

دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين (بالتطبيق على جامعة الزعيم الازهري)

أسيا يعقوب الهادي عبد الخير

جامعة الملك خالد، كلية الاعمال، قسم ادارة الاعمال

المستخلص

هدفت الدراسة الي معرفة الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم أداء العاملين بالتطبيق على جامعة الزعيم الأزهري في الفترة (٢٠٠٥-٢٠١٥). تمت صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ماهو دور إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم الاداء بالجامعة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. أهم نتائج الدراسة: يزود نظام تقييم الأداء مسؤول إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن العاملين مما يساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة المتعلقة بهم، تهتم إدارة الموارد البشرية بمواصفات الوظيفة كالمؤهل العلمي. أوصت الدراسة: يجب أن تحظى عملية تقييم أداء العاملين بالجامعة بالاهتمام الكبير، وضرورة اختبار العاملين بأسس سليمة يساعد على توظيف الأفضل.

Abstract

The study aimed to know the role of human resources department in evaluating employee's performance practically in the University of Alzaeim Alazhari during the period 2005 -2015. The problem of the study was formulatied in the following question: what the role of human resources department in evaluating performance in the University. The study used the descriptive and analytical approach. The main findings of the study: that the performance appraisal system could assist the human resources personnel with realistic information about the staff for sound and proper decision-making process. The HR department is mainly concerned about the staff academic qualifications. The study recommended that the performance appraisal process at the University must be of utmost priority and that the selection and recruitment of employee must founded on principles that the aspire for the best of talents.

مقدمة

يمكن النظر لإدارة الموارد البشرية بأنها نشاط يتم بموجبه الحصول على الافراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد والنوعية التي تخدم اغراضها وترغبهم في البقاء بخدمتها كما انها تبحث في توفير شروط عادلة للتوظيف وظروف عمل مرضية للجميع وهي تعمل على وضع القواعد السليمة لمعاملة العنصر البشري في المنظمة معاملة انسانية ومساعدته في تحقيق آماله وتطلعاته وتقديم العون له في حل مشاكله وتقييم الاداء من الاجراءات الادارية المرتبطة بالعنصر البشري في العمل وليس من الممكن ان يشار إليه دون التعرض لإدارة الموارد البشرية ومجهوداتها لمعرفة الطرق الصحيحة للتقييم والاستفادة من التغذية المرتدة في معالجة نواحي القصور و عملية تقييم الأداء مرت بتطورات عديدة واصبحت أنظمة التقييم تتطلب التنسيق بين جهود كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين المسؤولين عن تقييم الاداء . اتبعت الورقة المنهج الوصفي لتتبع الظاهرة موضوع الدراسة ، التحليلي في تحليل المعلومات المتولدة عن استطلاع الآراء حول هذا الموضوع . تكمن مشكلة الورقة في تأثير تقييم الاداء بإدارة الموارد البشرية وبالرغم من اهتمام الإدارات العليا بالجامعات السودانية بصفة عامة وجامعة الزعيم الازهري بصفة خاصة إلا أن عملية تقييم الاداء لا تتم بكفاءة عالية مما يثير تساؤلات عدة مثل ما هو الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم الاداء بالجامعة؟ وماهي أنسب الطرق المتبعة لتقييم

الأداء بالجامعة وكيفية معرفة نواحي القصور بالأداء ومعالجتها؟ افترضت الورقة ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتقييم أداء العاملين بالجامعة. هدفت الورقة الى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية والذي تجاوز في وقتنا الحالي الوظائف المتعارف عليها من تخطيط وتدريب وتحفيز، عرض مقدمة نظرية موجزة لمفهوم إدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء و بيان دور إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم أداء العاملين والذي ينعكس بدوره في تحسين الأداء الإداري. تتبع أهمية الورقة من أهمية الموضوع الذي تناوله وماله من أهمية كبرى في نجاح الافراد والمؤسسات. و لتناولها النقاط التي توفر المعلومات التي ستلقي المزيد من الضوء علي المشكلة و المشكلات المرتبطة بها ومن تقديمها للنتائج وتوصيات تساعد متخذي القرار في الإدارات المختلفة بضرورة استخدام نتائج تقييم الأداء في الترفي والحوافز والنقل . اتبعت الورقة المنهج الوصفي لا نجاز الاطار النظري من خلال دراسة وعرض الادبيات التي عالجت موضوع الورقة و التحليلي لإنجاز الاطار التطبيقي من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة.

