

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسة

الشعبة : العلوم الاقتصادية

أهمية استراتيجية الموارد البشرية في رفع أداء المؤسسة
دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مركب GL2\Z - بطيوا -

تحت اشراف أستاذ :

- شهيدة عبد الله

اعداد الطالبتين :

- الوالي نور الهدى

- بلهندة خيرة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة	الصفة
جلولي سهام	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة مستغانم	مناقشا
بوظراف جيلالي	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم	رئيسا
شهادة عبد الله	أستاذ مساعد "أ"	جامعة مستغانم	مقررا

السنة الجامعية 2021/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الحمد لله وهو المستحق للحمد والثناء ونستعين به
في شق طريق العلم والعمل، نستغفره ونستهديه
لما يقربنا اليه ، اللهم صلي وسلم على خاتم المرسلين والهادي
الى صراطك المستقيم صلاة تشفع يوم الدين وتسير كل عسير .
أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكثير الى الأستاذ الفاضل شهيدة
عبد الله على اشرافه ونصائحه وتوجيهاته القيمة لنا والدعم لإنجاز
هذا العمل، العرفان المتواصل الى لجنة الأساتذة المناقشين هذا العمل
عن بذلهم الجهد والوقت في تصويبه وارجو من الله ان يبارك لهم في
عمرهم وأهلهم وأن يديم عليهم العافية .
وفي الأخير نرجو من الله التوفيق والسداد وأن ينال هذا
العمل المتواضع ذو الجهد الكبير إعجابكم
وشكراً



أهدي هذا العمل المتواضع الذي رجوت من الله أن يكون في مرضاته فهو الوحيد الأحد الذي
له الفضل في أي حرف أو كلمة خطت لها في هذه المذكرة ،.....
و الى التي التفت حول قلبي كضمد يمتص الألم وكأنها دواء يزيل الداء
إلى التي كانت كالمأوى الآمن عند الفزع و البيت المحصن من الخوف،
إلى التي زينت طريقي بدعواتها و أثمرت حياتي بعطائه،
إلى أمي
و إلى السند الذي لا يميل مهما ثقلت على كاحله،
إلى الجبل الراسخ الذي لا يهتز مهما تعددت عليه طلباتي،
إلى أبي الحنون.....
..... أطل الله في عمرهما و حفظهما من شر الدنيا
كما أهديه لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من أخوتي و أختي الغالية
و الا رفيقات المشوار الاتي قاسمني لحظاته رعاهم الله و وفقهم
و في الأخر الحمد لله رب العلمين

نور الهدى



إلى تلك الوردة الفواحة التي لا أزال أستنشق ريحها العطر.....

إلى ملكتي صاحبة اليد المعطاءة.....

إلى أمي الحنونة متعبها الله بالصحة والعافية.

إلى الرجل المحارب العظيم.....الذي صنع امرأة بحكمته وحبه

إلى أبي الحبيب اطال الله بعمره

إلى من شاركني طفولتي وأحبني بصدق وإخلاص

إلى اميري ومنتعة حياتيإلى أخي محمد انارالله دربه وزين ايامه ،

إلى من احبوني منذ طفولتي وشجعوني للوصول

إلى القلوب الحنونة والايدي المعطاءة

إلى عماتي شفاهم الله ورعاهم

إلى من أخذوا بيدي نحو آفاق العلم والمعرفة.... إلى كل من كان لهم الفضل - بعد الله تعالى - في إنجاز

هذه المذكرة إلى كل من آمن بالكلمة الطيبة (لا إله إلا الله) وعمل من أجلها

فہرست

الصفحة	العنوان
	تقديم و شكر
	الاهداءات
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول و الأشكال
	مقدمة عامة
الفصل الأول مدخل عام حول اداره الموارد البشرية	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: مدخل الإدارة الموارد البشرية
02	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
04	المطلب الثاني: نشأة وظيفة إدارة الموارد البشرية
06	المطلب الثالث: التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية
11	المبحث الثاني: أهداف و وظائف إدارة الموارد البشرية و العوامل المؤثرة عليها
11	المطلب الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية
12	المطلب الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية
15	المطلب الثالث: العوامل و الحركات المعاصر التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية في العالم في مطلع القرن الحادي و العشرين
18	المبحث الثالث : استراتيجية إدارة الموارد البشرية
18	المطلب الأول : ماهية استراتيجية المؤسسة

19	المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في صياغة استراتيجية المنظمة
24	المطلب الثالث: ابعاد و استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
27	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : أساسيات حول تقييم الأداء	
23	تمهيد
24	المبحث الأول : عموميات حول تقييم الأداء
24	المطلب الأول : ماهية تقييم الأداء
27	المطلب الثاني: أهمية و أهداف تقييم الأداء
29	المطلب الثالث : خصائص و أنواع تقييم الأداء
33	المبحث الثالث : طرق و عوامل تقييم الأداء
33	المطلب الأول : طرق و تقييم الأداء
44	المطلب الثاني أخطاء و مقومات الفعالة لتقييم الأداء
47	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة فيه
48	المبحث الثالث: قياس الأداء
48	المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء
50	المطلب الثاني: المؤشرات المالية لقياس الأداء
53	المطلب الثالث: المؤشرات غير المالية لقياس الأداء
60	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث :واقع استراتيجية الموارد البشرية في مؤسسة السوناطراك

51	تمهيد
52	المبحث الأول : تقييم مؤسسة سوناطراك
53	المطلب الأول : تعريف مؤسسة سوناطراك
55	المطلب الثاني: نشاطات المؤسسة الوطنية سوناطراك
59	المطلب الثالث: تقديم مركب GL2 /Z
61	المبحث الثاني: كيفية توظيف داخل المركب GL2
62	المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية داخل المركب GL2
63	مطلب الثاني: المصادر الداخلية والخارجية للتوظيف
65	المطلب الثالث: مراحل التوظيف
66	المبحث الثالث: الاستراتيجيات المتبعة للرفع من الأداء داخل المؤسسة
66	المطلب الأول: التكوين بالمؤسسة
71	المطلب الثاني : استراتيجية إدارة المسار الوظيفي
74	المطلب الثالث : استراتيجية التحفيز بالمؤسسة
76	خلاصة الفصل
	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الخلاصة

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم	رقم الفصل
17	الدور التقليدي و الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	01	الأول
18	ادارة الموارد البشرية	02	
45	المؤشرات الاستراتيجية لقياس الأداء	03	الثاني
62	معدل التكوين لعمال دائرة الانتاج	04	الثالث
64	انعكاسات التكوين على العامل	05	

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم	رقم الفصل
07	التطور التاريخي لوظيفة ادارة الموارد البشرية	01	الأول
10	الوظائف الاساسية للموارد البشرية	02	
15	دور ادارة الموارد البشرية في صياغة استراتيجية المنظمة	03	
37	لوحة القيادة المتوازنة	04	الثاني
48	لوحة القيادة المتوازنة لRoc	05	

المقدمة

يعد العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج المؤثرة على جودة الأداء التنظيمي، الأمر الذي جعل الاهتمام بإدارة الأفراد ورفع من مستوى إدارة الموارد البشرية وتوجيه الموارد والتكنولوجيا الحديثة لخدمتها من أولويات المنظمات .

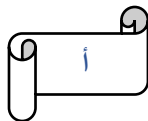
فالمراد البشرية تعتبر اليوم مصدر أساسيا للميزة التنافسية المستدامة للمنظمات , لاسيما في مجالات انتاج المعرفة وتقنياتها ووسائل الاتصال الحديثة , فقد شهدت العقود الثلاثة الاخيرة توجهاً فقد يدعو للتفكير بظاهرة الاستثمار المعرفي لدى العاملين وتنمية الموارد البشرية عالية التأهيل والتمكين بقصد امتلاك رأس المال المعرفي والفكري . فأصبحت وظيفة الموارد البشرية من اهم الوظائف المسؤولة عن تحقيق المراكز التنافسية على المستويين المحلي والقطاعي وضمن النمو والتوسع والإبداع وخدمة العملاء

لقد شكلت هذه التدايعات عناصر ضغط على ادارة الموارد البشرية وممارساتها الوظيفية. مما استوجب عليها تكييف استراتيجياتها في جميع مجالات عملها ووظائفها الرئيسية مع تلك الجوانب، سواء ما يتعلق باستقطاب وتعيين العاملين او التدريب والتطوير او التحفيز وانتهاء بتقييم الاداء وهذا يستدعي في الوقت نفسه ضرورة وجود توافق بين تلك استراتيجيات للموارد البشرية وباقي الاستراتيجيات المعتمدة في المنظمة سواء في المجالات الإنتاجية أو التسويقية أو الاقتصادية أو المالية الخ. وبالشكل الذي يكون فيه توافق وتكامل يساعد على تحقيق اهداف المنظمة بالبقاء والاستمرارية والذي لن يتم دون وجود الأداء الذي يحقق لها ذلك .

تهدف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلى توسيع مدارك الفرد ومعارفه، وزيادة الخيارات المتاحة له، مما يؤدي إلى تحسين مهاراته، وتوفير الفرص للإبداع، إضافة إلى ضمان حقوقه الإنسانية ومشاركته بشكل إيجابي وبناء في العمل.

وتلعب كفاءة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دوراً رئيسياً في كيفية تعامل المنظمة مع مشكلات الموارد البشرية ووضع الحلول الملائمة لهذه المشكلات؛ حيث لا يمكن تحقيق الأداء الوظيفي الجيد للمنظمات من دون اللجوء إلى استراتيجيات مناسبة لإدارة مواردها البشرية، إضافة إلى أن تحديات صياغة هذه الاستراتيجيات تستلزم خلق رؤية مستقبلية بشأنها مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين.

يعد الأداء التنظيمي المحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، ويؤدي تميز أداء العاملين بالمنظمة إلى أن تكون أكثر بقاء واستقراراً وتميزاً، وعليه فإن اهتمام المنظمة برفع مستوى الاداء يكون في العادة أكثر من اهتمام العاملين بها، حيث أن قدرة المنظمة على التقدم في مراحل دورة حياتها المختلفة يعتمد بشكل أساسي على مستويات الأداء فيها .



لذلك نجد ان جميع المسؤولين عن المنظمات بمختلف مسمياتها واحجامها واهدافها يهتمون اهتماماً كبيراً بأداء العاملين في منظماتهم لأن الاداء كما هو واضح لا يعد انعكاساً لقدرات كل فرد ودافعيته، وكمية العمل المنجز من قبله فحسب، وانما هو انعكاس الاداء هذه المنظمات ودرجة فاعليتها وتقييم عمله. وان احد المداخل الرئيسة لتحسين مستوى ونوعية اداء العاملين هو الاستراتيجيات المعتمدة والمتبعة من قبل ادارة الموارد البشرية في تلك المنظمات

وتلخيصاً على ما سبق، فإن تطوير أداء العاملين من خلال (جودة العمل المنجز، الالتزام كمية العمل المنجز)، يعتمد على مدى الاهتمام والاعتماد على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تحفيز العاملين وتقييم أدائهم

وقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في المؤسسة وذلك من خلال عرض نظري لمفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء، والتعرف على مستوى تطبيق هذه الاستراتيجيات بأبعادها، والتعرف على تقييم الأداء ومستوى الأداء بأبعاده من وجهة نظر العاملين في الإدارة العليا، ونظراً لأهمية إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة وذلك لتحسين أدائها تبلورت لنا معالم الإشكالية التالية:

كيف تساهم إستراتيجية الموارد البشرية في رفع الأداء بالمؤسسات؟

وقصد الإلمام بمختلف جوانب هذه الإشكالية والإجابة عليها قمنا بتقسيمها إلى أسئلة فرعية

- ما هو واقع الموارد البشرية في المؤسسة ؟
- ما هي مكونات نظام إدارة الموارد البشرية و أثره على رفع أداء المؤسسة ؟
- ما هي الاستراتيجيات المتبعة لتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة ؟
- كيف تأثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة ؟

فرضيات البحث :

تتطلب معالجة هذه الإشكالية والإجابة عن الأسئلة الفرعية، وضع مجموعة من الفرضيات كإطلاقاً واضحة للدراسة :

الفرضية الأولى :

تعتبر استراتيجية إدارة الموارد البشرية أداة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة والتي من أهمها: الأداء الفعال

الفرضية الثانية :

يتجلى تأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية الناجحة من خلال راحة الموظفين في المؤسسة بالتالي يتحسن الأداء لديهم ويزيد وفاءهم لها

الفرضية الثالثة :

يساهم تقييم الأداء الأفراد في تحديد فعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية للمؤسسة .

أهداف البحث :

إن هذه الدراسة تهدف إلى تبيين موضوع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها بالنسبة للمؤسسة من خلال :

- التعرف على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التكوين ، التحفيزات) وأهميتها بالنسبة للمؤسسة .
- توضيح كيفية تحرير وصياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومن المسؤول عن ذلك.
- تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسة باعتبارها ترتكز على الاستراتيجية الفعالة .
- الحصول على مستويات أداء أفضل تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع باعتباره أحد أهم عوامل نجاح أي مؤسسة .
- رفع أداء العامل يحقق نجاح أكبر للمؤسسة وبالتالي توسيع نشاطها.

اهمية الدراسة :

تتجلى أهمية الدراسة في كون إدارة الموارد البشرية تؤكد أن الأفراد العاملين في مؤسسة ما، يمثلون أحد الموارد التي يجب إدارتها تماما كما تتم إدارة أي مورد آخر من موارد هذه المؤسسة، فهم يمثلون جزء من الأصول وليسوا جزءا من التكاليف.

وهذا ما يستلزم وضع استراتيجيات تسيروتنظم عمل الأفراد في المؤسسة من خلال قواعدها وهذا من أجل تحقيق أهدافها تدريجيا . لذا تعتبر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من أهم الاستراتيجيات لأي مؤسسة التي من الواجب أن يولي لها قدر كبير من الأهمية وذلك لتحقيق التفوق على المنافسين، حيث تساهم في اتخاذ القرارات الصائبة الخاصة بالموظفين وتحديد احتياجاتهم وتحفيزهم وتكوينهم ، وبالتالي تحسين أدائهم مما يرفع من مستوى نجاح المؤسسة .

منهج البحث :

من اجل اختبار فرضيات البحث من صحتها أو عدمها لبحثنا تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي اللذان من خلالهما يتم جمع مختلف البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة وترتيبها وتبويبها وتحليلها إضافة إلى إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي والخروج بنتائج دراسة صحيحة.

أسباب و دوافع اختيار الموضوع:

- الرغبة في التعرف و التعريف استراتيجية الموارد البشرية و مدى أهميتها في المنظمات .
- إفادة المؤسسات الناشئة و احاطتها بالمعلومات الخاصة بكيفية و طرق تقييم الأداء .
- التعرف على نظام معلومات الموارد البشرية و مدى مساهمته في التقييم و رفع من أداء المؤسسة .

الدراسات السابقة

نظرا لأهمية الدراسات السابقة في توجيه الباحث وتحديد موضع بحثه مما قدمه الغير، قامت الباحثة برصد الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة خاصتها، من بين الدراسات التي اختارا نذكر:

1-سملاي يحضيه: أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003 - 2004 ، تم فيها طرح الإشكالية التالية: هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، تسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة، أن تؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟ حيث توصل إلى جملة من النتائج أهمها: أن أهم مسعى للمؤسسات

الاقتصادية في ظل توجهها الاستراتيجية وفي إطار امتلاكها للموارد والكفاءات البشرية الفردية والجماعية هو امتلاك الميزة التنافسية والحفاظ عليها، هذا مرهون بتطبيق الإدارة الحديثة المساعدة على تنمية الكفاءات البشرية ضمن توجهها الاستراتيجية واعتبارها أصلا وشريكا في استراتيجيات المؤسسة. البشرية خاصة الفردية منها، على رأسها إدارة الجودة الشاملة التي تعد أسلوبا لتحسين والرفع من أداء الموارد

2-حسين يريقي: استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية – حالة مؤسسة سوناتراك ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007 ، تم فيها طرح الإشكالية التالية:

ما هي الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة ؟ حيث توصل إلى جملة من النتائج أهمها:

أن تنمية الموارد البشرية تعتبر مطلباً أساسياً لبقاء وتطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها، فتنمية الموارد البشرية تفرضها التغيرات في البيئة

الداخلية والخارجية للمؤسسات. وما لم يكن لدى المؤسسات الاستعداد للتجاوب مع تلك التغيرات من اتباعها فإن الاستثمار في مجال تنمية الموارد البشرية يعتبر ضرورة لا مناص منها للمحافظة على استمرارية المؤسسة. استراتيجيات تواكب متطلبات التغيير والتطوير، التي من أهمها تنمية مواردها البشرية فإن مصيرها الزوال.

3- بن عيشي عمار: البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية – بسكرة، رسالة دكتوراه علوم في علوم

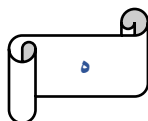
التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012 - 2013. تم فيها طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات من خلال إدارة البرامج التدريبية؟ وتوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

أن تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في تحقيق الجودة الشاملة، أن تصميم البرامج التدريبية له دور في تحقيق الجودة الشاملة، أن تنفيذ البرامج التدريبية يساعد على تحقيق الجودة الشاملة، أن تقييم البرامج التدريبية له أهمية في تحقيق الجودة الشاملة، كما أكدت الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم البرامج التدريبية، تحديد الاحتياجات التدريبية، تقييم البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل

الدراسة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 05.0 بين إجابات المستقصين الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة. تعود إلى كل من متغير الجنس، العمر، الدرجة الوظيفية، المستوى التعليمي، مدة الخدمة بالنسبة لمحاور الاستمارة

وانطلاقاً من مضامين الفرع الثالث لوظائف الموارد البشرية والمتمثل في تنمية الموارد البشرية التي لخصها "ليونارد نادلر" في التدريب، التعلم والتطوير فقد ارتأت الباحثة أن تنطلق في بحثها هذا من اعتبار أن أهم



استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات هي الاستراتيجية التدريبية، استراتيجية التعلم التنظيمي والاستراتيجية التطويرية والتي

حددت الباحثة مضامينها في استراتيجية: التطوير التنظيمي، التطوير الإداري وتطوير المسار الوظيفي على غرار أغلب الدراسات والأطروحات التي لخصت مصطلح "تنمية الموارد البشرية" في مصطلح "تدريب الموارد البشرية"، بالإضافة الإبداع فيها. إلى استراتيجية الإبداع الوظيفي لما لها من أهمية في حياة المؤسسات المعاصرة والتي يعنى المورد البشري لاعتباره أداة.

هيكل البحث :

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول : منها فصلين نظريين و فصل تطبيقي حيث تم التعرض في الفصل الأول إلى استراتيجية الموارد البشرية خلال ثلاثة مباحث هي: مدخل لإدارة الموارد البشرية (نشأة و التطور التاريخي) ، الأهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية و العوامل المؤثرة عليها ، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية أما في الفصل الثاني فقد تناولنا موضوع تقييم الأداء ثلاثة مباحث هي: عموميات حول تقييم لإداء (الإطار المفاهيمي)، طرق تقييم أداء و العوامل المؤثرة فيه قياس الأداء.، أما الفصل الثالث فقد خصصناه لدراسة حالة إحدى المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة السوناطراك مركب GL2 بطيوا ، وهران .وقد اشتمل على ثلاثة مباحث وهي: تقديم المؤسسة محل الدراسة ، قسم إدارة الموارد البشرية ، الاستراتيجية المتبعة للرفع من الأداء داخل المؤسسة

الفصل الأول

مدخل عام حول ادارة الموارد

البشرية

تمهيد :

في ظل الثورات التكنولوجية والمعرفية والمتغيرات المتسارعة في شتى مجالات الحياة يعد نظام إدارة الموارد البشرية من أكثر الأنظمة اهتماما فهو بحاجة ماسة لإدارة فاعلة قادرة على قيادة هذا النظام وتوظيف طاقاته الكامنة لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمات بكفاءة وفعالية ، وقد انتقلت الموارد البشرية من كونها أداة لتحقيق الميزة التنافسية إلى اعتبارها في حد ذاتها ميزة تنافسية ، وهذا ما يمكن ترجمته في تحول وظيفة الموارد البشرية من إطارها التنفيذي إلى دورها الاستراتيجي.

وفي أواخر الثمانينات من القرن الماضي بدأ الانتقال من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية حينما ارتبط مصطلح الاستراتيجية بمصطلح إدارة الموارد البشرية ليصبح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ما دفع بالمختصين الاهتمام بموضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ومن هنا بدأ يدرك الجميع أن تقدم المنظمات لن يكون بدون تقدم وتطور نظم الإدارة فيها على مختلف المستويات

وهذا يؤكد أن هناك ارتباط وثيق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من جهة والإدارة الاستراتيجية من جهة أخرى. لذا لا عجب أن يلخص البعض أن معظم التطورات في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية الدولية اعتمدت بشكل كبير على أدبيات الإدارة الاستراتيجية وأن البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية أخذ يتشكل في الإطار العام لمكونات العملية الاستراتيجية بمراحلها المختلفة من وضوح الرؤية والرسالة الأساسية والتعامل الاستراتيجي مع البيئة الداخلية والخارجية بهدف تحديد الأهداف الاستراتيجية لهذه الإدارة وتعتبر رؤية ورسالة الموارد البشرية جزء من رؤية ورسالة المنظمة وتسعى إدارة الموارد لتحقيق أهدافها ضمن أهداف المنظمة على أن يكون لها توجهها استراتيجيا وفق الخطة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة وسوف نتطرق في هذا الفصل الى ثلاث مباحث :

المبحث الأول : مدخل الإدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني : أهداف ووظائف إدارة المورد البشرية و العوامل المؤثرة فيه

المبحث الثالث : استراتيجية إدارة الموارد البشرية

المبحث الاول:مدخل لإدارة الموارد البشرية

تعدُّ الموارد البشريّة من أهم المفاهيم المستحدثة في العصر الحالي، والتي وجدت لتغطية الفجوات الناتجة عن التطوُّر الذي شهده العالم في مجالات العمل المختلفة فماذا نعني بها

المطلب الاول: ماهية ادارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية القلب النابض في أنشطة المنظمة وإدارة مواردها المتاحة وفيما يلي بعض التعريفات كما أوردها عدد من المؤلفين البارزين في أدبيات علم الإدارة:

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الممارسات والسياسات اللازمة لتنفيذ الأنشطة المختلفة المتعلقة بالجوانب البشرية التي تحتاجها الإدارة لأداء وظائفها بشكل كامل.¹

هي طاقة ذهنية وقدرة فكرية، و مصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات ، وعنصر فاعل قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.²

كما عرفها (sikula) بانها استخدام القوة العاملة داخل المنشأة ,او بواسطة المنشأة, ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة ,الاختيار والتعيين, تقييم الاداء, التدريب والتنمية, التعويض والمرتببات العلاقات الصناعية, تقييم الخدمات الاجتماعية وصحية للعاملين, واخيرا بحوث الافراد.³

ومن خلال التعريفات السابقة التي سبق استعراضها فإنه يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي "وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة ، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع ، ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال"

المطلب الثاني : نشاه وظيفه اداره الموارد البشرية

تعتبر إدارة الأفراد كوظيفة متخصصة حديثة النشأة في ميدان الأعمال سواء في الولايات المتحدة الأمريكية أو الدول الأوروبية، وقد ظهرت الحاجة إلى وجود مجموعة متخصصة لمساعدة الإدارة التنفيذية في الجوانب المتعلقة بالأفراد في قطاعات الأعمال في فترة الحرب العالمية الأولى، حيث كان هناك نقص في القوى العاملة من ناحية، والحاجة إلى زيادة الإنتاج من ناحية أخرى، مما وضع المديرين تحت ضغوط شديدة كما أدى نمو النقابات العمالية أثناء الحرب إلى حدوث مشاكل جديدة، كذلك فإن التطبيق السيئ لمبادئ الإدارة العلمية

¹ جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد العال ، دار المريخ ، الرياض ، 3002 ، ص. 23

²العقبلي عمروصفي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، داروائل للنشر ، عمان ، ط 1 ، 2005 ، ص. 11

³صلاح عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة، 1999-2000، ص. 20

لفريدريك تايلور أثارا كثيرا من المشاكل التي يجب على الإدارة أن تواجهها، ولم يكن الدافع إلى إيجاد إدارة متخصصة لشؤون الأفراد هو الاهتمام بالعناصر البشرية في ذلك الوقت، وإنما كان الدافع له هو رغبة الإدارة العليا في التفرغ لمشاكل الإنتاج المجهود الحرب، وإلقاء مشاكل الأفراد على عاتقها لتتولاها إدارة مستقلة، وكذلك لم يكن هناك الاهتمام باختيار الأفراد الذين يتولون شؤون الإدارة الجديدة، إذا كانوا في معظمهم غير مدربين على القيام بمثل هذا النوع من العمل ولم يكن هناك في الواقع أي مقررات تدرس في مجال إدارة الأفراد، إلا أنه مع ذلك استطاعت إدارة شؤون الافراد في المشروعات التي أجرتها لتقديم المساعدة للإدارة التنفيذية في المسائل المتعلقة بالأفراد. ولكن مركزها في الهيكل التنظيمي لم يصل إلى مستوى الإدارات التي تطلعت برسم السياسات.¹

ومن الطبيعي أن تعطي إدارة الموارد البشرية الأهمية التي تستحق، نظرا للنتائج والمساهمات التي تنتج عنها، ونظرا للتأثيرات والوسائل والتقنيات المرافقة لنشاطاتها، وما يتبع ذلك من استخدام وتوظيف لموارد أخرى هامة جدا في تفعيل وتنشيط أدورها. ويكمن وراء أهمية إدارة الموارد البشرية عدة أسباب أدت في جوهرها إلى لزوم إنشائها نوجزها فيما يلي :

- أسباب تتعلق بالفوائد التي تتجنبها المجتمعات ككل، وليس فقط المؤسسات العاملة فيها من أعمال ونشاطات مواردها البشرية، وحسن الانتباه لخلق إدارة خاصة بها،
- أسباب تعود إلى الارتباط والتداخل الحاصل بين علم إدارة الموارد البشرية والعلوم المتخصصة الأخرى، ومنها على سبيل المثال لا الحصر العلوم الاقتصادية، وعلوم إدارة الأعمال، والعلوم القانونية وغيرها من العلوم
- أسباب أخرى، منها ما يتعلق بالمؤسسات، ومنها ما يتعلق بالأفراد وطرائق اختيارهم الانضمام إلى مؤسسات معينة دون سواها.

