

جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم –

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

تخصص: إدارة واقتصاد مؤسسة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

عنوان المذكرة



دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة
دراسة حالة: البنك الوطني الجزائري
"وكالة مستغانم"

تحت إشراف :

د . دواح بلقاسم

من إعداد الطالبة :

- معزوزة بختة .

لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة مستغانم	أستاذ التعليم العالي	د. محمد العيد
مؤطرا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر	د. دواح بلقاسم
مؤطرا مساعدا	جامعة مستغانم	Docent	د. بوشرف جيلالي
مناقشا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر	د. ولد محمد عيسى محمد محمود

السنة الجامعية: 2015/ 2016

المبحث الأول: الأداء وتقييم الأداء في المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف الأداء وتقييم الأداء والمؤسسة.

1- تعريف الأداء:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة فالأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

ويعرف الدكتور محمد سعيد أنور سلطان الأداء على أنه :

يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.¹

2- تعريف تقييم الأداء:

هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها المقيم لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي .² هو نظام من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.³

هو دراسة وتحليل أداء العامل لعمله وملاحظة سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاعة و مستوى كفاءته في القيام بأعماله الحالية والحكم و الحكم على إمكانية النمو تقدم الفرد في المستقبل، أو تحمله لمسؤوليات أكبر و ترقيته لوظيفة أخرى .

تقييم الأداء يعني التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة والتحقق من تنفيذ الأهداف المخططة وقد أبرزت الحاجة إلى تقييم الأداء نتيجة التقدم التكنولوجي.

و يتضمن قياس الأداء نتائج التخطيط الحقيقية وذلك يستدعي فرض رقابة على أوجه نشاط المختلفة التي تباشر المؤسسات كما يستلزم فرض رقابة على نتائج التي تحققها المؤسسة ومقارنته بالأنماط الموضوعية من قبل أو تبيان الانحرافات وتحليل أسبابها والعمل على تحاشيها مستقبلا.

تقييم الأداء هو عملية رقابة على مراحل العمليات في المؤسسة والتي تبدأ من تحديد الأهداف المرجو تحقيقها في حدود الموارد المتاحة ، ثم وضع خطة أو برنامج زمني محدد المعالم يرمي إلى:⁴

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص-219..

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993، ص-273

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص-283.

⁴ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، مصر، 2000، ص-285

تبيان كيفية تحقيق الأهداف ثم إجراء عمليات متابعة وبذلك يتسنى لعملية تقييم الأداء تحديد الكفاءة التي يجري بها العمل في كل مرحلة من هذه المراحل.

3- تعريف المؤسسة:

توجد عدة مفاهيم للمؤسسة من بينها:

هي عبارة عن متعامل اقتصادي له مكانة متميزة وهي العمود الفقري للاقتصاد الوطني.

هي مجموعة من عناصر الإنتاجية البشرية والمالية التي تستخدم وتسير وتنظم بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع وهذا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة.

يعرف فرانسوا بيرو المؤسسة على أنها هي المكان الذي تتم فيه عملية الدمج بين العناصر المختلفة للإنتاج من أجل الحصول على منتج يتم بيعه في السوق¹

تعتبر المؤسسة مجموعة منسقة من الأعضاء تم تنظيمها حسب أهداف معينة لأداء بعض الوظائف وذلك من خلال تنفيذ عمليات مختلفة تؤول إلي بيع السلع والخدمات في السوق وتتميز بما يلي:

للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة كشخص معنوي له حقوق وعليه واجبات.

القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة التي أسست من أجلها.

القدرة على البقاء.

التحديد الواضح للأهداف والبرامج وأساليب العمل.

يجب أن تكون مواتية للبيئة التي توجد فيها لتضمن أداء مهمتها في أحسن الظروف.

تعتبر وحدة اقتصادية لها أهمية كبيرة باعتبارها مصدر رزق العديد من فئات المجتمع.

التحديد الواضح للأهداف والبرامج وأساليب العمل ولكل مؤسسة أهداف تسمى إلى تحقيقها². ويمكن

تعريف المؤسسة الاقتصادية بأنها مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمادية والمالية التي تستخدم وتسير وتنظم بهدف إنتاج سلع أو خدمات موجهة للبيع، وهذا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة كتسيير الموازنات وتقنية المحاسبة التحليلية لوحدة القيادة.

وتعرف المؤسسة كذلك كمنظمة اقتصادية مستقلة تستعمل الوسائل البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرفها قصد إنتاج السلع أو الخدمات مخصصة للسوق أو للي.

¹ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية للنشر، الجزائر ص- 11.

المطلب الثاني: فوائد تقييم الأداء و العوامل المؤثرة فيه

1- فوائد تقييم الأداء:

تعتبر معدلات الأداء من وجهة نظر الرقابة الإدارية مفيدة في إظهار فاعلية العمليات وتبسيط الضوء على مواطن المشكلات التي هي بحاجة إلى إجراء تصحيحي ومن ذلك.

الاستخدام غير السليم للأفراد حيث ينشأ التراكم الوظيفي من جراء الانخفاض التدريجي في عبء العمل إلى أن يكون العاملون في مجموعهم في مستوى عددي مناسب، لكنهم غير موزعين بشكل يحفظ العلاقة بين العمل والعاملين.

التوزيع غير السليم للعمل حيث يزيد العبء على بعض الوحدات التنظيمية بينما البعض الآخر تحمل بالقليل من عبء العمل.

توجد بعض الإجراءات المعقدة والتي لا يمكن تصحيحها إلا من خلال تقييم الأداء وهي الإجراءات غير الملائمة.

التشغيل غير الكافي للمعدات حيث لا تستخدم بكفاءة أو أن تكون تلك المعدات في حالة تدهور¹ ويمكن تلخيص فوائد تقييم الأداء في النقاط الآتية:

يعتبر تقييم الأداء من أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة و الضبط.

يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات و حلها و معرفة مواطن القوة و الضعف في المنظمة.

كما أنه يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإيجاد القرارات الهامة. سواء للتطوير أو الاستثمارات أو عند

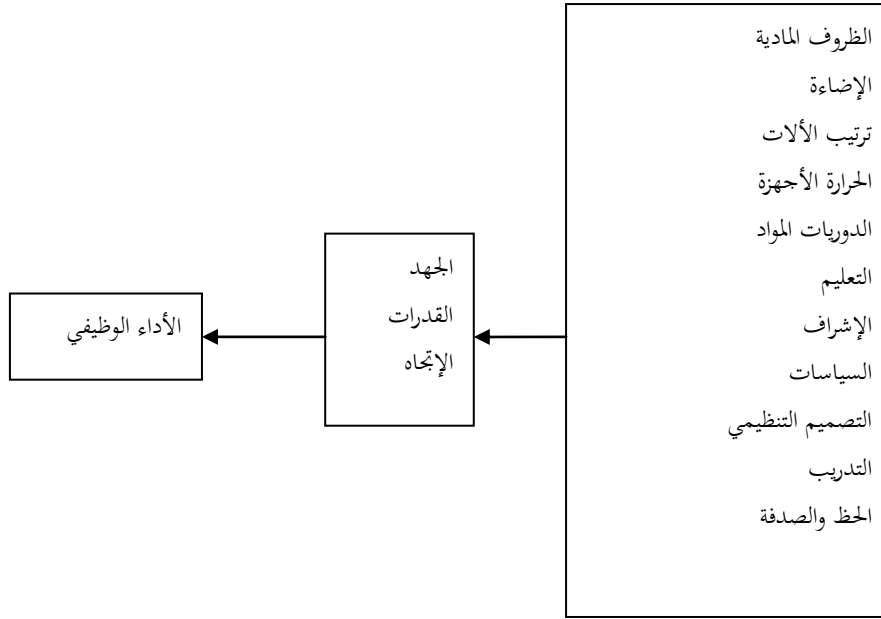
إجراء تغييرات جوهرية مثل: شراء ماكينات أو آلات جديدة - تغيير المنتجات - أو غزو أسواق جديدة... الخ.

يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة.

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص-59.

العوامل المؤثرة في تقييم الأداء:

الشكل: 05 يوضح العوامل التي تؤثر في تقييم الأداء .



المصدر: راوية حسن إدارة الموارد البشرية مرجع سبق ذكره، ص212.

المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة:

يعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة و مراقبة لبقية سياسات مديرية تسيير الموارد البشرية، فمن خلال نتائج تقييم الأداء تستطيع الإدارة الحكم على:

مدى نجاح سياسة الاختيار إذ أن التقييم يفحص ما إذا كان الشخص المناسب مكلفا بالوظيفة التي تتفق مع ميوله و قدراته و تتناسب مع مؤهلاته و تنسجم مع مستوى طموحه.

تقرير مدى سلامة الاختبارات التي تجرى للعاملين أو بمعنى آخر مدى توافر خاصيتنا الصدق والثبات.

مدى صلاحية برامج التدريب: أي مدى استجابتها للحاجة إلى التدريب، ومدى فعالية هذه البرامج وتنمية مهارات العاملين وزرع القيم الثقافية المناسبة.

ويتبين للإدارة ما إذا كان نظام الحوافز مناسب ويستجيب لحاجيات الأفراد وتطلعاتهم أو ما إذا كان خلل أو قصور في منظومة الحوافز.

كما يستدل على قدرات المشرفين على قيادة مرؤوسيههم و توجيههم خصوصا إذا انتظمت عملية التقييم وتضمنت هذه الأخيرة تقييما متبادلا بين المشرفين ومرؤوسيههم، فإن ذلك يتبعه المشرف مع العمال.

يساهم تقييم الأداء في تقييم كل من طرق العمل وأداء العمال إذ تعكس المعلومات ما إذا كان مكان القيام بتنفيذ المطلوب يتم بشكل أفضل أم لا؟

هل تم وضع الخطط بشكل جيد؟ هل نظمت الأشياء بشكل جيد؟ هل كان التنسيق والاتصالات كافيين؟ هل توافرت المواد الضرورية؟ لاشك أن الإجابة الصحيحة على مثل هذه الحالات لها أهمية كبيرة في إمداد سياسة مديرية الموارد البشرية، والنظام الكلي للمنظمة بمعلومات قيمة لاتخاذ قرارات مستقبلية. يعتمد تقييم الأداء كمدخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد، وتوفير الوسائل التي تساعد المديرين في توجيه و تطوير أداء الأفراد والتخطيط المستقبلي للعمل وتنمية المهارات والقدرات والعلاقات بين مختلف مستويات إتخاذ القرار من ناحية، والعاملين من ناحية أخرى¹.

المطلب الرابع: تعريف تقييم أداء العاملين وأهميته وأهدافه:

1- مفهوم تقييم أداء العاملين:

يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور. وتستفيد المنظمة من وجود نظام لتقييم أداء العاملين في مجالين أساسيين هما:

- اتخاذ القرارات الموضوعية بشأن تخطيط القوى العاملة والترقيات والأجور وتخطيط المسار الوظيفي والتدريب،

- توفير تغذية مرتدة بالمعلومات للأفراد تساعدهم على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم. ولقد مرت عملية تقييم الأداء بمراحل عديدة من التطوير والتعديل لزيادة فعاليتها وتحقيقها لأهدافها فبدأت كأداة يسترشد بها المديرين في اختيار من يستحق العلاوة أو الترقية ثم تطورت لتصبح أداة فعالة للمساعدة في تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد من اجل تصميم البرامج التدريبية اللازمة لرفع كفاءتهم وتحسين أدائهم، والآن أضحت النظام الموضوعي لتقييم إدارة المنظمة لكفاءة برامجها الخاصة بالتنمية الإدارية بصفة عامة.²

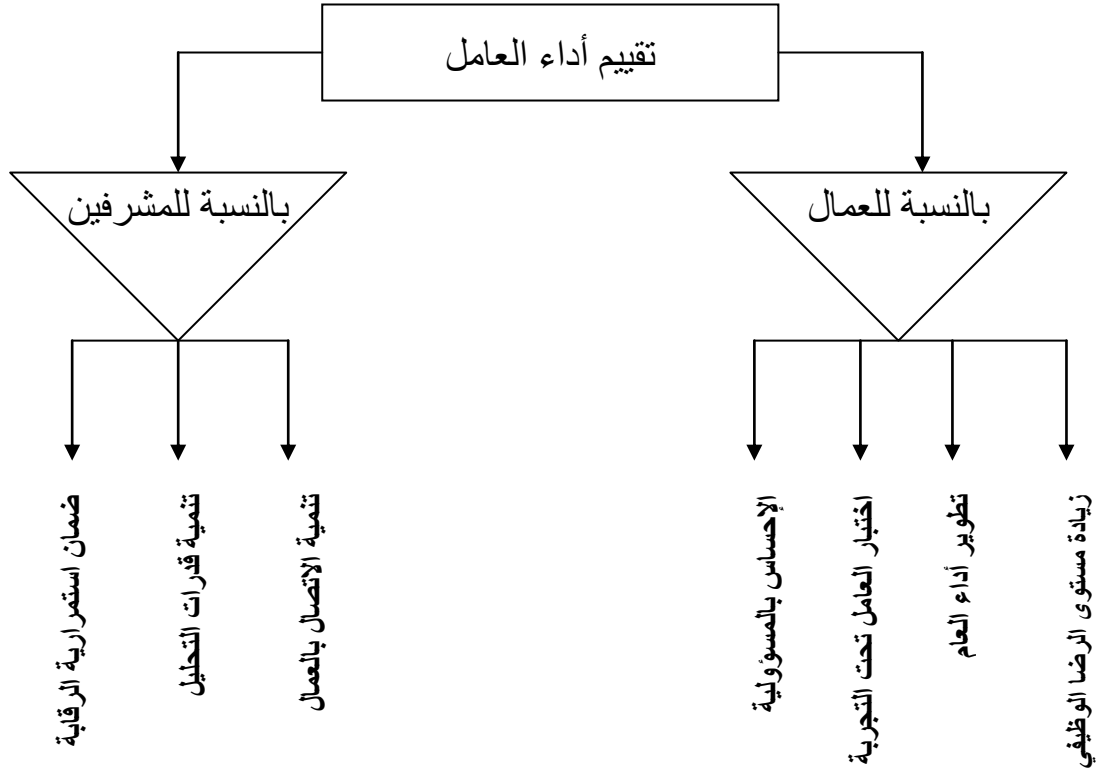
¹الداودي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية، في البلدان الإسلامية: مجلة

الباحث، العدد 2008، ص 06.

²-زهير ثابت: كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، 2001، ص-87.

2- أهمية تقييم أداء العاملين.