إدارة الموارد البشرية المفهوم النشأة والأهمية

مر مصطلح إدارة الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية والمضمون أو التطبيق الموافق لتسميته إذ بدأت هذه الإدارة تحت مسمى إدارة الافراد التي تتضمن إدارة الأفراد العاملين في المنظمة من حيث اختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وانتهاء خدمتهم بالتقاعد أو انتهاء خدماتهم. (محمد عباس، ٢٠٠٣، ص٢٦). ويلاحظ من هذا المفهوم ان إدارة الافراد ما هي إلا نشاطات أو وظائف تبدأ مع الافراد منذ دخولهم المنظمة كما وان هذه الوظائف لتنظيم عمل الافراد مع التوجه إلى العنصر البشري خاصة أصبح ينظر إلى الافراد العاملين كموارد بشرية وانسانية ولذلك فإن دور إدارة الموارد البشرية لم يعد محددًا بالأدوار الادارية الوظيفية بل امتد إلى ادوار اخرى استجابة لمتغيرات البيئة المؤثرة على المورد البشري كالتغيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية. وهنالك العديد من المفكرين عرّفوا إدارة الموارد البشرية ، إذ عرفت انها جميع الناس الذين يعملون في المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد انماطها السلوكية ومجموعة من الخطط لوظائف المنظمة لرسالتها واهدافها الاستراتيجية وتتقاضى الموارد البشرية نظير ذلك تعويضات متنوعة تتمثل في الاجور والرواتب ومزايا وظيفية اخرى في عمليات تبادل المنفعة التي تتم بين الموارد البشرية والمنظمة (حقيقي، ٢٠٠٥، ص١١). كما عرفت بانها تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتمزم وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في اطار منسجم وتزويد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد البشرية عندما تتوفر نظم تحسن تصميمها وتطويرها بالتعلم والاختيار والتدريب والتطوير (مصطفي سيد، ٢٠٠٤، ص٥٥). وقال عنها بيتر داركر : (ان إي منظمة لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان) (ابو النصر، ٢٠٠٢، ص٧٧). وسميت ايضاً إدارة الموارد البشرية بعدة مسميات منها : إدارة الأفراد ، وإدارة شؤون الموظفين وشؤون الاستخدام ، وإدارة التوظيف ، وإدارة شؤون الخدمة ، وإدارة القوى العاملة وإدارة شؤون العاملين . وتتعدد الاسماء والقصد واحد ولعل هذه التسمية الحديثة لإدارة الموارد البشرية تضمها في مصاف الموارد الاقتصادية الهامة للمنظمة (اسماعيل، ٢٠٠٩، ص١٤). يمكن النظر لإدارة الموارد البشرية الى أنها نشاط يتم بموجبه الحصول على الافراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد والنوعية التي تخدم اغراضها وترغبهم في البقاء بخدمتها وتجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من قدراتهم وطاقاتهم ومعاونتهم في أن يقدموا اقصى انتاجيتهم بصفتهن مجموعة عمل متعاونة ومتآزرة ، كما انها تبحث في توفير شروط عادلة للتوظيف وظروف عمل مرضية للجميع وهي تعمل على وضع القواعد السليمة لمعاملة

العنصر البشري في المنظمة معاملة انسانية تحترم فيها مشاعره ومساعدته في تحقيق آماله وتطلعاته وتقديم العون له في حل مشاكله ، نلاحظ أن وصف إدارة القوى العاملة كونها نشاطاً وممارسة متخصصة محوره العنصر البشري في المنظمة وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية فهذه الإدارة تضع قواعد وأسس علمية على شكل وظائف وبرامج تنظم الخدمة الوظيفية للقوى البشرية فيها وتتضمن تنمية وتطوير القوى البشرية وتأهيلها للعمل بشكل أفضل ووضع هيكل رواتب وأجور عادل في ضوء تقييم الوظائف كما تساهم مع الإدارات الأخرى في المنظمة في تحديد احتياجاتها من القوى البشرية في ضوء عبء العمل الحالي والمرتبب ضمن ما يسمى بتخطيط القوى البشرية وترغيبها ورفع روحها المعنوية وتحقيق التكامل بين مصالحها ومصالح المنظمة وتحقيق الانتماء والولاء من هذه القوى البشرية. (عليش، دون ت، ص ٢٧). إن تاريخ إدارة الموارد البشرية يرجع إلى قرنين من الزمان تقريباً، إلى عصر الثورة أو النهضة الصناعية، إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري، فبدأت المنظمات بإنشاء إدارات خاصة بالموظفين، تبحث في شؤونهم وتعني بكل ما يتعلق بهم ومررت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل إلى أن وصلت إلى ما هي عليه اليوم:

مرحلة العبودية: وذلك عندما ساد المجتمع الإنساني القديم نظام الرق، كان تعامل المنظمات مع العاملين الذين يحتاجهم العمل كأي وظيفة شراء وفي هذه المنظمة ينحصر دور (إدارة الموارد البشرية) في شراء الرقيق بالعدد والصفات التي تحتاجها المنظمة وتعيين من يموت منهم بجديد ومن دون الحاجة لمنحهم أجور أو حوافز، أو تطويرهم أو الحفاظ عليهم(نوطي، ٢٠٠٤، ص ٢٧)

مرحلة الطوائف والصناعات المنزلية: الطائفة هي مجموعة من الحرفيين المتخصصين بمهنة واحدة واللذين يتكثرون حق ممارستها في منطقة معينة، وتميزت هذه المرحلة بظهور العمالة المتمثلة بدوي الاجور اللذين لديهم اجور محددة من قبل الطائفة وفقاً لساعات عملهم.

مرحلة الثورة الصناعية: تزامنت مع ثورات عدة في المجالات العلمية والسياسية والثقافية والتي امتدت ما بين القرن السابع عشر والثامن عشر وتميزت بظهور العديد من الكتابات نبهت لضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بشكل عام والاهتمام به خلال فترة عمله بشكل خاص، وتميزت هذه المرحلة بتطوير مكان العمل وربط العامل به بتوظيف اعداد هائلة من الافراد وكننتيجة هجر كثير حرفهم واتجهوا للعمل في المصانع ، مما زاد من تحسين انتاجية تلك المصانع وجودة العمل ولكن بالرغم من ذلك ظهرت عدة مساوي منها كثيرة الانتاج خلق مشكلات ادارية مما ادى لظهور النقابات حيث أخذ العاملون ينظمون انفسهم في نقابات تمثلهم وتدافع عن حقوقهم و تحل مشاكلهم المتعلقة بأجور وساعات العمل والمكافآت وتحسين ظروف العمل (الطائي، ٢٠٠٦، ص ٥٧)

مرحلة الإدارة العلمية: ويعتبر فردريك تايلور رائداً لهذه الحركة وعمل تايلر على تحديد كيفية اداء العمل والسرعة التي ينبغي على العامل أن يؤدي بها عمله واستند تايلر على أن الإدارة العلمية تعني استخدام المعرفة والاستقصاء العلمي بدلاً عن الأسلوب القديم القائم على الرأي والتقدير الشخصي . و وضع معايير لتحسين العمل وقياس ادائه ووضع أنظمة للحوافز المالية وركز على التنبؤ بالسلوك وشجع على تدريب العاملين(حنفي، ٢٠٠٢، ص ٢٠)

