



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير استراتيجي

دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مدينة الساحل GIPLAIT - مستغانم-

مقدمة من طرف الطالبة :

بلخديم آسيا

أعضاء لجنة المناقشة :

الرتبة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
مناقشا	موزاوي عبد القادر	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم
مقررا	معارفية الطيب	أستاذ محاضر "ب"	جامعة مستغانم
رئيسا	مخالدي يحي	أستاذ مساعد "أ"	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2019/2018

# الشكر والتقدير

" يا أيها الناس اذكروا نعمة الله عليكم " صدق الله العظيم.

نحمد الله العلي العظيم ونشكره الذي وفقنا وألهمنا الصبر وكل عناء هذا المشوار إلى نهايته.

نتوجه بالشكر والامتنان على الأستاذ المشرف المحترم " ميخالدي يحيى " الذي أسعدنا بإشرافه على مذكرة تخرجنا والذي لا يبخل علينا بإرشاداته وتوجيهاته القيمة والذي كان نعم الموجه.

وإلى الأساتذة المحترمين بكلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، بجامعة عبد الحميد ابن باديس، وإلى كافة عمال المكتبة .

ولا أنسى أن أتقدم بخالص الشكر إلى كل إطارات وعمال GIPLAIT بولاية مستغانم عما  
مؤسسة

قدموه لنا من تسهيلات خاصة السيدة فيزية.

وفي الأخير أشكر كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو عن بعيد.

وقبل وبعد فالشكر لله والله الحمد في الأولى والأخير

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

" قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنين "

الحمد لله رب العالمين الصلاة والسلام على خاتم الأنبياء و المرسلين

أولا اشكر المولى عزوجل الذي رزقني العقل و حسن التوكل عليه سبحانه و تعالى، و على نعمه الكثيرة فالحمد لله و الشكر لله على كل حال .

اهدي هذا العمل المتواضع إلى :

من أروضعتني الحب و الحنان، إلى من ربنتني و أنارت دربي و أعاننتني بالصلوات و الدعوات إلى رمز الحب وبلسم الشفاء إلى القلب الناصع بالبياض، إلى اغلى إنسانة في هذا الوجود " أمي الحبيبة "

إلى من عمل بكّد في سبيل و علمني معنا الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه، إلى أعظم الرجال صبورا و رمز الحب و العطاء.....إلى الذي تعب كثيرا من اجل راحتي، وأفنى حياته من اجل تعليمي، و توسم في درجات العلى و السمو، إلى ذلك الرجل الكريم " أبي الكريم " أدامه الله لي.

الوالدان الحبيبان القريبان إلى قلبي ارجوا لكما دوام الصحة و العافية

إلى أجنحة الرفق و أحضان الدفاء و سندي في الحياة إخوتي العزيزات: صديقة، جميلة و زوجها أمين، فاطمة و زوجها أحمد.

إلى الكتاكيت: محمد إسلام، أسينات

إلى كل من كان سندا لي في الشدة و الضيق: صديقاتي.

إلى من دعي لي بالنجاح و تمنى لي الفلاح و ساعدني من قريب أو بعيد و سهوت عن ذكر اسمه .

الفہرست

# الفهرس

III.....	الاهداء
IV.....	شكر وتقدير
VI.....	الفهرس
III.....	قائمة الأشكال والجداول
أ.....	مقدمة عامة

## الفصل الأول: مفاهيم ومبادئ عامة حول الموارد البشرية و الأداء الوظيفي

02.....	تمهيد
03.....	المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية.....
03.....	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية و خصائصها.....
06.....	المطلب الثاني: وظيفة الموارد البشرية وتصنيفها.....
08.....	المطلب الثالث: أهداف الموارد البشرية.....
10.....	المطلب الرابع: خطوات تزويد المؤسسة بالموارد وأهميتها في المؤسسة الاقتصادية.....
13.....	المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.....
13.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.....
14.....	المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية وأنواعه.....
17.....	المطلب الثالث: محددات و معايير الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.....
19.....	المطلب الرابع: خطوات تقييم الأداء الوظيفي ووسائل تحسينه.....
23.....	خلاصة

## الفصل الثاني: الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

- تمهيد.....25
- المبحث الأول: تأثير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية.....26
- المطلب الأول: تأثير الهيكل التنظيمي البشري على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية.....26
- المطلب الثاني: تأثير القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية.....28
- المطلب الثالث: : تأثير نمط الاتصال على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية.....33
- المطلب الرابع: تأثير كل من العمل الجماعي، مشاركة العاملين في صنع القرارات، الحوافز، الترقيات داخل المؤسسة الاقتصادية.....37
- المبحث الثاني: : مدى تأثير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في مؤسسة GIPLAIT.....52
- المطلب الأول: مؤسسة مؤسسة ملبنة الساحل جيبلي ( نشأتها، تعريفها، نشاطها).....52
- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي البشري لمؤسسة ملبنة الساحل جيبلي - مستغانم.....58
- المطلب الثالث: الجانب التطبيقي مؤسسة ملبنة الساحل جيبلي - مستغانم.....63
- خلاصة.....68
- خاتمة عامة.....70
- قائمة المراجع.....74

# قائمة الجداول والأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	وظائف الموارد البشرية	1-I
10	خطوات تزويد المنظمة للموارد البشرية	2-I
18	محددات الأداء الوظيفي	3-I
20	خطوات تقييم الأداء الموسعة حسب نموذج لاثام ووكسلي	4-I
21	دورة عملية تقييم الأداء	5-I
45	هرم ماسلو لتدرج الحاجات	1-II
47	نظرية ذات العاملين لهرزبرغ	2-II
50	العلاقة بين الحوافز والأداء	3--II
53	فروع المؤسسة الأم	4-II
54	عدد عمال ملبنة الساحل	5-II
57	نشاط الملبنة	6-II
59	الهيكل التنظيمي لملبنة الساحل	7-II
62	الهيكل التنظيمي للإدارة العامة (الموارد البشرية)	8-II

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
32	العلاقة بين القيادة والأداء	1-II
56	القدرة الإنتاجية	2-II
66	تقييم المردودية النوعية	2-II

مقدمة عامة

في عصر المنافسة الشرسة والمتغيرات المتعاطمة والتطورات التقنية الهائلة، تكون المؤسسة في موقف صعب للغاية، حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغير والمنافسة وتطلعات الزبائن المتزايدة والمتصاعدة، ومن الواضح أن المؤسسة مهما كانت إمكانياتها وقدراتها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي بالعودة إلى نفس مستوى الأداء والكون إلى نفس الأساليب التقليدية، وهذا ما يدفعها إلى تحسين أدائها إلى درجات متعالية تتفوق بها على المنافسين وترقى إلى المستوى العالمي، لأن أداء المؤسسة يعرف دائما على أساس تحسين القدرة التنافسية أي تحسين النتائج.

تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء ومن ثم تحقيق أهدافها، لكن تبقى الموارد البشرية في المؤسسات تمثل موردا من أهم موارد المؤسسة والأكثر تأثيرا، وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة لذلك أصبح للعنصر البشري مكانة عالية ومرموقة، حيث لن يكون للمؤسسة نجاح ما لم تسبقه عملية تطوير وتنمية للموارد البشرية. كما يجب على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بوضع معايير الأداء المناسبة ومعدلات الأجور ولوائح المنظمة لقوى العمل داخل التنظيم من حيث عدد ساعات العمل ووقت البدء والانهاء لدوام العمل وأوقات الراحة وسبل الحصول على الإجازات وغيرها.

بحيث يجب تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، فالمسيرون يهدفون إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل، والاقتصاد في التكلفة وفي الوقت المستغرق وذلك عن طريق محاولة تغيير مهارات العاملين وقدراتهم من ناحية وتطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى.

وتهتم كل مؤسسة تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على كفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء، كما تقوم باللجوء إلى تطوير العاملين عن طريق تدريبهم، بعد تحديد وحصر الاحتياجات، وإعادة تأهيلهم ومنع تقادم معارفهم ومؤهلاتهم بمؤهلات حديثة وبشكل مستمر لمواكبة التغيرات السريعة والمستمرة التي يتميز بها عصرنا أو لتهيئة بعضهم إلى مراكز مسؤولية أعلى، أو بهدف التحسين المستمر في الأداء والإنتاجية للحفاظ على الموقع التنافسي للمؤسسة.

يعتبر التقييم متطلب حتي لكي تحقق المؤسسة أهدافها بناء على المعايير الموضوعية، وإن تقييم أداء الموظفين هو عبارة عن مراجعة لما أنجزوه بالاعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير عملهم، كما يوفر تقييم الأداء معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه، فمن خلال التقييم وبناء على نتائجه تتخذ القرارات بمكافأة المجتهدين ومعاقبة المقصرين .

وفي هذا السياق يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما مدى تأثير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية؟

وقصد الإحاطة بجميع العناصر التي تمكننا من الإجابة على هذه الإشكالية طرحنا الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما تكمن أهمية المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية؟

- ما مدى تأثير الحوافز على أداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية؟

فرضيات الدراسة:

قصد الإجابة على هذه الأسئلة وكنطلق للبحث يمكننا تحديد الفرضية التالية:

- يمكن لسياسة إدارة الموارد البشرية أن يكون لها تأثيرا ايجابيا، إذا طبقت بشكل عقلاني على الأداء الوظيفي في مؤسسة اقتصادية.

مبررات اختيار الموضوع:

إن اختيار دراسة أي موضوع يكون نتيجة أسباب ودوافع، ومن بين هذه الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع نذكر:

- رغبة الباحث في التعرف على طبيعة المواضيع المتعلقة بالتخصص، خاصة ما يتعلق منها بجوانب تحسين أداء العاملين بالمؤسسات.

- قلة الدراسات في هذا الموضوع.

- اقتناعنا بأن المورد البشري من أهم الموارد الإستراتيجية، نظرا لكونه يحدد فرص المؤسسة في البقاء والنجاح والتقدم، كما أنه يحدد قدرة المؤسسة على المنافسة وعلى التفوق على زميلاتها من المؤسسات في السوق.

- اعتقادنا بأن المورد البشري مصدر الأداء الأحسن للمؤسسة، لذا وجب الاهتمام به وتفعيله، ومحاولة مواكبته مع التغيرات السريعة والمستمرة التي يتميز بها عصرنا والتي تؤثر على المؤسسة، ونعتقد أن تحسين أداءه يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، حيث أن تحسين الأداء يتأثر بمستوى الموارد البشرية ومهارتها وإنتاجيتها واستعدادها.

- اعتبار المورد البشري موردا مؤثر وحاكم في أداء المؤسسة إذا ما قورن بغيره من الموارد، فعلى الرغم من أن هذا المورد لا تظهر له قيمة مالية إلا أنه يعتبر المورد الوحيد الحقيقي لأي مؤسسة، كما أن هذا المورد يعمل

على توزيع الأدوار ويحدد السلطات ويفوضها ويشرف على النشاطات والأدوات، وبالتالي هو المورد الذي بدونه لا يمكن أن يتحسن أداء المؤسسة وبالتالي لن تستطيع تحقيق أهدافها.

#### أهداف الدراسة:

من بين الأهداف التي أدت بنا للقيام بهذه الدراسة كانت الداعم الأساسي لهذه الدراسة مايلي:

- محاولة الاستقراء بعمق علمي، وتأصيل منهجي منظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة.
- توضيح المفاهيم المتعلقة بموضوع الموارد البشرية وموضوع الأداء الوظيفي.
- اكتشاف المكانة التي يحظى بها المورد البشري داخل المؤسسات الاقتصادية.
- التعرف على كيفية تأثير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

#### أهمية الدراسة:

تتبع الأهمية العلمية لمثل هذه الأبحاث من الاهتمام لمتزايد الذي تجده الموارد البشرية في المؤسسات اليوم، حيث تكمن في:

- إثراء المعلومات وزيادة المعارف في هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال التسيير.
- الاتجاه الملحوظ في كافة المؤسسات نحو استغلال الموارد البشرية من أجل تحسين أدائها.
- لفت انتباه المسؤولين إلى الحوافز كأداة يمكن أن تساعد العمال على تحقيق أداء أفضل وتحسيس المسؤولين بأهميتها لكسب الميزة التنافسية.
- يساهم هذا البحث في تحسين أداء المؤسسة وتقييمه باعتباره المحدد الرئيسي للأداء الاقتصادي للمؤسسة.
- توضيح مدى تأثير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية .
- تقديم معلومات، اقتراحات وتوصيات تساهم بحول الله في استفادة المسؤولين في هذا المجال بتفعيل وتطوير وتسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية والذي نأمل أن ينعكس إيجابا على مستوى أدائهم الوظيفي.

#### حدود الدراسة:

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبه المختلفة حددنا مجال بحثنا بما يلي:

1- الحدود المكانية:

أجريت هذه الدراسة في أحد فروع مؤسسة جيبلي وهي ملبنة الساحل لولاية مستغانم .

2- الحدود الزمنية:

دراستنا سوف تخص فترة 2013-2014، تعذر علينا الحصول على المعلومات جديدة وعليه اخترنا تلك الفترة.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي من حيث أن الوصف يقوم على جمع معلومات وبيانات من مختلف المراجع والمصادر من أجل تكوين صورة متكاملة حول الظاهرة المدروسة، ثم التوجه إلى ميدان الدراسة للوحدة الصناعية لإنتاج الحليب ومشتقاته لولاية مستغانم وجمع البيانات الخاصة بالمجمع وتنظيمها وتبويبها وتفسيرها بهدف التوصل إلى النتائج.

هيكل الدراسة:

سعيًا للإجابة عن إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، تناولنا الموضوع من خلال فصلين:

الفصل الأول: متعلق بالإطار النظري للدراسة، ويتضمن مبحثين:

المبحث الأول: يتحدث عن ماهية الموارد البشرية.

المبحث الثاني: يتحدث عن ماهية الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.

والفصل الثاني: متعلق بالدراسة الميدانية ويشتمل على مبحثين هو الآخر:

المبحث الأول: تأثير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الساحل - مستغانم-

# الفصل الأول

مفاهيم ومبادئ عامة حول الموارد البشرية والأداء الوظيفي

تمهيد:

تمثل الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية من أهم مواردها واصلا من أهم الأصول التي تمتلكها، فالمؤسسة بدون عمال ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات وليس المباني أو المعدات هي التي تصنع المؤسسات و ترتبط أي مؤسسة كانت بالموارد البشرية فعلاقة المؤسسة بالموارد والإدارة علاقة وثيقة تعتبر العنصر الأساسي للنجاح الاقتصادي و البقاء. وإن الاهتمام بها وفق إستراتيجية واضحة لتوفير يد عاملة مؤهلة لتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها المرجوة ، ونجاح المؤسسة مرتبط بحسن تسيير الموارد البشرية وحسن استغلالها ومساهمة الموارد البشرية في رفع الأداء إذ يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يحقق مرد ودية جيدة تمكن المؤسسة من تحقيق أهم أهدافها (البقاء والاستمرارية، التوسع، تعظيم الربح ) في السوق.

## المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا من أهم موارد المنظمة، وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية.

## المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية وخصائصها

## أولا: مفهوم الموارد البشرية

يعتبر مصطلح الموارد البشرية مصطلحا حديثا، حيث حل محل الأفراد الذي كان سائدا أو القوى العاملة، ولقد كانت سنة 1970 نقطة التحول التدريجي، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد إلى اعتبار الأفراد كأصول من أصول المؤسسة، وبالتالي فهم موارد كباقي الموارد التنظيمية الأخرى، وهذا ما أكدته البحوث والدراسات في مجال العلوم السوسيولوجية والسلوكية على اعتبار الأفراد موارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم.

ومن أهم التعريفات للموارد البشرية نذكر ما يلي:

- الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي، ويؤكد " بيتر درك " Peter Drucker " ذلك حيث يقول: " إن أي منظمة لها موردا واحدا حقيقي هو الإنسان ".

- الموارد البشرية هي أهم عناصر العمل والإنتاج، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية ذات أهمية بالغة في بناء المؤسسات إلا أن المورد البشري يعتبر أهمها، ذلك لأنه هو الذي يقوم بعملية الابتكار والإبداع وهو الذي يصمم العمل ويشرف على تأديته ورقابة جودته وهو المسؤول عن وضع الأهداف والإستراتيجيات التي تتناسب وطبيعة نشاط المؤسسة فبدون موارد بشرية فعالة لا يمكن اكتمال أهداف المؤسسة ورسالتها.<sup>1</sup>

- يمكن النظر إلى الموارد البشرية من منظورين: منظور كلي أي مجتمعي ويعني جميع سكان الدولة المدنيين منهم والعسكريين باعتبارهم مواطنين ترعاها الدولة اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا وثقافيا وتربويا. أما من المنظور الجزئي أي الضيق فيعني مجموع العاملين في المنظمة أو المؤسسة ما، ويكون مجال الاهتمام هنا مجموع طاقتهم واستعداداتهم، وقدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم، ويشمل مصطلح العاملين المديرين في جميع

<sup>1</sup> - ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، دراسة في أبعاد سوسيوتقنية، دراسة حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه في علم الاجتماع، بسكرة، جامعة محمد خيضر ، 2015-2016، ص11.

مستويات القيادة، والإداريين والفنيين والمستخدمين، والموظفين الدائمين والغير الدائمين، والموظفين الوطنيين أو الأجانب الذين تستخدمهم تلك المنظمة.<sup>1</sup>

- الموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية، وتستعمل المؤسسة هذه الموارد من أجل تحقيق أهدافها، وتصميم وتنفيذ إستراتيجيتها وتختلف خصائص الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى، حسب مستوى تطور معارفهم وكفاءاتهم وقدراتهم، ومقدار توفر العناصر لدى الأفراد العاملين.<sup>2</sup>

- المورد البشري هو جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء و مرؤوسين والذي جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والسياسات والإجراءات التي تنظم الأداء مهامهم وتنفيذهم الوظائف في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية.

فالمورد البشري يقدم للمنظمة مساهمات في شكل مؤهلات علمية، خبرات، جهد.....إخ من أجل تحقيق أهدافها وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة.<sup>3</sup>

- الموارد البشرية العمالة الدائمة و المؤقتة التي تعمل للمنظمة و يشير لفظ العمالة إلى القيادات و رؤساء الوحدات في كل مستويات التنظيمية. و يعتبر البنية الإنسانية لأي منظمة.

- الموارد البشرية المحور الأساسي التي تدور حوله التنمية في كل المستويات و الوسيلة المحركة التي تحقق أهدافها. بحيث يعتبر موردا و استثمارا بالنسبة إلى المنظمة.<sup>4</sup>

- وتعرف أيضا: هي أهم عناصر العمل والإنتاج، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية ذات أهمية بالغة في بناء المؤسسات إلا أن المورد البشري يعتبر أهمها، ذلك لأنه هو الذي يقوم بعملية الابتكار والإبداع وهو الذي يصمم العمل ويشرف على تأديته ورقابته جودته وهو المسؤول عن وضع الأهداف والإستراتيجيات التي تتناسب وطبيعة نشاط المؤسسة فبدون موارد بشرية فعالة لا يمكن اكتمال أهداف المؤسسة ورسالتها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 20-21.

<sup>2</sup> - معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، الطبعة الأولى، 2010، ص 25.

<sup>3</sup> - قوادري صبرينة، التكوين ودوره في تنمية الموارد البشرية، دراسة حالة لمصنع الحليب سايمكس، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2014-2015، ص 13.

<sup>4</sup> - مغتات خطاب، تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية مستغانم، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2014-2015، ص ص 6-13.

<sup>5</sup> - ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، مرجع سبق ذكره ، ص 12.

## ثانيا: خصائص الموارد البشرية

## 1- النتائج الجيدة هي السلوك وليست الإمكانيات المادية:

عندما ذهب خبراء أوروبا و فنيوها إلى الولايات المتحدة الأمريكية تحت "مشروع مارشال" لدراسة الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع مستوى النتائج الأمريكية دهشوا عندما وجدوا أن الإمكانيات والأدوات والأساليب التي تستخدمها المنظمات الأمريكية سواء العسكرية ، والاقتصادية هي نفسها لا تختلف كثيرا عنها في أوروبا و من ثم أدركوا أن الإمكانيات المادية ليست السبب ، ولكن وراء كل صور التقدم الآلي والأدائي والإجرائي هو سلوك الإنسان العامل، و من ثم استنتجوا شعار عام لا يزال ساريا إلى اليوم وهو: "أن الإنتاجية سلوك " أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الإنسان وليست بفضل أدوات العمل.

## 2- التحفيز بالترغيب:

إن التحفيز التقليدي ، أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة و إن هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققه تحت نير التخويف ، وفي حد ذاته لا يمكن يخلق الحافز للعمل فلذلك لا بد أن نستبدله بدوافع إيجابية ، و يمثل الوصول إلى هذه الدوافع أصعب وأهم واجبات ومسؤوليات القائد حاليا.