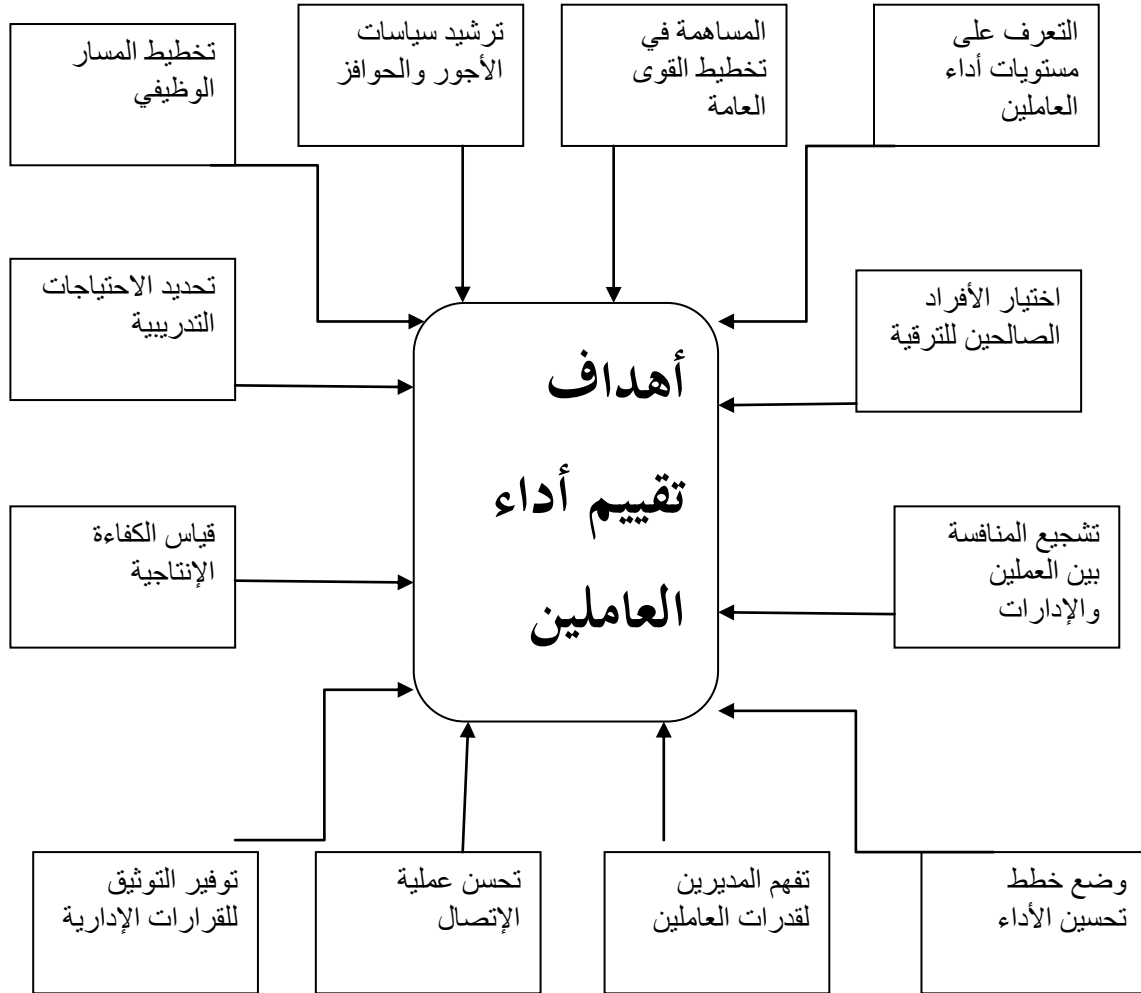
الشكل: 06 يوضح أهمية تقييم أداء العاملين.



المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا على المؤلف زهير ثابت في مؤلفه: كيف يتم تقييم أداء الشركات والعاملين.

3- أهداف تقييم أداء العاملين: تتمثل أهم أهداف تقييم أداء العاملين في الشكل الموالي:

الشكل 07: يوضح أهداف تقييم أداء العاملين.



المصدر: زهير ثابت ، مرجع سابق ، ص 90

المبحث الثاني: تمكين المورد البشري ودوره في المؤسسة

المطلب الأول: تعريف التمكين:

عرف " John case " عملية التمكين بأنها: " تفويض للصلاحيات و المسؤوليات الكاملة للعاملين و منحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة بما يمكنهم من توجيه الأرقام و تحقيق الأرباح ".

كما عرف Randolph تعريفاً آخراً للتمكين حيث أكد أن: المديرين يستطيعون تمكين العاملين من خلال مشاركتهم في المعلومات و استبدال الهيكل التنظيمي لفرق العمل و مكافأة العاملين و تقبل المخاطرة التي من المتوقع التعرض لها.¹

كما أضاف Edward و David تعريفاً جديداً لعملية التمكين حيث أكد أنه: " بجانب المشاركة في المعلومات و تطوير الفرق ذاتية الإدارة فيجب التأكيد على أهمية تدريب العاملين بما يكسبهم أدوات لحل المشاكل "

و قد عرض عطية أفندي مجموعة من التعريفات للتمكين وهي كما يلي:

التمكين هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة و تحمل المسؤولية و في استخدام قدراتهم، و من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.

التمكين هو إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم و اتخاذ القرارات و حل المشاكل في نطاق مسؤولياتهم و سلطاتهم.

التمكين هو منح لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار، فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في عملهم.²

المطلب الثاني: تدريب المورد البشري

تعريف التدريب:

يعرف بأنه الخبرات المنظمة التي تستعمل لنقل أو تعديل أو كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف، و الاتجاهات الخاصة بالأفراد في المؤسسة³

¹ عطية حسين أفندي: تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص-9.

² المرجع نفسه، ص-10.

³ كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص-161.

إذن يمكن النظر للتدريب باعتباره أداة لإحداث التغيير في المعرفة و المهارات و السلوكيات و الاتجاهات، و لقد أدركت العديد من المؤسسات ضرورة العمل بروح الفريق حتى يصبح العامل بمثابة عضو فعال في جماعة العمل، حيث تدرب العاملين على أن يستمع كل واحد للآخر و يتعاون معه، و تستخدم في ذلك العديد من التدريبات التي تعرض بعض الأمثلة الجيدة و الغير جيدة لأنماط فرق العمل، بهدف حث العاملين الجدد على تشكيل فرق عمل فعالة، و هناك بعض المؤسسات التي تعتمد على التدريب خارج نطاق العمل في تدريب موظفيها بهدف إكسابهم كيفية التعامل بروح الفريق و التعاون فيما بينهم، و كذا تدريبهم على الثقة المتبادلة و كيفية التغلب على ما قد يواجههم من معوقات هذا من ناحية و من ناحية أخرى يستلزم التمكين " إجراء تدريبات مكثفة بغرض زيادة درجته لدى فريق العمل"¹، إذن التدريب هو مجموعة هذه النشاطات و الإجراءات التي تتم بهدف تطوير أو تغيير القدرات و المعارف و المهارات لدى العاملين بما يؤدي إلى تحسين الأداء و القدرة على التكيف مع أساليب و طرق التمكين، و معنى هذا أن التمكين يمثل نظاما فرعيا له مداخلاته و عملياته و مخرجاته يمكن إنجازها فيما يلي:²

المدخلات: و تشتمل على الأفراد المطلوب تطوير أو تغيير ما لديهم من معارف و مهارات و اتجاهات، و كذلك البيانات و المعلومات الخاصة بالخصائص الحالية و الخصائص المرغوبة لدى الأفراد موضع التدريب.

- العمليات: و تشتمل على العديد من المهام المترابطة منها:
دراسة و توصيف طرق العمل الحالية و التغييرات المتوقعة فيها.
تحديد و حصر كلا من الاحتياجات و الإمكانيات التدريبية.
تحديد و تصميم الوسائل و البرامج و الخطط التدريبية.
التنفيذ و التقييم و التعديل إذا لزم الأمر.

المخرجات: و تتضمن كلا من البرامج و الخطط التدريبية، و عمالة ذات مستويات و نوعيات معينة من القدرات و المهارات و المعارف.

يتضح مما سبق أهمية التدريب للأسباب التالية:³

أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى جرعات تدريبية من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي يشغلونها للمرة الأولى؛

¹ جاري ديلسر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ الرياض، 2003، ص- 281.

³ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص- 357.

³ كمال بربر، مرجع سابق، ص- 159.

أن الوظائف نفسها عرضة للتغيير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي، مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية؛ إن التطور التكنولوجي و ما يترتب عليه من إدخال تكنولوجيا جديدة مستحدثة للإنتاج قد يتطلب إلغاء بعض الوظائف و إنشاء جديدة تتناسب مع التكنولوجيا الجديدة؛ إن إنشاء صناعات جديدة لم تكن موجودة من قبل فد يتطلب توافر مهارات معينة لا يمكن الحصول عليها عن طريق استخدام الأفراد الحاليين حتى و لو كانوا من الأفراد المهرة إلا إذا أعطوا تدريباً خاصاً على تلك الأعمال الجديدة، و طبيعي أن نوع التدريب و مدته يتوقفان على درجة المهارة المطلوبة في تلك الأعمال و على استعداد الأفراد الذين يتقرر تدريبهم لشغلها.

وترتبط فاعلية التدريب في المؤسسة ارتباطاً وثيقاً بعدد من العوامل، خاصة بسياسات الأفراد عموماً، و بالتحديد على كفاءة سياسة الاختيار المتبعة، فهناك فروقات بين الأفراد من حيث الميول و الاتجاهات وعلاقة ذلك بالمهارات الخاصة بالتدريب و اكتساب المعارف، و لا شك في أن سوء الاختيار قد يؤدي إلى زيادة تكاليف التدريب و التقليل من فعاليته، فالتدريب يكمل الاختيار، فإذا استطاعت المؤسسة اختيار أشخاص لديهم المؤهلات المطلوبة قلت الحاجة إلى التدريب، أما إذا اختير الأشخاص ذوي مؤهلات محدودة فإن العبء يقع على التدريب لتعويض هذا النقص، و تزداد فاعلية التدريب نتيجة الدور المؤثر الذي يلعبه في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، و يذهب بعض الباحثين إلى القول بأن "نقص الاستثمار في التدريب يمثل أحد الأسباب التي ساهمت في تدني القدرات التنافسية للمؤسسات، لأن المؤسسة التي تنجح في التعامل الفعال مع المتغيرات البيئية عن طريق التدريب نستطيع أن نتحقق ميزة تنافسية في أسواقها"¹، و يمكن للتدريب أن يتصدى لهذه المتغيرات نتيجة المزايا و الأهداف التي يمكن حصرها فيما يلي:

- الارتقاء و رفع مستويات الأداء للفرد و هذا في جميع النواحي الفنية و السلوكية و غيرها من العوامل التي تقتضيها ظروف العمل و طبيعته؛
- تمكين الأفراد من ممارسة مهامهم بالفعالية المطلوبة نتيجة تدريبهم لأداء الوظيفة المطلوبة بالمستوى المطلوب و في التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة؛
- الارتقاء بمستوى الأمان الوظيفي، فإكتساب مهارة أو معرفة جديدة للفرد تزيد من قيمته داخل المؤسسة أو خارجه، و بذلك يكون أقل عرضة لضغوط العمل؛

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003، ص- 336،

- " تجنب تقادم مهارات العاملين نظرا للتغيير المستمر في العوامل البيئية و التكنولوجيا ذات التأثير على الوظيفة، لذا فإن برامج التدريب تعد ضرورية لمنع تقادم العاملين و تحقيق التوافق بين مهاراتهم و متطلبات الوظيفة"¹؛
- و بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يساهم التدريب فيما يلي:²
- توسيع نطاق المعرفة لدى العاملين بالمنافسين و الثقافات الخارجية و التي تعتبر ضرورية لتحقيق النجاح في الأسواق الخارجية؛
- ضمان أن العاملين يمتلكون المهارات الأساسية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة مثل أنظمة العمل الآلية و أنظمة الإنتاج المعتمدة على الحاسوب؛
- مساعدة العاملين في فهم كيفية المشاركة بفعالية ضمن فرق العمل المختلفة، و التي تستهدف تحسين الجودة و تطوير أساليب العمل و التصدي لمشكلاته؛
- ضمان أن ثقافة المؤسسة تعزز الابتكار و الإبداع و تحث على التعلم و اكتساب المهارات الجديدة.
- تهيئة العاملين لقبول العمل مع الآخرين من ذوي الجنسيات أو الثقافات المختلفة و تحقيق الفعالية و المشاركة الايجابية.
- و لاشك أن النجاح في تحقيق أهداف التدريب يعود على المؤسسة بالفائدة، حيث يتخذ سلوك الأفراد مسارا يحقق الأهداف العامة، لذلك فغن الهدف الأساسي للتدريب هو زيادة الفعالية لأداء المؤسسة و تحقيقه و مساهمته في الاستقرار في العمل و زيادة المرونة التنظيمية و من تم تحقيق الترابط بين مصالح الأفراد من جهة و مصالح المؤسسة من جهة أخرى، و من الملاحظ أنه في المؤسسات الصغيرة الحجم يمارس التدريب فيها أثناء العمل و ذلك عن طريق خطوط الإشراف المختلفة، و تكون أنشطته من مسؤولية إدارة الموارد البشرية، لكن من ناحية أخرى، نجد أن هناك قسما خاصا للتدريب داخل إدارة الموارد البشرية في الشركات كبيرة الحجم و لتحقيق هذه الأهداف يجب أن يركز التدريب على مقومات تنظيمية و أهمها ما يلي³:
- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف و الأنشطة المطلوبة؛
- توفير الإمكانيات و المعدات اللازمة للأداء السليم للعمل؛

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص- 360.

² جمال الدين محمد المرسي. مرجع سبق ذكره، ص- 337.

³ كمال بربر، مرجع سابق، ص162.

- توفير القيادة و الإشراف من قبل الرؤساء و المشرفين الذين يحصل منهم الفرد على المعلومات الأساسية، و التوجيه المستمر في أداء العمل بحيث يقتصر التدريب على تلك الأمور التي تخرج عن طاقة الرئيس أو القائد الإداري؛
- توفير الدقة و الوضوح في تحديد مواصفات الوظائف و متطلبات شغلها، و كذلك في تحديد الموقع التنظيمي لكل وظيفة، و التوازن بين السلطة و المسؤولية فيها، و كذلك وضوح العلاقات بينها و بين غيرها من الوظائف ذات العلاقة المباشرة و غير المباشرة؛
- توفير نظام مستمر لقياس أداء الأفراد و لقياس أداء الأفراد و تقييم كفاءتهم و تحليل مؤشرات الأداء و تتبع علاقاتهم الوظيفية و أنماط سلوكهم حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة و موضوعية؛
- توفير نظام الحوافز المادية و المعنوية يربط بين التقدم الوظيفي و المزايا و أشكال التقدير المادي و المعنوي نتيجة الأداء الوظيفي، و من هنا يبرز التدريب في نظر الأفراد باعتبارها أداة تساعدهم على تحسين أدائهم الوظيفي و من ثم يدركون على أنه وسيلة للحصول على تلك الحوافز المادية.

المطلب الثالث: تحفيز المورد البشري.

