



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا



دور نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في تحقيق نتائج العاملين  
**The role of the Model of the European Organization  
for Quality Management (EFQM) in Achieving  
Employee Results**

(دراسة حالة: شركة سك النقود السودانية المحدودة)

بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة والامتياز

إشراف:

د. مصطفى حامد الحكيم

إعداد الدارس:

أشرف سليمان داؤود إبراهيم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإستهلال

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ  
الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا (٧٠)

صدق الله العظيم

سورة الاسراء الآية 70

## الإهداء

أهدي هذا العمل،،،

إلى امي الغالية....

إلى أبي الحبيب....

إلى أخواني وأخواتي الإغزاء....

إلى أساتذتي...

إلى كل من له يد في إنجاز العمل وأخراجه.

## الشكر والتقدير

أول الشكر وأخره إلى المنعم البارئ عز وجل الذي أحاطنا برعايته الإلهية العظيمة ويسر لنا كل عسير وألهمنا الصبر والقوة في شق طريقنا نحو البحث العلمي.

والشكر إلى ذلك الصرح الشامخ جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا والشكر إلى الأساتذة الأجلاء. كما نتقدم بخالص شكري وتقديري وعظيم امتنانني إلى د. **مصطفى حامد الحكيم** لحسن رعاية ورحابة صدره وروح علمية مخلصه وخالص شكري وتقديري لمن عجزت كلماتي وانحنت هامتي لعظيم عطائهم الإساتذة الإجلال الذين أمدونا بالبيانات و المعلومات اللازمة وكانوا عوناً لنا في إتمام هذا البحث.

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة على تحقيق نتائج العاملين حيث تم ذلك بتصميم إستبانه تتكون من متغيرين يمثلان محوري البحث، المتغير الأول عبارة عن معيار العاملين في النموذج الأوربي. يتكون من مفهوم الإختيار والتوظيف - التمكين - تقييم الأداء - التحفيز - التواصل الداخلي. والمتغير الثاني تحقيق نتائج العاملين في النموذج الأوربي، حيث تم إجراء الدراسة الميدانية لشركة صك النقود السودانية إحدى الشركات السودانية التي تبنت النموذج الأوربي وقد أحدثت نقاط متقدمة من قبل التقييم التابع للمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة والإمتياز. حيث كانت الإستبانه عبارة عن مسح شامل لكل العاملين في الشركة.

قام الباحث باستخدام العينة الطبقية العشوائية واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، وقد تم الحصول على العينة كاملة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- بعد إجراء عملية التحليل تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وتحقيق نتائج العاملين.
- تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وتحقيق نتائج العاملين.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل الداخلي وتحقيق نتائج العاملين.
- ليست هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإختيار والتوظيف وتحقيق نتائج العاملين.
- وكذلك ليست هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين وتحقيق نتائج العاملين.

حيث كانت هنالك عدة توصيات أهمها:

- لا بد من شرح وتحقيق مفهوم التمكين بالنسبة للعاملين من قبل المؤسسة وتوضيح أهمية دوره في تحقيق نتائج العاملين.
- لا بد من تعريف المؤسسة بمدى أهمية تقييم الأداء وكيفية إجرائه واستخدام الأساليب الحديثة لتقييم الأداء.
- كما يوصي الباحث بشرح وتوضيح دور النموذج الأوربي في إدارة الجودة الشاملة وإدارة الأعمال.
- كما يوصي الباحث بضرورة تبني النموذج الأوربي في كل مؤسسات الدولة والأعمال الخاصة.

## Abstract

The study aimed to identify the role of the European model on the results of the workers. This was done by designing a questionnaire consisting of two variables that represent the focus of the research. The first variable is the criterion of the workers in the European model. It consists of the concept of choice and employment - Empowerment - Performance evaluation - Motivation - Internal communication. The second variable was the achievement of the results of the workers in the European model, where the field study was conducted for the Sudanese money instrument company, one of the Sudanese companies that adopted the European model and has developed advanced points by the evaluation of the European Organization for Quality and Excellence Management. Where the questionnaire was a comprehensive survey of all employees in the company.

The researcher used the random stratified sample and used the statistical package for the social sciences SPSS. The sample was obtained in full. The study reached a number of results including:

- After the analysis process, there was a statistically significant relationship between performance evaluation and employee results.
- There was a statistically significant relationship between motivation and employee results.
- A statistically significant relationship between internal communication and employee results.
- There is no statistically significant relationship between selection, employment and employee results.
- There is also no statistically significant relationship between empowerment and employee achievement.

Where there were several recommendations, the most important of which:

- It is necessary to explain and achieve the concept of empowerment for employees by the institution and clarify the importance of its role in achieving the results of workers.
- The institution must be defined as to the importance of evaluation of performance and how it is carried out and the use of modern methods of evaluating performance.
- The researcher also recommends explaining and clarifying the role of the European model in total quality management and business management.
- The researcher also recommends the adoption of the European model in all state institutions and private businesses.

## فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	فهرس الموضوعات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للبحث</b>	
1	1-1 تمهيد
2	2-1 مشكلة البحث
2	3-1 تسأولات البحث
3	4-1 أهمية البحث
3	5-1 اهداف البحث
4	6-1 فروض البحث
4	7-1 منهجيه البحث
4	8-1 حدود البحث
5	9-1 مصطلحات البحث
<b>الفصل الثاني</b> <b>الإطار النظري للبحث والدرسات السابقة</b>	
6	1-2 المبحث الأول: النموذج الأوربي
6	1-1-2 نموذج تميز المؤسسة الإوربية لإدارة الجودة
6	2-1-2 المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة (بصفة عامة)



9	3-1-2 جائزة تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة
10	2-2 المبحث الثاني: معيار العاملين في النموذج الأوربي
10	1-2-2 تعريف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للمعيار
10	2-2-2 دعم خطط العاملين لإستراتيجية المؤسسة
11	3-2-2 تطوير معرفة العاملين وقدراتهم
11	4-2-2 موعمة وإشراك وتمكين العاملين
13	5-2-2 عمليات تطوير إدارة الموارد البشرية
59	3-2 المبحث الثالث: نتائج الموارد البشرية
59	1-3-2 مقدمة عن الموارد البشرية
59	2-3-2 تعريف الموارد البشرية
60	3-3-2 وظائف الموارد البشرية
62	4-3-2 نتائج العاملين
64	5-3-2 مؤشرات الأداء
65	4-2 الدراسات السابقة
72	5-2 مقارنة الدراسة بالدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث</b>	
<b>أجراءات الدراسة المنهجية</b>	
75	1-3 نبذة عن شركة سك النقود السودانية المحدودة
77	2-3 مجتمع وعينة الدراسة
80	3-3 أداة الدراسة
80	4-3 صدق وثبات الإستبانة
81	5-3 الطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة
<b>الفصل الرابع</b>	
<b>عرض وتحليل النتائج</b>	
82	التحليل

الفصل الخامس النتائج والتوصيات	
113	1-5 الخاتمة
113	2-5 النتائج
114	3-5 التوصيات
114	4-5 مقترحات لبحوث سابقة
115	قائمة المصادر والمراجع
118	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
20	بعض المصطلحات اللغوية لمفهوم التمكين	(1-2)
62	أمثلة لأنواع مختلفة للمساعدات المقدمة من إدارة الموارد البشرية	(2-2)
64	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي	(1-3)
78	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المسمى الوظيفي	(2-3)
79	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير سنوات الخبرة	(3-3)
81	صدق وثبات محاور الاستبانة	(4-3)
82	نتائج اختبار عبارات البعد الأول ( الإختيار والتوظيف)	(1-4)
85	المقاييس الإحصائية لمحور الإختيار والتوظيف	(2-4)
87	نتائج اختبار عبارات البعد الثاني ( التمكين)	(3-4)
90	المقاييس الإحصائية لمحور التمكين	(4-4)
92	نتائج اختبار عبارات البعد الثالث ( تقييم الأداء)	(5-4)
94	المقاييس الإحصائية لمحور تقييم الأداء	(6-4)
96	نتائج اختبار عبارات البعد الرابع ( التحفيز)	(7-4)
99	المقاييس الإحصائية لمحور التحفيز	(8-4)
101	نتائج اختبار عبارات البعد الخامس ( التواصل الداخلي)	(9-4)
103	المقاييس الإحصائية لمحور الإتصال الداخلي	(10-4)
105	نتائج اختبار عبارات نتائج تحقيق نتائج الموارد البشرية ( المتغير التابع)	(11-4)
108	المقاييس الإحصائية لمحور تحقيق نتائج الموارد البشرية	(12-4)
110	نتائج اختبار مربع كاي ومعامل الارتباط للفرضية الأولى	(13-4)
111	نتائج اختبار مربع كاي ومعامل الارتباط للفرضية الثانية	(14-4)
111	نتائج اختبار مربع كاي ومعامل الارتباط للفرضية الثالثة	(15-4)
111	نتائج اختبار مربع كاي ومعامل الارتباط للفرضية الرابعة	(16-4)
112	نتائج اختبار مربع كاي ومعامل الارتباط للفرضية الخامسة	(17-4)

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
8	المفاهيم الأساسية للنموذج الأوربي	(1-2)
8	معايير النموذج الأوربي	(2-2)
9	منطق رادار	(3-2)
44	نموذج الإتصالات أو نقل المعلومات	(4-2)
58	عناصر عملية الإتصال	(5-2)
77	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي	(1-3)
78	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المسمى الوظيفي	(2-3)
79	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير سنوات الخبرة	(3-3)

الفصل الأول  
الإطار العام للبحث

## الفصل الأول

### 1-1 تمهيد:

يعيش المجتمع المعاصر حقبة مثيرة من التقدم الإنساني نتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية، والتحولت الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الهائلة، التي تفاقمت منذ أواخر القرن العشرين، وحتى الآن تميزت العقود الثلاثة الأخيرة بطفرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدت إلى تضاعف المعرفة العلمية وتراكمها، حيث أحدثت تلك التطورات والتحولت انعكاسات على المؤسسات الخدمية والإنتاجية وفرضت تحديات عليها، كان من نتاجها التنافس الذي يتطلب السعي للتميز وبالتالي تتغير أدوار ومسئوليات الإدارة والعاملين في مواجهة هذه التحديات، حتى تستطيع تحقيق أهدافها من إعداد للقوى البشرية والكوادر المتخصصة في المجالات المختلفة وتأهيلهم بما يفي بمتطلبات عمليات الجودة الشاملة واحتياجات المستقبلية.

ولتستطيع المؤسسات الخدمية والإنتاجية ان تنافس بكفاءة ، في أسواقها فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها ونتاجها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء ، إن الثقافة الداخلية القوية التي تقدر عملاء المؤسسة يمكن أن تساعد في تحسين دافعية العاملين وخلق الولاء لديهم ، والوصول للأداء المميز وتحقيق الإبداع ، لتحقيق ميز تنافسية مؤسسية.(Khan &Matalay, 2009 )

ومن دواعي تحقيق التميز المؤسسي هو الاستثمار في الموارد البشرية (العاملين) حيث يعتبر أحد التوجهات الحديثة والمهمة في المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها على مستوى المدخلات والعمليات وضمان مخرجات منسجمه مع المعايير المحددة بما فيها متطلبات سوق العمل التنافسية، فان كثير من حركات التقدم والنمو في المجتمعات كانت بفعل تميز المؤسسات والعاملين فيها.

كما إن نجاح الإدارة يتوقف على كفاءة هذا العنصر ( العاملين ) فيما يقوم به من أعباء ، بالإضافة إلى أنه أساس النجاح لأي مؤسسة من المؤسسات فإنه يصبح من الطبيعي الاهتمام بالسلوك الإنساني لأعضاء المؤسسة ومدى تأثير هذا السلوك على أعمال الإدارة ، والاهتمام بالاختيار ونظم تحفيز العاملين وتوجيههم وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة والاهتمام بالتدريب والتطوير ونشر روح الفريق بالإضافة إلى تمكين العاملين باعتبارها استراتيجية ومهارة جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداء المستمر والمتواصل.

## 1-2 مشكلة البحث:

تكمن مشكلة الدراسة في تطبيق معيار العاملين في النموذج الأوروبي ومعرفة ماهو دور المؤسسات في كيفية تطبيقه وتوضيح أهم المعوقات التي تواجه المؤسسات والعاملين فيها عند تطبيق النموذج الأوربي (معيار العاملين).

## 1-3 تساؤلات البحث:

- من المعلوم اي مؤسسة تسعى الى التميز في أعمالها ، كيف يمكن أن تسهم الأساليب المستخدمة فيها على تطوير أداء العاملين وماهي هذه الأساليب؟
- هل يمكن أن يتفاعل العاملين في اي مؤسسة عند تطبيق النموذج الأوربي (معيار العاملين) أم هنالك صعوبه في استخدام هذا النموذج؟
- ما الدور الذي يمكن أن يقوم به النموذج الأوربي (معيار العاملين) في تطوير أداء العاملين بالمؤسسات وزيادة تميز الأعمال؟

## 1-4 أهمية البحث:

### الأهمية العلمية:

- تعتمد أهمية البحث في توضيح الدور الذي يلعبه النموذج الأوربي وتميز الأعمال (معياري العاملين) في تطوير العاملين والذي بدوره يمكن للمؤسسات سواء أكانت خاصة أو عامة تحقيق أهدافها وانعكاس ذلك علي رضا العملاء.
- تميز الأعمال ضروري للنجاح، والتقدم، وطول العمر، لاسيما المؤسسات المالية حيث تكون ملايين الدولارات محفوفة المخاطر فتحمي الجودة من الكثير منها وبطريقة كبيرة.
- لذلك فإن أهمية هذا البحث علمية من حيث أهمية استخدام النموذج الأوربي في تميز الأعمال وعملية في تطبيقه بالمؤسسات الخاصة والعامة كمحاولات للاهتمام برفع الكفاءة الأء عن طريق استخدام هذا النموذج.

### الأهمية العملية:

- تتضح الأهمية العملية لهذا البحث بعد إجراء عملية جمع وتحليل الإستبانة حيث كان هنالك دور واضح لمنموذج الأوربي على العاملين في شركة سك النقود السودانية، حيث إزدادت معرفة العاملين وتطور أدائهم من حيث لمفهوم التمكين، وتقييم الأداء، والتحفيز، والتواصل الداخلي. مما أدى إلى زيادة جودة الاداء وتحقيق أرباح أعلى.

## 1-5 أهداف البحث:

- 1- يهدف البحث إلى معرفة أهمية النموذج الأوربي (معياري العاملين) في تحقيق نتائج العاملين في المؤسسة.
- 2- الدور الذي يقوم به العاملين في تميز المؤسسة.
- 3- تقديم توصيات للمؤسسات في تطبيق النموذج الأوربي وكيفية تحقيق نتائج العاملين.



## 1-6 فروض البحث:

### - الفرض الرئيسي:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة بين معيار العاملين في النموذج الأوربي لتمييز الاعمال وتحقيق نتائج العاملين.

### - الفروض الثانوية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين (الاختيار) وتحقيق نتائج العاملين.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين (التمكين) وتحقيق نتائج العاملين.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين (تقييم الاداء) وتحقيق نتائج العاملين.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين (التحفيز) وتحقيق نتائج العاملين.
- 5- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين (المشاركة والتواصل الداخلي) وتحقيق نتائج العاملين.

## 1-7 منهجية البحث:

استخدام المنهج التحليلي الوصفي (تحليل الاستبانة)

## 1-8 حدود البحث:

- الحدود المكانية: المؤسسة (شركة سك النقود السودانية المحدودة)
- الحدود الزمانية: تمت الدراسة في (2017-2018م)
- الحدود الموضوعية: اختيار معيار العاملين
- الحدود البشرية: (مسح شامل لجميع الموظفين في شركة سك النقود السودانيه).

## 1-9 مصطلحات البحث:

- الموارد البشرية: تشمل الموارد البشرية كل العناصر البشرية في المؤسسة (العاملين - الموظفين - مدراء الأقسام - مدراء الإدارة).
- النموذج الأوربي: أحدي النماذج الإدارية الحديثة لتحقيق الجودة الشاملة والامتياز .
- التمكين: إعطاء افراد القادرة على التصرف وإنجاز الأعمال المكلف بها للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها.
- (ISO): International Organization for Standardization.
- (EFQM): The European Foundation for Quality Management.

الفصل الثاني  
الإطار النظري للبحث  
والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### المبحث الأول: النموذج الأوربي

#### 2-1-1 نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة:

نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة عبارة عن إطار عمل غير إلزامي لأنظمة الإدارة المؤسسية، تم تطويره من خلال المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة التي يشار إليها اختصاراً بالإنجليزية بـ (EFQM) وتعني (The European Foundation for Quality Management) وتم تصميمه من أجل مساعدة المنظمات في توجيهها لكي تصبح أكثر تنافسية. وتتم مراجعة هذا النموذج وتنقيحه بشكل منتظم: وقد تم نشر آخر تحديث له في عام 2010.

بغض النظر عن القطاع أو الحجم أو الهيكل أو درجة النضج، يجب أن تقوم المنظمات بإنشاء أنظمة إدارة مناسبة لكي تحقق النجاح. ويعد نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بمثابة الأداة العملية لمساعدة المنظمات على القيام بذلك، من خلال تحديد مكان تلك المنظمات على المسار نحو تحقيق التميز، مما يساعدها على فهم الفجوات؛ ومن ثم إطلاق الحلول.

#### 2-1-2 المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بصفة عامة:

على مدار السنوات، تم إجراء عدد من الدراسات البحثية لتقصي الحقائق بخصوص العلاقة بين تبني النماذج الشاملة، أو الجودة المتكاملة للمنظمات ونموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وتحسين نتائج المنظمات. وتظهر أغلبية هذه الدراسات وجود ارتباط إيجابي. ومن أكثر تلك الدراسات شمولية تأتي تلك الدراسة التي أجراها د. فينود سينجال من معهد جورجيا التقني ود. كيفين هيندريكس من كلية ويليام وماري.

ويمكن استخدام هذا النموذج من خلال أربعة طرق:

1. المساعدة على تحديد مكان المنظمة في رحلتها تجاه تحقيق التميز.
2. توفير لغة عامة لتمكين تبادل الأفكار والمعلومات، داخل وخارج المنظمة على حد سواء.
3. تضمين الأنشطة الحالية والمخطط لها، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة وفاعلية المنظمات.
4. توفير هيكل أساسي لنظام إدارة المنظمة.

#### • إمكانية التطبيق:

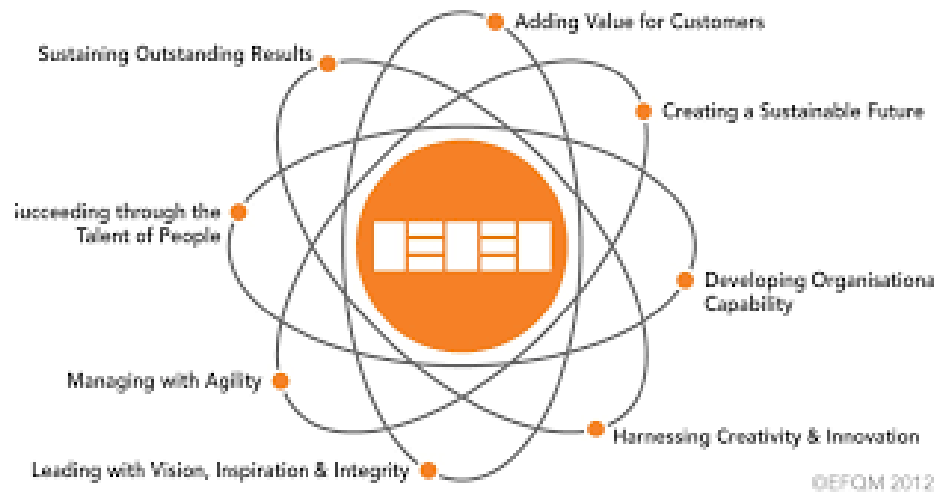
يمكن تطبيق التقييم الذاتي بشكل واسع النطاق على المنظمات، الكبير منها والصغير، سواء كانت تعمل في القطاع العام أو في القطاع الخاص. ويمكن أن يوفر التقييم الذاتي باستخدام نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة لفريق الإدارة نظرة شاملة على المنظمة كلها. وبشكل متزايد، تستخدم المنظمات المخرجات التي يتم الحصول عليها من التقييم الذاتي كجزء من عملية التخطيط التجاري بها، كما أنها تستخدم نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة كأساس لمراجعة عمليات التشغيل والمشروعات.

وفي أبسط أشكاله، فإن نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة يكون عبارة عن مخطط "للأسباب والتأثيرات" يتكون من 9 مربعات. وهناك خمسة "عوامل تحفيز" وأربع "نتائج". وتغطي معايير "عوامل التحفيز" ما تقوم به المنظمة. أما معايير "النتائج" فتغطي ما تحققه المنظمة. ولتحسين النتائج التي تحققها المنظمة، يجب أن تحسن ما تقوم به.

وعوامل التحفيز الخمسة هي: القيادة، والإستراتيجية، والموظفون، والشراكات والموارد والعمليات، والمنتجات والخدمات. أما النتائج الأربع فهي: النتائج المتعلقة بالعملاء، والنتائج المتعلقة بالموظفين، والنتائج المتعلقة بالمجتمع، والنتائج الرئيسية. ويوفر النموذج إطار عمل

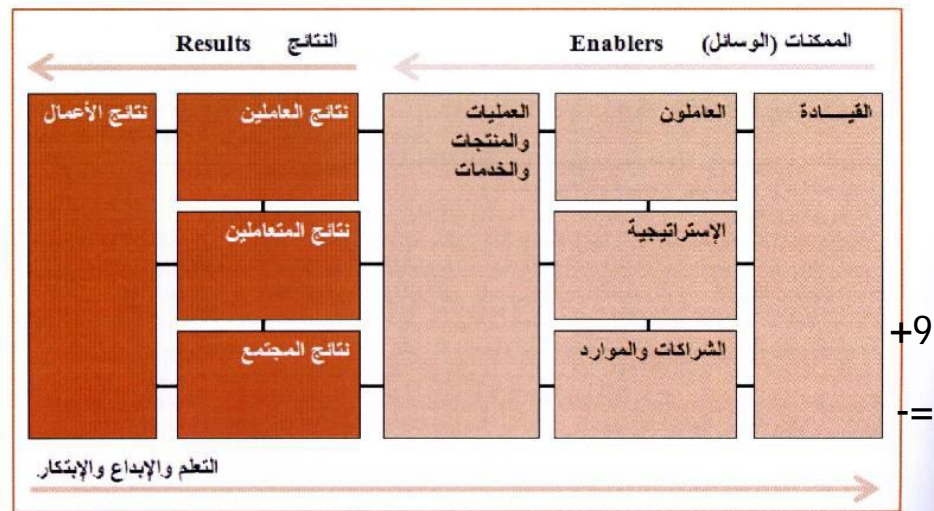
غير إلزامي يساعد على فهم العلاقة التي غالباً ما تكون معقدة بين السبب والتأثير في المنظمة.

شكل رقم (1-2): المفاهيم الأساسية للنموذج الأوربي



المصدر: OEFQM, 2012

شكل رقم (2-2): معايير النموذج الأوربي



المصدر: OEFQM, 2012

## • منطق رادار:

شكل (2-3) منطق رادار



المصدر: OEFQM, 2012

## 2-1-3 جائزة تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة:

يتم منح جائزة تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة سنوياً من خلال المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة. وهي مصممة لتقدير أدوار المنظمات التي حققت مستويات بارزة من التميز المستدام، اعتماداً على التقييم الذي يتم إجراؤه حسب نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.

## المبحث الثاني

### 2-2 معيار العاملين في النموذج الأوروبي

#### 2-2-1 تعريف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للمعيار:

المؤسسات المتميزة تقدر العاملين لديها، وتبني ثقافة تسمح بتحقيق منفعة متبادلة بين الأهداف المؤسسية والشخصية وتقوم بتطوير قدرات العاملين وتعزيز العدالة والمساواة. كما تقوم بالإعتناء بهم والتواصل معهم ومكافأتهم وتقديرهم بطريقة تحفزهم وتنمي إلتزامهم وتمكنهم من توظيف مهاراتهم ومعارفهم لصالح المؤسسة.

1- دعم خطط العاملين لإستراتيجية المؤسسة.

2- تطوير معرفة العاملن وقدراتهم.

3- مواءمة العاملن وإشراكهم وتمكينهم.

4- تواصل العاملن بفاعلية في جميع انحاء المؤسسة.

5- مكافأة العاملن وتقدير جهودهم والإعتناء بهم.

#### 2-2-2 دعم خطط العاملين لإستراتيجية المؤسسة:

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- التحديد الواضح لمستويات أداء العاملين اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- مواءمة خطط العاملين مع إستراتيجية المؤسسة، والهيكل التنظيمي والتقنيات الحديثة والعمليات الرئيسية.
- السرعة في التكيف ومواءمة الهيكل التنظيمي لدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية.



- إشراك العاملين وممثلهم في إعداد ومراجعة الإستراتيجيات الخاصة بالعاملين والسياسات والخطط، بالإضافة إلي تبني مناهج ابداعية ومبتكرة متى كان ذلك مناسباً
- إدارة عمليات التوظيف والتطوير الوظيفي والتنقلات والتعاقب الوظيفي إعتياداً على سياسات مناسبة وذلك لضمان المساواة وتكافؤ الفرص.
- إستخدام مسوحات العاملين وغيرها من أشكال ونماذج إستقصاء آراء العاملين لتحسين إستراتيجيات وسياسات وخطط العاملين.

## 2-2-3 تطوير معرفة العاملين وقدراتهم:

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- 1- تحديد المهارات والكفاءات ومستويات أداء العاملين المطلوبة لتحقيق الرؤيا والرسالة والأهداف الإستراتيجية.
- 2- التخطيط الفعال لجذب وتطوير والإحتفاظ بالمواهب والقدرات المطلوبة لتلبية هذه الإحتياجات.
- 3- تقييم أداء العاملين ومساعدتهم على تحسينه مع تعزيز إرتباطهم.
- 4- تطوير مهاراتهم وقدرات العاملين لضمان قدرتهم على التنقل أو أهليتهم لتولي وظائف جديدة.
- 5- ضمان توفر الكفاءات والموارد والفرصة للعاملين لتعظيم مساهمتهم للمؤسسة.

