

الفهرس

.....	شكر وتقدير
.....	اهداء
.....	الفهرس
.....	المقدمة عامة

الجانب النظري

05	الفصل الاول: مفاهيم ومبادئ اساسية لادارة الموارد البشرية
07.....	المبحث الاول: مقدمة في إدارة الموارد البشرية
10.....	المبحث الثاني : سياسات تسيير الموارد البشرية
13.....	المبحث الثالث اختصاص وعائد إدارة الموارد البشرية
18.....	الفصل الثاني:ادارة الموارد البشرية و دورها في تطوير اداء المؤسسة
19	المبحث الاول : تقييم أداء الأفراد العاملين
26... ..	المبحث الثاني : مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية ودورها في التحكم في الأداء
	المبحث الثالث :نظام المعلومات المواد البشرية و أثره على التسيير الفعال في المؤسسة
30.....	المؤسسة

الجانب التطبيقي

.....	<u>مقدمة</u>
44.....	الفصل الأول: مدخل إلى المؤسسة
47.....	الفصل الثاني: الهيكل التنظيمي و الموارد البشرية
58.....	الفصل الثالث: تقييم المؤسسة
.....	الخاتمة
.....	قائمة المراجع

مفصلة

الجانب النظري

الفصل الأول

مفاهيم ومبادئ أساسية لإدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية و دورها في

تحسين أداء المؤسسة

الجانب التطبيقي



مقدمة:

عمل الإنسان مند القدم على الاتصال عبر الرموز والأشياء البسيطة كالدخان و النار... ثم ظهرت بعد ذلك الكتابة التي اعتمدت التبادل الرسائل بمساعدة شخص معين مكلف بذلك. و قد تطورت العملية الاتصالية و أصبحت خدمات المراسلات و كذلك التلغراف و هي كتابة مفهومة ترسل أيضا عبر مسافات بعيدة ثم ظهر بما يسمى بالهاتف الذي ينقل الأصوات عبر مسافات بعيدة كانت أو قريبة . هذه الوسائل تعتمد على أسلاك كهربائية ضعيفة, هذا الاتصال يتم بين محطات ثابتة و متنقلة و مخترعات أخرى أصبحت تحت تصرف الإنسان الحضري مثل الفاكس و الانترنت و الهواتف المحمولة و غيرها..... و حتى التلفزة و هي نقل السمعي البصري عبر مسافات مختلفة , كما أن إدارة اتصالات الجزائر الوحيدة التي تشرف على هذه العمليات مع أنها حديثة النشأة اذ أنها كانت في السابق مؤسسة مندججة مع البريد تسمى " البريد و المواصلات " ضمن الوظيف العمومي , كما تغيرت رموز الشركة حيث كان من قبل عبارة عن حروف باللغة الفرنسي P.T.T

و تغير بعد ذلك إلى رمز يشبه الحمام المهاجر يسمى Poste ET telecommunication استمرت بهذا الاسم حتى المراحل الأولى من الاستقلال ثم بعد ذلك تم تغيير إلى الرمز التاليو ذلك في بداية السبعينات و استمر بهذا الرمز حتى تغيرت المؤسسة من إدارة عمومية إلى شركة اقتصادية ذات أسهم و أصبح لها رمز خاص بها " اتصالات الجزائر " وقد باشرت بصفة مستقلة عملها سنة 2003 .

لم يكن اختياري لمؤسسة اتصالات الجزائر عشوائيا بل كان غاية و رغبة سعت إلى تحقيقها قمت باختيار الوكالة التجارية بعين تادلس لاتصالات الجزائر حقلًا لمجال هذه الدراسة العملية و ذلك لعدة دوافع موضوعية و دوافع ذاتية .

* دوافع موضوعية:

بعد الدراسة النظرية في مجال الاتصال الاقتصادي و المالي بقي الغموض قائما في كيفية سير الأشغال و الخدمات داخل المؤسسة و بين مختلف المصالح و الوظائف , فتسليط الضوء على هذا الغموض عملا بقول النابغة اينشتاين : " ادا أردت أن تتعلم جوهر العملية فلا تسعى إلى ما يقوله العالم بل راقب ماذا يفعل " .

- الاستعداد للحياة العملية في إطار التخصص عن طريق التربص .

- الارتباط الوثيق بين مجال تخصصي و المؤسسة بحد ذاتها.

***الدوافع الذاتية / تتمثل في كوني مقبلة على نيل شهادة ماستر بالإضافة الى ميولي التي تندرج ضمن المواضيع**

الحديثة.

- رغبة التطرق إلى هذا النوع من المواضيع التي تهتم بدراسة الوظيفة و الإدارة و المؤسسة و علاقتها بالاتصال بالإضافة إلى إمكانية مناقشة الموظفين في مختلف قضايا التسويق

والتنظيم و طبيعة الاتصال مع الزبائن .

وهذه الدوافع هي التي حركتي لهذه المؤسسة بالإضافة إلى الأهداف أخرى ساعية لتحقيقها.

*** أهداف التربص:**

- التعرف على طبيعة العمل داخل المؤسسة و محاولة اختبار قدراتي .

- معرفة مكانة المؤسسة بالجزائر .

- محاولة فهم أساليب التعامل مع الزبائن وذلك لربط الخدمات مع الشكاوي التي نراها هنا وهناك.

- دور ادارة الموارد البشرية في .

***أهمية التربص:**

تكمن أهمية هذا التربص في أهمية الاتصال في المجتمع بصفة عامة و داخل المؤسسة بصفة خاصة حيث أصبح الاتصال يلعب دورا هاما في تطور هذه الأخيرة و خاصة الاتصال الداخلي هذا من جهة و من جهة أخرى فان الأهمية و المكانة المرموقة التي تحتله القرارات الإدارية داخل المؤسسة حيث تعتبر عنصرا مهما و فعالا فالربط بين هذين العنصرين مهم في المؤسسة و هو ما جعلني اهتم بمهاته المؤسسة محاولة معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة .

- و المدة التي قضيتها داخل المؤسسة حاولت معرفة و فهم و استيعاب كل المعلومات المقدمة لي و المارة عليا أو تلك التي حورت لي في شكل معاملات مع الزبائن و بين الموظفين فيما بينهم وكان لا بد من إتباع خطة معينة

تسهل عليا جمع معلومات التي كانت عبارة عن أربع محاور , وكل محور اعتمدت فيه على خمس عناصر و قد جاءت مرتبة على الشكل التالي :

المحور الأول: مدخل إلى المؤسسة (أولا: الصفة الاجتماعية و الاسم الكامل والمختصر للمؤسسة ثانيا: الإطار القانوني للمؤسسة. ثالثا: اليات الاتصال بالمؤسسة. رابعا: رأسمال المؤسسة وطابع نشاطها, خامسا: المقر الاجتماعي للمؤسسة).

المحور الثاني: الهيكل التنظيمي و الموارد البشرية(أولا: المديرية العامة لاتصالات الجزائر, ثانيا: المديرية الجهوية لوهران, ثالثا: التطرق لكل المصالح والمناصب والمسؤولية و المهام, رابعا: دور الاتصال الداخلي في اتخاذ القرارات خامس: عدد العمال الموظفين الاجماليين).

المحور الثالث: الهيكل الإنتاجي والتسويقي للمؤسسة (أولا: التسويق, ثانيا: المنافسة, ثالثا: المعاملات التجارية رابعا: قوة البيع, خامسا: الاتصال الخارجي للمؤسسة).

المحور الرابع: تقييم المؤسسة (أولا: يوميات الطالب, ثانيا: الموازنة العامة للمؤسسة, ثالثا: إيجابيات المؤسسة, رابعا سلبيات المؤسسة . خامسا: عوائق التربص). وبالطبع مقدمة وخاتمة ومجموعة من الملاحق تدعم التقرير. وبما ان موضوعي عبارة عن تقرير حول المؤسسة فهو بالتالي لا يعتمد على فرضيات لأني لم اعتمد على دراسة اجتماعية او ظاهرة بل الى جمع معلومات جاهزة ربما مخفية لكنها حقائق غير مشكوك فيها.

مدخل الى المؤسسة

أولا: الصفة الاجتماعية والاسم الكامل والمختصر للمؤسسة :

الوكالة التجارية سيديعل اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ملك للدولة بمائة مائة تنشط في مجال الهاتف الثابت وشبكات الانترنت و الاتصالات الفضائية و تهدف إلى زيادة في جودة الخدمات و الزيادة في التنافس على خدمات الاتصالات في الميدان و كذلك في تطوير شبكة وطنية للاتصالات لفرض تواجدتها في السوق الوطنية الجزائرية و أن تكسب ثقة المتعاملين و ذلك بمواكبة التطور التكنولوجي الحاصل في مجال الهاتف النقال (جيزي و نجمة) أما موبيليس فهي احد فروع مؤسسة اتصالات الجزائر .

تم إنجازها في افريل 2002 مع التهيئة التامة لشركة و تعيين الرئيسي للمدير العام و اختيار مندوبي الحسابات .

و في 31 ديسمبر 2002 هو التاريخ الرسمي للإصلاحات الإدارية بمراكز البريد و المواصلات و ذلك بالتكفل من طرف اتصالات الجزائر لمجموع نشاطها .

ثانيا: الإطار القانوني للمؤسسة:

تأسست اتصالات الجزائر بموجب قرار وزاري تحت رقم 2000/03 المؤرخ في 05 المتعلق و المتضمن إعادة هيكلة قطاع البريد ثم فصل قطاع البريد عن قطاع المواصلات بموجب القانون 05 أوت 2000 اد أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 2000/03 الراجع النظام الأساسي للمؤسسة العمومية لاقتصادية .
18083b ذات طابع قانوني لشركة مقيدة في السجل التجاري رقم 02
برقم جبائي 000216299033049 و بند ضريبي 1629838021 .

ثالثا: اليات الاتصال بالمؤسسة(العنوان العادي .العنوان الالكتروني. ارقام الهاتف .ارقام الفاكس): الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر.(ACTEL)
العنوان الالكتروني.

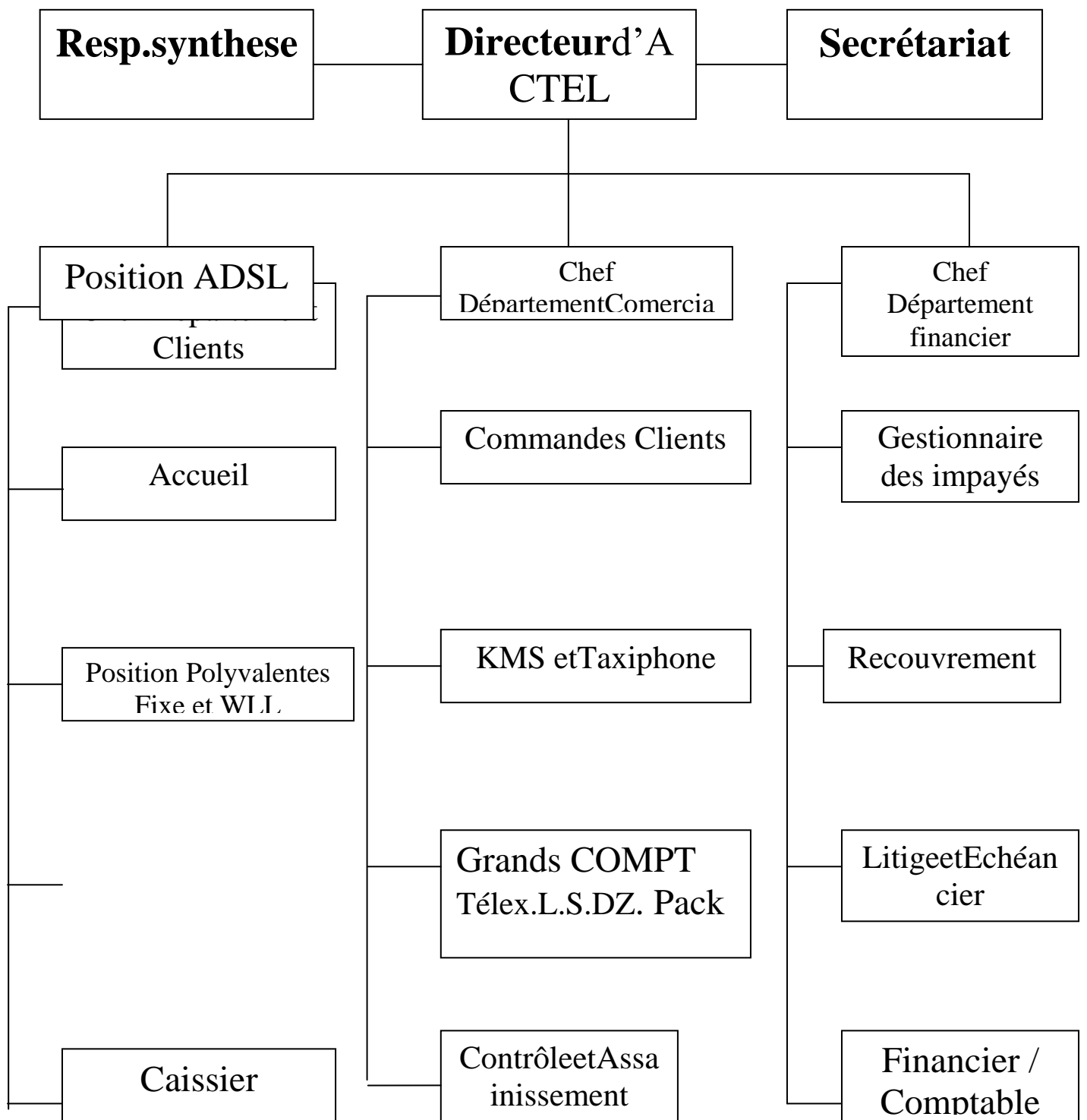
ارقام الهاتف /_045226361_045226184_045226180 ارقام الفاكس/045338686

الرأسمال المؤسسة وطابع نشاطها:

شرعت مؤسسة اتصالات الجزائر في ممارسة نشاطها برأسمال قدره 100.000.000 دينار جزائري أما رأسمالها الحالي فيقدر ب 50 مليار ممثلة ب موسى حمادي المدير العام تنشط في مجال الهاتف الثابت و الانترنت والاتصالات الفضائية يتمثل نشاطها الاساسي في توفير خدمات الارسال والحصول عليها (الاصوات .الصور .المعطيات) وكذلك تقوم ببيع مختلف البطاقات التعبئة منها\ الحرية/الجوال/امال.

المقر الاجتماعي للمؤسسة

المقر الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر هو الطريق الوطني رقم 5 الديار الخمسة المحمدية الحراش_ الجزائر العاصمة



الهيكل التنظيمي للمؤسسة
 الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية



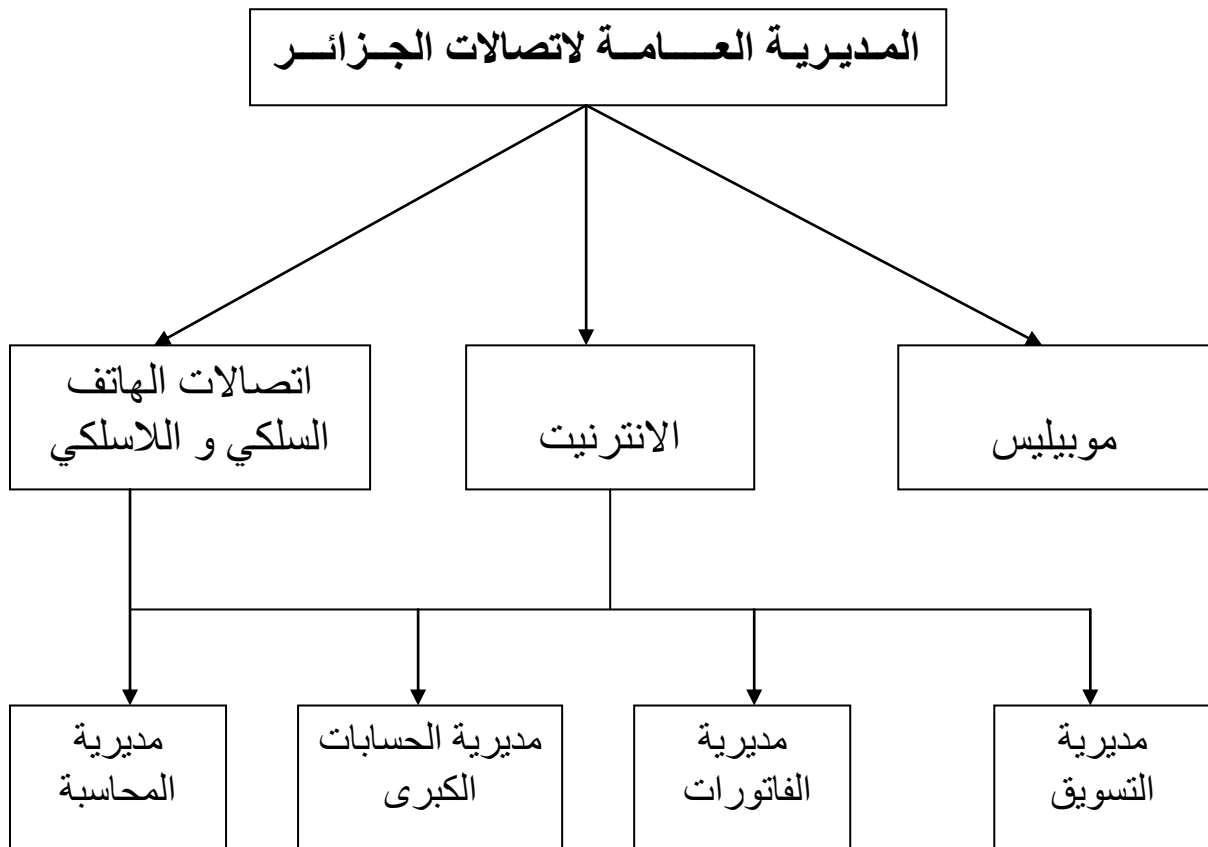
نجد أن لكل قسم مهمة موكلة اليه يقوم بها لكن هذا لا يعني انه لا يوجد علاقة بين الأقسام لان العمل داخل الوكالة يكون بطريقة تكاملية مهمة كل قسم تستند إلى مهمة القسم الأخر كما نلاحظ أنها تندرج تحت كل قسم مكاتب و لكل مكتب مهمة يقوم بها .

