

تقييم اداء إدارة الموارد البشرية وأثره في تحسين أداء المنظمة

دراسة حالة في مركز وزارة النفط العراقية

المدرس محمد معتوق المهدي

المدرس المساعد أشواق جاسم أسلامي

المستخلص

يهدف البحث إلى تشخيص واقع إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحسين أداء المنظمة في مركز وزارة النفط والتي تعد من ابرز واهم الوزارات العراقية. وقد تحددت مشكلة الدراسة في عدد من التساؤلات كان من أهمها: ما مستوى قيام إدارة الموارد البشرية في ممارسة وظائفها في مركز وزارة النفط ؟ وطبقت البحث على عينة مكونة من (78) فرد من المدراء التنفيذيين والعاملين, فضلا عن ملاك إدارة الموارد البشرية والذي يبلغ عددهم (44) فردا وبهذا تكون عينة الدراسة الكلية (122) فرد. وقد اعتمد منهج دراسة الحالة في البحث، إذ يستخدم المقابلات الشخصية والمعايشة الميدانية، ودراسة الوثائق والتقارير التاريخية الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات. وتم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية منها : النسبة المئوية، الوسط الحسابي المرجح، معاملات ارتباط بيرسون ، والانحراف المعياري، معامل الاختلاف، وتحليل المسار .

Abstract

The research aims to diagnose the reality of human resources management and its impact in improving the performance of the organization at the center of the oil ministry, which is one of the most prominent Iraq ministries. he research problem identified in a number of questions was the most important What is the level for the Department of Human Resources in the exercise of its functions at the center of the Ministry of Oil? And applied research on a sample of (78) of individual executives and employees, as well as on the staff of Human Resource Management and the numbering (44) individuals and thus the study sample overall (122) individual. The approach adopted in the case study research, as it uses personal interviews and field mentoring, and study of historical documents and reports questionnaire to collect data and information. Been using a number of statistical tools, including: the percentage, arithmetic mean is likely, Pearson correlation coefficients, standard deviation, coefficient of variation, and path analysis.

المقدمة

تمثل إدارة الموارد البشرية (Human Resource management) والتي يرمز لها (HRM) إحدى التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الحديثة وممارسة فاعلة من ممارساتها الأكثر تلائماً مع التغييرات المتسارعة في عالم الإدارة. وقد تعاضمت أهميتها مع تعاضد أهمية ودور الناس بوصفهم بشر كرمهم الله على سائر المخلوقات وهم لا يمكن مساواتهم مع بقية العناصر الإنتاجية .

وانطلاقاً من الأهمية المذكورة انفاً، جاء هذا البحث الذي يهدف إلى تشخيص واقع إدارة الموارد البشرية وأثره في تحسين أداء المنظمة على وفق المنهج العلمي والتحليل الميداني في وزارة النفط، التي تعتمد منتجاتها بالدرجة الأساس على مواردها البشرية وحسن إدارتها بما يساهم في تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة والمجتمع معا . لذا انطلق هذا البحث من مشكلة أساسية مفادها (ما هو واقع إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحسين أداء المنظمة بالوزارات العراقية ؟ من خلال التطبيق في مركز وزارة النفط) .

وكان المسوغ وراء التصدي للمشكلة المذكورة انفاً مجموعة من العوامل والتي تعكس في ذات الوقت أهمية الدراسة وهي :-

1. المحدودية الكبيرة للدراسات المتعلقة بتقييم ادارة الموارد البشرية في البيئة العراقية بحسب علم الباحث.
 2. الكشف عن مدى فاعلية ادارة الموارد البشرية في أداء أدوارها وتنفيذ وظائفها في الوزارة المبحوثة .
- ومن اجل تحقيق هدف البحث المذكور انفاً، تكونت هيكلتها من أربعة مباحث هي :
- المبحث الأول : منهجية البحث الميداني.**
- المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث.**
- المبحث الثالث: نتائج البحث الميداني وتحليلها ومناقشتها.**
- وأخيراً، المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات .**

المبحث الأول- منهجية البحث الميداني

أولاً / مشكلة البحث :

أصبح من الملموس اليوم وبما لا يقبل الشك، بان إدارة الموارد البشرية (Human Resource management) والتي يرمز لها (HRM) تمثل إحدى التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الحديثة وممارسة فاعلة من ممارساتها الأكثر تلائماً مع التغييرات المتسارعة في عالم الإدارة .

لذلك شخّصت بعض الدراسات مثل دراسة (Ivancevich, 2002) ، (Barton & Gold, 2003) ، (العنزي, 2004) ودراستنا (المهدي:2005) أهمية تقييم وتطوير إدارة الموارد البشرية، وبالتالي أصبحت ضرورة دراستها في البيئة العراقية ملحة، والسبب لان الدراسات المذكورة كانت في بيئات أجنبية من جهة وعدم وجود دراسة عراقية مطبقة بهذا الصدد من جهة أخرى من عام (2005) ولحد الآن، فضلاً عن حاجة المنظمة المبحوثة لهكذا دراسة بهدف تحسين أدائها .

لذا يسعى البحث الحالية إلى تقييم إدارة الموارد البشرية وأثره في تحسين أداء المنظمة بمركز وزارة النفط العراقية وذلك من خلال تشخيص الواقع وتوصيف المهمة وتنفيذ الأنشطة وتقييمها وفي ضوء ذلك يتم تحسين أدائها. وعليه يمكن حصر مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية :-

1. ما مستوى قيام إدارة الموارد البشرية في ممارسة وظائفها في مركز وزارة النفط ؟
2. كيف يمكن قياس أداء إدارة الموارد البشرية في مركز وزارة النفط ؟
3. ما هو مستوى الرضا المتحقق للمستفيدين من خدمات إدارة الموارد البشرية؟

ثانيا / أهمية الدراسة :

تتلخص أهمية الدراسة الحالية بالمعطيات الآتية :-

- 1- تتجسد الأهمية من خلال الخلفية النظرية للبحث ومنهجه التطبيقية التي يبرز ويعمق مفهوم تقييم إدارة الموارد البشرية وتحسين أدائها من خلال استعمال مداخل حديثة لقياس كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها على وفق أسس ومقاييس علمية ومختبرة عالميا .
- 2- المحدودية الكبيرة للدراسات المتعلقة بتقييم إدارة الموارد البشرية وأثره في تحسين أداء المنظمة بالبيئة العراقية, سيجعل من الصعب الوقوف على حقيقة سلوك إدارات المنظمات العراقية, ودرجة إدراكها لتأثير الإدارة المذكورة في متغيرات أدارية كثيرة, مما يعني ضرورة إجراء دراسات بهذا الاتجاه .
- 3- الزيارات الميدانية للباحثان في المنظمة المبحوثة أفصحت عن إهمال واضح لهذا الموضوع, وإن المنظمة المبحوثة تعمل على وفق أساليب تقليدية ولا تدرك آثار تخلف إدارة الموارد البشرية فيها.

ثالثا / أهداف البحث :

يرمي البحث إلى بلوغ الأهداف الآتية:-

- 1- ما مستوى قيام إدارة الموارد البشرية في مركز وزارة النفط بتنفيذ وظائفها بشكل مناسب, وتقييمها لأداء تلك الوظائف .
- 2- تقييم إدارة الموارد البشرية من خلال قياس رضا العاملين عن أداء إدارة الموارد البشرية.
- 3- مدى توافقها مع التعليمات والقوانين الحكومية الخاصة بالخدمة المدنية .
- 4- دراسة تحسين أداء المنظمة في وزارة النفط وذلك من خلال ما سيقدم الباحث من توصيات مهمة في إطار تنفيذ الأهداف.

رابعا / منهج البحث

اعتمد الباحثان في دراستهما على منهج دراسة الحالة لكونه يمكّن الباحث من النفاذ إلى أعماق الظواهر أو المواقف التي يقوم بدراستها بدلا من الاكتفاء بالجوانب السطحية العابرة التي قد تكون ذات دلالة غير حقيقية , وتعتبر دراسة الحالة مصدر للتساؤلات والفرضيات التي تستدعي التحقيق والاختيار عن طريق المزيد من الملاحظات العلمية وعن طريق استخدام الطرق والوسائل الموضوعية والدقيقة. (جميل, 2011 : 46) , فضلاً عن سماته في إمكاني الجمع بين أكثر من أسلوب بحثي في آن واحد, إذ يتمثل بالملاحظة والاستفسار والإجابة والمقابلات الشخصية التي تؤدي إلى الوصول إلى المعلومات بشكل مباشر. (الكبيسي , 2008 : 35)

خامساً / مجتمع البحث وعينه :

أ- مجتمع البحث :

اختير مركز وزارة النفط العراقية موقعاً للإجراء البحث, والذي بلغ عدد العاملين بها (1060) وقد تم توزيعهم على الدوائر التي ينتمون لها, وكما هو آتي:

(جدول) : توزيع مجتمع البحث بحسب الدوائر التي ينتمون لها في مركز الوزارة المبحوثة

اسم الدائرة	العدد	النسبة
الدائرة الإدارية	227	21 %
الدائرة القانونية	51	5 %
الدائرة الاقتصادية	46	4.5 %
دائرة التدريب والتطوير	47	4.5 %
دائرة لدراسات والتخطيط والمتابعة	81	7.5 %
المكامن وتطوير الحقول	119	11 %
الدائرة الفنية	96	9 %
مركز تقنية المعلومات	99	9 %
الرقابة الداخلية	41	4 %
عقود التراخيص	41	4 %
مكتب الوزير	41	4 %
مكتب وكيل التصفية	14	1.3 %
مكتب وكيل شؤون التوزيع	7	0.7 %
مكتب وكيل الاستخراج	3	0.3 %
مكتب المفتش العام	147	14 %
المجموع الكلي	1060	100 %