## 2-2-4 مواءمة وإشراك وتمكين العاملين:

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- 1- المواءمة بين الأهداف الشخصية وأهداف الفريق وبسكن العاملين من إطلاق كامل إمكانياتهم من خلال روح الدشاركة الحقيقية بين الجميع.

2- الإدراك والإعتراف بأن مفهوم الإبداع يمكن أن ينطبق على المنتجات العمليات والتسويق والهيكل التنظيمية إضافة لنماذج الأعمال.

3- ايجاد ثقافة الإبداع والإبتكار في كافة مجالات العمل في المؤسسة لضمان تمتع العاملين بعقليات منفتحة وتستجيب بسرعة لما يواجهونه من تحديات.

4- تشجيع العاملين ليصبحوا سفراء للمؤسسة تعزيزاً لصورتها وسمعتها لدى الآخرين.

5- تحفيز العاملين للمشاركة في الأنشطة التي تساهم إيجاباً في خدمة المجتمع كل.

### تواصل العاملين بفاعلية في جميع أنحاء المؤسسة:

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

1- تفهم إحتياجات التواصل الخاصة بالعاملين ومن ثم استخدام الإستراتيجيات الملائمة لإستمرار الحوار معهم.

2- إيصال توجهات واضحة وتركيز إستراتيجي لضمان فهم العاملين لذا وقدرتهم على توضيح دورهم في استمرار لصالح المؤسسة.

3- تسهيل وتشجيع عمليات تبادل المعلومات والمعرفة وأفضل الممارسات وبريق الحوار في جميع أنحاء المؤسسة.

4- تنمية ثقافة مؤسسية تسعى وبصورة مستمرة لتعميق فاعلية التعاون المشترك وبناء روح الفريق في كافة الحلقات المتواصلة والمكونة لسلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة.

### مكافأة العاملين وتقديرهم والإعتناء بهم:

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

1- موازنة الأجر والمزايا وشروط التوظيف مع إستراتيجيات وسياسات شفافة.

2- تحفيز العاملين وحثهم على المشاركة في عمليات التحسن والإبداع ومن ثم القيام بتقدير جهودهم وإنجازاتهم.

- 3- ضمان وجود بيئة صحية ومتوازنة مع الحياة المعيشية، مع الأخذ بعين الاعتبار لكافة قضايا العصر من عمل وتواصل مستمر لا ينقطع على مدار الساعة .
- 4- ترويج لثقافة الدعم والتقدير والعناية المتبادلة بين الأفراد من جهة وفرق العمل من جهة أخرى.
- 5- إحترام وتقبل تنوع العاملين والمجتمعات والأسواق التي تقوم المؤسسة بخدمتها.

## 2-2-5 عمليات تطوير ادارة الموارد البشرية:

وفق معيار العاملين في النموذج الاروبي:

### 1- الاختيار والتوظيف Recruitment and Selection

تعتبر عملية التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة. وتعود أهمية عملية التوظيف لإدارة الموارد البشرية في منع أو التقليل من توظيف الشخصالخطأ (الغير مناسب) والذي سيكلف المنظمة الكثير جدا. فبالإضافة إلى تكلفته علنالمنظمة من حيث الراتب والبدلات فهناك تكلفة قد تكون أضعاف أضعاف ذلك والتي تترتبعلى الخسائر الناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين وقد تصل إلخسارة المنظمة بعض حصتها في السوق بالإضافة إلى خسائر أخرى قد تلحقبالمنظمة.

تقتضي عملية تعيين الأشخاص دراسة مسبقة ودقيقة للوصف الوظيفيوالمواصفات الوظيفية (مواصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة) وكذلك دراسة والتعرف علمصادر الموارد البشرية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي في عملية التوظيف.

## تعريف التوظيف:

يمكن تعريف عملية التوظيف على أنها مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

## مصادر استقطاب الموارد البشرية:

على الرغم من تنوع مصادر الحصول على الموارد البشرية إلا أن الباحثين صنفوا هذه المصادر إلى مصدرين رئيسيين وهما: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

## مصادر داخلية:

المقصود بالمصادر الداخلية هو اعتماد المنظمة على الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة والتي تتوفر فيهم شروط ومتطلبات الوظيفة حيث يتم ذلك من خلال عدة طرق منها:

1. الترقية
2. النقل الوظيفي
3. الإعلان الداخلي
4. المعارف والأصدقاء

## من مزايا هذا النوع من التوظيف:

1. رفع الروح المعنوية لدى العاملين وبذلك يتحقق الولاء والإخلاص والاستقرار الوظيفي وهذا بدوره يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.
2. يوفر هذا المصدر عمالة لديها خبرات في العمل وهذا بدوره يقلل تكاليف التدريب.
3. المحافظة على القوى العاملة في المنظمة من التسرب في حالة الترقية والتقدم.
4. المحافظة على السرية خاصة إذا كانت الوظيفة تتطلب ذلك.

5. تحفيز الموظفين ورفع قدراتهم من أجل الحصول على الترقية .

### عيوب ومحاذير هذا النوع من أنواع التوظيف:

- 1- حجب خبرات وأساليب عمل جديدة يمكن الحصول عليها من الخارج .
- 2- قد يتم سوء اختيار العاملين في حالة الترقية
- 3- عدد الموظفين المتقدمين للوظيفة يكون محدود وقليل نسبياً.
- 4- قد لا تكون المصادر الداخلية بالكفاءة المطلوبة.

### مصادر خارجية:

من غير الممكن الاعتماد على المصادر الداخلية فقط في التوظيف مما يضطر المنظمة للبحث عن مصادر خارجية والتي تتمثل بما يلي .

1. تقديم طلبات التوظيف والسير الذاتية مباشرة: حيث يقوم الأشخاص بالتقدم بطلبات التوظيف أو إرسال السير الذاتية بالبريد أو عن طريق الإنترنت والبريد الإلكتروني.
2. عن طريق الإعلان: الإعلان بالصحف أو الراديو والتلفاز وكذلك في المجالات .
3. مكاتب توظيف (استشارات): وهي عبارة عن مكاتب متخصصة تقوم بعملية التوظيف بالتنسيق مع المنظمة صاحبة الشأن حيث أصبحت هذه الطريقة من طرق التوظيف الفعالة في الوقت الحالي.
4. المؤسسات التعليمية: تلعب الجامعات والكليات والمعاهد الفنية دور فعال في توظيف الخريجين حيث ظهرت علاقة وثيقة بين الجامعات والكليات والمعاهد الفنية مع المنظمات وذلك لاستقطاب الخريجين وخاصة المتفوقين منهم من أجل العمل لصالح هذه المنظمات وتتطلب هذه الطريقة وضع برامج تدريب فعال .
5. النقابات العمالية: حيث تعمل هذه النقابات على تأمين العمل للأفراد وتساعد على تقليل نسبة البطالة .

## ضوابط عملية الاختيار والتعيين:

الاختيار هو انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم صلاحا لشغل الوظيفة. ويجب اعتماد مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام جميع المرشحين وان يتم الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق ويجب أن يكون هناك نوع من الضبط عند اختيار الموظفين فالشخص المناسب في المكان المناسب.

## خطوات عملية الاختيار:

- 1- الإعلان عن الشاغر الموجود لدى المنظمة.
- 2- تلقي الطلبات والسير الذاتية.
- 3- تصفية الطلبات وحصص المناسب منها.
- 4- إجراء مقابلات مبدئية.
- 5- إجراء اختبارات تتفق مع طبيعة العمل.
- 6- إجراء المقابلات الرسمية.
- 7- إجراء المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية.
- 8- القيام بعملية التوظيف مع فترة تجربة.
- 9- إعداد العاملين (تدريبهم وتعريفهم على العمل والزملاء).
- 10- تثبيت الأشخاص الذين اجتازوا فترة التجربة بنجاح .

## اختبارات التوظيف:

أصبحت كثير من المنظمات تستخدم اختبارات التوظيف حيث أن هذه الاختبارات تساعد على التنبؤ بقدرة الشخص وأدائه في المستقبل. ويجب أن لا يعتمد على هذه الاختبارات بالكلية (بمفردها) في عملية التوظيف بل تكون مساعدة في عملية الاختيار والتوظيف ويمكن

استخدام هذه الاختبارات في عملية التوظيف الداخلي (ترقية الموظفين) والتوظيف الخارجي .

### • أنواع اختبارات التوظيف:

#### • اختبارات القدرة على الإنجاز:

يقيس هذا النوع من الاختبارات مقدرة الشخص على تأدية العمل وخبرته في فنون مهنته.

#### • اختبارات الشخصية:

يهدف هذا النوع من الاختبارات إلى الكشف عن جوانب شخصية الفرد لمعرفة مدى ملاءمتها لطبيعة الوظيفة. ومن المعلوم انه من الصعب التنبؤ بدقة الجوانب الشخصية مثل الأمانة والصدق ... الخ.

#### • اختبارات ميول الشخص وتوجهاته:

يقيس هذا النوع من الاختبارات رغبة وميل الشخص بالقيام بالعمل الذي سيسند إليه ومدى درجة اندماجه مع ذلك العمل. ويساعد هذا النوع من الاختبارات الأفراد على اكتشاف العمل الذي يتناسب مع قدراتهم وميولهم .

#### • اختبار الذكاء (القدرات الذهنية):

تقيس هذه الاختبارات القدرات الذهنية والذكاء وطريقة تفكير الفرد لمواجهة مشاكل العمل وصحة الحكم على الأشياء فالهدف هو التعرف على مستوى ذكاء الفرد ومقارنته مع المستوى المطلوب للوظيفة .

#### • اختبار القدرات:

يقيس هذا النوع من الاختبارات قدرة المتقدم للعمل على التذكر والتعبير والابتكار .

## خصائص الاختبار الجيد:

1. استبعاد العبارات الغامضة وان يكون سهل الفهم.
2. أن يكون الاختبار قادر على الحكم على مقدرة الشخص من حيث الكم والنوع.
3. أن يكون الاختبار أميناً في قياس مقدرة الفرد وان يكون معتدلاً.
4. أن يتميز الاختبار بالثبات.
5. أن يكون الاختبار صالحاً لقياس ما صمم من أجله.
6. أن يتميز الاختبار بالموضوعية.

## مقابلات الاختيار والتوظيف:

تعتبر المقابلات إحدى طرق الاختيار والتعيين والتي من خلالها يتم التعرف على مدى صحة ومطابقة المعلومات التي قدمها الشخص من معلومات وخبرات من خلال المراحل التي تمت في عملية الاختيار. وبالمقابلة يتم التعرف على الشخص وصفاته التي قد لا يتم بالطرق الأخرى وبالتالي يمكن اخذ قرار فيما إذا كان الشخص مناسب أم لا .

## أنواع المقابلات:

### ❖ المقابلة التمهيدية:

يجري هذا النوع من المقابلات للحصول على بيانات ومعلومات أولية ويمكن أن يتم تعبئة طلب التوظيف الخاص بالمنظمة خلال هذه المقابلة.

### ❖ المقابلة النموذجية:

تجري هذه المقابلة عن طريق استخدام نموذج يحتوي على أسئلة صممت للحصول على معلومات ضرورية وهذا النموذج يقدم لجميع المتقدمين للوظيفة ويحقق المساواة للجميع .



#### ❖ المقابلة الفردية:

يتم اللقاء بالمقابلة بين كل من المتقدم للوظيفة وموظف من قبل المنظمة وفي الغالب ما يميز هذا النوع من المقابلات التفاعل والتركيز الجيد من قبل الطرفين .

#### ❖ المقابلة الجماعية:

لا يقتصر العدد في هذه المقابلة على شخصين كما في المقابلة الفردية بل يتكون من مجموعة من الأفراد والتي تمثل أحد الأشكال الثلاثة التالية.

- متقدم واحد للوظيفة مع اثنين أو أكثر من طرف المنظمة (ممثلين للمنظمة). مجموعة (اثنين أو أكثر) من المتقدمين للوظيفة مع شخص واحد من طرف المنظمة.
- مجموعة (اثنين أو أكثر) من المتقدمين للوظيفة مع مجموعة (لجنة) من الأشخاص من طرف المنظمة.

#### ❖ المقابلة الانفعالية:

يستعمل هذا النوع من المقابلات لخلق جو من التوتر لدى الأفراد المرشحين ليتعرف على مدى تحمل وطبيعة تصرف الشخص أثناء جو من التوتر وفي ظل وجود مشاكل .

#### ❖ المقابلة الموجهة:

حيث يتم التركيز في هذا النوع من المقابلات على توجيه الأسئلة من المقابل (ممثل المنظمة) وعلى المتقدم للإجابة عن هذه الأسئلة وبالتالي لا يتوفر في هذا النوع من المقابلات المرونة في المقابلة .

#### ❖ المقابلة الغير موجهة:

يتسم هذا النوع من المقابلات بالمرونة في الأسئلة ولا يوجد تقيد بمعلومات محددة يجب الحصول عليها. وهذه الطريقة على العكس من المقابلة الموجهة.

## 2- التمكين Empowerment:

مفهوم التمكين:

أولاً: مفهوم التمكين لغة واصطلاحاً

**لغة:** وردت كلمة مكن (( مكنه )) بمعنى جعله قادراً على فعل شيء معين ويقال إستمكن الرجل من الشيء صار أكثر قدرة عليه ، كما يقال متمكن من العلم أو من مهارة مهنة معينة بمعنى مثقفاً بالعلم أو بالمهنة.

وفي اللغة الإنجليزية يشير قاموس (لونج مان) إلى كلمة مكن (Empowerment) بمعنى إعطاء الشخص تحكماً أكثر في حياته.

وقد وردت عدة معاني لهذا المصطلح أوجز منها:

جدول رقم (2-1): بعض المصطلحات اللغوية لمفهوم التمكين

المصطلح	المعنى اللغوي
مكنه	جعله قادراً على فعل شيء معين
استمكن	صار أكثر قدرة
مُتمكن	مثقف
تمكين	إعطاء الفرد القدرة على التصرف لإنجاز الأعمال المكلف بها للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها
مكين	صاحب المكانة العالية ونافذ القول
مكناه	ثبنتاه وقوينا مركزه
مكنا له	مكناه أن يتصرف كما يشاء وان يسلك أي طريق يوصله إلى تحقيق مراده (هدفه)

المصدر: الباحث

**اصطلاحاً:** وردت عدة تعاريف للتمكين أوجزها كما يأتي :

1- **التمكين:** هو منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات من خلال تدعيم إحساس الفرد

بفاعليته الذاتية في العمل من خلال التعرف على العوامل السلبية التي تزيد من شعوره

بانعدام الثقة ومحاولة تلافيها.

2- التمكين : تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الايجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.

3- التمكين: يختص بمنح الموظف السلطة المتعلقة بالأعمال والموضوعات ضمن تخصصه الوظيفي، وتحريره من الضبط المحدد عن طريق التعليمات، ومنحه الحرية لتحمل مسؤولية آرائه، وقراراته، وتطبيقاته.

4- التمكين: عرفه قاموس أكسفورد بأنه العملية التي يكون فيها الفرد ذو قوة أو متمكن.

5- التمكين: هو دافعية العمل الداخلية التي تحتوى على أربعة نواحي هي:

◆ الوظيفة ذات معنى: وهذا يتضمن التجانس بين حاجات الفرد المتعلقة بدوره في العمل ومعتقداته وقيمه وسلوكه.

◆ كفاءة أو جدارة الفرد: وتشير إلى المقدرة الذاتية للفرد واعتقاده بأنه قادر على أداء أنشطة العمل بمهارة

◆ التحديد الذاتي للفرد: هذا يعكس استقلالية الفرد في تنفيذ واتخاذ القرارات المتعلقة بطرق تنفيذ العمل.

◆ تأثير الفرد: ويشير إلى الدرجة التي يؤثر بها الفرد على نتائج العمل سواء الإستراتيجية، التشغيلية والإدارية.

إن غالبية التعاريف أنفة الذكر تتفق على أن التمكين يختص بمنح الموظف السلطة المتعلقة بالأعمال والموضوعات ضمن تخصصه الوظيفي، وتحريره من الضبط المحدد عن طريق التعليمات، ومنحه الحرية لتحمل مسؤولية آرائه، وقراراته، وتطبيقاته. وارى إن التعريف الوارد في الفقرة (س) هو الاشمل لأنه يركز على التجانس بين حاجات الفرد وسلوكه في العمل وكذلك قدراته في أداء أنشطة العمل الموكل إليه بمهارة عالية مما يؤكد على استقلاليته في اتخاذ القرارات وتأثيره في نتائج العمل.

## تعريف التمكين في بعده النفسي والاجتماعي:

يعني التمكين في مرجعيات علم النفس تهيئة الإنسان ودعم نموه النفسي بما يحقق تفعيل قدراته واستعداداته وطموحاته. يتمحور البعد النفسي والاجتماعي للتمكين حول تمكين الإنسان لأن يصبح عضواً في جماعة أو مجتمع قادراً على القيام بادوار معينة والذي يتم من خلال العمليات الآتية:-

❖ التفاعل الاجتماعي الذي هو علاقة اجتماعية متبادلة بين شخص وشخص أو مجموعة أشخاص يؤثر سلوك كل منهم في سلوك الآخر ويتأثر به.

❖ فعاليات التنشئة الاجتماعية والتطبيع الاجتماعي.

❖ فعاليات وسائط التأثير الاجتماعي الأخرى المختلفة.

## ثانياً: مفهوم التمكين في المرجعيات الدولية

❖ ضمانات حقوق الإنسان في حياة مديدة وصحية ومستوى معيشي لائق وتعليم

مناسب وفرص عمل منتج وتوسيع كافة الخيارات الإيجابية للإنسان.

❖ عدم التمييز على أساس النوع الاجتماعي ومنع كافة أشكال العنف والتمييز ضد المرأة.

❖ الحق في التنمية لكل الناس.

❖ الاستفادة من العولمة التي جاءت نتيجة تمكن الناس من العلم والمعرفة وتقديم الاتصالات وتدفق رؤوس الأموال.

## ثالثاً: أهداف التمكين

يحقق تمكين العاملين الأهداف الآتية:-

- التغلب على عدم الرضا الوظيفي للفرد.
- خفض تكلفة الغياب.
- دوران العمل.
- زيادة جودة الأداء.

- التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع.
- يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- يساعد العاملين على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال.
- يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم.

#### رابعاً: أنواع التمكين

تقسم عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع هي:

##### - التمكين الظاهري:

ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

##### - التمكين السلوكي:

ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

##### - تمكين العمل المتعلق بالنتائج

ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

#### خامساً: عناصر القوة في تمكين الموظف

هناك مجموعة من العناصر التي يمكن أن تعتبر جوانب قوة تمكن الموظف من أداء عمله بشكل أفضل هي :

◆ الصلاحية

◆ المسئولية

◆ المعرفة

- ◆ المظهر
- ◆ التكنولوجيا
- ◆ العلاقات
- ◆ المال
- ◆ وسمه الشخصية

#### سادساً: أسباب الاهتمام بتمكين العاملين

- زيادة الاهتمام بالتدريب والتنمية المستمرة.
- إن العاملين هم القادرون على حل مشكلاتهم.
- يصبح العاملون أكثر التزاما عندما يشاركون في صناعة القرار .
- المشاركة تزيد من دافعية العاملين وحماستهم وشعورهم بالرضا .
- حيث يشعرون بإشباع حاجاتهم للأمن واحترام النفس واثبات الذات.
- المشاركة تؤدي إلى زيادة وحدة المنظمة ودرجة تماسكها .

#### سابعاً: أبعاد التمكين في بيئة العمل

توصل الباحثون في الإدارة إلى أن عملية تمكين العاملين تتكون من ثلاثة أبعاد هي:

#### 1- البعد الهيكلي ( الاجتماعي):

ترجع جذور البعد الهيكلي - الاجتماعي إلى قيم ومعتقدات الأفراد عن الديمقراطية السائدة في المنظمة. أن فعالية هذا البعد تتعلق بتسهيل وتدعيم مشاركة كل العاملين في اتخاذ القرارات داخل المنظمة.

أن هذا البعد يهتم بتوزيع وتقاسم القوة والسيطرة داخل المنظمة ، حيث أن القوة تمثل سلطة رسمية وسيطرة على موارد المنظمة.

كما أن هذا البعد يهتم بمشاركة العاملين من خلال زيادة تفويض السلطة لهم ، وأهمية تغيير السياسات التنظيمية من خلال تخفيض الرقابة وزيادة المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

أن تمكين العاملين دالة في بعض الممارسات التنظيمية مثل:

- ◆ توزيع السلطة أو القوة

❖ المعلومات

❖ المعرفة

❖ المكافآت

أي أن زيادة القوة، المعلومات، المعرفة، المكافآت للعاملين تؤدي إلى زيادة تمكين العاملين.

## 2- البعد السلوكي:

يشير هذا البعد إلى النواحي السلوكية المتوفرة لدى الفرد والضرورية لإشعاره بقدرته وسيطرته على العمل. ويرى (Conger and Kanungo 1988) أن تمكين العاملين يساعد على أو يحسن من المقدرة الذاتية للفرد.

وكذلك توصل (Velthouse 1990&Thomas) إلى أن تمكين العاملين هي دافعية عمل داخلية تتكون من أربعة نواحي هي أن العمل ذات معنى، كفاءة وجدارة الفرد، التحديد الذاتي للفرد، التأثير.

## 3- البعد الانتقادي:

أن المهتمين بهذا البعد توصلوا إلى أنه بدون هيكل الرقابة الرسمي المباشر على ملكية العاملين وتمثيلهم، فإن عملية تمكين العاملين لا تتم لأن القوة الحقيقية تظل في قمة الهيكل التنظيمي.

كما أنه لا يكفي شعور الفرد بعملية التمكين، فلا بد وأن تتم عملية تمكين الفرد بشكل فعلى وحقيقي. ويرى هذا البعد أنه في بعض الحالات فإن عملية التمكين تزيد من السيطرة على العاملين، فقد وجد (Barker 1993) أن عملية التمكين التي تتم من خلال وضع الفرد في فرق عمل ينتج عن ذلك ضغوط من قبل زملاء العمل، وبالتالي تؤدي إلى شعور العاملين بزيادة الرقابة عليهم وعدم تمكينهم. ويقسم البعض الآخر من المهتمين في مجال الإدارة أبعاد التمكين إلى قسمين هما:

### أ- من وجهة النظر الإدارية

- **بُعد مهاري**: يتمثل في إكساب العاملين مهارات العمل الجماع من خلال التدريب.

- **بُعد إداري**: إعطاء حرية اتخاذ القرارات لكل أعضاء المنظمة.

## ب- من وجهة النظر الإدراكية

- حرية الاختيار : تتعلق باختيار الفرد لطريقة تنفيذ مهام عمله.
- الفعالية الذاتية : تتعلق بقدرة الفرد على انجاز مهام عمله بنجاح.
- معنى العمل : تتعلق بادراك الفرد لمعنى العمل وقيمه بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة.
- التأثير : تتعلق باعتقاد الفردان له تأثير على القرارات والسياسات التي يتم اتخاذها والمتعلقة بعمله.

ويذكر د.سعد العتيبي إن هناك خمسة أبعاد للتمكين هي:

### - البعد الأول: المهمة ( Task )

يهتم هذا بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها. وإلى أي مدى يسمح للفرد المكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

### - البعد الثاني: تحديد المهمة ( Task allocation )

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسئول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم. وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام؟ وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال؟

### - البعد الثالث: القوة (Power)

أن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء. ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة



تمكينهم. وما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكّنين؟ وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟ وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟

#### - البعد الرابع: الالتزام (Commitment)

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين. ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

#### - البعد الخامس: الثقافة (Culture)

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين. وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجة للمهمة، الأدوار، أو التحكم. فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين. بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين.

#### ثامناً: دعائم التمكين

- ❖ تأييد الإدارة العليا.
- ❖ تخصيص الوقت الكافي له.
- ❖ الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.
- ❖ الالتزام الذاتي.
- ❖ المشاركة الفعالة.

#### تاسعاً: اتجاهات التمكين في بيئة العمل

من خلال أدبيات التمكين، حدد اتجاهان عامان للتمكين في بيئة العمل هما:

#### 1. الاتجاه الاتصالي :

يقصد بالاتجاه الاتصالي في أدبيات التمكين العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل ويعتقد أن التمكين يتم عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة وبالتالي، يتضمن التمكين ممارسات كإثراء الوظيفة، فرق الإدارة الذاتية، واستقلالية فرق العمل.

## 2. الاتجاه التحفيزي:

أما النموذج التحفيزي فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين ، التي تظهر في الكفاية، الثقة في القدرة على أداء المهام، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، حرية الاختيار في كيفية أداء المهام، الشعور بمعنى للعمل.

### عاشراً: عناصر التمكين

يعتمد تمكين العاملين على ثلاثة عناصر أساسية هي:

- مشاركة المعلومات: إن المعلومات هي حجر الزاوية في الثقة بين العاملين والإدارة .
- الإدارة الذاتية: لا بد للإدارة أن تضع إطاراً للتحرك وتزويد العاملين بالمعلومات الواقعية عن رسالة المنظمة وأهدافها وقيمتها.
- فريق العمل: يعتبر فريق العمل احد الدعائم الأساسية للتحرك الذاتي للعاملين ويتميز انه نسيج متكامل من قدرات الأعضاء ورغباتهم ويتجه نحو الغايات المراد تحقيقها وتعتمد الفاعلية الكلية للمنظمة على فاعلية الفرق التي توجد بها.

## 3- قياس وتقييم الأداء الوظيفي:

### مفهوم تقييم الاداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة

منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.

ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعملة, وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان, وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي, وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة. وتعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على تقييم الأداء, فسميت حيناً بقياس الكفاءة, وسميت كذلك بتقييم الكفاءة, وسميت التقييم الوظيفي أو المهني, والتسمية الأكثر شيوعاً هي تقييم الأداء.

