



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة : علوم التسيير التخصص : تسيير إستراتيجي دولي

دور الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة إقتصادية
دراسة حالة مؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر - مستغانم -

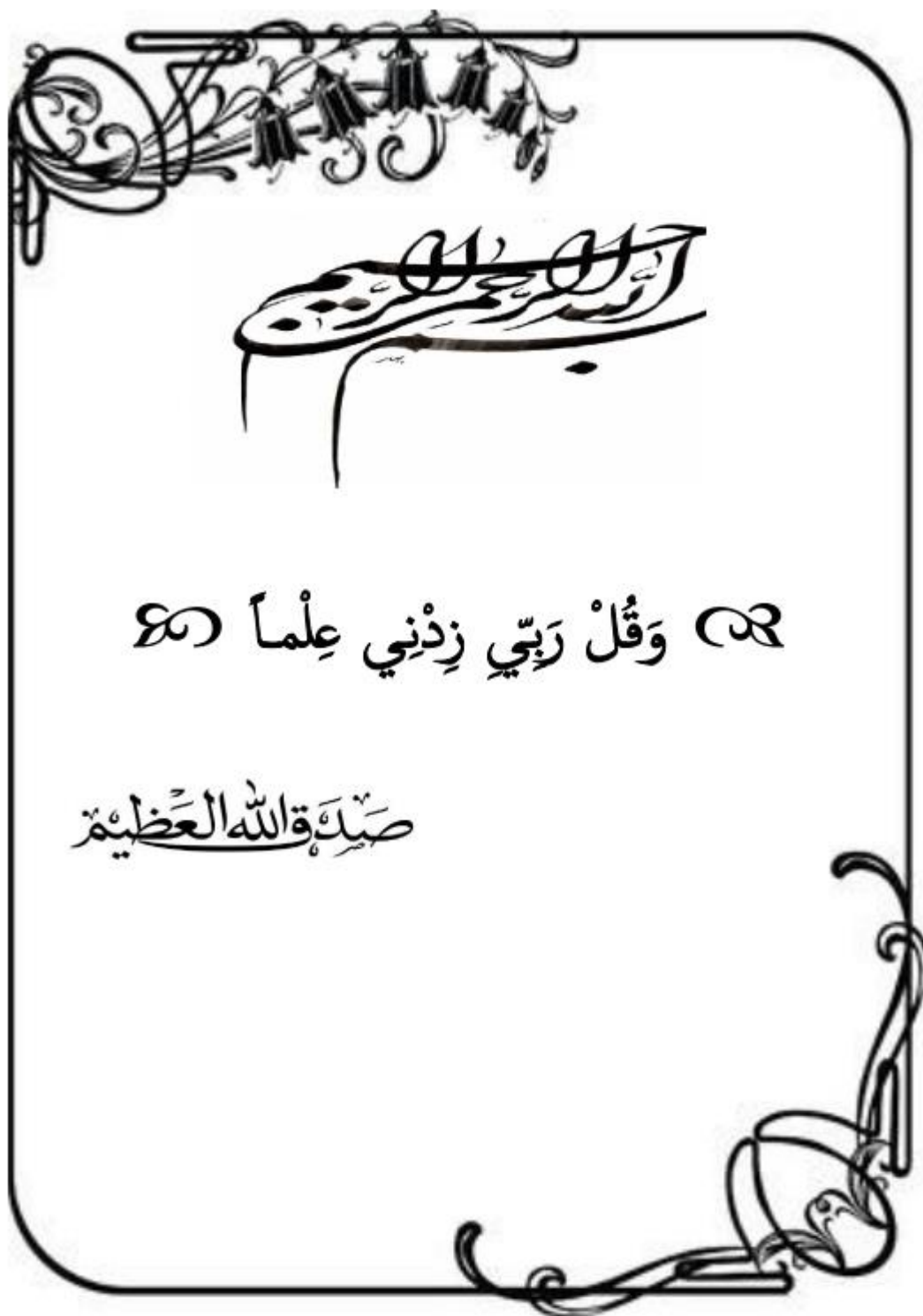
تحت إشراف الأستاذ :
- تيفالي بن يونس

من إعداد الطالبة :
- مسالتي هيفاء

لجنة المناقشة :

مشرف	جامعة مستغانم	أ. تيفالي بن يونس
مناقشا	جامعة مستغانم	أ. قوديج جمال
رئيس	جامعة مستغانم	أ. دحماني أحمد

السنة الجامعية : 2018 / 2019



أَسْبَغَ بِرَبِّهِ

وَقُلْ رَبِّي زِدْنِي عِلْمًا

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

الإهداء

إلى من قال فيهما الله عز وجل : "وقضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا "
إلى منبع الحب والإخلاص إلى من شأقت وإشتاقت أن ترى ثمرة جهدي قبل إشتياقي إلى
من سهرت وربت إلى قرّة عيني إلى رفيقت دربي قبل أن تكون أُمي إلى مرشدتي في الضرر
ومشجعتي في الخير إلى أُمي ثم أُمي ثم أُمي .

إلى أسمى شئ في الوجود إلى أغلى ما أعطاني المولى إلى منبع إلهامي وحياتي إلى
أساس كياني إلى من أسند إليه ظهري إلى من تعلمت فيه روح النزاهة والجهد والعمل إلى رمز
الحب والعطاء والوقار إلى أحق الناس بصحبتني إلى رجل لا طالما رأيتَه قدوتني إلى أبي الغالي
حفظهما الله وأدخلاهما فسيح جنانه

كما أهدي هذا العمل المتواضع إلى من كانوا لي في الحياة نعمة إلى أغلى ما أملك في الوجود
جواهري الثمينة إخوتي : فاطمة حمزة أنفال

إلى صاحب الدعم المعنوي إلى رفيق دربي إلى أقرب الناس إلى قلبي إلى سندي في هذه الحياة
إلى زوجي : عبد العزيز

إلى عائلة مسالتي وعائلة ضامن إلى كل أحبتي من قريب أو بعيد
إلى زهرات النرجس إلى رفيقات دربي إلى صديقاتي محجوبة ، فضيلة ، سمية ، لويزة، زهرة

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع راجياً من المولى عز وجل التوفيق والسداد
...هيفاء...

الشكر والتقدير

أحمد الله عز وجل القدير الذي أعانني ووفقني في إنجاز هذا العمل

أوجه شكري وإحترامي إلى من زرع في نفسي الثقة والشجاعة ومن كانوا سببا في وصولي إلى هذه المرتبة من العلم : إلى الوالدين الكريمين

إلى الأستاذ المشرف تيفالي بن يونس الذي كان له الفضل في توجيهي لإتمام هذا العمل المتواضعإليك كل التقدير والشكر

كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذتي دون إستثناء من الإبتدائي وصولا إلى الجامعة

إلى زملائي بالشعبة إلى كل قسم علوم التسيير لكم مني أسمى عبارات التقدير والإحترام

كما أشكر مدير مؤسسة محاجر الغرب وكافة العمال الذين لم يخلو علينا بكل ما يخدم المذكرة أشكرهم على حسن المعاملة والتعاون

أشكر كل من ساهم في هذا العمل المتواضع من قريب أو بعيد

...شكرا

الفهرس

الفهرس

الصفحة	العنوان
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	الإهداء
	الشكر
أ - ث	مقدمة عامة
الفصل الأول : إطار مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية	
13	تمهيد
14	المبحث الأول : مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية
14	المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية
17	المطلب الثاني : مسميات إدارة الموارد البشرية
19	المطلب الثالث : تطور إدارة الموارد البشرية
22	المبحث الثاني : أهمية وأهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية
22	المطلب الأول : أهمية إدارة الموارد البشرية
24	المطلب الثاني : أهداف إدارة الموارد البشرية
27	المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية
30	المبحث الثالث : تأهيل الموارد البشرية
30	المطلب الأول : تعريف التأهيل في المجال الإقتصادي
32	المطلب الثاني : تأهيل وتنمية الموارد البشرية
34	المطلب الثالث : عوامل مؤثرة في نشاطات التأهيل والتطوير
36	خلاصة
الفصل الثاني : تحسين الأداء الوظيفي	
38	تمهيد
39	المبحث الأول : مفهوم الأداء الوظيفي

39	المطلب الأول : تعريف الأداء الوظيفي وأهميته
42	المطلب الثاني : محددات وأبعاد الأداء الوظيفي
45	المطلب الثالث : عناصر الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
47	المبحث الثاني : تقييم الأداء الوظيفي
47	المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
49	المطلب الثاني : أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي
52	المطلب الثالث : معايير تقييم الأداء الوظيفي
54	المبحث الثالث : تحسين الأداء الوظيفي
54	المطلب الأول : مفهوم تحسين الأداء الوظيفي وعناصره
56	المطلب الثاني : طرق تقييم الأداء الوظيفي
59	المطلب الثالث : علاقة التقييم بتحسين الأداء الوظيفي
61	خلاصة
	الفصل الثالث : دور الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة محاجر الغرب – سيدي لخضر -
63	تمهيد
65	المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة
65	المطلب الأول : نشأة المؤسسة
66	المطلب الثاني : أهداف المؤسسة
67	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
71	المبحث الثاني : تخطيط الموارد البشرية وتقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة
71	المطلب الأول : تخطيط الموارد البشرية
72	المطلب الثاني : تقييم الأداء الوظيفي في مؤسسة محاجر الغرب
74	المبحث الثالث : دور الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة
74	المطلب الأول : الإطار المنهجي وتحليل النتائج
82	المطلب الثاني : أفاق وإقتراحات

83	خلاصة
85	الخاتمة العامة
88	قائمة المصادر والمراجع
93	الملاحق

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
28	جدول تحليل الوظائف	01
73	بطاقة تقييم الموظفين في المؤسسة	02
75	عدد العمال ومراتبهم	03
75	تشكيلة العمال	04
76	توزيع العمال حسب ظروف العمل	05
77	توزيع العمال حسب علاقات العمل	06
80	توزيع العمال حسب رأيهم في نظام تقييم الأداء	07
81	توزيع العمال حسب رأيهم في تحسين الأداء	08

قائمة الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي	67
02	توزيع العمال حسب رأيهم إذا كانت المؤسسة تتوفر على نظام لتقييم الأداء	77
03	توزيع العمال حسب رأيهم في درجة الموضوعية في نظام التقييم	78
04	توزيع العمال حسب رأيهم في درجة العدالة في عملية التقييم	79
05	توزيع العمال حسب رأيهم في علاقات الحوافز بالدرجة التقييمية	79

مقدمة عامة

المقدمة العامة :

المقدمة العامة :

إن نجاح المؤسسات و تحقيق أهدافها المختلفة بغض النظر عن طبيعتها مرهون بتوفر متطلبات النجاح و التي تعتبر إدارة الموارد البشرية فيها من أهم هذه المتطلبات ، حيث أن المحور الأساسي في عمل و تقدم هذه المؤسسات يعتمد بالدرجة الأولى على الموارد البشرية ، و ذلك لما له من تأثير على الموارد الأخرى المادية منها و المالية و تفعيلها إيجابيا و سلبيا .

لهذا فقد بدأ تنبه إلى أهمية الأداء في نجاح المؤسسات و تحقيق أهدافها ، و بدت الحاجة واضحة إلى تخصيص مهمة من مهام المؤسسات تعنى بالأداء من حيث إدارته و تقييمه ، لكون أن كفاءة أداء المؤسسة يتوقف على كفاءة و فاعلية العنصر البشري بها .

فبعد ما كان هناك ما يسمى بتسيير المستخدمين داخل الإدارة التي يقتصر دورها على تنفيذ المهام التقليدية لإدارة الأفراد من إختيار ، و تعيين ، و فصل أصبح هناك ما يعرف بإدارة الموارد البشرية التي تركز على البعد الإستراتيجي للعنصر البشري و الإستثمار فيه ، البعد الأخلاقي للتعامل مع العاملين ، الجودة الشاملة للأداء البشري في كافة مواضيع الأداء ، توحيد مصالح و توجيهات الإدارة و العاملين إضافة إلى تنمية و تطوير هذه الطاقات و خلق روح التعاونية بينها للوصول بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها .

و حتى تتحقق التنمية الشاملة للموظفين يتوجب على المؤسسة عامة و على إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة الإهتمام بكل من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء موظفيها و ذلك من خلال تحفيزهم ، تدريبهم ، ترقيةهم و تطوير مساهم الوظيفي إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم و مدى توافقهم مع الوظائف الحالية ، و هذا كله يبني على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تقييم أداء الموظفين و التي تعتبر نظام متكامل يعمل على قياس و إصدار الأحكام و تقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف .

و من هذا المنطلق فإن هذه الدراسة سوف تتناول إدارة الموارد البشرية التي تعتبرها العديد من المؤسسات مفتاح الحصول على مواردها البشرية بما يخدم نجاحها ، و من

المقدمة العامة :

خلال دورها الكبير في تحسين أداء الموظفين الذي يعتبر كمؤشر هام على مدى تقدمها .
لذا سنحاول إبراز دور الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة محاجر
الغرب سيدي لخضر – مستغانم-

أهمية الموضوع :

1. يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الإهتمام العلمي بتفعيل الموارد البشرية بإعتبارها محدد أساسي لأداء المؤسسة .
2. يعتبر هذا البحث مساهمة علمية توضح دور غدارة الموارد البشرية في تمكين مواردها داخل المؤسسة بتشجيعهم وتحفيزهم على العمل .
3. إن الارتباط الوثيق بين عملية التقييم ومختلف جوانب تسيير الحياة المهنية أي أهمية التقييم في إرساء سياسة تكوينية فعالة خاصة في مجال تحسين الأداء الوظيفي ، إعداد نظام تحفيز ناجح في مجال الترقية والتقدم .

أهداف البحث :

نسعى من خلال دراستنا لهذا الموضوع على تحقيق جملة من الأهداف كالتالي :

1. تسليط الضوء على مدى أهمية غدارة الموارد البشرية في المؤسسة
2. التعرف على عملية تقييم الأداء الوظيفي للعمال المطبقة بإدارة الموارد البشرية
وغيراز مدى اهميتها في تحسين الأداء
3. توضيح أهمية الموارد البشرية ودور غدارتها في تحسين الأداء

بعد النظر إلى هذا البحث واهمية القيام به والتعرف على الأهداف التي نسعى للوصول إليها نصل الى طرح الإشكالية التي نحاول تناولها وفق سياق نظري وتطبيقي من خلال الإجابة على سؤال الرئيسي التالي :

ما مدى مساهمة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية ؟

المقدمة العامة :

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وبغية الوصول على إطار علمي يمكن من بلورة إطار نظري فكري وتطبيقي حول " دور الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة إقتصادية " نقوم بطرح مجموعة من الأسئلة

الأسئلة الفرعية :

- ماهي أبعاد الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه ؟
- كيف يتم تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة لإدارة الموارد البشرية ؟
- هل الموارد البشرية مصدر مهم في تحسين الأداء عند المؤسسة ؟
- ماهي علاقة معايير التقييم الأداء بتحسينه ؟
- هل تقييم مؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر موظفيها ؟ وكيف ذلك ؟
- هل للمورد البشري دور في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر ؟

فرضيات البحث :

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة إختبار صحة مجموعة من الفرضيات

1. يعتبر تحسين الأداء الوظيفي هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه .
2. يتم تحسين أداء الموارد البشرية بناء على نتائج التقييم .
3. يعتبر المورد البشري مصدرا أساسيا وعاملا مؤثرا وهاما في رفع أداء المؤسسة .
4. تأهيل الموارد البشرية يساهم في تحسين أدائهم من خلال تدريبهم تكوينهم ..
5. مؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر تعمل على تحسين أداء موظفيها بإستمرار بالإعتماد على نتائج التقييم وللمورد البشري فيها دور فعال في ذلك .

المنهج المستخدم :

قصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر إشكاليتنا تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك في تحديد ووصف وتحليل المورد البشري وإدارته ، وكذلك في تحديد

المقدمة العامة :

ماهية الأداء الوظيفي ، ابعاده ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه بالإضافة إلى وصف وتحليل كيفية تقييمه وطرق تحسينه

كما إستعملنا هذا المنهج في تحليل الوضع العام للمؤسسة محل الدراسة والظروف التي أدت إلى إنشائها ووصف مختلف المهام والوظائف بالمؤسسة إضافة إلى كيفية تقييم أداء موظفيها وكيفية الإهتمام بموردها البشري لأجل تحسين أداءه وقد تم الإستعانة ب الإستبيان الذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة التي توصلنا من خلال إجابة عملاء المؤسسة عليها إلى معرفة دور الموارد البشرية بمؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر في تحسين الأداء الوظيفي .

حدود الدراسة :

ينطوي بحثنا تحت دور الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي وقد طبقت دراستنا على مؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر بصفتها مؤسسة إقتصادية لإجراء دراسة تطبيقية وميدانية وقد إمتدت الدراسة من إلى بغرض جمع المعلومات ووصفها وتحليلها

التقسيم المنهجي للبحث :

لمعالجة هذا الموضوع والإحاطة بجوانبه قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول. الفصل الأول يتطرق إلى إطار مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية يحتوي على ثلاثة مباحث، الأول يتضمن مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية أما المبحث الثاني أهمية وأهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية ، المبحث الثالث تأهيل الموارد البشرية

أما الفصل الثاني الأداء الوظيفي يشمل أيضا ثلاثة مباحث ، الأول مفهوم الأداء الوظيفي المبحث الثاني تقييم الأداء الوظيفي ، المبحث الثالث تحسين الأداء الوظيفي

وفي الأخير الفصل التطبيقي الذي قمنا فيه بدراسة حالة يحتوي أيضا على ثلاثة مباحث ، المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة، المبحث الثاني تخطيط وتقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة ، المبحث الثالث دور الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة

الفصل الأول :
إطار مفاهيمي لإدارة الموارد
البشرية

تمهيد :

في ظل المقاربة الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، زاد الإهتمام أكثر بالأفراد باعتبارهم مصدر الميزة التنافسية لا سيما في ظل التوجه الإستراتيجي لها ، فظهرت العديد من الممارسات والأساليب التسييرية التي تهتم بالأفراد أكثر والعمل على تطوير مواردها البشرية بما يتماشى مع التحولات والتحديات التي تواجهها ، خاصة في ظل إقتصاد المعرفة أين زاد الإهتمام بالمعرفة والمهارات والأصول الفكرية في المؤسسة .

