

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة واقتصاد المؤسسة

عنوان المذكرة:

دور آليات تسيير الموارد البشرية في تحسين أداء العنصر البشري
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسيدي لخضر

من إعداد الطالب(ة):

بلعربي فاطمة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	حجار آسيا	أستاذ مساعد أ	جامعة مستغانم
مقررا	بن حليلة خيرة	أستاذ مساعد أ	جامعة مستغانم
مناقشا	برواين شهرزاد	أستاذ مساعد أ	جامعة مستغانم

كلمة شكر و تقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحاتنحمد الله الذي وفقنا لانجاز هذا العمل مصدقا لقوله :

"لئن شكرتم لازيدنكم".

أتقدم بالشكر الخاص و الامتنان الكبير إلى كل من أثار لي درب الحياة و كلمة طيبة إلى كل الأساتذة الكرام الذين قدموا لنا يد العون طوال للسنوات الدراسة .

و بالخصوص الأستاذة المشرفة :بن حليلة خيرة .

كما أتقدم بالشكر الخالص لكل عمال بنك الفلاحة و التنمية الريفية لوكالة بسيدي لخضر ساعدونا في بحثنا و قدموا لنا يدا العون في تربصنا حفظهم الله و جزاهما لف خير .

و كل من ساهم من قريب أو بعيد في أن يلقي هذا العمل النور .

لكم مني جميعا خالص عبارات الشكر .

وشكرا

إهداء :

إلى من قال فيهما الله عزوجل :

" و قضى ربك إلا تعبدوا لا إياه و بالوالدين إحسانا " .

اهدي ثمرة جهدي إلى من أتذكرهما حينما اجتهد و تهب في دراستي .

المنبع الحنان التي وضع الله تحت قدميها الجنة .

أمي العزيزة أطال الله في عمرها .

إلى عصارة علمي إلى من أنار دربي بتوجيهاته الصائبة و كان لي سندا في كل محطة من

حياة .

أبي العزيز أطال الله في عمره .

إلى من ترعرعت و كبرت بينهم إخوتي

تحية خالصة إلى من قضية معهم أحلى أيامي الدراسية والى كل صديقتي .

و إلى كل عائلتي و الأقارب من كبيرهم إلى صغيرهم .

إلى كل من يحملهم قلبي ولم يكتبهم قلبي .

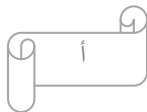


مقدمة عامة :

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

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

بدون المورد البشري لا يمكن أن ينشأ أو يكون تنظيم ،لذلك اهتمت المدارس الإدارية في جميع العصور و حتى الوقت الحاضر بهذا المورد فقامت بتحفيزه و تنمية قدراته و رصد المعرفة الكامنة لديه ، و عملت على تهيئة البيئة الداخلية و الخارجية لكي يؤدي الأعمال و الأنشطة الموكلة إليه بأفضل كفاءة لديه فهو الذي يقوم بتدريب



و ضبط و استغلال مختلف الموارد و الإمكانيات المادية و المالية و التكنولوجية التي تمتلكها المؤسسة ، كما أنه يعمل على توزيع الأدوار و يحدد سلطات و يفوضها و يشرف على النشاطات و المهام فهو المورد الذي لا يمكن بدونه أن تحقق المؤسسة أهدافها .

أولا : الإشكالية :

و بناء على ما تقدم يمكن التعبير عن الإشكالية بالسؤال الجوهرى التالي :

- كيف تساهم آليات تسيير الموارد البشرية في تحسين أداء العنصر البشرى داخل المؤسسة الاقتصادية ؟

ثانيا : فرضيات البحث :

للإجابة على إشكالية البحث قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

1 - تقتضى إدارة الموارد البشرية إتباع أساليب و طرق لتسيير عنصرها البشرى .

2 - تهدف أساليب تسيير الموارد البشرية إلى تحسين أداء العنصر البشرى .

ثالثا : أهمية البحث :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة لتسيير الموارد البشرية من جهة و فعاليتها على أداء الفرد

من جهة ثانية و بصفة عامة فإن أهمية بحثنا تظهر في العناصر التالية :

1 - الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسات الجزائرية و التي تستدعي

الاهتمام بالموارد البشرية كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات ولا سيما في ظل العولمة .

2 - أهمية الفرد و تأثيره على اقتصاديات المؤسسة في تحسين الربحية و التنمية القدرة التنافسية .

رابعاً : صعوبات البحث :

لقد واجهنا صعوبات و مشاكل عديدة عند إعداد هذا البحث ، سواء تعلق بالجانب النظري أو الجانب

التطبيقي ، و هذه الصعوبات يمكن حصرها فيما يلي :

- صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بالجواهر الموضوع .

- أغلبية المراجع التي عاجلت الموضوع تعتبر قديمة نسبياً .

- صعوبة الحصول على معلومات من مؤسسة محل الدراسة .

خامساً : المنهج المستخدم في البحث :

من اجل دراسة إشكالية موضوع البحث و تحليل أبعادها و نتائجها و الإجابة على التساؤلات الإشكالية و

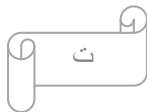
إثبات صحة الفرضيات تحت الدراسة بالاعتماد المنهج الوصفي و التحليلي لإبراز أهم المفاهيم و الأدوات و

المقاربات المرتبطة بالموضوع و الإلمام بها .

فالنسبة إلى جانب النظري اعتمدنا على المنهج الوصفي إما الجانب التطبيقي اعتمدنا على المنهج التحليلي و

الذي كان بينك بدر بسيدي لخضر مستغانم .

سادساً : هيكل البحث :



من اجل معالجة الموضوع سنقوم بتقسيم البحث إلى جزئين الأول نظري و الثاني تطبيقي .

سنتناول في الجزء النظري : علاقة آليات تسيير الموارد البشرية بأداء العنصر البشري أي سنتطرق في المبحث

الأول إلى عموميات حول تسيير الموارد البشرية بينما في المبحث الثاني عموميات حول تقييم أداء العاملين .

إما الجزء التطبيقي يتعلق بدراسة حالة بنك بدر و سنتطرق في المبحث الأول تقلم عام لبنك بدر إما المبحث

الثاني سنخصصه لدراسة تقييم أداء العنصر البشري .

مقدمة الفصل الأول:

لا تقتصر مهمة إدارة الموارد البشرية على تخطيط احتياجات المنشأة من الأيدي العاملة عند فترة زمنية قادمة و اختيار و توفير هذه الاحتياجات، و تقدير درجات كفاءتها في العمل بل تشمل مواضيع أوسع من ذلك ، مثل عملية تحسين كفاءة العاملين عن طريق البرامج التدريبية التي تقدمها و تشرف على تنفيذها ، و ذلك في حال عدم وجود إدارة مستقلة للتدريب في المنشأة بهدف أعداد العاملين في المنشأة لممارسة أعمالهم على أسس سليمة و صحيحة و تحقيق أكبر قدر من الإنتاج الجيد بأقل جهد ، و بأقل التكاليف .

و ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول :عموميات حول تسيير الموارد البشرية .

المبحث الثاني :عموميات حول تقييم أداء العاملين .

المبحث الأول : عموميات حول تسيير الموارد البشرية .

مع التوسع والتطور الكبير الذي شاهدهته المؤسسات الاقتصادية في مجال إدارة وتسيير المؤسسة أو فيما يتعلق بمعالجة جوانبها المختلفة التقنية المتعلقة بعملية الإنتاج البحث التطوري لتسيير الجودة .

المطلب الأول : التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية ومفهومها .

الفرع الأول : التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية .

عرفت وظيفة الموارد البشرية خلال العقود الأخيرة تطور ملحوظا دائما ولهذا فان المفهوم الحديث لوظيفة الموارد البشرية لم تستقر إلا بعد سلسلة طويلة من التطورات التي مرت على العنصر البشري وهو يمارس العمل¹:

1 . قبل الثورة الصناعية :

تميزت هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية حتى كانت معظم السلع تصنع في المصانع الصغيرة أو في بيت صاحب العمل ، ولو نظرنا إلى أبعد من ذلك .

أ . نظام العبودية :

وفيه اعتبر العامل من ممتلكات صاحبه ويبيعه ويشتره لشأنه كل السلع فلا حقوق قانونية أو إنسانية له.

ب . نظام الصناعة اليدوية :

¹ وعي هشام ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية دار النهضة الجامعية ، القاهرة ، 1978 ، ص 06 .

وفي هذه المرحلة برزت فئة تملك الخبرة والمهارة وبدأت تعمل مقابل الأجر الذي يعد أجر الكفاف يسمح للعامل وعائلته بالكفاف .

ج . نظام الوظائف :

وبه شكلت كل الصناعة طائفة لها قانونها بوضع شروط الدخول للمهنة وأجورهم ومستويات إنتاجهم ويشمل نظام الطوائف احتكار للصناعة أو الحرفة .

2 / مرحلة الثورة الصناعية :

ما إن بدأت الثورة الصناعية كنتيجة لسلسلة من الاكتشافات والاختراعات وظهور الآلات في النصف الثاني من القرن الثامن عشر حتى تواجه أرباب العمل مهنة تهيئة أفراد تحتاجهم مشاريعهم الضخمة يضاف إلى ذلك أن قسوة العمال كانت ضعيفة في سوق العمل فافتقر العاملون إلى الأمان فيما أصبح للآلة الدور الرئيسي في الإنتاج وبعد ذلك برزت النقابات في منتصف القرن التاسع عشر للدفاع عن مصالح العمال مستخدمة سلاح الإضراب من أخطار أرباب العمال للجوء لمفاوضتهم عن طريق المفاوضة الجماعية أخذت النقابات للتطور تنظيمياً .

3 / الحرب العالمية الثانية :

لقد أفرزت هذه الحرب العالمية الأولى ولكنها ركزت على العناية بالإنسان والذي هو محور الإنتاج وبالتالي أوجب العناية بتسيير الموارد البشرية ويمكن تقسيم مراحل تطور وظيفة الموارد البشرية إلى ثلاثة مراحل وهي مرحلة التكوين

ومرحلة النمو وأخيرا مرحلة النضج وقد أتت كل مرحلة من هذه المراحل تدريجيا وبرامج أكثر رقيا وتعقيدا أو شمولا لتسيير الموارد البشرية .

أ . مرحلة التكوين :

تتعلق سنوات التكوين بتلك الأنشطة الخاصة بتسيير الموارد البشرية قبل بداية القرن العشرين فقبل سنة 1900 وبالرغم من حالات تمت فيها الاستعانة بإحصائيات في الأنشطة الخاصة بالأفراد في الصناعات الخاصة للمساعدة في عمليات التعيين وتحديد مستويات الأداء الصناعي والتدريب وأيضا الصحة إلا أن عدد هؤلاء الإحصائيات كان قليلا لا يتعدى بضعة عشرات على مستوى الصناعة الأمريكية بأسرها، ونجد أنه في أواخر القرن التاسع عشر صدرت قوانين وتم تأسيس مؤسسات بدأت تضع البيئة الأساسية لتنمية برامج حضت بقبول عام لتسيير الموارد البشرية ولكن لتنفيذ هذه الأنشطة كان يحدث غالبا بطريقة عشوائية في الواقع العلمي وعموما يمكن وصف الأنشطة التي تتعلق بتسيير الموارد البشرية قبل عام 1900 م بأنها عشوائية وغير منظمة .¹

ب . مرحلة النضج :

تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1946 ، التزام الحكومة الفدرالية بتوفير فرص عمل ملائمة ويعتبر التوسع الكبير النطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بتسيير الموارد البشرية في كل المنظمات الخاصة الرئيسية لمرحلة النضج المستمر حتى يومنا هذا .

¹ محمد إبراهيم ، إدارة الأفراد ، رؤية من الهيئة المعرفية ، كلية التجارة ، ص 10 .

إن الزيادة المستمرة في التشريعات التي صدرت على المستوى الفدرالي أو مستوى الولاية خلال الأربعين سنة الماضية كان لها أكبر أثر في تقليد حرية إدارة المنظمات العالمية وبالتالي زيادة نموها والتوسع المستمر في استخدام أسلوب المفاوضات الجماعية خلال الطور الأخير من مرحلة النمو السابقة والتي كان لها أثر كبير في السلطات غدارة المنظمات نجد أن السياسات الحكومية خلال مرحلة النضج قد أثرت تأثيرا كبيرا .

الفرع الثاني : مفهوم تسيير الموارد البشرية :

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد للإدارة لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما الوجهة التقليدية والحديثة وأن نشاط الأفراد يشتمل على نواحي تنفيذية .

أما من ناحية أخرى أصحاب وجهة النظر الحديثة أي إدارة الأفراد تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة .

ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج ، التموين ، التسويق ، التمويل ،) وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاية الإنتاجية لمؤسسة ، وقد يكون من المفيد في المقام أن تستعرض بعض تعريفات إدارة الأفراد من جهة نظر الكاتب المهتمين بها .

يعرف فراش " French " إدارة الأفراد بأنها عملية اختيار واستخدام تنمية وتعويض الموارد البشرية .

ويرى الدكتور مهدي حسين زويلف أن " تسيير الموارد البشرية هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على الأفراد

اللازمين للمؤسسة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها وترغبهم في البقاء بخدمتها وجعلهم يبذلون أكثر

" قدر ممكن من طاقتهم و جهودهم لإنجاحها و تحقيق أهدافها¹ . أما Peretti.GM يعرف تسيير الموارد البشرية " على انه " مجموعة من الإجراءات و القرارات و السياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات و التأهيل المعارف القدرات المطلوبة تحفيزها و تطوير إمكانيات للتمكين من القيام بالنشاط أو بالوظائف وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة وتطويرها "²

يتضح من التعريفات السابقة إن إدارة الأفراد تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة و لكي يتحقق ذلك فهناك عدد من الأنشطة الرئيسية التي تؤديها و أهمها :

- تكوين قوى عامة و مستقرة ذات كفاءة .
- صيانة و تدريب تنمية القوى العاملة .
- توفير الرعاية الصحية و الاجتماعية للعاملين .

