



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

بعنوان:

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية  
في تحسين أداء العاملين في المؤسسة  
دراسة ميدانية في شركة سوناطراك - أرزيو - وهران -

تحت إشراف:

أ.د. بن حراث حياة

إعداد الطالبة:

بلمختار فاطمة

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	دردور أمال	أستاذة محاضرة ب	جامعة مستغانم
مقررا	بن حراث حياة	استاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم
مناقشا	نعيمي حكيمة	أستاذة مساعدة ب	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2023-2024.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

نحمد الله الذي وفقنا في إتمام هذه المذكرة ونحمده تعالى ونشكره على نعمة العلم التي وهبنا

إياها، إنّه حميد مجيد.

ونتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذة الفاضلة "بن حراث حياة"، التي شرفتنا

بقبول الإشراف على هذه المذكرة ولم تبخل علينا بتوجيهاتها السديدة وملاحظاتها ونصائحها

القيمة التي كانت خير عون لنا لإخراج هذا العمل المتواضع إلى حيّز الوجود.

ولا يفوتنا أن نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير الذين أعانونا بالملاحظات الدقيقة والتشجيع المتواصل،

وإلى كلّ من ساعدنا من قريب أو من بعيد،

ونخص بالذكر عمال شركة سوناطراك بأرزيو لكل هؤلاء نقول جزاكم الله خير الجزاء.

## إهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي

(والدي الحبيب) أطال الله في عمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش، وراعتني حتى صرت كبيراً.

(أمي الغالية) أطال الله في عمرها

إلى إخوتي من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.

إلى جميع أساتذتي الكرام ممن لم يتوانوا في مدّ يد العون لي.

# فاطمة

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين على مستوى شركة سوناطراك، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدنا على المنهج الاستقرائي. بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع مسؤول إدارة الموارد البشرية. وخلصت الدراسة بمجموعة من النتائج والمقترحات.

وأكدت الدراسة التحليلية أنّ ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى شركة سوناطراك لها دور إيجابي في تحسين أداء العاملين.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، الممارسات، أداء العاملين، شركة سوناطراك

### **Abstract:**

This study aims to highlight the role of human resources management practices in improving the performance of employees at the SONATRACH level, and to achieve the goal, we relied on the inductive approach. In addition, there will be an interview with the responsible of the human resources management. The study concluded with a set of conclusions and suggestions

The analytical study confirmed that Human Resources Management Practices at the SONATRACH level have a role in improving employee performance.

**Keywords:** Human Resources Management, practices, Employee Performance, SONATRACH Company

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	شكر وتقدير
ب	إهداء
ج	ملخص الدراسة
د	قائمة المحتويات
و	قائمة الجداول
01	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: مدخل نظري حول إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين</b>	
06	تمهيد الفصل
07	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
07	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
07	أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية
08	ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية
09	ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية
10	المطلب الثاني: مهام إدارة الموارد البشرية
10	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
14	المبحث الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية
14	المطلب الأول: التخطيط
16	المطلب الثاني: الاستقطاب والتعيين
19	المطلب الثالث: التعويضات والحوافز
20	المطلب الرابع: التدريب وتقييم الأداء
23	المبحث الثالث: تقييم أداء العاملين
23	المطلب الأول: مفهوم الأداء
23	أولاً: تعريف الأداء
24	ثانياً: مكونات الأداء
26	ثالثاً: أبعاد الأداء
27	رابعاً: محددات الأداء
28	المطلب الثاني: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهدافه
28	أولاً: تعريف تقييم أداء العاملين
29	ثانياً: أهداف تقييم أداء العاملين
30	المطلب الثالث: المعوقات التي تواجه عملية تقييم أداء العاملين وسبل معالجتها

30	أولاً: المعيقات التي تواجه عملية تقييم أداء العاملين
33	ثانياً: سبل معالجة عملية تقييم أداء العاملين
34	تمهيد الفصل
<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية بشركة سوناطراك أرزيو-وهران-</b>	
36	تمهيد الفصل
37	المبحث الأول: تقديم شركة سوناطراك
37	المطلب الأول: تعريف شركة سوناطراك
39	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة وشرح مهام المصالح
39	أولاً: الهيكل التنظيمي للشركة
40	ثانياً: شرح الهيكل التنظيمي
40	المطلب الثالث: أهداف شركة سوناطراك
43	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية وأهم ممارساتها تجاه العاملين
43	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية وشرح مهام الفروع
43	أولاً: تقديم دائرة الموارد البشرية
44	ثانياً: شرح الفروع
45	المطلب الثاني: مقابلة مع رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية
48	المطلب الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في شركة سوناطراك
48	أولاً: عملية التوظيف شركة سوناطراك
53	ثانياً: المسار المهني شركة سوناطراك
55	ثالثاً: العقوبات في شركة سوناطراك
57	رابعاً: عملية التكوين شركة سوناطراك
58	خامساً: تقييم أداء العاملين شركة سوناطراك
70	خلاصة الفصل
72	خاتمة عامة
75	قائمة المراجع
78	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
51	إحصائيات حول عملية التوظيف لسنة 2020	01
52	إحصائيات حول عملية التوظيف لسنة 2022	02
54	إحصائيات حول مرحلة المسار المهني لسنة 2020	03
54	إحصائيات حول مرحلة المسار المهني لسنة 2022	04
55	إحصائيات حول التقاعد خلال الفترة (2020-2022)	05

# مقدمة عامة

تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية ضرورة ملحة في المنظمات من خلال تطبيق الاستقطاب الأمثل للموارد البشرية، واختيارها، وتدريبها، وتنميتها، والمحافظة عليها، وتحفيزها وما إلى ذلك، من تخطيط وتحليل للوظائف كل ذلك أدى إلى تبيان الدور الأساسي لها وأثره على أداء العاملين. وبالتالي الوصول بالمنظمة إلى أعلى أداء يمكن أن تقوم به. ومما سبق، يتضح الدور المهم الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في رفع أداء العاملين، فهي التي تقدم العنصر البشري المتخصص المتمتع بالكفاءة الذي يؤثر على المنظمة وأداءها.

اكتسبت إدارة الموارد البشرية هذا الدور من كونها إدارة مهمة في أصول المنظمة، حيث أنها عبارة عن تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه الموارد البشرية وصولاً إليها إلى تحقيق أهداف المنظمة. وبما أنّ تحسين الأداء داخل الشركات يمثل أهم التحديات التي تعمل الشركات على الاهتمام به وتطويره وتحسينه من أجل زيادة إنتاجيتها وأرباحها.

وعليه سيتم في الدراسة البحث في دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، وقد تمت، الدراسة في شركة سوناطراك –وهران- أرزيو كدراسة ميدانية، وتمثلت مشكلة الدراسة في فهم الدور الذي تقوم به ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة سوناطراك. وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال هذه الدراسة ضمن هذا الإطار تصاغ معالم الإشكالية الأساسية لهذا البحث كالآتي:

## 1- الإشكالية:

كيف تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بشركة سوناطراك -أرزيو-؟

كما يتفرع مضمون هذه الإشكالية إلى أسئلة فرعية:

- في ماذا تتمثل أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية؟
- ما هي أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة سوناطراك -أرزيو-؟
- ما هي الطرق المتبعة في تحديد احتياجات التوظيف في شركة سوناطراك -أرزيو-؟
- هل يساهم التحفيز في تحسين أداء العاملين في شركة سوناطراك -أرزيو-؟
- هل يساهم التكوين في تحسين أداء العاملين في شركة سوناطراك -أرزيو-؟

## مقدمة

الفرضيات: كإجابات مبدئية للإشكالية والتساؤلات الفرعية قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بشركة سوناطراك -أرزيو-

2- مبررات اختيار الموضوع:

- ربط الموضوع بمجال التخصص.

- أهمية الموضوع باعتباره المحرك الأساسي للمؤسسة لمعرفة قدرتها على التقدم والنجاح والاستقرار.

- المكانة والأهمية التي تتمتع بها شركة سوناطراك (مصفاة أرزيو) بالنسبة للاقتصاد الوطني.

- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع.

3- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على مفهوم إدارة الموارد البشرية.

- تحديد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في شركة سوناطراك (مصفاة أرزيو)

- توضيح الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في شركة سوناطراك

(مصفاة أرزيو).

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها الحساس في المنظمة، نظرا للتأثير المتبادل بين

أهدافها ووظائفها وكونها تهتم بأهم مورد يمكن أن يساهم في نجاحها. بالإضافة إلى أنها تعتبر المورد الفعال في تحقيق

أهداف المنظمة خاصة في ظل اشتداد حدة المنافسة والتغيرات السريعة التي تفرض على المنظمات مواكبتها

باستمرار. كما تتجلى أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء

العاملين في الشركات.

5- حدود الدراسة: تتمثل في الحدود المكانية والزمنية.

الحدود المكانية: شركة سوناطراك (مصفاة أرزيو) تكرير البترول وهران.

الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة من 18 فيفري إلى غاية 10 مارس.

6- الدراسات السابقة: من بين الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين:

- دراسة رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى الخاصة والعامّة بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والاجتماعية 2014. حيث هدفت الدراسة إلى محاولة توضيح نوع العلاقات الموجودة بين الإدارة العليا وإدارة المواد البشرية ومن ثم مجال السلطة التي تتمتع بها هذه الأخيرة وخاصة في فترات التغيير مع العلم أنّ التغيير أصبح دائم للحضور في حياة المؤسسة. وتمثلت إشكالية هذه الدراسة في معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير في المؤسسات العمومية الخاصة في ولاية سطيف،

- دراسة موسى محمد أبو حطب، فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، قسم إدارة أعمال، سنة 2009. وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عملية تقييم أداء العاملين والآليات والأسس اللازمة لتطوير عملية التقييم والارتقاء بخدماتها ومنجزاتها، وتناولت إشكالية الدراسة مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين وأثره على تحسين أداء العاملين؟، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج، أهمها أنّ أسلوب تقييم أداء العاملين في الجمعية يعتمد على ملاحظات المدراء، مما يؤدي إلى عدم عدالة عملية التقييم، ومنه عدم تقييم الموظفين بشكل صحيح وسليم مما ينتج عنه أثر سلبي على تحسين مستوى أداء العاملين.

- دراسة شفاء كرو، دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2016. هدفت الدراسة إلى تحديد الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها على منظمات الأعمال وأثرها على الأداء. وتمثلت إشكالية هذه الدراسة قياس أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على الأداء في الشركات، بعبارة أخرى هل هناك أثر على توصيف وتحليل العمل، التخطيط، الاستقطاب والتعيين، التدريب، التحفيز وغيرها على أداء العاملين في الشركات محل الدراسة. وخلصت الدراسة إلى أن هناك أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية على رفع مستوى أداء العاملين. كما أن مستوى أداء العاملين يتأثر بشكل مباشر بالإدارة الناجحة.

## مقدمة

من خلال ما سبق يمكن رصد بعض جوانب التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة المعتمدة في هذه الدراسة، حيث اهتمت معظم الدراسات بإبراز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين وتشابهت مع الدراسة الحالية.

ومن جهة أخرى اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مكان الإطار المكاني (شركة سوناطراك بأرزيو)، واستخدام أسلوب المقابلة المباشرة من أجل معرفة الأثر الذي تتركه هذه الممارسات على أداء العاملين في المؤسسة، وتم التركيز على خمس ممارسات أساسية وهي: عملية التوظيف- المسار المهني- العقوبات- التكوين- عملية تقييم الأداء.

7- منهج البحث والأدوات المستخدمة: نظرا طبيعة الدراسة تمّ استخدام المنهج الاستقرائي من أجل عرض ووصف مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين. بالإضافة إلى وصف الدراسة الميدانية عن طريق جمع المعلومات وتفسيرها وتحليلها.

### 8- أدوات الدراسة:

تمّ الاعتماد على عدّة مصادر فيما يخص الجانب النظري والمتمثلة في الكتب والمجلات، والبحوث الجامعية، أمّا فيما يخص الجانب التطبيقي فقد اعتمدت في هذه الدراسة على الوثائق والسجلات لشركة سوناطراك (مصفاة أرزيو) بالإضافة إلى طريقة المقابلة.

### 9- صعوبات البحث: خلال القيام بالبحث تلقينا بعض الصعوبات الخاصة بالدراسة الميدانية أهمها:

- سرية أغلبية وثائق المؤسسة وصعوبة الاطلاع عليها.
- صعوبة التعامل والتفاعل مع الموظفين نظرا لاستخدام مصطلحات اللغة الفرنسية ولأنّ دراستنا منجزة باللغة العربية.

### 10- هيكل الدراسة:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي.

## مقدمة

---

تضمّن الفصل الأول مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين حيث تم التطرق فيه إلى إدارة الموارد البشرية من ناحية التعريف والأهمية والأهداف والوظائف، والممارسات كما تطرقت في المبحث الثاني إلى أداء العاملين.

أمّا الفصل الثاني تضمّن الدراسة الميدانية لشركة سوناطراك مصفاة (تكرير البترول) أرزيو الذي يضمّ طريقة وأدوات الدراسة والنتائج المتوصل إليها ومناقشتها.

**الفصل الأول: مدخل نظري حول إدارة  
الموارد البشرية وأداء العاملين**

من المهم جدا في عالم الأعمال تحقيق التوازن بين إدارة الموارد البشرية وأداء العمل، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية المحرك الرئيسي لتحقيق الأداء المتميز في أي منظمة أو شركة باعتبارها من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم، فإدارة الموارد البشرية تسعى دائما إلى تحقيق الأداء العالي من خلال توجيه وتطوير وتحفيز وتشجيع الموظفين، لتحقيق أهداف المؤسسة، فالأداء الجيد للموظفين يعزز سمعة ومكانة المؤسسة في السوق، مما يضمن استمرارها واستدامتها وتحقيق النجاح في المستقبل.

ولمعالجة هذه الأهمية تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: تقييم أداء العاملين

### المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

إن الاستمرارية والنجاح في ظل بيئة عمل غير مستقرة يتوقف على سلوك العاملين والجودة وخدمة العملاء، وكذا المرونة في التعامل مع الظروف المتغيرة، فقد أكد دوتان DUTTAN أن العنصر البشري يمثل العنصر الحاكم في تحقيق التكيف مع المستجدات التكنولوجية والتحديات المتجددة في داخل المنظمات الحديثة<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

#### أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعددت التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية حسب توجهات المفكرين والإداريين، ومن أهم التعاريف، يمكن التطرق إلى ما يلي:

إدارة الموارد البشرية هي:

- "مجموع الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى لحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية"<sup>2</sup>.
- عملية توظيف وتطوير وتحفيز وتقييم العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>3</sup>.
- مجموعة ممارسات إدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للعنصر البشري<sup>4</sup>.
- هي فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة وتنميتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأقصى قدر من الفعالية في الأداء.
- هي تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع<sup>5</sup>.
- ينظر إليها على أنها: "تخطيط، تنظيم، استقطاب، تنمية، مكافأة، وصيانة الموارد البشرية بغرض تحقيق

<sup>1</sup> - سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، السعودية، 2011، ص 20

<sup>2</sup> - سامح عبد المطلب عامر، المرجع نفسه، ص 20

<sup>3</sup> - كاتيا العكاري، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين، ماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2022، ص 18.

<sup>4</sup> - كاتيا العكاري، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>5</sup> - محمد فتحي، 766 مصطلحا إداريا- إيضاح وبيان، القاهرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2003، ص 19.

أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

ومما سبق التطرق إليه من تعاريف، يمكن تقديم هذا التعريف المقترح:

"إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق

أهداف المنظمة".

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية.