المبحث الأول : مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية

تمثلت أنشطة الموارد البشرية في الماضي في بعض الوظائف التقليدية الخاصة بالعاملين داخل المنظمات ، وكانت تسمى بإدارة المستخدمين أو إدارة شؤون العاملين ، أو إدارة الموظفين ، أو إدارة العلاقات الصناعية وبعد الإهتمام الجزئي بالعاملين ومتطلباتهم بدأت تسميتها بإدارة الأفراد أو إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية .

المطلب الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

أولاً – تعريف الموارد البشرية :

تعرف الموارد البشرية بأنها : " جميع الناس الذين يعملون في المنظمة ، رؤساء ومروءسين ، والذين جرى توظيفهم فيها ، لأداء كافة وظائفها و أعمالها ، تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات وإجراءات التي تنظم أداء مهامهم ، وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية " ¹

أيضا تعرف الموارد البشرية على أنها كافة الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات،ومهما تنوعت وإختلفت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها ، فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي مؤسسة ²

- كما تعرف أيضا على أنها تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من العمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس وإقتناع .

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد إستراتيجي ،دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن 2005 ص 3
² عباسه شهرزاد، أثر التدريب على أداء الموارد البشرية ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسيير إستراتيجي دولي جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم سنة 2018 ص 8

- وتعرف أيضا بأنها المورد الحقيقي لأي منشأة أعمال ، والموارد الرأسمالية ماهي إلا عوامل مساعدة ، والإنسان بما يملكه من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنشأة¹

لذلك نجد ان الإهتمام بالموارد البشرية هو الأكثر تعقيدا ، فالموارد الأخرى (المالية ، المادية ، المعلومات ...) هي موارد سلبية ، لا تمتلك الإرادة ولا الحاجات ولا الطموحات ، أما الموارد البشرية فهي التي تؤثر في تحقيق نمو المؤسسة وإستمرارها ، فهي المورد الأساسي الحاكم في إستغلال والإنتاج وفي العمليات الإدارية المختلفة وإدارة الموارد الأخرى سواء المالية أو المادية أو نظام المعلومات وهي من تمتلك معارف وقدرات في إتخاذ القرار والتفكير والتحليل والإبداع من هنا جاء تقسيم الموارد الى موارد إقتصادية بشرية التي تمتلك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الإجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله ، أما المجموعة الثانية من الموارد البشرية غير الإقتصادية فهي تشير إلى الذين لا يقومون بأي نشاط إقتصادي²

ثانيا - تعريف إدارة الموارد البشرية :

بعد أن تطرقنا إلى مفهوم الموارد البشرية ، سنحاول إعطاء بعض التعاريف لإدارة الموارد البشرية منها :

يعرف french إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية إختيار وإستخدام وتنمية الموارد البشرية العاملة بالمنظمة "

كما يعرف fleppo.e بأنها " تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشآت "³.

وذكر كل من myresn. C pigws .p أن إدارة الموارد البشرية " عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد بالمنشأة ، بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم

1 محمد فتحي ، 766 مصطلح إداري ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة ، مصر 3003 ص 233

2 مصطفى محمود ابو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية الإسكندرية 2007 ص 4

3 زحاف مشري ، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة وإقتصاد مؤسسة جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم سنة 2016 ص 17

وأيضاً استخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية "

من ناحية أخرى يعرف كلا من smith. g – grantk . j إدارة الموارد البشرية بأنها "مسؤولية كافة المدربين والمنشأة وأيضاً توظيف لما يقوم به العاملين المتخصصين في إدارة الأفراد " 1

كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها " إدارة التي تقوم بتوفير ماتحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على إستقرارها ورفع من روحها المعنوية كما تقوم أيضاً بمتابعة الوائح والتعليمات والقوانين التي إعتمدتها الإدارة العليا وكذا تعديلها بما يتماشى ومصالحة المنشأة والعاملين فيها " 2

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت .

1

صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية 1999 ص 22

2

محمد فالح صلاح إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن 2004 ص 20.21

المطلب الثاني : مسميات إدارة الموارد البشرية

منذ الثمينات من القرن الماضي تحولت وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية ، وهي تسمية حديثة مقارنة مع التسميات التي عرفت هذه الوظيفة والتي يمكن تسميتها كما تالي : ¹

1- التوظيف : إستخدم مفكري الإدارة الأوائل مصطلح التوظيف ، حيث يعتبر أتباع مدرسة عملية التسيير الوظائف الخمسة الأساسية وهي : - العمليات ، التسويق ، التمويل ، الإدارة والتوظيف أي إدارة الأفراد ، حيث كان التركيز في بداية الأمر خاصة على تحديد العاملين المطلوبين ، وتعيينهم لذلك أسموها بالتوظيف لأنهم إعتبروه الجزء الأهم من إدارة شؤون العاملين .

2- إدارة الأفراد : تغيرت تسمية التوظيف إلى إدارة الأفراد المستخدمين ، بعد أن توسع الإهتمام ليشمل كل ما يتعلق بشؤون العاملين ، خاصة الأجور وأنظمة العمل وكيفية تسييرها

3- شؤون العمال : إستخدمت شؤون العاملين كابدليل لإدارة الأفراد لوصف الوظيفة في منظمة صناعية تتكون قوتها العاملة من عمال محدودي أو متوسطي المهارة .

4- الإدارة الصناعية : شاعت تسمية الإدارة الصناعية في منتصف ق 20 بعد تنامي دور وقوة النقابات ، والتي أخذت تفرض شروطها على المنظمة وعلى أنظمتها الخاصة بالعاملين ، بحيث أصبح المعنيون بشؤون الأفراد يهتمون بحاجة إدارة الأفراد إلى الإهتمام بالنقابات والعلاقات بينهما

5- إدارة القوى العاملة : تستخدم الإدارة العامة (الحكومية) هذه التسمية للإشارة إلى الإهتمام بالعمال في أجهزة الدولة ، هذه التسمية متأثرة بعلم الإقتصاد الذي يعتبر الإنسان أحد عوامل الإنتاج ، كما تعكس مضامين الإدارة في المؤسسات الحكومية ، والإهتمام بالأفراد من خلال تنفيذ القوانين والأنظمة الخاصة بها

من خلال التسميات السابقة ، نجد أنه من الناحية التاريخية أنشطة إدارة الموارد البشرية تمثلت في بعض الوظائف التقليدية ذات العلاقة بالعنصر البشري مثل : تعيين وتوظيف

1 سعاد نانف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية الطبعة الثالثة دار وائل للنشر والتوزيع عمان 2007 ص 17

الأفراد ، وإمساك سجلات العاملين ، صرف المستحقات ، وضع أنظمة التدريب ، إضافة إلى تقديم بعض الخدمات مثل الرعاية الإجتماعية وصحة وتأمين للعاملين ، وتزامنت هذه الأنشطة مع التحول من مسمى إدارة المستخدمين إلى إدارة الأفراد ، ومنذ الثمانيات ومع تنامي الإدراك الإداري لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمة ، وتأكيد النظرة على أنه أثنى الموارد المتاحة في المنظمات ، تغيرت تسميتها إلى إدارة الموارد البشرية¹

6- إدارة الموارد البشرية : تشير هذه التسمية الجديدة إلى أن الوظيفة تشمل كل ما يتعلق بمعاملة الإنسان كمورد مهم وقيم ، ويتدرج ضمنها جزء أساسي ألا وهو حماية هذا المورد وتطويره والحفاظ عليه ، وهذا بعدا قيام منظمات تحتاج إلى متخصصين ذوي تأهيل عال وبحاجة إلى تطوير مستمر ، وأصبحت هذه الإدارة بمثابة نظام لإدارة العنصر البشري بإعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع التغيرات السائدة في بيئة أعمالها (المحيط) وقدرتها على تحقيق أهدافها والأخذ بعين الإعتبار التكامل بين الأنظمة التنظيمية والفردية²

1

سعاد نائف برنوطي ، إدارة الموارد مرجع سابق ص 25

2 جمال دين محمد مرسي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إدارة الأفراد دار شروق للنشر والتوزيع الطبعة الثالثة، عمان الأردن 2005

ص 27

المطلب الثالث : تطور إدارة الموارد البشرية

مرت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التطورات المتداخلة والتي ترجع إلى بداية الثورة الصناعية وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية على أسس علمية ، وبالإضافة إلى تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الإهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة وكفروع من فروع علم الإدارة¹ ومن هذه الأسباب :

- التوسع والتنمية الصناعية التي تمت في العصر الحديث ، الأمر الذي ساعد على ظهور المنظمات العالمية وبداية ظهور مشاكل وصراعات بين الإدارة والعمال ، لذلك حاولت الإدارة استخدام بعض الحلول من خلال أساليب مبتكرة لمواجهة هذه المشاكل .
- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملين ، ادى ذلك إلى زيادة وعي القوة العاملة نتيجة إرتفاع مستواهم التعليمي والثقافي .
- بروز العديد من المنظمات والنقابات العمالية التي تدافع عن العمال ومن ثم الإهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية .
- إصدار القوانين والتشريعات العنالية وذلك بتدخل الحكومة في علاقات العمل بين العمال والشركاء²

وسوف نوجز في مايلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية

- ظهور الثورة الصناعية : لقد تطورت الحيات الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية ، فقبل قيام الثورة الصناعية كانت الصناعات منذ ق 18 وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم ، مستخدمين بذلك أدوات بسيطة وقد صاحب ظهورها عدة ظواهر

شعيب معزوز إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين ، مذكرة نيل شهادة ماستر في الإدارة والتسيير الرياضي ، تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة سنة 2016 ص 5

1

2

مصطفى نجيب شايوش ، إدارة الموارد البشرية دار الشروق للنشر والتوزيع الطبعة الثالثة ، عمان الأردن 2005 ص 25

أهمها : ظهور مبدأ التخصص وتقييم العمل ، إنشاء مصانع كبرى التي تحتوي على آلات جديدة .

ومن جهة نظر إدارة الموارد البشرية ، كانت الثورة الصناعية بمثابة بداية لكثير من المشاكل ، حيث أصبح ينظر إلى العامل بإعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن إعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من إعتماها على العامل ، هذا بالإضافة غلى ظهور عدة مشاكل في مجالات العلاقات الإنسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة والروتينية التي تحتاج إلى مهارة .

● **ظهور حركة الإدارة العلمية :** وهي من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية ، وقد حدثت هذه الحركة من عام 1890 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى بقيادة فريدريك تايلور والذي لقب بأبي الإدارة وقد توصل تايلور إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي :

- التطور الحقيقي في الإدارة

- الإختيار العلمي للعاملين

- الإهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم

- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين

● **حركة العلاقات الإنسانية :** نتيجة المشاكل التي إنعكست بالتفيد بمبادئ الحركة العلمية وإستنادا إلى نتائج دراسات مصانع elton الأمريكية الإهتمام على ضرورة زيادة الرضا عن العمل كونه السبيل في زيادة الإنتاجية ، قاد هذا التوجه إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي قاد أفكارها mayo والتي تمت خلال الثلاثينات والأربعينات من قرن 20 حيث تحاول الإهتمام إلى العلاقات الإنسانية بدلا من العلاقات المادية التي سادت سابقا ، فقد أظهرت العديد من الدراسات أن ما يؤثر على إنتاجية الفرد ليس العائد المادي فقط وإنما مشاعر وأحاسيس الفرد وغيره وذلك بفضل العلاقات الإنسانية التي تسود بينهم¹

¹ شعيب معزوز إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين مرجع سابق ص 6

- مدرسة إدارة الموارد البشرية : تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية أساس في دراسة العلوم السلوكية ومدخلا جديدا في إدارة الأفراد خلال الخمسينيات منذ القرن العشرين وهي فترة بين 1960 إلى 1980 من مازادت من أهمية إدارة الأفراد وأصبحت تنفذ سياسات الإدارة العليا الخاصة بمجالات تخطيط الموارد البشرية إستقطابها ، إختيارها ، تعيينها ، تدريبها ، تعويضها وتستخدم أصولا وقواعد علمية في هذه المجالات وأصبح نطاق وظائف وممارسات إدارة الأفراد لا يشمل العمال وقاعدة الهرم الإداري فقط ، ولكن جميع العاملين في المؤسسة بمختلف المستويات الإدارية وبعد سنة 1980 شاع إستخدام مدخل إدارة الموارد البشرية بما يكفل زيادة فعالية المؤسسة و إشباع حاجات العاملين في ذلك الوقت ، ويركز هذا المدخل على أهمية الأفراد ونظر إليهم من ناحية حاجاتهم ومشاعرهم وقيمهم والتي يمكن من خلال إشباعها زيادة الإنتاجية وتحقيق فوائد إقتصادية مرتفعة بتوفير مناصب عمل مناسبة لذلك¹

¹ شعيب معزوز إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين مرجع سابق ص 7

المبحث الثاني : أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية ووظائفها

إن المورد البشري من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع مردوديتها وكفاءتها الإنتاجية وتكميل باقي الوظائف بإعتباره العنصر المفكر في المؤسسة والقادر على الابتكار والتجديد .

المطلب الأول : أهمية الموارد البشرية

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا مهما في تنمية مواردها البشرية في المؤسسة لزيادة فعاليتها على حياة الفرد والمؤسسة معا وكذا المجتمع ، كما أنها من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج ، إذ أن ثروة أي مؤسسة تتبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية وهي المحرك الأساسي للنشاط الإقتصادي ، فهو المسؤول عن الأداء بإعتباره المحرك والعمل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية للمجتمع¹

- كما تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في التكلفة حيث تشكل النفقات التي تتحملها المؤسسات لتغطية أجور وتعويضات العاملين جزءا كبيرا من نفقاتها ولهذا فافضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين إلى جانب أنه أصبح من ضرورة أنه يتطلب عمل إدارة الموارد البشرية تأهيل و تدريب في الجوانب العديدة لهذه الوظيفة و ذلك نتيجة التوسع الكبير في هذه الوظيفة ، إذ لم يعد بالإمكان شغل هذه الوظيفة بأفراد ذوي إختصاصات العامة أي الحاجة إلى تخصص الموارد البشرية²
- كما تكتسي إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة فهي الإدارة الأهم و الأعلى أصول المنظمة ، إذ أن مايميزها عن باقي هذه الأصول المفكرة هذا بإفتراض أن الإدارة تعتمد على الإستفادة المثلى من مواردها البشرية من خلال تشجيعهم ودفعهم للإجتهد و الابتكار³

بن عنتر عبد الرحمان إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس الإستراتيجية والأبعاد دار البازوري العملية للنشر والتوزيع عثمان 2010 ص 25¹
 هيثم حمود شيلي، مروان محمد النسور إدارة المنشأة المعاصرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عثمان الطبعة 1 عمان 2009 ص 158²
 أحمد سيد مصطفى ، التسويق العالي ، بناء القدرة التنافسية للتصدير ، دار الكتب المصرية الطبعة الأولى ، القاهرة 2001 ص 25³

المطلب الثاني : أهداف الموارد البشرية

يعمل المديرون وإدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف ، لا تعكس تلك الأهداف إهتمام الإدارة العليا فقط ، ولكنها تهتم بتحقيق التوازن بين المتطلبات كل من المنظمة و وظائف و سياسات الموارد البشرية و المجتمع و كافة الأفراد الأخرين ذوي التأثير، ويمكن القول بصفة عامة أن أهم أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي :

1- الأهداف التنظيمية : إذ تعمل على إبتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية و تطوير أدائهم ، ويبقى المديرون مسؤولين عن أداء مرؤوسيهم كل في تخصصه، لقد وجدنا إدارة الموارد البشرية لتدعم المديرين و تساعدهم على تحقيق أهداف المنظمة فهي لم توجد لتحقيق أهدافها بصورة خاصة وإنما يتمثل نجاحها في تسيير أهداف كافة الغدارة بالمنظمة بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام .

2- الأهداف الوظيفية : حتى تتمكن الإدارات و الاقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة ، يجب أن تمدها إدارة حزب ، بإحتياجاتها الكمية و النوعية من الافراد ، إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها و سيتأثر تشغيلها و الإستفادة منها إذا لم تقم إدارة موارد بشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل و لذا تسعى إدارة موارد بشرية للقيام بوظائفها المتعددة بدءا من تخطيط الموارد البشرية و إختيار الأفراد و تعيينهم و تحليل و وصف مختلف الوظائف حتى تقديم الخدمات و المزايا للعاملين و رعايتهم مع إنتهاء حياتهم الوظيفية¹.