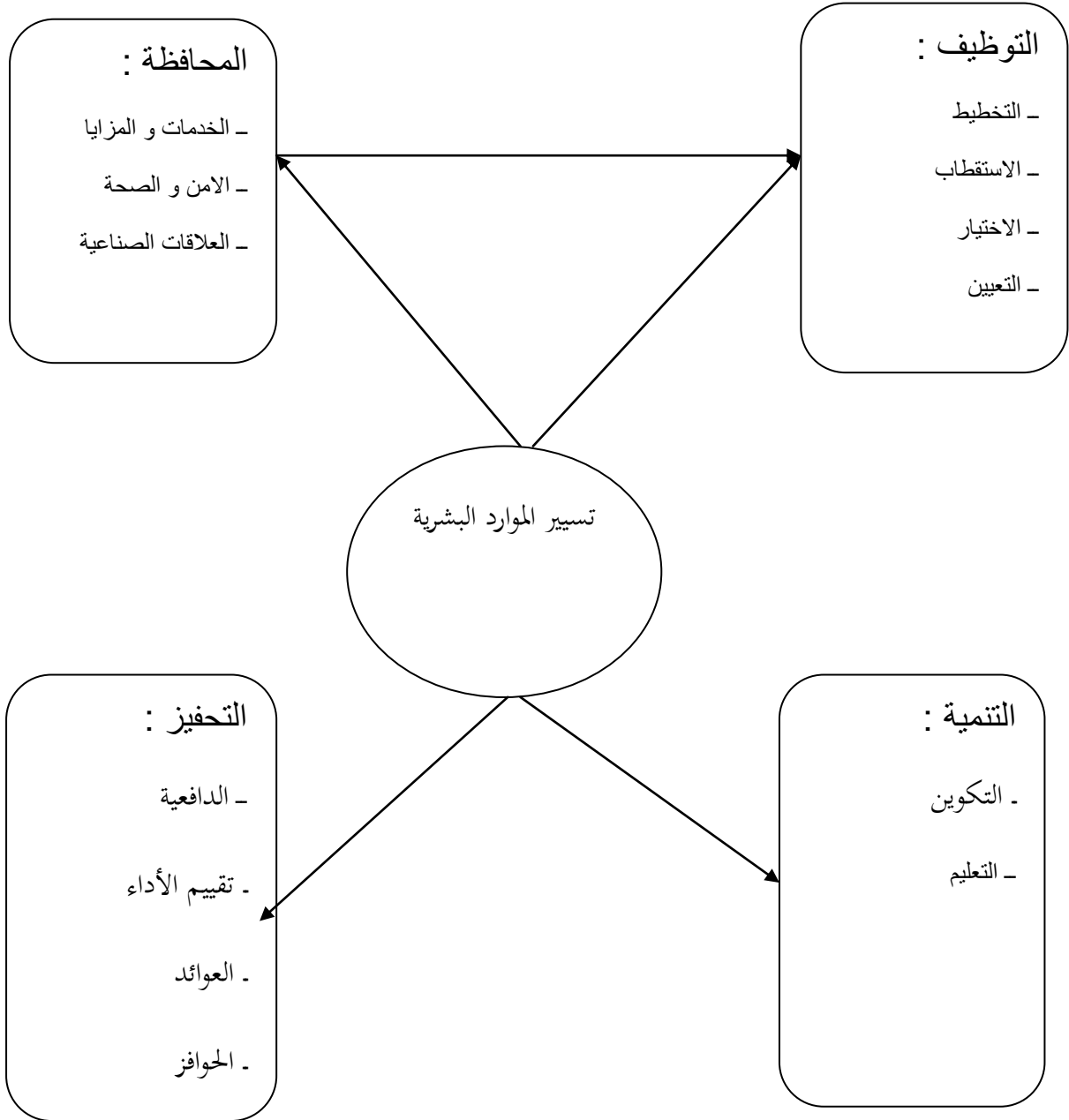
1

صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة للطبع والنشر و التوزيع ، القاهرة 2000 ، ص 16 .

2

صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 16

الشكل رقم (01) عملية تسيير الموارد البشرية



المصدر : محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية لبنان، بيروت الدار الجامعية ، 1993 ، ص 37 .

المطلب الثاني : أهمية تسيير الموارد البشرية

تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً استشارياً وهذا من خلال مدير الإدارة الذي يقوم بتقديم الثورة ويقوم بتقديم المعلومات سواء على المستوى التنازلي أو التصاعدي فيقوم بالنصائح للمديرين التنفيذيين وذلك لأجل تشخيص أو تقديم الحلول للمشاكل فيقوم المدير بتقديم الاقتراحات والحلول وللعامل الحق في إبداء رأيه وقبول هذه الحلول فكل مدير مسؤول عن تنفيذ خطط وأعمال معينة في إدارته ، فدور إدارة الموارد البشرية يكون هنا دور استشاري كما تقوم بدور تنفيذي كتطبيق الدراسات في مجال الموارد البشرية وذلك من حيث الإحصائيات تسجيل العمال وتقديم الخدمات الطبية ، الخدمات الاجتماعية والثقافية ، إن إدارة الموارد البشرية تقوم بدور الرقابة على الأعمال الإدارات الأخرى في مجال الموارد البشرية وذلك في مدى تطبيق سياسة التوظيف وسياسات أخرى خاصة بالعمل ومراقبة تجاوزات المديرين ومخالفتهم للتعليمات وتتم هذه الرقابة بفضل طلب البيانات الخاصة من الإدارة الأخرى ويتم تحليل هذه البيانات واستخلاص الانحرافات وإعطاء اقتراحات في إدارة الموارد البشرية تعتبر إدارة استشارية متخصصة ويتم ذلك عن طريق تكوين المديرين وتمكينهم من اكتساب خبرات ومن جهة أخرى فان الهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي يحدد توزيع الأدوات والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد ويعتبر المنسق بين علاقات الموارد البشرية التي ترمي إلى عدة أهداف منها¹:

1 مهدي حسين زويلف ، إدارة الأفراد من تطور كمي و العلاقات الإنسانية ، دار مجادلاي عمان ، 1993 ، ص06 .

1 . تكوين قوة عاملة مستقرة ذات كفاءة عالية تسعى إلى انتشار قدراتها العقلية التقنية في سبيل تحقيق أهداف المؤسسات .

2 . تكوين الأفراد بالمنشآت والمحافظة على مستوى معين من المهارة ، القدرة والكفاءة الحقيقية التي تطمئن المستوى الفني التكنولوجي العام ، اكتساب مهارات وبحوث متطورة .

المطلب الثالث : آليات تسيير الموارد البشرية .

سياسة الموارد البشرية تتجلى فيما يلي : سياسة التوظيف وسياسة الأجور والتكوين وسوف نتطرق إليها فيما يلي :

الفرع الأول : سياسة التوظيف .

1 . تعريف التوظيف :

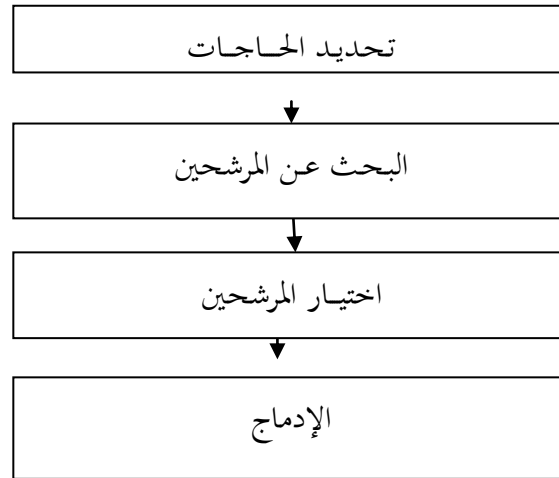
يعتبر التوظيف مرحلة جد هامة ضمن عملية تسيير الموارد البشرية إذ أن القرارات الناتجة عن هذه المرحلة هي حاسمة ، حيث أن إدخال أي فرد جديد ضمن المؤسسة يؤدي إلى تغيير التوازن الذي يكون قد وصلت إليه : المصلحة ، الورشة ، المديرية ... الخ، وكل خطأ في هذه العملية يكون مكلفاً ومؤثراً على مناخ العمل ، وقد يؤدي إلى جملة من النتائج السلبية أهمها سلوك الرفض من الجماعة اتجاه الفرد الجديد ، وعلى هذا الأساس يعامل التوظيف كما تعامل الاستثمارات .

ويمكن تعريف التوظيف بأنه تلك العملية التي تتمكن من خلالها المؤسسة من توفير الموارد البشرية الضرورية لمنصب العمل الشاغر والتي يشترط فيها التأهيل اللازم ، وذلك باللجوء إلى التوظيف الخارجي أو الداخلي .

من التعريف يظهر أن الهدف من التوظيف هو إيجاد الفرد المناسب لشغل المنصب الشاغر على أن الإشكالية المطروحة بالنسبة للتوظيف هي ضمان التوافق بين احتياجات التشغيل وقدرات الفرد¹

2. مراحل التوظيف :

إن فهم التوظيف يتطلب معرفة مراحل المختلفة ، على أن نتطرق إلى مصادره والطرق المستخدمة فيه ضمن هذه المراحل والتي يبينها الشكل الموالي : الشكل رقم (02) : مراحل عملية التوظيف



المصدر : Jear marie peretti : ressources humaines et gestion de personnl , ed nbvcxn vuiber paris

, 2002 , p 76 .

أ (تحديد الحاجات² :

¹ د :إسماعيل حجاز- أ - معاليم سعاد ، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، الطبعة الأولى 2003 م ، ص 33 .

² 1 - د :إسماعيل حجازي ، نفس المرجع السابق ، ص 34 .

إن الشروع في عملية التوظيف يبدأ من الحاجة إلى تغطية المنصب شاغر والتي يعبر عنها من خلال طلب التوظيف المقدم من قبل المسئول المباشر للمنصب محتويا على المعلومات التالية :

. مستوى التأهيل اللازم .

. مستوى الأجر و تاريخ مدة الاحتياج .

ب (البحث عن المرشحين :

في هذه الخطوة يتوفر لدى المؤسسة خيارات ،إما اللجوء إلى التوظيف الداخلي أو التوظيف الخارجي غير أن كل خياراته ايجابية وسلبية .

ج (انتقاء المرشحين :

من خلال هذه المرحلة تتمكن البيئة المكلفة بالتوظيف من تحديد المرشح الأنسب للمنصب وذلك مرورا بالخطوات التالية :

. الفرز الأولي للمرشحين :

بالاعتماد على المعلومات المستخلصة من رسائل ومناهج السيرة الذاتية المرسلة من طرف المرشحين يتم استبعاد الجزء الغير المطابق للخصائص المطلوبة بشكل واضح .

. الاستشارات :

إن حجم المعلومات التي تتحصل عليها المؤسسة من الملفات ليست كافية للاختيار النهائي للأفراد المطلوبين ، ولتتمكن من ذلك تلجأ المؤسسات إلى تقنية الاستثمارات التي تعد أكثر التقنيات استخداما .

. المقابلة :

إن تحليل مناهج السيرة الذاتية والاستثمارات لا يكفي لاختيار المرشح بل يجب القيام بمقابلة مع الأطراف المعنية وذلك لتحقيق هدفين :

. إعلام المرشح عن المؤسسة ، المنصب وخصائصه .

. السماح للمرشح بالتعبير بشكل أحسن عن خبرته وتصوره لمستقبله داخل المؤسسة .

. الاختبارات

ترجع أهمية المرور إلى استخدام الاختبارات بأنواعها :

اختبارات القدرات ، المعارف ، الشخصية إلى :

. تحديد نقاط الضعف التي يمكن أن تشكل عائق للمرشح اتجاه المنصب .

. ترتيب قدرات المرشحين .

د . الإدماج : تتشكل مراحل عملية إدماج الأفراد الذين تم اختيارهم لشغل المناصب الشاغرة عموما من ثلاث

مراحل وهي : . مرحلة الإعلام ، وفيها يخصص الموظف الجديد وقتا طويلا لجمع المعلومات حول العمل ورفقائه .

. مرحلة تعلم المهنة ،وتبدأ بالممارسة للعمل الذي وظيف من أجله لتنتهي حين اختفاء الأخطاء

. مرحلة العطاء الشخصي والتي أساسها المرحلة السابقة أين يتمكن الفرد من إثراء معارفه حول

العمل ، المؤسسة والتي يكون على استعداد بعد ذلك لإضافة أفكار جديدة¹

الفرع الثاني : سياسة التكوين :

1 . تعريف التكوين :

في إطار تسيير الموارد البشرية يعد التكوين المجال الذي يعيب الكثير من الوسائل ويفترض أن يحقق الكثير من

المتطلبات أيضا ، فهو من سبل تحقيق القابلية للتشغيل بالنسبة للفرد والتنافسية بالنسبة للمؤسسة ، والتكوين

بشكل عام يعني التعلم أو تطوير المهارات أو الارتقاء إلى المستوى المطلوب ، ويمكن تعريفه بأنه تلك البرامج المعدة

لتسهيل التعلم أي النجاحات التي يمكن تحقيقها في المهنة الممارسة بشكل مستمر لكون هذا الأخير لا يملك نقطة

نهاية .

2 . أهداف التكوين :

يمكن الأخذ بعين الاعتبار نوعين من الأهداف ذات بعد استراتيجي والأخرى ذات البعد التكتيكي .

¹ د: إسماعيل حجازي ، نفس المرجع السابق ، ص 37 / 38 .

أ. الأهداف ذات البعد الاستراتيجي :

. على مستوى المستخدم :

يهدف التكوين إلى مساعدة الأجر في تحسينه إذا أشار العديد من الاقتصاديين على حاجة الأجير إلى تقدير الذات ومسيرة الوقت هذا خاصة بعد إشباع حاجاته المتعلقة بالبدن من الأمن والانتماء فهو يتطلع إلى أن يكون فخورا بما يفعله

الفرع الثاني : سياسة التكوين :

1. تعريف التكوين :

في إطار تسيير الموارد البشرية يعد التكوين المجال الذي يعنى الكثير من الوسائل ويفترض أن يحقق الكثير من المتطلبات أيضا ، فهو من سبل تحقيق القابلية للتشغيل بالنسبة للفرد والتنافسية بالنسبة للمؤسسة ، والتكوين بشكل عام يعني التعلم أو تطوير المهارات أو الارتقاء إلى المستوى المطلوب ، ويمكن تعريفه بأنه تلك البرامج المعدة لتسهيل التعلم أي النجاحات التي يمكن تحقيقها في المهنة الممارسة بشكل مستمر لكون هذا الأخير لا يملك نقطة نهاية .

2. أهداف التكوين :

يمكن الأخذ بعين الاعتبار نوعين من الأهداف ذات بعد استراتيجي والأخرى ذات البعد التكتيكي .

أ. الأهداف ذات البعد الاستراتيجي :

. على مستوى المستخدم :

يهدف التكوين إلى مساعدة الأجر في تحسينه إذا أشار العديد من الاقتصاديين على حاجة الأجير إلى تقدير الذات ومسايرة الوقت هذا خاصة بعد إشباع حاجاته المتعلقة بالبدن من الأمن والانتماء فهو يتطلع إلى أن يكون فخورا بما يفعله .

. على مستوى المنظمة :

يهدف التكوين إلى :

. تكييف الفرد مع متطلبات المحيط دائم التغيير .

. تمييزه بالسلوك الحسن في العمل وتحسين نوعية شغله وتقلص التكاليف المتعلقة به .

. تطوير علاقات الفرد داخل المنظمة من أجل تحسين الجو الاجتماعي هناك .

. اشتراك المستخدم في برنامج توسع وتطوير المؤسسة هذا بالنسبة للأهداف ذات البعد الاستراتيجي أما بالنسبة للأهداف الأخرى .

ب . الأهداف ذات البعد التكتيكي :

اعتبرت هذه الأهداف ذات البعد التكتيكي لأنه يراد الحصول عليها من أجل بلوغ الأهداف ذات البعد الاستراتيجي وتمثل في التكوين من أجل الترقية والتكوين من أجل تنويع اليد العاملة .