إنّ تطور العنصر البشري عملية ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة باعتباره أحد العوامل الاستراتيجية في

صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو ومن مميزات هذه العملية ما يلي:<sup>2</sup>

- تمثل تنمية الموارد البشرية استثماراً للمنظمة يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية وتحسينها ومن ثم الوصول

إلى معايير الجودة ومراجعة التحديات التي تفرضها البيئة التنافسية؛

- توجيه الأفراد الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف والمعطيات؛

- تحسين المهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع أداء مستواهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم، بطريقة

تجعلهم يشعرون بأن المؤسسة بيتهم الثاني؛

- الاستفادة من الطاقات الكامنة لدى العاملين وتوظيفها نحو التفوق والتطور التكنولوجي؛

- الزيادة في الإنتاج من خلال الأداء الفعال للأفراد؛

- الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة، نتيجة التغيير أو الاستبدال في مواردها؛

- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل عن طريق إمدادهم بالمهارات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم؛

- توفير فرص الترقية والتطوير المهني؛

- بناء ثقافة عمل إيجابية تعزز التوازن بين الحياة العملية والشخصية للموظفين؛

- تعزيز أداء المؤسسة وتحقيق نجاحها المستدام؛

- تحقيق التطور التكنولوجي وبالتالي المساهمة في تنمية حجم المؤسسة؛

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 19.

<sup>2</sup> - كاتيا العكاري، مرجع سبق ذكره، ص 18-20.

وعليه يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية للمجتمع؛<sup>1</sup> كما أنه منبع للثورات التي يعرفها الاقتصاد العالمي، من ثورة صناعية إلى ثورة معرفية مرورا بالثورات التكنولوجية والمعلومات.<sup>2</sup>

### ثالثا: أهداف إدارة الموارد البشرية

اتفق بعض الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا، وهي تنضوي عموما تحت هدفين مهمين هما الكفاءة والعدالة.<sup>3</sup> وتنبتق من الهدف الأساسي والرئيسي لإدارة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف الجزئية، منها ما يتعلق بتوفير الموارد البشرية المناسبة ومنها ما يتعلق بالحفاظ عليها وتطويرها وتحفيزها، وفيما يلي أهم هذه الأهداف التي قد تهتم بعض المؤسسات بتحقيق بعضها:<sup>4</sup>

- توفير بيئة عمل صحية وأمنة؛
- تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة؛
- تنمية الموارد البشرية وتطوير أدائها؛
- تطوير مهارات وقدرات الموظفين من خلال التدريب والتحفيز؛
- تحقيق رضا الموظفين وتعزيز أدائهم؛
- تعويض أفراد الموارد البشرية عن جهودهم ماديا ومعنويا؛
- المحافظة على سلامة الموارد البشرية ومستوى مهارتها في الأداء؛
- توفير قناة اتصال بين القوة العاملة وإدارة المؤسسة؛
- التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة التي تواجهها علاقات العمل في المؤسسة؛

<sup>1</sup> - بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد الاستراتيجية، كنوز المعرفة، الجزائر، 2009، ص 11.

<sup>2</sup> - محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، الرياض، 2008، ص 26.

<sup>3</sup> - عبد الغاني تغلابت، دراسة تحليلية لأثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2018/2019، ص 41-39.

<sup>4</sup> - محمد فالصالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2003، ص 23.

— دراسة وتشخيص ومعرفة الصعوبات والتحديات والمشكلات الأساسية المادية والإدارية والوظيفية المتعلقة بالأفراد والموارد البشرية، والعاملين والموظفين في المنظمات والعمل على حل هذه الصعوبات التي تواجهها وخطي هذه المشكلات.

### المطلب الثاني: مهام إدارة الموارد البشرية

تتمثل مهام إدارة الموارد البشرية فيما يلي:<sup>1</sup>

- تطوير استراتيجيات التوظيف وجذب المواهب المناسبة للمؤسسة؛
- تنظيم برامج التدريب والتطوير لتطوير مهارات الموظفين وتعزيز أدائهم؛
- إدارة العلاقات العامة والتواصل مع الموظفين لبناء بيئة عمل إيجابية ومشجعة؛
- تقييم أداء الموظفين وتقديم التعليقات والملاحظات لمساعدتهم في التطور والنمو؛
- أداء المكافآت والمزايا للموظفين وضمان تطبيق السياسات المنصفة؛
- التعامل مع قضايا الموظفين وحل النزاعات بشكل عادل ومنصف؛
- الاهتمام بصحة وسلامة الموظفين وضمان توفير بيئة عمل آمنة؛
- التخطيط الاستراتيجي لاحتياجات الموارد البشرية المستقبلية وتوجيه الشركة؛
- العمل على توعية الأفراد والمؤسسة بما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات؛
- تشجيع العاملين وتحفيزهم بشكل مستمر.

### المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية:

شغلت الموارد البشرية حيزا كبيرا في الإدارة الحديثة كونها تهتم بالوظائف والمهام الخاصة ومنحها المكان المناسب في الهيكل التنظيمي للمؤسسة واتخاذها كأسلوب نجاح ونشاط، لذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية شرطا لا بد منه في تحقيق النجاح لأية مؤسسة، فمن بين وظائف إدارة الموارد البشرية نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - طلال صالح الحياصات، ادارة الموارد البشرية وأهميتها بتطوير العمل، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 48، تشرين الاول 2022، ص 437

<sup>2</sup> - شرح مبسط لوظائف الموارد البشرية، من الموقع <https://rouwwad.com>، تاريخ الاطلاع 10 جانفي 2024

### أولاً: التخطيط:

تتم هذه العملية من خلال وضع السياسات والإجراءات لتحقيق أهداف المنظمة، والقدرة على تزويد المؤسسة بالموظفين الملائمين عند الحاجة إليهم في الوقت المناسب. بالإضافة إلى دراسة الحالة السابقة وتوقع التغيرات المستقبلية وإعداد البدائل المتوقعة.

### أهداف تخطيط الموارد البشرية:

- مساعدة منظمات العمل من اكتشاف النقطة الحرجة في القوى العاملة؛
- تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية؛
- الاستخدام الأمثل للعنصر البشري بما يضمن زيادة درجة الرضا عن العمل؛
- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.

### ثانياً: التوظيف:

هو أحد الوظائف الرئيسية للموارد البشرية فالتوظيف هو تعيين الأشخاص المناسبين وتوفير فرص للتدريب المناسبة لهم، وتشمل هذه المهمة على إدارة الموظفين داخل الشركة للاستفادة منهم بشكل فعال، باعتبارهم المورد الأساسي لأي مؤسسة، كما تشمل أيضاً تطوير الوصف الوظيفي كنشر إعلانات الوظيفة، وإجراء المقابلات، وتحديد الرواتب وتقديم العروض الوظيفية.

### ثالثاً: التدريب والتطوير:

تتم هذه العملية من خلال برامج تستخدمها المؤسسة لمساعدة العاملين على كسب الفاعلية والكفاءة المناسبة، وذلك لجعل الموظفين أكثر تطوراً في مجالات تخصصاتهم كما هو مطلوب من قبل الشركة، تطوير قدراتهم على أداء الواجبات المتوقعة منهم بطريقة مرضية وصحيحة، بالإضافة إلى الاهتمام بعمليات التخطيط ومتابعة أمور الموظفين مما يؤدي ذلك إلى توفير البرامج المناسبة للحاجات الخاصة في المؤسسة، بالإضافة إلى تقديم الملاحظات وتقييم الموظفين.

### رابعاً: تحليل العمل وتصميمه:

تتم هذه العملية من خلال وصف طبيعة العمل، وتحديد متطلباته كالمؤهلات والمهارات، وخبرة العمل، واتخاذ القرارات بشأن محتوى الوظيفة والأساليب التي يجب استخدامها في تنفيذ الوظيفة، كالتقنيات والأنظمة والإجراءات، بالإضافة إلى العلاقات التي يجب أن توجد بين صاحب العمل والرؤساء والمرؤوسين والزملاء.

### خامساً: التعويض:

حيث يعد التعويض أحد الوظائف المهمة للموارد البشرية ويتم ذلك من خلال وضع نظام الأجور، والحوافز والإجازات، بالإضافة إلى المكافآت بما يحقق الأمن والأمان الوظيفي للعاملين، للمساهمة في رفع معنوياتهم ودعمهم للمساهمة في زيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى التفاوض بشأن أسعار التأمين الصحي للموظفين وخطط التقاعد المتاحة من خلال ضمان الالتزام بالقوانين الموضوعية.

### سادساً: الاختيار والتعيين:

وهي عملية اختيار أفضل المرشحين للوظيفة، ومن تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة وفقاً لمعايير وخصائص معينة، وذلك بهدف الحصول على مستويات عالية الأداء، وتهتم الإدارة بالبحث عن العاملين في سوق العمل واختيار الشخص بناء على توافر الشروط المطلوبة لديه كمؤهلاته العلمية وصفاته الشخصية وخبراته العلمية، ويتم ذلك من خلال طلبات التوظيف والمقابلات الشخصية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، حيث تهدف هذه العملية إلى تقليل عدد الأفراد غير المؤهلين من المتقدمين لشغل الوظائف، واستقطاب الكفاءات المؤهلة والتي تساهم في تقليل التكاليف الخاصة بالتدريب فيما بعد، بالإضافة إلى تحقيق الاستقرار للموارد البشرية.

### سابعاً: انتهاء الخدمة والتسوية النهائية:

وهي مهمة تعتمد على اتخاذ القرارات بإنهاء الخدمة لموظف ما سواء بالفصل أو الاستقالة أو عدم تجديد التعيين أو بلوغ السن القانوني.

ثامنا: تقييم الأداء:

يتم التقييم الدوري لأداء العاملين وذلك لمعرفة مدى تطور أو تراجع أداء الموظفين ومعرفة أسباب الخلل ومعالجتها علما بأن هذه العملية تعد مهمة للموارد البشرية لأنها تبين مدى دقة البرامج وتساعد في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، ومعرفة معوقات العمل ونقاط القوة لتطويرها ونقاط الضعف لتفاديها وحلها.

تاسعا: توفير السلامة والاستقرار داخل المؤسسة:

ويتم ذلك من خلال تقديم الرعاية للموظفين داخل المؤسسة، وحمايتهم من المخاطر سواء تلك المخاطر الملموسة المتعلقة بالعمل كالإصابات والحوادث والكوارث أو المخاطر المعنوية كالأمان الوظيفي، حقوق التقاعد، وحفظ كرامة الموظفين، وتشمل أيضا على توفير البيئة المناسبة للموظف كتوفير الرعاية الصحية والاجتماعية والثقافية والترفيهية.

عاشرا: تعزيز العلاقات بين الموظفين:

ويتم ذلك من خلال وصف علاقات الموظفين وثقافة المؤسسة وقواعدها وإجراءاتها وذلك لمعالجة المسائل المتعلقة بالمشكلات التي قد تنشأ بين الموظفين والمحافظة على تكافؤ توزيع الفرص بينهم لضمان حصول كافةهم على الحقوق الخاصة بهم وتعزيز العلاقات الإيجابية بينهم والذي يؤثر إيجابا على الإنتاجية ومستويات الأداء للموظفين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - شرح مبسط لوظائف الموارد البشرية، من الموقع <https://rouwwad.com>. تاريخ الاطلاع 10 جانفي 2024

### المبحث الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية:

يقصد بممارسات إدارة الموارد البشرية مجموعة من السياسات والممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والتي تشتمل على (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات) وتكون مترابطة تمارس من قبل إدارة الموارد البشرية لغرض الحصول على موارد بشرية والاحتفاظ بها. وتعرف أيضا على أنها مجموعة من الممارسات التي يتم تطويرها لتوفير العنصر البشري في المنظمات من أجل التنسيق بين الع ناصر البشرية وصولا لتحقيق أعلى إنتاجية.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: التخطيط

#### أولا: تخطيط إدارة الموارد البشرية:

تعد مجالات تخطيط الموارد البشرية من الأركان الهامة والأساسية في المنظمة والتي ترتبط بخطط تطوير وتنمية وتقدم للدولة، فوجود عمالة فعالة من شأنه أن يساهم بشكل أساسي في عملية التقدم. لذلك فإن جميع المؤسسات تحتاج إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الي يقوم به وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتجديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية، وحسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة، أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضا، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون.<sup>2</sup>

ويعرف قاسم ضرار "التخطيط للموارد البشرية بأنه إجراء يتم بموجبه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية لفترة معينة في المستقبل والقيام بمسح المهارات المتوفرة لدى العاملين على رأس العمل وفي سوق التوظيف ومن ثم يقرر الأساليب والطرق التي ينبغي اتباعها لمقابلة الاحتياجات".<sup>3</sup>

ويقصد به كذلك، التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة من خلال فترة مستقبلية، إن هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان

<sup>1</sup> - كاتيا العكاري، مرجع سبق ذكره، ص 21

<sup>2</sup> - شفاء كرو، دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2016، ص 14.

<sup>3</sup> - شفاء كرو، المرجع نفسه، ص 15

الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا للإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو

التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا.<sup>1</sup>

ثانيا: أهمية التخطيط للموارد البشرية:

لتخطيط موارد بشرية في المؤسسة مزايا تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- تكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية في أنه يساعد المنظمة في تحديد احتياجاتها المستقبلية ومن ثم التكلفة

التي تنتج من النقص أو الزيادة في الموارد؛

- يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة (مهارات، قابليات وخصائص) في الوقت المناسب مما يؤدي إلى نجاح برامج

التخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين؛

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على إظهار نقاط الضعف في نوعية ومن ثم في أداء تلك الموارد معا قد يتطلب

تدريبها وتطويرها ورفع قدراتها الأدائية؛

- يهيئ المنظمة لمواجهة أية تغييرات قد تحدث في بيئتها الخارجية والداخلية؛

- يساعد في التأكد من حسن توزيع واستخدام المنظمة مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الهدف؛

- يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل

وظيفة من الوظائف في المنظمة؛

- يؤدي إلى توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة إلى رفع مستوى رضا العاملين عن

أعمالهم ومنظمتهم.

ثالثا: مراحل عملية تخطيط موارد بشرية: وتمثل هذه المراحل في:<sup>3</sup>

• تحليل بيئة المنظمة: تتضمن تحليل المنظمة الداخلية والخارجية حيث تعتمد على تحليل البيئة

الخارجية للمنظمة على دراسة وتحديد المتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر على الموارد البشرية مستقبلا؛

<sup>1</sup> - شفاء كرو ، نفس المرجع السابق ، ص 14 .

<sup>2</sup> - شفاء كرو ، مرجع نفسه ، ص 15 .

<sup>3</sup> - بعزیز آمنه ، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي ، ماستر أكاديمي ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2020 / 2021 ، ص 8-9 .

- التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية: في ضوء نتائج الأولى الناجمة عن تحليل بيئة المنظمة، يتم التنبؤ بالمطلب المتوقع على الموارد البشرية؛
  - وضع خطة الاحتياجات من الموارد البشرية: وذلك لاعتماد على المقارنة بين الطلب على الموارد البشرية والعرض من الموارد البشرية وذلك بناء على نتائج المرحلة السابقة؛
  - تنفيذ الخطة: وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل تخطيط الموارد البشرية والبدء أن يتم تنفيذ الخطة بكفاءة ودقة وذلك من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى.
- رابعاً: المشاكل التي تنشأ عن سوء تخطيط الموارد البشرية: قد يترتب عن سوء تخطيط الموارد البشرية بعض المشاكل والتي تتمثل في:<sup>1</sup>

- سوء توزيع العمالة أي وجود فائض في بعض الإدارات وعجز في بعض الإدارات الأخرى؛

- انخفاض في الطاقة الإنتاجية في حال وجود نقص في العمالة؛

- اضطراب في عمليات التوظيف والتدريب وغيرها؛

- اضطراب في الأداء نتيجة التغيرات المفاجئة في العمالة كالاستقالة والنقل والوفاة؛

- عدم توافق الاحتياجات من العمالة وما هو معروض منها سواء من حيث الكم أو من حيث النوع.

**المطلب الثاني: الاستقطاب والتعيين.**

تمر مرحلة التعيين والاستقطاب بعدد من المراحل والإجراءات بهدف استقطاب أفضل الكفاءات الموجودة وإخضاعها لعدد من الاختبارات والمقابلات والفحوص من أجل التأكد من كفاءتهم ومن ملاءمتهم لملاء الوظائف الشاغرة بعد ذلك يتم اختيار الأجدر من بينهم والذي أثبت نتائج مقابلاته وفحوصه بأنه الشخص المناسب لهذه الوظيفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - صالح الصياحات، مرجع سبق ذكره، ص 648.