تعريف التحفيز:

عرف بندر BINDER التحفيز في ميدان العمل على أنه مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص و محيطه، في آن واحد، و هي تحت الفرد العامل على تصرف معين في عمله و تحدد اتجاهه، و شكله، و شدته، ومدته.¹

و قد اعتبر البعض الآخر التحفيز بمثابة المقابل للأداء المتميز، لارتباطه بأداء الفرد لعمله، و على هذا الأساس تم التركيز على نظام تقييم الأداء، و يرتبط تحفيز الأفراد بعدة عناصر مهمة تؤثر مباشرة على أداء المؤسسة²:

- التحكم بعناصر المحيط التنظيمي الداخلي: مثل زيادة أهمية العمل و إثرائه و تنظيمه و تشجيع أنواع التحفيز الآتية من الوظيفة نفسها؛

- التعرف على نظام القيم لكل عامل، ليس فقط بدراسة الخصائص المهنية، و لكن كذلك باعتبار حياته خارج العمل.

و إن التحفيز يؤدي إلى تطبيق التمكين، أي إحداث تحول في فكر و قدرات الأفراد بما يتلاءم مع مسؤولياتهم الجديدة باعتبارهم مشاركين مع الإدارة في تحمل المسؤوليات و أعباء عمليات التحسين و التطوير و قبول المخاطرة، و سوف يثير تحمل العاملين

لتلك الأعباء المصاحبة لهذا التحول، و لإبقاء شعلة الحماس في نفوس العاملين، و يعتمد أولا و أخيرا على

قدرة الفريق، و قدرة القائد على اكتشاف المعوقات الحقيقية و تقليلها و المحفزات الحقيقية و زيادتها

التحفيز هو لبث عن علاقة الشخص بالمحيط وهذا هو الواقع وفي إطار هذه العلاقة يتم تحديد مصادر

التحفيز بالنسبة لكل فرد أو مجموعة وهذا التحقيق فعالية المؤسسة .

و بما أن الحفز الحافز وسيلة إشباع مستعملة لتوجيه سلوكا العمال، تهتم المؤسسة بتصميم نظام للحوافز يجعل

الأفراد يتصرفون بطريقة لأهدافها المسطرة، لذلك يجب أن يتناسب الحافز الذي يحصل عليه الفرد مع دوافعه

وأن يستوعب هذا الأخير العلاقة الموجودة بين الأداء المطلوب منه والحصول على الحافز، لذا يجب أن تكون

الحوافز متاحة لكافة أفراد المؤسسة وأن تتنوع نظرا لتنوع احتياجات الأفراد، وبذلك لا يمكن تطبيق نظام فعال

للحوافز في مؤسسة ما في مؤسسات أخرى حتى المتشابهة، إذن لا بد للمنهج المطلوب لرسم نظام الحوافز في

المؤسسة أن يعكس الصورة الحقيقية لرغبات الأفراد لذلك يجب أن يستند إلى مجموعة من المقومات أهمها:³

¹ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قالمة، 2004، ص- 151.

² مرجع وموضوع نفسها.

³ كمال بربر، مرجع سبق ذكره، ص113.

- تحديد الاحتياجات الفعلية الحالية والمستقبلية لأفراد التنظيم؛
 - تحديد أولويات الاحتياجات لضمان فاعلية أداء الأفراد وأداء المؤسسة؛
 - إختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع احتياجات الأفراد وأهميتها النسبية؛
 - تحديد القيمة المادية والمعنوية للحوافز؛
 - الإعلان عن نظام الحوافز لكافة أفراد التنظيم والتأكد من فلسفته؛
 - متابعة تطبيقه للتأكد من كفاءته؛
 - تعديل النظام بما يتناسب مع التغيرات والمواقف الجديدة سواء المتعلقة بالأفراد أو ظروف المؤسسة.
- ولكي نضمن قوة نظام الحوافز، يجب أن تتابع المؤسسة وبصفة خاصة إدارة الموارد البشرية باستمرار دراسة سلوك وتصرفات الأفراد بعد تطبيقه وهذا بهدف الحصول على كافة المؤشرات التي تساعد على تفعيل النظام بالاتجاه الذي يضمن التأثير الإيجابي على سلوك الأفراد في المؤسسة ويضمن بالتالي تحقيق الأداء الأفضل للمؤسسة ولذلك يجب أن يتم إختيار الحوافز التي تقرر المؤسسة استخدامها بعد أن يتم تحديد أسباب الأداء الجيد، بمعنى معرفة حاجات ورغبات ودوافع الأفراد للقيام بالعمل، لذلك فإن المؤسسة تهدف من خلال وضع نظام الحوافز إلى تغيير وتوجيه سلوك وتصرف العامل من خلال ما يلي:¹
- استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة والاحتفاظ بهم وتقليل الاستقالات؛
 - تحسين أداء العامل الكمي والنوعي، وتقريبه مما هو محدد في توصيف الوظيفة؛
 - الالتزام بقيم المؤسسة، العمل على احترام قيم واتجاهات المؤسسة؛
 - تخفيض التكاليف والضغط على القائد في الموارد على كل المستويات؛
 - تنمية روح التعاون وكذلك الولاء و الانتماء إلى المؤسسة.
- حيث يختلف تصميم نظام الحوافز من مؤسسة لأخرى حسب نوعية الحوافز المستخدمة، وحسب الإمكانيات المتوفرة وكذلك الأهداف التي تريد تحقيقها.
- إن العمل ضمن فريق عمل أي مجموعة، يتطلب تصميم نظام حوافز على أساس جماعي ووفقا للحوافز الجماعية، تحصل كل أفراد الجماعة على حوافز تعتمد على أداء الفرقة ككل تشجع الأفراد لتحقيق أداء أفضل، "ولكن يشوب خطط الحوافز الجماعية عيب أساسي وهو عدم إدراك الأفراد لوجود علاقة مباشرة بين

¹ وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص155.

أدائهم الفردي وأداء المجموعة، أيضا قد يؤثر حجم، مدى تماسك الجماعة على هذه العلاقة، بالإضافة إلى عيب آخر تنطوي عليه خطط الحوافز الجماعية، وهي زيادة التنافس بين الجماعات إلى الحد الذي يؤثر على المؤسسة¹. ولكي تعمل الحوافز الدور المنوط بها وهو تمكين الأفراد وبذلك زيادة فعاليتهم في المؤسسة وتساهم في رفع الأداء الكلي للمؤسسة، يجب أن ينظر إليها الأفراد على أنها عادلة، ويحصلون على شرح وتفسير لها وبذلك تزداد ثقتهم بالمؤسسة.

ومما سبق، تستطيع المؤسسة القيام بتمكين أفرادها عن طريق إشباع رغباتهم بالتحفيز وذلك يجعل العمل متعة و تشجيع العمل الجماعي وإشراك العاملين في وضع مقاييس التقييم، وإعطاءهم الفرصة و المجال الأوسع للخيارات وتفويض السلطة والمسؤولية، وهذا ما يجعلهم ويدفعهم للتصرف كمالكين وبذلك إشراكهم في التخطيط ووضع الأهداف والأخذ بأرائهم، بالإضافة إلى تقدير ومكافأة الأفراد الذين يستحقون ذلك، وكذلك فرق العمل، فالتحفيز هو منهج وطريقة لتمكين العاملين.

المطلب الرابع: دور الموارد البشرية وإدارتها في المؤسسة:

1- دور المورد البشري في المؤسسة:

يمثل العنصر البشري البنية الأساسية التي يبنى عليها عمل المؤسسة ويتحدد سلوك المؤسسة من خلال مجموع سلوكيات الأفراد فيها، فالمؤسسة أتمها تؤثر في ذلك السلوك والتصرفات مثلما تتأثر بها. فالخصائص التالية للفرد ذات العلاقة بقدرته وخبرته وأتماط سلوكه ودوافعه ورغباته يمكن أن تمارس المؤسسة قدرا من التأثير عليها من خلال طبيعة نظم الاختيار والتعيين المطبقة لاختيار الأفراد الأكثر تناسبا مع حاجياتها لشغل المراكز الوظيفية الشاغرة، وكذلك من خلال قواعد النقل والترقية والتحفيز وما توفر من إمكانيات وموارد ومستلزمات مادية لتسهيل أداء الأفراد، كل هذا وغيره من قواعد النظم والإمكانيات التي أن تؤثر من خلالها في سلوكيات وتصرفات العاملين فيها، وبهذا فإن العلاقة تبادلية في التأثير بين الأفراد وإدارة المؤسسة.

إن غزارة الموارد البشرية من كإدارة تختص بشؤون الأفراد العاملين تأمل لأن تكون حصيللة جهودها وبرامجها وسياستها إيجابية.

ومما لا شك فيه أن إدارة الموارد البشرية ستكون حريصة في الحصول على المر دودية والايجابية من الأفراد العاملين نظير ما تبذله من جهد لخدمتهم والاستفادة من برامج التدريب الذي ينعكس على مستوى المهارات والخبرات التي يملكونها فيلاحظ حصول تحسنها وتطورها وكذلك ارتفاع درجة الرهان للروح المعنوية لديهم.

¹ - رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص-321.

وتجدر الإشارة إلى أن سلوك الفرد في المؤسسة يتأثر بشكل كبير بدوافعه حيث تلعب الدوافع دوراً أساسياً في تحديد وتوجيه سلوكه ، بشكل عام الدوافع والشخصية الإنسانية تعتبر تنظيمياً ديناميكياً¹.

2 - دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة :

تبرز إدارة الموارد البشرية من خلال الدور الاقتصادي لها حيث تساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية .

أ- تحسين إنتاجية المؤسسة :

تعتبر الموارد البشرية والمتمثلة في الأفراد والجماعات العمل أهم قوة وأعظمها أثراً في تشكيل حركة المؤسسات ، فكثيراً ما يرجع فشل المؤسسات إلى ضعف أداء العاملين والمدراء بصفة عامة ويرجع نجاح المؤسسة إلى عكس ذلك .

وفي هذا الصدد يتكون لدى المؤسسات سؤال جوهري عن كيفية تحقيق النجاح والاستمرارية في الأسواق التنافسية، وهنا نشير إلى أن الاهتمام بالموارد البشرية ومحاولة تنمية وتحسين أدائها يعد الدعامة الأولى والأخيرة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها والاستمرار في نشاطها .

ب- تحقيق الميزة التنافسية .

نعني بالميزة التنافسية القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر والوقت المناسبين ، وهذا يعني تحقيق نافع للعلماء أعلى مما يحققه لهم المنافسون و تؤدي إلى حالة من التمييز والاختلاف بين المؤسسة و منافسيها .

وتوضح تجارب الشركات العالمية الطريقة التي تدار بها الموارد البشرية في مثل هذه الشركات تلعب دوراً حاسماً في تحقيق الفعالية لأنشطتها وعملياتها ومن ثم زيادة قدرتها التنافسية .

وتساهم ممارسة إدارة الموارد البشرية في مثل هذه الشركات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة بالعديد من الوسائل منها²:

- اختيار العاملين الذين يملكون القدرة على الابتكار والتطوير والأداء الجيد ؛
- إعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة؛
- تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة من خلال بيئة العمل ؛

¹ خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار نعمان، عمان، 2000، ص-28.

² عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، 2009، ص-16.

- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه.

إن المؤسسة تمتلك العديد من الموارد، المادية و المالية و البشرية، و لكن أحسن مورد يستخدم في تحسين أدائها هي الموارد البشرية، فمن خلالها يمكن للمؤسسة أن تكون أقدر على المنافسة و أسرع في النمو و بالتالي أعلى أداء و أحسن، لذلك يجب أن تدار هذه الموارد بأكثر فعالية و أن تستخدم التقنيات الأنجع و الممارسات الضرورية حيث يكون المورد البشري محور و مصدر و أساس أداء المؤسسة.

و أصبحت إدارة الموارد البشرية ليست تلك الإدارة التي تهتم بتحديد كيف يتصرف الأفراد بقدر ما تهتمهم توفير بيئة عمل تمكن الموارد البشرية من التفكير و الابتكار و القدرة على الإبداع، و بناء عليه تكون المؤسسة أحسن أداء في حالة كونها توفر مناخ عمل ينمي المهارات و الكفاءات لمواردها البشرية، ولكي تؤدي هذه الإدارة وظيفتها على أكمل وجه يجب أن تدار إستراتيجي ا، وتنتهج الإجراءات اللازمة من تحديد للرسالة والأهداف وتنفيذ وتقييم إستراتيجياتها، وما على هذه الإدارة إلا تمكين مواردها البشرية لتحسين أداء المؤسسة.

شكر

أحمد الله سبحانه وتعالى و أشكره بأنه وفقني

لإنجاز و لإتمام هذا العمل المتواضع، الذي هو ثمرة جهد متواصل.

يسعدني أن أتقدم بأسمى معاني الشكر و العرفان

و لإمتنان إلى الدكتور دواح بلقاسم والدكتور بوشرف جيلالي

كما أتقدم بالشكر لعمال المكتبة

آملة أن يكون هذا العمل في المستوى المطلوب.

كما أتقدم بجميل الشكر للعائلة الكريمة على دعمها المعنوي الكبير.

فالشكر و كل الشكر لكل هؤلاء و للذين ساعدوني و لو بكلمة طيبة.

مقدمة عامة

خاتمة عامة

الفصل الأول:

مدخل للإبداع والابتكار

الفصل الثاني:

دور الابتكار في كسب الميزة
التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

الفصل التطبيقي:

دراسة حالة ملبنة الساحل

giplait "مستغانم"

قائمة الأشكال

والجداول

قائمة المراجع

جانب نظري

جانب تطيقي

قائمة المحتويات

فہرس

ملاحق

تحتل إدارة الموارد البشرية بمختلف برامجها مكانة هامة في المؤسسة خصوصا في ظل الظروف الديناميكية المحيطة بها، ونفس الشيء بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية والتي تعتبر أهم وظائف المنظمة كونها المسؤولة عن تسيير أهم مورد في المنظمة وهو العنصر البشري، هذا المورد الذي يرقى بالمنظمة إلى أعلى المستويات وذلك من خلال مساهمته بإبداعاته وأفكاره وأيضا بالتزامه ومواظبته على العمل

إن عملية تحسين الأداء أداة من أدوات التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية وهذا سعيها لمساعدة الإدارات الأخرى على القيام بمهامها، كما أنها تدفع الإدارات للعمل بجدية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة ومتابعة أداء مرؤوسيههم دائما وباستمرار وذلك لاكتشاف نقاط القوة وتعظيمها .

إن الترابط الوثيق بين تحسين الأداء وإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية والذي كان محل دراستنا

اختبار صحة الفرضيات:

ف1: يعتبر تقييم و تحسين الأداء سبب من أسباب نجاح المؤسسة

س: إلى ماذا يهدف تقييم وتحسين الأداء ؟

ج: يهدف تقييم الأداء إلى قياس مدى استخدام الموارد المتاحة و تعتبر المقارنة الزمنية و النشاطية لأداء أهم أدوات

تقييم الأداء، فالمقارنة الزمنية تتم بمقارنة مؤشرات نفسها على مدى فترات زمنية ماضية، وبالتالي يمكن التعرف على تطور المؤشرات خلال السلسلة الزمنية، و تبين مدى التقدم في الأداء أو درجة السوء فيه، أما المقارنة بمؤشرات النشاط ، فإن لها أهمية خاصة حيث تبين نقاط القوة و الضعف ، ومن المستحيل تغيير الأداء الماضي من خلال تقييم هذا الأداء، لكن يبقى هذا التقييم بمثابة الخطوة الأولى في تخطيط الأداء المستقبلي؛

ويعتبر تحسين الأداء هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه، وعليها تقييمه، و تؤثر فيه عدة عوامل، يتم تحسينه بناء على نتائج التقييم.