. التكوين من أجل الترقية :

أن أغلب الاقتصاديين يرون أن التكوين يرمي دائماً إلى الترقية سواء كانت وظيفة أو على الأقل الاجتماعية مما يؤدي بالضرورة إلى التشكيل الاستراتيجي يلجأ مسئولو المؤسسة إلى ترقية خاصة يجلب انخراط المستخدمين في مشروع المنظمة حتى يكون الاهتمام به ايجابي

. التكوين من أجل تنويع اليد العاملة :

يهدف التكوين في هذا الإطار إلى جعل المستخدم متنوع الأشغال سواء على منصب المحول إليه أو على مستوى المناصب الأخرى ذلك ما ينفع الفرد بالدرجة الأولى وهذا بتنمية قدرته في السوق العمل المنظمة بالدرجة الثانية من خلال التقليل من التكاليف ولكن التكوين بحد ذاته لا يمكن أن يتواجد في أي منظمة بدون سياسة يعتمد عليها المختصون لتنظيم مراحل تسهل من تطبيق هذه السياسة التي تطرقنا إليها من قبل .

3 . أهمية التكوين :

تتمثل أهمية التكوين في الجوانب الرئيسية الثلاثة التالية :

أ . بالنسبة للمنظمة :

. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي .

. المساعدة في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة .

. تطوير أساليب القيادة والترشيد القرارات الإدارية .

. زيادة فاعلية الاتصالات والاستثمارات الداخلية .

ب . بالنسبة للعاملين :

. يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها .

. تطور الواقعية للأداء .

. يساعد في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد .

ج . بالنسبة للتطوير للعلاقات الإنسانية :

. تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين .

. تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكليف مع التغييرات الحاصلة .

. توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين .

4 . مبادئ التكوين :

تتمثل مبادئه فيما يلي :

. أن يكون هدف واضح ومحدد وقابل للتطبيق .

. أن يكون شاملا لجميع فئات الموظفين .

. اختيار المتدربين بشكل دقيق .

. احتواء البرنامج التدريبي على الممارسات العملية .

. مراعاة التفاوت بين الأفراد .

. تشجيع مدرّبين على التعلم من بعضهم البعض .

. مواكبة التطور العلمي والفني .

5. أنواع التكوين :

■ التكوين وفقا لعدد المتدربين :

. التكوين الفردي .

. التكوين الجماعي .

. التكوين وفقا للمكان : . التكوين في موقع العمل .

. التكوين خارج موقع العمل .

. التكوين وفقا لوقت التنفيذ : . التكوين قبل الخدمة .

. التكوين بعد الخدمة .

. التكوين وفقا للهدف : . تكوين المهارات .

. تكوين السلوك .

. التكوين بغرض تطوير معلومات الفرد في موضوع معين ¹.

الفرع الثالث : سياسة الأجور .

يمكن تعريف الأجر على أنه هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل بمقابل تنفيذ ما يكلفه به وفقا للاتفاق

الذي يتم بينهما ، وفي الإطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل وبعبارة أخرى :

ويمكن تبويب الأجور في ثلاثة مكونات وهي : ²

1. الأجر النقدي :

يتكون الأجر النقدي من جزأين ثابت يدفع بشكل دوري وجزء متحرك يرتبط في قيمته بظروف العمل والجهد

المبدول من جانب العامل .

1. أ. الأجر الثابت : يدفع الأجر الثابت عن الساعة أو اليوم أو الشهر أو السنة حسب نظام دفع الأجور في

المشروع حسب طبيعة العمل الذي يؤديه ، فالعمال المؤقتين الذين يؤدون عملا مؤقتا ثم تنتهي علاقتهم بالمنشأة .

1/ ب. الأجر المتحرك : تدفع المنشأة لعمالها علاوة على الأجر الثابت مبالغ إضافية ، ومن أمثلة ذلك :

¹ - علي محمد رابعة ، إدارة الموارد البشرية ، تخصص النظم ، المعلومات الإدارية ، دار الصفراء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2003 ، ص 23.

² . أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية للطبع والنشر ، طبعة 2001 ، ص 194.

. الأجر التشجيعي الذي يقدم للعامل نتيجة زيادة في الإنتاجية .

. الكفاءة التشجيعية التي ترتبط بالأعمال المبتكرة التي يحققها العمل

1 / ج . الاقتطاعات الشهرية : يستقطع من دخل العامل جزء من دخله النقدي كقسط للتأمينات الاجتماعية

وكذلك الاقتطاعات نتيجة الغياب .

. المزايا العينية : تتحمل المنشأة تكاليف مجموعة من الخدمات التي تقدم للعاملين مثال ذلك تكاليف الملابس إذا

فرضت ظروف العمل ارتداء زي معين مثل الزي الخاص بعمال الخدمات بالفنادق وشركات الطيران .

. التأمينات الاجتماعية : تفرض بعض التشريعات العمالية أن يساهم رب العمل شهريا تمثل بنسبة ، ويشترك

العامل بنسب مئوية للتأمينات الاجتماعية .

- الدور الذي تلعبه الأجر : تلعب معدلات الأجر دورا هاما في توزيع الموارد البشرية وفي استغلالها بأحسن

شكل ممكن لنظام الأجر أن يجلب الأفراد إلى أعمال معينة إذا كانت الأجر مرتفعة نسبيا عن الأجر في

الأعمال الأخرى ، كما يمكن تشجيع الانتقال من مكان إلى آخر لإيجاد فوارق في أجر التي يتقاضاها الأفراد

للقيام بأعمال معينة هناك مجموعة من الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأخلاقية لسياسة الأجر ،

وتوضح فيما يلي :¹

¹ jean renne edighoffer prenaiss de gestion d'entre pris << édition Nathan >> 1996 , p 65 .

. الاعتبارات الاقتصادية يتحدد الأجر ظروف العرض والطلب ويتولى سوق العمل ويحدد الأسعار لهذه الخدمة ويلعب دورا هاما في المجتمع يحصلون على دخولهم مقابل بيع خدمات عملهم .

الاعتبارات الاجتماعية :

ينظر كل فرد إلى الأجر الذي يحصل عليه باعتباره رمز للمركز الأدبي الذي يشغله بالإضافة كونه وسيلة لشراء احتياجاته وهذا ما يفسر ما يعلقه الأفراد .

الاعتبارات النفسية :

تعتبر الأجور وسيلة لإشباع الحاجات النفسية حيث أن الحاجات هي الحافز للأفراد فانه إلى المدى الذي تستطيع فيه الأجور إشباع الحاجات .

الاعتبارات الأخلاقية :

ليس هناك خلاف في الرأي على أنه يجب أن تكون المكافآت فليس هناك معايير عامة مقبولة للعدالة ومن هنا ظهرت الاختلافات حول تجديد العوامل التي تدفع أصحاب العمل المكافأة مقابلها .

. الخطوات الرئيسية لإعداد هيكل الأجر و نظم الأجور التشجيعية :

الخطوة الأولى : تحديد عدد الدرجات أو فآت الوظائف

يطلق أيضا على هذه الخطوة هيكل الوظائف ، وهذا الهيكل هو عبارة عن عديد من الدرجات (8درجات) وكل

درجة تحتوي على عدد من الوظائف ويتم ذلك تمهيداً لتسعير كل درجة (وبالتالي كل الوظائف الدرجة في الدرجة الأولى) تجنبا لمشقة تسعير كل وظيفة على حدا .

الخطوة الثانية : تحديد الأجور للدرجات (تسعر الدرجات) .

يتم في هذه الخطوة تسعير درجة وتحديد بداية الأجر ونهاية لكل درجة .

الخطوة الثالثة : تحديد هيكل الأجور الجديد (إدارة نظام الأجور) .

وهناك يتم التعرض لموضوعات أخرى مثل أسلوب دفع الأجر والزيادة العامة بناء على استقصاء ودراسة الأجور

السائدة ، وتحديد العلاوات والزيادة الخاصة للتكيف مع نفقات المعيشة وإضافة درجة جديدة تظم عدة وظائف

لم تكن موجودة سلفاً في هيكل الوظائف ومعالجة المشاكل التي تطرأ على نظام الأجور¹

نظم الأجور التشجيعية والمزايا العينية والخدمات :

. نظام الدفع أساس الوقت (الأجر الزمني) :

بموجب هذا المعيار يتقاضى الفرد أجره أو راتبه على أساس وحدة التي يقضيها في عمله الرسمي داخل المنظمة

كالساعة أو اليوم أو الشهر أو السنة ولا يتغير الرواتب أو الأجور لتغيير كمية الإنتاج وينصح باستخدام هذا

المعيار في الحالات التالية :

¹ احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة للطبع و النشر ، الطبعة الثانية 2001 ، ص 160 .

. صعوبة تحديد كمية إنتاج الفرد

. عدم إمكانية تحديد مدى مساهمة الفرد في العمل الإنتاجي .

. عندما تكون المواد مرتفعة القيمة الأجهزة المستخدمة دقيقة وحساسة بحيث يكون عرضة للتلف إذا اشتغلت

بسرعة وفوق طاقتها لزيادة كمية الإنتاج ليعود بالنفع على الفرد على شكل الأجور ورواتب أكبر

. عندما تكون الجودة مهمة بغض النظر عن الوقت المستنفذ في العمل .

. ويتميز دفع الرواتب والأجور على أساس الزمن والمزايا التالية :

. سهل التطبيق إذ لا يتطلب استخدامه عمليات حسابية كثيرة .

. يزيد من أوامر التعاون بين العاملين ولا يثير الغيرة في نفوس بعضهم لأنه يعامل الجميع معاملة واحدة على أساس

الزمن وبالتالي لا يستطيع أن يحصل بعضهم على الأجر نتيجة مزايدة الإنتاجية .

. يتضمن هذا النظام دخلا ثابتا للعاملين لا يتغير بتغيير إنتاجيتهم وهذا لديهم شعور بالراحة والاطمئنان النفسي¹

¹ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة للطبع و النشر ، الطبعة 2001 ، ص 162 / 163

المبحث الثاني : عموميات حول تقييم أداء العاملين

تهدف إدارة الأفراد إلى تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة ن وتعتبر سياسات الاختيار والتعيين ، الأجور والحوافز وإعداد فئة القادة المديرين وسائل أساسية تعتمد عليها الإدارة الحديثة في تحقيق هذا الهدف .

المطلب الأول : مفهوم تقييم أداء العاملين وأهدافه وأهميته

الفرع الأول : مفهوم تقييم أداء العاملين

تعريف 1 : يعرف على أنه محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات النفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل¹ .

تعريف 2 : وقد عرف أيضا بأنه " عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل ، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو تنزيلهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل منظمة أو خارجها أو تنزيل دراجاتهم المالية أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديتهم أو فصلهم أو الاستغناء عنهم " ² .

تعريف 3 : تقييم الأداء هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل

1 د : محمد الصيرفي ، قياس و تقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ،الإسكندرية 2008 ،ص 27

2 - عبد الباري إبراهيم درة ، و د: زهير صباغ ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان 2008 ، ص 259 .

وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ، و يرتب هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين .¹

الفرع الثاني : أهداف تقييم أداء العاملين

إن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة الإنتاجية و استعداد الأفراد للتقدم فإنه بتحقيق المزايا الآتية :

. اختيار الأفراد الصالحين للترقية .

. تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناءا عليها الترقية أو زيادة الأجور ، وتوحيد الأسس التي تتم

بناءا عليها الفصل أو توقيح الجزاءات .

. تنمية المنافسة بين الأفراد ، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدا منة فرص التقدم المفتوحة أمامهم .

. تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها ، والتمكن من قياسها .

. تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل ،

والذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم .

. مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم .²

. اكتشاف مواطن القوة والضعف والنتائج وتحديد سياستها .

¹ - د : مدحت أبو النصر ، الأداء الإداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر 2012 .

² - د : زاوية حسن ، محمد سعيد السلطان ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة التعليم العالي الجامعي للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2011 ، ص 239 .

. تفعيل نشاطات المنظمة ، وحدة الموارد البشرية¹.

الفرع الثالث : أهمية تقييم أداء العاملين

إن تقييم الأداء وسيلة لمساعدة من يعملون على أداء العاملين بصورة أفضل ، فالحكم الموضوع على استحقاقات الأفراد من علوت تصعيد ، تنزيل ، فصل ، ساعد على تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العامل ، للعمل على علاجها بتصميم برامج تدريب كفيلة بتطوير وتحسين الأداء المستقبلي وتدعيم مواطن القوة وتنويع الحوافز ، وان تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بانجازاتهم او بمعنى صلاحية قيمهم ونتاجهم² ، وسنعرض بنوع من التفصيل ومزيد من الشرح وتبرزها فيما يلي :

1. إحساس العامل بالمسؤولية : عندما يشعر العامل بأداء موضع تقييم من قبل رؤسائه وان نتائج التقييم سترتب عليها ، اتخاذ القرارات تمس مستقبله الوظيفي ، فانه سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه و اتجاه العمل ، وبالتالي سيبدل قصار جهده لتأدية عمله على أحسن وأكمل وجه ليكسب بذل رضا رؤسائه حتى لا يتعرض إلى أحكام تحرمه من مزايا والتعويضات التي تنص عليها القواعد والإحكام التشريعية سارية المفعول .

2. اختيار العامل تحت التجربة : تلتزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع العامل الجديد إلى فترة التجربة يختبر فيها على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة التي عين فيها ، لذلك تعتبر التقارير الدورية التي تقييم أداء

1 محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 271 .

2 علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الأفراد " منهج تحليل المنظمة والإدارة " مكتبة عين القاهرة ، مصر 1974 ، ص 2 .

العامل وسيلة لتوفير المعلومات اللازمة عن عمل العامل الجديد لتعطي لإدارة الموارد البشرية المبرر الذي تتخذ على

أساسه حكما في مدى ملائمة العامل للوظيفة وتجنب المنظمة التبعات التي قد تتحملها بسبب الاختيار غير

السليم للعامل .

3. تطوير أداء العامل : تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن نواحي القصور لدى العمال ، ويعتبر ذلك

نقطة البدء لتطوير أداء العامل ، وتتم عملية التطوير هذه كأسلوبين :

. أولهما تحسين العمل وتبسيط إجراءاته ، إذا تبين إن خصائص العمال من تأهيل عملي وخبرة عملية وتدريب

متخصص وصفات فسيولوجية ونفسية وسلوكية تتلاءم مع متطلبات العمل ، إلا إن مستوى الكفاءة في الأداء لا

يرقى إلى الحد المطلوب ففي هذه الحالة قد يكون القصور راجع أساسا لظروف العمل وتبسيط إجراءاته وتوفير

الإمكانيات المناسبة له .

- و ثانيهما هو تنمية العمال و تدريبهم، إذا تبين أن ظروف العمل المناسبة متوفرة و الإمكانيات و الإجراءات

ملائمة لأداء العمل لكن مستوى الكفاءة في الأداء لم يصل بعد إلى المعدلات المرضية، فإن ذلك يشير إلى وجود

بعض جوانب القصور في الخبرات و المهارات و المعارف أو سلوك الأداء لدى العامل، ففي مثل هذه الحالة تقوم

إدارة المنظمة بإرشاد أو تدريب العامل لتجاوز هذه النقائص و يحقق متطلبات وظيفته بتحسين مستوى أدائه

مستقبلا .