<sup>2</sup> - شفاء كرو ، مرجع سبق ذكره، ص 21.

أولاً: مفهوم الاستقطاب:

هو مجموعة من المراحل والعمليات التي تقوم بها المؤسسات بهدف الحصول على مرشحين ملائمين للمنى الوظائف الشاغرة في المؤسسة، كما يعتبر الاستقطاب الأساس الذي تقوم عليه عملية الاختيار والتعيين، لما له من أثر ايجابي على المؤسسة ككل، وبشكل مجمل الاستقطاب هو عبارة عن ذلك النشاط الذي ينطوي على ايجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الافضل من بينهم لشغل الوظائف.<sup>1</sup>

ثانياً: أهمية الاستقطاب: يمكن حصر أهمية الاستقطاب في العناصر التالي:<sup>2</sup>

- هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة؛

- يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة؛

- تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين المحتملين للعمل بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولتطوير

حياتهم الوظيفية؛

- تحدد أي الوسائل أفضل في عملية البحث عن الكفاءات؛

- تحسين الأداء والإبداع والتفوق في المؤسسة؛

- يساعد في بناء سمعة جيدة للمؤسسة وجذب العملاء والشركاء المحتملين.

ثالثاً: مراحل الاستقطاب:

حتى تتحقق عملية الاستقطاب الغاية المرجوة منها فإنها تمر بعدة مراحل وهي كالتالي:<sup>3</sup>

أ- تخطيط القوى العاملة: أين يتم تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية والذي يكون طبقاً لخطط

الإنتاج والعمل المسطرة للفترة القادمة كخطوة أولى؛

ب- طلبات المديرين من العمالة: وهنا يتم تحديد كم ونوع العمالة المطلوبة ومواصفاتها من حيث المتطلبات

الجسمانية والذهنية وأيضا القدرات والمهارات التي تتلاءم والوظائف المتاحة؛

<sup>1</sup> - بن الحاج جلول فاطمة الزهراء، أثر نظام الأجور والحوافز في استقطاب الكفاءات البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم، 2023 /2022،

ص 83-84.

<sup>2</sup> - بن الحاج جلول فاطمة الزهراء، نفس المرجع السابق، ص 86.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 87

## الفصل الأول: مدخل نظري حول إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين

ت- تحديد الوظائف الشاغرة: تمكن المرحلتين السابقتين إدارة الموارد البشرية من بناء تصور كامل حول عدد الوظائف الشاغرة من جهة وتحديد موقعها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة من جهة أخرى، كما توضح أهم المواصفات المطلوبة لشاغليها؛

ث- إعادة النظر في تحليل الوظائف: ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة وفي هذه المرحلة يتم التركيز بدقة على متطلبات الوظائف المتاحة من حيث الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بها، كما يتم مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في المتقدمين لشغلها من حيث المؤهل الدراسي، الخبرة العلمية، وغيرها.

وبعد هذه الخطوات يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة وذلك باستخدام عدة وسائل من شأنها تسهيل عملية الاستقطاب سواء كان داخليا أو خارجيا ذلك وفق سياسة المؤسسة وطرق عملها.

### رابعاً: مفهوم التعيين:

تعتبر عملية اختيار شخص ما لمنصب أو وظيفة معينة بناء على معايير محددة كالخبرة والمهارة. وتتم هذه العملية بمراحل، وهي:

#### 1- مراحل التعيين: تتكون عملية التعيين من مرحلتين هما:<sup>1</sup>

المرحلة الأولى تختص بالاستقطاب وتعني الخطوات التالية:

- وصف مهام وطبيعة الوظيفة المراد شغلها؛

- تحديد المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات اللازمة لأداء مهام الوظيفة حسب المعايير المحددة لها؛

- تحديد المواصفات المراد توفيرها في المتقدم للوظيفة؛

- اجتذاب العدد المناسب من المتقدمين ذوي التأهيل المناسب عن طريق إحدى وسائل الإعلان.

المرحلة الثانية وهي مرحلة الاختيار وتشمل:

– اقتناء وتصفية طلبات المتقدمين والوصول إلى عدد قليل معقول للنظر في الاختيار من بينهم الأكثر صلاحية واحتمالاً للنجاح في شغل الوظيفة، ويتم ذلك الاختيار عن طريق الاختبارات المناسبة لمهام الوظيفة والمقابلة الشخصية التي تساعد في التعرف عن كثب على شخصية المتقدم من حيث الذكاء والسمات الشخصية وصحة البيانات في طلب التوظيف والخبرات والاستعداد والحالة البدنية والمظهر العام؛

<sup>1</sup> - شفاء كرو ، مرجع سبق ذكره، ص 21-23.

- المقابلة الشخصية: وهي تنتهي بقرار تعيين المتقدم الذي ينجح في المقابلة؛
- تقديم الموظف المستجد الذي نجح في المقابلة وصدر القرار بتعيينه وتقديمه لجهة العمل إلى الإدارة المعنية له بالشركة ثم خضوعه لبرنامج التقديم ويتبع ذلك خضوع الموظف المستجد لبرنامج التدريب التوجيهي أو التكويني؛

إن عملية الاستقطاب والتعيين من أهم الخطوات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لأنها تشكل الأساس في تحديد طبيعة مواردها البشرية فالاختيار الخاطئ سوف يؤدي إلى تراجع مستوى المنظمة تدريجياً، وعلى النقيض فإن الاستقطاب والتعيين للموارد البشرية الكفؤة من شأنه أن يرفع مستوى المنظمة ويؤدي إلى تطورها.

### المطلب الثالث: التعويضات والحوافز.

#### أولاً: مفهوم التعويضات

يقصد بالتعويضات ما يحصل عليه الموظفين من استحقاقات مادية مباشرة وغير مباشرة مقابل أداء أعمالهم وإنجازهم لمهامهم مثال: الرواتب، المكافآت، الحوافز والتأمين الصحي ورواتب التقاعد.<sup>1</sup>

ثانياً: مفهوم الحوافز:

الحوافز هي مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل جهد أكبر في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، مقابل إشباع حاجاته المتعددة وتحقيق تطلعاته وأهدافه التي يسعى لبلوغها من خلال عمله.<sup>2</sup>

1-انواع الحوافز: تنقسم إلى عدة أنواع وهي:<sup>3</sup>

#### 1.1- الحوافز الإيجابية: هي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتتكون من:

أ. الحوافز المادية: تتمثل في الأجور والعلوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادات في نفقات المعيشة والمكافآت والمشاركة في الأرباح وتتشكل من الأجر على أساس الساعة أو الأسبوع أو اليوم أو السنة إضافة إلى الزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء.

<sup>1</sup> - كاتيا العكاري، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>2</sup> - شفاء كرو، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>3</sup> - شفاء كرو، مرجع نفسه، ص 30.

ب. الحوافز المعنوية: تتمثل الحوافز المعنوية بالترقية وتقدير جهود العاملين وإشراك العاملين في الإدارة وضمن واستقرار العمل، وتفويض الصلاحيات.

1- 2 - الحوافز السلبية: يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته.

1- 3 - الحوافز الفردية: تقدم هذه الحوافز لفرد معين نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه أو تخطى الهدف المحدد مسبقا.

1- 4 - الحوافز الجماعية: توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم بحيث يعملون بشكل جماعي بقسم محدد، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التفاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف لرفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية، وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين، وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء.

المطلب الرابع: التدريب وتقييم الأداء.

أولاً: التدريب:

1- مفهوم التدريب:

تعتبر وظيفة التدريب وظيفة مكملة للاختيار والتعيين والحوافز فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب واختيار وتعيين العاملين، إنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار والتعيين إعداد برامج تدريبية تساعد العامل البشري على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويده بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراته في تنفيذ ما يستند إليه من واجبات ومسؤوليات.<sup>1</sup>

التدريب هو: النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - كاتيا العكاري، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>2</sup> - عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، إيترك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 52.

2- فوائد التدريب:<sup>1</sup>

2-1- فوائد التدريب بنسبة للمنظمة:

- تحسين ربحية المنظمة؛
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة؛
- تحسين معنوية العاملين؛
- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية؛
- تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته؛
- تحليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية؛
- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المنظمة؛
- تخفيض الحوادث وإصابات العمل؛
- الاقتصاد في النفقات.

2\_2 فوائد التدريب بالنسبة للأفراد:

- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن وقدرتهم على حل المشاكل؛
- يساعدهم على التغلب على حالات القلق والتوتر والاعترا ب والصراع؛
- يزود الأفراد بمعلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات؛
- يفتح المجال نحو الترقية والتقدم؛
- يقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل؛
- يعمل على تكوين مهارات جيدة في مجالات العمل والحديث والاستماع؛
- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز؛
- يقلل من دوران العمل نتيجة لزيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين.

<sup>1</sup> - كاتيا العكاري، مرجع سبق ذكره، ص 26.

ثانياً: تقييم الأداء:

### 1- مفهوم تقييم الأداء:

يعرف تقييم الأداء على أنه عملية قياس ووصف لسلوك العامل وإنجازاته خلال فترة محددة بهدف تحسين

الأداء.<sup>1</sup>

ويعرف أيضاً: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على

مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية.

نستنتج مما سبق أن تقييم هو عملية تعكس أداء الموظف الحقيقي وتقيسه على أرض الواقع من أجل

تحسينه وتطويره.

### 2- فوائد تقييم الأداء:

ينطوي التقييم على عدد من الفوائد بالنسبة لكل من المدير والموظف والمنظمة.<sup>2</sup>

#### 1-2 - بالنسبة للمدير:

- تحديد احتياجات التدريب والتطوير؛
- معرفة العوامل المؤثرة في الأداء والتحفيز؛
- تنمية علاقات عمل إيجابية مع دعم التزام وولاء الموظفين للمنظمة؛
- تحديد الإمكانيات البشرية وأي مستوى يغطي النقص في المهارات والعدد.

#### 2-2 - بالنسبة للمنظمة:

- التخطيط للموارد البشرية والمستقبل الوظيفي؛
- تحديد أهداف مشتركة للأداء القادم؛
- اتخاذ إجراءات إدارية وتنظيمية تساهم في رفع الإنتاجية؛

<sup>1</sup> - كاتيا العكاري، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.

<sup>2</sup> - شفاء كرو ، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.

— زيادة فعالية الموظف عن طريق تقييم الموارد البشرية من حيث إمكاناتها ومدى حسن استخدامها.

### 3-2 - بالنسبة للموظف:

- معرفة ما هو مطلوب منه؛
- اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف وتجنب الثانية؛
- مناقشة مشكلاته وتطلعاته مع الرئيس؛
- فرصة لشرح معوقات الأداء، حق الموظف في معرفة رأي الإدارة.

### المبحث الثالث: تقييم أداء العاملين

يعتبر الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء

#### أولاً: تعريف الأداء

لقد تعددت تعاريفه بتعدد واختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمدها المؤسسات في دراسة الأداء، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولناها، إلا أنه لم يتم التوصل إلى اتفاق حول مفهوم محدد له، لكن يمكن عرض مجموعة من التعاريف التي يمكن أن توصل إلى المفهوم الأقرب له، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

1- تعريف الأداء حسب A. KHERAKHEM: من وجهة نظر هذا الكاتب فإنّ الأداء يدلّ على "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة". نلاحظ من هذت التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

2- يرى ECCLEC أن الأداء هو "انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها".

<sup>1</sup> -مصطفى يوسف، ادارة الأداء، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 01/01/2018، ص 16، 17، 18، 19.

يتضح أن مفهوم الأداء قد شمل فكرة الأهداف، فالمؤسسة ذات الأداء هي المؤسسة القادرة على تحقيق أهدافها بغض النظر على كم الموارد المستعملة، وإذا نظرنا إلى أدبيات التسيير وجدنا أن الأداء بهذا المعنى يعبر عن الفعالية، وهي تمثل أحد أبعاد الأداء التنظيمي (أداء المؤسسة)

3- تعريف الأداء حسب P. DRUKER: ينظر دراكر إلى الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال.

نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.

بالإضافة إلى التعاريف التالية:<sup>1</sup>

- يعرف الأداء على أنه: "النتائج الفصلية التي يققها الموظف في المنظمة التي يعمل بها"
- وهناك من يرى بأن: "الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.
- من هذين التعريفين نستخلص أن الأداء هو الوسيلة التي من خلالها يقوم العامل بتلبية الحاجات الوظيفية.
- الأداء هو المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه.

من خلال ما سبق يمكن التوصل إلى تعريف يشمل مختلف الأفكار التي جاء بها الباحثون أعلاه وهو كما يلي:  
هو مدى قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى البعيد من خلال رشدها في استغلال وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها.

<sup>1</sup> - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 123.

### ثانياً: مكونات الأداء

يتكون الأداء من مكونين أساسيين الأول الكفاءة والثاني الفعالية، لذلك من المفيد أن نعرض كل من المفهومين وذلك على النحو التالي:<sup>1</sup>

#### 1- الفعالية:

ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة فقد عرفها روبرت حسب ما ورد لأمايل: بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة وهذا ينطبق على المؤسسات ذات الطبيعة النوعية أي التي لا تهتم بالجانب المالي كنشاط رئيسي لها كالمؤسسات التربوية فينتج مما سبق أن الفعالية تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم وترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة أي درجة تحقيق النتائج اعتماداً على ذلك يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية وهي تقاس عادة بطريقتين:<sup>2</sup>

الطريقة الأولى: تعتمد في القياس على عنصري النتائج المحققة والنتائج المتوقعة:

$$\text{الفعالية} = 100 \times \frac{R m}{R p}$$

حيث:

- R m النتائج المحققة.
- R p النتائج المتوقعة.

الطريقة الثانية: تتبنى هذه الطريقة في القياس على عاملي الإمكانيات المستخدمة والإمكانيات المتوقعة:

$$\text{الفعالية} = 100 \times \frac{M m}{M p}$$

<sup>1</sup> - بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، ماجستير علوم اقتصادية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2018/2019، ص5

<sup>2</sup> - بوزيان أسماء ، نفس المرجع السابق ص 06

حيث:

•  $M m$  الإمكانيات المستخدمة.

•  $M p$  الإمكانيات المتوقعة.

2- الكفاءة:

القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات والنشاط الكفو هو أقل تكلفة حيث أنها ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات أي استعمال مدخلات أقل أو يمكن تعريفها على أنها الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى ومن كل هذا نستنتج أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة كما أن جوهرها يتمثل في تعظيم الناتج وتدني التكاليف وهي تقاس عادة من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات

$$\text{الكفاءة} = \frac{R m \text{ المخرجات}}{M r \text{ المدخلات}} = 100 x$$

حيث:

•  $R m$  النتائج المحققة (الأهداف المحققة).

•  $M r$  الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة).

ثالثاً: أبعاد الأداء

هناك أربع أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل هي: البعد الاقتصادي، البعد التنظيمي، الاجتماعي والبيئي<sup>1</sup>:

1. البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم

ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

2. البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال

التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات

<sup>1</sup> - بكادي اسماعيل، محجوبي مراد، مخصص الصديق، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، ليسانس، الجامعة الافريقية-ادار،

التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية. إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقويم الأداء حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

3. البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسساتهم وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات...)

4. البعد البيئي: والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

### رابعاً: محددات الأداء

يعتبر الأداء الأثر الصافي لجهود الفرد التي يبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، وهذا يعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج المحددات التالية:<sup>1</sup>

1- الجهد: يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وتكون هذه الطاقة ناتجة عن دوافع تؤثر في العامل ليبدل جهداً محدداً، فالدافعية هي القوة التي تحرك وتثير المستخدم كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرتة واستمراره في الأداء.

<sup>1</sup> - بوديبة نوال، الواهم نجوى، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، ماستر علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2015/2016، ص 49

2- القدرات: فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، وهذه القدرات تكون مقرونة بالكفاءة والمهارة، وتكون من فرد إلى آخر.