ويعرف تقييم الأداء بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم, وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم. بينما نجد أنه في لائحة تقويم الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية المقصود بتقويم الأداء الوظيفي هو ما تقوم به الجهة الحكومية من إجراءات لقياس مستوى أداء الموظف لواجبات وظيفته وفقاً لعناصر ومعايير معينة خلال فترة زمنية محددة بما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة عن الموظف (وزارة الخدمة المدنية، المادة 1/36).

إن عملية تقييم الأداء جزء من عملية الرقابة في المنظمة ككل, وأن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافه, وأن عملية الرقابة بما فيها تقييم الأداء تقوم بمهمتين أساسيتين, هما:

1- محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة لأهداف المنظمة ومنعها من الانحراف عنها.

2- تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء.

## تعريف تقييم الاداء:

تقييم الاداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكانن قوي ومكانن ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها - هو بعبارة اخرى قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الادارية. وتقييم الاداء يسبق تقويم الاداء والعكس ليس صحيحا لأنه على ضوء نتائج تقييم الاداء يمكن معرفة السبل الملائمة لتقويم الاداء في المؤسسة.

## أهداف تقييم الأداء:

- 1- رفع الكفاءة الانتاجية.
- 2- رفع مستوى الأداء من خلال رفع كفاءة الموظفين.
- 3- معرفة معوقات العمل.
- 4- تحديد اوجه القصور في أداء الافراد والتعرف على جوانب الضعف في الاداء.
- 5- الكشف عن الافراد الصالحين لشغل الوظائف القيادية.

## أهمية عملية تقييم الأداء:

أن لعملية تقييم الاداء أهمية على مستوى كل من جهة العمل والمدير والموظف التنفيذي، كما يلي:

- 1- يعد الركيزة لاتخاذ العديد من القرارات المرتبطة بالحياة الوظيفية للعامل او الموظف او القيادي (كالترقية والنقل ..... الخ).
- 2- تستخدم تقارير الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف.
- 3- تستخدم تقارير الاداء كأداة لتقييم سياسات إدارة الموارد البشرية.
- 4- تستخدم كأداة لتزويد الادارة بمعلومات عن العاملين بالمؤسسة.
- 5- تستخدم كوسيلة يعتمد عليها في قيام الرؤساء بالتوجيه المستمر لمروسيهم.

## محددات الاداء:

أولاً: عوامل تتصل بالفرد أو الموظف:

1- القدرات والمهارات

2- التركيب النفسي

3- التركيب الاجتماعي

ثانياً: عوامل تتصل بالمؤسسة:

1- وجبات ومهام وطبيعة العمل

2- التنظيم الاجتماعي للعمل

3- الموارد والامكانيات المادية

## من يقوم بتقييم الأداء؟

يوجد عدد من المصادر التي تناط بها مسؤولية تقييم أداء الأفراد والتي من أهمها مايلي:

1- الرؤساء المباشرين.

2- التقييم الذاتي (الأفراد أنفسهم).

3- الزملاء يقيمون بعضهم البعض.

4- مجموعة من المقيمين يقومون بالتقييم.

## متى يتم تقييم الأداء؟

1- تتراوح مدة الفترة الزمنية لتقييم الأداء في اماكن العمل ذات الطابع الإداري والخدمي بين مرة ومرتين، أي بعد ستة أشهر أو بعد سنة كاملة ويتبع غالبية المنظمات التقييم السنوي.

2- أما فيما يتعلق بتقييم الاداء في المصانع العملاقة والتي تعتمد معايير الجودة الشاملة فأن موضوعي تقييم الاداء و تقويم الاداء يأخذان منحى آخر يختلف كلياً عن تقييم الاداء في المجال الإداري والخدمي - فأن الفترة الزمنية المتعلقة بتقييم الاداء قد تكون قصيرة جداً لتقليل نسبة الخطأ و تأثيره ونتائجه.

## العوامل البيئية كعوائق للأداء:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وهي:

- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.
- نقص التعاون من الآخرين.
- نمط و طريقة الإشراف.
- الحرارة والإضاءة والضوضاء وترتيب الآلات، وطريقة توزيع ورديات العمل.....الخ

## نتائج التقييم:

النتائج المحتملة للتقييم:

1. أداء اقل من المعدل المطلوب.
2. أداء يقارب المعدل المطلوب.
3. أداء يتميز ويتجاوز المعدل المطلوب

## مع ملاحظة أن:

1- تلك النتائج المترتبة عن التقييم يمكن ان تكون عارضة أو قد تكون مؤقتة. أو ناتجة عن طفرة بسبب وجود دوافع تشجيعية معينة او عوامل محددة تعيق سير العمل وانسيابه بالشكل الطبيعي.

2- تقييم الاداء وتقويم الاداء يلي احدها الاخر في كافة الانشطة ويرتبط كل منهما ارتباطا وثيقا بمعايير ومقاييس الجودة الشاملة وقياس الجودة وضبط الجودة وضمان وتوكيد الجودة.

## خطوات تقييم الأداء:

### أولاً : تحديد معايير الأداء:

- يجب تحديد معيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وهناك بعض الخصائص الواجب توافرها في المعيار المحدد وهي:
- 1- الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الاداء الكفاء.
  - 2- التمييز: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين العمل المطابق للمعايير المعتمدة والعمل الغير مطابق لها.
  - 3-الثبات: أي تتوافر في المعيار جانب الاستقرار والتوافق.
  - 4-القبول: بجب أن تكون المعايير مقبولة من والمعيار المقبول هو المعيار العادل.
  - 5- سهولة الاستخدام: أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه للأفراد العاملينبالمؤسسة.

### ثانياً : نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين

يجب توضيح المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم. وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير لمروؤسيه.

### ثالثاً : قياس الأداء

وهذه الخطوات تتعلق بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:

أ - ملاحظة الافراد العاملين

ب - التقارير الإحصائية

ج - التقارير الشفوية

د - التقارير المكتوبة

### رابعاً: مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء

تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء المعياري والأداء الفعلي.

## خامسا: مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم لتوضيح الأمور المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء.

## سادسا: الإجراءات التصحيحية

قد تكون مباشرة وسريعة وهي محاولة لتعديل الأداء، وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك. وهذا الموضوع يدخل ضمن تقويم الاداء وهو علم قائم بذاته و يحتاج الى المزيد منالشرح والتوضيح.

## استخدامات تقييم الاداء

- 1- تقويم الافراد وزيادة دافعتهم للعمل.
- 2- تطوير اداء الافراد عن طريق معرفة نقاط القوة والضعف لديهم.
- 3- يمكن الاستفادة منها في التخطيط للموارد البشرية المستقبلية في جميع المجالات، ومنها تقديم المشورة المتعلقة بتطوير هذا الاداء.

## الاعتبارات الواجب مراعاتها في عملية تقييم الأداء:

- 1- يجب ان يؤكد تقييم الاداء علي الانجاز الذي يحققه الفرد في الوظيفة التي يشغلها وجدارة نجاحه في تحقيق اهداف المؤسسة التي يعمل بها.
- 2- يجب ان يركز تقييم الاداء علي الفرد في الوظيفة وليس انطباع المقيم عن ملاحظاته لعادات العمل.
- 3- أن يكون التقييم مقبولا من المقيم والفرد الذي يتم تقييمه.
- 4- أن يستخدم تقييم الاداء كأساس في تحسين انتاجية الفرد عن طريق تأهيله وتطويره بشكل افضل.
- 5- ان يتم على اساس نتائج التقييم اصلاح و تقويم العمل في الشعبة او الوحدة أو القسم أو الادارة العامة ذات العلاقة بموضوع الخدمة أو المنتج.



## أهداف تقييم الأداء:

تعددت رؤى الباحثين حول الهدف من عملية تقييم الأداء فيرى (باركنسون) أن أهداف تقييم الأداء هي العدالة والدقة في المكافآت والدقة في الترقيات وتوفير نظام اتصالي ذو اتجاهين, في حين قسمت أهداف تقييم الأداء إلى ثلاث مستويات, وهي كما يلي:

**أ- أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة: وتشمل على عدة أهداف تتحقق للمنظمة من خلال عملية التقييم, وهي:**

- 1- خلق مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين المنظمة والعاملين, عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية والحيادية في إصدار القرارات والمكافآت.
- 2- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل.
- 3- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل ومستلزماته.
- 4- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.
- 5- تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية وترشيد التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد من التوظيف.

**ب - أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء: حيث يمكن أن تظهر من خلال عملية التقييم, وهي:**

- 1- التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.
- 2- الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين, ومناقشة مشاكل العمل والأداء بشكل موضوعي.
- 3- تنمية قدرات المدراء في مجالات الأشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يخص التعامل مع الموظفين.

### ج- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

- 1- تعزيز حالة الشعور بالمسئولية لدى المرؤوسين وإقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستكون منظورة من خلال عملية التقييم.
  - 2- تقديم مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير وتحسين سلوك وأداء الموظفين، والبيئة الوظيفية في المنظمة من خلال الدقة والعدالة والموضوعية في عملية التقييم.
- ويمكن تلخيص الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة أو الموظف من تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:

- 1- تنمية وتطوير أداء الموظفين.
- 2- زيادة الإحساس بالمسئولية من خلال إدراك الموظف أن أداءه يخضع للتقييم.
- 3- تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال تحسن مستوى الخدمات المقدمة من المنظمة بشكل عام.
- 4- توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية بما تتضمنه من اختيار وتوظيف وتدريب وتصميم الوظائف وتخطيط القوى العاملة.
- 5- تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين من خلال تفهم الرؤساء لموظفيهم بشكل أكبر ومن خلال تحقيق العدالة بين الموظفين وشعورهم بذلك من خلال التقييم العادل.
- 6- الموضوعية في قرارات الموارد البشرية، حيث يتم اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات المتحصلة من التقييم بكل موضوعية وبدون انحياز، ويسهم في بناء التخطيط الاستراتيجي السليم للموارد البشرية المبني على معلومات دقيقة وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد على أسس موضوعية سليمة.

#### 4- التحفيز:

- هو عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما. (سميث، 2001).
- وأرى أن التحفيز هو: عبارة عن ما يدفع الإنسان إلى تحقيق سلوك أفضل إما عن طريق قول أو فعل أو إشارة بشرط أن يكون هذا التحرك بقدر الحافز .

لأنه إذا زاد عن قدر الحافز فإنه في الغالب سوف يؤثر سلبا وينقلب الحافز إلى عمل سلبي مخرب داخل المنظمة وبالتالي يكون تأثيره سلبي أكثر منه إيجابي.

### الفرق بين التحفيز والدافع:

#### - التحفيز:

عبارة عن تحريك للأمام. وهو/ عبارة عن ما يدفع الإنسان إلى تحقيق سلوك أفضل إما عن طريق قول أو فعل أو إشارة بشرط أن يكون هذا التحرك بقدر الحافز .

#### - أما الدافع فهو:

عبارة عن إثارة سلوك إنساني وهو/حالة داخلية أو قوى داخلية تتبع من داخل الفرد وتحدث نوعا من عدم التوازن والقلق التي تحرك فيه اتخاذ سلوك تجاه هدف محدد . وبالإضافة إلى القوى الداخلية قد توجد قوى خارجية.(النمر,1420).

لذلك التحفيز ينمى الدافعية ويقود إليها ، إلا أن التحفيز يأتي من الخارج فإن وجدت الدافعية من الداخل التقيا في المعنى ، وإن عدمت صار التحفيز هو الحث من الآخرين على أن يقوم الفرد بالسلوك المطلوب.

#### أقسام التحفيز:

قسم علماء السلوك التحفيز إلى ثلاثة أمور:

#### 1-حافز حب البقاء ( وهو الحافز الفسيولوجي):

وهو غريزة فطرية أودعها الله في بني البشر ليستقيم بها معاشهم ويعمر به الكون .

#### 2-التحفيز الداخلي ( وهو وجود الدافعية من ذات الإنسان) :

وتمثل ذلك من شعور العامل أنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة. نجاحها نجاح له وفشلها فشل له، المؤسسة التي يعمل فيها جزء من وجوده وجزء من كيانه، فإذا استطاع المدير أن يوصل تلك المفاهيم إلى العاملين معه فسيكون قد وضع يده على أكبر حافز لهم.

### 3- التحفيز الخارجي:

وهذا يكون بإحدى الطرق الثلاث:

#### أ- التحفيز عن طريق الخوف :

حينما تكون المؤسسة مهددة بالخطر فإنه يبذل معظم العاملين جهوداً استثنائية لزيادة الإنتاج ، كالحضور مبكراً ، أو حتى البقاء بعد انتهاء وقت العمل ، أو الاجتهاد أكثر مما تتطلبه طبيعة العمل .

وهذه الطريقة هي في الواقع طريقة مؤقتة ، ورغم أنها تسهم كثيراً في زيادة الإنتاج إلا أنها لا تعمّر طويلاً ، وسرعان ما ينتهي تأثيرها بانتهاء الخطر ، وإذا رغب المسؤولون عن الشركة الاستمرار بتحفيز العاملين عن طريق الخوف ؛ فإن ذلك سيولد الشك في مدى استمرارية العمل والنفور منه لاحقاً .

#### ب- التحفيز عن طريق الحوافز :

يعلن بعض المدراء عن مجموعة من الجوائز والمكافآت ، ويضعونها نصب أعين العاملين لشحذ هممهم ، ولكن السؤال .. ماذا بعد الحصول على هذه المكافأة ؟ وإلى أين سيقود ذلك ؟ ولهذا فإن الخطر الكامن في هذه الطريقة هو أن العاملين سيستمرون في توقع المكافآت كلما أنجزوا عملاً في الشركة، وبذلك سيكون مهمة المدراء التفكير باستحداث مكافآت جديدة لحث العاملين على إنجاز ما يسند إليهم من أعمال وبخلاف ذلك لن ينجز العاملون إلا الحد الأدنى من العمل.

#### ج- فرص التطوير الذاتي:

إذا أردت أن تتبع هذا المبدأ في تحفيز العاملين يجب عليك أولاً أن تصنع لدى العاملين المقدرة على تفهم الهدف الحقيقي من اختيارهم العمل في هذه المؤسسة ، وهو بناء مستقبل للمؤسسة ولهم ، وبالتالي فإن نمو المؤسسة وازدهارها إنما يعود على المؤسسة وعليهم بنتائج عظيمة ، وبذلك فإنهم سيضاعفون جهودهم لأجل ذلك.(العنتيبي:1411).

## طرق التحفيز:

قدمت العديد من النظريات أساليب مختلفة لتحفيز العاملين,وسنلقي الضوء هنا على عدة نظريات ,وهي:

### أولاً: نظرية (X) و نظرية (Y) :

تقوم نظرية (X) على إساءة الظن بالعاملين فهي تقدم افتراضات سلبية عن العامل,منها:

- العامل كسول و غير طموح.

- العمال يتجنبون تحمل المسؤولية.

- الحافز الأساسي للعمل هو الأجر.

أما نظرية (Y) فتقوم على أساس إحسان الظن بالعامل,فهي تقدم الافتراضات التالية:

- العمال يستمتعون بالعمل.

- العمال ملتزمون بعملهم.

- العمال يميلون إلى الإبداع و إتقان العمل.(سميث:2001).

### ثانياً: نظرية هرمية الحاجات لـ ماسلو.

نظرية ماسلو من أشهر نظريات التحفيز ,فقد حدد ماسلو هرم للحاجات الإنسانية يتكون من خمس مستويات,وهي:

• حاجات فسيولوجية: الحاجات الأساسية للبقاء.

• حاجته للأمن: للحماية من الأخطار.

• حاجات اجتماعية: الحاجة للصدقة و القبول و الانتماء الاجتماعي.

• حاجة التقدير: احترام الذات و الثقة بالنفس و الاحترام من الآخرين.

• إدراك الذات: تحقيق الإنجاز.

اعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات,لا يعود هذا المستوى محفزاً للفرد.وسيتطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى.سيظل الأفراد محفزين دائماً طالما يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الآخر حتى يصلوا للمستوى الأخير "إدراك الذات" لذلك يلزم

المدراء لتحفيز موظفيهم أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد ومن ثم إشباعه و الارتقاء حتى الوصول لآخر مستوى.

هنا يطرح سؤال ماهي حاجات الموظف لكل مستوى وكيفية الإيفاء بها؟  
ويجب علينا أولا الاعتراف بان الحصر مستحيل في مثل هذه و لكن على سبيل المثال:

#### أ- حاجات فسيولوجية:

- 1- توفير الجو المناسب و المريح للعاملين.
- 2- أن تكون الرواتب تؤمن مستوى معيشي جيد.

#### ب- حاجات السلامة:

- 1- العدل مع الجميع.
- 2- قوانين صارمة ضد الجرائم و العنف.
- 3- سن قوانين للسلامة.

#### ج- الحاجات الاجتماعية

- 1- شجع العاملين علي شكل مجموعات..وبين الأقسام المختلفة.
- 2- ابدع علاقات اجتماعية بين العاملين.
- 3-بين اهتمامك بالعاملين.

#### د- كيف نفي بالحاجات الذاتية:

- 1- استعمل التغذية الراجعة للإرشاد بالعاملين علي نحو منتظم.
- 2- أعط الفرص المشروعة للترقية حسب الكفاءة و المهارة.
- 3- أشرك العاملين في عملية التخطيط:واطلب منهم المزيد من الأفكار.
- 4- استعمل كلمة جزاك الله خيرا.أو أحسنت أو أشكرك.

#### هـ- حاجات تحقيق الذات..

- 1- أعط الحرية للعاملين علي أنها اكتساب للخبرة.
  - 2- وفر الفرص لروح التحدي في العمل.
- شجع النمو الوظيفي من خلال التدريب والتعليم.(المدهون والجزراوي:1995م).

## الإدارة العلمية:

فريدريك تايلور كان من أوائل الناس الذين تحدثوا عن التحفيز "كان ذلك في عام 1911 عندما ركز تايلور علي أهمية الحوافز المادية..افترض تايلور أن الموظفين كسالي "ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط وللوصول لنظام عادل للرواتب والحوافز اقترح تايلور أن يتم تجزيء العمل أو الوظيفة إلي أجزاء صغيرة ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها وأخيرا دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال هذه العملية كانت تسمى "دراسة الحركة والوقت".

### الانتقادات الرئيسية لهذه النظرية:

- مساواه تايلور بين البشر والآلات.
- افتراض تايلور أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال غير دقيق
- افتراض وجود أفضل طريقة لأداء العمل ليس منطقيا دائما (مرعي:2003) .

### حركة العلاقات الإنسانية:

في العشرينات من القرن الماضي ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية ترك علي أهمية تحسين العلاقات في بيئة العمل..مثل تحسين الاتصال بين الموظفين والمشرفين عليهم"واتاحة مجال اكبر للتحاور وابداء الآراء"هذه النظرية مبنية علي دراسة اظهر زيادة بمقدار 30% في الإنتاجية بعد تطبيق التغيرات المذكورة إلا أن هذه النظرية انتقدت لأنها ركزت علي طريقة واحدة فقط كطريقة مثلي للتحفيز

كانت دراسة هاورثورن احدي الدراسات الرئيسية في هذا المذهب ففي عام 1924 وفي مصنع hawthorne التابع لشركة western electri تم عزل مجموعة من النساء ووضعهم في غرف خاصة لإنتاج أدوات كهربائية لكن في ظروف عمل جديدة ,,حيث عام الباحثون بتقديم وجبات غذائية مجانية,وساعات عمل اقل وفترات راحة أكثر,,كما تم السماح للموظفين بالقيام بالعمل علي شكل مجموعات صغيرة,بالإضافة لتغيير في نظام الحوافز

المالية بجانب هذه التغيرات "المادية" تمت تغييرات في نظام الإدارة, حيث أصبح المشرفون اجتماعيين وأكثر تفهما

و لاحظ الدارسون أن الإنتاجية قد زادت بعد هذه التغيرات, وكان الاستنتاج الأولي أن "التغيرات المادية" هي السبب لكن بعد عمل تغيرات سلبية كتقليل الإضاءة أو زيادة درجة الحرارة الغرفة لحد يصعب العمل فيه كانت الإنتاجية لا تزال في ارتفاع ومن ذلك استنتج الباحثون أن سبب زيادة الإنتاجية ليست التغيرات في بيئة العمل وإنما في طريقة إدارة العاملين,, فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين زادت إنتاجيتهم. (مرعي:2003).

### نموذج العاملين هيرزبيرج:

طور هيرزبيرج نموذج العاملين في عام 1957 بعد أن قام مقابلات مع مجموعة من العاملين بغرض تحديد أسباب الرضي وعدم الرضي الوظيفي, فوجد أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال محفزات داخلية وهو العامل الأول

المحفزات الداخلية,, هي أمور توجد في الوظيفة أو العمل نفسه, المسؤولية والإنجاز أما العامل الآخر فهو "المحفزات الخارجية" إلا أن هذه المحفزات لا تزيد من الرضي الوظيفي وإنما وجودها أو زيادتها يمنع عدم الرضي

أمثلة علي هذه المحفزات "الراتب,, ظروف العمل""سياسة الشركات بشكل عام إلا أن الأكاديميين ينقدون نظرية هيرزبيرج كونه لم يحاول معرفة وتقييم العلاقة بين الرضي الوظيفي والأداء,,, إلا أن هذه النظرية انتشرت كثيرا لأنها استتجت من بيئة عمل حقيقية,, بالإضافة لكونها سهلة الفهم. (الفقيه:2005).

### 5- الاتصال الداخلي:

#### أهمية الاتصالات :- The Importance of Communication

إن الاتصالات هي المادة التي تربط الإدارات معاً . وهي تساعد الأعضاء الإداريين في إنجاز أهداف فريده وادارية تبدأ وتستجيب للتغير الإداري وتنظيم النشاطات الإدارية



وتضيف بصورة كاملة جميع السلوكيات المتعلقة بالإدارة والتنظيم ومع ذلك ورغم أهمية هذه العملية فإن الفشل في الاتصالات موجود في كل مكان . أن ذلك الشخص الذكي غير معروف الاسم الذي قال ((أنا أعرف أنكم تعتقدون أنكم تفهمون ما تعتقدون أنني قلتها ولكني لست متأكدًا أنكم أدركتم أن ما سمعتموه ليس ما قصدته )) . كان شخصاً ساحراً .

إنه يصف ما جربه كل واحد منا ألا وهو الفشل في الاتصال .

وإذا كانت الاتصالات الإدارية أقل فعالية مما يجب فإن الإدارات ستكون أقل فاعلية مما يجب أن تكون عليه .

فمثلاً في كثير من الشركات يمثل تدريب الموظف الجديد الفرصة الهامة الأولى لبدأ عملية الاتصال الفعالة مع الموظفين .

في فنادق ((ماريوت)) العالمية نجد أن 40% من الموظفين الجدد الذين يغادرون الإدارة يفعلون ذلك خلال الثلاثة أشهر الأولى من عملهم . وظلت هذه حقيقة تاريخية . وأخيراً فإن معدل المغادرة نقص لأن ((ماريوت)) بذل مجهوداً مضاعفاً ليحسن المحتوى والأسلوب الذي يتواصل به مع الموظفين الجدد أثناء التدريب .

وبالإضافة إلى إعطاء مزيد من المعلومات فإن كل موظف جديد يعيد له شخص يخدم كحلقة اتصال حيوية تؤمن للزائر الجديد استقبلاً سهلاً .

وتؤكد ((ماريوت)) أن خدمة الاستقبال لديها طرق اتصال فعالة مع الضيوف وذلك من خلال خدمة اتصال فعالة بين الموظفين من أول يوم لاستلام العمل .

### كيف تعمل الاتصالات

الاتصالات هي نقل المعلومات وفهمها من خلال استعمال رموز عامة

يقول لن خبراء الاتصالات أن الاتصالات الفعالة هي نتيجة فهم عام بين المواصل و المتلقي .

وهذه الكلمة **communication** مشتقة من الكلمة اللاتينية **communis** بمعنى **"common"**.

ويبحث الموصل في إنشاء **commonres** أرضية مشتركة ما الملتقى . ومن هنا يمكن أن نفرق الاتصالات بأنها نقل المعلومات وفهمها من خلال استعمال رموز عامة من شخص أو مجموعة إلى شخص آخر أو مجموعة أخرى .

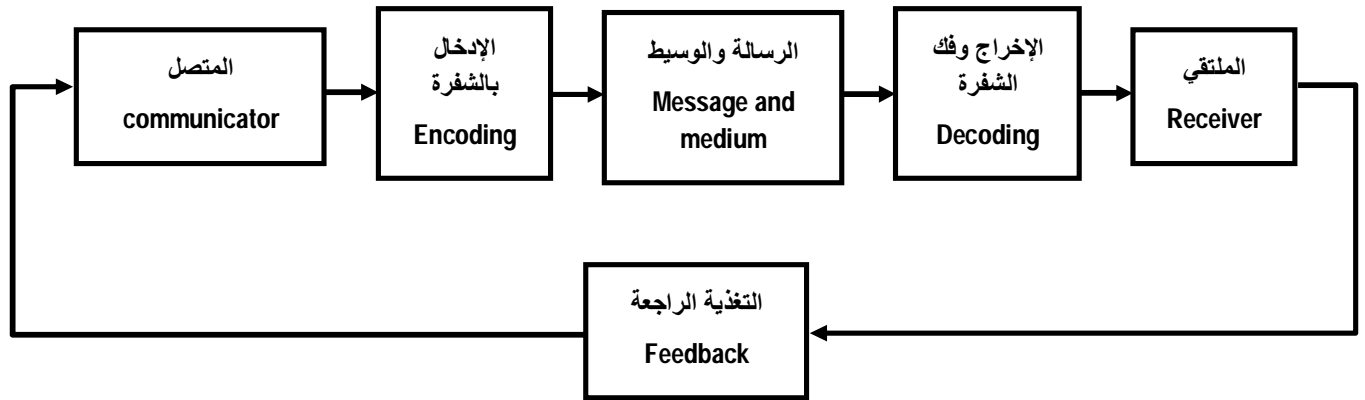
ويمكن أن تكون الرموز العامة لها علاقة بالكلمات أو ليس لها علاقة بالكلمات.