4. زيادة مستوى رضا العامل: يعد الرضا الوظيفي من أهم الأهداف التي يسعى العامل إلى الوصول إليها كونها مؤشر على مدى سعادة العامل بانتمائه للمنظمة نتيجة ما قدمته له من عوائد يشبع بها حاجته والجهد الذي قدمه للمنظمة، فكلما شعر العامل بأن العائد الذي يتقاضاه مقابل الأداء الذي يقدمه للمنظمة عادل و منصف و يحقق له أكبر قدر ممكن من الإشباع، فإن ذلك يؤدي إلى خلق ثقة بين العمال ورؤساءهم و منظماتهم .

هذا بالنسبة للعامل أما بالنسبة للرؤساء و المشرفين فأهمية التقييم تكمن فيما يلي :¹

أ - ضمان استمرارية الرقابة و الإشراف : إن تقييم أداء العامل و فق نظام محدد و مواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العمال و تقديم تقاريرهم حول كفاءتهم و الاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم و نتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم و التقييد بمواعيده و بذلك يضمن استمرارية الرقابة و الإشراف .

ب - تنمية القدرة على التحليل : تدفع عملية تقييم الأداء بالرؤساء إلى ضرورة إصدار الحكم على مرؤوسيه من العمال، فمن اليسر على أي رئيس أن يصدر حكمه على موظف ما، بأنه ممتاز أو ضعيف دون أن يسأل نفسه لماذا حكم على الموظف بهذه الصفة أو تلك عندما يطلب منه وضع تقرير عن سبب أداء هذا الموظف بهذه الصفة أو تلك عندما يطلب الأداء ، فإنه يضطر قبل إصدار حكمه إلى سؤال نفسه ، لماذا يعتبر موظف ما ممتاز أو ضعيف ؟ وهنا يجد نفسه مسوق إلى إجراء دراسة به في المنظمة ، و على ذلك فإن تقييم الأداء يدفع بالرؤساء

¹ - شوقي نور الدين ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز ، أطروحة دكتوراه دولة ، جامعة الجزائر 2005 ، ص 19 .

و المشرفين إلى تنمية قدراتهم على التحليل عندما يشعرون أنهم مسئولين على وضع التقديرات الدقيقة والحساسة عن جوانب أداء العمال حتى لا تكون موضع طعن من طرف العمال مستقبلا، و بالتالي يشعر فيها المشرف بإمكانية تعرضه إلى انتقادات أو مساءلة أمام العمال ، أو الجهات المختصة في حالة عجزه عن إصدار الأحكام الملائمة .

ج . تنمية الاتصال بين المشرف الرئيس والعمال : إن عملية تقييم الأداء تعد وسيلة تجمع بين الرؤساء

بالمرؤوسين من خلال التعامل مع بعضهم البعض لإجراء عملية التقييم كمناقشة ظروف العمل وتقديم المعلومات المرتدة . تغذية عكسية . التي تسمح للعمال من معالجة نقاط صعوبة في الأداء . وكثيرا ما يطمئن العامل اتجاه رؤسائه والإدارة ككل ، فان جوا من العلاقات الحسنة يسود سواء فيما بين العمال أو بينهم وبين رؤسائهم المشرفين على العمل وعملية التقييم¹ .

وكنتيجة لما سبق يجب التنويه بان احد المؤلفين يقول وهو " AKHEMA KHEME " أنه :

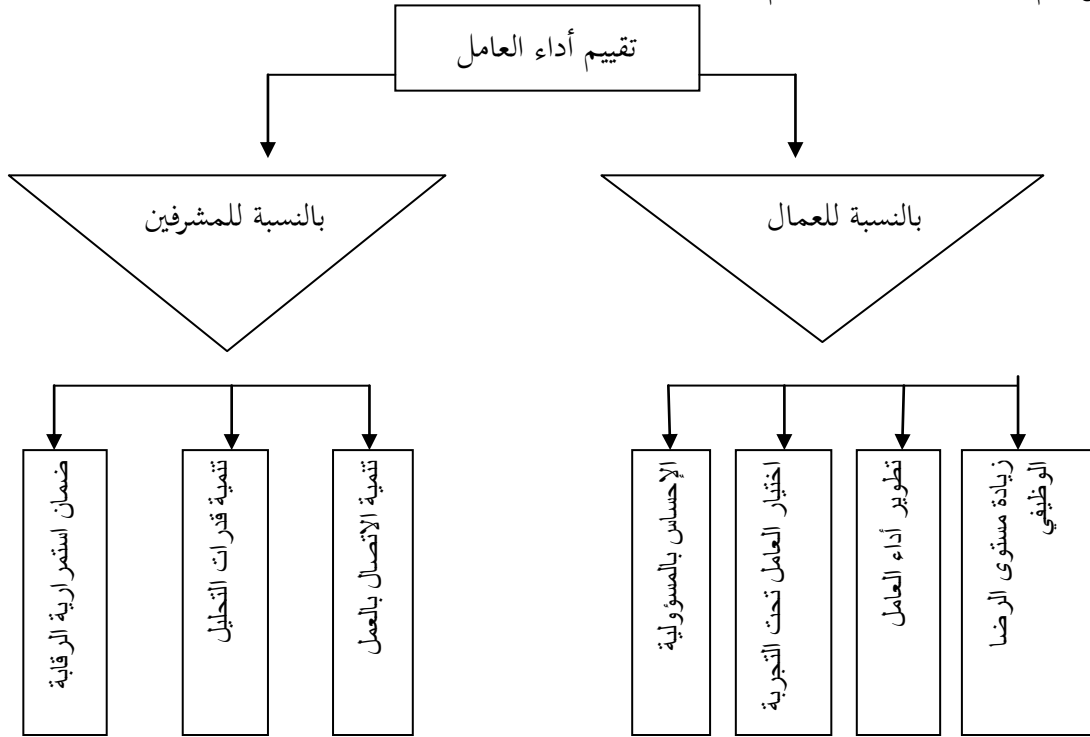
إذا عرف شخص أو فرد ما إن عمله يخضع للرقابة فانه يتصرف بطبيعة مغايرة عما إذا عرف إن عمله لا يخضع للرقابة أو التقييم وهذا بحسب الطبيعة الفطرية لكل فرد أو إنسان² .

وفيما يلي شكل يوضح أهمية تقييم أداء العاملين :

1 .. نظمي شحادة ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2000 ، ص 76 .

2 . أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي ، رؤية معاصرة ، رؤية معاصرة، حقوق الطبع و النشر محفوظة للمؤلف القاهرة ، ص 148 .

الشكل رقم (03) : أهمية تقييم أداء العاملين :



المصدر : عبد المحسن عبد الجودة ، إدارة الموارد البشرية ، دار النشر غير مسجلة ، القاهرة ، مصر 2002

المطلب الثاني : معايير وطرق تقييم أداء العاملين :

الفرع الأول : معايير تقييم أداء العاملين : ويقصد بمعايير الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وفيما

يلي أمثلة للمعايير الممكن استخدامها لتقييم الأداء وهي ما تظهر في

الشكل رقم (04)

معايير الصفات الشخصية	معايير سلوك الأداء	معايير نواتج الأداء
1 . المبادرة	1 . معالجة شكاوي العملاء	1 . كمية الأداء
2 . الانتباه	2 . إدارة الاجتماعات	2 . جودة الأداء
3 . دافعية العمل	3 . كتابة التقارير	
4 . الاتزان الانفعالي	4 . المواظبة على العمل	
	5 . التعاون مع الزملاء	
	6 . قيادة المرؤوسين	

المصدر : أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، الطبعة الثالثة 2014 ، ص 416 .

وهناك عدة مبادئ في استخدام معايير تقييم الأداء ، وهي كالآتي :¹

(1) يجب استخدام عدد كبير نسبيا من المعايير عند تقييم الأداء ، ولا يجب الاقتصار على معيار واحد أو عدة

معايير قليلة ، والسبب في ذلك يرجع إلى إن العاملين يقومون بعدة أنشطة ، وعليه يجب إن تتعدد المعايير ، حتى

يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد .

1 - أحمد ماهر ، مرجع سابق ذكره ص 417 .

(2) يجب إن تكون المعايير الموضوعية بقدر الإمكان وأكثر المعايير الموضوعية هي معايير نواتج الأداء ، يليها

الإشارة إليه .

ففي النوع الأول من المعايير يتم التركيز على نواتج أداء المرؤوسين من كمية موجودة معينة ، ومن أمثلتها أيضا عدد

الأمطار المصبوغة ، وعدد الأوراق المطبوعة ، وعدد الفساتين المطرزة ، وعدد الوحدات السليمة المنتجة .

إما النوع الثاني من المعايير فهو يقوم بالاعتماد على معايير غير مباشرة لأنها لا تلمس نواتج الأداء بل تلمس

الأسلوب والسلوك الذي يتم الاعتماد عليه للتوصل إلى النواتج ، ومن أمثلة المعايير السلوكية معالجة شكاوي

العملاء ، وتنمية مهارات المرؤوسين وإدارة الاجتماعات بكفاءة .

وأخيرا يمكن اللجوء إلى بعض المعايير الشخصية ، وذلك حين يتعذر التوصل إلى معايير نواتج الأداء وسلوك الأداء

، ومعايير الصفات الشخصية هي اقل المعايير دقة ، لأنها لاتصف الأداء ، وإنما تصف صفات الشخص القائم

بالأداء ، وانه إذا توافرت به صفات معينة فان أداءه من المحتمل إن يكون ممتازا ، ومن أمثلة هذه الصفات

الشخصية الذكاء ، والانتباه ، والمبادأة ، واللباقة ، والاتزان ألالانفعالي .

(3) يمكن إن يتم التوصل إلى معايير موضوعية لو قامت إدارة الموارد البشرية (أو القائم بتصميم قائمة التقييم)

بدراسة وتحليل العمل ، وذلك للتعرف على جوانب الأداء وربما تكفي قراره وتحليل توصيف الوظيفة ومواصفات

شاغل الوظيفة ، وذلك للتعرف على أهم معايير تقييم الأداء .

(4) يمكن إن تأخذ المعايير أوزانا مختلفة ، وذلك لكي تعكس تأثيرها وعلاقتها على الأداء ، فإذا كان المطلوب تقييم أداء عمال الإنتاج من خلال قائمة تقييم تضم عدة معايير ، فان المعايير التالية قد تكون مناسبة ، والاهم إن هذه المعايير تأخذ في قيمتها اهميات نسبية .

الفرع الثاني : طرق تقييم الأداء . هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين ، سواء في أدب الإدارة أو في الواقع التطبيق ، بعض هذه الطرق توفر مجموعة من البيانات يهتم العاملين 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 ، بنما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية ومختلف الصفات الشخصية وترتكز على الأداء الجماعي

أولا : الطريقة التقليدية :

1 طريقة الترتيب البسيط : تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ ، وغالبا ما يتم

ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على إلا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة بل يجب إن يشمل الأداء الكلي للشخص .

. مزايا هذه الطريقة : تتميز هذه الطريقة على أنها :

. سهولة التطبيق .

. التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء تتم بطريقة واضحة .

. عيوبها : ما يؤخذ على هذه الطريقة أن :

. الشخص القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية ، فقد يميل إلى

الذاتية في الترتيب والتقييم .

. يصعب تطبيقها في حالة وجود إعداد كبيرة من الأفراد .

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

2 . طريقة المقارنة الثنائية (المزدوجة) : بموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بمقارنة أداء كل مرؤوسين مع باقي

زملائه بالتالي لتحديد الأفضل منهما في كل مقارنة مثلا : هناك أربع عمال وهما (العامل "أ" ، العامل "ب" ،

العامل "ج" ، العامل "د").

بمقارنة العامل "أ" بالعامل "ب" ← وجد إن العامل "أ" هو الأفضل .

ومقارنة العامل "أ" بالعامل "ج" ← وجد إن العامل "ج" هو الأفضل .

ومقارنة العامل "أ" بالعامل "د" ← وجد إن العامل "أ" هو الأفضل .

ومقارنة العامل "ب" بالعامل "ج" ← وجد إن العامل "ج" هو الأفضل .

ومقارنة العامل "ب" بالعامل "د" ← وجد إن العامل "د" هو الأفضل .

ومقارنة العامل "ج" بالعامل "د" ← وجد إن العامل "ج" هو الأفضل .

وبتجميع نتائج المقارنة يمكن إن نتوصل إلى الآتي :

العامل "ج" هو الأفضل من العامل "أ" ومن العامل "ب" ومن العامل "د" والعامل "أ" هو الأفضل من العامل

"ب" ومن العامل "د" والعامل "د" هو الأفضل من العامل "ب" وبذلك يكون العامل "ج" هو الأول والعامل "أ"

هو الثاني والعامل "د" هو الثالث والعامل "ب" هو الرابع .

ومزايا هذه الطريقة هي أنها توفر الموضوعية في تقييم أكثر من الطرق الأخرى لكن ما يؤخذ عنها أنها معقدة لا

سيما في حالة وجود إعداد كبيرة .

تشير هنا إلى ملاحظة هامة عن طريقة حساب المعادلة التي تقوم بموجبها بالمقارنة المزدوجة ، تستخدم المعادلة

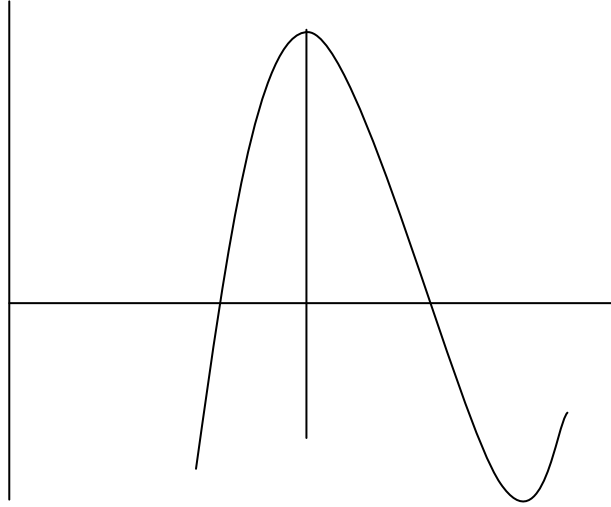
التالية عدة مرات للمقارنة وفق القاعدة الآتية

عدد المرات : عدد الأفراد (عدد الأفراد . 1) / 2

وبعد الانتهاء من المقارنة الشئائية يتم ترتيب العمال ترتيبا تنازليا ، حيث العامل الذي يحصل على تفضيلا اقل يرتب على انه الاسوء .¹

3 . طريقة التوزيع الإجباري : تقوم هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي والذي يقول إن أي ظاهرة تميل إلى التركيز حول الصحة المتوسطة لها ويقل تركيزها عند الطرفين كالشكل التالي :

الشكل رقم (05) : التوزيع الإجباري .



المصدر : محمد عبد المحسن توفيق ، تقييم الأداء ، دار النهضة العربية . طبعة الإخوة الأشقاء للطباعة ، القاهرة ، مصر 1998 ، ص 63 .

¹ . عمار بن عيشي ، اتجاهات التدريب ، و تقييم أداء الأفراد ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، الطبعة الأولى ، ص 51 .

وطبقا لهذه الطريقة يتولى الرئيس المشرف تقييم مرؤوسيه مجموعات على نحو يماثل طريقة الترتيب العام فيختار الـ 10% التي تمثل المستوى الضعيف ثم يختار من الباقين الـ 20% أعلى من المتوسط و الـ 20% أخرى دون المتوسط و يبقى الـ 40% تعتبر هي المستوى المتوسط .

