



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



الموضوع

دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تفعيل الأداء داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بمديرية الموارد المائية بالمسيلة

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص
تنمية الموارد البشرية

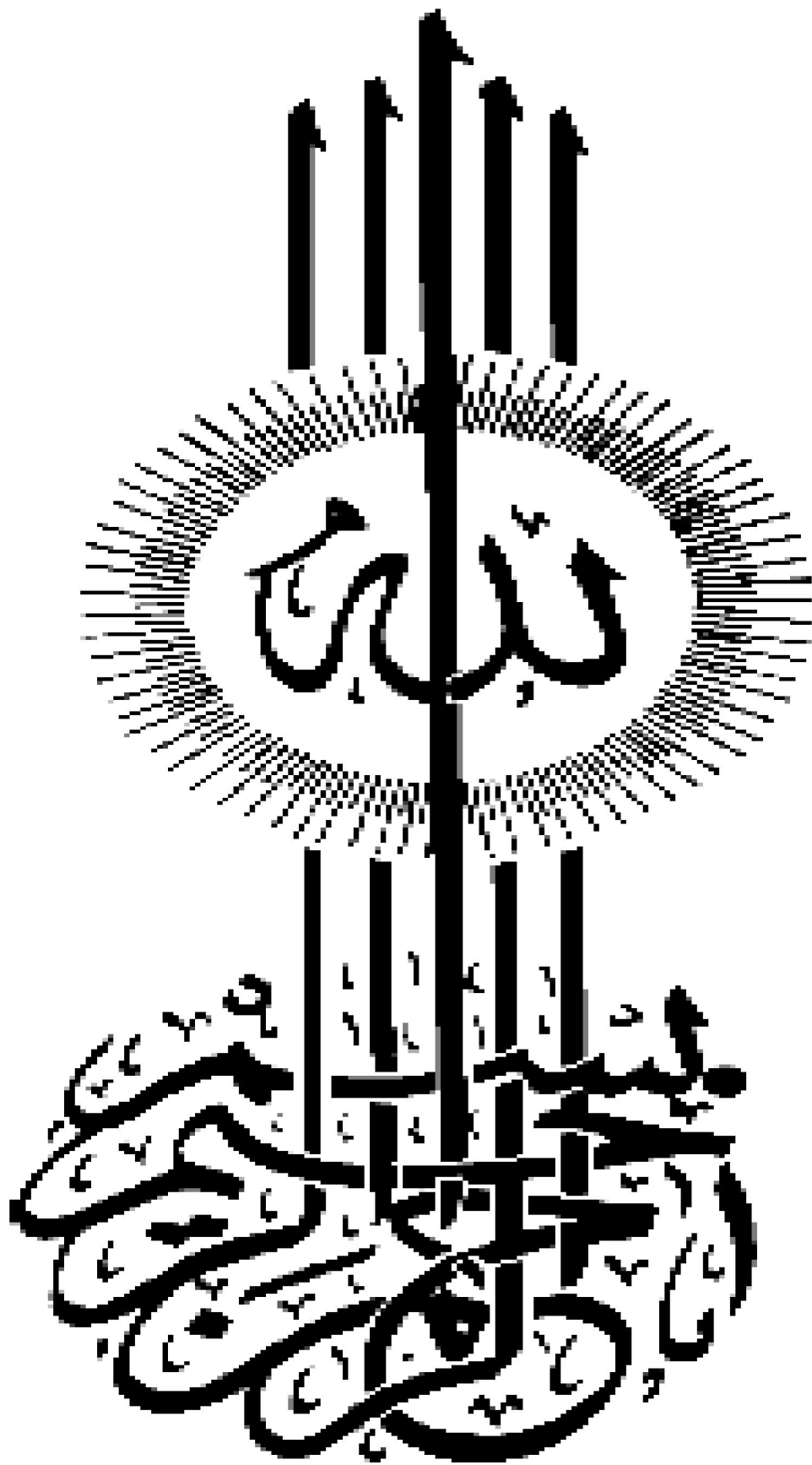
تحت إشراف الأستاذة:

- بتقة ليلي

إعداد الطالبة:

- نقيش فتيحة

السنة الجامعية 2014/2013



كلمة شكر

الشكر الجزيل و الحمد الكثير لله العلي القدير الذي وفقنا

و أعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع

يسعدنا أن نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة المشرفة "بتقّة ليلى" ، و التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها القيمة بمساعدتها لنا منذ بداية البحث إلى نهايته فكانت نعمة الأستاذة و نعمة الناصحة و قد منحتني وقتها و صبرها و أحاطتني بملاحظاتهما القيمة.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا

و إلى كل طلبة علم الاجتماع و خاصة طلبة تخصص تنمية الموارد البشرية دفعة

. 2014/2013

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل موظفي مديرية الموارد المائية بالمسيلة و خاصة

السيدين / مطبوع الهاشمي رئيس مصلحة إدارة الوسائل العامة ، و فرجاوي يحيى رئيس

مكتب الموارد البشرية و التكوين اللذين قدما لنا مساعدات كبيرة لإنجاز هذا العمل

المتواضع.

دون أن ننسى تقديم الشكر و العرفان لطاقم مكتبة باب الجامعة .

فتحية

الإهداء

الحمد لله الذي قدرنا على إتمام هذا العمل المتواضع

أهدي ثمرة عملي إلى التي رأيت قلبها قبل عينيها... و حضرتني أحشائها قبل يديها.... إلى التي رفح الله من مقامها و جعل الجنة تحت أقدامها، إلى التي عمرتني بعطفها و حنانها و حرما،.... صاحبة القلب الواسع سعة البحر ، صاحبة الفضل عليا "أمي الحنون" أطال الله في عمرها و حفظها لنا.

إلى مرهدي إلى طريق النور... و رقد العطاء و الكرم... إلى من منحني الإرادة و له الفضل في تعليمي، إلى ربيع الحياة و قارب النجاة و خلود الذكريات و سببي في الوجود "أبي الحبيب" أطال الله في عمره و حفظه لنا.

إلى جدي الغالية حفظها الله لنا..... إلى أختي الوحيدة جميلة و زوجها و أبنائها إلى كل إخوتي و أبنائهم و زوجاتهم.

إلى كل أعمامي و عماتي و أخوالي و خالاتي.

إلى كل من سعتهم ذكرتي و لم تسعهم ذكرتي أهدي لهم هذا العمل المتواضع

فتحية

مقدمة :

لا تخلو المؤسسات الحالية من مشاكل وضغوط وتحديات على جميع المجالات وهذه الأخيرة من شأنها أن تؤدي بالمؤسسة للالتحاق بحركية النظام العالمي المتصاعدة، فهي تسعى إلى التكيف من خلال موردها البشري في ظل إمكانيات المؤسسة واتباع إستراتيجية لإدارة عناصرها البشرية التي باتت تحتل الصدارة من حيث الاهتمام في الوقت الراهن، حيث العنصر البشري مصدر نجاح المؤسسة لما يبذله من جهد في العملية الإدارية وفقا لاستراتيجيات إدارية ممنهجة لتسيير الموارد البشرية أو كما يسمى هذا المصطلح حديثا بإدارة الأفراد التي تضع البرامج وتحدد الأهداف والسياسات وتوزع الأدوار والمسؤوليات بما يعود على المؤسسة بالفائدة.

ولأهمية المورد البشري في التنمية تزايد الاهتمام به على مستوى المؤسسات وخصوصا بالدول النامية والتي تسعى جاهدة إلى تبني استراتيجيات وخطط مبرمجة مفادها الاهتمام بإدارة تسيير هذا المورد البشري والذي يعتبر رأس مال في عملية التنمية بما يملكه من قدرات علمية وفنية وتنظيمية في تحقيق فعالية الأداء داخل المؤسسة.

وفي هذا المنحى شهدت الجزائر محاولات عدة في مجال الاهتمام بالمورد البشري ووضع استراتيجية لتسيير اليد العاملة، بداية من التوظيف إلى التكوين والتدريب والترقية ونظام الأجور ، ولقد أولت المؤسسات أهمية كبيرة لوضع موردها البشري في مكانه المناسب وفقا لمقاييس تتوفر فيه بدءا من المؤهلات العلمية والفنية لضمان الاستقرار والاستمرار، فيعتبر العنصر البشري مصدر نجاح المؤسسة لما يبذله من جهد في العملية الإدارية وفقا لاستراتيجيات إدارية ممنهجة لتسيير الموارد البشرية، أو كما يسمى هذا المصطلح حديثا بإدارة الأفراد التي تضع البرامج وتحدد الأهداف والسياسات وتوزع الأدوار والمسؤوليات بما يعود على المؤسسة بالفائدة.

تأتي هذه الدراسة كمحاولة لإظهار وتوضيح الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من تسيير وتخطيط للعنصر البشري وكذا عدة عمليات منها الاستقطاب والتعيين والترقية والمسار الوظيفي والتقاعد فلا تخلو المنظمات الحالية من مشاكل وضغوط وتحديات على جميع المجالات وهذه الأخيرة من شأنها أن تؤدي بالمؤسسة للالتحاق بحركية النظام العالمي المتصاعدة، فهي تسعى إلى التكيف من خلال موردها البشري في ظل إمكانيات المؤسسة واتباع استراتيجية لإدارة عناصرها البشرية التي باتت تحتل الصدارة من حيث الاهتمام في الوقت الراهن.

على هذا الأساس تم تقسيم خطة بحثنا إلى جانبين جانب نظري وجانب ميداني، وقد احتوى الجانب النظري على ثلاث فصول، سنتناول في الفصل الأول التمهيدي تحديد الإشكالية، أهمية الدراسة أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، فرضيات الدراسة ثم تحديد المفاهيم والأصول النظرية للبحث بالإضافة إلى الدراسات السابقة.

وفي الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية الذي يتناول ماهية إدارة الموارد البشرية، النموذج الأساسي لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية، الاستراتيجيات البديلة، الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، دور إدارة الموارد البشرية في صياغة استراتيجية المؤسسة، الحصول على الموارد البشرية

وفي الفصل الثالث سنعالج فعالية الأداء من خلال العناصر التالية : الفعالية مداخل الفعالية، نماذج ومعايير الفعالية، ثم الأداء نتطرق من خلاله إلى مؤشرات الأداء ثم العوامل المؤثرة على الأداء وأخيرا تقييم الأداء، ثم تأثير إدارة الموارد البشرية على مستوى الأداء بالمؤسسة .
أما الجانب الميداني فيحتوي على فصلين الرابع والخامس.

الفصل الرابع (منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة) خصصناه لمنهجية البحث من خلال التطرق للمنهج و أدوات جمع المادة العلمية، و بعض القواعد والقياسات الإحصائية فالعينة ثم التعريف بميدان الدراسة الذي شمل بدوره على المجال الجغرافي و البشري و الزمني للدراسة .

وبالنسبة للفصل الخامس (عرض وتحليل وتفسير النتائج) سنقوم فيه بعرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بكل فرضية من خلال الإحصائيات ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات، ثم الاستنتاج العام وأخيرا خاتمة.

الفصل الأول

موضوع الدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- أهمية الدراسة
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهداف الدراسة
- 5- فرضيات الدراسة
- 6- تحديد المفاهيم
- 7- الأصول النظرية للبحث
- 8- الدراسات السابقة ومناقشتها

1 - الإشكالية:

لا شك أن تجديد وتحديث الأنظمة الإدارية صار من ضروريات العصر الحديث ،سواء تعلق الأمر بدولة نامية ، أو مجتمع صناعي حديث النشأة ، فالإدارة تعتبر جهازا يتأثر بكل ما يدور في بنية وتركيب المجتمع، ويمكن أن تكون كنسق يحقق الترابط والتلاحم والانسجام بين مختلف التنظيمات، لذا لابد من ربط وتنسيق مختلف الأعمال الإدارية داخل التنظيم.

ويعتبر موضوع إدارة الأفراد من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثير من الكتاب والمفكرين في مجال إدارة الأعمال، والتي تهتم بمواضيع تتعلق بعناصر فعالة في المؤسسة على أساس أنه كان ينظر إلى المورد البشري كوحدة أو ككل إداري منفذ يقوم بأعمال ووظائف روتينية تنفيذية كالعادة ، لا تتعدى القيام بحفظ ملفات العاملين وضبط وقت الحضور والخروج .

مما جعل لعمل إدارة الموارد البشرية تأثيرا ضئيلا على المؤسسة خاصة أنها لم تدرك مدى أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الإدارة في المنشأة، وهذه النظرة الضيقة لإدارة الأفراد والعمال انعكست على أداء الأفراد والمؤسسة ككل لهذا أصبح ينظر إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها إحدى أهم الإدارات كونها تشكل إدارة خدمتية تحشد فيها كافة الجهود للوصول إلى أمثل الوسائل التي تصنع عنصرا بشريا كفؤا يساهم بما يحصل عليه من حقوق وبرامج تدريب مختلفة وخدمتية وفنية في تنفيذ واجباته بكل مسؤولية .

و هي من الوظائف المهمة شأنها شأن وظائف أخرى كالتسويق والإنتاج والمالية وتشمل العديد من الأنشطة التي تساهم في فعالية أداء المؤسسة.

كما نجد أن إدارة الموارد البشرية قد تبنت في الكثير من المؤسسات مبدأ الاهتمام بالموارد البشري كأحد المؤشرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية خاصة مع دخول القرن الحالي الذي يركز على الاستثمار في الموارد البشرية ويعتبر أن إنتاجية رأس المال البشري مؤشر لقياس مدى تقدم أو تخلف أي مؤسسة، وهو التحدي الرئيسي لنجاح هذه المؤسسة لذا تتطلب الفعالية في إدارة المؤسسات مستوى عال من الأداء ليساهم في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة وذلك عبر كل المراحل والعمليات الإنتاجية فيها.

وتعتبر الفعالية في أداء الجماعة لعملها، وكذا قدراتها على حل مشاكلها من الأهمية لتقدم ونجاح المؤسسة، وخير مثال نجده في المؤسسات اليابانية التي تعتبر أكبر دليل على النجاح والتقدم الذي لا يرجع فقط إلى التكنولوجيا بقدر ما يرجع إلى استراتيجية إدارة الموارد البشرية بهذه المؤسسات التي تعتمد على الإشراف الأبوي وأسلوب العمل الجماعي ، فالقوة الدافعة للمؤسسات هي الأفراد من ذوي المعرفة والذكاء والمهارات والتي تتحمل إدارة الموارد البشرية بهذه المؤسسات القسم الأكبر في زيادة فعالية الأداء بها من خلال الاستراتيجية التي تتبعها في إدارة هؤلاء الأفراد

فالفردي بطبعه إيجابي إذا توفرت له الظروف الملائمة للعمل وهذا ما تؤكد نظرية (y) والتي جعلت ماجريجور (Magrigor) يؤكد أن الإدارة يجب أن تفهم العاملين من الزاوية المتفائلة للطبيعة البشرية وأن تحسن قيادتهم وتهتم بدوافعهم الاجتماعية التي من خلالها تساهم في فعالية الأداء داخل المؤسسة. وأيضا نجد من بين المفكرين الذين اهتموا بدور الإدارة في زيادة فعالية الأداء هنري فايول الذي اهتم بوضع اسس وقواعد التنظيم والإدارة بهدف إيجاد السبل والوسائل الكفيلة برفع فعالية الأداء ذلك أن الأداء الفعال عند فايول قائم على ضرورة توفير إدارة رشيدة قائمة على مبادئ وأسس علمية تمكنها من التحكم في تسيير مواردها خاصة البشرية منها.

والإدارة الجزائرية كباقي إدارات الدول السائرة في طريق النمو بحاجة إلى الاعتناء بعوامل ووسائل نجاح أداء مهامها لأنها مهمة في التسيير الإداري للمورد البشري ، وذلك أنه لا بد لأي تنظيم اللجوء إلى تحديد الكفاءات والمهارات التي تتضمن انجاز العمليات الإنتاجية .

كما أن تنمية المورد البشري يقوم على قوى أداء العمل المنتجة في المجتمع ، فكفاءة وتخطيط وتنظيم وتطوير وتدريب وتقييم الأداء هو الأساس في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وأي خلل في هذه العمليات يؤدي حتما إلى عواقب سلبية على جملة من الموارد البشرية ، بالإضافة إلى هذه العمليات هناك عمليات أخرى تهتم بها إدارة الأفراد نظرا لما تحمله من أهمية في تسيير المورد البشري وعلاقته بالأداء في المؤسسة كنظام تصميم الحوافز وعملية الاختيار والتعيين والتدريب .

ففي حالة غياب إستراتيجية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة سيؤدي حتما إلى ظهور العديد من المظاهر المرضية داخل المؤسسة والتي تنعكس بالضرورة على أداء الأفراد كالتغيب وعدم الاهتمام بأهداف المؤسسة ، ومن هنا يمكننا طرح التساؤل التالي :

هل تساهم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في زيادة فعالية الأداء داخل المؤسسة ؟

ويندرج عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل يساهم تصميم أنظمة الحوافز في فعالية الأداء داخل المؤسسة؟

2- هل تساهم عملية الاختيار والتعيين للعمال في فعالية الأداء داخل المؤسسة؟

3- هل يساهم تدريب العمال في فعالية الأداء داخل المؤسسة؟

2- أهمية الدراسة :

تأتي هذه الدراسة للتأكد من أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية لها دور في زيادة فعالية الأداء وفي معرفة مدى اهتمام المؤسسات الحديثة بإدارة الموارد البشرية وتأثير ذلك على فعالية أدائها وتبرز أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في كونها وظيفة أساسية من وظائف الإدارة العامة والتي تعمل على تغيير اتجاهات الباحثين إلى دراسة موضوع التحديات التي تواجه المؤسسات خاصة في ظل التطور التكنولوجي والعولمة .

كما أن وجود منظمات ناجحة بأي مجتمع يعد مقياس ومؤشر تطور وتقدم ذلك المجتمع فأداء الأفراد والمؤسسة له أثر بالغ الأهمية في التغيير الحاصل داخل المجتمع

- أهمية العنصر البشري في المؤسسة، فبدونه لا يمكن تسيرها
- وجود فارق كبير بين كمية المورد البشرية ونوعيته من خلال الكفاءة والقدرة
- دور مدراء إدارات الموارد البشرية في مدى التحكم والتسيير لهذا المورد النفيس
- الاهتمام بالاستراتيجية المتبعة لرفع من كفاءة العنصر البشري ضمن إدارة الأفراد

3- أسباب اختيار الموضوع :

- أهمية متغيرات الدراسة وأثرها في تفعيل استراتيجية الموارد البشرية
- واقع المؤسسات اليوم في ظل غياب استراتيجية إدارة الموارد البشرية
- أهمية العنصر البشري وأثره على أداء المؤسسة

4- أهداف الدراسة :

تكمن أهداف الدراسة فيما يلي :

- عرض وتقديم الإطار الفكري لمفهوم وأهمية ومهام استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تفعيل الأداء لدى العنصر البشري داخل المؤسسة .
- معرفة المستوى الذي وصلت إليه المؤسسة الجزائرية في الاهتمام برأس المال غير المادي وهو رأس المال البشري.
- أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين (الاختيار-التعيين-التدريب...) في المؤسسة.
- الوقوف على حقيقة استراتيجية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.
- التعرف على أنواع الاستراتيجيات المتبعة في تفعيل الأداء داخل المؤسسة .
- إعطاء نظرة شاملة عن هذه الدراسة من خلال أهمية المورد البشري باعتباره الركيزة الأساسية لتحقيق تنمية شاملة في كافة المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية.

5- فرضيات الدراسة :

ويندرج تحت هذا التساؤل الفرضية العامة التالية:

تساهم استراتيجية إدارة الموارد البشرية في زيادة فعالية الأداء داخل المؤسسة.

ونكشف عن هذه الفرضية العامة بالفرضيات الفرعية التالية :

✓ الفرضية الفرعية الأولى:

يساهم تصميم أنظمة الحوافز في فعالية الأداء داخل المؤسسة.

ونكشف عن هذه الفرضية الفرعية بالمؤشرات التالية :

- توزيع الأجور.

- الترقية.

✓ الفرضية الفرعية الثانية :

تساهم عملية الاختيار والتعيين للعمال في فعالية الأداء داخل المؤسسة.

ونكشف عن هذه الفرضية الفرعية بالمؤشرات التالية:

- الامتحانات الكتابية.

- المقابلات الشفوية.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة:

يساهم تدريب العمال في فعالية الأداء داخل المؤسسة.

ونكشف عن هذه الفرضية الفرعية بالمؤشرات التالية:

- دورات تدريبية داخل المؤسسة.

- دورات تدريبية خارج المؤسسة.

6- تحديد المفاهيم:

6-1- استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

أولاً: الاستراتيجية:

أ- لغة: احترب ، فن الحروب، علم الخطط الحربية، تدبير، تنظيم¹.

ب- اصطلاحاً:

تستمد كلمة الاستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية STRATE GOS ، والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك، وفنون المواجهة العسكرية.² وتعني في المجال الإداري "عملية تحديد الأهداف والأغراض والسياسات الرئيسية والخطط لتحقيق هذه الأهداف مصاغة بطريقة تعرف بنوع العمل الذي تعمل فيه الشركة، أو يستعمل فيه نوع المنشأة الحالية، أو الذي ستكون عليه".³

ج- التعريف الإجرائي: وعليه يمكننا أن نعتمد على التعريف الإجرائي التالي:

الاستراتيجية هي جملة الخطط والسياسات المستخدمة من طرف إدارة الموارد البشرية لزيادة فعالية أداء العاملين بالمؤسسة.

ثانياً: إدارة الموارد البشرية:

أ- لغة:

* الإدارة: إدارة الشيء ، تولي الأمر على حسن عمله، أداره جعله يدور، أدار الأمر أو الرأي أحاط

به، أدار الشيء عليه حاول إلزامه إياه، أدار المؤسسة سيرها، أداره عن خفه صرفه عنه.⁴

* الموارد: المنهل، الطريق، و مصدر الرزق، و الجمع موارد و الموردة الطريق إلى

الماء، و يقال الورد: الطريق الجريء و الشجاع و السابق.⁵

* البشرية: اسم مؤنث منسوب إلى بشر(كتلة بشرية)، ثروة بشرية يراد بها الناس أو المواطنون.⁶

1- سهيل إدريس: المنهل ، قاموس عربي - فرنسي، ط42، دار الآداب للنشر و التوزيع ، بيروت ، لبنان، 2011 ، ص 1149.

2- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي: الإدارة لاستراتيجية - مفاهيم و نماذج تطبيقية، ص 22 .

3- بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2008، ص ص 20 - 22 .

4- جبران مسعود: الرائد، ط1، دار العلم للملايين ، بيروت، لبنان، 2003، ص 45.

5- إسماعيل هاشم: المعجم الوسيط، دار الفكر، مجلد2، القاهرة، د.س، ص 198.

6- أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2008، ص 208.

ب- إدارة الموارد البشرية اصطلاحاً:

يعرفها شيلر على أنها: " مجموعة من الوظائف والأنشطة تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز، وبشكل فعال لخدمة الفرد والمؤسسة والمجتمع في بيئة معينة"¹.
ويعرفها فيليبو: "هي تخطيط ومراقبة واستقطاب وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المؤسسة"².

و يرى " Bartole " أن إدارة الوارد البشرية تهتم أساسا بالأفراد في جميع المستويات التنظيمية و من حيث ترتيب العاملين، الأجور المفاوضات مع التنظيمات العمالية، الترقيات وغيرها من الأمور المتعلقة بالأفراد.³

و يعرفها " على غربي " بأنها مجموعة الأساليب التي تهدف إلى حسن الاستفادة من الطاقات البشرية وعدم السماح بوضعها في غير موضعها المناسب، مع تحديد خط واضح لكل فرد في موقع عمله الذي يناسبه، وذلك عن طريق توصيف و تحليل و تقييم الوظائف و التنظيم الإداري و قياس الكفاءات والتوجيه و التدريب المهني و غير ذلك من العمليات التي تسعى إلى تنمية الموارد البشرية⁴.
أما فرانش فيعرفها: "هي عملية اختيار واستخدام وتعويض الموارد البشرية العاملة في المؤسسة "⁵.
وتعرف أيضا : بأنها العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم"⁶.

ولقد أتى المفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية على النحو الآتي :

"هي العملية التي يجب أن يقوم بها كل مدير تنفيذي في أية مؤسسة، ابتداء من تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية كما وكيفا، ومرورا بانثناء أفضل العناصر المتقدمة لشغل الوظائف، وتقييم أدائهم وتحديد احتياجاتهم التدريبية وقيامه بالأمور الخاصة باقتراح ترقيتهم وتحفيزهم وبحث مشاكلهم والتحاور مع مسؤولي إدارة شؤون الموارد البشرية، فيما يتعلق بهذه الجوانب عند حاجته إلى النصح والمشورة، بما يحقق أهداف الوحدة التنظيمية التي يرأسها"⁷.

1-سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، العراق، 2006، ص 19.

2- المرجع نفسه، ص19.

3 – A Bartole : Le management dans les organisations publiques ; dunod ;paris ; 1997 ;p 111.

4- علي غربي: تنمية الموارد البشرية، ط1، منشورات منتوري، قسنطينة، 2004، ص28.

5-بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات، تخطيط الموارد البشرية، أترك للطباعة و النشر، مصر، 2005، ص15.

6- إسماعيل قبيرة وآخرون: تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2007، ص14.

7- سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي: إدارة الموارد البشرية - المفاهيم و المجالات و الاتجاهات

الجديدة، جامعة القاهرة، مصر، 2007، ص14

ج- **التعريف الإجرائي:** يقصد بإدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة التي تهتم بشؤون الأفراد داخل المؤسسة و بفعالية أدائهم .

وتعرف استراتيجية إدارة الموارد البشرية: بأنها "تعمل على تحقيق غاية المؤسسة و أهدافها ورؤيتها وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمؤسسة إلى استراتيجية تفصيلية و متخصصة في قضايا الموارد البشرية"¹.

وعليه يمكننا تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية إجرائيا بأنها هي جملة الخطط و السياسات المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة من جهة و أهداف مواردها البشرية من جهة أخرى، ويتم ذلك من خلال وضع تصورات مستقبلية لاستقطاب و تأهيل و تطوير الموارد البشرية لمواجهة التحديات البيئية الداخلية و الخارجية لرفع أدائهم.

6-2- الفعالية:

أ- لغة: مصدر صناعي من فعال : نشاط ، فعاليات اقتصادية، كما أنها: تأثير ، قدرة على إحداث أثر قوي.²

ب- اصطلاحا: تعني الفعالية "انجاز ما ينبغي إنجازه بنجاح ومثابرة دون إبطاء ومن دون ملل"³.
" الفعالية تتعلق بالسبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة استخداما قادرا على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور"⁴.

ج- **التعريف الإجرائي :** ويمكننا أن نعرف الفعالية بأنها هي إنجاز أو تحقيق هدف ما بنجاح وإيجابية من طرف المورد البشري.

6-3- الأداء :

أ- لغة: إيصال الشيء إلى المرسل إليه والأداء تأدية بمعنى الإيصال والقضاء.⁵

ب- اصطلاحا: يرى هايتز "أن الأداء يوصف بأنه الناتج الذي يحققه الموظف أو العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال"⁶.

1- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر و لتوزيع، القاهرة، 2002، ص 76-77

2 - <http://www.almaany.com/home.php?language=arabic&word=الفعالية>، 17/05/2014.

3- موسى خليل: الإدارة المعاصرة-المبادئ-الوظائف-الممارسة، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 2005، ص19.

4- نور الدين بشير تاوريرت: الفعالية التنظيمية بين النظرية و التطبيق-فهم المبادئ حل للمشكلات التنظيمية، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص19.

5- مجاني الطلاب : دار مجاني شمل ، ط 1 ، بيروت لبنان ، 1998 ، ص24.

6- رضا قجة: أداء العامل في التنظيم الصناعي، ط1، شركة باتنيت، باتنة، الجزائر، 2003، ص51.

ج- التعريف الإجرائي: يمكن أن نعرف الأداء على أنه نتاج النشاطات التي يقوم بها الفرد في مجال عمله من أجل الإسهام في تحقيق هدف ما الذي يختلف حسب قدرة ودافعية كل فرد في أداء عمله.
4-6- المؤسسة:

أ- لغة: " المؤسسة جمع مؤسسات، جمعية، أو معهد أو شركة أسست لغاية اجتماعية أو خيرية أو علمية أو اقتصادية"¹.

ب- اصطلاحاً: "المؤسسة وحدة إنتاجية أو تنظيم يؤول بين عناصر الإنتاج من أجل سلعة أو خدمة، ويتمتع بالاستقلال في اتخاذ القرارات المتعددة النشاط القائم من أجله"².

ج- التعريف الإجرائي: المؤسسة هي مجموعة عناصر مترابطة و تتفاعل فيما بينها لأجل تحقيق هدف المؤسسة وفق استراتيجية إدارة الموارد البشرية الموجودة على مستوى هذه المؤسسة.

7- الأصول النظرية للبحث:

هناك العديد من النظريات التي تناولت دور الإدارة كتنظيم ومن بينها إدارة الموارد البشرية في زيادة فعالية الأداء داخل المؤسسة نجد من بينها:

7-1- مدرسة الإدارة العلمية:³

ركزت مدرسة الإدارة العلمية على الأسلوب العلمي في الإدارة الذي ركز بشكل أساسي على تقييم الوظائف وبما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء، وقد أطلق مصطلح الإدارة العلمية على سلسلة الدراسات التي تتعلق بأوضاع العمل والعامل لاكتشاف أمثل الوسائل لإنجاز العمل وأمثلة الطرق لضبط وترقية أداء العامل، ولقد تبنت هذه المدرسة مجموعة من المرتكزات والمفاهيم قامت عليها كمبادئ هي:

- اعتماد الأسلوب العلمي لتحديد عناصر عمل الفرد.
- تقسيم العمل والتخصص لضمان نقص التكلفة ورفع الكفاءة الإنتاجية.
- دراسة الحركة والزمن واستبعاد الحركات الزائدة ووضع زمن معياري لأداء كل حركة في العمل المنجز.
- الاعتماد على الحوافز المادية والتعاون بشكل أساسي بين المشرف الأساسي ومروؤسيه.

1- أمل عبد العزيز محمود: قاموس الأداء الشامل، عربي عربي، هيئة الأبحاث و الترجمة بالدار، القاهرة ، د.س، ص.15.

2- إبراهيم مذكور: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة العامة للكتاب، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1975.

3- عتيقة احرايرية: إشكالية تقييم الأداء و علاقته بتوجيه و تطوير المسار الوظيفي للإطارات- دراسة حالة مؤسسة سونطراك، حاسي مسعود، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، إشراف الهاشمي مقراني، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003/2002، ص20.

➤ الاختيار السليم للأفراد ومستلزمات العمل المادية ثم تدريب العاملين لتوسيع دائرة معارفهم ومهامهم من أجل ترشيد الأداء.

7-2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

نتيجة المناداة بتحسين ظروف العمل والأجور ظهرت هذه المدرسة بريادة إلتون مايو Elton Mayo، حيث ركزت على أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية على الأداء، ورأت بان تحفيز العمل ماديا، وكذا من خلال حصوله على تقدير من قبل مشرفيه ورغبته في تحقيق الاعتراف به وبأدائه بشكل قوة دافعة نحو تحقيق ذاته وإشباع حاجاته وتفوقه في أداء مهامه وقد انصب الاهتمام في هذه المدرسة على مقابلة تقييم الأداء التي تتم بين المشرف ومرؤوسيه لمناقشة نواحي القوة والضعف في الأداء وليس النقد لشخصية المرؤوس، مما يزيد في شعور الفرد بالمشاركة والوعي والتفاعل مع أهداف المنظمة¹.

