

دولة ليبيا

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الأكاديمية الليبية - فرع مصراتة

مدرسة العلوم الإدارية والمالية

قسم الإدارة والتنظيم



وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها

في تحسين جودة الخدمات

دراسة ميدانية على الموانئ الليبية

قدمت هذه الرسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية

(الماجستير) في الإدارة والتنظيم

إعداد: عادل نوري الدبسكي

رقم القيد: 33141

إشراف الدكتور: مصطفى عبد الله محمود

العام الدراسي: الربيع 2015 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ مُصَدِّقًا لِّمَا بَيْنَ يَدَيْهِ مِنَ
الْكِتَابِ وَمُهَيْمِنًا عَلَيْهِ فَاحْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَلَا
تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ عَمَّا جَاءَكَ مِنَ الْحَقِّ لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ
شُرْعَةً وَمِنْهَاجًا﴾

قُلْ أَطِيعُوا اللَّهَ أَطِيعُوا الرَّسُولَ

سورة المائدة آية مرقم (48)

الإهداء

إلى من رباني وعلمني وأضاء لي طريق العلم والمعرفة

والذي الكريم حفظه الله ومرزقه الصحة والعافية

إلى من حملتني وهنا على وهن، وسهرت لأجلي الليالي

أمي الحبيبة حفظها الله ومرزقها الصحة والعافية

إلى نزوجتي وإخوتي وأصدقائي

إلى جميع طلاب العلم والمعرفة

أهدي هذا العمل المتواضع

.....الباحث

شكروعرفان

قال رسول الله - صلى الله عليه وسلم- (لا يشكر الله من لا يشكر الناس) وعن عمر رضي الله عنه قال: قال رسول الله - صلى الله عليه وسلم- (من استعاذكم بالله فأعيذوه ، ومن سألكم بالله فأعطوه، ومن دعاكم فأجيبوه، ومن صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه فأعدوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه) (رواه أبو داود والنسائي بسند صحيح) .

شكرا لله أولا وأخيرا فهو الذي أعانني على إكمال هذه الدراسة، وبعد ذلك يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي المشرف : الدكتور /مصطفى عبد الله محمود على عظيم جهده وإرشاده ومتابعته التي لولاها لما تمكنت من إنجاز هذا البحث على هذا الوجه، فجزاه الله خير الجزاء وأكرمه ورفع شأنه .

كما يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع موظفي الأكاديمية الليبية وأعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة والتنظيم وإلى أصدقائي وزملائي الذين ساعدوني ووقفوا بجانبي حتى النهاية .

الباحث

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أو ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، تقييم الأداء)، في الشركة الليبية للموانئ، وأيضاً التعرف على مدى تطبيق أبعاد جودة الخدمات والمتمثلة في (الاعتمادية، الاستجابة، اللباقة، النواحي المادية الملموسة)، في الشركة الليبية للموانئ وأخيراً هدفت الدراسة التعرف على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على معايير جودة الخدمات في الشركة الليبية للموانئ، وتمثلت مشكلة الدراسة بشكل رئيسي في دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات.

وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات العليا والوسطى في الشركة الليبية للموانئ، وأستخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية في اختيار عينة الدراسة، و تم إجراء التحليل الإحصائي للبيانات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين كفاءة استراتيجيات الاختيار والتعيين في الشركة الليبية للموانئ وجودة الخدمات حيث بلغ المتوسط المرجح (3.14) وبانحراف معياري (0.906)، رغم أن الشركة لا تستند على الأساليب العلمية الدقيقة في عملية الاختيار والتعيين بل تعتمد على التقديرات الشخصية للمسؤولين عند تحديد احتياجاتهم للقوة العاملة، فقد بينت الدراسة بأن الشركة الليبية للموانئ لا تمارس وظيفة تقييم الأداء حيث بلغت قيمة المتوسط المرجح (2.88) وبانحراف معياري (0.707) مما يدل على إن المعايير لا يتم وضعها من قبل لجنة مهنية متخصصة، ولذلك لا تتم عملية تقييم الأداء بالشكل الصحيح والمطلوب وهذا مؤثر على الأثر السلبي الذي يمكن أن يؤثر على مستوى الأداء وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها .

العمل على زيادة الاهتمام من شركة الليبية الموانئ باختيار العاملين وتعيينهم بناء على تقديم طلب استخدام ومعرفة قدراتهم في التعامل مع الآخرين، ومدى قدرتهم على القيادة، ومعرفة مستويات الذكاء لديهم، ودوافعهم للعمل وإخضاعهم لاختبارات ومقابلات شخصية، والابتعاد عن العلاقات الشخصية والمحاباة . وضع سياسات وبرامج تقييم دورية لتقييم الوضع الداخلي للشركة وكذلك زيادة تطويره، وأن تواصل الشركة ربط عملية التقييم أداء الموظفين مع أهداف الشركة، وتقييم أداء الموظفين بناء على مدى توافق أهدافهم مع أهداف الشركة، وهذا يكون من خلال تدريب الرؤساء المباشرين للموظفين على مهارات عملية التقييم.

Abstract

This study aimed to identify the extent of application or practice the Jobs of human resources management in (Selection, Appointment, Training, Incentives and Performance Evaluation) in the Libyan Company for Ports. The study aimed to shed light how to applicant dimensions of services quality which represented in (reliability, responsiveness, courtesy, and aspects of physical tangible), in the Libyan Company for Ports. Finally, it aimed to identify the effect of human resources management Jobs on the quality of service standards in the Libyan Company for Ports. The study problem is mainly represented in the study of the impact of human resource management practices on the quality of services.

The study sample consisted of employee in the upper and middle-level in Libyan Company for Ports. The researcher used stratified random sampling method in choosing the study sample. Statistical analysis was conducted study of the data using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). Where the results of the study showed that there is a positive relationship between the efficiency of choice and appointment strategies in the Libyan Company for Ports and quality of services, whereas the average values is (3.14), and standard deviation is (0.906), although the company is not based on accurate in the selection and appointment process of scientific methods, but they depend on personal estimates for officials when determining the needs of the workforce.

The study showed that Libyan Company for Ports did not have Job of performance evaluation, whereas the value of average is (2.88) and standard deviation is (0.707) which indicates that the criteria are not taken to be placed by specialized professional committee. So the performance appraisal process is not completed in proper manner requested, this is an indication of the negative impact that can affect performance. Finally the study found the some recommendations, most important of them are:

Working to increase the interest of the Libyan Company for Ports selection and appointment of workers according to the special application form, knowing their abilities in dealing with others, the extent of their ability to leadership, and knowing their levels of intelligence, their motivation to work, also subjected them to tests, personal interviews, and stay away from personal relationships and favoritism. Develop policies and programs periodic evaluations to assess the internal situation of the company as well as for further development, and that the company continues to link the assessment employee performance process with the company's objectives, and evaluating employee performance based on how their goals agree with the company's goals, and this is through the training of the immediate superiors to evaluation process skills.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الآية القرآنية
ج	الإهداء
د	الشكر وعرفان
هـ	مستخلص الدراسة
و	مستخلص الدراسة باللغة الانجليزية
ز	قائمة المحتويات
ي	قائمة الأشكال
ك	قائمة الجداول
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	1-1- المقدمة
3	1-2- مشكلة وتساؤلات الدراسة
4	1-3- أهداف الدراسة
4	1-4- أهمية الدراسة
4	1-5- فرضيات الدراسة
5	1-6- حدود الدراسة
6	1-7- منهج الدراسة
6	1-8- مصطلحات ومفاهيم الدراسة
8	1-9- الدراسات السابقة
14	1-10- أوجه الاختلاف والتشابه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة
	الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية
16	2-1- المقدمة
16	2-2- المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية
17	2-3- مراحل تطور إدارة الموارد البشرية
18	2-4- أهمية ودور الموارد البشرية
19	2-5- أهداف إدارة الموارد البشرية
20	2-6- وظائف إدارة الموارد البشرية
21	2-6-1- الاختيار والتعيين
22	2-6-1-1- مفهوم عملية الاختيار
22	2-6-1-2- الأهمية الإستراتيجية لعملية الاختيار
23	2-6-1-3- أهداف الاختيار

الصفحة	الموضوع
24	2 - 6 - 1 - 4 - خطوات عملية الاختيار
25	2 - 6 - 1 - 5 - ماهية التعيين
25	2 - 6 - 1 - 6 - خطوات عملية التعيين
28	2 - 6 - 1 - 7 - مشاكل عملية الاختيار والتعيين
	2 - 6 - 2 - الحوافز
28	2 - 6 - 2 - 1 - مفهوم التحفيز
29	2 - 6 - 2 - 2 - أهمية الحوافز
30	2 - 6 - 2 - 3 - خصائص نظام الحوافز الفعال
31	2 - 6 - 2 - 4 - متطلبات عملية التحفيز
	2 - 6 - 3 - التدريب
31	2 - 6 - 3 - 1 - مفهوم التدريب
32	2 - 6 - 3 - 2 - أهمية التدريب
33	2 - 6 - 3 - 3 - الأسس التي يقوم عليها نشاط التدريب
33	2 - 6 - 3 - 4 - تقييم البرامج التدريبية
	2 - 6 - 4 - تقييم الأداء
34	2 - 6 - 4 - 1 - مفهوم تقييم الأداء
35	2 - 6 - 4 - 2 - خطوات تقييم الأداء
36	2 - 6 - 4 - 3 - مراحل تقييم الأداء
37	2 - 6 - 4 - 4 - مشاكل عملية تقييم الأداء وطرق معالجتها
	الفصل الثالث : جودة الخدمات
40	3 - 1 - المقدمة
41	3 - 2 - مفهوم الجودة
42	3 - 3 - التطور التاريخي لمفهوم الجودة
44	3 - 4 - أهداف الجودة
45	3 - 5 - خصائص الجودة
46	3 - 6 - مفهوم الخدمة
47	3 - 7 - أهمية الخدمات
48	3 - 8 - خصائص الخدمات
53	3 - 9 - تعريف جودة الخدمة
54	3 - 10 - أهمية جودة الخدمة
55	3 - 11 - معايير جودة الخدمات
58	3 - 12 - أساليب تحقيق جودة الخدمة
62	3 - 13 - العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية

الصفحة	الموضوع
63	3-13-1- الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة
	الفصل الرابع : منهجية الدراسة
67	4 - 1 - المقدمة
67	4 - 2 - منهج الدراسة
68	4 - 3 - نموذج الدراسة
69	4 - 4 - فرضيات الدراسة
69	4 - 5 - مجتمع وعينة الدراسة
70	4 - 6 - أدوات جمع البيانات
71	4 - 7 - العوامل الديموغرافية
74	4 - 8 - صدق أداة القياس
86	5 - 9 - أساليب التحليل الإحصائي
	الفصل الخامس: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
88	5 - 1 - التحليل لأسئلة الدراسة
89	5 - 2 - اختبار الفرضيات
	الفصل السادس: النتائج والتوصيات
145	6 - 1 - النتائج
147	6 - 2 - التوصيات
148	6 - 3 - المراجع

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
1-2	خطوات عملية التعيين	25
1-4	متغيرات الدراسة	68
2-4	ترتيب مجتمع الدراسة	70

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1-3	تصنيف الدرجة الملموسة لخدمات المنتج والمستهلك	50
2-3	بعض المشاكل الناتجة عن خصائص الخدمات وأساليب معالجتها	53
1-4	تصنيف المشاركين في الدراسة حسب كل فئة	71
2-4	معامل الارتباط بين كل فقرات ممارسة الاختيار والتعيين والدرجة الكلية	75
3-4	معامل الارتباط بين كل فقرات ممارسة التدريب والدرجة الكلية	76
4-4	معامل الارتباط بين كل فقرات ممارسة الحوافز والدرجة الكلية	77
5-4	معامل الارتباط بين كل فقرات ممارسة تقييم الأداء والدرجة الكلية	78
6-4	معامل الارتباط بين كل فقرات بعد الاعتمادية الكلية	79
7-4	معامل الارتباط بين كل فقرات بعد الاستجابة الكلية	80
8-4	معامل الارتباط بين كل فقرات بعد اللباقة الكلية	81
9-4	معامل الارتباط بين كل فقرات بعد النواحي المادية الملموسة الكلية	82
10-4	قيم معامل الثبات (للاتساق الداخلي) لكل متغيرات الدراسة	85
1-5	المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T للفرضية لممارسة الاختيار والتعيين	89
2-5	التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات ممارسة الاختيار والتعيين	90
3-5	المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات الممارسة الاختيار والتعيين	91
4-5	المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T للفرضية الممارسة التدريب	96
5-5	التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات ممارسة التدريب	97
6-5	المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T للفرضية الممارسة التدريب	98
7-5	المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T للفرضية الممارسة الحوافز	102
8-5	التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات ممارسة الحوافز	103
9-5	المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T للفرضية الممارسة الثالث	104
10-5	المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T للفرضية الممارسة تقييم الأداء	110
11-5	التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات ممارسة تقييم الأداء	111
12-5	المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T للفرضية الممارسة تقييم الأداء	112
13-5	المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T للفرضية البعد الاعتمادية	118
14-5	التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات البعد الاعتمادية	118
15-5	المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T للفرضية البعد الاعتمادية	119
16-5	المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T للفرضية البعد الاستجابة	123
17-5	التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات البعد الاستجابة	124
18-5	المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T للفرضية البعد الاستجابة	125
19-5	المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T للفرضية البعد اللباقة	129

الرقم	الجدول	الصفحة
20-5	التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات البعد اللباقة	129
21-5	المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T للفرضية البعد اللباقة	130
22-5	المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T للفرضية البعد النواحي الملموسة	134
23-5	التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات البعد النواحي المادية الملموسة	134
24-5	المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T للفرضية البعد النواحي الملموسة	135
25-5	تحليل الانحدار لاختبار أثر الاختيار والتعيين على جودة الخدمات	140
26-5	تحليل الانحدار لاختبار أثر التدريب على جودة الخدمات	141
27-5	تحليل الانحدار لاختبار أثر الحوافز على جودة الخدمات	142
28-5	تحليل الانحدار لاختبار أثر تقييم الأداء على جودة الخدمات	143

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1- المقدمة

1-2- مشكلة وتساؤلات الدراسة

1-3- أهداف الدراسة:

1-4- أهمية الدراسة:

1-5- فرضيات الدراسة:

1-6- حدود الدراسة:

1-7- منهج الدراسة:

1-8- مصطلحات الدراسة:

1-9- الدراسات السابقة:

1-10- أوجه الاختلاف والتشابه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

1-1 المقدمة

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة التنافسية، التي تهدف إلى تخصيص وتوظيف وتقييم الموارد المختلفة في المنظمة (مادية، بشرية، منظميه) وذلك من أجل إعطاء وتوفير الميزة التنافسية للمنظمة، إن الموارد المذكورة أعلاه هي ذات ارتباط وثيق بوظائف الموارد البشرية ولغرض الحصول على أعلى تأثير لها فإن الموارد البشرية يجب إن تتكامل وتتطابق مع عملية الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، ذلك لكسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل، وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة، ولقد أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي تواجه تحديات كبيرة بسبب التغيرات البيئية المتسارعة (اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية) التي جعلت هذه الإدارة ملزمة بتغيير المفاهيم والاستراتيجيات بشكل مستمر تكيفا مع التطورات والتغيرات، لذلك كان لابد من وجود إستراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية تقوم بتخطيط واستخدام أنشطة الموارد البشرية من خلال العديد من الممارسات المتمثلة في الاختيار والتعيين، التحفيز، تقييم الأداء، تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم.

وتعد جودة الخدمات عن طريق إستراتيجية تطوير الموارد البشرية عبارة عن بعض المبادئ التوجيهية والفلسفية التي تمثل أساس التحسين المستمر للمنظمات (الموائئ) من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والموارد البشرية، لتحسين الخدمات والموارد التي تم توفيرها للمنظمة، بالإضافة إلى النظام الداخلي الذي يحكم عمل الموائئ، التي يتم بها مواجهة مطالب المستفيدين في الوقت الحاضر وفي المستقبل، وهي خلق التكامل بين الأساليب الإدارية الجوهرية والجهود الحالية لتحسين الأداء والوسائل التقنية وجعلها تعمل في نموذج نظامي موحد موجه لتحقيق التحسين المستمر لأداء الموارد البشرية.

كما تعتبر جودة الخدمات من خلال تحسين أداء الموارد البشرية إستراتيجية تهدف إلى تحقيق مستقبل ناجح لإدارة الموارد البشرية بالموائئ البحرية، وهي المجال المناسب لعمل الموارد البشرية، فقد كانت أمور كثيرة تتم داخل المنظمة دون مشاركة أو مشورة أو علم إدارة الموارد البشرية وتتيح جودة الخدمات من خلال تحسين إدارة الموارد البشرية فرصة هامة وكبيرة لإدارات

وأقسام ووحدات إدارة الموارد البشرية في كثير من المنظمات ولاسيما في الموانئ البحرية، للمشاركة الفعالة في الاقتراح والتخطيط واستخدام أسلوب النظم، مما يعني أن إهمال دوره إدارة الموارد البشرية في المشاركة في اتخاذ القرار. ونظر لمحدودية الدراسات العربية التي اهتمت بتحليل العلاقة بين إدارتي الموارد البشرية ، وجودة الخدمات، فقد سعي الباحث إلى تقديم إطار فكري وميداني يعتمد على أطروحات الباحثين والكتاب في مجالات الإدارة الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية.

1-2 مشكلة الدراسة

وتعاني الموانئ الليبية في (الإدارة العامة مصراتة ومينائي طرابلس والخمس) وبشكل خاص وهي محل الدراسة من بعض القصور في توفر نظم فعالة لممارسات الموارد البشرية والتي تنعكس بالسلب على مستوى جودة خدماتها، وتحد من الدور الذي تقوم به، مما يجعل الموانئ الليبية غير قادرة على مواجهة منافسة خدمات الموانئ البحرية المنافسة لها سواء في الأسواق العربية أو الإقليمية أو في الأسواق العالمية وخاصة أن قطاع الموانئ في ليبيا لا يستطيع مواكبة التطورات، وتقديم كافة الخدمات التي تحتاجها السفن ذات الأنواع المختلفة، حيث قام الباحث باستطلاع رأي رئيس الشؤون الإدارية والقسم المالي عن طريق المقابلة، ومراجعة بعض الدراسات السابقة المرتبطة بتطوير الموارد البشرية، واتضح افتقار الموانئ الليبية إلى تطبيق المعايير العلمية من حيث استراتيجية تطوير الموارد البشرية، ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة التعرف على مشاكل ممارسات الموارد البشرية.

تساؤلات الدراسة:

- 1- هل هناك اثر لوظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، تقييم الأداء) على جودة الخدمات في الشركة الليبية للموانئ؟
- 2- إلى أى مدى تمارس وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركة الليبية للموانئ؟
- 3- إلى أى مدى تطبق أبعاد جودة الخدمات الشركة الليبية للموانئ؟

1-3- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على أثر تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات في الشركة الليبية للموانئ.
- 2- التعرف على واقع تطبيق ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركة الليبية للموانئ.
- 3- التعرف على مدى تطبيق أبعاد معايير جودة الخدمات في الشركة الليبية للموانئ.
- 4- التعرف التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تسهم في تحسين جودة الخدمات بالشركة الليبية للموانئ.

1-4- أهمية الدراسة:

تستمد هذا الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات، يمكن إجمالها على النحو التالي:

1. تطبق هذه الدراسة على أحد القطاعات الخدمية الإستراتيجية وهو قطاع الموانئ البحرية، إذ يمثل هذا القطاع أهمية خاصة لمختلف القطاعات الأخرى نتيجة للدور الذي يمارسه.
2. معرفة العلاقة القائمة بين وظائف إدارة الموارد البشرية جودة الخدمات في الشركة الليبية للموانئ.
3. إنّ الدراسة تحاول تسليط الضوء على وظائف إدارة الموارد البشرية، وتأثيرها على تحسين جودة الخدمات في الشركة الليبية للموانئ.
4. يوضح هذا البحث، أهمية تحسين جودة الخدمات ، وعدم ركونها إلى نفس الأداء، وهذا ما يتطلب إدارته للحصول على مستويات أفضل عن طريق قياسه وتقييمه، والتطرق إلى لأساليب التحسين والتغلب عليها.
5. كذلك تبرز أهمية هذه الدراسة على المستوى التطبيقي، إذ إنه يساهم من خلال النتائج والتوصيات، التي يتم التوصل إليها في مساعدة الموانئ الليبية، من زيادة قدرتها على مواجهة التحديات والتغيرات العالمية السائدة في العالم.

5-1- فرضيات الدراسة:

تعتمد الدراسة على الفرضيات الآتية وهي:

الفرضية الأولى :

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية و المتمثلة في (الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، تقييم الأداء) وتطبيق معايير جودة الخدمات (الاعتمادية، الاستجابة، اللباقة، النواحي المادية الملموسة) بالشركة الليبية للموانئ.

حيث تنبثق من هذه الفرضية فرضيات فرعية وهي:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية في اختيار وتعيين العاملين في الشركة الليبية للموانئ ومستوى جودة الخدمات بالموانئ.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التدريب ومستوى جودة الخدمات في الشركة الليبية للموانئ.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الحوافز ومستوى جودة الخدمات في الشركة الليبية للموانئ.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين أساليب تقييم الأداء المستخدمة وجودة الخدمات في الشركة الليبية للموانئ.

الفرضية الثانية:

تمارس إدارة الشركة الليبية للموانئ وظائف إدارة الموارد البشرية والتي تشتمل على (الاختيار والتعيين، والتدريب ، والحوافز ، وتقييم الأداء) .

الفرضية الثالثة:

إلى أي درجة تطبق إدارة الشركة الليبية للموانئ معايير جودة الخدمات والتي تشتمل على (الاعتمادية، الاستجابة، اللباقة، النواحي المادية الملموسة) .

6-1- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1-1-6-الحدود الموضوعية:

نظراً لتعدد الأبعاد في موضوع وظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات، فإن الدراسة اقتصرت على دراسة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية وهي (الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، تقييم الأداء) في تحسين جودة الخدمات بأبعادها وهي (الاعتمادية، الاستجابة، اللباقة، النواحي المادية الملموسة) بالشركة الليبية للموانئ.

2-1-6-الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على الشركة الليبية للموانئ (الإدارة العامة) وإدارة تشغيل فروع الشركة لميناءي طرابلس والخمس حيث تم اختيار هذه الموانئ بسبب كبر حجمها ووقوعها في المنطقة الغربية، وكذلك نظراً لظروف التي تمر بها البلاد في هذه الفترة والتي لا يستطيع الباحث الوصول إلى باقي الموانئ بسهولة.

3-1-6-الحدود الزمنية:

تغطي هذه الدراسة الفترة الزمنية ما بين يوليو 2014- فبراير 2015 .

1-7- منهج الدراسة:

تحتاج الدراسة الحالية للجمع بين الاتجاهين الكمي والكيفي في الدراسة، حيث يتعرض للجوانب الكيفية من حيث الاهتمام بوظائف إدارة الموارد البشرية أو إضافة إلى التركيز على طرق الاختيار والتعيين، والبرامج التدريبية والحوافز، وتقييم الأداء، في حين يتحدد الجانب الكمي في تفسير الأرقام والبيانات التي جمعت بالدراسة الميدانية في ضوء الدراسة النظرية الكيفية.

وتعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الارتباطي والذي يتضمن معرفة ما إذا كان هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة، حيث يوظف هذا المنهج لوصف وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحسين جودة الخدمات، وبعد مراجعة العديد من الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وسوف يتم اختيار عينة عشوائية طبقية، من قبل المستهدفين من الشركة الليبية للموانئ (الإدارة العامة) وإدارة تشغيل فروع الشركة لميناءي طرابلس والخمس من مجتمع الدراسة.

1-8- مصطلحات ومفاهيم الدراسة:

1- الموارد البشرية:

هم جميع الأفراد العاملين في المنظمة، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين الذين يقومون بأداء مهام معينة، مقابل أجر معين، لتحقيق أهداف المنظمة. (أبو النصر، 2007، ص54)

2- عملية الاختيار:

هو العمل الذي يتم بموجبه انتقاء أفضل وأنسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة لشغل وظائف فيها، وذلك على أساس موضوعي وعادل، وفي شروط ومواصفات معينة مطلوب توافرها فيهم يجري تحديدها من خلال متطلبات هذه الوظائف الشاغرة، من أجل تحقيق غاية أساسية وهي تمكين الفرد من أداء مهام وظيفته بكفاءة، وتحقيق أهداف من خلال ارتفاع إنتاجية الأفراد بوجه عام (عقيلي، 1996، ص123).

3- التدريب:

يعرف بأنه عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالٍ من الكفاءة، من خلال تطوير وتحسين أدائهم (عقيلي، 2005، ص448).

4- الحوافز:

يعرف بأنه شعور خارجي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين، يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة، وقد يعرف بأنه أسلوب معين يهدف إلى زيادة قدرات العاملين، مما ينعكس إيجابياً على الكفاءة الإنتاجية لهم كما ونوعاً، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنشأة وأهداف العاملين فيها، فقد تكون لدى الفرد العامل قدرة على العمل، لكنه تتقصه الرغبة في أدائه (صالح، 2004، ص113).

5- الجودة:

يمثل المفهوم التقليدي للجودة على أنها مجموعة من الصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما يتطابق مع صفات وخصائص وضعت لهذا المنتج سابقاً، وفي معظم الأحيان فإن هذه الخصائص والصفات تحدد من قبل المنتج ووفقاً لظروفه وموارده واعتباراته الإنتاجية (غنيم، 2006، ص18)

6- جودة الخدمات:

هي "مجموعة الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوفر في الخدمات التي يتم تقديمها بما يفي باحتياجات العملاء الحاليين والمرتقبين (عطية، 1997، ص9).

7- الاعتمادية:

يقصد بها قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمات المتفق عليها بشكل دقيق ويعتمد عليه.

8- الاستجابة:

هي القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للزبائن من خلال المرونة في إجراءات وسائل تقديم الخدمة (عبد المحسن، 2006، ص46)

9-الجوانب الملموسة:

وتشير ذلك إلى الدليل المادي للخدمة حيث تنطوي الخدمة على بعض المكونات أو الأجزاء الملموسة مثل التسهيلات المادية، التجهيزات والأدوات المستخدمة في أدائها وتقديمها للعميل (نايف، 2006، ص94)

1-9-الدراسات السابقة :

للاستفادة تناولنا عرضاً لبعض الدراسات السابقة التي أجريت حول موضوع الدراسة الحالي، وذلك في حدود علم الباحث وإمكانياته المتاحة، ولقد تم عرض هذه الدراسات من الأقدم إلى الأحدث، ومن ثم التعليق عليها بشكل عام، ومن بين هذه الدراسات التي تم الحصول عليها ما يلي:

أولاً: الدراسات المحلية

1- (المحجوبي، 2006)، بعنوان: "التكنولوجيا وأثرها على التدريب في تأهيل الموارد البشرية".

هدفت الدراسة إلى الآتي:

التعرف على الآثار الفعلية الناتجة عن إدخال التكنولوجيا على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية و كذلك الوسائل التي تستخدمها الشركة محل الدراسة في عملية التدريب، وكانت أهم النتائج على المحور التالي:

1. قصور إدارة التدريب في مواكبة التطورات التكنولوجية الخاصة بالعملية التدريبية يؤثر على مستوى أداء الأفراد المتدربين .

2. النقص في الخبرات العلمية التي تقوم بعملية مواكبة التدريب للتطورات التكنولوجية داخل المنظمة ، يؤثر على إدارة التدريب بتأهيل العاملين بالمنظمة وفي تحقيق أهدافها.

2- (الخطري، 2007)، بعنوان تأثير إدارة الموارد البشرية في تحسين الخدمات المصرفية"

هدفت الدراسة إلى الآتي:

1. التعرف على أهم أسباب تدني الخدمات داخل القطاع المصرفي.
2. دراسة الدور الحالي لإدارة الموارد البشرية بكل من مصرفي الأمة والجمهورية الرئيسيين والشكل التنظيمي لهما، مع إبراز إدارة الموارد البشرية في هذين المصرفين.
3. دراسة الأسلوب والطريقة المتبعة حالياً للتخطيط والاختيار والتعيين والتدريب داخل المصرفين.

4. تقديم توصيات لمحاولة تطوير دور إدارة الموارد البشرية بالمصرف.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1. ضرورة وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية بالمفاهيم العلمية الحديثة داخل المصرفين.

2. لا بد من وجود ملاك وظيفي جيد وفعال يقوم على وصف وتوصيف الوظائف، تحدد فيه مواصفات الوظيفة و شاغليها واستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية والمحافظة عليهم وتقليل معدل دوران العمل.

3. بالنسبة لسياسة الموارد البشرية عند وضعها لا بد من مراعاة السياسات الأخرى للمصرف حتى تتحقق أهداف المصرف بشكل متكامل ومنسق.

4. يوصي الباحث بتحديد الاحتياجات الفعلية للوظائف بما يحقق أهداف المصرف ولا يسمح بوجود فائض أو عجز أو وضع أعباء الوظائف.

5. يوصي الباحث بوضع خطة على أساس عملي لعملية الاختيار والتعيين بقبول العناصر ذات المؤهلات والكفاءة والبعد عن العلاقات الشخصية والمحاباة.

6. توزيع البرامج والدورات التدريبية حسب حاجات الموظف للتدريب وليس لغرض آخر.

7. يوصي الباحث بالسماح للعناصر الجيدة وذات الكفاءة العالية بالقيام بعمليات إدارة المواد البشرية لتحسين كفاءة الخدمات المصرفية.

3-(أحبش، 2012)، بعنوان: تأثير تدريب الموارد البشرية على الاستعداد للآزمات والقدرة على مواجهتها"

هدفت الدراسة إلى الآتي:

- 1- التعرف على مدى أهمية التدريب وتعلمهم واستعدادهم للآزمات، والقدرة على مواجهتها.
- 2- التعرف على تأثير المعارف والمهارات والاتجاهات المكتسبة من البرامج التدريبية على مستوى أداء العاملين بالمستشفيات قيد الدراسة.
- 3- التعرف على مستوى تنمية الموارد البشرية من التدريب والتعليم والاتجاهات، ومدى مساهمتها في منع وقوع الآزمات، والقدرة على التعامل الفعال معها في حال وقوعها .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- الاهتمام بتدريب وتنمية الكوادر الطبية لمواجهة الآزمات التي قد تتعرض لها الدولة .

2- ضرورة أن تتبنى الإدارة التدريب المستمر، وأن تتلاءم البرامج التدريبية مع حاجة الأفراد العاملين.

3- ضرورة توفير نظام معلومات وقاعدة بيانات تحوي معلومات كافية عن الأزمات التي واجهتها دول من حيث أنواعها وقوتها وحجمها ومسبباتها وسبل التعامل معها والمعوقات التي واجهت خطط التقليل منها.

ثانياً: الدراسات العربية

1- (القوقا، 2007)،: أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً في قطاع غزة

تهدف الدراسة إلى تأثير التدريب على ربحية المشروع وزيادة حجم الإنتاج، ونمو عدد العملاء وتطور أساليب العمل الإداري، وغيرها من المتغيرات التي تساعد في قياس أثر التدريب على نمو وتطور المشروعات الصغيرة وكذلك توضيح أهمية التدريب للتنمية البشرية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن للتدريب أثراً إيجابياً على أداء المشروعات الصغيرة، وأن للتدريب أثراً فعالاً على تطوير مهارات وقدرات أصحاب المشروعات، وكذلك هناك أثر التدريب بشكل إيجابي على زيادة الأرباح، وهذا يدل على أن الاستثمار في التدريب يعود بالفائدة والنفع على المشروعات.

2- (مدني، 2008)،: بعنوان: أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة.

وهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر التدريب على أداء العاملين بمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية بالملكة، وإبراز عملية الاستثمار للكادر البشري داخل المؤسسة عن طريق التدريب، كما هدفت إلى تشخيص المشكلة موضوع البحث (مشكلة التدريب) وذلك بتقييم عمليات التدريب بالمؤسسة وتحديد مواطن الضعف والقوة فيها، وذلك في إطار نموذج لتطوير الأداء التدريبي في المؤسسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود اختلاف في المناهج والمحتويات التدريبية عن مواكبة التقدم المستمر وعن أساليب التدريب العصرية في المؤسسة، كما أظهرت

الدراسة عدم وجود دورات تدريبية حسب الحاجة المطلوبة في المجال الفني والتقني والصيانة، إضافة إلى قصر الدورات التدريبية من الناحية الزمنية، ووجود تعارض بين مواعيد إقامة الدورات التدريبية مع المتدرب.

3- (جرغون، 2009)، بعنوان: واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي، في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي.

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي، وكذلك أثر سياسات الاختيار والتعيين على الولاء التنظيمي لدى الموظفين.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن سياسات الاختيار والتعيين في الوزارة لاتضمن المنافسة الحرة والنزاهة بين المرشحين، ولا تعمل على تحفيز الكفاءات الإدارية، مما يؤدي إلى انكفاء بعض القيادات على أنفسهم.

4- (أبو حطب 2009)، بعنوان: فاعلية تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين.

تهدف هذه الدراسة في محاولة الارتقاء بمستوى نظام تقييم الأداء لدى العاملين، وذلك من خلال التعرف على واقع عملية تقييم الأداء والتعرف على الأسس اللازمة لتطوير عملية التقييم والارتقاء بخدمات ومنجزاتها والتعرف على المشاكل التي تواجه عملية التقييم والأداء، واقتراح الحلول من منطلق علمي وعملي.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام تقييم الأداء وكل من التحليل الوظيفي، المعايير المستخدمة، أساليب التقييم المستخدمة، التغذية الراجعة، مستوى الأداء، وكذلك فإن عملية التحليل الوظيفي في الجمعية لا يتم مراجعتها بشكل دوري، وإن المعايير المستخدمة لتقييم الأداء في الجمعية قليلة.

5- (الجساسي، 2011)،:أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الحوافز المادية والمعنوية التي تقدم للعاملين بوزارة التربية والتعليم وكذلك التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية التي تقدم للعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وكذلك التعرف على ما إذا كانت هناك فروق واضحة من الناحية الإحصائية في آراء المبحوثين حول تساؤلات الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية، ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

التعليق على الدراسات السابقة:

انطلاقاً من أن الدراسات السابقة تساعد الباحث على التعمق في مشكلة الدراسة وتساعدته بفتح آفاق واسعة أمامه، فقد تمكن الباحث من الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الموارد البشرية وارتباطه بتحسين الأداء.

ومن أهم هذه الدراسات:

ثلاث دراسات محلية وخمس دراسات عربية، فقد تنوعت الدراسات من حيث المكان وتاريخ إجرائها، حيث تتفق هذه الدراسة مع الدراسات المحلية من حيث إجرائها في ليبيا، كدراسة (خليل 2004، أبوحلالة 2006 والخطري 2007).

أما القسم الثاني من الدراسات العربية فيتمثل في خمس دراسات، منها (الجساسي 2011 ، القوقا 2007، جرعون 2009، أبوحطب 2009، مدني 2008).

يلاحظ على كل تلك الدراسات أنها استخدمت نفس المفهوم للموارد البشرية، ومنها ما تناول تحسين الخدمات، مثل دراسة الخطري 2007، الجساسي 2011.

ومنها ما تناول مستوى الأداء للعاملين نتيجة التدريب و تقييم الأداء للموارد البشرية كدراسة مدنى 2008، أبوحطب 2009، ومنها ما تناول واقع سياسة الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية كدراسة جرجون 2009.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- التعرف على منهج البحث الذي اتبعته تلك الدراسات.
- بناء أداة الدراسة وتحديد المجالات التي ستدرس.
- الاطلاع على الأساليب المتبعة في جمع البيانات في الدراسات السابقة.

10-1- أوجه الاختلاف والتشابه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة

ويتضح من كل ذلك أن هناك اختلافات في تناول الدراسات السابقة للمتغيرات فبعضها تناول تأثير إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، والبعض تناول واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية ، بالرغم من أن جميع الدراسات السابقة تناولت موضوع الموارد البشرية وأهميتها.

