

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الشعبة: العلوم الاقتصادية التخصص: تحليل اقتصادي واستشراف

مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة توزيع تجهيزات المنزلية والمكاتب "EDIED"

مقدمة من طرف الطالبتان  
-بلعربي أمال  
-بن ساحة فاطمة الزهراء

أعضاء اللجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة	جامعة الانتساب
	ا.محاضرة.ا.	رئيسا	جامعة مستغانم
دقيش مختار	ا.محاضر.ا.	مشرفا و مقرا	جامعة مستغانم
	ا.محاضر.ا.	عضوا مناقشا	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2021-2022

# شكر و عرفان

نحمد لله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث، والذي ألهمنا الصحة

والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الفاضل "دقيش مختار" على كل

ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهم في إثراء موضوع دراستنا في

جوانبها المختلفة، كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة.

وإلى كل من ساعدنا من قريب وبعيد لإنجاز هذا البحث.

# الاهداء

اللهم نسألك علما نافعا ورزقا طيبا وعملا متقبلا"  
صحاب الوجه الطيب والأفعال الحسنة، فلم يبخل علي في حياته.  
رحمه الله واسكنه فسيح جنانه (والدي العزيز).  
إلى من أفضلها على نفسي ولم لا فلقد ضحت من أجلي، ولم تدخر جهدا في  
سبيل اسعادي على الدوام (امي الحبية).  
نسير في دروب الحياة، ويبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه.  
إلى أصدقائي وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون وفي  
أصعدة كثيرة  
أقدم لكم هذا البحث وأتمنى أن يحوز على رضاكم.  
إلى كل من نسيه القلم وحفظه القلب.

"أمال"

# الاهداء

إلى من نذرت عمرها في أداء رسالة صنعتها من أوراق الصبر  
وطرزتها في ظلام الدهر، أمي الغالية في عمرها وألبسها ثوب الصحة  
والعافية...

إلى من حصد الأشواك وليمهد لي طريق العلم والمعرفة إلى  
القلب الكبير "والدي العزيز" رحمه الله واسكنه فسيح جنانه  
إلى زوجي العزيز الذي اعانني ومهدي لي دربي في الحياة الزوجية  
وإلى كل اولادي كل باسمه  
إلى كل من ساعدني من بعيد أو من قريب.

" فاطمة زهراء "

الصفحة	العنوان
	البسمة
	شكر و عرفان
	اهداء
	الفهرس
	قائمة الجداول والأشكال
4-1	مقدمة عامة
	<b>الفصل الأول: مدخل عام حول إدارة الموارد البشرية</b>
6	تمهيد
7	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
7	المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية
9	المطلب الثاني: مفهوم وتعريف إدارة الموارد البشرية
11	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
13	المبحث الثاني: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية وعوامل الاهتمام بها
13	المطلب الأول: المراحل التاريخية لتطور وظيفة إدارة الموارد البشرية
16	المطلب الثاني: عوامل اهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية
19	المبحث الثالث: موقع وظيفة إدارة الموارد البشرية
19	المطلب الأول: طبيعة إدارة الموارد البشرية
20	المطلب الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية
22	المطلب الثالث: مهام ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية
26	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: أساسيات تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية</b>
28	تمهيد
29	المبحث الأول: ماهية الأداء
29	المطلب الأول: مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه
38	المطلب الثاني: أبعاد الأداء وأنواعه
45	المطلب الثالث: مستويات الأداء
45	المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية
46	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته
48	المطلب الثاني: أسس ومراحل عملية تقييم الأداء
51	المطلب الثالث: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء والصعوبات التي تواجهها

53	المبحث الثالث: ماهية مؤشرات تقييم الأداء
53	المطلب الأول: مفهوم مؤشرات الأداء
54	المطلب الثاني: تصنيف مؤشرات الأداء
56	المطلب الثالث: الصفات النوعية لمؤشرات الأداء
58	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة توزيع تجهيزات المنزلية والمكاتب "EDIED"
60	تمهيد
61	المبحث الأول: تقديم مؤسسة توزيع التجهيزات المنزلية والمكاتب
61	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
62	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ومهام مديرياته
66	المطلب الثالث: أهمية المؤسسة EDIED وأهدافها
67	المبحث الثاني: مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء مؤسسة "EDIED"
67	المطلب الأول: واقع سياسة التوظيف بمؤسسة "EDIED"
72	المطلب الثاني: واقع سياسة الأجور بمؤسسة "EDIED"
77	المطلب الثالث: واقع سياسة التكوين في المؤسسة "EDIED"
82	خلاصة الفصل
84	خاتمة عامة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملخص

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	عدد العمال في المؤسسة	72
02	تعويض الضرر حسب درجات	74
قائمة الأشكال		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	هيكل تنظيمي يعكس التنظيم على الأساس الوظيفي لإدارة الموارد البشرية	24
02	هيكل تنظيمي لا مركزي لإدارة الموارد البشرية	25
03	العوامل المؤثرة في الأداء	31
04	الأداء الذاتي والأداء الخارجي	40
05	الهيكل التنظيمي لمؤسسة EDIED	63

# مقدمة عامة

تعتبر إدارة الموارد البشرية عملية جزئية من عملية ال دارة الكلية للمؤسسة، وهي آلية تحتمل على مواصفات عملية الإدارة من خلال وظائفها الإدارية المتجسدة في التنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة للقوى العاملة. وأصبحت هذه الأخيرة تحظى ببالغ الأهمية في المؤسسات المعاصرة باعتبار أن محور وجوهر عملها هو العنصر البشري الذي أصبح اليوم يمثل أساس التميز والتفوق الذي تسعى أي مؤسسة أي لتحقيقه ، وأهم مورد يمكن أن تحقق المؤسسات أعلى مستويات الأداء والكفاءة الإنتاجية إذا أحسنت استثماره، في المقابل تسعى المؤسسات الاقتصادية لاتخاذ مواقع هامة في السوق لتحسين أدائها ووضعيتها التنافسية وذلك في ظل الانفتاح نحو العالم الخارجي.

حيث تعمل المؤسسة على تحقيق العديد من الأهداف ومن أهمها ضمان استمرارها وبقائها في مجال نشاطها ،و ذلك يتطلب معرفة دقيقة بالتغيرات الخارجية وكذا التنبؤ الدقيق بالتغيرات المستقبلية لوضع الخطط المناسبة لمواجهتها ، كما يجب تحديد الانحرافات الناتجة عن الخطط والأهداف وذلك بقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط مسبقا ثم العمل على تصحيحها لتحديد مستوى الأداء الذي توصلت إليه المؤسسة الأمر الذي أعطى وظيفة الموارد البشرية بعدا استراتيجيا في إدارتها، مما يجعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من طورها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، لأن الدور التقليدي للموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق هذا التميز التنافسي للمؤسسة، وهذا ما تطلب إدارتها وفق منظور استراتيجي، من أجل حشد طاقات وأنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المؤسسة لتحقيق أهدافها، حيث تتضمن عملية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تقييم المهارات المطلوبة لتشغيل المؤسسة ويفرض التحكم في جودة الموارد البشرية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها بسبب ارتكاز أداء المؤسسة عليها.

مما سبق، يمكن طرح وصياغة الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو التالي:

«ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟»

يجعلنا السؤال الرئيسي نطرح تساؤلات فرعية تتضمن ما يلي:

- فيما تتمثل أهمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؟
- كيف يمكن قياس أداء المؤسسات الاقتصادية؟
- إذا حصرنا سياسات إدارة الموارد البشرية في ثلاث وظائف هي: التوظيف، الأجور والتكوين، فكيف تؤثر كل وظيفة من هذه الوظائف على أداء المؤسسة الاقتصادية؟
- ما هو الشكل السليم الذي يجب أن تبني به هذه السياسات وتنفذ، لكي تلعب دورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

للإجابة عن هذه التساؤلات نقترح الفرضيات التالية:

- يعتبر المورد البشري مصدرا أساسيا وعاملا مؤثرا وهاما في رفع أداء المؤسسة بسبب الخصائص المميزة له، ولهذا يتم إدارته استراتيجيا.
- يقاس الأداء في المؤسسات عن طريق استخدام مؤشرات تمكن من فهم حالة المؤسسات بشكل جيد.
- غياب السليمة لسياسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، الأجور، التكوين) في المؤسسة المدروسة، والحقيقة أن هذا الافتراض ما هو إلا صورة تعكس ضعف التسيير في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة.
- باعتبار العنصر البشري المحدد الرئيسي لأداء المؤسسات وارتباط سياسات إدارة الموارد البشرية بالعنصر البشري سواء من حيث توظيفه أو تعويضه أو تكوينه، يجعلنا نفترض وجود علاقة تأثير غير مباشرة لهذه الوظائف على أداء المؤسسات، بمعنى أن التنفيذ السليم لهذه السياسات له انعكاس إيجابي على أداء المؤسسات الاقتصادية.

#### أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة فيما يلي:

- تساهم الدراسة في وضع خطوة لغيرنا من الدارسين والباحثين لإجراء المزيد من الدراسات في الجوانب التي لم نتعرض لها في بحثنا.
- يوضح الجوانب النظرية والتطبيقية للنماذج والإجراءات القياسية في مجال أداء المؤسسات، لإرساء أفق نظري تطبيقي مستمد كيانه من الدراسات التي قام بها الباحثون المتخصصون ذوي الاهتمام بهذا المجال.
- له دور تحسيبي لمسئولي المؤسسات بأهمية الاستعمال الجيد والسليم لمختلف الخطوات والإجراءات التي يجب أن تنفذ بها هذه السياسات.

#### أسباب اختيار الموضوع

وكان وراء اختيارنا لهذا الموضوع مجموعة من الأسباب أهمها:

- بحكم تخصصنا في اقتصاد تسيير مؤسسة من خلال دراستنا الجامعية، وميلنا لدراسة المواضيع التسييرية وخاصة المرتبطة بمجال الموارد البشرية.
- شعورنا بأهمية الموضوع وضرورته خاصة في ظل التحولات الاقتصادية التي تشهدها المؤسسة الجزائرية والتطورات التي تعرفها.

- الرغبة في الإثراء والاستفادة في هذا المجال الحيوي من مجالات المعرفة العلمية.
- اقتناعنا بأن العنصر البشري، أصبح يمثل الاستراتيجية المثلى التي تكفل للمؤسسات الاقتصادية البقاء والاستمرار في ظل محيط اقتصادي تشتد فيه قوة المنافسة يوما بعد يوم.

### أهداف البحث

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذا البحث إلى ما يلي:

- محاولة إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة باعتبارها أداة فعالة فيها،
- التعرف على مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
- الكشف عن أهمية عملية تقييم الأداء وعلاقتها بمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية.
- إظهار المستويات أو الجوانب التي يجب مراعاتها عند تقييم أداء المؤسسة.

### المنهج الدراسة

من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة وللإجابة على الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد على منهجين: المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث يتعلق المنهج الوصفي بالجانب النظري من خلال التغطية الأكاديمية لمختلف جوانبه (الفصل الأول والثاني)، أما المنهج التحليلي فيتعلق بالجانب التطبيقي للوقوف على موقع إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

### تقسيم البحث

قمنا منهجيا بتقسيم موضوع "مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" إلى ثلاثة فصول حيث تناول الفصل الأول: مدخل عام حول إدارة الموارد البشرية وقد جاء هذا الفصل في ثلاث مباحث مرتبة كالآتي:

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية وعوامل الاهتمام بها

المبحث الثالث: موقع وظيفة إدارة الموارد البشرية

أما الفصل الثاني كان حول "أساسيات تقييم أداء في المؤسسة الاقتصادية" فتضمن هو الآخر ثلاث مباحث نلخصهما كالآتي:

المبحث الأول: ماهية الأداء

المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثالث: ماهية مؤشرات تقييم الأداء

فيما تناولنا الفصل التطبيقي بعنوان: "دراسة حالة مؤسسة توزيع تجهيزات المنزلية والمكاتب EDIED" بولاية بويرة، تمثل في التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، الهيكل التنظيمي لديها كما تطرقنا إلى مهام مصالحتها، ثم تطرقنا إلى سياسة المنتهجة في إدارة الموارد البشرية بهذه المؤسسة (التوظيف، التكوين، الأجور)

# الفصل الأول

مدخل عام حول إدارة الموارد البشرية

## تمهيد

تحتل إدارة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، أهمية منقطعة النظير بسبب كونها من أهم العوامل، التي يعتمد عليها نجاح المؤسسة، في تأسيس برنامج استثماري فعال للموارد البشرية المستخدمة في الإنتاج، ولا يخفى من أن المورد البشري أصبح هو المورد المهم والنادر، الذي يحدد كفاءة أداء المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، بمختلف أنواعها.

وعليه نحاول من خلال هذا الفصل، إظهار مفاهيم العامة حول إدارة الموارد البشرية، حيث تضمن هذا الفصل ثلاث مباحث والتي هي كالآتي:

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية وعوامل الاهتمام بها

المبحث الثالث: موقع وظيفة إدارة الموارد البشرية

## المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

نجد العديد من المسميات التي سميت بها وظيفة الموارد البشرية كوظيفة المستخدمين، الأفراد، العاملين، القوى العاملة، المهارات، وهذا الاختلاف في المسميات يرجع إلى مجموعة من العوامل تزامنت أساساً مع تطور النشاط الاقتصادي، وتطور المفاهيم التسييرية (الإدارية)، تنامي دور الأفراد في المؤسسات خاصة في ظل مرحلة جديدة للاقتصاد وهي اقتصاد المعرفة، والتأكيد على أن الأفراد مورد أساسي ومهم يساهم في تحقيق المزايا التنافسية، ولا بد من أخذه بعين الاعتبار مع التوجه الاستراتيجي للمؤسسات، ولهذا وقبل تعريفنا لإدارة الموارد البشرية، نجد من الأهمية الوقوف على هذا المصطلح "الموارد البشرية" "humains Ressources" وكذا المصطلحات المرتبطة بها.

## المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية

تعرف الموارد البشرية بأنها "جميع الناس الذين يعملون في المنظمة، رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها، تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية"<sup>1</sup>.

يتبين من هذا التعريف، أن الكاتب اعتبر الموارد البشرية جميع الأفراد في المنظمة على اختلاف مستواهم في الهيكل التنظيمي، (أعوان تنفيذيين، رؤساء أو مسؤولين، الإدارة العليا) والذين التحقوا بالمنظمة، وتم توظيفهم فيها، وفقاً لمجموعة من القواعد والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تحدد مهامهم للوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ونجد هنا أن الكاتب لم يعط أية إشارة يربط بها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة مع أهداف الأفراد، ومستواهم وهذا حسب التوجه الجديد لإدارة المنظمات أين ينبغي أن يتم إدراج بعد الموارد البشرية في استراتيجيات المؤسسات، وأصبحت بمثابة ضرورة مسلم ومعترف بها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات. " فأصبحت المؤسسات تتبنى استراتيجيات تطوير لمواردها البشرية (تطوير اجتماعي) وملاءمتها وتوفيقها مع استراتيجياتها الاقتصادية"<sup>2</sup> وهو ما يجب أن تأخذه المؤسسات بعين الاعتبار عند صياغة أهدافها الاستراتيجية، فالهياكل والأفراد تعطي أفضليات ومزايا تنافسية، عندما تأخذ بعين الاعتبار مواردها وبالأخص مواردها البشرية مع توجيهها الاستراتيجي، - حسب المقاربة المبنية على الموارد، الكفاءات، المعرفة - فلا تكفي الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تحدد مهام الأفراد وتنفيذهم لوظائف المؤسسة ما لم تأخذ بعين الاعتبار استعداداتهم، وقدراتهم، وكفاءاتهم، ومستوى مهاراتهم، ومعارفهم

<sup>1</sup> -عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي-، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 11.

<sup>2</sup> Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, 7eme édition, Ed. Vuibert, Paris, 1998, P : 07.

، وأهدافهم الشخصية التي تتماشى مع أهداف المؤسسة وتساهم في تحسين أدائهم وأداء المؤسسة. كما يدل مصطلح الموارد البشرية "إلى أن الأفراد العاملين يتمتعون بقابليات، والتي تؤدي إلى إنجاز الأداء التنظيمي (تماشياً مع موارد أخرى مثل رأس المال، الموارد الأولية، المعلومات،...) "<sup>1</sup>، هذه القابليات ممثلة أساساً في الرغبة، والقدرة ومستوى تحفيزهم، والتي تسمح للوصول إلى تحقيق الأداء، ولأن "الأداء كمفهوم مرتبط أساساً بكل ما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة"<sup>2</sup> نجد أن : Lorino Philippe ربط الأداء بكل ما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وكما تم الإشارة إليه فإن "الهيكل والعمليات والأفراد خاصة، يمكن أن تضيف للمؤسسات ميزة تنافسية جديدة، مما زاد الاهتمام أكثر بالموارد البشري، لأن هذا المورد يقدم للمنظمة جهده وقدراته ومعارفه ويتمتع بالتفكير والتحليل والإبداع، لذلك يعتبر كمورد استراتيجي أساسي ويعد من الموارد النادرة، خاصة في مجال الابتكار والإبداع، وعمليات التخطيط الاستراتيجي"<sup>3</sup>

لذلك نجد أن الاهتمام بالموارد البشرية هو الأكثر تعقيداً، فالموارد الأخرى (المالية، المادية، المعلومات،...) هي موارد سلبية، لا تمتلك الإرادة ولا الحاجات أو الطموحات، أما الموارد البشرية فهي التي تؤثر في تحقيق نمو المؤسسة واستمرارها، فهي المورد الأساسي الحاكم في الاستغلال والإنتاج وفي العمليات الإدارية المختلفة وإدارة الموارد الأخرى سواء المالية أو المادية ونظم المعلومات وهي من تمتلك معارف وقدرات في اتخاذ القرار والتفكير والتحليل والإبداع من هنا جاء تقسيم الموارد إلى موارد بشرية اقتصادية التي تمتلك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله، أما المجموعة الثانية من الموارد البشرية غير الاقتصادية، فهي تشير إلى الذين لا يقومون بأي نشاط اقتصادي<sup>4</sup> ومن هنا يتبين لنا أن الموارد البشرية في المؤسسات هي بمثابة أفراد قادرة وترغب في العمل.

و مما سبق يتجلى لنا مدى الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية و من خلالها "تحولت النظرة إلى الأفراد في المنظمات، من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها، إلى كونها أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة، لذلك تحولت النظرة إلى الأفراد العاملين إلى اعتبارهم كمورد من موارد المنظمة، وهذا بالرغم من أن مصطلح المورد لا ينطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة والإيرادات"<sup>5</sup> فالموارد البشري يمكن أن يحقق الثروة من خلال استخدام مهاراته و

<sup>1</sup> -يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل-، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص37.

<sup>2</sup> Philippe Lorino : Méthodes et pratiques de la performance, Le pilotage par les processus et les compétences, 2ème édition, Edition d'organisation, Paris, 2001, p 23.

<sup>3</sup>-نفس المرجع، ص 35

<sup>4</sup>-مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، مصر، ص 52.

<sup>5</sup>-راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتسمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص29.

معارفه وبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة، لذلك يجب على المنظمات استقطاب الموارد البشرية بالنوعية والكمية اللازمة لتحقيق أهدافها، والعمل على تطوير المهارات والقابليات للأفراد من خلال مختلف الممارسات البشرية لهذا المورد الذي لا يعتبره كفرد عامل فقط في المنظمة، وإنما أهم وأغنى مواردها التي تعد كمصدر للميزة التنافسية، خاصة في ظل مرحلة جديدة للاقتصاد ألا وهي اقتصاد المعرفة، وما ميزها من تنافسية شديدة في شتى المجالات، وما نجم عنها من إعادة النظر في العديد من المفاهيم التسييرية، فأصبح التسيير مبنياً على المهارات، وعلى من يمتلك المعارف التي تمكن المؤسسة من التميز، والإبداع، والتجديد، والتي تساهم في تحقيق المرونة (flexibilité) أو الليونة وسرعة رد الفعل، من خلال سبق المحيط، ولهذا أصبح ينظر إليها على أنها مورد من أهم وأندر الموارد ولهذا يمكن في بداية بحثنا أن ننطلق من فكرة أساسية، وهي أنه "ليس هناك ثروة أو قوة كأفراد" -il n'est de richesse ni de force que d'homme<sup>1</sup>، فإن تفوق المنظمات وتنافسيتهما، مستمدة من مواردها البشرية، وهي المحددة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

### المطلب الثاني: مفهوم وتعريف إدارة الموارد البشرية

#### أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية<sup>2</sup>

تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية وهناك وجهتان للنظر:

1- وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات ولم تحظى إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنشآت.

2- وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت وشملت أنشطة رئيسية من أهمها:

- توصيف الوظائف؛
- تخطيط الموارد البشرية؛
- جذب الموارد البشرية المناسب للعمل؛

<sup>1</sup> Gilles bressy et Christian konkuyt, Economie d'entreprise, Edition Sirey, Paris, 1990, P 118.

<sup>2</sup>-فصيل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 05.

- تدريب وتنمية الموارد البشرية؛

وبالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشآت، ويمكننا تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة والحفاظ عليها وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والتحفيز وتتضمن كافة المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهارتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

ثانياً: أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية لبعض الكتب<sup>1</sup>

أورد **العلاق** في معجمه تعريفاً لإدارة الموارد البشرية بأنها جزء من الإدارة ونعني بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم، وأورد **الخزامي** تعريفاً لها بأنها جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة، أما **نيجرو فيري** أنها فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء وذكر **حنفي** بأنها الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطط للاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكل أو نظام الأجور.

**فرنش**: هي عملية الاختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.

**Sikula**: هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والترقيات وتقديم الخدمات الاجتماعية<sup>2</sup> والصحية للعالمين وبحوث الأفراد.

**Cueck.w**: هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.

**Chruden & Sherman**: إدارة الموارد البشرية تشمل العمليات الأساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسهم بفعالية أكثر.

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص 10.

<sup>2</sup>- فيصل حسوني، مرجع سابق، ص 11.

Smith.gagrannt : هي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وتوصيفهم لما يقوم به المتخصصون في إدارة الأفراد ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت<sup>1</sup>.

وبعد استعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية نرى أنها سلسلة من الإجراءات والأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقييم والحوافز المالية والمعنوية.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة الاقتصادية، وفيما يلي سنحاول استعراض أهميتها ومختلف أهدافها التي تسعى لتحقيقها.

#### 1- أهمية إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، فأهميتها تكمن في دورها محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المؤسسة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخلية وخارجية.

وللتطور العلمي والتقني دور بارز في اكتساب إدارة الموارد البشرية أهمية وحيوية خاصة والذي غير من طبيعتها وعملياتها، فتطور تقنية المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات، كما دعت الحاجة إلى إدخال التقنية الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية.

كما تكسب إدارة الموارد البشرية أهميتها من<sup>2</sup>:

- أ- الدراسات والبحوث: فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات والبحوث على أهمية العناية بالعنصر البشري، باعتبار العامل الرئيسي لزيادة الإنتاج ولأن فشل ونجاح كافة المؤسسات مرهون بالعنصر البشري؛
- ب- التكلفة: حيث تشكل النفقات التي تتحملها المؤسسات لتغطية أجور وتعويضات العاملين جزءاً من نفقاتها، ولهذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين؛

<sup>1</sup>- فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 13

<sup>2</sup>- هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، "إدارة المنشآت المعاصرة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 157-158.

ج- الحاجة إلى التخصص: فقد أصبح من الضرورة أن يتطلب عمل إدارة الموارد البشرية تأهيل وتدريب في الجوانب العديدة لهذه الوظيفة، وذلك نتيجة التوسع الكبير في هذه الوظيفة، إذ لم يعد بالإمكان شغل هذه الوظيفة بأفراد من ذوي التخصصات العامة؛

د- الاستفادة من الموارد البشرية: فلقد تزايد إدراك قادة المؤسسات بأن العمال موارد إنسانية كسائر الموارد الأخرى التي تحرص المؤسسات على استثمارها أفضل استثمار مما يتطلب الاستفادة منها وحسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أداءها باستثمار، ولأن الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق أهداف المؤسسات هي مواردها البشرية.