1:المديرية العامة لاتصالات الجزائر

التسيير الحسن للمؤسسة لمختلف الإدارات و المصالح إلى التوزيع الأمثل للوظائف من اجل التنظيم الجيد لجأت المؤسسة و تقنيين سمين و عمال بتوظيف الإطارات ذات الكفاءة و وضع مهندسي الأعمال يساهمون في ترقية خدماتها من خلال هيكل تنظيمي يرأسه المدير العام .

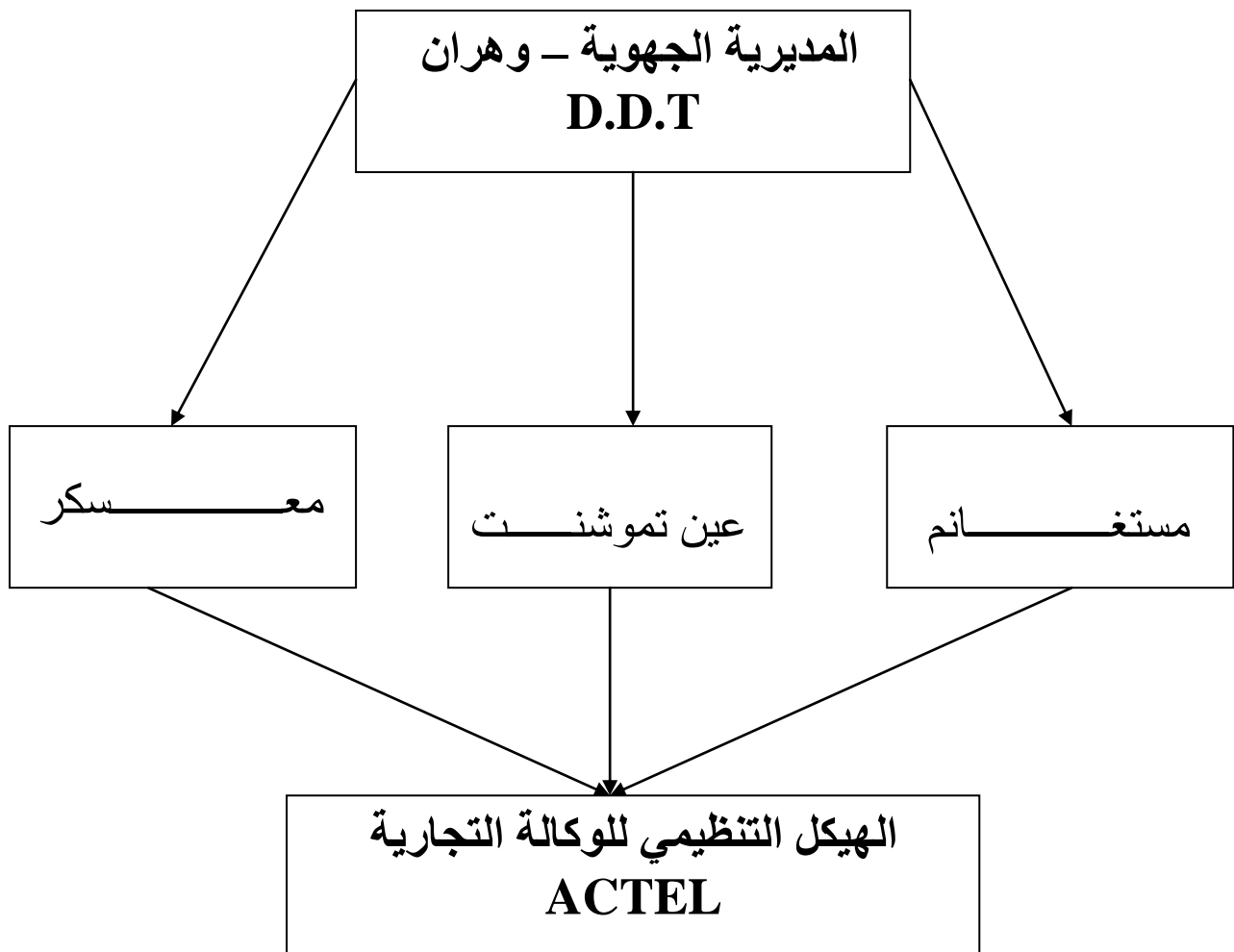
تعد اتصالات الجزائر مؤسسة بمواقع متعددة و وحدات عملياتية منفصلة تشرف على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية . اد توجد 14 مديرية إقليمية (جهوية) و هي كالآتي :

(الجزائر - عنابة - وهران - شلف - قسنطينة - بشار - ورقلة - سطيف - بليدة - تبزي وزو - تلمسان - باتنة - الاغواط) تخضع هذه المديریات الإقليمية للمديرية العامة بالجزائر العاصمة و هيكلها كالآتي



D.T.T ثانيا: المديرية الجهوية وهران

و اخدت المديرية الإقليمية بوهـران كنموذج التي تنطوي تحتها الوحدات العملية للاتصال التالية عين تموشنت , معسكر, مستغانم . و تحت كل وحدة توجد عدة وكالات تابعة للولاية وأنا بدوري قمت بعرض نموذج المديرية الإقليمية بوهـران لأنه تنطوي من تحتها الوحدة العملية للاتصال لمستغانم التي تندرج من تحتها الوكالة التجارية لسبيدي علي التي اخترتها موقعا لتربصي هـدا



• 2: التطرق الى كل المصالح و المناصب و المهام /

• 1.* المدير /

هو مجلس الإدارة و يعد المسئول الأول عن الأعمال القائمة مع مساعديه مهمته تحقيق الأهداف المرسومة من حثه

بتولي مهام السهر على مايلي قبل المصالح المختصة ومن الحفاظ على الحصص في السوق .

- السهر على اتخاذ و تنفيذ العمل بكل صرامة .

- المراقبة المستمرة لنشاط المصالح.

- يحكم الانضباط داخل الوحدة.

- يترأس لجنة الخضم على مستوى الوحدة .

- يقوم بتسيير الحديد للموارد المالية و البشرية .

- يضمن السير الحسن للمصالح و مراقبة الموظفين بصفة مستمرة و متابعة تصرفاتهم.

- يحضر الاجتماعات للمديرية الإقليمية .

- الاطلاع الدوري للشكاوي .

- التحقق من التوقيع .

- السهر على تطبيق السياسة التجارية و النظام الخاص بها .

- تسيير الأعمال و ذلك بإعطاء روح العمل و الحماس.

- تكوين و توعية العمال بتقديم النصائح و الإرشادات.

- اكتساب ثقة الجمهور و الزبائن.

- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف الزبائن.

- تطوير ثقافة المؤسسة في السوق المنافس.

إن مختلف الأعمال و المهام التي يقوم بها المدير الوحدة العملية للوكالة التجارية للاتصالات الجزائر تبين مدى سعيه

إلى خلق الانضباط و الحيوية داخل الوحدة و هدا عن طريق المراقبة المستمرة كما انه يحاول بقدر الإمكان

استقبال الزبائن في كل وقت بأحسن معاملة و من ثم مواجهة العراقيل .

2/ قسم الزبائن département clients

إن هذا القسم هو البوابة أو الجزء الحساس للوكالة التجارية حيث نجد أنها أكثر تعاملًا مع الزبائن و يتكون هذا القسم من : خمس مكاتب ,مكتب رئيس القسم ,مكتب الاستقبال مكتب متعدد الخدمات و مكتب الانترنت و مكتب أمين الصندوق .

مكتب الاستقبال:

هذا المكتب يهتم بالزبائن ,التي تكون لهم مشاكل أو أية استفسارات فهذا المكتب يقوم بإقناع الزبائن والتعامل الجيد معهم حيث أن في مكتب الاستقبال لا يوجد كمبيوتر و لا هاتف بل يكون التعامل مع الزبائن بصورة مباشرة . و تتمثل مهام هذا المكتب فيما يلي:

- استقبال الزبائن بطريقة لائقة و محترمة و حسن التعامل معهم و محاولة إقناعهم .
- استقبال الزبائن الراغبين في الحصول على الخطوط الهاتفية الثابتة أو اللاسلكية الذي يكون مصحوب بنسخة من البطاقة الهوية و طلب خطي .

- توجيه الزبائن إلى المكاتب الأخرى .

- محاولة شرح للزبائن عن الخدمات المتوفرة في الوكالة .

- تقديم مختلف النصائح و الإرشادات .

مكتب متعدد الخدمات :

هذا المكتب ينفذ طلبات الزبائن و تتمثل مهامه في :

- منح الفاتورة للزبائن في حالة ضياعها أو عدم وصولها إلى العنوان الصحيح .

- منح الزبون فاتورة المفصلة الخاصة بكل الأرقام التي استعملها المعني بناء على طلب الذي يكون مرفوق معه نسخة من البطاقة التعريف الوطنية و فاتورة الحساب الأخيرة و تقدم الى رئيس القسم (الزبائن) ليقوم بإجراءات اللازمة .

- إعادة الخط الهاتف المقطوع مؤقتًا بعد دفع مبلغ الفاتورة .

- إعادة النظر في الفاتورة في حالة وجود خطأ في الثمن أو العنوان .

- تحويل خط الهاتف الثابت للزبون بعد إيداع ملف متكون من طلب مكتوب + نسخة من بطاقة التعريف الوطنية + الفاتورة الأخيرة مدفوعة الحساب + نسخة عن عقد السكن .

- تقسيط مبلغ الدفع للفاتورة و ذلك بموافقة رئيس القسم . و بعد ذلك تمنح له الفاتورة

- بيع بطاقات التعبئة مختلف الأنواع والأسعار .

مكتب الانترنت:

يهتم بمعالجة الهاتف والانترنت لان الانترنت تتطلب خط الهاتف الثابت.

و تتمثل مهام هذا المكتب في مايلي :

- تثبيت الهاتف الثابت أو الانترنت كل زبون و النوع الذي يريده "فوري.اي.زي.أنيس"

- يقوم بعملية التعبئة عند انتهاء السابق.

- قطع الانترنت رغم عدم انتهاء الصلاحية بسبب عدم دفع مستحقات الهاتف.

كما يقوم هذا المكتب بعد عمليات منها:

المؤقت - تحديدا مدة القطع

- قطع مؤقت او قطع مطلق و لا يتم إرجاعها إلا بعد دفع المستحقات سواء مستحقات الهاتف أو الانترنت .

و من بين المعلومات التي قدمت لنا في هذا المكتب حجم المتعاملين في الانترنت في 26 افريل 2010 وصل عدد

الزبائن الى اكثر من 1630 مشترك منهم مشترك في فوري اكثر من 1000 مشترك .

انيس 30 مشترك , اي.زي ما بين 500 و 600 مشترك .

أما عن مشركي الهاتف الثابت فهي في تزايد مستمر بسبب الانترنت فقدر عدد الزبائن في 26 افريل 2010 ب

6908 مشتركينهم :

5866 تمثل الزبائن العاديان (المنازل).

78 تمثل الحسابات الكبرى .

42 تمثل المؤسسات الخاصة كصيدليات.

44 تمثل موظفو المؤسسة (اتصالات الجزائر).

52 تمثل أعوان الأمن .

92 تمثل منخرطي وزارة الدفاع كأفراد الجيش مثلا .

30 تمثل المستفيدين من منحة المجاهدين و أبناء الشهداء.

150 تمثل المؤسسات العمومية (المدارس . المكاتب . البلدية.....).

544 تمثل الأكشاك المتعددة الخدمات.

- كما قدم لنا موظفي هذا القسم عدد المواطنين الذين يقصدون الوكالة يوميا كما انه يختلف العدد من الوقت إلى

آخر.

ففي يوم التي تصل فيه الفاتورة يصل العدد من 80 إلى 100 زبون أما في الأيام الأخرى فقد يصل إلى 60 زبون في اليوم .

- أما عن عدد الملفات التي تتمثل في طلب إيصال خط هاتفي فتتراوح ما بين 5 إلى 6 ملفات في اليوم.

CAISSIER أمين الصندوق :

و يتم فيه دفع مستحقات الهاتف و الانترنت بحيث يستقبل ما يقارب 100 زبون في اليوم و خاصة عند إرسال الفاتورات أما في الأوقات الأخرى فيتراوح عدد الزبائن حوالي 50 إلى 60 زبون في اليوم .

و دور الموظف هنا انه ياخذ بيان الدفع و يرجع الفاتورة لزبون بعد دفع مستحقاته .

تم يرسل بيان الدفع إلى قسم المالية لقيام بعملية التدوين و التي تؤكد أن الزبون قد دفع مستحقاته A37 كما يقوم

الموظف بتسجيل أسماء الزبائن اللذين دفعوا مستحقاتهم في ورقة تسمى

التي تذهب إلى المحاسب من اجل المراجعة و تفقدها إن وجد بها خطأ .

*القسم التجاري:

يتكون هذا القسم من خمس مكاتب مكتب رئيس القسم, مكتب طلبات الزبائن , مكتب للأكشاك المتعددة

الخدمات و مكتب الحسابات الكبرى و مكتب المراقبة و التطهير و كل مكتب له عمله الخاص به .

و تتمثل مهام هذا القسم بمايلي :

مكتب لطلبات الزبائن:

هذا المكتب يقوم بكل ما يصعب على قسم الاستقبال يوجه إليه كما نجده يكمل عمل قسم الاستقبال.

- متابعة التنقل الطلبات الخطية. و يستقبل من 6 إلى 7 طلبات في اليوم.

- معالجة الأخطاء الناتجة عن عمال الاستقبال و مراقبة الملفات من خلال الإمضاء, بطاقة التعريف إن كانت

فاقدة الصلاحية .

GAYA- متابعة الوضع اليومي لمعطيات الزبائن في شبكة

مكتب الأكشاك المتعددة الخدمات:

تتمثل مهام هذا المكتب في:

- منح الأرقام الهواتف بكل أنواعها .

- وكذلك يهتم بالعمال الذين يعملون في المؤسسة أي مجمع اتصالات الجزائر حيث يقوم بقطع مستحقاتهم الهاتفية و يقوم بعملية التحرير كما يقوم بمكاملة الزبائن لتذكيرهم بدفع مستحقاتهم حيث يمكن ان تصل الفاتورة إليه .

- إرسال الاستدعاء إلى الزبائن الذين لم يدفعوا مستحقاتهم .

- إقامة جداول إحصائيات خاص بعدد المشتركين في خطوط الهاتف الثابت و اللاسلكيوالأكشاك المتعددة الخدمات.

مكتب الحسابات الكبرى :

يهتم بالشركات الكبرى و المؤسسات التي تتعامل معها مثل سونلغاز حيث يكون الدفع بال شيك و كذلك المصالح العمومية أي البلديات حيث ترسل إليهم حيث يصل عدد الفواتير إلى 100 فاتورة تدفع من خزينة الدولة أو من حسابهم و عند عدم الدفع ترسل لهم استدعاء و إن لم يدفعوا مستحقاتهم , يقوم الموظف شخصيا بالذهاب لهذه المصالح العمومية و إن لم يستجيبوا يكتب فيهم تقرير يحول إلى العدالة .

مكتب المراقبة و التطهير:

الذي يسهل تسيير قاعدة المعطيات GAYA يمثل دور الموظف هنا بمراقبة العمل عن طريق نظام و المعلومات المرتبطة باتخاذ القرارات و كما يسمح بمعالجة البيانات المطلوبة و كيفية استغلالها بالربط مع المعطيات و استراتيجية المستعمل لهذا النظام .
كما يقوم الموظف بقطع الخطوط الهاتفية التي لم تدفع مستحقاتها إما بالقطع المؤقت مثلا يستقبل و لا يرسل أو يقطعه نهائيا و هنا عمله أساسا يقوم بالمراقبة.

* القسم المالي :

يتكون هذا القسم من خمس مكاتب مكتب رئيس القسم، مكتب لتسيير الدائنين و مكتب لموارد المالية و مكتب الأخطاء و التقسيط و مكتب المحاسب المالي
أن موظفي هذا القسم بما فيهم مسؤول القسم نجدهم يتكفلون بكل الشؤون المالية المتعلقة بالوكالة التجارية حيث أن هذا القسم يكمل عمل المكتب التجاري و ذلك من خلال المهام و الأدوار التي يقوم بها كل مكتب
مكتب تسيير الدائنين:

التي تأتي من قسم la déclaration يقوم موظف هذا المكتب بالحصول على والتي تؤكد ان الزبون قد دفع la Susie الاستقبال (صندوق) و يقوم بعملية

مستحقاته يقوم بتسجيل حوالي 300 زبون في اليوم و لا توجد صعوبة في ذلك .

مكتب الموارد المالية:

- يعمل هذا المكتب بتطبيق القوانين و المواد المتعلقة بالمستخدمين
- توقعات استيعاب المؤسسة لعدد من التكاليف المالية المناسبة .
- القيام بالعمل الإداري المتعلق بالتسميات و التنصيب .
- تحضير سلم التقدم في السلم الوظيفي .
- دراسة الطلبات و تحضير قوائم المترشحين لجدول التقدم في الرتب .
- تحضير و التحقيق في حالة الأجور .

مكتب الأخطاء و التقسيط:

- يقدم هذا المكتب تسهيلات لزبون بالنسبة لدفع بتقسيط .
- عدد الاحتجاجات عدد الزبائن الذين لهم رضى عن الخدمات المقدمة.
- معالجة الأخطاء المالية.
- متابعة الفاتورة الغير المدفوعة الحساب إما بتقسيطها او بالقطع النهائي للخط الهاتفى .
- إعادة دراسة الفاتورات التي تعود إلى المكتب في حالة الخطأ . حيث يتم باتصال بالزبون مباشرة .

مكتب المحاسب المالي:

من مهام هذا المكتب مايلي :

- مع فاتورة المدفوعة الحساب. A37- مقارنة جدول
- حساب مدا خيل الوكالة خلال الشهر و السنة.
- حساب ميزانية الوكالة خلال الشهر و السنة.