إن بعض الدراسات السابقة تفسر العلاقة بين عناصر جودة الخدمات ومجالات الموارد البشرية، إذ لم تظهر هذه الدراسات الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والأداء الكلي للمنظمة، كما أن معظم الدراسات السابقة لم تتطرق إلى التكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين الخدمات في الموانئ البحرية، وكما اتفقت معظم الدراسات في أداء جمع البيانات، حيث اعتمدت على أداة الاستبيان، واتفقت هذه الدراسات في المنهج المطبق بها المتمثل في المنهج الوصفي التحليلي وهو ما يتفق مع هذه الدراسة.

حيث اتفقت الدراسات على الاهتمام بالموارد البشرية لجودة الأداء المؤسسي، ومدى إدراك الإدارة العليا لدعم الموارد البشرية لتطوير الأداء.

حيث تم اختيار في هذه الدراسة مجموعة من الوظائف إدارة الموارد البشرية وهي تتمثل في (الاختيار والتعيين، التدريب ، الحوافز، تقييم الأداء) وذلك لمعرفة العلاقة وأثرها على جودة الخدمات.

الفصل الثاني

2-1- المقدمة

2-2- المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية

2-3- مراحل تطوير إدارة الموارد البشرية

2-4- أهمية ودور الموارد البشرية

2-5- أهداف إدارة الموارد البشرية

2-6- وظائف إدارة الموارد البشرية

2-1- المقدمة

لقد حظيت إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة بأهمية كبيرة نظراً للدور الذي تضطلع به لا يمكن التغريط بها من النواحي المادية والمعنوية.

إن التطورات العلمية والتكنولوجية ساهمت وتساهم في تطوير إدارة الأفراد، وذلك بتضمينها وظائف جديدة تضاف إلى الوظائف والمفاهيم التقليدية التي تضطلع بها هذه الإدارة، فالتخطيط للموارد البشرية لا بد أن يرتبط به التخطيط المهني للأفراد العاملين، ومن الضروري أن تعتمد إدارة الأفراد على برامج للتطبيع أو التكييف الاجتماعي للأفراد العاملين الجدد كجزء في عملية التدريب، يضاف إلى ذلك أن الدور الجديد لإدارة الأفراد يتمثل في ضرورة ربط الوظائف التي تؤديها هذه الإدارة بالنظام التنظيمي لعموم المنظمة (عباس، علي، ص05)

ولا عجب عندما نسمع أن ارتفاع أرباح شركة ما ونزول أرباح أخرى كان بسبب الموارد البشرية في هذه الشركة أو تلك ، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وريح للمنظمة ويمكن أن تكون عبئاً مالياً على المنظمة كما هو الحال في أغلب المنظمات الحكومية في العالم النامي، فإدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع علي مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري، وحماسه للعمل، وتتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، هذه الأسس التي تساعد على التخطيط والاختبار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.(الظاهر، 2009، ص9).

2-2- المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

تُعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية لأي منظمة مهما كان نشاطها والإدارة الديناميكية في تحقيق الأهداف، فهو نشاط متعدد الجوانب، وتحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به.

وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من الأعداد والنوعية المختلفة من الأفراد وليس هناك تعاريف متفق عليها لنشاط إدارة الموارد البشرية ولكن نذكر منها الآتي:

يشير "ديسلر" إلى أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه. (جودة، 2014، ص20).

كما عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين، بما يخدم أغراض المنظمة وبرغبتهم في البقاء بخدمتها، ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافه. (ابوشیخة، 2013، ص24).

وعرفت على أنها "هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه المواد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها (برنوطي، 2007، ص17).

2-3 - مراحل تطور إدارة الموارد البشرية:

المرحلة الأولى: تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية

قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، حيث كان مثلاً الصانع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية، حيث:

1- نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى، بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

2- نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير.

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة، وهي:

1- تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تاييلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة.

2- الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فلا بد أن تتأكد من قدراتهم ومهارتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة .

3- الاهتمام بتممية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد تام للعمل، وتدريب مناسب على العمل، وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.(الظاهر، 2009، ص15)

المرحلة الثالثة: ظهور حركة العلاقات الإنسانية:

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل بل أيضاً بالاهتمام بالعاملين والنمط الإشرافي عليهم.

المرحلة الرابعة: البدء في ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد:

كانت أولى المنظمات أخذاً بمفاهيم الإدارة العليا وعلم النفس الصناعي والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة، وكان أهم الممارسات وضع شروط التعيين، واستخدام الاختيارات، والاهتمام بأنظمة الأجور.

المرحلة الخامسة: البدء في ظهور المتخصصين في إدارة الأفراد:

قامت بعض الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلاً من الأفراد المتخصصين في مجالات التوظيف، والتدريب، والأجور، والأمن الصناعي، والرعاية الطبية.

المرحلة السادسة: ظهور حركة العلوم السلوكية:

أثرت هذه الحركة، والتي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين في تطوير ممارسات الأفراد التي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية، ومن أمثلتها إثراء وتغطية الوظائف وتخطيط المسار الوظيفي.(الخطري، 2007، ص19).

2-4- أهمية ودور الموارد البشرية:

كان ينظر إلى إدارة الموارد البشرية في السابق باعتبارها بالضرورة تكلفة ونفقات تتحملها المنظمة بدلاً من اعتبارها مصدر قيمة للمنظمة. وكان الاعتقاد السائد سابقاً هو أن القيمة

الاقتصادية ترتبط عادة برأس المال - الأموال، المعدات، التقنيات والتجهيزات وغيرها، غير أن التحولات والتغيرات والتحديات التي واجهتها وتواجهها المنظمات، والأبحاث العديدة قد أثبتت أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون مصدر قيمة، حيث إن سياسات وممارسات استقطاب العاملين وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتقييم أدائهم وتعويضهم يمكن أن تؤثر مباشرة وبشكل كبير على مقدرة العاملين واستعدادهم ورغبتهم ودافعيتهم وحافزيتهم وولائهم لتقديم السلع والخدمات التي يعتبرها الزبائن ذات قيمة، أن عبارة/ مفهوم إدارة الموارد البشرية يتضمن أن العاملين هم أهم مورد لصاحب العمل-رأس المال البشري، ويعني رأس المال البشري:العاملين في المنظمة فيما يتعلق بالمعرفة لديهم وتدريبهم وخبرتهم، والاجتهاد والذكاء والعلاقات والتبصر-خصائص العاملين التي يمكن أن تضيف قيمه اقتصادية للمنظمة.

يعلق أحد الكتاب على دور إدارة الموارد البشرية" إن مهمة إدارة الموارد البشرية بفاعلية تتضمن جميع النشاطات التي تستخدمها المنظمات للتأثير في قدرات وسلوكيات العاملين ودوافعهم وحافزيتهم، ولأن القدرات والسلوكيات ودوافع العاملين تؤثر في الربحية، ورضا الزبائن والكثير من مؤشرات فعالية المنظمة، فإن إدارة الموارد البشرية هو تحدي استراتيجي حيوي، للقيام به بشكل جيد مهم لكل شخص في المنظمة، ويرى الكاتب (Jackson وزملاؤه) أنه بينما هنالك عوامل عديدة تسهم وتؤثر في نجاح المنظمة، فمن الصعب جداً أن تحقق النجاح بدون إدارة الموارد البشرية بفعالية... إن مقدرة المنظمة علي إدارة الموارد البشرية هو أمر حيوي وضروري لمقدرتها علي إرضاء الكثير من الجهات ذات المصلحة والعلاقة بالمنظمة (المالكون والمستثمرون، أفراد المنظمة، المنظمات الأخرى، الزبائن، المجتمع)(حريم، 2013، ص25)

2-5-أهداف إدارة الموارد البشرية وأنشطتها:

1- الأهداف التنظيمية تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، ويبقى المديرون مسؤولين عن أداء مرؤوسيهـم كل في تخصصه، لقد وجدت إدارة الموارد البشرية لمساندة المديرين ومساعدتهم على تحقيق أهداف المنظمة.

2- الأهداف الوظيفية لكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب أن تمدّها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من

الأفراد. إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذ لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل.

3- الأهداف الاجتماعية تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية، وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية، ومن هنا تسعى إلى تجنب الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة.

4- الأهداف الشخصية تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفز همهم للعمل والإنتاج، إن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم، لا شك يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية. (الرحيم، 2011، ص16).

2-6- وظائف إدارة الموارد البشرية

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المنظمة، إذ إنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، غير أن كلاً من تلك الإدارات تمارس أنشطة فنية تتعلق بطبيعة الأداء المناط بها، فإدارة العمليات يرتبط عملها الفني بإدارة النشاطات الإنتاجية والهندسية والفنية... إلخ . وإدارة التسويق تقوم بالأنشطة المرتبطة بالمزيج التسويقي من تخطيط البضاعة والتسعير والإعلان والترويج والتوزيع، والإدارة المالية تمارس الأنشطة المتعلقة بالأمور المالية والاستثمار في المنظمة، ولذا فإن إدارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

1- تخطيط الموارد البشرية وهي عملية تحدد بها الإدارة كيف ستنتقل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مرغوب فيه بالنسبة للموارد البشرية بها، وبالتخطيط تحرص المنظمة على أن يكون لديها العدد المناسب من الموظفين (يشمل هذا الجانب الكمي في التخطيط) وبمؤهلات مناسبة (ويشمل هذا الجانب النوعي أو الكيفي في التخطيط)، في الوظيفة المناسبة، في الوقت المناسب، وليقوموا بأعمال تعود بالنفع الأكبر على المنظمة والأفراد معها (درة، الصباغ، 2010، ص71).

2- تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة.

3- نظام الاختيار والتعيين ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك.

4- تصميم نظام الأجور والحوافز ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة ووفقاً للأداء المناط بهم (حمود، الخرشة، 2013، ص31).

5- التدريب والتطوير تركز هذه الوظيفة على:

- أ- تحديد وتصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير لزيادة وتحسين قدرات وأداء العاملين.
- ب- تطوير وتنفيذ الإجراءات الإدارية ونشاطات الموارد البشرية لتحسين جهود إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة (الهيبي، 2010، ص37).

6- تصميم نظام تقويم الأداء ويتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقويم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثابت تنظيم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقويم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديها.

7- إدارة العلاقات الصناعية تهتم هذه الوظيفية بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة والإخاء، وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة.

8- صيانة ورعاية العاملين وتهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط نظم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المنظمة (حمود، الخرشة، 2013، ص31)

2-6-1- الاختيار والتعيين:

2-6-1-1- مفهوم عملية الاختيار

تتبع عملية الاختيار عملية الاستقطاب مباشرة، والاختيار الصحيح والدقيق للموظفين والعاملين يعتبر واجباً أساسياً، مما يعطي المنظمة الفرصة لاحتوائها على فريق عمل مؤهل يعول عليه مسؤولية ديمومة عجلة الإنتاج وتطورها.

ويمكن تعريف عملية الاختيار بأنها: العملية التي من خلالها يتم دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة، بهدف التأكد من توافر المواصفات والشروط المطلوبة للوظيفة ثم مقابلتهم واختيارهم والاستفسار عنهم، فحصهم طبياً، تمهيداً لانتقاء أفضلهم وتعيينهم بالمنظمة (الرحيم، 2010، ص 81).

2-1-6-2- الأهمية الاستراتيجية لعملية الاختيار:

تسهم عملية الاختيار بدور حيوي وهام في نظام إدارة الموارد البشرية وتمكن أهميتها في تحقيق الأهداف الآتية:

1- تأمين قوة عاملة كفؤة:

إن إتمام عملية الاختيار بشكل سليم يضمن أن:

1. العاملین قادرون على تحقيق إنتاجية عالية.
2. لدى العاملين الدافعية للاستمرار في العمل لدى المنظمة.
3. العاملین يستطيعون التصرف والسلوك بطرق تحقق رضا الزبائن.
4. العاملین قادرون على وضع وتنفيذ إستراتيجية المنظمة.

وهذا يوضح الأهمية الإستراتيجية لاختيار الأشخاص المناسبين للأدوار الحيوية في المنظمة.

2- تعظيم المنفعة الاقتصادية للمنظمة:

تشير المنفعة الاقتصادية لممارسات الاختيار إلى القيمة المضافة الصافية المرتبطة باستخدام هذه الممارسات، والقيمة الاقتصادية يتم تحديدها وتقريرها من خلال مقارنة مجموع قيم النتائج التي يتم تحقيقها من خلال عملية الاختيار، ومجموع تكاليف تصميم واستخدام الممارسات، أي احتساب العائد على الاستثمار، إن احتساب المنفعة الاقتصادية المتحققة من قرار اختيار موظف واحد فقط لا تكون عالية، ولكن طالما إن المنظمة تقوم بتعيين أعداد كبيرة في الوظائف المختلفة، فإن مجموع القيم الاقتصادية المحققة من قرارات الاختيار السليمة تكون هذه المنفعة كبيرة (وإن كانت القيمة الاقتصادية من القرار الواحد السليم ضئيلة)، وفي المنظمات الكبيرة فإن تعيين آلاف الأشخاص سنوياً بشكل سليم تحقق نتائج عالية جداً، ومن هنا تأتي

ضرورة خفض نفقات الاختيار، ومن ناحية أخرى فإن الاختيار السليم الصائب يجنب المنظمة تكاليف الدعاوى العالية التي يمكن أن يرفعها ضحايا أفعال وتصرفات غير سليمة من قبل القائم بالاختيار، الضحايا الذين ما كان يجب أن يعينوا أو أن يحتفظوا بأعمالهم.

3. تكافل عملية الاختيار مع نشاطات الموارد البشرية الأخرى

يتم اختيار الشخص المناسب من بين مجموعة الأشخاص الذين تم استقطابهم، فاختيار مصادر وأساليب الاستقطاب تؤثر كثيرا" في أعداد ونوعية المتقدمين للعمل، وأثناء عملية الاختيار ينبغي على القائمين بعملية الاختيار تقييم مهارات وقدرات المتقدم ومعرفته وغيرها ومقارنتها بمواصفات الوظيفة/ الشخص المؤهل لشغل الوظيفة، التي تم تحديدها في عملية تحليل وتصميم الأعمال، وفي ضوء نتائج تحليل الأعمال يتم تحديد استراتيجية الاختيار وأساليب التقييم والمقابلات، وبالنسبة لنظام التعويضات والمزايا والمنافع، فلا نستطيع أن نغفل أو نذكر دورها في تشجيع المرشح واستعداده ورغبته في قبول الوظيفة، كما أن فرص التطوير والتدريب والترقيات من شأنها أيضا" أن تشجع المرشحين في قبول العمل لدى المنظمة. (حريم، 2013، ص161)

4. مسؤولية الاختيار

بالإضافة إلى اختصاصي الموارد البشرية، هناك أطراف أخرى ينبغي أن تشارك في عملية الاختيار، ومن أهمها مديرو الوحدات التنظيمية الأخرى والعاملون في المنظمة. (حريم، 2013، ص161).

2-1-3- أهداف الاختيار

أهداف عملية الاختيار هي عملية أفضل المرشحين لشغل الوظيفة المطلوبة من الذين لديهم المقدرة على أداء واجباتها، وتحمل مسؤولياتها، والذين يتوفر فيهم الاستعداد الدائم للتطور على الفرد المناسب و الأداء عمل معين أو مدى استمراره فيه، ومعرفة ما إذا كان لديه الاستعداد الكافي والذكاء لشغل الوظيفة.

وعملية الاختيار تهدف إلى تحقيق ما يلي:

1- تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة.

2- الكشف عن مواهب الأفراد، تمهيدا لتوجيههم إلى المهنة التي تلائمهم.

3-الكشف عن أوجه النقص في معلومات الأفراد، المتقدمين للوظيفة.

4- تهيئة أساس سليم للتدريب، فالفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه عن الفرد غير المناسب.

5-تهيئة تحقيق درجة رضا عالية بين العاملين من خلال تكيف الأفراد مع وظائفهم.

6- استبعاد أي تمييز من جانب الأشخاص الذين بيدهم اتخاذ قرارات

التعيين.(مصطفى،2004،ص159).

2-6-1-4- خطوات عملية الاختيار

1- تحديد احتياجات المنظمة من المهارات المختلفة والعدد اللازم من كل مهارة خلال فترة

مقبلة، وذلك في ضوء مهام كل وحدة تنظيمية من وحدات المنظمة.

2- فحص بطاقات وصف الوظائف، للوقوف على الحد الأدنى من متطلبات التأهيل والخبرة

لشغل الوظائف(بوشیخة،2013،ص121).

3- يتم الاتصال بالمرشحين الواردة أسماؤهم في القائمة المصغرة ويطلب منهم تعبئة نموذج

طلب عمل (المستخدم لدى المنظمة) وتقديم سيرة ذاتية، واستكمال أي وثائق ومستندات ناقصة.

4- تبدأ عملية إجراء الاختبارات المناسبة للمتقدمين والتي تناسب العمل/الوظيفة وخاصة ما

تتطلبه من مهارات وقدرات ومعارف وخصائص شخصية وميول وغيرها(حريم،2013،ص166).

5- عمل مقابلات شاملة لمن تجاوزوا المراحل السابقة، وقد تكون المقابلة مقننة في عدد من

الأسئلة المفتوحة، أو المقابلة متعمقة تهدف إلى التعرف على الصورة الجمالية لخبرات الشخص

المتقدم للعمل، وتعطيه كامل الحرية ليتوسع في ردوده، وهي على نمط الاستمارات المفتوحة.

6- خضوع المتقدم للوظيفة للفحص الطبي للتأكد من صلاحيته الصحية للعمل، لأثر ذلك على

تكلفة الموظف على المنظمة في المستقبل، من حيث التأمينات الصحية، وما يتصل بذلك من

تكاليف إضافية تترتب على عدم اللياقة الصحية للمتقدم للعمل.

7- اتخاذ القرار النهائي بتعيين الأشخاص المناسبين للعمل من بين الذين اجتازوا الاختبارات

السابقة بنجاح وحسب أولوية نتائجهم(القريوتي،2010،ص142).

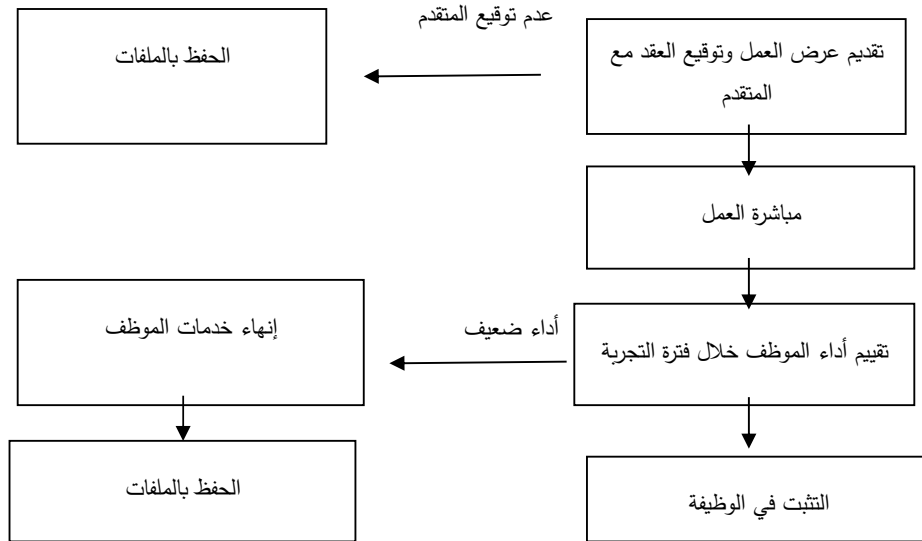
2-6-1-5- ماهية التعيين:

يعد التعيين هو نتاج عمليتي الاستقطاب والاختيار، وهو المكمل لهما في عملية التوظيف، فبعد استقطاب للأكفاء والاختيار الأنسب من المتقدمين للوظيفة، تأتي عملية ضم المتقدم الذي تم اختياره إلى أعضاء المنظمة.

إن من أساسيات التعيين أن يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وأن يكون هناك تناسب بين مؤهلات الفرد ومواصفات شاغل الوظيفة، وفي هذه الحالة يمكن التنبؤ بأداء الموظف القادم إذا أحسن تدريبه وتحفيزه للعمل (جودة، 2014، ص150).

2-6-1-6- خطوات عملية التعيين:

تتضمن عملية التعيين الخطوات الموضحة في الشكل التالي (2-1)



خطوات عملية التعيين (جودة، 2014، ص150)

وفيما يلي شرح لهذه الخطوات بالتفصيل:

1- تقديم عرض العمل وتوقيع العقد

يتم تقديم عرض العمل وشروطه إلى المتقدمين للعمل الذين اجتازوا الاختبارات وحققوا نتائج جيدة في المقابلات وتم اختيارهم للوظيفة.

ويتضمن عقد العمل عادة البنود التالية:

- اسم الشركة واسم الموظف وعناوينهما.
 - تاريخ الاتفاق وتاريخ بدء سريان العقد.
 - مسمى الوظيفة /واجبات الوظيفة.
 - الدرجة والراتب والعلاوات والامتيازات الأخرى.
 - المستحقات من الإجازات السنوية حتى نهاية العقد.
 - مدة العقد.
 - أحكام القانون المطبقة في حالة وجود خلاف بين الطرفين.
- وهناك العديد من التشريعات العمالية التي تنظم العلاقة بين الموظف وصاحب العمل في مختلف المجالات.
- فقانون العمل في أي دولة ينظم العلاقة بين الموظف وصاحب العمل، من حيث عدة أمور كعقد العمل والنقابات العمالية.
- إن عقد العمل قد يتكون على أحد شكلين:
- أ- عقد عمل محدد المدة: يستمر العمل بهذا العقد حتى انتهاء المدة المحددة فيه، وإذا قام صاحب العمل بإنهاء عقد العمل قبل انتهاء المدة المحددة فإنه يحق للعامل استيفاء كافة حقوقه حتى انتهاء المدة المتبقية من العقد.
- ب- عقد عمل غير محدد المدة: يعتبر العامل المعين بموجب هذا العقد مستمرا بعمله إلى أن تنتهي خدمته، وإذا رغب أحد الطرفين في إنهاء عقد العمل فيتوجب عليه إشعار الطرف الآخر خطيا قبل مدة محددة في القانون.
- أما من حيث تنظيم العمل فيفرض القانون على إدارة المنظمة أن تضع نظاماً داخلياً يوضح فيه أوقات الدوام وفترات الراحة وقائمة الجزاءات، كما يحدد القانون الحد الأعلى للساعات الأسبوعية التي تصل 48 ساعة عمل في معظم قوانين العمل، وقد يصل الحد الأعلى

إلى 40 ساعة في بعض الدول المتقدمة، ويحدد القانون كذلك الحد الأدنى لحق العاملين في الإجازة السنوية على أن تكون بأجر كامل.

وفيما يتعلق بنقابات العمل فتعطي معظم القوانين للعاملين الحق في تأسيس نقابة خاصة بهم، كما تحظر القوانين على صاحب العمل أن يشترط للتعيين عدم انتساب العامل لنقابة العمال، وأن يقوم بفصله بسبب انتسابه للنقابة.

2- مباشرة العمل

بعد توقيع عقد التوظيف يكون الموظف ملزماً بمباشرة العمل في التاريخ المحدد في العقد، حيث يرفع الرئيس المباشر تقريراً بتاريخ مباشرة العمل في نفس اليوم الذي بدأ فيه الموظف الجديد دوامه في المنظمة، وإذا لم يباشر الموظف الجديد عمله لفترة محدودة في قانون العمل فإنه يعتبر مستكفاً عن العمل ويتم إلغاء عقد التوظيف.

3- تقييم الموظف خلال فترة التجربة

وفقاً لشروط التعاقد يتم تعيين الموظف الجديد وخضوعه لفترة تجريبية محددة في العقد بحيث لا تتعدى هذه الفترة تلك المحددة في قانون العمل والتي عادة لا تتجاوز مئة يوم، وخلال فترة التجربة يقوم الرئيس المباشر في العمل بمراقبة الموظف الجديد عن كثب، وتقييم أدائه وتعاونيه مع زملائه وانضباطه في التعليمات، حيث يرفع قبل انتهاء فترة التجربة تقريراً مفصلاً عن ذلك، كما يتضمن التقرير توصية الرئيس المباشر بتثبيت الموظف الجديد أو إنهاء عقد عمله.

4- التثبيت في الوظيفة

بعد انقضاء الفترة التجريبية للموظف بنجاح، وبعد تقديم رئيسه المباشر تقريره وتوصيته بتثبيت الموظف الجديد، يثبت الموظف في وظيفته، ويستمر في عمله حتى نهاية الفترة المتفق عليها في العقد، إن من حق المنظمة وفقاً للعقد المبرم بينها وبين الموظف الجديد أن تنتهي عمله في فترة التجربة بسبب عدم اجتيازه الفترة بنجاح وعدم إثبات كفاءته في العمل (جودة، 2014، ص150).

2-6-1-7 مشاكل عملية الاختيار والتعيين

في هذه الفترة سيتم عرض جملة من المشاكل التي تصاحب عملية الاختيار والتعيين والتي يمكن أن تستخدم كمرشد للمنظمات في تحسين جهودها في مجال الاختيار والتعيين، نوجز هذه المشاكل على النحو الآتي:

1- غياب دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات وغياب استراتيجية واضحة يجعل عملية الاختيار والتعيين بطرق غير واضحة وعشوائية في بعض الأحيان.

2- سوء تخطيط الموارد البشرية ينعكس على عدم دقة تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ووضع إدارتها أمام مسؤولية غير محددة.

3- ضعف عمليات التحليل الوظيفي بشقيها الوظيفي والتحديد بما ينعكس على عدم دقة تحديد متطلبات الوظيفة ووظائف شاغلها.

4- غياب أو ضعف عملية الاستقطاب بما ينعكس بتهيئة مدخلات غير دقيقة لعملية الاختيار، وقد يظهر ضعف العملية في جانب الإعلان عن الوظائف أو تحديد الأسواق المستهدفة أو أسلوب الجذب الذي قد يؤدي إلى التحاق أفراد غير مؤهلين لشغل الوظيفة (الهيبي، 2005، ص141).

5- المبالغة في إخضاع المتقدم للعمل لاختبارات لا تتصل بموضوعاتها بالعمل، إذ إن الغرض من الاختبار هو التنبؤ بسلوك الموظف مستقبلاً، وإلا اعتبر وسيلة تمييز لاستبعاد فئات اجتماعية معينة.

6- عدم موضوعية الجهات المرجعية الذي يرشح المتقدم للوظيفة الاتصال بها لإعطاء معلومات أكثر حول بعض الأمور التي يعرفونها عنه (القيوتي، 2010، ص156).

2-6-2-الحوافز

2-6-2-1 مفهوم الحوافز

الحوافز هي مجموعة السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة، مادامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب.

لهذا فإن الحوافز: نظام من العلاقات المتداخلة ضمن مجموعة من المتغيرات البيئية داخل وخارج المنظمة. وهي بهذا مهمة شاقة ومعقدة، إذ ليس من السهولة أن نتوقع إمكانية إيجاد أجوبة سهلة وسريعة للمشاكل ذات العلاقة بالتحفيز، كما أن هناك كثيراً من المتغيرات والوسائل التي يمكن اعتمادها لتحسين الحافزية في المنظمة (الغزاوي، جوده، ص334)

فالحوافز المشجعة هي التي تحقق حاجات البشر وتعتبر عميقة، وتشعره بأنه إنسان له مكانه، وأنه مقدر في عمله (العاني، 2007، ص15)

ويرى (شاويش) أنه من الممكن تعريف الحوافز بأنها فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين، لتثير به رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد، والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بأنها بحاجة إلى الإشباع (شاويش، 2005، ص208).

التحفيز معناه أن تعطي الشخص دفعة لعمل ما تريد بإثارته فعل الشيء، وهو شعور داخلي لدى الفرد يولد لديه الرغبة في اتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف إلى تحقيق أهداف معينة وهو تحريك الإنسان لأداء العمل ذاتياً (دهمان، 2010، ص236).

2-2-6- أهمية الحوافز

يحقق النظام الجديد للحوافز نتائج مفيدة، من أهمها:

- 1- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، ومبيعات، وأرباح.
- 2- تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثله تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات، وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية، وأي موارد أخرى.
- 3- إشباع احتياجات العاملين، بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- 4- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- 5- جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.
- 6- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.

7- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع (عساف، 1999، ص86)

2-6-3- خصائص نظام الحوافز

يبنى نظام الحوافز على عدة قواعد يجب الاهتمام بتأسيسها حتى يحقق النظام فعاليتها المنشودة، هذا ويجب أن يتسم ذلك النظام بالعديد من الخصائص والمقومات التي تضمن له النجاح، يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها:

- 1- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
- 2- إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.
- 3- الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.
- 4- التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتدقيق الأداء المنشود.
- 5- القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب للإفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة (الرحيم، 2011، ص146).
- 6- التنوع: يجب أن تكون الحوافز مختلفة النوع، حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات، وموزعة بين الحوافز المادية بأنواعها والمعنوية بأنواعها.
- 7- الاستقرار و المرونة: لا يجب تعديل النظام بين فترة وأخرى ولكن يجب الاستقرار على نظام واحد إلا إذا ظهرت متغيرات توجب التعديل.
- 8- الجدوى: يجب أن يكون لنظام الحوافز منفعة للمنظمة.
- 9- المشاركة: أن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز والوفرة في الوقت والموارد وغيرها وذلك حتى يمكن حسابهم على ما يقومون به.
- 10 - معايير الأداء: ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك، وأن يتم من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة وقابلة للقياس والتحقيق (ماهر، 319، 2009).

2-6-2-4- متطلبات عملية الحوافز

حتى تقوم الإدارة بتحفيز العاملين تحتاج إلى ما يلي:

أولاً: ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة بأداء الفرد، وهي من مسؤوليتها، بحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.

ثانياً: تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها، أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم، فهل يعملون من أجل المال فقط، أم للتقدم.. وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع العاملين.

ثالثاً: تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها وتستطيع توفيرها.

رابعاً: تحديد نظريتها لدوافع العمل، أي نظرياتها لما يدفع العاملين لديها للانتماء إليها ولأداء الأعمال المسندة إليهم ، وكلما كانت أكثر نضجا ووعيا وعلمية، استفادت من النظريات العملية المتوفرة حالياً، واستفادت منها في تحفيز العاملين لديها.

خامساً: وضع اعتماد ذلك في تصميم الأجور والمزايا وفي تصميم نظام (أنظمة) للحوافز وإدارته: فهي تحتاج تدريبات واعية يعتمدها المدراء في تحفيز مجموع العاملين.

سادساً: القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين: فتحفيز المدراء يختلف عنه للخبراء وللموظفين الاعتياديين، ولهذا يحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد من الأنظمة (برنوطي، 2007، ص350).

2-6-3- التدريب

2-6-3-1- مفهوم التدريب

يحتل التدريب مكانة مهمة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل، ولعل السبب في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة بالإضافة إلى تحقيق مستوى عالٍ من إشباع الشخص لحاجات وطموحات الأفراد.

التدريب هو عملية سلوكية يقصد بها تغير الفرد بهدف تنمية قدراته ورفع كفاياته الإنتاجية ويعد علماء من العلوم إذا ما نظرنا إليه من ناحية تطبيقية (الطعاني، 2013، ص17).

وعرف بعض الباحثين التدريب بكونه نشاطاً مخططاً يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات، والخبرات، والمهارات، ومعدلات الأداء، وطرق العمل، والاتجاهات مما يجعل الفرد أو تلك الجماعة لائقة للقيام بأعمالها (الغزاوي، جودة، 2013، ص223).

ويعرف التدريب كذلك بأنه النشاط الفعال الذي يسهم في زيادة مهارة الأفراد، فبأداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية على أسس علمية وعملية، بهدف رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها (الكلاذ، 2011، ص99).

2-3-6-2- أهمية التدريب

وتبرز أهمية التدريب واستمرار يته من خلال ما يلي:

1- التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات والمستحدثات في طرائق الإنتاج وما يترتب عليها من احتياجات دائمة ومتجددة لاطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها أساساً لتطوير أعمالهم.

2- التطورات الإنتاجية والثورة التكنولوجية في الآلات والمكائن و المعدات، أدت إلى استنباط أساليب وطرق جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية وإدارية مختلفة.

أ- أعمال البرمجة والتشغيل للحاسب الإلكتروني.

ب- أنشطة نظم المعلومات وتحليل النظم.

ج- أساليب اتخاذ القرارات باستخدام بحوث العمليات.

د- أعمال التطوير التنظيمي وما يتصل بها من خبرات في البحوث والتدريب.

هـ- أعمال البحوث والدراسات السلوكية وتحليل السلوك الإنساني في مواقع العمل.

3- التطور الهائل في تركيب القوى العاملة يجعل العملية التدريبية لازمة لمصاحبة التغيرات في هيكل القوى العاملة على المستوى القومي وعلى مستوى المنشأة.

4- التغيرات والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم، ومن ثم ما يقع من تطور في سلوكهم الإنتاجي، يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمراً ضرورياً على مدى فترة خدمة الفرد الوظيفية (العزاوي، 2006، ص14).

2-6-3-3- الأسس التي يقوم عليها نشاط التدريب:

- 1- اعتبار التدريب وسيلة إلى غاية وليس غاية بحد ذاته.
- 2- ليس من الضروري أن يكون كل شخص في المنظمة بحاجة إلى تدريب.
- 3- التدريب ليس علاجاً لجميع المشاكل، فمشكلة سوء الاختبار مثلاً لا تحل دائماً بالتدريب.
- 4- يقوم التدريب على أساس التخطيط والتنظيم.
- 5- تختلف طبيعة التدريب من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وطبيعة الوظيفة.
- 6- التدريب نشاط مستمر ما دامت المنظمة تعمل وتنتج ولا ينفذ مرة واحدة في العمر (الظاهر، 2009، ص239).

2-6-3-4- تقييم البرامج التدريبية

لا تقل هذه المرحلة أهمية عن المراحل الأخرى في عملية التدريب، وهي الخطوة التي يمكن من خلالها التعرف على مدى فاعلية الجهود التدريبية في جميع مراحلها، وكذلك تعبر عن مدى نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها المخططة، ويجب على منظمه الأعمال أن تعمل لأجل التواصل إلى ضمان فاعلية عالية للجهود والعملية التدريبية (النداوي، 2009، ص191).

1- نماذج تقييم توزيع على المشاركين: للتعرف على آرائهم في المادة التدريبية، وفي كفاءة المدرب، والأساليب المتبعة في التدريب.

2- عقد اختبارات للمتدربين قبل وبعد حضور البرامج التدريبية: والحكم على نجاح أو فشل البرنامج التدريبي حسب النتائج التي يحصل عليها المتدربون.

3- تقييم أداء المتدربين قبل وبعد حضور البرنامج التدريبي: فمجرد حصول المتدرب على علامات أعلى حسب الأسلوب السابق لا يعني بالضرورة أن أداءهم سيكون أفضل.

4- الأسلوب التجريبي: يقوم هذا الأسلوب على استخدام مجموعات ضابطة ومجموعة تجريبية، بحيث يتم اختيار مجموعتين متماثلتين في مجال العمل والقدرات ومستوى الذكاء والقدرة على التعلم.

5- تقييم الوسائل التي تم استعمالها في التدريب: وكذلك الفرص التي يتيحها التدريب للمدربين للقيام بنشاطات متميزة بعد إنتها فترة تدريبهم(القيوتي،2010،ص180).

2-4-6- تقييم الأداء

2-4-6-1- مفهوم تقييم الأداء

قبل التطرق إلى تحديد مفهوم تقييم الأداء لابد وان تحدد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء وتقييمه.

