

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس – مستغانم-
كلية علوم الاقتصاد والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم الاقتصاد



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم اقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام ONAB

تحت إشراف الأستاذ:

- بلعياشي بومدين

مقدمة من طرف الطالبين:

- بصغير العيد

- تفاحي طيب

الإهداء:

اهدي هذا العمل المتواضع إلى منز ما أملك في هذا الوجود

إلى التي سهرت لي أجلي

إلى التي كانت وراء نجاحي

إلى الذرع الواقعي والكنز الباقي

إليك أُمي

وإلى أبي الغالي أطل الله في عمرهما

وإلى أخواتي وإلى جميع أفراد العائلة قريبتهم وبعيدهم

إلى الأساتذة والأصدقاء والأحبة

وإلى كل من قدم لي يد العون

إلى كل من يعرفني

الشكر:

نحمد الله ونشكره على ما أتنا من العلم والمعرفة والصحة

وعلى توفيقه إيانا في إتمام هذه المذكرة كما

نتقدم بالإخلاص الشكر وأسمى العبارات التقدير والاحترام إلى الأساتذة

المشرفين على إنجاز هذا العمل المتواضع الذين زودوني بالكثير من النصائح

والتوجيهات وإلى كل عمال المكتبة العلوم الاقتصادية والأساتذة والأصدقاء

الذين لم يبخلوا علينا بتقديم المعلومة ونصيحة

كما أتقدم بالشكر إلى كل العمال

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم من قريب أو بعيد

في إنجاز هذا العمل

إلى هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
01	مقدمة العامة
الفصل الأول: مفاهيم الأساسية حول إدارة الموارد البشرية	
03	تمهيد
04	المبحث الأول: مفاهيم الأساسية حول إدارة الموارد البشرية
04	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
05	المطلب الثاني: تطور تاريخي لإدارة الموارد البشرية
09	المطلب الثالث: دور وظيفة إدارة الموارد البشرية
12	المبحث الثاني: مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
12	المطلب الأول: مراحل إدارة الموارد البشرية
13	المطلب الثاني: المدخل الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية
15	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية
17	المبحث الثالث: نظم المعلومات موارد البشرية
17	المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات

فهرس المحتويات

18	المطلب الثاني: أهمية ودور نظام المعلومات الموارد البشرية
21	المطلب الثالث: خصائص ومزايا نظم المعلومات الموارد البشرية
23	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: أساسيات أداء الموارد البشرية في المؤسسة	
24	تمهيد
25	المبحث الأول: ماهية الأداء
25	المطلب الأول: مفاهيم حول أداء
26	المطلب الثاني: مجالات الأداء وأبعاده
28	المطلب الثالث: محددات ومتطلبات الأداء
30	المبحث الثاني: تقييم الأداء
30	المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء
32	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء
38	المطلب الثالث: مراحل وعوائق تقييم الأداء
42	المبحث الثالث: طرق تحسين الأداء
43	المطلب الأول: تحسين الأداء من خلال تحفيز
46	المطلب الثاني: تحسين الأداء من خلال تدريب وتوظيف الناجح
54	المطلب الثالث: الميزة التنافسية وصنع القرار بالمؤسسة
63	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة للمؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام ONAB	
64	تمهيد
65	المبحث الأول: تقديم الشركة الوطنية لتغذية الأنعام "مستغانم"
65	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة
65	المطلب الثاني: التعريف بالوحدات محل المؤسسة
67	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوحدة
71	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام
71	المطلب الأول: تقديم مصلحة إدارة الموارد البشرية
73	المطلب الثاني: أهم مؤشرات على مستوى إدارة الموارد البشرية
75	المطلب الثالث: توزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة

فهرس المحتويات

77	المبحث الثالث: الأداء في المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام
77	المطلب الأول: تقسيم أداء المؤسسة
80	المطلب الثاني: التوظيف والتدريب في المؤسسة
82	المطلب الثالث: التحفيز في المؤسسة
83	خلاصة الفصل
84	الخاتمة
88	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية	10
02	مجالات أداء الموارد البشرية	26
03	محددات الأداء	29
04	نموذج وصفي لمراحل تقييم الأداء	41
05	عملية التحفيز عند العاملين	43
06	تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لأغراض الموارد البشرية	56
07	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام "ONAB"	68
08	الهيكل التنظيمي لمصلحة إدارة الموارد البشرية	72
09	دائرة بيانية توضح تركيبة العمال	73
10	أعمدة بيانية توضح العدد	75
11	تمثيل بياني يوضح تركيبة اليد العاملة حسب التخصص	76
12	تمثيل بياني يوضح رقم الأعمال	78
13	تمثيل بياني يوضح تغيرات رقم الأعمال	79

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	طريقة قوائم المراجعة أو طريقة القوائم السلوكية	35
02	نوع ومصدر المواد الأولية المستعملة في العملية الإنتاجية في المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام "ONAB"	66
03	تقسيم العمال حسب الجنس لسنة 2021	73
04	تقسيم العمال حسب السن لسنة 2021	74
05	يوضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى لسنة 2021	76
06	حركة المؤشر المالي من سنة 2019 إلى سنة 2021	78

مقدمة:

يشهد العالم اليوم تغيرات وتحولات كبرى في جميع الميادين الاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتكنولوجية، ولمواجهة هذه التحديات الراهنة أصبح لزاما على المؤسسة التوجه نحو تبني ثقافة التحسين المستمر للأداء الذي يعتبر وسيلة فعالة لتقوية مكانتها التنافسية وتحقيق التميز عن باقي المؤسسات، وهذا من خلال المورد البشري كونه مصدرا للإبداع والعامل الرئيسي لأداء المؤسسة. ما يزيد من أهمية إدارة الموارد البشرية التي تعمل على تطويره وتحفيزه بتوفير الظروف المادية والاجتماعية الجيدة التي تمكنه من بذل أقصى ما لديه، والاستغلال الأمثل لقدراته ومهاراته وتنمية الكفاءات في جميع المستويات الإدارية لتحسين أداء المؤسسة وتفوقها.

أصبح من المتعارف عليه اليوم أن فالإنسان هو العنصر المفكر والرئيسي، والوسيلة والغاية من عمليات الإنتاج والخدمات.

وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المنظمة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن ورد لها والأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق، لذلك يجب على المنظمات استقطاب الموارد البشرية بالتنوع والكمية اللازمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، والعمل على تطوير المهارات والقدرات للأفراد العاملين من خلال البرامج التدريبية وتقديم مكافآت وأجور ورواتب عادلة وفقا لأداء العاملين فيها.

وبما أن العنصر البشري يعتبر أهم عنصر من عناصر الإنتاج كان لابد من توجيه الاهتمام لهذا العنصر في المقام الأول، ثم توجيه الاهتمام لعناصر الإنتاج الأخرى، هذا العنصر الذي أصبح يطلق عليه رأس المال البشري للمنظمات، إذ أصبحت اليوم إدارة المواد البشرية تهتم اهتماما أكبر بموردها البشري فهو أساس لرفع مستواها، لأن مستوى أداء الموارد البشرية يحدد مستوى إدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل وعليها أن تحاول قدر المستطاع رفعه، وعلى هذا الأساس فإن من أولى مسؤوليات المديرين في الاهتمام بالمورد البشرية التي تلعب دورا معتبرا كأداة وكأسلوب في تنمية وتطوير المنظمات.

أولا: الإشكالية

بناء على ما سبق فإن الإشكالية التي نريد بلورتها يمكن حصرها في التساؤل الرئيسي التالي: كيف يمكن للموارد البشرية أن تحسّن أداء المؤسسة.

الأسئلة الفرعية:

لإتمام الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى مساهمة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة؟
2. ما هي آليات تحسين أداء المؤسسة؟

ثانيا: الفرضيات

1. التدريب وتوظيف الناجح والتحفيز من آليات التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية لدورها المهم في تحسين الأداء المؤسسة.
2. إعطاء المؤسسة أهمية للموارد البشرية واعتبرها عنصر مهم في عملية تحسين أداءها.

ثالثا: منهج البحث

الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع وذلك لجمع المعلومات والبيانات وحتى نستطيع تحكم في الموضوع دراستنا ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي

رابعا: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث هو أن العنصر البشري يعتبر أهم عنصر من عناصر الإنتاج كان لابد من توجيه الاهتمام لهذا العنصر في المقام الأول، ثم توجيه الاهتمام لعناصر الإنتاج الأخرى، هذا العنصر الذي أصبح يطلق عليه رأس المال البشري للمنظمات، إذ أصبحت اليوم إدارة المواد البشرية تهتم اهتماما أكبر بموردها البشري فهو أساس لرفع مستواها.

خامسا: أهداف البحث

1. المساهمة في إعطاء الحافز للمؤسسات الوطنية للاهتمام بالموارد البشرية
2. توضيح مدى تأثير الموارد البشرية على المؤسسات بمختلف أنواعها
3. محاولة معرفة آليات تحسين أداء المؤسسة

تمهيد:

إن نجاح المنشآت الحديثة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الموارد البشرية العاملة بها، وهناك اتفاق بين رجال الإدارة أن إدارة وتنمية المورد البشرية هو المدخل الأنجح لرفع أو تحسين كفاءة أداء الموارد البشرية في منشآت الأعمال بما يحقق الإنتاجية الأعلى والربحية الأعلى من ناحية وكذلك رضا هذه الموارد البشرية من ناحية أخرى.

ومن هذا المنطلق قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

المبحث الثالث: نظم معلومات الموارد البشرية.

المبحث الأول: مفاهيم الأساسية حول إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المنظمة عرضة للتأثر بالبيئة الخارجية، وبيئة المنظمة، وبيئة الداخلية عن طريق الموارد البشرية تحرز المنظمة الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات وضمان الاستمرار والبقاء.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد اختلفت وجهات نظر المدربين في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، ويمكن التمييز بين وجهتي نظر رئيسيتين في الحياة العملية هما: وجهة النظر التقليدية، ووجهة نظر الحديثة. وتوضيح الفرق بينهما فيما يلي:

1- وجهة النظر التقليدية:

يرى بعض المدربين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت ، و تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية ،ومن أمثلها حفظ معلومات عن العاملين في ملفات وسجلات معينة ،ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور و الانصراف ، و الإجازات و الترقيات ، و صرف مرتباتهم ، و يبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تحظى باهتمام هؤلاء المدربين ، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة و نجاح المنشآت .وقد انعكس ذلك على دور الذي يقوم مدير إدارة الموارد البشرية في المنشآت و كذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.¹

2- وجهة النظر الحديثة:

يرى البعض الآخر من المدربين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت ، وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق و الإنتاج و المالية ، وذلك لأهمية العنصر البشري و تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت ، و لذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل الأنشطة رئيسية من أهمها : تحليل و توصيف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية ، جذب و استقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل في المنشأة ، تدريب و تنمية الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية وزيادة دافعهم للعمل ، تقييم أداء الموارد البشرية ، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة.

نستعرض بعض التعريفات إدارة الموارد البشرية ذلك للوصول إلى مفهوم أكثر وضوحاً لإدارة الموارد البشرية.

- يعرفها فرنس " french " بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.

¹ دكتور صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية لطبع ونشر وتوزيع 1999-2000 ص19

كما يعرف Gluck w إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الوظيفة التنظيمية، التي تخص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيرا الاستغناء عنها.

- ويعرف "Filippo, E" و "Smith, G" إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة.¹

- وأخيرا يعرف «Grant, J» إدارة الموارد البشرية بأنها مسئولية كافة المديرين في المنشأة وأيضا توصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في هذه المنشآت. ولكي يتحقق ذلك فهناك عدد من الأنشطة الرئيسية التي تؤديها وأهمها:

توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، البحث والاستقطاب للموارد البشرية، الاختيار والتعيين للموارد البشرية وتدريب وتنمية، تقييم الوظائف وتحديد المرتبات والأجور، قياس كفاءة أداء الموارد البشرية، توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين، القيام بكافة أعمال شئون الموارد البشرية كحفظ الملفات وتوفير المعلومات عن الموارد البشرية والترقيات والنقل.²

المطلب الثاني: تطور تاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية. وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشرة في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شئون الموارد البشرية بالمنشأة، وتعد سياسات الموارد البشرية على أسس علمية، وبالإضافة إلى تحفيز الموارد البشرية ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم.

وسوف نوجز فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى وقتنا الحاضر.

المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية:

¹ دكتور صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 22

² دكتور صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية لطبع ونشر وتوزيع 1999-2000 ص 20.

لقد تطورت الحياة الصناعية تطوراً كبيراً منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعية، كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع يمارسون صناعاتهم اليدوية في منازلهم، مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة. وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمل.
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- تجميع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع.
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

ومن وجهة إدارة الموارد البشرية، كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية الكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشآت. فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور، فقد كان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل. كما تسبب نظام المصنع الكبير في كثير من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة.¹

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية، انتشار حركة الإدارة العلمية، بقيادة "فردريك تايلور" **Frederick Taylor** والذي لقب بأبي الإدارة. وقد حدثت هذه الحركة من عام 1890 تقريباً حتى بداية الحرب العالمية الأولى.

وقد توصل تايلور إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهذه الأسس هي:

- 1- تطوير حقيقي في الإدارة.
- 2- الاختيار العلمي للعاملين.
- 3 - الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم.
- 4- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية.

ويقصد تايلور بالتطوير الحقيقي للإدارة أن نستبدل الطريقة التجريبية أو العشوائية في الإدارة (خطأ أو صواب) والتي تعتمد على التخمين والتجربة إلى الطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ والأسس المنطقية وتعتمد هذه

¹ دكتور أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية لطبع ونشر وتوزيع 2004 ص 25.

الطريقة على الملاحظة المنظمة وتقسيم وجدولة أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ليتم أدائها في الواقع العملي، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على تحليل الحركات اللازمة لأداء العمل والمواد والمعدات المستخدمة.

أما الاختيار العلمي للعاملين فيعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية ويجب أن يتم اختيارهم بعد التأكد من تأهيلهم المناسب وتوافر القدرات والمهارات اللازمة لتحمل عبء ومسئوليات الوظيفة.

أما عن المبدأ الثالث للإدارة وهو تعليم وتطوير الموارد البشرية، فإن تايلور يؤكد على أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه، إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل، وذلك فإن تدريب العامل وتطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل. ويؤكد تايلور أن التعاون بين الإدارة والموارد البشرية هو الأساس الرابع للإدارة، ويعتقد أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين العمل (الإدارة) في تخفيض تكلفة العمل، وذلك عن طريق زيادة إنتاجية العامل، وبحيث يشارك العامل في الدخل الزائد المحقق نتيجة الارتفاع معدل إنتاجيته.

وقد قدم العون لتايلور كل من فرانك جيلبرت Frank Gilbreth وهنري جانت Henry Gant. وقد أضاف جانت بعض الأفكار الجديدة حول طريقة دفع الأجور، والتي تعتبر أكثر عدالة من طريقة Taylor كما أن فكرة جانت الخاصة بإعداد جداول العمل قد حققت فوائد كثيرة عند استخدامها.

وبالرغم من أن تايلور قد أكد على معايير العمل، وتحسين طرق العمل ونظم الحوافز، إلا أنه قوبل بهجوم ومقاومة عنيفة، وتركز الهجوم على مطالبته العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة، وإهماله للعنصر الإنساني.¹

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول الصناعية وخصوصاً في مجال المواصلات وصناعة المواد الثقيلة. وقد حاولت النقابات العمل على زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وإيجاد ظروف أو وسائل مريحة للعمل، وقد أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة واستخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة عامة للعمال.

ويعتقد الكثير أن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية، التي كان يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل (الإدارة).

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى:

¹ دكتور خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، غدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر الطبعة الثالثة 2010 ص22

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جيدة الاختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، ومن أمثلة هذه الاختبارات (ألفا Alpha وبتا Beta)، وقد طبقت بنجاح على آلاف العمال قبل تعيينهم تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم.

وفي خلال هذه الفترة، تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال، وأنشئت مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شئون الموارد البشرية. ولكن اقتصر عمله على هذه الجوانب السابق ذكرها. وكان معظم الموارد البشرية الموارد البشرية أقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية.

وقد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة أيضا، حيث أنشئت أقسام الموارد البشرية مستقلة، وفي حوالي عام 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديرين الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، وفي عام 1919 تقريبا قامت اثني عشر الكلية بتقديم برامج تدريب في إدارة الموارد البشرية. وبحلول عام 1920 أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متواجدا على نحو ملائم، وأنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في كثير من الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.¹

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

لقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب هوثورن Hawthorne بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة التون مايو Elton Mayo وقد أقنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر:

لقد تمت وتطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة، واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأصبحت مسئولة ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم، بل شملت تدريب وتنمية الموارد البشرية ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم، وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، وغير ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث.

وما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية، والاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الانثروبولوجيا (علم التطور التاريخي للأجناس البشرية) وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام اصطلاح العلوم السلوكية وتهدف هذه المجموعة من العلوم إلى دراسة العوامل المحددة للسلوك الإنساني، ويشمل ذلك طبيعة تكوينه النفسي والاجتماعي والحضاري. والمدخل السلوكي في الإدارة يختلف عن

¹ دكتور صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 27

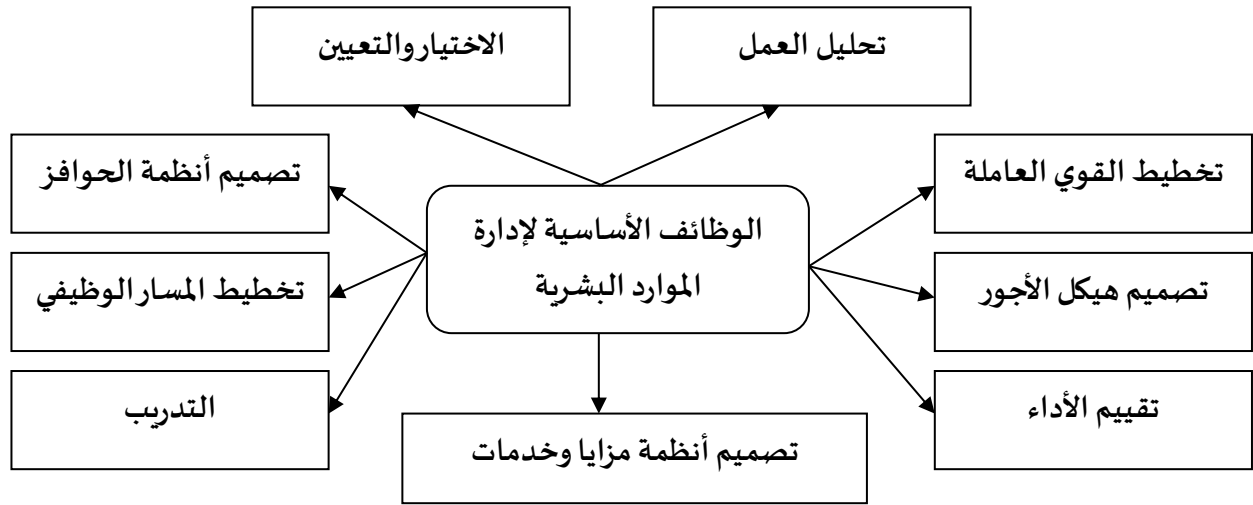
مدخل الإدارة العلمية ومدخل العلاقات الإنسانية ذلك أنه أكثر شمولاً، حيث أنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه. وينبغي التأكيد إلى أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة لمعاونة الإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين، وأثر العوامل المختلفة على هذا السلوك. وهي بذلك تضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يمكن الاستفادة منها في بعض مجالات إدارة الموارد البشرية، مثال ذلك سياسة الحوافز، ونظم الاتصالات الإدارية، وأنماط القيادة، والتنظيمات الرسمية والغير رسمية. وإذا نظرنا إلى إدارة الموارد البشرية في المستقبل، فنجد أن هناك نمو متزايد في أهميتها لكافة المنشآت نتيجة الاقتصادية والاجتماعية.¹

المطلب الثالث: دور وظيفة إدارة الموارد البشرية

-الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

من خلال النظر إلى أهداف إدارة الأفراد التي تختلف م ن مؤسسة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر بالإضافة إلى إخلاف في التطورات الاجتماعية والسياسية التي تسود البيئة التي تعيش بها المؤسسات التي تفرض أساليب معينة لتنظيم علاقة الإدارة بالعاملين، وفي ظل هذه الاعتبارات كان من الممكن تحديد بعضها من أهم واجبات وظائف إدارة الموارد البشرية حيث نوضحها في الشكل الآتي التي سنتناولها بالتفصيل لاحقاً:

الشكل (01) يمثل الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية²



المصدر: من اعداد الطالبين

¹ دكتور صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 29-30

² رافد الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، اليازوري 2018، ص 66

1- تحليل العمل:

تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، ولرصف هذه الوظيفة، وتحديد المسئوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.¹

2- تخطيط القوى العاملة:

تعني بتحديد احتياج المنظمة من أنواع وأعداد العاملين. ويتطلب هذا حديد طلب المنظمة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها، والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمنظمة.

3- الاختيار والتعيين: وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصفيهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات، والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.²

4- تصميم هيكل الأجور:

وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها، وتحديد درجات أجرية للوظائف. كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة.

5- تصميم أنظمة الحوافز:

وتعني الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز. ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي، أو أدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية. وأيضاً هناك حوافز على أساس أداء المنظمة

6- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:

تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، واجتماعية ورياضية، وقانونية، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.³

7- تقييم الأداء :

¹ دكتور احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية لنشر 2004، ص29

² دكتور احمد ماهر، مرجع سابق، ص29

³ دكتور احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية لطبع ونشر وتوزيع 2004 ص26

تهتم كل المنظمات تقريباً بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالباً ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

8- التدريب : تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة. وعلى الشركة أن تحدد احتياج المرؤوسين للتدريب، وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة، وأن تقيم فعالية هذا التدريب.¹

9- تخطيط المسار الوظيفي:

تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، وعلى الأخص فيما يمس النقل، والترقية، التدريب. ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد، ونقاط الضعف لديه.

-الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية:

1- العلاقة مع النقابات:

وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقات مع التنظيمات العمالية (أي النقابات) والتطرق إلى موضوعات مثل الشكاوى والنزاعات العمالية، والتأديب، والفصل من الخدمة.

2 -امن وسلامة العاملين:

وهي تهتم بإجراءات الحفاظ وحماية سلامة العاملين، والأمن، والصحة، والاتجاهات النفيسة السليمة لهم.