وسوف تعرف بعد ذلك أنه في سياق التركيب الإداري فإن المعلومات يمكن أن تكون رأسية أو أفقية أو رأسية أفقية.

إن النموذج المعاصر الأكثر استخداماً في العالم لعملية الاتصالات قد نشأ أساساً من عمل "شانون" و"ويفر" و"سكرام" هؤلاء الباحثون اهتموا بوصف الإجراءات العامة للاتصالات التي يمكن أن تكون مفيدة في كل المواقف في كل المواقف. إن النموذج الذي نشأ من عملهم يساعد في فهم عملية الاتصالات.

إن العناصر الأساسية تشمل المتصل ومدخل المعلومات.

شكل (2-4): نموذج الاتصالات أو نقل المعلومات



المصدر: "شانون" و"ويفر" و"سكرام"

رسالة ووسيط وقارئ للشفرة ومتلقي ورد وضوضاء.

إن عملية الاتصال تعمل بطريقة جيدة جداً في أكبر شركة منتجة للطعام وهي شركة " نستله " لقد أدخلت الشركة ثورة الكترونية باستخدام الشبكة من أجل الاتصال المتواصل. وتوفر شركة " ونستله " لأصحاب المخازن فرصة طلب الشيكولاته والمنتجات الأخرى عن طريق الموقع.

إن هذا النظام سوف يتخلص من معظم المائة ألف طلب المطلوبة بالهاتف أو الفاكس سنوياً من محلات " mom-and-pop " .

إن المشتريين من " نستله " اشتروا مادة الكاكاو ومكونات أخرى دون أن يروا كيف كان يشتري أقرانهم نفس المكونات. أما الآن فإنهم يتبادلون معلومات الأسعار عن طريق النت ويلتقطون المحولين الذين يعرضون أفضل التعاملات.

وكانت " نستله " تعد زبده الكاكاو ومسحوق الكاكاو وتصنع الشيكولاتة الخاصة بها . أما الآن فالشبكة تسمع لـ " نستله " بالاتصال المنتظم مع المحولين جاعلة المصادر الخارجية اختياراً ناجحاً في الماضي كانت " نستله " تخمن عدد قطع الـ " كيكات " التي يمكن بيعها أثناء حملة دعاية . أما اليوم فإن الروابط الالكترونية مع الأسواق والشركاء الآخرين تعطي معلومات وردود أفعال دقيقة التوقيت . إن مفهوم نستله يتضمن كل عناصر عملية الاتصال . والفرق بين " نستله " اليوم و " نستله " الأمس هو أن بعضاً من تعاملات المؤسسة فيما يخص الرسائل والاستجابة تتم بطريقة الكترونية ، وتؤمن " نستله " بأن المتصلين وجهاً لوجه والمتصلين الكترونياً مطلوبون لتشغيل أعمال مريحة في جميع أنحاء العام .

### عناصر الاتصال:

#### • المتصل:

إن المتصل في أي هيكل إداري هو موظف أو مدير لديه أفكار واتجاهات ومعلومات وهدف للاتصال.

## • الإدخال بالرموز:

عملية الإدخال تترجم أفكار المتصل إلى مجموعة من الرموز أو لغة تعبر عن هدف المتصل على سبيل المثال فإن المدير كثيراً ما يأخذ معلومات الحسابات وتقارير المبيعات ومادة الكمبيوتر ويترجمها إلى رسالة (بمعنى تقرير حالة شامل) . وعلى ذل فإن وظيفة الإدخال أن تعطى شكلاً يعبر عن الأفكار والأهداف في صورة رسالة .

## • الرسالة:

إن الرسالة هي ناتج عملية الإدخال . وهدف المتصل يعبر عنه في شكل رسالة سواء بمكلمات أو بغير كلمات.

إن المديرين لديهم أهداف كثيرة للاتصال مثل أن يفهم الآخرون أفكارهم وأن يفهموا. أفكار الآخرين ويحصلوا على قبول لهم ولأفكارهم أو ينتجون عملاً . وعلى ذلك فإن الرسالة هي ما يأمل الفرد أن يوصله إلى المتلقي ويعتمد الشكل السليم لها على الوسيط المستخدم في نقل الرسالة . والقرارات المتعلقة بالاثنين تكون غير منفصلة.

والرسائل الغير مقصورة التي يمكن إرسالها بالسكون أو بعملية غير ناجحة في قضية معينة بالإضافة إلى القرارات الخاصة بعدم الاستمرار في الأهداف أو عدم استعمال أسلوب معين تكون غير واضحة .

على سبيل المثال فإن قراراً باستعمال أسلوب تقويم أداء بدلاً من استعمال أسلوب آخر قد يرسل رسالة إلى أناس محددين . وقد تكون الرسائل مصممة لكي تظهر على السطح لتتنقل معلومات محددة بينما معلومات أخرى هل التي تنقل في الحقيقة ويتعلق بذلك الرسائل المصممة لحماية المرسل وليست لتسهيل فهم المتلقي .

والصندوق الذي في أعلى الصفحة عن الصعوبة الإدارية يعطى أمثلة لهذه الأنواع من الرسائل .

ملاحظة :- الصندوق يحتوى على رسائل تفهم بطريقة خاطئة .

## - الوسيط medium

الوسيط هو ناقل الرسالة أو جامل الرسالة . والإدارات تعطى معلومات للأعضاء بطرق مختلفة تشمل : الاتصال وجهاً لوجه والهاتف واللقاءات الجماعية والمذكرات وإقرار السياسات ونظم المكافأة وجداول الإنتاج وتوقعات المبيعات . إن الاستخدام المتزايد للوسائل الالكترونية القائم على أساس تكنولوجيا الكمبيوتر والاتصال عن بعد قد زاد الاهتمام بدور الوسائط في نواص عديدة من الاتصالات الإدارية .

## - الاتصال داخل الإدارات .

إن تصميم أي إدارة يجب أن يوفر الاتصال في أربعة اتجاهات : لأسفل ولأعلى وأفقياً وقطرياً .

ولأن هذه الاتجاهات تحدد الهيكل أو الإطار الذي مستحدث فيه عملية الاتصال هيا بنا نفحص كل اتجاه وهذا الفحص سوف يمكنك من أن تتحرف بصورة أفضل على مشاكل الاتصال وكيف تتغلب عليها .

## الاتصال لأسفل :

( من أشخاص في مرتبة عليا لأشخاص في مرتبة أقل ) .

إن هذا النوع من الاتصالات يتحرك من أشخاص في مراتب عليا في التسلسل الهرمي إلى أشخاص في مراتب أقل .

وأشهر أشكال الاتصال لأسفل هي : تعليمات الوظيفة والمذكرات الرسمية بيانات السياسة والإجراءات والإشارات ونشرات الشركة . وفي كثير من الإدارات غالباً ما يكون هذا النوع من الاتصالات غير كاف وغير دقيق ويثبت ذلك في العبارة التي تسمع كثيراً بين أعضاء الإدارة وهي " ليس لدينا أي فكرة مطلقاً عما يحدث " .

مثل هذه الشكوى تشير إلى اتصال لأسفل غير كاف واحتياج الأفراد لمعلومات تتعلق بعملهم .

إن غياب المعلومات المتعلقة بالوظيفة يمكن أن يخلق توتر غير ضروري بين أفراد الإدارة إن موقفاً مشابهاً يواجهه الطالب الذي لم يبلغ بتكليفات وطلبات المدرس.

### الاتصال لأعلى :-

إن الإدارة الفعالة تحتاج إلى "الاتصال لأعلى" تماماً مثل تحتاج "الاتصال لأسفل" في هذه المواقف يكون المتصل في مرتبة أقل من المتلقي . وأهم إمدادات "الاتصال الأعلى" هي : صناديق الاقتراح واللقاءات الجماعية وإجراءات الشكوى أو الالتماس ، وفي غياب هذه الوسائل يجد الناس طرقاً لتبني قنوات ( اتصال لأعلى ) غير موجودة أو غير كافية.

وقد ثبت ذلك بظهور نشرات التوظيف السرية في كثير من الإدارات الكبيرة .

إن ( الاتصال لأعلى ) يخدم عدداً من الوظائف الهامة : ويعرف الباحث

### **الكثير مثلاً :- (crapsGary)**

1- أنها تمد المديرين برد فعل أو صدى عن القضايا الإدارية الجارية ومشاكلها ومعلومات

عن العمليات اليومية التي يحتاجونها لاتخاذات القرارات بخصوص إدارة الإدارة .

2- هي مصدر الإدارة الأولى لصدى العمل من أجل تقرير مدى فعالية ( الاتصال لأسفل).

3- أنها تخفف توتر الموظفين بالسماح لأعضاء الإدارة ذوي الرتبة الأقل بمشاركة رؤسائهم في المعلومات.

4- أنها تشجع مشاركة الموظفين وتدخلهم مما ينتج عنه تحسن التماسك الإداري .

### الاتصال الأفقي

في معظم الأحيان تكون ترتيبات (الاتصال الأفقي) لاعلاقة لهما بتصميم الإدارات . عند ما يتصل رئيس الحسابات مع رئيس التسويق فيما يخص عروض دورة في كلية أو إدارة تجارية تكون حركة الاتصال أفقية .

ومع أن حركات الاتصال الرأسية ( لأعلى ولأسفل ) هي الأساسي الأول في التصميم الإداري إلا أن الإدارات الفعالة تحتاج إلى ( الاتصال الأفقي ).

إن " الاتصال الأفقي " - على سبيل المثال الاتصال بين الإنتاج والمبيعات في هيئة تجارية وبين الأقسام المختلفة أو الكليات في جامعة - ضروري لتعاون ودمج الوظائف الإدارية المختلفة .

ولأن آلية الاتصال الأفقي بشكل عام لا تتوفر في تصميم الإدارة فإن تسهيلات متروكة لكل مدير على حدى.

إن الاتصال " المتساوى في الوظيفة " ضروري للتعاون ويمكنها أن تعطى أيضاً ارتياحاً اجتماعياً .

#### الاتصال القطرى :

رغم أنه القناة الأقل استخداماً في الاتصالات فإن الاتصال القطرى مهم في المواقف التي لا يستطيع فيها الأعضاء الاتصال بفعالية عبر القنوات الأخرى .

على سبيل المثال فقد يرغب ( مدير ) إدارة كبيرة أن يعمل تحليلاً لتكاليف التوزيع . ولحذى مراحل هذا العمل قد تتضمن إرسال تقرير خاص من المبيعات مباشرة إلى ( المدير ) ويكون ذلك أفضل من إرساله عبر القنوات التقليدية في قسم التسويق ، وهكذا فإن حركة الاتصال قد تكون قطرية معارضة الأفقي والرأس .

وفي هذه الحالة تكون القناة القطرية هي الأكثر فعالية من حيث الوقت والمجهود بالنسبة للإدارة .

#### الاتصال خارجياً :

تحتاج الإدارات إلى الاتصالات الخارجية لتعرض منتجاتها وخدماتها وتقدم صورة إيجابية وتستقطب الموظفين وتجذب الانتباه .

ويشمل برنامج الاتصال الخارجي أربعة برامج واضحة .

## العلاقات العامة :

ويشمل الاتصالات لعرض صورة إيجابية والجنسيات المشتركة في المنظمة ودعاية تثبت مساهمة المنظمة في المجتمع وال . . . . .  
والجماعات القريبة . إذا لم يتم استخدام فريق علاقات اجتماعية طوال الوقت فقد يتم الاستعانة بإحدى الشركات المتخصصة .

## الإعلان :

ويشمل عرض المنتجات والخدمات بصورة إيجابية . وهذا النوع من الاتصالات قد صحم ليجذب الزبائن والعملاء .

## الترويج والدعاية :

للغرض المتوفرة للموظفين ، وهذا النوع من الاتصال مصمم ليجذب المواهب التي تساهم في تطوير الهيئة .

## دراسة العملاء :

وتستخدم لجمع رد فعل تجارب أو خبرات العناصر الخارجية مع المنظمة وهذه المعلومات تستخدم في عمل تعديل أو تغيير في الخدمة والمنتجات والعلاقات .  
وكل من هذه البرامج الأربعة يستخدم ليجمع المعلومات إن برامج الاتصال الخارجية والداخلية تعطى أفكاراً ومعلومات وروابط ومعرفة عميقة بما يقوله الأفراد والمجموعات عن الأشياء الهامة والأشياء التي تحتاج إلى تعديل .

## غزارة المعلومات :-

يوجد طرق كثيرة مختلفة للاتصال داخل الإدارة مع الرؤساء أو العاملين وخارج الإدارة مع الزبائن والبائعين .

إن " وسائل " الاتصال تختلف في مدى غزارة معلوماتها .



إن غزارة المعلومات تشير إلى كمية المعلومات التي يمكن نقلها بطريقة فعالة . إن " الوسيط " الذي يوفر غزارة عالية مثل التفاعل وجهاً لوجه ينتج عنه فهماً مشتركاً أكبر بين الأفراد أو المجموعة مقارنة بوسيط قليل الغزارة مثل البريد الإلكتروني العام الذي يرسل إلى كل الموظفين .

الشكل ( 13.3 ) يعطى أمثله لوسائط الاتصال التي يستخدمها الموظفون ومستوى غزارة المعلومات في وسيط .

إن الاتصال وجهاً لوجه غزارته عالية لأن الإشارات الكلامية وغير الكلامية يمكن تبادلها ويمكن ملاحظتها .

إن هنا الشكل من الاتصال يكون أيضاً في الوقت الصحيح وبالتالي يسمح برد الفعل أو صدى العمل الفوري .

إذا فشل الشخص في فهم الاتصال يمكنه أن يطلب إيضاحاً في الحال .

وتكون غزارة المعلومات قليلة في حالة إرسال بريد الكتروني لفئة عامة (مثل: قسم أو فريق المشروع كله أو شركة فرعية ) .

إن طبيعة هذا الاتصال التي لا تخاطب شخصاً معيناً واضحة . فالخطاب ليس موجه لشخص معين ولذي فإن عدم حدوث رد فعل وارد في هذا النوع من الاتصالات .

الشكل [13.3] يبين الوسائط المستخدمة في نقل المعلومات في إدارات القرن (21) .

لقد أصبح " الانترنت " كياناً عاماً لملايين الناس في إجراء كثيرة من العام . لقد تم اختراعه في الستينات بواسطة وزارة الدفاع الامريكية كوسيلة تؤكد أن الاتصالات يمكنها أن تمنع هجوماً عسكرياً . وهو عبارة عن منظومة من شبكات الكمبيوتر تربط كل شيء من كمبيوترات إلى كمبيوترات شخصية في المنازل .

وسواء كنت تحمل عينات من الموسيقى أو تنظم بحثاً لجريد فإن معدل المستخدم الامريكي في ستة جلسات حوالي ( 32 ) دقيقة في كل مرة ويزور حوالي ( 232 ) صفحة " ويب " في الاسبوع . وفي يناير 2001 كان يوجد 144 مليون مستخدم للانترنت في امريكا .

ومصطلح " الانترنت " يستخدم في تغطيه تقنيات خدمات ومعلومات كثيرة . والشبكة الدولية (www) هي الخدمة التي لديها أكثر بروتوكولات وتقنيات الاتصال على الانترنت .

وتشمل خدمات الانترنت البريد الالكتروني ، الأخبار ، وغرف الدروشة .

إن الشبكة تقدم امكانية الرسومات التوضيحية والتفاعل والربط الهائل بالانترنت وتسمع بمحتويات الوسائط المتعددة مثل الصوت والصورة وهناك خطأ شائع وهو اعتقاد البعض أن ال (Internet) وال (web) هما نفس الشيء .

أما ( الانترنت ) (Internet) فهو نظام اتصالات الكتروني ذو حماية خاصة في داخل الإدارة.

والجدار الناري هو أسلوب للشبكة يقام داخلياً ليمنع التداخل الغير مشروع من الوصول إلى منطقة المعلومات الخاصة ويستخدم ( الانترنت ) ليوصل أشياء مثل المعلومات الخاصة بملكية العمل ومخططات الشركة والسجلات الطبية وبرامج التدريب ومعلومات التعويض وسجلات الشركة.

وعلى سبيل المثال تستخدم الخطوط الجوية الأمريكية شبكة لرحلات الموظفين لتضبط بطريقة آلية حجوزاتهم وتسجل الفوائد واستخدام هذه الشبكة الداخلية (Internet) وفر للشركة ما يقرب من الثلاثة ملايين دولار في السنة.

أما الشبكة الخارجية **Extranet** فهي مصممة لربط الموظفين مع أفراد خارج الإدارة مثل البائعين والزبائن والشركاء الاستراتيجيون الآخرون .

وفي شركة الصابون **Campbell soup company** ثم تطوير شبكات الاتصال الخارجي لتجعل تجار التجزئة والمستهلكين أكثر اشتراكاً في تطوير منتج جديد .

وفي شركة الشكولاته **Hershey** أكمل موظفو تكنولوجيا المعلومات أخيراً شبكة اتصال خارجي تسمح للزبائن وتجار التجزئة بفحص حالة طلباتهم عبر الكمبيوتر .

## البريد الإلكتروني ( e - mail ) والرسائل الفورية :-

سيستمر البريد الإلكتروني في الانفجار في السنوات القادمة على سبيل المثال بعض التقديرات تقول أنه بحلول عام 2006م أن الرقم الإجمالي للرسائل الإلكترونية سينمو إلى رقم مذهل : 60 بليون في اليوم .

بالإضافة إلى ذلك فإن نمو الرسائل الفورية (Im) خلال السنوات الأخيرة كان مدوياً .

وقد أدى إلى ذلك الخدمات المجانية مثل :-

**Alo instant Messenger / Microsofts MSN Messenger/**

**YahooMessenger**

والآن يزداد عدد الإدارات التي تستعمل رسائل فورية داخلية مثل :-

**IBMs Lotus Same Tim Softwar**

والاستعمال المشترك للرسائل الفورية (IM) من المتوقع أن ينمو بسرعة لأن الرسائل الفورية تقدم اتصالات آنية بين الموظفين المتفرقين جغرافياً .

وهو بديل غير مكلف للمكالمات التليفونية والسفر ويترك أثراً وثائقياً يرجع إليه في المستقبل . ويتطلب انتباهاً حالياً من مستخدميه .

منذ سنوات قليلة كان مستخدمو البريد الإلكتروني (e-mail) يرسلون رسائل رديئة الكتابة وغير مراجعة ، وهذا النوع من الإهمال هوجم ولا يتم تشجيعه في الإدارات .

وخصوصية البريد الإلكتروني هي قضية خطيرة أخرى ويمكن للرؤساء والزملاء وغيرهم أن يستعملوا رسائل البريد الإلكتروني .

وبناءً على ذلك لا بد أن يكون هناك اهتمام بالاستخدام الصحيح للبريد الإلكتروني كوسيلة اتصال .

وستعلن آداب سلوك البريد الإلكتروني في المقابلات الإدارية المقبلة ، وهذه ليست فقط سوى اقتراحات قليلة يجب أخذها في الاعتبار قبل إعداد وارسال البريد الإلكتروني .

## معوقات الاتصال الفعال :-

وعند هذه النقطة هناك سؤال جيد : ( لماذا تفشل الاتصالات ؟ ) ظاهرياً فإن الإجابة سهلة .

لقد عرفنا عناصر الاتصال وهي المتصل والإدخال والرسالة والوسيط والإخراج والملتقي ثم صدى العمل أو الرد .

وإذا تواجد التشويش أو الضوضاء في هذه العناصر فإن الوضوح الكامل للمعنى والفهم لن يحدث .

وليس لدى المدير مسئولية أكبر من تطوير الاتصالات الفعالة ، وفي هذا القسم سنناقش عدة معوقات التي يمكن أن توجد في الاتصالات الإدارية والاتصالات بين الأشخاص .

### الخبرة السابقة :

يمكن للأشخاص المختلفين أن يفسروا نفس الاتصال بطريقة مختلفة طبقاً لخبراتهم السابقة .

وهذا ينتج عنه اختلافات في عمليات الإدخال والإخراج والمتخصصون في الاتصالات يتفقون أن هذا هو العامل الأكثر أهمية الذي يسبب فشل (العمومية) في الاتصالات .

فعندما تختلف عملية الإدخال عن عملية الإخراج يتجه (الاتصال) نحو الفشل وهكذا فإن المتصل رغم أنه يتكلم نفس اللغة التي يتكلمها المستقبل فإن الرسالة تتعارض مع الطريقة التي ينظر بها المستقبل إلى العالم .

وإذا كان هناك منطقة كبيرة مشتركة تسهل عملية الاتصال . وإذا لم يكن هناك منطقة كبيرة مشتركة ( إذا لم يكن هناك خبرة مشتركة ) يصبح الاتصال مستحيلاً أو على أفضل الأحوال محرف تحريفًا كبيراً .

والنقطة الهامة هي أن المتصلون يقومون بعملية الإخراج على ضوء خبراتهم وكنتيجة لذلك يحدث التحريف كثيراً بسبب اختلاف المرجعية .

المرجعية وتفسير الشخص للأحداث يمكن أن تختلف بناءً على خبرته الإدارية ومكانته :

مدير مع موظف ، طبيعة الإدخال مع موظف ذو منصب كبير ، المركز الرئيسي مع موظف فرعي ، إلى آخره ..

وكنتيجة لذلك فإن الاحتياطات والقيم والمواقف والتوقعات الخاصة بأشخاص مختلفين في الإدارة سوف تختلف وهذا الاختلاف سينتج عنه تحريف غير مقصود .

وهذا ليس لتقول أن إحدى المجموعات خطأ أو صواب كل ما نعنيه هو في أي موقف - سيختار الأشخاص جزءاً من خبراتهم السابقة والتي ترتبط بالخبرة الحالية وهي تساعد في تكوين الاستنتاج والحكم.

### تقدير الأهمية: Value Judgments

في كل موقف اتصال يقوم المتلقي بتقدير الأهمية وهذا أساساً يقوم على تقدير إجمالي للرسالة قبل استلام الاتصال كاملاً .

وقد يقوم تقدير الأهمية على تقييم المستقبل للمرسل أو على تجربة سابقة مع المرسل أو على المعنى المتوقع للرسالة .

على سبيل المثال : مدير المطعم قد لا ينتبه لشكاوي أحد العاملين إذا كان هذا العامل معروف بالتذمر والشكوى المستمرة وفي الجوهر فإن المدير قد تعرض على هذا الأسلوب ولن يتفاعل إلا إذا سمع نفس الشكوى من موظفين آخرين .

### مصادقية المصدر Source Credibility

تشير مصادقية المصدر إلى الثقة والتأكد والإيمان لدى المستقبل في كلمات وأفعال المرسل .

ومستوى هذه المصادقية التي يعيها المستقبل للمرسل تنعكس بدورها على كيفية رؤيته ورد فعله على كلمات وأفكار وأفعال من مديريهم يتأثر بتقييمهم للمدير وهذا بالطبع يتأثر تأثيراً كبيراً بالتجارب السابقة مع المدير .

ومرة أخرى نرى أن كل شيء يتم باتصالات المدير .

إن مجموعة فريق مستشفى طبي تنتظر لمدير المستشفى على أنه بخير أمين ومتحایل ولا يمكن الثقة به لا تسجل أي تفاعل مع اتصالات المدير .

إن اتحاد القادة الذي ينظر للإدارة كمستغلين والمديرين الذين ينظرون لاتحاد القادة كحيوانات سياسية تكون اتصالاتهم الحقيقية قليلة .

### **In-Group Language: اللغة داخل المجموعة:**

اللغة المستخدمة داخل المجموعة أو المصطلحات الفنية ليست سهلاً أن نفهمها ، وخاصة من الشخص الخارجي.

مثلاً : القاضي في محاكمة شركة **Microsoft** كان عليه أن يسأل شركة كمبيوتر أخرى عن تعريف كلمتين : التحزيم والاندماج وقد سأل القاضي شاهداً من شركة **Apple** للكمبيوتر عن معنى الكلمتين .

فغالباً ما تخترع المجموعات الاجتماعية أو المهنية كلمات أو عبارات لا يعرف معناها إلا الأعضاء ومثل هذه اللغة الخاصة يمكن أن تخدم أغراض كثيرة مفيدة يمكن أن تعطي الأعضاء الشعور بالانتماء والترابط واحترام الذات.

ويمكنها أيضاً أن تسهل الاتصال بالفعال داخل المجموعة إن استقبل اللغة الخاصة بالمجموعة يمكن أيضاً أن ينتج عنه فشل إذا اشترك فيه غريباً أو مجموعات أخرى . وهذه هي الحالة عندما تستعمل المجموعات مثل هذه اللغة في الإدارة ليس بغرض نقل المجموعات والفهم ولكن بغرض نقل معلومات خاصة بالمجموعة ووظيفتها .

### **Status Differences: اختلافات المكانة:**

كثيراً ما تعبر الإدارات عن الترتيب الوظيفي من خلال رموز متنوعة ألقاب ومكاتب سجاد وغيره.

مثل هذه الفروقات التي تدل على المكانة يمكن أن تفهم من قبل أشخاص أقل في الراتب الوظيفي على أنها تهديدات وهذا يمكن أن يمنع أو يحرف عملية الاتصال .

بالرغم من أنها قد تبدو عاجزة فإن الممرضة تفضل أن تسكت بدلاً من أن تعبر عن رأيها أو تسأل سؤالاً لرئيس التمريض.

وكثيراً - في محاولة منهم لاستغلال وقتهم جيداً - يجعل الرؤساء هذا العائق صعب التغلب عليه .

إن المدير الحكومي أو نائب رئيس البنك يمكن مقابلتهم بموعد مسبق أو غير نظرة فاحصة من مساعد إداري. وهذا يزيد فجوة الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

### **ضغط الوقت :- Time Pressures**

ضغط الوقت هو أحد عوائق الاتصال إحدى المشاكل الواضحة هي أن المديرين ليس لديهم الوقت الكافي للاتصال كثيراً بموظفيهم .

وضغط الوقت يمكن أن يؤدي إلى مشاكل أخطر من هذا إن ( قطع الدائرة) يعتبر فشل في نظام الاتصال وهو يحدث كثيراً بسبب ضغط الوقت .