س: ما هو الغرض من تقييم الأداء ؟

ج: الغرض من تقييم فعالية الأداء خلال فترة معينة، يعني ضرورة تحديد الأهداف التي تضمن لأي مؤسسة وصولها إلى تحقيق غايتها المنشودة، وتحديد مستوى التحقق والانحرافات ، والبحث عن الأسباب التي أدت إلى

حدوث هذه الانحرافات عن طريق تشخيص موضوعي للظروف المحيطة ، و تأشير نقاط القوة و الضعف في مستوى الأداء ومن تم تحسينه. هذا ما يؤكد صحة الفرضية.

ف2: إن إدارة الموارد البشرية تساهم في تحسين أداء المؤسسة من خلال العوامل الحديثة المتمثلة في ، التمكين ، التحفيز، التدريب؛

س: هل تمكين الموارد البشرية يساهم في تحسين الأداء ؟

ج: من بين العوامل التي تهدف إلى إشراك العاملين في الإدارة وما يتبعها من اتخاذ القرارات، التمكين الذي يؤدي إلى تفعيل المورد البشري و بالتبعية تحسين أداء المؤسسة، هو مفهوم يعني منح كل فرد الفرصة لتحقيق سيطرة أكبر أو حرية في مجال عمله من خلال التفويض و المشاركة في اتخاذ القرارات ، وتكوين فرق العمل و المساهمة في وضع الأهداف ، و التدريب و التحفيز، وهذا ما يؤدي إلى تنمية مشاعر الولاء و الانتماء و الالتزام؛

س2: هل تعتبر الموارد البشرية مصدر أساسي لتحسين الأداء ؟

ج: إن المورد البشري أساسي في كل تنظيم مهما كان نوعه أو الغرض من إنشائه، إذ يمثل الرأسمال الدائم لأي مؤسسة، و رغم وجوده إلا أنها تعاني من قلة مرد وديتها و ضعف فعاليتها ، وانعدام روح المبادرة و الإبداع لديها، وهذا نتيجة ضعف التكوين القاعدي ، وهذا ما يتطلب تكاليف جديدة إضافية في الوقت و المال و الجهد يعتبر المورد البشري مصدرا أساسيا و عامل مؤثر و هام في رفع الأداء بسبب الخصائص المميزة له؛

يعد المورد البشري من الموارد المميزة التي لها دور في الارتقاء بأداء المؤسسة، على اعتبار أن أداءها هو الأفضل ما بين المؤسسات ، لذلك ينبغي تطوير إمكانيات العاملين و قدراتهم لاستيعاب التطورات في ، بما يحقق تحسين مستوى تقديم الخدمة ، وتحقيق أفضل استخدام . وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

ف3: يعتبر تقييم الأداء أهم خطوة تسعى من خلالها المؤسسة إلى تحقيق أهدافها؛

س: لماذا تقوم المؤسسة بتقييم الأداء؟

ج: يسمح تقييم أداء المؤسسة بوضع معايير لكيفية تحقيق النتائج الجيدة في مختلف المستويات، تعتمد في اتخاذ القرارات، وتساعد في تنمية و تطوير أساليب تحسين الأداء.

- لكي تضمن المؤسسة البقاء و الاستمرار داخل محيط لا يقبل التنازلات يجب أن تحسن أداءها

س: لماذا تسعى المؤسسة إلى تحسين أدائها؟

ج: تسعى المؤسسة إلى تحسين أداءها ، لأنها تعمل على تحقيق أهدافها و ذلك بتوفير الموارد المادية و المالية و البشرية؛

إن المؤسسة تقوم بقياس أداءها بصفة دورية، حيث تهتم بوضع قياسات في مختلف العمليات الإدارية، التي تنظر إليها كأمر حيوي في عملية تحسين الأداء، حيث تضع المؤسسة معايير لقياس أداءها، تقوم بتقييم الأداء ، هذا التقييم يسمح بربط أنشطتها مع أهدافها؛ و هذا ما يؤكد صحة الفرضية.

نتائج البحث:

ومن بين النتائج التي تم استخلاصها من الدراسة ما يلي:

- إعطاء الأولوية لتنمية الموارد البشرية و تطبيق أنظمة التدريب والتحفيز ، تقييم الأداء و وضع خطط ملائمة و تنفيذ برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية لتمكين المؤسسة من تحقيق الأهداف؛
- تساهم إدارة الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال تأثيرها و وظائفها المختلفة على أداء الأفراد؛
- التدريب هو نشاط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم؛
- يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في مساعدة المؤسسة بصفة غير مباشرة على بلوغ أهدافها؛
- من بين أهم أسباب فشل العديد من المؤسسات الاقتصادية هو إهمال العنصر البشري، ولن يتحقق النجاح للمؤسسات إلا بالاهتمام بالموارد البشرية.

حلول مقترحة:

- وفي الأخير يمكن أن نخرج بمجموعة من الاقتراحات من حيث الحلول:
- يجب على المؤسسة العمل على تحسين أدائها باستمرار من أجل الحصول على موقع تنافسي متقدم في إطار التغيرات التي تعرفها بيئتها، وذلك بتخصيص مواردها، و التكيف مع التحولات المتسارعة؛

- يجب على المؤسسات زيادة ميزانيات إدارة الموارد البشرية، حتى تحسن من مستوى إطاراتها و موظفيها؛

- تشجيع العاملين على صنع أفكار جديدة تساهم في زيادة إيراداتها وتحقيق البقاء والنمو؛

- التأكيد على أهمية تطوير الموارد البشرية كإحدى الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها من قبل المؤسسات في

مجال تحسين أداء الموارد البشرية العاملة فيها.

المحور الأول: تقديم وكالة البنك الوطني الجزائري "وكالة مستغانم".

1- تقديم الوكالة

الوكالة رقم: 871 وكالة ثانوية تابعة للمديرية الجهوية للاستغلال لولاية مستغانم التي تراقب الوكالة وتشرف عليها و على الأعمال،تضم عمال موزعين على مختلف المصالح.

يسهرون على السير الحسن للوكالة و نجد إطارات منهم المدير و المساعد،رؤساء الأقسام،و مكلفين بالدراسة،

2-وظائف الوكالة

تقوم الوكالة بعدة نشاطات:

وظائف الوكالة:

- دور الوكالة في عمليات الاكتتاب، الشراء، بيع المستندات العمومية و الأسهم.
- تمويل القطاع العام الصناعي و التجاري و كذا القطاع الخاص.
- استقبال التسديدات نقدا عن طريق الشبكات.
- تقديم السلفات و تسيقات على أساس ضمانات أو بدونها.
- التصرف كليا أو جزئيا في ائتمانات الزبائن و دائيئهم.
- ضمان تكوين الجمعيات و الشركات.

المحور الثاني: دور المورد البشري في تحسين أداء الوكالة.

من خلال قيامنا بالمقابلة توصلنا إلى مايلي:

إلى ماذا يهدف تقييم الأداء في الوكالة؟

-يهدف تقييم الأداء في مجال البنوك التجارية كحالة هذه الوكالة إلى قياس مدى أداء الوكالة في استخدام الموارد المتاحة لديها، و تعتبر المقارنة الزمنية و النشاطية لأداء الوكالة من أهم أدوات تقييم الأداء، فالمقارنة الزمنية تتم بمقارنة مؤشرات الوكالة نفسها على مدى فترات زمنية ماضية، وبالتالي يمكن التعرف على تطور المؤشرات خلال السلسلة الزمنية، و تبين مدى التقدم في الأداء أو درجة السوء فيه، أما المقارنة بمؤشرات النشاط ، فإن لها أهمية خاصة حيث تبين نقاط القوة و الضعف في الوكالة بالنسبة للقطاع المصرفي، ومن المستحيل تغيير الأداء الماضي من خلال تقييم هذا الأداء، لكن يبقى هذا التقييم بمثابة الخطوة الأولى في تخطيط الأداء المستقبلي.

ما هو الغرض من تقييم أداء الوكالة؟

الغرض من تقييم فعالية أداء الوكالة خلال فترة معينة، يعني ضرورة تحديد الأهداف التي تضمن للوكالة وصولها إلى تحقيق غايتها المنشودة، وتحديد مستوى التحقق والانحرافات ، والبحث عن الأسباب التي أدت إلى حدوث هذه الانحرافات عن طريق تشخيص موضوعي للظروف المحيطة بالوكالة، و تأشير نقاط القوة و الضعف في مستوى الأداء ومن تم تحسينه.

على الوكالة أن تمارس تخطيط أنشطتها و المهام الضرورية الفاعلة التي توصلها إلى تحقيق أهدافها المرسومة، وهذا يعني أن تقوم بدراسة السوق و العوامل الفاعلة فيه، وتقييم الإمكانيات التي تمتلكها من أجل الوصول إلى أفضل صيغة منسقة، أي الوصول إلى صيغة توفيقية ما بين الأهداف و الإمكانيات من جهة و الم شاكل الناتجة عن السوق و البيئة التي يعمل فيهما من جهة أخرى.

تقوم الوكالة بتقديم الخدمات إلى زبائنها، لهذا فإنه يفترض أن يكون للعاملين الصورة الحسنة و الناصعة من أجل جذب العملاء، ويعتبر حسن اختيار العمال من ذوي الكفاءات و المعرفة عاملا رئيسا يؤثر على نتائج الوكالة و أداءها،

تعمل الوكالة على تعظيم الأرباح، وتوفير السيولة، وتحقيق الأمان، إن هذه الأهداف تلعب دورا بارزا في تشكيل سياستها في مجال جذب الودائع، وتقديم القروض و الاستثمار في الأوراق المالية.

كيف يتم معرفة مدى إمكانية الوكالة من تحقيق الأهداف؟

عبر تقييم النتائج المحققة من ممارسة الوكالة لمختلف وظائفها، يمكن الحكم على مدى إمكانية تحقيق الأهداف المرسومة و قياس مستوى الأداء المتحقق و تقييمه، ويستند تقييم أداء الوكالة إلى مجموعة من المعايير و المؤشرات التي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين هما:

تشمل على المعايير و المؤشرات التي تستند على كيفية الإنجاز و الطريقة المتبعة في تنفيذ توجيهات الإدارة، والتي تهدف إلى تقديم أفضل الخدمات البنكية و التي من ورائها يمكن تجسيد الأهداف المسطرة، بكلمة أخرى إن هذه المعايير تتعلق بسلوكية العاملين و أسلوب التعامل مع الزبائن و محاولة إرضاءهم ، نذكر منها مايلي:

- حسن الاستقبال و أسلوب التعامل مع الزبائن؛

- سرعة الخدمة المقدمة إلى العملاء؛

- مدى وفاء العملاء إلى الوكالة؛

- استقرار العاملين في الوكالة و ارتباطهم بها؛

- قناعة العاملين بالمركز الوظيفي الذي يشغلونه و المسؤوليات المسندة لهم.

إن هذه المؤشرات مترابطة و متداخلة لا يمكن فصلها، حيث عندما تكون هناك قناعة لدى العامل بمركزه الوظيفي و شعوره بالارتياح لكونه حاصل على حقوقه، فإن ذلك يخلق لديه الرغبة في العمل، ويتمسك في الوكالة، ويؤدي إلى استقرارها، وإن تولد الرغبة في العمل لدى العاملين في الوكالة يعني تقديم الجهود اللازمة الرامية لإرضاء العملاء، وذلك يظهر جليا في حسن الاستقبال، وإنجاز المهام و الخدمات بأسرع وقت، مما يدفع العميل إلى التمسك بالوكالة التي يتعامل معها ويكون وفيا لها.

هل تسعى الوكالة إلى تحسين أدائها ؟ لماذا؟ وكيف يتم ذلك؟

إن تحسين أداء الوكالة عملية قصيرة الأجل ، وليس هناك مبادرات واضحة و محددة تتعلق بالتحسين في الأجل الطويل؛

إن الوكالة تسعى لتحسين أداءها ، لأنها تعمل على تحقيق أهدافها و ذلك بتوفير الموارد المادية و المالية و البشرية؛

إن الوكالة تقوم بقياس أداءها بصفة دورية، حيث تهتم بوضع قياسات في مختلف العمليات البنكية، التي تنظر إليها كأمر حيوي في عملية تحسين الأداء؛

تضع الوكالة معايير لقياس أداءها؛

الوكالة تقوم بتقييم الأداء ، هذا التقييم يسمح بربط أنشطتها مع أهدافها؛

لماذا التقييم ؟

يسمح تقييم أداء الوكالة بوضع معايير لكيفية تحقيق النتائج الجيدة في مختلف المستويات، تعتمد في اتخاذ القرارات، وتساعد في تنمية و تطوير أساليب تحسين الأداء.

لكي تضمن الوكالة البقاء و الاستمرار داخل محيط لا يقبل التنازلات يجب أن تحسن أداءها ، ويكون تجسيدها بإتباع مايلي:

- تحقيق تحول جذري لسلوك العمال و تعبئة الجهود المبذولة على جميع الجهات لتحسين الأداء؛
- تحسين إطار العمل و استقبال الزبائن؛
- إتباع أساليب تنظيمية جديدة ، وتحديث الأدوات الموجودة، لعرض خدمات بنكية ذات مقاييس دولية و أداء مرتفع، تنال رضا الزبون وتجلب اهتمامه؛
- تقليص مدة الانتظار و مدة تقديم الخدمة و بالتالي رفع أداء الوكالة؛
- عرض منتجات بنكية تتلاءم مع خصوصيات المؤسسات الجزائرية؛

- يجب أن يكون هناك تقييم فعلي لأداء الوكالة و دراسة مشاركتها و تأثيرها على تطوير الاقتصاد المحلي؛
- تحليل القوائم المالية لعدد من الفترات المالية المتعاقبة، مع اختيار واحد من تلك الفترات لتكون الأساس، و هذا بغرض تحليل الاتجاهات و التطورات المالية المصاحبة للقوائم ، وتحديد أوجه القوة و أوجه الضعف فيها، وكذا التعرف على أسبابها، وذلك بهدف وضع الخطط و السياسات، و اتخاذ القرارات، بهدف تقييم الأداء لتحسينه.

هل تساهم إدارة الوكالة في تحسين الأداء؟

- على إدارة الوكالة العمل على تعظيم الأرباح، توفير السيولة، ، وهذا ما يلعب دور بارز في تشكيل سياستها في جلب الودائع، وتقديم القروض والاستثمار في الأوراق المالية؛
- اعتماد قياس و تقييم الأداء المستمر، وهذا ما يسمح بتحديد الانحرافات، و تحديد أسبابها و كيفية معالجتها و رسم السياسات المناسبة لرفع و تحسين مستوى الأداء؛
- البحث عن أفضل العلاجات التي تسمح بتغطية كل النقائص المشخصة؛
- الوكالة تعمل الآن على تنفيذ خدمة خاصة و جديدة ، هي ربط علاقة مباشرة بين العامل و العميل، من أجل رفع كل غموض و كذا كسب وفاء العميل، وتحقيق الفائدة للطرفين .