## 3- قدرة الإنسان على التحكم والسيطرة:

أن المورد البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم وتسيطر على جودة ما تعمل وكم ، ومتى ، وأين تعمل ، ولماذا ؟ فهي تساهم مساهمة كبيرة وإيجابية ، عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة الإنسان وفقا لشروطه ودوافعه التي يحددها ، ونأخذ على سبيل المثال : الكمبيوتر فهو أحدث الآلات دقة لا يزيد على نظام يلعب الإنسان فيه الدور الأول في كفاءة تشغيله بل وفي أصل وجوده ، هذا ناهيك عن الأعمال والواجبات التي تحتاج إلى تصورات وتخيالات الإنسان وأحاسيسه وعواطفه وتقديراته.

## 4- الميول الاجتماعي للإنسان:

فالمخلوق البشري اجتماعي يميل للعمل دائما في شكل أو آخر من أشكال الجماعة بل إنه يسعى عمدا إلى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك ، يتبادل التأثير بينه وبين أفراد جماعته ، ولذلك يجب أن ينسق و يوفق بين الفرد ككيان له ذاتيته وبين الجماعة كتكوين له اعتباره.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة حالة ميدانية بمؤسسة سوناريك فجيرة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسنطينة، جامعة الإخوة منتوري، 2005-2006، ص ص48-49.

5- تطور الإنسان وتنميته عملية داخلية ذاتية:

فالإنسان يتميز بأن تنميته و تطويره ليست عملية من خارجه تصنع له ، ولكنها شيء داخلي اسمه النمو ، لأن النمو يبدأ من الداخل و الذات ، و إن خصائص التفوق أقوى دائما و أكثر دوما إذا بدأت من الداخل ، و مع ذلك فإن نوع العمل لا بد و أن يساعد على خلق و تشجيع الجو الذي يخلق لدى الفرد الشعور و السعي للنمو و التطور.

6- طاقة الإنسان على إحداث التغيير:

أن الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دوما إلى الأشياء الجديدة و المغايرة ، و كل ما هناك هو أنه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيأ الإنسان نفسيا لقبول التغيير، و من هذه الشروط أن يبدأ له التغيير منطقيا و رشيدا أو أن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة ، و لا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلا بد من تعريف الواجبات و مسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: وظيفة الموارد البشرية وتصنيفها

أولاً: مفهوم وظيفة الموارد البشرية

تعرف بأنها الوظيفة التي تلم بمجموع النشاطات و التفاعلات الإنسانية و التدفقات المادية و الطاقات و المعلومات الموجهة نحو الحصول و استعمال و تطوير و تحفيز الموارد البشرية (رأس المال البشري) من أجل تحقيق عملية التحويل في المؤسسة، و حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد و محيط العمل ( التكنولوجيا، البيئة، الأهداف) و إدارتها من أجل تحقيق أحسن دمج للأفراد بمؤسساتهم و يتمثل دورها أيضا في النظام البشري للمؤسسة، بحيث تقع مسؤولية تلك الإدارة على عاتق استشاريين الموارد البشرية إلى جانب المديرين التنفيذيين العاملين بالمنظمة.<sup>2</sup>

فالموارد البشرية هي المسؤولة على الإشراف على قيادة المنظمة وثقافتها، أيضا الموارد البشرية تتأكد من التزام العمالة بقوانين العمل، والتي تختلف حسب المنطقة الجغرافية . وغالبا ما تشرف أيضا على صحة وسلامة وأمن الموظفين، ففي حال رغب الموظفين بعقد تفاوض جماعي مع صاحب العمل وكانوا مخولين قانونيا لذلك، فإن الموارد البشرية تعتبر الوسيط الأساسي بين المنظمة وممثل الموظفين. وأيضا تدخلت الموارد

<sup>1</sup> - علال محمد عماد الدين، دور لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في تقييم أداء وظيفة الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة المتوسط للزجاج "الأربعاء البليلة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2016-2017، ص30.  
<sup>2</sup> - إيمان خويلدات، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية، دراسة حالة شركة وطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (SDC)، مذكرة لاستكمال متطلبات حصول على شهادة ماستر أكاديمي، ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، 2013-2014، ص03.

البشرية في عمليات الدمج والاستحواذ، الموارد البشرية بشكل عام ترى على أنها إدارة دعم للأعمال، تساعد في تقليل التكلفة وحفظ المخاطر.<sup>1</sup>

### ثانياً: تصنيف وظيفة الموارد البشرية

تطبق الموارد البشرية في المؤسسات والشركات المتنوعة مجموعة من الوظائف وهي:

1- تحليل العمل: تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتصنيف هذه الوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.<sup>2</sup>

2- تخطيط القوى العاملة: تعني بتحديد احتياج المنظمة من أنواع وأعداد العاملين، ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها، والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمنظمة.<sup>3</sup>

3- الاختيار والتعيين: تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات، والمقابلات الشخصية، والمقابلات الشخصية، وغيرها من الأساليب وذلك ضماناً لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.<sup>4</sup>

4- تصميم هيكل الأجور: تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها، وتحديد درجة أجرية للوظائف. كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة.<sup>5</sup>

5- تصميم أنظمة الحوافز: تعني الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز، ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي، أو أدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية. وأيضاً هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل.<sup>6</sup>

6- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية، ورياضية، وقانونية، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> - النمر سعود محمد، الإدارة العامة الأسس والوظائف، الرياض، مطابع الفرزدق، 1994، ص10.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004، ص29.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، نفس المرجع، ص29.

<sup>4</sup> - بسيرني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مصر، القاهرة، إتراك للنشر والتوزيع، 2005، ص29.

<sup>5</sup> - بسيرني محمد البرادعي، نفس المرجع، ص29.

<sup>6</sup> - أحمد ماهر، نفس المرجع، ص30.

<sup>7</sup> - أحمد ماهر، نفس المرجع، ص30.

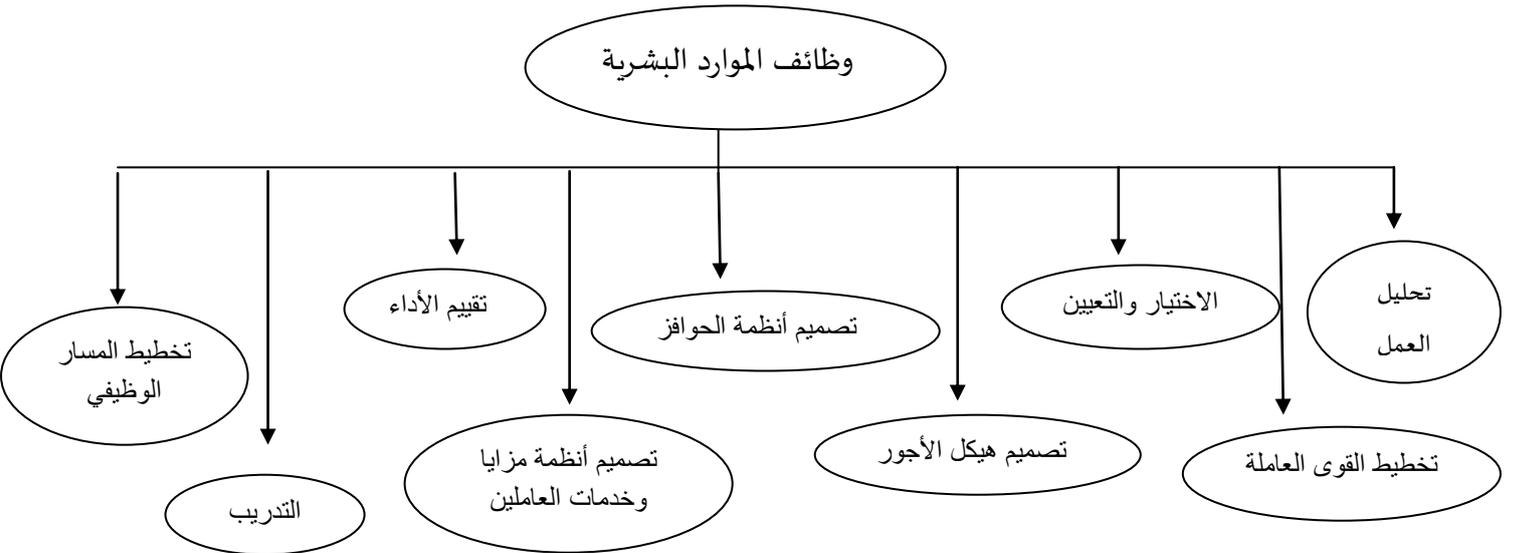
7- تقييم الأداء: تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.<sup>1</sup>

8- التدريب: تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، وعلى الشركة أن تحدد احتياج المرؤوسين للتدريب، وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة، وأن تقيم فعالية هذا التدريب.<sup>2</sup>

9- تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، وعلى الأخص فيما يمس النقل، والترقية، التدريب، ويحتاج هذا إلى التعرف لدى نقاط القوة لدى الفرد، ونقاط الضعف لديه.<sup>3</sup>

ونلخص الوظائف الرئيسية للموارد البشرية في المخطط التالي:

الشكل رقم (1-1): وظائف الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة

### المطلب الثالث: أهداف الموارد البشرية

يعمل المديرون على تحقيق مجموعة من الأهداف، لا تعكس تلك الأهداف اهتمام الإدارة العليا، ولكنها تهتم بتحقيق التوازن بين متطلبات كل من المنظمة ووظائف وسياسات الموارد البشرية والمجتمع وكافة الأفراد الآخرين ذوي التأثير، ويمكن القول أن أهم أهداف الموارد البشرية التي تساهم في تطوير بيئة العمل، منها:

<sup>1</sup> بيسرني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص30.

<sup>2</sup> بيسرني محمد البرادعي، نفس المرجع، ص30.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص30.

1- الأهداف التنظيمية: تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية، إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، ويبقى المديرون المسؤولون عن أداء رؤوسهم كل في تخصصه، لقد وجدت إدارة الموارد البشرية لتدعم المديرين وتساعدهم على تحقيق أهداف المنظمة فهي لم توجد لتحقيق أهدافها بصورة خاصة وإنما يتمثل نجاحها في تسيير أهداف كافة الإدارات بالمنظمة بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام.<sup>1</sup>

2- الأهداف الوظيفية: حتى تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب أن تمدد إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد، إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل، ولذا تسعى إدارة الموارد البشرية للقيام بوظائفها المتعددة بدءاً من تخطيط الموارد البشرية واستقطاب واختيار الأفراد وتعيينهم وتحليل ووصف مختلف الوظائف و.....إخ حتى تقديم الخدمات والمزايا للعاملين ورعايتهم مع انتهاء حياتهم الوظيفية.<sup>2</sup>

3- الأهداف الاجتماعية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية، ومن هنا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة، كما أن فشل المنظمة في استخدام مواردها لتحقيق المزايا والفوائد التي تعود على المجتمع ومراعاة الطرق الأخلاقية في التعامل سينتج عنه العديد من المشكلات والمعوقات المنظمة في غنى عن وجودها.<sup>3</sup>

4- الأهداف الشخصية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفزهم للعمل والإنتاج، كما أن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لا شك يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام الموارد البشرية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - الزغودي محمد السايح، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIP غرداية، مذكرة لاستكمال لنيل شهادة ماستر، ورقلة، جامعة قاصدي مرباح ، 2011-2012، ص04

<sup>2</sup> - الزغودي محمد السايح، نفس المرجع، ص04.

<sup>3</sup> - باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير، تلمسان، جامعة أبي بكر بلقايد، 2009-2010، ص08

<sup>4</sup> - باباه ولد سيدن، نفس المرجع، ص09.

المطلب الرابع: خطوات تزويد المؤسسة بالموارد وأهميتها في للمؤسسة الاقتصادية

أولاً: خطوات تزويد المؤسسة بالموارد البشرية

يتبع المسيرون أربع خطوات متتالية من اجل تزويد المنظمة بالموارد البشرية لتعبئة الوظائف الشاغرة، وهذه الخطوات هي:

- 1- الاستقطاب.
- 2-الاختيار.
- 3- التكوين.
- 4- التقييم.

الشكل (1-2): خطوات تزويد المنظمة بالموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة

1- الاستقطاب: هو مجموعة من الأنشطة تسعى إلى جذب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة لإشباع رغبات الطرفين، ويتحدد حجم مجهود المنظمة المبذول للاستقطاب، والطرق والوسائل المستخدمة في هذه الجهود من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية، ومتطلبات الوظيفة المعينة المراد شغلها.<sup>1</sup>

أي هو عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة.

2- الاختيار: هو عملية تتكون من سلسلة من الخطوات الرئيسية المرتبة بطريقة منطقية، تبدأ بالفرز الأول للمتقدمين عن طريق المقابلة المبدئية، وتنتهي بقرار التعيين النهائي أو الرفض النهائي.

أي هو عملية تتكون من سلسلة من الخطوات المرتبة ترتيباً منطقياً لتنتهي بتعيين أفضل المرشحين للمناصب الشاغرة.<sup>2</sup>

3- التكوين: هو تأهيل وتطوير العمال ورفع قدراتهم، حيث يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم، بحيث يلعب دوراً حيوياً في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه .

أي هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج والمحدد مسبقاً.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - راويه حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار التعليم الجامعي، 2011، ص117.

<sup>2</sup> - راويه حسن، محمد سعيد سلطان، نفس المرجع، ص144.

4- التقييم: تعتبر من السياسات الإدارية الهامة لأنها تجبر الرؤساء على متابعة وملاحقة أداء مرؤوسهم بشكل مستمر، وإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته والتحقق من سلوكه أثناء العمل والتحسين الذي طرأ على أداءه لها.

أي تقييم الأداء هو قياس أداء الفرد لوظيفته في المنظمة.<sup>2</sup>

ثانياً: أهمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

تتكون دراسة الموارد البشرية من عدّة محاور يمكن الإشارة إلى أهمها على النحو التالي:

### 1- تمييز العنصر البشري:

يعتبر العنصر البشري (الأفراد) مهم في حد ذاته أي يتم التعامل مع الفرد والجماعة ككيان مستقل وليس متغير تابع ولذلك يتم التعامل مع العنصر البشري ليس كسلعة تشتري بأقل تكلفة ممكنة ولكن من خلال علاقة تعاقدية تراعي التوفيق بين أهداف المنظمة وآمال وطموحات وتوقعات الفرد والجماعة.<sup>3</sup>

### 2- العنصر البشري كمورد مؤثر وحاكم:

حيث أن الباحثون الممارسون يشيرون إلى أهمية أن المورد البشري باعتباره المورد الوحيد الحقيقي لأي منشأة حيث يقول " بترد واكر" من أحد أكبر علماء الإدارة في أمريكا أن أي منشأة أو أي مؤسسة من أي نوع لها مورد وحيد وحقيقي هو الإنسان، ويضيف آخرون أن محور اهتمام الإدارة يجب أن تكون إدارة البشر، لأن سوء إدارة البشر يؤدي إلى سوء إدارة العمل مهما كانت كفاءة رئيس المنظم، ويضيف أحد نواب رؤساء الشركات الكبرى أن الإدارة هي إدارة الموارد البشرية.<sup>4</sup>

### 3- العنصر البشري كمتغير مركب :

تتنوع خصائص الأفراد وقدراتهم ودوافعهم واتجاهاتهم وتختلف من فترة لأخرى، كما تختلف بالنسبة لنفس الفرد من فترة لأخرى، ومن موقف لآخر بالإضافة لذلك تنقل المنظمات من بيئة دائمة التغيير، معقدة التكوين، متضاربة التأثير، متنوعة العناصر وهذا مؤثر بدوره على تعدد وتشعب الاختلافات المؤيدة في سلوك الأفراد مما يتطلب تنوع النماذج والنظم والمداخل المستخدمة لإدارة المورد البشري على نحو يضيف أعباء

<sup>1</sup> - قوادري صبرينة، التكوين ودوره في تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص37.

<sup>2</sup> - علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار صفاء للنشر، 2003، ص85.

<sup>3</sup> - قوادري صبرينة، مرجع سبق ذكره، ص18.

<sup>4</sup> - قوادري صبرينة، نفس المرجع، ص18.

كثيرة على مديري الموارد البشرية تتطلب الوعي المتكامل والتطوير المستمر في القدرات والمهارات لضمان التحقيق الفعال للأهداف المطورة لهذه الإدارة.<sup>1</sup>

#### 4- العنصر البشري كقيمة نهائية:

كرم الله الإنسان وخلق جميع الأشياء من أجله ولذلك وجب على الإنسان تكريم أخيه الإنسان، ومن مجالات التكريم اختيار الأسلوب الملائم لإدارته وتوجيهه ومن ثم العمل على إشباع جميع احتياجاته التي يسعى للحصول عليها بصفة عامة، والتي يمكن للمنظمة توفيرها بصفة خاصة على أن يكون أحد الدعائم أو الفروض الأساسية للنظام المستخدم في عملية الإشباع هو البعد القيمي والإنساني في المقام الأول، وليكن ذلك في حد الكفاية حسب طبيعة الفرد وظروفه الاجتماعية وأيضاً في ضوء طبيعة المجتمع وإمكانية وطاقات المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - قوادري صبرينة، التكوين ودوره في تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص19.

<sup>2</sup> - قوادري صبرينة، نفس المرجع، ص19.

## المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

حظي موضوع الأداء الوظيفي بالاهتمام البالغ وشهد بحوث مستمرة عن حلول المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي والاجتماعي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد السواء.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قياسه لعمله من حيث الكمية و جودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو الجهد المبذول الذي يبذله كل عامل في المؤسسة.<sup>1</sup>

- الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد.<sup>2</sup>

- الأداء الوظيفي كغيره من المفاهيم التسييرية لم يلقي تعريفه الإجماع بين الباحثين في مجال التسيير، فهناك من يرى أن هذا المصطلح هو إشارة إلى "النتائج" المتحققة عن إنجاز وظيفة محددة، وعلى هذا الأساس يمكن أن يعرف الأداء الوظيفي على أنه "النتائج النهائية من حيث الكم، النوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة".<sup>3</sup>

- ويعرفه البعض الآخر "هو نظام رسمي لقياس و تقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية و محاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع".<sup>4</sup>

- الأداء الوظيفي هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - بومنجل سميحة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي، مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2014-2015، ص07.

<sup>2</sup> - إيمان خويلدات، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية، مرجع سبق ذكره، ص05.

<sup>3</sup> - عبد الفاتح بوخمخ، عز الدين هروم، مجلة الاقتصاد والمجتمع، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG)، قسنطينة، جامعة منتوري، العدد 16، 2010، ص56.

<sup>4</sup> - بومنجل سميحة، نفس المرجع، ص07.

<sup>5</sup> - نادر حامد عبد الرازق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، غزة، جامعة الأزهر، 2010، ص18.

- وهو أيضا: " عبارة عن نظام متكامل يمثل الأداء الفردي العنصر الأساسي فيه، وهذا راجع إلى العنصر البشري هو العنصر الفعال في الأداء لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الأعمال.<sup>1</sup>

- ويعرف الأداء بصورة عامة على أنه المحصلة النهائية للعمليات كافة التي تقوم بها المنظمة والذي يعد مرآتها، أو هو الرغبة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية.<sup>2</sup>

يتضح مما سبق، تعدد تعاريف الأداء الوظيفي، فمنهم من يرى أنه إنجاز عمل ومنهم من يرى أنه إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وكخلاصة ينطوي الأداء الوظيفي على ما يلي:

\* الناتج الذي يحققه العامل؛

\* هو محصلة التفاعل بين كل جهد، قدرات وإدراك الدور؛

\* هو عملية تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ؛

\* هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية، بيئة العمل والقدرة على الإنجاز؛

\* جهد منسق من أجل إنجاز العمل بدقة، أقصر وقت وأقل تكلفة؛<sup>3</sup>

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية وأنواعه

أولاً: أهمية الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

تتمثل أهمية الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية في ما يلي:

- الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك وبذلك تحقق الربح ، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعل يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأقل كلفة وأكثر ربحاً؛

- لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة؛

<sup>1</sup> محبوبي منصورية، الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، مستغانم، جامعة عبد الحميد ابن باديس، 2016-2017، ص07.

<sup>2</sup> أحلام محمد شواي، مجلة جامعة بابل، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، المجلد 24، العدد 4، ص 3391.

<sup>3</sup> إيمان خويلدات، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية، مرجع سبق ذكره، ص ص05-06.

- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.
- فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين مميزاً.<sup>1</sup>
- الأداء الوظيفي يعد مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل.....، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.
- ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائماً مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.
- يساعد الإدارة على إعداد سياسة جيدة لترقية تسمح بتعيين واختيار أكفأ الأفراد لشغل الوظائف الأعلى في المستوى التنظيمي.
- يساعد على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها فهي التي توفر الشخص المناسب والذي يؤدي عمله بنجاح.
- يساعد على تحسين علاقات العمل في المؤسسة فهو يخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم.
- يساعد على إعداد سياسة جيدة لتدريب العاملين وتنميتهم حيث يتم إعداد البرامج التدريبية بناءً على نقاط الضعف في أداء العاملين.
- يساعد على احترام نظام العمل وقواعده لأنه يشعر بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته وهذا يجعله أكثر التزاماً بنظام وقواعد العمل الموضوعية.
- يساعد على إعداد سياسة جيدة للرقابة بناءً على بيانات منظمة على أداء العاملين وهذا بدوره يحسن من كفاءة العملية الرقابية في المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محبوبي منصورية، الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص18.

