

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة تلمسان

الملحق الجامعية بمغنية

التخصص: إدارة أعمال الموارد البشرية

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر

الموسومة بـ :

**دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء
(دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية سعيدة)**

تحت إشراف:

الأستاذة: خديجة فوقي

من إعداد:

✓ مراس عبد القادر

✓ الشيخ محمد

السنة الجامعية

1436هـ-1437هـ* 2015م-2016م

لا يكلف الله

نفسا الا وسعها لها ما كسبت

و عليها ما اكتسبت ربنا لا تؤاخذنا

ان نسينا او اخطانا ربنا ولا تحمل علينا

اصرا كما حملته على الذين من قبلنا

ربنا ولا تحملنا مالا طاقة لنا به و اعف

عنا و اغفر لنا وارحمنا انت مولانا

فانصرنا على القوم الكافرين.

تشكرات

الحمد لله الذي راعانا ووفقنا

أتقدم بالشكر إلى الأستاذة المشرفة " فوقي خديجة "

التي كانت لي نعم الموجهة

إلى الأستاذتين المحترمتين

"بن عيني رحيمة ، نميش خديجة"

أتقدم بالشكر إلى كل عمال بنك التنمية والفلاحة الريفية

(BADR) الذين لم يبخلوا عليّ بمعلوماتهم القيمة أتقدم

بالشكر إلى كل أساتذة الملحق الجامعي دون استثناء.

وفي الأخير أشكر كل من ساهم في إنجاز هذا البحث من

قريب أو من بعيد.

إهداء

"الشيخ محمد"

أهدي ثمرة جهدي المتواضعة إلى أحب الناس إلى قلبي ،
من قال فيهم الله عز و على * و قل ربي ارحمهما كما
ربياني صغيرا *

إلى أطيب قلب و أحن صدر على وجه المعمورة والدتي
الحبيبة أطال الله في عمرها.

إلى والدي رمز فخري و اعتزازي الذي عمل
و كد و جد ففاس ثم غلب حتى وصلت إلى هدفي هذا.

إلى من كانت سندا لي في حياتي زوجتي الحنونة
و ابنتي العزيزة و أختي و زوجها حفظهم الله" صوفيا ،
أمينة و محمد".

إلى جميع أصدقائي خاصة " فاروق ، سفيان ، أمين ،
فيصل ، عبد الرزاق " .

و إلى كل رفقاء الدراسة السنة الثانية ماستر تخصص
إدارة الموارد البشرية.

مقدمة:

يعرف العالم المعاصر تغيرات سريعة سواء على الصعيد الاقتصادي والتجاري أو على الصعيد التنظيمي أو على الصعيد التكنولوجي والمعرفي فالتطور السريع والمذهل الذي عرفته وتعرفه الاتصالات والانترنت واستخداماتها في الميادين الاقتصادية المختلفة (التجارة الالكترونية، تدوير مبالغ ضخمة من رؤوس الأموال بسرعة فائقة ومن مكاتب قارة في بناية ما عبر العالم) كل ذلك كان نتيجة العولمة ومكرسا لها في نفس الوقت، كما سهل الوصول إلى الأسواق الدولية، وشكل بيئة جديدة أكثر ملائمة لانتشار الشركات المتعددة الجنسية في مختلف بقاع العالم والاستفادة من المزايا المتاحة حيثما وجدت سواء على مستوى التمويل أو التمويل أو الإنتاج أو التوزيع بغية زيادة قدرتها التنافسية ومواجهة منافسة الآخرين. في ظل هذا الوضع الذي تسعى المؤسسة بصدده إلى الاعتماد على مواردها البشرية لقلب الأوضاع ودخول حلبة الصراع من بابها الواسع وكسب رهان المستقبل¹. لذلك تعد الموارد البشرية أهم وأبرز مقومات القدرة التنافسية ويتجلى ذلك من خلال اعتبار النجاح يكمن في التسيير الذي عوض أن يعرف كنموذج، يتم تعريفه على أنه مركب كيميائي لمجموعة عناصر ينتج عنها نجاح المؤسسة². فالمسير يعرف كيف يسير الحاضر ليتمكن من التنبؤ بالمستقبل.

فالموارد البشرية في المؤسسات تمثل موردا من أهم موارد المؤسسة وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة، لذلك أصبح للعنصر البشري مكانة عالية ومرموقة، حيث لن يكون للمؤسسة نجاح ما لم تسبقه عملية تطوير وتنمية للموارد البشرية. فالإنسان لا يخضع لعوامل ثابتة يمكن السيطرة عليها بل هو يتميز بالحركة الدائمة والتقلب المستمر، مما يسبب اختلاف الأفراد في القوة العاملة اختلافا بينا حسب أهوائهم الشخصية ومحيط العمل الذي يعملون فيه³.

والمؤسسة لا تهدف فقط إلى المحافظة على مواردها الحالية ولكنها تسعى دوما إلى تطويرها وتنميتها للإبقاء على ميزتها التنافسية وذلك باعتماد التفكير الاستراتيجي في كل القضايا المتعلقة بالمؤسسة والمؤسسات المنافسة ومحاولة التعرف على عوامل النجاح والفشل فيها وتحليلها ومحاولة استغلال وتنمية ماله علاقة بالميزة التنافسية مستقبلا، ووضع استراتيجيات مستقبلية في مختلف المجالات: تصنيع، تمويل، تسويق، الابتكار المستمر وإحداث التغييرات اللازمة على كل وظائف المؤسسة من

1- ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 09-10 مارس، جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2004، ص: 214.

2- عبد السلام أبو قحف: التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، رؤية مستقبلية، مكتبة مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، د ط، 1997، ص: 47.

3- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، ط2، 2000، ص: 12.

مقدمة

تصميم المنتج إلى توزيعه، أخذاً في الحسبان كل المستجدات الطارئة على المستوى الدولي.

بيد أن قاطرة التطوير تبدأ من الموارد البشرية نفسها لأنه لا يمكن أن ننتظر من سقيم معالجة غيره⁴، حيث أن إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجزء من التنظيم الذي يهتم بالبعد البشري في المنشأة، وتعتبر وظيفة الحصول على العاملين هي الوظيفة الأولى لإدارة الموارد البشرية، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتوفير العاملين ذوي المؤهلات والخبرات المناسبة لكافة أعمال ووظائف التنظيم، ولذا يجب على مسؤولي إدارة الموارد البشرية في المنظمة وضع الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية والتي تعني تحديد الأعداد والنوعيات المطلوبة من العاملين والتي ترتبط باحتياجات ووظائف معينة داخل المنظمة وعندما تقوم إدارة الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية فعليها أن تحدد غاياتها وأهدافها لفترات زمنية لا تقل عن خمس سنوات وتتطلب هذه الخطة الإستراتيجية إجراء تغييرات هيكلية في التنظيم، والتي قد يترتب عليها تغييرات في متطلبات الوظائف وعلاقات الاتصال وعلاقات العمل، ويجب على إدارة الموارد البشرية اتخاذ الإجراءات المناسبة لشغل الوظائف التي يحتاجها التنظيم بالأعداد والنوعيات الملائمة من الموارد البشرية.

وتشمل هذه الإجراءات تحليل الوظائف والتعرف على متطلبات شغلها من حيث المهارات والمعارف والقدرات، كما يجب على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بوضع معايير الأداء المناسبة ومعدلات الأجور واللوائح المنظمة لقوى العمل داخل التنظيم من حيث عدد ساعات العمل ووقت البدء والانتهاء لدوام العمل وأوقات الراحة وسبل الحصول على الإجازات وغيرها⁵.

بحيث يجب تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، فالمسيرون يهدفون إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل و الاقتصاد في التكلفة وفي الوقت المستغرق وذلك عن طريق محاولة تغيير مهارات العاملين وقدراتهم من ناحية وتطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى⁶.

وتهتم كل مؤسسة تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء، كما تقوم باللجوء إلى تطوير العاملين

4 - الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، مرجع سابق، ص: 216.

5- الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، تخصص إدارة مكتبية، إدارة الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية، د ط، 1429، ص: 9.

6- مهدي حسن زويلف: إدارة الموارد البشرية «مدخل كمي»، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، د ط، 2001، ص: 97.

مقدمة

عن طريق تدريبهم ،بعد تحديد وحصر الاحتياجات ،وإعادة تأهيلهم ومنع تقادم معارفهم ومؤهلاتهم بمؤهلات حديثة وبشكل مستمر لمواكبة التغيرات السريعة والمستمرة التي يتميز بها عصرنا أو لتهيئة بعضهم إلى مراكز مسؤولية أعلى ،أو بهدف التحسين المستمر في الأداء والإنتاجية للحفاظ على الموقع التنافسي للمؤسسة⁷.

ويعتبر التقييم متطلب حتمي لكي تحقق المؤسسة أهدافها بناء على المعايير الموضوعية ،وإن تقييم أداء الموظفين هو عبارة عن مراجعة لما أنجزوه بالاعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير عملهم ،كما يوفر تقييم الأداء معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه ،فمن خلال التقييم وبناء على نتائجها تتخذ القرارات بمكافأة المجتهدين ومعاقبة المقصرين ،فمسؤولية إدارة الموارد البشرية تتمثل في تصميم النظام الأساسي لتقييم أداء الأفراد ثم تدريب المديرين على كيفية التقييم بعد ذلك الاحتفاظ بسجلات تقييم الأداء لكي تتخذ القرارات بناء عليها⁸ ،وذكر أن التقييم قد يستخدم لتنمية الفرد من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية له ومعرفة مدى تقدمه نحو الكفاءة⁹ ،وهناك عدة طرق للتقييم منها وضع الأهداف والتقييم المقالي ومدخل معايير العمل وقائمة المراجعة والترتيب البسيط.

7- سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية /إدارة الأفراد ،دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،ط2 ،2004 ، ص:437.

8- حسن ،راوية محمد :إدارة الموارد البشرية ،الإسكندرية :المكتب الجامعي الحديث ،د ن ،د ط ،1999.

9- حنفي ،عبد الغفار :إدارة الأفراد بالمنظمات ،مدخل وظيفي ،دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ،د ط ،2000.

مشكلة البحث:

لقد شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورات هامة وتحديات كبيرة في عالم الأعمال سببها الرئيسي ظهور العولمة والاندماجات الإستراتيجية ونشوء المنظمة العالمية للتجارة، وأصبحت بيئة الأعمال ومنظمتها غير مستقرة من حيث التنبؤ والتخطيط على المدى المتوسط والطويل مما استدعى علماء الإدارة ومنظريها البحث عن وسائل وأساليب واستراتيجيات ذات فعالية وقدرة عالية على استيعاب هذه التحديات، رأس المال الفكري الذي يركز على الطاقات الإبتكارية والإبداعية الموجودة لدى العالمين، وأضحى التعامل مع المورد البشري من منظور جديد مبني على ثقافة تنظيمية ايجابية تحابي الإبداع و الابتكار و تكافئ على الإنجاز الفكري فترتكز الإدارة المعاصرة على تحفيز الأفراد وجماعات العمل لبيان ما لديهم من خبراء ومعارف وإشراك المنظمة فيما تراكم لديهم من أفكار ومهارات وقدرات فكرية وذهنية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة فلم يعد يقتصر دور الموارد البشرية على تنفيذ ما يكلفون به من أعمال ومهام حسب الطرق والأساليب التي ترتضيها الإدارة، إنما على ترشيد طاقاتهم في الإبداع و الابتكار وتحسين الأداء على كافة المستويات وفي جميع المجالات، وحتى يتسنى تحكمها في سلوكيات مختلفة تؤثر وتتأثر بالمحيط¹⁰. وتتوقف فعالية أداء المؤسسة على التحكم في مختلف وظائفها، وبالأخص وظيفة الموارد اللازمة، وتنميتهم وتوفير المناخ الإيجابي لهم، والمحافظة على استقرارهم ورضائهم وتقييم نتائج أعمالهم بما يحقق الأهداف الرئيسية بأحسن كفاءة ممكنة، إسنادا إلى التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. والمؤسسة الاقتصادية عموما تعاني من مشاكل تسيير معقدة ترجع غالبيتها إلى أمور تتعلق بالجانب البشري في العمل، وبالضبط في سلوك العاملين، وذلك لارتباطه بالأداء الكلي للمؤسسة، كذلك فإن الفرد كل متكامل يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة¹¹.

تؤكد الدراسات أن العلاقة واضحة بين سلوك العاملين ومستوى الكفاءة الإدارية، فالعمل الإنساني هو مصدر القيم أو المكون الوحيد الذي يؤثر ويتأثر بالوسط المتواجد فيه، كما أن عملية التسيير الناجحة هي التي تنطلق من المورد البشري وتنتهي إليه باعتباره متواجد في جميع المستويات الإدارية، وترتكز عليه الإدارة في محاولة تحقيق أهدافها، ثم تقييم هذا الأداء بغرض التغذية العكسية للدورات اللاحقة، وعلى هذا الأساس تتمحور مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي الآتي:

10 - علة محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد منهج تحليلي، مكتبة عين شمي القاهرة، ج1، 1975، ص:22.
11 - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، د ط، 1993، ص:25.

مقدمة

ما هو دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من مستوى أداء العاملين في المؤسسة المصرفية؟

الأسئلة الفرعية:

1. كيف نوجه الفرد لتحقيق الأداء المرغوب؟
2. لماذا وكيف يعمل الفرد والجماعة؟
3. ما هي الجوانب التي تحكم سلوك أداء الموارد البشرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية؟
4. كيف تستخدم وظيفة الموارد البشرية لسياسات توجيه هذه الموارد؟
5. ما مدى تأثير وظيفة الموارد البشرية على الأداء والرضاء الوظيفي؟

الفرضية العامة:

تقوم إدارة الموارد البشرية بدور قيادي في التأثير على أداء العاملين بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الفرضيات الفرعية:

1. تتميز الموارد البشرية بقدرات واستعدادات يمكن تفعيلها من أجل تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة.
2. تسعى المؤسسة إلى تحقيق أداء متميز من خلال مواردها البشرية.
3. توفر القدرة والرغبة في العمل لدى الأفراد يمكنهم من أداء مهامهم بفعالية.
4. عملية تفعيل الموارد البشرية لكي تخلق الرغبة و القدرة لا بد أن تكون متناسقة و المتكاملة.

أهمية البحث:

تتبع الأهمية العلمية لمثل هذه الأبحاث من الاهتمام المتزايد الذي تجده الموارد البشرية في المؤسسات اليوم ، حيث تكمن في:

1. الاتجاه الملحوظ في كافة المؤسسات نحو استغلال الموارد البشرية من أجل تحسين أدائها.
2. لفت انتباه المسؤولين إلى الحوافز كأداة يمكن أن تساعد العمال على تحقيق أداء أفضل وتحسيس المسؤولين بأهميتها لكسب الميزة التنافسية.



مقدمة

3. يساهم هذا البحث في تحسين أداء المؤسسة وتقييمه باعتباره المحدد الرئيسي للأداء الاقتصادي للمؤسسة.
4. توضيح مدى مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية.
5. زيادة الاهتمام العلمي بتفعيل الموارد البشرية باعتبارها محدد أساسي لأداء المؤسسة وضرورة إدارة هذا المورد استراتيجيا لدعم إستراتيجية المؤسسة.
6. أهمية نتائج البحث في تحقيق الميزة التنافسية مما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية.

أهداف البحث:

يهدف بحثنا إلى ما يلي:

1. إبراز أهمية الموارد البشرية والعمل على استغلالها بشكل عال.
2. إبراز أهمية تفعيل الموارد البشرية، ودورها الحيوي في المؤسسة.
3. التعرف على أهم الأساليب المستخدمة في تفعيل الموارد البشرية.
4. معرفة خصائص الأداء الاقتصادي الجيد في المؤسسة.
5. توضيح العلاقة بين تفعيل الموارد البشرية والأداء الاقتصادي للمؤسسة.
6. قياس مدى فاعلية تحسين الأداء الاقتصادي بواسطة الموارد البشرية.
7. دور الأداء والعوامل المؤثرة عليه.
8. محاولة معرفة ما إذا كانت الموارد البشرية تساهم في اتخاذ القرارات داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

مبررات ودوافع اختيار الموضوع:

هناك عدة مبررات ودوافع دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع وأهمها:

الأسباب الذاتية:

1. رغبة الباحث في التعرف على طبيعة المواضيع المتعلقة بالتخصص، خاصة ما يتعلق منها بجوانب تحسين أداء العاملين بالمؤسسات.
2. الميل الشخصي للباحث لمثل هذه المواضيع التي تتعلق عموما بمجال التخصص.
3. السعي لرفع رصيدنا المعرفي والعلمي، وزيادة معارفنا في هذا المجال.
4. أهمية الموضوع وخاصة أن مجال تحسين الأداء وتقييمه وكذا الحوافز والتدريب هي مجالات متسعة تحتاج لتعمق أكثر والتحليل.

الأسباب الموضوعية:

1. الظروف الاقتصادية الراهنة والمرحلة الجديدة التي يعيشها الاقتصاد الوطني، في ظل العولمة والتي جعلت المؤسسات الاقتصادية العمومية في حاجة ماسة للرفع من قدرتها التنافسية، من خلال زيادة أدائها، هذه الزيادة لا تأتي إلا من خلال الرفع من أداء الأفراد العاملين بها، ومن خلال تحديد احتياجاتهم التدريبية، ومن خلال إخضاعهم لبرامج تدريبية تساهم في زيادة معارفهم وتنمية مهاراتهم.
2. ضعف الاهتمام بتطوير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بالدول النامية ومنها الجزائر، وتقديم أولوية توفير الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الموارد البشرية.
3. رغبة منا بتحسيس المؤسسة بقيمة تفعيل الموارد البشرية وتحفيزها وتدريبها وتقييم أدائها، ونجاحها وتميزها لأن ذلك يؤدي إلى بقاء واستمرارية المؤسسة.
4. اهتمام واعتراف المؤسسة بتأثير العنصر البشري على أدائها.
5. وأخيرا الإحساس بالمشكلة كدافع ذاتي لاختيار الدراسة دون سواها.

المنهج المستخدم في البحث:

يختلف المنهج المستخدم في الدراسة باختلاف طبيعة الموضوع الذي يفرض ويحدد نوع منهج الدراسة، والذي يعرفه رشيد زرواتي بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الدارس بغية تحقيق بحثه¹².

وحسب الموضوع اعتمدنا في الدراسة على الجانب النظري والتطبيقي، ففي الجانب النظري سنحاول أن نسلك أسلوب البحث العلمي حتى نتمكن من الوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة بدءا بالمقدمات وانتهاء بالنتائج.

وسنعمد المنهج الوصفي لأنه الأنسب في الدراسة لهذا الموضوع والمخصص لجميع البحوث، وهو أكثر المناهج شيوعا وانتشارا واستخداما في الدراسات الاجتماعية إذ يركز على ما هو كائن في وصفه وتفسيره للظاهرة المدروسة و اعتمدناه لإيضاح العلاقة بين تفعيل الموارد البشرية والأداء داخل المؤسسة ولوصف الأساليب المستخدمة في تفعيل الموارد البشرية، بالإضافة إلى المنهج التحليلي من أجل تبيان تأثير التفعيل على أداء العاملين.

12 - رشيد زرواتي: تدريبات على منهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2002، ص:119.

مقدمة

كما اعتمدنا منهج دراسة الحالة في المنهج التطبيقي وذلك من خلال إسقاطه على الواقع، متخذين في ذلك مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية. و قد قمنا بتقسيم بحثنا إلى مقدمة و ثلاث فصول و خاتمة .

أولاً: المقدمة و تتضمن أهمية البحث و بواعث اختياره و أهدافه، ثم منهج البحث

الفصل الأول : حول ماهية الموارد البشرية في المؤسسة مفهومها أهدافها أهميتها ، بالإضافة إلى الأنظمة و الآلية لتسييرها ، ثم أساليب تنميتها في المؤسسة.

و الفصل الثاني: حول تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، و أثر دورات التدريب و الحوافز الوظيفية على أداء العاملين في المؤسسة ، ثم تقييم الأداء

أما الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية سعيدة .

و أخيرا الخاتمة: و نذكر فيها أهم النتائج التي توصلنا إليها و بعض الإقتراحات

الفصل الأول:

ماهية الموارد البشرية في المؤسسة

تمهيد

تتسم المنظمات الموجهة استراتيجيا بالرؤية الثابتة لأبعاد و متغيرات المستقبل بعيد المدى سواء كان ذلك على صعيد بنائها الفكري و الإيديولوجي أو عند ممارستها لمختلف الأنشطة و مجالات العمل، فهي تصيغ رسالتها و تضع غاياتها و أهدافها و تتوقع بفراسة مكانتها المستقبلية مما يساعدها في رسم خططها و سياساتها و إجراءاتها و خطوات أعمالها، ثم هي تنظم علاقاتها الداخلية في بناء متناسق يوضح مختلف سلطات و مسؤوليات وحداتها المختلفة و يبين التزامات وواجبات أفرادها في مواقعهم المتعددة بالاعتماد على نظم توجيه ترتبط بثقافة تنظيمية واضحة و مؤسسة على منهج موضوعي بعيدا على التأثيرات الشخصية، بالإضافة إلى النشاط الرقابي و ذلك بمتابعة الأداء بغية تطوير و تنمية النشاط المستقبلي، و يختلف نجاح الأنشطة السابقة في مختلف مجالاتها على مدى كفاءة أنشطة الموارد البشرية تلك التي تعمل على تنمية الاستفادة من العنصر البشري أثمن و أعلى الموارد المتاحة للمنظمات .

المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية مفهومها، أهدافها، أهميتها

تواجه المؤسسات اليوم تحديات ممتلئة في المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية مما يجعل من مهمتها أكثر صعوبة خاصة في مجال القوى العاملة، والتعامل مع النقابات العمالية ومركبة التشريعات الحكومية، فضلا عن العالمية والاتجاهات والمتغيرات في القيم الاجتماعية والعادات والتطلعات العمالية والتي أصبحت تشكل مسائل غاية في الأهمية تقتضي مواجهتها والتعامل معها بكل حرص وفعالية.

و من هذا المنطلق يبرز الدور الأساسي والمحوري لإدارة الموارد البشرية فماذا تعني إدارة الموارد البشرية و ما هي أهدافها و ما هي أهميتها ؟

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

إن وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد و متفق عليه لإدارة الموارد البشرية و يمكن التمييز بين وجهتي نظر أساسيتين هما:

1- وجهة نظر التقليدية:

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة و تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات على العاملين في ملفات و سجلات معينة و متابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور و الانصراف و الإنجازات و الترقيات و يبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تحض باهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة و نجاح المنشأة و قد انعس هذا على الدور الذي يهيم مدير إدارة الموارد البشرية، و كذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.¹

2- وجهة النظر الحديثة:

يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة و هي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق و النتاج و المالية و كذلك لأهمية العنصر

¹ د. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر ، دط، 1999، ص15

ماهية الموارد البشرية في المؤسسة

البشري و تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة، و كذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل و توصيف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية ، جذب و استقطاب الموارد البشرية ، تحفيز الموارد البشرية، تنمية و تدريب الموارد البشرية ، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة.¹

3- أهم التعاريف لإدارة الموارد البشرية :

من خلال التطور التاريخي الذي عرفته إدارة الموارد البشرية ، و ذلك من مفهومها كقوى عاملة إلى مفهوم أوسع و أشمل منه ، و هو الموارد البشرية يمكن إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

- التعريف الأول :

يتلخص الهدف الرئيسي لإدارة الأفراد في تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة ، أي مجموعة متفاهمة من الموظفين و العمال القادرين على العمل و الراغبين فيه ، فان إدارة الأفراد يمكن تعريفها " النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من قوى العاملة و توفيرها بالإعداد و الكفاءات المحددة و تنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة ".²

- التعريف الثاني :

عرفت إدارة الأفراد بدراسة السياسات المتعلقة باختيار و تعيين و تدريب و معاملة الأفراد في جميع المستويات ، و العمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة ، و زيادة ثقتها في عدالة الإدارة و خلق روح تعاونية بينها ، للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية.³

- التعريف الثالث :

عرف مفهوم إدارة الأفراد من انه العلم الذي يؤدي إلى الحصول على الأفراد اللازمين لأداء الأعمال و العمل على المحافظة عليهم .

¹ د. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص15

² د.مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الأفراد ، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، 1996 ، ص 27

³ د. مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية ، عمان ، دالا مجدولاي ، الطبعة الأولى 1994 ، ص 9

ماهية الموارد البشرية في المؤسسة

- التعريف الرابع:

هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد و من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بما فيه مصلحتها و مصلحتهم و أن تراقبهم و أ، تسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم و نجاح العامة .

- التعريف الخامس:

إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة و العاملين فيها.¹

- التعريف السادس:

يعرف فرانش FRENCH إدارة الموارد بأنها عملية اختيار و استخدام و تنمية و تعويض الموارد البشرية العامة بالمنظمة.²

- التعريف السابع:

يعرفها سيكولا SIKULA بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ، الاختبار و التعيين، و تقييم الأداء التدريب و التنمية، التعويض و المرتبات ، العلاقات الصناعية و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين و أخيرا بحوث الأفراد.³

- التعريف الثامن:

يرى شرودان و شيرمان CHRDEN ET CHIRMAN أن إدارة الموارد البشرية هي إدارة تشمل على عمليات مهمة و مجموعة قواعد لا بد من إتباعها، و كذلك مجموعة أدوات و أساليب بتعيين استخدامها لإدارة الموارد البشرية في التنظيم ، مهمة مدير

1 د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر دط، 2004 ، ص26

2 د. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص20

3 د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، دط ، 2001 ، 38-39

ماهية الموارد البشرية في المؤسسة

الموارد البشرية هو تزويد بقية المديرين ببعض المعلومات التي تمكنهم من تسيير مرؤوسيههم بفعالية.¹

- التعريف التاسع:

عرفها نظمي شحادة كالآتي : هناك قوى و موارد بشرية ملائمة و هي عبارة عن الأفراد الذين يؤدون إسهامات ذات قيمة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة و هذه الإسهامات هي تتجه لإنتاجهم في الوظائف التي يشغلونها كموظفين و عاملين.²

- التعريف العاشر:

قد قدم محمد سعيد سلطان تعريف شامل لإدارة الموارد البشرية على النحو التالي : يعتبر البشر مورد بالنسبة للمنظمة فهو يمثل استثمارا و لكي تستطيع المنظمة استخدامه ، و استغلاله و تنمية هذا الاستثمار فعليها إدارته، بمعنى أنه يتطلب " التخطيط، التنظيم، التوجيه، و التقييم " مثلما يتطلب و ذلك بالاستخدام العوامل المادية للإنتاج، و يعتبر المتغير المحوري في كل المنظمات و الذي بدون تفقد الأصول المادية قيمتها تماما و بالتالي فإدارة الموارد البشرية يكون هدفها التفهم و الاستخدام الفعال للعلاقة بين الموارد البشرية و المهمة التي يقوم بها، لدى يجب على إدارة الموارد البشرية التقدم من خلال التخطيط و تنظيم و قيادة الموارد البشرية.³

المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الأهداف التي تسعى إليه إدارة الموارد البشرية بالمنظمة هي نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة في كل التنظيمات سواء كانت إنتاجية ، تجارية، حكومية، خاصة..... إلخ، و يعتبر الأفراد عنصرا هاما و حيويا، و هذا يتوقف بقاء المنظمة و تحقيق أهدافها على الطريقة التي تم استخدامها في الحصول على الأفراد و إدارتهم بواسطة القيادات و تنقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى أهداف عامة، و فرعية و تتمثل في:

- 1 د. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص20
- 2 د. نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفراء، عمان ، الأردن، دط، 2000، ص14
- 3 د. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، بيروت، دط، 1993، ص31

أولاً: الأهداف العامة:

و تلخص في هدفين:

1- تحقيق الكفاءة الإنتاجية *EFFICIENCY*: هذا الهدف لا يعتبر

جديداً فهو معروف منذ وقت عيد كهدف رئيسي للمنظمات المختلفة ، ففي مفهومه العام يشير إلى السلسلة الكلية من الإجراءات و الأنشطة التي تمارسها الإدارة لمضاعفة تحقيق الهدف الوظيفي الموضوع للتنظيم، و طالما أن أهداف إدارة الأفراد مطابقة لأهداف باقي فريق الإدارة فإن الإنتاجية تصبح أيضاً شاغلا رئيسيا للعاملين في حقل إدارة الموارد البشرية.¹

2- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي *EFFECTIVNESS*: هذا

الهدف مرتبط بالهدف الأول و لكن يمكن تمييزه عنه بوضوح ، هذا الهدف هو المحافظة علة التنظيم القائم كوحدة تسيير بخطى متقدمة دائمة في وجه الضغوط الداخلية و الخارجية و أحيانا يطلق على هذا الهدف اصطلاحاً " الوقاية التنظيمية".²

ثانياً : الأهداف الفرعية:

بالإضافة إلى الأهداف العامة السابقة يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:³

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع .
- إيجاد الحافز لدى القوى العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع.
- إيجاد علاقة إنسانية طيبة داخل الهيكل التنظيمي .
- إقامة جو من العدالة و تكافؤ الفرص لجميع العاملين من حيث الترقية و الأجور و التدريب.

1 د. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعة، الإسكندرية، دط، 2003، ص47

2 د. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص38

3 د. سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، دط، 2011، ص33

ماهية الموارد البشرية في المؤسسة

- إيجاد مناخ عمل صحي آمن.
- الاختيار الدقيق للكفاءات لشغل الأماكن الخالية.
- رعاية العاملين و تقديم الخدمات الاجتماعية و الثقافية و العلمية لهم.
- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق الأهداف.

المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف و الغايات المرجوة، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءات إدارات المنظمة و فعاليتها في أداء مهامها و أنشطتها بوصفة محصلة نهائية لكفاءة و فعالية المنظمة ذاتها و مدى قدرتها على التميز و المنافسة داخليا و خارجيا.1

كل ذلك يتحقق بأحسن استقطاب و اختيار و تعيين الكفاءات المتميزة و المؤهلة و المدربة و ثم التخطيط لها بعناية و الاهتمام بها و المحافظة عليها و صيانتها و تطويرها و وضع نظام عادل للمرتبات و المكافآت و الحوافز و تبني الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات و معايير عادلة تكون معلومة و واضحة للجميع، و على درجة الشفافية و الوضوح.

و للتطور العلمي و التطور التقني دور بارز في اكتساب إدارة الموارد البشرية أهمية و حيوية خاصة و الذي غير من طبيعتها و عملياتها، فتطور تقنية المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات كما دعت الحاجة إلى إدخال التقنية الحديثة و الاعتماد عليها في أنشطة و مهام إدارة الموارد البشرية من تخطيط و استقطاب و اختيار و تعيين و غيره.2

كما تكتسب إدارة الموارد البشرية أهميتها من :

1- الدراسات و البحوث: فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات و البحوث على العناية

بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيسي لزيادة الإنتاج ، و لتزايد أهمية العلاقات الإنسانية و تحفيز العاملين و إشباع حاجاتهم، و لأن نجاح و فشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري.

1 د. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض ، المملكة العربية السعودية، دط، 2001، ص15-16
2 د. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص62

ماهية الموارد البشرية في المؤسسة

2- التكلفة: حيث تشكل النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية أجور و تعويضات العاملين جزء كبير من نفقاتها ، و لذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للعاملين.

3- الحاجة إلى التخصص: أصبح من الضروري أن يتطلب عمل إدارة الموارد البشرية تأهيل و تدريب متخصص في الجوانب العديدة لهذه الوظيفة كتخطيط الموارد البشرية، و تصنيف الوظائف بأفراد من ذوي التخصصات العامة.

4- الاستفادة من الموارد البشرية: تزايد إدراك قاعة المنظمات بأن الأفراد موارد إنسانية كسائد الموارد التي تحرص المنظمات على استثمار أفضل، مما يتطلب الاستفادة منها و حسن استخدامها و المحافظة عليها، و العمل على تحسين أدائها بالاستمرار ، و لهذا لا بد من تبني أسلوب إنساني في التعامل مع الموارد البشرية، و إشباع حاجاتها و تحفيزها و إشراكها في إتخاذ القرارات و التخطيط و تصميم البرامج لها، و الإدارة الحديثة تدرك أن نجاح المنظمة مرهونا بتحقيق أهدافها و أن الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق هذه الأهداف هي مواردها البشرية.¹

و هناك العديد من الدراسات التي أجريت في الدول المتقدمة تؤيد العلاقة بين وجود إدارة ناجحة للموارد البشرية و مستويات نجاح المنظمات و بغض النظر عن حجم تلك المنظمات، فقد أوضح تقرير تناول مائة شركة أمريكية ناجحة في سنة 1990، أن هذه الشركات تتابع السياسات التالية في إدارة مواردها البشرية:²

- ارتباط مدير إدارة الموارد البشرية الإدارية برئيس الشركة المباشر.
- إعطاء عملية قصوى لسياسات الشركة في مجالات استقطاب الموظفين و اختيارهم و تطوير قدراتهم.
- تحويل الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا في التنظيم لتتمكن من إتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب .
- تبني تخطيط الموارد البشرية كجزء أساسي في التخطيط الإستراتيجي الشامل في الشركة .