ومن هذه المفاهيم مفهوم الإنتاجية الذي يشير إلى ما يتضمن كلا من الفاعلية والكفاءة الأهداف المحددة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف. أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة حيث كلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فان الكفاءة تكون أعلى، كما وانه كلما تم تحقيق مخرجات معينة بمدخلات أقل فالنتيجة أيضا تكون كفاءة عالية، فضلاً عن كون الإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة والفاعلية، فإن الأداء يتضمن أيضا معلومات أخرى كمقياس الحوادث ومعدلات الدوران والغيابات والتأخيرات، حيث إن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية وكذلك الذي يساهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل، كالانتظام في الدوام، وقلة حوادث العمل، إضافة إلى صفات أخرى ترتبط بالأداء الفعال(الكلاذه،2011،ص75).

ولذلك يمكننا القول بأن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية وكفاءة مع حد أدنى من المعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوك في العمل.

من كل هذا يتضح إن عملية تقييم الأداء تعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية، وهي تتضمن سلسلة من الخطوات أو الإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المنظمة(عباس،علي،2000،ص242).

2-4-6-2 خطوات تقييم العاملين

تمر عملية تقييم أداء العاملين في أي منظمة بخطوات أساسية هي:

1- وضع معايير الأداء

إن تحليل العمل وما يتبعه من الوصف الوظيفي ومواصفات شاغل الوظيفة دوراً أساسياً في وضع معايير الأداء لكل وظيفة من وظائف المنظمة، وتعتمد قياسات الأداء على ثلاثة أسس:

أ- القياس المبني على النتائج: يتم التركيز وفق هذا المقياس على النتائج وليس على النشاطات والتفاصيل، كاستخدام قيمة المبيعات المحققة لتقييم أداء موظفي البيع، وقد يستخدم في هذا المجال إما مدخل الإدارة بالأهداف، أو مدخل معايير العمل، حيث تحدد تعليمات العمل للوصول إلى هذه الأهداف.

ب- القياس المبني على السلوك: يتم قيام سلوك الموظف وأخذه بالاعتبار عند تقييم الأداء كإضباط الموظف وعمل الفريق، إلا أن هناك مشكلة في تحديد السلوكيات التي ينبغي إدخالها في التقييم ومدى أهميتها النسبية.

ج- القياس المبني على السمات: بموجب هذا النوع من القياس فإنه يتم قياس قدرات الموظف وخصائصه الشخصية كالبنشاط والالتجاهات الإيجابية ومهارات الاتصال (جودة، 2014، ص257).

2- إبلاغ العاملين بالمعايير

قبل القياس وتقدير أداء العاملين، ينبغي اطلاع كل منهم على المعايير والتوقعات الأدائية المطلوبة من كل فرد، غالباً من يقوم بذلك هو الرئيس المباشر للعامل الذي يقوم بدور رئيس حيوي في تقييم أداء المرؤوسين العاملين معه.

3- قياس الأداء الفعلي

لكي يكون الحكم على أداء العامل موضوعياً ودقيقاً وعادلاً ينبغي على المشرف أن يتابع العامل أثناء أدائه العمل بشكل حثيث وبصورة منتظمة، ويسجل ما يلزم من ملاحظات وأحداث ووقائع حول جوانب مختلفة من أدائه، وأن تتوفر لديه معلومات كافية وواضحة وصحيحة تمثل بدقة موضوعية أساليب صادقة وموثوقة يعتمد عليها في قياس الأداء (حريم، 2013، ص259).

4- مناقشة النتائج مع الموفق:

هناك اتجاهان في هذا الحال الأول يؤيد مناقشة نتائج التقييم مع الموظف، بينما يؤيد الاتجاه الثاني بقاء المعلومات سرية ونتائج التقييم غير معلنة.

وتتبع كثير من المنظمات سياسات مقابلة الموظف الذي تم تقييم أدائه ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها عن أدائه معه، حيث إن الهدف من ذلك هو إبلاغ الموظف بمواطن ضعفه لأجل تفاديها في المستقبل ومحاولة تطوير الأداء، قد ينظر البعض إلى مثل هذه المقابلات بعدم الارتياح، وخاصة عندما يكون فيها نوع من المكاشفة والتغذية الراجعة غير الايجابية، ومن ثم ومن خلال إجراء المقابلة التي تجرى عادة من قبل الرئيس الأصلي بحضور الرئيس المباشر للموظف، فإنه ينبغي على مجري المقابلة أن يكون واضحاً ومحددًا فيما يتعلق بجوانب القصور من قبل الموظف ولا يخفي عنه أي ملاحظة أو تقييم، بالإضافة إلى ذلك فإنه يجب تشجيع الموظف على أن يبدي راية في التقييم بشكل صريح وبدون أي قيود أو حواجز

(جودة، 2014، ص257).

2-6-4-3- مراحل تقويم الأداء

أ- مراحل تقويم الأداء

تعد عملية تقويم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنيًا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة ومن ثم يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خلال ما أوردته بعض الكتب من خطوات على النحو الآتي:

1- وضع توقعات الأداء: تعد هذه الخطوة عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء ومن ثم الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياس إلى المعايير الموضوعية مسبقاً، من خلال ذلك يمكن اتخاذ

الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل

3- تقييم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

4- التغذية العكسية: يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير، وإن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد معرفة كيفية أدائه المستقبلي، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لا بد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

5- اتخاذ القرارات الإدارية: والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة، فمنها ما يرتبط بالترقية، والنقل، والتعين، والفصل... الخ (الهيبي، 2010، ص 204).

2-4-4 مشاكل عملية تقييم الأداء وطرق معالجتها

تواجه عملية تقييم الأداء عدة مشاكل تفقدها الأهداف التي تسعى لتحقيقها، من أهمها:

1. عدم وجود معايير ومستويات واضحة للأداء

يعتبر وجود معايير سلوكية وإنتاجية أمراً "ضرورياً" حتى تستقيم عملية تقييم الأداء، ففي ظل عدم وجود معايير واضحة تصبح عملية التقييم عملية مزاجية وشخصية، وإلى جانب المعايير لا بد من وجود مستويات مقارنة لتقييم المعايير.

2. الميل نحو الوسط في التقييم

يلجأ بعض من يقومون بالتقييم إلى إعطاء تقييمات تتركز حول الوسط تجنباً للمشاكل التي تتمثل باعتراضات يخشى المقيمون من إثارتها من قبل الموظفين.

3. التساهل أو التشدد غير المبرر في عملية التقييم

يميل بعض من يقومون بالتقييم إلى التشدد والمبالغة في تقييم الموظفين أو التساهل والتهاون ما يفقد التقييم قيمته وأهدافه (القيوتي، 2010، ص 210).

4. تأثير الهالة

تظهر تلك المشكلة بسبب تأثير القائم بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص التي يتميز بها من يقوم بتقييمه ما تظهر النتائج بغير ما قصد بعملية التقييم وقد تظهر النتائج إيجابية في حالة التأثير الإيجابي أو سلبية في حالة التأثير السلبي، وفي الحالتين يعتبر الأمر مشكلة، وذلك لأن العملية ستخالف واحداً من أهم مقوماتها الأساسية والمتمثل بعدالة التقييم والحيادية في النظر إلى الشخص المقيم.

5. التحيز الشخصي

تظهر هذه المشكلة بسبب انحياز المقيم لصالح الشخص الذي يقوم أدائه لأسباب كثيرة منها القرابة والصداقة والجنس والموطن وغيرها من الأسباب الأخرى التي تجعل عملية القياس والتقييم بعيدة عن الموضوعية (الهيبي، 2010، ص215).

يلجأ بعض من يقومون بالتقييم إلى التعامل مع عملية التقييم من منظور شخصي ووسيلة للمحابة أو الانتقام من البعض لأسباب شخصية غير موضوعية ما يخرج عملية التقييم عن الأهداف المطلوب منها تحقيقها.

تشير المشاكل السابق ذكرها إلى ضرورة تدريب المشرفين والقائمين على عملية التقييم بحيث يدركون مفهوم التقييم، وأهدافه والقرارات التي تترتب عليه بحيث يركزون على الموضوعية والدقة في عملية التقييم. كما أن من الضروري وضع معايير واضحة ومفهومة لتقييم الأداء تتناسب مع طبيعة الوظائف والمستويات الإدارية المختلفة، تشمل على الجوانب السلوكية والإنتاجية بأوزان نسبية تتناسب مع الوظائف المختلفة (القيوتي، 2010، ص210).

الخلاصة

تم في هذا الفصل استعراض تطور مفهوم الإدارة الموارد البشرية بصفتها الإطار الذي يتم من خلاله وضع تطبيق السياسات المتعلقة باجتذاب العناصر البشرية المؤهلة للعمل في منظمات الأعمال، ابتداء من عمليات الاختيار والتعيين وفقاً للاحتياجات التخطيطية للمنظمة مروراً بتقديم تسهيلات الفعالة بخلق الولاء والانتماء للمنظمة وانتهاء بالتقاعد أو إنها الخدمة من المنظمة.

الفصل الثالث جودة الخدمات:

- 3-1- مقدمة
- 3-2- مفهوم الجودة
- 3-3- التطور التاريخي لمفهوم الجودة
- 3-4- أهداف الجودة
- 3-5- خصائص الجودة
- 3-6- مفهوم الخدمة
- 3-7- أهمية الخدمات
- 3-8- خصائص الخدمات
- 3-9- تعريف جودة الخدمة
- 3-10- أهمية جودة الخدمة
- 3-11- معايير جودة الخدمة
- 3-12- أساليب تحقيق جودة الخدمة
- 3-13- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية

3-1 - المقدمة:

استحوذت الجودة على اهتمام الكثير من إدارات الشركات، حتى صار ينظر إلى قيادة الجودة على أنها المفتاح الرئيس لنجاح شركات الأعمال في التسعينيات من القرن الماضي، صغيرة كانت أم كبيرة، صناعية كانت أم خدمية، إذ أصبحت الجودة الإستراتيجية الرئيسة للمنافسة اليوم، فضلاً عن ذلك، فقد امتدت الجودة لتخطي الحدود المحلية ويمتد دولياً (عالمياً)، حيث أصبحت المفتاح الرئيس لزيادة الحصة السوقية، وبالتالي زيادة الأرباح لأية شركة أينما كانت، وبهدف تحقيق النجاح لابد من إدراك أن الجودة هي ما يعبر عنه الزبون وليس ما تعبر عنه الشركة المنتجة، فهي نتاج عمل يقوده الزبون بقوة وجهد تعاوني بين أجزاء المنظمة عموماً وهي عمليات يفهمها العاملون في الشركة ويؤمنون بها ويكونون جزءاً منها، هي عمليات تتطور تلقائياً في ضوء أفضل الممارسات لتحسين وتطوير الجودة في العالم. (الحداد، 2009، ص5)

وإزداد وعي المؤسسات في السنوات الأخيرة بضرورة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة ، إذ سعت العديد من المؤسسات والشركات في العالم لترسيخ مبادئ ومفاهيم الجودة في عملياتها التصنيعية والخدمية والإنتاجية حتى تستطيع مجابهة التحديات الجديدة المرتبطة بشدة المنافسة على المستويين الدولي والمحلي، بعد أن تم التركيز على حرية التجارة، والسماح للسلع بالتدفق الحر بين الدول وإلغاء الحواجز الجمركية، ويعني هذا الأمر ضرورة سعي هذه الشركات والمؤسسات إلى الوصول إلى أعلى مستويات الجودة في سلعها وخدماتها حتى تستطيع أن تثبت نفسها على الصعيدين المحلي والدولي.

يعتبر تحقيق جودة الخدمة من الأهداف التي تسعى أي منظمة خدمية للوصول إليها، باعتبار أن الخدمات أصبحت تمثل قطاعاً مهماً ومكملاً لباقي القطاعات، رغم كونها من المفاهيم التي يصعب الحكم عليها وتقييمها، وإن منظمات الأعمال في مجال تقديم الخدمات تواجه منافسة متزايدة وإن إدارة التسويق قد وضعت هذه الحالة مركز اهتمامها، لذلك فإنها تسعى إلى الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة لكي تحقق الجدارة المطلوبة وتحقق الرضا والإشباع للمستفيدين منها من خلال إدراكهم لجودة الخدمة المقدمة.

وبما أن الخدمة نشاط أو مجموعة الأنشطة غير ملموسة تنتج وتقدم من خلال تفاعل مقدم الخدمة وملتقيها من أجل حل مشاكل المستفيد، ومن ثم فإن جودة الخدمة تقع في قلب عمليات تقديم الخدمات وتنفيذها (الصميدعي، يوسف، 2010، ص90).

ويُعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح، وتحسين سمعتها في السوق المحلي والخارجي، في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها، ولهذا فقد أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات نظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً، وتستطيع حينئذ السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا الشركات المتميزة بالجودة في منتجاتها وخدماتها.

3-2- مفهوم الجودة

كلمة جودة في أصل اللغة تعني الجيد، ينقض الرديء. ويقال أجاد فلان في عمله وأجود وإستجاده..عده جيداً(ووجد جيداً أو اطلب جيداً)، أو إيجاد الشيء يجده(جودة)أي صار جيداً.

وتعرف كلمة جودة باللاتينية بأنها كلمة مشتقة من Qualities ويقصد بها طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحه، أما كلمة جودة من أصل اللغة فتعود إلى (النوع) أخص من الجنس، وقد (تنوع) الشيء أنواعاً، وتعبر كلمة الجودة عن وجود ميزات أو صفات معينة في السلعة والخدمة، إن وجدت هذه المميزات فإنها تلبي رغبات من يشتريها أو يستعملها (الطائي، وآخرون، 2009، ص55).

وقد عرفت الجودة بأنها (حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات وبالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة، بحيث تطابق هذه الحالة مع التوقعات) ويلاحظ على هذا التعريف عدم ربط جودة المنتج أو الخدمة فقط، وإنما ربط الجودة بالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة حسب التغيرات المتوقعة.

كما عرف البعض الجودة بأنها (مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة، والتي تساهم في إشباع رغبات المستهلكين، السعر، والأمان، والتوفير، والموتوقية، والاعتمادية، وقابلية الاستعمال).

ويلاحظ على التعريف السابق تركيزه على مجموعة من الجوانب التسويقية والإنتاجية الضرورية للحكم على جودة أي منتج أو خدمة (الدرادكة، 2008، ص17).

أما معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي، فإنه عرف الجودة بأنها أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد Customer في معرفة مدى تحسن الأداء، إلا أن هذه التعاريف لم تمنع الآخرين من إعطاء معانٍ أخرى، إذ يعتقد آخرون بأن تعريفات الجودة تقع في عدة أصناف، فقد يكون البعض منها معتمدة على المستخدم، وهي تقترح بأن الجودة تكمن في عيون المشاهد، وغالباً الأعلى، والأداء الأفضل، والخصائص الأجمل والتحسينات الأخرى، وبالنسبة لمديري الإنتاج، فالجودة عندهم تعني الالتزام بالمقاييس والإنتاج والتصنيع الجيد من أول مرة.

وعرف جوران Juran الجودة بأنها مواءمة المنتج للاستعمال ودقته لمتطلبات العميل وذلك لما للجودة من أهمية في التصميم والانتفاع والميسورية Availability التي تهيئ المستلزمات الضرورية للعمل، وبما يحقق الأمان للعاملين عند مزاولتهم لأعمالهم بشكل دقيق، إضافة إلى أن للزبون دوراً في وضع المواصفات الخاصة بجودة المنتج ودرجة ملائمته للاستعمال الذي وضع من أجله وما يطمح أن يكون عليه المنتج (السامرائي، 2007، ص28).

فقد عرف J.M.Juran وزميله، الجودة أنها مدى ملاءمة المنتج للاستعمال Fitness for use فالمعيار الأساسي للحكم على جودة المنتج في رأي Juran وزميله هو هل المنتج ملائم للاستعمال أم غير ملائم بغض النظر عن وضع وحالة المنتج (جودة، 2014، ص19).

3-3- التطور التاريخي لمفهوم الجودة:

رغم قدم مفهوم الجودة قدم الصناعة نفسها فإنها لم تظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة، وأصبح ينظر إليها في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة تماثل تماماً باقي

الوظائف الاستراتيجية في المنظمة كالإنتاج والتسويق...الخ، وعليه فالجودة عملية تطويرية وليست ثورية، إذ مرت بعدة مراحل.

و فيما يلي شرح مفصل لكل مرحلة حسب تسلسلها الزمني:

1-3- مرحلة الفحص

وهي التي ظهرت مع مطلع القرن العشرين بريادة فريدريك تايلور الذي اهتم بدراسة الحركة والزمن في إطار نظرية التنظيم العلمي للعمل، أو ما يسمى بالإدارة العملية، التي قدمت للعالم الصناعي سبل تخفيض تكلفة الإنتاج، من خلال الحد من الهدر والضياع في العمل التصنيعي الذي كان سائداً آنذاك، وقد تميزت هذه المرحلة من تطور الجودة بظهور مصطلح جديد أطلق عليه فحص الجودة "يقصد به" فحص السلعة للتأكد من طبيعتها ومطابقتها للمواصفات الخاصة(أو/و) لغرض التأكد من أن الإنتاج يسير بالشكل الذي يريثيه المشروع.

وبناء على هذا التعريف انتقلت مسؤولية فحص جودة المنتج من المشرف المباشر الذي كانت عليه مسؤولية التحقق من الجودة - إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة، وكانت تهدف الرقابة في هذه المرحلة إلى تحديد الانحراف أو الخطأ والمسئول عنه لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه، وهذا ما أسماه تايلور "الرقابة البوليسية" إذن أهم ما جاءت به هذه المرحلة هو الفصل بين وظيفتي الإنتاج والتفتيش التي أصبحت مستقلة(كورتل، كحيلة، 2012،ص20).

2-3- ضبط الجودة

يقصد به الأساليب الفنية والتنفيذية والأنشطة التي تستخدم لتحقيق متطلبات الجودة وتهدف هذه الأساليب إلى متابعة العمليات ومراقبتها، وتهدف أيضا إلى إزالة أساليب الأداء غير المرضي في مختلف المراحل(دودين، 2014،ص24).

3-3 تأكيد الجودة

تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء، ومن ثم وصفت المرحلة بأنها تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية، فإيجاد حل لمشكلة عدم

مطابقة المواصفات ليست طريقة فعالة، حيث الأفضل من ذلك هو منع وقوع المشكلة أصلاً والقضاء على أسبابها منذ البداية.

إن عملية تأكيد الجودة تتضمن كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة ConfidenceTo Provide بأن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة، وبناء على ذلك فإن أسلوب تفكير الإدارة ينبغي أن يتغير ليطور فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلاً من الفحص واكتشاف الخطأ بعد فوات الأوان.

إن تأكيد الجودة مرحلة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة، بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة، ومقارنتها بالفوائد الممكنة من تطبيق نظام تأكيد الجودة (جودة، 2014، ص 26).

4-3- إدارة الجودة

لقد تطورت مفاهيم الجودة أو النوعية على مر العصور، من مفهوم نوعية المنتج النهائي إلى مفهوم نظام الجودة الشاملة التي يرمز لها TQM وتسمى أيضاً: إدارة الجودة الكلية- نظام الجودة الشاملة - إدارة النوعية الكلية (السامرائي، 2007، ص 47).

4-3- أهداف الجودة

1- التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته مبدأ إسلامي بنصوص الكتاب والسنة، والأخذ به واجب ديني ووطني، وأنه من سمات العصر الذي نعيشه، وهو مطلب وظيفي يجب أن يحتضن جميع جوانبها.

2- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي، وتنمية مهارات العمل الجماعي، بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنشآت.

3- ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفاعلية تحت شعارها الدائم، أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة.

4- تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم، تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات، والارتقاء بمستويات العاملين.

5- الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والموظفين في المنظمات من خلال المتابعة الفعالة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام (المدخلات - العمليات - المخرجات) (دودين، 2014، ص30).

6- الاتفاق مع جميع الأطراف التي لها مصلحة، مثل لجنة التوجيه والمديرين ذوي الصلة بالعملية المراد تحسينها على كل من أهداف الجودة، والنتائج النهائية ومؤشرات النجاح.

7- وضع أهداف الجودة في مكان بارز ومرئي أثناء تحسين العملية، وذلك حتى يتسنى القيام بالمقارنة المستمرة للتقدم المحقق معها (توفيق، 2003، ص339).

3-5- خصائص الجودة

للجودة عدة خصائص تميزها، وأهم هذه الخصائص :

- فائقة: حيث الجودة تعني التفوق.
- قائمة على المنتج: التعامل مع اختلاف خصائص المنتج وجودتها.
- قائمة على المستخدم: قدرة المنتج على إرضاء توقعات ورغبات الزبائن.
- قائمة على التصنيع: تعني الجودة مطابقة لمواصفات تصميم المنتج.
- قائمة على القيمة: فالمنتج الأكثر جودة يلبي حاجة الزبائن بالسعر الملائم.

ويعتبر توفير خصائص الجودة وتلبية احتياجات الزبائن أمراً حيوياً، ليس فقط بين الشركة وغيرها بل أيضاً ضمن الشركة نفسها، ففي بعض الشركات يتوفر في كل قسم سلسلة من الموردين ومن الزبائن، ويؤدي الخلل في أي جزء من هذه السلسلة لحدوث مضاعفات، مما يتسبب بالمزيد من الأخطاء والمشاكل في كل مرحلة تالية من العمل.

ومن أهم الإجراءات لمعالجة هذا الوضع ما يعرف بضبط الجودة Quality Control. وهو يعتبر أحد إجراءات قياس الجودة من الداخل والتي تشمل أربعة نماذج أساسية لقياس الجودة هي:

- ضبط (رقابة) الجودة
- ضمان (تأكيد) الجودة

- نظام إدارة الجودة (QTM):
- إدارة الجودة الشاملة (TQM): (النعمي، وآخرون، 2009، ص39)

3-6- مفهوم الخدمة

نتيجة لاختلاف وجهات النظر في تحديد مفهوم الخدمة، سنحاول تفحص عدد من هذه المفاهيم وفقاً للإطار الزمني الذي وضعت فيه.

- إن (Bull، p1948'32) يجد بأن الخدمة عبارة عن الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو يرتبط تقديمها بالسلع المباعة، بذلك فإنه حدد الخدمة بأنها:
 - أنشطة غير ملموسة (تقديم الاستشارة، إلقاء محاضرة..).
 - منافع يدركها المستفيد بعد الحصول على الخدمة (خدمات التأمين، خدمات صحية خدمات النقل ...)
 - يرتبط تقديمها بالسلع المباعة؛ لأنها تقدم مع هذه السلع، ويؤدي تقديمها دوراً أساسياً ومهما في تحقيق المنافع التي يرغب المستهلك الحصول عليها من خلال شراء السلعة (صيانة، ضمان، توفير أدوات إضافية، نقل السلعة..). (الصميدعي، يوسف، 2010، ص22).
- وعرفت الخدمة هي أي نشاط، أو عمل خير، يمكن لجهة معينة أن تقدمه لجهة أخرى، وهي من حيث الجوهر غير ملموسة، ولا تؤدي إلى انتقال ملكية ما، كاستئجار أو حجز غرفة في فندق، أو وضع أموال في البنك وركوب الطائرة وزيارة الطبيب، كل هذه النشاطات تمكن من الحصول على خدمات.
- وما يمكن الإشارة إليه هو أنه إضافة إلى إنتاج السلع، فإن الكثير من المؤسسات الصناعية تقدم مجموعة من الخدمات المرتبطة بذلك، كنقل البضائع، وخدمات الصيانة والاستشارات التقنية (صادق، احمد، 2010، ص22).
- وعرفها لستانتون (STANTON، 1997) بقوله إن الخدمة هي النشاطات غير المحسوسة والتي تحقق منفعة للزبون أو المستفيد، والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى، أي إن إنتاج خدمة معينة أو تقديمها لا يتطلب استخدام سلعة مادية.

• وعرف (Adrain palmer) الخدمة بالقول إن الخدمة هي عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس، إما بحد ذاتها، أو كعنصر جوهري من منتج ملموس، حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل إشباع حاجة أو رغبة مشخصة لدى العميل أو المستفيد.

• تعرف الخدمة بكونها نشاطاً يرفقه عدد من العناصر غير الملموسة، والتي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن أو مع خاصية الحياة (الامتلاك)، وليس نتيجة لانتقالها للمالك. وبأنها الأعمال والعمليات والأفعال والأداء، وأنها كل ما يدرك أو يحس الزبائن بأنهم أشتروه من أفعال وردود أفعال، تغير واضح في العوامل وعلى إنتاج الخدمة ذاتها، ولا يترتب على ذلك تقديم مادي ملموس.

وورد أيضاً أنها منتج غير ملموس يقدم المنافع للمستفيد، ويحقق له منفعة ما ، من غير أن يؤدي إلى تملكه لشيء ملموس (كورتل، 2009، ص 64).

• ويرى كريستوفر لوفلوك (Lovelock، 2004) أن الخدمة هي عبارة عن منفعة مدركة بالحواس، قائمة بحد ذاتها، أو متأصلة بشيء مادي، وتكون قابلة للتبادل، ولا يترتب عليها ملكية، وهي في الغالب غير محسوسة.

وفي مسعى لتعريف الخدمة، ميزت شوستاك (Shostack، 1977) بين الخدمة الجوهر والعناصر المحيطة بهذا الجوهر، حيث تقول: إن هذا التميز هو أساس يمكن اعتماده لتعرف الخدمة، فالجوهر في عرض الخدمة هو عبارة عن المخرجات الضرورية لمؤسسة الخدمة والتي تستهدف تقديم منافع غير محسوسة يتطلع إليها المستفيدون.

وتكمن أهمية تعريف شوستاك للخدمة أنها تقارنها مع السلعة المادية، فإذا كانت الجوانب غير المحسوسة هي الغالبة أو السائدة في العرض فإن ذلك يعني أنها خدمة أكثر مما هي سلعة والعكس صحيح (الطائي، وآخرون، 2010، ص 211).

3-7 - أهمية الخدمات

تتبع أهمية الخدمة من طبيعة خصائصها ودورها في الحياة اليومية، فالسعي إلى الإفادة من الخدمة في وقتها يختلف عن الإفادة من السلعة، فقد يتم تأجيل أو تأخير في الإفادة من السلعة، ولكن ذلك قد لا تحسن عواقبه في الخدمة والتي غالباً ما تقترب بوقت محدد، وغن واحدة من أبرز الخصائص للعقدين السابقين من القرن الماضي ومطلع هذا القرن تمثلت في النمو الهائل في قطاع الخدمات في الاقتصاد العالمي المتقدم.

إن ظاهرة الزيادة في الطلب على الخدمات سمة واضحة في دول العالم، ففي كندا شكل قطاع الخدمات ما معدله 67% في عام 2003م، من إجمال التشغيل، وشكل نسبة مقارنة من إجمال الناتج القومي وفي المملكة المتحدة ارتفعت حصة الخدمات من 48.5% عام 2003 إلى 35.5% عام 2004 أما في الولايات المتحدة الأمريكية حالياً فقد بلغت أكثر من 71% لعام 2007 من إجمالي الناتج القومي، وكذلك تزايد عدد الأفراد الذين تم تعيينهم واستخدامهم في قطاع الخدمات ليتجاوز أعداد المستخدمين في أي قطاع آخر من أسواق الاقتصاد، هذا فضلاً عن استمرار تزايد النمو في الوظائف والأعمال الخدمية أيضاً، فمن بين (15) مليون وظيفة عمل تم استحداثها منذ نهاية فترة الركود الاقتصادي الأخير عام 2002، هناك ما يزيد عن 58% من هذه الوظائف والأعمال ترتبط بحقول الخدمات ومجالاتها (الزعبي، 2010، ص 270).

تعتبر حوالي نصف نفقات المستهلك مشتريات للخدمات، وتشير الأبحاث للعام 2000 أن الخدمات سوف تستهلك نصيباً أكبر من نفقات المستهلك، ولعل ارتفاع أسعار معظم السلع المادية يمثل أكبر عائق في طريق نمو سريع لاقتصاد الخدمات، ولعلك تعي ذلك دون شك إذا ما جربت أن تصلح سيارتك أو جهاز التلفاز أو حذاءك أو تدفع فاتورة الطبيب لكن عندما تقول أن الخدمات تمثل ما يقارب نصف نفقات المستهلك فنحن ما نزال نفهم تماماً الأهمية الاقتصادية للخدمات، ومن الموقع أن يشهد قطاع الخدمات في العالم العربي نمواً متزايداً، كماً ونوعاً لعدة أسباب، منها:

- زيادة أوقات الفراغ بسبب ظاهرة ازدياد التشغيل الآلي، مما يوفر أوقاتاً للراحة والسياحة والاستجمام.
- كذلك زيادة دخل المواطنين وارتفاع مستوى معيشتهم ولاسيما بعد الطفرة النفطية التي شهدتها العالم العربي منذ أواخر القرن الماضي
- وفوق هذا كله أن قطاع الخدمات في العالم العربي يعد أكثر ربحية، قياساً إلى السلع والمنتجات، وأقل حاجة لرأس المال (كورتل، 2009، ص 76).
- ازدياد أوقات الفراغ، وازدياد ضغوط العمل، وارتفاع دخل الفرد، مما زاد معه الدخل القابل للإنفاق على الخدمة الترفيهية، واتساع دائرة عمل المرأة وأنها أصبحت قوة عمل مؤثرة.

- ازدياد تعقيد المنتجات تقنياً، مما يستدعي الحاجة إلى خدمة الصيانة، مثل: الكمبيوتر والانترنت، وأنظمة الأمان، فهي سلع تتطلب خدمات متخصصة، سواء كان ذلك قبل استعماله أم أثناءه أم بعد الاستخدام (أبونبة، 2005، ص26).

3-8- خصائص الخدمات

إن تحديد مفهوم الخدمة يعود إلى جملة من الخصائص التي تتميز بها عن السلع المادية، وهذه الخصائص هي :

أ- **عدم القابلية للمس (غير ملموسة):** "أي لا يستطيع المشتري استخدام حواسه الخمسة لإدراك الخدمة قبل شرائها، بمعنى صعوبة معاينة أو فحص الخدمة قبل شرائها، كما أن المستفيد من الخدمة لن يكون قادراً على إصدار قرارات أو إبداء الرأي بالخدمة استناداً إلى تقييم محسوس من خلال حواسه قبل شرائه الخدمة، مثلما يحصل لو أنه اشترى سلعة مادية" (الطائي، الصميدعي، 2006، ص199).

"ومن أجل تجاوز هذه المشكلة و التقليل من مخاطرها وعدم التأكد يتوجه المستهلك إلى البحث عن العلاقة المميزة للخدمة، والتي تعكس طبيعة وخصائص الخدمة، والتي تتركز على المكان والتوزيع المستمر، وكذلك السعر، كعامل منافسة وتشجيع" (المساعد، 2003، ص46).

وهذا من أجل تطوير الصورة الملموسة عن الخدمات وتوضيح المنافع التي يحصل عليها المستفيد جراء استخدامه للخدمة، كما في إعلانات الفنادق والمطاعم... الخ وهذا الاختلاف في اللاملموسية يمكن الاطلاع عليه في الجدول التالي:

الجدول (1-3)

درجة الملموسية	خدمات المنتج	خدمات المستهلك
الخدمات التي تتصف بعدم الملموسية بشكل كامل وأساسي	الأمن والحماية وأنظمة الاتصالات والتمويل، اندماج المؤسسات	المتحف، وكلاء التوظيف أماكن الترفيه، التعليم والخدمات والنقل والسفر والمزادات العلنية
الخدمات التي تعطي قيمة مضافة للسلع الملموسة	التأمين، عقود الصيانة، الاستثمارات الهندسية والإعلانات، وتصميم العبوات والأغلفة	خدمات التنظيف، التصليح التأمين والعناية الصحية
الخدمات التي توفر منتجات ملموسة	متاجر الجملة وكلاء النقل، المستودعات والبنوك	متاجر التجزئة، البيع الآلي، الخدمات البريدية العقارات والتبرعات الخيرية

تصنيف الدرجة الملموسية لخدمات المنتج والمستهلك المصدر (الضمور، 2006، ص25).

ب- التلازمية أو عدم الانفصالية ونعني بها الترابط الوثيق بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، الأمر الذي يترتب عليه ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها كما هو الحال في الخدمات الطبية، ويترتب عن هذه الخاصية ما يلي (المؤنن، 2008، ص223).

- يكون تقديم الخدمة في الوقت الذي تطلب فيها.
- التوزيع المباشر هو الأسلوب الوحيد الذي يمكن استخدامه في توصيل هذا النوع من الخدمات إلى طالبيها.
- تكون العلاقة بين مقدم الخدمة والمستفيد منها وطيدة، وقد تتطور المعرفة بينهما لمعرفة شخصية، لتصل في بعض الأحيان إلى صداقات وعلاقات عائلية.
- الخدمات المقدمة إلى زبائنه إذا ما زاد الطلب عليها، ومن ثم فهو وأمثاله يعملون تحت شعار "من لم يستطع الحصول على الخدمة اليوم فليأت في وقت آخر"

ج- **عدم التجانس أو عدم التماثل** تتميز الخدمات بخاصية التباين أو عدم التماثل أو عدم التجانس، طالما أنها تعتمد على مهارة أو أسلوب أو كفاءة مزودها، وزمان ومكان تقديمها، كما نجد أنه من الصعب إيجاد معايير نمطية للإنتاج في حالة الخدمات، فكل نوع من أنواع الخدمات لها طرق مختلفة في كيفية قياسها، بل نجد صعوبة في قياس الإنتاجية الخاصة بكل منها.

إن مزود الخدمة يقدم خدماته بطرق مختلفة اعتماداً على ظروف معينة، وبذلك تتباين الخدمة المقدمة من قبل نفس الشخص أحياناً (الضمور، 2005، ص28 ص30).

إن ظاهرة عدم التأكد في نتائج الخدمات هي في الحقيقة المحصلة النهائية للعديد من الأسباب:

- تدخل المستفيد من الخدمة في إنتاج وتقديم الخدمة ذاتها، ويعتبر هذا مستلزماً أساسياً في أداء بعض الخدمات، ولا يمكن الوصول إلى مستوى عال من الكفاءة إلا بتوافره ومثالا على ذلك نجد أن دقة تشخيص الطبيب للحالة المرضية يتوقف ولو جزئياً على دقة إجابات المريض على أسئلته واستفساراته، كما أن دقة الاستشارات الإدارية والقانونية تتوقف كثيراً على دقة البيانات التي يدلي بها الزبون، كما أن الطالب يتدخل في المحاضرة ويكون تدخله هذا ايجابياً في بعض الأحيان وسلبياً في أحيان أخرى.
- ما يؤثر على جودة الخدمات يجعل منها متباينة الجودة ومختلفة الصفات هو العبء الذي يؤديه الشخص، والذي أصبح يؤثر بشكل كبير على جودة الخدمة، ومن ثم عدم تجانسها أو تماثلها؛ لما يصيب مقدم الخدمة من إرهاق وتعب وملل، وكذلك من اعتلال في حالته النفسية، وانخفاض في روحه المعنوية أثناء تأديته لها، فالعملية الجراحية الخامسة مثلاً لن تكون بجودة العملية الأولى أو الثانية.
- وقت تقديم الخدمة ربما يكون سبباً آخر من أسباب عدم تجانس الخدمات المقدمة وتماثلها، فالمحاضرة التي تقدم الساعة التاسعة صباحاً تختلف في جودتها عن المحاضرة التي يقدمها الشخص ذاته الساعة الثانية بعد الظهر أو السابعة مساءً (المؤذن، 2008، ص226).

د- متزامنة أو الفئائية: تتعرض الخدمات للزوال والفناء عند استخدامها، فهي غير قابلة للتخزين، هذا ما يجعل تكلفة التخزين والإيداع منخفضة نسبياً أو بشكل كامل في المؤسسات الخدمية وهذا يمكن النظر إليه نتيجة إيجابية لخاصية الفئائية (على، 2008، ص288).

