

دراسة استكشافية حول مؤشرات قياس أداء وظيفة الموارد البشرية

"دراسة ميدانية على عينة مختارة من شركة الفتح لصناعة الاسفنج"

An exploratory study on human resources KPIs "Field study on a selected sample from Al Fatah Sponge Industry Company

* وفاء زوقار¹، جامعة بسكرة، (الجزائر)، ouafa.zougar@univ-biskra.dz، مخبر مالية بنوك وإدارة الأعمال

فاتح دبله²، جامعة بسكرة، (الجزائر)، fateh.debla@univ-biskra.dz، مخبر مالية بنوك وإدارة الأعمال

تاريخ قبول المقال: 27-08-2022

تاريخ إرسال المقال: 02-08-2022

الملخص:

تهدف هذه الدراسة لاستكشاف الأطر المرجعية لأهم مؤشرات قياس أداء وظيفة الموارد البشرية واسقاطها على شركة الفتح لصناعة الإسفنج، ثم مطابقة النتائج مع الأطر المرجعية لهذه المؤشرات من أجل قياس مدى التوافق بينها. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة الرئيسي تم الاعتماد على استمارة استبيان تضمنت مجموعة من المؤشرات الرئيسية لقياس أداء وظيفة الموارد البشرية وزعت على عينة عشوائية من إطارات ومسيرين بالشركة محل الدراسة مقدرة ب (38) فرد، وقد أسفرت النتائج المتوصل إليها على وجود توافق لا بأس به بين ما تم التوصل إليه من أهم مؤشرات في الأطر المرجعية للدراسة وبين ما هو معتمد عليه بشركة الفتح لصناعة الاسفنج.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، مؤشرات قياس الأداء الرئيسية، شركة الفتح لصناعة الاسفنج

Abstract :

This study aims to explore the frames of reference for the most important indicators for measuring the performance of the human resources function and project them to Al-Fath Company for the Sponge Industry, and then match the results with the reference frames for these indicators in order to measure the extent of compatibility between them. In order to achieve the main objective of the study, a questionnaire was relied on, which included a set of key indicators to measure the performance of the human resources function, which were distributed to a random sample of staff and managers in the company under study, estimated at (38)

individuals. What was reached from the most important indicators in the frames of reference for the study and what is relied upon by Al-Fath Company for the Sponge Industry.

Keywords : human resources management, KPIs, Al Fatah Sponge Industry Company.

مقدمة:

تشير وظيفة الموارد البشرية الي الطريقة المميزة التي يتم بها إدارة الموظفين بالمؤسسة، والتي تسعى من خلالها لتحصيل ميزة تنافسية وذلك بالاعتماد على موظفين ذوي درجات عالية من الالتزام والمهارة، تضمن هذه الوظيفة هذا المستوى من المهارة والالتزام من خلال اعتمادها على مؤشرات أساسية لقياس مدى تحقيقها لأهدافها، وتعتبر هذه المؤشرات مقاييس قابلة للقياس تعكس مستويات الأداء التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية بحيث يتم تحديدها بناء على نتائج الموارد البشرية ذات الصلة بتحقيق اهداف العمل.

تسعى هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف التي تشمل عرض إطار نظري متكامل فيما يخص مفهوم المؤشرات الرئيسية لقياس أداء وظيفة الموارد البشرية، تبين أهم المؤشرات الرئيسية المرجعية لقياس أداء وظيفة الموارد البشرية المتفق عليها، الوقوف على مدى توافق مؤشرات قياس أداء وظيفة الموارد البشرية بشركة الفتح لصناعة الإسفنج مع الأطر المرجعية لهذه المؤشرات.

بناء على أهداف الدراسة الرئيسية تتبلور الإشكالية في التساؤل التالي:

ما مدى تطابق مؤشرات قياس أداء وظيفة الموارد البشرية بشركة الفتح لصناعة الاسفنج مع الأطر المرجعية لهذه المؤشرات؟

تفرض أهداف وإشكالية الدراسة على الباحث اتباع المنهج الوصفي لبناء الإطار النظري للدراسة وعرض الأطر الفكرية المرجعية لمؤشرات قياس أداء وظيفة الموارد البشرية؛

أما فيما يخص الدراسة الميدانية تم استخدام أداة الاستبيان في جمع البيانات وتحليلها من خلال القياس الكمي لأراء وتوجهات مفردات عينة الدراسة.

تم تقسيم هذه الدراسة الى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى بعض المفاهيم التي تدخل في سياق الموضوع وهذا من أجل توضيحها وتبسيطها، حيث تم تقسيمه إلى مطلبين رئيسيين: يستعرض المطلب الأول ماهية مؤشرات الأداء الرئيسية ويستعرض المطلب الثاني ماهية مؤشرات قياس أداء وظيفة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مؤشرات الأداء الرئيسية

تعددت واختلفت التعاريف للعديد من الباحثين والكتاب لمؤشرات الأداء الرئيسية، فليس هناك تعريف محدد ودقيق لهذا المفهوم ويرجع ذلك أساساً إلى تنوع وتباين هذه المؤشرات.