7-3- الإدارة بالأهداف²:

تتركز فكرة الإدارة بالأهداف على دور المشرف بمساعدة ومشاركة مرؤوسيه في وضع الأهداف الخاصة بهم، والمتوقع تحقيقها خلال الفترة القادمة، ويتم بعد ذلك قياس وتقييم الأداء بالمقارنة على أساس هذه المعايير (أي الأهداف المعيارية التي شاركوا فيها).

7-4- إدارة الأداء: تقوم فكرة إدارة الأداء على منطق أن الأداء المتميز المحقق للغرض منه يتطلب توافر العناصر التالية³:

- ✓ تصميم العمل بطريقة علمية يتم فيها تحديد الأداء المطلوب والنتائج المتوقعة حتى تمام التنفيذ.
- ✓ توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية وكل ما يتطلبه التنفيذ السليم للأداء حسب تصميم الموضوع.
- ✓ توفير الموارد البشرية المؤهلة لأداء العمل، وإعدادهم وفق خطة الأداء والأهداف المرغوبة وتوفير المعلومات المطلوبة والكافية عن مستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج.
- ✓ المتابعة المستمرة للأداء وملاحظة الأفراد أثناء تنفيذهم لمهامهم وتزويدهم بالمعلومات المتجددة والمساعدة على تصحيح مسار التنفيذ وتخطي العقبات التي يمكن أن تصادفهم أثناء العمل.
- ✓ رصد نتائج الأداء وتقييمها بالمقارنة مع الأهداف المسطرة وتعويض العامل عن أدائه وفقا لما حققه من نتائج وفقا لنتائج التقييم، فإدارة الأداء تقوم أساسا على عدة عمليات تهدف إلى ضمان

1- عبد الغفار حنفي، صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2005 ، ص 328.

2- عتيقة احرايرية: مرجع سابق، ص 22.

3- عبد الغفار حنفي، صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 329.

وصول الأفراد إلى الأهداف المسطرة وتتمثل أساسا في: تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تقييم الأداء، تشخيص الأداء وتطويره.

7-5- نظرية التكوين الإداري: جاءت هذه النظرية كفكرة متلازمة لأفكار النظرية العلمية مع المهندس الفرنسي هنري فايول الذي وضع أسس لهذه النظرية و اهتم بوضع أسس و قواعد التنظيم والإدارة بهدف إيجاد السبل و الوسائل الكفيلة برفع فعالية الأداء و تحسين في الواقع التنظيمي، فدفع فايول إلى تحليل العملية الإدارية و تقسيم العمل و رسم الخرائط الدقيقة للإنجاز باعتباره رائد تحليل العمليات إلى أجزاء بسيطة محددة تحديدا زمنيا لأجل تحقيق أعلى مستويات الأداء، حيث وضع مجموعة من المعايير الكفيلة بتحديد ملامح الإدارة الرشيدة، و هي تتمثل في التأكد من أن التخطيط قد أعد بعناية و وضع سلطة مرشدة مع تكامل التنظيم و الانسجام و تنسيق الجهود و إصدار القرارات الحاسمة و الواضحة تحمل المسؤولية الإدارية و منح المكافآت العادية و التأكد من تغلب المصلحة العامة على مصلحة الفرد مع رقابة كل ما في التنظيم، فالعقلانية و الرشد تتجسد في مبدأ المساواة و المتطلبات الوظيفية الكفيلة في ، و ايجاد وسيلة فعالة في الاختيار مع تحديد الواجبات بوضوح، و ضرورة تشجيع الرغبة في المنصب الذي يتلاءم و قدراته لتحقيق الاستقرار المهني للعامل المحدد بدوره لفعالية الأداء.¹

7-6- النظرية الموقفية (الظرفية) :

تبنى هذه النظرية التي ترتبط بالعالم فيدلر Fiedler فرضياتها ارتكازا على نظرية النظم وينطلق من فرضية أساسية مفادها أن كل موقف تتعرض له المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تناسبه، أي عدم وجود وصفات جاهزة، بل أن الوصفة تبنى على أساس الوضعية عندما تتغير الوضعية تتغير الوصفة، فالعوامل الخاصة بالمؤسسة سواء المرتبطة بالأفراد العاملين أو بالتقنيات المستخدمة والعوامل البيئية السائدة في وقت معين هي التي تملي الحلول للمشكلات التي تجابهها، وعلى الرغم مما يوجهه بعضهم من انتقادات لهذه النظرية بوصفها محاولة توفيقية لتوحيد النظريات والأفكار التسييرية والجمع بينها، فإنها تبقى محاولة تكيف الأفكار مع الحياة العملية المتغيرة في المؤسسة، وتستجيب للمتغيرات دون تقييد بنهج محدد يصبح قيادا يطوق كفاءتها وفعاليتها.²

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي النشأة و التطورات الحديثة، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1999، ص77.

² - موسى اللوزي : التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 1998، ص. 40.

8- الدراسات السابقة و مناقشتها:

8-1- عرض الدراسات السابقة:

أ-الدراسة الأولى:

رسالة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل من إعداد بن يمينة السعيد تحت عنوان: فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل، دراسة ميدانية بشركة أوراسكوم للإنشاءات- فرع الجزائرية للإسمنت -ACC- المسيلة، 2007/ 2008.

وقد انطلق الباحث من الفرضيات التالية:

1-الفرضية العامة :شدة المنافسة التي تلاقيها الشركات الاستثمارية الأجنبية في القطاع الصناعي خصوصا في الجانب البشري أدى بها إلى تفعيل وتطوير وتنمية المواد البشرية في كافة وظائفها، مما انعكس على سلوك وقيم العامل .

وكانت تهدف هذه الدراسة إلى مايلي:

- إلقاء الضوء حول الموارد البشرية ودورها في التنمية في الجزائر والمساهمة في وضع اقتراحات مفيدة في هذا الشأن.
- إعطاء صورة واضحة عن تجربة الشركات الاستثمارية الأجنبية في هذا المجال باعتبار أنها تسعى جاهدة لمواكبة ما يجري في العالم من تغيرات.
- إبراز الإمكانيات البشرية المتاحة وتطويرها وتأهيلها.
- إبراز بعض الحقائق والأرقام حول الاستثمار في الجزائر، وما هي محفزاته والعوائق التي تقف أمامه.

وقد اتبع الباحث منهج دراسة الحالة، واستخدم الأدوات التالية: الاستبيان، الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق.

وقد كانت عينة البحث تبلغ 144 فرد من مجموع مجتمع البحث البالغ 720 فرد ، وهي مقسمة إلى طبقات سوسيو مهنية ليضمن التمثيل المتوازن لكل الفئات السوسيو مهنية المكونة لمجتمع البحث (الإطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ)، وربط الباحث في هذه الدراسة موضوع فعالية تسيير الموارد البشرية بسلوك العامل .

ومن نتائج هذه الدراسة نذكر ما يلي:

- أن مديرية الموارد البشرية لعبت دورا فعالا في مساعدة الاستراتيجية العامة للمؤسسة في تطوير مواردها البشرية عن طريق التدريب.

- أن المؤسسة وضعت مبادئ للتدريب تلتزم بها، وأهداف تسعى إلى تحقيقها، غير أنها تبقى دائما غير صالحة، أو تبقى فقط مجرد أهداف مهمشة عن نشاط المؤسسة .
 - أن المؤسسة قد اتبعت أنواعا تدريبية ملائمة مع احتياجاتها وفق التطورات الحاصلة وخاصة التكنولوجيا، ولهذا وفرت المؤسسة بعض الوسائل المادية تتمثل في مراكز ومدارس وغيرها.
 - عملت المؤسسة منذ نشأتها على تخطيط عملية التدريب، لكن في هذه السنوات الأخيرة تخلت عن هذه العملية، وهذا بسبب كونها لا تنطبق في الواقع العلمي.
 - أن الاحتياجات التدريبية في المؤسسة كانت تدرج ضمن الرغبات التي تصلها من عمالها حتى يجعل التدريب يقتصر على العمال الراغبين فيه دون المحتاجين إليه فعلا.
 - التركيز على المقابلات الشخصية لأنها تكون أكثر فاعلية في التوصل إلى سلبيات وإيجابيات الأفراد.
 - توفير التحفيزات المادية والمعنوية للأفراد.
 - توفير أساليب ووسائل تكون أكثر فاعلية لتقييم العمال مما يسهل قياس النتائج المتحصل عليها من المتدربين بحكم موضوعي والتخلص من السلبيات.
 - أن تولى أهمية لعملية تقييم البرامج.
 - التدريب المتخصص أي العمل على اكتساب العامل الحالي تأهيلا يمكنه من الاستجابة لمتطلبات التحكم في منصب عمل معين كيفما كان نوعه.
 - تحسين المستوى المهني بما يواكب التطور التقني والتكنولوجي، وهذا بالعمل الدؤوب برفع مستوى معارف العامل وقدراته.
 - تجديد التدريب أي تمكين العامل من شغل منصب عمل تختلف مهامه عن مهام منصبه الأصلي إلا أنه في مستوى التأهيل نفسه.
 - محور الأهمية الوظيفية أي جعل العامل قادرا على القراءة والكتابة، وإجراء عمليات الحساب الأولية وإلى اكتساب رصيد لغوي ومعلومات أساسية ترتبط بمنصب عمله، وبمحيطه المهني¹
- ب- الدراسة الثانية:

رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال لـ باباه ولد سيدن تحت عنوان دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء دراسة حالة- البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI ، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - 2010/2009.

¹ بن يمينة السعيد: فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر و أثره على سلوك العامل، رسالة لنيل شهادة دكتورا علوم في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008/2007.

وتمثل السؤال الرئيسي في: ما مدى مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحسين الأداء بالمؤسسات المصرفية؟

وقد انطلق الباحث من الفرضيات التالية:

1- يعتمد البنك الموريتاني للتجارة الدولية على مدخل إدارة الموارد البشرية كآلية لتحسين مستوى أداء خدماته المصرفية وزيادة قدرته التنافسية.

2- يختلف تقييم عملاء البنك الموريتاني للتجارة الدولية لمستوى الخدمات المقدمة لهم فعليا عن مستوى الأداء الفعلي للخدمة.

واختبر صحة فرضياته باعتماده على المنهج الإحصائي وذلك لتحليل النتائج المتحصل عليها بمختلف الأساليب الإحصائية، ومنه تقديم مستوى الأداء المقدم وعلاقته بتنافسية البنك، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحديد ووصف وتحليل المورد البشري وإدارته وكذا في تحليل الوضع العام للبنك الموريتاني للتجارة الدولية، وقد اختار الباحث عينة الدراسة مكونة من 100 عميل وهي عينة عشوائية ممن لديهم حسابات جارية أو مؤسسات عامة أو حسابات لأجل زبائن .

واعتمد على عدة أدوات لجمع المعلومات أولها الملاحظة في فحص المحيط البنكي والتشخيص المباشر للعلاقات التفاعلية بين الموظفين والعملاء خاصة العاملين بالشبابيك ممن هم في اتصال مباشر مع العملاء.

أما تقنية المقابلة فقد انصبت في استجواب رؤساء المصالح والموظفين والعملاء في شكل أسئلة متنوعة ومتفرقة عن الخدمات المصرفية المقدمة والتعديلات المستحدثة.

وثالثها الاستمارة والتي استخدمها الباحث للتقصي العلمي والكشف عن جوانب الموضوع.

ورابعها الوثائق والمطبوعات وتعلقت هذه الأداة بالبيانات الموثقة في سجلات البنك والتقارير السنوية والتي اعتمدها الباحث كمصادر معلومات مفيدة لتوضيح نشاطات البنك وموارده المالية ومختلف المنتجات المصرفية القديمة والمستحدثة وتحليل المركز المالي للبنك في الفترة الأخيرة، ومن ثم كانت نتائج الدراسة كما يلي:

1- إن تقييم عملاء البنك الموريتاني للتجارة الدولية لمستوى الأداء الفعلي للخدمات المصرفية المقدمة لهم كان سلبيا، وبالتالي فإن الجودة الفعلية كانت منخفضة.

2- إن الجودة المتوقعة من عملاء البنك في الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك كانت عالية .

3- لا يوجد اختلاف بين نتائج قياس جودة الخدمات المصرفية باستخدام مقياس الأداء الفعلي، إذ لطالما أن الزبون يعتمد في تقييمه لجودة الخدمة المصرفية على خبراته السابقة مع المصرف والاتجاهات التي يكون قد كونها عن مستوى الخدمة خلال تلك الخبرات، فإن المقياس الاتجاهي يعتبر مقياسا مناسباً وبسيطاً من الناحية التطبيقية ولأغراض قياس جودة الخدمات المصرفية.

4- تختلف المعايير التي يستخدمها زبائن المصرف في أهميتها النسبية عند تقييمهم لجودة الخدمات المصرفية، والحقيقة أن لهذه النتيجة دلالات تطبيقية فيما يتعلق بتحديد الأولويات عند تطوير الخدمات المصرفية، حيث تعتبر الأهمية النسبية لكل بعد مؤشرا على درجة الأولوية التي يجب أن يوليها صانع القرار للتطوير بالنسبة لكل بعد من أبعاد الأداء.

5- إن عدد مرات تعامل الزبائن مع المصرف له تأثير على تقييم زبائن المصرف لجودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم.

6- إن العامل الخاص بالتقنيات الحديثة للخدمة، يعتبر ذا أهمية نسبية عالية في تقييم الزبائن لجودة الخدمات المصرفية، ولهذا فإن إدارة المصرف التجاري يجب أن يتولى هذا العامل أهمية عالية في برامجها لتطوير الخدمات المقدمة وتحسينها.

ج- الدراسة الثالثة:

رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل - قسم علم الاجتماع - بعنوان إشكالية تقييم الأداء في السلوك التنظيمي وعلاقته بتوجيه وتطوير المسار الوظيفي للإطارات - دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك قسم الإنتاج - حاسي مسعود للطالبة حرايرية عتيقة جامعة الجزائر، 2001/1999.

وتتلخص هذه الدراسة حول دراسة نظام تقييم أداء العاملين في مؤسسة سونطراك، وهو نظام يعتمد على طريقة الإدارة بالأهداف شرعت المؤسسة في تطبيقه منذ سنة 1997، ومحاولة معرفة الدور الذي يلعبه هذا النظام في توجيه المسار الوظيفي للإطارات التي تخضع لعملية التقييم وهي إطارات قسم الإنتاج بالمؤسسة.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة هي: عدم وجود هيكل أو جهة مكلفة بالتنسيق ومتابعة صيرورة العمل بنظام تقييم الأداء¹.

8-1 - مناقشة الدراسات السابقة:

في الدراسة الأولى هناك أثر ودور فعال في مساعدة الاستراتيجية العامة للمؤسسة من خلال المنافسة التي تلاقبها الشركات الاستثمارية الأجنبية في الجزائر على سلوك العامل الجزائري أي تطوير هذا الأخير في كافة وظائفه مما انعكس على سلوكه وقيمه.

تركز هذه الدراسة على فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر ومدى تأثيره على سلوك العامل الجزائري، بينما دراستنا تهتم بدور الاستراتيجية المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية في زيادة فعالية الأداء في المؤسسة هنا تأثير الإدارة من خلال برامجها - (الاستقطاب

1- احرايرية عتيقة: إشكالية تقييم الأداء في السلوك التنظيمي و علاقته بتوجيه و تطوير المسار الوظيفي للإطارات، الجزائر، 2001/1999.

التعيين، التدريب...)- على العامل وبالتالي على المؤسسة، بينما في الدراسة السابقة الأولى الباحث ركز على السلوكيات التي يأتي بها العامل الأجنبي-(حب العمل، إتقان العمل، احترام الوقت)- إلى المؤسسة الجزائرية من خلال الشراكة والتي تقضي على سلوكيات العامل الجزائري- (الالتكالية، تضييع الوقت، تجاهل قوانين العمل...)، كما أن هذه الدراسة أجريت في مؤسسة صناعية بينما درستنا في مؤسسة خدماتية.

وقد أفادتني هذه الدراسة في التعرف على مصطلح جديد هو الأمية الوظيفية وكيفية محوها من خلال تدريب وتعليم العامل ليكسب رصيد لغوي.

أما في الدراسة الثانية وقد تناولت الباحثة فيها متغيرين، متغير الموارد البشرية من جهة والأداء من جهة ثانية ودور تأثير الأول على الثاني.

بينما في دراستنا تناولنا دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في فعالية أداء المؤسسة من خلال التطرق إلى الاستراتيجيات التي تستعين بها إدارة الموارد البشرية في الرفع من مستوى الأداء، وهذا ما جعلها تلتقي مع هذه الدراسة في أن المورد البشري هو الفاعل والقائم بالأداء ولذا لا بد من الاهتمام به .

وقد تبين في نتائج بحث الدراسة الثانية انخفاض مستوى الخدمات المصرفية وضعف الأداء وغياب التكنولوجيا المتطورة وفي تقييم مستوى جودة الخدمات المصرفية وتقييم الوضع التنافسي للبنك الموريتاني للتجارة الدولية أرجع الباحث ضعف الأداء وتقييم الجودة إلى غياب التكنولوجيا المتطورة. بينما في دراستنا اعتمدنا في تقييم الأداء على بعض القرارات الإدارية والمتمثلة في التعيين، الترقية، النقل، تطوير الأفراد بالتدريب، وتصميم برامج لمعالجة نقاط الضعف، والانضباط للعامل داخل المؤسسة وقد استفدنا من هذه الدراسة في وضع الاستمارة .

وتلتقي الدراسة الثالثة مع موضوع بحثنا في نزع العينة حيث أخذنا فئة الإطارات كعينة قصدية لأن هذه الإطارات هي التي ترسم استراتيجية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، فقط في دراسة الباحث استخدم إطارات من قسم الإنتاج.

غير أنه في هذه الدراسة السابقة تم استخدام تقييم الأداء في توجيه المسار الوظيفي أي أنه طرح إشكالية تقييم الأداء وعلاقته بتوجيه المسار الوظيفي، بينما في دراستنا استخدمنا تقييم الأداء لزيادة فعالية أداء المؤسسة، وأيضاً نهدف في دراستنا إلى الاستراتيجيات المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية لرفع فعالية الأداء داخل المؤسسة. حيث تطرقنا إلى متغيرين إدارة الموارد البشرية وفعالية الأداء أما في هذه الدراسة ثلاث متغيرات المسار الوظيفي ، الأداء ، السلوك التنظيمي.

وقد استفدنا من هذه الدراسة بالاستعانة بها في المجال النظري بعنصرين هما الإدارة العلمية والإدارة بالأهداف.

الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية

تمهيد

- 1- ماهية إدارة الموارد البشرية
- 2- النموذج الأساسي لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية
- 3- الاستراتيجيات البديلة
- 4- الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
- 5- دور إدارة الموارد البشرية في صياغة استراتيجية المؤسسة
- 6- الحصول على الموارد البشرية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يواجه العالم اليوم عصرًا تختلف سماته وملامحه وآلياته ومعاييره عن كل العصور الماضية، فمن أبرز سمات هذا العصر التكنولوجية المتطورة والتنافسية التي تحدد مدى نجاح أو فشل المنظمات سواء اقتصادية أو خدمية، فهذه السمات وغيرها فرضت على كل منظمة سواء في القطاع الخاص أو العام إلى إعادة النظر في سياساتها الاستراتيجية وأهدافها وإجراءاتها المتخذة إزاء ذلك، ومن هنا أصبحت المؤسسة تواجه العديد من التحديات والمواقف التي تساعد في كيفية الحصول على المكانة من أجل النمو والتوسع، وبقاء المؤسسة في ظل الظروف الحالية يتوقف على إتباع إدارتها استراتيجية تتأقلم مع التغيرات والتحديات من خلال قدرتها على تفعيل مواردها البشرية و حسن اختيارها لهذا المورد حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية إدارة الموارد البشرية التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية الأسباب و الأهمية و الوظائف، ثم النموذج الأساسي لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية، استراتيجيات دورة حياة المؤسسة من خلال الرؤية و المحركات، فالاستراتيجيات البديلة من خلال الاستراتيجية الهجومية، الدفاعية، الانهزامية والوسطية ثم الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية و دور إدارة الموارد البشرية في صياغة استراتيجية المؤسسة و أخيرا الحصول على الموارد البشرية من خلال التخطيط، البحث والاستقطاب، الاختيار والتعيين وتدريب الموارد البشرية.

1- ماهية إدارة الموارد البشرية:

1-1- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

باعتبار إدارة الموارد البشرية وليدة الساعة وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، فقد مرت عبر مخاض تاريخي وحقب زمنية استجابت فيها للتغيرات البيئية الخارجية والتغيرات في بيئة المؤسسة وتركيبية الموارد البشرية، فكانت البدايات مع نشاط استمد أفكاره ومبادئه من حقول قريبة كالعلاقات الصناعية، اقتصاد العمل، علم النفس الصناعي، علم الاجتماع الصناعي، علم الأنثربولوجيا، علم السلوك التنظيمي، العلم السياسي، والإدارة العامة، تفاعلت هذه الحقول فيما بينها لتكون إدارة العاملين ثم إدارة الأفراد، فإدارة الموارد البشرية وأخيراً إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.¹

وفيما يلي أهم المراحل الزمنية التي استمدت منها إدارة الموارد البشرية مبادئها وخصائصها:

أ- قبل الثورة الصناعية :

تميزت هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تصنع في مصانع صغيرة وفي بيت صاحب العمل، ففي نظام العبودية أعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتره شأنه شأن كل السلع فلا حقوق قانونية ولا إنسانية له، وكانت السلطة المطلقة بيد المالك، ثم تلى هذا النظام نظام الصناعة اليدوية وفيه برزت فئة تملك الخبرة والمهارة، بدأت تعمل مقابل الأجر الذي يعد أجر الكفاف إلى أن جاء نظام الطوائف وبه شكلت كل طائفة لها قانونها يضع شروط الدخول للمهنة وأجورهم ومستويات إنتاجهم، ويمثل هذا النظام احتكاراً للحرفة.²

ب- مرحلة الثورة الصناعية :

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين ولقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:³
أ- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العامل مع ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
ب- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة وتجمع عدد كبير من العمال فيها.

¹ - خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 20.

² - مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية، ط1، دار مجدلاوي، عمان، 1998، ص 10.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 33.

وكما نعلم أن عملية التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العامل مع ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل، أدى إلى تفشي العديد من المظاهر من بينها عملية تسريح العمال والحفاظ فقط على ذوي اليد العاملة المتخصصة والتي تملك مهارات نوعية في مجال العمل بالإضافة إلى تفضيل الآلة على العامل والاعتماد بشكل كبير عليها، كما أن إنشاء المصانع الكبيرة أدى إلى تجميع العمال مما تسبب في ظهور الكثير من الأمور السلبية كنظام الرقابة الصارمة وعدم مراعاة الظروف الإنسانية وإهمال المورد البشري بصفة عامة .

ج- مرحلة القرن العشرين:

لقد شهدت هذه المرحلة عدة أحداث أثرت على إدارة الموارد البشرية ومن أبرزها: ¹

أولاً- ظهور حركة الإدارة العلمية : لقد ساهمت هذه الحركة في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية بقيادة فريدريك تايلور Fredrick Taylor ، وقد حدثت هذه الحركة من عام 1890 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى .

وقد توصل تايلور إلى أن الإدارة العلمية أربعة أسس هي: ²

- التطوير الحقيقي للإدارة.

- الاختيار العلمي للعاملين.

- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم إضافة إلى التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

وبالرغم من أن حركة الإدارة العلمية وضعت الملامح الأولى لإدارة الأفراد إلا أنها وبتركيزها على معيارية العمل قادت إلى زيادة حالات التذمر وانخفاض الرضا عن العمل وذلك بسبب التركيز على الطابع الفردي في التعامل مع الفرد العامل.

ثانياً- نمو المنظمات العالمية: في بداية القرن العشرين نمت المنظمات العالمية في الدول الصناعية، حيث استخدمت نقابات العمل أساليب القوة من إضراب عن العمل والمقاطعة وغيرها من أجل زيادة الأجور وإيجاد الظروف المريحة للعمل.

ثالثاً- الحرب العالمية الأولى: خلال الحرب العالمية الأولى ظهرت الحاجة إلى استخدام طرق اختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، كما تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال وأنشئت مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان، وهذا ما يمثل ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية ، كما تم خلال هذه الفترة إعداد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة عام 1915 أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متواجد على نحو ملائم.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص22.

² - المرجع نفسه، ص 25.

رابعا- ما بين الحربين العالميتين: لقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطور في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب هاوثورن Hawthorne بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة إلتون مايو Elton Mayo، وقد أقيمت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.

د- ما بعد الحرب العالمية الثانية:

لقد نمت وتطورت إدارة الموارد البشرية واتسع نطاق أعمالها إلى أن شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، ويتضح ذلك من خلال الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث، وإدارة الموارد البشرية الحديثة لا تنظر إلى الفرد كونه عامل في المؤسسة فقط بل هي تنظر إليه كأحد الموارد التي يمكن أن تضيف لها ميزة جديدة من مزاياها التنافسية، وتعتبر مدخل من مدخلات العملية الإنتاجية، فمن خلال زيادة فعاليته في العمل يمكن أن يساهم في زيادة فعالية مختلف الأنشطة الإنتاجية والتسويقية والمالية والتطويرية¹.

وإذا نظرنا إلى مستقبل إدارة الموارد البشرية، فنسجد أنها تحتل مكانة هامة في كافة المؤسسات نتيجة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، كما أن التغيرات العالمية الحديثة كظهور التكتلات الدولية بدورها ستؤثر على ممارسات وأنشطة الموارد البشرية.

1-2- أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية:

من الأسباب التي أدت إلى ظهور إدارة الموارد البشرية نجد:²

- التوسع و التطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة إلى إدارة متخصصة ترى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المؤسسة .
- التوسع الكبير في التعليم و فرص الثقافة أمام العاملين، مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي و التعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ، و وسائل حديثة للتعامل مع نوعيات حديثة من الموارد البشرية.
- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق قوانين لتجنب وقوع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 26.

² - محمد حافظ الحجازي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 15.

- ظهور النقابات و المنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية و تطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة بخلق التعاون بين الإدارة و المنظمات العمالية.

1-3- أهمية إدارة الموارد البشرية:

- تسمح استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالتعامل مع العنصر البشري كمورد استراتيجي تلتف حوله الموارد الأخرى، وعلى المؤسسة إدماج هذا العامل في جميع مشاريعها، كما يجب أن تهتم هذه الأخيرة بتطوير كفاءات عمالها وتكوينهم وأخذهم بعين الاعتبار عند اختيار استراتيجياتها¹، ومنها نذكر:
- أ- **الفحص البيئي والاستخبارات التنافسية:** يعتبر الفحص البيئي مطلباً أساسياً للتخطيط الاستراتيجي وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحمل جزء من المسؤولية في تحقيقه، حيث تتركز الجهود المبذولة على معرفة الاتجاهات المتوقعة في المستقبل للمتغيرات التالية: الخصائص السكانية، المهارات التقنية والفنية، الظروف الاجتماعية، والاقتصادية والتشريعية... الخ.
- يمكن لوظيفة الموارد البشرية أن تقوم بإسهامات إضافية من خلال قيامها بالاستخبارات التنافسية والتي تزيد من فنية وظيفة إدارة الموارد البشرية كمصدر هام للمعلومات، ومن ذلك التعرف على نوعية الأفراد الذين يسعون للحراك داخل المؤسسات المنافسة وكذلك نوعية المهارات التي يحاول المنافسون استقطابها.²
- ب- **تنفيذ قرارات إعادة تخصيص الموارد:** تقوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بدور أساسي في تقييم جدوى تطبيق الاستراتيجية، ولأن جوهر الاستراتيجية ينصب على تخصيص الموارد بحيث تستطيع المؤسسة تحقيق وكسب ميزات تنافسية، فإن بعض الوحدات والأقسام أو خطوط الإنتاج التي تساهم في تحقيق هذه الميزة التنافسية قد تحرم من هذه الموارد، مما قد يعرض الأفراد العاملين بها إلى الإحباط وتراجع معنوياتهم، وهنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية في تخفيف حدة هذا الشعور، والعمل على تجنيبه مظاهر التذمر والغضب لدى هؤلاء الأفراد.³
- ت- **كفاءة استغلال الموارد المتاحة:** إن المؤسسات التي تتوفر على موارد مادية وتكنولوجية ومعلوماتية متطورة لا يمكن أن تديرها بكفاءة ما لم يكن لديها العنصر البشري المناسب، الذي يستطيع أن يحقق بما لديه من مهارة المزج والاستغلال الجيد لهذه الموارد بما يتيح للمؤسسة تحقيق القيم المضافة، حتى

¹ - حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004. ص. 31.

² - راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي للتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د.س، ص 171.

³ - مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد - مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2006، ص12.

يمكن المورد البشري من بلوغ هذه المهمة يجب أن توفر المؤسسة كل الوسائل والآليات التي تسمح باستقطاب واختيار الموارد البشرية المناسبة ثم تنميتها وتقييمها ومكافأتها بشكل جيد، ذلك أن تجاهل المؤسسة للأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية قد يؤدي إلى تبيد وضياح كثير من الموارد مما يعني عجز المؤسسة على ضمان البقاء والاستقرار.¹

ث- **المساهمة في مواجهة التحديات:** تواجه المؤسسات عددا من التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية مما يزيد من حاجتها للاتجاه إلى المدخل الإستراتيجي في إدارة مواردها البشرية، حيث تعد الموارد البشرية نفسها من أهم التحديات والعوائق الداخلية والتي قد تقف حائلا أمام المؤسسة لمقابلة التغيرات البيئية خاصة التكنولوجية والمعلوماتية، ويرجع السبب في هذا إلى التغيير في اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل.²

وتظهر أيضا أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال:³

- الاهتمام و التركيز على أهمية و فعالية إدارة الموارد البشرية التي من واجبها العناية بكافة شؤون وقضايا الأفراد تحد من التكاليف الباهظة التي تدفعها المؤسسة.
- مشاركة الأفراد و القوى العاملة في الإنتاج هي الضامن الأول و الأقوى للمداخل التي تجنيها المجتمعات إذ بدونها لا إنتاج و لا مداخل و بالتالي لا ثروات.
- مشاركتها في مجالات تحسين البيئة بتطوير التنمية و المنافسات الخارجية.
- تقديم مساعدات للوحدات ضمن المؤسسة، و هذا يعتمد على معرفة إدارة الموارد البشرية للمشاكل في كافة المجالات و على خبرتهم في معالجة هذه المشاكل.

1-4- أهداف إدارة الموارد البشرية :

يعتبر الهدف نتيجة محددة ينبغي الوصول إليها بمستوى معين من الدقة والكفاءة فيمكننا القول أن الهدف الأساسي لتسيير الأفراد في المؤسسات الكبيرة أو الصغيرة يكمن في تطوير الأفراد تطويرا يلبي رغباتهم، ويسد احتياجات المؤسسة ويمكن أن نلخص هذه الأهداف فيما يلي⁴:

✓ **الأهداف الاجتماعية:** تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن نجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء، يشعرون بالحماس نحو العمل برضا وشغف وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

¹ - المرجع نفسه، ص13.

² - راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي للتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص172.

³ - حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص20.

⁴ - ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 275.

✓ أهداف العاملين: وتتمثل فيما يلي¹:

- 1- العمل على ترقية وتقديم الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل.
- 2- إتقان وفعالية، وهذا ما يرفع من دخلهم.
- 3- انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللإنسانية في معاملة العمال.

✓ أهداف المؤسسة : وتتمثل فيما يلي²:

- 1- العمل على اكتشاف واجتذاب القدرات والخبرات بين القادرين على العمل والراغبين فيه، مع العناية باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة.
- 2- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني، ودمج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك، وذلك يتأتى بتوزيع عادل للأجور و المكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.
- ويضيف البعض³:
- 3- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تكوينية، وذلك لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.
- 4- المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة، وتأهيل مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المؤسسة.
- في حين يرى بعض المفكرين أهداف المؤسسة تكمن في⁴:
- 5- تقويم إدارة الموارد البشرية على تحقيق احتياجات أفراد التنظيم حتى يتم إدارة العمل بفاعلية لتحقيق الأهداف.
- 6- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.
- 7- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.