<sup>2</sup> حجاج أمال، بوزيان حواء، بوزيان حنان، مقدم ابتسام، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، ورقة، جامعة قاصدي مرباح، 2013-2014، ص38.

## ثانياً: أنواع الأداء الوظيفي

يمكن تصنيف أو تقسيم الأداء كغيره من الظواهر التنظيمية، فنوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية كما يلي:

### أولاً: حسب معيار المصدر:

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي:<sup>1</sup>

1- الأداء الداخلي: ويطلق عليه أيضاً بأداء الوحدة ، أي أنه ينتج ما تملكه المنظمة من الموارد فهو ينتج أساساً مايلي:

أ- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

ب- الأداء التقني: هو الأداء الذي يمثل قدرة المنظمة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

ت- الأداء المالي: يكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

### ثانياً: حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي:<sup>2</sup>

1-الأداء الكلي: ويتحقق على مستوى الانجازات جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيق أهدافها، فهو أداء يعتمد تفاعل عناصر المنظمة مجتمعة، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو.....

<sup>1</sup> - بومنجل سميحة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص ص10-11.

<sup>2</sup> - أحلام محمد شواي، مجلة جامعة بابل، مرجع سبق ذكره، ص3391.

2-الأداء الجزئي: ويتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم إلى عدة أنواع مختلفة بحسب الوظيفة إلى أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة التموين وأداء وظيفة التسويق.

المطلب الثالث: محددات ومعايير الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

أولاً: محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

ويمكن أن تصنف هذه القوى إلى عوامل أساسية وأخرى جزئية، حيث يشير الكثير من الباحثين أن مستوى الأداء الوظيفي يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا وهما: المقدرة على العمل والرغبة في العمل، وتتحدد العلاقة بينهما من حيث تأثيرها على مستوى الأداء بالشكل الآتي:

مستوى الأداء = الجهد (الدافعية) × القدرات (الخبرات) × إدراك الدور

أي أن تأثير المقدرة على العمل في مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل.

" سنة 1968م نموذجاً نظرياً يقوم على Lawler وزميله " إدوارد لوليد " Porter وقد وضع " بورتر "

مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي<sup>1</sup>:

1-الجهد المبذول: هو يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء عمله.

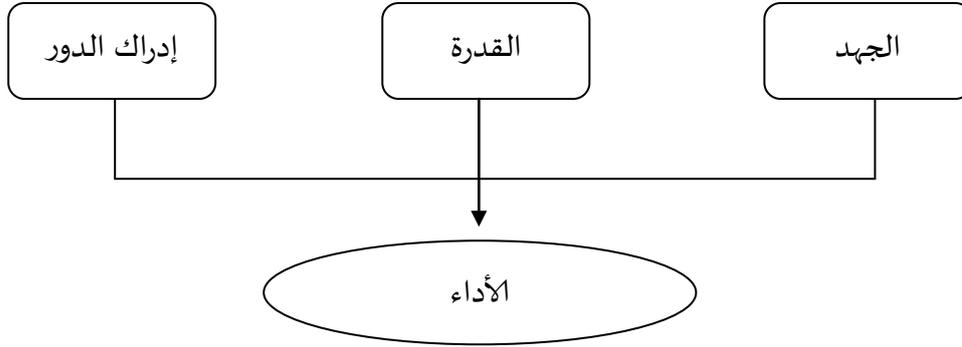
2-القدرات الفردية: يمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

3-إدراك الفرد لوظيفته: يعني تصورات الفرد وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عيد الفاتح بوخمخ، عز الدين هروم، مجلة الاقتصاد والمجتمع، مرجع سبق ذكره، ص57.

<sup>2</sup> - نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، مرجع سبق ذكره، ص ص18-19.

الشكل (1-3): محددات الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المحددات السابقة

ثانياً: معايير الأداء الوظيفي.

يهدف وضع معايير الأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات، وتنحصر أهم المعايير الأداء فيما يلي:<sup>1</sup>

1- الجودة: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراته وإمكاناته لأن ذلك يعني بطئ الأداء؛<sup>2</sup>

2- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض، مما يحتم أهمية استغلاله، أي الاستغلال الأمثل في كل لحظة؛

3- الإجراءات: هي عبارة عن الخطوات المركبة لتطبيق العمل للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> - خويلدات إيمان، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية، مرجع سبق ذكره، ص08.

## المطلب الرابع: خطوات تقييم الأداء الوظيفي وطرق تحسينه

## أولاً: خطوات تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء عملية معقدة ، تتداخل فيها كثير من القوى و العوامل، ولذا فإن على مقيي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً، وأن يتبعوا الخطوات المنطقية المتسلسلة لكي يتحقق تقييم الأداء وأهدافه .

وقد اختلف الباحثون في عدد الخطوات التي تتكون ن منها عملية تقييم الأداء فبعضهم توسع في تلك " الخطوات Kenneth N. Wexley " و "Gary Latham" الخطوات وبعضهم ضيق منها. فمثلاً حدد

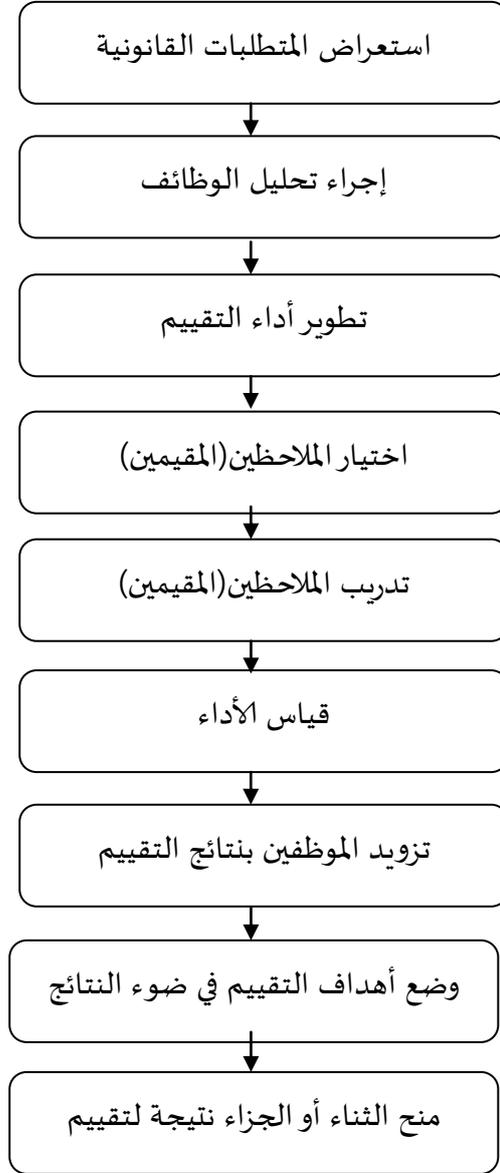
التالية لعملية تقييم الأداء:

- استعراض المتطلبات القانونية .
- إجراء تحليل الوظائف.
- تطوير أداء التقييم.
- اختيار الملاحظين ( المقيمين)
- (المقيمين) تدريب الملاحظين
- قياس الأداء .
- تزويد الموظفين بنتائج التقييم .
- وضع أهداف التقييم في ضوء النتائج
- منح الثناء أو الجزاء نتيجة لتقييم الأداء<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباح، أداء الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، مرجع سبق ذكره، ص263.

ونمثل الخطوات في الشكل التالي:

الشكل (1-4): خطوات تقييم الأداء الموسعة حسب نموذج لاثام و وكسلي



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية" ص263

أما وليم جلوك فإنه يقتصر على خمس خطوات في عملية الأداء وهي:

- وضع السياسات الخاصة بتقييم الأداء، وتتعلق هذه السياسات بمتى نقيم وعدد مرات التقييم، وبمن يقيم، ومعايير التقييم وأدوات وطرق التقييم.
- تكليف المقيمين بجمع المعلومات عن أداء العاملين.
- مناقشة تقييم الأداء مع العاملين.

- اتخاذ القرارات المناسبة نتيجة التقييم.

والواقع أن النموذج التالي نموذج بسيط وواضح يبين خطوات التقييم بشكل دورة:

- وضع معايير الأداء.

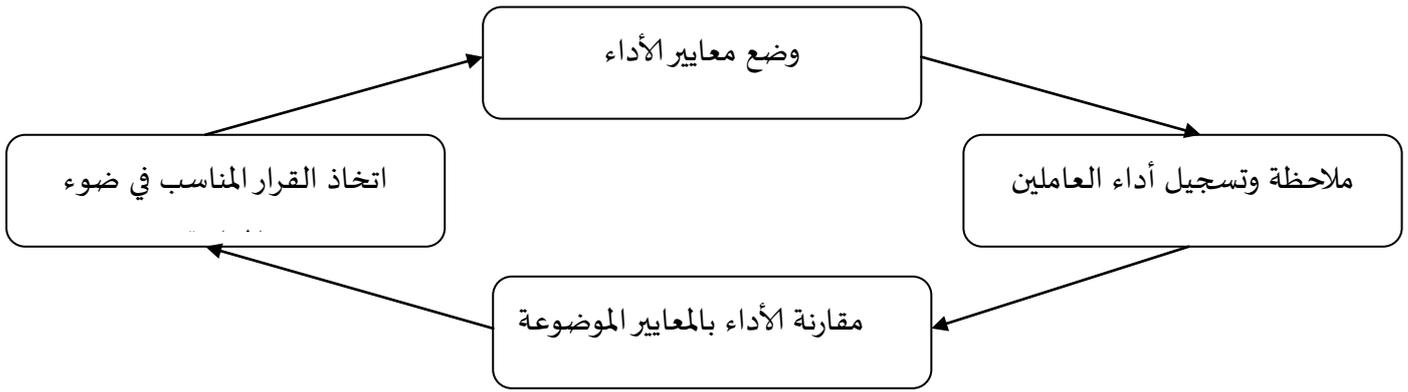
- ملاحظة وتسجيل أداء العاملين.

- مقارنة الأداء بالمعايير الموضوعية.

- إتخاذ القرار المناسب في ضوء المقارنة.<sup>1</sup>

ويمثل الشكل التالي دورة تقييم الأداء:

الشكل رقم (1-5): دورة عملية تقييم الأداء



المصدر: عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية"، نفس المرجع السابق ص 264

### ثانياً: طرق تحسين الأداء الوظيفي

نعلم أن تقييم الأداء يرتبط بالمناخ التنظيمي وبطبيعة ومحتوى الوظيفة لذلك وجب تبني نظرة شمولية كلية لهذه العملية. وسوف نستعرض فيما يلي أهم الوسائل التي تجعل تقييم الأداء تقييماً فعالاً.

- تحديد أهداف نظام تقييم الأداء تحديداً جيداً وواضحاً.

- يحسن بمسئولي إدارة الموارد البشرية أن يشركوا أكثر من طرف في عملية التقييم (كالتقييم الذاتي وتقييم المرؤوسين) وان يستخدموا أكثر من أداة من أدوات التقييم .

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، أداة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، مرجع سبق ذكره، ص 264.

- يجب أن يكون منطلق فلسفة التقييم هو التحسين والتطوير وليس الجزاء والعقاب.
- ينبغي إجراء المراجعة المستمرة لبرنامج تقييم الأداء في المنظمات والمؤسسات العربية.
- يحسن بمسئولي إدارة الموارد البشرية أن يضعوا برامج لتدريب المشرفين على الأسس الحديثة في تقييم الأداء.
- ينبغي أن يبني التقييم على تحليل لمتطلبات الوظيفة ومعايير الأداء.<sup>1</sup>
- أن يدرج ويؤخذ بعين الاعتبار آراء الموظفين في تصميم برامج التقييم.
- الابتعاد عن العصبية والانفعال من قبل المقيم.
- مراعاة الصراحة في مقابلة الأداء.
- الابتعاد عن مواجهة الانتقادات، على اعتبار أن هدف التقييم هو تنمية نقاط الضعف.
- من الأفضل أن يبدأ المقيم بنقاط القوة ثم نقاط الضعف.
- عدم التركيز على الماضي بل ينبغي التفكير في الوقت الراهن .
- يجب إنهاء المقابلة بعبارات لطيفة ويجب إشعاره بمسؤولية تحسين أداءه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عيد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص269.

<sup>2</sup> - معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص345.

## خلاصة:

منذ أمد ليس ببعيد، كان ينظر للعنصر البشري من قبل المدراء و المفكرين، إما باعتباره جزءاً بسيطاً من مكونات العملية الإنتاجية، لا تحركه سوى الحوافز المادية؛ وإما مخلوقاً اجتماعياً بطبعه، يتأثر بالعلاقات الإنسانية السائدة في محيط عمله و يجب تحسينها و الانتباه لها . لكن ما صاحب العالم من ثورات علمية و تقنية، و تحرير للتجارة، و صحوة ثقافية، و بزوغ عصر المعرفة، جعل منه المورد الأساسي و المحدد الرئيسي للمؤسسة، نظراً للدور الفعال الذي أضحي يلعبه في تقديم منتجات جديدة، و امتلاك تكنولوجيا متقدمة و التنافس في الأسواق المفتوحة. و يترجم هذا الدور من خلال أداءه الوظيفي في المؤسسة، الذي يشكل النواة الأساسية للأداء الشامل للمؤسسة، و ذلك بما يحققه من نتائج تعكس فعاليته و كفاءته، و ما يبديه من نشاط أو سلوك هادف لإتمام ما كلف به.

تمهيد؛

بعد الدراسة النظرية لموضوع الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي ارتأينا إسقاط هذه

الدراسة على إحدى المؤسسات الجزائرية الاقتصادية ألا وهي مؤسسة جيبلي GIPLAIT وهي تمثل إحدى

الهياكل الاقتصادية بالولاية.

لذلك سنتناول دراسة تأثير الموارد على الأداء الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسة، ومن أجل ذلك قمنا بتريص ميداني في المؤسسة كان الغرض منه جمع المعلومات التي نخدم موضوعنا و ذلك بالرجوع إلى الوثائق الداخلية لمؤسسة GIPLAIT، ومعرفة مدى تأثير الموارد على الأداء، وللإلمام بالموضوع تم إسقاط الجانب النظري على نشاط مؤسسة جيبلي.

المبحث الأول: تأثير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية

قمت في هذا المبحث بدراسة تأثير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية من خلال دراسة تأثير العناصر الآتية ( الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، العمل الجماعي، مشاركة العاملين في إتخاذ القرار والحوافز.....) على الأداء الوظيفي للعاملين.

المطلب الأول: تأثير الهيكل التنظيمي البشري على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية

أولاً- مفهوم الهيكل التنظيمي:

يقصد بالهيكل التنظيمي بأنه مجموعة من المراكز ذات السلطات والمسؤوليات التنظيمية التي تظهر الحدود الرسمية التي تعمل خلالها المؤسسة ويمثل ذلك في شكل خريطة تنظيمية.

ويعرف أيضا بأنه البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع إتخاذ القرار وتنفيذ القرارات الإدارية.<sup>1</sup>

كما يعرفه مولينز على أنه " نمط من العلاقات بين مراكز التنظيم وبين الافراد ، وحيث يعمل الهيكل على تحديد الأنشطة، المهام، المسؤوليات، الادوار الوظيفية ومختلف علاقاتها وقنوات الإتصال". ويضيف مولينز أن الهدف من الهيكل التنظيمي هو تقسيم العمل بين الافراد، تنسيق وتوجيه الأنشطة نحو تحقيق الاهداف، وحيث يعمل على تحديد الإطار العام من العمل، النظام، الاوامر ويتم من خلاله تنظيم ورقابة الأنشطة.<sup>2</sup>

ويعرفه طومسون على أنه الأساليب الأساسية التي يستخدمها التنظيم في وضع حدود ومحددات الأداء الفعال من خلال تحديد المسؤولية والرقابة على الاداء".<sup>3</sup>

يشير إليه هول على أنه "نتاج تلقائي لعدة عوامل، فهو يمثل توزيع الأفراد توزيعا متباينا مختلف المراكز الإجتماعية بشكل يؤثر في علاقات الدور بين الأفراد".<sup>4</sup>

يرى حمود خيضر كاظم أن " الهيكل التنظيمي عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسة والفرعية التي تضطلع بمختلف الاعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، إضافة لبيان أشكال وأنماط الإتصالات وشبكات العلاقات، فالهيكل التنظيمي يمثل البناء الهرمي للعلاقات وتدفق الإتصالات وهو لا يمثل غاية في حد ذاته بل

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، صمم هيكلك التنظيمي، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007، ص07.

<sup>2</sup> شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، ص94.

<sup>3</sup> العلاق بشير، مبادئ الإدارة، عمان، دار البازوري العلمية، 2008، ص201.

<sup>4</sup> شامي صليحة، نفس المرجع، ص94.

يعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق الأهداف وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات السائدة في المنظمة " <sup>1</sup>، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمؤسسة الكفاءة والفاعلية في إنجاز المهام لابد وأن يتسم بالخصائص التالية: <sup>2</sup>

- التوازن: والذي يتحقق معه العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، التوازن في نطاق الإشراف .

- المرونة: وتتطلب المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على إستيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة، تبعاً للتغيرات الداخلية والخارجية التي يقتضيها البناء التنظيمي وسبل تحقيق الموازنة.

- الإستمرارية: يشير مبدأ الإستمرارية ضرورة إعتداد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص القواعد، إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض الهياكل التنظيمية لتغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباك البناء الهيكلي للتنظيم.

نلاحظ من خلال هذه التعاريف أن الهيكل التنظيمي يوضح توزيع الأفراد، تحديد الادوار، تقسيم العمل، مراكز السلطة وعلاقتها، صراع القوى وجميعها ذات تأثير في سلوك الافراد وبالتالي أداءهم الوظيفي.

ثانيا- تأثير الهيكل التنظيمي البشري على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية:

وفي تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين نذكر مايلي:

\* إن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالسمات والخصائص الثلاث السابقة الذكر من شأنها أن تتيح للعاملين المشاركة في إتخاذ القرارات، رسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والإبتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الافراد ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة أداءهم الوظيفي. <sup>3</sup>

\* إن طبيعة الهيكل التنظيمي ووجهة نظر العاملين فيه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فالهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود وضعف المرونة ولا يسمح بأية علاقات للعاملين خارج إطاره يؤدي إلى تخويف العاملين من أية إتصالات خارج هذا الإطار، كذلك فهو يجعلهم غير متحمسين لإقتراح ما من شأنه تحسين العمل، كذلك فهو يفقدهم الشعور بالمسؤولية، على العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي الذي يسمح بالمرونة والذي يمكن إعتباره بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتطورات المستجدة، ويشجع العاملين على الإجهاد والإبداع من اجل تحسين العمل وتطويره مما يساهم في

<sup>1</sup> - شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، بومرداس، جامعة أمحمد بوقرة، 2009-2010، ص94.

<sup>2</sup> - إيمان خويلدات، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية، مرجع سبق ذكره، ص09

<sup>3</sup> - حمود خيضر كاظم، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الأردن، دار الصفاء، 2002، ص ص، 169-170.

تحقيق الأهداف، كذلك لا يشعر العاملون في هذه الحالة بأن هناك تعارض ما بين أهداف المنظمة وأهدافهم الخاصة، كذلك يمكن القول أن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالجمود وضعف المرونة ولا تتغير لتواكب المتغيرات، ولا تعترف بالتنظيمات غير رسمية كظاهرة إنسانية يجب التعامل معها، فمن شأن هذه الهياكل التنظيمية إفساد المناخ التنظيمي حيث يشعر العامل أن هناك قيودا مفروضة عليه لا مبرر لها.<sup>1</sup>

\* يؤدي الهيكل التنظيمي الغير مرن (البيروقراطي) سواءا فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق.<sup>2</sup>

\* قد يكون للهيكل التنظيمي تأثير سلبي يتمثل في الحد من قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، وإعاقة القدرات الإبداعية للعاملين، وتعود هذه النظرة السلبية إلى تعدد المستويات الإدارية الزائدة مما يؤثر على كفاءة الإتصال داخل المنظمة، كما تقلل من حماس العاملين والدرجة التي يتم بها تفويض السلطة من الرؤساء إلى المرؤوسين، وبذلك تتأثر قدرة المؤسسة على تنمية قدرات ومواهب الافراد العاملين بها، فالهيكل التنظيمي ومدى جودته من عدمها يؤثر بشكل مباشر في عملية الإبداع الإداري.<sup>3</sup>

\* تؤثر عدة عناصر للهيكل التنظيمي على المناخ داخل المؤسسة، فمثلا إن إتسم تنظيم المؤسسة بسياسات وقواعد وإجراءات متشددة غير مرنة، فإن هذا يخلق مناخا تنظيميا بيروقراطيا، وهو مناخ سيدركه العاملون على انه رسمي جامد وغير محفز للأداء الوظيفي المثمر وزيادة الإنتاجية.<sup>4</sup>

#### المطلب الثاني: تأثير القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية:

ترتبط القيادة الإدارية بتوجيه سلوك الأفراد في المؤسسات، تنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم وحاجاتهم بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

#### أولا- مفهوم القيادة:

لقد تعددت المفاهيم القيادة بتعدد الاتجاهات التي تناولتها، إلا أنها تلتقي في اهتمامها بعلاقة التفاعل بين القائد والأفراد.