أولاً: مفهوم مؤشرات الأداء الرئيسية

مؤشرات الأداء الرئيسية أو ما يعرف بـ (KPIs: Key Performance Indicators)، يعتبر مؤشر الأداء الرئيسي مقياس قابل للقياس يستخدم لتقييم مدى فعالية المؤسسة كوحدة كاملة أو الوظيفة كوحدة فرعية في تحقيق أهدافها الرئيسية،¹

كما أشارت ERA European Rental Association في تعريفها لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) على أنها قيم قابلة للقياس الكمي، يتم استخدامها داخل المؤسسات لتحديد مدى فعالية تحقيق أهداف العمل الرئيسية. وهي مؤشرات تستند إلى كمية البيانات المتاحة، مما يعني أنها يمكن أن تكون أداة فعالة لاستخدامها عند مقارنة النتائج بمرور الوقت أو عبر مختلف الإدارات داخل المنظمة.²

¹ Erik van vulpen, Human Resources KPIs : An indepth Explanation with Metrics & Examples, 2022, <https://www.aihr.com/blog/>, 2022/02/25, 21:41

² ERA Members, The Use Of HR KP, ERA European Rental Association, p3.

ثانيا: خصائص مؤشرات الأداء الرئيسية الجيدة

ينبغي لمؤشر الأداء الرئيسي الجيد أن يتمتع بالخصائص التالية:¹

- أن يكون قابلا للقياس، فالمؤشر لا يكون كذلك إذا تعذر قياسه؛
 - أن يكون قابلا للتنفيذ، فلا ينبغي لقيمة المؤشر المستهدف تحقيقها أن تكون غير معقولة ولا يمكن تحقيقها؛
 - يجب أن يكون متسقا ومتربطا، أي أن يتم وضع مؤشرات للأمور التي تهتم المؤسسة فقط وتجنب إهدار الوقت في وضع مؤشرات لا فائدة، كما يجب أن يكون مرتبطا بالنتيجة المرجوة؛
 - يجب أن يكون بسيط، حيث يحتاج المستخدمون إلى فهمه وإدراكه مما يسهل التركيز عليه.
- كما أضاف Gabcanova iveta في ذات السياق على غرار ما سبق من الخصائص أن مؤشرات الأداء الجيدة يجب أن تتمتع بالخصائص التالية:²

- محددة (specific)؛
- قابلة للقياس (measurable)؛
- يمكن تحقيقها (achievable)؛
- ذات صلة (Relevant)؛
- مقيدة زمنيا (Time-bound).

¹ GROWTH BYTES، 7 مؤشرات لقياس أداء إدارة الموارد البشرية في شركتك، 2021، [/https://growth-bytes.com](https://growth-bytes.com)،

21: 41، 25/02/2022.

² Gabcanova iveta, Human Resources Key Performance Indicators, journal of competitiveness, vol.4, Issue 1, 2012, 119.

أو ما يعرف بـ SMART Goals وتعد هذه الخصائص فعالة جدا، حيث تعتبر اطارا قويا لاتخاذ القرار حول اختيار أنجع المؤشرات الرئيسية للأداء.

وصف Gabcanova iveta أن عملية انشاء مؤشرات أداء رئيسية تمر عبر خطوات أساسية هي:¹

✎ تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Strategic goals)؛

✎ تحديد المقياس لمقارنة نسبة التقدم نحو الأهداف (measurement)؛

✎ تحديد الأداء الفعلي للمؤسسة (actual performance)؛

✎ تحديد الانحراف بمقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف الموضوعية (deviation).

مثال على ذلك:

✎ الهدف الاستراتيجي للمؤسسة: أسرع مؤسسة في الاستجابة للعملاء؛

○ كهدف فرعي: سرعة الاستجابة للعميل في خلال ساعة بنسبة 80%.

✎ المقياس: عدد العملاء الذين تم الاستجابة لهم في الوقت المحدد/ اجمالي الطلبات؛

✎ الأداء الفعلي: معرفة وقياس الأداء الفعلي؛

✎ الانحراف: مقارنة نسبة الأداء الفعلي بالنسبة للهدف المطلوب.

○ وفقا للهدف الفرعي المفترض مقارنة نسبة الأداء الفعلي بنسبة الهدف المطلوب 90%.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس أداء وظيفة الموارد البشرية

يمكن تحديد مفهوم وأنواع مؤشرات قياس أداء وظيفة الموارد البشرية وفقا للعناصر التالية:

¹ Gabcanova iveta، مرجع سبق ذكره، ص119-120.

أولاً: مفهوم مؤشرات قياس أداء وظيفة الموارد البشرية

مؤشرات الأداء الرئيسية للموارد البشرية (HR KPIs) هي قيم قابلة للقياس يعتمد عليها لإثبات فعالية تخطيط القوى العاملة واستراتيجياتها،¹ وهي أيضا مقاييس للموارد البشرية، تُستخدم لمعرفة كيف تساهم وظيفة الموارد البشرية في تحقيق استراتيجية المنظمة، هذا يعني أن مؤشر الأداء الرئيسي لوظيفة الموارد البشرية يقيس مدى نجاح هذه الوظيفة في تحقيق استراتيجية الموارد البشرية للمؤسسة؛ بمعنى آخر تعكس مؤشرات الأداء الرئيسية للموارد البشرية الأداء التنظيمي للموارد البشرية، حيث يتم تحديدها بناءً على نتائج الموارد البشرية ذات الصلة بتحقيق أهداف العمل.²

ثانياً: أنواع مؤشرات قياس أداء وظيفة الموارد البشرية

يمكن تلخيص مجموعة دراسات لتحديد مؤشرات قياس أداء وظيفة الموارد البشرية ثم تحديد أكثر المؤشرات اعتماداً وذلك بالاعتماد على تكرارات المؤشر وفقاً للتالي:

1- مؤشرات قياس أداء وظيفة الموارد البشرية:

يلخص الجدول الموالي مجموعة من الدراسات التي تناولت وبشكل أساسي مؤشرات قياس أداء وظيفة الموارد البشرية:

الجدول: الدراسات التي تناولت مؤشرات قياس أداء وظيفة الموارد البشرية

المؤشرات المذكورة	عنوان الدراسة	الدراسة
معدل التغيب عن العمل، ساعات العمل الإضافي، تكاليف التدريب، إنتاجية الموظف، رضا الموظفين، تكلفة التوظيف، الوقت المستغرق في التوظيف، تقييم المواهب، معدل دوران الموظفين، الموظفون بدوام	مؤشرات الأداء الرئيسية للموارد البشرية HR KPIs التي يجب أن	أيمن باسيم

¹ Employee connect, 100 HR Indictors Every Manager Needs to Know, 2016, p1.

² Erik van vulpen، مرجع سبق ذكره.

جزئي.	تعتمدها إدارة الموارد البشرية	
معدل حوادث العمل، تكاليف التدريب، تكاليف التوظيف، متوسط الرواتب، إنتاجية الموظف، تكلفة التعويض، معدل الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات	Human Resources Key performance Indictors	Gabcanova Iveta
معدل الغياب، تكلفة الغياب، المزايا المرضية، معدل انتاجية الموظف، مؤشر رضا الموظفين، مؤشر مشاركة الموظف، مؤشر ابتكار الموظف، معدل الترقية الداخلية، صافي نقاط المروج، النسبة المئوية لتكلفة القوى العاملة، جودة التوظيف، معدل دوران العمل، فعالية التدريب.	مؤشرات قياس الأداء KPIs للموارد البشرية	أكرم صالح عباس
الاحتفاظ بالموظفين، المدة التي يقضيها الموظف في المنصب، معدل الغياب، متوسط الفترة الزمنية للتوظيف، التدريب والتطوير، متوسط الفترة الزمنية لتحقيق الأهداف، الحوادث في مكان العمل.	7 مؤشرات لقياس أداء إدارة الموارد البشرية في شركتك	GROWTH BYTES
معدل أعداد العاملين بإدارة الموارد البشرية مقارنة بأعداد العاملين بالمنظمة، معدل دورة حياة العامل، الوقت المستغرق لإغلاق الشواغر، معدل الاختيار، معدل قبول العرض الوظيفي، معدل تكلفة التعيين، معدل العاملين الذين اجتازوا فترة التجربة، معدل تكاليف التدريب، معدل الاحتفاظ بالعاملين، نسبة تسرب العاملين، مخاطر التقاعد، معدل الغياب.	مؤشرات الأداء الرئيسية في HR KPIs	احمد الزهراني

معدل الغياب، معدل الفصل، متوسط وقت التوظيف، التعليم والتدريب، تكلفة التوظيف، إنتاجية الموظف، معدل حوادث العمل، رضا الموظفين.	HR KPIs : Top 10 Key Indicators for Human Resources	Factorial blog
الرضا الوظيفي، دوران العمل، معدل التغيب، متوسط مدة التوظيف، تكلفة التوظيف، حوادث العمل.	Most important KPIs of an human resources department	KENJO Blog

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

من خلال الجدول أعلاه يتضح تعدد وجهات النظر حول مؤشرات قياس أداء وظيفة الموارد البشرية، وهذا ما يمكن من تلخيص هذه المؤشرات على النحو التالي؛

2- مؤشرات قياس أداء وظيفة الموارد البشرية:

يلخص الجدول الموالي مجموعة المؤشرات التي تم تناولها في الدراسات السابقة المذكورة:

الجدول: ملخص مؤشرات قياس أداء وظيفة الموارد البشرية

المؤشر/ الدراسة	أيمن ياسين	Gabcanova	أكرم صالح عباس	GROWTH BYTES	احمد الزهراني	Factorialblog	KENJO Blog	التكرارات
معدل التغيب	+	/	+	+	+	+	+	06/07

05/07	+	+	+	/	/	+	+	تكاليف التوظيف
04/07	+	+	/	/	+	/	+	معدل الرضا الوظيفي
04/07	/	+	+	/	/	+	+	تكاليف التدريب
04/07	+	/	+	/	+	/	+	نسبة تسرب العاملين
04/07	+	+	/	+	/	+	/	معدل حوادث العمل
02/07	/	/	+	+	/	/	/	معدل الاحتفاظ بالموظفين

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة تبين أن جلها ركزت على المؤشرات الستة على الترتيب (معدل التغيب، تكاليف التوظيف، رضا الموظفين، نسبة تسرب العاملين، تكاليف التدريب، معدل حوادث العمل)؛ وعليه سيتم تبني المؤشرات الستة في الدراسة الحالية وهي كالتالي:

- مؤشر معدل التغيب: ويقاس هذا المؤشر غياب الأفراد العاملين عن العمل بمبرر أو بدون مبرر، بسبب التأخير أو العطل... الخ، ويمكن قياسه وفقا للصيغة التالية:

$$((\text{مجموع ساعات الغياب}) / (\text{عدد ساعات العمل} * \text{مجموع العاملين})) * 100$$

- مؤشر تكاليف التوظيف: وهو مؤشر يقيس التغيرات التي تحدث في تكلفة اليد العاملة، وما تشتمل عليه من أجور ومزايا إضافية... الخ، ويمكن قياسه وفقا للصيغة التالية:

$$(\text{إجمالي تكاليف التوظيف} / \text{مجموع الذين تم توظيفهم}) * 100$$

● مؤشر رضا الموظفين: ويقاس هذا المؤشر رضا الأفراد العاملين تجاه وظائفهم والمؤسسة التي يعملون بها.

