

معوقات تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين-دراسة حالة المؤسسة  
الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة

*Obstacles to Improve Human Resources Performance from Employees  
Point of View - Case Study of the National Electricity and Gas  
Distribution Corporation, Mila.*

د. حمود حيمر

h.himeur@centre-univ-mila.dz

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة

تاريخ قبول النشر: 2019/06/15

تاريخ الاستلام: 2018/03/06

**الملخص:**

تطرقنا في بحثنا هذا إلى أحد الموضوعات الهامة في مجال إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات، وهو موضوع معوقات تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظرها -دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة. وقد قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة محاور رئيسية، أولها لتسليط الضوء على حقيقة تحسين أداء الموارد البشرية، ومختلف خطوات هذه العملية، ثانيهما خصصناه للحديث عن المعوقات التي تحول دون تحسين أداء الموارد البشرية، حيث قسمناها إلى معوقات مصدرها الموارد البشرية، وأخرى مصدرها المؤسسات. أما ثالث محور فخصصناه لدراسة ميدانية لواقع تحسين أداء الموارد البشرية ومعوقاته بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلة، كإسقاط للمحورين السابقين على أرض الواقع، وذلك من خلال تحليل آراء عينة من الموارد البشرية العاملة بهذه المؤسسة، وقد خلصنا في نهاية البحث إلى وجود معوقات مصدرها الوظائف وظروف العمل بمؤسسة عينة الدراسة، خاصة ما تعلق منها بضعف نظام التحفيز وقلة الوسائل والإمكانيات، الأمر الذي يستدعي تدخل المسؤولين لتدارك الوضع قبل فوات الأوان.

**الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية؛ الأداء؛ تحسين الأداء؛ المعوقات.

**Abstract:**

*In this research, we discussed the subject of obstacles to improve the performance of human resources from its point view- a study of the human resources situation working in the National Electricity and Gas distribution Corporation in Mila.*

*We have divided the research into three axis: The first one to highlight the fact that human resource performance has improved, and the various steps of this process. The second one we devoted to talk about the obstacles that hinder the improvement of the human resources performance, where we divided the obstacles to the source of human resources, and other sources of institutions. The third one includes a field study of the reality of the human resources performance improvement where we found that there are constraints on the jobs and working conditions, especially the incentive system and the lack of means. This requires the intervention of officials to remedy the situation.*

**Keywords:** human resources; performance; performance Improvement; obstacles

**مقدمة:**

تلعب الموارد البشرية دوراً هاماً بالمؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها، لكونها المحرك الذي يدفع ويوجه بقية عوامل الإنتاج الأخرى لديها، وبالتالي فبقاء المؤسسات وتميزها مرتبط بمدى فعالية مواردها البشرية، لهذا السبب تسعى جاهدة لتحسين أداء هذه الأخيرة باستمرار، خاصة في ظل التطورات السريعة التي تشهدها بيئتها العامة، الأمر الذي يحملها تكاليف باهظة لا مبرر لها سوى النتائج المرجوة من عملية التحسين، والإشكالية تكمن في عدم تحقيق هذه العملية للغاية منها في كثير من الحالات ولدى عديد المؤسسات -خاصة العمومية منها- وبالتالي تأتي ضرورة معرفة المعوقات التي من شأنها الحيلولة دون بلوغ الأهداف المرجوة من عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات.

**أولاً: السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية**

يمكن صياغة إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما هي المعوقات التي تحول دون تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات عامة، وبالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة بصفة خاصة من وجهة نظر مواردها البشرية؟

ضمن هذه الإشكالية يمكن طرح السؤالين الفرعيين التاليين:

- 1- هل معوقات تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلة مصدرها المؤسسة ذاتها؟
- 2- هل معوقات تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلة نابعة من نقص كفاءة مواردها البشرية؟

### ثانياً: فرضيات البحث

لحل إشكالية البحث والوصول إلى الأسباب الحقيقية التي تعيق تحسن أداء الموارد البشرية لدى عينة الدراسة من وجهة نظر أفرادها، انطلقنا من الفرضيتين التاليتين:

- 1- معوقات تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلة نابعة من نقص كفاءة مواردها البشرية؛
- 2- معوقات تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلة مصدرها المؤسسة ذاتها.

### ثالثاً: أهمية البحث:

يمكن إبراز أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

1. ضرورة تحسين أداء الموارد البشرية لمواكبة التطورات السريعة التي يعرفها المحيط العام للمؤسسات؛
2. حاجة المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية لمعرفة الأسباب التي تعيق تحسين أداء مواردها البشرية؛
3. حاجة المؤسسات إلى ترشيد تكاليف تحسين أداء مواردها البشرية؛
4. حاجة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى معرفة مدى أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية، ولماذا الحاجة إليها؛
5. تقديم صورة واضحة عن واقع تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية عينة الدراسة، وتحسيسها بضرورتها؛
6. توجه المؤسسات الحديثة نحو التركيز على كفاءات الموارد البشرية وأدائها كسبيل للنجاح، في ظل حدة المنافسة على المستويين المحلي والعالمي؛

7. المساهمة في تحسين إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

#### رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

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

1. كون موضوع البحث يقع ضمن مجال إهتمامات الباحث؛
2. الرغبة في الاطلاع عن قرب على واقع تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية؛
3. تراجع معنويات الموارد البشرية العاملة بالمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، والذي ينعكس مباشرة على مستويات أدائها الوظيفي؛
4. تراجع مستوى خدمات المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، والذي يمكن رده إلى عدم تحسين أداء مواردها البشرية.

#### خامساً: أهداف البحث

نسعى من خلال بحثنا هذا إلى بلوغ الأهداف التالية:

1. تسليط الضوء على أهمية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الحديثة؛
2. الاطلاع على واقع تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلة؛
3. معرفة الأسباب الحقيقية التي تحول دون تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلة؛
4. تقديم بعض الإقتراحات التي من شأنها المساهمة في تحسين مستويات أداء الموارد البشرية العاملة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلة.

#### سادساً: منهجية البحث

إعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة، من أجل الإحاطة بمختلف جوانبه والوصول إلى الأهداف المسطرة.