لذا فإن المؤسسات الخدمية تمنى بخسائر كبيرة في حالة عدم الاستفادة من الخدمة، فوجود غرف شاغرة في الفندق مثلاً أو مقاعد غير مشغولة على متن طائرة في رحلة معينة فإنه لا يمكن تخزينها لوقت آخر، فهذا كله يشكل خسارة باعتبارها طاقات معطلة، ولا تشكل هذه الخاصية أية مشكلة طالما أن الطلب مستمر، إلا أن التباين أو التذبذب في الطلب وعدم استمراره بوتيرة واحدة يجعل مؤسسات الخدمة تواجه بعض الصعوبات، كما في شركات النقل التي تواجه ازدحاماً في فترات بداية ساعات العمل ونهايته، ورغم ذلك يمكن التخفيف من أثار هذه الخاصية عن طريق بعض الإجراءات:

- تشكيل قوة عمل لمواجهة حالة التزايد على طلب الخدمة؛
 - تطوير أساليب الخدمات المشتركة بمعنى تقديم الخدمة للأسر و المجموعات.
- (أيمن، 2009، ص28).

هـ - الملكية: "إن عدم انتقال الملكية تمثل صفة وخاصية مميزة للخدمات مقارنة بالسلع المادية، فبالنسبة لهذه الأخيرة فإن لمستخدميها حق التصرف بها، وامتلاكها واستخدامها واستهلاكها بشكل كامل وبإمكانية تخزينها أو بيعها في وقت لاحق، وعندما يدفع ثمنها فإن المستهلك يمتلك السلعة".

أما بالنسبة للخدمة فإن المستفيد له فقط الحق باستعمال أو استخدام الخدمة لفترة معينة، و الوقت محدد في كثير من الأحيان (مثل: تأجير غرفة في فندق أو مقعد في طائرة) وإن ما يدفعه ما يكون إلا لقاء استعمال أو حصول على منفعة مباشرة من الخدمة المقدمة إليه، فهو لا يمتلكها كما في السلع المادية، مما يسبب مشكلة تسويقية؛ لأن المستهلك يشعر بالسعادة عند تملكه للسلعة مما يلقي بعبء كبير على رجل تسويق الخدمة حتى يشعره بهذه الخدمة (الطائي، 2006، ص202).

وفي الجدول التالي عرض لمخلص خصائص الخدمات وما تتضمنه من مشكلات وطرق معالجتها:

الجدول (2-3)

بعض المشاكل الناتجة عن خصائص الخدمات وأساليب معالجتها

الخصائص	بعض التطبيقات	بعض طرق المعالجة
عدم الملموسية	- صعوبة توفير عينات. - وجود قيود كثيرة على عنصر الترويج في المزيج التسويقي. - صعوبة وجود تحديد السعر والنوعية مقدما. - استخدام السعر كمؤشر للجودة. - صعوبة تقييم الخدمات المتنافسة.	- التركيز على الفائدة. - زيادة الملموسية للخدمة. - استخدام الأسماء التجارية. - استخدام التوصية الشخصية كمدخل لبيع الخدمة. - تطوير الشهرة. - تخفيض تعقيدات الخدمة.
التلازم	- تتطلب وجود مقدم الخدمة. - البيع المباشر. - محدودية نطاق العمليات.	- تعلم الكل في مجموعات كبيرة. - العمل بسرعة. - تحسين أنظمة تسليم الخدمات.
الاختلاف وعدم التجانس	- تعتمد المعايير على من هو مقدمها . - صعوبة التأكد من النوعية.	- تدريب عدد أكبر من الموظفين الأكفاء. - الحرص على اختبار وتدريب الموظفين. - توفير مراقبة مستمرة ومؤسسية.
الزوال والفناء	- لا يمكن تخزينها. - مشاكل التدنّب.	- إتمام العمليات قدر المستطاع. - المحاولة المستمرة لإيجاد توافق بين العرض والطلب.

المصدر: (الضمور، 2005، ص33)

3-9- تعريف جودة الخدمة

إن جودة الخدمة ليس من السهل تعريفها بطريقة دقيقة، فكل فرد يحاول الكتابة عنها أو ممارستها يجد أنه من الصعب عليه أن يصل إلى تعبير عملي عنها يتفق مع الآخرين، وتستمد

الصعوبات في تعريف جودة الخدمة من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياساً إلى السلع المادية (المحياوي، 2006، ص90).

ولقد تعددت تعريفاتها بتعدد المهتمين بمفهوم جودة الخدمات لذلك سيتم عرض أهم هذه التعاريف بهدف الوصول إلى مفهوم عام لها على النحو التالي:

- تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، ويكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم المنتجات أو الخدمات أما الجانب الإنساني أو الشخصي للخدمة، فهو كيف يتفاعل مع العملاء (دودين، 2014، ص51).
- وعرفت جودة الخدمة بأنها القدرة على مقابلة توقعات العملاء وإشباع احتياجاتهم، وإذا كان هناك فرق بين توقعات نحو جودة الخدمة وما حصلوا عليه من خدمة يعتبر ذلك قصوراً في جودة الخدمة.
- كما تم تعريف جودة الخدمات بأنها مدى توفيق الخدمة للمواصفات التي يجب أن تتوفر في الخدمات التي يتم تقديمها بما يفي باحتياجات العملاء الحاليين والمرتقبين.
- يعرف باديرو Badiro جودة الخدمات أنها مستوى متعادل لصفات تتميز بها الخدمة مبنية على قدرة المنظمة الخدمية واحتياجات العملاء، ويضيف أن مجموعة الصفات التي تحدد قدرة جودة الخدمة على إشباع حاجات العملاء هي مسؤولية كل مستخدم أو عامل في المنظمة (عبد المحسن، 2006، ص40).
- ويرى Lewis and Booms أن جودة الخدمة هي مفهوم يعكس مدى ملاءمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المتقدم للحصول على هذه الخدمة، أي أن تسليم الخدمة يعنى المطابقة لمواصفات الخدمة المقدمة للتوقعات الخاصة بهذه المواصفات، وعليه فالذي يحكم على جودة الخدمة هو المستفيد الفعلي منها (إدريس، 2006، ص291).

3-10- أهمية جودة الخدمة

يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب أساسية لأهمية جودة الخدمة :

أ- نمو مجال الخدمة

لقد تزايدت أعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى، فعلى سبيل المثال نصف منظمات الأعمال يتعلق نشاطها بالخدمات إضافة إلى نمو المنظمات المتصلة بالخدمات مازال مستمراً بالتوسع.

ب- ازدياد المنافسة

إذ من المعلوم أن بقاء المنظمات يعتمد على حصولها على القدر الكافي من المنافسة، لذلك فإن توفير جودة الخدمة في منتجات هذه المشاريع والخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية (الدراكة، 2006، ص194).

ج- الفهم الأكبر للعملاء

أن تتم معاملتهم بصورة جيدة، ويكرهون التعامل مع المنظمات التي تركز فقط على الخدمة، فلا يكفي تقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول بدون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.

د- المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل

أصبحت المنظمات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، وهذا يعني أن المنظمات يجب أن لا تسعى فقط إلى اجتذاب زبائن وعملاء جدد، ولكن يجب عليها أن تحافظ على العملاء المحليين، ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة العملاء من أجل ضمان ذلك (الحداد، 1999، ص253).

11-3 - معايير جودة الخدمات:

تعتبر الجودة محصلة لمجموعة من الأبعاد الاستراتيجية، فلقد أشار Water بأن الجودة تبدأ من معرفة ما يحتاجه المستهلك ويحدد الأبعاد التي يمكن الاعتماد عليها في تصميم المنتج (السلعة، الخدمة) الذي يرضيه، وبذلك ظهرت الحاجة إلى طرائق جديدة في التفكير من أجل خدمة المستهلكين، وتشير الدراسات والأبحاث التي تم إجراؤها في مجال جودة الخدمات إلى تقييم جودة الخدمة من خلال الأبعاد التالية:

1- الاعتمادية

تشير الاعتمادية إلى قدرة مزود الخدمة على انجاز الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه، فالمستفيد يتطلع إلى مزود الخدمة بأن يقدم له خدمة دقيقة، من حيث الوقت والانجاز، تماما مثلما وعده بذلك، وأن يعتمد على المزود في هذا المجال بذاته، وقد يسأل المستفيد "هل لي أن أطمئن بأن سيارتي ستكون بأيدي ميكانيكي ماهر، وأن تتم صيانتها في الوقت المحدد؟" (الطائي، وآخرون، 2010، ص230).

وكذلك تعني قدرة المزود على إنجاز وتقديم خدمة حسب وعده وبشكل دقيق من حيث الوقت والانجاز والوعد (الزعيبي، 2010، ص281).

2- الاستجابة

يقصد بها قدرة مقدم الخدمة على أداء وتقديم الخدمة الموجودة بشكل جيد ودقيق، وأن هذه الخدمة تقدم من خلال الاعتماد على الأفراد والمعدات وغيرها (الصميدعي، يوسف، 2010، ص93). وكذلك هي القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للزبائن من خلال المرونة في الإجراءات ووسائل تقديم الخدمة، فمثلا ما هو مدى استعداد ورغبة المنظمة في تقديم المساعدة للزبائن أو حل مشاكله المحددة (المحياوي، 2006، ص46).

3- الجوانب الملموسة

يشير ذلك إلى الدليل المادي للخدمة، حيث تتطوي الخدمة على بعض المكونات أو الأجزاء الملموسة، مثل: التسهيلات المادية، التجهيزات والأدوات المستخدمة في أدائها وتقديمها للعميل، ويمكنك أن تلاحظ ذلك في الأدوات والتجهيزات التي تتوفر في عيادة الطبيب (عبدالمحسن، 2006، ص46).

وكذلك يشير هذا المعيار إلى مظهر التسهيلات المادية المتاحة لدى المنظمة مثل: المعدات ومظهر الأفراد مقدمي الخدمة ووسائل الاتصال، وكذلك المباني، الأجهزة، والديكور، الإضاءة، صالات الاستقبال... الخ، وتشكل المحسوسات أهمية كبرى في الشركات الخدمية ذات الاتصال الكبير بالعملاء.

4- اللطافة واللباقة

وتعني توفير صفات اللباقة والتأدب ودمائة الخلق في شخص مقدم الخدمة، وكذلك الكياسة والمودة والصدقة مع العملاء، حتى يبني مع العميل علاقة جيدة تتسم بالصدقة والود والاحترام (دودين، 2014، ص67).

وكما أن المستفيد يهتمه الكيفية والأسلوب الذي يتبعه مقدم الخدمة عند تقديمه لهذه الخدمة، فالأسلوب اللطيف والكلمات الطيبة، والمعاملة الحسنة لها وقع كبير في نفس المستفيد وتؤثر على تقييمه لجودة الخدمة.

5- المصداقية

هذه تعتمد بشكل أساسي على إمكانية وقدرة مفهوم الخدمة على إعطاء الثقة التي تتضمن المستفيد وتجعله واثقاً من حصوله على الخدمة المطلوبة وفقاً لما يتوقع ان يحصل عليها، وهنا تؤدي قدرات مقدم الخدمة ومستوى المعرفة لديه الدور الكبير في تحقيق ذلك، حيث إن مقدم الخدمة ومستوى المعرفة لديه لهما الدور الكبير في تحقيق ذلك، ومقدم الخدمة الذي يتمتع بالموصفات المطلوبة (المعرفة، اللباقة، الخدمة السريعة، الاستجابة... الخ) سوف يجسد المصداقية في تقديم الخدمة وفي تحقيق ضمان الثقة والمصداقية للمستفيد من الخدمة بالخصائص المطلوبة.

6- الأمان

تؤدي هذه الخاصية دوراً كبيراً وفعالاً في جذب الزبائن لطلب الخدمة، لأن توفير عنصر الأمان والثقة يشكل نقطة أساسية بالنسبة للمستفيد، إن الحاجة إلى الأمان تمثل إحدى الحاجات الأساسية التي يبحث عنها المستفيد في الخدمة، فمثلاً خضوع المستفيد لعملية جراحية تعتمد بشكل كبير على مدى الأمان والثقة بالطبيب الجراح وعلى مدى العناية التي سوف يلقاها منه ومن الكادر المرافق له، ومن الجهة الصحية التي سوف يرقد بها، لذلك يقوم المستفيد بتجميع المعلومات اللازمة من أجل أن يحصل على مستوى الثقة والأمان المطلوبة قبل أن يقوم على إجراء العملية (الصميدعي، يوسف، 2010، ص93).

7- الاتصال

هل إن مزود الخدمة قادر على شرح وتوضيح طبيعة الخدمة المقدمة وتوضيحها، والدور الذي ينبغي على المستفيد أن يلعبه للحصول على الخدمة المطلوبة ؟ وبالتحديد، مثلاً، هل يتم إبلاغ المستفيد بالأعطال أو العراقيل التي قد تحصل في نظام تقديم الخدمة؟ (الطائي، وآخرون 2010 ص 232).

8- درجة فهم المقدم للخدمة

يقصد بها درجة فهم موارد الخدمة للمستفيد وكم من الوقت والجهد يحتاج هذا المورد كي يفهم المستفيد لطلبات الخاصة، مشاعر المستفيد وتقدير هذه المشاعر.

9- ممكن الحصول على الخدمة

هذه تشير إلى إمكانية الحصول على الخدمة بكل سهولة، وبالتالي الخدمة المقدمة سهلة المنال ويمكن للمستفيد الحصول عليها متى ما أدرك ذلك (الصميدعي، يوسف، 2010، ص 94).

3-12- أساليب تحقيق جودة الخدمة:

تحرص المنظمات الخدمية على تطوير وتحقيق مستوى جودة خدماتها باستخدام مجموعة من الطرق والأساليب التالية:

1-3-12- : الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث

إن الفشل في الوصول إلى خدمات ذات جودة عالية من قبل المنظمات إلى اللجوء إلى استخدام البحوث كوسيلة لتجميع المعلومات وتحقيق الفهم عن توقعات العملاء للخدمة وتقييماتهم للأداء الفعلي لها، ومن المنظور فإن منظمة الخدمة يجب أن تسعى جاهدة للبحث عن إجابات حاسمة للأسئلة الرئيسية التالية :

- ما الذي يعتبره العملاء مهما في ملامح أو خصائص الخدمة؟
- ما هو المستوى الذي يتوقعه العميل بالنسبة لهذه الملامح؟
- كيف يتم إدراك وتقييم هذه الجوانب من الخدمة في الواقع العملي؟

إن التعرف على دور الخدمة وأبعادها والتعرف على توقعات العملاء وإدراكاتهم للخدمة ومشكلات التعامل فيها، يمثل جوهر أي برنامج فعال لتحسين جودة الخدمة.

كذلك فإن قرارات وضع معايير الخدمة للعاملين وتدريبهم وقياس أدائهم وتحفيزهم يتوقف على ناتج هذه الأبحاث، وتساعد البحوث بصفة عامة في تحقيق الفوائد التالية لمنظمة الخدمة:

- التعرف على معايير جودة الخدمة، ومساعدة الإدارة في المفاضلة بين معايير الجودة.
- معرفة الأهمية النسبية لأبعاد الخدمة.
- تقييم الأداء الفعلي للخدمة قياساً على المنافسين.

2-3-12- تحليل شكاوى العملاء

تعتبر شكاوى العملاء مؤشراً خطيراً لمستوى جودة الخدمة المقدمة، وبالنسبة لبعض المنظمات فإن هذه الوسيلة تعتبر الأداة الرئيسية للتعرف على أداء العملاء ومدى رضائهم على مستويات الخدمة المقدمة، كما تقوم بها مؤسسة بحثية متخصصة. (الحداد، 1999، ص306).

3-3-12- العمل على استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات

إن وضع معايير وبرامج لتحسين جودة الخدمة تعتبر غير ذات قيمة ما لم يتوافر لدى المنظمة قاعدة من الأفراد الذين يتمتعون بالاتجاه الإيجابي والمقدرة على تحقيق تلك المعايير، وتشير نتائج الدراسات إلى أن نحو ثلث مشكلات الجودة تنحصر في ضعف مهارات مقدمي الخدمة أو افتقارهم للرغبة في العمل وتدني نظرتهم للعمل، ولذا فإن المنظمة يجب أن تكون حريصة على انتقاء وتوظيف أفضل العناصر التي سوف تقوم بالعرض الفعلي للمنظمة.

4-3-12- الاهتمام ببرامج التسويق الداخلي

إن الحصول على أفضل العاملين قد لا يمكن المنظمة من تحقيق الأداء المتميز ولكن يجب أن يتوافر لدى هؤلاء العاملين الرغبة والاتجاه الإيجابي نحو تحسين جودة الخدمة، والتسويق الداخلي هو مفهوم حديث بمقتضاه يتم النظر إلى العاملين على أنهم عملاء داخليون وإلى وظائفهم على أنها منتجات داخلية، وإن المنظمة يجب أن تبذل جهوداً معينة لبيع تلك الوظائف للعاملين وإقناعهم بها كشرط مسبق لتحقيق النجاح في تعاملاتهم مع العملاء الخارجيين، يعني ذلك أن العاملين يجب النظر إليهم كسوق أول من وجهة نظر المنظمة، وإن الهدف

النهائي للتسويق الداخلي يتمثل في تحفيز مقدم الخدمة وزيادة درجة التحفيز والرضا بين العاملين ومن ثم تحقيق مستوى مرتفع من جودة الخدمة، وهو يؤدي في النهاية إلى مقابلة توقعات العملاء وتحقيق رضائهم وولائهم للمنظمة.

5-3-12- سرعة التصدي لمشكلات العملاء

في دراسة أجريت عام 1988 عن رضا عملاء بعض المنظمات الخدمية عن أسلوب تلك المنظمات في مواجهة المشكلات والتصدي لها والتعامل معها، جاءت النتائج كما يلي: (ابونبعة، 2005، ص27).

- تختلف نسبة رضا العملاء عن حل المشكلات باختلاف طبيعة نشاط المنظمة، فقد بلغت هذه النسبة 76% بالنسبة للاتصالات الهاتفية، 46% بالنسبة لشركات التأمين، 35% بالنسبة للبنوك.

- يؤثر أسلوب التعامل مع الشكوى على احتمالات إعادة الشراء، وبصفة عامة كلما زاد التعامل الفعال مع الشكوى زاد احتمال إعادة الشراء، و العكس صحيح.

حيث يؤثر سلوك الشكوى في فرص قيام العملاء بالتوصية لدى عملاء آخرين بالتعامل مع منظمة خدمية.

6-3-12- تعليم العميل عن الخدمة

يمكن للمنظمة تعزيز مصدر قيمتها لدى العميل من خلال بذل جهود ملموسة لتعليمه وتطوير معرفته بالخدمات المقدمة، ولا شك أن زيادة إلمام العميل بالخدمات يزيد من قدرته على اتخاذ قرار أفضل، ومن ثم تحقيق درجات أعلى من الرضا عن هذه الخدمات، وتأخذ عملية التعلم عدة أشكال أبرزها:

تعريف العميل بكيفية إنجاز بعض الخدمات بنفسه.

- تعريف العميل متى يستخدم الخدمة.

- تعريف العميل كيف يستخدم الخدمة، مثال ذلك وسائل تقليل معدلات التأخير في صفوف الانتظار للحصول على الخدمة.

- شرح مبررات إتباع المنظمة سياسات معينة قد لا تلقى قبولاً لدى العميل أو تحظى برضائه (إدريس، 2006، ص185).

7-3-12 - تنمية ثقافية تنظيمية تدعم الجودة

يتطلب تحقيق التميز في الخدمة أن تصبح الجودة شعاراً يؤمن جميع العاملين ويسعون إلى التطبيق العملي له، بمعنى أن تصبح الجودة قيمة تنظيمية يتولد عنها الإشباع والرضا، بل والحفز لدى العاملين، ولإيجاد هذه الثقافة فإن الأمر يتطلب وجود معايير متفق عليها للجودة.

- استقطاب أفراد مؤهلين وقادرين على تحقيق تلك المعايير.
 - تشجيع إداري للمقترحات والآراء بشأن تحسين الجودة.
- بصفة عامة فإنه يرتبط بالثقافة التنظيمية ضرورة توافر درجة عالية من الاعتمادية وخلو الممارسات من الأخطاء وتوليد الاتجاه نحو شعار "أداء الخدمة على الوجه الصحيح من أول مرة.

8-3-12 - تأكيد دور فرق الجودة:

- تتمثل إحدى المنظمات البارزة لتحقيق جودة الخدمة في وجود ما يسمى بفرق الجودة، ويقصد بفرق الجودة "مجتمع العاملين الذين يتوافر لديهم المقدرة على التنسيق والعمل المشترك والرغبة في تحقيق الأداء المتميز وتوليد الشعور بالرضا لدى العملاء"
- وتعتبر هذه الفرق أداة للتحفيز، كما تستمد أهميتها من كون أن انجاز الخدمة يتطلب في الغالب تضافر جهود أكثر من موظف في أكثر من موقع، فهذا الاعتماد المتبادل يجعل من العمل كفريق أحد محددات نجاحه في أداء الخدمة، وتشير الدراسات والأبحاث إلى أن العاملين في الوحدات التي تنجح في تحقيق مستويات متميزة من الخدمة يتوفر لديهم الخصائص التالية:
- الشعور بأن كل فرد هو جزء من فريق يسعه إلى تحقيق هدف مشترك.
 - الشعور بالمسؤولية تجاه مساعدة الزملاء من أجل القيام بأعمالهم على الوجه الأكمل.
 - سيطرة روح التعاون بدلا من التنافس في العلاقة بالزملاء.
 - الشعور بالولاء والانتماء لمؤسسة خدمية.
 - الإدراك بأن الهدف النهائي هو نجاح الفريق في تحقيق التميز وخدمة العملاء.

وتجدر الإشارة إلى أن بناء فرق الخدمة لا يجب أن يترك عرضه للصدفة، إذ يحتاج إلى بذل جهود مميزة من أجل تحديد المهام والأدوار والتنسيق بين الأعضاء سواء داخل الوحدة أو بين الوحدات وبعضها الآخر (مصطفى، 2004، ص192).

9-3-12 - وجود تعهد أو التزام إداري نحو جودة الخدمة.

يرتبط تحقيق الفعالية و النجاح لبرامج جودة الخدمة أو العناية بالعملاء بضرورة إحداث تغيير جذري في ثقافة المنظمة عموماً بدءاً من الإدارة العليا و انتهاء بالمستويات التنفيذية، ويتطلب ذلك توافر أنماط قيادية فعالة يتوافر لديها:

- رؤية واضحة لأهداف النشاط ورسالته.
- المقدرة على إيصال وتحقيق الفهم لتلك الأهداف.
- القدرة في التصرفات والعمل.
- الإيمان بالتميز والقدرة على تحقيقه.
- الحماس والولاء.

ولاشك أن القيادة الفعالة في جميع المستويات تمثل الأساس في تحقيق النجاح لبرامج جودة الخدمة (مصطفى، 2004، ص193).

3-13 - العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية

يلعب قسم إدارة الموارد البشرية دوراً حاسماً في تنفيذ بعض عناصر الجودة الشاملة، ولإنجاز هذا الدور فإن هذه الوظيفة يجب أن لا تكون مصممة لتدعيم إدارة الجودة الشاملة خلال المنظمة فقط، لكن يجب أن تضمن إتباع ممارسات إدارية تمتاز بالجودة خلال عمليات الوظيفة نفسها ، وهذا يعني التحسين المستمر الذي يعتمد عليه القسم على الدوام .

إن نجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة يعتمد على الطريقة التي ينفذ بها العمل من خلال العاملين في كل المستويات ، وتمتلك جميع العمليات الناجحة لتحسين النوعية خمسة أطوار متكاملة ومتداخلة وهي التآلف وبناء الفريق والإبداع التكنولوجي والتدريب والتخطيط الاستراتيجي.

3-13 -1- الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة

• دراسة الدوافع والحوافز

الدوافع هي قوة داخلية تؤثر على تفكير الفرد وتوجه السلوك الإنساني باتجاه الهدف الذي يشبع حاجات الفرد ورغبات غير المشبعة، فالدافع هو حاجة يسعى الفرد إلى إشباعها من خلال عدة طرق (جودة، 2014، ص131).

الحوافز هي العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة قصد تحقيق هدف محدد. (عون، 2013، ص36)

• اندماج العاملين

إن اندماج العاملين ليس هدف بحد ذاته، بل هو أداة لترسيخ مساهمة العاملين في كل نواحي الإدارية بالمنظمة من إيجاد أفكار جديد وحل المشكلات وجهود التحسين المستمر بهدف نجاح المنظمة، وتجد الإشارة إلى أن عملية اتخاذ القرارات بالتشارك بالرغم من الإيجابيات التي تميزها إلا أنه تواجهها بعض المشكلات ولها بعض السلبات.

والاتجاه الحديث في تصنيف طرق المشاركة في اتخاذ القرارات فقد اعتبر أن المشاركة يمكن أن تتم عن طريق اللجان أو المجالس أو عن طريق التمثيل في المجالس أو عن طريق تشكيل حلقات الجودة (الجوهري، أبو الغاز، 1998، ص19)

• تمكين العاملين

التمكين هو منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات من خلال تدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية في العمل من خلال التعرف على العوامل السلبية التي تزيد من شعوره بانعدام الثقة ومحاولة تلافيها، (النجار، 1995، ص166)

ويعتمد تمكين العاملين على ثلاثة عناصر أساسية هي:-

• مشاركة المعلومات:

إن المعلومات هي حجر الزاوية في الثقة بين العاملين والإدارة

• الإدارة الذاتية:

لابد للإدارة أن تضع إطاراً للتحرك وتزويد العاملين بالمعلومات الواقعية عن رسالة المنظمة وأهدافها وقيمتها

• فريق العمل:

يعتبر فريق العمل أحد الدعائم الأساسية للتحرك الذاتي للعاملين ويتميز انه نسيج متكامل من قدرات الأعضاء ورغباتهم ويتجه نحو الغايات المراد تحقيقها وتعد الفاعلية الكلية للمنظمة على فاعلية الفرق التي توجد بها (النجار، 2010، ص168)

• الاتصال بين العاملين

يمكن تعريف الاتصال بأنه عملية تحويل المعلومات من فرد إلى آخر أو من جهة إلى أخرى. وبالتالي فإن للاتصال عناصر أساسية تشمل المرسل والرسالة ، بالإضافة إلى التغذية العكسية والتي تعتبر من عناصر الاتصال الهامة فالمرسل ينبغي أن يتلقي معلومات مرتدة عما حدث لرسالته وهل فهم المستقبل ما قصده منها، ومن أهم مهارات الاتصال هي:-

1- القارئ الجيد: يقرأ ويستوعب ما يقرؤه حاجة بالشكل الصحيح وبدون إلى إعادة ما تم قراءته.

2- مهارات الكتابة: أن القيام بأداء المهام المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة يتطلب إتقان الكتابة بأسلوب واضح ومفهوم.

3- مهارات الاتصال: يتضمن الاستماع بتفرغ وبتركيز ويمكن تحسين مهارات الإنصات من خلال الابتعاد عن كل ما يشتت الانتباه. (جودة، 2014، ص140)

• تدريب الجودة

التدريب هو نشاط مستمر يضمن إن يحصل العاملون على المعارف والمهارات اللازمة التي تمكنهم من وضع تلك المعارف موضع لتطبيق الصحيح والناجح لمنهجية إدارة الجودة الشاملة. (عقيلي، 2001، ص165)

• مراحل عملية التدريب في الجودة

1- التحقق من أن التدريب هو جزء من سياسة الجودة:- إن كل منظمة لابد أن يكون لها سياسة واضحة ومعروفة تخص الجودة.

2- توزيع المسؤوليات المتعلقة بالتدريب: في الكثير من المنظمات فإن مسؤولية الإشراف على تدريب الجودة تقع على عاتق المدير أو أكثر من مديري المنظمة.

3-تحديد أهداف التدريب:

لهذا الغرض يجب الإجابة عن التساؤلات التالية:

- كيف يتم التشخيص وإبلاغ متطلبات العميل خلال المنظمة؟
- أي المجالات تحتاج إلى تحسين الأداء؟
- ما هي التغيرات المخططة للفترة القادمة في المنظمة؟
- ما هي الإجراءات والمهن الجديدة التي تحتاج المنظمة إلى إدخالها إليها؟

وعند تحديد الأهداف التدريبية لابد أن تكون الإدارة العليا قد وافقت عليها ووضعت الأولويات لها وستقوم بدعمها، كما يجب أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للتنفيذ. (الطائي، 2008، ص257)

4- تنظيم التدريب: أن تدريب الجودة لابد أن يناط الأفراد من الإدارة العليا، وأن يقدم كل المدراء في المنظمة تقاريرهم إليه عن احتياجات العاملين للتدريب في أقسامهم، وكذلك مدى فاعلية التدريب الذي انخرطوا فيه وتأثيره في أدائهم لوظائفهم.

5- تحديد الاحتياجات التدريبية في الجودة : يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية أساساً ومنطلقاً لتصميم أهداف تدريبية تترجم إلى برامج تدريبية في تصميم مجالات مثل تصميم المنتجات الجديد، ومهارات تحليل الموردين وتقييم عروضهم وتصميم تجارب الجودة، والطرق الإحصائية في مراقبة الجودة، وتحليل تكاليف الجودة، والأساليب الكمية في جدولة العمليات وأسس تشغيل التجهيزات الآلية .

6- تصميم البرنامج التدريبي: تشمل هذه المرحلة تحديد أهداف البرنامج التدريبي والموضوعات التي يحتويها كل برنامج ، كما تشمل مستلزمات البرنامج من حيث مكان التدريب والمقاعد المريحة ووسائل الإيضاح

7- تقييم البرامج التدريبي: يتم تقييم برامج تدريب الجودة بهدف التأكد من سير الأمور كما هو مخطط وتجري عملية التقييم للمدرب ،لموضوعات البرنامج، لتقوية البرنامج، لمكان التدريب ، والأسلوب الذي تم إتباعه.

أن تقييم البرنامج التدريبي يفيد في الحكم على مدى فعالية البرنامج وفي كشف نقاط الضعف في البرنامج حتى يمكن تجنبها مستقبلاً. (جودة، 2014، ص145)

الفصل الرابع

4-1- المقدمة

4-2- منهج الدراسة

4-3- نموذج الدراسة

4-4- فرضيات الدراسة

4-5- مجتمع وعينة الدراسة

4-6- أدوات جمع البيانات

4-7- العوامل الديموغرافية

4-8- صدق أداة الدراسة

4-9- أساليب التحليل الإحصائي

4-1- المقدمة

بعد استعراض الإطار النظري للدراسة في الفصلين السابقين، سيتم في هذا الفصل وصف لمنهج ومجتمع وعينة الدراسة وأداتها وكذلك إجراءات تطبيق الدراسة والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج ، ويبدأ الجانب العملي بالدراسة الاستطلاعية وينتهي باستعراض النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

4-2- منهج الدراسة:

تحتاج الدراسة الحالية للجمع بين الاتجاه الكمي والكيفي في الدراسة، حيث يتعرض للجوانب الكيفية من حيث الاهتمام بوظائف إدارة الموارد البشرية أو إضافة إلى التركيز على طرق الاختيار والتعيين، والبرامج التدريبية والحوافز المادية والمعنوية، و تقييم الأداء، في حين يتحدد الجانب الكمي في تفسير الأرقام والبيانات التي جمعت بالدراسة الميدانية في ضوء الدراسة النظرية الكيفية.

وتعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الارتباطي والذي يتضمن معرفة ما إذا كان هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة ، حيث يوظف هذا المنهج لوصف وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحسين جودة الخدمات، وبعد مراجعة العديد من الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وسوف يتم اختيار عينة عشوائية طبقية، من قبل المستهدفين من الشركة الليبية للموانئ (الإدارة العامة) وإدارة تشغيل فروع الشركة لميناء طرابلس والخمس من مجتمع الدراسة.

البحث الكيفي

يعتمد على دراسة وقراءة البيانات والإحداث بأسلوب غير كمي، حيث لا يتم تحويل البيانات إلى أرقام كما في حالة البحث الكمي وإنما يتم الحصول على النتائج من واقع ملاحظة وتحليل الأحداث والمواقف والصور والوثائق والاتصالات اللفظية وغير اللفظية.

البحث الكمي

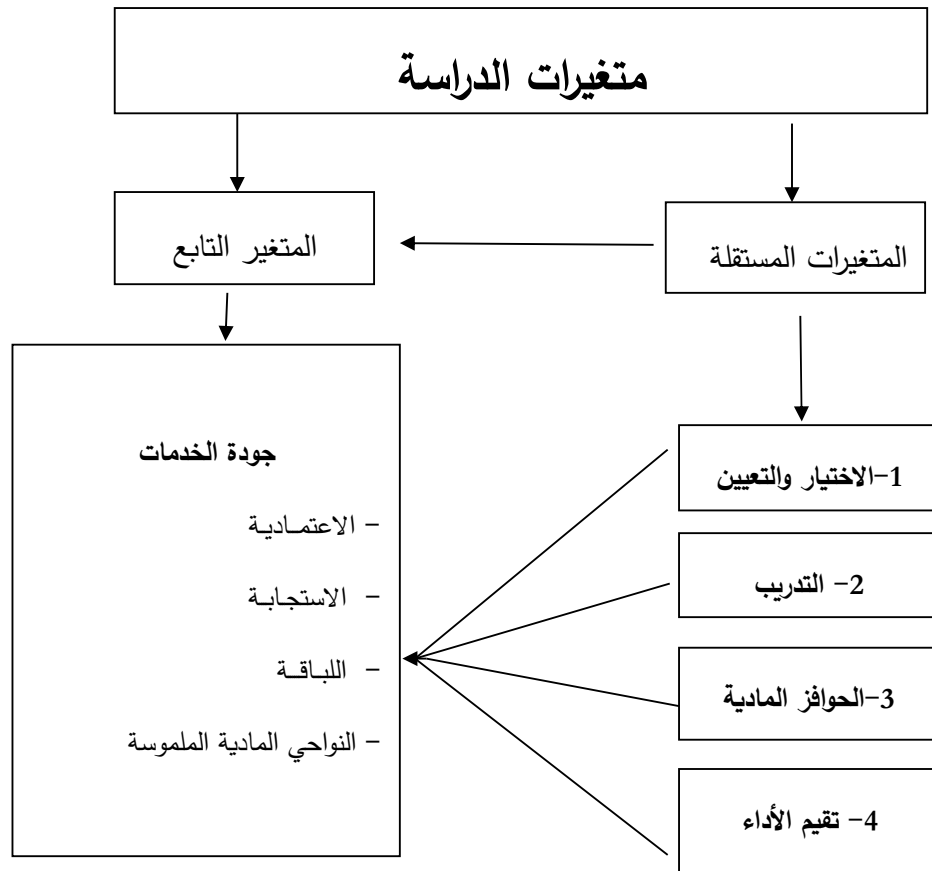
يعتمد على البحث عن الأسباب والحقائق من منظور أوسع وأشمل وعن العلاقات بين المتغيرات حتى يمكن تفسير علاقات السبب والنتيجة بين هذه المتغيرات، ويصبح من الممكن التوصل إلى تنبؤات دقيقة بخصوص الظاهرة أو الظواهر محل الدراسة(عادل،2003،ص5).

الجمع بين الأسلوبين الكمي والكيفي

تعد بيانات الأسلوب الكمي غير كافية وحدها لفهم بعض الظواهر الاجتماعية أو جوانب الإستعانة بالأسلوب الكيفي إلى الجانب الكمي وذلك لأنه يشمل زيادة لتوضيح الرؤية وتعميق النظرة الشمولية الأمر الذي يساعد على دقة التحليل وضبط التفسيرات.

3-4- نموذج الدراسة

هذه الدراسة لوظائف إدارة المورد البشرية المتمثلة في (المتغير المستقل) وهي (الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، تقييم الأداء) وأثره في تحسين جودة الخدمات و المتمثلة في (المتغير التابع) وهي معايير (الاعتمادية، الاستجابة، اللباقة، النواحي المادية الملموسة) وهي



شكل رقم (1-4) متغيرات الدراسة

المصدر: إعداد الباحث

4-4 - فرضيات الدراسة:

تعتمد الدراسة على الفرضيات الآتية وهي:

الفرضية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية و المتمثلة في (الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، تقييم الأداء) وتطبيق معايير جودة الخدمات بالمواني الليبية.