قسم المحاسبة:*

يتكون هذا القسم من مكاتبين مكتب رئيس القسم ومكتب الميزانية و هو يقدر حجم المبيعات و الأرباح و

إنتاج المؤسسة

و من بين المعلومات التي قدمت لنا في هذه المصلحة:

(filial) مدا خيل الهاتف

-يومي: 150 مدا خيل

- شهري 5400 مدا خيل

- سنوي: 65700 مدا خيل

- دخل المعدل الشهري : 130.000.00

مدا خيل الانترنت : 30.000.000 دج

-فوري : 300 شهريا مدا خيل

- اليزي : 500 شهريامدا خيل

- انيس : 400 شهريا مدا خيل

متوسط الشهري: 4117075.20

حجم الإنتاج السنوي لسنة 2009:

الهاتف: 252560430 مدا خيل

مدا خيل ADSL: 40627124.4

بالإضافة الى بطاقات التعبئة هناك : (أمال 50 دج ,أمال 100 دج , أمال 200 دج , حورية 100 دج .
جوال).

أما الدخل الشهري هو بيع 10 بطاقات في الشهر مختلفة الأسعار و قد وصل عدد الزبائن في 26 افريل 2010 إلى 6908 زبون كما أن مشتركى الهاتف الثابت في تزايد مستمر بسبب الانترنت و هذا المكتب يتلقى الأوامر من المدير الوكالة التجارية و مدير المؤسسة .

مكتب الميزانية:

يختص هذا المكتب ب:

-تخليص الفواتير (تجهيز , و استثمار).

- تخليص الأمر بالمهمات .

- تخليص مستحقات الدفع .

تاخذ الأموال أول سنة من طرف مكتب البريد و يتم ذلك من خلال وثائق قانونية تؤدي من المصالح و تذهب إلى رئيس المصلحة ثم المدير ثم شخص الذي ياخذ النقود و يقوم بالا مضاء بلغت مستحقات شهر افريل 400 مليون .

4 : دور الاتصال الداخلي في اتخاذ القرارات في المؤسسة

تعتبر اتصالات الإدارة من الوسائل الهامة التي يمكن للمدير اتخاذ القرارات عن طريقها لحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات الإدارية

ومن هنا فان سلامة القرارات الإدارية و رشدها يعتمد بدرجة كبيرة على سلامة و فاعلية الاتصالات و مدى قدرة المدير على التنمية بينه و بين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة فيما بينهم كما تعتمد طريقة المدير في الاتصال و التي تشمل مهمة الحصول على المعلومات المطلوبة و لهذا يجب على المدير أن يشجع رؤوسه على أن يقدموا ما عندهم من المعلومات و ذلك بالإصغاء إليهم و يعلمهم الفرصة لتعبير الكامل كما في نفوسهم و يشعروهم بان حديثهم باقي الاحترام و اقتراحاتهم و مشاكلهم و وجهات نظرهم و اذا ما أحسن المدير الإصغاء إلى رؤوسه فانه يضمن فاعلية القرارات التي يتخذها لأنها تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفهي و قد تتأثر قرارات المدير بحدته قدرته على وقوف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها و ردود فعل التي يظهرها موظفيه تجاه المعلومات التي يرسلها و التي تكون في صورة أسئلة و استفسارات أو انتقادات أو مقترحات و هذه كلها تفيد في تعديل ما قاله أو تغير في كيفية الإداء به اد اقتضى الموقف وكما تتأثر قرارات المدير من ناحية أخرى بمدى استجابة لمطالباته لموقف في اتصالاته , فتوفيق الاتصالات مثلا له أهمية كبيرة و هذا يتطلب من متخذ القرارات يعتمد الفرصة عندما يلوح لنقل و كل ما هو مفيد و ذو قيمة هو يساعد على فهم المعلومات , و إن يراعي العوائق النفسية و التنظيمية التي قد تعطل الاتصالات , و من طرق الاتصال الغير الرسمية اد يمكن إن تكون قنوات الاتصال الغير الرسمية و الاجتماعية التي تكون بين أفراد المجموعة غير الرسمية بل قد تمكن المدير من الحصول على معلومات عليا إما إن تكون معلومات سرية أو علنية , لان خطوط الاتصال الرسمي لا تكون لنشر هذه المعلومات او لان المعلومات محل الإشاعات من باب الفضائح التي لم يكشف عليها رسميا .

و عليه فان عملية اتخاذ القرارات عملية إدارية حيوية تتم على المسؤولين الاتجاه إلى الأساليب الحديثة بدراسة الظروف و العوامل و الإجراءات التي تعرقل اتخاذ القرارات الفعالة و ذلك بتحديد الصحيح و الدقيق للمعلومات المطلوبة لكل خطوة من خطوات تلك العملية , و ينبغي أن تتميز العملية بالمصداقية و الثقة و أن تكون مرتبطة باحتياجات المستفيدين في المؤسسة من المديرين أو مفسرين أو منفذين حتى يتم التنفيذ السليم للقرارات الإدارية أن عملية اتخاذ القرارات تعتمد على العثور على المشكلة و تحديدها و لا يكون إلا عن طريق الاتصال الهادف .

تقييم المؤسسة

بالإضافة إلى هذا فالوكالة التجارية تعتمد في توصيل خدماتها لزبون على قنوات توزيع عديدة من سيارات خاصة إلى وسطاء معتمدين مهمتهم الأساسية توصيل الخدمة للزبون المتمثلة في تركيب خط الهاتف أو إصلاحه في حالة العطب و كذلك إيصال مستلزمات الانترنت وتركيبها باذن من الزبون وهذه الخدمة تكون مجانية حيث تسعالمؤسسة لكسب مودة الزبون و ولاءه و رضاه حتى يسهل عليها عملية التسويق التي تساهم بشكل أو بآخر في استمرار رقي المؤسسة .

1: يوميات الطالب:

تم التبرص بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بسيدي علي الواقعة بوسط المدينة بشارع 1 نوفمبر 1954 قدرت مدة التبرص حوالي اربع أسابيع تمحورت خلالها مجموعة من النشاطات قسمت على النحو التالي:

- الأسبوع الأول:

تمت خلاله مقابلة المسؤولين اد قمت بزيارة مكتب المستخدمين بمستغانم و مقابلة المدير العام لاختد الموافقة لإجراء التبرص و دفع دفتر التبرص و بعد موافقته تم توجيهه إلى وكالة التجارية بسيدي علي .

- الأسبوع الثاني:

*الالتحاق بوكالة التجارية بسيدي علي و مقابلة المدير و تقديم دفتر التبرص من اجل بدا التبرص .
*من هنا بدأت المرحلة الأولى من تربي و التي كانت المرحلة الاستطلاعية للوكالة و التعرف على المؤسسة أكثر و جمع المعلومات التي قد تساعد في إعداد هذا التقرير .

*قمت بالتجول داخل المؤسسة وزيارة مختلف المصالح و إجراء المقابلات مع الموظفين قصد جمع المعلومات الخاصة بكل مصلحة .

*قمت بإلمام النقائص و ترتيب المعلومات التي قدمت لي كما قمت بمساعدتهم في بعض الأعمال قصد كسب بعض الخبرة المهنية وفهم أكثر لتلك المعلومات و كيفية سيرانها داخل المؤسسة .

- و قد اخترت الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر فرع سيدي علي كمقر لتبرصي و هذا حسب ما يتناسب بتخصصي و كان الاختيار على أساس المكانة و السمعة التي تحضى بها المؤسسة و أيضا القرب المكاني و سهولة الوصول إلى المؤسسة .

2: الموازنة العامة للمؤسسة/

تعتبر وكالة سيدي علي نموذج صغير عن الوكالات الكبرى فهي ليست بالحجم الكبير كغيرها من الوكالات كوكالة مستغانم مثلا فحجم الوكالة لا يعكس خدمات المؤسسة فرغم صغر الحجم إلا أنها تقدم خدمات جيدة للزبائن خصوصا القسم المكلف بالزبائن الذي يتكون من خمس مكاتب مكتب رئيس القسم ومكتب الاستقبال ومكتب متعددة الخدمات و مكتب الانترنت و مكتب أمين الصندوق فيضم هذا القسم عمليين واحد مكلف بخطوط الهاتف الثابت و الثاني مكلف بخطوط الانترنت و هناك قسم تجاري يتكون من خمس مكاتب مكتب رئيس قسم التجاري و مكتب طلبات الزبائن و مكتب الأكوشاك المتعددة الخدمات و مكتب الحسابات الكبرى مكتب لمراقبة و التطهير و يضم هذا القسم على عامل واحد و هو مشرف على كل هذه المكاتب والقسم المالي الذي يتكون من خمس مكاتب مكتب خاص برئيس القسم ومكتب تسير الدائنين ومكتب الموارد المالية ومكتب الأخطاء والتقسيم ومكتب محاسب مالي ويشرف على هذا القسم عامل واحد كما أن هناك عامل مختص في المحاسبة مع مدير الوكالة فهم 10 عمال دائمون و 3 مؤقتون أما وكالة مستغانم ككل تضم 280 عامل .
ينحصر رأسمال المتحرك للمؤسسة في العمال 14 الذي تعتمد عليه الوكالة في تحريك عملها مع المال الذي تستخدمه لاقتناء المواد اللازمة في تنشيط عملها و إدارتها .

أما رأسمالها الثابت فيتمثل في أجهزة الكمبيوتر الخمسة التي تعتمد عليها الوكالة لتخزين المعلومات و معالجتها كما تحتوي على المكاتب و كذا الآلات الخاصة بالمحاسبة من اجل حساب كل الفواتير و 2 من أجهزة الفاكس و 2 من أجهزة الطبع و آلة النسخ بالإضافة إلى العتاد التقني للوكالة كمنشأة اقتصادية .

فرغم كل ما حققته اتصالات الجزائر مند إنشائها إلى يومنا هذا من مكانة مرموقة في السوق الجزائرية بشكل خاص إلا أنها لازالت تتطلع لخدمات أكثر مرونة بكل وكالاتها مع تطوير خدماتها و التكيف مع التكنولوجيات الحديثة كما ساهمت في امتصاص نسبة من البطالة من خلال تشغيلها لأكثر من 22000 عامل كما أنها تتطلع إلى أن يصل عدد مشتركها في لانتريت لعام 2011 إلى 3 ملايين و يصل عددهم اليوم 6 ملايين أما في الوكالة مستغانم فتعمل الى زيادة وكالاتها بكل من حاسي ماماش و سيدي لخضر و هو مشروع قائم تجري الدراسة فيه ذلك لنقص الملحوظ في تلك المناطق .

3: ايجابيات المؤسسة/

- عدم فرض المدير رأيه في المهام و أعمال الموظفين (التدخل في طريقة العمل).
- وجود الثقة بين المدير و الموظف.

- رضى الموظفون بعملهم.
- رضى الموظفون بأجورهم التي عرفت ارتفاعا ملحوظا .
- تقديم حوالي 16 شهرا مدفوعة الأجر للموظف في حالة تقاعده و 15 شهر في حالة وفاته أثناء العمل.
- تدريب الموظف بغية الارتقاء بمستواهم.
- توفير الأمان للمشاركين عن طريق خدمة الخطوط المتخصصة (الأمن الوطني, الدرك, مراكز الحماية المدنية...)

- توجيه المؤسسة إلى زبائنها و التعرف على هوية الزبائن الخارجين و الداخليين.
- تقديم تقنيات عالية الجودة و الخدمة المميزة في مجال الإنترنت ذات الجودة العالية.
- تنوع الخدمات المقدمة و تجديدها باستمرار تماشيا مع المتطلبات العصرية.
- تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة بطريقة ملائمة .

4 سلبيات المؤسسة

- نقص الإمكانيات المادية و البشرية.
- الإمكانيات البشرية:
- قلة أجهزة الإعلام الآلي .
- عدم توفر وسائل و الاحتياجات اللازمة توفرها في مكتب الاستقبال.
- الإمكانيات البشرية:
- نقص عدد الموظفين إلى كم الخدمات المعروضة
- عدم إيصال فاتورة الهاتف في الوقت المحدد من طرف بريد الجزائر.
- قطع خطوط الهاتف بالرغم من تأخر في استلام الفاتورة في الوقت المناسب .
- كثرة انقطاع الانترنت و عدم تعويضها للزبون .
- عدم توفر الانترنت في الهاتف اللاسلكي.
- المنافسة التي تعاني منها من طرف الشركات و المؤسسات الأخرى.
- عدم تقسيم المنتظم للمناطق التابعة للوكالة التجارية بعين تادلص بصفة موضوعية بحيث إن هناك مناطق اقرب بنسبة لوكالة مستغانم (كصيادة مثلا) .

- برغم من إتباع المؤسسة لسياسة الإشهار و الترويج إلا إن الملصقات و الومضات الاشهارية لا تعلن في الوقت المناسب .

5: عوائق التربص

لا يخلو أي عمل من عراقيل أو صعوبات مما يجعل الباحث بطريقة أو بأخرى يتفادها سواء بالاستغناء عنها أو بإضاعة المزيد من الوقت من اجل تلك المعلومة و هذا ما يجب أن يكون عليه الباحث الحقيقي فالعمل والمثابرة هما وحدهما الكفيلان بتدليل كل تلك العراقيل و صعوبات .

و قد تلقيت صعوبات في تربصي التي تمثلت في

- تحفظ بعض العمال بالإجابة عن بعض الأسئلة بحجة أنها تمس أسرار المؤسسة.

- عدم احترام الموظفين لوقتي مع انه قصير المدة.

- صعوبة التحول داخل المؤسسة إلا بادن .

- عدم السماح لي بزيارة بعض المصالح داخل المؤسسة.

- عدم السماح لي بالاطلاع على الأرشيف لاطلاع على مصداقية المعلومات المقدمة .

- رفض بعض العمال الإدلاء ببعض المعلومات إلا بموافقة المدير.

الخاتمة

إن المدة التي قضيتها بالمؤسسة قد لا تكون كافية للتعرف أكثر على المؤسسة و التعمق في خدماتها , لكن هذا لا يعني إني لم أصل إلى مبتغاي , فمن خلال اندماجي في جو المؤسسة , اتضح لي الرؤية , حيث عرفنا ان اتصالات الجزائر تعتبر الرائد في الجزائر في مجال الاتصالات , بتوزيعها على مستوى 48 ولاية بنفس المنشآت القاعدية الخاصة بالمؤسسة , فالوكالات المتواجدة بالولايات ككل أم هي إلا نموذج مصغر عن المديرية العامة . هذا ما يجعلها القلب النابض بالوطن , كونها تساهم في ديناميكية مختلف المؤسسات و العلاقات الاجتماعية , و دفع عجلة التطور , و نظرا لحساسية خدماتها و الثقة الكبيرة التي يضعها فيها عملاءها تراجعت عن مشروع الخوصصة رغم الإرباح التي كانت ستجنيها , و للمؤسسة ككل و وكالة سيدي علي كنموذج لأسلوب راقى في التعامل مع الزبائن باحترامهم لكل الزبائن على اختلاف أعمارهم و مستوياتهم , و ذلك بتخصيص الوقت المناسب لكل زبون بالقدر الذي يحتاجه دون محاولة صرفه , و الميزة الجيدة التي لاحظناها من خلال تربصنا أنهم لا يؤخرون أعمالهم , و لا يتغافلون عنها , أو يهملونها بل أنهم يحرصون على راحة الزبائن , إلا ما كان خارج عن نطاق السيطرة .

ادان خدمات المؤسسة بنجدها في كل بيت , مؤسسة و شارع , فهي الشريان الذي تسري من خلاله معلومات الجزائريين واتصالاتهم .

و قد لقيت في مؤسستنا هذه ترحيبا كبيرا من قسم الاستقبال إلى المدير , قضيت فيها فترة اكتشفت فيها مدى سلاسة العمل و بساطته , فهو لا يحتاج إلا لقليل من التعود , و يتطلب الفطنة و الانتباه .

و الجيد إن الخطأ لا يمر في هذه المؤسسة , فأني خطأ أو التلاعب بالفواتير يكشف سريعا , ومازالت المؤسسة تحتاج لبعض الوكالات في مختلف أنحاء الوطن . GAYA بفضل نظام

لبلوغ التغطية الشاملة و أكثر ما يعاب على المؤسسة عدم اعتمادها بشكل أكبر على الإشهار , و تعتبر خدمات الهاتف النقال أكثر منافس لها .

إهداء

اشكر ذو الشأن العظيم

ربي الكريم

الذي وهبني الشجاعة واكسبني المناعة ضد الصعوبات

الدراسة ومكنني من المستحيل لأتحدى العراقيل

اهدي ثمرة ما جنيته نمن علم

إلى أعلى نعمة منحها الله لي

إلى من منحني مفاتيح التربية وباركتني بدعواتها الصالحة

إلى عيون تحرسني من بعيد ، وقلبه يعدوا لي في جوف الليل ،

إلى متي شكرتها حني الموت لا أوافيهما حقها

إلى اعز ما املك في الوجود أمني

حفضها الله لي وأدام صحتها وأطال عمرها

إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد

إلى كل طلبة علوم التسيير

دفعة 2016/2015

تَشْكُر

نتقدم بالشكر الخاص

إلى من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذه المذكرة وعلي رأسهم

الأستاذ المشرف السيد: "قديح جمال"

الذي كان خير موجه واتني السعادة والهناء له ولعائلته إن شاء الله

إلى أساتذة الجامعة كلية علوم التسيير نشكرهم على تضحياتهم المستمرة

وعطائهم المتواصل من أجل الإرشاد والتوجيه

إلى كل أساتذة الدروس والأفواج

إلى كل من لم يبخل علينا بنصائحه القيمة ومساعدتنا

لإتمام هذه الرسالة

الخاتمة:

لقد حاولنا في بحثنا هذا تحديد و دراسة مدى مساهمة ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسة و ذلك عبر الإجابة عن التساؤلات تمثل إشكالية البحث، و للإجابة عليه قمنا بتقسيم بحثنا إلى جزئين، جزء نظري و آخر تطبيقي. في الجزء النظري حاولنا الإحاطة بإشكالية البحث من وجهتها النظرية فابتدأنا في الفصل الأول منه بمحاولة بلورة مفهوم إدارة الموارد البشرية و تحديد جوانبها المختلفة، ثم تعرضنا إلى اداء العاملين ونظم المعلومات الموارد البشرية. أما في الفصل الثاني من هذا الجزء فحاولنا إبراز مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الوظائف و التي تتمثل فيما يلي (تحليل العمل، تخطيط القوى العاملة، التدريب ، تحديد نظام لدفع الأجور،/ تحفيز الأفراد، تقييم الأداء).