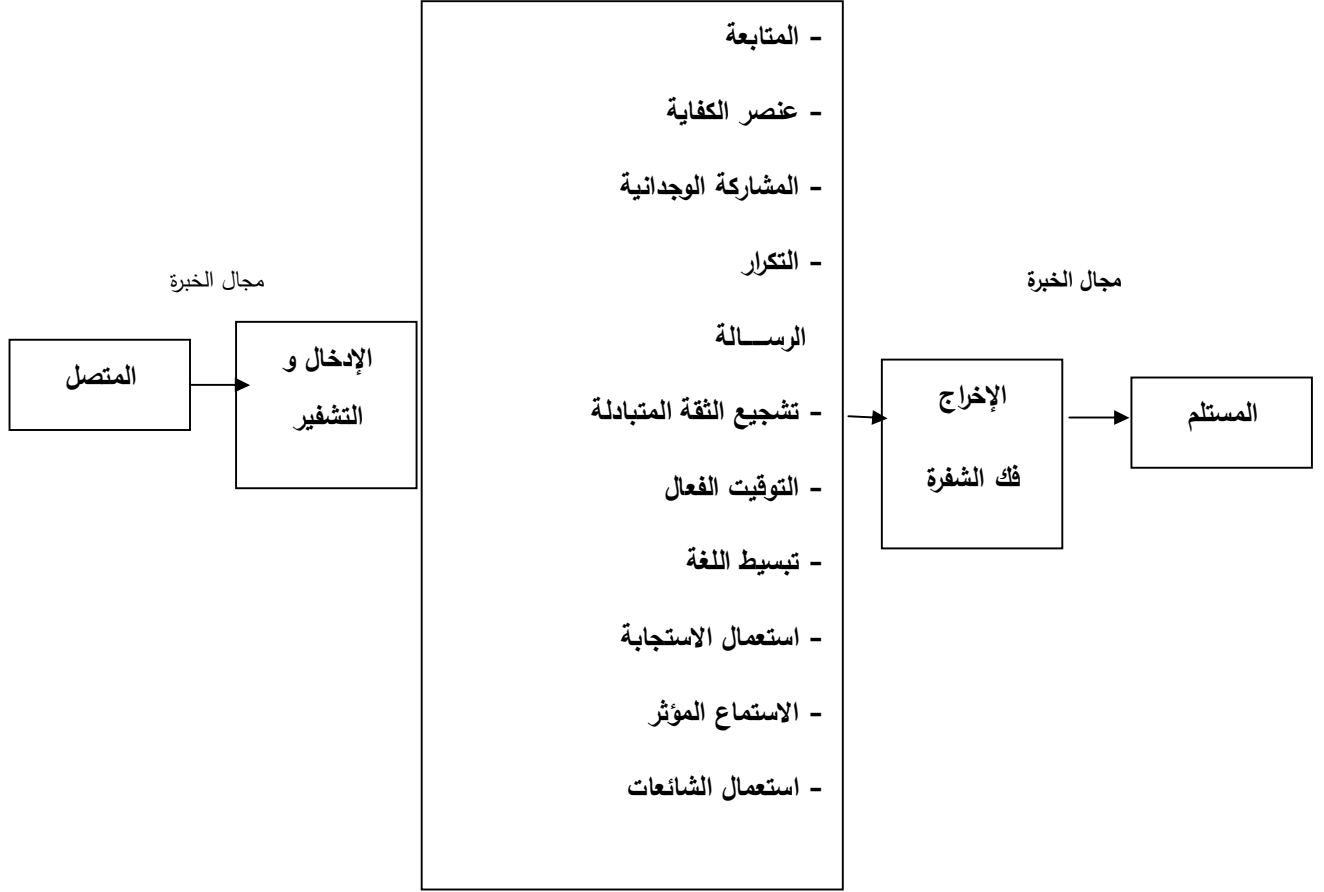
وما يعنيه ( قطع الدائرة ) ببساطة هو إغفال شخص كان لابد أن تشملته الاتصالات . على سبيل المثال :أفترض أن رجل مبيعات يحتاج طلباً سريعاً لعميل هام جداً ويذهب مباشرة إلى مدير الإنتاج بالطلب لأن مدير الإنتاج يدين له بمعروف وتعليق أعضاء المبيعات الآخرون من هذه المعاملة التفضيلية ويبلغوا مدير المبيعات بذلك وطبعاً مدير المبيعات لا يعرف شيئاً عن المعاملة لأنه (قطع الدائرة) .

وفي بعض الأحيان يكون المرور عبر القنوات الرسمية مكلف جداً أو مستحيل من وجهة النظر العملية .

تخيل ما يحدث لمرض في مستشفى إذا كانت على الممرضة أن تبلغ عن عطل ( في جهاز إنقاذ الحياة) إلى رئيس فريق التمريض وهو بالتالي عليه أن يبلغ الأمر على مهندس المستشفى الذي عليه أن يصدر أوامر إلى فريق المهندسين ليقوموا بالإصلاح.

الشكل يشرح مشكلة الاتصال الفعال ويقترح المطلوب الشكل (4-13) يبين أن الاتصال هو عملية (نقل) و (استلام) والمديرون لا بد أن يكونوا ذوي كفاءة في العمليتين يجب أن يفهموا وأن يكونوا مفهمين.

شكل (2-5) يوضح عناصر عملية الإتصال



المصدر: الباحث



## المبحث الثالث

### 3-2 نتائج الموارد البشرية

#### 2-3-1 مقدمه عن الموارد البشرية:

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد حيث انتشر الاصطلاح أثناء السبعينات وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد ومعاملتها كمورد بدلا من اعتبارهم مجرد إنسان يتحرك ويتصرف فقط على أساس مشاعره وعواطفه يمكن أن يحقق فوائد رمزيا لكل من المنظمة والفرد وبالرغم من زيادة أهمية الموارد البشرية إلا أن هذا الاصطلاح يصعب تحديده تحديدا دقيقاً .

#### 2-3-2 تعريف الموارد البشرية:

يقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير إلى للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية .

ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي (عادل زايد، 2003).

1- إن إصلاح المورد لا ينطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو تحقق إيرادات ويمكن للمورد البشري أن يحقق إيرادات من خلال استخدام مهارته ومعرفته ولبس من خلال عملية التحويل والتغير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة،

فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغير .

وعندما تحصل المنظمة على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة فيمكن القول أن المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية ويجب على المنظمة (راوية أحسن، 2003/2002م). المحافظة على سببين:

1. وجود أفراد يمتلكون استعدادات عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكافي يمكن ضمان قدرتهم بكفاءة لتحقيق الأهداف.

2. من خلال مهارات ومعرفة واستعدادات الأفراد يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم في تحقيق أهدافهم الشخصية والرضا الوظيفي وتحقيق الذات والفرد الذي يشعر بالرضا وتحقيق الذات يمكن أن يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مما يؤثر على أداء الفرد وفعالية المنظمة (راوية أحسن، 2003/2002م).

### 2-3-3 وظائف الموارد البشرية:

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى نظرا لأنه وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها أي أنها متميزة وهناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية منها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا، وبرامج تحليل العمل وأبحاث الاتجاهات وخدمات الأفراد ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل: المقابلات الشخصية، برامج التنمية والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الأداء.

وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام التي تؤدي في المنظمة بتنسيق الموارد البشرية بعديد من الأنشطة المتنوعة والتي تؤثر تأثيرا ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة وتشمل:

- ضمان إبقاء المنظمة بالتزاماتها تجاه الحكومة.
- تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.
- التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافهم.
- تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
- استقطاب الأفراد التي تحتاجهم وتتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها.
- اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف داخل المنظمة.
- تقديم العجز للعمل وتدريبه.
- تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي (راوية محمد حسن، 2000/1999م، ص 21-23).
- تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد.
- مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير الوظيفي.
- تصميم وتقييم أنظمة التعويضات لكل العاملين.
- العمل كوسيط بين المنظمة ونقاباتها.
- تصميم أنظمة الرقابة والانضباط والتظلمات.
- تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدات للأفراد لحل مشاكلهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل.
- تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد.
- ويظهر الشكل عجلة الموارد البشرية التي تمثلها الجمعية الأمريكية للتنمية والتدريب كجزء من الجهودات لتعريف مجال إدارة الموارد البشرية.
- عنوان: عجلة الموارد البشرية (راوية محمد حسن، 2000/1999م، ص 23-24).

تتمثل المهمة أو الوظيفة الأولى لقسم الموارد البشرية في إمداد الدعم للمديرين التشغيليين فيما يتعلق بجميع شؤون الموارد البشرية فبالإضافة إلى تقديم النصائح للمديرين التشغيليين فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بتنظيم وتنسيق التعيين والتدريب وحفظ السجلات والعمل كوسيط بين الغدارة والنقابة والحكومة وتنسيق برامج الأمن. ويمكن أن تقوم إدارة الموارد البشرية في منظمة ما بكل أعمال التعيين للأفراد تحت مستوى معين وفي منظمات أخرى يمكن أن يقتصر اتخاذ كل قرارات التعيين على المديرين التشغيليين (راوية محمد حسن، 2000/1999م، ص 24).

بينما يقتصر دور الموارد البشرية على تقديم النصح والإرشاد.

جدول رقم (2-2): أمثلة لأنواع مختلفة للمساعدات المقدمة من إدارة الموارد البشرية.

الخدمات الخاصة	النصائح	التنسيق
حفظ سجلات الأفراد المراحل الأولى والأساسية لتقديم الفرد للعمل	الشؤون الإدارية أو المتعلقة بقوانين العمل.	تقييم الأداء الشؤون المتعلقة بالتعويضات

المصدر: (راوية محمد حسن، 2000/1999م، ص 27-36).

## 2-3-4 نتائج العاملين:

- تعريف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة المعيار

المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبى أو تتجاوز إحتياجات وتوقعات العاملين.

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- استخدام حزمة من مقاييس الإنطباعات ومؤشرات الأداء ذات الصلة لتحديد التطبيق الناجح لإستراتيجيتها والسياسات الداعمة لها، وتبني كل ذلك على إحتياجات وتوقعات العاملين لديها.
- وضع أهدافاً واضحة لنتائج العاملين الرئيسية بناء على إحتياجات وتوقعات العاملين لديها، وذلك وفق الإستراتيجية التي يتم تحديدها من قبل المؤسسة.
- تصنيف النتائج من أجل تفهم تجارب وخبرات وإحتياجات وتوقعات لمجموعات محددة من العاملين داخل المؤسسة.
- إظهار نتائج العاملين بشكل إيجابي أو استدامة النتائج الجيدة على مدى 3 سنوات على الأقل.
- تفهم بوضوح الأسباب الحقيقية المؤدية إلى الإتجاهات الظاهرة ومدى تأثير هذه النتائج على مؤشرات الاداء والإنطباعات والنتائج الاخرى ذات الصلة.
- لديها الثقة في نتائج أدائها المستقبلي بناء على فهمها للعلاقة المؤكدة بين المسببات والأثر.
- تفهم أوجه المقارنة بين نتائج العاملين الرئيسية الخاصة بها مع مؤسسات مشابهة وتستخدم هذه البيانات، حيثما كان ذلك مناسباً، لتحديد أهداف جديدة.
- الانطباعات:

هي انطباعات العاملين عن المؤسسه ويمكن ان يتم جمعها من خلال عدد من المصادر مثل استبيان اراء العاملين ومجموعات التركيز والمقابلات والتقييمات المنظمة كما يجدر بهذه الانطباعات ان تعطي فهما واضحا من منظور العاملين حول مدي فاعليه وتطبيق ومخرجات استراتيجية المؤسسة الخاصة بالعاملين ومخرجاتها الي العمليات والسياسات الداعمة لها.

- ويمكن لمثل هذه المقاييس ان تتضمن انطباعات حول ما يلي :
- الرضا والمشاركة والارتباط
- التحفيز والتمكين
- الكفاءة واداره الأداء

- التدريب والتطوير المهني
- التواصل الفعال
- ظروف العمل

## 2-3-5 مؤشرات الأداء:

هي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة من اجل مراقبه أداء العاملين وتفهمه والتنبؤ به وتحسينه فضلا عن التنبؤ بتأثيرها عن انطباعات العاملين لديها ويجدر بهذه المؤشرات ان تعطي فهما واضحا حول تطبيق وتأثير استراتيجية المؤسسة الخاصة بالعاملين الي جانب العمليات والسياسات الداعمة.

ويمكن لهذه المقاييس ان تتضمن مؤشرات أداء حول ما يلي:-

- انشطه الاشراك والارتباط
- انشطه الكفاءة واداره الأداء
- أداء القيادة
- انشطه التدريب والتطوير
- التواصل الداخلي

## 2-4 الدراسات السابقة:

### 1-دراسة عبد المعطي محمود البحثي 2014م:

**عنوان الدراسة:** دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في قطاع غزة، تم استخدام الاستبانة بتوزيع عينة دراسة مكونة من (205) فرد من موظفي الكليات التقنية في قطاع غزة، وقد قام الباحث باستخدام العينة العشوائية الطبقية واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أفراد العينة المبحوث يوفقون على توكيل التمكين الإداري في كلياتهم حيث أحثل بعد فرق في العمل المرتبة الأولى تلاه بعد تفويض السلطة والمشاركة بالمعلومات وبعد الثقافة التنظيمية في المرتبة الأخيرة.
  - أفراد العينة المبحوث في الكليات التقنية قيد الدراسة يوافقون على توفير التميز المؤسسي بجميع ابعاده القيادي والبشري والخدمي.
- وأوصت الدراسة بـ:
- ضرورة وجود الثقافة التنظيمية والتفويض الإداري والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل لتحقيق التميز المؤسسي.
  - العمل على توفير وتكثيف دورات تدريبية مستمرة للعاملين على تقنية استخدام المعلومات وتحليلها وزيادة الثقة وتدعيمها لدى العاملين أثناء فترة تفويض السلطات.

## 2-دراسة محمد أحمد محمد العبيد 2015م:

**عنوان الدراسة:** التقويم الذاتي لإدارة الموارد البشرية على خلفية نموذج التميز الأوروبي EFQM - دراسة حالة بنك السودان المركزي.

لتنفيذ عملية التقويم الذاتي تم انتهاج منهجية اشتملت على عدة أنشطة وبارمج هدفت إلى رفع مستوى الوعي بنموذج التميز الأوروبي للمستهدفين من العاملين بالإدارة ونشر " حيث تم استخدام مزيج من تقديري "ورشة العمل "والاستبانة ، ثقافة التّميز بينهم لعكس واقع الادارة العامة بالموضوعية المطلوبة، حيث تمت تعبئة الإستبانة من قبل كافة موظفي الإدارة العامة ومن ثم تجميعها وتحليلها بواسطة الفريق بإشراف الخبير ليتم التوصل إلى نتيجة التقويم الذاتي النهائية التي تلخصت في نقاط القوة ومواقع التحسين للإدارة العامة للموارد البشرية ، الأمر الذي يمثل مقصد هذا البحث وهدفه الأساسي.

## 3-دراسة خنفير وفاء 2014م:

**عنوان الدراسة:** دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية - دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA - بورقلة.

إن الدور الهام الذي يلعبه الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسات دفع بالعديد من الباحثين للتركيز على هذا العامل نظراً لدوره الكبير في تفصيل إستراتيجية المؤسسات، وبصفته عنصراً لا يمكن الاستغناء عنه في أي مؤسسة باختلاف طبيعتها ونشاطها بدرجة إختلاف تطور الدول . ومن خلال هذه الدراسة حاولنا معرفة دور مدى مساهمة الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسات الخدمية من خلال دراسة الحالة ، وتوصلت الدراسة إلى أن فعالية الإتصال الداخلي لها دور فعال ومهم في حسن تسيير المؤسسات.



#### 4-دراسة جمر، هالة ميرغني كلينا، 2015م:

**عنوان الدراسة:** أثر تبني نموذج التميز المؤسسي في تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية

هدفت الدراسة الي تحديد أثر تبني نموذج التميز المؤسسي في تطوير الاداء بالمؤسسات الحكومية، والي دراسة مفاهيم ومبادئ التميز المؤسسي بالتركيز على نموذج التميز الأوروبي بالتطبيق على الشركة السودانية للتوليد الحراري. من خلال المشاكل والمعوقات التي تعترض التطبيق، تقديم مقترحات وتوصيات تسهم في حلها. تمثلت مشكلة الدراسة في التزام القادة والتوجه الإستراتيجي والمحافظة على الموارد وخاصة المورد البشري في عدم وجود عمليات مترابطة ومتناسقة تحقق القيمة المضافة مما اثر سلباً في العلاقة المتبادلة والمستدامة مع الاطراف المعنية. قامت الباحثة باختبار الفروض باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة الميدانية وقد أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين كل من المعايير (التزام القيادة، التوجه الإستراتيجي، كفاءة العاملين، العمليات والموارد، وطبيعة العلاقة مع الشركاء والموردين) وتطوير الأداء بالشركة. كان أكثر المعايير تأثيراً على تطوير الأداء هو العلاقة مع الشركاء والموردين، وأقلها تأثيراً التزام القيادة. أما العمليات، التوجه الإستراتيجي، وكفاءة العاملين كانت ذات تأثير متوسط. واخيراً أوصت الباحثة بتبني اساليب وتقنيات التميز المؤسسي وأنظمة الجودة عموماً، من خلال القيادة الرشيدة الملهمة، والتوجه الاستراتيجي الواضح، والعمل بنظام اداري متكامل يضمن الوصول للرؤية المنشودة بالاستخدام الامثل للموارد بكفاءة وفاعلية عالية، والاهتمام بالمورد البشري، مع دعم ثقافة التميز المؤسسي وتثمين العلاقة مع الاطراف المعنية. كما اوصت الباحثة بتصميم نموذج وطني للتميز وإنشاء جوائز محلية تحاكي النماذج والجوائز العالمية.

5-دراسة: Farid Mohammad Qawasmeh, <sup>b</sup>Bourini-, Faisal A. Al (2016م)

A Jadara University-Department of Business University -Jordan

**عنوان الدراسة :** تقييم ممارسات إدارة التميز الجامعي باستخدام النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر الطلبة والعاملين في جامعه جدار.

**Assessing University Excellence Management Practices By  
Using the European Excellence Model According To Students'  
and Employees' Perspectives in Jadara University**

تهدف الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر العاملين والطلبة في جامعة جدار بإستخدام النموذج الأوربي بأبعاده التسعة ( القيادة ، الأفراد، السياسات والإستراتيجية، العلاقات والموارد، العمليات، نتائج الأفراد، نتائج العملاء، نتائج المجتمع، ونتائج الأداء الكلي)، وقام الباحثان بتصميم إستبانة ضمنت (50) فقرة وجمع آراء عينة الدراسة التي بلغت (357) موظفاً وطالباً ، وبينت النتائج ان مستوى التميز التنظيمي في جامعة جدار بلغ مستوى متوسط (3.14) على مستوى مقياس لبكرت الخماسي.

وقدمت الدراسة عدة توصيات من أبرزها: ضرورة إيلاء إدارة التميز الإهتمام الكافي من قبل إدارة الجامعة، ممارسة التقييم الذاتي في مستوى التميز الجامعي في الجامعة بشكل دوري، والإهتمام بتدريب العاملين بمتعامل مع معايير النموذج الأوربي لإدارة التميز.

## 6-دراسة عبدالمحسن أحمد حاجي حسن 2010م:

**عنوان الدراسة:** ممارسات إدارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز - دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية - جامعة الشرق الأوسط - كلية الأعمال - قسم إدارة الأعمال.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتصميم إستبانة شملت (40) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (253) مفردة وتم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برامج التحليل الإحصائي SPSS وبعد إجراء عملية التحليل للدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

- 1-وجود أثر ذي دلالة إحصائية معنوية للتدريب والتطوير وتحقيق التميز القيادي والتميز في تقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.
- 2- وجود أثر ذي دلالة إحصائية معنوية للتعويضات وتحقيق التميز القيادي والتميز في تقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.
- 3-وجود أثر ذي دلالة إحصائية معنوية للصحة والسلامة المهنية وتحقيق التميز القيادي والتميز في تقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.

و قد أوصت الدراسة بتوصيات منها:

- 1-تعزيز إهتمام شركة زين الكويتية أهمية كبيرة للأيزو 10015 المتعلق بديرب الموظفين.
- 2-السعي من قبل الإدارة العليا لشركة زين الكويتية للإستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.

## 7-دراسة: نازك عبد العظيم زين العابدين

**عنوان الدراسة:** إثر تطبيق معيار العاملين في نموذج التميز المؤسسي علي تحسين الأداء

هدف البحث الي دراسة أثر تطبيق معيار العاملين في نموذج التميز المؤسسي علي تحسين الأداء. كان مجتمع شركه سك النقود السودانية المحدودة \_ العينة هم العاملين بالشركة. استخدمت الباحثة وثائق وتقارير جائزه التميز لجمع البيانات وتم اختبار الفروض باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة موجبه قوية جدا بين ظروف العمل المتمثلة في البيئة المحيطة وانطباعات العاملين عن المؤسسة. وعند تحليل مؤشرات الأداء لدى العاملين وجد انه يوجد ارتباط تام بإنتاجيه العامل والترقيات والبرامج التدريبية المطبقة على العاملين. حيث ان انطباعات العاملين ومؤشرات الأداء هما المحوران الرئيسان لقياس نتائج العامل في المؤسسة.

وكان من اهم التوصيات الاتي:

- 1- ضرورة وضع منهجيه واضحة منتظمة بالإدارة العامة للموارد البشرية يقوم بموجبها القيادين بمراجعته الهيكل التنظيمي واجراءات العمل بهدف تطبيقهما بطريقه تضمن فعاليتهما وكفاءتهما معا في تحقيق نتائج متناسقة.
- 2- الاستخدام الأمثل للموارد بكفاءة وفعالية عالية وخاصة الموارد البشرية باعتبارها طاقة فكريه وابداعيه غير محدودة من خلال التدريب والتأهيل ونشر المعرفة.
- 3- العمل على اجراء مقارنات معياريه واضحة مع مؤسسات اخري مرموقة تمكن الإدارة العامة للموارد البشرية من التعلم من هم أفضل منهم.

4- توفير بيئة عمل متوازنة مع الحياة المعيشية مع الأخذ الاعتبار بكافة قضايا العصر وتحديات العولمة المتزايدة وأساليب العمل الحديث.

5- على الشركة التركيز على طرق استعراض مدي فعالية المنهجيات المتبعة بحيث تكون مفصلة ووافيه.

## 8\_ دراسة احمد صالح (2012-2013)

**عنوان الدراسة:** اهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الوطنية).

### نتائج الدراسة النظرية:

1. وظيفة تيسير الموارد البشرية من اهم الوظائف علي الاطلاق في المؤسسة كونها تهتم بتحفيز العنصر البشري وبالتالي الرفع من الأداء
  2. فعالية المؤسسة مرتبطة بمدى تحقيقها لأهدافها وزيادة كفاءتها الإنتاجية وتعتبر حوافز الأداء بمثابة المقابل للأداء المتميز والذي يركز على مكافأة العاملين علي تميزهم في الأداء
  3. تحفيز الموارد البشرية والرفع من معنوياتهم من اهم الأساليب لتحقيق فعالية أي مؤسسه
- نتائج الدراسة الميدانية:

- 1- الحوافز المادية لها دور كبير في المؤسسة ولكن لا تكفي لتحفيز العاملين
- 2- اغلب الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة هي حوافز مادية تقدر شهريا كمنح وعلاوات وتكون متضمنه في الاجر
- 3- اغلب العاملين لديهم ولاء تجاه المؤسسة وهذا ما يعكس مستوي انتاجهم

4- ان ظروف العمل في المؤسسة هي عموما مقبولة وهذا ما يحفزهم أكثر على أداء عملهم

عدم رضا المؤسسة على الاجر المتقاضى في ظل الظروف الحالية المعيشية.

## 2-5 مقارنة الدراسة بالدراسات السابقة:

- دراسة محمد احمد محمد العبيد 2015م:

عنوان الدراسة : التعليم الذاتي لادارة الموارد البشرية على خلفية النموذج الاوربي (دراسة حالة بنك السودان المركزي).

في هذا البحث هنالك تقييم شامل لادارة الموارد البشرية التي تمكنت في خلاصة البحث و النتائج كانت عبارة عن نقاط القوة ونقاط الضعف.

اما في هذا البحث ركز على معيار العاملين من حيث المفاهيم و المتطلبات ومدى تطبيقها عبر اسئلة الاستبانة و انت هذه المفاهيم و المتطلبات في تحقيق نتائج الموارد البشرية على خلفية النموذج الاوربي .

- دراسة نازك عبد العظيم زين العابدين 2015م:

عنوان الدراسة : (اثر تطبيق معيار العاملين في نموذج التميز المؤسسي على تحسين الاداء).

هدفت هذه الدراسة الى اثر تطبيق معيار العاملين في نموذج التميز المؤسسي على تحسين الاداء كان مجتمع العينة شركة سك النقود السودانية المحدودة.

وجه الشبه بين هذه الدراسة والبحث تكمن في اثر تطبيق معيار العاملين في النموذج الاوربي بينما الاختلاف يكمن في طريقة جمع البيانات حيث استخدمت هذه الدراسة وثائق

وتقارير جائزة التميز لجمع البيانات ام في هذا البحث استخدمت استبانة مكونة من عدة اسئلة مستوحاه من متطلبات معيار العاملين.

#### - دراسة جبر هالة ميرغني 2015م:

**عنوان الدراسة:** اثر تبني نموذج التميز المؤسسي في تطوير الاداء بالمؤسسات الحكومية.

هدفت هذه الدراسة الى تحديد اثر تبني نموذج التميز المؤسسي في تطوير الاداء بالمؤسسات الحكومية عبر مفاهيم ومبادئ التميز المؤسسي بالتركيز على النموذج الاوربي على الشركة السودانية للتوليد الحراري من خلال المشاكل و المعوقات حيث وضحت الدراسة اهمية المحافظة على العنصر البشري حيث يعتبر من اهم العوامل في تحقيق التميز المؤسسي، وهذا هو ما ينشد اليه هذا البحث الذي يبحث في عمليات ومفاهيم معيار العاملين وتحقيق نتائج الموارد البشرية.