مزايا الطريقة : تتميز هذه الطريقة بأنها :

. سهولة الاستخدام أو التطبيق العملي .

. تقوم بدراسة وتحليل أداء المرؤوسين بشكل دقيق ليتمكن من توزيعهم على الفئات بشكل واضح .

. إن هذه الطريقة تتفادى التركيز على التقديرات المتوسطة أو التقديرات المتطرفة سواء بالزيادة أو النقصان

بالنسبة لشخص خاضع لعملية التقييم .

. تلاقي عيوب التساهل والتعميم .

عيوبها :

. أنها توضح النواحي القوة والضعف في أداء الموظفين .

. أنها تفرض تساوي مختلف المنظمات في نسبة الأفراد الممتازين ونسبة الأفراد الضعفاء (10%) لكل فرد

بينما الواقع العملي يشير إلى تفاوت هذه النسبة من منظمة لأخرى بالإضافة إلى عدم سلامة الأخذ بها بالنسبة

للوحدات التي لا تضم سوى عدد محدود من الموظفين .

4 . طريقة التدرج البياني : أو ما يطلق عليها طريقة التقييم بواسطة بحث الصفات والخصائص بموجب هذه الطريقة يتم تحديد أو حصر عدد من هذه الصفات فيه ثم تجمع تلك التقديرات ويصبح المجموع الكلي ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم انه يمثل أداء الشخص

وغالبا ما يعطى لكل صفة من الصفات السابقة خمسة درجات بحيث يعتبر رقم خمسة على أعلى مستوى والصففر على أدنى مستوى ، وعلى هذا الأساس فقد يحصل كل من العامل " أ " العامل " ب " والعامل " ج " على التقديرات السابقة والتي تمثل الكفاية النسبية لكل منهم ، حيث يستخرج المتوسط الحسابي الذي يعكس التقدير النهائي الذي يعبر عن مدى كفاءة العامل ، وتتميز هذه الطريقة بأنها :

. سهولة الاستخدام

. لاتستغرق جهدا ووقتا كبيرا

. تناسب تقييم الأداء الحكومي .

عيوبها :

. الفرد الذي يقوم بعملية التصميم قد يكون متحيزا في تقديره .

. أن عملية التقييم قد تتأثر بشخصية الفرد القائم بعملية التقييم سواء كان متساهلا أو متشددا .

. قد تعطي أوزانا متساوية لجميع الصفات على حد سواء دون اعتبار لأهميتها النسبية.¹

ثانيا: الطريقة الحديثة

وأحدث طريقة في من بين هذه الطرق الحديثة هي طريقة الأداء المتزن و التي سنتطرق إليها بنوع من التفصيل

1 . طريقة الاختيار الإلزامي (الإجباري) : و الهدف الأساسي من وراء تطبيق هذه الطريقة هو تحقيق الموضوعية و

العدالة في تقييم الأداء ، و بموجبها يتم وضع عدد من العبارات و العناصر التي عن أداء العامل للعمل مع

تقسيمها إلى مجموعات تضم كل منها أربع جمل، منها اثنتان الصفات المرغوبة والاثنتان الأخيرتان تمثلان الصفات

غير المرغوبة في أداء العامل و يطلب من المشرف اختيار جملتين من الأربع ، بما يراه معبرا عن حقيقة أداء العامل

وسلوكة الحقيقي ، مثال على ذلك :

أ - هذا الشخص يحب العمل و يقدره .

ب - و يمكن الاعتماد عليه في أداء أي عمل .

ج - كثير الكلام و قليل التنفيذ .

د - تصريحاته المتكررة بقدرته على العمل دون أن يعمل .

1

lapragean, pascal. levaluation du personnel dans lentreprise. edition dunod.paris1993 ·p 19

ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها تحتوي على أربع عبارات اثنتين تعبران على النواحي الطيبة في الشخص واثنتين تعبران عن النواحي غير المرغوبة فيه ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقا على الشخص ، والعبارة الأقل انطباقا عليه ، والمقيم هنا لا يعرف ما إذا كان اختياره في صالح أو في غير صالح الموظف ، إلا إن أهمية وأوزان هذه العبارات السرية يحتفظ بها لدى الإدارة العليا.

وبالمقارنة العبارات المختارة بواسطة المقيم بالعبارات المحددة من الإدارة يمكن تحديد القيمة الحقيقية للشخص فمثلا إذا كانت العبارة " أ " هي التي اختارها المقيم على أنها أكثر انطباقا على الشخص موضع التقييم من بين أربع عبارات المذكورة سابقا ، ولم تكن تلك العبارة هي التي تم اختيارها بواسطة الإدارة العليا ، فأنها لا تحسب في صالح الشخص وعلى العكس إذا كانت تلك العبارة هي الواردة في تقدير الادارة تحسب في صالح الشخص .

مزايا الطريقة : تتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم النتيجة لعدم معرفة المقيم بمدى أهمية الصفات المحددة ، وهل اختياره بصفة معينة في صالح الموظف أم لا ، كما انها تتميز بإجبار المقيم على دراسة أداء الموظف بشكل جاد ، وإجراء التدقيق اللازم في تحليل العبارات لمعرفة لدى مطابقتها لسلوك العامل .

ولكن رغم تلك المميزات فان هذه الطريقة لم تلق انتشارا كبيرا نظرا لأسباب الآتية :

- صعوبة فهمها و تطبيقها .

- عدم ضمان سرية الأوزان التي تصفها الإدارة .

- تحتاج إلى مهارة و كفاءة في تحديد الشائبة .

2. طريقة الوقائع (الأحداث) الحرجة : والمقصود بالوقائع الحرجة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل ، ويطلب من الفرد القائم بعملية التقييم ملاحظة أداء العامل وتحديد أي الوقائع تحدث منه في أداء للعمل .

وفي النهاية يتم تقييم أداء العامل على أساس عدد الوقائع التي حدثت منه وتأثيرها على العمل بالسلب أو الإيجاب ، وتتميز هذه الطريقة كونها :

. تقلل من تحيز الرئيس في التقييم .

. تحدد نقاط القوة والضعف في أداء المشرف بشكل دقيق حيث أنها تقوم على أساس الملاحظة الفعلية

لأداء العامل .

. الجدية في عمل المشرف حتى يتم تقييم أداء العامل على أساس موضوعي .

وعلى الرغم من ذلك فإن ما يؤخذ عليها إن تطبيقها يحتاج إلى جهد غير عادي في تحديد الحوادث أو الوقائع المؤثرة على الأداء ، بالإضافة إلى أطول الفترة التي يقضيها الرئيس في تقييم أداء مرؤوسيه ، مما يجعله يلتصق بالمرؤوس ويراقبه باستمرار مما يؤدي إلى ضجره ، ويجعل لديهم ضعف في الابتكار .

3. طريقة قوائم المراجعة : تعتبر هذه الطريقة من أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء ، ويعتمد بشكل رئيسي

على دراسة كل نوع من الوظائف ، وذلك بتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصيفة التي

تصف الأداء الكفاء للعمل ، ويطلب من الرئيس المباشر وضع علامة إمام كل سؤال إما ب : نعم أو ب : لا

حسب رأيه في الموظف كما تقوم الإدارة بوضع قيم لكل سؤال على إن تكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها احد سوى الإدارة تقييلا لتحيز المشرفين في عملية التقييم ، إن ما يميز هذه الطريقة هو أنها :

. سهولة الاستخدام .

. الدقة والموضوعية وتلاقي عيوب لتحيز نتيجة لعدم معرفة الرئيس المشرف لدرجة تقييم عنصر من عناصر

السرية .

عيوبها :تتطلب الكثير من الوقت والجهد والخبرة في إعدادها ومعالجتها ، بالإضافة إلى المعرفة العلمية والدقة الفائقة ، لان أمر تجميع وتحليل عددها من العبارات وتقدير أوزانها ذات الصلة بخصائص وصفات العامل ومساهماته يعد امراً صعباً جداً لاسيما إذن كان عدد العمال الخاضعين للتقييم كبيراً جداً .

نظراً للطبيعة الفطرية والتركيبية التي تحدد الطبع داخل الفرد تجعله فضولياً لمعرفة السرية التي تتم داخل إدارته ،

وبالتالي قد يخطأ أو يدفع أي شيء مقابل معرفة السر وهذا ما يؤثر على عملية التقييم¹ .

المطلب الثالث : علاقة تقييم أداء العاملين بالموارد البشرية

إن تقييم أداء العاملين نظام فرعي من نظام إدارة الموارد البشرية، يساعدها في متابعة و مراجعة بقية وظائفها،

بحيث تستطيع هذه الإدارة أن تحكم على مدى نجاح بعض الوظائف و تخطيط البعض الآخر من خلال

1 . حيدر معالي فهمي ، نظم المعلومات :مدخل لتحقيق الميزة التنافسية⁶ ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2002 ،ص 28 .

النتائج التي يقدمها التقييم . ونستطيع إن نوضح علاقة تقييم الأداء بمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية ، من خلال عرض المجالات التي تستخدم فيها نتائج التقييم ، و المتمثلة فيمايلي :

1 . تخطيط الموارد البشرية :تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لتخطيط الموارد البشرية تساعد الإدارة في أداء مهمتها على النحو التالي :¹

أ . عندما تشير نتائج تقييم إلى وجود مستوى عال غي كفاءة الموارد البشرية ، فهذا المؤشر لوظيفة التخطيط بان عبء العمل المستقبلي يستفيد مستقبلا بزمن اقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى و هذا يشير إلى احتمال عدم الحاجة إلى موارد بشرية إضافية مستقبلا لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل .

ب . توضح نتائج التقييم ذوي الكفاءة المنخفضة الذين سوف يستغنى عنهم ، و يتم تعويضهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة ، مما يساهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية نم حيث حجمها و نوعها ، و هو جوهر و صلب عملية تخطيط الموارد البشرية .

2 . الترقية و التخطيط المسارات الوظيفية : تساعد نتائج تقييم الأداء في رسم و تحديد مسارات المستقبل الوظيفي لجميع العاملين بالمنظمة ، و بشكل خاص للأشخاص الذين يشغلون وظائف إدارية .

فهذه النتائج توضح إمكانيات الأفراد التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن إن يتدرج فيها الفرد عن

1 . عمر وصفي عقلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي ، طبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005 ، ص 376 .

طريق الترقية على مدى حياته الوظيفية المستقبلية المناسبة التي يمكن إن يرقى إليها.¹

3 - لاستقطاب و الاختيار : عندما تظهر نتائج تقييم الأداء ضعف في مستوى كفاءة الموارد البشرية التي جرى تعيينها مؤخرا في المنظمة ،خلال فترة التجربة و التمرين التي تلي عملية تعيينها و ما بعدها ، معنى ذلك أن نشاط الاستقطاب ،و الاختيار و التعيين و هما وظيفتان من وظائف إدارة الموارد البشرية قد فشلت في استقطاب و انتقاء الأفراد ذوي الكفاءة العالية و المؤهلين بشكل جيد، وبالتالي تكون نتائج تقييم الأداء بمثابة المعيار الذي يشير إلى مدى نجاح كل من مدى نجاح كل من وظيفتي الاستقطاب و الاختيار في أداء مهمتهما المطلوبة .

4 - تحديد برامج التعلم و التدريب و تقييمها : تبين نتائج التقييم إعادة مواطن الضعف و القصور في أداء العاملين التي يتوجب على المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية فيها معالجتها عن طريق تصميم و تنفيذ برامج التعلم و التدريب ، و هذا يقودنا إلى القول بان نتائج التقييم تكشف الاحتياجات التدريبية في المنظمة التي على أساسها تحدد نوعية و ماهية برامج التعلم التي تحتاجها .

وكون أي برنامج التعلم و التدريب يسعى إما لعلاج جوانب ضعف في أداء العاملين ، أو تنمية جوانب قوة فيه ،فلكي نعرف مدى نجاح برامج التعلم و التدريب في انجاز مهمتها التي تتمثل في استفادة المتدربين من هذه البرامج و تحسين مستوى أدائهم ، لابد من تقييم أداء هؤلاء المتدربين بعد الانتهاء نم تدريبهم و تعليمهم للحكم

1
أحمد سيد مصطفى ، مرجع سابق ، 333.

على مدى استفادتهم و تحسينهم .

5 - تحديد الأجور و الحوافز : يمكن للمنظمة من خلال نتائج تقييم الأداء إن تقرر مستويات الأجور التي يستحقها العمال ، إضافة إلى تحديد الأفراد الذين يستحقون الحوافز التشجيعية بمختلف أنواعها ، و إذا كن البحث عن الارتباط بين الأجر و الأداء هو الاتجاه الأساسي في تقييم أداء العاملين ، فان نتائج هذا الأخير تبين مدى النجاح الذي حققه كل فرد في المنظمة في انجاز المطلوب منه و الذي على أساسه تدفع الحوافز. و التبرير المنطقي لهذا الرأي هو إن الأجور و الحوافز التشجيعية يجب إن تدفعها المنظمة على أساس الجهد و النشاط في العمل ، أي أنها تكلفة يجب إن يكون لها عائد ،هذا إلى جانب إن المنظمة عند اعتمادها على نتائج التقييم تكون قد حققت نوعا من العدالة و الموضوعية في دفع أجورها و حوافزها للعاملين لديها مما يساهم في رفع معنوياتهم¹.

1 . عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ذكره ص 378 .

خاتمة الفصل الأول :

من خلال دراسة هذا الفصل نستنتج أن تسيير الموارد البشرية تهدف إلى تحديد متطلبات المنظمة من يد عاملة ، والعمل على تأهيلها و تطويرها تطويرا فعالا يعود بالفائدة على المنظمة و أفرادها ، و كذلك دعمهم و تحفيزهم لتحقيق الأداء المتميز و المتوافق مع الإستراتيجية الساعية إلى تحقيق النتائج المقصودة ، فالعنصر البشري و ما يملكه من مهارات و قدرات و ما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في زيادة المر دودية و تحقيق الإنتاجية .

مقدمة الفصل الثاني :

شهدت السنوات الأخيرة تزايد أهمية العامل البشري في المؤسسات و منها البنوك نظرا لتزايد أعداد العاملين بها و عدد العملاء الذين تسيروهم .

و يعتبر أداء الأفراد أحد الوظائف الأساسية في تسيير الموارد البشرية حيث تبنى عليه قرارات ذات أهمية كبيرة لتنمية أداء الأفراد و من ثم تحسين مستوى الإنتاجية فعلى أساس نتائج تقييم تحدد قرارات الترقية أو النقل أو الفصل أو التدريب و على ضوءه يتم تقييم فاعلية أنشطة الاختيار و التعيين و التدريب الخ .

و نظرا لأهمية هذا النشاط في توجيه أداء الأفراد نحو المستويات الأحسن ، من خلال مدارسنا في القسم النظري قمنا بإسقاطه على حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية و ذلك بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول : نظرة عامة حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية .

المبحث الثاني :دراسة تقييم أداء العنصر البشري في بنك بدر .

