

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université: Mohamed Boudiaf – M'sila  
Faculté des Sciences Économiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences Gestion



جامعة محمد بوضياف – المسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

الموضوع:

أثر التطور الإداري لإدارة الموارد البشرية على أداء  
المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير  
تخصص: مراقبة تسيير

الأستاذ:

عز الدين عبد الرؤوف

إشراف

إعداد الطالبة:

بن قسمية أسماء

السنة الجامعية:

2015/2014

# الفهرس

الإهداء

شكر وتقدير

ملخص الدراسة

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة عامة ..... أ

## الفصل الأول: التطور الإداري لإدارة الموارد البشرية

- 5 ..... تمهيد
- 6 ..... المبحث الأول: اساسيات حول إدارة الموارد البشرية
- 6 ..... المطلب الأول: مفهوم ونشأة إدارة الموارد البشرية
- 11 ..... المطلب الثاني: اهداف إدارة الموارد البشرية
- 14 ..... المطلب الثالث: موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
- 19 ..... المبحث الثاني: الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية
- 19 ..... المطلب الأول: الدور التنظيمي لإدارة الموارد البشرية
- 20 ..... المطلب الثاني: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية
- 26 ..... المطلب الثالث: التحولات التي طرأت على وظائف إدارة الموارد البشرية

29	المبحث الثالث: اهم التحديات والتوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية .....
29	المطلب الأول: اهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية .....
31	المطلب الثاني: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية .....
32	المطلب الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات المعاصرة.....
35	خلاصة الفصل الأول .....

## الفصل الثاني: الأداء في المؤسسة

37	تمهيد .....
38	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء.....
38	المطلب الأول: مفهوم الأداء، مكوناته وأنواعه.....
43	المطلب الثاني: معايير قياس الأداء .....
46	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء .....
48	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء .....
48	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وخصائصه.....
50	المطلب الثاني: أهمية واهداف تقييم الأداء .....
53	المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء واستخداماته .....
56	المبحث الثالث: أداء الموارد البشرية في المؤسسة .....
56	المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري.....
57	المطلب الثاني: طرق تقييم أداء الموارد البشرية .....
63	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية في المؤسسة.....
65	خلاصة الفصل الثاني .....

## الفصل الثالث: دراسة حالة مطاحن الحضنة – المسيلة

- 67..... تمهيد
- 68..... المبحث الأول: المنهجية المتبعة في دراسة حالة
- 68..... المطلب الأول: المنهج المتبع
- 69..... المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات الميدانية
- 71..... المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة
- 71..... المطلب الأول: نشأة المؤسسة الام رياض سطيف
- 73..... المطلب الثاني: تعريف عام بمطاحن الحضنة وأهدافها
- 77..... المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة – المسيلة
- 78..... المبحث الثالث: تحليل محاور الاستمارة
- 78..... المطلب الأول: البيانات العامة
- 80..... المطلب الثاني: التطور الإداري للموارد البشرية
- 85..... المطلب الثالث: الأداء في المؤسسة
- 87..... خلاصة الفصل الثالث
- 89..... الخاتمة العامة
- 93..... قائمة المراجع

الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
45	أغراض قياس الأداء	(1-2)
58	مقياس التدرج البياني	(2-2)
59	طريقة الترتيب البسيط	(3-2)
78	العينة حسب الجنس	(1-3)
78	العينة حسب السن	(2-3)
79	العينة حسب المستوى التعليمي	(3-3)
80	العينة حسب الخبرة المهنية	(4-3)
80	استجابة أفراد العينة حول توظيف الموارد البشرية	(5-3)
81	استجابة أفراد العينة حسب نظم الأجور والحوافز في المؤسسة	(6-3)
82	استجابة أفراد العينة حول تدريب وتنمية الموارد البشرية	(7-3)
83	استجابة أفراد العينة حول صيانة الموارد البشرية في المؤسسة	(8-3)
84	استجابة أفراد العينة حول علاقات الموارد البشرية في المؤسسة	(9-3)
85	استجابة أفراد العينة حول أداء المؤسسة	(10-3)
86	استجابة أفراد العينة حول أداء الموارد البشرية في المؤسسة	(11-3)

## فهرس الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	الرقم
23	وظائف إدارة الموارد البشرية	(1-1)
33	ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات المعاصرة	(2-1)
39	مثلث الأداء	(1-2)
60	درجات التوزيع الإجباري	(2-2)
72	الهيكل التنظيمي للرياض سطياف "الشركة الأم"	(1-3)
77	الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة	(2-3)

## 1- تمهيد

إن التطور الذي شهدته المؤسسات في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية أدى بالضرورة إلى وجوب تطور كل ماله علاقة بالمؤسسة سواء من جانب الموارد التي تقوم عليها أو عمليات التسيير التي تسهر على استغلال تلك الموارد بالشكل الذي يعود بالفائدة على هذه المؤسسات، والذي يترتب عليه بناء استراتيجي يضمن بقاءها، لذلك فإن قدرات الموارد البشرية لا تقل أهمية عن باقي الموارد الأخرى فالعنصر البشري هو أساس النشاط الإنتاجي الذي أتاح فرصة الاستغلال الأمثل لباقي الموارد المتوفرة بالمؤسسة، والعنصر البشري يعد أهم قوى بل وأعظمها أثرا في نشاط أي مؤسسة هذا ما جعله يحظى باهتمام كبير من طرف مختلف المفكرين في مجال التسيير وان اختلفت درجة الأهمية والمعايير المستخدمة في ذلك، فهم يجمعون على دوره الفعال في الإبداع والابتكار والتجديد لذلك فإن التطور الذي شهدته المؤسسات الاقتصادية أدى إلى توسعها وبروز أهميتها في تطوير المورد البشري من خلال تنظيم كل ماله علاقة به والمحافظة عليه من اجل رفع مستوى الأداء عن طريق إحداث التنسيق بين الجهود المشتركة للعمال وتحديد المسؤوليات ورسم خطوط الإشراف وتقسيم المهام واستغلال جهودات العمال على اختلاف مناصبهم ومسؤولياتهم بأحسن صورة لأداء العمل بكفاءة ودقة وضمن استقرار المؤسسة والعمل على تطويرها وفق إستراتيجية سليمة.

## 2- تقديم الإشكالية:

إن التطور الذي تشهده إدارة الموارد البشرية حاليا اوجب على كل المؤسسات ضرورة الاهتمام والتركيز على هذا المورد باعتباره مصدر الإبداع الرئيسي فيها كما أن نجاح وظائفها الحديثة يعتمد بدرجة كبيرة على أداء مواردها البشرية وانطلاقا من هذا قمنا بصياغة إشكالية بحثنا كما يلي:

**ما أثر التطور الإداري لإدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة الاقتصادية؟**

من خلال طرح إشكالية البحث يتضح لنا طرح عدة تساؤلات فرعية هي:

- ما المقصود بإدارة الموارد البشرية؟
- ما هي أهم التحديات والأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية؟
- ما المقصود بالأداء؟
- ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء الجيد للمؤسسة؟

## 3- فرضيات البحث:

للإجابة على إشكالية البحث قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الهامة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة وفعالية في الأداء.
- تساهم الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحسين مستوى أداء المؤسسة الاقتصادية.

- يعكس الأداء قدرة الموارد البشرية على تحقيق النتائج التي تتلاءم مع أهداف المؤسسة.
- يعتبر المورد البشري العنصر الفعال الذي يؤثر على أداء المؤسسة.

#### 4-أهداف الدراسة:

- نهدف من خلال بحثنا إلى التعرف والإلمام بمختلف التطورات الحاصلة في مجال إدارة الموارد البشرية ومحاوله معرفة واقع إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن الحضنة.
- إبراز أهمية التطور الإداري للموارد البشرية في المؤسسة من خلال معرفة تأثير الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة.
- الرغبة في إثراء هذا الموضوع لأهميته في المجال الإداري.

#### 5-حدود الدراسة الميدانية:

- الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.
- الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال شهر ماي 2015.
- الحدود الموضوعية: أثر التطور الإداري لإدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة الاقتصادية.

#### 6-الدراسات السابقة:

- سلامي يحضية: دور التسيير الإداري للموارد البشرية في تنمية كفاءة وفاعلية الأداء أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2004. حيث ركز الباحث في دراسته على دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء وتناولت إشكالية بحثه دور الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.
- بختي محمد: أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2012 حيث تناولت إشكالية بحثه دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية بالإضافة الى طرق التوظيف والاستقطاب والتعيين الحديثة التي تستخدمها المؤسسة.
- العاقل يوسف: إدارة المعرفة كمدخل لتحسين أداء العاملين، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص مراقبة التسيير، جامعة المسيلة 2013/2012 حيث تناولت إشكالية بحثه مفهوم الأداء بصورة عامة كما ركز على أداء العنصر البشري في المؤسسة وطرق تحسينه.

#### 7-محتوى الدراسة:

- وللتفصيل في موضوع: أثر التطور الإداري لإدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة الاقتصادية، وللإجابة على الإشكالية المطروحة واثبات الفرضيات تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول: فصلان نظريان والفصل الأخير تطبيقي.

### الفصل الأول: أثر التطور الإداري لإدارة الموارد البشرية.

خصص هذا الفصل بدراسة عامة حول أثر التطور الإداري لإدارة الموارد البشرية حيث تناولنا فيه مفاهيم أساسية عن إدارة الموارد البشرية ثم تطرقنا إلى أهم التطورات الحاصلة في إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

### الفصل الثاني: الأداء في المؤسسة.

ويشمل هذا الفصل الأداء في المؤسسة حيث تطرقنا فيه إلى مفهوم الأداء في المؤسسة، ومفهوم أداء العنصر البشري كما حاولنا فيه الربط بين الفصلين من خلال معرفة أثر إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.

### الفصل الثالث: دراسة حالة وحدة مطاحن الحظنة بالمسيلة.

حيث تم من خلال هذا الفصل محاولة تطبيق وإسقاط ما تم دراسته في هذا البحث على مستوى وحدة مطاحن الحظنة بالمسيلة.

# الفصل الأول

التطور الإداري لإدارة الموارد البشرية

## تمهيد

إن الدارس لموضوع الموارد البشرية عند تطرقه لهذا الموضوع يعرف أنه قد مر بالعديد من المحاولات والتجارب ليصبح على ما هو عليه حالياً، فابتداءً من الأفكار الأولى التي ظهرت خلال الثورة الصناعية والتي أفادت الجانب التنظيري لهذا الميدان بأفكار خصبة وضعت تسيير الموارد البشرية في الطريق العلمي، فبعدها كان يعامل البشر في المؤسسة على أساس عقلائي استغلالي إلى أقصى الحدود تمكنت هذه الأطر من تغليب الجانب الإنساني حيث أصبح ينظر للإنسان ككائن له شعور وله كيان، ويستطيع أن يؤثر في القرار ويساهم في التسيير.

ففي الماضي كانت إدارة الموارد البشرية وحدة إدارية منفذة، حيث كانت تجرد مكانها في المستويات التنظيمية الدنيا في المؤسسة، وكان طابع عملها يتميز بالروتين ولا يتعدى تسجيل كافة الإجراءات الوظيفية، والتي تحدث في حياة العاملين، لكن حالياً أصبحت هذه الوظيفة أهم وأعمق من ذلك بحيث اكتسح ميدانها الإعلام الآلي وتشبعت وظائف إدارة الموارد البشرية وانتقلت إلى مصاف الإدارات الرئيسية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. ولتوضيح كل ما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية.**

**المبحث الثاني: الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية.**

**المبحث الثالث: أهم التحديات والتوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية.**

**المبحث الأول: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية.**

إن الجهود التي تبذل من طرف المؤسسات من أجل النمو والتطور تبقى محدودة وغير مجدية إن لم توجد لديها إدارة فعالة تهتم بانشغالات عمالها وأهدافهم، هذا الجهاز أصطلح على تسميته حديثا بإدارة الموارد البشرية التي تعد من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة، حيث سنتطرق في هذا المبحث الى مفهوم ونشأة إدارة الموارد البشرية، أهدافها وموقعها في المؤسسة.

**المطلب الأول: مفهوم ونشأة إدارة الموارد البشرية.**

تشكل الموارد البشرية موضوعا واسع الجدل بين العارفين به، ليس من حيث مفهومه وخصائصه بل من حيث درجة تصنيفه في موارد المؤسسة لهذا سنحاول تقديم بعض التعريفات المتعلقة به كمحاولة لإعطاء تعريف اجرائي له.

**أولا: تقديم بعض المفاهيم الرئيسية**

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة، فهي العنصر الأساسي لنجاحها حيث أنها تشتمل على مجموعة المعارف والكفاءات والمهارات لدى القوى العاملة في المؤسسة، ومن هذا المنطلق سنمر عبر المصطلحات الأساسية المضمنة في مفهوم الموارد البشرية<sup>1</sup>.

**1- الموارد البشرية : تعرف الموارد البشرية على أنها حجم القوة العاملة، أي مجموعة الأفراد والجماعات**

التي تكون المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، استجاباتهم وطموحاتهم كما يختلفون في مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية.<sup>2</sup>

**2- الأساس البشري: ويعبر عن التجمع البشري الذي ينتمي إلى المؤسسة وهذا التجمع يضم رؤساء ومرؤوسين**

موزعين على كافة المستويات الإدارية التي تشتمل عليها المؤسسة، فالعنصر البشري أو الإنسان هو أهم أساس تقوم عليه المؤسسة، فهو الغاية والوسيلة وهو المنتج والوسيط، فالمؤسسة تشكل مجموعة بشرية منظمة على أساس مجموعات عمل وفي إطارها تنتقل المعلومات وتنشأ العلاقات.<sup>3</sup>

ويمكن النظر إلى الموارد البشرية من منظورين:

<sup>1</sup> - راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001، ص 5.

<sup>2</sup> - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 25.

<sup>3</sup> - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 17.

✓ منظور كلي مجتمعي : ويعني جميع سكان الدولة المدنيين منهم والعسكريين باعتبارهم مواطنين ترعاها الدولة اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا وثقافيا وتربويا.

✓ المنظور الجزئي الضيق: ويعني مجموع العاملين في مؤسسة ما ويكون مجال الاهتمام هنا مجموع طاقاتهم واستعداداتهم وقدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم وقيمهم واتجاهاتهم وخصائصهم الديمغرافية ويشتمل مصطلح العاملين المديرين في جميع مستويات القيادة، والإداريين والفنيين والمستخدمين، والموظفين الدائمين وغير الدائمين والموظفين الوطنيين أو الأجانب الذين تستخدمهم تلك المؤسسة.<sup>1</sup>

- كما تعرف الموارد البشرية على أنها مجموع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما وهذا ما يعبر إحصائيا بعدد السكان في ذلك البلد.<sup>2</sup>

- وتعرف الموارد البشرية على أنها تلك الجموع من الأفراد المؤهلين وذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع.<sup>3</sup>

من التعاريف السابقة يمكن توضيح معنى الموارد البشرية على أنه مجموعة الأفراد العاملين داخل مؤسسة

ما، من ذوي القدرات والخبرات التي تتناسب مع متطلبات أعمالهم والراغبين في أدائها بحماس ورضا مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي.

### ثانيا: مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد أصبح إلزاميا على المنظمات والمؤسسات الاهتمام بالعنصر البشري، لأن نجاح أي مشروع يتوقف وإلى حد كبير على مدى فاعلية ومهارة العاملين في أداء أعمالهم لأنهم المصدر والركيزة الأساسية لتحقيق التفوق التنافسي وقد يكون من المفيد في هذا المقام أن نتوسع في عرض تعاريف إدارة الموارد البشرية الحديثة من أجل الوصول إلى تعريف أكثر شمولية ووضوحا لها.

- يعرف مفهوم إدارة الموارد البشرية حسب نظريتين.<sup>4</sup>

### 1- أصحاب النظرية التقليدية: حيث يرون أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني يشتمل على نواحي

تنفيذية، مثال ذلك حفظ الملفات وسجلات العاملين، متابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم

1- منحنى نظمي واخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، طبعة أولى، 2008، ص20.

2- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة ثالثة، 2005، ص 34.

3- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997، ص 147.

4- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة للموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 15.

وانصرفهم وإجازاتهم وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.

**2- أصحاب النظرية الحديثة:** حيث يرون أن إدارة الأفراد تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة ولها نفس أهمية تلك الوظائف من الإنتاج والتسويق، التمويل وغيرها، وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

- تعرف إدارة الموارد البشرية أيضا بأنها تلك الوظيفة التي تهتم بالأفراد والمجموعات وعلاقتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشمل الوظائف التالية:

تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافحة تعويض العاملين تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين.<sup>1</sup>

- وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.<sup>2</sup>

### ثالثا: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة وإنما هي نتيجة لعدة من التطورات المتداخلة، فقد مرت عبر حقب زمنية استجابت فيها للتغيرات البيئية الخارجية والتغيرات في بيئة المؤسسة وتركيبية الموارد البشرية فيها، فقد كانت البدايات مع نشاط استمد أفكاره ومبادئه من حقول قريبة كالعلاقات الصناعية، اقتصاد العمل، الإدارة العامة، تفاعلت هذه الحقول فيما بينها لتكون إدارة العاملين ثم إدارة الأفراد ثم إدارة الموارد البشرية مع التعرّيج على الخصائص والمبادئ للفترات التالية<sup>3</sup>:

### 1- المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية

لقد تطور الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية كانت الصناعات من القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، كان الصناع يمارسون صناعاتهم اليدوية في منازلهم، مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر:

- ظهور مبدأ التخصص وتقييم العمل.

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 17.

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الابراهيمية، 2006، ص 16.

<sup>3</sup> - علي عبد الله، تحليل المنظمات، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2002، ص 6.

- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع.

- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

ومن جهة أخرى كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة الموارد البشرية

فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور، فقد كان ينظر للعامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلات أكثر من اعتمادها على العامل كما تسبب نظام المصنع الكبير في كثير من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة الكثير من الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة.<sup>1</sup>

## 2- المرحلة الثانية: تأثير حركة الإدارة العلمية على إدارة الموارد البشرية

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية الموارد البشرية، انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور الذي لقب بأب الإدارة العلمية وقد حدثت هذه الحركة من عام 1980 حتى بداية الحرب العالمية الأولى وقد توصل تايلور إلى ما سماه بالأسس الأربعة للإدارة العلمية وهذه الأسس هي<sup>2</sup>:

- تطوير حقيقي في الإدارة.

- الاختيار للعاملين.

- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم.

- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية.

ويقصد تايلور بالتطوير الحقيقي للإدارة أن تستبدل الطريقة التجريبية أو العشوائية في الإدارة (خطأ

أو صواب)

التي تعتمد على التخمين والتجربة إلى الطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ والأسس المنطقية، وتعتمد هذه الطريقة على الملاحظة المنظمة وتقسيم وجدولة أوجه النشاط المرتبطة، اعتماداً على تحليل الحركات اللازمة لأداء العمل والموارد والمعدات المستخدمة.

أما الاختيار العلمي للعاملين فيعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية ويجب أن يتم اختيارهم

بعد التأكد من تأهيلهم المناسب وتوافر القدرات والمهارات اللازمة لتحمل عبء ومسؤوليات الوظيفة

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الجامعة، مصر، 1999 - 2000، ص 19

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق ص 26.

أما المبدأ الثالث للإدارة وهو تعليم وتطوير الموارد البشرية، فإن تايلور يؤكد على أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل، وذلك فإن تدريب العامل وتطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل، ويؤكد تايلور أن التعامل بين الإدارة والموارد البشرية هو الأساس الرابع للإدارة ويعتقد أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل (الإدارة) في تخفيض تكلفة العمل، وذلك عن طريق زيادة إنتاجية العامل وبحيث يشارك العامل في الدخل الزائد المحقق نتيجة لارتفاع معدل الإنتاجية وقد قدم العون لتايلور كل من فرانك جلدبرك وهنري جانت وقد أضاف جانت بعض الأفكار الجديدة حول طريقة دفع الأجور والتي تعتبر أكثر عدالة من طريقة تايلور كما أن فكرة جانت الخاصة بإعداد جدول العمل قد حققت فوائد كثيرة عند استخدامها، وبالرغم من أن تايلور قد أكد على معايير العمل، وتحسين طرق العمل ونظم الحوافز، إلا أنه قوبل بمحوم ومقاومة عنيفة وتركز على مطالبة العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة، وإهماله للعنصر الإنساني.

### 3- المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن العشرين نمت وقويت منظمات العمالية في الدول الصناعية خصوصا في مجال المواصلات وصناعة المواد الثقيلة وقد حاولت النقابات العمالية على زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل وإيجاد طرق أو وسائل مريحة للعمل وقد أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة واستخدام أساليب القوة الأخرى قاعد عامة للعمل ويعتقد الكثير أن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية التي كان يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل.

### 4- المرحلة الرابعة: الحرب العالمية الأولى

أضافت هذه الحرب مدخلات جديدة عن أهمية العنصر البشري في العمل وانتشار وجود إدارة الاستخدام (المسمى القديم لإدارة الموارد البشرية) في المنظمات الصناعية فقد اقتنع أصحاب الأعمال والحكومات آنذاك بأن القوى العاملة هي الأداة الفعالة التي يمكن من خلالها تغطية احتياجات الحرب من سلع والخدمات المختلفة والمتنوعة فقد سبب نقص العمال في المصانع إلى تزايد الاهتمام ببرامج تحسين ظروف العمل في المصانع لتوفير مكان عمل صحي ومناسب ومريح وأجور جيدة تساعد على رفع إنتاجية القوى العاملة فقد اقتضت ظروف الحرب ما يلي: زيادة ساعات العمل، بذل جهود بشرية إضافية أثناء العمل، تسريع وتيرة العمل، إدارة أفضل، هذه الأمور تتطلب من أصحاب الأعمال التأكيد على برامج رعاية العمال وتحسين ظروف عملهم

في المصانع وحياتهم المعيشية، لقد أصبح لدى هؤلاء الملاك قناعة كاملة بضرورة وجود إدارة الاستخدام في مصانعهم.<sup>1</sup>

### 5- المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

لقد شاهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجالات العلاقات الإنسانية فقد أجريت تجارب "هو ثور ن" بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة "التون مايو" وقد أقتعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضاء العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.