كما تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في أنها وسيلة لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة عن طريق حسن معاملتهم والعمل على تجسيد روح العمل الجماعي<sup>1</sup>.

## 2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

يمكن الهدف العام لإدارة الموارد البشرية في التأكيد على أن قدرة المؤسسة في النجاح يتوقف على أشخاصها العاملين فيها، حيث تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهدافها في الجوانب التالية<sup>2</sup>:

- فاعلية المنظمة: تهدف إدارة الموارد البشرية إلى دعم برامج تحسين فاعلية المؤسسة عن طريق تطوير السياسات في إدارة المعلومات وإدارة المواهب، والعمل على التطوير والتحسين المستمر لسياساتها وعلاقتها مع العملاء<sup>3</sup>.
- رأس المال البشري: يحتوي رأس المال البشري لأي منظمة على الأفراد العاملين كلهم، لا الذين فقط يعتمد عليهم في نجاح العمل، وفي هذا الإطار تهدف إدارة الموارد البشرية على التأكد من وصول المؤسسة واحتفاظها بالقوى العاملة الماهرة الملتزمة والمتحمسة التي، تحتاج إليها، ومعنى ذلك أنه لا بد من اتخاذ خطوات لتقييم وإرضاء احتياجات الأشخاص في المستقبل، ودفع وتطوير القدرات المتأصلة للأفراد والاستفادة منها عن طريق توفير فرص تطوير وتعليم مستمر.
- إدارة المعلومات: هي عملية يتم فيها استخدام المعلومات البناءة، المكتسبة والاستفادة منها أيا كان مكانها لدفع التعلم والأداء في المؤسسة، وتهدف إدارة الموارد البشرية في هذا الإطار إلى تعزيز وتطوير المعرفة للمؤسسة والمهارات التي تتكون نتيجة عملية التعلم.

<sup>1</sup> Stéphane Balland, anne-marie Bouvier, "management des entreprise en 24 fichier", édition dunod, p101

<sup>2</sup> مايكل ارمسترونغ، ترجمة إيناس الوكيل، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص ص 11-12.

<sup>3</sup> Warther.w lesgosselink, "la gestion des ressources humaines", édition magraw hill, canada, 1985, p07.

- إدارة المكافآت: تهدف إدارة الموارد البشرية إلى دفع التحفيز، الالتزام والارتباط بالوظيفة عن طريق عرض سياسات وإجراءات تعمل على تأكيد أنه قد تم تقييم الأفراد وتمت مكافأتهم على ما قاموا بفعله وتحقيقه، وذلك حسب مستويات المهارة والمنافسة التي وصلوا إليها.
- علاقة الموظفين: تهدف إدارة الموارد البشرية إلى إنشاء مناخ يمكن من خلاله تحقيق وإنجاز العمل، وذلك عن طريق العلاقات المشتركة بين الإدارة والموظفين.
- الإيفاء بالاحتياجات المتنوعة: تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تطوير وتمثيل السياسات التي تؤدي إلى التوازن والتكيف مع احتياجات المساهمين وإدارة القوى العاملة المتنوعة مع الوضع في عين الاعتبار الاختلافات بين الفرد والمجموعة في العمل، والاحتياجات الشخصية.
- التصور والحقيقة: يرى مجموعة من الباحثين أنه توجد فجوة كبيرة بشكل عام بين نوع التصور الذي تم التعبير عنه سابقا وبين الواقع، فقد تبدأ الإدارة بنوايا جيدة للقيام ببعض أو جميع هذه الأشياء، ولكن إدراكهم للنظرة والطريقة المستخدمة عادة ما يكون صعبا، ويظهر ذلك بسبب المشاكل العامة في العمل، الظروف المقترنة أولويات العمل الأخرى، الافتقار إلى الدعم المباشر من المديرين، قلة الموارد، مقاومة التغيير وفقدان الثقة.

المبحث الثاني: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية وعوامل الاهتمام بها

المطلب الأول: المراحل التاريخية لتطور وظيفة إدارة الموارد البشرية

عرفت وظيفة الموارد البشرية عدة تطورات مرت على الجنس البشري خلال المراحل التالية:

أ- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

حيث تميزت هذه الحقبة بطرق الإنتاج اليدوية فانتشر نظام العبودية وقد اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل بالإضافة إلى نظام الصناعة اليدوية وفي ظلالة برزت فئة تملك الخبرة والمهارة، ضف إلى ذلك نظام الطوائف وبه شكلت كل صناعة طائفة لها قانونها يوضح شروط الدخول للمهنة وأجورهم ومستويات إنتاجهم واعتبر هذا النظام احتكارا للصناعة أو الحرفة<sup>1</sup>.

ب- مرحلة الثورة الصناعية:

ما إن بدأت الثورة الصناعية كنتيجة لسلسلة من الاكتشافات وبظهور القوى المحركة والآلات في النصف الثاني من القرن الثامن عشر واجه أرباب العمل مهمة تهيئة أفراد تحتاجهم مشاريعهم الضخمة، كما

<sup>1</sup>-نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 47.

أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل لساعات عمل طويلة وأدى إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين وأحيانا إلى العاملين تحت أمرهم ورقابة وظهور فئة تطالب بتحسين ظروف العاملين<sup>1</sup>.

فقد تطلب الأمر في ظل المصنع الحديث استخدام توقيت لبداية ونهاية العمل وإيجاد مجموعة من قواعد العمل التي تنظم كل كبير من العاملين ورداءة ظروف العامل فيها لساعات طويلة وبأجر ضئيل، كل ذلك بسبب نمو النقابات حيث أخذ العاملون ينظمون أنفسهم في نقابات تمثلهم وتدافع عن حقوقهم، بعد أن عانوا من الاستغلال والحرمان وظروف العمل العصبية<sup>2</sup>.

وكنتيجة مباشرة لما سبق بدأ نظام المصنع يحل تدريجيا محل الورش الإنتاجية ونظم الإنتاج العائلي بصفة عامة حيث كان التاجر يوفر للمصانع وعائلته المواد اللازمة للإنتاج ويدفع لهم مقابل نقديا عن أعمالهم الصناعية.

ويرجع انهيار النظام العائلي في الإنتاج إلى أن أصحاب المصانع كانوا يدفعون أجورا أعلى للمصانع وعائلته، أكثر مما يمكن لهؤلاء كسبه من عملهم المنزلي، فسرعة الآلات ودرجات الكفاية العالية التي أمكن تحقيقها عن طريق تقييم العمل والتخصص مكنت أصحاب المصانع من دفع تلك الأجور الأعلى نسبيا، وبالتالي هجر الصانع وعائلته صناعتهم المنزلية واتجهوا إلى المصنع للعمل كعمال هناك.

أما من الجوانب الاقتصادية فقد أدت الثورة الصناعية إلى تحقيق زيارات هائلة في الإنتاج وفي تراكم السلع ورأس المال ووفرتها، وأدى ذلك أيضا إلى زيادة سرعة نمو التجارة والصناعة، ولكن من جانب آخر كان العامل هو ضحية هذا النمو والتطور فقد كان العامل ينظر إليه كسلعة يمكن شراؤها وبيعها، ويشجع من استمرار هذا الاتجاه الفلسفة السياسية التي سادت تلك العصور والخاصة بحرية التجارة "faire laissez" والتي أدت إلى عدم تدخل الحكومات في تلك العصور لحماية جميع العمال من الظلم الذي كان يقع على عواهلهم<sup>3</sup>.

### ج- مرحلة الحرب العالمية الأولى:

بقيام الحرب العالمية الأولى بدأت بعض الدول وخاصة المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية في تعقيد أسلوب التفاوض الجماعي collective bargaining، فظهرت فكرة مجالس العمل Works councils التي تكونت من مجموعة من العمال الذين يتم انتخابهم من الإدارات المختلفة في المصانع، وكأحد الإجراءات الاستثنائية التي تتطلبها الحرب طلبت من كل صاحب عمل مقابلة هؤلاء الممثلين لمناقشة شكاواهم ومناقشتهم

<sup>1</sup> -يوسف حيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 25.

<sup>2</sup> -أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص35.

<sup>3</sup> -يوسف الحجيم ومؤيد عبد المحسن، إدارة الموارد البشرية، ط2، عمان، الكتاب العالمي، 2009، ص 20.

في المسائل المتعلقة بالأجور وساعات العمل وظروفه، وبالرغم من أن العديد من هذه المجالس استمر بعد انتهاء الحرب، إلى أن الكثير من أصحاب الأعمال عمدوا إلى حل هذه المجالس بالرغم من المعارضة الشديدة التي واجهوها من منظمات العمال.

ولكن بازدياد قوة التنظيمات العمالية وابتعاد صفوفهم وتكفل العديد من النقابات المحلية في شكل اتحادات عامة للعمال، بدأ الاعتراف بالحركة العالمية بتزايد، وتدخل العديد من الحكومات لإعطاء الصفة الشرعية لتلك التنظيمات العمالية وتنظيم علاقتها بأصحاب الأعمال، بل أن بعض الدول دخلت كطرف ثالث في المفاوضات التي تتم بين تنظيمات العمال وتنظيمات أصحاب الأعمال، وأصبح أسلوب التفاوض الجماعي أسلوب معترف به يتم من خلال مناقشة المشاكل التي تسود علاقة العمل بين العمال وأصحاب الأعمال، وكنتيجة مباشرة بدأ الكثير من المنظمات بتعيين مجموعة من الأخصائيين في الشؤون العمالية وشؤون التفاوض بطريقة فعالة، كذلك ازدياد اهتمام العديد من المنظمات بإدارة الأفراد وسعت وراء تعيين الأخصائيين فيها والذين تتمثل إحدى مهامهم الأساسية في التنبؤ بأي مجال يمكن للمشاكل الظهور فيه والعمل على التغلب على هذه المشاكل قبل تفاقمها والسعي وراء تحقيق علاقات عمل سليمة<sup>1</sup>.

#### د- مرحلة نظام الطوائف:

وقد تميزت هذه المرحلة بظهور العمالة المتمثلة في الأجراء الذين لهم أجور محددة من قبل الطائفة وفقا لساعات العمل، كما بدأ الاهتمام بالإنسان كمورد بشري عند تطور الحرف والصناعات الصغيرة وذلك لهيئة مساعدين وتنظيم شؤون الحرف ومساعدة أفرادها وأهم ما برز في هذه الفترة:

- ترتيب ساعات العمل.

- تقديم أجور مقابل العمل المقدم.

فمثال قد يحتاج الحرفي إلى معين ومساعدين لكي يهيئهم للعمل كحرفيين، وقد يحتاج إلى مساعدة إذا أصيب بعجز كما يحتاج أن يهيئ خلفا له إذا مرض أو شاخ أو مات، لم يحتج أصحاب الحرف في تلك الفترة لأنظمة عمل أو أجور تعين بسبب صغر حجم المنظمات ولكونها أسرية ذات ملكية فردية تفتقر إلى ما يلي:

1- برامج تأمين لتوفير تعويض لهم عند الشيخوخة والإصابة بالحوادث.

2- قواعد لتحديد دور المعلم في تأهيل المساعد لمنع الاستغلال.

3- قواعد لتصنيف مستوى تأهيل العاملين، وتحديد من هو المعلم في صنعه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-الدكتور حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، ط1، دار البلدية، عمان، 2004، ص ص 26-31.

<sup>2</sup>-نفس المرجع، ص ص 32-33.

## هـ- مرحلة التشريعات الحكومية:

بعد انتهاء الحروب قامت إدارة الموارد البشرية بالاستفادة من أدوات عملية تتمثل في القياس، الاختبار، التقييم، ونقلها لأغراض بحيث أصبح تطوير واستخدام أدوات قياس القدرات والمؤهلات والخصائص وكذا أدوات تحديد الخصائص النفسية السلوكية لبعض الوظائف من الوسائل عما أية إدارة ناضجة ومتطورة للموارد البشرية.

إن تدخل الحكومات في تحديد شروط استخدام الأدوات إلى مجموعة تغيرات لتوسيع المسؤوليات الحكومية تستلزم الاهتمام بالعلاقة بين أصحاب العمل والعمال ومن بين هذه المتغيرات نجد:

- تأمين شعور الحكومة بقيمة وأهمية الأعداد الواسعة من الأفراد الذين ساهموا في الدفاع عن وطنهم فأصبحت ضحايا حقوقهم مسؤولية أساسية على عاتق الحكومة التي حذتهم واستخدمتهم في الحرب.
- تنامي قوة العمال وتنامي نقاباتهم مما جعل منهم قوة سياسية مهمة استدعت اهتمام الحكومة<sup>1</sup>.

فعلى سبيل المثال كانت الإدارة الأمريكية العضوية في التعيين حيث كانت تنظر إلى الوظائف الحكومية لمحاربة الحكم من حق الحرب الفائز في الانتخابات شغلها على افتراض أن الحكومة ذات مهام سهلة يمكن شغلها بأفراد متوسطي كفاءة والمهارة، بالإضافة إلى ذلك فإن تصاعد أعداد الحوادث والإصابات أدان الآثار السلبية على كل من العاملين والاقتصاديين زيادة أعداد اتجاه الشركات الصناعية، مما دفع الحكومات إلى التأكد من توفير هذه الشركات لتهيئة عمل آمنة، فأخذت قضايا حوادث العمل والضمان الاجتماعي موقفا مهما في اهتمامات المنظمات والحكومات.

هذه التغيرات وغيرها انتهت في اتضاح عمل أدوات الموارد البشرية وإخضاعه لعوامل علمية وموضوعية وقانونية<sup>2</sup>.

## المطلب الثاني: عوامل اهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية

تؤكد بيئة الأعمال المعاصرة على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة سواء باعتبارها موردا استراتيجيا، أو كوظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المؤسسة أو كإدارة تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المؤسسة، فتحسين مردودية المؤسسة مرتبط بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية، لذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الاستراتيجي أحد العناصر

<sup>1</sup>-سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية، ط1، داروائل، عمان، 2001، ص 28.

<sup>2</sup>-سمير محمد عبد الوهاب وليلى مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم، المجالات، الاتجاهات الجديدة)، مركز الدراسات والاستشارات الإدارية العلمية، 2006، ص 12.

الأساسية لبقاء ونجاح المؤسسات، وهو الأمر الذي يوضح ضرورة أن يغير مديرو الموارد البشرية نظرتهم وتصرفهم اتجاه الموارد البشرية، فعوض استعمالها كبقية الموارد الأخرى: المادية، المالية، الإعلامية... يجب أن يقوموا بإدارتها والاهتمام بها، لأنها تشكل مورد ديناميكيًا<sup>1</sup>.

وتتمثل أهم العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشرية في العوامل التالية<sup>2</sup>:

### 1. تغير احتياجات العاملين:

يتوقع العاملون في المؤسسة الحديثة أن تكون المؤسسة أكثر استجابة لاحتياجاتهم الشخصية من خلال تبني برامج تسمح بوجود جداول مرنة للعمل، رعاية الأطفال، إجازات مؤقتة، العناية بالمسنين، المشاركة الوظيفية... الخ.

إن مدير الموارد البشرية يعد مسؤولاً عن تطوير وتنفيذ السياسات التي تستهدف الحد من التعارض المحتمل بين متطلبات والالتزامات الأسرية، كما يجب عليه إدراك تأثير سياسات إعادة الهيكلة وتقليص الحجم على ولاء وانتماء العاملين.

### 2. تعقد المهام الإدارية:

اتسمت المهام الإدارية خلال عقدي الثمانينيات والتسعينات بالتعقيد لعدة أسباب يأتي في مقدمتها بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثروة المعلومات، تزداد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي.

نتيجة لذلك، تحتج المؤسسات إلى مشاركة مديري الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنمية الميزة التنافسية من خلال تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين أدائها.

### 3. زيادة درجة التدخل الحكومي:

تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة في غالبية الدول الإدارة في مختلف المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف بدون النظر إلى اللون أو النوع أو الدين أو الطبقة الاجتماعية أو أية أداة تمييزية أخرى.

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

<sup>2</sup>-جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص 20-23.

كذلك، فإنه من المجالات الأخرى التي تمتد إليها التشريعات الحكومية سياسات الأجور وساعات العمل والأمن وعلاقات العمل، والمؤسسات التي تفشل في تحقيق الاستجابة لهذه التشريعات ترتكب مخاطرة توقيع العقوبات عليها.

#### 4. تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء:

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

#### 5. حدة المنافسة:

ساهم الاتجاه نحو تحرير التجارة واعتناق الخصخصة في إبراز الحاجة إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج.

#### 6. الحاجة إلى نظم معلومات للموارد البشرية:

في عالم التكنولوجيا المتقدمة وثورة المعلومات التي بدأت في الثمانينات من القرن الحادي والعشرين، ظهرت الحاجة إلى استخدام خبراء متخصصين بالنسبة للعديد من أنشطة الموارد البشرية.

فلقد قامت بعض المؤسسات بتطوير أنظمة خبراء آلية لاتخاذ القرارات الخاصة بالمفاضلة والاختيار بين المرشحين لشغل الوظائف المختلفة بالمؤسسة.

إن مثل هذه الأنظمة تمزج بين بيانات المقابلة، ونتائج الاختبارات وبيانات طلبات الالتحاق من أجل اتخاذ القرار الخاص بمن هو أفضل المرشحين. كما أن بعض المؤسسات نجحت في تطوير أنظمة آلية للتوصل إلى أفضل سياسات الأجور والحوافز بدلاً من الاستناد إلى السياسات التقليدية المتمثلة في الأجر الزمني أو الأجر حسب الإنتاج، ولجأت بعض المؤسسات إلى بناء قواعد متطورة للغاية لتزويد المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بمعلومات شاملة وسريعة عن إعداد الخطط الاستراتيجية للعمال أو أنشطة الموارد البشرية الأخرى.

#### 7. الارتفاع المتزايد في تكلفة استخدام المورد البشري:

إن من أهم العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالمورد البشري ارتفاع قيمة الاستثمارات الموجهة للمورد البشري وكذلك التكاليف المصاحبة للتغلب على المشكلات المتعلقة به، وتمثل الأجور والحوافز أبرز عناصر

التكلفة في غالبية المؤسسات، وقد ترتفع هذه التكلفة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار العبء الذي تتحمله المؤسسة، وقد ترتفع هذه التكلفة بارتفاع الأعباء التي تتحملها المؤسسة نتيجة للتعامل مع بعض الظواهر المتعلقة بالموارد البشري مثل الغياب ودوران العمل والتأمين والعلاج وانخفاض الإنتاجية، مما يتطلب ترشيد تكلفة استخدام الموارد البشرية وزيادة فعالية الأداء اللذان يستلزمان معرفة ومهارات متخصصة لإدارة الموارد البشرية.

#### 8. الحاجة إلى وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية:

يتمثل الغرض من وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التنسيق والعدالة والموضوعية في التصرفات والأنشطة المتعلقة بالموارد البشري.

وتظهر أهمية هذه السياسات في مجالات التعيين، والأجور والحوافز والترقية، والتدريب، وتقييم الأداء والتسريح، ففي بعض المؤسسات يقوم العاملون الجدد بالانخراط في برنامج للتوجيه والإرشاد قبل ممارستهم لوظائفهم الأصلية، كما تحرص هذه المؤسسات على أن تكون غالبية فرص الترقية من الداخل، وتعتبر إدارة الموارد البشرية شريكا فعالا في تصميم السياسات والبرامج التي تكفل تحقيق العدالة الاجتماعية والمساواة وتثبي الدافعية للعمل وتنمي مشاعر الولاء والانتماء للمؤسسة.

#### 9. بعض التطورات الأخرى:

من التطورات الأخرى التي ساهمت في زيادة الاعتراف بأهمية الموارد البشرية ما يلي:

- ✓ مساعدة العاملين على تقبل التغيير؛
- ✓ تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- ✓ تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ تغيير ثقافة المؤسسة المعاصرة.

#### المبحث الثالث: موقع وظيفة إدارة الموارد البشرية

##### المطلب الأول: طبيعة إدارة الموارد البشرية

يوجد رأيان في النظر إلى طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>:

➤ **الرأي الأول:** يعتبرها إدارة مستقلة كبقية الوظائف الأخرى حيث يستند إلى الاعتقاد بأن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن حل جميع مشاكل العمال والتي تعتبر من صميم اختصاص القائمين بإدارة الوظيفة.

<sup>1</sup>-علي عبد الله، عن Bessyre des chourtz، تحليل المنظمات، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2002، ص 5.

➤ **الرأي الثاني:** يرى أنها من حيث الأهمية هي وظيفة إدارية متداخلة مشتركة.

إن الرأي القائل إن إدارة الموارد البشرية هي إدارة مستقلة شأن الوظائف الأخرى، يسلمها كيانها وصفتها، ذلك لأنها وظيفة الإدارة برمتها، كالتخطيط والتنظيم، التنسيق، لقيادة، الرقابة، حيث تقع مسئوليتها على عاتق السلطة التنفيذية في المؤسسة والتي تعني مختلف المديرين من قمة التنظيم إلى قاعدته بحكم مسئوليتهم عن تحقيق أهداف معينة، من خلال الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم، وتوجيههم، وقيادتهم أي أن أعضاء الإدارة هم المسؤولون بحكم عملهم الإداري عن الممارسة الفعلية لسياسات إدارة الموارد البشرية ووظائفها، ونشاطاتها، حيث يلعب المديرين على طول خط السلطة دورا كبيرا في إدارة الموارد البشرية، فكل المديرين على مختلف المستويات الإدارية مسئولون عن تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد البشرية وتحقيق جودة أداء الخدمة وتحقيق النجاح للمؤسسة.

### المطلب الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية

إن التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية ينبغي أن يراعي في تصميمه عدة عوامل ليكون وسيلة فاعلة لتحقيق أهداف هذه الإدارة، فقد دلت الدراسات أن نسبة كبيرة من المؤسسات لا زالت تقوم بالدور التقليدي ذات الطابع الاستشاري، أي أنها تقوم بتوفير المشورة والتنسيق للإدارات العاملة في العمليات المتعلقة باستقطاب وتعيين وتدريب وحفظ القيود والسجلات للعاملين، والعمل كضباط ارتباط بين الإدارة والعاملين والحكومة والنقابات العمالية للعاملين، فالتنفيذ الفعلي لتلك المهام يختلف من مؤسسة إلى أخرى، فبعض المؤسسات خاصة في مراحل النشأة والتأسيس، تخول الإدارات العاملة القيام باستقطاب وتعيين العاملين وقد تخصص موظفا أو وحدة صغيرة لمتابعة وتنظيم وتنسيق تلك المهام، إلا أن اتساع حجم المؤسسات وتعدد تخصصاتها وانتشارها الجغرافي لا يسمح لها بالمضي قدما في ترك أعمال إدارة الموارد البشرية للإدارات العاملة، مما يتطلب ضرورة إنشاء قسم أو إدارة متخصصة للقيام بأعباء إدارة العاملين في المؤسسة.

وفيما يلي سنقوم بعرض خصائص ومحددات وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة<sup>1</sup>:

### الفرع الأول: حجم إدارة الموارد البشرية.

يجب أن يتناسب حجم وتنظيم جهاز إدارة الموارد البشرية مع حجم المؤسسة وعدد العاملين بها، فجهاز إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بها خمسون موظف أو عامل يختلف عن مؤسسة أخرى يعمل بها خمسمائة أو ألف موظف أو عامل، وفي المؤسسة الصغيرة قد يقوم بجميع أنشطة إدارة الموارد البشرية شخص واحد، تقتصر

<sup>1</sup>-صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص 93-

مهمته على إمسك وحفظ سجلات العاملين، ويقوم صاحب أو مدير المؤسسة بكافة الوظائف الأخرى مثل الاختيار والتعيين وتحديد الأجور وهكذا أما في المؤسسة الكبيرة تظهر الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة بها أشخاص متخصصون في شؤون إدارة الموارد البشرية.