● مؤشر نسبة تسرب العاملين: ويقاس هذا المؤشر نسبة الأفراد تاركي العمل بالمؤسسة طوعاً أو بغير طوع؛ ويمكن قياسه وفقاً للصيغة التالية:

(مجموع الأفراد المغادرين للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة / عدد العاملين بالمؤسسة خلال نفس الفترة) 100^*

● مؤشر تكاليف التدريب: وهو مؤشر يقاس تكاليف ما تم استثماره في تدريب عامل جديد وتطوير وتحسين أدائه، ويمكن قياسه وفقاً للصيغة التالية:

(إجمالي تكاليف التدريب / إجمالي تكاليف القوى العاملة) 100^*

● مؤشر معدل حوادث العمل: وهو مؤشر يقاس معدل الحوادث المهنية التي تحدث في المؤسسة خلال فترة زمنية محددة.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

سيتم البحث في حيثيات مؤشرات قياس أداء وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة "شركة الفتح لصناعة الاسفنج" وفق العناصر التالية:

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة والأدوات المستعملة

أولاً: عينة الدراسة

تم استهداف عينة عشوائية مقدرة ب (38) موظف من إدارة شركة الفتح بفرعيها (فرع بريكة وفرع الأربعاء)، وعليه تم توزيع (38) استمارة الكترونية على الموظفين باختلاف مسمياتهم الوظيفية (إداري، رئيس مصلحة، مسير الموارد البشرية، أمين صندوق، محاسب... الخ).

ثانياً: الأدوات المستخدمة في الدراسة

تم اعداد استبيان الكتروني خاص بهذه الدراسة، ثم وزع على افراد العينة بهدف جمع المعلومات اللازمة لإجراء الاختبارات الإحصائية الملاءمة بغرض تحصيل نتائج احصائية تخدم الدراسة. اعتمد الاستبيان المعد على سلم ليكارت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق) في قياس أراء المجيبين عليه، ولتحليل هذه الآراء تم وضع مقاييس الإجابة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول: مجالات الإجابة على أسئلة عينة الدراسة واورانها

3	2	1
موافق	محايد	غير موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مقياس ليكرت

بعدها تم حساب المتوسط المرجح وفقا للتالي:

طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس

حيث أن المدى يعبر عن الفرق بين أعلى وأدنى درجة، أي $3 - 1 = 2$ ، ثم يقسم المدى على عدد الفئات للحصول على طول الفئة الصحيح كما يلي:

$$\text{طول الفئة} = 2/3 = 0.67$$

وعلى هذا الأساس تكون فئات المقياس مبينة في الجدول الموالي:

الجدول: المتوسطات المرجحة للفقرات والاتجاه العام الموافق لها

المتوسط المرجح	الاتجاه	الدالة
(1.67-1)	غير موافق	ضعيف
(2,35-1.68)	محايد	متوسط
(3-2.36)	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مقياس ليكرت

من خلال الجدول السابق، مكن الاستنتاج أن تحديد الاتجاه العام نحو كل عبارة من عبارات الدراسة يكون وفقاً للآلية الآتية:

✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (2.36-3) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: موافق؛

✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1.68-2.35) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: محايد؛

✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1-1.67) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: غير موافق؛

المطلب الثاني: النتائج والمناقشة

أولاً: نتائج الدراسة

سيتم استعراض مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان عن طريق برنامج SPSS، وهذا باستخدام مختلف الأساليب والأدوات الإحصائية واختبارها على الاستبيان.

1. صدق وثبات الاستبيان

❖ معامل الثبات ألفا كرونباخ:

وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يأخذ هذا المعامل قيماً تتراوح بين الصفر والواحد، وهناك قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل مفادها الآتي:

✓ إذا كان معامل كرونباخ ألفا أقل من (0,6) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في بناء أداة الدراسة؛

✓ إذا كان يتراوح بين (0,6-0,7) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول؛

✓ إذا كان يتراوح بين (0,7-0,8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد؛

✓ إذا كان أكبر من (0,8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

الجدول: اختبار ثبات وصدق عبارات الاستبيان

معامل الصدق	معامل الثبات الفكرونباخ	عدد العبارات
0,890	0,793	11

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن معامل ثبات ألفا كرونباخ يساوي 0.793، وهي قيمة ثبات جيدة وتتجاوز النسبة المعيارية المقبولة (0.60) وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة.

❖ صدق الاستبيان

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان عن طريق التحكيم، لابد من اختبار اتساقها الداخلي، وعليه تم حساب معامل الارتباط بيرسون وكانت النتائج كالتالي:

الجدول: الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

العبارات	المقياس	القيمة
1. "تعتمد إدارة الموارد البشرية في قياس أدائها على مؤشر (معدل تغيب العاملين)".	معامل ارتباط بيرسون	,604**
	Sig.	,000
	المجموع	38
2. "تعتمد إدارة الموارد البشرية في قياس أدائها على مؤشر (معدل تكاليف التوظيف)".	معامل ارتباط بيرسون	,502**
	Sig.	,001
	المجموع	38
3. "تعتمد إدارة الموارد البشرية في قياس أدائها على مؤشر (معدل الرضا الوظيفي)".	معامل ارتباط بيرسون	,366*
	Sig.	,024
	المجموع	38
4. "نسبة تسرب العاملين)".	معامل ارتباط بيرسون	,754**
	Sig.	,000
	المجموع	38