فالمجتمعات تستفيد على اختلاف انواعها من مشاركة وفاعلية الموارد البشرية العاملة فيها، فالثروات التي تحصل عليها المجتمعات تأتي بالتأكيد نتيجة حصد المحاصيل (المخرجات) الناتجة عن التشغيل والعمالة، بحيث أن هذه المحاصيل المكونة للثروات تكبر وتزداد مع ازدياد وقوة الفاعلية الموارد البشرية،

فمثلا إن معظم مداخل الأفراد التي تعطى بشكل رواتب وأجور وتعويضات، هي نتيجة لمشاركة هؤلاء الأفراد في الانتاج، فمشاركة الأفراد أو القوى العاملة هي الضامن الأول والأقوى التي تجنبها المجتمعات، إذ يدونها لا إنتاج ولا مداخل وبالتالي لا ثروات.²

المطلب الثالث: التطور التاريخي لوظيفه اداره الموارد البشرية

تشهد آثار وكتابات الحضارات القديمة على وجود فكر يوجه الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات ولقد ظهر الاحتياج إلى علم وممارسات مستقلة للموارد البشرية وذلك عندما بدأت علاقات العمل بين أصحاب الأعمال وظهر

¹ رولا نايف المعاينة، صالح سمير الحمروي، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 20

² حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص19

ذلك جليا منذ بداية الثورة الصناعية وظهور الآلات في محيط العمل؛ وفيما يلي الحجة وجيزة عن التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

أ- المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية منذ ظهور الثورة الصناعية تطورت الحياة تطورا كبيرا حيث كانت الحياة قبلها أي في القرن 18 م وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة وكان الصناع يمارسون صناعتهم التقليدية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة، وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية ظهور عدة نتائج أهمها:

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها مكان العمل.

- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل.

- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

وكانت الثورة الصناعية بمثابة نقطة الانطلاق لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المؤسسة بالرغم من أنها أدت إلى زيادة هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل كان ضحية هذا التطور على أساس أنه كان يعتبر سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على اليد العاملة، لكن في الحقيقة لم تلق الاهتمام الواجب من طرف أصحاب الأعمال الذي كان همهم الوحيد هو الإنتاج، وفي منتصف القرن 19 ونتيجة لظهور نقابات صناعية وبروز الدور الكبير للمفاوضات الجماعية وجه الاهتمام إلى معالجة بعض شؤون الأفراد كالأجور، ساعات العمل، ظروف العمل... الخ

ولقد ساهمت هذه التطورات في ظهور أهمية الموارد البشرية وإدارتها، فمختلف ظروف هذه المرحلة كالاعتماد المتزايد على الآلات، سوء ظروف العمال، الضجر والروتين في العمل عوامل ساعدت في رسم بدايات إدارة تهتم بالأفراد في العمل .

وكان أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية في شركة فورد لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية (1914)، وكان يطلق عليها اسم "إدارة الاستخدام" وكانت تهتم أساسا بشؤون الاستخدام والتوظيف وتحديد الأجور.¹

ب- المرحلة الثانية : ظهور حركة الإدارة العلمية : ظهرت في أواخر القرن 19 كمدخل لمعالجة المشاكل الإدارية بالأسلوب العلمي الذي يستخدم وسائل التعريف، التحليل، القياس، التجربة، البرهان ويرجع ذلك إلى الرواد الأوائل الذين أسسوا الإدارة العلمية منهم فردريك تايلور [1885-1915] والذي لقب بأب الإدارة العلمية، حيث توصل في دراسته إلى تحديد معيار علمي دقيق لكل جزيئة من جزيئات العمل من حيث الأعمال التي تؤدي فيه والحركة التي

¹ Bessyre des chourtz ch: Typologio de pratique de la GRH revue française Gestion .Paris décembre 1987 P58

تؤدى بها، بما يضمن توفير الوقت الضائع والحركات الزائدة ودراسة أسباب التعب وإحلال التعاون بين الإدارة والعاملين كأساس لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين في الوقت ذاته، فضلاً عن إيضاح أسباب اختيار العاملين وتدريبهم على أساس علمي، ومن روادها أيضاً (هنري جانت) [1861-1919] الذي اهتم بتحديد الأجور التشجيعية والتخطيط وعملية الرقابة لإدخال الخرائط الزمنية التي تربط الآلات بالزمن للكشف عن الجهد والوقت الضائع، كما اهتم (فرنك جليبرت) بدراسة العمل الوقت، الحركة ودراسة الظواهر

النفسية كالتعب وتشجيع الأجور الحافزة، وإدخال مفاهيم جديدة للتدريب وقد توصل تايلور إلى أسس أطلق عليها اسم الأسس الأربعة للإدارة وهي كما يلي:

- التطور الحقيقي في الإدارة، ويقصد به استبدال الطريقة التجريبية أو العشوائية (الخطأ أو الصواب) والتي تعتمد على التخمين والتجربة، إلى الطريقة العلمية التي تعتمد على المنطقية، وتعتمد هذه الطريقة على الملاحظة الدقيقة وتقسيم وجدولة أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة لكي يتم في الواقع العملي تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على تحليل الحركات اللازمة لأداء العمل .

-الاختيار العلمي للعاملين، والذي يعتبره تايلور هو الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية ويجب أن يتم اختيارهم بعد التأكد من تأهيلهم المناسب وتوافر القدرات والمهارات اللازمة لتحمل عبء ومسؤولية الوظيفة

- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم، ويؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد للعمل والتدريب المناسب عليه، ذلك أن تدريب العامل وتطويره أمر جوهري بين أجره وبين رغبة الإدارة للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل

-التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية، ويعتقد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أوفي تخفيض تكلفة العمل وذلك عن طريق زيادة الإنتاجية للعامل بفضل حسن الاختيار والتدريب، ورغم هذا فقد قوبل تايلور بنقد من طرف النقابات العمالية لأنها خشيت أن يكون هذا الأسلوب استغلال للعامل عن طريق إجهاده لساعات طويلة أو تخفيض أجره، كما أكد ماكس فيبر [1864 – 1920] على ضرورة وجود نظام اختبار وترقية يعتمد على الجدارة الفنية والإدارية .

وعلى الرغم من أن حركة الإدارة العلمية لاقت العديد من الانتقادات كونها تجاهلت الجانب الإنساني للعاملين، إلا أن ظهور هذه الحركة ساهم في ظهور الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية وتطويرها، فقد كانت أفكار تايلور و فايول وغيرهما من رواد هذه الحركة بمثابة صيحة لضرورة وجود إدارات للاستخدام (الاسم القديم لإدارة الموارد البشرية) لتهتم بشؤون العاملين¹.

¹عبد الباري ابراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، ادارة الموارد البشرية في مطلع القرن الحادي والعشرين ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007، ص40

ج-المرحلة الثالثة : بين الحربين العالميتين الأولى والثانية : حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق اختيار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من امكانياتهم لشغل الوظائف، وبتطور حركة الإدارة وعلم النفس الصناعي ظهرت مدرسة السلوك البشري بزعامة (ماري باركر فوليت) وهدفها دراسة الإدارة، حيث ركزت على العلاقات بين الأشخاص، كما نادى هذه الاخيرة بضرورة الاهتمام بالفرد ودوافعه كإنسان نفسي اجتماعي، ومن رواد المدرسة السلوكية أيضا (إلتون مايو Elton Mayo) وتجاربه على مصنع هاوثورن في شركة واسترن إلكترونيك الأمريكية عام 1926 لدراسة أثر معنويات العمال على الكفاءة الإنتاجية وقد خرج بالنتائج التالية

-لامركزية القرارات

- قوة التكامل تستند إلى ثقة أفضل بين الرئيس والمرؤوس.

-القائد الديمقراطي يفوق القائد التسلطي من حيث الأثر على الموظفين .

وبدأ بعض المختصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف، الرعاية الاجتماعية والصحية، الأمن ... إلخ.

وقد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة، حيث أنشأت أقسام الموارد البشرية وفي سنة 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمدير الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، وفي عام 1919 قامت 12 كلية بتقديم برنامج في إدارة الموارد البشرية ومع حلول عام 1920 أصبح برنامجا مفتوحا لإدارة الموارد البشرية وعلى النحو الملائم.¹

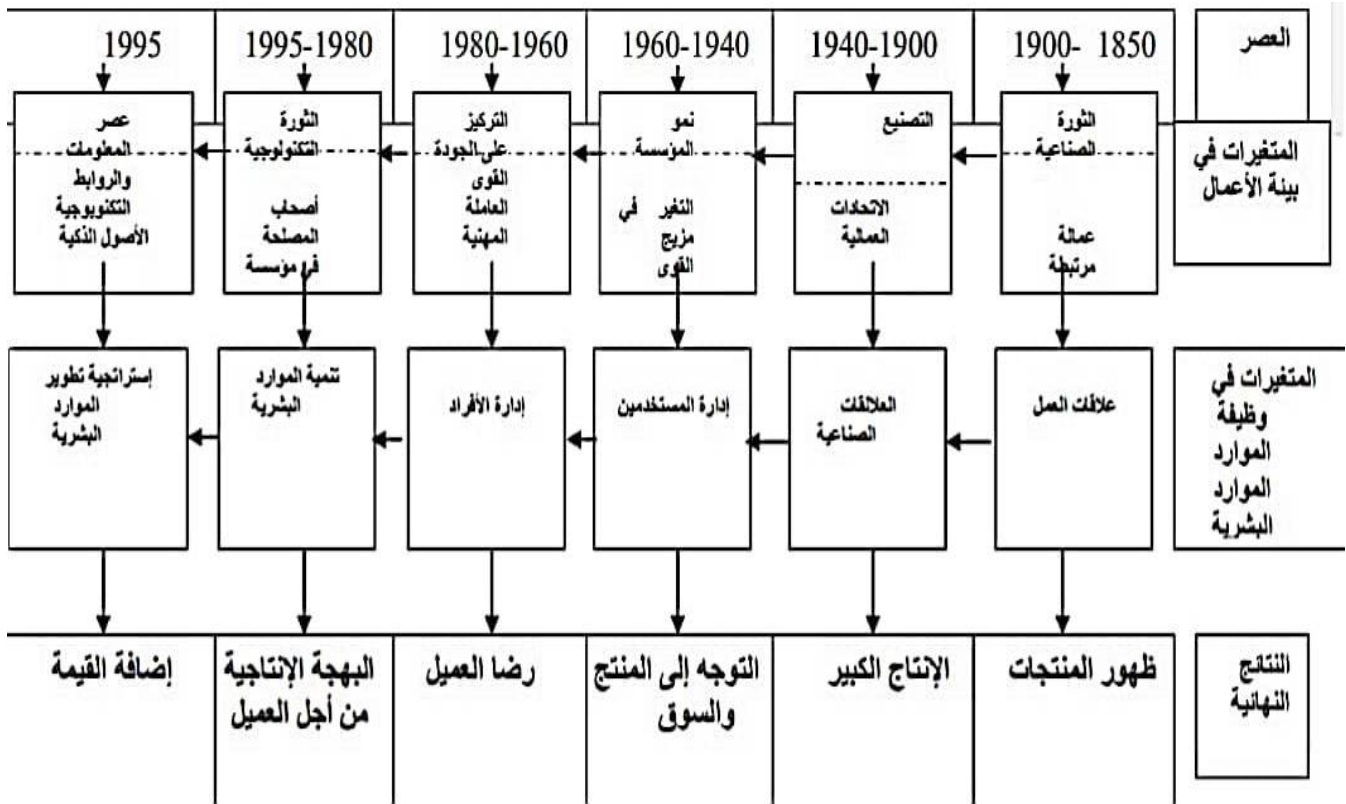
د-المرحلة الرابعة : ما بعد الحرب العالمية الثانية : لقد تطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها الإدارة، فأصبحت المسؤولية ليست فقط أعمال روتينية بل شملت التدريب وتنمية الموارد البشرية ووضع برنامج لتعويضهم وتحفيزهم وترشيدهم للعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، ومازالت الانجازات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على هذه العلاقات، وكانت نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم السلوكية الذي يدرس العوامل المحددة للسلوك الإنساني، ويشمل ذلك طبعا التكوين النفسي والاجتماعي والحضاري وأثر هذه العوامل المختلفة على هذا السلوك الإنساني، إلى جانب توظيف نوعا من المعرفة الجديدة التي يمكن الاستفادة منها في بعض مجالات الإدارة مثل سياسة الحوافز ونظم الاتصالات الإدارية وأنماط القيادة ... إلخ

وإذا نظرنا إلى إدارة الأفراد في المستقبل فنجد أنها في نمو متزايد وهذا لأهميتها لكافة المؤسسات نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، وهناك العديد من التحديات التي يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل الاتحاد المتزايد نحو استخدام الأوتوماتيكية والاعتماد على الحاسوب في إنجاز العديد من الوظائف الإدارية بعد أن

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، ادارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، مصر، 2013، ص15 (بتصرف)

كان ينجزها الفرد، كما تواجه إدارة الموارد البشرية كثير من الضغوطات السياسية والاجتماعية والاقتصادية وكذلك التغيير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات والجنس¹

الشكل رقم (1): التطور التاريخي لوظيفة ادارة الموارد البشرية



المصدر: اشلوك تشاندا ، شلبا كبرا ، ترجمة عبد الحاكم احمد الخزامي ، استراتيجية الموارد البشرية . دار الفجر للنشر وتوزيع . (القاهرة ، مصر . 2000) ، ص 17

¹ مانع سبرينة ، اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على اداء الافراد في الجامعات ، اطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014-2015 ، ص 96

المبحث الثاني : اهداف ووظائف ادارة الموارد البشرية و العوامل و المؤثرة عليها

تعمل إدارة الموارد البشرية على استخدام واختيار وتنمية وتعويض العنصر البشري العامل بالمنظمة 'من خلال الاهتمام بالناس كالأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشمل الوظائف التالية : تحليل التنظيم ، تخطيط القوى العاملة ، التدريب والتنمية الإدارية ، العلاقات الصناعية ، المكافئة وتعويض العاملين ، تقديم الخدمات الصحية و الاجتماعية ثم أخيراً المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين فما اهداف ووظائف هذه الادارة خاصة في الزمن المعاصر :

المطلب الاول : اهداف ادارة الموارد البشرية

ان الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، وتطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم واحتياجاتهم ، وبالتالي تتمكن المنظمة من تقديم إنتاجها السلي أو الخدمي بكفاءة عالية. ومن أجل تحقيق ذلك يصبح لزاماً على هذه الإدارة والاحتفاظ بهم، ولا يمكن لها تحقيق ذلك إلا إذا عملت على تحقيق مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع وبعضها يرتبط بالمنظمة، كما أن بعضها الآخر يرتبط بالعاملين.

- أولاً: الأهداف على مستوى المجتمع:

-المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعلم والطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص.
-مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية بالنسبة لكل منهم وبالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل.
-تمكين افراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذا الاستثمار.
-صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها من سوء الاستخدام.
-توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب تحقق التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع.

ثانياً: الأهداف على مستوى المنظمة

يتفق اغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً. ونحن لا نختلف مع هذا الموقف أيضاً فلكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإنتاجية والاقتصادية يجب أن تحقق الأهداف التالية أيضاً بشأن مواردها البشرية وهي:

-الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف.

-الاستفادة القصوى من جهود العاملين.

-المحافظة على استمرارية رغبة الأفراد في العمل في المنظمة.

ثالثاً: الأهداف على مستوى العاملين:

- الحصول على أفضل فرص عمل ممكنة مع إتاحة فرص التقدم والترقي.
- وجود ظروف عمل جديدة تمكثهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجهم وبالتالي من مكاسبهم المادية.
- وجود برامج الأمن والسلامة في المحافظة والإبقاء على العنصر البشري.
- توفير العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة التي تزيد من إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة وحرصهم على مصلحتها مع تنشيط الاتصالات وحرية الحركة والاستقلال داخل المنظمة.
- العدالة في معاملتهم وفي منح المكافآت لهم وتوقيع العقوبات عليهم.
- وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد يوفر الأمن والأمان للعاملين بالمنظمة¹

المطلب الثاني :وظائف ادارة الموارد البشرية

تختلف أنشطة الموارد البشرية من مؤسسة الى أخرى نظرا لانها من الوظائف المرتبطة بالمؤسسة ذاتها و ظروفها أي انها متميزة وهناك العديد من الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية منها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات و المزايا و برامج تحليل العمل و أبحاث الاتجاهات و خدمات الافراد منها ما تقوم بالاشتراك مع إدارات أخرى في المؤسسة مثل المقابلات الشخصية برامج التنمية و التدريب و التخطيط المبني و تقييم الأداء

1-تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة و هيكل الأجور

حيث يمثل هيكل العمالة و صف البيان حالة العمالة الموجودة فعلا في المؤسسة من حيث الملامح الرئيسية و الصفات و سمات التي تميز هذه العمالة و من خلال هيكل الأجور يتم² القيمة و الأهمية النسبية لكل وظيفة و تحديد اجرها و تقدير الدرجات الاجرية للوظائف مما يضمن إدارة سليمة لنظام الأجور كذلك متابعة التوصيف الوظيفي و التأكد من انطباق بطاقات التوصيف على ما يقوم به شاغل الوظيفة و السعي لتعديل هذه البطاقة و تطويرها و التعرف على الأنشطة الهامة المكونة للوظيفة و تحديد مستويات الملقاة على عاتقها و من تصميم الوظيفة و تحديد مواصفات من يشغلها .

2-تخطيط القوة العاملة: لتلبية احتياجات المنظمة من أنواع و اعداد العاملين و يتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين و تحديد ما هو معروف و متاح منها و المقارنة بينها لتحديد صافي العجز و الزيادة و التنسيق مع الإدارة فيما يختص بتوزيع القوى العاملة و اعداد موازنة تخطيطية للوظائف

3-الاختيار و التعيين: حيث تهتم الادارة بالبحث عن العاملين في السوق و تصفيتهم من خلال طلبات التوظيف و الاختيار و المقابلات الشخصية و ذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب حيث يتم الاعلان عن الوظائف الشاغرة ثم اعداد اختيار المتقدمين لتعيين و اعداد مذكرات خاصة بهم.²

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي- مرجع سابق -ص 29

2 عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في الدراسات والممارسات، ادارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والطباعة 2007 ص 20

4-تقييم الاداء والتصميم انظمه الحافز : وذلك للتعرف على الكفاءة العامة للعاملين والتعرف على اوجه التطور في اداء ومعرفة اسباب ضعف الاداء وتخطيط التطور المهني للموظف ومدى جاهزيته للنقل او الترقية وعلى اساس يمكن ان تقرر المكافأة او زيادة الراتب . كما انها تقلل من تضرر العاملين من التفرقة وتعطيم الاحساس بالعدالة كذلك الحافز والذي يعني منح المقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على الاداء الجماعي فتظهر الحوافز الجماعية والفردية للعاملين والحوافز على اداء المنظمة ككل .

5-صرف الرواتب والاستحقاقات : اعداد كشوف استحقاقات العاملين من مرتبات وبدلات واجور اضافية وحوافز وغيرها وامسك السجلات الخاصة بها .

6- تسجيل الاجازات والسلف: وذلك من خلال اعداد الطلبات لذلك :

- وضع قواعد منظمه وانهاء الخدمة والتسوية النهائية

- تنظيم وحفظ ملفات وسجلات العاملين ودراسة شكاوهم

- اعداد مشروعات القرارات الخاصة بتعيينات ومنح العلاوة والترقيات

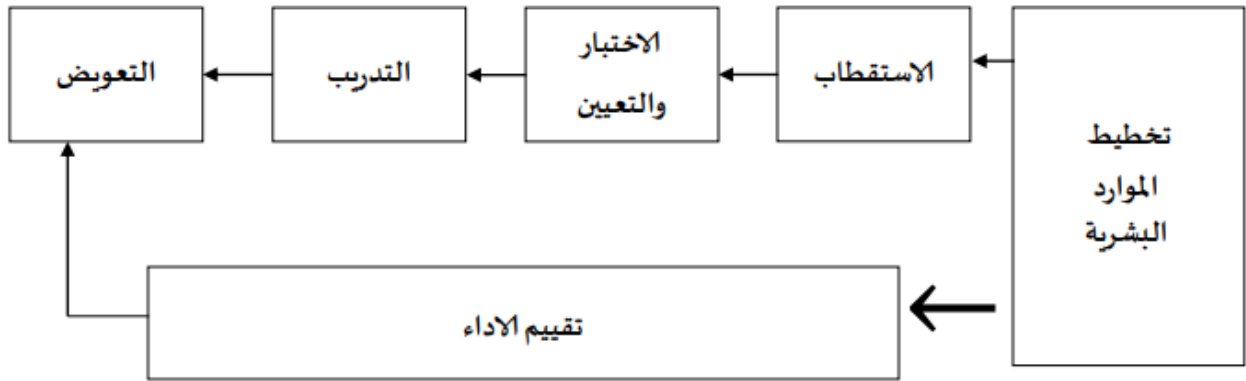
- التحقق من تنفيذ قوانين واللوائح والقرارات الخاصة بنظم العاملين والتأمينات الاجتماعية والمكافئات العلاوات

- اعداد تقارير الكفاءة الدورية في المواعيد المحددة تمهيدا لعرضها على لجنة الشؤون للعاملين

- الاشراف على عملية حضور وانصراف العاملين الذين تنتهي خدمتهم وتسوية معاشاتهم

- اعداد كشوف تسديد الاشتراكات الشهرية الخاصة بالعاملين للهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية¹.