إن حجم إدارة الموارد البشرية يتحدد على العموم بالعوامل التالية:

- مدى الأهمية التي يولها المسؤولون للعنصر البشري.
- عدد العاملين في المؤسسة.
- مدى تركيز العاملين أو انتشارهم وتمركزهم.
- مدى المركزية المتبعة في ممارسة نشاطات إدارة الموارد البشرية.
- مدى تأثير الضغوط الخارجية على إدارة الموارد البشرية في ممارسة نشاطها (النقابات والتشريعات الحكومية).

### الفرع الثاني: المركزية واللامركزية في تنظيم إدارة الموارد البشرية.

تنشأ نواة إدارة الموارد البشرية في المراحل الأولى لإنشاء المؤسسة، حيث تأخذ شكل وحدة أو قسم إلا أنه مع نمو حجم المؤسسة وعدد الأفراد العاملين واتساع التخصصات للوظائف تظهر الحاجة إلى ضرورة إنشاء إدارة لتتولى الدور الاستراتيجي والتنفيذي في إدارة الموارد البشرية، وهكذا يتم إنشاء إدارة مركزية لإدارة الموارد البشرية يتم تنظيمها على الأساس الوظيفي، بحيث تتولى شؤون العمال الرئيسية ومن أبرز مهام هذه الإدارة: التوظيف، اقتراح نظام الأجور، والتدريب، وصحة وسلامة العاملين والعلاقات الصناعية وتخطيط القوى العاملة والدراسات والبحوث.

يحتاج هذا التنظيم إلى التعديل والتطوير مع نمو المؤسسة واتساع أعمالها وانتشارها في مناطق جغرافية، وتظهر الحاجة إلى إتباع شيء من اللامركزية المتمثلة في إحداث وحدات وأقسام لإدارة الموارد البشرية في الفروع والإدارات التابعة للمؤسسة أو تخويل بعض الإدارات صلاحيات في اتخاذ الإجراءات وممارسة بعض نشاطات إدارة الموارد البشرية، بحيث يتم تطبيق أسلوب مركزي ولا مركزي في نفس الوقت.

ونبين فيما يلي دور كل من الجهاز المركزي والفرعي لإدارة الموارد البشرية بموجب هذا النظام الذي يطبق مزيج من المركزية واللامركزية:

أولاً: دور الإدارة المركزية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

يكون دور الإدارة المركزية لإدارة الموارد البشرية في هذا التنظيم كالآتي:

- وضع خطط القوى العاملة للمؤسسة.
- وضع السياسات والأنظمة المتصلة بالأجور والحوافز والمنافع.
- وضع أساليب عمل قياسية لممارسة نشاط إدارة الموارد البشرية (الخاصة بالتعيين والترقية والفصل من الخدمة والإنجازات بأنواعها.. الخ)
- تقديم المشورة والنصح لوحدة إدارة الموارد البشرية في الفروع وكذلك للمسؤولين في المؤسسة حول الأمور والمسائل المتصلة بالعاملين وكيفية تطبيق وتفسير الأنظمة واللوائح.
- تنسيق كافة نشاطات الوحدات أو الأقسام لإدارة الموارد البشرية.
- مراقبة وتقييم ومتابعة إنجازات أقسام إدارة الأفراد ومدى تطبيقاتها للأنظمة والإجراءات القياسية.

#### ثانياً: دور الأقسام التابعة للإدارة للموارد البشرية.

- تنفيذ سياسة القوى العاملة والخطط الموضوعية من الإدارة المركزية لإدارة الموارد البشرية في الفروع/المناطق.
- التنسيق مع الإدارة المركزية في تصميم وتنفيذ خطط وبرامج التدريب.
- التنسيق مع الإدارة المركزية في تنفيذ خطة القوى العاملة المتعلقة بالتوظيف وتقييم الأداء.
- إنجاز مهام متصلة بالعلاقات الصناعية وتوفير ظروف عمل مناسبة تضمن الصحة والسلامة للعاملين.
- موافاة الإدارة المركزية بتقارير دورية وسنوية حول التقدم في تنفيذ خطط القوى العاملة والمشاكل والعقبات واقتراح الإجراءات التصحيحية.

ومن حيث وجود تنظيم نموذجي لإدارة الموارد البشرية فتشير معظم الدراسات إلى عدم إمكانية وضع تنظيم نموذجي في مجال إدارة الموارد البشرية وأنه لا يوجد تنظيم نمطي لإدارة الموارد البشرية.

#### المطلب الثالث: مهام ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية

تتمثل على العموم المهام والمسؤوليات الرئيسية التي تسند للأقسام الرئيسية التابعة لإدارة الموارد البشرية فيما يلي<sup>1</sup>:

#### الفرع الأول: قسم التوظيف

يتولى هذا القسم المهام الرئيسية التالية:

<sup>1</sup>-حننا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2002، ص ص 17-19

- مسك سجلات وبيانات خاصة بالوظائف والموظفين، كالوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف وتصنيف الوظائف وكذلك قوائم بالعاملين حسب الوظائف التي يشغلونها.
- وضع وتصميم برامج استقطاب القوى العاملة والإشراف على تنفيذها.
- إدارة شؤون الترقية والنقل واستكمال الإجراءات الخاصة بذلك
- الإشراف على عملية التقييم الدوري والسنوي للعاملين.
- الإشراف على تطبيق النظام التأديبي.
- التأكد من تطبيق أنظمة شؤون العاملين في التعيين والترقية والمكافآت.
- استكمال إجراءات خاصة بالإجازات بأنواعها والاستقالات والفصل من الخدمة ومكافآت نهاية الخدمة.

#### الفرع الثاني: قسم علاقات العاملين

يتولى هذا القسم المهام التالية:

- دراسة شكاوى وتظلمات العاملين واقتراح البدائل والحلول.
- إجراء الاتصالات والاجتماعات مع النقابات العمالية حول أمور تهم العاملين والحفاظ على علاقات مناسبة مع النقابات العمالية.
- التفاوض مع النقابات العمالية للتوصل إلى أفضل الشروط التي ترضي العاملين وإدارة شؤون المؤسسة.

#### الفرع الثالث: قسم التدريب

يتولى هذا القسم المهام التالية:

- دراسة الحاجات الفعلية للتدريب بالتعاون والتنسيق مع الإدارات العاملة في المؤسسة.
- تصميم البرامج التدريبية لكافة المستويات الإدارية في المؤسسة والإشراف على تنفيذها وتقييمها.
- إجراء الاتصالات بالمعاهد والجامعات والمراكز التدريبية لتوفير الكفاءات والمختصين للقيام بالأعمال التدريبية سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
- وضع ميزانية التدريب السنوية للمؤسسة ومتابعة مناقشتها واعتمادها من الإدارة العليا.

#### الفرع الرابع: وحدة الصحة والسلامة

يتولى هذا القسم المهام التالية:

- اقتراح وسائل وإجراءات الصحة والأمن للعاملين.
- الاستعانة بالخبراء ومدراء الإدارات في سبيل تصميم برامج ووسائل توفير الصحة والأمن للعاملين.

- الإشراف على تدريب العاملين على استخدام وسائل الصحة والسلامة لتفادي الحوادث والكوارث.
- مراقبة تنفيذ برامج الصحة والسلامة للعاملين وإعداد التقارير بذلك.
- تطوير برامج الصحة والسلامة بشكل مستمر لتتكيف مع ظروف العمل المتغيرة.

#### الفرع الخامس: قسم البحوث

يتولى قسم إجراء الدراسات في المجالات التي تختص بها إدارة الموارد البشرية كالاتي:

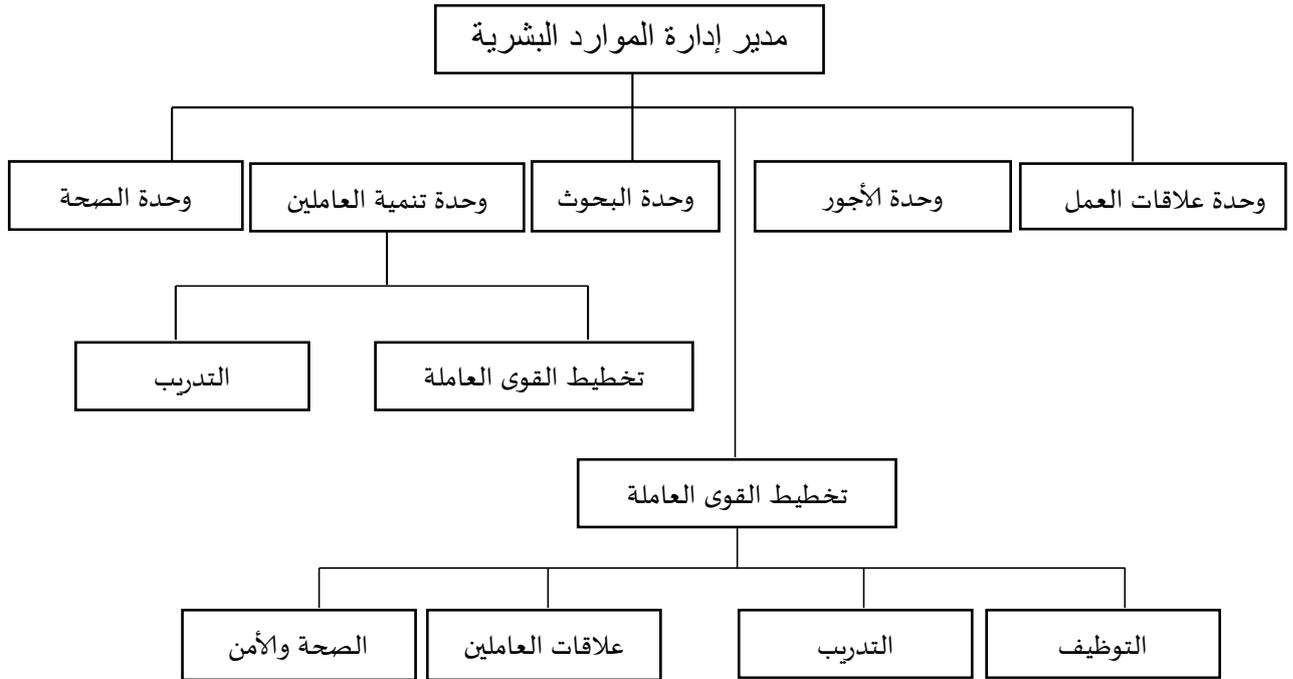
- إجراء مسح للأجور السائدة في سوق العمالة.
- إجراء دراسات لاتجاهات العاملين.
- إجراء دراسات تتعلق بالرضا الوظيفي ومعدلات الدوران الوظيفي والغياب.
- إجراء دراسات للأنظمة والقوانين الحكومية المتعلقة بالعاملين والتعديلات التي تطرأ عليها.
- اقتراح الأنظمة الخاصة بالعاملين وتعديلها.
- إجراء الدراسات الإحصائية الضرورية للعاملين في المؤسسة، وتواجه إدارة الموارد البشرية صعوبات وتحديات متزايدة نتيجة التطورات في الأنظمة المختلفة الصناعية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، مما يجعلها ملزمة بتغيير الأساليب التي تتبعها وتطويرها باستمرار لتتكيف مع هذه التغيرات.

الشكل رقم (1-01): هيكل تنظيمي يعكس التنظيم على الأساس الوظيفي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: حنا نصرالله، إدارة الموارد البشرية، دارزهران، عمان، الأردن، 2002، ص 17

الشكل رقم (1-02): هيكل تنظيمي لا مركزي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: حنا نصرالله، إدارة الموارد البشرية، دارزهران، عمان، الأردن، 2002، ص 17

## خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم استعراض مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها ومجموعة من السياسات المتعلقة بها، ويتلخص في هذا الأهمية البالغة والالتزام الذي تحظى به إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة حيث أصبحت تعمل على الاستخدام الأمثل للمهارات والقدرات للأفراد العاملين بها أحسن استخدام واستثمار الكفاءات المتوفرة لديها لرفع إنتاجيتها باستمرار.

تعد عملية إدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف التي تتعلق بالأفراد العاملين في المنظمة الهدف من وراءها توفير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها، والقيام بدورها على أكمل وجه من خلال تفعيل وظائفها الإدارية منها والتنفيذية من تخطيط للموارد البشرية وتوجيهها وتوجيهها صحيحا.

# الفصل الثاني

أساسيات تقييم الأداء في المؤسسة

## تمهيد

الأداء يختلف باختلاف الجهة أو القطب المحدد له، فينظر قطب العملاء إلى أداء المؤسسة في قدرتها على توفير السلع والخدمات التي تشبع رغباتهم بأسعار معقولة، وينظر قطب الموظفون إليه في قدرة المؤسسة على ضمان استمرارية العمل وفي جو ملائم، أما قطب المسيرين فينظر إلى الأداء في الكفاءة والفعالية.

وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، سنتناول في المبحث الأول ماهية الأداء من حيث المفهوم والعوامل المؤثرة فيه والأبعاد والأنواع ومستوياته، أما في المبحث الثاني نتناول تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية من حيث المفهوم والأهمية والأسس ومراحل عملية تقييمه ومتطلبات نجاح عملية تقييم الأداء والصعوبات التي تواجهها وأخيرا ماهية مؤشرات تقييم الأداء.

## المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر الأداء المؤسسي مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسة وعلى الرغم من اختلاف الباحثين حول مفهومه ونظرتهم إليه تعددت مساهماتهم أكثر لإثراء هذا الموضوع باختلاف توجهاتهم النظرية، وعلى الرغم من كثرة الدراسات والأبحاث التي تناولت الأداء المؤسسي إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه

## أولاً: مفهوم الأداء

إن تحديد تعاريف ومفاهيم دقيقة للمصطلحات والاتفاق عليها يعد من الأهداف التي يصعب تحقيقها وخاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومن بين المصطلحات التي لم تلقى تعريفاً وحيداً وشاملاً مصطلح الأداء، بل هناك من يستخدم مصطلحات عدة كالكفاءة، الفعالية الإنتاجية لتعتبر كمرادفات له، ولكن هذا غير صحيح في علوم التسيير والاقتصاد، وقبل التطرق إلى مختلف التعاريف التي تناولته نشير إلى أن معنى الأداء بالنسبة للمسير يختلف عنه بالنسبة لرجل الاقتصاد، فضلاً عن هذا فالاختلاف قائم حتى داخل المؤسسة\*.

يرى بعض الباحثين في الأداء ما يلي: "الأداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها، الفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق فيه الأهداف، الإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك<sup>1</sup>."

حسب هذا التعريف يتبين أن الأداء يتمثل في عنصرين هما الفعالية والإنتاجية، العنصر الأول معناه درجة بلوغ الهدف أي هناك عنصرين للمقارنة، أهداف مسطرة يراد بلوغها وأهداف منجزة، العنصر الثاني هو الإنتاجية المتمثلة في العلاقة بين النتائج المحققة فعلاً والوسائل المستخدمة لبلوغها.

ويلاحظ في هذا التعريف خلط فيما هو متفق عليه تقريبا، لأن التعريف الذي أعطي للإنتاجية هو تعريف للكفاءة، والإنتاجية في حقيقة الأمر ما هي إلا علاقة بين الإنتاج وعوامل الإنتاج المستخدمة لتحقيقه، ويرى بعض الباحثين أن الإنتاجية تحسب لعنصر وحيد من عناصر إنتاج وهو عنصر العمل، فالإنتاجية إذن ليست بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة في تحقيقها، بل هي معيار ومؤشر يمكن من قياس أداء الوظيفة الإنتاجية.

\* رجل الاقتصاد ينظر إلى أداء المؤسسة في قدرتها على تحقيق قيمة مضافة معتبرة تساهم بنسبة جيدة في الدخل الوطني وتحريك الاقتصاد، أما الموظف ينظر إليه في قدرته على تأمين قدرة شرائية مرتفعة، الأمن، حياة مهنية جيدة... الخ

<sup>1</sup> Abdellatif Khemakhem, la dynamique du contrôle de gestion, Dunod, 2ed, Paris, 1976, P310.

ومن الباحثين من ينظر إلى الأداء على أنه " علاقة الموارد المخصصة والنتائج المحققة" هذا التعريف يحاول ربط نتائج المؤسسة بالموارد المستخدمة في تحقيقها، ومن جهة أخرى القيمة المضافة والتي تعكس الفعالية من خلال تحقيق النتائج المتوقعة.

يرى البعض الآخر أن الأداء مفهوم لا يمكن تقييده بتعريف وحيد، بل تحديده في استمرار وتطور بالإضافة إلى ذلك فهو متعدد الأبعاد.

مما سبق ذكره يمكن اقتراح التعريف التالي: أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعية تحت تصرفها، الأداء إذن والكفاءة والفعالية معا.

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء يتبين ضرورة تحديد مفاهيم بعض المصطلحات التي لها صلة شديدة بمفهوم الأداء، وهذه المصطلحات هي الهدف، موارد المؤسسة:

الهدف: هو وضعية مستقبلية تريد المؤسسة الوصول إليها، والهدف له مجموعة من الخصائص هي<sup>1</sup>:

- الوضوح: الهدف الواضح هو الهدف الذي له نفس تصور الأفراد.
  - يجب أن يكون المفضل أن يكون في شكل رقمي أي قابل للقياس، يسهل عملية الرقابة.
  - الواقعية: تعني قابلية التحقيق.
  - المرونة: الهدف المرن هو الهدف الذي يستجيب للتغيرات التي تحدث في المحيط.
  - أن يكون الهدف مقصود أي التعمد في تحقيقه.
- هذه الخصائص الخمس هي خصائص الهدف في حد ذاته أما الخصائص الثلاثة الموالية هي خصائص مجمل الأهداف.

- أن تكون الأهداف متكاملة لا متناقضة.
- أن تكون الأهداف مرتبة ومتسلسلة.
- أن تشكل الأهداف فيما بينها شبكة.

الموارد: يمكن تقسيم موارد المؤسسة إلى ثلاث عناصر: الموارد البشرية، الموارد المالية، الموارد المادية.

الموارد المالية: هي الأموال الضرورية لسير نشاط المؤسسة.

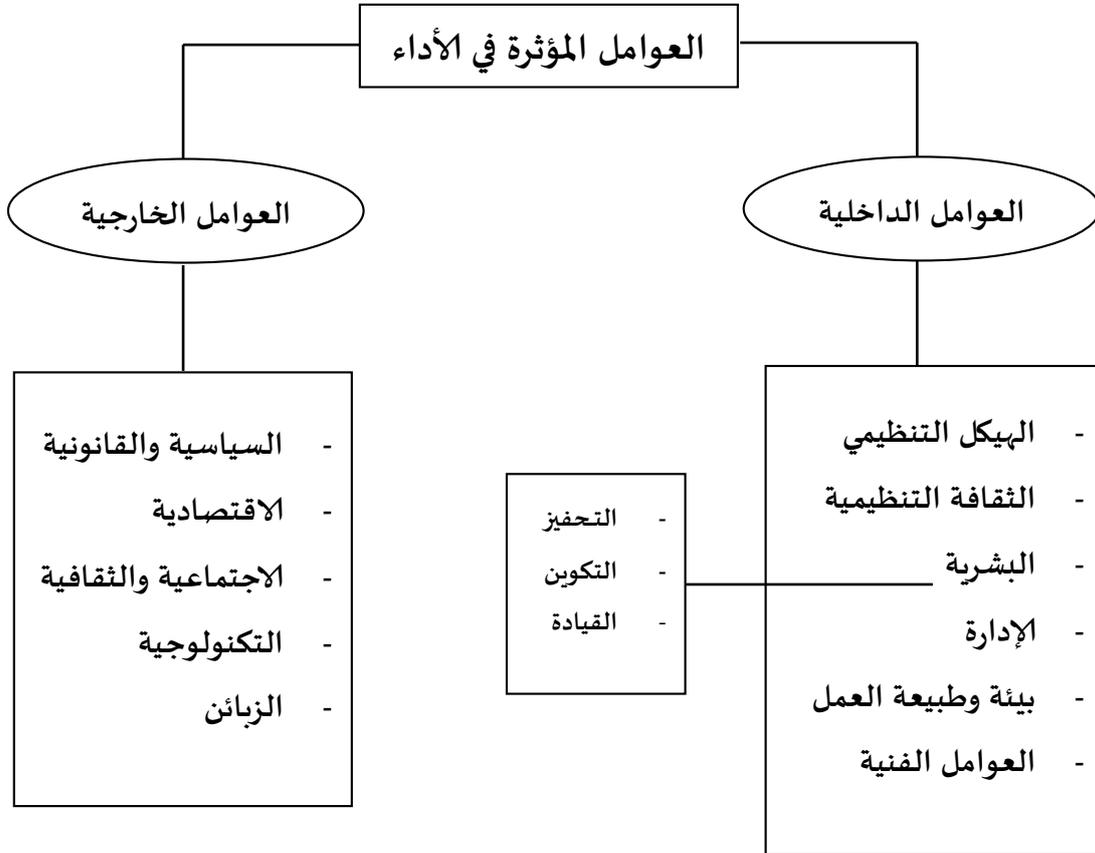
<sup>1</sup> - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2006، ص 56.

الموارد البشرية: تتمثل في الأفراد ومهاراتهم في القيام بالأعمال المناطة بهم.

الموارد المادية: تتمثل في الآلات، المعدات، الأراضي... الخ.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء

الشكل رقم (II-01): العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003، ص71.

تعمل أي منظمة كانت عمومية أو خاصة على تحسين أدائها سواء على المستوى الكلي أو على مستوى أنظمتها الفرعية وعملية تحسين الأداء لا تتحقق إلا من خلال التعرف على العوامل المؤثرة فيها سلبا أو إيجابيا.

وقد تعددت أساليب تصنيف العوامل المؤثرة في الأداء، فقد قسمها الدكتور عبد العزيز هيكل إلى ثلاث مجموعات وهي: مجموعة العوامل العامة مجموعة العوامل التقنية والتنظيمية ومجموعة العوامل الإنسانية. أما الدكتور علي السلمي فصنفها إلى مجموعتين هما: مجموعة العوامل التكنولوجية، ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة في التعلم، والمعرفة، والخبرة، والتدريب، والتكوين النفسي والقدرة الشخصية.

بينما البروفيسور S. Kukokero يصنف العوامل المؤثرة في الأداء إلى مجموعتين تتمثلان في مجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية ومجموعة العوامل الموضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية<sup>1</sup>.

وفيما يلي نعرض هذه العوامل بالتفصيل المختصر المفيد لعملائنا.

### 1. العوامل الداخلية (العوامل التنظيمية)

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع موارد المنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهما.

ونجد أن انتهاء الأفراد إلى مجموعة منظمة تكون مهام كل الأفراد فيها معرفة وتشجع على التعاون بين الأفراد مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي ومنه أداء المؤسسة ككل<sup>2</sup> ومن بين العناصر التي تدخل في العوامل التنظيمية ما يلي:

#### أ- الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي يعتبر عامل أساسي يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب لإبداع الأفراد مما يساعد في بلوغ أهداف المؤسسة<sup>3</sup>.

ويمكن القول أن وجود بناء تنظيمي في المنظمة ضروري حيث تستطيع المنظمة أن تحقق من خلاله العديد من الفوائد منها<sup>4</sup>:

- تجنب التضارب والاحتكاك بين العمال في المؤسسة نظرا لأنه يحدد لكل فرد في المنظمة واجباته وسلطاته.
- العمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية من خلال تحقيق التنسيق والتكامل بينها مما يدفع المنظمة إلى تحقيق أهدافها المرجوة.
- المساعدة في انتظام العمل وانسيابه بسهولة، كما يساعد على إنجاز هذه الأعمال بأسلوب يتفق مع السياسات المرسومة، الأمر الذي يمكن معه تحقيق الأهداف المرجوة في أسرع وقت ممكن.

<sup>1</sup> عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003، ص 71.

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قالمة الجزائر، 2004، ص 34.

<sup>3</sup> أحمد قطامين، الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002، ص 64.

<sup>4</sup> أحمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في العصر الحديث، دار الحارث للطباعة، المنصورة، مصر، 2005، ص 89.