دراسة استكشافية حول مؤشرات قياس أداء وظيفة الموارد البشرية "دراسة ميدانية على عينة مختارة من شركة الفتح لصناعة الاسفنج"

5. تعتمد إدارة الموارد البشرية في قياس أدائها على مؤشر (معدل تكاليف التدريب).	معامل ارتباط بيرسون	,653**
	Sig.	,000
	المجموع	38
6. تعتمد إدارة الموارد البشرية في قياس أدائها على مؤشر (معدل حوادث العمل).	معامل ارتباط بيرسون	,349*
	Sig.	,032
	المجموع	38
7. تعتمد إدارة الموارد البشرية في قياس أدائها على مؤشر (معدل الاحتفاظ بالموظفين).	معامل ارتباط بيرسون	,625**
	Sig.	,000
	المجموع	38
8. تعتمد إدارة الموارد البشرية في قياس أدائها على مؤشر (معدل إنتاجية الموظف).	معامل ارتباط بيرسون	,552**
	Sig.	,000
	المجموع	38
9. تعتمد إدارة الموارد البشرية في قياس أدائها على مؤشر (معدل فصل الموظفين).	معامل ارتباط بيرسون	,620**
	Sig.	,000
	المجموع	38
10. تعتمد إدارة الموارد البشرية في قياس أدائها على مؤشر (معدل الترقية الداخلية).	معامل ارتباط بيرسون	,650**
	Sig.	,000
	المجموع	38
11. تعتمد إدارة الموارد البشرية في قياس أدائها على مؤشر (متوسط الأجور).	معامل ارتباط بيرسون	,587**
	Sig.	,000
	المجموع	38

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

مع العلم أن:

**. الارتباط دال عند مستوى معنوية 0,01.

*. الارتباط دال عند مستوى معنوية 0,05.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والمعدل الكلي لعباراته دالة احصائية، حيث كانت قيمة مستوى المعنوية SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 جميع العبارات ما يعكس صدق واتساق عبارات هذا الاستبيان داخليا لما وضعت لقياسه.

2. اختبار الطبيعة بمعامل كولموكروف سميرونوف

يعتبر اختبار توزيع بيانات أفراد العينة اختبارا هاما حيث يجب تحديد ما حيث يجب تحديد ما إذا كانت بيانات أفراد العينة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وعليه تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogrov-smirnov) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول: اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogrov-smirnov)

القيمة (K-S)	الدلالة الإحصائية SIG
0.994	0.276

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتبين أن البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا حسب معامل اختبار كولموكروف سميرونوف الذي يحدد قيمة الدلالة الإحصائية ب $SIG > 0.05$ ، أي كلما كانت المعنوية أكبر من 0.05 كلما تبين أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا، حيث يظهر أن محور الاستبيان حقق 0.994 في قيمة (K-S)، مع $SIG = 0.276$ ، بمعنى أن البيانات في هذا الاستبيان موزعة توزيعا طبيعيا.

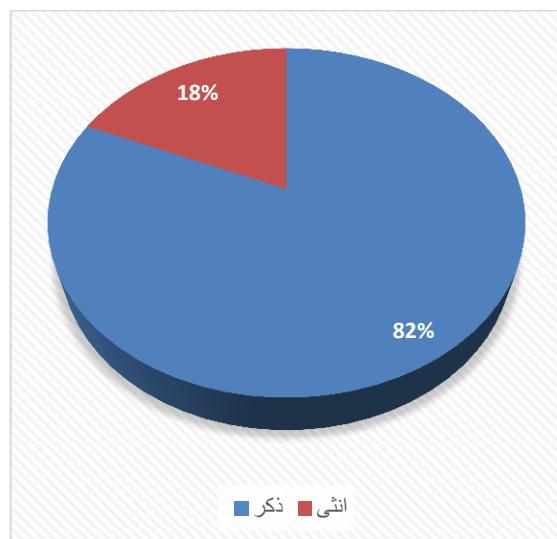
3. نتائج الاحصائيات الوصفية

❖ توزيع العينة حسب النوع

جاءت نتائج البيانات الوصفية لعينة الدراسة كالتالي:

تتكون العينة المدروسة من 38 فرد بحيث تزيد نسبة الذكور على نسبة الإناث، إذ نجد أن الإناث يمثلون 7 افراد أي نسبة 18,4% من العينة، في المقابل عدد الذكور يتمثل في 31 فردا أي بنسبة 81,6% من كامل العينة.

الشكل: توزيع أفراد العينة حسب النوع



الجدول: توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	31	81,6
انثى	7	18,4
المجموع	38	100,0

من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

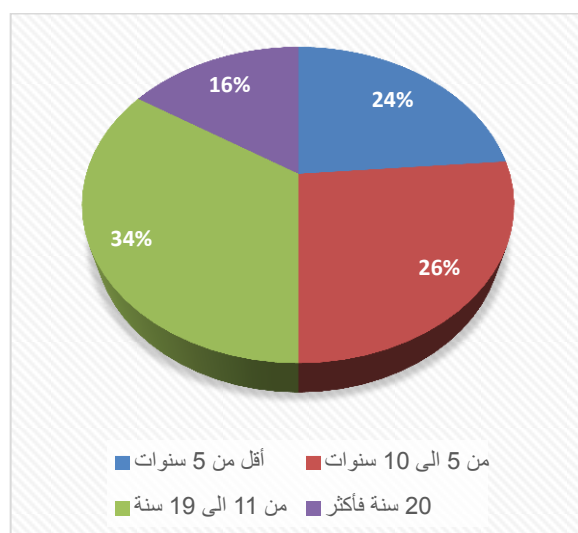
من خلال ما سبق؛ يتضح أن الجنس الغالب في هذه الدراسة هم الذكور؛ وهذا راجع بشكل عام لطبيعة العمل حيث يتناسب نشاط القطاع الخاص في المنطقة أين تتواجد المؤسسة مع الذكور أكثر من الاناث، بسبب الذهنية الخاصة بأهل المنطقة.

