

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

في إدارة المؤسسات الاقتصادية

دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام ONAB

تحت إشراف الأستاذة:

ملاحي رقية

مقدمة من طرف الطالب:

بلقيوس أحمد

أعضاء لجنة المناقشة:

عن الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب	لجنة المناقشة
جامعة- مستغانم -	أستاذة مساعدة أ	قويح خيرة	رئيسا
جامعة- مستغانم -	أستاذة محاضرة ب	ملاحي رقية	مقرا
جامعة- مستغانم -	أستاذة مساعدة أ	سليمان عائشة	مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2016

# الإهداء:

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز ما أملك في هذا الوجود

إلى التي سهرت لي أجلي

إلى التي كانت وراء نجاحي

إلى الذرع الواقعي والكنز الباقي

إليك أمي

والى أبي الغالي أطال الله في عمرهما

والى أخوتي وإلى جميع أفراد العائلة قريبتهم وبعيدهم

إلى الأساتذة والأصدقاء والأحبة

والى كل من قدم لي يد العون

إلى كل من يعرفني

بلقيوس أحمد

## التشكرات

نحمد الله ونشكره على ما أتنا من العلم والمعرفة

و الصحة . وعلى توفيقه إيانا في إتمام هذه المذكرة . كما

نتقدم بإخلاص الشكر وأسمى عبارات التقدير والاحترام إلى الأساتذة

المشرفين على إنجاز هذا العمل المتواضع الذين زودوني بالكثير من النصائح

والتوجيهات و إلى كل عمال مكتبة العلوم الاقتصادية والأساتذة والأصدقاء

الذين لم يخلوا علينا بتقديم المعلومة و النصيحة

كما أتقدم بشكر إلى كل عمال المؤسسة الوطنية لتغذية

الأنعام على رأسهم عمال مصلحة إدارة الموارد البشرية

كما أتقدم بشكر الجزيل لكل من ساهم من قريب

أو بعيد في إنجاز هذا العمل

إلى هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

فهرس المحتويات

I	الإهداء
II	الشكر
V-III	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
V II	قائمة الأشكال
4 - 1	المقدمة العامة
29 - 5	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية
05	مقدمة الفصل .....
06	المبحث الأول: مفاهيم الأساسية حول إدارة الموارد البشرية .....
06	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية .....
08	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية .....
12	المطلب الثالث: مراحل إدارة الموارد البشرية .....
14	المبحث الثاني: مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة .....
14	المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية وعلاقتها مع الإدارات الأخرى .....
20	المطلب الثاني: المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية .....
21	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية .....
24	المبحث الثالث: نظم معلومات الموارد البشرية .....
24	المطلب الأول: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية .....
25	المطلب الثاني: أهمية ودور نظام المعلومات الموارد البشرية .....
27	المطلب الثالث: مزايا نظم المعلومات الموارد البشرية .....
29	خلاصة الفصل .....

62 - 30	الفصل الثاني: دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة
30	مقدمة الفصل : .....
31	المبحث الأول: نظرة على الأداء .....
31	المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء .....
34	المطلب الثاني: مكونات الأداء وأبعاده .....
37	المطلب الثالث: معايير تصنيف الأداء والعوامل المؤثرة فيه .....
41	المبحث الثاني: تقييم الأداء .....
41	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء .....
44	المطلب الثاني: الأسس العامة لتقييم الأداء .....
47	المطلب الثالث: مراحل وخطوات تقييم الأداء .....
49	المبحث الثالث: طرق تحسين الأداء .....
49	المطلب الأول: تحسين الأداء من خلال التحفيز .....
54	المطلب الثاني: تحسين الأداء من خلال التوظيف والتدريب الناجح .....
59	المطلب الثالث: تعزيز القدرات التنافسية وصنع القرار بالمؤسسة .....
62	خلاصة الفصل .....
84- 63	الفصل الثالث : دراسة حالة للمؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام
63	مقدمة الفصل : .....
64	المبحث الأول: عموميات حول الشركة الوطنية لتغذية الأنعام "ONAB" .....
64	المطلب الأول : نبذة تاريخية عن المؤسسة .....
65	المطلب الثاني : التعريف بالوحدة مستغانم UAB محل الدراسة .....
66	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للوحدة .....
70	المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لأغذية الأنعام .....
70	المطلب الأول : تقديم مصلحة إدارة الموارد البشرية .....
72	المطلب الثاني : أهم المؤشرات على مستوى إدارة الموارد البشرية .....
76	المطلب الثالث : توزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة .....
78	المبحث الثالث: الأداء في المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام ONAB .....

## فهرس المحتويات

78	المطلب الأول : تقييم أداء المؤسسة .....
81	المطلب الثاني : التوظيف والتدريب في المؤسسة .....
83	المطلب الثالث : التحفيز في المؤسسة.....
84	خلاصة الفصل .....
88 - 85	الخاتمة .....
91 -89	قائمة المراجع .....
	الملاحق .....
	الملخص.....

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
68	نوع ومصدر المواد الأولية المستعملة في العملية الإنتاجية في المؤسسة	01- III
75	تقسيم العمال حسب الجنس لسنة 2016	02- III
77	تقسيم العمال حسب السن	03- III
79	توزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى	04- III
82	تطورات رقم الأعمال من سنة 2014 إلى سنة 2016	05- III

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات لأغراض تخطيط الموارد البشرية	01 - I
24	نشاطات و أهداف إدارة الموارد البشرية	02 - I
35	مستويات الأداء	03 - II
49	الأسس العامة لتقييم الأداء	04 - II
56	هيكل التعويضات المباشرة وغير المباشرة	05 - II
57	دور الاستقطاب في المؤسسة	06 - II
70	مخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة	07 - III
74	الهيكل تنظيمي لمصلحة إدارة الموارد البشرية	08 - III
76	دائرة البياني لتوزيع العمال حسب الجنس	09 - III
78	تمثيل البياني لتقسيم العمال حسب السن	10 - III
80	تمثيل بياني يوضح تركيبة اليد العاملة حسب التخصص	11 - III
82	تمثيل بياني يوضح رقم الأعمال	12 - III
83	تمثيل بياني يوضح تغيرات رقم الأعمال	13 - III

مقدمة :

شهد العالم عدة تطورات وتحولات سريعة في جميع المجالات خاصة في الجانب الاقتصادي، وذلك لارتفاع الكبير لعدد المؤسسات واختلاف مجالات نشاطها الأمر الذي زاد من حدة المنافسة بينها .

ومن العوامل التي كانت وراء هذه التطورات والتحولات هو ظهور المنظمة العالمية لتجارة والصندوق النقد الدولي اللذان ساهما بكيفية أو بأخرى في زيادة التبادلات التجارية ، وأصبحت السوق العالمية سوق واحدة في ظل ما يسمى بالعمولة الاقتصادية، في ظل كل هذه العوامل تجد المؤسسة نفسها أمام تحديات كبيرة تفرض عليها تصميم إستراتيجية فعالة التي تجعلها قادرة على مواجهة التقلبات والأزمات التي تصدر في البيئة التي تنشط فيها.

ونظرا لأهمية التي أصبح يكتسبها المورد البشري أصبح من الضروري الاهتمام والاعتماد على هذا الأخير، يرجع ذلك إلى دوره الفعال ومساهمته الكبيرة في عملية تحسين أداء المؤسسة وذلك من خلال التسيير الجيد والمنظم والاجتهاد في اتخاذ القرارات من جهة ومن جهة أخرى تنفيذ الأعمال كما هو مقرر تنفيذها...الخ

لقد انتقل دور إدارة هذه الموارد من مجرد تنفيذها للمهام التقليدية لإدارة الأفراد من تعيين و تحفيز و تدريب إلى البعد الاستراتيجي للعنصر البشري والاستثمار فيه وذلك من خلال إعادة الاعتبار له، عرف هذا العنصر تحولات عميقة خلال العقود الأخيرة وذلك من خلال ظهور نظريات مهمة تدعو إلى إعطائه دورا أكثر استراتيجي وتعد نظرية الموارد الداخلية من أهم النظريات التي جاء بها "برالدو هامل" سنة 1990 في إطارها يلعب المستخدمون وطريقة إدارتهم دورا رئيسيا في نجاح المؤسسات ، ويشكلون مصدرا جوهريا لإستراتيجية ذات خصوصية متميزة وهو ما تسعى إلى بلوغه المؤسسات اليوم

تعتبر الجزائر من الدول التي باشرت في الإصلاحات الاقتصادية منذ مطلع الثمانينات، من أجل تأهيل مؤسساتها العمومية والخاصة في غضون ما يشهده العالم و من أجل تحضيرها للمنافسة في السوق الدولية البقاء فيها للمؤسسات القوية ، الأمر الذي دفع إلى الاهتمام بالمورد البشري باعتباره احد الموارد الأساسية في نجاح المؤسسة وتحسين أدائها وفي هندسة إستراتيجيتها خاصة في الوقت الراهن وذلك لأنه منبع الإبداع والابتكار وتسيير الجيد

هذا من أجل ضمان البقاء والاستمرار في البيئة الاقتصادية الجديدة والتي تتميز بتقلبات وتعد العولمة إحدى معالمه الأساسية .

### أولاً: الإشكالية.

إن المؤسسة الجزائرية هي بدورها معنية بتنمية الكفاءات البشرية والاعتماد عليها في تحسين أدائها خاصة في ظل الإصلاحات الاقتصادية التي باشرتها منذ عشرين مضت من أجل الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة والاتفاق مع الاتحاد الأوروبي وهذا بغية تأهيل المؤسسات الوطنية من أجل تحقيق الأهداف والاستمرار والبقاء في سوق دولي يمتاز بشدة المنافسة .

هذا ما يجعلنا نصادف الإشكالية التالية :

كيف يمكن للموارد البشرية أن تحسن من أداء المؤسسة وطنية لتغذية الأنعام "مستغانم" ؟

- الأسئلة الفرعية :

للإمام بالإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية :

1/ ما هي طرق تحسين أداء المؤسسة ؟

2/ ما مدى مساهمة الموارد البشرية في تقييم أداء المؤسسة ؟

ثانياً: الفرضيات .

1/ يعتبر كل من التوظيف الناجح والتحفيز والتدريب من الأنشطة الهامة التي تشرف عليها إدارة الموارد البشرية والتي تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء المؤسسة .

2/ المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام "مستغانم" تعطي أهمية للمورد البشري وتعتبره شريكاً مهماً في عملية تحسين أدائها .

ثالثا: منهج الدراسة:

حتى نتمكن من الإلمام بكل ما هو متعلق بإدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة وكيفية إسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية لقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي، وذلك لجمع المعلومات والبيانات ووصفها حتى نستطيع التحكم في موضوع دراستنا ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي

رابعا : صعوبات الدراسة:

واجهتنا خلال بحثنا هذا الصعوبات أهمها نقص المراجع حول الاداء خاصة العربية منها ، و المعلومات المرتبطة بالموضوع الدراسة في المؤسسة محل الدراسة . ورغم ذلك حاولنا تجاوز هذه الصعوبات والإحاطة بالموضوع البحث .

خامسا : أسباب اختيار الموضوع :

من أهم دوافع اختيار هذا الموضوع هو أنه يتناول عنصر مهم ألا وهو المورد البشري الذي أصبح أحد أهم الموارد في المؤسسة خاصة الاقتصادية منها ، وأن هذا الأخير بات في الوقت الحالي أحد أهم عناصر التي تلعب دورا فعالا في تحقيق الأهداف المؤسسة و المساهمة في تحقيق النمو الاقتصادي الوطني فعدد من الدول اعتمده على المورد البشري في تنمية اقتصادها كماليزيا مثلا

سادسا: الهدف من الموضوع :

إن الأهمية التي أصبح يحض بها المورد البشري لدى المؤسسات بشتى أنواعها وخاصة المؤسسات التي شهدت تطور ملحوظ في أسواقها المحلية والعالمية هذا ما جعلنا نتخذ من هذا الموضوع بحثا لعله يكون مساهمة في إعطاء حافز للمؤسسة الوطنية للوقوف على الفوائد الاهتمام بالمورد البشري فيها واستغلاله وذلك باعتباره أحد أهم الموارد التي تساهم في نجاح استراتيجيتها وتحسين الأداء في بيئة تعد العولمة الاقتصادية إحدى معالمها .

سابعاً : خطة البحث :

ينقسم هذا البحث إلى ثلاثة فصول هي :

الفصل الأول وهو عبارة عن مدخل عام حول الموضوع يحتوي على نظرة شاملة على إدارة الموارد البشرية من خلال التعرض إلى ماهيتها وتطورها التاريخي، والمراحل الأساسية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية وأهم وظائفها ، نظم معلومات الموارد البشرية، أهداف إدارة الموارد البشرية.

بينما الفصل الثاني صلب الموضوع وهو الأداء وكيف لإدارة الموارد البشرية أن تساهم في تحسينه ،يشمل هذا الفصل مفاهيم عامة حول الأداء وتقييم الأداء معايير تصنيف الأداء والعوامل المؤثرة فيه، مراحل وخطوات تقييم الأداء ، ثم تطرقنا إلى مدى أهمية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء .

أما الفصل الثالث والأخير فقد خصص للدراسة الميدانية ،وهو عبارة عن إسقاط للجانب النظري والمتناول في الفصلين السابقين على الأداء في المؤسسة وأهم الطرق تحسينه المتبعة من قبل إدارة الموارد البشرية .

وأنهينا البحث بخاتمة تتضمن النتائج المتوصل إليها من خلال البحث ،بالإضافة إلى بعض الاقتراحات.

## مقدمة الفصل :

لقد انصب اهتمام المؤسسات في بداية القرن العشرين بالوظيفة الإنتاجية و ذلك بغية زيادة الإنتاج لمواجهة زيادة الطلب

ثم اهتمت بعد ذلك بالتسويق من أجل اكتشاف حاجات المستهلك تمهيدا لتقديم السلع أو الخدمات التي تشبع هذه الحاجات ثم جاء الاهتمام بالوظيفة المالية نظرا لزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات في الحصول على الأموال مما أدى إلى ندرتها الأمر الذي دفع المؤسسة في منتصف القرن العشرين إلى الاهتمام بمورد آخر له صلة وثيقة بكل الوظائف السابقة الذكر ألا وهو المورد البشري وذلك لمكانته البالغة في المؤسسة باعتباره المتغير المحوري فيها و التي قد تفقد قيمة أصولها المادية بفقدانها لهذا العنصر .

وقد اعترف الأكاديميون والممارسون على حد سواء بأن نجاح المؤسسات بصفة عامة إنما هو مرهون بالدور الفعال الذي يلعبه المورد البشري في المؤسسة ، أي أن الحصول عليه و تنميته و تحفيزه و المحافظة عليه يعتبر نشاطا ضروريا الذي يساهم بشكل أو بآخر في نجاح إستراتيجية المؤسسة و تحقيق أهدافها .

ومن هاذ المنطلق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية الأول حاولنا من خلاله التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال تعريفها والتطرق إلى أهم المراحل التاريخية التي كانت وراء تطورها مع إبراز أنشطتها الأساسية ، أما الثاني فسوف نحاول من خلاله التطرق إلى أهم الوظائف إدارة الموارد البشرية وأهميتها و أهدافها ، أما المبحث الثالث فسنحاول من خلاله التعرض إلى النظام المعلوماتي المهم الذي لا يقل أهمية عن النظم الأخرى ألا وهو نظام المعلومات الموارد البشرية وذلك من خلال تعريفه و إبراز أهميته و دوره في المؤسسة مع التعرض إلى أهم مزايا هذا النظام .

## المبحث الأول مفاهيم الأساسية حول إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج ، وأكثر موارد المؤسسة عرضة لتأثر بمختلف المتغيرات بالبيئة وإدارة الموارد البشرية ما وصلة إليه اليوم ليس وليد الساعة وإنما هو نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة عبر أزمنة مختلفة والتي ساهمة بدورها بشكل أو بآخر من ظهور الحاجة إلى إدارة الأفراد متخصصة تهتم بشؤون المستخدمين وتعمل على توفير أنجح الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة و تمكن من زيادة إنتاجية العاملين وبالتالي تساهم في إنجاح إستراتيجية المؤسسة وتحسين أدائها .

## المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

لقد تعددت المفاهيم التي حاولت الإحاطة بمفهوم إدارة الموارد البشرية ، قد يكون من المفيد أن نستعرض بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الباحثين والمهتمين بها ، وذلك من أجل الوصول إلى مفهوم موحد وشامل لإدارة الموارد البشرية.

قبل التعرض لمفهوم إدارة الموارد البشرية سنحاول شرح معني مصطلح الموارد و الموارد البشرية ذلك من أجل تسهيل الفهم و ضبط المصطلحات.

## 1 - معنى مصطلح المورد :

الموارد لغويا هي المصادر أو الوسائل أو الثروة و مورد هي مفرد موارد و المورد هو المكان الذي يأتي إليه الناس للحصول على شيء يحقق لهم نفعاً ، ويستخدم مصطلح الموارد عادة كإشارة إلى الأصول المادية التي تحقق الثروة أو الإيرادات و المداخل أي أنها كانت يغلب عليها الجانب الاقتصادي ، ويعرف ماكس سبورين الموارد بأنها " أي شيء له قيمة ويمكن استخدامه وهو إما أن يكون متاحاً أو غير متاح ، ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحاً، ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة أو لإشباع حاجة أو لحل مشكلة"<sup>1</sup>.

## 2 - موارد البشرية :

"هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء و مرؤوسين، و اللذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها و أعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح و تضبط و توحد أنماطهم

<sup>1</sup> نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، الجزائر، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع ، 2011 ، ص 08

السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم و تنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية"<sup>1</sup>

### 3- إدارة الموارد البشرية :

Sikula, A يعرف إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة وذلك يشمل عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد<sup>2</sup>

Martin. تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كإدارة داو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة كفاءة التنظيم، وهي تشتمل الوظائف التالية :

تخطيط القوى العاملة، تحليل التنظيم، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، المكافأة و تعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين<sup>3</sup>.

كما يقدم Schuler, 1981 مفهوما لإدارة الموارد البشرية فيقول بأنها ذلك الجانب من العملية المتضمنة لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة و ايجابية بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف المجتمع وترتبط وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية مباشرة بإستراتيجية المنظمة<sup>4</sup>.

ويرى P. Pigrose و Myres.C أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن قانون أو النظام الذي يحدد طرق و تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة بحيث يمكن تحقيق دواتهم وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم وذلك من أجل تحقيق أعلى إنتاجية كما يرى الثنائي Sherman.A و Chruden أن إدارة الموارد البشرية تشمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها ، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم ، والمهمة الرئيسية لمدير إدارة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجون إليه و مشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسين بطريقة أكثر فاعلية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عمروصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، الأردن، داروائل ، 2005، ص 11

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر،، مصر، دارالجامعة، 2005، ص 14

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 14

حسين وليد حسين عباس ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل لاستدامة الميزة التنافسية، الطبعة الأولى ، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع، 2014، ص 20

<sup>5</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 16

من التعارف السابقة يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة بحيث تختص بتسيير شؤون العمال في المؤسسة، من أجل وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وذلك من أجل تحقيق أهدافها و ضمان بقائها و استمرارها.

### المطلب الثاني : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

العوامل التي أثرة وساهمة في تطور إدارة الموارد البشرية هي كثيرة هناك من يربط هذا التطور التاريخي بالثورة الصناعية التي شهده العالم في القرن 18 ، وهناك من أسند هذا التطور إلى الحربين العالميتين الأولى وهناك من أسندها إلى عوامل أخرى

كل العوامل التي سبق ذكرها ساهمة بشكل أو بآخر في تطور الموارد البشرية، وسنحاول بدورنا في هذا البحث المتواضع دراسة أو بالأحرى عرض أهم المراحل الحاسمة التي ساهمة نحوى التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية هذه المراحل يمكن التطرق إليها بالترتيب لأنها مرتبطة فيما بينها وهي كالأتي<sup>1</sup>.

#### 1- مرحلة الثورة الصناعية :

تغطي هذه المرحلة الفترة من سنة 1960 إلى 1860 في دول أوروبا الغربية، وعلى وجه التحديد إنجلترا وقد اكبها مجموعة من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي شاهدها هذه المجتمعات التي كان يسود فيها نمط الإنتاج العائلي، الذي كان يعتمد على وحدات صغيرة، تدار بواسطة مالك المشروع إلا انه بظهور المصنع بدأ ارتباط العامل بهذه المصانع وظهرت المجتمعات صناعية في المدن، وبدأ تحول الإنتاج من الاعتماد على الأساليب اليدوية إلى دخول الميكنة التي ساهمت بشكل كبير في انتشار وتطبيق الإنتاج والتسويق على نطاق واسع ومع انتشار نظام المصنع ازدادت أهمية الإدارة، نتيجة وجود أعداد كبيرة من العمال في مكان واحد فبدأت مشاكل الإدارة الصناعية في الظهور وبدأ تطبيق العلم والتكنولوجيا يشمل جميع جوانب النشاط الإنتاجي، وكان من أهم نتائج هذه الثورة الصناعية التخصص وتقسيم العمل وظهور طبقة المهندسين والمديرين المحترفين في هذه المرحلة اعتبر الإنسان مجرد مورد أو عنصر من عناصر الإنتاج، عليه أن يحقق أقصى إنتاجية اعتمادا على تخصصه في جزء من العملية الإنتاجية، وأصبحت العلاقة التي تربط العاملين بأصحاب الأعمال تقوم على اعتبار أن العامل ليس إلا سلعة، وان حق الفصل والتعيين يملكه أصحاب العمل، بالرغم مما واكب الثورة الصناعية من بعض الآثار الايجابية مثل الزيادة الكبيرة في الإنتاج، وارتفاع مستويات الإنتاجية، وظهور بعض المبادئ العلمية في الإنتاج والتسويق على نطاق كبير إلا انه صاحبا في الوقت نفسه بعض الآثار السلبية مثل البطالة الفنية، وعدم استقرار العاملين وذلك بسبب عدم الشعور بالأمان الوظيفي

<sup>1</sup> محمد جاسم الشعبان و محمد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، الطبعة الأولى، عمان، دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2014، ص ص 23\_35

وكذلك الشعور بالملل من تكرار العمليات وتخصص العامل في جزئية وكذلك فقدانه شخصيته واستقلاله .

## 2 - مرحلة نمو الاتحادات العمالية :

تعد هذه المرحلة تتويج للمرحلة السابقة حيث بدأ العمال في هذه المرحلة في تنظيم أنفسهم في شكل نقابات واتحادات تقوم بالدفاع عن مصالحهم وجمع شملهم أمام الإدارة، ومناقشة مطالبهم مع الإدارة، وهي المتمثل في زيادة الأجور، وتحسين ظروف العمل، وحمايتهم من البطالة الفنية، وتوفير الأمن والاستقرار الوظيفي لهم، وذلك كرد فعل طبيعي لما نشأ من نظام المصنع من تمسك الإدارة بالأراء التقليدية باعتبار العاملين مجرد عناصر للإنتاج وقد اتسمت هذه المرحلة بزيادة أعداد الاتحادات والنقابات، بسبب انضمام أعداد متزايدة من العمال إليها، ما اكتسبها القوة والانتشار وكذلك بدء تدخل الحكومات لحماية هذه المنظمات الوليدة وذلك عبر سن التشريعات لحماية حقوق العمال

ونتيجة لظهور هذه الاتحادات بدأت نظرة الإدارة تتغير تجاه العاملين، فتحولت من النظر إلى الفرد باعتباره عنصرا من عناصر الإنتاج مثله مثل الآلات والمواد الخام إلى كونه مشاركا في العملية الإنتاجية وعنصرا أساسيا لا غنى عنه هذا من جهة ومن جهة أخرى أدى نمو النقابات والاتحادات العمالية وزيادة نفوذها وذلك كنتيجة لزيادة وعي العمال بحقوقهم ودورهم في الإنتاج إلى تغير ملحوظ في اتجاهات الإدارة فبدأ الاستماع إلى شكاوي العاملين والعمل على حلها واللجوء إلى التحكيم لحل الخلافات بين الإدارة و العاملين وكذلك تقييم الخدمات والمزايا الاجتماعية للعاملين... الخ

## 3 - مرحلة حركة الإدارة العلمية :

✓ بدأت هذه المرحلة في نهاية القرن التاسع عشر وشهدت التطورات في ظهور أهمية إدارة الأفراد انتشار حركة الإدارة العلمية، بقيادة فردريك تايلور الملقب بأب الإدارة، وقد بدأت هذه الحركة منذ عام 1890م تقريبا، واستمرت حتى بداية الحرب العالمية الأولى وقد سميت بمرحلة حركة الإدارة العلمية بسبب التركيز خلال هذه المرحلة على كيفية استخدام الدراسات العلمية المنظمة والأساليب والإجراءات الإدارية في تحسين الإنتاج وهكذا بدأت أفكار التحليل الفني للعمليات الآلية، وكذلك دراسة الحركة والزمن في الظهور وقد استخدمت هذه الحركة الطريقة العلمية في الإدارة، كما أنها نادى بأهمية اهتمام الإدارة العليا بوظيفة إدارة الموارد البشرية، من خلال معرفة الطريقة المثلى لأداء كل وظيفة ورفع مستوى إنتاجية العاملين بما يمكن من زيادة أجورهم بدون ارتفاع تكلفة الإنتاج .

ويمكن تلخيص أهم الأسس التي تركز عليها هذه المرحلة في النقاط التالية :

- ✓ التطور الحقيقي في الإدارة
- ✓ الاختيار العلمي للعاملين
- ✓ الاهتمام بتنمية العاملين و تطويرهم و تعليمهم
- ✓ التعاون الحقيقي بين الإدارة و العاملين

وبالرغم ما قدمته هذه المرحلة من تأكيد على معايير العمل وتحسين طرقه ونظم الحوافز، إلا أن هذه الأفكار قوبلت بهجوم ومقاومة عنيفة، تركزت على عدم حصول العمال على أجر مقابل انجازهم معدلات إنتاج عالية فضلا عن إهمال الجوانب الإنسانية للعاملين .

#### 4- مرحلة حركة العلاقات الإنسانية :

ظهرت في بداية عشرينيات وأربعينيات القرن الماضي، وكانت بمثابة رد طبيعي لمبادئ حركة الإدارة العلمية، حيث اهتمت ببعض الجوانب التي أهملها أنصار الإدارة العلمية. فاهتم رواد حركة العلاقات الإنسانية بالعنصر البشري و العلاقات الشخصية للعاملين وعلاقاتهم برؤسائهم كما اهتموا بحوافز العامل ودوافعه والمبادرات الفردية وهكذا وضعت هذه الحركة العنصر البشري في مقدمة العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي قامت هذه الحركة بأبحاث وتجارب في مصانع هاوثورن بشركة وستورن إلكتريك بين عامي 1927م و1932م بقيادة ألتون مايو ومساعديه حيث تناولت العلاقة بين بيئة العمل و الإنتاجية، بإضافة إلى اثر التعب والإجهاد وفترات الراحة والتسهيلات المادية على أداء العاملين، ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أن شعور الانتماء لمجموعة عمل وطبيعة الإشراف المباشر هي من العوامل المهمة التي لها أثر كبير في رفع الروح المعنوية للعاملين، ومن أهم ما توصل إليه التون مايو وزملاؤه هو إن أهمية العنصر البشري والعلاقات بين الأفراد كأهم محددات للسلوك التنظيمي، إلى جانب أهمية العوامل الأخرى مثل القيادة والاتصالات والمشاركة، وقد تبلورت هذه النظرية في مفهوم أساسي يقوم على إن التنظيم يجب أن يقنع الأفراد بأنهم جزء أساسي منه، وأن الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها تستحق جهودهم، وبات واضحا أن كلا من حركة الإدارة العلمية وحركة العلاقات الإنسانية لم تكونا قادرتين على تقديم الحلول للعديد من المشاكل التنظيمية المعقدة ولهذا ظهرت الحاجة إلى تعاون المهندسين وعلماء النفس و المديرين في دراسة الأداء التنظيمي وتحليله .