3- الأهداف الإجتماعية : تعمل إدارة موارد بشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف إجتماعية و الأخلاقية وذلك إستجابة للمتطلبات و الإحتياجات و التحديات إجتماعية ،ومن هنا تسعى إلى تجحيم الآثار السلبية و المعوقات البيئية التي تواجه المنظمة ، كما أن فشل المنظمة في إستخدام مواردها لتحقيق المزايا و الفوائد التي تعود على المجتمع و مراعات الطرق الأخلاقية في التعامل سينتج عند العديد من المشكلات و المعوقات المنظمة في غنى عن وجودها .

1 باباه ولد سيدن ، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال،جامعة بلفايد تلمسان سنة 2010 ص 8

4- الأهداف الشخصية :

تعمل إدارة م.ب على تحقيق الأهداف و تنمية قدراتهم و بقائهم و حفزهم للعمل و الإنتاج ، كما أن إشباع حاجات العاملين الشخصية و تحقيق الرضا الوظيفي و متابعة المسارات الوظيفية لهم لا شك يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام م.ب

من جانب آخر يرى وايت "white" أن أهداف المنظمات تنطوي بصفة عامة تحت هدفين أساسيين هما: الكفاءة و العدالة و تتجسد الكفاءة من خلال العلاقة بين المدخلات و المخرجات و تتحقق كفاءة الأداة كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة مدخلات و كذا حرص المنظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية ، ذلك من خلال مراعاة تحقيق العدالة في أمور التوظيف و التدريب و التقييم و الحوافز الخ

كما يمكن الحكم على عدالة المنظمة من خلال ملاحظة نسبة التظلمات و الشكاوي و درجة خطورتها و تأثيرها على معنويات العاملين و نزعهم للعمل¹ .

وفي ضوء هذين الهدفين تتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي :

- تحقيق الأداء المتميز من خلال الحصول على الأفراد الإكفاء قصد المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة .
- زيادة تحفيز العاملين و التزامهم و انغماسهم في العمل و تنمية ولائهم للمنظمة .
- تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة
- تنمية الموارد البشرية من خلال تدريبهم على مواجهة مختلف التغيرات .
- توفير ظروف عمل جيدة للأفراد و مكافأتهم على أعمالهم و منجزاتهم.
- الحفاظ على المورد البشري من خلال ضمان إ ج و صحي² .
- تجسين أداة المورد البشري و تحليله .
- تحقيق الفاعلية في الأداة التنظيمي، حيث أن الكفاءة الإنتاجية لا تكفي وحدها لتحقيق النجاح .

1 سنان النوسي ، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها دار مجدلاوي لنشر والتوزيع ، عمان 2002 ص 26 27

2 سمير محمد عبد الوهاب ليلة مصطفى البرادعي ، إدارة الموارد البشرية جامعة القاهرة مصر 2008 ص 10

- اختيار أكفاء الأشخاص لشغل الوظائف الحالية و القيام بإعدادهم و تدريبهم لإرجاء مهامهم على أحسن وجه .
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها و الخاصة بالمشروع¹.

المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة م.ب بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المؤسسة التي تختلف عن الوظائف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالخطيط و التنظيم و التحفيز و الرقابة ، غير أن كل الإدارات تمارس أنشطة فنية تتعلق بطقية الأداء المناط بها كإدارة العمليات التي يرتبط عملها الفني بإدارة النشاطات الإنتاجية و الهندسية و الفنية الخ ،لذا فإن إدارة م.ب بتركيز اهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المؤسسة و نجاحها يتوقف على مدى ممارستها الواقعية لهذه الوظائف من الحصول على م.ب ،تنميتها،تطويرها،مكافأتها،وصيانتها و الحفاظ عليها .

ونظرا لتعدد وظائف إدارة م.ب سوف يتم في دراستنا هذه التركيز على بعض الوظائف التي يمكن أن تفيدنا بحيث قد يكون لها دوري تحسين أداء الموظفين و بالتالي يتبين دور إدارة الموارد البشرية في ذلك¹.

أ. الحصول على موارد بشرية : تتضمن عملية الحصول على موارد بشرية عدة وظائف هي :

✓ **التحليل الوظيفي:** و هو الإجراء الذي يمكن من خلاله تحديد واجبات لذلك الوظائف و مجموعة الخصائص الواجب توافرها في الأفراد الواجب تعيينهم لشغلها .

✓ **الوصف الوظيفي :** ويمكن القول بأن الوصف الوظيفي هو "قائمة الواجبات و المسؤوليات و العلاقات و ظروف العمل و المسؤوليات الإشرافية و هي أحد النواتج و مخرجات التحليل الوظيفي " و يمكن تعريفه بأنه " وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجبات و المسؤولية و ظروف العمل و الأدوات المستخدمة "

✓ **التوصيف الوظيفي:** و يعرف بأنه قائمة المتطلبات البشرية الواجب توفرها في من يشغل الوظيفة مثل :[التعليم ،المهارات ، نمط الشخصية] .

1 شعيب معزوز إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين مرجع سبق ذكره ص 12

✓ تحليل الوظائف : و الهدف منه مساعدة في الاختيار السليم لشاغل لوظيفة
وضع البرامج التدريبية المناسبة ، سلامة قرارات الترفيه الخ

الجدول رقم (01) يوضح تحليل الوظائف

مواصفات شاغل الوظيفة	وصف الوظيفة وتعلق بالمعلومات الخاصة بما يلي
الذكاء والمقدرة العلمية	اسم الوظيفة وموقعها
المستوى التعليمي	الواجبات والمسؤوليات
الخبرات السابقة	المهام الرئيسية
القدرات الجسمية	الآلات والأدوات المستخدمة
	نوعية الاشراف
	ظروف العمل

المصدر : شعيب معزوز إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين مرجع سابق ص 13

ب. تكوين وتطوير الموارد البشرية : تكتسي وظيفة تكوين وتطوير الموارد البشرية أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات والأفراد على حد سواء ، ففي الوقت الذي تمثل مؤشرات لزيادة تحسين الأداء العام بالنسبة للمؤسسة وتعتبر عاملا من عوامل الرضا الوظيفي بالنسبة للأفراد ، ولأن التكوين والتطوير يعني الإرتقاء من وضع لآخر أفضل منه ¹

✓ التكوين (التدريب) تعد عملية تكوين العاملين من بين أهم العمليات والنشاطات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية حيث عرفه العديد من المفكرين على أنه " التدريب منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الاهداف التنظيمية ²

وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي :

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير إتجاهاتهم

1

2

شعيب معزوز إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين مرجع سابق ص 17
محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية دار الفكر الجامعي الإسكندرية 2002 ص 200

- تنمية شعور الموظفين بالإنتماء والولاء للمنظمة
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل
- توعية الموظفين بأهمية التكوين وإكتسابهم القدرة على البحث الجديد في شتى مجالات العمل

ت. تعويض ومكافأة الموارد البشرية : تعد سياسة المكافآت بالمؤسسة من أكثر الأدوات التحضيرية الفعالية والتي يمكن للمدير إستخدامها ويتم ذلك من خلال مجموعة من الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية والمتمثلة اساسا في وضع أنظمة الأجور ، والرواتب ، كذلك الحوافز

✓ **نظام الأجور** : تمثل كل من الأجور والرواتب تعويضا نقديا مباشر يحصل عليه الفرد لقاء مساهمته التي يقدمها للمؤسسة التي يعمل بها ، فهما متشابهان من حيث المضمون ويختلف من حيث الإستخدام . فالشائع في الرواتب تطلق على شاغلي الأعمال المكتبية والإدارية بحيث يتم دفع لهم على أساس الزمن ويسمون بالموظفين ، أما الأجر فهو يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الصناعية والإنتاجية ، حيث تدفع تعويضاتهم على أساسهما معا أو على أساس الزمن¹

✓ **نظام الحوافز** : إذا كان الأجر أو الرواتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها ، فإن الحوافز هي العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء وتلعب إدارة الموارد البشرية الدور الأساسي والأهم في عملية التحفيز بالمؤسسة

إذا فالتحفيز هو القوة التي تحرك طاقة الفرد الذي يبذل مستوى من المجهود وذلك لتحقيق هدف أو اهداف معينة فهي تعكس درجة الرغبة أو التحمس لإنجاز عمل ما وينتج مستوى معين من التحفيز من طبيعة الحوافز أو الدوافع التي يعيشها الفرد²

1

شعيب معزوز إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين مرجع سابق ص 18-20

2

المبحث الثالث : تأهيل الموارد البشرية

تعددت إستخدامات مصطلح التأهيل بين التنمية ، التطوير ، تحسين ، التنافسية والأداء ، هذه الإختلافات ترجع إلى طبيعة الإستخدام هذا المصطلح عموما ، إما على المستوى الكلي (الإقتصاد) أو على مستوى بعض الوظائف التي تقوم بها المؤسسة ، خاصة عندما يتعلق الأمر بتأهيل مواردها البشرية والإستثمار فيها .

المطلب الأول : تعريف التأهيل في المجال الإقتصادي

إقترن مصطلح التأهيل من حيث المضمون بالعديد من الأبعاد كتطوير الأداء ، تحسين التنافسية ، مواكبة التغيرات الحاصلة وهذا لمواجهة التحديات التي أفرزها المحيط التنافسي ، من خلال مخططات التأهيل في المجال الإقتصادي ، سواء تعلق الأمر بمجموعة من متطلبات التأهيل الخارجية أو الداخلية¹. وهنا ما يقابل لفظة التأهيل في المجال الإقتصادي : lamisse- enoeuvre كما ان من الباحثين من أستخدم مصطلح التأهيل في مجال إدارة الموارد البشرية وعادة ما إقترن بمصطلحات أخرى كالتنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال تطوير ممارستها ، وفي مواضع أخرى إقترن التأهيل بتدريب الأفراد وتحسين معارفهم ، وأستخدمت مصطلحات ذات الصلة به لها ك : Développement ، Qualification Habilitation من أجل التكيف والإستجابة لمختلف التحولات الإقتصادية التي تعيشها المؤسسات خاصة في ظل التنافسية وما أفرزته العولمة والتطورات التكنولوجية من تغيرات سريعة زادت أكثر من حدة المنافسة ، عمل المسيرين على تأهيل المؤسسات بهدف مسايرة التطورات الحاصلة في إطار عملية التأهيل الإقتصادي وقد عرف التأهيل بأنه " تطوير المؤسسة من أجل أن تصبح قادرة على المنافسة من ناحية الجودة والكفاءة الداخلية بإستخدام مواردها حتى تضمن شروط البقاء وتحقيق مردودية إقتصادية²

¹ عادل بومجان ، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، قسم علوم تسيير سنة 2015 ص 30

² كمال رزيق ، بوزعرور عمار التصحيح الهيكلي وأثاره المؤسسة الاقتصادية في الجزائر مرجع سابق ص 8

أما منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONVDI) عرفت التأهيل بأنه " عملية تحسين أداء المؤسسة وتنافسيتها ، مما يسمح لها بمواجهة تحديات التنافسية المفروضة لضمان بقائها والنمو .

كما أن هناك من ينظر إلى التأهيل على أنه " مجموعة الأعمال والأنشطة المادية ولا مادية ، التي تتبعها المؤسسة لرفع من الأداء التنافسي للمؤسسة " .

من خلال هذه التعاريف يتبين لنا أن التأهيل يرمي إلى تطوير وتحسين أداء المؤسسة ، وبما يسمح لها ذلك بتحسين تنافسيتها والعمل على إكتساب مزايا تنافسية تحقق التفوق والتميز في الأداء ، ومن هذا المنظور سعت الجزائر إلى تأهيل المؤسسات الإقتصادية بإعداد برنامج خاص لتأهيل وترقية التنافسية للمؤسسات الجزائرية بالتنسيق مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (PNVD) ، وكذا برنامج الأمم المتحدة للتنمية على إعتبار أن التأهيل هو " برنامج محفز لتنافسية المؤسسة ويساعدها على وضع آليات تطوير ، توقع وتحليل جوانب الضعف في المؤسسة¹

من خلال إستعراضنا لمختلف التعاريف السابقة نجد أن التأهيل في المجال – الإقتصادي – يشمل بصفة عامة مختلف جوانب تطوير الأداء وتحسين التنافسية .

علي لزعر ، ناصر بوعزيز ، تأهيل المؤسسة الإقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأورومتوسطية مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية جامعة بسكرة ، العدد 5 جوان 2009 ص 38 – 50

المطلب الثاني : تأهيل وتنمية الموارد البشرية

باعتبار ان تأهيل الموارد البشرية من المتطلبات الداخلية الأساسية لتأهيل المؤسسات الإقتصادية ، فتدريب الموارد البشرية ، تكوينها ، تبني الممارسات الحديثة التي تنظر إلى الأفراد بمثابة عامل نجاح المؤسسة

- مصطلحات ذات علاقة بالتأهيل : التدريب ، التنمية ، التطوير

✓ **التدريب والتكوين** : ينظر إلى التدريب على انه " عملية تستهدف إجابة تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل ، كما يعرفه آخرون عل أنه إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء المهمة أو مهام محددة " ¹. بذلك يمكن أن نعتبر التدريب بمثابة أداة هامة لتحسين معارف وهارات الأفراد ، إلى جانب إتجاهاتهم وسلوكهم ، أي في كيفية أدائهم للعمل بصورة أفضل وأنسب ، تغيير إتجاهاتهم نحوى العمل ، انماط تصرفاتهم مع زملائهم أو رؤسائهم ، لذلك فإن التدريب موجه أكثر للمتطلبات الحالية ويركز على وظيفة الفرد الحالية ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي ²

✓ **التكوين** : يتمثل في مجموعة الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف ، المهارات ، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل إندماجهم في المؤسسة ، والتكوين بأخذ بالعديد من الأشكال : تكوين نظري ، التطبيقي ، داخلي او خارجي ، دوران العمل وبذلك فإن التكوين يسهل من إندماج الأفراد بالمؤسسة ، عند إلتحاقهم وتوظيفهم في المؤسسة ، ويمكن الأفراد من تزويدهم بالمعارف والمهارات المناسبة لشغل وظائفهم .

وعلى الرغم من تقارب مفهومي التدريب والتكوين إلا أن التكوين أشمل (نظري + تطبيقي عملي) من التدريب (جانب عملي أكثر)

1

جمال الدين محمد مرسى ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مرجع سابق ص 332

2

عادل بومعان ، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية مرجع سابق ص 36

✓ تنمية وتطوير الموارد البشرية : هناك من يتطرق إلى التدريب ، التنمية ، التأهيل كوسائل مستخدمة في التعلم إلى أن المدى الزمني لكل منهما يختلف من جانب إلى آخر فالتدريب موجه للحاجات والمتطلبات الحالية ، اما تنمية الأفراد أو العاملين فهي تركز على الوظائف المستقبلية في المؤسسة ، فمع تطور المسار المهني للأفراد تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات مستقبلية جديدة وقد عرف البعض تنمية الموارد البشرية على أنها "عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من أجل تعليم المورد البشري ، وإكتسابه مهارات ومعارف و سلوكيات جديدة متوقع ان يحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل¹ كما تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها " عملية زيادة المهارات والطاقات والمعلومات لدى افراد المؤسسة "².

وعرفت أيضا بأنها تطوير المهارات العامة للعمال ليصبحو أكثر إستعدادا لقبول متطلبات مهام جديدة

من خلال إستعراضنا لمختلف التعاريف السابقة نجد انها تتفق من حيث المضمون أن تنمية الموارد البشرية هي بمثابة عملية ديناميكية مستمرة ، تهدف إلى تحسين وإكتساب قدرات ومعارف ومهارات جديدة للأفراد من وظائف مستقبلية في إطار مساهم الإحترافي.³

لكن بغض النظر عن مجال التركيز أي التدريب والتنمية فإن الغرض النهائي لمحصلة الجهود في الإتجاهين تصب كلها في منحنى واحد وهو التعلم ، بإعتباره مطلباً أساسياً لجعل الأفراد أكثر كفاءة وفعالية من خلال تحسين مستمر لمعارف الأفراد ، مهاراتهم ، توجهاتهم ، سلوكياتهم ، لإداء وظائفهم الحالية أو المستقبلية وهو ما يتماشى مع التحول نحو المنظمات الحالية المتعلمة والتأكيد على التعلم التنظيمي في ظل غفقتصاد المعرفة .⁴

1 حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة 2004 ص 99
 2 عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ص 438
 3 أبو حنيفة فوي ، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات ، مركز الكتاب الأكاديمي 2008 ص 126
 4 عادل بومجان مرجع سابق ص 36

المطلب الثالث : عوامل مؤثرة في نشاطات التأهيل والتطوير

التطوير نشاط مستمر يتطلب توفر عوامل مساعدة على ذلك من بينها :

- التطوير الذي يتطلب تحديث مؤهلات العاملين وهذا يعتمد على نشاط المنظمة ومجال عملها ، فإذا كانت تعمل في نشاط ينطوي على تغيرات سريعة ، فهي بحاجة إلى افراد الذين يمتلكون إله مهارات ومعارف الجديدة لذلك وجب عليها تطوير العاملين بها يضمن تحديث مؤهلاتهم وما يتماشى مع مواكبة هذه التغيرات .
- إدارة عليا مقتنعة بالتطوير وأهميته يتطلب التطوير جهد وتكاليف ، أي هو بمثابة إستثمار تظهر نتائجه في المستقبل ، لذلك لا تهتم به إلا منظمة لها إدارة عليا واقعية ومقتنعة بنشاط التطوير فتوفر له مختلف الدعم الذي تحتاجه
- توفر المعرفة والمختصين حول تطوير وتقييم برنامج : حيث يسعى التطوير إلى مساعدة الأفراد ، غتضاح مؤهلاتهم ومعارفهم وسلوكهم بإتجاهات محددة ، هذه العلية تتطلب مهارات في كل من التعليم والتحليل والنمو النفسي .
- وظائف أخرى لإدارة الموارد البشرية : التطوير هو نشاط متقدم بالنسبة للنشاطات الأخرى الأكثر أساسية كتهيئة الأفراد في مواقع العمل، الكفاءة ، الصيانة ، ووضع برنامج للتطوير ويستلزم قائمة وتوظيف للوظائف معينة بأسلوب علمي متطور، حيث يضمن التوظيف المؤهلات السلوكية المختلفة لأداء أية وظيفة ليس فقط العملية بل أيضا الشخصية، النفسية¹.
- قوة عمل بحاجة إلى تطوير إضافي لمهاراتها : تختلف برامج التطوير المطلوبة بحسب فئة العاملين ، مهاراتهم وحاجاتهم للتطوير فقد تكون هذه الحاجة هي مجرد إمتلاك مهارات أساسية للعمل مما يمكن تلبيتها بالتدريب .