❖ توزيع العينة حسب سنوات الخدمة

جاءت نتائج البيانات الوصفية لعينة الدراسة كالتالي:

تم تقسيم العينة محل الدراسة الى أربع فئات تعبر عن سنوات الخدمة، تحتل فئة من 11 الى 19 سنة المرتبة الأولى ب 13 فرد ونسبة 34,2%، أما المرتبة 2 فهي للفئة من 5 الى 10 سنوات بعدد 10 أفراد ونسبة 26,3%، كما سجلت فئة أقل من 5 سنوات المرتبة الثالثة بعدد 9 أفراد بنسبة 23,7%، في الأخير سجلت فئة 20 سنة عدد 6 أفراد ونسبة 15,8% من عينة الدراسة.

الشكل: توزيع أفراد العينة حسب النوع



الجدول: توزيع أفراد العينة حسب النوع

سنوات الخدمة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 5 سنوات	9	23,7
من 5 إلى 10 سنوات	10	26,3
من 11 إلى 19 سنة	13	34,2
20 سنة فأكثر	6	15,8
المجموع	38	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال ما سبق، يتبين لنا أن فئة الذين لديهم أقدمية من 11 إلى 19 سنة يمثلون النسبة الأكبر من بين الفئات الأخرى؛

وهي نسبة كبيرة إلى حد ما، ما يؤكد حرص المؤسسة محل الدراسة على بناء والحفاظ على كفاءاتها البشرية والاعتماد عليها بالخصوص في تسيير أنشطتها وخدماتها.

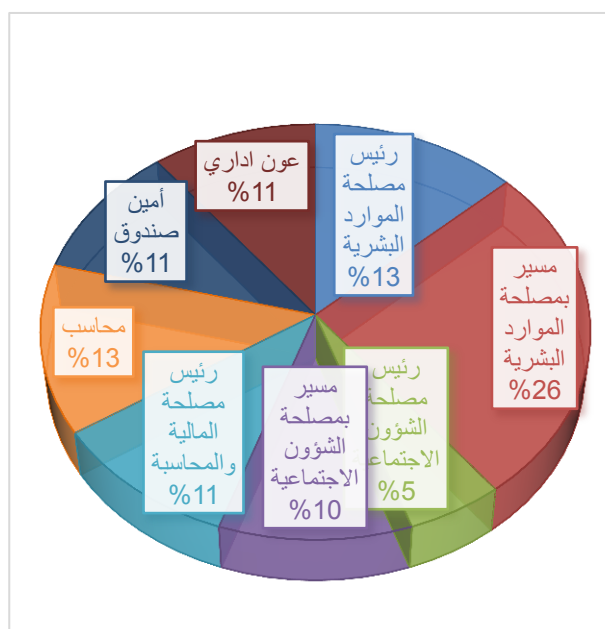
❖ توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

تم في هذه الدراسة قصد عينة عشوائية من إطارات واداريين بمصلحة إدارة الموارد البشرية والمصالح الأخرى المرتبطة بها وجاءت المسميات الوظيفية لأفراد عينة الدراسة كالتالي:

الجدول: توزيع أفراد العينة حسب النوع

عدد الأفراد	المسمى الوظيفي
5	رئيس مصلحة الموارد البشرية
10	مدير بمصلحة الموارد البشرية
2	رئيس مصلحة الشؤون الاجتماعية
4	مدير بمصلحة الشؤون الاجتماعية
4	رئيس مصلحة المالية والمحاسبة
5	محاسب
4	أمين صندوق
4	عون اداري
38	المجموع

الشكل: توزيع أفراد العينة حسب النوع



من اعداد الباحثة بالاعتماد على ردود افراد العينة

من خلال الجدول والشكل البياني السابق يمكن الجزم بأن أغلب مفردات عينة الدراسة ينتمون بالتحديد لمصلحة إدارة الموارد البشرية.

ثانيا: المناقشة

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب آراء مفردات عينة الدراسة:

الجدول: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان

المتغير	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية الفقرة	مستوى التبني
1	تعتمد إدارة الموارد البشرية في قياس أدائها على مؤشر معدل تغيب العاملين	2,39	,638	02	مرتفع
2	تعتمد إدارة الموارد البشرية في قياس أدائها على مؤشر معدل تكاليف التوظيف	2,29	,611	04	متوسط
3	تعتمد إدارة الموارد البشرية في قياس أدائها على مؤشر معدل الرضا الوظيفي	2,53	,506	01	مرتفع
4	تعتمد إدارة الموارد البشرية في قياس أدائها على مؤشر نسبة تسرب العاملين	2,13	,623	06	متوسط
5	تعتمد إدارة الموارد البشرية في قياس أدائها على مؤشر معدل تكاليف التدريب	2,11	,606	07	متوسط
6	تعتمد إدارة الموارد البشرية في قياس أدائها على مؤشر معدل حوادث العمل	1,79	,622	10	متوسط
7	تعتمد إدارة الموارد البشرية في قياس أدائها على مؤشر معدل الاحتفاظ بالموظفين	2,34	,669	03	متوسط
8	تعتمد إدارة الموارد البشرية في قياس أدائها على مؤشر معدل إنتاجية الموظف	2,05	,567	08	متوسط
9	تعتمد إدارة الموارد البشرية في قياس أدائها على مؤشر معدل فصل الموظفين	1,84	,495	09	متوسط