ب- عينة البحث :

بالاستناد إلى تحديد مجتمع الدراسة ونظراً لاستخدام الباحثان أسلوب الملاحظة والاستفسار والإجابة والمقابلات الشخصية ودراسة الوثائق والقوانين الخاصة بالمنظمة المبحوثة، فضلاً عن استمارة الاستبيان كأحد أدوات جمع المعلومات، قام الباحثان باختيار (12%) من مجتمع البحث كعينة لمساعدة الباحثان في إملاء الاستبانة، وبالتالي بلغ مجموع العينة (78) فرد من المدراء التنفيذيين والعاملين، فضلاً عن ملاك إدارة الموارد البشرية والذي يبلغ عددهم (44) فرداً، وبهذا تكون العينة الكلية (122) فرد . ويقول (الكبيسي ، 2008: 55) في هذا الصدد إن كلما زاد الحجم عن نسبة (10%) من أفراد المجتمع كلما كانت النسبة مقبولة ومنطقية بوجه عام في العلوم الإنسانية، وفيما يأتي وصف العينة :

وصف عينة البحث :-

أشتمل المحور الأول من الاستبانة على المعلومات الشخصية لعينة البحث, وكما يأتي :

(جدول):توزيع عينة البحث بحسب الجنس، العمر، التحصيل العلمي، الاختصاص، سنوات الخدمة والمناصب الوظيفية

الصفات	النوع	العدد	النسبة المئوية
الجنس	أنثى	48	% 62
	ذكر	30	% 38
	المجموع	78	%100
العمر	اقل من 25 سنة	5	% 6
	26- 35	13	% 17
	36 – 45	25	% 32
	46 – 55	24	% 31
	أكثر من 55 سنة	11	% 14
	المجموع	78	% 100
المؤهل الدراسي	إعدادية فما دون	10	% 6.7
	دبلوم	9	% 18
	بكالوريوس	53	% 61
	دبلوم عالي	2	% 6.7
	ماجستير	3	% 4.7
	دكتوراه	1	% 2.9
	المجموع	78	% 100
المؤهل الدراسي	فني	37	% 47.5
	إداري	41	% 52.5
	المجموع	78	% 100
سنوات الخدمة	اقل من 5 سنوات	9	% 11.5
	6-10	9	% 11.5
	11-15	13	% 17
	16-20	11	% 14
	21-25	9	% 11.5
	26-30	14	% 18
	31 سنة فأكثر	13	%16.5
	المجموع	78	% 100
النصب الوظيفي	إدارة عليا	17	% 22
	إدارة وسطى	27	% 34
	إدارة دنيا	34	%44
	المجموع	78	% 100

سادساً / وسائل جمع البيانات والمعلومات :

اعتمد الباحثان الوسائل الآتية في جمع البيانات والمعلومات : -

1- المقابلة الشخصية : 2- المعايشة الميدانية : 3- الملاحظة 4- دراسة الوثائق والقوانين 5- استمارة

الاستبيان Questionnaire وهي إحدى أدوات البحث وقد تم أعدادها بحسب المراحل الآتية :-

ب- صدق الاستبيان : - Questionnaire validity

وهو من الشروط الأساسية للتأكد من الاستبيان يقيس الأهداف التي وضعت من اجلها، وعلى هذا الأساس اعتمد الباحثان على نوعين من الصدق هما :

أولاً : الصدق الظاهري :

يعد الاختبار صادقاً إذا قاس الغرض الذي اعد لأجله (عودة و ملكاوي، 1987:159) وذلك من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (10) من المتخصصين في الشؤون الإدارية في المنظمة المبحوثة والشركات التابعة لها وهذا بحسب ما إشارة له (Ivancevich,2002)، فضلاً عن ذلك قام الباحثان بعرضها على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (5) من المتخصصين الأكاديميين في العلوم الإدارية، بعد إن زودهم الباحثان بأهداف البحث، واعتبر الباحثان حصول الفقرة على نسبة (80%) أي موافقة (12) خبيراً عليها فقرة صالحة تماشياً مع توصية (الكبيسي، 2005 : 9) إذا حصلت نسبة الاتفاق بين المحكمين (75 %) أو أكثر يمكن الشعور بالارتياح من حيث صدق الاختيار .

ثانياً : صدق المحتوى :

عاد الباحثان إلى نفس السادة الخبراء المشار إليهم في الصدق الظاهري، وطلب منهم بيان مدى صلاحية محتوى كل فقرة للغرض الذي صممت من اجله للتأكد من صدق المحتوى، بعد ان زودهم الباحثان بالمفاهيم النظرية للمحاور والمصطلحات الواردة في القائمة.

ثالثاً : ثبات الاستبيان : Reliability

يتصف الاختبار الجيد بدرجة ثبات مناسبة (ذوقان وآخرون ، 1984 : 159) ولحساب ثبات الاستبيان اعتمد الباحثان طريقة الاختبار وإعادة الاختيار (Tast – Retest Method)، إذ تم توزيع الاستبيان بعد أسبوعين من إجراء الاختبار الأول على عينة مكونة من (16) فرداً ونسبة (20%) من عينة البحث الأصلية موزعة على مختلف دوائر وأقسام المنظمة المبحوثة، وكانت نسبة معامل ارتباط برسون مقبولة.

سابعا / الوسائل الإحصائية : اعتمد الباحثان الوسائل الإحصائية الآتية :-

النسب المئوية، الوسيط ، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري ، معامل الاختلاف، معامل ارتباط بيرسون، ، اختبار(t). ونفذت الوسائل المذكورة على الحاسوب باستخدام البرنامج (spss) لمعالجة بيانات الدراسة.

المبحث الثاني - تأطير نظري في تقييم إدارة الموارد البشرية

تهدف معطيات هذا المبحث إلى بناء إطار نظري في تقييم واقع إدارة الموارد البشرية، في محاولة لاستكمال قاعدة بيانات الإطار النظري للبحث من جهة، وتأسيس إطار مرجعي مساعد لإتمام منهجية الدراسة من جهة أخرى. وعليه، تشمل هذه المعطيات عرض الفقرات الآتية ومناقشتها : -

أولاً : مفهوم تقييم إدارة الموارد البشرية

ورد تقييم إدارة الموارد البشرية في الأدبيات المتخصصة لعدد من المفاهيم، وقبل استعراض البعض منها والخوض فيها، هناك مقولة لأبو الإدارة بيتر دركر (Peter Drucker) " أنت لا تستطيع إدارة ما لا تستطيع قياسه (Barton & Gold ,2003:433) وفحوى هذه المقولة هو إن لم تتمكن من إظهار المساهمات التي قامت بها إدارة الموارد البشرية، فإن هناك أملاً ضعيفاً في إن يتنبه الآخرون لما قدمته إدارة الموارد البشرية من وظائف ساهمت في تحقيق أهداف العاملين والمنظمة والمجتمع معاً. (schuler,1995:712)، فضلاً عن ذلك إن تقييم إدارة الموارد البشرية ينسجم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة لأنه يعتمد بالأساس على التطوير والتحسين المستمر، وقياس الأهداف، ورضا الزبون، ومدى جودة الخدمات التي يقدمونها مع تقليل كلف النوعية الرديئة. (Eskimo,2001:2)

فمن المعلوم إن إدارة الموارد البشرية مهما بلغت من كفاءة وفاعلية لن تقتض إن جميع الوظائف التي مارستها صحيحة ولا غبار على ذلك فالأخطاء محتملة الحدوث، والسياسات تتقادم مع مضي الأيام . لذا سيتم استعراض البعض من المفاهيم الخاصة بتقييم إدارة الموارد البشرية بما يخدم توصيات الدراسة، وكما يأتي:-

يرى (عبد الله ,1988:245) أنها وظيفة هامة لمعرفة نواحي القوى والضعف واستخدامها كأساس للتصرف ولا سيما وإن الموارد البشرية هي الأساس وهي الغاية لكافة التنظيمات الإدارية فيما يرى (Mathis&Jacson,1998:571) إنها نشاط بحثي رسمي لتقييم الوضع الحالي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة.

وأشار كل من (94 : 1984 , Flippo) و (السالم وصالح,2000:447) بأنها مراجعة منظمة من قبل الإدارة العليا لجميع الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وتحليلها بهدف معرفة الانحرافات إن وجدت واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها .

بينما ينظر إليها (هاشم ,2001:608)، على أنها ضرورة هامة لترشيد القرارات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية عن طريق البحوث والدراسات للوقوف على مدى كفاءة وفاعلية جهود وأنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمة. ولاحظ (Ivancevich , 2002: 34) أنها عملية نظامية ورسمية مصممة لقياس تكاليف ومنافع كل وظائف إدارة الموارد البشرية ومقارنة كفاءتها وفعاليتها مع الأداء السابق للمنظمة، وأداء المنظمات المنافسة . وعدها (Bartton&Gold,2003:448)، بأنها عملية قياس مدى تأثير ممارسات وسياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين وأداء المنظمة .

فيما يرى (Robert & William, 2004:2) بأنها نشاط مستمر لضمان المحافظة على فاعلية إدارة الموارد البشرية ومتابعة نتائجها وضمان مدى توافقها مع إستراتيجية المنظمة .