1 د. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية/ إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع، دط، 2004، ص3
2 د. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجد لاوي للنشر و التوزيع، عمان، دط، 2004، ص21

ماهية الموارد البشرية في المؤسسة

و الواقع فإن أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية نابع من إمكانية مساهمتها في نجاح المنظمة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية من بينها ما يلي:

- إن وجود خبراء متخصصين في إدارة الموارد البشرية قادرة و مؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة، ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة و يعزز من مركزها الاقتصادي و أرباحها.
- إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، و ذلك من خلال تبني برامج الموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين و تدفعهم إلى بدل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، و هذا سيزيد من إنتاجيتهم و من ثم زيادة فعالية المنظمة ككل .
- إن المعالجة الصحيحة و العادلة من مشاكل محتملة في مجالات الاختيار و التعيين و تقويم الأداء، و التدريب و الترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة من سرعة دورات العمل، و تدني معادلات الأداء، أو انخفاض الإنتاجية .
- إن الإدارات الناجحة للموارد البشرية وفرت على المنشآت تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملون و لاسيما في حالات الفصل أو عدم منح العالوة أو التجاوز في الترقيات.

و في ضوء ما تقدم يتضح الدور الرئيسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالمنظمات من توفير القوى العاملة الضرورية ذات الكفاءة و التخصص، بجانب القيام بالعديد من المهام و المسؤوليات كالتخطيط لها و استقطابها و تدريبها و وضع نظام أجور و مكافآت و حوافز عادلة و تقويم أدائها.

المبحث الثاني: أنظمة و آليات تسيير الموارد البشرية

إذا كانت الموارد البشرية تشكل بلا منازع مصدر الثروات الحقيقية للمؤسسات و الإدارات العمومية، كونها تلعب دور حيوي لصنع و نجاح هذه المؤسسات، فإن إستراتيجية تسيير الموارد البشرية بمدخلاتها و مخرجاتها تشكل بالامتياز الخيارات العلمية و العملية المتاحة أمام هذه المؤسسات.

لقد أقر الأكاديميون بأن كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة تتوقف على مستوى كفاءة التحكم في تسيير المورد البشري من خلال معالجة المشكلات الناجمة عن سوء التسيير على الأسس العلمية، التي تعطي للعمل الإداري القدرة في اختيار أعضاء فريق العمل و تنمية قدراتهم و استئثارهم و تنمية علاقات فيما بينهم ، و تصميم المهام الموكلة إلى كل منهم إلى جانب قياس و متابعة أدائهم، و تنمية مشاعر الولاء من جانبهم للعمل و للمؤسسة .

المطلب الأول: أنظمة تسيير الموارد البشرية

أولاً : نظام التخطيط لتسيير الموارد البشرية:

يقصد بالتخطيط للموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية و عرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية، إن هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية و العرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما و نوعاً للإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلاً.

تكمن أهمية التخطيط للموارد البشرية في العناصر التالية:

1- التنبؤ في اتجاهات الطلب و العرض في القوى العاملة: إن المنظمة التي لا تسبق

الأحداث، بل تفاجأت بما هي بالتأكيد لا تستطيع التنبؤ باتجاهات الطلب و العرض على

القوى العاملة، و يتم هذا التنبؤ بتحديد الأبعاد التالية: 1

- الطلب على القوى العاملة.

1 د. عبد الرحمن عبد الله الشفاوي، تخطيط القوى العاملة، مفاهيمه و أساليبه و مشاكله، معهد الإدارة العامة، الرياض، دط، 1976، ص 17

ماهية الموارد البشرية في المؤسسة

- عرض القوى العاملة.

2- خدمة الأهداف العامة: يخدم تخطيط الموارد البشرية أهداف متعددة خاصة بالفرد و المنظمة

و المجتمع، فعلى صعيد الفرد و من خلال التخطيط الدقيق يتم تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكن المناسب سواء تعلق الأمر بالوظيفة أو المنظمة، و على صعيد المنظمة تتحقق الموازنة الداخلية بعدم وجود عجز أو فائض في الموارد البشرية ، أما على صعيد المجتمع فإن تحقيق الاستخدام الكامل و الصحيح للموارد البشرية في المنظمات يساهم في تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية.

3- تقليل التكاليف: أي تقليل تكاليف نشاطات الموارد البشرية الأخرى من توظيف و تدريب

و متابعة و صيانة للموارد البشرية ، حيث أن تخطيط الموارد البشرية يفترض أن يوجه لإجابة الأسئلة من نوع:

- ما كم و نوع الموارد البشرية المطلوبة ؟
- كيف يمكن الحصول على هذه الموارد ؟
- متى يجب الحصول على هذه الموارد ؟
- أين تستخدم هذه الموارد ؟

4- تحسين و توزيع و استخدام الموارد البشرية : يساعد التخطيط في حسن و توزيع و

استخدام المنظمة لمواردها البشرية و هذه الأهمية تؤكدها مجموعة من الحقائق التي أصبحت ضرورة ملاحظتها في غاية الأهمية، و هذه الحقائق هي:¹

- زيادة عدد المنظمات و كبر أحجامها و تنوع نشاطاتها .
- انتشار التعليم و تنوعه و ما ينتج عن ذلك من إغراق سوق العمل بأعداد كبيرة من الموارد البشرية في تخصصات و مهن مختلفة و بمهارات مختلفة.
- التقدم التكنولوجي الذي يشهده القطاع الصناعي الذي فرض على المنظمات استخدام الطرق الحديثة في تخطيط و إدارة الموارد البشرية و بما يتلاءم مع هذا التقدم.
- إعادة هيكلة المنظمات و ما يتبعه من تغيرات جوهرية في تشكيلة هرم الموارد البشرية في المنظمة .

1 د. خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2005، ص73

ماهية الموارد البشرية في المؤسسة

استنادا على ذلك فإن تخطيط الموارد البشرية أصبح حقلا تخصصا داخل نشاطات إدارة الموارد البشرية أولا، و ضمن الأنشطة التخطيطية في المنظمة ثانيا، مما يتطلب التأني و الدقة في وضع الخطة الرئيسية للموارد البشرية.

ثانيا: نظام التوظيف للموارد البشرية:

عملية التوظيف تتكامل بانجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في الاستقطاب و الاختيار و التعيين، "Recrutement ; Section ; Placement" و ينسحب الخطأ في أنشطة التوظيف على باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، لذا تعد مفتاح نجاح المنظمة و الوسيلة التي تمكنها من اكتساب قيمتها التنافسية المتمثلة بنوعية مواردها البشرية ، و يمكن القول أن ناتج عملية التوظيف يجب أن يكون تطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب و الوقت المناسب ¹.

ثالثا: نظام الأجور و التعويضات:

تعد أنظمة الأجور و الرواتب من بين الأنظمة التي لفت اهتماما كبيرا من قبل المنظمات نظرا لأن تكاليف الأجور و الرواتب تشكل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي تتحملها المنظمة، إضافة إلى أهميتها في الحفاظ على العمال الأكفاء و استقرارهم في المنظمة.

و تعد الأجور و الرواتب جزءا من نظام التعويضات الإجمالية التي يتسلمها العاملون بالتعويضات المتسلسلة تتكون من ثلاث أجزاء أو مكونات:

- المكون الأول: الراتب أو الأجر الذي يعتمد على عملية تقييم الوظائف.
- المكون الثاني: فهو الحوافز المدفوعة وفق مستوى أداء العامل.
- المكون الثالث: يتضمن الفوائد و الخدمات (التعويضات الغير مباشرة).

لا بد على أي مؤسسة جادة في المحافظة على العناصر الجيدة فيها منى وضع نظام مقبول للأجور بحيث تتوفر فيه العدالة على المستويين الداخلي و الخارجي، فعلى المستوى الداخلي يجب أن يشعر العامل بأن

1 سالم مؤيد سعيد و عادل حرموش، إدارة الموارد البشرية، جامعة بغداد، بغداد، دط، 1991، ص

ماهية الموارد البشرية في المؤسسة

ما يتقاضاه من أجر يتناسب مع ما يقدمه من عمل، و كذلك فإن هذا الشعور بالعدالة على المستوى الداخلي لا يتعزز إلا بشعور العامل بأن أجره يتساوى مع نظرائه في المؤسسات المنافسة، و إلا فإنه سيحاول جاهدا الانتقال إلى مؤسسات تعطيه شروط عمل و أجور أفضل، من هنا تبدو أهمية تطوير نظام عادل للأجور.¹

رابعا: نظام تكوين الموارد البشرية:

إن التدريب ضرورة هامة لانتظام و ضمان الأداء المطلوب من الأفراد و من المؤسسة التي تحقق معدل مرتفع للكفاءة الإنتاجية في المؤسسة ، هذا و تتركز الأهداف الأساسية للتدريب فيما يلي:

- الزيادة في الإنتاج: و هي زيادة في كمية و تحسين نوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل من ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.
- الاقتصاد في النفقات: إن التدريب هو اقتصاد في النفقات، إذ تؤدي البرامج التدريبية إلى مردود أكثر من كلفتها.
- التقليل من دورات العمل: إذ أن التدريب العاملين و تلقينهم من المعارف التي تتفق و مداركهم و زيادة قدرتهم على مداولة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار و الثبات في حياة العالين.
- الرفع ن معنويات العاملين: حيث للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ عندما يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له و راغبة في تطويره و توفير مهنة يعيش منها يزداد إخلاصه لعمله و بالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمؤسسة.²
- مساعدة العاملين على أداء الأعمال و الوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن.
- تنمية العاملين على القيام بالأعمال و الوظائف المستقبلية.
- تخفيض حوادث العمل: إذ تكثر حوادث العمل نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة و المعدات أو ظرف العمل و يعني هذا

1 د. شنوفي نور الدين، أنظنة و آليات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين الوطني، الحراش، الجزائر، دط، 2011

2 د. ابراهيم الهيمي، دراسات في علاقات العمل، مكتبة عين الشمس، القاهرة، دط، 1958، ص64

ماهية الموارد البشرية في المؤسسة

أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل و على كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.¹

خامسا: نظام التقييم و رقابة أداء الموارد البشرية:

عملية تقييم الأداء تعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل و الجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية، و سنتطرق إليها بالتفصيل في الفصل الثاني.

المطلب الثاني: آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

أولا: الركن القانوني (التحكم في الوسائل التنظيمية و التشريعية)

كثيرا ما تكون هناك نزاعات و خلافات و قضايا متنازع فيها ناجمة عن أخطاء في الإجراءات و في التطبيق ناجمة عن أخطاء في وضع اللوائح المتداخلة و المعقدة، و كذلك الإجراءات الثقيلة و يصعب التحكم فيها، فتدخل الأدوات التي تسمح للمسير التطبيق الصحيح للنصوص التنظيمية الضرورية. فالطرق العملية تعد من بين هذه الأدوات، فهي وسائل التي تسمح بالتحكم في الإجراءات و في أحداث التسيير.

الطرق العملية تتمثل في شكل دليل أو موجز للإجراءات المتعلقة على العموم بتسيير المستخدمين و بالتسيير المالي.

الطرق العملية في مجال تسيير الموارد البشرية يمكنها الاهتمام على وجه الخصوص بمختلف نقاط التنظيم (وضع لوائح) خاصة في :

- مجال التوظيف
- مجال المواقف
- مجال الحركات (التنقلات)
- مجال التقاعد

1 د. عبد الباقي صلاح ، حنفي عبد الغفار، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الجامعة، دط، 1988، ص620

ماهية الموارد البشرية في المؤسسة

- مجال الضمان الاجتماعي

يتم إعداد الطرق العملية مع الأفضلية الصورية على الحالات الممثلة، يسمح للاستجابة لكل الأسئلة المحتمل تأويلها من طرف المسؤولين بمصلحة التوظيف خاصة في :

- مختلف أنواع طرق التوظيف .
- الشروط الموضوعية للصنف المشترك، و الصنف المخصص .
- الإجراءات.¹
- النصوص المرجعيةالخ.²

ثانيا: الركن الإداري (مسك أدوات المراقبة)

1- الملف الفردي للمستخدم: Dossier

الوثائق الإدارية ضرورية لمدة العمل المهنية بحيث تسمح ب " التسجيل، التقييم، و التصنيف " داخل الملف التي يتمثل في شكل حافظة أوراق، و بداخلها يمكن ترتيب عدة حافظات للأوراق الداخلية أو ملفات داخلية.

يتألف الملف من وثائق إدارية ضرورية لمدة عمل الموظف و هي أساسا تتمثل في:

- وثائق الحالة المدنية.
- الشهادات أو الكفاءات.
- قرارات التعيين، التثبيت ، الترقية.
- الوثائق المتعلقة بالوضعية أو الحركة.³

كل الوثائق يتم ترتيبها في ملف واحد الذي يتضمن خمس ملفات فرعية:

- ملف فرعي: الوضعية الخاصة بالعامل.
- ملف فرعي: دورات مدة العمل المهنية.

1 د. شنوفي نور الدين، أنظنة و آليات تسبير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية ، مرجع سابق، ص165
2 د. شنوفي نور الدين، أنظنة و آليات تسبير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية ، مرجع سابق، ص165
3 د. شنوفي نور الدين، أنظنة و آليات تسبير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية ، مرجع سابق ، ص166

ماهية الموارد البشرية في المؤسسة

- ملف فرعي: التقييم.
- ملف فرعي: توقيف العمل.
- ملف فرعي: متفرقات.

إن ملف المستخدم، يعد بمثابة وسيلة طعن و ليس تسيير جاري، إذ لا يتم الرجوع إليه إلا في حالة الضرورة، فهو يتمتع بالسرية ، كما لا يتم الاتصال به إلا حسب القانون و القواعد المنظمة لذلك ، و من طرف المسؤول الأعلى في السلم الإداري أو لجنة المستخدمين أو التأديب.

لهذا ينبغي تكوينه و إيداعه بالأرشيف بمصلحة المستخدمين و يعالج من طرف أعوان يخول لهم القانون التصرف في الملف.¹

2- وصف بطاقة المستخدم : *Fichier*

البطاقة المصممة للمؤسسة ذات طابع إداري، تلخص كل من مدة العمل المهنية، تضع بكل وضوح جميع القوانين المتاحة الخاصة بالقطاع و كذلك وضعية المستخدمين و مهنة المعني:

- الحالة المدنية للعون و عائلته.
- الكفاءة و الشهادة .
- وضعيته اتجاه الخدمة الوطنية .
- إدارة مدة العمل المهني.
- الوضعية الإدارية.
- التكوين .
- التنقيط.
- العقوبات.
- توقفه عن العمل.
- التعويضات .
- المنازعات .

¹ نفس المرجع، ص 168

ماهية الموارد البشرية في المؤسسة

عند مختلف الملفات، بطاقة المستخدم لا تعد وثيقة قانونية فإن نونية فإن عدادها يتم وفق الوظيفة و حسب القوانين النوعية أو الخاصة لقطاعات خاصة و الإدارات العمومية.¹

ثالثا: الركن القيادي: (لوحة قيادة وظيفة الموارد البشرية)

الأدوات التقليدية المتمثلة في الطرق العلمية، كالسند و ملف المستخدمين تساعد المسير على التحكم في الإجراءات و معرفة التعداد و خصائصه، و بالتالي تسهل إدارة المستخدمين من خلال التطبيق الصحيح و السليم للتنظيم.

و لكن للمرور إلى تسيير الموارد البشرية يجب الاعتماد على أدوات التحليل و التلخيص تتلاءم من خصائص المنظمة المعنية و بهذا الصدد فإن مجموع النشاطات المتعلقة بالتوظيف ، حماية و تطوير المستخدمين تفرض على المسؤول أن يحدد لنفسه أهداف و أن يضع توقعات و مخططات للتوظيف أو التكوين.

إن تحديد الأهداف على المدى المتوسط و القصير تفترض وجود متابعة و رقابة قصد تحديد الاحتياجات و إيجاد الحلول للصعوبات التي قد تحول دون تحقيق التوقعات و عليه فإن لوحة القيادة (التحكم) هي الأداة التي تمكن من اكتشاف الخلل قياس الفروقات بين الأهداف المحددة و الأشياء المختلفة فعلا، و اتخاذ القرارات التي تفرض نفسها على أساس معايير موثوقة.

تتكون لوحة القيادة من مجموعة المؤشرات و النسب (المقاييس) حيث تمثل لوحة القيادة نسقا من المعلومات حول كل العناصر التي من شأنها أن تعكس حالة الموارد البشرية في إدارة معينة.

فلوحة القيادة في وظيفة الموارد البشرية هي مجموع أدوات التحليل و متابعة تطوير المستخدمين، فهي تمنح المسيرين الوسائل التي تساعد على تسيير المستخدمين و اتخاذ أفضل و أحسن القرارات، و وضع توقعات و تقديرات مستقبلية.²

¹ د. شنوفي نور الدين، أنظنة و آليات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية ، مرجع سابق ، ص170
² د. شنوفي نور الدين، أنظنة و آليات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية ، مرجع سابق ، ص171- 172

المبحث الثالث: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة:

تحتاج كل المنظمات إلى أفراد مديرين و مؤهلين لتنفيذ الأنشطة التي يجب القيام بها، و تأتي هذه الحاجة بعد تقديم العامل لعملهم فإذا توافرت هذه الشروط في العاملين الحاليين أو المرتقبين فلا حاجة للتدريب - بمعنى أن التدريب يصبح غير مهم - أما في حالة عدم توافر هذه الشروط - و هو ما يحدث غالباً -، فيكون من الضروري رفع مستوى مهارات العاملين مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث، فيجب على المنظمة أن تخصص للعاملين الموارد اللازمة إذا أرادت الإبقاء على قوى عاملة منتجة و فعالة تحقق أهدافها و أهداف المنظمة.

و تنمية الموارد البشرية لا تأتي عبثاً إنما هي استمرارية لوظيفة تخطيط الموارد البشرية، فمن نتائج هذه الأخيرة توضح أعداد تخصصات الموارد البشرية الذين سيجري العمل على توفيرهم في المستقبل و احتياجاتهم التدريبية التي تمكنهم من أداء عملهم بشكل جيد.¹

المطلب الأول: أساليب تنمية العاملين

لا شك أن أبسط أساليب التدريب هي الخبرة التي يكتسبها الفرد من ممارساته للعمل فعلاً، و هذه الطريقة للتدريب لا يمكن الاستغناء عنها رغم أنها تمتاز بالا رسمية ، كما أنه لا يمكن الاعتماد عليها فقط و هذا و لأنها تأخذ وقتاً طويلاً بالإضافة إلى ذلك فإنها قد تكتسب العامل مهارات و خبرات خاطئة، و على هذا الأساس تلجأ المنظمات إلى استخدام طرق مضمنة ، و من أهم هذه الأساليب " التدريب داخل أو مكان العمل ، التدريب خارج مكان العمل" بالإضافة إلى تقييم فعالية التدريب".²

أولاً: التدريب في مكان العمل:

يعتبر التدريب أثناء العمل من أوسع طرق التدريب انتشاراً و شيوعاً، و يرجع السبب في ذلك إلى بساطة و الاعتقاد أنه قليل التكلفة، و قد يأخذ التدريب في مكان العمل ، صوراً و أشكالاً مختلفة، و بهذا يمكن أن نميز بين ثلاث أنواع من التدريب في مكان العمل هما:³

1 د. عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار الزهراء للنشر و التوزيع، دط، 1996، ص 80

2 د. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 194

3 د. علي غربي/ بلقاسم سلاطينية/ إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، الهدى للطباعة و النشر، عين مليلة للجزائر، دط، ص 114

ماهية الموارد البشرية في المؤسسة

1- التدريب عن طريق الرئيس المباشر:

تلقى عن هذه الطريقة عن عبيء التدريب على عاتق الرئيس المباشر - المشرف، أو رئيس العمال - باعتبار أن الرئيس هو المسؤول عن رفع الإنتاجية في التي يشرف عليها، و من ثم تكون علاقته بمرؤوسيه علاقة تدريبية.

2- التدريب عن طريق عامل قديم:

لا تختلف هذه الطريقة عن سابقتها، فقد يتولى التدريب أحد العاملين القدامى ممن لهم خبرة كبيرة العمل أيضا المعلومات الفنية، و بهذا تتاح الفرصة المتدرب بالتعلم عن طريق تقليد المدرب و اكتساب الخبرة منه.

3- التدريب تحب توجيه و ملاحظة المشرف:

حين يحدد للمشرف دور إيجابي منظم في تدريب مرؤوسيه على أداء أعمالهم، يطلق على هذا الأسلوب من التدريب بالتدريب تحت التوجيه المنظم و المستمر و يطور أداء مرؤوسيه بطريقة منظمة و دائمة و مستمرة ثم تدريبه و إعداده على استخدامها مسبقا ، فالمدرب يقوم بتوجيه أنشطة و أعمال مرؤوسيه من خلال إرشاداته و توجيهاته و نصائحه و اقتراحاته و إنتقاداته.¹

ثانيا: التدريب خارج مكان العمل :

و يقصد به ذلك التدريب الذي يعطي للعاملين من غير أوقات العمل الرسمية، و قد يتم في مركز التدريب في المنظمة، إذا كانت المنظمة ذات إمكانية كبيرة، أو في مراكز التكوين خارج المنظمة ، و في هذه الحالة عادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي، و قد يأخذ هذه الأسلوب من التدريب صورا عديدة سنحاول فيما يلي شرح وجز لهذه الصور المختلفة للتدريب خارج مكان العمل .

1- المحاضرة:

تعتبر المحاضرة رغم أنها أسلوب تقليدي في التدريب، إلا أنها تبقى من أنجح أساليب الاتصال الشفوي المعمول به، و يتناسب أسلوب المحاضرة مع الرغبة في توصيل معلومات أو حقائق

1 . علي غربي/ بلقاسم سلاطنية/ إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 115

ماهية الموارد البشرية في المؤسسة

محددة للمتدربين (قواعد، إجراءات ، طرق أداء العمل) و مع وجود عدد كبير من المتدربين في وقت واحد، مع زيادة فرص الاحتكاك بالخبراء و المختصين من المديرين.¹

2- التدريب المهني:

يقوم المدرب في هذا الأسلوب أداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتدربين موضحا لهم طريقة و خطوات و إجراءات الأداء و العمليات، و هذا الأسلوب يصلح بصفة خاصة في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير من المهارات و المعرفة و الاستقلالية في الحكم و التقدير، يمكن تعريف هذا الأسلوب بأنه نظام من خلاله يعطي الفرد التوجيهات و الخبرة أو الممارسة داخل أو خارج العمل و تتراوح فترة هذا التدريب ما بين سنة إلى خمس سنوات.²

3- دراسة الحالات:

يستخدم هذا الأسلوب من التدريب أساسا في التدريب على الموضوعات التي يواجه المتدرب فيها بموقف عملي معين كظاهرة انخفاض المبيعات مثلا ، يدرس المتدرب هذه الحالة بتحديد أسبابها و تحديد الحلول الممكنة للظاهرة، بمعنى أنه يقوم بمناقشة الموضوع و يحاول الوصول أو الكشف عن المبادئ و الأسس العلمية المتصلة بمشكلة موضوع البحث.³

ثالثا: تقييم فعالية التدريب:

إن تقييم البرامج التدريبية هي عملية في غاية الأهمية، لأنها تساعد في التعرف على مدى فائدة البرامج و نقاط الضعف فيها من أجل التخلص منها، لكن بالرغم من محاولة تقييم التدريب إلا أن هذا التقييم ما زال محدودا خصوصا في البلدان العربية، و بصفة عامة يمكن تقييم البرامج التدريبية من خلال أربع مجالات ، أو بمعايير كم حددها " كيرك باتريك " Kiril Patrik و هي:⁴

- رد فعل المشتركين في برامج التدريب
- التعلم.
- سلوك الفرد في المنظمة.

1 د. محمد علي جعلوك، القادة هل يولدون ؟ أم يصنعون، موسوعة العلوم الإدارية، دار الراتب الجامعة ، بيروت، لبنان، ط1، ص171

2 علي غربي/ بلقاسم سلاطينة/ إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص115

3 محمد علي جعلوك، القادة هل يولدون ؟ أم يصنعون، مرجع سابق، ص176

4 د. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص201

ماهية الموارد البشرية في المؤسسة

- نواتج الأداء التنظيمي.

1- رد فعل المشتركين:

و تلخص في التساؤل: ما مدى رضا الفرد و تفضيله للبرنامج ؟
و يمكن استخدام ردود الفعل لدى الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب كأساس لتقييم هذا البرنامج، و يمكن أن يتم ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من البرنامج، و عادة ما تعطى هذه الاستمارة للمتدربين فور انتهاء الدور التدريبية، كما قد تعطى بعد التدريب بأسبوع أو أكثر.¹

2- التعلم:

أو التساؤل: ما هي المبادئ أو المفاهيم و الحقائق التي تم تعلمها من المدرب ؟
يمكن قياس مستوى التعلم و التحصيل الذي اكتسبه الفرد خلال البرنامج قياسا مباشرا ، و يتم ذلك بتصميم اختبارات كتابية أو تحريرية تقيس المعلومات و المبادئ و الوسائل و الطرق التي تعلمها الفرد في برنامج التدريب، و هذا المعيار يقيس التغيير المباشر الذي أحدثه التدريب في مخزون الذاكرة و المخزون السكوني لدى الفرد .

3- السلوك:

أو الإجابة عن التساؤل: هل تغير سلوك الفرد المتدرب بحصوله على البرنامج ؟
ينطوي استخدام هذا المعيار على قياس التغير في سلوك الفرد في العمل و تقييم هذا التغير، و يمكن استخدام القوائم السلوكية كأدوات لقياس هذا التغير . و يعد هذا التغير أصعب من تقييم ردود الفعل و التعلم.²

4- النتائج:

و في هذا الصدد يمكن صياغة التساؤل: ما هي نتائج البرنامج فيما يتعلق ببعض العوامل مثل تخفيض التكلفة أو تخفيض معدل دورات العمل و تحسين المهارات ، و زيادة الإنتاج ؟

1 علي غربي/ بلقاسم سلاطنية/ إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص120
2 علي غربي/ بلقاسم سلاطنية/ إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص121

ماهية الموارد البشرية في المؤسسة

تقاس فاعلية التدريب هنا ليس بآثارها على أداء الفرد، و لكن بآثارها على النتائج التنظيمية، فمقياس التكلفة و تحسين الكفاءة و كمية الإنتاج و جودته و الربحية، و معدل دورات العمل و تخفيض معدل التظلمات و الشكاوى و غيرها، تعتبر أمثلة للمقاييس التي تستخدم معيار نواتج الأداء التنظيمي، وواضح أن هذا المعيار يقيس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المنظمة مباشرة، فهو يمثل الاختبار النهائي لفاعلية التدريب، و يتطلب هذا النوع من التقييم إجراء اختبار قبل و بعد التدريب بالإضافة إلى وجود مجموعة ضابطة ، و تجدر الإشارة إلى أن استخدام هذا التقييم يضع أعباء غير واقعية على ا يمكن أن يحقق أي نشاط للتدريب، فهذه النتائج على ما يمكن أن يحقق أي نشاط للتدريب، فهذه النتائج كثيرا ما تحدد ليس فقط بأداء الأفراد و لكن تتدخل الكثير من العوامل الخارجية التي قد لا يكون للفرد سيطرة عليها و لا لبرنامج التدريب قدرة على التحكم فيها.

المطلب الثاني: أساليب تنمية المديرين (المديرين و الإطارات)

بدأ ذي بدأ نطرح التساؤل: هل يوجد فرق بين تنمية العاملين و تنمية المديرين ؟

الجواب: نعم، نعتقد أن هناك فرق ، فبينما يخلط الكثير من الكتاب و الدارسين أن تنمية الأفراد نشاط يمكن تطبيقه بطريقة موحدة في أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها، نقوم بالتمييز بينهما، إن تنمية المديرين و كما يطلق عليها بالتنمية الإدارية ، يجب أن تتبع من الاعتراف بعدم إمكانية تدريب المديرين، فالواقع يوضح أن هناك العديد من المديرين الممتازين و الأكفاء لم يتعرضوا أبدا لأي تنمية إدارية رسمية، بينما هناك مديرون آخرون فاشلون الذين حضروا العديد من برامج التنمية الإدارية و حصلوا كذلك على العديد من الشهادات العلمية، و يوجد أيضا العديد من الإداريين الذين حضروا برامج التنمية الإدارية يعودون مرة ثانية إلى وظائفهم دون أي تغيير يذكر في أدائهم.

و يمكن تقسيم أساليب تنمية المديرين إلى قسمين: أساليب التنمية في مكان العمل، و أساليب التنمية خارج مكان العمل.

أولاً: أساليب التنمية في مكان العمل:1

يمكن تنمية المديرين أو قدراتهم في المكان الذين يعملون فيه، و هذه التنمية يمكن أن تأخذ عدة أشكال، و سنتناول هذه لأشكال أو الأساليب الشائعة أثناء العمل.

1- التنمية عن طريق الرئيس المباشر:

لقد تعرضنا سابقا لهذا الأسلوب الذي يعتمد على المشرف أو الرئيس المباشر بتدريب مرؤوسيه، و مثلما يصلح هذا الأسلوب في تدريب العاملين، فإنه يصلح أيضا في تنمية عمليات التفكير المنظم للمديرين.

و يتميز هذا الأسلوب بتوفير الخبرة الفعلية التي تكتسب في مواجهة المشكلات و المواقف على الطبيعة ز كما تحدث فعلا، أي التعلم عن طريق الأداء الفعلي للعمل، و كذلك التوجيه الفعال عن طريق الرئيس المباشر أو الإرشادات التي يقدمها مرؤوسيه و المساعدة في حل المشكلات التي تواجهه و في تصحيح الأخطاء التي يقع فيها تهيئ للمرؤوس (المدير المدرب) فرصة جيدة لمزاولة العمل الإداري بكفاءة.²

2- إسناد مهام خاصة:

تستخدم العديد من المنظمات - بالذات في فصل الصيف - أسلوب إحلال المرؤوس مكان رئيسه خلال فترة إجازة هذا الأخير، كأسلوب من أساليب التنمية الإدارية بمعنى أن يقوم المرؤوس بعمل رئيسه لفترة غالبا ما تكون قصيرة، أي أنه يحل محله و يقوم بعمله خلال هذه الفترة الوجيزة ، و يشمل هذا الأسلوب أيضا تعيين أحد المرؤوسين كمساعد للرئيس بصفة مؤقتة لمساعدته في القيام بعمله.

3- الاشتراك في أعمال اللجان:

يعتبر الاشتراك في أعمال اللجان من أساليب التنمية التي تمكن المديرين المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، و من التعلم عن طريق ملاحظة الآخرين، و من التعرف على مشاكل محددة على المنظمة أو تواجهها، و عندما تكون اللجنة من النوع المؤقت أو ذات غرض محدد ، فإنها

1 د. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 223-227

2 د روزماني ماكماهون، لو كنت المسؤول، دليل الرعاية الصحية الأولى في المستوى المتوسط، المكتب الإقليمي لبحر المتوسط، الإسكندرية، مصر ، دط ، 1989، ص 106

ماهية الموارد البشرية في المؤسسة

تضم مديرين من تخصصات و إدارات مختلفة لدراسة مشكلة محددة و تقديم حلول بديلة لمواجهتها، و التوصية بالاقتراح لحلها، و يعتبر الاشتراك المؤقت للمدير المتمرن في مثل هذه اللجان تجربة مفيدة له عن طريق حضوره اجتماعات هذه اللجنة و مشاركته المناقشات و كتابة التقارير، الأمر الذي يشجذ تفكيره و يوسع من دائرة معلوماته ، و يعتبر تعيين الفرد المتمرن في عضوية لجان دائمة فرصة أيضا لزيادة احتكاكه بأعضاء آخرين في المنظمة و توسيع معرفته بأنشطتها و أعمالها ، و تنمية قدراته في اتخاذ القرارات أو تقديم اقتراحات تحت إشرافه و ملاحظة أعضاء اللجنة الآخرين.

ثانيا: أساليب التنمية خارج مكان العمل:

يوجد العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها في تنمية المديرين خارج مكان عملهم عن طريق قيام المنظمة المعينة ببرنامج تنمية إدارية في مراكز للتنمية تابعة لها و من خلال بعض الأجهزة المتخصصة مثل الجامعات أو مراكز التنمية الخارجية.

و تتميز التنمية التي تقوم بها المراكز المتخصصة بأنها توفر خبرة و كفاءة في تصميم البرامج قد لا تتوفر للمنظمات، و توفر المديرين الأكفاء المتخصصين، و تجمع خبرات الأفراد من شركات مختلفة في البرامج نفسها الأمر الذي يتيح لكل دارس الفرصة للتعرف على مشاكل و خبرات المنظمات الأخرى ، و تتميز أخيرا بأن عمليات التنمية التي تنتجها تبعد عن جو و مناخ العمل مما يتيح للدارسين الفرصة للاستيعاب و التعمق.

و سنحاول بشكل مختصر التطرق إلى الأساليب الأكثر شيوعا و استخدامها في تنمية المديرين.

1- أسلوب الحساسية :

طبق أسلوب تدريب الحساسية لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية، و يتم فيه جمع مجموعة من المتدربين و تعطى لهم الحرية في مناقشة ما يروق لهم من مواضيع، أي أنه لا يوجد جدول أعمال يتم الالتزام به بل تكون الاتصالات مفتوحة بين الأطراف أي في كل الاتجاهات ، و كل فرد يأت كأنه يعرض موضوعا للمناقشة كما يمكنه أن يوجه حديثه و يلقي بوجهات نظره لأي عضو آخر .