## أ- الثقافة التنظيمية:

وتعبر عن النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المؤسسة والتي تبلورت خلال تاريخ المؤسسة لتشكيل الأساس والمنطق لكثير من السلوك والأعراف الرسمية وغير الرسمية<sup>1</sup>.

فالثقافة التنظيمية تمثل المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، كما تعتبر معيار التمييز ما بين المؤسسات فلقد بينت الكثير من الدراسات أن المؤسسة المبدعة تسودها لضرورة ثقافة مبدعة<sup>2</sup>.

فالثقافة القوية هي التي تنشر عبر المؤسسة وتحضي بالثقة والقبول من جميع الأفراد العاملين فيها الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة وعندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية.

## ب- البشرية:

إن الحديث عن أداء المنظمة يقودنا إلى معرفة البعد الإنساني فالإنسان هو العنصر الفعال لأي منظمة في نموها وتطورها، لأنه رأس الرأسمال الأكثر قيمة بالنسبة لكل منظمة لأنه يتميز بالقدرة على التفكير والإبداع والتطور بالرغم من التطور التكنولوجي الهائل الذي يحاول تقليص دوره.

سنحاول التطرق لبعض العوامل التي لها صلة مباشرة بالعنصر البشري في المنظمة وتؤثر بصورة واضحة على أدائه ومن ثم أداء المنظمة.

## 2. عوامل لها صلة بالعنصر البشري

## أ- التحفيز:

إن التحفيز وأنظمة المكافآت يعتبر من أهم أساليب تأمين التزام العاملين بأهداف المؤسسة، فقد أثبتت الكثير من الدراسات أن فشل المؤسسة في استخدام هذه الأنظمة بصورة حكيمة ومناسبة يؤدي إلى تعثر الأداء وإخفاق المؤسسة في الوصول إلى أهدافها، لذلك فإن ربط المكافآت بالأداء يؤدي إلى مردودية أكبر ويؤثر بوضوح في نوعية العمل المنجز<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- بلكيير بومدين وفؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-4 مارس، 2005، الجزائر، ص 282.

<sup>2</sup>- علي عبد الله، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس، 2005، الجزائر، ص 232.

<sup>3</sup>- أحمد قطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص 144.

ويهدف التحفيز إلى جعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة تستجيب لأهداف المنظمة من خلال وضع نظام الحوافز إلى تغيير سلوك وتصرف العامل من خلال ما يلي:

- استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة والاحتفاظ بهم وتقليل الاستقالات.
- تحسين لأداء العامل الكمي والنوعي وتقريبه مما هو محدد في توصيف الوظيفة.
- الالتزام بقيم المنظمة أي احترام قيم وتوجهات المنظمة.
- تنمية روح التعاون وكذلك الولاء والانتماء للمنظمة.

#### ب- التكوين:

هو نقل المعارف والمهارات اللازمة من أجل أداء الجيد، وقد أعتبر أولوية في السياسة العامة للمنظمة لأهميته البالغة في تنمية الموارد البشرية واثميتها حتى تكون للمؤسسة قدرات ومؤهلات ومهارات تستطيع بها مواكبة التطور التقني والتكنولوجي وإدارة التغيرات التي تحدث داخلها وحولها بذلك عال بما يضمن المحافظة على بقاء المنظمة واستمراريتها ونموها وتوسعها<sup>1</sup>.

ويمكن تلخيص أثار التكوين على الأداء في النقاط الآتية:

- تنمية المعارف والكفاءات والمهارات.
- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المؤسسة.
- ج- رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسة<sup>2</sup>.

#### د- القيادة:

هي القدرة على القيام بالعملية الإدارية وتطبيقها بكفاءة ويؤكد البعض على ضرورة امتلاك المدير القوة التأثيرية في الأفراد العاملين باعتبارها ذلك الجهد الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم جميعا ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة.

وقد بينت بعض الأبحاث أن الأفراد الذين يعملون في ظل قيادة ملهمة يتميزون بدرجة عالية من الرضا والأداء العالي والإنتاجية.

فالقيادة هي القوة أو القدرة على الإسهام والتحفيز والقدرة على إشراك العاملين في تغيير المؤسسة نحو الأفضل أي أن هناك علاقة وثيقة بين محيط القيادة والأداء حيث أن إصدار التعليمات والأوامر إلى المرؤوسين

<sup>1</sup>- إبراهيم عبد الله حميدة مختا، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية (العدد السابع، فيفري 2005، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص243-244.

<sup>2</sup>- حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص100.

لا يضمن تحقيق الأداء المطلوب وإنما يعتمد ذلك على قوة تأثير القيادة والتفاعل بينهم وبين مرؤوسهم وخلق الدافع لهم على المشاركة والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

#### هـ- الإدارة

فللإدارة مسؤولية كبيرة في الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المنظمة، ويقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء تعتمد أساساً على أساليب الإدارة، حيث تؤثر على جميع الأنشطة الخاصة بالتخطيط والتسويق والتنسيق والقيادة والرقابة، لذلك فإن ضعف أو تقصير أي دعامة إدارية سيكون سبباً في عجز وتقويض كفاءة وفعالية الإدارة ككل.

#### و- بيئة وطبيعة العمل

توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء تأديته لوظيفته وهو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية وتنظيمية ونظام حوافز... الخ كل هذا له تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للمورد البشري ومنه على أداء المنظمة ككل.

أما طبيعة العمل فتشير إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار العمل وفرص النمو والترقية المتاحة لشاغليها ومستوى الإشباع المترتبة على الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمنظمة وبالتالي للإنتاجية والأداء<sup>2</sup>.

#### ز- العوامل الفنية

فالآلات والمعدات لها دوراً مركزياً في التأثير على الأداء، كذلك مجالات الصيانة وطرق التشغيل هذه الآلات، ومدى توافر قطع الغيار والمعرفة الأدائية للأفراد، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة، ومن ثم مستويات الأداء التنظيمي. وبهذا تتأثر مستويات أداء المنظمة بمجمل هذه العوامل الداخلية والخارجية، وهي في الوقت نفسه ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنظام القيم التي تبنتها المنظمة لنفسها ليكون دافعا لأفرادها لتحقيق أهدافها بكفاءة، ما يجعل قوة تمسك الأفراد بتلك القيم يظهر كمتغير جديد وهام من متغيرات الأداء التنظيمي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>-سناء عبد الكريم الخناق "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة 08 – 09 مارس 2005، الجزائر، ص 115.

<sup>2</sup>-عمر سرار، مرجع سابق، ص 70.

<sup>3</sup>-نفس المرجع، ص ص 71-73.

## 3. العوامل الخارجية:

العوامل الخارجية هي كل ما هو خارج المنظمة، وباعتبارها في علاقة دائمة مع المحيط الخارجي تؤثر فيه وتتأثر به ويمكن ذكر بعض هذه العوامل الخارجية المؤثرة في أداء المؤسسة فيما يلي:

## أ- العوامل السياسية والقانونية:

إن إضفاء صفة العمومية والشخصية القانونية يمكن المنظمات العمومية من الاستفادة من كافة الوسائل التي يوفرها القانون الإداري ومنها.

- أن أموالها أموال عامة تخضع لقواعد القانون العام مالم يرد نص صريح خلاف ذلك.
- أن نشاطاتها وخدماتها ذات صفة عامة.
- أن المنظمة العمومية تخضع لرقابة من قبل السلطة المركزية لضمان ربطها بالإدارة العامة للدولة وضمان احترامها للمصالح العامة<sup>1</sup>.

## ب- العوامل الاقتصادية:

وتشير إلى خصائص وتوجهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة وتشمل وضع ميزان مدفوعات الدولة، طريقة توزيع الدخل على السكان والسياسات النقدية والمالية التي تتخذها الدولة لعلاج حالات التضخم توافر رؤوس الأموال والأيدي العاملة<sup>2</sup>.

## ج- العوامل الاجتماعية والثقافية:

وتتضمن التقاليد ونمط معيشة الأفراد ومستواها، القيم والأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، وتؤثر هذه المتغيرات على القدرة التسويقية لها وعلى الوظائف التي تؤديها للمجتمع. بالإضافة لذلك هناك بعض الجوانب التي تؤثر على أداء المنظمة والتي تنتمي إلى البيئة الاجتماعية ومن أهمها:

التغيرات السكانية ومستوى التعليم لدى الأفراد في المجتمع والقيم وقواعد السلوك الاجتماعي المرتبط بالعمل في المنظمة والمسؤولية الاجتماعية والأطر الأخلاقية<sup>3</sup> فهذه العوامل تنعكس مباشرة على أداء المنظمة، وتؤثر في مدى فعاليتها فهي تستمد قيمتها السلوكية من مجموع القيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه، لذا فإن

<sup>1</sup>-محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية، مؤسسة دروس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 12.

<sup>2</sup>-كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 136.

<sup>3</sup>-نفس المرجع ، ص 136.

قدرتها على تحقيق أهدافها تستند إلى نوعية القيم التاريخية والأخلاقية التي يسير عليه أفراد المجتمع. وهناك من يضيف العوامل الثقافية حيث كلما ارتفع مستوى التعليم والثقافة والخبرات نتج عنه عناصر بشرية مؤهلة تتولى الوظائف العامة ومن ثم يتولد لدينا مؤسسة عمومية تتميز بالقدرة على إنجاز المهام الموكلة لها بكفاءة وإمكانية مبدعة لاستخدام التكنولوجيات المتطورة واتخاذ القرارات المبدعة<sup>1</sup>.

#### د- العوامل التكنولوجية:

وتتمثل في التغيرات التي تحدث في البيئة التقنية مثل زيادة الاعتماد على الانترنت الحاسبات الآلية والتي تحقق فوائد عديدة في مجال رفع مستوى الأداء من خلال:

- \* توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار.
- \* توفير خدمات أفضل للموظفين مما ينعكس إيجابيا على المنظمة.
- \* القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد.
- \* تقديم الخدمات بشكل أسرع وبتكلفة أقل.

فالتكنولوجيا من ميزاتهما تعمل على تقليل نسبة التدخل البشري في المعلومات المذكورة وتحسن صورة مخرجات وأداء المؤسسات وتسريع عمليات تبادل المعلومات وتساعد كذلك في اتخاذ القرار المناسب والسريع<sup>2</sup>.

#### هـ- الزبائن:

باعتبار المؤسسات العمومية مسؤولة على تقديم خدمات يطلبها المواطنين كالأمن والتعليم والصحة وغيرها فهي خدمات تشبع حاجة جماعية لا يستطيع القطاع الخاص إشباعها، لذا فإن المواطن هو الرقيب على أداء هذه المؤسسات لأنه يستطيع استخدام وسائل الإعلام والمحاكم لتصحيح أي انحراف في أدائها وبهذه الطريقة يكون تأثير المواطنين على أداء المؤسسات العمومية مشابها لتأثير السوق (مدى إقبال الزبائن) بالنسبة لأداء القطاع الخاص<sup>3</sup>.

والنظر إلى مستعمل الخدمة العمومية أو المستفيد منها إلى أنه زبون يجعل المؤسسة العمومية تسعى إلى تقديم الخدمات المنتظرة من طرف الزبائن في الوقت المناسب وبأعلى جودة ممكنة مما يجعل كذلك أداءها يرتبط أساسا بالزبون.

<sup>1</sup>-محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ص 22-23.

<sup>2</sup>-إبراهيم بختي، صناعة التكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس، 2005، جامعة ورقلة، ص 317.

<sup>3</sup>-إخلاص عبد الله، موزي حمود، الإدارة الحكومية، وزارة التربية، الكويت، 1982، ص 28.

كما أنه يمكن البحث عن فعالية المنظمة مع التركيز على الإطار الشامل أي المجتمع الذي تعتبر المنظمة جزءا منه، وتقاس فعالية المنظمة في هذه الحالة بمدى مساهمتها في تحقيق الكفاءة والقدرة على البقاء والتعامل مع بيئة النظام الاجتماعي بكامله أي (مواطني الدولة)، وفي هذه الحالة نحكم على فعالية المؤسسة من خلال تحقيقها لأقصى قدر من العوائد والمنافع للمجتمع.

### المطلب الثاني: أبعاد الأداء وأنواعه

#### الفرع الأول: أبعاد الأداء

البعد التنظيمي: يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في الال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية<sup>1</sup>.

البعد الاجتماعي: يشير هذا البعد إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستويات، لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية هذا الجانب، في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتضت هذه الأخيرة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، إذ يؤثر ذلك وعلى المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها، فقد أشار الأدب الخاص بالإدارة إلى أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية، ومن هنا لابد بالاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وبكل ماله علاقة بالعلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات والخلافات.....الخ<sup>2</sup>.

البعد الاقتصادي: تتمثل أدوات قياس الأداء الاقتصادي في استخدام التحليل المالي، حيث يتم الاعتماد على مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة والنسب المالية انطلاقا من السجلات ودفاتر المؤسسة وكذا القوائم والتقارير التي تعدها.

<sup>1</sup>-غضبان ليلى، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2018، ص 13.

<sup>2</sup>-الشيخ الداودي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 07، الجزائر، 2010، ص 219.

البعد البيئي: ومن خلال تحديد نتائج تدخل المؤسسة في الجانب البيئي، أي تحديد النتائج الايجابية والسلبية المترتبة على التغيرات التي تحدث في خصائص النظام البيئي بفعل نشاط أو مجموعة من الأنشطة الطبيعية أو غير الطبيعية<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: أنواع الأداء

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة وتحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة، كل معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة.

#### أولاً: حسب معيار المصدر

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين وهما: الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

#### 1. الأداء الداخلي:

كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية<sup>2</sup>:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

#### 2. الأداء الخارجي:

هو «الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة»<sup>3</sup>.

فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

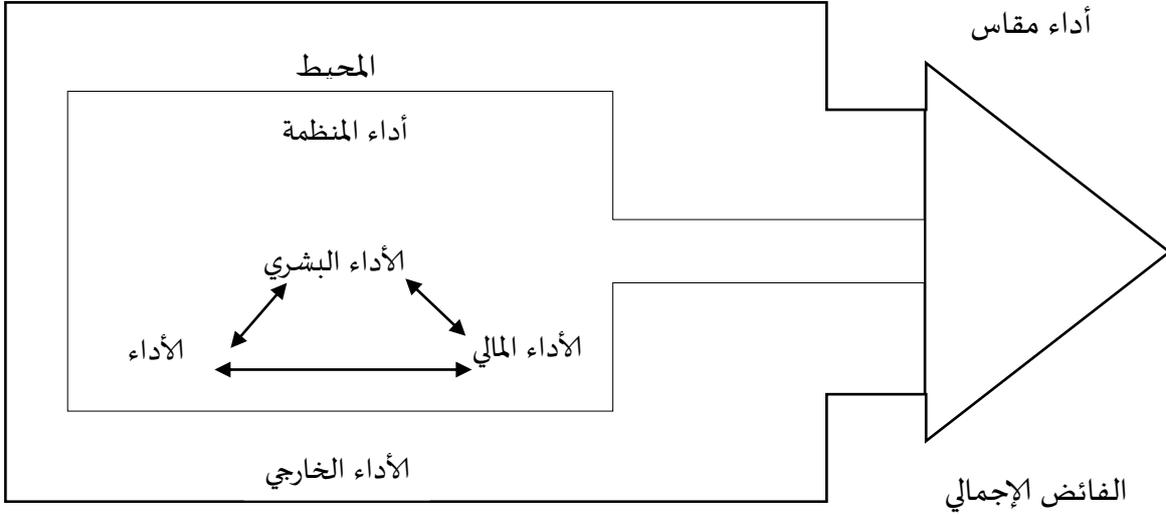
<sup>1</sup>-رايس وفاء، " دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال"، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13 و14 ديسمبر، جامعة الشلف، الجزائر، 2011، ص14.

<sup>2</sup>Bernard Martory, contrôle de gestion social, librairie Vuibert, Paris, 1999, P236.

<sup>3</sup> Bernard Martory, OP,cit ,P236

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها، ويمكن توضيح النوعين السابقين في الشكل التالي:

شكل رقم (II-02): الأداء الذاتي والأداء الخارجي



المصدر: Bernard Martory, contrôle de gestion social, librairie Vuibert, Paris, 1999, P236

من الشكل يتضح أن تقييم الأداء عملية ضرورية لمعرفة عوامل الفائض المحقق أيعود للمنظمة وحدها أو للمحيط وحده، ففكرة تقييم الأداء تسمح للمؤسسة بمعرفة وضعيتها الحقيقية وبقاء المؤسسة مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه وتطويره عكس الأداء الخارجي الذي يمكن أن يصبح خطر على المنظمة بعد أن كان فرصة.

ثانياً: حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي<sup>1</sup>:

#### 1- الأداء الكلي:

يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.

<sup>1</sup>Abdellatif KhemaKhem, op, cit, p320.

ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتوجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

## 2- الأداء الجزئي:

على خلاف الأداء الكلي فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.

فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة، وكما سبق الإشارة إليه أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

## ثالثاً: حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار وبشده بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة. إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف التالية: وظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق، وظيفة التموين، ووظيف البعض الآخر ووظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.

## 1- أداء الوظيفة المالية:

يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسييد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة<sup>1</sup>.

## 2- أداء وظيفة الإنتاج:

يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتهي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاومة منافسها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

<sup>1</sup>-محمد إبراهيم، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 150.

## 3- أداء وظيفة الأفراد:

قبل تحديد ماهية هذا الأداء، يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة فضمن استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، كذلك وجود المؤسسة واستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم، فلكي تضمن المؤسسة بقائها يجب أن توظف أفراد أكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله. يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكر منها المجموعة التالية:

- عائد الأفراد.
- عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد.
- التغييرية: ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل.
- علاقات أرباب العمل والنقابات: ويمكن تفسير هذا المعيار بعدد الإضرابات الحاصلة داخل المؤسسة، وانعدام الإضراب يعكس الجو الملائم الذي توفره المؤسسة لمستخدميها.

## 4- أداء وظيفة التموين:

يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على المواد بجودة عالية وفي الأجل المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الأجل الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين<sup>1</sup>.

## أداء وظيفة البحث والتطوير:

يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:

- الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد.
- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.
- التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتوجات جديدة.

<sup>1</sup>-عبد الرزاق بن حسين، " اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 14.

## 5- أداء وظيفة التسويق:

يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها:

حصة السوق: مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتج أو لعلامة أو لمؤسسة ويحسب بالعلاقة التالية:

حصة السوق = مبيعات منتج أو علامة / المبيعات الإجمالية.

- إرضاء العملاء: يمكن حساب هذا المؤشر من خلال حساب عدد شكاوى العملاء أو تحديد مقدار مردودات المبيعات.
- السمعة: وتقيس حضور أو تواجد اسم العلامة لدى ذهن الأفراد.
- مردودية كل منتج.

## 6- أداء وظيفة العلاقات العمومية:

في هذه الوظيفة يمكن أن يتجسد بعض أبعاد مفهوم الأداء التي تم التطرق لها سابقا فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة، بالنسبة للمساهمين، يتحقق الأداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما بالنسبة للموظفين الأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدة تسديد ما عليهم طويلة ومنتوجات في الآجال المناسبة والجودة العالية.

## رابعا: حسب معيار الطبيعة

حسب هذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية... الخ يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-عبد الرزاق بن حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 20-21.

## 1- الأداء الاقتصادي:

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الانتاج، الربح القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...الخ) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...الخ)

## 2- الأداء الاجتماعي:

في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا وأفراد المجتمع الخارجي ثاني وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية، كما يقول أحد الباحثين «الاجتماع مشروط بالاقتصاد» وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

## 3- الأداء التكنولوجي:

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تحدد أهدافا تكنولوجية أثناء عملية التخطيط كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

## 4- الأداء السياسي:

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات: تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.

بعد استعراض معظم معايير تصنيف الأداء نشير إلى أن مختلف أنواع الأداء غير متنافية المفهوم، فقد نجد الأداء الاقتصادي الذي صنف حسب معيار الطبيعة قد يضم الأداء المالي وكذلك نفس المعنى ينطبق على الأنواع الأخرى<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 120.

## المطلب الثالث: مستويات الأداء

- هناك عدة مستويات تفيد في التعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، وهي كما يلي<sup>1</sup>:
- ✓ الأداء الاستثنائي وهو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد وأهم ما يعبر عنه هو العقود المربحة، ازدهار الوضع المالي؛
  - ✓ الأداء البارز وتتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه، وأهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك الكفاءات، التمتع بوضع نقدي ومالي متميز؛
  - ✓ الأداء الجيد جدا والذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية، والكفاءات وكذا التمتع بوضع مالي جيد؛
  - ✓ الأداء الجيد والذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات (الخدمات) وقاعدة عملاء وكفاءات مع امتلاك وضع مالي غير مستقر؛
  - ✓ الأداء المعتدل والتي تمثل صيرورة دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة عملاء وكوادر عاملة وكذا عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو؛
  - ✓ الأداء الضعيف والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات بالإضافة إلى مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية؛
  - ✓ الأداء المتأزم والذي يتمثل في الأداء غير الكفاء تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المؤسسة.

## المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

يعمل تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية على إيجاد كافة الثغرات والنقائص بالمؤسسة، وتحديد طرق علاجها ومتابعة تنفيذ المقترحات والتوصيات اللازمة لعلاج ذلك.

كما أن نجاح المؤسسات الاقتصادية يتوقف على وجود معايير عالية لتقييم الأداء وهذا يساعد على قياس نشاط المؤسسة وتحسين أدائها.

وستنطرق في هذا المبحث إلى مفهوم تقييم الأداء وأهميته كما نوضح أسس وأهم مراحل إضافة إلى متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء والصعوبات التي تواجهها.

عملية جيدة وذات فوائد على المؤسسة كما نوضح أسس وأهم مراحل عملية تقييم الأداء.

<sup>1</sup>-خالد محمد بني حمدان، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي -منهج معاصر-، دار اليازوري، عمان -الأردن-2007، ص385.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء.

قبل البدء في دراسة أو عرض تقييم الأداء يجب الإشارة إلى وجود جدل أو عدم تفاهم تام حول استخدام كلمتي التقييم والتقويم في اللغة العربية، لذلك سيكون استعمال كلمة التقييم في البحث كمرادفة لكلمة التقويم ونفي أي فرق يمكن أن يكون بينهما.

• هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء وسنحاول الاقتصار على مجموعة منها لإيضاح معناه.

تقييم الأداء يعني تقديم حكماً ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، أو بتعبير آخر يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفاً، من التعريف يتضح أن عملية التقييم تتمثل في عنصرين أساسيين هما: القياس الذي يتم بموجب مجموعة من المعايير والمؤشرات، وإصدار أحكام على ما تم قياسه.

كذلك ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها «تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية على ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة وهي تهتم أولاً بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مسبقاً وثانياً بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية»<sup>1</sup>.

من التعريف يتضح أن أداء المؤسسة يمكن الحكم عليه بقياس النتائج المتحصل عليها في نهاية فترة محددة والتي يمكن أن تفسر فعالية المؤسسة (نسبة إنجاز الهدف) وكفاءتها (الاستخدام العقلاني للموارد).

هناك تعريف آخر يرى بأن تقييم الأداء هو «مرحلة من مراحل العملية الإدارية، نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور، غالباً ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلاً وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة في العادة تكون سنة»<sup>2</sup>.

حسب التعريف فإن تقييم الأداء هو مقارنة ما هو فعلي بما هو مطلوب وتحديد الانحراف وتحليله ومن ثمة اتخاذ القرارات التصحيحية ولكن في حقيقة الأمر هذا العمل من اختصاص عملية الرقابة ولا يمكن اعتبار عملية التقييم عملية إدارية بل هي جزء من عملية الرقابة التي هي عملية إدارية.

<sup>1</sup>-السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص 30.

<sup>2</sup>-صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، داروائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 602.