¹ Bernard Calliste .Francis . karolewicz R H et développement . durable . une autre vision de la par formance . éditions d'organisation paris 2005 p 15

- الأهداف النهائية للبرامج : وتتعلق بالأسباب الرئيسية للنشاط أو البرنامج والتي قد تكون في إحدى الأهداف الثلاثة وهي : تحسين الإنتاجية والأداء ، منع تقادم معارف ومؤهلات العاملين ، تهيئة الأشخاص إلى مواقفه متقدمة في مسارهم¹

¹ Bernard Calliste p 15

خلاصة الفصل :

إن الإهتمام بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تابع عن إقتناع علمي بالدور الرائد الذي يقوم به المورد البشري في وضع التقدم وتحقيق الإنجازات العلمية والتقنية والإنتاجية التي غيرت ملامح الحياة جميعا وبذلك تتعامل إدارة الموارد البشرية مع الإنسان بإعتباره المورد الأكثر قدرة والأعلى قيمة في إنتاج القيمة المضافة وهي مصدر العائد لرأس المال والعمل .

إن نجاح أي مؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بمواردها البشرية فإذا كان العنصر البشري في المؤسسة يمتاز بالكفاءة فيصاحب ذلك إستغلال فعال لباقي الموارد من آلات وغيرها .

الفصل الثاني :

تحسين الأداء الوظيفي

تمهيد :

الأداء الوظيفي نشاط يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه ويرتبط بالمخرجات التي تسعى المؤسسات بمختلف توجهاتها إلى تحقيقها ، ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به الموظفون في المؤسسات بصفة عامة من قدرات وإمكانات ومهارات ، فإذا كان الأداء مناسب للعمل المطلوب إنجازَه فإنه يحقق الغرض منه ، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب إستحداث وسائل وطرق جديدة وتكوين الموظفين أثناء الخدمة على ذلك لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء العاملين من أجل ضبط النقائص ونقاط الضعف وتحديد الإحتياجات التكوينية اللازمة لتحسينها وتداركها بشكل يساهم بفاعلية في رفع قدرات الموظفين بغية الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء .

المبحث الأول : مفهوم الأداء الوظيفي

إن مضمون الأداء الوظيفي يشير إلى الحصول على حقائق و بيانات محددة عن أداء الموظف لمهامه بحيث أنها تساعده على تحليل و فهم و تقدير مستوى الأداء المنفذ و إعطائه قيمة معينة مع ما هو مطلوب تنفيذه و كذلك فهم سلوك الموظف من خلال قيامه لمهامه أي تقدير مستوى كفاءته الفنية و العلمية لتنفيذ الواجبات و المهام التي يتضمنها عمله .

المطلب الأول : تعريف و أهمية الأداء الوظيفي

أولاً : تعريف الأداء الوظيفي

سوف نستعرض مجموعة من التعاريف للإلمام بمفهوم الأداء الوظيفي

- عرف الأداء على أنه : " درجة إنجاز و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، و غالباً ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"¹.
- كما يعرف الأداء : "نشاط يؤدي إلى نتيجة و خاصة السلوك الذي يفيد المحيط بأي شكل" ، فالأداء سلوك يحدث نتيجة أو بعبارة أخرى " ما يفعله الفرد إستجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها بحد ذاته"².

و بالتالي فإن هناك علاقة بين الأداء و السلوك أو النشاط الذي تكون له نتيجة على تغيير المحيط

- أما توماس جيلبرت Gilbert Thomas يشير إلى مصطلح الأداء و يقول " بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك و الإنجاز و الأداء ، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من

1 رواية حسن إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية إسكندرية 2004 ص 209
2 عبد الحكم الخزامي ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين : جزء 1 مكتبة ابن سينا للنشر و التوزيع مصر 1999 ص 19

أعمال في المؤسسة التي يعملون بها أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ، أي أنه مخرج أو نتائج ، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و النتائج التي تحققت معا " .

- و كذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه " تنفيذ الموظف لعمله و مسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي تربطه الوظيفة بها ، يعني النتائج المحددة للسلوك و بالمقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك " .

من خلال التعاريف السابقة يمكن الوصول إلى تعريف شامل للأداء كما يلي : الأداء هو مدى تحقيق العامل أو العاملين للأهداف المرجوة بشكل فعال و كما هو مرغوب بإستعمال الموارد المتاحة .¹

ثانيا : أهمية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الإهتمام والتمحيص والتحليل في المؤلفات والمراجع وكذلك في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص.

❖ بالنسبة للعاملين

يعد أداء الفرد إنعكاسا لأداء المؤسسة التي ينتمي إليها كما أن كفاءة وفعالية العاملين ما هو إلا تعبير عن درجة كفاءة المؤسسة التي يعملون فيها ، وأن إهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس إيجابيا كما يلي :

- الأداء الفردي هو أحد العوامل الأساسية التي تبني عليها العديد من القرارات الإدارية والتي تتعلق بأمور تمس المسار المهني للموظف كالترقية والنقل والتكوين والإنتداب لمناصب عليا .

1 سامية شامخ ، دور المعايير التقييم في تحسين الأداء الموظف العمومي مذكرة نكلمة لنيل شهادة ماجستير حقوق تخصص قانون إداري جتمعة محمد خيضر بسكري سنة 2017 ص 24

- نظرا لإرتباط الحوافز بالأداء فإنه يتوجب على الفرد الإهتمام بأدائه لعمله وكذلك إرتباط مايتقاضاه من اجور ومرتببات بالأداء .
- يرتبط الأداء من جهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الإستقرار في عمله وإثبات ذاته .¹

وبالتالي فإن لإهتمام الفرد بأدائه والعمل على تحسينه وتطويره ، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به الإقتصادية والإجتماعية والنفسية .²

❖ بالنسبة للمؤسسة

يعطى موضوع الأهمية كبيرة لدى المسؤول عن المؤسسة حيث يمثل أحد العوامل أو أحد المحددات التي تستخدم في تقييم المؤسسة التي يرأسها او يديرها لذلك نجد أن معظم المسؤولين يولون أهمية بالغة لأداء العاملين في المؤسسات ، كون أن الأداء لا يعد إنعكاسا لقدرات كل فرد فحسب ، وإنما هو إنعكاس لأداء هذه المؤسسات ودرجة فاعليتها وكفائتها كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة إلى إرتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور ، مرحلة البقاء والإستمرار ، مرحلة السمعة والفخر ، مرحلة التميز ، مرحلة الريادة ، إذ أن القدرة على بقائها وتطورها يعتمد على مستوى الأداء بها .³

1 بوقطف محمود ، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الإنسانية بسكرة 2014 ص 61

2 سامية شامخ دور المعايير التقييم في تحسين أداء الموظف العمومي مرجع سابق ص 27

3 بوقطف محمود التكوين أثناء الخدمة مرجع سابق ص 62

المطلب الثاني : محددات الأداء الوظيفي وأبعاده

أولا : محددات الأداء الوظيفي

إنطلاقا من إعتبار ان الأداء الوظيفي ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة ، وأن ذلك يعتبر سلوكا فأن لهذا السلوك عناصر مكونة له ، وهذا الأخير عرضة للتأثير سلبا وإيجابا ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء ، وهذه العوامل عادة ماتسمى بمحددات وتنقسم إلى محددات داخلية وأخرى خارجية

❖ المحددات الداخلية

- 1- **الجهد** : وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته .
- 2- **القدرات** : ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى احيانا بالكفايات او بالسلمات الشخصية ، وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء .
- 3- **إدراك الدور** : ويشير إلى الإتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله .¹

❖ المحددات الخارجية

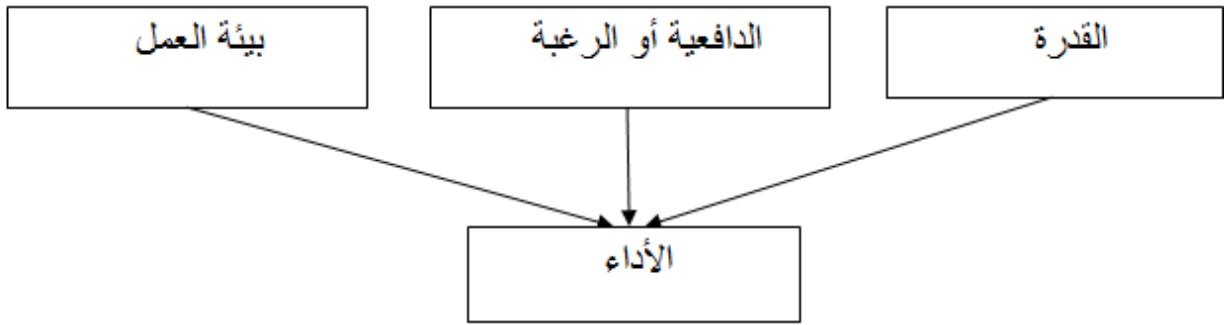
- 1- **متطلبات العمل (الوظيفة)** : وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والادوات والتوقعات المأمولة من العامل بالإضافة إلى الطرق والأساليب والادوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه
- 2- **البيئة التنظيمية (الموقف)** : وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل ، الإشراف ، توفر الموارد ، الأنظمة الإدارية ، الهيكل التنظيمي ، السلطة ، أسلوب القيادة ...²

1 رواية محمد حسن ، ومحمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية مرجع سابق ص 210
2 إبراهيم محمد المحاسنة ، إدارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق دار جرير للنشر والتوزيع عمان طبعة الأولى 2013 ص 113

3- البيئة الخارجية : تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على الأداء كالمنافسة الخارجية ، كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى التأثير على الأداء كما إنخفاض الرواتب والحوافز وإختلاف الرتب من مؤسسة لأخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها وإيجابا في حالة إرتفاعها ¹

يبين الشكل التالي المحددات العامة للأداء الوظيفي

الشكل رقم (01) محددات الأداء الوظيفي



عيساوي عبد الرحمان دور التكوين في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة جامعة سعيدة مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع سنة 2014 ص 61

ثانيا : أبعاد الأداء الوظيفي

نعني بالأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد لأداء وهذه الأبعاد هي :

- أ. **كمية الجهد المبذولة :** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .
- ب. **الجهد المبذول :** فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال ، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته ²

1

إبراهيم محمد المحاسنة ، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق مرجع سابق ص 114
محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية 2003 ص 220

2

الجهد المبذول يندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الإبتكار والإبداع في الأداء .

ت. **نمط الأداء** : يقصد به أسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الاداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل قرار لمشكلة معينة والأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة ¹.

المطلب الثالث : عناصر الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

أولا : عناصر الأداء الوظيفي

للأداء عناصر او مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال ، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للموظفين في المؤسسات ، وقد إتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فعالية الأداء الوظيفي للموظفين وقد تعددت تصنيفات هذه العناصر حسب إختلاف إهتمام الباحثين يمكن حصر تلك العناصر في الآتي :

✓ **الموظف وكفاءته :** وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات وإهتمامات وقيم وإتجاهات ودوافع

أما كفاءته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات وإتجاهات وقيم ، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف ، بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على التحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه وفي حقيقة الأمر أن البنية المعرفية للموظف في حالة تغيير دائمة نتيجة لتأثير عمليات تعليمية عديدة كالتكوين .

✓ **العمل ومتطلباته :** وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي

يتطلبها العمل ، من الأعمال أو وظيفة من الوظائف ، وما تنصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل مميز فيه ويحتوي على عناصر التغذية الإستراتيجية كجزء منه ، وتشمل أيضا الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء¹.

✓ **البيئة التنظيمية ومكوناتها :** وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية وتتضمن

العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده

ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة ، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي العوامل الإقتصادية ، الإجتماعية ، حضارية ، سياسية وقانونية ، تكنولوجية

ثانيا : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

إن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء وفي مايلي الإشارة إلى عدد منها :

- ✓ **التوقعات :** هل يعرف العاملون ماهو متوقع منه ؟ هل تم تحديد أهداف الأداء بشكل واضح تم تعميمها على الجميع ؟
- ✓ **الدوافع :** هل هناك دوافع محببة وجذابة لدى العاملين تشجع الأداء فتدعم الوصول إلى الأداء بشكل واضح وتم تعميمها على الجميع
- ✓ **المصادر :** هل يمتلك العاملون الأدوات والموارد التي يحتاجونها لتنفيذ الاداء ؟
- ✓ **المهارات والمعارف :** هل يعرف العاملون كيفية تنفيذ جميع عناصر عملهم ؟
- ✓ **التنفيذ الراجع :** هل يتم إيصال نتائج الأداء للعاملين وإبلاغهم عنها ؟
- ✓ **القدرات :** هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية والجسدية والنفسية ؟
- ✓ **تصميم العمل :** هل هناك أية عقبات أمام الأداء ؟ هل هناك تداخل بين الاعمال المختلفة ؟ هل إجراءات العمل وأسلوب تدفقه منطقيا ؟ 1

المبحث الثاني : تقييم الأداء الوظيفي

تعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على تقييم الأداء ، فسميت حيناً بقياس الكفاءة وسميت كذلك بتقييم الكفاءة ، أيضاً التقييم الوظيفي أو المهني إلى أن التسمية الأكثر شيوعاً هي تقييم الأداء ، تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي من أهم العمليات الإدارية التي تخوضها المؤسسة وأدقها لهذا فإن نجاح معظم المؤسسات يعتمد على نجاح هذه العملية ، كما نجد ان هناك خلط بين استعمال المصطلحات التي تعبر عن هذه العملية .

المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

من اجل الإلمام بجميع عناصر عملية التقييم فإننا سوف نتطرق إلى مجموعة من التعاريف :

- تقييم الأداء هو " وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى إنجازهم الأهداف المتوخى بلوغها ، إذا ان ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات ومهارات وقابليات الأفراد العاملين من ناحية وطبيعة الأداء ومعايير قياسه من ناحية أخرى "1.
- تقييم الأداء هو وسيلة لتعريف الفرد بمستوى أدائه وإقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه وإتجاهاته ، مهاراته ، معرفته .2
- تقييم أداء العاملين هو تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الخالية والمتوقعة كأساس التقويم أي ترتبط هذه الأنماط والمستويات وبالتالي التقييم يعد وسيلة للتحسين من خلال تعظيم نقاط القوة وتضييق أو محو نقاط الضعف .3
- تقييم الأداء هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم أو المحتمل أن توكل إليهم في المستقبل4

1 خضير كاظم حمود وياسين كاشب الخرشنة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة الطبعة الأولى ، سنة 2009 ص 149
 2 رواية محمد حسن ن ومحمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، تنمية المديرين تقييم الأداء مرجع سابق ص 200
 3 أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية إستراتيجية معاصرة ، دار الهندسية مصر الطبعة الثانية 2008 ص 388
 4 محمد عبد النبي ، إدارة الموارد البشرية زمزم ، ناشرون وموزعون الأردن الطبعة الأولى ، 2010 ص 188

وكذلك سلوك وتصرفات العاملين في محيط العمل أو المتعلقة به وكذلك قدراتهم وإمكانيتهم الذاتية من خلال فترة زمنية محددة .¹

من خلال التعاريف السابقة نجد ان معظمها أجمعت على أن عملية التقييم تعد وسيلة للتحسين من خلال معرفة نقاط الضعف لدى العاملين والعمل على تصنيفها او محوها .

وبالتالي يمكن القول بأن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية إدارية تقوم بها جهة مختصة بشكل منظم ومستمر مبني على أسس ومعايير أداء معينة وينتج عنها قرارات وأحكام وتقييم نتائج أداء الموظف حاليا وكيف يمكن جعل أدائه لوظيفته بكفاءته أعلى في المستقبل ، كما يحدد القدرات والمواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من الإرتقاء في سلم التدرج الوظيفي .

المطلب الثاني : أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة والصعبة والتي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وذلك لما لها من تأثير على القرارات التي تتخذها من خلالها سواء على مستوى العاملين أو المدراء أو المؤسسة في حد ذاتها وسوف نوضح في مايلي أهميتها وأهدافها .