3-ساعات وجداول العمل:

وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات، وفقاً لنظام يناسب طبيعة المنظمة. ووضع نظام يكفل كفاءة العمل.²

المبحث الثاني: مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

المطلب الأول: مراحل إدارة الموارد البشرية:

هناك ثلاث مراحل أساسية لإدارة الموارد البشرية التي لا يمكن الاستغناء عنها لأهميتها والتي سنحاول عرضها من

خلال هذا المطلب بترتيب وهي كالتالي:³

¹ دكتور احمد ماهر، مرجع سابق، ص30

² دكتور أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية لطبع ونشر وتوزيع 2004 ص30

³ محمد جامس الشعبان ومحمد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، الميزة التنافسية، الطبعة الأولى،

عمان، دارمكتبة حامد للنشر وتوزيع، ص46_48

1- مرحلة وتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية:

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

- توجيه النصح بخصوص نوع البنية التي يجب أن تكون عليها المنظمة حتى يتم تحقيق الإستراتيجية
- التخطيط وتوجيه النصح فيما يخص عدد ومستويات وأنواع الوظائف المطلوبة في المؤسسة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها من خلال أكثر الطرق فاعلية فيما يتعلق بتخفيض التكاليف.
- تصميم الوظائف على أساس الواجبات والمسؤوليات بالإضافة إلى خطوط سير التقارير والدور الإشرافي.
- توجيه النصح بخصوص أكثر الطرق فاعلية للحصول على الأفراد المطلوبين.
- إدارة وتوجيه النصح بخصوص عمليات الاختيار لضمان توفر المهارات والمعرفة والخبرة الفنية.
- لتمكين من يتم انتقاؤهم من تنفيذ المهام المطلوبة بالمستوى الذي يناسب المعايير المناسبة.

2- مرحلة ضمان استمرارية الموارد

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

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

3- مرحلة نهاية العلاقة الوظيفية:

تعتبر مسألة السلوك الإنساني لإنهاء العلاقة الوظيفية للعاملين من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية التي لا تقل أهمية عن سابقتها باعتبار هذه الموارد لها مشاعرهم وسلوكهم وطبيعتهم الخاصة، يتحقق ذلك من خلال القيام بالآتي:

- وضع سياسة خاصة بإنهاء عمل الموظفين والعمل على التأكيد من سلامة تطبيقها وإتمام كل الإجراءات المرتبطة بها مثل مستحقات نهاية الخدمة.

- تنظيم الدورات والندوات الضرورية اللازمة قبل الإحالة للتقاعد.

- وضع خطة التي تقوم من خلالها المؤسسة بتقديم ما يمكن لمن انهوا العمل عن طريق التقاعد من مكافآت وتكريم لهم على ما بذلوه من جهود خلال مسيرتهم الوظيفية لتكون حافزا لزملائهم في العمل.

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

المطلب الثاني: المدخل الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية

المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية المفهوم الاستراتيجي الخاص بالموارد البشرية في المؤسسة، حيث ينطوي هذا المدخل على ركائز أساسية لا بد لإدارة المؤسسة من أن تعمل بها وإعطائها أهمية من أجل تحقيق الأهداف ب، وتتمثل فيما يلي:

- التحليل البيئي:

ويشمل تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية، وهو كالاتي:

- تحليل وتقييم البيئة الداخلية: يتضمن تحديد وتخصيص الموارد المتاحة وتحليل وتقييم مختلف العمليات والأنشطة الإدارية والتنظيمية والوظيفية والتي تشمل التسويق، الإنتاج، التمويل، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، البحث والتطوير. والذي ينتج عنه كم هائل من المعلومات التي توضح ويستنتج منها أوجه نقاط الضعف ونقاط القوة. إن الهدف من التقييم الداخلي للمؤسسة هو التعرف على أسباب (عناصر أو مقومات) ضعف وأسباب قوة المنظمة، والذي يمكن من التعرف على قدرة المنظمة على مواجهة التهديدات البيئية واقتناص الفرص.

- تحليل وتقييم البيئة الخارجية: يقصد بتحليل البيئة الخارجية بأنها العملية التي يستطيع الاستراتيجيين بواسطتها اختبار الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والتهديدات وتتكون عملية التشخيص من القرارات التي اتخذت بناء على تحليل البيئة.¹

-تشكيل رؤية المؤسسة:

تمثل الرؤية الأساس العام الذي تبنى عليه الرسالة، فهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود، وتشير إلى ما تطمح المنظمة إلى تحقيقه والوصول إليه مستقبلا، ويقوم المخططون، سواء كانوا من قيادي المنظمة والعاملين فيها أو مستشارين من خارج المنظمة، بمحاولة تحديد هذه الصورة الذهنية بوضوح وذلك من خلال طرح مجموعة من الخيارات المختلفة لتحديد الرؤية بصورة دقيقة.²

-صياغة رسالة المنظمة:

يصف مضمون الرسالة إمكانات المنظمة الحالية ويركز على العملاء والأنشطة والتكوين التجاري لها. وعليه، فالرسالة هي التي تحدد غرض المنظمة أو السبب في وجودها، ويمكن اعتبار رسالة المنظمة بأنها: الشعار الأساس للمنظمة والذي يرفعه أفرادها وتجذب به جمهورها، وتوجهات المنظرين والموجهين في المنظمة.³

-تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة:

تشير الأهداف الاستراتيجية إلى النتائج النهائية للأنشطة، أي ما يجب إنجازه من العمل الذي تقوم به المنظمة، ويعرف الهدف بأنه حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي، والمطلوب الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة.

وتصاغ الأهداف الاستراتيجية في المنظمة على ثلاثة مستويات، هي: الأهداف الاستراتيجية، الأهداف التكتيكية، والأهداف التشغيلية كما يلي:

-الأهداف الاستراتيجية: تصاغ بشكل عام وشامل، وتتركز حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها، ويتم وضعها من قبل الإدارة العليا، وتكون على مستوى المنظمة ككل وتتصف بأنها أهداف طويلة الأجل.

-الأهداف التكتيكية: يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، ويتم صياغتها على مستوى القطاعات أو الإدارات الرئيسية في المنظمة، وهي أهداف متوسطة الأجل، وتكون أكثر تحديدا من الأهداف الاستراتيجية وتشتق منها، حيث أنها تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الاستراتيجية.

¹ د ماهر أحمد، دليل المديرين خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 111.

² دة عبد الباري، جرادات ناصر، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية: منحنى نظري تطبيقي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 187.

³ القطامين أحمد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2009، ص 198.

-الأهداف التشغيلية: يشارك في صياغة هذه الأهداف الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشرافية، ويتم صياغتها على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد، وهي أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية وتشتق منها، وتمتاز بأنها قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

- وضع غايات المؤسسة:

إن غايات المنظمة هي تعبير عام عما تطمح المنظمة إلى تحقيقه دون تحديد كمي لما يراد تحقيقه أو تحديد للوقت الذي سينجز فيه. ويختلف الباحثون حول صلة الغايات بالأهداف، فبعضهم يستخدم المصطلحين على أنهما مصطلحان مترادفان، وذهب البعض الآخر إلى التفريق بين المصطلحين على اعتبار أن الغايات تعبير عام عن أمر أو نتائج مرغوب فيه دون أن يكون تحديد لمقدار وزمن ما سيتحقق.

- وضع القيم الجوهرية للمؤسسة:

تحرص المنظمات التي تضع خططا إستراتيجية مرموقة أن تضمن وثيقة الإستراتيجية القيم الجوهرية التي تتمسك بها لتكون هاديا لها في أعمالها ومبادئ ترسخها لدى العاملين بها. والقيم هي أحكام يصدرها الفرد بالترفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء وذلك في ضوء تقييمه لها، وهي أيضا محددات سلوكية يرتضيها الأفراد أو الجماعة للحكم على الأشياء والأشخاص والمواقف من حولهم. إذن فالأفراد والجماعات تكون لديهم مبادئ وأحكام حول الأشخاص والأشياء والمعاني والأنشطة، وتعتبر بمثابة موجبات يمكن الحكم بها على ما هو خير أو شر أو حسن أو قبيح، وما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، وفي الغالب ما تكون هذه القيم مستمرة نسبيا ويشترك في مراعاتها أفراد جماعة من الجماعات.¹

- وضع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة:

تشير الخطة الإستراتيجية إلى تلك الخطة الشاملة التي يتم وضعها من أجل تحديد كيفية إنجاز المؤسسة لرسالتها وأهدافها، أي أنها تمكنت من تحديد اتجاهها الاستراتيجي، وأصبح بإمكان صناع القرار في المنظمة أن يتخذوا قرارات أكثر إيجابية باتجاه اختيار استراتيجيات مناسبة وملائمة.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، وتطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم واحتياجاتهم، وبالتالي تتمكن المنظمة من تقديم إنتاجها السلعي أو الخدمي بكفاءة عالية. ومن أجل تحقيق ذلك يصبح لزاماً على هذه الإدارة الاهتمام بدراسة كيفية الحصول على الأفراد، وتنمية مهاراتهم

¹ درة عبد الباري، جرادات ناصر، الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية: منحنى نظري تطبيقي، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 192.

وتوظيفهم وتقييمهم وصيانتهم والاحتفاظ بهم، ولا يمكن لها تحقيق ذلك إلا إذا عملت على تحقيق مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع وبعضها يرتبط بالمنظمة، كما أن بعضها الآخر يرتبط بالعاملين.¹

أولاً: الأهداف على مستوى المجتمع:

-المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص.

-مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية بالنسبة لكل منهم وبالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل.

-تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل وبالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل.

-تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها من سوء الاستخدام.

-توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب.

ثانياً: الأهداف على مستوى المنظمة:

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

-الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف.

-الاستفادة القصوى من جهود العاملين.

-المحافظة على استمرارية رغبة الأفراد في العمل في المنظمة.

ثالثاً: الأهداف على مستوى العاملين:

-الحصول على أفضل فرص عمل ممكنة مع إتاحة فرص التقدم والترقي. لا وجود ظروف عمل جديدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجهم وبالتالي من مكاسبهم المادية.

-وجود برامج الأمن والسلامة في المحافظة والإبقاء على العنصر البشري. ٧ توفير العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة التي تزيد من إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة وحرصهم على مصلحتها مع تنشيط الاتصالات وحرية الحركة والاستقلال داخل المنظمة.

¹ د محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الرابعة 2015، العبيكان للنشر المملكة العربية السعودية

- العدالة في معاملتهم وفي منح المكافآت لهم وتوقيع العقوبات عليهم.
- وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد يوفر الأمن والأمان للعاملين بالمنظمة.¹

المبحث الثالث: نظم المعلومات موارد البشرية

شهد النصف الثاني من القرن الحالي تطوراً واضحاً في الفكر والتطبيقات الإدارية بصورة عامة وتطبيقات الموارد البشرية بصورة خاصة. ومن بين أهم التطبيقات التي انبثقت من ثورة الأنظمة System révolution استخدام نظام معلومات الموارد البشرية، فيعد انعكاساً واضحاً لاهتمام منظمات الأعمال بالموارد البشرية وتنمية استخدامها، وذلك من خلال توفير البيانات والحقائق المتعلقة بالعاملين، والأنشطة، وسياسات الأفراد، بما ييسر إنتاج المعلومات والتقارير التي تساعد في اتخاذ القرارات.²

المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات الموارد البشرية

تشير الدراسات التي تناولت الموضوع إلى أن نظم معلومات الموارد البشرية تمثل نظاماً يعمل على توفير المعلومات التي يحتاجها المدبرون، لاتخاذ القرارات الخاصة باستخدام الموارد البشرية بفعالية، بما يؤدي لرفع مستوى أدائها وتحقيقاً لأهداف التنظيمية، ولهذا تعددت التعريفات المقترحة من قبل الباحثين لنظم معلومات الموارد البشرية ومن بينها ما قدمه (عباس) تعريفة لنظم معلومات الموارد البشرية بأنها: نظام يتضمن معلومات حول الموارد البشرية في الشركة، يمكن الاستفادة منها في صناعة القرارات المختلفة الخاصة بالموارد البشرية كالتدريب والتطوير، والتحفيز، والترقية، والتنقلات، ويرى "Noé & Mandy": نظم معلومات الموارد البشرية بأنها: أي منهجية منظمة للحصول على المعلومات ذات العلاقة في الوقت المناسب لتساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، ويعرفها كل من "Jackson & Mathis": نظم معلومات الموارد البشرية هي: نظام متكامل يصمم بغرض إمداد المعلومات للمستفيدين بما يساهم في اتخاذ قرارات الموارد البشرية بالشركة، فقد قام "Casio" بتعريفها فقال: هي قاعدة بيانات متكاملة تقوم بتجميع وحفظ البيانات الخاصة بالموارد البشرية المتعلقة بالعاملين ووظائفهم،

لمساعدة المدراء في تقييم الوضع الحالي للموارد البشرية في الشركة، ووضع الأهداف للأنشطة الملائمة للموارد البشرية، وتقييم نجاح تلك الأنشطة في المستقبل.³

من خلال المفاهيم السابقة للعلماء يمكن إعطاء تعريف شامل لنظام معلومات الموارد البشرية حيث النظام المتضمن معلومات حول الموارد البشرية في المنظمة، يمكن الاستفادة منها في صناعة القرارات المختلفة الخاصة بالموارد البشرية كالتدريب والتطوير والتحفيز والترقية والتنقلات... الخ..

¹ د محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية المرجع سابق، ص 25

² د. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل الإستراتيجي، دار وائل لنشر الطبعة الثالثة 2010، ص 321

³ طالبة غيداء سلطان أبو سميدانة رسالة مقدمة إلى الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الأعمال، جامعة مؤتة

كما وأن نظام معلومات الموارد البشرية ينطوي على عملية جمع وتنظيم وتحليل البيانات الخاصة بالموارد البشرية وتحويلها إلى مراكز صناعة القرارات الأغراض التخطيط للموارد البشرية في الوقت المناسب¹

المطلب الثاني: أهمية ودور نظام المعلومات الموارد البشرية

أولاً: أهمية نظام المعلومات الموارد البشرية

يعمل في المنظمات الكبيرة في الوقت الحاضر مئات الآلاف من الأفراد في مختلف التخصصات، ولهذا فقد أصبح من الضروري تطوير الأساليب والأنظمة المستخدمة في إدارة المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، بعدما أضحت أنظمة المعلومات القائمة على الأساليب التقليدية، وعدم استخدام التكنولوجيا غير قادرة على توفير البيانات والمعلومات المطلوبة عن الأفراد العاملين. بالكمية المطلوبة، وبالشكل المناسب، وبالكلفة الملائمة، وفي الوقت الذي تطلبها مراكز اتخاذ القرارات في تلك المنظمات في الحالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية² يمكن توضيح أهمية أنظمة المعلومات في إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1- تسهم في تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف أقسام ووحدات إدارة الموارد البشرية، كما تساعد على تحقيق التكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى.

2- تساعد على تحقيق التفاهم المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وبين الأفراد العاملين وبعضهم مع بعض.

3- تعمل على توفير المعلومات المطلوبة للتخطيط واتخاذ القرارات في جميع المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المنظمة.

4- تكشف أنظمة المعلومات عن التغيرات والتطورات التي تحدث في إدارة الموارد البشرية في المنظمة ويسهم ذلك في تمكين الإدارة من الأعداد لمواجهة تلك التغيرات بكفاية.

5- تمكن أنظمة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، الإدارة من رقابة الأفراد العاملين وتقويم أدائهم ومعرفة مدى التطور في إدارة العاملين.

6- تساعد الإدارة على الوفاء بالتزاماتها القانونية Legal Responsabilités المتعلقة بتقديم البيانات والمعلومات

عن الأفراد العاملين للجهات الحكومية والنفقات.³

ثانياً: دور واستخدامات نظام معلومات الموارد البشرية⁴

¹ د. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سابق، ص 322

² منذر صلاح، نظم الإدارية، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1981، ص 6

³ أ. غانم فنجان موسى الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ص 247-248

⁴ أ. زواوي صورية/أ. تومي ميلود، أبحاث اقتصادية العدد السابع عشر جوان 2015، ص 230-231-232

تتنوع المجالات التي يمكن لإدارة الموارد البشرية استخدام نظام المعلومات لتحسين ورفع كفاءات الأداء بها، وأهمها ما يلي:

1- التوظيف: يقوم نظام معلومات الموارد البشرية هنا بما يلي:

* استقطاب ومتابعة المترشحين للوظائف: تفيد متابعة المتقدمين للوظائف المختلفة بالمؤسسة في تأمين المعلومات الضرورية عن شاغلي الوظائف وتحديد الأفراد المناسبين لشغلها.

ويجب أن تتوفر في نظام استقطاب ومتابعة المترشحين ما يلي:

- استرجاع كافة المعلومات عن المتقدمين للوظائف مثل: الاسم، المؤهلات، السن، الخبرة.....الخ.

- احتواء كل الأحداث التي تضمنها عملية التوظيف مثل المقابلات، الاختبارات، وغيرها.

- مساعدة المستخدم في التعرف على المراحل التي اجتازها المتقدم للوظيفة.

- تسهيل مهمة القائم بالاستقطاب مثل تزويده بالبيانات التي تساعد على جدولة المقابلات واستخراج التقارير.

- المساعدة في تقييم إستراتيجية الاستقطاب كتحديد أي الوسائل المساهمة في الحصول على أفضل الكفاءات.

- المساهمة في المفاضلة بين المتقدمين من خلال المعايير المناسبة مثل المهارات والخبرة...الخ.

* تكافؤ فرص العمل: حيث تقوم الإدارة بإعداد تقارير عن العاملين تشمل بيانات عنهم تقدمها للأجهزة الحكومية المختصة، لتحقيق فرصة تكافؤ العمل أمام جميع الأفراد الراغبين فيه.

* إنشاء قاعدة بيانات العاملين الأساسية: يشير مفهوم قاعدة البيانات إلى العديد من ملفات البيانات أو الموضوعات التي يحتوي عليها نظام معلومات الموارد البشرية، والتي تم تكوينها من ملفات وسجلات العاملين، حيث يمكن استخدام هذه القاعدة في العديد من الأغراض، منها إدارة الأجور والترقيات والتنقلات، إدارة المسارات الوظيفية...الخ.

وكل ملف من ملفات قاعدة البيانات يتضمن بيانات متنوعة مثل اسم العامل، المركز الوظيفي، اسم الوظيفة، تاريخ التوظيف، الأجر، الدورات التدريبية.....الخ.

* استخدام بيانات التوظيف في اتخاذ القرارات: تساعد المعلومات المتوفرة من بيانات التوظيف الإدارة على تحسين فعالية وإنتاجية إجراءات التوظيف، كتحسين مدى فعالية مصادر الاستقطاب المختلفة والتعرف على المصادر التي تساعد على توفير أفضل الكفاءات للعمل في المؤسسة.

2- تخطيط الموارد البشرية: هناك استخدامين أساسيين للمعلومات في مجال تخطيط الموارد البشرية هما: تخطيط التوظيف والتنبؤ بالعمالة، حيث يتمثل الهدف من تخطيط التوظيف في ضمان توفر العاملين الذين

يمكنهم شغل المراكز الخالية. أما التنبؤ فيتضمن تقدير عدد العاملين الذين قد تحتاج إليهم المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة بها مستقبلاً.

ونظراً لأن عملية تخطيط الموارد البشرية تتطلب عمليات حسابية كمعدلات دوران العمل، سياسات الترقية... فإن تطبيقات تخطيط الموارد البشرية تتطلب تصميم برامج خاصة، وتستلزم استخدام العديد من الملفات مثل ملف التوظيف، ملف معدلات دوران العمل، ملف أنواع الترقّيات... الخ.

ويتطلب تخطيط الموارد البشرية:

* توصيف الوظائف: للتعرف على العرض والطلب المستقبلي من الموارد البشرية من الضروري تحليل الخصائص والسمات المميزة للوظائف، أين يمكن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية لإعداد تقارير تحتوي على معلومات عن التوظيف من حيث السن، الخبرة، النوع... الخ.

* تحليل الوظائف: من خلال تحليل حركة العاملين الذي يعتمد على بيانات الترقية، النقل التسريح... الخ، حيث يوفر تحليل حركة الوظائف المعلومات التالية:

- أعداد الموظفين المنقولين أو المرفقين الجدد في كل فئة وظيفية أو وحدة أو قسم، والعدد الإجمالي للترقيات.
- أعداد العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة في المستقبل.

- أعداد العاملين المتاحين داخل المؤسسة لشغل وظائف مستقبلية بها.

3- إدارة الأداء: حيث يتم تخزين بيانات تقييم أداء وإنتاجية العاملين وسلوكياتهم في قاعدة بيانات تساعد الإدارة على تحقيق الملائمة بين تقييم الأداء وطبيعة الوظائف والسمات المميزة لها، وبالتالي تحديد ووضع الحلول لمشاكل الأداء، كما تمكنها من تحديد الطريقة المناسبة للتقييم ومعرفة الفروقات بين الأداء المحقق والمعايير المحددة له.

4- التدريب والتنمية: يستخدم نظام معلومات الموارد البشرية بصفة أساسية في مجال التدريب للمساعدة في إدارته، من خلال المعلومات التي تتضمنها قاعدة البيانات، كعدد المشاركين في التدريب، محتوى البرامج التدريبية، إعداد ميزانية العملية التدريبية... الخ، حيث يمكن استخدام هذه المعلومات في اتخاذ قرارات رئيسية منها:

تحديد الاحتياجات التدريبية.

تقييم فعالية العملية التدريبية.

تحديد الأفراد المؤهلة للترقية أو النقل.

تحديد نوع البرامج التدريبية.

تحديد فرق العمل المؤهلة لتحقيق الاستجابة لأهداف التدريب.

5- التعويضات : تشمل أهم استعمالات نظام معلومات الموارد البشرية في مجال التعويضات الجوانب التالية :

- إعداد قوائم الأجور والمرتبات.
- تقييم الوظائف وتحديد الأجور التي تناسبها.
- مسح الأجور للتعرف على الأجور والمكافآت بالمقارنة مع المنافسين لنفس الوظيفة في مؤسسات أخرى.
- تحديد التغيرات المتوقعة في الرواتب نتيجة للترقية أو التميز في الأداء.

إن هذه التطبيقات تساعد الإدارة في التعرف على مدى قدرة المؤسسة على استقطاب العاملين للعمل بها، ومدى عدالة سياسة الأجور، وكذلك مدى تأثير سياسات الأجور والتعويضات على الأداء الخ.¹

المطلب الثالث: خصائص ومزايا نظم المعلومات الموارد البشرية

لنظم المعلومات الموارد البشرية دور فعال ومهم في المؤسسة حيث يؤثر بالإيجاب على مختلف مجالات العمل وذلك مرتبط بالمجموعة من المزايا والخصائص حيث يمكننا إبرازها نقاط الآتية:

1- تنظر أنظمة المعلومات المعاصرة الى المنظمة كنظام متكامل ولذلك فإنها توفر المعلومات لجميع مراكز اتخاذ القرارات في الوحدات التي يتألف منها الهيكل التنظيمي للمنظمة.

2- تستخدم أنظمة المعلومات الحديثة التكنولوجيا بصورة واسعة وتقوم بإنتاج المعلومات المطلوبة وتقديمها إلى مراكز القرارات في المنظمة بأقل كلفة ممكنة وفي الوقت المناسب و الكمية المطلوبة.

3- تستخدم أنظمة المعلومات المعاصرة الأساليب والنماذج الكمية في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات.