بينما عدها (Robert, N, William, H., 2004:455)(Jack & John, 2005:1) إنها عملية فحص مستمرة للتأكد من مدى نجاح أو فشل سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية في الجذب والتطوير والمحافظة على الموارد البشرية التي تحقق للمنظمة ميزة تنافسية.

وبناءً على ما تقدم يمكن تعريف تقييم إدارة الموارد البشرية بأنها مراجعة نظامية لتشخيص وتحليل واقع أداء إدارة الموارد البشرية للوقوف على جوانب الضعف والقوة في ممارسة أنشطتها والنهوض بجوانب الضعف والقصور , ودعم الجوانب المتميزة المتمثلة بتحقيق أهداف العاملين والمنظمة معا ومكافئتهم عليها .

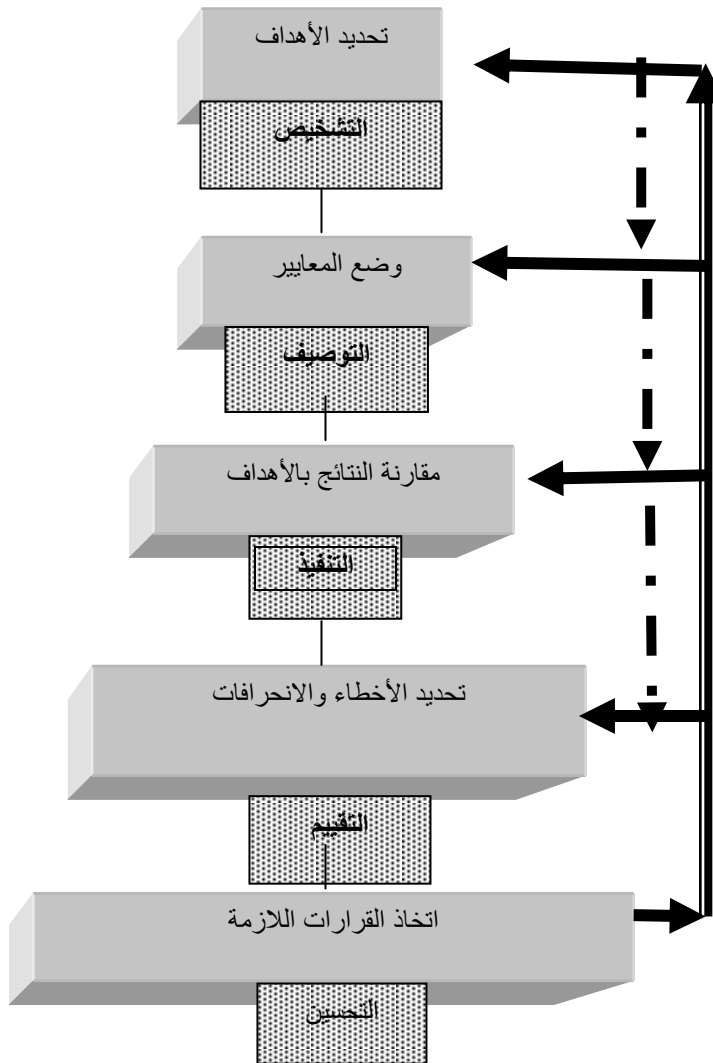
ثانيا : أهمية وأهداف تقييم إدارة الموارد البشرية.

- يمكن تحديد أهمية وأهداف تقييم إدارة الموارد البشرية بحسب ما أراها بعض الكتاب والباحثين في حقل إدارة الموارد البشرية وكما يأتي :-
- 1- توضيح مدى المساهمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية في تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها وأهداف العاملين بها . (ماهر :479، 2003)
 - 2- خلق قيمة (صورة) خاصة بالمنظمة مثل الاستجابة الاجتماعية والأخلاقية والتنافسية. (Ivancevich, 2002:29)
 - 2- توافر تغذية عكسية من العاملين والمدراء التنفيذيين والمتمثلة بدرجة رضائهم عن وظائف إدارة الموارد البشرية . (Schuler, 1995:713)
 - 3- تستخدم كمدخل أساس في تطوير وتحسين وظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال توافر الوسائل الخاصة باتخاذ القرارات المتعلقة بتخفيض أنشطتها فضلاً عن إضافة أنشطة جديدة لها. (A.P.P.A, 2005:3)
 - 4- تحفيز الموظفين في إدارة الموارد البشرية على زيادة معارفهم وخبراتهم وممارساتهم في مجال عملهم نظرا لخضوعهم إلى التقييم الدوري من قبل الإدارة العليا والعاملين في المنظمة. (Nester, 2004:2)
 - 5- تحديد وحل ابرز المشاكل الحرجة الخاصة بإدارة الموارد البشرية .
 - 6- تحقيق التكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية والادارات الأخرى في المنظمة . (ED.gov, 2005:1)
 - 7- تحسين موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي في المنظمة .
 - 8- التعرف على كلف/ منافع وظائف إدارة الموارد البشرية (Jack & John, 2005:1)

ثالثاً : خطوات تقييم إدارة الموارد البشرية .

لقد حدد كل من (هاشم, 2004:648), (Ivancevich,2002: 36) (السالم والصالح, 2002: 448), (Bartton & Gold, 2003: 442) خمس خطوات أساسية في تقييم وظائف إدارة الموارد البشرية وكما يأتي :

- 1- تحديد الأهداف الأساسية لتقييم إدارة الموارد البشرية (التشخيص)
 - 2- وضع معايير تؤدي الوظائف على أساسها (التوصيف)
 - 3- مقارنة النتائج بالأهداف المطلوب تحقيقها (التنفيذ)
 - 4- التعرف على الأخطاء و الانحرافات إن وجدت (التقييم)
 - 5- اتخاذ القرارات اللازمة بشأنها ومتابعة تنفيذها (التحسين)
- وبالإمكان وضع تصور واضحة حول خطوات تقييم إدارة الموارد البشرية انظر (الشكل)



المصدر: من إعداد الباحثان

(شكل) : خطوات تقييم إدارة الموارد البشرية

يلاحظ من خلال (الشكل)، إن نقطة البداية في تقييم إدارة الموارد البشرية، هي تحديد الأهداف التي تنشدها المنظمة في مجال إدارة الموارد البشرية. أي تشخيص الأهداف المراد تحقيقها بشكل جيد، ثم وضع المعايير التي تؤدي الوظائف على أساسها أي توصيف المقاييس بصورة دقيقة، وبعد ذلك يتم مقارنة الأوضاع الحالية لوظائف إدارة الموارد البشرية بالأهداف المنشودة لها للتعرف على مناطق الخلل والضعف عند تنفيذ وظائفها. ومن ثم اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة جوانب الضعف والقصور من خلال حذف أو تعديل أو إضافة وظائف جديدة تعمل على تطويرها وتصحيح المسار نحو الهدف المنشود .

رابعاً : - مداخل تقييم إدارة الموارد البشرية .

هناك مجموعة من المداخل الأساسية في تقييم إدارة الموارد البشرية بحسب ما أشار إليه الباحثون والمهتمون في حقل إدارة الموارد البشرية ومن أهمها، المدخل الاستراتيجي لتقييم إدارة الموارد البشرية (et.al, Noe 1994)، ومدخل العجلة (Byars & Ruo,2000)، والمدخل الهيكل التشغيلي (2001 Bohlander & et.al، والمدخل التشخيصي (Ivancevich , 2002)، والمدخل النظمي (Bartton & Gold, 2003).

وبعد تفحص المداخل، يتبنى الباحثان المدخل الأكثر شمولاً وتناسباً للبحث الحالي، وهو

المدخل التشخيصي لتقييم إدارة الموارد البشرية (Ivancevich,2002)

إن المدخل التشخيصي مطبق عملياً ويحتوي على معلومات غزيرة، وفي الحقيقة يشجع هذا المدخل على تقييم إدارة الموارد البشرية ووظائفها وذلك من خلال طرح أربع مراحل أساسية هي (التشخيص، والتوصيف، والتنفيذ، والتقييم) لدراسة واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات، و(الشكل) يبين العوامل التي يتضمنها هذا المدخل والتي تؤثر في تقييم وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة وعلى النحو الآتي :

أولاً : التشخيص (Diagnose) :

ويقصد به تشخيص أهمية ممارسة الدور الاستراتيجي والدور التشغيلي لإدارة الموارد البشرية.

ثانياً: التوصيف (Prescribe) :

ويقصد به توصيف المعايير الموضوعية والمعايير الذاتية لإدارة الموارد البشرية التي تعبر عن قدرتها في خدمة المستفيدين من أنشطتها.

ثالثاً : التنفيذ (Implement) :

ويقصد به توضيح كيفية تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية وهل هذه الوظائف موجودة أو لا ؟ وهل يجري إتباعها أو لا ؟ وما هو مستوى تنفيذها ؟.

رابعاً :- التقييم (Evaluate)

حالما يتم اتخاذ القرار بتقييم فاعلية إدارة الموارد البشرية في المنظمة. فإن الخطوة القادمة هو كيف يمكن القيام بذلك؟ وما هي المقاييس أو المعايير الأساسية اللازمة لبيان مدى كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، لذا حدد (Ivancevich, 2002) أربعة مقاييس رئيسية في تقييم أداء إدارة الموارد البشرية، وعلى النحو الآتي : -

1-مقاييس الأداء :

- أ- الأداء الكلي (العام) لإدارة الموارد البشرية مثل كلفة العمل للوحدة الواحدة من المخرجات
ب- كلفة وأداء قسم الموارد البشرية - كلفة العامل الواحد من برامج إدارة الموارد البشرية .