مرحلة التشريعات الحكومية: ان تدخل الحكومات في تحديد شروط الاستخدام للأفراد أدى إلى مجموعة من التغيرات في مسؤوليات الحكومة لتشمل الاهتمام بالعلاقة بين اصحاب العمل والعمال حيث استفادت هذه الحكومات من مفاهيم الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي والعلاقات الانسانية في العديد من الممارسات كوضع شروط التعيين واستخدام الاختبارات النفسية والاهتمام بالمنظمة والاجور والفصل التعسفي (ماهر، ٢٠٠٥، ص ٣٠)

مرحلة حركة العلاقات الانسانية: ظهرت هذه المرحلة من خلال البحوث العلمية والدراسات اجراها العديد من علماء الإدارة ومن أهم روادها (ماري باركر فوليت) والتي كانت مستشارة في الشؤون الادارية ورائدة في مجالات النظرية التنظيمية والسلوك التنظيمي، أيضاً من روادها التون مايو وفريتز روزث من جامعة هارفرد في مصانع هورثون للإلكترونيات ، وكانت التجارب التي أجريت في المصانع لتحليل تأثير العوامل البيئية للعمل على المخرجات أو الاداء التنظيمي ولقياس العلاقة بين بعض العوامل المدروسة والانتاجية وبعد اجراء كل هذه التجارب توصل الباحثون إلى أن استجابة الافراد لزيادة الانتاجية لم تكن بسبب الاضاءة أو العوامل البيئية الاخرى بل بسبب اهتمام الإدارة بهم كذلك أهمية العلاقات الانسانية الجيدة ومعنويات الافراد العاملين .

مرحلة إدارة الموارد البشرية: ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية بعد عام ١٩٨٠ تقريباً حيث تغيير مسمى (إدارة الافراد) إلى إدارة الموارد البشرية وهذا التغيير لم يكن في المسمى فقط، ولكن كان في المضمون أيضاً، فدور إدارة الأفراد كان محصوراً في تنفيذ سياسات الموارد البشرية التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة، أما دور إدارة الموارد البشرية فقد امتد إلى التخطيط والتنفيذ معاً في آن واحد ولهذا أصبح لها استراتيجية تخطيطية وتنفيذية خاصة بما تعمل من خلالها على تحقيق الاستراتيجية الأم للمنظمة، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية من المتخصصين فهم اخصائيون لهم دراسات خاصة واحترفوا العمل في مجال إدارة الموارد البشرية.

أهمية إدارة الموارد البشرية

تنبع أهمية إدارة الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه، فالمنظمات التي يتوفر فيها طرق واساليب عمل جيدة وتجهيزات رأسمالية ذات مستوي تقني عال لا يمكن تحقيق أهدافها الإنتاجية بدون وجود القوى البشرية العاملة ذات الكفاءة الجيدة القادرة علي العطاء ، وتبرز أهمية إدارة الموارد البشرية في الاتي:

أ/ اكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل وبالتالي تزويد المنظمات باحتياجها من حيث الكم والكيف.

ب/ كبر حجم المنظمة ونموها وكبر عدد الموظفين فيها ومشاكلهم المتزايدة والحاجة لإدارة تتعامل مع هذه المشاكل.

ج/ زيادة درجة التدخل الحكومي كفرض سياسات الاجور وعدد ساعات العمل وعلاقات العمل والامن التي يجب تطبيقها من قبل المنظمات وإلا ستعرض للمساءلة القانونية.

د/ حدة المنافسة بين المنظمات اذ تسعى الشركات الكبيرة لزيادة قدرتها التنافسية لتحقيق التوسع والربحية عن طريق الإنتاج الاسرع وتقليل التكاليف وهذه المنافسة تتطلب موارد بشرية فاعلة ومؤهلة.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها المتعددة تهدف فيما تهدف إلى وضع استراتيجية بشرية تتفق مع متطلبات استراتيجية المنظمة ككل سواء في الوقت الحاضر أو المستقبل ومن أهم تلك الاهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها داخل المنظمة هي:

أ/ اهداف اجتماعية وتمثل في تشغيل الافراد المؤهلين بمختلف الوظائف مما يساعد في القضاء علي البطالة.

ب/ أهداف وظيفية مثل العمل على تحقيق الكفاية الانتاجية وذلك بدمج الموارد البشرية مع الموارد المادية معا.

ج/ أهداف تنظيمية تؤدي إدارة الموارد البشرية وظائفها بشكل مترابط مع الانظمة الاخرى للمنظمة وذلك من خلال وظائفها التنفيذية والاستشارية.(عباس،٢٠٠٣،ص٢٣)

د/ الاهداف الانسانية إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن حماية، وتأهيل وتنمية، وتنظيم علاقة الموظف داخل المنظمة وعن تحفيزه (مادياً ومعنوياً)، لتزويد من وولائه، و حل مشاكله وتهيئة المناخ والبيئة المناسبة والصالحة للعمل (عقيلي، ٢٠٠٥، ص٢٦)

وظائف إدارة الموارد البشرية

إن الإطار العام لوظائف إدارة الموارد البشرية يشتمل على العديد من الوظائف التي تكوّن في مجموعها مجال عمل إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة ومن أجل تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة وجدت عدة وظائف للموارد البشرية هي: **تحليل وتصنيف الوظائف:** أي تسجيل المعلومات المرتبطة بوظيفة معينة من حيث تحديد المهام، المهارات، المعرفة، القدرات والمسؤوليات المطلوبة من شاغل الوظيفة ليحقق مستوى اداء ناجح (مُجد، ٢٠٠٠، ص٥٨)

تخطيط الموارد البشرية: يقصد به تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كماً ونوعاً ويتطلب ذلك تقدير طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو متاح منها ومن ثم المقارنة بين جانبي العرض والطلب لتحديد صافي العجز أو الزيادة في الموارد البشرية. (ابو شيخه، ٢٠٠٠، ص٢٥)

جذب واستقطاب الموارد البشرية: يتضمن الاستقطاب البحث عن وعاء من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية، ويهتم الاستقطاب بعملية البحث عن المرشحين وجذبهم لأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة. (مُجد، ٢٠٠٠، ص٩٩)

الاختيار والتعيين: تعيين المرشح المناسب في المكان المناسب من المتقدمين للوظيفة لشغل الوظائف الشاغرة **تدريب وتطوير العاملين:** التدريب هو عملية تعلم يكتسب فيها الافراد مهارات ومعارف تساعدهم في بلوغ الاهداف وله أهمية كبيرة للموظف في ظل التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية .

تقييم اداء العاملين: هو نظام لمراجعته وتقييم أداء المهام للفرد، وهي مقارنة بين مستوي الاداء الحقيقي والاداء الافضل، ويتم بموجبه تقييم الموظف بشكل دوري عن طريق الرئيس المباشر وقياس الاداء يتم وفق معايير ترتبط بالأداء منها ما يكون كمياً ومنها ما يكون نوعياً بهدف تحديد نقاط القوة لتدعيمها وتحديد نقاط الضعف و معالجتها من خلال التدريب. (عباس، ٢٠٠٣، ص٤٥)

الوقاية والسلامة المهنية: اهتمت إدارة الموارد البشرية بتوفير ظروف عمل مناسبة تعمل على منع وقوع الاخطار التي تهدد صحة الموظفين وسلامتهم وتوفير شروط عمل صحية تضمن استمرار نشاط المنظمة.

تطوير علاقات العمل: تقوم هذه الوظيفة بتهيئة جو من الثقة والتفاهم بين العاملين والعمل على بحث مطالب وشكاوي النقابات العمالية .

انظمة الرواتب والاجور والمكافآت والفوائد: تقوم إدارة الموارد البشرية بمعرفة العوامل التي تثير دافعية الافراد للعمل وتشبع حاجاتهم، مما يحفزهم لبذل مجهود اكبر وتحسين مستويات الاداء لديهم بالأسلوب الذي يحرك قدراتهم ويحقق أهداف المنظمة .

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

هنالك عدد من التحديات التي تفرض على مديري الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية من خلال السياسات والاستراتيجيات المناسبة ومن أهمها:

التحديات التكنولوجية: أصبحت الطفرة التكنولوجية أساس اكتساب الميزات التنافسية التي تسعى المنظمات إلى تكوينها وتنميتها لتواجه بها المنظمات المنافسة، وامام هذه المستجدات كان على إدارة الموارد البشرية بالمنظمات اتخاذ عدة أساليب للاستفادة من هذه المستجدات لتحقيق الفوائد الرئيسية مثل الانتاجية العالمية والجودة الافضل والتكلفة الاقل عن طريق استخدام آليات وأساليب متعددة وذلك لتهيئة الظروف لاستقبال التكنولوجيا الحديثة كذلك ضم افضل الافراد القادرين المؤهلين على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة . (السلمي، ١٩٩٧م، ص٢١)

تحديات الجودة : تعد إدارة الجودة الشاملة هدف استراتيجي إذ تعمل إدارة الموارد البشرية علي توفير الظروف المناسبة للإفراد العاملين ليكونوا قادرين على خدمة الزبائن واستخدام افراد ذوي خبرة لتجنب الخطأ قبل وقوعه.

التحديات البيئية: أهمها المتغيرات الاقتصادية والقانونية والتنوع في قوة العمل والمهارات وكذلك التغير في القطاعات الاقتصادية باتجاه زيادة أهمية قطاع الخدمات قياساً بالقطاع الصناعي والاتجاه نحو العولمة تُعد حالياً واحدة من التحديات المؤثرة على الموارد البشرية .

تحديات مستوى التأهيل للوظائف: ينبغي المراجعة المستمرة لقائمة الوظائف وتغيرها بإلغاء وظائف قديمة واستحداث وظائف جديدة وتحديد مستوى المعرفة والتأهيل المناسب لها حتي توفر الكفاءات لشغلها.

تغيير القيم والاتجاهات: تؤثر القيم والاتجاهات في دوافع وسلوك العاملين من أمثلتها احترام العمل وقبول المخاطر والرغبة في تحملها والمنافسة الشريفة وعدم وجودها ينتج عنه تأثيرات سلبية على الأداء والانتاجية كالتهرب من المسؤولية والافتقار للأسلوب العلمي في حل المشكلات وعدم الالتزام بضوابط الحضور والانصراف.

التشريعات واللوائح الحكومية : هنالك مشكلة كبيرة تواجه إدارة الموارد وهي عدم قدرتها على اعداد وسياسات للعمالة تتناسب مع ظروفها وطبيعة انشطتها ولك لأن معظم السياسات تفرض أو تحكمها لائحة العاملين بالدولة (حكومية) وكذلك العاملين في القطاع الخاصة. (عبدالباقي، ٢٠٠١م، ص٥٦)

التضخم الاقتصادي وما يقابله من تغيرات: يؤدي التضخم الاقتصادي الى طلب العاملين أجور أعلى يقابله عدم قدرة الكثير من المنشآت على رفع أجور أعلى للعاملين لديها تتناسب مع مستوى هذا التضخم ويؤدي ضعف مستوى الأجور وعدم توفر الحوافز الايجابية إلى انخفاض الأداء وعدم انتظام العاملين في العمل.

تقييم أداء العاملين

تقييم الاداء من الاجراءات الادارية المرتبطة بالعنصر البشري في العمل وليس من الممكن ان يشار إليه دون التعرض للإدارة وبصفة خاصة إدارة الموارد البشرية .