#### سابعاً: هيكل البحث

قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة محاور رئيسية، حيث اعتمدنا التسلسل من الكل إلى الجزء، فانطلقنا من الإطار النظري لتحسين أداء الموارد البشرية، وذلك في محور أول، ثم انتقلنا للحديث عن معوقات تحسين أداء الموارد البشرية في محور ثان، وأخيراً خصصنا محوراً ثالثاً لدراسة حالة الموارد البشرية العاملة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلة، كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع.

### ثامناً: مجالات الدراسة

قمنا بالدراسة الميدانية من بحثنا هذا في إطار المجالات التالية:

#### 1. المجال الزمني:

تمت الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من سنة 2017م، حيث تم خلال هذه الفترة توزيع الإستمارة وجمع البيانات وتحليلها مع نهاية شهر ديسمبر من نفس السنة، وتعد هذه الفترة فترة استقرار بالنسبة للموارد البشرية طالما أنها تمثل بداية الدحول الاجتماعي ، أي أنها الفترة الموائية مباشرة لعطلة الصيف.

#### 2. المجال المكاني:

تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلة، الكائن مقرها بوسط مدينة ميلة، بالشرق الجزائري. وسبب اختيارنا لهذا المكان هو تحقيق مبدأ ربط الجامعة بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي، والمساهمة في حل مشكلتهما، بالإضافة إلى سهولة الوصول إلى مكان الدراسة الميدانية بالنسبة للباحث، مما يقلص من تكاليف البحث، ويساعد على تحقيق أهداف الباحث. **المجال المؤسسي:** أجرينا الدراسة الميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلة، وهي مؤسسة عمومية يتواجد مقرها الرئيسي بالجزائر العاصمة، ولديها فروع تجارية موزعة على مختلف ولايات التراب الوطني. وقد وقع اختيارنا على هذه المؤسسة لما لمسناه من عدم الرضا لدى زبائنها، خاصة ما يتعلق بتراجع مستويات خدماتها في الفترة الأخيرة، الأمر الذي يفتح المجال للتساؤل عن مستويات كفاءة مواردها البشرية ومدى تحسن أدائها.

#### 3. المجال البشري:

شملت الدراسة الميدانية الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلة، ومن مختلف الوظائف والمستويات الوظيفية، حيث شملت الإطارات، المتصرفين والأعوان الإداريين. ونشير إلى أن اختيارنا للموارد البشرية العاملة بالإدارة كعينة

لدراسة نابع من كون الكفاءات الإدارية موحدة لديها، وبالتالي يمكن قياسها بواسطة استمارة واحدة، على خلاف الكفاءات الوظيفية الخاصة بمختلف الوظائف غير الإدارية، والتي تتطلب استمارات عديدة ومختلفة لقياسها.

### المحور الأول: تحسين أداء الموارد البشرية

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

#### أولاً: ماهية تحسين الأداء وأهميته

معرفة ماهية الشيء تمكن من استخدامه على الوجه الصحيح، كما أن إدراك الماهية يبين لنا مدى الأهمية، هذا ما سنوضحه فيما يلي:

#### 1. ماهية تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة (Performance Improvement):

حاولنا توضيح ماهية تحسين أداء الموارد البشرية من خلال استعراض جملة من التعريفات، واستخلاص التعريف الشامل لها، وتبيان الفرق بين التحسين والتطوير، هذا ما سنوضحه فيما يلي:

أ. ماهية تحسين أداء الموارد البشرية: عرّف محمد كمال مصطفى تحسين الأداء بأنه يعني وجود مشكلة تحتاج إلى حل، وهذا يتطلب القيام بفعل ما لحل هذه المشكلة أو التخفيف من حدتها.<sup>(1)</sup>

نلاحظ أنّ صاحب التعريف السابق حاول توضيح معنى تحسين الأداء من خلال الهدف من هذه العملية، أي أنّ الحاجة إلى التحسين تظهر عندما يكون هناك مشكل في أداء الموارد البشرية، كما أشار إلى مضمون عملية التحسين المتمثل في القيام بأفعال والتدخل لحل مشكلة أداء الموارد البشرية. لكنّه لم يفصل فيما تتمثل هذه الأفعال، ولم يشر إلى الطرف أو الأطراف التي يجب عليها التدخل لحل المشكلة.

عرّف محمد قنري حسن تحسين أداء الموارد البشرية كما يلي: تحسين الأداء يعني اتخاذ الإجراءات والقيام بالممارسات التي من شأنها تصحيح الأخطاء والانحرافات التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء.<sup>(2)</sup>

نلاحظ أن محمّد قدري يشاطر سابقه الرأى حول كون عملية تحسين الأداء هي عملية تصحيحية، أي تؤدّي إلى تدارك الأخطاء، كما أنّها تتطلّب اتخاذ إجراءات معيّنة والشّيء الجديد في هذا التعريف الأخير هو تطرقه للعلاقة بين تحسين الأداء وتقييم الأداء، حيث بيّن أنّ عملية التحسين ترتكز أساساً على نتائج تقييم أداء الموارد البشرية.

يرى محمّد جاسم الشّعبان ومحمّد صالح الأبعج أنّ تحسين أداء الموارد البشرية يعني وضع برامج لتدريبها وتنمية كفاءتها تحت إشراف وتوجيه المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، بهدف معالجة النتائج السلبية التي تمّ اكتشافها عند تقييم أداء الموارد البشرية.<sup>(3)</sup>

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

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

#### ب. الفرق بين تحسين الأداء وتطوير الأداء:

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

تحسين أداء الموارد البشرية يعني التخلّص من العيوب التي تشوبه، مهما كان مصدرها (المنظمة، العمل أو الموارد البشرية)، وهذا دون الحاجة إلى استثمار كبير في تغيير نظم الإنتاج وأساليبه وإمكانياته، فالتّحسين يكون بالإعتماد على الموارد والإمكانيات المتاحة، وبالتركيز على علاج المخالفات والأخطاء التي تعيق أداء الموارد البشرية لوظائفها كما ينبغي. بينما تطوير الأداء يكون من خلال اعتماد نظم وأساليب وإمكانيات جديدة بالمنظمة، فهو بذلك يتطلّب القيام باستثمارات إضافية لتحقيقه.<sup>(5)</sup>