يمكن تعريف القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين، سواء كان هؤلاء الآخرين مرؤوسين في العمل، زملاء، أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي، وهناك طرق عديدة لتعريف ودراسة القيادة ومن هذه التعاريف ما يلي:

<sup>1</sup> - الكتبي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، 2005، ص ص، 103-104.

<sup>2</sup> - شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره، ص 96.

<sup>3</sup> - فليبه فاروق عيده، عبد المجيد السيد محمد، ص ص، 296-297.

<sup>4</sup> - شامي صليحة، نفس المرجع، ص 97.

\* القيادة هي التأثير في سلوك المرؤوسين،

\* القيادة هي تمتع القائد بصفات شخصية تميزه من غيره تجعله مؤثرا على الآخرين،

\* القيادة هي القدرة على جعل المرؤوسين والتابعين ينفذون ما يريده القائد.<sup>1</sup>

يشير إليها أودونال وكونتز على أنها: "عرف القيادة على أنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط معين."

ويعرفها أوردواي تيد في كتابه عن القيادة the art of leaderships عرف القيادة على أنها النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس والتعاون نحو تحقيق هدف معين وجدوا بأنفسهم انه صالح.<sup>2</sup>

يعرفها آخرون على انها: "تلك القدرة على التأثير في الافراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع."

وبالتالي تكون القيادة هنا هي محصلة التفاعل بين سمات القائد والخصائص المهمة أي أن القيادة يعبر عنها بالعلاقة التالية:

القيادة = القائد + الجماعة + الأهداف + التأثير<sup>3</sup>

كما يعرفها فدلار قال أن القيادة تعني الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك الناس من اجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد.<sup>4</sup>

ويعرفها الطويل: "أحسن الوسائل للتفاعل بين الإنسان والمال والمادة بأقصى كفاية إنتاجية وبأقل التكاليف الممكنة وضمن الوقت المحدد لتحقيق الهدف".

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن القيادة عملية اجتماعية محورها التأثير على الآخرين من خلال شخصية القائد الذي يتمتع بصفات معينة لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة.<sup>5</sup>

ومن الضروري التمييز بين القائد والمدير، حيث تختلف كلمة القائد عن كلمة المدير، فالمدير فهو الشخص الذي يعين ويكلف مهمة الإشراف على جماعة ويقوم بوظائف الإدارة وهي التخطيط، التوجيه، التنسيق، والرقابة<sup>6</sup>. ويستمد سلطته وقوته من مركزه الوظيفي، ومن قدرته على ممارسة أدواره داخل المنظمة باعتباره

<sup>1</sup> - شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره، ص 97.

<sup>2</sup> - معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 270.

<sup>3</sup> - شامي صليحة، نفس المرجع، ص 98.

<sup>4</sup> - معين أمين السيد، نفس المرجع، ص 270.

<sup>5</sup> - معن محمود عيا صرة، مروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والإتصال الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 140.

يملك حق إصدار القرار<sup>1</sup>، أما القائد فهو شخص يستطيع التأثير على سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>، وهو يستمد قوته وسلطته من خصائصه الشخصية ومن قدرته على التأثير في الآخرين، إذن المدير الجيد قد يكون قائدا جيدا وقد لا يكون، ونجاحه لا يتوقف على إلمامه على أمور التخطيط، التنظيم، صنع القرار والرقابة، بل لا بد من امتلاكه قوة التأثير في الآخرين، وبالمقابل فإن القائد الناجح لن يكون بالضرورة مديرا ناجحا لأنه يفتقد المهارات الإدارية التي تسمح له بقيادة المنظمة بفاعلية<sup>3</sup>.

وفي دراسة لستودجل حيث قام بمسح لجميع الدراسات التي تناولت السمات الواجب توفرها في القائد انتهى من دراسته إلى وضع إطار عام للشخصية القيادية أكد فيه على الجوانب التالية: (توفر الرغبة، تحمل المسؤولية، الحماس، السعي نحو تحقيق الهدف، القدرة على المبادرة، الثقة بالذات، تحمل نتائج القرار، المغامرة، الأصالة والابتكار في تناول المشكلات ووضع الحلول لها، القدرة على امتصاص الصراع، تحمل الإحباط، التأثير في الآخرين والقدرة على بناء نظم التفاعل الاجتماعي داخل العمل طبقا للمعايير والأهداف الموضوعية)<sup>4</sup>.

#### ثانيا- تأثير القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية:

وفي تأثير نمط القادة على الأداء الوظيفي للعاملين نذكر مايلي:

\* تمثل القيادة محورا مهما في العملية والممارسة الإدارية، حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة، تعطي للمؤسسة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها، والقيادة في إطار الممارسة الإدارية هي عمليات إيماء أو إلهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بإلتزام عالي ومثابرة لإنجاز وتأدية المهام المطلوبة منهم<sup>5</sup>.

\* إن أهمية القيادة في الجانب التنظيمي لا تقتصر على مجرد إصدار الأوامر والتعليمات، ولكن الدور الأساسي والمهم هو إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، أما أهمية القيادة في الجانب الإنساني هي إقامة العلاقات الإنسانية والتفاهم المتبادل وإشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم، وإشعار كل عضو بالتقدير

<sup>1</sup> - شامي صليحة ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سابق ، ص98.

<sup>2</sup> - معن محمود عيا صرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، مرجع سبق ذكره ، ص140.

<sup>3</sup> - شامي صليحة، نفس المرجع ، ص98.

<sup>4</sup> - عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الطبعة العربية، الأردن، عمان، دار البيازوري، 2010، ص33.

<sup>5</sup> - شامي صليحة، نفس المرجع، ص99.

والاعتراف بما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، وتحفيز العاملين على العمل وتسوية المنازعات بينهم وتمكينهم من استخدام مهاراتهم في العمل.<sup>1</sup>

\* لقد شهد العصر الحالي اهتمام متزايد من قبل الباحثين حول أهمية القيادة ودورها في العملية الإدارية وتأثيرها على العاملين وسنذكر إحدى نماذج التي تناولت أنماط القيادة في العديد من المنظمات.<sup>2</sup>

1- دراسة ليببت، لوين، وايت في سنة 1939: تعد من الدراسات الرائدة انتهت إلى التقسيم المعروف للأنماط القيادية :

أ- قيادة تسلطية: تتصف باستئثار السلطة، إملاء القرار، التحديد الدقيق لأنشطة العمل، الاتصال الهابط.<sup>3</sup>

ب- قيادة ديمقراطية: تتصف بتشجيع المشاركة، موضوعية النقد، تشجيع العلاقات، تقديم العون الفني والمعنوي والاهتمام بالأفراد.<sup>4</sup>

ت- قيادة ترسلية: تتصف بسلبية التوجيه، ينحصر دورها في تقديم المعلومات، لا تتدخل في شؤون العمل .

وقد توصلت الدراسة إلى أنه في ظل النمط التسلطي ينخفض كل من حجم وكفاءة العمل، تنعدم روح الجماعة ، زيادة العدوانية، الميل إلى الإلتلاف، شيوع السلوك التوكلي الاعتمادي ، أما في ظل النمط الديمقراطي يرتفع كل من كفاءة وفاعلية العمل، ارتفاع مستوى الإلتزام، ارتفاع مستوى دافعية الإنجاز، ارتفاع مستوى التفكير الجماعي والتفاعل والمشاركة.<sup>5</sup>

2- دراسة جامعة متشجان: كان هدفها التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى الإنتاجية باستخدام المنهج المقارن بين الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة وتلك ذات الإنتاجية المنخفضة، وقد استخلص ليكرت من نتائج هذه الدراسة وجود نمطين وهما :

- نمط موجه نحو الأفراد.

- نمط موجه نحو العمل والإنتاج.

<sup>1</sup> - شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره، ص99.

<sup>2</sup> - رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، دار الوفاء، 2004، ص ص، 45-46.

<sup>3</sup> - شامي صليحة، نفس المرجع ، ص99.

<sup>4</sup> - هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الراية، 2010، ص157.

<sup>5</sup> - حاشم حمدي رضا، نفس المرجع، ص158.

وقد انتهت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي الموجه نحو الأفراد وبين ارتفاع مستوى كل من الإنتاجية والروح المعنوية، في حين وجد ارتباط دال بين النمط الموجه نحو العمل وبين انخفاض مستوى الإنتاجية والروح المعنوية.<sup>1</sup>

3- وقد وجد لتوين وسترنجر وفي بحث سلوك القائد، من خلال دراسة أسلوب القيادة في ثلاثة منظمات متشابهة أظهرت ثلاثة بيئات مختلفة ولكل منها مميزاته الخاصة لأداء الفرد ورضاه في التنظيم، ففي التنظيم الأول شدد القائد على النواحي التالية: الهيكل، الأدوار المحددة، السلطة، الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل .

وهذا يمثل أسلوب الإدارة البيروقراطية، أما التنظيم الثاني فإن المدير يشجع على الصدقة والمشاركة في إتخاذ القرارات ويقوم هذا الأسلوب على مبدأ العلاقات الإنسانية، أما التنظيم الثالث فإنه يقوم على التعاون والتشجيع الإنساني، ونوعية الأداء وتشجيع الجوانب الخلاقة فإن هذا التنظيم يقوم على نموذج المصادر البشرية.<sup>2</sup>

والجدول التالي يبين العلاقة بين كل نوع من القيادة والأداء.

الجدول رقم(1-11): العلاقة بين القيادة والأداء

القيادة	المناخ التنظيمي	الفعالية
التنظيم الأول بيروقراطية	مغلقة	أداء متدني، رضا متدني
التنظيم الثاني قيادة العلاقات الإنسانية	دافئة، داعمة، جوودي	أداء متدني، رضا عال، التجديد مرتفع
التنظيم الثالث قيادة المصادر البشرية	داعم متوجه نحو الهدف	الأداء عال، الرضا عال، التجديد والإبداع عال

المصدر: من مذكرة شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، ص101.

نلاحظ من الجدول أنه في ظل التنظيم الأول (القيادة البيروقراطية) كان الأداء متدني والرضا كذلك، أما في ظل التنظيم الثاني (قيادة العلاقات الإنسانية) كان الأداء متدني في حين الرضا عالي والتجديد مرتفع، أما في ظل التنظيم الثالث (قيادة المصادر البشرية) كان الأداء عالي، وكذلك كل من الرضا والتجديد، نستنتج من ذلك

<sup>1</sup> - شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سابق، ص100.

<sup>2</sup> - حمادات محمد حسن، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، الطبعة الأولى، الأردن، دار الحامد، 2008، ص42.

أن القيادة تؤثر تأثيراً مباشراً على الأداء والقيادة الفعالة هي قيادة المصادر البشرية في ظل مناخ تنظيمي متوجه نحو الهدف.<sup>1</sup>

#### 4- ليكرت وأنماط القيادة الأربعة:

أ- نمط تسليكي: يتميز به القادة كونهم لا يميلون للتفويض ولا يثقون بالمرؤوسين، أي إنعدام الثقة بين القائد والأفراد، انعدام التعاون والتنسيق ونادراً ما يقترح الأفراد حلولاً لمشكلات العمل.<sup>2</sup>

ب- النمط النفعي: هو نمط يسمح بالمشاركة في إتخاذ القرار ولكنه يميل إلى أن يكون ذلك تحت إشرافه، أي يتصف بالاستئثار في إتخاذ القرار، فالفرد لا يشعر بحرية كبيرة في مناقشة أمور العمل، نادر التشاور مع الأفراد حيث يسعى الرئيس أحياناً للحصول على آراء وأفكار المرؤوسين.<sup>3</sup>

ت- نمط استشاري: يتميز بالثقة الملموسة بين القائد ومرؤوسيه، أي أن هذا النمط يتصف بالإرتفاع النسبي في مستوى الثقة والتعاون بين القائد والأفراد، المشاركة في وضع الأهداف وصنع القرار، يشعر الفرد بحرية نوعاً ما في مناقشة أمور العمل مع الرئيس.<sup>4</sup>

ث- نمط الجماعة المشاركة: يتصف بكونه مشاركة تفوق وتتعدى الاستشارة ويتصف بثقة عالية بين القائد ومرؤوسيه وتبادل في المعلومات، أي يتميز بإرتفاع شديد في مستوى الثقة بين الجميع، إرتفاع مستوى التعاون، المشاركة في إتخاذ القرار، الإستفادة بآراء الأفراد ووضعها موضع التنفيذ..

ويضيف ليكرت أن القادة الذين يسلكون النمط الثالث (نمط إستشاري) والرابع (نمط الجماعة المشاركة) يتصفون بإنتاجية عالية.<sup>5</sup>

#### المطلب الثالث: تأثير نمط الاتصال على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية

يعتمد نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها على تبادل المعلومات بين أفرادها عن طريق الاتصالات.

#### أولاً- مفهوم الاتصال:

لقد تعددت المفاهيم المتعلقة بالاتصال وذلك حسب تعدد وجهات النظر والاتجاهات التي تناولها.

<sup>1</sup>- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين ،مرجع سبق ذكره، ص100.

<sup>2</sup>- شامي صليحة، نفس المرجع، ص101.

<sup>3</sup>- شامي صليحة، نفس المرجع، ص101.

<sup>4</sup>- شامي صليحة، نفس المرجع، ص101.

<sup>5</sup>- شامي صليحة، نفس المرجع، ص101.

يعرف الاتصال على انه: "هو عملية مستمرة تتضمن، قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر"<sup>1</sup>

يعرفه آخرون على انه: "المجال الواسع لتبادل الحقائق والآراء بين الناس والاتصال هو شكل من التفاعل الذي يحدث من خلال الرموز، وهذه الرموز قد تكون حركة بدنية أو صورة أو شفافية أو حرفية أو منطوقة أو أي رمز آخر يمكن أن يعمل كمحرك لإستجابة سلوكية قد لا يحركها الرمز نفسه في غياب ظروف خاصة للشخص المتلقي."<sup>2</sup>

ويعرفه قاموس أكسفورد الاتصال بأنه: "نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الإشارات. ويتم تبادل المعلومات أو الأفكار بين المرسل والمستقبل."

بينما يشير القريوتي إلى أن كلمة الاتصال من ناحية لغوية مشتقة من المصدر وصل بمعنى ربط أو إيجاد علاقة بين طرفين أو بلوغ الهدف.

ويعرف توماس رونالد الاتصال بأنه عملية تبادل المعلومات أو التبادل المشترك للحقائق والأفكار والانفعالات وتحقيق مفاهيمه مشتركة بين الأطراف المعنية في الأمر.

أما الطبيب فيقول بأن الاتصال هو الطريقة أو الكيفية التي فيها نقل المعلومات أو التوجهات أو الأفكار من شخص لآخر أو من مجموعة لأخرى، فهو العملية التي يتم عن طريقها التفاعل والتبادل بين الأفراد.

ويعرف كيلى الاتصال بأنه: "العملية التي بواسطتها يستطيع إنسان معرفة ما يدور في خلد شخص آخر، أو ما يفكر فيه أو يشعر به." أي أن الاتصال مصدر كل نمو عند الإنسان ماعدا النمو الجسدي، ويتضمن الاتصال مرسلا ومستقبلا، ورسالة وقناة اتصال ووسيلة.<sup>3</sup>

الاتصال هو: "الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار، الأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية صاعدة أو هابطة أو متوازية."<sup>4</sup>

فالانصالات الصاعدة هي الاتصالات التي تتم بعكس الاتصالات الهابطة، حيث يبدأ من أدنى المستويات الإدارية ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه. والمعلومات التي يتم نقلها في صورة الاتصال الصاعد يمكن أن تكون معلومات عن العامل نفسه وأدائه

<sup>1</sup> - أحمد لهيبات، سعد طبري، محمد الأمين بن الزين، الاقتصاد والمناجنت والقانون، 2018، ص62.

<sup>2</sup> - هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص89.

<sup>3</sup> - معن محمود عيا صرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، مرجع سبق ذكره، ص162.

<sup>4</sup> - شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره، ص102.

ومشاكله ومعلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية وحول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك، ولكن يمكن القول أن هناك عقبات جمة تواجه هذا النوع من الاتصال، من بينها:

- بعد المسافة بين الغدارة والمستويات الدنيا في التنظيم.

- تحريف المعلومات أو تشويهها أثناء نقلها إلى الأعلى.

- اتجاهات وقيم الرئيس أو المشرف.

- المركز المتدني للمرؤوسين.

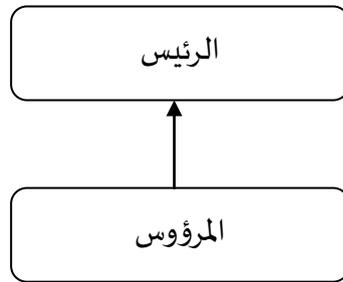
ويمكن التغلب على العقبات المذكورة ب:

- الأخذ بالعلم بوجود عقبات وحواجز أمام الاتصال الصاعد.

- إتباع الإدارة سياسة ثابتة وواضحة للاستماع للمرؤوسين.

- اهتمام الإدارة بالعاملين واستعدادها لتسلم شكاويهم وحل مشكلاتهم.

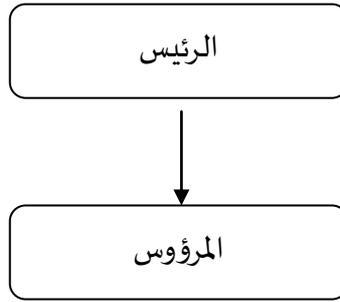
- على المدير أن يتوخى العناية والدقة في اختيار الأفراد الذين يقومون بنقل المعلومات.<sup>1</sup>



أما الاتصالات الهابطة هي الاتصالات التي تشكل أحد صوره باتجاهاته من الأعلى إلى الأسفل، من المدير إلى المرؤوسين في ظل التنظيمات التقليدية الهرمية. وقد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفوية مع اختلاف الوسائل التي تتم بها فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو بالتسليم باليد أو بالتبليغ بالهاتف أو الفاكس أو بالحديث الشفوي أو عبر شبكة المعلومات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص105.

<sup>2</sup> - شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره، ص102.



وينقسم الاتصال إلى الاتصال الرسمي والاتصال غير رسمي، فالاتصال الرسمي هو الذي يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية وبناء على العلاقات المقررة وفي نطاق الهيكل التنظيمي، وهو الذي يتعلق بالعمل داخل المنظمة ويتم بوسائل تعتمد عليها المنظمة. أما الاتصال الغير الرسمي فهو الذي يتم من خلال التنظيمات الغير الرسمية، وغالبا يتخذ شكلا علنيا أو سريا وفق الأحوال. أو هو الذي يتم بوسيلة غير معتمدة، وغالبا ما يتعلق بأمور بعيدة عن مجال عمل المنظمة، وبشكل عام فإن الاتصال الرسمي وغير الرسمي يشكلان معا وسيلة تكوين العلاقات داخل المنظمة.<sup>1</sup>

#### ثانيا- تأثير الاتصال على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية:

يمثل العاملون الجزء الأكبر من التعاملات القائمة بين المنظمة والأطراف المكونة لها، فالاتصال الذي يسهم في توجيه العاملين لإنجاز الأعمال المنوطة بهم، ومن تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين التالي:

\* إن الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصولة على رضا أكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون والتنسيق، وقد أثبتت بعض الدراسات أن للاتصال الفعال علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل والأداء، تحديد معايير ومؤشرات الأداء وكذا تحفيز وزيادة حماس العاملين للعمل.<sup>2</sup>

\* يتمثل الهدف الرئيسي للاتصال في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمال على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد، أما الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفي فتتمثل في: شرح خطط المنظمة للعاملين، نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد، قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم للعمل، وبذلك يتحقق التفاهم بين العاملين والإدارة العليا.<sup>3</sup>

\* إن أحد أهداف الاتصال الأساسية بالمنظمات هو توجيه الآخرين نحو السلوك المرغوب، ومع ذلك فإن الاتصالات بالمنظمات قد لا تعني عملا واحدا بل سلسلة من الأحداث، لذلك فإنه لكي تعمل المنظمات بكفاءة

<sup>1</sup> - معن محمود عيا صرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، مرجع سبق ذكره، ص169.

<sup>2</sup> - شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي على العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 104-105.

<sup>3</sup> - الصيرفي محمد، السلوك الإداري (علاقات إنسانية)، الطبعة الأولى، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2007ص109.