#### 5- مرحلة العلوم السلوكية :

جاءت هذه المرحلة كنتيجة لتطور الأبحاث والدراسات السابقة والتي كانت في المرحلة العلاقات الإنسانية، اهتمت هذه المرحلة على دراسة العوامل السلوكية وتحليلها والاهتمام أكثر بالبحث العلمي مقابل الابتعاد عن النظرة التطرفية كما فعلت الإدارة العلمية وعدم

الأخذ بما ذهبت إليه حركة العلاقات الإنسانية بالكامل، وقد لعبت الدراسات السلوكية الحديثة دوراً مهماً في إبراز أهمية الجوانب السلوكية في تحديد كفاءة العاملين وكيف أن السلوك التنظيمي و أداء الفرد يتأثران بالعوامل النفسية والاجتماعية وثقافية بالإضافة إلى عناصر بيئة العمل المادية والفنية وتغيرت النظرة إلى الفرد حيث أصبح ينظر إليه على أنه جزء لا يتجزأ من النظام الاجتماعي

ويختلف المدخل السلوكي في الإدارة عن نظيره في مدخل الإدارة العلمية ودخل العلاقات الإنسانية من حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة العمل وظروفه وأثرها على العامل وسلوكه ويجب التأكيد من أن العلوم الإنسانية ما هي إلا أداة لمساعدة الإدارة على الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل المختلفة على هذا السلوك، وهي بذلك تضيف نوعاً من المعرفة الجديدة والتي يمكن الاستفادة منها في بعض مجالات إدارة الأفراد مثل سياسة الحوافز ونظم الاتصالات الإدارية وأنماط القيادة والتنظيمات غير رسمية

#### 6 - مرحلة ظهور أخصائي الأفراد :

بعد ظهور وانتشار نظام المصنع وإنشاء المشروعات والمنظمات الكبيرة التي بدأت تنمو في أحجامها من حيث تزايد عدد العاملين وتوسع المنشأة وتعدد عملياتها، أخذت تبرز أهمية وجود أنشطة متخصصة للإشراف على تشغيل العاملين، وكانت التعيينات الوظيفية الأولى التي تطورت لتشمل بعد ذلك أنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين وقد بدأت المنظمات في تعيين مديري لهذه الأنشطة ومع بداية عام 1912م اعترفت الإدارة بأهمية إنشاء إدارة أو قسم مستقل يعني بشؤون الأفراد الموارد البشرية وقد بدأت هذه الإدارة مع حلول عام 1920م تحتل مركزاً مهماً كإحدى الوظائف الرئيسية للمنظمة الحديثة، بعد ذلك ظهر مختصون بشؤون الأفراد يمارسون أنشطة مختصة مثل التدريب والاختيار والأجور والحوافز وغيرها التي سنتعرض إليه في بحثنا بتفصيل في المباحث اللاحقة، حيث أصبحت هذه الوظيفة تقوم بوضع حلول لما يواجه المنظمات من مشاكل مصاحبة لاستخدام الموارد البشرية .

#### 7 - إدارة الموارد البشرية الحديثة :

تقوم هذه الإدارة على مبدأ تبني مدخل الموارد البشرية حيث يمكن لها أن تستفيد منه بطريقتين الأولى زيادة الفاعلية التنظيمية، ثانياً إشباع حاجات الأفراد حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تنظر إلى كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد على أنهما مكملان لبعضهما، وأنه يجب ألا ينظر إليهما على أساس إنهما منفصلان أو أن تحقيق أي منهما يكون على حساب الآخر

يعتبر مدخل إدارة الموارد البشرية مدخلاً حديثاً نسبياً في إدارة الأفراد، وقد انتشر هذا المصطلح مع بداية سبعينيات القرن الماضي، وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة

الأفراد ومعاملتهم كمورد أساسي من موارد المنظمة، بدلا اعتبارهم كعامل إنتاج أو مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم، ويمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المنظمة والفرد، وبالرغم من أهمية مدخل الموارد البشرية إلا أن هذا المصطلح الإداري يصعب تحديدها بدقة .

وفي هذا الإطار نقدم مجموعة من المبادئ لهذا المدخل وهي :

- الفرد يعتبر استثمارا إذا أحسنت إدارته وتنميته حيث يمكن أن يحقق فوائد طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاج الأمر الذي يساهم في تحسين أداء هذه الأخيرة
- البرامج والسياسات بالإضافة إلى الممارسات الضرورية لإشباع الحاجات النفسية و الاقتصادية للفرد
- ضرورة تحسين وتهيئة بيئة العمل وذلك بهدف تشجيع الأفراد على تنمية مهاراتهم واستغلالها لأقصى حد.
- برامج وممارسات الموارد البشرية لابد أن تنفذ وتحقق بطريقة تعطي أهمية بالغة فيها تحقق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة .

هناك نمو متزايد في أهمية إدارة الأفراد لكافة المنظمات ويمكن أن نرجع ذلك إلى جملة التغيرات التي باتت تشهدها البيئة كتغيرات الاقتصادية والاجتماعية و التكنولوجية المتلاحقة كما أن لهذه الإدارة الكثير من التحديات يجب أن تتصدى لها والتي تتمثل في الاتجاه المتزايد نحو التوسع في استخدام الأوتوماتيكية والاعتماد على الحاسبات الالكترونية في انجاز كثير من وظائف إدارة الأفراد وذلك بعد أن كان انجازها يعتمد على الأفراد أنفسهم كما تواجه إدارة الأفراد جملة من الضغوطات منها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية بالإضافة إلى التغيير المستمر في مكونات القوي العاملة على مستوى الدول بعد ذاتها وذلك من حيث المهن والتخصصات والجنس... الخ

### المطلب الثالث : مراحل إدارة الموارد البشرية

تتضمن إدارة الموارد البشرية ثلاث مراحل أساسية ومهمة لا يمكن الاستغناء عنها والتي سنحاول عرضها بترتيب من خلال هذا المطلب وهي على النحو التالي<sup>1</sup>:

#### 1- مرحلة تحديد وتوفير الاحتياجات من الموارد البشرية

تنطوي الخطوة الأولى في العملية على تحديد متطلبات المؤسسة من هذه الموارد من حيث الكمية والنوع والكيف والجودة من خلال القيام بالآتي :

- توجيه النصح بخصوص نوع البنية التي يجب أن تكون عليها المنظمة حتى يتم تحقيق الإستراتيجية
- التخطيط وتوجيه النصح فيما يخص عدد ومستويات وأنواع الوظائف المطلوبة في المؤسسة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها من خلال أكثر الطرق فاعلية فيما يتعلق بتخفيض التكاليف .

<sup>1</sup> محمد جامس الشعبان و محمد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، مرجع سابق، ص 46\_48

- تصميم الوظائف على أساس الواجبات والمسؤوليات بالإضافة إلى خطوط سير التقارير والدور الإشرافي
  - توجيه النصح بخصوص أكثر الطرق فاعلية للحصول على الأفراد المطلوبين
- إدارة وتوجيه النصح بخصوص عمليات الاختيار لضمان توفر المهارات والمعرفة والخبرة الفنية ، لتمكين من يتم انتقاؤهم من تنفيذ المهام المطلوبة بالمستوى الذي يناسب المعايير المناسبة.

## 2- مرحلة ضمان استمرارية الموارد

لضمان استمرار عمل الأفراد في المنظمة لفترة تكفي لأن يكون وجودهم مؤثرا، ومن اجل أن يكون مستوى أدائهم مناسباً فإنه يجب أن يشتمل على ما يلي :

- تصميم وتنفيذ برامج تدريب تضمن أن يكون لدى الأفراد إلمام تام بالمنهج والمعرفة والمهارات اللازمة للقيام بمسئولياتهم بكفاءة
- تصميم عمليات إدارة الأداء لمساعدة الأفراد في معرفة ما هو متوقع منهم .
- إدارة المكافآت بشكل استراتيجي يهدف دعم تحقيق أهداف المنظمة وخطة العمل.
- تقديم المقترحات اللازمة بوضع خطة للسلامة المهنية ورفاهية العاملين
- الاهتمام الكامل بجميع العمليات القانونية والإدارية ذات العلاقة بالتشغيل
- إعداد الخطط اللازمة لسياسات العمل المتعلقة ببعض الأمور مثل تكافؤ الفرص
- تزويد المديرين التنفيذيين بالنصح والإرشاد فيما يتعلق بسياسات العمل والقوانين المتعلقة به لضمان أن تفي المنظمة بالتزاماتها القانونية والضمانية .

## 3- مرحلة نهاية العلاقة الوظيفية

تعتبر مسألة السلوك الإنساني لإنهاء العلاقة الوظيفية للعاملين من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية التي لا تقل أهمية عن سابقتها باعتبار هذه الموارد لها مشاعرها وسلوكها وطبيعتها الخاصة ، يتحقق ذلك من خلال القيام بالاتي :

- وضع سياسة خاصة بإنهاء عمل الموظفين والعمل على التأكيد من سلامة تطبيقها وإتمام كل الإجراءات المرتبطة بها مثل مستحقات نهاية الخدمة.
- تنظيم الدورات والندوات الضرورية اللازمة قبل الإحالة للتقاعد.
- وضع خطة التي تقوم من خلالها المؤسسة بتقديم ما يمكن لمن انهوا العمل عن طريق التقاعد من مكافآت وتكريم لهم على ما بذلوه من جهود خلال مسيرتهم الوظيفية لتكون حافزا لزملائهم في العمل

من خلال ما سبق نستنتج بان إدارة الموارد البشرية تلعب دورا فعالا في تحسين المنتجات والخدمات وذلك عبر تنمية الموارد البشرية وهذا يتطلب خلق إدارة للموارد البشرية داخل المنظمة تكون قادرة على القيام بمهامها الرئيسية ابتداء من كيفية الحصول على الموارد وتنميتها وصيانتها إلى وضع طرق علمية التي يتم من خلالها إنهاء العلاقة بها .

### المبحث الثاني : مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

إن تطور إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ وتوسع أنشطتها في المؤسسة أكسبها موقعا مهما في المؤسسة ، حيث بات من الضروري الوقوف عنده وإعطائه أهمية بالغة في المؤسسة باعتبارها احد أهم الموارد التي باتت تلعب دورا مهما في المؤسسة .  
المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية وعلاقتها مع الإدارات الأخرى .  
سنحاول من خلال هذا المبحث عرض الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية وتوضيح علاقة هذه الأخيرة بمختلف الإدارات في المؤسسة .  
1- وظائف إدارة الموارد البشرية .

لكي تحقق المنظمة أهدافها لابد أن تمارس إدارة الموارد البشرية المتواجدة فيها مجموعة من الوظائف الأساسية والتي تتعلق بالاستقطاب والاختيار والتطوير وتعويض وصيانة وتقويم أداء الموارد البشرية الأمر الذي يساهم في امتلاك المؤسسة لقوة عمل ملائمة، فهذا المورد ينطوي على العديد من المهام والأنشطة والوظائف تصمم لتوفير الموارد البشرية المطلوبة حسب التخصصات في المؤسسة هذا من جهة ومن جهة أخرى المحافظة على الكفاءات وتنميتها وتحفيزها، بما يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية .

في هذا السياق سنعرض أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات على النحو التالي<sup>1</sup>:

#### 1-1 تحليل وتصميم الوظيفة :

يمثل التحليل الطريقة التي تجمع بها المؤسسة المعلومات حول الوظيفة ويدخل في تصنيف الأعمال إلى مجموعات متشابهة وبحسب المهارات التي تتطلبها كل وظيفة وهو بذلك يعد العملية النظامية لجمع المعلومات وإصدار الحكم بأهميتها ومدى ارتباطها بالوظيفة كما يهدف الى معرفة كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها ومن ثم تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة ، وهذا يعني أن التحليل يشمل نشاطين الأول يتعلق بوصف الوظيفة الذي يعني تحديد الواجبات والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل

حسين وليد حسين عباس ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2015، ص ص 26-44

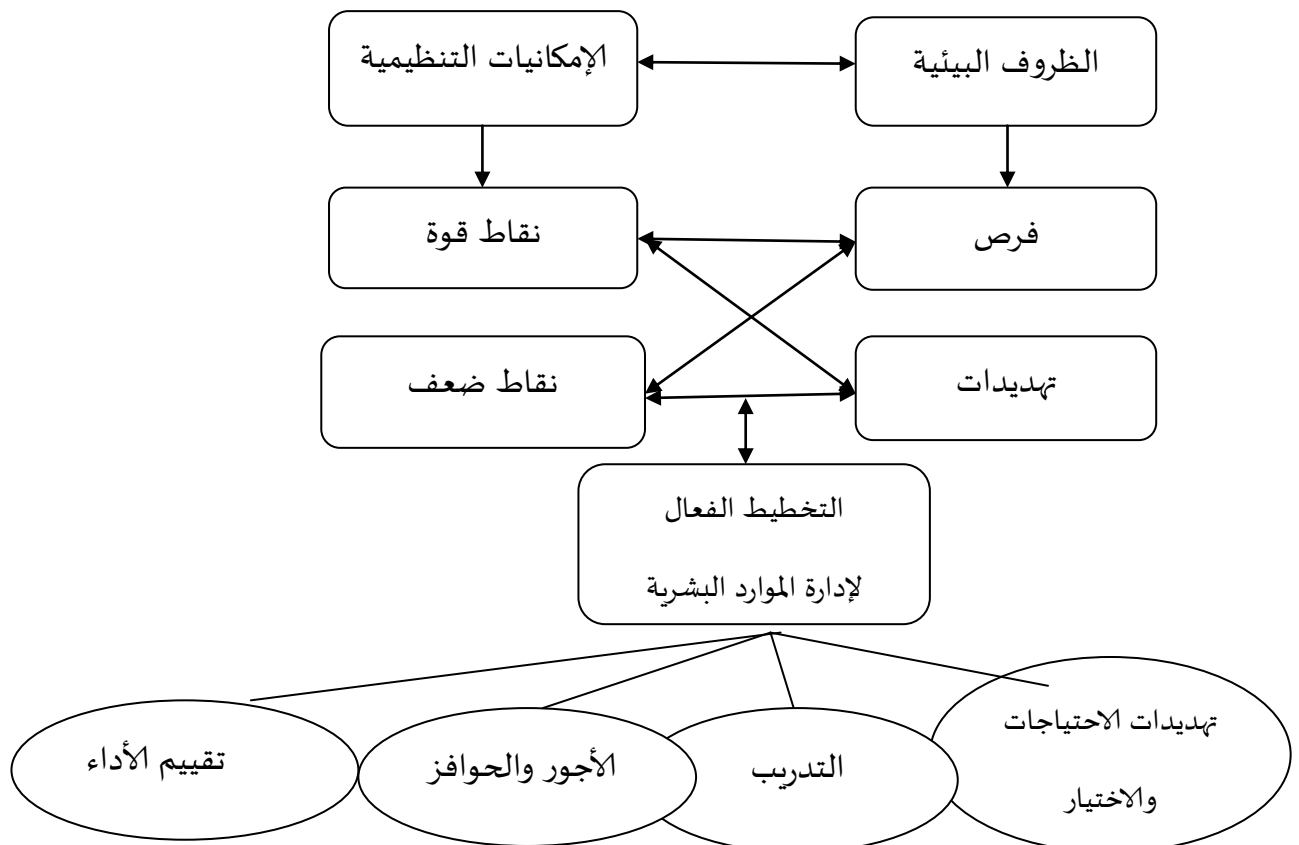
والمسؤوليات الإشرافية وعلاقتها بالأعمال الأخرى، والثاني يتعلق بتوصيف الوظيفة الذي يتولى تحديد المتطلبات البشرية والمهارات والمؤهلات المطلوبة والتي يجب أن تتوفر في المتقدم للوظيفة .

### 2-1 تخطيط الموارد البشرية :

يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المؤسسات الحديثة وذلك لدوره الرئيسي في نجاحها وزيادة فعاليتها، يعرف تخطيط الموارد البشرية على انه إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية واستخدامها وعرضها وتطويرها، تتجلى أهمية تخطيط الموارد البشرية كونه يساعد على تحديد وتخطيط احتياجات المؤسسة المستقبلية من حيث الكم والنوع كما يساهم في زيادة العائد على استثمارات المنظمة ويخفض التكلفة عن طريق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية فضلا عن تهيئة المؤسسة لمواجهة التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية ويظهر القوة والضعف في نوعية وأداء العاملين مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية كالتدريب والتطوير وإشباع وتحقيق رغبات وأهداف كل من المؤسسة والفرد، ومن أساسيات تخطيط الموارد البشرية هي عملية تحليل نقاط

الشكل رقم ( 1-1) : يمثل تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لأغراض تخطيط الموارد

البشرية



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003-2004، ص 22

## 3-1 استقطاب الموارد البشرية :

يعتبر الاستقطاب بالعملية التي تستخدمها المؤسسة في معالجة النقص في احتياجات مواردها البشرية من خلال البحث عن أفضل العناصر لشغل الوظيفة ما بين المتقدمين ، تتجلى أهمية الاستقطاب في الحصول على موارد بشرية أعلى كفاءة من الموارد البشرية المتاحة في المؤسسة لكبر حجم وعاء الموارد البشرية المتوفرة في السوق العمل كما يسمح الاستقطاب الخارجي بإقامة علاقات تعاونية متعددة وإمكانية تغيير عادات تقليدية غير ملائمة للمؤسسة إضافة إلى الحصول على العمالة المؤقتة التي يمكن الاستغناء عنها عند انتهاء الحاجة إليها الأمر الذي يعطي مرونة أكثر في توفير احتياجات الموارد البشرية ، كما تهدف وظيفة الاستقطاب إلى اجتذاب عدد كافي من المرشحين الملائمين بما يكفل سد احتياج المؤسسة من الموارد البشرية وتوفير أكبر قدر ممكن من المتقدمين الملائمين للمنى المناصب الشاغرة وبأقل تكلفة.

## 1-4 اختيار الموارد البشرية :

يعتبر الاختيار بالعملية التي تهدف إلى تحقيق التوافق بين متطلبات ووجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لشغل الوظيفة ، تعد عمليات الاختيار بمثابة إجراءات تستطيع من خلاله المؤسسة تحديد المتقدمين من خلال المعرفة والمهارة والسلوكيات والسمات الأخرى التي من الممكن أن تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها .

## 1-5 تدريب الموارد البشرية :

يعد التدريب الجهد المخطط من قبل المؤسسة لتسهيل تعلم العاملين القدرات المتعلقة بالوظيفة والتي تتضمن المعرفة والمهارات والسلوك الحرج لنجاح أداء الوظيفة ، يساهم البرنامج التدريبي الفعال في زيادة الروح المعنوية للأفراد العاملين ويزيد من كفاءتهم وتحسين أدائهم مما ينعكس على الأبعاد المعنوية لديهم ، كما يعد التدريب من الوسائل الايجابية في إعداد وتأهيل قوى بشرية قادرة على أن تشغل وظائف جديدة داخل المؤسسة كما يساهم التدريب في ترشيد القرارات الإدارية ورفع مستوى أدائها بكفاءة وفعالية وبالتالي في استقرار العجلة الإنتاجية بصورة شاملة إذ أن الأفراد المدربين بكفاءة وفعالية غالبا ما يقومون بأداء أعمالهم بالشكل السليم مما ينعكس على الوضع التنافسي .

## 1-6 تقييم أداء الموارد البشرية :

يعرف Mehrens a Lehmann سنة 1994 تقييم أداء الموارد البشرية بأنه العملية المنظمة التي تهتم بجمع المعلومات وتحليلها لغرض تحديد درجة تحقق الأهداف واتخاذ القرارات بشأنها ولمعالجة جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة فيها ، تكمن أهميته في كونه يساعد على توجيه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف وترشيد الطاقة البشرية في المؤسسة للمستقبل إذ يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها ومساعدة

مدراء الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطاتهم نحو مجالات التي تخضع للقياس والحكم وعموما لا يمكن إيجاد مؤسسة تمارس نشاطها دون صعوبات طوال مدة حياتها وهو ما يدفع بالمتعاملين مع المؤسسة بالبحث عن مصادر هذه الصعوبات وهذا ما يهدف إليه عموما التقييم.

### 1-7 تعويض الموارد البشرية :

تعرف الأجور من الناحية النقدية بأنه مقدار ما يحصل عليه الموظف من مبالغ نقدية ما يقوم به من أعمال ومن ناحية الأجر الحقيقي عرف بأنه مقدار السلع والخدمات التي يستطيع الموظف أن يشتريها لإشباع حاجاته المتعددة بواسطة الأجر النقدي، يمكن تقسيم الأهداف التي تحاول المؤسسة تحقيقها من خلال نظم الأجور التي تعتمد عليها في الدفع للعاملين إلى الأهداف الاجتماعية تتمثل في التأمينات ضد المرض والحوادث والإعاقة والتقاعد .

تنقسم الأجور التي تقدمها المؤسسات لعمالها إلى عدة أنواع أهمها أجور دورية وغير دورية فالأجر الدوري هو الأجر الذي يحصل عليه العامل بصفة متكررة عبر فترات دورية مثل أجر الأساسي، أما الأجر غير الدوري فهو الأجر الذي يدفع إلى العامل على فترات زمنية لا تتفق مع دورية الأجر ولا يمثل مقابل صريح للوظيفة مثل منح الأعياد والمكافآت السنوية، وأجور حقيقية وأخرى اسمية، فيما يخص الاسمي فهو يمثل المقابل النقدي أو المالي الذي يحصل عليه العامل جزاء عمله، أما الأجر الحقيقي فهو المنفعة المادية التي يمكن أن يحققها العامل بواسطة المقابل النقدي الذي حصل عليه جزاء عمله، والأجور النقدية والأخرى عينية حيث يتكون النقدي من جزئين جزء ثابت يدفع بشكل دوري وجزء متحرك أو متغير يدفع وفق ظروف العمل والجهد المبذول من طرف العامل، أما الأجر العيني فيتمثل في المقابل المعنوي الذي يحصل عليه العامل من الوظيفة التي يشغلها أي أنه يرتبط بالحاجات المعنوية للعامل ومن خلال هذا الأجر يمكن أن يحسن العامل في ظروف معيشته مثل الحصول على موقف وظيفي يتوافق مع رغبة العامل وأيضا الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة للعامل مجانا أو بقابل رمزي مثل السكن والصحة ومرافق الترفيه .

### 1-8 صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها:

تعتبر مهمة الحفاظ على الموارد البشرية في المؤسسة من المهام الرئيسية لها، فالحوادث التي يتعرض لها الأفراد العاملون في المؤسسة تؤدي إلى تحديد نشاط المؤسسة ومن ثم تحملها خسائر وتكاليف باهظة الأمر الذي يدفع المؤسسة إلى الاهتمام بالرعاية الصحية للعاملين فيها، تعد برامج الصحة والسلامة كفيلة بالمحافظة على الحالة المادية والمعنوية للعاملين وتحسين اتجاهاتهم نحو عملهم والمؤسسة، أما الأمن الصناعي فيهدف إلى توفير وسائل الأمن والصحة والوقاية في مكان العمل بالطريقة التي تحمي الأفراد العاملين من أخطار العمل وظروفه وكذلك توعية العاملين وتشجيعهم على

المحافظة على أنفسهم من خلال إتباع شروط وتعليمات الأمن الصناعي فضلا عن علاج وتأهيل ورعاية العامل الذي يصاب بحادث أثناء العمل وكل هذه الأنشطة من شأنها تعزيز قدرة المؤسسة في المحافظة على مواردها البشرية .

### 1-9 تخطيط المسار الوظيفي :

يعتبر التخطيط المسار الوظيفي من المسؤوليات الأساسية لإدارة الموارد البشرية ويعتبر هذا المفهوم عن دور الإدارة في التوفيق بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة بما يساهم في زيادة ولائهم وتحقيق الأهداف التنظيمية وهناك صلة وثيقة بين سعيه لتحقيق طموحاته وأهدافه الخاصة وبين أهداف المؤسسة التي يعمل فيها ويتطلب ذلك من المؤسسة أن توضح لموظفيها مسؤولياتهم في تحقيق هذه المهمة كما يجب على كل موظف أن يتعرف على اهتماماته وقيمه ومهاراته وأن يحدد أهدافه وخطته للبحث عن فرصة متاحة في التنظيم لتحقيق تلك الأهداف .

سنحاول التوسع في هذا المصطلحات السابقة (التدريب، الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التعويض) في الفصل الثاني وذلك لأهمية في المؤسسة هذا من جهة ولارتباطه الكبير بموضوع دراستنا.

### 2 - علاقة إدارة الموارد البشرية بباقي الإدارات في المؤسسة:

سنحاول التعرض في هذا العنوان إلى علاقة إدارة الموارد البشرية بباقي الإدارات في المؤسسة مع إظهار أثر إدارة الموارد البشرية، على السير الحسن لأهم إدارات المؤسسة، وهي على النحو التالي:

#### 2-1 علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الإنتاج:

لا شك أنّ العملية الإنتاجية تتم داخل المؤسسة التي تعتبر كنظام تقني يضم وسائل الإنتاج المادية، و نظام اجتماعي لا يخلو من الخصائص النفسية والاجتماعية، لهذا تعدّ العملية الإنتاجية عملية معقدة، باعتبار أنّها تمزج بين العوامل المادية، والاجتماعية، والنفسية، فمهما كانت وسائل الإنتاج المادية متطورة لا بد من مساهمة العامل البشري حتى تضمن المؤسسة نجاح العملية الإنتاجية، و تكون هذه المساهمة عادةً ممثلة في إدارة الموارد البشرية، ويبدأ دور إدارة الموارد البشرية بضبط العمالة كمّاً ونوعاً، حتّى يتوافق مع هذه التغيرات الحاصلة في الأسلوب الإنتاجي.<sup>1</sup>

#### 2-2 علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة التسويق:

تقوم إدارة التسويق على المفهوم التسويقي الذي يهتم بدراسة حاجات المستهلكين، ثم توفير السلع و الخدمات التي تناسب مع أذواقهم وإمكاناتهم على ضوء الموارد المتاحة للمؤسسة

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية "مدخل الميزة التنافسية"، مصر الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004 م، ص 67

وفي سبيل ذلك، لا بد من تنسيق أنشطة إدارة التسويق مع أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث تزداد مسؤولية إدارة الموارد البشرية كلما زادت المؤسسة من مستوى نشاطها الأجنبي، و ببلوغ مساهمة المبيعات الأجنبية للمؤسسة بأكثر من 20 % من إيراداتها الكلية، تنشئ المؤسسة قسماً دولياً، ويكون مستقلاً تماماً مثله مثل أقسام الإنتاج المحلية أو الإقليمية، وفي هذه المرحلة تتسع مهام ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية، وتصبح أكثر تعقيداً، نظراً لوجود موارد بشرية جديدة لها متطلبات أخرى، مما سيؤثر في سياسات، وممارسات، وقرارات تنمية الموارد البشرية، خاصة تلك المتعلقة بالعمليات الأجنبية، ويصبح يطلق عليها اسم إدارة الموارد البشرية الدولية<sup>1</sup>.

## 2-3 علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارة المالية:

واجهت العديد من نشاطات إدارة الموارد البشرية الرفض في تخصيص الموارد المالية التي تغطيها، ويعود سبب ذلك حسب الإدارة المالية، إلى كون إدارة الموارد البشرية بنشاطاتها تلك، تحمل المؤسسة تكاليف غير مبرّرة، ومن الصعب متابعتها، كتكاليف نشاط التدريب الذي تُنفق عليه مبالغاً مالية طائلة الآن، على أمل أن تظهر نتائجه مستقبلاً. ولكن زيادة أهمية الموارد البشرية في المؤسسة مع الوقت، واعتبارها كأصل من أصولها، دفع إلى ظهور فرع من المحاسبة يُدعى بمحاسبة الموارد البشرية هدفه حساب تكلفة، وعائد الموارد البشرية، ووضع الموازنات الخاصة بها. حيث يعرف مجمع المحاسبة الأمريكية محاسبة الموارد البشرية، بأنها عملية قياس، وتحديد البيانات المتعلقة بالموارد البشرية، وتوصيل تلك المعلومات إلى الأطراف المستفيدة منها<sup>2</sup>.

وتدور الفكرة الأساسية لمحاسبة الموارد البشرية، حول قياس ومتابعة القيمة الاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة، واعتبار التكاليف الناتجة عن الموارد البشرية استثماراً طويلاً الأجل، يحتاج إلى رسملة وإطفاء حسب العمر الإنتاجي لهذه الموارد البشرية، وعليه يمكن استنتاج الأدوار المتعلقة بمحاسبة الموارد البشرية، والتي يمكن حصرها فيما يلي<sup>3</sup>:

أ- توفير الإطار الذي يساعد على اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.

ب- تقديم المعلومات الكمية لتكلفة، وقيمة الموارد البشرية في شكل بيانات.

ج- وضع نماذج قياس للتكاليف المحاسبية في مجال الموارد البشرية.