3- إدراك الدور: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وبالتالي فإن فهم الدور والمهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الاتقان والنجاح وتحقيق الغاية والهدف المطلوب، ويؤدي بذلك إلى أداء فعال في العمل.

### المطلب الثاني: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهدافه

يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة حيث أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها. ويعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات عملية مستقرة ولها عدة مفاهيم من بينها:

#### أولاً: تعريف تقييم أداء العاملين

يأخذ تعريف تقييم أداء العاملين عدة مفاهيم والتي تتمثل في:

- عملية تقييم الأداء هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا، وفي أي مجال، هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المستندة للفرد أو جهوده أو سلوكه<sup>1</sup>؛
- عملية تقييم الأداء هي عملية قياس وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان؛
- تقييم الأداء هو العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف؛

<sup>1</sup> - بن موسى فاطمة الزهراء، سمية بوقرينات، أثر ظروف العمل على أداء العاملين، ليسانس علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة،

- ينظر توفيق عبد المحسن إلى تقييم الأداء على أنه "قياس للأداء الفعلي (ما أُدي من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليه حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء؛
- هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم<sup>1</sup>؛

ونستخلص من هذا التعريف الذي نراه شاملاً أن تقييم أداء المنظمة هو محصلة لمجموع تقييم أداء الفرد، إذ أنه الحلقة المغذية لمختلف تقييم أداء السياسات للموارد البشرية من خلال نتائج تقييم السياسات من توظيف، ترقية، أجور، تعويضات، مكافآت، وغيرها، يعني محصلة نتائج هذه السياسات هي التي تؤدي إلى نتائج تقييم الأداء.

### ثانياً: أهداف تقييم أداء العاملين

إنَّ الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء هو تحقيق الترابط بين المنشأة والعامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل، كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

- 1- من وجهة نظر العامل فإن تقييم الأداء يساعد على تحقيق الآتي:<sup>3</sup>
  - تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة؛
  - يستطيع الفرد الإمام بنواحي الضعف في عمله والتي تحتاج إلى علاج وذلك عن طريق نصحه وإرشاده لتحسين أدائه؛

- تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء الموظف والعمل على علاجها؛

- إعداد الفرد لمقابلة التطوير الذي يحدث مستقبلاً؛

- الإحساس بالعدالة والمواساة بينه وبين زملائه نتيجة الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة؛

<sup>1</sup> - فايز الزغي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال، طرق وأساليب سياسات استراتيجية، دار الهلال، عمان، الأردن، 1991، ص 191.

<sup>2</sup> - بن موسى فاطمة الزهراء، سمية بوقرينات، مرجع سبق ذكره، ص 30

<sup>3</sup> - بن موسى فاطمة الزهراء، سمية بوقرينات، نفس المرجع السابق، ص 30

- شعور العامل بمسؤوليته وأن أداءه موضع التقييم ويتوقف على نتائج هذا التقييم مدى ما يتاح له من فرص في الترقى والحصول على المكافأة.
- 2 من وجهة نظر المنظمة يساعد نظام تقييم الأداء على الآتي:<sup>1</sup>
  - إدراك الحماس بين الأفراد والتنافس بينهم للحصول على تقييم أعلى من خلال تحسين الإنتاجية؛
  - يعتبر وسيلة للحكم على الأشخاص المعنيين حديثا وما زالوا تحت الاختبار؛
  - يستخدم لتحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل ويتطلب الأمر فصلهم؛
  - يساعد في تحديد الحاجة إلى التدريب؛
  - يعتبر مقياسا للحكم على سياسة الاختيار وسياسة التدريب؛
  - إجبار الرئيس على إجراء تقرير دوري عن مرؤوسيه ومناقشة مدى تقدم كل فرد في العمل؛
  - وضع المشرف المناسب في المكان المناسب؛
  - بناء على نتائج التقييم يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين.
- المطلب الثالث: المعايير التي تواجه عملية تقييم الأداء وسبل معالجتها.

### أولاً: المعايير التي تواجه عملية تقييم الأداء

تنتج أخطاء كثيرة في التقييم نتيجة لصعوبة استخدام أسس كمية، وتتمّ عملية التقييم على أسس التقديرات الشخصية والتي تصاحبها كثير من الأخطاء التي يجب تجنبها وهناك العديد من الأخطاء الشائعة في الحياة العلمية نذكر بعضها فيما يلي:<sup>2</sup>

#### 1- الأخطاء البشرية:

- أ - أخطاء التحيز الشخصي: يتأثر تقييم الموظف أحيانا بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للموظف، فقد يفضل المشرف موظفا على بقية الموظفين وقد يجد أن واحدا من موظفيه له ميول أو وجهات نظر مشابهة لميوله، أو يتأثر بالعلاقات الشخصية فيميزه في التقييم ويمكن التقليل من

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 30

<sup>2</sup> - بوزيان أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 25-26.

هذا التحيز بإشراك الآخرين في عملية التقييم خاصة الذين لديهم معرفة بمستوى أداء الموظف مثل عرض تقييم الرئيس المباشر على خبير أو أكثر من مدير.

### ب - تقييم عوامل صعوبة القياس:

يحاول بعض الرؤساء تقييم عوامل غير قابلة للقياس والتقدير مثل الاهتمام بالعمل والإخلاص، وهنا يجب العمل على تجنب هذا الخطأ بالالتزام بما تستطيع رؤيته أو سماعه أو لمسه والابتعاد عن العوامل التي يمكن استنتاجها ضمناً.

### ج - أخطاء التشدد واللين:

بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسهم وإعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حال إعطائهم تقديرات سيئة أو الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية أو الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي قد يواجهها المرؤوسين، وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد وعادة يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين وقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة شخصية القائم بالتقييم واعتقاده بأن المرؤوسين عادة أقل منه كفاءة ومهارة.

### د - أخطاء التوسط:

قد يغفل القائم بالتقييم عن الاختلاف والتباين في أداء الأفراد وسلوكهم في العمل ويتعمد إلى إعطاء تقديرات متوسطة، وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس أو لعدم توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض العاملين متفوقين والبعض الآخر غير متفوقين حتى لا يرقى أو ينقل بعض العاملين تحت رئاسته.

### و - أخطاء الانطباعات المسبقة:

يجب ألا يتأثر تقييم الرئيس أو من يقوم بالتقييم بالانطباعات الأولى الذي تركه العامل لديه، فالانطباعات الأولى لا يمثل في الغالب الأداء الفعلي خلال الفترة كلها، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية ولا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أو سيئة بالتأثير على التقييم الحالي.

2- الأخطاء التنظيمية: يمكن تلخيص هذه الأخطاء فيما يلي:

- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجميع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور أو ضعف في النظام المطبق؛
  - عدم الاهتمام بعملية التخطيط والإعداد الجيد لعملية تقييم الأداء؛
  - قصور وضعف في الرؤساء القائمين على عملية التقييم؛
  - ضعف التزام الإدارة العليا ومساندتها للقائمين بعملية التقييم؛
  - طول الوقت اللازم للقيام بعملية التقييم؛
  - ضعف وسطحية العديد من مقابلات تقييم الأداء التي تتم مع الرؤساء؛
  - عدم القدرة على مواجهة المرؤوسين لنتائج التقييم؛
  - اعتقاد بعض المرؤوسين بأن رؤساءهم ليس لديهم الصلاحيات والسلطات لاتخاذ القرارات الخاصة بتقييمهم وزيادة أجورهم أو نقلهم؛
  - عدم تحديد نظام تقييم الأداء للطرق اللازمة لتحسين وتطوير الأداء وأساليب متابعة جهود التطوير؛
  - عدم الاستفادة من نظام تقييم الأداء السابق لتحسين الأداء المستقبلي.
- وبالإضافة إلى ما سبق نجد:<sup>1</sup>
- الصعوبة في تحديد نموذج متكامل واضح على درجة من الدقة والموضوعية للتقييم؛
  - الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والعلاقات التي بينها؛
  - الصعوبة في تحديد بداية عمليات تشخيص ودراسة وتحليل الإنجاز بهدف تقييمه؛
  - صعوبة تطوير معايير كمية ونوعية لقياس المخرجات الكمية والنوعية لقياس أداء المؤسسة؛
  - النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء وتقييمه حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.

<sup>1</sup> - بوزيان أسماء، نفس المرجع السابق، ص ص 27-28

ثانياً: سبل معالجة معيقات تقييم الأداء

إن أفضل طريقة لمواجهة مشاكل تقييم الأداء وتقليل آثارها السلبية تقوم على:<sup>1</sup>

- الاعتراف الفعلي بالمشكلة؛
- عدم الاعتماد المطلق على تقييم الرئيس المباشر للعامل، بل يجب مراجعته من قبل الرئيس؛
- استبعاد العوامل الشخصية؛
- إعطاء العاملين الفرصة لذكر الأعمال أو المساهمات المتميزة التي قاموا بها من خلال التقييم وأيضاً حق مناقشة نتائج التقييم مع القائمين منه؛
- كفالة حق العامل في التظلم بالطرق الرسمية من نتائج التقييم وتقديم حججه ومبرراته أمام سلطة أعلى من الجهة القائمة بالتقييم؛
- ضرورة وجود معايير موضوعية واضحة ومفهومة لتقييم الأداء للأطراف المشاركة فيه سواء القائمين بالتقييم أو الخاضعين له؛
- تدريب القائمين على أسس وطرق التقييم وطرق التقييم والقواعد السليمة والموضوعية لتنفيذه؛
- ضرورة عرض تقارير التقييم على سلطات أعلى من القائمة به لمناقشتها واعتمادها أو تعديلها حينما يقتضي الأمر ذلك.

<sup>1</sup>- بوزيان أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 27-28.

### خلاصة الفصل:

في نهاية هذا الفصل وبعد استعراض أهم الاساسيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والاداء، يمكن القول ان ادارة الموارد البشرية تعتبر العنصر الحيوي في نجاح اي منظمة، فالمورد البشري محرك رئيسي وراء التطور والابتكار، لأنه العمود الفقري لأي مؤسسة والقوة الدافعة لها.

كما ان الاداء يعتبر من اهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد والمجتمعات بصفة عامة، حيث يعتبر مقياس اساسي لنجاح المؤسسات، فالأداء الفعال يعكس قوة وصحة المؤسسة وقدرتها على النجاح والاستمرارية والتنافس في بيئة الاعمال المتغيرة.

**الفصل الثاني: الدراسة الميدانية  
لشركة سونطراك أريزو وهران**

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري لمختلف الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وتوضيح العلاقة بينهم سيتم التّحقق من كل هذه الأمور تطبيقيا وذلك من خلال محاولة إسقاط ما تمّ التّوصل إليه في الجانب النظري على الجانب التّطبيقي، من خلال دراسة ميدانية لشركة سوناطراك أريزو (مصفاة البترول).

وعليه سيتمّ التّطرق في هذا الفصل إلى دراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في

شركة سوناطراك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم شركة سوناطراك.

المبحث الثاني: مصلحة إدارة الموارد البشرية وأهم ممارساتها تجاه العاملين

المبحث الأول: التقديم بشركة سوناطراك

المطلب الأول: التعريف بالشركة

أولاً: تعريف المؤسسة:<sup>1</sup>

مؤسسة تكرير البترول (ارزيو) (RAFFINERIE) هي عبارة عن إحدى المؤسسات التحويلية التي تملكها الدولة وضعت تحت رمز (RA1Z) الهدف الأساسي الذي أنشأت من أجله هو عملية الإنتاج المتمثلة في تحويل البترول الخام (المحلي والمستورد) إلى منتجات جاهزة من أجل التجارة بها الداخلية والخارجية تم بناء مصفاة ارزيو في إطار المخطط الرباعي الأول 1970-1973 ولقد صممت لغرض معالجة:

- النفط الخام لحاسي مسعود؛ النفط المستورد لإنتاج الزفت

- تلبية الاحتياجات الأساسية من الوقود والزيوت

- الزفت للسوق الوطنية؛ تصدير المنتجات الزائدة للنفط الكيروزيت والفيول.

- وضع حجر الأساس في 19 جوان 1970 حيث تربع مساحة هذه المؤسسة على مساحة 150 هكتار وبدأ

انطلاق الوحدات في الإنتاج في شهر جويلية 1972 بوحددة المنافع وبعد فترة انطلقت الوحدات الأخرى للمصفاة

بالعمل في شهر مارس 1973 واستلمت مؤقتاً في 17 جوان 1973.

- ولتلبية طلب السوق من الزفت، فإن حجم الوحدات الإنتاجية من الزفت زاد من 65000 طن إلى 120000

طن سنويا والزفت المؤكسد من 5000 طن إلى 20000 طن سنويا. وفي سنة 1978 ونظراً للاحتياجات الهامة من

الزيوت أنشئت مجموعة إنتاجية متكاملة لإنتاج 120000 طن سنويا للزيوت وعلى أساسها انطلقت هذه المجموعة

والتي تضم الوحدات التالية: المنافع، الزيوت القاعدية، البري فينات والشموع، المزج والتكليف، استلام وإرسال

الزيوت القاعدية.

- مصفاة ارزيو تعالج: 3.6 مليون طن في السنة من البترول الخام الصحراوي و280000 طن من الخام المشبع

المستورد لإنتاج الزفت. يبلغ عدد عمالها: 1265 عامل لمختلف الرتب.

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من طرف مؤسسة سوناطراك (مصفاة تكرير البترول - أرزيو - وهران)، خلال فترة التريص (18/02 إلى 10/03/2024)

### 2.1 أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة:

ففي بداية نشأتها كانت تسمى "نفثاك" (NAFTEC) وفي سنة 1984 تم تحويلها إلى (RAFFINERIE)، إضافة إلى وجود مركبات مستقلة عن بعضها البعض إلا أنه تم بعد إنشاء المديرية العامة " أفال" (Aval) بوهران فأصبحت المركبات لأرزيو وبطيوة تابعة لها، وبالنسبة لبعض القرارات تأتي من المديرية العامة بالجزائر العاصمة، أما المقررات فمن المركب<sup>1</sup>.

