

علاقة واثر تحليل وتقييم الوظائف بأداء العاملين : دراسة استطلاعية

الباحث حسين وليد حسين
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

أ.م.د غانم ارزوقي العزاوي
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

المستخلص

يهدف البحث التعرف على اثر كل من تحليل وتقييم الوظائف في اسناد اداء العاملين خاصة ان تحليل وتقييم الوظائف تعد واحدة من الوظائف المهمة لادارة الموارد البشرية في المنظمة والتي تؤثر بدرجة كبيرة على خصائص واداء الافراد العاملين فيها وبالتالي التأثير على نجاح المنظمة ككل ، و هنا تبرز مشكلة البحث في اغفال دور تحليل وتقييم الوظائف في اسناد اداء العاملين من قبل الادارة العليا في المنظمة، واعتمدت الاستبانة كاداة لجمع بيانات البحث واختيرت الشركة العامة للسكك الحديدية ميداننا للبحث، واستخدم البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) في ادخال وتحليل بيانات البحث، و اكدت معظم نتائج التحليل بان تحليل وتقييم الوظائف لها اثر واضح وكبير على اداء العاملين ومن ابرز استنتاجات البحث ان تحليل وتقييم الوظائف هي واحدة من اهم الوظائف التي تلعب دور كبير في تحديد أنشطة واداء العاملين وعليه اوصى البحث على ضرورة زيادة اهتمام المنظمة بوظيفتي تحلي وتقييم الوظائف ومراعاة الدقة في تنفيذها وبالشكل الذي من الممكن ان يساعد على اسناد اداء العاملين فيها .

Relationship and impact of the Analysis and evaluation jobs with employees performance : Survey study

Abstract

The aim the research that definition on the impact a lot of Analysis and evaluation jobs impact in support the employees performance the property that are Analysis and evaluation jobs is one of the jobs however of the human resource management on organization and the impact footpace big on the chractericties and performance of the people and the impact that success of the organization , And here problem stool of the research in the omission the role for the Analysis and evaluation jobs impact in support the employees performance from the upward management in the organization , Polls were adopted as tools for obtaining data and the Department of corporate chalybeate was the field of study . The ready statistical program was used in inputting and processing the studying data , and the major results analysis that is Analysis and evaluation jobs that are impact broad and big on the employees performance , and the research conclusion that Analysis and evaluation jobs that one everything of the play role big on the definition jobs and employees performance, and the research that advise on the necessarily organization attention addition in the jobs Analysis and evaluation and carefully deference on the execution and form that is the help to the support employees performance .

الكلمات المفتاحية : الوظائف ، العاملين ، تقييم ، تحليل ، الاداء ، المعلومات .

Key Words: Jobs, Employees , Evaluation , Analysis , Performance , information



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

المجلد 18

العدد 68

الصفحات 54 - 70



المقدمة

تعد ادارة الموارد البشرية واحدة من اهم الادارات الموجودة داخل المنظمة والتي تؤثر بشكل كبير على قدرة المنظمات في تنفيذ وظائفها المختلفة وبالتالي قدرتها على تحقيق اهدافها والبقاء والاستمرار في العمل في ظل البيئة الديناميكية من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بتنفيذها داخل المنظمة ، وإحدى أهم هذه الوظائف هي وظيفتي تحليل وتقييم الوظائف حيث يتم من خلال تحليل الوظائف تحديد أهم المهام والواجبات التي تتطلبها الوظيفة وبالتالي تحديد المهارات والخبرات المطلوبة لأداء هذه الوظيفة ، ويتم من خلال تقييم الوظائف تحديد مستوى الاجور والمكافآت التي تتناسب مع مستوى الجهد والمهارة التي تتطلبها هذه الوظيفة وان كلا ، هاتين الوظيفتين من الممكن ان تؤثر على اداء الافراد العاملين في المنظمة اما بشكل ايجابي أو بشكل سلبي ، وبالتالي من الممكن ان تؤثر على درجة التزام العاملين وولائهم للمنظمة بالإضافة الى رغبتهم بالاستمرار في العمل داخلها ، لذا سنحاول من خلال هذا البحث التعرف على اثر تحليل وتقييم الوظائف في اسناد اداء العاملين وسينقسم البحث الى اربعة مباحث ، يركز المبحث الاول على منهجية البحث اما المبحث الثاني فسيتناول الجانب النظري اما المبحث الثالث فسيركز على الجانب العملي لهذا البحث في حين سيتضمن المبحث الرابع اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث واهم التوصيات التي اوصى بها البحث .

المبحث الاول/ منهجية البحث

أ: مشكلة البحث

تعد عملية تحليل الوظائف واحدة من أنشطة ادارة الموارد البشرية الأساسية والمهمة والتي تلعب دور كبير ومؤثر في تزويد المنظمات بالمعلومات المتعلقة بالافراد الذي يحتاجهم وكذلك بالمهارات والكفاءات اللازمة لانجاز أنشطتها الضرورية ، ولعل تقييم الوظائف له خصوصية ايضا في ادارة الموارد البشرية كونه يساهم في تحديد مقدار الاجور والحوافز التي يحصل عليها العاملين وبالشكل الذي يتناسب وطبيعة المهام الموكلة اليهم ، ولعل استخدام تحليل وتقييم الوظائف في تعزيز الاداء للعاملين يعد واحدة من القضايا المهمة في ادارة الموارد البشرية ومن هنا تكمن مشكلة البحث في اغفال دور تحليل وتقييم الوظائف في اسناد اداء العاملين في المنظمات العراقية . لذا تتبلور مشكلة البحث بالتساؤلات لآتية :-

1. ما هو مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة باسناد اداء العاملين من خلال تحليل وتقييم الوظائف ؟
2. هل يوجد وعي كافي لدى الادارة في المنظمة المبحوثة بالقضايا المتعلقة بتحليل وتقييم الوظائف ؟
3. هل تساهم كل من تحليل وتقييم الوظائف في نجاح المنظمة من خلال اسناد اداء العاملين؟

ب: اهمية البحث

يتناول البحث واحد من اهم المواضيع في مجال ادارة الموارد البشرية والتمثل بتحليل وتقييم الوظائف واثـرها في اسناد اداء العاملين وهو واحد من المواضيع التي تحاول الربط بين وظائف ادارة الموارد البشرية وبين اداء الافراد العاملين في المنظمة بالإضافة الى محاولة التعرف على واقع وظيفتي تحليل وتقييم الوظائف في المنظمة المبحوثة وبالتالي محاولة تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي من الممكن الاستفادة منها في هذا المجال وبالشكل الذي يساعد على تحقيق اهداف كل من المنظمة والافراد العاملين فيها.