¹ ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 275.

² مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص ص. 13-14.

³ علي السلمي: إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، ط 3، دار غريب، القاهرة، مصر، ص 19.

⁴ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص 18.

ويضيف البعض إلى أهداف المؤسسة أيضا:¹

8- العمل على تحقيق الكفاية الإنتاجية، ويكون ذلك بدمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة، فالموارد المادية المتمثلة في المواد الخام، وهي مدخلات للعملية الإنتاجية يستخدمها العنصر البشري داخل المؤسسة، مع حسن استخدامه لهذه الموارد يخرج المنتج في شكله النهائي.

9- العمل على تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي، حيث تهتم الكفاية الإنتاجية بتحقيق مخرجات ذات كفاءات عالية، والتي تحقق البقاء والاستمرارية للمنظمة وإلى جانب الكفاية الإنتاجية لا بد من تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي، ومعنى الفاعلية أن المنتج النهائي تتوفر فيه الجودة العالية وذلك لتحقيق الرضا من قبل العملاء والمستهلكين لها.

1-5- وظائف الموارد البشرية : تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمؤسسة ذاتها وظروفها أي أنها متميزة وهناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية منها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا، وبرامج تحليل العمل والبحث في الاتجاهات وخدمات الأفراد، ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المؤسسة مثل المقابلات الشخصية، برامج التنمية والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الأداء، وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام التي تؤدي في المؤسسة بتنسيق الموارد البشرية بعديد من الأنشطة المتنوعة والتي تؤثر تأثيرا ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة وتشمل:²

- 1- ضمان إبقاء المؤسسة لالتزاماتها تجاه الحكومة.
- 2- تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.
- 3- التنبؤ بمتطلبات الأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافهم.
- 4- تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
- 5- استقطاب الأفراد التي تحتاجهم المؤسسة لتحقيق أهدافها.
- 6- اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف داخل المؤسسة.
- 7- تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التأطير التنظيمي.
- 8- تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد.
- 9- مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير الوظيفي.

¹ خالد عبد المجيد تعيلب، محمد عبد العليم صابر: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010، ص 24.

² راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع و نشر و توزيع، الإسكندرية، 2000، ص 21-23.

- 10- تصميم وتقييم أنظمة التعويضات لكل العاملين.
 11- العمل كوسيط بين المؤسسة ونقاباتها.
 12- تصميم أنظمة الرقابة والانضباط والتظلمات.
 13- تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدات للأفراد لحل مشاكلهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل.
 14- تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد.¹
 وهناك من يقسم وظائف الموارد البشرية إلى:²

أولاً- الوظائف الرئيسية: وتشمل:

- ✓ تحليل العمل: وتعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظائف بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.
- ✓ تخطيط القوى العاملة: تعني تحديد احتياجات المؤسسة من أنواع وأعداد العاملين، ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي الحجز والزيادة في القوى العاملة في المؤسسة.
- ✓ الاختيار والتعيين: وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصفييتهم من خلال طلبات التوظيف والاختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- ✓ تصميم هيكل الأجور: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها.
- ✓ تصميم أنظمة الحوافز: وتعني منح مقابل عادل للأداء المتميز، ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي وأدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضاً هناك حوافز على أساس أداء المؤسسة ككل.
- ✓ تصميم مزايا وخدمات العاملين: تهتم المنظمات بمنح عماله مزايا عينية مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم الخدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، ورياضية، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات... الخ.
- ✓ تقييم الأداء: تهتم كل المنظمات تقريباً بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك في الغالب من خلال أساليب معينة، وغالبا ما يقوم بتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وللتعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

¹ - راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 24.

² - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، ط 1، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص.ص 34-35.

- ✓ التدريب: تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة وعلى الشركة أن تحدد احتياج المرؤوسين للتدريب.
- ✓ تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمؤسسة وعلى الأخص فيما يخص النقل، الترقية، التدريب، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف.

ثانياً- الوظائف المساعدة:

- ✓ العلاقات بين النقابات: وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقات مع التنظيمات العمالية (النقابات)، التطرق إلى موضوعات مثل: الشكاوي، النزاعات العمالية، التأديب والفصل من الخدمة.
- ✓ أمن وسلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ وحماية سلامة العاملين والأمن والصحة.
- ✓ ساعات وجدول العمل: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة، والإجازات وفقاً لنظام يناسب طبيعة المؤسسة، ووضع نظام يكفل كفاءة العامل.

ج- الوظائف التنظيمية: والتي تشمل مايلي:¹

- ✓ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: وتهتم هذه الوظيفة بإحداث التغييرات اللازمة في أهداف وسياسة ونظم الموارد البشرية، وذلك كي تتناسب مع التغييرات في بيئة الأعمال، والتغييرات في الأداء الداخلي للمنظمة.
- ✓ نظم معلومات وبحوث الموارد البشرية: تحتاج كل منظمة إلى نظام متكامل للنماذج وسجلات المستندات والمعلومات التي قد تكون في نظام يدوي أو آلي، كما أنها تحتاج إلى نظام للبحوث الخاصة بتوفير معلومات أساسية عن مشاكل واتجاهات وطبيعة العاملين داخل المؤسسة.
- ✓ الهيكل التنظيمي للموارد البشرية: ويهتم هذا الأمر بمكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتحديد التنظيم الداخلي للأنشطة وممارسات هذه الإدارة.

وهناك من يقسم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى ما يلي:²

- 1- تهيئة القوى العاملة: يقصد بها استحضارها بالنوعية والكمية المطلوبة التي ستنتج أعمال المؤسسة، وذلك من خلال التعرف على توصيف الأعمال والتعرف على أداء العاملين، ومعرفة المصادر التي يمكن الرجوع إليها ومن ثم دعوتها للاستخدام لتمر بسلسلة من إجراء الاختبار والتعيين.

¹- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 36.

²- نظمي شحادة، محمد الباشا و آخرون: إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار صفاء للطباعة و النشر، الأردن، 2000، ص ص 15-16.

- 2- تطوير القوى العاملة: وهي الوظيفة الثانية لإدارة الأفراد من أجل رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب والتوجيه بناء على أسس علمية محققة الكفاءة الإدارية بأقل وقت وأقل تكلفة.
- 3- مكافأة القوى العاملة: ويتم ذلك بعملية قياس الأداء وتقسيم الأعمال ومعرفة مدى التزام العاملين بمتطلبات العمل، ويتم بناء على ذلك تحديد الأجور والمكافآت.
- 4- الحفاظ على القوى العاملة: ويعتبر هذا الموضوع من آخر وظائف إدارة الأفراد التي تتمتع بأهمية خاصة، ويتم ذلك بتوفير شروط عمل ملائمة بعيدا عن المخاطر والأمراض والحفاظ عليها عند الشيوخة لتجنبها العوز والحاجة بعد أن أدت رسالتها في الإنتاج في سبيل خدمة المجتمع والمصلحة العامة والخاصة.

2- النموذج الأساسي لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

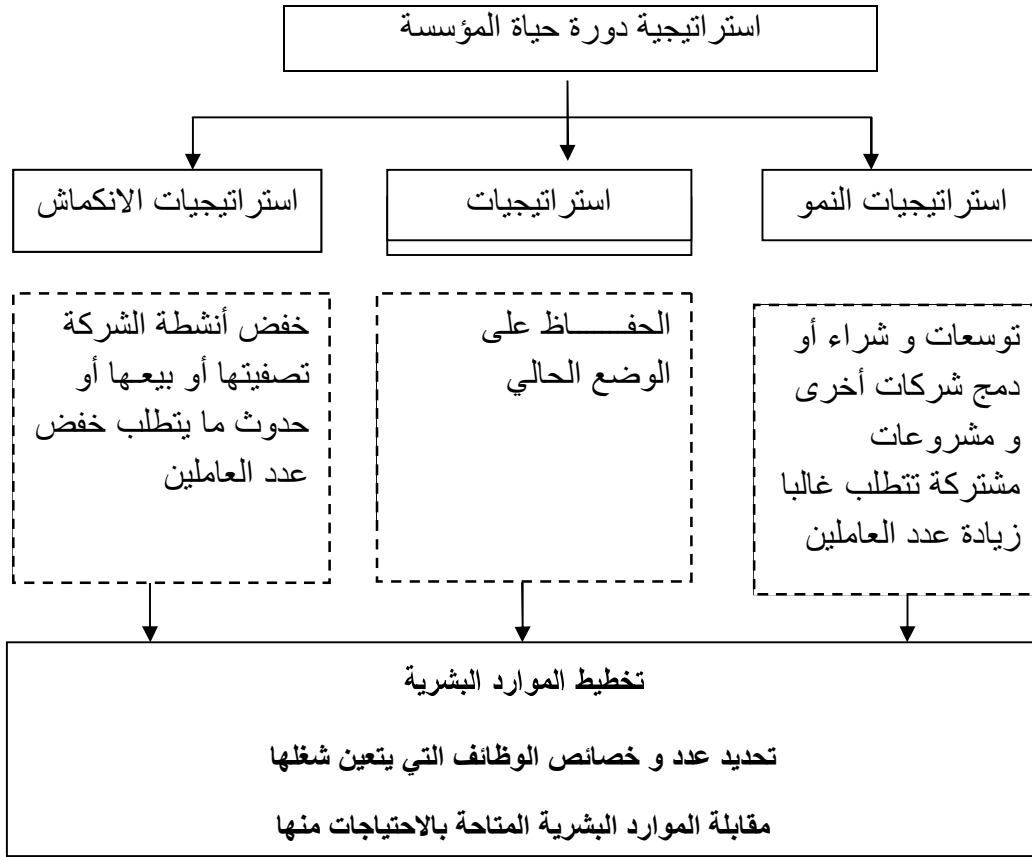
إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية مدخل لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين بالأنظمة على كافة المستويات التنظيمية، وهي تتوجه ضمن الاستراتيجية العامة للمنظمة وتعمل على تحقيق غاية المؤسسة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة لها إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية، وفي عالم التقنيات الجديدة وما تتيحه من إمكانيات وما تفرضه من تحديات، يتجلى على إدارة الموارد البشرية دراسة بعض المفاهيم لمواكبة هذه التغيرات ونذكر منها:¹

2-1- استراتيجيات دورة حياة المؤسسة:

يركز هذا المفهوم على فكرة، النشأة، النمو، والتطور ثم الاضمحلال، وهذا من خلال ثلاثة استراتيجيات بديلة تختارها المؤسسة على ضوء تقييمها لنقاط قوتها وضعفها وفرص وتهديدات البيئة الخارجية، ونجد أن إدارة الموارد البشرية تمر بهذه الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة لأخرى، إذ يتضح بأن وظيفة تخطيط الموارد البشرية تلعب دورا هاما في كل استراتيجية، وهذا وفق المخطط المبين أدناه.

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 79.

شكل رقم (01): استراتيجيات دورة حياة المؤسسة



المصدر: علي السلمي، مرجع سابق، ص 79

2-2- الرؤية الشاملة:

تتعدد الزوايا التي تنظر منها إدارة الموارد البشرية إلى واقع المحيط، وذلك من أجل تكوين صورة واضحة وشاملة لما يجري في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية والتنافسية التي تواجهها، وذلك من أجل إقامة توجهات استراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة، ونجد ضغوط العولمة وما تحمله من تناقضات مع متطلبات وظروف الواقع المحلي في كثير من دول العالم إحدى أهم محاور الرؤية الشاملة التي يتعين على إدارة الموارد البشرية الالتفات إليها. ومن جانب آخر يشير مفهوم الرؤية الشاملة إلى ضرورة إدراك استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمتطلبات واستراتيجيات وخطط وبرامج عمل القطاعات الأخرى داخل المؤسسة والمختصة بالتسويق، الإنتاج والخدمات الإنتاجية وغيرها. حتى تأتي ممارستها في تكوين وتنمية وصيانة موارد بشرية متوافقة وتلك المتطلبات.¹

¹ - راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 144.

2-3- المحركات:

تعتمد استراتيجية إدارة الموارد البشرية على عدد من المحركات لتحقيق أهدافها، ونذكر منها:¹
أ-التكلفة: تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف ونفس الشيء بالنسبة لاستراتيجية التدريب، حيث تراعي أساسا التكلفة ومن ثم تلجأ إلى التعاقد مع مراكز التدريب الخارجية بدلا من إنشاء إمكانيات تدريبية وتكوينية خاصة بالمؤسسة.

ب-حالة السوق: تعد المحركات السوقية من أهم الاعتبارات التي تتأثر بها استراتيجية إدارة الموارد البشرية في مسائل الاستقطاب، الاختيار والتعيين، المكافآت وقرارات تخفيض حجم العمالة، وغيرها من القرارات ذات الأثر المالي والتقني.

ج-المنافسة: حيث أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم أشكال التحديات التنافسية بين المؤسسات محليا وعالميا، وبالتالي تبني برامج وخطط تكوين الموارد البشرية وتميئتها والاحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والاتجاهات التي توفر المحركات.

د-التشريعات الحكومية: وهي من بين المحركات التي تتعامل معها إدارة الموارد البشرية، خاصة في الدول التي تتدخل الحكومة لتنظيم حياتها الاقتصادية وتأتي أمور الموارد البشرية في مقدمة هذه الحكومات، فإدارة الموارد البشرية مطالبة بالالتزام بالقواعد والنظم الصادرة من طرف الحكومة.

2-4- إدارة التغيير: بما أن المؤسسة نظام مفتوح تتأثر بمختلف التغيرات التي تحدث في المحيط، فان استراتيجية إدارة الموارد البشرية عليها أن تتعامل مع هذه التغيرات وأخذها بعين الاعتبار حيث يجب أن تقوم بما يلي:²

✓ رصد المتغيرات وتوقع أثارها المحتملة.

✓ الكشف عن الفرص والإعداد لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.

✓ الكشف عن نقاط القوة في المؤسسة وتطويرها.

✓ الكشف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحييد أثارها.

و المنطق الأساسي في إدارة التغيير هو أن تتعامل إدارة الموارد البشرية بكل ما يضمن لها أحسن تعامل مع المتغيرات وبأحسن نتيجة.

¹ - المرجع نفسه، ص 145.

² - المرجع نفسه، ص 146.

3- الاستراتيجيات البديلة :

ومن بين الاستراتيجيات البديلة التي تستعملها إدارة الموارد البشرية في هذا السياق ما يلي:²

3-1- الاستراتيجية الهجومية: ويساهم هذا النوع في مساهمة المعوقات، حيث أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تقوم بصياغتها عندما تكون المؤسسة في بداية نشاطها، فتعتمد على سياسات الاستقطاب من أجل اختيار وتعيين أفراد مؤهلين وذوي كفاءات عالية، وتوظيفهم بطريقة خالية من التعقيد، وبعض المؤسسات تعتمد هذا النوع من الاستراتيجيات عندما تكون في مرحلة النمو بحيث تكون بحاجة إلى تدعيم موقعها التنافسي بأفراد ذوي روح الابتكار والإبداع .

3-2- الإستراتيجية الدفاعية: وتساعد في المحافظة على مكتسبات الإدارة والفرص التي تستثمرها فعلا وتصد عنها هجوم عوامل التغيير.

3-3- إستراتيجية انهزامية: أي أنها تستسلم للقيود بتأثير نقاط الضعف الذاتية والمتغيرات المحيطة التي تؤثر سلبا على نشاط المؤسسة، مما يؤدي إلى إحباطها والتوقف عن العمل وبالتالي تسريح العمال.

3-4- إستراتيجية وسطية: وهي عبارة عن الحل الوسط بالمساومة على المكاسب وتقديم بعض التنازلات، كأن تقوم إدارة الموارد البشرية بالتفاوض مع نقابات العمال في مسألة الأجور مثلا، بحيث تتنازل عن بعض الشروط وتتحصل على بعض المنافع.

4- الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

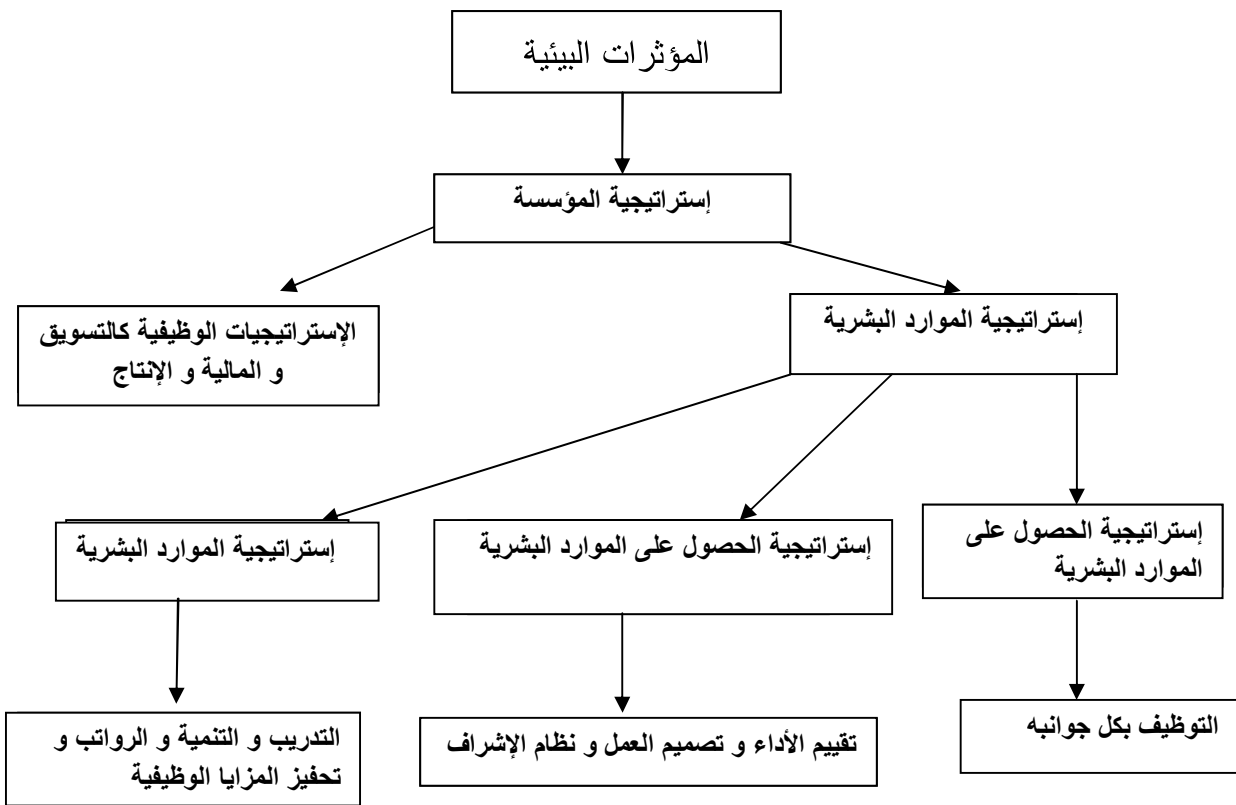
و يمكن أن نحدد الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية كما يلي:¹

- ✓ مركزية قرارات الاختيار والتعيين وذلك من أجل ثبات سياسة الاختيار والاستفادة من وجود الخبرات المتخصصة في مركز واحد.
- ✓ اعتماد سياسة الترقية أو الحصول على الكفاءات من داخل المؤسسة بهدف التخلص من مصروفات البحث عن الأفراد من الخارج، ومن أجل إتاحة الفرصة أمام الموظفين، وذلك للوصول إلى المناصب الإدارية العليا.
- ✓ التخلص من كل العوامل المحبطة لجهود العاملين .
- ✓ اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة بمستوى أكبر من المستوى السائد في السوق.
- ✓ اعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل من خلال أسلوب جيد وفعال في الاختيار والتدريب والتحفيز.
- ✓ اعتماد العدالة في التعامل مع الجميع، وتحقيق التوازن بين مصالح المؤسسة ومصالح العاملين.
- ✓ تصميم برامج تقويم الأداء ونظام الحوافز بشكل مترابط ومرضي، ويعطي أعلى تقدير واعتراف بالإنجاز للموظفين الأكفاء في العمل.
- ✓ تصميم وتطوير والمحافظة على أسلوب فعال في تخطيط التطوير الوظيفي للأفراد، تحدد فيه الفرص الوظيفية المستقبلية، ويتخلص فيه الأفراد من العوائق التي تحد من نشاطهم وقدراتهم أو فرصهم في التقدم.
- ✓ اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الإدارية وبما يضمن رفع مهارات العاملين لمقابلة مسؤوليات الوظائف المختلفة بالمؤسسة.
- ✓ تعيين الخريجين الجامعيين الحاصلين على درجة جيد جدا أو أكثر، وممن تتوفر فيهم مهارات الاتصال الشفوية والكتابية.

¹ - مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص 17.

5- دور إدارة الموارد البشرية في صياغة استراتيجية المؤسسة: بناء على ما تقدم يتضح لنا بأن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تتبثق عن استراتيجية المؤسسة، بمعنى يجب صياغة استراتيجية المؤسسة ومن ثم صياغة أو وضع الاستراتيجيات الوظيفية مثل: استراتيجية التسويق، استراتيجية الإنتاج، استراتيجية المالية، وحتى استراتيجية الموارد البشرية لتحقيق استراتيجية المؤسسة، ومن الواضح أن تتكامل هذه الاستراتيجيات مع بعضها البعض وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية الدائمة.¹

شكل رقم (02): دور إدارة الموارد البشرية في صياغة استراتيجية المؤسسة



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 117.

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين منحنى تنظيمي، ط1، الأردن، 2000، ص ص. 115-116.

بناء على الرسم أعلاه يتضح لنا التأثير المتبادل بين الاستراتيجية الكلية للمنظمة و استراتيجية الموارد البشرية، وقد أثبتت العديد من الدراسات ومنها دراسة أعدها "مارك هيزولد" مدى أهمية ارتباط استراتيجية المؤسسة مع استراتيجية الموارد البشرية فوجد أن استراتيجية المؤسسة قد لعبت دورا أساسيا في تحسين أداء الشركات التي درسها من عدة وجوه مثل: - التحسين في نوعية عدد العاملين - تخفيض تكلفة العاملين - حسن خدمة العاملين - ارتفاع معدل الإنتاجية.¹

6- الحصول على الموارد البشرية وتكوينها:

حتى يتسنى لإدارة الموارد البشرية الحصول على القوى العاملة المطلوبة وتكوين قوة عمل مستقرة، تقوم بمجموعة من الوظائف المتكاملة تتمثل في:²

6-1- تخطيط الموارد البشرية:

يعتبر التخطيط وظيفة أساسية في المؤسسة إذ يعطيها المؤشرات الضرورية لاتجاهات وتتابع الأنشطة وهذا ما يمكنها من اتخاذ القرارات بشكل منطقي وسليم يمكن من إنجاز الأهداف المطلوب تحقيقها، حيث أن: "تخطيط القوى العاملة هي عملية يتم بمقتضاها مقارنة القوى العاملة المتاحة خلال فترة الخطة بالاحتياجات والتعرف على العجز أو الفائض من العاملين مع اتخاذ التدابير اللازمة والإجراءات المناسبة لإحداث التوازن المطلوب".³

أوهي عملية التأكد من توفر الكمية والنوعية الجيدة من القوى البشرية في المكان والزمان الملائم والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال تتناسب مع احتياجات المؤسسة وتؤدي إلى تحقيق رضا العاملين.⁴

¹- المرجع نفسه، ص117.

²- أحمد محمد المصري: التخطيط و المراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص 47.

³- عقيل جاسم عبد الله: مدخل إلى التخطيط الاقتصادي- بمنهج و أساليب التخطيط، دار الجامعة، 1997، ص 163.

⁴- موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 285.

أ- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية إلى حاجة المؤسسة في معرفة وتقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية نظرا للتغيرات والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها، وهذا ما سيؤثر على مشاريعها واستراتيجياتها، وتتمثل هذه الأهمية في تقديم الفوائد المباشرة التالية للمؤسسات وهي كما يلي¹:

- 1- تحسين استغلال المصادر عن طريق تقديم المساعدات للإدارة في التنبؤ بحاجات التوظيف، فيما يتعلق بكم ونوعية المهارات المطلوبة وطرق تطويرها تحاشيا أو تصحيحا للمشكلات.
 - 2- تزويد المؤسسة بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية والمناصب الشاغرة ومعرفة مخزونها من الكفاءات في كل وقت، مع كشف احتياجاتها والتعرف على عرض وطلب العمالة.
 - 3- وضع شروط استبدال هيئة الموظفين سواء من داخل المؤسسة أو خارجها حيثما تقتضي الحاجة سواء على أساس مؤقت أو مستديم.
 - 4- التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة، إذ يساعد على اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء عن بعض العاملين، النقل، الترقية والتدريب.
 - 5- يساعد على تحديد مجالات أنشطة التدريب والترقية، ويساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الأفراد العاملين
- الأكفاء من خلال تحديد الحاجات كما ونوعا وبشكل مسبق، كما تعتبر عملية التخطيط العامل الأساسي في نجاح خطط وسياسات الأفراد الأخرى كالاختيار، التعيين، والتدريب والتطوير...إلخ.

ب- خطوات تخطيط الموارد البشرية:

يتكون تخطيط الموارد البشرية من أربع خطوات أساسية هي:²

- 1- تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة: وتبدأ هذه الخطوة بتحديد الرسالة، الأهداف طويلة الأجل، الاستراتيجيات ثم الأهداف قصيرة الأجل وأهداف الإدارات والأقسام، ويتم بعد ذلك دراسة تأثير هذه الأهداف على عدد ونوع العمال المطلوبين في الإدارات المعنية.
- 2- تحديد المهارات والخبرات المطلوبة: أي التنبؤ بالمهارات والخبرات المطلوبة في المؤسسة لمقابلة أهدافها المحددة على مختلف المستويات.
- 3- تحديد المتطلبات الإضافية من الموارد البشرية: أي بعد معرفة النوع والعدد المطلوب، يتم تحليل هذه التقديرات في ضوء الموارد البشرية الحالية والمتوقعة للمؤسسة.

¹ - محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت ، 1993، ص 66.

² - حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص ص.68-69.

4- تنمية الخطط التنفيذية: أي يتم ذلك لإنجاز النتائج المرغوبة وفقا لاحتياجات المؤسسة المحددة مسبقا فإذا ظهرت الحاجة إلى إضافات من الموارد البشرية تتجه الخطط إلى الاستقطاب، الاختيار، التوجيه والتدريب، أما إذا كان المطلوب هو تخفيض العمالة فإنه لا بد من وضع خطط للقيام بالتعديلات اللازمة.

6-2- البحث والاستقطاب للموارد البشرية: بعد تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة من حيث العدد والنوعية، تبدأ مرحلة تدبير هذه الاحتياجات عن طريق محاولة الحصول عن أنسب الأشخاص وجذب واستقطاب أكتفهم للعمل بالمؤسسة، والتي تعتبر عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضون وظائف.¹

وتنقسم مصادر استقطاب الأيدي العاملة إلى مصدرين أساسيين هما:²

أ- المصادر الداخلية: وهي المصادر المتاحة داخل المؤسسة، ويمكن اللجوء إليها على الخصوص في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوفر خارج المؤسسة أوفي حالة الوظائف الإشرافية. إذا كانت هناك وظيفة شاغرة في المؤسسة، فإنه يجب الإعلان عنها داخليا حتى يمكن لمن تتوفر فيهم الشروط لشغلها، وذلك من خلال مخزون المهارات، الترقية، النقل الوظيفي، أو المعارف، الأصدقاء والموظفون السابقون من خارج المؤسسة.

ب- المصادر الخارجية: قد يكون من الضروري للمؤسسة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة، فمهما كان لديها اكتفاء ذاتي يشغل الوظائف الخالية فلا بد من الحصول على بعض العمال ذوي الكفاءات الخاصة، والمصادر الخارجية للقوى العاملة تعبر عن سوق العمل بصفة عامة، وتستخدم هذه الأخيرة لشغل الوظائف الشاغرة لدى المؤسسة إذ تقدم هذه المصادر خبرات وأفكار وأراء جديدة تختلف عن أفكار ووجهات النظر السائدة وبذلك تضمن التجديد والابتكار.³

¹ - محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 117.

² - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 89.

³ - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 89.

6-3- الاختيار والتعيين:

بعد تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة واستقطاب أكفئهم، تأتي المرحلتين المتمثلتين في:¹

أ-الاختيار: تعتبر عملية الاختيار من أهم الوظائف الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، إذ يعرف على أنه العملية الإدارية التي بمقتضاها ينقسم المرشحون إلى فريقين، فريق يقبل ويعين في المناصب الشاغرة والفريق الآخر يرفض، كما يعرف الاختيار على أنه عملية تقييم قدرات وكفاءات الأفراد، وتتطلب عملية اختيار المرشحين المناسبين القيام بعدة إجراءات تتمثل فيما يلي:

✓ **المقابلة المبدئية:** وهي أول خطوة بعد قيام المؤسسة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، والغرض منها هو التعرف على الشخص المؤهل المتقدم للعمل وعلى قدراته الذهنية والجسمانية، ومن هذه المقابلة يتم اختيار الأشخاص المناسبين إذا تم التأكد بأن الشروط المطلوبة في الوظائف الشاغرة تتوفر فيهم. ومن شروط المقابلة أن تتم بطريقة لبقة ولطيفة لتترك في نفس المرشحين أثرا حسنا عن سمة المؤسسة.

✓ **طلب التوظيف:** يعطي طلب التوظيف بيانا عن الفرد المتقدم للوظيفة والتي تشمل: الاسم، الجنسية، السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرات السابقة إن وجدت، وغيرها من المعلومات التي تفيد المؤسسة في إنجاز القرار، وتعطي لها نظرة عن وضع الفرد الاجتماعي والاقتصادي والثقافي وغيرها.

✓ **الاختبارات:** تعتبر من إجراءات الاختيار، وقد تتعد هذه الاختبارات إلى عدة أنواع بغرض الاختيار الأفضل للأفراد واستبعاد غير المؤهلين لذلك، والغرض من نظام الاختبارات هو اكتشاف المواهب والقدرات العقلية والذهنية والجسمية على أداء العمل، مما يسهل ذلك تدريب العاملين وتمتية قدراتهم إذا ما تم تعيينهم.

✓ **المقابلات:** بعد إجراء الاختبارات يتم تصفية المرشحين وتحديد الأشخاص الذين ستجرى معهم المقابلات الشخصية، والهدف منها هو الحكم عن قرب مدى صلاحية المرشحين للوظيفة واختيار أكثرهم تطابقا لمتطلبات الوظيفة، ويعتمد نجاح المقابلة على مهارة المقابل في إدارة دقة المقابلة بنجاح وقدرته على النفاذ إلى أعماق النفس البشرية كما يعتمد على خبراته في مجال دراسة سلوك الأفراد.

✓ **الفحص الطبي:** وهو تقرير عن سلامة الأشخاص وحالتهم الصحية لمنع أي ادعاءات على المؤسسة كونها مسؤولة عن الإصابات أو الأمراض، وتعتبر هذه المرحلة حاسمة بالنسبة للمرشحين، حيث ستتم التصفية واختيار المرشحين المقبولين ومن ثم تعيينهم في الوظائف المناسبة لهم.

¹ - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 21.