### 3.1 أهم المصافي الموجودة على مستوى القطر الجزائري:<sup>2</sup>

\* (RA1K): مصفاة سكيكدة : إذ تبلغ معالجتها للبتروال الخام ب : 15 مليون طن/السنة بالإضافة إلى خام محول مستورد الذي يقدر بـ : 277 ألفطن/ السنة

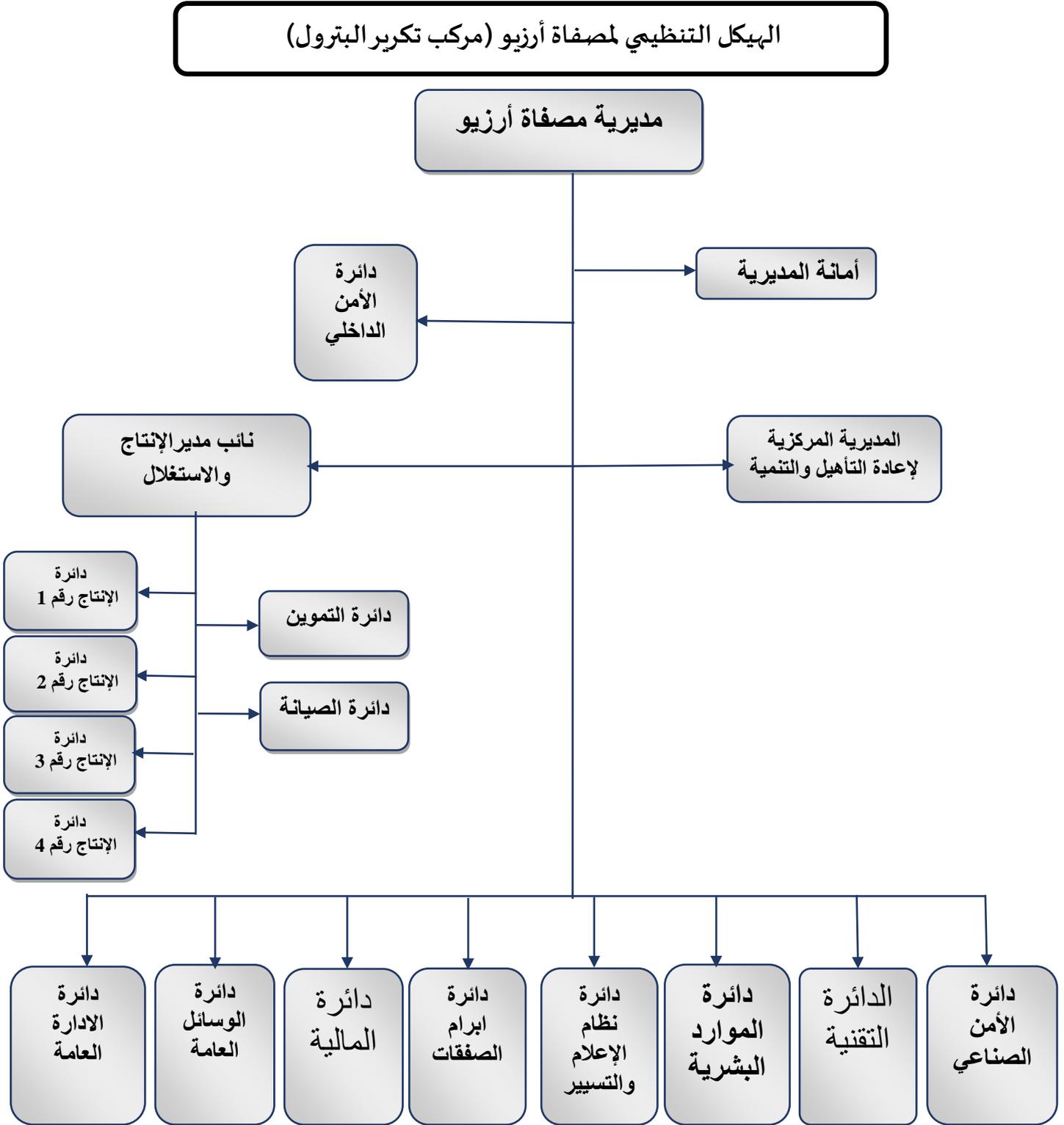
\* (RA1Z): مصفاة أرزيو قدرة معالجتها للبتروال الخام 1.5 مليون طن/ السنة بالإضافة إلى خام محول مستورد الذي يقدر بـ : 320 ألفطن/ السنة.

\* (RA1G): مصفاة الجزائر خاص فقط لمعالجة البتروال الخام التي تبلغ قدرة المعالجة في 2.5 مليون طن.

\* (RA1 AR): مصفاة أدرار تبلغ قدرة معالجتها للبتروال الخام حوالي 1.3 مليون طن/لسنة. (انظر الملحق رقم 1)

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من طرف مؤسسة سوناطراك (مصفاة تكرير البتروال- أرزيو- وهران)، خلال فترة التريص (02/18 إلى 02/10 /2024)

<sup>2</sup> - وثائق مقدمة من طرف مؤسسة سوناطراك (مصفاة تكرير البتروال- أرزيو- وهران)، خلال فترة التريص (02/18 إلى 02/10 /2024)



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة سوناطراك (مصفاة تكرير البترول- أريزو- وهران)، خلال فترة التريص 2024

ثانياً: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة<sup>1</sup>:

1- مديرية المؤسسة:

هي من أعلى المستويات القيادية في الشركة، مهمتها المحافظة على سلامة واستمرارية الشركة والسهر على التسيير الجيد للمركب. تكون قراراتها محصورة في يد المدير الذي يعمل على تحقيق مهام المديرية فيقوم بوضع الخطة العامة التخطيط لمختلف البرامج التنسيق بين دوائر المؤسسة المصادقة على التقارير المتعلقة بنشاط المؤسسة.

2- أمانة المديرية:

لها علاقة مباشرة بالمدير حيث تقوم بتنفيذ مهامها من اتصال أو توزيع قرارات المدير على مختلف الدوائر والمصالح، وتقوم بتنظيم عمل المدير كتسجيل المواعيد...

3- نائب مدير استغلال:

يقوم بمساعدة المدير في الشؤون التقنية والإنتاج والصيانة وهو مسؤول عن الدوائر التالية:

- دائرة الإنتاج (1): مهمتها معالجة البترول الخام وتجزئتها لمشتقات ومواد جاهزة ترسل إلى دائرة الإنتاج

- دائرة الإنتاج (2): مهمتها استقبال مشتقات البترول والمواد البترولية من دائرة الإنتاج (1) وتخزين ومزج المنتجات البترولية ثم شحنه وتسويقها فيما بعد وتحتوي على مصلحة التخزين والمزج-مصلحة الشحن.

- دائرة الصيانة تعتبر المحرك الأساسي لمركب والقلب النابض له فتوقفها عن الضرر بالمؤسسة ككل فهي تستر علي لمراقبة الدورية للألات والأجهزة، وهذا لضمان السير العادي للنشاط إنتاج وتقليل من التكاليف وتحتوي هذه الدائرة على عدة مصالح هي: مصلحة الميكانيك الصناعية-مصلحة الكهرباء لصناعية-مصلحة الآليات-مصلحة السباكة-مصلحة المناهج والتخطيط-مصلحة لإمدادات-مصلحة صيانة العتاد المتحرك.

- دائرة التموين: تتحكم دائرة التموين في تزويد المؤسسة بمختلف المواد والتجهيزات الضرورية لضمان السير الحسن لخطوط الإنتاج سواء كانت كيميائية ومواد صيانة كالألات وقطع الغيار وتحتوي على:

-مصلحة المشتريات: مهمتها الرئيسة الاتصال بالممولين لشراء اللوازم والعتاد سواء من السوق المحلي أو الخارجي.

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من طرف مؤسسة سوناطراك (مصفاة تكرير البترول- أرزيو- وهران)، خلال فترة التريص (18/02 إلى 10/03/2024)

- مصلحة تسيير المخازن: تقوم هذه المصلحة بتوفير كل مستلزمات التخزين وتهيئة جميع الظروف من حيث التنظيم والترتيب، الفرز والترميز، معالجة ظاهرة التضخم وانقطاع المخزون، لهذا قسمت هذه المصلحة الثلاثة فروع لتسهيل عملية التسيير: فرع الترميز فرع التخزين، فرع المخزون.

#### 4- المديرية المركزية لإعادة التأهيل والتنمية:

تسيير العديد من المشاريع فكل مشروع يسير مصلحة خاصة به وتهدف هذه المشاريع إلى تحسين نوعية المنتجات وتهيئة الوسائل.

#### 5- الدائرة التقنية:

تتمثل مهمتها في تسيير المؤسسة تقنيا، حيث تتكفل بتتبع السير الحسن للوحدات الإنتاجية من خلال اقتراح الطرق والأساليب الواجب العمل بها خلال المراحل مختلفة لعملية الإنتاج، إلى جانب سهرها على احترام المواصفات المقاييس الواجب إتباعها، وتشمل المصالح التالية:

- مصلحة المخبر: وتتمثل مهمتها في قيام بالتحاليل للمنتجات الجاهزة وتقنين النوعية.

- مصلحة الدراسات: هدفها الحصول على منتجات ذات جودة فهي مكلفة بمراقبة نوعية منتجات لجاهزة.

- مصلحة التفتيش: تتمثل مهمتها بفحص خزانات المنتجات الجاهزة وإصلاح العطب وصيانتها تفاديا لأخطار.

#### 6- دائرة الأمن الصناعي:

تتمثل وظيفتها في السهر على أمن وسلامة المؤسسة وهي مجهزة بجميع الوسائل الضرورية لحمايته وتتألف

من المصالح التالية:

- مصلحة التدخل: تعمل على التدخل في حالة الحرائق وحوادث الكوارث والحوادث.

- مصلحة الوقاية: تعمل على وقاية المؤسسة وتوفير المستلزمات لضم انعدم وقوع الحوادث.

- مصلحة الاستقبال: تعمل على ضمان عدم دخول فالمؤسسة حرص لسلامتها.

7- دائرة المالية:

تعكس هذه الدائرة الوجه الحقيقي للمؤسسة من الناحية المالية وتمثلها في دراسة التكاليف وكيفية تطبيقها في المشاريع المختلفة وتسجيل كل الدفقات المالية والمادية للمؤسسة، ووضع الميزانية الختامية للمؤسسة وجدول الأرباح، والقيام بالجرد الكامل للأموال التكيف بحوزة المؤسسة وتتكون من المصالح التالية:

-مصلحة المحاسبة التحليلية -مصلحة المحاسبة العامة -مصلحة الميزانية -مصلحة محاسبة المواد-مصلحة الخزينة -مصلحة الشؤون القانونية -مصلحة التأمينات.

8- دائرة الموارد البشرية:

إن المهام الموكلة للموارد البشرية هي المشاركة في إعداد مخططات دائرة تنمية الموارد البشرية وتحضير مخطط التدريب والتوظيف والعمل على تنفيذها وتسيير العلاقات بين العمال وتتكون من المصالح التالية:

-مصلحة التكوين : وتهدف إلى التكوين والتحسين المهني للعمال في إطار المخطط السنوي للموارد البشرية.

-مصلحة التسيير المهني: تهتم بتوظيف وتعيين العمال الأكفاء وذلك حسب الشهادات والكفاءات المهنية والخبرة

-مصلحة علاقات العمل : وتهدف إلى تحسين العلاقات بين العمال والمسؤولين والعمال مع بعضهم وتقوم بتسوية النزاعات والخلافات القائمة بين العمال.

9- دائرة نظام الإعلام والتسيير:

وهي المسؤولة على تنظيم المؤسسة وتدفع معلومات بداخل وحفظ الوثائق والتخطيط للاتصال تتكون من:

-مصلحة التنظيم : وتعمل على تنظيم المؤسسة والتنسيق بين المهام والمناصب المتعلقة بكل تجميع المعلومات وإعداد التقارير ورفعها إلى المستويات العليا.

-مصلحة الإعلام الآلي : وهي المسؤولة عن تأدية كل العمليات التي تتم على مستوى المؤسسة.

-مصلحة الأرشفة : وتعمل على الوثائق وتطوير آلي بحث عن الوثائق وحفظها.

-خلية الاتصال : والمهام الموكلة لها محدودة ومن بينها إعداد جريدة المؤسسة لكونها حديثة النشأة.

المطلب الثالث: أهداف شركة سوناطراك

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لشركة سوناطراك أرزيو وهران

منذ نشأة شركة سوناطراك وهي تسعى جاهدة لتحقيق أهدافها وطموحاتها ومن بين هذه الأهداف نجد:<sup>1</sup>

- \* تحقيق الاكتفاء الذاتي في تكرير البترول ومنتجاته النهائية.
- \* تطوير وتحديث مصافي التكرير لزيادة كفاءتها وتقليل التكاليف.
- \* توفير منتجات بترولية عالية الجودة تلبي احتياجات السوق المحليّة والدّولية.
- \* تحقيق الربحية وتعزيز القيمة المضافة للاقتصاد الوطني.
- \* تطوير التقنيات والعمليات للحفاظ على بيئة نظيفة وصحية.
- \* تعزيز التعاون الدّولي من خلال إقامة شراكات ومشاريع استراتيجية مع الشركات العالمية الدّولية.

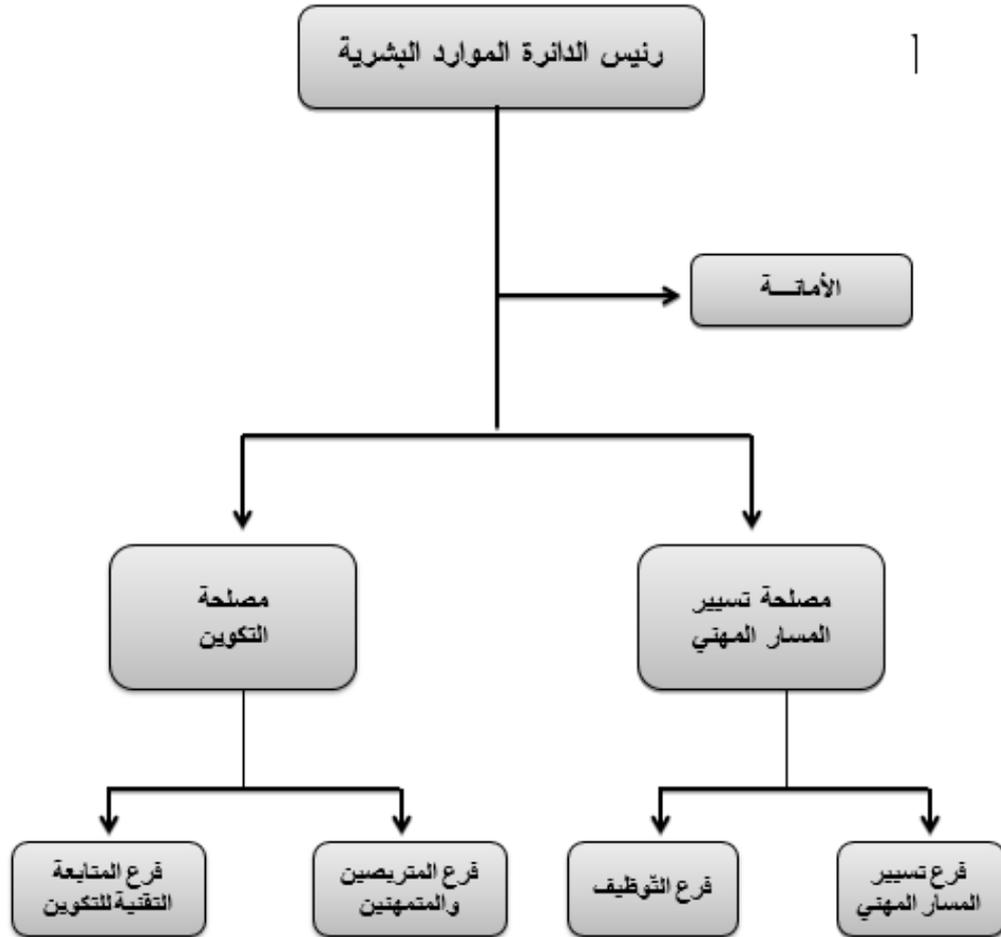
المبحث الثاني: مصلحة إدارة الموارد البشرية وأهم ممارساتها تجاه العاملين

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية وشرح المصالح:

أولاً: تقديم دائرة الموارد البشرية لشركة سوناطراك - أرزيو-

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من طرف مؤسسة سوناطراك (مصفاة تكرير البترول - أرزيو - وهران)، خلال فترة التريص (02 /18 إلى 02 /10 /2024)

## الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة سوناطراك (مصفاة تكرير البترول- أريزو- وهران)، خلال فترة التريص 2024

ثانيا: شرح الفروع:<sup>1</sup>

(1) مصلحة التوظيف: هي جزء من إدارة الموارد البشرية في الشركة تهتم بعمليات اختيار وتوظيف

الموظفين الجدد الأكفاء والأنسب لملاء المناصب الشاغرة لتلبية احتياجات الشركة.

وتشمل مهام مصلحة التوظيف ما يلي:

- تحليل الوظائف، وجذب المواهب، وتقييم المرشحين.

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من طرف مؤسسة سوناطراك (مصفاة تكرير البترول- أريزو- وهران)، خلال فترة التريص (02/18 إلى 03/10/2024)

- إجراء المقابلات، اختيار المرشحين النهائيين.

(2) مصلحة المسار المهني: تهتمّ بمساعدة الموظّفين على تطوير مهاراتهم وخبراتهم المهنية، وتقديم الدّعم

والإرشاد لهم لتحقيق أهدافهم المهنية وتشمل مهام مصلحة المسار المهني ما يلي:

- تنظيم فرص الترقية والتطوير المهني.

- توفير الموارد اللازمة لتحقيق أهدافهم المهنية.

- تقديم التقييمات الدورية لأداء الموظفين.

- تقييم مهارات وقدرات الموظفين.

(3) مصلحة التّكوين: جزء من إدارة الموارد البشرية تهتمّ بتقدير البرامج التكوينية لتعزيز مهارات الموظفين

وتشمل مهام مصلحة التّكوين ما يلي:

- تحديد احتياجات التّدريب، تنفيذ البرامج التدريبية.

- تقييم فعالية التّدريب، تطوير الموارد التعليمية.