ماهية الموارد البشرية في المؤسسة

و عادة ما يتم اختيار المشتركين في البرنامج من منظمات متعددة، بحيث يكون الجميع غرباء عن بعضهم، و يتم في بداية البرنامج تقديمهم لبعض البعض بواسطة المشرف على البرنامج، و يحدد لهم مدة التعايش مع بعضهم بعيدا عن أهلهم و أصدقائهم و معارفهم و منظماتهم، و من خلال هذا التفاعل الذي يتم بينهم يتضح لكل فرد عيوبه و مجالات النقص خاصة إذا هوجم أو تم عزله عن المجموعة.¹

2- دراسة الحالات:

بدأ استخدام هذه الطريقة في تنمية المديرين في جامعة هارفارد الأمريكية، و تقوم هذه الطريقة على عرض مواقف و مشكلات إدارية معينة واجهها مديرون بالمنظمة أو من خارج المنظمة في مستويات إدارية مختلفة و في مجالات متعددة مثل الإنتاج أو التمويل أو الشراء أو الأفراد أو غيرها.

و توفر دراسات الحالات مادة دسمة لتنمية المديرين ، فالفرصة متاحة لكل مدير لأن يعرض أفكاره و آراءه إزاء المشكلة المطروحة و أن ينتقد آراء زملائه في الدراسة و يناقشهم فيها و يستفيد منها في الوقت نفسه، كما أن دراسة الحالة وسيلة فعالة في سد الثغرة بين الدراسة النظرية و التطبيق العلمي، و يفيد هذا الأسلوب في تحسين القدرة على اتخاذ القرارات في ظل وجود معلومات قليلة أو محدودة، و يعتمد نجاح هذا الأسلوب على مقدرة و كفاءة المشرف على البرنامج في إدارة سير المناقشة و فعاليتها، غير أن من عيوب هذا الأسلوب هو إحساس المشتركين بالاستياء نتيجة عدم التوصل إلى حلول محددة للمشكلة المطروحة.

3- تنمية الأدوار:

تهدف هذه الطريقة في التنمية إلى زيادة مهارات المدير في التعامل مع الأفراد الآخرين باعتبار أن جوهر العملية الإدارية يتمثل في تحقيق أهداف معينة عن طريق مجموعة من الأفراد يتم قيادتهم و توجيههم ، و تستخدم هذه الطريقة غالبا في مجال تنمية العلاقات الإنسانية السليمة في الإدارة.²

¹ د عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، دط، 2001، ص112
² د عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ، 111

4- البرامج الدراسية:

يعتبر الالتحاق بمقررات أو برامج دراسية و تعليمية معينة إحدى وسائل التنمية الإدارية التي توفر للمدير أو للمرشح لشغل منصب إداري الفرصة في زيادة معارفه و تنمية قدراته المفاهيمية و التحليلية، و عادة ما تقو المنظمات الكبيرة بتوفير هذه البرامج الدراسية بنفيها و في إطارها الداخلي ، مع تدعيمها بمقررات دراسية في الجامعات أو المعاهد المتخصصة، أما المنظمات الصغيرة محدودة الإمكانيات فإنها تلجأ لإرسال الإداريين المراد تنميتهم لحضور برامج و مقررات دراسية توفرها الجامعات و مراكز التنمية بتصميم برامج دراسية تتناسب مع الحاجات المحددة للمنظمات.¹

و يوجد العديد من الطرق لتقييم برامج تنمية المديرين يعتمد بعضها على أخذ آراء المشتركين في برامج التنمية ، و يقوم البعض الآخر من طرق التقييم على الحصول على بيانات عن التغيرات في سلوك المديرين (مقارنة سلوك المدير قبل و بعد العملية أو مقارنة المدير المتمرن مع آخر لم يدخل العملية التنموية) .

خاتمة الفصل

إن الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة نابع عن اقتناع علمي بالدور الرائد الذي يقوم به المورد البشري في صنع التقدم و تحقيق الانجازات العلمية و التقنية و الإنتاجية التي غيرت ملامح الحياة جميعا ، و بذلك تتعامل إدارة الموارد البشرية مع الإنسان باعتباره المورد الأكثر قدرة و الأعلى في إنتاج القيمة المضافة و هي مصدر العائد لرأس المال و العمل .

إن نجاح أي مؤسسة مرتبطة بالدرجة الأولى بمواردها البشرية ، فإذا كان العنصر البشري في المؤسسة يمتاز بالكفاءة فيصاحب ذلك استغلال فعال لباقي الموارد من آلات و غيرها و بالتالي جودة في الإنتاج و العكس صحيح، و من هذا المنطلق تظهر لنا أهمية التكوين و دوره المتنامي في تنمية مهارات و قدرات العمال ، ذلك لأن المؤسسات تسعى لتحقيق أهدافها الإستراتيجية غير أن هذه الأهداف تعتمد بشكل كبير على فاعلية الموارد البشرية بالمؤسسة ، دون أن ننسى التطور و إدخال كل ما هو جديد عن طريق التكوين في الخارج أو غير ذلك من أنواع التكوين و التدريب .

الفصل الثاني:

دور ادارة الموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة

تمهيد

إن نجاح أي تنظيم في تحقيق أهدافه يعتمد على كفاءة عماله؛ ومن هذا المنطلق كان لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة أهمية بالغة في توجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، غير أن هذه النظرة إلى إدارة الموارد البشرية تطورت عبر الزمن، إذ أصبحت تحتل موقعا هاما في التنظيم من خلال الاهتمام الذي حظيت به من قبل المؤسسات ورجال الإدارة والمسيرين، الذين تغيرت نظرتهم السابقة للموارد البشرية، فكانوا لا يرون فيها سوى تلك الوظيفة الروتينية التي لا صلة لها بأداء الفرد، إذ انحصرت في بعض المهام الضيقة مع الأفراد العاملين وتسجيل الحضور وصرف مستحقات العمال.. إلى غير ذلك من الوظائف الضيقة التي جعلت إدارة الموارد البشرية لا ترتقي إلى مستوى الإدارات الأخرى في المؤسسة. ومن هذا المنطلق، نجيب على الإشكال المطروح: ما مدى دور فعالية نسق الموارد البشرية في تحقيق أداء فعال داخل المؤسسة ؟

المبحث الأول: تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة:

إن أهم عامل في نجاح المؤسسة وتفوقها هو امتلاك الموارد البشرية المتميزة والتي تعتبر مصدرا للإبداع والابتكار، وأهم وأثمن أصول المؤسسة، كما تعد أيضا المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة المضافة، بالإضافة إلى قدرتها على تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية، ويعود نجاح المؤسسة إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية. وباعتبار الموارد البشرية تمثل تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوا المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع. وبالتالي هناك صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما : صفة القدرة على أداء العمل، وصفة الرغبة في أداء العمل.

ولما لم تعد الإدارة التقليدية قادرة على مسايرة المحيط، وعلى تكامل وتناسق مختلف العمليات والأنشطة المتعلقة بالإدارة بصفة عامة، بدأت تظهر أهمية الإدارة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة ككل وكذلك بالنسبة لجميع المستويات الوظيفية، ومنها وظيفة الموارد البشرية. فالإدارة الإستراتيجية منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعيا لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المؤسسة من أجلها.

وبذلك فإن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تعمل على تحقيق غاية المؤسسة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية.

وأظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية ضرورة معاملة الأفراد كموارد بدلا من معاملتهم على أنهم عنصر كبقية عناصر الإنتاج الأخرى، إذ بإمكانهم أن يحققوا مزايا كبيرة للمؤسسة، ومن هذا المنطلق فإن المؤسسات المعاصرة تحاول جاهدة استغلال هذا المورد إلى أقصى الحدود، وهذا بإتباع واستخدام جميع الوسائل التي من شأنها أن تجعل هذا المورد عنصرا فعالا في المؤسسة.

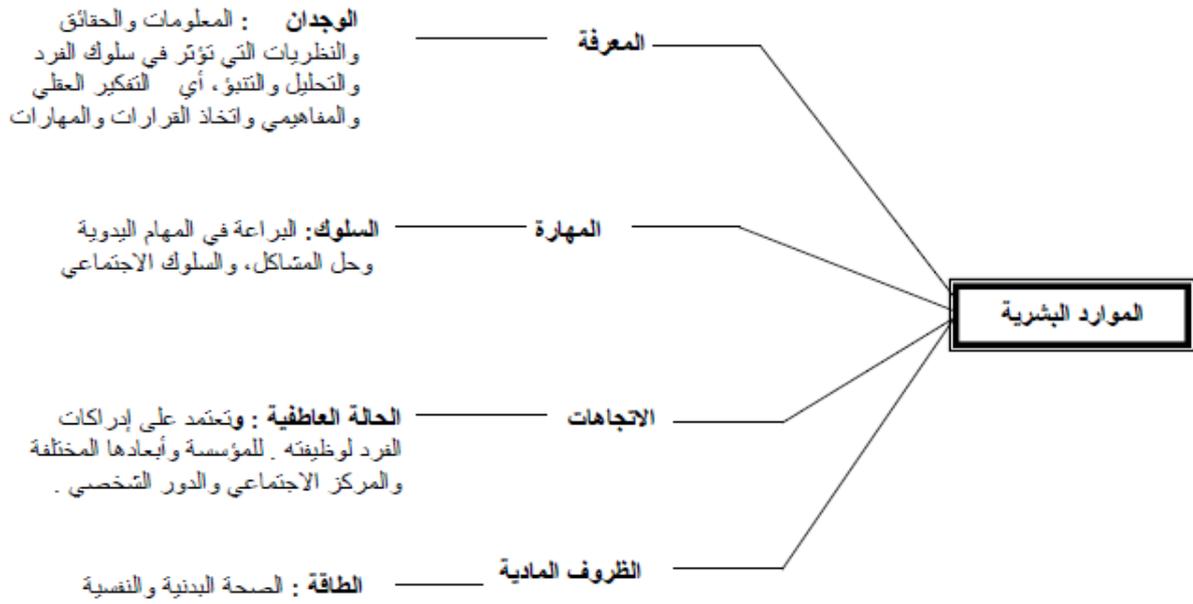
الفصل الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة

المطلب الأول : أهمية تفعيل الموارد البشرية:

تكتسب الموارد البشرية أهمية كبيرة في عصرنا فهي أهم عنصر وأعلى الأصول تتميز عن غيرها من الأصول على أنها منتجة ومفكرة ومساهمة في تحويل باقي الأصول خلال العملية الإنتاجية، فيجب تشجيعها ودفعها للاجتهاد والابتكار وتهيئة المناخ الذي يساهم في إنمائها وتنشيطها.

فهي تمثل أهمية إستراتيجية محورية لنجاح المؤسسة فلا يمكن بل من المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل مثل تعظيم منفعة استخدام الموارد المادية إذا كانت المؤسسة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والخبرات والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم.

الشكل رقم: (1 - أ) مرتكزات الموارد البشرية



المصدر: راوية حسن ،مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص:31.¹

¹ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص:31.

الفصل الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة

للاتجاهات النفسية أهمية كبيرة في العمل، فمهارات وميولات الأفراد تؤثر على السلوك والتصرفات في العمل، لأن ما يتوافر لدى الفرد من معلومات وتعليم وخبرة وثقافة يساعد على تكوين معارف ومعتقدات حول موضوع معين، وهي تساعد في تكوين ردود أفعال الفرد في مشاعره وتصرفاته اتجاه هذا الموضوع.

فهي تؤثر على سلوك الفرد داخل العمل وعلى الأخص في مجالات معينة أهمها الغياب والتأخر وترك العمل والرضا والانتماء للوظيفة أو للمؤسسة. وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بتحسين مشاعر العاملين فيها تجاه قضايا مختلفة واتجاه كل ما يمس العمل، وذلك عن طريق تحسين جودة حياة الأفراد.

المطلب الثاني: أسباب تفعيل الموارد البشرية:

لكي يصبح الفرد موردا لا بد أن يمتلك الخبرة والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة¹.

ومن هذا المنطلق فإن أهمية إدارة الموارد المحورية في المؤسسة تتضمن دورا ومهاما عصرية ينفذها اختصاصيون ومستشارون وليس مجرد كتابة تنفيذيون، وتظهر هذه الأهمية على مستويين على مستوى المؤسسة وعلى المستوى القومي².

ومهما اهتمت المؤسسات بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وحددت أهداف طموحة للإنتاج والتمويل، وأخرى للتميز على المنافسين، فإن كل هذا لن يتسن تحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق.

إن الموارد المادية مثل المناجم والمباني والتجهيزات تتناقص قيمتها بالاستهلاك والتقاعد، لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها بالخبرات المتراكمة، وبالتالي فهي تمثل أصلا تتزايد قيمته وأهميته حسن الاستفادة منه.

فهي تساهم بكفاءة وفاعلية في أداء الإدارات الأخرى بالمؤسسة وتسيير بلوغ أهدافها والأهداف العامة للمؤسسة، ولن يتوفر لها ذلك إلا بتكوين وتدريب الإطارات على الأساليب الحديثة.

1 - علي السلمي، إدارة البشرية الإستراتيجية، مكتبة غريب للطباعة، القاهرة، 1991، ص:32.

2 - هلال سيد، شركات تتعثر والسبب "الموارد البشرية"، مقالة منشورة على صفحات الانترنت، www.islamonline.net

المطلب الثالث: أهداف تفعيل الموارد البشرية:

- هناك العديد من العوامل المتشابكة التي تؤثر في دافعية واتجاهات الأفراد، وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى التأثير على قدراتهم وإمكاناتهم وإنتاجيتهم واتجاهاتهم و دافعيّتهم وأدائهم وسلوكهم، وذلك من أجل:
- العمل على جعل المورد البشري أحد الأصول الأساسية التي تحقق لها القيمة المضافة.
 - إعطاء العنصر البشري وإدارته ترتيبا عاليا في قائمة اهتمامات الإدارة العليا في المؤسسة.
 - دعم جهود إدارة الموارد البشرية لتفجير طاقات وقدرات الموارد البشرية وتحفيزها بشكل جيد لتحقيق الإبداع والابتكار لديها.
 - توفير المرونة الكافية في عمل الموارد البشرية وإدارتها.
 - ربط نجاح المؤسسة بنجاح الموارد البشرية التي تعمل بها.
 - مساعدة الفرد على معرفة ذاته وما يتعلق بالمؤسسة.
 - مساعدة الأفراد على اكتساب مهارات جديدة.
 - تلبية حاجات الأفراد الشخصية وخاصة حاجات القبول والانتماء.

المطلب الرابع: عوامل تفعيل الموارد البشرية:

إن تفعيل الموارد البشرية ليست عملية تلقائية ولكنها نتاج عمل منظم ومنسق، يشترك فيه جميع أفراد التنظيم، ونظرا لولوج المؤسسات الألفية الجديدة أصبح لزاما عليها إيجاد تصور جديد لمستوى الأداء المطلوب من الموارد البشرية، وبالتالي لا بد من تركيز جل اهتمامها على نوعية العاملين لديها ومستوى أدائهم وكفاءتهم بتنمية قدراتهم وتعزيز روح المبادرة لديهم.

وهكذا غدت تنمية الموارد البشرية، وإيجاد أنظمة حوافز مادية ومعنوية وإدخال وتفعيل نظم المعلومات الإدارية داخل المؤسسات ليست ضرورة ملحة فحسب، وإنما شرطا أساسيا للديمومة والاستمرارية وتحقيق إنتاجية عالية. كما يتطلب قيادة ماهرة شاعرة بمسؤوليتها اتجاه الأفراد عارفة بمتطلباتهم، ونظام اتصال قوي وسليم يساعد على تبادل المعلومات بين أفراد التنظيم بفاعلية، ونظام معلومات للموارد البشرية يمد الإدارة بكل المعلومات الخاصة

الفصل الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة

بأفراد المؤسسة، وبرامج تدريبية ذات نجاعة وفاعلية أنظمة للحوافز عادلة وعاكسة للواقع. وتميز هنا بين نوعين من العوامل عوامل زيادة الرغبة في العمل وعوامل زيادة القدرة على العمل¹.

حيث تتمثل عوامل زيادة القدرة على العمل في القيادة ونظام المعلومات والتدريب، بينما عوامل زيادة الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز والثقافة والاتصال.

1 - علي السلمي، إدارة البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص:107.

المبحث الثاني: أثر دورات التدريب والحوافز الوظيفية على أداء العاملين داخل

المؤسسة:

المطلب الأول: أثر دورات التدريب على أداء العاملين داخل المؤسسة:

أولاً: تدريب الموارد البشرية:

يعتبر تدريب الموارد البشرية حاجة ملحة في المؤسسات المعاصرة وسلاح تستخدمه في مواجهة تحديات البيئة والتغيرات السريعة في التكنولوجيا وتجهيزات العمل وأساليبه، ومن المعروف أن المؤسسات في حالة استقدام تكنولوجيا جديدة فإنها تحتاج إلى يد عاملة تستغلها ونظراً لاستحالة تغيير اليد العاملة في كل مرة وحتى لو أرادت المؤسسة ذلك فإنها لن تتمكن من الحصول على اليد العاملة التي تشغل هذه التكنولوجيا الحديثة، وبالتالي وجب عليها تدريب اليد العاملة التي بحوزتها.

وكذا الحال في حالة اكتشاف طريقة حديثة في أداء الأعمال، فإن المؤسسة لا بد أن تقوم بدورات تدريبية في كل مرة لمواكبة هذا التطور، وتقتصد تحديد ماهية التدريب.

أ . تعريف التدريب:

عرف التدريب على أنه: "عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد"¹.

يبين لنا التعريف أن التدريب عملية تهدف إلى إنتاج المهارات وتنميتها وتطويرها ومنع تقادمها. وكذلك عرف على أنه: "الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل"².

يبين لنا التعريف أن التدريب عبارة عن جهد مخطط ومنظم يهدف إلى إكساب الأفراد معارف جديدة.

1 - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص:123.
2 - خالد عبد الرحمن الهثيمي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1999، ص:200.

الفصل الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة

ب . أهمية التدريب وأهدافه الرئيسية:

❖ أهمية التدريب ودوره بالمؤسسة:

أهمية التدريب: كما تبين في التعريف بنشاط التدريب، فإنه يهدف أساسا إلى "سد الفجوات الحالية والمستقبلية في أداء الموارد البشرية، والتي يمكن أن تقلل من فعالية العمل الذي يؤديه الأفراد لصالح المؤسسة".

وتظهر أهمية التدريب خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تعاني من تدهور معدلات إنتاجيتها. ويكتسي التدريب أولوية في مواجهة التطورات والتغيرات التقنية، والتي تؤثر على أساليب وطرق ووسائل الإنتاج، الأمر الذي يحدث تقادما في المعارف والمهارات لدى الأفراد. فهذه مؤسسة IBM فرع كندا، قد أنفقت سنة 1990 ما يقارب 40 مليون دولار في برامج تدريبية وبرامج إعادة تأهيل الأفراد لديه، وهذا بهدف تجديد المهارات التي صارت غير ملائمة، وهذا الرقم الذي يعبر عن حجم الاستثمار البشري بهذه الشركة، يوضح الأهمية الكبرى التي تعكها هذه المؤسسات للتدريب وتنمية الموارد البشرية.

ونلاحظ في بعض الدول مثل فرنسا، أن الدولة تفرض على المؤسسات إلزاما القيام باستثمار 1,3% من رقم أعمالها على برامج التدريب والتطوير، بالإضافة إلى ذلك "فالتدريب والتطوير وسيلتان لزيادة الإحساس بالانتماء لدى الأفراد، وتحسين نظرهم للمؤسسة التي يعملون بها". وبالتالي، فالتدريب يساهم أيضا في رفع الروح المعنوية وتحسين مناخ العمل.

وهكذا، فالتدريب مهم جدا نظرا لتأثيره على جوانب ومجالات عديدة، كأثره على معدل دوران العمل، التقليل من ظاهرة الغياب، زيادة الإنتاجية، تدارك نقائص عمليات التوظيف، الاستقرار الوظيفي... إلخ.

دور التدريب:

✓ **دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية:** إن خير دليل على هذا الدور هو حالة شركة: فيديرال إكسبريس. والتي تحصلت عام 1990 على جائزة "مالكوم بالدريج" للجودة، وهي شهادة عالمية في الجودة. وهذا لا لشيء إلا لتفوق هذه الشركة على نظيراتها في خدمة العملاء. وتقوم هذه المؤسسة بتطبيقات إدارية متعددة، فهي تقيس كل يوم درجة رضا الزبائن عن خدماتها، تقيم مواعيد التسليم، سلامة الرسائل والطرود... إلخ. وما يميز هذه الشركة حقيقة، هو إنفاق مبالغ معتبرة على التدريب بما

الفصل الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة

يعادل 3% من موازنتها السنوية، أي ما يوازي 225 مليون دولار سنويا، وقد اعتمدت استخدام مدربين مؤهلين في مجال تطوير الجودة، لتعريف العاملين بالتطورات الحديثة في هذا الجانب واكسابهم المهارات الضرورية للتحسين المستمر.¹

فالمؤسسة مطالبة بالقدرة التنافسية التي يمكن تحقيقها من خلال:²
. توسيع نطاق المعرفة بالمنافسين والثقافات الخارجية والتي تعتبر ضرورية لتحقيق النجاح في الأسواق الخارجية.

. ضمان أن العاملين يمتلكون المعارف والمهارات الأساسية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة مثل، أنظمة العمل الآلية وأنظمة الإنتاج المعتمدة على الحاسوب.

. تهيئة العاملين لقبول العمل مع الآخرين من ذوي الجنسيات والثقافات المختلفة وتحقيق الفعالية والمشاركة الإيجابية... إلخ.

✓ التدريب وتخطيط الموارد البشرية:

"إن التغيرات التقنية تؤدي بالمؤسسة إلى مواجهة مشكلة متنامية، ألا وهي مشكلة سد حاجياتها من الموارد البشرية ابتداء من الموارد البشرية المتوفرة لديها". ولهذا، فالتنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية يستدعي في أغلب الأوقات وضع برامج للتدريب بهدف تحقيق التوازن في الموارد البشرية بالكمية والنوعية اللازمين. ومن ثم، فتخطيط الموارد البشرية أو ما يعرف بالتسيير التنبئي للموارد البشرية، يحدد المعالم الكبرى لنشاط التدريب، وكذلك بالنسبة للتوجهات الأساسية لأنشطة التنمية. بالإضافة إلى ذلك، فهو يعرف المؤسسة على إمكانيات التوظيف الداخلي المتوفرة.

✓ التدريب والتوظيف:

تفضل الكثير من المؤسسات التوظيف الداخلي لما يحققه من مزايا، وخاصة في تقليل التكاليف الناجمة عن استقطاب واختيار وإدماج الأفراد الجدد، بالإضافة إلى ذلك، فهو يزيد من فرص الترقية لصالح الموارد البشرية الداخلية، وبالنسبة للتوظيف الخارجي، فأنشطة التدريب تعتبر ضرورية، وذلك لدورها في المساهمة في تمكين الفرد الجديد من تعلم مهامه الجديدة في أسرع وقت، وهذا ما يؤدي ربما إلى ارتفاع الإنتاجية.

1 - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص:331.
2 - نفس المرجع، ص:336.

الفصل الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة

فهو في حاجة إلى تكملته عن طريق أنشطة التدريب التي تؤدي إلى إنجاح التوظيف من المصادر الداخلية.

ويمكن القول أن الأنشطة التدريبية المختلفة لها مساهمة كبيرة في نجاح عمليات التوظيف الداخلي والخارجي.

✓ التدريب وتخطيط المسار المهني:

إن التدريب سيساهم في تخفيض دوران العمل، وهذا بتمكين الأفراد من العمل في العديد من الوظائف داخل المؤسسة، غير أنه يعطيهم أيضا إمكانية مغادرة المؤسسة، خاصة عند وجود منافسة حادة في سوق العمل بين المؤسسات، ولهذا يجب الأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين هذين النشاطين، وباعتبارها نشاطان متكاملان موجهان إلى تحقيق أهداف التنمية، يجب إذا أن توجه برامج التدريب نحو خدمة الموارد البشرية في تقدمها بالعمل والمؤسسة، وبذلك أن تتناسب مع قدرات الأفراد وطموحاتهم المختلفة.

✓ التدريب وتقييم الأداء:

تحليل مناصب العمل وتقييم الأداء يساعدان على تحديد الإحتياجات التدريبية للمؤسسة. فتقييم الأداء يعتبر من الأسس التي يقوم عليها إعداد البرامج التدريبية، وكذا تحليل مناصب العمل، حيث أن تحليل مناصب العمل يؤدي إلى تحديد عناصر الأداء، أي ما يحتاجه الفرد من معارف ومهارات لأداء عمله. ومن ثم، فإن بناء الإحتياجات التدريبية على هذه المعلومات الموضوعية كفيل بوضع برامج تدريبية ملائمة، وبالتالي نجاح عملية التدريب، أما بالنسبة لتقييم الأداء، فهو يساهم بالكثير في ملاحظة إن كان الفرد على دراية تامة بمتطلبات العمل وبضرورياته، ويؤديه على أكمل وجه، ومن هنا تظهر إحتياجات الفرد من التدريب لتعديل الأداء وتحسينه.

✓ التدريب ونظام الأجور:

"إن الأجر يجب أن يكون مرتبطا بكل نشاط للتدريب والتطوير، وذلك لأنه من الممكن أن لا يكون الفرد مهتما بتحسين أدائه إذا كان ينفق على التدريب من حسابه الخاص". أي أن للتدريب أثر على نظام الأجور، والذي يجب أن يدعم النشاط التدريبي بمكافأة الأفراد المتدربين، بالإضافة إلى ذلك، فإن التدريب يرفع من مؤهلات وقدرات الأفراد، مما يجعلهم يرون أنهم في حاجة إلى أجور تناسب مؤهلاتهم وشهاداتهم الجديدة، وبالتالي المطالبة برفعها.

❖ أهداف التدريب:

- إكساب معارف محددة: في إطار حاجة المؤسسة إلى تطوير جذري في أعمالها وأسواقها فهي في حاجة إلى التزويد المستمر للأفراد بالمعارف التي يحتاجونها في أداء مهامهم.
- إكساب الخبرات والمهارات: إن الهدف من البرنامج التدريبي ليس فقط تزويد العاملين بالمعارف ولكنه يهدف كذلك إلى إكساب الأفراد خبرات ومهارات في مجال تخصصهم تمكنهم من أداء أعمالهم بطريقة أحسن، وتظهر مثل هذه الحاجة عند أي إنضاج أو تغيير في صيغ العمل.
- تمويل المؤسسة بالكفاءات البشرية بشكل مستمر عن طريق تحسين عناصرها لتناسب مع المتطلبات القائمة.
- تأمين مستلزمات الحماية والسلامة المهنية للعاملين بعد تحسين كفاءاتهم ومهاراتهم في العمل الأمر الذي يقلل من إصابات العمل والأمراض المهنية.
- رفع الإنتاجية وتخفيض النفقات وتحقيق الاستقرار في الإنتاج لأن الأفراد المدربين يضمنون استمرار التشغيل بكفاءة عالية.¹

ثانياً: دور التدريب في تحسين أداء العاملين:

تكمن أهمية ودور التدريب في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة من خلال ما يلي:

- ✓ زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.
- ✓ يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
- ✓ يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

1 - محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، 1999، ص: 260.

الفصل الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة

ويرى مصطفى أبو بكر بأن التدريب يعتبر من المدخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، ومن خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الإستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات.¹

كما أن التدريب كمدخل للتربية المستمرة، يعمل على²:

- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها.
- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.

ونلاحظ مما سبق أن التدريب كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز إستراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية وهذا بالتالي يؤدي إلى إدخال تغييرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة.

ثالثاً: دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة:

نستطيع القول بأن أثر التدريب على المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية يتمثل في تحقيق أهدافها المسطرة التي تسمح لها باحتلال مكانة بين باقي المؤسسات المنافسة، وتمثل هذه الأهداف في الوصول إلى أكبر إنتاجية ممكنة إذا كانت المؤسسة هدفها الربح هي كالتالي:

1) النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع: فالتدريب وسيلة مهمة لتنمية القدرات والمهارات البشرية التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج كما ونوعاً.

1 - مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص:12.
2 - بدر عبيدات، الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد، جامعة اليرموك، 2003، ص:12.

الفصل الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة

(2) التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة: لأن العامل المدرب يكون أقدر في استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبة.

(3) تخفيض الحوادث والإصابات بين العمال: نتيجة فهمهم لطبيعة العمل وسير حركة الآلات.

(4) تقليل الحاجة إلى الإشراف: لأن العامل المدرب لا يحتاج إلى إشراف محكم ومستمر، وبالتالي فالتدريب يساهم في تقليل عدد الوظائف الإشرافية اللازمة مما يساهم في تقليل تكلفة هذه الوظائف.

(5) تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات: لأن تدريب العامل تساعد على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.

(6) رفع مستوى جودة الإنتاج: فبرامج التدريب الجيدة تساهم في تحسين طريقة وأسلوب العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة لزيائنه.

(7) رفع الروح المعنوية: إن معرفة الفرد العامل بكيفية انجاز عمله وإتقانه له تؤدي إلى زيادة الاهتمام بالعمل وإلى التقليل من معدلات الغياب ودوران العمل¹.

(8) صقل مهارات ومعارف الأفراد العاملين: في جميع المستويات الإدارية، ومن أجل رفع مستوى أدائهم، وكل هذا من أجل رفع وزيادة الإنتاجية في المؤسسة.

(9) زيادة ثقة العاملين وولائهم للمؤسسة: باعتبارهم العنصر الهام والأساسي من أجل رفع الإنتاجية.

(10) الاستخدام الأمثل للموارد المادية مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

(11) تخفيض التكاليف هذا بواسطة تحسين الأداء.

(12) تنمية عمل الفريق: تؤدي إلى تحسين استغلال الطاقات المتاحة ومنه زيادة الإنتاجية².

إن لبرامج التدريب المبنية على الأسس العلمية فوائد كثيرة تتجاوز ما ذكر أعلاه، مما يدفع الإدارة إلى ضرورة تبنيها والأخذ بتأثيراتها لأنها تساهم بشكل فعال وثابت في رفع الكفاءة الإنتاجية للمنشآت الصناعية. مع الإشارة إلى أن نتائج التدريب مرتبطة دوماً باستعداد الفرد وقدرته على التعلم.

1 - خالد عبد الرحمن الهثيمي، مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، ص:125.
2 - أنور سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية:الدار الجامعية، 2003، ص:103.

رابعاً: دور التدريب في مساندة التطور التكنولوجي داخل المؤسسة:

"إن المحيط التكنولوجي هو مجموعة فرعية للنظام الصناعي الذي تشتغل فيه المؤسسة ولا يمكن فصله عن المحيط التنافسي، الاقتصادي، التنظيمي للصناعة" ويشير مفهوم التكنولوجيا إلى "المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها التحويل إلى أي نظام مخرجات".

أ . تأثيرات التغيرات التكنولوجية على الموارد البشرية: يعرض المحيط التكنولوجي أفكاراً وتقنيات يمكن للمؤسسة استثمارها، واختلاف الخصائص التكنولوجية يؤثر على خصائص العمالة، ولذلك يجب اتخاذ الترتيبات اللازمة لتحقيق الفعالية من استخدام التكنولوجيا والعمالة من خلال الجوانب التالية:¹

. يرتبط كل نمط أو مستوى تكنولوجي بكفاءات ومهارات تركيبية معينة من الموارد البشرية.

. عادة ما يرتبط التطوير والتقدم التكنولوجي بعمالة ذات أجور أو نفقات مرتفعة، مما يستلزم العمل لتحقيق الاستغلال الأقصى لذلك العمل.

. اختلاف النمط أو المستوى التكنولوجي ينعكس على مستويات ومعايير الأداء التي يلتزم بها الأفراد بالمنظمة.

. يستلزم التغير التكنولوجي عملية الإعداد المسبق للعاملين من خلال عمليات التعليم والتدريب، بما يضمن مقدرة الأفراد على التكيف مع الخصائص التكنولوجية الجديدة.

. انعكاس التباينات بين الأنماط أو المستويات التكنولوجية على نوعية ومستوى الأعمال والأنشطة والتي تنعكس بالتبعية على المدى العاملين من قدرات ومهارات ومعارف.

. يترتب على عمليات التطوير أو التغير التكنولوجي نوعاً من الفائض الوظيفي بما يلقي أعباء إضافية على سياسات وخطط الموارد البشرية.

ب . تأهيل العنصر البشري لاستخدام التكنولوجيا: إن الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة هي نفسها بحاجة إلى مضامين تتعلق بالعلم (savoir) والدراية (savoir-faire) والمرتبطة بالتطورات التكنولوجية، وتغيير الأنظمة الإدارية من جهة، ومن جهة أخرى فإن الكفاءات تتطلب تأهيل العنصر البشري من حيث النوع والحجم

1 - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان: دار وائل، ط1، 2000، ص:150.

الفصل الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة

لاستخدام التكنولوجيا وهذا ما يفرض على المؤسسة القيام بمجهودات استقطاب وتدريب أفرادها لتوفير الخبرات والمهارات المطلوبة.