أولا : أهمية الأداء الوظيفي

تظهر أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي من خلال المجالات التي يستخدم فيها وهي كالتالي :

- تخطيط الموارد البشرية : إن فعالية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما أن المؤسسة تعتمد مقاييس الأداء دوريا سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجيتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية ، بدءا بإستقطاب موارد بشرية الكفؤة وإختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها وإستثمارها وقدرتها بكل فعالية لذا فإن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السلمية لعملية التقييم أداء الأفراد العاملين¹.
- تحديد الإحتياجات التدريبية : من خلال التقييم يتم تحديد إحتياجات الموظفين من التدريب ومن ثم قياس فاعلية البرامج التدريبية .
- وتستخدم تقارير قياس الكفاءة والأداء في تشخيص نقاط القوة والضعف لدى الموظفين ، وبالتالي معرفة المجالات التي تنقصهم فيها الكفاءة وفي ضوء ذلك يتقرر مدى حاجتهم إلى التدريب ونوع البرنامج التدريبي الذي يلائمهم ومدته ومكانه².
- تحسين الأداء وتطوره : إن عملية التقييم تساهم بشطل فعال في تحسين الأداء وتطوره ، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا بالمؤسسة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين بها ، لذا فإن التقييم من شأنه أن يؤشر الجوانب المرتبطة

1 خضير كاظم حمود وياسين كاشب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية مرجع سابق ص 152
محمد عبد النبي ، إدارة الموارد البشرية زمزم مرجع سابق ص 215

- بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يؤدي إلى تطويرها وتحسينها ، مما ينعكس أثره إيجابيا على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المؤسسة .
- تحديد مشاكل ومعوقات العمل : يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكانه الخلل أو الضعف المطبقة في العمل.¹
 - إنجاز عملية النقل والترقية : قبل ترشيح أي فرد للترقية من الضروري العودة إلى سجل التقييمات التي حصل عليها في السنوات السابقة ، فالترقية تعني تغيير وتويع في مسؤولياته ، مما يتطلب التأكد من تمتع المترشح بمؤهلات تسمح له بالترقية .
 - الإنضباط والمعاقبة : يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبت ذلك في ملفه ومراجعاتها في تقييمه السنوي فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما بسبب ذلك فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الإعتيادي .²
 - رفع الروح المعنوية للعاملين : إن قياس وتقييم الأداء سيؤدي إلى خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم ونشوء علاقة قائمة على أساس من التفاهم بين الإدارة والعاملين وكما يؤدي إلى تقوية ورفع الروح المعنوية لديهم .³

ثانيا : أهداف تقييم الأداء الوظيفي

1 خضير كاظم حمود وياسين كاشب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية مرجع سابق ص 152
 2 سعاد نافف البرنوطي إدارة الموارد البشرية الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر عمان 2009 ص 379 – 380
 3 عمر وصيفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة مرجع سابق ص 123

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي تخدم أغراض عديدة ، ويفيد كل من المؤسسة والعاملين الذين يتم قياس وتقدير أدائهم ، وتستهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق الغايات التالية :

- إعطاء فرصة كاملة للموظفين لمناقشة الأداء ومعايير الأداء مع المشرفين
- تعطي المشرفين الفرصة في صياغة البرامج التي تساعد العاملين على تحسين أدائهم وباستمرار
- تحدد عملية تقييم الأداء الأساس الذي يتم من خلاله تقديم التوصيات الخاصة بالمرتبات والأجور والمكافآت والنقل والترقية وغيرها 1.
- وكذلك تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق أغراض إدارية وسلوكية أو تنمية كالأتي :
 1. أهداف إدارية : تتمثل في تشخيص الأداء المتميز أو غير عادي الذي يقوم به الأفراد الذين يتميزون بأدائهم الأفضل والأفراد دون المستوى من خلال تقييم يمكن التعرف على متفوقون ومقصرون
 2. أهداف إستراتيجية : تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف الإستراتيجية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية .
 3. أهداف تنمية : من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء يمكن للإدارة أن تتعرف على جوانب الضعف لدى العامل وتعمل على تنميتها 2.

المطلب الثالث : معايير تقييم الأداء الوظيفي

1 سيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ، النشر للمؤلف بدون طبعة 2009 ص 511
2 سامية شامخ دور المعايير في تحسين أداء الموظف العمومي مرجع سابق ص 22

تعتمد الإدارة عند ممارستها عملية التقييم على معايير ومقاييس لمقاربة الأداء الفعلي للموظف بالأداء المتوقع وأهداف المؤسسة

يقصد بمعايير تقييم الأداء " تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم ، فمعايير التقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم في ما إذا كان أداؤها وفق ما هو مطلوب أم لا ، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها ، وذلك ضمن فترة زمنية محددة " ¹.

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء " الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيد أو مرضي . "

وإن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء ، حيث تساعد في التعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة ، وتوجيه المديرين إلى الأمر الذي ينبغي أن يؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء . " ²

أيضا يقصد بمعايير تقييم الأداء " الأسس التي يركز عليها التقييم وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلقت بالمقارنات ما بين الموارد البشرية أو تكون مطلقة إذا إرتبطت بأهداف التقييم كما يقصد بمعايير تقييم الأداء المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا أم لا ؟ ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساس المقارنة بالنسبة للأداء الفعلي . " ³

وهي الهدف أو أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها وقد تعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين ، وقد يكون نهائي تنتهي عنده مراحل التنفيذ ، وقد يكون وسيطا يعكس النشاط السابق ويعتبر بداية النشاط اللاحق وبالتالي فإن المعايير هي وسيلة

1 سهيلة محمد عباس ، وعلي حسن علي إدارة الموارد البشرية دار وائل للنشر والتوزيع الأردن 1999 ص 244
2 خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي دار وائل للنشر عمان الأردن بدون طبعة 2003 ص 203
3 صلاح شتواني إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 1999 ص 187

لمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع من الموظف وتكون موضوعة مسبقا قبل عملية التقييم من اجل تحقيق أهداف المؤسسة

والواقع أن تحديد معايير التقييم أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم¹ وتتميز هذه المعايير بعدة خصائص هي :

➤ **الصدق :** تعني بالصدق أن المقياس يقيس ما تم لقياسه ، اي يجب أن يتأكد من أن المعايير التي نقيم بواسطتها أداء الموظف ترتبط ارتباطا وثيقا بنفس العنصر أو الصفة الذي نود قياسه .

➤ **الثبات :** تعني توفر درجة من الإتساق أو الإنسجام في معلومات أو النتائج التي نحصل عليها عندما نستخدم أداة قياس الأداء في زمنين مختلفين ، معنى ذلك انه إذا كان هناك إستبانة لقياس أداء الموظف فيجب أن تكون عبارات ذلك الأداء واضحة بحيث نصل إلى نفس النتائج .

➤ **القدرة على التمييز :** نعني بذلك تعريف المقاييس وشرح ما يقصد بكل ؟ منها وماذا تعني؟ وإلى ماذ تهدف ؟ وذلك بشكل واضح ومفهوم وبلغة سهلة لاتحمل أي غموض أو إمكانية التحريف والتأويل في المعنى أو التسمية وبهذا الشكل تضمن إمكانية تمييز المقاييس عن بعضها من حيث المعنى أو التسمية او التداخل في معانيها وفهمها من قبل المقيم الأمر الذي يؤدي إلى الحصول على أفضل النتائج وتكون عملية التقييم سهلة من قبل المقيم .²

1

سامية شامخ دور المعايير في تحسين أداء الموظف العمومي مرجع سابق ص 45

2

عبد الباري إبراهيم ذرة ، وآخرون إدارة القوى البشرية الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات مصر بدون طبعة 2008 ص 280

المبحث الثالث : تحسين الأداء الوظيفي

بعد الإنتهاء من عملية التقييم الرسمي لأداء العاملين ، فقد تبين النتائج مستويات أداء متدنية لبعض العمال حيث الفروق واضحة بين مستوى الأداء الفعلي والمتوقع في هذه الحالة فإن المؤسسة معنية بإجراءات تحسين الأداء لرفع المستوى من خلال اساليب وإجراءات مناسبة

المطلب الأول : مفهوم تحسين الأداء

إن تحسين الأداء هو إستخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيات الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى .¹

كما أن عملية تحسين الاداء هي عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين بدلا من البحث عن الأخطاء أثناء العمل ، وذلك لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما نحن عليه .

أيضا عملية تحسين الأداء عي العملية المستمرة والنهجية المنظمة لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي و النتائج المرغوبة .²

كما أنها أسلوب لدراسة عمليات تقديم الخدمات وتحسينها لتلبية إحتياجات متلقي الخدمة والتي تهدف لإنقاص الاختلافات في الأداء أو الإختلاف عن المعايير لتحقيق حصيلة أفضل للمتعاملين مع المؤسسة وتضمن ذلك

- قياس مستوى الإنجاز مقارنة بالمعايير
- إتخاذ الإجراء الازم لتصحيح القصور المكتشف
- مراقبة نتائج الإجراء المتخذ

¹ عبد الحكم أحمد الخزامي تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين مرجع سابق ص 11
² محمد عبد الوهاب جبين ، تقييم الأداء في الإدارات الصحية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه جامعة سانت كليمنتس 2009 ص 59

إن مفهوم التطوير الدائم يقوم على فكرة إن المحاولات المستمرة للوصول لمستويات أعلى في كل موقع من مواقع المؤسسة يوفر الزيادات التدريجية التي تساعد على بناء أداء رفيع المستوى ومن أجل تحقيق التطور الدائم يجب أن تعمل المؤسسة على خلق بيئة يمكن ان يشارك فيها جميع العاملين لتطوير مستوى الأداء وتحقيق الفعالية الشاملة لأنفسهم والتي تعتبر جزءا مكملًا لعملهم، وإذا نظرنا إلى الإدارات التي تكون كل ما يعنيه التطور الدائم فهي تهتم بنشر الأفكار والمفاهيم الجديدة وخلق بيئة جديدة يتم فيها تشجيع الفكر الجديد ويطبق هذا على المؤسسة ليس عن طريق النصح بل عن طريق الخطوات العملية لتحقيق التطوير.¹

عناصر تحسين الأداء : تتمثل عناصر تحسين الأداء في ما يلي

- **التوجيه :** وهو يمثل الإستراتيجية التي تحدد إتجاهات التحسين المستقبلية ، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة
- **المفاهيم الأساسية :** وتتميز بأنها تضع المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء العمل .
- **عمليات التسليم :** وهي تركز على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية ، وتزيد من قدرتها على التكيف ، وفي الوقت ذاته تخفض في الوقت والجهد والتكلفة .
- **التأثير التنظيمي :** وهو يختص بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمنظمة .
- **المكافآت والإعتراف بالفضل :** ويختص هذا الجانب بنظام المكافآت والإعتراف بالفضل الذي يتضمن الحوافز المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأفراد داخل البناء الهرمي.²

1

محمد عبد الوهاب جبين ، تقييم الأداء في الإدارات الصحية مرجع سابق ص 59

2

عبد الحكم أحمد الخزامي تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين مرجع سابق ص 45

المطلب الثاني : طرق تحسين الأداء

لتحسين الأداء يجب دراسة العوامل المؤثرة وهي الموظف ، الوظيفة وبيئة العمل والبحث عن الطرق والأساليب المناسبة لتحسينها وتتمثل هذه الطرق في مايلي :

أولا تحسين الموظف : يعتبر الموظف من أكثر العناصر صعوبة في تقبل التغيير المتمثل في تطوير والتحسين ، ومادام كذلك فلا بد من التفكير والبحث في العوامل التي تسهل من عملية التحسن والتطوير ، بحيث أنها تعتبر مدخل لعملية التحسين والتطوير ومن هذه العوامل :

- تبني نواحي القوة : إن التطوير يحتاج إلى وقت خاصة وأن المعني فيه إنسان له حاجاته ورغباته وميوله وإتجاهاته الشخصية وبالتالي لا بد من الاخذ بعين الإعتبار أن التحسين يحتاج إلى نفس طويل بعض الشيء من قبل القائمين عليه في المؤسسة ، لذلك فإن التوقعات السريعة في هذا الحال سيكون مريح من جوانب القوة وجوانب الضعف .
- التركيز على المرغوب : يشير الأدب الخاص بالدافعية والحوافز الإنتاجية إلى ان هناك إرتباط بين الرغبات وصول العامل وتميزه في الإنجاز وهنا فإن إتاحة الفرصة للعاملين في إختيار المهام والاعمال التي يرغبون في أدائها سيزيد من إحتمال في تحسين أدائهم
- مراعات الطموحات الشخصية : من المتوقع عادة أن تعمل كل من الطموحات والأهداف الشخصية المرتبطة بالمهام التي يؤديها ويمارسها الموظف على زيادة من فرص نجاحه في أدائه وممارسة الأنشطة التي تحسن أدائه بها .¹

ثانيا تحسين الوظيفة : إن التغيير في تركيبة المهام الوظيفية الموكلة للموظف من خلال وصفه الوظيفي يوفر فرصا جيدة لتحسين الأداء وقد تساهم محتويات ومكونات الوظيفة في تدني الأداء إذا كانت مملة أو كانت تفوق مهارات الموظف أو إذا إحتوت على معام غير مناسبة أو

غير ضرورية وتمثل هذه العوامل مشاكل قد تعيق التطوير أو التحسين ولا بد من دراستها من خلال أساليب أهمها :

- تحديد المهام ذات الأولوية : عند دراسة الوظيفة بعناية يجب أن تبين وتحدد هذه الوظيفة من خلال تحديد عناصرها الأساسية فقط
- تحديد المهام الملائمة : بعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة يتم تحديد الجهة ذات العلاقة ويجب أن تؤدي فيها هذه المهام .
- تصميم الوظيفة : عندما تنتهي عملية تحليل الوظيفة إلى تصميم الوظيفة والذي يشير إلى تحديد المهام وأنشطة الوظيفة وتجميعها ويتضمن تصميم الوظيفة عادة مفهومين هما توسيع نطاق الوظيفة وإثراء الوظيفة
- تبادل الوظائف : ويعتبر أسلوب تبادل الوظائف أسلوب سهل وفعال في تخفيض الممل الوظيفي وهو ما يزيد من دافعية الموظفين وتتمثل عملية تبادل الوظائف بتحريك الأفراد من وظيفة لأخرى .

ثالثا تحسين البيئة الوظيفية : تتيح البيئة الوظيفية أو الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة فرصا للتعبير قد تؤدي إلى تحسين الأداء وذلك من خلال الإهتمام بمجموعة من الاعتبارات التي تجعل من التحسين مواقف وأعمال العمل والبيئة التي تؤدي فيها من خلال هذه الاعتبارات :

- تصميم بيئة العمل : ويتم ذلك بتصميم بيئة العمل أو المكان الخاص بالعمل بشكل لا يسمح بالوقت الزائد أو وقت الفراغ وبشكل يسهل الحركة والانتقال والإجراءات الوظيفية .
- تدوير جماعات العمل : من خلال الإهتمام بتنظيم جماعات العمل وتوفير خطوط وقنوات التواصل وحدود المسؤوليات وعدد المستويات التنظيمية ... إلخ¹
- توفير الموارد اللازمة للعمل .

➤ تدوير برامج العمل : يتم مراجعة أسلوب الإشراف وما يترتب عليه ودرجة إهتمام بالإتصالات ، معايير الأداء التي يتم وضعها ومكافئات التي تحضر للموظفين إسنادا على نتائج عملية تقييم الأداء¹.

المطلب الثالث : علاقة التقييم بتحسين الأداء الوظيفي

إن من أحد أهم الأسباب التقييم هو تحليل وتشخيص أداء الموظف لمعرفة مواطن القوة والضعف من أجل إتخاذ مجموعة من الإجراءات المناسبة لتحسين وتطوير أداء الموظف يشير تقييم الأداء إلى قياس مقدار الإنجاز للواجبات والمهام التي تتكون منها الوظيفة التي يؤدي بها المورد البشري ، ويبين قياس الأداء مستوى الجودة الذي يحققه لإتمام متطلبات الوظيفة والتعرف على درجة إنحرافها من مستويات الأداء المحددة سابقا .

وبعد تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وتعتبر الوسيلة الرسمية التي تبين نقاط القوة والضعف لدى الموظف ، ويساهم التقييم بشكل كبير في تصحيح النقائص ورسم المسار المهني للموظف وذلك من خلال إرتباطه بمحطات مختلفة في حياته المهنية سواء ما تعلق بالترقية ، بالأجور والعلاوات ، وبتحسين الأداء والتدريب وفي ما يلي نتعرض إلى مدى إرتباط التقييم بتحسين الأداء ومدى تأثيره فيه حيث إن من أهم إستخدامات نتائج التقييم هي وضع برامج تحسين الأداء وتغيير مختلف سياسات الموارد البشرية .

إن تحسين الأداء الوظيفي لا يكون إلى عن طريق التدريب لزيادة المعارف ومهارات الأداء الجيد .

فالإدارة تقوم بتحديد مخططات سنوية للتكوين والتدريب الموظفين بناء على نتائج التقييم قصد تحقيق تسيير التقدير لمواردها البشرية ، حيث تهدف هذه المخططات لإعطاء دفع لعمليات التكوين والتدريب وتحسين أداء الموظفين بغية الإستجابة للتطورات الحاصلة في محيط الإدارة العمومية¹.

وبالتالي فإن تحسين أداء الموظفين يتطلب معرفة دقيقة بمتطلبات منصب العمل والمتابعة المستمرة لتطور مستوى الأداء عن طريق التقييم

وفي الأخير فإن التقييم له تأثير كبير في تحديد مستوى أداء الموظف وإكتشاف نقاط القوة والضعف وهذا لا يكون إلا عن طريق المقابلة التقييمية التي يتم فيها مناقشة نتائج الأداء وتحليل أداء الموظف وتشخيصه وبالتالي تحديد مدى حاجة الموظف إلى دورات تكوينية لزيادة معارف ومهارات الأداء الجيد وبالتالي تحسين الأداء وتطوره .

