبود واخرون، ١٩٩٣)

١. على انها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة بل اهمها.

٢. انها تعني بتنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزياده فعاليتها وتأثيرها على حياة الفرد

٣. تعتبر الادارة المسؤولة عن اهم عناصر الانتاج الرئيسية اذ تكمن ثروة كل دولة في توفر الموارد البشرية وقدرتها على تنميتها.

٤. ان العنصر البشري هو استثمار في حد ذاته اذا ما احسن تدريبه وتنميته

٥. ان هذ الادارة هي التي تكف القدرة التنافسية للمنظمة من خلال رفع كفاءة وفعالية مواردها البشرية اكثر من تجهيزاتها التقنية

يقول درة وبوجه عام يمكن ذكر اهم العوامل التي ابرزت اهمية الموارد البشريه بالمنظمة فيما يلي:(عبد الباري دره واخرون،٢٠١٠)

١.اكتشاف اهمية العنصر البشري في العمل

٢. كبر حجم المنظمة ونموها وكبر عدد العاملين فيها ومشاكلهم المتزايدة وحاجة المنظمه الاكيدة لادارة القوى البشرية لتتعامل مع هذه المشاكل.

٣.ظهور النقابات العمالية وظهور بما يسمى المساومة الجماعية وحاجة المنظمة لادارة القوى البشرية لتتفاوض معها والوصول الى حلول لمشاكل المنظمة ترضي الطرفين.

رابعاً: اهداف ادارة الموارد البشرية:

هناك العديد من الاهداف الاساسية لادارة الموارد البشرية وتتمثل اهمها في الاتي:(الحريري،٢٠١٢)

١.العمل على تطوير المنظمات والمنشآت الادارية من خلال استقطاب الكوادر البشرية المتطورة ووضع سياسات وطرق حديثة.

٢. تطوير الموظفين والافراد العاملين وتطوير خبراتهم الادارية ورفع مستوياتهم العلمية وتنمية مواهبهم الثقافية.

٣.وضع استراتيجيات لاختيار افضل الموظفين والافراد العاملين وتطويرهم تطوير يلبي رغبات واهداف المنظمات والمنشآت الادارية الحديثة.

٤.جعل الموظفين في حالة من التكيف الاجتماعي الاسري بما يحقق تنمية وتطوير المنظمات.

٥. احداث وخلق جو من الانسجام بين الموظفين والبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمات.

٦. العمل على حل مشكلات الموظفين الداخلية في البيئة الداخلية للمنظمات.

٧. حل مشكلات الموظفين والافراد العاملين ماليا واداريا واجتماعيا واسريا لضمان تطوير المنظمات وتحقيق اهدافها بصورة ايجابية وفعالة.

٨. ابراز الاهداف التنظيمية لادارة الموارد البشرية وادارة شئون الموظفين.

٩. التركيز على الوظائف الادارية والاهداف الانتاجية وكيفية تحقيقها بالمنظمات الانتاجية.

١٠. وضع سايات وخطط متعلقة بادارة الاجور والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية الخاصة بالموظفين والاداريين والعاملين.

١١. دراسة وتشخيص ومعرفة الصعوبات والتحديات والمشكلات الاساسية المتعلقة بالكوادر البشرية.

خامساً: تنظيم ادارة الموارد البشرية:

تعد ادارة الموارد البشرية من اهم وظائف الممنظمات الحديثة وخاصة المنظمات التي تتبنى مدخل الاداء الوظيفي للمنظمات، وهناك عدة عوامل تؤثر في تحديد الوضع التنظيمي لادارة الموارد البشرية واهمها: (محفوظ احمد جودة، ٢٠١٠)

١. حجم المنظمة: كلما زاد حجم المنظمة يتطلب ذلك وضع اهمية اكبر لادارة الموارد البشرية