ج : اهداف البحث

يسعى البحث الى :

1. دراسة كيفية الاستفادة من أنشطة تحليل وتقييم الوظائف في اسناد اداء العاملين.
2. التعرف على اهم نقاط الضعف التي ترافق عمل ادارة الموارد البشرية في أنشطة تحليل وتقييم الوظائف ومحاولة تقديم بعض الحلول لغرض معالجتها.
3. التعرف على اهم نقاط القوة والعمل على تعزيزها في أنشطة التحليل وتقييم الوظائف لغرض اسناد اداء العاملين وبالتالي النهوض بمستوى اداء المنظمة ككل .
4. تحديد مدى العلاقة والتاثير بين أنشطة تحليل وتقييم الوظائف واسناد اداء العاملين.



د: فرضية البحث

ينطلق البحث من فرضيه اساسية تنص على " هنالك علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين تحليل وتقييم الوظائف واداء العاملين " .

هـ : مجتمع وعينة البحث

اختيرت الشركة العامة للسكك الحديدية الواقعة في منطقة العلاوي في بغداد، ميدانيا للبحث الحالي، وتم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة وقد اشتملت عينة البحث على مجموعة من الافراد العاملين في قسم الموارد البشرية بشكل رئيسي و الاقسام الاخرى في الشركة وبلغ حجم عينة البحث (36) فرد .

و: ادوات البحث

1. اداة جمع البيانات : اعتمدت الاستبانة كاداة لجمع بيانات البحث ، فقد تم تصميم الاستبانة بعد الاطلاع على عدد من الدراسات والبحوث السابقة في هذه المجال ويمكن توضيح اهم متغيرات البحث والمقاييس المعتمدة من خلال الجدول (1) :-

جدول (1) متغيرات ومقاييس البحث

المتغيرات الرئيسية	نوع المتغير	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المقاييس
تحليل وتقييم الوظائف	تفسيري (مستقل)	تحليل الوظائف	(21) ، (22) ، (23) ، (24) ، (25) ، (26) ، (27)	(Rehman,2009)
		تقييم الوظائف	(28) ، (29) ، (30) ، (31) ، (32) ، (33) ، (34) ، (35) ، (36)	
اداء العاملين	استجابي (تابع)	الاداء الوظيفي	(1) ، (2) ، (3) ، (4) ، (5) ، (6) ، (7) ، (8) ، (9) ، (10) ، (11)	(جانزة الملك عبد الله لتمييز الاداء الحكومي والشفافية، الجولة الثانية)
		الاداء الشخصية	(12) ، (13) ، (14) ، (15) ، (16)	
		الاداء الاجتماعية	(17) ، (18) ، (19) ، (20)	

2. دوات تحليل بيانات البحث : تم اعتماد البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) لاستخراج نتائج تحليل البيانات ، وقد اعتمد الاساليب الاحصائية الاتية :-

اولا : الوسط الحسابي .

ثانيا : الانحراف المعياري .

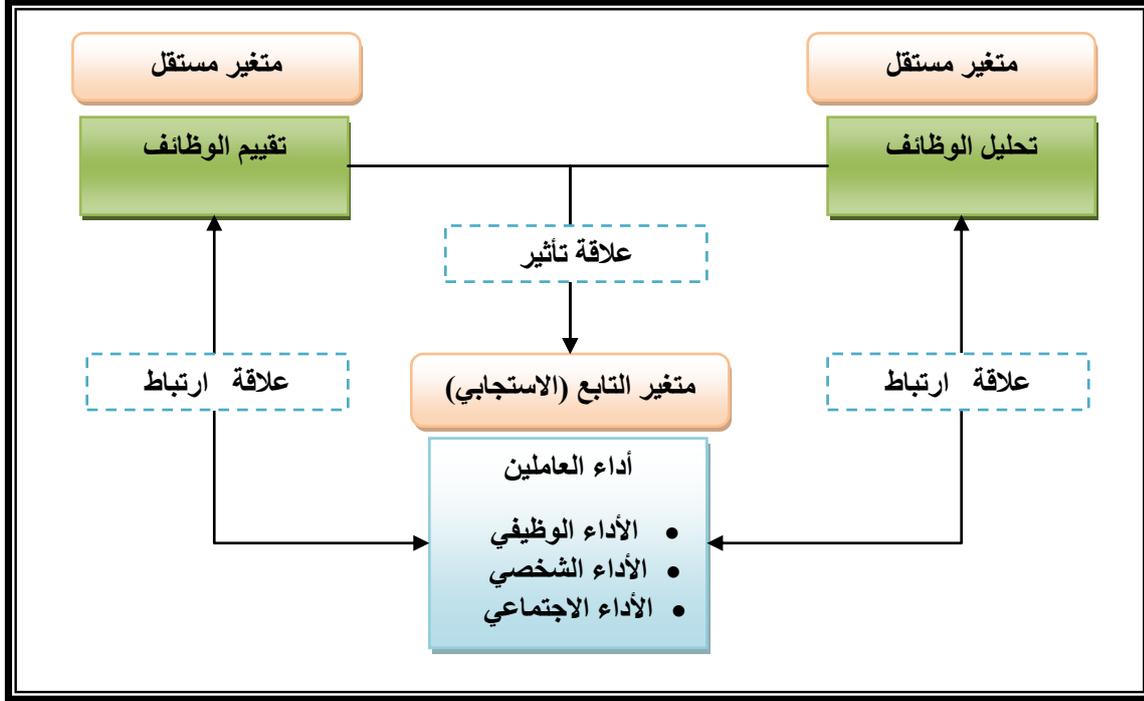
ثالثا : معامل ارتباط سبيرمان لتحديد طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث .

رابعا : معامل الانحدار الخطي البسيط لتحديد مقدار تأثير ابعاد المتغير المستقل في التابع .



ر : المخطط الفرضي للبحث

يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث إذ ان تحليل وتقييم الوظائف تمثل المتغير التفسيري (المستقل) ، وهي ترتبط بعلاقات ارتباط وتأثير بالمتغير الاستجابي (التابع) وهو أداء العاملين وابعاده .



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث



المبحث الثاني/ الجانب النظري

أولاً : تحليل الوظيفة

أ: مفهوم تحليل الوظيفة وأهميته

هناك تباين واتجاهات مختلف في تعريف مفهوم تحليل الوظيفة حيث عرف بأنه هو الاجراءات المنظمة التي تقوم باتخاذها المنظمة بهدف الحصول على المعلومات المتعلقة بالوظيفة وبالشكل الذي يساعدها على اتخاذ القرارات المتعلقة بتصميم الوظيفة (George & John :1993,137)، وكذلك عرفة بأنه التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصمم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها (الصغير واحمد، 2004:) ، من جانب اخر عرف بأنه العملية التي تشتمل على تحليل كل الوظائف الفنية، الإدارية، القيادية، المهنية، العمالية، وغيرها لتوفير المعلومات التي تساعد على وضع وصف لكل منها على أساس المهام المناطة بشاغلها (الدليمي ، 2006 : 31) وعرف كذلك بأنه تحليل كل وظيفة و حصر مكوناته لأجل تحديد متطلباته وبناء التنبؤات للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتلبية متطلبات عمليات المنشأة (جبريل، 2009 : 9) ، ومن ناحية اخرى تم تعريف تحليل الوظائف باعتباره احدى السياسات التنظيمية التي يقوم المدراء باتخاذها لتسهيل استجابة المنظمة لعملية استقطاب واختيار الافراد المؤهلين للعمل داخل المنظمة (Gilmore & Williams,2009:96)، التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصمم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها (www.abahe.co.uk) ويرى الباحث بأنه يمكن تعريف تحليل الوظيفة بأنه احدى الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة من اجل تحديد اهم الواجبات والمسؤوليات اللازمة لاداء الوظيفة من جهة واهم المهارات والخبرات والسلوكيات اللازمة لاداءها من جهة اخرى .