دراسة استكشافية حول مؤشرات قياس أداء وظيفة الموارد البشرية "دراسة ميدانية على عينة مختارة من شركة الفتح لصناعة الإسفنج"

متوسط	06	,623	2,13	تعتمد إدارة الموارد البشرية في قياس أدائها على مؤشر معدل الترقية الداخلية	10
متوسط	05	,594	2,16	تعتمد إدارة الموارد البشرية في قياس أدائها على مؤشر متوسط الأجور	11
متوسط		0,595	2,16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يمكن تلخيص نتائج الجدول السابق في الشكل الموالي:

الشكل: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

تشير بيانات الجدول والشكل البياني أعلاه بناء على آراء مفردات عينة الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي العام لمؤشرات قياس أداء وظيفة الموارد البشرية قد بلغ قيمة (2,16)، ما يعني دخوله في مجال محايد وفق سلم ليكرت الثلاثي، وهو ما يعكس وجود استخدام متوسط لمؤشرات قياس أداء وظيفة الموارد البشرية بشركة الفتح لصناعة الإسفنج؛

لكن ما يجدر الإشارة إليه هو التفاوت في الأهمية بالنسبة لهذه المؤشرات، حيث بلغ:

- ❖ مؤشر "معدل الرضا الوظيفي" المرتبة الأولى في الاعتماد عليه في قياس أداء وظيفة الموارد البشرية بمتوسط حسابي (2,53) ما يعكس المستوى المرتفع في استخدامه كمؤشر لقياس وتقييم مدى نجاعة وظيفة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها؛
- ❖ بلغ مؤشر "معدل تغيب العاملين" المرتبة الثانية في الاعتماد عليه في قياس أداء وظيفة الموارد البشرية بمتوسط حسابي (2,39) ما يعكس المستوى المرتفع في استخدامه كمؤشر لقياس وتقييم مدى نجاعة وظيفة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها؛
- ❖ بلغ مؤشر "معدل الاحتفاظ بالموظفين" المرتبة الثالثة في الاعتماد عليه في قياس أداء وظيفة الموارد البشرية بمتوسط حسابي (2,34) ما يعكس المستوى المتوسط في استخدامه كمؤشر لقياس وتقييم مدى نجاعة وظيفة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها؛
- ❖ بلغ مؤشر "معدل تكاليف التوظيف" المرتبة الرابعة في الاعتماد عليه في قياس أداء وظيفة الموارد البشرية بمتوسط حسابي (2,29) ما يعكس المستوى المتوسط في استخدامه كمؤشر لقياس وتقييم مدى نجاعة وظيفة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها؛
- ❖ بلغ مؤشر "متوسط الأجور" المرتبة الخامسة في الاعتماد عليه في قياس أداء وظيفة الموارد البشرية بمتوسط حسابي (2,16) ما يعكس المستوى المتوسط في استخدامه كمؤشر لقياس وتقييم مدى نجاعة وظيفة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها؛
- ❖ بلغ مؤشر كل من "معدل الترقية الداخلية ومعدل تسرب العاملين" المرتبة السادسة في الاعتماد عليهما في قياس أداء وظيفة الموارد البشرية بمتوسط حسابي (2,13) ما يعكس المستوى المتوسط في استخدامهم كمؤشرات لقياس وتقييم مدى نجاعة وظيفة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها؛
- ❖ بلغ مؤشر "معدل تكاليف التدريب" المرتبة السابعة في الاعتماد عليه في قياس أداء وظيفة الموارد البشرية بمتوسط حسابي (2,11) ما يعكس المستوى المتوسط في استخدامه كمؤشر لقياس وتقييم مدى نجاعة وظيفة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها؛

❖ بلغ مؤشر "معدل إنتاجية الموظف" المرتبة الثامنة في الاعتماد عليه في قياس أداء وظيفة الموارد البشرية بمتوسط حسابي (2,05) ما يعكس المستوى المتوسط في استخدامه كمؤشر لقياس وتقييم مدى نجاعة وظيفة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها؛

❖ بلغ مؤشر "معدل فصل الموظفين" المرتبة التاسعة في الاعتماد عليه في قياس أداء وظيفة الموارد البشرية بمتوسط حسابي (1,84) ما يعكس المستوى المتوسط في استخدامه كمؤشر لقياس وتقييم مدى نجاعة وظيفة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها؛

❖ بلغ مؤشر "معدل حوادث العمل" المرتبة العاشرة في الاعتماد عليه في قياس أداء وظيفة الموارد البشرية بمتوسط حسابي (1,79) ما يعكس المستوى المتوسط في استخدامه كمؤشر لقياس وتقييم مدى نجاعة وظيفة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها؛