الشكل رقم (2): الوظائف الاساسية للموارد البشرية



المصدر: الخطيب محمود احمد ، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة عين الشمس ، الاسكندرية 2000ص133

¹ عبد الفتاح المغربي ، مرجع سابق ، ص 21

المطلب الثالث:العوامل والحركات المعاصرة التي تؤثر على ادارة الموارد البشرية في العالم في مطلع القرن الحادي والعشرين

تواجه ادارة الموارد البشرية سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص او في العالم والوطن العربي تحديات هائلة وهو يعيش على مشارف القرن الحادي والعشرين، ذلك ان هذا القرن يعج بالتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية وهي تغيرات كبيرة في حجمها، سريعة في وتيرتها، معقدة في تشابكاتها، ذات دلالات وانعكاسات متعددة على عمله وفي منظمته.

ان البيئة التي يعيش فيها مدير ادارة الموارد البشرية في اوائل القرن الحادي والعشرين تتميز بالخصائص التالية:
اولاً:- التعقيد ففيها تتشابك العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والحضارية والثقافية تشابكاً هائلاً، وتدخل فيها عوامل محلية واقليمية ودولية بالغة التعقيد
ثانياً:- الدينامية والتغير إن هذه البيئة تتغير تغيراً سريعاً وبتسارع لا يستطيع العقل البشري اللحاق به في أحيان كثيرة.

ثالثاً:- العدائية والغموض إن هذه البيئة مشحونة بالنزاعات والصراعات، كما ان التنافس الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والحضاري على أشده. مما يجعل اتخاذ القرار امراً بالغ¹.

رابعاً:- وجود قوى وحركات تأثير بالغ، ومنها:

1. العولمة

معنى هذا أن العولمة ظاهرة أو حركة معقدة ذات ابعاد اقتصادية وسياسية واجتماعية وحضارية وثقافية وتكنولوجية أنتجت ظروف العالم المعاصر وتؤثر على حياة الأفراد والمجتمعات وقد فرضت العولمة على مدير ادارة الموارد البشرية كفايات يمكن ان يطلق عليها اسم كفايات العولمة وهي

- كفاية إدارة التعقيد
- كفاية إدارة التنافس
- كفاية التخطيط الاستراتيجي
- كفاية إدارة التغيير
- كفاية الإدارة في فرق عمل
- كفاية التعلم المستمر

محمد بن راجس عبد الله الخضاري، مجلة كلية التربية (اسيوط)، مجلد 37، العدد 6، 2021، ص 6¹

- كفاية التعامل مع التكنولوجيا الحديثة بيسر
- كفاية فهم حضارة المجتمع والحضارات الأخرى والتعامل معها¹.

2.. الثورة التكنولوجية

تميزت الثورة الإلكترونية الهائلة بسمات هي:

- ساعدت هذه الثورة الى حد بعيد في اختصار المدى الزمني الذي كان يفصل بين كل ثورة صناعية وأخرى.
- تعتمد الثورة الصناعية الجديدة في مجال الإلكترونيات على نتائج العقل البشري وعلى حصيلة الخبرة والمعرفة التقنية
- متابعة مجالات معينة من أجل حل مشكلات اقتصادية واجتماعية وبيئية. ومن هذه المجالات استغلال الطاقات البديلة.

3.الاقتصاد المعرفي والثورة المعرفية:

بدأت تتضح منذ الحرب العالمية الثانية في دول العالم الغنية معالم ما يعرف باسم اقتصاد المعرفة إذ أصبح هذا الاقتصاد قائماً على المعرفة أكثر من الصناعة وازدادت في جميع الحقول لا سيما في العلوم والتكنولوجيا، وعم تلك الدول ما عرف باسم "الثورة المعرفية".

4.حركة ادارة المعرفة/

في ادارة المعرفة محاولة معرفة القدرات والقابليات المنغرسه في عقول الأفراد والارتفاع بها لتكون نوعا من الموجودات التنظيمية التي يمكن الوصول اليها والاستفادة منها من قبل مجموعة من الأفراد التي تعتمد المؤسسة على قراراتهم اعتمادا أساسياً.

5.حركة المنظمة الساعية للتعلم

لقد تعددت الكتابات في الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين حول المؤسسات الساعية للتعلم المستمر وحول التعلم التنظيمي ويبدو أن عددا من المنظمات في الدول المتقدمة صناعياً كالولايات المتحدة واليابان استطاعت ان تواجه تحديات التغيرات التكنولوجية والديموغرافية والاقتصادية والمنافسة الدولية الحادة، وتناقض الموارد الطبيعية المتزايد بأن اصبحت منظمات ساعية للتعلم المستمر.

6. حركة ادارة الجودة الشاملة

فإدارة الجودة الشاملة جهد تعاوني لإنجاز الاعمال يعتمد على مواهب وقدرات العاملين والمديرين على حد سواء لتحقيق الجودة المحسنة والانتاجية العالية.²

¹عبد الباري ابراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ،مرجع سابق ، ص 47

²عبد الباري ابراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ،مرجع سابق ، ص49_55

المبحث الثالث: استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

الموارد البشرية هي مركز وعصب كل مؤسسة وهي العنصر الرئيسي في نجاح المؤسسة أو عدم نجاحها فالمنتج من يقوم بتصنيعه وتسويقه وبيعه وادارته بشر حتي بوجود البرامج الذكية الحديثة في ادارة المؤسسات وتظل هي العنصر المتحكم ونظرا لهذه الأهمية قد خصصنا هذا المبحث لتحدث عن كيف تضع ادارة الموارد البشرية خطة استراتيجية لمؤسساتها

المطلب الاول: ماهية استراتيجية مؤسسة

الفرع الاول: تعريف استراتيجية

الاستراتيجية هي صياغة رسالة وأهداف المنظمة ووضع خطة لتنفيذ وتحقيق تلك الأهداف التي تساعد على تحقيق ميزة تنافسية دائمة¹. هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص واداره المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول الى غاياتها واهدافها المنشودة². ومن خلال التعريفين السابقين يمكن القول بان الاستراتيجية هي عن خطة طويلة الأمد للوصول إلى هدف ما، وتعد مهارة لازمة لتحقيق ، وتُعرف أيضاً على أنها الاستخدام الذكي للموارد عن طريق نظام مُعَيّن للأعمال في سبيل تحقيق الهدف .

الفرع الثاني: مفهوم الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها "مجموعة من القرارات والأنظمة الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة على المدى الطويل في ضوء مزاياها التنافسية وتسعى إلى تنفيذها من خلال دراسة الفرص البيئية ومراقبتها وتقييمها". والتهديدات وعلاقتها بقوة وضعف المنظمة وتحقيق التوازن بين مصالح طرفين مختلفين³. هي رسم سياسة تعامل المؤسسة مع العنصر البشري في العمل وكل ما يرتبط بشؤونه الخاصة بحياته الوظيفية في عمله وذلك بواسطة ممارسات جديدة ومعاصرة تتماشى مع استراتيجياتها العامة في ظل البيئة التي تعيشها كما تعرف أيضا بأنها "الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة⁴."

¹ عبد الباري ابراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ،مرجع سابق ، ص113

ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية الاسكندرية ،مصر، 2003، ص 82²

³ رولا نايف المعايطة، صالح سليم الحموري ، ادارة الموارد البشرية، دليل عملي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2012 ص20

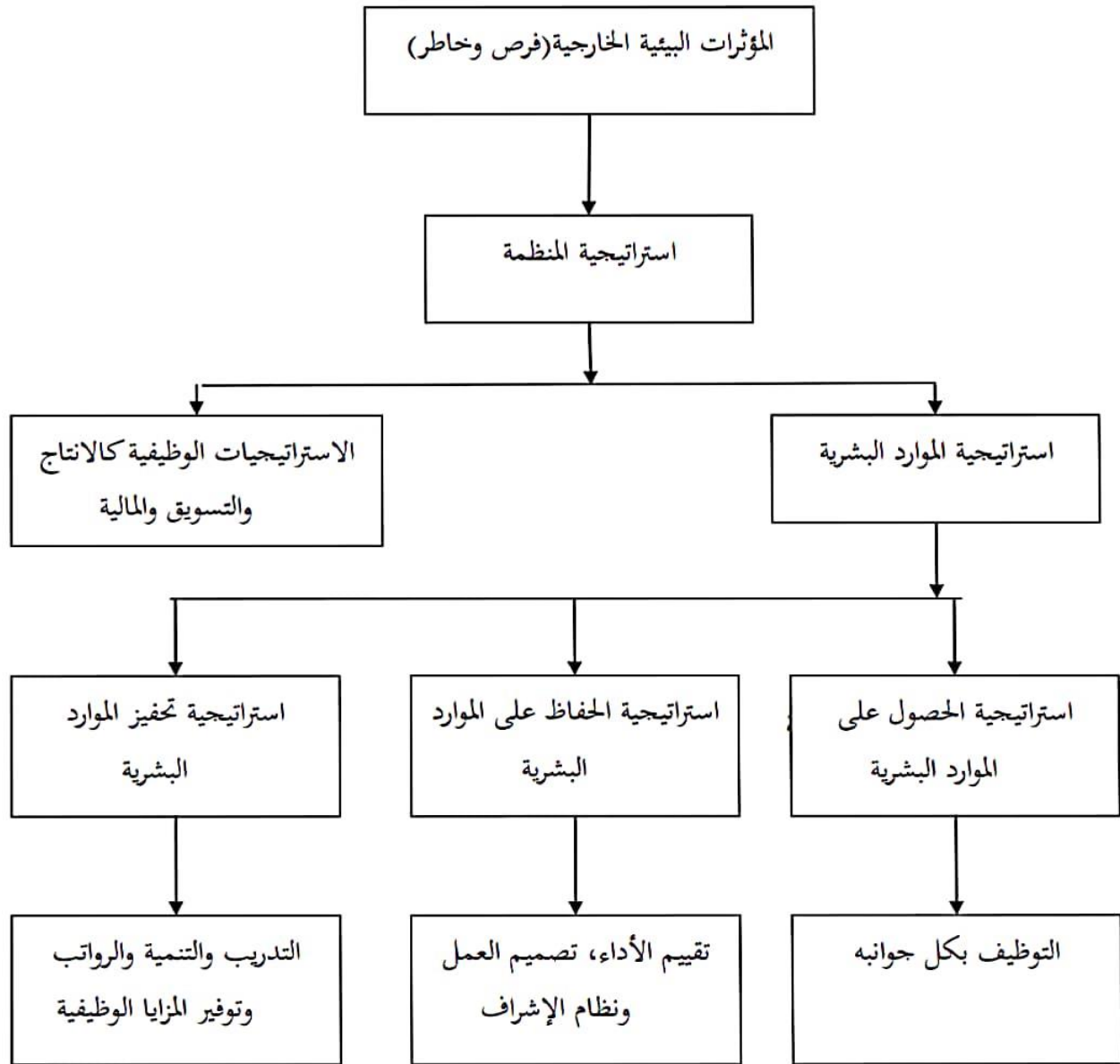
⁴ محمد سمير أحمد : الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية . دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ط 1 ، 2009 ص25

ومن خلال التعريفين السابقين يمكن القول ان ادارة استراتيجية الموارد البشرية هي عبارة عن تلك الادارة المسؤولة عن وضع الاهداف المرجو تحقيقها بالإضافة الى تحديد العوامل البشرية او الكوادر التي تتمتع بالخبرة لتوزيع المهام عليهم و استثمار نقاط قوة كل شخص منهم وتسخيره

المطلب الثاني : دور ادارة الموارد البشرية في صياغة استراتيجية المنظمة

بناء على ما تقدم يتضح لنا بأن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تنبثق عن استراتيجية المنظمة، أي يجب أولاً صياغة استراتيجية المنظمة ومن ثم صياغة أو وضع الاستراتيجيات الوظيفية (Functional Strategies) الأخرى وذلك لتحقيق استراتيجية المنظمة، ومن الواضح أن كل هذه الاستراتيجيات يجب أن تتكامل مع بعضها بعضاً، وصولاً إلى رفع من الاداء داخل المنظمة .

الشكل رقم (3): دور ادارة الموارد البشرية في صياغة استراتيجية المنظمة



المصدر: عبد الباري ابراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ . ادارة الموارد البشرية في مطلع القرن الحادي والعشرين ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ،

2007.ص116

بناء على الرسم أعلاه يتضح لنا أن التأثير متبادل بين الاستراتيجية الكلية للمنظمة واستراتيجية الموارد البشرية، وقد أثبتت العديد من الدراسات ومنها دراسة مدى أهمية ارتباط استراتيجية المنظمة مع استراتيجية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للشركات التي درسها والذي تم في مجالات عدة منها:

-تحسين النوعية

-التحكم في تكلفة العاملين

-تحسين الإنتاجية

-الابداع

ومما تجدر الإشارة إليه أن عالم الاستراتيجية المعروف بورتر ذكر في كتابه الشهير الميزة التنافسية أن الموارد البشرية إحدى الكفايات المحورية التي يجب أن تمتلكها المنظمات كي نستطيع تحقيق الميزة التنافسية، وأن هذه الموارد يجب أن تلعب دوراً مهماً في صياغة استراتيجية المنظمة وتنفيذها.. في دراسة متميزة أعدها مارك هيوزلد وجد أن استراتيجية الموارد البشرية قد لعبت دوراً أساسياً في تحسين أداء الشركات التي درسها من عدة وجوه مثل:

تحسن في نوعية أداء العاملين .

تخفيض تكلفة العاملين .

حسن خدمة العملاء والزبائن

ارتفاع نسبة/ معدل رضا العملاء .

ارتفاع معدل الإنتاجية¹.

ادوار ادارة الموارد البشرية: لقد تطور دور ادارة الموارد البشرية من الدور التقليدي الى الدور الاستراتيجي يمكن توضيح الاختلاف بين الدورين في الشكل رقم (4) لاحقا

يمكن النظر لدور ادارة الموارد البشرية بمنظور اخر و هو المنظور الاستراتيجي وذلك بسبب التطورات الكبيرة في ادارة الموارد البشرية ووجوب وضع استراتيجية للمنظمة وللموارد البشرية هناك ثلاثة ادوار رئيسية تلعبها ادارة الموارد البشرية منها دوران اثنان يقعان تحت التوجه التقليدي وهما (الدور الاداري و الدور الاجرائي) و دور اخر حديث هو الدور الاستراتيجي .

-الدور الاستراتيجي :لقد ظهر حديثاً بجانب الدورين السابقين الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وذلك محصلة الاهتمام والتركيز الشديدين للاستفادة بشكل فعال من الموارد البشرية والتي كما أسلفنا سابقا يعتبر إحدى أهم الكفايات المحورية التي تساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية ورفع من الاداء . وينظر إلى هذا الدور للموارد البشرية على أنها موارد ذات أهمية وتمثل استثماراً مستقبلياً ذا عائد ومردود للمنظمة. ويتمثل هذا العائد في إداء

¹عبد الباري ابراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، مرجع سابق .ص 115

الشركة المتميز وتحقيقتها لأهدافها وسمعتها وحصتها السوقية.. الخ. وفي ظل هذا الدور فان على إدارة الموارد البشرية أن تمتلك رؤية مستقبلية للموارد البشرية وأن يكون لها دور في صياغة الاستراتيجية الكلية للمنظمة وفي المساهمة الفاعلة في إنجاح المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة عملية التخطيط والإدارة الاستراتيجية صياغة وتنفيذاً. ويعود الاهتمام بهذا الدور الاستراتيجي إلى العديد من الأسباب أو العوامل منها:

- المتغيرات البيئية الخارجية والتحديات الاستراتيجية العديدة التي تواجهها المنظمات الآن
- الاهتمام بأداء المنظمة ومحاولة الوصول إلى الأداء المتميز¹.

جدول رقم (1) : الدور التقليدي و الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

الدور الاستراتيجي	الدور التقليدي	البعد
المشاركة في صياغة استراتيجية المنظمة الكلية و الربط بين استراتيجية المنظمة و استراتيجية الموارد البشرية	المشاركة في صياغة الخطط التنفيذية فقط	❖ التخطيط و صياغة الاستراتيجية
مرتبطة بالإدارة العليا في صياغة اهداف و استراتيجيات ورسالة منظمة /نائب رئيس الموارد البشرية والسلطات الافقية و عمل الجماعي	مرتبطة فقط بالقيام بالمهام التقليدية للإدارة الموارد البشرية /رئيس قسم / وسلطات عمودية	❖ السلطات
اتخاذ قرارات استراتيجية	اتخاذ قرارات تشغيلية روتينية فقط	❖ اتخاذ القرارات
تكامل في وظائف المنظمة كافة و العاملين فيها	تكامل جزئي مع وظائف المنظمة الاخرى	❖ مدي التكامل مع وظائف المنظمة
هيكل تنظيمي عملياتي	هيكل تنظيمي وظيفي	❖ الهيكل التنظيمي
استثمار و النظرة اليهم باعتبارهم ذو مردود	النظرة اليهم باعتبارهم نفقات	❖ النظرة للعاملين

المصدر : William Anthony and Others - Human Resource Management. A Strategic Approach. NewYork: The Dryden Press, 1999, P. 17.

¹ عبد الباري ابراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، مرجع سابق. ص.116

جدول رقم (2) ادوار ادارة الموارد البشرية

الدور الاستراتيجي	الدور الاجرائي	الدور الاداري	
❖ المنظمة ورؤيتها	❖ الدعم الاجرائي لبقية ادارات المنظمة	❖ العمليات الادارية و الاحتفاظ بالسجلات	التركيز Focus
❖ طويل المدى - من عامين لخمسة اعوام	❖ متوسط المدى من عام للعاملين	❖ قصير المدى - اقل من عام	التوقيت Timing
❖ دراسة و تقييم اتجاهات العاملين ❖ المساعدة في اعادة هيكله المنظمة ❖ تقديم النصح فيما يختص بقرارات الاندماج و الشراء ❖ وضع استراتيجيه اداره الموارد البشرية	❖ اداره رواتب و تعويضات العاملين ❖ استقطاب و اختيار العاملين ملء الشواغر الوظيفية ❖ تنفذ البرامج التدريبية ❖ معالجة مشاكل و شكاوي العاملين	❖ اداره مزايا العاملين الوظيفية ❖ برامج لتوجيه العاملين الجدد ❖ تفسير و شرح سياسات و تعليمات و اجراءات اداره الموارد البشرية ❖ اعداد التقارير الدورية المطلوبه	الانشطة Activities

المصدر : Robert Mathis & John Jackson. Human Resource Management; 9th. Ed., Ohio, South Western Publishers, 2000, p.15

المطلب الثالث: ابعاد و استراتيجيات اداره الموارد البشرية

تسعى اداره الموارد البشرية الى تحقيق الاهداف و الغايات و التميز في نشاطاتها وبالتالي فانه هناك العديد من النماذج لاستراتيجية اداره الموارد البشرية التي ظهرت خلال السنوات الاخيرة والتي حاولت اكتشاف طبيعة العلاقة بين استراتيجية المنظمة و ممارسات و سياسات الموارد البشرية و بإمكان الاشارة في هذا الصدد الى ثلاثة نماذج اساسيه لازالت تتنافس بخصوص تثبيت من يكون الافضل في هذا الموضوع:

الفرع الأول: الأبعاد الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الأهداف)

- هناك أكثر من بعد استراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأهمها ما يلي:
- خلق قوة عمل فعالة لديها ولاء وانتماء للمنظمة.
- قوة العمل لديهم معرفة علمية وخبرة في مجال الموارد البشرية.

- قوة عمل رأس مال فكري واستراتيجي له عائد كبير.
- تعمل قوة العمل وفق معايير كمية ونوعية محددة سلفا.
- تنمية قدرات قوة العمل بصورة مستمرة من خلال تدريبهم لمواجهة التغييرات التكنولوجية والإدارية في البيئة
- التركيز على جودة الأداء والإنتاج الشاملين لتحقيق الرضا لدى الزبون .
- تهيئة ضمان اجتماعي وصحي جيد.
- تهيئة فرص التقدم والترقي لقوة العمل.
- ابتكار وتجديد مستمر لممارساتها مع البيئة واستراتيجية المنظمة.
- عمل قوة العمل عمل استراتيجي يسهم في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
- رؤية جديدة معاصرة تتماشى مع اتجاهات التغيير المعاصرة.
- التحديث للبرامج والسياسات في إدارة الموارد البشرية مستمر .
- التعاون والتنسيق بين مدير إدارة الموارد البشرية وكافة المديرين في الإدارات الأخرى داخل المنظمة.
- استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء من استراتيجية المنظمة¹.

الفرع الثاني: نموذج التطابق الافضل

يتزعم هذا النموذج علماء بارزون مثل بورتر porter و مايلتزنو miles and snow و بوكسال ...boxall اذ يرى هؤلاء ان استراتيجية ادارة الموارد البشرية ستكون افضل و اكثر فعالية في تحقيق الميزة التنافسية عند تكاملها و تطابقها مع المحتوى التنظيمي و البيئي ، اي ان اداء المنظمة سوف يتحسن عند حصول التطابق الملائم بين استراتيجية المنظمة و ممارسات ادارة الموارد البشرية في المنظمة ، و وفقا لذلك لابد لإدارة الموارد البشرية من ان تدرك الآتي:

- ان استراتيجياتها المختارة (خيارها الاستراتيجي) تتحدد بالاستراتيجية الشاملة للمنظمة و معطيات البيئة الخارجية
- ان استراتيجياتها هي متغير تابع للاستراتيجية الشاملة للمنظمة باعتبارها متغيرا مستقلا.
- ان افضل ممارساتها تتحقق في ظل موقف الظرفي ، لذلك يجب ان يكون لديه قدرة على التكيف و المرونة .
- ومن أجل تحقيق هذا التطابق يجب ان تمتلك إدارة الموارد البشرية القدرة على التعامل مع نوعين من التطابقات هما التطابق الخارجي (العمودي) و التطابق الداخلي (الافقي)²

. الفرع الثالث : نموذج الممارسات الأفضل

يعد هذا النموذج نقيض النموذج السابق، حيث أكد على وجوب قيام المنظمة باتباع أحسن الممارسات الخاصة بأنشطة الموارد البشرية، بغض النظر عن طبيعة الموقف البيئي الذي توجد فيه المنظمة أبرز الداعين إلى هذا النموذج هو فيفر feffer ، الذي قدم سبعة ممارسات أساسية تغطي أنشطة الموارد البشرية كالاختيار والتعيين

مانع سبرينة، مرجع سابق، ص151¹

رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري. مرجع سابق ص24²

والتدريب والتعويضات، ويحقق التطبيق الجيد لهذه الممارسات الميزة التنافسية المستمرة للمنظمة، والممارسات السبعة هي كما يلي:

- ضمان الامان الوظيفي
- اختيار أفضل الأفراد للعمل
- استخدام فرق العمل ذاتية الادارة
- تقليل الفروقات الدالة على تباين المناصب الوظيفية
- التشاركية في المعلومات

الفرع الرابع : نموذج قاعدة الموارد

يركز هذا النموذج على العلاقة بين موارد المنظمة وفي مقدمتها الموارد البشرية والقدرة على تحقيق الميزة التنافسية، فينبغي تمكين الموظفين وتحفيزهم على الأداء، واستخدام موارد المنظمة المتاحة بالشكل الأفضل. يعمل النموذج على استغلال الكفاءات في المنظمة: الموارد والقدرات، فالموارد إما أن تكون ملموسة كالموارد البشرية والمالية والتكنولوجية، وإما أن تكون غير ملموسة كالماركة التجارية والسمعة ومن ناحية أخرى فإننا نعني بالقدرات اجمالي المهارات التي تمتلكها المنظمة لتنسيق وإدارة الموارد بكفاءة .