"ويؤثر التغير التكنولوجي على الأفراد عن طريق زيادة درجة الآلية يؤدي إلى زيادة حجم العمالة غير المباشرة (العمالة غير متصلة مباشرة بالإنتاج مثل أعمال الصيانة والتخطيط ومراقبة الإنتاج). ومن خلال ذلك يجب تحديد نوع الأفراد المطلوبين لأداء هذه الأعمال والمهام ذوي الخبرة والمهارات الفنية في استخدام الأدوات المختلفة في الإنتاج، لذلك أصبحت الحاجة ماسة إلى تدريب وتأهيل هؤلاء الأفراد بالتركيز على دورات تدريبية تتناول كيفية التحكم في الأتمة.¹

خامسا: تأثير التدريب على أداء الأفراد:

قد لا يميز كثير من الباحثين والمتخصصين في مجالات تدريب وتطوير الموارد البشرية بين كل من مفهومي التدريب والتطوير، ويذهب البعض الآخر إلى الاتجاه الآخر وهو أن هناك فرقا بين التدريب والتطوير، فالتكوين هو إكساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة على سلوكياتهم في المستقبل، ولذلك فإن التدريب وفق وجهة النظر هذه يركز إكساب العاملين مهارات محددة (مرتبطة بوظائفهم) أو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم، أما التطوير فيتمثل بالجهود المبذولة لإكساب العاملين القابليات التي يحتاجونها مستقبلا ووفق التصورات للتغيرات البيئية والتكنولوجية، ولذلك فإن عملية التطوير ما هي إلا عملية إستراتيجية لا ترتبط فقط بالموقف الحالي أو الاحتياجات الآنية ولا تتوقف على إكساب مهارات للوظائف الحالية فقط، وإنما لا بد من الاعتماد على رؤية المدير الإستراتيجية للوظائف التي ستكون مستقبلا، ولا بد من النظر إلى المؤسسة كفريق عمل متكامل يتطلب الأخذ بالنظرة الشمولية والتنوع في المهارات والإمكانيات وعلى ضوء ذلك يمكننا من تحديد الفروقات بين التكوين والتطوير في الشكل التالي:

1 - أنشوك شاندا وشلبا كوبرا، استراتيجيات الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم الحزامي، القاهرة: دار الفجر، ط1، 2002، ص:87.

الفصل الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة

الشكل رقم: (2 - أ)

أبعاد المقارنة	التدريب	التطوير
التركيز	الوظائف الحالية	الوظائف الحالية والمستقبلية
النطاق	الأفراد العاملين	مجموعات وفرق العمل (جماعي)
الإطار الزمني	قصير الأمد	طويل الأمد
الأهداف	سد النقص في المهارات الحالية	التهيئة للاحتياجات المستقبلية في المهارات

المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، الصفحة: 186.

على الرغم من هذه الفروقات فإننا سنأخذ بالمفهوم الشامل لعملية التكوين، أي اعتبار التكوين والتطوير مفهوما واحدا يشير إلى إكساب الموارد البشرية المهارات والمعارف الحالية والمستقبلية لتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما ينسجم مع إستراتيجية المنظمة والمتغيرات البيئية.

لا شك أن الأفراد في المؤسسة باختلاف مستويات تواجدهم فيها يؤدون مهامهم بدرجات مختلفة من الانجاز، ذلك أن كل فرد في المؤسسة يؤدي الوظيفة الموكلة إليه حسب قدرته على أدائها ورغبته في ذلك. فالأفراد يختلفون من حيث القدرة على إنجاز الأعمال، وتختلف لديهم الرغبة لإتمام هذه الأعمال. وذلك لاختلاف الظروف الخاصة بكل فرد والجوانب السلوكية لديه وكذا الحاجات التي يطمح إلى تحقيقها من خلال الوظيفة التي يشغلها. فالفرد ضعيف القدرة لا يستطيع تقديم مستوى أعلى من الإنجاز حتى ولو توفرت لديه الرغبة في ذلك، كذلك الحال بالنسبة للفرد الذي لا تتوفر لديه الرغبة ولديه القدرة على ذلك، فكل من القدرة على العمل والرغبة فيه تؤثران على مستوى أداء الفرد، فلتحسين مستوى الأداء لا بد من تحسين هذين العنصرين لدى الفرد. ويمكن اكتساب القدرة على العمل من خلال التعليم والتدريب والخبرة في المجال، بالإضافة إلى القدرات الشخصية للفرد. أما الرغبة في العمل فتحددها الظروف المحيطة بالعمل ومدى ملاءمته لميول الفرد، كما تتحدد الرغبة لدى الأفراد بالحاجات والرغبات التي يمكن أن تمثل دوافع العمل لديهم. ويمكن التعبير عن هذه العلاقة بالصيغة التالية:

مستوى الأداء = القدرة على العمل × الرغبة في العمل.

الفصل الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة

فكل من الرغبة والمقدرة على العمل يتفاعلان في تحديد مستوى الأداء، بمعنى أن تأثير المقدرة على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الفرد في العمل. والعكس فتأثير الرغبة في العمل على الأداء يتوقف على مقدرة الفرد للقيام بالعمل.

المطلب الثاني: التدريب وعلاقته بتقييم الأداء:

أولا: أهداف تقييم الأداء أثناء التدريب:

إن تقييم التدريب يهدف إلى معرفة مدى تحقيق التدريب للأهداف المرجوة منه من

خلال محورين هما:

أولاً: تقييم كفاءة خطوات العملية التدريبية، فمن خلال عملية التقييم يتم التأكد من سير العملية التدريبية في مراحلها المختلفة وفقا للخطة الموضوعية لذلك، بمعنى أن يتم التأكد من إنجاز البرنامج التدريبي وفقا للخطة، وهذا يشمل تقييم الاحتياجات التدريبية، وآلية تصميم البرنامج التدريبي، وكفاءة المدرب، واستفادة المتدرب، ووسائل التدريب المستخدمة وباقي أجزاء البرنامج التدريبي.

ثانياً: تقييم تحقيق أهداف التدريب التطبيقية، ويتم خلال عملية التقييم للتأكد من نقل أثر التدريب المهارات، المعارف، السلوك (إلى واقع العمل الميداني بوجه عام، أو حل مشكلات معينة)، كما يتم التأكد أيضا من أن العائد من التدريب على المنظمة يعادل ما صرف عليه من موارد.¹

وتعتبر أهداف عملية التقييم وهي كالتالي:

- 1) تحديد ما إذا كان التدريب مواكبا للأهداف الأصلية الأولية التي عقدت من أجلها التدريب.
- 2) تحديد التحسينات التي يتم إدخالها على برامج التدريب وفق ما تنتهي إليه عملية التقييم.
- 3) تحديد ما إذا كان هناك عائد جيد على الاستثمار للمجهود التدريبي.
- 4) معرفة وتحديد من هي الشريحة التي يمكن أن تستفيد من البرامج التدريبية.
- 5) اختبار مدى وضوح ومصداقية الأسئلة والإستقصائيات والأدوات والأساليب المستخدمة في النشاط التدريبي.
- 6) تحديد الوحدات والأفراد الأكثر أو الأقل استفادة من البرامج التدريبية.

1 - أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1993، ص: 88.

الفصل الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة

- 7) تجميع معلومات تفيد في تخطيط أو تسويق البرامج التدريبية.
 - 8) تحديد مدى ملائمة البرامج التدريبية مع احتياجات المنظمة والأفراد.
 - 9) بناء قاعدة معلوماتية أساسية يمكن استخدامها لمساعدة الإدارة في اتخاذ قرارات مستقبلية.¹
- ويمكن تلخيص أهداف تقييم التدريب في ثلاثة أهداف رئيسية هي:
- ✓ قياس فعالية التدريب من خلال مدى تحقيق برامج التدريب للأهداف المرجوة، ومدى ملائمة التدريب لاحتياجات الأفراد والمؤسسة، وقياس المعرفة والمهارات التي تم نقلها إلى بيئة العمل.
 - ✓ اتخاذ قرار بشأن الاستمرار في التدريب من عدمه، و القيام بعملية التصحيح المطلوب، وعلاج المشاكل التي تواجه التدريب في بدايتها إن أمكن.
 - ✓ بناء قاعدة معلوماتية يمكن استخدامها لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المستقبلية.

ثانياً: مراحل تقييم الأداء من خلال العملية التدريبية:

إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة، وفي ما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء:

- 1) **وضع توقعات الأداء:** هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، وعندها يتم وضع سياسة لذلك، بالتعاون مع الطرفين، المؤسسة والعاملون، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم و كذا القائمون به ، و أيضا الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.
- 2) **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة، لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.
- 3) **تقييم الأداء:** وعندها يقيم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياته، مما يفيد في اتخاذ القرارات.

1 - علي السلمي، التدريب الإداري، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1970، ص:273.

الفصل الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة

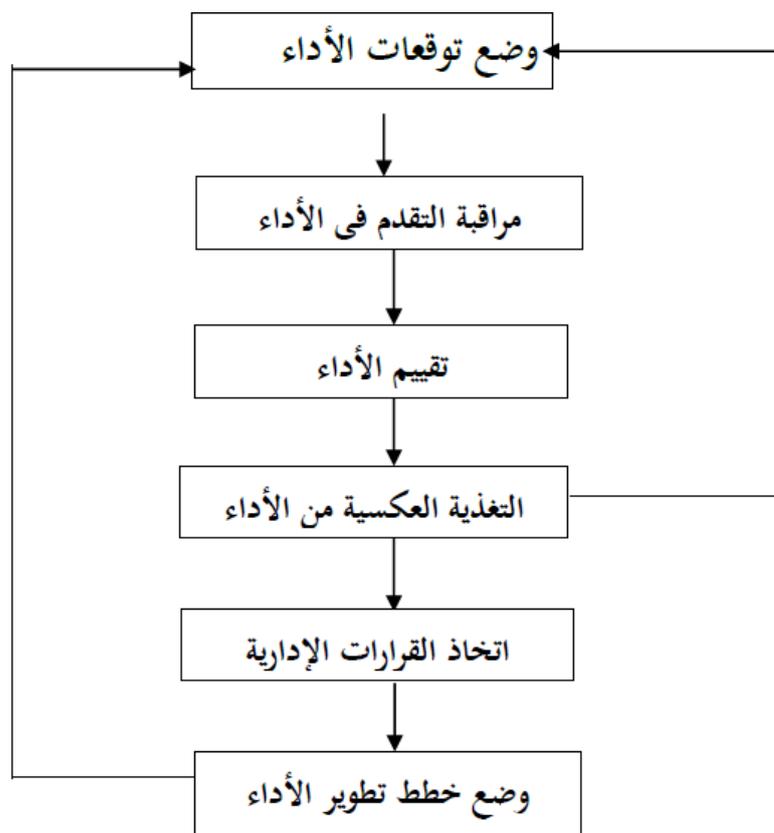
4) **التغذية العكسية:** ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، وهذا طبقا لما تحدده الإدارة، والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل.

5) **اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم:** هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين، الفصل... إلخ.

6) **وضع خطط تطوير الأداء:** تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس وبشكل إيجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع مهارات وقدرات، وكذا قيم العاملين.

كإجراءات جزائية يجب على الإدارة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، وبالمقابل تقضي الأمر بمعاينة أولئك الذين تحصلوا على تقديرات منخفضة، كأن تحرمهم من حقهم في الترقية أو العلاوات الدورية... والشكل التالي يوضح مراحل تقييم الأداء كما يلي:¹

الشكل رقم: (3 - أ)



المصدر: خالد الهيثي وآخرين، اساسيات التنظيم الصناعي. عمان: دار هران، 1997، ص65

1 - خالد الهيثي وآخرون، أساسيات التنظيم الصناعي، عمان: دار هران، 1997، ص:65.

ثالثا: طرق تقييم الأداء من خلال العملية التدريبية:

قائمة معايير التقييم: عبارة عن جدول يصنف فيه عدة معايير وتحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد، ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد.

طريقة الترتيب البسيط: يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأقل أداء، وذلك طبقا للأداء العام وبعيدا عن ما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكل تعاني منه الطريقة رغم ما تمتاز به من البساطة. **المقارنة الزوجية (بين عاملين):** حيث يتم من خلالها مقارنة العامل داخل القسم مع باقي العمال الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة، ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو، ويعاب على هذه الطريقة على أنها صعبة الاستخدام وهذا ضمن الأقسام الكبيرة العدد.

طريقة التوزيع الإجباري: أين يكون الرئيس مجبر على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المنظمة، بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية العمال وتأخذ نسبة العمال في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة.

طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها، بعيدا عن سلوك والصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء.

- خلال فترة التنفيذ لا بد على الرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة، حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيرة المرؤوس.

- خلال مرحلة تقييم الأداء وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.

قوائم المراجعة: تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين، هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر منها موضوعية، حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة وتحتفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب، للرئيس الذي يتولى ملء هذه القوائم بنفسه، وبعودة القوائم إلى الإدارة يكون

الفصل الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة

هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي، ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية.¹

المطلب الثالث: أثر الحوافز الوظيفية على الأداء:

أولاً: مفهوم حوافز الأداء:

تعتبر حوافز الأداء مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى للأداء وفي نفس الوقت التعرف على التصور التي تشوب حوافز الأداء.

يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحده لدى بعض المؤسسات لتوزيع الحوافز، والتمييز في الأداء يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية والجودة.

وتعتبر حوافز الأداء بمثابة المقابل للأداء المتميز وهي بذلك تمثل جزءاً مكملًا للأجور والمرتبات فالأداء الذي يستحق الحافز هو الأداء غير العادي ويفترض هذا التعريف أن الأجر(المرتب) يكون قادراً على الوفاء بقيمة الوظيفة والوفاء بالمطلبات الأساسية للحياة وطبيعة الوظيفة.

وتعرف حوافز الأداء على أنها مكافأة العاملين على تميزهم في الأداء.

وتعرف كذلك على أنها أحد أشكال التعويضات المباشرة المرتبطة بمستوى الأداء الفردي أو الجماعي أو التنظيمي.²

وتبنى المنظمة برنامج حوافز الأداء لأسباب متعددة يأتي في مقدمتها تحقيق الأهداف التالية:

1. إيجاد ارتباط فعال بين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وأداء العاملين.
2. تحسين النتائج التنظيمية ومكافأة العاملين حسب إسهامهم كل منهم في تحقيقها.
3. إعطاء ثقل نوعي لاختلافات مستويات الأداء الفردي بين العاملين.
4. تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية كزيادة قدرة المنظمة على استبقاء العاملين.

1 - مقال بعنوان نظرية تقييم الأداء، <http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?t=5189>
2 - روبرت ماكس وجوهان جاكس، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد فتوح، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، الإمارات العربية المتحدة، (ب، س، ن) ص: 536.

الفصل الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة

5. تقليل معدلات دوران العمل والإفادة من التدريب أو مكافأة الأفراد على السلوكيات الصحيحة أو الآمنة أو على مستويات حضورهم¹

ثانياً: أشكال حوافز الأداء:

يمكن توزيع حوافز الأداء على ثلاث فئات هي: الحوافز الفردية والحوافز الجماعية والحوافز التنظيمية:

1. **الحوافز الفردية:** تمنح الحوافز الفردية كمكافأة للجهود أو مستويات الأداء التي يقدمها الأفراد كل على

حدى، ومن الأشكال الشائعة للحوافز الفردية نظم ربط الأجر بالإنتاج وعمولات المبيعات والعلاوات إضافة إلى مكافآت التقدير الفردية والتي تشمل على الرحلات والسلع المجانية، وتحاول نظم الحوافز الفردية ربط جهد الفرد بالمكافآت الإضافية التي يحصل عليها، على أن تطبيق برامج الحوافز الفردية يتطلب توفر مجموعة من الشروط الضرورية تتمثل في الآتي:

. تحديد مستويات الأداء الفردية: إذ يجب قياس أداء كل فرد من الأفراد وتحديد مستواه وذلك لأن لكل عامل مسؤوليات ومهام عمل تميزه عن الأفراد الآخرين.

. أن تكون أعمال الأفراد مستقلة فيما بينهم: إذ يجب أن تنجم مساهمات الأفراد التي تتم مكافأتهم عليها عن العمل المستقل أو الجهد المستقل الذي يقدمه كل منهم على حدى.

. إبداء رغبة المؤسسة بإيجاد نوع من المنافسة بين الأفراد فبما أن الأفراد يسعون وراء تحقيق المكاسب كل لنفسه فسيظهر نوع من المنافسة فيما بينهم لذلك يجب إبداء رغبة المنظمة بهذا النوع من المنافسة التي يكسب فيها البعض في حين لا يكسب البعض الآخر.²

. التأكد على الفردية في ثقافة المنظمة: إذ يجب أن تؤكد ثقافة المنظمة على الإنجازات الفردية والمكافآت الفردية والنمو الفردي للعاملين، فعندما تركز ثقافة المنظمة على العمل الجماعي تصبح الحوافز الفردية غير فعالة.³

2. **الحوافز الجماعية (حوافز الفرق):** تقوم الحوافز الجماعية على الفكرة القائلة بأن المنظمة عندما

تكافئ كامل المجموعة على أداءها فإن هذا سيؤدي إلى زيادة التعاون بين أفرادها وأكثر أشكال الحوافز

1 - مصباح إيمان وميدون أمال، أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ليسانس في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2010، ص:54.

2 - روبرت ماكس وجوهان جاكس، مرجع سبق ذكره، ص:542-543.

3 - نفس المرجع السابق، ص:543.

الفصل الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة

شيوعا هي تشارك المكاسب/الأرباح ، ووفقا لهذه البرامج يتشارك أعضاء المجموعات التي تحقق أهداف معينة في المكاسب التي يتم تحديدها على أساس أهداف الأداء المنجزة، وتتركز الأشكال الأخرى للحوافز الجماعية على تحسين الجودة أو تقليل التكلفة أو غيرها من المؤشرات القابلة للقياس.

3. الحوافز التنظيمية: تعمل الحوافز التنظيمية على مكافأة العاملين على أساس نتائج المنظمة ككل

ويفترض هذا النوع من الحوافز أن العاملين الذين يعملون سوية يمكنهم تحقيق نتائج تنظيمية أفضل تقود إلى أداء مالي أكثر كفاءة للمنظمة وتحقق الحوافز التنظيمية ذلك من خلال إشراك العاملين في بعض المكاسب المالية التي تحققها المنظمة من خلال مبالغ إضافية تدفع لهم وتحسب كنسبة مئوية محددة من الأجر الأساسي لكل منهم. وأكثر أشكال الحوافز التنظيمية شيوعا برامج المشاركة في الأرباح وبرامج تمليك العاملين لأسهم الشركة وتهدف الحوافز التنظيمية إلى مكافأة كل العاملين في المنظمة إسنادا إلى جودة الأداء الكلي في المنظمة وتقوم الحوافز التنظيمية على الفكرة القائلة بأن النتائج الأفضل في المنظمة تعتمد على أداء جميع العاملين لديها وتهدف إلى تحقيق نتائج أفضل من خلال دعم التعاون في المنظمة وحث العاملين عليه فالتناقض بين قسمي الإنتاج والتسويق على سبيل المثال: يمكن تجاوزه إذا ما استخدمت الإدارة نظام الحوافز يكافئ العاملين على أساس الربح الكلي و الإنتاجية الكلية في المنظمة.¹

¹ - مصباح إيمان وميدون أمال، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

الشكل رقم: (4 - أ) أشكال حوافز الأداء



ثالثا: متطلبات حوافز الأداء الفعالة¹

حتى يكون برنامج حوافز الأداء فعال يتطلب توفر العناصر التالية:

1. ملائمة برنامج حوافز الأداء لإستراتيجيات المنظمة وثقافتها: حيث لا يوجد برنامج حوافز الأداء موحد يناسب جميع المنظمات، فإذا كان برنامج ما ناجحا في إحدى المنظمات فهذا يعني بالضرورة أنه سينجح في منظمة أخرى ذلك أن برنامج حوافز الأداء حتى يكون ناجحا فإنه يجب أن يرتبط مع أهداف وغايات المنظمة.
- كما يعتمد نجاح أي برنامج حوافز الأداء على مدى ترابطه مع ثقافة المنظمة فإذا كان نمط الإدارة في المنظمة يقوم على الديكتاتورية والاستبداد والتأكيد على القواعد والإجراءات والتمسك بها فإن

¹ - سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد: دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2007، ص:373.

الفصل الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة

برنامج الأداء التي تعتمد الحوافز فيه على المرونة والعمل الجماعي لن يكتب له النجاح إذا قامت هذه المنظمة بتطبيقه ببساطة لأنه لم يغرس في البيئة الملائمة لإثماره.

2. توجيه برنامج حوافز الأداء نحو الأنشطة الملائمة: حتى يحقق برنامج حوافز الأداء غاياته

يجب أن يتم ربط المكافآت التي تمنح على أساسه بأداء المرغوب إذ يجب أن يجد العاملون صلة مباشرة بين جهودهم والمكافآت التي يحصلون عليها فيما أن الأفراد يميلون لأداء ما يتم قياسه ومكافأته عليه يجب على المنظمات أن تتأكد من أن العنصر الذي يتم تحديد المكافآت على أساسه مرتبط بأهدافها، وتصدر الإشارة هنا إلى استخدام مقاييس معتمدة يضمن أن يقوم العاملون بأداء مختلف العناصر المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة وعدم إغفال أي منها.

ومن جهة أخرى لا يكون برنامج مكافآت مناسبة دوماً وخاصة في الحالات التي يكون الناتج فيها غير قابل للقياس والتقييم بصورة موضوعية ما يجعل عملية تحديد المكافآت عادلة أمر شبه مستحيل.

3. إدارة برنامج حوافز الأداء بشكل ملائم: يمكن أن يكون البرنامج معقداً أو بسيطاً ولكنه في

كلا الحالتين لن يكون ناجحاً إلا إذا فهم العاملون ما يجب عليهم فعله للحصول على المكافآت لذلك كلما كان البرنامج أكثر تعقيداً كلما ازدادت صعوبة شرحه للعاملين.

ويفضل المختصون في هذا المجال أن يتضمن البرنامج عدة معايير أداء فذلك سهل على العاملين فهمه في غالب الأحيان غير أن استخدام عدة معايير يتم التركيز عليها يجب ألا يجعل من العمليات اللازمة لحساب المكافأة التي يستحقها العامل شديدة التعقيد على العاملين أنفسهم بالذات إضافة إلى ذلك يتطلب الأمر أن يكون المدراء قادرين على شرح أهداف الأداء اللازم تحقيقها للحصول على المكافأة.¹

رابعاً: عوامل نجاح وفشل حوافز الأداء:

I. عوامل نجاح حوافز الأداء:

يعد توفير برنامج حوافز الأداء ناجحاً ومرغوباً فيه أمر شديد التعقيد ويتطلب جهوداً كبيرة ومستمرة على أن الاقتراحات التالية يمكن أن تكون مفيدة بهذا الصدد:

1 - نفس المرجع السابق، ص: 374.

الفصل الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة

- بناء برامج واضحة ومفهومة والتواصل مع العاملين حولها باستمرار.¹
- الدعم الإداري لهذا البرنامج وتشجيعه.
- استخدام معايير ومؤشرات أداء واقعية وواضحة.
- تحديث البرامج باستمرار وربطها بأهداف المنظمة.
- الربط الفعلي والمرئي بين الأداء والمكافآت التي يجب أن تأخذ فروقات الأداء بعين الاعتبار.
- تمييز حوافز الأداء عن الأجر الأساسي.
- تشجيع برامج الحوافز الجماعية على التعاون في المجموعات الصغيرة حتى يكون استخدام معايير الأداء الجماعي مستحسنًا في مثل هذه المجموعات.
- عدالة نظام المكافآت.
- أخذ آراء العاملين عند تصميم برنامج حوافز الأداء.

II. عوامل فشل حوافز الأداء:

- هناك مجموعة من العوامل تؤدي إلى فشل برنامج حوافز الأداء نذكر منها:
- صعوبة قياس الناتج أو قياسه بصورة موضوعية مما يجعل عملية تحديد المكافآت العادلة أمر شبه مستحيل.
 - فرض برنامج حوافز الأداء دون أي اعتبار لآراء العاملين.
 - فشل المدراء في شرح أهداف الأداء اللازم تحقيقها للحصول على المكافآت.
 - شعور العاملين أن إسهاماتهم لا تمثل إلا جزء يسيرا من النتائج الجماعية التي تمكن من الحصول على مبلغ الحوافز.
 - توقيف منح الحوافز حيث إذا لم تمنح حوافز الأداء في موقعها المناسب فإنها لا تؤدي الغرض الذي وجدت من أجله.²

1 - مصباح إيمان وميدون آمال، مرجع سبق ذكره، ص:59.
2 - نفس المرجع السابق، ص:60.

المطلب الرابع: الحوافز وعلاقتها بالأداء:

إن أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر فعالية وكفاءة هنالك جانب هام وهو التأكيد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لأن الأداء المرتفع الذي تصبوا إليه المنظمة يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه. (أداء مرتفع = القدرة على الأداء × الرغبة في الأداء). وبدون وجود هذه الرغبة في الأداء لا يمكن ضمان مستوى عالي من الأداء أو الإنتاجية.

أولاً: أسباب انخفاض الإنتاجية وعلاقتها بتحفيز العاملين:¹

في الواقع العملي كمصير ما نسمع المديرين يشكون من أن العاملين لديهم لم يعودوا يعملون بأقصى طاقاتهم كما كان الحال في الماضي، ومن واقع البحوث والدراسات في هذا المجال فإنه يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب رئيسية كل منها يشير بشكل مباشر أو غير مباشر إلى نوع الحوافز وهذه الأسباب هي:

- عدم جاذبية الحوافز التي توفرها المنظمة للعاملين بها، بينما الحقيقة أن البعض قد يرغب في الحافز المادي بينما البعض الآخر قد يرغب في الحافز المعنوي (مثل: فرص الترقية، أو فرص التدريب) وبالتأكيد فإنه ما لم يكن الحافز مرغوباً فيه من جانب شاغل الوظيفة فإن تأثيره على الأداء يقترب من الصفر.
- ضعف العلاقة بين الحافز والأداء وذلك أنه على الرغم من كثرة الحديث عن ربط الأجر (أو حافز آخر) بالإنتاج (أو الأداء) فإنه نادراً ما يتم هذا الربط في الواقع العملي.
- عدم الثقة في الإدارة والذي ينتج عادة من عدم وفاء الإدارة بوعودها الخاصة بالحصول على حوافز أو مزايا معينة في حالة الأداء الجيد.
- ضعف اشتراك العاملين أو أخذ رأيهم في نوعية الأعمال التي يقوم بأدائها الأمر الذي يجعل هذه الأعمال تكليفاً أكثر منها احتياجاً أو إشباعاً.

¹ - توفيق عبد الرحمان، الدافعية وحوافز العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1988، ص:2.

ثانيا: الخطوات التي تساعد على تحفيز العاملين لتحسين الأداء:¹

هناك مجموعة من الخطوات تساعد المديرين للتفاعل مع العاملين نحو أداء أفضل كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه وهذه الخطوات هي:

1. **مساعدة العاملين على التوسع :** فالعاملين لديهم الرغبة في التطور والتحسين ولكنهم

يحمون عن ذلك إذا كان مفروض عليهم من أعلى، وعلى المدير أن يريهم ما أضافه للمنظمة عندما يحفزهم للإبجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.

2. **وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل :** قياسا على المخرجات التي تميز الأداء،

وما إذا كان هذا الأداء الجيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة هذا الأمر مع العاملين والاستماع إلى آرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء، وهذه المناقشة تترك أثر طيبا لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.

3. **تعيين حجم مسؤولية العاملين:** هذا من ضمن أهم العوامل التي تضعف التحفيز عند

العاملين وهو عدم الوضوح بما هو متوقع منهم.

4. **مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء:** يرغب أغلب العاملين

بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المداخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري اشتراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء لأنه ربما يجد المدير عند العاملين تصورات ومعلومات عن رفع مستويات الأداء.

سوف يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي سيزيد من تحفيزه لأداء جيد.

5. **توثيق ما اتفق عليه مع العاملين:** على المدير أن يدون قائمة بالمعلومات عند قياسات

ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرق الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل ثم توثيق ذلك.

¹ - بروس أن بيتوني، فن تحفيز العاملين، ترجمة زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية، عمان، دس، ص: 67-68.

الفصل الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة

6) . **الملاحظة والمتابعة:** يجب على المدير مراقبة ما تم إنجازه، ومتابعة أداء العاملين، وتقديم

المساعدة والتوجيه للعاملين الأقل خبرة، والتأكد للعاملين الجيدين أنهم أهلا للثقة.

7) . **استخدام أسلوب واضح في المكافآت:** وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة

تفوق الأداء الموقع، وتتنوع هذه المكافآت ما بين الحوافز المادية كالعلاوات والحوافز المعنوية

كإبراز مكانة العامل المتميز أو إصدار شهادة تقدير لجهوده المتميزة أو إعطائه ترقية مناسبة.

ثالثا: أهم الطرق لتحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم للعمل وتطوير سلوكهم:

يوجد اتفاق على أهمية الحوافز بجميع أنواعها وأشكالها لتطوير العمل وضمان الارتقاء بإنتاجية ولكن هنالك

اختلاف في وجهات النظر حول الطرق التي يجب أن تتبع لتحفيز العاملين وضمان تحسين وتطوير أدائهم، ومن

أهم هذه الطرق المستخدمة ما يلي:

• **تخطيط ووضع الأهداف:** إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له للعمل على تحقيق سيزيد من

دافعيته وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، وترضي طموحه وذات قيمة

عالية للفرد.

• **المشاركة في العمل:** إن مشاركة الفرد في القرارات والأمور ذات علاقة بعمله وبالوحدة التنظيمية التي

يعمل بها يزيد من حماسه وإنتمائه وإلتزاماته.

• **تعديل السلوك:** حيث يتم تغيير أفعال العاملين وسلوكهم بالتشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتنشيط

تلك الأفعال غير المرغوبة فيها ويبدأ المدبرون بتحديد أي من الأفعال المرغوبة وأيها في حاجة إلى التغيير،

ولقد أثبتت الدراسات أن الثناء والتقدير لجهود العاملين يكون أكثر فاعلية من استخدام أسلوب

العقاب، وتستخدم المنظمات أنواع عديدة من المكافآت لتدعيم سلوك العاملين المجتهدين.¹

• **توفير الحوافز:** إن توفير الحوافز مبني على المقدمة التي تفترض أن الأفراد يبذلون جهود إضافية عند

تقديم جائزة رمزية أو بتشجيع عيني على حسن أدائهم.²

1 - بروس أن بيتوني، نفس المرجع السابق، ص: 219-220.

2 - عساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار الزهران، عمان، ص: 125.

الفصل الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة

- **التدريب وإعادة التدريب:** يشعر الكثير من الأفراد اليوم بتهديد يؤدي إلى تحفيز أقل للعامل كما يهدد إنتاجية المنظمة كما يمكن أن تؤدي مخاوف العمال إلى حدوث مشاكل شخصية تعوق بدورها أداء الفرد أثناء العمل، وإحدى الطرق لتحفيز هؤلاء العاملين هي توفير التدريب الذي يصقل مهاراتهم أو إتاحة إعادة التدريب والذي يمد العاملين بمهارات جديدة تماما وقد أشارت الدراسات أنه كلما تقبل العاملون برامج التدريب على أنها تطوير لقدراتهم الذاتية كلما كانت الفوائد الناتجة كبيرة ومن أهمها زيادة الولاء للمنظمة وتحسين الأداء والإنتاجية، وهناك يجب مراعاة ربط التدريب بالجانب الخاص للعاملين والبحث عن أساليب جديدة في التدريب في الوقت المناسب.¹
- ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل فيهما بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيط، وتشعر بأن عمله بشكل حلقة في سلسلة متكاملة، وأي عطل أو خلل في هذه السلسلة سوف يعكس على العمل بأكمله، كما على الإدارة أن تعطي الفرد صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقيق النفع لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء، فالعمال تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تظفر المنظمة بخاصية المنظمة الأكثر تحفيزا.²

1 - بروس أن بيتوني، مرجع سبق ذكره، ص:221.

2 - عساف عبد المعطي محمد، مرجع سبق ذكره، ص:126.

المبحث الثالث: تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة:

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء:

أولاً: تعريف مفهوم الأداء:

رغم الدراسات العديدة التي أجريت حول موضوع الأداء، إلا أن الكتاب في هذا المجال لم يتوصلوا إلى إجماع حول مفهوم محدد لها نظراً لتعدد اتجاهاتهم واختلاف الأهداف المتوخاة من دراساتهم ويستمد مصطلح الأداء أصله من اللغة الإنجليزية وبالذات من الفعل والذي يعني تنفيذ أو تأدية عمل كما يمكن أن نعرف الأداء على أنه " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها " to perform

نلاحظ من هذا التعريف أن مفهوم الأداء يتضمن مجموعة الأساليب التي تنتهجها المؤسسة في إطار استغلال الموارد المتاحة بغية تحقيق أهدافها وغاياتها المرسومة، وعند التعمق في تحليل هذا المفهوم فإنه ينبغي الإشارة إلى أنه كثيراً ما يقرن الأداء بمفهومي الكفاءة والفعالية، وعليه يعرف الأداء وفقاً لذلك على أنه " تعظيم المخرجات تحت قيد تدنية المدخلات ". من هذا التعريف الأخير يمكن أن نلاحظ أن مفهوم الأداء يتضمن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بواسطة الحصول على أقصى مخرجات ناتج مع ضمان تدنية المدخلات.