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

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

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

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

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

## 2. أهمية تحسين أداء الموارد البشرية:

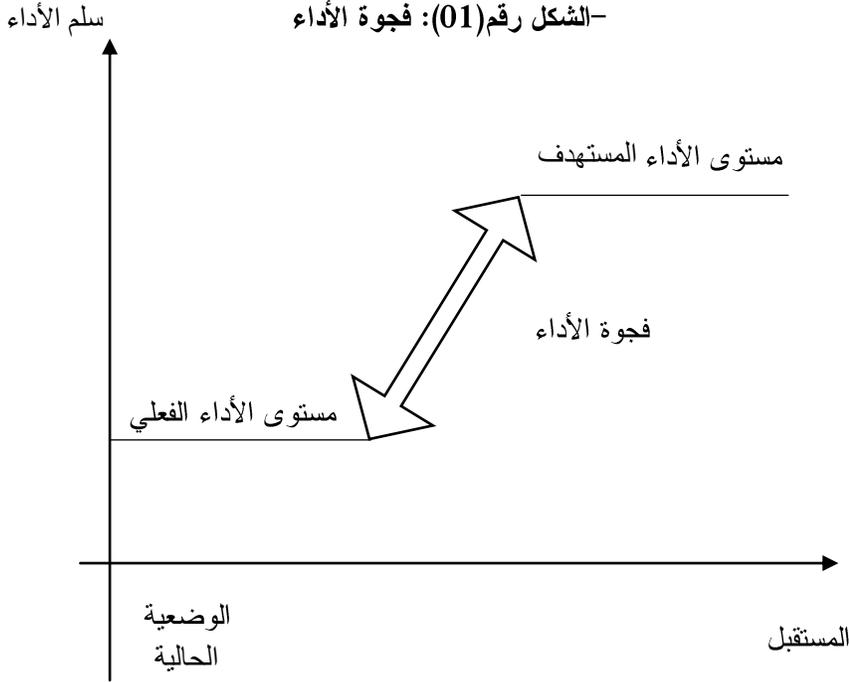
- يمكن توضيح أهمية تحسين أداء الموارد البشرية من خلال النقاط التالية:<sup>(6)</sup>
- أ. تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة ولمواردها البشرية في ذات الوقت؛
  - ب. وضع خطط واضحة المعالم في ظل الإستراتيجية العامة للمؤسسة؛
  - ج. علاج الخلل الموجود في مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية، وضمان تحقيق الأداء المستهدف؛
  - د. تحقيق قيادة فعّالة للموارد البشرية وتوفير متطلبات إدارتها؛
  - هـ. توفير المتابعة الدائمة لتطورات أداء الموارد البشرية بالمؤسسة؛
- بالإضافة إلى النقاط السابقة، تسمح عملية تحسين أداء الموارد البشرية بتحقيق ما يلي:<sup>(7)</sup>
- و. رفع فعالية الأداء التنظيمي الكلي للمؤسسة، وضمان الإستمرار في نشاطها؛
  - ز. زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج بالمؤسسة؛
  - ح. إستفادة الموارد البشرية من امتيازات مالية ومعنوية، بالإضافة إلى ضمان مستقبلها الوظيفي.

## 3. فجوة الأداء:

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

## أ. تعريف فجوة الأداء (Performance Gap):

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



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

نلاحظ من خلال الشكل رقم(1) أنّ مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية يقع تحت مستوى الأداء المستهدف من طرف المؤسسة، أي يوجد فرق بين هذين المستويين يُسمّى بفجوة الأداء. وبالتالي يكون الهدف من تحسين الأداء هو الرُّقي بمستوى الأداء الفعلي إلى المستوى المستهدف مستقبلاً.

ب. أسباب حدوث فجوة الأداء:

تحدث فجوات الأداء للأسباب التالية:<sup>(9)</sup>

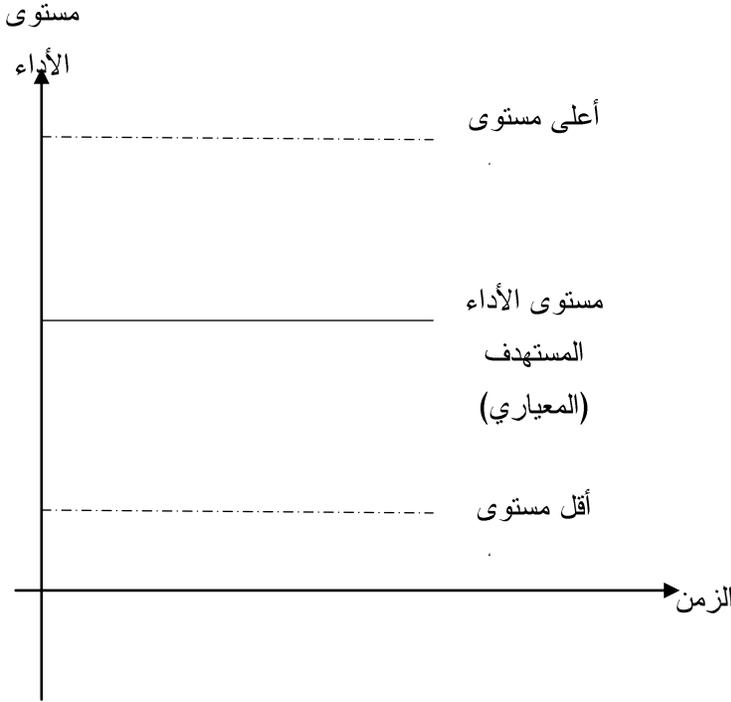
- عدم قدرة الموارد البشرية على أداء العمل (لا يستطيع)؛
- عدم رغبة الموارد البشرية في العمل (لا يريد)؛

- عدم معرفة الموارد البشرية لكيفية العمل (لا يعرف كيف)، وتوجد أسباب أخرى لحدوث فجوات الأداء ذكرها محمد قدرى حسن فيما يلي: (10)
- انخفاض الجهد المبذول من طرف الموارد البشرية، بسبب عدم فعالية نظام التحفيز والدافعية بالمؤسسة؛
- نقص الكفاءة، أي قلة المعرفة والقدرات الفنية لدى الموارد البشرية؛
- معوقات خارجية، أي خارجة عن نطاق تحكّم المنظمة.
- كما يمكن تصنيف مسببات فجوة الأداء في ثلاث فئات رئيسية كما يلي: (11)
- أسباب مرتبطة بالموارد البشرية في حدّ ذاتها؛
- أسباب تتعلّق بالوظائف التي تشغلها؛
- أسباب متعلّقة ببيئة العمل وظروفه.