الفرضية الثانية: تمارس إدارة الشركة الليبية للمواني وظائف إدارة الموارد البشرية والتي تشمل على: (الاختيار والتعيين، التدريب ، الحوافز، تقييم الأداء).

الفرضية الثالثة تطبق إدارة الشركة الليبية للمواني معايير جودة الخدمات والتي تشمل على (الاعتمادية، الاستجابة ، اللباقة، النواحي المادية الملموسة).

4-5- مجتمع وعينة الدراسة:

4-5-1- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة جميع القيادات الإدارية و المسؤولين في الشركة الليبية للمواني (الإدارة العامة) وإدارة تشغيل فرع الشركة لميناء طرابلس و الخمس والبالغ عددهم (520) موظفاً.

4-5-2- عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في المستويات العليا والوسطي بالشركة الليبية للمواني عينة طبقية عشوائية لكل من (الإدارة العامة) وإدارة تشغيل فرع الشركة لميناء طرابلس و الخمس والبالغ عددهم (177) موظفا حيث تم تحديد خطوات اختيار العينة من خلال الآتي:

- 1- تحديد مجتمع البحث الأصلي والبالغ عددهم (520) موظفا.
- 2- تصنيف أفراد المجتمع على هيئة مستويات إدارية وهي مستوى الإدارة العليا والوسطي.
- 3- اختيار وتحديد نوع العينة وتم اختيار العينة العشوائية الطبقية.
- 4- تحديد العدد المطلوب من الأفراد في العينة والبالغ عددهم (177) موظفا.

4 - 5 - 3 - ترتيب مجتمع الدراسة

البيانات الموائئ	العدد الموزع	العدد الراجع	الإدارة العليا		الإدارة الوسطي	
			العدد الموزع	العدد الراجع	العدد الموزع	العدد الراجع
مصراتة	100	63	25	18	75	45
طرابلس	75	60	20	14	55	46
الخمس	75	54	15	11	65	43
الإجمالي	250	177	60	43	195	134

شكل (4-2)

المصدر: إعداد الباحث

4-6- أدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث على استمارة الاستبيان للحصول علي البيانات التي تساعد على اختيار فرضيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة حيث قام بتصميم استمارة استبيان ، وللتحقق من صدق استمارة الاستبيان تم استخدام طريقة المحتوى بأسلوب صدق المحكمين حيث تم عرض استمارة الاستبيان في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والإحصاء وطلب منهم الحكم على مدى مناسبة الفقرات لموضوع، وقد تم إدخال بعض التعديلات على البنود استمارة الاستبيان على ضوء ملاحظاتهم واقتراحاتهم ، وبعد التحكم أصبحت استمارة الاستبيان تضم مجموعات رئيسية من الأسئلة وهي كالآتي :

أ- المحور الأول :- ويشمل مجموعة من الأسئلة التي خصصت لجمع البيانات حول

الخصائص الشخصية عن مفردات العينة المستهدفة بالدراسة

ب- المحور الثاني :- ويشمل مجموعة من الأسئلة مقسمة إلى قسمين القسم الأول عن

وظائف إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، تقييم الأداء) ، والقسم

الثاني عن جودة الخدمات (الاعتمادية، الاستجابة، اللباقة، النواحي المادية الملموسة)

مراحل تصميم الاستبيان في الشكل التالي:

- 1- تحديد البيانات المطلوب جمعها.
- 2- تحديد نوع قائمة الاستبيان وطرق إدراكها.
- 3- تحديد مستوى السؤال.
- 4- تحديد شكل الإجابة المتوقعة لكل سؤال.
- 5- صياغة الأسئلة.
- 6- تسلسل الأسئلة.
- 7- تحديد المظاهر المادية لإخراج قائمة الأسئلة.
- 8- التحقق من الفقرات 1-7 ومراجعة وتصميم وتعديل ما يلزم.
- 9- أظهار قائمة الأسئلة في صورتها النهائية(تابت،2003،ص280).

4-7 - العوامل الديموغرافية

تمت الإشارة سابقاً إلى أن القسم الأول من قائمة الاستبيان خصص للأسئلة العامة، والتي تهدف إلى جمع بيانات يمكن من خلالها التعرف على خصائص عينة الدراسة، ولقد تم تحديد هذه الخصائص وبيانها كالتالي:

يوضح الجدول رقم (4-1) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب كل فئة

جدول رقم (4-1)

النسبة%	العدد		
98.3	174	ذكور	الجنس
1.7	3	أنثى	
19.2	34	أقل من 30 سنة	

44.1	78	من 30 إلى أقل من 40 سنة	العمر
25.4	45	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
11.3	20	من 50 سنة فأكثر	
21.5	38	ثانوي أو ما يعادله	المستوى التعليمي
65.5	116	جامعي أو ما يعادله	
10.7	19	ماجستير	
2.3	4	دكتوراه	
24.9	44	إدارة	التخصص
23.2	41	محاسبة	
25.4	45	هندسة	
22.0	39	حاسب آلي	
4.5	8	قانون	
21.4	38	مدير مكتب	المركز الوظيفي
19.7	35	رئيس قسم	
19.2	34	رئيس وحدة	
39.7	70	موظف إداري	
24.9	44	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
27.1	48	من 5 إلى 10 سنوات	
20.3	36	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
27.7	49	من 15 سنة فأكثر	
%100	177	الإجمالي لكل فئة	

من خلال الجدول السابق (4-1) يلاحظ أن نسبة الذكور أعلى نسبة من الإناث، حيث كانت نسبة الذكور (98.8)، ويعلل الباحث السبب أن الشركة الليبية للموانئ تفضل الذكور على الأنثى في عملية التوظيف نظرا لأن العمل بالشركة قد يحتاج إلى تأخير عن أوقات الدوام الرسمي.

كما يتضح من الجدول رقم (4-1) إن (34) مفردة يمثلون ما نسبته (19.2%) من إجمالي عينة الدراسة وأعمارهم أقل من (30) سنة، في حين أن (78) مفردة يمثلون ما نسبته (44.1%) من إجمالي عينة الدراسة وأعمارهم تتراوح من (30) سنة وما دون (40) سنة وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، مقابل (45) منهم يمثلون ما نسبته (25.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة وأعمارهم من (40) سنة وما دون (50) سنة، وفي حين أن (20) مفردة يمثلون ما نسبته (11.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة وأعمارهم من (50) سنة فصاعداً، ويعلل ذلك بأن الدراسة استهدفت المستويات الإدارية العليا، وأغلبها تكون محصورة بين حملة الشهادة الجامعية والماجستير لأن أغلبهم من يحصل على الماجستير يكون بعد الثلاثين.

وكذلك يوضح الجدول رقم (4-1) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب التخصص حملة الجامعي أو ما يعادله هم الأكثر عدداً في العينة المبحوثة، حيث بلغت نسبته (65.5%) ثم يليه الثانوي وما يعادله بلغت نسبته (21.5%)، والماجستير والدكتوراه هم الأقل عدداً في العينة المبحوثة، حيث شكلت نسبة كل منهما على التوالي (10.7%) و (2.3%) وتطرأ البيانات السابقة اعتماد الشركة في التوظيف بشكل رئيس على من حاصلين على البكالوريوس كما يبدو أنها الأساس في التوظيف.

وبين من الجدول رقم (4-1) أن غالبية المشاركين تخصصهم متقاربة من ناحية العدد بينما يكون تخصص هندسة بنسبة (25.4%) لكل منهم، في حين أن (23.2%) تخصص محاسبة، بينما (24.9%) من المشاركين كان تخصصهم إدارة، في حين أن (22.0%) كان تخصصهم حاسب إلى، بينما كان (4.5%) من المشاركين كان تخصصهم قانون.

لذا فإن جل المشاركين كانت تخصصاتهم قريبة من المحاسبة مما يدل على أن المشاركين لهم علاقة كبيرة بالأسئلة المطروحة باستمارة الاستبيان.

يتبين من الجدول(4-1) أن نسبة الموظفين الإداريين هي أعلى نسبة مقارنة بالأقسام الأخرى وهي(34.1)، وبينما نسبة رئيس وحدة هي(24.3) وهي ثاني أعلى نسبة من بين الأقسام، وتكون نسبة رئيس قسم هي(23.8) ، وأيضا نجد أن نسبة مدير مكتب وهي(21.4) وبالتالي تكون النسب متقاربة.

يتبين من الجدول(4-1) أن نسبة (27.7) الذين لهم أقدميه في الخبرة تفوق (15) سنة ، وكانت نسبة (20.3) من لهم أقدميه من (10) إلى (15) سنة، وبينما نسبة(27.1) لهم الاقدميه من(5) إلى (10) سنوات، أما من(5) سنوات وأقل فكانت نسبة تقدر بـ (24.9) وهذا دليل على أن غالبية الطاقة الشابة نظر لتوفر مناصب الشغل لديها ومدى حاجتها إلى موظفين في السنوات الأخيرة وإدراك المتخرجين بأهمية هذه الوظيفة في المجتمع مقارنة بالوظائف الأخرى.

4-8 - صدق أداة القياس (لاستبانة) وثباته:

4-8-1 صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق أداة الدراسة (الصدق الظاهري):

تم التأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة بعرض الاستبانة بعد تصميمها على المشرف على الدراسة لأنه من المتخصصين في المنهج العلمي، ومن ثم تمّ تحكيمها علمياً من قبل مجموعة من المتخصصين والخبراء في مجال إدارة الأعمال والمهتمين بمناهج البحث العلمي، وكذلك خبير ومتخصص في مجال الإحصاء التطبيقي، ومن ثم إخراج استبانة الدراسة في صورتها النهائية بعد إجراء التعديلات التي استلزم الأمر إجراءها من إضافة أو حذف أو تعديل، وقد اعتمد الباحث الفقرات التي وافق عليها المحكمين

2-صدق المقياس (الاتساق الداخلي):

يقصد بصدق المقياس (الاتساق الداخلي) مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (معامل ارتباط بيرسون *Pearson Correlation*) بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

نتائج الاتساق الداخلي:

الممارسة الأول: الاختيار والتعيين

جدول رقم (4-2)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات ممارسة الاختيار والتعيين والدرجة الكلية

ت	الفقرة	العدد	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية P-Value
1	تستند عملية الاختيار والتعيين على أسس وقواعد واضحة ومحددة على الشواغر في الشركة	177	0.815	* 0.000
2	يتم اختيار وتعيين الأفراد المؤهلين للوظيفة بناءً على الكفاءة والخبرة	177	0.765	* 0.000
3	عند وضع سياسة الاختيار والتعيين يراعى فيها إن كل وظيفة تكون ملائمة وفق التخصص ومؤهلاته وبما يحقق الهدف من شاغلها	177	0.747	* 0.000
4	تتضمن عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين معايير التحسين المستمر	177	0.677	* 0.000
5	لا يتم الاختيار على أساس المنافسة ولكن علي أساس العلاقات الشخصية والمصالح الخاصة	177	0.937	* 0.000

ت	الفقرة	العدد	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية P-Value
6	تهدف إلى تحقيق العدالة والمساواة بين جميع الأفراد الموظفين عن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	177	0.637	* 0.000
7	نعتقد إن الاهتمام بسياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين يعني الاهتمام بتطوير أداء الموظفين	177	0.531	* 0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يوضح الجدول رقم (4-2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات ممارسة الاختيار والتعيين والدرجة الكلية للممارسة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05) وبذلك تعتبر الممارسة صادق لما وضع لقياسه.

الممارسة الثانية: التدريب

جدول رقم (4-3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات ممارسة التدريب والدرجة الكلية

ت	الفقرة	العدد	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية P-Value
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية والبرامج التدريبية بناءً على الحاجة الفعلية لهذه البرامج وبما يخدم مصلحة العمل.	177	0.670	* 0.000
2	يركز التدريب على التحسين المستمر للجودة	177	0.683	* 0.000
3	هناك مخصصات كافية لتدريب الموظفين واكتسابهم المهارات المطلوبة	177	0.611	* 0.000
4	المادة التدريبية مستمدة من واقع المتدربين ومتناسبة مع مستواهم الذهني والبدني	177	0.715	* 0.000

ت	الفقرة	العدد	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية P-Value
5	يتم توزيع الدورات التدريبية حسب حاجة الموظف للدورة التدريبية والتطوير المطلوب للعمل به	177	0.714	* 0.000
6	تتناسب أعداد ونوعيات البرامج التدريبية مع نوعية الموظفين وعددهم	177	0.617	* 0.000
7	يوجد لدي رضا عن عدد ونوعية وعدالة البرامج التدريبية في الشركة.	177	0.694	* 0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يوضح الجدول رقم (4-3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات ممارسة التدريب والدرجة الكلية للممارسة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05) وبذلك تعتبر الممارسة صادق لما وضع لقياسه.

الممارسة الثالث: الحوافز

جدول رقم (4-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الممارسة الحوافز والدرجة الكلية

ت	الفقرة	العدد	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية P-Value
1	تشجع المكافأة المادية في الشركة على بذل مزيد من الجهد و المثابرة للحصول عليها	177	0.446	* 0.000
2	أشعر بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وعلاوات	177	0.452	* 0.000
3	أشعر بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة بالشركة	177	0.512	* 0.000
4	تسعى الشركة إلى زيادة المكافآت لتحسين المردود الأدائي للموظفين	177	0.683	* 0.000
5	أشعر بأن العدالة تسود نظام الحوافز والمكافآت في الشركة	177	0.621	* 0.000

ت	الفقرة	العدد	معامل ارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية P-Value
6	يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للموظفين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم	177	0.605	* 0.000
7	تتيح الشركة للموظفين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية	177	0.615	* 0.000
8	تقدم الشركة مزايا إضافية للموظفين لتحفيزهم على العمل مثل شهادة التكريم	177	0.683	* 0.000
9	يفضل الموظفون في الشركة الحصول على القيمة المعنوية أكثر من غيرها	177	0.770	* 0.000
10	يحبذ الموظفون في الشركة تفويضهم ببعض الصلاحيات	177	0.836	* 0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يوضح الجدول رقم (4-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات ممارسة الحوافز والدرجة الكلية للممارسة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05) وبذلك تعتبر الممارسة صادق لما وضع لقياسه.

الممارسة الرابعة: تقييم الأداء

جدول رقم (5-4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات ممارسة تقييم الأداء والدرجة الكلية

الفقرة	العدد	معامل ارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية P-Value
1 المكلفون بالتقييم لديهم خبرات علمية وعملية تمكنهم من فهم دوافع الموظفين اتجاه أعمالهم	177	0.718	* 0.000
2 تخضع عملية تقييم الأداء لمراجعة دورية لتضمن تحقيق أهدافها	177	0.583	* 0.000

3	يعتمد نظام تقييم الأداء على أسس ومعايير وأنظمة واضحة ومحددة في الوصف الوظيفي مما يضمن العدالة في التقييم.	177	0.753	* 0.000
4	يلتزم العاملون بالحضور قبل فترة التقييم من أجل الترقية والحوافز	177	0.644	* 0.000
5	ترتبط أنشطة الموارد البشرية كالترقية وتحديد الاحتياجات التدريبية والحوافز بعملية تقييم الأداء	177	0.644	* 0.000
6	يتم تعديل وتطوير معايير تقييم أداء العاملين من حين لآخر	177	0.608	* 0.000
7	العلاقات الشخصية ليس لها دور هام في عملية تقييم أداء الموظفين	177	0.418	* 0.000
8	يتم تقييم الأفراد قبل وبعد حضورهم الدورات التدريبية لضمان تحقيق هذه البرامج أهدافها	177	0.718	* 0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يوضح الجدول رقم (4-5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات ممارسة تقييم الأداء والدرجة الكلية للممارسة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05) وبذلك تعتبر الممارسة صادق لما وضع لقياسه.

المتغير التابع: أبعاد جودة الخدمات

البعد الأول: الاعتمادية

جدول رقم (4-6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاعتمادية والدرجة الكلية

ت	الفقرة	العدد	معامل ارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية P-Value
1	قدرة الموظفين بالشركة لتقديم الخدمة المطلوبة للعملاء من أول مرة وبأيسر الطرق المتاحة	177	0.690	* 0.000

ت	الفقرة	العدد	معامل ارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية P-Value
2	تحتفظ الشركة بسجلات دقيقة لمعاملاته يمكن الرجوع إليها حال وقوع الأخطاء	177	0.719	* 0.000
3	يتم إنجاز كمية كافية من متطلبات العمل اليومي في الشركة	177	0.722	* 0.000
4	يعمل الموظف بالشركة على تقديم الخدمات بمستوى عالي من الجودة	177	0.920	* 0.000
5	يفتخر الموظفون بأنهم أعضاء في فريق عمل يكمل بعضه بعضاً	177	0.608	* 0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يوضح الجدول رقم (4-6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاعتمادية والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05) وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

البعد الثاني: الاستجابة

جدول رقم (4-7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاستجابة والدرجة الكلية

ت	الفقرة	العدد	معامل ارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية P-Value
1	يقدم موظفي الشركة خدمات فورية وسريعة لعملائهم	177	0.700	* 0.000

ت	الفقرة	العدد	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية P-Value
2	قدرة الموظفين بالشركة على التكيف في محيط العمل	177	0.560	* 0.000
3	لا ينشغل موظفي الشركة أبداً عن الاستجابة لطلبات الزبائن في أي وقت	177	0.699	* 0.000
4	يملك الموظفون بالشركة المهارات اللازمة لأداء المهام بدون أخطاء	177	0.654	* 0.000
5	يحصل العميل على الوقت الكافي لانجاز الخدمة من قبل الموظف المختص	177	0.677	* 0.000
6	موظفو الشركة دائماً على استعداد لمساعدة عملائهم وتيسير الخدمة لهم	177	0.616	* 0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يوضح الجدول رقم (4-7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاستجابة والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05) وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

البعد الثالث: اللباقة

جدول رقم (4-8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد اللباقة والدرجة الكلية

ت	الفقرة	العدد	معامل ارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية P-Value
1	يمنح موظفو الشركة لعملائهم رعاية شخصية خاصة	177	0.651	* 0.000
2	يتمتع موظفو الشركة بالمعرفة والفهم الكافي للرد على استفسارات العملاء	177	0.711	* 0.000
3	يتمتع موظفو الشركة بالتعاطف مع مشاكل العملاء ويسعوا دائماً لحلها بأسرع وقت ممكن	177	0.739	* 0.000
4	يعامل موظفو الشركة العملاء بشكل لائق وحضاري	177	0.597	* 0.000
5	يوجد تقدير الظروف للعملاء من قبل موظفي الشركة	177	0.696	* 0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يوضح الجدول رقم (4-8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد اللباقة والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05) وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

البعد الرابع: النواحي المادية الملموسة

جدول رقم (4-9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد النواحي المادية الملموسة والدرجة الكلية

ت	الفقرة	العدد	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية P-Value
1	الأجهزة والمعدات التي تستخدمها الشركة لتقديم خدماته تعتبر حديثة ومواكبة للتطور	177	0.604	* 0.000
2	التصميم والتنظيم الداخلي للشركة مرتب ومريح بحيث يتناسب مع طبيعة العمل	177	0.721	* 0.000
3	تساعد اللوحات الإرشادية داخل الشركة توجيه العملاء إلى مكان الخدمة مباشرة	177	0.737	* 0.000
4	توجد أماكن مخصصة للجلوس أثناء انتظار العملاء لدورهم في الحصول على الخدمات تسهل في تقديم الخدمة	177	0.745	* 0.000
5	الإضاءة والتهوية لمبنى الشركة مناسبة وممتازة	177	0.669	* 0.000
6	إن الوضع الحالي الخاص بالمعلومات والاتصالات وتقنياتها يؤثر على جودة الخدمات	177	0.464	* 0.000

*الارتباط دال إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05

يوضح الجدول رقم (4-9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد النواحي المادية الملموسة والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05) وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

2-4-6- ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتائج لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترة زمنية معينة.

وقد اتَّبَعَ الباحث القياس الإحصائي لمعرفة ثبات أداة القياس (الاستبانة)، وذلك من خلال طريقتين هما: معامل ألفا كرونباخ و التجزئة النصفية، وذلك كما يلي:

1-2-4-6- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha Coefficient):

اتَّبَعَ الباحث القياس الإحصائي لمعرفة ثبات أداة القياس (الاستبانة)، طريقة كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha Coefficient)، وفيها يتم احتساب معامل ألفا كرونباخ عن طريق المعادلة التالية¹:

$$R_{tt} = \left(\frac{n}{n-1} \right) \times \left(\frac{SDt^2 - \sum (SD)^2}{SDt^2} \right)$$

حيث:

R_{tt} : تشير إلى معامل ارتباط ألفا.

n : تشير إلى عدد فقرات القياس.

SDt^2 : تشير إلى تباين الاختبار الكلي.

$\sum (SD)^2$: تشير إلى مجموع تباينات فقرات القياس.

وتكون الاستبانة ذات ثبات ضعيف إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أقل من 60%، ومقبولاً إذا كانت هذه القيمة ضمن الفترة (من 60% أو أقل من 70%)، وجيد إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ ضمن الفترة (من 70% أو أقل من 80%)، أما إذا كانت هذه القيمة أكبر من أو يساوي (80%)، يشير ذلك إلى أن الاستبانة تكون ذات ثبات ممتاز، وكلما اقترب المقياس من (100%)، تعتبر النتائج الخاصة بالاختبار أفضل.

أما فيما يتعلق بثبات أداة هذه الدراسة (الاستبانة)، فقد تم احتساب معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة ولبالغ عددها (54)، فقرة، ويوضح جدول (4-10)، قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل متغير.

¹Anastasi Anne, Psychological Test, Fifth Edition, Macgregor publishing company N. Y. 1982.

جدول (4-10)

قيم معامل الثبات (للاتساق الداخلي) لكل متغير من متغيرات الدراسة

ت	نوع المتغير	المحور	عدد الفقرات	رمز المتغير	معامل الثبات %
1	عناصر المتغير المستقل	الاختيار والتعيين	7	X1	85.80
2		التدريب	7	X2	79.74
3		الحوافز	10	X3	82.68
5		تقييم الأداء	8	X4	75.93
6	عناصر المتغير التابع	الاعتمادية	5	Y1	77.75
7		الاستجابة	6	Y2	72.75
8		اللباقة	5	Y3	70.60
9		النواحي المادية الملموسة	6	Y4	74.02
		الكل	54		92.46

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4-10) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لجميع المتغيرات وتتراوح بين (75.93%، 85.80%)، لكل متغير من المتغيرات. وكذلك قيمة ألفا لجميع المتغيرات (92.46%)، وهي قيم ثبات عالية جداً في العرف الإحصائي.

2-2-4-6- التجزئة النصفية (Split Half):

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزئين (الأسئلة الفردية، والأسئلة الزوجية)، ثم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية فوجد أنه (0.841)، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون (Spearman Brown) حيث يعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{2r}{r+1} , \text{ حيث تمثل معامل ارتباط بيرسون}$$

بعد التعويض في معامل الثبات لسبيرمان وجد أن قيمة هذا المعامل تساوي (0.914) وتعتبر هذه القيمة عالية مقبولة.

بالنظر إلى المعاملات السابقة، يلاحظ أن جميع قيم الاختبار مرتفعة وهي تمثل مؤشرات جيدة ومطمئنة لأغراض الدراسة، ويمكن الوثوق بها وتدل على ثبات أداة القياس بشكل جيد. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

5-9- أساليب التحليل الإحصائي:

يعتمد البحث علي برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ويتم تحليل البيانات بالاعتماد علي عدد من الأساليب الإحصائية متمثلة في:

1- الإحصائي الوصفي: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- النسب المئوية والتكرارات.

3- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.

4- اختبار التجزئة النصفية لقياس مدى ثبات فقرات الإستبانة، وسيتم تحسين القيمة باستخدام معادلة سبيرمان.

5- استخدام معامل الارتباط سبيرمان لإثبات الفرضيات.

6- اختبار T و الانحدار الخطي.

حيث تم الاعتماد على برنامج (SPSS) في استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتطبيقه على مقياس ليكرت ذي خمس درجات، والمقياس المستخدم في اختيار الفروق المعنوية بين الجودة الفعلية والجودة المتوقعة.

الفصل الخامس

5-1- التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة

5-2- اختبار الفرضيات

5-1- التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة

مقدمة:

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، وفي هذا الجزء أعطيت الإجابة "غير موافق بشدة" درجة واحدة، "غير موافق" درجتين، وأعطيت الإجابة "محايد" 3 درجات، 4 درجات للإجابة "موافق"، فيما أعطت الإجابة "موافق جداً" 5 درجات، بحيث كلما زادت درجة الإجابة زادت درجة الموافقة عليها والعكس صحيح. وهذه الدرجات تمثل إجابات المشاركين في الدراسة (أفراد عينة الدراسة) على الأسئلة الواردة بقائمة الاستبانة مخرجات الدراسة الميدانية، وهي ذاتها تعد مدخلات التحليل الإحصائي، والذي يهدف إلى استخلاص النتائج من خلال تحليل هذه المدخلات، وقد تم إحصائياً احتساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية، ونسبة الإجابات لكل فقرة.

واستخدم الباحث اختبار (T)، للعينة الواحدة One Sample T-Test، وذلك لاختبار فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة، ومعرفة معنوية (دلالة)، آراء المشاركين في الدراسة على محتوى كل فقرة، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي المرجح لكل فقرة من فقرات المجال والانحراف المعياري له، وكذلك نتائج اختبار (T) (قيمة الاختبار والدلالة الإحصائية)، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد عينة الدراسة موافقين على محتواها إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للفقرة أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، والمتوسط الحسابي المرجح للفقرة أكبر من (3)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على محتواها إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للفقرة أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، والمتوسط الحسابي المرجح للفقرة أصغر من (3)، وتكون آراء أفراد عينة الدراسة محايدة إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا ينطبق على جميع الفقرات في استبانة الدارس

5-2- اختبار الفرضيات:-

5-2-1- اختبار الفرضية الأولى:

• ممارسة الاختيار والتعيين:

لدراسة مدى ممارسة إدارة الشركة الليبية للموانئ وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الاختيار والتعيين، قام الباحث بصياغة فرضية تناظر هذه الممارسة، وتم اختبار الفرضية التالية:

الفرضية المناظرة لهذه الممارسة هي:

H_0 : لا تمارس الشركة الليبية للموانئ وظيفة الاختيار والتعيين.

H_1 : تمارس الشركة الليبية للموانئ وظيفة الاختيار والتعيين.

لاختبار هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار (T)، للعينة الواحدة - One Sample T-Test ، وذلك للتحقق من صحة هذه الفرضية، ومعرفة معنوية (دلالة)، آراء أفراد عينة الدراسة في هذه الفرضية، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي المرجح للفرضية والانحراف المعياري لها، وكذلك نتائج اختبار (T) (قيمة الاختبار والدلالة الإحصائية).

جدول رقم (5-1)

المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار (T) للفرضية لممارسة وظيفة الاختيار والتعيين

النتيجة	الدلالة الإحصائية	إحصاء اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح
رفض H_0	* 0.043	2.039	0.906	3.14

* دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05

نلاحظ من خلال بيانات الجدول (5-1)، أن المتوسط الحسابي المرجح (3.14)، بانحراف معياري مناظر له (0.906)، وان قيمة إحصاء الاختبار (2.039)، بدلالة إحصائية (0.043)، وبما أن هذه القيمة أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، و قيمة المتوسط الحسابي المرجح أكبر من (3)، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0)، وقبول الفرضية البديلة (H_1)، مما يدل على قبول الفرض القائل بـ : **تمارس الشركة الليبية للموانئ وظيفة الاختيار والتعيين .**

وقام الباحث بدراسة عناصر **الممارسة الأولى** كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (5-2)، التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول هذا المجال (مدى ممارسة إدارة الشركة الليبية للموانئ وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الاختيار والتعيين)، وكذلك الجدول رقم (5-3)، يبين التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول نفس الممارسة، ومن خلال الجدولين يتضح الآتي:

جدول رقم (5-2)

التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات ممارسة وظيفة الاختيار والتعيين

الإجمالي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
177	39	49	15	59	15	العدد	تستند عملية الاختيار والتعيين على أسس وقواعد واضحة ومحددة على الشواغر في الشركة
100.0	22.0	27.7	8.5	33.3	8.5	النسبة %	
177	16	48	22	64	27	العدد	يتم اختيار وتعيين الأفراد المؤهلين للوظيفة بناءً على الكفاءة والخبرة
100.0	9.0	27.1	12.4	36.2	15.3	النسبة %	
177	33	50	27	57	10	العدد	عند وضع سياسة الاختيار والتعيين يراعى فيها إن كل وظيفة تكون ملائمة وفق التخصص ومؤهلاته وبما يحقق الهدف من شغلها
100.0	18.6	28.2	15.3	32.2	5.6	النسبة %	

177	17	46	58	43	13	العدد	تتضمن عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين معايير التحسين المستمر
100.0	9.6	26.0	32.8	24.3	7.3	النسبة %	
177	39	62	27	26	23	العدد	لا يتم الاختيار على أساس المنافسة ولكن علي أساس العلاقات الشخصية والمصالح الخاصة
100.0	22.0	35.0	15.3	14.7	13.0	النسبة %	
177	22	38	38	56	23	العدد	تهدف إلى تحقيق العدالة والمساواة بين جميع الأفراد الموظفين عن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
100.0	12.4	21.5	21.5	31.6	13.0	النسبة %	
177	30	65	38	37	7	العدد	نعتقد إن الاهتمام بسياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين يعني الاهتمام بتطوير أداء الموظفين
100.0	16.9	36.7	21.5	20.9	4.0	النسبة %	

جدول رقم: (3-5)

المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار (T) لفقرات لممارسة وظيفة الاختيار

والتعيين

الدالة	الدالة الإحصائية	إحصاء الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح		
موافق	0.034 *	2.132	1.340	3.21	1	تستند عملية الاختيار والتعيين على أسس وقواعد واضحة ومحددة على الشواغر في الشركة
غير موافق	0.024 *	- 2.282	1.252	2.79	2	يتم اختيار وتعيين الأفراد المؤهلين للوظيفة بناءً على الكفاءة والخبرة
موافق	0.019 *	2.365	1.240	3.22	3	عند وضع سياسة الاختيار والتعيين يراعى فيها إن كل وظيفة تكون ملائمة وفق التخصص ومؤهلاته وبما يحقق الهدف من شأغها
موافق	0.448	0.760	1.088	3.06	4	تتضمن عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين معايير التحسين المستمر

		المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءه الاختبار	الدلالة الإحصائية	الدلالة
5	لا يتم الاختيار على أساس المنافسة ولكن على أساس العلاقات الشخصية والمصالح الخاصة	3.38	1.327	3.852	0.000 *	موافق
6	تهدف إلى تحقيق العدالة والمساواة بين جميع الأفراد الموظفين عن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	2.89	1.243	- 1.210	0.228	غير موافق
7	نعتقد إن الاهتمام بسياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين يعني الاهتمام بتطوير أداء الموظفين	3.42	1.116	4.986	0.034 *	موافق

* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

1- تستند عملية الاختيار والتعيين على أسس وقواعد واضحة ومحددة على الشواغر في الشركة.

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (5-2)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "لا أوافق" وتساوي (33.3%)، وتليها نسبة الإجابة "أوافق" وتساوي (27.7%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم (3-5)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة (3.21)، بانحراف معياري (1.340)، فيما كانت إحصاءه الاختبار (2.132)، بدلالة إحصائية (0.034)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوي المعنوية (0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائيا، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من (3)، فإن أفراد عينة موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي موافقين على "أن تستند عملية الاختيار والتعيين على أسس وقواعد واضحة ومحددة على الشواغر في الشركة"، ويرى الباحث ألا تعتمد الشركة على التقديرات الشخصية للمسؤولين عند تحديد احتياجاتهم للقوى العاملة حيث أن الاعتبارات الشخصية تكون قابلة للخطأ والتحيز، وبل عليهم الاعتماد على الأساليب العلمية الدقيقة .

2- يتم اختيار وتعيين الأفراد المؤهلين للوظيفة بناء على الكفاءة والخبرة.

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (5-2)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "لا أوافق" وتساوي (36.2%)، وتليها نسبة الإجابة "أوافق" وتساوي (27.1%)، ويتضح من بيانات الجدول

رقم(3-5)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة (2.79)، بانحراف معياري(1.252)، فيما كانت إحصاءه الاختبار(-2.282)، بدلالة إحصائية (0.024)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من(3)، فإن أفراد عينة غير موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي غير موافقين على "أن يتم اختيار وتعيين الأفراد المؤهلين للوظيفة بناء على الكفاءة والخبرة، يري الباحث إنه إلى جانب الاختبارات التحريرية والشفوية بل يفضل أن تضع ضمن اختبارات اختبارات عملية مما له الأثر الإيجابي لمعرفة القدرات والمهارات بشكل أوسع وأفضل.

3 - عند وضع سياسة الاختيار والتعيين يراعى فيها إن كل وظيفة تكون ملائمة وفق التخصص ومؤهلاته وبما يحقق الهدف من شاغلها

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم(2-5)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "أوافق" وتساوى (28.2%)، وتليها نسبة الإجابة "أوافق بشدة" وتساوي (18.6 %)، ويتضح من بيانات الجدول رقم(3-5)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة (3.22)، بانحراف معياري (1.240)، فيما كانت إحصاءه الاختبار(2.365)، بدلالة إحصائية (0.019)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من(3)، فإن أفراد عينة موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي موافقين على " عند وضع سياسة الاختيار والتعيين يراعى فيها إن كل وظيفة تكون ملائمة وفق التخصص ومؤهلاته وبما يحقق الهدف من شاغلها، ويرى الباحث أن الشركة لا تقوم بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب"

4 - تتضمن عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين معايير التحسين المستمر

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم(2-5)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "محايد" وتساوى (32.8 %)، وتليها نسبة الإجابة "أوافق بشدة" وتساوي (26.0 %)، ويتضح من بيانات الجدول رقم(3-5)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة(3.06)، بانحراف معياري(1.088)، فيما كانت إحصاءه الاختبار(0.760)، بدلالة إحصائية(0.448)، وبما أن

قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائية، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من (3)، فإن أفراد عينة موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي موافقين على " تتضمن عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين معايير التحسين المستمر، ويرى الباحث أن الشركة تقوم بتحديث معايير الاختيار والتعيين وذلك يكون بشكل دوري ومستمر حتى يتماشى مع التغيرات التي تحدث في الشركة "

5 - لا يتم الاختيار على أساس المنافسة ولكن على أساس العلاقات الشخصية والمصالح الخاصة

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (2-5)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "أوافق" وتساوي (35.0%)، وتليها نسبة الإجابة "أوافق بشدة" وتساوي (22.0%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم (3-5)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة (3.38)، بانحراف معياري (1.372)، فيما كانت إحصاء الاختبار (3.852)، بدلالة إحصائية (0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائية، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من (3)، فإن أفراد عينة موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي موافقين على " لا يتم الاختيار على أساس المنافسة ولكن على أساس العلاقات الشخصية والمصالح الخاصة ويرى الباحث أن الشركة لا تعتمد في الاختيار والتعيين على الكفاءة والخبرة بل على المصالح والعلاقات الشخصية.

6- تهدف إلى تحقيق العدالة والمساواة بين جميع الأفراد الموظفين عن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (2-5)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "لا أوافق" وتساوي (31.6%)، وتليها نسبة الإجابة "محايد" "أوافق" وتساوي (12.5%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم (3-5)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة (2.89)، بانحراف معياري (1.243)، فيما كانت إحصاء الاختبار (-1.210)، بدلالة إحصائية (0.228)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن

قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائية، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من (3)، فإن أفراد عينة غير موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي غير موافقين على " تهدف إلى تحقيق العدالة والمساواة بين جميع الأفراد الموظفين عن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ويرى الباحث أن الشركة لا تمارس العدالة و المساواة في المناصب الإدارية بل تعتمد على التحيز لان أغلب الموظفين لا يهتمهم سوى الحصول على الرواتب والمكافآت والمزايا.