2-مقاييس التطابق :

التطابق مع المتطلبات القانونية مثل الحد الأدنى من الأجور, الخصوصية, والاستخدام عند الرغبة, وتعويضات العاملين, EEC و OSHA .

3-مقاييس رضا العاملين :

- أ-رضا العاملين في إدارة الموارد البشرية عن وظائفهم .
ب-رضا العاملين عن أنشطة إدارة الموارد البشرية مثل برامج التدريب , والمدفوعات, وإدارة الأجور, وبرامج التطوير المهني .

4-المقاييس غير المباشرة لأداء العاملين :-

- أ-معدل دوران العمل في الوحدات التنظيمية, ومعدل الغياب, ومعدل الاستقالة والتقاعد وتاركي الخدمة, ومعدل طلب الانتقال, ومعدل الشكاوى, والأمان ومعدلات الحوادث, وعدد المقترحات لتطوير العاملين لكل عامل).
ب-وكل واحدة من هذه المقاييس أو مجموعها توضح كفاءة وفاعلية جهود إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة, ولجعل إدارة الموارد البشرية ذات قيمة فإنه من الضروري للمنظمة أن تقيس منجزاتها مقارنة بجهود إدارة الموارد البشرية بالسنة السابقة , وعلى النحو الآتي:

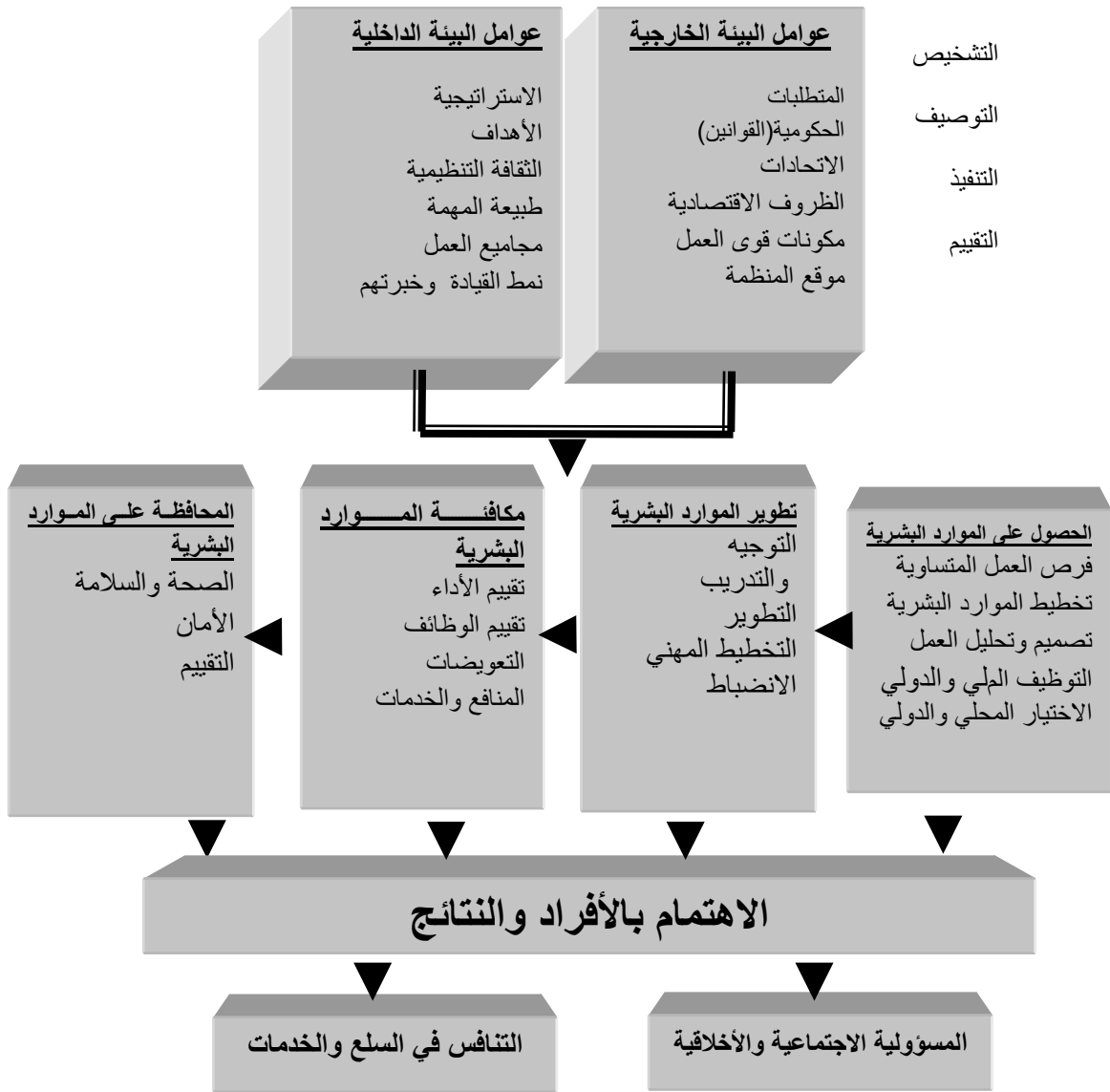
- تقليل كلفة العمل ب 3 % من هذه السنة .

- تقليل الغياب ب 2 % من هذه السنة .

- زيادة مؤشرات الرضا ب 5 % من هذه السنة

أن هذه الأهداف توضح النسب والاتجاهات السابقة ومقارنتها بالمنجزات الحالية للمنظمات المتنافسة أو الطموحات العالية لمدرء اليوم .

إن تقييم فاعلية إدارة الموارد البشرية ووظائفها يعتمد بالأساس على مدى توجه أعضاء الإدارة العليا إزاء التقييم ونمط المنظمة وذلك لضمان نجاح المنظمة في تحقيق رسالتها وغايتها. إذ إن التقييم يركز الانتباه على عوامل مهمة مثل الأداء، والرضا، والدوران، والغياب. وبدون فلسفة واضحة ومحددة للتقييم، فإن معظم وظائفها سيتم معاملتها بأسلوب غير علمي عشوائي وخاضع لمنطق التجربة والخطأ.



(شكل) : المدخل التشخيصي لتقييم إدارة الموارد البشرية

Source : (Ivancevich , 2002 : 36)

لذا يحتاج تقييم إدارة الموارد البشرية إلى متخصصين في مجال الموارد البشرية وقادرين على تقييم الاستبيان وأجراء المقابلات ودراسة التقارير والوثائق، وجمع وتحليل البيانات والمعلومات بما يكفل التشخيص الجيد لمشاكل الموارد البشرية والتوصل إلى أفضل مما يمكن من الحلول لتطبيق الخبرات وتطوير المجالات الخاصة بعمل الأفراد.

- وبعد هذا العرض لمداخل تقييم إدارة الموارد البشرية، فإن المدخل المناسب للدراسة الحالية هو المستند إلى التشخيص الدقيق في تقييم إدارة الموارد البشرية للأسباب الآتية :-
1. يلاءم كثيراً أهداف البحث الحالي وتوجهاته، إذ يعتمد على قياس المعايير الموضوعية والذاتية لإدارة البشرية في خدمت المستفيدين منها وهو مؤشر أكثر واقعية في بيان قدرة إدارة الموارد البشرية وكفاءتها .
 2. يحدد مدى كفاءة إدارة الموارد البشرية في تنفيذ أنشطتها الوظيفية، ومن ثم يبين مساهمة كل تقسيم أو تشكيل في هذا التنفيذ من جهة، ويسهل المقارنة بين أقسام الموارد البشرية من جهة أخرى .
 3. لأنه مدخل نظمي متكامل ويشمل كل المدخلات والعمليات والمخرجات وبالتالي يوافر تغذية عكسية آنية و مستقبلية على مدخلات المنظمة .
 4. حدد هذا المدخل أربع مراحل أساسية لعملية تقييم إدارة الموارد البشرية (التشخيص، والتوصيف، والتنفيذ، والتقييم).
 5. طرح هذا المدخل مقاييس شاملة ومختبرة عالمياً ويمكن قياسها في البحث الحالي.

المبحث الثالث / الجانب العملي

اولاً:" دراسة واقع الموارد البشرية في مركز وزارة النفط

يتناول هذا المبحث دراسة واقع أداء الموارد البشرية في مركز وزارة النفط وذلك من خلال دراسة الهيكل التنظيمي، والتحصيل العلمي والتخصص، والجنس، وسنوات الخدمة ، والعمر، والراتب وعلى النحو الآتي :

1- عرض الهيكل التنظيمي وتحليله:

أ- يعرض (الشكل) الهيكل التنظيمي ، إذ يظهر من خلال الهيكل أن هناك ثلاثة مستويات إدارية لقسم الموارد البشرية هي :-

- (1) إدارة عليا متمثلة برئاسة القسم.
- (2) إدارة وسطى متمثلة برئاسة الشعبة.
- (3) إدارة تشغيلية متمثلة بوحدات العمل.