مفهوم وأهمية وفوائد تقييم الأداء

مرت عملية تقييم الأداء بتطورات عديدة واصبحت اليوم تتطلب أنظمة التقييم التنسيق بين جهود كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين المسؤولين عن تقييم الاداء وبالتالي اصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية تتمثل في الإعداد والتصميم لتقييم الاداء وتحديد الطرق التي يمكن استخدامها لتقييم الأفراد وتدريب المديرين على كيفية القيام بتقييم الاداء مع ايجاد وسيلة لحفظ وتدوين وتسجيل تقييم أداء الافراد ، اما المديرين المسؤولين فيقع على عاتقهم تطبيق طرق

تقييم الاداء على المرؤوسين ومراجعتها معهم ثم تسليمها لإدارة الموارد البشرية. عرّف تقييم الاداء بأنه دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط الموارد المتاحة وتبين كيفية استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية وكيفية تطوير هذه العلاقة خلال مدة زمنية معينة عن طريق مقارنة بين المستهدف والمتحقق بالاستناد الى معايير معينة (الحسين واخرون، ٢٠٠٧، ص٦٣). ومفهوم آخر يعتبر تقييم الاداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد (الموارد البشرية) في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة، وهو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها، كما يطلق على تقييم الاداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة.

أهمية تقييم الاداء : تقييم الاداء عملية هامة جداً لتحديد مدى كفاءة الموظف واحد سياسات الأفراد التي لا غنى عنها نظراً للفوائد التي تجنى من وراء تطبيقها على أسس سليمة مثل الموضوعية والبعد عن التحيز. (عشماوي، ٢٠١٠، ص١٩٠) وأهمية تقييم الاداء على مستوى المنظمة تتمثل في: إعداد سياسة جيدة للترقية من خلال اختيار انسب الموظفين وأكفأهم لشغل الوظائف العليا. ترشيد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها. واعداد سياسة تدريبية للعاملين على أسس علمية بناء على نقاط الضعف في أداء العاملين. أما أهميته على مستوى الوحدات التنظيمية فتتمثل في متابعة تنفيذ الاهداف للتعرف على مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية للأهداف الموضوعية. تخطيط القوى العاملة وتحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوحدة التنظيمية. وفي الكشف عن المشكلات الادارية والتنظيمية داخل الوحدة. بينما أهميته على مستوى الأفراد فتتمثل في: تعريف الافراد بنواحي القصور لتلافيها في المستقبل كما يساهم على خلق نوع من المنافسة البناءة بين العاملين بعضهم البعض والكشف عن القدرات والطاقت غير المستقلة لدى الفرد. اشعار الموظف بالمسؤولية وتحقيق الرقابة الذاتية. رفع الروح المعنوية وتحسين علاقات العمل حيث نجد أن التفاهم يسود بين الموظفين ورؤسائهم. تقليل معدل دوران العمل من خلال شعور العاملين بالعدالة الموضوعية في اتخاذ قرارات شؤون العاملين. وفي أنه يزود مسؤولي ادارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن اداء العاملين واطمئنانهم مما يعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول اوضاع العاملين ومشكلاتهم وانتاجيتهم.

طرق تقييم الاداء والمشاكل التي تواجهها: (ادريس، ٢٠٠٧، ص٣٠٥)

بعد تطوير بعض أنظمة قياس الأداء أصبح بإمكان المديرين استخدام العديد من طرق التقييم المناسبة وفق الأهداف التي يسعون لتحقيقها من هذه العملية، يوجد نظامان رئيسيان لتقييم أداء العاملين بالأجهزة التنفيذية والادارية احدهما نظام الاختبارات والآخر نظام التقارير الدورية.

الطرق التقليدية لتقييم الاداء

هي من الطرق الأكثر استخداماً في الحياة العملية حيث تستخدم تقارير تقييم الاداء وذلك من خلال نماذج مطبوعة يقوم القائم بالتقييم باستيفاء كافة البيانات المدونة بالنموذج عن الافراد المقيمين، ويتضمن نموذج التقييم على عدد من الخصائص أو الصفات يتصل بسلوك المرؤوس وتصرفاته ويتصل بعضها بالعمل والانتاج (إدريس، ٢٠٠٧، ص٢٠١)

طريقة تقدير المقياس المدرج (التقييم ببحث الصفات): هي من اوسع الطرق استخداماً في مجال تقدير كفاءة العاملين وتعتمد على أساس أن تمثل كل عوامل من عوامل التقييم على مقياس ذي درجات مختلفة بحيث يؤثر القائم على التقييم بالتقدير على الدرجة التي يعتقد بانها خاصة بالفرد موضع التقدير.

ومن مزايا هذه الطريقة سهولة فهمها واستخدامها كما أنها تسهل من الجدولة الإحصائية لنتائج التقدير في صورة مقاييس تنفيذ في الحكم على الاتجاهات الشائعة والانحرافات والتشتت، وبالرغم مزاياها إلا ان لها بعض العيوب ، منها عدم الدقة في الحكم على كفاءة العاملين، ومن عيوبها أيضاً المغالاة في الليونة أو الخشونة لان الرئيس المباشر يتخوف من إعطاء تقديرات منخفضة لان ذلك قد يعكس انخفاض كفاءة الرئيس في قيادة المرؤوسين.

طريقة مقارنة العاملين : وبموجبها يتم تقييم الاداء عن طريق مقارنة اداء الفرد مع زملائه وتنفذ بواسطة اسلوبين هما : أ- الترتيب المستقيم: بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بترتيب الافراد الخاضعين للتقييم تنازلياً أو تصاعدياً حسب مستويات كفاءتهم وذلك من الاحسن للأسوء والعكس. وذلك بعد أن يقوم بمقارنة أداء وسلوك كل فرد بالآخرين ويجب ان لا يكون الترتيب حسب خاصية أو صفة معينة فقط بل حسب الاداء والسلوك العام للفرد.

ب) اسلوب المقارنة الثنائية المزدوجة (الزوجية): هي احد اشكال طرق الترتيب والتي فيها يطلب من القائم بالتقييم ان يوضح من هو العامل الذي مستوى ادائه أعلى من بين كل العاملين في سلسلة من المقارنات الزوجية بين اعضاء المجموعة المراد تقييمها بمعنى عقد مقارنات زوجية بين اعضاء المجموعة المراد تقييمها لكل اثنين من الافراد المراد تقييمهم.