في هذا البحث كان هناك تفصيل لمفاهيم معيار العاملين حتى تتحقق نتائج الموارد البشرية التي بدورها تعود الى التميز المؤسسي.

#### - دراسة عبد المعطي محمد البحتي 2014م :

**عنوان الدراسة:** دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي ، دراسة ميدانية على الكليات التقنية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة على التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي حيث اتضح من خلال نتائج هذه الدراسة الى اهمية التعريف واهمية التميز المؤسسي وهما مقارنة مع البحث نجد هناك توافق بين اهمية التمكين الذي يعتبر في هذا البحث احد المفاهيم المطلوبة في معيار العاملين بالزبي تعتبر احد المفاهيم التي تساهم في تحقيق نتائج الموارد البشرية وفق النموذج الاوربي الذي يؤدي بدوره الى التميز المؤسسي.

#### - دراسة عبد المحسن احمد حاجي حسن 2010م:

**عنوان الدراسة :** ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز - دراسة تعريفية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية - جامعة الشرق الاوسط - كلية الاعمال - قسم ادارة الاعمال، هدفت هذه الدراسة للتعرف على اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي وجه الشبه بين هذه الدراسة وهذا البحث تكمن في عمليات او ممارسات ادارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وذلك عبر تطبيق نموذج التميز المؤسسي الذي يطالب بتحقيق عمليات الموارد البشرية التي تتمثل في محور العاملين مثل الاختبار والتوظيف وتمكين العاملين و التحفيز وتقييم الاداء حيث وجدت هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تحقيق التميز والتحفيز في هذه الدراسة وهذا ما يشير اليه هذا البحث.

#### - دراسة خضير:

**عنوان الدراسة:** دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية - دراسة حالة البنك الوطني الجزائري.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسات الخدمية حيث اثبتت الدراسة ان فعالية الاتصال الداخلي لها دور فعال في تسيير المؤسسات كأحد المفاهيم التي يطالب بها معيار العاملين في تحقيق نتائج المؤثرة التي بدورها تؤدي الى تميز المؤسسات.

#### دراسة Farid Mohammed:

**عنوان الدراسة** تقييم ممارسات ادارة التميز الجامعي باستخدام النموذج الاوربي من وجهة نظر الطالب و العاملين في جامعة جدار.



قدمت الدراسة توصيات اهمها ضرورة ابداء التميز والاهتمام الكافي من قبل ادارة الجامعة وممارسة التقويم الذاتي والاهتمام بتدريب العاملين من مفاهيم معيار العاملين منها نتائج الموارد البشرية.

## الفصل الثالث

### إجراءات الدراسة المنهجية

## المبحث الاول

### 3-1 نبذة عن شركة سك النقود السودانية المحدودة

شركة سك العملة السودانية هي شركة سيادية مقرها مدينة الخرطوم محلية الخرطوم وحدة الخرطوم غرب وعنوانها الخرطوم جنوب- شارع أحمد خير ص. ب (5043) ولقد نمت في السنوات الأخيرة نمواً مطرداً وفتحت فرص عمل جديدة وهي تحت مظلة قطاع الذخائر (مجموعة النيل الصناعية) بهيئة التصنيع الحربي. رسالة الشركة (نعمل كفريق متميزين في سك العملات وتشغيل وتشكيل الأسلاك بتطبيق أفضل المعايير والممارسات العالمية إرضاء وتقديراً لمتعاملينا) حيث لم يتم جلب عملات من الخارج منذ أنشاء الشركة وحتى الآن، تتبع الشركة لهيئة التصنيع الحربي منذ العام 1994م وهي شركة مساهمة مسجلة بقانون الشركات للعام 1925م.

درجت القيادة على وضع خطط وبرامج طموحة لتدريب وتأهيل كافة العاملين في المجالات المختلفة إضافة لبرامج تزكية النفس وتعزيز القيم المؤسسية لرفع الروح المعنوية وتقوية إحساس الولاء متبعة ذلك سياسة (القدوة الحسنة، الباب المفتوح، اللقات الربعية والجولات اليومية) تحقيقاً لأهداف الشركة والعاملين وزيادة مستوى الرضا والإنتاجية إيماناً منها بأنت العنصر البشري هو رأس المال الحقيقي.

#### - تاريخ المؤسسة والإنجازات السابقة:

تبلورت فكرة إنشاء دار سك النقود السودانية منذ فجر الإستقلال حيث تقرر إحلال العملات المصرية والبريطانية والتي كانت متداولة آنذاك بعملات سودانية إكمالاً لمظاهر السيادة. الأمر الذ أدى إلى تكليف وزارة المالية والإقتصاد في العامن 1955م بالسعي لإنشاء مصنع لسك العملات محلياً .

وفي يونيو من العام 1956م تمت إجازات قانون العملة والذي منح الحق لإصدار عملة وطنية وتم بموجبه تكوين لجنة العملة السودانية برئاسة السيد/ مأنون بحيري وزير المالية آنذاك وتم إصدار خمسة فئات من العملات الورقية بجانب العملات من فئة العشرة قروش، الخمسة قروش وفئة إثنيث قرش (القرشين) وتم سكها بالمملكة المتحدة.

وفي اليوم الثامن والعشرون من شهر نوفمبر من العام 1960م تم إفتتاح دار سك النقود السودانية رسمياً بطاقة إنتاجية بلغت 200,000 قرص يومياً وتم البدء في إنتاج سبعة فئات هي واحد مليم، إثنين مليم، خمسة مليم، عشرة مليم، أثنين قرش، عشرة قروش.

أستمرت الشركة منذ الإفتتاح وحتى العام 1983م بإسم دار سك النقود السودانية إلى أن تم تحويل الدار إلى شركة سك النقود السودانية بموجب قانون الشركات لسنة 1925م وكانت مساهمة بين بنك السودان المركزي بنسبة 99% و وزارة المالية والإقتصاد الوطني بنسبة 1%. وبتاريخ 18/ مايو / 1994م صدر قرار من السيد رئيس الجمهورية بضم الشركة لهيئة التصنيع الحربي وتبنت الشركة منذ إفتتاحها وحتى الآن تنفيذ وسك جميع العملات المعدنية التي تم التصديق على إصدارها من البنك المركزي بنسبة تنفيذ تبلغ 100% وكما شاركت الشركة في سك بعض العملات لدول الجوار الأفريقي متمثلة في سك عملة دولة بورندي الشقيقة.

وفي العام 1992م أجاز بنك السودان إستبدال فئات الجنيه بالعملة الدينارية وقامت الشركة بسك العملات المعدنية من فئة واحد دينار، أثنين دينار، خمسة دينار، عشرة دينار. كما قامت في العام 1994م بسك فئة العشرون ديناروالخمسین دينار بعد إجازتها.

## المبحث الثاني منهجية الدراسة

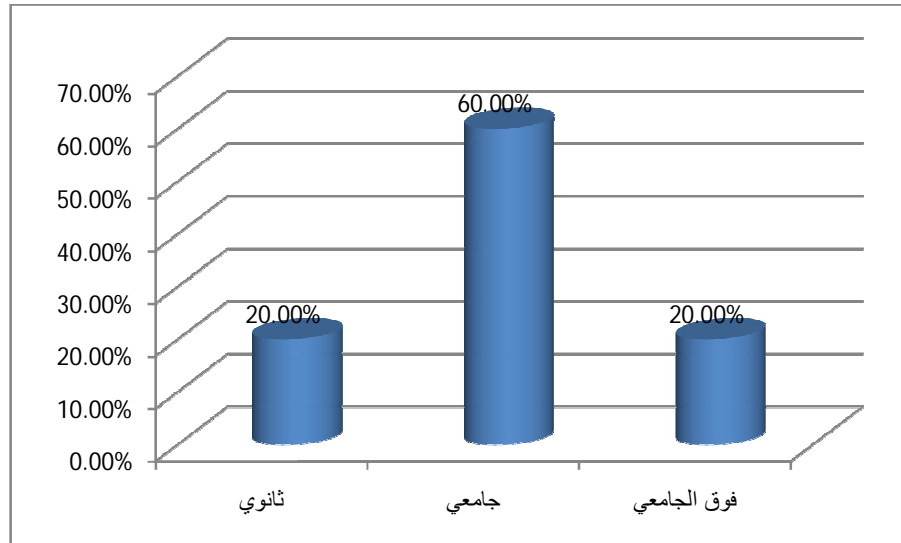
يتناول هذا المبحث اجراءات الدراسة الميدانية تحت العناوين التالية:

### 3-2 مجتمع وعينة الدراسة

جدول رقم (3-1): يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	6	20.0%
جامعي	18	60.0%
فوق الجامعي	6	20.0%
المجموع	30	100.0%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2018



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2018

شكل رقم (3-1): يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي

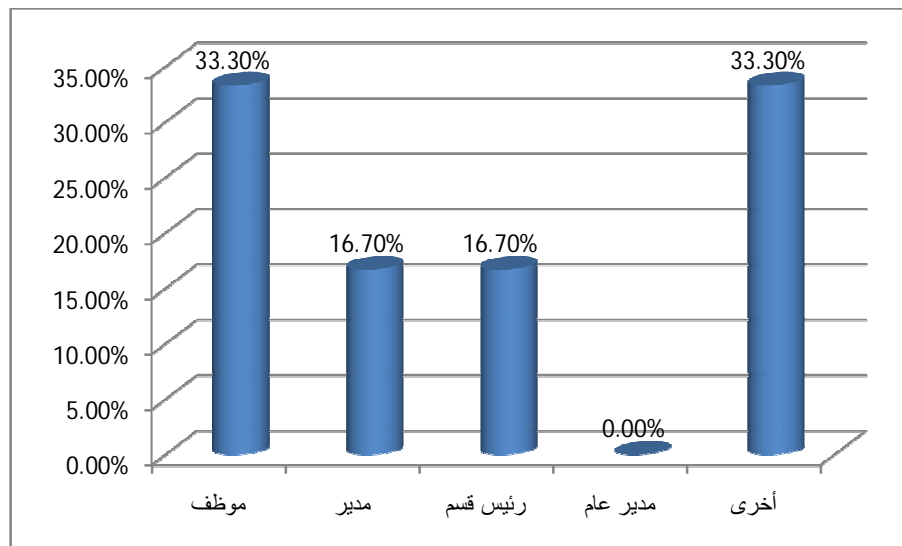
يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير عدد المعلمين كالاتي: ثانوي بنسبة

(20.0%) وجامعي بنسبة (60.0%) وفوق الجامعي بنسبة (20.0%)

جدول رقم (2-3): يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	المسمى الوظيفي
33.3%	10	موظف
16.7%	5	مدير
16.7%	5	رئيس قسم
0.0%	0	مدير عام
33.3%	10	أخرى
100.0%	30	المجموع

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2018



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2018

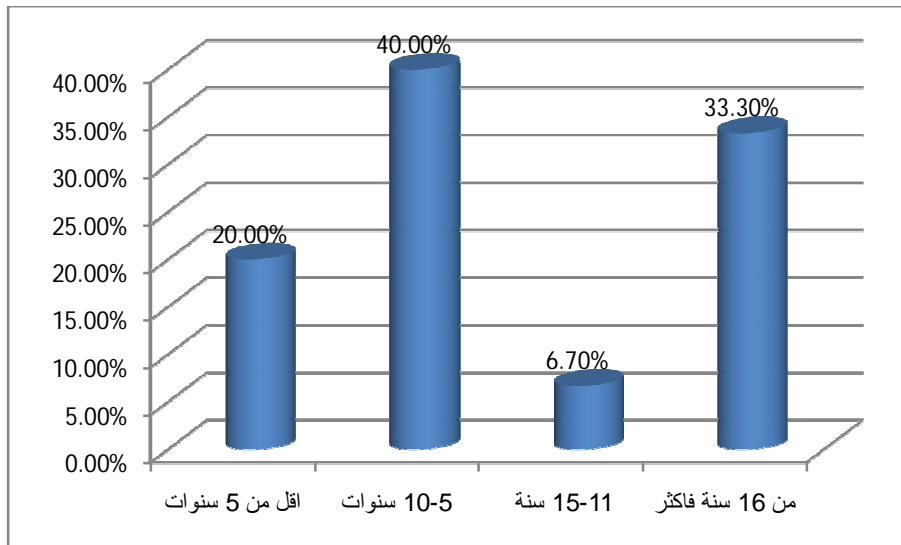
شكل رقم (2-3): يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المسمى الوظيفي

يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير المسمى الوظيفي كالآتي: موظف بنسبة (33.3%) ومدير بنسبة (16.7%) ورئيس قسم بنسبة (16.7%) ومدير عام بنسبة (0.0%) واخرى بنسبة (33.3%).

جدول رقم (3-3) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	6	20.0%
5-10 سنوات	12	40.0%
11-15 سنة	2	6.7%
من 16 سنة فاكثر	10	33.3%
المجموع	30	100.0%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2018



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2018

شكل رقم (3-3) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير سنوات الخبرة

يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير سنوات الخبرة كالاتي: اقل من 5 سنوات سنة بنسبة (20.0%) و 5-10 سنة بنسبة (40.0%) و 11-15 سنة بنسبة (6.7%) و من 16 سنة فاكثر بنسبة (33.3%).

### 3-3 اداة الدراسة:

استخدم الباحث اداة الاستبانة لجمع البيانات الاولية من عينة الدراسة حيث قام بتصميم الاستبانة من جزئين رئيسين يتكون الجزء الاول من البيانات العامة عن العينة مثل المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة ويتكون الجزء الثاني من البيانات الاساسية مقسمة علي محاور الدراسة الرئيسية.

لكل محور من محاور الاستبانة عدد من العبارات وكل من المبحوثين الاجابة عليها وعرض الاستبانة بعد تصحيحه على المشرف وعلى عدد من المحكمين للتأكد من دقة العبارات وصلاحيتها لتحقيق اهداف البحث وتوافق الباحث بالملاحظات التي ابرزها وتعديل بعض العبارات حرفاً او اضافة او صياغة ومن ثم اصبحت الاستبانة في شكلها النهائي (ملحق رقم 1)

### 3-4 صدق وثبات الاستبانة:

الثبات يعني ان تعطي الاستبانة نتائج متقاربة او نفس النتائج اذا اعيد تطبيقها اكثر من مرة في نفس الظروف وللتحقق من ذلك تم توزيع (15) استمارة لعينة استطلاعية عن طريق الاتساق الداخلي (الفكرونباخ) ولقد كان معامل ألفا كرونباخ = (0.77) وهو معامل ثبات عال يدل على ثبات المقياس وصلاحيته للدراسة ومعامل الصدق هو الجزر التربيعي لمعامل الثبات فبالنتالي هو (0.88) وهذا يدل على ان هنالك صدق عال للمقياس وصالح للدراسة مما يؤكد دقة الاستبانة وتمتعها بالثقة والقبول لما ستخرج به هذه الدراسة من نتائج.

### طريقة ألفا كرونباخ :

حيث تم حساب الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ الموضحة فيما يلي:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{N}{(N - 1) \text{ مجموع تباينات الأسئلة}}$$

$$N - 1 \quad \text{تباين الدرجات الكلية}$$

$$\text{حيث} \quad N = \text{عدد عبارات القائمة.}$$



جدول (3-4): صدق وثبات الإستبانة

الرقم	المحور	الصدق	الثبات
1	الإختيار والتوظيف	0.66	0.81
2	تقييم الأداء	0.76	0.87
3	التمكين	0.70	0.84
4	التحفيز	0.72	0.85
5	الإتصال الداخلي	0.90	0.95
	متوسط المحاور	0.77	0.88

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2018

### 3-5 الطرق الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

اعتمد الباحث على عدد من الطرق الاحصائية منها

(1) الجداول التكرارية

(2) النسب المئوية.

(3) الأشكال البيانية.

(4) الوسيط

(5) اختبار مربع كاي

(6) معامل الفاكرونباخ

الفصل الرابع  
عرض وتحليل النتائج

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل البيانات

#### تمهيد:

لتحليل البيانات الخاصة بالاستبانة استخدم الباحث البرنامج الجاهز للتحليل الإحصائي (SPSS) (Statistical product and service solutions) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد قام الباحث باستعراض كل عبارة أو مجموعة عبارات في جدول يوضح عدد الاستجابات والنسب المئوية لكل إجابة لتحليل إجابات الاستبانة. المتغير المستقل: النموذج الأوربي (معيار العاملين) البعد الأول: الاختيار والتوظيف.

#### المتغير المستقل: معيار العاملين في النموذج الأوربي:

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتم الإعلان لاختيار العاملين عبر ارسال السيرة الذاتية عن طريق الايميل	10	11	3	6	0
		33.3	36.7	10.0	20.0	0.0
2	تكون المقبلات عند تعين العاملين مقابلات فرديه	16	10	3	0	1
		53.3	33.3	10.0	0.0	3.3
3	عند الاختيار يخضع العاملين لاختبارات تتفق مع طبيعة العمل	15	14	1	0	0
		50.0	46.7	3.3	0.0	0.0
4	يشترط في التعين وجود فتره تدريبيه ثم الاختيار بشكل رسمي	16	9	4	1	0
		53.3	30.0	13.3	3.3	0.0
5	يشترط ان تكون هنالك خبره سابقه في طبيعة العمل حتى يتم اختيار المرشح للعمل	13	11	2	3	1
		43.3	36.7	6.7	10.0	3.3
6	يشترط ان تتوافق طبيعة العمل مع مؤهلات المرشح للوظيفة	15	13	0	2	0
		50.0	43.3	0.0	6.7	0.0
7	تزويد الموظفين الجدد بكافة المعلومات عن طبيعة الوظيفة	18	10	1	0	1
		60.0	33.3	3.3	0.0	3.3
8	يتم الإختيار والتوظيف في المؤسسة بنظام يدعم رؤى وأهداف المؤسسة	13	11	5	0	1
		43.3	36.7	16.7	0.0	3.3

جدول رقم (4-1): نتائج اختبار عبارات البعد الأول (الإختيار والتوظيف)

يتبين من الجدول رقم (4-1) ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه مايلي:

يتم الإعلان لاختيار العاملين عبر ارسال السيرة الذاتية عن طريق الايميل يتبين ان (10) فرداً وبنسبة (33.3%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (11) فرداً وبنسبة (36.7%) اجابوا اوافق و(3) فرداً وبنسبة (10.0%) اجابوا محايد، بينما (6) فرداً وبنسبة (20.0%) اجابوا لا اوافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

تكون المقبلات عند تعين العاملين مقابلات فريده يتبين ان (16) فرداً وبنسبة (53.3%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (10) فرداً وبنسبة (33.3%) اجابوا اوافق و(3) فرداً وبنسبة (10.0%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق، بينما (1) فرداً وبنسبة (3.3%) اجابوا لا اوافق بشدة.

عند الاختيار يخضع العاملين لاختبارات تتفق مع طبيعة العمل يتبين ان (15) فرداً وبنسبة (50.0%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (14) فرداً وبنسبة (46.7%) اجابوا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (3.3%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

يشترط في التعيين وجود فتره تدريبيه ثم الاختيار بشكل رسمي يتبين ان (16) فرداً وبنسبة (53.3%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (9) فرداً وبنسبة (30.0%) اجابوا اوافق و(4) فرداً وبنسبة (13.3%) اجابوا محايد، بينما (1) فرداً وبنسبة (3.3%) اجابوا لا اوافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

يشترط ان تكون هنالك خبره سابقه في طبيعة العمل حتى يتم اختيار المرشح للعمل يتبين ان (13) فرداً وبنسبة (43.3%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (11) فرداً وبنسبة (36.7%)

اجابوا اوافق و(2) فرداً وبنسبة (6.7%) اجابوا محايد، بينما (3) فرداً وبنسبة (10.0%) اجابوا لا اوافق، بينما (1) فرداً وبنسبة (3.3%) اجابوا لا اوافق بشدة.

يشترط ان تتوافق طبيعة العمل مع مؤهلات المرشح للوظيفة يتبين ان (15) فرداً وبنسبة (50.0%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (13) فرداً وبنسبة (43.3%) اجابوا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا محايد، بينما (2) فرداً وبنسبة (6.7%) اجابوا لا اوافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

تزويد الموظفين الجدد بكافة المعلومات عن طبيعة الوظيفة يتبين ان (18) فرداً وبنسبة (60.0%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (10) فرداً وبنسبة (33.3%) اجابوا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (3.3%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق، بينما (1) فرداً وبنسبة (3.3%) اجابوا لا اوافق بشدة.

يتم الإختيار والتوظيف في المؤسسة بنظام يدعم رؤى وأهداف المؤسسة يتبين ان (13) فرداً وبنسبة (43.3%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (11) فرداً وبنسبة (36.7%) اجابوا اوافق و(5) فرداً وبنسبة (16.7%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق، بينما (1) فرداً وبنسبة (3.3%) اجابوا لا اوافق بشدة.

الجدول رقم (4-2) يوضح المقاييس الاحصائية لمحور الإختيار والتوظيف

الرقم	العبرة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
1	يتم الإعلان لاختيار العاملين عبر ارسال السيرة الذاتية عن طريق الايميل	5.467	3	0.000	4.00	وافق
2	تكون المقبلات عند تعين العاملين مقابلات فرديه.	18.800	3	0.000	5.00	وافق بشدة
3	عند الاختيار يخضع العاملين لاختبارات تتفق مع طبيعة العمل	12.200	2	0.000	4.50	وافق بشدة
4	يشترط في التعين وجود فتره تدريبيه ثم الاختيار بشكل رسمي	17.200	3	0.000	5.00	وافق بشدة
5	يشترط ان تكون هنالك خبره سابقه في طبيعة العمل حتى يتم اختيار المرشح للعمل	20.667	4	0.000	4.00	وافق
6	يشترط ان تتوافق طبيعة العمل مع مؤهلات المرشح للوظيفة	9.800	2	0.000	4.50	وافق بشدة
7	تزويد الموظفين الجدد بكافة المعلومات عن طبيعة الوظيفة	26.800	3	0.000	5.00	وافق بشدة
8	يتم الإختيار والتوظيف في المؤسسة بنظام يدعم رؤى وأهداف المؤسسة	12.133	3	0.000	4.00	وافق

الجدول رقم (4-2) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبرة:

يتم الإعلان لاختيار العاملين عبر ارسال السيرة الذاتية عن طريق الايميل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (5.467) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تكون المقبلات عند تعين العاملين مقابلات فريده حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (18.800) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق بشدة.

عند الاختيار يخضع العاملين لاختبارات تتفق مع طبيعة العمل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (12.200) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق بشدة.

يشترط في التعيين وجود فتره تدريبيه ثم الاختيار بشكل رسمي حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (17.200) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق بشدة.

يشترط ان تكون هنالك خبره سابقه في طبيعة العمل حتى يتم اختيار المرشح للعمل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (20.667) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

يشترط ان تتوافق طبيعة العمل مع مؤهلات المرشح للوظيفة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (9.800) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق بشدة.

تزويد الموظفين الجدد بكافة المعلومات عن طبيعة الوظيفة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (26.800) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق بشدة.

يتم الإختيار والتوظيف في المؤسسة بنظام يدعم رؤى وأهداف المؤسسة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (12.133) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

**جدول رقم (4-3): نتائج اختبار عبارات البعد الثاني (التمكين)**

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتم تحديد واضح للسلطة والمسؤولية والتطابق بينهما	9	19	1	0	1
		30.0	63.3	3.3	0.0	3.3
2	هنالك تصميم للوظائف مسؤوليات وصلاحيات وتحمل مسؤوليه التصرفات	9	18	2	0	1
		30.0	60.0	6.7	0.0	3.3
3	وجود برنامج رقابة عليا ودنيا	13	13	2	2	0
		43.3	43.3	6.7	6.7	0.0
4	تتوفر الثقة المتبادلة بين المرؤوسين والرؤساء	10	13	4	1	2
		33.3	43.3	13.3	3.3	6.7
5	اشعر بأنني مشارك في عمليه التطوير القائمة في المؤسسة	10	17	3	0	0
		33.3	56.7	10.0	0.0	0.0
6	بإمكانك ان تؤثر على القضايا المشتركة من خلال اجتماعات المؤسسة	9	18	3	0	0
		30.0	60.0	10.0	0.0	0.0
7	يعتبر الجانب التنموي من أهم الجوانب المترتبة على نتائج تقييم الأداء	9	15	3	2	1
		30.0	50.0	10.0	6.7	3.3
8	اتعرف على نتيجة تقييم الأداء التي تحصلت عليها عن طريق ادارة الموارد البشرية	7	12	1	6	4
		23.3	40.0	3.3	20.0	13.3



يتبين من الجدول رقم (4-3) ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه مايلي:

يتم تحديد واضح للسلطة والمسؤولية والتطابق بينهما يتبين ان (9) فرداً ونسبة (30.0%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (19) فرداً ونسبة (63.3%) اجابوا اوافق و(1) فرداً ونسبة (3.3%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً ونسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق، بينما (1) فرداً ونسبة (3.3%) اجابوا لا اوافق بشدة.

هنالك تصميم للوظائف ومسؤوليات وصلاحيات وتحمل مسؤوليه التصرفات يتبين ان (9) فرداً ونسبة (30.0%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (18) فرداً ونسبة (60.0%) اجابوا اوافق و(2) فرداً ونسبة (6.7%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً ونسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق، بينما (1) فرداً ونسبة (3.3%) اجابوا لا اوافق بشدة.

وجود برنامج رقابة عليا ودنيا يتبين ان (13) فرداً ونسبة (43.3%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (13) فرداً ونسبة (43.3%) اجابوا اوافق و(2) فرداً ونسبة (6.7%) اجابوا محايد، بينما (2) فرداً ونسبة (6.7%) اجابوا لا اوافق، بينما (0) فرداً ونسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

تتوفر الثقة المتبادلة بين المرؤوسين والرؤساء يتبين ان (10) فرداً ونسبة (33.3%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (13) فرداً ونسبة (43.3%) اجابوا اوافق و(4) فرداً ونسبة (13.3%) اجابوا محايد، بينما (1) فرداً ونسبة (3.3%) اجابوا لا اوافق، بينما (2) فرداً ونسبة (6.7%) اجابوا لا اوافق بشدة.