7 - نعتقد إن الاهتمام بسياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين يعني الاهتمام بتطوير أداء الموظفين.

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (2-5)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "أوافق" وتساوي (36.7 %)، وتليها نسبة الإجابة "محايد" وتساوي (21.5 %)، ويتضح من بيانات الجدول رقم (3-5)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة (3.42)، بانحراف معياري (1.116)، فيما كانت إحصاء الاختبار (4.986)، بدلالة إحصائية (0.034)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائية، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من (3)، فإن أفراد عينة موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي موافقين على " نعتقد إن الاهتمام بسياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين يعني الاهتمام بتطوير أداء الموظفين ، يرى الباحث إن عملية تطوير الموظفين في الشركة عملية غير منتهية تصيف قيمه بشكل متزايد، وتحدد فيها الاحتياجات التدريبية وفقا لجدول زمنية.

• ممارسة الثانية: التدريب

لدراسة مدى ممارسة إدارة الشركة الاشتراكية للموانئ وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب، قام الباحث بصياغة فرضية تناظر هذه الممارسة، وتم اختبار الفرضية التالية:

الفرضية المناظرة لهذه الممارسة هي:

H_0 : لا تمارس الشركة الليبية للموانئ وظيفة التدريب.

H_1 : تمارس الشركة الليبية للموانئ وظيفة التدريب.

لاختبار هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار (T)، للعينة الواحدة One Sample T-Test ، وذلك للتحقق من صحة هذه الفرضية، ومعرفة معنوية (دلالة) آراء أفراد عينة الدراسة في هذه الفرضية، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي المرجح للفرضية والانحراف المعياري لها، وكذلك نتائج اختبار (T) (قيمة الاختبار والدلالة الإحصائية).

جدول رقم: (4-5)

المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار (T) للفرضية الممارسة التدريب

المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاء اختبار T	الدلالة الإحصائية	النتيجة
3.21	0.784	3.559	0.000 *	رفض H_0

* دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05

نلاحظ من خلال بيانات الجدول (4-5)، أن المتوسط الحسابي المرجح (3.21)، بانحراف معياري مناظر له (0.784)، وأن قيمة إحصاء الاختبار (3.559)، بدلالة إحصائية (0.000)، وبما أن هذه القيمة أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وقيمة المتوسط الحسابي المرجح أكبر من (3)، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0)، وقبول الفرضية البديلة (H_1)، مما يدل على قبول الفرض القائل ب : تمارس الشركة الليبية للموانئ وظيفة التدريب .

وقام الباحث بدراسة عناصر ممارسة التدريب كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (5-5)، التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول هذا المجال (مدى ممارسة إدارة الشركة الليبية للموانئ وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب)، وكذلك الجدول رقم (5-6)، يبين التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول نفس الممارسة، ومن خلال الجدولين يتضح الآتي:

دول رقم (5-5)

التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات الممارسة التدريب

الإجمالي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
177	33	73	29	31	11	العدد	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية والبرامج التدريبية بناءً على الحاجة الفعلية لهذه البرامج وبما يخدم مصلحة العمل.
100.0	18.6	41.2	16.4	17.5	6.2	النسبة %	
177	27	85	21	36	8	العدد	يركز التدريب على التحسين المستمر للجودة
100.0	15.3	48.0	11.9	20.3	4.5	النسبة %	
177	33	63	26	46	9	العدد	هناك مخصصات كافية لتدريب الموظفين واكتسابهم المهارات المطلوبة
100.0	18.6	35.6	14.7	26.0	5.1	النسبة %	
177	30	53	44	42	8	العدد	المادة التدريبية مستمدة من واقع المتدربين ومتناسبة مع مستواهم الذهني والبدني
100.0	16.9	29.9	24.9	23.7	4.5	النسبة %	
177	20	40	28	59	30	العدد	يتم توزيع الدورات التدريبية حسب حاجة الموظف للدورة التدريبية والتطوير المطلوب للعمل به
100.0	11.3	22.6	15.8	33.3	16.9	النسبة %	
177	21	64	33	53	6	العدد	تتناسب أعداد ونوعيات البرامج التدريبية مع نوعية الموظفين وعددهم
100.0	11.9	36.2	18.6	29.9	3.4	النسبة %	
177	13	45	32	68	19	العدد	يوجد لدي رضا عن عدد ونوعية وعدالة البرامج التدريبية في الشركة.
100.0	7.3	25.4	18.1	38.4	10.7	النسبة %	

جدول رقم (5-6)

المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات الممارسة التدريب

		المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءه الاختبار	الدلالة الإحصائية	الدلالة
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية والبرامج التدريبية بناءً على الحاجة الفعلية لهذه البرامج وبما يخدم مصلحة العمل.	3.49	1.163	5.556	* 0.000	موافق
2	يركز التدريب على التحسين المستمر للجودة	3.49	1.114	5.873	* 0.000	موافق
3	هناك مخصصات كافية لتدريب الموظفين واكتسابهم المهارات المطلوبة	3.37	1.199	4.074	* 0.000	موافق
4	المادة التدريبية مستمدة من واقع المتدربين ومتناسبة مع مستواهم الذهني والبدني	3.31	1.143	3.617	* 0.000	موافق
5	يتم توزيع الدورات التدريبية حسب حاجة الموظف للدورة التدريبية والتطوير المطلوب للعمل به	2.78	1.285	2.282-	* 0.024	غير موافق
6	تتناسب أعداد ونوعيات البرامج التدريبية مع نوعية الموظفين وعددهم	3.23	1.107	2.785	* 0.006	موافق
7	يوجد لدي رضا عن عدد ونوعية وعدالة البرامج التدريبية في الشركة.	2.80	1.153	2.281-	* 0.024	غير موافق

* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

1 - يتم تحديد الاحتياجات التدريبية والبرامج التدريبية بناءً على الحاجة الفعلية لهذه البرامج وبما يخدم مصلحة العمل.

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (5-5)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "أوافق" وتساوي (41.2%)، وتليها نسبة الإجابة "أوافق بشدة" وتساوي (18.6%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم (5-6)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة (3.49)، بانحراف معياري

(1.163)، فيما كانت إحصاءه الاختبار (5.556)، بدلالة إحصائية (0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوي المعنوية (0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائية، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من (3)، فإن أفراد عينة موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي موافقين على " يتم تحديد الاحتياجات التدريبية والبرامج التدريبية بناءً على الحاجة الفعلية لهذه البرامج وبما يخدم مصلحة العمل، ويرى الباحث أن تحديد أو معرفة نقاط الضعف في الشركة وكيفية معالجتها من خلال الاهتمام بالتدريب.

2 - يركز التدريب على التحسين المستمر للجودة

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (5-5)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "أوافق" وتساوي (48.0%)، وتليها نسبة الإجابة "لا أوافق" وتساوي (20.3%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم (6-5)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة (3.49)، بانحراف معياري (1.114)، فيما كانت إحصاءه الاختبار (5.873)، بدلالة إحصائية (0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوي المعنوية (0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائية، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من (3)، فإن أفراد عينة موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي موافقين على " يركز التدريب على التحسين المستمر للجودة، ويرى الباحث إن كلما كانت البرامج التدريبية جيدة وذات جدوى كلما كانت هناك تحسين في جودة الخدمة المقدمة

3 - هناك مخصصات كافية لتدريب الموظفين واكتسابهم المهارات المطلوبة

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (5-5)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "أوافق" وتساوي (35.6%)، وتليها نسبة الإجابة "لا أوافق" وتساوي (26.0%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم (6-5)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة (3.37)، بانحراف معياري (1.199)، فيما كانت إحصاءه الاختبار (4.074) بدلالة إحصائية (0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوي المعنوية (0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائية، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من (3)، فإن أفراد عينة موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي موافقين على " هناك مخصصات كافية لتدريب

الموظفين واكتسابهم المهارات المطلوبة وربطها بالاحتياجات التدريبية الفعلية في حال تحقق أهداف التدريب .

4 - المادة التدريبية مستمدة من واقع المتدربين ومتناسبة مع مستواهم الذهني والبدني

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم(5-5)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "أوافق" وتساوي (29.9%)، وتليها نسبة الإجابة "لا أوافق" وتساوي (23.7%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم(5-6)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة (3.31)، بانحراف معياري (1.143)، فيما كانت إحصاء الاختبار (3.617)، بدلالة إحصائية (0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوي المعنوية (0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من (3)، فإن أفراد عينة موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي موافقين على " المادة التدريبية مستمدة من واقع المتدربين ومتناسبة مع مستواهم الذهني والبدني ويرى الباحث إن تتم عملية تقييم البرامج التدريبية قبل وبعد تنفيذ العملية التدريبية وأن تكون في المستوى الذهني والبدني للموظف.

5 - يتم توزيع الدورات التدريبية حسب حاجة الموظف للدورة التدريبية والتطوير المطلوب للعمل به

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم(5-5)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "لا أوافق" وتساوي (33.3%)، وتليها نسبة الإجابة "أوافق" وتساوي (22.6%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم(5-6)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة (2.78)، بانحراف معياري (1.285)، فيما كانت إحصاء الاختبار (-2.282)، بدلالة إحصائية (0.024)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوي المعنوية (0.05) مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من (3)، فإن أفراد عينة غير موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي غير موافقين على " يتم توزيع الدورات التدريبية حسب حاجة الموظف للدورة التدريبية والتطوير المطلوب للعمل به ويرى الباحث على أنه لا يتم إتاحة الفرصة لجميع الموظفين للحصول على الدورات التدريبية .

6 - تتناسب أعداد ونوعيات البرامج التدريبية مع نوعية الموظفين وعددهم

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (5-5)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "أوافق" وتساوي (36.2%)، وتليها نسبة الإجابة "لا أوافق" وتساوي (29.9%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم (5-6)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة (3.23)، بانحراف معياري (1.107)، فيما كانت إحصاء الاختبار (2.785)، بدلالة إحصائية (0.006)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوي المعنوية (0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائية، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من (3)، فإن أفراد عينة موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي موافقين على " تتناسب أعداد ونوعيات البرامج التدريبية مع نوعية الموظفين وعددهم، ويرى الباحث بزيادة الاهتمام بقياس اثر التدريب على المتدرب وعلاقته بتطوير أدائه وعمله ومهاراته العملية.

7 - يوجد لدي رضا عن عدد ونوعية وعدالة البرامج التدريبية في الشركة.

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (5-5)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "لا أوافق" وتساوي (38.4%)، وتليها نسبة الإجابة "أوافق" وتساوي (25.4%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم (5-6)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة (2.80)، بانحراف معياري (1.153)، فيما كانت إحصاء الاختبار (-2.281)، بدلالة إحصائية (0.024)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوي المعنوية (0.05) مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائية، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من (3)، فإن أفراد عينة غير موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي غير موافقين على " يوجد لدي رضا عن عدد ونوعية وعدالة البرامج التدريبية في الشركة، ويرى الباحث أن قلة البرامج التدريبية وقلة أيام التدريب لكل دوره، ولا توجد عدالة في توزيع الدورات التدريبية.

• الممارسة الثالث: الحوافز

لدراسة مدى ممارسة إدارة الشركة الليبية للموانئ وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الحوافز، قام الباحث بصياغة فرضية تناظر هذه الممارسة، وتم اختبار الفرضية التالية:

الفرضية المناظرة لهذه الممارسة هي:

H_0 : لا تمارس الشركة الليبية للموانئ وظيفة الحوافز.

H_1 : تمارس الشركة الليبية للموانئ وظيفة الحوافز.

لاختبار هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار (T) للعينة الواحدة One Sample T-Test ، وذلك للتحقق من صحة هذه الفرضية، ومعرفة معنوية (دلالة) آراء أفراد عينة الدراسة في هذه الفرضية، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي المرجح للفرضية والانحراف المعياري لها، وكذلك نتائج اختبار (T) (قيمة الاختبار والدلالة الإحصائية).

جدول رقم (5-7)

المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T للفرضية الممارسة الحوافز

النتيجة	الدلالة الإحصائية	إحصاء اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح
رفض H_0	* 0.000	5.362	0.712	3.29

* دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

نلاحظ من خلال بيانات الجدول (5-7)، أن المتوسط الحسابي المرجح (3.29)، بانحراف معياري مناظر له (0.712)، وأن قيمة إحصاء الاختبار (5.362)، بدلالة إحصائية (0.000)، وبما أن هذه القيمة أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وقيمة المتوسط الحسابي المرجح أكبر من (3)، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، مما يدل على قبول الفرض القائل بـ : تمارس الشركة الليبية للموانئ وظيفة الحوافز.

وقام الباحث بدراسة عناصر ممارسة الحوافز كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (5-8)، التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول هذا المجال (مدى ممارسة إدارة الشركة الليبية للموانئ وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الحوافز)

وكذلك الجدول رقم (5-9)، يبين التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول نفس الممارسة، ومن خلال الجدولين يتضح الآتي:

جدول رقم (5-8)

التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات ممارسة الحوافز

الإجمالي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
177	50	90	19	11	7	العدد	تشجع المكافأة المادية في الشركة على بذل مزيد من الجهد و المثابرة للحصول عليها
100.0	28.2	50.8	10.7	6.2	4.0	النسبة %	
177	22	92	28	31	4	العدد	أشعر بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وعلاوات
100.0	12.4	52.0	15.8	17.5	2.3	النسبة %	
177	38	64	36	32	7	العدد	أشعر بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة بالشركة
100.0	21.5	36.2	20.3	18.1	4.0	النسبة %	
177	23	40	46	52	16	العدد	تسعى الشركة إلى زيادة المكافآت لتحسين المردود الأدائي للموظفين
100.0	13.0	22.6	26.0	29.4	9.0	النسبة %	
177	32	52	27	58	8	العدد	أشعر بأن العدالة تسود نظام الحوافز والمكافآت في الشركة
100.0	18.1	29.4	15.3	32.8	4.5	النسبة %	
177	24	66	28	52	7	العدد	يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للموظفين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم
100.0	13.6	37.3	15.8	29.4	4.0	النسبة %	
177	16	42	31	62	26	العدد	تتيح الشركة للموظفين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية
100.0	9.0	23.7	17.5	35.0	14.7	النسبة %	

الإجمالي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
177	23	65	30	44	15	العدد	تقدم الشركة مزايا إضافية للموظفين لتحفيزهم على العمل مثل شهادة التكريم
100.0	13.0	36.7	16.9	24.9	8.5	النسبة %	
177	14	44	34	61	24	العدد	يفضل الموظفون في الشركة الحصول على القيمة المعنوية أكثر من غيرها
100.0	7.9	24.9	19.2	34.5	13.6	النسبة %	
177	26	91	29	19	12	العدد	يحبذ الموظفون في الشركة تفويضهم ببعض الصلاحيات
100.0	14.7	51.4	16.4	10.7	6.8	النسبة %	

جدول رقم (5-9) المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المجال الحوافز

	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاء ت الاختبار	الدلالة الإحصائية	الدلالة	
1	3.93	0.998	12.431	* 0.000	موافق	تشجع المكافأة المادية في الشركة على بذل مزيد من الجهد و المثابرة للحصول عليها
2	3.55	0.994	7.336	* 0.000	موافق	أشعر بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وعلاوات
3	3.53	1.133	6.234	* 0.000	موافق	أشعر بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة بالشركة
4	3.01	1.187	0.127	0.899	موافق	تسعى الشركة إلى زيادة المكافآت لتحسين المردود الأدائي للموظفين
5	3.24	1.216	2.597	* 0.010	موافق	أشعر بأن العدالة تسود نظام الحوافز والمكافآت في الشركة

		المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاء قو الاختبار	الدلالة الإحصائية	الدلالة
6	يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للموظفين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم	3.27	1.141	3.163	* 0.002	موافق
7	تتيح الشركة للموظفين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية	2.77	1.222	2.460-	* 0.015	غير موافق
8	تقدم الشركة مزايا إضافية للموظفين لتحفيزهم على العمل مثل شهادة التكريم	3.21	1.200	2.318	* 0.022	موافق
9	يفضل الموظفون في الشركة الحصول على القيمة المعنوية أكثر من غيرها	2.79	1.190	2.337-	* 0.021	غير موافق
10	يجذب الموظفون في الشركة تفويضهم ببعض الصلاحيات	3.56	1.081	6.956	* 0.000	موافق

* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

1 - تشجع المكافأة المادية في الشركة على بذل مزيد من الجهد و المثابرة للحصول عليها

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (5-8)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "أوافق" وتساوي (50.8%)، وتليها نسبة الإجابة "أوافق بشدة" وتساوي (28.2%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم (5-9)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة (3.93)، بانحراف معياري (0.998)، فيما كانت إحصاء الاختبار (12.431)، بدلالة إحصائية (0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوي المعنوية (0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائيا، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من (3)، فإن أفراد عينة موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي موافقين على " تشجع المكافأة المادية في

الشركة على بذل مزيد من الجهد و المثابرة للحصول عليها ويرى الباحث إن الاهتمام بشكل أكبر بموضوع الحوافز المادية الذي يعتبر حجر الأساس في جميع المستويات التي تسعى إلى التميز والوصول إلى العالمية أو المحافظة على مكانها المرموق.

2 - أشعر بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وعلاوات

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم(5-8)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "أوافق" وتساوي (52.0%)، وتليها نسبة الإجابة "لا أوافق" وتساوي (17.3%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم(5-9)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة (3.55)، بانحراف معياري (0.994)، فيما كانت إحصاء الاختبار (7.336)، بدلالة إحصائية (0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوي المعنوية (0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من (3)، فإن أفراد عينة موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي موافقين على " أشعر بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وعلاوات ، ويرى الباحث إن ما يتقاضوه من راتب وعلاوات هو المحرك وراء عمل المرؤوسين بجد واجتهاد ويجعلهم يطمحون ويؤدون الخدمات بكفاءة.

3 - أشعر بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة بالشركة

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم(5-8)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "أوافق" وتساوي (36.2%)، وتليها نسبة الإجابة "أوافق بشدة" وتساوي (21.5%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم(5-9)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة (3.53)، بانحراف معياري (1.133)، فيما كانت إحصاء الاختبار (6.234)، بدلالة إحصائية (0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوي المعنوية (0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من (3)، فإن أفراد عينة موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي موافقين على " أشعر بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة بالشركة، يرى الباحث الاهتمام بالحوافز يزيد من تحسين جودة الخدمات .

4 - تسعى الشركة إلى زيادة المكافآت لتحسين المردود الأدائي للموظفين

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم(5-8)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "لا أوافق" وتساوي(29.4%)، وتليها نسبة الإجابة"محايد"وتساوي (26.0%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم(5-9)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة (3.01)، بانحراف معياري (1.187)، فيما كانت إحصاء الاختبار(0.127)، بدلالة إحصائية (0.899)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوي المعنوية (0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من(3)، فإن أفراد عينة موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي موافقين على " تسعى الشركة إلى زيادة المكافآت لتحسين المردود الأدائي للموظفين، ويرى الباحث إن زيادة المكافأة تجعل الموظفين ينجزون ويتقانون بالعمل بشكل ملحوظ .

5- أشعر بأن العدالة تسود نظام الحوافز والمكافآت في الشركة

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم(5-8)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "لا أوافق" وتساوي(32.8%)، وتليها نسبة الإجابة"أوافق"وتساوي (29.4%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم(5-9)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة (3.24)، بانحراف معياري (1.141)، فيما كانت إحصاء الاختبار(2.597)، بدلالة إحصائية (0.010)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوي المعنوية (0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من(3) فإن أفراد عينة موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي موافقين على " أشعر بأن العدالة تسود نظام الحوافز والمكافآت في الشركة، ويرى الباحث أن التركيز على إعطاء المكافأة والعلاوات لمستحقيها لتحقيق العدالة بين الموظفين.

6 - يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للموظفين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم(5-8)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "موافق" وتساوي (37.3%)، وتليها نسبة الإجابة"لا أوافق"وتساوي(29.4%)، ويتضح من بيانات الجدول

رقم(5-9)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة (3.27)، بانحراف معياري (1.141)، فيما كانت إحصاءه الاختبار (3.163)، بدلالة إحصائية (0.002)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من (3) فإن أفراد عينة **موافقين** على محتوى هذه الفقرة، أي **موافقين** على " يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للموظفين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم، ويرى الباحث أن تفويض السلطة تجعل الموظفون يركزون في عملهم والتمسك به والانتماء إليه والاستمرار معه تحت أي ظرف.

7 - تتيح الشركة للموظفين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم(5-8)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "لا أوافق" وتساوي (35.0%)، وتليها نسبة الإجابة "أوافق" وتساوي (23.7%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم(5-9)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة (2.77)، بانحراف معياري (1.222)، فيما كانت إحصاءه الاختبار (- 2.460)، بدلالة إحصائية 0.015 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من (3) فإن أفراد عينة **غير موافقين** على محتوى هذه الفقرة، أي **غير موافقين** على " تتيح الشركة للموظفين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية، ويرى الباحث أن الكثير من المؤسسات العالمية تتيح المشاركة للموظفين في وضع الخطط المستقبلية، حتى يولد لديهم شعور بان هذا العمل أصبح عملهم ، وان الربح العائد كلما تنامي سيعود بالنفع عليهم وعلى أسرهم.

8 - تقدم الشركة مزايا إضافية للموظفين لتحفيزهم على العمل مثل شهادة التكريم

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم(5-8)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "موافق" وتساوي (36.7%)، وتليها نسبة الإجابة "لا أوافق" وتساوي (24.9%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم(5-9)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة (3.21)، بانحراف معياري (1.200)، فيما كانت إحصاءه الاختبار (2.318)، بدلالة إحصائية (0.022)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن قيمة

المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائية، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من (3) فإن أفراد عينة موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي موافقين على " تقدم الشركة مزايا إضافية للموظفين لتحفيزهم على العمل مثل شهادة التكريم، ويرى الباحث إن اهتمام من جانب الإدارة بالجانب المعنوي تجعلهم ينجزون الأعمال بدقة ، ويتبعون السياسات بحذافيرها عند اقتناعهم بأهداف المؤسسة التي تستطيع أن تجعلهم جزاء منها.

9 - يفضل الموظفون في الشركة الحصول على القيمة المعنوية أكثر من غيرها

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (5-8)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "لا أوافق" وتساوي (34.5%)، وتليها نسبة الإجابة "أوافق" وتساوي (24.9%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم (5-9)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة (2.79)، بانحراف معياري (1.190)، فيما كانت إحصاء الاختبار (-2.337)، بدلالة إحصائية (0.021)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوي المعنوية (0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائية، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من (3) فإن أفراد عينة غير موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي غير موافقين على " يفضل الموظفون في الشركة الحصول على القيمة المعنوية أكثر من غيرها، ويرى الباحث أن الاهتمام بالحوافز المعنوية على أكمل وجه لن يكون هناك مبرر لأي موظف أن يصل لأعلى إنتاجية وأدق نوعية في العمل وأفضل.

10 - يحبذ الموظفون في الشركة تفويضهم ببعض الصلاحيات

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (5-8)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "أوافق" وتساوي (51.4%)، وتليها نسبة الإجابة "محايد" وتساوي (16.4%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم (5-9)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة (3.56)، بانحراف معياري (1.081)، فيما كانت إحصاء الاختبار (6.956)، بدلالة إحصائية (0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوي المعنوية (0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائية، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من (3) فإن أفراد عينة موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي موافقين على " يحبذ الموظفون في الشركة تفويضهم

ببعض الصلاحيات يرى الباحث انه عندما تفوض لهم بعض الصلاحيات يستطيع الموظف أن يتخذ القرار بسرعة عالية الذي يكون لصالح الشركة والعمل في نفس الوقت .

• الممارسة الرابعة: تقييم الأداء :

لدراسة مدى ممارسة إدارة الشركة الاشتراكية للموانئ وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تقييم الأداء، قام الباحث بصياغة فرضية تناظر هذه الممارسة، وتم اختبار الفرضية التالية:

الفرضية المناظرة لهذه الممارسة هي:

H_0 : لا تمارس الشركة الليبية للموانئ وظيفة تقييم الأداء .

H_1 : تمارس الشركة الليبية للموانئ وظيفة تقييم الأداء .

لاختبار هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار (T) للعينة الواحدة - (One Sample T Test)، وذلك للتحقق من صحة هذه الفرضية، ومعرفة معنوية (دلالة) آراء أفراد عينة الدراسة في هذه الفرضية، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي المرجح للفرضية والانحراف المعياري لها، وكذلك نتائج اختبار (T) (قيمة الاختبار والدلالة الإحصائية).

جدول رقم (5-10)

المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار (T) للفرضية ممارسة تقييم الأداء

النتيجة	الدلالة الإحصائية	إحصاء اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح
عدم رفض H_0	0.029 *	- 2.205	0.707	2.88

* دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

نلاحظ من خلال بيانات الجدول (5-10)، أن المتوسط الحسابي المرجح (2.80)، بانحراف معياري مناظر له (0.707)، وان قيمة إحصاء الاختبار (- 2.205)، بدلالة إحصائية (0.029)، وبما أن هذه القيمة أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وقيمة المتوسط الحسابي

المرجح أصغر من (3)، مما يشير إلى عدم رفض الفرضية الصفرية (H_0)، مما يدل على قبول الفرض القائل بـ: لا تمارس الشركة الليبية للموائى وظيفة تقييم الأداء .

وقام الباحث بدراسة عناصر ممارسة تقييم الأداء كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (5-11)، التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول هذا المجال (مدى ممارسة إدارة الشركة الليبية للموائى وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تقييم الأداء) وكذلك الجدول رقم (5-12)، يبين التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول نفس الممارسة، ومن خلال الجدولين يتضح الآتي: جدول رقم (5-11)

التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات ممارسة تقييم الأداء

الإجمالي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
177	16	57	34	58	12	العدد	المكلفون بالتقييم لديهم خبرات علمية وعملية تمكنهم من فهم دوافع الموظفين اتجاه أعمالهم
100.0	9.0	32.2	19.2	32.8	6.8	النسبة %	
177	7	42	46	65	17	العدد	تخضع عملية تقييم الأداء لمراجعة دورية لتضمن تحقيق أهدافها
100.0	4.0	23.7	26.0	36.7	9.6	النسبة %	
177	25	30	30	67	25	العدد	يعتمد نظام تقييم الأداء على أسس ومعايير وأنظمة واضحة ومحددة في الوصف الوظيفي مما يضمن العدالة في التقييم.
100.0	14.1	16.9	16.9	37.9	14.1	النسبة %	
177	25	61	40	42	9	العدد	يلتزم العاملون بالحضور قبل فترة التقييم من أجل الترقية والحوافز
100.0	14.1	34.5	22.6	23.7	5.1	النسبة %	

177	5	52	53	55	12	العدد	ترتبط أنشطة الموارد البشرية كالترقية وتحديد الاحتياجات التدريبية والحوافز بعملية تقييم الأداء
100.0	2.8	29.4	29.9	31.1	6.8	النسبة %	
177	15	42	27	64	29	العدد	يتم تعديل وتطوير معايير تقييم أداء العاملين من حين لآخر
100.0	8.5	23.7	15.3	36.2	16.4	النسبة %	
177	14	34	27	69	33	العدد	العلاقات الشخصية ليس لها دور هام في عملية تقييم أداء الموظفين
100.0	7.9	19.2	15.3	39.0	18.6	النسبة %	
177	20	48	35	56	18	العدد	يتم تقييم الأفراد قبل وبعد حضورهم الدورات التدريبية لضمان تحقيق هذه البرامج أهدافها
100.0	11.3	27.1	19.8	31.6	10.2	النسبة %	

جدول رقم (5-12): المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار (T)، لفقرات الممارسة

الرابعة.

		المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءه الاختبار	الدلالة الإحصائية	الدلالة
1	المكلفون بالتقييم لديهم خبرات علمية وعملية تمكنهم من فهم دوافع الموظفين اتجاه أعمالهم	3.04	1.135	0.464	0.644	موافق
2	تخضع عملية تقييم الأداء لمراجعة دورية لتضمن تحقيق أهدافها	2.76	1.046	3.090-	0.002 *	غير موافق
3	يعتمد نظام تقييم الأداء على أسس ومعايير وأنظمة واضحة ومحددة في الوصف الوظيفي مما يضمن العدالة في التقييم.	2.79	1.282	2.169-	0.031 *	غير موافق

		المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءه الاختبار	الدلالة الإحصائية	الدلالة
4	يلتزم العاملون بالحضور قبل فترة التقييم من أجل الترقية والحوافز	3.29	1.129	3.396	0.001 *	موافق
5	ترتبط أنشطة الموارد البشرية كالترقية وتحديد الاحتياجات التدريبية والحوافز بعملية تقييم الأداء	2.90	0.992	1.287-	0.200	غير موافق
6	يتم تعديل وتطوير معايير تقييم أداء العاملين من حين لآخر	2.72	1.234	3.046-	0.003 *	غير موافق
7	العلاقات الشخصية ليس لها دور هام في عملية تقييم أداء الموظفين	2.59	1.218	4.507-	0.000 *	غير موافق
8	يتم تقييم الأفراد قبل وبعد حضورهم الدورات التدريبية لضمان تحقيق هذه البرامج أهدافها	2.98	1.206	0.249-	0.803	غير موافق

* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

1- المكلفون بالتقييم لديهم خبرات علمية وعملية تمكنهم من فهم دوافع الموظفين اتجاه أعمالهم

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (5-11)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "لا أوافق" وتساوي (32.8%)، وتليها نسبة الإجابة "أوافق" وتساوي (32.2%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم (5-12)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة (3.04)، بانحراف معياري (1.135)، فيما كانت إحصاءه الاختبار (0.464)، بدلالة إحصائية (0.644)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوي المعنوية (0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائيا، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من (3) فإن أفراد عينة

موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي موافقين على " المكلفون بالتقييم لديهم خبرات علمية وعملية تمكنهم من فهم دوافع الموظفين اتجاه أعمالهم، ويرى الباحث من خلال تحليل هذه النتيجة نجد أن النسبة الغالبة من الموظفين التي ترى انه نظام ضعيف ، وقد أعزت ذلك إلى نظام تقييم الأداء يعتمد على أساسا على معايير لا تترجم بشكل فعلي أداء العاملين ولا تميز بين الكفاءات.

2 - تخضع عملية تقييم الأداء لمراجعة دورية لتضمن تحقيق أهدافها

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم(5-11)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "لا أوافق" وتساوي(36.7%)، وتليها نسبة الإجابة "محايد" وتساوي(26.0%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم(5-12)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة(2.76)، بانحراف معياري(1.046)، فيما كانت إحصاء الاختبار (- 3.090)، بدلالة إحصائية(0.002)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوي المعنوية(0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائيا، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من(3)، فإن أفراد عينة غير موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي غير موافقين على " تخضع عملية تقييم الأداء لمراجعة دورية لتضمن تحقيق أهدافه، يرى الباحث أن يتابع التحليل الوظيفي بشكل دوري ومستمر حيث أن تحليل الوظيفي يشمل كل الوظائف التي بدورها تكون في حالة ازدياد وتطور مستمر .

3 - يعتمد نظام تقييم الأداء على أسس ومعايير وأنظمة واضحة ومحددة في الوصف الوظيفي مما يضمن العدالة في التقييم.

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم(5-11)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "لا أوافق" وتساوي(37.9%)، وتليها نسبة الإجابة "أوافق محايد" وتساوي(16.9%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم(5-12)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة(2.79)، بانحراف معياري(1.282)، فيما كانت إحصاء الاختبار(- 2.169)، بدلالة إحصائية(0.031)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوي المعنوية(0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائيا، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من(3)، فإن أفراد عينة غير موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي غير موافقين على " يعتمد نظام تقييم الأداء

على أسس ومعايير وأنظمة واضحة ومحددة في الوصف الوظيفي مما يضمن العدالة في التقييم، ويرى الباحث عدم جدية نظام التقييم المطبق في الشركة إلى التحيز الشخصي للمقيم ، وعدم موضوعية النظام للانطباع المسبق للمقيم اتجاه مستخدميه .

4 - يلتزم العاملون بالحضور قبل فترة التقييم من أجل الترقية والحوافز

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم(5-11)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "أوافق" وتساوي 34.5%، وتليها نسبة الإجابة "لا أوافق" وتساوي (23.7 %)، ويتضح من بيانات الجدول رقم(5-12)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة (3.29)، بانحراف معياري (1.129)، فيما كانت إحصاء الاختبار (3.396)، بدلالة إحصائية (0.001)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من (3)، فإن أفراد عينة موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي موافقين على " يلتزم العاملون بالحضور قبل فترة التقييم من أجل الترقية والحوافز، يرى الباحث إن التقييم سيؤدي إلى تحفيز المستخدمين لتحسين أدائهم ليتمكنوا من الحصول على هذه التحفيزات (تحفيزات مادية) تصرف في رواتب الموظفين وتوزع وفق النقاط التي يحصل عليها.

5 - ترتبط أنشطة الموارد البشرية كالترقية وتحديد الاحتياجات التدريبية والحوافز بعملية تقييم الأداء .

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم(5-11)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "لا أوافق" وتساوي (31.1%)، وتليها نسبة الإجابة "محايد" وتساوي (29.9%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم(5-12)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة (2.90)، بانحراف معياري (0.992)، فيما كانت إحصاء الاختبار (-1.287)، بدلالة إحصائية (0.200)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من (3)، فإن أفراد عينة غير موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي غير موافقين على " ترتبط أنشطة الموارد البشرية كالترقية وتحديد الاحتياجات التدريبية والحوافز بعملية تقييم الأداء نستنتج إن تقييم الأداء

كان الهدف الرئيسي من تطبيقه هو توزيع التحفيزات والمكافآت على المستخدمين، ويرى الباحث إن الهدف من نظام التقييم الأداء في جميع الحالات هو لغرض منح الحوافز والمكافآت بالدرجة الأولى، وفيما يأتي تقدير احتياجات التدريب بشكل عرضي بعد عملية التقييم ومعرفة النتائج ، فبعد تحليلها تقوم مصلحة الموارد البشرية بإدوار بعض التدريبات لبعض العاملين .

6 - يتم تعديل وتطوير معايير تقييم أداء العاملين من حين لآخر

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم(5-11)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "لا أوافق" وتساوي (36.2%)، وتليها نسبة الإجابة "أوافق" وتساوي (23.7%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم(5-12)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة (2.72)، بانحراف معياري (1.234)، فيما كانت إحصاء الاختبار (-3.046)، بدلالة إحصائية (0.003)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوي المعنوية (0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائية، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من (3)، فإن أفراد عينة غير موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي غير موافقين على " يتم تعديل وتطوير معايير تقييم أداء العاملين من حين لآخر، ويرى الباحث أن تعديل معايير الأداء يجب أن يكون يتماشى مع التغيرات التي تحدث في الشركة.

7- العلاقات الشخصية ليس لها دور هام في عملية تقييم أداء الموظفين

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم(5-11)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "لا أوافق" وتساوي (39.0%)، وتليها نسبة الإجابة "أوافق" وتساوي (19.2%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم(5-12)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة (2.59)، بانحراف معياري (1.218)، فيما كانت إحصاء الاختبار (-4.507)، بدلالة إحصائية (0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوي المعنوية (0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائية، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من (3)، فإن أفراد عينة غير موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي غير موافقين على " العلاقات الشخصية ليس لها دور هام في عملية تقييم أداء الموظفين يرى الباحث اعتماد المقيم في الحصول على المعلومات التي

تمكنهم من تقييم الموظفين هو الاعتماد على الذاكرة ويأتي في المرتبة الثانية اللجوء لملف الموظف نفسه.