أما في الجزء التطبيقي فقد أردنا دعم كيان هذا البحث و التعميق في اشكاليته و الإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال دراسة ميدانية، و قد اخترنا مؤسسة اتصالات الجزائر لتكون حالة الدراسة لإنجاز هذا الجانب. و انطلاقا من تعرضنا لهذين الجزئين يمكننا عرض النتائج التالية:

- 1- إن إدارة الموارد البشرية وظيفة مهمة و دعامة من الدعامة الأساسية (وظيفة، الإنتاج، التوزيع، المالية.... إلخ) التي تقوم عليها أي مؤسسة.
- 2- لاتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية و التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، لا بد على هذه الأخيرة من إتباع إستراتيجية لتحقيق أهدافها.
- 3- لمواكبة التطورات الحاصلة، على المؤسسة تصميم و الاهتمام أكثر بالموارد البشري
- 4- إن الموارد البشرية في المؤسسات تمثل جوهر العملية أو النشاط الإنتاجي، و تشتد الحاجة لهذه الموارد لرسم الخطط و استراتيجيات و اتخاذ القرارات الفاعلة التي تؤدي إما إلى نجاح المؤسسة ، و تحقيق النمو و الازدهار، أو تؤدي إلى الفشل و الانهيار
- 5- إن استخدام نظام المعلومات الموارد البشرية يؤدي إلى تسيير الفعال داخل المؤسسة.

اقتراحات و توصيات:

بناء على النتائج التي توصلنا إليها ضمن هذه الدراسة النظرية التحليلية لإشكالية تأثير ادارة الموارد البشرية على فعالية التسيير في المؤسسة يمكن ان نقدم توصيات للاستفادة منها لاستفادة منها، سواء في الدراسات العلمية، أو على مستوى صياغة و تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية التي تحتاج إلى نقلة إستراتيجية في تسيير مواردها البشرية، و من أهم التوصيات التي يمكن تقديمها هي:

1. يجب على المؤسسة اعتبار مواردها الداخلية، و كفاءتها الإستراتيجية ممثلة في مجمل الأصول والقدرات، و معرفة مصدر ميزتها التنافسية ، بسبب إمكانية التحكم فيها، و السيطرة عليها خاصة الموارد البشرية، و الكفاءات الفردية، بسبب قدرتها على خلق القيمة، و بالتالي يجب على تلك المؤسسة، ضرورة استقطاب تلك الموارد و الكفاءات القليلة و المتميزة، و الاحتفاظ بها.
2. إعطاء الأولوية لنظام المعلومات من خلال القدرات و المهارات البشرية، بتطبيق أنظمة التدريب، التحفيز، والاتصال، و تقييم الأداء، ووضع خطط، و تنفيذ برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية.

3. ضرورة اهتمام المؤسسات برأسمال الفكري ممثل في نخبة الكفاءات ، ذات القدرات المعرفية، و التنظيمية، و الإبداعية، و الابتكارية التي تمكن المؤسسة من إنتاج أفكار جديدة، التي تسمح باغتنام نقاط القوة الداخلية، و اقتناص الفرص المتاحة في البيئة التنافسية، مع التعامل مع الأفراد كعينات غير متماثلة بسبب تباين قدراتهم على خلق القيمة.

المبحث الاول: تقييم أداء الأفراد العاملين

هو تقييم الجانبا للإنسانيا السلوكي في المؤسسة باعتبارها نالعمال داخل المؤسسة يشكوا نتجتماعا اجتماعيا يهدف لتحقيق أهداف معينة وهذا يعني أن تقييم الأداء الإنساني يركز أساسا على كفاءة العامل وقدراته الفنية والعملية وقياس مساهمته في تحقيق النتائج المطلوبة والتي تعتبر جزءا لا يتجزأ من المنظمة، لذلك فإن تقييم الأداء يحمل في تطبيقها أهدافا مثل الترقية، الزيادة في الأجر، أو منحة أية حوافز، فعلى الإدارة أن تعطيل العامل لفترة زمنية مناسبة ليثبت قدراته وكفاءته كفاءات مهام موظفيته ومن ثم عملية تقييم الأداء من بعد فترة زمنية محددة من تاريخ استلام العامل لعمله.

المطلب الاول: دور آليات تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة.

إن عملية تقييم الأداء باعتبارها عملية مهمة، تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبنيا على أساس منطقي ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة، ومن أجل الوصول إلى تصور واضح لعملية تقييم الأداء يجب أن تتعامل المنظمة مع هذه العملية على أنها خطوات مترابطة ويجب السير عليها للتغلب على المشاكل التي تحول دون تحقيق أهدافها، وبالتالي يتم شرح سيرورة عملية التقييم من خلال مسؤولية التقييم، فترة التقييم وكذلك يتم شرح معايير ومنتج عملية تقييم الأداء وفي الأخير محاولة استخلاص بعض الطرق المعتمدة في عملية تقييم أداء العاملين من خلال المعرفة بالطرق الحديثة والقديمة مع إبراز مزايا وعيوب بعض الطرق.

1- العناصر المستخدمة في عملية تقييم الأداء.

يستند نظام تقييم أداء العاملين بعدة معايير ومناهج يتم على أساسها تقييم الأداء، فهيتتيح معرفة مد بعد أو قربا لأداء الفعليا المحقق عند القيام بتقييم الأداء يجب مراعاة شروط معينة حتى تكون هذه العملية فعالة¹.

أولا: شروط فعالية عملية تقييم أداء العاملين

يمكن تجنب الصعوبات التي تواجه عملية تقييم أداء العاملين يعتبر مقوماً تأخذها العملية المتمثلة فيما يلي :

. تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمية

1- عبد الكريم بوطرخ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة

. تهيئة نظام فعال للمعلوماً تمناها فومعايير التقييم ونتائجه .

. اقتناع الإدارة بفائدة التخطيط والمساهمة في تنفيذها وحث العاملين على الاهتمام به .

. اعداد نظام فعال للاتصال يسهل نقل المعلوماً تبين جميع أطراف المنظمة (مرؤوسين ورؤساء).

. تحديد أهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم، يتم عمل ضوابطها اختيار الطريقة والسلو بالمثل لعملية .

. المتابعة المستمرة لنظام تقييم أداء العاملين تبعاً لتغييرات البيئة المستمرة والتي تفرض على المنظمة

متابعة هذه التغييرات واتخاذها بعين الاعتبار في إدارة عملها .

. مد نفهما لأفراد للنظام وانعدم الفهم ينشأ من عدم التعريف والشرح وقد يرجعها إلى التعقيد الموجود بالنظام .

. الدعم الرسمي والتأييد المستمر للإدارة لعملية التقييم والالتزام بها والعمل بتوصياتها ونتائجها من المقومات

الأساسية في فعالية النظام .

. السعي لجعل العاملين يشعرون بالثقة والطمأنينة لعملية تقييم الأداء .

. عدالة المقيمين وكونهم ذو تأثير كبير في عملية التقييم مما يجعلها ذات فعالية كبيرة في تحقيق أهدافها .

. وصف سليم للوظائف وتحديد ما يتوقع من الموظف عمله، وما يعد تفوقاً وضعفاً لواجبات الوظيفة .

. وجود معايير أداء واضحة ومنطقية لجميع الوظائف، كما يجب وضع سياسة موحدة للتقييم، بحيث

يستخدم المشرفين نفس المعايير في تقييم أداء موظفيهم ويكون للموظفين علم بهذه المعايير وأهميتها و

أوزانها النسبية وذلك لتحقيق المبدأ للعدالة والمساواة في التقييم .

ثانياً: معايير ومناهج تقييم الأداء .

1- معايير الأداء

يقصد بمعايير الأداء، الأساس الذي يمتسبب إليها الفرد وبالتالى يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات

التي يعتبر فيها الأداء جيداً أو مرضياً، وأنت تحديدها بالمعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء، حيث أنها

تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه المديرين على أمور التقييم بنوعيتها لتؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء. ولا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإحلال صهم للمنظمة.

فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوي الأداء المطلوب بتحقيقه من طرف الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث علماً أساسيات حكم فيها إذا كان أداءها وفقاً للمطلوب بأملاً، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة.

ويقصد بها أيضاً بأنها المعايير التي تؤثر على أداء العامل مباشرة وهي المعايير التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم معلماً أساسيات الفرد مثل كمية الإنتاج ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، الكفاءة ويركز تقييم الأداء الفعال على المعايير التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها كذلك يقصد بها تلك العناصر التي تستخدم كمركبات لتقييم.²

ويشترط في المعيار مهما كانت تنوعيتها أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية:

1. صدق المقياس:

أي أن العواامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك العناصر التي تتطلبها العمل بزيادة أو نقصان، وهناك حالتان يكون فيها المقياس صغيراً صادقاً في حاله عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس واحتوائه على مؤثرات خارجية عن إرادة الفرد وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.

2. ثبات المقياس:

1 - خالد عبد الرحمن الهيثي، المرجع السابق، ص 204

2 - عمرو وصيف عقيقي، المرجع السابق، ص 408

3 - زهير ثابت، المرجع السابق، ص 87

4 - أحمد ماهر، الاختيار واستخدامها في إدارة الموارد البشرية. مصر: دار الجامعية 2001، ص 171

يعني أن نتكون نتائجا عمالا لفرد من خلال المقاييس ثابتة عندما يكون أداءها ثابتا، أو عندما تختلف نتائج المقاييس باختلاف درجاتها ومستويات أدائها هو أن ذلك ليس عيبا فيهما إنما حالة طبيعية.

3. التمييز:

ونعنيها درجة حساسية المقاييس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

4. سهولة استخدام المقاييس:

ونعني به وضوح المقاييس سواء إمكانية استخدامها من قبل الرؤساء في العمل³.

2- أنواع معايير تقييم الأداء:

وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي ومنهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف والعمال الإدارية نومنا لأمثلة. عتلتك المعايير العمل، القيادة، الإبداع، لاجم العمل، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشاكل وتفويض السلطات . يتم قياس أداء العنصر البشري باستخدام معايير محددة، يقارن بها أداءها الفعلي بالمعايير نوعا منها: العناصر ومعدلات الأداء.

-العناصر:

تشمل الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد والتي يجب أن يتحلبها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة . ومن أمثلتها: الإخلاص في العمل، التعاون، الأمانة، المواظبة على العمل... الخو العناصر نوعا منها:

1- العناصر الملموسة:

وهي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثلا المواظبة على العمل والدقة فيه، إذ من خلال عدد مرات الغياب أو مدة احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي، يمكننا الحكم على مدى مواظبته على عمله كما نحكم كفاءته بالدقة بمراجعة المعاملات المقدمة من قبل الفرد لرئيسه بعد تنظيمها، فبهذا المراجعة مثلا يمكننا اكتشاف الخطأ التي وقع فيها وبالتالي الحكم على مدى الدقة في عمله بشكل صحيح .

³ خالد عبد الرحيم الهيثي، المرجع السابق، ص 204

2 . عبد البارئ درة، وزهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية. عمان: داروائل للنشر والتوزيع، 2007، ص 263

2- العناصر غير الملموسة: وتشمل الصفات غير الملموسة والتي يجد المقيم صعوبة في قياسها، نظرًا لأنها تتكون من الصفات الشخصية للفرد، وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها ومثالاً على هذه الصفات الأمانة، الذكاء، الشخصية... إلخ⁴.

- معادلات الأداء:

هي عبارة عن مميزات يمكن بواسطتها أن نزن المقيماً ناتجياً الموظف لمعرفة مدى كفاءته

في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمال المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيراً إلى تحديد مستوى إنتاجهم من حيث الكمية أو الجودة.

ومعادلات الأداء أنواع ثلاثة يمكن أيضاً ذكرها بإيجاز فيما يأتي:

- المعدلات الكمية: يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي

أثمان تدل على العلاقة بين كمية العمال المنتجوا والزمن المرتبط بهذا الأداء، ومثال ذلك إنتاج 100 وحدة وخمسين وحدة

المطلب الثاني: مستويات تقييم الأداء

انتقيماً لأداء هو في حد ذاته عملية إدارية تقوم بها الإدارة لتقدير الأداء الإنساني والعاملي ومدى مساهمة العامل بقدراته الفنية والعلمية في تحقيق أهداف المنظمة ومن الممكن أن نقيماً الأداء يكون نعلثاً لمستويات.

1- تقييم الأداء الكلي للمؤسسة:

من أهم العناصر التي تخضع للتقييم معلمة مستوى المؤسسة ككل ما يلي:

الفعالية: تحقيق الأهداف المسطرة من حيث نوعية المخرجات وكميتها، الوقت المحدد للإنجاز، رضا العملاء، رضا العاملين.

⁴ - مصطفى نجيب شويش، المرجع السابق، ص 303

2- المرجع نفسه، ص 302

3- عمرو صيفي عقيلي، المرجع السابق، ص 24

الكفاءة : تمثالا لاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من حيث استعمال العمالة المهنية .

التقدم في العمل : باستعمال المقاييس المرحلية للعمل، الخطوات الفرعية للمشروع .

أساليب ونظام إجراء العمل : الجانب التنظيمي بالمؤسسة .

عادات العمل : خلق ثقافة تطويرية ومبادئ تفسير عليها المؤسسة ويتم استخدامها وسائل وأساليب متعددة

كالملاحظة وهي مراقبة ما يحدث فعلياً وتكون ناماً ملاحظة مباشرة من خلال لها بالمدى المكنان العمال واستقصاء العملاء سواء الداخلي

ين (العمال بالمؤسسة) (الخارجيين) (المستهلكين).

أفضل طريقة لمراقبة جودة جهود العاملين في هذا الإدارتها لتسأل هؤلاء العمال عن تقييمهم لأداء هذه الإدارات، أما خارج المؤسسة است

طلاعاً وأبحاثها تم منح المؤسسة و سلعها وخدماتها لتتقوياً أداء العاملين فهو في حد ذاته تقويم للأداء الكلي للمنظمة إذ أن التقويم يكشف عن

اطالضعف والقوة في وظائف الإدارة في مجال التخطيط، والتنظيم والرقابة والتوظيف، ومن خلال التقويم لأداء تستطيع المنظمة أن تعيد النظر

رئيسياً ساتها وبرامجها وإجراءاتها وعلماً لخصفيمجال استخدامها لطاقات البشرية .

2- تقييم أداء الأنشطة الرئيسية

يشتمل تقييم الأداء علمستوناً لأنشطة والوظائف الأساسية وتتمثل فيما يلي :

أ- تقييم الأداء التسويقي

أصبح للتسويق دوراً رئيسياً في نجاح وفشل المؤسسة،

[انحالعمال الإداري الذي يشمل كل الأنشطة التي تسعى إليها لإيجاد نوع من الملائمة بين المؤسسة وأصحابها الخارجية التي تقوم باستخدام، شراء وبيع

منتجات المشروع والتأثير في مخرجاتها التي تمانتها أوالخدمات التي تقوم بتوفيرها .

ب- تقييم الأداء الإنتاجي

يعتبر معيار الإنتاجية أحد أهم معايير تقييم الأداء في المؤسسة، حيث تعرفها منظمة الناجالذي تحصل عليها بقسمة المخرجات على عدد عناصر

الإنتاج، وبهذا الطريقة نشير الإنتاجية رأسمالاً والاستثمار .

ج- تقييم الأداء التمويلي

ان الحصول على عناصر الإنتاج يحتاج إلى جهة ممولة يمكنها توفير رؤوس الأموال اللازمة للاستثمار في مشروع معين، والوظيفة المالية يتطل بتقييم الأداء المالي كمن السيوولة، هي كالاتموي لفي المشروع عهيتل ك الوظيفة بتامين المال للزمتة وادارتها بشكلا قتصادي⁵.

المبحث الثاني : مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية ودورها في التحكم في الأداء.

تعتبر مراجعة تسيير الموارد البشرية من الاتجاهات الحديثة التي ظهرت في بداية الستينيات والتي أصبحت محل اهتمام من قبل الباحثين والمهتمين بشؤون المؤسسة وتطويرها لمواجهة التحديات التي تعيشها اليوم . إذا ظهرت عدة اتجاهات في العصر الحالي والتي ارتبطت بعلائق مع مراجعة تسيير الموارد البشرية من أجل خلق القدرات لدى المؤسسة لمواجهة التحديات التي تعيشها ، ومن أبرز هذه الاتجاهات ذات العلاقة والتي يتم تناولها في هذا المبحث .

المطلب الأول : مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية والجودة

أن رغبة العميل عند اتخاذه قرار الشراء تنعكس من خلال بحثه عن النوعية الأفضل إلى جانب السعر المناسب وقد تفوقت أهمية الجودة منذ الثمانينيات في تحديد قرار الشراء قياسا إلى السعر . لذا يتوجب على المنظمات الراغبة في البقاء في المنافسة داخل السوق تقديم منتجات ذات جودة عالية . وتمثل الجودة في " قدرة المؤسسة على تلبية متطلبات المستهلكين وتحقيق توقعاتهم " إي أنها تمثل درجة الانسجام والتوافق بين مستوى توقعات المستهلكين وبين مستوى إدراكهم لتلك التوقعات . ويشير مفهوم الجودة في منظور الكتاب والباحثين إلى أبعاد متعددة فمنهم من يراها "درجة ملائمة مواصفات تصميم المنتج أو الخدمة للوظيفة أو الاستخدام " ويرها آخرون بأ "نمها " درجة ملائمة السلعة أو المنتج للاستعمال وكذلك درجة مطابقة مواصفات المنتج أو الخدمة لخصائص التصميم ويؤكد هذا البعد على خمسة خصائص هي الموثوقية بالمنتجات، وجوده يدركها الزبائن ودرجة⁶ أو نسبة مطابقة المنتج مع المواصفات والمعايير المحددة، والتصميم الوظيفي للمنتج " ومن خلال التعاريف يتضح أن بأن الجودة تركز على

⁵ - محمد زاهد دبري، المرجع السابق، ص 322 .

⁶ علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان،

سنة 2009 ص .، ص -117 . 116

السلعة أو المنتج ودرجة الملائمة أو المطابقة للاستعمال . ويرى كل من &Ritzman krajwski بإمكانية تحقيقها من خلال بعدين أساسيين وهما :

1 - جودة التصميم : وتشير جودة التصميم إلى درجة مطابقة أو ملائمة خصائص التصميم لموصفات المنتج / الخدمة وتحقيق مستويات متفوقة في الأداء.