اشعر بأنني مشارك في عمليه التطوير القائمة في المؤسسة يتبين ان (10) فرداً ونسبة (33.3%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (17) فرداً ونسبة (56.7%) اجابوا اوافق و(3)

فرداً وبنسبة (10.0%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق،  
بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

بامكانك ان تؤثر على القضايا المشتركة من خلال اجتماعات المؤسسة يتبين ان (9) فرداً  
و بنسبة (30.0%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (18) فرداً وبنسبة (60.0%) اجابوا اوافق  
و(3) فرداً وبنسبة (10.0%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا  
اوافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

يعتبر الجانب التنموي من أهم الجوانب المترتبة على نتائج تقييم الأداء يتبين ان (9) فرداً  
و بنسبة (30.0%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (15) فرداً وبنسبة (50.0%) اجابوا اوافق  
و(3) فرداً وبنسبة (10.0%) اجابوا محايد، بينما (2) فرداً وبنسبة (6.7%) اجابوا لا  
اوافق، بينما (1) فرداً وبنسبة (3.3%) اجابوا لا اوافق بشدة.

اتعرف على نتيجة تقييم الأداء التي تحصلت عليها عن طريق ادارة الموارد البشرية يتبين  
ان (7) فرداً وبنسبة (23.3%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (12) فرداً وبنسبة (40.0%)  
اجابوا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (3.3%) اجابوا محايد، بينما (6) فرداً وبنسبة (20.0%)  
اجابوا لا اوافق، بينما (4) فرداً وبنسبة (13.3%) اجابوا لا اوافق بشدة.

الجدول رقم (4-4) يوضح المقاييس الاحصائية لمحور التمكين

الرقم	العبارة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
1	يتم تحديد واضح للسلطة والمسؤولية والتطابق بينهما	29.200	3	0.000	4.00	وافق
2	هنالك تصميم للوظائف مسؤوليات وصلاحيات وتحمل مسؤوليه التصرفات	24.667	3	0.000	4.00	وافق
3	وجود برنامج رقابة عليا ودنيا	16.133	3	0.000	4.00	وافق
4	تتوفر الثقة المتبادلة بين المرؤوسين والرؤساء	18.333	4	0.000	4.00	وافق
5	اشعر بأنني مشارك في عملية التطوير القائمة في المؤسسة	9.800	2	0.000	4.00	وافق
6	بامكانك ان تؤثر على القضايا المشتركة من خلال اجتماعات المؤسسة	11.400	2	0.000	4.00	وافق
7	يعتبر الجانب التنموي من أهم الجوانب المترتبة على نتائج تقييم الأداء	23.333	4	0.000	4.00	وافق
8	اتعرف على نتيجة تقييم الأداء التي تحصلت عليها عن طريق ادارة الموارد البشرية	11.000	4	0.000	4.00	وافق

الجدول رقم (4-4) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة:

يتم تحديد واضح للسلطة والمسؤولية والتطابق بينهما حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (29.200) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

هنالك تصميم للوظائف مسؤوليات وصلاحيات وتحمل مسؤوليه التصرفات حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (24.667) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

يتم تحديد واضح للسلطة والمسؤولية والتطابق بينهما حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (24.667) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

وجود برنامج رقابة عليا ودنيا حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (16.133) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تتوفر الثقة المتبادلة بين المرؤوسين والرؤساء حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (18.333) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

اشعر بأنني مشارك في عمليه التطوير القائمة في المؤسسة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (9.800) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

بامكانك ان تؤثر على القضايا المشتركة من خلال اجتماعات المؤسسة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (11.400) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

يعتبر الجانب التنموي من أهم الجوانب المترتبة على نتائج تقييم الأداء حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (23.333) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

اتعرف على نتيجة تقييم الأداء التي تحصلت عليها عن طريق ادارة الموارد البشرية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (11.000) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

جدول رقم (4-5): نتائج اختبار عبارات البعد الثالث (تقييم الاداء)

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	النموذج المستخدم لتقييم الأداء يعتبر مناسباً لوظيفتك.	6	24	0	0	0
		20.0	80.0	0.0	0.0	0.0
2	يقوم مديرك المباشر بمناقشته اداك خلال عملية التقييم (توضيح نقاط الضعف وامكانيه التطوير).	6	24	0	0	0
		20.0	80.0	0.0	0.0	0.0
3	نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعليا حقيقة اداك بالعمل.	7	21	0	2	0
		23.3	70.0	0.0	6.7	0.0
4	تتركز عملية تقييم الأداء علي أساس الإنجاز والسلوك في العمل.	3	23	2	0	2
		10.0	76.7	6.7	0.0	6.7
5	يعتبر الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء هو تحسين مستوي الأداء للعاملين.	4	25	1	0	0
		13.3	83.3	3.3	0.0	0.0
6	يفضل ان تجري عملية تقييم الأداء بصفه مستمرة اثناء أداء العاملين لعملهم.	4	25	1	0	0
		13.3	83.3	3.3	0.0	0.0
7	يشترط اجراء عملية تقييم الأداء بواسطة لجنة متخصصة في مجال تقييم الأداء.	3	26	1	0	0
		10.0	86.7	3.3	0.0	0.0
8	تستفيد ادارة المؤسسة في عملية تقييم الاداء في استعراض الأخطاء كفرضيه لتقييم أداء العاملين.	6	21	3	0	0
		20.0	70.0	10.0	0.0	0.0

يتبين من الجدول رقم (4-5) ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه مايلي:

النموذج المستخدم لتقييم الأداء يعتبر مناسباً لوظيفتك. يتبين ان (6) فرداً وبنسبة (20.0%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (24) فرداً وبنسبة (80.0%) اجابوا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

يقوم مدير ك المباشر بمناقشه اءاءك ءلال عمليه الءءءء (ءوضءء نءاء الضءف وامءاءه الءءوءر).ءءءء ان (6) فرداً وءنسبة (20.0%) اءابوا اءافء بشءة ، بءءما (24) فرداً وءنسبة (80.0%) اءابوا اءافء و (0) فرداً وءنسبة (0.0%) اءابوا مءاءءء، بءءما (0) فرداً وءنسبة (0.0%) اءابوا لا اءافء، بءءما (0) فرداً وءنسبة (0.0%) اءابوا لا اءافء بشءة.

ءءءءه ءءءء الأءاء الءاءة بك ءءكس فعلىا ءءءءه اءاءك بالءمل.ءءءء ان (7) فرداً وءنسبة (23.3%) اءابوا اءافء بشءة ، بءءما (21) فرداً وءنسبة (70.0%) اءابوا اءافء و (0) فرداً وءنسبة (0.0%) اءابوا مءاءءء، بءءما (2) فرداً وءنسبة (6.7%) اءابوا لا اءافء، بءءما (0) فرداً وءنسبة (0.0%) اءابوا لا اءافء بشءة.

ءءءءءء عمليه ءءءء الأءاء على أساس الإنءاء والسلوك فى العمل.ءءءء ان (3) فرداً وءنسبة (10.0%) اءابوا اءافء بشءة ، بءءما (23) فرداً وءنسبة (76.7%) اءابوا اءافء و (2) فرداً وءنسبة (6.7%) اءابوا مءاءءء، بءءما (0) فرداً وءنسبة (0.0%) اءابوا لا اءافء، بءءما (2) فرداً وءنسبة (6.7%) اءابوا لا اءافء بشءة.

ءءءءر الءءء الأساسى من عمليه ءءءء الأءاء هو ءءسءء مءءوءى الأءاء للءاملء.ءءءء ان (4) فرداً وءنسبة (13.3%) اءابوا اءافء بشءة ، بءءما (25) فرداً وءنسبة (83.3%) اءابوا اءافء و (1) فرداً وءنسبة (3.3%) اءابوا مءاءءء، بءءما (0) فرداً وءنسبة (0.0%) اءابوا لا اءافء، بءءما (0) فرداً وءنسبة (0.0%) اءابوا لا اءافء بشءة.

ءفضل ان ءءرى عمليه ءءءء الأءاء بصفه مءءءرة اءءاء أءاء الءاملء لءملهم.ءءءء ان (4) فرداً وءنسبة (13.3%) اءابوا اءافء بشءة ، بءءما (25) فرداً وءنسبة (83.3%) اءابوا اءافء و (1) فرداً وءنسبة (3.3%) اءابوا مءاءءء، بءءما (0) فرداً وءنسبة (0.0%) اءابوا لا اءافء، بءءما (0) فرداً وءنسبة (0.0%) اءابوا لا اءافء بشءة.

يشترط اجراء عمليه تقييم الأداء بواسطة لجنة متخصصة في مجال تقييم الأداء. يتبين ان (3) فرداً وبنسبة (10.0%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (26) فرداً وبنسبة (86.7%) اجابوا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (3.3%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

تستفيد اداره المؤسسة في عمليه تقييم الاداء في استعراض الأخطاء كفرضيه لتقييم أداء العاملين. يتبين ان (6) فرداً وبنسبة (20.0%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (21) فرداً وبنسبة (70.0%) اجابوا اوافق و(3) فرداً وبنسبة (10.0%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

#### الجدول رقم (4-6) يوضح المقاييس الاحصائية لمحور تقييم الاداء

الرقم	العبرة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
1	النموذج المستخدم لتقييم الأداء يعتبر مناسباً لوظيفتك.	10.800	1	0.000	4.00	اوافق
2	يقوم مديرك المباشر بمناقشته اذائك خلال عمليه التقييم (توضيح نقاط الضعف وامكانيه التطوير).	10.800	1	0.000	4.00	اوافق
3	نتيجه تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعليا حقيقة اذائك بالعمل.	19.400	2	0.000	4.00	اوافق
4	تترتكز عمليه تقييم الأداء علي أساس الإنجاز والسلوك في العمل.	42.800	3	0.000	4.00	اوافق
5	يعتبر الهدف الأساسي من عمليه تقييم الأداء هو تحسين مستوي الأداء للعاملين.	34.200	2	0.000	4.00	اوافق
6	يفضل ان تجري عمليه تقييم الأداء بصفه مستمرة اثناء أداء العاملين لعملهم.	34.200	2	0.000	4.00	اوافق
7	يشترط اجراء عمليه تقييم الأداء بواسطة لجنة متخصصة في مجال تقييم الأداء.	38.600	2	0.000	4.00	اوافق
8	تستفيد اداره المؤسسة في عمليه تقييم الاداء في استعراض الأخطاء كفرضيه لتقييم أداء العاملين.	18.600	2	0.000	4.00	اوافق

الجدول رقم (4-6) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة:

النموذج المستخدم لتقييم الأداء يعتبر مناسباً لوظيفتك. حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (10.800) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

يقوم مديرك المباشر بمناقشه ادائك خلال عمليه التقييم (توضيح نقاط الضعف وامكانيه التطوير). حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (10.800) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعلياً حقيقة ادائك بالعمل. حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (19.400) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تتركز عمليه تقييم الأداء علي أساس الإنجاز والسلوك في العمل. حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (42.800) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

يعتبر الهدف الأساسي من عمليه تقييم الأداء هو تحسين مستوي الأداء للعاملين. حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (34.200) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

يفضل ان تجري عمليه تقييم الأداء بصفه مستمرة اثناء أداء العاملين لعملهم. حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (34.200) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.



يشترط اجراء عمليه تقييم الأداء بواسطة لجنة متخصصة في مجال تقييم الأداء.حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (38.600) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق. تستفيد ادارة المؤسسة في عمليه تقييم الاداء في استعراض الأخطاء كفرضيه لتقييم أداء العاملين.حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (18.600) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

#### جدول رقم (4-7): نتائج اختبار عبارات البعد الرابع (التحفيز)

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	اري ان الحوافز ضرورية لنجاح جوده الإنتاج	20	9	1	0	0
		66.7	30.0	3.3	0.0	0.0
2	تعتبر الحوافز الجماعية مهمه لزيادة الإنتاج	14	14	1	0	1
		46.7	46.7	3.3	0.0	3.3
3	تجري الحوافز على حسب انتاجيه كل موظف	12	11	3	1	3
		40.0	36.7	10.0	3.3	10.0
4	الاعتراف بجهود الموظفين يعتبر من اهم الطرق في تقديم الحوافز المعنوية	15	12	3	0	0
		50.0	40.0	10.0	0.0	0.0
5	من اهم اهداف سياسة تحفيز الموظفين زيادة نواتج العمل في شكل كميات وجوده انتاج ومبيعات وارباح وتحسين صورته المؤسسة امام المجتمع	15	14	1	0	0
		50.0	46.7	3.3	0.0	0.0
6	نظام التحفيز الجيد يحقق عده فوائد أبرزها جذب العاملين الجدد وتنمية روح الولاء والانتماء للمؤسسة	17	12	1	0	0
		56.7	40.0	3.3	0.0	0.0
7	الأسلوب الذي يستخدمه المدير لقياده الموظفين وتوجيههم يوتر تأثيرا كبيرا في عمليه التحفيز	10	17	3	0	0
		33.3	56.7	10.0	0.0	0.0
8	تقيد الحوافز بشروط تتعلق بنتائج تقييم الأداء	7	12	9	1	1
		23.3	40.0	30.0	3.3	3.3

يتبين من الجدول رقم (4-7) ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه مايلي:

اري ان الحوافز ضرورية لنجاح جوده الإنتاج يتبين ان (20) فرداً وبنسبة (66.7%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (9) فرداً وبنسبة (30.0%) اجابوا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (3.3%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

تعتبر الحوافز الجماعية مهمه لزيادة الإنتاج يتبين ان (14) فرداً وبنسبة (46.7%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (14) فرداً وبنسبة (46.7%) اجابوا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (3.3%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق، بينما (1) فرداً وبنسبة (3.3%) اجابوا لا اوافق بشدة.

تجري الحوافز على حسب انتاجيه كل موظف يتبين ان (12) فرداً وبنسبة (40.0%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (11) فرداً وبنسبة (36.7%) اجابوا اوافق و(3) فرداً وبنسبة (10.0%) اجابوا محايد، بينما (1) فرداً وبنسبة (3.3%) اجابوا لا اوافق، بينما (3) فرداً وبنسبة (10.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

الاعتراف بجهود الموظفين يعتبر من اهم الطرق في تقديم الحوافز المعنوية يتبين ان (15) فرداً وبنسبة (50.0%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (12) فرداً وبنسبة (40.0%) اجابوا اوافق و(3) فرداً وبنسبة (10.0%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

من اهم اهداف سياسة تحفيز الموظفين زيادة نواتج العمل في شكل كميات وجوده انتاج ومبيعات وارياح وتحسين صوره المؤسسة امام المجتمع يتبين ان (15) فرداً وبنسبة (50.0%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (14) فرداً وبنسبة (46.7%) اجابوا اوافق و(1)

فرداً وبنسبة (3.3%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

نظام التحفيز الجيد يحقق عده فوائد أبرزها جذب العاملين الجدد وتنمية روح الولاء والانتماء للمؤسسة يتبين ان (17) فرداً وبنسبة (56.7%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (12) فرداً وبنسبة (40.0%) اجابوا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (3.3%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

الأسلوب الذي يستخدمه المدير لقياده الموظفين وتوجيههم يوتر تأثيرا كبيرا في عمليه التحفيز يتبين ان (10) فرداً وبنسبة (33.3%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (17) فرداً وبنسبة (56.7%) اجابوا اوافق و(3) فرداً وبنسبة (10.0%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

تقيد الحوافز بشروط تتعلق بنتائج تقييم الأداء يتبين ان (7) فرداً وبنسبة (23.3%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (12) فرداً وبنسبة (40.0%) اجابوا اوافق و(9) فرداً وبنسبة (30.0%) اجابوا محايد، بينما (1) فرداً وبنسبة (3.3%) اجابوا لا اوافق، بينما (1) فرداً وبنسبة (3.3%) اجابوا لا اوافق بشدة.

الجدول رقم (4-8) يوضح المقاييس الاحصائية لمحور التحفيز

الرقم	العبرة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
1	اري ان الحوافز ضرورية لنجاح جوده الإنتاج	18.200	2	0.000	5.00	اوافق بشدة
2	تعتبر الحوافز الجماعية مهمة لزيادة الإنتاج	22.533	3	0.000	4.00	اوافق
3	تجري الحوافز على حسب انتاجيه كل موظف	17.333	4	0.000	4.00	اوافق
4	الاعتراف بجهود الموظفين يعتبر من اهم الطرق في تقديم الحوافز المعنوية	7.800	2	0.000	4.50	اوافق بشدة
5	من اهم اهداف سياسة تحفيز الموظفين زيادة نواتج العمل في شكل كميات وجوده انتاج ومبيعات وارباح وتحسين صورته المؤسسة امام المجتمع	12.200	2	0.000	4.50	اوافق بشدة
6	نظام التحفيز الجيد يحقق عده فوائد أبرزها جذب العاملين الجدد وتنمية روح الولاء والانتماء للمؤسسة	13.400	2	0.000	5.00	اوافق بشدة
7	الأسلوب الذي يستخدمه المدير لقياده الموظفين وتوجيههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عمليه التحفيز	9.800	2	0.000	4.00	اوافق
8	تقيد الحوافز بشروط تتعلق بنتائج تقييم الأداء	16.000	4	0.000	4.00	اوافق

الجدول رقم (4-8) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبرة:

اري ان الحوافز ضرورية لنجاح جوده الإنتاج حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (18.200) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق بشدة.

تعتبر الحوافز الجماعية مهمة لزيادة الإنتاج حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (22.533) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تجري الحوافز على حسب انتاجيه كل موظف حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (17.333) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

الاعتراف بجهود الموظفين يعتبر من اهم الطرق في تقديم الحوافز المعنوية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (7.800) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق بشدة.

من اهم اهداف سياسة تحفيز الموظفين زيادة نواتج العمل في شكل كميات وجوده انتاج ومبيعات وارباح وتحسين صورته المؤسسة امام المجتمع حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (12.200) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق بشدة.

نظام التحفيز الجيد يحقق عده فوائد أبرزها جذب العاملين الجدد وتنمية روح الولاء والانتماء للمؤسسة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (13.400) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق بشدة.

الأسلوب الذي يستخدمه المدير لقياده الموظفين وتوجيههم يوتر تأثيرا كبيرا في عمليه التحفيز حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (9.800) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تقيد الحوافز بشروط تتعلق بنتائج تقييم الأداء حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (16.000) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

**جدول رقم (4-9) نتائج اختبار عبارات البعد الخامس (الاتصال الداخلي)**

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تتوفر لدي قنوات تواصل فعالة بين كل المستويات الإدارية تضمن سلاسة المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية	8	15	5	2	0
		26.7	50.0	16.7	6.7	0.0
2	لينا نظام للمشاركة في المعلومات والأفكار بين جميع الموظفين	10	16	2	0	2
		33.3	53.3	6.7	0.0	6.7
3	استطلاع جميع آراء العاملين لاتخاذ قرارات سليمة	10	15	2	3	0
		33.3	50.0	6.7	10.0	0.0
4	من الضروري عمليات تحسين العلاقات بين الموظفين للمحافظة على قنوات الاتصال المفتوحة	12	16	2	0	0
		40.0	53.3	6.7	0.0	0.0
5	تتوفر لدي إمكانيات جيدة لأقوم بالبحث عن المعلومات التي تعتبر هامه في مجال عملي	7	19	2	2	0
		23.3	63.3	6.7	6.7	0.0
6	هنالك نظام جيد للاستطلاع بما يتعلق بمكان العمل	8	20	1	1	0
		26.7	66.7	3.3	3.3	0.0
7	لا بد من وجود برامج لتعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين	15	13	2	0	0
		50.0	43.3	6.7	0.0	0.0
8	تتوفر لدي شفافية كامله مع مديري المباشر بما يتعلق بمجال عملي	13	14	2	0	1
		43.3	46.7	6.7	0.0	3.3

يتبين من الجدول رقم (4-9) ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه مايلي:

تتوفر لدي قنوات تواصل فعالة بين كل المستويات الإدارية تضمن سلاسة المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية يتبين ان (8) فرداً وبنسبة (26.7%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (15) فرداً وبنسبة (50.0%) اجابوا اوافق و(5) فرداً وبنسبة (16.7%) اجابوا محايد،

بينما (2) فرداً وبنسبة (6.7%) اجابوا لا اوافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (%) اجابوا لا اوافق بشدة.

لينا نظام للمشاركة في المعلومات والأفكار بين جميع الموظفين يتبين ان (10) فرداً وبنسبة (33.3%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (16) فرداً وبنسبة (53.3%) اجابوا اوافق و(2) فرداً وبنسبة (6.7%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق، بينما (2) فرداً وبنسبة (6.7%) اجابوا لا اوافق بشدة.

استطلاع جميع اراء العاملين لاتخاذ قرارات سليمة يتبين ان (10) فرداً وبنسبة (33.3%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (15) فرداً وبنسبة (50.0%) اجابوا اوافق و(2) فرداً وبنسبة (6.7%) اجابوا محايد، بينما (3) فرداً وبنسبة (10.0%) اجابوا لا اوافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

من الضروري عمليات تحسين العلاقات بين الموظفين للمحافظة على قنوات الاتصال المفتوحة يتبين ان (12) فرداً وبنسبة (40.0%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (16) فرداً وبنسبة (53.3%) اجابوا اوافق و(2) فرداً وبنسبة (6.7%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

تتوفر لدي إمكانيات جيدة لأقوم بالبحث عن المعلومات التي تعتبر هامه في مجال عملي يتبين ان (7) فرداً وبنسبة (23.3%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (19) فرداً وبنسبة (63.3%) اجابوا اوافق و(2) فرداً وبنسبة (6.7%) اجابوا محايد، بينما (2) فرداً وبنسبة (6.7%) اجابوا لا اوافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

هنالك نظام جيد للاستطلاع بما يتعلق بمكان العمل يتبين ان (8) فرداً وبنسبة (26.7%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (20) فرداً وبنسبة (66.7%) اجابوا اوافق و(1) فرداً وبنسبة

(3.3%) اجابوا محايد، بينما (1) فرداً وبنسبة (3.3%) اجابوا لا اوافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

لابد من وجود برامج لتعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين يتبين ان (15) فرداً وبنسبة (50.0%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (13) فرداً وبنسبة (43.3%) اجابوا اوافق و(2) فرداً وبنسبة (6.7%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

تتوفر لدي شفافية كامله مع مديري المباشر بما يتعلق بمجال عملي يتبين ان (13) فرداً وبنسبة (43.3%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (14) فرداً وبنسبة (46.7%) اجابوا اوافق و(2) فرداً وبنسبة (6.7%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق، بينما (1) فرداً وبنسبة (3.3%) اجابوا لا اوافق بشدة.

#### الجدول رقم (4-10) يوضح المقاييس الاحصائية لمحور الإتصال الداخلي

الرقم	العبرة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
1	تتوفر لدي قنوات تواصل فعالة بين كل المستويات الإدارية تضمن سلاسة المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية	12.400	3	0.000	4.00	اوافق
2	لينا نظام للمشاركة في المعلومات والأفكار بين جميع الموظفين	18.533	3	0.000	4.00	اوافق
3	استطلاع جميع اراء العاملين لاتخاذ قرارات سليمة	15.067	3	0.000	4.00	اوافق
4	من الضروري عمليات تحسين العلاقات بين الموظفين للمحافظة على قنوات الاتصال المفتوحة	10.400	2	0.000	4.00	اوافق
5	تتوفر لدي إمكانيات جيدة لأقوم بالبحث عن المعلومات التي تعتبر هامه في مجال عملي	25.733	3	0.000	4.00	اوافق
6	هنالك نظام جيد للاستطلاع بما يتعلق بمكان العمل	32.133	3	0.000	4.00	اوافق
7	لابد من وجود برامج لتعزيز العلاقات	9.800	2	0.000	4.50	اوافق بشدة



					الاجتماعية بين العاملين	
اوافق	4.00	0.000	3	19.333	تتوفر لدي شفافية كامله مع مديري المباشر بما يتعلق بمجال عملي	8

الجدول رقم (4-10) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة:  
تتوفر لدي قنوات تواصل فعالة بين كل المستويات الإدارية تضمن سلاسة المعلمات بين مختلف المستويات الإدارية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (12.400) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

لينا نظام للمشاركة في المعلومات والأفكار بين جميع الموظفين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (18.533) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

استطلاع جميع آراء العاملين لاتخاذ قرارات سليمة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (15.067) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

من الضروري عمليات تحسين العلاقات بين الموظفين للمحافظة على قنوات الاتصال المفتوحة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (10.400) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تتوفر لدي إمكانيات جيدة لأقوم بالبحث عن المعلومات التي تعتبر هامه في مجال عملي حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (25.733) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات

دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

هنالك نظام جيد للاستطلاع بما يتعلق بمكان العمل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (32.133) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

لا بد من وجود برامج لتعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (9.800) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق بشدة.