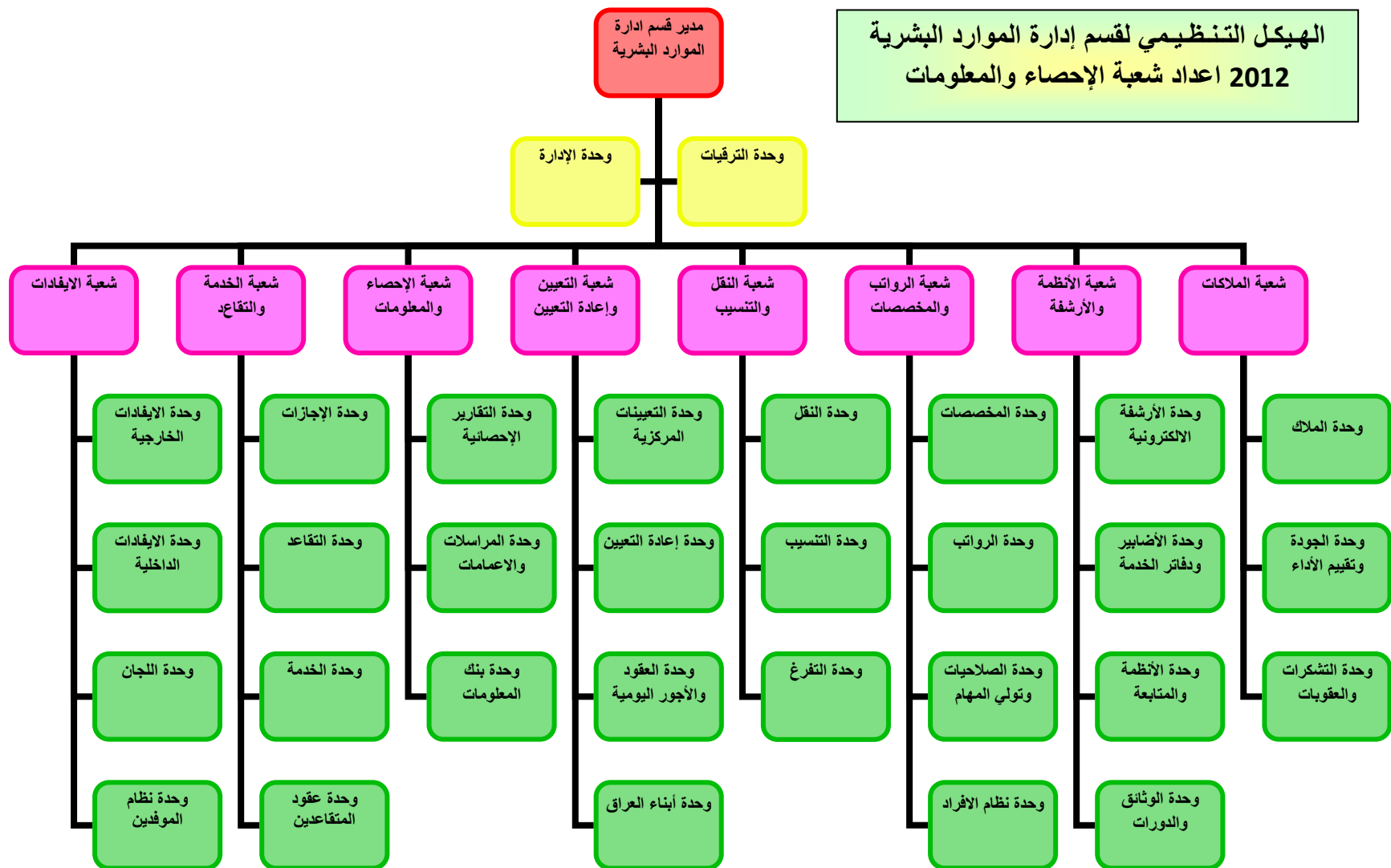
أ- يظهر من خلال الهيكل التنظيمي خلو قسم الموارد البشرية من وظيفة تخطيط الموارد البشرية ووظيفة التحليل والوصف الوظيفي، ووظيفة التوجيه، والتدريب، والتطوير، ووظيفة تقييم أداء العاملين.

ب- جعل وظيفة التدريب والتطوير على مستوى إدارة ورأسها مدير عام علماً أنها من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

2- توزيع موظفي قسم الموارد البشرية بحسب المؤهل العلمي والاختصاص :

جدول: أعداد موظفي قسم الموارد البشرية في مركز وزارة النفط وبحسب المؤهل العلمي والاختصاص

المؤهل العلمي	الاختصاص	العدد	النسبة
ماجستير	إدارة أعمال	1	% 6.70
المجموع	إحصاء	2	
بكالوريوس	إدارة أعمال	8	% 59.10
	اقتصاد	3	
	بحوث عمليات	2	
	علوم سياسية	2	
	علوم حاسبات	6	
	آداب إنكليزي، فرنسي، عربي	4	
	إعلام	1	
المجموع		28	
دبلوم	محاسبة	1	% 2.30
إعدادية	تجارة	2	% 18.20
	أدبي / علمي	4	
	صناعي	2	
المجموع		8	
	متوسطة	4	% 9.10
	ابتدائية	2	% 4.60
المجموع العام		44	%100



الصفات	النوع	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	17	%38.65
	أنثى	27	%61.35
	المجموع	44	%100
سنوات الخدمة	اقل من 5 سنوات	18	%40.90
	6-10	4	% 9.10
	11-15	6	%13.70
	16-20	6	%13.70
	21 – 25	2	%4.60
	26 سنة فأكثر	8	%18.20
	المجموع	44	%100
فئات الرواتب	اقل من 300 ألف دينار	1	% 2
	300 - 399	10	%22
	400 – 499	14	% 34
	500 – 599	3	%6.25
	600 - 699	7	%16
	700 – 799	3	%6.25
	800 – 899	3	%6.25
	900 فأكثر	3	%6.25
	المجموع	44	%100

المصدر: الدائرة الإدارية، التقرير الخاص بالجنس ومدة خدمة وفئات الرواتب لموظفين قسم الموارد البشرية للعام 2012

المشاكل والتحديات التي يعاني منها قسم الموارد البشرية في مركز وزارة النفط

من خلال المعايشة الميدانية وإتباع أسلوب المسح الميداني للمشاكل والتحديات التي يعاني منها قسم الموارد البشرية والشعب والوحدات التابعة له ومن خلال المقابلات مع المسؤولين والاطلاع على التقارير والأوامر الإدارية تبين الآتي:-

أ- فيما يتعلق بشعبة الرواتب والمخصصات (المشاكل والتحديات)

المشاكل والتحديات الداخلية للشعبة

- 1) ضعف النظام المحوسب المعمول من قبل مركز تقنية المعلومات بسبب فقدته المستمر للمعلومات وسهل اختراقه والتلاعب به.
- 2) ضعف استجابة مركز تقنية المعلومات لعمليات الصيانة والعطلات المستمرة في اجهزة الحاسوب.
- 3) عدم السماح لقسم الموارد البشرية من تأسيس نظم معلومات بشرية خاص به.
- 4) اعتماد قسم الموارد البشرية في أعمال الصيانة للأجهزة فقط على موظف واحد (الأستاذة بشرى) وفي حالة غيابها سوف يتوقف عمل القسم لعدم وجود البديل.
- 5) ضعف الانترنت وشبكات الربط وبصورة مستمرة .

المشاكل والتحديات الخارجية للشعبة

- (1) مشكلة الحصول على الشهادات العلمية الجديدة لبعض الموظفين وصعوبة معالجتها وفق قانون رواتب موظفي الدولة رقم (22) لسنة (2008) وبالذات الاختصاصات الصرفة كالاختصاصات الهندسية.....
 - (2) مشكلة تغيير العناوين والدرجات الوظيفية الخاصة بموظفي مركز وزارة النفط من قبل وزارة المالية باعتبار إن مركز وزارة النفط ذات تمويل مركزي. إما التشكيلات التابعة لها لا توجد مشكلة لأنها ممولة ذاتيا.
 - (3) ضعف التنسيق بين قسم الموارد البشرية في مركز الوزارة والأقسام النظرية له في الشركات التابعة للوزارة، فضلا عن عدم الاستجابة الإهمال والتقصير في بعض الأحيان وهذا بسبب اللامركزية الشديدة التي جعلت كل شركة نفطيه هي عبارة عن وزارة بحد ذاته يعني وجود وزارة داخل وزارة.
 - (4) عدم الرجوع إلى قسم الموارد البشرية في مركز الوزارة من قبل الأقسام النظرية في الشركات التابعة للوزارة بتفسير القوانين والتصرف حسب المصالح الشخصية وبالذات شركة نفط الشمال ثم الجنوب وشركة التوزيع.....
 - (5) مشكلة اختلاف الدرجات والرواتب التي خلفها قانون رواتب موظفي الدولة رقم(22) لسنة (2008)، فقانون الرواتب الذي كان معمول به قبل صدور القانون الجديد والمعد من قبل شركة نفط الجنوب كان يعتمد على (الشهادة والخدمة) هما اللذان يحددان رواتب الموظفين في حين اعتمد قانون(22) لسنة (2008) فقط على الدرجة الوظيفية وهذا أدى إلى خلق فجوة كبيرة في الدرجة والراتب بين المعنيين قبل صدور القانون(22) و المعنيين بعد صدور القانون. وهذا أدى إلى التضارب بالدرجات والرواتب مما أدى بالعاملين في قسم الموارد البشرية إلى تسكين الدرجات الوظيفية. على سبيل المثال وفق قانون شركة الجنوب يعين حامل شهادة الإعدادية براتب اسمي(308)إلف دينار بالدرجة (7\3)، إما وفق قانون رواتب موظفي الدولة رقم(22) لسنة (2008)، يعين حامل شهادة بكالوريوس هندسة براتب اسمي(296) إلف دينار بالدرجة (7\1). ولتجاوز هذه المشكلة تم التسكين من تاريخ (2008\10\1 إلى 2009\12\15).
- ولكن وزارة المالية عدة هذا الأجراء مخالفة مالية.