8 - يتم تقييم الأفراد قبل وبعد حضورهم الدورات التدريبية لضمان تحقيق هذه البرامج أهدافها

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (5-11)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "لا أوافق" وتساوي (31.6%)، وتليها نسبة الإجابة "أوافق" وتساوي (27.1%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم (5-12)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة (2.98)، بانحراف معياري (1.206)، فيما كانت إحصاء الاختبار (-0.249)، بدلالة إحصائية (0.803)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائية، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من (3)، فإن أفراد عينة غير موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي غير موافقين على " يتم تقييم الأفراد قبل وبعد حضورهم الدورات التدريبية لضمان تحقيق هذه البرامج أهدافها، ويرى الباحث أنه لا يتم تقييم الموظفين قبل توزيع الدورات التدريبية وكذلك لا يوجد جدوى من عملية التقييم إذا كانت تعتمد على العلاقات الشخصية .

المتغير التابع - أبعاد جودة الخدمات :

* البعد الأول: الاعتمادية

لدراسة مدى ممارسة إدارة الشركة الليبية للموانئ معايير جودة الخدمات المتمثلة في الاعتمادية، قام الباحث بصياغة فرضية تناظر هذا المجال، وتم اختبار الفرضية التالية:

الفرضية المناظرة لهذا البعد هي:

H_0 : لا تمارس الشركة الليبية للموانئ معيار الاعتمادية.

H_1 : تمارس الشركة الليبية للموانئ معيار الاعتمادية.

لاختبار هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار (T)، للعينة الواحدة - One Sample T-

Test، وذلك للتحقق من صحة هذه الفرضية، ومعرفة معنوية (دلالة) آراء أفراد عينة الدراسة

في هذه الفرضية، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي المرجح للفرضية والانحراف المعياري لها، وكذلك نتائج اختبار (T)، (قيمة الاختبار والدلالة الإحصائية). جدول رقم (5-13)

المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار (T)، للفرضية البعد الاعتمادية

النتيجة	الدلالة الإحصائية	إحصاء اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح
رفض H_0	0.000 *	11.110	0.704	3.59

* دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05

نلاحظ من خلال بيانات الجدول (5-13)، أن المتوسط الحسابي المرجح (3.59)، بانحراف معياري مناظر له (0.704)، وإن قيمة إحصاء الاختبار (11.110)، بدلالة إحصائية (0.000)، وبما أن هذه القيمة أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وقيمة المتوسط الحسابي المرجح أكبر من (3)، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0)، وقبول الفرضية البديلة H_1 ، مما يدل على قبول الفرض القائل بـ : تمارس الشركة الليبية للموانئ معيار الاعتمادية .

وقام الباحث بدراسة عناصر أبعاد الاعتمادية كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (5-14)، التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول هذا البعد (مدى ممارسة إدارة الشركة الليبية للموانئ معايير جودة الخدمات المتمثلة في الاعتمادية) وكذلك الجدول رقم (5-15)، يبين التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول نفس البعد ، ومن خلال الجدولين يتضح الأتي جدول رقم (5-14)

التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات أبعاد الاعتمادية

الإجمالي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
177	24	91	37	19	6	العدد	قدرة الموظفين بالشركة لتقديم الخدمة المطلوبة للعملاء من أول مرة وبأيسر الطرق المتاحة
100.0	13.6	51.4	20.9	10.7	3.4	النسبة %	

الإجمالي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
177	27	106	25	18	1	العدد	تحتفظ الشركة بسجلات دقيقة لمعاملاته يمكن الرجوع إليها حال وقوع الأخطاء
100.0	15.3	59.9	14.1	10.2	0.6	النسبة %	
177	31	93	29	22	2	العدد	يتم إنجاز كمية كافية من متطلبات العمل اليومي في الشركة
100.0	17.5	52.5	16.4	12.4	1.1	النسبة %	
177	17	82	43	29	6	العدد	يعمل الموظف بالشركة على تقديم الخدمات بمستوى عالي من الجودة
100.0	9.6	46.3	24.3	16.4	3.4	النسبة %	
177	27	64	43	36	7	العدد	يفتخر الموظفون بأنهم أعضاء في فريق عمل يكمل بعضه بعضاً
100.0	15.3	36.2	24.3	20.3	4.0	النسبة %	

جدول رقم (5-15)

المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات لبعء الاعتمادية

الدالة	الدالة الإحصائية	إحصاء الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح		
موافق	* 0.000	8.407	0.966	3.61	قدرة الموظفين بالشركة لتقديم الخدمة المطلوبة للعملاء من أول مرة وبأسر الطرق المتاحة	1
موافق	* 0.000	12.473	0.844	3.79	تحتفظ الشركة بسجلات دقيقة لمعاملاته يمكن الرجوع إليها حال وقوع الأخطاء	2
موافق	* 0.000	10.400	0.932	3.73	يتم إنجاز كمية كافية من متطلبات العمل اليومي في الشركة	3

		المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءه الاختبار	الدلالة الإحصائية	الدلالة
4	يعمل الموظف بالشركة على تقديم الخدمات بمستوى عالي من الجودة	3.42	0.986	5.715	0.000 *	موافق
5	يفتخر الموظفون بأنهم أعضاء في فريق عمل يكمل بعضه بعضاً	3.38	1.092	4.681	0.000 *	موافق

* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

1 - قدرة الموظفين بالشركة لتقديم الخدمة المطلوبة للعملاء من أول مرة وبأسر الطرق المتاحة

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (5-14)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "موافق" وتساوي (51.4%)، وتليها نسبة الإجابة "محايد" وتساوي (20.9%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم (5-15)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة (3.61)، بانحراف معياري (0.966)، فيما كانت إحصاءه الاختبار (8.407)، بدلالة إحصائية (0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوي المعنوية (0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من (3)، فإن أفراد عينة موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي موافقين على " قدرة الموظفين بالشركة لتقديم الخدمة المطلوبة للعملاء من أول مرة وبأسر الطرق المتاحة، ويرى الباحث قدرة الموظف على تقديم الخدمة من أول مرة إذا توفرت لهم الإمكانيات المادية الملموسة وكذلك تشجيع الموظفين ومنحهم بعض الحوافز المادية والمعنوية.

2 - تحتفظ الشركة بسجلات دقيقة لمعاملاته يمكن الرجوع إليها حال وقوع الأخطاء

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (5-14)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "موافق" وتساوي (59.9%)، وتليها نسبة الإجابة "موافق بشدة" وتساوي (15.3%)، ويتضح من بيانات

الجدول رقم(5-15)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة(3.79)، بانحراف معياري (0.844)، فيما كانت إحصاء الاختبار (12.473)، بدلالة إحصائية(0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوي المعنوية (0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من(3)، فإن أفراد عينة موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي موافقين على " تحتفظ الشركة بسجلات دقيقة لمعاملاته يمكن الرجوع إليها حال وقوع الأخطاء، ويرى الباحث أن كل فرد يستخدم سجلات مسئول على استكمال بياناتها ووضوح البيانات بها وضبطها والمحافظة عليها لكي يتم الرجوع إليها إذا استلزم ذلك ورئيسة المباشر مسئول عن متابعة ذلك .

3 - يتم إنجاز كمية كافية من متطلبات العمل اليومي في الشركة

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم(5-14)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "موافق" وتساوي(52.5%)، وتليها نسبة الإجابة"موافق بشدة"وتساوي(17.5%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم(5-15)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة(3.73)، بانحراف معياري (0.932)، فيما كانت إحصاء الاختبار (10.400)، بدلالة إحصائية(0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوي المعنوية(0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من(3)، فإن أفراد عينة موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي موافقين على " يتم إنجاز كمية كافية من متطلبات العمل اليومي في الشركة، ويرى الباحث أن يتم تحديد العمل المطلوبة إنجازه في اليوم ومقارنته بالعمل الفعلي أو المحقق.

4 - يعمل الموظف بالشركة على تقديم الخدمات بمستوى عالي من الجودة

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم(5-14)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "موافق" وتساوي(46.3%)، وتليها نسبة الإجابة"محايد"وتساوي(24.3%)، ويتضح من بيانات الجدول

رقم(5-15)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة(3.42)، بانحراف معياري (0.986)، فيما كانت إحصاء الاختبار (5.715)، بدلالة إحصائية(0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوي المعنوية(0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من(3)، فإن أفراد عينة موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي موافقين على " يعمل الموظف بالشركة على تقديم الخدمات بمستوى عالي من الجودة، ويرى الباحث إن بأن هناك درجة من التناسق والانسجام بين ما يتوقعه العميل وبين ما يتم تحقيقه.

5 - يفتخر الموظفون بأنهم أعضاء في فريق عمل يكمل بعضه بعضاً

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم(5-14)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "موافق" وتساوي(36.2%)، وتليها نسبة الإجابة "محايد" وتساوي(24.3 %)، ويتضح من بيانات الجدول رقم(5-15)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة(3.38)، بانحراف معياري (1.092)، فيما كانت إحصاء الاختبار (4.681)، بدلالة إحصائية(0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوي المعنوية(0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من(3)، فإن أفراد عينة موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي موافقين على " يفتخر الموظفون بأنهم أعضاء في فريق عمل يكمل بعضه بعضاً، ويرى الباحث أن نتائج العمل الجماعي أفضل بكثير من العمل الفردي ، وأصبح الاتجاه العالمي يرجح فكرة فريق العمل، وطبعاً كلما زاد الانسجام بين أعضاء الفريق وكلما زاد التقاهم كلما استطاعوا تحقيق أهدافهم.

• البعد الثاني: الاستجابة

لدراسة مدى ممارسة إدارة الشركة الاشتراكية للموانئ معايير جودة الخدمات المتمثلة

في الاستجابة، قام الباحث بصياغة فرضية تناظر هذا المجال، وتم اختبار الفرضية التالية:

الفرضية المناظرة لهذا البعد هي:

H_0 : لا تمارس الشركة الليبية للموانئ معيار الاستجابة.

H_1 : تمارس الشركة الليبية للموانئ معيار الاستجابة.

لاختبار هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار (T)، للعينة الواحدة One Sample T-Test ، وذلك للتحقق من صحة هذه الفرضية، ومعرفة معنوية (دلالة) آراء أفراد عينة الدراسة في هذه الفرضية، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي المرجح للفرضية والانحراف المعياري لها، وكذلك نتائج اختبار (T)، (قيمة الاختبار والدلالة الإحصائية).

جدول رقم(5-16)

المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار (T)، للفرضية البعد الاستجابة

النتيجة	الدلالة الإحصائية	إحصاءه اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح
رفض H_0	* 0.000	13.189	0.603	3.60

* دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

نلاحظ من خلال بيانات الجدول (1-16)، أن المتوسط الحسابي المرجح (3.60)، بانحراف معياري مناظر له (0.603)، وأن قيمة إحصاءه الاختبار (13.189)، بدلالة إحصائية (0.000) وبما أن هذه القيمة أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وقيمة المتوسط الحسابي المرجح أكبر من 3، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، مما يدل على قبول الفرض القائل ب : **تمارس الشركة الليبية للموانئ معيار الاستجابة .**

وقام الباحث بدراسة عناصر **بعد الاستجابة** كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (5-17)، التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول هذا البعد **(مدى ممارسة إدارة الشركة الليبية للموانئ معايير جودة الخدمات المتمثلة في الاستجابة)** وكذلك الجدول رقم (5-18)، يبين التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول نفس البعد، ومن خلال الجدولين يتضح الآتي:

جدول رقم (5-17)

التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات البعد الاستجابة

		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الإجمالي
يقدم موظفي الشركة خدمات فورية وسريعة لعملائهم	العدد	1	19	36	88	33	177
	النسبة %	0.6	10.7	20.3	49.7	18.6	100.0
قدرة الموظفين بالشركة على التكيف في محيط العمل	العدد	5	16	42	99	15	177
	النسبة %	2.8	9.0	23.7	55.9	8.5	100.0
لا ينشغل موظفي الشركة أبدا عن الاستجابة لطلبات الزبائن في أي وقت	العدد	7	31	51	61	27	177
	النسبة %	4.0	17.5	28.8	34.5	15.3	100.0
يملك الموظفون بالشركة المهارات اللازمة لأداء المهام بدون أخطاء	العدد	4	29	40	85	19	177
	النسبة %	2.3	16.4	22.6	48.0	10.7	100.0
يحصل العميل على الوقت الكافي لانجاز الخدمة من قبل الموظف المختص	العدد	4	19	37	107	10	177
	النسبة %	2.3	10.7	20.9	60.5	5.6	100.0
موظفو الشركة دائما على استعداد لمساعدة عملائهم وتيسير الخدمة لهم	العدد	3	15	27	100	32	177
	النسبة %	1.7	8.5	15.3	56.5	18.1	100.0

جدول رقم (5-18)

المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات البعد الاستجابة

		المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار	الدلالة الإحصائية	الدلالة
1	يقدم موظفي الشركة خدمات فورية وسريعة لعملائهم	3.75	0.902	11.088	* 0.000	موافق

		المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءه الاختبار	الدلالة الإحصائية	الدلالة
2	قدرة الموظفين بالشركة على التكيف في محيط العمل	3.58	0.876	8.838	* 0.000	موافق
3	لا ينشغل موظفي الشركة أبداً عن الاستجابة لطلبات الزبائن في أي وقت	3.40	1.067	4.932	* 0.000	موافق
4	يملك الموظفون بالشركة المهارات اللازمة لأداء المهام بدون أخطاء	3.49	0.966	6.692	* 0.000	موافق
5	يحصل العميل على الوقت الكافي لانجاز الخدمة من قبل الموظف المختص	3.56	0.844	8.901	* 0.000	موافق
6	موظفو الشركة دائماً على استعداد لمساعدة عملائهم وتيسير الخدمة لهم	3.81	0.890	12.074	* 0.000	موافق

* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

1 - يقدم موظفي الشركة خدمات فورية وسريعة لعملائهم

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (5-17)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "أوافق" وتساوي (49.7 %)، وتليها نسبة الإجابة "محايد" وتساوي (20.3 %)، ويتضح من بيانات الجدول رقم (5-18)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.75 بانحراف معياري (0.902)، فيما كانت إحصاء الاختبار (11.088)، بدلالة إحصائية (0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوي المعنوية (0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من (3)، فإن أفراد عينة موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي موافقين على " يقدم موظفي الشركة خدمات فورية وسريعة لعملائهم، ويرى الباحث إذا توفرت لديهم الوسائل والتقنية التي تساعد الموظفين على انجاز أعمالهم بكل دقة وسرعة .

2 - قدرة الموظفين بالشركة على التكيف في محيط العمل

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم(5-17)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "أوافق" وتساوي(55.9%)، وتليها نسبة الإجابة "محايد"وتساوي(23.7%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم(5-18)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة(3.58)، بانحراف معياري(0.876)، فيما كانت إحصاء الاختبار(8.838)، بدلالة إحصائية(0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوي المعنوية(0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من(3)، فإن أفراد عينة موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي موافقين على " قدرة الموظفين بالشركة على التكيف في محيط العمل، ويرى الباحث إن موظفي الشركة يستطيعون أن يتخذوا أساليب أكثر ملائمة لمعالجة المواقف المختلفة، وهذه العملية تتطلب مرونة وحكمة في نفس الوقت حتى يستطيع الموظف كسر الحاجز النفسي الذي يحول بينه وبين معالجة المواقف الصعبة التي تواجهه خلال ممارسة مهامه الوظيفية بفاعلية.

3 - لا ينشغل موظفي الشركة أبداً عن الاستجابة لطلبات الزبائن في أي وقت

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم(5-17)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "أوافق" وتساوي(34.5%)، وتليها نسبة الإجابة "محايد"وتساوي(28.8%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم(5-18)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة(3.40)، بانحراف معياري(1.067)، فيما كانت إحصاء الاختبار(4.932)، بدلالة إحصائية(0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوي المعنوية(0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من(3)، فإن أفراد عينة موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي موافقين على " لا ينشغل موظفي الشركة أبداً عن الاستجابة لطلبات الزبائن في أي وقت، ويرى الباحث إن انشغال الموظف عن العمل يؤدي إلى تراكم الأعمال الموكلة إليه وهذا يسبب في عرقلة وتأخير العمل .

4 - يمتلك الموظفون بالشركة المهارات اللازمة لأداء المهام بدون أخطاء

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم(5-17)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "أوافق" وتساوي(48.0%)، وتليها نسبة الإجابة "محايد"وتساوي(22.6%)، ويتضح من بيانات الجدول

رقم(5-18)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة (3.49)، بانحراف معياري(0.966)، فيما كانت إحصاءه الاختبار(6.692)، بدلالة إحصائية(0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوي المعنوية(0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من(3)، فإن أفراد عينة **موافقين** على محتوى هذه الفقرة، أي **موافقين** على " يمتلك الموظفون بالشركة المهارات اللازمة لأداء المهام بدون أخطاء، ويرى الباحث أن التوافق بين الموظفين والأشياء التي يستخدمونها والأشياء التي يفعلونها والبيئة التي يعملون فيها، إذا تحقق هذا التوافق والملائمة بشكل جيد فإن الضغوط التي تقع على الموظفين تقل ويشعرون بالراحة وسيتمكنهم من أداء مهامهم بشكل أسرع وأسهل وسيقعون في عدد قليل من الأخطاء.

5 - يحصل العميل على الوقت الكافي لانجاز الخدمة من قبل الموظف المختص

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم(5-17)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "أوافق" وتساوي(60.5 %)، وتليها نسبة الإجابة"محايد"وتساوي(20.9%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم(5-18)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة(3.56)، بانحراف معياري(0.844)، فيما كانت إحصاءه الاختبار(8.901)، بدلالة إحصائية(0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوي المعنوية(0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من(3)، فإن أفراد عينة **موافقين** على محتوى هذه الفقرة، أي **موافقين** على " يحصل العميل على الوقت الكافي لانجاز الخدمة من قبل الموظف المختص، ويرى الباحث إن إعطاء كل مهمة الوقت الكافي لإنجازها، وإنك تحتاج لإنهاء المهمة بالشكل الصحيح من أول محاولة حتى لا تتعرض لضغوط تسارع الوقت المحدد فلن تستفيد شيئاً من تكرار العمل مرتين.

6 - موظفو الشركة دائماً على استعداد لمساعدة عملائهم وتيسير الخدمة لهم

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم(5-17)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "أوافق" وتساوي(56.5%)، وتليها نسبة الإجابة"موافق بشدة"وتساوي(18.1%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم(5-18)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة(3.81)، بانحراف معياري(0.890)، فيما كانت إحصاءه الاختبار(12.074)، بدلالة إحصائية(0.000)، وبما

أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائية، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من (3)، فإن أفراد عينة موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي موافقين على " موظفو الشركة دائماً على استعداد لمساعدة عملائهم وتيسير الخدمة لهم، ويرى الباحث أن قدرة الموظف على توفير خدمات بشكل يرضي جميع رغبات العميل على اختلافها ، وأن يكون مستعد لمواجهة جميع الأمور التي قد تعيقه من توفير أفضل الخدمات.

• البعد الثالث: اللباقة

لدراسة مدى ممارسة إدارة الشركة الليبية للموانئ معايير جودة الخدمات المتمثلة في اللباقة، قام الباحث بصياغة فرضية تناظر هذا البعد، وتم اختبار الفرضية التالية:

5-8- الفرضية المناظرة لهذا البعد هي:

H_0 : لا تمارس الشركة الليبية للموانئ معيار اللباقة.

H_1 : تمارس الشركة الليبية للموانئ معيار اللباقة.

لاختبار هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار (T)، للعينة الواحدة One Sample T-Test ، وذلك للتحقق من صحة هذه الفرضية، ومعرفة معنوية (دلالة) آراء أفراد عينة الدراسة في هذه الفرضية، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي المرجح للفرضية والانحراف المعياري لها، وكذلك نتائج اختبار (T)، (قيمة الاختبار والدلالة الإحصائية).

جدول رقم (5-19)،

المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار (T) للفرضية البعد اللباقة

النتيجة	الدلالة الإحصائية	إحصاء اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح
رفض H_0	* 0.000	15.840	0.595	3.71

* دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05

نلاحظ من خلال بيانات الجدول (5-19)، أن المتوسط الحسابي المرجح (3.71)، بانحراف معياري مناظر له (0.595)، وأن قيمة إحصاء الاختبار (15.840)، بدلالة إحصائية (0.000)، وبما أن هذه القيمة أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وقيمة المتوسط الحسابي المرجح أكبر من (3)، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، مما يدل على قبول الفرض القائل بـ : **تمارس الشركة الليبية للموانئ معيار اللباقة .**

وقام الباحث بدراسة عناصر **البعد اللباقة** كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (5-20)، التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول هذا البعد **(مدى ممارسة إدارة الشركة الليبية للموانئ معايير جودة الخدمات المتمثلة في اللباقة)** وكذلك الجدول رقم (5-21)، يبين التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول نفس البعد، ومن خلال الجدولين يتضح الآتي:

جدول رقم (5-20) التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات البعد اللباقة

		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الإجمالي
يمنح موظفو الشركة لعملائهم رعاية شخصية خاصة	العدد	1	13	50	77	36	177
	النسبة %	0.6	7.3	28.2	43.5	20.3	100.0
يتمتع موظفو الشركة بالمعرفة والفهم الكافي للرد على استفسارات العملاء	العدد	3	18	39	103	14	177
	النسبة %	1.7	10.2	22.0	58.2	7.9	100.0
يتمتع موظفو الشركة بالتعاطف مع مشاكل العملاء ويسعوا دائما لحلها بأسرع وقت ممكن	العدد	2	16	35	95	29	177
	النسبة %	1.1	9.0	19.8	53.7	16.4	100.0
يعامل موظفو الشركة العملاء بشكل لائق وحضاري	العدد	7	8	35	102	25	177
	النسبة %	4.0	4.5	19.8	57.6	14.1	100.0

الإجمالي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
177	22	102	36	11	6	العدد	يوجد تقدير الظروف للعملاء من قبل موظفي الشركة
100.0	12.4	57.6	20.3	6.2	3.4	النسبة %	

جدول رقم (5-21)

المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار (T) لفقرات البعد الثالث

	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار	الدلالة الإحصائية	الدلالة
1	3.76	0.881	11.435	* 0.000	موافق
2	3.60	0.840	9.570	* 0.000	موافق
3	3.75	0.876	11.412	* 0.000	موافق
4	3.73	0.900	10.859	* 0.000	موافق
5	3.69	0.890	10.384	* 0.000	موافق

* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

1 - يمنح موظفو الشركة لعملائهم رعاية شخصية خاصة

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (5-20)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "أوافق" وتساوي (43.5%)، وتليها نسبة الإجابة "محايد" وتساوي (28.2%)، ويتضح من بيانات الجدول

رقم (5-21)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة (3.76)، بانحراف معياري (0.881)، فيما كانت إحصاء الاختبار (11.435)، بدلالة إحصائية (0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من (3)، فإن أفراد عينة موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي موافقين على "يمنح موظفو الشركة لعملائهم رعاية شخصية خاصة، يري الباحث أن الهدف من تعزيز مستوى رضا العميل أي الإحساس أن الخدمة قد نالت رضا العميل وتنمية ولائهم أي أن رعاية العميل هي جميع ما تقوم به الشركة أو تمتع عنه من أحل مصلحة العميل.

2 - يتمتع موظفو الشركة بالمعرفة والفهم الكافي للرد على استفسارات العملاء

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (5-20)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "أوافق" وتساوي (58.2%)، وتليها نسبة الإجابة "محايد" وتساوي (22.0%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم (5-21)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة (3.60)، بانحراف معياري (0.840)، فيما كانت إحصاء الاختبار (9.570)، بدلالة إحصائية (0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من (3)، فإن أفراد عينة موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي موافقين على "يتمتع موظفو الشركة بالمعرفة والفهم الكافي للرد على استفسارات العملاء.

3 - يتمتع موظفو الشركة بالتعاطف مع مشاكل العملاء ويسعوا دائماً لحلها بأسرع وقت ممكن

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (5-20)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "أوافق" وتساوي (53.7%)، وتليها نسبة الإجابة "محايد" وتساوي (19.8%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم (5-21)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة (3.73)، بانحراف معياري (0.876)، فيما كانت إحصاء الاختبار (11.412)، بدلالة إحصائية (0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط

الحسابي المرجح دالة إحصائية، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من (3)، فإن أفراد عينة موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي موافقين على " يتمتع موظفو الشركة بالتعاطف مع مشاكل العملاء ويسعون دائما لحلها بأسرع وقت ممكن ، يري الباحث أن تفهم احتياجات ومتطلبات العميل ، وإشباع احتياجات العملاء الحالية، ومراقبة احتياجاتهم المستقبلية.

4 - يعامل موظفو الشركة العملاء بشكل لائق وحضاري

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (5-20)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "أوافق" وتساوي (57.6%)، وتليها نسبة الإجابة "محايد" وتساوي (20.3%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم (5-21)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة (3.73)، بانحراف معياري (0.900)، فيما كانت إحصاء الاختبار (10.859)، بدلالة إحصائية (0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوي المعنوية (0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائية، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من (3)، فإن أفراد عينة موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي موافقين على " يعامل موظفو الشركة العملاء بشكل لائق وحضاري، ويرى الباحث أن أسلوب الموظف واحترامه لمواعيد العمل وكذلك قيامه تجعل العميل سعيد عند تلاقيه للخدمة.

5 - يوجد تقدير الظروف للعملاء من قبل موظفي الشركة

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (5-20)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "أوافق" وتساوي (57.6%)، وتليها نسبة الإجابة "محايد" وتساوي (20.3%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم (5-21)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة (3.69)، بانحراف معياري (0.890)، فيما كانت إحصاء الاختبار (10.384)، بدلالة إحصائية (0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوي المعنوية (0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائية، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من (3)، فإن أفراد عينة موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي موافقين على " يوجد تقدير الظروف للعملاء من قبل موظفي الشركة ، ويرى الباحث أن رعاية العميل تختلف باختلاف التوقعات ، فإن توقعات

العملاء الذين يطلبون نفس الخدمة لأول مرة غير توقعات من له تجارب سابقة بطلب هذه الخدمة من أماكن متعددة.

• البعد الرابع: النواحي المادية الملموسة

لدراسة مدى ممارسة إدارة الشركة الليبية للموانئ معايير جودة الخدمات المتمثلة في النواحي المادية الملموسة، قام الباحث بصياغة فرضية تناظر هذا البعد، وتم اختبار الفرضية التالية:

الفرضية المناظرة لهذا البعد هي:

H_0 : لا تمارس الشركة الليبية للموانئ معيار النواحي المادية الملموسة.

H_1 : تمارس الشركة الليبية للموانئ معيار النواحي المادية الملموسة.

لاختبار هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار (T)، للعينة الواحدة - One Sample T-Test ، وذلك للتحقق من صحة هذه الفرضية، ومعرفة معنوية (دلالة) آراء أفراد عينة الدراسة في هذه الفرضية، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي المرجح للفرضية والانحراف المعياري لها، وكذلك نتائج اختبار (T)، (قيمة الاختبار والدلالة الإحصائية).

جدول رقم (5-22) المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار (T)، للفرضية
البعد النواحي المادية الملموسة

المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاء اختبار T	الدالة الإحصائية	النتيجة
3.60	0.718	11.117	0.000 *	رفض H_0

* دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05

نلاحظ من خلال بيانات الجدول (5-22)، أن المتوسط الحسابي المرجح (3.60)، بانحراف معياري مناظر له (0.718)، وان قيمة إحصاء الاختبار (11.117)، بدلالة إحصائية (0.000)، وبما أن هذه القيمة أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وقيمة المتوسط

الحسابي المرجح أكبر من (3)، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، مما يدل على قبول الفرض القائل بـ : تمارس الشركة الليبية للموانئ معيار النواحي المادية الملموسة .

وقام الباحث بدراسة عناصر البعد الرابع كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (5-23)، التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول هذا البعد (مدى ممارسة إدارة الشركة الليبية للموانئ معايير جودة الخدمات المتمثلة في النواحي المادية الملموسة) وكذلك الجدول رقم (5-24)، يبين التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول نفس البعد، ومن خلال الجدولين يتضح الآتي:

جدول رقم (5-23)

التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات البعد النواحي المادية الملموسة

الإجمالي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
177	40	78	22	33	4	العدد	الأجهزة والمعدات التي تستخدمها الشركة لتقديم خدماته تعتبر حديثة ومواكبة للتطور
100.0	22.6	44.1	12.4	18.6	2.3	النسبة %	
177	24	84	31	32	6	العدد	التصميم والتنظيم الداخلي للشركة مرتب ومريح بحيث يتناسب مع طبيعة العمل
100.0	13.6	47.5	17.5	18.1	3.4	النسبة %	
177	34	71	25	40	7	العدد	تساعد اللوحات الإرشادية داخل الشركة توجيه العملاء إلى مكان الخدمة مباشرة
100.0	19.2	40.1	14.1	22.6	4.0	النسبة %	
177	31	78	24	31	13	العدد	توجد أماكن مخصصة للجلوس أثناء انتظار العملاء لدورهم في الحصول على الخدمات تسهل في تقديم الخدمة
100.0	17.5	44.1	13.6	17.5	7.3	النسبة %	
177	37	99	17	14	10	العدد	الإضاءة والتهوية لمبنى الشركة مناسبة وممتازة
100.0	20.9	55.9	9.6	7.9	5.6	النسبة %	

الإجمالي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
177	35	85	32	20	5	العدد	إن الوضع الحالي الخاص بالمعلومات والاتصالات وتقنياتها يؤثر على جودة الخدمات
100.0	19.8	48.0	18.1	11.3	2.8	النسبة %	

جدول رقم (5-24)

المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار (T)، لفقرات البعد النواحي المادية الملموسة

الدالة	الدالة الإحصائية	إحصاء الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح		
موافق	* 0.000	8.057	1.091	3.66	الأجهزة والمعدات التي تستخدمها الشركة لتقديم خدماته تعتبر حديثة ومواكبة للتطور	1
موافق	* 0.000	6.329	1.045	3.50	التصميم والتنظيم الداخلي للشركة مرتب ومريح بحيث يتناسب مع طبيعة العمل	2
موافق	* 0.000	5.539	1.154	3.48	تساعد اللوحات الإرشادية داخل الشركة توجيه العملاء إلى مكان الخدمة مباشرة	3
موافق	* 0.000	5.276	1.182	3.47	توجد أماكن مخصصة للجلوس أثناء انتظار العملاء لدورهم في الحصول على الخدمات تسهل في تقديم الخدمة	4
موافق	* 0.000	10.007	1.044	3.79	الإضاءة والتهوية لمبنى الشركة مناسبة وممتازة	5
موافق	* 0.000	9.376	1.002	3.71	إن الوضع الحالي الخاص بالمعلومات والاتصالات وتقنياتها يؤثر على جودة الخدمات	6

* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

1 - الأجهزة والمعدات التي تستخدمها الشركة لتقديم خدماته تعتبر حديثة ومواكبة للتطور

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (5-23)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "أوافق" وتساوي (44.1%)، وتليها نسبة الإجابة "أوافق بشدة" وتساوي (22.6%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم (5-24)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة (3.66)، بانحراف معياري (1.091)، فيما كانت إحصاء الاختبار (8.075)، بدلالة إحصائية (0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من (3)، فإن أفراد عينة موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي موافقين على "الأجهزة والمعدات التي تستخدمها الشركة لتقديم خدماته تعتبر حديثة ومواكبة للتطور، ويرى الباحث أنه يوجد بعض القصور في بعض المعدات التي تستخدمها الشركة وخاصة في قسم المناولة والحركة.

2 - التصميم والتنظيم الداخلي للشركة مرتب ومريح بحيث يتناسب مع طبيعة العمل

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (5-23)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "أوافق" وتساوي (47.5%)، وتليها نسبة الإجابة "لا أوافق" وتساوي (18.1%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم (5-24)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة (3.50)، بانحراف معياري (1.045)، فيما كانت إحصاء الاختبار (6.329)، بدلالة إحصائية (0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من (3)، فإن أفراد عينة موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي موافقين على "التصميم والتنظيم الداخلي للشركة مرتب ومريح بحيث يتناسب مع طبيعة العمل، ويرى الباحث إن التصميم الداخلي له اثر كبير للعميل من ناحية توفير مقاعد للجلوس وتوفير التكيف وتهويه جيدة .

3 - تساعد اللوحات الإرشادية داخل الشركة توجيه العملاء إلى مكان الخدمة مباشرة

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم(5-23)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "أوافق" وتساوي(40.1%)، وتليها نسبة الإجابة "لا أوافق" وتساوي(22.6 %)، ويتضح من بيانات الجدول رقم(5-24)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة (3.48)، بانحراف معياري(1.154)، فيما كانت إحصاء الاختبار(5.539)، بدلالة إحصائية(0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوي المعنوية(0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائية، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من(3)، فإن أفراد عينة موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي موافقين على " تساعد اللوحات الإرشادية داخل الشركة توجيه العملاء إلى مكان الخدمة مباشرة، ويرى الباحث إن اللوحات الإرشادية توجه العميل إلى المكان الذي يرغب التوجه إليه بكل ارتياحيه، بدون البحث عن المكان الذي يرغب الوصول إليه، وقد يسبب بعض الإرباك وعرقلة الموظفين.

4 - توجد أماكن مخصصة للجلوس أثناء انتظار العملاء لدورهم في الحصول على الخدمات تسهل في تقديم الخدمة

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم(5-23)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "وافق" وتساوي(44.1%)، وتليها نسبة الإجابة "أوافق بشدة ولا أوافق" وتساوي(17.5 %)، ويتضح من بيانات الجدول رقم(5-24)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة(3.47)، بانحراف معياري (1.182)، فيما كانت إحصاء الاختبار(5.276)، بدلالة إحصائية(0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوي المعنوية(0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائية، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من(3)، فإن أفراد عينة موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي موافقين على " توجد أماكن مخصصة للجلوس أثناء انتظار العملاء لدورهم في الحصول على الخدمات تسهل في تقديم الخدمة، ويرى الباحث أن وجود صالة أو مكان للجلوس يساعد الموظف على أداء عمله بكل سرعة و دقة وأن العميل لا يتعب من طول الانتظار لإجراء المعاملة.

5 - الإضاءة والتهوية لمبنى الشركة مناسبة وممتازة

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم(5-23)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "أوافق" وتساوي(55.9%)، وتليها نسبة الإجابة "أوافق بشدة"وتساوي(20.9%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم(5-24)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة(3.79)، بانحراف معياري (1.044)، فيما كانت إحصاء الاختبار (10.007)، بدلالة إحصائية(0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوي المعنوية(0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من(3)، فإن أفراد عينة موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي موافقين على " الإضاءة والتهوية لمبنى الشركة مناسبة وممتازة ، يري الباحث أن التهوية الجيدة والإضاءة تساعد على راحة العميل .

6 - إن الوضع الحالي الخاص بالمعلومات والاتصالات وتقنياتها يؤثر على جودة الخدمات

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم(5-23)، بأن أعلى نسبة هي الإجابة "أوافق" وتساوي(48.0%)، وتليها نسبة الإجابة "أوافق بشدة"وتساوي(19.8%)، ويتضح من بيانات الجدول رقم(5-24)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة(3.71)، بانحراف معياري (1.002)، فيما كانت إحصاء الاختبار (9.376)، بدلالة إحصائية(0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوي(0.05)، مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من(3)، فإن أفراد عينة موافقين على محتوى هذه الفقرة، أي موافقين على " إن الوضع الحالي الخاص بالمعلومات والاتصالات وتقنياتها يؤثر على جودة الخدمات، ويرى الباحث أن هناك تأثير على جودة الخدمات من ناحية التطور في الاتصالات وخاصة إن بعض المعاملات تتم بواسطة الانترنت والتي في بعض الأحيان لا يوجد اتصال من الشبكة مما تسبب في تأخير بعض المعاملات.

الفرضية الثالثة:لا يوجد أثر معنوي ذات دلالة إحصائية بين ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في(الاختيار والتعيين،التدريب،الحوافز، تقييم الأداء)وتطبيق معايير جودة الخدمات في الليبية للموانئ.