ثانياً: تعريف مفهوم التقييم:

عرف الخزامي التقييم بأنه: عملية إدارية للحكم على مدى تقدم هذا الموظف أو ذاك قياساً إلى واجباته وسلوكياته بعد حصوله على برنامج تدريبي، في فترة زمنية معينة لا تزيد عن سنة، ويصدر عن هذه العملية تقريراً في شكل نموذج معين يوضع في ملف العامل والموظف وينتج آثاره الإدارية والقانونية¹ وعرف باشات: التقييم بأنه قياس التأثير الذي تركه التدريب في المتدربين، وتحديد كمية تحصيل المتدربين أو الحصيلة التي خرجوا بها من العملية التدريبية والعادات والمعارف والمهارات التي اكتسبها والتغيرات السلوكية لديهم². أما زويلف فقد عرف التقييم بأنه: عملية تقدير جهود المتدربين ومستوى أدائهم للعمل بعد اجتيازهم

1 - محمد بن ناصر البيشي، مداخل وأساليب قياس أثر التدريب، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، نوفمبر، 2009، ص: 7.

2 - أحمد إبراهيم باشات: أسس التدريب، لبنان: دار النهضة العربية، 1978 م، ص: 68.

الفصل الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة

البرنامج التدريبي استنادا إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل بعد الحصول على التدريب.

وقد عرف برعي تقييم البرامج التدريبية بأنه عملية قياس لمعرفة مدى ما تم تحقيقه من أهداف تدريبية، ويتضمن تقوم المتدربين الدارسين والمدربين والبرامج التدريبية¹ ويرى الطعاني: أن التقييم عملية يقصد بها التصحيح والتعديل لمواطن ونقاط القصور والضعف في البرنامج التدريبي بغية تحقيقه لأهدافه على نحو فاعل.

ثالثا: الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء:

حظي موضوع الأداء باهتمام بالغ وشهد بحوثا مستمرة للبحث عن حلول لمشكلاته، من خلال إشراك العاملين في وضع السياسات والأهداف، إتباع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية، ومئات الأساليب التي تركز على تحقيق هدف واحد وهو تحسين الأداء.

والأداء هو: " النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ للأعمال".

ونظرا لأهمية أداء الموارد البشرية في المؤسسة فقد استعملت عدة طرق في تقييم أدائهم، وعرفت هذه العملية عدة تصورات تنصب كلها حول تحسين الأداء وتحقيق المردودية ورفع مستوى العمل ليتطابق مع مكونات العمل ومحتوى التدريب.

فتقييم الأداء هو " العملية التي تحصل بواسطتها المنظمة على التغذية العكسية لفعالية موظفيها".

المطلب الثاني: صعوبات تقييم الأداء:

يمكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها.

1) **المشاكل الذاتية:** تتعلق بما يلي:

✓ **خصائص وصفات المقوم:** وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم لممارسته للمهنة؛ الذي يشترط في المقوم أن يكون ذا خبرة عالية والقدرة على التفاعل الاجتماعي.

1 - عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1996، ص:46.

الفصل الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة

- ✓ **التساهل والرفق :** حيث يميل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويعد عن الهدف المسطر.
- ✓ **تأثير الهالة :** وهي الزاوية التي ينظر إليها المرؤوس فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد قيمة معايير التقييم ويضفي جوانب الحيادية.
- ✓ **النزعة المركزية :** وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.
- ✓ **الأولية والحداثة :** تظهر في عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقوم على إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، فهذا من شأنه أن يعدم خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.
- ✓ **التحيز الشخصي :** وهو انحياز الشخص المقوم لصالح الرد المراد تقييم أداءه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الموطن.

2) **المشاكل الموضوعية :** تتعلق بالعملية بحد ذاتها، وهي تتمثل فيما يلي:

- ✓ **عدم الوضوح في أهداف العملية** يعطي نوع من العشوائية.
- ✓ **عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.**
- ✓ **عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.**
- ✓ **عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.**
- ✓ **عدم وضوح العلاقة بين المديرين التنفيذيين وإدارة الموارد البشرية وعدم وضوح وظيفة كل واحد منهما.**¹

المطلب الثالث : أسس التقييم الفعال ومشاكل التقييم:

أولاً : أسس تقييم الأداء:

- يمكن تلخيص أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين على النحو التالي:²
- تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة وكذا تحديد مجالات تقييم الأداء.
 - وضع معايير موضوعية وواضحة لعملية تقييم الأداء.

¹ - مقال بعنوان نظرية تقييم الأداء، 5189 - 1 <http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?t=5189>
² - زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص: 91.

الفصل الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة

- ضرورة أن يكون لنظام عملية تقييم الأداء صلة وثيقة بالوظيفة أي أن تكون معايير التقييم ذات علاقة مباشرة بالوظيفة.
- التوصيف الدقيق لكل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- تدريب مقيمي الأداء على استخدام نظم وأساليب التقييم تدريباً كافياً.
- ضرورة الاتصال المستمر للمقيمين بالعاملين المراد تقييم أدائهم.
- إذا كان التقييم يتعلق بمجموعة من مقاييس الأداء (مثل: المواظبة، الجودة، الكمية) فإن وزن كل مقياس يجب أن يكون ثابتاً طيلة فترة التقييم.
- ضرورة أن يتم التقييم عن طريق أكثر من مقيم وبشكل مستقل تفادياً لبعض التظليلات التي يمكن أن يحملها التقييم من طرف شخص واحد.
- ضرورة تزويد العاملين بالتغذية العكسية عن مستوى أدائهم وكفاءته وكيفية.
- أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية.

ثانياً: مشاكل تقييم الأداء:

طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق أفراد فإنه من الطبيعي أن يتعرضوا في ذلك إلى أخطاء أو بعض أوجه الضعف من خلال الوقوع في بعض الأخطاء والمشاكل والتي منها:¹

. يعتمد تقييم الأداء بشكل كبير على الرأي والحكم الشخصي للمقيم مما من شأنه توقع وجود تحيز ولا موضوعية في نتائج التقييم والذي يعتبر مشكلة حقيقية يجب التخفيف منها ذلك أن القضاء على الجوانب الشخصية في التقييم يكاد يستحيل.

. توقع المقاومة التي سيتلقاها تقييم الأداء من طرف الأفراد بسبب تعريضهم للخضوع للرقابة المستمرة إضافة إلى خوف هؤلاء الأفراد على مستقبلهم الوظيفي المرتبط إلى حد كبير بنتائج التقييم والتي يشككون في موضوعيتها بسبب الجوانب الشخصية المصاحبة للتقييم، لذلك وجب إقناع العاملين بموضوعية وعدالة تقييم الأداء وأنه يسمح لهم بالتطور والتحسين وأنه في فائدتهم مما يقلل من مقاومتهم للتقييم.

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 371-373.

الفصل الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة

- . تعتبر الفروقات الفردية والصفات الشخصية للأفراد مثل الشك في نتائج التقييم وعدم الثقة في المقيم وعدم الاقتناع بموضوعية التقييم من أهم الأسباب التي تحول دون تحقيق الرضا عن نتائج التقييم لديهم.
- . توقع حدوث حساسية بين الرؤساء والمرؤوسين ذلك أنه في غالب الأحيان ما ترتبط نتائج تقييم الأداء بالمستقبل الوظيفي للأفراد مما يضع الرؤساء في مواقف محرجة.
- . توقع شعور عدائي من قبل بعض الأفراد الذين قيم أدائهم بدرجة متوسطة أو ضعيفة لأن ذلك سيحرمهم من بعض المزايا الوظيفية والتي يحصل عليها ذووا الأداء الجيد، وبالتالي وجب التخفيف من هذا الشعور عن طريق التوعية بأن النتائج الضعيفة ستعالج ويمكن لأصحابها الحصول على المزايا التي يحصل عليها الأفراد الأكفاء.
- . غالباً ما يصعب التأكد من صحة ودقة نتائج تقييم أداء العاملين في الوظائف الإدارية لارتباط معايير التقييم بصفات شخصية يصعب تحديد مدى توفرها في الأفراد وأن الإنتاجية في هذه الوظائف غير ملموسة.

ثالثاً: علاج مشاكل تقييم الأداء:

- تجدر الإشارة إلى أنه مهما بلغت مشاكل وصعوبات تقييم الأداء فلا بد من السعي إلى علاجها والتخفيف من حدتها ومن الوسائل المستخدمة في ذلك نجد:
- . تحديد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق يمكن فهمها من قبل المقيم والمقيم وذلك من خلال تحديد الجوانب المكونة لأداء العمال.
- ضرورة التأكيد على الموضوعية والدقة في نتائج التقييم من خلال مراجعتها من قبل جهة غير الجهة المقيمة لهذا الأداء.
- . ضرورة المساءلة الجادة للمقيمين الذين يكتشف وجود خطأ في تقييمهم خاصة إذا كان الخطأ يتعلق بموضوع التحيز.
- . مناقشة نتائج التقييم مع كل من قيم أدائه بغية شرحها وتبريرها ويكون ذلك من قبل المقيم.
- . فتح باب التظلم لكل من يشكك في نتائج التقييم.
- . ضرورة تحسيس الأفراد بالثقة والاطمئنان حول نظام تقييم الأداء من خلال توضيح أهدافه وأبعاده والفوائد التي يجنيها كل من الأفراد والمنظمة.¹

1 - ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار مراحل للطباعة الإلكترونية، 1993، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص:153.

المطلب الرابع : شروط نجاح تقييم الأداء:

يتوقف نجاح تقييم الأداء على توفر بعض الشروط الداعمة له ولبنيته، من أبرز هذه الشروط ما يتعلق بالتوافق والحوار حول معظم مضامين عمليات التقييم، ومن بين المعايير المهمة لنجاح مضامين التقييم نذكر: التناسب، القبول، المرونة، الحوار.

أولا: التناسب: يعتبر التناسب حاجة ضرورية من حاجات وشروط تقييم الأداء، إذ يقصد بالتناسب الرابط الذي يجمع بين معايير الأداء والأهداف المحددة سلفا له، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف والمعايير التي حددت لقياسه يعتبر أداء مناسباً وبالتالي ناجحاً، فالتناسب يؤدي إلى تقييم أفضل للأداء عندما يساهم الأفراد في تحقيق إنجازات عملية مرغوبة ويحصلون على مكافآت مقابل ذلك، ومثال ذلك أداء الموظف الذي يجهد في خدمة زبائن المؤسسة ويسهر على سعادتهم وراحتهم والذي يتعاون باستمرار مع رؤسائه وزملاء عمله لأهداف تتعلق بتحقيق مكاسب هامة للمؤسسة، ولا بد للمؤسسة بالمقابل من مكافأة هذا الموظف المناسب جدا لها وإعطائه أفضل تقييم ممكن، يستمد التناسب قوته من قوى الاطراف المتمسكة به والعاملة على إنجاحه، فمقدار ما يزداد أداء الفرد وتزداد مساهمته ومبادرته لتحقيق أهداف المنظمة، ومقدار ما تتمسك هذه الأخيرة بالحفاظ على هذا الفرد ومكافأة إنجازاته بمقدار ما يقوى التناسب بين الطرفين، عكس ذلك يحصل في حال ضعف التناسب بين الفريقين، فالتناسب الضعيف يتبعه عادة مشاحنات ودعاوي بين الفريقين ويؤدي حتما إلى الانفصال، وأخيرا لا بد من القول بأن التناسب يقوى ويزداد إذا حددت المؤسسة للفرد أهدافا واضحة وأجواء مريحة وإذا قامت بتوضيح وتحليل الوظيفة الملقاة على عاتقه ووضعت له معايير واضحة ومحددة للقيام بها أولا ومن ثم لتقييم أداءه ومحاسبته على هذا الأداء في مراحل لاحقة ثانيا.¹

ثانيا: القبول: الشرط الثاني من شروط نجاح تقييم الأداء يتعلق بقبول الأطراف المشاركة بالتقييم، فتقييم الأداء الذي لا يلقي قبولا من قبل الأطراف ولا من قبل رؤسائهم لا يعتبر تقييما ناجحا، وفي هذا المجال فإن أنظمة تقييم أداء الأفراد ليست على ما يرام كونها معدة سلفا من قبل اختصاصيين غير مهتمين بالمدخلات الضرورية الصادرة عن رؤساء الأفراد أو عن الأفراد أنفسهم والتي تدخل في صلب عمليات التقييم الناجحة، بالإضافة إلى أن حساسية تعتبر بدورها شرطا ملازما للقبول بالتقييم ولإنجاحه، فالتقييم غير القادر على التمييز بين الأداء الجيد

¹ - ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص:153.

الفصل الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة

والأداء غير الجيد يلقي حتما رفضا قاطعا من قبل الأفراد، فلا يعقل أن يقبل الأفراد الناجحين بالتقييم الذي يساوي الأداء الجيد بالأداء العاقل.

ثالثا: المرونة والحوار: الشرط الثالث من شروط نجاح تقييم الأداء يتعلق بالمرونة التي ينبغي أن ترافق آليات وعمليات التقييم، فنظام التقييم المرن يأخذ بعين الاعتبار الاختلاف والتنوع الحاصل بين ثقافات الأفراد والمدراء كما بين اختلاف وتنوع أساليب وفلسفات المدراء المتعددة ويضع المعايير المناسبة التي تنسجم مع متطلبات الاختلاف والتنوع معا ويساعد بالتالي على نجاح تقييم الأداء.

كما يجب أن يكون التقييم عمليا فذلك يعزز من قوة ومكانة المرونة وخاصة إذا استخدمت المؤسسة آليات تقييميه سهلة الاستعمال من قبل المدراء وسهلة الاستيعاب من قبل الأفراد محل التقييم، كما أن حوار الأداء الذي يدور بين طرفي الأداء يعتبر من الشروط الهامة والكفيلة بإنجاح تقييم الأداء، وهذا الحوار يكون فعالا إذا تجاوز إخبار الأفراد بما ينبغي عليهم فعله وركز على قضايا ونشاطات تثير اهتمام والتزام الأفراد وتفسح بابا واسعا أمامهم لتحسين أدائهم، والتقييم الناجح يعطي الأفراد حق الاطلاع عليه سواء كان التقييم شفويا أو كتابيا وحق الحوار حوله بحيث يتسنى للأفراد الإجابة على هذا التقييم وإبداء ملاحظاتهم عليه، ويجب أن لا ننسى أن بعض المؤسسات الناجحة¹ تشجع الحوار بين المقيم والمقيم وتطلب أحيانا من الأفراد تقييم أدائهم بأنفسهم لتشجيع وإنجاح حوار الأداء بين عملية التقييم.

خلاصة القول أن نجاح تقييم الأداء مرهون بمعاييره وشروطه معا، فالمعايير تضع مقاييس الكفاية الفعالة لأداء الأفراد والشروط تضع الأسس السليمة لقيام علاقات ممتازة بين أطراف الإنتاج وتوفر المناخات الحوارية الملائمة لتمتين تلك العلاقات التبادلية، كما أن نجاح المعايير والشروط معا يضمن بدوره تحقيق الأداء الجيد ويؤدي بالتالي إلى زيادة إنتاجية الأفراد وإنتاجية المؤسسة على السواء.

¹ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص:399.

خاتمة الفصل

تسعى كل المؤسسات الاقتصادية دون استثناء إلى تحسين أدائها و الارتفاع به، من أجل تحقيق النمو و الاستمرار، حيث يؤدي الأداء الجيد و المتواصل إلى كسب المؤسسة المزيد من الشهرة، و هذه الشهرة هي بالتأكيد مطلب مهم لدى جميع المؤسسات لا لها من انعكاسات إيجابية على بقاء المؤسسة و نموها و ازدهارها، و يتأثر هذا الأخير بعدد من العناصر المتداخلة و المترابطة فيما بينها و لعل أهم هذه العناصر على الإطلاق هو عنصر الموارد البشرية، و تأتي هذه الأهمية كونه يؤثر بطريقة أو أخرى في العناصر الباقية و من هنا فإن الانطلاقة في الارتقاء به تبدأ بالاهتمام بالعنصر البشري و ذلك بالاهتمام بأدائهم و كفاءتهم في العملية الإنتاجية، هذه الأخيرة ترتبط بمدى ولائهم للمؤسسة و مدى حبهم و تفانيهم في عملهم و رضاهم عنه.

و على إدارة المؤسسة كذلك أن تعمل على صقل المهارات و القدرات لدى عمالها و اعتبارهم موردا لتحقيق مستويات عالية من الأداء، و هذا بمعرفة المستوى الفعلي لأدائهم و التركيز على تحقيق التميز في الأداء و السلوك مما يساعد على المحافظة و إنشاء علاقات قوية مع العملاء بتسليمهم قيمة عالية تجعلهم أوفياء لها بالاستمرار ، و إظهار الاستجابة الفورية لتوقعاتهم أو ما يفوقها لأن المؤسسة المتعلقة هي التي تهدف إلى تكوين رصيد و مخزون معرفي لدى أفرادها و بمرور الوقت تصل إلى درجة التميز في أدائها و الوفاء بالتزاماتها نحو الزبائن و أصحاب المصلحة على السواء.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية

لبنك الفلاحة و التنمية الريفيه ولاية سميدة B.A.D.R

تمهيد

بعدها تم التعرف من خلال الفصلين النظريين على مختلف الجوانب المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية و التطرق إلى أهم العوامل المساعدة على الأداء الاقتصادي للمؤسسة و متطلباته من الموارد البشرية ، و كيف تؤثر الموارد البشرية على الأداء الاقتصادي للمؤسسة ، و التي تبقى أفكار نظرية ، لدى ارتأينا إلى تدعيم هذا الجانب بالجانب التطبيقي نوضح فيه دراسة البنك باعتباره مؤسسة اقتصادية لدور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء الموظفين، ووقع اختيارنا على بنك الفلاحة و التنمية الريفية والتي حضيت بالقبول وذلك من خلال:

- تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية وهيكلها التنظيمي، إضافة إلى أهدافها.
- تحليل و تفسير نتائج الدراسة على حسب الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية B.A.D.R

سنتناول في هذا المبحث مفهوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية و كذلك دور و مهام هذا البنك و في الأخير الهيكل التنظيمي له.

المطلب الأول: مفهوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية

أولاً: تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية

هو مؤسسة مالية تنصب عملياتها الرئيسية على جمع الموارد المالية الفائضة عن حاجات الجمهور و الأعوان الاقتصادية لغرض إقراضها للآخرين الذين هم بحاجة إلى التمويل، و ينصب نشاطها على تنمية القطاع الفلاحي و إنعاشه و قد وسعت من مجال نشاطها ليمس جميع القطاعات الاقتصادية.

جاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية لمهمة تطوير القطاع الفلاحي و ترقية العالم الريفي ، رقم أعماله اليوم 330000000000 دج.

في بداية المشوار كان مكون من 140 وكالة متنازل عنها من بنك الوطني الجزائري BNA ، و أصبحت اليوم مكونة من 39 مديرية و 300 وكالة موزعة على المستوى الوطني و يشغل بنك BADR حوالي 7000 عامل بين إطار موظف نظرا لكثافة شبكته و أهمية تشكيلته البشرية.

بالنسبة لمديرية بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية سعيدة فتتكون من 08 وكالات متفرعة عبر مناطقها كالتالي:
الشكل رقم: (5 - أ)



المصدر: رئيس قسم الموارد البشرية السيد فلاح عبد الكريم

- 1- وكالة سعيدة 725
- 2- وكالة مترية 728
- 3- وكالة عين الصفرة 729
- 4- وكالة البيض 730
- 5- وكالة بوقطب 732
- 6- وكالة عين لاجر 733
- 7- وكالة الأبيض سيد الشيخ 738
- 8- وكالة لحسانة 740

و مستقبلا:

- 1- وكالة بالول 735
- 2- وكالة يوب 734

ثانيا: نشأته

أنشئ بنك الفلاحة و التنمية الريفية بموجب المرسوم 105/88 بتاريخ 13 مارس 1982 و هو مؤسسة مالية وطنية تنتمي إلى القطاع العمومي ، و مع بداية التسوية الاقتصادية سنة 1988 عدل و أكمل بقانون 01/88 الذي حدد نهائيا بتاريخ 12 جانفي 1988 ووضع طرق العمل و إجراءات التمويل، فتحول بنك الفلاحة و التنمية الريفية إلى شركة ذات أسهم و هذا التحويل سجل بعقد أصلي بتاريخ 19 فيفري 1989 لدى مكتب التوثيق " مينداسان " موثق الجزائر العاصمة.¹

1 - السيد فلاح عبد الكريم رئيس قسم الموارد البشرية

ثالثا: المبادئ التي يركز عليها بنك الفلاحة و التنمية الريفية

يقوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية على مجموعة من المبادئ و الأسس من أجل القيام بهامه على أحسن وجه لتسهيل عملية توزيع الأموال على الأفراد، و تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

1- مبدأ الاستغلال:

يهتم البنك عموما بالزبون و يحرص على حسن استقباله و يقدم له الخدمات المطلوبة و يبادر بإعطاء المعلومات الصحيحة و الدقيقة حتى يكون على علم بما يحدث في الساحة الاقتصادية، هذا ما يدفعه ليكون مستقلا عن الحكومة و عن الخارج.

2- مبدأ القرض و المخاطرة:

بما أن البنك هو المؤمن على أموال المودعين له الذين وضعوا ثقتهم فيه، فهو بذلك حريص عليهم حرصا يمليه المنطق و القانون حتى يكون في مستوى الثقة، فهو ملزم بإعادة الحق إلى أهله خاصة و أن هناك إثبات خطي و يتمثل هذا الحرص في الضمانات التي يقدمها البنك.

3- مبدأ السيولة المالية :

يتعامل البنك مع الناس لذا نجده مجبرا ليكون جاهزا لطلباتهم إذا رغبوا في سحب ودائعهم و هذا ما يفسر مبدأ توفير السيولة، أي المال النقدي الجاهز لمواجهة طلبات السحب الآتية من قبل الزبائن.

4- مبدأ الخزينة:

و يتمثل في وجوب ترك نسبة معينة في خزينة البنك لتغطية الحسابات و معاملات الزبائن، أما الفائض منها فيرسل إلى البنك المركزي.

5- مبدأ الأمان:

و هنا يلجأ المواطن إلى المصرف من خلال تعاملاته التجارية و إدخال أمواله تفاديا للمخاطر التي يتعرض لها كالسرقة مثلا فالبنك كجهاز أمن مطالب بل ملزم بالمراقبة الصارمة.¹

المطلب الثاني : دور و مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية

أولاً: دور بنك الفلاحة و التنمية الريفية

بنك الفلاحة و التنمية الريفية هو عبارة عن وسيلة تستعملها الدولة لتحقيق التنمية في المجال الفلاحي و الريفي ، و هذه النظرة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بها مهمتين و هذه الأخير تقوم بوظيفتين هما:

1- جمع الودائع.

2- توزيع القروض.

و هذا حسب المادة 4 من القانون الأساسي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية التي تحدد مجالات هذا الأخير.

نص المادة " تتمثل مهمة بنك الفلاحة و التنمية الريفية في تنفيذ جميع العمليات المصرفية و الإعتمادات المالية على مختلف أشكالها طبقاً للقوانين و التنظيمات الجاري العمل بها ، و في منح القروض و المساهمة فيما يلي طبقاً لسياسة الحكومة:

- تنمية مجموع قطاع الفلاحة.
- ترقية النشاطات الفلاحية، كما تزوده الدولة بقروض أخرى قصد ضمان التمويل.

و في هذا الإطار يقوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية بتخصيص تمويله ل:

- المؤسسات المالية .
- مزارع القطاع الخاص .
- تعاونية الخدمات مثل تصليح الآلات الفلاحية .
- تعاونية الكروم و الخمرور .
- مركز تنظيم الغابات .
- الصيد البحري .
- تعاونية التسويق .
- المؤسسة الفلاحية الصناعية بكل أنواعها .

ثانيا: مهام البنك

يمكن تلخيص مهام البنك الأساسية فيما يلي:

- 1- وضع الإمكانيات المالية الممنوحة من قبل الدولة الجزائرية لأجل القطاع.
- 2- القيام بالمساهمات المالية الضرورية و النشاطات المتعلقة بالمؤسسات و النشاطات الخاصة و التي تساهم في التنمية الريفية.

3- التطور الاقتصادي للوسط الفني إضافة إلى ذلك فإن بنك الفلاحة و التنمية الريفية مثل أي بنك يقوم بالعمليات المصرفية المتمثلة في :

- منح القروض بكل أنواعها .
- معالجة جميع عمليات البنك من قروض، صرف، خزينة .
- التعامل مع المؤسسات الأخرى .
- الالتزام و القيام بالضمانات .
- تمويل مختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية من إسترداد و تصدير كما أن البنك يقدم مساعدات خاصة لكل المؤسسات التي تساهم في تنمية المجتمع الريفي خاصة الأطباء و الصيادلة .

و من كل هذا يمكن القول بأن بنك الفلاحة و التنمية الريفية يعمل على تنمية القطاع الفلاحي و الريفي .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية

أولا: الهيكل القانوني لبنك الفلاحة و التنمية الريفية

1- الجمعية العامة:

هي الهيئة السياسية المملوكة لجميع أسهم المؤسسة الاقتصادية ، و في هذا الإطار تحدد بقراراتها للقانون لكافة الشروط التي تتماشى مع مصلحة الشركة و تتفرع إلى جمعية عامة عادية و غير عادية .

- الجمعية العامة العادية: تعرف كذلك كلما استدعيت للعمل في أمور التسيير و الإدارة حسب المادة 17 من القانون 04/88 .

- الجمعية العامة الغير عادية: تعرف كذلك كلما استدعيت لمناقشة كل التساؤلات التي لها علاقة بتعديل الشكل القانوني للمؤسسة عند:
 - ✓ رفع أو تخفيض رأس مال الشركة في إطار قانوني .
 - ✓ تقرير إدماج مؤسسة مع المؤسسات الأخرى عمومية و اقتصادية أو تقسيمها إلى فرعية في إطار قانوني .
 - ✓ أخذ الالتزامات في مؤسسات أخرى .
 - ✓ تحويل الشكل القانوني للمؤسسة .
 - ✓ التشريع بالعمليات الجارية .
 - ✓ تحويل المقر الاجتماعي .

2- مجلس الإدارة:

المؤسسة العمومية الاقتصادية مسير من طرف مجلس الإدارة و هو مكون من 09 أعضاء على الأقل و 12 عضو على الأكثر موزعين كما يلي:
05 أعضاء على الأقل و 10 أعضاء على الأكثر تحدد عهدتهم من طرف الجمعية العامة العادية .

3- المديرية العامة:

يدير المديرية العامة للبنك رئيسا، مديرا عاما يعينه مجلس الإدارة و يحدد صلاحياته و سلطاته في التسيير و المراقبة و ذلك طبقا لأحكام المادة 12 من القانون الأساسي للبنك .

ثانيا: الهيكل الإداري لبنك الفلاحة و التنمية الريفية

1- الوكالة:

تعتبر الوكالة الخلية الأساسية و جهاز الاستغلال الخاص بالبنك و هي تدخل في إطار هيكل يسمح بالاستقبال الزبائن و إرضائهم ، و كل الوكالات المتواجدة في الولاية تشكل مجموعة استغلالية ، و كل وكالة تتكون من مصلحتين هما:
أ- مصلحة الزبائن .
ب- مصلحة الاستغلال .

و أهم العمليات التي تقوم بها الوكالة هي :

- تسيير العمليات البنكية (المحفظة ، الصندوق) .
- إنجاز تقارير شهرية و سنوية خاصة بمجمل النشاطات التي ترسل إلى المديرية الجهوية .

2- الفرع succursal:

هو هيئة لا مركزية توجد بمقر الولاية مهمتها تنظيم ، مساعدة، توجيه و تنسيق بين جميع الوكالات التابعة لها و كذلك مراقبة أعمالها .

مديرية الفرع تسيير من طرف المديرية و هذه الأخيرة تتكون من فرعين هما:

- أ- مديرية فرعية للأعمال الإدارية المالية .
- ب- مديرية فرعية مكلفة بالاستغلال و الالتزام .

و من مهام الفرع:

- تنسيق النشاطات بين جميع الوكالات .
- مراقبة استعمال القروض و متابعو عمليات الإقراض و السهر على استعمالها في مصالح المؤسسة.
- مساعدة الوكالات و توجيهها .
- السهر على احترام تطبيق القانون .
- السهر على نوعية الخدمات .
- تنظيم و تحفيز الزبائن على جمع الودائع و توظيف الفلاحين و كافة الفئات الأخرى .

دراسة حالة تطبيقية بنك الفلاحة و التنمية الريفية (B.A.D.R) بسعيدة

FR الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية

المديرية الجهوية للاستغلال

سعيدة

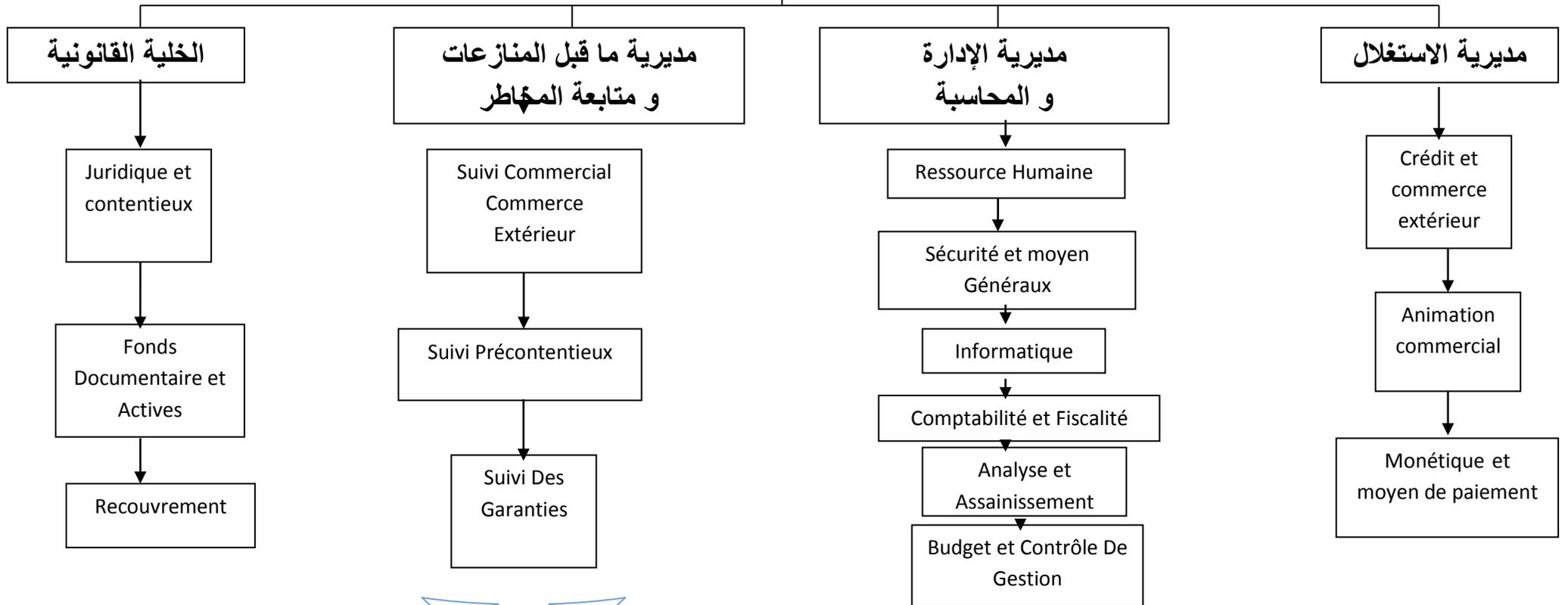
النعامة البيض 020

المصدر: رئيس قسم الموارد البشرية

الشكل رقم (6 - أ)

المدير

الأمانة



دراسة حالة تطبيقية بنك الفلاحة و التنمية الريفية (B.A.D.R) بسعيدة

الشكل رقم : (7 - أ)

المصدر : نفس المصدر

الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية AR

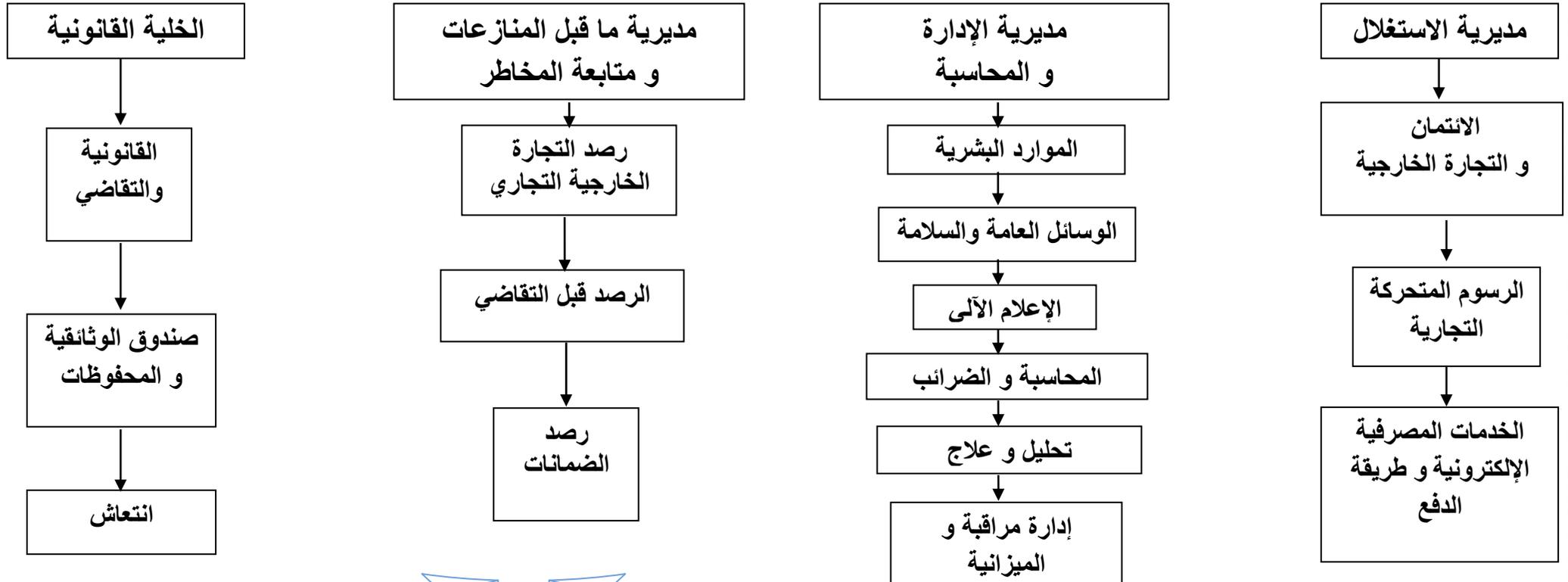
المديرية الجهوية للاستغلال

سعيدة

النعامة البيض 020

المدير

الأمانة



المبحث الثاني: أساليب و أدوات البحث الميداني و تحليلها

إن الهدف من تحليل بيانات الدراسة الميدانية المتحصل عليها من خلال بعض الأساليب و الأدوات المعروفة للبحث ، هو معرفة مدى اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية و كذا مدى اهتمام الأفراد بنشاط المؤسسة و ولائهم لها ، و مدى امتلاكهم للقدرات و المهارات التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل جيد و الذي بدوره ينعكس على أداء المؤسسة

المطلب الأول: أساليب و أدوات البحث الميداني

اعتمدنا في بحثنا الميداني على الأدوات التالية:

أولاً: الاستمارة

تعد الاستمارة أكثر الأدوات كفاءة في جمع البيانات، و قد قمنا بإعداد استمارة لاستعمالها كوسيلة بحث ميداني، و قد تم وضع استمارة البحث على أساس الجوانب المختلفة التي تضمنها البحث، هذه الجوانب كانت متداخلة و مترابطة فيما بينها حيث يؤثر جانب في الجانب الآخر.