ب- فيما يتعلق بشعبة التعيين وإعادة التعيين (المشاكل والتحديات)

- (1) كثرة القوانين والتشريعات أدت إلى تضارب العمل في الشعبة.
- (2) تداخل العمل بين شعبة التعيين وإعادة التعيين وشعبة الملاك فيما يتعلق بتوفير الدرجات الوظيفية.
- (3) مشكلة المفصولين السياسيين وكثر الأوامر الصادرة بحقهم (إعادة - احتساب - إعادة واحتساب).
- (4) مشكلة تصديق الشهادات وصحة الصدور مابين وزارة النفط والجامعات مرة، ومرة أخرى بين مكتب المفتش العام لوزارة النفط ومكتب المفتش العام لوزارة التعليم.

ج- فيما يتعلق بشعبة النقل والتنسيب (المشاكل والتحديات)

- (1) الاستهانة من قبل المسؤولين بعمل الشعبة على انه عمل روتيني ومجرد كلايش.

- (2) قيام بعض الدوائر داخل الوزارة بالتجاوز على عمل الشعبة من خلال مفاتحة جهات أخرى دون المرور بالشعبة ويتم اكتشاف ذلك عن طريق الصدفة.
- (3) كثرة المراجعات للشعبة وعدم اقتناع المراجعين.

د- فيما يتعلق بشعبة الايفادات المشاكل والتحديات

تعاني شعبة الايفادات من مشكلة تأخير وصول الأوامر الخاصة بالايفادات الخارجية المقتصرة على صلاحية وكيل الوزير وبالذات أوامر بالايفادات الواردة من الشركات التابعة للوزارة وهذا يحتاج إلى عمل سريع ومضني لتفادي تأخير الإيفاد والمشاكل المترتبة على ذلك وبالذات وزارة المالية لا تسمح بصرف مخصصات الإيفاد بعد رجوع الموظف كما كان في السابق. فضلا عن ضعف تنظيم أقسام التدريب والتطوير في الشركات التابعة للوزارة.

هـ - فيما يتعلق بشعبة الخدمة والتقاعد (المشاكل والتحديات)

ضعف القرارات الصادرة من أصحاب القرار فضلا عن الحالات الارتجالية وقلة الخبرة، بالمقابل يتمتع العاملين بالشعبة بالخبرة العالية بالقوانين والتفسير الصحيح لها وهم بالفعل صمام أمان للموظفين بصورة عامة وعادلة ووفق الاستحقاق.

و- فيما يتعلق بشعبة الإحصاء والمعلومات المشاكل والتحديات

تعاني شعبة الإحصاء والمعلومات من كثرة العمل الورقي الوارد لها من مركز الوزارة والشركات التابعة لها، والذي يؤدي إلى إرهاقها ، فضلا عن تأخر وصولها وضياح وتلف البعض منها .

ي- فيما يتعلق بشعبة الأنظمة والأرشفة (المشاكل والتحديات)

لا تعاني هذه الشعبة من أي مشكلة أو تحدي لا من قريب ولا من بعيد سواء من قبل الموارد البشرية العاملة في الشعبة أو من قبل الأجهزة والمعدات.

ثانياً: تقييم أداء إدارة الموارد البشرية في مركز وزارة النفط

يستعرض الباحثان تقييم واقع إدارة الموارد البشرية في مركز وزارة النفط بناءً على المقاييس الموضوعية من قبل الباحث (Ivancevich) والمختبرة عالمياً في تقييم إدارة الموارد البشرية إذ حدد جملة من هذه المقاييس كان من أهمها ما يأتي :-

1- مقاييس رضا الموارد البشرية :- وتقسم إلى

أ- رضا العاملين في إدارة الموارد البشرية عن وظائفهم .

ب _ رضا العاملين في المنظمة عن أداء إدارة الموارد البشرية.

2- مقاييس التوافق والتطابق مع القوانين واللوائح والتعليمات الخاصة بالخدمة المدنية .

3- المقاييس غير المباشرة (الكمية) :-

- أ- معدل الغياب . ب- معدل الأجازات . ج- معدل الانتقال .
د- معدل الاستقالة والتقاعد وتاركي الخدمة . هـ معدل العقوبات .

تقييم واقع إدارة الموارد البشرية في مركز وزارة النفط

1- قياس رضا العاملين في إدارة الموارد البشرية عن وظائفهم

يلاحظ من (الجدول) أن المتغيرات (C2 , C4 , C5 , C3) حصلت على أدنى نسبة من معامل الاختلاف أي انه الأكثر تجانسا وملائمة وأهمية وقل تشتت بموجب عينة الدراسة فيما يتعلق برضاها عن وظائفهم في مركز وزارة النفط نتيجة شعورهم بالسعادة و تحمل جانباً من المسؤولية عن كفاءة وفاعلية المنظمة، فضلاً عن الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي، كذلك تتيح لهم وظائفهم فرصاً للتجديد والابتكار، فضلاً عن الخدمات الصحية المقدمة .

أما فيما يتعلق بالمتغيرات (C1, C6, C7, C8) فقد حصلت على نسبة أعلى من معامل الاختلاف وهذا يدل على أنها الأقل تجانسا وملائمة وأكثر تشتت من وجهة نظر عينة الدراسة وهذا يؤثر ضعف رضا الموارد البشرية عن بعض الجوانب من خلال عملهم في مركز وزارة النفط فيما يتعلق بالراتب والمخصصات والفخر نتيجة عملهم في وزارة النفط أو من خلال إتاحة فرص التدريب للتطور، فضلاً عن ضعف المكافأة التي لا تتناسب مع الوضع الحالي.

(جدول): نتائج رضا الموارد البشرية عن وظائفهم في ديوان وزارة النفط

المتسلسل في الاستبيان (C)	رضا العاملين في إدارة الموارد البشرية عن وظائفهم	الوسيط	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	تشعر عائلتي بالفخر نتيجة عملي في هذه المنظمة.	4	3.67	0.84	26.12
2	اشعر بالسعادة لكوني أتحمل جانباً من المسؤولية عن كفاءة وفاعلية المنظمة وذلك من خلال تفويض الصلاحيات.	4.21	4.21	0.66	15.67
3	تتيح لي وظيفتي الفرصة للتجديد والابتكار.	4	3.97	0.81	20.40
4	إن عملي يشعرنني بالأمان والاستقرار الوظيفي ويحقق مستقبلي	4	4.18	0.76	18.18
5	اشعر بالرضا عن الخدمات الصحية المقدمة لنا في المنظمة.	4	3.79	0.77	20.31
6	تتوفر لدي الفرصة للتدريب لاكتساب المعارف الجديدة للتطور	4	3.87	1.03	26.61
7	تقدم لي المنظمة مكافآت تتناسب مع جهودي في العمل.	3	3.33	0.87	26.12
8	تكفي عوائد عملي المادية (الراتب والمخصصات) بمتطلبات المعيشة	4	3.54	0.76	21.46

2- مقاييس رضا العاملين عن أداء إدارة الموارد البشرية :

يلاحظ من (الجدول) مما سبق أن المتغيرات (C12, C13, C9, C16) حصلت على أدنى نسبة من معامل الاختلاف وهذا يعني أنها الأكثر تجانسا وملائمة والأقل تشتتت من وجه نظر عينة الدراسة فيما يتعلق بقياس رضا الموارد البشرية وهذا مؤشر قوة لرضا العاملين عن إدارة الموارد البشرية في مركز وزارة النفط فيما يتعلق في إعداد ووضع نظام حوافز سليم، ورعاية العاملين وحل مشاكلهم، كذلك تميز العلاقة وإيجابياتها مع إدارتهم التي تسعى إلى تحقيق رغباتهم وطموحاتهم الوظيفية.

(جدول) : نتائج رضا الموارد البشرية عن إدارة الموارد البشرية في مركز وزارة النفط

التسلسل في الاستبيان (C)	رضا العاملين عن أداء إدارة الموارد البشرية	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
9	تتصف سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة برعاية العاملين وحل مشاكلهم .	3.31	0.81	24.47
10	تصدر إدارة الموارد البشرية أوامرها بدقة ووضوح وفي الوقت المناسب .	3.38	1.03	30.47
11	تمتاز إدارة الموارد البشرية في المنظمة باتباعها أسلوب ديموقراطي في اتخاذ قراراتها ونقلها للعاملين .	3.04	0.84	27.63
12	تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيق رغبات وطموحات العاملين قدر استطاعتها .	3.21	0.83	25.85
13	اشعر أن العلاقة بين الإدارة البشرية والعاملين ايجابية	3.37	0.85	25.22
14	تهتم الإدارة البشرية بترقية العاملين وتطوير حياتهم الوظيفية	2.62	1	38.16
15	تتصف إجراءات الإدارة الموارد البشرية بالعدالة والموضوعية فيما يتعلق بالعقاب ومحاسبة المقصرين .	3.44	0.97	28.19
16	تشجع إدارة الموارد البشرية المدراء والعاملين للمشاركة في إعداد ووضع نظام حوافز سليم وعادل	3.58	0.86	24.02

أما فيما يتعلق بالمتغيرات (C14, C10, C15, C11) فقد حصلت على أعلى نسبة من معامل الاختلاف وهذا يعني إنها الأقل تجانسا وملائمة والأكثر تشتتت بموجب إجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بقياس رضا العاملين عن أداء إدارة الموارد البشرية في مركز وزارة النفط وهذا يفسر ضعف رضا العاملين عن أداء إدارتهم فيما يتعلق بإصدار أوامرها بدقة ووضوح وفي الوقت المناسب . ومناصرته عند إقرار العقوبات المجففة بحقهم والسماح لهم بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بهم، فضلا عن مشاركتهم في إعداد وتصميم نظام الحوافز .