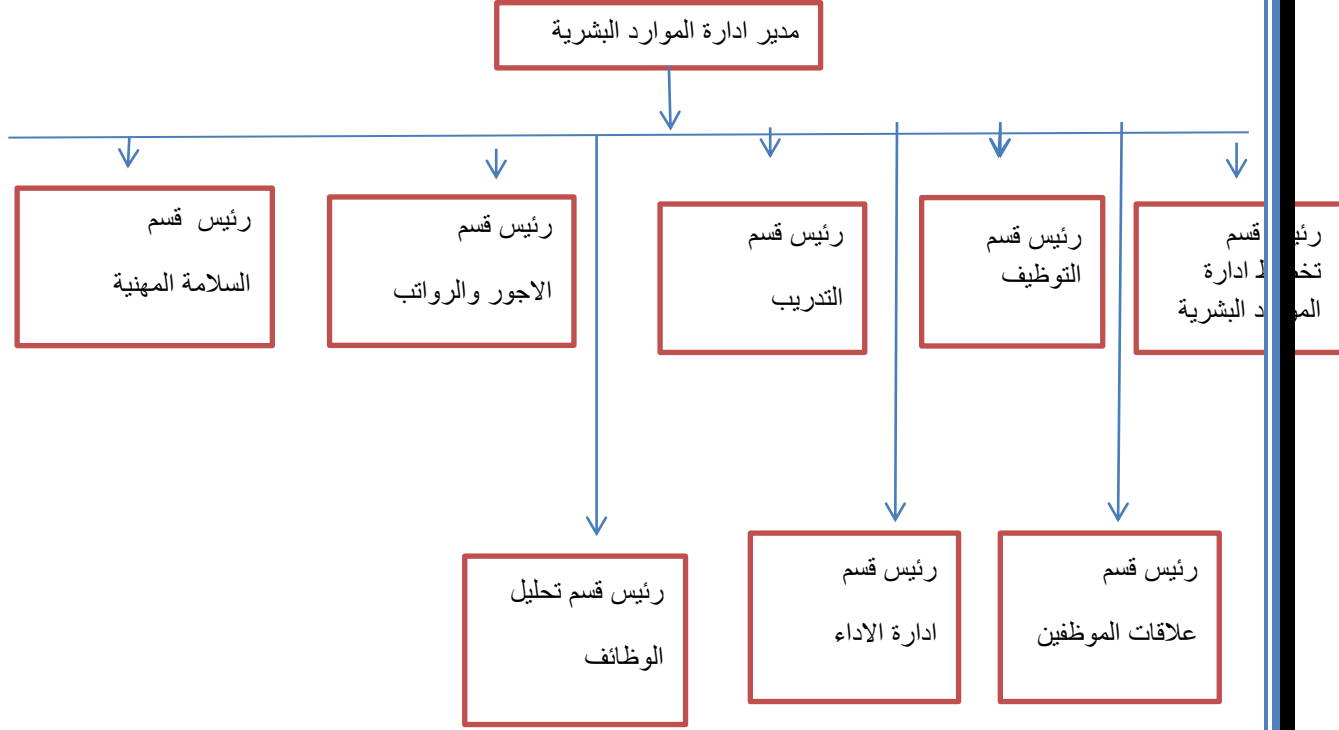
٢. طبيعة العمل: يختلف تنظيم ادارة الموارد البشرية في منظمات الخدمات والمنظمات الانتاجية

٣. كثافة المورد البشري: تتباين المنظمات في استخدامهما للعنصر البشري وكلما ارتفع مستوى الاعتماد على العنصر البشري يتطلب الامر وجود قسم مختص في تحفيز ومتابعة ادائها.

٤. مدى الانتشار الجغرافي للمنظمة: ان المنظمة التي تملك فروع عديده داخل الدولة او خارجها تحتاج الى مواقع تنظيمية لادارة الموارد البشرية .

٥. موقع ادارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي: ترتبط ادارة الموارد البشرية عادة بالادارة العليا ويتفرع عنها ادارت واقسام فرعيه متخصصة بكل نشاط من أنشطة الموارد البشرية.