فلا بد أن يقوم الأفراد والجماعات بالتنسيق بين اتصالاتهم بعناية فائقة، وبدون الاتصالات لا يعرفون العاملون ما المطلوب منه ولا يمكن أن تقوم المنظمات بأعمالها بكفاءة، وبلغة أخرى فإن من الوظائف الأساسية التي تقوم بها الاتصالات في المنظمات هي مساعدتها على تحقيق التنسيق بين أنشطتها، ويتم تحقيق التنسيق عن طريق تقاسم المعلومات بين أقسام المنظمة والعاملين بها، ومن الخطأ الاعتقاد بأن الاتصالات عبارة عن تقاسم البيانات والحقائق، فهناك مظهر آخر للاتصالات يركز على العلاقات الاجتماعية بين الأشخاص، فعلى سبيل المثال فإن الاتصالات مهمة جدا لتنمية الصداقات، والحصول على الثقة وقبول الآخرين، ومن المعلوم أن ما يقوله الفرد وطريقة قوله يؤثر ضمنيا على مدى حب الآخرين له، وكلما اهتمت الإدارة بخلق بيئة عمل تسود فيها العلاقات الجيدة بين العاملين، كلما زاد اهتمامهم بأدائهم.<sup>1</sup>

\* إن الأهداف الأساسية للاتصال من وجهة نظر المدير ثلاثية الأبعاد وهي:<sup>2</sup>

- الاستعلام والتحري.

- الإخبار أو الإعلام.

- التأثير.

حيث يجب على المدير أن يبحث ويحصل على المعلومات اللازمة (الاستعلام) وتزويد الآخرين بالمعلومات، وتنمية وتوسيع الفهم والمعرفة، (إخبار)، ويدعم الاتجاهات والتصرف (التأثير) وأيضا كان الفرد يعمل داخل التنظيم.

وفيما يتعلق بالاتصال بالمرؤوسين فإن المدير الذي ينجز الأهداف السابقة سيكتشف أنه تمكن بنجاح من تكوين فريق عمل، حيث أن: الإعلام أو الإخبار + التأثير = العمل الجماعي (فريق العمل).

المطلب الرابع: تأثير كل من العمل الجماعي، مشاركة العاملين في صنع القرارات، الحوافز، الترقيات داخل المؤسسة الاقتصادية

لقد تناولنا في هذا المطلب تأثير كل من العمل الجماعي، مشاركة العاملين في صنع القرارات والحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين.

أولا: تأثير العمل الجماعي على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

1- مفهوم الجماعة:

<sup>1</sup> - شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره، ص ص، 104-105.

<sup>2</sup> - الصيرفي محمد، السلوك الإداري (علاقات إنسانية)، مرجع سبق ذكره، ص ص، 409-410.

لقد اختلف الكتاب والباحثين في تعريف الجماعة وذلك بسبب اختلافاتهم العلمية وأهدافهم، فهناك من يعرف الجماعة على أساس العلاقة بين أفرادها أو على أساس الدافعية، أو على أساس الخصائص التنظيمية أو على أساس الاعتمادية القائمة بين أفرادها أو على أساس العلاقات التبادلية بينهم.

يعرف دافيس الجماعة بأنها: "عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها".

وهذا التعريف يشير إلى التفاعل بين أعضاء الجماعة .

وعرفها توسي بأنها: " تجمع عدد صغير نسبيا من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال

اللقاء والمواجهة المباشرة (وجها لوجه) ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة".

ويعرف كاتب آخر بأن الجماعة: " عبارة عن مجموعة فردين أو أكثر يعتمدون على ويتفاعلون مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة وذلك لتحقيق أهداف مشتركة"<sup>1</sup>.

تعرف الجماعة كذلك على أنها: "مجموعة من الأفراد يتفاعل أعضائها معا لتحقيق أهداف محددة، ويتقيدون بأنماط سلوكية محددة، وتتميز علاقاتهم بالاستقرار النسبي".

نلاحظ من هذا التعريف أن أفراد الجماعة يتفاعلون فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف محددة، وتقوم هذه الجماعة بضبط سلوك أفرادها، وعلاقتهم مستقرة نسبيا.

أما من وجهة نظر العلوم السلوكية فإن: " الجماعة تتكون من اثنين أو أكثر من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة متداخلة، أو يعتمدون على بعضهم البعض لتحقيق هدف عام".

يركز هذا التعريف على التفاعل القائم بين أعضائها والاعتمادية القائمة بين أفرادها.<sup>2</sup>

يتبين من خلال التعاريف السابقة وغيرها أن للجماعة خصائص وسمات عامة من أهمها ما يلي:

\* عدد أفراد الجماعة محدود نسبيا ليسمح بالتفاعل والوعي المتبادلين بين الأفراد.

\* لدى هؤلاء الأفراد هدف أو رسالة مشتركة، أي أن الجماعة تشكل لتحقيق هدف مشترك.

\* يقوم الأفراد بأدوار متنوعة للعمل على تحقيق هذه الأهداف.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، إدارة العمل الجماعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية، 2008، ص11.

<sup>2</sup> - شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره، ص109.

\* يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في القيام بأدوارهم لتحقيق أهداف الجماعة.

\* كل فرد عضو في الجماعة يعي ويدرك الفرد الآخر.

\* كل فرد عضو في الجماعة يرى نفسه جزءا من الجماعة.<sup>1</sup>

\* كل جماعة تطور قواعد ومعايير تنظم وتضبط سلوك الأفراد في الجماعة، وتحدد ما هو السلوك المتوفر والمرغوب والمقبول، والسلوك غير المرغوب وغير المقبول.<sup>2</sup>

وفي ضوء المفاهيم السابقة للجماعة يمكن التمييز بين أنواع مختلفة من الجماعات ومن أمثلتها

الجماعات الرسمية والجماعات غير الرسمية:

أ- الجماعات الرسمية: وهي جماعة تتكون من عدد من الأفراد يعملون معا نحو هدف معين وفقا لقواعد وبتوجيه من الآخرين، وقد يتحدد فيها الأدوار فيكون دور كل فرد محددا ومكتوبا في بعض الأحيان.<sup>3</sup>

ب- الجماعات غير الرسمية: وهي جماعة تتكون من عدد من الأفراد لديهم رغبة في الإبقاء عليها وتنميتها، وهي جماعة تعمل بأقل قدر من القواعد وأكبر قدر من الحرية في التفكير والعمل من جانب كل أعضائها، وجماعة الأسرة من الجماعات الأولية غير رسمية، وكذا جماعة الأصدقاء ومنها يتكون مفهوم الشلل في مرحلة المراهقة.<sup>4</sup>

2- تأثير العمل الجماعي على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية:

\* تتطلب الجماعات بدون استثناء من أعضائها الامتثال وذلك من اجل ضمان بقاء الجماعة وسلامتها والمساعدة على تحقيق أهدافها، كما أنه حتى يحصل الفرد العضو في الجماعة على ما توفره من مزايا ومكاسب، عليه أن يلتزم بما تضعه من ضوابط ومعايير سلوكية ويتمثل لها، وهكذا تؤثر الجماعة على الفرد وإدراكه ودوافعه وتصرفاته وجهوده وإنتاجيته في العمل، كما يشير الكاتب فلما أن الجماعة تستطيع التأثير على الفرد إيجابا أو سلبا اتجاه المنظمة بواسطة الوسائل الثلاث التالية:

أ- ضغط الجماعة: فشعور الفرد بمدى تقبل الجماعة له يلعب دورا هاما في كل قرار يتخذه الفرد، فالكثير من الأعمال والتصرفات تتأثر كثيرا بالخوف مما سيقوله الغير، مع أن هؤلاء الآخرين قد يكونون غير مهتمين، ولكن ضغط الجماعة يتواجد دوما في ذهن الفرد.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة العمل الجماعي، مرجع سابق، ص22.

<sup>2</sup> شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سابق، ص110.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، إدارة العمل الجماعي، مرجع سبق ذكره، ص66.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، إدارة العمل الجماعي، مرجع سابق، ص64.

ب- تطبيق العقاب: هو امتداد لضغط الجماعة، ولكنه فعلي وحقيقي، أي تقوم الجماعة بإنزال العقوبة بأحد الأطراف غير الملتزمين بمعايير الجماعة المتفق عليها، فمثلا إهمال الفرد وعزله وعدم قبوله من الجماعة.

ت- القيم الشخصية: تطور الجماعات غالبا نظم قيم لأهدافها، فتصبح أهداف الجماعة وآرائها مقبولة من الفرد أدبيا وأخلاقيا.<sup>1</sup>

ويضيف كاتب آخر الأدوات والأساليب التالية التي تستطيع بها الجماعة التأثير على الفرد:

1- المدعمات الاجتماعية: قبول أو رفض لسلوك فرد معين من خلال الثواب والعقاب.

2- التحكم في المعلومات المتاحة للفرد.

3- توفير نماذج الإقتداء، قيام بعض الأعضاء البارزين في الجماعة بالتصرف بطريقة معينة تهدف أي يقتدي به بقية الأعضاء، هذا ويتفاوت مدى تأثير الجماعات على أفرادها كما يتفاوت تأثير الجماعة الواحدة من عضو لآخر، وهناك عوامل عديدة تؤثر في تحديد درجة وقوة التأثير هذه، بعضها يتعلق بالجماعة وبعضها يتعلق في الفرد، ومن أهم هذه العوامل تماسك الجماعة، ومدى أهمية الجماعة بالنسبة للفرد، مدى حاجة الجماعة للمؤازرة والمساندة الجماعية من أجل تحقيق أهدافها، ومدى تأكيد الفرد من إيقاع العقوبة عليه في حالة مخالفته، ومدى ثقة الفرد بنفسه.<sup>2</sup>

ثانيا: مشاركة العاملين في إتخاذ القرار

يمثل صنع وإتخاذ القرار وظيفة هامة من وظائف الإدارة، وتأتي أهمية هذه الوظيفة من أن نجاح العملية الإدارية مرتبطة بصنع واتخاذ القرار السليم، وقد ذهب البعض لأبعد من ذلك حيث اعتبر سيمون بأن إتخاذ القرار مرادف للإدارة بمعنى أن الإدارة هي عبارة عن عملية اتخاذ القرار.

1- تعريف المشاركة في صنع القرار:

هي مشاركة القائد ومروؤسيه في عمليتي اتخاذ القرار وتنفيذه وتقويمه بالشكل الذي يؤدي على ظهور قرار رشيد.

يمكن تعريف المشاركة في صنع القرار كالتالي: إتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة المشاركة في صنع القرارات والاستفادة من آرائهم وخبراتهم، مما يقوي علاقتهم برؤسائهم وبالتالي تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم.

<sup>1</sup> - شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره ، ص111.

<sup>2</sup> - الحناوي محمد صالح، سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، 1997، ص291.

تعتمد المشاركة على عدة وسائل يمكن أن يلجأ إليها المدير، ومن أهمها عقد اجتماعات مع رؤوسيه، المقابلة الشخصية الفردية مع من لهم علاقة بالمشكلة موضوع القرار، والاتصال الهاتفي عندما يتطلب القرار السرعة في اتخاذه أو بسبب البعد الجغرافي، كذلك يمكن أن يلجأ المدير إلى أسلوب الاستفسار الكتابي، لتزويده بالمعلومات والآراء والمقترحات.<sup>1</sup>

## 2- تأثير المشاركة في صنع القرار على الأداء الوظيفي للعاملين

تبرز أهمية المشاركة في صنع القرار من النتائج الإيجابية التالية:

- \* تجعل القرارات أكثر واقعية وأكثر قبولا لتنفيذ لمن شارك في صنعها وعن رغبة واقتناع.
- \* إن المشاركة في صنع القرار يعطي لعمال التنظيم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص والتفاني في العمل والعمل على تحقيق أهداف المنظمة، كما يؤدي إلى تربية إطارات جديدة من القادة الإداريين تكون مدربة وذات خبرة في صنع القرارات، هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- \* إن المشاركة في صنع القرار تتيح فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات ويؤدي على رفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل، فالمشاركة تجعلهم ينظرون إلى لقرار على أنه حصيلة تفكيرهم لذا يبذلون قصارى جهدهم لتنفيذه على وجه الأنسب مع تحمل الرئيس لمسؤولية اتخاذ القرار.
- \* أشارت العديد من الدراسات والأبحاث إلى النتائج الأثر الإيجابية للمشاركة منها زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، تحسين الأداء والرضا الوظيفي، تقدير الذات، التعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة، تقليص دوران العمل والتغيب، يساعد على إحداث التغييرات المطلوبة وتحسين الاتصالات الفعالة.<sup>2</sup>
- \* إن المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، الأفكار والاقتراحات والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليص الصراع، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذه وفقا لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل.
- \* تشكل المشاركة حافز معنوي إيجابي يعمل على رفع الروح المعنوية وتنمية مشاعر الولاء، زيادة الإبداع والمبادرة ومواجهة التحديات لدى أفراد التنظيم والمساعدة على إطلاق طاقات الأفراد العاملين وتنمية قدراتهم على الخلق والابتكار وجعل الأفراد أكثر حرية في التعبير عن أنفسهم وأقل اعتمادا على رؤسائهم،

<sup>1</sup> - شامي صليحة ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين، ص113.

<sup>2</sup> - شامي صليحة، نفس المرجع، ص114

وكذا زيادة التفاهم والتعاون داخل التنظيم، بحيث يتعرف كل طرف على مشاكل الطرف الآخر ويسمع منه ويشرح مشاكله، مما يزيد الثقة المتبادلة بين الطرفين.

وعلى ضوء كل هذه المزايا للمشاركة في صنع القرار يفترض بالمديرين إيجاد مناخ تنظيمي ملائم يسمح للعاملين بالمشاركة في صنع القرار.<sup>1</sup>

### ثالثاً: الحوافز وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين

احتل موضوع حوافز العمل مكانا بارزا منذ بدء الاهتمام بحث الأفراد على العمل بكفاءة بما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة.

#### 1- مفهوم الحوافز:

لقد اختلفت آراء الباحثين في ماهية الحوافز فهناك من يعبر عنها بما يحصل عليه العامل مقابل ما يؤدي.

وفي تعريف آخر: الحوافز هي مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكا معيناً لتحقيق الهدف المطلوب أو هو مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل ويشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل.<sup>2</sup>

يعرفها آخرون بأنها: أسلوب معين يهدف إلى زيادة قدرات العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الكفاية الإنتاجية لهم كما ونوعاً، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنشأة وأهداف العاملين فيها.<sup>3</sup>

ويعرف ديموك الحوافز على أنها: "العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون معه جهداً أكبر مما يبذله غيرهم". كما و عرفت أنها "أساليب تحريك قدرات العاملين بما يزيد أداءهم كما ونوعاً أو أحدهما".<sup>4</sup>

كما يمكن تقديم تعريف شامل للتحفيز على الشكل الذي جاء به صلاح سعيد عودة بحيث خلص إلى أن: "الحوافز هي مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين وتحثهم على بذل جهد أكبر وزيادة الأداء كما ونوعاً بهدف تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات الأفراد ذاتهم".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> حمود خيضر كاظم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص171.

<sup>2</sup> علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم معلومات إدارية، مرجع سبق ذكره، ص78.

<sup>3</sup> محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص113.

<sup>4</sup> -زحاف مشري، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة فرع الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2015-2016، ص39.

<sup>5</sup> -زحاف مشري، نفس المرجع، ص39.

الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك، أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.<sup>1</sup>

وفي تعريف آخر: "الحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل". كما عرفت الحوافز من أنها: "العوامل التي تدفع بالعاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة".

وظالما انه لا يوجد سلوك دون دافع يكمن وراءه، لذا وجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث والإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يحبها الأفراد ويتمنونها والمتمثلة في الحوافز من هنا وجب التفريق بين الحوافز والدوافع<sup>2</sup>، فالدوافع هي تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم لدفعهم للعمل أكثر وكسب إصرارهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأقصى درجة من الكفاءة.<sup>3</sup>

يعرفها آخرون على أنها: "عامل هام يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل، وهي تمثل القوة الداخلية التي تحرك الفرد للعمل".

يمكن القول أن الدوافع هي محركات داخلية للسلوك تدفع الفرد بوعي أو بدون وعي للقيام بعمل معين<sup>4</sup>. أما الحوافز هي عوامل خارجية مادية أو معنوية تؤثر في سلوك الفرد.<sup>5</sup>

وهناك زوايا متعددة يمكن أن نصنف بموجبها الحوافز سنتطرق إلى البعض منها فيما يلي:

أ- الحوافز المادية والحوافز المعنوية: الحوافز المادية تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وتتمثل في المكافآت المادية التي تمنحها المؤسسة للفرد، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم نظم الحوافز في أيامنا هذه، وذلك لأن النقود تشبع تقريبا كل حاجات الأفراد ومن بين هذه الحوافز (الراتب، المكافآت)<sup>6</sup>، أما الحوافز المعنوية فهي تلك الحوافز التي تساعد الفرد وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور الفرد بالرقى في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه، ومن بين هذه الحوافز (فرص الترقية، التقدير للجهد، فرص النمو الوظيفي، المشاركة في إتخاذ القرارات.....)<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> - قدور بن شريف رمضان، أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين حالة موظفي قطاع التربية الوطنية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، مستغانم، جامعة عبد الحميد ابن باديس، 2015-2016، ص03.

<sup>2</sup> - شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره، ص116.

<sup>3</sup> - أحمد لمهيبات، سعد طبري، محمد الأمين بن الزين، مرجع سبق ذكره، ص57.

<sup>4</sup> - شامي صليحة، نفس المرجع، ص117.

<sup>5</sup> - قدور بن شريف رمضان، أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص03.

<sup>6</sup> - معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، مرجع سبق ذكره، ص359.

<sup>7</sup> - معين أمين السيد، نفس المرجع، ص360.

ب- الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية: الحوافز الإيجابية هي تلك الحوافز التي تمنح للفرد بشكل مادي أو معنوي مقابل أدائه للعمل المطلوب بالشكل الأمثل، ومن أمثلة الحوافز الإيجابية (الحوافز النقدية، الأمن والاستقرار في العمل، المدح والثناء والتقدير، المنافسة، المشاركة..)، أما الحوافز السلبية فهي تشمل العقاب أو التهديد كمدخل لتغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب، والوسائل المستخدمة في مثل هذه الأحوال بالمشروعات هي: التأييد والتوبيخ، تخفيض الأجر وحجب الحوافز، الفصل، التنزيل الوظيفي، إنهاء عقد العمل.<sup>1</sup>

ت- الحوافز الفردية والجماعية: تمثل الحوافز الفردية ما تقدمه المؤسسة من حوافز للأفراد العاملين بها بصورة تعتمد على الأداء الفردي بصرف النظر عن النتائج التي حققوها كجماعة، أما الحوافز الجماعية فتهتم بجماعة العمل لتحقيق الارتباط والانسجام والتوافق الجماعي وتنمية الشعور الجماعي بالمسؤولية.<sup>2</sup>

تسعى أي مؤسسة إلى تطوير الإنتاج، لذلك لا بد أن تدرس محركات السلوك والنشاط، وبالتالي إلزام وجود نظام حوافز خاص بها، لأن ما يطبق في المؤسسة أو شركة معينة أو على مستوى إدارة معينة أو على مستوى إدارة معينة لا يمكن تعميمه وذلك لعدة أسباب منها اختلاف الأفراد واختلاف الحاجات وبيئة العمل والقيادة ومادة العمل.....<sup>3</sup>، وفيما يلي بعض أهم النظريات منها:

نظرية ماسلو حيث قام بتصنيف حاجات الإنسان إلى خمسة أصناف وقم بوضعها على شكل هرمي تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية وتندرج تلك الحاجات ارتفاعاً حتى تصل إلى قمة الهرم حيث حاجات تحقيق الذات ولا يمكن الانتقال إلى حاجة أعلى قبل إشباع الحاجة الأقل<sup>4</sup>، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

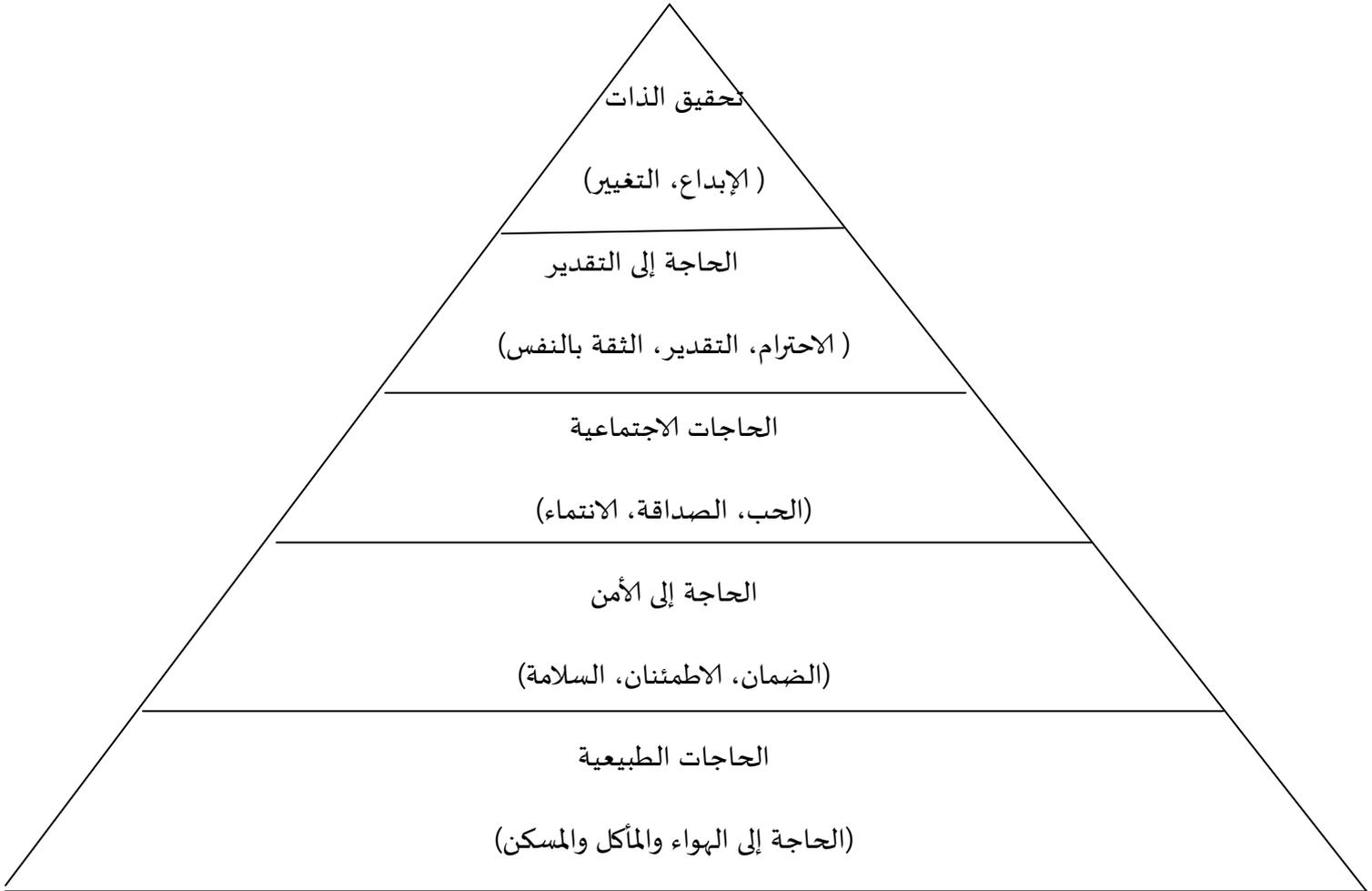
<sup>1</sup> - قدور بن شريف رمضان، نفس المرجع، ص13.