### ج. حدود السّماح (Tolerance Limits):

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

- الشكل رقم (02): حدود السّماح



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

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

## ثانياً: مداخل تحسين أداء الموارد البشرية

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

## 1. مدخل تحسين الموارد البشرية:

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

أ. التّركيز على جوانب القوة: في هذه الحالة تقوم المؤسسة بتشجيع الجوانب الإيجابية في سلوكيات الموارد البشرية لتصير أفضل، بغض النظر عن الجوانب السلبية فيها.  
ب. التركيز على الأداء المرغوب: يعتمد هذا الأسلوب على دفع الموارد البشرية للقيام بما يحقق أهداف المؤسسة، وهذا يتطلب تحقيق الإنسجام بين متطلبات الوظائف وبين دوافع الموارد البشرية التي تشغلها، حتى لا تتعارض هذه الأخيرة مع أهداف المؤسسة.

ج. ربط الأداء بالأهداف الشخصية للموارد البشرية: تسعى المؤسسات في هذه الحالة إلى محاولة وضع أهداف ومعايير للأداء تكون متوافقة مع أهداف مواردها البشرية، وبالتالي تضمن سعي هذه الأخيرة إلى تحقيقها طالما أنّها ترى فيها تحقيقاً لتطلعاتها، فتسود بالمؤسسة روح الرقابة الذاتية والمسؤولية الجماعية عن تحقيق أهدافها.

## 2. مدخل تحسين الوظيفة:

يعتبر التوافق بين متطلبات الوظائف وبين كفاءات الموارد البشرية التي تشغلها شرطاً ضرورياً لنجاحها في أداء مهامها على أكمل وجه، وفي هذا الإطار يمكن القيام بالإجراءات التالية:

- تحديد المهام الوظيفية الضرورية لبلوغ الأداء المستهدف؛
- تحديد الموارد البشرية المناسبة للقيام بهذه المهام؛
- تصميم الوظائف على الوجه الملائم؛
- توفير المرونة في العمل وتبادل المهام والوظائف بالمؤسسة؛
- تكليف الموارد البشرية بمهام خاصة من وقت لآخر.

### 3. مدخل تحسين بيئة العمل:

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

إقترح محمد قذري حسن تحسين بيئة عمل الموارد البشرية من خلال الإجراءات التالية: (14)

- أ. القيادة الناجحة: يتطلب ذلك تحلي قادة الموارد البشرية بالثقة بالنفس وبالآخرين، والقدرة على التأثير فيهم بما يخدم مصلحة المؤسسة ومصلحة مواردها البشرية في ذات الوقت؛
- ب. تمكين الموارد البشرية: نعني به منحها بعض الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤولية بالمؤسسة، وذلك في ظل تعهداتها بالاستخدام الفعال لهذه الصلاحيات؛
- ج. تنمية كفاءات الموارد البشرية وتدريبها: يعني ذلك توفير بيئة عمل وظروف تمكنها من التزود بالمعارف والكفاءات الضرورية لأداء وظائفها كما ينبغي؛
- د. التحفيز الفعال: يعتبر التحفيز الفعال أحد أهم مقومات بيئة العمل، ويعني القدرة على التأثير في دوافع الموارد البشرية وتوجيهها لمصلحة المؤسسة، دون المساس بمصالحها الشخصية.

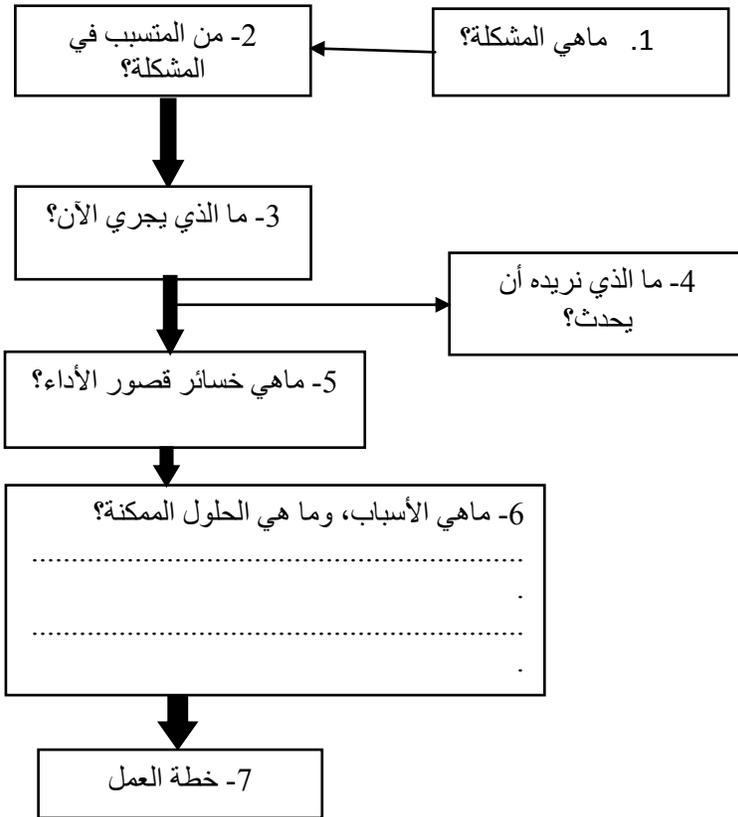
### المحور الثاني: خطوات تحسين أداء الموارد البشرية، معوقاتنا وشروط نجاحها

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

#### أولاً- خطوات تحسين أداء الموارد البشرية:

يرى نيجيل هاريسون (Nigel Harrison) أنّ عملية تحسين أداء الموارد البشرية تتم من خلال سبع عمليات رئيسية، لخصها في الشكل التالي<sup>(15)</sup>:

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



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

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

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

1. استكشاف مشكلة ضعف الأداء؛
  2. تحليل أسباب هذه المشكلة؛
  3. وضع خطة عمل وتمكين الموارد البشرية من الحل؛
  4. توجيه الاتصال نحو الأداء وتوفير التغذية العكسية.
- سنوضح الخطوات السابقة فيما يلي:

#### 1. استكشاف مشكلة ضعف الأداء:

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

- أ. تحديد أسباب ضعف الأداء له تأثير مباشر على نجاح عملية تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة؛
- ب. تحديد أسباب ضعف الأداء وفجواته يمكن أن يكون سبباً لحدوث صراعات بين الموارد البشرية لا تُحمد عقباها؛
- ج. التّحديد الدقيق لأسباب ضعف الأداء هو المحدد الرئيسي لنوع العلاج المستخدم لحل هذه المشكلة.