### 6- المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر

لقد نمت وتطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأصبحت مسؤولة ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات الموارد البشرية ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم أيضا ترشد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل وغير ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المستقبل فنجد أن هنالك نموا متزايدا في أهميتها لكافة المؤسسات نتيجة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وهنالك الكثير من التحديات التي يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية، ومن هذه التحديات الاتجاه المتزايد نحو التوسع في استخدام الأوتوماتيكية والاعتماد على الحسابات الإلكترونية في إنجاز الكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية بعد أن كان الاعتماد في إنجازها على الموارد البشرية كما تواجه إدارة الموارد البشرية كثير من الضغوط السياسية والاجتماعية والاقتصادية وكذلك التغيير المستمر في مكونات القوى العاملة على مستوى الدولة من حيث المهن والتخصصات والجنس وكذلك ينبغي التأكد من استخدام بعض المفاهيم الحديثة في الإدارة.

### المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن لإدارة الموارد البشرية أهدافا متعددة لكنها تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار بحيث تلبي احتياجاتهم ورغباتهم وكذا احتياجات المنظمة وعموما يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أهداف هي: الأهداف الاجتماعية، أهداف العاملين وأهداف المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، طبعة أولى، عمان، 2005، ص 44.

<sup>2</sup> - صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص 12.

**1- الأهداف الاجتماعية:** تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها ربحية وإنتاجية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

**2- أهداف العاملين:** وتتمثل في:

- العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.

- انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي الإنسانية في معاملة الأفراد العاملين

**3- أهداف المنظمة:** وتتمثل في:

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية.

- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تكوينية وذلك لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.

- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك وذلك يأتي بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضامات عند التقاعد أو المرض.

ويتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا، وعندما نحلل

أهداف المنظمات بصفة عامة نجدتها تنطوي تحت هدفين أساسيين هما:<sup>1</sup>

✓ الكفاءة EFFECIENCY.

✓ العدالة EQUITY.

تتجسد الكفاءة من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها وتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات ومن خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصى استخدام لمواردها البشرية فإن هذا يساهم إلى جانب المدخلات الأخرى في تحقيق الكفاءة المنشودة أو يمكن التعبير عن كفاءة أداء

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم وعادل حر حوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أريد، الأردن، 2009، ص 18.

Sharpe Marquet المنظمة من خلال العائد على الاستثمار أو من خلال تحديد نصيبها في السوق أو مستوى جدوى الخدمة المقدمة للمستهلكين، أما أداء العاملين فيمكن قياسه بواسطة مؤشرات عديدة كمعدلات الأداء أو الإنتاجية، أو من خلال نسب الغياب والحوادث والإصابات والفصل من العمل ومعدلات دوران العمل... الخ.

أما فيما يتعلق بالعدالة فهذا يتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، إذ كلما رعيت العدالة في أمور التوظيف والتدريب والتقييم والحوافز كلما أدى ذلك في النهاية إلى رضا العاملين وكما في جانب قياس كفاءة أداء المنظمة، فإن العدالة يمكن قياسها من زاويتين هما المنظمة والعاملين، إذ تستطيع المنظمة تحقيق العدالة من خلال سياسات واضحة في عدم التحيز أو المحاباة في كل ما يرتبط العاملين وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم، وفي الجانب الآخر نستطيع الحكم على عدالة المنظمة من خلال ملاحظة نسب التظلمات والشكوى ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين وتركهم للعمل، وفي ضوء هذين الهدفين الأساسيين للمنظمات أي هدف الكفاءة وهدف العدالة .

إضافة إلى الأهداف العامة السابقة يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:<sup>1</sup>

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع.
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير
- توفير ظروف وأحوال العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل الحوادث والعمل والأمراض المهنية.
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على أكمل الوجه المطلوب.
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل آراءهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موحد.
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق ص 39.

- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة.

### المطلب الثالث: موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

تؤكد بيئة الأعمال المعاصرة على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة سواء باعتبارها موردا استراتيجيا أو كوظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المؤسسة أو كإدارة تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المؤسسة، فتحسين مردودية المؤسسة مرتبط بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية، لذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الاستراتيجي أحد العناصر الأساسية لبقاء ونجاح المؤسسات وهو الأمر الذي يوضح ضرورة أن يغير مديرو الموارد البشرية نظرهم وتصرفهم اتجاه الموارد البشرية لأنها تشكل موردا ديناميكيا<sup>1</sup>.

### أولا: عوامل الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية

تمثل أهم العوامل التي أدت إلى تغيير النظرة ناحية الموارد البشرية في النقاط التالية:<sup>2</sup>

#### 1- تغيير احتياجات العاملين: يتوقع العاملون في المؤسسة الحديثة أن تكون المؤسسة أكثر استجابة لاحتياجاتهم

الشخصية من خلال تبني برامج تسمح بوجود جداول مرنة للعمل ورعاية الأطفال، إجازات مؤقتة، العناية بالمسنين، المشاركة الوظيفية وغيرها، لذلك فإن مدير الموارد البشرية يعد مسؤولا عن تطوير وتنفيذ السياسات التي تستهدف الحد من التعارض المحتمل بين متطلبات والالتزامات الأسرية، كما يجب عليه إدراك تأثير سياسات إعادة الهيكلة وتقليص الحجم على ولاء وانتماء العاملين.

#### 2- تعقد المهام الإدارية: اتسمت المهام الإدارية خلال عقدي الثمانينيات والتسعينات بالتعقيد لعدة أسباب

يأتي في مقدمتها بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثروة المعلومات وتزايد معدلات الابتكار والتطوير وكنتيجة لذلك، تحتاج المؤسسات إلى مشاركة مديري الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنمية الميزة التنافسية من خلال تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين أداءها.

#### 3- زيادة درجة التدخل الحكومي: تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة في غالبية الدول الإدارية في مختلف

المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف بدون النظر إلى اللون أو النوع أو الطبقة الاجتماعية أو أي أداة تمييزية أخرى، كذلك فإنه من المجالات الأخرى التي تمد إليها التشريعات الحكومية سياسات الأجور

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 88.

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص 20.

وساعات العمل والأمن وعلاقات العمل، والمؤسسات التي تفشل في تحقيق الاستجابة لهذه التشريعات ترتكب مخاطرة توقع العقوبات عليها.

**4-تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء :** تتسم الوظيفة في المؤسسة المعاصرة بالتعقيد الفني وتطلبها مهارات مميزة، كما انهارت الفواصل بين الوظائف فبعد أن كان الفرد يمارس عمله من خلال قسم أو إدارة معينة مع آخرين يحملون نفس التخصص ويمارسون ذات الأنشطة أو الأعمال، فإن موظف اليوم قد يجد نفسه عضواً فريق أو مجموعات مهام تضم آخرين من وحدات أخرى داخل المؤسسة، ويعني ذلك تزايد أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية لتحقيق التوافق مع التغيرات وتدعيمها.

**5-حدة المنافسة :** ساهم الاتجاه نحو تحرير التجارة واعتناق الخوصصة في إبرام الحاجة إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج.

**6-الحاجة إلى نظم معلومات للموارد البشرية :** في عالم التكنولوجيا المتقدمة وثروة المعلومات التي بدأت في الثمانينيات من القرن الحادي والعشرون ظهرت الحاجة إلى استخدام الخبراء المتخصصين بالنسبة للعديد من أنشطة الموارد البشرية فلقد قامت بعض المؤسسات بتطوير أنظمة خبراء آلية لاتخاذ القرارات الخاصة بالمفاضلة والاختيار بين المرشحين لشغل الوظائف المختلفة بالمؤسسة.

-إن مثل هذه الأنظمة تمزج بين بيانات المقابلة ونتائج الاختبارات والبيانات، طلبات الالتحاق من أجل اتخاذ القرار الخاص بمن هو أفضل المرشحين، كما أن بعض المؤسسات نجحت في تطوير أنظمة آلية للتوصل إلى أفضل سياسات الأجور والحوافز.

**7- الارتفاع المتزايد في تكلفة استخدام المورد البشري :** إن من أهم العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالمورد البشري ارتفاع قيمة الاستثمارات الموجهة للمورد البشري وكذلك التكاليف المصاحبة للتغلب على المشكلات المتعلقة به، وتمثل الأجور والحوافز وأبرز عناصر التكلفة في غالبية المؤسسات، وقد ترتفع هذه التكلفة بارتفاع الأعباء التي تتحملها المؤسسة نتيجة للتعامل مع بعض الظواهر المتعلقة بالمورد البشري مثل : الغياب ودوران العمل والتأمين والعلاج وانخفاض الإنتاجية، مما يتطلب ترشيد تكلفة استخدام الموارد البشرية وزيادة فعالية الأداء اللذان يستلزمان معرفة ومهارات متخصصة لإدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 21.

### 8- الحاجة لوضع سياسات لإدارة الموارد البشرية: يتمثل الغرض من وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية

في تحقيق التنسيق والعدالة والموضوعية في التصرفات والأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية وتظهر هذه السياسات في مجالات التعيين والأجور والحوافز والترقية والتدريب وتقييم الأداء والتسريح ففي بعض المؤسسات يقوم العاملون الجدد بالانخراط في برنامج للتوجيه والإرشاد قبل ممارستهم لوظائفهم الأصلية كما تحرص هذه المؤسسات على أن تكون غالبية فرص الترقية من الداخل، وتعتبر إدارة الموارد البشرية شريكاً فعالاً في تصميم السياسات وتنمية مشاعر الولاء والانتماء للمؤسسة.

### 9- ارتفاع تكلفة العمل الإنساني: حيث أصبحت الأجور تمثل نسبة عالية ومتزايدة من التكاليف، مما يتطلب

الأمر وجود إدارة متخصصة تعمل على الاهتمام بهذا المورد وتفجير طاقاته الكامنة لتغطية هذه التكاليف.

### 10- ارتفاع مستوى تطلعات العاملين: نتيجة لارتفاع مستوى معيشتهم ونفقاتهم بحيث لم يصبح العمال

يتطلعون للحصول على الأجور وكفى بل أكثر من ذلك لذا تطلب الأمر وجود إدارة متخصصة تعمل على استشارة أخصائيين في علم النفس والاجتماع لسبيل الاستجابة لهذه التطلعات.

### 11- الاتجاه المتزايد نحو كبر المؤسسات: استخدامها لعمال مختلفين في ثقافتهم وكفاءاتهم وكذا جنسياتهم

مما حتم وجود إدارة متخصصة بهذا المورد.

كل هذه العوامل وغيرها أدت إلى تغيير النظرة تجاه المورد البشري خاصة في وقتنا الحالي حيث أصبحت المؤسسات تقاس في تطورها لما تمتلكه من أفراد مبدعين ومبتكرين قادرين على خلق التميز.<sup>1</sup>

### ثانياً: طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية ودورها في المؤسسة:

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في نقل رسالة المؤسسة وتنظيم وتنسيق جهودها باتجاه تعزيز قدرتها وتقوية أدائها.<sup>2</sup>

وهناك وجهان لطبيعة وظيفة الموارد البشرية وهما:<sup>3</sup>

#### ✓ الوجه الأول: يعتبرها إدارة مستقلة كبقية الوظائف الأخرى حيث يسند إلى الاعتقاد بان إدارة الموارد

البشرية هي المسؤولة عن حل جميع مشاكل العمال والتي تعتبر من صميم اختصاص القائمين بإدارة الوظيفة.

<sup>1</sup> -محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون تاريخ نشر، ص 31.

1-علي عبد الله، مرجع سابق، ص 05.

2-عروة رضوان، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، إدارة أعمال التجارة الدولية 2013-2014 ص 29.

✓ الوجه الثاني: يرى أنها من حيث الأهمية هي وظيفة إدارية متداخلة ومشاركة، أي أن الرأي القائل أن إدارة

الموارد البشرية هي إدارة مستقلة شأن الوظائف الأخرى يسلبها كيانها، ذلك لأنها وظيفة الإدارة برمتها، كالنحيط والتنظيم والتنسيق، القيادة والرقابة، حيث تقع مسؤوليتها على عاتق السلطة التنفيذية في المؤسسة والتي تعني مختلف المدراء من قمة التنظيم إلى قاعدته بحكم مسؤولياتهم عن تحقيق أهداف معينة من خلال الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيههم وقيادتهم أي أن أعضاء الإدارة هم المسؤولون بحكم عملهم الإداري عن الممارسة الفعلية لسياسات الموارد البشرية ووظائفها ونشاطاتها، حيث يلعب المديرين على طول خط السلطة دورا كبيرا في إدارة الموارد البشرية فكل المديرين على مختلف المستويات الإدارية مسؤولون على تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد البشرية وتحقيق جودة الأداء وتحقيق النجاح المستمر للمؤسسة.

وقد رأى القول الثاني عدة أدوار هامة لإدارة الموارد البشرية منها.

### 1- الدور التنفيذي والسلطة التنفيذية: ويشمل ما تقوم به من وظائف في مجال إدارة الموارد البشرية كتخطيط

القوى العاملة، الاختيار، التدريب وغيرها.

لذلك فإن أي مشروع ينشأ لتحقيق غرض أساسي فهدف المشروع الإنتاجي هو إنتاج وبيع المنتجات والخدمات وللحصول على فائدة فالوظيفة التنفيذية تعتبر وظيفة تساهم في تحقيق الهدف الأساسي للمشروع.

### 2- الدور الاستشاري والسلطة الاستشارية.

إعداد السياسات لتقديم النصيحة والمشورة والرقابة.

### 3- الدور الوظيفي والسلطة الوظيفية

ويتوجب في هذه المرحلة التواصل الشامل بين جميع إدارات المؤسسة ككل.

### 4- الدور المشارك في وضع القرارات الاستراتيجية:

بالإضافة إلى الأدوار السابقة الذكر تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في صنع القرارات الاستراتيجية  
بالمؤسسة خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية ومدى قوة وتأثير هذا الدور يتطلب تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية اعتبارها شريكا وعضوا هاما في هذا المجال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عروة رضوان، مرجع سابق 30.

ومن هنا يتضح لنا إدارة الموارد البشرية تشمل كافة الجوانب المتصلة بالموظفين من وقت التحاقهم بالأجهزة الإدارية إلى وقت تركهم العمل فيها بهذه الصفة يظهر جليا أن إدارة الموارد البشرية هي إدارة شاملة تتضمن جميع الأنشطة المتعلقة بالأفراد في المنشآت التي تهدف أساسا إلى تزويد المنظمة بالقوى العاملة المناسبة وتنسيق أعمالها والمحافظة على استمراريتها واستقرارها كما يتضح أن إدارة الموارد البشرية مسؤولة مشتركة بين وحدات الموارد البشرية والرؤساء التنفيذيين المباشرين في مختلف الوحدات الإدارية، ففي حين أن وحدات الموارد البشرية تتولى أحيانا تطوير سياسات الموارد البشرية ومراقبة تنفيذها، فإن الرؤساء المباشرين هم المسؤولون عن التنفيذ الفعلي لتلك السياسات.

وبالرغم من أن جميع إدارات الموارد البشرية تشترك في عدد من الوظائف الرئيسية من اجل تهيئة المناخ الملائم لأداء الموظفين لأعمالهم بكفاءة، إلا أن نوعية هذه الوظائف تختلف من وحدة إلى أخرى وذلك حسب حجمها ومواردها المالية ونوعية أفرادها وكذلك حسب حجم المنظمة التي توجد بها الأهداف الرئيسية لها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية الأسس النظرية والتطبيقات العلمية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان للنشر، طبعة الثانية 2004 ص 39.

### المبحث الثاني: الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

تمثل إدارة الموارد البشرية النشاط الإداري الذي يعني بالجانب البشري أو العنصر الإنساني في التنظيم والوظيفة التي تتعلق بالحصول على الأفراد اللازمين للعمل بالمشروع وتدريبهم وتطوير قدراتهم والمحافظة عليهم ومن خلال هذا سنتطرق في هذا المبحث الى الدور التنظيمي والوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية والتحويلات التي طرأت على وظائف إدارة الموارد البشرية.

#### المطلب الأول: الدور التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

تزامنا مع التأكيد المحوري للموارد البشرية في امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية واستدامتها، أصبح لوظيفة الموارد البشرية موقعا ومكانة استراتيجية لا تقل عن مكانة بقية الوظائف الأساسية كالتسويق والانتاج وتشارك وظيفة الموارد البشرية في تدعيم دور المدراء ضمن المجالات التالية:<sup>1</sup>

**1- الدور الاستشاري:** يتمثل في تقديم البيانات والمعلومات والاستشارة للمديرين ضمن مجال الموارد البشرية.

**2- الدور التنفيذي:** من خلال ما تقوم به من وظائف كتخطيط القوي العاملة واستقطاب، التدريب والتحفيز.

**3- الدور الوظيفي:** من خلال تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

**4- الدور المشارك:** تلعب وظيفة الموارد البشرية دورا هاما في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة خاصة

فيما تعلق بالموارد البشرية ويتوقف هذا الدور على عوامل عديدة منها:

- قناعة الإدارة العليا بدور وظيفة الموارد البشرية كشريك في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- اهتمام مديري وظيفة الموارد البشرية بالمشاكل الاستراتيجية بدل التركيز على المشكلات التشغيلية.

- مرونة الهيكل التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية وتفويض السلطات اللامركزية في اتخاذ القرارات ... الخ.

- تكامل برامج الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

**5- الدور الاستراتيجي:** يتطلب الدور الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية وجودها كطرف رئيسي ضمن

الإدارة العليا المسؤولة عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومراقبة تنفيذها على المستوى الوظيفي والتشغيلي.

إن وظيفة الموارد البشرية تحولت من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي كما أصبحت الموارد البشرية

تمثل مركز تنافسي ونجاعة المؤسسات وهو ما يؤكد على أن قرارات ونشاطات وتسيير الموارد البشرية أصبح لها بعدا

<sup>1</sup> - بنجي محمد، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2010 ص 33.

استراتيجي في قيادة ونجاعة المؤسسات، كما إن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية.<sup>1</sup>

إن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز للمؤسسة لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة اعتبار تلك الموارد البشرية ذات طابع استراتيجي ومصدر للأداء المتميز حيث تتوقف عليها عملية تحويل المدخلات المادية داخل المؤسسة إلى سلع وخدمات ولهذا يجب أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة وكفاءة وقدرة ومعرفة والتزام.<sup>2</sup>

فقد كان ينظر في السابق لوظيفة الموارد البشرية على أنها جزء من الوظائف التنفيذية التي تهتم بتسيير العمليات اليومية الخاصة بالعاملين كشؤون التوظيف أو إعداد بعض البرامج التدريبية أو تسوية الأجور، وضمن التحولات البيئية التنافسية أصبح لوظيفة الموارد البشرية دورا استراتيجيا يختلف عن دورها التقليدي في عدة جوانب منها:

- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع متغيرات بيئة المؤسسة.
- تحقيق تكامل بين استراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجيات المؤسسة.
- زيادة دور الموارد البشرية ورفع من سلطتها ومكانتها التنظيمية.
- قيادة التغيير التنظيمي والزيادة في فعالية الأداء داخل المؤسسة.

### المطلب الثاني: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

في سبيل تحقيق الموارد البشرية لأهدافها تقوم بعدة وظائف نذكرها كالتالي:<sup>3</sup>

#### أولا: وظيفة تكوين الموارد البشرية

ويطلق عليها مصطلح *recours staffée of humain* وهو نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة مترابطة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال، تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها وفق مواصفات محددة (مهارة، خبرة، مقدرة... الخ) الشغل الوظائف الموجودة في المنظمة ونعرض فيما يلي هذه النشاطات الفرعية:

<sup>1</sup>Ellipses manuel **de gestion normand Dayan/ ouf.1998. P 331.**

<sup>2</sup>-سوكري مباركة، المورد البشري والميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، 2004، ص2.

<sup>3</sup>- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 15.

### 1-تصميم وتحليل العمل

يعمل هذا النشاط بتقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل، من حيث إعدادها ونوعياتها، ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل.

### 2-استقطاب الموارد البشرية

في ضوء نتائج الناشطين السابقين يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية من السوق للعمل للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة.

### 3-اختيار وتعيين الموارد البشرية

يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين طالبي التوظيف في المنظمة ممن جرى استقطابهم، وذلك باستخدام معايير اختيار وتصميم وتحليل العمل وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم. ومن أهداف سياسة الاختيار والتعيين تحقيق الشروط التالية:

✓ جذب alternant واختيار أفضل القدرات والمهارات المتاحة في سوق العمل.

✓ الاحتفاظ retain بالقوى العمالية المنتجة وتفضيل القوى المحلية.

✓ حفز motivate العمال وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم.

والأسس التي تقوم عليها عملية الاختيار والتعيين هي:<sup>1</sup>

✓ اعتماد سياسة تحليل وتوصيف الوظائف فيها، ومن ثم تحديد المؤهلات ومواصفات الوظيفة كالمهارات

والخبرات العملية في مجال العمل المطلوب والمؤهلات العلمية ذات العلاقة بذلك.

✓ تحديد من لهم الحق والسلطة في اتخاذ القرارات بالتعيينات في المؤسسة.

عوامل أخرى مثل:

✓ القابلية للعمل واستيعاب الدورات التدريبية.

✓ تحمل المسؤولية وقدرة التحمل على القيام بالواجبات المكلف لها سواء كانت تلك المسؤولية مادية

أو أدبية.

✓ عوامل مساعدة أخرى مثل السن، الجنس، المظهر والشخصية.

وكثيرا ما تعترض سياسة الاختيار والتعيين في مؤسسة ما عوامل مختلفة تشكل عائق مانعة من تطبيق سياسة

اختيار وتعيين جيدة ومن هذه العوامل.