و الهدف من اعداد هذه الاستمارة هو تقييم نشاط بنك الفلاحة و التنمية الريفية و سياساته و نشاطاته بخصوص إدارة الأفراد، و دراسة العلاقة بين نتائج هذه الممارسات و أهداف المؤسسة، و تحديد الطريقة الأفضل للربط بين أهداف الأفراد و أهداف المؤسسة .

و قد حاولنا في هذه الاستمارة الحصول على نتائج بخصوص:

- أ- الكشف عن آراء و مواقف الأفراد و طريقة تسييرهم بالبنك ، و تأثرهم على أداء المؤسسة.
- ب- التعرف على اتجاهات الأفراد و قدراتهم و مدى إدراكهم لأهمية العمل الجماعي في تحسين أدائهم، و مدى رغبتهم في ذلك.
- ت- تحديد الأهمية النسبية للعوامل التي رأيناها تؤثر على سلوك الأفراد و تدفعهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- ث- دراسة مدى أهمية الربط بين قدرات الأفراد على العمل و رغبتهم فيه، و كيف يمكن للإدارة أن تربط بين هذين العنصرين.

ج- دراسة مدى أهمية تكامل العوامل التي تولد القدرة على العمل و الرغبة فيه حتى تحقق الأهداف المرجوة .

و من أجل هذا فقد تضمنت الاستمارة 33 سؤال ضمن ثمانية أبعاد و هي:

- ✓ البعد الأول: ثقافة المؤسسة و أثرها على الموارد البشرية.
- ✓ البعد الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية و أثره على الأفراد.
- ✓ البعد الثالث: التحفيز و أثره على الأفراد.
- ✓ البعد الرابع: الاتصال و أثره على الأفراد.
- ✓ البعد الخامس: نمط القيادة و أثره على الأفراد.
- ✓ البعد السادس: التكوين و أثره على الأفراد.
- ✓ البعد السابع: انعكاسات سياسات الموارد البشرية على الأفراد.
- ✓ البعد الثامن: الموارد البشرية و دورها في الأداء الاقتصادي.

ثانيا: الملاحظة

الهدف من الملاحظة المباشرة هو مراقبة سلوكيات الأفراد في التعامل فيما بينهم، كيف يتعامل الرئيس مع مرؤوسيه ، و كذلك الكيفية التي يؤدي بها الأفراد مهامهم، و كيف يتفاعل الأفراد فيما بينهم، و ما هي الأمور التي تزعجهم بشكل كبير و تعيقهم على أداء مهامهم.

ثالثا: المقابلة

الهدف من المقابلة الحصول على معلومات حول نشاط المؤسسة بصفة عامة، و كذا على معلومات حول برامج و نشاطات المؤسسة إلى تفعيل الموارد البشرية، و مدى تجاوب الأفراد مع هذه البرامج و النشاطات، الحصول على استفسارات على بعض الإجابات المتحصل عليها بواسطة الاستمارة و هذا بغية الاستعانة بهذه المعلومات في تفسير النتائج المتحصل عليها، لأن بعض الإجابات ولدت تساؤلات جديدة.

المطلب الثاني: تحليل بيانات الدراسة

أولاً: تحليل عينة البحث

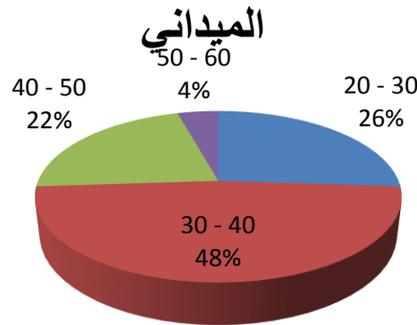
يمثل مجتمع الدراسة فئة الموظفين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية الذين بلغ عددهم بولاية سعيدة 159 موظف ، و قد تم اختيار 30 موظف بطريقة عشوائية و التي تمثل 18.86% من مجتمع الدراسة ، أين تم استرجاع 23 استمارة منها 7 لم يجيبوا عليهم نهائياً.

و هذا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم: (1 - ب) : توزيع و خصائص عينة البحث الميداني

فئات الأعمار	30 - 20	40 - 30	50 - 40	60 - 50	المجموع
الرتبة	حجم العينة				
رئيس قسم	-	1	-	-	1
رئيس مصلحة	-	1	4	-	5
مكلف بالدراسات	4	4	1	1	10
مساعد قروض	-	3	-	-	3
مساعد قانوني	-	1	-	-	1
موظف	2	1	-	-	3
المجموع	6	11	5	1	23
النسبة	26%	47.8%	21.7%	4.3%	100%

الشكل رقم: (1 - ب) توزيع و خصائص عينة البحث



دراسة حالة تطبيقية بنك الفلاحة و التنمية الريفية (B.A.D.R) بسعيدة

يبين الجدول أعلاه تقارب نسبة توزيع الأفراد الأعمار العينة في الفئات الثلاثة الأولى ، و تمثل أكبر نسبة 47.8% الأفراد الذين تتراوح ما بين 30 و 40 سنة ثم تليها النسبة الثانية 26% و التي تمثل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 30 سنة أما النسبة الثالثة 21.7% فتمثل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 50 ، و أخيرا 4.3% و هي تمثل نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 50 و 60 ، و بهذا يمكننا أن نقول بنك الفلاحة و التنمية الريفية يحوز على أفراد يتوزعون على جميع الأعمار، و هذه النقطة جد إيجابية للبنك حيث كبار السن يملكون الخبرة و التجربة و المهارات التي نادرا ما تكون لدى من هم أصغر سنا، كما أنهم يتميزون بالاتزان و العقلانية و الرشد في اتخاذ القرارات أكثر من غيرهم ، بالمقابل فإن الأصغر سنا أو الفئات الشابة فهي تتميز بالحيوية و النشاط أكثر ، و القدرة على العمل و بذل الجهد الأكبر ، و حب التجديد و الابتكار ، و القدرة على التعلم و اكتساب المهارات الجديدة.

ثانيا: تحليل نتائج الاستثمار

نقوم فيما بتحليل النتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة ، حيث نقوم بتحليل كل سؤال من أسئلة الاستثمار على حدة . و قد كانت النتائج كما يلي :

البعد الأول: ثقافة المؤسسة و أثرها على الموارد البشرية

1- على أي أساس تم توظيفك:

الجدول رقم: (2 - ب)

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
شهادة علمية أو مهنية	20	86.95%
خبرة في الميدان	3	13.05%
بدون مؤهل	-	-
المجموع	23	100%

دراسة حالة تطبيقية بنك الفلاحة و التنمية الريفية (B.A.D.R) بسعيدة

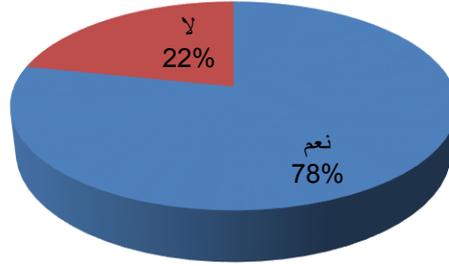
نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية الأفراد تم توظيفهم على أساس شهادات علمية أو مهنية حيث تمثل نسبة 86.95% من النسبة الإجمالية أما نسبة 13.95% فقد تم توظيفهم على أساس الخبرة أي الأفراد الذين لا يملكون أي مؤهلات فيمثلون نسبة 0 أي منعدمين .

2- هل يوجد بيان مكتوب يبين القيم و المبادئ التي تتبناها المؤسسة:

الجدول رقم: (3- ب)

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	78.26%
لا	5	21.74%
المجموع	23	100%

الشكل رقم: (3- ب) البيان المكتوب



تجتمع غالبية الإجابات من الأفراد على وجود كيان مكتوب يبين القيم و المبادئ التي تتبناها المؤسسة و ذلك بنسبة 78.26% بينما يجيب عدد قليل يمثل 21.74% بعدم وجود هذا البيان.

أ/ هل هذا البيان يحدد الاتجاه العام للمؤسسة:

الجدول رقم: (4 - ب)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
نعم	17	100%
لا	0	0%
المجموع	17	100%

دراسة حالة تطبيقية بنك الفلاحة و التنمية الريفية (B.A.D.R) بسعيدة

يتفق غالبية أفراد العينة الذين أقروا بوجود البيان بأنه يحدد الاتجاه العام للمؤسسة و ذلك بنسبة 100%

ب/ هل هذا البيان عملي و قابل للتنفيذ:

الجدول رقم: (5 - ب)

الاختيارات	التكرار	نسبة المتوية
نعم	14	93.33%
لا	1	6.66%
المجموع	15	100%

نلاحظ أن أغلب الأفراد الذين يروا أن هذا البيان عملي و قابل للتنفيذ حيث تمثل نسبة 93.33% ، بينما الرؤية الثانية تمثل نسبة 6.66% .

ج/ هل هذا البيان مؤثر:

الجدول رقم: (6 - ب)

الاختيارات	التكرار	نسبة المتوية
نعم	12	85.71%
لا	2	14.29%
المجموع	14	100%

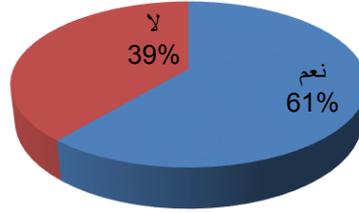
نلاحظ أن النسبة الغالبة في هذه الإجابة واضحة من يرى أن هذا البيان مؤثر و الذي تمثل 85.71% أما النسبة الثانية تمثل 14.89% يرون أن هذا البيان غير مؤثر.

3- هل جو العمل في المؤسسة يشجع على الحوار و تبادل الأفكار:

الجدول رقم (7 - ب):

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
نعم	11	%61.11
لا	7	%38.89
المجموع	18	%100

الشكل رقم: (7- ب) تبادل الأفكار و الحوار



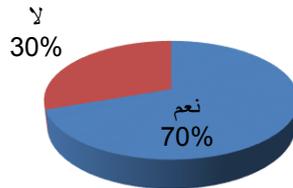
يتفق غالبية أفراد العينة على أن الجو في المؤسسة يشجع على الحوار و تبادل الأفكار و ذلك بنسبة ، و هناك عدد قليل ممن يرون أن جو العمل لا يشجع على تبادل الحوار و الأفكار و هم يمثلون 38.89 % .

4- هل تشارك في اتخاذ قرارات في حدود عملك:

الجدول رقم: (8 - ب)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
نعم	16	%69.56
لا	7	%30.44
المجموع	23	%100

الشكل رقم: (8 - ب) اتخاذ قرارات في حدود العمل



دراسة حالة تطبيقية بنك الفلاحة و التنمية الريفية (B.A.D.R) بسعيدة

تجيب النسبة الكبرى في أفرا العينة بأهم يشاركون في اتخاذ القرارات في حدود عملهم و ذلك بنسبة 69.56% ، بينما تجيب النسبة الأصغر و التي تمثل 30.44% منهم بأهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات في حدود عملهم.

5- هل تشارك في اتخاذ قرارات على مستوى أعلى:

الجدول رقم (9 - ب):

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
نعم	5	27.77%
لا	13	72.23%
المجموع	18	100%

نلاحظ أن الغالبية القصوى من أفراد العينة تجيب بعد مشاركتها في اتخاذ قرارات على مستوى أعلى و ذلك بنسبة 72.23% بينما ترى نسبة قليلة تمثل 27.77% بأهم يشاركون في اتخاذ القرارات على مستوى الأعلى.

6- هل يشجعك رئيسك على المشاركة في اتخاذ القرارات:

الجدول رقم: (10 - ب)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
نعم	12	63.15%
لا	7	36.85%
المجموع	19	100%

ترى نسبة 63.15% من أفراد عينة البحث أن رؤسائهم يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، أما النسبة المقابلة التي تمثل 36.85% يرون أن رؤسائهم لا يشجعونهم على اتخاذ القرارات.

7- هل تتبادل الأفكار و المعلومات مع زملائك بالعمل:

الجدول رقم: (1 - ج)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
نعم	12	63.15%
لا	7	36.85%

دراسة حالة تطبيقية بنك الفلاحة و التنمية الريفية (B.A.D.R) بسعيدة

المجموع	19	%100
---------	----	------

نلاحظ أن الغالبية من موظفي المؤسسة تتبادل الأفكار و المعومات فيما بينها و ذلك بنسبة 63.15% : بينما البعض الآخر و هم يمثلون 36.85% لا يتبادلون الأفكار و المعلومات مع زملائهم في العمل.

8- هل تشارك زملائك في اتخاذ قرارات تخص عملك:

الجدول رقم: (2 - ج)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
نعم	13	%68.42
لا	6	%31.58
المجموع	19	%100

نلاحظ أن نسبة الأفراد عينة البحث و التي تمثل 68.42 % منهم يشاركون زملائهم في اتخاذ قرارات تخص أعمالهم، بينما نسبة 31.58% منهم لا يشاركون مع زملائهم في اتخاذ قرارات تخص أعمالهم.



9- إذا واجهتك مشكلة أثناء ممارستك لعملك هل:

الجدول رقم: (3 - ج)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
تحاول حلها بنفسك	11	%47.83
تعرضها على زملائك في العمل	3	%13.04
تعرضها على رئيسك المباشر	9	%39.13

دراسة حالة تطبيقية بنك الفلاحة و التنمية الريفية (B.A.D.R) بسعيدة

المجموع	23	%100
---------	----	------

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة 47.83% من عينة البحث يحاولون حل مشاكلهم بنفسهم، فيما أن نسبة 39.13% من عينة لبحث يعرضون مشاكلهم في العمل على رئيسهم المباشر، كما أن =جد نسبة 13.13% فقط يعرضون هذه المشاكل على زملائهم.

البعد الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية و أثره على الأفراد

10- هل تحصل على الوثائق الإدارية التي تخصك في الوقت المناسب:

الجدول رقم: (4 - ج)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
نعم	16	%69.56
لا	7	%30.44
المجموع	23	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 69.56% من أفراد العينة يؤكدون أنهم يحصلون على الوثائق الإدارية في الوقت المناسب ، في حين تجيب نسبة 30.44% منهم بأنهم لا يحصلون على الوثائق الإدارية في الوقت المناسب.

- إذا كانت الإجابة نعم فهل هذا راجع إلى:

الجدول رقم: (5 - ج)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
امتلاك البنك لقاعدة بيانات عن الأفراد العاملين بالمؤسسة	12	%66.66
عملية الحصول على البيانات سهلة و لا تتطلب الجهود	6	%33.34
المجموع	18	%100

دراسة حالة تطبيقية بنك الفلاحة و التنمية الريفية (B.A.D.R) بسعيدة

نلاحظ من الجدول أن 66.66% ممن أجابوا بأنهم يحصلون على الوثائق التي تخصصهم في الوقت المناسب يرجعون السبب إلى امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات عن الافراد العاملين في البنك، فيما ترى نسبة 33.34% منهم أن عملية الحصول على البيانات سهلة و لا تتطلب مجهود.

• إذا كانت الإجابة لا فهل هذا راجع إلى:

الجدول رقم: (6 - ج)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
بعدم امتلاك البنك لقاعدة بيانات للأفراد العاملين	-	-
لا مبالاة الإداريين المسؤولين عن هذه العملية	4	100%
المجموع	4	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن الأفراد الذين أجابوا بأنهم لا يحصلون على الوثائق الإدارية في الوقت المناسب يرجعون السبب إلى عدم مبالاة الإداريين المسؤولين عن هذه العملية و ذلك بنسبة 100%.

11- كيف الأخطاء الإدارية في الأمور التي تخصك:

الجدول رقم: (7 - ج)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
قليلة جدا و لا تكاد تذكر	19	82.60%
كثيرة جدا و متكررة	4	17.40%
المجموع	23	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 82.60% من عينة البحث ترى بأن الأخطاء الإدارية في الأمور التي تخصهم قليلة و تكاد لا تذكر، فيما ترى النسبة الأخرى و التي تمثل 17.40% بأن هذه الأخطاء كثيرة و متكررة.

12- هل تؤثر هذه الأخطاء و عدم الالتزام بالوقت على أدائك في العمل:

الجدول رقم: (8 - ج)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
نعم	16	84.21%
لا	3	15.79%
المجموع	19	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الغالبة هنا هي 84.21% من أفراد عينة البحث بأنهم يرون أن الأخطاء الإدارية المتكررة تؤثر على أدائهم في العمل ، فيما تقدر النسبة التي ترى العكس ب 15.79%.

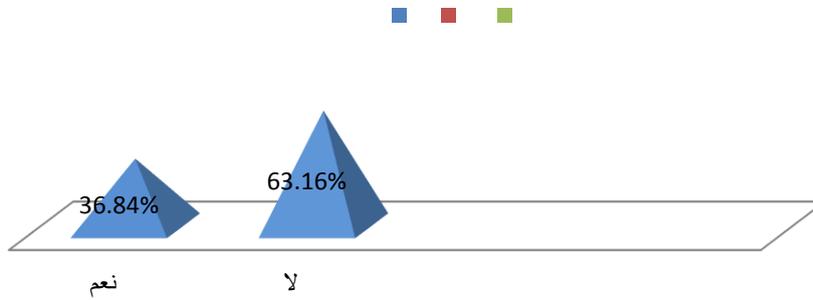
البعد الثالث : التحفيز و أثره على الأفراد

13- هل الأجر الذي تتلقاه يعادل ما تبذله من جهد:

الجدول رقم: (9 - ج)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
نعم	7	36.84%
لا	12	63.16%
المجموع	19	100%

الشكل رقم: (9 - ج) (الأجر الذي تتلقاه يعادل ما تبذله من جهد



دراسة حالة تطبيقية بنك الفلاحة و التنمية الريفية (B.A.D.R) بسعيدة

تجيب نسبة تقدر ب 63.16% من أفراد عينة البحث أن الأجور التي تتلقاها لا تعادل الجهود التي يبذلونها في العمل، فيما ترى النسبة الأقل المتمثلة ب 36.84% بأن الأجور التي يدفعها لهم البنك يعادل الجهود التي يبذلونها.

14- هل تكافئك المؤسسة على مجهوداتك في العمل:

الجدول رقم: (10 - ج)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
نعم	11	47.82%
لا	12	52.18%
المجموع	23	100%

نلاحظ من خلال الجدول تقارب النسبتين ، حيث أن 52.18% من أفراد العينة لا يكافئهم البنك على مجهوداتهم في العمل ، بينما 47.82% منهم يكافئهم البنك على مجهوداتهم في العمل .

- إذا كانت الإجابة نعم:

أ- أي نوع من المكافئات تعتمد عليه المؤسسة:

الجدول رقم: (1 - د)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
المادية	2	18.18%
المعنوية	7	63.64%
الاثنين معا	2	18.18%
لا تعتمد أي نوع من المكافئات	-	
المجموع	11	100%

يجيب غالبية أفراد العينة بنسبة تقدر ب 63.64% بأن نوع المكافئات التي يعتمد عليها البنك معنوية، فيما هناك تساوي في نسبة أفراد لعينة و التي أجابت أن نوع المكافئات مادية و الأخرى أجابت أنهما الاثنين معا و التي قدرت ب 18.18% .

ب - متى تلقيت آخر مكافئة:

الجدول رقم: (2 - د)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
منذ شهر	7	63.64%
منذ سنة	1	9.09%
أكثر من ذلك	3	27.27%
لم تتلقى أي مكافئة	-	-
المجموع	11	100%

نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد العينة و التي تمثل 63.64% تلقوا آخر مكافئة منذ شهر تليها النسبة الثانية و التي تعادل 27.27% و تمثل نسبة الأفراد الذين تلقوا آخر المكافئة منذ أكثر من سنة ، تليها النسبة الثالثة التي تمثل 9.09% و هي نسبة الأفراد الذين تلقوا آخر مكافئة منذ سنة.

ج - هل تدفعك هذه المكافئات لبذل جهد أكبر في العمل:

الجدول رقم: (3 - د)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
نعم	9	81.82%
لا	2	18.18%
المجموع	11	100%

يمكننا القول من خلال الجدول بأن أغلبية الأفراد المدروسة يرون أن المكافآت تدفعهم لبذل جهد أكبر من العمل إذ يمثلون نسبة 81.82% ، بالمقابل من يرون العكس لا يمثلون سوى 18.18% .

- إذا كانت الإجابة لا فهل هذا راجع إلى:

الجدول رقم: (4 - د)

دراسة حالة تطبيقية بنك الفلاحة و التنمية الريفية (B.A.D.R) بسعيدة

الاختيارات	التكرار	نسبة المتوية
أنت شخصيا لا تقوم بأي عمل يستحق المكافأة	2	%100
المؤسسة لا تقدر المجهودات التي تبذلها في عملك	-	-
الإدارة غير عادلة في تقديم المكافآت	-	-
المجموع	2	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة الذين رأوا أن المكافآت لا تدفعهم إلى بذل جهد أكبر يرجعون السبب بأنهم شخصيا لا يقومون بأي عمل يستحق المكافأة و بنسبة تقدر ب 100. %

البعد الرابع: الاتصال و أثره على الأفراد

15- اتصالك بالإدارة العليا يكون:

الجدول رقم: (5 - د)

الاختيارات	التكرار	نسبة المتوية
اتصال مباشر	8	%34.78
اتصال كتابي	4	%17.39
بواسطة رئيسك المباشر	11	%47.83
المجموع	23	%100

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نمط الاتصال بالإدارة العليا الغالب بالمؤسسة هو الاتصال عن طريق الرئيس المباشر بنسبة 47.83 % ، في حين نسبة 34.78 % من عينة البحث اتصالها بالإدارة يكون مباشر، و النسبة الصغيرة و التي تقدر ب 17.39 % من العينة يكون اتصالها بالإدارة كتابي.

16- كيف تتم عملية الاتصال:

الجدول رقم: (6 - د)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
في شكل قرارات و توجيهات صادرة عن الرؤساء	15	65.21%
تأخذ شكل المعلومات و المنشورة و النصح	8	34.79%
المجموع	23	100%

نلاحظ في هذا الجدول أن نسبة 65.21% من أفراد العينة على أن الاتصال يتم على قرارات و توجيهات صادرة عن الرؤساء ، في حين النسبة الأصغر و التي تمثل 34.79% منهم على أن الاتصال تأخذ على شكل معلومات و منشورات و النصح .

البعد الخامس : نمط القيادة و أثره على الأفراد

17- هل أسلوب رئيسك في الإشراف فعال

الجدول رقم: (7 - د)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
نعم	22	95.65%
لا	1	4.35%
المجموع	23	100%

يجمع غالبية أفراد العينة بنسبة تقدر ب 95.65% على أن أسلوب رئيسهم في الإشراف فعال ، فيما ترى نسبة صغيرة جدا تقدر ب 4.35% بأن أسلوب رئيسهم في الإشراف غير فعال.

18- هل درجة ثقتك برئيسك قوية:

الجدول رقم: (8 - د)

دراسة حالة تطبيقية بنك الفلاحة و التنمية الريفية (B.A.D.R) بسعيدة

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
نعم	17	80.95%
لا	4	19.05%
المجموع	21	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يجيبون بأنهم يثقون برئيسهم و ذلك بنسبة 80.95% ، في حين تجيب النسبة الأقل و التي تقدر ب 19.05% بأنهم لا يثقون برئيسهم.

19- هل يوجد في المؤسسة شخص تأخذه كمثل أعلى في المؤسسة:

الجدول رقم: (9 - د)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
نعم	17	73.91%
لا	6	26.09%
المجموع	23	100%

نلاحظ من خلال الجدول أ نسبة 73.91% من عينة البحث يتخذون أشخاصا مثلا أعلى في العمل، فهم يقلدوهم و يستشيرونهم في شتى الأمور المتعلقة بالعمل، فيما أن النسبة الأصغر و التي بقدر ب 26.09% ترى أنه لا يوجد أشخاص يمكن اتخادهم كمثل أعلى .

20- هل تعترف الإدارة بما تقدمه من أعمال:

الجدول رقم: (10 - د)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
نعم	14	60.86%
لا	9	39.14%
المجموع	23	100%

دراسة حالة تطبيقية بنك الفلاحة و التنمية الريفية (B.A.D.R) بسعيدة

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الكبرى من أفراد العينة و التي تمثل 60.86% يرون أن الإدارة تعترف بما يقدمونه من عمل، فيما ترى النسبة الأقل و التي تمثل 39.14% يرون أن الإدارة لا تعترف بما يقدمونه من عمل.

• إذا كانت الإجابة لا فهل هذا راجع إلى:

الجدول رقم: (1 - هـ)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
عدم وجود معايير واضحة في عملية التقييم	4	44.44%
عدم عدالة عملية التقييم	4	44.44%
رئيسك لا تهمه النتائج المحققة	1	11.11%
رئيسك لا يملك الصلاحية و القدرة على المكافئة	2	22.22%
المجموع	9	122.2%

نلاحظ من خلال الجدول أنه يوجد نسبتين متساويتين و التي تمثل 44.44% من أفراد العينة الذين يرون أن الإدارة لا تعترف بما يقدمونه من عمل راجع إلى عدم وجود معايير واضحة في عملية التقييم و أيضا عدم عدالة عملية التقييم، فيما ترجع نسبة تعادل 22.22% السبب أن الرئيس لا يملك الصلاحية و القدرة على المكافئة ، و يرى 11.11% من أفراد العينة أن السبب راجع إلى أن الرئيس لا تهمه النتائج المحققة.

البعد السادس: التكوين و أثره على الأفراد

21- هل سبق لك أن تلقيت تكويننا:

الجدول رقم: (2 - هـ)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
نعم	14	60.86%
لا	7	30.44%
المجموع	23	91.3%

دراسة حالة تطبيقية بنك الفلاحة و التنمية الريفية (B.A.D.R) بسعيدة

نلاحظ من خلال الجدول أم هناك نسبة معتبرة من أفراد العينة الذين سبق لهم و أن تلقوا تكويننا تمثل 60.86% ، كما توجد هناك نسبة تقدر ب 30.44% من أفراد العينة لم يسبق لهم أن تلقوا أي تكوين.

• إذا كانت الإجابة نعم:

أ- أين تلقيت هذا التكوين:

الجدول رقم (3 - هـ):

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
مركز تكوين موجود بالمؤسسة	7	50%
مركز تكوين خارج المؤسسة	3	21.42%
معاهد متخصصة داخل الوطن	7	50%
معاهد متخصصة خارج الوطن	1	7.14%
المجموع	14	128.5%

نلاحظ من خلال الجدول أنه يوجد تساوي في النسبتين و التي تقدر ب 50% من أفراد العينة ممن تلقوا تكويننا في مركز تكوين داخل المؤسسة و أيضا في معاهد متخصصة داخل الوطن، بينما نسبة الأفراد الذين تلقوا تكويننا في مركز تكوين خارجا المؤسسة فتمثل 21.42% ، في حين 7.14% تلقوا تكويننا في مركز تكوين خارج الوطن، و طبعا هناك من تلقى تكويننا داخل و خارج المؤسسة في الوقت نفسه لذلك نلاحظ أ، مجموع النسب يفوق 100% .

ب- هل ترى بعد التكوين أنك:

الجدول رقم: (4 - هـ)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
اكتسبت معارف جديدة	10	71.42%
تحسن أدائك	4	29.57%
أصبحت لديك ثقة بنفس أكبر	5	35.71%
أصبحت ذو حيوية و نشاط أكبر	1	7.14%

دراسة حالة تطبيقية بنك الفلاحة و التنمية الريفية (B.A.D.R) بسعيدة

-	-	ليس هناك أي تأثير
%143.8	14	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 71.42% ممن تلقوا تكويننا قد اكتسبوا معارف جديدة، و 29.57% تحسن أدائهم، 35.71% أصبحت لديهم ثقة بالنفس أكبر ، و 7.14% أصبحوا ذو حيوية و نشاط أكبر، نلاحظ أن مجموع النسب يفوق 100% لأن هناك عدد من أفراد العينة يجيبون أكثر من إجابة.

• إذا كانت الإجابة لا:

الجدول رقم: (5 - هـ)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
المنصب الذي تشغله لا يحتاج إلى تكوين	2	%22.23
المؤسسة لا تعطي أهمية لعملية التكوين	7	%77.77
أنت لا تحتاج إلى تكوين	-	-
أنت لا ترغب في التكوين	-	-
المجموع	9	%100

نلاحظ أن 22.23% ممن لم يتلقوا أي تكوين يرجعون السبب إلى كون المناصب التي يشغلونها لا تحتاج إلى تكوين، كما أن هناك نسبة الغالبة و التي تقدر ب 77.77% يرجعون السبب أن المؤسسة لا تعطي أهمية لعملية التكوين.

22- هل تؤدي مهامك بالشكل المطلوب:

الشكل رقم: (6 - هـ)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
نعم	23	%100
لا	-	-
المجموع	23	%100

نلاحظ من خلال هذا الجدول إجماع أفراد العينة على أنهم يؤدون مهامهم بالشكل المطلوب و ذلك بنسبة 100% .

• إذا كانت الإجابة نعم فهل هذا راجع كونك:

الجدول رقم: (7 - هـ)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
منصبك بسيط و تعرف مهامك جيدا	5	21.73%
تملك الخبرة الكافية في مجال عملك	10	43.47%
تملك المهارات اللازمة لشغل هذا المنصب	8	34.78%
عملك بإمكان أي شخص القيام به	1	4.34%
المجموع	23	104.3%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 21.73% ممن يرون أن منصبهم بسيط و يعرفون مهامهم جيدا ، و 43.47% يرون أن لديهم الخبرة الكافية في مجال عملهم، 34.78% يرون أنهم يملكون المهارات اللازمة لشغل مناصبهم، و في الأخير 4.34% و هي جد ضئيلة ممن يرون أن عمالهم بإمكان أي شخص القيام به.

البعد السابع: انعكاسات سياسيات الموارد البشرية على الأفراد

23- كيف تستعمل مهاراتك في العمل:

الجدول رقم: (8 - هـ)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
لا تستخدمها بقدر كاف	6	26.08%
تستخدمها أحيانا	3	13.04%
تستخدمها باستمرار	14	60.88%
المجموع	23	100%

دراسة حالة تطبيقية بنك الفلاحة و التنمية الريفية (B.A.D.R) بسعيدة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60.88% و هي الأكبر النسبة ممن يستخدمون مهاراتهم باستمرار ، تليها نسبة 26.07% و تمثل الأفراد الذين لا يستخدمون مهاراتهم بالقدر الكاف، فيما هناك نسبة 13.04% ترى أنها تستخدم مهاراتها أحيانا ، أي أنهم لا يعملون على نفس الرثم .

24- هل تشعر بالاستقرار الوظيفي:

الجدول رقم: (9 - هـ)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
نعم	18	78.26%
لا	5	21.74%
المجموع	23	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن النسبة الغالبة و المتمثلة ب 78.26% من أفراد العينة يشعرون بالاستقرار الوظيفي ، و النسبة الأصغر لا يشعرون بالاستقرار الوظيفي والمقدرة ب 21.14% .

25- هل تشعر بالرضا في عملك

الجدول رقم: (10 - هـ)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
نعم	17	73.91%
لا	6	26.09%
المجموع	23	100%

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن 73.91% من أفراد العينة راضيين بعملهم وهي نسبة كبيرة مقارنة بالنسبة المعاكسة التي تمثل الأفراد الذين لا يشعرون بالرضا في عملهم .

دراسة حالة تطبيقية بنك الفلاحة و التنمية الريفية (B.A.D.R) بسعيدة

• إذا كانت الإجابة نعم فهل هذا راجع إلى:

الجدول رقم: (1 - ن)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
الأجر الذي تتلقاه يعكس الجهود التي تقوم بها	4	23.52%
تتلقى مكافآت مادية دورية معتبرة	3	17.64%
تتلقى مكافآت معنوية بالاستمرار	3	17.64%
تحض بالاحترام و التقدير من قبل الزملاء و الرؤساء	7	41.2%
المجموع	17	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 23.52% ممن هم راضيين عن عملهم يرجعون السبب في أن الأجر الذي يتلقاه يعكس الجهود التي يقوم بها تليها تساوي في النسبتين 17.64% الذين يرجعون السبب في تلقيهم مكافآت مادية دورية و معتبرة و الأخرى تتلقى مكافآت معنوية بالاستمرار، أما النسبة الأكبر يرون أنهم يحضوا بالاحترام و التقدير من قبل الزملاء و الرؤساء و المتمثلة في 41.2%.