4 - تمتاز أنظمة المعلومات الحديثة بالمرونة بحيث يمكن تغييرها تبعاً للتغيرات المحتملة في احتياجات الإدارة للمعلومات.

5- تقوم أنظمة المعلومات المتطورة على مبدأ توفير المعلومات لجميع مراكز القرارات بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب.

6- أصبح مفهوم المعلومات في الأنظمة الحديثة للمعلومات واسعة بحيث يشمل الآن جميع البيانات والمعلومات اللازمة لتخطيط رقابة الأداء وكذلك إعداد التقارير التي نتناول جميع الأنشطة في المنظمة.

7- إن الأضرار الناجمة عن عدم دقة البيانات المعلومات المقدمة للإدارة أصبحت خطيرة وتؤدي إلى خسائر كبيرة في الجهود والأموال بسبب خطورة وأهمية القرارات التي تتخذها الإدارة المعاصرة.²

¹ أ. زواوي صورية/أ. تومي ميلود، أبحاث اقتصادية العدد السابع عشر جوان 2015، ص 231-232

² . غانم فنجان موسى الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ص 251

_خصائص المعلومات الجيدة: تتميز المعلومات التي يمكن الاستفادة منها في انجاز الأعمال المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بالخصائص الآتية:

- 1- يمكن الحصول عليها بسرعة وسهولة.
- 2- تكون مناسبة وملائمة للاحتياجات الجهات التي تقدم لها.
- 3- تكون دقيقة وموضوعية.
- 4- ويتم الحصول عليها بالوقت المناسب.
- 5- وتكون واضحة وخالية من الغموض ويمكن التأكد من مدى صحتها.
- 6- تتميز بالمرونة ويمكن إجراء تغيير علمي بحيث يمكن استخدامها واستعمالها من قبل أكثر من شخص.
- 7- تكون رسمية وخالية من الإشاعات.
- 8- تتميز بالشمول.¹

¹ . غانم فنجان موسى الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ص 252

خلاصة الفصل:

ناقشنا في هذا الفصل إدارة الموارد البشرية، باعتبارها تحتوى على القاسم المشترك الأعظم في كل أنشطة المنظمة وهم الأفراد الذين يحتلون أهم وأعلى أصول المنظمة، وتعرضنا النبذة التاريخية لإدارة الموارد البشرية واتضح من خلالها التطور المستمر الذي تمر به هذه الإدارة وكيف أصبحت هذه الإدارة وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات المورد البشري داخل المنظمة، والتي ترمي إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع وذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال. ثم تطرقنا إلى أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى المجتمع وكذلك على مستوى المنظمة وعلى مستوى العاملين، وتوصلنا إلى أهمية هذه الإدارة في اعتبار العنصر البشري هو العقل المدبر والأصل الذي تتزايد قيمته بمرور الوقت، وكيف أن وجود هذا العقل البشري المبدع يفرز ثورات هائلة شهدها العالم من ثورات معلومات واتصالات وتكنولوجيا، وأن هذه الموارد البشرية هي أساس القوة الاقتصادية التي تعمل على زيادة الناتج المحلي للدولة. وأخيرا عرضنا بإيجاز وظائف ومهام هذه الإدارة من تحليل وتوصيف للوظائف ثم تخطيط ثم استقطاب واختيار وتدريب ثم تقييم ثم تحفيز وتطوير وهذا هو المنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية.

تمهيد:

تشهد فعاليات وحدة الموارد البشرية في المنظمة - أي منظمة - على فرض رئيسي مفاده أن هناك علاقة إيجابية بين الفرد المختار الأداء المطلوب ومن ثم تنطوي - هذه الفعاليات - على تنبؤ ضمني بالفعالية.

ويثبت الواقع الفعلي مدى صدق هذا الفرض، ودرجات هذه الصدق - مدى الفعالية - ومن الممكن ظهور فرض العدم، بمعنى عدم وجود هذه العلاقة أصلاً، وبالتالي القصور الأدائي، والعجز عن بلوغ الأهداف.

والأمر كذلك، فالمنظمات بحاجة إلى معايير، ثم مقاييس، تحدد مدى الفعالية - أو انعدامها - حتى تستطيع أن تصنع وتتخذ الكثير من القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية الأداء

سنحاول في هذا المبحث التعرض إلى مصطلح الأداء الذي يحمل غي طياتها لهديد من المعني.

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وآماله، فبقاء المؤسسات واستمرار في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر.

ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط ، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار، وتعتبر سياسة دراسة "الأداء وتقييمه" من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل ولعرفة هذه المعلومات والإجراءات سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء و أبعاده وتقييم الأداء ومجالات استخدام نتائج التقييم في المؤسسة.

المطلب الأول: مفاهيم حول أداء

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد.¹

ويعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المتقدم من طرف، والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين.² كما يعرف الأداء بأنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهومي "الفعالية" وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة، "النجاعة" وهي تخفيض الموارد المستخدمة.³ ويعرف الأداء أيضا بأنه: انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.⁴

الأداء هو نتيجة لامتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول، إدراك الدور المنوط للأفراد داخل التنظيم، وكذا مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد العامل أو الموظف، ويتم قياسه على أساس النتائج التي يحققها التنظيم داخل نفس البيئة الاقتصادية⁵

¹ رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 ص 25.

² وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية قائمة، 2004، ص 143.

³ طاهر محمود كلالدة، الانجازات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ص 242.

⁴ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2000، ص 231.

⁵ مصطفى عشوف، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، دون سنة النشر، ص 221.

إن هذه التعاريف المذكورة سابقا تجعلنا نعبر على الأداء بأنه: "ذلك المستوى الذي تصله المؤسسة عندما تتوفر لديها الكفاءة والفعالية، أو بتعبير آخر نقول عن مؤسسة ما، أنها في مستوى الأداء إذا استطاعت أن تحقق أهدافها المسطرة الفعالية (باستخدام اقتصادي وعقلاني لمواردها المتاحة) الكفاءة.

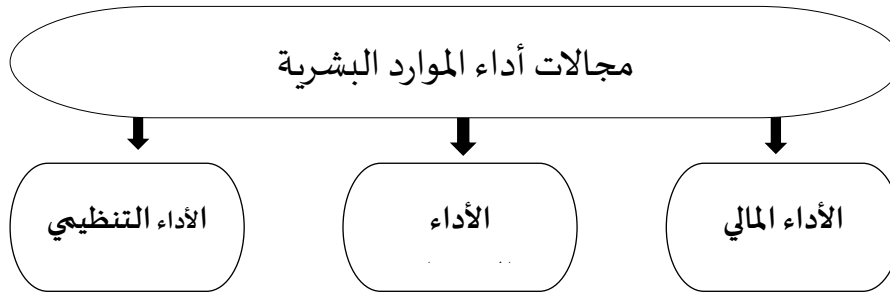
المطلب الثاني: مجالات الأداء وأبعاده

يشمل أداء الموارد البشرية عدة مجالات أبعاد مختلفة نوجزها فيما يلي:

1 - مجالات أداء الموارد البشرية:

يرتبط أداء الموارد البشرية بتحقيق النتائج بناء على الأهداف المسطرة، وبالتالي تختلف مجالاته باختلاف هذه النتائج والأهداف، ويمكن التمييز بين ثلاث مجالات رئيسية لأداء الموارد البشرية، حيث نوضحها في الشكل الآتي والتي سنتناولها بالتفصيل لاحقا:

الشكل (02): يمثل مجالات أداء الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبين

أ- الأداء المالي (Financial Performance): يعد الأداء المالي مؤشرا هاما لتحديد مستوى الأداء العام للمنظمات بإجماع المفكرين، نظرا لأهميته البالغة في تحديد مكانة المنظمة وصورتها لدى مواردها البشرية وزبائنها في نفس الوقت، بالإضافة إلى ارتباط برامج تنمية الكفاءات بالموارد المالية المتاحة للمنظمات. ويتم قياس مستوى الأداء المالي للمنظمات بالاعتماد على النسب المالية التي تعطي صورة واضحة عن مصادر أموال المنظمة واستخداماتها، بالإضافة إلى توضيح مساهمة الأموال المستثمرة في تحقيق الأرباح، بما فيها تلك المستخدمة في تنمية كفاءات الموارد البشرية وما تقدمه هذه العملية للمنظمة من قيمة مضافة.

ب- الأداء التشغيلي (Operating Performance): تمثل المؤشرات التشغيلية أو العملياتية أداة فعالة لتوضيح تفاصيل الأداء المالي السالف الذكر، وتعتبر مكملة لها، من أجل إعطاء صورة أكثر وضوحا للأداء المنظمة ككل، وأداء مواردها البشرية بصفة خاصة. وتشمل المؤشرات التشغيلية معلومات حول العملاء، العمليات الداخلية،

وأنشطة التطوير والإبداع بالمنظمة. تعتبر المؤشرات المالية والمؤشرات التشغيلية مع التركيزية الأساسية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمنظمات.

ج- الأداء التنظيمي (Organizational Performance): يمثل الأداء التنظيمي المفهوم الأوسع للأداء، لكونه يشمل كلا من الأداء المالي والأداء التشغيلي. ويتضمن جميع الأهداف التنظيمية، على اختلافها. ويقاس الأداء التنظيمي في إطار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، حيث يعبر عن البيئة الداخلية بواسطة مؤشرات عن حجم المبيعات، الحصة السوقية والأرباح. بينما يعبر عن البيئة الخارجية عن طريق القدرة التنافسية للمنظمة، وفي هذا الإطار يتم تعريف أداء الوارد البشرية بالاعتماد على مفهوم الفعالية.

2- أبعاد الأداء (Performance Dimensions):

تتعدد أبعاد أداء الموارد البشرية بتعدد سلوكياتها، لكن يمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما:

أ- أداء المهام: تعرف هذه الأبعاد من خلال الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية بالمنظمة كتحويل المواد الخام إلى منتجات تامة الصنع، وبالتالي يمكن قياس مدى الفعالية في تحقيقها.

ب- الأداء الضمني: يسمى كذلك بالأداء العام، ويعرف في زيادة الفعالية بالمنظمة، مثل:

- الحماس والإصرار على تحقيق الأهداف.

- التطور لإنجاز مهام خارج المهام الوظيفية.

- التعاون والعمل ضمن فريق.

- احترام اللوائح التنظيمية والتعليمات.

- المساندة والدعم لأهداف المنظمة.

ج- الفرق بين الأداء الضمني وأداء المهام: يختلف الأداء الضمني عن أداء المهام في النقاط التالية:

- أداء المهام يختلف باختلاف الوظائف بينما الأداء الضمني ثابت بالنسبة لجميع الوظائف.

- أداء المهام يمكن تحديده بدقة بينما الأداء الضمني غير محدد.

¹ هيرمان أغينيس، تعريب سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011م، ص: 116، 117.

- أداء المهام يعتمد على القدرات الفكرية والجسدية للموارد البشرية، في حين يعتمد الأداء الضمني على صفاتها الشخصية (الضمير والوعي).

نلاحظ أن أداء المهام مرتبط بخصائص الوظائف، في حين يرتبط الأداء الضمني بالخصائص الشخصية للموارد البشرية، وتجدر الإشارة إلى أن نجاح المنظمات مرتبط بتحقيقها للبعدين في نفس الوقت، كما أن كلاهما يقاس بعدد كبير من المؤشرات.

المطلب الثالث: محددات ومتطلبات الأداء

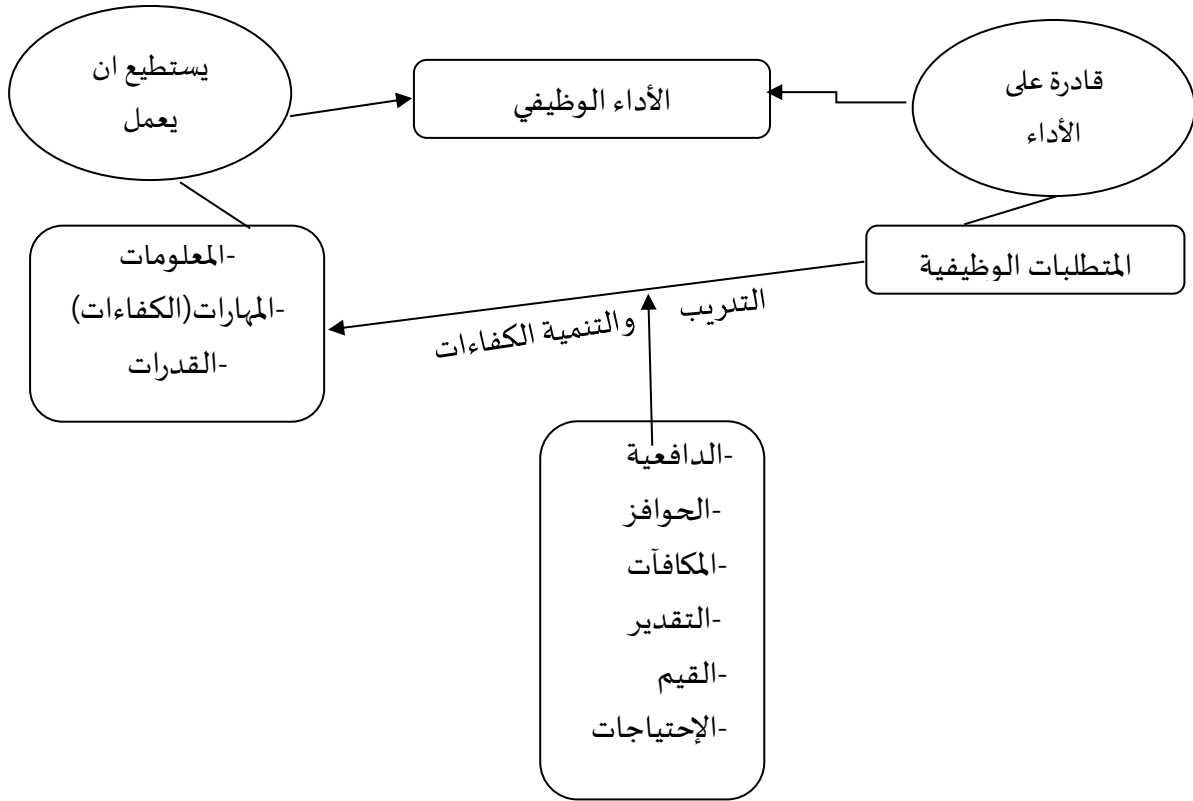
أولاً- محددات الأداء:¹

يتأثر أداء الموارد البشرية بجملة من العوامل، أهمها ما يلي:

- 1- التوقعات (Expectations): تمثل أهداف الأداء التي تسعى الموارد البشرية إلى تحقيقها.
 - 2- الدوافع (Incentives): تعني الرغبة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف.
 - 3- الموارد (Resources): هي الوسائل والأدوات المستخدمة في العمل لبلوغ الأهداف.
 - 4- المهارات والمعارف (Knowledge & Skills): يقصد بها مختلف المعارف الضرورية للقيام بالمهام وتنفيذ الأنشطة الوطنية.
 - 5- التغذية العكسية (Feedback): هي النتائج المترتبة عن أداء الموارد البشرية.
 - 6- المؤهلات (Capacité): تمثل القدرات الفكرية والعضلية للموارد البشرية.
 - 7- تصميم العمل (Job Design): يقصد به توزيع المهام والأنشطة المختلفة على الموارد البشرية.
- نلاحظ من خلال النقاط السابقة أن أداء الموارد البشرية يتأثر بعدة عوامل، منها ما يتعلق بالموارد البشرية في حد ذاتها، مثل: الكفاءات، المعارف والقدرات، ومنها ما يتعلق بالوظائف التي تشغلها، مثل: الوسائل والأدوات المستخدمة في العمل وظروفه المادية. ولقد لخص الباحث فيصل عبد الرؤوف العوامل السالفة الذكر في الشكل التالي:

¹ فيصل عبد الرؤوف الدخلة، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2001م، ص 100.

-الشكل (03) يمثل محددات الأداء



المصدر: فيصل عبد الرؤوف الدخلة، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2001م، ص 123.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن أداء الموارد البشرية يبني على ركيزتين أساسيتين هما: المتطلبات الوظيفية والقدرات الفكرية والعضلية للموارد البشرية، وتكون أنظمة التحفيز وتنمية الكفاءات كوسيط يضمن التنسيق بين هاتين الركيزتين لبلوغ الأداء المستهدف، والذي جاء في أعلى الشكل السابق باعتباره الغاية المثلى للعمل، وأي خلل في العناصر السالفة الذكر سينعكس مباشرة على أداء الموارد البشرية بالمنظمة.

ثانياً: متطلبات الأداء:¹

يتطلب الأداء الفعال توفر مجموعة من العناصر، نوجزها فيما يلي:

- 1- تصميم العمل، فالأداء المراد تحقيقه وطريقة الوصول إليه والنتائج المترتبة عنه كلها مرتبطة بهذا العنصر.
- 2- توفر متطلبات المادية والتقنية الضرورية للعمل الذي تم تصميمه مسبقاً.
- 3- توفير البيئة الداخلية المناسبة لأداء العمل.

¹ علي السلي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008م، ص 196.

- 4- توفير الموارد البشرية المناسبة لأداء هذا العمل، وتزويدها بمختلف المعارف للعمل، وكل ما يتعلق بتحقيق أهداف الأداء وخطته.
- 5- متابعة أداء الموارد البشرية، ومرافقتها للوصول إلى الأداء المستهدف، وتخطي جميع العقبات والصعاب.
- 6- تقييم الأداء المحقق ومقارنته بالأداء المستهدف، وتقديم المقابل المستحق للموارد البشرية، وتحفيزها للاستمرار في تحقيق أعلى مستوياته.

المبحث الثاني: تقييم الأداء

سنحاول من خلال هذا المبحث إلى التطرق أهم المفاهيم حول تقييم الأداء وأسس العامة ومراحل تقييم الأداء

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء

1-تعريف تقييم الأداء:

جاء في سلسلة الإدارة العملية الصادرة عن مجلة يورك برس (York Press اللندنية) أن: تقييم أداء الموارد البشرية وسيلة رسمية، عادة ما تتم مرة واحدة في السنة، لمراجعة أداء كل عامل أو موظف، مراعية الأهداف المستقبلية ومخاطبة الاحتياجات التدريبية أو التطويرية المستهدفة¹.

يرى صفوان محمد وعائض بن شافي أن تقييم أداء الموارد البشرية هي أداة لتشخيص ومراجعة مستويات تطور كفاءات الموارد البشرية، فردية وجماعية وعلى مستوى المنظمة ككل، ومعرفة مدى استخدامها لهذه الكفاءات في أداء مهامها الوظيفية².

كما يعرف الكاتب توفيق عبد المحسن تقييم الأداء على أنه: قياس للأداء الفعلي (ما أدي من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء³.

من خلال هذه تعاريف السابقة نستخلص أن تقييم أداء يعني قياس كفاءة ومدى مساهمة في إنجاز الأعمال، وكذلك الحكم على سلوك وتصرفات أثناء العمل. كما عرف تقييم الأداء على أنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود

¹ سلسلة الإدارة العلمية، تقييم الأداء البناء: برنامج للتطوير الذاتي، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، 2005م، ص9.

² صفوان محمد وعائض بن شافي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012م، ص

³ بد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، القاهرة مصر، دار النهضة العربية- مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، 1998، ص 05

العاملين منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به.¹

2- أهمية تقييم الأداء:

تقييم الأداء عملية تكتسي أهمية بالغة لعدة أسباب نذكر منها ما يلي:²

- تقوية وتعزيز مبدأ الشفافية بالمنظمة، من خلال تقديم توضيحات وتفسير لنتائج تقييم الأداء وعرضها على الموارد البشرية.

- تعتبر عملية تقييم أداء الموارد البشرية المحرك الذي يدفع عملية تنمية الكفاءات ويوجهها، لأنها تمكننا من تحديد الدقيق للكفاءات الضرورية للنجاح وبلوغ أهداف المنظمة، وبالتالي تشجيع الموارد البشرية وتنمية كفاءاتها وضمان استخدامها في العمل.

- تعزيز روح المسؤولية لدى الموارد البشرية، من خلال إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف في أدائها.

تكمّن أهمية تقييم أداء الموارد البشرية في ضمان تحقيق الانسجام بين خصائص وبين متطلبات الوظائف، وذلك من خلال ما يلي:³

أ - معرفة التغيرات التي من الممكن أن تطرأ على الوظائف، من حيث طرق وأساليب العمل، وكذا الكفاءات الضرورية لشغل هذه الوظائف.

ب- معرفة التغيرات التي تعرفها كفاءات الموارد البشرية.

ج- الكشف عن أوجه القصور التي من الممكن أن تعرفها إدارة الموارد البشرية على مستوى بعض أنشطتها، مثل: الاختيار والتعيين والتدريب.

وتكمّن أهميته أيضا في نقاط التالية:⁴

- رفع معنويات العاملين: أن جوا من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسود بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم.

¹ محمد الجبوسي، رياض الحلبي، نظمي شحادة، محمد الباشا، إدارة الوارد البشرية، الطبعة الأولى 2000م، دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان، ص75.

² Simon L. Dolan et Autres, Op.cit., p. 215.

³ د محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009م، ص 431

⁴ محمد الجبوسي، رياض الحلبي، نظمي شحادة، محمد الباشا، المرجع السابق، ص 76-77.

- دعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية، ومنح العلاوات. كما تعتبر معيار هام للإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات. كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق وقدراتهم.
- يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- استمرار الرقابة والإشراف: أن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم، والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقييد بمواعيده وبذلك بضمن استمرارية الرقابة والإشراف.
- يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى إجراء تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين.
- تعتبر ت تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم.
- يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.
- يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين فيها مما يعتبر مؤشرا للإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة كما يعتبر مؤشرا لعمليات الاختيار والتعيين التي تمت في المؤسسة.

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء

من الممكن تحديد طرق تقييم الأداء والأعمال إلى مجموعتين، نستعرضهما على النحو التالي:¹

أولاً: طرق التقييم التقليدية (الوصفية)

وهي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسهم حيث إنها لا تعتمد على العوامل الموضوعية وتختلف عن بعضها البعض في تحديد الأحكام المختلفة.

وهذه الطرق هي:

¹ محمد الجبوسي، رياض الحلبي، نظمي شجادة، محمد الباشا، إدارة الوارد البشرية، الطبعة الأولى 2000م، دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان، ص 78-79-80-81-82-83-84.

- 1- طريقة الترتيب البسيط.
- 2- طريقة المقارنة المزدوجة.
- 3- طريقة التدرج.
- 4- طريقة التدرج البياني.
- 5- طريقة القوائم المراجعة.
- 6- طريقة الاختيار الإجباري.
- 7- طريقة المواقف الحرجة.
- 8- طريقة المقالة.

ثانياً: طرق تقييم الأداء الحديثة:¹

تهدف هذه الطرق الحديثة لتقييم الأداء إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن هذه الطرق ما يلي:

- 1- مقياس التدرج على الأساس السلوكي.
- 2- مقياس الملاحظات السلوكية.
- 3- الإدارة بالأهداف.
- 4- مراكز التقييم.