د- تحسيس الإدارة العليا للمؤسسة بضرورة الاهتمام برأس المال البشري

هـ- تحديد أثر محاسبة الموارد البشرية على سلوك الأفراد في المؤسسة.

<sup>1</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية-مصر، المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص 396

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهبيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى عمان-الأردن، داروائل، 2003 م، ص 310.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 41

### المطلب الثاني : المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية .

يتضمن المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية المفهوم الاستراتيجي الخاص بالموارد البشرية في المؤسسة ، حيث ينطوي هذا المدخل على ست ركائز أساسية لابد لإدارة المؤسسة من أن تليها أهمية بالغة ، وتتمثل في ما يلي<sup>1</sup> :

#### 1 - الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية :

من المعروف عن البيئة الخارجية أنها تقدم مجموعة من الفرص والتهديدات للمؤسسة ، والتي تتجسد في القوانين والظروف الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية ، على المستوى المحلي أو الدولي ، من هذا المنطلق لابد لإستراتيجية الموارد البشرية من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة الاستثمار في الفرص المتاحة مقابل العمل على تقليل من التهديدات أو المشاكل وتجنبها قدر المستطاع لأن نجاح المنظمة يعتمد على قدرت المديرين على استخدام طرق فاعلة للتعامل مع هذه البيئة المتغيرة باستمرار خاصة في الوقت الراهن التي تعد العولمة احد معالمه .

#### 2 - الاعتراف بأهمية تأثير المنافسين والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية :

تتنافس المؤسسات فيما بينها من اجل الحصول على العمالة الجيدة وذلك بنفس درجة تنافس المستهلك ، وللقوى التنافسية في إغراء العاملين ومكافئتهم وتوظيفهم اثر مباشر على إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة ، فالتغيرات في معدلات الأجور والتشريعات الخاصة بها وسمعة وشهرة المنافسين كلها تؤثر على القرارات الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية .

#### 3 - التركيز على تحقيق رسالة المؤسسة :

تعمل الإستراتيجية في ضوء رسالة المنظمة أي لابد من وجود إستراتيجية تساهم في تحقيق ما تسعى إلى تحقيقه المؤسسة في المستقبل البعيد ، وتعرف رسالة المؤسسة بأنها الخصائص الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة الأخرى ، ومن هنا فان الرسالة هي تجسيد الفلسفة الأساسية للمؤسسة ، لأنها تعبر عن مفهوم الذات إلى جانب تعبيرها عن الصور الذهنية التي ترغب المؤسسة في بنائها عند الآخرين .

#### 4 - التركيز على وضع الأهداف الإستراتيجية وصياغة القرارات الكفيلة بتحقيقها :

إن التساؤل الاستراتيجي عن الأشياء التي يجب أن تقوم بها المؤسسة هو في الواقع السعي إلى تحديد أهداف محددة ، والعمل على تحقيقها على ارض الواقع من اجل تحقيق رسالة المؤسسة وتمثل الأهداف الوسيطة التي تحتاجها المؤسسة لكي تترجم رسالتها الفلسفية إلى مصطلحات محددة وملموسة يمكن قياسها بالأهداف إذن هي خطوات محددة على الرسالة الخاصة بالمؤسسة .

<sup>1</sup> محمد جامس الشعبان وآخرون ، مرجع سابق ، ص ص 39-42

## 5 - الاهتمام بجميع العاملين :

تهتم الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية بجميع العاملين في المؤسسة سواء كانوا دائمين أم مؤقتين وسواء أكانوا يعملون في المستويات الإدارية العليا أو الوسطى أو الدنيا ، وتهتم أيضا بجميع الأمور الخاصة بهم كالرواتب والحوافز وتقييم الأداء وتصميم الأعمال بما يتماشى مع طبيعة المؤسسة.

## 6 - التكامل مع إستراتيجية المؤسسة:

يجب لإستراتيجية الموارد البشرية التي تتبناها المؤسسة أن تتكامل مع إستراتيجية خاصة بالموارد البشرية فإذا انتصبت إستراتيجية المؤسسة على النمو والسيطرة على السوق معينة ، فلا بد أن تركز إستراتيجية الموارد البشرية على الاستقطاب والتوظيف السريع للعاملين وإحلال بعضهم البعض ، فالفكرة الأساسية وراء هذا التنسيق بين جميع الموارد المؤسسة بما فيها الموارد البشرية وذلك لضمان أن يؤدي كل شيء نفعه إلى تنفيذ إستراتيجيتها الرئيسة ولاشك ان تكامل جميع موارد المؤسسة مع بعضها سيؤدي في النهاية نشوء قيمة إضافية أخرى ، لاستطيع أي من الموارد تكوينها منفردا وهذه هي إحدى الفوائد الأساسية التي يمكن تحقيقها عن الإدارة الإستراتيجية الجيدة لموارد المؤسسة خاصة البشرية منها .

## المطلب الثالث : أهداف إدارة الموارد البشرية

من خلال الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية يمكننا أن نستنتج هدف هذه الإدارة الذي تسعى إلى تحقيقه، والذي يتجسد في وضع إستراتيجية موارد البشرية وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وانجاز إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية، لتسهم من خلالها بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عالي من الإنتاجية والفعالية التنظيمية، بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف وتحسين أدائها بأعلى مستوى من الأداء والانجاز، من أجل ضمان نجاحها وبقائها واستمرارها.

من خلال النص السابق يمكننا تحديد مضمون هدف إدارة الموارد البشرية بما يلي :

1- تحقيق الكفاية الإنتاجية وتحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي<sup>1</sup>

1-1 تحقيق الكفاية الإنتاجية : يمكن للمؤسسة أن تحقق الإنتاجية وذلك من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها، من أجل تحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة التي تسمى بالمدخلات ، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها ( مواد، آلات، تكنولوجيا ... الخ )، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات والتي هي عبارة عن سلع وخدمات بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة. فالعنصر البشري هو المسئول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية، من خلال تعظيم المخرجات وفي المقابل تخفيض تكلفة المدخلات، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات، تجعل المورد البشري

<sup>1</sup> عمروصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، الأردن، دار وائل، 2005، ص 29-30

مؤهلا، مدربا، محفزا، لديه ولاء وانتماء للعمل وللمؤسسة، التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية

## 1-2 تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي:

الكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمؤسسة، فتحقيق مخرجات بكفاية عالية (كمية + مواصفات + أقل تكلفة) من خلال الاستخدام الكفء للموارد (المدخلات)، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة من أجل تحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، بمعنى آخر هو أن المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن تلي احتياجاتهم و رغباتهم وتوقعاتهم، فالمنتج والخدمات الجيدان ليس من وجهة نظر المؤسسة، بل من وجهة نظر الزبون وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب وتوعية للمورد البشري، على أن الجود ورضا الزبائن مسألة في غاية الأهمية وأن خدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، هي مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة لأن بقاؤها في حقل المنافسة السوقية إنما هو بمرهون على هذا الرضا فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المؤسسة.

## 2 - بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية حسب هدي الكفاءة والعدالة على النحو التالي<sup>1</sup>:

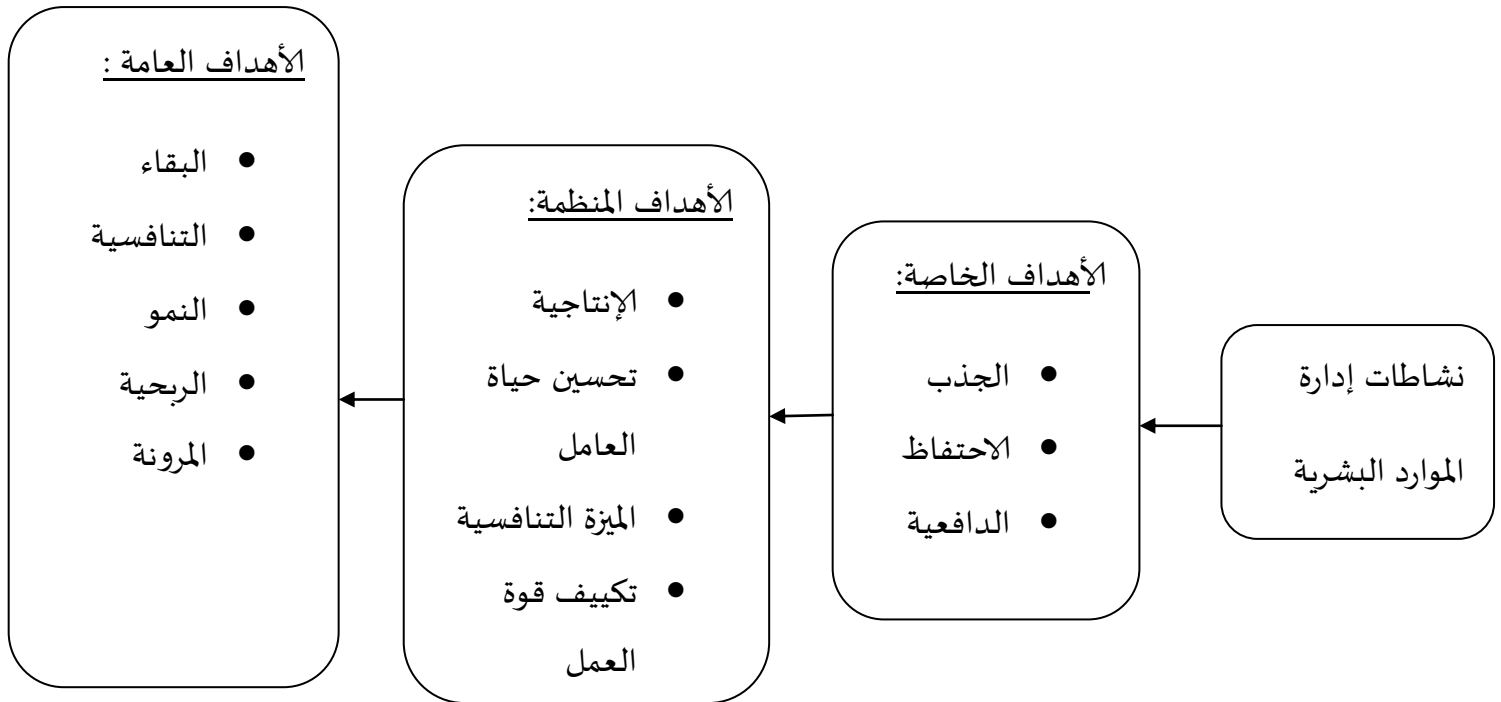
- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من اجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق والنوعية المحددة سلفا .
- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك
- الاستفادة القصوى من الجهود المبذولة من طرف العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفا.
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة المتغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة .
- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسمهم المادية .
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية .
- توقع العاملين إيجاد فرص عمل جيدة، وان تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- توقع العاملين وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.

<sup>1</sup> محمد جاسم الشعيان و محمد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص ص 44\_46

من خلال ما تطرقنا إليه يمكننا أن نستخلص ما يلي :

أن الكفاية الإنتاجية و الفعالية الأداء التنظيمي يكمل احدهما الآخر، فمن خلالهما تتمكن مؤسسة خاصة الإنتاجية منها من تحقيق الرضا و السعادة لدى عملائها مما يزيد من قوتها التنافسية في السوق و قدرتها على البقاء و الاستمرار، بذلك تكون المؤسسة قد قطعت شوطا كبيرا في تحقيق استراتيجيتها وتحسين أدائها، و لا يكون ذلك إلى من خلال المورد البشري الذي يعود له الفضل في ذلك .

الشكل رقم (1-2) : يمثل نشاطات و أهداف إدارة الموارد البشرية



المصدر: حسين وليد حسين عباس ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل لاستدامة الميزة التنافسية، الطبعة الأولى ، عمان، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، 2014، ص 34

## المبحث الثالث : نظم معلومات الموارد البشرية

يعد نظام معلومات الموارد البشرية انعكاسا واضحا لاهتمام منظمات الأعمال بالموارد البشرية وتنمية استخدامها وذلك من خلال توفير البيانات والحقائق المتعلقة بالعاملين والوظائف والأنشطة وسياسات الأفراد المراد الذي يسهل عملية إنتاج التقارير التي تساعد في قيام المنظمات بالعمليات الإدارية الأساسية كالتخطيط... الخ

## المطلب الأول : مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية

يقصد بنظام معلومات الموارد البشرية ذلك النظام الذي يتضمن معلومات حول الموارد البشرية في المنظمة بحيث يمكن الاستفادة منها في صناعة القرارات المختلفة الخاصة بالموارد البشرية والتي نذكر منها على سبيل المثال التدريب والتحفيز والترقية والتنقلات... الخ ، يتضمن هذا النظام عملية جمع البيانات الخاصة بالموارد البشرية وتنظيمها وتحليلها وتحويلها إلى مراكز صناعة القرارات من أجل تخطيط للموارد البشرية في الوقت المناسب والملائم لذلك .

وقد تناول العديد من الباحثين هذا الموضوع الحيوي المهم إلا وهو نظام معلومات الموارد البشرية والذي أصبح في الوقت الراهن من أهم النظم في المنظمات ومن التعريفات المهمة لهذا الأخير نذكر ما يلي<sup>1</sup> :

يعرف العالم والباحث الشهير Walker نظم المعلومات الموارد البشرية على أنها ذلك الإجراء المنظم المراد منه جمع البيانات عن الموارد البشرية في المنظمة وشؤون الأفراد وتخزينها وصيانتها واستخراجها وسمات الوحدات التنظيمية التي تتعامل معها .

كما يعرفها الباحث Correll a Kuzmit a Albert على أنها مذهباً يعتمد بالدرجة الأولى على النظام الآلي، الذي يسعى إلى جمع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة وتخزينها واستخراجها ، كما يشير Cascio إلى نظام المعلومات على أنه " الطريقة التي تقوم المنظمة من خلالها بتجميع وصيانة وتحليل وإعداد تقارير المعلومات عن الأفراد وكذلك الوظائف " ويعرفها Shafrits بأنها " بيان مفصل بالوظائف والمهارات المتوفرة لأي منظمة ، ووعاء لمجموعة من الأدوات والوسائل الإدارية التي تمكن المسؤولين من استخدام الموارد البشرية المتاحة للمنظمة وقياس مدى تحقيق تلك الأهداف " ويعرف Sanga Gary نظام معلومات الموارد البشرية على أنه " النظام الذي يتم تصحيحه بوظيفة محددة في إطار عمليات المنظمة ، وللتحديد بقيام وظيفة الموارد البشرية والسعي بصفة أساسية إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المدبرون لاتخاذ القرارات المتعلقة ببناء عليه وكفاءة استخدام العنصر البشري والرفع من مستوى أدائه ، ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية "

<sup>1</sup> محمد جاسم الشعبان وآخرون ، مرجع سابق ص ص 82-84

وكتعريف شامل لنظام معلومات الموارد البشرية يمكن أن نقول على أنه مجموعة من المكونات التي تعمل بصورة منظمة ومتفاعلة لجمع وتخزين واستخلاص البيانات المرتبطة بالموارد البشرية في المنظمة وتسييرها أمام المستفيدين من المديرين وغيرهم من أجل اتخاذ القرارات الهادفة إلى الرفع كفاءة وفعالية الأفراد والوظائف والمنظمة ككل.

### المطلب الثاني : أهمية ودور نظام المعلومات الموارد البشرية

يلعب نظام المعلومات الموارد البشرية دورا هاما داخل المنظمة خاصة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، يرجع ذلك إلى الدور الفعال الذي يلعبه خاصة من خلال تقديم المعلومات مفيدة والتي تلعب هي الأخرى دورا مهما في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال هذا المبحث سنحاول توضيح العلاقة بينه وبين مختلف الوظائف لإدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>.

#### 1- نظام المعلومات و تخطيط الموارد البشرية:

في هذا الإطار يلعب نظام المعلومات الموارد البشرية دورا مهما، ويرجع ذلك إلى التسهيلات التي يوفرها هذا الأخير في إعداد الخطط التنبؤية وذلك بالاعتماد على الحاسوب وما يحتويه من برامج خاصة الإحصائية منها وقد تكون هذه الخطط طويلة أو قصيرة الأجل، ومن هذه النظم المستعملة بكثرة والمتواجدة في الأسواق برنامج SPSS

#### 2 - نظام المعلومات و عملية التوظيف :

في الوقت الحالي باتت المؤسسات تستقبل عدد هائل من طلبات العمل الأمر الذي يصعب عملية معالجة هذا الطلب بطريقة التقليدية الأمر الذي من شأنه أن يخلق صعوبات في الاختيار، لكن عند استعمال نظم المعلومات المحسوبة المتوفرة اليوم بإمكان معالجة ومتابعة هذه الطلبات بشكل منتظم مع احترام المعايير المتعلقة بالتوظيف كما تسمح هذه النظم بإحصاء وجود كل الكفاءات والمناصب المتوفرة داخل المؤسسة وترتيبها والدقة المطلوب

أما فيما يخص عملية الاختيار فوجد تطبيقات في مجال المعلوماتية لاختيار الأفراد العاملين والأجراء لتعيين الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة للعمل الأمر الذي سيؤدي إلى إلغاء أو القضاء على المحاباة والتمييز بين المرشحين للعمل فالحاسوب لا يتعامل بالمشاعر وهذا من شأنه أن يجعل عملية الاختيار أكثر مصداقية وشفافية الأمر الذي يبعث الارتياح والاطمئنان لدى الأفراد، ومن جهة أخرى تقليص التكاليف و ربح الوقت .

استعمال نظم المعلومات يسمح بتعديل المعومات بصفة مستمرة هذا ما يؤدي إلى توفير معلومات دورية وحديثة عن الأداء البشري الأمر الذي بإمكانه المساهمة في ترشيد القرارات المنظمة ككل .

عزیز عبد الرحمن العتيبي، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية 2010 ص

## - نظم المعلومات وتطوير الكفاءات :

يعتبر تطوير الكفاءات من المسؤوليات المهمة لإدارة الموارد البشرية ونظرا لأهميته فهناك من يعتبر محور إدارة الموارد البشرية هو بمثابة تفجير للطاقات البشرية الكامنة داخل التنظيم وبرامج التدريب تعد من أهم مدخل مستعمل في هذا المجال وقد استفادت عملية التدريب من التطورات الحاصلة في مجال المعلوماتية فهناك العديد من البرامج والتطبيقات المتوفرة الغرض منها هو تنمية قدرات العاملين كنظام *Thought ware's management diagnosis* للقيادة و التحفيز وتحديد الأهداف وإدارة الوقت ،وبرنامج *Dimensions of leadership* المتعلق بمختلف الجوانب إدارة الموارد البشرية ،وبرنامج *Decide* الذي يستخدم في عمليات تطوير مهارات اتخاذ القرارات إن كل البرامج سابقة الذكر يمكن للتنظيم الاستفادة منها وتوفيرها للأفراد العاملين داخل التنظيم عبر الشبكة الداخلية ، كما أن شبكة المعلومات تسمح بالعمل الجماعي وتخطي عقبات المكان والزمان الأمر الذي يساهم في توسيع دائرة المعارف والخبرات وتبادلها بين العمال ، كما يمكن توفير دورات تدريبية عن بعد باستعمال برامج ودروس.

## 4 - نظام المعلومات والمسار المهني:

اليوم و من خلال نظم المعلومات يمكن متابعة المسار المهني للعامل بطريقة سهلة وأكيدة وبأقل تكلفة وذلك فقط عن طريق الولوج الكترونيا وانطلاقا من الحاسوب إلى قاعدة البيانات المتاحة حول الأفراد العاملين يمكن معرفة قدرات وكفاءات كل عامل وما مدى تطوره في أدائه وعمله وماهية المناصب والأدوار التي تقلدها داخل المؤسسة طوال فترة عمله بها .  
يوجد بعض التطبيقات للمعلومات يمكن من خلالها مساعدة الأفراد العاملين بصياغة مساهمهم المهني ، ومن هذه البرامج المتواجدة في سوق نذكر منها : نظام *Miram* اليستعمل في للتدقيق في إدارة الموارد البشرية ،نظام *Adequat* لتسيير تحركات وتنقلات العمال خلال المسار المهني ونظام *Parys* الذي يستعمل في عملية التسيير والتنبؤ للأفراد .

## 5 - نظم المعلومات والأجور ( المكافأة )

من خلال استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال أصبح بإمكاننا اليوم إعداد قوائم الأجور والمكافآت وحسابها في ظرف وجيز بعدما كان يتطلب ذلك وقتا طويلا فالبرامج والتطبيقات المعلوماتية المتوفرة اليوم تساعد على تسريع عملية التقييم وجودتها ، حيث يتوفر في الأسواق العديد من البرامج في هذا المجال تعمل على حساب الأجور

## 6 - نظام المعلومات والعلاقات العمالية :

لعبت تكنولوجيا المعلومات المتوفرة اليوم كالحواسيب المحمولة والهواتف النقالة والشبكات المعلومات دورا فعالا في سرعة تفاعل ودوام العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم وخارجه متحدية في ذلك حاجز الزمان والمكان وحتى اللغات والثقافات والمستويات العلمية فمن خلال استعمال تكنولوجيا المعلومات بإمكان أي شخص الاتصال بالفرد الذي يريده دون الحاجة إلى التنقل من مكتبه فمدير التسويق مثلا

بإمكانه الحصول على عن معلومات عن المخزون أو الإنتاج انطلاقاً من حاسوبه الشخصي وذلك عن طريق التراسل الإلكتروني من خلال خدمات الشبكة وهكذا بين مختلف المصالح .  
كما يمكن للعمال التحاور مع رؤسائهم ومرؤوسهم عن طريق الشبكة وعقد الاجتماعات كل في مكانه دون الحاجة إلى التنقل وفي الوقت المحدد ، كما ساعدت الشبكة على تفعيل عمل المجموعات بما يعرف اليوم بجماعات العمل أو العمل الجماعي Groupware هذا ما يوفر للعمال محيط عمل ملائم من خلال عدم الشعور بالوحدة والعزلة أثناء العمل الأمر الذي بإمكانه تعزيز العلاقات العمالية .  
المطلب الثالث : مزايا نظام معلومات الموارد البشرية .

تلعب نظم المعلومات الموارد البشرية دوراً مهماً في المؤسسة من خلال تأثيرها الإيجابي على مختلف نواحي العمل خاصة تلك المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية ، يمكننا إبراز الآثار الإيجابية من خلال العناصر التالية<sup>1</sup> :

#### 1- تقليص الأجل والوقت :

يرجع ذلك إلى السرعة التي يتم بها معالجة المعلومات عن طريق الحاسوب حيث يستطيع القيام بملايين العمليات في لحظات قصيرة جداً ، عوض المعالجة التقليدية التي كانت تأخذ زمناً طويلاً وعملاً شاقاً حيث أصبح بالإمكان اليوم الاطلاع وإجراء العديد من المعلومات فيما يخص ملفات العاملين وتحضير التقارير والمراسلات في وقت وجيز جداً .

#### 2- التحكم في التكاليف :

ساعدت تكنولوجيا المعلومات بإدخال النمط الإلكتروني في الأعمال الإدارية بمعنى أن جل الأنشطة الإدارية اليوم المتعلقة بالموارد البشرية وغيرها أصبحت تتم عبر الشبكة دون الحاجة إلى أوراق وتكاليف الطبع والحفظ ، وهذا من شأنه المساهمة مباشرة في التحكم في التكاليف والتقليل من استهلاك الأوراق الحبر... الخ

#### 3- جودة القرارات :

لقد ساعدت نظم المعلومات البشرية اليوم على سرعة وجودة تداول المعلومات بين الأفراد وهذا شأنه ضمان اتخاذ قرارات صائبة وفعالة خاصة تلك المتعلقة بالأفراد العاملين داخل التنظيم فالمعلومات النافعة هي تلك التي تتوفر في الوقت والمكان المناسب وعند الشخص المناسب ، وهذا مؤشر على جودة النظام وفعاليتته داخل التنظيم خاصة وظيفة حساسة كوظيفة الموارد البشرية .

#### 4- تأمين رأس المال البشري :

وفرت نظم المعلومات إمكانات غير مسبوقة للأفراد في مجال تنمية وتثمين القدرات والكفاءات البشرية حيث أتاحت خدمات التعلم عن بعد ، التدريب عن بعد ، وذلك عن طريق الشبكات المعلوماتية وهذا يساعد في نشر المعرفة والمعلومات للأفراد العاملين ، كما أدت هذه التطبيقات إلى

<sup>1</sup>عزيز عبد الرحمن العتيبي ، مرجع سابق ص ص 58\_72

ظهور مصطلح إدارة علاقات العمال والذي يشير إلى أن العامل هو زبون داخلي ينبغي تتبع رغباته وحاجاته بأنجح الطرق وأسرعها حتى يتمكن هذا العامل من الاستجابة لرغبات الزبائن الخارجيين أكثر وبشغف كبير كما أمكن من خلال الشبكات الداخلية إسناد بعض المهام الإدارية إلى العامل بنفسه كمتابعة ملفه ومساره المهني وتحرير العطل، تعديل العنوان والهاتف... الخ، الأمر الذي يؤدي إلى تمكين العاملين أكثر وشعورهم بالمسؤولية أكثر، كما تساعد على تقليل التكاليف .

## خلاصة الفصل :

هناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المؤسسة، حيث تزود إدارة الإنتاج، والتسويق والمالية بكل احتياجاتها من الأفراد بالأعداد، والتخصّصات المناسبة لخصائص الأعمال المنجزة، وبذلك فإنّ أيّ قصور من إدارة الموارد البشرية في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية، أو في عملية الاختيار، التعيين، التدريب، أو التحفيز، يؤدي لإعاقة سير أعمال الإدارات التي تتلقّى خدماتها المتعلقة بالعنصر البشري من إدارة الموارد البشرية، وبالتالي يتعدّد تحقيق أهداف هذه الإدارات، ومن ثمة الأهداف العامّة للمؤسسة منها تحسين الأداء، لأنّ هذه الأخيرة تحقيقها مرهون بتحقيق أهداف كل إدارات المؤسسة، باعتبارها أهدافاً فرعية منبثقة منها .

## مقدمة الفصل:

في وسط أصبح يتسم بالتغير الدائم، كان لازماً على المؤسسات الاقتصادية الاعتماد على إستراتيجية محكمة من أجل مساندة التطورات العديدة التي أضحت إما فرصة أو تهديد لها، كما أنها تعد من أبرز محركات العمل الربحي لها.

ويعد تحسين الأداء إحدى أكثر العمليات تعقيداً، لذلك فإن المؤسسة تعتمد في تحسين أدائها على دراسة العديد من عوامل التي يمكن تصنيفها إلى عوامل خارجية كالمنافسة، الأسواق... الخ، وعوامل الداخلية كالموارد المختلفة التي تمتلكها المؤسسة بما في ذلك الموارد البشرية التي تلعب دوراً هاماً في تحسين الأداء من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة من خلال دورها الفعال في إنجاز الأعمال .

## المبحث الأول: نظرة على الأداء

سنحاول في هذا المبحث التعرض إلى مصطلح الأداء الذي يحمل في طياته العديد من المعاني، ويمكن اعتباره من المصطلحات القديمة التي تطورت مع تطور المجتمع .

تطور فأصبح متداول في العديد من المجالات الحياة بما فيها المجال الاقتصادي فالدول تعمل على تحسين الأداء الاقتصادي حيث ترغب من خلاله إلى تحسين مستوى الاقتصاد كتحقيق معدلات نمو ايجابية ، زيادة الصادرات وتخفيض الواردات من أجل الحد من التبعية للخارج... الخ ، والمؤسسة أيضا تعمل على تحسين أدائها حيث تسعى هي الأخرى من خلاله إلى بلوغ الأهداف كزيادة الإنتاج وتحقيق الربح وضمان البقاء والاستمرار في بيئة شديدة المنافسة .

بين عام 1994 وعام 1996 تم نشر أكثر من 3615 بحث ومقال علمية حول الأداء ، كذلك هناك ثورة حقيقية في عملية نشر الكتب حول الموضوع بدءا من عام 1996 حيث ينشر أنا ذاك بمعدل كتاب خلال أسبوعين حول الأداء في الولايات المتحدة الأمريكية كذلك ازداد عدد الحاصلين على CPA بشكل ملفت للنظر عام 1991 قياسا للسنوات السابقة لها بالإضافة إلى تنظيم الجامعات ومراكز البحث عدد كبير من المؤتمرات حول الأداء نظمت في مختلف أنحاء العالم الغربي .

## المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء

هناك العديد من تعاريف لمصطلح الأداء سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تعاريف التي لها صلة بموضوع دراستنا والمتمثل في دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة .

## 1- تعريف الأداء :

العديد من النخبة تعتبر الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام ، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع الفروع ومجالات المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الإستراتيجية ، كما انه يعد عنصرا محورا مهم لهذه الأخيرة، إضافة إلى كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه . إن مختلف التوجهات العام في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء مفهوم ذا أبعاد شمولية لذلك فان التوجهات الحديثة تنطلق من ستة اطر تغطي الصورة الشمولية التكاملية لهذا المفهوم والتي نعرضها على النحو الآتي<sup>1</sup> :

وائل محمد صبحي ادريس و طاهر محسن منصور الغربي، سلسلة الإدارة 1 الأداء الاستراتيجي، الطبعة الأولى، الاردن، دار النوائل للنشر، 2009، ص

<sup>1</sup> ص 37، 39

- النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها في هذا الإطار يعرف Eccles 1991 الأداء على انه ذلك الانعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها ،ويتفق مع هذا التعريف كل من Robin و Wiersema حيث أنهما يعرفان الأداء على انه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة المدى .
- منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد يعرف Miller a Bromiley 1990 الأداء على انه محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة ، حيث يمكن أن نقول عن الأداء بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية والبشرية واستغلالها بشكل الذي يجعلها قادرة على تحسين الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف .
- النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال هذا التوجه يرى Birkinshaw 1995 بأن مختلف البحوث والدراسات الإدارية والإستراتيجية حول موضوع الأداء تواجه العديد من العراقيل والصعوبات ،بالإضافة إلى تعدد المحاور من جهة واختلافها من جهة أخرى فانه يوجد خلاف حول طبيعة البيانات المعتمدة في القياس ومصدر تلك البيانات فالأداء في الأخير يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها .
- البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة يركز الباحث Zahar a Pearce 1989 في هذا التوجه على البعد البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة ومدى قدرتها على تكييف عناصر هذا البعد من اجل تعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها فالأداء حسب هذا الباحث هو النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها المنشودة
- مدخل النظم يوضح Wit a Meyer من خلال هذا التوجه أن الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المؤسسة بعد إجراء مختلف العمليات على مدخلاتها فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تنشئ داخل المؤسسة
- المفهوم الشمولي يصف الكاتب David 2001 الأداء بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية. ومن خلال المفاهيم السابقة يمكن النظر إلى الأداء بصورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة منظمة الأعمال على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها المسطرة من خلال مختلف الأنشطة وفقا لمحاور تلاءم المؤسسة وطبيعتها عملها فالأداء هو الهدف المركزي لعملية التحول والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف ومستوى تنفيذ الخطط .

رغم اختلاف المنظرين والكتاب ومدراء المؤسسات حول مفهوم الأداء إلا أنهم يتفقون جميعهم على أن الأداء مفهومًا جوهريًا في المجال الإداري النظري أم التطبيقية فالأداء هو دالة لكافة أنشطة المؤسسة وهو المرأة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المؤسسة لتعزيزه .

2- مستويات الأداء وأنواعه: <sup>1</sup>

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها ، ولعل هذا الاختلاف يعود كما أشرنا لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها باحثي هذا المجال .

**الأداء الاستثنائي :**

يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

**الأداء البارز:**

يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة ، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضوح مالي متميز.

**الأداء الجيد جدا:**

يبين مدى صلابة الأداء ، واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

**الأداء الجيد :**

يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء ، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

**الأداء المعتدل:**

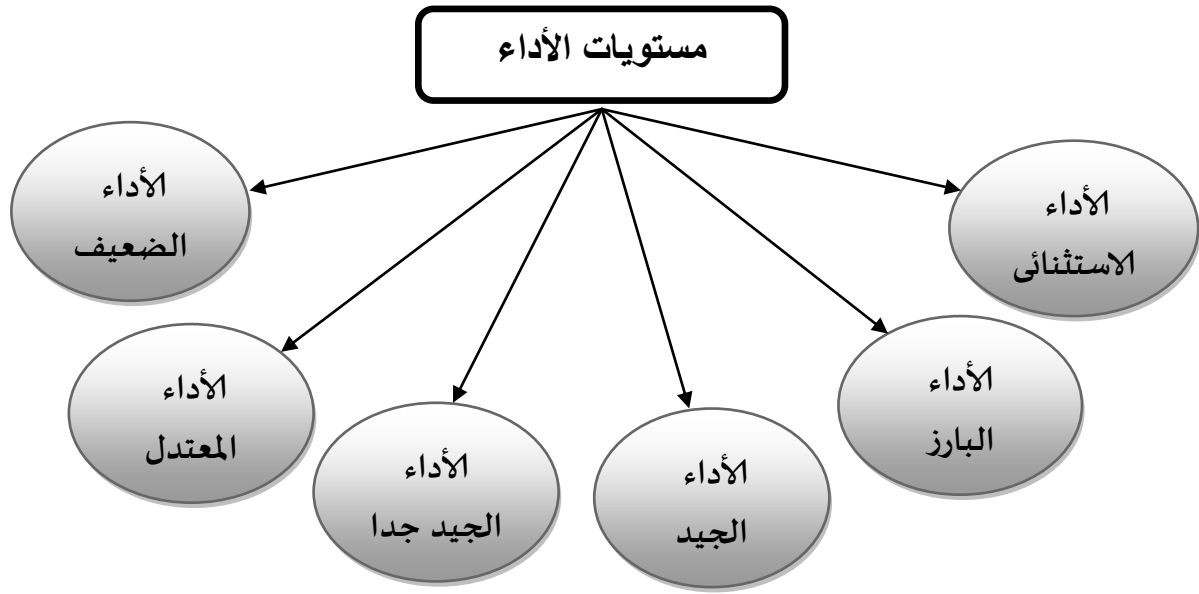
يمثل صيرورة أداء دون المعدل ، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء ، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

**الأداء الضعيف :**

والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا ، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة ، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

<sup>1</sup> عمر تمجددين ، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية،، ماجستير علم الاقتصادية، جامعة بسكرة ، 2012- 2013، ص 50

الشكل رقم (3-11): يمثل مستويات الأداء



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ماجستير علم الاقتصاد عمر تمجدين ، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية،، جامعة بسكرة . 2012- 2013، ص 50

### المطلب الثاني : مكونات الأداء وأبعاده

#### 1 - مكونات الأداء :

يتكون مصطلح محل دراستنا ألا وهو الأداء من عنصرين أساسيين وهما عنصر الكفاءة والفاعلية حيث سنحاول توضيح كل عنصر على حدي وذلك لأهميتهما حيث أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين هما في الأخير، سنعرض هذان العنصران على النحو الآتي<sup>1</sup> .

**1-1 الفعالية :** ينظر الكثير من الباحثين والمتخصصين في علم التسيير إلى مصطلح الفاعلية على انه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة وهذا من منطلق أن الفاعلية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة ، كما توجد إسهامات عديدة من طرف باحثين في هذا المجال قدموا تعاريف مختلف لهذا المصطلح والتي سنتناول منها تعاريف التالية :

➤ تعريف Vincent plauchet حيث ينظر هذا الكاتب إلى الفعالية بأنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة .

➤ تعريف Walker et Ruibert تصب وجهت نظر هذين الكاتبين في أن الفاعلية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومن ثم فالفاعلية حسبهما هي تتجسد في القدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... الخ

<sup>1</sup> الشيخ الدوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث عدد 2009/07\_ 2010 :جامعة ورقلة، ص ص 219\_ 221

نستنتج من ما سبق أن الفاعلية تعني عمل الأشياء الصحيحة كما يمكن أيضا أن نربط الفاعلية بمخرجات المؤسسة حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة وحسب هذا المنظور فإن الفاعلية يمكن صياغتها على النحو التالي :

$$\text{الفاعلية} = 100 \times \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}}$$

نستنتج مما سبق أن مصطلح الفاعلية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج أي فرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف وعليه يمكن القول انه كلما كانت النتائج المحققة اقرب من النتائج المتوقعة كلما كانت المؤسسة أكثر فاعلية والعكس صحيح قياس الفاعلية : تقاس باستخدام طريقتين هما :

- الطريقة الأولى : تعتمد في القياس على عنصرين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة حيث تصبح الصيغة على النحو التالي :

$$\text{الفاعلية (نسبية)} = \frac{Rm}{Rp}$$

حيث :

- Rm: النتائج المحققة

- Rp: النتائج المتوقعة

من خلال هذه الطريقة نستطيع الحكم على درجة تحقيق الأهداف

- الطريقة الثانية : تستخدم هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانيات المستخدمة والإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة حيث نعبّر عنها من خلال المعادلة التالية :

$$\text{الفاعلية (نسبية)} = \frac{Mp}{Mn}$$

حيث :

- Mm: الإمكانيات المستخدمة

- Mp: الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة

2-1 الكفاءة : لم يتفق الكتاب حول مصطلح واحد للكفاءة وبناء على ذلك سنحاول عرض جملة من التعاريف لهذا المصطلح لمختلف الباحثين

- تعريف Wellber et Ruekertsz حيث يعرفان مصطلح الكفاءة على انه قدرة مرد ودية المؤسسة أي بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية .

- تعريف Vincet plauchet والذي يعرفها بأنها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بإمكانيات قليلة، وشاط كفى هو النشاط الأقل تكلفة ومن خلال هذا التعريف يمكن أن نستنتج بأن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تخفيض التكاليف، ويعرف هذا المصطلح أيضا على انه الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة نستنتج من خلال هذه التعريف بأن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها حيث يجب أن يكون هناك استغلال عقلائي ورشيد أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة وهناك تعريف آخر ينظر للكفاءة على أنها الحصول على ما هو كثير نظير ما هو اقل أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة اي انه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات
- نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة يمكن ترجمتها وتمثيلها في الثنائية تعظيم الأرباح وتدنية التكاليف.
- قياس الكفاءة : عادة ما يمكن قياس الكفاءة على النحو التالي:

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \frac{Rm}{Mr} = \text{المخرجات / المدخلات}$$

حيث :

- Rm: النتائج المحققة

- Mr : الموارد المستخدمة

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها

ويمكننا أيضا قياس كفاءة (نسبة) على النحو التالي :

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \frac{Rp}{Mp}$$

حيث:

- Rp: هي النتائج المتنبأ بها

- Mp : الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ لها

2 - أبعاد الأداء<sup>1</sup> :

## 1-2 البعد التنظيمي للأداء :

يقصد بالأداء التنظيمي الطريقة والكيفية التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى المسير المؤسسة معايير التي يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني بأن المؤسسة تكون قادرة على الوصول إلى مستوى فعالية أخرى ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن كل ما هو متعلق بالفعالية التنظيمية

يمكن أن نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء حيث تسمح للمؤسسة بادراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى قبل أن يتم إدراكها من خلال مختلف تأثيرات الاقتصادية التي تكون المؤسسة معرض لها خلال نشاطها .

## 2-2 البعد الاجتماعي للأداء :

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتضت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية ، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة اي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة .

## المطلب الثالث : معايير تصنيف الأداء والعوامل المؤثرة فيه

إن القدرة على وضع تعريف للأداء سيمكن من بناء الإطار النظري السليم الذي يسمح بحل جل المسائل العالقة بالموضوع إلا أن الصورة الحقيقية لن تكتمل في ظل انعدام وجود معالم واضحة تمكنا من إبراز إحدائياته هذا ما يدفعنا إلى البحث فيها حتى نستطيع إعطاء مفهوم الأداء الصفة النهائية التي تخول عملية قياسه بشكل صحيح و فيما يلي محاولة لتوضيح هذه المعالم أو التصنيفات أو المعايير التي طرحها الباحثون<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> الشيخ الدوي ،مرجع سابق ،ص 219

<sup>2</sup> مزغيش عبد الحميد ، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة ، ماجستير التسويق ، الجزائر ، 2011\_2012 ص ص 22\_26

### 1-معايير تصنيف الأداء :

#### 1- التصنيف حسب معيار البيئة:

##### 1-1 أداء البيئة الداخلية للمؤسسة:

وهو يرتبط أساسا بجميع الأداء الموجود داخل المؤسسة سواء تعلق الأمر بالأفراد أي رأس المال البشري أو الأداء التقني أو المالي إذ أن الأداء الداخلي أو أداء البيئة الداخلية يتعلق بكل ما يمكن للمؤسسة التحكم

فيه و التأثير عليه متمثلة في جميع النشاطات و الوظائف التي من أهمها: الإنتاج، التمويل، التموين... و العمليات الإدارية الأخرى و بالتالي هي نتيجة تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة.

##### 1-2 أداء البيئة الخارجية للمؤسسة :

و نقصد به أداء جميع العوامل المحيطة و المؤثرة بشكل أو بآخر على الأداء الداخلي للمؤسسة سواء بالسلب أو بالإيجاب و تشمل أداء الحكومات في الجانب الكلي بالإضافة إلى أداء مختلف الموردين ، الممولين ، المنافسين ، الوسطاء . و هذه الأداء يؤثر لا محالة على المؤسسة بنسب متفاوتة فتمس جانب الكفاءة و الفعالية من حيث الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة التي تقدمها البيئة الخارجية أو من حيث القدرة على تحقيق الأهداف، و التي غالبا ما تتأثر بالعوامل الخارجية غير المتوقعة كالتغيرات في القوانين و السياسات المؤثرة بشكل مباشر على قدرة المؤسسة في إنجاز ما خطط له.

ومن هنا يمكن اعتبار البيئة معيارا تصنيفيا قادرا على توضيح مفهوم الأداء بشكل جيد و ذلك من حيث القابلة للتحكم من جهة عندما يتعلق الأمر بأنشطة المؤسسة الداخلية أو غير قابلة للتحكم يفرض على المؤسسة محاولة التكيف معها.

#### 2- التصنيف حسب معيار الزمن:

##### 1-2 الأداء في المدى القصير

و يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى القصير و يصبح الأداء في هذا المجال متعلقا بي :

- الإنتاج : و يعبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات و فق لمتطلبات البيئة الخارجية.
- الرضا: وذلك باعتبار المؤسسة نظام اجتماعي يهدف إلى تحقيق الإشباع من خلال تفاعل الأفراد ضمن نظام معين ، هذا الإشباع يتمثل في تحقيق الرضا النفسي و الاجتماعي في مكان العمل و لا يتم هذا إلا بالتححرر من السلوكيات غير الملائمة و الحصول على حصص من المنافع الإضافية و القدرة على الحوار و التفاوض

و من المؤشرات الأساسية على وجود الرضا من عدمه ما يلي:

- طبيعة و شكل النزاعات و الأزمات القائمة بين الأفراد.
- معدل دوران العمال.
- الغيابات و التأخيرات.

## 2-2 الأداء في المدى المتوسط

و يتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء و هما:

أ- التكيف : و يشير إلى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة با و محاولة تغيير الأنشطة كلما لزم ذلك، ويعتبر التنافس من أهم الدوافع التي تحفز المؤسسة على تعديل أهدافها أو إعادة النظر في الموارد التي تستخدمها سواء كانت أصولا معنوية أو مادية. فمسألة القدرة على التكيف مرهونة بعامل المرونة الذي سيضمن للمؤسسة المحافظة على موقعها في السوق وإلا فلابد عليها أن تتحمل العواقب إذا لم تكن قادرة على وضع هذا المفهوم نصب اهتمامها.

ب - النمو: وهو مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء

## 2-3 الأداء في المدى الطويل :

وهو يعكس مفهوم البقاء في ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي متمثلا في :

الحكومات و الاقتصاد و السياسات المالية أو على الصعيد الجزئي مع المتعاملين الماليين ، الموردين ، الزبائن بالإضافة إلى المؤسسات العاملة في نفس المجال . إن البقاء تحت ضغط المنافسة سواء في المنايع أي على بصورتها المادية و المعنوية أو في المصبات أي على تلك الأسواق التي تستقبل أنواع السلع و الخدمات المتفرقة أحيانا و المندمجة أحيانا أخرى ، لا يتم إلا بوجود تخطيط إستراتيجي بعيد النظر قادر على تحقيق هذا القصد ، و وجود تصور واضح للأداء بطرفيه الكفاءة و الفعالية، لا بد أن ينعكس على صورة البقاء مكسبا بذلك الثقة المنشودة للمستهلك و يظهر هذا جليا في العلامات الكبرى مثل : نستله التي تكتب على علامتها التجارية تاريخ نشأة المؤسسة دالة بذلك على قوتها وقدرتها على البقاء .

## 3 - التصنيف حسب معيار الشمولية

يعتبر هذا التصنيف مقترنا بمعباري الجزئية و الشمولية أي أن الأداء هنا قد ينظر إليه إما على أساس أنه أداء عام كلي للمؤسسة و اعتبارها وحدة واحدة أو ينظر إليه على أساس جزئي أي النظر إلى المنظمة على مجموعة من الأنظمة الفرعية المرتبطة فيما بينها :

### 1-3 لأداء الكلي :

يتمثل في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على المؤسسة بالضعف أو بالقوة في مواجهة الفرص و التهديدات الموجودة ببيئتها الخارجية.

### 2-3 الأداء الجزئي:

ويقصد به الأداء الذي تحققه كل وظيفة و كل نظام فرعي داخل المؤسسة. و القدرة على بناء هذا المفهوم يمكن منظمة الأعمال من ضبط الاختلال الجزئي قبل الوصول إلى أزمة يصعب أو يستحيل الخروج منها. إن الأداء الكلي ما هو في الحقيقة إلا نتيجة تفاعل الأداء الجزئي داخل المنظمة و الوصول إلى الهدف العام لا يتم إلا بتحقيق الأهداف الفرعية و إذا اختلت إحداها انعكس ذلك و لابد على نجاح المنظمة ككل .

#### 4 - التصنيف حسب المعيار الوظيفي:

حسب هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة على حدى مركزين بذلك على تلك التي تكتسي أهمية كبرى و التي تعتبر أساسية في المنظمة وهي: الإنتاج ، المالية ، التسويق ، الموارد البشرية.

#### 4-1 أداء الوظيفة التسويقية

يتحدد هذا الأداء من خلال قدرته على تحسين المبيعات ، رفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء ، بناء علامة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين...الخ.

إن حقيقة أداء الوظيفة التسويقية تعتبر من التحديات الكبرى في المؤسسة إذ تطرح مشكلة قدرة تقييم الرضا و مقدار تأثير الحملات التسويقية على الزبائن ، هذا ما يفسر نسبة الدوران العالية للمستخدمين في هذه المصلحة وذلك راجع لصعوبة تقييم أدائهم مما ينشأ في كثير من الأحيان خلافات كبيرة بين العمال تفسر غالبا بالنسبة المرتفعة للاستقلالات.

#### 4 - 2 أداء الوظيفة المالية:

وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي ، و بناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمارات و الوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة و غالبا ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم و تحديد أدائها و فعاليتها من خلال هذين العنصرين. وتجدر الإشارة إلى أن قدرة المسيرين على تحقيق هذا الهدف مقترن بالتحفيز الذي تمنحه المؤسسة سواء كان ماديا مقابل رفع المردودية أو معنويا و ذلك ببث روح المساهم بدل فكرة العامل الأجير.

#### 4-3 أداء وظيفة الإنتاج:

و هنا يظهر الأداء في قدرة المنظمة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات ، طريقة العمل ، بيئة العمل ، تكاليف الإنتاج ، كفاءة العمال ، التحكم بالوقت و الإنتاج ، المراقبة على الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات.

#### 4-4 أداء وظيفة الأفراد ( الموارد البشرية )

و تعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم و أصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته و فعاليتها بشكل واضح، وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي و المهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط و التوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.

2 - العوامل المؤثرة في الأداء<sup>1</sup>

## 2-1 العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء :

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطرا يؤثر سلبا على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد . وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة.

## 2-2 العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء :

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية. تتميز هذه العوامل كثيرا وبالتالي صعوبة حصرها، التداخل فيما فيها، التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها. ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما العوامل (التقنية) نوع التكنولوجيا، نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال، الموقع الجغرافي للمؤسسة وتصميمها من حيث المخازن، الورشات، الآلات، نوعية المنتج، شكله والغلاف، مدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين، نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج (والعوامل البشرية) التركيبية البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل أفراد المؤسسة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلوا، والتكنولوجية المستخدمة، أنظمة المكافآت والحوافز، العلاقة بين العمال والإدارة، نوعية المعلومات.

ويبقى مجال العوامل المفسرة للأداء واسعا جدا ولا يمكن تحديده وضبطه، غير أن الدراسات والأبحاث بينت أن أهم العوامل التي تحقق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل محيطها .

## المبحث الثاني : تقييم الأداء

سنحاول من خلال هذا المبحث عرض أهم مفاهيم حول تقييم الأداء والأسس العامة لتقييمه ومراحل وخطوات تقييم الأداء.

## المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء:

## 1 - تعريف تقييم الأداء :

تعددت تعاريف تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لآخر ومن باحث لآخر حيث أنهم لم يتفقوا على تعريف لتقييم الأداء يجمع بين مختلف هذه الآراء العلمية، وهذا ما تبينه بعض هذه المفاهيم الأكثر تداولاً لمفهوم تقييم الأداء والتي نذكر منها تعاريف التالية :

السعيد بريش ود، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية

<sup>1</sup>، العدد 01/2011\_2012 ص 30

- تعريف Anne-RIBEROLLES فينظر إلى تقييم الأداء بنظرة خاصة ويقول " لا يقتصر تقييم الأداء على التنبؤ في التسيير وإنما تنفيذ للتنظيم مع إعداد للمستقبل بأكثر من الصفاء"، ويشير في نفس الصدد أنه: " يمكن التعبير عن تقييم الأداء على أنه مركز ثقل المثلثية (مورد بشري- أداء - مستقبل)
- يعرف كاظم داسم العساوي تقييم الأداء بأنه إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي نشأ من أجلها ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة كم أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا في ارض الواقع مقابل تحديد تلك الانحرافات وأساليب معالجتها.<sup>1</sup>
- تعريف الباحث Gary Dessler الأداء أنه تقييم للأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه (أدائها) وهكذا نجد أنها عملية تتضمن<sup>2</sup>:

- وضع و إعداد معدلات للعمل.

- تقييم أداء الموظف الفعلي قياسا بهذه المعدلات.

- إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو

لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب

كما توصل الباحث نور الدين شنوفي إلى تعريف لتقييم الأداء تضمن أن تقييم الأداء يجب أن

يتوافر فيه الخصائص التالية:

- عملية إدارية منتظمة

- عملية دورية مستمرة

- عملية مراجعة شاملة

- عملية عادلة و موضوعية

- عملية تطويرية و هادفة

- عملية مراقبة إدارية

- عملية قياس و مقارنة.

كما يعرف الكاتب توفيق عبد المحسن تقييم الأداء على أنه "قياس للأداء الفعلي (ما أدي من

عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة

حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل

اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عمر تمجددين ، مرجع سابق ، ص 57

<sup>2</sup> ديسلر جاري ، إدارة الموارد البشرية، الرياض العربية السعودية، دار المريخ، 2003، ص 322

<sup>3</sup> عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء، القاهرة مصر، دار النهضة العربية- مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، 1998، ص 05

من خلال التعارف السابقة يمكن أن نستخلص بأن "تقييم الأداء يشمل جميع الأنشطة داخل المؤسسة خاصة الاقتصادية منها وذلك بهدف التأكد من النتائج المحققة فعلا تسير نحو ما هو مخطط لها من جهة كذلك الحكم على كفاءة أداء المؤسسة في استغلال الموارد الاقتصادية وفي تحقيق الأهداف التي أقيمت لأجلها من جهة أخرى كل ذلك بهدف اتخاذ القرارات التصحيحية في حالة انحراف مسارات بعض الأنشطة عما هو مخطط لها"<sup>1</sup>

## 2- أهمية تقييم الأداء :

- تملك عملية تقييم الأداء في المؤسسة أهمية بالغة وكبيرة وفي جوانب ومستويات عدة ومختلفة والتي سنحاول عرض أبرزها على النحو التالي :
- يمكن لعملية تقييم الأداء في المؤسسات خاصة الاقتصادية منها أن يوضح تنفيذ كل ما خطط له من الأهداف
- وذلك من خلال مقارنة النتائج المحققة مع النتائج المستهدفة منها ، كما يمكن لهذه العملية الكشف عن الانحرافات واقتراح الحلول اللازمة لها الأمر الذي بإمكانه أن يعزز أداء المؤسسة بمواصلة البقاء والاستمرار في النشاط
- المساعدة في التحقق من مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، فحتى يتم معرفة مدى تطابق الانجاز الفعلي مع الخطط الموضوعية فلا بد من توافر مجموعة من الأسس والأساليب التي تقيس ذلك ، وعملية تقييم الأداء تعتبر من الأساليب التي يمكن استخدامها لهذه الغاية فهي تسمح بتوفير التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم .
- تساهم عملية تقييم الأداء بمعرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تقييم أداء العاملين وربطه بتقييم أداء المؤسسة ككل.
- عملية تقييم الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة وضمن هذا الإطار فان عملية تقييم الأداء تعمل على استشارة الموارد البشرية بصورة أفضل والتقليل من الهدر والضياع وترشيد النفقات وتنمية الإيرادات كما يشمل تقييم الأداء أساسا موضوعيا لوضع نظام الحوافز والمكافآت.
- تساهم عملية تقييم الأداء في إظهار مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال الأمر الذي يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية من جهة وزيادة الدخل القومي من جهة أخرى .

<sup>1</sup> عمر تمجددين ، مرجع سابق، ص ص 57-61

- يساهم تقييم الأداء في تحسين الاتصالات الداخلية بين العاملين فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها فالتأكد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى إيجاد مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع المؤسسات باختلاف أنواعها.
- يمكن لعملية تقييم الأداء أن تساهم بشكل كبير في مشاركة المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل تضيق الوقت والجهد والمال الأمر الذي يؤدي في الأخير إلى خفض أسعار المنتجات الذي يقابله تنشيط القدرة الإنتاجية ورفع الدخل القومي كنتيجة لذلك .
- كما يساعد تقييم الأداء كذلك في ما يلي:
- الكشف عن التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي رمانيا في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانيا بالمؤسسات المماثلة الأخرى .
- يساعد في الإفصاح عن درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة
- توضيح سير العمليات الإنتاجية
- مساعدة توجيه إشراف الإدارة العليا .
- توضيح مدى كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للمؤسسة الاقتصادية. توجيه العاملين في أداء أعمالهم .

#### المطلب الثاني : الأسس العامة لتقييم الأداء

ترتكز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة التي يجب أخذها بعين الاعتبار والعمل على عدم إهمال أي أساس لأن هذه الأسس مترابطة فيما بينها كل أساس يكمل الآخر، من خلال هذا المطلب سنتعرض إلى هذه الأسس العامة والتي هي على النحو الآتي<sup>1</sup>:

##### 1- تحديد أهداف المؤسسة :

إن لكل مؤسسة مجموعة من الأهداف تعمل على تحقيقها لذلك يجب أولاً تحديد هذه الأهداف ودرستها من أجل التعرف على مدى دقتها وواقعيتها ويتمثل التحديد الدقيق للأهداف في ترجمة الهدف الأساسي للمؤسسة وتحويله إلى مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تعبر عن أوجه النشاط الرئيسة بدقة هذا من جهة ، كما يجب أن تحدد أهداف المؤسسة على أساس مجالات وأوجه نشاط مختلف الوحدات والأقسام التابعة لها من جهة أخرى .

اتفق الباحثون في مجال تحديد الأهداف على جملة من المجالات وأوجه نشاط المؤسسة التي يجب أن

ريفة احمد صغير ، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ماجستير علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2013-2014 ص

<sup>1</sup> ص 26-29

تحدد الأهداف لها والتي تشمل على النقاط التالية :

- المجال التسويقي
- مجال التجديد والابتكار أو زيادة الإنتاجية
- القيمة المضافة
- الموارد المالية والمادية الخاصة بالتمويل
- الربحية
- أداء العاملين وتطويرهم
- المسؤولية تجاه المجتمع

يجب الربط بين مختلف الأهداف التي تحددها المؤسسة مع وضع الجدول الزمني اللازم لتحقيق هذه الأهداف ،ويجب أيضا تحديد الأهمية النسبية لكل هدف تم وضعه في خانة الأولويات على ضوء الأهداف التي يجب أن تحظى بأكبر قدر من الموارد المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التنسيق بين هذه الأهداف حيث تكون أكثر وضوحا للمسؤولين عن التنفيذ .