ويمكن تحديد اهمية تحليل الوظائف بالنسبة لمدراء الموارد البشرية من خلال مساعدتهم على زيادة فاعلية وكفاءة ممارسها المختلفة ومن اهم هذه الممارسات الاتي (Noe at el , 2006 : 146-147):-

1. اعادة تصميم العمل وذلك لجعله اكثر كفاءة وفاعلية .
2. تخطيط الموارد البشرية وبما يتلائم مع البيئة الديناميكية التي تعيش فيها المنظمة.
3. اختيار الموارد البشرية الاكثر ملائمة وتاهلا للوظائف الشاغرة .
4. تدريب الافراد لتهيئتهم لانجاز الوظائف المختلفة وبشكل فعال .
5. تقييم الاداء أي تحديد السلوكيات والنتائج التي تعمل على تمييز الاداء الفعال عن الاداء غير الفعال.
6. تقييم الوظائف أي تحديد القيمة النسبية للاجور لكل وظيفة في المنظمة وبشكل عادل ومنصف .

ب: اهداف تحليل الوظيفة

تسعى وظيفة تحليل الوظائف الى تحقيق مجموعة من الاهداف التي يمكن من خلالها ان تساعد على تحقيق اهداف كل من المنظمة والعاملين على حد سواء ويمكن تحديد اهم هذه الاهداف من خلال مساهمتها لادارة الموارد البشرية على تنفيذ وظائفها والمتمثلة بالاتي (www.abahe.co.uk) :-

1. تصميم العمل
2. الاختيار
3. تقييم الوظائف
4. تقييم اداء العاملين
5. التدريب
6. تحديد الاحتياجات من العمالة
7. تبسيط العمل
8. الترقية والنقل
9. التطوير التنظيمي

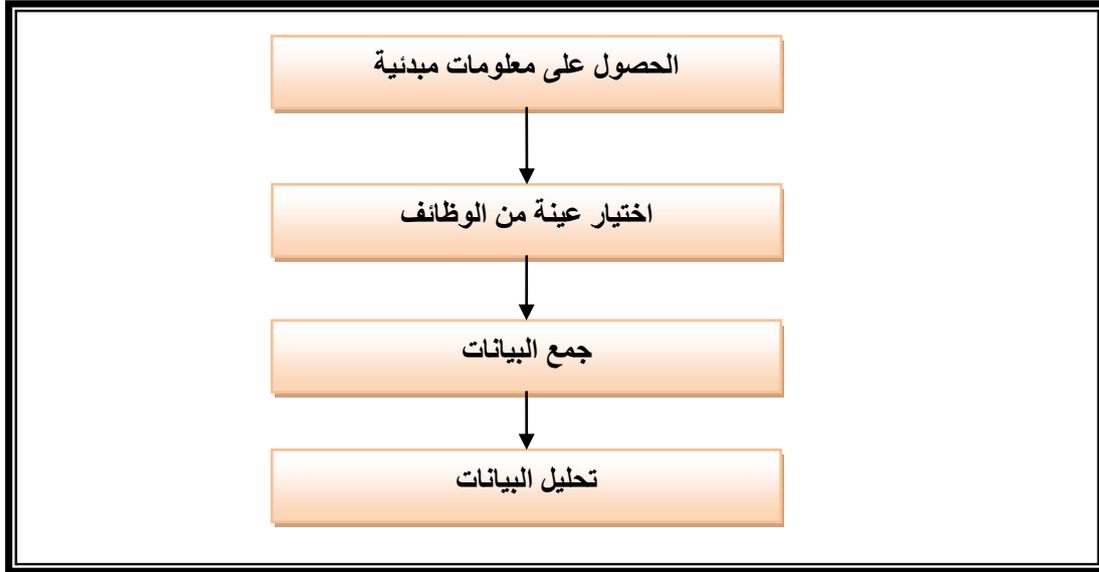


ج: خطوات تحليل الوظيفة

هناك مجموعة من الخطوات التي تمر بها عملية تحليل الوظائف ويمكن تحديد اهم هذه الخطوات بالاتي (ديسلر ، 2009 : 110-111) :-

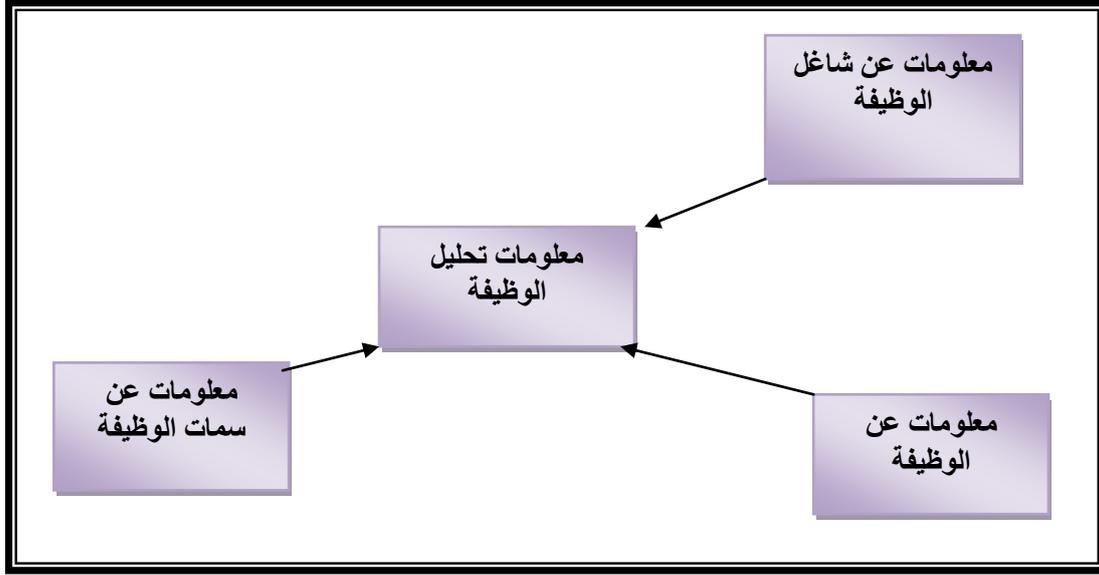
1. تتضمن هذه الخطوة تحديد اوجه الاستخدام للمعلومات التي سوف يتم الحصول عليها وبناء عليه يتم تحديد البيانات التي يجب تجميعها وكيفية ذلك .
2. هنا يتم تقييم ومراجعة المعلومات المتوفرة عن الخرائط التنظيمية وخرائط العمليات ووصف الوظيفة .
3. تتضمن هذه الخطوة اختيار بعض المراكز الوظيفية بهدف تحليلها .
4. وتستهدف تجميع البيانات عن مختلف الانشطة الوظيفية ، سلوكيات الموظف وظروف العمل والسمات والقدرات البشرية المطلوبة لاداء الوظيفة .
5. وفيها يتم مراجعة وتنقيح المعلومات بالتعاون مع شاغل الوظيفة والمشرف المباشر عليه.
6. وفي هذه الخطوة يتم اعداد وصف الوظيفة وكذلك توصيف لها واللذان يعتبران بمثابة منتجين منفصلين لنشاط تحليل الوظيفة .