ثانياً :- مقاييس التوافق والتطابق مع القوانين واللوائح والتعليمات الخاصة بالخدمة المدنية

لقد اعتمد العاملون في إدارة الموارد البشرية في وزارة النفط تطبيق قواعد الخدمة والتقاعد الخاص بهيأة التصنيع العسكري سابقاً، رقم (185) والصادر في (1993/12/11)، بدلا من قانون الخدمة المدنية المعدل (رقم 24) لسنة 1960 الذي كان معتمد في السابق، والى غاية عام (2008) بعد صدور قانون رواتب موظفي الدولة رقم (22) لسنة (2008)، الذي دعى بموجبه الى تطبيق قانون الخدمة المدنية المعدل رقم (24) لسنة 1960 وإلغاء العمل بقواعد الخدمة والتقاعد الخاص بهيأة التصنيع العسكري (1993)، علما إن قواعد الخدمة والتقاعد الخاص بهيأة التصنيع العسكري أفضل وأكثر ملائمة لروح العصر .

ثالثاً :- المقاييس غير المباشرة (الكمية)

1- معدل الغياب للموارد البشرية العاملة في مركز وزارة النفط لغاية 2012 .

يلاحظ منذ عام 2001 ولغاية عام 2012 لم ترد أي حالة غياب إلى إدارة الموارد البشرية في مركز وزارة النفط وفي حالة حدوث الغياب لأحد الموظفين سوف يتم إصدار أمر لاحق لغرض إلغاء غياب الموظف، لذا لم يلاحظ ورود أي حالة من حالات الغياب في السجلات والتقارير الخاصة بإدارة الموارد البشرية ويعود السبب في ذلك إلى نقطتين أساسيتين هما :

أ- في عام 2001 صدر نظام الحوافز الخاص بالموظفين وفي حالة ورود أي غياب حتى ليوم واحد سوف يؤدي إلى قطع الحوافز واستمر العمل به لغاية تغيير النظام السابق.

ب- بعد تغيير النظام في (2003) كان هناك ضعف في الحالة الأمنية، فضلاً عن زحامات السير والمرور مما أدى إلى وقوف إدارة الموارد البشرية إلى جانب العاملين ومساعدتهم على إلغاء غيابهم بسبب الظروف الراهنة التي يمر بها البلد.

ولكن هذا لا يعني عدم ورود أية حالة غياب خلال هذه الفترة وهذا يؤثر ضعف نظام معلومات الموارد البشرية في مركز الوزارة .

2- معدل انتقال الموارد البشرية من وإلى مركز وزارة النفط للعام 2011 .

يوضح (الجدول) معدل انتقال الموارد البشرية من وإلى وزارة النفط مع ذكر عدد الموظفين الذين تم أعادتهم للعمل وحسب الاختصاص والجنس خلال عام 2011 وكما يأتي :-

(جدول) : حركة الموارد البشرية (انتقال) من وإلى مركز وزارة النفط

السنة	الاختصاص		النقل من مركز وزارة النفط		نقل إلى مركز وزارة النفط	
	أداري	فني	إلى دائرة غير نفطية	إلى دائرة نفطية	من دائرة غير نفطية	من دائرة نفطية
2011	قليل	كثير	لا يوجد	لا يوجد	44	41

المصدر :- الدائرة الإدارية قسم الموارد البشرية، تقرير حركة القوى العاملة في مركز وزارة النفط لعام (2011)

يعكس (الجدول) فيما يتعلق بالنقل إلى مركز وزارة النفط من دائرة نفطية إذ نراه مرتفع قياسا بالنقل من مركز الوزارة إلى دائرة نفطية أو غير نفطية وهذا يوضح مدى أهمية مميزات وخصائص موظفي مركز وزارة النفط، فضلا عن صعوبة إجراءات النقل من وإلى وزارة النفط .

3- معدل الاستقالة والتقاعد وتارك في الخدمة في مركز وزارة النفط

إن معدل الاستقالة والتقاعد وتارك في الخدمة (دوران العمل) محدود في مركز وزارة النفط والسبب لا يعود إلى ولاء الموظفين العالي فقط وإنما يعود أيضا إلى خوفهم من الانضمام إلى أعداد العاطلين عن العمل في العراق وارتفاع مستوى المعيشة مع عدم وجود فرص عمل لائقة في القطاع الخاص تفي بمتطلبات المعيشة كوزارة النفط وحوافزها البالغة (100%) على الراتب الاسمي.

4- معدل عقوبات الموارد البشرية في مركز وزارة النفط

يلاحظ من خلال الزيارات الميدانية التي قام بها الباحثان إلى مركز وزارة النفط بهدف مقابلة المسؤولين في إدارة الموارد البشرية لتعرف على معدل العقوبات التي تصدر بحق المخالفين في الموارد البشرية ومن خلال الإطلاع على التقارير والأوامر الإدارية فضلاً عن ملاحظة الباحث تبين عدم صدور أية عقوبة تذكر بحق العاملين في مركز وزارة النفط وهذا مؤشر آخر على ضعف نظام معلومات الموارد البشرية في مركز الوزارة إذ لا يعقل عدم صدور أية عقوبة بحق المخالفين خلال هذه الفترة .

المبحث الرابع -الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1-يظهر من خلال الهيكل التنظيمي خلو قسم الموارد البشرية (HR) من وظيفة تخطيط الموارد البشرية ووظيفة التحليل الوظيفي، ووظيفة التوجيه، والتدريب، والتطوير، ووظيفة تقييم الأداء.

2-جعل وظيفة التدريب والتطوير على مستوى إدارة ويرأسها مدير عام علما أنها من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية (HRM).

3-أن اغلب موظفي قسم (HR) هم حديثي العمر والخدمة ويفتقرون للخبرة والاختصاص.

4-ضعف نظام المحوسب المعمول من قبل مركز تقنية المعلومات وفقده المستمر للمعلومات وسهل اختراقه والتلاعب به. كذلك ضعف استجابة المركز لعمليات الصيانة والعطلات المستمرة في اجهزة الحاسوب، فضلا عن ضعف الانترنت وشبكات الربط وبصورة مستمرة.

5- مشكلة اختلاف الدرجات والرواتب التي خلفها قانون رواتب موظفي الدولة رقم (22) لسنة (2008) مما أدى الى تسكينها، كذلك مشكلة معالجة الشهادات العلمية الجديدة.

6-مشكلة تغيير العناوين والدرجات الوظيفية الخاصة بموظفي مركز وزارة النفط، كذلك ضعف التنسيق بين قسم الموارد البشرية في مركز الوزارة والأقسام النظرية في الشركات التابعة للوزارة. مع عدم الرجوع إلى قسم الموارد البشرية في مركز الوزارة في تفسير القوانين.

- 7- هناك رضاهم مقبول من العاملين في قسم (HR) عن وظائفهم نتيجة شعورهم بالسعادة و تحمل جانباً من المسؤولية عن كفاءة وفاعلية المنظمة، فضلاً عن الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي، كذلك تتيح لهم وظائفهم فرصاً للتجديد والابتكار، والنوعية الجيدة للخدمات الصحية المقدمة .
- 8- هناك رضا مقبول للعاملين عن قسم (HR) في مركز وزارة النفط فيما يتعلق في إعداد ووضع نظام حوافز سليم، ورعاية العاملين وحل مشاكلهم، كذلك تميز العلاقة وإيجابياتها مع إدارتهم التي تسعى إلى تحقيق رغباتهم وطموحاتهم الوظيفية.
- 9- اعتمد العاملون في وزارة النفط تطبيق قواعد الخدمة والتقاعد الخاص بهيئة التصنيع العسكري سابقاً ولغاية عام (2008) بعد صدور قانون رواتب موظفي الدولة رقم (22) لسنة (2008)، إذ ألزم تطبيق قانون الخدمة المدنية المعدل رقم (24) لسنة 1960 وإلغاء العمل بقانون التصنيع العسكري وهو الأفضل والأكثر ملائمة لروح العصر.
- 10- تبين من خلال المقابلات ان هناك اكثر من جهة في مركز الوزارة مسؤولة عن تقييم اداء العاملين مثل (مكتب المفتش العام – دائرة الرقابة الداخلية – قسم الموارد البشرية -) وهذا بدوره سوف يؤدي الى تبيد الجهود وضياح الحقوق وتعدد المقاييس والمعايير غير الموضوعية.