## 2 - وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف :

يتمثل هذا الأساس في وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة بحيث تعكس هذه الخطط السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من جهة ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة منها من جهة أخرى، ويقصد بالخطط التفصيلية وضع خطة أو أكثر لكل مجال من المجالات نشاط المؤسسة من اجل تحديد الطريق إلى تنفيذ الأهداف المبرمجة ضمن إطارها الزمني المحدد ويجب مراعاة مجموعة من العوامل عند القيام وضع هذه الخطط من أجل انجاح عملية التقييم ،ومن اهم الخطط ما يلي:

- ضرورة تغطية الأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط.
- ضرورة تناسق بين أهداف الأقسام والفروع .
- مساهمة جميع الأفراد داخل المؤسسة في صياغة الأهداف .
- يجب أن تكون الأهداف المحددة قابلة للتكيف والتعديل حسب التغيرات التي قد تطرأ على البيئة الخارجية .

## 3- تحديد مراكز المسؤولية :

من بين الأساسيات المهمة لتقييم أداء المؤسسة هي أن تتوفر فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات ويقصد بمركز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين ولها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط المؤسسة وتحديد النتائج التي سوف تحصل لها ،وانطلاقا مما سبق فعملية تقييم الأداء تتطلب إيضاح اختصاصات كل مركز مسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى.

ويستمد التحديد الواضح لمركز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عاملين التاليين :

- القيام بتقييم الأداء على الوجه الكامل يقتضي تقييم أداء كل مركز من المراكز العامة بالمؤسسة من اجل الحكم على أدائها الداخلي .
- في حالة ما أدى ظهرت فجوة في أداء المؤسسة يمكن لهذه الأخيرة التعرف على أسباب الانحراف ومعالجتها بالنظر مباشرة إلى مركز المسؤولية الذي وقع فيه هذا الانحراف وهو الأمر الذي يسمح للمؤسسة بتوفير الجهد والوقت اللازمين لذلك.

#### 4- تحديد مؤشرات الأداء :

تعتبر مرحلة تحديد المؤشرات التي من خلالها تقييم أداء المؤسسة أو الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها من أهم الجوانب في عملية التقييم كما أنها تعتبر الأكثر صعوبة في الوقت نفسه ويمكن أن نرجع صعوبة هذه الخطوة إلى التعدد الكبير في أنواع وطبيعة النتائج التي يسفر عنها التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة وبالتالي تعدد المؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم هذه النتائج ونظرا لاستحالة استخدام كافة المؤشرات المتاحة يصبح من الضروري انتقاء تلك التي تعبر اصدق تعبير عن مستوى أداء بالنسبة لكل مركز من مراكز المسؤولية وللمؤسسة ككل .

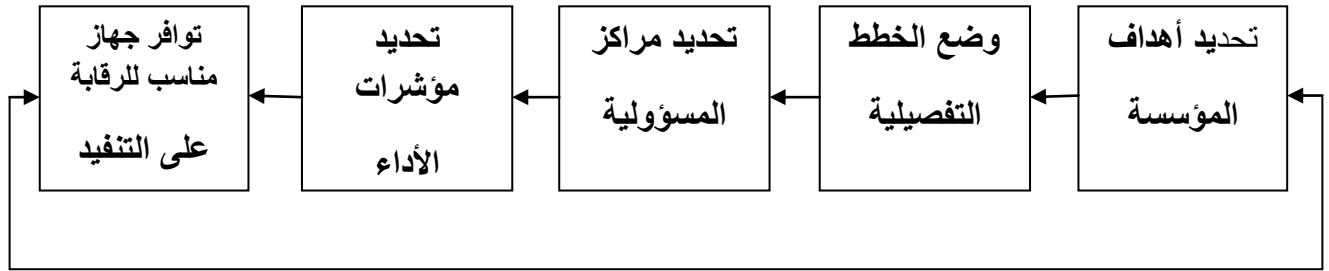
وبرغم من صعوبة تحديد المؤشرات إلا انه يجب على أي مؤسسة أو مركز مسؤولية عند اختبار المؤشرات اخذ بعين الاعتبار المجموعة من العوامل من أهمها :

- اختيار المؤشرات الأكثر تناسبا مع طبيعة النشاط والأكثر انسجاما مع الأهداف المرسومة .
- اختيار المؤشرات الأكثر وضوحا وفهما بالنسبة للعاملين بحيث يكون في مقدورهم استخدام هذه المؤشرات والخروج بنتائج واقعية معبرة عن طبيعة الانحرافات وسبل معالجتها.
- إعطاء كل مؤشر مختار وزنا يتناسب مع أهميه ومساهمته في التعبير عن درجة تحقيق الأهداف.

#### 5- توافر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ :

إن توفر جهاز للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لاستخدامها في الإغراض الإدارية يعد من أهم ما يجب توفره لتقييم الأداء، ويستمد هذا الجهاز أهميته من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة إذ تعتمد نتائج التقييم في موضوعيتها وصحتها على دقة وصحة جميع البيانات المسجلة .

الشكل رقم (II-4) : يلخص الأسس العامة لتقييم الأداء



المصدر: نبيل اسماعيل رسلان، عملية قياس الأداء المؤسسي، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 34

المطلب الثالث: مراحل وخطوات تقييم الأداء

رغم اختلاف مستويات الأداء إلا أننا سنحاول من خلال هذا المطلب حصر مراحل وخطوات عملية تقييم الأداء في أربعة نقاط أساسية مكملة لبعضها تحتوي على جميع المعلومات الضرورية لهذه العملية، رغم الاختلاف إلا أنه لا يمكن أن نقيم الأداء دون أخذ بعين الاعتبار هذه المراحل والتي يمكن عرضها على النحو التالي :

1 - جمع المعلومات والبيانات اللازمة

تعتبر المعلومات موردا من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته بحيث لا يمكن أن يكون هناك تخطيط أو رقابة وبالتالي تقييم للأداء دون توفر المعلومات بالجودة اللازمة وفي الوقت المناسب يعتبر تقييما ناقصا غير شفاف وبالتالي لا يمتنا الاستفادة منه أجايبا، لذلك تتطلب عملية تقييم الأداء مجموعة من المعلومات والبيانات والتقارير اللازمة التي يمكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر أساسية هي :

- الملاحظة الشخصية : تعتبر الملاحظة الشخصية منهجا يتمثل في نزول الملاحظين إلى ميدان الأنشطة وملاحظة ما يجري فيها، وتعتبر من أقدم وسائل جمع المعلومات في المؤسسة، غير أنها تقتصر على معلومات نوعية فقط، إلا أنه تتميز هذه الطريقة بسلبيات منها عدم قدرتها على تقديم معلومات كمية دقيقة فضلا عن الوقت الكثير الذي تحتاجه الطريقة
- التقارير الشفوية: تتمثل هذه الطريقة في سلسلة من المحادثات واللقاءات التي تتم بين الرئيس ومروؤسيه أين يتم مناقشة الخطط والانجازات إضافة إلى التعرض للمشاكل والانحرافات أين يتم الخروج بمقترحات وحلول مفيدة في عملية التقييم .
- التقارير الكتابية: يعتبر هذا النوع من التقارير من المصادر الأساسية لجمع المعلومات في معظم المؤسسات حيث باستطاعة هذه التقارير تقديم معلومات وبيانات كاملة ودقيقة تشكل سجل

دائم يساعد المؤسسة في تقييم وقياس أدائها بشكل موضوعي، ويوجد العديد من الأنواع التقارير الكتابية منها ما هو وصفي والأخر إحصائي، والبعض منها جزئي أي تغطي مجالات محدودة البعض الآخر يغطي مجمل نشاطات المؤسسة وكمثال عن ذلك نجد الميزانية، جدول حسابات النتائج، معدل الإنتاجية، كمية المبيعات... الخ.

من خلال ما سبق نستنتج بأن كل من الملاحظة الشخصية والتقارير الشفوية والتقارير الكتابية كلها تعتبر مصادر للمعلومات مكتملة لبعضها البعض في إجراء عملية التقويم والرقابة المؤسسة .

**2- قياس الأداء الفعلي :**

تعتبر المرحلة الثانية من عملية التقييم، من خلال هذه المرحلة تتمكن المؤسسة من تحديد النتائج المنجزة وذلك بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها أو تصميمها من اجل هذا الهدف.

يتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسئولي المؤسسة بقيم رقمية تعكس مستوى ودرجة بلوغ الأهداف في جميع الأنشطة والمجالات الوظيفية بالمؤسسة كما تشكل النتائج التي حققتها المؤسسة الأساس المرجعي لإجراء عملية التقويم وقياس الأداء.

**3- مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب :**

بعد أن تنتهي المؤسسة من مرحلة قياس الأداء الفعلي تشرع في مرحلة مقارنة أدائها المحقق بالأداء المرغوب أو المستهدف ويتم ذلك من خلال إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي ونتائج التنفيذ المستهدفة خلال فترة التقييم، ومن خلال هذه المقارنة وبالاعتماد عليها يتم تحديد مدى التقدم أو التأخر في التنفيذ الفعلي للأهداف عما هو وارد ضمن الخطة المسطرة من قبل المؤسسة، كما يمكن القيام بإجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي خلال فترة التقييم مع النتائج الفعلية المحققة خلال فترة او فترات سابقة وعلى ضوء هذه المقارنة يمكن التعرف على معدل التطور في مستوى الأداء المؤسسة.

**4- تحديد الانحرافات وإجراء العمليات التصحيحية :**

يتم من خلال هذه المرحلة تحديد وتفسير أسباب التباين والانحراف بين نتائج الانجاز الفعلي والمتوقع في حالة عدم قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها أو انحرافها عن المسار المحدد في الخطة المبرمج تحقيقها في بداية المسار، يتم بعد ذلك حديد العوامل التي تسببت في حدوث هذه الاختلافات، وهذا ينبغي التفرقة بين طبيعة العوامل وما إذا كانت داخلية أو خارجية تشير العوامل الداخلية إلى أن التباين في النتائج والأهداف قد حدث بسبب احد القرارات أو الأعمال التي تمت داخل المؤسسة والتي لا يمكن لها أن تتحكم فيها ومن أهم هذه الأسباب التي تؤدي إلى اختلاف النتائج الفعلية عن الأهداف المسطرة نذكر منها الأسباب التالية:

- عدم الدقة في تحديد الأهداف نفسها من الناحية الكمية أو الزمنية .
- وجود نقطة ضعف في خطة التنفيذ وفي الإستراتيجية.

- وجود خلل في التنظيم القائم الذي يتم في إطاره تنفيذ الخطة .
  - عدم وجود نظام للحوافز يرتبط بتحقيق الأهداف .
  - عدم توفر عامل أو أكثر من العوامل الإنتاج المتاحة تحت تصرف الإدارة .
- وفي الأخير وبعد تحديد ومعرفة الأسباب وكان الخلل ، تقوم المؤسسة بمعالجته وتعديله مع العمل على مبدأ عدم تكرار لمشاكل والأخطاء مرة أخرى في المؤسسة وذلك لضمان تحقيق الأهداف ما هو مبرمج انجازها .

### المبحث الثالث : طرق تحسين الأداء

يعد العنصر البشري من أهم العناصر التي باتت تلعب دورا فعالا في تحسين أداء المؤسسات باعتباره المحرك الأساسي لجميع نشاطات المؤسسة ومصدر من مصادر المهمة لفعاليتها خاصة عندما يتميز بنوعية مهارية ومعرفية وقدرات وقبليات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المؤسسة ، في هذا المبحث سنحاول التطرق إلا أهم العناصر التي يمكن من خلالها إدارة الموارد البشرية أن تساهم في عملية تحسين أداء المؤسسة وذلك عبر المطالب التالية :

#### المطلب الأول : تحسين الأداء من خلال التحفيز

##### 1- الأجور كحافز لتحسين الأداء :

أثبتت العديد من النظريات المتعلقة بالأجور بأن هذا الأخير بإمكانه أن يلعب دورا فعالا في عملية تحسين أداء المؤسسة باعتباره حافزا مهما تشرف عليه إدارة الموارد البشرية التي تسعى بدورها إلى تحفيز العمال من اجل انجاز الأعمال كما هو مبرمج انجازها من اجل تحقيق الأهداف المؤسسة وتحسين أدائها .

من بين هذه النظريات المهمة نعرض ما يلي<sup>1</sup> :

##### 1-1 نظرية الحاجات لماسلو:

حسب هذه النظرية الأجر هو وسيلة لتلبية الحاجات وليس غاية في حد ذاته وعليه فان الأجر بإمكانه أن يؤثر على المستوى المعيشي للعمال اللذين لديهم دخلا ضعيفا ويمتلكون قدرا محدودا من المال وبالتالي يمكن دفعهم إلى تحسين أدائهم بواسطة الأجر ، بينما لا يمكن ذلك بالنسبة للعمال اللذين يتقاضون أجورا مرتفعة أو يملكون أموالا معتبرة تسمح لهم بتلبية حاجياتهم ، لكن هناك دراسة أثبتت بأن الأجر يمكن أن يكون من العوامل الدافعة الفعالة بغض النظر عن المستوى الذي يحتله العامل بالمؤسسة أو الدخل الذي يتقاضاه لأن الدخل لديه قيمة معنوية بالنسبة للأشخاص رغم اختلاف قيمهم وثقافتهم .

يجب توفر شرطين أساسيين حتى يتمكن الأجر من زيادة دافعية العمال في المؤسسة هما :

- يجب دفع الأجر مباشرة بعد الأداء

<sup>1</sup> حمودي حيمر ، أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة ، ماجستير علوم التسيير ، جامعة باتنة ، 2007-2008 ، ص ص 89-92

- أن يكون العمال على دراية بأن الأجر يتوقف على سلوكياتهم وأدائهم .

### 2-1 نظرية التوقعات Théorie des attentes :

حسب هذه النظرية يتم التحفيز عن تفاعل ثلاثة متغيرات والتي يمكن اختصارها في :  
 - مستوى توقع العامل وشعوره بأنه سيحقق أداء معين من خلال ما يقدمه من جهد في المؤسسة  
 - توقع المقابل الذي سيحصل عليه من أدائه  
 - القيمة المعنوية التي يمثلها مقابل الأداء  
 وتعتبر هذه النظرية بأن العامل يعمل من أجل المستقبل فهو ينتظر نتيجة تتمثل في أداء أو مقابل لهذا الأداء وهنا فالتحفيز لا ينطلق من الماضي ولكن يركز على المستقبل والذي يتميز بعدم التأكد وهو ما يفسر مقولة أن المؤسسات التي تدفع أجورا مرتفعة ليس بالضرورة أن يكون أداء عمالها مميزا انطلاقا من هذه النظرية وضع الباحث بورترو ولاولر (C.W.Porter et E.Lawler) نموذجا يفسر التحفيز بالتركيز على الجهد المبذول من قبل العمال وقدراتهم الشخصية حيث يرى هذان الباحثان بأن مستوى الأداء تحدده ثلاثة عوامل رئيسية وهي:  
 الجهد المبذول وقدرات العامل وشعوره بأن لديه دور في المؤسسة التي يعمل فيها  
 والتحفيز ينتج عن ثلاثة توقعات هما :

\_ توقع الجهد وأداء .

\_ توقع أداء والتعويض .

\_ قيمة نظام التعويض .

وفي الأخير يمكن الوصول أو تحقيق التحفيز من خلال التركيز على هذه التوقعات السابقة .

### 1 - 3 نظرية أجر الفعالية Théorie du salaire d'efficience :

تعتبر هذه النظرية كإدراج لنظريات التحفيز في الاقتصاد العمل حيث قدمت تصورا حديثا حول دور المؤسسة في مجال تسيير الأجور ، تبحت هذه النظرية في إبراز تأثير مستوى الأجور على الجهد المبذول من طرف العمال وإنتاجيتهم في وضعيات تكون فيها الرقابة ، من نتائج هذه النظرية أنه هناك إمكانية تحسين أداء المؤسسة من خلال دفع أجور اعلي من مستوى الأجور في سوق العمل لأنه ذلك يساعد على زيادة فعالية العمال وتحفيزهم على تحسين أدائهم ، وحسب هذه النظرية يجب توفر معلومات حول مدى فعالية العمال لتحقيق العدالة الداخلية والخارجية وهذا يتطلب تكاليف باهظة خاصة عندما يكون حجم المؤسسة كبيرا وأنشطتها معقدة ، كما يمكن تحفيز العمال من خلال فرض عقوبات على العمال الذين يحققون فعالية اقل من المستوى المطلوب وهو يطلق عليه بالتحفيز السلبي .

### 1- 4 نظرية المسابقات Théorie des tournois

رواد هذه النظرية هما Lazear et Rosen ، تقدم هذه النظرية شرحا لشروط وخصائص تطبيق نظام الأجور يكون محفزا بالاعتماد على الاستحقاق النسبي ، حيث يحصل العامل الذي يحقق أداء أفضل من زملائه على علاوة تضاف إلى الأجر القاعدي أو على ترقية في المستوى الوظيفي ويكون تنافس

العمال للحصول على هذه الامتيازات كوسيلة لتحفيزهم لبذل مجهود اكبر والعامل المتفوق هو الذي يحقق افضل نتيجة مقارنة بزملائه وتتطلب هذه المقارنة ملاحظة مباشرة لأداء العمال وبالتالي فهي ناجحة في الوظائف التي يكون الأداء به قابلا للقياس الكمي والملاحظة المباشرة في المؤسسة .

### 1-5 نظرية عقود الدفع المؤجل *Téorie des contrats a paiement différé*

تعتبر هذه النظرية كبدل لنظرية اجر الفعالية ،تسمح بمعرفة هيكل الأجور وتطورها في نفس الوقت بأخذ البعد الزمني في العملية التحفيزية بدلا من الفعالية،كما تسمح أيضا بإدخال بعض الاهتمامات بالمسار الوظيفي للعمال وتقدم تفسيراً لزيادة الأجور بزيادة عمل العمال وأقدميتهم في العمل ،وقد بينت هذه النظرية بأن زيادة الأجور وفق الأقدمية تؤدي إلى زيادة بذل جهد من طرف العمال لفترات عديدة وتأجيل الدفع يؤدي إلى تحسين إنتاجية العمال على المدى المتوسط والطويل،كما يعتبر الأجر كوسيلة لتعويض العمال عن ولائهم من خلال الفترات التي قضوها بالمؤسسة .

### 1-6 نظرية رأس المال البشري *Théorir du capital humain*

تنطلق هذه النظرية من نفس مبدأ النظرية السابقة وهو البعد الزمني للأجر فهي أيضا تفترض زيادة الأجر وفق أقدمية العامل وترى بأن إنتاجيته مرتبطة بكمية رأس المال البشري لديه وأجره مرتبط بإنتاجيته، والتراكم المتزايد لرأس المال البشري يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وهو ما يبرر زيادة الأجر مستقبلا وزيادة رأس المال البشري يكون بواسطة التكوين وتنمية الكفاءات .  
من خلال النظريات السابقة المتعلقة بالأجر نستنتج بأن هذا الأخير يلعب دورا مهما في تحفيز العمال على تحسين أدائهم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة .

### 2- التعويضات المباشرة والغير مباشر :

تعتبر التعويضات بنوعها المباشرة والغير المباشرة من بين احد أهم الوسائل التحفيزية للموارد البشرية التي تلعب دورا مهما في عملية تحسين أدائها الأمر الذي ينعكس بالاجاب على المؤسسة من خلال تحسين أدائها أيضا أي يمكن أن نقول بأنه هناك علاقة طردية بين هذين المتغيرين .

### 2-1 التعويضات غير المباشرة<sup>1</sup>

تعرف التعويضات غير المباشرة بالمنافع والمزايا التي تمنحها المؤسسة للأفراد العاملين فيها أو من ترغب ارتباطهم بها والتي تستهدف تحريك روح الانتماء وتعززها لدى الداخلين الجدد،وتزيد الولاء لدى الأفراد العاملين في المؤسسة مما ينعكس بنتائج ايجابية على صعيد الأداء والإنتاجية .  
وتعرف أيضا التعويضات المباشرة بأنها تلك المبالغ التي تقدمها المؤسسة للعمال لهدف تحقيق الأهداف الآتية :

- جذب موارد بشرية جديدة وبنوعيات مهارية ومعرفية عالية تساهم في بناء مزايا المؤسسة التنافسية.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيبي، مرجع سابق،ص ص 177،188

- المحافظة على الموارد البشرية المؤهلة داخل المؤسسة وتحقيق الاستقرار في قوة عمل هذه الأخيرة.

- تحفيز العاملين عن طريق زيادة معنوياتهم وتحسين ولائهم لعملهم وللمؤسسة.

- تعزيز صورة المؤسسة بين العاملين فيها وفي مجتمع الأعمال .

## 2-2 أنواع التعويضات غير المباشرة:

تشمل التعويضات غير المباشرة على العديد من الأنواع من أهمها ما يلي:

### أ- برنامج الحماية العامة والخاصة :

تعمل هذه البرامج على مساعدة الفرد العامل وعائلته في حالة توقف مكافئته المباشرة المتمثلة في الراتب ، كما تستهدف التخفيف من أعباء النفقات الصحية .

تشرط هذه البرامج من قبل الدولة بقوانين أو لوائح أو أنظمة محددة ، لهذا فإنها تكتسب صفة الإلزامية وتتميز بكونها تشمل جميع المؤسسات دون استثناء، تقابلها في الجانب الآخر برامج الخاصة والتي تتضمن مجموعة المزايا والمنافع التي تتطوع المؤسسة بتقديمها للعاملين فيها.

### ب - البرامج الإضافية :

تستخدم هذه البرامج كمزايا ومنافع إضافية إلى جانب خطط الضمان الاجتماعي وخطط الراتب التقاعدي ، وتعتمد على المشاركة الطوعية من قبل العاملين في صناديق ادخار تستخدم لتغطية نفقات العاملين الطارئة على الأجر القصير ويطلق عليها بخطط المدخلات قصيرة الأجل.

### ج - خطط الدفع المضمون :

تشمل هذه الخطط على مبالغ نقدية يشارك فيها الأفراد العاملين والمؤسسة على حد سواء وتستخدم لحماية دخل العاملين خلال فترات البطالة غير الطوعية

### د- منافع الرعاية الصحية:

تضم هذه المنافع النفقات التي تحددها المستشفى وأجور الأطباء ، كما تشمل على نفقات التأمين الطبي وغالبا ما تدفع إلى شركات تأمين تتعامل معها المؤسسات بشكل دائم .

### هـ- برامج الصالح العام :

تستخدم المؤسسات هذا النوع من البرامج من اجل التخفيف من عبئ تكاليف الرعاية الصحية ، تعتبر هذه البرامج بمثابة التدابير الاحترازية لمنع أو تقليل حدوث إصابات وأمراض العمل .

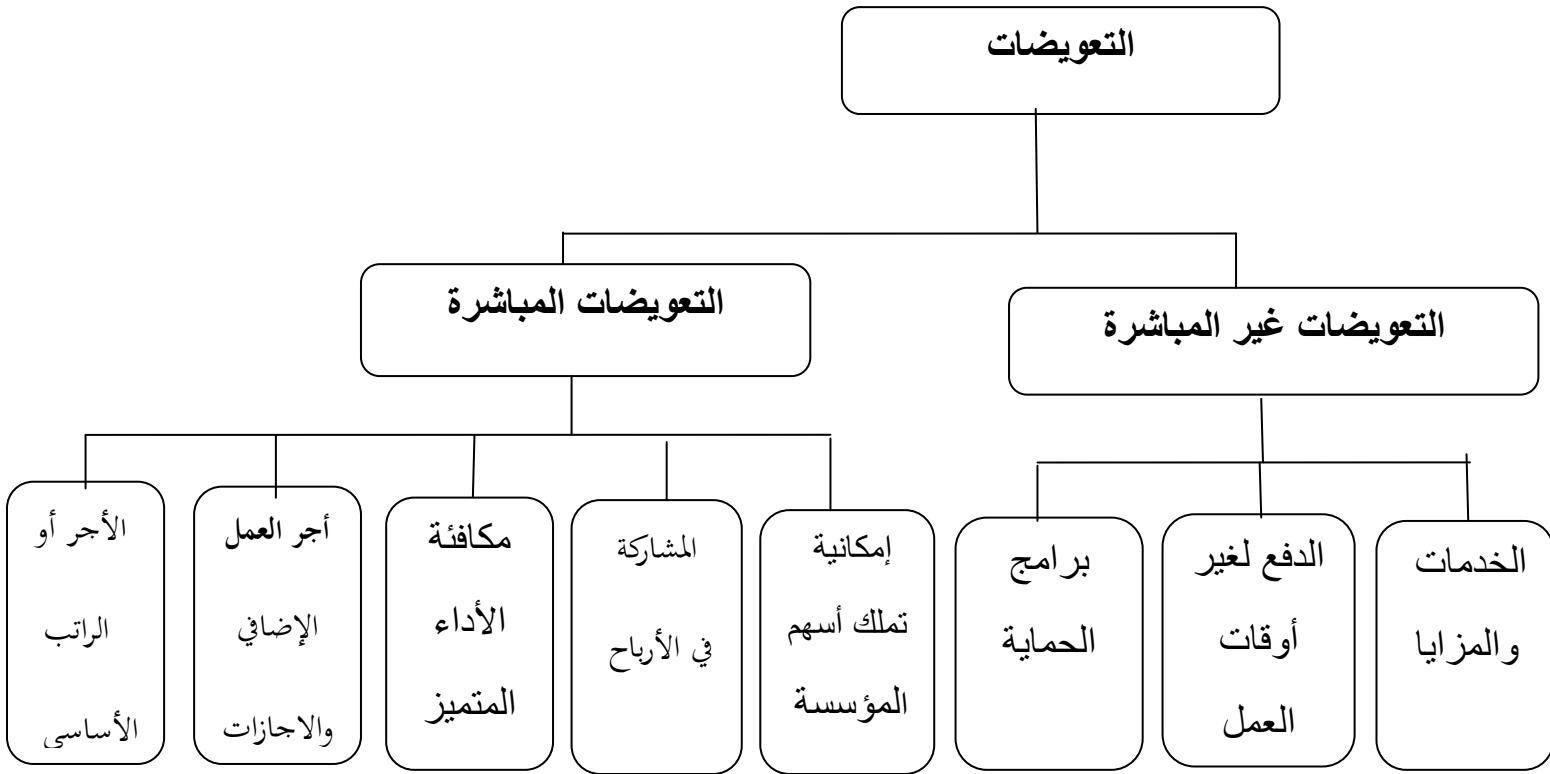
## 2-2 التعويضات المباشرة<sup>1</sup>:

يقصد بالتعويضات المباشرة الأجر مقابل أداء العمل الأصلي وأوقات العمل الإضافية وكذلك الإجازات مدفوعة الأجر وكذلك الأجر التشجيعية كمكافآت الأداء المتميز وأحيانا المشاركة في الأرباح والمشاركة في

مهيبيل وسام ، تكنولوجيا الإعلام والاتصالات ودورها في تفعيل وضيقة إدارة الموارد البشرية، ماجستير علوم التسيير العمومي، جامعة الجزائر3 ، 2011-

أرس المال عن طريق شراء أسهم المنظمة، ويتم أخذ بعين الاعتبار عدد ساعات العمل أو أهمية الوظيفة أو الأداء أو الجهد أو الأقدمية داخل المنظمة أو خارجها أو صعوبة الوظيفة في تحديد قيمة هذه التعويضات ومن هنا لا بد من تقييم الوظائف بغرض تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة وما يقابلها من أجر مناسب.