إلى جانب التعاريف السابقة توجد تعاريف ترى بأن تقييم الأداء «يعتبر وظيفة إدارية بجانب الوظائف الأخرى المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم، حسب هذا التعريف فإن تقييم الأداء يعتبر وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر وتشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم بأعلى درجة من الكفاءة»<sup>1</sup>.

مما سبق ذكره من تعاريف تقييم الأداء نحاول اقتراح التعريف التالي:

«تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، فهو يعمل على قياس نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفاً في عملية التخطيط ومن ثمة إصدار أحكام تقييمية تساعد على اتخاذ القرارات».

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء.

تحظى عملية تقييم الأداء في مختلف المؤسسات وخاصة الصناعية منها بأهمية بارزة وكبيرة وفي جوانب ومستويات عدة ومختلفة، يمكن إبرازها في الآتي:

- تساعد عملية تقييم الأداء في التحقق من مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، فحتى يمكن معرفة تطابق الإنجاز الفعلي مع الخطط الموضوعة فلا بد من توافر مجموعة من الأسس والأساليب التي تقيس ذلك، وعملية تقييم الأداء تعتبر من أهم الأساليب التي يمكن استخدامها لهذه الغاية. فعملية التقييم تسمح بتوفير التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف، وفي حالة ما إذا كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المؤسسة أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات التي تعيدها إلى مسارها المنشود.
- إن عملية تقييم الأداء تشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل، حيث أن التقييم يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد إليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.
- إن عملية تقييم الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة. وضمن هذا السياق فإن عملية تقييم الأداء تعمل على استثمار الموارد البشرية بصورة أفضل، والتقليل من الهدر والضياع وترشيد النفقات وتنمية الإيرادات، كما يشكل تقييم الأداء أساساً موضوعياً لوضع نظام الحوافز والمكافآت.

<sup>1</sup>-عبد الحق بوعتروس، معايير تقويم الأداء المالي بالمؤسسات الصناعية العامة، رسالة ماجستير، جامعة عنابة، 1999، ص 41.

- إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي<sup>1</sup>.
- إن تقييم الأداء يحسن في الاتصالات الداخلية بين العاملين فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها وتعاملها. فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى إيجاد مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع المؤسسات باختلاف أنواعها.
- تسمح عملية تقييم الأداء بمعرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تقييم أداء العاملين وربطه بتقييم أداء المنظمة ككل.
- يقدم تقييم الأداء المؤسسي صورة واضحة للدولة فيما يتعلق بمستوى أداء القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات.
- تحدد عملية التقييم ما يجب معرفته لتحقيق الأداء المالي، فنماذج وأنظمة تقييم الأداء تشمل على مجموعة من المتغيرات المترابطة والمنظمة والتي إن تم إتباعها فسوف تساعد أصحاب القرار على السعي نحو تحسين مستوى الأداء بصورة علمية عقلانية<sup>2</sup>.
- وعلى ضوء ما سبق تتجلى لنا الأهمية الجوهرية لعملية تقييم الأداء، فالمنظمة التي لا تعرف أين هي الآن من حيث واقع عملياتها لا يمكن لها أن تعرف ما هو مستقبلها. وبالتالي لا يمكنها الوصول إلى ما تريد.

### المطلب الثاني: أسس ومراحل عملية تقييم الأداء

#### الفرع الأول: الأسس العامة لتقييم الأداء<sup>3</sup>

تتركز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة أهمها:

- تحديد أهداف المؤسسة: لكل مؤسسة أهداف تسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف ودراستها والتحقق من واقعيتها، كما يجب ترتيب هذه الأهداف حسب أهميتها، وتتحدد أهداف المؤسسة على أساس عدد من المجالات وأوجه نشاط هذه الوحدات، وتتمثل أهداف المؤسسة عادة في الإنتاج

<sup>1</sup>-محمد الطعمنة، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها-مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 402.

<sup>2</sup>-ظاهر محمد منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص71.

<sup>3</sup>-المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص125.

والتسويق، الربحية، البقاء والاستمرارية، التجديد والابتكار وكذلك يجب التنسيق بين كل هذه الأهداف سواء استراتيجية أو تكتيكية أو تنفيذية.

- وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف: يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط.

ويقصد بالخطط التفصيلية: وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات النشاط في المشروع لتحديد طرق تنفيذ الأهداف المحددة في مجال معين، وفي الفترة المحددة له.

- تحديد مراكز المسؤولية: تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة تحديد مراكز المسؤولية المختلفة والتي تتمثل في الوحدات التنظيمية المختصة بأداء نشاط معين، ولها اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط وفي حدود الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفها وتتطلب عملية تقييم الأداء إيضاح اختصاصات كل مراكز المسؤولية، ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض، ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى.

- تحديد معايير أداء للنشاط: تعتبر خطوة تحديد المعايير التي على أساسها تقييم أداء المؤسسة، بأكملها، أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها من أهم الجوانب في عملية التقييم، وبالتالي تتعدد المعايير والمؤشرات المتاحة لذا يجب انتقاء المعايير والمؤشرات المناسبة لمستوى الأداء.

- توفر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ: تتطلب عملية تقييم الأداء وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية ويستمد جهاز الرقابة أهميته من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة.

- تصميم نظام معلومات لمتابعة وحصر البيانات المتعلقة بالأداء الفعلي: مما لا شك فيه إن نجاح أي عمل يتطلب ضرورة توفر نظام معلومات به، يؤدي انسياب المعلومات والبيانات، ولنجاح عملية تقييم الأداء يتطلب الأمر وجود نظام للمعلومات يعمل على تجميع البيانات المتعلقة بنتائج التنفيذ الفعلي حتى يمكن استخدامها كمدخلات للدراسة والتحليل لغرض الوصول إلى النتائج المتعلقة بتقييم أعمال المؤسسة وإدارة التقرير الخاص بذلك.

### الفرع الثاني: مراحل عملية تقييم الأداء

تمر عملية تقييم الأداء بأربع مراحل مكتملة لبعضها البعض وهي على التوالي: جمع المعلومات الضرورية لعملية تقييم الأداء، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري، دراسة الانحرافات وإصدار الحكم عليها.

المرحلة الأولى: جمع المعلومات الضرورية<sup>1</sup>

تتطلب عملية تقييم الأداء توفر المعلومات التي تعد موردا أساسيا في عملية التسيير بمختلف مستوياته إلا أن توفرها ليس بالشيء الكافي بل يجب أن تتميز بالجودة العالية وأن تكون في الوقت المناسب وهناك ثلاث مصادر تتحصل المؤسسة من خلالها على المعلومات وهي:

- الملاحظة الشخصية: وتتمثل في وجود الملاحظين في الميدان وملاحظة ما يجري فيه.
- التقرير أو البيان الشفوي: تتمثل في سلسلة المحادثات واللقاءات التي تتم بين الرئيس ومرؤوسيه.
- التقارير الكتابية: وتتمثل في الميزانية وجدول حسابات النتائج واليومية ... الخ

المرحلة الثانية: قياس الأداء الفعلي<sup>2</sup>

تمكن هذه المرحلة المؤسسة من قياس كفاءتها وفعاليتها، وذلك من خلال اختيارها لمجموعة مؤشرات ومعايير، ويشمل قياس الأداء بجانبه الكمي والنوعي.

وعليه فإن قياس الأداء يهدف إلى التشخيص ويمكن أن يبين لنا الانحرافات.

## المرحلة الثالثة: مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب.

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي (المحقق) بالأداء المرغوب تحقيقه فيما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف ويعتمد في عملية المقارنة على كل من عامل الزمن وعلى أداء الوحدات والأهداف.

## المرحلة الرابعة: دراسة الانحراف وإصدار الحكم

هذه العملية هي الخطوة الأخيرة في عملية تحديد الانحراف ونوع هذا الانحراف سواء كان انحراف موجب أو سلبي، انحراف معدوم وأما إذا كان الانحراف موجب فيكون لصالح المؤسسة، أما إذا كان الانحراف سالب يكون ضد المؤسسة أما الانحراف معدوم لا يؤثر على نتائج المؤسسة لذا فعلى المسؤولين تحليل الانحراف وتحديد أسباب هذا الانحراف لتشجيع ما هو ايجابي ومعالجة ما هو سلبي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- عادل عشي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002، ص 195.

<sup>2</sup>- إدريس ثابت عبد الرحمان والمرسي جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 487.

<sup>3</sup>- عادل عشي، مرجع سابق، ص 195.

المطلب الثالث: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء والصعوبات التي تواجهها.

### 1. متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء.

- إن نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة مرهون بمراعاة هذه الأخيرة لمجموعة من الاعتبارات والشروط الجوهرية والتي بدونها لا يصبح للتقييم معنى، وتتمثل هذه الاعتبارات فيما يلي:
- تحديد العناصر والصفات التي سيتم بناء عليها التقييم بشكل واضح ودقيق ومفهوم حيث يستطيع الرؤساء والمرؤوسين فهمها بشكل سهل وجيد؛
  - يجب أن يتوفر في عناصر التقييم العمومية إمكانية الملاحظة وإمكانية التمييز؛
  - يجب وضوح الأهمية النسبية لعناصر تقييم الأداء لكل وظيفة مع مراعاة بعض العناصر المشتركة، في تقييم عدد من الوظائف تتفاوت قيمتها النسبية من وظيفة لأخرى؛
  - ضرورة تأييد طبقة الإدارة العليا لعملية تقييم الأداء فكلما كانت اتجاهات الإدارة ايجابية نحو عملية التقييم، يعني كلما كانت فرصة نجاحها وتحقيق أهدافها أكثر؛
  - يجب أن يكون تقييم المشرفين للمرؤوسين قائما على أسس موضوعية وعلى الإدارة العليا أن تتأكد من أن المشرف كان موضوعا في تقييمه لمرؤوسيه وأنه لم يكن متحيزا لواحد أو أكثر من العاملين؛
  - أن لا يقتصر هدف تقييم الأداء على كشف الانحرافات فقط بل يجب أن يمتد إلى تحليل ودراسة أسبابها من أجل اقتراح وسائل التصحيح المناسبة؛
  - وجود نظام لتقييم الأداء يستمد فعاليته من خلال توفر بعض الخصائص كالشمول والوضوح والسرعة والتكامل مع العملية الإدارية.

### 2. الصعوبات والمشاكل التي تواجهها عملية تقييم الأداء

عند تطبيق نظام تقييم الأداء للحكم على كفاءة أداء منظمات الأعمال، قد يواجه القائم بعملية التقييم بعض المشكلات والصعوبات نتيجة نقص في البيانات أو المعلومات اللازمة لإجراء عملية التقييم أو صعوبات في قياس وتحديد المؤشرات الملائمة للتعبير عن مستوى الأداء بشكل فعال، وبذلك يمكن حصر أهم هذه الصعوبات والمشاكل في<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>- عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع أعمال مؤتمر قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص ص 121-122.

- قصور أنظمة المعلومات في بعض المؤسسات

يعتبر وجود نظام متكامل للمعلومات الاقتصادية والمالية والإدارية أحد الركائز التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء، نظرا لكونها العنصر الرئيسي في عملية التقييم وأول خطوة تنطلق منها العملية. لذلك تبدل العديد من منظمات الأعمال محاولات جادة ومستمرة في إيجاد نظام للمعلومات يسمح بخدمة أهداف الإدارة المتعددة ويساعدها في اتخاذ القرارات الرشيدة، في حين أن البعض الآخر ليس لديه نظام معلومات أو في طريقه لاتخاذ قرارات متعلقة بتطبيق نظام معلومات، ففي هذه الحالة يكون الحصول على البيانات اللازمة لمتابعة وتقييم الأداء أمر بالغ الصعوبة، وترجع مشكلة قصور نظم المعلومات في بعض منظمات الأعمال إلى:

- ضعف نظام الرقابة الداخلية، وخصوصا ما يتعلق بعمليات الشراء والتخزين والإنتاج والبيع وللتحصيل ومراقبة العاملين، وتحليل أوقات تشغيل الآلات... إلخ.
- قصور نظم التكاليف المطبقة وعدم تكاملها، إذ أنها لا تتضمن في أغلب المنظمات نظم التكاليف المعيارية أو التقديرية، بالإضافة إلى عدم تطبيق نظرية القياس الحدي للتكاليف الفعلية في معظم منظمات الأعمال.
- عدم وجود نظام للمحاسبة الإدارية في معظم المنظمات إما بسبب حداتها أو بسبب عدم الإيمان بأهميتها.
- صعوبة قياس وتحديد بعض مؤشرات الأداء في بعض الأنشطة الاقتصادية

تواجه بعض منظمات الأعمال صعوبات كثيرة عند قياس وتحديد بعض المعايير والمؤشرات المتعلقة بنتائج نشاطها وتقييم أدائها. وتختلف درجة الصعوبة تبعا لاختلاف النشاط، ويمكن توضيح بعض هذه الصعوبات فيما يلي:

- صعوبة القياس الكمي لحجم الإنتاج النهائي: ويرجع ذلك غالبا لتعدد نوعيات المنتج واختلاف وحدة قياسه (كما في حالة صناعة المنتجات الصيدلانية) أو لتعدد العمليات الإنتاجية وعدم توافق أزمنة تنفيذها أو عدم تكرارها بين فترة وأخرى.
- صعوبة التعبير الكمي عن بعض أهداف منظمات الأعمال: مثل تنمية وتطوير العاملين لرفع مستوى خدمة الجمهور والعملاء، وفي هذه الحالة تأخذ عملية التقييم بأسلوب التقدير لما تحقق من نتائج من حيث نوعها ومدى فعاليتها.
- صعوبة توحيد مفاهيم الطاقة الإنتاجية وصعوبة قياسها: ففي بعض الأنشطة حيث قياس الطاقة الإنتاجية كما هو الحال في قطاع الصناعة، نجد أن هناك اختلاف في تحديد مستوى الطاقة الذي يؤخذ معيارا للمقارنة وتحديد نسب الطاقة المستغلة. وفي بعض الأنشطة كالمقاولات يكون من الصعب تحديد الطاقة الإنتاجية بالرغم من وجود إمكانية التغلب على صعوبة التحديد الكمي للطاقة وذلك بإعادة تصنيف شركات المقاولات وتحديد مسؤولياتها.

وبذلك يمكن القول أن تحديد المؤشرات تعد نقطة حرجة عند تقييم الأداء، حيث أن عدم التحكم في هذه الأخيرة قد يحول دون نجاح عملية تقييم الأداء، لذلك ينبغي على المؤسسات الاهتمام بمؤشرات الأداء ومحاولة الإحاطة بها من أجل إنجاز عملية التقييم، وهذا ما سنتناوله من خلال العنصر الموالي.

### المبحث الثالث: ماهية مؤشرات تقييم الأداء

تستلزم عملية تقييم الأداء ضرورة توافر مجموعة من المؤشرات من أجل الوقوف على مستوى الأداء الذي بلغته المؤسسة، وكذا من أجل تحديد تطور أي جانب من جوانب نشاطها. ومن هنا جاء الاهتمام بدراسة هذه المؤشرات وتحليلها وتصنيفها وفقاً لأبعاد متعددة، لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لمفهوم المؤشرات وأهميتها وخصائصها إضافة إلى المبادئ الأساسية لتصنيفها.

### المطلب الأول: مفهوم مؤشرات الأداء

من أكثر التعريفات شيوعاً لمؤشرات الأداء نجد P.Lorino الذي يرى أن مؤشر الأداء هو عبارة عن معلومة تساعد فرد أو مجموعة من الأفراد على توجيه مسار نشاطهم بغرض تحقيق هدف معين أو مساعدتهم في تقييم نتائج ذلك النشاط<sup>1</sup>.

ويمكن للمؤشر أن يأخذ جملة من الأشكال قد تكون أرقاماً أو بعض الدلالات النوعية وذلك حسب النشاطات التي تقوم بها المؤسسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها. لذلك يعرف P.Voyer المؤشر على أنه "عنصر أو مجموعة من العناصر المشكلة لمعلومة ذات دلالة بالنسبة للمؤسسة"<sup>2</sup>.

كما يفترض من المؤشر أن يقدم لمستعمليه جملة من المعلومات المفيدة أهمها<sup>3</sup>:

- سبب وجوده والهدف الاستراتيجي الذي يرتبط به.
- الشخص أو الجهة المسؤولة عن إعدادة ومتابعته.
- المسؤول عن النشاط أو العملية التي يراد تقييم أدائها بواسطته.
- المدة الزمنية اللازمة لإعدادة ومتابعته.
- طريقة تصميمه ومصادر المعلومات اللازمة لحسابه.

<sup>1</sup> Philippe Lorino, Méthode et pratiques de la performance, 3eme édition, Editions d'organisation, Paris, 2003, P. 130.

<sup>2</sup> Pierre Voyer, Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, 2eme édition, Presses de l'université du Québec, 1999, P.61.

<sup>3</sup> Philippe Lorino, Op.cit, P. 130.

- قائمة الأشخاص أو الجهات المعنية باستعماله.

من خلال هذا التعريفات السابقة تتجلى لنا أهمية مؤشرات الأداء، فهي تعد أداة رئيسية تساعد المنظمة على تنفيذ استراتيجيتها<sup>1</sup>، كما أصبحت تلعب دور همزة الوصل بين المؤسسة ومختلف أصحاب المصالح. إن استخدام المؤشرات في قياس أداء المؤسسات يرتبط بقدره هذه الأخيرة على معرفة توجهات أصحاب المصالح، والتي بالاعتماد عليها تقوم المؤسسات بتبني التوجهات والتصرفات التي تخدم مصالحهم وتشبع رغباتهم انطلاقاً من مبدأ أن أصحاب المصالح ينتظرون دوماً من المؤسسة أم تتوفر على أداة للاتصال تسمح لهم بالحصول دون عناء على معلومات شفافة وهو ما توفره مؤشرات الأداء<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: تصنيف مؤشرات الأداء

نظراً لكون هناك العديد من المؤشرات المختلفة الأشكال، فغالبا ما تستخدم عدة تصنيفات لتمييز بين هذه المؤشرات أو تجميعها، وضمن هذا الإطار يؤكد P. Voyer أنه ليس هناك تصنيف أمثل لمؤشرات الأداء، وإنما يعتمد التصنيف الجيد للمؤشرات على حاجيات وأهداف عملية التقييم ونوعية المعلومات المراد الحصول عليها<sup>3</sup>.

ومن أكثر التصنيفات شيوعاً، تقسيم مؤشرات الأداء إلى مؤشرات مالية وغير مالية<sup>4</sup>.

#### • مؤشرات الأداء المالية

إن قياس وتقييم الأداء باستخدام المؤشرات المالية يعتبر الأسلوب التقليدي الأكثر استخداماً، حيث أنه لا يمكن تصور أن يتم تحليل أي بيانات عن أداء المؤسسات ومراكزها المالية بدون استخدام المؤشرات المالية بصورة أو بأخرى. وتعد المؤشرات المالية من أهم أدوات التحليل استعمالاً في قياس أداء المؤسسات، وذلك من خلال مقارنة المؤسسة ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء فيها أو عن طريق المقارنة بين المؤشرات المالية للمؤسسة والمؤشرات المالية لمنافسة ضمن إطار البيئة التي تنشط فيها هذه الأخيرة. وقد سعى الكثير من الباحثين إلى تطوير استخدامات المؤشرات المالية بأسلوب

<sup>1</sup>-مراد كواشي، إشكالية تقويم الأداء الشامل في المؤسسة، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2011، ص138.

<sup>2</sup>John Roberts, Organisation de l'entreprise moderne, performance et croissance, Economica, 2008, P.86.

<sup>3</sup>Pierre Voyer, Op.cit., P.63

<sup>4</sup>Charles T. Horngren et al, contrôle de gestion et gestion budgétaire, 3eme édition, Pearson éducation, Paris, 2006, P.35

علمي يعتمد على العلاقة بين هذه المؤشرات وإمكانية تركيزها في منظور واحد متكامل وشمولي، يضمن تغطية وتقييم كافة أوجه النشاطات التي تقوم بها المؤسسة.

#### • مؤشرات الأداء غير مالية

لا شك في أن التغيرات الحادثة في مجال البيئة التكنولوجية للعمليات التصنيعية الحديثة وما صاحبها من زيادة احتياجات العملاء وشدة المنافسة أدت إلى ضرورة إيجاد مؤشرات جديدة لأداء المنظمات تتلاءم مع أهدافها، وهو ما دفع المؤسسات إلى استخدام مؤشرات غير مالية من خلال نماذج حديثة سوف تساعد إدارة المؤسسة في خلق القيمة الحقيقية التي تنشدها، وذلك من خلال استخدام هذه النماذج في تحقيق التفاعل والترابط بين مختلف المواد المالية وغير المادية التي تمتلكها المؤسسة.

ومن جهته فقد ذهب P. Lorino إلى تصنيف مؤشرات الأداء إلى مؤشرات نتيجة ومؤشرات متابعة، وذلك حسب وظيفة المؤشر<sup>1</sup>:

- ففي حالة ما إذا تعلق الأمر بتقييم نتيجة نهائية لنشاط تم إنجازه أو لهدف تم بلوغه فنحن بصدد مؤشر النتيجة، حيث يشير الباحث إلى أن هذا النوع من المؤشرات يأتي في النهاية وبالتالي فلا يسمح بإجراء تعديلات أو تصحيح الانحرافات، وإنما يقتصر عمله على تحديد ما إذا تمكنت المؤسسة من بلوغ أهدافها أم لا.
  - أما في حالة ما إذا تعلق الأمر بعملية أو نشاط في طور الإنجاز أين يمكن مراقبة تقدمه والتدخل إن لزم الأمر قبل فوات الأوان فنحن بصدد مؤشر المتابعة، حيث يسمح هذا الأخير بمتابعة التطورات الحاصلة في العمليات كما يوفر القدرة على التنبؤ بالانحرافات مما يسمح بالتدخل في الوقت المناسب من أجل تعديلها.
- إضافة إلى ما سبق فقد ذهب البعض الآخر من الكتاب في تصنيف مؤشرات الأداء إلى تقسيمها لخمسة أنواع تشمل<sup>2</sup>:

- ✓ مؤشرات المدخلات: تستخدم لفهم الموارد البشرية والمالية والتي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة.
- ✓ مؤشرات العمليات: تستخدم لفهم الخطوات المباشرة لعمليات إنتاج المنتج أو الخدمة.
- ✓ مؤشرات المخرجات: تستخدم لتقويم المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المؤسسة ويتم إيصالها للعملاء.

<sup>1</sup>Philippe Lorino, Op.cit., P. 131.

<sup>2</sup>-طاهر محمد منصور الغالي ووائل محمد صبيحي إدريس، مرجع سابق، ص 77.

- ✓ مؤشرات المحصلات: تستخدم لتقويم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية، وفي بعض الحالات فإن بناء علاقة سببية مباشرة بين مخرجات النشاط ونتائجه المقصودة يمكن أن يكون صعبا.
- ✓ مؤشرات التأثير: تستخدم لتقويم الآثار المباشرة أو الغير مباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات المؤسسة.
- ✓ مؤشرات الأسباب: تُقوّم الأداء بعد ظهور الحقيقة، ومثال ذلك هو مقاييس الإصابات والأمراض الواقعة.
- ✓ مؤشرات النتائج: هذه المقاييس تتنبأ بالأداء المستقبلي، مثل تقويم التكلفة التقديرية على أساس العوامل ذات العلاقات القوية.
- ✓ المؤشرات السلوكية: وتُقوّم الثقافة الأساسية للأفراد والمؤسسة، مثل قياس رضا العاملين في المؤسسة.

### المطلب الثالث: الصفات النوعية لمؤشرات الأداء

وتعرف على أنها مجموعة الصفات والخصائص التي يجب أن تتميز بها المعلومات التي يعرضها مؤشر الأداء حتى تكون أساسا سليما لاتخاذ القرارات من قبل مستخدمي هذه المعلومات والقائمين على عملية تقييم الأداء بالمؤسسة، وفي هذا الإطار فقد قام P. Voyer بتحديد أربع خصائص أو صفات عامة يجب توافرها في المؤشرات حتى تكون فعالة، وهي ما أطلق عليها بصفات المؤشر الجيد والتي تشمل كل من درجة الملاءمة، الدقة في التصميم، القدرة على التقييم والسهولة في الاستخدام<sup>1</sup>.