التوصيات

- 1- التزام فلسفة عامة تؤمن بالإنسان وقيمة كفاية ووسيلة لكل تغيير وهذا يستدعي من ادارة الموارد البشرية التركيز على الدراسات السلوكية لمعرفة دوافع الإنسان ومحددات سلوكه (الحوافز) بغية فهم هذا الإنسان وبالتالي وضع السياسات التي تتناسب وهذا الفهم من خلال ما تقترحه من خطط تنصب في رضا مواردها البشرية العاملة وأثر ذلك على أداء المنظمة ككل .
- 2- رفع مستوى المهنيين في قسم الأفراد ويتم ذلك عن طريق ما يأتي :-
- أ- إقامة دورات تدريبية وتطويرية في حقل الإدارة بصورة عامة وبالذات في مجال ادارة الموارد البشرية في مركز الوزارة وبإشراف كادر أكاديمي متخصص.
- ب- التنسيق مع الجامعات والكليات او مع جهة خارجية متخصصة في حقل إدارة الموارد البشرية في حالة تعذر إقامة الدورات داخل مركز الوزارة .
- ج- الاهتمام بمنح الأجازات الدراسية لمنتسبي قسم (HR) . فضلاً عن إيفاد الإداريين إلى خارج القطر للإطلاع على أنظمة الموارد البشرية بالدول المتقدمة ونقل الانظمة التي تتناسب مع عملها
- 3- جعل قسم الموارد البشرية، على مستوى ادارة قائمة بحد ذاتها وضم وظيفة التدريب والتطوير لها وجعلها قسم تابع لإدارة الموارد البشرية (HRM) فضلاً عن انشاء وظيفة تخطيط الموارد البشرية ووظيفة التحليل والوصف الوظيفي، ووظيفة التوجيه، ووظيفة تقييم الأداء .
- 4- ضرورة نشر الوعي الإداري وبالذات في إدارة الموارد البشرية، وذلك عبر تزويد مكتبة الوزارة والشركات التابعة لها بالكتب والنشرات والأبحاث العلمية والمجلات التي تتناول الأدب الإداري بوجه عام وإدارة (HR) بالذات. وأن تتضمن دوريات الوزارة أبحاث ومقالات خاصة بوظائف (HR) ومكافئة ناشرها مادياً ومعنوياً بما يتناسب ودرجة التقييم .
- 5- التزام فلسفة تؤمن بالإنسان كفاية ووسيلة لكل تغيير وهذا يستدعي من إدارة التركيز على الدراسات السلوكية لمعرفة دوافع الإنسان وحوافزه وأثر ذلك على أداء المنظمة ككل .

- 6- ارجاع العمل بقواعد الخدمة والتقاعد الخاص بهيأة التصنيع العسكري رقم (185) لسنة (1993) للتخلص من مشاكل الاختلاف بالدرجات والرواتب ومعالجة قضايا الشهادات الجديدة التي خلفها قانون الرواتب الجديد رقم (22) لسنة (2008).
- 7- ان يكون هناك نظام مستقل لمعلومات لادارة الموارد البشرية يحتوي كل معلومات القسم.
- 8- القيام ببحوث رضا الموارد البشرية التي تعتمد أساسا للتخطيط وفي وضع سياسيات وبرامج ادارة الموارد البشرية وتشريعاتها ونظمها وضمان تحسينها.
- 9- تحسين أساليب الاتصال بين الموارد البشرية وأدارتها لتمكين الطرفين من تبادل الأفكار والآراء والمقترحات بينهم وفق الأسلوب الديمقراطي حل المشاكل وإنجاز المهام وصولا للأهداف المنشودة
- 10- بسبب كثرة العمل الورقي الوارد الى قسم ادارة الموارد البشرية وشعبة سواء كان من داخل مركز الوزارة او من الشركات التابعة لها، لذا يوصي الباحثان باتباه نظام الحكومة الالكترونية على مستوى الوزارة بصورة عامة وعلى مستوى ادارة الموارد البشرية بصورة خاصة للاقتصاد بالوقت والجهد والكلفة.
- 11- البدء بفحص أهداف ادارة الموارد البشرية الحالية والتي يجب أن تكون مصداقا للفلسفة المطروحة أنفا والتي تهدف الى :
- أ- الوصول الى الاستثمار الأفضل لمعارف ومهارات وقابليات الموارد البشرية العاملة في المنظمة والاستفادة من طاقاتها المتاحة على الوجه الأكمل .
- ب- تنمية وتطوير هذه المهارات والقابليات بغية تحسين الأداء الأفضل .
- ج- وضع أسس سليمة وعادلة ومرنة بغية منح العاملين المكافآت والحوافز والرواتب التي يستحقونها لقاء أداء أعمالهم المقررة .
- د- زيادة الحماس لدى العاملين لتفجير طاقاتهم وقابلياتهم الإبداعية وإذكاء روح المبادرة عندهم من خلال خلق الرغبة لديهم في العمل انطلاقا من مبدأ (ان العمل ضرورة حياتية وليس وسيلة للعيش فقط) .
- هـ- تعزيز التضامن الاجتماعي (راس المال الاجتماعي) بين العاملين وإشعارهم بدورهم البارز في دفع عجلة التقدم الى الإمام من خلال توضيح الارتباط المنطقي لهم بين خطط الوزارة وخطط الوحدة التنظيمية التي يعملون بها .
- 12- وأخيرا، ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية الاستمرار بتقييم أنشطة وسياسيات الموارد البشرية، سيمكنها من اكتشاف الانحرافات ومعالجتها بأساليب تتضمن تحقيق الاستراتيجية العامة للوزارة. وتتناط هذه العملية الى موظفين متخصصين، وبمشاركة اكاديمين ممارسين في تحديد اوضاع المقاييس والأساليب العلمية في تقييم ادارة الموارد البشرية.

ثبت المصادر

أ- المصادر العربية

أولاً / التقارير.

1. قانون قواعد الخدمة والتقاعد رقم (185) لسنة 1993 الخاص بهيأة التصنيع العسكري سابقا .
2. قانون الخدمة المدنية المعدل رقم (24) لسنة 1960 .
3. وزارة النفط، الموارد البشرية ، تقارير معاينة الموارد البشرية لسنة.
4. وزارة النفط، قسم الموارد البشرية، مجموعة تقارير الموجود دون خارج قوى العمل لسنة 2011 .
5. وزارة النفط، الموارد البشرية، تقارير حركة القوى العاملة 2011 .
6. وزارة النفط، الموارد البشرية، مجموعة التقارير الخاصة باستقالة وتقاعد وتاركي العمل لسنة .
7. وزارة النفط، قسم الموارد البشرية الهيكل التنظيمي لقسم إدارة الموارد البشرية 2012.
8. الدائرة الإدارية، تقرير بالمؤهل العلمي والتخصص لموظفي قسم الموارد البشرية للعام 2012 .
9. وزارة النفط الدائرة الإدارية، التقرير الخاص بمدة خدمة موظفي قسم الموارد البشرية للعام 2012.
10. وزارة النفط الدائرة الإدارية، تقرير توزيع موظفي قسم الأفراد حسب الفئات العمرية لسنة 2012.
11. وزارة النفط، قانون رواتب موظفي الدولة رقم (22) لسنة (2008)

ثانياً / الكتب

12. السالم، مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، ط3، اربد، 2008.
13. السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية، ط2، بغداد، 2002 .
14. الكبسي، وهيب، مناهج البحث العلمي، مجموعة محاضرات لطلبة الماجستير، كلية الإدارة 2008.
15. العنزي، سعد، مناهج البحث العلمي مجموعة محاضرات لطلبة الماجستير والدكتوراه، بغداد، 2005.
16. جميل، فاضل، مناهج البحث العلمي، بغداد، 2011.
17. ذوقان، عبيدان، وآخرون، البحث العلمي (مفهومه، وأدواته وأساليبه)، دار الفكر، عمان، 1984 .
18. عبد الله، شوقي حسين، سياسيات الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1988 .
19. عودة، احمد سلمان، ومكاوي، فتحي حسن، أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية (عناصره ومناهجه والتحليل الإحصائي لبياناته)، الزرقاء، الأردن، مكتبة المنار، 1987 .
20. ماهر، احمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية 84 شارع زكريا غنيم، ط6 ، القاهرة، 2003 .
21. هاشم، زكي محمود، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، ذات السلاسل، الكويت، 2004.
22. العنزي، سعد، الدور المميز لإدارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية / المجلد السابع، العدد 29 لسنة 2004 /الجامعة المستنصرية.
23. Bratton, John & Gold, Jeffrey., (2003) human resource management theory & practice, printed in the Britain by

24. Byars, L.& Rue.,(2000), **Human Resources management**, Georgia state university .
25. Bohlander,G. & others, (2001), **Human Resources management**, south- western college publishing Arizou astste university .
26. Filippo, Edwin., (1981), **personnel management**, 5ed, New york , Me Graw-Hill book company.
27. Ivancevich,J.,(2002)**Human resource management** Exclusive right by the mc Graw -Hill companies , Inc fo New-york.
28. Noe & et.al.,(1994),**strategic Human Resource managemen** , New-york .
29. Robert, N, William, H.,(2004), **Human Resources Management program evaluation**, department of Washington
30. Schuer, Rs. , (1995),**Human resource management**, Inc, New-York.
31. Robert, N, William, H.,(2004), **Human Resources Management program evaluation**, department of Washington
32. A.P.P.A.,(2005),Facilities Management evaluate program self evaluation, _.
33. Jack,E.,&John,C,(2005), Human Resources program evaluation, societyforHRM handbook, emailus **shrmstore http // at @shvm.org4- veterans Affairs .com**
34. Nester,M.,(2004),Human Resources Management **www. Nester.com**
- 38-Eskimo, (2001), total quality management, January, Article , **http://www.Eskimo.**
39. ED.gov,us .,(2005),function statement-Immediate office of the Assistant secretary (EP),**http:www.white house.gov.com.**