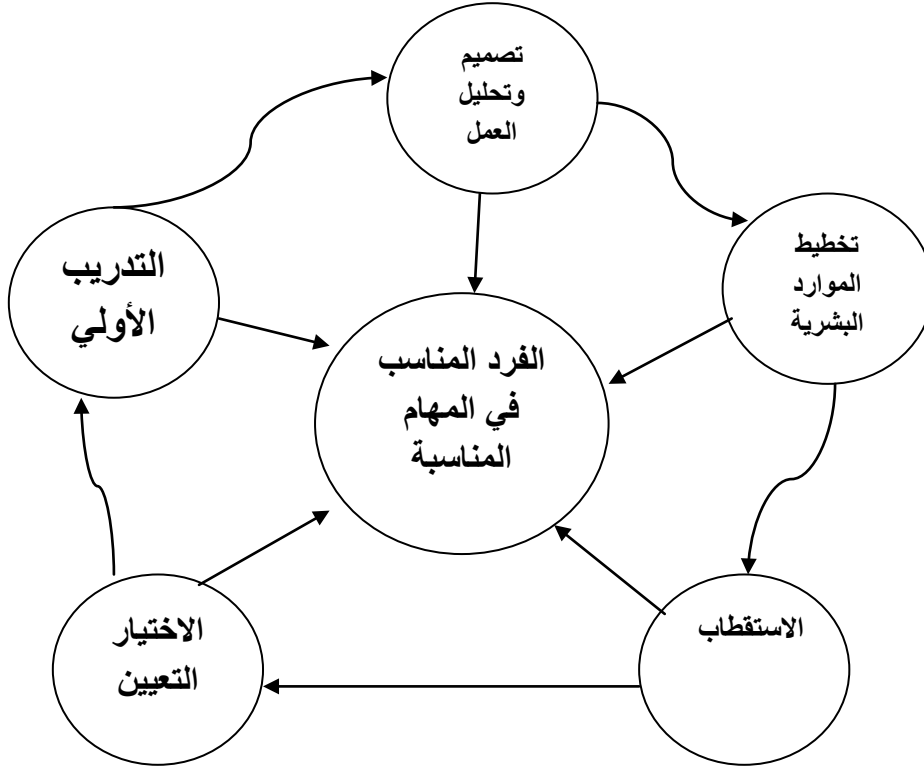
1- محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع طبعة أولى 2004 ص88.

- ✓ المنافسة الشديدة في سوق العمل على الكفاءات العالية والتخصصات النادرة فيما تريده مؤسسة ما قد تريده مؤسسة أخرى مثلها أو أكبر منها وأقدر على دفع أجور أعلى.
- ✓ السياسات الحكومية مثل أولوية تعيين مواطنين محليين ووضع قيود على المؤسسات تحدد شروط تسريح الموظفين الغير الأكفاء.
- ✓ وضع قيود على هجرة الكفاءات والتخصصات العالية والنادرة.
- ✓ وجود أو احتمال قيام علاقات سياسية متوترة بين الدول المعنية بالعمالة.
- ✓ حدوث انتعاش اقتصادي وتوفر فرص عمل مريحة في موطن العمالة المطلوبة.
- ✓ ضعف المركز المالي للمؤسسة بحيث لا يمكنها من دفع رواتب ومزايا منافسة وحافزة.
- ✓ تدخل علاقات شخصية في التعيينات، وهنا قد يتم تعيين أشخاص غير مناسبين للوظيفة.
- ✓ عادات وتقاليد المجتمع حيث يرفض المواطنين في بعض البلدان العمل في بعض الوظائف لذا يتوجب على المؤسسة توفير الأيدي العاملة اللازمة في تلك المجالات من أماكن الأخرى.
- ✓ عوائق طبيعة تدفع بعض الأشخاص إلى عدم قبول العمل في مثل هذه الظروف.

#### 4-التأهيل

- يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي يتم اختيارها وتعيينها تدريجياً أولاً من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية.
- في ضوء ما تقدم يمكن القول بان وظيفة أو عملية تكوين الموارد البشرية عملية متكاملة تهدف بشكل أساسي إلى انتقاء أفضل المتقدمين للعمل وإسناد الأعمال المناسبة لهم كما يتضح من الشكل التالي الذي يبين الترابط والتكامل بين الأنشطة التي تشتمل عليها وظيفة التكوين.

الشكل رقم (1-1): وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، 2005 ص 16.

### ثانياً: وظيفة التعويضات<sup>1</sup>

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجرى وضع تعويضات ومكافآت الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة وتشتمل هذه الأنظمة على ما يلي:

#### 1- نظام تقييم الوظائف

عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة وذلك في ضوء نتائج وتصميم وتحليل العمل التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغلها حيث على أساس نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة والذي يتقاضاها شاغلها.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 17.

## 2- نظام التعويض المالي المباشر

هو هيكل الرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية يشتمل على معايير يتم على أساسها دفع الرواتب وأجور الموارد البشرية، ويجري تصميم هذا الهيكل وتوضع معاييرها في ضوء النتائج التي يتوصل إليها تقييم الوظائف.

## 3- نظام المكافآت المالية

هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية لإثبات من يعمل بجد ونشاط وكفاءة ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية، ويعتبر هذا النظام داعماً وريفاً لنظام التعويض المالي المباشر.

## 4- نظام المزايا الوظيفية الإضافية

ويسميه بعضهم بالتعويض الغير مباشر وهو نظام للتحفيز الغير المالي على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كل من يعمل في المنظمة ومن هذه الخدمات على سبيل المثال: التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي... الخ

## 5- نظام تقييم الأداء

هو مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من اجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل، حيث في ضوء نتائج التقييم يجري تعويض ومكافأة المجددين فالجد لا بد من تمييزه ماليا عن غيره الأقل كفاءة

## ثالثاً: تدريب وتنمية الموارد البشرية

تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى وتميز لتلبية مطالب تحقيق استراتيجية المنظمة وأهدافها، وتتكون هذه الوظيفة من:

### 1- التعلم والتدريب

يسعى هذا النشاط إلى اكتساب الموارد البشرية مهارات جديدة في ضوء تقييم أداءها، يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء، وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، في مسعى إلى تطوير وتحسين أداء هذه الموارد وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر.

## 2- التنمية

يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة وتمكينها من التكيف مع التغيرات التي تدخل على المنظمة.

### رابعاً: صيانة الموارد البشرية

تتكون وظيفة الصيانة كسائر وظائف إدارة الموارد البشرية من نشاطين فرعيين متكاملان، يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها وتتكون من:

#### 1- توفير السلامة

من خلال تصميم برامج فنية، إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل، وقد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.

#### 2- توفير الصحة

من خلال تصميم برامج صحية، طبية، بيئية، تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

### خامساً: علاقات الموارد البشرية

تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين هما:

#### 1- دمج الموارد البشرية

وهو نشاط يتم من خلاله تصميم برامج تشتمل على سبل من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات، وتوفير الرعاية الاجتماعية، والمعاملة الإنسانية الطيبة لهم، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل، أو بينهم وبين إدارة المنظمة وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها اتجاه المنظمة.

#### 2- علاقات العمل

يسمى هذا النشاط في السابق "بالعلاقات الصناعية" التي تمثل علاقة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المنظمة بالتفاوض معها فيما يخص شؤون العمل والتوظيف وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.

### المطلب الثالث: التحولات التي طرأت على وظائف إدارة الموارد البشرية

على مدى أكثر من عشرين سنة مضت وتحديدا سنة 1980 وما بعده حدثت تغيرات أساسية تدريجية في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية استلزمته التحولات التي طرأت على المنظمات واستراتيجياتها بسبب ما حدث من مستجدات وما حدث من تحول في وظائف إدارة الموارد البشرية وممارستها.<sup>1</sup>

#### 1- التحول الذي طرأ على وظيفة تصميم العمل

لقد تحول مفهوم تصميم العمل ليصبح مفهوم وتسمية جديدين هما إعادة هندسة العمل فالتغيير الذي حدث في مجال المعرفة الإدارية والبيئة الاقتصادية إستراتيجية المنظمة استوجب كله من إدارة الموارد البشرية إعادة تصميم العمل في المنظمة بمفهوم جديد هو إعادة هندسة العمل أو هيكلته لتخلق وظائف المنظمة لشاغليها عنصر الإثارة والحماس والشعور بالحرية، والمسؤولية في ممارستهم لمهامهم ومسؤوليتهم وأن توفر لشاغليها إمكانية تطوير الذات من اجل تشجيع ودفع الموارد البشرية في المنظمة للأداء الجيد الفعال واستغلال الموارد المادية أحسن استغلال.

#### 2- التحول الذي طرأ على وظيفة تكوين الموارد البشرية

✓ **تخطيط الموارد البشرية :** ارتبط تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية مستقبلا بشكل مباشر بحاجة إستراتيجية المنظمة من هذه الموارد من حيث نوعياتها ومواصفاتها، فقد أصبحت عملية التقدير هذه ملازمة تماما لمتطلبات إستراتيجية المنظمة الطويلة الأجل.

✓ **الاستقطاب والاختيار:** لم تعد عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين تتم على أساس انتقاء الفرد المناسب والتخصص الضيق ليعمل في وظيفة ثابتة محددة تطبيقا لشعار الرجل المناسب في المكان المناسب فهذه المقولة أصبحت متقدمة لان التوجه الحديث هو استقطاب واختيار الفرد الذي يملك مهارات متعددة تمكنه من العمل في وظائف أو مجالات مختلفة وممارسة مهام متنوعة فلم يعد أسلوب تنفيذ الأعمال ألان فرديا بل جماعيا من خلال فرق العمل، وضمن الفريق يمارس الفرد مهامها متعددة ويتبادل الأعمال مع زملاءه أعضاء الفريق، فإذا لم تكن لديه مهارات متنوعة لن يكون بإمكانه العمل ضمن الفريق، فاستقطاب واختيار الموارد البشرية اليوم لم يعد يتم على أساس العمل في واحدة ثابتة بل على أساس العمل في عدة وظائف وهذا يعني تلاشي نظرية الاعتماد على التخصص الضيق ليحل محلها نظرية

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 79 81.

التخصص الواسع وتنوع أدوار والمهام أصبحت الموارد البشرية المطلوبة تتصف بالقدرة على التعامل والتفاعل مع تكنولوجيا الحاسب الآلي، هذه الاتجاهات الحديثة جعلت إدارة الموارد البشرية تصمم برامج جديدة للاستقطاب وتستخدم تقنيات حديثة في عمليات الاختيار والانتقاء، للكشف عن وجود المهارات المتعددة لدى هذه الموارد.

- ✓ **التدريب:** إن النظرة إلى التدريب على أنه نشاط وقي عند الضرورة وأنه ذو صبغة تتسم بالمحدودية من أجل تلافي نقاط الضعف في الأداء وتحسين المهارات الحالية لدى الموارد البشرية نظرة متقدمة، فالنظرة للتدريب اليوم مكونة من ثلاثة عناصر مستمرة هي التعلم والتدريب والتنمية يلزم جميعها حياة الفرد في المنظمة منذ تاريخ تعيينه حتى تركه للعمل فيها، والغاية من ذلك دعمه ومساندته وتمكينه من أداء عدة أعمال في الحاضر والمستقبل وعلى ضوء هذا يمكننا القول أن مضمون واتجاه التدريب والتنمية وهدفهما قد تحول من تطوير الأداء الحالي إلى تطوير الأداء المستقبلي من خلال:
- تعليم العنصر البشري في العمل أي معرفة جديدة وتخص عمله.
  - إكساب العنصر البشري مهارات جديدة ومتعددة تساعده على مواجهة التغيرات التي تحدث أو تطرأ على أعماله الحالية والمستقبلية.
  - جعل المنظمة مكانا للتعلم يتوفر فيه استمرارية عملية التعلم والتدريب والتنمية لان ميادين الأعمال تشهد حركة تغير مستمرة يستوجب تكييف مهارات الموارد البشرية معها.
  - استخدام أساليب تدريب معاصرة تساعد على تفجير الإبداع والابتكار لدى العنصر البشري في العمل.

### 3- التحول الذي طرأ على وظيفة التحفيز

بعد تغيير أسلوب العمل من فردي إلى جماعي على شكل فرق عمل لم تعد أساليب التحفيز القديمة مقبولة مع هذا التغيير، فقد تطلب أسلوب العمل الجديد من إدارة الموارد البشرية تصميم سياسة تحفيز جديدة تركز على التحفيز الجماعي وأن تتماشى مع التوجه المعاصر الذي يعتبر الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة شريكا في العمل وليس أجيورا، من هذا المنطلق راحت إدارة الموارد البشرية تصمم برامج لتمليك العاملين أسهمها في الشركة وتغيير فلسفة المشاركة في الأرباح وتضع أساليب تحفيز معنوية وجماعية جديدة تتوافق مع التوجه المعاصر في مجال التحفيز الإنساني .

#### 4-التحول الذي طرا على وظيفة تقييم الأداء

بعد تغيير أسلوب تنفيذ الأعمال من فردي إلى جماعي أصبح تقييم الأداء الذي كان يعمل به في السابق والمصمم على أساس تقييم الجهد الفردي متقادما فقد حل محله نظام جديد يعتمد على تقييم الجهد الجماعي وباستخدام معايير تقييم أداء جديدة وهي التكلفة، الجودة، الوقت، الخدمة العملاء ومدى رضاهم وحتى إن العديد من المؤسسات المعصرة ربطت عملية التحفيز برضا عملائها.

#### 5-التحول الذي طرا على وظيفة علاقات العمل

لقد تغير هذا الاتجاه في ضل التحول الذي طرا على وظيفة إدارة الموارد البشرية ليأخذ شكلا ومضمونا جديدا ومختلفا عن السابق، هذا الشكل يقوم على تحقيق التعاون والوفاق بين المنظمة والنقابة وإقامة علاقة حسنة و زرع الثقة بينهما لان رضا النقابة يعني رضا القوى العاملة، فهذا الرضا يحقق من درجة الصراع داخل المنظمة حتى إن وظيفة علاقات العمل لم تعد محصورة ما بين المنظمة والنقابة بل امتدت لتشمل العلاقة مع الحكومة وما تصدره من قوانين وتشريعات خاصة بالعمل حيث أصبح مطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تفهم هذه القوانين فهما جيدا ليكون تطبيقها صحيحا لا يعرض المؤسسة لتساؤلات قانونية من طرف الحكومة .

#### 6-التحول الذي طرا على وظيفة التعويضات

قامت نظم دفع الرواتب والأجور في السابق على أساس الأداء والجهد الفردي في العمل بسبب كون أسلوب تنفيذ العمل كان فرديا، لكن مع تحول هذا الأسلوب إلى أسلوب فريق عمل أصبحت نظم دفع التعويضات القائمة على أساس الفردية غير مقبولة وهذا ما دفع بإدارة الموارد البشرية إلى تصميم نظم جماعية لدفع تعويضات العاملين واستخدام معايير دفع جديدة تقوم على أسس أهمها:

- جودة الأداء.
- الفاعلية التنظيمية ورضا العاملين.
- تحقيق وفرات في تكاليف التشغيل.
- حسن استخدام الموارد المادية.

**المبحث الثالث: أهم التحديات والتوجهات الحديثة التي تواجه إدارة الموارد البشرية.**

هناك جملة من التحديات التي تواجه الإدارات في التعامل مع الأفراد العاملين حالياً خاصة مع الانفتاح العالمي والتأثيرات الناتجة على العولمة وما أوجدته هذه الأخيرة في النظرة تجاه الموارد البشرية حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم التحديات والتوجهات الحديثة التي تواجه إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات المعاصرة.

**المطلب الأول: أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:**

لقد حدث في الآونة الأخيرة تحولات جذرية في عالم الإدارة والأعمال أثرت على طبيعة الإدارة عموماً وإدارة الموارد البشرية خصوصاً هذه التغيرات أوجدت تحديات جديدة ينبغي على إدارة الموارد البشرية أخذها في الحسبان عند وضع سياساتها أهم هذه التحديات هي:<sup>1</sup>

**1-زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة**

بدون أدنى شك أن الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم قد غيرت جذرياً في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها، بهذا سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل: التدريب والتنمية والتنظيم قصد التأقلم مع هذه التغيرات الحاصلة، في حين قد يتم الاستغناء عن بعض الأنشطة والعاملين خاصة أصحاب المهارات البسيطة والروتينية.

**2-التغيير في تركيب القوى العاملة**

نظراً لما اتاحته تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في إدارة الأعمال أدى هذا إلى تغيير تركيبة القوى العاملة داخل التنظيم فأصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف وهذا سيلقي عبئاً جديداً على إدارة الموارد البشرية نتيجة المطالبة بتحقيق المساواة بين الجنسين، كما يسمح هذا الاندماج الكبير للعنصر النسوي بتقلده مناصب كبرى داخل التنظيم وهذا يتطلب من الإدارة أعداداً خاصة بهم لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب مع عمالة خاصة من الجنس الآخر.

**3-نظام معلومات إدارة الموارد البشرية**

وهذا يعتبر من أهم التحديات الأساسية في عصر المعلومات فالإدارة تحتاج حالياً إلى نظم معلومات حديثة تشتمل كل البيانات وخطط الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة.

<sup>1</sup> - صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، 1999، ص 103.

**4-تغير القيم والاتجاهات**

تلعب القيم والاتجاهات دورا مهما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فالنجاحات الكبيرة التي حققتها الشركات الكبرى كانت بأثر مباشر بدرجة اهتمام الإدارة بهذه القيم، لذا فإنه يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية كيفية وضع خطة قادرة على استغلال هذه القيم والاتجاهات (الولاء، الالتزام... الخ) في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة خاصة مع الانفتاح العالمي بما يعرف بظاهرة العولمة وما أفرزته من آثار على الإدارة والأعمال، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية اليوم تتعامل مع أفراد متعددي الثقافات واللغات وكذا العروق والأجناس مما يصعب من هذا التحدي أكثر، إذن فالمطلوب هنا من إدارة الموارد البشرية وضع استراتيجية مناسبة تأخذ في الحسبان كل هذه الاختلافات للقيم بين الأفراد واتجاهاتهم.

**5-العائد والتعويض**

إن ارتفاع مستويات التضخم الاقتصادي يؤدي إلى طلب العاملين لأجور أعلى في حين أن الإدارة غير قادرة على دفع هذه الزيادات في الأجور تتناسب مع الوضع الاقتصادي المعاش، فهذا الضعف في أجور العاملين يؤدي حتما إلى ضعف أو عدم توفر الحوافز، وهذا ما يؤثر على مستوى الأداء في الكثير من المنظمات. كما يؤدي إلى عدم الانتظام في العمل والالتزام به حيث يسعى الأفراد إلى البحث عن أعمال إضافية قصد تغطية هذا العجز وهذا يلقي عبء آخر عن إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وحفزهم لبذل مجهود أكبر للعمل.

**6-زيادة حجم القوى العاملة**

وهذا يعود لأمرين أساسيين الأول هو ارتفاع وتحسين المستوى الصحي للأفراد والثاني هو ارتفاع مستوى التعليم بين الأفراد وهذا ما من شأنه توفير أفراد متخصصين ذوي كفاءات عالية في سوق العمل وهذا يحتم على إدارة الموارد البشرية وضع خطط جيدة قصد استقطاب الأفراد المناسبين وتعيينهم في المكان المناسب لهم، وكذا الرفع من قدرات الأفراد العاملين بإدارة الموارد البشرية حتى يمكنهم التعامل مع عمال متخصصين ومتعلمين.

## 7- التشريعات واللوائح الحكومية

إن إدارة الموارد البشرية ليست حرة بصفة مطلقة في وضع سياساتها وخططها فيما يخص الأفراد العاملين ولكن هنالك قيود معينة، تفرضها جهات حكومية ينبغي التقيد والالتزام بها، فهذه اللوائح والتشريعات تمثل الإطار الذي يجب على إدارة الموارد البشرية العمل به، وهذا يفرض تحدي على إدارة الموارد البشرية في كيفية صياغة استراتيجية خاصة بها دون تحدي أو تجاوز هذه الحدود المفروضة، وبما يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة.

### المطلب الثاني: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

قصد الاستجابة للتحديات السابقة، هناك جملة من الإجراءات التي ينبغي إتباعها في إدارة الموارد البشرية حي يمكن الاستفادة أكبر من هذا المورد والتي يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>1</sup>

1- إيجاد ظروف عمل أفضل: يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تحسين ظروف العمل وإتاحة الفرص للعاملين قصد تنمية قدراتهم وتحقيق ذاتهم من خلال التدريب وبرامج التنمية وتشجيع العمل الجماعي وأسلوب الفريق الواحد.

2- التوظيف الفعال لقدامى الموظفين حيث يمكن الاستفادة منهم كالتالي:

✓ حل مشاكل نقص العمالة.

✓ إسهامهم في تطوير المنظمات نظرا للخبرة التي اكتسبوها.

✓ تكون استعدادات واتجاهات كبار السن أكثر ايجابية في تقبل العمل في ظروف التحدي دون التركيز

على المادة.

✓ التزامهم بأخلاقيات العمل أكثر من الحداثيين.

3- توفير المساواة للنساء بشكل أكبر في المؤسسات.

4- لتطوير مهارات العاملين من خلال التدريب وهذا تحدي لإدارة الموارد البشرية للتأقلم مع ما يطرأ من تغير في السوق أو التكنولوجيا ومتطلبات الجودة والأسعار وعدم تجميد الأفكار والجهود.

5- مواصلة التركيز على التخطيط الاستراتيجي لنشاطات إدارة الموارد البشرية

6- استخدام نظم معلومات الموارد البشرية والاتجاه نحو استخدام الحاسوب والتكنولوجيا المتطورة في هذا المجال

كالتالي:

<sup>1</sup> -حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص ص 400-404.