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

- القدرات: وتضم الخصائص المعرفية للموارد البشرية وكفاءاتها، بالإضافة إلى خصائصها الفيزيولوجية؛
  - الدافعية: تشمل نظام التحفيز الذي تعتمد المؤسسة المتكون من مختلف المؤثرات الخارجية التي توجه سلوك الموارد البشرية، مثل: المكافآت والحوافز المادية والعقوبات؛
  - ظروف العمل: تتمثل هذه الظروف في خصائص المؤسسة وإمكانياتها التي تؤثر في أداء مواردها البشرية، مثل: الآلات، النظام الإداري والأنشطة الوظيفية.
- يجب على مسؤولي المؤسسات الانطلاق من العوامل المتعلقة بظروف العمل ومناقشتها مع الموارد البشرية المعنية بمشكلة ضعف الأداء، من أجل الوصول إلى الأسباب الحقيقية لهذه المشكلة تدريجياً.
2. تحليل أسباب مشكلة ضعف الأداء:

بعد التحديد الدقيق لأسباب مشكلة ضعف أداء الموارد البشرية، تأتي مرحلة تحليل الأسباب، واتخاذ الإجراءات الضرورية للتحكم في الوضع، وتتعلق الإجراءات المتخذة لحل المشكلة بكل العناصر الثلاث السالفة الذكر (القدرات، الدافعية وظروف العمل)، مثل: برمجة تدريب متخصص لتحسين القدرات السلوكية للموارد البشرية.

تري سيما سانغي (Seema Sanghi)، ان مشاكل ضعف أداء الموارد البشرية مصدرها مايلي:

- أ. عدم بذل الموارد البشرية للجهد المطلوب لأداء العمل كلياً أو جزئياً، رغم قدرتها على ذلك؛
- ب. ضعف قدرات الموارد البشرية مقارنة بمتطلبات العمل، سواء تعلق الأمر بالقدرات الفكرية أو العضلية؛
- ج. عدم فهم حقيقة الأدوار التي يجب القيام بها، أي الفهم الخطأ لما يجب عمله وكيف<sup>17</sup>،

### 3. وضع خطة عمل وتمكين الموارد البشرية من الحل:

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

#### 4. توجيه الإتصال نحو الأداء وتوفير التغذية العكسية:

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

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

#### ثانياً- معوقات تحسين أداء الموارد البشرية:

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

##### 1. معوقات شخصية:

مصدرها الموارد البشرية ذاتها، ومن أهمها ما يلي:

- أ. مركزية القرارات بالمؤسسة، وعدم تفويض السلطات؛
- ب. التركيز المفرط على الإيجابيات وإهمال الجوانب السلبية في أداء الموارد البشرية؛
- ج. عدم التحكم في إدارة الوقت الخاص بتحسين الأداء؛

- د. التركيز على التفاصيل وإهمال جوهر الأداء؛  
 ه. توقف تفكير الموارد البشرية في التحسين، والتسليم بالعجز عن تحقيق الأفضل؛  
 و. قلة المساعدات من طرف المحيطين بالموارد البشرية المعنية بالتحسين؛  
 ز. اليقين الزائد والاعتقاد بحتمية الأمور؛  
 ح. تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة الجماعية.

## 2. معوقات على مستوى المؤسسة:

من أهم المعوقات التي تصدر عن المؤسسات ما يلي:

- أ. أخطاء تقييم الأداء الناجمة عن عدم فعالية نظام التقييم؛  
 ب. عدم مرونة الوظائف؛  
 ج. بطء الإجراءات الإدارية؛  
 د. عدم فعالية نظام المعلومات والاتصال بالمؤسسة؛  
 ه. سوء العلاقات بين الموارد البشرية بالمؤسسة.  
 في الأخير نستطيع القول أنه مهما كانت طبيعة هذه العراقيل فإنه يمكن تجاوزها إذا تضافرت جهود الموارد البشرية، على اختلاف وظائفها، طالما أنها تسعى إلى تحقيق مصالحها الشخصية في إطار المصلحة العامة للمؤسسة.

## المحور الثالث: معوقات تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظرها-دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلة

قمنا في هذا المحور بدراسة واقع تحسين أداء الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلة، كحالة لإسقاط الجانب النظري للدراسة على أرض الواقع، وذلك من خلال العناصر التالية:

### أولاً: أدوات جمع البيانات

اعتمدنا في بحثنا هذا على الأدوات التالية:

## 1. المقابلة والإستمارة:

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

## 2. عينة الدراسة:

نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة المكون من الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلة حاولنا إجراء دراسة مسحية، حيث قمنا بتوزيع استمارات على جميع أفرادها الحاضرين والبالغ عددهم 47 فرداً، وتم إسترجاعها كاملة، وبعد إجراء عملية الفرز تم استبعاد الاستمارات الخاصة بالموارد البشرية التي تحسن أداؤها الوظيفي بحسب آرائها، بالاعتماد على إجاباتها عن سؤال مباشر عن هذا الأمر، لنبقى على الاستمارات الخاصة بالذين يرون أن أداءهم لم يتحسن، وهي الاستمارات الصالحة للمعالجة الإحصائية لكونها تمثل العينة المستهدفة بالبحث، والبالغ عددها 21 فرداً.