الفصل الثاني: دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بسيدي لخضر

المبحث الأول : نظرة عامة حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية

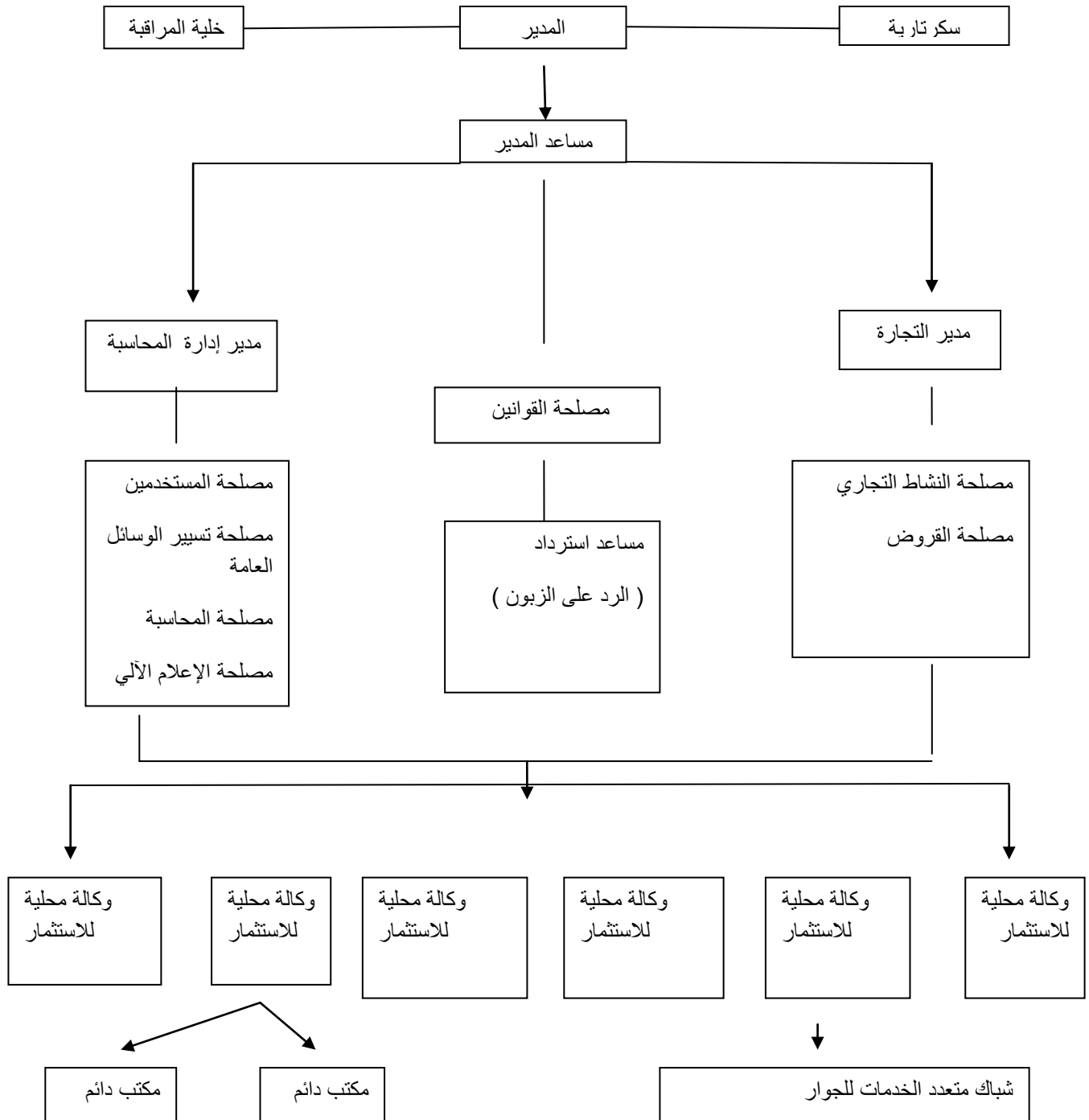
المطلب الأول : تقديم بنك الفلاحة و التنمية

أكد الميثاق الوطني على الأهمية الإستراتيجية للفلاحة الجزائرية و نظرا للطاقات الكامنة الموجودة في البلاد فيما يخص الموارد الفلاحة و مؤهلاتها من مناخ و تربة و غير ذلك مما يساهم في تنميتها و نظرا للضرورة تبنى الحاجيات الوطنية للمنتجات الغذائية فإن الفلاحة تكتسب أهمية كبرى و تطورها أحد الأولويات التي تتركز أكثر دلالة من أي تعبير هذا و إضافة إلى الخدمات البنكية الأخرى المعتادة .

هو بنك عمومي أنشأ بموجب المرسوم الرئاسي رقم 82/106 المؤرخ في 17 جمادى الأولى 1402 الموافق ل13 مارس 1982، و الذي عدل بمرسوم 84 - 85 المؤرخ في 30 أفريل 1985، وهو عبارة عن شركة مساهمة (شخصية معنوية) ذات رأسمال قدره 330000000000 دح، الكائن مقرها الرئيسي ب 17 شارع العقيد عميروش بالجزائر العاصمة حيث يتمتع بالاستقلال المالي و يعد تاجرا مع الغير، بدأ البنك **BADR** ب 140 وكالة متنازل له عنها طرف **BNA** ليضم في الوقت الراهن 292 وكالة و 41 مديرية جهوية و 7 مديريات عامة و هذه الكثافة في زيادة و تطور مستمر وفق إستراتيجية من شأنها جعل البنك الأشمل على المستوى الوطني و نظرا للأهمية الشبكية و أهمية تشكيلها و هدفها صنف البنك **BADR** من طرف قاموس مجلة البنوك **BANKERS AL Manach** الطبعة 2001 المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية و المرتبة 668 في الترتيب العالمي بين 4100 بنك مصنف .

المطلب الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي للبنك بدر **BADR**

الشكل رقم (06) : الهيكل التنظيمي للوكالة



المصدر : وثائق داخلية للوكالة .

- يتكون الهيكل التنظيمي لفرع مستغانم لبنك **BADR**

المدير : فهو مسؤول الوحيد و المتخذ داخل البنك

سكرتارية : وهي علاقة مباشرة مع المدير حيث تقوم بتدوين المواعيد الرد على المكالمات الهاتفية، استقبال زوار المدير .

خلية المراقبة : و في هذه الخلية يتم مراقبة جميع الداخل و الخارج سواء العمال أو غير العمال .

مساعد المدير : و هو يعتبر الوسيط بين المدير و المديرات و المصالح .

المديرات :

- مديرية التجارة : و هي التي يتم فيها العمل التجاري و تضمن كل من مصلحتين النشاط التجاري و القروض .

- مديرية إدارة المحاسبة : يجمع فيها كل من المصالح المستخدمين، تسيير الوسائل العامة لمصلحة المحاسبة، مصلحة

الإعلام الآلي .

المصالح :

أ - مصلحة النشاط التجاري : يتم على مستوى هذه المصلحة مالية شراء و بيع الأسهم و القروض للزبون .

ب - تقوم بمنح الزبون قروض الاستثمار في مشروع ما مثلا : تربية الدواجن

ت - مصلحة المستخدمين : تهتم بقضايا الموظفين سواء من الأجور، غياب، عطل مرضية، حوادث العمل

- ث - مصلحة تسيير الوسائل العامة : تسيير هذه المصلحة الوسائل العامة الموجودة بالبنك، مثل آلات الحاسوب .
- ج - مصلحة المحاسبة : تشرف على العمليات المحاسبية و المالية و ميزانيات أعمال نهاية السنة .
- ح - مصلحة الإعلام الآلي : تقوم بوضع نظام المعلومات و التسيير المحاسبي له بواسطة الحاسوب .
- خ - مصلحة القوانين : يتم إتخاذ الإجراءات و القوانين اللازمة على الزبون الذي يأخذ قرض من البنك و لهذه المصلحة مساعدة الرد على الزبون في حالة عدم تسديد المبلغ المرهون لديه .

وكالة محلية للاستثمار: أنها تركيبة الاستثمار التي هي في علاقة مباشرة مع الزبائن دورها هو خدمة الزبائن عن طريق جميع الاستثمار (فتح حسابات) توزيع القروض كذلك مختلف المتوجات (الخدمات) التي تصفها في متناول علاقته .

. تعريف مصلحة المستخدمين : وهي المصلحة الأكثر أهمية في التنظيم الهيكلي للوحدة بحيث تهتم بالأجور وتسجيل الغيابات والساعات الإضافية والعطل المرضية ، حوادث العمل وتسجيل العمال بالضمان الاجتماعي والتعاونية ، ويقوم بهذه الوظيفة المسير الإداري للمستخدمين له كمهمة تنظيم ووضع في العمل التسيير الإداري للموظفين في دور سياسة البنك .

. مهام مصلحة المستخدمين :

1. تدرس الملفات الإدارية للموظفين (مجموعة جهوية للاستثمارات ووكالات متصلة)

2. تحضير وتسيير عقود العمل .

3. تحضير وتسيير الأجرة باحترام التشريع وقانون الاتفاق الجماعي لعقود العمل والقرارات الجماعية والفردية تعود إلى مدة العمل .

4. إعادة إحصاء العمال .

5. توقيع على عقد مختلف التصريحات الاجتماعية وتنظيم القوانين التي تنجم عنها .

6. تسيير مخططات العطل السنوية للمجموعة الجهوية للاستثمار والوكالات المتصلة بها .

7. تنجز القوائم والسجلات القانونية وتضمن اجر المكلفين اجتماعيا باحترام المواعيد ونظم إتمامهم (إكمالهم)

8. تحضير وتتابع الرصيد السنوي للموارد البشرية .

9. تأخذ لوحدة القيادة للموظفين المجموعة الجهوية للاستثمار (G.R.E)

10. تنجز أجهزة الموظفين المتصلة بمختلف النظيرات الجهوية للمركز الجهوي للمعلومات (GRAIM)

11. تتمثل المجموعة الجهوية للاستثمار (G.R.E) والوكالة المتصلة بمتفشية والخدمات الاجتماعية .

. بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة سيدي لخضر :

عدد العمال 22 موظف منهم العمال المؤقتين و18 دائمين .

. تقسيم المهام بوكالة BADR بسيدي لخضر :

. الإدارة :

المدير : مهمته التوجيه ، التنشيط ، المراقبة ، تنسيق نشاطات الفرع ، تقسيم العمل بين مختلف المصالح ويسهر على التنفيذ الجيد للسياسة المقررة من طرف المؤسسة .

السكرتارية (أمانة المدير) : تقوم هذه الأخيرة على تنظيم وظائف المسئول

. مكاتب الواجهة :

قطب المعاملات : يتكون من المشرف عليه ، لبنك الواقف هو شبك عملية السحب الصندوق الرئيسي (إيداع الأموال) محاسبة المدفوعات .

قطب العملاء : يتكون من المشرف للاستقبال والتوجيه ، مكلف بالزبائن (أي مؤسسة تتعامل مع كل العمليات أو زيارة ميدانية التعامل مع الأفراد فقط) ، التامين المصرفي الخدمة المصرفية الالكترونية .

. مكاتب الخلفية :

وفيها المشرف عليها يقوم بالتوجيه ، وظيفة الائتمان والقروض (دراسة ملفات مصلحة القراض) ، وظيفة التحويلات والتعويضات ، وظيفة التجارة الخارجية ، وظيفة القانون والدعوات والتحصيلات (متابعة الاعتمادات الممنوحة) ووظيفة الرقابة والمحاسبة (انجاز ومتابعة ميزانية الوكالة ، السهر على تطبيق نظام المحاسبة البنكية ، السهر على حسابات الزبائن ، تقديم الإرشادات الضرورية للمستخدمين ، تصحيح الأخطاء الملحوظة في المجال المحاسبي، مراقبة تحقيق الأهداف المسطرة من طرف مديرية الوكالة و المديرية العامة)

ومنه فالعلاقة التي تربط بين مصالح الوكالة هي علاقة تكاملية ولا يأخذ تداخل المصالح لوجود قرار تنظيم المؤسسة يحدد مهام كل قائم على مصلحة .

المطلب الثالث : أهداف و مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)

إن بنك و التنمية الريفية له أهداف عديدة و مهام متعددة المتمثلة فيما يلي :

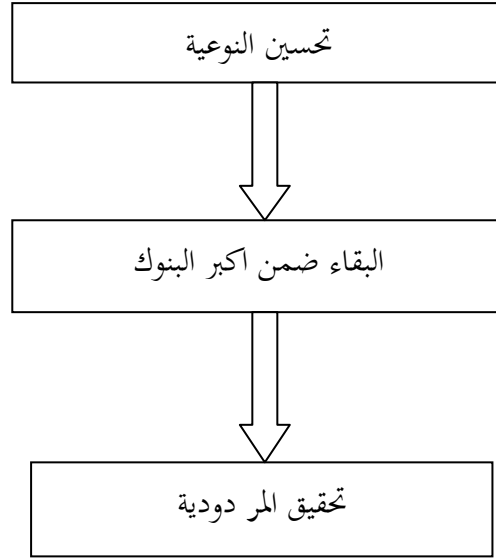
أ - أهداف بنك بدر (BADR):

- 1- توسيع و تنوع المجالات داخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة .
- 2- تحسين نوعية و جودة الخدمات .
- 3- تحسين العلاقات مع العملاء .
- 4- الحصول على أكبر حصة من السوق .
- 5- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربح .
- 6- خلق الديناميكية للخزينة سواء كانت بالدينار أو بالعملة الصعبة .
- 7- تحسين الإنتاج على مستوى عمليات المعالجة الصعبة .
- 8- تحسين إنتاج على مستوى عمليات المعالجة .

9- الرفع من الموارد بأحسن قيمة و جعله يتمتع بمر دودية القروض الإنتاجية ذات صيغة متنوعة في احترام قواعد

الحيطة و الحذر .

وفق هذه العمليات يمكن رسم مخطط حسب أهمية الأهداف :



ب - مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

وفق القوانين و القواعد المعمول بها في مجال المصرفي فان بنك بدر مكلف بقيام المهام التالية :

1 - تنفيذ جميع العمليات المصرفية للاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين و التنظيمات جاري بها

العمل .

2 - تنمية الموارد و استخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار و الاستثمار .

3- إنتاج خدمات مصرفية جديدة مع تطور المنتجات و الخدمات القائمة .

4 - تطوير شبكته و معاملاته .

5- تقسيم السوق المصرفية و النقدية أكثر من ذوي المهن الحرة (تجار المؤسسة الصغيرة و المتوسطة) .

6- استفادة من التطورات العامة في مجال العمل المصرفي .

المبحث الثاني : دراسة تقييم أداء العنصر البشري في بنك بدر

بعد دراستنا لواقع نظام تقييم لأداء العمال في وكالة بنك بدر و نماذج التقييم السائدة في هذه الوكالة من أجل

الكشف عن الأخطاء و مواقع الضعف و نقاط القوة لتحقيق أهدافها و تحسين أدائها التنافسي .

قد قمنا بمقابلة بعض الأفراد العاملين و التحاور معهم و فقد توصلنا إلى عدة نقاط من بينها :

- تتوفر وكالة بنك بدر على قوة بشرية مكونة من الجنسين 8 إناث و 9 ذكور .