2 - جودة المطابقة : وتشير جودة المطابقة إلى قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات إلى مخرجات مطابقة مع الخصائص المحددة في التصميم

. وفي ضوء ما سبق يتضح بأن الجودة ما هي إلا مطابقة المنتج لموصفات العميل على المؤسسة تطبيقها و الهدف منها تحقيق مستويات متفوقة في الأداء . أما الهدف الأساسي لمراجعة إدارة الموارد البشرية هو التحسين المستمر للجودة وهذا عن طريق تشخيص نواحي القصور للموارد البشرية (العاملين) وتحديد مجالات تحسينها لأنه هو وراء الجودة داخل المؤسسة و إضافة على ذلك فهي تهدف :

- تحقيق التعاون الجماعي والجهود المشتركة من خلال تبني أساليب فرق العمل .
- إشراك العاملين في عملية تخطيط الجودة .

- التدريب والتعليم المستمرين من اجل الجودة لرفع الدرايات والمهارات ذات العلاقة المباشرة بتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة للجودة.

المطلب الثاني : مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية و الإنتاجية

يعتبر العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في مختلف المؤسسات، فالإنسان هو الذي يخطط، وينظم، ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة وقد اختلفت وجهات النظر في الوصول إلى مفهوم موحد للإنتاجية والأهداف المراد الوصول إليها . وتعرف الإنتاجية كما يراها علي السلمي بأنها : " يقصد بالإنتاجية ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى من المخرجات (منتجات أو خدمات) الذي تولد من استخدام مواد محددة في النظام الكلي للمؤسسة، ويعبر عنها كناتج بقسمة المخرجات (المبيعات أو الإيرادات) على المدخلات (الموارد الإنسانية وغير الإنسانية) التي تستخدم في المؤسسة . " ويعرفها محمد توفيق ماضي بأنها " الإنتاجية مقياساً للقدرة على خلق الناتج (المخرجات) باستخدام عوامل الإنتاج (المدخلات) خلال فترة زمنية محددة . " وتعرف أيضا بأنها " العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية (لإنتاج سلع أو

خدمة)، وبين الناتج من تلك العملية . 1 " أي أن الإنتاجية هي الاستخدام الكفاء للموارد، المعدات، الطاقة، العمل، المعلومات...) وذلك لإنتاج السلع والخدمات ويمكن القول بأن الإنتاجية مفهوم عام يطبق في أي موقف

- وحدة الحاسب الآلي للمؤسسة

- قسم المالية والمحاسبة.

- قسم الأمن الصناعي.

- قسم الموارد البشرية.

- إدارة البحوث والتطوير .

1-أهمية الإنتاجية:

- الإنتاجية عنصر هام في نجاح المؤسسات وقدرتها على الاستمرار .
- الإنتاجية عنصر هام في تحقيق الأرباح التي تمثل مصدر هام لتكوين الرأسمالي والاستثمار الذاتي في المؤسسات .
- الإنتاجية عنصر هام في كفاءة استخدام الطاقات الإنتاجية ومن تم خلق فرص للتوظيف والتشغيل . ومنه تكمن أهمية الإنتاجية في أنها تساعد على تنمية الاقتصاد الداخلي للمؤسسة باستخدام ذات عناصر الإنتاج دون زيادة وبالتالي فإنه على المستوى القومي، تسهم الإنتاجية في زيادة الناتج الكلي بحسن استخدام الموارد وليس بزيادة كمية الموارد المستخدمة وبالتالي فإن الإنتاجية الأعلى تعنى مستوى أفضل للمعيشة على المستوى القومي، ومن ثم فهي المصدر الأهم للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع الحديث.
- 2- نماذج تطبيقية على مسببات انخفاض الإنتاجية : تبدو في المؤسسات المختلفة أسباب عديدة تساهم بدرجة أو بأخرى في تخفيض الإنتاجية (بمعنى أن المخرجات المحققة أقل مما يمكن تحقيقه من كميات ونوعيات المدخلات المستخدمة).

ويمكن تجميع هذه المسببات لانخفاض الإنتاجية في الأتي :

- أهدار الوقت وسواء استغلاله .
- إهدار الطاقات الفكرية والذهنية للموارد البشرية
- .أهدار وسواء استغلال الطاقات المهارة والقدرات العملية للعاملين
- .أسباب تتصل بإدارة وتبديد أو أهدار الموارد والمستلزمات المستخدمة في الإنتاج
- . سوء تنظيم مواقع العمل وعدم توفير أسباب ومقومات الأمن ومنع الحوادث⁷ وبناء على ذلك تعتبر الإنتاجية هي واحدة من عمليات عديدة يتم مراقبتها من خلال مراجعة إدارة الموارد البشرية .لذا فإن عملية التحسين المستمر تبرز في الإنتاجية من خلال قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها باستخدام أقل مورد وزيادة عوائدها وقيمتها المضافة للمؤسسة . وبما أن هدف مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية هو تحسين إنتاجية العاملين من خلال التحكم في مسببات انخفاض إنتاجيتها وبالتالي هناك علاقة طردية بين المراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية والإنتاجية .

المطلب الثالث : أثر وظيفة مراجعة إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء

إن الهدف الرئيسي لأي مؤسسة هو الحرص والبقاء في دنيا الأعمال وتحقيق نوع من الاستمرارية في ظل المتغيرات المحلية والعالمية وهناك محاولات عديدة ومداخل كثيرة لتحسين الأداء وجميعها تهدف إلى تحقيق نوع من الحماية للمنظمة من الأمواج التي تعصف بها ومن أهم هذه المحاولات مدخل تطوير المنظمات، ومدخل الإدارة بالأهداف و

⁷على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص . 20 نفس المرجع، ص . 22 على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص . 57

مدخل إدارة الجودة الشاملة ومدخل الموصفات القياسية الع المية الايز ومدخل المراجعة ومهما تعددت المدخل وتنوعت يصبح هدف الأساس لقيادة المنظمات هو الاستمرارية ولا يتم ذلك إلا بتحسين أداء المؤسسة بطريقة منظمة ومخططة ومستمرة وبالتالي فإن أثر مراجعة إدارة الموارد البشرية على 1تحسين الأداء يكمن في تحقيق الخطوات التالية :

- 1 - مرحلة تحديد أهداف المؤسسة ومقياس الأداء : يتم تحديد رسالة المؤسسة والرؤية المستقبلية الخاصة بها وكذلك يجب الاتفاق على معايير قياس الأداء لأهداف المؤسسة
- 2 - .تحديد المستوى الحالي ومستوى الأداء المستهدف : على ضوء المؤشرات التي يتم تحديدها يتم تحديد المستوى الحالي للأداء ثم وضع البيانات المتاحة ثم وضع تصور لما يستهدف في الفترة الزمنية القصيرة والطويلة وعلى ضوء الفرق بين الحالي والمخطط يتم تحديد فجوة الأداء المطلوب اجتيازها لكل مؤشر من المؤشرات
- 3 - .تحديد القوى المؤثرة على أداء المؤسسة : في هذه المرحلة تحديد القوى المؤثرة على أداء المؤسسة وعادة ما يتم التمييز بين نوعين من القوى:
 - أ- القوى المعوقة : وهي المشاكل التي تحد من تحقيق تحسين الأداء ومن ثم اجتياز فجوة الأداء
 - ب - القوى الدافعة : وهي المزايا والفرص التي تتوفر للمنظمة وتمكنها من تحقيق أهدافها
- 4 - المراجعة والتقييم وإعادة النظر في تقييم الأداء :تعتبر مرحلة المراجعة من أهم الخطوات فهي مرحلة التصحيح والمواجهة بحيث يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الحلول والأساليب لها أثر مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن يكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفرت تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمخطط، وبهذا يتم الحصول على معلومات من التقييم التي يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى . وعلى ضوء ما سبق فإن أثر مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء في مدى تحقيق أهداف تحسين الأداء من خلالها وبالتالي يمكن تصوره في الحالات التالية:
 - السعي لتحقيق إنجازات باهرة
 - تبني التغيير كسياسة ثابتة على كافة المستويات التنظيمية.
 - تشجيع المديرين على ممارسة القيادة وليس الرئاسة.
 - التركيز على أن تكون المؤسسة رائدة في مجالها الأساسي.
 - التركيز على الجودة على كافة أنحاء المؤسسة . ومجالات النشاطها.
 - استثمار الموارد البشرية لإعادة تشكيل القدرات التنافسية واستثمارها.
 - التوجه بحسم في تعميق جانب الخدمات والاتجاه إلى التعامل بمنطق العولمة .
 - توفير نظم واليات تحليل المعلومات واستنتاج حقائق المواقف التي تواجه المؤسسة تم التصرف بحسم .

المبحث الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية و أثره على التسيير الفعال في المؤسسة.

تحتل الموارد البشرية على المستويين الجزئي والكلّي أهمية بالغة في الدراسات الاقتصادية فعلى، المستوى الجزئي أي في الوحدات الاقتصادية تمثل هذه الموارد محور النشاط الإنتاجي و المتغير الفاعل في تشكيل ديناميكية المؤسسات، أما على المستوى القومي فهي تمثل المنطلق في تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة و الأساس في بلوغ مستويات مضطرة من النمو الاقتصادي.

المطلب الأول: أهمية الموارد البشرية و مدى، فعاليتها في العملية الإنتاجية.

تعتبر الموارد البشرية المتمثلة في الأفراد و في جماعات العمل، أهم القوى وأعظمها أثرا في تشكيل حركة المؤسسات فهم الذين يتخذون القرارات التي تهيئ لها فرص الانطلاق و النجاح أو تسبب مشكلات ينتج عنها خسائر و احتمالات الفشل و الانهيار، فكثير ما يكون فشل المؤسسات يرجع إلى ضعف نظام العاملين و عدم كفاءة المدربين في التحليل و التخطيط و في رسم السياسات و الإستراتيجيات و على ضعف القدرات و المهارات لدى العاملين و المدراء بصفة عامة.

لقد أدركت المؤسسات اليوم أن السعي نحو تحقيق فرص النجاح و التقدم و الازدهار هو العمل على تحقيق معدلات متنامية من الإنتاجية والربحية و الحصة السوقية و كذا إلى تحقيق المزايا التنافسية و تحسين الجودة، و استيعاب التطورات التكنولوجية، و في هذا الصدد يتكون لدى هذه المؤسسات سؤال جوهري عن كيفية تحقيق هاته الأهداف و عن الدعم السياسي لتحقيق النجاح و الاستمرار في الأسواق التنافسية إننا نشير على أن الاهتمام بالموارد البشرية و محاولة تنمية و تحسين أدائها يعد الدعامة الأولى، والأخيرة التي تكمن المؤسسة في تحقيق أهدافها و الاستمرار في نشاطها⁸

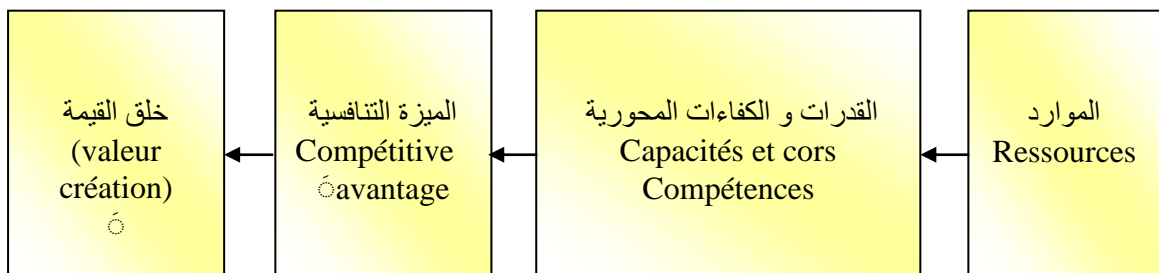
أولا – الموارد البشرية و الميزة التنافسية:

⁸ بنية عمر، مذكرة تخرج ماجستير في الإحصاء و الاقتصاد التطبيقي، المعهد الوطني للتخطيط و الإحصاء، السنة الجامعية 2005-2006.

الميزة التنافسية تعني القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة و بالسعر المناسب وهذا يعني تحقيق منافع للعملاء أعلى مما يحققه له المنافسون و تؤدي إلى حالة التميز و الاختلاف فيما بين المؤسسات و منافسيها و تحقق الميزة التنافسية بإحدى الإستراتيجيتين : إما من خلال تقديم منتج اقل أي إستراتيجية السيطرة على التكاليف الأقل أو باستخدام إستراتيجية التميز بتقديم منتج بجودة أفضل يعتقد المستهلكون أنه يستحق أعلى مقابل التمييز و يعتمد في تحقيق الميزة التنافسية على ما يطلق عليه بالقدرات و الكفاءات المحورية و التي تحقق للمؤسسة الميزة التنافسية و يمكن تعريف الكفاءات المحورية والقدرات على أنها تركيبيّة أو مجموعة من المهارات الخارقة للأصول الملموسة أو الغير ملموسة، ذات الطابع الخاص التكنولوجيا فائقة المستوى والروتينيات(تصرفات المؤسسة) و التي تشكل في مجملها أساسا جيدا و قاعدة لطاقت المؤسسة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متنامية⁹

و يتم خلق هذه القدرات والكفاءات المحورية انطلاقا من موارد المؤسسة والتي تشمل كل الأصول، الإمكانيات العمليات التنظيمية الخصائص المتعلقة بالمؤسسة المعلومات والمعرفة عن طريق تنمية وتوصيل أو تبادل المعلومات و المعارف بين أعضاء المؤسسة (رأس المال البشري) إن نقطة البدء لتحقيق الميزة التنافسية هي موارد المؤسسة (المادية، البشرية) و يتم تحويلها إلى قدرات وكفاءات محورية و التي تعد بدورها مصدرا هاما ورئيسا لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة¹⁰

الشكل رقم (08): يوضح الموارد كأساس لتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: بنية عمر، مذكرة تخرج، مرجع سابق ص 85*

⁹عمر شعباني ، إنتاجية أهميتها وسائل قياسها و سبل تطورها www.st24.com

¹⁰بنية عمر، مرجع سابق،ص 84-86

* يقصد بخلق القيمة تحقيق أرباح تفوق تكلفة الموارد المستخدمة، و يعني أدق تحقيق معادلات من الإرباح تفوق تكلفة رأس المال المستثمر.

إن الموارد البشرية التي تملكها المؤسسة قادرة على تحقيق الميزة التنافسية ذلك أن هذه الموارد مزودة بالمعارف والمهارة والخبرات اللازمة لتطوير أساليب تفكير جديدة و أساليب إنتاج جديدة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المتنامية، لقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية مما يعطيها بعدا استراتيجيا في قيادة ونجاعة المؤسسات، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي تحت تأثير سرعة و حجم التحولات التنافسية.

لقد بدأ الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع لسرعة تغييرها إذ أصبح التنافس و التفوق المرتكز عليها أمر صعبا وفي ظل عالم تتحرك فيه المعلومات، و الموارد و التكنولوجيا بجديفة عبر الشركات و الحدود، أصبحت أصول المؤسسة قابلة للتبادل مع مثيلاتها من المؤسسات الأخرى بخلاف عنصر واحد يملك قوة الترجيح و المتمثل في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من قدرات ومهارات مختلفة، لقدرات الشركات العالمية المعتمد لاستراتيجيات تنمية القدرات التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية، المتواصلة هم كفاءاتها البشرية ذات المعرفة و المهارات العالية القادرة على الإبداع ومنه ذات الأهمية الإستراتيجية لتلك الموارد و الكفاءات والتي تدفع للتحويل من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة و العقول الذكية.

لقد أصبحت العقول الذكية المتمثلة في إجمال المعرفة والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع و التحديد و التحسين المستمر المصدر الجديد للميزة التنافسية، وفي هذا الصدد يشير "جاك وبيش" وهو احد النجح و أشهر رجال الأعمال و المدير التنفيذي لشركة "جنرال إلكترونيك" بأمریکا بقوله : (نحن كشركة جنرال إلكترونيك نحاول أن نميزها عن الشركات الأخرى و تنافسها عن طريق الارتفاع و الرقي برأس المال الفعلي و الإبداعي في القوى العاملة كلما أمكن ذلك و هذا يحتاج إلى مجهود أكبر و أكثر من عملية زيادة رأس المال النقدي الذي يسهل تحقيقه في أي سوق من أسواق العالم¹¹

ثانيا : الموارد البشرية و التكنولوجيا الإنتاجية

يرتبط تحسين الإنتاجية بالتكنولوجيا ارتباطا وثيقا حيث يعتبر التقدم التكنولوجي الأساسي في تحسين مستويات الإنتاجية و تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات، و في هذا الصدد يرى الاقتصادي و الصناعي بورتير Porter، إن التقدم التكنولوجي هو أحد أكبر القوى المحركة للمنافسة فهو يلعب دورا هاما في التغييرات الهيكلية للقطاعات و إنشاء قطاعات جديدة و هو أيضا م مهد و معوض للسبق التنافسي للمؤسسات ذات الاستقرار الجيد و دافع

¹¹ دافيد لاسكال، روي بيكوك، ترجمة عثمان احمد، قمة الأداء، مركز الخبرات المهنية للإدارة- القاهرة 1998، ص 26.