## ثانياً: تحليل البيانات واستخلاص النتائج

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

### 1. التأكد من صدق الاستمارة وثباتها:

بعد تحكيم استمارة الدراسة الميدانية قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات النتائج وعدم تناقضها، ومدى ملاءمة الإستمارة المعتمدة في البحث للوصول

إلى النتائج المرجوة، سواء تعلق الأمر بعدد الأسئلة التي تضمنتها أو بمدلول عباراتها. وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

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

عدد العبارات	معامل الثبات كرونباخ ألفا
15	0,902

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات برنامج (spss).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات كرونباخ ألفا يساوي 0,902 وهو معامل مرتفع وموجب الإشارة، كما أن مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية بينت ان جميع عبارات الاستمارة يؤدي حذفها إلى انخفاض معامل الثبات، باستثناء العبارة الأولى المتعلقة بالتفاهم مع زملاء العمل، حيث يؤدي حذفها إلى ارتفاع طفيف لمعامل الثبات ليصبح 0,912، وكذلك العبارة رقم(6) التي يؤدي حذفها إلى ارتفاع معامل الثبات إلى 0,915، وكلاهما يعتبر تغير جد طفيف، ويمكن تربيته بحساسية الموارد البشرية وتحفضها تجاه الأسئلة ذات الطابع الشخصي، ورغم ذلك نستطيع القول أن عبارات الاستمارة تتميز بالثبات.

بالنسبة لصدق أراء أفراد العينة يمكن التأكد منه عن طريق الجذر التربيعي لمعامل الثبات كرونباخ ألفا، حيث وجدنا أنه يساوي 0,949، وعليه فالاستمارة تحقق شرطي الصدق والثبات، أي ستؤدي إلى نفس النتائج في حال إعادة التجربة مرة أخرى.

## 2. خصائص العينة:

قمنا بإجراء الدراسة الميدانية على عينة عشوائية من الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلة، بلغ حجمها 21 فرداً من الجنسين، ينتمون إلى مختلف المستويات الوظيفية، ومن مختلف الأعمار، وتتميز هذه العينة بالخصائص التالية:

أ- توزيع أفراد العينة حسب معيار الجنس: يتوزع أفراد عينة الدراسة بين الذكور

والإناث كما يبينه الجدول التالي:

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

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	12	57,1
أنثى	09	42,9
المجموع	21	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات برنامج (spss) ..

يبين الجدول رقم(03) أن الذكور من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 57,1 % من العدد الإجمالي، في حين يمثل الإناث ما نسبته 42,9 % فقط، أي أن غالبية الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلة هم من الذكور.

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

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

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	02	09,5
من 25 إلى 35 سنة	09	42,9
من 36 إلى 45 سنة	05	23,8
أكبر من 45 سنة	05	23,8
المجموع	21	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات برنامج (spss).

يبين الجدول رقم(04) أن غالبية أفراد العينة هم من الشباب، حيث 52,4 % منهم تقل أعمارهم عن 36 سنة، في حين ما نسبته 23,8 % تتراوح أعمارهم بين 36 و45 سنة، وهي نفس نسبة الذين تفوق أعمارهم 45 سنة.

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

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

عدد سنوات الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	06	28,6
من 6 إلى 10 سنوات	09	42,9
من 11 إلى 15 سنة	04	19,0
أكثر من 15 سنة	02	09,5
المجموع	21	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات برنامج (spss).

نلاحظ من خلال الجدول رقم(05) أن أفراد العينة يتمتعون بخبرة جيدة على العموم، حيث مانسبته 28,6 % منهم فقط تقل خبرتهم الوظيفية عن الست سنوات، في حين النسبة المتبقية أي 71,4 تفوق خبرتهم الست سنوات، وهذا مؤشر إيجابي عن الاستقرار الوظيفي للموارد البشرية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلة.

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

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

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إدارة عليا	04	19
إدارة وسطى	11	52,4
إدارة دنيا	06	28,6
المجموع	21	100

-المصدر: من إعداد الباحث.

يبين الجدول رقم(06) أن غالبية أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الإدارة الوسطى، وذلك بنسبة 52,4 % من العدد الإجمالي، يليه المنتمون إلى الإدارة الدنيا بنسبة 28,6 %، وأخيراً المنتمون إلى الإدارة العليا بنسبة 19 % . وهذا التوزيع يعتبر منطقي، فالوظائف السامية تتطلب عدد قليل من الموارد البشرية مقارنة ببقية المستويات الوظيفية، فغالبية الأنشطة الإدارية تمارس بالإدارة الوسطى، لذلك تتطلب موارد بشرية أكثر من غيرها من المستويات الإدارية.

### 3. تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بمستويات كفاءتها واختبار الفرضية الأولى:

لمعرفة هل سبب عدم تحسن أداء الموارد البشرية عينة الدراسة مصدره نقص الكفاءات أم لا، قمنا بتحليل إجابات أفرادها المتعلقة بمحاور الكفاءة الثلاثة، بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي بعد ترجيحه، وهو ما يوضحه الجدول رقم(7) والجدول رقم(8) التاليين:

#### -الجدول رقم(07): سلم ليكارت المرجح

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

المصدر: من إعداد الباحث.

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

عبارات المحور الأول	المقياس	ضعيف (1)	متوسط (2)	جيد (3)	جيد جدًا (4)	ممتاز (5)	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري	النتيجة
1. التفاهم مع زملاء العمل	التكرار	2	5	6	4	4	3,14	1,27	جيد
	النسبة	9,5	23,8	28,6	19	19			
2. سرعة الإنجاز	التكرار	0	6	7	3	5	3,33	1,15	جيد
	النسبة	0	28,6	33,3	14,3	23,8			
3. ترتيب المهام	التكرار	0	3	10	1	7	3,57	1,12	جيد جدًا
	النسبة	0	14,3	47,6	4,8	33,3			
4. الإستمرارية في النشاط	التكرار	0	2	12	1	6	3,52	1,03	جيد جدًا
	النسبة	0	9,5	57,1	4,8	28,6			
5. القدرة على التقويم الذاتي	التكرار	1	3	5	10	2	3,42	1,02	جيد جدًا
	النسبة	4,8	14,3	23,8	47,6	9,5			
نتيجة المحور الأول (الكفاءات التنظيمية)	التكرار	3	19	40	19	24	3,40	0,70	جيد جدًا
	النسبة	2,85	18,1	38,1	18,1	22,8 5			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات برنامج (spss).

