



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير

قسم : مالية ومحاسبة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية

تخصص : تدقيق محاسبي و مراقبة التسيير

عنوان المذكرة

## دور رأس المال البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام ORAVIO - مستغانم -

من إعداد الطالبة : تحت إشراف :

د. دواح بلقاسم

خوجة فتيحة

د. بوشرف جيلالي

أعضاء لجنة المناقشة :

د/ ولد محمد عيسى محمد محمود - أستاذ محاضر - أ - جامعة مستغانم رئيسا

د/ دواح بلقاسم - أستاذ محاضر - أ - جامعة مستغانم مقرر

د/ بوشرف جيلالي - دكتور في الحقوق - جامعة مستغانم مقرر مساعد

أ / بوشخييحو حوص - أستاذ مساعد - أ - جامعة مستغانم مناقشا

السنة الجامعية : 2015/2014

## شكر و تقدير شكر و تقدير

الشكر لله أولا و أخيرا ، و أحمده حمدا كثيرا على توفيقه لي في إتمام هذا العمل المتواضع وعلى كل النعم التي أنعمها علينا .

أتقدم بجزيل الشكر و العرفان للأستاذان الفاضلان : الأستاذ الدكتور " دواح بلقاسم " ، الأستاذ الدكتور " بوشرف الجيلالي " الذي تفضلا مشكوران بقبول الإشراف على هذا العمل و الذي غمراني بنبل أخلاقهما و رحابة صدرهما و حسن توجيهتهما الصائبة و إرشادهما ، كما أتوجه بالشكر مسبقا " لأعضاء لجنة المناقشة " وهذا لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة .

و لا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بكل الشكر و التقدير لجميع الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية ، علوم التسيير ، و العلوم التجارية بجامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

و لأنس أن أتقدم بخالص الشكر إلى كل إطارات و عمال مؤسسة RAM SUCRE بمستغانم عما قدموه لنا من تسهيلات ، أخص بالذكر مدير المالية و المحاسبة "بن باجي فيصل" ، رئيس مصلحة الموارد البشرية .

## إهداء

بسم الله خالق الأكوان وخالق الإنسان وصلى الله وسلم على الرحمة المهداة وعلى آله وصحبه الطيبين

أما بعد:

- أهدي هذا العمل المتواضع إلى التي أذبلت شبابها ليزهر شبابي مكلًا بالياسمين، إلى التي تستحق العناء والحب مدى السنين إلى أمي الرائعة حفظها الله .

إلى مثلي الأعلى، إلى من شملني بحبه وعطفه، إلى من علمني الصبر، إلى روعي والدي الطاهرة أسكنه الله فسيح جنانه.

إلى أغلى من في الوجود الذي دعمني بحبه وإخلاصه زوجي مجيد

إلى كل صديقاتي، وإلى كل الأهل و الأقارب

إلى كل من يتصفح مذكري

## ملخص

تعتبر الموارد البشرية العنصر الأساسي لدى كل مؤسسة اقتصادية ومصدر نجاحها وهو العنصر المفكر والقادر على الابداع، كما أن تقييم الأداء له دور كبير في تحسين الإنتاجية من خلال تأدية مهامهم بطريقة فعالة وذلك من أجل تحقيق مردودية جيدة للمؤسسة ، ومن بين الأهداف التي يسعى من ورائها هذا البحث هي معرفة الدور الفعال الذي يلعبه المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية ، وكذا معرفة أنظمة الحوافر التي تتبعها المؤسسات .

### قائمة الجداول

صفحة	عنوان	رقم
47	جدول توزيع عدد العمال حسب أعمالهم	01

### قائمة الأشكال

صفحة	عنوان	رقم
49	هكل تنظيمي للمؤسسة	01

مقدمة عامة .

الفصل الأول :الإطار المفاهيمي للموارد البشرية

المبحث الأول: مفهوم الموارد البشرية .

المبحث الثاني: مفهوم التحفيز

الفصل الثاني:علاقة رأس المال البشري بتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية.

المبحث الأول: عموميات حول تقييم الأداء

المبحثالثاني: مساهمة رأس المال البشري في اكتساب فعالية المؤسسات

"جانب تطبيقي : دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام ORAVIO" مستغانم

خاتمة عامة

تعد الموارد البشرية باختلاف مراكزها ومهامها في المنظمات عموما وفي المؤسسات الاقتصادية خصوصا عنصرا أساسيا في تسييرها ، وعليه زاد الاهتمام بدراستها على المستويات العملي، والمهني و الأكاديمي ، تكللت بصدور وبنشر مجموعة من الدراسات سواء تعلق الأمر بتقارير الهيئات المتخصصة أو البحوث الأكاديمية المختلفة .

وعلى مستوى الجزائر وابتداء من تسعينيات القرن الماضي التي تميزت بتحول نوع السياسة الاقتصادية عبر اقتصاد السوق ، زاد الاهتمام بالمؤسسات الاقتصادية بوضع تصور شامل يضع الموارد البشرية في قلب استراتيجيات التسيير كان لزم الشروع في تكوين وتطوير وتدريب هذه الموارد بغرض اعطائها الأدوات المناسبة لتحسين أدائها وبالتالي تحسين المردودية الاقتصادية والمالية للمؤسسات .

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث في إبراز مكانة المورد البشري دوره في رقي المؤسسات و تطويرها واستمراريتها من خلال التركيز على أداء الأفراد وتكوينها بالطريقة المثلى للحصول على إنتاجية أفضل.

#### أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:

-الاهتمام الشخصي بالموضوع نظرا لارتباطه بمجال التخصص :التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير

- الميول الشخصي نحو مهنة إدارة وتسيير الموارد البشرية.

-المؤسسة الاقتصادية بحاجة ماسة لتحسين أدائها من أجل الاستمرارية .

## أهداف الدراسة:

- تعرف الموارد البشرية وتحديد أهدافها وأهميتها
  - إبراز أهمية ودور رأس المال البشري الذي تلعبه المؤسسات الاقتصادية
  - جلب انتباه المسؤولين للجوانب المتعلقة بأداء الأفراد
- في هذا الصياغ ومعالجة هذا الموضوع نضع الإشكالية التالية :
- ماهي وضعية رأس المال البشري في المؤسسات الاقتصادية؟ وما هي آليات تقييم أدائها؟

يترتب من السؤال الرئيسي الأسئلة التالية :

- ما هو مفهوم الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية؟
- كيف يمكن تقييم أداء رأس المال البشري في المؤسسات الاقتصادية؟
- ما هي عناصر تقييم أداء رأس المال البشري؟

## الفرضيات :

- الموارد البشرية هي مجموعة القوى العاملة داخل المؤسسات الاقتصادية والتي لها الدور الفعال لأنه حلقة وصل بين جميع فروعها.
- يسهم المورد البشري في فعالية وأداء المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال التدريب.
- تتلخص عناصر تقييم الأداء في الإنتاج، النوعية، الجودة، والمواظبة

مناهج الدراسة:

لقد اعتمدنا في دراسة هذا الموضوع على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي .

الكلمات المفتاحية:

المورد البشري – رأس المال البشري- المؤسسة الاقتصادية- الأداء

تقديم خطة الدراسة:

لقد عالجنا هذا الموضوع من خلال فصلين.

وتطرقنا في الفصل الأول إلى الاطار المفاهيمي للموارد البشرية، أما الفصل الثاني خصصناه لعلاقة رأس المال

البشري بتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية.

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للموارد البشرية

## تمهيد

تعتبر ادارة الموارد البشرية نشاطا اداريا مستقلا عن الوظائف الادارية الأخرى فإدارة الموارد البشرية تختص على وجه التحديد بالعنصر البشري كونه المتحدي الوحيد للصعوبات ومعارفه العلمية و التكنولوجيا وهو الذي يتوقف عليه نمو المؤسسة وتطورها، ان وجود ذلك العنصر بحد ذاته في أي منظمة ،فلا بد من التسيير والمحيط الملائمين وهذا مما يجعل لهذه الادارة أهمية بالغة والموقع المميز في الهيكل التنظيمي للمنشأة حيث تتضافر جهود هذه الأخيرة مع جهود العاملين المنشودة للمؤسسة .

## المبحث الأول: مفهوم الموارد البشرية

### المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية

تستخدم المؤسسات على اختلافها نوعين من الموارد لتحقيق أهدافها والموارد المادية والموارد البشرية وهذا النوع الأخير هو المحرك والمستخدم للنوع الأول ويقصد بالموارد البشرية في المشروعات جميع الأفراد الذين يحملون جنسية هذه الدولة ويقومون بها بصفة دائمة ومفهوم الموارد البشرية يضع الانسان على نفس مستوى الموارد المجتمعية الأخرى الا أنه مورد من أعلى الموارد فهو القادر على تحويل الموارد الطبيعية الأخرى الى طاقة منتجة ونافعة لذلك أن الانسان هو صانع هذا التحول في الموارد الأخرى وهو الموظف لها . 1

هناك تعاريف أخرى للموارد البشرية :

هي : حجم القوى العاملة لبلد ما ومستوى مهارات هذه القوة . 2

- تنقسم الموارد البشرية الى مجموعتين موارد بشرية اقتصادية التي تشير الى جزء من الموارد البشرية التي تملك القدرة و الرغبة في العمل ، وتمثل المجموعة الثانية في الموارد البشرية غير الاقتصادية والتي تشير الى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي . 3

---

(1) - د. لعليو كيميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص 15-16.