ويمكن توضيح اهم خطوات تحليل الوظيفة من خلال الشكل (1) :-



المصدر : www.pdfactory.com

وجهة اخرى يمكن توضيح اهم المعلومات التي تتطلبها عملية تحليل الوظيفة وبالشكل الذي يمكن ان يساعد على ضمان نجاحها من خلال الشكل الاتي :-



الشكل (1) انواع معلومات تحليل الوظيفة

المصدر : زايد ، عادل محمد (2003) إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص208.

د: أبعاد تحليل الوظائف

يتوفر لدى عملية التحليل بعدان أساسيان: (<http://justforhims.ahlamontada.net/forum>) هما :-

1. الوصف الوظيفي : الوصف الوظيفي هو عبارة عن كتابة وصف كامل للمهام والواجبات التي يقوم بها شاغل الوظيفة وكذلك المؤهلات العلمية والعملية المطلوبة والصلاحيات المخولة وكذلك لمن يرفع تقاريره ويتضمن قسم خاص بطبيعة العمل ويتم فيه تحديد المهام والواجبات الوظيفية المطلوبة وطبيعة العمل.

2. مواصفات الوظيفة : وهذا القسم يتعلق بالخبرات والمؤهلات العلمية والمهارات والصفات الشخصية المطلوب توفرها في شاغل الوظيفة.

ثانيا : تقييم الوظائف

أ: مفهوم تقييم الوظائف

لقد تم تعريف تقييم الوظائف بعدد من التعاريف وذلك تبعا لتوجهات وافكار الباحثين والكتاب حيث عرّفه بأنه تحديد الأهمية للوظائف والأوزان النسبية فيما بينها وذلك على ضوء تحليل الوظائف الذي يكشف عن حقيقة واجبات ومسؤوليات الوظيفة والشروط الأزام توافرها فيمن يشغلها (هاشم ، 1989 : 314) ، كما عرف من ناحية أخرى بأنه تحديد قيمة الوظيفة بالنسبة للوظائف بالنسبة للوظائف الأخرى ، أي تحديد القيمة المادية النسبية لكل وظيفة (الهييتي، 2005 : 156) ، وهناك تعريف آخر ركز على دور تقييم الوظائف في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة إذ عرف تقييم الوظائف بأنه العملية التي من خلالها تكون المنظمة قادرة على العامل مع التغييرات الجديدة والتي تؤثر على طبيعة ومحتوى الوظيفة وبالتالي مساعدتها على مواجهة التحديات التنافسية التي تتعرض لها (Hajji,2011:35) ، وعرفت كذلك على أنها عملية تحديد وترتيب الوظائف المختلفة في المنشأة على أساس أهميتها النسبية في تحقيق الأهداف النهائية للمنشأة ، ويرى الباحث بان تقييم الوظائف هي العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بالموازنة بين أداء الأفراد ومقدار الأجر التي يحصلوا عليها .

ب: اهداف تقييم الوظائف

يمكن تحديد اهم اهداف تقييم الوظائف بالاتي (السالم وحرحوش ، 2000 : 232-233):-

1. تحديد هيكل اجور رسمي وثابت استنادا الى قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة .
2. العدالة في الاجور والرواتب عن طريق وضع اسس ثابتة لتحديد ما في ضوء متطلبات كل وظيفة .
3. المساواة في تحديد الرواتب والاجور للوظائف والاعمال المتشابهة في المنظمة .
4. ازالة الغبن الذي يصيب الموظف نتيجة لعدم ربط فئات الوظائف بطريقة سليمة او بسبب تصميم الاجور بطريقة جزافية .

ج : مبادئ تقييم الوظائف

يمكن تحديد اهم المبادئ التي تقوم على اساسها عملية تقييم الوظائف في المنظمة بالاتي

:- (samirs.ps@hotmail.com)

1. تساوي الاجور للاعمال المتشابهة بتساوي العمل.
2. الاجر الملازم لصعوبة واهمية العمل بالنسبة للمنشأة
3. اجر اعلى للمتطلبات الاعلى للوظيفة (من ناحية الوصف والمواصفات الوظيفية) ، واجر ادنى لاولئك الذين يؤدون اعمال ذات قيمة ومتطلبات وظيفية اقل .
4. اجر اعلى للوظائف التي تشمل على ظروف سيئة او خطيرة.

د: طرق تقييم الوظائف

تتم عملية تقييم الوظائف بعدد من الطرق ويمكن تحديد أهم هذه الطرق بالاتي

(القيوتي ، 2010 : 101-103) :-

1. التقييم وفقا لدرجة صعوبة العمل : يتم تصنيف الوظائف المتشابهة في فئات وبالتالي تحديد مستوى اجر كل فئة وتشتمل هذه الطريقة على جمع معلومات الاساسية عن طبيعة العمل من خلال الاطلاع على وصف الوظيفة ومن ثم اختيار الوظائف الاساسية .
2. التقييم حسب العوامل المهمة في الوظيفة : يتم وفق هذه الطريقة ترتيب الوظائف حسب اهميتها وتقييم كل وظيفة عدة مرات وذلك حسب تعدد العناصر فيها وبالتالي فان معدل العلامات يكون حصيلة معدل عناصر مختلفة .
3. التقييم وفقا لطريقة النقاط المختصرة : بموجب هذه الطريقة يتم تحليل الوظيفة الى عدة نقاط تشمل المهارات المطلوبة والجهد المبذول وغيرها ويتم وضع اجور مقابل كل مرتبة من الوظائف.
4. التقييم وفقا لطريقة النقاط المفصلة : يتم وفقا لهذا الاسلوب تقييم كل وظيفة على ثلاث مراحل : المرحلة الاولى تحديد العناصر التي يتحدد على اساسها الاجر ، المرحلة الثانية اعطاء درجات متفاوتة لهذه العناصر، المرحلة الثالثة تحديد علاقة كل عنصر من هذه العناصر في العمل .
5. التقييم وفقا لطريقة تقسيم الوظائف الى فئات : يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم الوظائف الى ثلاث فئات : تنفيذية ومهنية وعادية وفقا لصعوبة العمل وضروفه وطبيعة الاشراف وغيرها .
6. التقييم وفقا لمقارنة العناصر التي يحتويها العمل : ويتم ذلك من خلال اختيار عدد من الوظائف الرئيسية التي تمثل مختلف الوظائف وتحديد جزيئات هذه الوظائف او متطلباتها وبعد ذلك يتم تقدير قيمة لعناصر في مختلف فئات الوظائف .