يؤكد Barney and Wright على دور جديد للموارد البشرية كشريك استراتيجي في بناء ، و المحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة، ويضيف الكاتبان بأن الموارد تساهم في بناء الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها إذا كانت تتصف ما يلي :

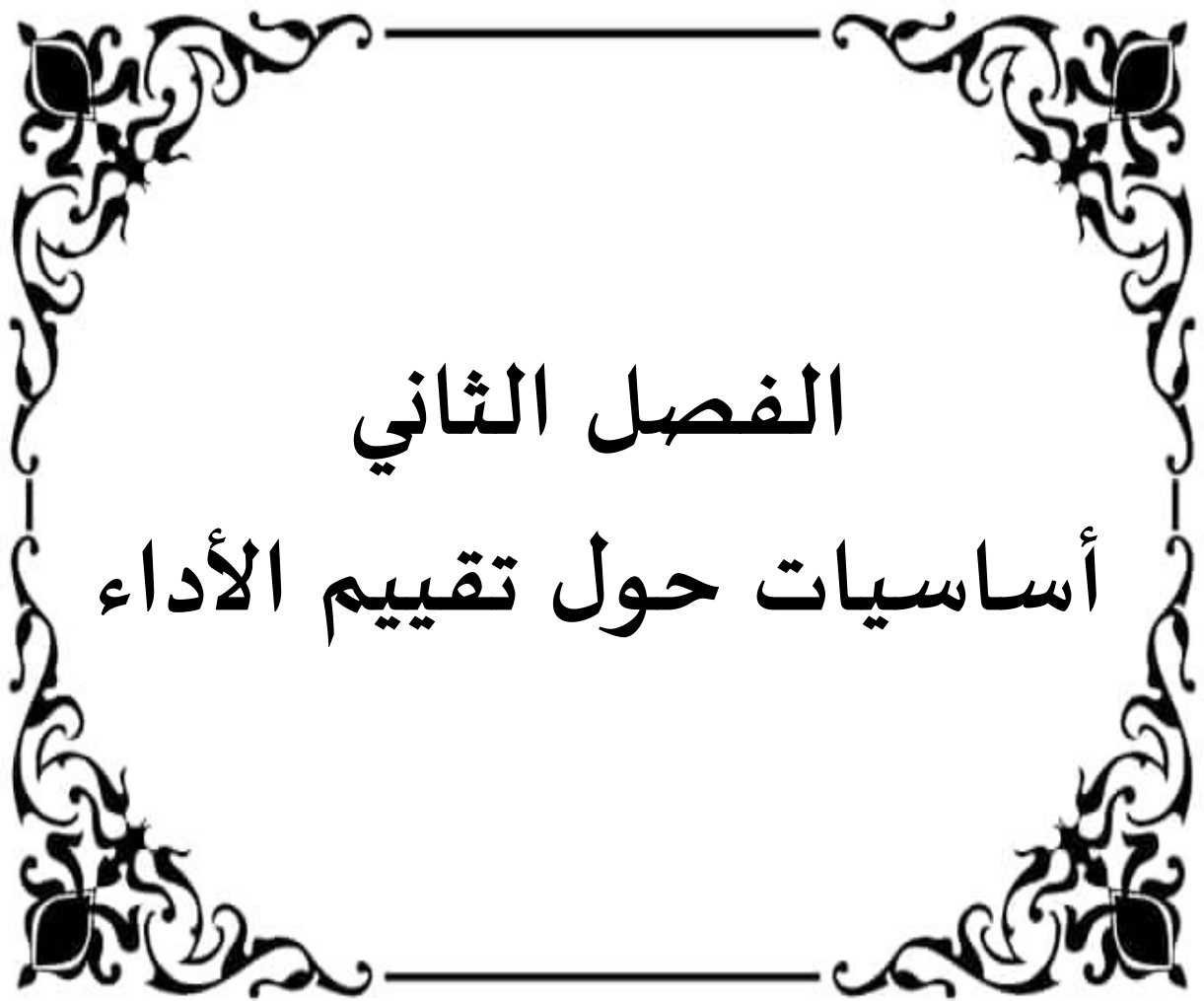
- أن تكون ذات
- أن تكون نادرة
- الا تكون سهلة التقليد
- التنظيم لضمان الاستمرار

ويمكن القول أن التركيز الأول لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية وفقا لهذا النموذج ينصب على تمكين العاملين في المنظمة وتحفيزهم على التعامل المبدع مع خصائص موارد المنظمة من أجل تحقيق الاستخدام الافضل لهذه الموارد واستغلال الفرص البيئية ومواجهة أخطارها بكفاءة عالية¹.

¹ مانع سيربينة، مرجع سابق، ص163

خلاصة الفصل الاول :

من خلال هذا الفصل وانطلاقاً من مصطلح إدارة الموارد البشرية بكل ما يعنيه من مفاهيم وأفكار وتحاليل، فمن كلمة إدارة والتي تعنى تسيير وحسن تنفيذ هذه الموارد، وانطلاقاً من هذه النقطة وجب على الإدارة أن تلعب الدور الاساسي باعتمادها على ما تتوفر عليه من إمكانيات مادية وبشرية ومعنوية وتحسن استغلالها أحسن استغلال، بالإضافة إلى ذلك العمل على مواكبة التطور الذي مس مختلف المجالات وذلك بإدخال أساليب ومناهج وطرق عصرية، وتقنيات حديثة في مجال التسيير الفعال وتبدأ هذه الخطوات بضرورة التركيز على العنصر البشري الذي أضحى من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع من اداءها وكفاءتها الإنتاجية، ولقد لوحظ ذلك من خلال سعي إدارة المؤسسة وإدارة الموارد البشرية إلى رفع كفاءة وفعالية الموارد البشرية، من خلال تسطير عدة استراتيجيات التي إذا تم تطبيقها تؤدي بالضرورة إلى تحقيق ما تصبو إليه. غير أن إدارة الموارد البشرية تجد صعوبة في تطبيق هذه وقد تكون هذه العراقيل من طرف العمال وذلك من خلال عدم التجاوب معها، أو من طرف الإدارة ووحداتها من خلال نقص الموارد المادية المخصصة لذلك، خاصة ما تعلق باستراتيجيات التنمية أو عدم وجود رغبة لدى المسؤولين في رفع الكفاءة وذلك من خلال عدم تسطير استراتيجية جيدة. ورغم هذا فإن هذه الاستراتيجيات تؤدي دوراً أساسياً في تطوير وتنمية الموارد البشرية، من خلال توعية العمال بضرورة الاستجابة مع الاستراتيجيات المطبقة لأن ذلك يعود بالنفع عليهم من خلال الرفع من اداء المؤسسة ما سوف نتطرق اليه في الفصل الموالي .



الفصل الثاني

أساسيات حول تقييم الأداء

مقدمة الفصل

إن الأداء المؤسسي من أهم المواضيع التي تكتسب أهمية بالغة ومتزايدة في المؤسسات الاقتصادية لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال. وهذا من منطلق تداخل المتغيرات وتسارعها سرعة انتشار المعلومات من جهة، وكذا لدور عملية تقييم الأداء الهادفة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى. لذا تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها ، ولإعطاء صورة واضحة عن الأداء في المؤسسة سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: عموميات حول تقييم الأداء

المبحث الثاني : طرق وعوامل تقييم أداء

المبحث الثالث: مقاييس الأداء

المبحث الأول : عموميات حول تقييم الأداء

يعد تقييم أداء عنصر أساسي للعملية الإدارية حيث يساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة باستخدام القياس المناسب لتحسين الأداء وكلها عمليات مرتبطة ومتسلسلة تعتمد عليها للوصول إلى أعلى مستويات الأداء بشكل فعال وكفى وهذا ما سنتطرق في هذا المبحث :

المطلب الأول : ماهية تقييم الأداء

يعد مفهوم الأداء من بين المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في مجال إدارة

الأعمال

أولاً: تعريف الأداء

الأداء هو الفعل الذي يعود على إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرارية، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في الأسواق، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها أو تحقيق التأقلم المطلوب، ويقترن مفهوم الأداء بمصطلحي هامين في التسيير الكفاءة والفعالية.

الأداء هو نشاط شامل ومستمر يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التأقلم والتكيف مع البيئة، وفق معايير وأسس تضعها المؤسسة، ووفقاً لمتطلبات نشاطها، وعلى ضوء الأهداف طويلة الأمد. هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافه.¹

ثانياً: تعريف تقييم الأداء

تعددت تعريفات تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لآخر ومن باحث لآخر بيد أنه لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين مختلف هذه الآراء العلمية، وهذا ما تبينه بعض هذه المفاهيم الأكثر تداولاً لمفهوم تقييم الأداء:

ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية"

• أما أن - روبرول (RIBEROLLES-Anne) فينظر إلى تقييم الأداء بنظرة خاصة و يقول "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)

• في حين يرى الباحث باري ديسلر (Dessler Gary) الأداء أنه تقييم للأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة

لمعدلات أدائه (أدائها). وهكذا نجد أنها عملية تتضمن وضع وإعداد معدلات للعمل تقييم أداء الموظف

¹ العابدي جميلة , بوجلال عائشة , دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي و صرف المياه بخميس مليانة , شهادة الماستر , علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة , 2016 / 2017

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 وموضوعية؛
- عملية تطويرية وهادفة؛
- عملية مراقبة إدارية؛
- عملية قياس ومقارنة

ثم إن لكل عملية أو خاصية جانب معين يجسد الإطار العام الذي يتم من خلاله عملية التقييم الشاملة لأداء العمل

- ترى أيضا الباحثة ماري تريزاني (tresanini Marie) تقييم الأداء على أنه " محصلة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا أو الأهداف الموضوعية .
- إلا أن توفيق عبد المحسن فإنه ينظر إلى 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.¹

مما سبق يمكن القول أنه لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول تحديد مفهوم شامل لتقييم الأداء، فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه، ولأغراض هذه الدراسة يمكننا أن نستخلص التعريف التالي من مجموع المفاهيم السابقة :

يعني تقييم الأداء " التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى، وبمعنى آخر، فإن تقييم أداء العامل هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء، في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، والمحتمل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به، وكذلك قدراته وإمكانيته الذاتية خلال فترة زمنية "

إذن نستخلص من هذا التعريف الذي أراه شاملا أن تقييم أداء المنظمة هو "محصلة لمجموع تقييم أداء الفرد، إذ أنه الحلقة المغذية لمختلف تقييم أداء السياسات للموارد البشرية من خلال نتائج تقييم السياسات من

¹ يوسف عبد الرحمن , تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية , دراسة حالة " الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر " ام البواقي , شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية وبنوك , جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي , 2014 \ 2013 ص23

توظيف، ترقية، أجور، تعويضات، مكافآت... الخ، يعني محصلة نتائج هذه السياسات هي التي تؤدي إلى نتائج تقييم الأداء".

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء

الفرع الأول: أهمية تقييم الأداء

لقد حظي موضوع تقييم الأداء بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية

إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دورياً أو سنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدءاً باستقطاب الموارد البشرية الكفؤة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين.

ثانياً: تحسين الأداء وتطويره

إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلاً في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤشر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي العمل على تطويرها وتحسينها، مما ينعكس أثره إيجابياً على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً: تحديد الاحتياجات التدريبية

مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائياً أو اعتباطياً وإنما على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

رابعاً: وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت

نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم .

خامسا: إنجاز عمليات النقل والترقية

إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن من خلال نتائجه أن تقوم الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع وظيفية تنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء .

سادسا: معرفة معوقات ومشاكل العمل

يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات... الخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والألات، أي أن التقييم يكشف مكان القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدا فعلا في تحقيق إنجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية .

إن حقائق الأهمية التي تكمن في إطار التقييم العادل والفعال تمتد لأفاق متعددة من الأهداف ولهذا ضرورة اعتمادها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يركز إليها في التطوير الهادف للأداء¹.

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء

تسعى عملية تقييم الأداء لتحقيق عدة أهداف يمكن تحديدها وفق ثلاث مستويات هي:

أولاً: على مستوى المنظمة

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يأتي:
تكوين مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية؛

النهوض بمستوى أداء العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر؛

وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته؛
تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقييم مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة؛

¹ يوسف عبد الرحمان ، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية ، مرجع سابق ص 44 \ 45

تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد؛

التوثيق المنظم لتطوير أداء العاملين وبالشكل الذي ينسجم مع القوانين وأنظمة العمل السائدة في البلد
ثانياً: على مستوى المديرين

إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو "متوسط" أو "ضعيف" ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذاك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:

التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي؛

الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين؛
تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين

ثالثاً: على مستوى المرؤوسين

أما أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء فهي:
تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ويطوروا مستويات أدائهم ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات؛

تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضاً بأساليب علمية بصورة مستمرة¹

المطلب الثالث : خصائص أنواع تقييم الأداء

الفرع الأول : خصائص تقييم أداء

للأداء مجموعة من الخصائص، ارتأينا إجمالها لتوضيح معناه أكثر فيما يلي :

الفرع الأول: الأداء مسألة إدراك - يختلف الأداء بين الأفراد والجماعات والمنظمات، فبالنسبة للملكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما الفرد العامل فقد يعني له الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقاً لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة، كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

¹ دكامل أحمد أبو ماضي ، بطاقة الأدلاء المتوازن كأداء المؤسسات الحكومية و غير الحكومية ، مكتبة نيسان للطباعة و التوزيع ، 2018 ، غزة شارع جامعة الأقصى ، رقم الاداع 1006 / 2018 ص 28

الفرع الثاني: الأداء مفهوم متطور عبر الزمن - إن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها ، سواء كانت الداخلية منها أو تلك التي تحدها البيئة الخارجية للمنظمة، تكون متغيرة مع حياة المنظمة ومع تغير المواقف أو الظروف، إذ أنتوليفات العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية، تجعل الأداء مرتفعا، من موقف لآخر، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع .

الفرع الثالث: الأداء مفهوم شامل - الأداء لا ينحصر في الجانب الاقتصادي فقط بل يتعداه إلى الجانبين التنظيمي والاجتماعي، بحيث التنظيم الجيد هو وسيلة في خدمة أداء المنظمة من خلال الهيكلة الرسمية، والحد أو على الأقل التقليل من النزاعات التي يمكن أن تحدث في المنظمة، بهدف خلق جو من الانسجام والتنسيق الذي يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات وبالتالي تحقيق الفعالية، إلى جانب مرونة الهيكلة والقدرة على التكيف مع قيود المحيط، كما أن إهمال الجانب الاجتماعي المتمثل في تحقيق الرضا لمختلف أفراد المنظمة، قد لا يخدم أداء المنظمة كذلك، لذا فالمعايير المالية وحدها غير كافية للتعبير عن أداء المنظمة، فعلى القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير الاجتماعية

الفرع الرابع: الأداء مفهوم غني بالتناقضات - إن الأداء تحده مجموعة من العوامل، منها المكملة بعضها البعض، ومنها المتناقضة وهذه الحالة الأخيرة تظهر مثلا عند السعي وراء تحقيق هدف تدنية تكاليف الإنتاج والعمل في نفس الوقت على تحقيق هدف تحسين النوعية في السلع والخدمات، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار.

الفرع الخامس: الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة - إن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب على القادة الإداريين إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية¹

الفرع الثاني: أنواع تقييم أداء

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء وخصائصه ننتقل إلى عرض أنواع الأداء، وتحديد الأداء تفرض اختيار معايير التقسيم يمكن تحديدها في أربعة أشكال :

1 حسب معايير المصدر :

أ. الأداء الداخلي: يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي انه ينتج بفضل ما تمتلكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية :

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

¹ يوسف عبد الرحمن مرجع سابق ص 48 و 49

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

2 حسب معيار الشمولية :

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل الأنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي

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

ب_ الأداء الجزئي: هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، ويتحقق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة، ويجب أن تكون الأهداف متسلسلة ومتكاملة تشكل فيما بينها شبكة.¹

3 حسب معيار الزمن:

وفقا لهذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء على المدى القصير وعلى المدى المتوسط والبعيد :

أ. الأداء في المدى القصير: ويعني القدرة على تحقيق أهدافها على المدى القصير، ويصبح الأداء فيما يلي:

- الإنتاج: ويعبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية
- الكفاءة: تعبر عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال وهي نسبة المدخلات / المخرجات
- الرضا: وذلك باعتبار المؤسسة نظام اجتماعي يهدف إلى تحقيق الإشباع من تفاعل الأفراد ضمن نظام معين، هذا الإشباع يتمثل في تحقيق الرضا النفسي والاجتماعي في مكان العمل ولا يتم هذا إلا بالتححرر من السلوكيات غير الملائمة والحصول على حصص من المنافع الإضافية والقدرة على الحوار والتفاوض

ب. الأداء في المدى المتوسط: ويتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء وهما:

- التكلف: قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها ومحاولة تغيير الأنشطة كلما لزم ذلك، لا فمسألة القدرة على التكيف مرهونة بعامل المرونة الذي يضمه للمؤسسة المحافظة على موقعها في السوق والا فلا بد أن تتحمل العواقب إذا لم تكن قادرة على وضع هذا المفهوم نصب اهتمامها.
- النمو: مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء والذي يعتبر الهدف الرئيسي لكل منظمة ومؤسسة، إن النمو سواء بتعظيم وتحجيم عوامل الإنتاج أو يرفع حصص المؤسسة في السوق سوف يمكن من تحقيق الأهداف الاجتماعية المرغوب حصولها كابتلاع البطالة

¹ د المليك مزهودة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، 1 نوفمبر، 2001، ص 87

ج. الأداء في المدى البعيد: يعكس مفهوم البقاء في ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي، وعلى الصعيد الجزئي، لا يتم إلا بوجود تخطيط إستراتيجي بعيد النظر قادر على تحقيق هذا القصد، ووجود تصدرو واضح للأداء بطرفيه (الكفاءة، الفعالية).¹

المبحث الثاني: طرق وعوامل تقييم الأداء

المطلب الأول: طرق تقييم الأداء

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين، سواء في أدب الإدارة أو في الواقع التطبيقي، بعض هذه الطرق توفر مجموعة من البيانات يهتم العاملون التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء ولكنها لا توفر مجموعة البيانات اللازمة لمتخذي القرارات في مجال شؤون الأفراد، والبعض الآخر تعتمد عليه الإدارة في تنمية العنصر البشري

كل طرق وإجراءات تقييم الأداء المتاحة لها مزاياها ولها عيوبها، وبعض المنظمات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها. وطرق التقييم يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة. حيث تركز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية واستخدامها كمعايير ومؤشرات مالية إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية، ومختلف الصفات الشخصية، وتركز على الأداء الجماعي.

أولاً: الطرق التقليدية :

■ طريقة الترتيب البسيط : تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ، وغالباً ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص .

مزايا هذه الطريقة :

سهولة التطبيق

التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة

عيوب هذه الطريقة :

أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد .

لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة.

¹ مزغيش عبد الحليم ، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2012 ص 23- 24 .

▪ طريقة المقارنة بين العاملين : بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم.

مزايا الطريقة :

تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة، ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريباً عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم .

عيوب الطريقة :

مع بساطة وسهولة هذه الطريقة، إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا حيث سيكون عدد المقارنات كبيراً.

لا تصلح لأغراض التدريب أو الترقية لأنها لا تحدد نواقص الأفراد، ويكاد يكون الغرض منها هو اختبار مدى نجاح المنظمة في عملية الاختيار والتحسين الوقت الذي تستغرقه هذه الطريقة في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبير .

▪ طريقة التوزيع الإجباري :وفقاً لهذه الطريقة يطلب من المقيم(الرئيس) وضع مجموعة الموظفين المرؤوسين المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، وعادة ما يتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة وذلك بناء على رأي المقيم بشكل عام، حيث يتراوح فئات التقييم بين ضعيف وأقل من المتوسط، ومتوسط وأعلى من المتوسط، وجيد. تشترط هذه الطريقة أن يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية موزعة على أساس التوزيع الطبيعي، كما يلي:

10 % من الموظّفين في الفئة الأولى (ضعيف)

20 % من الموظّفين في الفئة الثانية (أقل من المتوسط)

40 % من الموظّفين في الفئة الثالثة (متوسط)

20 % من الموظّفين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط)

10 % من الموظّفين في الفئة الخامسة (جيد)

ويعود السبب لاستخدام هذا النوع من التوزيع إلى اعتقاد الإدارة أن الظاهرة الطبيعية تميل عادة إلى التركيز حول القيمة الوسطى، ويقل تركيزها في الطرفين بشكل متساوي

ومن المشاكل التي قد تواجه المقيم خلال استخدامه لهذه الطريقة، هو ما يواجهه من استياء لدى الموظّفين أو الأفراد موضع التقييم، نتيجة اعتقادهم أنه يتم توزيعهم بهذا الأسلوب بشكل غير عادل من منطلق أنه لا يجوز التقييم على أساس أن جميع الظواهر الطبيعية متماثلة

مزايا هذه الطريقة :

سهولة عملية تقييم الأداء .

سرعة التقييم

لا يبذل المقيم جهداً ووقتاً كبيرين في التقييم

عيوب هذه الطريقة :

نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم

نتائج تقييمها عامة غير تفصيلية، فلا توضح مستوى الأداء بشكل دقيق، إذ تقتصر على بيان أن فلان أكفاء من فلان

لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية

صعوبة استخدام طريقة التوزيع الإجمالي عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيراً، حيث لا يمكن تقسيمهم الى مجموعات حسب مستويات الكفاءة المحددة.

▪ **طريقة التدرج:** حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، إذ يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات، كالاتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، الأداء المتميز . توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً، حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه، لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي، أو غير مرضي .

كما وأنه بالإمكان وضع أكثر من ثلاث تصنيفات ومن الممكن تعديل طريقة التدرج وتكييفها إلى طريقة التوزيع الإجمالي، حيث تحدد نسبة المئوية معينة لكل تصنيف أو درجة مثلاً

10٪ من الأفراد الذين ذوي الأداء المنخفض .

20٪ من الأفراد الذين يكون أدائهم أقل من المتوسط

40٪ من الأفراد العاملين متوسطي الأداء .

الفصل الثاني

20٪ من الأفراد ذوي الأداء الأعلى من المتوسط .

10٪ من الأفراد الذين أدائهم في الدرجة العلية .

إن هذا التعديل والتكييف يساعد المقيم على فصل الأفراد إلى مجموعات وفقاً لأدائهم، لكن هذه الطريقة لها تأثيراتها السلبية على مشاعر الأفراد العاملين من ذوي الأداء المنخفض وغالباً ما تكون هذه التأثيرات مستديمة ومؤثرة على الروح المعنوية لهذه الفئة حيث أن الإدارة غالباً ما تسعى إلى تطوير الأداء لمختلف التصنيفات مما يؤدي إلى تطوير شامل لأداء كافة الأفراد العاملين وفي هذه الحالة يكون احتمال انتقال فئة الأفراد ذوي الأداء المنخفض إلى المستوى الأعلى للأداء ضئيلاً، كما أن هذه الطريقة لا توضح الفروقات الفردية في الأداء ضمن الدرجة أو التصنيف الواحد مما يتنافى والعدالة في التقييم .