- ✓ **التوظيف** : تمكن قاعدة بيانات المسؤولين من الحصول على المعلومات فوراً نحو العمال الحاليين والجدد وبالتالي تحديد الأماكن الشاغرة.
- ✓ **التدريب والتنمية**: وذلك بمعرفة البرامج السابقة والفئات المعنية بالتدريب وكذا استغلال الفرص والإمكانيات الناتجة عن حداثة هذا المجال كالعالم الافتراضي والتعلم عن بعد.
- ✓ **الأجور**: وذلك بالوقوف على الزيادات وتاريخ الحصول عليها ومقارنتها بالمنافسين.
- ✓ **العلاقات مع النقابات العمالية** : يستمد الاتجاه السليبي تجاهها ويصبح إيجابيا بالتعامل المشترك لإحداث التغيير وفق المستجدات، وفض النزاعات بأفضل الطرق.
- ✓ **التركيز على التميز**: وذلك للنمو والبقاء ومواجهة المنافسة البيئية وفق ما يلي:
  - تطوير المنتجات وتحسين الخدمات للعملاء والجودة وتفويض السلطات.
  - زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
  - تحسين المنافع والحوافز.
  - توفير الاستقرار الوظيفي.
  - تمثيل العاملين في مجالس الإدارة.
  - تقييم أداء العاملين بطرق أكثر فاعلية.
  - توفير تدريب مستمر للأفراد طيلة حياتهم الوظيفية.
  - تدريب العاملين على العديد من الوظائف مع إعطائهم حرية الاتصال المباشر مع الموردين والعملاء في كافة المواقع الأخرى.
  - وجود هيكل من القيم والرؤية المشتركة.

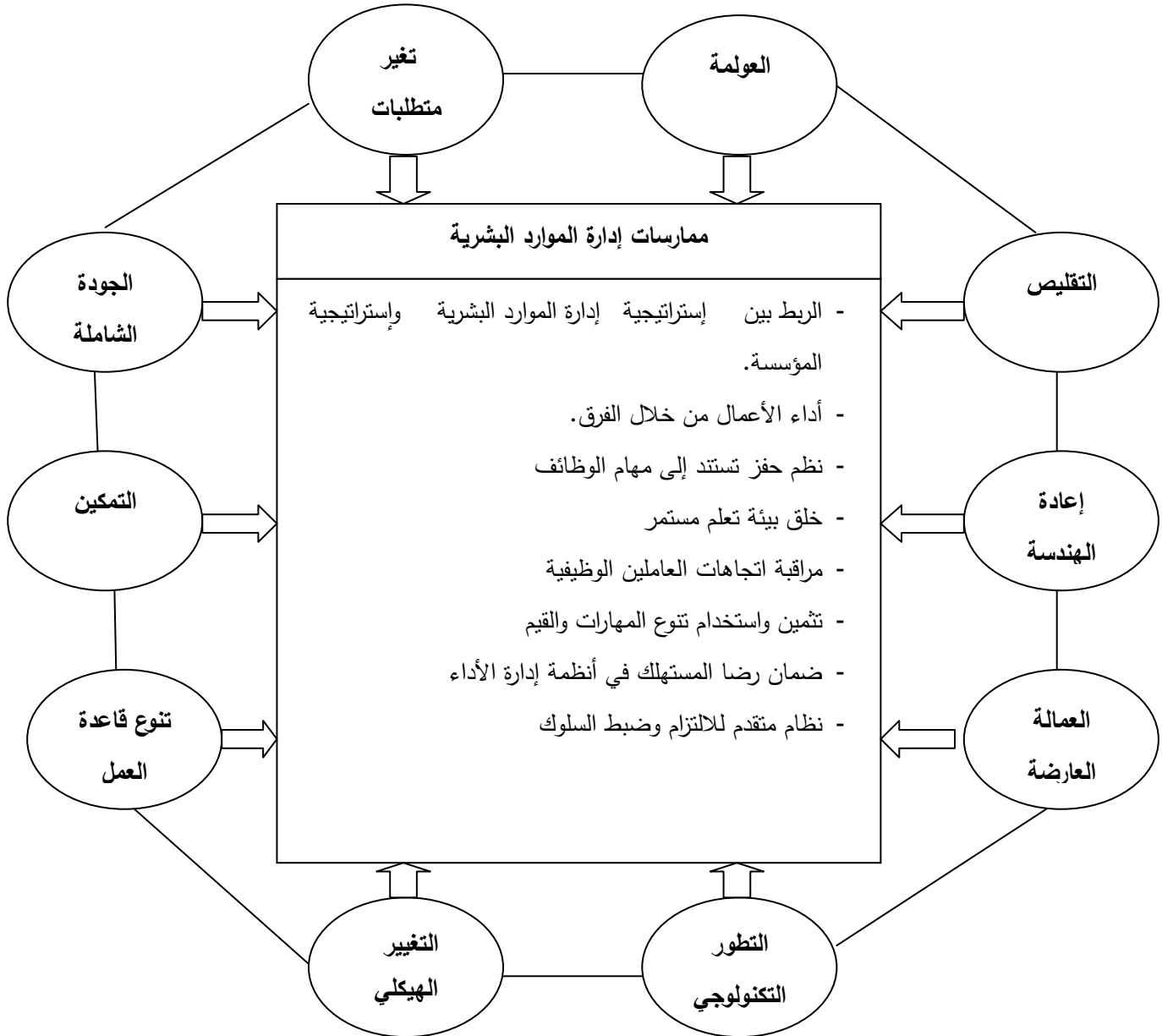
### المطلب الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات المعاصرة

إن إدارة الموارد البشرية لم يكن ينظر إليها على أنها أحد مصادر القيمة الاقتصادية للمؤسسة وذلك بعكس التكنولوجيا والمعدات والتسهيلات الأخرى إلا أن هذه التطورات الحديثة ساهمت في إعادة التفكير في هذه النظرة، حيث أصبح ينظر إلى أنشطة استقطاب العاملين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء وغيرها من ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها استثمارات ذات قيمة أو عائد اقتصادي مثل هذه الاستثمارات تؤثر بشكل مباشر على مستويات الحفز لدى العاملين وقدرتهم على تقديم منتجات أو خدمات تلقي قبول العملاء وتشير نتائج

الدراسات الحديثة إلى أن المنظمات التي تحاول تحسين أداء عمالها من خلال الاستثمار في التكنولوجيا وتحسين الجودة، تستثمر أيضا في أحدث وسائل الاستقطاب والتدريب وتحفيز العاملين.

ويمكن توضيح أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات المعاصرة من خلال الشكل التالي:

شكل (1-2) ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات المعاصرة



المصدر: جمال الدين محمد مرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، 2006، ص 85

ويعرض الشكل ( 1-2) أمثلة لممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعتمد عليها المؤسسة الحديثة في مواجهة التغيرات المعاصرة في بيئة أعمالها على سبيل المثال، المقابلة تحدي الجودة فإن المؤسسة تحتاج من خلال أنظمة الاختيار والتعيين لديها إلى معرفة قيم العاملين المرتقبين ونظرتهم للعملاء ومستويات العلاقات الشخصية ومهارات الاتصال المطلوبة للانخراط في فرق العمل وبالمثل فإن التعامل الفعال مع نوع قاعدة العمالة يتطلب غرس الإدارة لمفهوم احترام تنوع الثقافات والقيم وتشجيع العمل الجماعي وفرق العمل ويمكن تصنيف ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يمكن أن تساعد المؤسسة في التعامل مع القوى العاملة والمتغيرات التي تسود بيئة عملها في خمسة أبعاد رئيسة يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1 - إدارة البيئة الداخلية والخارجية.
- 2 - تقييم الأعمال والنتائج.
- 3 - استقطاب وتوظيف الموارد البشرية.
- 4 - تنمية وتطوير الموارد البشرية.
- 5 - تحفيز الموارد البشرية.

<sup>1</sup>-جمال الدين محمد مرسي: مرجع سابق، ص 84.

## خلاصة الفصل

نستنتج مما سبق أن إدارة الموارد البشرية تطورت من خلال مجموعة من المداخل النظرية إلى أن أصبحت وظيفة قائمة بذاتها لا تقل أهمية عن بقية الوظائف الأخرى.

فأصبحت إدارة الموارد البشرية تشير إلى جميع الممارسات والسياسات المطلوبة لإنجاز الأعمال المتعلقة بالأفراد فهي تهدف إلى مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال الأفراد العاملين بها والإمام بمختلف العوامل التي من شأنها أن تؤثر على فاعلية المورد البشري سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية بحكم أن المؤسسة ليست في حالة ثبات أو سكون وإنما تتغير باستمرار لكي تحقق بهذه التغيرات هدف الاستمرار والبقاء من خلال مواردها البشرية.

## الفصل الثاني

### الأداء في المؤسسة

تمهيد

اهتم العديد من الباحثين بالأداء من خلال دراساتهم، إلا أنهم لم يتوصلوا إلى إجماع حول مفهوم محدد له وذلك لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه، وهذا لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم للأداء، وبالرغم من التباين إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها وموضوع تقييم الأداء أصبح اليوم حديث الساعة سواء كان ذلك في نطاق المؤسسة أو على الصعيد الدولي وكذلك على الصعيد الإقليمي كما أنه يكتسي طابعا خاصا من حيث أنه خاضع للسلوك البشري ومن ثم فإن توجيه الموارد البشرية توجيهها سليما عبر أجزاء الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو الكفيل بتوثيق الصلة بين المؤسسة ومستخدميها وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء ولتوضيح كل ما سبق سيتم التطرق إلى هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

المبحث الثالث: أداء الموارد البشرية في المؤسسة

**المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء**

مثلت إشكالية الأداء وتحسينه وتقييمه وضبط وحداته مصدر اهتمام طويل وهو ما انعكس بحوث الفكر الإداري والعلوم السلوكية عبر مراحل تطورها المختلفة ولقد تعددت المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء والتي يستخدمها المدراء في المؤسسات وبالرغم من هذا التعدد والاختلاف فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها حيث سنتطرق في هذا المبحث الى مفهوم الأداء والعنصر المكونة له بالإضافة الى انواعه ومعايير قياسه.

**المطلب الأول: مفهوم الأداء، مكوناته وأنواعه****أولاً: مفهوم الأداء**

هناك عدة تعاريف للأداء نذكر منها:

**1-التعريف الأول** "يعرف الأداء على أنه قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال في

المدى القصير، وبين استمرارية ورفاهية المؤسسة في المدى الطويل، أو هو نتيجة لفعل ماضي لحاضر من أجل تأمين البقاء والاستمرارية في المستقبل أي أن الأداء يعكس قدرة المؤسسة على البقاء في المدى الطويل.<sup>1</sup>

**2-التعريف الثاني** "يعرف الأداء بأنه هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن والبحث عن

الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو كامل " <sup>2</sup>

**3-التعريف الثالث** "يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم

يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها"<sup>3</sup>

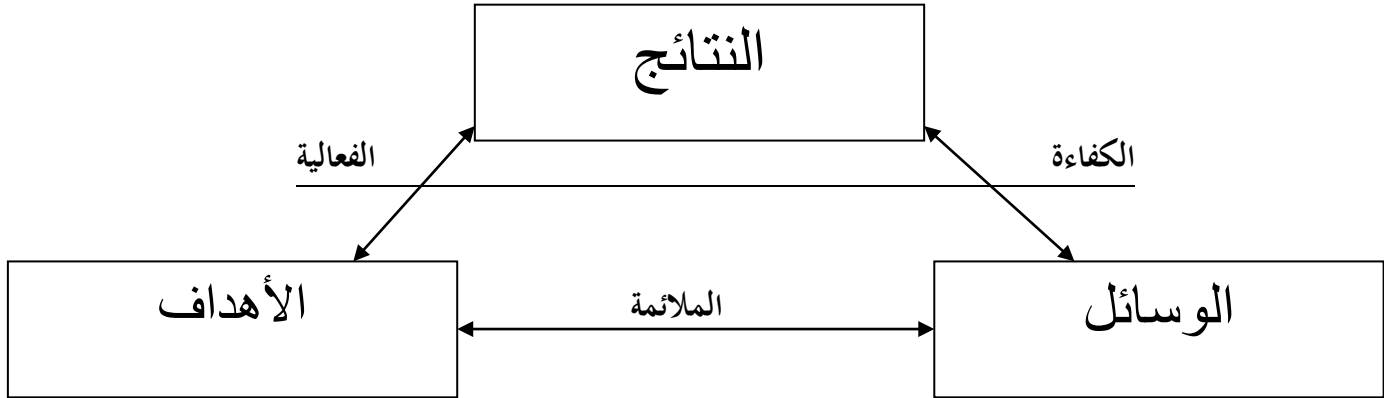
ومن خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتلاءم مع أهدافها وذلك باستغلالها الأمثل للموارد المتاحة لها إذن الأداء هو الكفاءة والفعالية معا.

<sup>1</sup> - Duiker: **liveners de management parson**, édition France, Paris, 2005, p 63.

<sup>2</sup> - نعيم بوراس: دور محاسبة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، مراقبة وتسيير، جامعة المسيلة، 2013، ص 51.

<sup>3</sup> - عابدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 1989، ص 35.

شكل رقم (1-2) مثلث الأداء



المصدر: نعيم بوراس: دور محاسبة الموارد البشرية في تحسين المؤسسات الاقتصادية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، مراقبة التسيير  
جامعة المسيلة ص 52

ونظرا لارتباط مفهوم الأداء بمبدأ النجاح في تحقيق الأهداف المحددة فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة المؤسسة وتختلف الكفاءة والفعالية بمدى نجاح في تحقيق تلك الأهداف.<sup>1</sup>

### 1-الكفاءة في الأداء

يعني هذا المصطلح "فعل أشياء على نحو صحيح" أي أن هذا المفهوم يستخدم عندما يتعلق الأمر بمواد المؤسسة المستعملة مدخلات النظام أي بالاستغلال العقلاني لها، مثلا مقارنة قيمة بيع الإنتاج أو الخدمات المنجزة بتكلفة الموارد التي استلزمتهما، فالكفاءة تعني الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف ويعبر عنها عادة بنسبة المخرجات إلى المدخلات.

فمصطلح الكفاءة يستخدم عادة لدى التعرض لبعد الأداء المتعلق بالعملية الإنتاجية (الإنتاج والتكاليف) أي الكفاءة هي العلاقة بين النتائج (قيمة حجم النشاط) أو المنتجات المحصلة "الأداء" والوسائل المستعملة "تكاليف" ذات الطبيعة المختلفة اقتصادية بسيكولوجية... الخ.  
وهذه العلاقة تكلفة / أداء ذات معنى خاص في المقارنات بين أكثر من مؤسسة من نفس الفرع الاقتصادي فضائيا أو في أزمنة مختلفة وفي نفس المؤسسة ديناميكيا.

<sup>1</sup> - سلمان خليلي الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الهولندية، 2008، ص 58.

اذن الكفاءة تتعلق بإنجاز المهمة بطريقة سليمة وتقاس بالنظر لعلاقة المدخلات بالمخرجات فتخصيص تكلفة الوحدة المنتجة مع المحافظة على النوعية تعتبر مؤشرا على زيادة الكفاءة وكذا زيادة الإنتاج مع بقاء التكاليف على حالها.

## 2-الفعالية في الأداء

قد تعني خاصية ما هو فعال، أي خاصية الفرد أو النظام الذي ينتج القدر الأقصى من النتائج بأقل قدر ممكن من الجهود (مع ملاحظة عدم الخلط مع الكفاءة) إلا أن الفعالية مصطلح مستخدم عندما يتعلق الأمر بمخرجات المؤسسة ومقارنتها مع الأهداف.

فالفعالية أيضا هي إنجاز المهمة المناسبة والقيام بالعمل المطلوب، ويمكن قياسها مثلا بحصة المؤسسة في السوق التنافسي أو بمقدار إسهامها في الهدف التنموي المحدد لها. فالفعالية تقيم إذا بالنسبة إلى أهداف المؤسسة إلى أي حد يمكن تحقيق حجم النشاط المقدر أو المرغوب أي تقييم بدلالة الربط والمقارنة بين النتيجة وعدد المنتجات، حجم الخدمات المقدمة أو رقم الأعمال.<sup>1</sup>

## ثانيا العناصر المكونة للأداء

ليس موضوع الأداء حديثا في حقل الأداء في المؤسسة سواء من الجانبين النظري أو التطبيقي، حيث استقطب منذ الأمد العديد من الدراسات من كلا الجانبين كانت تهدف إلى تدقيق وبتمييز وجود التعاريف والبحث عن التوحيد لها لا يكون له نتيجة إلا أنه يلاحظ في موضوع الأداء أن هناك عدم دقة لم تشمل المفهوم بل المكونات أيضا ومن العناصر المكونة للأداء ما يلي:

### 1-الدقة

نعني بها أن يستطيع العامل أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان مقابلا في ذلك المعايير الموضوعية مسبقا وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة التفاعل لمتغيرين هامين هما:

✓ **المهارة:** يقصد بها تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعد على حقل قدراته على حد ما يقوم به من أعمال.

✓ **المعرفة:** تعبر عن حصيلة المعلومات التي توجد عند أفراد اتجاه شيء معين

<sup>1</sup> - دادي ناصر عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2004.

## 2- الرغبة

هي الشق الثاني من معادلة الأداء، وتتعلق بدوافع الفرد وهي أصعب من القدرة سواء في تكوينها أو معالجتها أو التنبؤ بها وتتكون الرغبة من ثلاثة عناصر متداخلة هي: الاتجاهات، المناخ الأسري، مناخ العمل. **✓ الاتجاهات:** هي حالة فكرية أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء التي توجد حوله مثل: مكان العمل، الزملاء، المجتمع.... الخ.

**✓ مناخ العمل والمناخ الأسري:** إن إنتاجية الفرد هي محصلة تفاعل مجموعة من العوامل ويوضح التفاعل الذي يتم بين القدرة والرغبة ومكوناتها لتحقيق كفاءة العنصر البشري من خلال منظومة تربط بين مدى توافر مناخ أسري من ناحية ومن ناحية أخرى مدى توافر مناخ عمل تقدمه المنظمة للعامل يتمثل في طبيعة الوظيفة وأسلوب القيادة والحاجات المشبعة للأفراد.

## 3- التكنولوجيا

هي فكرة وأداء وحلول المشكلات قبل أن تكون مجرد اقتناء معدات، فهي ليست مجرد علم أو تطبيق العلم أو مجرد أجهزة، بل هي أعم وأشمل من ذلك بكثير فهي نشاط إنساني يشمل عدة جوانب.

## 4- الدافعية

تشير الدافعية إلى الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل حيث تعبر الرغبة في العمل وتنعكس في شكل مجهود يبذله الفرد في العمل وفي درجة مثابرته واستمراره فيه<sup>1</sup>.

## ثالثاً: أنواع الأداء

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه حيث نجد أن المؤسسة تتكون من عدة مكونات بشرية، مالية، مادية، وهي كلها تساهم في الأداء بدرجات متفاوتة ومنه يمكن تقسيم أنواع الأداء إلى:<sup>2</sup>

### 1- الأداء الظاهري (الخارجي)

ونعني به أسواق جديدة واعدة أو أزمات تعاني منها مؤسسات أخرى منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة وغيرها، هذه الفرص ليست للمؤسسة دور في خلقها، ولذلك يطلق عليه بالأداء الظاهري.

1-راوية حسن، مرجع سابق، ص109.

2-صالحى سعاد، دور اليقظة التنافسية في أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في علوم التنسيير جامعة المسيلة 2013-2014 ص58.

## 2- الأداء الذاتي (داخلي)

إن مبادرة المؤسسة بإدراك الغرض واستغلالها وقدرتها على تجنب التهديدات التي تظهر في البيئة الخارجية يدل على أداء داخلي ويتمثل الأداء الذاتي في أداء المؤسسة في مجموعها وهو ما ينتج من توليفة الأداء التالية

### أ - الأداء المالي

إن الإدارة المالية هي تلك الإدارة المسؤولة عن تمليك وتحسين وتطوير الدفعات النقدية بالمنشأة، وبالتالي لا بد من الاستخدام الأمثل بما يحسن من فرص تحقيق المنشأة لأهدافها ونظام الأداء المالي يقوم على العديد من المحاور ومن أهمها:

- النسب المالية، تحليل القوائم

### ب - الأداء البشري

كونه ذلك الإجراء الذي يهدف تقسيم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسين الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل.<sup>1</sup>

### ج- الأداء التموييني

يتمثل الأداء التموييني في فعالية وكفاءة وظائف الشراء والنقل، التخزين، لتزويد المؤسسة بالموارد الأولية والتجهيزات الإنتاجية بالتنوع والكمية المناسبة في الوقت المناسب ويعتبر زمن وصول الطلبية من أبرز مؤشرات الأداء التموييني.

### د- الأداء التقني

يمثل الأداء التقني قدرة المؤسسة على الإنتاج واستخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج (الاستثمارات) في العملية الإنتاجية كذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني للمؤسسة.

<sup>1</sup> - مهدي حسين زويلف، إدارة الأفراد، مكتب العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 188.

## هـ- الأداء التجاري

يصف الأداء التجاري كفاءة وفاعلية الوظيفة التجارية والتسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن وتعبر عن رقم الأعمال، المردودية، عدد الزبائن، معدل شراء المنتجات والخدمات التي تعتبر من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمؤسسة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: معايير قياس الأداء

#### أولاً: معايير قياس الأداء

إن على مسيري إدارة الموارد البشرية وهم يبحثون عن معايير قياس أداء العامل لوضع نماذج لتقييم الأداء أن نجيب على التساؤل التالي:

- لماذا نقيس أداء العامل؟

- ما هي المقاييس التي يتم اعتمادها في قياس أداء العامل؟

فتحديد هذه المعايير، هو ما يسمى بتحديد معايير تقييم أداء العامل فهذه المعايير تمثل مدخلا أو منهجا نموذجيا كالتعبير عن الكفاءة في الأداء من حيث الاستخدام النمطي للموارد المتاحة ويعرف المؤلفان سعيد يسين عامراً وخالد يوسف الخلق في كتابهما الإنتاجية القياسية، معايير الأداء بأنها المنهج النموذجي الملائم من حيث الكم والنوع لتنفيذ الأهداف والبرامج المنشودة خلال فترة زمنية محددة والذي يعكس الأساس المرشد والمحدد مسبقاً لحين استخدام الموارد المادية والبشرية بكفاية<sup>2</sup>.