الشكل رقم (II-5) : هيكل التعويضات المباشرة وغير المباشرة



المصدر: مهيبيل وسام، تكنولوجيا الإعلام والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفية إدارة الموارد البشرية، ماجستير علوم التسيير العمومي، جامعة الجزائر 3، 2011-2012 ص 34

### المطلب الثاني: تحسين الأداء من خلال التوظيف والتدريب الناجح

#### 1- تحسين الأداء من خلال التوظيف الناجح

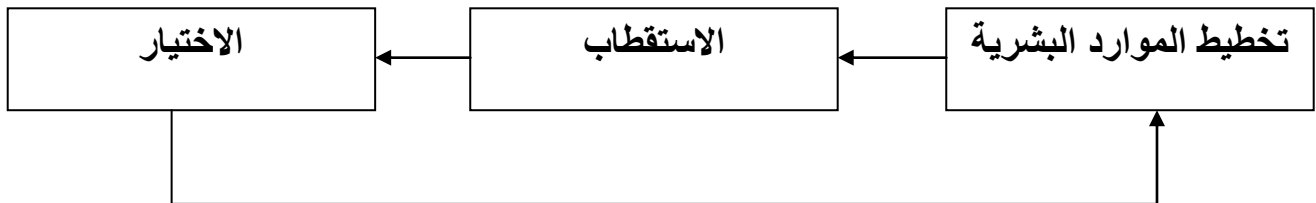
تعتبر عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي تشرف على إنجازها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكفاءة وفعالية عالية، يرتبط النجاح في إنجازها بتحديد مسار النشاطات الوظيفية في المؤسسة سواء النشاطات التسويقية والإنتاجية والمالية... الخ، تكتمل عملية التوظيف بانجاز مجموعة من الأنشطة المتمثلة في الاستقطاب والاختيار والتعيين.

### 1-1 الاستقطاب<sup>1</sup>

يعتبر استقطاب الموارد البشرية من النشاطات المؤثرة في أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها ، فالاستقطاب الموارد البشرية الكفاء وانتقاء أفضلها وتعيينه في المؤسسة حتما سيؤثر ايجابيا في مقدرتها على الأداء في المدى القصير والبعيد.

ويعرف بأنه عملية ثنائية بين الفرد والمؤسسة ففي الوقت الذي تمارس فيها المؤسسة البحث عن المرشحين يمارس الفرد بالمقابل البحث عن المؤسسة ، لذلك فإنها مصدر معلومات للفرد عن المؤسسة والمؤسسة عن الفرد تستثمر تلك المعلومات في عملية الاختيار مما يعني بأن الاستقطاب يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار وكما يعرضها الشكل الموالي

شكل رقم (II-6) : يمثل دور الاستقطاب في المؤسسة



المصدر: خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى عمان-الأردن ، داروائل ، 2003 م، ص 124

يركز الاستقطاب على الأنشطة التالية:

- بحث وجذب مرشحين لشغل وظائف شاغرة داخل المؤسسة لذا فان عملية البحث والجذب يفترض أن تبدأ بعد اطلاع القائم بها على مواصفات وخصائص الوظائف الشاغرة ونوعية الأفراد الذين ترغب المؤسسة باختيارهم وتعيينهم ، أي يجب على القائم بعملية الاستقطاب الاطلاع على خطة الموارد البشرية في جانبها الكمي والنوعي .
  - تحديد سوق العمل المستهدف يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لنجاح عملية الاستقطاب ، على المؤسسة أن تحدد سوق العمل المستهدف على أساس المهارات والقليات والمعارف المطلوبة للوظائف الشاغرة .
  - تركيز عملية الاستقطاب على تهيئة مدخلات لعملية الاختيار لذا يفترض في العملية أن تستهدف تحقيق المواءمة الأولية بين خصائص الوظيفة ومؤهلات من سيشغلها مستقبلا .
- من بين الإضافات التي يمكن أن تقدمها عملية الاستقطاب للمؤسسة والتي تساهم في تحسين أدائها هي :
- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيبي، مرجع سابق، ص 122-125

- يلعب الاستقطاب دوراً هاماً في زيادة استقرار الموارد البشرية في المؤسسة من خلال جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين
- الإسهام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين .
- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين .

### 1-2 الاختيار والتعيين :

يعتبر كل من الاختيار والتعيين وظيفتان منفصلتان ولكن متكاملتان في آن معا ، فالوظيفة الأولى تهتم بجمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييمهم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات والقوانين المتبعة، بينهما تعني الوظيفة الثانية والمتمثلة في التعيين إيجاد التناسب والتطابق بين شروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة أو المستحدثة وبين مؤهلات وكفاءات المتقدم لشاغلها<sup>1</sup> . يعد الاختيار الركن الثاني من الأركان الثلاثة لعملية التوظيف حيث يشكل مع التعيين الجسر الموصل بين الفرد في البيئة خارج المؤسسة أي انه الوسيلة التي بواسطتها يحدد الفرد المؤسسة التي سينتمي إليها ويحقق مساره الوظيفي فيها .

يعرف بأنه العملية التي يتم من خلالها غربلة وتصفية مجموعة الأفراد الذين تم استقطابهم ، ذلك من خلال مجموعة مراحل أو خطوات يتم فيها المفاضلة بين خصائص ومواصفات الأفراد، وذلك بهدف تحديد أولئك اللذين<sup>2</sup> يمتلكون خصائص ومواصفات تنطبق على شروط ومتطلبات الوظائف الشاغرة في المنظمة ، تمهيداً لتعيينهم في تلك الوظائف ، أي اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب .

أ- أهمية الاختيار :

تنبع أهمية عملية الاختيار من كونها توفر العمالة الصالحة والمؤهلة لشغل وظائف المنظمة بما يحقق أهداف هذه المنظمة .

يمكن لنا إبراز أهمية عملية الاختيار من خلال الآثار السلبية الناتجة عن الاختيار السيئ ومنها :

-انخفاض مستويات الأداء في المنظمة ، فعندما نختار شخص لا تنطبق مواصفاته وخصائصه على شروط ومتطلبات الوظيفة فالشيء المؤكد هنا أن أداءه لن يكون كافياً.

<sup>1</sup> مهيبل وسام ، مرجع سابق ، ص26

<sup>1</sup> محمد الصطوف ، علي ميا ، إدارة موارد بشرية ، سورية جامعة تشرين ، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية ، 2005-2006 ص 149

- ارتفاع معدلات دوران العمل في المنظمة ، فعند اختيار شخص لا تنطبق مواصفاته وخصائصه مع شروط ومتطلبات العمل لن يكون هناك انسجام بين الشخص والعمل مما يدفع به إلى ترك العمل والبحث عن عمل آخر يناسبه .

- ارتفاع تكاليف الاستقطاب والاختيار والتعيين ، فعند اختيار شخص غير مناسب قد تقوم المنظمة نتيجة لانخفاض الأداء مثلاً إلى التخلي عن هذا الشخص والبحث عن آخر أكثر تطابقاً مع شروط الوظيفة مما يحملها تكاليف إضافية مباشرة وغير مباشرة .

ب - مصادر عملية الاختيار:

-المصادر الداخلية :

وهي تعني إتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة فيها ، ذلك من خلال ما يسمى بالمستودع المهارات والذي هو عبارة عن قاعدة بيانات متكاملة عن الوظائف من حيث وصف الوظيفة وكذلك عن الأفراد كالسن ، الخبرة ، القدرة ، المهارة ، وغيرها من البيانات ، ( بحيث أنه عندما تشغل وظيفة ما يتم الرجوع إلى هذا المستودع للبحث عن من يتماثل معها ثم العمل على شغلها عن طريق النقل أو الترقية )

1- النقل

كما نعلم أن النقل يعتمد على تغيير الموقع الوظيفي للفرد ، وذلك ضمن المستوى الإداري نفسه ، دون أن يكون هناك زيادة في الدرجة المالية أو الوظيفية.

2-الترقية<sup>1</sup>:

وهي عبارة عن تحريك الموظف من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى ، بمعنى أنه سيكون هناك زيادة في الدرجة المالية والوظيفية ، والترقية إما ان تكون بالأقدمية أو بالاختيار.

-الترقية بالأقدمية :

وهي تعتمد على حساب مدد زمنية ، بحيث يبقى في كل درجة وظيفية مدة زمنية محددة ومن ثم يرفع إلى درجة أعلى وهكذا طيلة حياته الوظيفية طالما أنه يستوفي كل ما هو مطلوب منه.

- الترقية بالاختيار :

وهي تعتمد على الجدارة والكفاءة والإبداع والابتكار بغض النظر عن المدد الزمنية .

<sup>1</sup> محمد حجازي ، أداة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، دار الوفاء للنشر ، 2005 ، ص ص 138-139

- المصادر الخارجية :

هي المصادر الموجودة في سوق العمل خارج المنظمة وأهمها :

-المنظمات التعليمية مثل المعاهد والجامعات والمدارس ومراكز التدريب المهني .

- وكالات التوظيف سواء أكانت وكالات خاصة أو وكالات حكومية .

- العاملين في المنظمات الأخرى وذلك من خلال الانتداب أو الاستعارة أو التقاعد .

- طلبات التوظيف السابق تقديمها ولم يعين أصحابها .

- الإعلان بوسائل الإعلام طلب متقدمين .

- الطلبات الشخصية التي يقدمها الراغبين في العمل إلى المنظمة .

- أقارب وأبناء العاملين في المنظمة .

أما التعيين هو وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع شروط ومستلزمات القيام بها من مؤهلات وكفاءات.

مراحل عملية التعيين

1. استمارة التقدم للتوظيف

2. الاختبارات

3. مراكز التقييم

4. أساليب اختيار أخرى

5. المقابلة

6. مراجعة وفحص خلفية المرشح

7. الفحص الطبي .

2- تحسين الأداء من خلال التدريب الناجح

2-1 تعريف التدريب :

يعتبر التدريب من الأنشطة الضرورية ومن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه احد الأنشطة التي تعود بالمنفعة على الفرد والمؤسسة ،سنحاول توضيح ذلك من خلال النقاط الآتية:<sup>1</sup> التدريب هو مجموع الأعمال والأنشطة التي تهدف إلى جعل عمال المؤسسة قادرين على العمل بكفاءة وعلى أداء وظيفتهم الحالية والمستقبلية.

عمار بن عيشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، ماجستير، جامعة محمد بوضياف مسيلة ، 2005-2006 ص ص

137\_236<sup>1</sup>

ويقصد أيضا بالتدريب بأنه تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية

تهدف المؤسسة من وراء إخضاع الأفراد إلى برامج تدريبية إلى:

-زيادة الإنتاج.

-تقليل التالف من الإنتاج.

-تحسين مستوى الأداء.

-تقليل التكاليف.

-التقليل من حوادث العمل.

-تحسين الجودة.

2-2 أنواع التدريب بالمؤسسة :

- تدريب قبل العمل :

وذلك بتدريب عمال جدد لكي يتحكموا في الآلات، أو لكي يتعرفوا على طريقة العمل.

- تدريب بعد العمل :

إذا لاحظت المؤسسة أن العامل الحالي لديه نقص في الأداء أو لا يتحكم في الآلات أو لاحظت ارتفاع في حوادث العمل أو لاحظت تصرفات شاذة للأفراد، كالغياب المتكرر والمتعمد عن العمل وتعهد الأضرار بالعمل و أدواته وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم طاعة التعليمات والتوجيهات، فإنها تشرع في القيام بإجراءات تصحيحية لهذا السلوك بعدة وسائل منها التدريب.

من بين الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في التدريب هناك أسلوبين هما:

- تدريب نظري:

ويكون داخل المؤسسة باستدعاء المدربين ذوي الكفاءة العالية والمتخصصين أو ذوي الخبرة من معاهد الوطنية مع تحمل المؤسسة مصاريف التنقل والإقامة خلال فترة التدريب المؤسسة وجدت أن هذه العملية تكون تكاليفها أقل من التدريب الخارجي الذي هو يتطلب مصاريف أكبر تتعلق بالتنقل والإيواء.

- تدريب تطبيقي ميداني عند الحصول على آلات جديدة:

وفي كل الحالات فإن التدريب في المؤسسة يعتمد على نتائج تقييم الأداء، أي تقوم المؤسسة بذلك عندما تلاحظ وجود نقص في الأداء، وعند ارتفاع حوادث العمل، وعند استخدام آلات جديدة، وعند النظر في ترقية العامل، ويتم هذا التدريب عبر فترات.

2-3 الاحتياجات التدريبية:

تلجأ المؤسسة إلى تحديد احتياجاتها التدريبية بالتنسيق بين كل المصالح على جميع مستوياتهم في كل التخصصات وذلك كما يلي:

كل دائرة تحرر المشاكل التي تعاني منها خاصة تلك التي تتعلق بسير العمل في هذه الدائرة أو تلك التي تنتج عن استخدام تقنيات جديدة أو أجهزة جديدة فإذا لوحظ أن العامل يعاني من صعوبات في تأدية مهامه أو أن الأجهزة المتوفرة بتقنيات لا تتوافق مع إمكانياته دعت الضرورة إلى تطوير مهاراته من خلال إخضاعه لبرنامج تدريب.

### المطلب الثالث: تعزيز القدرات التنافسية وصنع القرار بالمؤسسة

تعتبر عملية صنع القرار والمنافسة خاصة أمراً مهماً في للمؤسسة خاصة في البيئة الحالية التي تمتاز بشدة المنافسة والمختلف التغيرات، هناك علاقة وطيدة بين إدارة الموارد البشرية والقدرات التنافسية وصنع القرار بالمؤسسة هذا من جهة، وعملية تحسين أداء هذه الأخيرة من جهة أخرى، وفي هذا الإطار سنحاول إبراز الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في عملية تحسين الأداء من خلال تعزيز القدرات التنافسية وصنع القرار بالمؤسسة.

#### 1- دور إدارة الموارد البشرية في بناء وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة :

تعتبر الموارد البشرية مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، خاصةً مع إدراك هذه الأخيرة في الوقت الحالي بأنَّ التميُّز عن المنافسين، يمكن تحقيقه من خلال المهارات العالية للموارد البشرية، و الثقافة التنظيمية المتميّزة، والعمليات والأنظمة الإدارية الفعّالة، لذلك زاد التوجُّه نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية، مما زاد من مسؤولية إدارة الموارد البشرية الموجهة استراتيجياً، لتلبية الاحتياجات البشرية التّالية:

#### 1-1 بالنّسبة لإستراتيجية الزيادة في التكلفة:

نظراً لتركيز المؤسسات على كفاءة العمليات الإنتاجية وتخفيض التكلفة في هذا التوجُّه الاستراتيجي، تميل إدارة الموارد البشرية في تحديدها لنوعية المهارات من الموارد البشرية التي تتوافق مع هذا التوجُّه، إلى التركيز على أنشطة التدريب التي تدور حول تنمية هذه المهارات، و التركيز على الأهداف قصيرة الأجل وتجنُّب المخاطرة، إلى جانب سعيها إلى تحقيق الكفاءة في الأداء من خلال تشجيع مشاركة الموارد البشرية، والاعتماد على آرائها و تثمين مقترحاتها بشأن رفع الكفاءة الإنتاجية، بما يشعرها بالراحة عند تأديتها لعملها، وبذلك فإدارة الموارد البشرية توجّه كلّ جهودها لتخفيض تكاليف المؤسسة، و خاصةً المتعلّقة بالموارد البشرية<sup>1</sup>

#### 1-2 بالنّسبة لإستراتيجية التميُّز:

1 جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية- مصر، الدار الجامعية، 2003 م، ص 116.

يحتاج هذا التوجُّه الاستراتيجي من الموارد البشرية أن تتحلَّى بالقدرة على الابتكار، والعمل الجماعي، لأنَّ المطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تركز جهودها على تحقيق جودة الأداء وتحمل المخاطرة، و مساعدة العاملين ليظهروا سلوكيات وظيفية تعكس روح التعاون، لتحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية ممكنة.

وإدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الابتكار لمنتجات المؤسسة على ضوء أهدافها الإستراتيجية، لذلك تعمل على تكثيف نشاطات الاستقطاب من الخارج، وتركز جهود التدريب بما ينبي التعاون بين العاملين، واستخدام أنظمة لتقييم الأداء موجَّهة بالنتائج المحقَّقة، لتشجيع المديرين على قبول المخاطرة في قراراتهم.<sup>1</sup>

### 1-3 بالنسبة لإستراتيجية التركيز:

تتطلب هذه الإستراتيجية من إدارة الموارد البشرية أن تحافظ على المهارات المتاحة للمؤسسة حالياً، لذلك تستخدم برامج تدريبية تنبئ هذه المهارات، وتتطلب إلى جانب ذلك من المؤسسة تحقيق اللامركزية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، حتى تتمكن من الاستجابة لمتطلبات أسواق المنتجات الخاصة، لهذا تعمل إدارة الموارد البشرية على تدنية التكاليف المتعلقة بالعنصر البشري، حتى تتمكن المؤسسة من توفير الأموال التي تنقصها، إلى جانب تحقيق التميز المراد الوصول إليه لاجتياح السوق المستهدف.

### 2- دور الموارد البشرية في عملية صنع القرار بالمؤسسة:<sup>2</sup>

إن نجاح أي مؤسسة في نشاطها يتطلب مساهمة كل مواردها، ومن بين أحد وأهم هذه الموارد هو المورد البشري الذي يلعب دوراً مهماً في تحقيق إستراتيجية المؤسسة، فدخول هذا الأخير في عملية صنع القرار يمكنه أن يخلق بيئة مناسبة لانجاز الأعمال وصنع القرارات وإعدادها ويمكن أن يكون ذلك من خلال ما يلي :

### 2-1 قيام إدارة الموارد البشرية بالفحص البيئي:

يعتبر الفحص البيئي أحد شروط الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة ويمكن أن يرجع ذلك إلى أهميته البالغة خاصة في فترات التطور التكنولوجي السريع والتغيرات الطارئ على التي تنشط فيها المؤسسة، فإدارة الموارد البشرية تقوم بدور هام في الفحص البيئية خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية فهي بمثابة مصدر للمعلومات بالمؤسسة فهي تقوم بتأمين المعلومات الأساسية في مرحلة صنع

<sup>1</sup> راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية-مصر، الدار الجامعية، 2002م، ص174.

<sup>2</sup> الأستاذ عبد القادر شلال، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى العلمي الدولي حول: " صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية " يومي: 14-15 أبريل

2009، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ص 08

القرارات الإستراتيجية للمؤسسة وذلك من خلال استخبارات تنافسية الأمر الذي يزيد من قيمتها في المؤسسة

## 2-2 التعامل مع العجز أو الفائض في الموارد البشرية خلال فترة تخصيص الموارد:

لإدارة الموارد البشرية دور هام في الفترة الزمنية المتاحة، منذ بداية ظهور الحاجة للموارد البشرية حتى تأميمها، فكلما كانت هذه الفترة الزمنية أطول، كلما سمح هذا بوجود بدائل للتعامل مع العجز أو الفائض في الموارد البشرية. لهذا لا بد أن يأخذ فريق التخطيط الاستراتيجي إمكانية استخدام موارد بشرية مؤقتة، إلى حين توفير ما يلزم منها برعاية إدارة الموارد البشرية، فهذه الموارد البشرية المؤقتة تجعل القرارات الإستراتيجية أكثر مرونة في التنفيذ، ويكون للمؤسسة خيارات متعدّدة قبل أن تصل إلى نقطة لا يمكن الرجوع فيها إلى الخلف. ويُعامل هذا النوع من الموارد البشرية على أنه تكلفة متغيرة، إلى حين الوصول إلى التخصيص الكامل للموارد في المجالات المعنية بذلك.

## 2-3 تأمين الدعم اللازمة للقرارات إعادة تخصص الموارد :

تلعب الموارد البشرية دورا مهما في تقييم الجدوى من التطبيق القرارات الإستراتيجية للمؤسسة حيث تقدم نتائجه في شكل معلومات جاهزة في مرحلة إعداد الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة تكون بمثابة مدخلات في مرحلة إعداد القرارات الإستراتيجية للأحقة للمؤسسة. ولأن جوهر الإستراتيجية يدور حول تخصيص الموارد بما يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية، فإنّ الوحدات الإنتاجية التي لا تساهم في تحقيق هذه الميزة التنافسية قد تحرم من الموارد المخصّصة لها، ممّا يؤدي لانخفاض معنويّات الأفراد العاملين بها، وهنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية في التخفيف من حدّة هذا الشعور، لدى العاملين في الوحدات الإنتاجية التي تمّ حرمانها من الموارد، فغالباً ما تكون المجالات

## خلاصة :

إن من أهم ما تطرقنا إليه في هذا الفصل هو إبراز دور إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم الأداء ومن ثم تحسينه حيث تبين لنا بأن هذه الإدارة تطورت مع التطورات الاقتصادية كما أن البيئة الحديثة كان لها تأثير بالغاً على هذه الإدارة حيث أصبحت من أهم الإدارات في المؤسسة وذلك من خلال مساهماتها تحسين الأداء بشكل أو بآخر خاصة من خلال الأنشطة التي تمارسها في المؤسسة كإشرافها على عملية التوظيف والتدريب هذا من جهة وتخطيط لمختلف الحوافز .

هذا ما جعل هذه الأخيرة تلي اهتماماً بها والعمل على تطويرها عبر تكوينها وتأهيلها وذلك باعتبار الموارد البشرية مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، خاصةً مع إدراك هذه الأخيرة في الوقت الحالي بأن التميُّز عن المنافسين هو أحد أهم الاستراتيجيات ، كما أن هذا المورد يلعب دوراً فعالاً في صياغة الأهداف والعمل على تجسيدها على أرض الواقع ، وصنع القرارات في المؤسسة .

## مقدمة الفصل:

المؤسسة هي عبارة عن مزج للموارد البشرية و المادية و المالية و تتفرع إلى مؤسسات إنتاجية و تجارية و الخدماتية.

وهي هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا ، في إطار قانوني و اجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع مع الأعوان الاقتصاديون الآخرون أو القيام بكليهما معا بغرض تحقيق نتيجة ملائمة و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي توجد فيه، و تبعا لحجم و نوع نشاطها<sup>1</sup>

تعتبر المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام من المؤسسات الإنتاجية و التجارية في نفس الوقت

سنحاول من خلال هذا الفصل و استنادا إلى ما سبق ذكره في الجانب النظري إلى إسقاط هذا الأخير على الجانب التطبيقي محاولة منا التعرف على واقع الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة التي هي محل دراستنا .

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الجزائر، دارالمحمدية العامة، 1998، ص 11

### المبحث الأول: تقديم الشركة الوطنية لتغذية الأنعام "ONAB"

سنتعرف في هذا المبحث على المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام هذا من خلال التطرق إلى نشأتها وتطورها وذلك في شكل نبذة تاريخية، كما سنحاول في هذا المبحث التعريف بالمؤسسة ونشاطها وعرض هيكلها التنظيمي مع شرح أهم المصالح التي يتضمنها خاصة تلك المتعلقة بإدارة الموارد البشري .

#### المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة

يعتبر الديوان الوطني القومي من الوحدات الأثني و الثلاثين الموروثة عن الاستعمار والموزعة عبر الوطن .

تم تأسيس الديوان الوطني القومي سنة 1952 من طرف شركة الاسبانية MAKLA

تم ترميم هذه الوحدة من طرف الديوان القومي لأغذية الأنعام بتاريخ 1969/04/04 تحت إشراف وزارة الفلاحة و الصيد البحري في شكل مؤسسة عمومية ذات نشاط إنتاجي المتمثل في أغذية الأنعام مقرها الرئيسي الجزائر العاصمة

ب ONAB مرت هذه المؤسسة بعدة تحولات نتيجة الإصلاحات الاقتصادية ذات رأس مال إجمالي قدر 7.000.000.000 دج ، أصبحت المؤسسة ذات تسيير لا مركزي

والتي أدمجت فيها المؤسسات الثلاث ORAC و OREVI و ORAVIO والتي كانت

في حالة انهيار وإفلاس فقررت ONAB دمجهم ليصبحوا شركة و منظمة واحدة تحت قيادتها حيث ساهمت برأسمال قدره 80 بالمئة و الشركات الثلاث الأخرى ساهمت بـ 20 بالمئة من رأس المال في ماي 1998.

من نتائج هذا الاندماج التحويلات التالية :

ORAVIO تحولت إلى GAO وتقع في الناحية الغربية .

OREVI تحولت إلى GAE وتقع في ناحية الشرق .

ORAC حولت إلى GAC تقع هي الأخرى في الوسط .

وكل هذه النواحي تتعامل مع المديرية المركزية وهي الشركة القابضة ONAB

## المطلب الثاني : التعريف بالوحدة مستغانم UAB محل الدراسة

هي مجمع تربية الدواجن للغرب GAO-ORAVIO والتي تما إنشاءها بـ 1998.01.19 برأس مال

قدره 7000000000 دج وارتفع إلى 2703000000 دج

مقرها Rout des cretes BP 642 رقم البريد 27000 بلدية مستغانم ولاية مستغانم

أما الشركة الأم فهي متواجدة في صلامندر. مستغانم والتي تعتبر السلطة المشرفة عليها كما أنها هي المسؤولة عن سير الوحدة التي هي محل دراستنا وعلى معالجة اي طوارئ كما انها تتحمل نتيجة السنة

نشاط الرئيسي للوحدة يتمثل في إنتاج لأغذية الإنعام، وهي توظف حاليا 87 عامل .

هذه الوحدة تنتهي إلى الجهة الغربية حسب التقسيم الذي تطرقنا إليه سابقا وهي تضم سبعة وحدات فرعية والمتواجدة على مستوى الولايات التالية :

مستغانم، تلمسان، وهران، سيدي بلعباس، تيارت، بشار، البيض بالإضافة إلى ستة مراكز لتربية الدواجن بشكل شركات والتعامل يكون مع بعضها البعض وهذا لسد حاجاتها الضرورية و التبادل المشترك للمواد الأولية<sup>1</sup>.

يوضح الجدول التالي نوع ومصدر المواد الأولية المستعملة في العملية الإنتاجية في المؤسسة

الوطنية لتغذية الأنعام" مستغانم " ONAB<sup>2</sup>

## الجدول رقم : (1-III)

المواد الأولية المستعملة	المصدر	القدرة الإنتاجية
الذرى	مستورد	10طن في الساعة
الصوجا	مستورد	
شعير	محلي	
CALCAIRE	محلي	
CMV	محلي	

المصدر: وثائق المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام" مستغانم"

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام "ONAB" مستغانم

<sup>2</sup> وثائق المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام "ONAB" مستغانم

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة تعتمد في نشاطها على خمسة أنواع من المواد الأولية اثنان منها محلية و الأخرى مستوردة

### المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للوحدة<sup>1</sup>

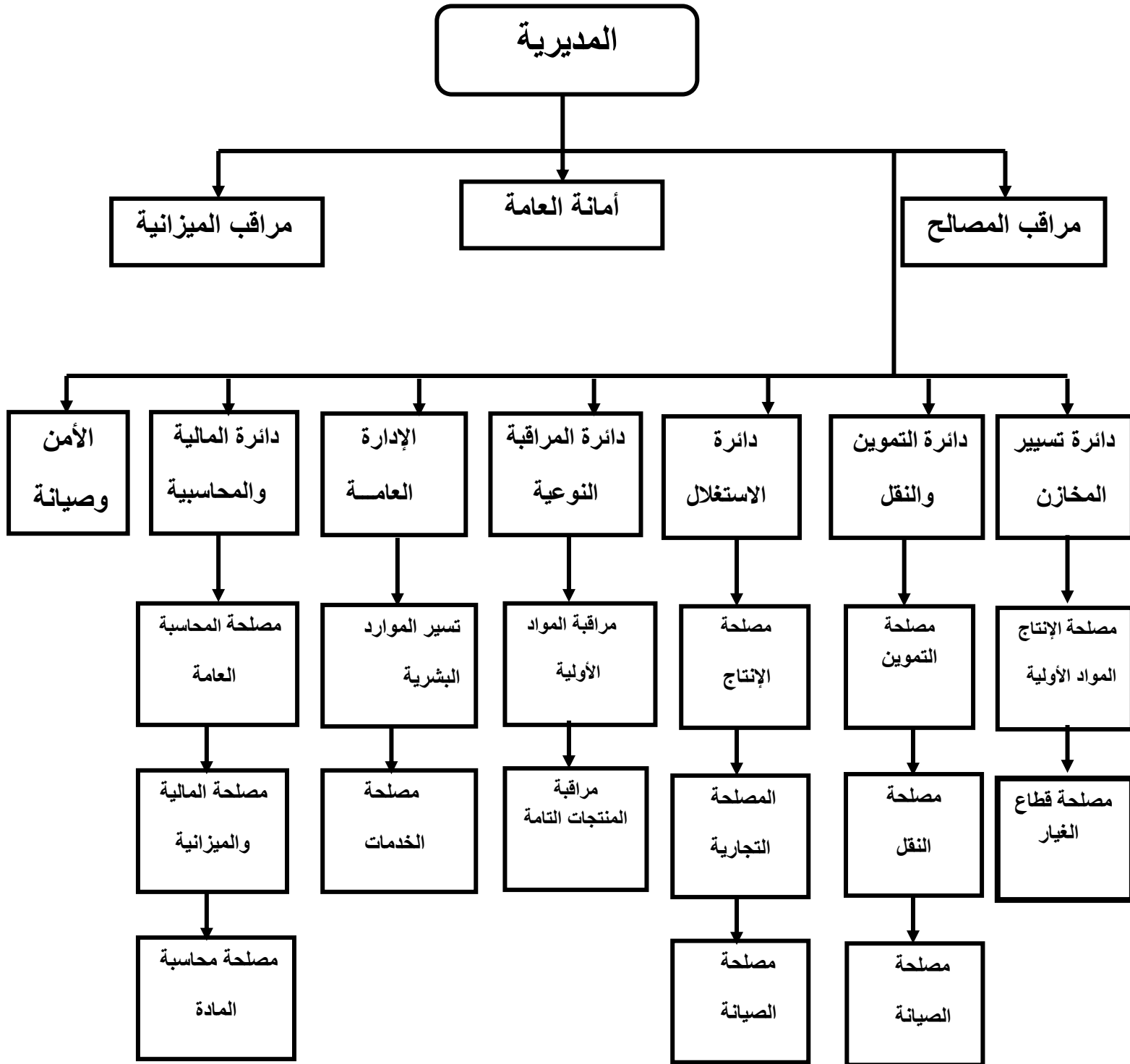
إن الهيكل التنظيمي هو ذلك المخطط الذي يمثل مجموع هياكل المؤسسة الموجودة بين مختلف المصالح كما انه يعتبر أحسن وسيلة للإعلام الداخلي لأنه يقوم بترتيب وضعية كل عامل في المؤسسة وبين معظم المهام المنجزة من طرف المصالح والأشخاص فهو يلعب دورا هاما في المؤسسة ويمتاز بسرعة التنفيذ والبساطة والسهولة في نفس الوقت .