تركز هذه الفقرة على قياس أثر المتغير المستقل (ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية) من خلال عناصرها المتمثلة في (الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، تقييم الأداء) على المتغير التابع (جودة الخدمات)، واستخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط لمعرفة معنوية الأثر وكذلك معرفة نسبة تفسير التباين في المتغير التابع من قبل المتغير المستقل.

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر معنوي (دال إحصائياً) للاختيار والتعيين على جودة الخدمات.

للتحقق من صحة هذه الفرضية الفرعية، لا بد من اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، للاختيار

والتعيين على جودة الخدمات. ($H_0: \beta_1 = 0$)

فرضية البديل H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، للاختيار

والتعيين على جودة الخدمات. ($H_1: \beta_1 \neq 0$) .

للتحقق من هذه الفرضية أستخدم أسلوب تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر الاختيار والتعيين

كمتغير مستقل على جودة الخدمات كمتغير تابع، الجدول رقم (5-25)، يبين ذلك:

جدول رقم (5-25) تحليل الانحدار لاختبار أثر الاختيار والتعيين على جودة الخدمات

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الاختيار والتعيين	0.175 (+)	0.107	20.885	* 0.000

* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية

0.05

$$Y = \beta_1 X + \beta_0$$

β_1 : معامل انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع في معادلة الانحدار

يوضح الجدول رقم (5-25)، دراسة لأثر الاختيار والتعيين كمتغير مستقل على جودة الخدمات كمتغير تابع، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أن قيمة (F)، المحسوبة والتي بلغت (20.885)، بدلالة إحصائية (0.000)، وبما أن هذه القيمة أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، بذلك نرفض فرض عدم ($H_0: \beta_1 = 0$) ونقبل الفرض البديل ($H_1: \beta_1 \neq 0$) على أساس "يوجد أثر معنوي (دال إحصائياً) لـ الاختيار والتعيين على جودة الخدمات".

وحيث أن إشارة معامل الانحدار B موجبة ((+0.175)، يشير ذلك إلى أن هذا التأثير ايجابي، أي كلما ارتفعت قيم "الاختيار والتعيين" ارتفعت قيم "جودة الخدمات"، وتبين قيمة معامل التحديد (R^2) أن التغير في المتغير المستقل (الاختيار والتعيين) يُفسر (10.7%)، من التغير في المتغير التابع (جودة الخدمات).

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر معنوي (دال إحصائياً) للتدريب على جودة الخدمات.

للتحقق من صحة هذه الفرضية الفرعية، لا بد من اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

فرضية عدم H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، للتدريب على جودة الخدمات.

فرضية البديل H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، للتدريب على جودة الخدمات.

للتحقق من هذه الفرضية أستخدم أسلوب تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر التدريب كمتغير مستقل على جودة الخدمات كمتغير تابع، الجدول رقم (5-26)، يبين ذلك:

جدول رقم (5-26)

تحليل الانحدار لاختبار أثر التدريب على جودة الخدمات

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
التدريب	0.208 (+)	0.114	22.436	* 0.000

* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يوضح الجدول رقم (5-26)، دراسة لأثر التدريب كمتغير مستقل على جودة الخدمات كمتغير تابع، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أن قيمة (F)، المحسوبة والتي بلغت (22.436)، بدلالة إحصائية (0.000)، وبما أن هذه القيمة أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، بذلك نرفض فرض العدم ($H_0: \beta_1 = 0$) ونقبل الفرض البديل ($H_1: \beta_1 \neq 0$) على أساس " يوجد أثر معنوي (دال إحصائياً) للتدريب على جودة الخدمات".

وحيث أن إشارة معامل الانحدار B موجبة ((+0.208)، يشير ذلك إلى أن هذا التأثير ايجابي، أي كلما ارتفعت قيم " التدريب" ارتفعت قيم "جودة الخدمات"، وتبين قيمة معامل التحديد (R^2) أن التغير في المتغير المستقل (التدريب) يُفسر (11.4%)، من التغير في المتغير التابع (جودة الخدمات).

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر معنوي (دال إحصائياً) لـ الحوافز على جودة الخدمات.

للتحقق من صحة هذه الفرضية الفرعية، لا بد من اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، لـ الحوافز على جودة الخدمات.

فرضية البديل H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، لـ الحوافز على جودة الخدمات.

للتحقق من هذه الفرضية أستخدم أسلوب تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر الحوافز كمتغير مستقل على جودة الخدمات كمتغير تابع، الجدول رقم (5-27)، يبين ذلك:

جدول رقم (5-27):

تحليل الانحدار لاختبار أثر الحوافز على جودة الخدمات

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الحوافز	0.353 (+)	0.269	64.430	0.000 *

* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يوضح الجدول رقم (5-27)، دراسة لأثر الحوافز كمتغير مستقل على جودة الخدمات كمتغير تابع، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أن قيمة F المحسوبة والتي بلغت (64.430)، بدلالة إحصائية (0.000)، وبما أن هذه القيمة أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، بذلك نرفض فرض عدم ($H_0: \beta_1 = 0$) ونقبل الفرض البديل ($H_1: \beta_1 \neq 0$) على أساس "يوجد أثر معنوي (دال إحصائياً) لـ الحوافز على جودة الخدمات".

وحيث أن إشارة معامل الانحدار B موجبة ((+ 0.353)، يشير ذلك إلى أن هذا التأثير ايجابي، أي كلما ارتفعت قيم "الحوافز" ارتفعت قيم "جودة الخدمات"، وتبين قيمة معامل التحديد (R^2) أن التغير في المتغير المستقل (الحوافز) يُفسر (26.9%)، من التغير في المتغير التابع (جودة الخدمات).

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر معنوي (دال إحصائياً) لتقييم الأداء على جودة الخدمات.

للتحقق من صحة هذه الفرضية الفرعية، لا بد من اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

فرضية عدم H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، لتقييم الأداء على جودة الخدمات.

فرضية البديل H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، لتقييم الأداء على جودة الخدمات.

للتحقق من هذه الفرضية أستخدم أسلوب تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر تقييم الأداء كمتغير مستقل على جودة الخدمات كمتغير تابع، الجدول رقم (5-28)، يبين ذلك:

جدول رقم (5-28)

تحليل الانحدار لاختبار أثر تقييم الأداء على جودة الخدمات

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
تقييم الأداء	0.244	0.126	25.308	* 0.000

* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يوضح الجدول رقم (5-28)، دراسة لأثر تقييم الأداء كمتغير مستقل على جودة الخدمات كمتغير تابع، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أن قيمة (F)، المحسوبة والتي بلغت (25.308)، بدلالة إحصائية (0.000)، وبما أن هذه القيمة أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، بذلك نرفض فرض العدم ($H_0: \beta_1 = 0$) ونقبل الفرض البديل ($H_1: \beta_1 \neq 0$) على أساس " يوجد أثر معنوي (دال إحصائياً) لتقييم الأداء على جودة الخدمات".

وحيث أن إشارة معامل الانحدار B موجبة (+) (0.244)، يشير ذلك إلى أن هذا التأثير ايجابي، أي كلما ارتفعت قيم " تقييم الأداء " ارتفعت قيم "جودة الخدمات"، وتبين قيمة معامل التحديد (R^2) أن التغير في المتغير المستقل (تقييم الأداء) يُفسر (12.6%)، من التغير في المتغير التابع (جودة الخدمات).

الفصل السادس

6-1- النتائج

6-2- التوصيات

6-3- المراجع

6-1- النتائج

1- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين كفاءة استراتيجيات الاختيار والتعيين في الشركة الليبية للموانئ وجودة الخدمات حيث بلغ المتوسط المرجح (3.14) وبانحراف معياري (0.906) ، رغم أن الشركة لا تستند على الأساليب العلمية الدقيقة في عملية الاختيار والتعيين بل تعتمد على التقديرات الشخصية للمسؤولين عند تحديد احتياجاتهم للقوة العاملة .

2- أظهرت الدراسة أن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة حول علاقة التدريب بزيادة كفاءة الأداء كما أن المتوسط المرجح بلغ (3.21) وبانحراف معياري (0.784) مما يدل على موافق أفراد عينة البحث على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وبين زيادة كفاءة الأداء لدى الموظفين.

3- بينت الدراسة إن أغلب أفراد العينة الدراسة بأن العدالة لا تسود نظام الحوافز والمكافآت، وكذلك هناك خلل في طرق و آليات منح الترقية في نظام الحوافز ، وليس هناك معايير وضوابط إدارية لمنح الحوافز ، وأن الترقيات التي تمنح بالواسطة والمحسوبية تؤثر سلبا على الأداء الموظفين ، وذلك يوجد سوء في تطبيق نظام الحوافز والمكافآت.

4- بينت الدراسة بأن الشركة الليبية للموانئ لا تمارس وظيفة تقييم الأداء حيث بلغت قيمة المتوسط المرجح (2.88) وبانحراف معياري (0.707) مما يدل على إن المعايير لا يتم وضعها من قبل لجنة مهنية متخصصة ، ولذلك لا تتم عملية تقييم الأداء بالشكل الصحيح والمطلوب وهذا مؤشر على الأثر السلبي الذي يمكن أن يؤثر على مستوى الأداء.

5- بينت الدراسة أن هناك علاقة ايجابية بين الاعتمادية وجودة الخدمات، وهذا مما يؤكد التزام الشركة بتقديم الخدمات في مواعيدها المحددة، وبطريقة صحيحة من أول مرة ، وعلى مستوى عال من الجودة.

6- بينت الدراسة إن استجابات عينة الدراسة عالية حيث بلغت قيمة المتوسط المرجح (3.60)، بانحراف معياري (0.603) وعليه فهذا يدل بأن المبحوثين راضين عن الخدمات المقدمة في الشركة الليبية للموانئ ، وكذلك قدرة الموظفين على التكيف مع محيط العمل بالشركة.

7- أظهرت نتائج الدراسة بأن الشركة تمارس بعد اللباقة وهذا يدل على أن يتمتع الموظفون بالشركة بالمهارات اللازمة والأدب وحسن الخلق الذي يتميز به الموظفون ، وكذلك يتمتع موظفو الشركة بالمعرفة والفهم للرد على استفسارات العملاء .

8- أظهرت نتائج الدراسة بأن الشركة تمارس بعد النواحي المادية الملموسة، وهذا يدل على أن الأجهزة والمعدات التي تستخدمها الشركة لتقديم خدماتها تعتبر حديثة ، وتوجد أماكن مخصصة للجلوس أثناء انتظار العملاء لدورهم في الحصول على الخدمات .

9- أظهرت نتائج الدراسة بأنه يوجد أثر معنوي (دال إحصائي) للاختيار والتعيين على جودة الخدمات، من خلال ما أظهرته نتائج التحليل الإحصائي ، أن قيمة إشارة معامل الانحدار B موجبة $(+0.157)$ ، يشير ذلك إلى أن هذا التأثير إيجابي ، أي كلما ارتفعت قيمة "الاختيار والتعيين" ارتفعت قيم "جودة الخدمات" ولذلك يجب أن تستند عملية الاختيار والتعيين على قواعد واضحة ومحددة وأن قيمة معامل التحديد R^2 أن التغير في المتغير المستقل (الاختيار والتعيين) يفسر (107%)، من التغير في المتغير التابع (جودة الخدمات).

10- أظهرت نتائج الدراسة بأنه يوجد أثر معنوي (دال إحصائي) للتدريب على جودة الخدمات، من خلال ما أظهرته نتائج التحليل الإحصائي، أن قيمة إشارة معامل الانحدار B موجبة $(+0.208)$ ، يشير ذلك إلى أن هذا التأثير إيجابي ، أي كلما ارتفعت قيمة "التدريب" ارتفعت قيم "جودة الخدمات" ولذلك يجب أن تتم الاحتياجات التدريبية والبرامج التدريبية بناء على الحاجة الفعلية ، وأن قيمة معامل التحديد R^2 أن التغير في المتغير المستقل (التدريب) يفسر (11.4%)، من التغير في المتغير التابع (جودة الخدمات).

11- يوجد أثر معنوي (دال إحصائي) ل الحوافز على جودة الخدمات، من خلال ما أظهرته نتائج التحليل الإحصائي ، أن قيمة إشارة معامل الانحدار B موجبة $(+0.353)$ ، يشير ذلك إلى أن هذا التأثير إيجابي ، أي كلما ارتفعت قيمة "الحوافز" ارتفعت قيم "جودة الخدمات" ولذلك يجب أن يتم تشجيع المكافآت المادية في الشركة على بدل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها، وأن قيمة معامل التحديد R^2 أن التغير في المتغير المستقل (الحوافز) يفسر (26.9%)، من التغير في المتغير التابع (جودة الخدمات).

12- يوجد أثر معنوي (دال إحصائيا) لتقييم الأداء على جودة الخدمات، من خلال ما أظهرته نتائج التحليل الإحصائي ، وأن قيمة إشارة معامل الانحدار B موجبة $(+0.244)$ ، يشير ذلك إلى أن هذا التأثير إيجابي ،أي كلما ارتفعت قيمة "تقييم الأداء " ارتفعت قيم "جودة الخدمات" ولذلك يجب أن يعتمد نظام تقييم الأداء على أسس ومعايير وأنظمة واضحة ومحددة في الوصف الوظيفي مما يضمن العدالة في التقييم ،وأن قيمة معامل التحديد R^2 أن التغير في المتغير المستقل (تقييم الأداء) يفسر (12.6%)، من التغير في المتغير التابع (جودة الخدمات).

6-2- التوصيات

من خلال نتائج الدراسة توصل الباحث إلى التوصيات الآتية:

- 1- العمل على زيادة الاهتمام من شركة الليبية الموانئ باختيار العاملين وتعيينهم بناء على تقديم طلب استخدام ومعرفة قدراتهم في التعامل مع الآخرين، ومدى قدرتهم على القيادة، ومعرفة مستويات الذكاء لديهم، ودوافعهم للعمل وإخضاعهم لاختبارات ومقابلات شخصية، والابتعاد عن العلاقات الشخصية والمحابة .
- 2- أن تواصل الشركة الليبية للموانئ تصميم البرامج التدريبية التي تخدم أهدافها، وتدريب العاملين لضمان تحقيق هذه الأهداف ، وهذا يكون من خلال إيمان الشركة بأهمية التدريب وانعكاسه الإيجابي على فاعلية العمل فيها.
- 3- توزيع البرامج التدريبية حسب حاجة الموظف للتدريب وليس لغرض آخر، وضرورة التركيز على تدريب المشرفين والقائمين على عملية التقييم ، بحيث يدركون مفهوم التقييم وأهدافه والقرارات التي تترتب عليه بحيث يركزون على الموضوعية والدقة في عملية التقييم.
- 4- وضع برامج تحفيز تحقق الأهداف الشخصية للموظفين ولا تتعارض في نفس الوقت مع الأهداف التنظيمية وإمكانيات المنظمة، ورسم الصورة الذهنية لديهم بأن انتمائهم والتزامهم سينعكس إيجابا عليهم وعلى العمل الذي يمارسونه .
- 5- إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار حسب ما يتناسب مع تخصصهم في العمل من خلال الندوات والاجتماعات .
- 6- وضع سياسات وبرامج تقييم دورية لتقييم الوضع الداخلي للشركة وكذلك زيادة تطويره، وأن تواصل الشركة ربط عملية التقييم أداء الموظفين مع أهداف الشركة ،

وتقييم أداء الموظفين بناء على مدى توافق أهدافهم مع أهداف الشركة ، وهذا يكون من خلال تدريب الرؤساء المباشرين للموظفين على مهارات عملية التقييم.

7- ضرورة تقييم الأفراد قبل وبعد حضورهم الدورات التدريبية لضمان تحقيق هذه البرامج أهدافها، وضرورة تعديل وتطوير معايير تقييم الأداء من حين لآخر، وكذلك يجب تقييم الأداء دوريا لضمان تحقيق أهدافه.

8- يوصي الباحث بإجراء دراسة تتناول أثر بعض المتغيرات المكونة لوظائف إدارة الموارد البشرية والتي لم يتم دراستها في هذه الدراسة (تخطيط الموارد البشرية، تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف، الأمن والسلامة المهنية، إدارة العلاقات الصناعية)، وأثرها على أبعاد جودة الخدمات.

أولاً:- المراجع

أ- الكتب :

- 1- أبو نبعة، عبد العزيز ،تسويق الخدمات المتخصصة،الوراق للنشر والتوزيع،الأردن،2005.
- 2- أبوسخة،نادر احمد،إدارة الموارد البشرية،إطار نظري وحالات عملية،دار الصفاء للنشر والتوزيع،عمان،الطبعة الثانية،2013.
- 3- إدريس،ثابت عبد الرحمن ،جودة الخدمات للجوسنية،الدار الجامعية،الإسكندرية،2006.
- 4- برونوطي،سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد، عمان ،دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة 2007 .
- 5- بوسنية،الصادق منصور،الفارسي،سليمان،الموارد البشرية ،أهميتها- تنظيمها- مسؤولياتها- مهامها،أكاديمية الدراسات العليا ،الطبعة الأولى 2003.
- 6- توفيق،عبد الرحمن ،الجودة الشاملة،الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات،مركز الخبرات المهنية للإدارة"بميك"،القاهرة،2003.
- 7- جودة،محفوظ أحمد ، إدارة الموارد البشرية،دار وائل للنشر و التوزيع،عمان، 2014.
- 8- جودة،محفوظ أحمد،إدارة الجودة الشاملة،مفاهيم وتطبيقات،دار وائل للنشر والتوزيع،الطبعة السابعة،2014.
- 9- حجازي،محمد حافظ،إدارة الموارد البشرية،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،الإسكندرية،الطبعة الأولى،2007.
- 10- الحداد،عواطف إبراهيم،إدارة جودة الشاملة،دار الفكر ناشرون وموزعون،عمان،الطبعة الأولى،2009.
- 11- الحداد،عوض بدر،تسويق الخدمات المصرفية،البيان للنشر والطباعة،مصر،1999.

- 12- حريم،حسين محمود ،إدارة الموارد البشرية، إطار متكامل،دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ، الطبعة الأولى، 2013.
- 13- حمود،خضير كاظم،الحرشة،ياسين كاسب ،إدارة الموارد البشرية،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان، الطبعة الخامسة،2013.
- 14- الدرادكة،مأمون سليمان،إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء،دار صفاء للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،عمان،2008.
- 15- درة،عبد الباري ابراهيم،الصباغ،زهيرنعيم،إدارة الموارد البشرية،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان، الطبعة الثانية،2010.
- 16- دهمان،عبد المنعم،إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي،شعاع للنشر والعلوم،حلب،الطبعة الأولى،2010.
- 17- دودين،أحمد يوسف ،إدارة الجودة الشاملة،الأكاديميون للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،2014.
- 18- الزعبي،علي فلاح،إدارة التوزيع،مدخل تطبيقي-متكامل،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الطبعة الأولى،عمان،2010.
- 19- السامرئي،مهدي صالح،إدارة الجودة الشاملة،في القطاعين الإنتاجي والخدمي،دار جريز للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى،عمان،2007.
- 20- شاويش،مصطفى نجيب،إدارة الموارد البشرية. إدارة الأفراد،دار الشروق ،عمان الطبعة الأولى،2005.
- 21- صادق،صفيح،أحمد،يقور،التسويق المصرفي وسلوك المستهلك،مؤسسة الثقافة الجامعية،الإسكندرية،2010.
- 22- صالح،محمد فالح ،إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل ،الدار الجامعية،عمان،الطبعة الأولى،2004.
- 23- الصميدعي،محمود جاسم،ردينه عثمان يوسف،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الطبعة الأولى،عمان،2010.

- 24- الصيرفي، محمد، الجودة الشاملة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع. الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006.
- 25- الضمور، هاني حامد، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
- 26- الطاهر، نعيم إبراهيم، تنمية الموارد البشرية، علم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 27- الطائي، حميد ، وآخرون، الأسس العلمية للتسوق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 28- الطائي، حميد، وآخرون، التسويق الحديث، مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2010.
- 29- الطائي، يوسف حليم، وآخرون، نظم إدارة الجودة :قي المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2009.
- 30- الطعاني، حسن احمد ،التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
- 31- العاني، هيثم، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 32- عباس، سهيلة محمد، على، حسين على، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000.
- 33- عبد الرحيم، زاهر، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 34- عبد المحسن، توفيق محمد ،قياس الجودة والقياس المقارن، مكتبة النهضة المصرية، ايتراك، مصر، 2006.
- 35- العزاوي، نجم عبد الله، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، 2013.
- 36- العزاوي، نجم، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2006.

- 37- عساف، عبد المعطى محمد، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 38- عقيلي، عمرو صفلى، إدارة القوى العاملة ،دار زهران للنشر والتوزيع،الأردن ،عمان 1996.
- 39- على، عبد الستار العلى ،تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة،دار المسيرة للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،عمان،2008.
- 40- القريوتي،محمد قاسم، الوجيز في إدارة الموارد البشرية،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،2010.
- 41- الكلالده،طاهر محمود،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان،الطبعة العربية،2011.
- 42- كورتل،فريد بلخير،كحيلة،أمال ،الجودة وأنظمة الأيزو،دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،2012.
- 43- ماهر،أحمد ،نظم الأجور و التعويضات،الدار الجامعية،الإسكندرية،2010.
- 44- المساعد،زكي خليل،تسويق الخدمات وتطبيقاتها،دار المناهج والتوزيع،الطبعة الأولى،عمان،2003.
- 45- مصطفى،أحمد سيد ،إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000،دليل عصري للجودة والتنافسية، القاهرة،2005.
- 46- مصطفى،احمد سيد ،إدارة الموارد البشرية،الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة،2004.
- 47- المؤذن،محمد صالح، مبادئ التسويق،دار الثقافة للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،عمان،2008.
- 48- الميحاوي، قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات،دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
- 49- النداوي،عبد العزيز بدر،عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى 2009.

- 50- النعيمي، محمد عبد العال، وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2009.
- 51- الهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل ، عمان، الطبعة الثاني 2005 .
- 52- عقلي عمر وصفي ، مدخل إلى منهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ،دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001.
- 53- الطائي رعد عبد الله ،إدارة الجودة الشاملة ،دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 54- الجوهر عبد الهادي، أبو الغاز إبراهيم، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعة، بيروت ، 1990.
- 55- النجار عدنان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، سوريا، الطبعة الاولى، 1995.

ب- الرسائل الجامعية :

- 1- ابراهيم عبد المجيد القوقا، اثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جدا في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية عمادة الدراسات العليا، غزة، 2007.
- 2- احمد بشير مدني، أثر التدريب على الأداء، دراسة ميداني على الخطوط الجوية العربية السعودية، بالمؤسسات العامة، جامعة النيلين، الخرطوم، رسالة دكتوراه ، 2008.
- 3- ايهاب عبد الله جرغون، واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية عمادة الدراسات العليا، 2009.
- 4- حمد الهادي خليل، القوى العاملة كاداه لترشيد استخدام الموارد البشرية، رسالة ماجستير، 2004.

- 5- الصادق أبو القاسم الخطري، تأثير إدارة الموارد البشرية في تحسين الخدمات المصرفية، دراسة تطبيقية عن مصرفي الأمة والجمهورية الرئيسيين، رسالة ماجستير ،أكاديمية الدراسات العليا ، 2006-2007 .
- 6- عبد الستار العارف محمد المحجوبي،التكنولوجيا وأثرها على تأهيل الموارد البشرية،دراسة تطبيقية على الشركة العامة للكهرباء، فرعي الزاوية و صرمان،رسالة ماجستير،2006.
- 7- عبد الله حمد الجاساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011.
- 8- عماد الدين محمد أبو حلاله، القصور في إعداد خطط الموارد البشرية وأثرها على فاعلية المنظمة، رسالة ماجستير ، 2006 .
- 9- موسى محمد ابوحطب، فاعلية تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، الجامعة الإسلامية عمادة الدراسات العليا،غزة، رسالة ماجستير ، 2009.
- 10- ريان،عادل محمد،استخدام المدخلين الكيفي والكمي لواقع أدبيات الإدارة العربية،المؤتمر العربي الثالث البحوث الإدارية والنشر،مصر القاهرة،2003.
- 11- السقا مفيد عبد الله،الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين دراسة تطبيقية على بنك فلسطين،الجامعة الإسلامية،غزة،2013.

الملاحق

نبدہ علی الشركة الليبية للموانئ.

استمارة الاستبيان.

نموذج مراجعة لغوية

قائمة بأسماء المحكمين.

نبذة عن الشركة

تعتبر الشركة الليبية للموانئ إحدى الشركات الهامة التابعة لوزارة المواصلات، وتم تغيير اسمها إلى "الشركة الليبية للموانئ" بدل الشركة الاشتراكية للموانئ" وذلك بعد ثورة السابع من فبراير المباركة.

تأسست الشركة بموجب القانون رقم(21) لسنة 1985م، وقد باشرت الشركة نشاطها بتاريخ 1986/01/01م، وأنيط بها مهام وواجبات منذ تأسيسها الهدف منها الرفع من مستوى الموانئ الليبية وتطويرها وإدخال التقنيات الحديثة في عمل الموانئ إلى جانب قيامها بالمشروعات الإنشائية والصيانة وفقا للخطة التطويرية التي تضعها الشركة ، كما تقوم الشركة بتقديم أعمال المناولة و التخزين والخدمات البحرية لموانئ (طرابلس، بنغازي، الخمس، طبرق، درنة، زوارة، رأس لانوف، البريقة).

يبلغ عدد الموظفين بالشركة حوالي (5835) موظفاً موزعين بين الإدارة العامة للشركة والموانئ المذكورة، ويقع مقر الإدارة العاملة للشركة بمدينة مصراتة .

- - تشغيل الموانئ وتزويدها بمعدات التشغيل اللازمة ووسائل النقل داخلها.
- - إرشاد السفن عند دخولها وخروجها وتحركها داخل الموانئ وفي الممرات الملاحة وتقديم الخدمات البحرية لها.
- - شحن وتفريغ وتخزين البضائع الواردة والصادرة والعابرة .
- - تحصيل العوائد المتعلقة بالتشغيل والخدمات البحرية.
- - التنسيق مع الجهات المختصة للمحافظة على النظام والأمن وتقديم خدمات الإطفاء والإنقاذ والدفاع المدني والإسعاف وغيرها...
- - تطوير أسلوب العمل بالموانئ وإعداد الكوادر الفنية القادرة على التشغيل والصيانة وإصدار التعليمات والتوجيهات اللازمة لتنظيم العمل بها.

الهيكل التنظيمي



دولة ليبيا

الأكاديمية الليبية - فرع مصراتة

قسم الإدارة والتنظيم

استمارة استبانة

مقدمة للموظفين بالشركة الليبية للمواني

الإخوة الموظفين في الشركة الليبية للمواني

بعد التحية ،،،

نتقدم إليكم استمارة استبانة أعدت لغرض انجاز دراسة بعنوان:

وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها

في تحسين جودة الخدمات

دراسة ميدانية على الموانئ الليبية

وإذ نثق في تفهمكم لأهمية البحث العلمي، وما يمكن أن يتمخض عنه من نتائج وتوصيات؛ تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين، فإنني أتشرف بتقديم هذا النموذج إليكم، متضمناً عدداً من الأسئلة حول موضوع الدراسة، آملاً منكم التعاون في الإجابة عن الأسئلة.. علماً بأن الباحث على ثقة تامة بأنكم خير من يعينه في الحصول على البيانات التي ستستخدم في الوصول إلى نتائج علمية، وأن هذه البيانات ستحاط بالسرية التامة، وسيكون استخدامها لغرض البحث العلمي فقط.

لكم جزيل الشكر والتقدير

والله ولي التوفيق

الباحث: جواد نوري الرمسلي

الجزء الأول :-

أ- البيانات الشخصية والعامة، الرجاء التكرم بوضع إشارة (√) في المربع المناسب:

1- الجنس

أنثى ☐ ذكر ☐

2- العمر

☐ أقل من 30 سنة ☐ من سنة 30 إلى أقل من 40

☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي

☐ ثانوي وما يعادله ☐ ثانوي

☐ جامعي وما يعادله ☐ ماجستير

☐ دكتوراه

4- التخصص:

☐ إدارة ☐ محاسبة ☐ هندسة

☐ حاسب آلي ☐ قانون

5- المركز الوظيفي:

☐ مدير مكتب ☐ رئيس قسم

☐ رئيس وحدة ☐ موظف إداري

6- سنوات الخبرة

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني : يهدف هذا الجزء لمعرفة مدى تطبيق لوظائف إدارة الموارد البشرية. الرجاء وضع إشارة (✓) أمام الخيار الذي تراه مناسباً.إلى معرفة مدى تطبيق

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	أولاً- الاختيار والتعيين					
1-	تستند عملية الاختيار والتعيين على أسس وقواعد واضحة ومحددة على الشواغر في الشركة					
2-	يتم اختيار وتعيين الأفراد المؤهلين للوظيفة بناءً على الكفاءة والخبرة					
3-	عند وضع سياسة الاختيار والتعيين يراعى فيها إن كل وظيفة تكون ملائمة وفق التخصص ومؤهلاته وبما يحقق الهدف من شاغلها					
4-	تتضمن عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين معايير التحسين المستمر					
5-	لا يتم الاختيار على أساس المنافسة ولكن علي أساس العلاقات الشخصية والمصالح الخاصة					
6-	تهدف إلى تحقيق العدالة والمساواة بين جميع الأفراد الموظفين عن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب					
7-	نعتمد إن الاهتمام بسياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين يعني الاهتمام بتطوير أداء الموظفين					
	ثانياً - التدريب					
1-	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية والبرامج التدريبية بناءً على الحاجة الفعلية لهذه البرامج وبما يخدم مصلحة العمل.					
2-	يركز التدريب على التحسين المستمر للجودة					
3-	هناك مخصصات كافية لتدريب الموظفين واكتسابهم المهارات المطلوبة					
4-	المادة التدريبية مستمدة من واقع المتدربين ومتناسبة مع مستواهم الذهني والبدني					
5-	يتم توزيع الدورات التدريبية حسب حاجة الموظف للدورة التدريبية والتطوير					

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	المطلوب للعمل به					
-6	تتناسب أعداد ونوعيات البرامج التدريبية مع نوعية الموظفين وعددهم					
-7	يوجد لدي رضا عن عدد ونوعية وعدالة البرامج التدريبية في الشركة.					
	ثالثا- الحوافز المادية والمعنوية					
-1	تشجع المكافأة المادية في الشركة على بذل مزيد من الجهد و المثابرة للحصول عليها					
-2	أشعر بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وعلاوات					
-3	أشعر بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة بالشركة					
-4	تسعى الشركة إلى زيادة المكافآت لتحسين المردود الأدائي للموظفين					
-5	أشعر بأن العدالة تسود نظام الحوافز والمكافآت في الشركة					
-6	يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للموظفين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم					
-7	تتيح الشركة للموظفين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية					
-8	تقدم الشركة مزايا إضافية للموظفين لتحفيزهم على العمل مثل شهادة التكریم					
-9	يفضل الموظفون في الشركة الحصول على القيمة المعنوية أكثر من غيرها					
-10	يحبز الموظفون في الشركة تفويضهم ببعض الصلاحيات					
	رابعا - تقييم الأداء					
-1	المكلفون بالتقييم لديهم خبرات علمية وعملية تمكنهم من فهم دوافع الموظفين اتجاه أعمالهم					
-2	تخضع عملية تقييم الأداء لمراجعة دورية لتضمن تحقيق أهدافها					
-3	يعتمد نظام تقييم الأداء على أسس ومعايير وأنظمة واضحة ومحددة في الوصف الوظيفي مما يضمن العدالة في التقييم.					
-4	يلتزم العاملون بالحضور قبل فترة التقييم من					

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	أجل الترقية والحوافز					
5-	ترتبط أنشطة الموارد البشرية كالترقية وتحديد الاحتياجات التدريبية والحوافز بعملية تقييم الأداء					
6-	يتم تعديل وتطوير معايير تقييم أداء العاملين من حين لآخر					
7-	للعلاقات الشخصية دور هام في عملية تقييم أداء الموظفين					
8-	يتم تقييم الأفراد قبل وبعد حضورهم الدورات التدريبية لضمان تحقيق هذه البرامج أهدافها					

الجزء الثالث : يهدف هذا الجزء إلى معرفة مدى تطبيق الشركة الليبية للمواقي لمعايير جودة الخدمات . الرجاء وضع إشارة (✓) أمام الخيار الذي تراه مناسباً.

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	أولاً- الاعتمادية					
1-	قدرة الموظفين بالشركة لتقدم الخدمة المطلوبة للعملاء من أول مرة وبأيسر الطرق المتاحة					
2-	تحتفظ الشركة بسجلات دقيقة لمعاملاته يمكن الرجوع إليها حال وقوع الأخطاء					
3-	يتم إنجاز كمية كافية من متطلبات العمل اليومي في الشركة					
4-	يعمل الموظف بالشركة على تقديم الخدمات بمستوى عالي من الجودة					
5-	يفتخر الموظفون بأنهم أعضاء في فريق عمل يكمل بعضه بعضاً					
	ثانياً - الاستجابة					
1-	يقدم موظفي الشركة خدمات فورية وسريعة لعملائهم					
2-	قدرة الموظفين بالشركة على التكيف في محيط العمل					
3-	لا ينشغل موظفي الشركة أبداً عن الاستجابة لطلبات الزبائن في أي وقت					

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
4-	يمتلك الموظفون بالشركة المهارات اللازمة لأداء المهام بدون أخطاء					
5-	يحصل العميل على الوقت الكافي لإنجاز الخدمة من قبل الموظف المختص					
6-	موظفو الشركة دائما على استعداد لمساعدة عملائهم وتيسير الخدمة لهم					
	ثالثا- الباقية					
1-	يمنح موظفو الشركة لعملائهم رعاية شخصية خاصة					
2-	يتمتع موظفو الشركة بالمعرفة والفهم الكافي للرد على استفسارات العملاء					
3-	يتمتع موظفو الشركة بالتعاطف مع مشاكل العملاء ويسعوا دائما لحلها بأسرع وقت ممكن					
4-	يعامل موظفو الشركة العملاء بشكل لائق وحضاري					
5-	يوجد تقدير الظروف للعملاء من قبل موظفي الشركة					
	رابعا - النواحي المادية الملموسة					
1-	الأجهزة والمعدات التي تستخدمها الشركة لتقديم خدماته تعتبر حديثة ومواكبة للتطور					
2-	التصميم والتنظيم الداخلي للشركة مرتب ومريح بحيث يتناسب مع طبيعة العمل					
3-	تساعد اللوحات الإرشادية داخل الشركة توجيه العملاء إلى مكان الخدمة مباشرة					
4-	توجد أماكن مخصصة للجلوس أثناء انتظار العملاء لدورهم في الحصول على الخدمات تسهل في تقديم الخدمة					
5-	الإضاءة والتهوية لمبنى الشركة مناسبة وممتازة					
6-	إن الوضع الحالي الخاص بالمعلومات والاتصالات وتقنياتها يؤثر على جودة الخدمات					

أكاديمية الدراسات العليا

مدرسة اللغات

قسم اللغة العربية

نموذج مراجعة لغوية

أ. معلومات عن صاحب البحث:

1. اسم الطالب/الطالبة:.....

2. المدرسة:.....

3. القسم:.....

4. التخصص:

5. عنوان البحث:.....

ب. معلومات عن المراجع اللغوي:

1. اسمه:.....

2. تخصصه:.....

3. درجته العلمية:.....

4. توقيعه:.....

قائمة بأسماء المحكمين

ر.ت	اسم الدكتور	الوظيفة
1	د.نبيل الجعيدي	استاد الإدارة في كلية الاقتصاد - مصراتة
2	احمد طاهر	استاد في الأكاديمية الليبية- طرابلس
3	د.عبد السلام المايل	رئيس قسم الإدارة كلية الاقتصاد- الخمس
4	د.جمال اندير	استاد الإحصاء في كلية العلوم - طرابلس
5	د.على المحجوب	رئيس قسم العلوم الإدارية بالأكاديمية الليبية- فرع مصراتة