ويعرف أيضاً قياس الأداء على انه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها ولاسيما مراقبة

وتسجيل جوانب السير والتقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً

ومن الناحية الكمية فان مقاييس الأداء تعطينا صورة مهمة حول المنتجات والخدمات التي تؤدي إلى

إنتاج تلك الخدمات والمنتجات ومن بين الأمور التي يمكن أن تساعدنا على معرفة مقاييس الأداء الجيد هي:

- مستوى جودة الأعمال.

- مستوى تحقيق الغايات.

- مستوى رضا العملاء.

<sup>1</sup> - صالحى سعاد، مرجع سابق، ص 59.

<sup>2</sup> - نور الدين شنوفي، تفعيل تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة سطيف، 2004-2005 ص 10.

- تطابق الإجراءات والعمليات مع المعايير والمقاييس الإحصائية<sup>1</sup>

### ثانياً: أنواع معايير قياس الأداء.

عادة ما تحدد معايير قياس الأداء على شكل أهداف تفصيلية تعرف بمؤشرات الخطة، يتم بموجبها تقييم الانجاز لذلك فان مصدر معايير قياس الأداء هي أهداف الخطة وهي نوعين<sup>2</sup>:

#### 1-المعايير الملموسة

وهي التي تحدد المؤشر الخاص بالكمية أو النوعية، أو بسرعة الانجاز أو التكلفة المتوقع إن تتصف بها إنتاجية العمل وتأخذ المعايير الملموسة الأنواع التالية:

أ-معايير كمية: متمثلة في عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية معينة وعدد الوحدات المتوقع بيعها، أو عدد ساعات العمل التي تتطلبها العملية الإنتاجية أو وحدة واحدة من المنتج أو كمية المواد الأولية التي يتقرر استخدامها في العملية الإنتاجية كما يمكن أن يأخذ المعيار مقادير نسبية.

ب-معايير زمنية: الوقت المحدد لتسليع المنتج أو عرضه في السوق أو الوقت المحدد لانتهاء من مرحلة إنتاجية معينة.

ج-معايير نوعية: كدرجة المطابقة لمواصفات المنتج النمطية المعنية، أو درجة صلاحيتها ومثانة تحمي المنتج من صدمات معينة.

د-معايير مالية: تعد تكلفة المواد الأولية المستعملة أو تكلفة التصنيع لكل واحدة منتجة أو تكلفة البيع لكل وحدة منتجة أو العائد على رأس المال المستثمر أو رقم المبيعات المحقق لفترة معينة.

#### 2/المعايير الغير ملموسة:

تمثل كافة أنواع السلوك في الأداء والصفات الشخصية المؤثرة على نتائج الأداء والتي يصعب تحديدها كما يتم قياسها على أساس تقديري بمؤشرات معنوية غير ملموسة كمعدل الاستقرار في العمل بدرجة الرضا الوظيفي، معدل دوران العمل، درجة مثانة علاقة العمل بالمؤسسة.

<sup>1</sup> - زويدة زهرة ويكوش محمد، أساليب الأداء الفعال، ملتقى العلمي الدولي أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009، ص 142.

<sup>2</sup> - نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص 12.

ثالثاً: أهمية قياس الأداء

يمكن أن يكون لقياس الأداء مجموعة من الأهداف والتي يمكننا أن نصنفها في أغراض قياس الأداء، مجال استخدام مقياس الأداء، فوائد استخدام مقاييس الأداء والتي يمكن أن نختصرها في النقاط التالية:

- عملية الأداء توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الاستراتيجية للبرامج فعلا عن غايات ومستوى أداءه. يركز القياس الاهتمام على ما يجب إنجازه ويحث المنظمات على توفير الوقت والمواد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف.

- لا يمكن أن يكون هنالك تحسين من دون قياس، فإذا ما كانت المؤسسة لا تعلم أين هي من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها ويمكن أن تصنفه ضمن مخططات<sup>1</sup>.

رابعاً: أغراض قياس الأداء: إن أغراض قياس الأداء يمكن أن نوضحها ضمن الجدول التالي:

جدول رقم(2-1): يمثل أغراض قياس الأداء

الترتيب	أغراض القياس
1	القياس لإظهار القياس
2	القياس لإظهار التكاليف
3	القياس لإظهار انتشار نشاط البيع والتوزيع
4	القياس لإظهار الكفاية الإنتاجية
5	القياس لإظهار المركز التنافسي للمؤسسة
6	القياس للتعرف على رضا العميل
7	القياس للتعرف على رضا العاملين
8	القياس للتعرف على قدرة المؤسسة على تطوير المنتجات
9	القياس للتعرف كفاءة المؤسسة وجدارتها
10	القياس للتعرف على البيئة المحيطة بالمؤسسة
11	القياس للتعرف على تحقيق أمل الملاك في تنمية ثرواتهم
12	القياس للتعرف على تطوير قدراتها التكنولوجية
13	القياس لإظهار النوعية
14	احترام مواعيد التسليم

المصدر: سعد صادق مجري، إدارة وتوازن الأداء، الدار الجامعية، 2004، ص 337.

<sup>1</sup> - طاهر محسن الغالب ووائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، دون سنة، ص 479.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء:

يتأثر أداء العاملين بجملة متعددة ومختلفة متشابكة من العوامل التي يصعب عمليا تحديدها وتمييزها، إذ يقول "bait" تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر في الأداء، وهذه العوامل تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد وكذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض العوامل تؤدي إلى رفع الأداء وتحسينه بينما البعض الآخر إلى خفضه كما أن للبعض منها تأثير غير مباشر عليه، وبغرض التبسيط يتم إبراز العوامل التي تؤثر على مستوى الأداء كما يلي<sup>1</sup>:

#### 1/ غياب الأهداف المحددة

إن المؤسسات التي تعمل دون أن يكون لها خطط شمولية وتفصيلية للأعمال، ومعدلات إنتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحققه من إنجازات أو محاسبة عاملها على معدلات إنجازاتهم وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة من المؤسسة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج، ويتساوى في هذه الحالة الموظف الذي يؤدي عمله والذي يكون أداءه محدود أو معدوم وعلى الرغم من وجود تقارير للأداء فإن عدم الموضوعية في تعبئتها يؤدي إلى تقليل الفائدة منها في كثير من الحالات، وينتج منه صعوبة قياس أداء العاملين وهذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء حيث لا يكافئ العامل المنتج بما يستحقه مما قد يؤدي إلى تعميق شعور عدم المبالاة لديه، ومن ثم تدني مستوى أداءه.

#### 2/ مشكلات الرضا الوظيفي

إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى العاملين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني الأداء والرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية والاقتصادية.

#### 3/ التسبب الإداري

يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء العاملين فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل

<sup>1</sup> - بدراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، فرع إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2013، ص 92،93.

**4/ عدم المشاركة في الإدارة:**

إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات من العوامل التي ساهمت

في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا.

وينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ضعف الشعور بالمسؤولية لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا

بدوره يؤدي إلى تدني مستوى العاملين حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها، وينشأ

عن ذلك تدني الشعور بالرضا ومن ثم انخفاض الحماس للعمل ومعدلات الإنتاج.

**5- اختلاف مستويات الأداء:**

من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود

المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء العامل والترقيات والعلاوات

والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلب

نظاما متميزا لتقوم أداء العاملين يتم من خلاله التمييز بين المنتج والمتوسط والعامل غير المنتج، كذلك فإن وجود

نظام الحوافز الإضافية والمكافآت وبالتالي رفع مستوى أدائهم.

### المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة فهي الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوة ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أداءهم كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر أداءهم أمام رؤسائهم كما أنها معقدة لأن تقييم أداء بعض العاملين صعب قياسه بطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الإنتاجية الغير ملموسة والتي يصعب تقييمها وخاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعضلية مثل الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم تقييم الأداء وخصائصه أهميته وأهدافه ومعايير تقييم الأداء واستخداماته.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وخصائصه

#### أولاً: مفهوم تقييم الأداء

على الرغم من الحداثة النسبية في التجارب وبرامج تقييم الأداء بصورة عامة إلا أن مفهوم تقييم الأداء ليس جديداً فقد تناولت أبعاده العديد من الدراسات النظرية وبهذا تعددت المفاهيم لعملية تقييم الأداء إلا أن الجميع يتفق على جوهر هذه العملية حيث يعرف تقييم الأداء على أنه:

**1-التعريف الأول:** ينظر إلى تقييم الأداء على أنه دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتفي إنجازها لأنشطة على المستوى الكلي أو الحكم على الفرد أو المؤسسة أو أي جزء من أجزاءها.<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** يمكن النظر إلى تقييم الأداء على أنه قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالنتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء وبالتالي فتقييم الأداء يعد الحلقة الأخيرة في العملية البشرية الإدارية التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة.<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** تقييم الأداء هو فحص تحليلي انتقادي شامل لتخطيط أهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة، ويمكن التمييز بين المستويات التالية لتقييم الأداء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 438.

<sup>2</sup> - سهر ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 15.

<sup>3</sup> - نبيل حمادي، فاطمة الزهراء عبادي، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 04.

✓ على مستوى الاقتصاد : أي متابعة تنفيذ القطاعات الاقتصادية أو الاقتصاد ككل للأهداف المحددة

مسبقا وبيان الانحرافات الحاصلة وأسبابها والاقتراحات المناسبة لها.

✓ على مستوى المؤسسة : تتم عملية تقييم الأداء في المؤسسة على أنها تدخل في تفاصيل أكثر تشبعا

داخله تقنية استخلاص النتائج بدقة ورفعها إلى مراكز المسؤولية العليا لاتخاذ القرارات وهي بدورها ترفع النتائج بشكل أكثر تلخيصا من مراكز المسؤولية الأعلى كالأجهزة المتخصصة في متابعة تنفيذ الأهداف.

✓ على مستوى الفرد : تتبلور عملية تقييم أداء الأفراد في المؤسسة في التقدير المنتظم والمستمر في إنجاز

الفرد للعمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.

التعريف الرابع: يعرف تقييم الأداء على أنه تقديم حكما ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة أو بتعبير آخر

يتمثل في تقييم الأداء في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفا.<sup>1</sup>

ومن التعاريف يتضح أن أداء المؤسسة يمكن الحكم عليه لقياس النتائج المتحصل عليها في نهاية فترة محددة والتي

يمكن أن تفسر فعالية المؤسسة (نسبة إنجاز الهدف) وكفاءتها (استخدام العقلاني للموارد)

#### ثانيا خصائص تقييم الأداء

على ضوء ما تقدم نستطيع تحديد الخصائص الأساسية في مفهوم تقييم الأداء كما يلي

- تقييم الأداء عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على سلوك العامل في عمله وتعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته ومسؤولياته.

- تقييم الأداء عملية موجهة لتحسين وتطوير العاملين والمبينة على الكشف على نقاط القوة والضعف بهدف تطوير أداء العامل وبالتالي أداء المنظمة ككل.

- عملية مستمرة تتطلب الملاحظة والتحليل المستمر للأداء وفق سياسات ومعايير ومواعيد ثابتة يقاس بموجبها أداء العامل.

- عملية من شأنها إتاحة الفرصة للعاملين للترقية والحصول على التقديرات والمكافآت العادلة والبروز والتميز في حالة إتباع نظام تقييم عادل تساوي بين العاملين ويراعي الدقة الموضوعية في التقييم.

<sup>1</sup> - نعيم بورس، مرجع سابق، ص 58.

- تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات وتقييم أداء العاملين كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد في كل ما يتعلق من صفات نفسية وبدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على التعزيز الأولي ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة .
- تقييم الأداء عملية ايجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف
- عملية تقييم الأداء لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى ائزان الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقويم
- تقويم الأداء عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة وأنها عملية يومية وليست موسمية وما النتائج إلا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء

#### أولا أهمية تقييم الأداء

- لتقييم الأداء أهمية كبيرة في جميع المؤسسات ولهذا يمكن إبراز تلك الأهمية في النقاط التالية<sup>2</sup>
- يساعد المؤسسة على التحقق من القيام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة
- اكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المؤسسة حيث يساعد ذلك على ممارسة وظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكراره.
- تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات.
- تعد نتائج تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة الأساس في تحديد الاستراتيجية الحالية أو تعديلها.
- يساعد على خلق نوع المنافسة بين الإدارات والأقسام وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل.
- يعتبر الأساس لعمليات التطوير الإداري من خلال المعلومات الهامة التي تقدمها المؤسسة عن مستوى أداء العاملين.<sup>3</sup>
- يعتبر مدخلا لتخطيط البرامج التدريبية اللازمة لرفع مستوى قدرات ومهارات العاملون.

<sup>1</sup> - عادل حر حوش، صالح ومؤيد سعيد سالم: مرجع سابق، ص 102

<sup>2</sup> - صلاح بلاسكة، قابلية التطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2011-2012، ص 07.

<sup>3</sup> - نظمي شحادة، محمد الباشات وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء، دمشق للتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 76.

- يساعد في الحكم على مدى صلاحية نظام اختيار الأفراد ومدى سلامة مراحل وعمليات التعيين
- يساعد في توفير الأساس الموضوعي والعادل للكثير من الأنشطة المرتبطة باستخدام الموارد البشرية مثل الترقية أجور، التحفيز.
- تنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين من خلال إدراكهم بأن أداءهم وسلوكهم سيكونان موضع تقييم من رؤسائهم
- دعم إجراءات الترقية وإثبات عدالتها وتحديد مكافئات تشجيعية.
- يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمدبرين لتطوير وتنمية الافراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيههم.

### ثانياً: أهداف تقييم الأداء

إن تقييم الأداء وقياسه لا يهدف فقط إلى التعريف على نواحي القصور في الأداء ومعالجتها، بل يسمح بالتعرف على الإنجاز الحالي وبالتالي تحديد الأهداف المستقبلية، ويتم تقسيم هذه الأهداف إلى ثلاثة مجموعات وهي<sup>1</sup>:

#### 1- الأهداف الاستراتيجية

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط بين الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثل في المخرجات المحددة مسبقاً، ولذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المنظمة وذلك بتغيير مكونات السلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الاستراتيجي

#### 2- الأهداف التطويرية

يعد تطوير العاملين من الأهداف الجوهرية لنظام تقييم الأداء وبصورة خاصة لأولئك العاملين الفاعلين في وظائفهما، أما أولئك الذين يكون معدل أدائهم أقل من المعدلات القياسية فلا بد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أداءهم.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 139.

### 3- الأهداف الإدارية

تستخدم المنظمات المعلومات المتعلقة بنتائج تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل زيادة الأجر والرواتب وإعادة الاستخدام والاستغناء عن العاملين وكذلك تحديد الحوافز.

كما يهدف تقييم الأداء إلى صنع الكثير من السياسات والقرارات وتقييم فاعليتها وذلك من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

- الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمرحجات المحددة مسبقاً، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المؤسسة.
- زيادة الاهتمام بعملية الابتكار في مجموعة مقاييس الأداء.<sup>2</sup>
- تحسين الإنتاج والإنتاجية هدف أساسي لكل مؤسسة أو منظمة وهدف هذه الأخير تسعى إليه المنظمات مروراً على أهداف أولية ثم وسطية ولهذا فإن تقييم الأداء يعني زيادة الإنتاجية.
- تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة ومن ثم يمكن رسم الاستراتيجيات والأهداف المستقبلية بوضوح بعد تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) من خلال بعض أساليب التحليل.
- تقييم الأداء على مستوى المؤسسة مرآة للإدارة العليا تعكس أداء الإدارات والفروع وبالتالي تمكنها من رسم التوجهات والسياسات مثل الترقيات أو الزيادات في الرواتب أو إدخال تكنولوجيا جديدة.
- كما يرى البعض الآخر أن أنظمة تقييم الأداء تهدف إلى:<sup>3</sup>
  - العدالة والدقة في الأداء.
  - تحديد الأفراد الممكن ترفيتهم.
  - توفير نظام اتصال ذو اتجاهين.
  - تحديد الاحتياجات التدريبية
  - المساعدة في تحسين مستويات أدائهم.

<sup>1</sup> - حبابا عبد الله وبغدادى سعاد، تفعيل نظام تقييم الأداء للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، مطبعة الثقة، العدد 1، 2008، ص 122.

<sup>2</sup> - حسين بالعجز، تطوير نظام المحاسبة من أجل تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، مطبعة الثقة، العدد 01، 2008، ص 148.

1- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الحمراء، بيروت، لبنان، 1997، ص 125.

- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي
- المساعدة في تخطيط القوى البشرية.

والبديهي أن تحديد الأهداف للنظام يعتبر الأمور الهامة وقد أثبتت الكثير من الدراسات أن أسباب فشل الكثير من أنظمة تقييم الأداء يرجع لعدم تحديد أهدافها مسبقاً أو عدم الدقة والوضوح.

### المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء واستخداماته

#### أولاً: معايير تقييم الأداء

لا شك بأن معايير الأداء تتحدد على ضوء أهداف الأداء، بحيث تعمل على كشف مدى تحقيقه للأهداف المحددة له، ويقصد بمعايير تقييم الأداء، الأساس الذي ينسب إليها أداء الفرد وبالتالي تقارن به للحكم عليه فتحدد هذه المعايير يعتبر أمراً ضرورياً لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.

عموماً فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

#### 1- معدلات الأداء أو كما تعرف بمعايير نواتج الأداء

وتعرف بالمعايير الملموسة حيث تتعلق بالوظيفة نفسها، وتعبّر عن المقومات الأساسية لطبيعة العمل: مثل كمية الإنتاج وحجم المخرجات، الزمن المحدد للإنجاز، النوعية وتحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

#### 2- معايير الأداء (ذاتي أو سلوكي)

وتشمل الصفات والمميزات التي يجب توفيرها في العامل، وهي تختلف طبقاً للفروقات بين الوظائف وما تتحمله من أعباء ومسؤوليات وظروف أداء ومثال عليها العناصر التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص 197-198.

<sup>2</sup> - بودراع امنية، مرجع سابق ص 74.

### أ- المعايير المتصلة بالسلوك

- التعاون حيث يقيم هذا العنصر درجة التعاون بين العاملين.
- كما نجد درجة الاعتماد الذاتي حيث يقيم هذا العنصر مدى الحرص على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في الموارد.
- المواظبة ويقصد بها مدى المحافظة على مواعيد الحضور والانصراف.
- استعمال وقت العمل وقيم مدى تخصيص وقت العمل لأدائه، فقد يحافظ العامل على مواعيد الحضور والانصراف ولكنه يستهلك وقته في أمور غير منتجة.
- السلوك الشخصي أي السلوك والصفات الخلقية داخل العمل كالصدق والأمانة والتعاون.

### ب- معايير متصلة بقدرات العامل: ونجد منها:

✓ **المبادرة:** أي القدرة على إدخال التحسينات والأفكار النافعة وحل المشاكل التي تواجهه في حدود الإمكانيات المتاحة.

✓ **الإشراف والتنظيم:** وقيم هذا العنصر مقدرة الرئيس أو المشرف على تنظيم العمل بالوحدة.

### ثانيا: استخدامات تقييم الأداء

إن الهدف الأساسي من عملية تقييم أداء الأفراد العاملين هو استخلاص معلومات واقعية وصادقة عن سلوك وأداء الأفراد في المؤسسة، حيث أنه كلما كانت المعلومات تعكس الواقع الفعلي للأداء كلما كانت الفرصة لتطوير التنظيمي كبيرة، ولذلك فإن المعلومات الناجحة من هذه العملية يمكن الاستفادة منها في الجوانب الثلاثة الآتية<sup>1</sup>

### 1- تقويم الأفراد وزيادة دافعيتهم

تعتبر المعلومات المحتملة من عملية تقييم الأفراد العاملين في المؤسسة كأساس للتقويم الدوري للأفراد سواء كانوا هؤلاء الأفراد كفويين أو غير كفويين فعالين أو غير فعالين، صالحين للترقية أو غير مؤهلين للترقية، كما وأن هذه العملية (تقييم الأداء) تساعد الإدارة في تحديد الحوافز المؤثرة على أداء الأفراد من خلال التأثير على دوافعهم، حيث أن الأداء هو المكون الأساسي والحيوي في نظرية التوقع في الدافعية، ولذلك فإن التركيز على الربط بين الجهد المبذول والأداء من جهة وبين الأداء والعوائد من جهة أخرى لا بد وأن يأخذ بعين الاعتبار تحفيز

<sup>1</sup> - إبراهيم العمري، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، 1999، ص 299.

الأفراد ودفعهم للأداء الأفضل وهذا يتم من خلال المعلومات المستقصات من عملية تقييم الأداء والتي تعتبر الأساس في بناء نظام الدوافع والحوافز .

## 2- تطوير الأفراد

من الممكن استخدام نتائج عملية تقييم الأداء في عملية تطوير الأفراد في المؤسسة، ذلك أن عملية تقييم الأداء تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين، ولذلك فإن المعلومات يمكن إرجاعها إلى الأفراد لتعريفهم بنوعية ومستوى أدائهم حيث أن المعلومات التي تعكس مستوى أداء جيد تدعم وتحفز الأفراد للأداء الأفضل وتساهم في زيادة شعور الأفراد باحترام ذاتهم وكفاءتهم، أما المعلومات التي تشير إلى أن مستوى الأداء لم يكن مقنعا وأنه يشوبه بعض السلبيات، فهي تساهم في تقديم المشورة للأفراد ودفعهم للتطوير والسيطرة على هذه السلبيات، كما وأن هذه المعلومات تساعد الإدارة في تصميم البرامج التدريبية والتطويرية اللازمة للتغلب على نقاط الضعف في الأداء .