المطلب الثاني: مقابلة مع رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية

من أجل جمع المعلومات في الدراسة الميدانية، وبلوغ الأهداف المرجوة في هذه الدراسة، تم إعداد مجموعة

من الأسئلة، وإجراء مقابلة مباشرة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية.

وشملت هذه الأسئلة موضوع الدراسة دون غير ذلك. وهي كما يلي:

س1: ما هي المصادر التي تعتمد عليها مؤسستكم في الحصول على الموارد البشرية؟

ج1: في أغلب الحالات تحصل المؤسسة على العاملين عن طريق الوكالة الوطنية للتشغيل المحلية وذلك كما يلي:

- الاتصال بالوكالة الوطنية للتشغيل المحليّة، من أجل البحث عن المرشحين المسجلين بالوكالة والذين تتوفر

فيهم الشروط المطلوبة للوظيفة الشاغرة.

- ثمّ تقوم المؤسسة بإعلام هذه الوكالة عن المناصب التي تحتاج إلى شغلها وفي فترة محددة لا تتجاوز 21 يوما

تقوم الوكالة بتزويد المؤسسة بقوائم المترشحين الذين تتوفر فيهم الشّروط المطلوبة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لشركة سوناتراك أريزو وهران

- بعدها تقوم المؤسسة بإجراء مقابلة معهم واختيار الأفراد المناسبين للوظائف الشاغرة.

س2: على أيّ أساس يتمّ اختيار العاملين المناسبين في مؤسستكم؟

ج2: تقوم المؤسسة باختيار العاملين المناسبين على أساس الشهادة والخبرة، الكفاءة.

س3: كيف يتمّ تعيين العاملين الجدد؟

ج3: بعد القيام بعملية اختيار العاملين للوظيفة المطلوبة نقوم باختبارهم أي إجراء لهم اختبار كتابي واختبار تقني في مجال تخصصهم ثم عرضهم على الطبيب من أجل التأكد من أنهم بصحة جيّدة، وإذا كانوا قادرين على أداء مهام الوظيفة وإظهار الانسجام مع عمله وأدائه الجيد يتمّ اتّخاذ قرار التعيين التّ نهائي من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية وقيامه بإجراءات المتمثّلة في إصدار عقد عمل، وكذا القيام بإعداد ملف للعامل يحتوي على بيانات شخصية.

س4: هل يخضع العاملون لعملية التدريب في مؤسستكم؟

ج4: أكيد يخضع العاملون للتدريب في مؤسستنا، حيث أنّ عند التحاق العامل بالمؤسسة لأوّل مرّة تعمل المؤسسة على تدريبه على طريقة ممارسته لعمله، فمثلا: من خلال تدريبه على كيفية استخدامه للألات، أمّا العمال الموجودين أصلا في المؤسسة تقوم بتدريبهم على كيفية استخدام الآلات الجديدة.

الفترات التجريبية للموظفين الجدد:

- الإطارات 6 أشهر.

- المتحكمين 4 أشهر.

- المنفذين 2 شهر.

س5: هل لديكم نظام لتقييم أداء العاملين في مؤسستكم؟

ج5: إنّ كلّ مؤسسة مهما كان نشاطها وحجمها فهي لديها نظام لتقييم أداء عمّالها، وفي مؤسستنا لدينا نظام لتقييم أداء العاملين والذي يساعدنا في معرفة نقاط القوّة والضعف لدى العاملين.

س6: كيف يتم تحديد أجر المنصب في مؤسستكم؟

ج6: يتم تحديد أجر المنصب حسب المهام المتعلقة بالوظيفة، فمثلا عامل في الإدارة أجره يختلف عن عامل تنفيذي.

س7: إذا أدى أحد العاملين عمله بشكل جيد، ما هو تقديرك له؟

ج7: في حالة قيام العاملين بأداء جيد فإن المسؤولين يقومون بتقدير الشكر والتشجيع للعامل الذي يبذل جهدا كبيرا مقارنة بالعاملين الآخرين، وهذا ما يؤدي بشعوره بالفخر والاعتزاز.

س8: ما هي الأسباب التي تجعل مؤسستكم تحتاج إلى موظفين؟

ج8: التقاعد، الوفاة، الاستقالة، الطرد، التحويل.

س9: كيف يتم تحديد احتياجات التوظيف في مؤسستكم؟

ج9: يتم تحديد احتياجات التوظيف عن طريق ملاحظة أو وجود نقص العمال في الهيكل التنظيمي.

س10: كيف تتم عملية التوظيف في مؤسستكم؟

ج10: عند القيام بعملية الإحصاء للمناصب الشاغرة نقوم بالتخطيط للتوظيف على المدى المتوسط 5 سنوات.

س11: ما هي المشاكل التي يمكن تواجه عملية التوظيف؟

ج11: التخطيط للوقت، مشاكل في قائمة ANEM، اختلاط في التخصصات.

س12: كيف تتم عملية التحفيز في مؤسستكم؟

ج12: تتم عملية التحفيز في شركة سوناطراك عن طريق تقديم تحفيزات مالية مباشرة وغير مباشرة، وكذا ترقية الموظفين والقيام بعملية التكوين، السفر، التعليم.

فمن خلال كل الإجابات التي تم التوصل إليها من خلال هذه المقابلة، تم الانتقال إلى طريقة الدراسة الميدانية باستغلال المعارف النظرية حول أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية ومحاولة استخدامها في الجانب التطبيقي على مستوى المؤسسة.

**المطلب الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة سوناطراك.**

في هذا المطلب تم التطرق إلى أهم الممارسات الموجودة في دائرة الموارد البشرية على مستوى الشركة، وتمثلت هذه الممارسات فيما يلي:

**أولاً: عملية التوظيف في شركة سوناطراك:**

إنّ عملية التوظيف من العمليات الأساسية في كلّ مؤسسة، فنجاح أي مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على نجاح عملية التوظيف. إنّ إدارة الموارد البشرية للمركب تعمل جاهدة على نجاح عملية التوظيف بإدماج انتقاء أفضل القدرات والكفاءات من القوى العاملة، والتي تتم في مصلحة التوظيف.

**1- مراحل عملية التوظيف في شركة سوناطراك:**

تتم سيرورة عملية التوظيف بالمؤسسة وفقاً للمراحل التالية:<sup>1</sup>

**المرحلة الأولى:**

يتمّ فيها تحديد حاجة المؤسسة لهذه العملية، فالمؤسسة تلجأ لها عند الحاجة وتحدد عن طريق المناصب الشاغرة التي تكون نتيجة تمويل أو نقل، ترقية، تقاعد، موت وإصابة دائمة، استقالة أو طرد.

- تخطيط اليد العاملة: بحيث يقوم المختصّ بعملية التوظيف للمركب المتنبئ لمتطلبات المؤسسة من القوى

العاملة مع دراسة تحليلية للمناصب الشاغرة للهيكل التنظيمي ولكل دائرة حسب خاصيتها.

بعد دراسة احتياجات المؤسسة ترسل مصلحة التوظيف المتابعة لـ DRH بالمركب مخطط التوظيف إلى

الجزائر العاصمة (المديرية العامة) للمناقشة ودراسة المخطط والموافقة عليه ثمّ يعاد إلى إدارة الموارد البشرية مصلحة (التوظيف) حيث تقوم بتحليل المنصب بتحديد المنصب الشاغر.

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية خلال فترة التريص (18/02 إلى 10/03/2024)

- تعريف المنصب ووصفه: يكون فيه تحديد مكان المنصب وموقعه وأهميته في المؤسسة والسلم الهرمي بالإضافة إلى تحديد التأهيل والتكوين الذي يطلبه وله شكلان أحدهما يمثل:

- تحليل المنصب: أي دراسة عملية منظمة وشاملة تحدد طبيعة المنصب وتحدد جميع المعلومات المتعلقة به من جميع الجوانب الاقتصادية، الفنية، النفسية... إلخ

- تحديد مواصفات صاحب المنصب: وذلك بتحديد الكفاءة المطلوبة مع الشهادة والمستوى العلمي المناسب للمنصب، السن، الجنس، فتحليل وتوصيف المنصب يتماشى مع بيئة المؤسسة وتنظيمها وأهدافها الاستراتيجية، ومن خلال المقابلات التي أجريناها مع بعض المسيرين والإطارات فأعلمهم يتوافق منصبهم مع كفاءاتهم ومستواهم وشهادتهم العلمية هذا يدل على أنّ شركة سوناتراك تعمل على وضع الفرد في المكان المناسب وعملية الانتقاء العلمية.

### المرحلة الثانية:

تقتضي هذه العملية على البحث عن القوى البشرية العاملة وذلك عن طريق:

- المصادر الداخلية: فمصلحة الموارد البشرية تعطي الأولوية لموظفيها في شغل المناصب للمصدر الداخلي ويكون ذلك بـ الترقية، التحويل.

- المصادر الخارجية: تلجأ المؤسسة إلى المصدر الخارجي في حالة عدم توفر عمال لهم الكفاءة المطلوبة لشغل المناصب الشاغرة وذلك عن طريق الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM يتم في هذه الوكالة تسجيل أسماء طالبي العمل بحيث يمكن للمؤسسة اللجوء إليها للحصول على الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة ومن هنا يقوم المسؤول عن التوظيف بإرسال طلب يتضمن قائمة التخصصات المطلوبة حسب المناصب الشاغرة والعدد اللازم. ثم تقوم وكالة التشغيل بإرسال المترشحين فيهم المواصفات المطلوبة. حيث تكون القائمة المرسله من طرف وكالة التشغيل إلى المؤسسة تحتوي على مترشحين بأعداد إضافية أو غير مؤهلين للمنصب الشاغر أو شهادتهم لا تتوافق مع المناصب المقترحة فتقوم مصلحة التوظيف بدراسة هذه القائمة أو استدعائهم للمؤسسة ومراجعة كل الملفات واستبعاد كل المترشحين غير الأكفاء للمنصب.

ملاحظة: كانت المؤسسة في السابق تقوم باختيار موظفيها حسب متطلبات التوظيف الموضوعية من قبل الأفراد عندها، أمّا الآن فهي تعتمد على الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM. نسبة كبيرة من موظفيها التحقوا بمناصب شغلهم عن طريق هذه الوكالة التابعة لأرزيو.

### المرحلة الثالثة:

مرحلة الانتقاء والتعيين، ويتم في هذه المرحلة استدعاء الأفراد المعنيين لإجراء مسابقة عامة تضم مراحل:

- الاستمارة: عبارة عن أسئلة تتضمن معلومات شخصية خاصة بالمرشح مثل: الاسم، اللقب، الجنس،

الحالة المدنية والشهادة.

- الاختبارات: يوجد نوعين من الاختبارات:

• اختبارات بسيكو تقنية: اختبارات الذكاء والشخصية تجري هذه الاختبارات لقياس الذكاء ودرجته

بالنسبة للمترشح عن طريق صور هندسية ورسومات زخرفية ناقصة ويطلب من المترشح إكمال وإيجاد

الجزء الناقص.

• اختبارات كتابية أو شفوية: تكون من قبل أخصائيين في المنصب الشاغر.

- المقابلة: ويتم فيها أخذ فكرة عن المترشح كطريقة التحدث والتواصل وسرعة التأقلم وكيفية التعامل

والخطاب، أي التعرف على شخصية المترشح أكثر وعلى ميوله واندفاعاته نحو الشغل.

يتم بعدها تصحيح الاختبارات واختيار الأفراد الأوائل وذلك بالترتيب حسب أكبر عدد نقاط المتحصل عليها

كل فرد. ثم يخضع المترشح لفحص طبي بإجراء تحاليل من طرف طبيب المؤسسة المختص وذلك للتعرف على العامل

إذا كان قادراً صحياً على العمل الموكل إليه.

ثم إعداد تقرير به قائمة الأسماء المترشحين الذين تتوافق نتائجهم مع المناصب الشاغرة إلى المديرية العامة

من أجل التقييم والنتائج وإعطاء الموافقة عليهم ثمّ ترع إلى فرع التوظيف للمؤسسة والذي يقوم باستدعاء

المترشحين الذين تمّ قبولهم وترسل القائمة إلى الجزائر العاصمة للتأكد من تطابق المترشح مع المنصب المطلوب ثمّ

ترجع الموافقة مع قرار التوظيف.

المرحلة الرابعة (التجريبية):

بعد استلام الموظف الجديد عمله يمرّ على مرحلة تجريبية حيث يوضع تحت الملاحظة في فترة تدريبية قصد التأكد من مدى كفاءته وقدرته على القيام بالعمل الموكّل إليه، كما تسمح له بالتعرف على ظروف العمل ومحيطه. ثمّ بعد ذلك يقوم بالتوقيع على عقد العمل.

مرحلة التثبيت:

بعد نهاية المدّة التجريبية بنتيجة إيجابية يتمّ تثبيت الموظف على أساس أنّه يتمتّع بكلّ المؤهلات العلمية والعملية بعدها يصبح الموظف متمتّعاً بكلّ الحقوق، بما في ذلك تلك التي كانت مجمدة في الفترة التجريبية.

2- تطور عملية التوظيف بالشركة خلال الفترة (2020-2022):

• عملية التوظيف لسنة 2020: احصائيات من طرف الشركة

شملت عملية التوظيف خلال سنة 2020 المناصب التالية: تقني ميكانيكي- سكرتير- مخزن- لحام- مهندس وقائي- إطار محاسبة- مهندس آلي. ويوضح الجدول الموالي احتياجات الشركة لهذه المناصب وعدد المترشحين المسجلين لدى وكالة التشغيل.

جدول رقم (1): إحصائيات حول عملية التوظيف لسنة 2020

المنصب	شركة سوناطراك	وكالة التشغيل ANEM
تقني ميكانيكي	09	89
سكرتير	04	21
مخزن	02	71
لحام	08	150
مهندس وقائي	02	20
إطار محاسبة	02	144
مهندس آلي	04	20
المجموع	31	515

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف الشركة: 2024

• عملية التوظيف لسنة 2022: إحصائيات من طرف الشركة

شملت عملية التوظيف خلال سنة 2022 المناصب التالية: تقني ميكانيكي- سكرتير- تقني كهربائي- تقني الإنتاج- تقني الآلي. ويوضح الجدول الموالي احتياجات الشركة لهذه المناصب وعدد المترشحين المسجلين لدى وكالة التشغيل.

جدول رقم (2): إحصائيات حول عملية التوظيف لسنة 2022.

المنصب	شركة سوناطراك	وكالة التشغيل ANEM
سكرتير	02	08
تقني كهربائي	02	15
تقني الإنتاج	15	133
تقني الآلي	03	30
تقني ميكانيكي	10	43
المجموع	32	229

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف الشركة

من خلال الجدول (1) و(2) نلاحظ أنّ عملية التوظيف في شركة سوناطراك ليست فقط عملية اختيار

موظفين، بل تشكّل جزءا أساسيا من استراتيجية الموارد البشرية للشركة ويؤثر بشكل كبير على أدائها وتطورها.

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها قمنا باستنتاج دور التوظيف في شركة سوناطراك في عدّة جوانب حيوية

منها:

– جذب المواهب: حيث يسعى قسم التوظيف إلى جذب المرشحين ذوي المهارات والخبرات المناسبة لضمان

وجود فريق قوي ومتنوع.

– تحديد احتياجات الشركة، فالتوظيف يلعب دور حاسم في تحديد احتياجات الشركة من الكفاءات

والمهارات المطلوبة.

– تحسين ثقافة الشركة حيث يمكن لعمليات التوظيف أن تساهم في بناء وتعزيز ثقافة الشركة من خلال

لب موظفين يتناغمون مع قيم وروح الشركة.

– تحسين الأداء الفردي والجماعي من خلال اختيار المترشحين الذين يتناسبون مع الوظائف بشكل جيّد،

يمكن تعزيز الأداء الفردي والتفاعل الجماعي.

— زيادة الالتزام والاستمرارية حيث أن عملية التوظيف الفعّالة تساعد في جذب موظفين ملتزمين ويسهم في تحسين استمراريّتهم في الشركة.

— تعزيز الابتكار والتنوع حيث يمكن لعمليات التوظيف تحقيق تنوع في المهارات والخبرات، مما يعزّز الابتكار وقدرة الشركة على التكيف.