4-تمكين الموارد البشرية في الوكالة.

هل تمكين الموارد البشرية في الوكالة يساهم في تحسين أداءها ؟

رغم أن التمكين مفهوم يعتبر حديثا نسبيا ، إلا أن تطبيقه في الوكالة يعتبر دفع للموارد البشرية، لذلك ندرج هذه التوصيات:

- إعطاء الصلاحية و المسؤولية في اتخاذ القرار للمورد البشري لدى الوكالة، فتكون له الحرية و السلطة في مجال عمله، وانحصار دور الإدارة في التشجيع و الإرشاد و معالجة الأخطاء دون تدخل مباشر في العمل؛
- نشر روح الفريق بين أعضاء الوكالة ، لتحقيق أغراضها و أهدافها بكفاءة و فعالية؛

- اقتلاع آليات الإدارة التقليدية التي تجعل المدير هو المحور الذي تدور حوله جميع التوجهات باعتباره السيد الذي هو على حق دائما و ما على المرؤوسين سوى الامثال لما يريد، وفسح المجال لاهتمامات العمال و مشاعرهم و وجهات نظرهم؛
 - إعطاء مجال أوسع أو سلطة أكبر للعاملين للممارسة الرقابة عليهم و تحمل مسؤولية عملهم ، وتوفير مساحة أكبر للأفراد لاستخدام طاقتهم بتمكينهم و تشجيعهم على اتخاذ القرارات القريبة من نقطة تأثيره؛
 - تكوين فرق عمل في الوكالة كأساس تنظيمي ، من أجل تطبيق إستراتيجية التمكين، مع المساءلة عن النتائج في مواجهة الجميع؛
 - تقليل مركزية اتخاذ القرارات، مع وضع أطر إرشادية لتصرفات العاملين؛
 - على الوكالة تحسين نظام التحفيز، ومنحه لعدد معتبر من العاملين؛
 - تدريب العمال و تكوينهم على تحمل المسؤولية الشخصية و إدارة أعمالهم، معالجة أخطائهم في الوقت المناسب، تدريبهم على العمل ضمن فريق بطلب المساعدة عند الحاجة و المبادرة لمساعدة الآخرين؛
 - اعتبار التدريب استثمار و ليس تكلفة؛
 - تطوير العلاقات الشخصية القائمة على الاحترام و التآلف و الثقة؛
 - تدريب أعضاء فريق العمل باستمرار ، لزيادة مهارتهم الجماعية ؛
 - إتاحة فرصة و إمكانية قياس العاملين لأدائهم ، فالقياس الذاتي يتيح نوعا من الحفز الذاتي، ومنح التقدير للأفراد من وقت لآخر؛
 - تدريب الموارد البشرية ، لتجنب الأخطاء و ت العيوب، و إدراك مسؤولياتهم في إطار الانتماء للوكالة، والمساهمة في تحسين الأداء، وتقليل الحاجة للإشراف، وزيادة الاستقرار و المرونة في الوكالة.
- 5-المورد البشري في الوكالة.**

هل تعتبر الموارد البشرية مصدر أساسي لتحسين أداء الوكالة؟

- تمتلك الوكالة موارد بشرية متنوعة و مختلفة من حيث الطبيعة و التركيب، غالبيتهم ذو مؤهل دراسي مقبول، تتم إدارتهم بطريقة مركزية، تابعين لمديرية مركزية عامة واحدة.
- إن الموارد البشرية لدى الوكالة يدركون أن أدائهم يساهم في رفع أداءها ، وفي تحقيق أهدافها، و أنهم لا يمثلون تكلفة على لوكالة؛
- رغم وجود إدارة للموارد البشرية في الوكالة إلا أن غالبية الأفراد لا يعرفون أن هناك إدارة تهتم بشؤونهم وحل مشاكلهم، ويعتبرون أن النقابة العمالية هي المسؤولة عن ذلك ؛

- يلتزم مختلف العمال والمسؤولين في الإدارة بتحقيق أهداف الوكالة؛
- سياسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على أداء الوكالة؛
- هناك تنسيق و تعاون عاليين ما بين إدارة الموارد البشرية و مختلف الإدارات و الأقسام في الوكالة ؛
- مختلف عمال الوكالة هم في قلب كل عملية تحسين و تطوير للأداء ، هم شركاء في العمل؛
- إدارة الموارد البشرية لا تهتم بالأفراد بصفة جيدة؛
- تدرك إدارة الوكالة أهمية المورد البشري في تحسين أداءه، لكنها لا تحرص على إعداد خطط لإدارته؛
- إن المورد البشري أساسي في كل تنظيم مهما كان نوعه أو الغرض من إنشائه، إذ يمثل الرأسمال الدائم للوكالة، و رغم توفر هذا الأخير على الموارد البشرية اللازمة إلا أنها تعاني من قلة مردوديتها و ضعف فعاليتها ، وانعدام روح المبادرة و الإبداع لديها، وهذا نتيجة ضعف التكوين القاعدي الذي أخذوه من المعاهد المختلفة و التي لا تعرف الشيء الكثير عن إدارة البنوك و العمل بها، مما يحتم على الوكالة إعادة تكوينها، وهذا ما يتطلب تكاليف جديدة إضافية في الوقت و المال و الجهد؛
- لزيادة مردودية و تفعيل الموارد البشرية في الوكالة تتطلب تأهيل مستمر، لكن هذا الأمر لا نراه في الواقع، حيث يعاني الأفراد من بطئ عملية التأهيل و أخرى، الشيء الذي يجعلها دائما تتعامل بالأساليب و الطرق القديمة و لا تتطلع على الجديد؛
- الموارد البشرية لدى الوكالة تكتفي بتنفيذ و القيام بوظائفها بشكل روتيني و آلي خال من رغبة التطوير و هدف التحسين، و لا تمتلك ثقافة بنكية المتمثلة في جملة المعارف و المعلومات و النظريات و الأخبار المتعلقة بالإدارة العقلانية للبنوك مما يجعلها تتطلع للمزيد من التقدم و العصرية، وهذا ما لا نجد في أفراد الوكالة؛
- يعد المورد البشري من الموارد المميزة التي لها دور في الارتقاء بأداء الوكالة، على اعتبار أن أداءها هو الأفضل ما بين الوكالات ، لذلك ينبغي تطوير إمكانيات العاملين و قدراتهم لاستيعاب التطورات في مجال الخدمات البنكية، بما يحقق تحسين مستوى تقديم الخدمة البنكية، وتحقيق أفضل استخدام لها و هذا ما يتطلب :
- تقريب إدارة الموارد البشرية من أفراد الوكالة؛

- يجب اعتبار الموارد البشرية مصدر الأداء الأحسن للوكالة ؛
- ضرورة إدارة الموارد البشرية استراتيجيا من خلال المدخل الحديثة للإدارة؛
- منح وظيفة الموارد البشرية دورا قياديا بارزا و استراتيجي، ومشاركة عالية في اتخاذ القرارات، وتنفيذ الخطط و العمليات؛
- تفعيل نظام تخطيط الموارد البشرية الذي يمكن الوكالة من الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة، في الوقت المناسب ، بهدف تحقيق الأهداف؛
- تطوير إدارة الموارد البشرية و تزويدها بالسلطة و القيمة اللازمة لتنفيذ أعمالها؛
- الاهتمام بتنظيم و هيكلية إدارة الموارد البشرية ، وضع الأنظمة اللازمة لتحفيز و تشجيع العمال على العطاء، تحسين مستوى أدائهم ، الربط بين مختلف أنظمة الموارد البشرية ، نظام التكوين ، التحفيز، تقييم الأداء، حتى تكون النتيجة المنتظرة إيجابية؛
- تشجيع الأفراد على الاندماج في مجموعات ، تطوير روح الوفاء و الولاء للوكالة؛
- أخذ شكاوي العمال بعين الاعتبار ، الاستماع إلى مقترحات حلها؛
- استعمال أحدث التقنيات و الأساليب في إدارة الموارد البشرية؛
- اختيار مديري الموارد البشرية على أساس المعرفة و الخبرة و الكفاءة المتوفرة في هذا المجال، بالإضافة إلى السيطرة على تقنيات إدارة الموارد البشرية.

إن هدف الوكالة الرئيسي ، هو تحقيق الربحية و ضمان استمرارها في ممارسة نشاطها، إضافة إلى مستوى معين من النمو و الاستقرار، وكذلك توفير الأموال اللازمة لمواجهة الالتزامات و ممارسة النشاط لتحسين الأداء، لتحقيق ذلك يجب تحديد المسار الواجب إتباعه الذي يضمن تعبئة فعالة و دائمة لكافة الطاقات و الموارد المتاحة، وصولاً إلى ترسيخ التسيير الحسن، والفعالية المستمرة ، ومن بين الأدوات و الوسائل المعتمدة في هذا المجال، وضع معايير لقياس و تقييم الأداء، لهذه الوكالة تقوم بتقييم أداءه بصفة مستمرة، لإصدار الأحكام على النتائج المحققة مقارنة مع ما تم تحقيقه في الماضي و ما هو مطلوب تحقيقه مستقبلاً، هذا وفق معايير متعددة بعضها يتعلق بوظائف النشاط الأساسي للوكالة، والآخر يتعلق بالخدمات الأخرى و التي تمثل النشاط المساند أو الداعم للنشاط الأساسي.

لدى الوكالة موارد بشرية فنية أغلبهم ذوي تكوين جامعي أو ثانوي، قامت الوكالة بمنحهم تكوينات مختلفة لتدعيم معارفهم و خبراتهم، تابعين لإدارة مركزية عامة للمستخدمين، ممارسات و سياسات هذه الإدارة تؤثر على أداء الوكالة، ولعدم إدراك معظم الأفراد وجود هذه الإدارة ، وجب على الوكالة تقريبها منهم، تطويرها، وتزويدها بالسلطة و القيمة اللازمة لتنفيذ أعمالها.

جدول المحتويات

الصفحة	العنوان
	قائمة الأشكال
	كلمة شكر
	إهداء
أ-ب-ج	مقدمة عامة
	الفصل الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية
08	تمهيد
09	المبحث الأول: مفاهيم حول الموارد البشرية
09	المطلب الأول مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية
10	المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية :
10	المطلب الثالث: مميزات العنصر البشري:
11	المطلب الرابع: تخطيط الموارد البشرية
15	المبحث الثاني: مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية.
15	المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية:
16	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
21	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية
22	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.
24	خلاصة
	الفصل الثاني: المورد البشري ودوره في تحسين أداء المؤسسة
27	تمهيد.
28	المبحث الأول: الأداء وتقييم الأداء في المؤسسة.
28	المطلب الأول: تعريف الأداء وتقييم الأداء والمؤسسة.
30	المطلب الثاني: فوائد تقييم الأداء و العوامل المؤثرة فيه
31	المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة:
32	المطلب الرابع: تعريف تقييم أداء العاملين وأهميته وأهدافه:

35	المبحث الثاني: تمكين المورد البشري ودوره في المؤسسة
35	المطلب الأول: تعريف التمكين
36	المطلب الثاني: تدريب المورد البشري
38	المطلب الثالث: تحفيز المورد البشري.
42	المطلب الرابع: دور الموارد البشرية وإدارتها في المؤسسة:
	خلاصة.
	الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري-مستغانم-
	تمهيد
48	المحور الأول: تقديم الوكالة البنك الوطني الجزائري "وكالة مستغانم"
49	المحور الثاني: دورا لمورد البشري في تحسين أداء الوكالة
58	خاتمة عامة
63	المراجع

جدول المحتويات

إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الموارد البشرية العاملة بها حيث تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء، ومن ثم تحقيق أهدافها، لكن الموارد الأكثر أهمية والأكثر تأثير هي الموارد البشرية التي تعتبر الثروة الأولى و الجوهرية للمؤسسة، وأحد العوامل الأساسية للأداء ، حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء و الاستمرار و النمو ضمن بيئة غير مستقرة و أسواق متقلبة و منتجات أكثر تعقيدا وجد متنوعة، وبالإضافة إلى صعوبة إرضاء و مزاجية الزبون، وتحقيق المستوى الأعلى من الإنتاجية و الفعالية ، وبذلك تعتبر هذه السياسة(تحسين الأداء) هي سياسة عامة للمؤسسة، حيث يسود الاقتناع بضرورة تفعيل الموارد البشرية من القيادات العليا إلى المستويات التنفيذية في كل مجالات النشاط، فالموارد البشري يمثل جميع العاملين في المؤسسة و على اختلاف مستوياتهم و مؤهلاتهم و أدوارهم.

بدون المورد البشري الذي يعتبر المورد الحقيقي لأية مؤسسة والموارد الرأسمالية ما هي إلا عوامل مساعدة لا يمكن أن ينشأ أو يكون تنظيم، لذلك اهتمت المدارس الإدارية في جميع العصور و حتى الوقت الحاضر بهذا المورد، و قامت بتدريبه وتحفيزه وتطويره ، وتنمية قدراته، ورصد المعرفة الكامنة لديه، وعملت على تهيئة البيئة الداخلية و الخارجية له لكي يؤدي الأعمال و الأنشطة الموكلة إليه بأفضل كفاءة لديه، فهو الذي يقوم بترتيب و ضبط واستغلال مختلف الموارد و الإمكانيات المادية والفنية و المالية والتكنولوجية التي تمتلكها المؤسسة، كما أنه يعمل على توزيع الأدوار و يحدد السلطات و يفوضها و يشرف على النشاطات و الأدوات، فهو المورد الذي بدونه لا يمكن أن تتحقق الأهداف، و هذا مادفع المؤسسة إلى الاهتمام أكثر بشؤون الموارد البشرية كونهم يملكون طاقات و قدرات لا تملكها الموارد الأخرى، تميز المؤسسة عن بعضها و تؤدي إلى تحقيق النجاح فيها و تحسين الأداء.

أهمية الموضوع:

يمكن إبراز أهمية هذا البحث فيما يلي:

- 1- يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتفعيل الموارد البشرية، باعتبارها محدد أساسي لأداء المؤسسة، وبضرورة إدارة هذا المورد استراتيجيا لدعم إستراتيجية المؤسسة، علاوة على إمكانية تدعيم الباحثين و المهتمين بمقاربة تحليلي علاقة الموارد البشرية وتفعيلها و إدارتها بتحسين أداء المؤسسة.
- 2- يعتبر هذا البحث مساهمة علمية توضح دور إدارة الموارد البشرية في تمكين مواردها داخل المؤسسة، بتشجيعهم على العمل في فرق وتدريبهم على هذا المنهج، بالإضافة إلى تحفيزهم للقيام بذلك، وتحليل

مدى أهمية التحول نحو نظام الإدارة وأسلوب التسيير، باعتباره نموذج حديث لتفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة التي ترغب في تحسين أدائها من خلال المعرفة المتراكمة، والاستخدام الذكي للموارد البشرية.