▪ **طريقة التدرج البياني:** تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء، ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص، حيث أن المقيم

يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً، والذي يحتوي على صفات وخصائص، مثل كمية الإنتاج نوعية الإنتاج والإبداع والمعرفة بالعمل، التعاون، وغيرها من الخصائص، ويشير على ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفّر فيه هذه الصفة .

مزايا هذه الطريقة :

تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال .
تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة، وهي تلائم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفات.

عيوب هذه الطريقة :

لا ترتبط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقييم، حيث أن الفرد العامل يقيم وفقاً لأحكام المشرفين فيما يتعلّق بكمية ونوع العمل، مما يؤدي إلى التحيز في عملية التقييم
من الصعب على الفرد تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عالٍ.
من الصعب تصميم برامج تدريبية للأفراد العاملين الذين يكون تقييمهم منخفض، فالصفات هي عامة في الغالب، حيث لا بد من تحديد نقاط الضعف بدقة ليتسنى تعديل السلوك .

يتطلب استخدام هذا السلوك درجة عالية من الشعور بالمسؤولية والحكم العادل من قبل الرئيس . المباشر كما يتطلب جهوداً كبيرة في الملاحظات والإشراف على سلوك العاملين ومتابعتهم

▪ طريقة قوائم المراجعة: من خلال هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو الأقسام، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما بنعم أو لا، وعند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها، وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، ثم يعود التقييم النهائي من إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين

وفقاً لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقاً

مزايا هذه الطريقة:

تقلل من التحيزات، حيث أن المقيم والمسؤول عن تحديد درجة الأهمية والدرجات لكل صفة مختلفين
وما سبق لا يعني بأنه لا يوجد تحيز مطلقاً، حيث باستطاعة المقيم تمييز الصفات الإيجابية والسلبية ومن ثم اختياره ما يراه اعتماداً على حكمه الشخصي .

عيوب هذه الطريقة :

تكلفتها العالية حيث تتطلب من المنظمة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات أعمال أو وفقاً للأعمال الموجودة لديها، حيث أن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل لآخر.

طريقة الاختيار الإجباري: تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل، ومن هذه الأربع جمل اثنان تمثلان الصفات المرغوبة، و اثنان تمثلان الصفات غير

المرغوبة في أداء الفرد، ويقوم المشرف في كل أربع جمل باختيار جملتين فقط واحدة تقيس الصفة المرغوبة في أداء المرؤوس، وأخرى تعبر عن الصفة غير المرغوب فيها في أداء هذا المرؤوس والغرض من وجود أربع جمل في كل مجموعة هو أن يبدو ظاهرياً، وبالتالي يتوهم المشرف أن هناك جملتين تصفان الخاصية الحسنة، وجملتين تصفان الخاصية السيئة في أداء الموظف، ولا يعلم المشرف مسبقاً الوزن أو القيمة الحقيقية لهذه الجمل، ومن ثم لا يستطيع أن يقيم المرؤوس تقييماً حسناً أو سيئاً حسب تفضيله الشخصي، ولذلك فإنه يختار الجمل التي تصف فعلاً سلوك الشخص في الوظيفة وأما الحقيقة فهي أنه في كل أربع جمل، هناك جملة واحدة فقط من بين الاثنتين اللتين تبدو أن كمقياس للصفات المرغوبة، هي التي تعبر عن الصفة المرغوبة، وجملة واحدة فقط من بين الاثنتين اللتين تبدو أن كمقياس للصفات غير المرغوبة هي التي تعبر عن الصفات، ولكن المشرف حين يقرأ العبارات كلها لا يدري أيها منها سيحسب في صالح الموظف وأيها سيحسب ضده، وتجري الإدارة أو قسم الأفراد عملية الحساب وتظهر نتيجة التقييم للأفراد. وكمثال على ذلك نورد الجمل الأربعة التالية لتوضيح ما سبق

أ - يقابل الموظف توقعات الإدارة في أوقات زحمة العمل

ب- ينجز الأعمال المطلوبة منه، والأعمال الإضافية أيضاً.

ج- لا يستطيع أن يحدد موقفه في المشاكل التي يصادفها.

د- لا يعد قادراً على اتخاذ القرارات.

وتمثل العبارات أ، ب، الصفات المرغوبة في أداء الموظف، بينما تصف العبارتان ج، د، الصفات غير المرغوبة، ويختار المشرف من كل عبارتين عبارة واحدة تمثل الصفة المراد قياسها، وهو في ذلك يختار العبارة التي تعبر عن الأداء الحقيقي للموظف وليس على أساس أن واحدة من العبارتين تعتبر أحسن من الأخرى، لأنه لا يدري ما هي القيمة المعطاة لكل منهما وبذلك ينعدم أو يقل تدخله الشخصي أو انحيازه في التقييم

مزايا هذه الطريقة:-

توفر قدرًا كبيراً من الموضوعية في التقييم .

تجبر المقيم على دراسة الأداء والسلوك بشكل جيد وتحليله، لتمكينه من تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء .

عيوب هذه الطريقة

عدم إمكانية استخدامها إذا كان الهدف من عملية تقييم الأداء تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في أداء الأفراد العاملين، حيث أن هذه الطريقة لا تحدد جوانب النقص في الأداء وبالتالي لا يعرف المقيم ولا الفرد العامل السلوك المرغوب فيه والمطلوب منه في أدائه لعمله .

▪ طريقة الوقائع الحرجة :

الأساس الذي تركز عليه هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، والتي تؤثر في أداء الفرد، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه، وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل، لا يطلع على تلك القيمة القائم بالتقييم ويطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق، ليحدد أي من هذه الوقائع تحدث من خلال أداء الفرد لعمله، وبعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد، وذلك على

أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه واحتساب قيمتها في القائمة السرية وبذلك نستخرج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد .

وتحتاج هذه الطريقة إلى مقدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين، إذ يتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسهم، وذلك للوقوف على الأعمال التي يقوم بها مرؤوسهم بنجاح أو إخفاقهم وتحليل الأسباب و مقارنة ذلك مع الوقائع المحددة .

مزايا هذه الطريقة:

أهم ميزة لهذه الطريقة :

تقلل من التحيز من قبل المقيم، حيث أن المقيم يلاحظ السلوك الفعلي الحاصل .

عيوب هذه الطريقة :

أهم عيب لهذه الطريقة فيتمثل في أنها تتطلب جهوداً كبيرة مستمرة من قبل المقيم في متابعة وملاحظة أداء العاملين.¹

ثانياً : الطرق الحديثة :

▪ مقياس التدرج على أساس سلوكي :

يرتبط هذا المقياس و يأخذ بالعناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتين :

التدرج البياني و المواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد و تصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، و يتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات ، و سلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية .

إضافة إلى ذلك فإنه يتم توضيح و تفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فعاليته، كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف، إلى آخره، مما يساعد المقيم في ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

مزايا هذه الطريقة :

تساهم في تقليل الأخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد العمل للمقيم، وكذلك ملاءمتها

للفرد العامل من حيث ربطها أدائه الفعلي بالأداء المطلوب .

زيادة الموضوعية و الصدق لهذا المقياس .

تقليل الصراعات بين الأفراد حول نتائج التقييم .

تساهم هذه الطريقة بتحديد نقاط الضعف بدقة و بالتالي تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين

¹ الدكتور كامل بريز , إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي , المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و توزيع , بيروت , الطبعة الأولى

عيوب هذه الطريقة :

- _ ارتفاع التكلفة والوقت و الجهود المطلوبة في تطوير المقاييس وتنفيذها
- _ لا يمكن استخدامها في المنظمات الصغيرة نظرا لكثافتها العالية .
- _ هذه الطريقة لا توفر درجة عالية من الموضوعية والثبات في نتائجها.
- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية :

تم تطوير هذا المقياس للقضاء على عيوب الطريقة السابقة ، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الابعاد السلوكية المتوقعة للأداء كما في الطريقة السابقة ، إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين ويرتهم على خمسة أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد و من ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل أي أن كل بعد او متغير يحتوي على مواقف متعددة .

وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع ، أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين ، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه و معرفته لسلوك الأفراد العاملين .

▪ طريقة مراكز التقييم:

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات و صفات معينة مثل التخطيط بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها ، و تستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية ، و بصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا فقد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم ، إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد ، تمثيل الأدوار ، حل المشكلات و إتخاذ القرارات ، مواجهة ضغوط و صراعات العمل ، و بعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد و تقييم مهاراتهم أو قدراتهم الادارية المحتملة .

مزايا هذه الطريقة :

- و تتمثل الميزة الرئيسية لمراكز التقييم في توفير مقياس موضوعي لاداء الأفراد للمهام الإدارية .
- فإنها توفر معلومات مؤكدة محددة ، و يمكنها المساعدة في تصميم خطط تنمية إدارية فريدة
- _توفر معلومات قيمة عن نواحي القوة والضعف لدى الأفراد .
- _كما تتميز بالاعتمادية و الصلاحية و القبول لدى المديرين و العاملين

عيوب هذه الطريقة :

_كلفة عالية .

_ عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة

▪ طريقة الإدارة بالأهداف :

هذه الطريقة تقيس الاداء و تقييمه عن طريق المقارنة بين الاهداف الموضوعية و المسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل إنجازها مع ما أنجز فعلا .

تمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالتالي :

1_ تحديد الاهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، ويتم هذا بالإتفاق بين الرئيس و المرؤوس .

2_ أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الاهداف، و متابعة تحقيق النتائج .

3_ في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت و ذلك بمقارنة ما تم تحقيقه بما اتفق عليه في بداية الفترة، و تحديد الانحراف عن التنفيذ إيجابيا أو سلبيا .

إن الهدف الرئيسي من هذه الطريقة هو تقوية العلاقة بين الرئيس و المرؤوس، و زيادة تحفيز الأفراد على العمل و من أهم المقومات الاساسية للإدارة بالأهداف، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي :

_ المشاركة الجماعية بين الرئيس و المرؤوسين في وضع المهام الرئيسية و مجالات مسؤولية عمل الفرد
_ يضع الفرد بنفسه أهداف القصيرة الاجل مع رئيسه ، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الاهداف ، و ذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الاهداف بأهداف و احتياجات التنظيم المختلفة .

_ موافقة الاطراف المعنية على معايير قياس و تقييم الأداء
مزايا هذه الطريقة :

_ هي من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي و المحدد بشكل كمي .

_ تعرف الأفراد على ما هو مطلوب منهم مسبقا ، و ما هي إمكانياتهم .

_ تسهل عملية التخطيط و التنسيق في الأهداف .

عيوب هذه الطريقة :

_ من الصعبة مقارنة مستوى أداء الأفراد نظرا إلى أن كل فرد مقيّم وفقا لمدى تحقيقه للأهداف المحددة
_ صعوبة تطبيقها في الواقع العملي، لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف، المشاركة كما تتطلب مهارة في صياغة لأهداف بشكل واضح، كما أن توزيع الأفراد كفرق عمل و عندما تكون النشاطات و الفعاليات متداخلة، فإن ذلك يزيد من صعوبتها أيضا .¹

المطلب الثاني :أخطاء ومقومات الفعالة لتقييم أداء

الفرع أول: أخطاء تقييم أداء

هناك العديد من الأخطاء التي تصاحب عملية تقييم الرؤساء لأداء مرؤوسهم نذكر منها :

✓ أخطاء التحيز الشخصي:

يتأثر تقييم العامل أحيانا بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للعامل. ونستطيع أن نقلل من هذا التحيز بأن نشرك الآخرين في عملية التقييم، خاصة هؤلاء الذين لديهم معرفة بمستوى أداء العامل، فمثلا يمكن للمقيم أن يدع رئيسه يراجع ويدقق تقييمه النهائي ويدعو خبير مختص لمراجعة تقييمه

¹ عامر بن عيشي , دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب , دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل الكهربائية - بسكرة - , شهادة ماجستير , علوم تجارية, فرع استراتيجية , جامعة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة سنة 2005 \ 2006 ص من 34 الى 42

لأداء العاملين. كما يمكن التقليل من التحيز من خلال تعدد التقييمات لأداء العامل من قبل أكثر من مدير ثم تصل على تقرير موحد من خلاله الاجتماع مع من يقومون بالتقييم
 ✓ أخطاء الهالة :

يتمتع كل شخص بهالة وسمعة معينة قبل الالتحاق بعمله أو بعد الالتحاق به، وغالباً ما يحكم على الشخص من خلال ذلك لا من خلال الواقع، وقد تكون الهالة ناجمة عن تفوقه، وعن حسن أدائه في مجال معين دون غيره، فيحكم عليه في بقية مجالات نشاطه وفق تأثيره، دون الاهتمام بالتقييم الصحيح تبعاً للمجالات المختلفة.
 ✓ أخطاء تقدير الوسط :

مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس، فقد يقيم مرؤوسيه في مدى متوسط وتشيع هذه الأخطاء، كلما افتقرت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السليمة، فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم، ويتأثر مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف وأسوء موظف، وتنتهي قيمة وغرض تقييم الأداء.

✓ أخطاء الانطباعات المسبقة:

يجب أن لا يتأثر تقييم الرئيس لأداء المرؤوس بالانطباع الذي يتركه العامل لديه فالانطباع الأول عادة لا يمثل الأداء الفعلي خلال الفترة كلها، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية، ولا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أم سيئة بالتأثير على التقييم الحالي.
 ✓ التأثر بأخر تقييم:

قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين، ولا يهتمون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين، فيتجه المشرفون لتقييم مرؤوسهم طبقاً لأخر تقرير عنهم، فإذا كان تقرير موظف في الفترة السابقة ممتازاً فيعد ممتازاً أيضاً في الفترة الحالية، حتى لو كان مستوى أدائه قد انخفض عما كان وإذا كان تقرير موظف آخر في الفترة السابقة ضعيفاً، فيعده المشرف ضعيفاً في الفترة الحالية، حتى لو كان الموظف قد حسن من أدائه بعد التقرير السابق

✓ أخطاء النسيان :

فمعظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالباً ما تكون سنة، وعادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة. ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس. وهذا قد لا يعبر تماماً عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها لاسيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيتعهد أن يبدو مثالياً في هذا الوقت أو قبله بقليل.

✓ المبالغة في التقييم :

يميل بعض الرؤساء إلى الاتجاه نحو المبالغة في عملية التقييم، فقد يأتي التقييم من بعض الرؤساء لجميع الأفراد مرتفعاً بينما يأتي من البعض الآخر منخفضاً، وهذا يرجع إلى نظرة الرؤساء إلى العاملين تحت إشرافهم نظرة متطرفة سواء بالتقديرات العالية، أو بالتقديرات المنخفضة.¹

الفرع الثاني: مقومات الفعالة لتقييم أداء

يمكن تجنب أخطاء التقييم أو تخفيف حدتها بشكل ملحوظ من خلال هيكل النقاط التالية، التي يمكن اعتبارها أيضاً مقومات لفعالية نظام تقييم الأداء :

1. تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمية .
2. تهيئة نظام فعال للمعلومات عن أهداف ومعايير ومجالات التقييم ونتائجه .
3. تهيئة نظام فعال للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم (الرئيس، المرؤوس إدارة الموارد البشرية .
4. وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله، وما يعد تفوقاً وتجاوزاً لواجبات الوظيفة .
5. معايير موضوعية دقيقة للتقييم تبعده عن الاعتبارات الشخصية كلما أمكن .
6. -طريقة أو طرق سليمة لتقييم الأداء.
7. تدريب كافة الرؤساء على كيفية إجراء التقييم، ومقابلة التقييم، وفهم سلوكيات الأفراد، وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية، ويمكن استخدام أسلوب المختبرات كمدخل تدريبي مناسب في هذا الصدد، حيث يمكن تعريض الرؤساء لأنماط سلوك معينة للمرؤوسين وجعلهم يتفاعلون معها من خلال تمثيل الأدوار كرؤساء مقيمين مع تسجيل الجلسة على شريط فيديو ليعرض ويحلل بعد ذلك، ويتعرف كل رئيس على نقاط الضعف في أسلوب تقييمه والتي تحتاج لاهتمام وترشيد، كما يتيح هذا التدريب للرئيس أساساً موضوعياً للتقييم الفعال للنوعيات المختلفة من المرؤوسين سواء الذين يرأسهم فعلاً أو الذين لم يتعامل معهم، ويمكن أن يتعامل معهم فيما بعد، كما يمكن أن يتضمن التدريب دراسة حالات تتناول طريقة أو طرق للتقييم ثم تناقش مدى صلاحيتها وتقدم أمثلة افتراضية لمرؤوسين ويقوم كل رئيس بتقييمهم، ثم يناقش الرؤساء تقييماتهم وأسباب اختلافها وينتهون لتحديد أنسب طرق التقييم .
8. اتصال فعال بين الرئيس والمرؤوسين يساعد على خلق علاقة متبادلة تتسم بالوضوح والصراحة وتقبل النقد الموضوعي .
9. - مشاركة المرؤوسين في اتخاذ قرار التقييم، وبالتبعية في تحديد الاحتياجات التدريبية .
10. دورية التقييم على مدار العام، حيث يكون كل ثلاث أو أربعة شهور، فيتسنى للمرؤوس معرفة ما قد يكون من قصور في أدائه أولاً بأول ليبادر إلى تداركه وذلك بدلاً من أن يفاجأ بتقرير ضعيف أو جيد في نهاية العام، وحتى لو لم يكن التقييم الرسمي دورياً فيجب أن يبادر الرئيس لإعلام مرؤوسيه بما يراه قصور، فيناقشه فيه أولاً بأول ويوجهه إلى تداركه

¹ عمار بن عيشي مرجع سابق صفحة 45 \ 46 \ 47

11. جعل تقرير تقييم الأداء علنياً وليس سرياً، بحيث يستطيع الموظف أن يتعرف على نقاط قوته وضعفه، بحيث يبادر إلى تفادي نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة.¹

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة فيه.

تقسم العوامل المؤثرة في الأداء إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية

الفرع الأول: العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن أثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطراً يؤثر سلباً على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف أثارها، خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد، وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادي واجتماعية وثقافية وتكنولوجية، سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة .

الفرع الثاني: 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 أثارها الإيجابية أو التقليل من أثارها السلبية، تتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها، التداخل فيما بينها، 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 (التركيب البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل أفراد المنظمة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجية المستخدمة، أنظمة المكافآت والحوافز، العلاقة بين العمال والإدارة، نوعية المعلومات)

ويبقى مجال العوامل المفسرة للأداء واسعاً جداً ولا يمكن تحديده وضبطه، غير أن الدراسات والأبحاث بينت أن أهم العوامل التي تحقق الأداء المرتفع تأتي من المنظمة نفسها قبل محيطها²

¹ عمار بن عيشي، مرجع سابق، صفحة 47 48

² علا ميمي، شبلي سويطي، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 01 _ 2019 جامعة القدس المفتوحة، القدس، فلسطين ص 264

المبحث الثالث: قياس الأداء

لقد اعتبر الربح ولفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، لهذا كان جلّ اهتمام المساهمين هو تعظيم الربح، وانطلاقاً من هذا قيس الأداء من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي حققتها المؤسسة، غير أن المسيرين لم يقتنعوا بالمؤشرات المالية كأدوات لقياس الأداء وحججهم في ذلك كثيرة، واتجهوا إلى قياس الأداء وفق مؤشرات أكثر إستراتيجية، وهذا ما سيتم تفصيله في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء

على غرار المصطلحات الأخرى، فإن مفهوم قياس الأداء ليس له معنى واحد في أذهان المفكرين، وفيما يلي نستعرض بعض التعاريف المقترحة من بعضهم :

يرى كل من Jauch و Gluek أن المقصود من قياس الأداء هو "تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة، والتي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بأن الخيار الإستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة، وأنه يلي أهداف المؤسسة . كما يعرف بأنه "عملية مرشدة للنشاطات، لتقدير ما إذا كانت الوحدات المستقلة قد حصلت على مواردها وانتفعت بها في سبيل تحقيق أهدافها ."(Robbins & Cenzo) والقصد من هذه العملية هو التوصل إلى الحكم على درجة كفاءة وفعالية المؤسسة ككلّ وكافة جوانب النشاط والعلاقات المختلفة، وأن عملية القياس بهذا يجب أن تكون شاملة لكلّ جزئيات وأقسام النشاط في المؤسسة، فيتم قياس كلّ مركز على حدى ثم تُجمع النتائج ليتم قياس كلّ المراكز لتصل إلى القياس الشامل للمؤسسة ككلّ، حيث أن الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة رغم اختلافها تتميز بالترابط والتكامل مما يجعل كفاءة المركز الواحد تؤثر على المراكز الأخرى.

كما ينظر إلى قياس الأداء بأنه "عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل هو الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي مجموعة الأنشطة التي تمارسها المستويات الإدارية المختلفة في وحدة اقتصادية معينة للتأكد من توافق الأداء المحقق مع الأداء المخطّط طبقاً للمعايير الموضوعية لهذا الغرض وتحديد الفروق، وأسبابها، والمسؤول عنها، وكيفية تصحيحها، فإن قياس الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية و اتخاذ القرارات التصحيحية" وبناء على هذه التعاريف يمكننا استخلاص أن قياس الأداء هو عملية وضع مجموعة مؤشرات تقيس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرجوة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة، بهدف تقليص فجوة الانحرافات بينهما، حتى تتمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار على المدى الطويل، وهذا ما يكسب هذه العملية أهمية بالغة يمكن حصرها في الجوانب الأساسية التالية :

✓ يوفّر نظام قياس الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلاً عن أهمية تلك المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة؛

- ✓ يظهر قياس الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً في المؤسسة، من مدة أخرى، ومكانياً بالمؤسسات المماثلة؛
 - ✓ يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفاءة ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية، وإيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات و المكافآت و الحوافز؛
 - ✓ تعكس عملية قياس الأداء المركز الإستراتيجي للمؤسسات ضمن إدارة البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الإستراتيجي لها؛
- تعكس عملية قياس الأداء درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.¹
- المطلب الثاني: المؤشرات المالية لقياس الأداء .

قبل التعرض إلى التفصيل في المؤشرات المالية لقياس الأداء، أردنا في البداية تقديم بعضاً من المفاهيم المتعلقة بقياس الأداء :

مفهوم المؤشر: مؤشر الأداء هو "عبارة عن معطية كمية تقيس فعالية وكفاءة جزء أو كل مسار النظام بالنسبة إلى معيار، خطة، أو هدف محدد ومتفق عليه في إطار استراتيجية المؤسسة .

مفهوم لوحة القيادة: لوحة القيادة هي " أداة قياس مركبة موجهة للقيام بتشخيص سريع وبصفة دورية لمسير وحدة ما، أو مصلحة، أو مديرية. تُعرض لوحة القيادة في شكل وثيقة أو عدة وثائق تحتوي على عدة مؤشرات واضحة ومحددة تترجم مظهر نشاط المؤسسة أو محيطها، وتكوم ملحقاً بتعاليق تشرح الوقائع فلوحة القيادة ليست وثيقة إعلامية فقط بل وسيلة للعمل تسمح بالتصحيح الذاتي، والاتصال بين المصالح، فهي بذلك وسيلة تسهل متابعة نشاط المؤسسة بطريقة دقيقة، ووسيلة للتقدير بالنسبة لأصحاب القرار، إذ تكسيهم إمكانية تحقيق التنبؤات على أرض الواقع .