#### 1. الملاءمة

ينبغي على مؤشر الأداء أن يعبر عن هدف أو غاية معينة تسعى المؤسسة لتحقيقها، كما يجب عليه أن يستجيب لحاجات التقييم وأن يكون له معنى بالنسبة لمستخدميه وأن يلائم طبيعة المجال الذي يسعى لقياسه. ومن جهة أخرى يجب على المؤشرات أيضا أن تكون ملائمة مع طبيعة القرارات فسوف تفقد قيمتها ومعناها. وبناء على ما سبق فإنه ينبغي على المؤسسة أن تسعى لإعطاء القيمة القصوى للمؤشرات التي تختارها وذلك من خلال ربطها بالمراجع والدلالات الأكثر ملاءمة (الأهداف، القرارات، قيم المقارنة...)

#### 2. الدقة في التصميم

لابد أن تتميز المؤشرات بالدقة والوضوح فيما يتعلق بتصميمها، حيث يجب على المؤشرات أن تكون حساسة بما يكفي للكشف عن أي انحراف في الأهداف المحددة ومتجانسة نسبيا في الزمان والمكان للسماح بإجراء عملية المقارنة والتقييم.

#### 3. القدرة على التقييم

<sup>1</sup>Pierre Voyer, Op.cit., Québec, 1999, PP. 68-71.

ينبغي على المؤشر أن تكون له القدرة على تقييم الأداء بشكل فعال، وذلك من خلال عرض المعلومات بطريقة متكاملة وصفية أو كمية تفيد المستخدمين بما يضمن اتخاذ القرار السليم، لذلك فلا بد على المؤسسة أن تتوفر لديها القدرة المعلوماتية اللازمة التي تسمح لها بإنتاج المؤشرات التي تحتاجها، وذلك من خلال أساليب المعالجة الدقيقة التي توفر بيانات ومعلومات ذات جودة في الوقت المناسب، وهنا ينبغي الإشارة إلى أن قدرة المؤشر على التقييم ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنوعية البيانات والمعلومات المتوفرة.

#### 4. السهولة في الاستخدام

وتتمثل هذه الخاصية في الإمكانية العملية والمعرفية لاستخدام المؤشر بشكل صحيح وبسهولة، حيث يجب أن تكون المؤشرات معروضة بطريقة بعيدة عن التعقيد تمكن كافة المستخدمين من فهمها ببساطة ودون جهد. وتستوجب السهولة في استخدام المؤشرات ضرورة توفر الشروط التالية:

- إمكانية البلوغ: يجب أن يكون المؤشر في متناول الجميع ويسهل الحصول عليه واستعماله، كما يجب أن يتميز بالبساطة حتى يستطيع كل الأفراد في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم أن يستخدموه.
- الوضوح: يجب أن يكون المؤشر مفهوم بنفس الطريقة من طرف الجميع في المؤسسة وأن يكون تفسيره عام ومشارك.
- التمثيل: يجب أن يكون المؤشر مقدم وممثل بصورة أو بشكل واضح يسهل تفسيره من قبل المستخدمين، وذلك من خلال اختيار الشكل المناسب للتمثيل (جدول، رسم بياني أو تخطيطي).

## خلاصة الفصل

يحتوي هذا الفصل على مفاهيم أساسية حول الأداء بالمؤسسات، حيث تم التعرض في المبحث الأول إلى تحديد مفهوم الأداء حيث عرف على أنه الاستعمال العقلاني لموارد المؤسسة (الكفاءة)، بغية بلوغ أهدافها المسطرة (الفعالية)، ثم تحديد أبرز العوامل المؤثرة فيه حيث صنفت إلى مجموعتين هما: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة وأخرى غير خاضعة لتحكمها، ومن ثم تحديد أبعاده وكذا أنواعه وفق عدة معايير منها معيار الشمولية، معيار الطبيعة، معيار المصدر، والمعيار الوظيفي، وفي الأخير تم تحديد مستوياته والذي تفيد في التعرف على مستوى أداء المؤسسة وهذه المستويات هي الأداء الاستثنائي، الأداء البارز، الأداء الجيد جدا. الأداء الجيد، الأداء المعتدل، الأداء الضعيف، الأداء المتأزم.

أما المبحث الثاني فقد خصص لتقييم الأداء، حيث تم التطرق فيه أولا إلى مفهومه وأهمية تقييم الأداء، وثانيا إلى أسس ومراحل تقييم الأداء، وثالثا إلى متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء والصعوبات التي تواجهها.

وفي المبحث الثالث تم التطرق إلى مؤشرات تقييم الأداء من خلال تحديد مفهومها وتصنيفها وفي الختام تم التطرق إلى تحديد الصفات النوعية لمؤشرات الأداء.

## الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة توزيع تجهيزات المنزلية والمكاتب "EDIED"

تمهيد:

بعد تطرقنا في الدراسة النظرية من خلال الفصلين السابقين المتعلقين بإدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة الاقتصادية، سنحاول في هذا الفصل إسقاط تلك المفاهيم النظرية استنادا إلى الدراسة السابقة لمذكرة التخرج "دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء في مؤسسة توزيع تجهيزات المنزلية والمكاتب EDIED" بولاية بويرة، المقدمة من طرف الطالبين عباس سفيان وعقاد مهدي لسنة 2016-2017

سنستعرض في هذا الفصل ومن خلال تقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول والذي عنوانه: تقديم مؤسسة توزيع التجهيزات المنزلية والمكاتب EDIED مؤسسة فسنتناول فيه التعريف بالمؤسسة، الهيكل التنظيمي ومهام مديرياتها وأخيرا أهميتها وأهدافها.

وفي المبحث الثاني والذي جاء بعنوان: مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء مؤسسة EDIED تم تطرق فيه إلى السياسات المنتهجة في إدارة الموارد البشرية لمؤسسة EDIED (التوظيف، التكوين، الأجور).

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة توزيع التجهيزات المنزلية والمكاتب

سننظر في هذا المبحث إلى تقديم المؤسسة والتعرف بها وما الأهداف التي تسعى إليها وكيفية تصنيفها.

## المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

تعتبر مؤسسة توزيع التجهيزات المنزلية والمكاتب EDIED من المؤسسات العمومية الوحيدة التي تزال تمارس نشاطها الاقتصادي على الساحة الوطنية، رغم إمكانياتها المحدودة، وللتعرف عليها نقوم بدراسة نشأتها، ومعرفة شكلها القانوني.

## الفرع: نشأة المؤسسة

تم إنشاء مؤسسة توزيع التجهيزات المنزلية والمكاتب EDIED بموجب القرار الوزاري الصادر في 01/01/1984 وهو سجل في إطار إعادة هيكلة المؤسسات منها:

- SONACAT : المؤسسة الوطنية الالكترومنزلية

- ENC : المؤسسة الوطنية للتجارة

- EDIMEL : المؤسسة الوطنية لتوزيع المواد الكهربائية

من ثم أصبحت مؤسسة عمومية محلية "EPL" تحت إشراف الولاية، وفي 26/12/1995 تم إصدار قرار باستقلالية المؤسسة من طرف لجنة وزارية INTRESECTORIEL.

وبعد استقلاليتها أصبحت تابعة لشركة التسيير والمشاركة "SGP" الموجودة مقرها بالجزائر العاصمة، وفي 01/11/1996 تم تعيين المجلس الإداري لها.

## الفرع الثاني: الشكل القانوني للمؤسسة

"EDIED BOUIRA" مؤسسة عمومية اقتصادية "EPE" ذات أسهم يقدر رأسمالها بما يعادل

16000.000 دج مقسم 800 سهم وقيمة كل سهم 20.000 دج، واصل رأسمالها تابع لشركة التسيير و

المساهمة "SGP" بنسبة 100 % وفي سنة 2008 تم تعديل رأسمال المؤسسة وأصبح يقدر بـ: 20.000 دج

وهذا بعد إعادة تقييم المؤسسة.

## الفرع الثالث: التعريف بنشاط المؤسسة

يتمثل نشاط هذه المؤسسة في توزيع التجهيزات المنزلية والمكتبية، من مقرها الكائن بمنطقة الحظائر بالبويرة إلى مختلف أنحاء الولاية، وأهم نشاطاتها هي:

**أولاً: مجال النشاط الاستراتيجي**

ويتمثل فيما يلي:

- التجهيزات الالكترومنزلية
- التجهيزات المنزلية
- تجهيزات المكاتب
- لواحق السيارات

**ثانياً: النشاطات الثانوية**

لديها بعض النشاطات الثانوية والمتمثلة في الصيانة والتصليح وخدمات ما بعد البيع، كما لديها فرع في امشدالة.

**ثالثاً: نقاط البيع**

تتمثل في كل من البويرة وامشدالة.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ومهام مديرياته**

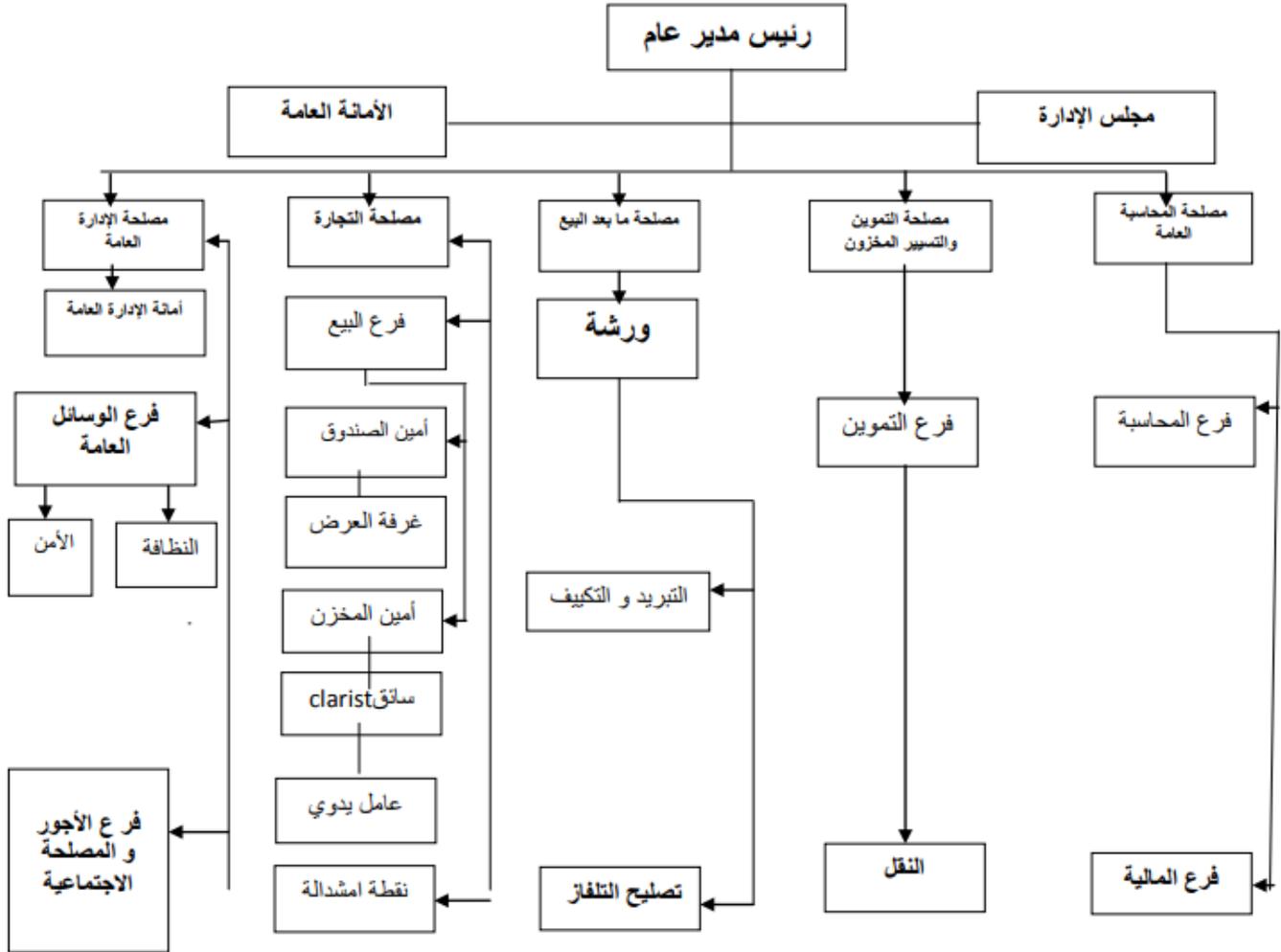
كما أن مؤسسة EDIED هيكل التنظيمي الخاص بها، فهي تقوم بتوزيع مهامها حسب مختلف مستويات والمسؤوليات، ابتداء من رئيس مدير عام إلى العامل البسيط، وذلك حسب ترتيب المسؤوليات والتي سنوضحها فيما يلي.

**الفرع الأول: الهيكل التنظيمي**

EDIED مؤسسة وحدوية من نوع "Style staff and line" هيكلها الإداري متوازن يتكون من مدير عام

وخمسة مصالح ويمكن توضيح ذلك في الشكل الأدنى :

الشكل رقم (III-01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة EDIED



المصدر: عباس سفيان وعقاد مهدي، دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة "مؤسسة توزيع تجهيزات منزلية والمكاتب EDIED"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، ص 124.

### الفرع الثاني: مهام مديرياتها

#### أولاً: المديرية العامة

يتأهها مدير عام معين من طرف مجلس الإدارة وإدارة العامة والذي يسهر على التطبيق الجيد لنشاط المؤسسة وقوانينها مع المحافظة على مصالحها، كما أنه يقوم بطرح اقتراحات تضمن استمرارية المؤسسة وبقائها في السوق، ويضمن أيضا تسيير الإداري والمالي للمؤسسة ويعمل على ضمان التسيير الجيد لها.

أ. أمانة الإدارة: لها عدة مهام منها:

- نشر المعلومات وكتابة المنشورات الداخلية للمؤسسة بعد المصادقة عليها من طرف المدير.
- تعمل تحت الإشراف المباشر للمدير وتعمل كوسيط بين الإدارة العامة ومختلف مصالح للمؤسسة.
- ترتيب وحفظ ملفات الإدارة وتدوين مواعيد اجتماعات العمل إضافة إلى نشاطات أخرى.
- ب. فرع الأجور والمصلحة الاجتماعية: هو فرع يقوم بتنظيم أجور ورواتب المستخدمين ومن أهم مهامها:
  - تهيئة الأجور شهريا طبقا لقرارات المؤسسة وحسب وضعية العامل.
  - يقوم باقتطاع الضريبة والضمان الاجتماعي ثم تحويلها الى مصلحة المالية والمحاسبة.
  - متابعة وضعية العمال في حالة المرض، الحالة العائلية، التعويضات.
- ت. فرع الوسائل العامة: من أهم مهامها:
  - القيام بعملية الجرد ومراقبة الوسائل العامة للمؤسسة (مكاتب، أقلام كراسي، بنزين....)
  - مكلف بتهيئة مصارف المؤسسة.
- ث. مجلس الإدارة:

يتزأسه المدير العام منتخب من طرف أعضاء المجلس وأعضائه دائمون يتم تعيينهم من طرف شركة التسيير والمساهمة، ويعقد هذا المجلس 6 مرات على الاكثر في السنة، ليتابع وضعية المؤسسة والنتائج المحققة قبل نهاية السنة المالية ويقوم المحاسب بتحضير الميزانية المالية، والتي يتم مراقبتها من طرف محافظ الحسابات الذي يقوم بوضع تقرير في نهاية السنة ويرسله إلى شركة التسيير والمساهمة وبعدها تعقد جلسة طارئة بالجزائر العاصمة لدراسة ميزانية المؤسسة والنتائج المحققة.

### ثانيا: المصلحة التجارية

تعتبر من أهم الوظائف في المؤسسة تقوم بعدة مهام موزعة كالتالي:

- تشرف ويتابع مختلف فروع المصلحة ويسهر على التسيير الحسن لها.
- تتابع عملية البيع وينسق بين مختلف اجهزتها ويأخذ بعين الاعتبار اقتراحات وتدخلات الزبون حول السلعة بصفة عامة.
- منح رخصة للزبون في حالة وجود عطل أو نقص في السلعة وذلك بالتنسيق مع مصلحة التموين.
- مراقبة العمل جيدا فيما يتعلق بالفواتير قبل تحويله إلى مصلحة المحاسبة.
- تقوم بتحضير تقارير شهرية وتتابع مدخلات ومخرجات المخزون.

ثالثا: مصلحة التموين وتسيير المخزون:

### 1- فرع التموين:

يسير من طرف رئيس الفرع ويتكون من شخصين: الأول مكلف بإعادة تموين مخزن (شراء واسترجاع السلع إذا كانت غير مطابقة بالمواصفات المتفق عليها) كما يقوم بمفاوضات مع المنتجين فيما يخص السلعة أي الكمية السعر وطرق الدفع. أما الثاني فهو مكلف بالإدارة ويقوم بتحرير الفاتورة الخاصة بمشتريات المؤسسة وهو ملزم بمراقبة مواصفات السلعة ومدى توافرها مع الفاتورة ويقوم بتحضير وصل مشتريات على أساس الكميات ثم يقوم بإرسالها إلى مصلحة التموين، كما يسهر على السير الحسن لدخول المشتريات لكي لا تكون هناك أية مشاكل مثل الكسر، خصوصا المواد الهشة، وفي الأخير يتم تسجيل كل العمليات في سجل خاص يتضمن كل المعلومات الخاصة ب: اسم المورد، رقم الفاتورة، التاريخ، طريقة دفع وكما هناك نوعان من السجلات:

- سجل العمليات المدفوعة: تسجل فيه كل العمليات
- سجل العمليات المؤجلة: تسجل فيه حسب التسلسل الأبجدي.

### 2- فرع تسيير المخزون:

يتمثل دور مسيري المخزن في مراقبة حركة المخزون والقيام بعملية جرد المخزون بصفة منتظمة من طرف أمين المخزن من اجل المراقبة الجيدة.

### رابعا: مصلحة ما بعد البيع

تقوم بأدوار فاعلة في المؤسسة حيث إنها تسهر على العمل الجيد لمختلف المصالح من خلال تصليح العطل أو الخلل قبل نهاية شهادة الضمان للزبائن، وهذا لإرضائهم.

### خامسا: مصلحة المالية والمحاسبة

لهذه المصلحة علاقة وظيفية مع كل مركبات المؤسسة، وتتكون من أربعة عناصر متمثلة في إطار سامي وثلاث منفيدين، ومن مهام رئيس هذه المصلحة ما يلي:

- السهر على تطبيق المحاسبة ويوقع مع المدير العام جميع إصدارات الخاصة بالشيكات.
- إجراء مختلف الحسابات والمحافظات عليها.
- إعداد الميزانية وجدول حسابات النتائج.

وتنقسم هذه المصلحة إلى قسمين:

### 1- فرع المحاسبة:

يشرف عليها رئيس مكلف بمحاسبة المصاريف، يقوم بإعداد يومية إضافية للبنك، ويسجل فيها جميع العمليات الخاصة به، وترفق كل عملية بوثيقة محاسبية موقعة من مسؤول مصلحة المحاسبة، خصوصاً المتعلقة بشراء السلعة، والأدوات الخاصة بالمؤسسة، كما يراقب مصاريف المهام ويعمل تحت إشرافه محاسب يسمى أمين الصندوق، ولدى هذا الأخير يومية إضافية يسجل فيها كل العمليات الخاصة بالصندوق، كما أنه المسؤول عن تسجيل جميع عمليات البيع المسجلة في اليومية.

### 2- فرع المالية:

يشرف عليها المحاسب الذي يقوم بتسجيل جميع العمليات في اليومية والتي تخص المشتريات والاستثمارات والرواتب ومختلف العمليات المتعلقة بالجانب المالي، كما يقوم بإعداد الميزانية لتحليل الحسابات في نهاية كل شهر.

## المطلب الثالث: أهمية المؤسسة EDIED وأهدافها

### 1- أهمية المؤسسة

للمؤسسة أهمية كبيرة نذكرها كما يلي:

- لها دور اجتماعي مهم من خلال البيع بالتقسيط.

- تقوم بعملية التوزيع بالجملة والتوزيع بالتقسيط.

- لها تشكيلة متنوعة من السلع تقوم بتجميعها من مصادر متنوعة من مختلف المؤسسات الموجودة على المستوى الوطني.

- توفيرها على خدمات ما بعد البيع.

### 2- أهداف مؤسسة EDIED

تتمثل أهدافها فيما يلي:

- تحقيق الربح: إن استمرار المؤسسة في الوجود يكمن في تحقيق مستوى أدنى من الربح

- تحقيق متطلبات المجتمع: تسعى إلى تحقيق متطلبات الأفراد وتغطيتها سواء على المستوى المحلي أو الجهوي.

-ضمان مستوى مقبول من الأجور: باعتبار العمال في المؤسسة المستفيدين الأوائل من نشاطها.

-توفير التأمينات للعمال : مثل التقاعد و التأمين الصحي.

إضافة إلى أهميتها وأهدافها أهم لهذه المؤسسة هي وظيفة التمويل والتي تعتمد المؤسسة فيها على قطاعين وهما: القطاع العام والقطاع الخاص.

-القطاع العام : بحيث تحصل المؤسسة على نسبة قليلة من تمويل هذه المؤسسات مقابل بالقطاع الخاص، إلا انه يساهم بصفة دائمة في تمويل المؤسسة باحتياجاتها.

-التمويل من القطاع الخاص : هناك عدة مؤسسات تقوم بتمويل المؤسسة ، ولكن لا تمون المؤسسة بصفة دائمة بل على فترات.

**المبحث الثاني: مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء مؤسسة EDIED**

من خلال الدراسة السابقة وما تضمنته من مقابلات مع مختلف مسؤولي المصالحات الإدارية، والتي تم التطرق فيها إلى طرح ومناقشة بعض المواضيع المتمثلة في سياسات المنتهجة في إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التكوين، الأجور). وبما أن موضوع بحثنا يدور حول مساهمة الموارد البشرية بمختلف سياساتها في تحسين أداء المؤسسة تمت الدراسة على مستوى مديرية الموارد البشرية وتتمثل سياساتها في:

**المطلب الأول: واقع سياسة التوظيف في مؤسسة EDIED**

إن التوظيف سياسة تقوم بها المؤسسة حسب متطلباتها من يد عاملة وتغيرات المحيطة لتحقيق أهداف المؤسسة عند مختلف المستويات والمؤهلات، فهذه السياسة تتم في مصلحة التوظيف الداخلي التي تقوم بمتابعة هذه العملية والعمل على تسيير المستخدمين عند توظيفهم في المؤسسة، ونذكر فيما يلي شروط التوظيف أهدافها وطريقة تقييمها.

**الفرع الأول: شروط التوظيف وأهدافه**

**أولاً: شروط التوظيف**

يضع الإطار القانوني للتوظيف شروطا يجب أن تتوفر في كل فرد أراد الالتحاق بمنصب وظيفي قبل أن يخضع لمختلف طرق الاختيار.

ومؤسسة EDIED كأي مؤسسة فهي لم تخرج من هذا الإطار لكونها مؤسسة عمومية، فهي تتبع عدة شروط التي ذكرت في المادة 31 من المرسوم 59-85 المتضمن للقانون الأساسي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية على ما يلي: لا يحق لأحد أن يوظف في مؤسسة أو إدارة عمومية إلا إذا توفرت فيه الشروط التالية:

- شرط الجنسية
- شرط أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية ذو أخلاق حسنة.
- شرط إثبات مستوى التأهيل الذي يتطلبه منصب العمل.
- شرط توفر السن واللياقة البدنية للممارسة الوظيفية.
- شرط إثبات الوضعية إزاء الخدمة الوطنية.