فيما يلي نستعرض هذه الطرق بشيء من التفصيل على النحو التالي:

أولاً: طرق التقييم التقليدية

1- طريقة الترتيب البسيطة

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر.

¹ ، محمد الجيوسي رياض الحلبي، نظمي شحادة، محمد الباشا، المرجع السابق، ص 84- 85- 86- 87.

ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل. كما وأن هذه الطريقة عرضة لتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل، ومن مزاياها سهولتها ووضوحها.

2- طريقة المقارنة المزدوجة:

يقوم المقيم وفقا لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين. بحيث تتحدد مرتبته بين زملائه في العمل. فمثلا إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث.... حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

3- طريقة التدرج:

وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تم معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالآتي: الأداء المرضي، غير مرضي والأداء المتميز. توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو الملقى ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه. لذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي أو غير مرضي.

4- طريقة التدرج البيانية:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء حيث تكون لكل صفة أو خصيصة درجة مختلفة مرقمة أو مصنفة بشكل متسلسل وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تناسب مع ما يراه من مستوى أداء الموظف.

5- طريقة قوائم المراجعة أو طريقة القوائم السلوكية:¹

طريقة القوائم السلوكية: تتمثل هذه الطريقة في وضع مجموعة من الجمل أو الأسئلة في قائمة عن طريق إدارة شؤون الأفراد، وتتعلق هذه الجمل أو الأسئلة بسلوك وأداء العامل ويطلب من الرئيس المباشر وضع علامة أمام كل سؤال، وذلك في سبيل إعطاء تقرير شامل من أداء العامل، وبعد ذلك تقوم إدارة الأفراد بوضع قيمة أو وزن لكل سؤال، في الوقت الذي لا يعرف القائمون بعملية |التقويم أي شيء عن هذه القيمة وذلك بهدف محاربة التحيز وعدم الموضوعية. وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة في التطبيق، كذلك تمتاز بتقليل احتمالات تحيز المشرفين واختيار المشرف تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه، ومن عيوب هذه الطريقة أن الجمل والأسئلة الموضوعية لكل نوع من الأعمال أو الوظائف غير نمطية، وغير صحيحة، وغير دقيقة، وربما تكون صعبة الفهم من جانب المقيمين، أو أنها لا تدل على أداء العامل. والجدول التالي يوضح مثالا لتلك الطريقة.

¹ عبد الوهاب، 2005، ص 89.

الجدول رقم (01): طريقة قوائم المراجعة أو طريقة القوائم السلوكية

م	السؤال	نعم	لا
1	هل يقدم أفكارا جديدة؟		
2	هل هو مهتم حقيقة بعمله؟		
3	هل ينجز أعماله في مواعيدها؟		
4	هل ينهي دائما الأعمال التي يبدأها؟		
5	هل يحتفظ بهدوء أعصابه؟		
6	هل يقف إلى جانب مرؤوسيه؟		
7	هل هو مواظب في الحضور؟		
8	هل يحترم مرؤوسيه؟		

المصدر: البابطين، 1414هـ: ص 47.

6- طريقة الاختيار الإجبارية:

يطلب هذه الطريقة من المقيم أن يختار الصفة التي تكون أكثر وصف انطباق على الفرد العامل. مثل يعمل بجدية وحرص أو يتأخر عادة عن العمل.

وهذه التقييمات للصفات تجمع من قبل إدارة الأفراد وتعطى لها درجات حيث تكون سرية وغير معروفة للمقيم. وهذا بدوره من مميزات هذه الطريقة.

وما يؤخذ عليها المجهود العلي المبذول في الإعداد والتهيئة للعبارات بحيث تكون منطبقة على الوظيفة أو العمل الذي يؤديه الفرد بالإضافة إلى الاستعانة بالخبراء في المجالات السلوكية.

7- طريقة المواقف الحرجة:

بموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في أداء العمل بفاعلية أو أدائه بمستوى منخفض من الفاعلية. وهذه السلوكيات يتم تسجيلها من قبل المقيم خلال فترة معينة لكل فرد عامل حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضح ما حدث.

وهذه الطريقة أيضا تقلل من عنصر التميز من قبل المقيم حيث إنه يلاحظ السلوك الفعل الخاص. وما يؤخذ على هذه الطريقة أنها تتطلب جهدا كبيرا ومستمر من قبل ام في متابعة وملاحظة الأداء للعاملين. بالإضافة إلى انخفاض

الموضوعية في عملية التقييم حيث قد تكون المواقف السلبية مؤقتة ثم تلافيها من قبل العامل ومع ذلك سجلت في قائمة التقييم.

8- طريقة المقالة:

تعتمد هذه الطريقة على كتابة التقارير التفصيلية من قبل المشرف الان يصف فيها جوانب الضعف والقوة والأداء الماضي ومهارات الأفراد العاملين إضافة إلى وضع الاقتراحات التطويرية لكل منهم. ومن مميزات هذه الطريقة إنها بسيطة لا تتطلب تدريباً عالية لإنجازها وما يؤخذ عليها إنها غير منظمة بشكل ثابت بحيث تخضع للتغير من قبل المشرف أو المقيم فإما أن تزداد المعلومات فيها أو تقل.

ثانياً: طرق تقييم الأداء الحديثة:

مقياس التدرج على الأساس السلوكي:

يعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال من مقياس التدرج البياني ويتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في العمل بحيث تكون هذه الصفات والسلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية كذلك الأمر يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم .

مزايا هذه الطريقة:

- 1- تساهم في قلة الأخطاء بسبب تحديدها للأبعاد العمل للمقيم وكذلك ملاءمتها للفرد العامل.
- 2- يتم وضع المقياس بالمشاركة بين الأفراد العاملين الذين يمتلكون المهارة في الأداء مما يؤدي إلى موضوعية هذا المقياس.
- 3- أنها مقنعة لكل الأفراد العاملين والمقيمين مما يؤدي إلى تقليل الصراع عند العاملين حول نتائج التقييم.
- 4- تساعد في تحديد نقاط الضعف مما تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للأفراد العاملين. وما يؤخذ عليها ارتفاع التكاليف والوقت والجهد.

2- مقياس الملاحظات السلوكية

لا يختلف هذا المقياس عن المقياس السابق إلا في إن المقيم بملاحظته للسلوك الأفراد العاملين يرتبهم على (5) خمسة أوزان لكل بعد سلوكي خاص بالعمل. طريقة الأداء بالأهداف

تتضمن هذه الطريقة خطوتين أساسيتين الأول هي تحديد الأهداف والثانية مراجعة وتقييم الأداء. فعند تحديد الأهداف يكون هناك لقاء لكل فرد مع رئيسية ويتم تحديد الهدف بالاتفاق لفترة معينة وفقا للواقع الفعلي للعمل والجهد.

وبعدئذ يلتقي الرئيس والمرؤوس لمناقشة مد إنجاز الأهداف المحددة ... وبهذا من السادس التقييم هو النتائج المتحققة وليس على السلوك....

ومن مزايا هذه الطريقة:

1- تشجيع الأفراد في تحديد الأهداف مما يزيد من دافعيتهم نحو العمل.

2- من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي.

3- تؤدي إلى تعريف الأفراد بما مطلوب عنهم مسبقا وما هي امكانياتهم.

4- تسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف لعموم المنظمة وما يؤخذ على هذه الطريقة:

1- التأكيد على النتائج مما يؤدي إلى إهمال كيفية تحقيق هذه النتائج من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظرا إلى أن كل فرد مقيم وفقا المدى تحقيق الأهداف المحددة.

رابعا: طريقة مراكز التقييم:

هذه الطريقة تستخدم لتطوير المديرين ولتقييم أدائهم حيث أن أجرائها تساعد الأفراد لفهم نقاط الضعف والقوى في أدائه مما يقوده تطوير الأداء.

وأن السمات والصفات الأساسية في طريقة مراكز التقييم هي مهارات التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية ونوعية التفكير ومقاومة الضغوط والدوافع نحو العمل ودرجة الاعتماد على الآخرين إضافة إلى مهارات التفاعل والاتصال.

عناصر تقييم أداء العاملين:

يقصد بالعناصر لتقييم أداء العاملين الإجراءات التطبيقية التي تساهم في إنجاح وفاعلية عملية تقييم الأداء ومنها:

1- المقيم أو المشرف المباشرة:

وهو الذي يتسم بما يلي:

1- أن المشرف المباشر هو الشخص الأكثر قربا من الفرد العامل وبالتالي فهو في الموقع الأفضل لملاحظة عمله وأدائه.

2- إن الشرف أكثر قدرة على تحليل وتفسير وتقييم أداء المرؤوسين وفقا للأهداف. وفي خطط المنظمة الي هو أعرف ما من غيره أي من غير المديرين.

3- بإمكان المشرف الربط بين العوائد التي يستحقها الفرد العامل وفقا لأدائه.

2- زملاء: أي زملاء الفرد العامل في العمل ولا بد ان تتوفر فيهم الشروط التالية.

- 1- أن يكون هؤلاء الزملاء في المواقع التي تؤهلهم من الملاحظة المستمرة لسلوك الأفراد العاملين معهم.
 - 2- أن تتوفر الثقة الكاملة بين الأفراد العاملين أنفسهم تجاه بعضهم البعض.
 - 3- أن يكون الزملاء القائلون بعملية التقييم بنفس المستوى والدرجة الوظيفية.
- 3- فترة وقت التقييم
- ليس من السهل تحديد فترة وقت التقييم الأداء العاملين ولكن من الممكن الاعتماد على أداء المستشارين في مجال إدارة الأفراد حيث يوصي هؤلاء أن التقييمات الدورية هي المفضلة بسبب تأثيرها على تعديل السلوك عندما يزود الأفراد بالتغذية العكسية عن نتائج التقييم وتشخص نقاط الضعف لديهم ويتم إرشادهم وتوجيههم من قبل الإدارة لكيفية تعديل سلوكهم ورفع كفاءتهم وفاعلية أدائهم.
- 4- إجراءات التقييم:
- بعد تحديد المقيم والوقت لا بد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية، وأهم إجراء هي المقابلة للأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي همهم مستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلاً وهذه المقابلة تدعى بمقابلة التقييم.

المطلب الثالث: مراحل وعوائق تقييم الأداء

*مراحل تقييم الأداء:¹

إن وضع الخطة الإستراتيجية يتطلب نظاماً فعالاً للرقابة، يتم من خلاله تحديد الأهداف ومقارنة الأداء الفعلي بما هو مطلوب، وتحديد الانحراف إن وجد واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعديل، وفيما يلي مراحل عملية تقييم الأداء.

1- تحديد النشاط المراد تقييمه:

في هذه المرحلة يتم تحديد النشاط المراد تقييمه والعمليات والنتائج المراد تحقيقها والتركيز على العناصر الأكثر أهمية في كل نشاط يتم تقييمه، حيث أن تحقيق أهداف المؤسسة سواء الإستراتيجية أو المرحلية يتطلب العديد من الأنشطة والأعمال ولا بد من التركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية.

وتعتبر هذه المرحلة من المراحل المهمة، حيث أنها بداية عملية تقييم الأداء بشكل فعلي، فتبدأ الإدارة في تحديد الأنشطة والعمليات والنتائج المتحققة في التنفيذ الفعلي لخطة المؤسسة. وهنا يتم التركيز على العناصر الأكثر

¹ د. أبو ماضي، كامل أحمد بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم الأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، 2018م، ص 64 – 68.

أهمية أو دلالة في كل عملية أو نشاط يتم قياسه. ولذلك فإن عملية قياس الأداء في هذه المرحلة يجب أن يشمل الأنشطة أو العمليات المهمة أو الحرجة بغض النظر عن الصعوبات التي يحتمل أن تبرز أثناء هذه المرحلة.¹

2- وضع معايير الأداء

إن مسألة وضع معايير الأداء قبل البدء في عملية الرقابة أو عملية تقييم الأداء مسألة ضرورية ومن خلالها يمكن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المراد تحقيقه وتحديد الفجوة بين الأداءين والعمل على العودة للهدف المراد تحقيقه، وتختلف معايير تقييم الأداء، فمنها معايير كمية، وأخرى نوعية، ومعايير زمنية، ومعايير تكلفة. وتعتبر المعايير الموضوعية هي الأهداف الفعلية المراد تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.

إن عملية وضع المعايير ليست عملية سهلة حيث تحتاج إلى إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف أو النتائج المراد تحقيقها، وقدرات العاملين وغيرها من الاعتبارات.

وتتطلب عملية وضع المعايير التعامل مع القضايا التالية:

أ. تحديد خصائص الأداء الجيد فعادة ما يتصف العمل الجيد بعدة خصائص أو صفات يجب تحديدها للحكم على مستوى الأداء الفعلي.

ب. تحديد معيار أو مقياس لكل خاصية وهذا يأتي بعد تحديد الخصائص، حيث يتم تحديد المستويات المطلوبة للأداء الجيد.

ج. ربط النتائج بمسؤولية كل فرد أو جماعة وذلك من أجل تحديد الجهة المسؤولة عن الخلل إن حدث وسهولة المعالجة. وكذلك تأتي في إطار تحديد المسؤولية فردية كانت أم جماعية، وعدم محاسبة الشخص على أخطاء غيره.

د. مراجعة النقاط الإستراتيجية، حيث يتم التركيز من خلال المعايير على النواحي الإستراتيجية، والتي يؤدي الانحراف فيها إلى خطورة كبيرة تهدد كيان المؤسسة بأكملها بل ومستقبلها.

هـ. مراجعة طرق العمل، حيث يتم تخفيض التكلفة وتحقيق نتائج إيجابية ويبرز ذلك في إطار الخدمات.

ح. حدود السماح، وذلك لأن كل معيار يتضمن حدوداً للسماح وتحدد الانحرافات المسموح بها.

خ. وضع المعايير ليس فقط للمخرجات النهائية بل للعمليات الوسيطة.

3- قياس الأداء:

تتم عملية قياس الأداء بعد تحديد المعايير المراد الاحتكام إليها في عملية تقييم الأداء وتشمل هذه العملية جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد، كما تشمل قياس الأداء للجانب الكمي والنوعي. ومن خلال هذه العملية يتبين لنا مدى الانحراف في العملية أو في المواصفات، وتتضمن هذه المرحلة جانبين رئيسيين هما:

أ. الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن قياس النتائج الفعلية للأداء بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعة إن وجدت هذه الانحرافات.

ب. إيصال المعلومات والبيانات التي يتم الحصول عليها إلى مراكز المسؤولية حتى يتم تحليل هذه البيانات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب قبل فوات الأوان. مع العلم أن الوقت عنصر هام في هذه المسألة وكلما تم التأخير في هذه العملية تكون التكلفة أكبر والخسارة عظيمة.

ويتم الاعتماد في هذه المرحلة على النتائج الرقمية بشكل كبير، وتعتبر هذه المرحلة مرحلة سابقة لمرحلة إصدار الأحكام.

4- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة (تقييم الأداء الحالي).

في هذه المرحلة يتم مقارنة الأداء المتحقق مع الأداء المراد تحقيقه والتأكد من أنه تم الإنجاز حسب الهدف أم لا وإن وجد انحراف أو اختلاف هل في الإطار المسموح به والعمل على معالجة هذا الانحراف.

5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية

تعتبر هذه المرحلة من المراحل ذات الأهمية الكبيرة حيث لا معنى لأي عملية تقييم إن لم تتم عملية التصحيح، وفي حال وجود تطابق بين الأهداف الموضوعة والأداء الذي تم فإن المسألة لا تحتاج إلى تصحيح بل تحتاج إلى تحسين في مراحل قادمة. أما إذا وجد انحراف فإن المسألة تحتاج إلى التصحيح. وفي هذه المرحلة لا بد من اتخاذ الخطوات التالية:

أ- تحديد أسباب الانحراف، حيث يتم معرفة سبب الانحراف داخليا كان أم خارجيا، وهل كان بسبب القصور في التنفيذ أم كان بسبب تغييرات في البيئة المحيطة ولا تعتبر المؤسسة مسؤولة عن ذلك بشكل مباشر.

ب- اختيار أنسب الطرق للعلاج، فقد تكتشف الإدارة وجود أكثر من بديل يمكن تطبيقه لمعالجة الانحراف. كما لا بد من أن يتوفر في البديل إمكانية القبول لدى الموظفين، وتوفر الموارد البشرية والمادية والفنية لتطبيقه، وأن يكون بتكلفة مناسبة تؤدي الغرض منها، ويساهم تطبيقه في الحل.

ج- التأكد من تطبيق إجراءات المعالجة بأنها تقود إلى العلاج لا إلى مشاكل أكبر.

ويرى البعض أن مراحل تقييم الأداء تأخذ الشكل التالي:

1- تحديد ما يجب قياسه.

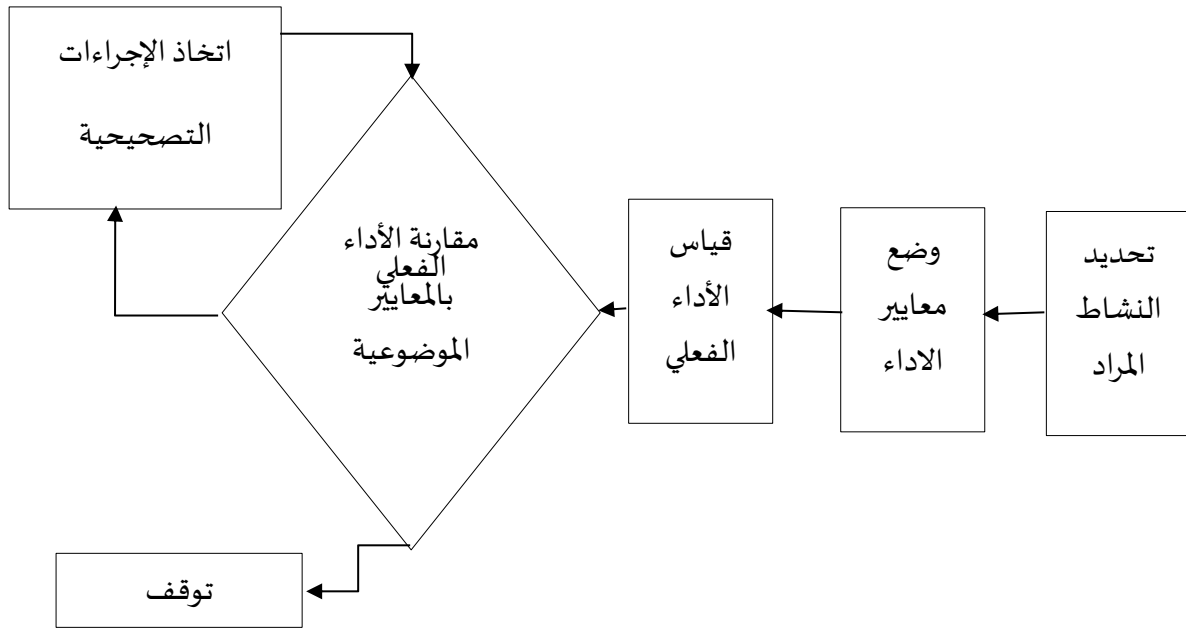
2- تحديد المعايير "أهداف محددة من قبل".

3- قياس الأداء الفعلي.

4- معرفة إذا ما كان الأداء يطابق المعايير.

5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية

شكل رقم (04) يمثل نموذج وصفي لمراحل تقييم الأداء



المصدر: المصدر بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم الأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، ص 68.

وبمقارنة هذه المراحل بسابقتها، لا يكاد المرء أن يجد فرقا جوهريا، وعلى أي حال فإن مسألة تقييم الأداء تقوم على تحديد الأشياء المراد قياسها، والوصول إلى النتائج وإجراء عملية التصحيح إذ لا فائدة من عملية التقييم كلها إذا لم تتم عملية التصحيح والمعالجة.

* عوائق تقييم الأداء:¹

¹ د، أبو ماضي، كامل أحمد مرجع سابق، ص 68 – 69.

من الطبيعي جدا أن تواجه عملية تقييم الأداء عوائق، قد تكون من داخل المؤسسة، وقد تكون من خارجها، ومعظم العوائق تكون من داخل المؤسسة، سواء من العاملين داخلها، أو من أنظمتها وآليات عملها، وفيما يلي بعض هذه العوائق والمشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء

- 1- عدم تفهم العاملين لعملية تقييم الأداء واعتبارها طريقة لتصيد أخطائهم وتشكيل خطر على مستقبلهم الوظيفي.
 - 2- عدم كفاية المعلومات والبيانات الموجودة لوصف الحالة.
 - 3- حدوث تغييرات جوهرية لا تدع لتقييم الأداء مجالا للعمل على النحو المطلوب.
 - 4- عدم إلمام المكلفين بنظام التقييم بأساليب التقييم وإدارته.
 - 5- عدم تفاعل الإدارة العليا مع نتائج التقييم.
 - 6- ضعف الاستنتاجات والتوصيات التي يقدمها المسؤولون عن عملية التقييم.
 - 7- عدم فعالية شبكة الاتصالات في نقل المعلومات من نظام التقييم بالتوصيات والدقة المطلوبة إلى المركز.
 - 8- تلكؤ الجهات التنفيذية وعدم تفاعلها بإيجابية في التعاون مع متطلبات نظام التقييم.
- وعلى أي حال فإن إدارة المؤسسة يجب أن تقوم بدورها في معالجة هذه العوائق التي تشكل عقبة في طريق تقييم الأداء والاستفادة من نتائجه.

المبحث الثالث: طرق تحسين الأداء

إن تطور المؤسسات وضمان استمرارها وازدهارها مرهون بالاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع، وعلى مدى كفاءته وقدراته وخبراته وحماسه للعمل ومدى نجاعة أدائه، فأغلب المؤسسات التي ترمي إلى الريادة والتميز تركز على تنمية المورد البشري من خلال تحفيز العمال وإرضاءهم وكسب ولائهم والتأثير في اتجاهاتهم وإثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة.

يعتبر التحفيز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد، ومن خلاله يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء، الأمر الذي يمكن معه القول إن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح المؤسسة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحوافز يساهم في تحقيق رضا العمال، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء. سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أهم العناصر التي يمكن من خلالها إدارة الموارد البشرية أن تساهم في عملية تحسين أداء المؤسسة وذلك عبر المطالب التالية:

المطلب الأول: تحسين الأداء من خلال تحفيز

مفهوم تحفيز الموارد البشرية:

عملية تحفيز الموارد البشرية تبدأ عندما تعرف الإدارة الحاجات التي يرغب العاملون في تحقيقها، وتعرف عملية التحفيز بأنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الإيجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، أو أنها استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك المرغوب.