ثالثاً : أداء العاملين

أ: مفهوم الاداء العاملين

هناك تعريف عديد للاداء ووجهات نظر مختلفة وذلك حسب توجهات الكتاب والباحثين حيث عرفه الاداء للعاملين على انه قيام العاملين بكافة الانشطة والمهام التي تتكون منها الوظيفة (الملا ولفته، 1996: 121) ومن ناحية اخرى عرف على انه تعبير عن درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية (مصطفى، 2002:3)، كما تم تعريفه بأنه ناتج التفاعل الذي يحصل بين قدرة الفرد ودافعيته على استخدام مهاراته ومعرفته والتي من الممكن ان تنعكس على نجاح المنظمة (Torrington, 2002 : 397)، ويعرف الاداء على انها درجة تحقيق واطمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (سالم، 2006 : 50)، وعرف بأنه كل عمل يقوم به العاملين في المنظمة وبالشكل الذي يساعد على تحقيق الاهداف المطلوبة ويكون قابلاً للملاحظة والتقدير النسبي بدرجات او مستويات متفاوتة (عمران، 2007 : 213)، وعرف الاداء باعتباره نتائج العلاقة السببية بين الكفاءة والجهد من جهة وما حققة العامل من جهة اخرى (جيمر، 2008 : 79)، كما عرّف على انه السلوك المطلوب من قبل العاملين والذي يتأثر بدرجة كبيرة بالتعليمات والحوافز التي تقوم بتقديمها المنظمة الى العاملين فيها (Chen & Huang, 2009 : 107)، ومن ناحية اخرى عرف بأنه أسلوب شامل للعمل الذي يراعي الموازنة بين اهتمامات أصحاب المصالح وزيادة احتمالية النجاح المنظمي في الأمد البعيد من خلال التميز في العمليات التشغيلية والمالية وتطوير العلاقة مع الزبون وتحسين الأداء السوقي (الرويشدي، 2009: 39)، ويرى الباحث بان أداء العامل هو اي جهد عضلي او فكري يمكن ان يقوم به العامل ويساهم في تحقيق اهداف المنظمة.

ب: العوامل المؤثر على أداء العاملين

يمكن تحديد هذه العوامل التي تؤثر في أداء العاملين بما يأتي (الحمامي، 2006: 63-64) :-

1. الصراع بين القيم الشخصية ومتطلبات العمل حيث يتأثر سلوك الفرد العامل بالعوامل الخارجية وكذلك العوامل الداخلية مثل القيم والمعتقدات التي يعتنقها
2. ضعف الرغبة في العمل: ان عدم استقرار وقناعة الفرد بالعمل ناتج عن ضعف المنظمة في اشباع حاجاته ورغباته.
3. ضعف التدريب ان أي قصور من قبل المنظمة في تحديد احتياجاتها التدريبية بشكل صحيح ودقيق سوف يضعف من فاعلية وكفاءة البرامج التدريبية
4. ضعف الانضباط: ان عدم التطبيق الجيد للاجراءات الانضباطية بحق المقصرين من العاملين يدفعهم الى التكاثر والتباطؤ في انجاز المهام المكلفين بها.
5. ضعف الادارة: اذا كانت ادارة المنظمة ضعيفة وتتم بطريقة غير علمية فان ذلك سيجعل عملية مراقبة أداء العاملين عملية صعبة حتى وان أدى العاملون اعمالهم فانهم سيكونون غير متحمسين وغير ملتزمين.

ومن ناحية اخرى حددت العوامل المؤثرة على أداء العاملين والتي تشمل محددات للاداء بالاتي

(سعاد، 2007 : 11) :-

1. الجهد : وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) الى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لاداء مهمته.
2. القدرات : تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لاداء الوظيفة.
3. ادراك الدور او المهمة : تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الانشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد باهميتها في أداء مهامه بتعريف ادراك الدور .

ج: عناصر أداء العاملين

يتحدد أداء العاملين من خلال عناصر عدة تختلف هذه العناصر من منظمة إلى أخرى ويكون هذا الاختلاف حسب طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة ويصوّر عامة هناك خمسة عناصر أساسية يتفرع منها عناصر فرعية لأداء العاملين (الخشاب، 2005: 30-32) :-

أولاً: العمل والإنتاجية : ويتضمن الآتي :-

1. كمية الإنتاج : يقيم هذا العنصر مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في النظر ظروف العمل المتاحة .
2. جودة الإنتاج : ويقيم مدى اتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعات قواعد العمل وظروف العمل والإمكانيات المتاحة .
3. السرعة : وتشير إلى الوقت اللازم لإنجاز العمل المطلوب أو المحدد مسبقاً .
4. الالمام والاتقان بالعمل : وتشير إلى مدى إحاطة العامل ومعرفة بأمور عمله وكيفية أدائه .

ثانياً : التعاون والعلاقات : ويتضمن :-

1. العلاقة مع زملاء العمل : وتشير إلى درجة تعاون وتفاهم الفرد مع زملائه في العمل.
2. العلاقة مع الرؤساء : وتشير إلى مدى الترابط والاتفاق بين الفرد العامل ورئيسه أو مشرفه المباشر في العمل.
3. العلاقة مع الزبائن : وتشير إلى درجة الترابط والتفاهم بين الفرد العامل والزبون.

ثالثاً : القدرات العقلية : وتتضمن :-

1. القدرة الإبداعية : وتتمثل القدرة على إدخال التحسينات والأفكار الناجحة إلى العمل.
2. القدرة على التعلم وتطوير الذات : وتشير إلى قدرة الفرد العامل على اكتساب المعلومات والأفكار التي من شأنها رفع مستوى أدائه.
3. القدرة على حل المشكلات : وتتمثل في مدى قدره الفرد العامل على مواجهة المشاكل وتفهمها والعمل على حلها.
4. الذكاء : وتتمثل في القدرات العقلية التي يمتلكها الفرد العامل مثلاً سرعة البديهة وقوة الذاكرة... الخ .

رابعاً: المواظبة: وتتألف من :-

1. الالتزام بالدوام والاوقات الرسمية : ويقصد بها المحافظة على مواعيد الحضور والانصراف عن العمل .
2. الالتزام بالضوابط والتعليمات : وتتمثل في مدى الالتزام العامل بالضوابط والتعليمات الموجهة إليه من رؤسائه في العمل .