2. تفسير النتائج المتحصل عليها

من خلال نتائج القراءة السابقة لمخرجات برنامج SPSS حول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقا لآراء عينة الدراسة المتمثلين في إدارات ومسيرين بشركة الفتح لصناعة الاسفنج، تبين بأن الشركة محل الدراسة تعتمد وبشكل أساسي على مؤشري (معدل رضا الموظفين ومعدل تغيب العاملين) في تقييمهما لكفاءة إدارة الموارد البشرية أو ما تسميها "بمصلحة المستخدمين"، إضافة إلى المؤشرين السابقين تتبنى كذلك هذه الشركة كل من مؤشر (تكاليف التوظيف، معدل الاحتفاظ بالموظفين) بدرجة متوسطة في تحديد ما إذا كانت هذه الوظيفة تقوم بما صممت لأجله أم لا؛ من الملاحظ أن المؤشرات المعتمدة عليها تجمع بين المؤشرات الكمية القابلة للقياس (تكاليف التوظيف على سبيل المثال لا الحصر) والمؤشرات الكيفية القابلة للقياس كذلك (رضا العاملين على سبيل المثال لا الحصر)، هذا ما يؤكد وعي شركة الفتح لصناعة الاسفنج والقائمين عليها بأهمية المؤشرات الكيفية والكمية على حد سواء.

كما نلاحظ أيضا بأن المؤشرات المعتمدة عليها من قبل الشركة محل الدراسة تتطابق بنسبة (71%) مع الأطر المرجعية للمؤشرات المستخدمة في قياس أداء وظيفة الموارد البشرية، ما يؤكد كذلك حرص شركة الفتح على مواكبة التطورات فيما يخص وظيفة الموارد البشرية وطرق ومؤشرات قياس كفاءتها.

الخاتمة:

تناولت هذه الدراسة " دراسة استكشافية لمؤشرات قياس أداء وظيفة الموارد البشرية" بشركة الفتح لصناعة الاسفنج تحت إشكالية رئيسية وهي: " ما مدى تطابق مؤشرات قياس أداء وظيفة الموارد البشرية بشركة الفتح لصناعة الاسفنج مع الأطر المرجعية لهذه المؤشرات؟"، ولقد اقتضى الأمر معالجة هذه الإشكالية وفق مبحثين تناول المبحث الأول الأطر الفكرية المرجعية لمؤشرات قياس أداء وظيفة الموارد البشرية أما المبحث الثاني فتناول دراسة ميدانية لقياس مدى التطابق للمؤشرات المستخدمة مع الأطر المرجعية بشركة الفتح لصناعة الاسفنج.

في الأخير تم استخلاص أن الشركة سابقة الذكر تعتمد وبشكل أساسي على أربع مؤشرات أساسية في تقييمها لأداء إدارة الموارد البشرية لديها وهي: معدل رضا الموظفين، معدل تغيب العاملين، تكاليف التوظيف ومعدل الاحتفاظ بالموظفين.

كما تم أيضا تحديد نسبة التطابق بين المؤشرات المعتمد عليها بالشركة والأطر المرجعية لها بنسبة 71% ما يعني أن مدى التطابق جيد بين ما يتم استخدامه وما هو مروج لاستخدامه.

مما سبق يمكن الجزم بأن الشركة الخاصة محل الدراسة " شركة الفتح لصناعة الاسفنج" تنتهج نهجا مميزا في تقييمها لأنشطة وممارسات الوظيفة الأهم الا وهي وظيفة الموارد البشرية الا أنه لا يغنيانا أن ننوه لبعض المؤشرات البالغة الأهمية في استخدامها مثل معدل حوادث العمل الذي من الممكن القول بأنه من بين أضعف المؤشرات التي يتم الاعتماد عليها حسب آراء مفردات عينة الدراسة، بالرغم من أهمية هذا المؤشر في عكس مدى نجاعة أنشطة التوظيف والتدريب والتحفيز لهذه الوظيفة، وقد يرجع هذا لتهرب القائمين على الشركة والمسؤولين من تحمل المسؤولية وتحميلها للعمال؛ الا أن هذا يعتبر من أكبر الأخطاء الشائعة التي يجب إعادة النظر فيها.

قائمة المصادر والمراجع:**المراجع العربية:****المواقع الالكترونية:**

1. أحمد الزهراني، مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs في HR،

<https://www.hrinsider.info/2021/11>

2. أكرم صالح عباس، مؤشرات قياس الأداء KPIs للموارد البشرية،
[./https://www.hrinsider.info/2021/11](https://www.hrinsider.info/2021/11)

أيمن باسيم، مؤشرات الأداء الرئيسية للموارد البشرية HR KPIs التي يجب أن تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية،
[./ https://www.hrinsider.info/](https://www.hrinsider.info/)

المراجع الأجنبية:

المقالات:

3. ERA Members, The Use Of HR KP, ERA European Rental Association, p3.
4. Employee connect, 100 HR Indictors Every Manager Needs to Know, 2016.
5. Gabcanova iveta, Human Resources Key Performance Indicators, journal of competitiveness, vol.4, Issue 1, 2012, p119.

المواقع الالكترونية:

6. Erik van vulpen, Human Resources KPIs : An indepth Explanation with Metrics & Examples, 2022, <https://www.aihr.com/blog/>
7. Factorialblog, HR KPIs: Top 10 Key Indicators for Human Resources , <https://factorialhr.com/blog/>, 2022.
8. GROWTH BYTES ، 7 مؤشرات لقياس أداء إدارة الموارد البشرية في شركتك، 2021، <https://growth-bytes.com/>،
9. KENJO BLOG, Most important KPIs of an human resources department, <https://blog.kenjo.io/>, 2022.