ويمكن معرفة حاجات العاملين من خلال السلوك الذي يسلكونه، حيث يتأثر سلوكهم بالعوامل التالية:¹

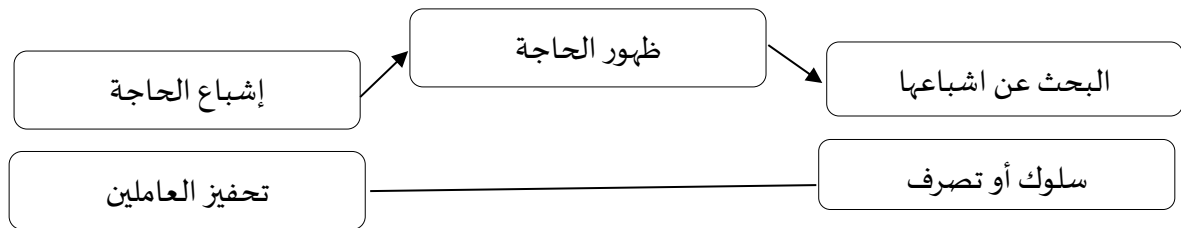
-السبب: وهو أي تغير في ظروف العوامل الداخلية أو الخارجية.

- الدافع: وهو الذي يوجه سلوك العامل لإشباع رغبة غير مشبعة لديه، فهو يحدد اتجاه السلوك ومدى قوته.

-الهدف: وهو الغاية التي يسعى العامل إلى تحقيقها.

انطلاقاً مما سبق، يمكن تحديد السلوك الإنساني وطريقة تحفيزه في الشكل التالي:

الشكل (05): يمثل عملية التحفيز عند العاملين



المصدر: محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص، 114.

من خلال هذا الشكل يتبين لنا أن عملية تحفيز العامل تبدأ بظهور حاجة غير مشبعة لديه، وبالتالي يشعر بالنقص ويحاول أن يقوم بالبحث عن إشباعها، ويتربط عن ذلك سلوك أو تصرف معين، ويقابل هذا السلوك أو التصرف مؤثر خارجي يعمل على إشباع الحاجة التي يبحث عنها.

*الاتجاهات النظرية في ميدان التحفيز:²

هناك عدة اتجاهات في ميدان التحفيز من أهمها:

1- الاتجاه المركز على الشخص:

¹ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص، 114.

² د. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشري، مديرية النشر لجامعة قلمة 2004، ص 151-156.

يعتبر هذا الاتجاه أن للشخص خصائص أساسية تميز الطبيعة البشرية، حدد تصرفاته في العمل ومن أهمها الحاجات البشرية،

2- دور التحفيز في المنظمة الاقتصادية

أ- علاقة التحفيز بالإنتاجية:

يعتبر الاتحاد المركز على الشخص التحقير كطاقة مستعملة من طرف العامل في عمله ويؤدي التوتر الناتج عن عدم تلبية الحاجة إلى هذه الطاقة أي إلى تصرف معين. فعندما يدرك الفرد أنه يستطيع تلبية حاجته باستعمال طاقته في العمل، يبذل مجهود في العمل من أجل تلبية حاجته، وعندما تلي الحاجة عن طريق القيام بالعمل يشعر الفرد بالرضا ويطور موقف ايجابي تجاه عمله مما يجعله أكثر إنتاجية. أما إذا كانت النتائج المحصلة في العمل لا تجيب على حاجات الفرد، فسيكون غير راضي عن عمله وبالتالي يعمل أقل مما يؤثر بالسلب على إنتاجيته نقرا لقلّة تحفيزه في العمل.

ب - ديناميكية التحفيز

يختلف التحفيز في المنظمة من فرد إلى آخر ومن مجموعة عمل إلى أخرى، ويعطي وجود عدة عوامل بسلوكولوجية، اجتماعية، اقتصادية، ... الخ، مرتبطة بالشخص من جهة وبالمجموعة (الهيكلية، السلطة، ...) من جهة أخرى، للعمال طاقة وديناميكية مختلفة ومتغيرة للقيام بأعمالهم. وتحدد انتظارات الأفراد والجماعات، قيمهم، احتياجاتهم، إدراكهم من جهة والعوائق التعليمية والعوامل المحفزة المتوفرة من جهة أخرى، مجهودات العمال تجاه أعمالهم.

3- متطلبات التحفيز:

تحتاج المنظمة إلى توفير عدة إمكانيات وإلى الاهتمام بالعناصر المؤثرة في أداء العامل بحيث تمكنه من القيام بعمله كما ينبغي. ومن بين المتطلبات الأساسية التي تحتاجها عملية التحفيز ما يلي:

- مآثر إدارية ناضجة تتعلق بالتوفير العوامل المؤثرة في الأداء العامل.
- تحديد حاجات العاملين: بمعنى معرفة حاجاتهم، وغيابهم ودوافعهم.
- تحديد قائمة الحوافز: اختيار الحوافز التي تقرر المنظمة استخدامها.
- تحديد نظرية المنظمة للدوافع: بمعنى تحديد أسباب الأداء الجيد.
- وضع واعتماد نظرية الحوافز: توضيحها واستعمالها في تصميم أنظمة الأجور والمزايا ونظام الحوافز بالنسبة لمختلف فئات العاملين.

*أنواع الحوافز:

يجب على أي منظمة أن تختار لنفسها التوليفة المثالية من أنواع الحوافز، وذلك لكي يكون لديها نظاما متكاملًا يحفز العاملين على الأداء المتميز. وهناك العديد من أنواع الحوافز المستخدمة في شتى منظمات الأعمال كما أن هناك طرقًا عديدة لتصنيف هذه الحوافز فمنهم من قسمها إلى:¹

1. حوافز مادية وحوافز معنوية.

2. حوافز إيجابية وسلبية.

3. حوافز فردية وحوافز جماعية.

ومنهم من يصنفها إلى الأنواع الثلاثة التالية، وذلك حسب اختلاف المنظمات وإمكانياتها وتقديراتها لما يحرك العاملين، وهي:

1. الحوافز من حيث مادها وتضم الحوافز المادية والمعنوية.

2. الحوافز من حيث اتجاه تأثيرها وتشمل الحوافز الإيجابية الجاذبة والحوافز السلبية.

3. الحوافز من حيث من يحصل عليها، وتتمثل في الحوافز الفردية والحوافز الجماعية.

كما يمكن تصنيفها إلى الأنواع الأربعة التالية:²

1. حسب طبيعة الحافز (حوافز مادية ومعنوية).

2. حسب أثر الحافز (حوافز إيجابية وسلبية).

3. حسب المستفيد من الحافز (حوافز فردية وجماعية).

4. حسب موقع الحافز (حوافز مباشرة وغير مباشرة).

إن الحوافز المستخدمة في كل فرع من فروعها، تختلف من منظمة إلى أخرى ومن موقف لأخر، ومن ثم فهي وسائل لا يمكن تحديدها على سبيل الحصر والتحديد وإنما تستخدم كل منظمة من الوسائل والأساليب ما يتلاءم مع ظروف وطبيعة نشاطها، ويستخدم كل مدير بالمنظمة من الأساليب ما يتوافق مع المواقف ومع العاملين محل الثواب أو العقاب.

*كيفية التحفيز:

يمكن للمؤسسة أن تقوم بالعملية التحفيز كمايلي:³

- إزالة معوقات التحفيز والتي تثبط من عزيمة العاملين مثل: الأحكام المسبقة على الغير، عدم الثقة، توقعات غير واضحة عن أداء العاملين، معاملة العاملين بشكل غير عادل.....
- تشجيع التفاعل بين العاملين، وتكوين جماعات عمل فيما بينهم.

¹ مهدي حسن زويلف، الإدارة: نظريات ومبادئ، الطبعة الأولى، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص. 155.

² نور الدين شنوفي، "فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية مع حالة خاصة: لسانقي المؤسسة العمومية للنقل الحضري في مدينة الجزائر وضواحيها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 1992، ص. ص. 40-47.

³ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، عمان، الأردن، ص. 95-97.

- تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية من خلال توفير فرص للترقية وتهنئتهم لتحمل مناصب عليا في المستقبل.
- إظهار الإعجاب بأداء العاملين، وتقييم هذا الأداء بإنصاف مما يساهم في الرفع من روحهم المعنوية.
- وضع اجور تنافسية وعادلة.

- الإصغاء للعمال، والأخذ بعين الاعتبار مقترحاتهم ومناقشتها بشكل معقول وعقلاني، وإشراكهم في جميع مراحل العمل.

- تقديم الأعمال المتميزة، بوضع حوافز خاصة مادية أو معنوية لذوي الأداء المتميز.
- تقديم اجور تنافسية وعادلة، وحوافز موضوعية تتناسب مع اداء العاملين.
- مكافأة المتميزين بصورة علنية مما يزيد شعورهم بالإنجاز، وحث الآخرين على بذل المزيد من الجهود.

المطلب الثاني: تحسين الأداء من خلال تدريب وتوظيف الناجح

* تحسين الأداء من خلال تدريب:

1- مفهوم وأهمية التدريب:

تعتبر وظيفة التدريب والتنمية الإدارية للعاملين بالمنشأة، إحدى الوظائف الإدارية الموارد البشرية. ولا تختلف أهمية التدريب وضرورته بالنسبة للمنشآت الكبيرة أو الصغيرة، ولكن هذه المنشآت مختلفة الحجم عادة ما تتخذ أساليب متباينة لإنجاز متطلباتها من التدريب، فتستطيع المنشآت الكبيرة أن توفر بإمكاناتها الذاتية أجهزة داخلية للتدريب، ونجد أن المنشآت المتوسطة والصغيرة تعتمد في تدريب العاملين بها على مراكز ومؤسسات التدريب المتخصصة خارج المنشأة.

وتعتبر وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب واختيار وتعيين العاملين، وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار والتعيين إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، ذلك لأن الإنسان البشري شأنه في ذلك شأن عناصر الإنتاج الأخرى والأدوات والأجهزة مثلا يحتاج إلى الرعاية والتطوير وفقا لخطط وبرامج محددة. وتتمثل هذه الرعاية للعامل البشري في مساعدته على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويده بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال، صقل مهاراته في تنفيذ ما يعهد إليه من واجبات ومسئوليات.¹

التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من مهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عمله.

¹ د، صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعة طبع نشر وتوزيع، 199-2000م، ص 211.

ولتوضيح أكثر نتطرق إلى النقاط التالية:¹

أ- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب ومن بينها:

- معرفة تنظيم المنشأة وسياستها وأهدافها.
- معلومات عن منتجات المنشأة العمل بالمنشأة وأسواقها.
- معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنشأة.
- المعلومات عن خطط المنشأة ومشاكل تنفذها.
- المعرفة الفنية بأساليب وادوات الإنتاج.
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.
- معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل.

ب- تنمية المهارات والقدرات للمتدرب ومن بينها :

- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
- المهارات القيادية.
- القدرة على تحليل المشاكل.
- القدرة على اتخاذ القرارات.
- المهارات في التعبير والنفاس وإدارة الندوات والاجتماعات.
- القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت.
- المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة.

ج- تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها:

- الاتجاه لفضيل العمل بالمنشأة.
- الانتماء لتأييد سياسات وأهداف المنشأة.
- تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.
- تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء.
- تنمية الروح الجماعية للعمل.
- تنمية الشعور بالمسؤولية.
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.

¹ د، على السلي، التدريب، كتيب رقم 1 سلسلة الكتيبات التي يصدرها - التجارية والصناعية السعودية، الرياض المملكة العربية السعودية، 1983م، ص12.

- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنشأة والعاملين.

والتدريب لا يقتصر على مجرد إلقاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بالممارسة بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثم نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليبها مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب، وتشتمل التغيرات في سلوك العاملين على:

-تغير المعارف ومعلومات.

-تغير المفاهيم والقيم والاتجاهات.

-تغير المهارات والقدرات.

وتكون محصلة هذا التغيير في تحقيق نتائج إدارية للمنشأة مثل الإنتاجية عل والأداء الأفضل، والنظام الإداري الأحسن والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج اقتصادية التكاليف وزيادة الأرباح للمنشأة.

2-أنواع التدريب:

أ- تدريب خاص بالموظفين الجدد: يقصد من هذا النوع من التدريب تحضير وتهيئة الموظف، «فهي مرحلة تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي وهذه المعلومات غالباً ما تتعلق بإجراءات وقواعد العمل بالمنظمة، وتعد هذه الخطوة جزءاً أساسياً للحفاظ على أنماط السلوك والقيم داخل المشروعات. وفي بداية الأمر تتم هذه المرحلة من طرف متخصص في إدارة الموارد البشرية ليتولى شرح مختلف الجوانب الخاصة بالعمل لكي تنتقل بعدها إلى المشرف ويعد هذا النوع من التدريب جد هام «إذ من شأنه أن يبث الثقة في نفسية الموظف ويزيل قلقه الناشئ من التخوف من الوقوع في الأخطاء ومن توقع الارتباك، فترتفع روحه المعنوية»¹

ب- تدريب خاص بالموظفين الحاليين: لهذا النوع أهمية كبيرة لاسيما مع التطورات التكنولوجية الجديدة و

استخدام وسائل ومعدات حديثة وهذا ما يحدث تناقضا بينها وبين مواهب العمال القديمة وبالتالي هذا ما

يتطلب إلى إعادة تدريب العمال وتهيئتهم وإكسابهم مهارات تتماشى مع هذه التطورات وهذا ما يؤثر ايجابيا

على الفرد والمشروع بحد ذاته.

ج- التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع من التدريب بالمهارات اليدوية المستخدمة في الأعمال الفنية

¹ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية / محمد بشير أحمد عبد المتعال، دار المريح، الرياض، 2003، ص246.

والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهربائي والنجارة والصيانة والتشغيل وغيرها، وتعمل المنظمة التي تتوفر على إمكانيات مالية كبيرة بإعداد مراكز تدريب مهنية خاصة بما نلاحظ هنا أن هذا التدريب موجه إلى الأفراد الذين ليس لديهم مستوى تعليمي عالي، وتحصر الإدارة الخاصة هنا إلى إقامة دورات تدريبية لهذه الفئة من أجل رفع كفاءتهم وإكسابهم خبرات مهنية وفنية جديدة.

د- التدريب الإداري: «ويهدف إلى تنمية الكفاءات والقدرات التسييرية للمديرين، وفعالية أدائهم وظائفهم الحالية وإعدادهم لشغل مناصب أعلى عند ترقيتهم إليها مستقبلا. وقد أصبحت التنمية الإدارية ذات أهمية خاصة في الوقت الحاضر نتيجة للحاجة المستمرة إلى نوعيات معينة من المهارات الإدارية المواكبة للتطورات البيئية والتنظيمية»¹.

ح- التدريب الداخلي: ويقصد هنا أن التدريب الداخلي يتم داخل المشروع سواء في مكان العمل نفسه أو في قاعات تدريبية خاصة وذلك بعد تجهيزها بكل اللوازم والمعدات اللازمة، وتخصص له قيمة مالية معتبرة حسب طبيعة المواضيع التدريبية ويشرف عليها المسؤول المباشر المكلف بالتدريب أو الرئيس الأول للأفراد المعنيين.

هـ- التدريب الخارجي: يجري التدريب الخارجي هنا خارج المشروع وذلك عندما يكون هناك نقص في إمكانيات التدريب الداخلي أو عدم توفر المشروع إلى إطارات خاصة تساهم في هذه العملية وبالتالي يتم بعثها إلى مراكز أو معاهد خارج المشروع.

3- طرق التدريب:²

يمكن ان نصنف طرق التدريب الى مجموعتين هما:

أولاً: التدريب الفردي.

ثانياً: التدريب الجماعي.

وسوف نناقش الطرق التي تشمل عليها كل مجموعة فيما يلي:

أولاً: التدريب الفردي:

ويعني تدريب كل موظف على حدة، ويتم هذا النوع من التدريب بطرق أهمها مايلي:

1- التدريب أثناء العمل:

ويقوم الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظف الجديد، وبموجب هذه الطريقة يتم تدريب الموظف في نفس مكان العمل وخلال أوقات العمل الرسمية. وعلى ذلك يتم التدريب في بيئة طبيعية سواء من الناحية المادية لو المعنوية فمكان العمل هو ذاته هو مكان التدريب، والمشرف أو الرئيس المباشر هو نفسه المدرب.

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، بيروت، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1997، ص 367.

² د، صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، مرجع سابق، ص 225-228.

2- نقل الموظف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى:

يتم تدريب الموظف في هذه الطريقة عن طريق إلحاقه بعدد على فترات مؤقتة للإلمام كل وظيفة، وتتيح هذه الطريقة للموظف قدراته العامة ودرايته بالأعمال الأخرى المتصلة بوظيفته الترابط بين أنشطة المنشأة المختلفة.

3- تكليف الموظف بأعمال ذات مسئوليات أعلى:

ويكلف الموظف بالقيام بمسئوليات أكبر من مسئولياته الحالية وذلك بتكليفه بالإشراف على قسم أو إدارة بالمنشأة لفترات معينة مؤقتة، وتصلح هذه الطريقة لتدريب العاملين المرشحين للترقية إلى وظائف إشرافية وذلك لاكتسابهم مهارات قيادية.

ثانيا: التدريب الجماعي:

بشر ويقصد بذلك تدريب أكثر من موظف معا وفي غير أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في مركز التدريب بالمنشأة - إذا وجد - أو في مركز تدريب خارج المنشأة وعادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي ويعمل هذا النوع من التدريب على إفادة المتدربين من خبرات بعضهم البعض نتيجة وجودهم في مكان واحد أثناء فترة التدريب.

ومن أهم الطرق التدريب الجماعي ما يلي:

1- المحاضرات Lectures:

وتعتمد المحاضرة على قيام المدرب بإلقاء المادة التدريبية بشكل رسمى ومباشر في مواجهة المتدربين، وتستخدم هذه الطريقة إذا كانت هناك معلومات ومباشر في مواجهة المتدربين. وتستخدم هذه الطريقة إذا كانت يراد توصيلها للحاضرين بشكل مباشر وبشكل يستوجب أسلوبا معي عرض هذه المعلومات، أو إذا كانت من النوع الذي يحتاج إلى شرح وتوضيح من شخص أكثر دراية وفهما للمعلومات. ويتوقف نجاح هذه الطريقة على ساعة المحاضر وتمكنه من الموضوع.

ولكن لهذه الطريقة عيوب منها أنها تفشل في تحقيق عنصر الممارسة بين أثناء المحاضرة، وعدم المشاركة الجماعية من قبول المتدربين كما أنها لا تعطي ضمانا كافيا على أن جميع الحاضرين يتابعون المحاضر، ويفهمون موضوع المحاضرة.

2- المؤتمرات Conférences:

المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهميته لكافة الأعضاء. وتعتبر هذه الوسيلة شائعة لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء.

3- الندوات أو حلقات الدراسة Seminars :

بموجب هذه الطريقة يشترك مجموعة من الدارسين في بحث موضوع معين، ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع تقرير عنه، وفي الندوة تتاح الفرصة للاستفادة من آراء الغير من أن تقرير كل مشترك يعرض في الندوة للمناقشة وتبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء.

4- التطبيق العملي: Démonstration

بموجب هذه الطريقة يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة عملية أمام المتدربين موضحا لهم طريقة وإجراءات الأداء والعمليات، وتصلح هذه الطريقة، بصفة خاصة في الأعمال الحرفية أو التي تحتاج إلى مهارات اليدوية أو استخدام آلات وأجهزة ميكانيكية.

5- تمثيل الأدوار: Rôle Playing

تقوم هذه الطريقة على أساس تصور المدرب موقفا معيناً من الدان تحدث عادة، ويطلب من المتدربين تمثيل هذا الموقف بعد أن ومنهم دوره. وفي النهاية يطلب المدرب من كل فرد أن يبدي رأيه ز التي تصرف بها زميله، وأن يقترح ما يراه من حلول في هذا الصدد. ويتم دور المدرب هنا في ترشيد سلوك المتدربين نحو التصرفات السليمة ولا إلى الأخطاء التي وقعوا فيها وإرشادهم إلى السلوك الرشيد في ضوء الموقف القائم. ولذلك فإن هذه الطريقة تحتاج إلى مدربين متخصصين. وتنفرد هذه الطريقة في تدريب الشخص على معالجة المشكلات المتصلة بالمواقف الإنسانية.

6- المناقشات: Discussions

يقوم المتدربون في هذه الطريقة بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات محددة، كأن تعرض حالة أو مشكلة معينة وتوضح الطريقة التي اتبعت في حلها. ويقوم المدرب بإدارة توجيه المناقشة بما يكفل الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة المعروضة. ويتوقف نجاح طريقة المناقشة على عوامل عديدة منها الاهتمام بالإعداد لها والمهارة في إدارتها. كما يجب ألا يكون عدد المشتركين كبير.

* تحسين الأداء من خلال توظيف الناجح:

تعتبر عملية التوظيف النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة وتعيينهم، وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعة¹.

طرق وأساليب التوظيف الناجح:²

¹ د. ربحت مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، كلية التخطيط 2007 ص 141142.

² أ. محمد أحمد إسماعيل المشرف العام على المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية المدير التنفيذي لأكاديمية أي بي إس للتدريب محمد علوان، احتراف إدارة الموارد البشرية التحول إلى إدارة رأس المال البشري، 2020م، ص 51-53،

هناك طرق عديدة لتحليل الوظائف والتي يستطيع من خلالها المديرون من تحديد العمل والمهارات الضرورية من أجل توظيف ناجح

1-المقابلة الشخصية: يعتمد نجاحها في المقام الأول على فهم المراد تحليل وظيفته للغرض من المقابلة - وهو تحليل المهام - لأنه لو لم يتضح له ذلك، فإنه سيقدم إجابات تحقق الأصلح له من وجهة نظره، وحسب فهمه، مما يؤثر على مصداقية عملية التحليل. والمقابلة تكون مع طرفين: الممارس (المنفذ) وقد يكون فردا أو جماعة، والطرف الآخر هو المشرف على الممارسين. والهدف من مقابلة الطرفين الوقوف على كافة التفاصيل التي يفترض إحاطة الممارس بها، والتي ربما تخفى على بعض المشرفين، أما مقابلة المشرف فهي للتأكد والتحقق من أهداف المرحلة أو المهنة التي يمارسها المشرف، والتأكد من الدقة الفنية للمعلومات التي يذكرها الممارس.

المزايا:

1. تمنح الفرصة لكل من تتم مقابلته بتوضيح وتوثيق الأنشطة والمهام التي لا يمكن ملاحظتها، ومنها الإعداد والتجهيز للخامات والمعدات، وأيضا العلاج الدوري للمشكلات المفاجئة أثناء التشغيل أو الممارسة.

2. وكذلك هي فرصة للقائم بالتحليل لتوضيح الهدف من عملية التحليل.

3. ووسيلة له أيضا للوقوف على المشكلات الدورية التي يتم حلها ولا يتم علاجها جذريا، مما يحول تلك العقبات إلى مهام وظيفية خادعة، بمعنى أنها معوقات تم التأقلم معها، والاستسلام لها، مع أن في حلها 3. توفير للجهد والوقت والنفقات، علاوة على أن معالجتها تزيد الإنتاج.

4. وهي أسلوب نمطي، سريع، سهل. غير أن ما سبق يعتمد على الخبرة والحرفية للقائم بالتحليل، مما يستلزم الدقة والاستيثاق في اختياره.