#### 1- الهيكل التنظيمي الخاص بالوحدة محل الدراسة :

تحتوي المديرية العامة للوحدة على مراقب المصالح و مراقب الميزانية و أمانة المديرية وتتكون هذه الأخيرة إلى ستة دوائر وتتفرع بدورها إلى مصالح كما هو مبين هي الهيكل التنظيمي التالي :

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام ONAB " مستغانم"

الشكل رقم (07-III):مخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة



المصدر: وثائق المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام "ONAB" مستغانم"

2- شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

استنادا على الهيكل أعلاه سوف نحاول شرح دوائر التي تنظم نشاط المؤسسة وهي على النحو التالي:

1-2 دائرة تسيير المخازن:

تظم هذه الدائرة مصلحتين أساسيتين وهما :

أ. مصلحة الإنتاج التام والمواد الأولية

. مخازن المواد الأولية : يتم تخزين في هذه المخازن جميع المواد الأولية التي تستخدم في العملية الإنتاجية والتي تم شرائها من طرف المؤسسة و المتمثلة في الذرى، القمح، الصوجا، الإنتاج... الخ

وعند نفاذ احد هذه المواد تقوم مصلحة التموين بشراء الكمية المطلوبة

للمؤسسة مخزون أمان بحيث لا يقل مخزون الذرى عن 1000 طن ومخزون الصوجا عن 700 طن

أ. مخازن المواد التامة:

مخزن على مستوى هذه المخازن المنتجات التامة والمتمثلة في أغذية الأنعام

تقوم هذه المصلحة بإخراج منتجات التامة الصنع وذلك بناء على طلب من المصلحة التجارية وهذا مع إعداد وصل خروج وتسلم نسخة منه لكل من مصلحة المحاسبة العامة ومحاسبة المواد ومصلحة التوزيع وفي الأخير مصلحة التخزين.

ب . مصلحة قطع الغيار:

تقوم هذه المصلحة بتخزين قطع الغيار بمستحقات المؤسسة وعند الحاجة إليها ترسل بالطلب إلى

المصلحة التجارية

2-2 دائرة التموين و النقل :

تتفرع هي الأخرى إلى ثلاث مصالح التالية :

أ. مصلحة التموين:

يكمن دور هذه المصلحة في تغطية حاجات المؤسسة من مواد الأولية في حالة نقصها وذلك عبر

تحرير طلب إلى المصلحة بشراء المادة اللازمة حيث يكون مقيدا بالكمية و النوعية من المادة مراد

شرائها .

ب . مصلحة النقل:

تتكفل هذه المصلحة بنقل المنتجات التامة الصنع إلى الزبائن عند طلبهم لها ،ونقل المواد الأولية من الموردين إلى المؤسسة .

ج . مصلحة الصيانة:

يتمثل دور هذه المصلحة في صيانة وسائل النقل والمحافظة عليها لاستخدامها أقصى مدة ممكنة

3-2 دائرة الاستغلال :

تتكون من ثلاث مصالح وكل مصلحة مرتبطة بالأخرى وهي كالتالي:

أ . مصلحة الإنتاج :

يتم على مستوى هذه المصلحة تصنيع أغذية الأنعام والدواجن المتمثلة في النشاط الرئيسي للمؤسسة وذلك حسب الكمية و النوعية المطلوبة من الزبائن

تتبع هذه المؤسسة نمط إنتاج حسب الطلب أي أن الإنتاج السلع يكون بناءا على متطلبات ومواصفات والكمية التي يحددها الزبون

ب . المصلحة التجارية :

وضيفتها بيع المنتجات التامة حيث تأخذ من الزبون الشيك وإذن طلب وتسلمه وصل السحب حيث يتوجه الزبون إلى مصلحة الإنتاج ويتم تسجيل كل المعلومات الخاصة بالزبون ونوع المادة المراد شرائها مع الكمية ...

بعد ذلك يتوجه إلى مصلحة تسيير المخزون فتقوم هذه الأخيرة بتسليمه وصل تسليم إذن لإخراج المشتريات التي قام بشرائها ثم يعود الزبون إلى المصلحة التجارية ليسلمها وصل الإخراج وتعطيه بدورها الفاتورة شرط أن تكون تحتوي هذه الفاتورة على كل المعلومات الخاصة بالمنتج المشتري وتقدم منها نسخة للمحاسبة العامة وذلك بغية تسجيلها .

ج . مصلحة الصيانة: يتم فيها صيانة تجهيزات الإنتاج والمحركات الكهربائية ... الخ، تقوم هذه المصلحة برفع تقارير شهرية إلى مصلحة المحاسبة تتضمن تكاليف الشراء لقطع الغيار وتكلفة اليد العاملة ومصاريف إدخال تغييرات على الآلات ... الخ

#### 4-2 دائرة المراقبة النوعية:

مهمتها التأكد من جودة المواد الأولية الداخلة للمؤسسة و المنتجات التامة أثناء عملية الإنتاج وبعدها

#### 5-2 الإدارة العامة :

تحتوي على قسم الشؤون الاجتماعية وعلى مصلحتين المتمثلتين في تسيير الموارد البشرية ومصصلحة الخدمات أما وظيفتها تتمثل في تسيير ملفات المستخدمين وتحضير سجلات الأجور و العلاوات و الإنذارات و ملفات التقاعد و الضمان الاجتماعي وكذلك دفع الاشتراكات و المنح العائلية كما تقوم بتسجيل حوادث العمل والأمراض المهنية و العطل السنوية المستحقة

#### 2-6 دائرة المالية و المحاسبة العامة :

تتكون من ثلاث مصالح المتمثلة في مصلحة المحاسبة العامة ، مصلحة المالية و الميزانية ، مصلحة محاسبة المادة .

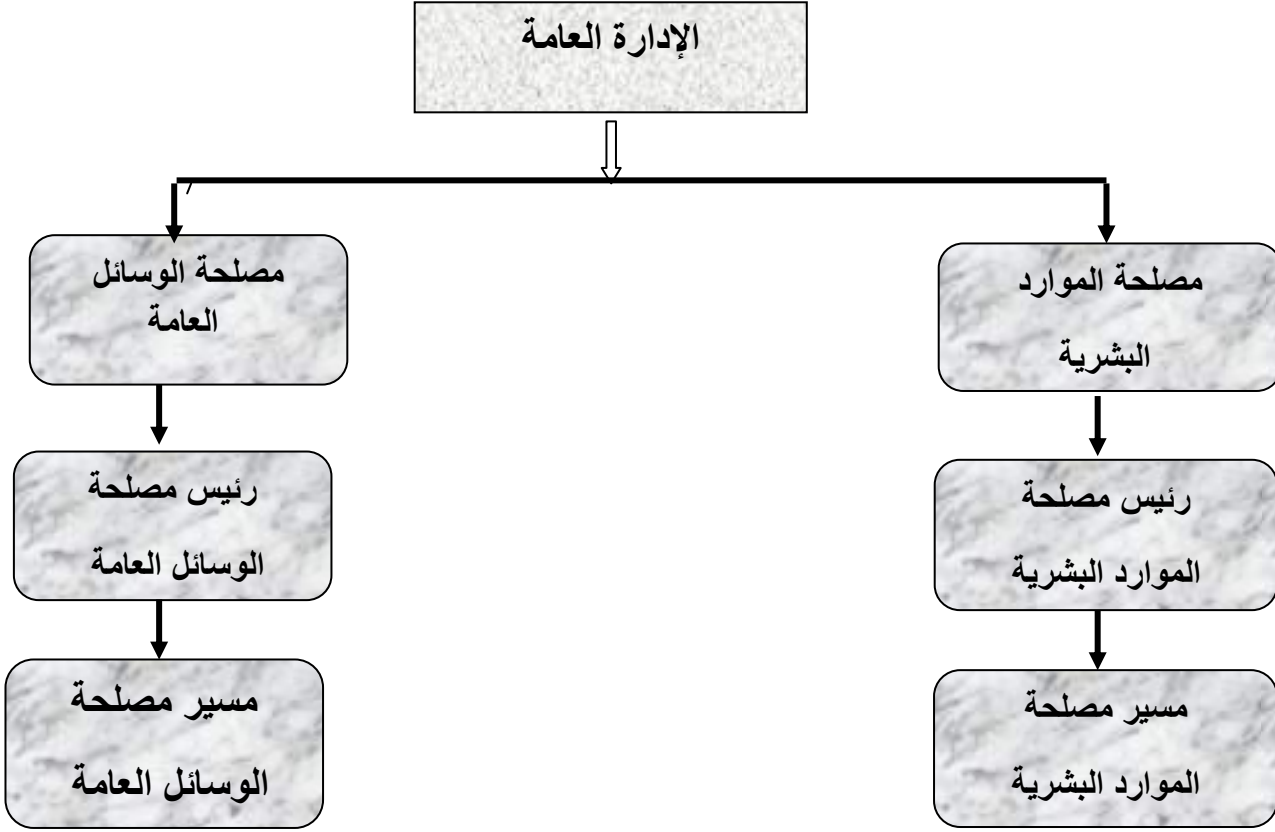
#### المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لأغذية الأنعام

سنحاول في هذا المبحث التعرض إلى أهم المؤشرات على مستوى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على تحليل مختلف البيانات ، كما سنحاول توضيح أهم الاستراتيجيات المستقبلية التي تطمح المؤسسة إلي بلوغها مع إبراز دور المورد البشري في تجسيد هذه الاستراتيجيات سنقوم بتقسيم هذا المطلب إلى فرعين حيث سنتناول في الفرع الأول مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة و تطرق إلى أهم نشاطاتها ، و الفرع الثاني سوف نخصصه لأهم المؤشرات على مستوى هذه الإدارة .

#### المطلب الأول: تقديم مصلحة إدارة الموارد البشرية

تعتبر مصلحة إدارة الموارد البشرية من المصالح المهمة في بالمقر الإداري ، فهي تتولى شؤون الموارد البشرية داخل المقر حيث نجد ترتيبها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة يقع مباشرة تحت الإدارة العامة وذلك لأنها تابعة له و تنشط تحت إشرافه وهذا إن دلى على شيء فإنما يدول على أهمية المورد البشري في المؤسسة ، وبتالي ضمان تحقيق الأهداف المطلوبة من الموارد البشرية أي أن لهذه الأخيرة دور كبير و مهم في نجاح المؤسسة .

الشكل رقم (III-08): الهيكل تنظيمي لمصلحة إدارة الموارد البشرية



المصدر: وثائق المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام "ONAB" مستغانم"

#### أهم نشاطات مصلحة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة

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

- تسعى إلى توفير الظروف اللازمة و الملائمة للعمل كالمنج و الحوافز
- تنظيم وإعداد كل ما يتعلق بتسيير الأجور والعطل المرضية و سنوية وغيرها
- التنسيق مع مختلف المصالح المؤسسة من اجل انجاز الأعمال كما هو مقرر انجازها
- توفير إدارة إستراتيجية جيدة و ملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة
- متابعة العمال من حيث التكوين

. متابعة المسار المهني و الترقية العمال

المطلب الثاني: أهم المؤشرات على مستوى إدارة الموارد البشرية

1 - أهم المؤشرات على مستوى إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>

سوف نحاول في هذا الفرع واستنادا على والوثائق المحصل عليها من مصلحة الموارد البشرية على تحليل مختلف البيانات المتعلقة بهذه الأخيرة وهذا بهدف التعرف على مختلف سياساتها الوظيفية .

1-1 تقسيم العمال حسب الجنس لسنة 2016

الجدول رقم : (2-III)

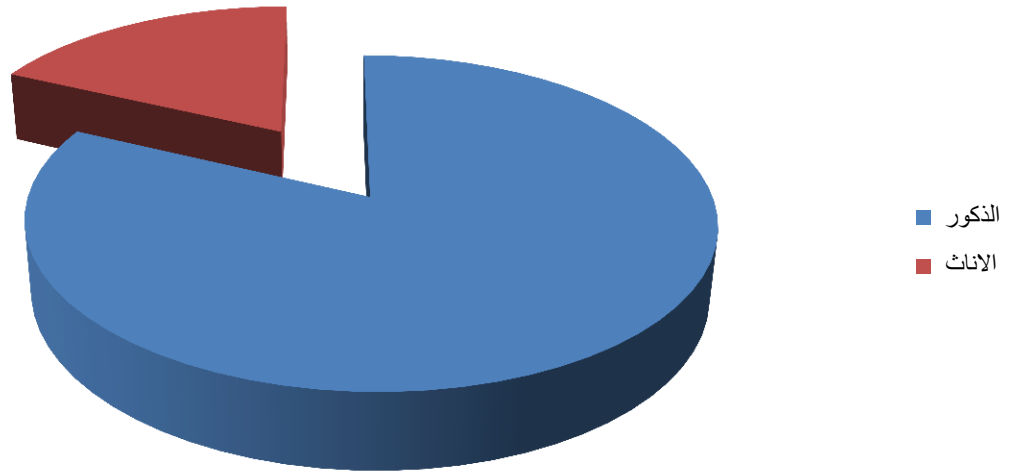
الجنس	الذكور	الإناث	المجموع
عدد العمال	70	18	88
النسبة	%79.5	%20.5	%100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام "ONAB" مستغانم"

وثائق المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام "ONAB" مستغانم<sup>1</sup>

وفي ما يلي دائرة البياني لتركيب العمال حسب الجنس

الشكل رقم (111-09) : دائرة بيانية توضح تركيبة العمال



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام وبرنامج Excel

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا توزيع النسب حسب جنس أفراد العينة، حيث نلاحظ أن أغلب عينة الدراسة ذكور وذلك بنسبة 79,5 أما الإناث بنسبة 20,5

من خلال التبرص في المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام "مستغانم" ومن خلال المقابلة استخلصنا بأن سبب كون أغلب أفراد العينة ذكور يرجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة فحسب مسئولين المؤسسة هذا الفئة يمكن أن تساهم في تحسين أداء المؤسسة لأن طبيعة النشاط تستلزم بذل مجهود عضلي في الورشات، بينما نجد أفراد العينة المتمثلة في الإناث في المناصب الإدارية التي لا تتطلب مجهود عضلي كبير مقارنة بالعمل في الورشات لذلك عدد هذه الفئة قليل مقارنة مع فئة الذكور .

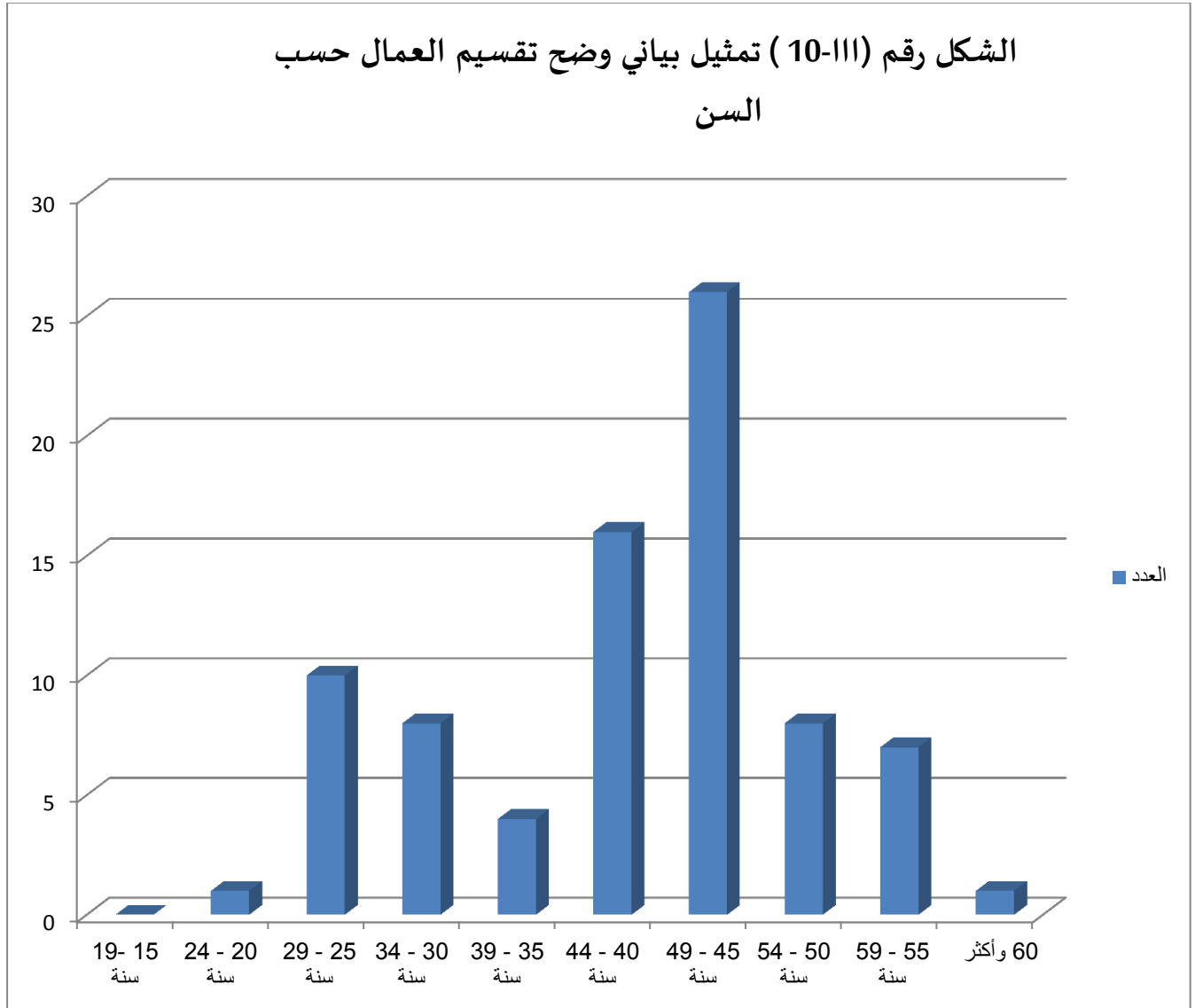
2-1 تقسيم العمال حسب السن للفصل الثاني من سنة 2016

الجدول رقم: (3-III) يوضح تقسيم العمال المؤسسة محل الدراسة حسب السن للفصل الثاني من السنة 2016

النسبة	العدد	الفئة العمرية
0	0	15 . 19 سنة
1,2	1	20 . 24 سنة
12,3	10	25 . 29 سنة
10	8	30 . 34 سنة
4,9	4	35 . 39 سنة
19,7	16	40 . 44 سنة
32	26	45 . 49 سنة
10	8	50 . 54 سنة
8,1	7	55 . 59 سنة
1,2	1	60 وأكثر
%100	81	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة الوطنية لأغذية الأنعام "مستغانم"

وفي ما يلي تمثيل البياني لتقسيم العمال حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة وبرنامج Excel

نلاحظ بأن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية بين 45 و 49 حيث بلغ عددهم 26 بنسبة مقدارها 32% ، تليها الفئة العمرية بين 40 و 44 سنة بنسبة 19,5% حيث بلغ عددهم 16 من مجمل عينة الدراسة .

أما النسبة الدنيا كانت لى ذوي الأعمار أقل من 20 سنة وأكثر من 60 سنة حيث بلغ عدد الفئة العمرية بين 20 و 29 سنة والتي تمثل فئة الشباب 11 عنصر فقط بنسبة 13,5% ، والفئة أكثر من 55 سنة بلغ عددها 8 عناصر أي بنسبة 9,4% .

من خلال المقارنة أعلاه ومن خلال مقابلة أفراد العينة الكبيرة في السنة الذين أكد لنا بأنهم يشتغلون في المؤسسة منذ فترة طويلة منذ كانوا شباب نستنتج بأنه كان للمؤسسة أداء جيد في الفترة الماضية حيث سمح لها بالاستمرار والبقاء إلى حد هذه الفترة .

#### المطلب الثالث : توزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب دراسة توزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى لسنة 2016 ، وذلك بالاعتماد على وثائق المؤسسة .

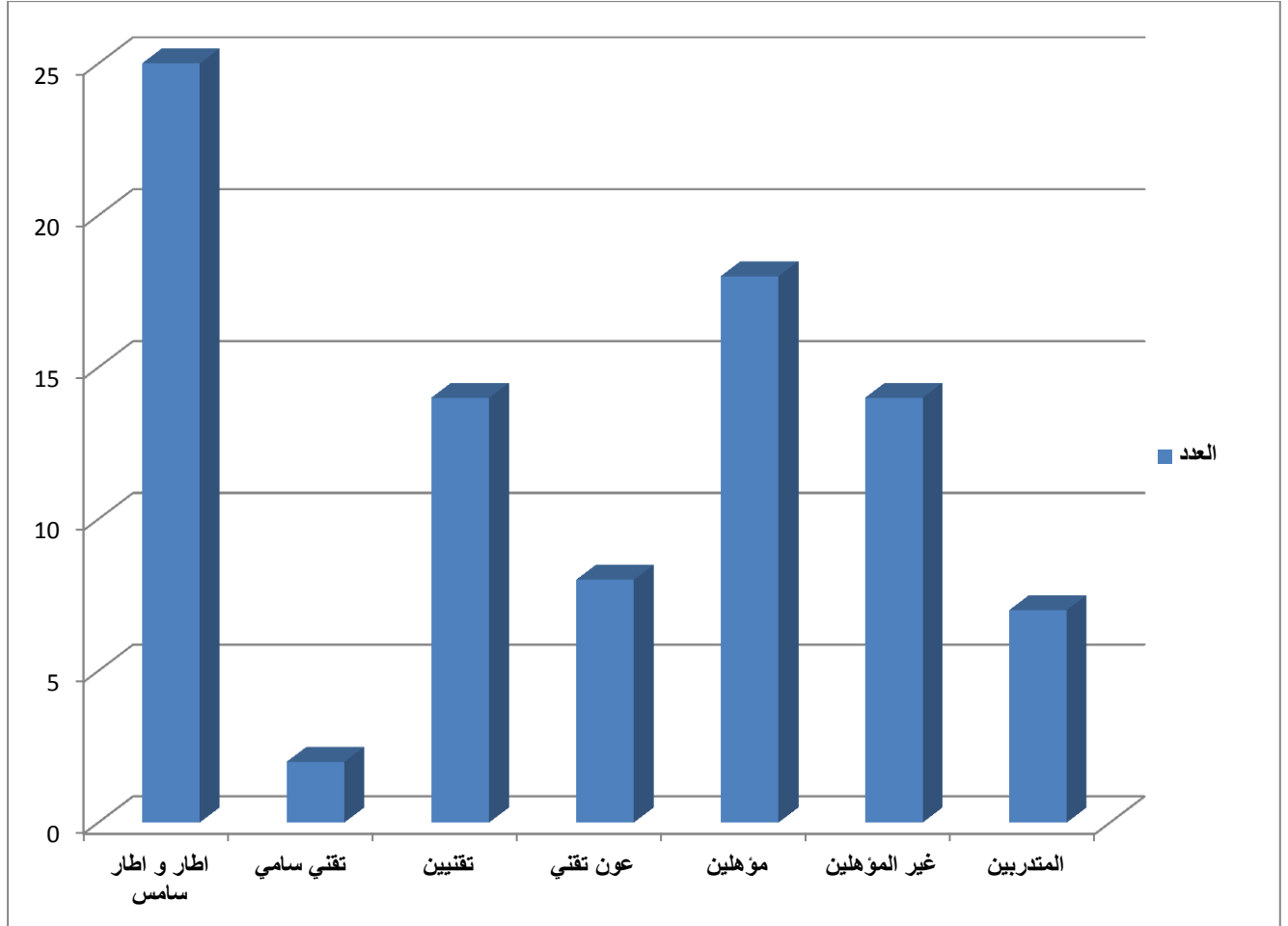
الجدول رقم : (04-III) يوضح توزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى لسنة 2016

التخصص المهني	العدد	النسبة
إطار وإطار سامي	25	28,4
تقني سامي	2	2,2
تقنيين	14	16
عون تقني	8	9
مؤهلين	18	20,45
غير المؤهلين	14	16
المتدربين	7	8
المجموع	88	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام "مستغانم"

في ما يلي تمثيل بياني يمثل تركيبة اليد العاملة حسب التخصص

الشكل رقم (III-11) : تمثيل بياني يوضح تركيبة اليد العاملة حسب التخصص



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة وبرنامج Excel

من خلال الجدول و التمثيل البياني أعلاه اللذان يمثلان تركيبة اليد العاملة حسب تخصص نلاحظ بأن أغلبية العمال هم عبارة عن إطارات و إطارات سامية والذي بلغ عددهم 25 فرد أي بنسبة 24,4% من إجمالي العمال

وتأتي فئة المؤهلين في المرتبة الثانية حيث بلغ عددها 18 عامل بنسبة 20,45%

تأتي فئة تقنيين و الغير المؤهلين في المرتبة الثالث حيث بلغ عدد الأولى 14 بنسبة 16% والفئة الثانية 14 عامل بنسبة 16%

وفي الأخير تأتي كل من فئة عون تقني و التقني سامي اللذان يعتبران أدنى فئة حيث بلغ عدد الأولى 8 عمال بنسبة 9% أما الثانية بلغ عددها 2 عمال بنسبة 2,2%

هذا التنوع في التخصصات تفرضه طبيعة نشاط المؤسسة هذا من جهة والإستراتيجية المتبعة في التوظيف من جهة أخرى، حيث تسعى إلى توظيف أفراد حسب التخصص المطلوب وذلك بهدف المحافظة على الأداء الجيد فالعامل لما يكون في منصب يتوافق ومستواه يساعده على انجاز الأعمال بطريقة المطلوبة وبنوعية الجيدة التي تكون في الأخير في صالح المؤسسة .

### المبحث الثالث : الأداء في المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام ONAB

سنحاول من خلال هذا المبحث بناء على نتائج المقابلة ووثائق المؤسسة تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة هذا من جهة وتوضيح أهم طرق التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة من خلال تحسين أداء عمالها من جهة أخرى .

#### المطلب الأول: تقييم أداء المؤسسة

#### 1 - تقييم الأداء العمال في المؤسسة :

من خلال المقابلة استنتجنا بأن المؤسسة تعتمد على إستراتيجية معينة في تقييم أداء العمال والتي تتمثل في إجراء يومي وعلى طول السنة يهدف إلى تقييم أداء العمال لسنة كاملة باختلاف مواقعهم في المؤسسة سواء أكانوا إطارات أو موظفين عاديين ، حيث يقوم رئيس المصلحة بتقييم العمال الذين يشرف عليهم ، ويقوم المدير بتقويم رؤساء الأقسام وذلك عبر ملئ استمارة تدعى استمارة التقويم علاوة المردود الفردي تتضمن اسم واللقب ، نوع الوظيفة ، القسم ، المعايير ، تأشيرة المنقط ، المعدل السنوي.