بمؤسسات أخرى نحو الواجهة، غير أنه ليس كل تقدم تكنولوجي يمكن أن يؤدي إلى تحسين الإنتاجية و تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، فالبعض يمكن تؤدي إلى تراجع القدرة التنافسية لها، و عليه فالتكنولوجيا تكون ذات أهمية عندما تكون لها تأثيرات لا يمكن إهمالها على للسبق التنافسي للمؤسسة أو على بنية القطاع الاقتصادي و على هذا الأساس ترى أن مساهمة التكنولوجيا في تحسين الإنتاجية و تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة يكون في حدود معينة أي يعتبر آخر فإن إدخال التكنولوجيا في تحسين الإنتاجية و تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة يكون في حدود معينة أي يعتبر آخر فإن إدخال التكنولوجيات الحديثة مرتبط بمدى توفر الأفراد و الكفاءات البشرية القدرة على تسيير و الأخذ بهذه التكنولوجيا و توجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة، بما فيها هدف تحسين الإنتاجية، و لتحقيق ذلك يفترض على إدارة المؤسسة البحث عن الأفراد ذوي الكفاءات العالمية و القدرة على تسييرها أو ينبغي عليها إعادة تأهيل القوى العاملة بالمؤسسة وتدريبها لتتلاءم مع هذه التكنولوجيا، و في كلتا الحالتين يبرز دور إدارة الموارد البشرية في جعل هذه التكنولوجيا ذات جدوى و فعالية بالإضافة إلى هذا فإن هناك درجة عالية من التكامل بين نمط معين من طرق الإنتاج و بين نوع الأيدي العاملة التي تتطلبها و يعتبر آخر فإن المستوى المعين من الإنتاجية إنما يتطلب نوعاً من التنظيم و معدات و رأس المال ومستوى معين من الفن الإنتاجي و هذه مجموعها تتطلب تركيباً مهنياً محدداً من الأيدي العاملة، و يمكن القول بناءً على أن هناك ارتباط وثيقاً بين مستوى الإنتاجية في المؤسسة أو صناعة معينة و بين نمط التركيز المهني للأيدي العاملة

المطلب الثاني : استخدام نظام المعلومات في تقييم الأعمال و تحديد نظام لدفع الأجور

تلعب الأجور دوراً بارزاً في تحسين الإنتاجية، فهي تمثل من جهة تكلفة من تكاليف الإنتاج و لها انعكاساتها على إنتاجية و ربحية المؤسسة، و من جهة أخرى تمثل أداة تحفيزية لتحسين الإنتاجية لتأثيرها على أداء الأفراد. و لضمان سيرورة و نجاعة

المؤسسة الاقتصادية، و تحسين إنتاجيتها، فعليه ينبغي على إدارة الموارد البشرية تحديد نظام فعال للأجور، يضمن المطابقة الصارمة للتشغيل، والتكاليف منبثقة عنه الأجور مع مستويات نشاطها و التي من شأنها إنتاج قيم مضاعفة تساهم في عملية تطويرها وتنميتها.

- أهمية الأجور و دورها في تحسين الإنتاجية :

تمثل الأجور محور اهتمام و تركيز الأفراد في العمل، لأنها تمثل الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد، حيث أن معظم المؤسسات تدفع حوافز و مزايا قليلة، تدفع على الإطلاق و بالتالي فإن الأجور تلعب دوراً أساسياً و بارزاً في قرار الفرد في البقاء في المؤسسة الحالية أو الانتقال منها و كذلك تؤثر الأجور التي يحصل عليها

الأفراد على درجة الرضى و بالتالي على رغبتهم في العمل و اندفاعهم لتحسين مستويات أدائهم و بالتالي مستوى الإنتاجية.

كما تعتبر الأجور مصدر استنزاق، و محدد لمستوى المعيشة لهؤلاء الأفراد و من ثم تحسين قاليتهم الإنتاجية، فزيادة الأجور قد تكون ضرورية لتحقيق زيادة في مستويات الإنتاجية لدى الأفراد¹²

و في هذا الصدد تعتبر الأجور أداة تحفيزية للأفراد لتحسين أدائهم و إنتاجيتهم، كما تساعد في جذب استقطاب القوى العاملة الماهرة و المدربة و المزودة بالمعارف العالية، و التي تشتد الحاجة إليها لرصد السياسات و الإستراتيجيات العامة للمؤسسة، و لاسيما في الأجل الطويل، فالأفراد ذوي الشهادات العليا، لا يقدمون للعمل في المؤسسات التي تقدم أجورا منخفضة، بل يتوجهون إلى المؤسسات التي تعرض أجورا متناسب و قدراتهم و مستواهم التعليمي أما على مستوى المؤسسة فإن الأجور تعتبر مصدر تكليف، قد تصل إلى 50% من التكلفة الكلية لإنتاج ، و بالتالي لها اثر واضح على إنتاجية المؤسسة و ربحيتها و مستوى أسعارها فالزيادة في الأجور و إن لم تكن مصحوبة بزيادة مماثلة في إنتاجية العمل سوف تؤدي إلى انخفاض في أرباح المؤسسة ما لم تستطيع هذه الأخيرة تمرير الزيادة في الأجور إلى المستهلك في شكل رفع الأسعار و غالبا لا تستطيع تحقيق ذلك في سوق تنافسية، و هكذا يتضح مما سبق أن للأجور آثار إيجابية و سلبية على إنتاجية المؤسسة وأرباحها، و الإشكالية التي تطرح بالمنظمات هي في كيفية تحديد هيكل للأجور يتسم بالعدالة في الدفع في الدفع و يحقق أهداف الأفراد و المؤسسة، و يرى الاقتصاديون أن تحديد نظام عادل، لدفع الأجور لا بد أن يرتبط بتقييم الأعمال و الذي يحدد الأجر المناسب لكل عمل، ووظيفة في المؤسسة، و أن الزيادات في الأجور و منح الحوافز و المكافآت لا بد أن يرتبط بمستويات التحسن في إنتاجية العمل، و إلا سوف تؤدي هذه الزيادة في الأجور إلى إنخفاض أرباح المؤسسة و تحمل الخسائر.

كما يمكن للأجور أن تمارس، تأثير مباشر على مستوى الادخار، بالتالي تكوين رأس مال و من ثم معدلات النمو الاقتصادي و إمكانيات التشغيل، و فرص العمل، و ينطلق هذا التصور على افتراض أن الارتفاع في الأجور

سوف يؤدي إلى زيادة الاستهلاك و الادخار حيث الفائض بعد الاستهلاك يجول على ادخار و هذا الأخير يعد مصدر للاستثمار و بالتالي زيادة في النمو الاقتصادي و تحقيق التنمية الاقتصادية ففي الفكر الاقتصادي¹³

"الكينزي" تمثل أي الأجور- مصدر إنفاق على السلع و الخدمات و بالتالي زيادة و انتعاش، الطلب الفعال الذي

¹²د.عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع السابق، ص 125.

¹³بنية عمر، مرجع السابق، ص 127.

يجرك الإنتاج و يحقق النمو الاقتصادي، على العكس من ذلك في الفكر الكلاسيكي إذ تعتبر مصدر التكاليف، و يجب كبحها فهي تقلص، من أرباح المشروعات و بالتالي فرص التوسع في الاستثمار، و من ثم الإيرادات العامة للدولة (الضرائب) مما يضر بقضية التشغيل و التنمية الاقتصادية.

و أخيرا فإن الزيادات الكبيرة في الأجور على المستوى القومي، إن لم تكن مصحوبة بزيادة ماثلة في الإنتاجية فإنها سوق تؤدي إلى رفع أسعار السلع و التي تترجم إلى ضغوط تضخمية¹⁴

ثانيا : تقييم الأعمال كأساس في تحديد الأجور:

1- مفهوم تقييم العمل: لقد عرف معهد الإدارة البريطاني تقييم العمل على أنه "عملية تحليل و تقيم الأعمال لتحديد قيمها النسبية و استخدام هذا التقييم كأساس لموازنة هيكل الأجور"¹⁵ و عرفته لجنة خبراء تقييم العمل في هولندا على انه طريقة تساعد على ترتيب الأعمال ككل، ليكون هذا الترتيب كأساس لتحديد الأجور.

أما منظمة العمل الدولية عرفت تقييم العمل على انه، نظام يهدف على تحديد القيم بالنسبة للأعمال المختلفة في المؤسسة أو في القطاع الصناعي، و ذلك بالاستناد على أسس منطقية و من هذه التعاريف نميز تعريف منطقة الأعمال الدولية فبعض التعاريف تركز على ترتيب الأعمال و البعض الآخر يهتم بقيمة العمل، و التقييم يهتم أكثر بتحديد قيمة العمل أو مجموعة الأعمال، و مما يلاحظ من تعريف المعهد الإدارية البريطانية أنه أشار إلى أن التقييم يتضمن تحليل و تقيم الأعمال وفق هذا التعريف يعتبر التحليل كأنه جزء من التقييم و أنه لا يتم إلا لغرضه و لكن في الواقع إن التحليل يشكل مرحلة سابقة للتقييم و منفصلة عنه و أنه يتم تحليل الأعمال لأغراض متعددة سابقا و أن تناولها عندما تتطرقون إلى مفهومه و من بينها تقييم العمال، كما أنه لا يمكن القيام بتقييم الأعمال مهما يكن قد تم تحليلها مسبقا.

انطلاقا من التعاريف السابقة لمفهوم تقييم الأعمال، تبين لنا أنه يتمثل في تحديد أهمية كل عمل في المؤسسة قياسا بالأعمال الأخرى، ثم ترتيب هذه الأعمال بعد تقييمهما في سلم يعكس قيمة و أهمية كل عمل، وتستخدم نتائج التقييم في تحديد هيكل الأجور و الرواتب

2- أهداف تقييم العمل

¹⁴بنية عمر، مرجع السابق، ص 127.

¹⁵صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد الجامعة المفتوحة، طرابلس، بدون طبعة 1994، ص 421.

إن الهدف الأساسي من عملية تقييم العمل هو الحصول على التوافق الداخلي و الخارجي في دفع الرواتب والأجور، و المقصود بالتوافق الداخلي هو مبدأ انسجام الأجور المدفوعة للأعمال المختلفة في المؤسسة و يحقق هذا التوافق العدالة في الدفع حيث أنه من المنطقي أن يكون الأجر المدفوع لرئيس قسم ما أعلى من الأجر المدفوع لمروؤسه، فلو فضل العكس يمكن القول بان هناك عدم تناسب أو توافق في الدفع، و في طبيعة الحال فإن الدفع يكون

وفقا لقيمة العمل نفسه، فهل رئيس القسم أكثر قيمة ، من عمل مروؤسه ضمن القسم، أي أن الأعمال ذات القيمة العليا يدفع لها أكثر من العمال ذات القيمة الدنيا.

أما التوافق الخارجي فيشير إلى العلاقة المرغوب فيها بين هيكل الدفع بالمؤسسة، مع الدفع في المؤسسات المماثلة سواء في الصناعة أو على مستوى الاقتصاد عموما، فغالبا ما تسعى المؤسسات لأن يكون نظام الدفع لديها لا يقل عن نسبة الدفع في المؤسسات الأخرى.

إن التوافق الداخلي و الخارجي في الرواتب و الأجور المدفوعة يؤدي إلى تحقيق رضا مشترك بين الإدارة والأفراد، حيث أن الإدارة تسعى إلى تحقيق العدالة في الدفع، و أن تحقق للأفراد هذه الرغبة، لذلك لابد من توافر نظام عادل لقياس و تحقيق قيمة الأعمال بالمؤسسة و هذا النظام يتطلب تحديد المستلزمات الضرورية التالية:

- توفر المعلومات الواضحة و الواقعية عن أوصاف و محددات العمل، بهدف تسهيل مهمة تحديد العوامل التي تحتويها الأعمال و قياسها.

- تحديد الأعمال التي من الممكن أخذها بنظر الاعتبار كأعمال أمامية (أساسية) في هذه العملية.

- تهيئة الأفراد العاملين في المؤسسة لهذه العملية، و تعريفهم بالأسس المعتمدة عليه⁽¹⁶⁾.

3- تحديد هيكل الأجور:

لقد رأينا في العناصر السابقة كيف يتم تقييم الأعمال، و رأينا أن الهدف الأساسي من هذه العملية هو تحقيق نوع من التناسق الداخلي و الخارجي في دفع الأجور، حيث أن التناسق الداخلي يتحقق من خلال تحديد القيمة أو الأهمية النسبية للعمل بين مجموعة أعمال المؤسسة ككل، إذ أن الأعمال ذات القيمة الأعلى تأخذ أجورا أعلى، و الأعمال ذات القيمة الدنيا تأخذ أجورا منخفضة، بينما التناسق الخارجي فيتحقق بإيجاد نوع من التقارب بين الأجور التي تدفعها المؤسسة، و الأجور التي تدفعها المؤسسات الأخرى—في نفس الصناعة.

(16)- بنية عمر ، المرجع السابق، ص 130- 131

إن هذا التقييم في الأعمال إنما يظلم الحقيقة تحقيق الهدف الأول، وهو العدالة الداخلية في دفع الأجور كما أنه يحدد لنا مقدار الأجر الذي يستحقه العامل، و إنما يحدد لكل عمل قيمة معبرا عنها بالنقط أو بترتيب معين أو أية صفة أخرى حسب طريقة التقييم المعتمدة ولأجل تحقيق التناسق الخارجي في دفع الأجور وتحديد المعدلات المناسبة لها، فإن تجب القيام بعمل آخر وهو تحديد هيكل الأجور أو ما يسمى تسعير الأعمال⁽¹⁷⁾.

إن عملية التسعير تمثل الامتداد الطبيعي لعملية تقييم الأعمال و تهدف أساسا إلى خلق هيكل للأجور موازي لهيكل التقييم (بالنقط، بالترتيب.....) المتولد من تقييم الأعمال بحيث نحصل على قيم محولة من نسب إلى قيمة نقدية تصبح في شكل أجور تدفع للقائمين بالأعمال، و تضمن تحقيق التناسق الخارجي.

ثالثا: أنظمة دفع الأجور

1 نظام الأجر الزمني:

حسب هذا النظام يحدد الجور على أساس وحدات من الزمن كالساعة أو اليوم أو الشهر التي يقضيها العامل في عمله مضروبة في معدل الأجر، كما أن العامل يتقاضى الأجر خلال الفترة الزمنية التي يقضيها في المؤسسة سواء أنتج أو لم ينتج، و لا يتغير هذا الأجر بتغير كمية الإنتاج و تصلح هذه الطريقة في الأحوال الآتية:

- الأعمال التي يصعب القياس الكمي لإنتاجها
- الأعمال التي يصعب تحديد العلاقة بين الإنتاج و الجهد المبذول فيه
- الأعمال التي يكون عامل الجودة فيها أهم من كمية الإنتاج
- الإنتاج الغير المتماثل
- الأعمال التي يحدث فيها أعطال يصعب تفاديها
- و تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق و أكثرها شيوعا في أغلبية المؤسسات إضافة إلى ذلك فهي تحضى بقبول أغلب أفراد القوى العاملة و ذلك للمزايا التالية:
- سهولة تطبيقها نظرا لسهولة حساب الأجر على أساسه
- ضمان دخل معين
- قلة النفقات الإدارية المتعلقة بإعداد الكشوف و سجلات الأجور

(17) صالح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، مؤسسة شباب ، جامعة الإسكندرية، 1990، ص340

- يرحب الكثير من النقابات العمال بالعمل بهذا النظام تجنبا لنزاعات التي كثيرا ما تنشأ بسبب إتباع نظام الجر على أساس الإنتاج

و رغم كل هذه المزايا فإن هذا النظام لدفع الأجور لا يخلو من بعض العيوب أهمها:

- إن نظام الجر الزمني لا يشجع روح الابتكار و المبادرة و لا يوفر حافزا كافيا أمام أفراد القوى العاملة لتحسين إنتاجيتهم.

إن هذا النظام لا يفرق بين الفرد المنتج و غير المنتج، و بالتالي فهو لا يراعي الفروق بين الأفراد من حيث الأداء.

- فيظل هذا النظام صعب التنبؤ مقدما بتكلفة العمل كعنصر من عناصر الإنتاج، فالإنتاج قد يختلف بدرجة ملحوظة، بينما لا يختلف أجر العامل و نتيجة لذلك فإن تكلفة الوحدة من العمل قد يختلف من وقت لآخر⁽¹⁸⁾.

2 نظام الأجر حسب الإنتاج:

عن هدف إدارة المؤسسة فيما يتعلق بدفع الأجور، هو تحقيق نوع من التوازن بين ما يدفعه الأفراد في شكل الأجور و محفزات، مع ما يقدمونه من مساهمات في شكل جهود أو إنتاجية و على هذا الأساس فإن تحقيق هذا التوازن يربط الأجر الذي يحصل عليه الأفراد بالإنتاج الذي يقدمونه.

إن نظام الأجر بالإنتاج يعني أن يحصل الفرد على أجر يعادل قيمة إنتاجية، و إن هذا الأجر لا يربط إطلاقا بالزمن الذي اشتغله العامل و بالتالي فإن الأجر يتحدد بضرب بعدد الوحدات المنتجة في أجر الوحدة ويرفع الجر الإجمالي بزيادة الإنتاج و ينخفض بانخفاضه و قد لا يحصل العامل على أجر إذا انعدم إنتاجه، و يهدف نظام الأجر بحسب إنتاج على تحقيق هدفين اثنين:

- تحقيق التوازن بين إجمال الأجور و إجمالي الإنتاج على المستوى القومي لتلاقي الضغوط التضخمية الناشئة على ازدياد الأجور بمعدل أسرع من معدل الزيادة في الإنتاج.
- زيادة النتائج و تحسين الإنتاجية، بإيجاد الحافز لدى العمال على زيادة الجهد و تحسين الأداء.
- أن نظام الأجر بالإنتاج.

صلح تطبيق هذا النظام في الحالات التالية:

(18)- بنية عمر - نفس المرجع السابق، ص 132

- الأعمال التي يسهل قياس إنتاجها و إنتاجية أفرادها بوحدة كمية ، كالأعمال المتعلقة بصناعة الحديد و البناء.....إلخ.
- حالة الإنتاج النمطي ذي المواصفات النمطية، و تتميز بالتدفق المنظم، و لا تكون هناك أعطال كبيرة.
- في حالة وجود نظام للرقابة و الإشراف على العمال من جانب الإدارة، أو لا يتوفر الوقت الكافي من جانب الإدارة لمراقبة العمال.
- عندما يكون من السهل اختيار جودة الإنتاج، أو عندما تكون اعتبارات الجودة أقل أهمية من الكمية المنتجة.

إلى جانب كل هذه المزايا، فإن هناك مجموعة من العيوب تصاحب هذا النظام:

- إشكالية تحديد المعايير التي يتم دفع الجر على أساسها
- احتمال التضحية بالجودة في سبيل زيادة كمية الإنتاج
- إرهاق موارد المؤسسة البشرية و المادية.
- اهتمام العوامل بإنتاجية و إهماله لعوامل أخرى لها أهميتها مثل: سلوكه الوظيفي، و تعاونه مع الآخرين⁽¹⁹⁾.