2-قوائم الاستقصاء: يطلق عليها أيضا (قوائم المراجعة) لا تختلف قوائم الاستقصاء عن المقابلة الشخصية كثيرا، فهي تعتمد على قائمة من المهام يتم سردها مع وجود خانات يتم الإشارة فيها بالإيجاب أو السلب لبيان كون هذه المهام تندرج تحت الوظيفة التي يمارسها أي من الأشخاص. غير أن الموظف يحصل على قائمة ويضع العلامات دون التواصل مع مشرفه أو القائم بالتحليل، ذلك لأن القائمة قد تحتوي على مئات المهام. وغالبا ما يطلب من الموظف تحديد زمن المهمة إذا كانت المهمة المحددة من ضمن مهامه. ثم تراجع هذه القوائم من قبل المشرف، وتسلم إلى القائم بالتحليل ليستخرج منها المحتوى الكامل للوظيفة. " وقد تكون القائمة مفتوحة، وفي هذه الحالة فإنها لا تختلف عن الطريقة السابقة إلا في كونها ليست مقابلة تحاورية بين طرفين. والأفضل الجمع بين الأسلوبين،

أي أن تكون القائمة بها مهام يتم الاختيار من بينها وتحديد وقتها، وأيضاً تحتوي على أسئلة مفتوحة تتيح للموظف إضافة تفاصيل التي يرغب بها.

المزايا:

-تغطية عدد كبير من الوظائف والموظفين في وقت قليل.

3- التقارير الذاتية: تتطلب إرشاداً وتوجيهاً وتدريباً للقائمين بإعداد التقارير، حيث أنهم هم أنفسهم شاغلوا الوظائف التي يعبرون عنها بطريقة وصفية، وبالطبع فإن قدراتهم عن التعبير متفاوتة، وبالتالي فإن صحة ودقة المعلومات والبيانات عن الوظيفة ستكون محل تدقيق كبير.

4-الملاحظة: تناسب هذه الطريقة من طرق التحليل الوظائف الفنية بدرجة أكثر، وأيضاً تتناسب مع بعض الوظائف الإدارية كالتصدير والاستيراد والحسابات، ولكنها لا تتناسب مع وظائف تعتمد على الفكر والإبداع في المقام الأول كالتصميم الفني والتطوير لذا فإن الملاحظة من الوسائل التي لا تصلح أن تستخدم باستقلال، ولا بد من أن تستخدم مع المقابلة أو قوائم الاستقصاء حتى يتاح للموظف أن يعبر عن مهامه والعقبات التي يلتزم بالتكيف معها أو علاجها. ويراعي في ممارسة أسلوب الملاحظة أن تكون شاملة لعملية كاملة، حتى وإن كانت على فترات متقطعة، بحيث تكون مجدية في التعبير عن كافة مهام الوظيفة، والعملية الكاملة قد تستغرق دقيقة الوظيفة إنتاجية، وقد تصل إلى بضعة أيام لتصميم خطة تدريبية أو تصميم رسم هندسي لمشروع بناء أو ديكور داخلي لشقة سكنية، وقد تصل إلى أسبوع أو أكثر في مهام الاستيراد والتصدير. وقد ينفذ البعض الملاحظة عن طريق المشاركة بأن يمارس المهمة بنفسه للوقوف على التفاصيل الفعلية لها.

5-التسجيل: بموجب هذه الطريقة يتم الاحتفاظ بسجل خاص عن النشاطات الاعتيادية التي يقوم بها الأفراد بالمنظمة.¹

المطلب الثالث: الميزة التنافسية وصنع القرار بالمؤسسة

تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم أكثر من أي وقت مضى رهانات متعددة مصدرها القوى التنافسية والتحديات الناشئة عن العولمة، وانفتاح الأسواق وخفض الحواجز التجارية مع حرية أكبر للتدفقات الرأسمالية والمعلوماتية، إضافة إلى التقنية المتمثلة في الالكترونيات وتكنولوجيات الاتصالات.

وفي ظل هذه التطورات أصبح نجاح المؤسسة متوقفاً إلى حد بعيد على مدى رشد القرارات المتخذة من قبل صناع القرار، باعتبار أن المعرفة الصحيحة والدقيقة لعملية صنع القرار يساعدهم في تحليل الوضعيات التي تواجهها

¹ نظمي شحادة محمد الباشا، محمد الجيوسي رياض الحلبي، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع-عمان، الطبعة الأولى 2000م، ص 24.

المؤسسة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ووفقا للتأثيرية لا تكمن في وئها أداة وحسب، إنما تتعدى هذه المرحلة لتصل إلى الأهداف والرؤى المستقبلية لنجاح المؤسسة وبقائها في السوق.

***الميزة التنافسية:**

- دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية:

يوجد طرق يمكن الإدارة الموارد البشرية من خلالها بناء الميزة التنافسية للمنظمة والمحافظة عليها وهي تطبيق الاستراتيجيات، والتعامل مع التغيير، وبناء التوحد الاستراتيجي للمنظمة الإستراتيجية، ويتضح

ذلك على النحو التالي:

أ- دور إدارة الموارد البشرية في إعداد وتطبيق إستراتيجية المنظمة:¹

ترتبط الإستراتيجية بوضع رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانيات تلك المنظمة، وتتعامل الإستراتيجية مع المستقبل وتوفر للمنظمة الإجابة عن عدد من التساؤلات من أهمها:

• ما هي الفرص المتاحة للمنظمة في الوقت الحالي ومستقبلا؟ ما هي التهديدات التي تواجهها المنظمة من المنافسين، المنظمات القانونية والتغيير التكنولوجي، التغيير في تفضيلات العملاء؟

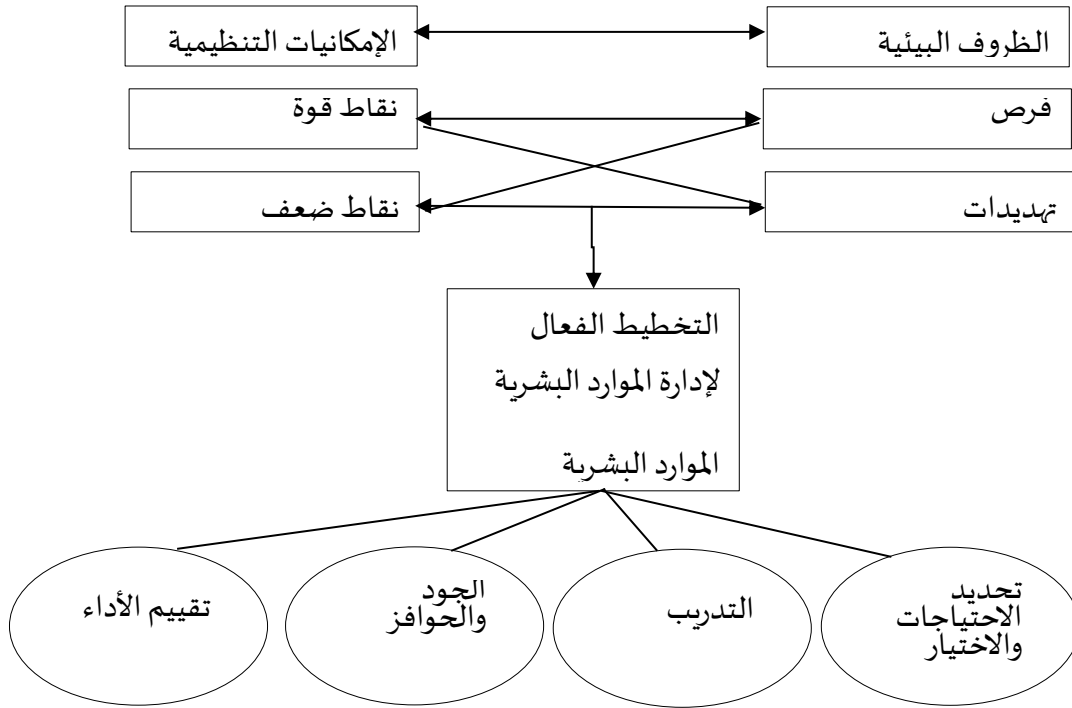
• ما هي نقاط القوة في الإمكانيات الداخلية وكيف يمكن استغلالهم في تنمية الميزة التنافسية. والشئ المؤكد أن المنظمة التي تملك رؤية إستراتيجية تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية، ولكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية، كما يتطلب التطبيق الناجح للإستراتيجية ، أيضا تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة حيث يتطلب تطوير إستراتيجية الموارد البشرية نوعا من التفكير المستقبلي، واتخاذ قرارات متكاملة، وإجراءات رسمية، ووضع برامج لمختلف أنشطة الموارد البشرية، كل ذلك يجب أن يتم في إطار رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وإمكانياتها الداخلية، ومن ناحية أخرى، يتضمن التخطيط لإدارة الموارد البشرية عددا من الأدوات التي تعد ببساطة وسائل لحل المشكلات التنظيمية الداخلية المرتبطة بإستراتيجية المنظمة.

إن تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات هي جوانب أساسية العملية التخطيط الاستراتيجي الذي يتضمن أيضا تحليلا وتطويرا للإستراتيجية التي يمكن من خلالها الاستجابة للفرص البيئية المتاحة وكذلك التهديدات من خلال استغلال وتدعيم نقاط القوة الداخلية والتغلب على نقاط الضعف، ويتضمن التحليل

¹ مصطفى محمود أبو بكر إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية-الدار الجامعية الاسكندرية مصر-2008، ص 20-21.

الفعال لنقاط القوة والضعف الداخلية معظم أنشطة التصميم التنظيمي الذي يعد أحد المجالات الإستراتيجية الإدارة الموارد البشرية

الشكل رقم (06): يمثل تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لأغراض تخطيط الموارد البشرية



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر - إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية - الإسكندرية - مصر-2008-ص 21

ب- المقومات المطلوبة لتحقيق التنافسية لإدارة الموارد البشرية:¹

هناك مجموعة من المقومات التي يجب توافرها في مسؤولي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.

1- المعرفة بأعمال وأنشطة المنظمة:

- مالية واقتصادية المعرفة بالإمكانيات المالية للمنظمة.

- إمكانيات المنتج، المعرفة بمتطلبات العميل، وكيفية قياس تلك المتطلبات والتكنولوجيا.

2- المعرفة بالبحوث والتطورات الهامة والعمليات التكنولوجية:

¹ مصطفى محمود أبو بكر مرجع سابق، ص 26.

• مهارات تصميم برامج إدارة الموارد البشرية وتوصيلها.

- التصميم التنظيمي.

-التعيين.

- تطوير العاملين والمنظمة.

- إدارة الأداء.

- نظم المكافآت.

-علاقات العمل.

- تحسين الإنتاجية.

-الصحة والأمان.

•مهارات إدارة التغير.

-تأسيس العلاقات مع العاملين والخبراء الخارجيين.

- تشخيص المشكلات.

-التدخل كوكيل للتغيير.

- تطبيق التغيرات لتسهيل كسب الميزة التنافسية.

- تقييم التغيرات التقدير النتائج وعمل البدائل.

- مهارات التأثير لإدخال التعديلات المطلوبة.

* صنع القرار بالمؤسسة:

1-مفهوم صنع القرار:

القرار هو أن تستقر على أمر وتثبت عليه، أما القرار في علم الإدارة فهو "مسلك معين أو محدد من بين مجموعة من البدائل لمواجهة أو تفادي احتمالات المستقبل".¹

2- مراحل صنع القرار:

من أجل فهم القرار داخل المؤسسة من الضروري تحليل العمليات وذلك بتحديد المراحل التي تؤدي إلى اختيار سلوكيات الأفراد والتأثيرات والسلطات الناتجة عن ممارسة عملية صنع فعالية صنع القرار. وسنحاول استعراض هذه المراحل فيما يلي:

أ- تشخيص المشكلة: يقصد بذلك التعرف على المشكلة وتحديد أسبابها وأعراضها وآثارها، ومن الأمور المهمة التي ينبغي على صانع القرار إدراكها هو تحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ومدى أهمية المشكلة مع عدم الخلط بين أسبابها وأعراضها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

ب- تحليل المشكلة: يقتضي تحليل المشكلة محل القرار تصنيفها وتحديد وتحليل البيانات المطلوبة لحلها.

- تصنيف المشكلة: تحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقدها والحل الأمثل المطلوب لحلها.²

- تحديد وتحليل البيانات على صانع القرار تحديد المصادر المناسبة التي يمكن الحصول منها على البيانات اللازمة لفهم المشكلة محل القرار مع تحديد أفضل الوسائل للحصول عليها ومراعاة التكلفة والوقت اللازم لذلك، ومن ثم يقوم بتحليلها تحليلًا دقيقًا ويقارن الحقائق والأرقام، ويخرج من ذلك مؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.

ج- تحديد بدائل لحل المشكلة: البديل هو الحل أو الوسيلة المتاحة أمام صانع القرار لحل المشكلة المطروحة، ولا بد أن يتوفر في البديل شرطان، الأول أن يساهم في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها صانع القرار، والثاني أن تتوافر إمكانيات تنفيذ هذا الحل البديل. ومن الاعتبارات التي تحكم عملية إيجاد الحلول البديلة للمشكلة اعتماد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور وتنبؤ وخلق الأفكار.

د- تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة: تتم عملية تقييم البدائل على ضوء عدة معايير: أهمها:³

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية لتنفيذه.. تكاليف تنفيذ البديل.

¹ خالد سليمان المومني ومحمد علي القضاة، فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 36، الأردن، 2008، ص 303.

² سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سير قيس للاستشارات والتطوير الإداري، الطبعة الثانية، القاهرة، 1998، ص 425.

³ خالد سليمان المومني ومحمد علي القضاة، مرجع سابق، ص 04.

- الآثار الإنسانية والاجتماعية للبديل وانعكاساته على المؤسسة وافرادها.
- مناسبة الوقت والظروف للأخذ بالبديل.
- مدى استجابة المرؤوس للبديل.
- الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل.
- هـ- اختيار البديل المناسب لحل المشكلة: تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقا للمعايير واعتبارات موضوعية أهمها:¹
 - الموازن بين الفوائد المتوقعة والمخاطر المترتبة عن اختيار البديل.
 - اختيار البديل الذي يعطي أفضل النتائج بأقل تكلفة وجهد ممكن.
 - اختيار البديل الذي يسمح بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وفي القت المناسب.
 - اختيار البديل الذي يحقق الأهداف الأكثر مساهمة في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة.
 - اختيار البديل الممكن التنفيذ في ضوء الموارد والإمكانيات المتاحة.
- و- متابعة تنفيذ القرار: يجب وضع خطة لتنفيذ ومتابعة تنفيذ البديل الذي وقع عليه الاختيار، وتتضمن:
 - صياغة القرار على شكل أوامر أو تعليمات.
 - إعلان القرار إلى الجهات المكلفة بالتنفيذ.
 - تحديد الخطوات اللازمة للتنفيذ (تحديد الوقت اللازم ومراحل التنفيذ والأفراد الذين يتولون التنفيذ، طرق التنفيذ والإجراءات الوقائية لمنع حدوث الانحرافات).
 - تحديد الوسائل التي يمكن استعمالها لمراقبة التنفيذ والمعايير التي تقيس درجة كفاءته.

3- الطرق المستخدمة في صنع القرار:

بشكل عام لا توجد وصفة سحرية من أجل حسم وضعية معينة، أي أنه لا توجد طريقة علمية مثلي من أجل صنع قرار جيد، فالقاعدة الوحيدة بالنسبة للمؤسسة من أجل توضيح القرار هي وضع استراتيجية. ومن أجل مواجهة عدم الأكدّة المرتبطة بصنع القرار، يعتمد صناع القرار على مجموعة من الطرق الحداث والخبرة والمقارنة

¹ سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 434.

والاستشارة والصدفة...ضمن هذه اللعبة الصغيرة يلجأ بعضهم إلى التوليف بين هذه الطرق وذلك حسب طبيعة مجال الدراسة بهدف تقلص هامش عدم الأكدة، ومن بين هذه الطرق ما يلي:¹

أ- التفكير الفردي (Reflichir en solo): تتطلب هذه الطريقة التفكير الفردي في البدائل الممكنة بغرض اختيار بديل نهائي وشخصي، لأن غيابها قد يشير إلى غياب التفكير. فالخيارات المختلفة والواضحة تتطلب العمل بروية مع ضرورة الرجوع إلى الوراء من أجل التبصر في المشكلة مع وضع معايير لكل بديل.

ب- تحليل الأرقام (Analyser les chiffres): تتطلب مصفوفات القرار أن يكون كل قرار محسوبا حسب نظرية الألعاب. وحسب هذا المبدأ فالبرمجيات تمكن من الوصول إلى القرار. فالأعمال الالكترونية تضمن الحلول المعلوماتية التي تساعد في صنع القرار، إلى جانب سلسلة من التقارير والجداول. والهدف هو ترصيد المعلومات المتاحة ضمن قاعدة للمعطيات خاصة بالمؤسسة.

ج- اختيار الجماعة (Opter pour collectif): تتطلب عملية صنع القرار الجماعي التشاور حول الخيارات الممكنة مع مجموعة من أجل تحديد الحل النهائي، فيتم البحث عن كل البدائل المتاحة، وفي الأخير يقوم شخص باتخاذ القرار، ويمكن أن تشير هذه الطريقة إلى العصف الذهني أو المجموعات الإسمية.

د- الرجوع إلى الغير (Se trouver vers un tiers): يتعلق الأمر هنا بالاستعانة بشخص ذو ثقة من أجل الحصول على استشارته أو توضيحه أو رأيه في المشكلة. ومن الممكن الاستعانة بصديق أو قريب أو مدير أو نظير في جميع الحالات الشخص أجنبي عن المحال الخاص واليومي لصانع القرار وعن مشكلته. كما يمكن الاستعانة بمستشارين خارجين مقابل دفع أجر.

هـ- الرجوع إلى الحدس (Se fier à son intuition): حسب نظرية الرشادة المحدودة لـ "H. Simon"، لا نستطيع معرفة إذا ما كان القرار جيد أم سيء، فصناع القرار يبحثون في الواقع عن اتخاذ قرار مقبول يتوافق مع حدسهم، ويقترح "Marc De Wilde" طريقة IDEE للتركيز على الحدس.

أ: (Information) يتعلق الأمر بجمع المعلومات عن بيئته مع التفكير والتحليل...

D: (Décantation) يتعلق الأمر هنا بتصفية الأفكار وتقديم شيء مختلف و متميز مبني أساسا على التخيل.

E: (Eclairissement) توضيح فكرة بارزة مع ضرورة تسجيلها.

E: (Evaluation) تقييم الفكرة وتدعيمها والعمل عليها ومقارنتها بسابقتها، فهذه المرحلة تثير أحيانا أفكارا أخرى.

¹ [http://www.journaldunet.com/management/dossiers/050269decision/lead.shtml/par Cortine Gasquet et Agnès le Gonidec \(09-02-2005\).](http://www.journaldunet.com/management/dossiers/050269decision/lead.shtml/par%20Cortine%20Gasquet%20et%20Agnès%20le%20Gonidec%20(09-02-2005).)

ع- التحرك ثم التفكير (Agir puis réfléchir): تتطلب هذه الطريقة عدم إضاعة الوقت في تحليل المشكلة والانتقال فورا إلى إيجاد حل سريع دون دراسة البدائل الممكنة. فبإتباع هذه الطريقة يرجو صانع القرار من خلال تحركه السريع الوصول إلى تحديد الحلول، وبعد ذلك سيكون لديه متسع من الوقت حتى يبرر قراره الأولي.

ح- عدم اتخاذ القرار (Ne pas décider): يتخذ الأفراد قرارات تخلق بعض المشاكل، حسب هذا المبدأ من الأفضل إذن عدم اتخاذ القرار، بل يتم تفويض عملية صنع القرار إلى شخص أو مجموعة معينة. وهناك استراتيجية أخرى وهي عدم الالتزام والتهرب من المسؤولية "طريق الخروج" لا "Alberto. O. Hirschman

". يجب الإشارة إلى أن عدم اتخاذ القرار ليس دائما خيارا، أما بالنسبة لـ "Alain Berthoz" فعملية صنع القرار الصعب تتطلب ثلاث آليات حسية: الهروب أو المواجهة أو التثبيت. إذن فقد يجد صانع القرار نفسه مشلولا أمام قرار معقد يتطلب حلا سريعا.

م- استخدام مخطط للتفكير (Mind mapping): إن بطاقة الكشف عن مجريات الأمور "Carte heuristique" تمثيل بياني لمشكلة أو مفهوم وتحمل تفرعات (مسارات) للإشارة إلى العلاقات الموجودة بين الأفكار، وبالتالي فهي تقدم نظرة شاملة عن وضعية معطاة. بعد رسم هذه البطاقة يجب تركها جانبا لبعض الوقت حتى تبرز فكرة من هذه البطاقة وكأنها حقيقة.

ك- العمل مثل جميع الناس (Faire comme tout le monde): على صانع القرار الاستفادة من المحال الزمن مع ضرورة تتبع أثار الموضوعة ومراقبة منافسيه... حتى تكون البيئة المباشرة المصدر الذي يلجأ إليه في صنع القرار مع وجود رغبة لديه في العمل مع الآخرين. بالإضافة إلى إمكانية اعتماده على الذات وملاحظة منافسيه واستخدام أسلوب المقارنة "Benchmarking".

ف- ترك الأمر للصدفة (S'en remettre au hasard): بدل عملية تحليل مختلف المعايير المرتبطة بالقرار، تأتي طريقة صنع القرار بشكل اعتباطي، فحسب قانون المضاربة "Hurply" فالمضاربة العشوائية لها فرصة كبيرة في النجاح مقارنة بخيار محدد بدقة على أساس معايير منطقية وخبرات. بالإضافة فإن قانون الاقتصاد الخاص بخلايا الأزمات يرى أنه إذا قام شخصان باتخاذ قرار.

4- تنمية الكفاءات البشرية لتفعيل صنع القرار:

على المؤسسة تنمية الموارد والكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير والتجديد التكنولوجي واستثمار المعلومات وحسن إدارة التغيير، بما يمكنها من صياغة القرارات السليمة وتنفيذها، أي تبني مداخل جديدة لتنمية أفرادها من خلال التركيز على الكفاءات وخلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر وتقاسم

المعلومات من أجل صنع قرارات فعالة تتوافق مع الأهداف المشتركة، ومن خصائص الكفاءات التي يجب توفيرها لدى صانع القرار:¹

- أن يكون شخصا قادرا على التأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة.
- أن يعمل ما يجب ويكون مثابرا وقادرا على العمل وحده مع قدرته على تعلم أشياء أخرى عند الضرورة.
- التعلم السريع من خلال التحكم السريع في التقنيات العلمية والتجارية.
- أن يمتلك روح المبادرة والمبادأة في اتخاذ القرار.
- أن يكون قادرا على إدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.
- أن يعمل على إيجاد جو ملائم للتطوير من خلال مضاعفة التحديات المساعدة المرؤوسين على التطور.
- أن يواجه المشاكل ببرودة أعصاب ويظهر قدراته على الخروج من الوضعيات الصعبة.
- أن يكون مرنا في تأدية أعماله. ويمكن تمييز هذه الكفاءات لدى الأفراد بما يمكنهم من صنع قرارات فعالة وسليمة من خلال:

1- التكوين: إن الكفاءة تكتسب وتؤكد من خلال التكوين المتواصل الذي يشكل وسيلة هامة وممتازة للتنمية الكفاءات المطلوبة لصنع القرارات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية، ويلعب التكوين دورا هاما في عملية تطوير الكفاءات لدى صناع القرار من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها:²

- أهداف بيداغوجية: تتمثل في المعارف التي يكتسبها المتعلمون، وتمثل موردا مهما لبناء كفاءة الأفراد ويمكن أن تصاغ هذه الأهداف من خلال القدرة على القيام بالمهام أو بمحتوى المعارف نفسها.
- أهداف الكفاءات: تشير إلى الكفاءات التي يشكلها المتعلمون من مزج وتحديد الموارد (المعارف والدراية ...) وتصاغ هذه الأهداف بالقدرة على التطبيق العلمي للنشاط.
- أهداف التأثير: تتمثل في تأثيرات التكوين على المؤسسة، ويمكن أن تصاغ من خلال مؤشرات جودة القرار، نجاح المشروع....