ب-التعيين:

وهو آخر مرحلة من مراحل الاختيار والتوظيف، وقصد به توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمؤسسة ويقتضي الأمر تعريف الفرد بوظيفته والرئيس المباشر له ومسؤولياته ومختلف الإجراءات وأنظمة العمل، هذا بعد الفحص الطبي للمرشحين المقبولين واتخاذ قرار تعيينهم في المؤسسة، وإصدار أمر التعيين يكون حسب أهمية الوظيفة المراد شغلها، ففي بعض الحالات يستدعي الحصول على الوظيفة موافقة مجلس الإدارة أو المدير العام أو حتى الوزير، وهكذا وبدخول العامل إلى مرحلة مزاوله العمل عادة ما يخضع إلى عدة اختبارات وفترات تجريبية كي تتحدد جدارته ومدى استطاعته مزاوله هذا العمل، فان اجتياز هذا الاختبار بنجاح يتم تثبيته وإلا يتم الاستغناء عنه في الحالة العكسية.¹

6-4-تدريب الموارد البشرية:

إن التدريب هو إحدى الوسائل الأساسية لتنمية العمال بحيث يساعد على مسايرة التقدم في كافة ميادين الحياة، إذ تفرض احتياجات وتحديات جديدة لابد من مواجهتها ومواكبتها ضمنا للاستقرار والتغلب على أخطار المنافسة.² ويقصد بالتدريب العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم لرفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية، وكذا لغرض اكتساب القدرة على تولي مسؤوليات أكبر.³ ويهدف التدريب إلى:⁴

أ-اكتساب المعرفة التي تتناول الجوانب الكلية للعمل وهي تجعل الفرد مستوعبا لأهداف عمله في إطار السياسة العامة.

ب-يعين الفرد على تنمية وتطوير المهارات في العمل الذي يؤديه، وهذا بتمكينه من ممارسة الأساليب والنظم المتجددة في العمل على أساس تجريبي يعينه في انتقاء ما هو أمثل لمختلف مواقف العمل.

ج-يمنح المتدرب فرصة استكشاف جوانب النقص والقصور في اتجاهاته، وميوله ويحفزه لتنمية قيم واتجاهات إيجابية.

¹ - المرجع نفسه، ص 22.

² - هدى سيد لطيف: الأسس العلمية للإدارة، الشركة العربية للنشر و التوزيع، 1995، ص 108.

³ - أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 88.

⁴ - أمين عبد العزيز: إدارة الأعمال، و تحديات القرن الحادي و العشرين، دار قباء للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 248.

د- تنمية الوعي بأهمية التجديد والابتكار للتفاعل مع التغيرات والتحويلات المتعددة في جميع ميادين الحياة العصرية.

حيث نجد إدارة الموارد البشرية تستعمل ثلاثة أنواع من التدريب وهي:¹

- 1- **مرحلة التوظيف:** يكون التدريب في هذا النوع بتوجيه الموظفين الجدد، التدريب أثناء العمل، التدريب لتجديد المعرفة، التدريب بغرض الترقية والنقل، التدريب لتهيئة المعاش.
- 2- **حسب نوع الوظائف:** ونجد التدريب المهني والتدريب الفني، التدريب التخصصي والتدريب الإداري.

3- **حسب المكان :** وينقسم إلى تدريب داخل المؤسسة وتدريب خارجها.

وتتم عملية التدريب من خلال أربعة مراحل هي:²

- 1- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** وذلك بتحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها من مجموعة الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب، وهي عبارة عن تغيير في الاتجاهات وزيادة في المعارف وتطوير المهارات في مجالات وظيفية محددة.
- 2- **تصميم برنامج التدريب:** والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية، وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توحيد موضوعات تدريبية، وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توحيد موضوعات التدريب إلى المتدربين كما يتم تحديد المساعدات التدريبية وكجزء من تصميم برنامج التدريب، ويجب تحديد المدربين في البرنامج، وكذا تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب.
- 3- **تنفيذ برنامج التدريب:** والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج (مواعيد الجلسات، الراحة ... الخ).

كما تتضمن كذلك تحديد مكان التدريب وإعداد تجهيزاته والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج وذلك خطوة بخطوة.

- 4- **تقييم كفاءة التدريب:** ويتم ذلك من خلال تقييم أداء المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج، كما لا يجب أن ننسى أن تجميع نتائج التقدير في كل البرنامج قد يعني محاولة المؤسسة تقييم نشاط التدريب ككل.³

¹ - أمين عبد العزيز، مرجع سابق، ص 248.

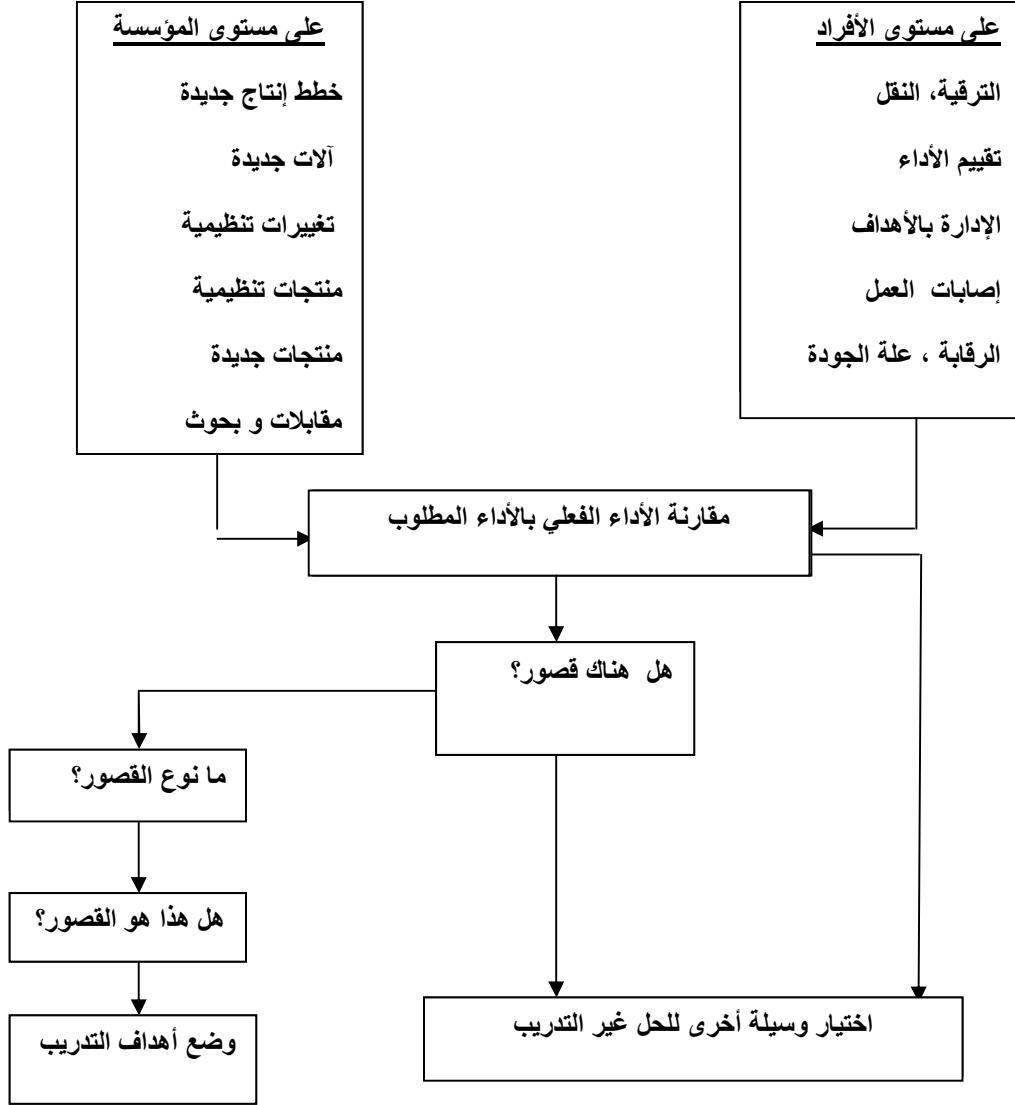
² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 321.

³ - المرجع نفسه، ص 331.

الفصل الثاني ----- إدارة الموارد البشرية

ويمكن تحديد القصور في المعلومات أوفي المهارات، من خلال أساليب تحديد الحاجة إلى التدريب ويتم ذلك بأسلوبين أولهما على مستوى الأفراد وثانيهما على مستوى المؤسسة ككل والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (03): أساليب تحديد الحاجة إلى التدريب



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 331

خلاصة الفصل:

تعتبر إدارة الموارد البشرية العمود الفقري في أي مؤسسة لما تملكه من مهارات وقدرات وصلاحيات، فالمؤسسة تعمل جاهدة للمحافظة عليها، من أجل ذلك عملت على إنشاء إدارة خاصة بها تحت عدة تسميات منها إدارة الأفراد، إدارة القوى العاملة، إلى أن استقرت على اسم إدارة الموارد البشرية، وتهتم هذه الإدارة بمواردها البشرية من خلال تطوير قدراتهم وتدريبهم، وكذا بتحقيق مجموعة من الأهداف ضمن استراتيجية تنتهجها كأساليب تحديد الحاجة إلى التدريب، واستقطاب الأيدي العاملة بتقدير إمكانياتها الحالية وتحديد حاجاتها المطلوبة من الموارد البشرية ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب .

الفصل الثالث

فعالية الأداء

تمهيد

1- الفعالية

2 - الأداء

3- عناصر و مؤشرات الحكم على فعالية الأداء بالمؤسسة

4- نماذج قياس فعالية الأداء داخل المؤسسة

5- تأثير إدارة الموارد البشرية على مستوى الأداء

بالمؤسسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر موضوع الأداء من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، لذلك نجد أن الأداء يعتبر الحلقة الرئيسية التي تدور حولها جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، ولمعرفة مدى كفاءته وفعاليتها تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجية فعالة لليد العاملة ووضع أسس ومعايير تتعلق بالاختيار، التعيين، التدريب، الأجور، والترقية ونظام الحوافز ومواقيت العمل... الخ.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى الفعالية من خلال مداخل دراسة الفعالية، نماذج ومعايير الفعالية والأداء بمؤشرات والعوامل المؤثرة عليه وتقييمه، عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية الأداء بالمؤسسة، ثم نماذج قياس فعالية الأداء داخل المؤسسة ، وأخيرا تأثير إدارة الموارد البشرية على مستوى الأداء بالمؤسسة.

1- الفعالية:

1-1- مداخل دراسة الفعالية:

يمكن تصنيف كافة وجهات النظر حول الفعالية في واحدة من أربع مجموعات هي ¹:

أ- مدخل الأهداف :

نموذج الهدف للفعالية بسيط ومعقد في آن واحد، ففي صيغته السهلة عرفت الفعالية على أنها "الدرجة التي تدرك فيها أية منظمة أهدافها " مثل ما جاء به اتزيوني .
ومن الأهداف المألوفة للحكم على فعالية التنظيم، القدرة على تحقيق أقصى هدف ممكن والتغلب على المنافسين أو التوسع والانتشار والحصول على حصة معينة في السوق، وذلك حسب طبيعة العمل والأهداف التي تختلف من تنظيم إلى آخر.

من هذا المعيار لقياس الفعالية يتضح افتراض أن لدى كافة التنظيمات أهداف واضحة وقابلة للقياس كما ونوعا، لكن الواقع يقول غير ذلك ، ويحدد التعقيد حال إدراك أن للمنظمات أهداف متعددة ومتضاربة على نحو متكرر، والمنظمة الواحدة لديها أهداف متنوعة بتنوع الأفراد الفاعلين فيها، وهذه الأخيرة في حد ذاتها عديدة ومتغيرة، يمكن تجزئتها إلى: ثلاث فئات رئيسية هي : الأهداف الاجتماعية، أهداف المنظمة كنظام، أهداف المشاركين، كما تجدر الإشارة للأهداف التشغيلية العملية التي تتحكم بها التغيرات البيئية سواء الداخلية أم الخارجية، حيث هناك ثلاثة أنواع من أهداف: الأنية المرحلية، المتوسطة المدى، البعيدة المدى .

ب- المدخل المقارن:

يعمل هذا المدخل على مقارنة المنظمات في المواقف المتشابهة فعلى سبيل المثال تكون المنظمة (س) أكثر فعالية من المنظمة (ع)، إذا كانت للأولى موارد مالية أكثر من الثانية.
للمدخل المقارن ميزة تفادي مزالق مدخل الأهداف، ولكن تعيب الصعوبة في إجراء مقارنة بين المنظمات المماثلة، فمن المحتمل أن يستوفي التنظيم الفعال حقا مثل هذا المعيار.

ج- مدخل النظم:

يرى البعض أن الفعالية يمكن تقييمها بالمدى الذي تتحقق فيه المنظمات أو الوحدات التنظيمية أهدافها، هنا يذهب أميتاي اتزيوني إلى القول "بان السؤال الرئيسي في دراسة الفعالية ليس هو : ما مدى إخلاص المنظمة لهدفها ؟ ولكنه بالأحرى إلى أي مدى يقارب تخصيص الموارد التنظيمية الحد الأمثل للتوزيع في ظل المعطيات الحاضرة ؟

¹ - صالح بن نوار : فعالة التنظيم في المؤسسة ، مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث والترجمة، قسنطينة ، الجزائر، 2006، ص ص. 200-202 .

يعتبر "اتزيوني" الحد الأمثل مصطلحا رئيسيا بالنسبة له، وتحتاج دراسة الفعالية إلى التوزيع المتوازن للموارد بين الاحتياجات التنظيمية المتعددة، وليس بالضرورة الاستتباع الأقصى لأي نشاط واحد محدد وينفق آخرون مع وجهة نظر "اتزيوني" هذه ، ويمكن اعتبارها تبريرا لدراسة المنظمات كنظم ، ولتقويم الأداء التنظيمي على هذا الأساس بدلا من تقويمه على أساس بلوغ الهدف أو المقارنة من منظمات أخرى فحسب هذا المدخل تبقى المنظمة فاعلة مادامت تستخدم مواردها على نحو كفي ، وتشكل التغذية المرتدة مهمة للغاية في مساعدة المنظمة على التعلم من تجاربها مع البيئة حتى تتمكن من تطوير الوسائل التي تمكنها من التكيف مع المتطلبات البيئية، وبالتالي بدلا من النظر لفاعلية المنظمة كمجرد المدى الذي تحقق به أهدافها، يقترح منهج النظم رؤية الفاعلية من زاوية تحقيق الحد الأعلى من عناصر دورة المداخلات والعمليات والمخرجات والأداء والحفاظ عليها، علاوة على المدى الذي يمكنها من التأقلم مع المعلومات المرتدة إليها من البيئة.¹

د- مدخل تعدد المنتفعين:

أصحاب هذا المدخل يسميهم كونولي المنتفعين " أصحاب العمل المديرين، المستخدمين، العملاء، الموردين، المنظمين وغيرهم " فهم ينظرون إلى المنظمة على أنها خليط من الأشخاص الفاعلين المؤثرين عليها، والذين يمكنهم إعطاء معايير مختلفة لتقويم فعالية المنظمة ،كل حسب رؤيته الخاصة . وتتحقق هذه الأخيرة عندما يستطيع التنظيم تلبية مطالب الجهات المؤثرة عليه بشكل استراتيجي يسمح له بالبقاء والاستمرار مثلا "قد تهتم الجامعات الحكومية بنوعية الطلبة المنتسبين إليها وتعمل على إرضائهم أما الجامعات الخاصة فتركز على إقامة علاقات جيدة مع المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية تعتمد على توظيف خريجها، وتبرر تكلفة الالتحاق بأقسامها والتي تبلغ أضعاف تكلفة الالتحاق بالجامعات الحكومية التي تعتبر سمعتها ضمانا لإيجاد فرص عمل لخريجها .

هذا المدخل هو منطلق المدخل النظمي، حيث يعتبر المنظمة عنصر من كل ممثل بالبيئة التي تؤثر وتتأثر بها المنظمة فهي تحصل منها على مواردها وتصرف فيها مخرجاتها ،بحيث تحقق إشباع لحاجات الأفراد المنتسبين إليها بشكل استراتيجي يحقق أهداف المنظمة في البقاء والاستمرار و هو منطلق مدخل الأهداف .

وفي نفس الصدد يقدم كيو متجر "1977" منظور نفسي أكثر منه اقتصادي في تصور الفعالية فيقول: " أحد الطرق المثمرة لتخيل منظمة ما والعمليات التي تميزها هو النظر إليها على أنها أداة أو صالة يتم بداخلها انخراط المشاركين في سلوك يرون انه أداة لتحقيق أهدافهم، والمنظمة الفاعلة هي تلك التي يرى نسبة كبيرة من المشاركين فيها أنفسهم على أن لهم كامل الحرية في استخدام المنظمة وأقسامها كأدوات لتحقيق ما يصبون إليه " .

¹ - صالح بن نوار ، مرجع نفسه، ص 201.

إضافة للصيغة الإنسانية التي أضفاها هذا المنطلق على الفعالية فهو قابل للتعميم على جميع المنظمات لكن ارتكازه على جانب واحد هو المنفعين يجعله يغفل جوانب أخرى كمنشآت وعمليات المنظمة ككل ومواردها ومخرجاتها التي تؤثر في عمليات اتخاذ القرار¹.

ه- مدخل الجودة:

يرتكز المفهوم الجديد للفعالية على الجودة الشاملة التي لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال التعاون بين كافة الأطراف ذات العلاقة بالمهمة، بدءاً من مصممين ومهندسين ومروراً بالموردين وموظفي المبيعات، وكذا إدارة الموارد البشرية، وصولاً إلى الزبائن، وكذلك ضرورة اهتمام الجميع في التنظيم بالتعلم من خلال البحث المستمر عن طريق عمل وبيع وخدمات جديدة أفضل .

ولكي تتحقق هذه النظرة الجديدة للفعالية لا بد من اعتماد مبدأ حلقات الجودة على كافة مستويات هذه الأخيرة، التي هي تضافر مجهودات ومزيج من إبداعات وابتكارات الكل وعائد على الاستثمار في الذكاء على كافة الخطوط التنظيمية والنوعية جزء من كل خطوة في العمل، وجزء هام من الوصف الوظيفي لكل عامل ، حيث هناك مؤشرات شاملة تجمع كل الأطراف ذات العلاقة القريبة والبعيدة بعمل التنظيم، هذه المؤشرات التي يؤكد عليها مقياس الفعالية التي تعتمد على الاهتمام بثلاث عناصر أساسية تتمثل في اعتماد نمط عمل الفريق من خلال تشكيل جماعات تتحمل المسؤولية المشتركة عن النوعية الشاملة للخدمات والسلع المنتجة، تكسير الحواجز التقليدية بين المستويات المختلفة في التنظيم (تنفيذيين ، استثماريين ، وحدات مختلفة ...)، بالإضافة إلى مؤشر التحسين المستمر و كذا رضا العملاء حيث تهتم المؤسسة بحاجات المستفيدين من مخرجاتها بالتعرف على رغباتهم وآرائهم وإقامة علاقات جيدة معهم تسمح بذلك².

تختلف وجهة نظر الباحثين في تفسير وقياس الفعالية ففريق منهم يركز على أهمية صياغة الأهداف وبلوغها المنظمة وتقسيمها للموارد المحددة، ومنهم من يربط استمرار المنظمة وبنائها بتلبية متطلبات الجهات الفاعلة بطريقة استراتيجية و هنا من يعتمد على مدخل الجودة لقياس فعالية المؤسسة و كل يرجع إلى الإستراتيجية التي تعتمدها إدارة الموارد البرية في قياسها لفعالية الأداء داخل المؤسسة .

¹ - صالح بن نوار ، مرجع نفسه ، ص 202.

² - المرجع نفسه، ص 202.

1-2- نماذج الفعالية:

أ- نماذج رضا المشارك :

هي النماذج التي تستخدم الأفراد كإطار مرجعي وهذا بمستويات مختلفة وطرق متنوعة ، هنا يتم التركيز على تقديراتهم كأفراد أو جماعات لنوعية العمل الذي تقوم به المنظمة، لذلك تجدر الإشارة إلى أن مشاركة الأفراد في المنظمة محدد هام لفعاليتها واستمرارها في العمل ويمكن أن نقول أن النجاح التنظيمي يقوم على مقدرة المنظمة على البقاء من خلال حصولها على إسهامات أعضائها بفضل تقديمها لحوافز مجزية لهم، وعليه كي تحقق الفعالية يجب أن تكون الحوافز داخل المنظمة مناسبة لبقاء واستمرار إسهامات الأفراد .

فالمنظمة الفعالة هي تلك التي يرى نسبة كبيرة من المشاركين في أنفسهم على أن لهم كامل الحرية في استخدام المنظمة وأدواتها لتحقيق ما يصبون إليه⁽¹⁾، فكلما عظمت درجة إدراك كل فرد للمنظمة على أنها أداة تحقق رضاهم كلما كانت المنظمة أكثر فاعلية .

يمكننا أن نقول أن هذا التعريف سيكولوجي بحت و خالص، وبذلك وانطلاقا من هذا التعريف ووفق هذا المنظور، تأتي فكرة المشاركة في بناء و صياغة الأهداف والمشاركة في اتخاذ القرار وهذا انطلاقا من اتفاق أهداف المنظمة وأعضائها، تجدر الإشارة إلى أن المشاركين ليسوا المكونين الداخليين فقط، بل كذلك المتعاملين مع المؤسسة (المساهمين)، و يمكننا أن نقول أن المنظمة هي التي تستطيع خلق إئتلاف بين كل أقطابها الفاعلة فيها، ومن ثم ضرورة اللجوء إلى تسيير الاختلاف في إطار مستوى ملائم من الانسجام .

¹ - بوباية محمد الطاهر: دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية و التنظيمية، رسالة ماجستير علم النفس و الأروثونيا ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004 ، ص ص 112-113.

ب - نماذج الوظيفة الاجتماعية :

تعتبر المنظمات أنظمة اجتماعية يرتبط وجودها بما تقوم به من وظائف من أجل المجتمع التي هي جزء منه ، وقد اعتمدت هذه الوظائف كمدخل لقياس الفعالية، وفي هذا الصدد نجد "تالكوت بارسونز" من أهم من ركز على هذا التناول وعرضه كنموذج للفعالية، وذلك من خلال تحاليه التنظيمية التي قادتته إلى فكرة أن على كل الأنظمة الاجتماعية التي اشرنا إليها سابقا، حل أربع مشكلات أساسية وهي:¹

1-الاندماج : ويقصد به خلق وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء المنظمة تؤدي إلى تناسقهم وتوحدهم في كيان واحد ،خاصة تلك المتعلقة بضمان تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية.

2- التأقلم أو التكيف: توفير كل الموارد المادية و البشرية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم²(2)ومواجهة متطلبات البيئة والاستجابة المتكيفة لتحولاتها المتسارعة .

3- تحقيق الأهداف: و يقصد بها تحديد الأهداف وضبطها وتوفير الموارد وضمان العمليات الموصلة إلى تحقيقها.

4- الكميون : وهو المحافظة على الدافعية في شكل مستقر باستمرار، يتعلق الكميون بالظروف الداخلية للنسق، فعلى المؤسسات على اختلافها أن تسعى لحل المشكلات السابقة الأنفة الذكر التي تتسم بالواقعية والتداخل في كثير من الأحيان وذلك لان فعالية المنظمة أساسا مرتبطة بمدى نجاحها في حل المعوقات .

ج- نموذج الهدف : هو الدرجة التي تصل فيها المؤسسة إلى تحقيق أهدافها وهذا النموذج يأخذ في التعقيد كلما تبين أن للمنظمات أهداف عديدة ومختلفة تصل إلى حد التناقض بين مختلف مكوناتها البشرية أو حتى بين الجهات المؤثرة الأخرى بصفة عامة وخاصة سواء ببيئتها الاقتصادية، السياسية والاجتماعية .

بالنسبة لبيئة المنظمة لا تعني أهمية وفائدة نموذج الهدف لقياس الفعالية وذلك من خلال الاهتمام بادراك الأهداف الرسمية والتشغيلية من غير الرسمية التي ترتبط مباشرة بمصالح الجماعة وتفاعلاتها المستمرة داخليا وخارجيا وتعريفها بشكل دقيق حتى يتم فهمها، ومن ثمة التخطيط لأفضل الاستراتيجيات الإدارية لتحقيقها³ .

¹- بوباية محمد الطاهر، مرجع سابق، ص 114.

²- قجة رضا، مرجع سابق، ص 14.

يكون نموذج الهدف ضمان العائد السريع بالنسبة للاستثمار بالتركيز أولاً على المخرجات الآنية، في حين البعض الآخر قد يركز على الأهداف القصيرة المدى.
بعد تحديد الهدف كمرحلة أولى يأتي الطرف الثاني من نموذج الهدف وهو المخرجات أو أداء المنظمة، وقياس المخرجات في المنظمة صعب وذلك للأسباب التالية:
التطور الزمني : المخرجات لنتيجة على المدى القصير قد تكون كارثة على المدى الطويل و بالتالي هي غير فعالة ، المخرج كما هو يعد نتيجة تصرفات تنظيمية أو هو نتيجة لبعض القوى الخارجية
كنوعية المدخلات¹ .

نشير في الأخير إلى الاتجاهات الثلاثة التي وضعها هذا النموذج:
يعترض نموذج الهدف جملة من المشكلات متعلقة بالمنحنى الذي يأخذه تحليل الفعالية وذلك وفق الاتجاهات التالية : - الأهداف كغرض تنظيمي.

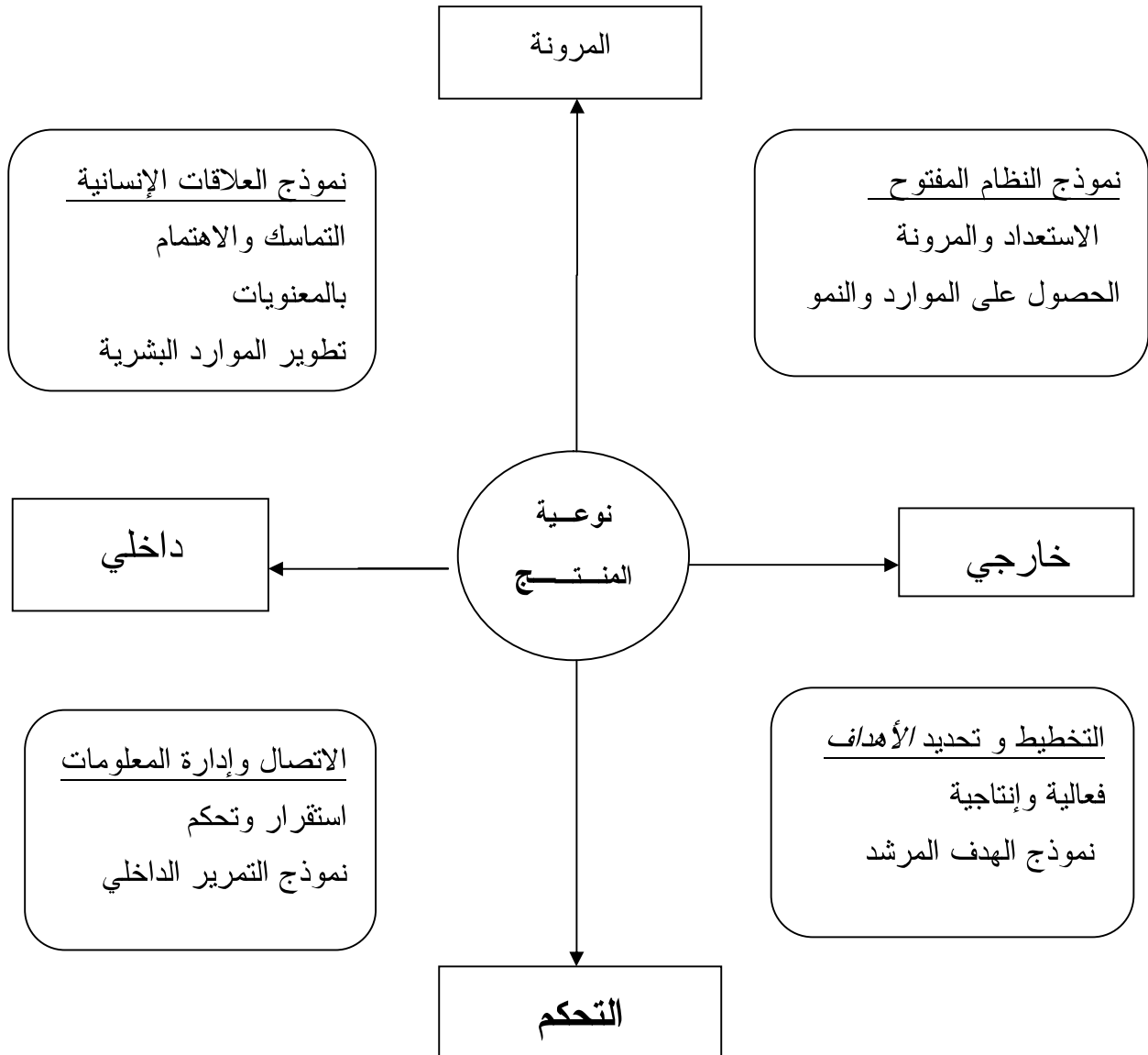
- كموجة مجهودات المشاركين أو المنظمة ككل.
- كمصدر للواقعية وتحفيز المشاركة التنظيمية .

د- نموذج التناقص: الفعالية ظاهرة متعددة الأوجه و المجالات، هذا ما أكد عليه المحللون التنظيميون، وهذا ما يجزم أن المؤشرات الدالة على الفعالية في مؤسسة غيرها في مؤسسة أخرى ، كما أن الأهداف المرغوبة قد تتباين والقيم المركز عليها قد تختلف من خلال تنافس القيم حسب الشكل التالي:²

- بوباية محمد الطاهر : مرجع سابق، ص 111¹

- المرجع نفسه، ص 114.²

الشكل رقم(04):القيم ونماذج الفعالية



المصدر: ريتشارد هال ، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، المنظمات، هياكلها، عملياتها و مخرجاتها معهد الإدارة العامة، السعودية، 2002، ص 602 .

1-3- معايير الفعالية:

معايير الفعالية تختلف باختلاف المنظرين للفعالية التنظيمية فـ " ماري جهودة " (1958)

Marie Jahoda يرى أن المعايير الدالة على فعالية المنظمة هي احدى الثلاثة .

- القدرة على التكيف وحل المشاكل والتعامل بمرونة مع المتطلبات المتغيرة للمحيط .
- الشعور بالهوية أي إدراك المنظمة لوضعيتها، لأهدافها ولما عليها فعله .
- القدرة على الإلمام بالحقيقة وعلى البحث والقدرة على الإدراك وعلى الترجمة الصحيحة لخصائص المحيط الحقيقية خاصة تلك المتعلقة بسير المنظمة.

أما " ارجريس " Arggris فيركز على معيار الاندماج ، ويعتبره معيارا أساسيا لا بد من الأخذ به في قياس الفعالية التنظيمية، والاندماج هنا يقصد به مدى التوافق بين الأقسام المختلفة للمنظمة بحيث تعمل هذه الأطراف دون أن تختلف، وهذا منبثق عن أبحاثه التي خصص جزءا كبيرا منها في البحث عن شروط وسبل دمج الحاجات الفردية بأهداف المنظمة .

و يركز آخرون على المعايير التالية في قياس الفعالية التنظيمية :¹

* معيار الكفاية في حالة الاستقرار: يقيس الكفاية عندما يبقى مستوى وطبيعة النشاط مستقرين عبر الزمن

* معيار المرونة : يقصد به القدرة على التكيف مع تغير مستوى النشاط .

* معيار المرونة الإستراتيجية : يصف القدرة على الاستجابة للتغيرات في صيغة النشاط .

* معيار المرونة البنوية : يمثل القدرة على التحول .

¹ - بوهورور نجلة: فعالية تكوين الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز من وجهة نظر إطاراتها، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيم و العمل، الجزائر، 2006، ص50.