- المستوى التعليمي السائد هو المستوى الجامعي أكثر ، حيث هناك عمال متحصلين على شهادات ليسانس في

علوم اقتصادية و تسيير ، محاسبة ، مالية ، حقوق .

- هناك عمال دائمين يصل عددهم إلى 15، أما الباقين هم 2 في طريق العمل كعمال دائمين .

المطلب الأول : نظام تقييم الأداء بينك بدر

تبنى وكالة بنك بدر نظاما لتقييم أداء مواردها البشرية و يقوم هذا النظام على مجموعة من المرتكزات و

الأهداف و مجموعة أخرى من الأساليب العلمية المعتمدة في هذا المجال .

1- مرتكزات نظام تقييم الأداء :

يرتكز نظام تقييم الأداء ببنك بدر على مجموعة من المبادئ تتمثل في :

- ارتكاز تقييم الأداء على وتيرة المعلومات و العلاقات المستمرة بين العمال الخاضع للتقييم و رئيسه المباشر .
- تتمحور عملية تقييم حول نسبة إنجاز الأهداف المسطرة في برامج العمل .
- التغذية العكسية لنتائج التقييم بما يضمن في المستقبل لتحقيق الفعالية و التنمية أداء الأفراد .
- التقييم الموضوعي و العادل الأداء .

2- أهداف تقييم في بنك بدر :

لقد وضع لنظام تقييم العمل في بنك على الأهداف المحددة تجسد البعد الاستراتيجي سياسة الموارد البشرية تجاه تسيير مواردها و إدارتها نحو التنمية المستدامة و النهوض بأدائها إلى مستوى التحدي لمحيطها و اليقظة لأنواعها هنا عدة أهداف نذكر منها :

- خلق آلية تنسيق و اتصال مباشر بين الرؤساء و المرؤوسين بشكل دائم على جميع المستويات الإدارية و الوظيفية .
- خلق التوازن بين مستوى الأداء العمال و العائد المقابل له وصولاً إلى حالة الرضا الوظيفي للعمال مع ضمان زيادة المر دودية .

- التمكين مع وضع سياسات تنموية على أسس عملية لتطوير وظيفة الموارد البشرية كاعتماد نتائج التقييم تحديد احتياجات التدريب و استحقاقات للتحفيز و الترقية و النقل و كل ما يتعلق بتنمية شؤون العمال .

3. طرق تقييم الأداء ببنك بدر :

تتم عملية التقييم ببنك بدر بالاعتماد على تقنيتين أساسيتين هما :

أ - المحادثة : تعتبر المحادثة تقنية من تقنيات تقييم الأداء و هي عبارة عن حوار منظم يكون مرة واحدة في شكل رسمي خلال برامج العمل الفردي بين الفرد الخاضع للتقييم و رئيسه المباشر (القائم بعملية التقييم) و ذلك بهدف تحفيز الفرد على تحسين أداءه ، كما يتضمن هذا الحوار و يدور حول ثلاثة عناصر أساسية وهي :

- مدى وضوح الأهداف المنتظر تحقيقها من طرف العمل الخاضع للتقييم .

- مدى تحقيق الأهداف .

- استخراج النتائج .

ب - ملاءمة التقييم : هي عبارة عن نموذج تعدد الإدارة يركز على مجموعة من المحددات الخاضعة بسلوك العامل و إنتاجية في المؤسسة و من بينها المواظبة ، التعامل مع الزملاء ، كمية العمل ، نوعية العمل

و تشمل استمارة التقييم على المعلومات الأساسية لعملية التقييم التي يتم ملؤها مرة واحدة عند نهاية فترة التقييم و تتمثل المعلومات في مرابلي :

الجدول رقم (03) : استمارة تقييم أداء الأفراد لبنك بدر :

معايير التقييم	ثلاثي الأول	الثلاثي الثاني	الثلاثي الثالث	الثلاثي الرابع
كمية العمل : 5				
نوعية العمل : 5				
المواظبة : 3				
السلوك : 2				
المجموع : 15				
إمضاء رئيس المباشر				

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الدراسة

انطلاقا مما سبق توصلنا إلى تتمين مساعي البحث في مجالات تقييم الأداء نجتمعها فيما يلي :

- توظيف يقوم على أسس مهمة منها الشهادات و الخبرة .

- تلتقي بعض الكفاءات للتكوين بالاطافة إلى تنوع أماكن التكوين مما يؤدي إلى المعارف .

- توفير جو العمل الجماعي مما يحقق التعاون و التعلم الجماعي و يساعد على ظهور و تطوير الكفاءات الجماعية.

بالإضافة إلى ماسبق يحتوي تقييم الأداء بالبنك من نقائص نذكر منها فيما يلي :

- غياب تقييم بعض الكفاءات في حين يخضع البعض إلى التقييم التقليدي القائم فقط على ملاحظات المسئول

المباشر .

- عدم الرضا الكامل عن رواتب الكفاءات .

- في ما يخص تطوير تقييم الأداء يقتصر على تكوين على نوع واحد فقط وهو الأيام الدراسية و غياب التكوين المستمر و الدورات التدريبية .

المطلب الثاني : دورية قياس و تقييم الأداء

1. مشاركة العاملين و علاقات العمل :

تقوم وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بسيدي لخضر على وجود اتصال بين الأفراد بصفة دائمة و مستمرة و هذا لإدراكها بأهمية التحسين أداء العنصر البشري و عليه يتمثل هذا الاتصال على عقد الاجتماعات و التي تكون حسب موضوع وهو الذي يحدد نوع الاجتماعات الذي يعقدونه بين أنواع هذه الاجتماعات و نجد أن اجتماعات التدريب تكون مابين المدير و الرؤساء المصالح و الاجتماعات ما بين المدير و عمال و العمال كافة ، و الاجتماعات الأخرى أيضا ما بين رؤساء المصالح و عمالهم و تعتبر هذه الاجتماعات بأنها اتصال لان هذا البنك نجده لا يعتمد على الاجتماعات فقط ، بل يعتمد على أنواع أخرى من بينها الاتصال العمودي ويعني الاتصال النازل الذي يكون من المدير إلى العمال و رؤساء المصالح إلى البنك أو إصدار قانون جديد إما الاتصال الصاعد فهو ذلك الاتصال الذي يكون بين العمال و رؤساء المصالح ثم إلى المدير و يكون عبارة عن تقديم الشكاوي و الانشغالات المهنية و حتى الاجتماعية أيضا ، منهما التواصل يكون في البنك عن طريق الاشتراك العاملين فباتخاذ القرارات المناسبة . إما الاتصال العمودي فهو بنوعية الاتصال النازل و الاتصال الأفقي هو يتم بين الموظفين الذين يتبادلون المعلومات و المعارف في ما بينهم و يحقق هذا الاتصال نوعا من الانسجام و هذا

يعود بصورة ايجابية للبنك و يكون نوع من الحماس في العمل و تحسين الأداء بالنسبة للعاملين و هذا ما يجعل إلى تطوير و تفعيل قنوات الاتصال .

2- دورية التقييم :

إن تقييم أداء العاملين يحدث مرة واحدة في السنة يكون عند نهاية السنة المالية ، إلى أن في بعض الأحيان يحدث أكثر من مرة في السنة ، إلى إن الدراسات و الأبحاث التي أجرت في السنوات الأخيرة أشارت بان التقييم أداء العمال مرة في السنة و هذا التقييم لا يعتبر كافي لان أداء العاملين يتغير من يوم إلى آخر و هذا راجع إلى تغيير صفاته و سلوكه في العمل يجب مراقبة العامل خلال عمله و هذا يعتبر للعامل تحفيز من اجل بذل جهد و يمكن أيضا تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب لكي يعتبرها العامل عملية التقييم و تكون بأسلوب بسيط على المشرف القائم بعملية التقييم .

3- الإشراف على التقييم :

تعتبر مهمة الإشراف على تقييم أداء العامل مهمة حساسة تتطلب من المشرف التحكم في طريق التقييم و إقناع العمال و توجيهاتهم و غالبا ما تذهب هذه المهمة الى الرئيس المباشر للعمال بتقييم الاداء مرؤوسيه باعتباره أكثر قدرة على ملاحظة سلوكهم لصلة مباشرة بهم و هذا يرجع لخبرته في العمل و معرفة ظروفهم .

4- إبلاغ عن نتائج التقييم :

يعتمد البنك بدر على إبلاغ العاملين المعنيين بتقييم في الوقت المناسب و الأسلوب لكي يتمكن عامل التصرف معها في الشكل صحيح لتقييم أداء عمله .

المطلب الثالث : آثار التقييم الأداء الموارد البشرية في البنك

يترتب عن عملية التقييم فيما يلي :

1- سياسة التوظيف و اختيار الموارد البشرية

تعتبر عملية التوظيف في بنك التنمية المحلية حسب ما أدلى به رئيس مصلحة المستخدمين من أهم العمليات

الموجودة فيها و على هذا الأساس فان المركب يولي أهمية كبير لهذه العملية

أسباب التوظيف : إن عملية التوظيف تقوم لعدة أسباب نذكر منها :

- التقاعد .

- انتهاء عقود العمل .

- حالة شغول مناصب عمل .

- الترقية .

- خلق مناصب عمل جديدة بشرط يتطلب إطار سامي في بعض الأحيان مع الإشارة إلى أن هذا المجتمع يعطي

أهمية كبيرة للخبرة .

أنواع التوظيف: هناك نوعين من التوظيف :

1. التوظيف الخارجي : أي مرشحين خارج البنك ، فبعد الإعلان المتمثل في إرسال تقرير إلى ANEM هذه

الأخيرة هي التي ترسل المرشحين بعد ما كانوا قد وضعوا ملفاتهم لديها ، والملف الإداري يتضمن كل من :

. شهادة الميلاد .

. بطاقة السوابق العدلية .

. شهادة (دبلوم).

. شهادة عائلية (للمتزوج) ، فردية (للأعزب)

. الجنسية .

. شهادة طبية .

. شهادة الخدمة الوطنية .

. بطاقة الإقامة .

. الصورة .

BULLTINS DE MAIND CEUFRE .

بعد جمع كل ملفات وفرزها تقوم مصلحة الموظفين بار سال المرشحين المقبولين وذلك من اجل امتحاناتهم إذ يختلف الامتحان من وظيفة لأخرى حسب المصالح المعنية مثل مصلحة الشؤون القانونية يجب أن يكون المترشح متخرج من كلية الحقوق ، مصلحة المحاسبة ، مصلحة المستخدمين

2- التوظيف الداخلي : يتمثل في ترقية العمال ببنك بدر و هناك نوعان من الترقية

أ - الترقية في الدرجات : تتم الترقية عموما على حسب الأقدمية في العمل إضافة إلى كفاء العامل .

ب . الترقية في الأجر : يقوم البنك كل السنة بتقييم العمال عن طريق التنقيط حسب مردود يتهم

على حسب تلك النقاط تتم الزيادة في الأجر ، و تختلف من موظف لأخر حسب كفاءته و اجتهاده .

مراحل التوظيف:

المرحلة الأولى :

وضع الطلبات	التحضير للتوظيف
تحليل الطلبات	
توظيف و تعريف للوظيفة	

المرحلة الثانية :

استقطاب	البحث عن المرشحين
اختيار طريق للبحث	
البحث عن المرشحين الخارجيين	

المرحلة الثالثة :

أول فرز	فرز الترشيحات
تريص	
اختبار	

المرحلة الرابعة :

التعبير عن الطلب	استبدال المقبولين
تحليل الطلب	
التعريف بالوظيفة	
التعيين النهائي	

هذا المخطط يصف بشكل عام وضعية و كيفية التوظيف في البنك و يتم كل سنة و استقطاب الشباب المتخرجين في شتى الاختصاصات عن طريق الامتحانات و الاختبارات .

2- تحديد الاحتياجات من التكوين :

يعرف التكوين على انه مجموعة من الإجراءات التي يمكن للأفراد و الجمعيات من الاطلاع بكفاءةهم الحالية و تلك التي سوف يكلفون بها مستقبلا من اجل سير الأمثل للبنك .

أهداف التكوين داخل البنك :

. الهدف الرئيسي من التدريب هو مساعدة الفرد على اكتساب معلومات و خبرات تساعده على مواجهة أداء عمله .

. إعداد عمال و الموظفين لشغل الأماكن الحالية بالمؤسسة و رفع المستوى الفني للعاملين بالمؤسسة لتجنب ضياع الجهد و الخدمات و تخفيض التكاليف .

. تطوير أساليب الخدمة بنقلها إلى مستوى أعلى من الكفاءة و الفعالية .

أهمية التكوين :

. رفع مستوى الإنتاجية و ذلك بزيادة المهارات و كفاءة الفرد الناتجة عن عملية التكوين إلى أن تعكس على حجم العمل .

. إضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف و العمال في الوقت الحالي تدعو إلى التكوين المنظم حتى يتوفر على الأقل الحد الأدنى للأداء الملائم لدى الأفراد في مختلف الوظائف .

. تمكين العاملين من الاهتمام الجديد من مجالات عملهم و مسايرة التقدم التكنولوجي .

3- تحديد الاحتياجات من التدريب :

الذي يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد و توجيه سلوكهم نحو الأداء الفعال بما يخدم هدف تحسين الإنتاجية ، كما نعرف كذلك إن التدريب يعتبر ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات التكنولوجية المحيطة بالبنك .

. أو في ظل هذه الأهمية المتزايدة للتدريب تقوم إدارة الموارد البشرية بالبنك بإعداد و تنفيذ تباعية لبرامج التدريبية التي تعدها بغية تحقيق الأهداف المتوخاة منه و لأجل ذلك سوف نحاول تحليل النشاط التدريبي بالبنك لتقييم فاعليته و أثره على الإنتاجية محل الدراسة .

. يهدف التدريب بالبنك إلى تنمية و تحسين أداء الأفراد في مختلف مستوياته التطبيقية من خلال اكتساب هذا الأخير (الفرد) خبرات و مهارات جديدة تزيد من قدرته على أداء عمله ، فالتدريب يعتبر وسيلة لزيادة مقدرة الأفراد على العمل و من ثم تحسين مستويات الإنتاجية .

. يهدف نظام التدريب بالبنك إلى تحسين الإنتاجية من خلال تخفيض حوادث العمل و الإشراف و التغيب و دوران العمل .

4- تحديد أجور العاملين بالبنك :

يتم من خلال عملية تقييم تحديد مستوى الأجر فهي تمثل من جهة تكلفة من تكاليف و لها انعكاسات على الإنتاج في البنك و من جهة أخرى تمثل أداة تحفيزية في تحسين مستوياتهم لتأثيرها على أداء الأفراد .

و لقد رأينا من خلال الدراسة إن النظام دفع الرواتب و الأجر يهدف إلى تحقيق نوع من التوازن بين ما يقدمه الأفراد من جهة و ما يأخذونه مقابل هذا الجهد يضمن تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد وهو ما يمثل محور تحسين أداء الأفراد و من ثمة تحسين الخدمة و الإنتاجية .

5- منح الحوافز و الترقية :

من خلال عملية التقييم الأداء في البنك يمنح حوافز و هذا أساسا على الأهداف و النتائج المحققة و المراد تحقيقها و تتمثل الحوافز أساسا في الأجر و زيادات و المكافآت و العلاوات المرتبطة به بالإضافة إلى مزايا و خدمات متمثلة في ما يلي :

- مزايا مادية عن الوقت لا يتم العمل فيه (إجازات السنوية ، المرضية ، الخاصة).