(2) - د. عدلي علي أبو طاحون، إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية، المكتب الجامعي الحديث مصر، 2003، ص 25.

(3) - د. مصطفى محمود أبو بكر، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 52.

## المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية

إن العنصر البشري هو قلب موازين النظر الى ادارة الأفراد وأظهر أهميتها باعتباره الوحيد القادر على تحسين

الموارد المادية والمالية المتاحة بالكفاءة و الفعالية المطلوبة وتكمن أهميته فيما يلي :

**1- مساهمة المورد البشري في صياغة استراتيجية المؤسسة :** ومن أهم المواقف التي تظهر فيها أهمية المورد

البشري كقوة دافعة لتكوين استراتيجية عند خلق قسم جديد للتكنولوجيا أو التكوين الذي يقدم فرصة لخلق

ميزة تنافسية للاستجابة السريعة لطلبات العملاء.

وما زاد أهمية الموارد البشرية ظهور منهجية ادارة الجودة الشاملة حيث تؤكد هذه المنهجية أن بقاء المنظمة

واستمراريتها يعتمدان على رضا المستهلك يجعل حصة المنظمة في السوق أكبر وهذا مايزيد من أرباحها

ويضمن لها الاستمرارية والبقاء.(1).

## 2- الموارد البشرية الفعالة أساس القدرة التنافسية : حيث تحقق المشاركة الفعالة للموارد

البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الاعتماد على الإدارة المبادئ التالية :

تنمية الموارد البشرية عملية متكاملة ومتصلة تبدأ بتوصيف الوظيفية وتستمر مادام الفرد قائماً بالفعل .

أهمية تكوّن مجموعة من السياسات التي توضحها الممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسب مع أهداف المؤسسة .

- تكوّن المهارات البشرية المطلوبة لتحقيق الميزة التنافسية بناء على دراسة وتخطيطها (1).

-3

دور المورد البشري يفيت تحسينات ناجحة المؤسسة: انفعالية المنظمة والمتمثلة في تقديم سلعة بجودة عالية وخدمة بعد البيعو سعر مناسب

لإرضاء الزبائنهمسؤوليات جميع الموارد البشرية في المنظمة وبالتالىبقاء المنظمة واستمراريتها يعتمد على كفاءة وجودة مواردها

البشرية , التيتمثال لعنصر الأساسالذي يخلققيمة مضافة لجميع موارد المؤسسة التيتملكها. (2)

---

(1) - د. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ص 24.

(2) - د. عمرو وصفي قبلي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 12

## المطلب الثالث: أهداف الموارد البشرية و وظائفها

### أهداف الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات الى تزويدها بموارد بشرية فعالة , وهناك اتفاق بين معظم الباحثين على أن أهداف ادارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا , كما تسعى ادارة الموارد البشرية الى تحقيق الميزة

#### التنافسية للمنظمة. 1

ولإدارة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع وبعضها يرتبط بالمنظمة كما أن البعض الآخر يرتبط بالعاملين يتمت

#### حديدها فيما يلي: 2

### 1- الأهداف الاجتماعية: المحافظة على التوازن بين العرض وطلب الموارد البشرية التيباء

مكافأة التقدم للحصول على هذا الفرص مساعدة أفراد المجتمع بما يجاد أفضل لأعماله أكثرها إنتاجية وتمكينهم من استثمار طاقا

تتم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذا الاستثمارات , بالشكل الذي يجعلهم سعداء و متحمسين

للعمل، وتوفير المناخ الذي يمكنهم من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع.

---

(1) د. عاد محمد زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى المنظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص36.

(2) د. محمد دليمز ايدن، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، مطابعا لحسينيا الحديث، السعودية 2005، ص23-24.

2- الأهداف افعلى مستوى المنظمة : يتفقأغلبالباحثينعلىأنأهدافادارةالمواردالبشريةهىأهداف المنظمة أيضا، فلكي

تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الانتاجية والاقتصادية يجب أن تحصل على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف

الوظائف من جهودهم.

-3

الأهداف افعلى مستوى العاملين : كمايوجدأهدافللمجتمعوالمنظمة، فاءهناكأيضاًأهدافللعمالين، تتمحورفيالحصولعلىأف

ضلفرصعملممكنة، وتوفيرظروفعملصحيةمنخلالتفجيلبرامجالأمنوالسلامةوالمحافظة، والابقاءعلىالعنصرالبشريواشاعةا

لعلاقاتالانسانيةالجيدةوالفعالةالتيتريدمناحساسالعمالينبالانتماءللمنظمة. 1

## وظائف الموارد البشرية

تختلف وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف الدول والمجتمعات والثقافات تبعاً للمستويات التطويرية والتنموية التي تعيشها المجتمعات من جهة

وباختلاف أنشطة المنظمات ومستوى تأثيرها على المستوى المحلي والدولي من حيث أحجامها ونشاطاتها من جهة أخرى. 1

وتتكون وظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة من أربعة وظائف رئيسية هي: 2:

1- **تخطيط الموارد البشرية:** ويتم من خلالها تحديد طبيعة الوظائف، ومتطلبات شغلها، وإيجاد

المعيار أو المعايير اللازمة للمفاضلة بين المتقدمين للتعيين، وتحديد الاحتياجات والنوعية من العمالة،

بما يتوافق ومتطلبات شغل كل وظيفة.

-2

**الاستقطاب والاختيار والتعيين:** تعد من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية لدورها الفعال في انتقاء أنسب المتقدم

ينلشغل وظائف معينة وذلك باستخدام أدوات الاستقطاب والاختيار المتكاملة ومنها المقابلات الشخصية.

## 3- تنمية الموارد البشرية

: وهيا لجهود المخططة والمنفذة لتنمية مهارات وتدريب أفراد العاملين المؤسسة بما يعظم منفعالية أدائهم

تحقيقاً وتأمناً من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

---

(1) د. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والتوزيع، عمان، 1999، ص 46.

(2) د. أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية، 2001، ص 503-425.

تقيماً أداء العاملين : بعد تعييننا العاملين في وظائف مناسبة تبرز الحاجة الى تقيماً دائهمو تحديد مدى كفاءتهم في أداء أعمالهموم  
كافاً لهم عن الأداء الجيد 1.

هناك وظائف أخرى للموارد البشرية نذكر منها:

تصميم هيكل الأجر: تتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة ,

وتحديد أجرها كما تتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجر حتى يتم ضمان مقابله بسليم للقيمو الأهميات المختلفة للوظائف المختلفة

تصميم أنظمة الحوافز: وتعد الوظيفة بمنح مقابله للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أداءهم الفردي

أو الجماعية فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وكذا هنا كحوافز على أساس أداء المنظمة ككل . 2

---

(1). د. سنان المرسي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2000، ص 20

(2). د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2004، ص 29

المبحث الثاني: مفهوم التحفيز

المطلب الأول: نظريات التحفيز

1-

النظرية الكلاسيكية: قدر كرتزها المدرسة على الحافز المادي وناعتبار للعوامل الأخرى كمثل الصبر يجلد لك مدرسة الإدارة العلية مية حيث كرتز ائدها المدرسة فريدريكتايلور على النمط الاقتصادي لزيادة دافعية وحماسو تحفيز الفرد لكسرعانما بشخطأ رغم كونها حدعوامال التحفيز , وفي الجانب الأخر نجد هنري فايولير كرتز على الحافز الاداري بالأول مرة كالترقية، ولكنهما لالحافز المادي أياهم في هذه الفترة تكتمل نظرية المسير ينللحوافز

2- نظرية العدالة للتحفيز

حيث تفرضا قاعدة أساسية وبسيطة وهيرغبة الأفراد في الحصول على المعاملة العادلة، ويتم ذلك على النسق التالي :  
بحيث يقيم الفرد طريقة معاملة المنظمة ثم يقيم الفرد كيفية معاملة المنظمة لمجموعة أخرى ثم يقيم السابقة بميل الفرد الى ادراك العدالة ، وتتم عملية مقارنة العدالة على أساس المدخلات والمخرجات حيث يمثل الأول مساهمات الفرد في المنظمة مثل الجهد، الخبرة، التعليم. 1

1- د. راوية محمد حسن، السلوك كالمخاض، الدار الجامعية، 2002، ص30.

أما الثانية فتمثلما حصل عليه مقابل مدخلات الأجر ،

التقدير المكافأة والاحترام... الخوما يقارنهما الفرد هو نسبة مدخلاتهما الى مخرجاتهما مع نسبة مدخلاتو مخرجاتا الاخرين حيث كلما

حسنا الفرد بالعدالة وعند عدم احساس الفرد بالعدالة فناء أحسن اقتراحتة طرف لتتحقيق هذا الشعور مثل:

زيادة وانقاصا للجهد المبذول.-

- تغيير الفرد المدخلات تغيير الفرد لنواتجه.

- محاولة تغيير ادراك الفرد لمدخلات نواتجها لآخرين , كحسنا الضنبمجموعة المقاربة.

- محاولة تغيير ادراك الفرد لنفسه، وهي صعبة جدا مثل لو منفسها لانخفاض عطائهم للمنظمة.