<sup>2</sup> - شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره، ص117.

<sup>3</sup> - زحاف مشري، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص53.

<sup>4</sup> - أحمد لمهيبات، سعد طبري، محمد الامين بن الزين، الاقتصاد والمناجمنت، مرجع سبق ذكره، ص59.

## الشكل رقم ( II-1): هرم ماسلو لتدرج الحاجات



المصدر: أحمد لمهيبات، سعد طبري، محمد الأمين بن الزين، مرجع سبق ذكره، ص60

\***الحاجات الطبيعية:** هي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء حياة الإنسان وتمتاز بأنها فطرية كما تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع حاجات أخرى وهي عامة لجميع البشر إلا أن الاختلاف يعود إلى درجة الإشباع المطلوبة لكل فرد حسب حاجته، وأن العمل الذي يحقق هذه الحاجات إلى قدر معين سيكون موضوع قبول ورضا من العاملين.<sup>1</sup>

\* **الحاجة إلى الأمن:** يعتمد تحقيقها على مقدار الإشباع المتحقق من الحاجات الفسيولوجية فهي مهمة للفرد فهو يسعى إلى تحقيق الأمن والطمأنينة له ولأولاده كذلك يسعى إلى تحقيق الأمن في العمل سواء من ناحية تأمين الدخل أو حمايته من الأخطار الناتجة عن العمل وان شعور الفرد بعدم تحقيقه هذه الحاجة

<sup>1</sup> - زحاف مشري، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص44.

سيؤدي إلى انشغاله فكريا ونفسيا مما يؤثر على أدائه في العمل لهذا على الإدارة أن تدرك أهمية حاجة الأمن للعامل لخلق روح من الإبداع بين العاملين.<sup>1</sup>

\* **الحاجات الاجتماعية:** إن الإنسان اجتماعي بطبعه يرغب إن يكون محبوبا من الآخرين عن طريق انتمائه للآخرين ومشاركته لهم في مبادئهم وشعاراتهم التي تحدد مسيرة حياته ، وان العمل الذي يزاوله العامل فيه فرصة لتحقيق هذه الحاجة عن طريق تكوين علاقات ود وصداقة مع العاملين معه وقد أوضحت الدراسات أن جو العمل الذي لا يستطيع إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى اختلاف التوازن النفسي لدى العاملين ومن ثم إلى مشكلات عمالية تؤدي إلى نقص الإنتاج وارتفاع معدلات الغياب وترك العمل وهذا يجعل التنظيم يفشل في تحقيق أهدافه.<sup>2</sup>

\* **الحاجة إلى التقدير:** شعور العامل بالثقة وحصوله على التقدير والاحترام من الآخرين يحسسه بمكانته، هذه الحاجة تشعر الفرد بأهميته وقيمة ما لديه من إمكانيات ليساهم في تحقيق أهداف المشروع لهذا تعتبر من وظائف المدير لذلك إن المدراء الذين يركزون على حاجات التقدير كمحرك لدوافع العاملين تتحقق أهداف مشاريعهم على عكس من يقلل من إمكانيات الفرد في التنظيم هذا ويجعل الاستفادة منه محدودة ويخلق مشكلات بين الفرد والتنظيم.<sup>3</sup>

\* **تحقيق الذات:** أي تحقيق طموحات الفرد العليا في أن يكون الإنسان ما يريد أن يكون وهي المرحلة التي يصل فيها الإنسان إلى درجة مميزة عن غيره ويصبح له كيان مستقل وتعتبر الحاجة إلى الاستقلال من أهم مكونات هذه الحاجة حيث تظهر منذ مرحلة الطفولة وتتطور مع تقدمه في العمر وينضج وبالتالي يبدأ بتحرر من الاعتماد على الغير.<sup>4</sup>

بتصنيف الحاجات الدافعية إلى عاملين اثنين، Herzberg ونظرية ذات العاملين حيث قام هرزبرغ

لذا سميت بنظرية ذات العاملين.

\* **العامل الأول** هو عامل الصحة يقصد به مجموعة من العناصر التي إذا توفرت بالكيفية الملائمة فإن ذلك يؤدي إلى رضا المرؤوسين ولكن لا يؤدي إلى تحفيزهم، أما في حالة عدم الصحة أي إذا لم تتوفر هذه العناصر بالكيفية الملائمة فإن ذلك يؤدي إلى تدميرهم وعدم رضائهم، ومن هذه العناصر نذكر: ضمان العمل والمرتب، وظروف العمل... الخ

<sup>1</sup> - زحاف مشري، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص44

<sup>2</sup> - زحاف مشري، نفس المرجع، ص54.

<sup>3</sup> - زحاف مشري، نفس المرجع، ص54

<sup>4</sup> - زحاف مشري، نفس المرجع، ص54.



المصدر: زحاف مشري، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص58

لا تقل الترقيات الوظيفية أهمية كأسلوب من أساليب نظام الحوافز، سواء أكانت الترقيات الدورية المستحقة التي يقض عليها الموظف فترة زمنية محددة حسب نظام وقوانين المنظمة، أو الترقيات الاستثنائية التي عادة ما يتم منحها لبعض الموظفين نظير التميز في الأداء الوظيفي، أو نتيجة المسابقة الداخلية التي تعقدها بعض المنظمات لموظفيها في التنافس على وظيفة عليا.<sup>1</sup>

فتعرف الترقية على أنها عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى.<sup>2</sup>

ويتصرف مصطلح الترقية إلى كل ما يطرأ على الموظف من تغيير في مركزه يكون من شأنه تقديمه وتميزه على أقرانه.

وهي تعيين الموظف في وظيفة تعلو بحكم طبيعتها الوظيفية التي كان يشغلها في مدارج السلم الإداري وتحتاج الترقية إلى تحديد السياسة التي ستببع، هل ستم الترقية من الداخل أم من الخارج أم من بين الاثنين، مع تحديد المسارات الوظيفية مسبقا، مع إيضاح المعايير بشكل واضح، والترقية الحافزية من الطرق الدافعة خاصة للأفراد من ذوي الطموح، حيث يلوح لهم الطريق ويوفرون له العدة والعتاد ويبدلون الغالي والنفيس.<sup>3</sup> كما أن هناك ثلاثة أسس للترقية وهي كالتالي:<sup>4</sup>

1- الترقية على أساس الأقدمية: يقصد بها أن للموظف الأقدم الأولوية في الترقية على زملائه، بغض النظر عن مستويات الجدارة والكفاءة ونتائج التقارير السنوية لتقييم الأداء.

2- معيار الكفاءة والجدارة: ويأخذ هذا المعيار باعتبار الصفات والمؤهلات والقدرات الشخصية للموظف، إضافة إلى إنجازاته الفنية والإدارية في مجال وظيفته، فالموظف الكفاء بموجب هذا المعيار هو الجدير بالترقية بغض النظر عن سنوات الخدمة التي قضاها.

3- الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية معا: إن المزج بين هذين الأساسين يكون هو الأساس السليم الذي تقوم عليه الترقيات لكي يجب أخذ بعض الاعتبارات فمثلا في الوظائف العليا يجب أن تركز الترقيات على أساس الكفاءة وحدها لتطلها المهارات الإدارية، أما المستويات الوظيفية الأدنى يفضل المزج بين عاملي

<sup>1</sup> - نادر حامد عبد الرازق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات، مرجع سبق ذكره، ص15.

<sup>2</sup> - زمري جهيدة، دور الحوافز في تحسين الأداء في المؤسسات العمومية الإستشفائية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر، مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2017-2018، ص16.

<sup>3</sup> - دامو بختة، شداد نادية، فعالية أساليب التحفيز في إستقرار الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2016-2017، ص40.

<sup>4</sup> - زمري جهيدة، نفس المرجع، ص16.

الكفاءة الأقدمية، وذلك بتخصيص نسبة معينة للترقية على أساس الكفاءة ونسبة أخرى للترقية على أساس الأقدمية.

و تتمثل أهم أهداف الترقية في التالي:<sup>1</sup>

- توفير حافز إشباع رغبات الفرد من الأمن والتقدير وإثبات الذات، بإتاحة فرص التطور والتقدم الوظيفي.
- تحسين مستوى الأداء والإنتاجية، عندما تؤدي الترقية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- تحقيق التكامل بين طرق تخطيط القوى البشرية، وتخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة.
- تلبية حاجات المؤسسة من الأفراد والعاملين من حيث الكم والنوع، ومن خلال نظام ترقية مخطط يعتمد على أسس ومعايير موضوعية.

## 2- تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي:

تبرز أهمية الحوافز من النتائج الإيجابية التالية:

- \* تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة.
- \* تمثل الحوافز بالنسبة للموظف العوامل والمؤثرات التي تدفعه لأداء عمله بأعلى درجات الكفاءة والفعالية.
- \* تؤكد الكثير من البحوث والدراسات أن تبني المؤسسة نظام حوافز أو مكافآت عادل يشجع الأفراد المؤهلين للالتحاق بها ، كما يدفعهم للأداء الجيد ويرغهم ويشجعهم على الاستمرار بها.
- \* إن إدراك المؤسسة لأهمية الحوافز المادية والمعنوية والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى زيادة الفعالية وإنتاجية المؤسسة.<sup>2</sup>
- \* الاهتمام بالتحفيز يؤدي إلى الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءاتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>3</sup>
- \* إن أسلوب التحفيز الذي يعتمد على مختلف صور الثواب والعقاب فإنه يشجع الأفراد غالبا على إعادة تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة له، إذ أن المكافأة في ضوء الإنجاز والإبداع في الأداء

<sup>1</sup> - نادر حامد عبد الرازق أبو شرح، مرجع سبق ذكره، ص15.

<sup>2</sup> - شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره، ص118.

<sup>3</sup> - خويلدات إيمان، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية، مرجع سبق ذكره، ص11.

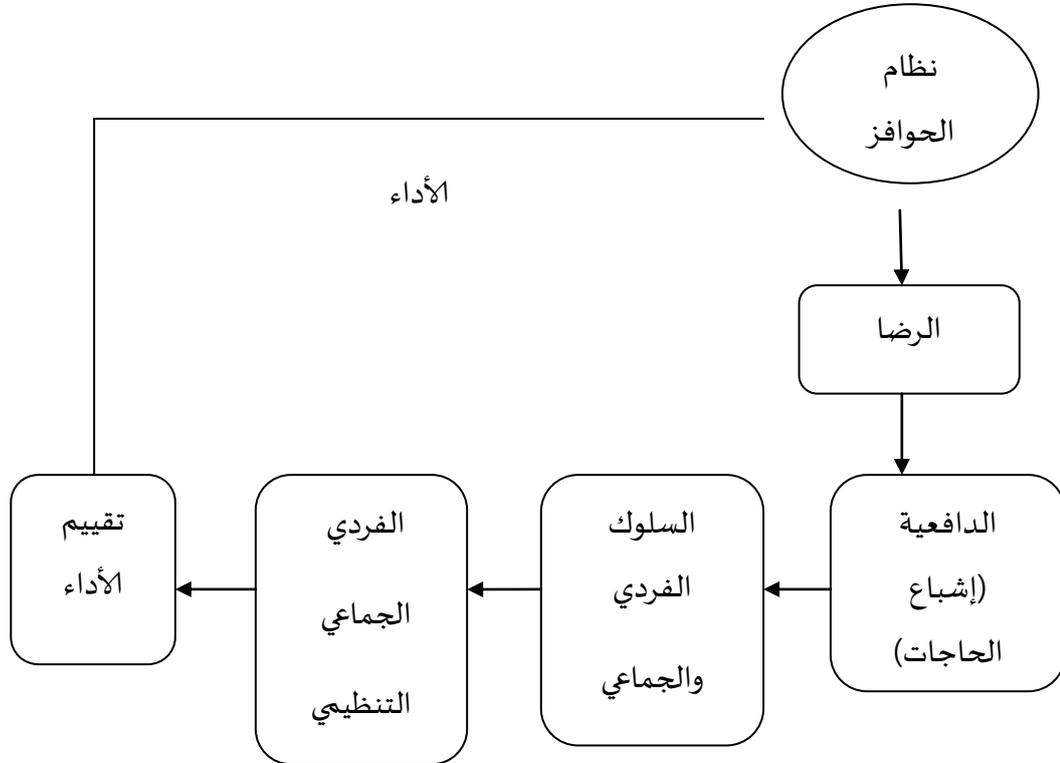
فإنها تشجع على استمرارية الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوى رضا معين بين أقرانه أو رؤسائه بالعمل مما يسهم باستمرار تكريس النجاح وتدعيم فاعلية الولاء والانتماء، أما إذا لعبت أساليب أخرى شخصية أو غير موضوعية في الترقية أو التقييم أو المكافأة فإن هذا يعكس أثره في زيادة دوران العمل واللامبالاة والتغيب وغيرها من الأبعاد السلبية في الأداء الوظيفي.<sup>1</sup>

\* إن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز لارتباطاتها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة في عملهم ومنظمتهم ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية، ويشجعهم على تحمل المسؤولية، ويحفزهم للعمل، ويؤثر الحافز المادي تأثيراً مباشراً على الأداء الوظيفي للعاملين.

\* يعتقد الكثيرون في تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، ويتضح ذلك من دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل، والحد من الغياب، والمساهمة في جذب العناصر الفعالة للالتحاق بالمؤسسة، كذلك دورها في إشباع الحاجات وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك.<sup>2</sup>

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الحوافز والأداء:<sup>3</sup>

الشكل رقم (II-3): العلاقة بين الحوافز والأداء



<sup>1</sup> - شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين ، مرجع سبق ذكره، ص118

<sup>2</sup> - شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين ، مرجع سابق، ص119

المصدر: شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين مرجع سابق، ص119

يجب أن يتم الربط مباشرة بين الحوافز والمكافآت والسلوك والأداء، وفي حالات أخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء، وعلى ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على الترقية، وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال، فإنه يجب مراعاته العديد من المبادئ والأسس من بينها: المساواة، القوة، نوع الحاجة وعدالة التوزيع، ويمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة المؤسسة، ويتجلى ذلك من استقراء دورها في:

\* جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل في المؤسسة.

\* الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المؤسسات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء.

\* الحد من الغياب والتأخر عن مواعيد العمل والإحتفاظ بالعاملين المهرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين ، مرجع سبق ذكره، ص120.

المبحث الثاني: مدى تأثير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في مؤسسة جيبي- مستغانم-

GIPLAIT هو العلامة التجارية التي تعرف بمهام ملبنة الساحل لولاية مستغانم وتنتج مادة

الحليب ومشتقاته .

المطلب الأول: مؤسسة ملبنة الساحل جيبي (نشأتها، تعريفها، نشاطها)

أولا: التطور التاريخي للمؤسسة الأم:

الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته Orlac كان فيما مضى عبارة عن مؤسسة صغيرة قام

بإنشائها المستعمر الفرنسي، وكانت تسمى آنذاك Laiko، وتعني التعاونية الجزائرية للحليب، وكان

موقعها بئر خادم بالجزائر العاصمة، التي تركها الاستعمار الفرنسي باسم Colotal تقوم بتوزيع

حليب البقر في قارورات من الزجاج، وبما أن إنتاجها كان ضعيفا بدأ الديوان الوطني للتجارة

Onaco يقوم باستيراد الحليب من السوق الأوروبية المشتركة آنذاك، إلا أن هذا لم يلبي حاجيات

السكان المتزايدة على الحليب.

ولهذا تم إنشاء الديوان الوطني للحليب ومشتقاته Onalait بمرسوم رئاسي رقم 69-23 نوفمبر

إلى 1969، وهي مؤسسة اقتصادية تابعة للقطاع العام تحت وصاية وزارة الفلاحة . وكان يبلغ عدد

عمالها آنذاك 450 عامل عمدت Onalait عدة استثمارات لتوسيع قدراتها الإنتاجية، فقامت ببناء

وحدات إنتاجية للتخلص من العجز الوطني لإنتاج الحليب. بعد إعادة الهيكلة للمؤسسات قامت

الدولة بإنشاء دواوين جهوية موزعة على ثلاث مناطق :

الديوان الجهوي الشرقي ويضم:

- وحدة إنتاج عنابة .

- وحدة إنتاج قسنطينة .

- وحدة إنتاج سوق أهراس.

الديوان الجهوي الوسط ومقره الجزائر العاصمة ومن بين وحداته Orlac:

- وحدة إنتاج بود واو.

- وحدة إنتاج ذراع نجدة.

الديوان الجهوي الغربي الذي تأسس في 12 ديسمبر 1981 وضم الوحدات التالية :

- وحدة إنتاج وهران.

- وحدة إنتاج سيدي بلعباس.

- وحدة إنتاج مستغانم .

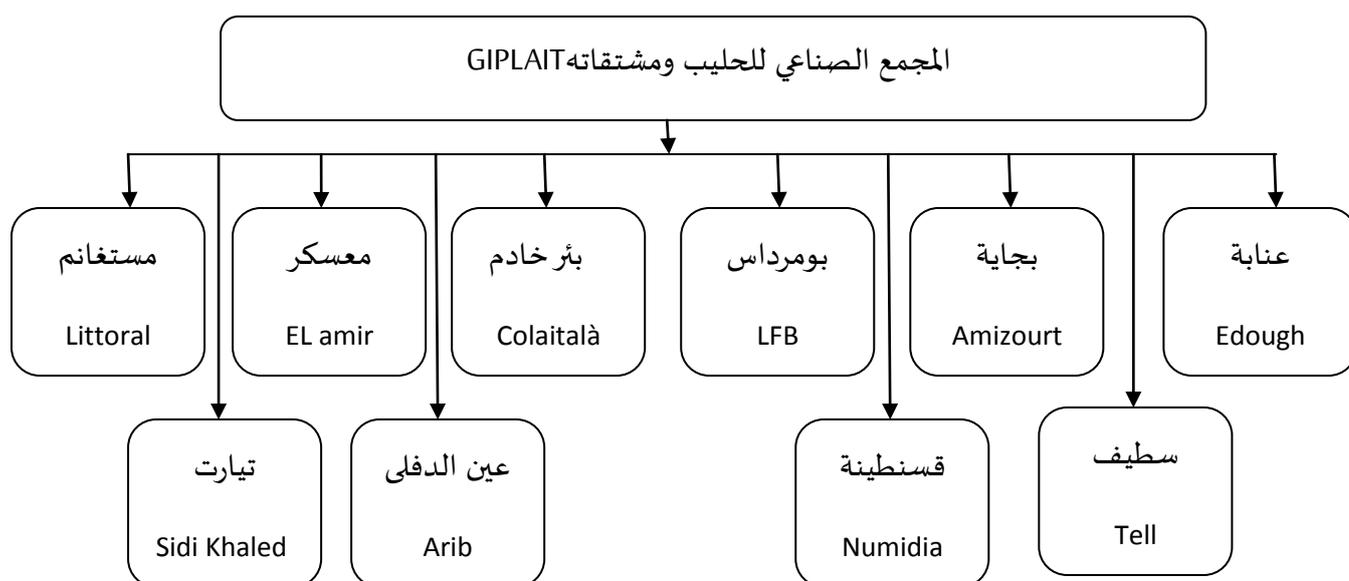
- وحدة إنتاج سعيدة.