- تأمينات التقاعد و حوادث العمل .

- الخدمات الاجتماعية (رحلات ، ندوات ثقافية ، جماعات تعاونية) .

كما تهدف عملية التقييم الأداء في تحديد الأفراد المناسبين للترقية أو لشغل المناصب و تعتبر الترقية الحافز المعنوي للعمال ، مما يؤدي ذلك إلى دعم عجلة التنمية داخل البنك إلى أثار أخرى .

خاتمة الفصل الثاني :

من خلال دراستنا التطبيقية في بنك بدر لاحظنا أنها تهتم بعملية تقييم أداء العاملين من خلال آلياتها المتمثلة في التوظيف و التدريب و البحث عن المورد البشري .

فهي تقوم بعملية البحث عن هذه الموارد عن طريق مساعدة المكاتب المتخصصة في التشغيل و تمر عملية التوظيف بعدة مراحل تبدأ بعملية الاختيار و تنتهي بعملية التوظيف .

كما رأينا أن هذا البنك يقوم باعتماد على أنواع التوظيف الداخلية عن طريق الترقية و التنقل من مستوى إلى مستوى أحسن و هذا كله يتم عن طريق الملاحظة المستمرة للعمال و تلي مرحلة التوظيف التدريب و هذا بعد الخبرة و المهارات المكتسبة و تفاني في العمل الذي ينتج عنه تقاضي الأجر عن الجهد المبذول و الحوافز للتشجيع على الترقية .

الخاتمة العامة :

إن تقييم الأداء هي إشكالية متعددة الأبعاد وهي من أصعب الاختيارات الإستراتيجية التي يواجهها البنك أو التي لا يمكن التغاضي عنها مهما كان حجم البنك و مجال تخصصها خاصة وإن نجاح أي مؤسسة في وقتنا الحاضر مرهون بقدرتها على اختيار الاستراتيجيات العامة للبنك .

حيث إن آليات تسيير الموارد البشرية عن طريق أساليبها و مراحلها و اتجاهاتها المعاصرة تساهم بتوفير مورد بشري فعال و ذي كفاءة عالية تتماشى مع التطورات التكنولوجية الحاصلة، و كلها ارتفعت كفاءة الموارد البشرية أصبح استخدام عناصر الإنتاج الأخرى حتى ولو كانت قليلة أو نادرة أصبح استخدامها استخداما امثلا لذلك نجد إن تأثير العنصر البشري على التنمية الاقتصادية أو التنمية البشرية كبيرة فان هناك علاقة متبادلة بين التنمية البشرية و المورد البشري ، فهي تعتبر بمثابة المؤشرات الأساسية التي تتم من خلالها قياس الاهتمام المجتمعي في خطط التنمية البشرية ، فان وجد الآلات الإنتاجية المتطورة لا تعتبر مقياس لتطور هذه المؤسسة أو الاقتصاد هذه الدولة لكن وجود قوة بشرية عاملة و متطورة و ذات كفاءة عالية هي التي تعتبر كمقياس لإحصاء درجة التطور لاقتصاد البلد أو لزيادة إنتاجية المؤسسات بأنواعها .

أولا : اختيار الفرضيات :

ولقد حاولنا في بحثنا و دراسة مدى مساهمة دور آليات تسيير الموارد البشرية في تحسين أداء العنصر البشري و زيادة الإنتاجية ، و ذلك عبر الإجابة على التساؤلات التي شكل إشكالية البحث و اختيار الفرضيات البحث و لقد لخصت الدراسة في ما يلي :

أ - الفرضية الأولى : تتمحور حول آليات تسيير الموارد البشرية عن طريق أساليبها و مراحلها و اتجاهاتها المعاصرة تساهم بتوفير المورد البشري فعال و ذي كفاءة عالية يتماشى مع التطورات التكنولوجية الحاصلة ، حيث تبنى

أنشطة إدارة الموارد البشرية وفق متطلبات و احتياجات البنك الحالية و المستقبلية و استعمال أساليب و آليات الشاملة في رفع الإنتاجية و ضمان استمراريتها و نجاحها .

ب - الفرضية الثانية : تتمحور حول تأثير تطبيق تقييم الأداء في بنك هو محاولة لتحليل أداء الأفراد بهدف تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف لأجل إصدار الحكم على قرارات حيث إن المورد البشري يتعلق باحتفاظ على ترقية و تدريب و غيرها لتحقيق فاعلية المؤسسة .

نتائج البحث :

- تكمن أهمية للتقييم الأداء في اعتباره وسيلة يستعملها الرئيس أو المقيم لبلوغ الأهداف وليس هدف نجد ذاته ، كما يهدف إلى تسهيل تخطيط القوى العاملة و المحافظة على مستوى عالي أو مستمر للكفاءة الإنتاجية ، و تشجيع المنافسة بين الأفراد لزيادة الإنتاجية .

- إن من تقييم أداء العنصر البشري و مساعدة على التخطيط الاستراتيجي للبنك يكمن في الترقيات و التكوين و التدريب و التحضير و الرضا الوظيفي و الأجور و كل هذه البرامج ناتجة عن عملية تقييم الأداء في المنظمة .

- إن نظام تقييم الأداء بالبنك محل الدراسة يقوم على مجموعة من المرتكزات و الأهداف و من بينها ومكافأة جهودات العمال تبعاً لنتائج المحققة أو تحسين نوعية أداء الأفراد و خاصة الإطارات عن طريق التكوين ، الترقية ، التحفيز و إقامة الترابط و الحوار و التعاون بين المسؤولين و مساعديهم من اجل خلق جو تعاوني و تحقيق التزام جميع الأفراد بانجاز أهداف البنك .

من خلال دراسة تطبيقية على مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية لوكالة سيدي لخضر ، يلاحظ إن عملية إدارة الموارد البشرية و آليات تسييرها على مستوى البنك تخص بأهمية كبيرة فلا تقتصر ممارستها على الأعمال الروتينية و إنما تعمل جاهدة على إن تماشى مع تطورات العالمية حيث أنها أعطت التدريب و الحوافز المادية

أهمية كبيرة ، كما أنها توفر الظروف الملائمة للموظفين من الأمن و السلامة الصحية كذلك نجد إن هناك تعامل الموظفين مع الرؤساء و تبادل الاراء في ما بينهم .

الفهرس

المقدمة العامة

الجانب النظري

الفصل الأول : علاقة آليات تسيير الموارد البشرية لأداء العنصر البشري .

مقدمة الفصل الأول .

المبحث الأول : عموميات حول تسيير الموارد البشرية .

المبحث الثاني : عموميات تقييم أداء العاملين .

خاتمة الفصل الأول .

الجانب التطبيقي

الفصل الثاني : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بسيدي لخضر .BADR.

مقدمة الفصل الثاني .

المبحث الأول : نظرة عامة عن بنك الفلاحة و التنمية الريفية .

المبحث الثاني : دراسة تقييم أداء العنصر البشري لبنك بدر .

خاتمة الفصل الثاني .

الخاتمة العامة .

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	كلمة شكر و تقدير
	الفهرس
أ - ث	المقدمة العامة
	الجانب النظري
	الفصل الأول : علاقة آليات تسيير الموارد البشرية بأداء العنصر البشري
06	مقدمة الفصل الأول
07	المبحث الأول : عموميات حول تسيير الموارد البشرية
07	المطلب الثاني : التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية و مفهومها
13	المطلب الثاني : أهمية تسيير الموارد البشرية
14	المطلب الثالث : آليات تسيير الموارد البشرية
29	المبحث الثاني : عموميات حول تقييم أداء العاملين
29	المطلب الأول : مفهوم تقييم أداء العاملين و أهدافه و أهميته
35	المطلب الثاني : معايير طرق تقييم أداء العاملين
47	المطلب الثالث : علاقة تقييم أداء العاملين بالموارد البشرية
51	خاتمة الفصل الأول
	الجانب التطبيقي
	الفصل الثاني : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بسيدي لخضر BADR
53	مقدمة الفصل الثاني
54	المبحث الأول : نظرة عامة حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية
54	المطلب الأول : تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية
54	المطلب الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي لبنك بدر

60	المطلب الثالث : أهداف و مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)
62	المبحث الثاني : دراسة تقييم أداء العنصر البشري في بنك بدر
62	المطلب الأول : نظام تقييم الأداء بينك بدر
66	المطلب الثاني : دورية القياس و تقييم الأداء
68	المطلب الثالث : اثر تقييم أداء الموارد البشرية في بنك بدر
75	خاتمة الفصل الثاني
78 - 76	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	قائمة الأشكال و الجداول
	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	عملية التسيير الموارد البشرية	1
15	مراحل عملية التوظيف	2
35	أهمية تقييم أداء العاملين	3
36	معايير تقييم أداء	4
41	التوزيع الإجباري	5
55	الهيكل التنظيمي للوكالة	6

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
64	استمارة التقييم أداء الأفراد لبنك بدر	1

كلمة شكر و تقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحاتنحمد الله الذي وفقنا لانجاز هذا العمل مصدقا لقوله :

"لئن شكرتم لازيدنكم".

اتقدم بالشكر الخاص و الامتنان الكبير الى كل من أنارلي درب الحياة و كلمة طيبة الى كل الاساتذة الكرام الذين قدموا لنا يد العون طوال للسنوات الدراسة .

و بالخصوص الاستاذة المشرفة :بن حليلة خيرة .

كما اتقدم بالشكر الخالص لكل عمال بنك الفلاحة و التنمية الريفية لووكالة بسيدي لخضر ساعدونا في بحثنا و قدموا لنا يدا العون في تربصنا حفظهم الله و جزاهما لف خير .

و كل من ساهم من قريب او بعيد في ان يلقي هذا العمل النور .

لكم مني جميعا خالص عبارات الشكر .

وشكرا

اهداء :

الى من قال فيهما الله عزوجل :

" و قضى ربك الا تعبدوا لا اياه و بالوالدين احسانا " .

اهدي ثمرة جهدي الى من اذكركهما حينما اجتهد و اتعب في دراستي .

المنيع الحنان التي وضع الله تحت قدميها الجنة .

امي العزيزة اطال الله في عمرها .

الى عصارة علمي الى من انار دربي بتوجيهاته الصائبة و كان لي سندا في كل محطة من حياة .

ابي العزيز اطال الله في عمره .

الى من ترعرت وكبرت بينهم اخوتي

تحية خالصة الى من قضية معهم احلى ايامي الدراسية والى كل صديقاتي .

و الى كل عائلتي و الاقارب من كبيرهم الى صغيرهم .

الى كل من يحملهم قلبي ولم يكتبهم قلبي .

قائمة المراجع :

1. مؤلفات العلمية باللغة العربية :

- 1_ أحمد سيد مصطفى، إدارة سلوك التنظيمي ، رؤية معاصرة ، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف القاهرة .
- 2_ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة للطبع و النشر طبعة 2001 .
- 3_ إسماعيل حجازي ، معالم سعاد ، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ، دار أسامة للنشر و الطبع ، الأردن ، عمان ، الطبعة الأولى 2013 .
- 4_ حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء ، الاسكندرية 2006 .
- 5_ حيدر معالي نهمي ، نظم المعلومات : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية ، الإسكندرية 2002 .
- 6_ زاوية حسن ، محمد سعيد السلطان ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة التعليم العالي الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2011 .
- 7_ شنوفي نور الدين ، تفعيل نظام أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز ، أطروحة الدكتوراه ، جامعة الجزائر 2005.
- 8_ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة للطبع و النشر و التوزيع ، القاهرة 2000 .
- 9_ عبد الباري إبراهيم درة ، و د: زهير صباغ ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان 2008 .
- 10_ علي محمد رباعية ، إدارة الموارد البشرية ، تخصص نظم المعلومات الإدارية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى 2003
- 11_ علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الأفراد " منهج تحليل المنظمة و الإدارة " مكتبة عين القاهرة ، مصر 1974.

- ✦ 12_عمار عيشي ، اتجاهات التدريب ، و تقييم أداء الأفراد ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، الطبعة الأولى .
- ✦ 13_عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : البعد الإستراتيجي الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان 2005 .
- ✦ 14_محمد إبراهيم ، إدارة الافراد ، رؤية من الهيئة المعرفة ، كلية التجارة .
- ✦ 15_محمد الصيرفي ، قياس و تقويم أداء العاملين ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية 2008 ،
- ✦ 16_مدحت أبو النصر ، الأداء الإداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب و النشر 2012 .
- ✦ 17_مهدي حسين زويلف ، إدارة الأفراد من تطوير كمي و العلاقات الإنسانية ، دار مجدلاي ، عمان 1993 .
- ✦ 18_نظمي شحاذه ، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان الأردن 2000 .
- ✦ 19_وغي هاشم ،الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية دار النهضة الجامعية ، القاهرة 1978 .

2 / المؤلفات العلمية باللغة الفرنسية :

- ✦ 1- jean renne edighoffer prenaiss de gestion d'entre pris << édition Nathan >> 1996.
- ✦ 2- lapragean. pascal. levaluation du personnel dans lentreprise. edition dunod.paris1993 .

الملخص

بدون شك فإن العنصر المادي لا يمكن وحده لتحقيق التقدم ، بل لابد من الاعتماد على العنصر البشري انطلاقاً من كونه الوسيلة و الغاية في نفس الوقت في عملية التنمية و كذلك لان تسيير الموارد البشرية يعد أهم مكونات الثروة في المجتمع و أعلى موجودات المؤسسة ، و لقد أهدفت هذه الدراسة على مدى فعالية دور المورد البشري على الأداء كما تم إسقاط مضامين الجانب النظري على بنك بدر و لتحقيق هذا الهدف اعتمدنا على المقابلة ، و عليه فان تناول هذا الموضوع يأتي في ضياع التأكيد على أهمية الأداء العنصر البشري في دفع التنمية و تطوير و ذلك من خلال التركيز على مهارات و الرضا الوظيفي و التحفيز و التدريب .

و من خلال هذا البحث توصلنا إلى التسيير فعال للموارد البشرية له دور في تحسين أداء العنصر البشري في البنك

الكلمات المفتاحية :

تسيير الموارد البشرية ، الأداء ، العنصر البشري .

Résumé

Sans aucun doute, la composante physique ne peut pas être seul pour le progrès, mais doit compter sur l'élément humain d'être un moyen et fin en même temps dans le processus de développement, ainsi que la gestion des ressources humaines est des composants les plus importants de la richesse dans la communauté et les actifs de l'institution supérieure, cette étude sur l'efficacité du rôle de la performance des ressources humaines a également été laisser tomber le contenu de la partie théorique de la Banque Badr et pour atteindre cet objectif, nous comptons sur l'entrevue, et, cet accord avec le sujet vient à une perte pour vous assurer que l'importance de la performance de l'élément humain dans la promotion du développement et de la mise au point et celle de la en mettant l'accent sur les compétences et la satisfaction au travail et de la motivation et de la formation.

Grâce à cette recherche, nous sommes arrivés à la gestion efficace des ressources humaines a un rôle dans l'amélioration de la performance de l'élément humain dans la banque

Mots clés:

Gestion des ressources humaines, la performance, l'élément humain.