ويعتبر الاعتماد على المؤشرات المالية في عملية قياس الأداء من أهم الأساليب المستعملة، وأهم أدوات التحليل شيوعاً في تقييم المركز الإستراتيجي للمؤسسات، وفي قياس أدائها خلال فترة معينة، وذلك بإجراء المقارنات بين المؤشرات المالية للمؤسسة والمؤشرات المالية للمؤسسات المنافسة، كما أن هذه المؤشرات تمكن من مقارنة أداء المؤسسات ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء فيها، ومن أكثر هذه المؤشرات استخداماً نجد ما يلي:

أولاً: الإنتاجية

يفيد مفهوم الإنتاجية باعتباره أداة يستخدمها المدير في القياس والمقارنة للتعرف على مستوى الأداء في المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في فترات زمنية مختلفة، ويقصد بها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد بشرية، معدات، مواد خام، رأس مال، معلومات... الخ من أجل الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات، ولذا فهي ترتبط بالأبعاد الثلاثة التالية: الكمية، القيمة، والجودة

¹ نانسي ديكسون ، ترجمة سامي علي الفرس ، تقويم الأداء وسيلة تحسين النوعية في تنمية الموارد البشرية ،

ثانيا : القيمة المضافة

تعتبر القيمة المضافة بمثابة مؤشر أساسي لقياس أداء المؤسسة، وتمثل الفرق بين الإنتاج والاستهلاكات الوسيطة، فكلما تحسن هذا الفرق دل ذلك على تحسن أداء المؤسسة

ثالثا: فائض الاستغلال الخام

يقيس الأداء الكلي الاقتصادي للمؤسسة عن طريق استغلال مواردها البشرية والمادية، وهو يمثل الفائض الاقتصادي الناتج فقط عن عملية الاستغلال، وهو يحدد بذلك المردودية الحقيقية للاستغلال

رابعا : النتيجة الصافية (ربح أو خسارة)

محاسبيا تعتبر النتيجة الصافية المقياس النهائي لمردودية المؤسسة، الذي يسمح بقياس أدائها خصوصا من جانب المساهمين والمحللين الماليين، وهي تترجم من عدة جوانب : هي عبارة عن الربح الموزع لمكافحة المساهمين في رأس المال، هي دليل على الصحة المالية للمؤسسة، و إلى جانب هذه المؤشرات نجد عدداً من النسب المالية كنسبة السيولة، نسبة المديونية، نسبة تغطية الأصول الثابتة... الخ، التي تعكس الحالة المالية للمؤسسة. لكن مسيري المؤسسات لم يقتنعوا بهذه المؤشرات، و دليلهم في ذلك وجود بعض المؤسسات تحقق نتائج محاسبية عالية بالرجوع إلى أسفل الميزانية، لكنها في الواقع كانت على حساب استثمار رؤوس أموال جد معتبرة، وهذا ما سمح بظهور مؤشرات أخرى يمكن القول عنها أنها كانت أكثر استراتيجية من الأولى، حيث أصبحت النتائج المحاسبية تنسب إلى رأس المال المستثمر لإعطائها أفضل دلالة عن أداء المؤسسة، وفي هذا السياق نجد

خامسا: العائد على الاستثمار (Investment On Return ROI)

كان بمثابة بداية التوجه إلى قياس الأداء بصفة أكثر جدية، ويعرف بالعلاقة التالية:

$$\{ ROI = \frac{\text{الأرباح قبل الضرائب} + \text{تكاليف مالية الأموال}}{\text{الدائنة}} \}$$

وقد شهدت السنوات الأخيرة ظهور مؤشرات أكثر موضوعية من الأخرى، استعملتها العديد من المؤسسات الغربية تحت تسميات مختلفة، لكنها ذات معنى واحد، تقيس بها القيمة التي تخلقها المؤسسة للمساهمين، ولعل أشهرها

سادسا : القيمة المضافة الاقتصادية (EVA Added Value Economica).

يعتبر مصطلح القيمة المضافة الاقتصادية الموضوع من طرف المستشارين Stern Stewart & ذو انتشار واسع في الولايات المتحدة الأمريكية، هدفه إظهار الفرق بين مردودية الأموال المستثمرة وتكلفتها، فهو بذلك يقيس القيمة المنتجة من طرف المؤسسة. ويستخدم مؤشر القيمة المضافة الاقتصادية كمرجع أساسي للمؤسسات الأوروبية الكبرى، تقيس بواسطته مدى مساهمتها في خلق القيمة، كما أنه يسمح للمساهمين بتقييم عمل المسيرين

ويعرف مؤشر القيمة المضافة الاقتصادية بالعلاقة التالية :

$$EVA = \text{الربح العملي} - (\text{تكلفة رأس المال} \times \text{رأس المال})$$

فإذا كان هذا الفرق موجباً فهذا يدلّ على أن المؤسسة تخلق قيمة اقتصادية، وإذا كان الفرق سالباً فهو يدلّ على أن المؤسسة تهدم القيمة الاقتصادية .

وللمؤسسة ثلاثة طرق يمكن من خلالها تحسين القيمة المضافة الاقتصادية وهي:
إما: تخفيض تكلفة رؤوس الأموال المستخدمة.

أورفع إنتاجية الاستغلال، أو ثالثاً وأخيراً بتدنية الأموال المستثمرة بالتنازل عن النشاطات المكلفة والاقتصار فقط على النشاطات الأساسية .

سابعا : القيمة المضافة السوقية (MVA Added Value Market)

يقيس هذا المؤشر الفرق بين القيمة السوقية لرؤوس الأموال المستثمرة وقيمتها المحاسبية، فإذا كانت EVA تمثل مؤشر للقيمة المنتجة لفترة زمنية ما، فإن MVA تأخذ في الاعتبار مجموع التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة من طرف السوق المالية.

غير أن المحيط الحالي الذي تتواجد به المؤسسة قد تغير كثيراً، وتطبيق التسيير لم يتوقف عن التطور، فالمؤسسات قلّصت عدد العمال، أنقصت من المستويات الهرمية، تلقى العمال تكوينات جديدة، واعتمدوا مفاهيم جديدة كالتحسين المستمر، إعادة الهندسة، الجودة الشاملة... الخ، كما أن التغير التكنولوجي لا يتوقف عن خلق الجديد. كلّ هذه العوامل جعلت المقاييس المالية لا تجدي نفعاً كأدوات لقياس الأداء، لأن نظام القياس الحقيقي هو ذلك الذي يقيس ويضع العمليات التي تلعب

دوراً محدداً للوصول إلى أداء متميز من وجهة نظر أهم الأطراف الآخذة في المؤسسة بما فهم الزبائن، الأجراء، والموردون.

ولعلّ أهم الانتقادات التي وجهت للمؤشرات المالية ما يلي :

- المسير بحاجة إلى معلومة هادفة وسريعة، في حين أن الأرقام المحاسبية تلي عدد محدود من المعلومات والتي تكون غالباً بعيدة عن حقيقة الواقع. إن الاعتماد على المقاييس المالية لا تمكّن المسير من التنبؤ بالمستقبل 100 %، وهذا يرجع إلى أنّها عامة، لذلك فإنّها لا تساعد في عملية اتخاذ القرار بشكل فعال.
- تقدم المؤشرات المالية معلومات تتعلق أكثر بالمدخلات عن المخرجات، كما أنّها تقدم معلومات عن الماضي، فهي لا تقدم إلاّ معلومات عن تاريخ التكاليف.
- كذلك فإن الأنظمة التقليدية لقياس الأداء المرتكزة أساساً على المؤشرات المالية ترتبط بالمدى القصير، لذلك فهي لا تتماشى مع المحيط التنافسي الحالي، حتّى أنّها يمكن أن تعرقل قدرة المؤسسة على خلق القيمة الاقتصادية على المدى الطويل فمثلاً الاهتمام بالنتائج المالية على المدى القصير يدفع بالمؤسسات إلى زيادة الاستثمار في هذه النتائج الآنية وإهمال الاستثمار في الأصول غير المادية والفكرية التي من شأنها أن ترفع النمو المستقبلي للمؤسسة، وبالتالي تحسين الأداء .

إن المؤشرات المالية لا تظهر في قوائمها المالية نسبة هامة من المعلومات والبيانات المتعلقة برضا الزبون، التطورات التقنية، وما حدث من تغييرات المحيط، والتي لها أثر مباشر على أداء المؤسسة¹.

المطلب الثالث: المؤشرات غير المالية لقياس الأداء

كانت النقائص المذكورة آنفاً عن المؤشرات المالية بمثابة تمهيد لبروز مؤشرات جديدة لقياس أداء المؤسسة، لأن المؤسسة حالياً وغداً يحكم عليها وفق مدى تحقيقها للهدف الرباعي التالي:

القيمة للمساهمين بمنحهم سعر السهم، وكذا حصة ربح السهم، القيمة للعمال بتوفير بيئة تحثهم على التقدم والتطوير، القيمة للزبائن بأن تقدم لهم المؤسسة منتجات وخدمات تلي احتياجاتهم وربما تفوق رغباتهم، والقيمة للمجتمع من خلال تحقيق رقي وازدهار المجتمع. والمؤشرات الإستراتيجية لقياس الأداء الأكثر شيوعاً نلخصها في الجدول التالي :

جدول رقم (3) : المؤشرات الاستراتيجية لقياس الأداء

المجال	المؤشر الاستراتيجي
النمو	<ul style="list-style-type: none"> ✓ نمو الأسواق. ✓ نسبة نمو الأنشطة. ✓ الحصة السوقية.
الابداع	<ul style="list-style-type: none"> ✓ متوسط المدة لإطلاق منتجات جديدة في السوق ✓ نسبة قيمة المنتجات الجديدة الى رقم الأعمال ✓ نسبة مساهمة رقم الأعمال في البحث و التطوير
القيمة / الزبون	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مؤشرات عن رضا الزبون ✓ نسبة الوفاء ✓ التنافسية - السعر
الجودة	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مؤشرات الجودة ✓ الضمانات
التسيير	<ul style="list-style-type: none"> ✓ دوران العمال ✓ نسبة مصاريف التكوين في الكتلة الأجرية
البيئة	<ul style="list-style-type: none"> ✓ معدل الحوادث

المصدر: يوسف عبد الرحمان ، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمية

¹ يوسف عبد الرحمان ، مرجع سابق \ 52 \ 53 \ 54

على الرغم من أنه قيل إن المقاييس المالية لا يمكنها قياس الأداء في بيئة تنافسية ومع ذلك ، مع المؤسسات الحالية ، يعتقد العديد من الباحثين (مثل R. Kaplan) أنه من الضروري تضمين لجنة تستند القيادة التنظيمية على فئتين (المالية وغير المالية) لأن المديرين يجب تقديم هذه المقاييس بطريقة متوازنة بحيث يكون لها رؤية متعددة الأبعاد. في مرحلة ما ،

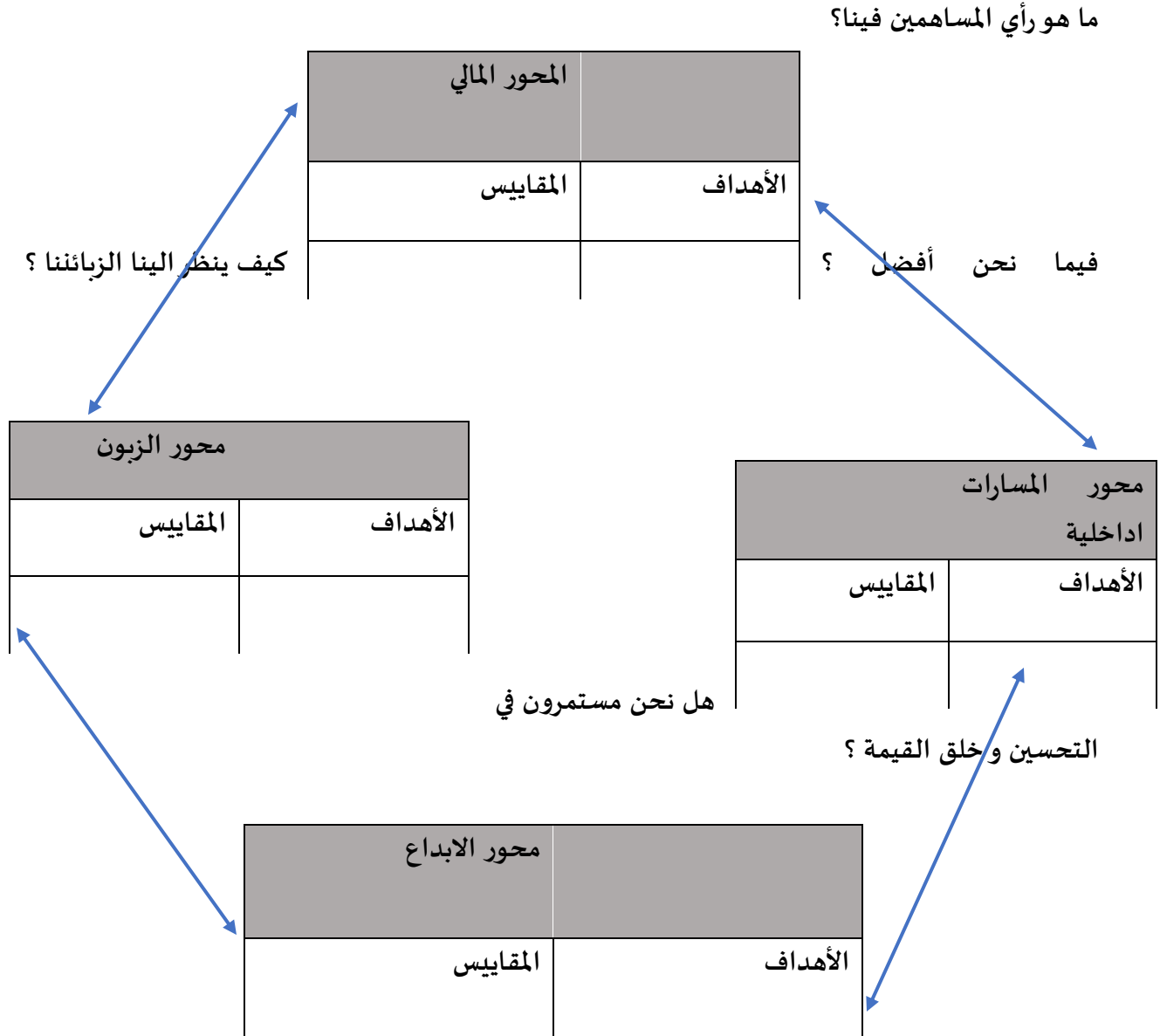
إذا لم ينتج عن التحسن في الأداء تأثير يقل عن الميزانية ، فسيكون من الضروري إعادة النظر استراتيجية الوكالة ورسالتها لذلك ، يجب أن تلعب المقاييس المالية دورًا حيويًا ، حتى لو كانت للتذكير يعتقد المدراء: جودة أفضل ، مسارات أفضل ، أحداث أقصر ، تقديم منتجات وخدمات جديدة ، بعبارة أخرى ، الإنتاجية العالية ليست غاية في حد ذاتها ، ولكنها وسيلة لتحقيق غاية لن تكون هذه التحسينات مفيدة ما لم تُترجم إلى معدل دوران أعلى وتكاليف أقل ، أو باستخدام الأصول أفضل ، ومن أجل قياس سلامة وفعالية النظام ، يجب أن تنعكس جميع التحسينات.

المسارات، خدمة الزبائن، منتجات وخدمات جديدة على الأداء المالي بتضاعف رقم الأعمال، تخفيض الأعباء و سرعة دوران أصول المؤسسة .

وعليه يقترح كل من Kaplan . D و Norton.d أن تحتوي لوحة القيادة على المؤشرات المالية و غير المالية معا. وحسب هذين الباحثين يجب أن تجيبنا لوحة القيادة على أربعة أسئلة جوهرية وضرورية لقياس الأداء:

- ✓ كيف ينظر الينا زبائننا ؟ (محور الزبائن)
 - ✓ فيما نحن الأفضل ؟ (محور المسارات)
 - ✓ هل نحن مستمرين في التحسين و خلق القيمة ؟ (محور الابداع)
 - ✓ ما هو رأي المساهمين فينا؟ (المحور المالي)
- ويمكن التعبير عن هذه المحاور بالشكل الاتي :

الشكل رقم (4) : لوحة القيادة المتوازنة



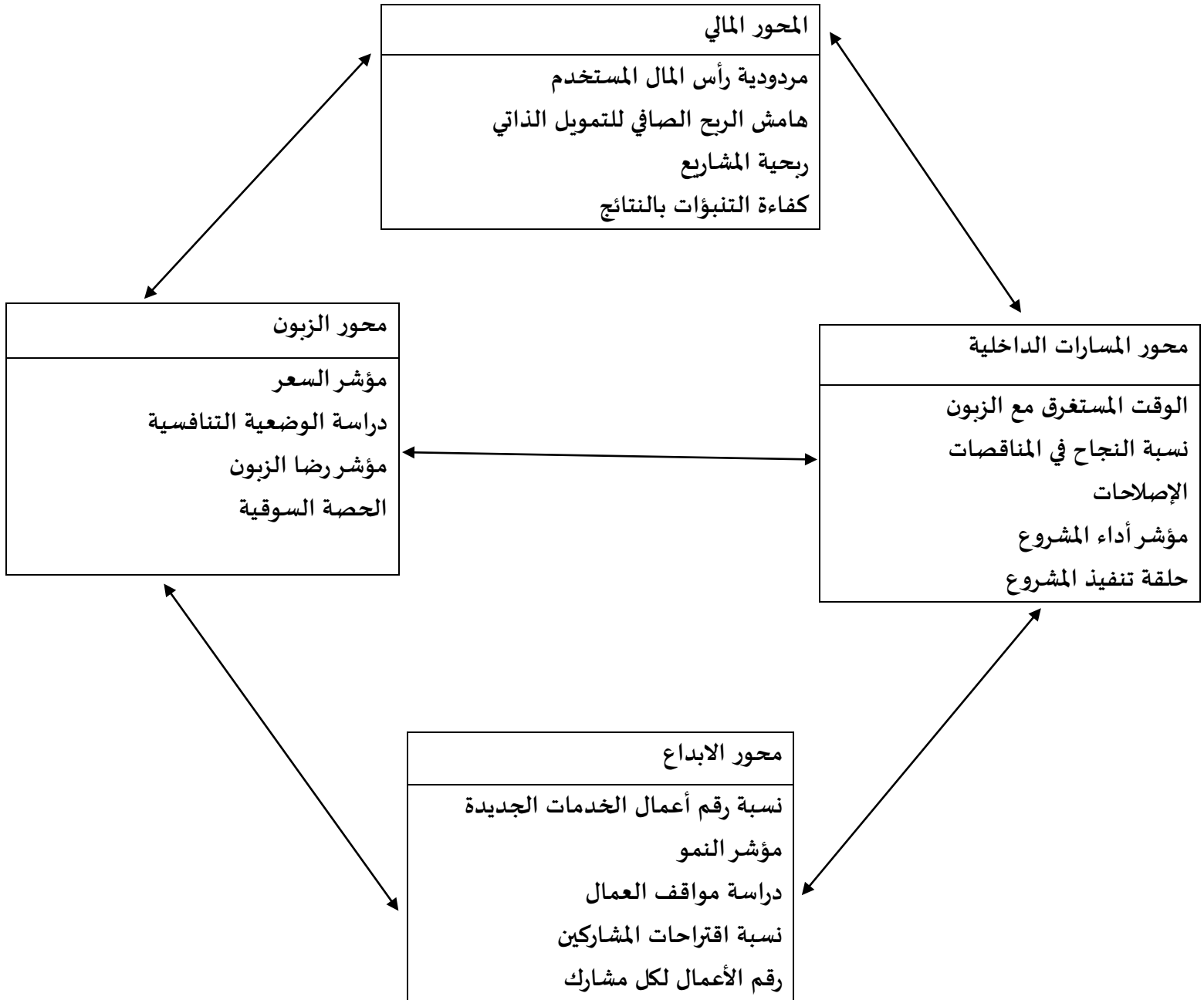
بما أنها تحتوي على أربعة محاور فهي تمنع بذلك كثرة المعلومات وهذا ما يحد عدد المعطيات المحصلة دون وجود نقص في المادة. فهذه الصيغة تجبر المديرين على عدم الاحتفاظ إلا بالمعلومات الحساسة، ومع هذا فإنه لا يمنع من إدراج مقاييس جديدة إذا أثبتت ضرورتها.

وحسب الباحثين كذلك فإن الكثير من المؤسسات التي اعتمدت هذه اللوحة استنتجت من خلال تجاربها الأولى أنها تستجيب بفعالية لعدد من الاحتياجات التسييرية، فهذه اللوحة تجمع العديد من العناصر التي تظهر متباعدة

و التي تمثل أولويات المؤسسة في وثيقة واحدة: التوجه نحو الزبون، مدة استجابة قصيرة، جودة فرق العمل، الانطلاقات الجديدة، والتسيير على المدى الطويل.

ولقد قدما الباحثان مثلاً عن لوحة قيادة مؤسسة water Rock الأمريكية لتوضيح استعمال هذه اللوحة:

الشكل رقم (5) : لوحة القيادة المتوازنة ل Roc



خلاصة الفصل

يمكن القول في نهاية هذا الفصل وبعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بعملية تقييم الأداء، أن تقييم الأداء عملية منتظمة ومستمرة تهدف إلى تقرير إنجاز الفرد في العمل ، وتوقعات تنميته في المستقبل ، حيث تهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد ، وهي واحدة من الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة ، تقوم على مبادئ وممارسات و خطوات مترابطة مكونة نظاما متكاملًا للتقييم ، يؤدي غالبا إغفال جزء من هذا النظام إلى قصور في نظام التقييم ككل، وبالتالي عدم فعاليته.

الفصل الثالث

واقع استراتيجية الموارد البشرية

في مؤسسة السونطراك

تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة مهام للوصول إلى الكفاءة والفعالية في استقلال واستثمار الموارد البشرية بغية الوصول إلى الأهداف المصاغة من خلال تطبيق استراتيجية المؤسسة والتي تتضمن في طياتها العديد من الاستراتيجيات الفرعية، مثل: استراتيجية التوظيف استراتيجية التكوين و استراتيجية المسار المهني ، حيث أن كل استراتيجية منها تحتوي على إجراءات تنفيذية وتعليمات لكيفية تنفيذها . في هذا الإطار نهدف من خلال هذا الفصل إلى التعريف بمؤسسة السونطراك محل الدراسة عامة ، وتسلط الضوء على أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة فيها، كما نوضح أثر هذه الاستراتيجيات على أداء المركب GL2\Z خاصة .