محاولة مجموعة المقارنة ذلك على أهم محظوظين هو بين , مفضلين عند المدير مثلا. 1

### 3-2-1- تقييم النظرية:

أبدت دراساتها النظرية، لكن ما يعاب فيها هو التركيز على الحوافز المادية وتركيزها على عام نسبي هو العدالة حيث أن هذا الشعور متفاو وتعد الأفراد

### 3-3 - نظرية التوقع :

تعد من المتغيرات التي لا تتغير كثيرا ،

وقفت هذه النظرية في أن قوة الميل للتصرف بطريقة معينة مرتبطة بعوامل محددة وعلى هذا فإفناء للنظرية ثلاث متغيرات :

المنفعة: وهي مدى الأهمية التي يعطيها للنواحي المحتملة أو المكافآت تعال المعامل المنجز

الارتباط بين الأداء والمكافأة: هي درجة اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه للنواحي المرغوبة

الارتباط بين الجهد والأداء

: هي إدراك الفرد بأن الجهد المبذول يؤدي إلى تحقيق الأداء أي مدى رغبة الفرد في العمل لتتوقف على أهدافه الفرد

تقييم النظرية:

أبدت الدراسات أن الأبحاث التي أجريت في هذا المجال قد فشلت في إثبات صحة فرضيات النظرية فيما يخص المكافأة أما فيما يخص الكفاءة أما ما يعاب فيها هو انصافها بدرجة كبيرة

ة من التعميم مثل التوقع وتقسيم المكافأة صعب جدا. 1

### 3-4 نظرية تحديد الهدف:

وقفهذهالنظريةهذهالنظريةفءانالأهدافيمكنأنتكوتمصدراللدافعيةوالتحفيزوالحماسفالأهدافالمحددةتؤديالىزيادةأدأبال فرد, وكلماصعبالأهدافكلماكانتدرجةالأداءعاليةويعتبرلو كأشهرروادهاوقدمبعضالمفاهيم .

— . انالهدفالمحددالصعبؤديالىبذلأقصىجهدماعينيتحفيزذاتي

— مشاركةالأفرادفيتحديدالهدفتمعدعنصرايجابيفي عمليةالتحفيز ,

عمومايجبتحديدالأهدافبلجعلهاأهدافعامةكتحديدهابصورةكميةمثلمعددالوحداتالمنتجة

, معدلالانتاجيةوكذا فيصورةزمنيةشهرسداسي، أو سنوي، بلهيتطبيقعمليو علميلهذهالنظرية

, لكنكذلكيتطلبمميزاتخاصةمثلتنميةمهاراتالأفراد.

—

المشاركةفيأخذالقرارنظامالحوافز خاصةعلىأساسالاستحقاقوالأقدميةتنميةأنظمةقياسوتقييماالأداءأكثر موضوعيةلتفا

ديتحديدأهدافخياليةبعيدةكاللبعدعنقدراتالأفرادو بالتاليالفشلالسريع.1

### 3-4- نظرية التدعيم:

تعدهذه النظرية نقيض نظرية الهدف فسلو كالفرد تتحكم فيها المدعما تيحصل عليها الفرد ممنوا تجفورا ابداءهسلو كمعينمثال تلكا لم كفاءة والعلاوات،

تقدمهذه النظرية عدى مفهوم ماالتعلم، أياالفرد تعلمقيامهاو عدمقيامهبالسلو كهو وسيلة حصولهاو عدم حصولهعدى الحوافز، أي أنهيعتمد خبراتها السابقة فيما يتعلق بمدعما تالتيحصل عليها نتيجة بداءهسلو كمعين في الماضي ، وعند كونهذا التدعيم السابق فيزيد احتمال تكرار هذا السلوك مثل علاوة أو ترقية والعكس صحيح.

### 3-5-1- تقييم نظرية التدعيم:

قد لا تقدمهذه النظرية تفسير او اوضحا للمفهوم ماالتحفيز ولكنها قدمتأساليب تقنية لتحليلالعوامال المحكمة والمسيطرة والموجهة لسلو وكالفرد، لكنما يعاب فيها هذه النظرية اهتمامها بالعوامال البيئية الخارجية المؤثرة على التحفيز مثلا المكافآت، واهمالها للجوانب والد وافعال داخلية مثل دافعالانجاز . 1

### 3-6- نظرية الاغراء للتحفيز:

مفهومها أن الفرد ينظر إلى سلوكه كعملية ذاتية وعلى أساسها يرد استجاباتها السلوكية إما إلى عوامل داخلية كامنة في ذاتها كإحساسها بالاستجابة لسلوكها، أو إلى عوامل خارجية كحصولها على الترقية هو سبب رضاه، وعليه يحدد نوعية الحافز المرغوب به بالحصول عليه وفقاً لإدراكها للعوامل الداخلية أو الخاصة كمسببات للتحفيز.

### 3-6-1- تقييم النظرية:

بالرغم من نقلة الأبحاث في مجال هذه النظرية،

إلا أنها تطرح فكرة جديدة وهي ضرورة تحفيز الأفراد من خلال نوعيات الحوافز التي تناسب معطى بيئة إغراء الأفراد لمسبباتها استجابة لسلوكها الداخلية خارجية لكن السلوك المطروح بحكم تعدد السلوك كقضية التعريفين مسبباتها استجابة السلوكية المطروحة ذلك كإحدى المسببات في حالة تغيير دائم بحكم ما قلنا تعدد سلوك الفرد والتغير المستمر للمحيط.

### نظرية الحاجات الانسانية لماسلو:

طور ماسلو في سلم الحاجات في بداية 1935، إذ يوضح بأن هناك خمس مجموعات من الحاجات لدى الأفراد تندرج من الحاجات الدنيا (الأساسية) التي سماها بالحاجات المتعلقة بالأمان ومن ثم الحاجات الاجتماعية ومن ثم حاجات التقدير، وأخيراً حاجات تأكيد الذات (للتطور والنمو).

تقوم هذه النظرية على أساس أن الحاجات الانسانية يمكن تقسيمها إلى المجموعات التالية:

– الحاجات الأساسية أو الفسيولوجية: وهي تلك الحاجات المرتبطة بضروريات البقاء على قيد الحياة، وتشمل

الطعام والماء والملبس والمأوى وغيرها ويرتبط اشباع الحاجات الأساسية عادة بالنقود كقوة شرائية

– حاجات الأمن: فحينما يتم اشباع الحاجات الفسيولوجية تبدأ حاجات الأمان في الظهور والسيطرة على

السلوك الحالي للفرد ومن الحاجات نجد الرغبة في الحماية ضد الأخطار وتفضيل العمل في بيئة مستقرة.

– الحاجات الاجتماعية: حينما يشبع الفرد حاجاته السابقة تظهر له الحاجات الاجتماعية كدافع يوجه سلوكه

ومنها حاجة انتماء الفرد إلى الآخرين، دعم الآخرين للفرد، الحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية.

– حاجات المركز والشعور بالذات: عندما اشباع الحاجات السابقة فإذن الحاجة للشعور بالذات تظهر

وتصبح ملحة وتبدأ بتوجيه سلوك الفرد.

– حاجات إثبات الذات: يأتي ظهور هذه الحاجات فقط بعد أن تكون بقية الحاجات قد أشبعت بصفة

أساسية، وتعبر هذه الحاجة على رغبة الفرد في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يريد. 1

## المطلب الثاني: تعريف التحفيز

بداية يجب أن نفرق بين الدوافع إلى العمل والخافز على العمل فالدافع عيشي وينبع من نفس العنصر البشري ويختلف يشير لدهال الرغبة في العمل  
ويعنى آخر هو قوة داخلية تدفعه للبحث عن هدف محدد ,

أما الخافز على العمل عيشي فخار جييجذب الفرد باعتباره وسيلة لإشباع حاجاتها الإنسانية وبالتالى فإنا نحولها إلى مجموعة العوام  
لالتى تعتمد على إثارة كافة القوى الحركية في الفرد والتأثير على سلوكه وتصرفاته

الحوافز عند أحمد طرطار يعرفها بأنها وضع تسهيلات تشجيعية معينة في شكل إمكانات متاحة في بيئة العامل لغيره حتى يكدوا فاعه نحو  
سلوك معين قصد تحقيق نشاط أو أنشطة محددة شكلا وأسلوبا 1

تشجيعا لفرد أو استنهاضهمو مهمحتى ينشطوا فإيا عمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخار جي على الأ  
فرد أو كأن يعرض عليها جر أعلى من أجل القيام بعملاً أكثر ولكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصلبها ضعيفة الفرد نفسه

إن الحوافز هي العوامل التى تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتحديد نمط السلوك أو التصرف المطلوب بعن طريق إشباع كافة احتيا  
جائتها الإنسانية. 2.

---

1) د. أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقتا الإنتاجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1993، ص 90

2) د. زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 299

## المطلب الثاني: أنواع التحفيز

يمكن تصنيفها على النحو التالي :

الحوافز المادية والحوافز المعنوية

التحفيز المادي: تتمثل في الحوافز النقدية مثل المكافأة والمشاركة في الأرباح.