تتوفر لدي شفافية كامله مع مديري المباشر بما يتعلق بمجال عملي حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (19.333) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

#### المتغير التابع: تحقيق نتائج الموارد البشرية

جدول رقم (4-11): نتائج اختبار عبارات تحقيق نتائج الموارد البشرية

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	أشعر بأن لدي المعرفة الكافية للقيام بمهام عملي بعد تطبيق معيار العاملين في النموذج الأوربي	9	18	3	0	0
		30.0	60.0	10.0	0.0	0.0
2	أشعر بأن هنالك إستفادة من كفاءتي في المؤسسة بعد تطبيق معيار العاملين في النموذج الأوربي	8	20	2	0	0
		26.7	66.7	6.7	0.0	0.0
3	توفر لدي أماكن جيدة بناءً على تطبيق النموذج الأوربي في المؤسسة	8	18	3	1	0
		26.7	60.0	10.0	3.3	0.0
4	يتم مكافأتي وتحفيز جهودي والإعتناء بي بعد تطبيق معيار العاملين في النموذج الأوربي	5	18	4	2	1
		16.7	60.0	13.3	6.7	3.3
5	أصبحت أشارك في جميع خطط التدريب والتطوير التي تتبناها المؤسسة	7	19	1	2	1
		23.3	63.3	3.3	6.7	3.3
6	لدي المعلومات والبيانات اللازمة للقيام بعملتي على أكمل وجه بعد تطبيق المؤسسة للنموذج الأوربي	6	17	4	3	0
		20.0	56.7	13.3	10.0	0.0

1	3	2	15	9	7	أشعر بأن لدي الصلاحيات الكافية لإتخاذ القرارات في حالة يتطلب موقعي الوظيفي ذلك
3.3	10.0	6.7	50.0	30.0		
1	3	2	15	9	8	أشعر بأن هنالك تقدير من قبل مديري في حالة قيامي بعمل مميز وإضافي
3.3	10.0	6.7	50.0	30.0		
3	1	4	19	3	9	بعتبر الراتب الأساسي الذي أتقاضاه مرضياً لي بعد تطبيق المؤسسة للنموذج الأوربي
10.0	3.3	13.3	63.3	10.0		
1	1	6	15	7	10	أشعر بأن أفكارى و آراى تؤخذ بعين الإعتبار
3.3	3.3	20.0	50.0	23.3		

يتبين من الجدول رقم (4-11) ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه مايلي:

أشعر بأن لدي المعرفة الكافية للقيام بمهام عملي بعد تطبيق معيار العاملين في النموذج الأوربي يتبين ان (9) فرداً وبنسبة (30.0%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (18) فرداً وبنسبة (60.0%) اجابوا اوافق و(3) فرداً وبنسبة (10.0%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

أشعر بأن هنالك إستفادة من كفاءتي في المؤسسة بعد تطبيق معيار العاملين في النموذج الأوربي يتبين ان (8) فرداً وبنسبة (26.7%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (20) فرداً وبنسبة (66.7%) اجابوا اوافق و(2) فرداً وبنسبة (6.7%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

تتوفر لدي أمكانيات جيدة بناءً على تطبيق النموذج الأوربي في المؤسسة يتبين ان (8) فرداً وبنسبة (26.7%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (18) فرداً وبنسبة (60.0%) اجابوا اوافق و(3) فرداً وبنسبة (10.0%) اجابوا محايد، بينما (1) فرداً وبنسبة (3.3%) اجابوا لا اوافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

يتم مكافأتي وتحفيز جهودي والإعتناء بي بعد تطبيق معيار العاملين في النموذج الأوربي يتبين ان (5) فرداً وبنسبة (16.7%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (18) فرداً وبنسبة

(60.0%) اجابوا اوافق و(4) فرداً وبنسبة (13.3%) اجابوا محايد، بينما (2) فرداً وبنسبة (6.7%) اجابوا لا اوافق، بينما (1) فرداً وبنسبة (3.3%) اجابوا لا اوافق بشدة.

أصبحت أشارك في جميع خطط التدريب والتطوير التي تتبناها المؤسسة يتبين ان (7) فرداً وبنسبة (23.3%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (19) فرداً وبنسبة (63.3%) اجابوا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (3.3%) اجابوا محايد، بينما (2) فرداً وبنسبة (6.7%) اجابوا لا اوافق، بينما (1) فرداً وبنسبة (3.3%) اجابوا لا اوافق بشدة.

لدي المعلومات والبيانات اللازمة للقيام بعملية على أكمل وجه بعد تطبيق المؤسسة للنموذج الأوربي يتبين ان (6) فرداً وبنسبة (20.0%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (17) فرداً وبنسبة (56.7%) اجابوا اوافق و(4) فرداً وبنسبة (13.3%) اجابوا محايد، بينما (3) فرداً وبنسبة (10.0%) اجابوا لا اوافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

أشعر بأن لدي الصلاحيات الكافية لإتخاذ القرارات في حالة يتطلب موقعي الوظيفي ذلك يتبين ان (9) فرداً وبنسبة (30.0%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (15) فرداً وبنسبة (50.0%) اجابوا اوافق و(2) فرداً وبنسبة (6.7%) اجابوا محايد، بينما (3) فرداً وبنسبة (10.0%) اجابوا لا اوافق، بينما (1) فرداً وبنسبة (3.3%) اجابوا لا اوافق بشدة.

أشعر بأن هنالك تقدير من قبل مديري في حالة قيامي بعمل مميز وإضافي يتبين ان (9) فرداً وبنسبة (30.0%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (15) فرداً وبنسبة (50.0%) اجابوا اوافق و(2) فرداً وبنسبة (6.7%) اجابوا محايد، بينما (3) فرداً وبنسبة (10.0%) اجابوا لا اوافق، بينما (1) فرداً وبنسبة (3.3%) اجابوا لا اوافق بشدة.

يعتبر الراتب الأساسي الذي أتقاضاه مرضياً لي بعد تطبيق المؤسسة للنموذج الأوربي يتبين ان (3) فرداً وبنسبة (10.0%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (19) فرداً وبنسبة

(63.3%) اجابوا اوافق و(4) فرداً وبنسبة (13.3%) اجابوا محايد، بينما (1) فرداً وبنسبة (3.3%) اجابوا لا اوافق، بينما (3) فرداً وبنسبة (10.0%) اجابوا لا اوافق بشدة. أشعر بأن أفكارى و آراى تؤخذ بعين الإعتبار يتبين ان (7) فرداً وبنسبة (23.3%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (15) فرداً وبنسبة (50.0%) اجابوا اوافق و(6) فرداً وبنسبة (20.0%) اجابوا محايد، بينما (1) فرداً وبنسبة (3.3%) اجابوا لا اوافق، بينما (1) فرداً وبنسبة (3.3%) اجابوا لا اوافق بشدة.

#### الجدول رقم (4-12) يوضح المقاييس الاحصائية لمحور تحقيق نتائج الموارد البشرية

الرقم	العبرة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
1	أشعر بأن لدي المعرفة الكافية للقيام بمهام عملي بعد تطبيق معيار العاملين في النموذج الأوربي	11.400	2	0.000	4.00	اوافق
2	أشعر بأن هنالك إستفادة من كفاءتي في المؤسسة بعد تطبيق معيار العاملين في النموذج الأوربي	16.800	2	0.000	4.00	اوافق
3	توفر لدي أمكانيات جيدة بناءً على تطبيق النموذج الأوربي في المؤسسة	23.067	3	0.000	4.00	اوافق
4	يتم مكافأتي وتحفيز جهودي والإعتناء بي بعد تطبيق معيار العاملين في النموذج الأوربي	31.667	4	0.000	4.00	اوافق
5	أصبحت أشارك في جميع خطط التدريب والتطوير التي تتبناها المؤسسة	39.333	4	0.000	4.00	اوافق
6	لدي المعلومات والبيانات اللازمة للقيام بعمل على أكمل وجه بعد تطبيق المؤسسة للنموذج الأوربي	16.667	3	0.000	4.00	اوافق
7	أشعر بأن لدي الصلاحيات الكافية لإتخاذ القرارات في حالة يتطلب موقعي الوظيفي ذلك	23.333	4	0.000	4.00	اوافق
8	أشعر بأن هنالك تقدير من قبل مديري في حالة قيامي بعمل مميز وإضافي	23.333	4	0.000	4.00	اوافق
9	يعتبر الراتب الأساسي الذي أتقاضاه مرضياً لي بعد تطبيق المؤسسة للنموذج الأوربي	36.000	4	0.000	4.00	اوافق

10	أشعر بأن أفكاره و آرايه تؤخذ بعين الإعتبار	22.000	4	0.000	4.00	اوافق
----	--	--------	---	-------	------	-------

الجدول رقم (4-12) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة:

أشعر بأن لدي المعرفة الكافية للقيام بمهام عملي بعد تطبيق معيار العاملين في النموذج الأوربي حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (11.400) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

أشعر بأن هنالك إستفادة من كفاءتي في المؤسسة بعد تطبيق معيار العاملين في النموذج الأوربي حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (16.800) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تتوفر لدي أماكن جيدة بناءً على تطبيق النموذج الأوربي في المؤسسة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (23.067) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

يتم مكافأتي وتحفيز جهودي والإعتناء بي بعد تطبيق معيار العاملين في النموذج الأوربي حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (31.667) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

أصبحت أشارك في جميع خطط التدريب والتطوير التي تتبناها المؤسسة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (39.333) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

لدي المعلومات والبيانات اللازمة للقيام بعملية على أكمل وجه بعد تطبيق المؤسسة للنموذج الأوربي حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (16.667) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

أشعر بأن لدي الصلاحيات الكافية لإتخاذ القرارات في حالة يتطلب موقعي الوظيفي ذلك حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (23.333) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

أشعر بأن هنالك تقدير من قبل مديري في حالة قيامي بعمل مميز وإضافي حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (23.333) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

يعتبر الراتب الأساسي الذي أتقاضاه مرضياً لي بعد تطبيق المؤسسة للنموذج الأوربي حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (36.000) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

أشعر بأن أفكارتي و آرائي تؤخذ بعين الإعتبار حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (22.000) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

## اختبار الفرضيات:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين (الاختيار) وتطوير العاملين.

جدول رقم (4-13): نتائج اختبار مربع كاي ومعامل الارتباط للفرضية الأولى

الحجم	معامل الارتباط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الدلالة الاحصائية
30	0.22	8.741	6	0.18	غير دالة احصائياً

يتبين من الجدول اعلاه ان قيمة معامل الارتباط هي (0.22) وقيمة مربع كاي هي (8.741) بقيمة معنوية (0.18) وهي اكبر من القيمة الاحتمالية (0.05) هذا يعني انه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين (الاختيار) وتطوير العاملين.

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين (التمكين) وتطوير العاملين.

جدول رقم (4-14): نتائج اختبار مربع كاي ومعامل الارتباط للفرضية الثانية

الحجم	معامل الارتباط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الدلالة الاحصائية
30	0.29	8.982	6	0.17	غير دالة احصائياً

يتبين من الجدول اعلاه ان قيمة معامل الارتباط هي (0.29) وقيمة مربع كاي هي (8.982) بقيمة معنوية (0.17) وهي اكبر من القيمة الاحتمالية (0.05) هذا يعني انه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين (التمكين) وتطوير العاملين.

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين (تقييم الاداء) وتطوير العاملين.

جدول رقم (4-15): نتائج اختبار مربع كاي ومعامل الارتباط للفرضية الثالثة

الحجم	معامل الارتباط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الدلالة الاحصائية
30	0.45	38.622	18	0.00	دالة احصائياً

يتبين من الجدول اعلاه ان قيمة معامل الارتباط هي (0.45) وقيمة مربع كاي هي (38.622) بقيمة معنوية (0.00) وهي اقل من القيمة الاحتمالية (0.05) هذا يعني انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين (تقييم الاداء) وتطوير العاملين



- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (التحفيز) وتطوير العاملين.

جدول رقم (4-16): نتائج اختبار مربع كاي ومعامل الارتباط للفرضية الرابعة

الحجم	معامل الارتباط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الدلالة الاحصائية
30	0.16	14.224	6	0.02	دالة احصائياً

يتبين من الجدول اعلاه ان قيمة معامل الارتباط هي (0.16) وقيمة مربع كاي هي (14.224) بقيمة معنوية (0.02) وهي اقل من القيمة الاحتمالية (0.05) هذا يعني انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (التحفيز) وتطوير العاملين.

6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (المشاركة والتواصل الداخلي) وتطوير

العاملين.

جدول رقم (4-17): نتائج اختبار مربع كاي ومعامل الارتباط للفرضية الخامسة

الحجم	معامل الارتباط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الدلالة الاحصائية
30	0.59	28.301	6	0.00	دالة احصائياً

يتبين من الجدول اعلاه ان قيمة معامل الارتباط هي (0.59) وقيمة مربع كاي هي (28.301) بقيمة معنوية (0.00) وهي اقل من القيمة الاحتمالية (0.05) هذا يعني انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (المشاركة والتواصل الداخلي) وتطوير العاملين.

## الفصل الخامس النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### 1-5 الخاتمة:

استعرض الباحث في هذا الفصل النتائج التي توصلت اليها الدراسة كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة التي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها وعلي ضوء هذه النتائج التي تم التوصل اليها في الدراسة الحالية قدم الباحث عددا من التوصيات ويمكن تلخيص اهم نتائج الدراسة وفق ما تم التوصل اليه من خلال إجابات عينه الدراسة المبحوثة في الاستبانة بما يلي:

### 2-5 النتائج:

1. بعد اجراء عملية التحليل الاحصائية تبين انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الاختيار والتوظيف) لتحقيق نتائج العاملين.
2. بعد اجراء عملية التحليل الاحصائية تبين أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (التمكين) وتحقيق نتائج العاملين.
3. بعد اجراء عملية التحليل الاحصائية تبين انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (تقييم الأداء) وتحقيق نتائج العاملين.
4. بعد اجراء عملية التحليل الاحصائية تبين إنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (التحفيز) و تحقيق نتائج العاملين.
5. بعد اجراء عملية التحليل الاحصائية تبين انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (التواصل الداخلي) و تحقيق نتائج العاملين.

## 3-5 التوصيات:

1. يجب ان يكون هنالك منهج واضح لاختيار و توظيف العاملين و يتم تحديد هذا المنهج على حسب رؤية و استراتيجية و اهداف المؤسسة لكي يساعد هذا في تحقيق التميز المؤسسي و تحقيق نتائج العاملين.
2. لابد ان يكون الاختيار و التوظيف بعد دراسة و تحليل الوظيفة المطلوبة و تحديد متطلبات و احتياجات الوظيفة.
3. كذلك لابد من توضيح و شرح مفهوم التمكين بالنسبة للعاملين من قبل الإدارة العليا و توضيح أهمية التمكين لتحقيق التميز المؤسسي و كذلك تحقيق نتائج العاملين.
4. و بصفة عامة يجب ان يتم نشر ثقافة التميز المؤسسي و مدى الفائدة الناتجة من تطبيق النموذج الاوربي لامتياز الاعمال في المؤسسات.

## 4-5 مقترحات لبحوث المستقبلية:

يوصي الباحث بإجراء دراسات في المواضيع الآتية:

1. أهمية الاختيار والتوظيف في تميز المؤسسات.
2. أهمية التمكين و دورة في تحقيق التميز المؤسسي.

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً : القرآن الكريم

ثانياً : كتب التفسير

ثالثاً : الكتب والمراجع

- 1- ( تمكين العاملين من منظور التطوير الإداري ) 2010 مصر .
- 2- ا. د . عبد السلام بشير الدويبي ( الإطار المفاهيمي والقياسي لإستراتيجية التمكين والتنمية الإنسانية ) عرض تقديمي ليبيا 2010 م .
- 3- احمد الكردي (إستراتيجية تمكين العاملين ) المنشور على موقع كتانه اونلاين وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات/جمهورية مصر العربية .
- 4- احمد نبيل فرحات المدير العام للمنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية .
- 5- الحارثي,دروم بن عايض(1999م).رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية,دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني بإدارة الرياض.رسالة ماجستير غير منشورة .أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .الرياض ص(178-188).
- 6- خالد أبو مطيع ( التمكين ) /معهد الإمام الشيرازي للدراسات الدولية /واشنطن 2010م .
- 7- د . راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 1999- 2000، ص 21-23 .
- 8- د . عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ( تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع العام ))كلية التجارة / جامعة المنصورة /جمهورية مصر العربية ( ص 1 . 16 ) و ( ص 41 . 44 ) / المصدر الرئيسي للدراسة .
- 9- د . منيف علي المطرفي ( الموارد البشرية من التكوين إلى التمكين) المنشور على موقع ( [WWW.manhal.net](http://WWW.manhal.net))
- 10- د.سعد مرزوق العنبيبي ( جوهر تمكين العاملين ) الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ( 17 . 18 ) 2005م .
- 11- راوية أحسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية جامعة الإسكندرية ، الدار الجامعية ( 2003/2002 )

- 12- الزامل, عبد الله, خطاب, عبد المنعم (1402). فعالية نظم الحوافز في الخدمة المدنية. ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية. معهد الإدارة العامة. الرياض ص (87-91).
- 13- الزعبي, فايز (1988م). مستوى الرضا والروح المعنوية لموظفي جامعة مؤتة. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات. السنة (1). العدد (3). مؤتة ص (136-139).
- 14- سميث , ديل إم (2001م). تحفيز الآخرين. ترجمة مكتبة جرير. الرياض مكتبة جرير ص (5-6) ص (44-63).
- 15- عادل زايد , الأداء التنظيمي المتميز :نظرية إلى المنظمة المستقبل , المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة , القاهرة , 2003 , ص 33.
- 16- عبد الرحمن تيشوري ( التمكين الذاتي للموظف والعامل الأردني/ المنشور في مجلة الحوار المتمدن العدد ( 2984 ) في 2010/4/23م.
- 17- عبد الوهاب , علي (2000م). إستراتيجية التحفيز الفعال : نحو أداء بشري متميز. القاهرة دار التوزيع والنشر الإسلامية ص (2-3).
- 18- العتيبي , محمد زويد (1411هـ). تحفيز الموظفين : لماذا ؟ وكيف ؟ . الرياض الخدمة المدنية ص (47-58).
- 19- العديلي, ناصر (1984م). الرضا الوظيفي:دراسة ميدانية لمواقف واتجاهات موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض.رسالة ماجستير. جامعة ولاية كاليفورنيا. ترجمة معهد الإدارة. الرياض ص (207-208).
- 20- عمار فتحي موسى ( مفهوم تمكين العاملين من منظور العلاقات العامة/ المنشور في المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية /2010م.
- 21- العنقري , عبد الله بن عبد العزيز (1999م).نظم الحوافز, ودورها في رفع مستوى أداء العاملين,دراسة ميدانية على العاملين بإمارة منطقة الرياض.رسالة ماجستير غير منشورة.المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب. الرياض ص (181-186).
- 22- الفقية , شادي علي (2005م). تحفيز الموظف . بيروت دار نوبليس ص (22-27).
- 23- المدهون, موسى , والجزراوي ,إبراهيم (1995م).تحليل السلوك التنظيمي . الطبعة الأولى. عمان .المركز العربي للخدمات الطلابية ص (102\_138).

- 24- مرعي , محمد مرعي (2003م) . التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي . القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية ص(18-23)ص(76-88) .
- 25- المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة والإمتياز - إصدار 2013م .
- 26- النمر , سعود (1420هـ) . السلوك الإداري . الرياض مكتبة جامعة الملك سعود ص(149-152) ص(255-262) .
- 27- ياغي, محمد عبد الفتاح(1986م).تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية ,دراسة ميدانية. منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية . عمان الأردن ص(96-100) .

#### رابعاً: المراجع الأجنبية والمواقع الإلكترونية

- Khan, Hina&Matlay, Harry. (2009). "Implementing service excellence in higher education." Education & Training, Vol. 51 Issue: 8/9, pp.769 – .780
- <https://hrdiscussion.com>

الملاحق





بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا



المستجيب/ المستجيبة الكريمة.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إستمارة إستيانه

بين يدك إستمارة إستيانه لإكمال إجراءات البحث التكميلي في ماجستير إدارة الجودة الشاملة والإمتياز بعنوان:

" أثر استخدام معيار العاملين في النموذج الأوربي لإمتياز الأعمال في تطوير الموارد البشرية"

لهذا نرجو مساعدتكم لنا بالإجابة علي هذه الأسئلة التي تمت صياغتها بصفة تستلزم إسهامكم في دعم موضوعية البحث وصدق التحليل والاستنتاج علما أن إجاباتكم تعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط.

جزاكم الله خيراً ، ، ، ،

إشراف:

د. مصطفى حامد الحكيم

إعداد الباحث:

اشرف سليمان داؤود إبراهيم

القسم الأول: البيانات الشخصية

نرجو التكرم بوضع علامة ( ✓ ) امام العبارة المناسبة:

1. المؤهل العلمي:

ثانوي  جامعي  فو  امعي

2. المسمى الوظيفي:

موظف  مدير  رئيس قسم  مدير عام

3. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنة  5 إلى 10 سنوات  11 إلى 15 سنة  من 16 سنة فأكثر

القسم الثاني:-

البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة:-

ضع علامة ( ✓ ) داخل المربع الذى يناسبك:

المتغير المستقل: معيار العاملين في النموذج الأوربي

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>البعد الأول: الاختيار والتوظيف</b>						
1	يتم الإعلان لاختيار العاملين عبر ارسال السيرة الذاتية عن طريق الايميل.					
2	تكون المقبلات عند تعين العاملين مقابلات فرديه.					
3	عند الاختيار يخضع العاملين لاختبارات تتفق مع طبيعة العمل.					
4	يشترط في التعين وجود فتره تدريبيه ثم الاختيار بشكل رسمي.					
5	يشترط ان تكون هنالك خبره سابقه في طبيعة العمل حتى يتم اختيار المرشح للعمل.					
6	يشرط ان تتوافق طبيعة العمل مع مؤهلات المرشح للوظيفة.					
7	تزويد الموظفين الجدد بكافة المعلومات عن طبيعة الوظيفة.					
8	يتم الإختيار والتوظيف في المؤسسة بنظام يدعم رؤى وأهداف المؤسسة.					

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>البعد الثاني: التمكين</b>						
1	يتم تحديد واضح للسلطة والمسؤولية والتطابق بينهما.					
2	هنالك تصميم للوظائف ومسؤوليات وصلاحيات وتحمل مسؤوليه التصرفات.					
3	وجود برنامج رقابة عليا ودنيا.					
4	تتوفر الثقة المتبادلة بين المرؤوسين والرؤساء.					
5	هنالك فعالية لنظام التغذية العكسية في المؤسسة.					
6	اشعر بأنني مشارك في عمليه التطوير القائمة في المؤسسة.					
7	لدي إمكانيات جيدة للتأثير على وقت انجاز عملي.					
8	بإمكانك ان تؤثر على القضايا المشتركة من خلال اجتماعات المؤسسة.					

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>البعد الثالث: تقييم الأداء</b>						
1	النموذج المستخدم لتقييم الأداء يعتبر مناسباً لوظيفتك.					
2	يقوم مديرك المباشر بمناقشه ادائك خلال عمليه التقييم (توضيح نقاط الضعف وامكانيه التطوير).					
3	نتيجه تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعليا حقيقة ادائك بالعمل.					
4	تتركز عمليه تقييم الأداء علي أساس الإنجاز والسلوك في العمل.					
5	يعتبر الهدف الأساسي من عمليه تقييم الأداء هو تحسين مستوي الأداء للعاملين.					
6	يفضل ان تجري عمليه تقييم الأداء بصفه مستمرة اثناء أداء العاملين لعملهم.					
7	يشترط اجراء عمليه تقييم الأداء بواسطة لجنة متخصصة في مجال تقييم الأداء.					
8	تستفيد ادارة المؤسسة في عمليه تقييم الاداء في استعراض الأخطاء كفرصيه لتقييم أداء العاملين.					

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>البعد الرابع: التحفيز</b>						
1	أري ان الحوافز ضرورية لنجاح جوده الإنتاج.					
2	تعتبر الحوافز الجماعية مهمة لزيادة الإنتاج.					
3	تجري الحوافز على حسب انتاجيه كل موظف.					
4	الاعتراف بجهود الموظفين يعتبر من اهم الطرق في تقديم الحوافز المعنوية.					
5	من اهم اهداف سياسة تحفيز الموظفين زيادة نواتج العمل في شكل كميات وجوده انتاج ومبيعات وارياب وتحسين صورته المؤسسة امام المجتمع.					
6	نظام التحفيز الجيد يحقق عده فوائد أبرزها جذب العاملين الجدد وتنمية روح الولاء والانتماء للمؤسسة.					
7	الأسلوب الذي يستخدمه المدير لقياده الموظفين وتوجيههم يوتر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز.					
8	تفيد الحوافز بشروط تتعلق بنتائج تقييم الأداء.					

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>البعد الخامس: الاتصال الداخلي</b>						
1	تتوفر لدي قنوات تواصل فعالة بين كل المستويات الإدارية تضمن سلاسة المعلمات بين مختلف المستويات الإدارية.					
2	لينا نظام للمشاركة في المعلومات والأفكار بين جميع الموظفين.					
3	استطلاع جميع اراء العاملين لاتخاذ قرارات سليمة.					
4	من الضروري عمليات تحسين العلاقات بين الموظفين للمحافظة على قنوات الاتصال المفتوحة.					
5	تتوفر لدي إمكانيات جيدة لأقوم بالبحث عن المعلومات التي تعتبر هامة في مجال عملي.					
6	هنالك نظام جيد للاستطلاع بما يتعلق بمكان العمل.					
7	لابد من وجود برامج لتعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين.					
8	تتوفر لدي شفافية كاملة مع مديري المباشر بما يتعلق بمجال عملي.					

المتغير التابع: تحقيق نتائج الموارد البشرية

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	أشعر بأن لدي المعرفة الكافية للقيام بمهام عملي بعد تطبيق معيار العاملين في النموذج الأوربي.					
2	أشعر بأن هنالك إستفادة من كفاءتي في المؤسسة بعد تطبيق معيار العاملين في النموذج الأوربي.					
3	تتوفر لدي إمكانيات جيدة بناءً على تطبيق النموذج الأوربي في المؤسسة.					
4	يتم مكافأتي وتحفيزي جهودي والإعتناء بي بعد تطبيق معيار العاملين في النموذج الأوربي.					
5	أصبحت أشارك في جميع خطط التدريب والتطوير التي تتبناها المؤسسة.					
6	لدي المعلومات والبيانات اللازمة للقيام بعملتي على أكمل وجه بعد تطبيق المؤسسة للنموذج الأوربي.					
7	أشعر بأن لدي الصلاحيات الكافية لإتخاذ القرارات في حالة يتطلب موقعي الوظيفي ذلك.					
8	أشعر بأن هنالك تقدير من قبل مديري في حالة قيامي بعمل مميز وإضافي.					
9	يعتبر الراتب الأساسي الذي أتقاضاه مرضياً لي بعد تطبيق المؤسسة للنموذج الأوربي.					
10	أشعر بأن أفكاري و آراي تؤخذ بعين الإعتبار.					

## قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	العنوان
1	د. عبدالمطلب	كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - أستاذ مشارك.
2	د. البوني	كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - أستاذ مشارك.
3	د. مصطفى حامد الحكيم	كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - استاذ مشارك
4	د. أشرف حسن ادريس	كلية علوم الإحصاء - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - محاضر.