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سوناطراك

تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة عالية في اهتمامات مؤسسة سوناطراك عامة وخاصة مركب GL2Z وهذا لمساهمتها ودوره الكبيرين في تكوين العنصر البشري (العامل) والذي يعتبر العامل الهام والفعال في المركب , ويكمن دور الإدارة في تسيير المسار الوظيفي للعامل من حيث الاختيار والتوظيف , تكوين ورسكلة عمال المركب سواء داخل أو خارج الوطن. يمثل قطاع المحروقات أهم ركيزة في الاقتصاد الجزائري مرتكز تماما على البترول والغاز؛ حيث أن أكثر من 95 % من صادرات الجزائر هي من المحروقات؛ لذلك يعد قطاع المحروقات فعلا قطاعا استراتيجيا بالنسبة للجزائر. والشركة الوطنية للتنقيب عن المحروقات وإنتاجها ونقلها وتحويلها وتسويقها، أو ما تسمى اختصارا مؤسسة سوناطراك، والتي ارتبط اسمها دوما مع الاقتصاد الجزائري، هي المؤسسة صاحبة المرتبة الأولى في الجزائر وفي إفريقيا، وهي مؤسسة وطنية تنشط في قطاع النفط، الذي يعتبر قطاعاً استراتيجياً من ذلك يمكن القول أن مؤسسة سوناطراك هي مؤسسة إستراتيجية

المطلب الاول : تعريف مؤسسة سوناطراك

سوناطراك هي شركة النفط والغاز في الجزائر، اسمها الكامل " الشركة الوطنية للبحث والتنقيب والاستغلال والنقل للمحروقات " وهي الشركة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن استغلال المصادر النفطية والغازية الهائلة في البلاد وكذا عن بيعها. حققت سوناطراك في العام 2000 مبيعات بحوالي 22 مليون دولار أمريكي لذلك تحتل المرتبة الأولى بين الشركات الإفريقية دون منازع، والمرتبة 11 بين الشركات النفطية العلمية، والمرتبة الثانية بين الشركات العالمية المصدرة للغاز النفطي السائل، والمرتبة الثالثة المصدرة للغاز الطبيعي وتمثل مبيعاتها حوالي 95 % من إجمالي صادرات الجزائر. كما تمثل نشاطاتها 25 % إلى 30 % من إجمالي الناتج المحلي في البلاد، وتم توظيف أكثر من 50 ألف شخص في الشركة الأم أكثر من 120 ألف شخص في المجموعات ككل، تأسست بمقتضى مرسوم 63- 491 المؤرخ في 31 ديسمبر 1963. وقد حققت منذ نشأتها تطورا هاما منقطع النظير حيث تعد وسيلة فعالة لاسترجاع وتطوير الثروات المنجمية الوطنية ودعمها قويا للصناعة والاقتصاد الوطني وغالبا رائدا في الانتماءات التكنولوجية، وعامل فعلا للعلاقات الدولية للجزائر و في كل الحالات بقيت أداة السيادة الوطنية كشركة وطنية تساهم فيها الدولة لوحدها

وتضم سوناطراك 04 مركبات لتمييع الغاز الطبيعي:

- مركب رقم 1 لتمييع الغاز الطبيعي GL1/Z ببطينة.

- مركب 2 لتميع الغاز الطبيعي GL2/Z ببطيوة

- مركب رقم 3 لتميع الغاز الطبيعي GL4/Z ببطيوة.

- مركب رقم 4 لتميع الغاز الطبيعي GL1K ببطيوة.

و مركبتين تابعين للمؤسسة الوطنية للصناعات البتروكيمياوية ENPI وهما:

- مركب الاثيلين بسكيدة GP1Z.

- مركب الميثالون بارزيو GP1Z .

تعمل مؤسسة سوناطراك بواسطة تنظيم مبسط وهذا لتسهيل العمل وانتقال المعلومات ومواكبه مختلف التغييرات الموجودة في ارض الواقع¹

ثانيا: لمحة تاريخية عن شركة سوناطراك

الشركة الوطنية لنقل و تسويق المحروقات المعروفة باسم " سوناطراك" أنشئت تحت المرسوم رقم 63 - 491 في 31 ديسمبر 1963، الذي كلفها بمهام محددة تتلخص في نقل و تسويق المحروقات، ثم جاء مرسوم 66- 296 المؤرخ في 22 سبتمبر 1966، ليوسع مهام الشركة إلى عدة ميادين منها: البحث عن المحروقات وإنتاجها و تحويلها و تسويقها، ورغم كل هذا التعديل بقيت المؤسسة باسمها القديم، و عملت بكل جهدها على تطوير فروع المحروقات ففرعت عنها 17 مؤسسة جديدة منها: ENTP المؤسسة الوطنية للبلاستيك، و EGZIZ المؤسسة الوطنية لتسير منطقة سكيدة الصناعية NAFTAL ، ASMIDAL الخ. أدى هذا التقسيم إلى تقليص عدد الموظفين إلى 3000 عامل، ليرتفع من جديد في 1963 إلى 36000 موظف.

و التنظيم الجديد لسوناطراك كان بين سنة 1984 و 1986 اعتمادا على توجيهات المخطط الرباعي، و في 21 جانفي 1998 و بعد موافقة المجلس الوطني للطاقة يرسم أن سوناطراك هي تسمية للشركة الوطنية للبحث و إنتاجها و نقلها و تحويلها و تسويقها، والتي يوجد مقرها بمدينة الجزائر²

¹ وثائق مقدمة من قبل مركب سوناطراك GNL2\Z

² معلومات مقدمة من مركب سوناطراك GNL2\Z

المطلب الثاني: نشاطات المؤسسة الوطنية سوناطراك

الفرع الأول : نشاطات المؤسسة

فتقوم المؤسسة سوناطراك بعدة وظائف يمكن أن نلخص أهمها فيما يلي :

- تنفيذ كل العمليات المتعلقة بالبحث و الاستغلال الصناعي و التجاري لمناجم المحروقات الصلبة و السائلة و الغازية و ملحقاتها .
- إنجاز و إنشاء و كذا عملية الاستغلال الصناعي و التجاري لكل وسائل نقل المحروقات عن طريق البر و البحر .
- معالجة و تحويل المحروقات داخليا و خارجيا.
- توفير المباني و المصانع من أجل المعالجة الصناعية للمحروقات الصلبة، السائلة و الغازية و خصوصا توفير مصانع خاصة بالبتر و كيميائ كأي صناعة تابعة للمحروقات.
- توزيع و بيع المحروقات في الجزائر و في الخارج بالإضافة إلى مواد أخرى من نفس المصدر.
- المشاركة في جميع العمليات " الصناعية، المالية، التسويقية..."، القدرة على إعادة ربطها و إلحاقها بإحدى هذه الوظائف¹. كما تمارس مؤسسة سوناطراك عدة نشاطات متكاملة مع الوظائف السابقة حيث نشأ عن إعادة هيكلة المؤسسة خمسة هياكل عملية سميت بالنشاطات المسيرة إداريا من طرف مديرين عامين مساعدين، يمكن عرضها على النحو التالي :

1 - نشاط الاستكشاف : تتمثل النشاطات الأساسية المتعلقة بقسم الاستكشاف فيما يلي :

- بحث و مراقبة الأعمال في ميدان المحروقات .

- البحث المتعلق بالمحروقات يتم على أساس دراسة جيولوجية و جيوفيزيائية بهدف تحديد مكان الحفر بدقة

2 - نشاط الحفر: يتم تحديد أماكن تجمع وتواجد المحروقات من طرف القسم الأول الذي يقوم بتقديم تقرير من أجل القيام بعمليات الحفر التي تكون تحت إشراف قسم الحفر من أجل الشروع في العمل ميدانياً .

ويتضمن نشاطها الأساسي معرفة المكان المشار إليه عن طريق التقارير المقدمة من طرف قسم الاستكشاف حيث يوجد تجمع للمحروقات .

3 - نشاط النقل : يتم نقل المحروقات عبر قنوات أو أنابيب برا وبحرا ، و حاليا قسم النقل هو المسؤول عن إرسال ونقل المحروقات مستعملا عدة وسائل من أجل تحقيق هذه العملية ،

وتتمثل العملية الأساسية لهذا القسم في تموين السوق الوطنية وتسويق المحروقات السائلة

والغازية إلى السوق الخارجية إما عبر قنوات أو مسالك أرضية

4- نشاط الإنتاج : يتمثل هذا النشاط في استغلال مناجم الغاز ، وتحسين معدل الإنتاج ، بالإضافة إلى أنها تهتم بصنع مشتقات المحروقات .

كما أنها تسعى على التوظيف الجيد للهياكل القاعدية و معدلات الإنتاج و تضمن الصيرورة الحسنة و المتابعة الجيدة لتحسين معامل التكرير ومصانع التحويل إلى سوائل

5- نشاط التسويق : يمثل هذا القسم احتكار سوق المحروقات السائلة و الغازية و باقي المنتوجات المكررة ، و يجب عليها أن تضمن تموين السوق الوطنية و تسويق المحروقات على المستوى الخارجي .

طورت سوناطراك تجارتها نحو كل من أوروبا و الولايات المتحدة الأمريكية و ذلك بما جلب الأنظار إلى بعض من دول المغرب¹

الفرع الثاني : مهام مؤسسة سوناطراك

تتمثل مهام مؤسسة سوناطراك فيما يلي :

- البحث و التنقيب عن الآبار البترولية.

¹ حميداي سليمة , فرح مامية , تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية دراسة ميدانية لمؤسسة سوناطراك مركب GL22, شهادة الماستر في علوم لسياسية تخصص إدارة عامة كلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة وهران 2 محمد بن أحمد 2020 / 2021 صفحة 32 , 33 (المذكرة مقدمة من قبل المؤسسة)

- تنمية واستغلال الحقول البترولية.

- تكرير المنتجات البترولية.

- نقل المحروقات (عملية التسويق) .

- المبادلات التجارية للمنتجات البترولية .

الفرع الثالث : الأهداف الرئيسية للمؤسسة ومركباتها

تتمثل الأهداف الرئيسية المسطرة لها فيما يلي:

- السيطرة المستمرة و المتواصلة على الأعمال الرئيسية .

- تعزيز وتدعيم القدرات التكنولوجية و الإدارية .

- التنوع في نشاطاتها .

- التطور الخارجي و الشراكة .

- تقوية طاقتها التكنولوجية و التسييرية .

- تستوعب المؤسسة الوطنية سوناطراك 37000 عامل من بينهم 14500 إطار سامي الذين يمثلون 40% من المجموع العام.

- تشمل على وحدات تمييع الغاز الطبيعي، وتكرير البترول، بحيث تقع المركبات تمييع و تحويل الغاز الطبيعي في ارزيو، سكيكدة .

- فيما يخص مركبات ارزيو لدينا:

- الذي قيد الانجاز، والتي تبعد عن الجزائر العاصمة بحوالي 450 كلم. GNL4Z, GNL3Z, GNL2Z, GNL1Z.

GNL2Z وقد اقتصر تربصي على مركب تمييع الغاز الطبيعي بأرزيو¹

¹ حمداوي سليمة , فرح مامية مرجع سابق صفحة 34

المطلب الثالث : تقديم مركب GL2\Z

الغاز الطبيعي يعتبر ثروة طبيعية تعتمد عليها الصادرات الجزائرية يجلب العملة الصعبة وزيادة في الميزان مدفوعاتها واستخدامه الشائع في الحياة اليومية يجعله مهما.

اشاء المركب :

انشأت سوناطراك مركبا صناعيا لتمميع الغاز الطبيعي من أبار حاسي رمل إلى بروبان و بوتان و غازولين.

أسس المركب عام 1976 وتم إبرام عقد مع شركة أمريكية لإنشائه Kellogg pullmon

1976/02/09: إبرام العقد وتوقيعه

1976/04/01: بداية الإشغال بالوحدة

1981/01/29: أول إنتاج بالوحدة

1981/07/20: أول تصدير للوحدة

الموقع والمساحة :

تقع الوحدة GNL2Z في الشمال الشرقي لبلدية بطيوة على بعد 2 كلم وعلى بعد 40 كلم من ولاية وهران بالتحديد في المنطقة الصناعية ارزيو على بعد حوالي 8 كلم غرب ارزيو.

تتربع الوحدة على مساحة 72 هكتار منها 56 هكتار مشغولة بالبنائيات الإدارية و الورشات تتكون الوحدة من ثلاث مناطق صناعية وهي :

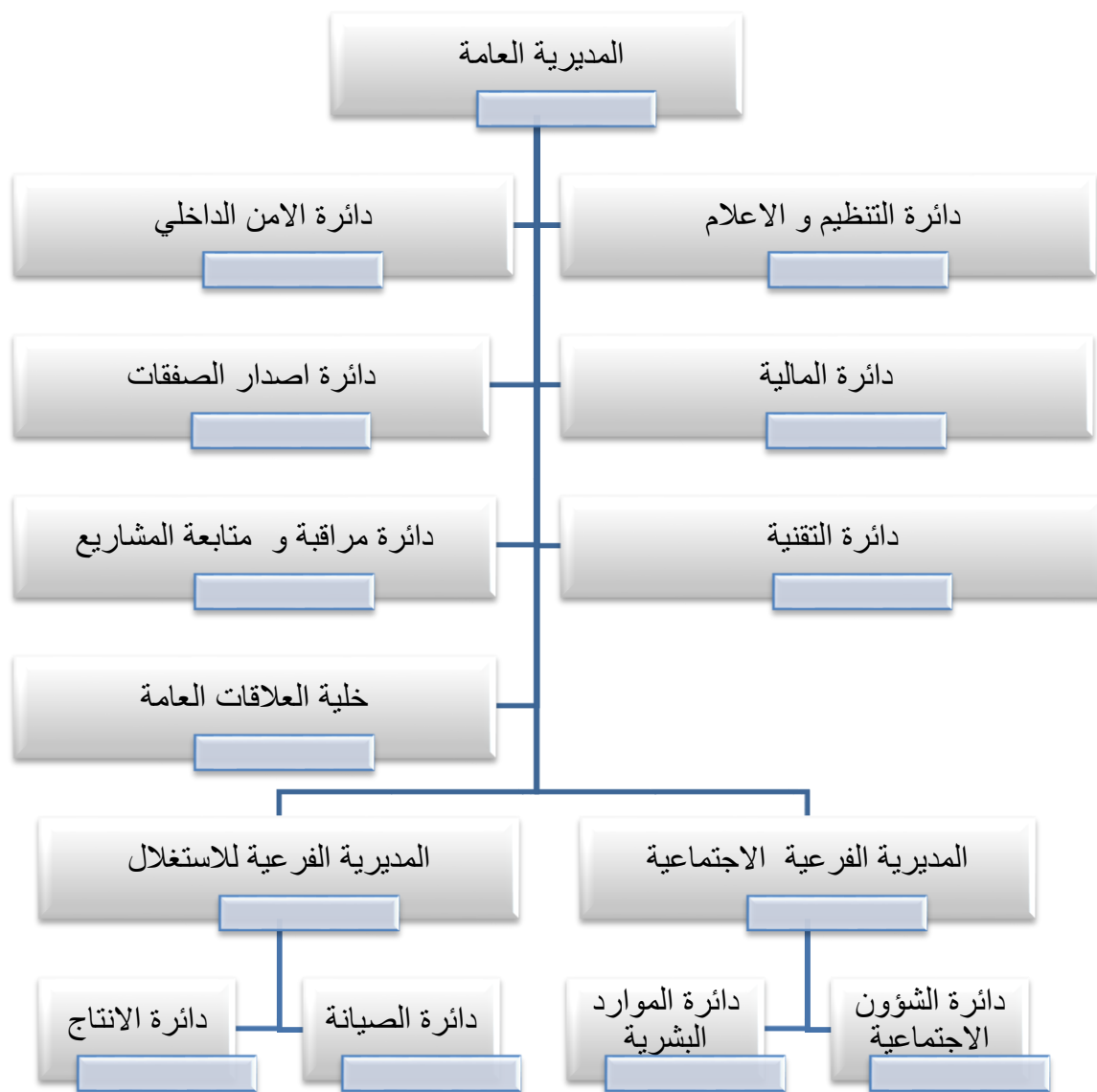
1. المنطقة الصناعية للإنتاج .

2. المنطقة الصناعية للمنتوجات اللازمة (الهواء.الماء.بخار...)

3. المنطقة الصناعية لتمميع الغاز وتتكون من 6 قطارات لعبور الغاز المميع سعة الإنتاج المتوسط تقدر ب9000م3 من الغاز الطبيعي يوميا للوحدة .

4. الإنتاج التخزين و التصدير.¹

الهيكل التنظيمي للمركب GL2\Z



المصدر: وثائق من المؤسسة

¹ معلومات مقدمة من مركب GNL2Z

المبحث الثاني: كيفية توظيف داخل المركب GL2

المطلب الاول : إدارة الموارد البشرية داخل المركب GL2/Z

يعتبر قسم الموارد البشرية القلب النابض للمركب حيث يضم هذا القسم مناصب عمل اتجاه كامل لبنية المركب و يقوم بتطوير وتكوين العمال ، و يقوم بتسيير شؤون و طلبات الأقسام ، وهو بدوره يتكون من عدة فروع متجانسة كل منهما يكمل الآخر بتنظيم محكم مبسط وشامل يتكون من مصطلحين :

أ-مصلحة التكوين: تهتم بما يلي :

- تكوين و إعادة تأهيل الأشخاص .
- يتكلف بدراسة ملفات الأشخاص المترشحين بالتكوين بالخارج .
- توفير كل المستلزمات الخاصة بالتكوين (داخل و خارج المركب) ، منها : المذكرات، المراجع ،اختيار المدربين، تهيئة المراكز و إعداد الطلبات .
- يقوم بوضع مخططات التكوين و إعداد الميزانية و يضم القسم الفروع التالية:

فرع نشاط البرمجة.

فرع الانتقاء للتكوين.

فرع المكلف بالدراسات.

إطار في الموارد البشرية.

ب-مصلحة التخطيط و تسيير المهين:

- هذه المصلحة مكلفة بتخطيط مهنة العامل و متابعتها منذ توظيفه ، دوره يتمثل في الاهتمام بالإجراءات الترقية على حسب حاجات بنية المركب و حسب المناصب و يضم 04 فروع :
- فرع الانتقاء والتوظيف .

- فرع تسيير المهن .

- فرع مكلف بالدراسات .

- إطار مكلف بالدراسات¹.

المطلب الثاني : المصادر الداخلية و الخارجية للتوظيف

من خلال فترة تربصنا استهدفنا مصلحة التخطيط وتسيير المهن وركزنا عن عملية البحث والاستقطاب والاختبارات للموارد البشرية.

حيث تقوم مؤسسة سوناطراك بالبحث عن اليد العاملة التي تحتاجها لسد مناصب الشغل الشاغرة، وتعتمد في ذلك على مصدرين :

(1) المصادر الداخلية:

وهو المصدر الأول و الرئيسي للمؤسسة حيث تلجأ إلى الترقية و التحويل من منصب إلى آخر خاصة في المناصب العليا و تلجأ المؤسسة إلى هذا المصدر للاستفادة من الخبرة التي يكتسبها العامل من البرامج التدريبية التي يخضعون إليها وكذلك الفترة التي قضاها في العمل داخل المركب .

(2) المصادر الخارجية :

من بين هذه المصادر التي تعتمد عليها سوناطراك (الجامعات ، و المعاهد خاصة بالمناصب العليا و ذات الأهمية بالمركب) وكذلك المؤسسات الأخرى وذوي الكفاءة و الخبرة و التي تعمل في نفس النشاط .

و تعتمد المؤسسة على أسلوبين للاستقطاب المترشحين و هما :

- الإعلان عن شغور الوظيفة داخل المركب: ويكون هذا الإعلان داخل المؤسسة و يخص العمال داخل فقط.

- الإعلان عن طريق الإشهار: وهو الأكثر استعمالا خاصة فيما يخص المناصب ذات الأهمية و يحتوي الإعلان على اسم الوظيفة ، مواصفات شاغل الوظيفة كالمستوى تعليمي و السن و الخبرةالخ.

¹ بن شهيرة خير الدين , بوراس وليد , التوظيف , شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة جامعة محمد بن احمد 2 وهران 2020 / 2021 صفحة 34

بعد عملية البحث و الاستقطاب يكون أمام المؤسسة مجموعة من المترشحين حيث تقوم بعملية الاختيار ، ما بعد البحث و الاستقطاب الموارد البشرية حيث تقوم بعمليات متعددة تخضع لذا المترشحين منها :

1. الاختبارات : يخضع المترشحين للاختبارات التي تكون شفوية و تأتي عملية الاختبارات بعد أن يملا المترشح استمارة المعلومات التي تحتوي على الاسم و اللقب و السن و الخبرة و المستوى التعليمي و معلومات أخرى متعلقة بالمنصب مراد الترشح إليه .

2. الفحص الطبي : كما اشرنا سابقا بان الموظف يحتاج إلى مواصفات جسمية و عقلية سليمة من الأجل لأداء مهامه ، حيث يخضع للفحص للتأكد من إن الشخص سليم بدنيا و عقليا ولهذا يتم التعاقد بين المركب و الموظف الجديد .

المطلب الثالث : مراحل التوظيف

بعد تقدم المترشح لتقديم طلب الحصول على الوظيفة يستدعي منه أربع امتحانات مع إمكانية العلامة التي تؤهله أما بالنجاحة أو رسوبه ثم بعد النجاح سيستدعي للعمل الوظيفي و قبوله.

و تحدد مدة 06 أشهر لفترة اندماج و تكوين حيث:

الشهر الأول: يسمى بمرحلة جمع المعلومات و من خلالها يتم ترف الموظفين المركب ككل و فهم البنية التركيبية و نشاطات أفراده اليومية ثم يقدم تقرير حول جمع المعلومات و يقدم إلى قسم الموارد البشرية

الأشهر الأربعة : خلالها يوجز الموظف مذكرة حيث يوجه قبل ذلك كل مترشح

إلى المصلحة الخاصة المناسبة لوظيفته و خبرته ثم يقدم له موضوع يحضره مذكرة على مدة 04 أشهر.

الشهر الأخير: على الأسبوعين الأولين يقوم الموظف الجديد بتقديم مذكرته و يتخرج بحيث تناقش مذكرته على الإدارة العامة .

المبحث الثالث :الاستراتيجيات المتبعة للرفع من الاداء داخل المؤسسة

المطلب الاول : التكوين بالمؤسسة

يعتبر التكوين احد وظائف ادارة الموارد البشرية الا انه حقق أهدافا تتمثل في تكوين العلاقات الإنسانية الداخلية، أي داخل الجماعة ذات التخصص الواحد حيث يشعر فيها العامل براحة نفسية و منه الانتاج الجيد للرفع من اداء المؤسسة .

1-دواعي إقامة التكوين في المؤسسة :التكوين داخل المؤسسة له فائدة كبيرة و ذلك يرفع المستوى التقني للمستخدمين و الذي يتمثل في الاستعمال لوسائل الانتاج وحسن الإدارة الخ ومن دواعي إقامة التكوين داخل المؤسسة هو النهوض من مستوى المؤسسة و الرفع من مرد وديتها عن طريق فتح بعض المراكز الخاصة بها وإقامة عقود مع هيئات خارجية لتقديم حصص تكوينية من المحاضرات و الندوات والملتقيات.... الخ بغرض تهيئة اليد العاملة المؤهلة لأداء مختلف الأعمال المخولة لها، هكذا أصبح التكوين أحد اهتمامات كل مؤسسة بحيث يدمج في برامجها و في مخططاتها السنوية .

جدول رقم (4) معدل التكوين لعمال دائرة الانتاج

المسيرين		الاطارات		فئة المبحوثين
النسبة %	عدد العمال	النسبة %	عدد العمال	معدل التكوين
100%	12	87,5%	07	نعم
0%	0	12,5%	01	لا
100%	12	100%	08	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

تدل بيانات الجدول المقابل أن أغلبية العمال تلقوا تكويننا داخل مؤسسة سوناطراك بحيث نجد نسبة 87.5 % من الإطارات 100 % من المسيرين. أما الذين لم يتلقوا تكويننا بالمؤسسة كان بنسبة قليلة عند فئة الإطارات وتمثلت بـ 12.5 % بينما الخدمات عند فئة المسيرين كذلك لاحظنا من خلال الجدول أن نوع التكوين الذي يتلقوه العمال لدائرة الإنتاج لا يختلف بحيث أن لديهم تكوين في أربع مجموعات فأي عامل في دائرة الإنتاج يفوق سنه 40 سنة وجدنا بأنه مر على هذه المجموعات علما أن هذه التكوينات تقام في المركب نفسه و تختلف مدتها من الشهر إلى 12 شهر حسب البرنامج المسطر من DRH بالإضافة إلى الملتقيات التي تقام في بعض الأحيان.

ان حاجة المؤسسة للتكوين ليس كسياسة نظرية بل كضرورة عملية تؤدي بها الى رفع مستوى الاداء و التقليل من تكاليف الانتاج وبتالي تحقيق الارباح و تحقيق التطور التكنولوجي الذي تسعى اليه المؤسسة .