- وحدة إنتاج معسكر.

- وحدة إنتاج تيارت .

- وحدة إنتاج بشار ( اقليمي) .

الشكل رقم (II-4): فروع المؤسسة الأم



المصدر: وثائق رسمية للمؤسسة

ثانيا: تعريف وحدة GIPLAIT بمستغانم (ملينة الساحل):

تعتبر ملينة الساحل لولاية مستغانم Litterie du hittoral mostaganem من أهم المؤسسات سواء على المستوى المحلي أو الجهوي الشمال الغربي الجزائري، وتعود أهمية المؤسسة لكونها تزود سكان المنطقة بإحدى أهم المواد ذات الاستهلاك اليومي، والضروري ألا وهي مادة الحليب ومشتقاته. ويعود نشأة المؤسسة إلى سنة 1986 أين كانت المؤسسة مجرد مشروع، أما الانطلاقة الفعلية فقد كانت 1987 Orolait : Office Régional Du Lait . بعد ما تم تأسيسه من قبل الشركة الوطنية للبناء Battiment Metal والشركة الفرنسية Alfalava التي قامت بتوفير تجهيزات المشروع والإشراف عليه ، وقدرت رخصة البرنامج بتكلفة بدائية قدرت ب300.000.00 وفي 1987 بلغت 120.000.00 دج وقد تم إختيار الوحدة بالمنطقة نظرا للمساحة الشاسعة ، كما أن ملينة الساحل تقع على مستوى المنطقة الصناعية صلامندر بمستغانم، يحدها من الشمال المديرية ، العامة لمؤسسة Oravio من الجنوب الطريق الولائي ، ومن الشرق التعاونية الفلاحية . وفي سنة 1998 إندمجت جميع الدواوين في إدارة واحدة المركب الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT الواقع مقره بحسين داي بالجزائر العاصمة، ومن بين فروع ملينة الساحل بمستغانم مؤسسة عمومية ذات أسهم SPA، رأس مالها يقدر ب290.480.000 دج. حيث يبلغ العدد الفعلي للعمال مئة وخمسة عامل (105) منهم خمسة وستون (65) عاملون دائمون وأربعون (40) مؤقتين في إطار عقود ما قبل التشغيل للسنة الحالية ويتوزع العمال كالآتي:

الشكل رقم: (5-II) عدد عمال ملينة الساحل



المصدر: مصلحة تسيير المستخدمين

تنشط الوحدة تحت شعار "الحليب مهنة وهواية" وهو ما يشير إلى أن إنتاج الحليب والعمل في الوحدة لا يعتبر فقط مهنة بل يتعدى ذلك فهو يمثل هواية بالنسبة لعمال المجمع، كما أنها تتمتع باستقلالية التسيير، في سعر مختلف منتجاتها، ما عدا سعر الحليب باعتباره منتوجا استراتيجيا، فسعره تسيطر عليه المديرية لجميع الوحدات بأمر من الدولة.

كما تسعى المؤسسة إلى الحصول على شهادة ايزو بتحسين نوعية منتجاتها باستمرار مع إبقاء سعرها في متناول الجميع.

ثالثا: منتوجات ونشاط وأهداف ملبنة الساحل GIPLAIT:

#### 1- منتوجات الملبنة:

إن أنشطة ملبنة الساحل هي إنتاج كل المواد الدسمة ذات الاستهلاك الغذائي الواسع، ويتم ذلك من خلال تحويل المواد الأولية من حالاتها الطبيعية الأولى إلى منتجات نهائية قابلة للاستهلاك وهذه المنتجات خاصة بالحليب ومشتقاته وندرجها فيما يلي:

- الحليب المبستر.

- اللبن.

- حليب البقرة .

- الرائب.

- الزبدة .

- القشدة .

هذه المنتجات تنتج في كل المواسم، وهناك منتجات مقترحة في طور الدراسة، بالإضافة على هذا تنتج الملبنة حسب طلبات الزبائن وقدراتها الطبيعية ولها قدرة إنتاجية يومية، ولكن تختلف هذه القدرة من يوم لآخر على حسب الطلبات نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم(1-11):القدرة الإنتاجية

القدرة الإنتاجية اليومية	المنتجات
90720 لتر	الحليب المبستر
1580 لتر	حليب البقرة
3500 لتر	اللبن
6840 لتر	الرائب
60 كغ	زبده مزرعية
55 كغ	القشدة الطرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

## 2- نشاط الملبنة:

إن نشاط المؤسسة هو نشاط اقتصادي تجاري، حيث تساهم بشكل كبير مثلها مثل المؤسسات الأخرى في التنمية الاقتصادية، وتلبية رغبات المستهلكين إلى حد معين، فملبنة الساحل تمزج بين عدة أنشطة أو وظائف تقوم بها في حياتها اليومية وهي:

### 1-2 الشراء:

تقوم الملبنة بعقد صفقات مع الموردين لتزويدها بالمواد الأولية من أجل مباشرة عملياتها الانتاجية ويتم اختيار المورد المناسب على أساس عنصرين أساسيين هما: الجودة والسعر.

إضافة إلى ذلك تقوم الملبنة في إطار تبادل المنافع بشراء منتوجات مؤسسات وطنية أخرى لها نفس النشاط ، والتي لا تنتجها من أجل إعادة بيعها، قصد توسيع نشاطها وترويج هذه المنتوجات في مناطق تسويقها . كما تلقى المؤسسة نفس الشيء إذ تباع منتوجها للمؤسسات الأخرى، وهذه الأخيرة تستعملها كمادة أولية لإنتاج منتوجات أخرى أو تقوم بإعادة بيعها .

### 2-2 الإنتاج:

بعد أن تقوم المؤسسة بعملية الشراء للمواد الأولية اللازمة تدخل في المرحلة الثانية وهي الإنتاج، وتعتبر أهم حلقة في نشاط الملبنة، حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالاتها الطبيعية الأولى، إلى منتجات نهائية قابلة للإستهلاك المتمثلة في الحليب ومشتقاته.

### 3-2 البيع:

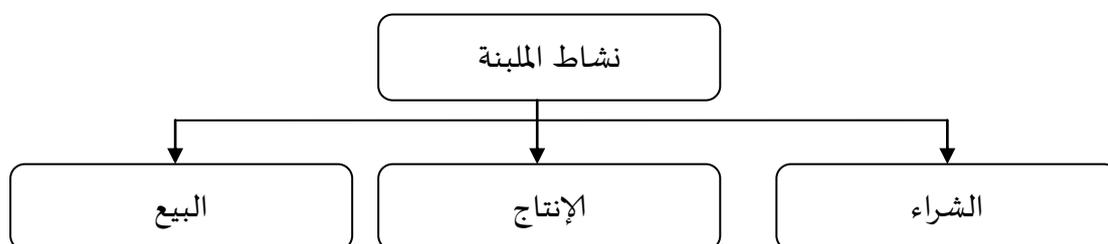
تعد هذه المهمة أو هذا النشاط أهم عقبة داخل الملبنة، إذ تجد الملبنة نفسها مضطربة في بيع ما تم إنتاجه، وما هو في طور الإنتاج، وكيفية إيصاله إلى الزبون أو المستهلك الأخير وهذا النشاط تشرف عليه المصلحة التجارية إلى جانب الشراء (مصلحة البيع) حيث هناك حالتين:

\* في حالة المنتج طلي فإن البيع مضمون، ويبقى عنصر النقل الذي يتم الاتفاق عليه، إما أن يتم بالوسائل الخاصة للمؤسسة أو بوسائل الزبون .

\* في حالة المنتج غير طلي فإن البيع يكون غير ذلك، حيث تقوم به المؤسسة باستخدام إمكانياتها الخاصة وقدرتها البيعية.

ومن خلال تعرفنا على نشاط المؤسسة نجده ينقسم إلى مرحلتين، الأولى مرحلة الإنتاج، والثانية مرحلة تسويق المنتجات، وهذه الأخيرة تشمل جميع الأنشطة التي بها يتم إيصال السلعة إلى المستهلك أو العميل.

الشكل رقم(11-6): نشاط الملبنة



المصدر: من إعداد الطالبة

### 3-أهداف ملبنة الساحل :

#### 1-3 تحقيق الربح:

أي استمرار المؤسسة مرتبط بمدى تحقيقها للربح ويتحقق هذا الأخير بإنتاج سلع وخدمات (الحليب، الرايب، اللبن....)، التي تلي احتياجات الزبائن.

#### 2-3 تطوير الإنتاج:

إذ يتم تطوير الإنتاج من خلال الاعتماد على العديد من الموارد منها البشرية، المالية، والمادية....إخ

### 3-3 تطوير الأرباح:

هو الهدف المعتمد على تقليل التكاليف، ولكن يجب أن تكون تكلفة الإنتاج أقل من أسعار البيع، مما يساهم في المحافظة على نسبة الأرباح.

### 4-3 تقليل التكاليف:

من أهم الأهداف التي تحرص المؤسسة على البحث عنها إذ تسعى إلى الاستفادة من المخزون المتوفر واستغلال كافة الاحتياطات المخزنة بأفضل طريقة ممكنة.

### 5-3 المشاركة في المنافسة ضمن السوق:

هي القدرة على تحقيق وجود مركزي للمنافسة في السوق أي تستطيع المؤسسة منافسة المؤسسات الأخرى والمشاركة لها في مجال العمل من حيث الأسعار ونوعية وكمية المنتجات، وطريقة الدفع، وموقع المؤسسة، وغيرها من المجالات الأخرى.

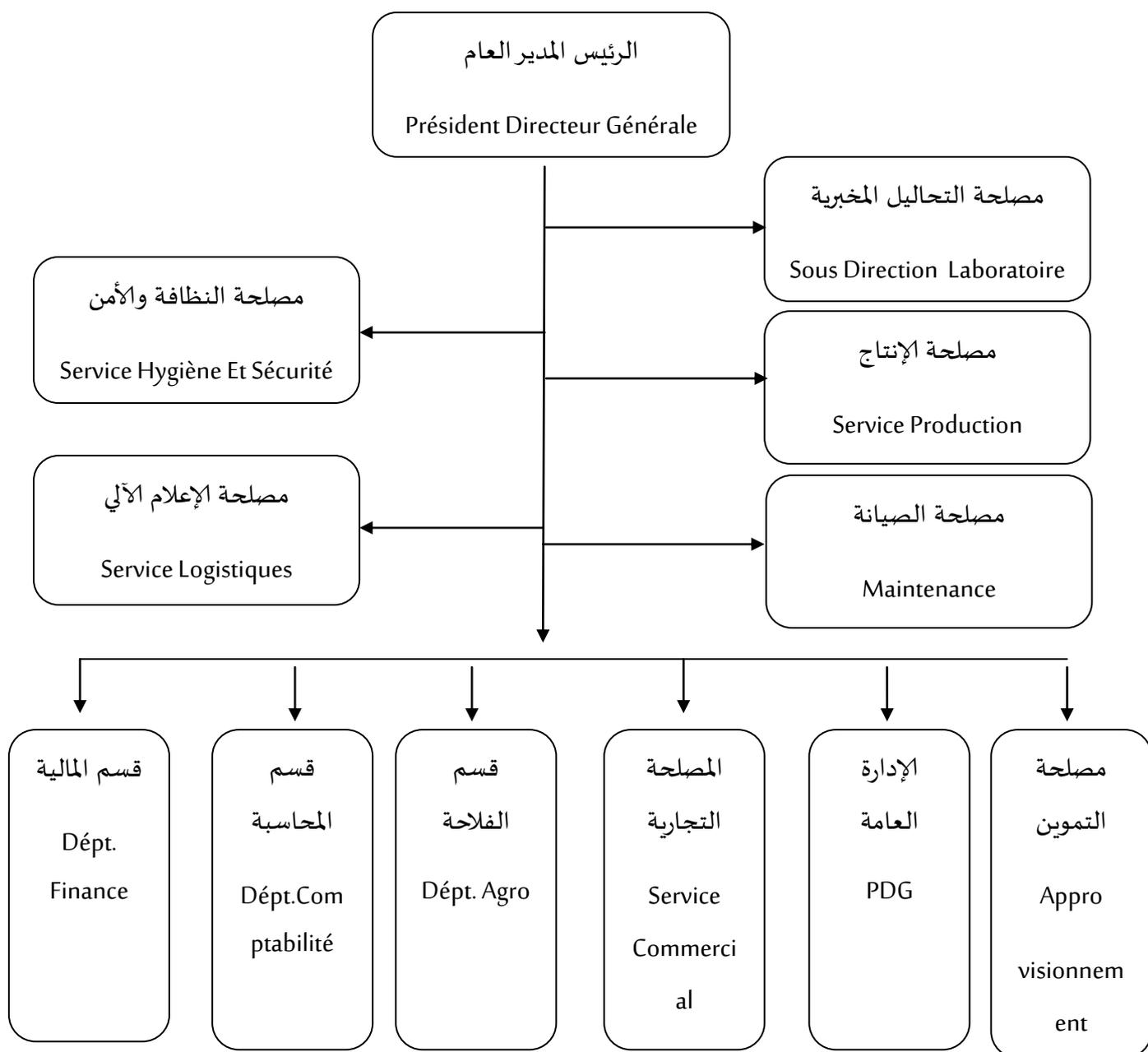
### 6-3 النمو الاستمراري:

أي أن النمو هو الهدف الإستراتيجي للمؤسسة على المدى الطويل، وحتى تستمر في عملية الإنتاج لا بد أن تتضمن حصة في السوق وتحقق الحد الأدنى من الربح وتوفير اليد العاملة المؤهلة ومواكبة التكنولوجيا.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي البشري لمؤسسة ملبنة الساحل جبيلي - مستغانم-

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة كمخطط توزيع المهام والمسؤوليات على المستوى التنظيمي، فهو وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة إذا تم تنظيمه واستخدامه بشكل جيد ومناسب، كما أنه يمكن أن يكون عائق في تحقيق أهداف المؤسسة إذ لم يستخدم بالشكل الجيد والمناسب. وقد تم إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة من طرف الإدارة حتى يتناسب مع الأهداف التي تسعى إليها.

الشكل رقم (II-7): الهيكل التنظيمي لمبنة الساحل لولاية- مستغانم-



المصدر: من وثائق المؤسسة

بعدها عرضنا الهيكل التنظيمي للوحدة GIPLAIT، نقوم بتوضيح مهام المصالح لهذا الهيكل:

#### 1- الرئيس المدير العام :

هو المشرف العام وصاحب القرارات أي يمثل أعلى سلطة بالمؤسسة مهمته إدارة المؤسسة حيث يقوم بإصدار الأوامر واتخاذ القرارات ورسم الإستراتيجيات للمؤسسة، بالتنسيق مع مختلف المصالح والإدارات وتوجيه رؤساء الأقسام والمصالح لمساعدتهم على تنفيذ مهامهم.

2- مصلحة التحاليل المخبرية :

تقوم بإجراء التحاليل المخبرية للمنتوج قبل كل عملية توزيع لتأكد من جودة المنتوج وسلامته من الناحية الصحية، بحيث يجري فيها نوعان من التحاليل وهما أساسيان لكل وحدة إنتاجية وهما:

- فيزي كيميائي: ويتضمن التحليلات الآتية: مستوى الحموضة، كمية المادة الدسمة، الكثافة.

- ميكروبيولوجي (التحليل بالتدقيق) : وهي التأكد من صلاحية المنتوج وخلوه من الفيروسات ، البكتيريا مثل:

Coli For Totaux - Salmonella – Staphylococcies aureus

3- مصلحة الصيانة:

تتكفل هذه المصلحة بإصلاح معدات الإنتاج وكذا أجهزة التكييف والتبريد الخاصة بالمخازن وتشغيل الأجهزة ، تتكون هذه المصلحة من 35 عاملا يرأسهم رئيس المصلحة .

4- مصلحة النظافة والأمن:

إن المنتجات التي تقدمها المؤسسة تدخل ضمن المنتجات ذات الاستهلاك الواسع، وأن هذه المنتجات تتطلب درجة عالية من النظافة داخل المصنع لذا تم إحداث هذا الفرع حتى يتسنى تقديم منتجات تتوافق مع معايير النظافة والأمن الصحي باعتبار أن حماية المستهلك والمحافظة على صحته في قمة أولويات المؤسسة ، حيث تتكفل هذه المصلحة بتسيير الشؤون المتعلقة بنظافة المؤسسة والحرص على توفير الأمن للمؤسسة .

5- مصلحة الإعلام الآلي:

يتمثل دورها في إعداد وصيانة برامج الإعلام الآلي.

6- مصلحة التموين:

تموين الوحدة بالمواد التي تستعمل في إنتاج الحليب ومشتقاته ، تلك المواد منها المحلية تنتج محليا ومنها المستورد من خارج الوطن.

7- المصلحة التجارية:

يعتبر الوسيط أو الصلة بين المؤسسة والزبون، حيث يقوم بالتفاوض مع هذا الأخير على حجم الطلبية، الوقت وإطلاع الزبون على السعر الذي يحدد من طرف المدير العام .

وتشرف على المبيعات والعمليات المتعلقة بها بمتابعة العمليات المتعلقة ببيع المنتج منذ دخول الزبون للمؤسسة إلى غاية خروجه محملا بسلعته وفاتورته.

8- قسم الفلاحة:

تزويد المؤسسة بحليب البقر عن طريق المراكز الثلاثة للمؤسسة المخصصة لجمع الحليب وهي المركز الموجود بالمبنة والثاني موجود بالدبدابة (مستغانم)، والمركز الثالث يوجد بسيق ولاية معسكر.

10- قسم المحاسبة:

يساعد المؤسسة على معرفة وظيفتها المالية حيث يتضمن هذا الفرع المحاسبة العامة ومحاسبة الموارد والمحاسبة التحليلية، كما تستخدم المؤسسة برامج الإعلام الآلي في إدارة وتسجيل العمليات اليومية.

11- قسم المالية:

يتمثل دورها في استلام الفاتورة والوثائق التي تثبت وتبين العمليات التي قامت بها الوحدة وتقوم بتسجيلها في اليومية المحاسبية وكذلك تسديد وتحصيل مبالغ هذه الفواتير ومراقبة تحركات الخاصة برصيد البنك والصندوق.

12- الإدارة العامة:

بمبنة الساحل مصلحة الموارد البشرية متمثلة في ثلاث وظائف وهي:

- مصلحة المستخدمين.

- مصلحة الرواتب (الأجور) .

- مصلحة المنازعات.

1-12 قسم تسيير المستخدمين:

تقوم هذه المديرية بمتابعة شؤون العاملين خاصة الإدارية والاجتماعية منها، حيث تقوم بالسهرة والإشراف على مختلف عمليات التوظيف، التكوين، التأهيل، التحفيز، الترقية وتوزيع بطاقة الأجور المكافآت، العطل، الوضعية الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي، كما تقوم بإعداد التقارير التي تتعلق بتطوير العمل.

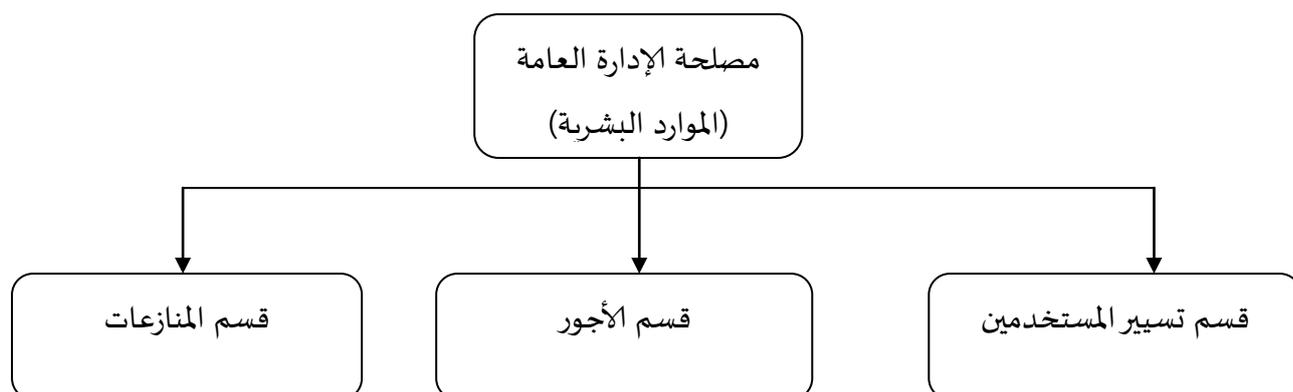
### 2-12 قسم الأجور(الرواتب):

مهمتها إعداد الشهرية لرواتب المستخدمين .