نلاحظ من خلال الجدول رقم(08) أن الموارد البشرية العاملة بإدارة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة تتمتع بمستويات كفاءة جيدة جدًا على العموم بحسب آرائها، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجاباتها المتعلقة بعبارات المحور الأول من الكفاءة 3,4 بانحراف معياري مقداره 0,7 وهو يقع بالمستوى الرابع من سلم ليكارت المرجح، أي مستوى كفاءة جيد جدًا، وهو المستوى الذي حققته العبارات الثلاث الأخيرة من هذا المحور، في حين جاءت إجابات أفراد العينة المتعلقة بالعبارتين الأولى والثانية في المستوى الثالث من سلم ليكارت المرجح، أي المستوى الجيد، حيث بلغ الوسط الحسابي للعبارتين 3,14 و 3,33 على التوالي. ومن خلال هذه النتائج نستطيع القول ان الموارد البشرية عينة الدراسة تتمتع بكفاءات تنظيمية جيدة جدًا، وأن عدم تحسن أدائها الوظيفي لا يعزى إلى نقص هذه الكفاءات لديها.

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

عبارات المحور الثاني	المقياس	ضعيف (1)	متوسط (2)	جيد (3)	جيد جدا (4)	ممتاز (5)	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري	النتيجة
1. إقامة علاقات غير رسمية بالمؤسسة	التكرار	4	5	7	5	0	2,61	1,07	جيد
	النسبة	19	23,8	33,3	23,8	0			
2. تقبل الانتقادات	التكرار	1	5	7	4	4	3,23	1,17	جيد
	النسبة	4,8	23,8	33,3	19	19			
3. تحمل ضغوط العمل	التكرار	2	9	2	4	4	2,95	1,35	جيد
	النسبة	9,5	42,9	9,5	19	19			
4. القدرة على الاتصال الشفوي والكتابي	التكرار	0	5	9	5	2	3,19	0,92	جيد
	النسبة	0	23,8	42,9	23,8	9,5			
5. الثقة بالنفس	التكرار	0	2	4	3	12	4,19	1,07	جيد
	النسبة	0	9,5	19	14,3	57,1			
نتيجة المحور الثاني (الكفاءات الشخصية)	التكرار	7	26	29	21	22	3,23	0,78	جيد
	النسبة	6,6	24,7	27,6	19	20,9			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات برنامج (spss).

يبين الجدول رقم(09) أن الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلة تتمتع بمستوى جيد من الكفاءات الشخصية حسب تصريحاتها، حيث بلغ الوسط الحسابي لآرائها المتعلقة بعبارات هذا المحور 3,23 بانحراف معياري مقداره 0,78، أي انه يقع بالمستوى الثالث من سلم ليكارت المرجح، وقد حصلت كل عبارات الكفاءات الشخصية على تقدير جيد من طرف أفراد العينة، باستثناء العبارة الأخيرة من هذا المحور والخاصة بالثقة بالنفس، حيث حصلت على تقدير جيد جدًا بحسب آراء أفراد العينة، وذلك بوسط حسابي بلغ 4,19 وبانحراف معياري مقداره 1,07. وبناءً

على هذه النتائج نستطيع القول أن الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلة لا تنقصها الكفاءات الشخصية.

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

عبارات المحور الثالث	المقياس	ضعيف (1)	متوسط (2)	جيد (3)	جيد جدًا (4)	ممتاز (5)	الوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	النتيجة
1.القدرة على التعلم بالوظيفة	التكرار	0	5	6	5	5	3,47	1,12	جيد
	النسبة	0	23,8	28,6	23,8	23,8			جدا
2.معرفة الوظيفة التي يشغلها	التكرار	0	1	12	4	4	3,52	0,87	جيد
	النسبة	0	4,8	57,1	19	19			جدا
3.المرونة في العمل	التكرار	0	3	11	6	1	3,23	0,76	جيد
	النسبة	0	14,3	52,4	28,6	4,8			جدا
4.الانضباط بالمؤسسة	التكرار	0	4	11	5	1	3,14	0,79	جيد
	النسبة	0	19	52,4	23,8	4,8			جدا
5.استخدام المعرفة التقنية في العمل	التكرار	1	5	9	5	1	3	0,94	جيد
	النسبة	4,8	23,8	42,9	23,8	4,8			جدا
نتيجة المحور الثالث (الكفاءات الوظيفية)	التكرار	1	18	49	25	12	3,27	0,68	جيد
	النسبة	0,9	17,2	46,6	23,8	11,4			جدا

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات برنامج (spss).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن الكفاءات الوظيفية لدى أفراد عينة الدراسة ذات مستوى جيد، حيث بلغ الوسط الحسابي لأراء أفراد العينة المتعلقة بعبارات المحور الثالث من محاور الكفاءة 3,27، وهو يقع بالمستوى الثالث من سلم ليكارت المرجح، وذلك بانحراف معياري مقداره 0,68، وقد حصلت العبارات الثلاث الأخيرة من هذا المحور على نفس التقدير الجيد، بينما تعدته العبارتان الأولى والثانية إلى التقدير الجيد جدًا، وذلك بوسط حسابي بلغ 3,47 و 3,52 على التوالي، بانحراف معياري مقداره 1,12 بالنسبة للعبارة الأولى، و 0,87 بالنسبة للثانية. وبناءً على هذه النتائج نستطيع

القول أن الموارد البشرية العاملة بإدارة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة لا تنقصها الكفاءات الوظيفية بحسب آراء أفرادها.

بناءً على نتائج تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بمحاور الكفاءة الثلاثة نستنتج أنها تتمتع بمستويات جيدة من الكفاءة على العموم، سواء تعلق الأمر بالكفاءات الوظيفية، التنظيمية أو الشخصية منها، وعلى هذا الأساس نستطيع نفي الفرضية الأولى التي تقول أن معوقات تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلة نابعة من نقص كفاءة مواردها البشرية، أي أننا نقبل الفرضية البديلة.