## 3- التخطيط التنظيمي

إن عملية تقييم الأداء الفعالة تزود المؤسسة بمعلومات ذات قيمة عالية ومهمة في التخطيط للموارد البشرية المستقبلية وكذلك في تخطيط السياسات المتعلقة بالموارد البشرية ابتداء من تهيئة الموارد البشرية وتطويرها وتنميتها واستثمارها بشكل عقلاي ونظامي .

**المبحث الثالث: أداء الموارد البشرية في المؤسسة**

بعد أن تعرضنا في المبحث السابق لمفهوم الأداء في المؤسسات وعند تحديد مصادره وجدنا أن العنصر البشري هو أحد أهم مصادر الأداء في المؤسسة، باعتبار أن الفرد هو أهم مواردها على الإطلاق إذ أنه لا معنى للموارد الأخرى مهما كانت مالية، تكنولوجية أو تنظيمية إذ غاب عنها أداء العنصر البشري سواء في المستوى الإداري أو التنفيذي، وانطلاقاً من هذا سوف نتطرق إلى مفهوم أداء المورد البشري ومحددات هذا الأداء إلى جانب طرق تقييم أداء الموارد البشرية.

**المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري**

إن النظرة المعاصرة لأداء المؤسسات أيا كانت طبيعتها وحجمها تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن هذا الأداء يحركه ويشكله العنصر البشري أينما كان مستواه التنفيذي أو الإداري، فالفرد يلعب دوراً حيوي في كافة مستويات الأداء ولتحديد مفهوم أداء العنصر البشري ينبغي إعطاء التعريف المقبول له وتمييزه عما يشابهه من المفاهيم.

**أولاً: تعريف أداء العامل**

يمثل أداء العامل في قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.<sup>1</sup> يبين هذا التعريف على بساطته أن الأداء العامل هو القيام بواجبات العمل أو الوظيفة إلا أن العمل البشري ظاهرة معقدة متعددة جوانب الشخصية، السلوكية والاجتماعية مما يجعل هذا التعريف سطحي رغم بساطته.

كما يجسد أداء العاملين في مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم.<sup>2</sup> يوضح التعريف السابق أن أداء العامل يشمل كل السلوكيات التي يظهرها العامل أثناء القيام بالعمل مثل إتمام المهام، التحسن في إنجاز التصرفات اتجاه الآخرين، المهارات، الخبرات المكتسبة وبهذا فأداء العامل مفهوم شامل ولا يتعلق فقط بإنجاز المهام.

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 10.

<sup>2</sup> - العاقل يوسف، إدارة المعرفة كمدخل لتحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، أكاديمي في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2012-2013، ص 41

### ثانياً: تمييز أداء العامل عن الجهد المبذول

غالباً ما يحدث تداخل بين أداء العامل والجهد المبذول من طرفه مع أن هناك فرق كبير بينهما، إذ يشير الجهد إلى الطاقة المبذولة أثناء العمل من طرف الفرد وهو يتكون من ثلاث عناصر هي<sup>1</sup>.

1- كمية الجهد المبذولة: وهي مقدار الطاقة البدنية والعقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة وهي من مقاييس سرعة وكمية الأداء إن كانت غير كافية لوجود الأداء.

2- نوعية الجهد المبذول: تعبر نوعية الجهد المبذول عن الدقة والجودة ومطابقة المواصفات المطلوبة في المنتجات أو الخدمات، وهي ضرورية لفعالية الأداء وكفاءته.

3- طريقة بذل الجهد (نمط الأداء): تعبر طريقة بذل الجهد أو نمط الأداء عن الأسلوب الذي يقوم به الفرد بالأنشطة والحركات سواء كانت بدنية أو فكرية وهي هامة للأداء، إلا أنها تحدد كمية الجهد اللازم والكافي لإنجاز العمل.

لقد أولى فريدريك تايلور feridirick Taylor اهتماماً بالغاً بتخفيض كمية الجهد الذي يبذله

العامل في العمل كما عمل على تحسين نوعية وطريقة بذل الجهد عن طريق دراسة الحركة والزمن بالاعتماد على الملاحظة والتجربة والقياس، فأنشأ بذلك التنظيم العلمي للعمل أو حركة الإدارة العلمية.

هذا عن الجهد المبذول أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد العامل ولتوضيح الفرق

بينهما أكثر نقدم المثال التالي:

إن العامل الذي يبذل جهداً كبيراً في إصلاح آلة معطلة أو في حل مشكلة إدارية دون أن يتمكن

من القيام بذلك يكون في هذه الحالة الجهد المبذول كبيراً ولكن الأداء معدوم.

### المطلب الثاني: طرق تقييم أداء الموارد البشرية

هناك أكثر طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين سواء في أدب الإدارة أو في الواقع التطبيقي حيث تختلف كل

طريقة من الأخرى فمنها من تهتم بالجانب الكمي ومنها من يكون اهتمامها منصب نحو الجانب النوعي، وتتم

عملية تقييم الأداء باستخدام عدة طرق اعتماداً على مقاييس معينة والتي تتمثل في المقاييس التقليدية والمقاييس الحديثة.

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، 50.

أولاً: طرق التقييم الأداء التقليدية

تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء ومن أهمها:<sup>1</sup>

أ-طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات والمعايير التي تتعلق بالأداء والعمل مثل: كمية العمل، المعرفة في العمل، التعاون، نوعية العمل، اقتراح الأفكار حيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مختلفة مرقمة أو مصنفة بشكل متسلسل وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل مسؤول التقييم الذي يضع علامة تناسب مع ما يراه في مستوى أداء الموظف والجدول التالي يمثل نموذجاً لهذه الطريقة:

**جدول رقم (02): مقياس التدرج البياني**

اسم الفرد:		القسم:				التاريخ
الصفات والخصائص المصنفة	متميز	جيد	مرضي	متوسط	غير مرضي	المعدل %
كمية العمل وفقاً لما هو محدد						
نوعية العمل "الجودة"						
المعرفة بالعمل "الخبرة" "المهارة"						
التعاون						
اقتراح الأفكار						
علاقته بالرؤساء						
الحرص على الالتزام						
اسم المشرف أو المقيم	الملاحظات				التوقيع	

المصدر: نظمي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 81

إن أهمية هذه الطريقة في تقييم الأداء، تتمثل في اعتمادها على الدقة في تحديد الصفات أو الخصائص المرتبطة بالأداء الفعال، كما تتميز بالسهولة والبساطة ومن سلبياتها احتمال تحفيز الرئيس أو المقيم، قد لا ترتبط ببعض الخصائص الموضوعية في نموذج التقييم الوظيفة المراد تقييمها.

<sup>1</sup> - بودراع أمينة، مرجع سابق، ص 79 .

ب- طريقة الترتيب البسيط

يقوم كل رئيس مباشر طبقا لهذه الطريقة بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ كفاءة في قائمة ولا يتم الاعتماد هنا على معايير أو خصائص وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام ويتم التوصل إلى قائمة ترتيب العاملين بحسب أدائهم.<sup>1</sup>

جدول رقم (2-3) طريقة الترتيب البسيط

الموظفون الخاضعون للتقييم				عناصر التقييم
أ	ب	ج	د	
				كمية الإنتاج
				جودة الإنتاج
				تحمل المسؤولية
				المواظبة
				العلاقة مع الرؤساء
				العلاقة مع الزملاء
				المجموع
				الترتيب

المصدر: بودراع أمينة : دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، دراسة عينية من البنوك التجارية الجزائرية، 2012-2013، ص 80 .

وهي طريقة سهلة ولكن من سلبياتها نذكر:

- احتمال التحيز من قبل الشخص المقيم، لا يتم ذكر نقاط القوة والضعف في العامل، لا يتم تحديد مقدار الفرق بين أداء العاملين، يصعب تطبيق هذه الطريقة عندما يكون عدد العمال كبيرا.

ج- طريقة المقارنة المزدوجة بين العاملين

في هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم ويكون وفقا لذلك ثنائيات من المقارنات، ويحدد في كل منهما أي فرد أفضل وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم وحسب المقارنات التي تمت، ويعاب على هذه الطريقة أنها تستغرق وقتا وفق عدد

<sup>1</sup> - احمد ماهر، مرجع سابق، ص376.

العاملين المطلوب قياس أدائهم، كما أنها لا تصلح للاعتماد عليه لأغراض التدريب والترقية والنقل، لأنها لا تحدد نواقص العاملين ويكاد يكون غرضها الوحيد هو اختيار وتعيين الأشخاص المناسبين.

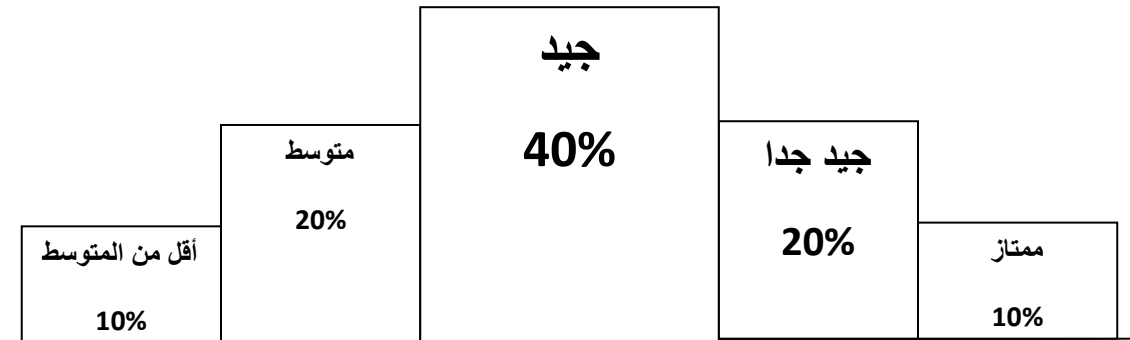
### د- طريقة القوائم المرجعية<sup>1</sup>

يتم إعداد قوائم تشرح جوانب كثيرة من السلوك الواجب توفرها في العمل، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الوظيفة، وتوضح قيمة كل عنصر في تأثيره على أداء الوظيفة، وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته، بحيث لا يعرف هذه القيم إلا مدير الموارد البشرية، وما على الرئيس المباشر إلا أن يحدد تلك الصفات التي تتوفر في أداء مرؤوسيه بوضع علامة (X) مثلا، ثم يقوم مدير الموارد البشرية بعد ذلك بوضع القيمة المناظرة لكل عنصر يتوافر في أداء المرؤوسين.

### هـ- طريقة التوزيع الإجمالي

في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحده المؤسسة ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي والشكل التالي يوضح نظام تتبعه كثير من المؤسسات استخدام طريقة التوزيع الإجمالي.

### الشكل رقم (2-2): درجات التوزيع الإجمالي



المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، دار المعرفة، ط7، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 376.

من الشكل يتضح أنه على الرئيس المباشر أن يوزع عدد الأفراد المتاحين لديه في القسم على هذه الدرجات، فإذا فرض أن لديه 20 عاملا سيقوم بتوزيعهم على النحو التالي 2 ممتاز، 4 جيد جدا، 8 جيد، 4 متوسط، و2 أقل من المتوسط، حيث أن استخدام هذه الطريقة يمنع المقيم من التساهل أو التشدد في قياس أداء العاملين، ويجدر الإشارة إلى أن النسب المذكورة هنا هي الاسترشاد فقط حسب المثال المقدم.

<sup>1</sup> - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 127.

**و- طريقة التقرير المكتوب<sup>1</sup>**

تعتمد هذه الطريقة على وصف أداء الفرد بطريقة كتابية على شكل مقالة أو تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف والقوة، الأداء، مهارات الأفراد وتوضح الاقتراحات التطويرية والتشجيعية. إن ملاحظات المقيم إذا رغبت المؤسسة يمكن أن ترتب في مجموعات تحت عناوين مثل، طبيعة تقييم الوظيفة، أسباب هذا السلوك، صفات العامل أو الموظف، تنمية الحاجات المستقبلية ومن سلبيات هذه الطريقة أن التقرير يعتمد على مهارة القائم بإعداده، طول التقارير أو قصر محتوياته المهمة.

**ثانياً: طرق تقييم الأداء الحديثة**

لقد وجهت انتقادات كثيرة إلى طرق التقييم التقليدية لاعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلاً من اعتمادها على الأهداف الممكن قياس أدائها، كما أنها تعتمد على الحكم الشخصي للقائم بالتقييم، وهذا يبدو واضحاً وملموساً في تطبيق هذه الطرق، وبمعالجة جوانب الخلل في هذه الطريقة التقليدية، اتجهت الإدارات إلى البحث عن طرق أفضل، وبدأ التفكير في استخدامها لتقييم أداء الأفراد ومن أهم هذه الطرق الحديثة نجد:

**أ- طريقة التقييم على أساس النتائج**

- في هذه الطريقة يتم اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أداءه، وقد دلت التجارب العلمية على نجاح هذه الطريقة في بعض منظمات الدول المتقدمة وفيما يلي أهم خصائص هذه الطريقة:
- على الرئيس المباشر أن يصل مع المرؤوس إلى اتفاق بشأن العناصر والمعايير التي يتم استخدامها أساساً في قياس أداء هذا المرؤوس.
- على الرئيس التعاون مع المرؤوس بتحديد النتائج المطلوبة من المرؤوس والمدة التي يجب إحراز هذه النتائج فيها.
- على الرئيس أن يقدم إرشاداته ونصائحه للعامل خلال أداء العامل لعمله وأن يتأكد من خلال أن العمل يسير حسب الخطة الموضوعية، وخلال المدة المتفق عليها.
- عند انتهاء المدة المتفق عليها، وحلول موعد قياس أداء العامل، فإن دور الرئيس في التقييم يجب أن يركز أساساً على قدرته وكفاءته في مساعدة العامل وإرشاده إلى الأداء الأمثل لإحراز النتائج المطلوبة.

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 165.

وتدل الدراسات العلمية على أن استخدام هذه الطريقة من شأنه أن يخلق جوا مناسباً من التعاون والمشاركة وتحريك الدوافع، كما تشجع هذه الطريقة روح الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين وتجعلهم أكثر استجابة لعملية قياس الأداء<sup>1</sup>.

### ب- طريقة تقييم الأحداث الحرجة<sup>2</sup>

تعتبر هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين من أحدث الوسائل المستخدمة في تقييم الأداء وتتطلب هذه الوسيلة من المقيم تدوين الأحداث وفقاً لحدوثها أثناء أداء العاملين، وتنطوي هذه الطريقة على توفير سجلات يتم من خلالها تدوين سلوك العامل أثناء تأديته المهام في عمله وفقاً لتواريخ حدوثها، ثم يقوم بعد ذلك الرئيس بمراجعة هذا السجل عند عملية التقويم الدوري، ومن ثم إصدار حكمه على أداء الموظف ومن أهم مميزات هذه الطريقة أنها تقلل من التمييز الشخصي.

### ج- طريقة البحث الميداني (التقرير الحقلية)

تطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الأفراد بجمع معلومات عن الموظف بمساعدة رئيسه المباشر وذلك بمقابلة كل رئيس وتوجيهه بعض الأسئلة والحصول على إجابات لها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف الرئيس، ثم تصاغ الإجابات بشكل وصفي مكتوب وعندئذ تعطى درجة التقويم لأداء العامل على أساس أحد التقديرات التالية: أداء ممتاز، أداء جيد، مقبول غير مرض، وما يعاب على هذه الطريقة أنها تستغرق وقتاً طويلاً لانتهاء من عملية التقييم، وكذلك فإن قياس أداء العاملين دون حضوره أو مقابلته قد يؤثر على سلامة النتائج، كما أن نجاح هذه الطريقة يتوقف إلى حد بعيد على مهارة وقدرة وكفاءة ممثل إدارة الأفراد في استخلاص نتائج موضوعية وسليمة.

### د- طريقة التقييم الجماعي

يتم بموجب هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء، يكون أحدهم الرئيس المباشر للعمل، كما قد يكون من أعضاء اللجنة، ويجب عند اختيار أعضاء اللجنة أن يكونوا من الذين يعرفون العامل وطبيعة عمله فعمل اللجنة في الواقع هو مناقشة الذي كان قد أعده الرئيس المباشر عن العامل، ثم الاجتماع بالعامل لمناقشة كيفية تحسن أدائه في المستقبل.

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 166.

<sup>2</sup> - حضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص151.

### هـ- طريقة الإدارة بالأهداف

يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال تقييم الأداء بشكل واسع النطاق من خلال الإداريين. حيث تعتمد هذه الطريقة على الخطوات التالية:

- يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد.
- وضع آلية لتنفيذ العمل وتطبيق الأهداف الموضوعية
- تعطى الحرية للفرد العامل بإنجاز هذه الخطة.
- متابعة مدى الإنجاز المحقق للأهداف دوريا.
- اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعية.
- تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة والمتشابكة التي يضعف عمليا تحديدها وتمييزها حتى أن العالم " باجات " يقول أنه لا تكاد توجد ظاهرة في الحياة الاجتماعية والاقتصادية أو الحياة عموما لا تؤثر على الأداء، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد وكذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء بينما للبعض الآخر تأثيرا غير مباشر حيث يمكن تقسيم هذه العوامل إلى:<sup>1</sup>

#### 1-العوامل الخارجية : حيث تتعلق هذه العوامل ببيئة العمل في المؤسسة والبيئة الخارجية العامة، بمتغيراتها

السياسية، الاقتصادية والاجتماعية بشكل عام إلى أن أهم عواملها هي:

أ-ظروف العمل المادية: تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل في المؤسسة مثل الإضاءة، التهوية، الرطوبة الحرارة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية، وغيرها وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح لذلك فإنه لها تأثير هام على الأداء الوظيفي

#### ب-العوامل الفنية : تتمثل العوامل الفنية في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة، وهي تعني

التكنولوجيا المستعملة في العمل والإنتاج حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات ودور ثانوي في حالات أخرى لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد.

<sup>1</sup> - العاقل يوسف، مرجع سابق، ص 46

### ج-العوامل الاجتماعية<sup>1</sup>

تتمثل العوامل الاجتماعية في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب "ها وثور" ن" في ثلاثينيات القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد ولعل من أهمها التنظيم الغير رسمي لجماعات العمل، النمط القيادي والإشراف والعلاقات الرسمية داخل العمل.

### د-عوامل ذاتية

وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه الوظيفي، وهذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل وهو ما يمكن أن نعبر عنه بالعلاقة التالية :

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية (الجهد)} \times \text{البيئة}^2$$

#### 1-القدرة على العمل : تمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة

الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى :

✓ قدرات فطرية أو موروثية: وهي القدرات التي يمتلكها الفرد أصلا ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعدادات وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع والبصر أو شخصية مثل ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق وغيرها.

✓ القدرات المكتسبة: وهي قدرات يحصل عليها الفرد بممارسة التدريب وتتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العلمية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المؤسسة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي يعتبره البعض منفصلا عن القدرة.

#### 2-الدافعية للعمل: تشير الدافعية إلى الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة كما

تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل "أي أنها قوة تدفع الفرد لإعطاء اتجاه لحاجته" وواعيته تحدد سلوك الفرد الذي يهدف إلى تقليل التوتر وبالتالي تحقيق التوازن لديه وهي تعبر عن الرغبة في العمل وتنعكس في شكل جهد يبذله الفرد في العمل وفي درجة مثابرته واستمراره فيه، بمعنى آخر الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في العمل.

<sup>1</sup> - العاقل يوسف، مرجع سابق، ص 47.

خلاصة

من خلال دراستنا لهذا الفصل تم تحديد مفهوم الأداء، محدداته إضافة إلى أهميته وأهدافه وطرق تقييمه فالعمود الفقري لأي مؤسسة ناجحة هو القوى العاملة التي تمتلكها فمهما بلغت أهمية رأس المال وتطور استخداماته يظل العنصر البشري هو حجر الزاوية والعنصر الفعال الذي يضمن استمرارها ومن ثم ولاءها وانتمائها وقد حاولنا في ختام هذا الفصل أن نستنتج تأثير هذا المورد على أداء المؤسسة ودوره في تحسين الأداء من خلال طريق تقييم الأداء الحديثة .

## الفصل الثالث

دراسة حالة مطاحن الحضنة - المسييلة

### تمهيد

بعد الدراسة النظرية لموضوعنا سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم دراسته على واقع مؤسسة وكنموذج من المؤسسات اخترنا في دراستنا مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة حيث سنتطرق في هذا الفصل الى التعريف بميدان التربص بداية بنشأة المؤسسة الام وصولا الى تعريف عام لمؤسسة مطاحن الحضنة وأهدافها والهيكل التنظيمي لها ثم سنتطرق الى الجانب العملي والذي يتمثل في تحليل المعلومات المستخلصة للوصول الى نتائج قريبة من الواقع حول اثر التطور الإداري للموارد البشرية على أداء المؤسسة الاقتصادية كل هذا سنتطرق اليه في ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: المنهجية المتبعة في دراسة الحالة.

المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل محاور الاستمارة.

**المبحث الأول: المنهجية المتبعة في دراسة الحالة**

يناقش هذا المبحث المنهج الذي استخدم في الدراسة، وكيفية اختيار عينة الدراسة، كما يستعرض كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي استخدمت في التحقق من صحتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد العينة.

**المطلب الأول: المنهج المتبع**

للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث، فالمنهج يعرف على بأنه "عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه"<sup>1</sup>، كما يعني "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين"<sup>2</sup>، ومن أجل البرهنة على فرضيات بحثنا وإثباتها ميدانياً اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي المناسب لموضوع بحثنا، ذلك أن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع.

وفي هذا البحث نود معرفة أثر التطور الإداري للموارد البشرية على أداء المؤسسة الاقتصادية فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة. كما تم استخدام أسلوب دراسة الحالة "الذي يقوم على أساس اختيار حالة معينة يقوم الباحث بدراستها قد تكون وحدة إدارية أو اجتماعية، وتكون دراسة هذه الحالة بشكل مستفيض يتناول كافة المتغيرات المرتبطة بها وتناولها بالوصف الكامل والتحليل الذي يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات في دراسة وصفية، وكذلك يمكن تعميم نتائجها على الحالات المشابهة بشرط أن تكون الحالة ممثلة للمجتمع الذي يراد الحكم عليه"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> رشيد زرواتي، التدريب على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ط 3، 2008، ص176.