التحفيز المعنوي :

تتمثل في صالترقية وتقديم الشكر والامتنان وما تقدمها المنظمة من ضمانات تخلقا لاستقرار العمل إلى جانب إغناء العمل وتوسيعه

### أولا: الحوافز السلبية والحوافز الإيجابية

الحوافز السلبية: والمتمثلة في التهديد بالعقاب أو الخصم من الراتب أو الإنذار أو التوبيخ الحرمان من العلاوة

الحوافز الإيجابية: والمتمثلة في الحوافز المادية على أشكالها كالعلاوات والمكافآت

### ثانيا: الحوافز الفردية والحوافز الجماعية:

الحوافز الفردية: هي حوافز تعطى للفرد حينما يمكن تحديد العلاقة المباشرة بين الفرد وبين الإنتاجية

الحوافز الجماعية: هي حوافز تعطى للفرد حينما تحدد العلاقة المباشرة بين عمل الفرد وبين عمل الجماعة كأن

يكون العمل جماعيا وأن العائد الفردي يتوقف على ناتج الجماعة. 1

---

1د. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 263-264

## خلاصة الفصل الأول

بعد دراسة أساسيات الموارد البشرية اتضح أنها تشكل بلانزا عالشروا والحقيقية للمؤسسات ومصدر للنجاح والتفوق وهذا الاعتبار

رهاب أحد الدعائم التي تستند إليها المؤسسة لتنفيذ عمردوديتها وأدائها الإنتاجية وتكميل الوظائف

فالموارد البشرية هي العنصر المفكر في المؤسسة والقادر على الابتكار والتجديد.

# الفصل الثاني

علاقة رأس المال البشري بتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

## تمهيد

يعتمد نجاح التقييم وفعاليته بالنسبة للمشرفين وكذا العاملين على تحديد الغرض من التقييم ،ذلك أن العاملين ينبغي أن يكونوا على اطلاع فيما يتعلق بالغرض الذي سوف يستخدم من أجله التقييم ،إذ ليس من المنطوق أن يتم تقييم أداء رأس المال البشري دون أن يكونوا على دراية بالغرض

لذا يتطلب إنجاز العمل في المؤسسة حتى يكون الأداء على درجة عالية من الكفاءة والفعالية ضرورة وجود تنظيم فعال وتخطيط سليم بالإضافة إلى متابعة حقيقية لأوجه النشاط وبالتالي إلى أداء العاملين وتقييم مستمر لهم ولالإدارة ككل.

## المبحث الأول: عموميات حول تقييم الأداء

### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

تعددت تعريفات تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لآخر إلا أنه لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين مختلف هذه الآراء العلمية، وهذا ما يبينه بعض هذه المفاهيم الأكثر تداولاً لمفهوم تقييم الأداء .

ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات ، الغرض منها فحص

المركز المالي و ،الاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة

الإدارية.

### تعريف آخر:

يشير تقييم الأداء إلى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم أداء الحالي أو السابق للفرم مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية، وتتضمن عملية تق

ييم الأداء القياس بأربعة خطوات أساسية:

1- تحديد أبعاد ومعايير تقييم الأداء.

2- تحديد أبعاد معايير التقييم ،

3- توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نتائج تقييم أدائهم ،

4- إدارة وتحسين الأفراد.1

## المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء

يمكن أن نبين أهمية قياس أداء العنصر البشري من أجل أهداف التقييم لتحقيقها قياساً لأداءه والتقييم كمنهجية لتقييمها فيما يلي:

**الترقية والنقل:** إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.

**تقييم المشرفين والمديرين:** حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفرقة الذين يعملون تحت إشرافهم.

**اجراء تعديلات في الـ واتـبـو الأـجـور:** فـفيـضـو المـعلـومـات الـتيـتـمـا لـحـصـولـهـا مـن قـياس الـأداء مـمكـنـة بـإـتـمـاد و بـتـبـالـعـامـلـينـاً و إنـقـاصـها كـما مـمكـنـة بـحـثـا فـي الـمـنـظـمـة مـن قـبـلـهـم.

### معايير الأداء:

إذ أن قياس الأداء يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً في تقييم مسيات أو تطبيقات أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم على مدى فعالية العمل تدريجياً في المؤسسة.

**تقييم المنشورة:** إذ يشكّل قياس الأداء أداة لتقويم وضع العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، إذ أن العاملين كثيراً ما يعبرون عن رغبتهم في إجابة عن هذا السؤال المتعلق بكيفية قيامهم بأعمالهم. 1

يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع :

إذا نقيس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهما أثناء عملية القياس فتنتج عنها المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين.

**اكتشاف الحاجات التدريبية : إذا نقيس**

الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية والتطوير اللازمة، إذ يزود قياس الأداء المسؤولين في الإدارة بمعلومات واقعية عن أداء أو أوضاع العاملين فيها مما يعتبر مؤشراً للإجراء استمداية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجياتهم ، ومستقبلهم لمؤسسة نفسها، كما يعتبر الأداء مؤشراً للعمليات الاختيار والتعيين في المؤسسة . 1

**رفع معنويات العاملين وتحسين علاقات العمل :**

ويتم ذلك من خلال خلق الثقة لدى المرؤوسين وسائرهم ونشوء علاقة قائمة على أساس التفاهم بين الإدارة والعاملين مما يؤدي إلى تقوية وفعالرو والمعنوية لديهم داخل المؤسسة

إن تقييم الأداء وفق نظام محدد ومواعيد مضبوطة يستلزم ما لإدارة تقديم تقاريرها الدورانية حول كفاءتهم والاحتفاظ بالسجلات، والتقديم واعيدها وذلك ضمن استمرار الرقابة والإشراف. 2

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

إن الأداء يختلفانواعهيعتبردالةتابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيه سلباً أو إيجاباً، ولما كانت تحسين الأداء سواء على مستوى  
وإلى الأنظمة والعوامل الداخلية هي المحيط الداخلي للمنظمة الذي يتحكم فيه، وتنقسم هذه العوامل إلى قسمين: الفرعية والتي أهمها

وظيفة الأفراد على مستوى المنظمة ككل

تتمثل هذه العوامل فيما يلي :

العوامل التقنية : هي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المنظمة وتضم على الخصوص صمايلي :

نوع التكنولوجيا المستخدمة . 1

نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال،

نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج،

مستوى الأسعار،

الموقع الجغرافي للمنظمة،

التوافق بين منتجات المنظمة من حيث المخازن ، الورشات، التجهيزات والآلات. 2

---

(1) د. عامر الحاج، دور تحليل الإنتاجية في تحسين أداء الاقتصاد للمؤسسات ، مذكرة ماجستير، العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة

العوامل البشرية : هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المنظمة وتضمن على الخصوص

ما يلي :

التركيبة البشرية للمنظمة من حيث السن والجنس .

مستوى تأهيل الأفراد .

المواقف بين مؤهلات العمال المناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة .

نظام المكافآت والحوافز .

العلاقة بين العمال ، والعلاقة السائدة بين المشرفين المتقدمين .

نوعية المعلومات .

العوامل الخارجية : هي العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على أداء المنظمة دون أن يتحكم فيها هذا الأخير ويمكننا بحرفها في

اليلى :

العوامل الاقتصادية :

تعتبر أهمها العوامل المنظر الطبيعية المنظمة الاقتصادية وكونها المحيط الاقتصادي بمختلف مواردها ومستقبل مختلف منتجاتها، وتنق

سمها العوامل إلى :

عوامل اقتصادية كلية : كالفلسفة الاقتصادية للدولة، معدلات نموها الاقتصادي،

سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم... الخ

عوامل اقتصادية جزئية : كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، مستويات الأجور، ... الخ .1

## العوامل السياسية والقانونية :

تعتبر هذه العوامل من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على أداء المؤسسة وتتكون هذه العوامل من سياسات الدولة المالية، النق

دية، الخارجية، و سياسات دولية بالنسبة للاستثمار الخارجي .

و تتمثل هذه العوامل فيما يلي :

السياسة الخارجية للدولة

درجة الاستقرار السياسي الأمني للدولة

التشريعات

مدى توسع الديمقراطية والأحزاب .

العوامل التكنولوجية : تتأثر المنظمة بشكل كبير بحيطها التكنولوجي من معارف عملية وبمجالها باءات تكنولوجيا،

براءات الاختراع، ...

حيث أن التكنولوجيا المستخدمة تنظر فالمنظمة قد تساهم بشكل كبير في تخفيض أو رفع حجم التكاليف ،

وتحدد نوعية المنتجات، لذا يجب على المؤسسة مواكبة التطورات التكنولوجية، حتى تتمكن من تحسين الأداء المستمر

لأداء مختلف أنشطتها

إن التميز بين العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة إلى عوامل داخلية تتحكم فيها وأخرى خارجية لا تتحكم فيها هذه المؤسسة

ة، ليس التقييم وحيداً لهذا العامل لذلك لصعوبة الفصل بينهما أصلاً. 1

المبحث الثاني: مساهمة رأس المال البشري في اكتساب فعالية المؤسسات

المطلب الأول : دور رأس المال البشري في تحسين الانتاجية

يشكل توظيف لبقوى العاملة واعداد ومتابعة برامج التدريب وتقييم الأعمال وتحديد نظام الأجور ،وظائف حساسة لها تأثيرها المباشر على المؤسسة ودرجة تنافسيتها في السوق.