3- محاولة اقتراح كل من تمكين وتحفيز وتدريب الموارد البشرية، كنماذج تسييرية تمكن المؤسسة من مواجهة تحديات العولمة.

4- يوضح هذا البحث، أهمية تحسين أداء المؤسسة، وعدم ركونها إلى نفس الأداء، وهذا ما يتطلب إدارته للحصول على مستويات أفضل، عن طريق معرفة الأداء، تقييمه، وأداء العاملين وتقييمه وأهميته وأهدافه.

أهداف الموضوع: نسعى من خلال دراستنا لهذا الموضوع إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي كالتالي:

1- محاولة استقراء بعمق علمي، وتأصيل منهجي منظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، وأداء المؤسسة.

2- محاولة اقتراح مقارنة نظرية تفترض إن تحقيق المؤسسة لأداء أحسن مرتبط بشكل رئيسي بإدارة مواردها البشرية و وتمكينها.

3- محاولة التأكيد على الدور المتنامي الذي تلعبه الموارد البشرية كأحد أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، و ذلك من خلال المهارات و المعارف التي تكتسبها، و تحليل المنافع المحتملة للمؤسسة من خلال اعتمادها تمكين مواردها البشرية.

4- توضيح أهمية الموارد البشرية ودور إدارتها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية العامة و الخاصة، الصناعية أو الخدمية، بمختلف مهامها و التقنيات و الوسائل العلمية التي يمكن استعمالها لمعالجة المشاكل .

الإشكالية:

بعد النظر إلى هذا البحث، و أهمية القيام به، والتعرف على الأهداف التي نسعى للوصول إليها، بالإضافة إلى المبررات و الدوافع نصل إلى طرح إشكالية بحثنا التي نحاول تناولها وفق سياق نظري و

تطبيقي تحليلي من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي:

ما مدى مساهمة المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة ؟

لمعالجة و تحليل هذا السؤال الرئيسي، و بغية الوصول إلى إطار علمي يمكن من بلورة إطار نظري فكري و تطبيقي، حول مساهمة المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة، نقوم بطرح و الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ماذا نعني بالأداء ، وكيف يتم تقييمه ، و هل يمكن اعتباره من أسباب نجاح المؤسسة ؟
- 2- هل للموارد البشرية مصدر أساسي لتحسين أداء المؤسسة؟ و هل تساهم إدارتها في تحسين الأداء؟
- 3- كيف يتم تمكين الموارد البشرية ؟، و مدى مساهمة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة؟.

الفرضيات:

- 1- يعتبر تحسين الأداء سبب من أسباب نجاح المؤسسة.
- 2- إن إدارة الموارد البشرية تساهم في تحسين أداء المؤسسة من خلال المداخل الحديثة المتمثلة في ، التمكين ، التحفيز التدريب.
- يتم تمكين وتحفيز الموارد البشرية عن طريق عملية صنع القرار وتساهم هي الأخيرة في تحسين أداء المؤسسة.

المنهج المتبع: لقد اتبعنا في هذا الموضوع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.
تقديم الخطة:

عالجنا هذ الموضوع من خلال جانب نظري وجانب تطبيقي.
يتضمن الجانب النظري فصلين:

عالجنا في الفصل الأول :عموميات حول الموارد البشرية.

أما في الفصل الثاني تطرقنا :المورد البشري ودوره في تحسين أداء المؤسسة.

خصصنا الجانب التطبيقي إلى دراسة حالة البنك الوطني الجزائري.

فهرس

جدول الأشكال

مقدمة عامة

جانب نظري

الفصل الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: مفاهيم حول الموارد البشرية

المبحث الثاني: مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني: المورد البشري ودوره في تحسين أداء المؤسسة

المبحث الأول: الأداء وتقييم الأداء في المؤسسة

المبحث الثاني: تمكين المورد البشري ودوره في المؤسسة

جانب تطبيقي دراسة حالة وكالة البنك الوطني الجزائري

خاتمة عامة

المبحث الأول: مفاهيم حول الموارد البشرية.

المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية.

يمكن تعريف الموارد البشرية كالتالي:¹

يقصد بالموارد البشرية تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات و القدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال و الراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس و اقتناع و من ذلك تتعرف إلى صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما صفة القدرة على الأداء و صفة الرغبة في أداء الأعمال.

كما تعرف ب: مجموع الأفراد و الجماعات التي تكون في المنظمة في وقت معين، و يختلف هؤلاء الأفراد من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، و طموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية، و في مساراتهم الوظيفية.²

هي جميع الأفراد الذين يعملون في مؤسسة ما مدراء أو مسؤولين والذين تم توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وفق مجموعة من الخطط التي تنظم أداء مهامهم في سبيل تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها المستقبلية، وهي ذلك المورد الذي يمكن أن يحقق ثروة وإيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعارفه.³

ويمكن أن نقول أنها تنقسم إلى مجموعتين⁴:

- موارد بشرية اقتصادية: وهي الموارد البشرية التي تملك القدرة والرغبة في العمل؛

- موارد بشرية غير اقتصادية: وهي الموارد البشرية التي لا تقوم بأي نشاط؛

- الموارد البشرية هي : حجم القوى العاملة لبلد ما ومستوى مهارة هذه القوى⁵.

¹ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الجزائر، دار الهدى، 2002، ص-19.

² حمداوي وسليمة، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، مديرية النشر لجامعة قالم، 2004، ص-25.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004، ص-26.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2007، ص-52.

⁵ عدلي علي أبو طاحون، إدارة الموارد البشرية والطبيعة، المكتب الجامعي الحديث مصر، 2003، ص-25.

المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية :

من المعروف أن أية منظمة كان حجمها أو طبيعة نشاطها لا بد أن يكون لديها في أي لحظة معينة مكونات رئيسية ثلاثة هي:

الموارد البشرية أي : العنصر لبشري الأفراد وهم جميع العاملين بالمنشأة على مختلف تخصصاتهم الفنية والعلمية والإدارية في أي مستوى من المنظمة.

الموارد المادية : تتمثل في المباني آلات معدات أراضي وغيرها.

بيئة العمل: كل ما تفرضه من قيود وعلاقات ونظم وقواعد تؤثر على إنتاجية واستمرار المنظمة.

وترجع أهمية العنصر البشري في أن نتائج العملية الإنتاجية كما ونوعا تتوقف عليه, لأنه العنصر الحيوي القابل للتغير والتنوع من حيث إكساب الخبرة والمهارة ويرجع ذلك للسببين التاليين :

السبب الأول: في الاستفادة من الخبرات الفنية والتقنية التي يوفرها التقدم العلمي السريع في المجالات المختلفة والعنصر البشري هو الملم بأحد أو بعض تطبيقات تلك المجالات .

السبب الثاني: ضعف أو قصور بعض الموارد البشرية الطبيعية أدى إلى زيادة أهمية العنصر البشري

لأنه العنصر الوحيد والقادر على التفكير والابتكار بما يعوض نقص جانب الموارد الطبيعية من خلال الابتكارات والاختراعات الخلاقية.¹

المطلب الثالث: مميزات العنصر البشري:

هناك عدة مميزات للموارد البشرية².

1- المميزات الاقتصادية للموارد البشرية:

ترتبط أساسا بالمروددية والعائد من هذه الموارد الإنتاجية ومستوياتها المختلفة ومن أهم هذه المميزات.

¹ عدلي علي أبو طاحون، مرجع سابق، ص-19.

² - عبد المطلب عبد الحميد، أساسيات في الموارد البشرية، الدار الجامعية 2004-2005 ص-62-63.

- مستويات مختلفة للمهارة : حيث هناك نوع من الموارد ذات المهارة العالية ، وأخرى ذات مهارة متوسطة وأخرى ذات مهارة منخفضة ؛
- مستويات مختلفة للأجور:فمستويات الأجور تختلف حسب مستويات الموارد البشرية فهناك الأجر المرتفع ، المتوسط ، والمنخفض؛
- مستويات منخفضة للإنتاجية: حيث يلاحظ نوع من الموارد البشرية ذات الإنتاجية المرتفعة وأخرى متوسطة وأخرى منخفضة؛
- اختلاف مستويات التدريب: هناك موارد بشرية تلقت دورات تدريبية للقيام بالأعمال الموجهة إليها وهناك موارد لم تتلقى أي نوع من التدريب؛
- اختلاف مستويات التعليم:فهنالك موارد بشرية ذات شهادات عليا مثل حملة الماجستير ،الدكتوراه،دبلومات الدراسات العليا....) وهناك موارد بشرية ذات تعليم متوسط وموارد ذات تعليم منخفض (ابتدائي) وكذلك تختلف حسب نوعية التعليم أو مجال التخصصات؛
- اختلاف من ناحية المستوى العمري ؛
- الاختلاف في الجنس والنوع؛
- اختلاف الموارد البشرية من الناحية العملية:هناك من يعمل لحسابه، ومن يعمل بأجر يوجد صاحب العمل،والعاطل الذي لم يسبق له العمل؛
- 2-المميزات غير الاقتصادية للموارد البشرية¹:
 - الاختلاف في الانتماءات السياسية والاجتماعية؛
 - الاختلاف في مستوى الذكاء والاستعدادات للعمل؛
 - الاختلاف في القيم والعادات والتقاليد.

¹ عيد المطلب عبد الحميد: نفس المرجع ص63.

المطلب الرابع: تخطيط الموارد البشرية

1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية: تعتمد هذه العملية على التنبؤ باحتياجات المنظمة من العمالة في المستقبل والاستعداد لذلك من خلال وضع الأهداف والسياسات والبرامج والإجراءات والقواعد التي تمكن المنظمة من تحقيق التوازن الكمي والنوعي بين ما تحتاج إليه وبين ما هو معروض حالياً أو يمكن توفيره مستقبلاً، ونظراً لتغير البيئة التي تعمل فيها المنظمة بصفة مستمرة، ينبغي على عملية تخطيط الموارد البشرية أن تكون مستمرة لأنها ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي أحد الوسائل الهامة التي تساعد في توفير الموارد البشرية القادرة على إنجاز الأنشطة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.¹

2- أهمية تخطيط الموارد البشرية: تنبع أهمية هذه العملية من إدراك الآثار الإيجابية التي يمكن تحقيقها عند أداء هذه العملية بشكل فعال، وأيضاً من خلال تجنب نقاط الضعف والآثار السلبية التي تنتج بسبب عدم القيام بها على أكمل وجه أو عندما يتم تنفيذها بأسلوب غير ملائم.²

3- أساليب تخطيط الموارد البشرية: تتنوع الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في احتياجات القوى العاملة، ولهذا توجد مجموعة من المعايير والعوامل التي يجب الاسترشاد بها وتكون على النحو التالي:³

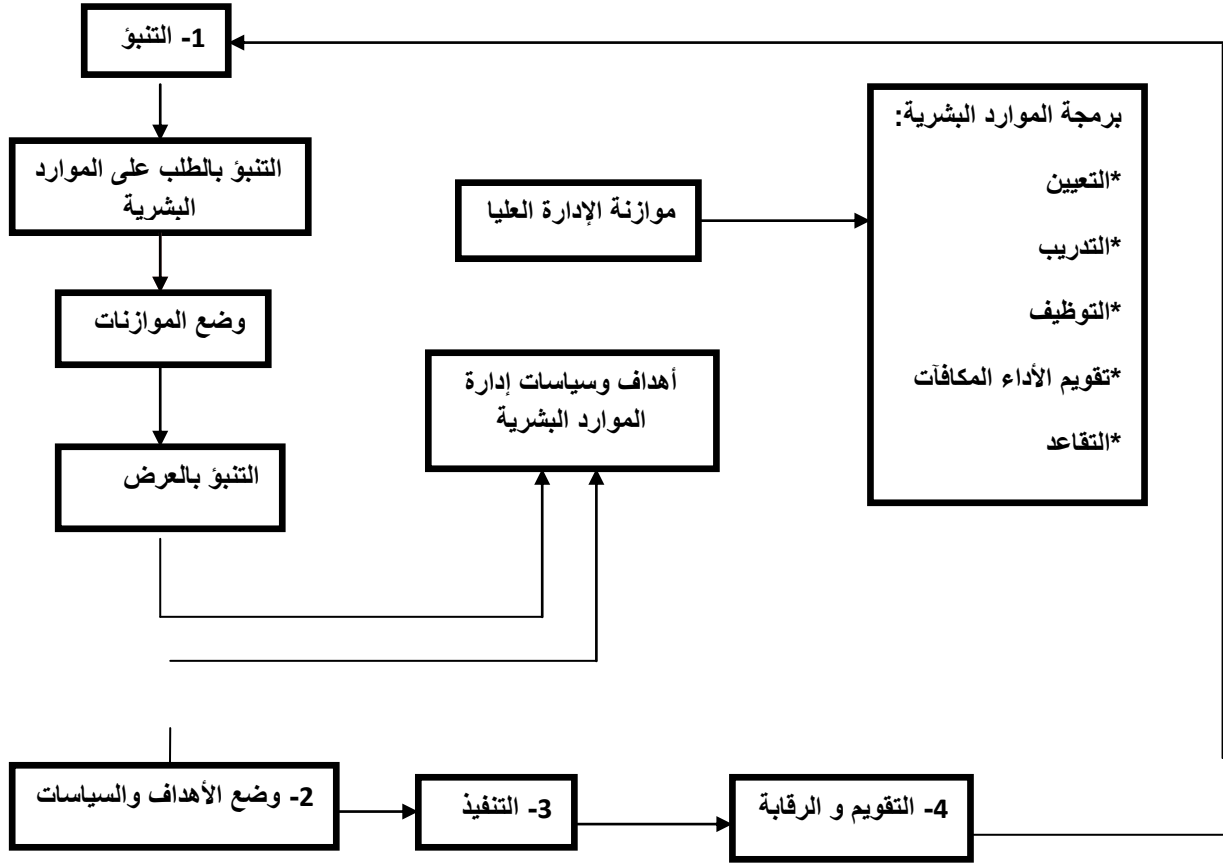
- طبيعة المهام والأنشطة التي توجد في المنظمة حيث تختلف هذه المهام باختلاف طبيعة المدخلات والمخرجات؛

- نوعية البيانات المتوفرة والمتاحة داخل الوحدة والتي تسمح بتخطيط الموارد البشرية كما ونوعاً، الأمر الذي يتطلب بيانات ومعلومات تفصيلية عن كل المتغيرات حيث أن التكامل بين هذه البيانات والمعلومات المطلوبة تمثل الإستراتيجية الحاكمة في عملية التخطيط.

والشكل الموالي يظهر خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية

¹ زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، كنوز المعرفة، الطبعة 1، 2007، عمان، ص-32.
² سمير محمد عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية مفاهيم واتجاهات حديثة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، مصر، 2006، ص-14.
³ محمد اسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص-27.