2- الأداء:

2-1- مؤشرات الأداء: مؤشرات الأداء: والتي تتمثل في:

أولاً-الإنتاجية: الإنتاجية هي النسبة بين الناتج والموارد فيرتفع كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المواد المستخدمة ، أي أن تحسين الإنتاجية يتحقق عند الحصول على أقصى ناتج ممكن من الموارد المستخدمة ، وبالتالي فإن تحقيق أقصى ناتج ممكن من الموارد المستخدمة مع بقائها ثابتة يتوقف كذلك على المردودية التي يحققها العامل فالموارد المستخدمة " العمال ، رأس المال ، الأرض ، المعدات ، الطاقة ، المعلومات " تتدخل في نسبة كبيرة من مسؤولية زيادة الإنتاجية أو انخفاضها ، ويمثل العامل جزء من هذه الموارد ، فإذا افترضنا ثبوت العوامل الأخرى الداخلة في تكوين الموارد فيمكن أن تحقق العلاقة التالية :كلما كانت المردودية للعامل عالية ، كلما زادت الإنتاجية والعكس بالعكس ، وبالتالي فإن إرضاء العامل يؤهله إلى حالة نفسية متوازنة تساعده على تقديم المردودية المناسبة ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال محتوى العمل 1.

ثانياً-الفعالية: هي درجة تحقيق الأهداف المرغوبة ، ويرتبط مفهوم الفعالية الإنتاجية من حيث هذه الأخيرة هي مؤشر على درجة تحقيق المنشأة لأهدافها في الوقت السليم ولتحقيق هذه الأهداف تكون الفاعلية مطلباً ملحا داخل المؤسسة .

إن محتوى العمل من خلال متغيراته يؤثر على دافعية العامل لتحقيق الأهداف المنتظرة منه ويمكن للعامل أن يكون فعالاً إذا شعر بحالة رضا تدفعه إلى تحقيق الأهداف ، وإذا كان الأمر عكس ذلك تحول العامل إلى عنصر سلبي في العملية الإنتاجية .

ثالثاً-الجودة : تسعى الإدارة إلى ضبط الجودة من خلال الإجراءات التي تتخذها لغرض الالتزام بالموصفات المثبتة لمنتجاتها من خلال توفير الإرشادات الفنية ومقارنة المواصفات الفعلية بالموصفات المحددة ، ثم اتخاذ الخطوات التصحيحية.²

ويمكن لمحتوى العمل أن يؤثر في الجودة من خلال العامل هذا الأخير يمكنه أن يكون في مستوى الإرشادات الفنية نظراً لعدم رضاه من العمل الناتج من عدم قدرته أو تقبله لمحتوى العمل .

إن العامل يتحمل نتائج طبيعية خلال أدائه لعمله وتكون هذه النتائج كما يلي :

أولاً-الرضا: إذا شعر العامل أن عمله يحقق له إشباعاً كافياً لحاجة، تصبح مشاعره إيجابية نحو هذا العمل، أي يصبح راضياً عن عمله الذي يؤديه، أي يكون الرضا أو عدم الرضا نتيجة محتوى العمل.³

¹ - علي السلمي : إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ،مرجع سابق ، ص 20 .

² - كاظم جواد شبر : إدارة الإنتاج ، ط2 ، مطبعة دار الجاحظ ،العراق، 1976 ، ص 530 .

³ - المرجع نفسه، ص530.

ثانياً-التغيب : يعتبر التغيب أن المشكلات في العمل الصناعي ونجد عدة تعاليق مختلفة تتصل بالتغيب ويذكر فلورانس Florence أن التغيب يشر على الوقت الضائع في المؤسسات الصناعية بسبب تغيب العمال الذي يمكن أولاً يمكن تجنبه ولا يدخل في حساب التغيب الوقت الضائع بسبب الإضراب أو غلق المصانع أو التأخر في الحضور على المصنع لمدة تتراوح ما بين ساعة أو اثنتين ،ويمكن تقدير الوقت في التنظيمات الصناعية بسبب تغيب العمال وحساب معدل تغيب العمال وفق الطريقة التالية :

عدد الأيام المفقودة بسبب التغيب X 100

= معدل التغيب

عدد أيام العمل

ويؤدي استياء العمال الناتج عن محتوى العمل على محاولة إيجاد ظروف أحسن خارج نطاق العمل ، ويؤدي التغيب إلى زيادة التكلفة من جهة وضعف الكفاية الإنتاجية من جهة أخرى ، كما يهدد ضعف الروح المعنوية بين العمال ، ويدل على ضعف مساهمة العامل في نشاط جماعة العمل ، ويرجع تغيب العمال عن عملهم إلى أسباب كثيرة منها تلك التي ترجع على العامل نفسه كالسن ، ومدى التعليم والتدريب ، والعوامل النفسية ، ومنها ما هو متعلق بالعوامل الزمنية الموسمية والإقليمية والتي تقود على جماعات العمل ويعتبر عدم الرضا الناتج عن محتوى العمل أحد العوامل التي تعود على ظروف العمل الذي يتسبب في التغيب بصفة أو بأخرى 1.

ثالثاً-دوران العمل : يطلق اسم دوران العمل عن الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل المؤسسة الصناعية ، ويمكن مراقبة التغيرات التي تطرأ على القوة العاملة داخل المؤسسة الصناعية عن طريق حساب معدلات دوران العمل ، حيث غالباً ما يوجد داخلاً لمؤسسات كبيرة الحجم ، نظراً لأن هذه المؤسسات عادة ما يكون لها القدرة على الاستمرار والبقاء لمدة أطول من عمر أعضائها مما يؤدي إلى وجود بعض الوظائف الشاغرة التي يتعين على التنظيمات أن تشغلها بأعضاء جدد ، والجدير بالذكر أن دوران العمل لا يعتبر مضرًا إذا كانت نتيجته تنشيط المؤسسة الصناعية وتقوية العناصر الإنسانية فيها ، وبالتالي فإن دوران العمل الذي يحدث في حدود مقبولة سيكون نتيجة كبر السن أو اعتلال الصحة 2.

¹ طلعت إبراهيم نظمي: علم الاجتماع الصناعي ، ط1 ، مكتبة عكاظ للنشر والتوزيع ، 1982 ، ص 59 .

² المرجع نفسه، ص 70.

2-2- العوامل المؤثرة على الأداء:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد، والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنه يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل، ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً نجد¹:

- ✓ النقص في تصارع المتطلبات على وقت الفرد.
- ✓ عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتي تؤثر على الوظيفة.
- ✓ السياسات المحددة للعمل والتي تؤثر على الوظيفة.
- ✓ نقص التعاون مع الآخرين.
- ✓ نمط الإشراف والإضاءة والحرارة و الضوضاء.
- ✓ ترتيب الآلات.

حتى الحظ والصدفة يمكن أن يكون عائقاً للأداء، وهو ما لا يمكن التحكم به، ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرة على الجهد والقدرة والاتجاه، ولذلك فإنه من أكبر وأهم مسؤوليات الإدارة هما:

- توفير شروط عمل كافية بمناسبة العاملين.
- توفير بيئة مدعمة تقل فيها عوائق الأداء إلى أقصى حد ممكن.

2-3- تقييم الأداء:

يرى البعض بأن العملية بدأت منذ أن بدأ الإنسان في إصدار إشارات القبول أداء الإدارات الرفض عند ملاحظته عمل من هم حوله ويزن أداءهم وفقاً لما يتصوره ويتوقعه من أداء، ويتطور الحياة وتوسع المجتمعات توسع استخدام العلمية، فنجد أنه في حضارة بابل استخدمت العملية كنشاط من أنشطة الرقابة الإدارية والتي تهدف إلى متابعة أداء إدارات الأقاليم التابعة لها من خلال مراقبة أداء الموظفين.

واستخدمت حضارة الصين القديمة أنظمة شغل الوظائف أو الاكتتاب على أساس اختبارات التسابق والتي اعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع لأداء من سيشغل الوظيفة.² واستعملت الحضارة الرومانية عملية تقييم الأداء كأداة من أدوات الرقابة المحكمة لأداء الموظفين نظراً لتمتعها بجهاز إداري بيروقراطي بدرجة عالية من المركزية استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية.

¹ - راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 210.

² - خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،

2003، ص 197.

ولقد كان للحضارة الإسلامية دور بالغ الأهمية في المساهمة في موضوع الأداء من خلال ما جاء في كتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم، حيث أرشدنا المنهج الإسلامي إلى مجموعة من الأسس والمبادئ التي تمكن من استثمار قدرات الفرد أحسن استثمار وذلك ابتداء من الاختيار الدقيق للأفراد الذين تتوفر فيهم المواصفات والقدرات والخصال التي تمكنهم من أداء أعمالهم بشكل جيد، و يتجلى ذلك في قوله تعالى: ﴿إِنْ خَيْرٌ مِنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِي الْأَمِينُ﴾¹.

وبعد الحصول على الأفراد المناسبين يتم تعليمهم وتدريبهم دوريا وإسداء النصائح لهم وبيان السلوك المطلوب أثناء الأداء²

وتحفيزهم وتشجيعهم وتوجيههم بما يمكنهم من تجنب الأخطاء وتبصيرهم بمواطن الضعف في أدائهم وتقدير نقاط القوة والتميز في الأداء، وفي ذلك يقول الله تعالى: ﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾³.

كما أمر المنهج الإسلامي أتباعه بالإتقان والإحسان في أداء أعمالهم، حيث يقول تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ﴾⁴ ، وقال صلى الله عليه وسلم: (إن الله كتب الإحسان على كل شيء) رواه البخاري ومسلم، ويتضمن معنى الإحسان السرعة واستثمار الوقت وبذل جهود مضاعفة لإنتاج منتجات ذات جودة عالية. 5.

كما قرر المنهج الإسلامي مبدأ الرقابة الذاتية أثناء الأداء والتي تعني رقابة الفرد المسلم لسلوكه وضبطه أثناء أدائه لعمله وفق تعاليم الشريعة الإسلامية. 6.

أ- استخدامات تقييم الأداء: ويعتبر تقييم أداء الموارد البشرية أداة موضوعية تستفيد منه المنظمة في اتخاذ بعض القرارات الإدارية والتي من بينها:⁷

1- الترقية: يتم ترقية العامل إلى وظيفة أعلى من خلال مدى أحييته ومدى كفاءته في العمل، لأن عملية تقييم الأداء تكشف عن ذلك مما يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى.

2- تحديد المكافآت والحوافز الشخصية: تستخدم نتائج تقييم الأداء في معرفة الأجر بالمكافآت

1 - سورة: القصص، الآية 26.

2- علي السلمي: خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 375.

3- سورة: الكهف، الآية 30.

4- سورة: النحل، الآية 90.

5- علي السلمي: مرجع سابق، ص 176.

6- محمد مهنا العلي: الإدارة في الإسلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص 126.

7- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار وائل للإنتاج و التوزيع، عمان، الأردن،

2002، ص 140.

التشجيعية والحوافز من بين العاملين من خلال معرفة مستويات الكفاءة وحسن الأداء.
و كذلك نجد من استخداماته:¹

1-التعيين والنقل: تستعين الإدارة بنتائج تقييم الأداء لمعرفة مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في الوظيفة التي تتلاءم مع قدراته وكفاءته، إضافة إلى تمكنه من معرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال إلى وظائف أخرى تتناسب ومؤهلاتهم.

2- تطوير الأفراد: تستخدم نتائج تقييم الأداء في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره لهم من معلومات حول نقاط القوة والضعف لديهم وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التطويرية والتدريبية لمعالجة نقاط الضعف.

3- الانضباط: إن الفرد الذي تشير تقارير تقييم أدائه بشكل مستمر على أنه عديم الكفاءة وأن سلوكه غير حسن ولا يرجى فائدة من إصلاحه وتحسين أدائه وسلوكه، يصبح ضروريا إبعاده عن العمل لأنه سوف يصبح عبئا على العمل ولهذا يعتبر تقييم الأداء عاملا من عوامل الانضباط الموضوعية.

ب- أهمية تقييم أداء العاملين:

تبدي كل المنظمات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين، فمن خلالها يمكن للمنظمة²:
✓ التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين، وأن المستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقف المنظمة في حالة تظلم أحد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقية أو تعويضه أو إنهاء خدمته.

✓ تحديد الأفراد المتميزين و وضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى.

✓ معرفة مستوى أداء العامل وتمهد له الطريق نحو تدريبه وتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته وذلك بالاتفاق مع رئيسه شأنه من شأن الحوار بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج الأداء أن يظهر جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الأفراد.

إضافة إلى أن نظام تقييم الأداء يمكن أن يساعد العاملين على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتفاديها في المستقبل، وأيضا التعرف على نواحي السلوك غير المقبول والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة وبالتالي العمل على تجنبها إضافة إلى أنه يساعد على

¹ - مهدي حسن أزوليف: إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2007، ص ص. 194-195.

² - مؤيد سعيد صالح، عادل حرحوش صالح: مرجع سابق، ص 103.

احترام نظام العمل وقواعده، لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعية.

ج- أهداف تقييم الأداء:

تحقق عملية تقييم الأداء أهدافا عديدة وذلك وفق ثلاث مستويات هي: المنظمة، المديرين، المرؤوسين، وذلك وفقا لما يلي¹:

أولا- على مستوى المؤسسة :

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المؤسسة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعد على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية لأن نتائج هذه العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

ثانيا- على مستوى المديرين: إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة ، وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتها.
ثالثا- على مستوى المرؤوسين: إن زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقبوا فوزهم باحترام وتقدير مسؤوليتهم معنويا ومكافأتهم ماليا، إضافة إلى أن لتقييم الأداء مزايا عدة منها:²

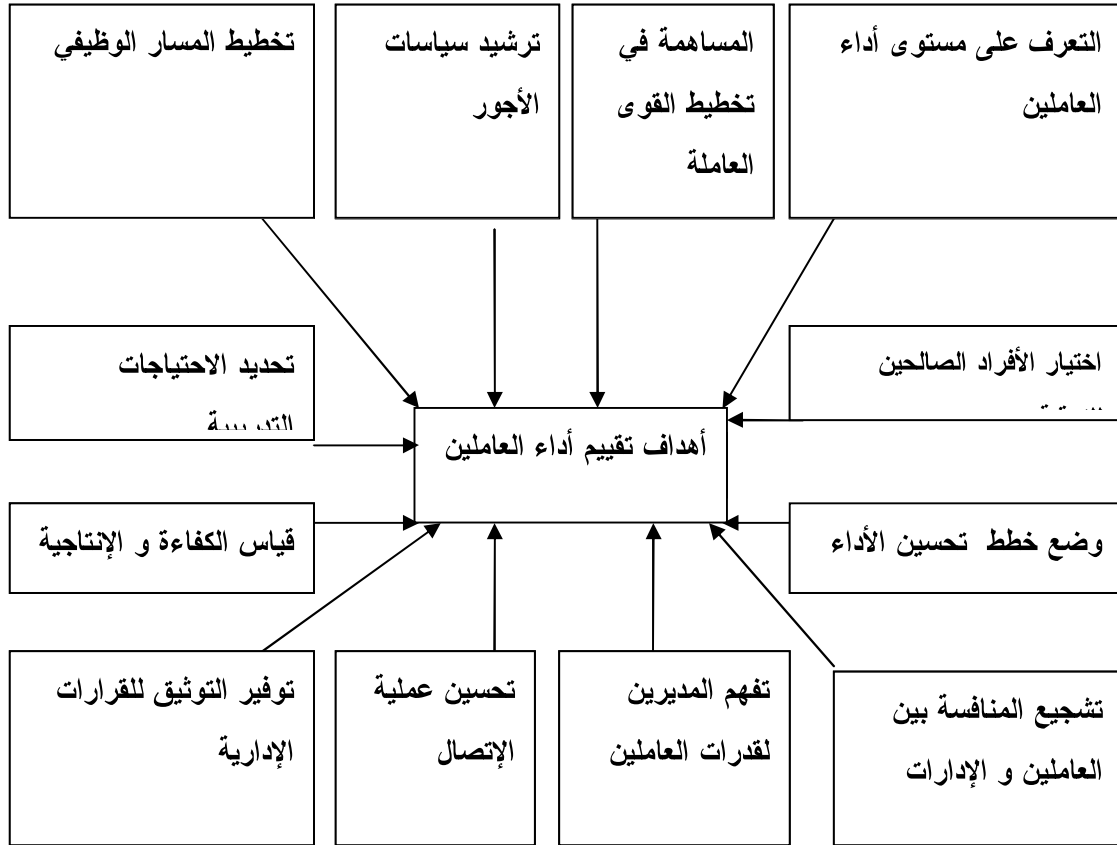
- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من التفاهم والعلاقات الحسنة.
- ✓ إشعار العاملين بمسؤوليتهم تجاه وظائفهم.
- ✓ وسيلة لضمان العدالة في معاملة المسؤولين لمرؤوسيهـم.
- ✓ تقييم سياسات الاختيار والتدريب.
- ✓ وسيلة لتطوير الأداء الفردي للعامل وتخطيط المسار الوظيفي للأفراد.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص ص. 257-258.

² - ثابت زهير: كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة ، مصر، 2001، ص 79.

وهذا ما يبينه الشكل التالي:

شكل رقم (05): أهداف تقييم الأداء



المصدر: زهير ثابت، مرجع سابق، ص90.

ومنهم من يقسم أهداف تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة إلى مستويين¹:

أولاً-على مستوى المؤسسة:

يهدف تقييم الأداء على مستوى المؤسسة إلى:

- معرفة من يستحق الترقية، لأنه يعين الإدارة على إعداد سياسة جديدة للترقية باختيار أنسب المرشحين أو أكفأ الأشخاص لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي.
- ترشيد وسلامة سياسة الاختيار والتعيين بتوفير الشخص المناسب والذي يؤدي عمله بنجاح.
- تحسين علاقات العمل في المؤسسة بخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم لاكتشاف الأخطاء التي يرتكبونها.
- إعداد سياسة جيدة للرقابة، فتقسيم الرئيس للمرؤوسين يكون على أساس بيانات منظمة عن أداء العاملين، توضح نقاط القوة والضعف فيهم وهذا بدوره يحسن من كفاءة العملية الرقابية ويجعلها أكثر سلامة في المؤسسة.
- خلق الاحترام لنظام العمل وقواعده في نفسية العاملين نظراً لشعورهم بوجود من يقيم سلوكهم وأدائهم.

ثانياً- على مستوى العمالة:

يهدف التقييم على مستوى الموارد البشرية إلى :

- معرفة نواحي القصور ومواطن الضعف في أداء الأفراد أنفسهم متى يمكن لهم تحسين أنفسهم.
- اكتشاف مواطن القوة لدى الأفراد أنفسهم ودونهم نحو تطوير هذه النواحي والحفاظ على نفس وتيرة الأداء.

1- بلجردي عبد القادر، مجاجي هنية: تسيير و تميمين الموارد البشرية في المؤسسة -إدارة الأعمال، المدية، الجزائر، ص ص-94.95.

ب- أسس تقييم الأداء: يمكن تلخيص أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين على النحو التالي¹:

- ✓ تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة، وكذا تحديد مجالات تقييم الأداء.
- ✓ وضع معايير موضوعية وواضحة لعملية تقييم الأداء.
- ✓ ضرورة أن يكون لنظام عملية تقييم الأداء صلة وثيقة بالوظيفة، أي أن تكون معايير التقييم ذات علاقة مباشرة بالوظيفة.
- ✓ التوصيف الدقيق لكل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- ✓ تدريب مقيمي الأداء على استخدام نظم وأساليب التقييم تدريباً كافياً.
- ✓ ضرورة الإتصال المستمر للمقيمين بالعاملين المراد تقييم أدائهم.
- ✓ إذا كان التقييم يتعلق بمجموعة من مقاييس الأداء (مثل: المواظبة، الجودة، الكمية)، فإن وزن كل مقياس يجب أن يكون ثابتاً طيلة فترة التقييم.
- ✓ ضرورة تزويد العاملين بالتغذية العكسية عن مستوى أدائهم وكفاءته وكيفية.
- ✓ ضرورة أن يتم التقييم عن طريق أكثر من مقيم وبشكل مستقل تفادياً لبعض التظليلات التي يمكن أن يحملها التقييم من طرف شخص واحد.
- ✓ أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء، وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية.

1- زهير ثابت: كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص91.

ج- مشاكل تقييم الأداء:

- طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق أفراد فإنه من الطبيعي أن يتعرضوا في ذلك إلى أخطاء أو بعض أوجه الضعف من خلال الوقوع في بعض الأخطاء والمشاكل والتي منها:¹
- ✓ يعتمد تقييم الأداء بشكل كبير على الرأي والحكم الشخصي للمقيم مما من شأنه توقع وجود تحيز ولا موضوعية في نتائج التقييم والذي يعتبر مشكلة حقيقية يجب التخفيف منها ذلك أن القضاء على الجوانب الشخصية في التقييم يكاد يستحيل.
 - ✓ توقع المقاومة التي سيتلقاها تقييم الأداء من طرف الأفراد بسبب تعريضهم للخضوع للرقابة المستمرة إضافة إلى خوف هؤلاء الأفراد على مستقبلهم الوظيفي المرتبط إلى حد كبير بنتائج التقييم والتي يشككون في موضوعيتها بسبب الجوانب الشخصية المصاحبة للتقييم، لذلك وجب إقناع العاملين بموضوعية وعدالة تقييم الأداء، وأنه يسمح لهم بالتطور والتحسين وأنه في فائدتهم مما يقلل من مقاومتهم للتقييم.
 - ✓ تعتبر الفروقات الفردية والصفات الشخصية للأفراد مثل الشك في نتائج التقييم وعدم الثقة في المقيم وعدم الاقتناع بموضوعية التقييم من أهم الأسباب التي تحول دون تحقيق الرضا عن نتائج التقييم لديهم.
 - ✓ توقع حدوث حساسية بين الرؤساء والمرؤوسين، ذلك أنه في غالب الأحيان ما ترتبط نتائج تقييم الأداء بالمستقبل الوظيفي للأفراد، مما يضع الرؤساء في مواقف محرجة.
 - ✓ توقع شعور عدائي من قبل بعض الأفراد الذين قيم أدائهم بدرجة متوسطة أو ضعيفة، لأن ذلك سيحرمهم من بعض المزايا الوظيفية والتي يحصل عليها ذوا الأداء الجيد، وبالتالي وجب التخفيف من هذا الشعور عن طريق التوعية بأن النتائج الضعيفة ستعالج ويمكن لأصحابها الحصول على المزايا التي يحصل عليها الأفراد الأكفاء.
 - ✓ غالبا ما يصعب التأكد من صحة ودقة نتائج تقييم أداء العاملين في الوظائف الإدارية لارتباط معايير التقييم بصفات شخصية يصعب تحديد مدى توفرها في الأفراد، وأن الإنتاجية في هذه الوظائف غير ملموسة.

1- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي-، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص-372.373 .

د- علاج مشاكل تقييم الأداء:

- تجدر الإشارة إلى أنه مهما بلغت مشاكل وصعوبات تقييم الأداء فلا بد من السعي إلى علاجها والتخفيف من حدتها ومن الوسائل المستخدمة في ذلك نجد:¹
- تحديد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق يمكن فهمها من قبل المقيم والمقيم وذلك من خلال تحديد الجوانب المكونة لأداء العمال.
 - ضرورة التأكد على الموضوعية والدقة في نتائج التقييم من خلال مراجعتها من قبل جهة غير الجهة المقيمة لهذا الأداء.
 - ضرورة المسألة الجادة للمقيمين الذين يكتشف وجود خطأ في تقييمهم خاصة إذا كان الخطأ يتعلق بموضوع التحيز.
 - مناقشة نتائج التقييم مع كل من قيم أداؤه بغية شرحها وتبريرها ويكون ذلك من قبل المقيم.
 - فتح باب التظلم لكل من يشكك في نتائج التقييم.
 - ضرورة تحسيس الأفراد بالثقة والاطمئنان حول نظام تقييم الأداء من خلال توضيح أهدافه وأبعاده والفوائد التي يجنيها كل من الأفراد والمنظمة.
- ه- شروط نجاح تقييم الأداء:

يتوقف نجاح تقييم الأداء على توفر بعض الشروط الداعمة له ولبنيتها، من أبرز هذه الشروط ما يتعلق بالتوافق والحوار حول معظم مضامين عمليات التقييم، ومن بين المعايير المهمة لنجاح مضامين التقييم، ومن بين المعايير المهمة لنجاح مضامين التقييم نذكر: التناسب، القبول، المرونة والحوار.²

أولاً-التناسب: يعتبر التناسب حاجة ضرورية من حاجات وشروط تقييم الأداء، إذ يقصد بالتناسب الرابط الذي يجمع بين معايير الأداء والأهداف المحددة سلفاً له، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف والمعايير التي حددت لقياسه يعتبر أداءً مناسباً وبالتالي ناجحاً، فالتناسب يؤدي إلى تقييم أفضل للأداء عندما يساهم الأفراد في تحقيق إنجازات عملياتية مرغوبة ويحصلون على مكافآت مقابل ذلك، ومثال ذلك أداء الموظف الذي يجهد في خدمة زبائن المؤسسة ويسهر على سعادتهم وراحتهم والذي يتعاون باستمرار مع رؤسائه وزملاء عمله لأهداف تتعلق بتحقيق مكاسب هامة للمؤسسة، ولا بد للمؤسسة بالمقابل من مكافأة هذا الموظف المناسب وإعطائه أفضل تقييم ممكن، يستمد التناسب قوته من قوى الأطراف المتمسكة به والعاملة على إنجاحه، فمقدار ما يزداد أداء

¹- ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، دار مراحل للطباعة الإلكترونية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1993، ص153.

²- المرجع نفسه، ص ص.153-154.

الفرد وتزداد مساهماته ومبادراته لتحقيق أهداف المنظمة، وبمقدار ما تتمسك هذه الأخيرة بالحفاظ على هذا الفرد ومكافأة إنجازاته بمقدار ما يقوى التناسب بين الطرفين، عكس ذلك يحصل في حال ضعف التناسب بين الفريقين، فالتناسب الضعيف يتبعه عادة مشاحنات ودعاوي بين الفريقين ويؤدي حتما إلى الانفصال، وأخيرا لابد من القول بأن التناسب يقوى ويزداد إذا حددت المؤسسة للفرد أهدافا واضحة وأجواء مريحة ، وإذا قامت بتوضيح وتحليل الوظيفة الملقاة على عاتقه ووضعت له معايير واضحة ومحددة للقيام بها أولا ومن ثم لتقييم أدائه ومحاسبته على هذا الأداء في مراحل لاحقة تانيا¹.

ثانيا-القبول: الشرط الثاني من شروط نجاح تقييم الأداء يتعلق بقبول الأطراف المشاركة بالتقييم، فتقييم الأداء الذي لا يلقى قبولا لا من قبل الأطراف ولا من قبل رؤسائهم لا يعتبر تقييما ناجحا، وفي هذا المجال فان أنظمة تقييم أداء الأفراد ليست على ما يرام كونها معدة سلفا من قبل اختصاصيين غير مهتمين بالمدخلات الضرورية الصادرة عن رؤساء الأفراد أو عن الأفراد أنفسهم والتي تدخل في صلب عمليات التقييم الناجح بالإضافة إلى أن حساسية الأداء تعتبر بدورها شرطا ملازما للقبول بالتقييم ولإنجاحه، فالتقييم غير القادر على التمييز بين الأداء الجيد والأداء غير الجيد يلقى حتما رفضا قاطعا من قبل الأفراد، فلا يعقل أن يقبل الأفراد الناجحين بالتقييم الذي يساوي الأداء الجيد بالأداء العاقل.

ثالثا-المرونة والحوار: الشرط الثالث من شروط نجاح تقييم الأداء يتعلق بالمرونة التي ينبغي أن ترافق آليات وعمليات التقييم، فنظام التقييم المرن يأخذ بعين الاعتبار الاختلاف والتنوع الحاصل بين ثقافات الأفراد والمدراء كالاختلاف والتنوع الحاصل بين أساليب وفلسفات المدراء المتعددة ويضع المعايير المناسبة التي تتسجم مع متطلبات الاختلاف والتنوع كما يجب أن يكون التقييم عمليا فذلك يعزز من قوة ومكانة المرونة وخاصة إذا استخدمت المؤسسة آليات تقييمه سهلة الاستعمال من قبل المدراء وسهلة الاستيعاب من قبل الأفراد محل التقييم، كما أن حوار الأداء الذي يدور بين طرفي الأداء يعتبر من الشروط الهامة والكفيلة بإنجاح تقييم الأداء، وهذا الحوار يكون فعالا إذا تجاوز إخبار الأفراد بما ينبغي عليهم فعله وركز على قضايا ونشاطات تثير اهتمام والتزام الأفراد وتفسح الباب واسعا أمامهم لتحسين أدائهم، والتقييم الناجح يعطي الأفراد حق الاطلاع عليه سواء كان التقييم شفويا أو كتابيا وحق الحوار حوله بحيث يتسنى للأفراد الإجابة على هذا التقييم وإبداء ملاحظاتهم عليه، ويجب أن لا ننسى أن بعض المؤسسات الناجحة تشجع الحوار بين المقيم والمقيم، وتطلب أحيانا من الأفراد تقييم أدائهم بأنفسهم لتشجيع وإنجاح حوار الأداء بين عملية التقييم.²

¹ - ناصر محمد العديلي: المرجع نفسه، ص 154.

² - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 399.

3- عناصر و مؤشرات الحكم على فعالية الأداء بالمؤسسة :

حيث يقول جيزون Jason في المدى القصير إن المقياس الأخير لفعالية الأداء بالمؤسسة هو

عامل الوقت تتضمن المؤشرات الممكنة ما يلي :¹

1-الإنتاج : و يعكس قدرة المؤسسة على الإنتاج بالكمية و النوعية التي تتطلبها البيئة.

2-الكفاءة : و يمكن تعريفها كنسبة المخرجات للمدخلات، و تستخدم فيها عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة و العائد على رأس المال و معدل الضياع من المواد و الخامات و كذلك الوقت الضائع و ما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.

3-الرضا: يتطلب إدراك المؤسسة كنظام اجتماعي الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها عضو المؤسسة و المنافع التي يمكن أن تعود على عملائها، و يسمى هذا المعيار الرضا و تتضمن مقاييسه معدل الغياب و التأخر و الشكاوى.

إذا فالمؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي يجب أن يحصل العاملون فيه على إشباع لحاجاتهم تماما كما يحصل المستهلكون على السلعة أو الخدمة التي يحتاجونها ، و بالتالي فإن الروح المعنوية المرتفعة و رضا العاملين عن المؤسسة و التطوع للاستمرار في العمل كلها مؤشرات عن نجاح المؤسسة في إشباع حاجات عمالها .²

أما في المدى المتوسط فمؤشرات الفعالية تتمثل في:³

1-التكيف : ويشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المؤسسة أن تتجاوب مع التغيرات التي تنشأ في داخل أو خارج المؤسسة .

2-النمو : يجب على المؤسسة أن تستثمر مواردها في النشاطات التي تقوم بها و الهدف من النمو هو دعم قدرة المؤسسة على البقاء في المدى البعيد، و يمكن أن يشتمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين الآخرين أو جهود التطوير التنظيمي .

¹ جون ه جاكسون و آخرون: نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة ، ترجمة خالد حسن زروق ، معهد الادارة العامة ، السعودية ، 1988 ، ص 59.

² صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، قسنطينة، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، 2006 ، ص216 .

³ جون ه جاكسون وآخرون ، مرجع سابق، ص 59.

كما يرى برايس أن مؤشرات فعالية الأداء داخل المؤسسة تتمثل في :¹

- 3-الإنتاجية : و تعني نسبة المخرجات إلى المدخلات .
- 4-اتساق السلوك: أي قبول العاملين للقواعد السلوكية التي تضعها المؤسسة و إطاعتهم لها.
- 5-الروح المعنوية: و التي تعكس مدى إشباع و دوافع العاملين .
- 6-التكيف: و هو استجابة المؤسسة للتغير و السياسات التي تضعها لمواجهة خاصة منها تلك الجوانب المتغيرة في علاقات المؤسسة ببيئتها و محيطها الخارجي.
- 7-استقرار المؤسسة: و هذا يعني قبول المجتمع لها و إقراره لسياستها و رغبته في منتجاتها.