ثانياً: مصلحة المسار المهني في شركة سوناطراك:

بعد الانتهاء من عملية التوظيف يدخل الفرد في مرحلة المسار المهني حيث يبدأ في بناء وتطوير مهاراته ويتقدّم في الوظيفة يشمل ذلك تحديد الأهداف المهنية، والتعلّم المستمر، وتطوير القدرات اللازمة للتقدم في مجاله المهني، يمكن أن يتضمّن المسار المهني تغيير الوظائف أو الانتقال إلى مستويات أعلى من المسؤولية مع مرور الوقت. (الترقية، التحفيز، التحويل، العقوبات).

1- الترقية: يقصد بها رفع مستوى الموظف داخل الهيكل التنظيمي للشركة بناء على أدائه وخبراته وتتضمّن زيادة في الراتب وزيادة في المسؤولية.

2- التحفيزات المالية: تشمل المكافآت والمزايا المالية التي يمكن أن يحصل عليها الموظف كمحفز لتحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية وتشمل زيادة في الراتب.

3- التحويلات: هي نقل الموظفين من مكان إلى آخر سواء داخل الشركة أو خارجها، يمكن أن تكون هذه التحويلات بسبب احتياجات عمل محددة، تطوير مهني.

4- العقوبات: هي الإجراءات التأديبية أو العواقب التي يمكن تطبيقها على الموظفين في حالة خرق للسياسات الداخلية أو تصرفات غير مقبولة. والمسؤول عن منح هذه العقوبات هو رئيس المصلحة ورئيس الدائرة والمدير.

والجداول رقم (3) و(4) و(5) يوضح المسارات المهنية لموظفي الشركة وأهم أسباب التي أدت إلى بلوغها.

جدول رقم (3): إحصائيات من طرف الشركة لسنة 2020.

البيان	عدد الأشخاص	السبب
الترقية	8 إطارات 79 المتحكمين	ملاً المناصب الشاغرة في الهيكل التنظيمي
المجموع	87 شخص	////////////////////
التحفيزات المالية	294 إطارات 271 المتحكمين 21 المنفذين	تقدماً للشركة لتقدير مجهودات العمال
المجموع	586 شخص	////////////////////
التحويلات (الانتقال)	19 الإطارات 13 المتحكمين	بسبب الترقية لملاً المناصب الشاغرة في الهيكل التنظيمي. طلب التحويل من طرف الموظف يعود ذلك لحرية الموظف.
المجموع	32 شخص	////////////////////

المصدر: معلومات مقدمة من طرف الشركة

جدول رقم (4): إحصائيات من طرف الشركة لسنة 2022

البيان	عدد الأشخاص	السبب
الترقية	38 إطارات 35 المتحكمين	ملاً المناصب الشاغرة في الهيكل التنظيمي
المجموع	73 شخص	////////////////////
التحفيزات المالية	260 إطارات 137 المتحكمين 3 المنفذين	تقديرات مجهودات العمال
المجموع	400 شخص	////////////////////
التحويلات	7 الإطارات 1 متحكمين	الترقية طلب التحويل
المجموع	8 شخص	////////////////////

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على المعلومات المقدمة

الجدول رقم (5): التّقاعد خلال الفترة (2020-2022) إحصائيات من طرف الشركة

السبب	2022	2021	2020	البيان
بلوغ 60 سنة	7 أشخاص	8 أشخاص	3 أشخاص	التّقاعد

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات المقدمة

من خلال الجدول (3) و(4) و(5) نلاحظ أنّ مصلحة المسار المهني لها دور هامّ في إدارة الموارد البشرية، بشكل عامّ، المسار المهني يعزّز تفاعل الشركة مع موظّفيها ويسهم في خلق بنية عمل تشعّ على التّطوير المستمر وتعزيز الرّضا والأداء الفعّال.

ثالثا: العقوبات في شركة سوناطراك:

عموما العقوبات نادرا ما تكون جزءا من المسار المهني بمعنى الارتقاء أو التّقدم في الوظيفة، إنّما يمكن أن تكون العقوبات نتيجة لسلوك غير ملائم أو مخالفة لسياسات الشركة، وقد يؤثر ذلك سلبا على المسار المهني إذا لم يتمّ التّعامل مع القضية بشكل فعّال.

تمارس شركة سوناطراك عقوبات لموظّفيها بسبب السلوك غير الملائم، والتّزاعات بين الموظفين والرّؤساء.

نموذج العقوبات في شركة سوناتراك:

(1) العقوبات من الدرجة الأولى:

- الإنذار الشفهي.

- الإنذار الكتابي.

(2) العقوبات من الدرجة الثانية:

- التوبيخ.

- الإيقاف عن العمل من 1 يوم إلى 3 أيام.

(3) العقوبات من الدرجة الثالثة:

- الإيقاف عن العمل من 4 أيام إلى 8 أيام.

- التنزيل من الدرجة أو رتبة الموظف.

- التسريح.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها استنتجنا الدور الهام الذي يلعبه المسار المهني وهو كالاتي:

- تقديم مكافآت وترقيات ذلك أن المسار المهني يرتبط بفرص الصعود الوظيفي والحصول على مكافآت مما

يشجّع على الأداء المتميز.

- رفع مستوى الرضا الوظيفي حيث يعمل المسار المهني كمحفّز لزيادة رضا الموظّفين عن وظائفهم والشركة

بشكل عام.

- يساعد في تحديد الأهداف المهنية للموظّفين مما يساهم في تحفيزهم وتوجيه جهودهم نحو تحقيق تلك

الأهداف.

- يشجّع العاملين على بذل قصار جهدهم للاستفادة من خبراتهم وقدراتهم.

- يساهم في تحسين أداء الفرد من خلال تحديد المجالات التي يحتاج الموظف لتطويرها.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لشركة سوناطراك أرزيو وهران

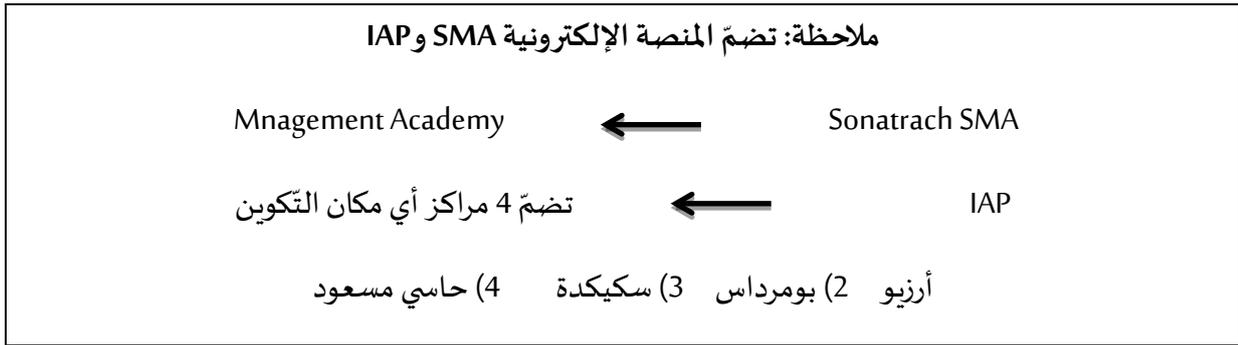
### رابعاً: عملية التّكوين في شركة سوناطراك:

يعتبر التّكوين عنصر أساسي في بناء بيئة عمل تشجع على التّعلم المستمر وتطوير المهارات وتعزيز نجاح الشركة وتحسين أدائها. فإدارة الموارد البشرية للمعمل تعمل جاهدة على نجاح عملية التّكوين بتطوير أفضل القوى العاملة وتدريبها، وتمرّ عملية التّكوين بعدّة مراحل وهي كالآتي:

المرحلة الأولى: يتمّ فيها تحديد الاحتياجات وذلك عن طريق إرسال رسائل عبر الإيميل لكلّ رؤساء المصالح والدوائر من أجل تحديد احتياجات موظفيهم.

وبعد تحديد الاحتياجات والنقائص والمتطلّبات ترسل رسالة لمصلحة التّكوين بإرسال مخطط التّكوين إلى الجزائر العاصمة (المديرية العامة) للمناقشة والموافقة عليه أو إنقاص بعض المترشحين ثمّ يعاد إلى مصلحة التّكوين لتأكيد الأمر.

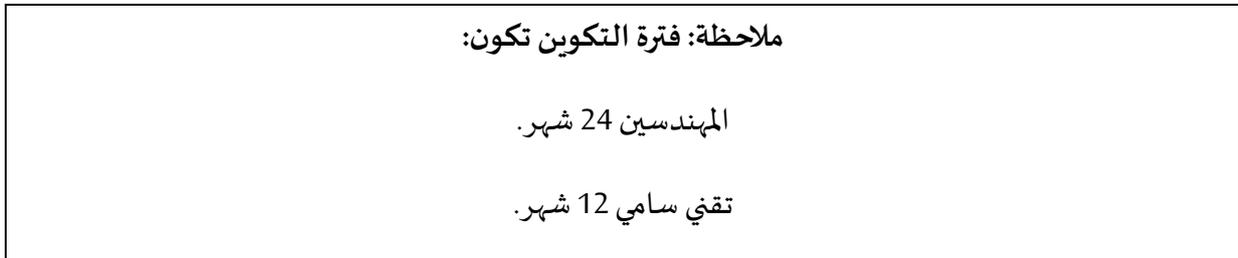
المرحلة الثانية: تسجيل الموظفين في المنصة الإلكترونية.



بعد تأكيد المترشحين للتّكوين تقوم الشركة بإرسالهم إلى التعليم وتطوير مهاراتهم.

المرحلة الثالثة: بعد انتهاء فترة التّكوين تقوم تلك المراكز بإرسال ما يلي: الفاتورة (الأكل، النوم، الإقامة).

ورقة الحضور والغياب للمشاركين في التّكوين



المرحلة الرابعة: مرحلة التقييم.

- التقييم ("المباشر"): يقوم به المشارك في التكوين حيث يقوم بتقييم عنوان أو برنامج التكوين مثال (المكوّن، الجودة التعليمية، المجموعة المشاركة في التكوين) انظر الملحق 1-
  - التقييم ("غير المباشر"): يقوم به كلّ رؤساء المصالح حيث هم من يقومون بتقييم أداء ذلك المشارك في التكوين بعد ملاحظة أدائه طبعاً (الملحق 2)
- ثمّ يتم منح المشارك في التكوين شهادة تثبت أنّه متمكن من ذلك العمل.

ملاحظة: تمنح الشّهادة حسب مكان أو مركز التّكوين (الملحق "3" و"4": SAM، IAP)

ولقد شملت عملية التّكوين في شركة سوناطراك لسنة:

- 2017، ما يقارب 812 شخص، وهي موزعة كما يلي: الإطارات 306 - المنفذين 4 - المتحكمين 502
  - 2018، ما يقارب 900 شخصاً، وهي موزعة كما يلي: الإطارات 378 - المنفذين 13 - المتحكمين 510
  - 2019، ما يقارب 830 شخصاً، وهي موزعة كما يلي: الإطارات 316 - المنفذين 18 - المتحكمين 496
- أما سنة 2020: لم تقم شركة سوناطراك بعملية التّكوين بسبب جائحة كورونا.

فمن خلال هذه الإحصائيات نلاحظ أن عملية التّكوين في شركة سوناطراك لها دور هامّ في تطوير موظفيها وزيادة أدائهم.

من خلال الدّراسة الميدانية التي قمنا بها استنتجنا دور التّكوين في عدّة جوانب مهمة من بينها:

- تطوير المهارات والخبرات: يقدّم التّكوين الفرصة للموظّفين لتطوير مهاراتهم واكتساب خبرات جديدة، مما يساهم في تحسين أدائهم في الوظائف.
- تعزيز الفعالية والإنتاجية أي مساهمة التّكوين في تعزيز فعالية العمل وزيادة إنتاجية الموظفين من خلال تعلّم أساليب وتقنيات جديدة.

- تعزيز رضا الموظفين والولاء حيث يشعر الموظفون بالتقدير عندما توفر الشركة فرصا للتطوير الشخصي والمهني مما يعزز رضاهم وولاءهم للشركة.
- تقليل الأخطاء والتكاليف فيمكن للتكوين تحسين مستوى الكفاءة والاحترافية، مما يقلل من حدوث الأخطاء ويقلل من التكاليف المرتبطة بها.
- تحسين قدرات الفريق يسهم التكوين في تعزيز قدرات الفرق من خلال توحيد المعرفة وتحسين تناغم العمل.
- مواكبة التقنيات والابتكار يمكن لبرامج التكوين أن تسهم في تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة للتكيف مع التقنيات الجديدة والابتكارات في مجال عملهم.

### خامسا: أداء العاملين:

من بين المؤشرات التي تزيد من رفع الأداء في شركة سوناطراك هي:

(1) رفع الأجور بنسبة مئوية (6%).

(2) رفع الأجور بالأصناف.

(3) التحفيز بالترقية.

(4) التحفيز بالتناوب.



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لشركة سوناطراك أزيووهران

الوثيقة رقم (02)

				GAINS	RETENUE	
100	SALAIRE DE BASE			165160,92		
116	INDEMN . NUISANCE			6964,06		
143	PRIMR DE PANIER		20,00	800,00		
159	I T Z I N		20,00	2846,20		
176	IAG			13851,99		
283	FRAIS DE MISSION					
200	SALAIRE UNIQUE					
300	ASSURANCE SOCIALE	BASE SS	188823,17			2832,35
302	RETRAITE		188823,17			12745,56
304	RETRAITE ANTICIPEE		188823,17			472,06
308	RET. ASSURANCE CHOMAGE		188823,17			944,12
4AT	tiers payant				500,00	0,00
406	MUTUELLE (MIP)		188823,17		3776,46	
408	BON CESSION					
419	ret prime panier		20,00		800	
448	ret achat vehicule				8333,33	
430	ET PRÉT achat logt				414,67	
460	COTISATION PCR/MIP EMPLOYE		188823,17	2,00		3776,46
464	I-R-G		168852,62		40821,37	
					38512,40	
	IMMATRICULATION	MONTANT SOLMIS A IMPOTS	NET A PAYER	TOTI	TOTAI/TOTAL	TOTAL
			111254,79	189623,17	0,00	57597,83
						20770,55







الوثيقة رقم (06)

					GAINS	RETENUE	
100	SALAIRE DE BASE				136949,99		
116	INDEMN. NUISANCE				6964,06		
143	PRIME DE PANIER	19,00		40,00	760,00		
159	IT ZIN	19,00		142,31	2703,89		
176	IAG				12838,33		
283	FRAIS DE MISSION						
200	SALAIRE UNIQUE						
300	ASSURANCE SOCIALE	BASE SS	159456,27	1,50			2391,84
302	RETRAITE		159456,27	6,75			10763,30
304	RETRAITE ANTICIPEE		159456,27	0,25			398,64
308	RET. ASSURANCE CHOMAGE		159456,27	0,50			797,28
4AT	tiers payant					0,00	
406	MUTUELLE (MIP)		159456,27	0,00		0,00	
408	BON CESSION					0,00	
419	ret prime panier		19,00	40,00		760	
430	RET. PRÉ achat logt		159456,27			10000,00	
460	COTISATION PCR/MIP EMPLOYE			0,00			0,00
464	I-R-G		45865,21			33659,56	
						38512,40	
	IMMATERIELLATION						
	MONTANT SOL MTS A IMPOTS						
			1011445,64		160216,27	44419,56	14351,06
				TOT			
					TOTAL		





الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لشركة سوناطراك أريزووهران

الوثيقة رقم (09)

A ECHELLE 25

				GAINS	RETENUE	
100	SALAIRE DE BASE			156145,96		
116	INDEMN. NUISANCE			5223,05		
120	RAPPEL INTERIM			223290,3		
143	PRIMR DE PANIER	18,00	40,00	720,00		
159	IZIN	18,00	142,31	2561,58		
176	IAG			13916,26		
236	REMBOURSEMENT PRESTATION					
200	SALAIRE UNIQUE					
300	ASSURANCE SOCIALE	401137,15	1,50			6017,06
302	RETRAITE	401137,15	6,75			27076,76
304	RETRAITE ANTICIPEE	401137,15	0,25			1002,84
308	RET. ASSURANCE CHOMAGE	401137,15	0,50			2005,69
441	tiers payant					
406	MUTUELLE (MIP)	401137,15	2,00		500,00	
408	ret achat veh				8022,74	
419	ret prime panier	18,00	40,00		833,33	
448	RET PRÉT achat logt				720	
52	bon de cession					
460	COTISATION PCR/MIP EMPLOYE	401137,15	2,00			
464	HR-G	357732,06			104106,22	8022,74
					90687,66	
	IMPUTATION					
	MONTANT SOUMIS A IMPOTS	12759,47				
	NET A PAYER					
	TOTAL					
				178566,85	0,00	121682,30
						44125,09
				178566,85		165807,38

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لشركة سوناطراك أريزووهرا

5. التحفيز بالتناوب: يعتبر التحفيز بالتناوب المؤسّر الوحيد الذي يعتبر تحفيز غير مباشر لأنّ له أثر الأجر

الصافي فقط وليس على الأجر القاعدي وذلك بحسب الأجر القاعدي للعامل الذي أدّى المناوبة من السلم

23 إلى السلم 25 بأخذ كلّ الامتيازات التابعة لسلم 25 وهي كالتالي:

PR5 منحة المسؤولية

NUIS منحة الضرر

IFA منحة النقل (بالكيلومتر).