(19) -بنية عمر - نفس المرجع السابق، ص 132، ص 133

خلاصة الفصل :

على ضوء دراستنا لمفهوم الأداء خاصة و عملية تقييم الأداء، يمكننا الاستخلاص بأن عملية قياس الأداء به عبارة عن حجر الأساس في أي منظمة و ذلك باعتبارها نقطة مهمة في موضوع تقييم الأداء وسلوك الأفراد أثناء العمل من أجل تقدير جهوده م التي يبذلونها في المؤسسة على أساس موضوعي وعادل وبالتالي مكافأة الفرد المنتج، وتتم عملية تقييم الأداء في كل المستويات داخل المؤسسة و . تعتبر عملية قياس الأداء خاصة من أصعب العمليات الإدارية لكونها تعبر على مستويات أداء المؤسسة وتبرز أهمية قياس الأداء كإحدى وظائف أو أساسيات الأفراد في المؤسسة من كونه يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين علاقات العمل وأنه يساعد على تطوير الأداء الشخصي ويشعر العامل بمسؤولياته ويوفر الضمان أن في معاملة العاملين تقوم على أساس من العدالة والمساواة ولذلك أن يجب يكون وسيلة كل مؤسسة في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء .

كما أن هدف مراجعة وظيفة الموارد البشرية هو العمل على مدي مطابقة المعايير التي تحكم الموارد البشرية أثناء تقييم أداءهم وهذا من خلال مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط ، ومن ثم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف القابلة للتحسين في أداء عاملها أثناء تأديتهم لمهامهم في فترة زمنية معينة، إلى جانب معرفة مدى التقدم في تنفيذ سياسة مواردها البشرية التي تعطىها القدرة على تصميم إستراتيجية تسييرها، والتخطيط لتطورها مستقبلا، كما تعتمد كمقياس لمكافأة عملها وتوجيههم نحو تحسين أدائهم واتخاذ القرارات الإدارية بشأ نهم كالترقية والنقل والتدريب والاختبار، والتي من شأنها تؤثر على تحسين أداءها .

مقدمة عامة:

في عصر المنافسة الحادة و المتغيرات المتعاضمة و التطورات التقنية الهائلة، تكون المؤسسة في وضعية صعبة، حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغيير و المنافسة و تطلعات الزبائن المتزايدة و من الواضح ألا تستطيع أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها المحافظة على موقعها التنافسي بالعودة إلى نفس مستوى الأداء و الركون إلى نفس الأساليب التقليدية و هذا ما يدفعها إلى تحسين أدائها إلى درجات متعالية تتفوق بها على المنافسين و ترقى إلى المستوى العالمي، لأن أداء المؤسسة يعرف دائما على أساس تحسين القابلية التنافسية أي تحسين النتائج.

تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء و من ثم تحقيق أهدافها لكن الموارد الأكثر أهمية و أكثر تأثير هي الموارد البشرية و التي تعتبر الثروة الأولى و الجوهرية للمؤسسة و أحد العوامل الأساسية للأداء، حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء و الاستمرار و النمو ضمن بيئة غير مستقرة و أسواق متقلبة ومنتجات أكثر تعقيدا و وجد متنوعة و بالإضافة على صعوبة إرضاء الزبون و تحقيق المستوى الأعلى من الإنتاجية و الفاعلية و بذلك تعتبر هذه السياسة (تحسين الأداء) هي سياسة عامة للمؤسسة، حيث يسود الاقتناع بضرورة تفعيل الموارد البشرية من القيادات العليا إلى المستويات التنفيذية في كل مجالات النشاط، فالموارد البشري يمثل جميع العاملين في المؤسسة و على اختلاف مستوياتهم و مؤهلاتهم و أدوارهم.

بدون المورد البشري لا يمكن أن ينشأ أو يكون تنظيم، لذلك اهتمت المدارس الإدارية جميع العصور وحتى الوقت الحاضر بهذا المورد فقامت بتحفيظه و تنمية قدراته و رصد المعرفة الكامنة لديه، و عملت على تهيئة البيئة الداخلية و الخارجية لكي يؤدي الأعمال و الأنشطة الموكلة إليه بأفضل كفاءة لديه فهو الذي يقوم بترتيب و ضبط و استغلال مختلف الموارد و الإمكانيات المادية و الفنية و المالية و التكنولوجية التي تمتلكها المؤسسة، كما انه يعمل على توزيع الأدوار و يحدد السلطات و يفوضها و يشرف على النشاطات و المهام فهو المورد الذي بدونه لا يمكن أن تتحقق الأهداف.

و هذا ما دفع المؤسسة إلى الاهتمام أكثر بشؤون الموارد البشري كون هذا العنصر يملك طاقات و قدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى، تتميز المؤسسة عن بعضها و تؤدي إلى تحقيق النجاح فيها و تحسين الأداء، و يتطلب تحقيق ذلك توفير إدارة تهتم باحتياجاتهم و رغباتهم و يمكن دور هذه الإدارة في تهيئة البيئة المناسبة للعمل و الاهتمام بالمورد البشري و تحفيظه لئلا أقصى مجهود لديه، و يساهم بشكل إيجابي في تحسين أداء المؤسسة و ذلك بفضل استعمال سياسات و تقنيات و برامج تعليمية مختلفة تخدم المؤسسة و الفرد، تتمتع هذه الإدارة بالمكانة و القيمة، و السلطة والخبرة الكافية للقيام بأعمالها على أحسن وجه، و هذا الرفع من فعالية تسيير الموارد البشرية.

لقد أصبحت الموارد البشرية أحد أهم العوامل التنافسية نجاعة في المؤسسة الأمر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا في إدارتها، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي لأن الدور التقليدي للمورد البشري لم يعد كافيا لتحقيق المؤسسة التمييز التنافسي و هذا ما تطلب إدارتها وفق منظور استراتيجي ما يدفع إلى حشد طاقات و أنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المؤسسة لتحقيق أهدافها، حيث تتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تقييم المهارات المطلوبة لتشغيل المؤسسة و يفرض التحكم في جودة الموارد البشرية و توظيف المعرفة الكامنة فيها، بسبب ارتكاز أداء المؤسسة عليها.

كما تواجه المنظمات الاقتصادية العديد من التحديات نتيجة ما يشهده عالم الأعمال من تطور سريع و عميق في مجالات عدة سواء اقتصادية، اجتماعية، سياسية تنعكس بشكل أو بآخر على هذه الأخيرة و تجعلها في صراع دائم مع محيط يتميز بمنافسة شديدة، ليس بالضرورة لتحقيق تقدمها و ازدهارها ولكن غالبا حفاظا على بقائها وكان صلب هذا التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات و ما سايره من تغير في المفاهيم و ظهور لموارد جديدة أصبح لزاما على المنظمة التحكم فيها واستغلالها على أحسن وجه لتحقيق رقيها و على رأسها مورد المعلومات الذي يعتبر موردا استراتيجيا في عملية تسيير المنظمة، كما انه يتطلب فعالية و كفاءة في التعامل معه، لا تتحقق إلا بتوفر تكامل و تجانس بين جميع مستويات المنظمة و بين كل أنظمتها الوظيفية.

تتكون المنظمة من عدة نظم وظيفية تعمل في تناسق تام و ذلك من خلال ضمان فعالية كافة العمليات و الأنشطة والسيطرة على الكم الهائل من المعلومات الناتج عنها من جهة و تزويد المسيرين بمعلومات دقيقة في الوقت و بالشكل المناسب لاتخاذ القرارات الملائمة من جهة أخرى بهدف تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة .

أولا: الإشكالية :

و بناء على ما تقدم يكن التعبير عن الإشكالية بالتساؤل التالي:

ما هو دور ادارة الموارد البشرية في تحسين فعالية التسيير في المؤسسة؟ وعليه إشكالية البحث تتمحور حول التساؤلات الجزئية التالية:

1- ما مدى أهمية العنصر البشري في المؤسسة؟

2- مكانة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة وتأثيرها على السير الفعال في المؤسسة ؟

3- ؟

ثانيا : فرضيات البحث :

للإجابة على التساؤلات السابقة و التي تشمل إشكالية البحث قمنا بصياغة الفرضية العامة التالية :

تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين فعالية التسيير في المؤسسة بشكل كبير و ذلك من خلال ممارسته داخل المؤسسة و تطبيقه على مختلف الوظائف و الذي يهدف بدوره إلى ترشيد العنصر البشري في المؤسسة.

يمكن أن تنطوي تحت هذه الفرضية العامة الفرضيات الجزئية التالية:

1- يعتبر العنصر البشري المحدد الأساسي للإنتاجية ضمن متغيرات أو عوامل عديدة تؤدي إلى تكامل في تحقيق زيادة واضحة في الإنتاجية.

2- يقتضي نظام معلومات تسيير الموارد البشرية إتباع أساليب وطرق علمية تتسم بالنجاح و الفعالية و في هذا الصدد يعتبر تحليل الأعمال و تخطيط القوى العاملة، و الاختيار، و التعيين و التدريب و التحفيز و تقييم الأداء إحدى أهم وظائف إدارة الموارد البشرية و التي تساهم في تحسين الإنتاجية.

ثالثا: أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة للموارد البشرية من جهة و دور إدارة البشرية داخل المؤسسة من جهة ثانية و بصفة عامة فإن أهمية بحثنا تظهر في العناصر التالية :

- 1- الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظر للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسات الجزائرية و التي تستدعي الاهتمام بالموارد البشرية كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات و لاسيما في ظل العولمة
- 2- أهمية إدارة البشرية و تأثيرها على اقتصاديات المؤسسة في تحسين الربحية و تنمية القدرة التنافسية و رفع معدلات الأجر للقوى العاملة.

رابعا: المنهج المستخدم في البحث:

للإجابة على إشكالية هذا البحث و إثبات أو نفي صحة الفرضيات استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة الحالة، إذ يعتبر أن من أكثر المناهج موافقة مع هذا الموضوع في :

- الجانب النظري : اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح لنا بفهم مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة .
- الجانب التطبيقي: تم اعتماد على منهج دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم

خامسا: هيكل البحث:

- من اجل الإحاطة بإشكالية البحث و فهم جوانبها المختلفة قسمنا بحثنا الى قسمين: القسم النظري و القسم التطبيقي
- القسم النظري:** الفصل الأول : مفاهيم و المبادئ الأساسية لادارة الموارد البشرية.
- المبحث الأول : مقدمة في ادارة الموارد البشرية.
- المبحث الثاني : سياسات تسيير الموارد البشرية.
- المبحث الثالث : اختصاص و عائد الموارد البشرية.
- الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية و دورها في تطوير أداء المؤسسة.
- المبحث الأول : تقييم أداء الأفراد العاملين.
- المبحث الثاني : مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية و دورها في التحكم في الاداء
- المبحث الثالث : نظام المعلومات الموارد البشرية و أثره على التسيير الفعال في المؤسسة.
- القسم التطبيقي : دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر مستغانم.

تمهيد :

إن إدارة الأفراد بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة ، إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة ، و التي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ، ترعى شؤون العاملين بالمنظمة و تعمل على توفير أبنج الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة و تمكن من زيادة إنتاجية العاملين . و من أجل الإحاطة بالمفاهيم و المبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية نتناول في المبحث الأول التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ، و في الفصل الثاني سياسات تسيير الموارد البشرية أما الثالث فتناول فيه الاختصاص و العائد من إدارة الموارد البشرية .

المبحث الأول: مقدمة في إدارة الموارد البشرية

تعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مواردها و على الأخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد و في طريقة استخدامها ، و لهذا ظهر الاحتياج إلى إدارة مستقلة تخص الموارد البشرية ، و سنعطي فيما يلي لمحة عن التطور التاريخي لإدارة الأفراد و الموارد البشرية .

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

نقدم من خلال هذا المطلب مختلف المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية :

1 - قبل الثورة الصناعية :

و تتميز هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تصنع من مصانع صغيرة ، و في بيت صاحب العمل ، ففي نظام العبودية اعتبر العامل ممتلكات صاحب العمل يبيعه و يشتريه شأنه شأن كل السلع ، فلا حقوق قانونية أو إنسانية له و كانت السلطة المطلقة بيد المالك ثم تلي هذا النظام نظام الصناعة اليدوية و فيه برزت فئة تملك الخبرة و المهارة ، بدأت تعمل مقابل الأجر الذي يعد أجر الكفاف ، إلى أن جاء نظام الطوائف و به شكلت كل طائفة لها قانونها يوضح شروط الدخول للمهنة و أجورهم و مستويات إنتاجهم ، و يمثل هذا النظام احتكارا للصناعة أو الحرفة¹

2- مرحلة الثورة الصناعية :

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر ، و ظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر و العشرين ، و أهم ما كان يميزها ظهور الآلات و المصانع الكبيرة و استغنائها أحيانا عن العمال ، و احتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة . كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل ساعات عمل طويلة ، و ضوضاء ، و أتربة ، و أبخرة و غيرها كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين و مشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت أمرتهم . كما أدى الأمر أيضا إلى رقابة و روتينية العمل و سام العاملين و لقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين²

3- مرحلة القرن العشرين :

شهدت هذه المرحلة أحداثا أثرت على إدارة الأفراد و من أبرزها³

1.3- الإدارة العلمية :

و التي تقترن باسم فريدريك تايلر الذي اهتم بإنتاج أقصى حد ممكن من خلال مجموعات العمل التي يشرف عليها ، حيث قام بداية تجاربه المشهورة في مجالات رفع الكتل المعدنية ، و قطع المعادن . و من نتائجه إدراك

¹ د. مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية الطبعة الأولى ، عمان ، دالامجدولوي ، 1994 ، ص 10

² د. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية الطبعة الخامسة ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2001 ، ص 35

³ د. أحمد مهدي حسن زويلف ، مرجع سبق ذكره ، ص 11

بان الإدارة يمكنها أن تكون علما له قوانينه و مبادئه ، و قد اعتبرت الإدارة العلمي كونها طريق لمعالجة مشاكل الإدارة ، حيث بين تايلر أن الإدارة مسؤولة عن اختيار العاملين و تدريبهم على كيفية أداء العمل ، فالبرغم من النتائج التي توصل إليها تايلر في زيادة الإنتاج إلى أن المدرسة تجاهلت العامل الإنسان في العمل .

2.3 - الحرب العالمية الأولى :

خلال الحرب العالمية الأولى ، و مع تضخم الإنتاج إذ تحتم على الإدارة توفير احتياجاتها من العاملين ، رغم ظروف الحرب و ما سببته من نقص في عرض القوى العاملة ، و لذا فقد فكرة الإدارة و بجدية في إنشاء إدارات متخصصة تتولى أنشطة إدارة الأفراد .

و رغم ما مر الإنسان من خلال هذه المسيرة التاريخية فقد استمر اهتمام الإدارة متركزا على رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد .

3.3 - مدرسة العلاقات الإنسانية :

بعد التركيز على الأساليب المادية لرفع الكفاءة الإنتاجية ، جاءت هذه المدرسة و ركزت على الإنسان و حاجاته ، فقد رأى "التون مايو" على وجه التحديد أن معالجة المشاكل المتعلقة بالإنتاجية يمكن معالجتها عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني ، و اهتمت هذه المدرسة بالتركيز على تدريب المشرفين على أساس المعاملة الإنسانية للقوى العاملة .

4.3- الحرب العالمية الثانية :

خلالها استمر التركيز على العناية بالإنسان و الذي هو محور الإنتاج ، و بالتالي أوجبت العناية بإدارة الأفراد .

المطلب الثاني : مفهوم إدارة الموارد البشرية

من خلال التطور التاريخي الذي عرفته إدارة الموارد البشرية ، و ذلك من مفهومها كقوى عاملة إلى مفهوم أوسع و أشمل منه ، و هو الموارد البشرية يمكن إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية .

التعريف الأول :

يتلخص الهدف الرئيسي لإدارة الأفراد في تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة ، أي مجموعة متفاهمة من الموظفين و العمال القادرين على العمل و الراغبين فيه ، فان إدارة الأفراد يمكن تعريفها « النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من قوى العاملة و توفيرها بالإعداد و الكفاءات المحددة و تنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة»¹ .

¹ د.مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الأفراد الطبعة الأولى ، عمان ، دار الشروق للنشر التوزيع ، 1996 ، ص 27

التعريف الثاني :

عرفت إدارة الأفراد بدراسة السياسات المتعلقة باختيار و تعيين و تدريب و معاملة الأفراد في جميع المستويات ، و العمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة ، و زيادة ثقتها في عدالة الإدارة و خلق روح تعاونية بينها ، للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية¹

التعريف الثالث :

عرف مفهوم إدارة الأفراد من انه العلم الذي يؤدي إلى الحصول على الأفراد اللازمين لأداء الأعمال و العمل على المحافظة عليهم .

التعريف الرابع :

يعرف آخرون مفهوم إدارة الأفراد من كونه الحصول على أفضل ما يمكن من الأفراد للمنظمة ، و رعايتهم و ترغيبهم في البقاء ضمن المنظمة و إعطاء كل ما في وسعهم لأعمالهم .

و بناء على التعريفات السابقة ، يمكن الخروج بتعريف شامل عن إدارة الموارد البشرية «هي الإدارة التي تختص بتسيير شؤون الأفراد في المنظمة . بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة» .

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية و كيفية تحقيقها

إذا اتفقنا أن الهدف هو نتيجة محددة ، ينبغي الوصول إليها بمستوى معين من الدقة ، و الكفاءة نستطيع أن نركز أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي²:

- تكوين قوة عمل مستقرة و منتجة .
 - تنمية القوى العاملة و تحسين كفاءتها في الإنتاج .
 - صيانة القوى العاملة و المحافظة على سلامتها ، و مستوى مهارتها في الأداء.
 - تعويض أفراد القوى العاملة عن جهودهم ماديا و معنويا و خلق درجة كافية من الرضا و الإقبال على العمل .
 - المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة و تأهيل مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المنظمة.
- و يمكن تصور طريقتين لتحقيق هذه الأهداف

- الطريق الأول: أن تتحقق الأهداف بمحض الصدفة أي بسبب متغيرات لا دخل لنا فيها .

- الطريق الثاني: أن تتحقق الأهداف بالعمل الجاد و التفكير الجيد و استثمار الطاقات و

الإمكانات المتاحة .