4-نماذج قياس فعالية الأداء داخل المؤسسة:

تتعدد وتتباين نماذج قياس فعالية الأداء داخل المؤسسة بتعدد وتباين آراء وأفكار الباحثين حول مفهوم الفعالية، وفيما يلي بعض النماذج المتمثلة في:

أ- نموذج برايس price:

يفيدنا نموذج برايس في تحديد معايير قياس الفعالية، فكل المتغيرات التي ضمها نموذجها يمكن أخذها كمعايير للقياس، إلا أن أكثرها أهمية وقابلية للقياس الكمي هو "حجم وقيمة المخرجات" التي تقدمها المؤسسة للبيئة المحيطة إلا أنه من الضروري عند قياس الفعالية مراعاة التالي:

أولاً- أن الحكم على فعالية إنجاز المؤسسة يستلزم مقارنة النتائج المستهدفة بالنتائج المتحققة من (خلال مجموعة من المعايير القياسية المتفق عليها)، حتى يمكن تحديدها إذا كانت المؤسسة تقع في منطقة الفعالية أم لا.

ثانياً- أنه من الضروري تتبع موقع المؤسسة بالنسبة لمنطقة الفعالية من عام إلى آخر حتى يمكن الحكم على مدى تطورها.

ثالثاً- أنه من الضروري مقارنة إنجاز المؤسسة بإنجاز المؤسسات الأخرى المتشابهة التي تعمل في ذات مجال النشاط، حتى يمكن الحكم على مدى قوة مركزها التنافسي.

رابعاً- أنه من الضروري قياس متغير "الكفاية الإنتاجية" كواحد من المتغيرات الإضافية التي يمكن أن تساعدنا في تفسير التغير في الفعالية وهنا يثار سؤالين مهمين:

-هل كان قياسي الكفاية والفعالية ناتجين من استخدام كامل للمدخلات؟

-هل كان قياسي الكفاية والفعالية ناتجين من استخدام صحيح للمدخلات؟

¹- صالح بن نوار : مرجع سابق، ص 214.

5- تأثير إدارة الموارد البشرية على مستوى الأداء بالمؤسسة:

مما لا شك فيه أن تصميم وتنفيذ العمليات الإستراتيجية بالمنظمة يتم من خلال العنصر البشري سواء على مستوى الوظائف الإشرافية أو الوظائف التنفيذية، فمن خلال العنصر البشري يتم التخطيط لأي كيان وإعداد خطة متكاملة لتتضمن كافة العناصر المطلوبة والتمثلة في الأهداف التي يسعى إليها الكيان وآليات تحقيق تلك الأهداف من سياسات واستراتيجيات وإجراءات ونظم عمل وغيرها . كما أن العنصر البشري من خلال استراتيجية إدارة الموارد البشرية هو الذي يتولى تصميم الآليات التنظيمية لوضع أي كيان موضع التنفيذ، وتتمثل أهم هذه الآليات في تحديد الهيكل التنظيمي والوظيفي للكيان وتحديد اختصاصات وحداته المختلفة وتحديد مهام ومسؤوليات وسلطات الأفراد العاملين في كل كيان، وتحديد الأعداد المطلوبة لتنفيذ مهام الكيان، ثم اختيار وتعيين الأفراد وتدريبهم وترقيتهم ونقلهم، وهكذا يتم تصميم استراتيجية تتمثل في أدلة العمل للعاملين والمستفيدين من كل كيان، ثم يأتي الدور الجوهري لإدارة الموارد البشرية من خلال العنصر البشري في توجيه سلوك العاملين وتشجيعهم وتحفيزهم على العمل في كل كيان من خلال مجموعة من الآليات أهمها: ¹

- توجيه العاملين من خلال إصدار التعليمات والتوجيهات المنظمة للعمل.

- وضع أساليب التحفيز المادية والمعنوية المناسبة .

- بناء جسور الاتصال بين العاملين داخل الكيان والكيانات الأخرى لتبادل ونقل الأفكار.

و المقترحات و القرارات والتعليمات والتوجيهات المختلفة المنظمة للعمل.

- اختيار وإعداد القيادات الفعالة التي تقود كل كيان بجدارة مع الحفاظ على علاقاته مع المرؤوسين.

بالإضافة إلى أن للمنظمات أهداف متعددة ومتضاربة أحيانا كثيرة، نظم المنظمات أفراد وجماعات عديدة تتناقض مصالحها سواء داخليا أو خارجيا، المنظمات تواجه تناقضات بيئية عديدة ومتناقضة وبها أطر زمنية متعددة، التركيز على المدى القريب ، المدى البعيد ، المدى المتوسط ، هذه التناقضات قد تأخذ طابع مركب داخل التنظيم، وهذا يصعب الحكم عليها بأنها فعالة على اعتبار صعوبة الجمع بين المؤشرات السابقة، ولذلك التركيز على مؤشر دون آخر مرتبط بعلاقات القوة داخل التنظيم من جهة، والضغوط الخارجية من جهة أخرى مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذه الأخيرة ليست دوما في متناول سيطرة المنظمة كالظروف الطبيعية والاقتصادية ... و الديمغرافية، لكن لها الدور في فرض التكيف والتنبؤ في المؤسسة .

مؤشرات نجاح المؤسسة : حقيقة تتأثر صورة المؤسسة برقم النمو كالنتائج الاقتصادية الجيدة ، ولذلك يكون مستخدموها (الإطارات) محفزين باعتبارات اقتصادية من جهة، ونفسية من جهة أخرى (الدافعية للعمل)، وحسب سلم " ماسلو " كالحاجة للتقدير والاحترام والاعتراف، والتي تشكل كلها الدوافع

¹ - محمد محمد إبراهيم: إدارة الموارد البشرية، د.ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 187.

الأساسية للأفراد مندمجين في مؤسستهم ، وبفضل هذه السياسة يحقق الإطار والمدير انطلاقة المؤسسة ونموها ، وحتى تتحقق هذه الأهداف، على كل أفراد المؤسسة الاقتناع بالحاجة للوصول بدعم رؤسائهم إلى جملة من النتائج الملموسة أهمها :1

الإنتاجية : إن رفع مستوى الإنتاجية وكذا رفع أداء المؤسسة، ليس فقط لضمان بقائها بل لبدء مسار نموها، ويشير هذا المفهوم إلى المردود المرتفع والإنتاج العالي ، حيث أن الفائدة الخام، هي الفوائد الموزعة على العمال والمساهمين والقيمة المباشرة هي مجموعة المصاريف المرتبطة مباشرة بعملية الإنتاج، وقد تركز النتائج المتوصل إليها على :

- مدى تحكم المسير ، والمدير الكفاء ، إذ لا يجب الانتظار إلى نهاية عملية الإنتاج، بل يجب المتابعة التي بفضلها يمكن ملاحظة الوضعيات والمشكلات أثناء التنفيذ، وهذا الاتجاه من أجل اتخاذ الإجراءات الضرورية لتحقيق و انجاز الأهداف المسطرة، إذ أن النمو الدائم لمستوى الإنتاجية، يسمح للمسير بالإنتاج أكثر وأحسن ، ولأجل تحقيق هذا الهدف، على المسير أن يهتم بالزبون وكذلك الاهتمام بالعامل وعائلته، وذلك يكون من خلال منح التعويضات التي يستحقها العامل مقابل مشاركته في الزيادة الإنتاجية.

- التطوير والتجديد التكنولوجي والتكوين المصاحب له واكتساب الممتلكات المادية الكفيلة بتحقيق النمو المستمر للمؤسسة.

- المساهمة في ديمومة الوضعية الإنمائية من خلال التكوين وإدماج مسيرين جدد من جهة، ومن جهة أخرى القيام بالواجبات والمسؤوليات العامة .

¹- ريتشارد هال ، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، مرجع سابق، ص602.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى موضوع تقييم الأداء من خلال مؤشرات ومعايير يقوم بها المقيم لأداء الأفراد وجهودهم المبذولة في المؤسسة بإتباع سبل وطرق علمية وموضوعية، ويتم من خلالها مكافأة الأحسن إنتاجا ومحاولة رصد الأخطاء المرتكبة وذلك من أجل تحسين وتطوير ذوي الأداء الأضعف وهذا ما تقوم به أغلب المؤسسات لتحقيق مستوى مرتفع من الأداء تصميم العمل بطريقة علمية يتم فيها تحديد الأداء المطلوب والنتائج المتوقعة حتى تمام التنفيذ، وتوفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية وتوفير الموارد البشرية المؤهلة لأداء العمل من خلال المتابعة المستمرة للأداء إلى غاية رصد نتائج الأداء.

الفصل الرابع

منهجية البحث والتعريف

بميدان الدراسة

تمهيد

I- منهجية البحث

1- المنهج

2- أدوات جمع المادة العلمية

أولاً: الملاحظة

ثانياً: المقابلة

ثالثاً: الاستبيان

3- بعض القواعد والقياسات الإحصائية

4- العينة

II- التعريف بميدان الدراسة

1- المجال الجغرافي للدراسة

2- المجال البشري

3- المجال الزمني للدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

في أي دراسة علمية لا بد من إتباع إجراءات منهجية مضبوطة وخطوات علمية صحيحة للوصول إلى النتائج الموثوقة، فوضوح المنهج وما يظهر في إطاره من تصميم محكم وتجانس العينة وسلامة طريقة تحديدها وحصرها وملائمة أدوات البحث، وما تتميز به من خصائص تدل على صلاحية وملائمة الطرق والأساليب الإحصائية التي يستدل من خلالها على صحة الفرضيات أو عدم صحتها.

كل هذه الإجراءات تساعد في الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية بحتة ، وهذا ما سنحاول إتباعه من خلال خطوات مرصودة ومنظمة انطلاقاً من الدراسة الاستطلاعية إلى الأساليب الإحصائية التي توافق هذه الدراسة حتى الوصول إلى النتائج.

I- منهجية البحث:

1- منهج الدراسة:

تفرض طبيعة البحث العلمي على الباحث منهجا معيناً يتبعه، ويتطلب منه استخدام أدوات البحث المناسبة لموضوع الدراسة، و لما كان موضوع بحثنا يتناول إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ارتأينا أن نعتمد على المنهج الوصفي .

والذي يعرفه محمد عبيدات بأنه: " أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، ومما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة"¹.

ويعني: " مجموعة من الإجراءات التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها، وتحليلها بكيفية دقيقة لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى النتائج وتعميمها على الظاهرة أو موضوع الدراسة"² .

و من خلال هذا المنهج قمنا بجمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها ثم تحليلها قصد وصف الظاهرة محل الدراسة، كونه يساعد على تشخيص واقع الاستراتيجية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة الجزائرية، حيث قمنا من خلاله بتحديد الإشكالية وجمع المعلومات والبيانات وتحليل وتفسير النتائج من الناحية الكمية والكيفية.

2- أدوات جمع المادة العلمية:

أولاً: الملاحظة:

تعتبر الملاحظة وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات، فهي جد هامة في الدراسات الوصفية، عن طريق تسجيل بعض الملاحظات عن الظاهرة المدروسة والتي قد لا نجد لها إجابة أو تفسير عن طريق أسئلة الاستمارة.

حيث يعرفها إبراهيم طلعت لظفي كما يلي: "الملاحظة هي أداة هامة من أدوات جمع البيانات ومن الصعب أن تصور دراسة جادة للسلوك الاجتماعي لا تلعب فيها الملاحظة دوراً هاماً مما يزيد من أهمية الملاحظة وأنها يمكن أن تستخدم في جميع أنواع البحوث الاجتماعية الكشافية الوصفية"³.

¹ - محمد عبيدات و آخرون: منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، الأردن، 1999، ص46.

² - بشير صالح الرشيد: مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة ، ط1، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص22.

³ - طلعت إبراهيم لظفي: أساليب و أدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1990، ص77.

و"الملاحظة هي توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه"¹.

حيث لاحظنا فيما يخص مؤشر اختيار العمال وتوظيفهم كاستراتيجية تنتهجها إدارة الموارد البشرية أنه يقوم عن طريق المسابقة وقبول المترشحين وترتيب ملفاتهم وفق التزامها بالشروط المعلنة عنها .
ثانيا: المقابلة:

إن المقابلة وسيلة أو تقنية بحث هامة تسمح باكتشاف آراء المبحوث وتصوراته في ظل تلك العلاقة التفاعلية معه، والتقاء الباحث بالمبحوث شرط أساسي لقيام المقابلة في مكان معين².
وقد تمت المقابلة مع المسؤول المباشر لإدارة الموارد البشرية حيث زدنا بمعلومات عن مكان الدراسة وعن الفروع التابعة له وعن الموظفين و بالاستراتيجية المنتهجة من طرف إدارة الموارد البشرية، كما قدم لنا مخطط* عن هيكل المديرية يحمل تسلسل المصالح والمكاتب .

ثالثا: الاستبيان:

" الاستبيان وسيلة من وسائل جمع البيانات وتعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة فيه وإعادته ثانية، ويتم كل ذلك بدون مساعدة الباحث للأفراد سواء في فهم الأسئلة أو في تسجيل الإجابات عنها"³.
كما يعرف على أنه:

"الاستبيان هو مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل إلى الأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها"⁴.
وتقتضي طبيعة الموضوع استعمال الاستمارة كتقنية رئيسية، تتشكل من استمارة واحدة مخصصة للإطارات بالمؤسسة، حيث اشتملت استمارة البحث على أربع(04) محاور، تناولت الباحثة في المحور الأول البيانات الشخصية وتضمنت الأسئلة من السؤال رقم(01) إلى السؤال رقم(04) والتي تعطينا خلفية حول المبحوث من ناحية(السن، الجنس، المستوى التعليمي،...الخ).

¹ -عمار بحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 1999، ص81.

² - سعيد سبعون، حفصة جرادى: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبية للنشر، الجزائر، دس، ص.ص.173-174.

* ملحق رقم(02)

³ - عبد الله محمد الشريف: مناهج البحث العلمي، ط1، مطبعة و مكتبة الإشعاع الفني، مصر، 2002، ص123.

⁴ -عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مرجع سابق، ص66.

المحور الثاني والذي يتعلق بمؤشر تصميم أنظمة الحوافز يتضمن الأسئلة من السؤال رقم(05) إلى السؤال رقم(14).

أما المحور الثالث والذي يتعلق بمؤشر عملية الاختيار والتعيين ويتضمن الأسئلة من السؤال رقم(15) إلى السؤال رقم(21).

وأخيرا المحور الرابع والذي يضم بيانات حول مؤشر التدريب وتضمن الأسئلة من السؤال رقم(22) إلى السؤال رقم(39).

وقد راعينا في صياغة أسئلة الاستمارة البساطة والسهولة والتنوع حسب فرضيات الدراسة0

1- بعض القواعد والقياسات الإحصائية: لقد استخدمنا في بحثنا هذا SPSS ، حيث تمت معالجة البيانات الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) ، كما تضمنت المعالجة الأسلوب الإحصائي المتمثل في:

التكرارات والنسب المئوية: عدد التكرارات x100 على عدد الكلي للعينة.

4-العينة:

العينة هي: "جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل،

بمعنى أن تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث"¹.

فالعينة هي مجموعة من المفردات تؤخذ من مجتمع البحث، يقوم الباحث باختيارها لجمع البيانات، وهو ما يتطلب عناية كبيرة لتكون تلك المفردات متجانسة مع المجتمع الأصلي، وبما أن دراستنا تهدف للوقوف على دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في فعالية الأداء بالمنظمة، لأن موضوع الدراسة يفرض التوجه إلى الإطارات كعينة قصدية والتي تقتضي الاختيار القصدي للمبحوثين، فالعينة القصدية "تستخدم عندما يريد الباحث دراسة مجتمع ما تم تحديده ويقوم الباحث هنا باختيار العينة التي يرى أنها تحقق أغراض الدراسة اختيارا حرا يبنى على مسلمة أو معلومات مسبقة كافية ودقيقة تمكنه من الحصول على نتائج دقيقة يمكن تعميمها"².

حيث طبقت الاستمارة على 26 إطار من إطارات المؤسسة باعتبارهم القائمين على وضع السياسات وخطط وأهداف المؤسسة ولهم علاقة بإدارة الموارد البشرية والسهر على اتخاذ استراتيجية لهذه الإدارة من أجل تفعيل الأداء .

¹ -رشيد زرواتي: مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى، الجزائر، 2007، ص334.

² - وائل عبد الرحمان التل و علي محمد قحل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، ط2، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص44.

II - التعريف بميدان الدراسة:

1- المجال الجغرافي للدراسة:

تقع مديرية الموارد المائية في الحي الإداري رقم(02)جنوب جامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة، يحدها شمالا مديرية النقل ومن الجنوب مجمع سكني ومن الجهة الشرقية مجمع سكني ويحدها من الجهة الغربية الجزائرية للمياه والديوان الوطني للتطهير ، تبلغ مساحتها الكلية حوالي 1280 م²

تم إنشاء هذه المؤسسة سنة 1974م

ويتمثل نوع نشاط مديرية الموارد المائية في إدارة عمومية ذات الهدف الخدماتي.

2-المجال البشري:

يعتبر المجال البشري المجتمع الأصلي الذي يطبق على أفراده مختلف وسائل جمع البيانات الموضوعية والواقعية، ولكي تكون الدراسة علمية لا بد من تحديد المجتمع الأصلي ، من أجل تحديد نوع العينة المطلوبة لاختبار وجمع المعطيات من أفراده عن طريق استخدام الوسائل والأدوات المناسبة، وتتكون هذه المنظمة من 173 عامل منهم 131مشتبين و42 عامل في إطار المتعاقدين يعملون بمصالح المديرية نجدهم موزعين على مختلف المصالح والعمال الباقين موزعين على مختلف فروعها عبر الولاية وهي كما يلي :

مكتب المدير، الأمانة العامة وأربعة مصالح

1- مصلحة الري الفلاحي: يعمل بها 04 عمال موزعين على مكتب متابعة المشاريع ومكتب الدراسات والأشغال.

2- مصلحة التطهير: ويعمل بها 13 عامل موزعين على ثلاثة مكتب

مكتب المصلحة العمومية للتطهير وحماية المنشآت، مكتب إنجاز المشاريع ومكتب الدراسات.

3- مصلحة حشد الموارد المائية: يعمل بها 11 عامل موزعين على ثلاثة مكاتب مكتب تسيير الأشغال، ومكتب متابعة الدراسات، مكتب الموارد المائية.

4- مصلحة إدارة الوسائل: يعمل بها ..عامل موزعين على ثلاثة مكاتب :

مكتب المنازعات والصحة العمومية والتنظيم، مكتب الموارد البشرية والتكوين، ومكتب الميزانية والمحاسبة.

وحظيرة العتاد التي تضم 15 عامل.

بالإضافة لوجود فروع لمديرية الموارد المائية عبر الولاية وهي كما يلي:

- فرع الخبـانة:04 عمال
- فرع عين الملح:07 عمال
- فرع أولاد دراج: 06 عمال
- فرع بوسعادة : 17 عامل
- فرع سيدي عيسى : 13 عامل
- فرع المسيلة: 11 عامل
- فرع بن سرور:06 عمال
- فرع مقرة: 07 عمال
- فرع أولاد سيدي إبراهيم:05 عمال
- فرع سيدي عامر: 03 عمال
- فرع حمام الضلعة:05 عمال
- فرع جبل مساعد: 04 عمال
- فرع أمجدل: 03 عمال
- فرع عين الحجل:02 عمال
- فرع الشلال:06 عمال

3-المجال الزمني للدراسة:

بدأت أولى زيارتنا للمؤسسة ميدان الدراسة من أجل الموافقة لإجراء الدراسة بمديرية الموارد المائية يوم:11/01/2014م أين تمت الموافقة من طرف مسؤول إدارة الوسائل وتكررت الدراسة الاستطلاعية للمنظمة يومي:09 و16 فيفري 2014 بهدف استطلاع مدى ملاءمتها للموضوع والحصول على نسخة من مخطط الهيكل الإداري للمديرية وفروعها، ثم قمنا يومي: 02 و09 مارس 2014 بزيارة للمؤسسة حيث تم من خلالها طرحنا لمجموعة من الأسئلة المفتاحية حول موضوع الدراسة، مما أمكننا من أخذ نظرة شاملة عن بعض المعطيات داخل المؤسسة وعلى إثرها بنيت أسئلة الاستمارة، وفي يوم:20/04/2014 قمنا بتوزيع الاستمارة ثم جمعها في اليوم الموالي.

خلاصة الفصل :

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة، والتعرف على أهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جمع البيانات وتحليلها بالإضافة إلى هذا التعرف على مجالات الدراسة ومدى ملاءمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة. ولقد شكلت هذه العناصر والأدوات سندا منهجيا في تسيير معالجة الموضوع وتوفير بيانات هامة ومتنوعة، وأيضا كانت بمثابة الطريق الذي يمكننا من المرور إلى المراحل الأخيرة من البحث الميداني والمتمثلة في مرحلة تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومنه التوصل إلى نتائج وإجابات مقنعة لأسئلة الدراسة.

الفصل الخامس

عرض و تحليل و تفسير النتائج

تمهيد

- 1- عرض و تحليل و تفسير البيانات
- 2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
- 3- الاستنتاج العام

تمهيد:

تعتبر عملية تحليل البيانات و تفسير النتائج المتوصل إليها من خلال المناقشة والتحليل من المراحل الأساسية التي يشتمل عليها البحث العلمي، فهي خطوة تلي عملية جمع البيانات من العينة المدروسة حيث أن التحليل يهدف أساساً إلى تلخيص كل البيانات التي عمل الباحث على جمعها و تحويلها من معطيات كمية إلى نتائج رقمية، مستعيناً في ذلك بالأدوات والأساليب المناسبة. ويكتسي التحليل أهمية بالغة في الحكم على مدى إثبات أو نفي الفرضيات من خلال عرض و تحليل وتفسير البيانات الميدانية للتوصل لمجموعة من النتائج تؤكد صدق الفرضية من عدمها.

1- عرض وتحليل وتفسير البيانات :

أ- البيانات الشخصية :

جدول رقم (01): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة%	التكرار	السن
65,4	17	ذكر
34,6	9	أنثى
100,0	26	المجموع

من خلال البيانات المتحصل عليها والمدونة في الجدول رقم (01) والتي تبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس نجد غالبية أفراد العينة بنسبة 65.4% من فئة ذكور مقابل نسبة 34.6% إناث ، وارتفاع نسبة الذكور في هذا الميدان طبيعي جدا ومستحسن اجتماعيا بالنظر إلى طبيعة العمل في مجال الإدارة والذي يتطلب إلى حد كبير تواجد الذكور خاصة من فئة الإطارات، وقد تعود قلة نسبة العنصر النسوي إلى طبيعة عمل المرأة في مجتمعاتنا والتي تتجه أو تميل إلى المجال التربوي والصحي أكثر منه إلى المجال الإداري خاصة و أن معظم العائلات الجزائرية في المناطق الداخلية محافظة.

جدول رقم (02): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة%	التكرار	السن
23,1	6	من 25 إلى 30 سنة
26,9	7	من 31 إلى 36 سنة
26,9	7	من 37 إلى 47 سنة
23,1	6	43 فأكثر
100,0	26	المجموع

من خلال الجدول رقم (02) يتضح لنا أن هناك تقارب من ناحية السن بين أفراد العينة حيث نجد نسبة 26.9% تتراوح أعمارهم بين (31-36) سنة و (37-47) سنة ونسبة 23.1% لكل من الذين تتراوح أعمارهم بين (25-30) سنة و (43 فأكثر) فهذا يدل على أن مجتمع الدراسة مزيج بين القدرات الفتية التي لديها القدرة على الأداء الفعال والانضباط في العمل وهو أمر طبيعي والخبرات ذات الأقدمية وقوة الصبر وتحمل المسؤولية لإدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
7,7	2	متوسط
11,5	3	ثانوي
80,8	21	جامعي
100,0	26	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 03 أن غالبية أفراد العينة بنسبة 80.8% من ذوي المستوى الجامعي يتراوح بين الليسانس و مهندس دولة مقابل نسبة 11.5 % من أفراد العينة مؤهلهم العلمي هو المستوى الثانوي ، وكذا نسبة 7.7% من أفراد العينة ذوي المستوى التعليمي المتوسط ، ونجدها تتعدم عند المستوى الابتدائي مما يدل على أن المؤسسة تعمل على توظيف وتعيين العمال ذوي المستوى الجامعي لضمان وجود طاقات وكفاءات بشرية جيدة بالمؤسسة، كما أن طبيعة العمل (إدارة الموارد البشرية) تتطلب ذلك خاصة مع ولوج التكنولوجيا فالمستوى التعليمي يلعب دورا هاما في زيادة المعارف للإطار واكتساب المهارات والخبرات كما أن متطلبات التوظيف في هذا النوع من المناصب تفرض مستوى تعليمي معين وكذا للدور الذي تلعبه هذه الفئة من تسيير وتخطيط وتوجيه ومتابعة للمورد البشري سواء في المؤسسة أو في فروعها عبر الولاية دون أن ننسى ذوي المستوى الثانوي والمتوسط هم من الموظفين الذين لديهم خبرات وأقدمية (مستوى+ تكوين).

جدول رقم(04): يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير الأقدمية في العمل

النسبة %	التكرار	الأقدمية في العمل
34,6	9	من سنة إلى 5 سنوات
65,4	17	أكثر من 5 سنوات
100,0	26	المجموع

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول أعلاه أن غالبية العينة قضوا مدة عمل تتحصر من 05 سنوات فأكثر وهي ممثلة بنسبة 65.4% مقابل نسبة 34.6% من الفئة التي تقل أقدميتها عن 5 سنوات من خلال المعطيات السابقة يتبين لنا أن المؤسسة تمتلك إطارات ذات خبرة مهنية تؤهلها لإدارة المورد البشري من جهة والمساهمة في استقرار المؤسسة من جهة أخرى لهذا تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بفئة إطاراتها من أجل استغلال قدراتهم وخبراتهم الممكنة من بداية عمر المؤسسة للاستفادة منها في رسم إستراتيجية جيدة لإدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، كما تبين هذه المعطيات

الفصل الخامس ----- عرض وتحليل النتائج

أن المؤسسة تنتهج سياسة العمل على تجديد مواردها البشرية وذلك من أجل إتاحة الفرص للإطارات الشابة ذات الكفاءة والمستوى العلمي الجيد وتجديد طاقاتها البشرية والاستفادة من طموحاتهم.

ب- البيانات المتعلقة بتصميم أنظمة الحوافز

جدول رقم(05): يوضح مدى تناسب الأجر مع الجهد المبذول

النسبة %		التكرار		تناسب الأجر مع الجهد المبذول	
7,7	38,5	2	10	زيادة الانجاز في العمل	نعم
19,2		5		الإتقان	
11,5		3		الالتزام بقوانين المؤسسة	
				أخرى أذكرها	
61,5		16			لا
100,0		26			المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة بنسبة 61.5% تؤكد بأن أجرهم لا يتناسب مع الجهد المبذول وهذا ما يفسر عدم رضا هذه الفئة عن أجورها و قد يعود هذا إلى الأعباء والمسؤوليات التي تقع على عاتقهم من جهة و إلى غلاء المعيشة وزيادة احتياجات الأفراد من جهة أخرى، في حين نجد نسبة 38.5% من أفراد العينة يتناسب أجرهم مع الجهد المبذول خاصة فيما يتعلق بالإطارات العازبة والتي ليست لديها مسؤوليات كثيرة وهذا التناسب في الأجر مع الجهد المبذول أدى بهم إلى إتقان العمل بنسبة 19.2% والتزامهم بقوانين المؤسسة بنسبة 11.5% وزيادة الانجاز في العمل بنسبة 7.7% وهذا ما يعني رضاهم عن الأجر الذي يتقاضون.

جدول رقم (06): يوضح كيفية توزيع الأجر

النسبة %	التكرار	كيفية توزيع الأجر
23,1	6	وفقا للمستوى التعليمي
26,9	7	وفقا للأقدمية
50,0	13	وفقا للسلم الوظيفي
		أخرى أذكرها
100,0	26	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة بنسبة 50.0% تؤكد أن توزيع الأجر يتم وفقا للسلم الوظيفي كما نجد من يراها توزع وفقا للأقدمية بنسبة 26.9%، و بنسبة 23.1% من أفراد العينة تؤكد توزيع الأجر يتم وفق المستوى التعليمي، ومن هذا نستنتج أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار في توزيع الأجر السلم الوظيفي بالدرجة الأولى ذلك أن لكل منصب أدوار ومسؤوليات تختلف عن المناصب الأخرى وأعباء تزيد أو تقل حسب كل وظيفة فوظيفة الإداري البسيط ليست كرتبة أو وظيفة رئيس مصلحة مثلا ثم الأقدمية و المستوى التعليمي كمهندس دولة مثلا .

جدول رقم (07): يوضح تلقي الحوافز أثناء المشوار المهني

النسبة %		التكرار		الحوافز الموزعة أثناء المشوار المهني	
11,5	34,6	3	9	الزيادة في الأجر	نعم
19,2		5		الترقية	
3,8		1		هدايا	
				شهادة شرفية	
				أخرى اذكرها	
65,4		17		لا	
100,0		26		المجموع	

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن غالبية أفراد العينة بنسبة 65.4% تؤكد عدم حصولهم على حوافز أثناء مشوارهم المهني وهذا يعود لربط هؤلاء الأفراد الحوافز فقط بالجانب المادي ويرون أن الزيادة

الفصل الخامس ----- عرض وتحليل النتائج

في الراتب ليست حافز ولكنها حق من حقوقهم المهضومة بالإضافة إلى عدم اعتبار الترقية من الحوافز وإنما هي بتحصيل التقدم في السلم الوظيفي .
مقابل نسبة 34.6% من أفراد العينة تؤكد حصولهم على حوافز أثناء مشوارهم المهني، وقد اختلفوا في نوعية هذه الحوافز فالغالبية منهم تتمثل الحوافز عندها في الترقية بنسبة 19.2% مقابل الزيادة في الأجر بنسبة 11.5% أما النسبة المتبقية وهي 3.8% ترى أن الحوافز كانت عبارة عن هدايا وهذا ما وجدناه عند فئة النساء خاصة كالهيا المتعلقة بمناسبة عيد المرأة.

جدول رقم (08): يوضح طريقة توزيع الحوافز

طريقة توزيع الحوافز	التكرار	النسبة %
عمل جماعي	9	34,6
عمل فردي	15	57,7
هما معا	2	7,7
المجموع	26	100

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (08) أن غالبية أفراد العينة بنسبة 57.7% تؤكد أن الحوافز توزع على أساس عمل فردي (لتقدير المدير ، وشهادات شرفية على أحسن الانجاز)، وهذا أمر طبيعي مادام لكل فرد جهده الخاص ومهام واضحة يقوم بها بمفرده أو حسب القسم الذي ينتمي إليه في حين نجد نسبة 34.6% من أفراد العينة تؤكد أن الحوافز توزع عن العمل الجماعي وهذا راجع إلى كون الحوافز تمنح بطريقة عمل جماعي نظرا لوجود هدف موحد.