- إذا تحسين الأداء مرتبط بنتائج تقييم الأداء -

خلاصة الفصل

يعتبر الأداء الوظيفي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة التطور وتنظيم الإقتصاد والمجتمعات بصفة عامة حيث ينعكس أداء الأفراد في الورشات والمصانع على الإقتصاد الوطني فكلما كان أدائهم جيد كلما كانت المردودية على المستوى الجزئي جيدة ، وعليه ينعكس ذلك طبعا على المستوى الكلي وإنطلاقا من هذه الأهمية الكبيرة للأداء الوظيفي يتم معالجة نقاط الضعف عن طريق تحسين الأداء الوظيفي .

الجانب التطبيقي:

دور الموارد البشرية في
تحسين الأداء الوظيفي في
مؤسسة محاجر الغرب

تمهيد :

بعد الدراسة النظرية لموضوع دور الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي إرتأينا إسقاط هذه الدراسة على إحدى المؤسسات الجزائرية الإقتصادية ألا وهي مؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر ، لذلك سنتناول هذا الموضوع بهذه المؤسسة المذكورة أعلاه في تقييم وتحسين أدائها الوظيفي من أجل ذلك قمنا بدراسة ميدانية في المؤسسة كان الغرض منها جمع البيانات والمعلومات التي تخدم هذا الموضوع وذلك بالرجوع إلى الوثائق الداخلية للمؤسسة وتقديم إستبيان لعينة من العمال في المؤسسة من أجل معرفة إذا كان للمورد البشري دور في تحسين أدائه الوظيفي والإلمام بالموضوع وإسقاط الجانب النظري على نشاط المؤسسة محل الدراسة .

المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول : نشأة المؤسسة

لقد تم إنشاء المؤسسة عن طريق المجلس الشعبي البلدي لبلدية سيدي لخضر في جلسته العادية ليوم 2002/11/04 تحت رئاسة السيد قاضي ميلود بصفته رئيس للبلدية وعين السيد بالميلود لخضر كاتب للجلسة بحضور جميع أعضاء المجلس الشعبي البلدي وعددهم عشرة وأمام هذه الوضعية وقصد الحفاظ على التوازن المالي للبلدية وبعد الإستغلال العشوائي للرمال إقترح السيد ارئيس صيغة إنشاء مؤسسة لتسيير وإستغلال المرملة لبلدية سيدي لخضر وفق القوانين ولاسيما – القانون رقم 08/90 بتاريخ 1990/04/07 المتعلقة للبلدية

- القانون رقم 11/90 المؤرخ في 1990/04/21 المتعلق بعلاقات العمل

- المرسوم 200/83 المؤرخ في 1983/03/19 المحدد لشروط إنشاء المؤسسة

العمومية المحلية وتنظيمها وتسييرها

وبعد قرار المجلس بالإجماع بإنشاء مؤسسة تسيير وإستغلال المقلع الرملي بسيدي لخضر والكائن مقرها الإجتماعي بشارع حقاني حمو بسيدي لخضر

رأس مالها 10000000000 دج

بطلب من السيد والي الولاية المصادقة على المداولة وفق أحكام المادة 08 من المرسوم رقم 83-200 المذكور أعلاه

وبعد تداول المجلس الشعبي البلدي قصد تنمية المؤسسة وإقتراح مجموعة من الأسماء هي

: مناجم الغرب – مناجم سيدي لخضر – مناجم الظهرة – ثم أختير الإسم التجاري من إدارة المركز الوطني للسجل التجاري المفوض قانونا وهو " محاجر الغرب سيدي لخضر " بمقتضى شهادة التسجيل رقم 135811 المؤرخ في 2002/12/17

الفصل الثالث : دور الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة محاجر الغرب

وبعد المصادقة شرعت المؤسسة في فتح أبوابها ومزاولة النشاط الإداري ابتداء من 2003/01/01 تحت إدارة السيد مزباط المخطار ابتداء من 2003/04/01 شرعت في عملية البيع الرمل بمقلع أولاد سي العربي سيدي لخضر – ظهرة – ومازالت إلا يومنا هذا

المطلب الثاني : أهداف المؤسسة

إن إنشاء أي مؤسسة لا يتم إلا من أغراض ربحية حتى تحقق البقاء والإستمرارية ومواصلة المسيرة وهذا هو الهدف الرئيسي للمؤسسة محل الدراسة حيث يقتصر عملها على تمويل كل مشاريع البناء على مستوى الغرب الجزائري بمادة الرمل الصالح للبناء ، كما أنها شرحت في صناعات قوالب الإسمنت والمتاجرة وأيضا قامت مؤخرا بإستصلاح الأراضي أي أخذ الرمال صالحة للبناء وإستصلاحها ومعالجتها وبهذا حققت التنمية الإقتصادية المتمثلة في دعم المالي الذي تموله للولاية وإمتصاص البطالة على مستوى المقلع كما أنها تسعى إلى اكبر عدد ممكن من الزبائن والأوفياء منهم وهي وراء مشاريع تنموية أخرى كا الإستثمار مع شركة الخطوط الجوية عن طريق الأسهم

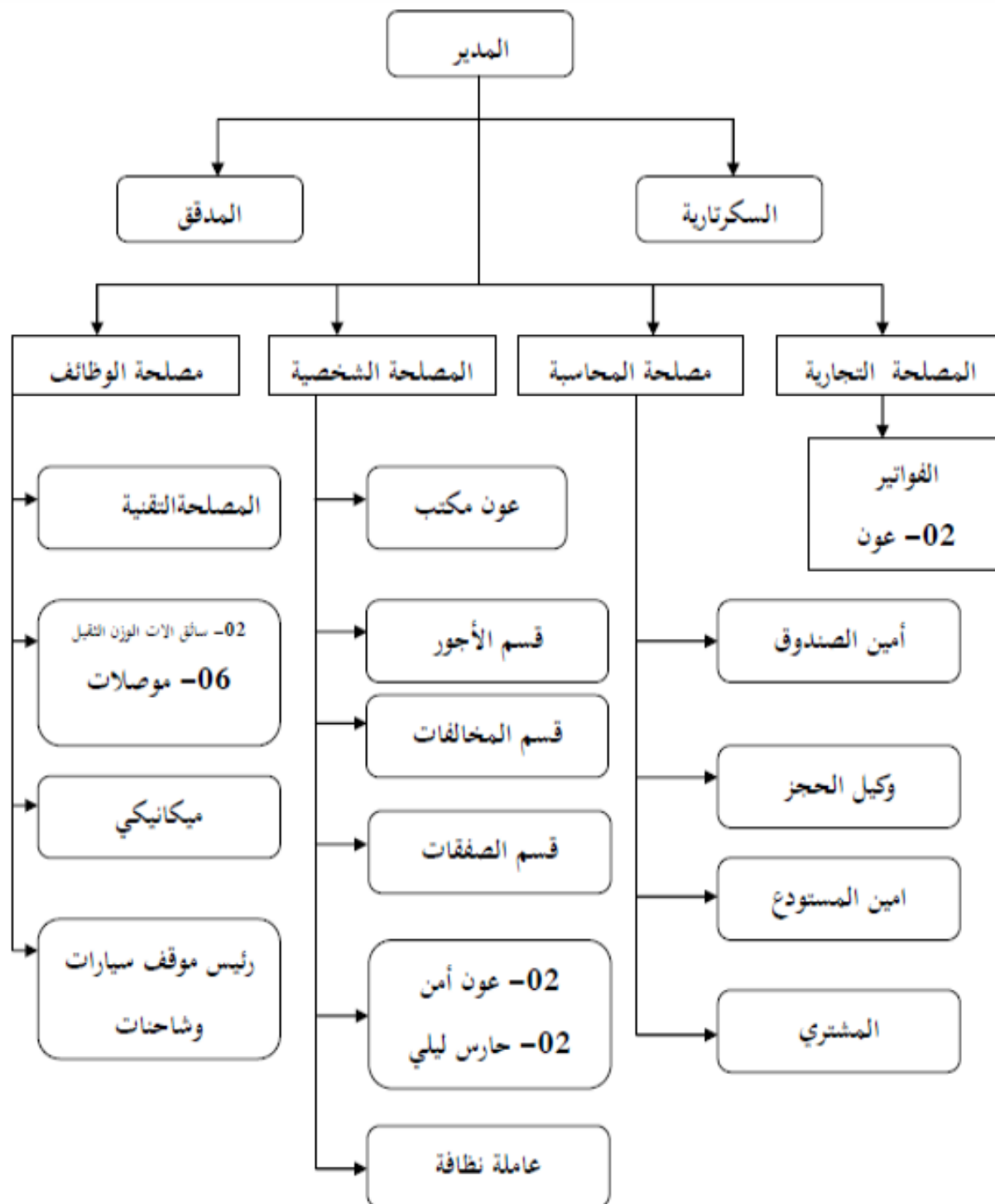
أفاق المرملة :

إن مجلس الإدارة والتسيير يتطلع مستقبليا إلى ما يلي :

- أ. مراجعة سعر المتر المكعب الواحد من الرمال
- ب. مراجعة القانون الأساسي للمؤسسة
- ت. الإستثمار في جوانب أخرى مماثلة كمواد البناء
- ث. البحث عن مناجم أخرى
- ج. شراء بعض الآلات
- ح. تسوية وضعية عمال المؤسسة من حيث المحل والمكان
- خ. توظيف مختص على مستوى المناجم في المقلع
- د. خلق مناصب شغل لفائدة المؤسسة
- ذ. طلب مساحة حيث يتم فيها وضع القوالب الإسمنتية

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (01) الهيكل التنظيمي لمؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر



المصدر : مؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر

- 1- الإدارة العامة :** وظيفتها التسيير ، المراقبة والصهر على حسن المؤسسة تنظم وتراقب جميع مصالح المؤسسة وتتكون من المدير العام الذي مهمته تقتصر على إدارة المؤسسة وتسييرها بالشكل الفعال
- السكريتارية : وهي مساعدة المدرس تقوم بضبط المواعيد للمدير وتقوم بجميع الإتصالات في مجال العمل .
- 2- مصلحة المبيعات :** تشرف هذع المصلحة على عمليات البيع وتقديم الخدمات بالنسبة لكل ماهو موجود داخل المؤسسة ، تعتبر الرابط الأساسي بين مصلحة الإستغلال ومصلحة المحاسبة
- بالنسبة لمصلحة الإستغلال التحكم في الكمية المستخرجة وهذا بعد التأكد من طرف الرئيس
- أما مصلحة المحاسبة يتم عبرها إستخراج فواتير تقدم نسخة للزبائن ونسختيو أولى خاصة بالبنك والثانية بالمبيعات وتتعامل المؤسسة مع كل أصناف الزبائن منهم :
- ❖ الخواص : ومن بين الشروط التي يجب تنفيذها لإتمام عملية البيع منها السجل التجاري للزبون ، بطاقة الجباية، سند طلب ، بطاقة النقل
- ❖ المقاولين : بالإضافة إلى شروط سابقة لابد من المشروع وهو المشروع الذي يريد المقاول إنجازه البطاقة الرمادية للشاحنة
- ❖ المؤسسات العمومية : لإتمام البيع لابد من وجود إتفاقية مبرمة بين المؤسسة والدولة ،
- والوثائق اللازمة لإتمام عملية البيع هي : سند يقدم للزبائن من طرف هذه المصلحة وهذا بعد تحديد المبلغ والكمية ويتم هذا الوصل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي به حساب خاص بالمؤسسة
- فاتورة وصل الإستغلال عند تسديد المبلغ في البنك تمنح له بالمقابل وصل آخر ليقدم للمصلحة من أجل تحرير فاتورة وصل الإستغلال الذي يقوم بدوره إلى المصلحة من أجل إستخراج الكمية المطلوبة من الرمال وعند الإنتهاء من همام

الزبون تسجل كل العمليات في وثيقة وهي فاتورة البيع تقدم إلى المحاسبة من أجل تقييدها في الميزانية اليومية الخاصة بالمبيعات والبنك

❖ **مصلحة التدقيق :** تقوم هذه المصلحة بفحص وتقديم المعلومات المالية والمحاسبية داخل المؤسسة بهدف كشف الأخطاء والتلاعبات إن وجدت كما تقوم بتقييم الأداء ، حيث المدقق داخل المؤسسة يقوم بتقييم صحة ومصداقية وشرعية المعلومات المالية والمحاسبية

❖ **مصلحة المستخدمين :** هذه المصلحة مكلفة بتسيير وتنظيم المستخدمين داخل المؤسسة كما تحتوي على سجلات تنظم وتسير عملها تسجل فيه دخول وخروج المستخدمين يحتوي على إسم ولقب العامل ، الجنس تاريخ ومكان الميلاد العنوان ، منصب العمل ، تاريخ التشغيل ، تاريخ بداية عقد العمل ، رقم الضمان الإجتماعي ، سجل خاص بالعتل السنوية بالإضافة إلى ماسبق مدة العطلة

تقوم هذه المصلحة بمسك ملفات خاصة بكل عامل وتحتوي على وثائق خاصة به وكذلك ملف السلوك

❖ **مصلحة المحاسبة :** تقوم هذه المصلحة بإعداد قوائم مالية المتمثلة في حساب النتائج وميزانية الختامية وجدول تدفقات الخزينة الخاصة بالمؤسسة

❖ **مصلحة التخزين :** تقوم هذه المصلحة بتخزين وشراء المستلزمات الضرورية للمؤسسة التي تستعملها للقيام بجميع المهام ومن بينالوثائق المستعملة

سند الطلبية : يمضى من طرف المؤسسة إلى المورد لجلب المستلزمات وصل الإستقبال يقوم بإستقبال المستلزمات الموردة من طرف المورد والتأشير عليها

بطاقة التخزين : بعد إستقبال المستلزمات وأدوات العمل يقوم بإعداد وثيقة خاصة بكل مادة ويذكر فيها دخول وخروج المخزن ، ثمن ، كمية

وصولات الخروج : يقوم بتدوين المواد التي أخرجت من طرف العمال وتحتوي على إسم المادة ، الكمية ، الثمن ، والتأشير عليها .

3- المقلع : وهو مكان العمل

- المرحلة الأولى : دخول الشاحنة لشحن الرمل عن طريق وصل التسليم
- المرحلة الثانية : يسلم وصل التسليم إلى المكتب والذي يحتوي على إسم ولقب الزبون .
- المرحلة الثالثة : بعد شحن الرمل وتحرير وصل التسليم تمر الشاحنة عبر نقطة المراقبة حيث يقوم المراقب بتدوين المعلومات الواردة على وصل التسليم في سجل المراقبة كما يقوم بالتأشير عليه ثم تغادر الشاحنة المقلع .

المبحث الثاني : تخطيط الموارد البشرية وتقييم الأداء الوظيفي في مؤسسة محاجر الغرب

المطلب الأول : تخطيط الموارد البشرية

إن مؤسسة من شأنها أن تسعى لتخطيط وإختيار عمالها على أسس علمية تسمح بالاستفادة منهم إلى أبعد حد ممكن في سبيل تحسين نوعية وكمية الإنتاج وذلك من أجل تحقيق أهداف عامة للمؤسسة والأهداف الخاصة للعمال ، فمؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر تعمل على دراسة الأهداف المستقبلية والتي من خلالها يتم التنبؤ بالإحتياجات من القوى العاملة وذلك حسب نسبة الزيادة في الإنتاج مراد تحقيقها مستقبلا وحسب التكنولوجيا المراد إدخالها وهي في ذلك مثل أي مؤسسة تسعى إلى زيادة تحسين صورتها أكثر في السوق والمحافظة على مكانتها أمام زبائنها .

فالمؤسسة عند إحتياجها للعمال فإنها تقوم بتحديد نوعية وعدد العمال وتقدم إلى إدارتها وهذه الأخيرة تقوم بإعلاناتها وتجمع الطلبات وتدرس الملفات وتواصل عملية الإختيار عن طريق فحص أوراق وشهادات المرشحين ، وفي ما إذا كانت مهارات هؤلاء العمال تتوافق مع التحليل والوصف الطي تم للمهام والوظائف التي عينو فيها ، فالمؤسسة تسعى إلى تحديد أهدافها المستقبلية والتنبؤ بإحتياجاتها من القوى العاملة للفترة القادمة فهي تحدد الكميات المراد إنتاجها والتي يجب أن تتوافق مع حجم الموارد البشرية المتوفرة خلال هذه الفترة لكي لا يكون هناك نقص في اليد العاملة الشيء الذي يمكن أن يعرقل عملية الإنتاج ومنه تحقيق أهداف محددة

أما بالنسبة لتقييم وظيفة تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة فهي وظيفة تسيرية تؤدي مهامها المنوطة إليها بإعتبارها توقف على سياسة مرسومة بطرق ومناهج سلمية وهذا ماكان له الفضل في وصولها إلى هذه المكانة المشرفة .

المطلب الثاني : تقييم الأداء الوظيفي في مؤسسة محاجر الغرب

إن تقييم الأداء يعكس مدى تجسيد المؤسسة للقوانين والإجراءات المتخذة من أجل السير الحسن للعمل من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى كيفية تقييم الأداء في مؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر

تقوم المؤسسة بتقييم أدائها الوظيفي وإعطائه أهمية إذ على أساسه تتخذ العديد من القرارات لتطويره كما أنه من خلال عملية التقييم تتمكن من معرفة نقاط القوى والضعف لديها في الأداء من قبل الموظفين

تعين المؤسسة الجهة المسؤولة على عملية التقييم ويتبعه في ذلك مسؤول الإدارة ويتم ذلك وفق الأهداف المحققة خلال السنة بطبيعة الحال ، يشرف دزما المسؤول المباشر على توجيه العمال لإداء مهامهم والقيام بتقييمهم لغرض تحسين نوعية الأعمال المراد إنجازها ويتبعه في ذلك مسؤول الإدارة لغرض تحقيق الأهداف المتوقعة من التقييم بشكل جيد

إن عملية التقييم بالمؤسسة تتم على أساس نوعية أداء المهام المنوطة بالموظف في بطاقة المهام وكذلك على أساس الخبرة والتكوين والشهادة والتقييم يكون كل بداية سنة والذي على أساسه ينبثق مخطط التكوين الخاص بكل فرد وأيضا تحديد المردود الفردي .