أولاً: توظيف القوى العاملة

يعتبر التوظيف أحد أهم ميادين ادارة الموارد البشرية كونه يمثل آلية تواجد الأفراد بالمؤسسة ،ومن ثم وجود إدارة لتسييرها، فكل مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطاتها مطالبو طبيعيا بدراسة وتحليل وتحديد احتياجاتها من القوى العاملة كما ونوعا، وتشمل سياسة توظيف القوى العاملة على المحاور التالية:

- تحليل العمل

- تخطيط

القوى

العاملة

الاستقطاب والاختيار و تعيين العاملين. 1

**تحليل العمل:** يعتبر تحليل العمل من النشاطات الأساسية لإدارة الموارد البشرية ومن خلاله تسعى هذه الإدارة إلى تعيين الفرد المناسب في العمل الذي يتناسب مع قدراته وحاجاته ورغباته، لرفع انتاجية المنظمة ككل، ولأجل توضيح مفهوم تحليل العمل بشكل متكامل سنتناول مجموعة من التعاريف والمفاهيم والطرق العلمية في تحليل الأعمال وكذلك دوره وأهميته في تحسين الانتاجية

**مفهوم تحليل العمل:** ولقد عرف الأستاذ فليبو وهو أحد الكتاب البارزين في مجال إدارة الموارد البشرية تحليل العمل على انه: عملية جمع ودراسة المعلومات المتعلقة بواجبات ومسؤوليات عمل معين.

نلاحظ من هذا التعريف أنه يركز على عملية جمع المعلومات ودراستها وذلك لمعرفة ما يتعلق بواجبات ومسؤوليات العمل دون أن يتناول جوانب أخرى ذات علاقة بالعمل. أما دانن و راكيل فيعرفان تحليل العمل على: أنه يتضمن عمليات تحديد وتسجيل الأنشطة الهامة للعامل والمتطلبات الأساسية والحقائق البيئية للعمل المعني ، وذلك من خلال الملاحظة والمقابلة والدراسة أي تحديد تلك الأنشطة التي يكون منها العمل والمهارات والمعرفة والخبرات المطلوبة والمسؤوليات التي يتحملها العامل لكي يتمكن من أداء عمله بنجاح. 1

## دور تحليل العمل في تحسين الانتاجية:

يتضح لنا مدى أهمية هذا النشاط الذي تمارسه ادارة الموارد البشرية، ولاشك له دور في

تحسين انتاجية وأداء الأفراد وانتاجية المؤسسة ككل، وتبرز هذه الأهمية في النقاط التالية:

المساهمة في رفع انتاجية الفرد من حيث الكم والنوع ويكون ذلك من خلال رضاه بالعمل الذي سيقوم به

بالإضافة الى ابراز كل القدرات الذهنية و المهارة التي يملكها هذا الفرد في أداء عمله،

إن رضا الفرد على العمل الذي سيقوم به يساهم في تخفيض معدل دوران العمل دوران العمل و الغياب كما

يساهم في تخفيض نسبة حوادث العمل والاصابات ولاشك أن هذه النتائج لها تأثيراتها على انتاجية المؤسسة.

يساعد تحليل الأعمال في تحديد الشروط المناخية التي تؤدي في ظلها الأعمال وكذلك الأخطار المصاحبة لها

وعلى ضوء هذه النتائج تبني دراسات تخطيط مكان برامج الأمن والسلامة التي تحمي الأفراد من الأخطار

المهنية.

## طرق تحليل العمل:

هناك عدة طرق متاحة ، وفيما يلي سيتم مناقشة أبرزها وأكثرها شيوعاً:

**طريقة الملاحظة:** بموجب هذه الطريقة يقوم الفرد القائم بالتحليل بملاحظة الفرد أو الأفراد القائمين بالوظيفة

مباشرة ثم تدوين ملاحظاته.

**طريقة المقابلة:** وتتطلب هذه الطريقة من الشخص القائم بالتحليل إجراء مقابلة شخصية مع شاغل الوظيفة

مباشرة ثم تدوين ملاحظاته. 1

طريقة الاستبيان :بموجب هذه الطريقة تقوم الجهة المكلفة بتحليل العمل في المؤسسة باعداد

استمارة استبيان تتضمن مجموعة من الأسئلة ذات علاقة بالعمل في المؤسسة وتوزع هذه

الاستمارة على العاملين المعنيين ليقوموا بالإجابة عليها.

طريقة تسجيل الأداء : تعتمد بعض المؤسسات أسلوب وضع سجل لدى كل فرد من الأفراد

العاملين ليقوم بتدوين كافة الأنشطة التي يقوم بها ، ويسمى هذا السجل ( سجل الأداء) أو

سجل الملاحظات اليومية وتثبت الأنشطة وفق فتراتها الزمنية التي تستغرقها، حيث يبين وقت

البدء ووقت الانتهاء من كل نشاط، وهذه الأنشطة تعد أساسا لأغراض تنظيمية إلا أنه لا

يمكن استخدامها في عمل لكي لأخذ منها ما يحتاجه من معلومات عن الأعمال المطلوب

تحليلها.1

المطلب الثاني: عناصر تقييم الأداء لرأس المال البشري

النظام الجيد يتضمن كما يلي:

أغراض التقييم:

والتأكد من عدم وجود تبسيط أو لأغراض الترقية أو تحديد مبلغ المكافأة السنوية، أو لأغراض التقييم المستخدمة في هانت  
أجبه، فهذه تشمل أسباب تنفيذها.

عناصر التقييم:

أيقائمة بجوانب الأداء والسلوك الذي يمتد في تقييم الفرد على أساسه، والتأكد من شمول الإنتاج، النوعية، المواظبة  
... الخ

معايير الأداء: أبعادها لما يعتبر أداء جيداً أو ضعيفاً

البيانات: التي تستخدم في التقييم والتأكد من بيانها موضوعية أو ذاتية  
تحديد أساس التقييم: والذي يكون مطلقاً ونسبياً.

أدوات التقييم: والتأكد من شمول تقارير أو استثمارات وأخرى.

مواعيد التقييم: والتأكد من كونها مرة في السنة و مواعيد أخرى

الأطراف التي تنفذ النظام: من يقوم بتقييم الفرد و منح النتائج لها 1

### المطلب الثالث: آليات تقييم أساليب المبالغة البشرية في المؤسسات الاقتصادية

تتعدد عناصر تقييم أساليب المبالغة البشرية لتشكيل إطار متكامل يهدف في تقييم هذا الأداء بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل، وهذا عنصر ضلأهم عناصر ومراحل هذا النظام:

-

تحديد أهداف تقييم الأداء والتي تمثل المرشد الأساسي لمرؤساء أو المشرفين في عملية تقييم أداء أساليب المبالغة البشرية، وتمثل أهدافها الأخيرة جزءاً من أهداف المنظمة ككل

-

تحديد مجال التقييم والمعايير التي يمكن متابعة الأداء عن طريق اختيار أنسب طريقة للتقييم بما يفاضل بين مختلف الطرق من حيث مدى ملاءمتها مع الظروف محل التقييم، ومدى موضوعية نتائجها. . الخ

- شرح طريقة التقييم لمرؤساء والمرؤوسين ليدر كإجمالي أهداف التقييم وأبعادها في مسمى لتخفيف حدة

مقاومته وكسب التأييد له. 1

—

تدرى بالرؤساء خلال الفترة زمنية يحدد لها النظام متابعة أداء أسامالالبشريو بشكلمستمر لجمعالملعوماتعنا لأداءبدقة، ثممقارنة الأداءالفعليمع معايير التقييما محددةو التيتمثل مستوى الأداءالمطلوب، حيثوضهذ هالمقارنة جوانبالقوة فيأداء أسامالالبشري.

—

تدرى بالرؤساء على كيفية تطبيق نظام التقييم بشكلها الصحيحو المطلوبو بلو صولإلى نتائجتقييم موضوعية وعدالة.

—

التغذية العكسية لنتائج التقييمو تقييم الطرق المستخدمة: حيثيقوم الرؤساء بوضعالتقرير النهائي لأداء على شكل نتائجتسمى بالتغذية العكسية، تطلع على إدارة الموارد البشرية و كل منقيماً أداءه وهو مايساعد الطرفان على معرفة نواحيالقصور و وضع خطط مستقبلية لتطوير الأداء وتحسينه في ضوء نتائج التقييم 1

## خلاصة الفصل الثاني

لقد أدركت المؤسسات اليوم أن السعي نحو تحقيق فرص النجاح و التقدم والازدهار هو العمل على تحقيق معدلات متناسبة من الانتاجية و الربحية وفي هذا الصدد يتكون لدى هذه المؤسسات أسئلة عن طرق تحقيق هذه الأهداف لتحقيق النجاح والاستمرار في الأسواق التنافسية تكمن الاجابة في الاهتمام برأس المال البشري ، لذا تطرقنا في هذا الفصل إلى تقييم الأداء والدور الفعال الذي يلعبه داخل المؤسسات الاقتصادية.

جانب تطبيقي

## تمهيد

بعدها تطرقنا إلى مدى أهمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، وكذا الدور الفعال الذي تلعبه هذه الأخيرة في تقييم أداء رأس المال البشري ، وسنحاول في هذا المجال التطبيقي تبيان واقع التدريب ودوره بوحدة أغذية الانعام مستغنام. ولذلك رتبنا الجانب التطبيقي إلى جزئين:

### الجزء الأول : وحدة أغذية الأنعام

الجزء الثاني: القانون الداخلي و الجانب الاستراتيجي و سياسة تقييم الأداء بالمؤسسة.