الشكل رقم 01: مخطط خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية



المصدر: عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2005، ص 75.

و تتمثل أهمية هذه المخطط فيما يلي:¹

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ في المنظمة وذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة، ويهيء هذا اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء، و النقل، و الترقية، و التدريب؛
- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد؛
- يسبق تخطيط الموارد البشرية الكثير من وظائف إدارة الأفراد، فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف، ما لم يكن معروفاً نوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها؛

¹ عبد الرحيم الهيبي، مرجع سابق، ص 76.

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم؛
- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.
- 4-أهداف و مقومات تخطيط الموارد البشرية:** إن التخطيط الفعال للموارد البشرية لا بد أن ينطوي على تنمية المهارات والكفاءات في الأجل الطويل كمدخل للاستخدام الأمثل للموارد البشرية في النظام وهذا يعني استراتيجية متعلقة بالموارد البشرية في المنظمة، وبصفة عامة من تخطيط الموارد البشرية يمكن تحقيق الأهداف التالية:¹
- التوفير المستقبلي للكفاءات المدربة و جذبها سواء من المراكز التعليمية أو من سوق العمل؛
- تحليل ومتابعة العلاقة بين تكلفة استخدام القوى العاملة والمزايا الناتجة عن استخدامها؛
- مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها بإنتاجية أكبر وتكلفة أقل من خلال تأكيد التوازن بين العرض و الطلب من وعلى الموارد البشرية الكافية لاحتياجات المنظمة؛
- إن تخطيط الموارد البشرية يساعد على اختيار أفضل العناصر الفعالة للتوظيف؛
- يحقق تخطيط الموارد البشرية التكامل بين الخطة الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية الموارد البشرية و مختلف الأنشطة الأخرى.

المبحث الثاني: مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية:

يطلق على إدارة الموارد البشرية عدة تسميات في المنشآت منها إدارة الأفراد وإدارة القوى العاملة وإدارة شؤون العاملين (.....)

إلا أن أكثر التسميات شيوعاً هي إدارة الموارد البشرية، وعلى هذا النحو نحاول تقديم بعض التعاريف لإدارة الموارد البشرية يعرفها الدكتور عبد الوهاب :

¹ زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص35.

عرفها على أنها وظيفة من وظائف الإدارة أو جزء من العملية الإدارية تختار العاملين من ذوي الكفاءات العالية المناسبة وتستثمر جهودهم وتوجه طاقاتهم ، وتنمي مهاراتهم وتحفز هؤلاء العاملين، وتقيم أعمالهم وتبحث عن مشاكلهم وتقوي علاقات التعاون بينهم وبين رؤسائهم ،وبذلك تساهم في تحقيق هدف المؤسسة¹.

تمثل إدارة الموارد البشرية موردا هاما في المنظمة ،وتعتبر أصلا من أصول المنظمة ، وقد إتفق الباحثون على وجود أربع وظائف رئيسية يقوم بها المدبرون ، والتي تتمثل في التخطيط، والتنظيم، التوجيه والقيادة، والرقابة. وهي الوظائف العملية لإدارة الموارد البشرية ، يتم التركيز على مجموعة الممارسات والسياسات التي تشمل الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة².

إن إدارة الموارد البشرية تهتم بالأبعاد الاقتصادية النفسية والاجتماعية والإدارية والقانونية ، ومن هنا يكون

التعريف كالتالي:

إدارة الموارد البشرية نظام جزئي من النظام الكلي وهو مجهود توفيقى بين الأشخاص والعمل ومحاولة الربط بين الوظائف الأربعة الأساسية للإدارة وإدارة الموارد البشرية على ذات أبعاد ثقافية وهيكلية متكاملة والتي تترجم في البرامج التخطيطية والتنموية و الغرض منها التأثير على كمية و نوعية العمل في المؤسسة اجتماعيا اتجاه المستخدمين وبالتالي استمرار المؤسسة في النشاط الاقتصادي

إن الميدان الأكاديمي الذي يطلق عليه اليوم (إدارة الأفراد) يمثل دراسة الموارد البشرية للمنظمة وكيف يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأقصى فعالية ممكنة³.

لها، في نفس الفترة التاريخية ظهر هذا المسمى لإدارة الأفراد ليس كبديل لها وإنما كتكملة أخرى متوازنة وقد استعمل هذا المسمى ليكون لفظ الموارد البشرية يعكس كل ما يرتبط بالقوى العاملة وأصبحت تعتبر إحدى وظائف المنشأة العصرية التي لها أهمية كبيرة في القرن الواحد والعشرين⁴.

هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم ، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة¹.

¹ محمد سعيد أنور السلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص-17.

² راوية حسن ومحمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية، 2011، ص-12.

³ عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمة: المكتب العربي الحديث، كلية التجارة، بيروت، لبنان 1995 ص-43.

⁴ محمد سعيد سلطان المرجع نفسه ، ص-17.

إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها.

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

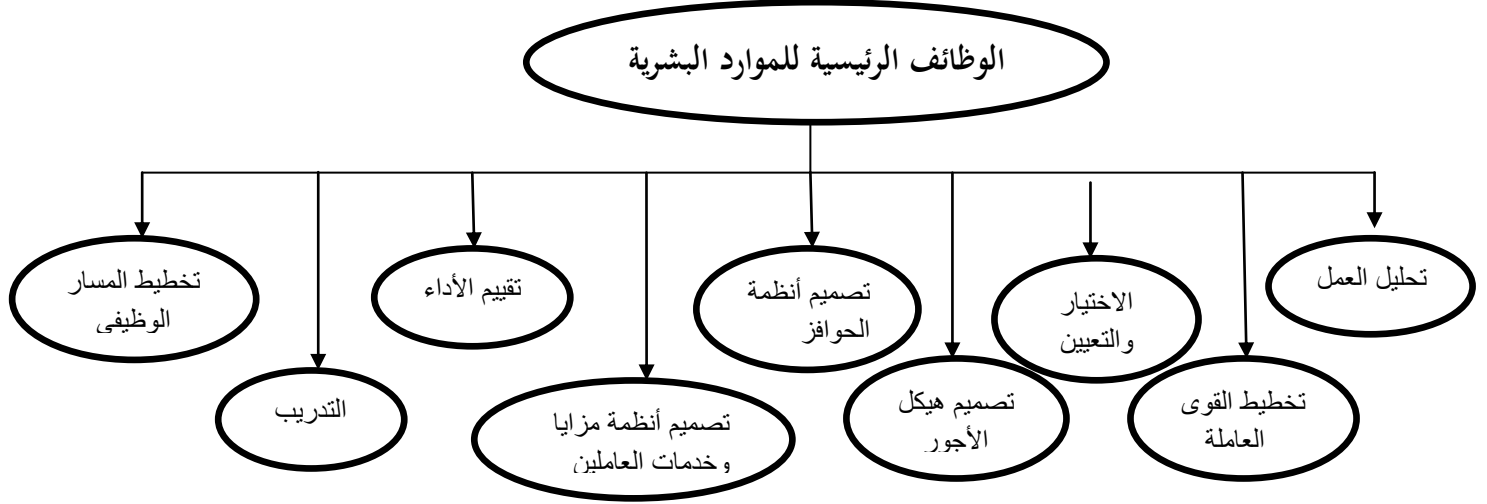
²: تشمل وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة الأبعاد التالي

- تقييم أداء العاملين وإعداد تقارير الكفاءة؛
- تحليل الوظائف و تحديد طبيعة كل وظيفة؛
- تخطيط القوى العاملة وإجراءات التوظيف و التعيين؛
- اختيار المرشحين لكل وظيفة؛
- إدارة الأجور و الحوافز؛
- تنمية المديرين و العاملين.

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي منشورات دار النهضة العربية بيروت لبنان، 2002، ص-18.
² فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص-47.

ونلخص الوظائف الرئيسية للموارد البشرية في المخطط التالي:

شكل رقم 02 يوضح الوظائف الرئيسية للموارد البشرية



المصدر: فريد النجار، مرجع سابق، ص 48.

أ- تحليل العمل: تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة و المهام المكونة للوظيفة وتصميم الوظيفة بشكل مناسب و تحديد مواصفات من يشغلها؛

ب- تخطيط القوى العاملة: معناه تحديد احتياج المنظمة من أنواع وإعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين؛

ج- الاختيار و التعيين: تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل و تصفيتهم من خلال طلبات التوظيف و الاختبارات و المقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك لضمان وضع الفرد المناسب في المكان المناسب؛

د- تصميم هيكل الأجور: تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيم و الأهمية النسبية لكل وظيفة و تحديد أجرها، كما تهتم بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم و الأهمية المختلفة للوظائف المختلفة؛¹

هـ- تصميم أنظمة الحوافز: تعني هذه الوظيفة منح مقابل عادل للأداء المتميز، كما يمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو الجماعي؛

¹ فريد النجار، مرجع سابق، ص- 49.

و-تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات و التأمينات الخاصة بالمرض و العجز، كما تهتم بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية و اجتماعية و رياضية و كذلك المواصلات؛

ي-تقييم الأداء: تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها وذلك من خلال أساليب معينة، وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه القصور في الأداء؛

8-التدريب: تمارس المنظمة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة و معارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة؛

9-تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة وخاصة ما يتعلق بالنقل و الترقية، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد.

أما أهم الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية فهي:¹

1-العلاقات مع النقابة: وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية (النقابات) والتطرق إلى موضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العمالية والفصل من الخدمة؛

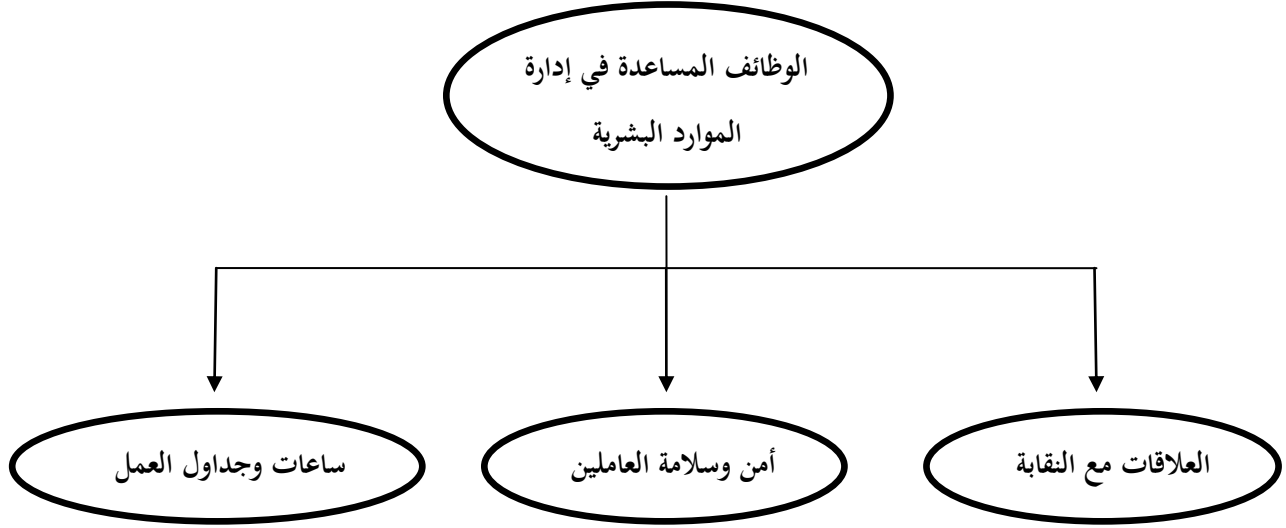
2-أمن وسلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على حماية وسلامة العاملين و الأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم؛

3-ساعات وجداول العمل: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل و الراحة والإجازة وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة.

¹ فريد النجار، مرجع سابق، ص-49.

ونلخص الوظائف المساعدة فيما يلي:

الشكل رقم 03: يوضح الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية



المصدر: فريد النجار ، مرجع سابق، ص-49.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة هي نفسها الأهداف التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة فمدير الموارد البشرية يقوم بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال العنصر البشري وهي أنشطة غير مطلقة في وحدات أخرى من التنظيم لكن إدارة الموارد البشرية يساهم في إنجاز الأهداف نفسها التي يسعى المديرون الآخرون لانجازها¹.

1-الأهداف الاجتماعية: أي تطبيق أهداف المجتمع بتشغيل الأفراد حسب قدراتهم مع ما يسمح بالتطور

و النمو طبقا لتشريعات و قوانين العمل و العمال و خلق جو مريح لهم و حمايتهم من الأخطار،

وهي بذلك تقوم بـ:

- ضمان أن يتوفر للمنظمة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية والعلمية و التنافسية؛

¹ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، عمان، 2003، ص-32.

- ضمان حقيقة أن المنظمة تقوم بتنفيذ التزاماتها و مسؤولياتها تجاه الموظفين بصورة صحيحة و توفير ظروف عمل ملائمة لهم كلما كان ذلك ممكنا.

2-الأهداف التنظيمية: معناه أن المنظمة تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في المنطقة و تقديم الإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد في المنظمة، وهي بذلك تقوم بوضع السياسات و اللوائح العادلة التي تحكم العلاقات بين العاملين و المنظمة، كما تقوم بالتنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المنظمة و ذلك لتحقيق:

-المشاركة في توضيح كافة اللوائح و التعليمات و السياسات التي تنتهجها المنظمة للعاملين؛

-المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل بين العمال؛

-إبداء النصح و الإرشاد لمدرء الإدارات الأخرى فيما يتعلق بأعمالهم و إطلاعهم أولا بأول على كافة السياسات الحكومية التي لها تأثير على نشاطات إداراتهم؛

-حث مدرء الإدارة على إتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين و ممتلكاتهم.

3-الأهداف الإنسانية: أي إشباع رغبات و حاجات الأفراد كونهم عنصرا مهما في العملية الإنتاجية، و إتباع المعايير و الأساليب الأخلاقية في العمل، و العلاقات الاجتماعية مما يعطي المنظمة سمعة طيبة.

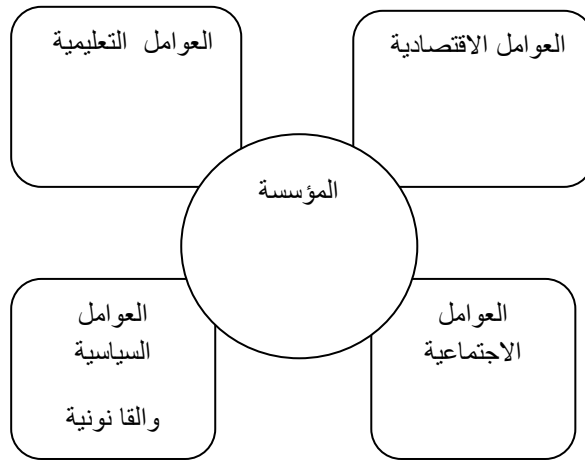
مما سبق تتضح أهداف إدارة الموارد البشرية التي تتمثل في جذب المرشحين و الاحتفاظ بالجيدين منهم و دفعهم للعمل، و تعتبر هذه الأهداف خاصة بإدارة الموارد البشرية و الوصول إلى أهداف أشمل تتمثل في الإنتاجية و نوعية العمل و تحقيق الميزة التنافسية و تكييف قوة عمل للتغيرات البيئية، و هذه الأهداف ترتبط و تتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات البقاء و النمو و التنافسية و الربحية و المرونة.¹

¹ محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص-33.