2 _ التكوين في مؤسسة سوناطراك: نجد أن مؤسسة سوناطراك بصفة عامة تهتم بسياسة التكوين كونها تهدف إلى جعل هذا التصور دعم للنوعية و أداة مرجعية لضمان استراتيجية حديثة التنمية، ووعيا منها على أهمية التكوين تخصص مؤسسة سوناطراك مبالغ ضخمة من ميزانيتها لتمويل وتنفيذ هذه السياسة ، وذلك

لتضمن المزيد من التطوير في ظل التغيرات المحيطة بها للحفاظ على مكانتها المرموقة. كما أن التكوين يعطي للعامل فرصة الترقية وهي هدف كل عامل خلال مساره المهني ، كما تسمح له بصعود السلم الإداري وهذا يعني توسع المهام و المسؤوليات بالانتقال إلى وظيفة أعلى باجر أعلى ، وهذا هو حافز كل فرد في المؤسسة لعمل بجد و اجتهاد. ومن جهة أخرى يعود بالفائدة على المؤسسة ، فهو يمكنها من المنافسة بكل ثقة بوجود عمال أكفاء و مؤهلين ذوي قدرات عالية بفضل التكوين واطلاعهم على المستجدات الاقتصادية

جدول رقم(5) انعكاسات التكوين على العامل

المسيرين		الاطارات		فئة المبحوثين
النسبة	عدد العمال	النسبة	عدد العمال	ما حققه التكوين
50	06	50	04	الزيادة في الأجور
25	03	25	02	الترقية
16,66	02	12,5	01	تحسين ظروف العمل
0	0	0	0	تحقيق المكانة
0	0	0	0	السلطة
8,33	01	12,5	01	حالات أخرى
100	12	100	08	المجموع

مصدر: من إعداد الطالبتين

يتبين لنا من خلال الجدول أن أهم شيء حققه التكوين للعمال هو الزيادة في الأجر وهذا كان بنسبة 50 % لفئة الإطارات و المسيرين ثم تليها الترقية و ذلك بنسبة 25 % لكلتا الفئتين أما فيما يخص تحسين ظروف العمل كان بنسبة 16.65 % من المسيرين وعند الإطارات كانت بنسبة 12.5 % وعن حالات أخرى فقد وزعت كالآتي : 12.5 % من الإطارات و نسبة 8.33 % من المسيرين.

علاقة التكوين بالترقية : التكوين لا يهتم المؤسسة فقط ولا ينحصر في كونه تطوير العامل والإنتاج بل هو اهتمام بالعامل بشكل دقيق عدا أنه يؤهله أو يطوره كما رأينا وإنما يعطيه فرصة الترقية التي تعطيه دافع جديد في الحياة العملية اليومية. فعند انتهاء مدة التكوين ويتحصل العامل على تكوينه المرغوب فيه من طرف المؤسسة و القطاع المسؤول عن ذلك يتحصل في اغلب الأحيان عن ترقية وتتمثل في انتقاله من منصبه إلى منصب أعلى ضمن السلم الإداري، و يكون ذلك اثر على سلوكه في المؤسسة ومع الأشخاص والعمال الذين ينتمون لنفس القطاع لأنه أصبح أكثر تعليما وثقافة من السابق كما يؤثر على مسؤوليته ، وواجباته ودخله الشهري .

المطلب الثاني : استراتيجية ادارة المسار الوظيفي

تسعى الإدارة المهنية إلى تحقيق أفضل توازن ممكن بين احتياجات المهارات المنظمة وامكانيات وتطلعات كل موظف. لذلك من الضروري تنفيذ سياسة الإدارة المهنية التي تشمل احتياجات الشركة ، والترقيات الممكنة والتنبؤات تتطلب استراتيجية تنمية الموارد البشرية العالمية تنفيذ نظام تقييم الموظف وسياسة التنقل.

الفرع الاول :تقييم الموظف

يتطلب تنفيذه جمع المعلومات الأساسية لاتخاذ قرار بشأن الترقية والمكافئات والتدريب التي سيتم تقديمها للموظفين. يركز التقييم على :الخصائص الشخصية للموظفين الخاضعين لمقياس التصنيف. تقييم السلوك الذي يعتمد على تحليل حقائق مهمة أو على تقييم النتائج. يخضع هذا التقييم لمناقشات منتظمة مع الشخص المعني ويجب إجراؤه بوضوح تام حتى يتم قبوله مع ضمان عدالة ومصداقية النظام.

الفرع الثاني :سياسة التنقل

من أجل الحفاظ على مرونة الشركة، من الضروري تنظيم التنقل الأفقي والعمودي للموظفين. يجب تنظيم هذا التنقل بما ينسجم مع أهداف GPEC يعد نظام معلومات عالي الأداء ضروريا لتحسين التعديلات

الداخلية. في الواقع، ترتبط عمليات النزوح في سلسلة ويجب توقع جميع عواقبها. يجب أن تأخذ الإدارة المهنية في الاعتبار المغادرين، ويمكن أن تأتي هذه من:

الاستقالة حيث لا يتعين على الموظف أن يبرر نفسه لها؛ ومع ذلك، يجب أن يفهم قسم الموارد البشرية أسبابه التقاعد، والذي قد يكون تلقائيا أو اختياريا أو تدريجيا

الفصل الاقتصادي أو الفردي؛ في هذه الحالة يجب على الشركة إثبات إنهاء عقد العمل سبب حقيقي وخطير
نهاية عقد محدد المدة.

الفرع الثالث التعويض

الأجر هو ثمن العمل، لذلك يجب أن يأخذ تحديده في الاعتبار عددا معينا من الأهداف: جاذبية الموظف، والمساواة الداخلية، والقيود للشركة... هذا أيضا أحد عوامل المشاركة، وهو تكوين وبالتالي فرصة لصاحب العمل لتنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية. يجب أن تواجه المكافآت تحديا ثلاثيا: اقتصاديا: يجب على الشركة الحفاظ على قدرتها التنافسية، ومن هذا المنطلق، التحكم في جدول الرواتب الذي غالبا ما يكون التكلفة الرئيسية. اجتماعيا: لأنه يجب أن يرضي الموظفين ويحافظ على الشعور بالإنصاف، وهو شرط ضروري للتوازن الاجتماعي وتجاريا: لأن الشركة يجب أن تديم إرضاء العميل، على الرغم من أن الجودة تتطلب مهارات. كما ينقسم التعويض إلى قسمين

أ_ التعويض الإجمالي

1. الراتب يشمل التعويض الإجمالي المكونات الثابتة والمتغيرة (ساعات الملاحق، والمكافآت، وتقاسم الأرباح، وما إلى ذلك)، الجماعية أو الفردية (ملحق الأسرة، الأقدمية، مكافأة الأداء، الخ)، فوري أو مؤجل (مكافآت استثنائية، المشاركة، صناديق التقاعد، الخ)

2. الفوائد الاجتماعية: عنصر مهم آخر للأجور هو الحماية الاجتماعية. يتم تمويلها من مساهمات صاحب العمل والموظفين

3. تقاسم الأرباح والمشاركة: أدى الارتفاع في تفرد الأجور ومرونة الجزء المتغير منها والقلق بشأن مستقبل نظام المعاشات التقاعدية إلى تطوير أساليب جديدة للأجور المؤجلة

تقاسم الأرباح: هو تعويض اجماعي عشوائي يعتمد على نتائج الشركة وأدائها. يتم توفير طرق حسابها وتقاسمها بشكل عام في تجمعات الاتفاقيات .

المشاركة: للموظفين الحق في جزء من أرباح الشركة .

ب - سياسة المكافآت

1- تحديد الأجر: يعتمد مستوى أجر الموظف على ملفه أو منصبه يجوز زيادة أجره بسبب زيادة عامة أو فردية أو أقدمية أو ترقية

2-تخصيص الأجر: يمكن تعريف اضافة الطابع الفردي على الرواتب أو الأجر على أنها نموذج يأخذ في الاعتبار خصوصية ومشاركة وأداء كل موظف ، والتي يتم تقييمها بشكل فردي خلال فترة زمنية سابقة. تعتمد طريقة الحساب على النتائج المتحصل عليها مقارنة بالأهداف (الكمية والنوعية) الثابتة أو المتفاوض عليها مع التسلسل الهرمي. بالإضافة إلى الدافع ، فإن الهدف هو الخروج من دوامة الزيادات التضخمية .

3-إدارة كتلة الاجور: يجب ان تحافظ سياسة الرواتب على التوازن المالي للمنظمة و القدرة التنافسية الخارجية و المساواة الداخلية .

المطلب الثالث: استراتيجية التحفيز بالمؤسسة

ماهية التحفيز: هو مجموعة وسائل متعددة تستخدمها المؤسسة أو منظمة معينة لكي نقدمها للعاملين لتحفيزهم على الإنتاج بشكل أفضل ، و يهدف التحفيز إلى إرضاء العاملين بشكل أو بآخر لكي يبذلوا كثير من الجهد. كما يعتبر التحفيز هو المولد الأساسي للنشاط والفاعلية في العمل لذلك يجب استخدام أسرع الأساليب وأكثرها فائدة لتحقيق أهداف المؤسسة من زيادة للإنتاج و الرفع في الاداء والنمو الاقتصادي

التحفيز داخل المركب GNL2

التحفيز يكون بتوفير جو عمل عائلي ومشاركة الآراء

المحافظة على جو العمل الايجابي

اختيار الوظيفة المناسبة لإمكانيات كل فرد

توفير وتهيئة جو مناسب للعمل

تقديم شهادات التقدير للعاملين المتميزين

المشاركة في القرارات الصادرة من مدراء المؤسسة

تقديم الشكر والثناء للعاملين .

السماح بالمبادرات الإيجابية و نزع الخوف من العاملين

التفاعل والتواصل بشكل جيد مع العاملين.

شعور العامل أن سلامته لها أهمية داخل المؤسسة.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق نستنتج أن إدارة الموارد من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج وأكثرها عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، ومن خلال الدراسة والبحث الذي قمنا بهما نستنتج بشكل عام أن إدارة الموارد البشرية تمتلك مفاتيح نجاح المنظمة كون العنصر البشري يلعب دورا فعالا في المؤسسة وتحقيق أهدافها وضمان استمرارها.

كما تعد استراتيجية إدارة الموارد البشرية من المواضيع التي يجب التوقف عندها في كل المؤسسات ، لما لها من أهمية بالغة في وضع قواعد و اجراءات تساهم في الوصول إلى مستويات عالية من الأداء.

وفي الأخير نلاحظ أن العنصر البشري ضروري في المنظمة وأن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تطوير المؤسسة، فالمورد البشري هو الرأس المال الحقيقي للمؤسسة ويرتبط استمرار المؤسسة و ازدهارها بمدى قدرة مواردها البشرية على تحسين الأداء الوظيفي والتنظيمي وتجاوز الأزمات في سبيل البحث على الريادة في المؤسسة.

إن نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية دليل على تزايد مكانة العنصر البشري و أهميته بالنسبة للمؤسسة فالتطور الاقتصادي العالمي الهائل، وازدياد حجم العمالة فرض الحاجة لإدارة متخصصة و هي إدارة الموارد البشرية للتعامل معها. بعدما كانت تعتبر مجرد إدارة تدير شؤون الأفراد، وبالتالي اختلفت النظرة إلى العنصر البشري و بات يمثل أهم مورد بالنسبة لأي مؤسسة كونه المفكر، المبدع، المسير وغيرها من الأدوار التي يمكن أن يلعبها في المؤسسة ويحدث بها الفارق بالنسبة لأي منها. غير أن الإدارة المثمرة للعنصر البشري تستلزم استراتيجية واضحة ودقيقة هدفها الأساسي تكوين قوة عمل مستقر فعالة ومتعاونة و بذل جهد لتطويرها و المحافظة عليها حيث يتم إعداد هذه الاستراتيجيات وفق مراحل معينة تضمن فعاليتها من جهة و من جهة أخرى تضمن إمتثال الموظفين لقواعدها مهما كانت درجتهم.

نتائج البحث: من خلال ما سبق تم الوصول الى النتائج التالية:

1. أن إدارة الموارد من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج وأكثرها موارد المنظمة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية .
2. أن إدارة الموارد البشرية تمتلك مفاتيح نجاح المؤسسة كون العنصر البشري يلعب دورا فعالا في المؤسسة وتحقيق أهدافها وضمان استمرارها .
3. يهدف إدارة المورد البشري إلى تحقيق أهداف المؤسسة مثل زيادة الإنتاجية ورفع الجودة، كما تعتبر كوظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المؤسسة، وتوفر المنظمة جميع احتياجات الأفراد العاملين وتلبي احتياجاتهم وتهتم بهم.
4. كما تهدف إدارة الموارد البشرية إلى التحاور مع العمال ومعالجة مشاكلهم
5. هما أفرزت نتائج تحليل الدراسة عن وجود علاقة تأثير معنوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالتوظيف، التعويض، التدريب، والتطوير أداء العاملين
6. هي ثقافة تنظيمية جديدة ومدخل إداري حديث ونظام متكامل يتطلب العمل بروح الفريق ويهدف إلى التحسين و التطوير المستمر ورضا العميل.
7. الأدوار التي تمارسها إدارة الموارد البشرية هي نشر ثقافة الجودة وتدريب العاملين بهدف إكسابهم معارف ومهارات وسلوكيات تمكنهم من تحسين أداءه. وإعادة تصميم نظم الحوافز وتقييم أداء العاملين والتوظيف .

اختبار الفرضيات: من خلال النتائج المتوصل إليها تم اختبار فرضيات البحث كما يلي:

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية هذا البحث فقد تم إثباتها من خلال دراستنا النظرية و التطبيقية : وبداية بالفرضية الأولى تعتبر استراتيجية إدارة الموارد البشرية أداة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة والتي من أهمها: رفع الأداء ، إن إدارة الموارد البشرية تكسب المؤسسة الكفاءات المطلوبة التي تمنحها أداء متميز ، وتحسن الأداء الاجتماعي وتزداد مهارات العنصر البشري بالتدريب و التكوين و الذي يعطيا دافعية أكبر لتحسين المستمر وهذا ما يحقق تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية خاصة يتجلى تأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية الناجحة من خلال راحة الموظفين في المؤسسة بالتالي يتحسن الأداء لديهم ويزيد وفاءهم لها يترجم النجاح النسبي لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية للمؤسسة براحة الموظفين في عملهم و بالتالي يخلق لديهم ولاء للمؤسسة وهذا ما حدث في المركب و بالتالي هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية .

أما الفرضية الثالثة يساهم تقييم الأداء الأفراد في تحديد فعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية للمؤسسة . استخدام نتائج التقييم تعتبر مركزا مهما لتجميع المعلومات بالنسبة للمؤسسة كما لاحظناه من خلال النتائج السابقة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة

التوصيات: من خلال النتائج واختبار الفرضيات وضعنا التوصيات التالية:

- ✓ أن تدرك المؤسسة أهمية وفعالية قدراتها وطاقاتها البشرية المتمثلة في الأصول الفكرية وتعمل على بنائها وتفعيلها وحمايتها من التقليد لتضمن التفوق عن طريق المزايا التنافسية التي تحققها .
- ✓ الاهتمام بالكفاءات لا يقتصر في اعتبارها كمورد وكفى ، بل يجب الاهتمام بها في مورد يجب الحفاظ عليها و مراعاتها خاصة وأن العقل المفكر المبدع بحاجة إلى التدعيم والاهتمام والتشجيع والتغذية الفكرية .
- ✓ القدرات العالية للابتكارات والإبداعات لا يمكن استخدامها استخداما أمثل إذا عملت في بيئة مقيدة تتميز بالبيروقراطية في اتخاذ القرارات. وإنما لا بد من توفير الجو المناسب للتصريح بالطاقات الإبداعية الكاملة تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة لتحسين وتدقيق المعلومات

و من خلال دراستنا الميدانية لاحظنا بعض التوصيات منها :

- ✓ المساواة بين اعمال الأجانب والمحليين من حيث الأجور والمكانة المهنية
- ✓ رفع وتعديل الأجر القاعدي
- ✓ اعتراف بالمجهودات
- ✓ محالة وجود حلول للتلوث والضجيج والحد من الخطر الموجود داخل المركب

آفاق البحث:

رغم محاولتنا معالجة إشكالية بحثنا المرتكزة على التعرف على أهمية استراتيجية الموارد البشرية في رفع أداء المؤسسة ، ظهرت لنا العديد من جوانب النقص والغموض التي لا تزال بحاجة إلى البحث والدراسة نذكر منها على سبيل المثال

- ✓ دور الاتصال الداخلي في المؤسسة من رفع أداء المؤسسة.
- ✓ مساهمة إدارة الموارد البشرية في تنظيم المسار المهني للعامل.
- ✓ دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة.

وفي الأخير نلاحظ أن العنصر البشري ضروري في المنظمة وأن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تطوير المؤسسة، فالمورد البشري هو الرأس المال الحقيقي للمؤسسة ويرتبط استمرار المؤسسة وازدهارها بمدى قدرة مواردها البشرية على تحسين الأداء الوظيفي والتنظيمي وتجاوز الأزمات في سبيل البحث على الريادة في المؤسسة.

ملاحظات عامة خلال فترة التبرص :

خلال فترة تبرصنا كنا نلاحظ بعض النقاط الأساسية و بما زرنا بعض المصالح كانت ملاحظتنا

كتالي :

- ❖ الضجيج و الضوضاء التي يعيشها العمال نظرا لقرب الانابيب من الأقسام كونه المركب الصناعي.
- ❖ التلوث البيئي (المواد الكيميائية السام) في المؤسسة مما يؤدي الى أمراض صدرية كالربو و الأمراض الجلدية و غيرها من الأمراض المزمنة و الحادة ؟
- ❖ مخاوف العمال من الحوادث المهنية كالانفجار مثل ما حدث من قبل في المركب المجاور لأنهم متواجدون في مكان خطير.
- ❖ هناك بعد المسافة بين الأقسام مما يؤدي بالبعض الى الانزعاج .
- ❖ يتوفر المركب على التكنولوجيات حديثة
- ❖ يوفر المركب لعماله (النقل ، الإطعام ، الملعب للنشاطات الرياضية ، مستوصف ،) حيث يعتبرها العامل من الضروريات التي يجب المؤسسة ان توفرها
- ❖ تكثيف الأمن داخل و خارج المركب
- ❖ يتوفر المركب على كل الوسائل البيداغوجية للتكوين و قاعات التكوين و المكتبة للمطالعة مخصصة للمتبرص

قائمة المراجع

ا. قائمة المراجع باللغة العربية

1. قائمة الكتب :

- ❖ الخطيب محمود احمد ، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة عين الشمس ، الاسكندرية 2013
- ❖ العقيلي عمروصفي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، داروائل للنشر ، عمان ، ط 1 ، 2005
- ❖ ثابت عبد الرحمان ، جمال الدين محمد المرسي ، الادارة الاستراتيجية ، مفاهيم و نماذج تطبيقية ، الدار الجامعية الاسكندرية ، مصر ، 2003
- ❖ جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد العال ، دار المريخ ، الرياض ، 2003
- ❖ حسن ابراهيم بلوط ، ادارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي ، ط1، دار النهضة العربية ، بيروت، 2002
- ❖ رولا نايف المعاينة ، صالح سمير الحمروي ، إدارة الموارد البشرية ، داركنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، عمان
- ❖ كامل أحمد أبو ماضي ، بطاقة الإدلاء المتوازن كأداء المؤسسات الحكومية و غير الحكومية ، مكتبة نيسان للطبعة و التوزيع ، 2018 ، غزة شارع جامعة الأقصى ، رقم الايداع 1006 / 2018
- ❖ كامل برير ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و توزيع ، بيروت ، الطبعة الأولى 1417 هـ 1997 م
- ❖ محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، ادارة الموارد البشرية ، دار النشر للجامعات ، مصر ، 2013
- ❖ محمد سمير أحمد : الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ط 1

2. اطروحات و مذكرات

- ❖ العابدي جميلة , بوجلال عائشة , دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي و صرف المياه بخميس مليانة , شهادة الماستر , علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة , 2016 / 2017
- ❖ بعامر بن عيوشي , دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب , دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل الكهربائية . بسكرة . , شهادة ماجستير , علوم تجارية, فرع استراتيجية , جامعة محمد بوضياف بالمسيلة سنة 2005 \ 2006
- ❖ بن شهورة خير الدين , بوراس وليد , التوظيف , شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة جامعة محمد بن احمد 2 وهران 2020 / 2021
- ❖ حميداي سليمة , فرح مامية , تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية دراسة ميدانية لمؤسسة سوناطراك مركب GL2Z, شهادة الماستر في علوم لسياسية تخصص إدارة عامة كلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة وهران 2 محمد بن أحمد 2020 / 2021
- ❖ مزغيش عبد الحليم , تحسين أداء المؤسسة في ضل إدارة الجودة الشاملة , رسالة ماجستير , كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير , جامعة الجزائر 2012
- ❖ مانع سبرينة , اثراستراتيجية تنمية الموارد البشرية على اداء الافراد في الجامعات , اطروحة دكتوراه , كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير , تخصص علوم التسيير , جامعة محمد خيضر , بسكرة , 2014-2015
- ❖ يوسف عبد الرحمن , تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية , دراسة حالة " الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر " ام البواقي , شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية وبنوك , جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي , 2014

3. مجالات :

- ❖ المالك مزهودة , كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية , مجلة العلوم الإنسانية , جامعة محمد خيضر , بسكرة, العدد الأول, 1 نوفمبر, 2001
- ❖ علا مبيي, شبلي سويطي , مجلة معهد العلوم الاقتصادية , المجلد 22, العدد 01 _ 2019 جامعة القدس المفتوحة , القدس , فلسطين

- ❖ محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، ادارة الموارد البشرية ، دار النشر للجامعات ، مصر، 2013 محمد بن راجس عبد الله الخضاري ، مجلة كلية التربية (اسيوط) ، مجلد 37 ، العدد 6، 2021

.II .مراجع بلغة اجنبية :

- ❖ Bessyre des chourtz ch: Typologio de pratique de la GRH revue française Gestion .Paris décembre 1987
- ❖ Robert Mathis & John Jackson. Human Resource Management; 9th. Ed., Ohio, South Western Publishers, 2000
- ❖ William Anthony and Others - Human Resource Management. A Strategic Approach. New York: The Dryden Press, 1999, 2009

الملخص :

تتضمن هذه الدراسة اهمية استراتيجية ادارة الموارد البشرية في رفع اداء المؤسسة ,حيث تعتبر المورد البشري الركيزة والميزة الاولى للتفوق.

تم التطرق الى هذه الاهمية عبر ترتيب منهجي متسلسل, حيث تم التعرف على اداره الموارد البشرية , و من ثم باستراتيجيات المتبعة, مرورا بأساسيات تقييم الاداء, للوصول الى كيفية صياغه الاستراتيجية مناسبة في مؤسسة لرفع من اداء العمال .

وكإسقاط لهذه الاهمية على مؤسسه سوناطراك, محل الدراسة ,خرجنا ببعض النتائج التي تؤكد على تفعيل الجانبين مهمين هما ضرورة الاهتمام بالموارد البشري في المؤسسة ,وامكانيه رفع الاداء من خلال استراتيجيات متبعه ومدروسة.

الكلمات المفتاحية: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية , رفع الاداء المؤسسة .

Abstract :

This study includes the importance of the human resources strategy in raising the performance of the institution, which considers the human resource the pillar and the first advantage of excellence.

This importance was addressed through a systematic sequential arrangement, where human resource management was identified, and then the strategies used, passing through the basics of performance evaluation, to arrive at how to formulate an appropriate strategy in an organization to raise the performance of workers.

As a projection of this importance to the Sonatrach Foundation, the subject of the study, we came out with some results that confirm the activation of two important aspects, namely the need to pay attention to the human resource in the institution, and the possibility of raising performance through strategies followed and studied.

Keywords: strategic management of human resources, raising the performance of the institution