### 3-12 قسم المنازعات:

تقوم بالإشراف على مختلف القضايا والتعاملات القانونية للمؤسسة، حيث يركز عملها على مختلف النزاعات التي تنشأ إما بين المؤسسة والمتعاملين معها وإما مع العمال.

### الشكل رقم:(8-II)الهيكل التنظيمي للإدارة العامة (الموارد البشرية)



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

### المطلب الثالث: الجانب التطبيقي - مؤسسة ملينة الساحل جبيلي - مستغانم-

#### 1- صياغة الهيكل التنظيمي:

تعتبر مصلحة الموارد البشرية من أهم الإدارات المتواجدة في المؤسسة بحيث تشمل نشاطاتها على العناصر التالية:

- تسعى إلى توفير الظروف اللازمة والملائمة للعمل كالمنح والحوافز.

- تنظيم وإعداد كل ما يتعلق بتسيير الأجور والعطل المرضية وسنوية وغيرها.

- التنسيق مع مختلف المصالح المؤسسة من أجل إنجاز الأعمال كما هو مقرر إنجازها.

- توفير إدارة إستراتيجية جيدة وملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

- متابعة العمال من حيث التكوين.

- متابعة المسار المهني والترقية العمال.

2-أسلوب القيادة الذي تمارسه مؤسسة جيبلي GIPLAIT:

إن العلاقة بين القائد ومرؤوسيه علاقة تؤدي إلى الاعتراف به كقائد وبذلك تسهل العملية القيادية،

لكن مؤسسة جيبلي GIPLAIT تعتمد على نمط القيادة التسلطي بحيث يتصف المدير العام

للمؤسسة الأم باستئثار السلطة، ويعتمد على أسلوب القيادة الفردي بحيث يتم إعطاء الأوامر

من طرف المدير العام الذي يتلقاها من طرف المؤسسة الأم بالعاصمة أو باقتراحات أو أوامر تكون

من طرفه .

وفي بعض الأحيان تكون هناك اجتماعات تشاورية مع مصالح المؤسسة، وبالتالي تقدم هذه الأوامر

إلى المصلحة المعنية وبالتالي فإن القيادة تكون تدريجية من المدير العام إلى رئيس المصلحة ثم إلى

العمال.

3- أنواع الاتصال بمؤسسة جيبلي GIPLAIT:

3-1-الاتصال الرسمي :

3-1-1-الاتصال الأفقي: يتم بين العاملين في نفس المستوى التنظيمي، وفيما بين العناصر الوظيفية،

من أجل التنسيق بينها لإنجاز المهام.

3-1-2-الاتصال الهابط: يكون فيه تدفق المعلومات من الأعلى إلى الأسفل، لإعطاء التعليمات

وتلقين الأوامر، وهذا يؤثر على العاملين أي على أدائهم مما يؤدي بهم إلى الخمول في التفكير وعدم

اللامبالاة باعتباره أفكاره وآراءه لا قيمة لها.

3-1-3-الاتصال الصاعد: يكون فيه تدفق المعلومات من الأسفل إلى الأعلى فيما بين المصالح، مثل

التقارير المقدمة من طرف رؤساء الأقسام إلى المدير.

2-3- الاتصال غير رسمي:

لا ينحصر الاتصال في أي مؤسسة بالهيكل التنظيمي الرسمي، فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط عند العلاقات الوظيفية بين العاملين بل تتجاوزها باستمرار، إن كان بصورة عفوية تعبر عن مشاكل أو تطرح اهتمامات، أو مقصودة تعبر عن المصالح.

هذا التنظيم ينشأ تدريجياً ويصبح خفياً ويكتسب قوة ويتم بشكل مباشر خلف الأبواب الموصدة، فقد إذا كان التنظيم الرسمي يسمح بذلك.

4- العمل الجماعي، الحوافز الترقية:

1-4- دور العمل الجماعي ومشاركة العاملين في خلق المبادرات الرامية لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية:

مؤسسة GIPLAIT تفضل العمل الجماعي بالدرجة الأولى بالنسبة للعامل البسيط، أما بالنسبة لرؤساء المصالح فإن العمل الفردي يبقى أحسن وأولى وذلك من أجل تحديد مهام كل فرد أو كل مصلحة، وبالتالي الحفاظ على حقوق كل شخص والمحاسبة بالواجبات التي يؤديها إن كانت على ما يرام أم لا.

2-4- التحفيز والترقية في شركة GIPLAIT:

تقدم المؤسسة مجموعة من التحفيزات لعمالها باختلاف مناصبهم سواء كانوا إطارات أو عمال عاديون وذلك بهدف تشجيعهم وكسب ولائهم هذا من جهة وإيمانها بان النجاح وتحقيق الأهداف وتحسين الأداء مرتبط بمواردها البشرية لذلك فهي تسعى دوماً إلى تحفيزهم.

1-2-4 سياسة التحفيز بالتقييم الشهري:

من التحفيزات ما هو مادي والآخر غير مادي والتي نعرض أهمها باختصار على النحو الآتي:

1- المرودية الجماعية:

وتمنح إذا وصلت نسبة الإنتاج نسبة معينة من المنتوجات النهائية حسب ما جاءت به الميزانية التقديرية السنوية كما يلي:

\* إذا وصلت نسبة الإنتاج الفعلية من % إلى 99 % مقارنة بما هو مقدر بالميزانية التقديرية تعطى  
95

نسبة 10% من الأجر القاعدي.

\* إذا وصلت نسبة الإنتاج الفعلية من 100% مقارنة بما هو مقدر بالميزانية التقديرية تعطى نسبة  
40% من الأجر القاعدي.

وتمنح إذا توفرت الشروط التالية :

1-1 احترام مواقيت العمل (المواظبة) : (05 نقاط)

1-1-1 التأخير الغير مبرر:

- 03 تأخيرات ..... ناقص (01) نقطة .

- 04 تأخيرات ..... ناقص (02) نقطة .

- 05 تأخيرات ..... ناقص (03) نقاط .

- (+) 05 تأخيرات ..... ناقص (05) نقاط .

2-1-1 غيابات غير قانونية:

- من 01 ساعة إلى 08 ساعات ..... ناقص (01) نقطة .

- (+) 08 ساعات إلى 16 ساعة ..... ناقص (03) نقاط .

- (+) 02 يومان ..... ناقص (05) نقاط .

2- الإنضباط: (05 نقاط)

- إنذار مكتوب ..... ناقص (01) نقطة .

- توبيخ مكتوب ..... ناقص (02) نقطة .

- طرد من 01 إلى 03 أيام ..... ناقص (05) نقاط .

- طرد (+) 03 أيام ..... ناقص (05) نقاط .

3- النوعية: (10 نقاط).

1-3 المردودية: ممثلة في اللوح البياني (05 نقاط)

الجدول رقم (2-11): تقييم المردودية النوعية

التعيين	جيد جدا	جيد	متوسط	مقبول	دون المتوسط
نسبة 100%	05	04	03	02	01
95% إلى 99%	04	03	02	02	01
90% إلى 95%	03	02	02	01	00
80% إلى 90%	02	01	01	00	00
أقل من 80%	01	01	00	00	00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

2-3 السلوك: (5 نقاط)

تقييم لمختلف المعايير التحتية المذكورة أعلاه والتي يمكن أن تأخذ عين الإعتبار كليا او جزئيا

- روح المبادرة .

- العلاقة بالمصالح.

- العلاقات الإنسانية.

- التصرف.

- إحترام التعليمات.

- كتمان السر.

- الخفة.

00	من 01% إلى 03%
01	أكثر من 03% إلى 06%
02	أكثر من 06% إلى 09%
03	أكثر من 09% إلى 12%

04	أكثر من 12% إلى 15%
05	15% فأكثر

#### 2-2-4 سياسة التحفيز بالتقييم السنوي:

##### 1- التنفيـع:

إن التنفيـع هو مكافئة تخصصها المؤسسة للعمال في آخر السنة تماشيا مع الربح الصافي المحقق، طبقا للكيفيات المقررة بالقانون التجاري، يمكن أن تمنح أيضا على سبيل التشجيع إذا كانت المؤسسة قد سجلت عجزا وحسنت إجمال نتائجها المالية.

##### 2- الترفيع:

وتكون بحصول العامل على زيادة في الأجر القاعدي بنسبة 05 % من الأجر القاعدي ويتحقق ذلك

عندما نكون النتيجة المالية للمؤسسة إيجابية وبعض الشروط الأخرى نذكرها فيما يلي:

\* يخص الترفيع العمال الدائمين، أما العمال المتعاقدين فيبقى ترفيعهم رهن تقدير المديرية العامة عند تجديد العقد.

\* يتم التقييم على أساس التقييم السنوي يقوم به الرئيس المباشر للعامل حسب السلم التنظيمي .

\* انعدام عقوبة تأديبية تساوي 02توقيف عن العمل لمدة 03 ايام متتالية أو 08 أيام توقيف عن العمل .

\* المعدل السنوي لمنحة المردودية الفردية يفوق 12 %.

\* عدم الاستفادة من الترقية خلال لسنة.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية دراسة المتمثلة في مدى تأثير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية. حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية. إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين. المبحث الأول تعرضنا فيه إلى الطريقة و الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية و المبحث الثاني حاولنا فيه إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية و التي كانت في مؤسسة ملبنة الساحل -مستغانم-مستعينين بذلك مما تحصلنا عليه من معلومات، وحيث بدأنا دراستنا بتعريف المؤسسة و نبذة تاريخية عنها و معرفة نشاطها و بعد ذلك تطرقنا إلى تأثير كل من الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصال، العمل الجماعي، و الحوافز و لترقيات داخل المؤسسة التي كانت محور بحثنا.

وكننتيجة للدراسة التي أجريناها من خلال كل المقابلات مع عمال المؤسسة والملاحظات التي توصلنا إليها في الأخير إلا أن الموارد البشرية لها تأثير مرتفع ومباشر على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة جبيلي - مستغانم- وذلك للنتائج المتحصل عليها في الدراسة الميدانية.

خاتمة عامة

تعتبر الموارد البشرية العنصر الأهم في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والشغل الشاغل لجميع المجتمعات الحديثة، لذلك فإن الإدارة الناجحة لهذه الموارد تمثل الخطوة الأولى لنجاح أي منشأة.

فالموارد البشرية هي المحرك الرئيسي لأداء أي منشأة، مهما كانت أهدافها ومجالات نشاطها، والمحدد لفعالية استخدام أصولها ومختلف مواردها الأخرى. وتكتسب المنشأة ديناميكية تمكنها من الاستجابة وبمرونة كبيرة مع المتغيرات المختلفة الأخرى في تحقيق ما يعرف بالميزة التنافسية للمنشأة.

ولقد بات من الواضح حاليا أن الاهتمام بالموارد البشرية وكذا التحكم فيها، عن التخطيط لها وتنميتها، يشكل اهتماما رئيسيا لكل المنشآت تهدف إلى تدعيم إستراتيجيتها، وتسمح بمواجهة الرهانات الجديدة للمحيط الاقتصادي الدولي الذي يتطور ضمنه الاقتصاد الوطني.

بحيث تناولت دراستنا موضوع دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة GIPLAIT الاقتصادية، ويبرز هذا من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة ملبنة الساحل جيبلي

مستغانم، بهدف التنسيق بين الأداء الوظيفي والموارد البشرية، ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية، وللإلمام بالموضوع تناولنا فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي وكان ذلك انطلاقا من فرضيات الدراسة. التي كنا نسعى من خلالها إلى قياس مدى تأثير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.

### - نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا لموضوع " دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية" وربط هذا الموضوع بالدراسة الميدانية التي أجريت في ملبنة الساحل GIPLAIT

مستغانم- توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تبين من خلال الدراسة أن الإدارة العليا لملبنة الساحل -مستغانم- لا تشارك العاملین في عملية اتخاذ القرار وتنفيذها.

- إصابة العاملين داخل مؤسسة جيبلي -مستغانم- بالإحباط وشعورهم بالقلق وهذا نتيجة البيروقراطية سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات.

## خاتمة عامة

- يتمثل دور الموارد البشرية في نشاطات متعددة التي تقوم بها من اجل الاهتمام بالعنصر البشري ، و تطوير وتحسين أدائه، وتحسين أحسن الظروف حتى يؤدي العمال واجباتهم على اتمم وجه.

- لا يمكن أن يكون هناك تحسين الأداء من دون تقييمه، اي تحديد مراكز القوة و الضعف، فإذا ماكانت المؤسسة لأتعلم مستوى عملياتها، فإنها لن تتمكن من معرفة مستقبلها، و بالتأكد فإنها لن تتمكن من تحقيق أهدافها .

- يهدف تحسين الأداء إلى تحقيق الأرباح في المؤسسة التي تمكنها من الاستمرار و البقاء.

- وظيفة الموارد البشرية هي حتمية اقتصادية لا مفر منها، تتم وفقا لأهداف و قواعد من اجل المساهمة في الأداء و فعالية المؤسسة، و هذا ما تجده فعلا من خلال تحديد الأبعاد النظرية و التطبيقية لإدارة الموارد البشرية، حيث تظهر مساهمة هذه الوظيفة في المؤسسات لما لها من تأثير مباشر على السير الحسن لأنظمة المؤسسة.

### -اقتراحات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة فإننا نقترح توصيات التالية:

- رفع دافعية الموظفين ، عن طريق دعمهم بالمزيد من الحوافز المعنوية، مع تأكيد على ربط الحوافز بشكل مباشر من نتائج الأعمال، (إيجابيا أو سلبيا)، و توفير كافة الإمكانيات التي تساعد على انجاز مهامهم الوظيفية و الموكلة إليهم.

- منح الثقة، و إعطاء الفرصة للموظفين ، من اجل إظهار إبداعاتهم و ذلك من خلال ، إتباع الأسلوب الديمقراطي (تشاروري)، في الإدارة و تفويض الصلاحيات لهم، الأمر الذي يشعرهم بمكانتهم و بثقة الإدارة فيهم، و كذا ثقتهم بأنفسهم، و مضاعفة نشاطهم كي يبدو أهلا لتحمل المزيد من الواجبات، الأمر الذي يتأمل أن يؤثر إيجابا على أدائهم الوظيفي.

- ضرورة تزويد المؤسسة بيد عاملة مؤهلة تتميز بالمهارات و الخبرات المطلوبة و القادرة على المساهمة في تطوير المؤسسة و تحقيق الأهداف و تحسين الأداء.

- يجب على المؤسسة تحفيز مواردها البشرية من خلال زيادة مختلف المنح و تنويع المكافئات .

- يجب على المؤسسة أن تزود مواردها البشرية بمعلومات من الإستراتيجية المستقبلية.

### آفاق الدراسة:

من خلال دراستنا لدور الموارد البشرية في التأثير على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، تبادرت إلى ذهننا عدة مواضيع يمكن أن تكون إشكاليات البحث في هذا المجال أبرزها:

- الأجر كحافز لتحسين أداء المؤسسة.
- دور إستراتيجيات النمو في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
- تحسين الأداء من خلال عملية التوظيف الناجحة.
- المناخ التنظيمي لإدارة تسيير الموارد البشرية وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين.

## قائمة المراجع:

### أولاً: الكتب

- 1- أحمد لهبيبات، سعد طبري، محمد الأمين بن الزين، الاقتصاد والمناجمنت والقانون، 2018.
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004.
- 3- الحناوي محمد صالح، سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، 1997.
- 4- الصيرفي محمد، السلوك الإداري (علاقات إنسانية)، الطبعة الأولى، الإسكندرية، دار الوفاء  
لدنيا الطباعة والنشر، 2007.
- 5- العلاق بشير، مبادئ الإدارة، عمان، دار اليازوري العلمية، 2008.
- 6- الكتبي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، 2005.
- 7- النمر سعود محمد، الإدارة العامة الأسس والوظائف، الرياض، مطابع الفرزدق، 1994.
- 8- حمادات محمد حسن، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، الطبعة  
الأولى، الأردن، دار الحامد، 2008.
- 9- حمود خيضر كاظم، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الأردن، دار الصفاء، 2002.
- 10- راويه حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار التعليم الجامعي،  
2011.
- 11- رسي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، دار  
الوفاء، 2004.
- 12- عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الطبعة العربية، الأردن، عمان،  
دار اليازوري، 2010.
- 13- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين،  
منحنى نظمي، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
- 14- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى،  
الأردن، عمان، دار صفاء للنشر، 2003.

15- محمد الصيرفي، إدارة العمل الجماعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية، 2008.

16- محمد الصيرفي، صمم هيكلك التنظيمي، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007.

17- معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، الطبعة الأولى، 2010.

18- معن محمود عيا صرة، مروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، عمان، دار حامد، 2008.

19- هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار الراية، 2010.

#### ثانياً: المذكرات

20- الزغودي محمد السايح، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، ALFAPIP، غرداية، مذكرة لاستكمال لنيل شهادة ماستر، ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، 2011-2012.

21- إيمان خويلدات، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية، دراسة حالة شركة وطنية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC، مذكرة لاستكمال متطلبات حصول على شهادة ماستر أكاديمي، ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، 2013-2014.

22- باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير، تلمسان، جامعة أبي بكر بلقايد، 2009-2010.

23- بومنجل سميحة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي، مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2014-2015.

24- دامو بختة، شداد نادية، فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2016-2017.

- 25- حجاج آمال، بوزيان حواء، بوزيان حنان، مقدم ابتسام، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، ورقلة، جامعة قاصدي مرياح، 2013-2014.
- 26- زحاف مشري، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة فرع الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2015-2016.
- 27- زمري جهيدة، دور الحوافز في تحسين الأداء في المؤسسات العمومية الإستشفائية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر، مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2017-2018.
- 28- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، بومرداس، جامعة أمحمد بوقرة، 2009-2010.
- 29- علال محمد عماد الدين، دور لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في تقييم أداء وظيفة الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة المتوسط للزجاج "الأربعاء البلدية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2016-2017.
- 30- قدور بن شريف رمضان، أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين حالة موظفي قطاع التربية الوطنية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، مستغانم، جامعة عبد الحميد ابن باديس، 2015-2016.
- 31- قوادري صبرينة، التكوين ودوره في تنمية الموارد البشرية، دراسة حالة لمصنع الحليب سايمكس، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2014-2015.
- 32- محبوب منصورية، الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، مستغانم، جامعة عبد الحميد ابن باديس، 2016-2017.
- 33- مغتات خطاب، تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية مستغانم، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2014-2015.
- 34- نادر حامد عبد الرازق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، غزة، جامعة الأزهر، 2010.

35 - هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة حالة ميدانية بمؤسسة سوناريك فجيوة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسنطينة، جامعة الإخوة منتوري، 2005-2006.

36- ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، دراسة في أبعاد سوسيو تقنية، دراسة حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه، بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2015-2016.

### ثالثا: المجلات

37- أحلام محمد شواي، مجلة جامعة بابل، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، المجلد 24، العدد 4، 2016.

38- عبد الفاتح بوخمخم، عز الدين هروم،، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات CPG، مجلة الإقتصاد والمجتمع، العدد 06، قسنطينة، 2010.

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دورالموارد البشرية في التأثير على الاداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية ، وذلك من خلال معرفة العناصر المتعلقة بتسيير الموارد البشرية على الاداء الوظيفي ، والاستفادة من هذا التأثير الذي ينعكس بدوره على تحسين الاداء الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية.

حيث استعنا في موضوع دراستنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري الذي تناول مفاهيم ومبادئ عامة حول الموارد البشرية والاداء الوظيفي ، و المنهج التحليلي في الجانب الدراسة الميدانية التي تمت بمؤسسة ملينة الساحل جبيلي -مستغانم- ، توصلنا في هذه الدراسة الى ان وظيفة الموارد البشرية هي حتمية اقتصادية لا مفر منها ، تتم وفق لاهداف وقواعد من اجل المساهمة في الاداء وفعالية المؤسسة وهذا لما لها من تأثير مباشر على السير الحسن لانظمة المؤسسة .

## الكلمات المفتاحية:

الاداء الوظيفي – الموارد البشرية - المؤسسة الاقتصادية .

## Résumé :

L'objectif de cette étude est d'identifier le rôle des ressources humaines dans l'impact sur la performance au sein de l'institution économique ; grâce à la connaissance des éléments liés à la gestion des ressources humaines sur la performance de l'emploi, et de bénéficier de cet effet, qui se traduit également par une amélioration de la performance fonctionnelle de l'institution économique.

Dans cette étude, nous avons constaté que la fonction de ressources humaines est inévitable économique et incontournables, sont réalisés selon les objectifs et les règles afin de contribuer à la performance et à l'efficacité de l'institution et ce en raison de son impact direct sur le bon fonctionnement des systèmes de l'institution.

## Les mots clés:

Performance au travail – Ressources humaines – Société économique.