• إذا كانت الإجابة لا فهل هذا راجع إلى:

الجدول رقم: (2 - ن)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
ضعف الأجر و نقص المكافآت	2	33.33%
الظروف المادية و المعنوية سيئة	6	100%
أسباب كثيرة و متشابهة	2	33.33%
المجموع	6	166.6%

نلاحظ من خلال الجدول إجمال أفراد العينة الذين هم غير راضيين عن عملهم بأن السبب راجع بأن الظروف المادية و المعنوية سيئة و التي تقدر ب 100%: فيما نرى نسبة أخرى تمثل 33.33% أن السبب راجع إلى

دراسة حالة تطبيقية بنك الفلاحة و التنمية الريفية (B.A.D.R) بسعيدة

ضعف الأجر و نقص المكافئات، في حين وجود نسبة مساوية ل 33.33 % بأن السبب راجع إلى أسباب كثيرة و متشابهة.

26- هل تفكر في الاستقالة في وظيفتك:

الجدول رقم: (3 - ن)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
نعم	6	26.09%
لا	17	73.91%
المجموع	23	100%

تؤكد نسبة معتبرة تقدر ب 73.91% أنهم لا يفكرون في الاستقالة من الوظيفة، و هذه النسبة في حقيقة الأمر لا تعبر عن الرضا العام للأفراد، بل هناك اعتبارات أخرى كالبطالة المتفشية كما أكد العديد من العمال ، فيما هناك نسبة صغيرة تقدر ب 26.09% تفكر في الاستقالة.

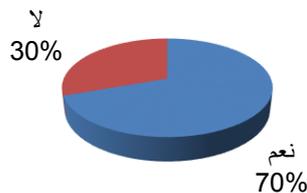
البعد الثامن: الموارد البشرية و دورها في الأداء الاقتصادي للمؤسسة

27- هل تطلعك الإدارة على أهداف المؤسسة:

الجدول رقم: (4 - ن)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
نعم	16	69.56%
لا	7	30.44%
المجموع	23	100%

الشكل رقم (4 - ن) :إطلاع المؤسسة على أهدافها



دراسة حالة تطبيقية بنك الفلاحة و التنمية الريفية (B.A.D.R) بسعيدة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة كبيرة من أفراد العينة أجابوا بأن الإدارة تطلعهم على أهداف المؤسسة و ذلك بنسبة تقدر ب 69.56% من إجمالي أفراد العينة، فيما أجابت نسبة قليلة تقدر ب 30.44% من إجمالي أفراد العينة العكس.

• إذا كانت الإجابة نعم كيف ترى أهداف المؤسسة:

أ- عملية و ممكنة التحقيق:

الجدول رقم: (5 - ن)

الاختيارات	التكرار	نسبة المتوية
نعم	16	100%
لا	-	-
المجموع	16	100%

نلاحظ من خلال الجدول أ إجمالي أفراد العينة ممن هم متطلعون على أهداف المؤسسة يرون أن هذه لأهداف عملية و ممكنة التحقيق المقدره ب 100% .

ب- مرتبطة أهداف العاملين:

الجدول رقم: (6 - ن)

الاختيارات	التكرار	نسبة المتوية
نعم	8	50%
لا	-	-
المجموع	16	50%

دراسة حالة تطبيقية بنك الفلاحة و التنمية الريفية (B.A.D.R) بسعيدة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 50% ممن هم متطعون على أهداف المؤسسة يرون أن هذه الأهداف مرتبطة بأهداف العاملين.

ج- مرنة و قابلة للتعديل:

الجدول رقم: (7 - ن)

الاختيارات	التكرار	نسبة المتوية
نعم	8	50%
لا	-	-
المجموع	16	50%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 50% ممن تطعنهم الإدارة على أهداف المؤسسة يرون أن هذه الأهداف مرنة و قابلة للتعديل .

د- واضحة و مفهومة و صريحة:

الجدول رقم: (8 - ن)

الاختيارات	التكرار	نسبة المتوية
نعم	7	43.75%
لا	-	-
المجموع	16	43.75%

نلاحظ من خلال هذا الجدول السابق أن نسبة 43.75 % ممن متطعين على أهداف المؤسسة أنها واضحة و مفهومة و صريحة.

28- هل تعتقد أنك تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة:

الجدول رقم: (9 - ن)

الاختيارات	التكرار	نسبة المتوية
------------	---------	--------------

دراسة حالة تطبيقية بنك الفلاحة و التنمية الريفية (B.A.D.R) بسعيدة

نعم	20	%86.95
لا	3	%13.05
المجموع	23	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك نسبة كبيرة من الأفراد ترى بأنها تحقق أهداف المؤسسة و هي تمثل 86.95 % من أفراد العينة، فيما ترى نسبة أقل و هي تمثل 13.05 % من أفراد العينة بأنها لا تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

29- هل تعتقد أنك تساهم في تخفيض تكاليف المؤسسة:

الجدول رقم: (10 - ن)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
نعم	20	%86.95
لا	3	%13.05
المجموع	23	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك نسبة كبيرة من الأفراد تعتقد بأنها تحقق تساهم في تخفيض تكاليف المؤسسة و هي تمثل 86.95 % من أفراد العينة، فيما ترى نسبة أقل و هي تمثل 13.05 % من أفراد العينة بأنها لا تساهم في تخفيض تكاليف المؤسسة.

30- هل تهمك جودة منتجاتكم (خدماتكم):

الجدول رقم: (1 - ع)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
نعم	23	%100
لا	-	-
المجموع	23	%100

نلاحظ من خلال هذا الجدول إجماع أفراد العينة و المتمثلة ب 100% أنهم جودة خدماتهم تهمهم .

31- هل تستثمر كامل الوقت المخصص للعمل:

الجدول رقم: (2 - ع)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
نعم	22	95.65%
لا	1	4.35%
المجموع	23	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة و بنسبة تقدر 95.65% أنهم يستثمرون كامل الوقت المخصص للعمل، أما النسبة الثانية و هي صغيرة جدا و التي تمثل 4.35% من إجمالي أفراد العينة و التي ترى أنها لا تستثمر كامل الوقت المخصص للعمل.

32- هل تنجز أعمالك في الوقت المناسب:

الجدول رقم: (3 - ع)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
نعم	23	100%
لا	-	-
المجموع	23	100%

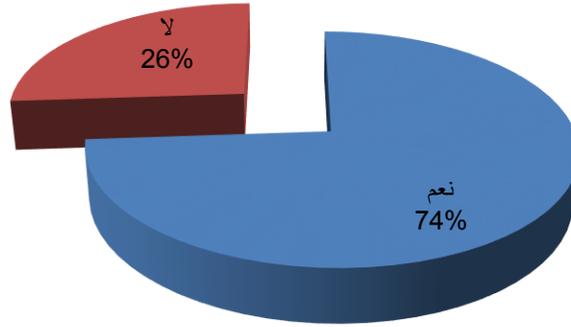
نلاحظ أن إجمال أفراد العينة و المقدر ب 100% أنهم ينجزون أعمالهم في الوقت المناسب.

33- هل تعتقد أن منتجاتكم أم خدماتكم تستطيع منافسة المنتجات الأخرى:

الجدول رقم: (4 - ع)

الاختيارات	التكرار	نسبة المئوية
نعم	17	73.91%
لا	6	26.09%
المجموع	23	100%

الشكل رقم: (4- 4ع) المنافسة مع المؤسسات



نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يعتقدون أن خدماتهم بإمكانها أن تنافس الخدمات المماثلة و هي تعادل 73.91% ، فيما ترى نسبة صغيرة و لكنها معتبرة و التي تمثل 26.09% بأنها لا تعتقد أن خدماتها ليس بإمكانها المنافسة مع خدمات مماثلة.

المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة الميدانية حسب فرضيات البحث

المطلب الأول: تفسير النتائج حسب الفرضية الأولى

" تتميز الموارد البشرية بقدرات واستعدادات يمكن تفعيلها من أجل تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة "

يتضح لنا من خلال تحليلنا لنتائج البحث الميداني أن الموارد البشرية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية يتميز بقدرات و إمكانيات معتبرة، فهي تجمع بين الطاقات الشابة التي تتمتع بالحيوية و النشاط و القدرة على التعلم واكتساب المهارات و حب الابتكار و التجديد، و بين الطاقات الأكبر سنا التي تتمتع بالرؤية و الاتزان و القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة بشكل أفضل و وقت أقصر و التحكم و السيطرة على المشكلات الطارئة.

أما من حيث المستوى التعليمي للأفراد فقد بينت لنا الدراسة الميدانية أن غالبية أفراد العينة تم توظيفهم على أساس شهادات علمية و ذلك بنسبة 86.95% هذا يبين لنا مدى امتلاك البنك للطاقات المفكرة القابلة للتعلم و الرقي بها أو حتى إعادة بنائها و تشكيلها إذا لم تكن في مكانها المناسب ، فالمعرفة العلمية شرط أساسي لكل عملية تجديدية إبداعية . بالإضافة إلى نسبة 13.05% تم توظيفهم على أساس الخبرة و هذا بدوره يعتبر أمر إيجابي بالنسبة للبنك فبعض التخصصات في العمل لا تتطلب مهارات علمية بقدر ما تتطلب خبرة و ممارسة في الميدان ، فهؤلاء الأفراد بإمكانهم ممارسة الأعمال التي توكل إليهم على أكمل وجه كما يمكنهم تطويرها بسهولة و بناء خبرات جديدة ، كما يمكنهم إفادة الأفراد الآخرين بخبرتهم .

و يتضح لنا من خلال الدراسة الميدانية أن نسبة 100 % من أفراد العينة يرون بأنهم يؤديون مهامهم بالشكل المطلوب ، حيث ترجع نسبة 43.47% من أفراد العينة السبب إلى أنهم يملكون الخبرة الكافية في مجال عملهم، و هذا راجع إلى مستواهم العلمي و المعرفي المتقدم، كما ترجع نسبة 21.73% السبب إلى كون مناصبهم بسيطة و هم يعرفون مهامهم بشكل جيد، و ترى نسبة 34.78% أن السبب امتلاكهم مهارات التي تتطلبها المناصب التي يشغلونها، أما نسبة 4.34% من أفراد العينة فهم يرجعون إلى كون عملهم بإمكان أي شخص القيام به و هذا لسبب خلوه من أي تعقيد كما أن تطلعاتهم و إمكانياتهم تفوق المنصب الحالي.

أما بخصوص استخدام المهارة و بدل الجهد في العمل فإن 60.88% من أفراد العينة يستخدمون مهاراتهم باستمرار في العمل ، و هذا لأنهم يملكون القدرة الكافية و المهارة اللازمة و المناسبة لشغل مناصبهم و هي النسبة

الأكثر و هذا يدل إلى مدى وعي الأفراد بأهداف البنك فهم يسعون بجد و اجتهاد من أجل بلوغها . فحسب نتائج الدراسة الميدانية فإن 69.56% من أفراد العينة على اطلاع بأهداف البنك ، 100% منهم يرون أنها عملية و ممكنة التحقيق، و 50% يرون أنها مرتبطة بأهدافهم و 50% يرون أنها مرنة و قابلة للتعديل، و 43.75% يرون أنها واضحة و مفهومة.

26.08% ترى أنها لا تستخدم مهاراتها بالقدر الكافي ، إذ أن ظروف العمل تختلف من وقت لآخر فغالبا ما تؤثر ظروف العمل السيئة على الحالة النفسية للأفراد و تقل رغبتهم في العمل ، إن هذه الفئة تعاني من عدم الاستقرار فمتطلباتها تفوق تحسين الظروف المادية و المعنوية للعمل، فرغبتهم في العمل منعدمة تماما. فيما هناك نسبة تقدر ب 13.04% ترى أنها تستخدم مهاراتها أحيانا، هذه من الأفراد التي يمكن بتحسين الظروف المادية و المعنوية للعمل ترتفع الروح المعنوية لديهم فتزيد رغبتهم في العمل و تختفي مظاهر الاستهتار و اللامبالاة فيقدمون أداء أحسن و يؤدون أعمالهم بكفاءة أكبر ، العمل المطلوب من الإدارة في هذه الحالة تهيئة ظروف العمل المناسبة من أجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب.

نستطيع أن نلاحظ كذلك و من خلال استمارة البحث الميداني مدى رغبة الأفراد في التكوين، و هذا من أجل تحسين أدائهم و اكتساب معارف و مهارات جديدة تمكنهم من مواكبة التغيرات و التطورات الحاصلة في المحيط الخارجي حيث أن أفراد العينة الذين لا يرغبون في التكوين منعدمة.

كذلك يتميز الأفراد بتبادل الأفكار و المعلومات فيما بينهم 63.15% من عينة البحث ، و هذا يدل على الرغبة في العمل بروح الفريق و الجماعة من أجل تكثيف الجهود و تحقيق مستويات عالية من الأداء .

كما أن أفراد العاملين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية على القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة خاصة في حدود مسؤولياتهم و الصلاحيات التي يتمتعون بها 69.65% من عينة البحث ، و هذا كما أوضحنا سابقا لأنهم يرون أنهم يمتلكون القدرات و المهارات اللازمة لممارسة عملهم بالمؤسسة كما أن هناك من يرى أن مناصبهم بسيطة و هم يتحكمون في عملهم بشكل جيد ، كما أنهم يرغبون في تلقي التشجيع من رؤسائهم على ذلك.

أما بخصوص اتخاذ القرارات على مستوى أعلى فإن الأفراد لا يشاركون في ذلك ما عدى نسبة ضئيلة تمثل 27.77% من عينة البحث و هي عبارة عن مشاركة لا تتعدى الاستشارة.

كما أن للأفراد القدرة على اجتياز الصعوبات و العراقيل التي من الممكن أن تعترضهم أثناء مزاولتهم لنشاطاتهم حيث يحاولون أولاً حل المشاكل التي تعترضهم بأنفسهم و ذلك بنسبة 47.83% عينة البحث و لكن هنا الملاحظة أنه في حالة عجزهم لا يلجئون إلى زملائهم و من يثقون بهم بالبنك ما عدى نسبة ضئيلة جداً تقدر ب 13.04% من عينة البحث ، بل يلجئون إلى رئيسهم المباشر بنسبة 39.13% من عينة البحث ، و تفسير هذه النتائج راجع إلى عدم ثقة الأفراد بزملائهم في العمل و أنهم غير قادرين على مواجهة الصعوبات و المشاكل و العراقيل أو طريقتهم في حل المشاكل غير فعالة و يثقون أكثر برؤسائهم و هذا ما أكدته نتائج البحث الميداني حيث أن نسبة 80.95% من عينة البحث يثقون برؤسائهم ، كما أن نسبة 95.65% ترى أن أسلوب الرئيس في الإشراف فعال.

من جهة أخرى يتجلى لنا بوضوح من خلال البحث الميداني مدى اهتمام الأفراد بالنتائج التي تحققها المؤسسة من خلال اهتمامهم بالتكاليف و الأعباء التي تتحملها حيث أن نسبة 86.05% من أفراد العينة يرون أنهم يساهمون في تخفيض تكاليف المؤسسة و ذلك من خلال استغلال الموارد المتاحة بعقلانية و تجنب التوقف اللامسؤول عن العمل و كذا استغلال كامل الوقت المخصص للعمل ، 95.65% من عينة البحث تستثمر كامل الوقت المخصص للعمل ، كما أن نسبة 100% تقوم بإنجاز أعمالها في الوقت المناسب.

كما يظهر لنا جيداً ما مدى اهتمام الأفراد بجودة الخدمات التي يقدمها البنك ، و هذا يدل على وعي الأفراد و إدراكهم لأهمية الجودة و دورها في تحقيق نتائج يمكن البنك من الاستمرار و البقاء و بهذا الفهم يرون أن بنك الفلاحة و التنمية الريفية قادر على منافسة و مزاحمة البنوك الأخرى ثم التفوق عليها.

تتبين لنا من خلال التفسير السابق الإمكانيات و القدرات الكامنة لدى أفراد العاملين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية و التي إذا استغلت بطريقة جيدة ووجهت نحو الوجهة الصحيحة فإن ذلك يعود بنتائج طيبة على جميع الأطراف، و هي تؤكد لنا صحة الفرضية الأولى.

المطلب الثاني: تفسير النتائج حسب الفرضية الثانية

" تسعى المؤسسة إلى تحقيق أداء متميز من خلال مواردها البشرية "

من خلال تتبعنا للممارسات و السياسات الذي يتبعها البنك مع الأفراد و كذا آراء الأفراد و مدى تقبلهم لهذه الممارسات و السياسات يمكننا أن نتعرف على مدى اهتمام البنك بموارده البشرية و يحاول بنك الفلاحة و التنمية

الريفية إشراك الأفراد في صنع الثقافة التي تتبناها من خلال إشهارها لعدة مبادئ تتخذها منها تقوم جميع عملياتها على أساسه، و هذا ما لاحظناه من خلال زيارتنا لبنك الفلاحة و التنمية الريفية و قد أجمع غالبية أفراد العينة على وجود بيان مكتوب يبين القيم و المبادئ التي يتبناها البنك و ذلك بنسبة 78.26% و هذا يدل على مدى نجاح البنك في نشر ثقافته بين الأفراد العاملين به ، أما بخصوص بما مدى تقبل الأفراد لهذه المبادئ و القيم فإن نتائج البحث الميداني تؤكد أنه يحدد الاتجاه العام للمؤسسة تتفق على ذلك غالبية أفراد العينة الذين أقرروا على وجود البيان و ذلك بنسبة 100% .

أما بخصوص قابلية هذا البيان للتنفيذ على أرض الواقع فإن أغلبية أفراد عينة البحث يتفقون على أن هذا البيان عملي و قابل للتنفيذ 93.33% ، في حين نسبة الذين يرون العكس و هم أقلية جدا 6.66% ، و السبب في هذا إلى عدم إجماع الأفراد على الطريقة التي يمكن للبنك أن تحقق بها أهدافها و هذا دليل على فشل البنك في توحيد الصف بالطريقة التي تخدم البنك، و إن كان الاختلاف في بعض الأحيان مفيدا إذا لم يؤدي إلى صراعات و نزاعات بين أفراد التنظيم يصعب السيطرة عليها.

أما عن تأثير هذا البيان في الأفراد فإن نتائج الدراسة الميدانية تؤكد لنا أن هناك اختلاف في الآراء بين من يرى أن هذا البيان مؤثر 85.71% و بين من يرى العكس 14.29% فتوضح هذه النسبتين الاختلاف في رؤى الأفراد و استعداداتهم بشكل أكبر.

و النتيجة الأولى التي يمكن أن نستخلصها من خلال الطرح السابق ، على أنه من الرغم من المحاولات الجادة من قبل إدارة البنك لبعث ثقافة جيدة بين الأفراد إلا أنها لا تزال لم ترق إلى المستوى المطلوب . فكما لاحظنا من تحليل نتائج البحث الميداني فإن عدد قليل جدا 27.77% يساهم في اتخاذ قرارات على مستوى أعلى و هذا دليل على أن الإدارة لا تشجع على حرية التصرف، و المبادأة. كما يستخدم البنك نظام الحوافز من أجل دفع الأفراد نحو البذل و العطاء، و كذا الرفع من روحهم المعنوية ، و زيادة رضاهم عن العمل ، و لكن هل هذا النظام يستخدم بالطريقة الصحيحة و المثلى ؟ و هل يؤدي حقا دوره كما هو مخطط له؟

يمكننا الإجابة على هذين السؤالين من خلال النتائج الميدانية ، فلاحظنا بوجود اختلاف في النسبتين فبعض الأفراد يكافئهم البنك و بنسبة 47.82% و الفئة الأخرى من أفراد العينة لا يكافئهم البنك ، و يمكن إرجاع السبب في هذا كله إلى أن هناك أفراد في البنك لا يستحقون المكافئة بسبب عدم احترامهم لمواعيد العمل و إهمالهم ، و التغيب المستمر عن العمل. في خصوص الفئة التي يكافئها البنك فنسبة تقدر ب 63.64 % ممن

يكافئهم البنك يرو بأن المؤسسة تعتمد على المكافآت المعنوية و هذا دليل على أن الإدارة تميل إلى الجانب المعنوي أكثر منه من الجانب المادي . 63.64% ممن يكافئهم البنك لقوا آخر مكافئة منذ شهر و هذا دليل على أن البنك يستخدم المكافآت بشكل دوري و مستمر، أي أن نظام الحوافز يتصف بالديمومة . هناك نسبة أخرى تعادل 9.09% يقولون أنهم لم يتلقوا أية مكافئة منذ سنة ، و هناك نسبة أخرى تساوي 27.27% يقولون أنهم لم يتلقوا أية مكافئة منذ أكثر من سنة لكنها ضئيلة و لا يمكن الاعتماد عليها، كما يؤكد أفراد العينة أن هذه المكافآت تدفعهم لبذل جهد أكبر في العمل و بنسبة تقدر ب 81.82% . أيضا في دراستنا الميدانية لاحظنا أن غالبية أفراد العينة يشعرون بالرضا في عملهم و بنسبة 76.91% و السبب في ذلك أنهم فقط يحضون بالاحترام و التقدير من القبل الزملاء و الرؤساء و نسبة ضئيلة جدا لا يشعرون بالرضا و هذا راجع ضعف الظروف المادية و المعنوية للعمل سيئة هذا من جهة ، و من جهة أخرى 63.84% من أفراد العينة يرون أن الأجر الذي يتلقوه لا يعكس حقيقة المجهودات و حسب وجهة نظر الأفراد فإنهم يتقاضون أجورا أقل مما يتقاضاه أفراد آخرون يتعرضون لمخاطر أقل و يقدمون مستويات أداء أدنى ، و هذا بسبب العلاوة الغير مبررة التي يتلقاها بعض الأفراد مثل ساعات العمل الإضافية ، و منحة المردودية الفردية و الجماعية.

والنتيجة الثانية التي يمكن أن نستخلصها من خلال ما تم طرحه هو أن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لم يصل إلى الحد الذي ترضى من خلاله جميع الأفراد العاملين بها من خلال نظامها التحفيزي و الذي وبحسب الإدارة المتخصصة صمم و هيكل بطريقة منطقية و عادلة.

يعتمد بنك الفلاحة و التنمية الريفية في إطار تصنيفها و ترتيبها لمواردها البشرية على قاعدة بيانات تضم كافة المعلومات الخاصة بهم و بالتالي هو يوفر الكثير من الوقت و الجهد ، و لقد أوضح لنا بعض الأفراد المتخصصين في هذا المجال، و الذين كانوا في السابق يعتمدون على نظام معلومات التقليدية، أن استخدامها الحالي لقاعدة البيانات الخاصة بالموارد البشرية سهل عليهم بالعمليات الإدارية المتعلقة بالأفراد ، حيث أصبحت جميع العمليات تتم في الوقت المناسب، كما أصبحت العملية تتم بأكثر دقة حيث قلة شكاوى و احتياجات العمال.

بالمقابل فإن نسبة 69.56% من أفراد العينة البحث الميداني تؤكد أنها تحصل على الوثائق الإدارية في الوقت المناسب، كما أن نسبة 82.60% أكدوا أن الأخطاء الإدارية قليلة وتكاد لا تذكر، بالمقابل هناك نسبة ضئيلة تقدر ب 17.04% تؤكد أن هذه الأخطاء كثيرة و متكررة ، هذه النسبة صغيرة و لكنها توحى لنا بوجود خلل

في النظام، السبب الرئيسي في ذلك حسب رأي بعض الأفراد راجع إلى طريقة التطبيق ، بالإضافة إلى قدم المعدات المستخدمة في الحواسيب و الطابعات تتعطل بالاستمرار ، و هذه الظاهرة شاهدناها أثناء تواجدنا بالبنك. و النتيجة الثالثة التي يمكن أن نستخلصها مما سبق ذكره أن بنك الفلاحة و التنمية الريفية تستخدم نظام مؤتمت يساعدها على أداء العمليات الخاصة بالموارد البشرية، و لكن النتائج المتوصل إليها من خلال البحث الميداني توحى لنا بوجود بعض القصور في استخدام هذا النظام.

أما فيما يخص التفاعل بين الرؤساء و المرؤوسين بالبنك فتؤكد لنا نتائج الدراسة الميدانية أن غالبية أفراد العينة أجابوا أنهم يثقون برؤسائهم و ذلك بنسبة قدرت ب 80.95% من عينة البحث ، هذا الأمر يبنى بوجود العلاقات الطيبة بين المستويات الإدارية المختلفة، و بالتالي يؤثر هذا التواصل و تبادل الأفكار بشكل إيجابي بين المستويات المختلفة للتنظيم ، في هذه الحالة فإن الأفراد الذين يشغلون مناصب قيادية يجدون المرونة في نقل أفكارهم إلى من هم يعملون تحت سلطتهم و كذلك من حثهم و دفعهم للعمل ، و لهذا ولدت انطباعات جيدة لدى المرؤوسين. فكما أشرنا سابقا أن الأفراد لا يعتمدون في حل مشاكلهم و تحطيط الأزمات الطارئة على زملائهم بل على رؤسائهم و هذا يبين حقيقة أنهم يثقون بهم، و من أسباب ذلك و كما بينته نتائج البحث الميداني ، أن الأفراد يرون أسلوب رؤسائهم في الإشراف فعال و هم يمثلون نسبة كبيرة جدا تقدر ب 95.65% كما أن نسبة 63.15% من أفراد عينة البحث يرون أن رؤسائهم يشجعونهم على اتخاذ القرارات ، فيما ترى نسبة ضئيلة جدا تقدر ب 11.11% ترى أن رؤسائهم لا تهمهم النتائج المحققة.

و النتيجة الرابعة و التي يمكن أن نستخلصها من خلال ما تم طرحه و استنادا إلى نتائج البحث الميداني أن طريقة ممارسة العملية القيادية بينك الفلاحة و التنمية الريفية يعتمد على النظام الرسمي و غير الرسمي، أي أن القادة الفاعلون في البنك الذين يعتمدون على السلطة الرسمية أي "القائد يتعين بواسطة القانون" و القادة الغير الرسميين لهم تأثير إيجابي على عملية اتخاذ القرارات بالنسبة للأفراد العاملين الذين يتخذونها قدوة في حياتهم المهنية.

أما بخصوص الاتصال الداخلي بينك الفلاحة و التنمية الريفية فإن نتائج البحث الميداني تؤكد لنا أن الاتصال الداخلي يتم في الغالب في شكل قرارات و أوامر صادرة عن الرؤساء حيث نسبة 65.21% ترى ذلك، فهذه القرارات تؤثر سلبا على تقبل الأفراد لهذه الأوامر و القرارات ، حيث يحسون أن هناك نوع من القهر فلا تعطى لهم الفرصة لمناقشة هذه القرارات أو حتى إبداء رأيهم فيها خاصة إذا كانت في صميم تخصصهم.

أما عن الاتصال الأفقي أنه كما تبين لنا من خلال النتائج المتحصل عليها أنه يتم بصورة جيدة و هذا من خلال و كما أشرنا سابقا تبادل الأفكار فيما بين الأفراد ، و تبادل النصائح و المشوراتالخ.

كذلك تبين لنا 47.83% من عينة البحث يتم اتصالها بالإدارة العليا بواسطة الرئيس المباشر ، و يؤثر نمط الاتصال هذا المتبع ببنك الفلاحة و التنمية الريفية على وضوح التعليمات التي تنشرها الإدارة العليا سواء من ناحية فهم هذه المعلومات أو كيفية تطبيقها بالطريقة الصحيحة ، فاتصال الأفراد غالبا ما يكون عن طريق الرئيس المباشر.

و النتيجة الخامسة التي يمكن أن نستخلصها من خلال ما تم طرحه، أن عملية الاتصال بينك الفلاحة و التنمية الريفية تتم بطريقة تؤثر سلبا على توجيه الافراد و إعطائهم تعليمات خاصة بالعمل ، و كذلك نصحهم و مساعدتهم على حل مشاكلهم ، أما الاتصال الجانبي فهو يتم بطريقة فعالة و هذا ما لمسناه من خلال تفاعل الأفراد فيما بينهم و تعاونهم.

لاحظنا من خلال دراستنا الميدانية بينك الفلاحة و التنمية الريفية مدى اهتمام البنك بالعملية التكوينية ، فتبين لنا من خلال تحليل نتائج الاستمارة أ هناك نسبة معتبرة من أفراد العينة الذين سبق لهم و أن تلقوا تكويننا تمثل 60.86% ، حيث هناك من استفادة من التكوين لمرة واحدة و هناك من استفادة منه أكثر من مرة و بأنماط مختلفة و بمراكز مختلفة للتكوين داخل و خارج الوطن. نسبة 50% ممن تلقوا تكويننا داخل المؤسسة، بينما نسبة الأفراد الذين تلقوا تكويننا خارج المؤسسة فتمثل 78.56% موزعة كالتالي 50% تلقوا تكويننا في مراكز خاصة، 50% تلقوا تكويننا في معاهد متخصصة داخل الوطن ، 7.14% تلقوا تكويننا في معاهد متخصصة خارج الوطن، أن هذا التوزيع في الأنماط التكوينية الذي يتبعه البنك يؤكد على مدى اهتمامه بالمادة التكوينية التي يتلقاها الأفراد ، و حرصها على استخدام أحدث البرامج و أكثرها نجاعة و فعالية.

أما عن النتائج المحققة من وراء البرامج المختلفة الذي يعتمد عليه البنك فقد كانت النتائج كما أوضحنا سابقا كالتالي 71.42% ممن تلقوا تكويننا قد اكتسبوا معارف جديدة، 35.71% ممن أصبحت لديهم ثقة بالنفس أكبر، 29.57% ممن تحسن أدائهم، 7.14% ممن أصبحت لديهم حيوية و نشاط أكبر، و هذه النتائج معتبرة جدا تؤكد أن العملية التكوينية تأت في الغالب بثمارها و تحقق أهداف المرجوة منها، و التي تتمثل غالبا في ربط الأفراد العاملين بأحدث الأساليب المستخدمة في مجال تخصصهم، الرفع من روحهم المعنوية و تحسيسهم بأنهم قادرين على الرقي و التقدم و انجاز المهام بكفاءة مهما كانت صعبة و معقدة.

و النتيجة السادسة التي يمكن أن نستخلصها أن بنك الفلاحة و التنمية الريفية يستخدم برامج تدريبية مكثفة و متنوعة تساهم في رفع مستوى أداء الافراد ، و تزيد بشعورهم بانتمائهم و حبهم و ولائهم للبنك، و قد أثبتت هذه البرامج نجاحها و فعاليتها.

من خلال التفسير السابق و النتائج الستة المتوصل إليها يتبين لنا أن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لا يسعى بشكل كبير إلى تفعيل موارده البشرية فهي تركز على جوانب معينة تراها مهمة، و تحمل جوانب أخرى في الحقيقة هي أكثر أهمية ، أو لا تستغل هذه الجوانب بالشكل الصحيح ، و منه الفرضية الثانية غير محققة.

المطلب الثالث: تفسير النتائج حسب الفرضية الثالثة

" توفر القدرة والرغبة في العمل لدى الأفراد يمكنهم من أداء مهامهم بفعالية "

من خلال النتائج المتوصل إليها و بتحليل استمارة البحث و ملاحظات الدراسة الميدانية بصفة عامة يمكن معرفة مدى الارتباط بين القدرة على العمل و الرغبة فيه ، أي بعبارة أخرى هل الاهتمام بجانب دون الآخر يساعد الأفراد على القيام بمهامهم بفعالية، و أن للجانبين الأهمية نفسها فيجب التأثير عليهما معا من أجل تفعيل الأفراد و الرفع من مستوى أدائهم.

أكدت لنا نتائج البحث الميداني أن هناك اتجاهات مختلفة للأفراد العاملين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية و تظهر لنا آثار هذا الاختلاف في الفروق الواضحة بين إجاباتهم و التي تمثل في الواقع اتجاهات نفسية و سلوكية أكثر منها منطقية . فعالية الأفراد لا يشاركون في اتخاذ القرارات ، و لا في تحديد الأهداف فهم يعتبرون أن دورهم في البنك بسيط و أنهم لا يمتلكون أي أفكار تجديدية أو إبداعية ، و بالتالي فإن مهامهم بسيطة و أعمالهم روتينية ينتظرون الأوامر من رؤوسهم و ينفذونها دون نقاش فهم لا يحبون تحمل المسؤولية ، فحسب رأيهم فهم لا يشجعونهم على اتخاذ القرارات و لا يساعدونهم على تحمل و لا جزء من الأخطاء التي من الممكن أن تنجم عن اتخاذ قرار معين، فهم لا يجروون على هذا الأمر رغم خبرتهم الكبيرة و مهاراتهم التي اكتسبوها طيلة سنوات عملهم ، و هم أعرف بهذه المهام من غيرهم .

كذلك النمط الثقافي السائد أن الإنجاز الجيد يدخل في صميم عمل الفرد و بالتالي لا داعي لمكافئته على ذلك.

كذلك حالة البطالة التي تعاني منها مختلف الشرائح الاجتماعية، جعلت الشغل الشاغل للأفراد هو الحصول على منصب عمل يرتزقون منه ، فإذا حصلوا على هذا المنصب فهم غير مستعدون في الدخول في أي مغامرة من الممكن أن تفقد عملهم.