يتم تنقيط العامل بناء على معايير مختلفة تتمثل في مايلي :

- حجم العمل

- نوعية العمل

- المواظبة

في آخر السنة يقوم المنقط بجمع كل النقاط و يصدر تأشيرة التنقيط التي تختلف من عامل إلى آخر حسب النقاط المحصل عليها من المعايير السابقة ليتم في الأخير حساب المعدل السنوي الذي يعد معيار الأساس في تقييم العامل ، من خلاله يمكنك تقييم أداء العامل

يتحصل العمال المتحصلين على معدلات جيدة على امتيازات أكثر كالأولوية في الترقية ، الحصول على مكافئ سنوية مرتفعة .

حسب نتائج المقابلة كانت نتائج التقييم ايجابية إلى حد كبير خلال السنوات الثلاث السابقة .

## 2 - حركة المؤشر المالي للمؤسسة من 2014 إلى 2016

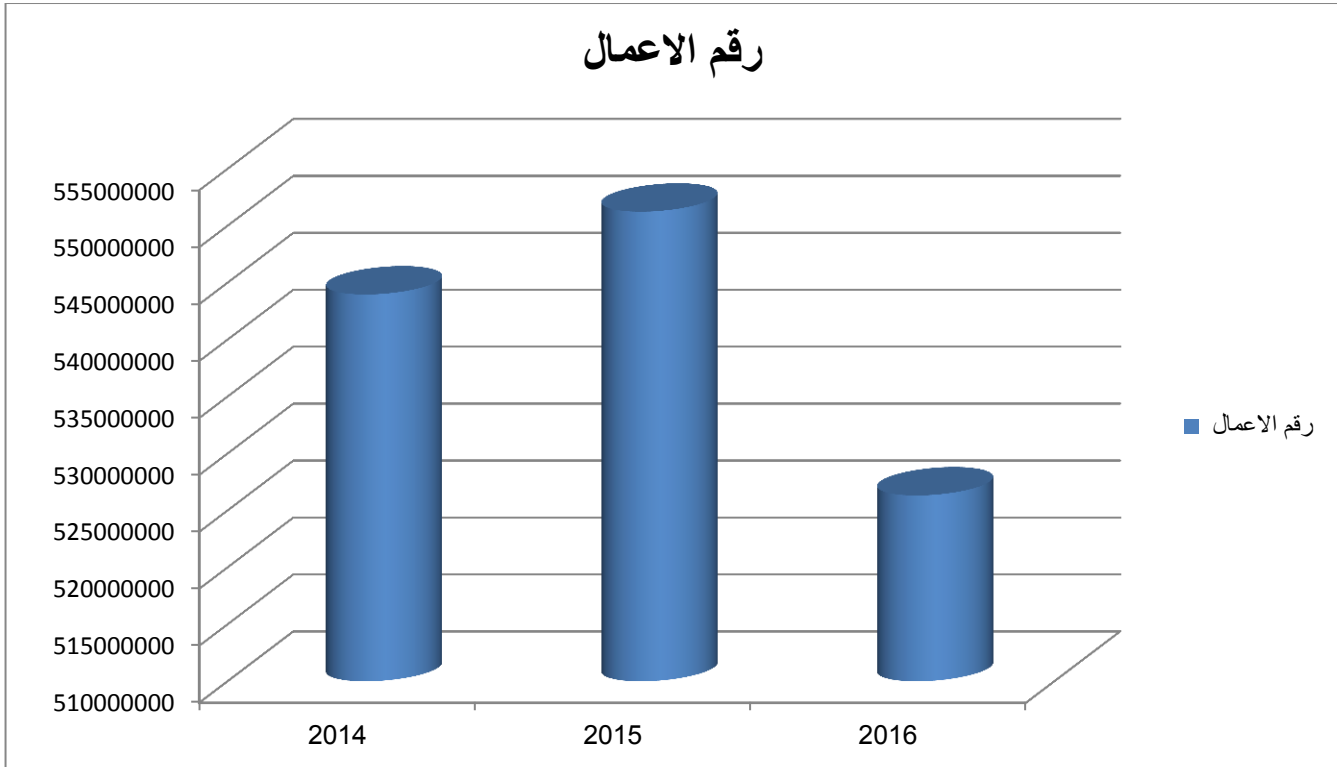
سنحاول استعراض أهم مؤشرات مالي الذي استطعنا الوصول إليه و الذي قمنا باستخراجه من تقارير سنوية وذلك بهدف تحليلها فيما بعد ومحاولة إجراء قراءة لأداء المؤسسة .

تطورات رقم الأعمال من سنة 2014 إلى سنة 2016

الجدول رقم: (III- 05)

السنة	2014	2015	2016
رقم الأعمال	543969987,50	551241949,80	526322084,50

الشكل رقم (III- 12) : تمثيل بياني يوضح رقم الأعمال



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة وبرنامج Excel

الشكل رقم (III-13) : تمثيل بياني يوضح تغيرات رقم الأعمال



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة وبرنامج Excel

من خلال الرسم البياني نستطيع أن نستنتج بأن هناك تطورات مختلفة الحدة في رقم أعمال الشركة خلال السنوات الثلاثة الأخيرة.

حيث نلاحظ استمرار ارتفاع رقم الأعمال بمعدلات ايجابية خلال سنتين 2014 و 2015

وهذا نتيجة لتزايد الطلب على منتجات المختلفة للمؤسسة

وقد تفسر زيادات الطلب في هذه المرحلة بظهور الاستقرار وزيادة الدعم الدولية لقطاع تربية المواشي و الدواجن التي تدخل ضمن سياسة تدعيم الإنتاج المحلي بهدف تقليل من فاتورة الاستيراد .

كما نلاحظ تراجع كبير لرقم الأعمال لسنة 2016 مقارنة مع السنوات 2014 و 2015 حسب نتائج

المقابلة التي قمنا بها بالمؤسسة فقد أرجع مسئولين المؤسسة ذلك إلى قيام هذه الأخيرة بانجاز

استثمارات جديدة تهدف إلى تطوير المنتجات الأمر الذي رفع تكاليف خلال سنة 2016 نتيجة اقتناء

آلات جديدة أكثر تطورا تدخل في إطار عصرنة المؤسسة ومواكبتها لتكنولوجيا الحديثة الأمر الذي

يمكن أن يضمن لها البقاء والاستمرار وزيادة الأرباح في السنوات القادمة هذا من جهة ، وزيادة

تنافسية المؤسسة من خلال تميز منتجاتها عن المنافسين .

بناء على التحليل الاقتصادي لرقم الأعمال المؤسسة ، ونتائج المقابلة يمكن أن نقول بأن رقم

الأعمال مقبول وايجابي مدام الانخفاض في هذا الأخير مبررا بأنه راجع إلى قرارات صائبة مرتبطة

بالتوسع وزيادة الاستثمار في المؤسسة .

في الأخير وبناء على كل ما سبق يمكن القول بأن المؤسسة تعرف تحسن ملحوظ في أداءها .

### المطلب الثاني : التوظيف وتدريب في المؤسسة

سنحاول من خلال هذا المطلب استعراض أهم الخطوات التي تمر بها عملية التوظيف في مؤسسة محل دراستنا وعرض علاقة هذا الأخير بعملية تحسين أداء المؤسسة من خلال إبراز الدور الجوهري الذي يلعبه فيها .

#### 1 - التوظيف :

تقوم المؤسسة بتوظيف عمال جدد حسب طلب المؤسسة أو بمعنى آخر حسب المناصب الشاغرة التي تحصيلها نتيجة تقاعد أو الفصل أو نتيجة توسع في النشاط من خلال استحداث مناصب جديدة... الخ

بعد عملية إحصاء المناصب الشاغرة يتم ترتيبها حسب الاختصاص والعدد ودرجة المنصب مثلا مصب واحد في القسم التجاري درجة إطار ، ثلاث مناصب في مصلحة الإنتاج درجة تقني ... الخ بعد ذلك يتم تحديد شروط التوظيف في كل منصب على حدا مثلا وبناء على المثال السابق لتقدم لمنصب إطار في القسم التجاري يجب أن تتوفر في المترشح الشروط التالية : شهادة ماستر في شعبة إدارة المؤسسات الاقتصادية ، القدرة في التحكم في مختلف البرامج إعلام الآلي ذات الصلة بالمنصب ، سنة لا يتعدى 30 سنة ولا يقل عن 25 سنة تسوية الوضعية اتجاه الخدمة الوطنية بنسبية لذكور .

بعد الانتهاء من الخطوات السابقة تقوم المؤسسة في الغالب بعرض هذه المناصب في سوق العمل من خلال الاتصال بمكاتب التشغيل التابعة لها ، حيث تقوم هذه المكاتب بدورها بإرسال طالبي العمل والذين تتوفر فيهم شروط المناصب المعروضة من طرف المؤسسة من اجل إجراء مقابلة مع مشرفين على عملية التوظيف في المؤسسة والذين يقومون بدورهم باختيار المترشحين الأكفاء الذين تتوفر فيهم الشروط المحدد سابقا حسب عدد المناصب المحددة .

حسب نتائج المقابلة استنتجنا بأن المؤسسة تلي أهمية كبيرة لعملية التوظيف حيث تسعى دوما إلى توظيف أشخاص أكفاء وذلك لأمانها بأن التوظيف الناجح يعد احد أهم الطرق التي يمكن للمؤسسة أن تحسن من أداءها من خلاله .

#### 2- الاختيار:

تعمل المؤسسة محل الدراسة على توفير عمال مؤهلين لشغل وظائف المتاحة بما يحقق أهدافها المسطرة ويتمشى مع إستراتيجيتها.

من خلال المقابلة توصلنا بأن المؤسسة تعتمد على المصادر الداخلية بشكل كبير في عملية الاختيار و نادرا ما تعتمد على المصادر الخارجية .

الاعتماد على المصادر الداخلية في عملية الاختيار معنا اعطاء فرصة للعاملين في المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة فيما ذلك من خلال ما يسمى بالمستودع المهارات والذي هو عبارة عن قاعدة بيانات متكاملة عن الوظائف من حيث وصف الوظيفة وكذلك عن الأفراد كالسن ، الخبرة ، القدرة ، المهارة ، وغيرها من البيانات يتم اللجوء إليها للبحث عن من يستحق ذلك.

يتم شغل الوظائف من خلال هذا المصدر أما عن طريق النقل أو الترقية ، في حالة النقل يتم تغيير الموقع الوظيفي للفرد ضمن المستوى الإداري نفسه أما في حالة الترقية يتم تحريك الموظف من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى حيث تكون فيه الزيادة في الدرجة المالية والوظيفية .

تكون الترقية في هذا المصدر أما بالأقدمية أو بالاختيار، يعتمد في الترقية بالأقدمية على حساب المدة الزمنية بحيث يبقى في كل درجة وظيفية مدة زمنية محددة ومن ثم يرفع إلى درجة أعلى وهكذا طيلة حياته الوظيفية طالما أنه يستوفي كل ما هو مطلوب منه، أما الترقية بالاختيار فيتم الاعتماد على العديد من الشروط من أهمها الجدارة والكفاءة والإبداع والابتكار بغض النظر عن المدد الزمنية .

أما فيما يخص التعيين فإن المؤسسة تعمل بمبدأ واضح ألا وهو وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع شروط ومستلزمات القيام بها من مؤهلات وكفاءات، من خلال المراحل المتداول والمتفق عليها المتمثل في استمارة التقدم للوظيفة ، الاختيار، المرور عبر مراكز التقييم، مقابلة المشرفين على العملية،مراجعة وفحص خلفية المرشح، وفي الخير قيام بالفحص الطبي .

### 3 - التدريب :

من خلال الجانب النظري توصلنا بأن التدريب يلعب دورا هاما في عملية رفع وتحسين أداء الأفراد ومن ثم تحسين أداء المؤسسة كنتيجة حتمية من ذلك.

عند إسقاطه على الجانب التطبيقي توصلنا بأن المؤسسة محل الدراسة تعطي أهمية لهذا الأخير من خلال برنامج المخصص لذلك حيث تقوم بتدريب عمال الجدد أي المتربصين والذي يبلغ عددهم سبعة متربصين خلال هذه السنة وذلك عبر برنامج ناجح يهدف إلى تلقين المتربص مختلف المعارف الضرورية والتركيز على الجانب التطبيقي في التدريب من اجل رفع من كفاءة المتربص واختصار الوقت في التعلم مختلف قواعد العمل ، كما يسمح البرنامج للمتربصين بإبراز مهاراتهم في الميدان ويسمح بالاحتكاك بموظفين ذوي الخبرة في المؤسسة الأمر الذي يزيد من اكتساب معارف جديدة .

كل ذلك بهدف تطوير وتنمية مهارات لدى المتربص الأمر الذي يضمن له ولي المؤسسة انجاز المهام المخولة له بأكثر احترافية و بأداء عالي الأمر الذي بإمكانه أن يلعب دورا فعالا في تحقيق الأهداف المسطرة وتحسين الأداء .

### المطلب الثالث : التحفيز في المؤسسة

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

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

- ضمان الأجور الدورية للعمال حسب التاريخ المحدد والمتفق عليه .
- منح الأعياد والمكافآت السنوية .
- كأجر عيني تقدم المؤسسة للمدير ونائب مسكن وظيفي وسيارة بالإضافة إلى خط هاتف مجاني .
- كأجر عيني تمنح المؤسسة بطاقة الشفاء نسبة 80 بالمائة للعمال الذين يتميزون بصحة جيدة و100 بالمائة للعمال الذين يعانون من أمراض مزمنة .
- كل عامل يرزق بمولود جديد يتحصل على ثلاثة أيام راحة هذا فيما يخص الرجال أما النساء فيحصلن على ثلاثة أشهر راحة التي تسمى بفترة الأمومة التي حددها القانون .
- التأمينات ضد المرض والحوادث والإعاقة والتقاعد .

### توفير الأمن الصناعي:

توفير المؤسسة وسائل الأمن والصحة والوقاية في مكان العمل بالطريقة التي تحمي الأفراد العاملين من أخطار العمل وظروفه وكذلك توعية العاملين وتشجيعهم على المحافظة على أنفسهم من خلال إتباع شروط وتعليمات الأمن الصناعي وتوفير الألبسة والأقنعة... الخ فضلا عن علاج وتأهيل ورعاية العامل الذي يصاب بحادث أثناء العمل وكل هذه الأنشطة من شأنها تعزيز قدرة المؤسسة في المحافظة على مواردها البشرية .

## خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية والتي كانت في الشركة الوطنية لأغذية الأنعام "مستغانم" مستعينين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات حيث بدأنا دراستنا بتعريف المؤسسة ونبذة تاريخية عنها وبعد ذلك تطرقنا إلى مكانة إدارة الموارد البشرية التي كانت محور بحثنا و توضيح أهم مؤشراتنا مع إبراز دورها في المؤسسة ، كم حاولنا تقييم أداء هذه الأخيرة بناء على مؤشرات ونتائج المقابلة وكنتيجة للدراسة التي أجريناها ومن خلال كل المقابلات مع عمال المؤسسة و الملاحظات توصلنا في الأخير إلى أن إدارة الموارد البشرية تكتسي أهمية بالغة في المؤسسة كونها تلعب دورا مهما في تحقيق الأهداف وتحسين وبي إنجاز الأعمال ومساهمة في إنجاح إستراتيجية المؤسسة.

## الخاتمة :

تلي المؤسسات في الوقت الراهن أهمية بالغة لتحسين أداءها خاصة تلك التي تنشط في بيئة شديدة التغيرات والمنافسة كل ذلك يفرض عليها الحرص على ضمان البقاء والاستمرار، وحتى تقوم المؤسسة بمتابعة كل أنشطتها ومهامها أصبحت تلي أهمية خاصة لمواردها البشرية التي أصبحت أحد أهم الموارد في المؤسسة وذلك من خلال الدول الذي باتت تلعبه في نجاح المؤسسات هذا من جهة، وكون هذا المورد شديد التأثير بمختلف القرارات خاصة التي تتعلق به والتي غالبا ما يكون مصدرها الإدارة العليا للمؤسسة فمن السهل الحفاظ عليه إذا عرفت المؤسسة كيف تقوم بذلك ومن السهل خسارته إذا لم تليه المؤسسة اهتماما، فمن أجل كسب ولائه لا بد من توفير له البيئة المناسبة للعمل هذا من جهة وتحفيزه وضمان حقوقه من جهة أخرى.

من خلال هذا البحث المتواضع واستنادا على الدراسات والأبحاث السابقة في هذا المجال نستخلص بأن إدارة الموارد البشرية ولزمن طويل وبغض النظر على الوظائف الأخرى في المؤسسة كالوظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج، التسويق... الخ كانت ولزالت الأداة الفعالة في خدمة أهداف المؤسسة وذلك من خلال الانجازات والنتائج المحقق من قبل هذه الإدارة خاصة ما يتعلق بانجاز الأعمال بالكيفية المقرر انجازها، فهذا حتما سيلعب دورا في تحسين أداء المؤسسة .

وعليه على إدارة الموارد البشرية أن تكون حاضر وبقوة في العملية الإستراتيجية وذلك منذ بداية إعداد وصياغة الإستراتيجية حتى نجاحها وذلك لاعتبارها أحد أعمدة صنع القرار وتعزيز القدرات التنافسية هذا من جهة، ومن جهة أخرى لا بد على المؤسسة أن تلي لهذه الإدارة الاهتمام وذلك عبر الاعتناء بها وتنميتها من خلال تكوينها وتحفيزها حتى تكون على صلي بما يجري حولها من تطورات خاصة في ظل هذه البيئة الجديد التي تعتبر العولمة الاقتصادية إحدى معالمها الأساسية .

## اختبار الفرضيات:

انطلاقاً من النتائج السابقة لاسيما الميدانية منها ، تم التوصل إلى اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى : يعتبر كل من التوظيف الناجح والتحفيز والتدريب من الأنشطة الهامة التي تشرف عليها إدارة الموارد البشرية والتي تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء المؤسسية .

تعتبر هذه الفرضية صحيحة ، حيث انه قصد تحقيق هدف المؤسسة وتحسين أدائها في ظل محيط تسوده المنافسة يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم في ذلك من خلال مختلف الأنشطة التي تشرف عليها في المؤسسة والتي من أهمها الإشراف على عملية التوظيف الناجح، والتحفيز والتدريب الناجح أيضاً ، هذا وقد دعم نتائج الجانب التطبيقي جزءاً من ذلك وأثبتت صحته .

الفرضية الثانية : المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام "مستغانم" تعطي أهمية للمورد البشري وتعتبره شريك مهم في عملية تحسين الأداء.

تعتبر هذه الفرضية محقق جزئياً ، حيث من خلال المقابلة والاطلاع وتحليل مختلف الوثائق المحصل عليها في المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام "مستغانم" استنتجنا بأن هذه الأخيرة بعيدة نوعاً ما في كونها تعتبر الموارد البشرية شريك مهم في عملية تحسين الأداء، حيث استنتجنا ذلك من خلال اكتشاف بأن الجانب التحفيزي ضعيف مثلاً سلم الأجور ضعيف إلى حد ما لا يحفز الموارد البشرية لدرجة اهتمامه بتحسين أداء المؤسسة ، وتبقى الصرامة والنظام الداخلي للمؤسسة هو الوحيد الذي يرغم هذا المورد على العمل على تحسين الأداء ، وتبقى نتائج هذه الطريقة ضعيفة مقارنة مع تلك التي تسعى إلى كسب ولاء العامل وتحفيزه فنتائج من المؤكد سوف تكون ايجابية إلى حد كبير .

إن التطرق إلى الإجابة على كل هذه التساؤلات والوصول إلى مثل هذه المعطيات، لم يكن

بالسهولة إلا من خلال التعرف على بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية هذا من

جهة وكذا مفاهيم حول الأداء من جهة أخرى بالإضافة إلى نتائج الجانب التطبيقي ، مما مكننا في التعمق أكثر في بحثنا والخروج بالاستنتاجات التالية :

## استنتاجات:

بعد قيامنا بهذه الدراسة توصلنا إلى بعض استنتاجات المتعلقة بالجانب النظري وكذا الميداني والتي

سنحاول اختصارها في النقاط التالية :

- لا يمكن أن يكون هناك تحسين في الأداء من دون قياسه، أي تحديد مراكز القوة ونقاط الضعف، فإذا ما كانت المؤسسة لا تعلم مستوى عملياتها فإنها لن تتمكن من معرفة مستقبلها، وبالتأكيد فإنها لن تتمكن من تحقيق أهدافها.
- يهدف تحسين الأداء إلى تحقيق الأرباح في المؤسسة التي تمكنها من الاستمرار والبقاء.
- إن عملية تحسين الأداء لا تنحصر فقط على المؤسسات التي تعاني من مشاكل وإنما تتسع لأكثر من ذلك وتشمل كذلك المؤسسات السليمة، والتي تجد من عملية تحسين الأداء أداة لتشخيص النقائص التي ترى أنه بالرغم من صغر حجمها وعدم أهميتها إلا أن تجاهلها قد يؤدي لتفاقمها وبالتالي صعوبة حلها، ولهذا نجد أن المؤسسات الناجحة تقوم بتقييم أدائها بصفة دورية ومستمرة.
- تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الأمر الذي يزيد من المردودية ويحسن الأداء ويزيد من الكفاءة والفعالية، وبالتالي زيادة الأرباح المسجلة من طرف المؤسسة.
- تحتاج إدارة الموارد البشرية للقيام بأعمالها بالكفاءة والفعالية المناسبة إلى دعم واهتمام بها من خلال تنميتها عن طريق تكوين وتدريب، وتحفيزها من خلال تحسين مختلف أنواع الأجور وكذا توفير بيئة عمل ملائمة للعمل وللإبداع .
- لكي تؤدي وظيفة الموارد البشرية بدورها بصورة سليمة وفعالية كبيرة يجب تحديد مركزها ومكانتها التنظيمية ضمن هيكل المؤسسة ككل .
- تمر عملية تقييم الأداء بأربعة مراحل رئيسية وهي : جمع المعلومات والبيانات اللازمة ، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب وأخيرا تحديد الانحرافات وإجراء العمليات التصحيحية .
- يعتبر التوظيف الناجح والتدريب والتحفيز من بين أهم الطرق التي يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تقوم بها من أجل تحقيق الأهداف وتحسين أداء المؤسسة.
- وظيفة الموارد البشرية هي حتمية اقتصادية لا مفر منها تتم وفقا لأهداف وقواعد من أجل المساهمة في الأداء وفعالية المؤسسة، وهذا ما نجده فعلا من خلال تحديد الأبعاد النظرية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية ، حيث تظهر مساهمة هذه الوظيفة في المؤسسات لما لها من تأثير مباشر على السير الحسن لأنظمة المؤسسة .

## اقتراحات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها ، ونظرا لبعض النقائص التي تم ملاحظتها أثناء قيامنا للدراسة الميدانية ، يمكن تقديم بعض الاقتراحات التالية:

- نظرا للتحويلات الاقتصادية الراهنة التي تمس الاقتصاد والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا محالة، لابد على مؤسساتنا بالاهتمام بمواردها البشرية لأنها أصبحت أحد أهم عوامل النجاح
- لابد على مسؤولي المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام "مستغانم" الاهتمام بالابتكار لأن وتيرة نمو هذا السوق تتجه إلى تماثل في جودة وكذا أسعار المنتجات المقدمة.
- ضرورة تزويد المؤسسة بيد عامة مؤهلة تتميز بالمهارات والخبرات المطلوبة والقادرة على المساهمة في تطوير المؤسسة وتحقيق الأهداف وتحسين الأداء .
- ضرورة إعادة الاعتبار لوظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية .
- على إدارة الموارد البشرية أن ترفع من فعاليتها في المؤسسة .
- على المؤسسة أن تهتم بمواردها البشرية من خلال تكوينها وتأهيلها .
- يجب على المؤسسة تحفيز مواردها البشرية من خلال زيادة مختلف المنح وتنوع المكافئات.
- على مؤسسات إقامة برنامج شامل يمكنها من تأهيل مواردها البشرية للوصول إلى درجة المطابقة مع المعايير الدولية .
- تشجيع المؤسسات للموارد البشرية وذلك بفتح لها أبواب الإبداع والابتكار.
- يجب على المؤسسة أن تزود مواردها البشرية بمعلومات عن الإستراتيجية المستقبلية .
- إنشاء مراكز متخصصة في البحث و التطوير الموارد البشرية .

## آفاق الدراسة:

من خلال دراستنا لدور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة ، تبادرت إلى ذهننا عدة مواضيع يمكن أن تكون إشكاليات بحث في هذا المجال أبرزها:

- الأجر كحافز لتحسين أداء المؤسسة
- دور استراتيجيات النمو في تحسين أداء المؤسسة الصناعية
- تحسين الأداء من خلال عملية التوظيف الناجحة

### المؤلفات

- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر ، مصر ، دار الجامعة ، 2005
- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية ، الجزائر، دار الأمل للطباعة والترجمة والتوزيع ، 2011،
- حسين وليد حسين عباس ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل لاستدامة الميزة التنافسية، الطبعة الأولى ، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، 2014،
- د. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، الأردن، دار وائل ، 2005
- محمد جامس الشعبان و محمد صالح الابعج ، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، الطبعة الأولى ، عمان، دارالرضوان للنشر والتوزيع ، 2014،
- حسين وليد حسين عباس ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2015،
- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية "مدخل الميزة التنافسية"، مصر الإسكندرية ، الدار الجامعية، ، 2004
- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية-مصر، المكتب الجامعي الحديث
- خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى عمان-الأردن ، دار وائل، ، 2003
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، الأردن، دار وائل ، 2005،
- عزيز عبد الرحمن العتيبي ، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية 2010
- وائل محمد صحبي إدريس و طاهر محسن منصور الغربي، سلسلة الإدارة 1 الأداء الاستراتيجي، الطبعة الأولى، الأردن، دار ألوائل للنشر، 2009،

## قائمة المراجع

- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية ،الدار الجامعية،الإسكندرية، 2003-2004
- ديسلر جاري ، إدارة الموارد البشرية، الرياض العربية السعودية، دارالمريخ، 2003
- عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء، مصر القاهرة، دار النهضة العربية- مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، 1998
- محمد الصطوف ، علي ميا ، إدارة موارد بشرية ،سوريا،مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية ،جامعة تشرين 2005-2006
- محمد حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، دار الوفاء للنشر ، 2005
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية-مصر،الدار الجامعية، 2003
- راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية-مصر،الدار الجامعية، 2002م

### المذكرات

- عمر تمجدين ، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية،،ماجستير علم الاقتصادية،جامعة بسكرة ، 2012- 2013
- مزغيش عبد الحميد ، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة ، ماجستير التسويق ، الجزائر، 2011\_2012
- ريغة احمد صغير ، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ماجستير علوم التسيير،جامعة قسنطينة
- حمودي حيمر ،أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة ،ماجستير علوم التسيير،جامعة باتنة،2007-2008، ص ص 89-92
- هيبيل وسام ،تكنولوجيا الإعلام والاتصالات ودورها في تفعيل وضيافة إدارة الموارد البشرية،ماجستير علوم التسيير العمومي،جامعة الجزائر3
- عمار بن عيشي ،دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ،ماجستير،جامعة محمد بوضياف مسيلة ، 2005-2006

### مجلات

- الشيخ الدوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث عدد 2009/07 \_ 2010 ، جامعة ورقلة،
- د: السعيد بريش ود: نعيمة يحيوي ، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 2011/01\_2012

### ملتقيات

- الأستاذ عبد القادر شلالي، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى العلمي الدولي حول: " صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية " يومي: 14-15 أبريل 2009، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

## الملخص بالعربية :

نصنف هذا البحث ضمن الاقتصاد الجزئي بما انه يعالج وحدة اقتصادية المتمثلة في المؤسسة ، لكن نتائجه تتعدى ذلك لتمس للاقتصاد الكلي ونلخص ذلك في العلاقة التالية:

تحسين أداء المؤسسات الوطنية ( تحسين تنافسية ،زيادة أرباح المؤسسة ...الخ) يؤدي إلى تحسين الاقتصاد الوطني( زيادة PIB ،زيادة حجم الاستثمارات...الخ) الأمر الذي يحسن في الأخير المستوى الاجتماعي الذي هو هدف الاقتصاد ككل .  
الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية ،الأداء ،تقييم الأداء .

## English Abstract :

This research comes to be categorized with micro economy because it investigates the economic Unite of the company. However, this work , infect is more than that as it covers the macro economy ,Hence ,this purpose of this thesis is explained by this illustration:

Improve the activity of these companies ( concerning competition, increase the profits ,and so on )leads to improve the national economy ,and this later gives better living conditions meeting the intrinsic goat of economy as a whole.