الجزء الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

أولاً: لمحة تاريخية لوحة أغذية الأنعام مستغانم

تعتبر وحدة أغذية الأنعام بيننا لحدواتا لثنيو الثلاثون (32) الموزعة عبر الوطن، تم تأسيسها سنة 1952 من طرف

شركة اسبانية

وأمتنظر فالديوانا لقميلاً أغذية الأنعام بتاريخ 4

أفريل 1969. وهذا تحت إشراف وزارة الفلاحة والصيد البحري بشكلمؤسسة عمومية نشاطها إنتاجاً أغذية الأنعام مركزها الرئيس

ببجائر العاصمة كان عدد عمالها 65 عامليين ما قدر متوسطين إنتاجها بحوالي 3 طن في الساعة وذلك عن طريق قفوي جينمتنا وبين،

وفي الفترة ما بين 76-77 أعيدت هيكلة الوحدة بغية رفع قدرتها الإنتاجية والتوصلت إلى 10 طن في الساعة

، كانت عملية مراجعة التجهيز التامتكفل بأعبائها وتحقيقها لإسبانيا ماريو فونيو هذا لجلتو سيعها وإقامة نظام إنتاج لجيل للشحن فراك

إلى جانب عدد مطامير سيلو سالمواد الغذائية التي شرع في تشييدها يوم 15-04-84

ولقد شهدت سنة 1986 عملية إعادة هيكلة الوحدة، والتي سمحت برفع مستواها، حيث ارتفع عدد المطامير إلى 21

مطمورة، ووصلت القدرة الإنتاجية إلى 15 طن في الساعة.

كما تم إنشاء مخازن للاستقبال وحفظ المواد الأولية معزز ويدا لحدوة ميمزانا لآتو معدتاً أخرى، وضعتنا لجلتو عمور فعمستوى لإ

نتاج.

وإلى غاية 01-01-1998 وكانت الوحدة تابعة للشركة الأم (ONAP)

المتواجدة بالعاصمة ولكن بعد هذا التاريخ تخلت هذه الشركة عننا لحدواتا لإنتاجية والتوزيعية وبقيتتتكفلو حدواتا لتمويل فقط لالمو

جودة فيوهران، الجزائر، سكيكدة، عنابة، حيث تم توقيع اتفاق بيننا لديوانا لقميلاً أغذية الأنعام (ONAP)

معالديوانا لجهو يلترية الدواجن (ORAVIO)

، وتشكيل ما يسمى بمجموعة تربية الدواجن بالغرب GAO والتمقرها في مستغانم

، حيث أصبحت هذه الوحدة تحت سلطة هذه المجموعة، ونفس الشيء مع الوحدات الإنتاجية الموجودة في الولاية شرق البلاد

الجانب التنظيمي لوحدة أغذية الأنعام مستغانم

من خلال الدراسة الهيكلية للتنظيم لوحدة مستغانم،

يتضح أن هذا الهيكل وضع وفقاً لتقسيم حسب الوظائف، كما يتضح وجود نوعين من التنسيب مختلفين لأقسام

حيث يبلغ عدد عمالها 88 عاملاً موزعين حسب أعمالهم وذلك كما يظهرها الجدول التالي:

النسبة	عدد العمال	—
70	61	الإدارة
10	10	الأمن
20	17	عمال الإنتاج
100	88	المجموع

مصدر: المؤسسة

يظهر أن الأغلبية المقدر بـ 70 بالمائة من عمال هذه الوحدة يمثلون الإدارة، كما أن 10 بالمائة يمثلون الأمن

، في حين أن عمال الإنتاج نسبتهم بـ 20 بالمائة فقط وما يمكن ملاحظته هو أن نسبة عمال الإنتاج تعتبر قليلة

ما دامت هذه الوحدة إنتاجية.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لوحدة أغذية الأنعام

## تعريف الهيكل التنظيمي للمؤسسة

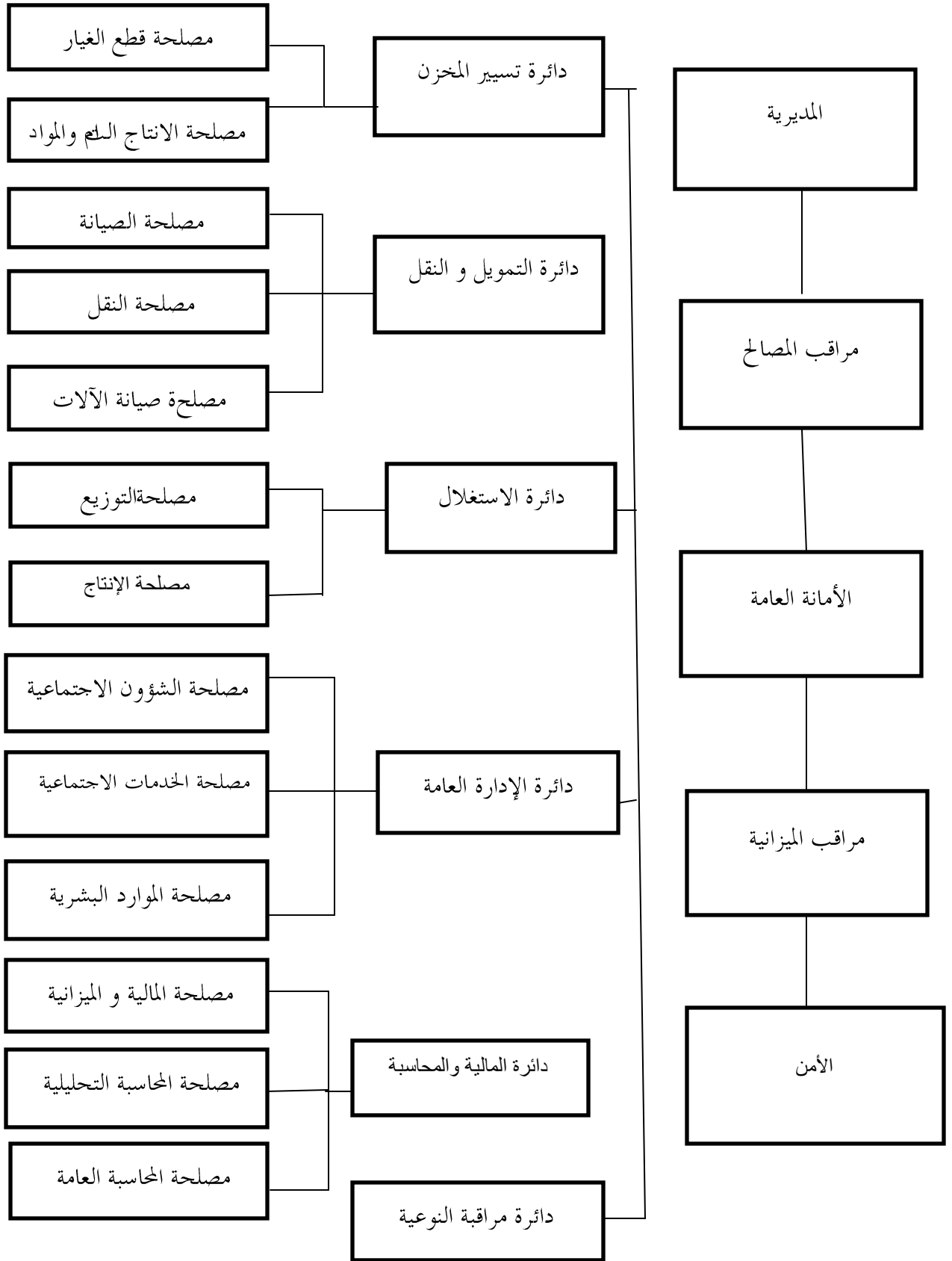
هو مخطط يقدم مبادئها وثيقة مجموعها كالاتي مؤسسة الموجوده بين مختلف المصالح هو أحسن وسيلة للإعلام الداخلي، لأنه يوضح

حوضعية كل عامل في المؤسسة،

و بين معظم المهام المؤدية منظر فمختلف المصالح الأشخاص إلى جانب هذا يمكن القول بأنه يعيد وراها ما في تحسين الجو الاجتماعي

للمؤسسة، ذلك لأنه يتميز بالبساطة والسهولة وسرعة التنفيذ.

## المهكل التنظيمي



مصدر: المؤسسة

### ثالثا: الأهداف الاستراتيجية لوحدة أغذية الأنعام

ظهرت في السنوات الأخيرة اختراعات وابتكارات تكنولوجية أدت إلى تطور المنتجات، أما زادت من وحدة المنافسة في الأسواق، ودفعنا بالوحدة إلى التكيف مع المحيط المتواجد فيه، حيث قامت الوحدة من خلال المديرية التسويقية بدراسة احتياجات السوق الجزئية من المنتجو جربة من هيفيت حسب نوعية وجودة ما يتم إنتاجه بالأسعار الملائمة، والكميات المطلوبة .

### يتضمننا المسار الاستراتيجي للوحدة:

ضمان نمو فعالية زيادة في العمل على المستوى الوطني والإقليمي .