خامساً : السمات الشخصية والاستعدادات النفسية :-

1. الاستعداد لتحمل المسؤولية : وتشير إلى مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى الحاجة لمتابعة عمله.
2. الجدية والحرص : وتشير إلى مدى اهتمام وحرص العامل على عمله .
3. القدرة على التغيير والتكيف : وتشير إلى مدى المرونة التي يمتلكها العامل في تأدية أعماله .

هـ: ابعاد أداء العاملين

يمكن تحديد الأبعاد المميزة للأداء بالآتي (Stainer,2007:56):-

1. القدرة المادية : أي امتلاك القدرة على أداء الوظائف المطلوبة من العامل.
2. الثقة : القدرة على أداء الوظيفة مع الموثوقية والدقة.
3. الاستجابة : أي امتلاك القدرة على التكيف مع التغييرات في الوظيفة ومتطلبات الزبائن.
4. التامين : امتلاك المعرفة والقدرة على التعامل مع الآخرين وامتلاك الاعتماد والثقة .
5. العاطفة : امتلاك الحنان الكافي للتعامل مع الزبائن والعاملين الآخرين .



المبحث الثالث/ الجانب العملي

سيتم في هذا البحث عرض وتحليل نتائج البحث واختبار الفرضية الرئيسية لهذا البحث وكما يأتي :-
أ: مستوى اجابات العينة المبحوثة عن متغير اداء العاملين
يوضح الجدول (2) مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة عن الفقرات المتعلقة باداء العاملين وكما
ياتي :-

جدول (2) مستوى اجابات عينة البحث عن فقرات اداء العاملين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	المتغيرات
1.20	3.78	الالتزام بخطط العمل وتنفيذها.	الاداء الوظيفي
1.01	3.58	الإلمام بنظم العمل وإجراءاته.	
1.24	3.78	القدرة على تطوير أساليب العمل	
1.25	3.61	الاستفادة من بيئة العمل والاستفادة من التجهيزات	
1.16	3.42	الالتزام بقوانين وتشريعات الخاصة بالعمل	
1.30	3.56	الاهتمام بالنمو المعرفي	
0.94	3.44	المحافظة على أوقات الدوام	
1.10	3.22	الاهتمام بمعرفة نتائج الاداء النهائية	
1.25	3.75	المهارة في دراسة المشاكل ومتابعتها من أجل حلها	
1.03	3.83	القدرة على تنفيذ كافة المهام المكلف بها	
1.41	3.33	القدرة على انجاز الاهداف الخاصة بالمنظمة	
0.67	3.57	الاجمالي	
0.89	3.89	القدرة على الحوار والتفاعل مع العاملين الاخرين	
1.40	3.39	السلوك العام (القدوة الحسنة)	
1.23	3.56	تقدير المسؤولية	
1.19	3.31	تقبل التوجيهات وتنفيذها	
0.94	3.72	حسن التصرف مع الاخرين	
0.77	3.57	الاجمالي	
1.05	3.39	يهتم بالحفاظ على العلاقات مع الرؤساء	الاداء الاجتماعي
1.06	3.31	يهتم بالحفاظ على العلاقات مع الزملاء	
1.01	3.50	يهتم بتعزيز العلاقات مع الزبائن	
0.87	3.78	التفهم للاختلافات الثقافية والاتجاهات بينه وبين الافراد الاخرين	
0.69	3.49	الاجمالي	

1. الاداء الوظيفي : نلاحظ من خلال الجدول (2) بان الوسط الحسابي للاداء الوظيفي قد بلغ (3.57) وبانحراف معياري (0.67) وهو اعلى من الوسط الافتراضي والبالغ (3) ، اما على مستوى الفقرات فقد كانت الفقرة (10) لها اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.83) وبانحراف معياري (1.03) ، اما اقل وسط حسابي فكان للفقرة (8) اذ بلغ الوسط الحسابي (3.22) وقد بلغ الانحراف المعياري (1.10)، وتشير هذه النتائج الى ان معظم افراد العينة اكدوا على اهمية الاداء الوظيفي كجزء مهم من اداء العاملين والذي يؤثر وبدرجة كبيرة على قدرة الافراد العاملين على انجاز مهامهم وبالتالي المساهمة في تحقيق اهداف المنظمة

2. الاداء الشخصي : يبين الجدول (2) بان الوسط الحسابي للاداء الشخصي قد بلغ (3.57) وبانحراف معياري (0.77) وهو اعلى من الوسط الافتراضي والبالغ (3) ، اما على مستوى الفقرات فقد كانت الفقرة (12) لها اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.89) وبانحراف معياري (0.89) ، اما اقل وسط حسابي فكان للفقرة (15) اذ بلغ الوسط الحسابي (3.31) وقد بلغ الانحراف المعياري (1.19) ، وتشير هذه النتائج الى ان معظم افراد العينة اكدوا على اهمية الاداء الشخصي كجزء مهم من اداء العاملين والذي يؤثر وبدرجة كبيرة على قدرة الافراد على التفاعل والتعاون مع الافراد العاملين في المنظمة وبالشكل الذي من الممكن ايضا ان يساهم في تحقيق اهداف المنظمة واهداف العاملين فيها في نفس الوقت.

3. الاداء الاجتماعي : يتبين ايضا من خلال الجدول (2) بان الوسط الحسابي للاداء الاجتماعي قد بلغ (3.49) وبانحراف معياري (0.69) وهو اعلى من الوسط الافتراضي والبالغ (3) ، اما على مستوى الفقرات فقد كانت الفقرة (20) لها اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.78) وبانحراف معياري (0.87) ، اما اقل وسط حسابي فكان للفقرة (18) اذ بلغ الوسط الحسابي (3.31) وقد بلغ الانحراف المعياري (1.06) ، وتشير هذه النتائج الى ان معظم افراد العينة اكدوا بان الاداء الاجتماعي يؤثر بدرجة كبيرة على سلوك الافراد العاملين اتجاه بعض البعض واتجاه الافراد الاخرين في المجتمع والذي من الممكن ان يتفاعلوا معهم في حياتهم اليومية والتي من الممكن ان تنعكس ايضا على مستوى ادائهم في المنظمة .