#### ثانياً: أهداف التوظيف

- استخدام أعلى المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة واستغلالها بالشكل الذي يتماشى وأهدافها.
- الوصول إلى تحقيق أحسن أداء المؤسسة.
- إدماج الكفاءات في الدورة الاقتصادية.
- تشجيع مبدأ إشراك العاملين في إصدار ووضع القرارات.
- تحقيق وإشباع رغبات الأفراد بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- رفع مستوى مخزون اليد العاملة بأقل تكاليف ممكنة.
- الوصول إلى التوازن بين المساهمة القصوى للعاملين في تحقيق أهداف المؤسسة والأهداف الشخصية.
- إظهار دور المؤسسة الاجتماعي والتضامني، بتوظيف المعوقين وإدماجهم في عالم الشغل.

#### الفرع الثاني: إجراءات ومراحل التوظيف في مؤسسة EDIED

##### أولاً: إجراءات التوظيف

تتبع مؤسسة EDIED عدة إجراءات للتوظيف فهناك إجراءات التوظيف الداخلي وأخرى للتوظيف الخارجي.

##### 1. إجراءات التوظيف الخارجي

يتم التوظيف الخارجي في مؤسسة EDIED بإتباع عدة مسارات تكون على التسلسل التالي:

- أ- يتقدم الموظف الجديد إلى المؤسسة مرفقاً معه بملفه وتقوم بتصريحه للضمان الاجتماعي، وتسير شؤونه طول المدة التي ينشط فيها داخل محيط عملها.

- ب- يخضع الموظف الجديد إلى فترة تجريبية داخل محيط عمله، وتأخذ ملاحظات عنه تسجل في وثيقة خاصة بالتقييم.
- ج- عندما تنتهي فترة التجربة تقيم كما يلي: إذا انتهت بنجاح يتم إثبات العامل في المنصب طوال مدة العمل، أما إذا كانت نتائج التجربة سالبة فيغادر العامل المؤسسة، بعدما يدفع له أجر الأيام التجريبية، وهناك حالة خاصة بالنسبة لتوظيف الإداريين (الإطارات، والمهندسين) فهم لا يخضعون إلى اختبارات التجربة المهنية بل على اختبارات بسلوكولوجية.
- د- كما يمكن في بعض الحالات أن يقل عدد الموظفين عن عدد المناصب المطلوبة للشغل، ففي هذه الحالة تعيد مصلحة التوظيف نفس الإجراءات السابقة، أما إذا كان عدد الموظفين الناجحين أكبر من عدد مناصب الشغل المطلوبة، يطرح المشكل على إدارة الموارد البشرية والتي إما أن توظفهم كلهم إذا كانت هناك إمكانية لذلك أو تختار الأوائل حسب علامة التجربة المهنية.
2. إجراءات التوظيف الداخلي: هذه الوظيفة تقوم بها مصلحة التوظيف الداخلي والتكوين، وهناك عدة إجراءات للتوظيف الداخلي ونراها فيما يلي:
- أ- الاستقلالية والتقاعد: عندها تنتهي علاقة العمل بين الطرفين وتكون مناصب شغل شاغرة على المؤسسة شغلها، عندها تقوم بإتباع العمليات التالية:
- تستقبل مصلحة التأهيل طلبات التوظيف، من الأفراد الذين يرغبون في الالتحاق بالمؤسسة.
  - تقوم بدراسة كل طلب على حدا من طرف مصلحة الدراسات، ثم تضع تلك الطلبات في ملفات وترتبها حسب التخصص والمستوى.
  - تقوم المؤسسة بالتخطيط السنوي لمواردها البشرية الذي بمقتضاه ترى احتياجاتها من اليد العاملة، وتقوم باستدعاء الأفراد ذوي الاختصاص والمستوى المطلوب لشغل تلك المناصب، ويفوق عدد الاستدعاءات عدد المناصب المراد شغلها.
  - بعد حضور المترشحين وملئهم لاستمارة الترشح، يخضعون إلى استجابات من شأنها التأكد من المعلومات المقدمة سابقا، مع تقديم شهادات تثبت مؤهلاتهم أو تجربتهم المهنية السابقة.
  - بعد إثبات المؤهلات وجمع ملفاتهم كاملة يتم إخضاعهم إلى اختبارات مهنية.
  - يخضع المترشحون الناجحين إلى فحص طبي شامل، للوقوف على مدى قبوله من الجانب الصحي وما يتمشى مع شروط المؤسسة في هذا العنصر.
  - وبعد قبولهم في المؤسسة يتم إعداد ملف إداري، يتضمن مختلف الوثائق الشخصية الخاصة بالمترشح ثم تضاف إلى ملفه.
  - وتقوم بإعداد عقد العمل من نسختين الأولى تسلم للعامل والأخرى تضاف إلى ملفه.

- ب- التحويل: وانتقال الموظف من منصب إلى آخر ويكون لهم نفس المستوى في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ويكون التحويل إما من:
- طلب المعني بالأمر: بعد أن يتقدم بطلب خطي إلى المصلحة المستخدمين وبعد دراسة طلبه وإبداء رأي الموافقة، يخضع لفحص طبي يثبت القدرة على تأديته للمنصب. ويتم إعداد وثيقة تمضي من طرف المصلحة التي كان يعمل بها ومن طرف المصلحة التي سيتوجه للعمل بها، ويتم إصدار القرار النهائي من وثيقة بأربع نسخ، تقدم إلى مصلحة المستخدمين وأخرى إلى للمصلحة التي كان يشتغل فيها والمصلحة التي توجه إليها والرابعة بالمعني بالأمر.
  - طلب طبي: في هذه الحالة إذا رأى الطبيب عدم الإمكانية الصحية على تأدية العمل الموكل له، فيقوم بطلب تحويله.
  - الترقية: يقصد بها نقل العامل من منصب عمله إلى منصب عمل أعلى مستوى منه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويتبع نفس الإجراءات السابقة في التحويل.
  - التكوين: تتم عملية التكوين للموظفين داخل المؤسسة لحاجتها لشغل مناصب شاغرة داخليا، مع عدم توفر المهارات اللازمة لدى المترشحين لتلك الوظيفة، وبعدها يعين الموظف في الوظيفة طبقا لعقد التكوين إلا في حالة فشل هذا الأخير.

#### ثانيا: مراحل التوظيف

تمر سياسة التوظيف في هذه المؤسسة بمرحلتين وهما:

#### مرحلة التجريبية ومرحلة التنصيب

##### (أ) المرحلة التجريبية:

يمر العامل الجديد بهذه المؤسسة بفترة تجريبية قبل توليه منصبه، وهذا لمعرفة مدى قدرته على تحمله لأعباء الوظيفة والتزامه متطلبات المنصب، وتكون حسب العقد الذي يجمع بين العامل والمؤسسة، وحسب مؤسسة EDIED هناك حالتين للعقد:

#### (1) حالة عقد مدة غير محدودة: التي تختلف فيها المدة التجريبية من مستوى لأخر على الشكل التالي:

- شهرين للعمال الغير المؤهلين.
- أربعة أشهر للعمال المؤهلين.
- ستة أشهر بالنسبة للإطارات.
- عشرة أشهر فيما يخص الإطارات السامية.

(2) حالة عقد المدة المحدودة: إن الفترة التجريبية في هذه الحالة تعادل ربع المدة الكلية لعقد العمل، وهذه المدة تخص جميع المستويات المهنية دون استثناء.

(ب) مرحلة التنصيب:

وفيها تنصيب العامل بصفة فعلية ومباشرة في الوظيفة التي عين فيها، وفي مؤسسة EDIED تأتي هذه المرحلة فور انتهاء الفترة التجريبية ولكن يختصر هذا الإجراء على العمال المتحصلين على نتائج مرضية في الفترة التجريبية، ويمكن تلخيص ذلك في النقاط التالية:

- في حالة النتائج المرضية فان العامل ينصب رسميا في عمله.
  - في حالة النتائج الغير المرضية فان المؤسسة تضع الحد لعلاقة العمل.
- وفي كلتا الحالتين السابقتين فان العامل يتلقى نسخة من استمارة التنقيط والتقييم، وذلك طبقا للقانون الساري المفعول.

#### الفرع الثالث: تقييم سياسة التوظيف في المؤسسة

انطلاقا من الدراسة السابقة التي اعتمدها في بحثنا وما تم ذكره من معلومات المصدرة عنها حول هذه السياسة يمكن ان نقول بأنها المؤسسة EDIED تعطي أهمية خاصة لتوظيف عمالها سيما أنها تتبع إجراءات ملائمة لها للحصول على أصحاب الكفاءات وإجراءها لامتحانات تجريبية قبل التنصيب، واعتمادها على طرق ملائمة للتوظيف وذلك بإتباعها الخطوات التالية:

- تحديد المناصب المراد شغلها.
  - وضع الشروط اللازمة لهذه المناصب.
  - إعلان عن المناصب المراد تشغيلها في وكالات التشغيل أو الجرائد.
  - استقبال طلبات المترشحين ودراستهم بطريقة دقيقة.
  - وضع امتحان كتابي وشفوي للمترشحين.
  - اختيار المترشحين المناسبين للمؤسسة.
- وبمتابعة هذه الشروط اللازمة في هذه المؤسسة توصلت إلى تقدم عددي ملحوظ وهو كالتالي:

## جدول رقم (III-01): عدد العمال في المؤسسة

السنة	2014	2016
عدد الموظفين	55	71

المصدر: عباس سفيان وعقاد مهدي، دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة "مؤسسة توزيع تجهيزات منزلية والمكاتب EDIED"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، ص141.

من خلال الدراسة الدقيقة حول هذه السياسة فنجد أن هذه المؤسسة في تطور ملحوظ من حيث عدد العمالة ومرشحة للارتفاع خلال السنوات المقبلة فهي تسعى إلى تحقيق أكبر عدد ممكن من العمالة مناسبة مع طموحات المؤسسة.

إذا فهي تعتمد على هذه السياسة وتعطي لها أهمية كبيرة، فالعامل الجديد يمر بعدة مراحل إلى غاية ترسيمه وتنصيبه، وقد ساهمت من جهة إلى زيادة ورفع مستوى التشغيل والتقليل من البطالة ومن جهة أخرى إلى تحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجيتها.

## المطلب الثاني: واقع سياسة الأجور بمؤسسة EDIED

تلعب الأجور دورا هاما في تحسين الأداء فهي تمثل من جهة تكلفة من تكاليف الإنتاج ولها انعكاساتها على الإنتاجية بالمؤسسة ومن جهة أخرى تمثل أداة تحفيزية في تحسين مستوياتها لتأثيرها على أداء الأفراد أن هذا التضارب بين الهدفين في نظام دفع الأجور إسقاطا على الدراسة السابقة التي تم الاعتماد عليها في دراستنا إلى تخصيص مبحث كامل لدراسة الأجور وأنظمة دفعها وأثرها على الأداء.

## الفرع الأول: هيكل الأجور بمؤسسة EDIED

يتكون هيكل الأجور بمؤسسة EDIED حسب القانون من المكونات التالية:

## أولا: شطر ثابت (الأجر القاعدي)

وهو ذلك الأجر المتعلق بوظيفة الشخص، الرتبة، أو الفئة المهنية التي عين فيها العامل بصفة دائمة

## ثانيا: شطر متغير

يحتوي الشطر المتغير على عناصر الراتب المرتبطة بالعلاوات والتعويضات والزيادات المتمثلة فيما يلي:

1. علاوات الإطعام: وهي علاوة تتعلق بتوفير الإطعام للعامل غير القادرين على الالتحاق بمسكنهم العادي قصد تناول وجبتهم، وفي حالة عدم تقديم هذه الخدمة يسدد المبلغ اليومي لعلاوة الإطعام شهريا في كشف الأجور ويحددها هذا المبلغ (200 دينار جزائري)، ولا تدفع إلا لأيام العمل الفعلية.
  2. علاوة الصندوق: تهدف هذه العلاوة إلى تغطية أخطار نقص رصيد الصندوق في بعض الحالات المحدودة وتمنح للعمال الذين يستعملون في وظائفهم النقود ويضمنون تسييرها وتحدد المبالغ الممنوحة كما يلي:
    - من سنة واحدة إلى 8 سنوات 1%
    - من 9 سنوات إلى 18 سنة 1.5%
    - من 19 إلى 25 سنة 2.5%
    - من 26 فأكثر 3%
  3. علاوة النتائج الاقتصادية: وترتبط هذه العلاوة بالنتائج السنوية والمحددة برقم الأعمال المحققة والذي يقارن برقم الأعمال المخطط في نهاية السنة.
  4. الساعات الإضافية: تعتبر ساعات العمل الإضافية التي تفوق في مجموعها المدة الأسبوعية القانونية أو المدة المعتبرة معادلة لها، ساعات عمل إضافية ويحسب راتبها بنسبة الزيادة كما يلي:
    - 50% بالنسبة لأربع ساعات الأولى
    - 75% بالنسبة لساعات إضافية الأكثر من أربع ساعات
    - 100% بالنسبة للساعات الإضافية المنجزة ليلا
- وفي كل الأحوال لا يمكن أن تتجاوز ساعات العمل الفعلية (المدة العادية والساعات الإضافية) 55 ساعة في الأسبوع و11 ساعة في اليوم.
5. تعويض الأضرار:
 

يتحصل العامل على علاوات تعويض الأضرار لم يكن منصب عمله يحتوي على مهام وظروف غير صحية، مساوئ، أوساخ، أخطار، وتتحدد هذه المساوئ حسب الجدول التالي:

## جدول رقم (02-III): تعويض الضرر حسب درجات

الدرجة الرابعة	الدرجة الثانية	الدرجة الأولى	الدرجات التعويضات
10%	6%	3%	الأوساخ
10%	6%	3%	المشقة
10%	6%	3%	الأضرار الصحية
10%	6%	3%	الخطر

المصدر: عباس سفيان وعقاد مهدي، دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة "مؤسسة توزيع تجهيزات منزلية والمكاتب EDIED"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة ألكلي محند أولحاج البويرة، ص148.

تسديد هذه العلاوات كما هو معروف مرتبط ببقاء الأسباب التي يبررها الخطر وكل تحسن في ظروف العمل وبعد تحقيق العمل، واستشارة لجنة حفظ الصحة والأمن، يؤدي إلى مراجعتها أو حذفها بعد اتفاق جماعي.

6. علاوات المردود الفردي: وهي علاوات مرتبطة بالمردود الفردي وتهدف إلى تحسينه وتكون فصلية أي كل ثلاث أشهر وتدفع شهريا وتحسب على أساس مقاييس: كحجم العمل، جودة العمل، المواظبة، السلوك، وتصل نسبة هذه العلاوة إلى 15% من الأجر القاعدي.

7. علاوة المردود الجماعي: وهي علاوة تتعلق بنسبة إنجاز الأهداف المسطرة، وتهدف إلى تحسين الأداء لمجموعة أجزاء وتسدد شهريا وتحسب على أساس معايير ومقاييس، تحدد سنويا بقرار داخلي للمؤسسة وتصل نسبتها إلى 35% من الأجر القاعدي.

8. علاوة النقل: وتشمل في تعويض مصاريف النقل والتي يدفعها العامل للالتحاق بالمؤسسة وتتراوح هذه المنحة بين 300 و1300 دينار وتدفع على أساس المسافة، مقر إقامة العامل ومكان العمل.

9. علاوة استعمال السيارات الخاصة: يستفيد منها العمال الذين يستعملون سياراتهم الخاصة الأغراض مهنية لصالح المؤسسة، وفي هذا الإطار وعند موافقة المؤسسة للأجير (العامل) باستعمال سيارته الخاصة لتنقل الوظيفي يستفيد بتعويضات المصاريف التي يتحملها من منحة جزافية شهريا تسمي علاوة التعاقد السيارة الخاصة والتي يحدد مبلغها ب (2000 د ج).

كما تستلزم المؤسسة في دفع علاوات لتغطية المصاريف الناتجة عن استعمال خاص للسيارة في إطار مهمة مأمورة من طرف المؤسسة وهذا في شعاع لا يقل عن (50 كلم) من مكان العمل العادي، ويحدد مبلغ هذه العلاوة بخمسة دنانير للكيلومتر الواحد المقطوع.

10. مصاريف المهمة (تعويض تكاليف المهمة): وهي علاوة يستفيد منها العامل في إطار مهمة مأمورة من طرف المؤسسة بالقيام بتنقل في شعاع لا يقل عن 50 كلم من مكان عمله العادي ولمدة تساوي أو تقل عن 30 يوم وتضمن هذه العلاوة تغطية المصارف التي يتحملها الأجير من إطفاء وإيواء، وتحدد هذه العلاوة بـ 2000 دينار يوميا.
11. علاوة مصاريف الوظيفة: وهي علاوة تمنح للإطارات والإطارات السامية وتهدف إلى تعويض المصاريف الشخصية المرتبطة بالالتزامات والحالات اتجاه المؤسسة وتصل قيمة هذه العلاوة إلى نسبة 10% من الأجر القاعدي ويتم تسديدها تبعا لوقت الحضور.
12. علاوة القيادة: وتهدف هذه العلاوة إلى توزيع تأثيرات القيادة السلمية على فوج من الأجراء بهدف الإنجاز الصحيح للأهداف المخططة، وتحدد علاوة القيادة حسب نسبة مئوية من الأجر القاعدي، تتراوح بين 5 إلى 10%.
13. علاوة الحصيلة: تنشأ علاوة الحصيلة في حالة الأشغال الغير العادية والمنجزة بمناسبة تحرير حصيلة المؤسسة، وتدفع هذه العلاوة للعمال المدعوون للقيام بهذا النوع من الأشغال، ويتراوح من 750 إلى 2000 دينار جزائري.
14. علاوة الجرد: تمنح علاوة الجرد لكل عامل مدعو من طرف السلطة السلمية لقيام بعمليات الجرد ويتراوح مبلغ هذه العلاوة بين 500 إلى 1500 دج.
15. العلاوات الظرفية للخطر: تمنح لأعوان التدخل والمراقبة وتقدر قيمتها بـ 2000 دج شهريا إذا توفرت كل الظروف والإجراءات المرتبطة بمنح هذه العلاوة
16. علاوة الإلزام: وتمثل هذه العلاوة في تعويض لكل عامل تضعه المديرية إلى البقاء في خدمة المؤسسة خارج ساعات العمل، وتحدد مبلغ العلاوة اليومية للإلزام بـ 100 دينار جزائري.
17. علاوة التكوين: وترتبط هذه العلاوة بالأفراد الذين يتابعون تكوين مهني ومبرمج من طرف المؤسسة وتهدف على التعويض الفرد الخاضع للتكوين من فقدان بعض الامتيازات المرتبطة بالعمل ويقدر مبلغها بـ 08% من الأجر القاعدي.

#### الفرع الثاني: الاقتطاعات على الأجور

تشمل هذه الاقتطاعات كل من الاقتطاعات الشبه الجبائية (الاشتراكات في الضمان الاجتماعي) والاقتطاعات الجبائية.

## 1. الاشتراك في الضمان الاجتماعي

إن التأمين والحماية الاجتماعية تجعل للعامل حق ثابت في ذمة صاحب العمل الذي يعتبر حق قانوني، وتأخذ هذه الاشتراكات في صورة:

## أولاً: التأمينات الاجتماعية

يشمل بالحماية كافة الأشخاص العاملين مهما كانت مدة علاقة عملهم وتشمل الحالات التالية:

- التأمين على المرض
- التأمين على الولادة والعجز
- التأمين على حوادث العمل والأمراض المهنية.

## ثانياً: إعانات التقاعد

كل عامل ملزم ان يؤدي قسط التقاعد طيلة حياته المهنية، كما تساهم المؤسسة بحصة في تأسيس تقاعد كل عامل، وهذا من اجل الاستفادة من معاش او اجر مضمون لبقية حياته، ويحتوي معاش التقاعد على:

- معاش مباشر يمنح على أساس نشاط العمل نفسه يضاف اليه زيادة على الزوج المكفول.
- معاش منقول يتضمن معاش الزوج الباقي على قيد الحياة ومعاش الأبناء القصر.

## 2. الاقتطاعات الجبائية

- الضريبة على الأجور: تفرض ضريبة سنوية على دخل، وتفرض على الدخل الصافي الإجمالي للمكلف بالضريبة، بحيث تحسب هذه الضريبة بعد تحديد الوعاء الضريبي.

## الفرع الثالث: تقييم سياسة الأجور في المؤسسة

تعتبر الأجور أداة تحفيزية لتحسين مستويات أداء المؤسسة، ولإشباع حاجات الأفراد المادية وفي هذا الإطار ركزت مؤسسة EDIED جهودها في مجال التحفيز على الاعتماد بسياسة دفع الأجور وأولته عناية خاصة، ولقد لاحظنا ذلك عند دراستنا لمكونات هيكل الأجور للمؤسسة حيث لاحظنا أن اغلب مكوناتها تتمثل في علاوات وتعويضات ممنوحة للأفراد في شكل أجور تحفيزية.

وتقوم المؤسسة بـ:

- إعداد أجور العمال وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار الشهادة العلمية التي اكتسبها العامل حجم المهمة المكلف بتنفيذها، المسار الوظيفي للعامل... الخ

- متابعة وضعية العامل في حالة المرضى، الحالة العائلية وتعويضات العمل من طرف الضمان الاجتماعي.
- تقديم تحفيّزات للعمال وذلك عن طريق هدايا رمزية ومنح مالية.

فمن خلال دراستنا لهذه السياسة نجد أن هذه المؤسسة تتعامل مع عمالها بالطريقة التالية في دفع الأجور: كل فرد يتحصل على اجر معين لقاء ما يقوم به من العمل ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه محصلة تفاعل عدد كبير من العوامل منها:

- طبيعة العمل ودرجة صعوبته أو أهميته.
  - تقديمية العامل في المؤسسة.
  - القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجور.
- وترى المؤسسة أن التحفيّزات التي تقدمها للمؤسسة تعد عاملا هاما يدفع العامل لزيادة الإنتاجية ومشاركة عمال المؤسسة في الأرباح التي يمكن تصورها تحفيّزا بحيث كلما زادت أرباح المؤسسة كلما زيادة حصيلة العامل منها.

فمن خلال تقييمنا لسياسة الأجور في مؤسسة EDIED نجد أنها تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال هذه السياسة وتحقيق المساواة بين المستخدمين.

### المطلب الثالث: واقع سياسة التكوين في المؤسسة EDIED

يهدف التكوين إلى تنمية وتحسين أداء المؤسسات في مختلف مستوياتها التطبيقية من خلال اكتساب هذا العامل (الفرد) خبرات ومهارات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله، فالتكون يعتبر وسيلة لزيادة مقدرة الأفراد على العمل ومن ثم تحسين مستويات الأداء.

وبما إن دراستنا تنصب في هذه المؤسسة والتي تعتبر مؤسسة صغيرة الحجم من حيث عمالها، وهي ليس لها برامج كبرى في عملية تكوين العمال، إلا أنها تعطي لها أهمية وتتبع كل الإجراءات اللازمة لتكوين عمالها عندما يقتضي الأمر، ومن تحليلنا لمدى مساهمة التكوين في تحسين أداء مؤسسة EDIED بالتعرض إلى سيرورة هذا النشاط وتحديد أهدافه ومرتكزاته وذلك بهدف معرفة مدى إتباع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة إلى الأساليب العلمية في إدارة هذا النشاط.