<sup>2</sup> عمار يوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط 2، دم ج، الجزائر، 1999، ص 99.

<sup>3</sup> محمد نشوان الأتاسي، مناهج البحث العلمي، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، 2014، أطلع عليه يوم: 10 ماي 2015، على الساعة 09:55 على الموقع الإلكتروني :

www.ao-academy.org/.../manahij، ص23.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات الميدانية

بما أن الموضوع يتعلق بأثر التطور الإداري للموارد البشرية على أداء مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، الشيء الذي استوجب منا اللجوء إلى أدوات الدراسة التالية: الاستمارة واستخدام عدد من المعطيات الرقمية لنموذج البسيط وهو التكرارات والنسب المئوية وذلك لإحصاء الإجابات.

1- الاستمارة (Questionnaire)

تعد الاستمارة من أهم الأدوات الرئيسية في جمع المعلومات والبيانات في البحوث التربوية والاقتصادية والاجتماعية، وذلك لسهولة معالجة البيانات والنتائج المتحصل عليها، وتعرف الاستمارة بأنه: " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"<sup>1</sup>، فهي قائمة أسئلة توجه لعينة الدراسة من أجل الحصول على معلومات حول ظاهرة وموضوع معين، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم اعتماد الاستمارة كأداة بحثية رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بالبحث.

تتكون هذه الاستمارة من المعلومات الشخصية لأفراد العينة من (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) ومحورين، المحور الأول التطور الإداري للموارد البشرية والمحور الثاني الأداء في المؤسسة

ولقد تم توزيع 30 استمارة، وجمعت في مدة أقصاها 8 أيام لإعطاء الوقت الكافي للإجابة، واستردت كلها وبعدها قمنا بتحليل محتويات الاستمارات ليسهل وضعها في جداول وتفسيرها للوصول إلى النتائج النهائية للدراسة الميدانية.

وقبل توزيع الاستمارة على عينة الدراسة خضعت لعملية تحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة من جامعة

المسيلة، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب من حيث:

- دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات.

- مدى شمولية الاستمارة.

- توزيع خيارات الإجابة لضمان ملاءمتها لعملية المعالجة الإحصائية للوقوف على مشكلة التصميم.

وفي الأخير وبناءً على ملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم م والتي مكنتنا من تدارك النقائص

التي وقفنا عليها تم بعدها صياغة الاستمارة بشكلها النهائي

<sup>1</sup> رشيد زرواي، مرجع سابق، ص182.

المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة

سنتناول في هذا المبحث نشأة المؤسسة محل الدراسة متطرقين إلى الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الأم، بالإضافة إلى التعريف العام وأهداف المؤسسة.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة الأم "رياض سطيف"

نشأت المؤسسة الأم رياض سطيف بموجب مرسوم تنفيذي تحت وصاية وزير الصناعات والطاقة سنة 1982 أسست الشركة الوطنية للدقيق والقمح حيث شملت جميع القطاعات الخاصة بالمطاحن واختصت في صناعة العجائن الغذائية والكسكسي "سمباك" انبثقت منها خمسة مؤسسات رئيسية موزعة عبر التراب الوطني دورها تغطية الولايات المجاورة لها في توزيع مختلف منتجاتها وهذه المؤسسات هي:

- مؤسسة الرياض بسيدي بلعباس.
- مؤسسة الرياض بالجزائر العاصمة.
- مؤسسة الرياض بتيارت.
- مؤسسة الرياض بقسنطينة.
- مؤسسة الرياض بسطيف.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 367/82 بتاريخ 1982/11/27 نشأت المؤسسة الصناعية للحبوب ومشتقاتها بسطيف "الرياض" ثم انتقلت إلى الاستقلالية ابتداء من 1990/04/02 واتخذت شكل شركة مساهمة برأسمال 5.000.000.000 دج حيث نجد تركيبة رأس مالها الاجتماعي تتكون من:

- 80%: الشركة القابضة العمومية الزراعية الغذائية
- 11%: المؤسسات المالية والبنوك وشركات التأمين
- 09%: أشخاص طبيعيين

ويكمن النشاط الأساسي لمجمع الرياض سطيف في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين) وإنتاج وتسويق المواد المشتقة كالسميد والدقيق والعجائن الغذائية والكسكسي

ويشغل هذا النشاط باستغلال 16 مسمدة ومطحنة و5 وحدات للعجائن الغذائية والكسكسي.

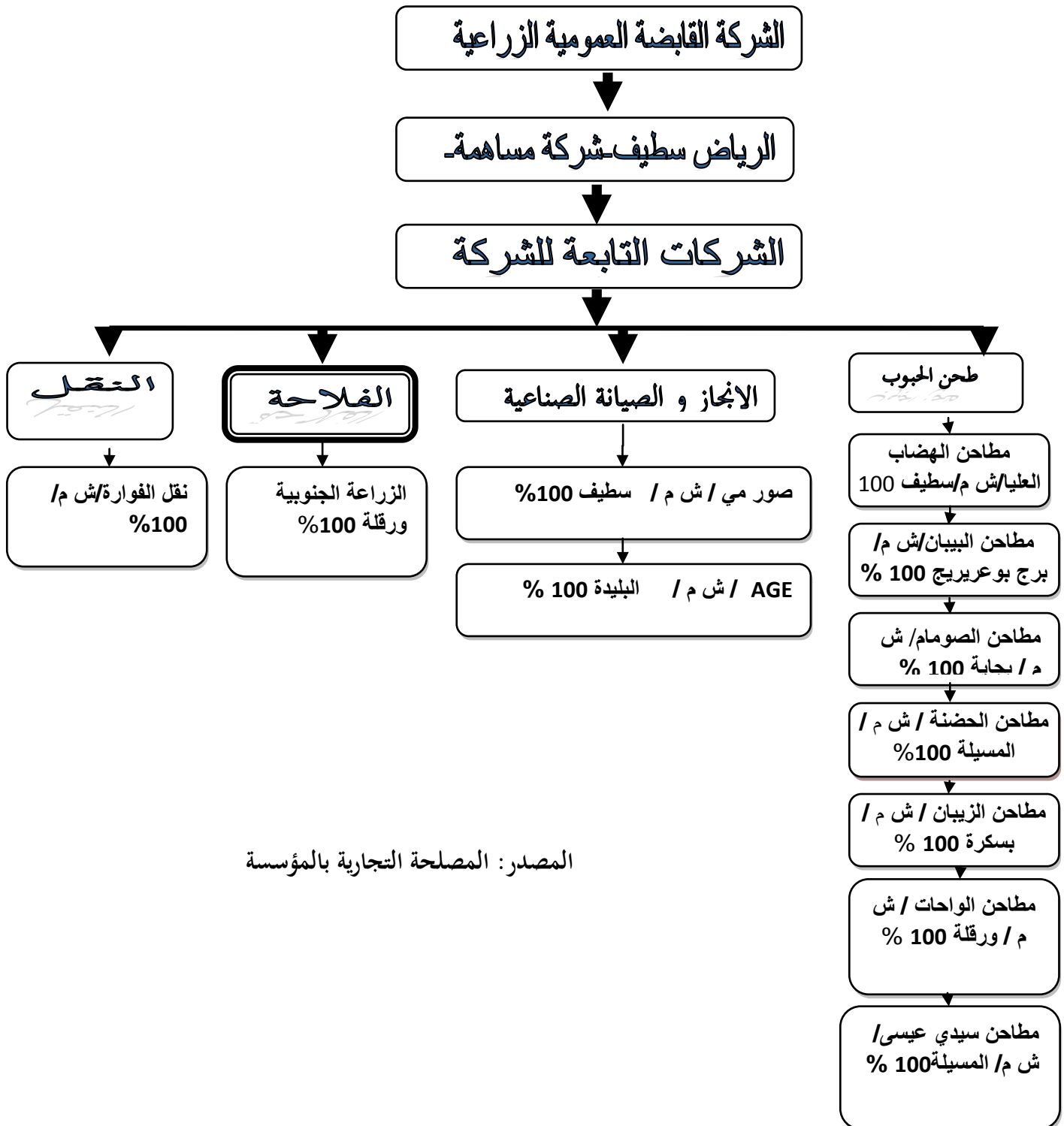
يتشكل مجمع الرياض بسطيف من 10 شركات تابعة، 7 منها مختصة في تحويل القمح الصلب واللين

موزعة عبر 6 ولايات (سطيف، المسيلة، برج بوعرييج، بجاية، بسكرة، ورقلة) موفرة بذلك للسوق:

- 3070 طن/يوم من سميد القمح الصلب
- 1170 طن/يوم من الدقيق من القمح الصلب
- 12 طن/يوم من الكسكسي
- 6 طن/يوم من العجائن بدون غلوتين موجهة لمرضى الأمعاء

ويمكن ان نوضح اختصاصات الشركات التابعة لرياض سطيف بالشكل التالي

شكل رقم (3-1): يوضح الهيكل التنظيمي للرياض سطيف " الشركة الام "



المصدر: المصلحة التجارية بالمؤسسة

المطلب الثاني: تعريف عام بمطاحن الحضنة وأهدافها

بعد التعريف بالمؤسسة الأم، سنتطرق إلى التعريف بمطاحن الحضنة

أولاً: لمحة تاريخية للمؤسسة<sup>1</sup>

تقع مطاحن الحضنة على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على الطريق الرابط بين برج بوعريريج والمسيلة (حي 270 مسكن) بدأ بناءها سنة 1980 حيث تم تشغيلها اول مرة سنة 1982. وقد حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في 02 أكتوبر 1997 على مساحة 30.775 م منها 12.555 م مغطاة وقد بلغ رقم أعمالها سنة 2014 مبلغ 1.449.460.000 دج كما أصبح عدد عمالها 159 عامل وهذا في 2014/12/31 وتنقسم هذه الوحدة إلى قسمين قسم قديم وقسم جديد.

ثانياً: ممتلكات الشركة

تمتلك الشركة التابعة لمطاحن الحضنة مسمدتين ومطحنة واحدة علماً أن:

**1- القسم الأول:** ويتكون من مسمدة ومطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية buhler وتاريخ بداية الاستغلال لها سنة 1981 وقدرتها الإنتاجية 2000 قنطار يومياً، وتكلفة إنجازها الإجمالية 220.915.480.55 دج.

وارتفعت القدرة الإنتاجية إلى 3000 قنطار يومياً سنة 1999 وقدرت تكلفة رفع القدرة الإنتاجية 242.202.253.51 دج.

**2- القسم الثاني:** يتمثل في مسمدة جديدة وقد تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية gofette وتاريخ بداية استغلالها سنة 1993 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 4000 قنطار يومياً بتكلفة إنجاز إجمالية قدرها 563.986.101.84 دج.

ثالثاً: أهداف المؤسسة

تنشط المؤسسة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية لهذا فإن المؤسسة تسعى إلى أهداف افاق مستقبلية أهمها:

- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية.
- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحسين نوعيته.

<sup>1</sup> المعلومات المتعلقة بالمؤسسة تم الحصول عليها من الدراسة التي قام بها المركز الوطني للدراسات والتحليل التنموي بطلب من المؤسسة.

- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية.
- التسيير الاحسن للموارد البشرية في المؤسسة.
- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية.
- سد حاجات المستهلك من مادتي السميد والفرين.
- المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني.
- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة.
- الطموح الى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج وتسويقه.
- محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولاءهم بأقل تكلفة وبجودة عالية.
- محاولة القضاء على المشاكل الزائدة داخل المؤسسة: مثل مشاكل الإنتاج والتوزيع والاتصال.
- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجها.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

الهيكل التنظيمي للشركة ما هو الا وسيلة للإعلام يسهل على المستخدمين معرفة تقنيات تقسيم العمل والتركيب السامي الإداري من حيث تباين دوائر ومصالح الوحدة وسنعرض اهم دوائر هذه الشركة وخصائصها والجدير بالذكر عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرف بعض التغيرات وهذا ما جاء فيه:

#### اولا: المديرية العامة

يشرف على تسييرها مدير وحدة له صلاحيات نسبية للمدير مهمته الأساسية هي التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة ولهذا تركز له عدة مهام أهمها:

- الاتصال بكل السلطات.
- يعتبر الواجهة الأولى للوحدة.
- التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع.
- يقوم بالربط بين المعنية جميع الدوائر.
- يقوم المدير العام يوميا بإعلام الرئيس المدير العام للشركة الام.

وتنقسم الى عدة اقسام هي:

- 1 - التقييم والاتصال: وهي تابعة للمديرية العامة المكلفة بتسجيل البريد الصادر والوارد وطبع المراسلات الصادرة عن طريق المديرية العامة.
- 2 - الوقاية والأمن: ومهمتها حماية الشركة داخليا وكذا الوقاية الخاصة من ناحية الحرائق والسرقة وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من كل الاخطار.
- 3 - الاستشارة القانونية: حيث يقوم المدير العام باستشارته او مناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني وهو محامي لدى الشركة وهو المكلف بالمنازعات التي تدخل فيها المؤسسة سواء كانت بين الشركة ومورديها او زبائنها او داخل الوحدة.
- 4 - ضمان النوعية: نظرا لسعي المؤسسة للحصول على درجات ISO فإنها تولي جانبا كبيرا من الاهتمام بهذا الجانب وذلك بالتنسيق مع خبراء أجنبى فهي تهتم بنوعية الإنتاج وفقا للمعايير المحددة دوليا سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية والتغليف او معايير إنتاجية متمثلة في الجودة ومعايير المنافسة.
- 5 - المراجعة: وتتمثل في مراقبة داخلية بين كل المصالح والمديريات حيث يقوم المراجع بالتوجيه بالإضافة الى إعطاء تقارير للمدير العام حول اعماله.
- 6 - نوعية المنتجات والمواد الأولية: هذه المصلحة تهتم بمراقبة النوعية وذلك بالرسالة المخبرية للمواد الأولية ومدى صلاحيتها وجودتها ومطابقتها للمعايير كل هذا قبل عملية الطحن فهي تهتم بالمنتج ذاته ومدى جودته.

#### ثانيا: مديرية الاستغلال

تتمثل مهمة مدير الاستغلال في تزويد المدير العام بكل المعلومات الخاصة بالاستغلال وتنقسم الدوائر الى أربعة مصالح وهي:

#### 1- مصلحة التموين: وهذه المصلحة خاصة بدخول الماد واللوازم الخاصة بالعملية وتنقسم الى فرعين هما:

- أ- فرع التغيير وشراء الحبوب: ومهمته شراء الحبوب وتغيير النوعية.
- ب- فرع المشتريات: وهذا الفرع خاص بتسجيل كل عمليات الشراء.

**2-مصلحة الصيانة:** ويشغلها رئيس المصلحة ومهمته اصلاح العطل بآلات الإنتاج وتشغيل هذه الأجهزة

24/سا و24/سا وتتفرع هذه المصلحة الى:

أ- فرع الالكتروميكانيك: ومهمته صيانة الأجهزة الكهربائية كالثلاجات.

ب- فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحنة والشاحنات.

**3-مصلحة الإنتاج:** مهمتها مختصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية الى خروجها كمادة

مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية وتتم برسم وتنظيم مخطط الانتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذها محددة علمياً.

**4-مصلحة تسيير المخزونات:** تتكفل بتخزين المادة الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة

المخزون والقيام بعملية الجرد الشهرية والسنوية وتتفرع الى ثلاثة فروع متمثلة في:

- فرع الاستقبال وتخزين الحبوب.

- فرع تسيير مخزونات الاكياس.

- فرع تسيير قطع الغيار والتجهيزات.

#### ثالثاً: مديرية الإدارة المالية

ومهمتها خاصة بشؤون الإدارة والعمليات المالية والتنسيق بين مصالحها والمتمثلة في:

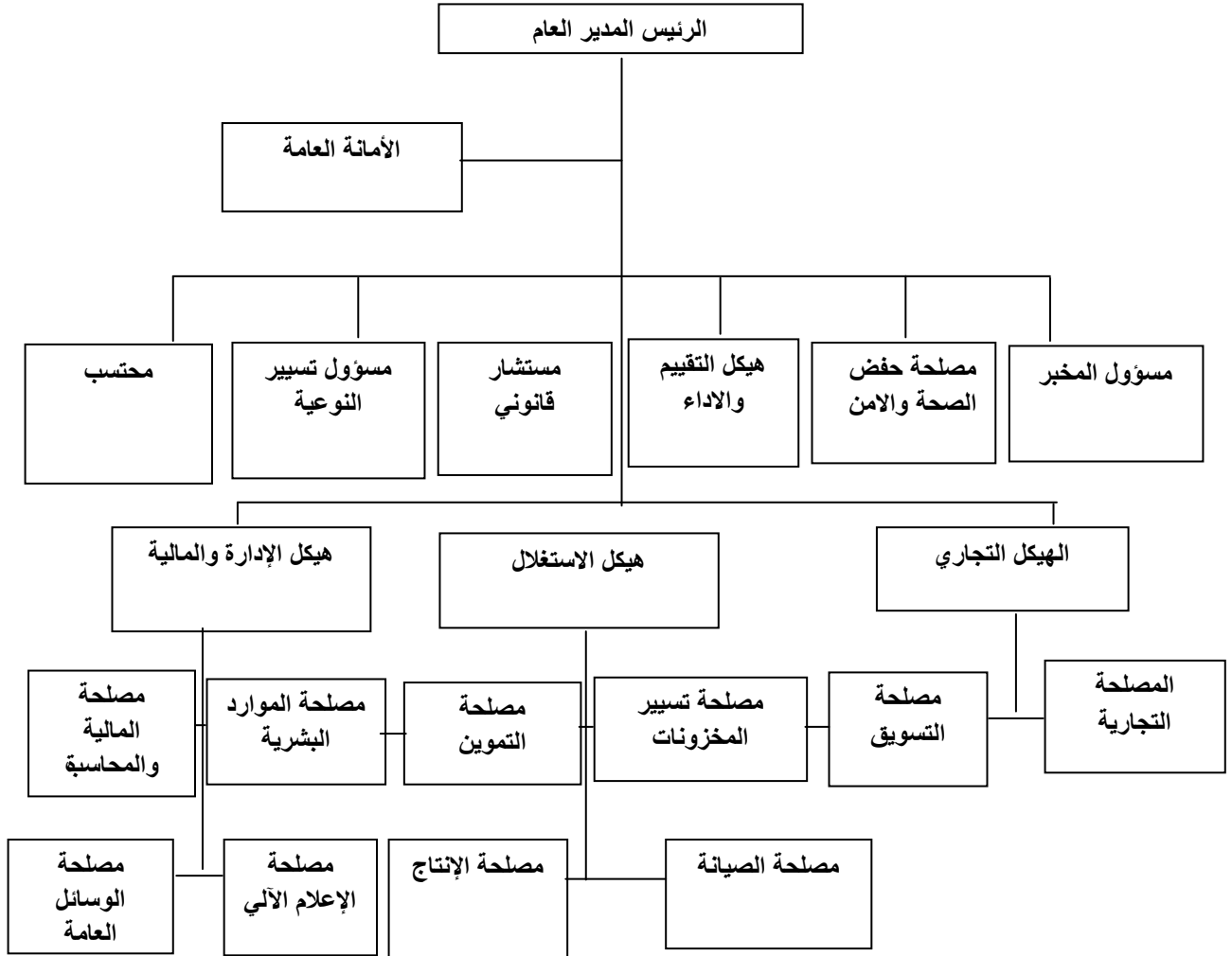
**1-مصلحة المحاسبة والمالية:** وهي العقل المحرك لكل المصالح اذ بواسطة المعلومات المنصبة من الأقسام

الأخرى تستطيع حساب التكاليف والايرادات وكذا عمليات الجرد.

**2-مصلحة الموارد البشرية:** وهي مصلحة تقوم بإعطاء المعلومات الكاملة لمديرية الإدارة والمالية فيما يخص

الجوانب الميدانية للمستخدمين حيث سنتطرق إليها بالتفصيل في دراستنا.

الشكل رقم (3-2) يوضح الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة المسيلة



المصدر: المصلحة التجارية بالمؤسسة.

المبحث الثالث: تحليل محاور الاستمارة

قمنا في هذا المبحث بتحليل البيانات المحصل عليها من تحليل إجابات افراد العينة وتحليل البيانات بالاعتماد على الجانب النظري.

المطلب الأول: البيانات العامةأ-الجنس

## الجدول رقم (3-1) العينة حسب الجنس

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	23	76.67%
اناث	07	23.33%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول ان نسبة الذكور بلغت 76.67% أي انها شكلت معظم افراد العينة ثم تليها نسبة الاناث ب 23.33% أي ان هناك كفاءات للذكور أكثر من الاناث والسبب يرجع الى عدم قدرة المرأة على الأداء الجيد في بعض الأحيان لأن هناك بعض الاعمال من اختصاص الرجال فيصعب على المرأة اداءها.

ب -السن

## الجدول رقم (3-2) العينة حسب السن

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
من 20-30 سنة	08	26.67%
من 31-40 سنة	12	40%
41-50 سنة	07	23%
أكثر من 50 سنة	03	10%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا ان غالبية افراد العينة ينتمون الى الفئة العمرية من 31 الى 40 سنة حيث بلغ عددهم 12 فرد وبنسبة تقدر ب 40% ثم تليها الفئة العمرية من 20 الى 30 سنة حيث بلغ عددهم 08 أفراد وبنسبة 26.67 % ثم تليها الفئة العمرية من 41 الى 50 سنة حيث بلغ عددهم 07 افراد وبنسبة 23.33 % وأخيرا الفئة العمرية أكثر من 50 سنة حيث بلغ عددهم 03 افراد وبنسبة 10% ومنه نستنتج أن غالبية أفراد العينة هم من فئة الشباب.