#### 4. تحليل إجابات أفراد العينة لمعوقات تحسين أدائها واختبار الفرضية الثانية:

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

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

المعوقات	التكرار	النسبة المئوية
4. عدم وجود حوافز مادية أو معنوية تشجع على استخدام الكفاءات في العمل.	17	77,27
3. عدم توفر الوسائل والإمكانيات الضرورية للعمل.	14	66,66
1. عدم تناسب كفاءات الموارد البشرية مع متطلبات الوظائف.	10	47,61
2. كثرة المهام والانشطة الوظيفية.	04	19,04
5. مستوى الأداء الوظيفي لا يحتاج للتحسين.	03	14,28
6. يكره التغيير ويفضل الاستمرار في العمل بنفس الأسلوب والوتيرة.	02	09,52

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

يبين الجدول رقم(11) ترتيب معوقات تحسين أداء الموارد البشرية العاملة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلة حسب درجة الأهمية، بالاعتماد على آراء أفرادها، حيث

يوضح الجدول إجماعهم على أن السبب الرئيسي لعدم تحسن أدائهم هو عدم وجود أية حوافز مادية كانت أو معنوية تدفعهم للتحسين، وذلك بنسبة تفوق 77 % من العدد الإجمالي، والسبب الثاني لعدم التحسن هو عدم توفر الوسائل والإمكانيات الضرورية للعمل، وذلك بنسبة فاقت 66 % من العدد الإجمالي لأفراد العينة، يليه عدم تناسب كفاءات الموارد البشرية مع المتطلبات الوظيفية بنسبة ناهزت 48 %، وفي المركز الرابع جاءت كثرة المهام الوظيفية كسبب لعدم تحسن الأداء، وذلك بنسبة تعدت 19 %، في حين يرى ما نسبته 14,28 % من أفراد العينة أن أداءهم الوظيفي لا يحتاج للتحسين، وأخيراً بلغت نسبة الموارد البشرية التي تكره التغيير 9,5 % فقط.

بناءً على آراء أفراد العينة السالفة الذكر نستطيع القول أن غالبية معوقات تحسين أداء الموارد البشرية العاملة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلة مصدرها المؤسسة، وبالتالي تم تأكيد الفرضية الثانية من هذا البحث.

#### الخاتمة:

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

- النتائج:

أفضت دراستنا هذه إلى النتائج التالية:

- تحسين أداء الموارد البشرية لا يكون من خلال التأثير المباشر في الموارد البشرية فقط، بل يمكن تحقيقه عن طريق تحسين الوظائف وظروف العمل؛
- تتمتع إدارة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميزة تنافسية عالية، الأمر الذي يمنحها ميزة تنافسية إذا أحسنت استغلالها؛
- تمتلك الموارد البشرية عينة الدراسة رصيذاً لا يستهان به من الخبرات الوظيفية، يمكن الاستفادة منها لتحسين وضعية المؤسسة؛
- تتمتع الموارد البشرية العاملة بإدارة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بمستويات كفاءة عالية، مما يسمح لها بتحسين أدائها الوظيفي إذا لقيت دعم القائمين على شؤون المؤسسة؛
- عدم تحسن أداء الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميزة لا يعود إلى نقص كفاءتها، وإنما مرده إلى أسباب تتعلق بالمؤسسة في حد ذاتها؛
- يعد ضعف نظام التحفيز المعتمد من طرف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميزة أحد أهم معوقات تحسين أداء مواردها البشرية؛
- قلة الوسائل والإمكانيات تحول دون تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميزة؛
- ضعف نظام الانتقاء والتعيين بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميزة، مما أدى إلى عدم تناسب كفاءات مواردها البشرية مع متطلبات العمل ومهامها الوظيفية.

- المقترحات:

- بناءً على النتائج السابقة فإننا نقترح على مسؤولي مؤسسة عينة الدراسة مايلي:
- الاهتمام بمواردها البشرية الشابة ومحاولة تفجير طاقاتها الكامنة، خاصة وأنها تتمتع بكفاءات عالية، لمواجهة مختلف التحديات؛
- ضرورة محاورة القائمين على إدارة شؤون المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز، لمعرفة الأسباب الحقيقية التي تحول دون تحسين أدائها، وبالتالي إيجاد الحلول المناسبة لها؛

- ضرورة إعادة النظر في نظام الأجور والتعويضات لدى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلة، ومحاولة ربطه بنتائج تقييم الأداء، حتى يمكن من دفع مواردها البشرية إلى تحسين أدائها، طالما أن هذه الأخيرة غير راضية عن هذا النظام؛
- يجب على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلة توفير الوسائل المادية الضرورية لعمل مواردها البشرية، خاصة التكنولوجيا الحديثة، من أجل ضمان تحسين أدائها الوظيفي، لأن الوسائل والإمكانات تدخل في إطار تحسين الوظائف وظروف العمل، وبالتالي تحسين أداء الموارد البشرية؛
- ضرورة تحديد متطلبات الوظائف بدقة، وأخذها في الاعتبار عند إجراء مسابقات الانتقاء والتوظيف بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلة، تفادياً لحدوث عدم التوافق بين متطلبات الوظائف وبين كفاءات الموارد البشرية التي تشغلها، والذي ينتج عنه تراجع مستويات الأداء.

### الهوامش والمراجع

- <sup>1</sup> محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس و تقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2013م، ص125.
- <sup>2</sup> محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء، تقييم الأداء وتحسين الأداء مؤسسياً وفردياً، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2015م، ص 403.
- <sup>3</sup> محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014م، ص 260.
- <sup>4</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مكتبة الإدارة الجديدة للنشر، القاهرة مصر، 2001م، ص 56.
- <sup>5</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشموي، الإدارة الاستراتيجية في الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014م، ص 278.
- <sup>6</sup> PI Management, Piloter et évaluer la performance humaine de votre organisation. (Site web: <https://www.piman.ch>, date de consultation : le 05/12/2015).
- <sup>7</sup> محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج، مرجع سبق ذكره، ص 259.
- <sup>8</sup> John Wilson, Human resource development, 2ed edition, Kogan Page education, London, 2005, p.143.

<sup>9</sup> محمد كمال مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 136.

<sup>10</sup> محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 404.

<sup>11</sup> المرجع نفسه، ص 429.

<sup>12</sup> Copyright RRC business training, human resource management, p.138.(Site web: www.abeuk.com, date de consultation: 14/12/2015).

<sup>13</sup> محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 129-132.

<sup>14</sup> المرجع نفسه.

<sup>15</sup> نيجل هاريسون، تعريب خالد العامري وآخرون، كيف تحسن من أداء موظفيك، دار الفاروق

للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001م، ص 24.

<sup>16</sup> Luis Gomez and others, Managing human resources, 5th edition, Pearson education, New Jersey, United States of America, 2007,p\_p 225\_229.

<sup>17</sup>Seema Sanghi, Human resource management, Vikas publishing house, New Delhi, India, 2014, p.138.

<sup>18</sup> محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 141.