¹ Jean Brilman, Meilleures Pratiques de management (au cours de la performance, 3 -ème, Editions d'Organisations, Paris, 2001, p247.

² براق محمد ورايح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس، 2004، ص 243-244.

2- التحفيز: أشارت الدراسات إلى أن الأفراد المعرفيون يميلون إلى تنمية استعداداتهم الكامنة إذا توافرت العوامل الدافعة لذلك (النمو الشخصي، الاستقلالية، إنجاز المهام، المكافآت المادية). فالفرد لديه الاستعداد والإمكانيات لأن يتصرف ويبادر ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها إن وجدت بيئة مشجعة.

والمؤسسة الناجحة هي التي تحفز الأفراد على تعظيم استخدامهم لقدراتهم ومعارفهم في صنع القرارات السليمة والفعالة. إذن لابد من ربط المكافأة بمجموعة من الكفاءات وذلك حسب طبيعتها وتنوعها من أجل دفعهم إلى تدعيم كفاءاتهم الحالية واكتساب كفاءات جديدة تحتاج إليها المؤسسة، مع مشاركتها مع مرؤوسيه وزملائهم لتكون كفاءات جماعية وذلك أجل الحفاظ على هذه الكفاءات البشرية حتى لا تتحول إلى مؤسسات منافسة.

خلاصة الفصل:

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

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

تمهيد:

المؤسسة هي عبارة عن مزج للموارد البشرية والمادية والمالية وتتفرع إلى مؤسسات إنتاجية وتجارية وخدمية. وهي هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع مع الأعوان الاقتصاديون الآخرون أو القيام بكليهما معا بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي توجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطها.

تعتبر المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام من المؤسسات الإنتاجية والتجارية في نفس الوقت.

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

المبحث الأول: تقديم الشركة الوطنية لتغذية الأنعام "ONAB"

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

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة

يعتبر الديوان الوطني القومي من الوحدات الأني والثلاثين الموروثة عن الاستعمار والموزعة عبر الوطن. تم تأسيس الديوان الوطني القومي سنة 1952 من طرف شركة الاسبانية MAKLA تم ترميم هذه الوحدة من طرف الديوان القومي لأغذية الأنعام بتاريخ 1969/04/04 تحت إشراف وزارة الفلاحة والصيد البحري في شكل مؤسسة عمومية ذات نشاط إنتاجي المتمثل في أغذية الأنعام مقرها الرئيسي الجزائر العاصمة ب "ONAB" مرت هذه المؤسسة بعدة تحولات نتيجة الإصلاحات الاقتصادية ذات رأس مال إجمالي قدره 7.000.000.000 دج، أصبحت المؤسسة ذات تسيير لا مركزي والتي أدمجت فيها المؤسسات الثلاث ORAC وOREVI وORAVIO والتي كانت في حالة انهيار وإفلاس فقررت "ONAB" دمجهم ليصبحوا شركة ومنظمة واحدة تحت قيادتها حيث ساهمت برأسمال قدره 80 بالمئة والشركات الثلاث الأخرى و20 بالمئة من رأس المال في ماي 1998. من نتائج هذا الاندماج التحويلات التالية:

ORAVIO تحولت إلى GAO وتقع في الناحية الغربية.

OREVI تحولت إلى GAE وتقع في ناحية الشرق.

ORAC تحولت إلى GAC وتقع هي الأخرى في الوسط.

وكل هذه النواحي تتعامل مع المديرية المركزية وهي الشركة القابضة "ONAB"

المطلب الثاني: التعريف بالوحدة مستغانم UAB محل الدراسة

هي مجمع تربية الدواجن للغرب ORAVIO - GAO والتي تم إنشاءها ب 1998 /01/19 برأس مال قدره 7000000000 دج وارتفع إلى 270300000 دج.

مقرها BP 642 Rout crates رقم البريد 27000 بلدية مستغانم ولاية مستغانم.

أما الشركة الأم فهي متواجدة في صلا مندر. مستغانم والتي تعتبر السلطة المشرفة عليها كما أنها هي المسؤولة عن سير الوحدة التي هي محل دراستنا وعلى معالجة أي طوارئ كما أنها تتحمل نتيجة السنة نشاط الرئيسي للوحدة يتمثل في إنتاج لأغذية الأنعام، وهي حاليا 87 عامل،

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

مستغانم، تلمسان، وهران، سيدي بلعباس، تيارت، بشار، البيض، بالإضافة إلى ستة مراكز لتربية الدواجن يشكل شركات والتعامل يكون مع بعضها البعض وهذا لسد حاجاتها الضرورية والتبادل المشترك للمواد الأولية.¹

يوضح الجدول التالي نوع ومصدر المواد الأولية المستعملة في العملية الإنتاجية في المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام مستغانم "ONAB"²

الجدول رقم (02): نوع ومصدر المواد الأولية المستعملة في العملية الإنتاجية في المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام مستغانم "ONAB"

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

المصدر: وثائق المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام "مستغانم"

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

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوحدة

إن الهيكل التنظيمي هو ذلك المخطط الذي يمثل مجموع هياكل المؤسسة الموجودة بين مختلف المصالح كما أنه يعتبر أحسن وسيلة للإعلام الداخلي لأنه يقوم بترتيب وضعية كل عامل في المؤسسة وبين معظم المهام المنجزة من

¹ وثائق المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام "مستغانم".

² وثائق المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام "مستغانم".

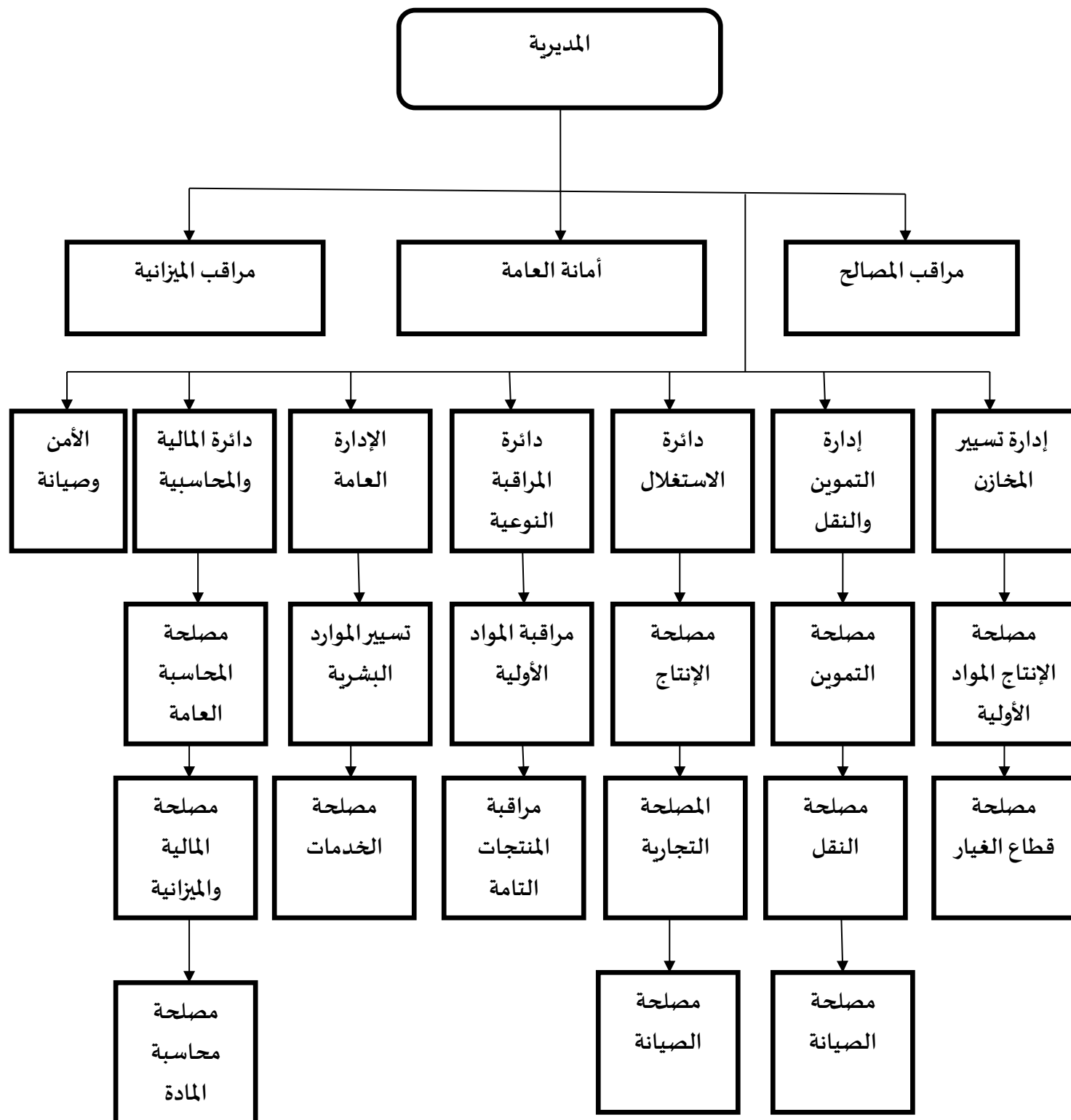
طرف المصالح والأشخاص فهو يلعب دورا هاما في المؤسسة ويمتاز بسرعة التنفيذ وبالبساطة والسهولة في نفس الوقت.

1- الهيكل التنظيمي الخاص بالوحدة محل الدراسة:

تحتوي المديرية العامة للوحدة على مراقب المصالح ومراقب الميزانية وأمانة المديرية وتتكون هذه الأخيرة الى ستة دوائر وتتفرع بدورها إلى مصالح كما هو مبين في الهيكل التنظيمي التالي:¹

¹ وثائق المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام "مستغانم".

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام مستغانم "ONAB"



المصدر: وثائق المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام "مستغانم".

2- شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

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

2-1 دائرة تسيير المخازن:

تضم هذه الدائرة مصلحتين أساسيتين وهما:

أ. مصلحة الإنتاج التام والمواد الأولية:

. مخازن المواد الأولية: يتم تخزين في هذه المخازن جميع المواد الأولية التي تستخدم في العملية الإنتاجية والتي تم شراؤها من طرف المؤسسة والمتمثلة في الذرى، القمح، الصويا، الإنتاج الخ

وعند نفاذ أحد هذه المواد تقوم مصلحة التموين بشراء الكمية المطلوبة للمؤسسة مخزون أمان بحيث لا يقل مخزون الذرى عن 1000 طن ومخزون الصويا عن 700 طن

أ. مخازن المواد التامة:

مخزن على مستوى هذه المخازن المنتجات التامة والمتمثلة في أغذية الأنعام

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

أ- مصلحة قطع الغيار:

تقوم هذه المصلحة بتخزين قطع الغيار بمستحققات المؤسسة وعند الحاجة إليها ترسل بالطلب إلى المصلحة التجارية.

2-2 دائرة التموين والنقل:

تتفرع هي الأخرى إلى ثلاث مصالح التالية:

أ. مصلحة التموين:

يكمّن دور هذه المصلحة في تغطية حاجات المؤسسة من مواد أولية في حالة نقصها وذلك عبر تحرير طلب إلى المصلحة بشراء المادة اللازمة حيث يكون مقيدا بالكمية والنوعية من المادة المراد شراؤها.

ب. مصلحة النقل:

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

ت. مصلحة الصيانة:

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

3-2 دائرة الاستغلال:

تتكون من ثلاث مصالح وكل مصلحة مرتبطة بالأخرى وهي كالتالي:

أ. مصلحة الإنتاج:

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

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

ب. المصلحة التجارية:

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

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

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

4-2 دائرة المراقبة النوعية:

مهمتها التأكد من وجود المواد الأولية الداخلة للمؤسسة والمنتجات التامة أثناء عملية الإنتاج وبعدها.

5-2 الإدارة العامة:

تحتوي على قسم الشؤون الاجتماعية وعلى مصطلحين المتمثلين في تسيير الموارد البشرية ومصطلح الخدمات أما وظيفتها تتمثل في تسيير ملفات المستخدمين وتحضير سجلات الأجور والعلاوات والإنذارات وملفات التقاعد والضمان الاجتماعي وكذلك دفع الاشتراكات والمنح العائلية كما تقوم بتسجيل حوادث العمل والأمراض المهنية والعطل السنوية المستحقة.

6-2 دائرة المالية والمحاسبة العامة:

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

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لأغذية الأنعام

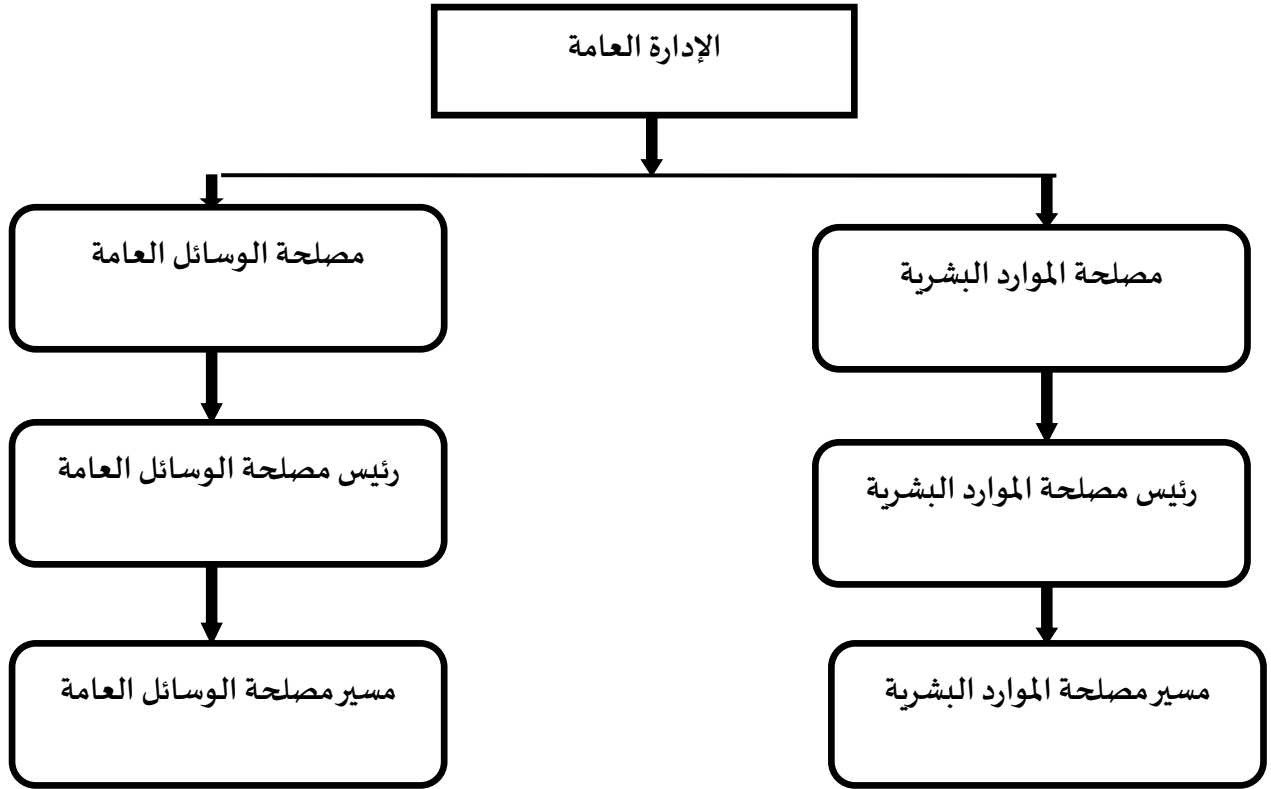
سنحاول في هذا المبحث التعرض إلى أهم المؤشرات على مستوى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على تحليل مختلف البيانات، كما سنحاول توضيح أهم الاستراتيجيات المستقبلية التي تطمح المؤسسة إلى بلوغها مع إبراز دور المورد البشري في تجسيد هذه الاستراتيجيات

سنقوم بتقسيم هذا المطلب إلى فرعين حيث سنتناول في الفرع الأول مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة وسنتطرق إلى أهم نشاطاتها، والفرع الثاني سوف نخصصه لأهم المؤشرات على مستوى هذه الإدارة.

المطلب الأول: تقديم مصلحة إدارة الموارد البشرية

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

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لمصلحة إدارة الموارد البشرية



المصدر: وثائق المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام "مستغانم".

أهم نشاطات مصلحة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة

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

- تسعى إلى توفير الظروف اللازمة والملائمة للعمل كالمنح والحوافز
- تنظيم وإعداد كل ما يتعلق بتسيير الأجور والعطل المرضية وسنوية وغيرها
- التنسيق مع مختلف مصالح المؤسسة من أجل إنجاز الأعمال كما هو مقرر إنجازها
- توفير إدارة إستراتيجية جيدة وملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة
- متابعة العمال من حيث التكوين
- متابعة المسار المهني وترقية العمال

المطلب الثاني: أهم المؤشرات على مستوى إدارة الموارد البشرية

1- أهم المؤشرات على مستوى إدارة الموارد البشرية¹

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

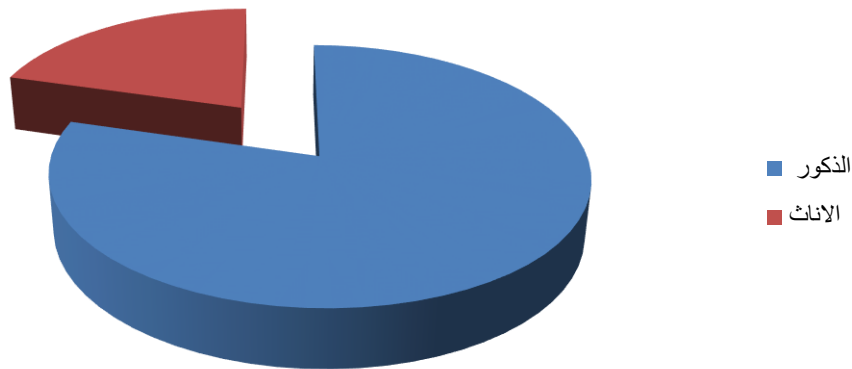
1- 1 تقسيم العمال حسب الجنس لسنة 2021:

الجدول رقم (03): تقسيم العمال حسب الجنس ل سنة 2021

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

المصدر: من إعداد الطالبين بناءات على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (07) : دائرة بيانية توضح تركيبة العمال



المصدر: المصدر: من إعداد الطالبين بناءات على نتائج الاستبيان.

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا توزيع النسب حسب أفراد العينة، حيث نلاحظ أن أغلب عين الدراسة ذكور وذلك بنسبة 79.5 أما الإناث بنسبة 20.5.

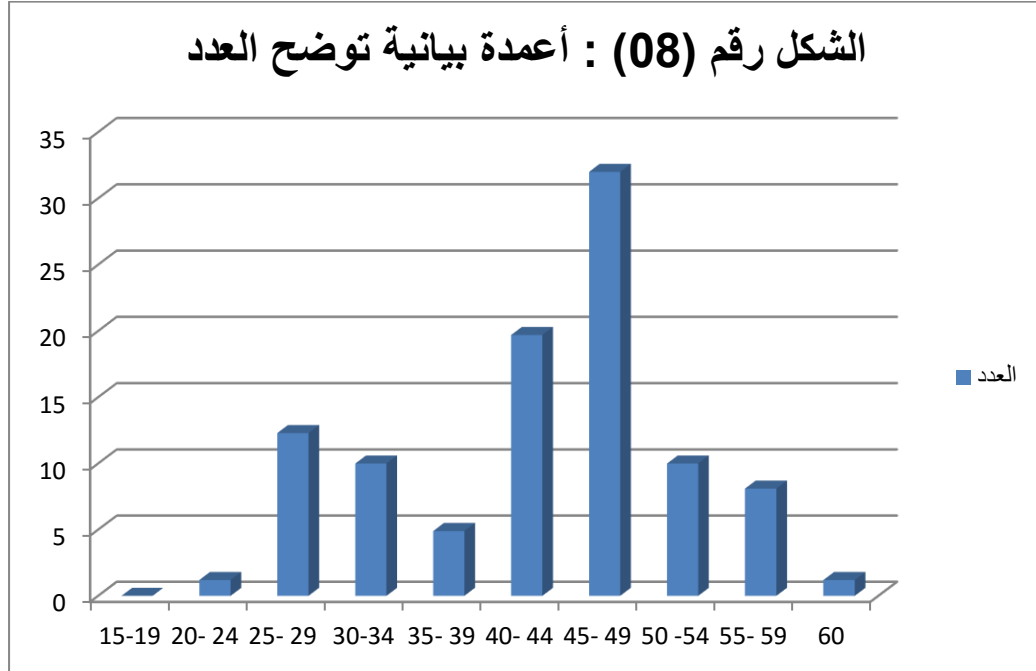
من خلال التريص في المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام "مستغانم" ومن خلال المقابلة استخلصنا بأن سبب كون أغلب أفراد العينة ذكور يرجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة فحسب المسئولين المؤسسة هذه الفئة يمكن أن تساهم في تحسين أداء المؤسسة لأن طبيعة النشاط تستلزم بذل مجهود عضلي في الورشات، بينما نجد أفراد العينة المتمثلة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

2-1 تقسيم العمال حسب السن للفصل الثاني من سنة 2021:

الجدول رقم (04): يوضح تقسيم عمال المؤسسة محل الدراسة حسب السن للفصل الثاني من السنة 2021

السن	العدد	النسبة
من 19	0	0
20 - 24 سنة	1	1.2
25 - 29 سنة	10	12.3
30 - 34 سنة	8	10
35 - 39 سنة	4	4.9
40 - 44 سنة	16	19.7
45 - 49 سنة	26	32
50 - 54 سنة	8	10
55 - 59 سنة	7	8.1
60 وأكثر	1	1.2
المجموع	81	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناءات على نتائج الاستبيان.



المصدر: من إعداد الطالبين بناءات على نتائج الاستبيان.

نلاحظ بأن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية بين 45 و 49 حيث بلغ عددهم 26 بنسبة 32 %، تليها الفئة العمرية بين 40 و 44 سنة بنسبة 19.5 % حيث بلغ عددهم 16 من مجمل عينة الدراسة.