¹4.3. د. همدي حسن زويلف ، مرجع سبق ذكره ، ص 9

² د. علي السلمي ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية الطبعة الثالثة ، القاهرة ، دار غريب ، 1985 ، ص 19

المبحث الثاني : سياسات تسيير الموارد البشرية

يهتم علم الإدارة بالعنصر البشري ، و يعتبره العامل الرئيسي في بناء الاقتصاد الوطني و كون هذا المورد مهم بالنسبة للمنظمة فكانت الضرورة لوجود إدارة تعمل على تسييره من اجل جلب أحسن الأفراد ليكونوا جديرين بتحقيق أهدافها .

و على هذا الأساس اقتضى الأمر بوجود خطط تحكم التفكير ، و التصرفات في الظروف المتشابهة و المتكررة ، التي تحدث أثناء البرامج الموضوعة في مجالات الموارد البشرية .

و سنتناول في المبحث ثلاث مطالب و هي :

المطلب الأول : مفهوم سياسات تسيير الموارد البشرية

المطلب الثاني : المبادئ الرئيسية التي تقوم عليها سياسات تسيير الموارد البشرية

المطلب الثالث : مختلف سياسات تسيير الموارد البشرية

المطلب الأول : مفهوم سياسات تسيير الموارد البشرية

تختص سياسات تسيير الموارد البشرية بدراسة قواعد العمل ، التي تسترشد بها الإدارة في معاملاتها مع الأفراد . فان الهدف الرئيسي لسياسة إدارة الموارد البشرية هو العمل على تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة و متعاونة و بدل جهد في سبيل تنميتها باستمرار . إذ يجب على الإدارة أن تبدل عنايتها لاعداد و تنمية القوى العاملة ، فالعنصر البشري هو الدعامة الأساسية لأي منظمة ، و تهتم الدولة في كثير من المجتمعات بتنظيم علاقات العمل و تفرض القواعد و الضوابط التي تضمن استقرار العلاقات بين الإدارة من ناحية و بين العاملين من ناحية أخرى .

لذلك تحتل سياسات تسيير الموارد البشرية أهمية خاصة في المنظمات على اختلاف أنواعها و تعتبر الجهود المبذولة في سبيل إعداد و تنمية هذه السياسات من أنواع العمل الإداري المثمر .¹

المطلب الثاني : الأسس الرئيسية التي تقوم عليها سياسات تسيير الموارد البشرية

يختلف نوع النشاط من منظمة لأخرى ، سواء كانت هذه المنظمة ذات طابع تجاري أو صناعي ، أو خدماتي ، لكن الأسس التي تقوم عليها سياسات تسيير الموارد البشرية تبقى واحدة تعمل بها كل منظمة ، لذا يجب التقيد بها في مجال إدارة الموارد البشرية و يمكن أن نذكر بعض الأسس الرئيسية و هي كما يلي²:

¹ د. علي السلمي ، السياسات الإدارية في عصر المعلومات القاهرة ، دار غريب ، ص 43
² د. عادل حسن ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، 1998 ص 18

- وضع مستويات عادلة للأجور و ساعات العمل و شروطه ، إذ يكون هدف الإدارة هو تحقيق العدالة في معاملتها للعمال عن طريق دراسة مستويات هذه النواحي في المنظمات الأخرى ، و بحث طلبات العمال ، و اقتراحات المديرين المشرفين في هذا المجال و الاستجابة لها .
- لا تكفي أن تكون الأسس عادلة بل يجب إقناع العمال بعدالتها .
- مد العمال بالمعلومات و الأسباب الرئيسية التي تبرر موقف الإدارة في معاملتها للأفراد على شكل معين . فكثيرا ما تمتنع الإدارة مثلا عن الاستجابة إلى طلب العمال أو نقابتهم بشأن إعطائهم بيانات عن درجة نجاح المنظمة في السوق و مقدار أرباحها بحجة أن ذلك ليس من اختصاصاتهم بل من أسرار الإدارة .
- دراسة قوة النقابات العمالية على حقيقتها و درجة ذكاء قادتها . إذ أنه من مصلحة الإدارة اشتراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم و الأخذ بأرائهم و اقتراحاتهم فيما يحدث داخل المنظمة .

المطلب الثالث : مختلف سياسات تسيير الموارد البشرية

إن سياسة البحث و التنقيب عن العناصر البشرية ، المتميزة في الداخل و الخارج . هي أهم سياسة بالنسبة لتسيير الموارد البشرية ، و يجب العمل على ترغيبهم و هدا بتقديم عدة حوافز و مكافآت لجلبهم ، و سياسات تسيير الموارد البشرية تمكن في تنمية المهارات و تدريب المستخدمين ، و هذا التحقيق الأهداف المسطرة . و تتمثل هذه السياسات فيما يلي:

1- تحليل العمل :

هو عملية تحديد و تسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة . فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة ، و المهارات ، و المعرفة ، و القدرات و المسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق أداء ناجح¹ .

2- تخطيط القوى العاملة :

يعرف بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة و في الوقت المناسب ، و بطريقة أخرى فان تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخلها الأفراد الموجودين فعلا . و خارجيا هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة²

¹ د. راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث 1998.1999 ، ص 58

² المرجع السابق ، ص 75

3- الاختيار و التعيين :

و تهتم هذه السياسة بالبحث عن العاملين في سوق العمل ، و تصنيفهم من خلال طلبات التوظيف ، و الاختيارات و المقابلات الشخصية و غيرها من الأساليب ، و ذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب¹ .

4- تصميم هيكل الأجور :

و تهتم هذه السياسة بتحديد القيمة و الأهمية النسبية لكل وظيفة ، و تحديد أجرها و تحديد درجات أجره للوظائف . كما تهتم هذه السياسة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم و الأهمية المختلفة للوظائف المختلفة² .

5- تصميم أنظمة الحوافز :

و تعني هاته السياسة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز و يمكن تحفز العاملين على أدائهم الفردي ، و أدائهم الجماعي ، فتظهر الحوافز الفردية ، و الحوافز الجماعية ، و أيضا هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل.

6- تقييم الأداء:

تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها ، و يتم ذلك من خلال أساليب معينة و غالبا ما يقو بتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العاملة للعاملين ، و منه التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء .

7- التدريب :

يعرف التدريب بأنه الجهود الإدارية ، أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين ، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها ، و يعرف أيضا بأنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من المعلومات و مهارات الإنسان لتحقيق هدف معين³ .

8- تصميم أنظمة المزايا و خدمات العاملين :

تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات و التأمينات الخاصة بالمرضى و العجزة و البطالة ، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية ، اجتماعية ، و قد تمتد إلى الإسكان و المواصلات و غيرها⁴ .

¹⁴ د. أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 29

³ د. مصطفى نجيب شاوش ، مرجع سبق ذكره ، ص 232

⁴ د. أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 30

9-تخطيط المسار الوظيفي :

تتتم هاته السياسة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة ، و على الأخص فيما يخص النقل ، الترقية ، و التدريب و يحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة و الضعف لدى الفرد .

10- العلاقة مع النقابات:

و هي سياسة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العالمية أي النقابات و التطرق لموضوعات مثل الشكاوي و النزاعات العمالية ، و التأديب و الفصل في الخدمة .

11- ساعات و جداول العمل :

و تهتم هاته السياسة بتحديد ساعات العمل ، و العمل ، و لإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة ، ووضع نظام يكفل كفاءة العمل .

12- أمن و سلامة العاملين :

و تهتم هاته السياسة بإجراءات الحفاظ على حماية سلامة العاملين ، و الأمن ، و الصحة و الاتجاهات النفسية السليمة لهم .

المبحث الثالث :اختصاص وعائد إدارة الموارد البشرية

تختلف إدارة أنشطة الموارد البشرية من منظمة لأخرى ، نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها و ظروفها ، أي أنها متميزة عن باقي الوظائف فهناك العديد من الوظائف تقوم بها إدارة الموارد البشرية منفردة مثل برامج تحليل العمل ، خدمات الأفراد ، و منها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة كالمقابلات الشخصية ، برامج التنمية و التدريب و تقييم الأداء .

المطلب الأول : اختصاص إدارة الموارد البشرية

يقوم كل المديرين ببعض الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية في فترة أو في أخرى فمثلا يشترك معظم المديرين في أنشطة التدريب ن التطوير ، و تقييم الأفراد .

ففي المنظمات الصغيرة يقوم صاحب العمال أو المديرون التشغيليين بمعظم وظائف الأفراد ، أما في المنظمات الكبيرة الحجم فإنها عادة ما يكون لديهم قسم أو إدارة الموارد البشرية يكون مسؤولا عن توجيه أنشطة ووظائف الموارد البشرية¹ . و يعمل في هذا القسم واحد أو أكثر من المتخصصين في الموارد البشرية و الذي يقوم بتدريبهم في مجال أو أكثر من مجالات إدارة الموارد البشرية .

¹ راوية محمد حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 25

يرى البعض أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي من اختصاص تلك الوحدة التنظيمية التي تسمى إدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد وإدارة شؤون العاملين¹ . و يعزز أصحاب هذا الرأي وجهة نظرهم بأن أخصائيي الموارد البشرية هم الكفاء الناس في إدارة الموارد البشرية و تسيير هذا الرأي مع مبدأ التخصص و الذي ينادي بتوفير أشخاص لديهم المعرفة و المهارة و الوقت اللازم للقيام بعمل أصبح متخصصا و له علم مستقل يتدرب عليه العاملون . بل أن التعيين المناسب في مناصب الموارد البشرية في بعض الدول المتقدمة أصبح شروطا بالحصول على إجازات و تصاريح من منظمات متخصصة ، و هذه المنظمة تشترط مواصفات معينة في من يشغل وظائف الموارد البشرية .

و يرى أصحاب الرأي الثاني أن كل مدير في موقعه هو مسؤول عن تنفيذ أعماله من خلال الموارد البشرية المتاحة له ، و بما انه مسؤول عن الموارد البشرية فلا بد أن يعطي السلطة و الصلاحية لإدارتها² . كما أن صاحب هذا الرأي يعترفون بحقيقة أساسية و هي أنهم قد ينقصهم أحيانا المهارة و المعرفة و الوقت لإدارة مواردهم البشرية بكفاءة و يعترفون بضرورة وجود من يساعدهم في التخطيط للوظائف المختلفة للموارد البشرية ، و في التنسيق بين الإدارات المختلفة أي أنهم يعترفون بحاجتهم لأخصائيين في الموارد البشرية .

المطلب الثاني : العائد و التكلفة من إدارة الموارد البشرية

يضمن الكثير من المديرين في الإدارة العليا أن الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية تنفق على أنشطتها و برامجها دون أن يؤدي ذلك إلى عائد ملموس ، و بالتالي فهي مركز تكلفة و ليست مركز ربحية . و لذلك فان مدير الموارد البشرية مطالب أن يقدم من وقت لآخر للإدارة العليا و باقي المديرين معلومات تنفيذ جدوى وعائد البرامج التي يديرها . و من أهم هذه المعلومات ما يلي³ :

- معلومات عن مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الكلية و الإستراتيجي
- للمنظمة . و إن استراتيجيات و خطط إدارة الموارد البشرية لأغنى عنها لتحقيق استراتيجيات و خطط المنظمة .
- معلومات تنفيذ بان أنشطة و برامج إدارة الموارد البشرية تعمل بمنطق الأعمال و الربح و ليس بمنطق تقديم خدمة مجردة من الربح .
- معلومات تنفيذ بان إدارة الموارد البشرية قادرة على تقديم معلومات واقعية و كمية عن تكاليف الأنشطة ، و عن نتائج و جدوى هذه الأنشطة .

¹ أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 31
² أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 31

- معلومات تفيد بان إدارة الموارد البشرية تستخدم سياسات محددة كما أنها تستخدم نماذج و برامج مثل برامج الكمبيوتر حديثة في مجالات تحديد الاحتياجات من القوى العاملة . و الاختيار و التدريب ، و تقييم الأداء ، و الأجور ، و الحوافز و تخطيط المسار الوظيفي للعاملين .
 - معلومات تفيد بان إدارة الموارد البشرية تعالج مشاكل محددة و قوى تظهر من وقت لآخر ، و أنها تحل مشاكل على المستوى الشخصي للعاملين ، و أنها تدرس و تتفاعل مع مشاكل الموارد البشرية في البيئة المحيطة .
- و يمكن وضع هذه المعلومات السابقة في شكل تقارير للمراجعة الإدارية ، و في شكل تقارير تضم تطور أرقام و نسب أنشطة إدارة الموارد البشرية ، و على هذا فان من أهم أشكال المعلومات المقدمة من إدارة الموارد البشرية هي:

1 -تقارير المراجعة الإدارية :

و هي تضم معلومات عن:

- التطور في التنظيم الإداري للموارد البشرية ، و ذلك من حيث إستراتيجياته و خططه و هيكله التنظيمي ، و علاقته بباقي إدارات المنظمة .
- التطور في عدد العاملين بإدارة الموارد البشرية ، و مؤهلاتهم ، و تدريبهم .
- مدى توافر معلومات عن الموارد البشرية ، و طريقة توفيرها للمديرين ، و كيفية طلبها ، و درجة سريتها .
- التطور في إمكانيات إدارة الموارد البشرية ، و على الأخص الأنظمة و البرامج المستخدمة على الأخص على الكمبيوتر و المعدات و الأجهزة المساعدة.
- التطور في أنشطة إدارة الموارد البشرية ، و ذلك في مجالات تخطيط الموارد البشرية و الاختيار و التدريب ، و تقييم الأداء ، و الأجور ، و غيرها .

2 -تقارير أرقام و نسب النشاط :

- يفيد عرض التطور في أرقام و نسب أنشطة إدارة الموارد البشرية ، فمثلا يمكن عرض ميزانية إدارة الموارد البشرية ، و تطورها ، و معناها كما يفيد عرض بعض النسب الخاصة بأنشطة الموارد البشرية .

و فيما يلي سنعطي بعض النسب العامة و الخاصة بقياس العائد العام من إدارة الموارد البشرية:

$$\frac{\text{إجمالي المخرجات (كمية أو سعر)}}{\text{عدد العاملين}} = \text{إنتاجية العامل الواحد}$$

$$\frac{\text{ميزانية الموارد البشرية}}{\text{عدد العاملين}} = \text{حصة العامل من ميزانية الموارد البشرية}$$

$$\frac{\text{إجمالي المخرجات (كمية أو سعر)}}{\text{إجمالي ساعات العمل}} = \text{إنتاجية ساعة العمل الواحد}$$

و لا تتحقق الفائدة من استعراض أرقام و نسب الموارد البشرية إلا من خلال مقارنتها بنفس الأرقام و النسب ، و ذلك من سنة لأخرى ، و بين إدارات المنظمة و بين المنظمة و المنظمات الأخرى المتشابهة إن أمكن .

يجب أن نشير إلى أن قياس التكلفة أسهل بكثير من قياس العائد من الموارد البشرية و ذلك بنود التكلفة يمكن تحديدها بوضوح . وذلك في شكل أجور و أنظمة و برامج ووقت . أما عائد إدارة الموارد البشرية فهو ضمني وموزع على الناتج النهائي للمنظمة ، فهو عائد غير مباشر لإدارة الموارد البشرية ، أما العائد المباشر فهو في شكل معنوي يظهر في حسن أداء الوظائف المتخصصة من اختيار ، و تقييم أداء ، و تخطيط المسار الوظيفي و غيرها .

الخلاصة :

و تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في نجاح أي مؤسسة وصمودها في ظل البيئة التنافسية العالمية، وذلك لأهمية رأس المال البشري وأثره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة. ولقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية وأصبح ينطوي على عدة ركائز أساسية أهمها الوصف الوظيفي، والاختيار، والتعيين، وتحفيز العنصر البشري، وتنمية وتدريب الموارد البشرية، علاوة على النشاط التقليدي المختص بشؤون العاملين في المؤسسة.

و بغض النظر عن حجم المؤسسة فإن ازدهارها مرتبط بقدرات أداء موظفيها لذا فإن الأنشطة التي بدورها تعزز ذلك الأداء وتلك القدرات ضرورية جداً بغض النظر عن ما إذا كانت المؤسسة تشير إلى تلك الأنشطة بوصفها "إدارة الموارد البشرية"، أو "تنمية وتطوير الموارد البشرية"، أو "الموارد البشرية" أو حتى لا يوجد لديها اسم رسمي لدى المنظمة على الإطلاق.

قائمة المراجع

اعمر شعباني ، إنتاجية أهميتها وسائل قياسها و سبل تطورها www.st24.com

بنية عمر، مذكرة تخرج ماجستير في الإحصاء و الاقتصاد التطبيقي، المعهد الوطني للتخطيط و الإحصاء، السنة الجامعية 2005-2006.

د. راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث 1998.1999 ، ص 58

د. عادل حسن ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، 1998 ص 18

د. علي السلمي ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية الطبعة الثالثة ، القاهرة ، دار غريب ، 1985 ، ص 19

د. علي السلمي ، السياسات الإدارية في عصر المعلومات القاهرة ، دار غريب ، ص 43

د. مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية الطبعة الأولى ، عمان ، دالا

مجدولاوي ، 1994 ، ص 10

د. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية الطبعة الخامسة ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2001 ، ص 35

د. احمد ماهر، الإختيارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية. مصر: دارالجامعية 2001 ، ص 171

د.عبدالبارئدره، وزهيرالصباغ، إدارة الموارد البشرية. عمان: داروائلللنشر والتوزيع، 2007 ، ص 263

د.عبدالكريمجوبرطخ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة منتوري قسنطين

د.علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر

والتوزيع - عمان، سنة 2009 ص .، ص -117 . 116

د.على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص . 20 2 نفس المرجع، ص . 22 3 على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص

57 .

دافيد لاسكال، روي بيكوك، ترجمة عثمان احمد، قمة الأداء، مركز الخيرات المهنية للإدارة- القاهرة 1998، ص

26

صالح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، مؤسسة شباب ، جامعة الإسكندرية،

1990، ص 340

صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد الجامعة المفتوحة، طرابلس ، بدون طبعة 1994، ص 421

مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الأفراد الطبعة الأولى ، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 1996 ، ص 27

وكالة التجارية للإتصالات الجزائرية مستغانم .