تطوير نوعية، وجودة المنتجات

المهمة تطوير وتسويق المنتجو جلا استعمال

الأهداف تغطية احتياجات السوق الجزئية

الرضا الكليو الدائم لربو نو هذا بوضع سياسة النوعية والجودة تدر بيجا

تنو يعقائمة المنتجو جات باتخاذ سياسة بحثو التطوير الجيدة على شكل استثمار مباشر أو عن طريق اتفاقيات التكيف

- رفع حصص السوق الوطنية، واختراق السوق الصادراتو البحث الدائم مع تنمية الطاقات الاقتصادية والمالية

تنو يعتشكيله المنتجو جات من خلال التحديد سياسة خاصة بالبحثو تطوير المنتجو جات الوطنية .

الجزء الثاني : الجانب الاستراتيجي والقانون الداخلي وسياسة تقييم الأداء بالمؤسسة.

أولاً: الجانب الاستراتيجي

عدد المنتجو جات هذا لو حدة تنتج ثلاثة أنواع من الأغذية الموجهة للأنعام:

النوع الأول: موجه للذواجن والمنتج للبيض

النوع الثاني: موجه للذواجن الذي يستهلك

النوع الثالث: موجه إلى المواشي

نوعية المنتج

استثناء إلى تصريفات مسؤولة وليا لو حدة فاء نمنتو جهيمتيمز بجودة عالية مقارنة نمنتو جات القطاع الخاص، وهذا نتيجة للنوعية الجيدة للمواد الأولية المستوردة من الخارج وكذلك احترام المقاييس العلمية في تربية المنتج

طبيعة العملاء وأبعاد السوق

طبيعة الموردين

وهي مؤسسات عمومية وطنية أهمها

وحدة الميناء والتي تخصصها لشراء السلع والمواد الأولية (الذرة، الصوجا) من الخارج واستقبالها وتوزيعها على الوحدات،

وتتمركز هذه لو حدة في منطقة وهران

مركز الأديوية بتبليلا تمهتها صنعا لفي تامينات التيد خلف تير كيبا للأغذية

المؤسسة الوطنية للحبوب ومشتقاتها (النخالة).

المؤسسة الوطنية للرخام (الكلس)

المؤسسة الوطنية للورق المقوى ( الأكياس )

نوعية طرق البيع

البيع بطريقة مباشرة حسب الطلبية

نوعية التصنيع هتدخال الصناعات الغذائية (الصناعات الخفيفة)

و عملية الإنتاج تعتمد على الطلبات

حجم الإنتاج

هي الوحدة التي تدخل ضمن السلسلة المتوسطة من حيث حجم الإنتاج

مدة دورية الإنتاج ودرجة تقنياته

تقدر مدة دورانا لإنتاج ساعة واحدة حيث العملها هو الأكثر من يدوي

حجم المؤسسة

الوحدة متوسطة الحجم المنافسة

يوجد منافسين متمثلين في المرابين الخواص الذين ينتجون أغذية أنعامهم بأنفسهم وبيعون الفائض

الجانب المالي وحدة أغذية الأنعام مستغانم

لا يمكن تصور مؤسسة تعمل سياسة مالية معينة و إن معرفة الحالة المالية في الفترة الماضية والحالية تمثل نقطة البداية لسياسة مالية في المستقبل

قبلوا استخدام التحليل المالي لمتابعة اكتشافنا وإحياء القوة والضعف في المركز المالي

## ثانيا :القانون الداخلي للوحدة

منأهدافهذاالنظامالداخليهو تحديدالقواعد بالتنظيم للعملوالانضباطو يطبقهذاالنظامعلىجميعالأجزاءالتابعينلمؤسسةمهماكانت مناصبهمورتبهم .

التنظيمالتقني للعمل.

مدة العمل.

المدة القانونية للعمل محددة ب 49 ساعة في الأسبوع أي 7 ساعات في اليوم في الظرف العادية للعمل

الغيابات والتأخيرات .

يعتبر تأخر كل وصول إلى منصب العمل بعد الوقت القانوني، يجعل على كلمتأخر والذيارادالغيابأن يكونمخصا ورسميا ومسبقا من طرف سلطة التصريحية , ويعتبر غالبا بدو نمبر رسمي .

الراحة المحددة قانونيا: كالعماللهمالحق فيالراحة الأسبوعية

إنهاء عقد العمل

تنتهي علاقة العامل بالعمالفيالوحدة بانتهاء المدة القانونية أو الحلات الأخرى كالوفاة والتقاعد، ويخص عقد غير محدود المدة

قرار العقوبات



الخبر قلمدة معينة حسب المنصب

بعد استقبالي بالعمل،

وإذا كان عدد المتقدمين أكثر من عدد المناصب فيتم الاختيار بإجراء مسابقة كتابية وشفوية، وهي مناخاتصا لإدارة الموارد البشرية

وبعد تعييني كعامل مناسب للمناصب الشاغرة يقوم رئيس مصلحة المستخدم بتحرير عقد يبرم بيني وبين العاملو الإدارة وهو عبارة عن

عقد تجر يبيحدو المدة حسب المنصب المشغول

فبالنسبة لملف العقد التوظيف فهو يتضمن ما يلي :

ملف العقد التوظيف

الشهادات التي حصلت عليها

شهاداتي الميلاد

عقد الزواج

4 صور شمسية

شهادة الإقامة

الجنسية

فحوص طبية

أنيكونحراماً بالتزام

البطاقة الزرقاء من وكالة الوطنية للتشغيل

تبرير وضعيتهمنا لخدمة الوطنية

وبعد هذا الملف المير العام للفترة التالية :

### الفترة التجريبية

يخضع العمال بعد امضاء العقد وتعييننا مناصب عملهم الى فترة تجريبية على المنصب حيث تختلف هذه الفترة من فئة إلى فئة أخرى حسب

سلما لإداري الموجود بالوحدة وتمثليما يلي :

الإطارات

إطار متوسط من 6 أشهر إلى 12

عمالا لتحكم من 3 أشهر إلى 6

عمالا لتنفيذ 3 أشهر

نظام العمل في المؤسسة

التوقيت العادي: هي مدة العمل القانونية 49 ساعة عمل في الاسبوع من الثامنة صباحا إلى غاية الرابعة مساء

وهناك ساعة للراحة ابتداء من منتصف النهار إلى غاية ما بعد الظهر

العمل بالنظام المستمر ويقصد به ضمنا العمل لمدة 24 ساعة على 24 ساعة أياما الاسبوع وتخصم مصلحة الأمن

العمل بالنظام المتناوب هنا كفر يقين يتم تعيينهما وهي تخصص العمال في حالة وجود طلب كبير من الساعة الثامنة أما بالنسبة لمصلحة الأمن فهن

اكفر يقين، فرقة النهار من الثامنة إلى الرابعة، وفرقة الليل من الرابعة إلى الثامنة إلى الرابعة مساء،

ومن الساعة السادسة مساء إلى الساعة الثانية صباحا

- عقود العمل

عقود لمدة محدودة وتوقيتها مملو توقيت جزئي

هناك نوعين من العقود تبرمها المؤسسة مع العمال الموجودين فيها وهي

عقود لمدة غير محدودة

ثالثا: سياسة تقييم الأداء بالمؤسسة

أولا: سياسة التدريب وتقييم أداء رأس المال البشري.

- التدريب: هو مجموعة الأعمال والأنشطة التي تهدف إلى جعل عمال المؤسسة قادرين على العمل بكفاءة

وعلى أداء وظيفتهم الحالية والمستقبلية.

تهدف المؤسسة من وراء اخضاع الأفراد لبرامج تدريبية إلى:

- تحسين مستوى الأداء

- زيادة الإنتاج

- التقليل من حوادث العمل.

- تحسين الجودة.

## التدريب بالمؤسسة نوعين :

1- تدريب قبل العمل: وذلك بتدريب عمال جدد لكي يتحكموا في الآلات ، أولكي يتعرفوا على طريقة العمل.

2- تدريب بعد العمل: اذا لاحظت المؤسسة أن العامل الحالي لديه نقص في الأداء أو التحكم في الآلات، أو لاحظت ارتفاعا في حوادث العمل، أو تصرفات شاذة للأفراد ، كالغياب المتكرر و المتعمد عن العمل وتعهد الأضرار بالعمل وأدواته وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم طاعة التعليمات والتوجيهات ،فأنها تشرع في القيام بإجراءات تصحيحية لهذا السلوك بعدة وسائل منها التدريب .

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

1- تدريب نظري : ويكون داخل المؤسسة باستدعاء المديرين ذوي الكفاءة العالية و المتخصصين أو ذوي الخبرة من المعاهد الوطنية مع تحمل المؤسسة مصاريف التنقل والإقامة خلال فترة التدريب ،بحيث وجدت المؤسسة هذه العملية تكون تكاليفها أقل من التدريب الخارجي الذي يتطلب مصاريف أكبر.

2- تدريب ميداني: عند الحصول على آلات جديدة.

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

## الاحتياجات التدريبية :

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

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

## تقييم أداء الأفراد بالمؤسسة

تقييم أداء الأفراد بالمؤسسة يتم على فترتين:

- تقييم يتم مرة في كل شهر والغرض الأساسي منه هو تحديد المنح والعلاوات التي يستفيد منها الأفراد

العاملين من خلال النماذج التالية :

نموذج خاص بتقدير علاوة المردودية الفردية.

نموذج خاص بتقدير منح المسؤولية.

نموذج خاص بتقدير متطلبات الوظيفة.