المطلب الرابع:العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.

إن هناك عديد من العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية ، ولكننا سنركز على أربعة عوامل رئيسية لها تأثير جوهري على هذا الموضوع، وهي العوامل الاقتصادية ، القانونية ، الاجتماعية ، والتكنولوجية التي تعتبر مهد الإدارة الحديثة.¹

الشكل 04: يوضح العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:



المصدر: صلاح محمد عبد الباقي مرجع سابق،ص36.

1- العوامل الاقتصادية .

ولها دور كبير في التأثير على التنظيمات الإدارية وعلى كفاءات هذه التنظيمات إلا أن العلاقة بين الوحدات التنظيمية والظروف الاقتصادية هي علاقة قوية الأمر الذي يتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف والأوضاع الاقتصادية والعمل على تطوير استراتيجيات تساعد الإدارة على التصرف وعلى مواجهة هذه الظروف فإذا كانت الأوضاع الاقتصادية مزدهرة فإن ذلك يؤثر إيجابيا أما إذا كانت الظروف والأوضاع الاقتصادية في حالة ركود فإن ذلك يؤثر سلبيا يعني أن هذه العوامل تؤثر في الاقتصاد القومي والظروف المحيطة به على إدارة الموارد البشرية.

إن حالة الاقتصاد القومي والظروف المحيطة به على إدارة الموارد البشرية، لأن المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج وتقلصها في فترات الكساد ويتضح هذا كما سنرى كثير من

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، التحديات الحديثة في إستراتيجية الموارد البشرية، دار العرب للطباعة والنشر، مصر ،2001،ص40.

التأثر الشديد للاتجاهات والممارسات الخاصة بالأفراد أثناء فترة الكساد العظيم في الثلاثينات ، وأثناء فترة الرواج في الأربعينات والخمسينات والستينات وأيضا خلال فترات الركود الاقتصادي منذ منتصف السبعينات وحتى أواخر الثمانينات .

زيادة عن هذا يمكن حصر العوامل الاقتصادية فيما يلي:

-البنيان الاقتصادي للدولة (النظام الاقتصادي)

- النظام المالي والنقدي ودور البنك المركزي وكذلك دور الدولة في التسعير احتياطي البنوك فوائد القروض؛

- السياسة المالية للدولة من حيث الإنفاق الحكومي، توقيت الإنفاق العجز أو الفائض نصيب الدولة من الإنفاق من جملة الإنتاج القومي الإجمالي؛

- الاستقرار الاقتصادي وقدرة الاقتصاد على مجابهة (مواجهة) تغيرات التضخم ، الانكماش، واستقرار الأسعار ومعدلات النمو الاقتصادي؛

- هيكل الأسواق المالية، ومدى تواجد سوق الإدارة المالية وفعاليتها وأمانتها وتأثيرها الكلي في الاقتصاد القومي دور، البنوك كمؤسسات للإقراض¹.

2- العوامل الاجتماعية: ويقصد بها مجموعة العوامل بالقيم والعادات والتقاليد وتأثيرها على السلوكيات العامة للناس وهناك العديد من المؤثرات الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وهي بذلك تخلق جزءا من المناخ الخارجي الذي تعمل فيه وهذه المؤثرات لها تأثير كبير على التخطيط طويل الأجل بذلك يجب على مدير الموارد البشرية أن يكون لديه القدرة والمؤثرات الاجتماعية السائدة حتى يستطيع تقدير الآثار قصيرة ومن أهم هذه العوامل.

-المسؤولية الاجتماعية فهياات الأعمال تضم الأفراد العلاقات الاجتماعية والصلات الشخصية القوية؛

- المؤثرات السكانية حيث ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تأخذ الزيادة السكانية بعين الاعتبار عند تخطيط العمليات ؛

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص-41.

- دور المرأة في تغيير ترتيب القوى العاملة حيث يجب على إدارة الموارد البشرية على الرعاية الطبية والخدمات الاجتماعية بالنسبة للنساء العاملات¹.

3-العوامل السياسية والقانونية:

مدى نوعية وكفاءة الأنظمة والتشريعات في مجالات الأعمال، والعمل، والقوانين العامة ذات الارتباط بقطاع الأعمال.

- السياسة الدفاعية وتأثيرها على الصناعة في تعاملها مع المؤسسات أو الدول الأجنبية ، تطوير الصناعة وسياسات الشراء والموارد البشرية ؛

- السياسة الخارجية ودور هذه السياسة في منظمات الأعمال في إطار القيود التجارية، الحصص، الجمارك، والتبادل التجاري؛

- الاستقرار السياسي؛

- مرونة الأنظمة والتشريعات؛

- الهيكل السياسي للنظام ومدى تطبيق مركزية أو لا مركزية السلطة والتنفيذ².

4-العوامل التعليمية:

تعتبر من أهم المؤثرات بالنسبة للموارد البشرية فالنظام التعليمي هو الذي يمد المنشآت باحتياجاتها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وممارستها وتمثل فيما يلي:

ارتفاع نسبة الأمية؛

-قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية؛

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص-40.
² صلاح محمد عبد الباقي مرجع سابق، ص-37.

- تضخم خريجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة لخطط التنمية الاقتصادية ويتسبب ذلك في وجود فائض وبطالة بين الخريجين؛
 - قصور في برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب ومنشآت الأعمال .
- وتقع على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات في هذه الحالة مسؤولية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل بالمؤسسة ويتطلب ذلك إعداد برامج تدريبية تعقد داخل أو خارج المؤسسة¹.

¹ صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص-38.

إن المورد البشري من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع مردوديتها و كفاءتها الإنتاجية و تكميل باقي الوظائف باعتباره العنصر المفكر في المؤسسة و القادر على الابتكار و التجديد ، لذلك تسعى المؤسسات إلى إعطائه أهمية و مكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية و التوجه إلى الاهتمام أكثر في إدارته بطريقة علمية فعالة ، و نجد أن أهم سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية ما يلي : تدريب و تحفيز و تهيئة و تمكين ، تخطيط القوى العاملة ، تصميم و تحليل العمل ، وإتخاذ القرارات..... هذه السياسات تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها و مهامها ، لذلك وجب عليها كسب و تنمية و الحفاظ على هذا المورد الذي يعد المؤثر الأساسي في المؤسسة .

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية	13
02	الوظائف الرئيسية للموارد البشرية	17
03	الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية	19
04	العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية	21
05	العوامل التي تؤثر في تقييم الأداء	31
06	كيف تقييم أداء الشركات والعاملين	33
07	أهداف تقييم أداء العاملين.	34

قائمة المراجع:

مؤلفات

- عبد الغفار حنفي: أساسيات لإدارة المنظمة: المكتب العربي الحديث، كلية التجارة، بيروت، لبنان 1995.
- كمال بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1999.
- خالد عبد الرحيم: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار نعمان، عمان، 2000.
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، مصر، 2000.
- زهير ثابت: كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، 2001.
- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار الغريب للطباعة والنشر، مصر، 2001.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، التحديات الحديثة في إستراتيجية الموارد البشرية، دار العرب للطباعة والنشر، مصر، 2001.
- إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي منشورات دار النهضة العربية بيروت لبنان، 2002.
- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الجزائر، دار الهدى، 2002.
- جاري ديلسر: إدارة الموارد البشرية، دار المريخ الرياض، 2003 .
- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003.
- عدلي علي أبو طاحون : إدارة الموارد البشرية والطبيعة، المكتب الجامعي الحديث مصر، 2003.
- محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، عمان، 2003.
- محمد سعيد أنور السلطان : إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- عطية حسين أفندي: تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003.
- أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر ، 2004.
- محمد اسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.

مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قلمة، 2004.

عبد المطلب عبد الحميد: أساسيات في الموارد البشرية، الدار الجامعية-2005.

سمير محمد عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية مفاهيم واتجاهات حديثة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، مصر، 2006.

ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية للنشر، الجزائر 2006.

زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، كنوز المعرفة، الطبعة 1، عمان، 2007.

مصطفى محمود أبو بكر: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية 2007.

عايدة سيد خطاب: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، 2009.

راوية حسن ومحمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية، 2011.

مقالات:

الداودي الشيخ: تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية، في البلدان الإسلامية: مجلة الباحث، العدد 2008، 06.

تركز هذه الدراسة على واحد من أهم الموضوعات التي تخص الوكالة ، ألا وهي كيف تستطيع تفعيل مواردها البشرية و الحفاظ عليهم من أجل تحسين أداءها، ذلك من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات التي تحقق هذه الغاية، لأن المشكلة تكمن في ضعف الإدارة في التعامل مع التوجهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية و إصرارها على العمل وفق التوجه الإنتاجي بعيدا عن اعتبار المورد البشري المحرك الرئيس للأداء الجيد المسبوق بمعرفة احتياجاتهم و رغباتهم، و الوكالة التي لا تستطيع تغيير هذه التوجهات سوف تواجه مصاعب أكبر خاصة في ظل التغيرات في مختلف الأبعاد و التي تعتبر محل اهتمام و تفكير و توقعات الموارد البشرية.

لذلك تم إعداد مقابلة تحتوي على مجموعة من الأسئلة تتعلق بأداء الوكالة و علاقتها وإدارة الموارد البشرية، ومن تم تقديم هذا المقابلة إلى مجموعة من الأشخاص العاملين في (الوكالة). وقد قسمنا هذا الفصل إلى محورين:

المحور الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري "وكالة مستغانم".

المحور الثاني: دور المورد البشري في تحسين أداء الوكالة.

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء ، وذلك كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة إذ أن معظم المؤسسات تتوقع أن تؤدي مواردها البشرية الوظائف التي أسندت إليها بفعالية وأداء ممتاز وبذلك برزت في مواجهة المؤسسات تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة أدائها وما تحققه من إنجازات بما يصل إليه غيرها من المؤسسات الأحسن أداء، وإن الهدف من وجود المؤسسة هو ضمان وتأكيد تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها، والسبيل الأساسي لذلك هو تخطيط الأداء، وتوفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية اللازمة للحصول على الأداء العالي، إضافة للمعلومات و الإرشادات و المعايير الضرورية لقياس وتقييم الأداء الكلي للمؤسسة .

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، و يكاد أن يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع و حقول المعرفة الإدارية، و قد اهتم العديد من الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية من خلال دراستهم بالأداء، و من ثمة فان ضبط مفهومه يبقى ضرورة ملحة و إشكالية معقدة يجب الاهتمام بها ويمكننا معرفة الأداء ودوره في المؤسسة من خلال دراستنا لهذا الفصل: المورد البشري ودوره في تحسين أداء المؤسسة الذي قسمناه إلى مبحثين هما:

الأول: الأداء وتقييم الأداء في المؤسسة.

الثاني: تمكين المورد البشري ودوره في المؤسسة.

تمثل الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية من أهم مواردها واصلا من أهم الأصول التي تمتلكها ، فالمؤسسة بدون عمال ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات وليس المباني أو المعدات هي التي تصنع المؤسسات و ترتبط أي مؤسسة كانت بالموارد البشرية فعلاقة المؤسسة بالموارد والإدارة علاقة وثيقة وتعتبر العنصر الأساسي للنجاح الاقتصادي و البقاء وإن الاهتمام بها وفق إستراتيجية واضحة لتوفير يد عاملة مؤهلة لتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها المرجوة ، ونجاح المؤسسة مرتبط بحسن تسيير الموارد البشرية وحسن استغلالها ومساهمة الموارد البشرية في رفع أداء المؤسسات ومنه تحقيق مردودية جيدة تمكن المؤسسة من تحقيق أهم أهدافها (البقاء والاستمرارية..... التوسع.....تعظيم الربح) في السوق .

وهذا ما سنتطرق إليه من خلال الفصل الأول الذي يتضمن مبحثين:

المبحث الأول: مفاهيم حول الموارد البشرية.

المبحث الثاني: مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية.

يعتبر تحسين الأداء سبب من أسباب نجاح المؤسسة وفي إطار هذه الفرضية المقترحة حول الأداء ومع اختبار مدى صحة الفرضية الأولى:

ج1 يعتبر تحسين الأداء هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه، وعليها تقييمه، و تؤثر فيه عدة عوامل و له ، يتم تحسينه بناء على نتائج التقييم، يعتبر المورد البشري مصدرا أساسيا و عامل مؤثر و هام في رفع الأداء بسبب الخصائص المميزة له؛

ف2:س2: إن إدارة الموارد البشرية تساهم في تحسين أداء المؤسسة من خلال المداخل الحديثة المتمثلة في ، التمكين ، التحفيز، التدريب؛

ج2: من بين المداخل التي تهدف إلى إشراك العاملين في الإدارة وما يتبعها من اتخاذ القرارات، التمكين الذي يؤدي إلى تفعيل المورد البشري و بالتبعية تحسين أداء المؤسسة، هو مفهوم يعني منح كل فرد الفرصة لتحقيق سيطرة أكبر أو حرية في مجال عمله من خلال التفويض و المشاركة في اتخاذ القرارات ، وتكوين فرق العمل و المساهمة في وضع الأهداف ، و التدريب و التحفيز، وهذا ما يؤدي إلى تنمية مشاعر الولاء و الانتماء و الالتزام ، يهدف هذا المدخل إلى استخراج أقصى الطاقات و الحصول على أفضل الإبداعات من الموارد البشرية؛

ف3:س3: يتم تمكين وتحفيز الموارد البشرية عن طريق عملية صنع القرار وتساهم هي الأخيرة في تحسين أداء المؤسسة؛

ج3: لتمكين الموارد البشرية في المؤسسة ، يجب تحفيزهم، التحفيز عبارة عن مجموعة من القوى التي تحث الفرد على تصرف معين في عمله و تحدد اتجاهه، وشكله، وشدته، ومدته، أي إحداث تحول في فكر و قدرات الأفراد بما يتلاءم مع مسؤولياتهم الجديدة باعتبارهم مشاركين مع الإدارة في تحمل المسؤوليات والعمل على تحسين الأداء، لذلك تهتم المؤسسة بتصميم نظام حوافز يجعل الأفراد يتصرفون بطريقة صحيحة تستجيب للأهداف المسطرة، ولضمان قوة هذا النظام يجب تتابع إدارة الموارد البشرية باستمرار دراسة سلوك و تصرفات الموارد البشرية، بهدف الحصول على كافة المؤشرات التي تساعد على تفعيل النظام بالاتجاه الذي يضمن التأثير الإيجابي ، وتحقيق الأداء الأفضل للمؤسسة