شكل رقم (١_١) موقع ادارة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي لمنظمة متوسطة الحجم



المصدر: محفوظ احمد جودة، ادارة الموارد البشرية، (دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٠م، ص ٣١)

ويقول العزاوي ان تنظيم ادارة الموارد البشرية بالمنظمات الكبيرة يشتمل على الوظائف الاتية:(نجم العزاوي، عباس جواد، ٢٠١٠

١. تحليل وتوصيف وتقييم وترتيب الوظائف.
٢. تخطيط الموارد البشرية.
٣. استقطاب واختبار وتعيين العاملين.
٤. تقييم اداء العاملين.
٥. الاجور والحوافز.
٦. تدريب وتطوير العاملين.
٧. السلامة العامة للعاملين.
٨. تحديث الهيكل التنظيمي.
٩. وضع الصلاحيات والمسئوليات.
١٠. دراسة مشاكل العاملين ومعالجتها.

سادساً: ابعاد ادارة الموارد البشرية

- ١- تأمين المورد أو العنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً معاصراً، والذي تحتاجه المنظمة، وذلك من خلال استراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- ٢- على إدارة الموارد البشرية - وهي تقوم بإعداد استراتيجيتها وتحديد دورها داخل المنظمة - أن تتماشى هذه الاستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت أو المتوقع انتشارها عالمياً في المدى المنظور.
- ٣- ينبغي للمنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية.
- ٤- على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية.
- ٥- على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، لكي تضمن نجاح استراتيجيتها.(سمية عباس مجيد، ٢٠٢٢)

المبحث الثالث

الاداء الوظيفي

اولا: مفهوم الاداء الوظيفي

ثانيا: بعض المساهمات المعرفية لاداء الوظيفي

ثالثا: اهمية الاداء الوظيفي

رابعا: اهداف الاداء الوظيفي

خامسا: ابعاد الاداء الوظيفي

اولاً: مفهوم الاداء الوظيفي

تعتبر مفهوم الاداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الوظيفية.

يقصد بمفهوم الاداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات.

يعرف الاداء بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

بينما يعرف الاداء بأنه النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة

وعرف الاداء بأنه المسؤوليات والواجبات والنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب، في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها

(احمد السيد كردي، ٢٠١٥)

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية. يقصد بمفهوم الاداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات

ثانياً: المساهمات المعرفية السابقة للأداء الوظيفي

ت	الباحث والسنة	المفهوم
١	(عبد المحسن، ١٩٩٧)	بأن عملية تقييم أداء العاملين هي عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات ، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين
٢	(عاشور ، ١٩٨٩)	قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكن الاداء هو التمييز بين ثلاث إبعاد أو معايير يمكن من خلالها أن يقاس الأداء وهذه المعايير هي : كمية الجهد المبذول ؛ نوعية الجهد ؛ نمط الأداء؛ فكمية الجهد تعني مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في عمله خلال فترة زمنية محددة
٤	(هلال ، ١٩٩٦)	ويرى " هلال " أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد ، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه ، وأن الأداء لا يظهر إلا نتيجة لضغوط أو قوى نابعة من داخل الفرد نفسه فقط وأن هناك تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء
٥	علي السلمي ١٩٨٩	المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل،
٦	(عاشور، ١٩٨٣)	أداء الفرد للعمل بأنه (قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله)
٧	(زويلف ١٩٨٣) مهدي حسن)	هو ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه
٨	(احمد ماهر ١٩٩٩)	نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم

ويقترح الباحث للأداء الوظيفي التعريف التالي:

الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل.

ثالثاً: أهمية الاداء الوظيفي

تظهر أهمية الأداء في أنه يمثل المحور الأساسي لنجاح المؤسسة أو فشلها وفي بقاءها أو زوالها ويحدد أهمية الأداء موقعها مقارنة مع المؤسسات الأخرى ، وذلك مرتبط بكفاءة الافراد وفعاليتهم داخل المؤسسة ، لذ ترجع اهمية الاداء الوظيفي إلى

١- أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمؤسسة:

. الأداء الوظيفي هو الأساس ، فلا إنتاج ولا تقديم خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم

. استغلال القدرات وإمكانيات الفرد أحسن استغلال باستثمار الفرص السانحة له

. يعد مقياساً لقدرة الفرد علي أداء عمله في الوقت الحاضر وأخرى في المستقبل ، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية

. يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة -

. يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف -

٢-أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للموظف:

. الأداء الوظيفي يمد الأفراد بالمتابعة والاجتهاد للحصول علي المهارة والخبرة والكفاءة المهنية

. الأداء يساهم في عملية تطوير الذات والوصول إلى الإبداع

. ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد ، وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه

. ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدي العاملين ، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائماً مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.(ساره صياغ، ٢٠١٩)

رابعاً: اهداف الاداء الوظيفي

هناك أهداف تقييم الأداء حتى يتسنى للإدارة في منظمات الأعمال تحسين الأداء والإنتاجية، حيث تلخصت الأهداف بالنقاط التالية:

١. القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية في الشكل الصحيح في المنظمات .
٢. تقويم سياسة الاختيار والانتقاء .
٣. تقويم سياسة النقل والتعيين والترقية الادارية .
٤. تقويم سياسة التدريب والتطوير .
- ٥ . تقويم سياسة الحوافز والأجور.
٦. تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج والمسار الوظيفي .
٧. كشف نقاط الضعف والقصور في مهارات الاتصال .
٨. مساعدة الموارد البشرية في التعرف على نقاط الضعف ومجالات التقدم في ادائها
(تيشوري ، ٢٠٠٦م)

خامسا: ابعاد الاداء الوظيفي

هناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل هي: البعد الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي والبيئي:

١- البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم. ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

٢- البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية (١). التنظيم إذا نستنتج مما سبق، أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقييم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

٣- البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية هذا الجانب، في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية؛ لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات،) (٢).

٤- البعد البيئي: والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

(١- الشيخ الداوي، ٢- الشيخ الداوي، ٢٠١٦)

المبحث الرابع

الربط بين ادارة الموارد البشرية والاداء الوظيفي

تهدف دراستنا إلى إبراز العلاقة بين الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين وقياس مدى تأثير العناصر المتعلقة بالموارد البشرية على الأداء الوظيفي . وذلك من خلال معرفة التغيرات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، والتي ترجع إلى عدة عوامل (البيئة الداخلية للمؤسسة، عوامل اجتماعية، اقتصادية... الخ)، تؤدي بهذه التغيرات إلى انتمام المؤسسات بالموارد البشرية، باعتباره الركيزة والميزة الأولى للتفوق . وبهذا حتى تستطيع المؤسسة الاستمرار في مزاولة أنشطتها، والذي ينعكس بدوره على تحسين أدائها

(مخلفي، أمينة، ٢٠١٤)

توسع دور الموارد البشرية في السنوات القليلة الماضية ليتجاوز مجرد تطبيق السياسات والإجراءات، والتوظيف، وإدارة الأفراد، حيث وجد قادة الموارد البشرية الآن أنه يجب عليهم ضمان علامة تجارية إيجابية لصاحب العمل، وإنشاء مبادرات تزيد من مشاركة الموظفين وإنتاجيتهم، وإقامة علاقات بين الشركة والموظفين بعد فترة عملهم في المؤسسة، نظرًا لأن الموارد البشرية لديها الكثير لتفعله، فإن تحسين مشاركة الموظفين الحاليين وإنتاجيتهم لا يُعطى دائمًا أولوية قصوى كما أنه لا يمكن تقييم الإنتاجية التنظيمية من خلال عدد الموظفين الذين يعملون لدى المؤسسة لفترة طويلة، بل يتعلق الأمر أكثر بمشاركة الموظف ومستوى الرضا، فمن المهم بشكل كبير فهم كيفية تفاعل الموظفين في المواقف المختلفة ونهجهم تجاه المهام المختلفة، عندها فقط سيكون المسؤول قادرًا على تعزيز أدائهم ومعنوياتهم،(ضحى نصير، ٢٠٢٣)

أثر تنمية الموارد البشرية على الاداء الوظيفي

• تعود عليهم بالنفع والفائدة في كل المجالات، النفسية والمادية والمعنوية.