## خلاصة الجانب التطبيقي

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في وحدة أغذية الأنعام اتضح لنا أن هذه الأخيرة تحتوي طاقة بشرية تقدر ب 88 عامل، وتعتمد بدرجة كبيرة على ذوي الخبرات من كبار السن إضافة إلى تشغيل عدد كبير من الرجال مقارنة بالنساء كذلك عدد كبير من الإطارات.

ويقوم بتقييم أداء هؤلاء باستعمال أسلوب التنقيط الذي تحدده نتائجه مقدار دخل كل فرد على حدى حسب مستوى أدائه من أجل الحصول على الترقيات، النقل،...الخ. كما تستخدم هذه النتائج كذلك اتخاذ القرارات الإدارية. ورغم جميع هذه الإجراءات التي تتخذها المؤسسة من أجل تحسين المردودية، إلا أنه لوحظ من خلال الدراسة تراجع هذه الأخيرة لعدة أسباب نذكر منها:

- سوء أداء بعض العمال لنقص الخبرة اللازمة للسير الجيد للعمل.

- انخفاض رقم الأعمال في السنوات الأخيرة وهذا بسبب تراجع نشاطه لحدّة المنافسة في السوق الوطنية، وصعوبة الحصول على المواد الأولية اللازمة للقيام بإنتاج جميع طلبات الزبائن.

- تقادم آلات الوحدات التابعة له مما أدى إلى تراجع نشاطها وهذا ما انعكس سلباً على المردودية .

# خاتمة عامة

بالرغم من اختلاف أهداف المؤسسات عبر الزمن إلا أن المحور الأساسي الذي ينطبق على جميع المؤسسات ويرتبط بتسييرها يبقى دائما عنصرا أداء مواردها البشرية ونظرا لأهمية هذا المورد ودوره الفعال في المحافظة على استمراريتها وبقائها في السوق من خلال أدائه الجيد عينت له إدارة خاصة به ترعى شؤونه، لها علاقة مباشرة مع الإدارة العامة، هذه الإدارة لها عدة وظائف من بينها تزويد المؤسسة بموارد بشرية قوية وفريق عمل مؤهل مدرب محفز بشكل جيد قادر على إنجاز استراتيجيتها وتحقيق أهدافها المسطرة من أجل البقاء و النمو من خلال العمل على مراقبة و متابعة هذه الموارد متابعة صارمة ومستمرة من قبل المقيم الذي هو في العادة الرئيس المباشر الذي يكلف بملاحظة الأداء وجميع المعلومات اللازمة عنه من أجل تقييمه وإبراز نقاط القوة وتشجيعها مع اظهار نقاط الضعف وتحديد الاحتياجات التدريبية الضرورية لتصحيح العجز.

ولكي يكون تقييم الأداء وسيلة فعالة وهادفة لتحقيق غاية المؤسسة المنتظرة منه ينبغي أن يكون بصفة دورية ومستمرة حيث يتم المقارنة بين النتائج السابقة والحالية لجميع العاملين على كل المستويات دون استثناء وأن يعتمد على معلومات كافية ودقيقة تحفظ حتى يسهل الرجوع إليها عند اتخاذ بعض القرارات.

فمن خلال القيام بهذه العملية يمكن اكتشاف ضعف أداء العاملين وهذا راجع إلى عدة أسباب من بينها:

- أنهم لا يعرفون طريقة أداء العمل لأنهم لم يتعلموا المهارات المطلوبة.
- أن أدائهم جيد لأنه لا أحد أثبت عكس ذلك.
- لا يرى العاملون أن وظائفهم ضرورية وأساسية للمؤسسة.

ورغم المكانة التي أوليت للموارد البشرية داخل المؤسسة إلا أنه مازالت مهمشة من قبل أصحاب الأعمال ورؤساء المؤسسات لعدم وعيهم بالأهمية البالغة لها. لذا يجب توعية المؤسسات بقيمة هذا المورد وأن الاستثمار في مجال الموارد البشرية من شأنه أن يحقق لهم نتائج باهرة.

### نتائج الدراسة:

– يعتبر المورد البشري المؤهل والمدرب قوة المؤسسة.

– إن الدور الفعال الذي يلعبه رأس المال البشري المؤهل في المؤسسات الاقتصادية، حيث يحسن في الانتاجية وبالتالي الزيادة في المردودية.

– عناصر تقييم أداء رأس المال البشري

### اختبار الفرضيات:

من خلال الدراسة التي قمنا بها سيتم توضيح مدى صحة الفرضيات:

فيما يخص الفرضية الأولى: والتي ترمي إلى أن الموارد البشرية مجموعة القوى العاملة داخل المؤسسات الاقتصادية لأنه همزة وصل بين جميع فروعها، فقد أثبتت صحتها من خلال التطرق إلى ذلك في الفصل الأول وقد أثبتت أن قوة المورد البشري بالسهر على تدريبه وتكوينه تعني قوة المؤسسة وقدرتها على المنافسة لضمان البقاء في السوق.

أما الفرضية الثانية التي ترمي إلى أن المورد البشري هو المساهم الرئيسي في اكتساب فعالية المؤسسة

الاقتصادية وقد أثبتت صحتها في الفصل الثاني، حيث يساهم في تحسين الانتاجية.

الفرضية الثالثة الرامية إلى أن عناصر تقييم الأداء في الإنتاج، النوعية، المواظبة. إضافة إلى تحديد معايير الأداء، البيانات،... الخ ، من خلال معالجتها في الفصل الثاني.

#### الاقتراحات:

الاهتمام بمواردها البشرية من خلال التدريب الجيد لها، وادراجها بتكنولوجيات جديدة يمكن أن تساهم في تحسين أدائهم ومراقبتهم مراقبة دائمة ومستمرة من خلال قيام الرؤساء بقياس أداء العمال بطريقة عادلة دون التحيز .

## قائمة المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

### مؤلفات

- 1- أحمد سيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والتوزيع، عمان، 1999 .
- 2- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقتا لإنتاجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1993
- 3- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
- 4- راوية محمد حسن، السلوك كالمحاصر، الدار الجامعية، 2002
- 5- زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 6- صالح عودة سعيد، ادارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994
- 7- عاد لمحمد زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى المنظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 .
- 8- عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة مصر، 1999 .
- 9- عدلي علياً بو طاحون، إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية، المكتب الجامعي الحديث مصر، 2003
- 10- عليا السلمي، الادارة الإنتاجية، دار غريب للطبع والنشر، القاهرة 1984
- 11- كمال البربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 2000
- 12- لعليو كيميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011

- 13- محمد صالح الحناوي وآخرون، مقدمة في الأعمال المال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999
- 14- مصطفى محمود أبو بكر، مدخل للتحقيق ميز تنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007
- 15- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2004
- 16- منال طلعت محمود، أساسيات تفيعلما لإدارة، المكتبة الجامعية الحديث، الإسكندرية، 2003
- 17- نظمي شحاذ محمد الباشا وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الصفاء، 1991
- 18- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة، 2000
- 19- أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية، 2001
- 20- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2004
- 21- جمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل للتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
- 22- سنان المرسي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2000.
- 23- عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، جامعة حلب، 2005
- 24- محمد دليمز ايدن، إدارة الموارد البشرية نحو منهاج استراتيجي متكامل، مطابع الحسينيا الحديث، السعودية، -

**Ouvrages en langue étrangère:**

1- B.MARTORY. DCROZT ,Gestion des ressourceshumaines. Ed

Deback Quebec.1993 p 41

## جدول المحتويات

الصفحة	العنوان
	ملخص
	قائمة الجداول وقائمة الأشكال
	فهرس
	مقدمة عامة
	جانب نظري
	الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للموارد البشرية
9	تمهيد
10	المبحث الأول: مفهوم الموارد البشرية
10	المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية
11	المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية
13	المطلب الثالث: أهداف الموارد البشرية ووظائفها
17	المبحث الثاني: مفهوم التحفيز
17	المطلب الأول: نظريات التحفيز
24	المطلب الثاني: تعريف التحفيز
25	المطلب الثالث: أنواع التحفيز

26	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: علاقة رأس المال البشري بتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية
29	تمهيد
30	المبحث الأول: عموميات حول تقييم الأداء
30	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
31	المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء
33	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء
36	المبحث الثاني: مساهمة رأس المال البشري في اكتساب فعالية المؤسسات .
36	المطلب الأول: دور رأس المال البشري في تحسين الإنتاجية .
40	المطلب الثاني: عناصر تقييم أداء رأس المال البشري .
41	المطلب الثالث: آليات تقييم رأس المال البشري في المؤسسات .
42	خلاصة الفصل
	جانب تطبيقي: دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام مستغانم
45	تمهيد
46	أولا: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ووحدة أغذية الأنعام
46	1 - لمحة تاريخية

49	2- الهيكل التنظيمي
50	3- الأهداف الاستراتيجية
51	ثانيا: الجانب الاستراتيجي والقانون الداخلي وسياسة تقييم الأداء بالمؤسسة
52	1- الجانب الاستراتيجي وحدة أغذية الأنعام
53	2- القانون الداخلي وحدة
57	3- سياسة تقييم الأداء بالمؤسسة
60	خلاصة
61	خاتمة عامة
	قائمة المراجع
	ملاحق