من مساوي هذه الطريقة إنها محددة إلى حد بعيد إذ أنها لا تصلح لأغراض الترقية لأنها لا تبين السبب الذي تم من أجله تقييم أحد الاشخاص تقيماً عالياً أو منخفضاً، وبنفس المنطق فإنها لا تصلح لأغراض النقل، التدريب ، الفصل ، لكن الغرض الوحيد الذي تصلح له هو اختبار مدى نجاح سياسة الاختيار والتعيين في اختيار الاشخاص المناسبين.

طريقة التوزيع الاجباري : تعتمد هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي أي أن مجموعة الاحداث تتركز حول وسط المنحنى ويقل تركيزها عند الأطراف وبالتالي يطلب من القائم بالتقدير ان يوزع تقديراته بشكل يتناسب مع التوزيع الطبيعي المعتاد ومن ثم تقسيم المرؤوسين إلى مجموعات ويترتب كل منها حسب تركيزها على منحنى التوزيع .

الطرق الحديثة لتقدير الكفاءة (إبراهيم، ٢٠١٠م، ص٧٦٣)

طريقة الاختيار الإجباري : تقوم علي اساس إجبار القائم بالتقييم على الاختيار من بين عدد من العبارات الوصفية التي تبدو كأنها ذات قيمة متساوية بالنسبة له هذه العبارات الوصفية هي مجموعات رباعية كل منها يعبر عن صفتين ايجابيتين والأخرى تعبر عن صفتين سلبيتين في الأداء ويطلب من القائم على التقدير ان يختار عبارتين فقط، واحدة تعبر عن الصفة المرضية في أداء المرؤوس واخرى تعبر عن الصفة الغير مرضية ، و القيمة الفعلية أو اوزان العبارات فإنها تبقى سرية عن المشرفين لذا لا يوجد تحيز فيها لكن من عيوبها صعوبة فهمها واستحالة المحافظة على سرية مفتاح التقييم وايضاً ارتفاع تكاليف اعداده .

طريقة البحث الميداني: تقوم هذه الطريقة بأن يذهب المكلف بعملية التقييم إلى موقع العمل ويطلب من المشرف تزويده بالمعلومات التي تتعلق بأداء وسلوك العاملين معهم أو يحصل عليها من اشخاص لديهم بعض المعلومات عن اولئك الافراد بعد الحصول عليها والتأكد من صحتها ثم إلى يعود للقيام بعملية التقييم من خلال المعلومات التي تحصل

عليها، ثم يرسل نتائج التقييم للمشرف المختص ليقوم بمراجعتها واعتمادها ومن مزاياها البعد عن التحيز والدقة في جمع البيانات، أما عيوبها عدم الاخذ في الاعتبار رأي الرئيس المباشر في الموظف بل قد يصل الامر لإعطاء معلومات غير صحيحة وارتفاع التكاليف بسبب اللجوء إلى خبراء من خارج المنشأة.

طريقة الاحداث الجوهرية: تقوم على أساس أن هناك بعض الاحداث المؤثرة على سلوك الفرد وتجعله ناجحاً أو فاشلاً في عمله و يجب على القائم بالتقديرات ان يسجل بعض الاحداث الجوهرية والتي تحدث اثناء العمل، مثل، قلق الفرد، رفضه في يوم ما الالتحاق بأحد البرامج ويتم اكتشاف الاحداث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الافراد اثناء العمل بعد ذلك ترتب مثل هذه الاحداث المجموعة حسب تكرارها أو اهميتها ثم تعطى اوزان لكل منها بحيث تكون اساساً لعملية التقدير. من مزايا هذه الطريقة أنها توفر اساساً موضوعياً لمناقشة المشرف للفرد في كيفية تجنب اوجه القصور في ادائه لعمله وتحسين أدائه، ومن عيوبها انها تخلق لدى الافراد شعوراً بأن كل شيء يؤديه سوف يكتب في القائمة السوداء لدى المشرف مما يؤدي إلى الاحباط في العمل.

طريقة الإدارة بالأهداف: صُمم نظام الإدارة بالأهداف حتى يمكن التغلب على كثير من المشاكل الخاصة بالطرق التقليدية للتقييم ويهدف الي تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وزيادة حفز الافراد على العمل ومن أهم المقومات الاساسية للإدارة بالأهداف بصفة خاصة في مجال تقييم الاداء المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الاساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد و من فترة لآخري يتم عقد لقاء مشترك بن الرئيس والمرؤوس لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف بالفترات القادمة.

مشكلات تقييم الأداء: تعاني كثير من المنظمات و المديرين من مشاكل خاصة أثناء عملية تقييم الأداء من أهمها: أ/ عدم وضوح المعايير: قد يحتوي نموذج تقييم الأداء على معايير غير واضحة للتقييم مما يدع مجال لاختلاف التفسيرات مثل ما هو التعريف المحدد لوصف أداء جيد ولوصف القدرة على الإبداع.

ب/ التركيز على الاداء الفردي أو الاداء الجماعي إذ تواجه بعض المنظمات مشكلة عدم فعالية اداء فرق أو جماعات العمل وذلك باستخدام مقاييس تركز على اداء الفرد وليس الاداء الجماعي.

ج/ استخدام طريقة واحدة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف غير مجدية لذا لا بد من تنوع طرق التقييم وفقاً لطبيعة ومستوى الوظائف.

د/ عدم تدريب الرؤساء إذ يحتاج الرؤساء دائماً للتدريب والتركيز فيما يتعلق بتقييم الاداء الوظيفي.

هـ/ عدم اهتمام الرؤساء بأعداد التقارير وقد ينظر القائمين على تقييم الاداء بنظرة روتينية وبالتالي يقوموا بمليء النماذج بدون تحري الدقة.