ب : مستوى اجابات العينة المبحوثة عن متغير تحليل وتقييم الوظائف

يوضح الجدول (3) مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة عن الفقرات المتعلقة بتحليل وتقييم الوظائف وكما يأتي :-

جدول (3) مستوى اجابات عينة البحث عن فقرات تحليل وتقييم الوظائف

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	المتغيرات
0.86	3.67	تتطلب الفعاليات المنجزة تنوع المهارات الوظيفية.	تحليل الوظائف
1.05	3.58	تتطلب الوظائف تخصص وظيفي عالي	
1.16	3.72	التاكيد على تزويد العاملين بتغذية عكسية عند تحليل الوظائف الخاصة بهم .	
1.18	3.42	التاكيد على التقديم والتطور عند تحليل الوظائف	
1.13	3.58	اعتماد مبدا المشاركة في تحليل الوظائف بين الادارة والعاملين	
1.06	3.53	اعتماد مصادر متعددة في تحليل الوظائف	
0.93	3.64	اعداد قاعدة بيانات لتسهيل عملية تحليل الوظائف	
0.67	3.59	الاجمالي	
0.86	3.69	الشعور بالرضى عند انجاز مهام المتعلقة بالوظيفة	تقييم الوظائف
0.73	3.92	يتحمل الموظف كافة المسؤولية عند تنفيذ الوظيفة من البداية الى النهاية	
0.89	3.67	ادارك ان العمل المنجز هو موضع تقدير من قبل الزملاء والادارة	
0.96	3.67	ادارك ان نتائج الوظيفة تؤثر على نجاح المنظمة ككل	
0.75	3.94	اعطاء الموظف القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفته	
0.86	3.69	تحديد الاجور والحوافز على اساس يتناسب مع المهارات والامكانيات المطلوبة	
0.80	3.86	تحديد الاجور والحوافز بشكل يتلائم مع مستوى الخطورة في العمل	
1.03	3.72	تحديد الاجور والحوافز بشكل يتلائم مع مستوى الاداء المنجز	
1.33	3.33	خلق بيئة عمل تتلائم مع طبيعة الوظائف	
0.61	3.72	الاجمالي	



1. تحليل الوظائف : يتبين من خلال الجدول (3) بان الوسط الحسابي لتحليل الوظائف قد بلغ (3.59) وبانحراف معياري (0.67) وهو اعلى من الوسط الافتراضي والبالغ (3) ، اما على مستوى الفقرات فقد كانت الفقرة (21) لها اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.67) وبانحراف معياري (0.86) ، اما اقل وسط حسابي فكان للفقرة (24) اذ بلغ الوسط الحسابي (3.42) وقد بلغ الانحراف المعياري (1.18)، وتشير هذه النتائج الى ان معظم افراد العينة اكدوا على اهمية تحليل الوظائف كوظيفة مهمة في المنظمة والتي تؤثر وبشكل كبير على نوعية الافراد الذي يجب ادخالهم الى المنظمة وكذلك من الممكن ان تؤثر على مستوى المهارة والخبرات المتوفرة لديهم والتي ستعكس بالتالي على متوى ادانهم في المنظمة .
2. تقييم الوظائف : نلاحظ ايضا من خلال الدول (3) ان الوسط الحسابي لتقييم الوظائف قد بلغ (3.72) وبانحراف معياري (0.61) وهو اعلى من الوسط الافتراضي والبالغ (3) ، اما على مستوى الفقرات فقد كانت الفقرة (29) لها اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.92) وبانحراف معياري (0.73) ، اما اقل وسط حسابي فكان للفقرة (36) اذ بلغ الوسط الحسابي (3.33) وقد بلغ الانحراف المعياري (1.33) ، وتؤكد هذه النتائج على اهمية تقييم الوظائف في المنظمة كونها واحدة من الوظائف المهمة لاداء الموارد البشرية والتي تؤثر وبدرجة كبيرة على متسوى اداء الافراد العاملين في المنظمة وكذلك من الممكن ان تؤثر على التزامهم وولانهم في المنظمة .
- ج : تحليل علاقة الارتباط بين تحليل وتقييم الوظائف واداء العاملين
يظهر الجدول (4) قيم الارتباط لمعامل (Spearman) بين تحليل وتقييم الوظائف وبين اداء العاملين :-

جدول (4) قيم الارتباط لمعامل (spearman) بين تحليل وتقييم الوظائف وبين اداء العاملين

الاداء الاجتماعي	الاداء الشخصي	الاداء الوظيفي	اداء العاملين
			تحليل وتقييم الوظائف
**0.624	*0.382	*0.393	تحليل الوظائف
**0.552	*0.342	**0.445	تقييم الوظائف

**الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.000

* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05



نلاحظ من خلال الجدول (4) بان معظم معامل الارتباط بين متغيرات البحث كانت ارتباطات موجبة وذات دلالة معنوية ، حيث كان اقوى ارتباط لمتغير تحليل الوظائف كان مع متغير الاداء الاجتماعي حيث بلغ (**0.624) وعند مستوى معنوية (0.000) اما اقل ارتباط فكان مع متغير الاداء الشخصي اذ بلغت قيمة الارتباط (*0.382) وعند مستوى معنوية (0.05) ، اما متغير تقييم الوظائف فكان اقوى ارتباط مع متغير الاداء الاجتماعي ايضا اذ بلغت قيمة الارتباط (**0.552) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.000) في حين كان اقل ارتباط مع متغير الاداء الشخصي ايضا اذ كانت قيمة الارتباط (*0.342) وعند مستوى معنوية (0.05) ، بما ان جميع قيم الارتباطات بين متغيرات البحث الفرعية كان موجبة وذات دلالة معنوية فهذا يتفق مع الفرضية الرئيسية لهذا البحث والتي تنص على ان نجاح ادارة الموارد البشرية في تنفيذ انشطة تحليل وتقييم الوظائف بصورة صحيحة تساهم في تحسين واسناد اداء العاملين والذي من الممكن ان ينعكس على نجاح المنظمة ككل.

د: اثـر تحليل وتقييم الوظائف في اداء العاملين

يوضح الجدول (5) نتائج تحليل اثر تحليل وتقييم الوظائف في اداء العاملين باستعمال نموذج تحليل الانحدار البسيط .

جدول (5) نتائج تأثير تحليل وتقييم الوظائف في اداء العاملين باستخدام الانحدار الخطي البسيط

المتغيرات المستقلة	قيمة الثابتة	قيمة معامل بيتا (B)	قيمة معامل التحديد R2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.01)
تحليل الوظائف	0.532	0.405	0.532	13.434	يوجد تأثير
تقييم الوظائف	0.479	0.402	0.479	10.131	يوجد تأثير
قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) = 5.22					N=36

اداء العاملين = 0.405+0.532(تحليل الوظائف)

اداء العاملين = 0.402+0.479(تقييم الوظائف)

يتضح من الجدول (5) بان هناك تأثير معنوي لتحليل وتقييم الوظائف على اداء العاملين وتؤكد قيمة (F) المحسوبة هذه النتائج اذ كانت قيمتها اكبر من قيمة (F) الجدولية ، وهذا ما تؤكد قيمة R2 والتي تفسر مقدار العلاقة بين المتغير التفسيري والمتغير الاستجابي اذا تفسر قيمة R2 لمتغير تحليل الوظائف 532% من العلاقة وهي اعلى نسبة ، اما اقل نسبة فكانت لمتغير تقييم الوظائف حيث تفسر R2 479% فقط من العلاقة بين المتغيرين ، اما قيمة B فتحدد مقدار التغير الذي من الممكن ان يحدث في المتغير الاستجابي نتيجة تغير المتغير التفسيري بمقدار وحدة واحدة حيث اذ تغير بعد تحليل الوظائف بمقدار وحدة واحدة فان متغير اداء العاملين سيتغير بمقدار 0.405 وهذه النتائج تعطي ايضا مبررا لعدم رفض الفرضية الرئيسية لهذا البحث .



المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أ: الاستنتاجات

1. ان تحليل وتقييم الوظائف تؤثر وبشكل كبير على اداء العاملين وبالتالي من الممكن ان ينعكس ذلك على قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها والاستمرار في العمل .
2. تعني المنظمة المبحوثة من ضعف واضح في مجال ممارسة وظائف تحليل وتقييم الوظائف والاستفادة منها في اسناد اداء العاملين .
3. ان ممارسة تحليل وتقييم الوظائف في المنظمة المبحوثة لا تواكب التطورات والتقدمات الكبيرة الذي يشهدها العالم وخاصة بالدول المتقدمة في هذا المجال.
4. تلعب تحليل وتقييم الوظائف دور مهم ومؤثر في مساعدة المنظمة على تحديد مستوى المهارات والخبرات المطلوبة لدى الافراد العاملين.
5. يساعد تحليل الوظائف على تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة للافراد العاملين في المنظمة.
6. يمكن استخدام تقييم الوظائف كأداة لتحفيز العاملين على العمل والاداء الجيد.
7. يؤثر تقييم الوظائف على انماط السلوك لدى الافراد العاملين في المنظمة بالإضافة الى تأثيره على العلاقات الاجتماعية السائدة بينهم.
8. تتباين مستوى معرفة العاملين عن اهمية وظيفتي تحليل وتقييم الوظائف داخل المنظمة.

ب: التوصيات

1. ضرورة زيادة الاهتمام بوظيفتي تحليل وتقييم الوظائف وادواتها وذلك لما لها من تاثير كبير على اداء الافراد العاملين في المنظمة.
2. توسيع مجالات تحليل وتقييم الوظائف لتشمل كافة الوظائف الموجودة داخل المنظمة .
3. ضرورة قيام المنظمة باستقطاب وتعيين الافراد اسنادا الى نتائج تحليل الوظائف.
4. اعتماد برامج معينة لتقييم الوظائف تتناسب مع مستوى الاداء والجهد المطلوبة من قبل العاملين بالإضافة الى مستوى المخاطرة التي من الممكن ان يواجهها الافراد العاملين في المنظمة عند قيامهم باداء مهامهم المختلفة.
5. تحديد الاحتياجات التدريبية بناءا على نتائج تحليل الوظائف ومن ثم تشجيع الافراد العاملين على ضرورة الاشتراك فيها ونقل محتوى برنامج التدريب الى الوظيفة وذلك لرفع مستوى اداءهم وبالشكل الذي ساهم في تحقيق اهداف المنظمة.
6. الاخذ بنظر الاعتبار وجه نظر الافراد العاملين في المنظمة وفي كافة المستويات عند القيام بتقييم الوظائف وتحديد مستوى الاجور المطلوب للعاملين.
7. توفير قنوات الاتصال المناسبة داخل المنظمة وبالشكل الذي يضمن الحصول على كافة المعلومات المتعلقة بتحليل وتقييم الوظائف من جهة والمعلومات المتعلقة باداء العاملين من جهة اخرى والاستفادة منها في اتخاذ القرارات المتعلقة بذلك.
8. الاستفادة من تجاري المنظمات الاخرى الناجحة في هذا المجال وبخاصة تلك المنظمة في البلدان المتقدمة .

المصادر :-

1. الرويشدي، حسام علي محيبس (2009) اعتماد معايير الجوائز الدولية لجودة لتحقيق الاداء المتميز ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
2. السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش (2000) ادارة الموارد البشرية، دار الكتب والوثائق، بغداد .
3. الحمامي ، سناء محمد رشاد داود (2006) أساليب إدارة الصراع وأثرها في أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ، غير منشورة .
4. الخشاب، حسان ثابت جاسم محمد (2005) أثر بعض إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، غير منشورة .
5. الدليمي، سحر هادي محمود (2006) العوامل البيئية وأثرها في عمليات إدارة الموارد البشرية وأدائها ، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، غير منشورة .
6. الصغير، قراوي أحمد واحمد ، إبراهيمي (2004) إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر .
7. القريوتي، محمد سالم (2010) الوجيز في ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
8. الملا ، عبد الرحمن مصطفى ولفتة، عبد السلام ، 1996 ، قياس ودراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي والإدارة في مصرف الرفادين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد الرابع ، العدد العاشر .
9. الهيتي ، خالد عبد الرحيم (2005) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والطباعة ، عمان.
10. جبريل، وائل محمد (2009) إدارة الموارد البشرية : النشأة والتطور والمفهوم والوظائف، للمنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، <http://hrdiscussion.com>.
11. حيمر ، حمودي (2008) اجر الكفاءة واثرة على تحسين الاداء في المؤسسة ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة .
12. ديسلر، جاري (2009) إدارة الموارد البشرية ، تعريب ، محمد سيد احمد و عبد المحسن عبد المحسن ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، الرياض .
13. زايد، عادل محمد (2003) إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة، الانترنت.
14. سالم ، الياس (2006) تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .
15. سعاد ، بعجي (2007) تقييم فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .
16. عمران، كامل محمد (2007) تقويم اداء العاملين في شركة الصناعات الالكترونية سيرونيكس ، مجلة جامعة دمشق، المجلد ، 23 ، العدد الاول .
17. مصطفى، احمد سيد (2002) استراتيجيات ادارة الاداء والتطوير الوظيفي ، مؤتمر التطوير الوظيفي الاول .
18. هاشم، زكي محمود (1989) إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع .



19. Chen , Chung-Jen & Huang , Jing-Wen (2009) *Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity* , Journal of Business Research.
20. Gilmore ,Sarah & Williams , Stare (2009) *Human Resource Management* , oxford , New York .
21. Torrington D., Hall L. & Taylor S., 2002, *Human Resource Management*, fifth edition , Italy.
22. Noe , Raymond , A & Hollenback , John ,R & Gerhart , Barry & Wright , Patrick ,M (2006) *human resource management Gaining a competitive advantage* .
23. George T. Mikovich & John w. Boudreau(1993) *Human Resource Management* , 7 Edition .
24. Hajji, Muhammad Ali (2011) *Job Design, Change and Technology In Relation To Job Evaluation – A Reflective View* , American International Journal of Contemporary Research Vol. 1 No. 2; September.
25. Stainer , Alan (2007) *Productivity, Performance Measurement and Management in Logistics* , Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics.
26. Rehman , Muhammad Safdar (2009) *Impact of Job Analysis on Job Performance: A Study of Public Sector Organizations of Pakistan* , NATIONAL UNIVERSITY OF MODERN LANGUAGES, ISLAMABAD.
27. www.abahe.co.uk
28. <http://justforhims.ahlamontada.net/forum>
29. www.pdfactory.com
30. www.abahe.co.uk
31. samirs.ps@hotmail.com