-على مستوى المؤسسة،(الخصر، ٢٠١٦)

• تعتمد جميع أعمال المؤسسات على الموارد البشرية، وأي خلل في هذه الموارد يؤثر سلبيًا على الأعمال الأخرى

• وجود موارد بشرية مؤهلة يزيد من قيمة الموارد الأخرى

• في المنظمة. تزداد قيمة الموارد البشرية مع مرور الزمن في حين تتناقص قيمة الموارد المادية الأخرى

• تنمية الموارد البشرية تؤدي في الإنتاج والاقتصاد في النفقات.

-على مستوى الدولة:(السلمي،٢٠١٨)

- التنافس في المجالات العالمية. الدولة التي تمنحها القدرة من الموارد البشرية المؤهلة والفاعلة
- في معضلة التبعية الاقتصادية. الاهتمام بالموارد البشرية يحمي الدولة من
- تدهم العقول البشرية المبتكرات. الصادر وزيادتها لقيمة فاتورة الاستيراد الدول من خلال خفضها لقيمة الفاتورة

المصادر

القرآن الكريم

١. الجبوري، ندى اسماعيل "مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية". ٢٠٢٢.
٢. حدادي، صلاح الدين، ادارة الموارد البشرية ٢٠١٤
٣. مهمل عادل امين، مطبوعة مقدمة في مقاييس ادارة الموارد البشرية، ٢٠٢٣، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية
٤. جدي اسماعيل، ادارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر، ٢٠٢٠.
٥. بيان ارشيد، ادارة الموارد البشرية، ٢٠٢٢.
٦. الشمري، ناصر عائد خليف، ٢٠١٤
٧. سميح عباس، الفلسفة الحديثة لإدارة الموارد البشرية، ٢٠٢٠ مفهوم ادارة الموارد البشرية
٨. العبود ، ابراهيم حمد واخرون، ١٩٣٣
٩. عبد الباري دره، ادارة الموارد البشرية وتنميتها، ٢٠١٠
١٠. الحريري، محمد سرور، ادارة الموارد البشرية، عمان ، الاردن، دار الجامعة، ٢٠١٢
١١. محفوظ احمد جودت، ادارة الموارد البشرية ، ٢٠١٠
١٢. محفوظ احمد جودت، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٠
١٣. العزاوي، نجم عباس ، تنظيم ادارة الموارد البشرية، ٢٠١٠
١٤. سمية عباس مجيد، استراتيجية ادارة الموارد البشرية، ٢٠٢٢
١٥. احمد السيد كردي، مفهوم الاداء الوظيفي، ٢٠١٥
١٦. احمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات ن الاسكندرية، الدار الجامعة للنشر، ١٩٨٩
١٧. بدوي احمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الادارية دار الكتاب المصري، القاهرة ، ١٩٤٨

١٨. هلال محمد عبد الغني، مهارات ادارة الاداء ، مركز تطوير الاداء والتنمية ، القاهرة ، ١٩٨٩
١٩. عاشور احمد صقر ، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعة، بيروت، ١٩٨٩
٢٠. زوليف مهدي حسن ، ادارة الافراد في منظور كمي، مكتبة الاقصى، عمان، ١٩٨٣
٢١. احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، الاسكندرية، ١٩٩٩
٢٢. ساره صباغ، اثر الثقة التنظيمية على الاداء الوظيفي في المديرية الجهوية لقسم الانتاج بقاعدة الادارة،
٢٠١٩
٢٣. عبد الرحمن تيشوري، ادارة الاداء وأهدافه ومعايرة، ٢٠٠٦
٢٤. الشيخ الداوي، دور الادارة بالعمليات في تحسين الاداء للمؤسسة الاقتصادية، ٢٠١٦
٢٥. مخلفي، امينة ، اثر تيسر الموارد البشرية على الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية ، ٢٠١٤
٢٦. ضحى نصير، دور ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء الموظفين، ٢٠٢٣
٢٧. الخضر، اثر تنمية الموارد البشرية على الاداء الوظيفي، ٢٠١٠
٢٨. السلمي، علي، دراسة تحليلية لأثر ادارة الموارد البشرية على اداء العاملين في المؤسسة