و/ التحيزات الشخصية للرؤساء تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوس فيميل الرئيس إلى مرؤوس معين يؤثر تأثيراً ملحوظاً على التقديرات التي يمنحها له.

وللتغلب على هذه الأخطاء في عملية التقييم يجب تحسين وتعديل طرق تقييم الاداء. عدم الاكتفاء بتقييم الأداء مرة واحدة في السنة، استخدام نماذج مختلفة لتقييم أداء جميع العاملين على اختلاف أعمالهم، تدريب القائمين بالتقييم و عدم اعتبار نتائج التقييم منعزلة عن باقي عمليات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية كالاختيار والتوظيف والتدريب والتنمية المستمرة للموارد البشرية.

منطقة الدراسة

أنشئت جامعة الزعيم الأزهرى كجامعة بالجهد الشعبي لتخليد زكري الزعيم الوطني الراحل إسماعيل الأزهرى وذلك استنادا علي القرار الجمهوري الصادر بتاريخ ١٢/٦/١٩٩٠م. بدأت الجامعة بخمس كليات وتوسعت تدريجيا الي أن اصبحت سبعة عشر كلية العدد الحالي للكليات بالإضافة لعدد من المراكز العلمية كمركز البحوث والدراسات السودانية، ازداد أعداد الطلاب المقبولين بالجامعة وبدأت برامج الدراسات العليا وتزايدت أعداد أعضاء هيئة التدريس حتي أصبحت الجامعة تنافس كبريات الجامعات في هيئة التدريس من حيث الكم والكيف أن صارت الي ماهي عليا الآن. تم اختيار عينة بطريقة ميسرة فطبيعة المشكلة وفرضيات الدراسة تجدد الاهتمام وسط مجتمع الدراسة. يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بجامعة الزعيم الأزهرى. الجدول التالي يوضح نتائج الاختبارات الإحصائية لعبارات الاستبانة حيث تم حساب قيمة مربع كاي لكل عبارة والقيمة الاحتمالية وتفسير الاتجاه الذي يشير اليه الفرق إن وجد فرق في آراء الباحثين حول العبارة

محور إدارة الموارد البشرية

تم تحليل مستوى استجابات الباحثين إزاء محور إدارة الموارد البشرية في كفاءة الاداء الاداري

جدول (١) المقاييس الإحصائية ازاء محور إدارة الموارد البشرية

العبارة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
تهتم إدارة الموارد البشرية بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي)	100	3.7	1.18٥	أوافق
يزود نظام تقييم الأداء مسئول إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن العاملين	100	3.58	1.046	أوافق
تقوم إدارة الموارد البشرية بتطبيق اللوائح المنظمة للعمل بصورة سليمة	100	3.5	1.12٤	أوافق
سياسات إدارة الموارد البشرية تحقق العدالة والموضوعية	100	3.15	1.175	محايد
تستخدم إدارة الموارد البشرية أساس موحد للتقييم لضمان عدالة المعاملة	100	3.19	1.098	محايد
الدراسات والمقترحات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية للإدارة العليا تحظى بالتحليل العميق	100	3.08	0.981	محايد
تحرص الإدارة العليا على تعيين رئيس كفو لإدارة الموارد البشرية	100	3.77	1.23٨	أوافق
يمثل مسئول إدارة الموارد البشرية حلقة وصل بين الإدارة العليا والمؤوسين	100	3.8	1.231	أوافق

المصدر: إعداد الباحث، باستخدام برنامج SPSS، من واقع بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٥ م

يوضح جدول (١) أن المتوسط الحسابي للعبارة "تهتم إدارة الموارد البشرية بمواصفات الوظيفة(المؤهل العلمي)"، بلغ (٣.٧٠) (أوافق) بانحراف معياري قدره (١.١٨٥)، أما العبارة "يزود نظام تقييم الأداء مسئول إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن العاملين"، بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان (٣.٥٨) (أوافق) بانحراف معياري قدره (١.٠٤٦)، أما العبارة "تقوم إدارة الموارد البشرية بتطبيق اللوائح المنظمة للعمل بصورة سليمة" بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٠) (أوافق) بانحراف معياري قدره (١.١٢٤) ، أما العبارة "سياسات إدارة الموارد البشرية تحقق العدالة والموضوعية" ، بلغ المتوسط الحسابي (٣.١٥) (محايد) بانحراف معياري قدره (١.١٧٥)، و العبارة "تستخدم إدارة الموارد البشرية أساس موحد للتقييم لضمان عدالة المعاملة"، كان المتوسط الحسابي لها (٣.١٩) (محايد) بانحراف معياري قدره (١.٠٩٨)، وكان الوسط الحسابي للعبارة "الدراسات والمقترحات

التي تقدمها إدارة الموارد البشرية للإدارة العليا تحظى بالتحليل العميق” (3.08) (محايد) بانحراف معياري قدره (0.981)، أما العبارة “تحرص الإدارة العليا على تعيين رئيس كفو لإدارة الموارد البشرية”، كان المتوسط الحسابي لها (3.77) (أوافق) بانحراف معياري قدره (1.238)، و العبارة “ يمثل مسؤل إدارة الموارد البشرية حلقة وصل بين الإدارة العليا والمرؤوسين ، بلغ المتوسط الحسابي لها (3.80) (أوافق) بانحراف معياري قدره (1.231).