### الفرع الأول: أهداف سياسة التكوين بمؤسسة

يهدف التكوين بمؤسسة EDIED إلى تحقيق ثلاث أهداف رئيسية وهي:

- تلبية احتياجات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة.
  - التكيف المستمر للعمال في مناصب عملهم من أجل الترقية الاجتماعية والمهنية للعمال.
  - تنمية قدرات ومهارات الأفراد بالشكل الذي يسمح لهم من التأقلم وأداء مهامهم بفاعلية.
- ولتحقيق الأهداف السالفة الذكر تنظم إدارة الموارد البشرية دورات تكوينية، وتصنيف هذه البرامج إلى ما يلي:

- برامج تكوينية في مكان العمل لإتقان عمل كل فرد.
  - برامج تكوينية لإعادة تأهيل العامل.
  - برامج تكوينية لرفع المستوى.
- وتهدف البرامج التكوينية في مكان العمل إلى إكساب العامل (الموظف حديثاً) مهارات واستعمال تقنيات وتجهيزات جديدة بالمؤسسة والتي تؤدي إلى تأهيل مرتفع عن ذلك الذي اكتسبه العامل.
- كما يقصد بالتخصص التقني أو إعادة التأهيل كل دورة تكوينية تهدف إلى جعل العامل المؤهل يكتسب معارف خصوصية ولازمة لتعيينه في مهنة تستعمل فيها تقنيات وتجهيزات جديدة ويمكن أن تؤدي إلى تأهيل عالي للعامل عن ذلك الذي كان بحوزته.
- وتنظم الدورات التكوينية المذكورة أعلاه:

- في أماكن العمل بالمؤسسة.
- في مراكز مهينة ومخصصة التابعة للمؤسسة أو مؤسسات أخرى وهذا في إطار الاتفاق في ما بين المؤسسات.

#### الفرع الثاني: مراحل العملية التكوينية في المؤسسة وأنواعها:

تتضمن العملية التكوينية بمؤسسة أربعة مراحل أساسية وهي: تحديد الاحتياجات التدريبية، إعداد المخطط التدريبي، تنفيذ ومتابعة برامج تدريبية، تقييم النشاط التدريبي.

#### 1. مراحل التكوين

تمر عملية التكوين بعدة مراحل تتمثل فيما يلي:

##### أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة محل الدراسة انطلاقاً من:

- استراتيجية المؤسسة فيما يخص تحقيق الأهداف المسطرة.
- استراتيجية الموارد البشرية فيما يتعلق بتنمية تطوير أداء الأفراد.
- دراسة وتحليل طلب التكوين الوارد من المصالح الإدارية بالمؤسسة وبالتشاور مع مصلحة إدارة الموارد البشرية.

### ثانياً: مرحلة إعداد المخطط التكويني

بعدما تم تحديد الأفراد الذين تم اختيارهم للتكوين فإن المرحلة الموالية تتضمن إعداد مخطط تكوين وهذا المخطط يتضمن النقاط التالية:

- تحديد بدقة ووضوح الأهداف المتوخاة من النشاط التكويني.
- تحديد الشروط والمعايير الواجب توفرها في الأفراد للالتحاق والمشاركة في الدورة التكوينية.
- تقدير الإمكانيات المالية والوسائل اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبي (ميزانية التدريب) تحديد أماكن التكوين والتعاقد معهم.
- تحديد مدة التكوين وكذا تاريخ بدء واختتام دورة التكوين.
- تحديد طبيعة ومحتوى المادة التكوينية.

### ثالثاً: مرحلة تنفيذ ومتابعة برامج التكوين

بعد أن يتم وضع البرنامج التكويني في صورة النهائية وتحديد عقد الاتفاق بين المؤسسة والجهة المخصصة أو المكلفة بالتكوين يتم تنفيذ البرنامج ويتم هذا من خلال تلقي المكونين إلى المادة التكوينية سواء في صورة تعلم أو تمهين.

### رابعاً: مرحلة تقييم النشاط التكويني

تعتبر عملية التقييم أساسية لنجاح البرنامج التكويني والعمل على تطويره وتحسينه، ومن أجل ذلك يتم بالمؤسسة تقييم فاعلية النشاط التكويني في تحقيق أهدافه بالاعتماد على المتابعة والنتائج والتقارير التي تقدمها الهيئة القائمة على التكوين.

كما يتم تقييم النشاط التكويني بالاعتماد على مجموعة من تقارير دورية يقدمها رؤساء المباشرين للعمال الذين تم تكوينهم، فيبرزون فيها نواحي الضعف ونواحي القوة التي ظهرت في أداء العاملين وسلوكهم بعد تلقي البرنامج التكويني، كما تقوم بتقديم شهادة التريص أو شهادة التأهيل المهني التي تثبت نجاح المتكون في

نشاطه، وهذه الشهادة هي وثيقة تسلم للعامل الذي تابع بنجاح مدة التكوين وتثبت كذلك الاكتساب الفعلي للعامل للمؤهلات التي تسمح له بالقبول في منصب عمل معين.

## 2. أنواع التكوين المطبق في مؤسسة EDIED

إن هذه المؤسسة تطبق ثلاثة أنواع من التكوين المتمثلة فيما يلي:

### أولاً: التكوين عند التوظيف

إن هذا النوع من التكوين تقوم به المؤسسة من أجل توجيه العامل الجديد أي عندما يوظف لأول مرة ، حيث يقومون بدورة تكوينية او تلقي معلومات وتوجيهات اللازمة حول كيفية أداء عمله و مهامه، وهذا يكون من طرف مصلحة التكوين و المستخدمين في هذه المؤسسة، و يقيم هذا التكوين من طرف لجنة مختصة و معينة من طرف المؤسسة.

### ثانياً: التكوين حسب التخصص

في هذا النوع يتم تكوين العمال حسب تخصصهم او وظيفتهم، وذلك بانتهاج استراتيجية تكون وفق التخصصات التي يتم فيها التكوين، لهذا فان المؤسسة تكون مجبرة على تكوين عمالها تبعاً للتخصصات المفروضة من طرف المصلحة وذلك حسب الاحتياجات اللازمة.

### ثالثاً: التكوين حسب المدة والمكان

يكون هذا التكوين في المؤسسات التي عقدت معها وتكون مدة التكوين على ثلاثة مستويات وهي:

- تكوين قصير المدة: ومدته تكون اقل من شهر.
- تكوين متوسط المدى: ويمتد من شهر إلى خمسة أشهر.
- تكوين طويل المدى أكثر من خمسة أشهر.

### الفرع الثالث: تقييم سياسة التكوين

بعد الذي تطرقنا إليه في الدراسة النظرية السابقة لسياسة التكوين نحاول دراستها في مؤسسة EDIED وذلك من خلال حصولنا على معلومات خاصة بهذه المؤسسة من خلال المعلومات التالية:

إن الأرقام المسجلة في هذه المؤسسة من خلال مدى اعتمادها على هذه السياسة نجد ان من بين 29 عاملاً في هذه المؤسسة لا نجد سوى شخص واحد معني بالتكوين في هذه المؤسسة وفي المجال الإعلام الآلي عن طريق

التكوين الخارجي ولمدة زمنية لا تتعدى 15 يوما. من خلال هذه الإحصائيات نلاحظ أن هذه المؤسسة لا تأخذ التكوين كسياسة لإدارة الموارد البشرية وهذا راجع إلى الأسباب التالية:

- احتياجات المؤسسة إلى عمالها أكثر من احتياج مؤهلات العمال للتكوين.
- مدي عدم احتياج مؤسسة EDIED للتكوين.
- صغر حجم هذه المؤسسة ومحدودية التعامل مع المؤسسات الأخرى.
- ضيق الفروع المهنية الداخلية لهذه المؤسسة les services .
- في بعض الأحيان يتوقع فيها عملية التكوين لكن في آخر المطاف ولظروف اضطرارية يتوجب تهيئة العمال فقط لتحسين مستواهم.
- ضعف تأطير المتربصين لعمال هذه المؤسسة وهو عائق بالنسبة إليها.
- باعتبارها مؤسسة تجارية تعتمد على النشاط التسويقي أكثر لا تحتاج إلى برامج تكوين.
- نقص أماكن التربص الخاص الملائمة لنشاطاتها باعتبارها المؤسسة الوحيدة في الجزائر.

ومن خلال هذه الحواجز المعيقة لسياسة التكوين في هذه المؤسسة توصلنا إلى طرح بعض الاقتراحات التي قد تستفيد منها هذه المؤسسة وهي كما يلي:

- بناء قاعدة استراتيجية لهذه المؤسسة التي تحتوي على التكوين.
- إعطاء أهمية خاصة لهذه السياسة والاستفادة منها.
- إقامة علاقات مع مؤسسات أخرى مما يسمح لها بمنح فرص التكوين.
- اعتماد على سياسة التكوين كأداة لتطوير نشاطاتها المؤسسة.
- تحسين كفاءات الموارد البشرية من خلال التكوين.
- فتح مصلحة خاصة للتكوين داخل المؤسسة.
- تعميم التكوين على جميع العمال والوظائف.
- تشجيع التكوين في المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية والاستمرارية.

## خلاصة

بناء على ما تم التطرق إليه في هذا الفصل من خلال الدراسة السابقة لمؤسسة توزيع تجهيزات منزلية والمكاتب EDIED استخلصنا من خلال تقييمنا لسياسات إدارة الموارد البشرية الخاص بها (التكوين الأجور والتوظيف) أن هذه المؤسسة بالرغم من نضالها لتبقى قائمة إلا أنها تساهم نسبياً في رفع إنتاجية المؤسسة وبالتالي تحسين أدائها وهذا يعود إلى إحصائياتها التي تم عرضها في الدراسة السابقة، خاصة بالنسبة لسياسة التوظيف والأجور أكثر عن سياسة التكوين التي تعاني من نقص الإمكانيات لتكوين العمال والحاجز التي تعيق مسار هذه المؤسسة وعدم احتكاكها بالمؤسسات الأخرى لتطوير نشاطها وتوسعها.

خاتمة عامة

من خلال هذه الدراسة حاولنا معالجة أحد أهم المواضيع الحديثة والمهمة في تفسير ونجاح المؤسسات ألا وهو "مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية".

حيث تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة، ويتمثل الدور الكبير لها في زيادة الاهتمام بالموارد الداخلية وبالأخص الموارد البشرية من خلال العمل على تحسين أدائهم وذلك عن طريق العناية اللازمة أعمالهم المنجزة وتصحيحها وتطويرها باستمرار مما يجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية، بحيث يسمح لها من خلق القيمة والتميز مما يساعد على مواجهة التغيرات ومواكبة التطور.

واشتملت الدراسة على مدخل عام لإدارة الموارد البشري، وأداء المؤسسة وتقييمه ومؤشرات تقييمه، كما تدعم البحث بدراسة السابقة لمؤسسة توزيع التجهيزات الكهرو منزلية والمكتبية EDIED، ساعدت على اختبار صحة الفرضيات الموضوعية والتي ما هي في الحقيقة إلا أجوبة أولية لإشكالية الدراسة وأساليب مساعدة لتجسيد أهدافه.

وعلى ضوء هذه الدراسة تم التوصل لعدة نتائج وتوصيات يمكن عرضها كما يلي:

#### نتائج الدراسة

وسيتم تقسيمها لنتائج للجانب النظري ونتائج للجانب التطبيقي كما يلي:

- نتائج الجانب النظري: من بين النتائج التي توصل إليها الجانب النظري من الدراسة ما يلي:
  - ✓ تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الاستراتيجية التي تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية.
  - ✓ إدارة الموارد البشرية تلعب دور كبير في عملية تحسين الأداء الوظيفي من خلال تبني المؤسسة والإدارة الاستراتيجيات الاستقطاب والتوظيف والتدريب والتحفيز وتقييم.
  - ✓ يعتبر المورد البشري في المؤسسة الركيزة الأساسية والمورد الأساسي الذي يساهم في زيادة الإنتاجية باعتباره جوهر العملية الإنتاجية.
  - ✓ هناك علاقة بين أداء المؤسسة وأداء الموارد البشرية أي علاقة تأثير وتأثير من خلال تأثير أداء المؤسسة بأداء الموارد البشرية وتؤثر الموارد البشرية في الكفاءة والإنتاجية، إذن يمكن القول بأن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تؤثر في أداء المؤسسة.
  - ✓ استراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية، فضلا عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والإحاطة بجميع متغيراتها، فهي تمثل منهجية فكرية متطورة ومعاصرة ترسم سياسة المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل.
  - ✓ يعد تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة.

- نتائج الجانب التطبيقي: من بين النتائج التي توصل إليها الجانب التطبيقي من الدراسة ما يلي:
- ✓ تلعب استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دور كبير في عملية تحسين الأداء الوظيفي وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي ككل.
- ✓ يقتضي تكوين صورة حقيقية عن أداء المؤسسة أن يقيم هذا الأخير من عدة جوانب، إذ اتفق الباحثون والمختصون أن الاعتماد على جانب معين مع تجاهل جوانب أخرى من شأنه أن يؤدي إلى تكوين صورة خاطئة عن وضعية المؤسسة، وبالتالي على مستقبلها العملي، وعلى هذا الأساس حث المختصون على أن تقييم أداء المؤسسة لا بد من أن يأخذ بعين الاعتبار ثلاث جوانب رئيسية هي: الجانب المالي، الجانب الإنتاجي، الجانب التجاري، وتعتبر هذه الجوانب على أهداف المؤسسة التي تريد تحقيقها سواء على المدى القصير أو على المدى الطويل، وهي تعكس قدرة المؤسسة على اكتساب صفة الفعالية.
- ✓ تلعب إدارة الموارد البشرية دورا مهما عن طريق مختلف وظائفها في الارتقاء بمستوى أداء العمال، بحيث تساهم هذه الوظائف في التأثير إيجابيا سواء على قدرات الفرد على دافعيته ورغبته في العمل أو على إدراكه وفهمه لمتطلبات منصبه، ويستلزم لضمان هذا التأثير الإيجابي للوظائف على أحد أو كل مكونات أداء العامل، أن تكون الوظيفة مشكلة لسياسة تحكمها مجموعة من الضوابط والقواعد، وتمر بثلاث مراحل تبدأ بالتصميم (البناء) يليها التنفيذ وأخيرا التقييم.
- ✓ أثبتت الدراسة السابقة لمؤسسة توزع التجهيزات الكهرو منزلية والمكتبية EDIED أن هناك نقص للممارسة السلمية لمختلف سياسات إدارة الموارد البشرية المدروسة (التوظيف، الأجور، التكوين)، ونقصد بالممارسة السلمية للسياسة هو احترام مبادئها وقواعدها من جهة، والتوسع في استعمال الإجراءات التي من شأنها أن تؤثر إيجابيا على أداء العامل (القدرة، الدافعية، الإدراك) من جهة أخرى.
- ✓ كما أثبتت الدراسة السابقة أن لسياسات إدارة الموارد البشرية تأثيرا على أداء المؤسسة، بحيث بينت أن لتحقيق الأداء العالي لا بد من ممارسة بشكل أوسع لمختلف إجراءات السياسة. وقد اتضحت العلاقة التأثيرية لكل من سياسة التوظيف وسياسة التكوين وسياسة الأجور على الأداء.

#### الاقتراحات

- وعلى ضوء النتائج السابقة، يمكن أن نجتهد في تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي نوجهها أساسا إلى المؤسسة لتضمن بقائها واستمراريتها في النشاط والتي تكون كالآتي:
- ✓ يجب على المؤسسات أن تولي اهتمام كبير للعنصر البشري بأنه استثمار طويل الأجل.
- ✓ الحرص على إشراك عمال المؤسسة في صياغة أهداف واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ العمل على تكوين خطط مستقبلية ووضع برامج طويلة الأجل لتخطيط واستقطاب وتوظيف موارد بشرية فعالة.

✓ باعتبار أن تكوين صورة حقيقية عن وضعية المؤسسة، لا يكون إلا عن طريق تقييم مختلف جوانبها، فهنا يستلزم على المؤسسة أن لا تنخدع بوضعيتها المالية ولا بد عليها أن تبحث عن الأسباب التي ساهمت في بلوغ هذه الوضعية، فكثير من المؤسسات تحقق نتائج جيدة تجعلها راضية عن مستوى أدائها إلا أنه في حقيقة الأمر قد يكون وراء هذا الإنجاز مجموعة من العوامل الظرفية كارتفاع أسعار منتجاتها أو غياب المنافسة أو غير ذلك، وهي بمثابة عوامل مظللة تؤدي بالمؤسسة إلى التغاضي عن نقائصها.

✓ أثبتت الدراسة أن لإدارة الموارد البشرية عن طريق وظائفها دور مهم في الارتقاء بأداء العامل، كما أن الممارسة السليمة لهذه الوظائف له تأثير إيجابي على أداء، ولهذا نقترح ضرورة استثمار المؤسسات في وظائف إدارة الموارد البشرية، بحيث تكسيها صفة السياسة التي تحكمها جملة من القواعد والإجراءات والخطوات الواجب احترامها والعمل في إطارها.

ونحلل هذا الاقتراح بالنسبة لكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية المدروسة في النقاط التالية:

✓ هناك نقص للموظفين العاملين على مستوى مصالح المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي يجب عليها ان تقوم بعملية توظيف موارد بشرية فعالة لتحقيق الأهداف بأكثر بكفاءة وفعالية.

✓ إن أهمية الأجر لا تظهر من خلال قيمته النقدية، وإنما في مدى قدرته على إحلال العدالة والمساواة بين العمال، ومدى توفره على عنصر التحفيز، ولهذا لا يمكن لسياسة الأجر أن تكون فعالة في الارتقاء بدافعية العمال إلا إذا كانت ذات أثر معنوي إيجابي على نفسيتهم، وهذه الأخيرة لا تتحقق إلا عن طريق التوسع في مكافأة الإنجازات الفردية والجماعية، والاهتمام بالأجور العينية التي تأخذ شكل خدمات وهدايا وغير ذلك، بالإضافة إلى مراعاة الفروقات بين العمال عن طريق بناء نظام تقييم الأداء تنعكس نتائجه على الأجور.

✓ يتوقف نجاح التكوين على مدى استناده لاحتياجات تكوينية حقيقية، أي أن الحاجة للتكوين هي التي تستلزم التكوين، لهذا لا بد على المؤسسة أن تطور نظام تقييم يمكنها من اكتشاف النقائص في اليد العاملة، كما عليها أن تعطي التكوين الأهمية التي يستحقها باعتباره الأسلوب الذي يضمن تطور أداء عمالها، وباعتباره الأداة التي تبقي المؤسسة على صلة بالتطورات الخارجية.

## آفاق الدراسة

وفي الأخير يمكن أن نشير إلى أن هذا البحث يمكن أن يكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية لذلك نود الإشارة إلى آفاق أخرى لهذه الدراسة مكملة لما جاء فيها، وإشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث قادمة نوردتها فيما يلي:

- ✓ أثر رأس المال الفكري في تحسين تنافسية المؤسسة.
- ✓ مساهمة المناخ التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية.
- ✓ أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق التميز في الأداء.
- ✓ سياسات الموارد البشرية وعلاقتها بتنظيم المؤسسة الاقتصادية
- ✓ استراتيجية التدريب ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية.
- ✓ الاستثمار في وظائف إدارة الموارد البشرية وانعكاساته على أداء المؤسسة الاقتصادية

# قائمة المصادر والمراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

## 1-الكتب

- أحمد قطامين، الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002.
- أحمد قطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- أحمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في العصر الحديث، دار الحارث للطباعة، المنصورة، مصر، 2005.
- إخلاص عبد الله، موزي حمود، الإدارة الحكومية، وزارة التربية، الكويت، 1982.
- إدريس ثابت عبد الرحمان والمرسي جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- الدكتور حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، ط1، دار البلدية، عمان، 2004.
- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009.
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006.
- حمداي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قائمة الجزائر، 2004.
- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2002.
- خالد محمد بني حمدان، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي -منهج معاصر-، دار اليازوري، عمان - الأردن، 2007.
- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتسمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل، عمان، 2001، ص 28.
- سمير محمد عبد الوهاب وليلى مصطفى البرادعي، ادارة الموارد البشرية (المفاهيم، المجالات، الاتجاهات الجديدة)، مركز الدراسات والاستشارات الإدارية العلمية، 2006.
- صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007-
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

- ظاهر محمد منصور الغالبي، وائل محمد صبيحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- عبد الرزاق بن حسين، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- علي عبد الله، عن Bessyre des chourtz، تحليل المنظمات، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2002.
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2006.
- عمرو صفى عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي-، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- مايكل ارمسترونغ، ترجمة إيناس الوكيل، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2008.
- محمد إبراهيم، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية، مؤسسة دروس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
- <sup>1</sup>-مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004، ص88.
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، "إدارة المنشآت المعاصرة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- يوسف الحجيم ومؤيد عبد المحسن، إدارة الموارد البشرية، ط2، عمان، الكتاب العالمي، 2009.
- يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل-، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- يوسف حيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 2-الرسائل والأطروحات الجامعية
- عادل عشي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002.

- عبد الحق بوعتروس، معايير تقويم الأداء المالي بالمؤسسات الصناعية العامة، رسالة ماجستير، جامعة عنابة، 1999
- عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003.
- غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2018.
- مراد كواشي، إشكالية تقويم الأداء الشامل في المؤسسة، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2011.
- 3-الملتقيات والمؤتمرات**
- إبراهيم بختي، صناعة التكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس، 2005، جامعة ورقلة.
- إبراهيم عبد الله حميدة مختا، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية (العدد السابع، فيفري 2005، (جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- الشيخ الداودي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 07، الجزائر، 2010.
- بلكبير بومدين وفؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-4 مارس، 2005، الجزائر.
- رايس وفاء، "دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال"، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13 و14 ديسمبر، جامعة الشلف، الجزائر.
- سناء عبد الكريم الخناق "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة 08 - 09 مارس 2005، الجزائر.
- علي عبد الله، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس، 2005، الجزائر.
- عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع أعمال مؤتمر قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
- محمد الطعمانة، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها -مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.

ثانيا المراجع باللغة الأجنبية

- Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, 7eme édition, Ed. Vuibert, Paris, 1998.
- Philippe Lorino : Méthodes et pratiques de la performance, Le pilotage par les processus et les compétences, 2ème édition, Edition d'organisation, Paris, 2001
- Gilles bressy et Christian konkuyt, Economie d'entreprise, Edition Sirey, Paris, 1990.
- Stéphane Balland, anne-marie Bouvier, "management des entreprise en 24 fichier", édition dunod,
- Warther.w lesgosselink, "la gestion des ressources humaines", édition magraw hill, canada, 1985.
- Abdellatif Khemakhem, la dynamique du contrôle de gestion, Dunod, 2ed, Paris, 1976.
- Bernard Martory, contrôle de gestion social, librairie Vuibert, Paris, 1999.
- Pierre Voyer, Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, 2eme édition, Presses de l'université du Québec, 1999.
- John Roberts, Organisation de l'entreprise moderne, performance et croissance, Economica, .2008
- Charles T. Horngren et al, contrôle de gestion et gestion budgétaire, 3eme édition, Pearson

## المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، من خلال الأهمية التي تلعبها المؤسسة وإدارة الموارد البشرية وذلك عن طريق تبني استراتيجية وخطة واضحة على المدى الطويل الأجل بهدف التكيف مع التغيرات البيئية، وكذلك من أجل التخطيط الجيد للحصول على الموارد البشرية الفعالة باعتبارها عنصر فعال في أي مؤسسة وذلك بالاعتماد على استراتيجية التخطيط والتوظيف والتكوين والتحفيز وغيرها، حيث تم الاعتماد على دراسة سابقة تتمحور حول دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء في مؤسسة توزيع تجهيزات المنزلية والمكاتب EDIED ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تحليل النتائج التي عرضها الطالبان في دراستهم السابقة وتم التوصل إلى أن ممارسة إدارة الموارد البشرية لمختلف سياساتها بشكل سليم في المؤسسة محل الدراسة ستؤثر إيجاباً على أداء العامل وبالتالي أداء المؤسسة ككل.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، تحسين الأداء، المؤسسة الاقتصادية.

## Abstract

This study aims at the contribution of human resources management to improving the performance of the economic institution, through the importance played by the institution and human resource management, by adopting a clear strategy and plan in the long-term with the aim of adapting to environmental changes, as well as for good planning to obtain effective human resources.

As an effective element in any organization, depending on the strategy of planning, hiring, training, motivation and others, where a previous study was based on the role of the human resources management strategy in improving performance in the EDIED home and office equipment distribution institution, and for the purpose of achieving the study objectives, the results presented by the Taliban were analyzed in Their previous study and it was concluded that the proper practice of human resources management for its various policies in the institution under study will positively affect the performance of the worker and thus the performance of the institution as a whole.

**key words:** Human resources, human resource management, performance improvement, economic institution.