السلم: هو سلم المسؤولية المتخذة.

ملاحظة: كشف الراتب ثابت لسلم 23.

أما الإضافة فهي متعلقة بالفرق بين الأجر القاعدي لسلم 25 وسلم 23 تمنح شهريا بأثر رجعي (6 أشهر أو سنة) بالاعتماد على رأي المقرر.

الملاحظة:

التحفيز المباشر ← ارتفاع في الأجر القاعدي

التحفيز غير المباشر ← الثبات في الأجر القاعدي والتغير في الأجر الصافي.

الاستنتاج:

نستنتج أنّه كلما ارتفع الأجر ارتفع أداء العامل وبالتالي ضمان سيرورة العمل وتحقيق أهداف الشركة، وزيادة إنتاجيتها.

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تمّ التعرف على الشركة محل الدراسة بفضل الوثائق والمعطيات التي تم الحصول عليها من خلال المقابلة التي أريت مع مسؤول (رئيس) مصلحة الموارد البشرية. حيث تمّ عرض مجموعة من المعطيات الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية، وتحليل هذه المعطيات من أجل الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تساعد على معرفة صحة فرضيات الدراسة من عدمها.

خاتمة

## خاتمة:

إن إدارة الموارد البشرية تمارس العديد من الأنشطة والمهام ذات الطبيعة المختلفة التي تمكنها من تحسين أداء العاملين، فقد بدأت المنظمات في الآونة الأخيرة تنظر لممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها الوسيلة المباشرة لتحقيق أهدافها، حيث تحتل هذه الممارسات دورا مهما في تحقيق نجاح المنظمة وتوفير المزايا التنافسية.

وتمثل الهدف من هذه الدراسة هو معرفة إذا كان الاستعمال السليم لمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية له دور في تحسين أداء العاملين والمنظمة بشكل عام.

وبعد تحليلنا لدور ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجانب النظري وتحليلنا له في شركة سوناطراك - أرزيو- تمكنا من الخروج ببعض النتائج والمقترحات.

بعد تحليلنا لدور ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجانب النظري تمكنا من الخروج بالنتائج التالية:

أضح أن المورد البشري داخل المنظمة يشكل عنصرا حيويا فعلا، حيث بدونه لا يمكن للمنظمة من أداء مهامها وتحقيق أهدافها، فإدارة الموارد البشرية تسعى دائما إلى تحقيق عدّة أهداف منظمة كالميزة التنافسية، وأهداف عامة كالبقاء والنمو وأهداف خاصة كالاحتفاظ بالموارد البشرية، وتقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف (كالوصول على الموارد البشرية وتنميتها والحفاظ عليها) والتي تساهم من خلالها في تحسين أداء العاملين، وبالتالي فإدارة الموارد البشرية لها دور فعال في نجاح الموظفين في أداء مهامهم المنسوبة لهم كون كل تركيزها يشمل الجوانب التي عن طريقها يكون تحسين الأداء للعاملين واكتسابهم لمهارات جديدة عن طريق التأهيل المستمر، ويتضح لنا أن تقييم الأداء يلعب دور أساسي في تحسين أداء العاملين، إذ أن كلما كان هناك تقييم مبني على أسس علمية كان أكثر أهمية، كما يمكن القول أن تخطيط المسار الوظيفي للعاملين يجعلهم أكثر فهما للعمل وظروفه، وتعطي للعامل شعور بالانتماء، مما يرفع من روحه المعنوية وبالتالي تحسين أدائه.

## الإجابة على الفرضية الرئيسية

تشمل الإجابة عن الفرضية الرئيسية جوانب مهمة وهي: تحديد احتياجات التوظيف بالمؤسسة- مساهمة عملية التّكوين- مساهمة عملية التحفيز

إنّ تحديد احتياجات التوظيف بالمؤسسة تتجسد في نقص العمال بالهيكل التنظيمي وذلك في حالات الوفاة، التقاعد، الاستقالة، الانتقال، أو الطرد، وإلحساء المناصب الشاغرة بعمل فرع التوظيف بالتنسيق مع مصلحة المسار المهني حتى يتمّ وضع مخطط على المدى المتوسط 5 سنوات لتحديد هذه المؤشرات سابقة الذكر (الوفاة، التقاعد، الاستقالة، الانتقال أو الطرد) وتكون عملية التوظيف ناجحة وموضوعية وذلك بتطبيق واحترام القانون المؤرخ في 11/90 من خلال الاستعانة بوسائل الانتقاء الناجحة كالاختبار المهني والاختبارات البسيكو تقنية والمقابلة لتصفية المترشحين ووضع الفرد المناسب للمنصب المناسب له ويراعي فيه السلوك والانضباط واحترام التعليمات للقانون الداخلي للمؤسسة أين يتمّ تقييمه وبعدها تثبيتته.

التّكوين يساهم إيجابا في تحسين أداء العاملين في شركة سوناطراك. فعملية التّكوين تساهم في رفع وتحسين أداء العاملين داخل مصفاة البترول، على أن تركيز واهتمام الشركة على التّكوين يعدّ استثمارا حقيقيا لتطوير مواهب وقدرات العاملين واكتساب مهارات لتطبيقها في مجال أعمالهم خاصة التقنية، ونلاحظ أنّ شركة سوناطراك تعطي أهمية كبيرة للتّكوين الذي يكون في المراكز التابعة للمؤسسة الأمّ أمّا التّكوين في الخارج فيقتصر على الإطارات السامية فقط وهذا راجع إلى التكلفة الكبيرة.

التحفيز يساهم إيجابا في تحسين أداء العاملين في شركة سوناطراك من خلال توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة، وتقديم مكافآت ومزايا مثل الحوافز المالية والترقيات المستندة إلى الأداء، وتوفير فرص التدريب والتطوير المستمر وتشجيع الابتكار والإبداع في العمل، كما يمكن أن يساهم التحفيز في بناء روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين ممّا يؤدي إلى تحسين الأداء العام للشركة.

### نتائج الدراسة:

- إنَّ أهمَّ نتيجة تمَّ التَّوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين بشركة سوناطراك.
- أثبتت الدراسة الميدانية أنَّ ممارسات إدارة الموارد البشرية تساهم في رفع وتحسين أداء العاملين.
- الشركة تعتمد على الوكالة الوطنية للتشغيل كأحد الوسائل لاستقطاب العاملين.
- العمل الذي يقوم به العاملين بالشركة يتناسب مع قدراتهم، ومؤهلاتهم العلمية، وهذا راجع إلى الاختيار المناسب.

- الطريقة المتبعة من طرف شركة سوناطراك في تقييم أداء عمّالها واضحة وعادلة بالنسبة لهم.
- الأجر الذي يتحصل عليه العاملين يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم ويلبي حاجياتهم المعيشية.
- لا يوجد تحيُّز من طرف الشركة في تقديمها للحوافز.

### الاقتراحات:

- بناء على النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية نقترح جملة من التوصيات التي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها في المستقبل:
- تطوير الإستراتيجيات أكثر لجذب المواهب والاحتفاظ بها.
  - توفير بيئة عمل صحية وأمنة لضمان سلامة وصحة الموظفين في مكان العمل.
  - استخدام الإستراتيجيات الحديثة لتطوير نظام المكافآت ونظام تقييم الأداء.
  - الاهتمام أكثر بعملية التكوين وذلك من أجل زيادة أدائهم والحصول على إنتاجية جيدة وتحقيق أهدافها.
  - منح الثقة، وإعطاء الفرصة للموظفين، من أجل إظهار إبداعاتهم وذلك من خلال إتباع الأسلوب الديمقراطي (التشاورى) في الإدارة لتفويض الصلاحيات لهم، الأمر الذي يشعرهم بمكانتهم وبتثقة الإدارة فيهم، وكذا ثقتهم

بأنفسهم، ومضاعفة نشاطهم كي يبدوا أهلاً لتحمل المزيد من الواجبات، الأمر الذي يتأمل أن يؤثر إيجابياً على أدائهم الوظيفي.

### آفاق الدراسة:

- إجراء المزيد من الدراسات المشابهة الحالية بمؤسسات أخرى.
- دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة.
- دور إدارة الموارد البشرية الحديثة في تحسين أداء العاملين.

المراجع

## قائمة المراجع:

### الكتب

- (1) بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد الاستراتيجية، كنوز المعرفة، الجزائر، 2009.
- (2) حمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2003.
- (3) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
- (4) سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، دار الفكر، السعودية، 2011.
- (5) عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، إيترك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- (6) فايز الزغبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال، طرق وأساليب سياسات استراتيجية، دار الهلال، عمان، الأردن، 1991.
- (7) محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، الرياض، 2008.
- (8) محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- (9) محمد فتحي، 766 مصطلحا إداريا- إيضاح وبيان، القاهرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2003.
- (10) مصطفى يوسف، ادارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 01/01/2018.

### الرسائل والمذكرات الجامعية

- (1) بعزيز آمنة، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي، ماستر أكاديمي، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2021.
- (2) بكادي اسماعيل، محجوبي مراد، مخصص الصديق، الحوافز ودورها في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة، ليد سانس، الجامعة الافريقية-ادرار، 2015.
- (3) بن الحاج جلول فاطمة الزهراء، أثر نظام الأجور والحوافز في استقطاب الكفاءات البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم، 2023.
- (4) بن موسى فاطمة الزهراء، سمية بوقرينات، أثر ظروف العمل على اداء العاملين، ليسانس علوم التسيير، جام عة قاصدي مرباح-ورقلة، 2013.

(5) بوديبة نوال، الواهم نجوى، دور ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين، ماستر علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016.

(6) بوزيان اسماء، دور التحفيز في تحسين اداء العاملين، ماستر علوم اقتصاية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2019

(7) شفاء كرو، دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2016.

(8) عبد الغاني تغلابت، دراسة تحليلية لأثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2019.

(9) كاتيا العكاري، أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على اداء الموظفين، ماجستير، ادارة اعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2022.

### المجلات

(1) طلال صالح الحياصات، ادارة الموارد البشرية وأهميتها بتطوير العمل، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 48، تشرين الاول 2022.

### مواقع الانترنت

(1) شرح مبسط لوظائف الموارد البشرية، من الموقع <https://rouwwad.com> تاريخ الاطلاع 10 جانفي 2024

الملاحق



## Questionnaire d'évaluation à chaud

F-GRH-1

Activité : RPC  
Division : Exploitation Raffinage  
Unité : RA1Z

Intitule de la formation :
Organisme formateur:
Date (s) : Du ..... au .....
Lieu :
Métier :

Nous vous remercions de bien vouloir répondre à ce questionnaire. Vos réponses nous permettront d'améliorer la qualité de la formation et de mieux répondre à vos attentes. Merci d'exprimer votre degré de satisfaction en indiquant la note votre choix selon la grille suivante :

1. Insatisfait                      2. Peu satisfait                      3. Satisfait                      4. Très satisfait

Axes D'évaluation	1	2	3	4
<b>1. Qualité pédagogique de la formation</b>				
Adaptation du contenu à votre niveau				
Conformité du contenu à ce qui était prévu				
Adéquation par rapport au besoin professionnel				
Equilibre entre les parties théoriques et pratiques				
Exercices, étude des cas, jeux de rôles				
Les supports pédagogiques				
<b>2. Le formateur</b>				
Maitrise de thème				
Gestion de temps				
Efficacité des méthodes et techniques pédagogiques aux questions				
Ecoute, compréhension des problèmes et réponses aux questions				
Implication des participants				
<b>3. Environnement et logistique</b>				
Accueil				
Organisation				
Salle de formation /équipements				
Hébergement				
Restauration				
<b>4. Groupe</b>				
Homogénéité du groupe				
Intensité des échanges dans le groupe et participation				
<b>5. Appréciation globale</b>				
Information préalable sur le contenu de la formation				
Atteinte des objectifs de la formation				
Durée de la formation				
Possibilité de mettre en œuvre les acquis de la formation				

①

<p>Les points forts de la formation :</p>
<p>Les points à améliorer :</p>
<p>Quels sont les parties /modules du programme de formation que vous estimez les plus intéressants :</p>
<p>Recommandation et/ou suggestion :</p>
<p>Commentaires /Divers :</p>



## Questionnaire d'évaluation à froid Responsable Hiérarchique

Activité RPC  
Division Exploitation Raffinage  
Raffinerie d'Arzew  
Unité RA1Z

### IDENTIFICATION DE LA FORMATION

Intitulé de la formation : Maîtriser les fonctionnalités avancées du tableur Ms Excel
Date début de la formation : 02/01/2024
Date fin de la formation : 07/01/2024
Organisme formateur : SMA / IAP
Métier :
Domaine
Intervalle pour l'évaluation : un (01)mois

### IDENTIFICATION : EVALUE / EVALUATEUR

Bénéficiaire :
Matricule :
Fonction :
Responsable de l'évaluation :

### RESULTATS

#### Objectifs et évaluation de la formation

Objectifs N° 1 de la formation :	
Utiliser les filtres avancés pour extraire des données	Note sur 10
Évaluation de l'objectif N° 1	
Objectifs N° 2 de la formation :	
Mettre en forme optimisée des données	Note sur 10
Évaluation de l'objectif N° 2	
Objectifs N° 3 de la formation :	
Réaliser des simulations (valeur cible, solveur, gestionnaire de scénario)	Note sur 10
Évaluation de l'objectif N° 3	

#### Nota Bene :

10 - Exceptionnel 9- Excellent 8- Très Bon 7- Bon 6- Satisfaisant 5- Moyen 4- Insuffisant 3- Très insuffisant 2- Mauvais 1- Très mauvais 0-Non Atteint.

**Veuillez expliquer sur ce que la formation a apporté comme valeur ajoutée, selon vous, à votre activité**

Signature

Date

سوناطراك  
Sonatrach  
SONATRACH Management Academy

**ATTESTATION DE FORMATION**

Ref. : Z460061/ 2023

Le Directeur de la SONATRACH Management Academy SMA atteste que

Madame : [REDACTED]

a suivi la session de formation : **Maitriser les principales fonctions du tableur Ms Excel 2016**

d'une durée de 18 heures, du 24/01/2023 au 26/01/2023.

Fait à Oran, le 26/01/2023

Le Responsable pédagogique

*[Signature]*

Training Domain Manager

**BAHAMED**

SONATRACH MANAGEMENT ACADEMY

Radisson Blu Oran (BA17)

(3)

**ATTESTATION**

Le Sous-Directeur des Etudes de SONATRACH-JAF / Ecole d'Arzew, atteste par la présente que :

Madame/Monsieur : \_\_\_\_\_  
A suivi la Formation :  
« **Les Risques Lies aux Operations de Levage et Manutention** »

D'une durée de quatre (4) jours du : 07/03/2022 Au : 10/03/2022

Le Sous-Directeur des Etudes

**S. A. GARFOUR**  
Sous-Directeur des Etudes

Fait à Arzew le : 10/03/2022