جدول (2) المقاييس الإحصائية ازاء محور تقييم الاداء

العبارة	العدد	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	التفسير
نظام تقييم الأداء المتبع يتسم بالبساطة والفعالية	100	3.3	1.040	محايد
تسير عملية تقييم الأداء بشكل دوري ومنتظم	100	3.27	1.162	محايد
عملية تقييم الأداء مهمة تنعكس نتائجها على أداء العاملين	100	4.35	0.716	أوافق بشدة
تتسم عملية تقييم أداء العاملين بالجامعة بالعدالة	100	2.8	1.146	محايد
تساعد عملية التقييم في تصحيح الأخطاء الموجودة في أداء العامل	100	4.07	0.913	أوافق
ضعف التفاعل بينك وبين رئيسك المباشر يساهم في انخفاض مستوى الأداء	100	4.46	0.990	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث، باستخدام برنامج SPSS، من واقع بيانات الدراسة الميدانية، 2015 م

يشير جدول (2) إلى أن: أن المتوسط الحسابي للعبارة “ نظام تقييم الأداء المتبع يتسم بالبساطة والفعالية” كان (3.30) (محايد) بانحراف معياري قدره (1.040)، والعبارة “ تسير عملية تقييم الأداء بشكل دوري ومنتظم” ، كان المتوسط الحسابي (3.27) (محايد) بانحراف معياري قدره (1.162)، والعبارة “ عملية تقييم الأداء مهمة تنعكس نتائجها على أداء العاملين” ، بلغ المتوسط الحسابي لها (4.35) (أوافق بشدة) بانحراف معياري قدره (0.716)، والعبارة “ تتسم عملية تقييم أداء العاملين بالجامعة بالعدالة “، بلغ المتوسط الحسابي لها (2.80) (محايد) بانحراف معياري قدره (1.146)، والعبارة “ تساعد عملية التقييم في تصحيح الأخطاء الموجودة في أداء العامل “، بلغ المتوسط الحسابي لها (4.07) (أوافق) بانحراف معياري قدره (0.913)، والعبارة “ ضعف التفاعل بينك وبين رئيسك المباشر يساهم في انخفاض مستوى الأداء “، بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة (4.46) (أوافق بشدة) بانحراف معياري قدره (0.990). نسبة (67%) من عينة الباحثين موافقون على عبارة “ يمثل مسؤل إدارة الموارد البشرية حلقة وصل بين الإدارة العليا والمرؤوسين ، بينما نسبة المحايدين فقد بلغت (15%) ، في حين أن نسبة (18%) لا يوافقون على ذلك. وهذا يدل على أن أعلى نسبة من الباحثين موافقون بشدة حول هذه العبارة، وبلغت قيمة مربع كأي المحسوبة للدلالة الفروق بين إجابات الباحثين (33.70) تحت مستوى المعنوية (5%) وكانت قيمة معنوية الاختبار تساوي (0.000)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات الباحثين حول هذه العبارة ولصالح الباحثين الذين يوافقون بشدة على تلك العبارة.

النتائج

1/ تهمت إدارة الموارد البشرية بمواصفات الوظيفة.
2/ يزيد نظام تقييم الأداء مسؤل إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن العاملين مما يساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة المتعلقة بهم.

3/ تحرص الإدارة العليا على تعيين رئيس كفو لإدارة الموارد البشرية.

4/ عملية تقييم الأداء مهمة تنعكس نتائجها على أداء العاملين.

٥/ تساعد عملية التقييم في تصحيح الأخطاء الموجودة في أداء العامل.

التوصيات.

- ١/ يجب أن تسير عملية تقييم الأداء بشكل دوري ومنتظم كما يجب أن يكون نظام تقييم الأداء المتبع بسيط وفعال.
- ٢/ ضرورة استخدام إدارة الموارد البشرية أساساً موحد للتقييم لضمان عدالة المعاملة.
- ٣/ يجب أن تُحظي الدراسات والمقترحات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية للإدارة العليا بالتحليل العميق .
- ٤/ ضرورة الاستفادة من التغذية المرتدة في عملية تقييم الاداء في معالجة نواحي القصور في الاداء.
- ٥/ يجب أن تتسم عملية تقييم أداء العاملين بالجامعة بالعدالة لان ذلك يساعد علي الرضي الوظيفي للعاملين.

المراجع

- ١/ إبراهيم، مُجَّد مُجَّد، إدارة الموارد البشرية(القاهرة: لدار الجامعية، ٢٠١٠)
- ٢/ ابو النصر، مدحت مُجَّد، تنمية الموارد البشرية، ط١ (القاهرة: الروابط العالمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢)
- ٤/ ادريس، ثابت عبدالرحمن، إدارة الاعمال النظريات ونماذج تطبيقية_ (الاسكندرية: مكتبة الابراهيمية، ٢٠٠٧)
- ٥/ اسماعيل، زكي مكي، إدارة الموارد البشرية، ط١ (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، ٢٠٠٩)
- ٦/ حامد، فداء محمود، إدارة الجودة الشاملة، ط١ (عمان: دار البداية للنشر والتوزيع، ٢٠١٢م)
- ٧/ الحسين، فلاح حسن ومؤيد عبدالرحمن الدوري، إدارة البنوك مدخل علمي استراتيجي معاصر (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٧)
- ٨/ حنفي، عبدالغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية_ ط١، (الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٢)
- ٩/ درة، عبد الباري وزهير الصباغ ومروة احمد وياسر العدوان، إدارة القوى البشرية، ط٢، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة، ٢٠١٠)
- ١٠/ السلمي، على، إدارة الموارد البشرية، ط١ (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٧م)
- ١١/ الطائي، يوسف حجيم ومؤيد عبدالحسن فضل وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، (عمان: الوراق للنشر، ٢٠٠٦م)
- ١٢/ عباس، سهيلة مُجَّد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط٣ (الأردن: دار وائل للنشر، ٢٠٠٣)
- ١٣/ عبدالباقي، صلاح الدين مُجَّد، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، (الاسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠١م)
- ١٤/ ع شماوي، مُجَّد، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ط١ (الاسكندرية، منشأة المعارف، ٢٠١٠م)
- ١٦/ عليش، مُجَّد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار غريب للطباعة، دون سنة)
- ١٧/ ماهر، احمد، إدارة الموارد البشرية، ط١ (الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٥م)
- ١٨/ موسى، بكرى الطيب، إدارة الافراد ط٥ (الخرطوم: دار جى تاون، ٢٠٠٤)
- ١٩/ نوطي، سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية وإدارة الافراد، ط٢ (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٤).