فإن عملية التقييم بمؤسسة محاجر الغرب تمكن من المتابعة الإدارية والميدانية للعامل في مجال تخصصه لتكوينهم وتطويرهم بشكل مستمر وتمكين العامل من إستخدام وسائل العمل بكل راحة وأمان وبذلك يمكن حصر إستخدامات نتائج التقييم بالمؤسسة في تحسين مؤهلات وكفاءة الموظفين من خلال برامج التكوين والتطوير

- تقييم المورد البشري :

تعتبر الموارد البشرية عي المسؤولة عن عملية الإنتاج وتتبع في ذلك الخطوات التالية :

- تحضير وثيقة تتضمن أسس ومعايير خاصة بكل شخص
- تقوم إدارة الموارد البشرية بإرسال وثيقة التقييم إلى مختلف المصالح

الفصل الثالث : دور الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة محاجر الغرب

- تقوم كل مصلحة بتحليل النتائج المحصل عليها
- يقوم المشرفون ورؤساء الأعمال بتقييم أعمالهم وتقييم أفراد مصلحتهم
- الطرق المستعملة في عملية تقييم المورد البشري :

تقوم المؤسسة بتقييم عمالها من أجل معرفة مستواهم وتعويضهم على النقص من خلال التدريب والتحفيز على العمل ولهذا تستعمل عملية التنقيط باعتبارها عملية سهلة وتأخذ بعين الاعتبار كل الخصائص المتعلقة بالموظفين كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (02) منحة المردودية – التنقيط والتقييم

المعايير	B.A	B	E
حجم العمل	13	19	25
جودة العمل	6	9	13
إحترام المطالب	4	9	12
العلاقات الإنسانية	6	6	8
المحافظة على الوسائل	3	9	7
الحضور	13	18	25
المجموع	51	70	110

المصدر : مؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر

المبحث الثالث : دور الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر

المطلب الأول : الإطار المنهجي وتحليل النتائج

أولاً : تقديم الاستبيان : يعد الاستبيان أحد أهم الوسائل الضرورية والمهمة لإسقاط المعلومات من مصدرها الرئيسي عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة على العمال المكونين للعيينة وقد شملت هذه العينة مختلف الرتب أما في ما يخص عملية تقديم الاستبيان للعامل وكيفية الإجابة فقد تمت بحضورنا إلى جانب العمال من أجل توضيح بعض جوانب الإستمارة ويساعد هذا الاستبيان على إسقاط المعلومات من مصدرها الرئيسي أما في الجانب الأكاديمي فهي تسمح لاحقاً بمقارنة نتائج الدراسات المستقبلية بالنتائج المتوصل إليها .

ثانياً : تحليل عينة الدراسة

تمتلك المؤسسة على 71 عامل ذو خبرة ومؤهلات جيدة تسمح بمباشرة العمل لمدة زمنية بحيث تختلف مراتب كل عامل حسب المنصب بحيث قمنها بطرح مجموعة من الأسئلة على العمال لها علاقة بموضوع البحث ألا وهو دور الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

الفصل الثالث : دور الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة محاجر الغرب

جدول رقم (03) يبين عدد العمال في المؤسسة ومراتبهم

CATEGORIE SICIO- PROFES	C.D.I		C.D.D		PRE-EMPLOI	
	HOMME	FEMME	HOMMEE	FEMME	HOMME	FE M ME
CARDRE DIRIGEANT	/	/	02	/	/	/
CADRE	02	01	/	/	/	/
MAITRISE	09	06	/	/	00	08
EXECUTION	42	/	00	01	/	/
TOTAL DEFFECTIF 71	53	07	02	01	00	08

المصدر : مؤسسة محاجر الغرب

ثالثا : تحليل نتائج الدراسة

1- تحليل نتائج المعلومات الشخصية للإستبيان

جدول رقم (05) يوضح تشكيلة العمال

السنف	الفئات	عدد العمال	ن . المئوية
السن	من 20 إلى 30	34	47.22
	من 31 إلى 40	28	38.88
	من 41 إلى 50	7	9.72
	أكثر من 50	3	4.16
الجنس	ذكر	44	61.11
	أنثى	28	38.81

الفصل الثالث : دور الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة محاجر الغرب

61.11	44	أقل من ثانوي	المستوى التعليمي
11.11	8	بكالوري	
19.44	14	جامعي	
8.33	6	دراسات عليا	
61.11	44	متزوج	الحالة الإجتماعية
38.81	28	أعزب	

المصدر : من إعداد الطالبة و وثائق داخلية مؤسسة محاجر الغرب 2019

من خلال هذا الجدول يمكن لنا أن نلاحظ أنه ما يتعلق بالسن أن معظم العمال تتراوح اعمارهم بين 20 و 30 بنسبة 47.24 % أما الجنس فعدد الذكور أكبر بكثير من عدد الإناث بنسبة 61.11 % ، فيما يخص المستوى التعليمي كان صنف الأقل من ثانوي بنسبة كبيرة قدرت ب 61.11 % هذا راجع إلى عدد العمال الكبير في المرملة الذي لا يحتاج إلى مؤهلات علمية كبيرة ، الحالة الإجتماعية 16.11% متزوج و 38.81 % أعزب

2- تحليل الأسئلة الخاصة بموضوع البحث

- الجزء الأول : ملائمة العمل والإمكانيات المتاحة

الجدول رقم (06) ظروف العمل في المؤسسة

العمال	نعم		لا		إلى حد ما	
	ع.العمال	ن.م	ع.العمال	ن.م	ع.العمال	ن.م
مساحة العمل	24	33 %	18	25 %	30	41 %
عدد الموظفين في مكان العمل	44	61 %	22	30 %	6	8.3 %
ظروف العمل	16	22 %	24	33 %	32	44 %
شروط الأمن والسلامة	32	44 %	00	00	40	55 %

المصدر : من إعداد الطالبة

الفصل الثالث : دور الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة محاجر الغرب

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن ظروف العمل في المؤسسة ملائمة نوعا ما في ما ، في ما يخص المساحة غير مناسبة وهذا راجع لإعملية تجديد البناء الذي هي بصده بحيث إختلفت إجابات الأفراد من 33% ، 25% ، 41% أيضا في ما يخص شروط الأمن والسلامة إنفق الأغلبية على وجودها إلى حد ما بنسبة 55%

- الجزء الثاني : علاقات العمل

الجدول رقم (07) علاقات العمل

علاقات العمل	نعم		لا		إلا حد ما	
	ع.العمال	ن.م	ع.العمال	ن.م	ع.العمال	ن.م
التعاون والعمل الجماعي	44	61%	12	16%	16	22%
العلاقات مع الرؤساء المباشرين	39	54%	12	16%	21	29%
العلاقات مع الإدارة العليا	40	55%	10	13%	22	30%
عبارات الثناء والمدح	18	25%	28	38%	26	36%
مكافآت مادية ومعنوية	12	16%	44	61%	16	22%

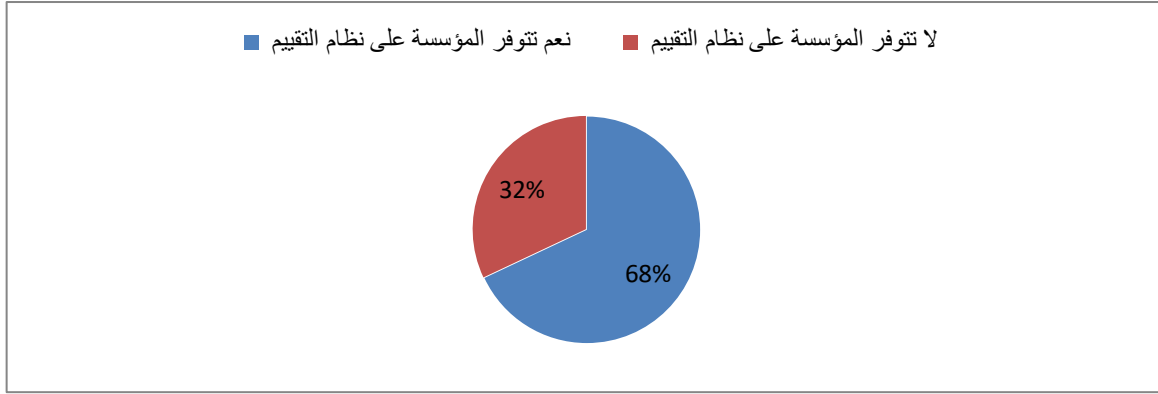
المصدر : من إعداد الطالبة

من خلال الجدول يتضح أن أغلبية العمال يفضلون العمل الجماعي والتعاون بحيث سجلت الإجابة بنعم أعلى نسبة 61% أما في ما يخص رضا العمال مع الرؤساء المباشرين والإدارة العليا فكانت أغلب الإجابات بنعم بنسبة 54% و 55% وهذا ما يدل على أن العلاقة بينهم تتميز بالإحتواء والتفاهم أما بالنسبة للمكافآت كانت أغلب الإجابات ب لا بنسبة 61% وهذا راجع للظروف المادية التي تمر بها المؤسسة

- الجزء الثالث : عملية تقييم الأداء

الشكل رقم (02) يوضح إذا كانت المؤسسة تتوفر على نظام لتقييم الأداء

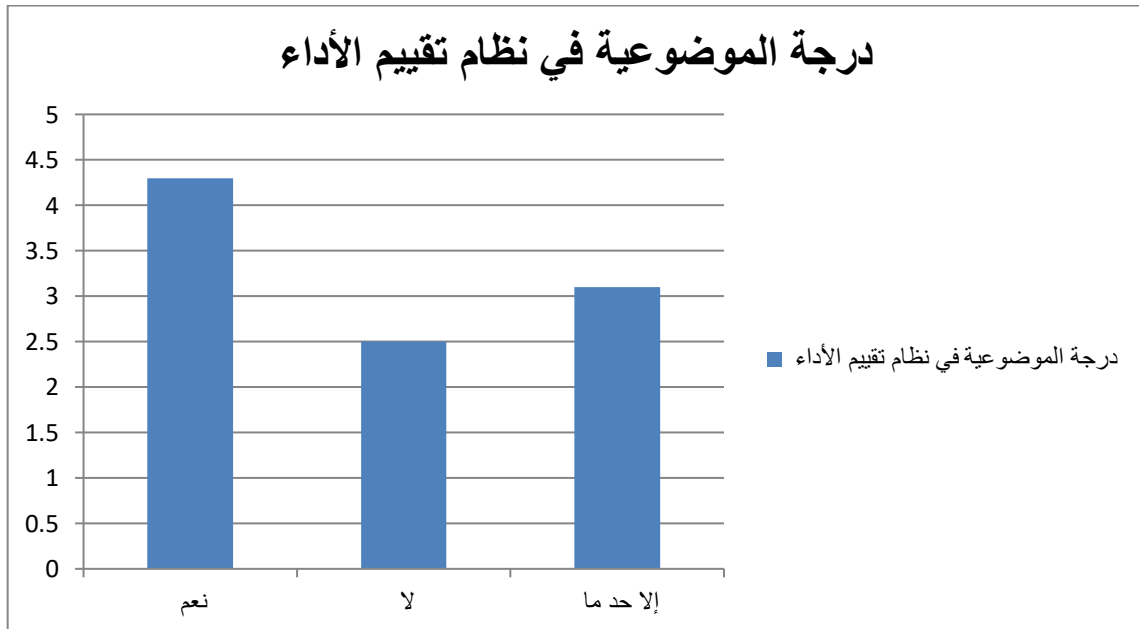
الفصل الثالث : دور الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة محاجر الغرب



المصدر : من إعداد الطالبة

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن أقلية من العمال يرون أن المؤسسة لا تتوفر على نظام لتقييم الأداء حيث وصلت نسبة الإجابة بلا إلى 32% في حين بلغت نسبة الإجابة بنعم 68% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تتوفر على نظام لتقييم أداء عمالها الموظفين وهذا بهدف تحسين أدائهم ومعالجة نقاط الضعف .

الشكل رقم (03) يوضح درجة الموضوعية التي يتسم بها نظام تقييم الأداء في المؤسسة

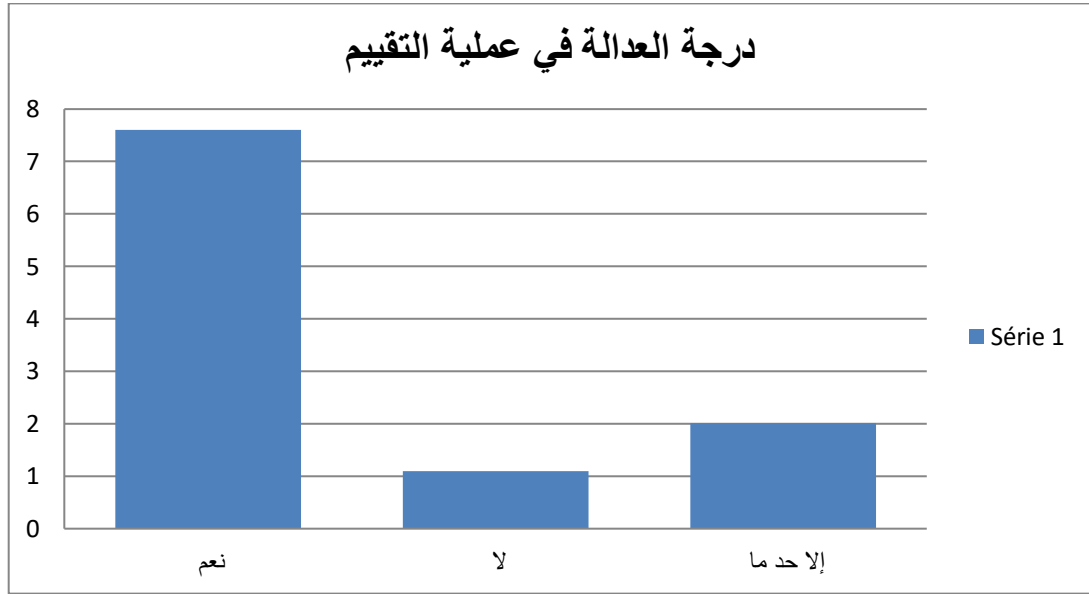


المصدر : من إعداد الطالبة

الفصل الثالث : دور الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة محاجر الغرب

من خلال الشكل نلاحظ أن أغلب العمال أجمعوا على أن نظام تقييم الأداء المطبق بمؤسستهم يتسم بالموضوعية في حين البعض كانت إجاباتهم ب إلى حد ما والبقية القليلة كانت إجاباتهم ب لا

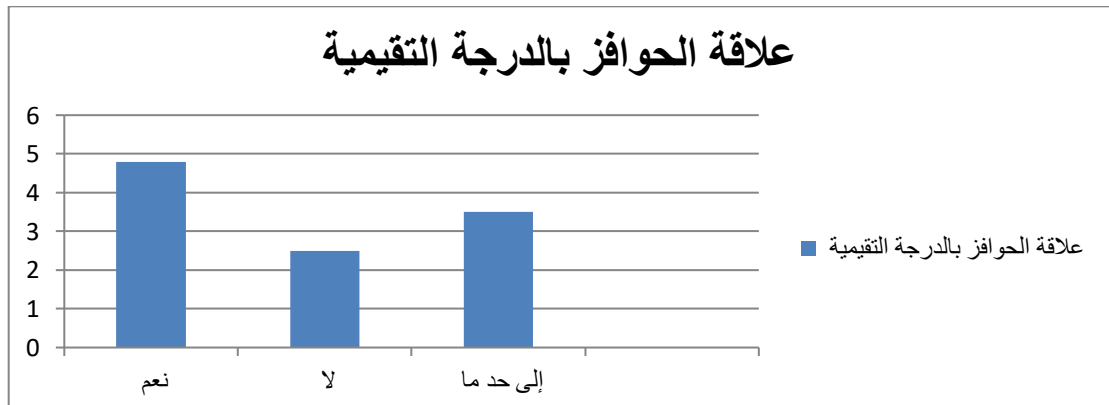
الشكل رقم (04) يوضح إذا كانت هناك عدالة في عملية تقييم الأداء



المصدر من إعداد الطالبة

من خلال الشكل يمكن القول أن العمال بالمؤسسة راضيين عن نظام التقييم في المؤسسة بحيث كانت أغلب الإجابات بنعم عملية تقييم الأداء عادلة فيحين فئة قليلة كانت إجاباتهم بلا وأخرى ب إلا حد ما وهذا يدل على أن المؤسسة قد نجحت في تطبيق عملية التقييم

الشكل رقم (05) علاقة الحوافز المقدمة بالدرجة التقييمية



الفصل الثالث : دور الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة محاجر الغرب

من خلال الشكل نجد أن عدد كبير من العمال كانت إجاباتهم بنعم وفي المقابل عدد قليل من العمال كانت إجاباتهم بلا هذا يدل على أن المؤسسة تعتمد في منح الحوافز باختلافها على الدرجة التقييمية التي تمنحها للعامل وبالتالي هذا الجانب إيجابي في المؤسسة بحيث يشكل دافع للعامل لتحسين أدائه بطريقة غير مباشرة