جدول رقم (09): يوضح أساس توزيع الحوافز

توزيع الحوافز	التكرار	النسبة %
على أساس الأقدمية	10	38,5
على أساس شهادة العمل	4	15,4
على أساس أداء العامل	12	46,2
على أساس سلوك العامل		
المجموع	26	100

من خلال الجدول رقم (09) يتبين لنا أن غالبية أفراد العينة بنسبة 46.2% تؤكد على أن الحوافز توزع على أساس أداء العامل، بينما نجد نسبة 38.5% من أفراد العينة تؤكد على أن الحوافز توزع

الفصل الخامس ----- عرض وتحليل النتائج

على أساس الأقدمية (الترقية وزيادة الأجر) ثم تليها نسبة 15.4% تؤكد أن الحوافز توزع على أساس شهادة العمل، و من هذا فان الإستراتيجية المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية في نظام توزيع الحوافز على أساس أداء العامل أي من خلال مهام و مسؤوليات الوظيفة من جهة و من جهة على أساس الأقدمية

جدول رقم (10): يوضح الأساس الذي تتم من خلاله الترقية

النسبة %		التكرار		الترقية	
11,5	46,2	3	12	الكفاءة	نعم
26,9		7		الأقدمية	
3,8		1		تقييم المسؤولية	
3,8		1		النجاح في المهمة	
15,4	53,8	4	14	إتقانك للعمل	لا
26,9		7		الالتزام بالحضور في الوقت	
11,5		3		تسليم العمل في وقته	
				أخرى أذكرها	
100		26		المجموع	

من خلال الجدول رقم (10) يتبين لنا أن غالبية أفراد العينة بنسبة 53.8% تؤكد عدم حصولهم على الترقية وقد أثر ذلك على الالتزام بالحضور في الوقت بنسبة 26.9% وعلى عدم إتقان العمل بنسبة 15.4% و تسليم العمل في وقته بنسبة 11.5% وهذا ما يعني أن من لم يحصلوا على الترقية هم حديثوا التعيين، في مقابل نسبة 46.2% من أفراد العينة الذين تحصلوا على الترقية فمنهم من لديه أقدمية بنسبة 26.9% ومنهم من أرجعها للكفاءة بنسبة 11.5% و نسبة 3.8% لكل من تحصل على الترقية لتقييم لمسؤولية والنجاح في المهمة، فالمؤسسة تقوم بنظام الترقية وفقا لاعتبارات الكفاءة و الأقدمية في العمل .

جدول رقم (11): يوضح دافعية الأداء التي تخلفها الترقية

النسبة %	التكرار	الترقية تخلق دافعية للأداء
88,5	23	نعم
11,5	3	لا
100	26	المجموع

من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن غالبية أفراد العينة بنسبة 88.5% تؤكد أن الترقية تخلق لديهم دافعية للأداء فهي محفز لرفع أدائهم وإتقان عملهم، وتقابلها نسبة 11.5% من أفراد العينة تؤكد أن الترقية لا تخلق لديهم دافعية للأداء فهؤلاء المبحوثين يقومون بعملهم على أكمل وجه حتى وان لم تتم ترقيتهم فهم يملكون دافعية للأداء لأنهم راضين بالوظائف التي يشغلونها.

جدول رقم (12): يوضح نظام الحوافز المطبق بالمؤسسة و علاقته بزيادة مستوى الأداء

النسبة %		التكرار		نظام الحوافز و علاقته بزيادة مستوى الأداء
19,2	42,3	5	11	زيادة المهارات
23,1		6		زيادة المردودية
				أخرى أذكرها
57,7		15		لا
100		26		المجموع

من خلال الجدول رقم (12) يتضح لنا أن غالبية أفراد العينة بنسبة 57.7% تؤكد بأن مستوى الأداء ليست له علاقة بنظام الحوافز مقابل نسبة 42.3% من أفراد العينة تؤكد بأن الحوافز تؤدي إلى زيادة مستوى الأداء منها نسبة 23.1% تؤثر الحوافز في زيادة المردودية ونسبة 19.2% تؤثر في زيادة المهارات، و من هذا فانه يتبين أن العاملين بالمديرية يقومون بوظائفهم على أكمل وجه ساعين من خلال ذلك لزيادة مستوى أدائهم حتى و إن لم يتلقوا حوافز فيعود هذا لأخلاقيات أفراد العينة ، لكن من جهة أخرى فنظام الحوافز المطبق بمديرية الموارد المائية يشمل كل العاملين بها و بنسب مختلفة لعدة اعتبارات منها الأقدمية و السلم الوظيفي و الشهادة .

جدول رقم (13): يوضح علاقة الحوافز بزيادة إتقان العمل

النسبة %	التكرار	تؤدي الحوافز إلى إتقان العمل
57,7	15	نعم
42,3	11	لا
100	26	المجموع

من خلال الجدول رقم (13) يتبين لنا أن غالبية أفراد العينة بنسبة 57.7% تؤكد أن الحوافز تزيد من إتقان العمل مقابل نسبة 42.3% من أفراد العينة التي تؤكد على أن الحوافز لا تؤثر في إتقان العمل فهؤلاء الباحثين يقومون بإتقان عملهم حتى وإن لم يتحصلوا على حوافز، فتصميم أنظمة الحوافز كإستراتيجية معتمدة من طرف إدارة الموارد البشرية تمنح مقابل عادل للأداء المتميز، ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي وأدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضاً هناك حوافز على أساس أداء المؤسسة ككل و من خلال تصميم مزايا وخدمات العاملين و ذلك بمنح عمالها مزايا عينية مثل المعاشات، والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم المؤسسة بتقديم الخدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات... الخ.

جدول رقم(14): يوضح إمكانية وجود حوافز و مكافآت مشجعة أثناء التدريب

النسبة %	التكرار	وجود حوافز و مكافآت أثناء التدريب
11,5	3	نعم
88,5	23	لا
100	26	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة بنسبة 88.5% تؤكد على أن المؤسسة لا توزع مكافآت مشجعة أثناء التدريب مقابل نسبة 11.5% من أفراد العينة تؤكد أن هناك حوافز ومكافآت مشجعة أثناء التدريب، و من هذا يتبين أن إدارة الموارد البشرية من خلال وضعها للبرامج التدريبية لا تعتمد نظام المكافآت و الحوافز الذي لا يظهر إلا بعد فترة من التدريب متمثلاً في الترقية و النقل و بالتالي يكون هناك أثر رجعي للتدريب بعد تأهيل و رفع قدرات المورد البشري.

ج- البيانات المتعلقة بعملية الاختيار و التعيين:

جدول رقم (15): يوضح الأسس التي يتم من خلالها تعيين الموظفين

النسبة %	التكرار	تعيين الموظفين
38,5	10	الشهادة
61,5	16	الامتحانات
		أخرى
100	26	المجموع

من خلال جدول رقم (15) يتبين لنا أن غالبية أفراد العينة بنسبة 61.5% أكدوا أن تعيينهم يتم من خلال الامتحانات، في مقابل نسبة 38.3% من أفراد العينة يتم تعيينهم على أساس الشهادات، و هذا يدل على أن إدارة الموارد البشرية تهتم من خلال إستراتيجيتها في التعيين و التوظيف بوضع امتحانات للمتقدمين لشغل الوظائف حتى تحقق الفاعلية في الأداء ، و ذلك من خلال تعيين ذوي الكفاءات العالية، والتي تحقق البقاء والاستمرارية للمؤسسة لتحقيق الرضا من قبل العملاء والمستهلكين لها.

جدول رقم (16): يوضح الوسائل التي تم من خلالها معرفة وجود وظيفة في المؤسسة

النسبة %	التكرار	الوسائل المستعملة للإعلان عن التوظيف
7,7	2	الوسائل السمعية
92,3	24	الإعلانات المكتوبة
		أخرى أذكرها
100	26	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (16) أن غالبية أفراد العينة بنسبة 92.3% علموا بوجود وظائف في المؤسسة من خلال الإعلانات المكتوبة، و نسبة 7.7% من أفراد العينة علموا بوجود وظائف في المؤسسة من خلال الوسائل السمعية كالأقارب والأصدقاء ومن هذا نستنتج أن المؤسسة تستخدم الإعلانات المكتوبة كي تعطي فرصة لجلب واستقطاب القوى العاملة ذات الكفاءة ومناسبة للعمل بالمؤسسة.

الفصل الخامس ----- عرض وتحليل النتائج

جدول رقم (17): يوضح مدى تناسب المنصب الحالي لأفراد العينة مع قدراتهم وإمكانياتهم

النسبة %		التكرار		تناسب المنصب مع القدرات و الإمكانيات	
53,8	73,1	14	19	القيام بالمهام	
11,5		3		زيادة المردودية	
7,7		2		الانجاز في وقت أقل	
				أخرى أذكرها	
26,9		7		لا	
100		26		المجموع	

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (17) بأن غالبية أفراد العينة بنسبة 73.1% تؤكد بأن قدراتهم وإمكانياتهم تتناسب مع مناصبهم الحالية وقد اختلفوا في سبب ذلك حيث أرجح بعضهم أن هذا التناسب يؤدي إلى القيام بالمهام الموكلة لهم على أتم وجه بنسبة 53.8% لأن القدرات تتوافق مع المنصب - الشخص المناسب في المكان المناسب- وأكد آخرون بأن هذا التوافق سيؤدي إلى زيادة المردودية ونسبتهم 11.5% أما نسبة 7.7% منهم تؤكد أن هذا التناسب سيؤدي إلى إنجاز الأعمال في وقت أقل، في مقابل نسبة 26.9% من أفراد العينة التي تؤكد أن قدراتهم وإمكانياتهم لا تتناسب مع مناصبهم الحالية فمنهم من يرى بأن قدراته أعلى من المهام الموكلة إليه وأنه يريد أن يرقى إلى منصب أعلى يتوافق مع قدراته ومؤهلاته.

جدول رقم(18): يوضح مدى رغبة أفراد العينة في تغيير عملهم داخل المؤسسة

النسبة %		التكرار		رغبة أفراد العينة في تغيير عملهم	
23,1	34,6	6	9	لا يتناسب مع مستواك	
3,8		1		لا يتناسب مع الأجر	
7,7		2		لأنه شاق و متعب	
65,4		17		لا	
100		26		المجموع	

من خلال الجدول رقم (18) يتضح لنا أن غالبية أفراد العينة بنسبة 65.4% تؤكد بأنهم لا يريدون تغيير مكان عملهم داخل المؤسسة وهذا معناه أنهم راضين عن عملهم ولا يودون تغييره، و في المقابل

الفصل الخامس ----- عرض وتحليل النتائج

وجد نسبة 34.6% من أفراد العينة تؤكد على أنهم يرغبون في تغيير عملهم داخل المؤسسة وقد دفعهم ذلك لأن هذا العمل لا يتناسب مع مستواهم بنسبة 23.1% كما دفعهم أيضا لعدم تناسب العمل الذي يقومون به مع الأجر بنسبة 3.8% وأيضا لأنه شاق و متعب بنسبة 7.7% ، و هذا لأن مديرية الموارد المائية بها أشغال و مهام جسام فهي تقوم بتسيير مشاريع على مستوى الولاية ، و كذا على مستوى فروعها فهذه المهام ليست بالسهلة ، و لكن رغم الصعوبات و أعباء العمل إلا أن موظفيها راضين عن عملهم بها و لا يودون تغييره لأنه يتناسب مع قدراتهم في تحملهم أعباء المسؤولية .

جدول رقم (19): يوضح مدى تأقلم أفراد العينة في مناصبهم الحالية مع محيط العمل

النسبة %	التكرار	تأقلم أفراد العينة مع محيط العمل
92.7	24	نعم
7.7	2	لا
100	26	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن غالبية أفراد العينة بنسبة 92.7% تؤكد أن تعيينهم في مناصبهم الحالية يساعدهم على التأقلم مع محيط العمل وهذا ما يفسر رضا هذه الفئة عن مكان عملها في حين نجد نسبة 7.7% من أفراد العينة تؤكد أن تعيينهم في مناصبهم الحالية لا يساعدهم على التأقلم مع محيط العمل ، وربما يعود هذا لأن هؤلاء الأفراد قد عينوا حديثا ولم يتعودوا بعد على مكان عملهم وبالتالي عدم تأقلمهم مع محيط العمل.

جدول رقم (20): يوضح مدى شعور أفراد العينة بالانتماء لهذه المؤسسة من خلال اختيارهم

لوظائفهم

النسبة %	التكرار	شعور المبحوثين بالانتماء للمؤسسة
92,3	24	نعم
7,7	2	لا
100	26	المجموع

من خلال الجدول رقم (20) يتبين أن غالبية أفراد العينة الذين اختاروا هذه الوظيفة يشعرون بانتمائهم للمؤسسة بنسبة 92.3% وذلك يعود لتأقلمهم مع محيط المؤسسة و أن قدراتهم تتوافق مع مناصبهم

الفصل الخامس - عرض وتحليل النتائج

الحالية وبالتالي رضاهم ومن ثم شعورهم بالانتماء في حين نجد نسبة 7.7% من أفراد العينة الذين اختاروا هذه الوظيفة لا يشعرون بانتمائهم لهذه المؤسسة، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية الاختيار لتقييم قدرات وكفاءات الأفراد وتتطلب هذه العملية عدة إجراءات منها المقابلة المبدئية للتعرف على القدرات الذهنية والجسمانية و طلب التوظيف الذي تشتمل معلومات شخصية عن المتقدم للوظيفة والمؤهل العلمي، الخبرات السابقة إن وجدت، و اختبار اكتشاف المواهب والقدرات العقلية والذهنية والجسمية على أداء العمل، مما يسهل ذلك تدريب العاملين وتنمية قدراتهم إذا ما تم تعيينهم بناء على المقابلة و الفحوصات الطبية لمعرفة مدى ملائمة هؤلاء الأفراد لهذه الوظيفة.

جدول رقم (21): يوضح مدى مراعاة متغيرات المحيط الداخلي و الخارجي في عملية التعيين و التوظيف

النسبة %		التكرار		مراعاة متغيرات المحيط في التعيين و التوظيف	
15,4	57,7	4	15	بعد مكان العمل عن سكن العامل	نعم
38,5		10		حاجة المؤسسة لتخصصات معينة	
				أخرى أذكرها	
42,3		11		لا	
100		26		المجموع	

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن غالبية أفراد العينة بنسبة 57.7% تؤكد أن المؤسسة في عملية التعيين والتوظيف تراعي متغيرات المحيط الداخلي والخارجي فمنها نسبة 38.5% حاجة المؤسسة لتخصصات معينة ونسبة 15.4% بعد مكان العمل عن سكن العامل، فالمؤسسة تراعي هذه الظروف فتقوم بتوظيف العامل الذي سكنه يقرب إلى مكان العمل أي المؤسسة تراعي حاجاتها من التخصصات قبل بعد مكان العمل، وتقابلها نسبة 42.3% من أفراد العينة تؤكد بأن المؤسسة تراعي متغيرات المحيط الداخلي والخارجي في عملية التعيين والتوظيف حيث تختار الأجدر والأنسب للوظيفة.

د- البيانات المتعلقة بتدريب العمال

جدول رقم(22): يوضح قيام المؤسسة ببرمجة دورات تدريبية و مكانها

النسبة %		التكرار		برمجة دورات تدريبية	
92,3	92,3	24	24	خارج المؤسسة	نعم
				داخل المؤسسة	
7.7		2		لا	
100		26		المجموع	

من خلال جدول رقم (22) نلاحظ أن غالبية أفراد العينة بنسبة 92.3% تؤكد على أن المؤسسة تقوم ببرمجة دورات تدريبية و تكون هذه الدورات خارج المؤسسة لحرصها على تكوين إطاراتها لضمان أكبر قدر ممكن من الصرامة والجدية في عملية التدريب بغية الوصول إلى أفضل النتائج واستيعاب أكبر للمعارف والمعلومات من طرف المتدربين لمساهماتهم في مساهمة التطورات الداخلية والخارجية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، في حين نجد أن نسبة 7.7% من أفراد العينة تؤكد عدم قيام المؤسسة ببرمجة دورات تدريبية وهذا يعني أنهم غير معنيين بهذا التدريب ولأن التدريب قد يخص فئة من الإطارات و أخرى.

و من خلال ما سبق يتبين لنا أن مديرية الموارد المائية بالمسيلة تولي عناية كبيرة لعملية التدريب، والحرص على تحقيق أهدافها المسطرة والانتقال بالتدريب من مجرد خدمة إلى كونه استثمار للموارد البشرية والمؤسسة على حد سواء لرفع فعالية الأداء.

جدول رقم(23): يوضح مدى استفادة أفراد العينة من الدورات تدريبية

النسبة %	التكرار	الاستفادة من الدورات التدريبية
61,5	16	نعم
38,5	10	لا
100	26	المجموع

من خلال الجدول رقم (23) يتبين لنا أن نسبة 61.5% من المبحوثين استفادوا من دورات تدريبية في حين نجد أن نسبة 38.5% لم يستفيدوا من أي دورات تدريبية وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية لاختصاصات معينة دون أخرى وهذا ما يفسر عدم استفادة هذه الفئة من المبحوثين من دورات تدريبية، و في هذا الصدد يعتبر التدريب في الإدارة العلمية حسب فريدريك تايلور عبارة عن تطوير حقيقي للإدارة و الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم مما يؤدي إلى التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

جدول رقم (24): يوضح إمكانية امتلاك المؤسسة لمكان للتدريب

النسبة %	التكرار	تملك المؤسسة مكان للتدريب
61,5	16	نعم
38,5	10	لا
100	26	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن غالبية أفراد العينة بنسبة 61.5% تؤكد على أن للمؤسسة مكان للتدريب ويقصدون بهذا مواقع المشاريع و التربصات الأولية في المديرية و فروعها داخل الولاية، في مقابل نسبة 38.5% من أفراد العينة تؤكد عدم وجود مكان للتدريب بالمؤسسة، و هذا يعني أن المديرية تعتمد على مكان التدريب حسب نوع البرامج التدريبية و حسب التخصصات ، فمنها ما يكون على مستوى المديرية و فروعها، و منها ما يكون خارج الولاية مع موظفين و إطارات من مختلف المديريات المتواجدة عبر تراب الوطن و هذا ما يعزز العملية التدريبية و تبادل الخبرات.

جدول رقم (25): يوضح مدى قيام المؤسسة باطلاع كافة العمال بالبرامج التدريبية

إطلاع كافة العمال بالبرامج التدريبية	التكرار	النسبة %
نعم	19	73,1
لا	7	26,9
المجموع	26	100

يتبين لنا من الجدول رقم (25) أن غالبية أفراد العينة بنسبة 73.1% تؤكد بأن المؤسسة تقوم باطلاع كافة العمال بالبرامج التدريبية وذلك من خلال إعداد قائمة بأنواع التدريب و تمريرها على كافة مكاتب المديرية وإعطاء لهم الاختيار في هذا الشأن في مقابل نسبة 26.9% من أفراد العينة تؤكد عدم قيام المؤسسة باطلاعهم بالبرامج التدريبية وهذا يدل أن الاختصاصات المقررة في عملية التدريب لا تمس هذه الفئة من المبحوثين.

جدول رقم (26): يوضح إمكانية التنوع في البرامج التدريبية

التنوع في البرامج التدريبية	التكرار	النسبة %
نعم	21	80,8
لا	5	19,2
المجموع	26	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة بنسبة 80.8% تؤكد تنوع في برامج التدريب للمؤسسة وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بإطاراتها و هذا التنوع لا يدل إلا على أن المؤسسة تراعي المتغيرات و المستجدات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية و كذا التطورات التكنولوجية و ما يصاحبها من تغيرات في شتى المجالات ، في مقابل نسبة 19.2% من أفراد العينة تؤكد على عدم تنوع في برامج التدريب للمؤسسة أي أن المؤسسة تقوم بتكرير الدورة التدريبية وهذا لتعزيز المعارف و المهارات.

جدول رقم(27): يوضح مدى امتلاك المؤسسة لوسائل التدريب

النسبة %	التكرار	امتلاك المؤسسة لوسائل التدريب
73,1	19	نعم
26,9	7	لا
100	26	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن غالبية أفراد العينة بنسبة 73.1% تؤكد بأن المؤسسة تملك وسائل للتدريب من خلال توفير أحسن الظروف وتسخير أحسن الوسائل والأساليب التدريبية وذلك لخصوصية برامج التدريب من حيث المحتوى المتعلق بالمادة التدريبية و الوسائل والأساليب المناسبة لها باختلاف الإطارات وكل هذا من أجل تنمية مهاراتهم وللرفع من مستواهم، في مقابل نسبة 26.9% من أفراد العينة تؤكد عدم امتلاك المؤسسة لوسائل التدريب وهذا يتعلق بالدورات التدريبية التي تبرمج من طرف المديرية العامة للموارد المائية وذلك لاستقبالها للإطارات من مختلف المديريات لتبادل الخبرات.

جدول رقم(28): يوضح مدى اهتمام الإدارة بتدريب العمال

النسبة %	التكرار	اهتمام الإدارة بالتدريب
73,1	19	نعم
26,9	7	لا
100	26	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة بنسبة 73.1% تؤكد اهتمام الإدارة بتدريب العمال وذلك لرفع مهاراتهم في حين تقابلها نسبة 26.9% من أفراد العينة تؤكد عدم اهتمام الإدارة بتدريب العمال، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تولي أهمية و اعتبار كبير للتدريب لأنه إحدى الوسائل الأساسية لتنمية العمال بحيث يساعد على مسايرة التقدم في كافة ميادين الحياة، إذ تفرض احتياجات وتحديات جديدة لأبد من مواجهتها ومواكبتها ضمانا للاستقرار و زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم لرفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية بغرض اكسابهم القدرة على تولي مسؤوليات أكبر، و هي تجعل الفرد مستوعبا لأهداف عمله في إطار السياسة العامة بتمكينه من ممارسة الأساليب والنظم المتجددة في العمل على أساس تجريبي يعينهم في انتقاء ما هو أمثل لمختلف

الفصل الخامس ----- عرض وتحليل النتائج

مواقف العمل، كما يمنح تنمية الوعي بأهمية التجديد والابتكار للتفاعل مع التغيرات والتحولات المتعددة في جميع ميادين الحياة العصرية.

جدول رقم (29): يوضح مدى استفادات أفراد العينة من التدريب قبل الالتحاق بمناصبهم الحالية

النسبة %	التكرار	التدريب قبل الالتحاق بالمناصب
30,8	8	نعم
69,2	18	لا
100	26	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة بنسبة 69.2% تؤكد عدم استفادتها من التدريب قبل الالتحاق بمناصبهم الحالية أي أنه تم تعيينهم مباشرة فتعتبر الفترة الأولى بمثابة تدريب لهم، مقابل نسبة 30.8% من أفراد العينة تؤكد استفادتها من التدريب قبل الالتحاق بمناصبهم الحالية وهذا لضرورة وخصوصية كل وظيفة، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية أثناء مرحلة التوظيف بتوجيه الموظفين الجدد وتدريبهم أثناء العمل و يتم هذا التدريب حسب نوع الوظائف فنجد التدريب المهني والتدريب الفني، التدريب التخصصي والتدريب الإداري، وتعتبر هذه الإستراتيجية المستخدمة في عملية التدريب لزيادة التأهيل و رفع فعالية الأداء .

جدول رقم (30): يوضح مدى استفادات أفراد العينة من التدريب بعد الالتحاق بمناصبهم الحالية

النسبة %	التكرار	التدريب بعد الالتحاق بالمناصب
34,6	9	نعم
65,4	17	لا
100	26	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم(30) أن غالبية أفراد العينة بنسبة 65.4% لم يستفيدوا من التدريب بعد الالتحاق بمناصبهم الحالية فأنهم قد استفادوا من التدريب قبل الالتحاق بمناصبهم، وأن نسبة 34.6% من المبحوثين استفادوا من التدريب بعد التحاقهم بمناصبهم الحالية فتلجأ المؤسسة لإستراتيجية التدريب بعد الالتحاق بالمناصب أي بعد فترة من التعيين و ذلك لتجديد المعرفة، أو بغرض الترقية والنقل، أو للتهيئة المعاش ، فنستنتج أن المؤسسة تقوم ببرمجة تدريب قبل وبعد الالتحاق بمناصبهم الحالية.

جدول رقم(31): يوضح معرفة طريقة إعلام المعنيين بالدورة التدريبية

الإعلام عن الدورة التدريبية	التكرار	النسبة %
شفويا	9	34,6
معلقات	7	26,9
استدعاء	10	38,5
المجموع	26	100

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 38.5% من أفراد العينة تؤكد بأنه يتم إعلامهم بالدورة التدريبية عن طريق الاستدعاء، في مقابل نسبة 34.6% من أفراد العينة تؤكد أنه يتم إعلامهم بالدورة التدريبية شفويا، أما نسبة 26.9% من أفراد العينة تؤكد بأنه يتم إعلامهم بالدورة التدريبية عن طريق معلقات ، من هذا نستنتج أن المؤسسة تلجأ لكل أنواع الإعلام بالدورات التدريبية سواء شفويا أو عن طريق استدعاء أو عن طريق معلقات وكل هذا لإعلام المعنيين بالتدريب.

جدول رقم (32): يوضح الأساس الذي يتم من خلاله اختيار الأفراد للمشاركة في التدريب

اختيار الأفراد للتدريب	التكرار	النسبة %
الأقدمية	2	7,7
التخصص	24	92,3
العلاقات الشخصية		
المجموع	26	100

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن غالبية أفراد العينة بنسبة 92.3% تؤكد أن المؤسسة تقوم باختيار الأفراد للمشاركة في التدريب على أساس التخصص،مقابل نسبة 7.7% من أفراد العينة تؤكد على أن الأقدمية هي الأساس الذي يتم من خلاله اختيار الأفراد للمشاركة في التدريب. يبدو الأمر كما لو أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لعامل التخصص من أجل اختيار الأفراد للمشاركة في العملية التدريبية ، وهذا من أجل تغطية أكبر قدر ممكن من احتياجات المؤسسة مما يسمح لها بتحقيق استراتيجياتها ومسايرتها للتغيرات والتطورات الحاصلة على مستوى تقنيات وأساليب العمل.

الفصل الخامس ----- عرض وتحليل النتائج

جدول رقم(33): يوضح الأساس الذي يتم من خلاله تصميم برامج تدريبية في المؤسسة

النسبة %	التكرار	تصميم برامج تدريبية في المؤسسة
7,7	2	احتياجات الأفراد
92,3	24	متطلبات الوظائف
		أخرى أذكرها
100	26	المجموع

يتبين خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة بنسبة 92.3% تؤكد أن المؤسسة تصمم برامج تدريبية على أساس متطلبات الوظائف مقابل نسبة 7.7% من أفراد العينة تؤكد أن المؤسسة تصمم برامج تدريبية على أساس احتياجات الأفراد.

و يبدو أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لعامل متطلبات الوظائف من أجل تصميم برامج تدريبية وهذا لتغطية أكبر قدر ممكن من احتياجات الوظائف مما يسمح لها في زيادة مهارات الأفراد وتجديدها.

جدول رقم (34): يوضح إمكانية ضرورة التدريب لأفراد العينة

النسبة %		التكرار		ضرورة تدريب المبحوثين	
65,4	92,3	17	24	زيادة المهارات	نعم
15,4		4		التأقلم مع محيط العمل	
11,5		3		التغلب على الصعوبات	
				أخرى أذكرها	
7,7		2			لا
100		26			المجموع

يتبين لنا من الجدول رقم (34) أن غالبية أفراد العينة بنسبة 92.3% تؤكد أن التدريب مهم لهم فمنهم نسبة 65.4% ترى ضرورة التدريب لزيادة المهارات ونسبة 15.4% من أفراد العينة ترى ضرورة التدريب للتأقلم مع محيط العمل ، أما نسبة 11.5% منهم ترى ضرورة التدريب للتغلب على الصعوبات، في حين نجد أن نسبة 7.7% من المبحوثين تؤكد عدم ضرورة التدريب لهم.

الفصل الخامس ----- عرض وتحليل النتائج

جدول رقم (35): يوضح مدى تحقيق برامج التدريب التي اعتمدها المؤسسة للأهداف المسطرة

تحقيق برامج التدريب للأهداف	التكرار	النسبة %
نعم	17	65,4
لا	9	34,6
المجموع	26	100

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن غالبية أفراد العينة نسبة 65.4% تؤكد أن برامج التدريب التي اعتمدها المؤسسة تحقق الأهداف المسطرة في حين نجد أن نسبة 34.6% من أفراد العينة تؤكد عدم تحقيق الأهداف المسطرة من خلال البرامج التدريبية التي اعتمدها المؤسسة. من خلال المعطيات الإحصائية السابقة يتبين لنا أن للتدريب دور في المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا راجع حسب إجابات بعض المبحوثين حول أهمية التدريب- إلى ما يكتسبه التدريب من أهمية لدى الفرد والمؤسسة ، حيث يعمل على تنمية مهارات الفرد وقدراته وكذا العمل من أجل تحقيق أهدافها وذلك لمسايرة الظروف والمستجدات الطارئة على المحيط الداخلي والخارجي من خلال تحديث البرامج والقوانين ورفع الأداء.

جدول رقم (36): يوضح مدى تناسب محتويات التدريب مع احتياجات المتدربين

تناسب محتويات التدريب مع احتياجات المتدربين	التكرار	النسبة %
نعم	17	65,4
لا	9	34,6
المجموع	26	100

يتبين من خلال الجدول رقم (36) أن غالبية أفراد العينة بنسبة 65.4% تؤكد تناسب محتويات التدريب مع احتياجات المتدربين، في حين نجد أن نسبة 34.6% من أفراد العينة تؤكد عدم تناسب محتويات التدريب مع احتياجات المتدربين، فتحديد الاحتياجات التدريبية يتم بتحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها من مجموعة الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب، وهي عبارة عن تغيير في الاتجاهات وزيادة في المعارف وتطوير المهارات في مجالات وظيفة محددة.

جدول رقم (37): يوضح الحالات التي تلجأ فيها المؤسسة إلى عملية التدريب

حالات التدريب	التكرار	النسبة %
في حالة تغيير الأهداف	13	50,0
في حالة توسع نشاطها	13	50,0
المجموع	26	100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 50.5% من أفراد العينة تؤكد أن المؤسسة تلجأ إلى عملية التدريب في حالة تغيير الأهداف ، و أن نسبة 50.5% أفراد العينة تؤكد أن المؤسسة تلجأ إلى عملية التدريب في حالة توسع نشاطها، و منه نستنتج أن المؤسسة تقوم بالتدريب في حالة تغيير أهدافها من جهة وفي حالة توسع نشاطها من جهة أخرى و هذا ما يتبين من خلال إجابات المبحوثين و هي إستراتيجية وسطية تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوقع تغيير الأهداف من جهة و توسيع نشاط مديرية الموارد المائية من جهة أخرى.

جدول رقم(38): يوضح مدى مساهمة تدريب العمال في رسم أهداف و خطط المؤسسة

مساهمة التدريب في رسم الأهداف	التكرار	النسبة %
نعم	21	80,8
لا	5	19,2
المجموع	26	100

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (38) أن غالبية أفراد العينة بنسبة 80.8% تؤكد أن التدريب الذي تتلقاه يسمح لهم بالمساهمة الفعالة في رسم أهداف وخطط المؤسسة، في حين نجد أن نسبة 19.2% من أفراد العينة تؤكد أن التدريب الذي تتلقاه لا يسمح بالمساهمة الفعالة في رسم أهداف وخطط المؤسسة، فتحدد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة تعتبر كخطوة تبدأ بتحديد الرسالة، والأهداف طويلة الأجل، و الإستراتيجيات ثم الأهداف قصيرة الأجل وأهداف الإدارات والأقسام، ويتم بعد ذلك دراسة تأثير هذه الأهداف على عدد ونوع العمال المطلوبين في الإدارات المعنية، ثم تحديد المهارات والخبرات المطلوبة في المؤسسة لمقابلة أهدافها المحددة على مختلف المستويات في ظل الاحتياجات التدريبية و ضمانا لمساهمتها في رسم الأهداف .

من خلال المعطيات الإحصائية نستنتج أن المساهمة في رسم أهداف وخطط المؤسسة هو من اختصاص رؤساء المصالح والإطارات.

جدول رقم(39): يوضح الأسباب التي تدفع المؤسسة للعملية التدريب

أسباب التدريب	التكرار	النسبة %
زيادة المعلومات	8	30,8
اكتساب مهارات جديدة	16	61,5
الترقية	2	7,7
المجموع	26	100

من خلال الجدول رقم (39) يتبين لنا أن غالبية أفراد العينة بنسبة 61.5% تؤكد أن المؤسسة تعتمد التدريب لاكتساب مهارات جديدة وأن نسبة 30.8% من المبحوثين تؤكد أن التدريب المعتمد من المؤسسة لأجل زيادة المعلومات، في حين نجد أن نسبة 7.7% من المبحوثين تؤكد أن المؤسسة تعتمد التدريب لأجل الترقية.