### ج/ المستوى التعليمي

الجدول رقم (3-3) العينة حسب المستوى التعليمي

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	0	0%
متوسط	05	16.67%
ثانوي	09	30%
جامعي	14	46.67%
أخرى	02	6.66%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا ان غالبية افراد العينة من ذوي المستوى الجامعي حيث بلغ عددهم 14 بنسبة 46.67% ثم يليهم المستوى الثانوي حيث بلغ عددهم 09 افراد بنسبة 30% ثم يليهم المستوى المتوسط بنسبة 16.67% والبالغ عددهم 05 ثم تأتي الدراسات الأخرى بنسبة 6.66% والبالغ عددهم 02.

## د/ الخبرة المهنية

## الجدول رقم (3-4) العينة حسب الخبرة المهنية

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 05 سنوات	09	30%
من 05 الى 10 سنوات	11	36.67%
من 11 الى 15 سنة	08	26.67%
أكثر من 15 سنة	02	6.66%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من الجدول أعلاه نلاحظ ان غالبية افراد العينة خبرتهم من 05 الى 10 سنوات حيث بلغ عددهم 11 بنسبة 36.67% وهي خبرة متوسطة مما يؤكد ان هناك استقرار في حركة العمل داخل المؤسسة ثم تليها فئة الأقل من 05 سنوات خبرة حيث بلغ عددهم 09 بنسبة 30% ثم تليها اقل نسبة 6.66% والتي شكلت افراد العينة الأكثر من 15 سنة خبرة وهذا يدل على ان المؤسسة قامت في السنوات الأخيرة باستقطاب يد عاملة جديدة.

## المطلب الثاني: التطور الإداري للموارد البشرية

## الجدول رقم (3-5) استجابة افراد العينة حول توظيف الموارد البشرية في المؤسسة

المجموع		لا		نعم		العبارة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	30	30	9	70	21	1-تصمم المؤسسة سياسات لاستقطاب موارد بشرية متميزة
100	30	33.33	10	66.67	20	2-تعتمد المؤسسة على العلاقات الشخصية في عملية اختيار الموارد البشرية
100	30	16.67	5	83.33	25	3-تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة في عملية توظيف الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من الجدول أعلاه يتبين لنا ان المؤسسة تقوم باستقطاب موارد بشرية متميزة حيث بلغت نسبة استجابة افراد العينة 70% ممن كانت اجابتهم بنعم و 30% ممن كانت اجابتهم ب لا، كما نلاحظ من خلال اجاباتهم على العبارة الثالثة ان المؤسسة تستخدم تقنيات حديثة في عملية توظيف الموارد البشرية حيث بلغت نسبة استجابتهم 83.33% ممن كانت اجابتهم بنعم و 16.67% ممن كانت اجابتهم ب لا، كما نلاحظ أن المؤسسة غالبا ما تعتمد على العلاقات الشخصية في عملية اختيار الموارد البشرية حيث بلغت نسبة استجابة افراد العينة 66.67% ممن كانت اجابتهم بنعم أي انها تعتمد و 33.33% ممن كانت اجابتهم ب لا، أي انها لا تعتمد ومن خلال تحليلنا لاستجابة افراد العينة حول توظيف الموارد البشرية في المؤسسة يمكننا القول بأن توظيف المورد البشرية في المؤسسة لا يجب وفق أسس موضوعية وسليمة تتوافق مع الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

الجدول رقم (3-6) استجابة افراد العينة حول نظم الأجور والحوافز في المؤسسة

المجموع		لا		نعم		العبارة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	30	43.33	13	56.67	17	1- يستفيد العمال في المؤسسة من حوافز غير مالية
100	30	40	12	60	18	2- يستفيد العمال من أنظمة التعويضات والمكافآت داخل المؤسسة
100	30	50	15	50	15	3- تمتلك المؤسسة نظاما فعالا للأجور والحوافز

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا ان المؤسسة تمنح عمالها حوافز غير مالية والمتمثلة في خدمات متنوعة يستفيد منها العمال داخل المؤسسة حيث كانت نسبة استجابة العينة 56.67% ممن أكدوا ان هناك حوافز غير مالية يستفيد منها العمال كما انهم يستفيدون من أنظمة التعويضات والمكافآت حيث بلغت نسبة استجابة افراد العينة 60% ممن كانت اجابتهم بنعم و 40% اجابت ب لا، اما استجابتهم للسؤال الثالث الذي يتمثل في امتلاك المؤسسة نظام فعال للأجور والحوافز فكانت النسبة 50% ممن أجابوا بنعم و 50% ممن أجابوا ب لا، أي ان النسبة متساوية ومن خلال تحليلنا لاستجابة افراد العينة حول نظم الأجور والحوافز نستطيع القول أن المؤسسة تتبنى نظام مقبول للأجور والحوافز نوعا ما.

الجدول رقم (3-7) استجابة افراد العينة حول تدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة

المجموع		لا		نعم		العبارة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	30	26.67	8	73.33	22	1-يستفيد العمال من برامج ودورات تدريبية من اجل اكتساب مهارات جديدة
100	30	33.33	10	66.67	20	2-تستخدم المؤسسة أساليب تدريب حديثة تساعد على تفجير طاقات الابداع والابتكار لدى العمال
100	30	40	12	60	18	3-تسعى المؤسسة الى تنمية الموارد البشرية من خلال تزويدها بشكل مستمر بكل جديد لمواكبة التطورات الحاصلة.

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا ان العمال يستفيدون من برامج ودورات تدريبية داخل المؤسسة حيث بلغت نسبة استجابة افراد العينة 73.33% ممن كانت اجابتهم بنعم كما نلاحظ من خلال الإجابة على العبارة الثانية ان المؤسسة تستخدم أساليب تدريب حديثة تساعد على تفجير طاقات الابداع والابتكار لدى العمال حيث بلغت نسبة استجابتهم بنعم 66.67% و 33.33% ممن كانت اجابتهم ب لا، حيث لاحظنا من خلال دراستنا الميدانية ان المؤسسة تعتمد على التدريب الالكتروني، كما يتضح لنا ان المؤسسة تسعى الى تنمية مواردها البشرية من خلال تزويدها بكل جديد لمواكبة التطورات الحاصلة حيث بلغت نسبة استجابة افراد العينة على العبارة الثالثة 60% ممن كانت اجابتهم بنعم و 40% ممن كانت اجابتهم ب لا، من خلال تحليلنا لاستجابة افراد العينة حول تدريب وتنمية الموارد البشرية يتضح لنا ان المؤسسة تستخدم أساليب تدريب حديثة تهدف الى تنمية وتطوير مواردها البشرية.

الجدول رقم (3-8) استجابة افراد العينة حول صيانة الموارد البشرية في المؤسسة

المجموع		لا		نعم		العبارة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	30	46.67	14	53.33	16	1- تقوم المؤسسة بتصميم برامج إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث واصابات العمل
100	30	53.33	16	46.67	14	2- توفر المؤسسة بيئة عمل مناسبة وملائمة لعمالها
100	30	23.33	07	76.67	23	3- يستفيد العمال من التأمين الصحي والضمان الاجتماعي.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال إجابات افراد العينة على العبارة الأولى يتضح لنا ان المؤسسة تقوم بتصميم برامج إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث واصابات العمل حيث بلغت نسبة اجابتهم بنعم 53.33% في حين ان نسبة 53.33% من افراد العينة يرون ان المؤسسة لا توفر بيئة عمل مناسبة وملائمة لعمالها و 46.67% ممن يرون ان بيئة العمل مناسبة وملائمة لهم وهذا من خلال اجابتهم على العبارة الثانية، كما أكد العمال على انهم يستفيدون من التأمين الصحي والضمان الاجتماعي حيث بلغت نسبة اجابتهم على العبارة الثالثة 76.67% ممن كانت اجابتهم بنعم و 23.33% ممن كانت اجابتهم ب لا، يتضح لنا من خلال هذا ان المؤسسة تسعى الى صيانة مواردها البشرية.

الجدول رقم (3-9) استجابة افراد العينة حول علاقات الموارد البشرية في المؤسسة

المجموع		لا		نعم		العبارة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	30	46.67	14	53.33	16	1- يمتلك العمال في المؤسسة القدرة على ابداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات
100	30	43.33	13	56.67	17	2- يقدم العاملون اقتراحاتهم وتأخذ بعين الاعتبار
100	30	60	18	40	12	3- تهتم المؤسسة بالعلاقات الغير رسمية مع عمالها

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال إجابات افراد العينة على العبارة الأولى يتضح لنا ان العمال في المؤسسة لديهم القدرة على ابداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات حيث كانت نسبة استجابتهم 53.33% ممن كانت اجابتهم بنعم و46.67% ممن كانت اجابتهم ب لا ، كما ان المؤسسة تأخذ اقتراحات العمال بعين الاعتبار حيث كانت نسبة استجابتهم بنعم 56.67% في حين نرى من خلال إجابات افراد العينة على العبارة الثالثة ان المؤسسة لا تهتم بالعلاقات الغير رسمية مع عمالها حيث كانت نسبة استجابتهم بنعم 40% ممن يرون بأن المؤسسة تهتم بالعلاقات الغير رسمية في حين ان نسبة 60% من افراد العينة يرون بأن المؤسسة تهتم بالعلاقات الغير رسمية مع عمالها من خلال هذا يتضح لنا أن هناك اهتمام نوعا ما بعلاقات الموارد البشرية داخل المؤسسة.

## المطلب الثالث: الأداء في المؤسسة

## الجدول رقم (3-10) استجابة افراد العينة حول أداء المؤسسة

المجموع		لا		نعم		العبارة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	30	30	09	70	21	1- تقييم المؤسسة أداء عمالها وفق أسس علمية وموضوعية
100	30	23.33	07	76.66	23	2- تتبع المؤسسة برامج من اجل تحسين أداء العاملين
100	30	16	46.67	46.67	14	3- لا تواجه المؤسسة اية صعوبات اثناء تقييمها لأداء عمالها

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه ومن خلال استجابة افراد العينة على العبارة الأولى نلاحظ ان المؤسسة تقيم أداء عمالها وفق أسس علمية وموضوعية حيث كانت نسبة اجابتهم 70% ممن كانت اجابتهم بنعم و 30% ممن كانت إجابتهم ب لا، كما نلاحظ من خلال اجابتهم على العبارة الثانية ان المؤسسة تتبع برامج من أجل تحسين أداء العاملين حيث كانت نسبة استجابتهم بنعم 76.66% و 23.33% أجابوا ب لا، ومن خلال إجابة افراد العينة على العبارة الثالثة نلاحظ ان هناك بعض الصعوبات تواجه المؤسسة اثناء تقييمها لأداء عمالها حيث كانت النسبة 46.67% ممن يرون بأنه لا توجد صعوبات في حين ان 53.33% من افراد العينة ممن أكدوا على ان هناك صعوبات تواجه المؤسسة اثناء تقييمها لأداء عمالها ومن خلال تحليلنا لاستجابة افراد العينة حول أداء المؤسسة يمكننا القول بأن مستوى الأداء في المؤسسة جيد وهذا راجع الى سعي المؤسسة الى تحسينه من خلال برامجها الإدارية.

الجدول رقم (3-11) استجابة افراد العينة حول أداء الموارد البشرية في المؤسسة

المجموع		لا		نعم		العبارة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	30	30	09	70	21	1- يساهم التدريب في عملية تحسين أداء العاملين
100	30	16.67	05	83.33	25	2- تساهم الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين
100	30	23.33	07	76.67	23	3- تساهم نظم المكافآت في رفع فعالية الأداء داخل المؤسسة


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان التدريب يساهم في عملية تحسين أداء العاملين حيث كانت نسبة استجابة افراد العينة على العبارة الأولى 70% ممن كانت اجابتهم بنعم و 30% ممن كانت اجابتهم ب لا، كما أكد العمال من خلال العبارة الثانية على ان الحوافز المادية والمعنوية تساهم في رفع مستوى أداء العاملين حيث كانت نسبة استجابتهم بنعم 83.33% كما يرون من خلال العبارة الثانية ان نظم المكافآت تساهم في رفع فعالية الأداء حيث كانت نسبة استجابتهم بنعم 76.67% وهي نسبة مرتفعة، ومن خلال تحليلنا لاستجابة افراد العينة حول أداء الموارد البشرية في المؤسسة يتضح لنا ان الاهتمام بالموارد البشرية من خلال تبني المؤسسة للوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية يساهم في تحقيق الأداء الجيد للمؤسسة.

## خلاصة الفصل

في نهاية هذا الفصل وبعد ابرازنا لأهمية التطور الإداري للموارد البشرية على أداء مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تبين لنا من خلال تحليل إجابات افراد العينة ان المؤسسة تستخدم تقنيات حديثة في عملية توظيف الموارد البشرية كما انها تسعى الى تدريب وتنمية مواردها البشرية من خلال تزويدها بشكل مستمر بكل جديد لمواكبة التطورات الحاصلة في مختلف المجالات، بحيث ان مؤسسة مطاحن الحضنة تمتلك قوى بشرية هائلة مما اوجب عليها ضرورة الاهتمام بهذه القوى باعتبارها العنصر الأساسي والمحرك لمواردها

كما لاحظنا من خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بها ان الوظائف الحديثة التي تتبناها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تساهم في تحسين مستوى أداء العاملين بالمؤسسة بحيث ان الأداء الجيد للمؤسسة يتحقق من خلال أداء مواردها البشرية التي تمتلكها.



# قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية

- 1- أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 2- أبو قحف عبد السلام، اساسيات التنظيم والادارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
- 3- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع القاهرة 1997.
- 4- العمري إبراهيم، الافراد والسلوك التنظيمي، الدار الجامعية المصرية، الإسكندرية 1999.
- 5- بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الحمراء، بيروت، لبنان 1997.
- 6- ثابت زهير، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 7- حسن راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001.
- 8- خطاب عايدة، التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر للنشر، القاهرة، 1989.
- 9- خالد عبد الرحمن مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، طبعة ثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005.
- 10- خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، طبعة أولى 2007.
- 11- رشيد مازن فارس، إدارة الموارد البشرية الأسس النظرية والتطبيقات العلمية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان للنشر، طبعة ثانية 2004.
- 12- زويلف مهدي حسين، إدارة الافراد، المكتب العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
- 13- زرواتي رشيد، التدريب على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، طبعة الثالثة، 2008.
- 14- سهيلة محمد عباس، إدارة المواد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 15- سلمان خليلي الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الهولندية، 2008.
- 16- سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون سنة نشر.
- 17- صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع طبعة أولى 2004.

- 18-صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 1999-2000.
- 19-طاهر محسن الغالب ووائل محمد ادريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر عمان، الأردن، دون سنة.
- 20-عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، طبعة أولى، عمان، 2005.
- 21-عبد الباقي صلاح، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع 1999.
- 22-عدون دادي ناصر، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، الدار المحمدية، الجزائر، دون سنة.
- 23-عاشور احمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
- 24-عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، طبعة الثانية، الجزائر 1999.
- 25-عبد الله علي، تحليل المنظمات، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2002.
- 26-محمد عبد الباقي صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة للموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر 2002.
- 27-مصطفى عليان ربحي، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، طبعة أولى، 2007.
- 28-منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010.
- 29-منحى نظمي واخرون إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، دار وائل للنشر، طبعة أولى 2008.
- 30-مؤيد السعيد السالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، طبعة أولى، عمان الأردن، 2005.
- 31-نجيب شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة ثالثة، 2005.
- 32-نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001.
- 33-نظمي شحادة، محمد الباشات واخرون، إدارة الموارد البشرية، طبعة أولى، دار صفاء دمشق للتوزيع، عمان الأردن 2000.
- 34-وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.

ثانيا: الملتقيات

- 35- زويدة زهرة وبكوش محمد، أساليب الأداء الفعال، الملتقى الدولي العلمي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009.
- 36- سواكري مباركة، المورد البشري والميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 2004.
- 37- صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 09-10 مارس 2004.
- 38- نبيل حمادي وفاطمة الزهراء عبادي، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.

ثالثا: المذكرات

- 39- بودراع امنية، دور اخلاقيات الاعمال في تحسين أداء العاملين ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة 2013.
- 40- رضوان عريوة، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، إدارة اعمال التجارة الدولية، جامعة المسيلة 2013-2014.
- 41- سعاد صالح، دور اليقظة التنافسية في أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013.
- 42- صلاح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم استراتيجيية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر 2011-2012.
- 43- نعيم بوراس، دور محاسبة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، مراقبة التسيير، جامعة المسيلة، 2013.
- 44- نور الدين شنوني، تفعيل تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2004-2005.
- 45- محمد بختي أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة المسيلة 2012.

46- يوسف العاقل، إدارة المعرفة كمدخل لتحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2012-2013.

#### رابعاً: المجالات

47- حسين بالعجوز، تطوير نظام المحاسبة من اجل تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية ، مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مطبعة الثقة العدد 1، 2008.

48- خبابة عبد الله وبغداددي سعاد، تفعيل نظام تقييم الأداء للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مطبعة الثقة، العدد1، 2008.

#### خامساً: المراجع باللغة الاجنبية

49 - ellipses manuel de gestion Dayan ouf 1998.

50- duiker l'Ivens de mangement Parsons Edition France paris 2005.

#### سادساً: المواقع الالكترونية

51 - محمد نشوان، مناهج البحث العلمي، الاكاديمية العربية المفتوحة الدنمارك 2014 اطلع عليه يوم 10 ماي 2015 على الساعة 09:55 على الموقع الالكتروني: [www.ao.academy.org/.../manahij/](http://www.ao.academy.org/.../manahij/)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: مراقبة التسيير

استمارة استبيان

احيي العامل، اختي العاملة في جميع مراكز العمل بمؤسسة مطاحن الحضنة اضع بين ايديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي، بغرض الحصول على درجة ماستر في علوم التسيير تخصص مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة المسيلة، حول اثر التطور الإداري لإدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة الاقتصادية ، ونحيطكم علما بان كافة المعلومات التي ستقدمونها ستكون موضع السرية التامة ولن تستخدم الى لأغراض الدراسة العلمية.واذ نقدر تعاونكم معنا نرجو ان تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

المشرف:

عز الدين عبد الرؤوف

الطالبة:

بن قسمية اسماء

السنة الجامعية 2014-2015.

ملاحظة:

ضع العلامة (X) داخل المربع عند الإجابة التي تراها مناسبة لكل سؤال.

معلومات شخصية

1-الجنس

ذكور ( )

انثى ( )

2-السن

من 20-30 سنة ( ) من 31-40 سنة من 41-50 سنة ( ) أكثر من 50 سنة

3-المستوى التعليمي

ابتدائي ( ) متوسط ( ) ثانوي ( ) جامعي ( ) أخرى ( )

4-الخبرة المهنية

اقل من 05 سنوات ( ) من 05-10 سنوات ( ) من 11-15 سنة ( ) أكثر من 15 سنة ( )

## المحور الأول: التطور الإداري للموارد البشرية

أولاً: توظيف الموارد البشرية في المؤسسة.

لا	نعم	العبارة
		1-تصمم المؤسسة سياسات لاستقطاب موارد بشرية متميزة
		2-تعتمد المؤسسة على العلاقات الشخصية في عملية اختيار الموارد البشرية
		3-تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة في عملية توظيف الموارد البشرية

ثانياً: نظم الأجور والحوافز في المؤسسة.

لا	نعم	العبارة
		1-يستفيد العمال في المؤسسة من حوافز غير مالية
		2-يستفيد العمال من أنظمة التعويضات والمكافآت داخل المؤسسة
		3-تمتلك المؤسسة نظام فعال للأجور والحوافز

ثالثاً: تدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

لا	نعم	العبارة
		1-يستفيد العمال من برامج ودورات تدريبية من اجل اكتساب مهارات جديدة
		2-تستخدم المؤسسة أساليب تدريب حديثة تساعد على تفجير طاقات الابداع والابتكار لدى العمال
		3-تسعى المؤسسة الى تنمية مواردها البشرية من خلال تزويدها بشكل مستمر بكل جديد لمواكبة التطورات الحاصلة.

رابعاً: صيانة الموارد البشرية في المؤسسة.

لا	نعم	العبارة
		1-تقوم المؤسسة بتصميم برامج إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل
		2-توفر المؤسسة بيئة عمل مناسبة وملائمة لعمالها
		3-يستفيد العمال من التأمين الصحي والضمان الاجتماعي

خامساً: علاقات الموارد البشرية في المؤسسة.

لا	نعم	العبارة
		1-يملك العمال في المؤسسة القدرة على ابداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات
		2-يقدم العاملون اقتراحاتهم وتأخذ بعين الاعتبار
		3-تتحمم المؤسسة بالعلاقات الغير رسمية مع عمالها

المحور الثاني: أداء المؤسسة.

أولاً: الأداء في المؤسسة.

لا	نعم	العبارة
		1-تقيم المؤسسة أداء عمالها وفقاً لأسس علمية وموضوعية
		2-تتبع المؤسسة برامج من اجل تحسين أداء العاملين
		3-لا تواجه المؤسسة اية صعوبات اثناء تقييمها لأداء عمالها

ثانياً: أداء الموارد البشرية في المؤسسة

لا	نعم	العبارة
		1-يساهم التدريب في عملية تحسين أداء العاملين
		2-تساهم الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين
		3-تساهم نظم المكافآت في رفع فعالية الاداء

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر التطور الإداري لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، وقد احتوت الدراسة على اهداف نظرية وأخرى عملية، فالأهداف النظرية تضمنت اعداد اطار حول اثر التطور الإداري لإدارة الموارد البشرية ومعرفة اهم مراحل تطورها ووظائفها الحديثة، والهدف الثاني حول أداء العنصر البشري في المؤسسة ومدى تأثير إدارة الموارد البشرية ووظائفها الحديثة في تحسين اداءه ، اما الأهداف العملية تمثلت في توضيح العلاقة وكيفية تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة بإسقاط الدراسة التطبيقية على مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وأخيرا تم تقديم توصيات للمؤسسة العاملة من اجل تبني نظام لتطوير إدارة الموارد البشرية والحث على استخدام الطرق الحديثة في عملية التوظيف وتحفيز الموارد البشرية وتطويرها من اجل تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، الأداء بشكل عام واداء العنصر البشري بشكل خاص، الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