الجزء الرابع : نظم تقييم الأداء

الجدول رقم (08) نظم تقييم الأداء

إلى حد ما		لا		نعم		نظم تقييم الأداء
ع.العمال	ن.م	ع.العمال	ن.م	ع.العمال	ن.م	
27.7%	20	9.2%	07	62.5%	45	هل يوجد معايير واضحة لتقييم الأداء
41.6%	30	23.6%	17	34.72%	25	هل تتميز هذه المعايير بالمصداقية ؟
34.7%	25	55.5%	40	9.72%	07	هل تستخدم المؤسسة وسائل مبتكرة لتقييم العاملين ؟
5.55%	4	4.55%	03	90.27%	65	هل هناك سياسة واضحة للثواب والعقاب ؟

المصدر : من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه في ما يخص نظم تقييم الأداء التي تعتمد عليها المؤسسة بالنسبة للعبارة الأولى هل يوجد معايير واضحة لتقييم الأداء قدرت نسبة الإجابة بنعم 62.5% وهي الرابعة أكبر نسبة بالمقارنة مع الإجابات الأخرى وهذا ما لحضناه خلال فترة التريص

العبارة الثانية هل تتميز هذه المعايير بالمصداقية ؟ سجلت أكبر نسبة ب 41.6% من إجابات العمال ب إلى حد ما ونسبة قليلة مقدرة ب 23.6% بلا

العبارة الثالثة هل تستخدم المؤسسة وسائل مبتكرة لتقييم العاملين كانت معظم الإجابات بلا بنسبة 55.55% وهذا يدل على أن المؤسسة تفتقر إلى وسائل حديثة في عملية التقييم وتعتمد على وسائل تقليدية

العبارة الرابعة هل هناك سياسة واضحة للثواب والعقاب سجلنا أكبر نسبة مقدرة ب 90.27%

الإجابة بنعم

الفصل الثالث : دور الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة محاجر الغرب

الجزء الخامس : تحسين الأداء

الجدول رقم (09) تحسين الأداء الوظيفي

إلى حد ما		لا		نعم		تحسين الأداء الوظيفي
ن.م	ع.العمال	ن.م	ع.العمال	ن.م	ع.العمال	
2.77%	02	2.77%	02	94.44%	68	هل تهتم بتحقيق أهداف المؤسسة؟
6.94%	5	20.83%	15	72.22%	52	هل تتقيد بالعمل المطلوب خلال أداء الوظيفة؟
16.66%	12	45.83%	33	37.5%	27	هل هناك تعاون للوصول إلى الأداء المطلوب؟
5.55%	04			94.44%	68	هل أنت راضي عن الأداء الذي تقدمه للمؤسسة؟
20.83%	15	41.66%	30	37.5%	27	هل تعمل المؤسسة على تأهيل الموظفين حتى يتحسن أدائهم؟

المصدر : من إعداد الطالبة

المطلب الثاني : أفاق وإقتراحات

أفاق وإقتراحات :

يتضح من خلال الدراسة الميدانية أن نظام الرقابة المباشرة من طرف شخص مكلف ونظام تقييم الأداء وأيضا غياب الضمير المهني وروح المسؤولية بمثابة معوقات داخل المؤسسة تحد من زيادة تحسين الأداء الوظيفي لذلك إقترحنا مجموعة من الأفاق التي تتلخص في ما يلي :

- يجب أن يحظى نظام تقييم الأداء بالمزيد من الإهتمام من الجميع
- الشخص المكلف بالرقابة يكون خارج محيط المؤسسة
- الصرامة أثناء عملية الرقابة حتى لا يكون نوع من التهاون
- إشعار العاملين بمدى أهمية الإلتزام بالعمل المطلوب ونجاحه
- إشراك العاملين في إتخاذ القرارات ولو بالإنصات إليهم فذلك يرفع من روحهم المعنوية
- إتاحة فرصة إمكانية تقييم العاملين لأدائهم فالتقييم يتبع نوع من الحافز ومنح التقدير للأفراد
- توعية العمال وتعويدهم على مدى أهمية الحفاظ على ممتلكات المؤسسة لأن في حالة غياب الضمير المهني وإهمالها سيكلف المؤسسة أعباء إضافية
- نشر روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضاء المنظمة لتحقيق أغراضها وأهدافها بكفاءة وفعالية
- إعطاء سلطة أكبر للعاملين للرقابة على أنفسهم وتحمل مسؤولية عملهم

خلاصة الفصل :

نستنتج من خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر أن دور الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي لمؤسسة إقتصادية يكمن في أن المورد البشري هو المصدر الأساسي لتحسين أداء المؤسسة وأن الموظفين يدركون أن أدائهم يساهم في رفع أدائها و في تحقيق أهدافها وبالتالي يكمن هذا الدور في درجة الإدراك والوعي لدى الموظفين كلما كانت أكبر كلما عملو على رفع من مستوى أدائهم وفي المقابل تعمل المؤسسة على ضمان تأهيل المستمر لموظفيها لضمان الزيادة المستمرة في تحسين الأداء الوظيفي .

خاتمة عامة

الخاتمة العامة :

على ضوء ما قمنا به من دراسة ميدانية وكذا تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال توزيع الإستبيان وذلك من أجل تحقق صحة الفرضيات التي بني على أساسها البحث وعليه فإن الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق التحسين المستمر لأداء العاملين والسعي من أجل رضاهم الوظيفي وبعث الإستقرار بالمؤسسة ، وسعيها إلى تحقيق الأهداف الموضوعية لإدارة المؤسسة هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها إلى بواسطة تضافر الجهود بين العاملين والإدارة بشكل عام في المؤسسة وهذا لا يكون إلا بوجود إدارة خاصة بالموارد البشرية تهتم بالعنصر البشري عبر العديد من الوظائف التي تجعل من هذه الأهداف سهل الوصول إليها ، ولهذا أصبحت العديد من الدول تسترشد بكل العمليات والنماذج التي تنطوي تحتها ، ومن خلال دراستنا إستخلصنا الإستنتاجات التالية :

إدارة الموارد البشرية لها دور فعال في تحسين أداء العاملين لما لها صلة مباشرة مع كل مايتعلق بالموارد البشري عبر العديد من الوظائف التي تكون إدارة الموارد البشرية وهذا مايسمح في تحقيق الفعالية والتطور في الأداء

يؤدي التطبيق الفعلي السليم لوظائف إدارة الموارد البشرية (الإستقطاب ، الإختيار ، التعيين ، التكوين ، التحفيز ... إلخ) إلى تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية وضمن تطوير ورفع الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة للعاملين في المؤسسة

من أجل تحسين أداء العاملين لابد من وجود إدارة تهتم بهذا الجانب كون العاملين في المؤسسة هم من أسباب تحقيق أهدافها

إدارة الموارد البشرية لها دور فعال في نجاح الموظفين في أداء مهامهم المنسوبة لهم كون كل تركيزها يشمل الجوانب التي عن طريقها يكون تحسين الأداء للعاملين وإكسابهم لمهارات جديدة عن طريق التأهيل المستمر .

إختبار الفرضيات :

ف 1 : يعتبر تحسين الأداء الوظيفي هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه .

وهذا ما إستنتجناه من خلال دراستنا للموضوع لأن من خلال رفع مستوى الأداء تتحقق النتائج المطلوبة وبجودة عالية وهذا الأخير يساهم في تحقيق نمو وإستمرار للمؤسسات كما أنها أعطت لهذا الجانب أهمية بالغة من خلال وجود إدارة خاصة تهتم بهذا الجانب

ف 2 : يتم تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية بناء على نتائج التقييم .

تثبت صحة هذه الفرضية بناء على الدراسة الميدانية بحيث تقوم مؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر بتقييم أداء موظفيها وإتخاذ الإجراءات التصحيحية بناء على نتائج التقييم التي من شأنها أن ترفع من مستوى الأداء المطلوب

ف 3 : يعتبر المورد البشري مصدرا أساسيا وعاملا مؤثرا ومهم في رفع أداء المؤسسة .

من خلال ماسبق نستنتج أن أداء المؤسسة ككل مرتبط بأداء المورد البشري يتأثر به ويؤثر فيه وهذا ما لاحظناه في فترة التربص بحيث المؤسسة تعتمد في تحقيق أهدافها على مدى قيام العمال بوظائفهم بالمستوى المطلوب

ف 4 : تأهيل الموارد البشرية يساهم في تحسين الأداء الوظيفي .

الفرضية صحيحة وهذا ما إستنتجناه من خلال البحث ، يحتاج المورد البشري إلى تحفيزات ، تدريب ، تكوين حتى يتمكن من تقديم جهد أكبر وهذا ما تطبقه مؤسسة محاجر الغرب من زيادة في الاجور ودورات تكوينية ...حتى تضمن أداء مميز .

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

أ. الكتب

- 1- أحمد سيد مصطفى إدارة الموارد البشرية ، رؤية إستراتيجية معاصرة ، الدار الهندسية ، مصر ، الطبعة الثانية 2008 .
- 2- بوحنيفة قاوي ، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات مركز الكتاب الأكاديمي .
- 3- إبراهيم محمد المحاسنة ، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، دار جرير لنشر والتوزيع ، عمان طبعة الأولى 2013.
- 4- جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين الدار الجامعية ، مصر 2003
- 5- جاري ديسمبر ، إدارة الموارد البشرية دار المريح للنشر الرياضي 2003
- 6- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية الإسكندرية مصر ، بدون طبعة 2003 .
- 7- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة 2004
- 8- خضير كاظم حمود وياسين كاتب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية دار المسيرة ، الطبعة الأولى 2009
- 9- خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي دار وائل للنشر عمان ، الأردن 1999 ،
- 10- رواية محمد حسن ومحمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، تنمية المديرين ، تقييم الأداء ، المتغيرات البيئية ، تعويضات الأفراد ، دار التعليم الجامعي دون طبعة 2014
- 11- رواية حسن ، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية 2005 .
- 12- زهير ثابت ، كيف تقيم الشركات والعاملين ، دار قباء للطباعة النشر والتوزيع ، مصر 2001.

- 13- سعاد نائف البرنوطي ، إدارة الموارد البشرية الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر والتوزيع .عمان 2009.
- 14- سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان 2006 .
- 15- سمير محمد عبد الوهاب ، ليلة مصطفى البرادعي ، إدارة الموارد البشرية جامعة القاهرة مصر ، 2008.
- 16- سيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ، النشر للمؤلف بدون طبعة ، 2009.
- 17- سهيلة محمد عباس، وعلي حسن إدارة الموارد البشرية دار وائل للنشر الأردن 1999
- 18- سيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي دار وائل للنشر الأردن الطبعة الثانية ، 2006 .
- 19- صلاح الدين ،عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية 1999.
- 20- صلاح شتواني ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف مؤسسة الشباب الجامعة ، الإسكندرية 1999
- 21- عادل حسن ، إدارة الأفراد ، مركز الإسكندرية للكتاب مصر 1995.
- 22- عمر وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة دار وائل للنشر ، عمان الأردن 2000 .
- 23- عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة القوى البشرية الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، مصر بدون طبعة 2008.
- 24- عبد الحكم أحمد الخزامي ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، مكتبة ابن سينا القاهرة بدون طبعة 1999.
- 25- لوكيا الهاشمي ، السلوك التنظيمي ، دار الهدى للطباعة والنشر الجزائر 2002.
- 26- مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية الأسكندرية 2007.

- 27- مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية دار الشروق للنشر والتوزيع الطبعة الثالثة ، عمان الأردن 2005 .
- 28- محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية 2002.
- 29- محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2003.
- 30- محمد فتحي ، 776 مصطلح إداري ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة ، مصر 2003 .
- 31- محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن 2004

ب. المذكرات :

- 1-باباه ولد سيدن ، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء بحث مقدم لنيل شهادة الماجيستر تخصص إدارة الأعمال ، جامعة بلقايد تلمسان سنة 2010/2009.
- 2- بوقطف محمود ، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية مذكرة لنيل شهادة الماجيستر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة 2014.
- 3- زعاف مشري أهمية التحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي ، تخصص غدارة وإقتصاد مؤسسة جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم 2016
- 4- سامية شامخ ، دور معايير التقييم في تحسين أداء الموظف العمومي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر حقوق ، تخصص قانون إداري جامعة محمد خيضر ، بسكرة سنة 2017 .
- 5- شامي صليحة المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين مذكرة ماجيستر في العلوم الإقتصادية تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الإقتصادية جامعة بومرداس 2010
- 6- شعيب معزوز ، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين اداء العاملين ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الإدارة والتسيير الرياضي ، تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة سنة 2016 .

قائمة المراجع

7- عباسة شهرزاد ، أثر التدريب على أداء الموارد البشرية ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسيير إستراتيجي دولي جامعة مستغانم سنة 2018.

8- عادل بومجان ، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير قسم علوم التسيير سنة 2015

9- عيساوي عبد الرحمن ، دور التكوين في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة جامعة سعيدة مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع سنة 2014.

ت. المجالات :

علي لزعر ناصر ، بوعزيز تأهيل المؤسسة الإقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأرومتوسطية ، مجلة ابحاث إقتصادية وإدارية جامعة بسكرة العدد 5 جوان 2009

المراجع بالغة الأجنبية :

- Bernard Calisti . francis . Karlowis Z R H et Développement durable Une autre vision de la performance . Edditions d'organisation . paris 2005 .

الملاحق

الملاحق

الإستبيان :

ضع إشارة (X) في الخانة المناسبة

البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر : أنثى :

السن :

من 20 إلى 30 من 31 إلى 40 من 41 على 50 أكثر من 50

المستوى التعليمي : أقل من ثانوي بكالوريا جامعي دراسات عليا

الحالة الإجتماعية : أعزب متزوج

الجزء الثاني :

العبارات

إلى حد ما	لا	نعم	العبارات
ملانمة العمل والإمكانات المتاحة			
			1- هل مساحة العمل مناسبة ؟
			2- هل عدد الموظفين في مكان العمل مناسب ؟
			3- هل ظروف العمل مناسبة ؟
			4- هل شروط الأمن والسلامة متوفرة ؟
علاقات العمل			
			1- هل تفضل التعاون والعمل الجماعي ؟
			2- هل أنت راضي عن علاقتك مع رؤسائك المباشرين ؟

الملاحق

			3- هل انت راضي عن علاقتك مع الإدارة العليا للمؤسسة ؟
			4- هل تتلقى عبارات الثناء والمدح مقابل أداء جيد ؟
			5- هل تقوم المؤسسة بتقديم مكافآت مادية ومعنوية ؟
عملية تقييم الأداء			
			1- هل تتوفر مؤسستك على نظام لتقييم الأداء ؟
			2- هل تعطي مؤسستك أهمية لتطبيق هذا النظام ؟
			3- هل أنت على علم بالمعايير التي تقيم على أساسها ؟
			4- هل تعتقد أن هذه المعايير تتسم بالموضوعية ؟
			5- هل هناك عدالة في عملية التقييم ؟
			6- هل يحق لك الطعن في نقطة التقييم في حالة عدم الرضا بها ؟
			7- هل تخضع نتائج تقييمك للمراجعة من طرف الإدارة العليا ؟
			8- هل للدرجة التقييمية علاقة بالحوافز التي تحصل عليها ؟
نظم تقييم الأداء			
			1- هل يوجد معايير واضحة لتقييم أداء الموظفين ؟
			2- هل تتميز هذه المعايير بالمصداقية ؟
			3- هل ترى أن هذه المعايير كافية وعادلة ؟
			4- هل تستخدم المؤسسة وسائل مبتكرة لتقييم العاملين ؟
			5- هل هناك سياسة واضحة للثواب أو العقاب ؟

الملاحق

			6- هل يتم ربط الحوافز بنتائج التقييم؟
تحسين الأداء الوظيفي			
			1- هل تهتم بتحقيق أهداف المؤسسة؟
			2- هل نتقيد بالعمل المطلوب خلال أداء الوظيفة؟
			3- هل هناك تعاون بين الموظفين للوصول إلى الأداء المطلوب؟
			4- هل أنت راضي عن الأداء الذي تقدمه للمؤسسة؟
			5- هل تعمل المؤسسة على تأهيل الموظفين حتى يتحسن أدائهم؟

الملخص :

من خلال دراستنا لموضوع دور الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية ، حيث كانت إشكالية هذه الدراسة على النحو التالي ما مدى مساهمة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي ؟ ومن هذه الإشكالية طرحنا مجموعة من الأسئلة الفرعية مع إقتراح مجموعة من الفرضيات التي من خلالها يمكن التوصل إلى الإجابة عن التسؤلات والتأكد من صحة الفرضيات المقترحة من الجانبين النظري والتطبيقي ومن هذه الدراسة إستنتجنا أنه من خلال نتائج تقييم الأداء الذي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في تقييم موظفيها تقوم بإكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها عن طريق التأهيل المستمر لمواردها البشرية بهدف تحسين الأداء الوظيفي .

Résumé :

D'après les études concernant le role du ressources humaines par rapport au progrès d'une entreprise économique on a constaté une problématique comme suit : - à quelle point contibue le ressources humaines à l'amélioration de la performance du travail ؟

Dans ce contexte ، nous avons conclu que grace aux résultats de lévaluation des prformances sur laquelle HRM s'appuie sur l'évaluation de ses employés il est possible d'arriver à une réponce aux questions . Détecte et traite les vulnérabilités en adaptant en permanence ses ressources humaines pour améliorer les performances .

الكلمات المفتاحية : الموارد البشرية، الأداء الوظيفي ، المؤسسة الاقتصادية