من خلال المعطيات الإحصائية يتبين لنا أن المؤسسة تعتمد التدريب لاكتساب مهارات جديدة للإطارات ولزيادة معلوماتهم وأحيانا إذا اقتضى الأمر لأجل الترقية أي لنقل عامل من وظيفة لأخرى يستلزم تدريبه.

تحديد المتطلبات الإضافية من الموارد البشرية: أي بعد معرفة النوع والعدد المطلوب، يتم تحليل هذه التقديرات في ضوء الموارد البشرية الحالية والمتوقعة للمؤسسة.

2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

بعد الدراسة التحليلية لمجمل البيانات و المعلومات المتعلقة بموضوع البحث تمكنا من الوصول إلى عدة استنتاجات نطرق إلى مناقشتها في ظل فرضيات الدراسة.

أ- استنتاج الفرضية الجزئية الأولى: و التي تنص على أنه:

" تساهم أنظمة الحوافز في فاعلية الأداء داخل المؤسسة "

-غالبية أفراد مجتمع البحث تؤكد أن الأجر الذي تتقاضاه لا يتناسب مع الجهد الذي تبذله.

-غالبية مجتمع البحث أكدوا أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تنتهج في سياسة توزيع نظام الأجور السلم الوظيفي بنسبة متعادلة مع الأقدمية و المستوى التعليمي.

- أن المؤسسة تعتمد نظام الحوافز، و هذا ما يظهر في الجدول رقم(6) بنسبة 65.4%، و أن الترقية و الزيادة في الأجر إنما تحدث وفقا لقانون الوظيف العمومي و هذا ما يبينه الجدول رقم(7)، و يتم توزيع الحوافز المتمثلة في الترقية و تكون بطريقة فردية و هذا ما أكدته العينة بنسبة 57.7% الأمر الذي يزيد في رضاهم و يزيد من درجة تحملهم المسؤولية و بذل جهد أكثر.

- لقد تبين لنا أن الترقية تتم على أساس الأقدمية و تكون فردية حسب الجدول(8، 9 ، 10)، و أن هذه الترقية تخلق دافعية قوية للأداء و هذا ما أكده أفراد العينة بنسبة 88.5% حسب الجدول رقم(11)، و حتى الأفراد الذين لم يدرجوا في الترقية فان هذا لا يؤثر على مستوى أدائهم كما أكده أفراد العينة بنسبة 57.7% حسب جدول رقم(12)

- وتبين أن المؤسسة لا تضع حوافز و مكافآت أثناء التدريب، و هذا ما أكده أفراد العينة بنسبة 88.5% حسب الجدول رقم(14).

و منه نجد أن الفرضية القائلة بأنه:

" تساهم تصميم أنظمة الحوافز في فاعلية الأداء داخل المؤسسة " قد تتحقق.

ب-استنتاج الفرضية الجزئية الثانية: و التي تنص على أنه:

" تساهم عملية الاختيار و التعيين للعمال في فاعلية الأداء داخل المؤسسة "

-غالبية أفراد العينة أثبتوا أن الإعلان عن التوظيف يكون عن طريق الإعلانات المكتوبة و هذا ما أكده أفراد العينة بنسبة 92.3% حسب الجدول رقم(16)، و هذا ما يدل على أن المؤسسة تفتح مجال لاستقطاب القدرات و أن التعيين يتم عن طريق الامتحانات حسب تأكيد أفراد العينة بنسبة 61.5% جدول(15).

- أن غالبية أفراد العينة أكدوا أن قدراتهم و إمكانياتهم تتناسب مع مناصبهم الحالية حسب ما أكده أفراد العينة بنسبة 73.1% ، لأن إدارة الموارد البشرية تستخدم إستراتيجية في عملية الانتقاء لشغل وظيفة معينة تتوفر فيها شروط حسب متطلبات الوظيفة كشهادة في الاختصاص حتى يستطيع القيام بالمهام الموكلة إليه و هذا ما أكده أفراد العينة بنسبة 53.8% ، لأن مناصبهم الحالية ساعدتهم في التأقلم مع محيط العمل و هذا ما أكده أفراد العينة بنسبة 92.7% جدول رقم(19) و بالتالي رفع الأداء، و أن غالبية أفراد العينة لا يودون تغيير عملهم داخل المؤسسة حسب أفراد العينة بنسبة 65.4% جدول رقم(18) و هذا التأقلم يشعروهم بالانتماء لهذه المنظمة كما يبين الجدول رقم (20) نسبة هذا التأقلم بـ 92.3%.

-كما يتبين لنا أن المؤسسة تراعي متغيرات المحيط الداخلي في عملية التعيين و التوظيف و ذلك حسب حاجة المؤسسة لتخصصات معينة.

و منه نجد أن الفرضية القائلة بأنه:

"تساهم عملية الاختيار و التعيين للعمال في فاعلية الأداء داخل المؤسسة " قد تحققت .

ج- استنتاج الفرضية الجزئية الثالثة: و التي تنص على أنه:

" يساهم تدريب العمال في فاعلية الأداء داخل المؤسسة "

- يتبين لنا أن المنظمة تقوم بدورات تدريبية تكون خارج المؤسسة لأن المؤسسة لا تملك مكان للتدريب و هذا ما أكده أفراد العينة بنسبة 92.3% حسب ما يبينه جدول رقم (22، 23 ، 24) و قد استفادت من هذه الدورات التدريبية غالبية أفراد العينة و هذا ما يدل على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لمواردها البشرية لرفع كفاءتهم و بالتالي فاعلية الأداء، و أن المؤسسة تقوم باطلاع كافة العمال بالبرامج التدريبية و هذا ما أكده أفراد العينة بنسبة 73.1% جدول رقم (25).

- كما يتبين أن غالبية أفراد العينة بنسبة 80.8% أكدوا أن هناك تنوع في البرامج التدريبية بالإضافة إلى أن المؤسسة تملك وسائل للتدريب و هي تهتم بتدريب العمال، و هذا ما أكده أفراد العينة بنسبة 73.1% حسب الجدول رقم (28).

- يتبين لنا أن إدارة الموارد البشرية تستخدم إستراتيجية التدريب و ذلك حسب المناصب فهناك تدريب قبل الالتحاق بالمنصب و تدريب بعد الالتحاق بالمنصب حسب ما يبينه الجدولين (29، 30).

- يتبين لنا أن المؤسسة تستخدم عدة استراتيجيات لإعلام الموظفين بوجود دورات تدريبية و يكون هذا الإعلام عن طريق معلمات و استدعاء و كذا عن الطريقة الشفوية من الجدولين (32، 33) و ذلك بناء على التخصص و متطلبات الوظيفة و هذه الإستراتيجية تستخدمها إدارة الموارد البشرية لزيادة مهارات الأفراد فهو ضروري للمبحوثين.

- و يتبين أيضا أن إدارة الموارد البشرية تحقيق أهدافها المسطرة من خلال إستراتيجية التدريب من جهة، و من جهة أخرى في حالة توسع نشاطها، و تساعد هذه البرامج التدريبية في مساهمة الأفراد مساهمة فعالة في رسم أهداف و خطط المؤسسة و ذلك ما أكده أفراد العينة بنسبة 80.8% من جدول رقم (38).

و منه نجد أن الفرضية القائلة بأنه:

"يساهم تدريب العمال في فاعلية الأداء داخل المؤسسة " قد تحققت.

3- الاستنتاج العام:

- بعد عرض النتائج المتوصل إليها يمكن أن نبرز نتائج البحث المتعلقة بـ "دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تفعيل الأداء داخل المنظمة".
- و من خلال التدليل على فرضياتها التي تتلخص فيما يلي:
- تمثل إدارة الموارد البشرية العمود الفقري لأي منظمة من خلال استراتيجياتها المطبقة .
 - أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على بناء الإطار الذي يساهم في بناء و تطور المؤسسة و ارتقاءها و مسايرة التغيرات و التطورات بمديرية الموارد المائية بالمسيلة.
 - انتهاز إدارة الموارد البشرية استراتيجيات التدريب مبنية على أساس الاحتياج التدريبي لمتطلبات الوظائف من أجل تنمية معارف إطاراتها و تطوير مهاراتهم و قدراتهم و ذلك للرفع من كفاءاتهم بناء على رسم خطط إستراتيجية فعالة و ناجحة من خلال إعطاء أهمية للتدريب في المؤسسة باعتباره الطريقة و الأسلوب الذي يحقق فعالية الأداء للمورد البشري و بالتالي فعالية الأداء داخل المديرية ككل.
 - اعتماد مديريةية الموارد المائية سياسات موضوعية تتمثل في اجتذاب القدرات و الخبرات من بين القادرين على العمل و الراغبين فيه مع العناية باختيارهم و تعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة.
 - للترقية أهمية بالغة في نفوس عمال المديرية فهي تشجع على رفع الأداء .
 - الحوافز المادية منعدمة في المديرية و هذا لطبيعة نشاطها الغير اقتصادي.
 - تستخدم إدارة الموارد البشرية إستراتيجية المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة، و مساهمتها المستمرة في إنجاح أهدافها المؤسسة لتحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي حتى تحقق البقاء و الاستمرارية للمؤسسة.
 - تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار و تعيين الأفراد لشغل وظائف داخل المؤسسة، كما تقوم بتحليل العمل و تصميم الوظائف بشكل مناسب و تحديد مواصفات من يشغلها.

التوصيات:

- 1- بما أن المؤسسة نظام مفتوح تتأثر بمختلف التغيرات التي تحدث في المحيط الداخلي و الخارجي، فلا بد لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية أن تترصد المتغيرات و أخذها بعين الاعتبار و توقع أثارها المحتملة.
- 2- الكشف عن الفرص والإعداد لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.
- 3- إظهار نقاط القوة في المؤسسة و تطويرها.
- 4- اعتماد سياسة الترقية و الحصول على الكفاءات من داخل المؤسسة بهدف التخلص من مصروفات البحث عن الأفراد من خارج المؤسسة، ومن أجل إتاحة الفرصة أمام الموظفين لوصولهم إلى المناصب الإدارية العليا.
- 5- تقويم الأداء و تصميم برامج ونظام للحوافز ليعطي أعلى تقدير واعتراف بالإنجاز للموظفين الأكفاء في العمل.

خاتمة:

تلعب الاستراتيجية المعتمدة من طرف إدارة الموارد البشرية دورا هاما في رفع فعالية الأداء داخل المنظمة، فهي المحرك الأساسي والأداة الفعالة لنجاح أي منظمة، وذلك لما تلعبه من دور كبير في تنظيم أعمال المنظمة.

فكلما كانت استراتيجية إدارة الموارد البشرية قوية خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة، كلما أدى ذلك وضع خطط استراتيجية فعالة تمكن من فعالية الأداء داخل المنظمة، وبالتالي بقائها واستمرارها في ظل التحولات المستمرة التي يشهدها المحيط الداخلي والخارجي، والذي يفرض مواقف متجددة لدى المنظمة، وهو ما يعني ضرورة تعديل الاستراتيجيات حسب المستجدات من أجل التكيف مع هذه التحولات، وهذا لا يتم إلا من خلال اعتماد إدارة الموارد البشرية لاستراتيجيات مقننة .

وفيما اتضح لنا من خلال الجانب الميداني لهذا البحث أن المنظمة ميدان الدراسة - مديرية الموارد المائية بالمسيلة - تتمتع بامتلاكها لموارد بشرية ذات قدرات وكفاءات قادرة على وضع استراتيجيات لرفع فعاليات الأداء من خلال اهتمامها بالموارد البشري الموجود على مستوى المديرية، وهذا الاهتمام يساهم في تحقيق أهدافها.

كما أن المنظمة تنتهج سياسة تدريبية مبنية على أساس متطلبات الوظائف وذلك من أجل زيادة معارف الأفراد وتطوير قدراتهم، وتحقيق المواءمة بين احتياجات الأفراد ومتطلبات الوظائف، وهذا بدوره يساهم في رفع فعالية الأداء ورسم الخطط الاستراتيجية داخل المنظمة بفضل الاستراتيجية المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية.

فاستراتيجية إدارة الموارد البشرية تنبثق عن استراتيجية المنظمة لتحقيق فعالية الأداء، وتساهم هذه الاستراتيجية أيضا في تحديد مجالات أنشطة التدريب والترقية وتساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الموارد البشرية ذات الكفاءة وذلك من خلال تحديد الحاجات.

كما تعتبر عملية التخطيط العامل الأساسي في نجاح خطط وسياسات الاستقطاب، الاختيار، التعيين والتدريب... إلخ، وهذه الوظائف وغيرها تقوم بها إدارة الموارد البشرية من خلال استراتيجية تساعد على فعالية الأداء داخل المنظمة.

قائمة المصادر والمراجع:

I- القرآن الكريم:

II- قائمة الكتب:

1. أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
2. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2007.
3. أحمد محمد المصري: التخطيط و المراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004 .
4. أمين عبد العزيز: إدارة الأعمال-وتحديات القرن الحادي و العشرين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
5. إسماعيل قيرة و آخرون: تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2007.
6. بلجردي عبد القادر، مجاجي هنية: تسيير و تثمين الموارد البشرية في المؤسسة، إدارة الأعمال، المدينة، الجزائر، ب.س.
7. بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، أتراك للطباعة والنشر، مصر، 2005.
8. بشير العلق: الإدارة الحديثة-نظريات و مفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
9. بشير صالح الرشيدى: مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، ط1، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000.
10. جون ه جاكسون و آخرون : نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة ، ترجمة خالد حسن زروق ، معهد الادارة العامة ، السعودية، 1988.
11. هدى سيد لطيف: الأسس العلمية للإدارة، الشركة العربية للنشر و التوزيع، ب. ب، 1995.
12. وائل عبد الرحمان التل وعلي محمد قحل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، ط2، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
13. زهير ثابت: كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
14. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
15. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية-من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.

16. طلعت إبراهيم لطفي: أساليب و أدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1990.
17. كاظم جواد شبر : إدارة الإنتاج ، ط2 ، مطبعة دار الجاحظ،العراق، 1976 ، ص. 530.
18. مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006.
19. مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية، ط2 ، دار مجدلاوي، عمان، 1998.
20. موسى اللوزي: التطور التنظيمي-أساسيات و مفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
21. موسى خليل: الإدارة المعاصرة-المبادئ-الوظائف-الممارسة، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005.
22. محمد حافظ الحجازي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2007.
23. محمد مهنا العلي: الإدارة في الإسلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985.
24. محمد محمد إبراهيم: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
25. محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993.
26. محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999 .
27. ناصر داداي عدون: المؤسسة، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، ب.س.
28. ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، دار مراحل للطباعة الإلكترونية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1993.
29. نور الدين بشير تاويرت: الفعالية التنظيمية بين النظرية و التطبيق-فهم المبادئ حل للمشكلات التنظيمية، ط1، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009.
30. نظمي شحادة، محمد الباشا و آخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للطباعة و النشر، الأردن، 2000.
31. صالح بن نوار : فعالة التنظيم في المؤسسة ، مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة ، الجزائر، 2006.
32. صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001.
33. سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة مدخل معاصر للعمليات التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة، الدار الجامعية، مصر، 1999.

34. سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، دار وائل للإنتاج و التوزيع، عمان، الأردن، 2002.
35. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
36. عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي النشأة و التطورات الحديثة، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1999.
37. عبد الله محمد الشريف: مناهج البحث العلمي، ط1، مطبعة و مكتبة الإشعاع الفني، مصر، 2002.
38. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين منحى تنظيمي، ط1، الأردن، 2000.
39. عبد الغفار حنفي، صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2005.
40. علي السلمي: إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، ط3، دار غريب، القاهرة، مصر، 1985.
41. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 2001.
42. علي السلمي: خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
43. علي غربي: تنمية الموارد البشرية، ط1، منشورات منتوري، قسنطينة، 2004.
44. عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 1999.
45. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.
46. عقيل جاسم عبد الله: مدخل إلى التخطيط الاقتصادي-بمنهج و أساليب تخطيط، دار الجامعة المفتوحة، الأردن، 1997.
47. سمير محمد عبد الوهاب، ليلى مصطفى البرادعي: إدارة الموارد البشرية-المفاهيم و المجالات والاتجاهات الجديدة، جامعة القاهرة، مصر، 2007.
48. سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، العراق، 2006.
49. سعيد سبعون، حفصة جرادي: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، الجزائر، ب.س.

51. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع و نشر و توزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
52. راوية محمد حسن: مدخل إستراتيجي للتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د.س.
53. رشيد زرواتي: مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى، الجزائر، 2007.
54. رضا قجة: أداء العاملين في التنظيم الصناعي، ط1، شركة باتتيت، باتنة، الجزائر، 2003.
55. خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
56. خالد عبد المجيد تعليب، محمد عبد العليم صابر: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010.
57. ثابت زهير: كيف تقيم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
58. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية-مفاهيم وتطبيقية، ب.س.

III- قائمة المذكرات:

1. احرايرية عتيقة: إشكالية تقييم الأداء في السلوك التنظيمي و علاقته بتوجيه و تطوير المسار الوظيفي للإطارات، الجزائر، 1999/2001.
2. باباه ولد سيدن: دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة تلمسان، الجزائر، 2009/2010.
3. بوباية محمد الطاهر: دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية و التنظيمية، رسالة ماجستير علم النفس والأرطفونيا ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004.
4. بوهورور نجلة: فعالية تكوين الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز من وجهة نظر إطاراتها، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيم و العمل، الجزائر، 2006.
5. بن يمينة السعيد: فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر و أثره على سلوك العامل، رسالة لنيل شهادة دكتورا علوم في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/ 2008.

IV- قائمة القواميس:

1. أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2008.
2. أمل عبد العزيز محمود: قاموس الأداء الشامل، عربي عربي، هيئة الأبحاث و الترجمة بالدار، القاهرة، ب س.
3. إبراهيم مذكور: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة العامة للكتاب، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1975.
4. إسماعيل هاشم: المعجم الوسيط، دار الفكر، مجلد2، القاهرة، د.س.
5. جبران مسعود: الرائد، ط1، دار العلم الملايين ، بيروت، لبنان، 2003.
6. سهيل إدريس: المنهل-قاموس عربي-عربي، ط42، دار الآداب للنشر و التوزيع، بيروت، لبنان، 2011 .

V- المراجع الأجنبية:

1. **A Bartole** : Le management dans les organisations publiques ; dunod ; paris ; 1997.

VI- موقع الإنترنت:

-<http://www.almaany.com/home.php?language=arabic&word=الفعالية>، 17/05/2014.

ملحق رقم(01):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة استبيان

دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تفعيل

الأداء داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بمديرية الموارد المائية بالمسيلة

*في إطار إنجاز مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر نظام LMD في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي نهدف من خلالها إلى معرفة الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تفعيل الأداء في المنظمة.

لذا نرجوا منكم تقديم يد المساعدة بالحصول على جزء من وقتكم لملء هذه

الاستمارة

و ذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تناسبكم كما نحيطكم علما بأن هذه الإجابات ستكون سرية و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم على حسن تعاونكم في إنجاز هذه الدراسة.

تحت إشراف الأستاذة

إعداد الطالبة

بتقة ليلي

نقيش فتيحة

السنة الجامعية 2014/2013

1- المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1/الجنس: ذكر أنثى
- 2/السن: [30-25] [36-31] [42-37] [43 فأكثر]
- 3/المستوى التعليمي:
- ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4/ الأقدمية في العمل: - أقل من سنة
- من سنة إلى 05 سنوات
- أكثر من 05 سنوات

II- المحور الثاني: تصميم أنظمة الحوافز

- 5/هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع ما تبذله من جهد؟
- نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل سيساعدك هذا على:

- زيادة الإنجاز في العمل
- الإتقان
- الإلتزام بقوانين المؤسسة
- أخرى أذكرها.....

6/كيف يتم توزيع الأجر؟

- وفقا للمستوى التعليمي
- وفقا للأقدمية

- وفقا للسلم الوظيفي

- أخرى أذكرها:.....

7/ هل تلقيت حوافز أثناء مشوارك المهني؟ نعم لا

إذا كان الجواب بـ: نعم ، فما هو نوع الحوافز؟

- الزيادة في الأجر - الترقية

- هدايا - شهادة شرفية

- أخرى أذكرها:.....

8/ كيف يتم توزيع الحوافز؟

- عمل جماعي - عمل فردي - هما معا

9/ على أي أساس توزع الحوافز؟

على أساس أقدمية العمل على أساس شهادة العمل

على أساس سلوك العامل على أساس أداء العامل

10/ هل حصلت على الترقية؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم، فعلى أي أساس تمت ترقيتك؟

الكفاءة الأقدمية تقييم المسؤولية النجاح في المهمة

حالة في الإجابة بـ لا: هل أثر ذلك على؟

- إتقانك للعمل

- الالتزام بالحضور في الوقت

- تسليم العمل في وقته

- أخرى أذكرها:.....

11/هل هذه الترقية تخلق لديك دافعية قوية للأداء؟

 لا نعم

12/هل ترى أن نظام الحوافز المطبق بمؤسستكم يزيد في مستوى أدائك؟

 لا نعم

في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك؟

- زيادة المهارات

- زيادة المردودية

- أخرى أذكرها:.....

13/هل أدت الحوافز إلى زيادة إتقان عملكم؟

 لا نعم

14/هل هناك حوافز و مكافآت مشجعة أثناء التدريب؟

 لا نعم

III-المحور الثالث: عملية الاختيار والتعيين

15/على أي أساس تم تعيينكم في وظيفتكم؟ على أساس

- الشهادة

-الامتحانات

-أخرى أذكرها:.....

16/كيف علمت بوجود وظيفة في المؤسسة؟ عن طريق:

-الوسائل السمعية

-الإعلانات المكتوبة

-الوسائل البصرية

17/هل ترى أن قدراتك و إمكانياتك تتناسب منصبك الحالي؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل يؤدي بك هذا إلى :

-القيام بالمهام الموكلة إليك على أتم وجه

- زيادة المردودية

- الإنجاز في وقت أقل

- أخرى أذكرها:.....

18/هل ترغب في تغيير عملك داخل المؤسسة؟

نعم لا

إذا كان جوابك بنعم : المنصب الأول

- لا يتناسب مع مستواك

- لا يتناسب مع الأجر

-لأنه شاق و متعب

19/هل تعيينكم في المنصب الحالي يساعدكم على التأقلم مع محيط العمل؟

نعم لا

20 /هل اختياركم لهذه الوظيفة يشعركم بالانتماء لهذه المؤسسة؟

نعم لا

21/هل يتم مراعاة متغيرات المحيط الداخلي و الخارجي في عملية التعيين و التوظيف؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل يتم مراعاة:

- بعد مكان العمل عن سكن العامل

- حاجة المؤسسة لتخصصات معينة

- أخرى أذكرها:

VI- المحور الرابع: يتعلق بتدريب العمال

22/ هل تقوم المؤسسة ببرمجة دورات تدريبية؟ نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم : هل تكون؟

داخل المؤسسة خارج المؤسسة

23/ هل سبق و أن استفدت من أي دورة تدريبية؟ نعم لا

24/ هل تملك المؤسسة مكان للتدريب؟ نعم لا

25/ هل تقوم المؤسسة باطلاع كافة العمال بالبرامج التدريبية ؟ نعم لا

26/ هل هناك تنوع في البرامج التدريبية؟ نعم لا

27/ هل تملك المؤسسة وسائل للتدريب ؟ نعم لا

28/ هل تهتم الإدارة بتدريب العمال؟ نعم لا

29/ هل استفدت من التدريب قبل الالتحاق بمنصبك الحالي؟ نعم لا

30/ هل استفدت من التدريب بعد الالتحاق بمنصبك الحالي؟ نعم لا

31/ كيف تم إعلامك بالدورة التدريبية؟

- شفويا

- معلقات

- استدعاء

32/ على أي أساس يتم اختيار الأفراد للمشاركة في التدريب؟

الأقدمية التخصص العلاقات الشخصية

33/ على أي أساس يتم تصميم برامج تدريبية في المؤسسة؟

- احتياجات الأفراد - متطلبات الوظائف

-أخرى أذكرها:.....

34/ هل تعتبر التدريب ضروري لك؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل يؤدي هذا إلى :

- زيادة المهارات

- التأقلم مع محيط العمل

- التغلب على الصعوبات أثناء العمل

-أخرى أذكرها:.....

35/ هل حققت برامج التدريب التي اعتمدها المؤسسة الأهداف المسطرة؟

نعم لا

36/ هل كانت محتويات البرامج التدريبية تتناسب مع احتياجات المتدربين؟

نعم لا

37/هل تلجأ المؤسسة إلى عملية التدريب؟

في حالة تغيير الأهداف في حالة توسع نشاطها

أخرى أذكرها:

38/هل ترى بأن التدريب الذي تتلقاه يسمح لكم بالمساهمة الفعالة في رسم أهداف و خطط المؤسسة؟
نعم لا

39/هل كان التدريب لأجل؟

- زيادة المعلومات

- اكتساب مهارات جديدة

- الترقية

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
33	استراتيجيات دورة حياة المؤسسة	شكل رقم 01
37	دورة إدارة الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية المنظمة	شكل رقم 02
44	أساليب تحديد الحاجة إلى التدريب	شكل رقم 03
54	القيم ونماذج الفعالية	شكل رقم 04
62	أهداف تقييم الأداء	شكل رقم 05

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
84	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	جدول رقم 01
84	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	جدول رقم 02
85	يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي	جدول رقم 03
85	يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير الأقدمية في العمل	جدول رقم 04
86	يوضح مدى تناسب الأجر مع الجهد المبذول	جدول رقم 05
87	يوضح كيفية توزيع الأجور	جدول رقم 06
87	يوضح تلقي الحوافز أثناء المشوار المهني	جدول رقم 07
88	يوضح طريقة توزيع الحوافز	جدول رقم 08
88	يوضح أساس توزع الحوافز	جدول رقم 09
89	يوضح الأساس الذي تتم من خلاله الترقية	جدول رقم 10
90	يوضح دافعية الأداء التي تخلقها الترقية	جدول رقم 11
90	يوضح نظام الحوافز المطبق بالمؤسسة و علاقته بزيادة مستوى الأداء	جدول رقم 12
91	يوضح علاقة الحوافز بزيادة إتقان العمل	جدول رقم 13
91	يوضح إمكانية وجود حوافز و مكافآت مشجعة أثناء التدريب	جدول رقم 14
92	يوضح الأسس التي يتم من خلالها تعيين الموظفين	جدول رقم 15
92	يوضح الوسائل التي تم من خلالها معرفة وجود وظيفة في المؤسسة	جدول رقم 16
93	يوضح مدى تناسب المنصب الحالي لأفراد العينة مع قدراتهم و إمكانياتهم	جدول رقم 17
93	يوضح مدى رغبة أفراد العينة في تغيير عملهم داخل المؤسسة	جدول رقم 18
94	يوضح مدى تأقلم أفراد العينة في مناصبهم الحالية مع محيط العمل	جدول رقم 19
94	يوضح مدى شعور أفراد العينة بالانتماء لهذه المؤسسة من خلال اختيارهم لوظائفهم	جدول رقم 20
95	يوضح مدى مراعاة متغيرات المحيط الداخلي و الخارجي في عملية التعيين و التوظيف	جدول رقم 21
96	يوضح قيام المؤسسة ببرمجة دورات تدريبية و مكانها	جدول رقم 22
97	يوضح مدى استفادة أفراد العينة من الدورات تدريبية	جدول رقم 23
97	يوضح إمكانية امتلاك المؤسسة لمكان للتدريب	جدول رقم 24
98	يوضح مدى قيام المؤسسة باطلاع كافة العمال بالبرامج التدريبية	جدول رقم 25

98	يوضح إمكانية التنوع في البرامج التدريبية	جدول رقم 26
99	يوضح مدى امتلاك المؤسسة لوسائل التدريب	جدول رقم 27
99	يوضح مدى اهتمام الإدارة بتدريب العمال	جدول رقم 28
100	يوضح مدى استفادت أفراد العينة من التدريب قبل الالتحاق بمناصبهم الحالية	جدول رقم 29
100	يوضح مدى استفادت أفراد العينة من التدريب بعد الالتحاق بمناصبهم الحالية	جدول رقم 30
101	يوضح معرفة طريقة إعلام المعنيين بالدورة التدريبية	جدول رقم 31
101	يوضح الأساس الذي يتم من خلاله اختيار الأفراد للمشاركة في التدريب	جدول رقم 32
102	يوضح الأساس الذي يتم من خلاله تصميم برامج تدريبية في المؤسسة	جدول رقم 33
102	يوضح إمكانية ضرورة التدريب لأفراد العينة	جدول رقم 34
103	يوضح مدى تحقيق برامج التدريب التي اعتمدها المؤسسة للأهداف المسطرة	جدول رقم 35
103	يوضح مدى تناسب محتويات التدريب مع احتياجات المتدربين	جدول رقم 36
104	يوضح الحالات التي تلجأ فيها المؤسسة إلى عملية التدريب	جدول رقم 37
104	يوضح مدى مساهمة تدريب العمال في رسم أهداف و خطط المؤسسة	جدول رقم 38
105	يوضح الأسباب التي تدفع المؤسسة للعملية التدريبية	جدول رقم 39

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	شكر
ب	إهداء
2	مقدمة
	الجانب النظري
	الفصل الأول: موضوع الدراسة
6	1- الإشكالية
8	2- أهمية الدراسة
8	3- أسباب اختيار الموضوع
8	4- أهداف الدراسة
9	5- فرضيات الدراسة
10	6- تحديد المفاهيم
13	7- الأصول النظرية للبحث
16	8- الدراسات السابقة و مناقشتها
	الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية
22	تمهيد
23	1- ماهية إدارة الموارد البشرية
23	1-1- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
25	1-2- أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية
26	1-3- أهمية إدارة الموارد البشرية
27	1-4- أهداف إدارة الموارد البشرية
29	1-5- وظائف الموارد البشرية
32	2- النموذج الأساسي لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية
35	3- الاستراتيجيات البديلة
36	4- الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
37	5- دور إدارة الموارد البشرية في صياغة استراتيجية المنظمة
38	6- الحصول على الموارد البشرية
45	خلاصة الفصل

	الفصل الثالث: فعالية الأداء
47	تمهيد
48	1 - الفعالية
48	1-1- مداخل دراسة الفعالية
51	1-2- نماذج الفعالية
55	1-3- معايير الفعالية
56	2 - الأداء
56	2-1- مؤشرات الأداء
58	2-2- العوامل المؤثرة على الأداء
58	2-3- تقييم الأداء
68	3- عناصر و مؤشرات الحكم على فعالية الأداء بالمؤسسة
69	4- نماذج قياس فعالية الأداء داخل المؤسسة
70	5- تأثير إدارة الموارد البشرية على مستوى الأداء بالمؤسسة
72	خلاصة الفصل
	الجانب الميداني
	الفصل الرابع: منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة
75	تمهيد
76	I- منهجية البحث
76	1- المنهج
76	2- أدوات جمع المادة العلمية
76	أولاً: الملاحظة
77	ثانياً: المقابلة
77	ثالثاً: الاستبيان
78	3- العينة
79	II- التعريف بميدان الدراسة
79	1- المجال الجغرافي للدراسة
79	2- المجال البشري
80	3- المجال الزمني للدراسة
81	خلاصة الفصل

	الفصل الخامس: عرض و تحليل وتفسير النتائج
83	تمهيد
84	1- عرض وتحليل وتفسير البيانات
106	2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
109	3- الاستنتاج العام
110	توصيات
112	خاتمة
	قائمة المصادر و المراجع
	الفهارس
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
	الملاحق



سَمْعٌ بِخَيْرٍ وَاللَّهُ سَمِيعٌ