أما النسبة الدنيا كانت لى ذوي الأعمار أقل من 20 سنة وأكثر من 60 سنة حيث بلغ عدد الفئة العمرية بين 20 و 29 سنة والتي تمثل فئة الشباب 11 عنصر فقط بنسبة 13.5 %، والفئة أكثر من 55 سنة بلغ عددها 8 أي بنسبة 9.4 %.

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

المطلب الثالث: توزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب دراسة التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى لسنة 2021، وذلك بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

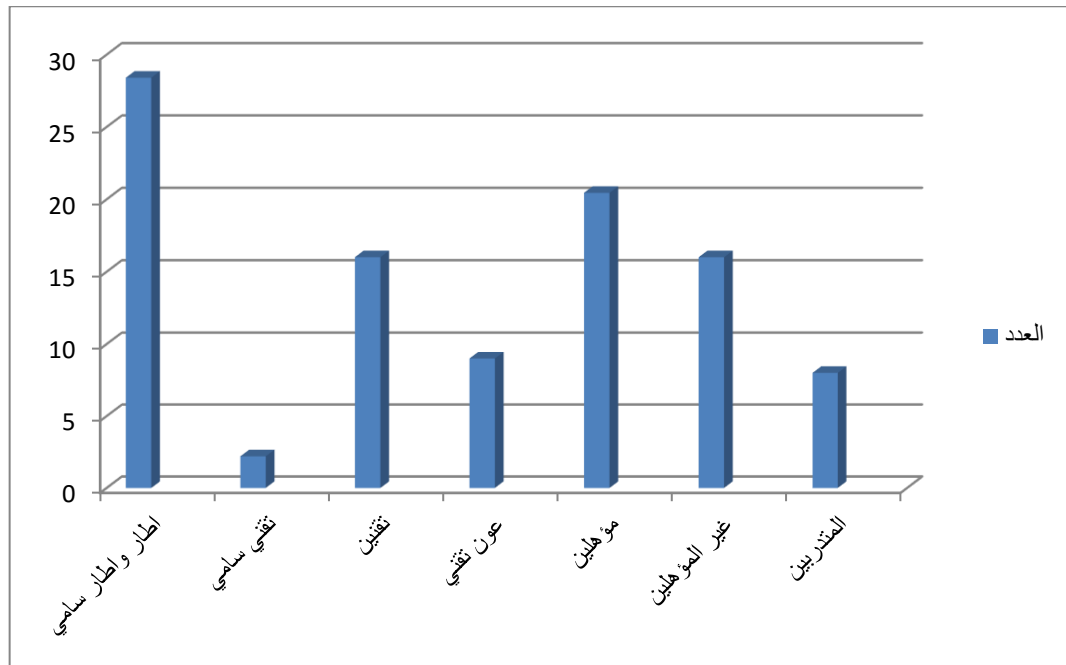
الجدول رقم (05): يوضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى لسنة 2021.

التخصص المهني	العدد	النسبة
إطار وإطار سامي	25	28.4
تقني سامي	2	2.2
تقنيين	14	16
عون تقني	8	9
مؤهلين	18	20.45
غير المؤهلين	14	16
المتدربين	7	8
المجموع	88	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج الاستبيان.

فيما يلي التمثيل البياني يمثل تركيبة اليد العاملة حسب التخصص

الشكل رقم (11): أعمدة بيانية توضح تركيبة اليد العاملة حسب التخصص.



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول والتمثيل البياني أعلاه اللذان يمثلان تركيبة اليد العاملة حسب تخصص نلاحظ بأن أغلبية العمال عن إطارات وإطارات سامية والذي بلغ عددهم 25 فرد أي بنسبة 24.4% من إجمالي العمال

وبالتالي فئة المؤهلين في المرتبة الثانية حيث بلغ عددها 18 عامل بنسبة 20.45%

تأتي فئة تقنيين والغير المؤهلين في المرتبة الثالثة حيث بلغ عدد الأولى 14 بنسبة 16% والفئة الثانية 14 عامل بنسبة 16%

وفي الأخير تأتي كل من فئة عون تقني والتقني سامي اللذان يعتبران أدنى فئة حيث بلغ عدد الأولى 8 عمال بنسبة 9% أما الثانية بلغ عددها 2 عمال بنسبة 2.2%

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

المبحث الثالث: الأداء في المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام ONAB

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

المطلب الأول: تقييم أداء المؤسسة

1- تقييم أداء العمال في المؤسسة:

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

يتم تنقيط العامل بناءات على معايير مختلفة تتمثل فيما يلي:

- حجم العمل
- نوعية العمل
- المواظبة

في آخر السنة يقوم المنقط بجمع كل النقاط ويصدر تأشيرة التنقيط التي تختلف من عامل إلى آخر حسب النقاط المحصل عليها من المعايير السابقة ليتم في الأخير حساب المعدل السنوي الذي يعد معيار الأساسي في تقييم العامل، من خلاله يمكن تقييم أداء العامل بتحصيل العمال المتحصلين على معدلات جيدة على امتيازات أكثر كالأولوية في الترقية، الحصول على مكافئ سنوية مرتفعة.

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

2- حركة المؤشر المالي للمؤسسة من 2019 إلى 2021

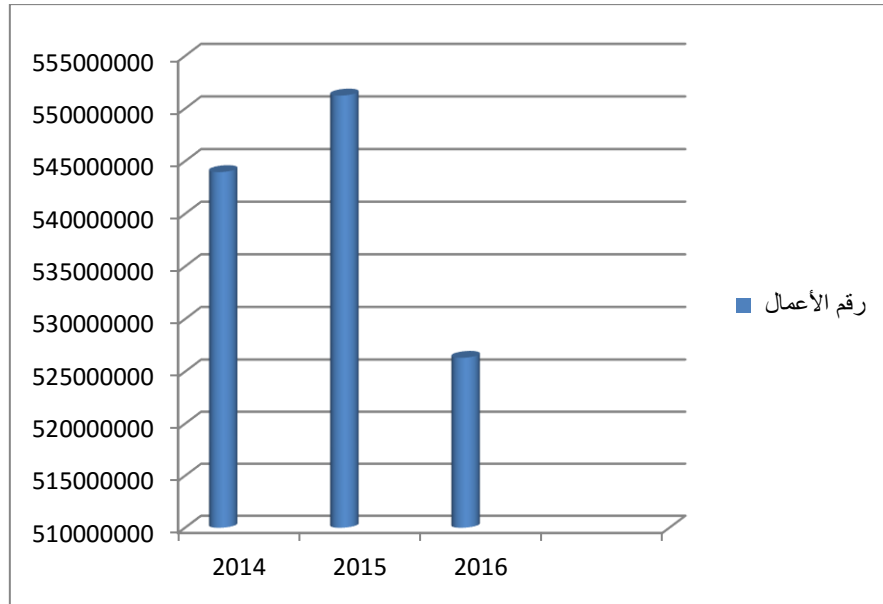
سنحاول استعراض أهم مؤشر مالي الذي استطعنا الوصول إليه والذي قمنا باستخراجه من تقارير سنوية وذلك بهدف تحليلها فيما بعد ومحاولة إجراء قراءة لأداء المؤسسة. تطورات رقم الأعمال من 2014 إلى 2016

الجدول رقم (06): حركة المؤشر المالي من 2019 إلى 2021.

السنة	2014	2015	2016
رقم الأعمال	543969987.50	551241949.80	526322084.50

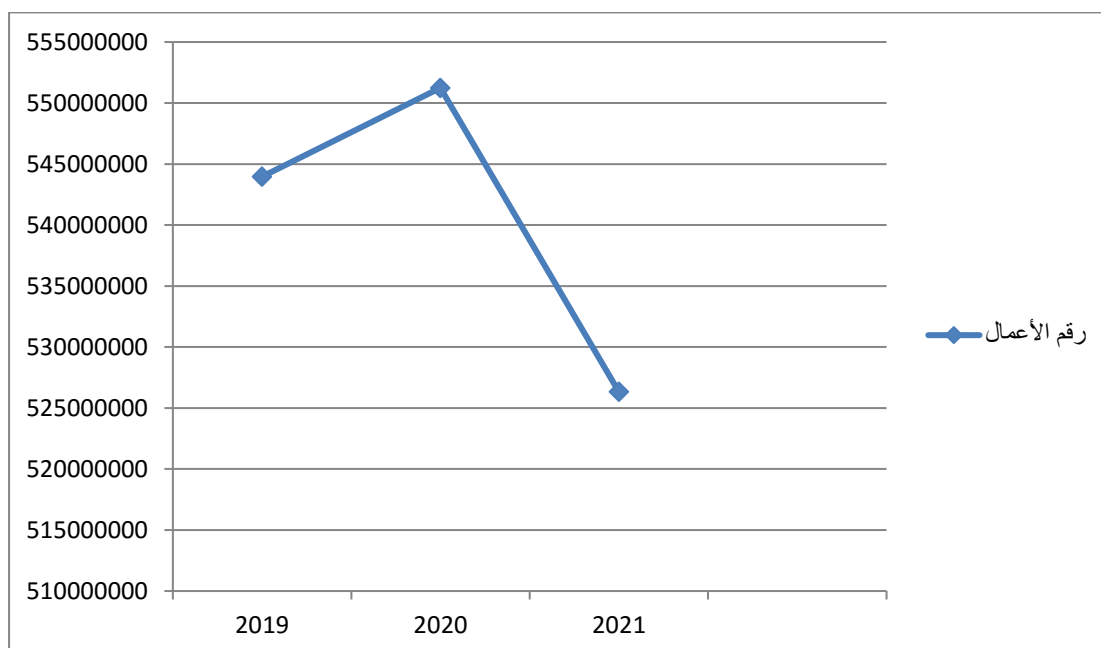
المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

الشكل رقم (12): تمثيل بياني بوضوح رقم الأعمال



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان.

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



المصدر: من إعداد الطالبين بناءات على نتائج الاستبيان.

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

حيث نلاحظ الرسم استمرار رقم الأعمال بمعدلات ايجابية خلال سنتين 2019 و 2020 وهذا نتيجة لتزايد الطلب على منتجات المختلفة للمؤسسة

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

كما نلاحظ تراجع كبير لرقم الأعمال لسنة 2021 مقارنة مع السنتين 2019 و 2020 حسب نتائج المقابلة التي قمنا بها بالمؤسسة فقد أرجع مسئولون المؤسسة ذلك إلى قيام هذه الأخيرة بإنجاز استثمارات جديدة تهدف إلى تطوير المنتجات الأمر الذي رفع تكاليف خلال سنة 2021 نتيجة اقتناء آلات جديدة أكثر تطورا تدخل في إطار عصنة المؤسسة ومواكبتها لتكنولوجيا الحديثة الأمر الذي يمكن أن يضمن لها البقاء والاستمرار وزيادة الأرباح في السنوات القادمة هذه من جهة، وزيادة تنافسية المؤسسة من خلال تميز منتجاتها عن المنافسين.

بناءات على التحليل الاقتصادي لرقم الأعمال المؤسسة، ونتائج المقابلة يمكن القول بأن رقم الأعمال مقبول وإيجابي مدام الانخفاض في هذا الأخير مبررا بأنه راجع إلى قرارات صائبة مرتبطة بالتوسع وزيادة الاستثمار في المؤسسة.

المطلب الثاني: التوظيف والتدريب في المؤسسة

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

1- التوظيف:

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

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

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

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

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

من خلال المقابلة توصلنا لأن المؤسسة تعتمد على المصادر الداخلية بشكل كبير في عملية الاختيار ونادرا ما تعتمد على المصادر الخارجية.

الاعتماد على المصادر الداخلية في عملية الاختيار معناه إعطاء فرصة للعاملين في المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة فيها ذلك من خلال ما يسمى بالمستودع المهارات والذي هو عبارة عن قاعدة بيانات متكاملة عن الوظائف

من حيث وصف الوظيفة وكذلك عن الأفراد كالسن، الخبرة، القدرة، المهارة، وغيرها من البيانات يتم اللجوء إليها للبحث عن من يستحق ذلك.

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

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

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

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

عند إسقاطه على الجانب التطبيقي توصلنا بأن المؤسسة محل الدراسة تعطي أهمية لهذا الأخير من خلال برامج المخصصة لذلك حيث تقوم بالتدريب العمال الجدد أي المتربين والذي يبلغ عددهم سبعة متربين خلال هذه السنة وذلك عبر برنامج ناجح يهدف إلى تلقين المتربص مختلف المعارف الضرورية والتركيز على الجانب التطبيقي في التدريب من أجل رفع من كفاءة المتربص واختصار الوقت في التعلم مختلف قواعد العمل ، كما يسمح البرنامج للمتربين بإبراز مهاراتهم في الميدان ويسمح بالاحتكاك بموظفين ذوي خبرة في المؤسسة الأمر الذي يزيد من اكتساب معارف جديدة .

كل ذلك يهدف تطوير وتنمية مهارات لدى المتربص الأمر الذي يضمن له وللمؤسسة انجاز المهام المخولة له بأكثر احترافية وبأداء عالي الأمر الذي بإمكانه أن يلعب دورا فعالا في تحقيق الأهداف المسطرة وتحسين الأداء

المطلب الثالث: التحفيز في المؤسسة

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

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

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

توفير الأمن الصناعي:

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

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية والتي كانت في الشركة الوطنية لأغذية الأنعام بـ "مستغانم" مستعينين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات حيث بدأنا دراستنا بتعريف المؤسسة ونبذة تاريخية عنها وبعد ذلك تطرقنا إلى مكانة إدارة الموارد البشرية التي كانت محور بحثنا وتوضيح أهم مؤشراتنا مع إبراز دورها في المؤسسة، كما حاولنا تقييم أداء هذه الأخيرة بناءات على مؤشرات ونتائج المقابلة.

وكنتيجة للدراسة التي أجريناها ومن خلال كل المقابلات مع عمال المؤسسة والملاحظات توصلنا في الأخير الى أن إدارة الموارد البشرية تكتسي أهمية بالغة في المؤسسة كونها تلعب دورا مهما في تحقيق الأهداف وتحسين انجاز الأعمال والمساهمة في انجاز إستراتيجية المؤسسة.

الخاتمة:

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

من خلال هذا البحث المتواضع واستنادا على الدراسات والأبحاث السابقة في هذا المجال نستخلص بأن إدارة الموارد البشرية ولزمن طويل وبغض النظر على الوظائف الأخرى في المؤسسة كوظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج، التسويق ... الخ كانت ولا زالت الأداة الفعالة في خدمة أهداف المؤسسة وذلك من خلال الانجازات والنتائج المحققة من قبل الإدارة خالصة ما يتعلق بإنجاز الأعمال بالكيفية المقرر انجازها، فهذا حتما سيلعب دورا في تحسين أداة المؤسسة.

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

اختبار الفرضيات:

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

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

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

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

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

إن التطرق إلى الإجابة على كل هذه التساؤلات والوصول إلى مثل هذه المعطيات، لم يكن بالسهولة إلا من خلال التعرف على بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية هذا من جهة وكذا مفاهيم حول الأداء من جهة أخرى بالإضافة إلى نتائج الجانب التطبيقي، مما مكنا في التعمق . أكثر في بحثنا والخروج بالاستنتاجات التالية:

استنتاجات:

بعد قيامنا بهذه الدراسة توصلنا إلى بعض استنتاجات المتعلقة بالجانب النظري وكذا الميداني والتي سنحاول اختصارها في النقاط التالية:

- لا يمكن أن يكون هناك تحسين في الأداء من دون قياسه، أي تحديد مراكز القوة ونقاط الضعف، فإذا ما كانت المؤسسة لا تعلم مستوى عملياتها فإنها لن تتمكن من معرفة مستقبلها، وبالتأكيد فإنها لن تتمكن من تحقيق أهدافها.
- يهدف تحسين الأداء إلى تحقيق الأرباح في المؤسسة التي تمكنها من الاستمرار والبقاء.
- إن عملية تحسين الأداء تنحصر فقط على المؤسسات التي تعاني من مشاكل وإنما تتسع لأكثر من ذلك وتشمل كذلك المؤسسات السليمة، والتي تجد من عملية تحسين الأداء أداة لتشخيص النقائص التي ترى أنه بالرغم من صغر حجمها وعدم أهميتها إلا أن تجاهلها قد يؤدي لتفاقمها وبالتالي صعوبة حلها، ولهذا نجد أن المؤسسات الناجحة تقوم أدائها بصفة دورية ومستمرة.
- تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الأمر الذي يزيد من المردودية ويحسن الأداء ويزيد من الكفاءة والفعالية، وبالتالي زيادة الأرباح المسجلة من طرف المؤسسة.
- تحتاج إدارة الموارد البشرية للقيام بأعمالها بالكفاءة والفعالية المناسبة إلى دعم واهتمام بها من خلال تنميتها عن طريق تكوين وتدريب، وتحفيزها من خلال تحسين مختلف أنواع الأجور، وكذا توفير بيئة عمل ملائمة للعمل وللإبداع.
- لكي تؤدي وظيفة الموارد البشرية بدورها بصورة سليمة وفعالية كبيرة يجب تحديد مركزها ومكانتها التنظيمية ضمن هيكل المؤسسة ككل.
- تمر عملية تقييم أداة بأربعة مراحل رئيسية وهي: جمع المعلومات والبيانات اللازمة، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب وأخيرا تحديد الانحرافات وإجراء العمليات التصحيحية.

- يعتبر التوظيف الناجح والتدريب والتحفيز من بين أهم الطرق التي يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تقوم بها من أجل تحقيق الأهداف وتحسين أداء المؤسسة.
- وظيفة الموارد البشرية هي حتمية اقتصادية لا مفر منا تتم وفقا لأهداف وقواعد من أجل المساهمة في الأداء وفعالية المؤسسة، وهذا ما نجده فعلا من خلال تحديد الأبعاد النظرية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية، حيث تظهر مساهمة هذه الوظيفة في المؤسسات لما لها من تأثير على السير الحسن لأنظمة المؤسسة.

اقتراحات:

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

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

أفاق الدراسة:

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

- الأجر كحافز لتحسين أداء المؤسسة.
- دور استراتيجيات النمو في تحسين أداء المؤسسة الصناعية.

- تحسين الأداء من خلال عملية التوظيف الناجحة.

المؤلفات:

1. د.أبو ماضي، كامل أحمد بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم الأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، 2018م.
2. د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية لطبع ونشر وتوزيع 2004.
3. القطامين أحمد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2009.
4. بدر المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، القاهرة مصر، دار النهضة العربية- مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، 1998.
5. جاري ديمر، إدارة الموارد البشرية / محمد بشير أحمد عبد المتعالي، دار المريخ، الرياض، 2003.
6. د. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، غدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر الطبعة الثالثة 2010.
7. درة عبد الباري، جرادات ناصر، الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية: منحنى نظري تطبيقي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
8. د. ربحت مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، كلية التخطيط 2007.
9. رافد الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، اليازوري 2018.
10. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
11. سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وائد سير قيس للاستشارات والتطوير الإداري، الطبعة الثانية، القاهرة، 1998.
12. سلسلة الإدارة العلمية، تقييم الأداء البناء: برنامج للتطوير الذاتي، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، 2005م.
13. د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية لطبع ونشر وتوزيع 1999-2000.
14. صفوان محمد وعائض بن شافي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012م.
15. طاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
16. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، بيروت، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1997.
17. د. علي السلمي، التدريب، كتيب رقم 1 سلسلة الكتيبات التي يصدرها - التجارية والصناعية السعودية، الرياض المملكة العربية السعودية، 1983م.
18. غانم فنجان موسى الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.
19. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، 2000.
20. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

قائمة المراجع

21. فيصل عبد الرؤوف الدخلة، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2001م.
22. د ماهر أحمد، دليل المديرين خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
23. أ، محمد أحمد إسماعيل المشرف العام على المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية المدير التنفيذي لأكاديمية أي بي إس للتدريب محمد علوان، احتراف إدارة الموارد البشرية التحول إلى إدارة رأس المال البشري، 2020م. د محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الرابعة 2015، العبيكان لنشر المملكة العربية السعودية الرياض.
24. محمد جامس الشعبان ومحمد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، عمان، دار مكتبة حامد للنشر وتوزيع.
25. محمد الجيوسي، رياض الحلبي، نظمي شحادة، محمد الباشا، إدارة الوارد البشرية، الطبعة الأولى 2000م، دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان.
26. د محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009م
27. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
28. مصطفى عشوف، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، دون سنة النشر.
29. مصطفى محمود أبو بكر إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية-الدار الجامعية الإسكندرية مصر-2008.
30. منذر صلاح، نظم الإدارة، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1981.
31. مهدي حسن زويلف، الإدارة: نظريات ومبادئ، الطبعة الأولى، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
32. هيرمان أغينيس، تعريب سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011م.

المذكرات

1. طالبة غيداء سلطان ابو سمهدانة رسالة مقدمة إلى الدراسات العليا استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الأعمال، جامعة مؤتة 2014.
2. نور الدين شنوفي، "فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية مع حالة خاصة: لسائقي المؤسسة العمومية للنقل الحضري في مدينة الجزائر وضواحيها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر.

المجلات

قائمة المراجع

1. خالد سليمان المومني ومحمد على القضاة، فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 36، الأردن، 2008.
2. زواوي صورية/أ. تومي ميلود، أبحاث اقتصادية العدد السابع عشر جوان 2015.

ملتقيات

1. راق محمد ورايح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس، 2004.

المواقع الالكترونية

<http://www.journaldunet.com/management/dossiers/050269decision/lead.shtml> /par Cortine Gasquet et Agnès le Gonidec (09-02-2005).

المؤلفات بالفرنسية

Jean Brilman, Meilleures Pratiques de management (au cours de la performance, 3 -ème, Editions d'Organisations, Paris, 2001.

الملخص بالعربية:

تهدف هذه الدراسة الى تبيان دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة من خلال دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام ONAB مستغانم.

توصلت هذه الدراسة إلى أن الموارد البشرية عنصر من العناصر الفعالة في منظمات الأعمال، إذا تعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فعاليتها.

لذلك أضحى الاهتمام به توظيفيا وتدريبيا وتحقيق شرطا أساسيا لنجاح أي مؤسسة، فهذه الأخيرة تسعى إلى امتلاك كفاءات بشرية وكوادر ذوي مهارات وخبرات عالية لأن نجاحها مرتبط بهذه الكفاءات.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، الأداء، المؤسسة.

Résumé en français:

Cette étude vise à montrer le rôle des ressources humaines dans l'amélioration des performances de l'institution à travers une étude de cas de l'Institution Nationale d'Alimentation du Bétail ONAB Mostaganem.

Cette étude a conclu que les ressources humaines sont l'un des éléments efficaces dans les organisations commerciales, car elles sont le principal moteur de toutes les activités et la base de leur efficacité.

Par conséquent, l'intérêt pour elle est devenu l'emploi et la formation et la réalisation d'une condition préalable au succès de toute institution, car cette dernière cherche à posséder des compétences humaines et des cadres possédant des compétences et une expérience élevée car son succès est lié à ces compétences.

Mots clés : ressources humaines, performance, organisation.