من خلال ما تم طرحه يمكن أن نستخلص أنه بالرغم أن الأفراد قادرين على العمل بكفاءة و فعالية إلا أنهم لا يستغلون هذه القدرات بسبب انعدام الرغبة لديهم.

نلاحظ من جهة أخرى أن عدد لا بأس به من الأفراد لديهم الرغبة في المشاركة في العمل و التجديد و الابتكار، إلا أنهم لا يفعلون ذلك بسبب انعدام القدرة لديهم، و هذا راجع إما لعدم تلقيه التكوين المناسب أو لعدم تلقيه أي تكوين أو أنهم أصلاً يتواجدون في المكان الخاطئ، فاعتراف بعض الأفراد بعدم أداء مهاراته في العمل بالشكل المطلوب للأسباب السابقة الذكر يؤكد لنا أهمية القدرة على العمل لدى الأفراد حتى يتمكنوا من القيام بواجباتهم أكمل وجه.

من جهة ثالثة نلاحظ أن غالبية الأفراد يؤدون مهامهم بالشكل المطلوب يرجعون السبب في ذلك إلى توفر مجموعة من العوامل ساهمت في تعزيز قدراتهم و مهاراتهم ، كما ساهمت في توليد الرغبة لديهم في تقديم ما هو أحسن ، و بالتالي نستخلص أن تلازم القدرة و الرغبة على العمل معا شرط أساس لتقديم أداء جيد.

من خلال التفسير السابق تبين لنا أن الأفراد العاملين في بنك الفلاحة و التنمية الريفية إما يتوفرون على القدرة و تنعدم فيهم الرغبة أو العكس و منه الفرضية الثالثة غير محققة.

المطلب الرابع : تفسير النتائج حسب الفرضية الرابعة

" عملية تفعيل الموارد البشرية لكي تخلق الرغبة و القدرة لا بد أن تكون متناسقة و المتكاملة"

وجدنا من خلال تحليلنا لنتائج البحث الميداني فعلا أن بنك الفلاحة و التنمية الريفية تتبنى سياسات متنوعة بخصوص مواردها البشرية ، و هذا من أجل تمكينهم من أداء مهامهم بالطريقة التي ترضي جميع الأطراف ، و هي تركز في ذلك على عمليتين التكوين و التحفيز، و بالتالي كانت النتائج كما هو متوقع أو كما كانت يتمناه البنك ، و هذا ما لاحظناه فعلا من خلال التصرفات التي أبدتها عدد لا بأس به من أفراد البنك.

فنسبة 22.23% ممن لم يتلقوا أي تكوين و يرجعون السبب إلى كون المناصب التي يشغلونها لا تحتاج إلى تكوين ، 77.77% ممن لم يتلقوا أي تكوين يرون أن البنك لا يعطي أهمية لعملية التكوين، و في حقيقة الأمر لا يوجد منصب مهما كان بسيطاً لا يحتاج إلى تكوين و لا يحتاج إلى تطوير في طريقة الأداء ، و لا يوجد شخص مهما بلغ مستواه و مهاراته لا يحتاج إلى اكتساب معارف و أساليب جديدة للعمل ، هذا يعتبر دليلاً على أن الأفراد ليس لديهم الرغبة في تطوير أنفسهم لأنهم غير مهئين نفسياً لذلك. أما بخصوص أن المؤسسة لا تعطي أهمية لعملية التكوين ، فالملاحظ ميدانياً يبين عكس ذلك فهذه الإجابة تعبر أن اتجاه الأفراد لا يتوافق مع الاتجاه الذي تسير إليه إدارة البنك، فهم غير راضين و يعارضون كل تصرف تقوم به، و بالتالي هم لا يبذلون أية رغبة في التعاون معهم.

39.14% من عينة البحث يرون أن الإدارة لا تعترف بما يقدمونه من أعمال و هي نسبة معتبرة ، و هذا يمكن أن يفسر على أن الإدارة لا تقوم بتشجيع الأداء الجيد بالتحفيز المادي و المعنوي، كما يمكن أن يفسر و هو الاحتمال الراجح أنها لا تقوم بالربط بطريقة واضحة و مفهومة و صريحة بين المكافأة و الأداء، هذا يعتبر من العوامل النفسية التي تولد لدى الأفراد عدم الرغبة في العمل.

نسبة 41.2% ممن هم راضون عن عملهم يرجعون السبب كونهم يحضون بالاحترام و التقدير من قبل الزملاء و الرؤساء و هذه النسبة تفوق نسبة من يرجعون السبب المادية أو المعنوية، 50% ممن هم مضطربون على أهداف البنك يرون أنها ليست مرتبطة بأهدافهم الشخصية ، كما نسبة 13.05% يرون أنها لا تساهم في تحقيق أهداف البنك و أن 26.91% تعتقد أن خدماتهم لا تستطيع أن تنافس خدمات بنوك أخرى.

كما لاحظنا بعض التناقض في أجوبة بعض الأفراد محاولين إظهار صورة حسنة عن أنفسهم و إصاق الصورة السيئة برؤسائهم ، فهذه النسبة معتبرة جداً و هي تعبر عن وجود اتجاه حقيقي غير راض عن المسلك الذي ينتهجه البنك ، و هذا بدوره لا يساعد على تحقيق أهدافه، كما يمكن أن يؤدي إلى صراعات و قيام تكتلات داخل البنك تعمل من أجل تحقيق المصالح الشخصية على حساب مصلحة الجميع.

إن كل هذا يؤكد لنا وجود نقص كبير في الأساليب المتبعة و الاهتمام و التركيز على البعض منها و إهمال أخرى باعتبارها هامشية، أدى إلى النتائج السالفة الذكر ، و هذا يؤكد لنا صحة الفرضية الرابعة أي أن نجاح عملية تفعيل الموارد البشرية لا يعتمد على إجراء روتيني ، و إنما يعتمد على نظام متكامل يتماشى مع استراتيجياتها العامة.

خاتمة الفصل

إن إدارة الموارد البشرية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية يغلب عليها الطابع الإدارية ، فصلاحياتها محدودة جدا و دورها لا يتعدى الاستشارة، فرغ الأهمية التي يكتسبها العنصر البشري في الوقت الحالي من حيث مساهمته في تحقيق أهداف البنك، و في مقدمتها تحسين الأداء الاقتصادي ، فغنها مازالت تعتبر المورد البشري مجرد يد عاملة تتلقى الأوامر فقط و ليس لها القدرة على المبادرة و اتخاذ القرارات فتسيير الموارد البشرية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية لم يرق بعد لمستوى التسيير الذي يهتم بنوعية الموارد البشرية و بمهاراتها و قدراتها و ميولها ، فهي تعني بالكم و لا بالكيف، كما أنها لا تراعي بالاختصاصات ، فبنك الفلاحة و التنمية الريفية تركز على الجانب الخدماتي و العملياتي في تحسين أدائها أكثر مما تركز على المورد البشري.

الخاتمة

الخاتمة

أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي كأهم الإدارات في المؤسسة، مهمتها تكوين قوة عاملة مستقرة وفعالة تسعى إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، خاصة في المجال التربوي لذلك عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها" : ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة". وتطور الرؤية للوظائف المسندة لإدارة الموارد البشرية من حيث أصبحت تهتم بتوفير الأفراد اللازمين لنشاط المؤسسة، ومحاولة الاحتفاظ بهم من أجل الاستفادة من خبراتهم وكفاءتهم كما تهتم بتدريب الأفراد وإعدادهم لتقبل أي تغيير في طرق الإنتاج بالمؤسسة وتحديد أفضل طرق دفع الأجور والحوافز المختلفة التي من شأنها أن تدفع الفرد إلى بذل أقصى الجهود من أجل رفع مستوى أدائه، بالإضافة إلى معرفتها لميول الأفراد واتجاهاتهم نحو المؤسسة، وكل ما من شأنه أن يجعل الفرد راضي عن عمله والجو الذي يؤدي فيه عمله؛ وهذا ما أشارت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية، وتعمقت فيه نظرية أنظمة السلوك التي ترى أن معرفة المسير لسلوك العاملين واهتمامهم وكذا العوامل التي تحفزهم تمكنهم من رفع مستوى أدائهم من خلال العمل على توفير جو ملائم للعمل وبالتالي تحقيق الأهداف التي ترحبها المؤسسة.

وبهذا فإن النظرة الحديثة جعلت إدارة الموارد البشرية الأكثر قدرة على توجيه أداء الأفراد والتأثير عليه في الاتجاه الصحيح باعتبار أن أداء الأفراد هو المحدد الأساسي لنجاح المؤسسة، ويتضح هذا التأثير من خلال عملياتها التنفيذية من توظيف وتكوين وتحفيز والدور الذي تلعبه في خلق أطر عقلانية كفيلة بالحد من ظاهرة دوران العمل والتغيب العمالي وكذا التحكم في طرق العمل والآلات من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء.

فالمراد البشرية هي رأس المال الحقيقي، و يرتبط استمرار المؤسسة وازدهارها بمدى قدرة مواردها البشرية على تحسين الأداء الوظيفي و التنظيمي و تجاوز الأزمات في سبيل البحث عن الزيادة بين مختلف المؤسسات على المستوى الوطني و العالمي.

و بهذا نقوم بتقديم بعض الاقتراحات التالية:

الخاتمة

- تعزيز قدرات العاملين و مهاراتهم في التعامل و الاتصال فيما بينهم من خلال إعداد برامج تدريبية و تأهيلية فعالة لتنمية و تطوير سلوكيات التفاعل فيما بينهم.
- ترسيخ ثقافة جيدة داخل المؤسسة و نشر قيمها و أسسها لخلق روح المبادرة و الرؤيا الإستراتيجية لدى العاملين من خلال إدراكهم لأهمية المشاركة و التعاون في تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المؤسسة ككل، و مشاركتهم في عمليات تطوير و تحسين مستوى الخدمة المقدمة.
- توضيح قيم المؤسسة ذات الأهمية.
- استعمال الأساليب العقلانية و الدلائل و البراهين الملموسة من أجل دفع العامل لبذل جهد .
- على الإدارة أن توفر الحوافز المادية و المعنوية معا للحصول على سلوك وظيفي إيجابي و أداء متميز.
- إتباع العدالة في إعطاء المكافآت المادية و المعنوية.
- تدريب العاملين على الأداء الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى و ضبط مواعيد العمل .
- استقطاب و توظيف أفراد ذوي كفاءات و قدرات متنوعة ، و ضمان توافق ذلك مع الوظائف المخصصة لهم ، لتحقيق فعالية الأداء و سلامته من الأخطاء و العيوب.
- العمل على إشراك جميع العاملين في إعداد و وضع أهداف المؤسسة.
- استماع الإدارة لاقتراحات و أفكار العاملين داخل المؤسسة و تقبلها و حثهم على المبادرة، و احترامهم و معاملتهم كشركاء دون اعتبار للتسلسل الهرمي في المسؤولية، بما يسمح بتحسين الجودة و تقليص التكاليف.
- إيجاد نظام فعال للمعلومات .
- وضع أسس واضحة لقياس الأداء ، و الابتعاد عن المزاجية في عملية التقييم، و كذلك الابتعاد عن التحيز و استخدام العلاقات الشخصية.
- إتباع نمط اتصال إداري جيد مع الأخذ بعين الاعتبار بساطة التنظيم و قلة الإداريين لأنه يسهل الاتصال و يسمح بالحركة السريعة للمعلومات و إيصالها للمعنيين في الوقت المناسب سواء تم ذلك شفها أو باستخدام وسائل الاتصال الحديثة.
- العمل على أن تكون سياساتها متكاملة و متناسقة بحيث تخدم بعضها ، و لا يكون هناك تناقض و تضارب فيما بينها.
- التخلي عن النظر للفرد على أنه كائن مادي أو تكلفة يجب تخفيضها و ليس موردا يساهم في تحسين أداء المؤسسة و تعظيم قيمتها.
- و عموما يجب على المؤسسة إعادة النظر في سياساتها و ممارستها اتجاه الموارد البشرية لزيادة كفاءتها و تحسين أدائها و كسب ولائها من أجل المساهمة في تحسين أداء المؤسسة، و هذا من أجل إعداد تقارير عن سياساتها

الخاتمة

و ممارساتها اتجاه الموارد البشرية ، و هنا تستطيع معرفة و استخراج نتائج مدى كفاءة و فعالية هذه و السياسات التي تقوم بالتحسين. و في الأخير نؤكد أن بحثنا حاول تسليط الضوء على إشكالية أساسية تعاني منها مؤسساتنا و المتعلقة بموضوع إدارة الموارد البشرية و كيف يمكنها المساهمة في تحسين الأداء الاقتصادي ، التي لا تزال ضعيفة جدا لعدم الاهتمام كما ينبغي بالموارد البشرية في مؤسساتنا .

قائمة المراجع:

الكتب:

- 1- د. ابراهيم الهيممي، دراسات في علاقات العمل، مكتبة عين الشمس، القاهرة، دط، 1958
- 2- د. أحمد إبراهيم باشات: أسس التدريب، لبنان: دار النهضة العربية، 1978
- 3- د. أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1993
- 4- د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر دط، 2004
- 5- د. أنور سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، دط، 2003
- 6- د. بدر عبيدات، الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد، جامعة البرموك، 2003
- 7- د. بدر عبيدات، الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد، جامعة البرموك، 2003
- 8- د. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، دط، 2003
- 9- د. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
- 10- د. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، دط، 2002
- 11- د. حسن زاوية محمد: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، د ن، د ط، 1999.
- 12- د. حنفي عبد الغفار: إدارة الأفراد بالمنظمات، مدخل وظيفي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2000.
- 13- د. خالد الهيثي وآخرون، أساسيات التنظيم الصناعي، عمان: دار هران، 1997
- 14- د. خالد عبد الرحمان الهيممي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1999

- 15- د. خالد عبد الرحمان الهيثمي، مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، دط، 2004
- 16- د. خالد عبد الرحمن الهيثمي، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2005
- 17- د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001
- 18- د. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
- 19- د. رشيد زرواتي :تدريبات على منهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ،الجزائر ،ط1، 2002.
- 20- د. روبرت ماكس وجوهان جاكس، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد فتوح، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، الإمارات العربية المتحدة،(ب، س، ن)
- 21- د. روزماني ماكماهون، لو كنت المسؤول، دليل الرعاية الصحية الأولي في المستوى المتوسط، المكتب الإقليمي لبحر المتوسط، الإسكندرية، مصر ، دط ، 1989
- 22- د. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001
- 23- د. سالم مؤيد سعيد و عادل حرموش، إدارة الموارد البشرية، جامعة بغداد، بغداد، دط، 1991
- 24- د. سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، دط، 2011
- 25- د. سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد: دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2007
- 26- د. سعاد نائف برنوطي :إدارة الموارد البشرية /إدارة الأفراد ،دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان-الأردن ،ط2، 2004.
- 27- د. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية/ إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع، دط، 2004

- 28- د. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجد لاوي للنشر و التوزيع، عمان، دط، 2004
- 29- د. شنوفي نور الدين، أنظنة و آليات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين الوطني، الحراش، الجزائر، دط، 2011
- 30- د. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر ، دط، 1999
- 31- د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، دط 2001
- 32- د. عبد الباقي صلاح ، حنفي عبد الغفار، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، الدار الجامعة ، دط، 1988
- 33- د. عبد الرحمان، الدافعية وحوافز العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1988
- 34- د. عبد الرحمن عبد الله الشفاوي، تخطيط القوى العاملة، مفاهيمه و أساليبه و مشاكله، معهد الإدارة العامة، الرياض، دط، 1976
- 35- د. عبد السلام أبو قحف :التنافسية و تغيير قواعد اللعبة ،رؤية مستقبلية ،مكتبة مطبعة الإشعاع ، الإسكندرية ، د ط ، 1997.
- 36- د. عبد الغفار حنفي ،عبد السلام أبو قحف :تنظيم وإدارة الأعمال ،المكتب العربي الحديث ،الإسكندرية، د ن ، د ط ، 1993.
- 37- د. عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، دط، 2001
- 38- د. عساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار الزهران، عمان، الأردن، دط، 1999
- 39- د. علة محمد عبد الوهاب :إدارة الأفراد منهج تحليلي ،مكتبة عين شمي بالقاهرة ، ج 1 ، 1975،
- 40- د. علي السلمي، إدارة البشرية الإستراتيجية، مكتبة غريب للطباعة، القاهرة، 1991

- 41- د. علي السلمي، التدريب الإداري، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1970
- 42- د. علي غربي/ بلقاسم سلاطنية/ إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، الهدى للطباعة و النشر، عين مليلة للجزائر، 2002
- 43- د. عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1،
- 44- د. عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار الزهراء للنشر و التوزيع، دط، 1996
- 45- د. كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، ط 2، 2000.
- 46- د. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، دط، 2001
- 47- د. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، بيروت، دط 1993
- 48- د. محمد علي جعلوك، القادة هل يولدون ؟ ...أم يصنعون، موسوعة العلوم الإدارية، دار الراتب الجامعة، بيروت، لبنان، ط1، 1999
- 49- د. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان: دار وائل، ط1، 2000
- 50- د. مصباح إيمان وميدون آمال، أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ليسانس في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2010
- 51- د. مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004،
- 52- د. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1996
- 53- د. مهدي حسن زويلف: إدارة الموارد البشرية «مدخل كمي»، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، د ط، 2001.
- 54- د. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية، عمان، دالا مجدولوي، الطبعة الأولى 1994
- 55- د. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار مراحل للطباعة الإلكترونية، الرياض، المملكة العربية السعودية، دط، 1993

- 56- د. نظمي شحادة ، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان ، الأردن، دط ، 2000
- 57- د.شونوفي نور الدين :أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية ، سند خاص بالتكوين المتخصص ،الجزائر ، د ن ،دط، 2011.
- 58- محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، 1999
- 59- الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج ،المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ،تخصص إدارة مكتبية ،إدارة الموارد البشرية ،المملكة العربية السعودية ،ط 1429 هـ ،ص:9.
- 60- محمد بن ناصر البيشي، مداخل وأساليب قياس أثر التدريب، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، نوفمبر، 2009.
- 61- بروس آن بيتوني، فن تحفيز العاملين، ترجمة زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية، عمان، د س.
- 62- أنشوك شاندا وشلبا كوبرا، استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم الحزامي، القاهرة: دار الفجر، ط1، 2002.
- 63- ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 09-10 مارس ،جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2004.

المواقع الالكترونية:

- 64- د. هلال سيد، شركات تتعثر والسبب "الموارد البشرية"، مقالة منشورة على صفحات الانترنت، www.islamonline.net
- 65- مقال بعنوان نظرية تقييم الأداء، <http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?t=1-5189>

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
32	مرتكزات الموارد البشرية	أ-1
45	الفروقات بين التكوين والتطوير	أ-2
48	مراحل تقييم الأداء	أ-3
53	أشكال حوافز الأداء	أ-4
70	وكالات بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية سعيدة	أ-5
77	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية FR	أ-6
78	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية AR	أ-7
81	توزيع و خصائص عينة البحث الميداني	1ب-1
83	البيان المكتوب	3ب-3
85	تبادل الأفكار و الحوار	7ب-7
85	اتخاذ القرارات في حدود العمل	8ب-8
87	اتخاذ القرارات مع الزملاء	2ج-2
90	الأجر الذي تتلقاه بعادل الجهد المبذول	9ج-9
102	إطلاع المؤسسة على أهدافها	4ن-4
107	المنافسة مع المؤسسات	4ع-4

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
81	توزيع و خصائص عينة البحث الميداني	1-ب
82	ثقافة المؤسسة و أثرها على الموارد البشرية	(2-3-4-5-6-7-8-9-10)ب_ (1-2-3)ج
88	نظام معلومات الموارد البشرية و أثره على الأفراد	(4-5-6-7-8)ج
90	التحفيز و أثره على الأفراد	(9-10)ج_ (1-2-3-4)د
93	الاتصال و أثره على الأفراد	(5-6)د
94	نمط القيادة و أثره على الأفراد	(7-8-9-10)د_ 1-هـ
96	التكوين و أثره على الأفراد	(2-3-4-5-6-7)هـ
99	انعكاسات سياسيات الموارد البشرية على الأفراد	(8-9-10)هـ_ (1-2-3)ن
102	الموارد البشرية و دورها في الأداء الاقتصادي للمؤسسة	(4-5-6-7-8-9-10)ن_ 1-ع 2-3-4ع

الفهرس

	الإهداء
	التشكرات
أ	المقدمة العامة
1	الفصل الأول: ماهية الموارد البشرية في المؤسسة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية مفهومها، أهدافها، أهميتها
3	1- مفهوم إدارة الموارد البشرية
3	1-1- وجهة نظر التقليدية
3	1-2- وجهة النظر الحديثة
4	1-3- أهم التعاريف لإدارة الموارد البشرية
6	2- أهداف إدارة الموارد البشرية
7	1-2- الأهداف العامة
7	2-2- الأهداف الفرعية
8	3- أهمية إدارة الموارد البشرية
11	المبحث الثاني: أنظمة و آليات تسيير الموارد البشرية
11	1- أنظمة تسيير الموارد البشرية
11	1-1- نظام التخطيط لتسيير الموارد البشرية
13	1-2- نظام التوظيف للموارد البشرية
13	1-3- نظام الأجور و التعويضات
14	1-4- نظام تكوين الموارد البشرية
15	1-5- نظام تقييم و رقابة الموارد البشرية
15	2- آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة
15	1-2- الركن القانوني
16	2-2- الركن الإداري
18	2-3- الركن القيادي
19	المبحث الثالث: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة
19	1- أساليب تنمية العاملين

19	1-1- التدريب في مكان العمل
20	1-2- التدريب خارج مكان العمل
21	1-3- تقييم فعالية التدريب
23	2- أساليب تنمية المديرين
24	2-1- أساليب التنمية في مكان العمل
25	2-2- أساليب التنمية خارج مكان العمل
28	خاتمة الفصل الأول
29	الفصل الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من الأداء العاملين
30	تمهيد
31	المبحث الأول: تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة
32	1- أهمية تفعيل الموارد البشرية
33	2- أسباب تفعيل الموارد البشرية
34	3- أهداف تفعيل الموارد البشرية
34	4- عوامل تفعيل الموارد البشرية
36	المبحث الثاني: أثر دورات التدريب و الحوافز الوظيفية على أداء العاملين
36	1- أثر دورات التدريب على أداء العاملين داخل المؤسسة
36	1-1- تدريب الموارد البشرية
40	1-2- دور التدريب في تحسين أداء العاملين
41	1-3- دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة
43	1-4- دور التدريب في مساندة التطور التكنولوجي داخل المؤسسة
44	1-5- تأثير التدريب على أداء الأفراد
46	2- التدريب و علاقته بتقييم الأداء
46	2-1- أهداف تقييم الأداء أثناء التدريب
47	2-2- مراحل تقييم الأداء من خلال المراحل التدريبية
49	2-3- طرق تقييم الأداء من خلال العملية التدريبية
50	3- أثر الحوافز الوظيفية على الأداء
50	3-1- مفهوم حوافز الأداء
51	3-2- أشكال حوافز الأداء

53	3-3- متطلبات حوافز الأداء الفعالة
54	3-4- عوامل نجاح و فشل حوافز الأداء
56	4- الحوافز و علاقتها بالأداء
56	4-1- أسباب انخفاض الإنتاجية و علاقتها بتحفيز العاملين
57	4-2- الخطوات التي تساعد على تحفيز العاملين لتحسين الأداء
58	4-3- أهم الطرق لتحفيز العاملين و تحسين دافعيتهم للعمل
60	المبحث الثالث: تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة
60	1- تعريف تقييم الأداء
60	1-1- تعريف مفهوم الأداء
60	1-2- تعريف مفهوم التقييم
61	1-3- الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء
61	2- صعوبات تقييم الأداء
62	3- أسس التقييم الفعال و مشاكل التقييم
62	3-1- أسس تقييم الأداء
63	3-2- مشاكل تقييم الأداء
64	3-3- علاج مشاكل التقييم
65	4- شروط نجاح تقييم الأداء
65	4-1- التناسب
65	4-2- القبول
66	4-3- المرونة و الحوار
67	خاتمة الفصل الثاني
68	الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية لسعيدة
68	تمهيد
69	المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية
69	1- مفهوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية
69	1-1- تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية
70	1-2- نشأته
72	1-3- المبادئ التي يتركز عليها البنك

73	2- دور و مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية
74	1-2- دور بنك الفلاحة و التنمية الريفية
74	2-2- مهام البنك
74	3- الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية
74	1-3- الهيكل القانوني لبنك الفلاحة و التنمية الريفية
75	2-3- الهيكل الإداري لبنك الفلاحة و التنمية الريفية
79	المبحث الثاني: أساليب و أدوات البحث الميداني و تحليلها
79	1- أساليب و أدوات البحث الميداني
81	2- تحليل بيانات الدراسة
81	2-1- تحليل عينة البحث
82	2-2- تحليل نتائج الاستمارة
108	المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة الميدانية حسب فرضيات البحث
108	1- تفسير النتائج حسب الفرضية الأولى
110	2- تفسير النتائج حسب الفرضية الثانية
115	3- تفسير النتائج حسب الفرضية الثالثة
116	4- تفسير النتائج حسب الفرضية الرابعة
118	خاتمة الفصل
119	الخاتمة العامة
122	قائمة المراجع
127	قائمة الأشكال
128	قائمة الجداول
	الاستمارة
	ملخص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعلم العالي و البحث العلمي

ملحقة جامعة أبي بكر بلقايد مبنية

كلية العلوم الاقتصادية و الاجتماعية

قسم العلوم الاقتصادية

السنة الثانية ماستر تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية

استمارة البحث

الموضوع: دور إدارة الموارد البشرية من التأثير على أداء الأفراد في مؤسسات الاقتصادية

تحت اشراف الأستاذة:

- فوقي خديجة

الطلبة:

- الشيخ محمد

- مراس عبد القادر

السنة الجامعية: 2015-2016

تاريخ التوظيف:/...../..... مكان العمل: السن:

الجنس: ذكر - أنثى الحالة العائلية: أعزب - متزوج

المستوى التعليمي: الرتبة أو المنصب:

1- على أي أساس تم توظيفك:

شهادة علمية أو مهنية

خبرة في الميدان

بدون مؤهل

2- هل يوجد بيان مكتوب يبين القيم و المبادئ التي يتبناها البنك؟ نعم ، لا

• إذا كانت الإجابة نعم:

أ/ هل هذا البيان يحدد الإتجاه العام للبنك؟ نعم ، لا

ب/ هل هذا البيان عملي و قابل للتنفيذ؟ نعم ، لا

ج/ هل هذا البيان مؤثر؟ نعم ، لا

3- هل جو العمل في البنك يشجع على الحوار و تبادل الأفكار؟ نعم ، لا

4- هل تشارك في اتخاذ القرارات في حدود عملك؟ نعم ، لا

5- هل تشارك في اتخاذ قرارات على مستوى أعلى؟ نعم ، لا

6- هل يشجعك رئيسك على المشاركة في اتخاذ القرارات؟ نعم ، لا

7- هل تتبادل الأفكار و المعلومات مع زملائك في العمل؟ نعم ، لا

8- هل تشارك زملائك في اتخاذ قرارات تخص عملك؟ نعم ، لا

9- إذا واجهتك مشكلة أثناء ممارستك لعملك هل:

هل تحاول حلها بنفسك

تعرضها على زملائك في العمل

تعرضها على رئيسك في العمل

10- هل تحصل على الوثائق الإدارية التي تخصك في الوقت المناسب؟ نعم ، لا

• إذا كانت الإجابة نعم فهل هذا راجع إلى :

امتلاك البنك لقاعدة بيانات عن الأفراد العاملين في البنك

عملية الحصول على البيانات سهلة و لا تتطلب المجهود ز الوقت

• إذا كانت الإجابة لا فهل هذا راجع إلى:

عدم امتلاك البنك لقاعدة بيانات عن الأفراد العاملين فيه

لامبالاة الإداريين المسؤولين عن هذه العملية

11- كيف ترى الأخطاء الإدارية في الأمور التي تخصك؟

قليلة جدا و لا تكاد تذكر

كثيرة جدا و متكررة

12- هل تؤثر هذه الأخطاء و عدم الإلتزام بالوقت على أدائك في العمل؟ نعم ، لا

13- هل لأجر الذي تتلقاه يعادل ما تبذله من جهد؟ نعم ، لا

14- هل يكافئك البنك على مجهوداتك في العمل؟ نعم ، لا

• إذا كانت الإجابة نعم:

أ/ منذ متى تلقيت آخر مكافئة؟

منذ شهر

منذ سنة

أكثر من ذلك

ب/ أي نوع من المكافئات يعتمد عليه البنك؟

المكافئات المادية

المكافئات المعنوية

الاثنين معا

لا يعتمد على أي نوع من المكافئات

ج/ هل تدفعك هذه المكافئات على بذل جهد أكبر؟ نعم ، لا

• إذا كانت الإجابة لا فهل هذا راجع إلى :

أنت شخصيا لا تقوم بأي عمل يستحق المكافئة

البنك لا يقدر المجهودات التي تبذلها في عملك

الإدارة غير عادلة في تقديم المكافئات

15- اتصالك بالإدارة العليا يكون:

اتصال مباشر

- اتصال كتابي
- بواسطة رئيسك المباشر
- 16- كيف تتم عملة الاتصال؟
- في شكل توجيهات و قرارات صادرة من الرؤساء
- تأخذ الشكل المعلومات و المشورات و النصح
- 17- هل أسلوب رئيسك في الإشراف فعال؟ نعم □ ، لا □
- 18- هل درجة ثقتك برئيسك قوية؟ نعم □ ، لا □
- 19- هل يوجد في البنك شخص تتخذه كمثل أعلى في العمل؟ نعم □ ، لا □
- 20- هل تعترف الإدارة بما تقدمه من أعمال؟ نعم □ ، لا □

• إذا كانت الإجابة لا فهل هذا راجع إلى:

- عدم وجود معايير واضحة للتقييم
- عدم عدالة عملية التقييم
- رئيسك لا تهتمه النتائج المحققة
- رئيسك لا يملك لصلاحيه و القدرة على المكافئة
- 21- هل سبق لك أن تلقيت تكويناً؟ نعم □ ، لا □

• إذا كانت الإجابة نعم

أ/ أين تلقيت هذا التكوين؟

- مركز تكوين موجود بالبنك
- مركز تكوين خارج البنك
- معاهد متخصصة داخل الوطن
- معاهد متخصصة خارج الوطن
- ب/ هل ترى بعد التكوين أنك:

- اكتسبت معارف جديدة
- تحسن أدائك
- أصبحت لديك ثقة بالنفس أكبر

أصبحت ذو حيوية و نشاط أكبر

● إذا كانت الإجابة لا فهل هذا راجع إلى :

المنصب الذي تشغله لا يحتاج إلى تكوين

البنك لا يعطي أهمية للتكوين

أنت لا تحتاج إلى تكوين

أنت لا ترغب في التكوين

22- هل تؤدي مهامك بالشكل المطلوب؟ نعم ، لا

● إذا كانت الإجابة نعم فهل هذا راجع إلى:

منصبك بسيط و تعرف مهامك جيدا

تملك الخبرة الكافية في مجال عملك

تملك المهارات اللازمة لشغل هذا المنصب

عملك بإمكان أي شخص القيام به

● إذا كانت الإجابة لا فهل هذا راجع إلى :

المنصب صعب و مهامه معقدة

لم تتلقى التكوين المناسب لهذا المنصب

لعدم تلقيك أي تكوين

لا تمتلك الخبرة الكافية لشغل هذا المنصب

23- كيف تستعمل مهارات في العمل؟

لا تستخدمها بالقدر الكاف

تستخدمها أحيانا

تستخدمها باستمرار

24- هل تشعر بالاستقرار الوظيفي؟ نعم ، لا

25- هل تشعر بالرضا في العمل؟ نعم ، لا

● إذا كانت الإجابة نعم فهل هذا راجع إلى:

الأجر الذي تتلقاه يعكس المجهودات التي تقوم بها

تتلقى مكافئات مادية دورية معتبرة

تتلقى مكافئات معنوية بالاستمرار

تحض الاحترام و التقدير من قبل الزملاء و الرؤساء

● إذا كانت الإجابة لا فهل هذا راجع إلى:

□ ضعف الأجر و نقص المكافئات

□ الظروف المادية و المعنوية للعمل سيئة

□ أسباب كثيرة و متشابكة

26- هل تفكر بالاستقالة من وظيفتك؟ نعم □ ، لا □

27- هل تطلعك الإدارة على أهداف البنك؟ نعم □ ، لا □

● إذا كانت الإجابة نعم كيف ترى أهداف البنك:

أ/ عملية و ممكنة التحقيق: نعم □ ، لا □

ب/ مرتبطة بأهداف العاملين: نعم □ ، لا □

ج/ مرنة و قابلة للتعديل: نعم □ ، لا □

د/ واضحة ، مفهومة و صريحة : نعم □ ، لا □

28- هل تعتقد أنك تساهم في تحقيق أهداف البنك؟ نعم □ ، لا □

29- هل تعتقد أنك تساهم في تخفيض تكاليف البنك؟ نعم □ ، لا □

30- هل تهتمك جودة خدماتكم؟ نعم □ ، لا □

31- هل تستثمر كامل الزقت المخصص للعمل؟ نعم □ ، لا □

32- هل تنجز أعمالك في الوقت المناسب؟ نعم □ ، لا □

33- هل تعتقد أن خدماتكم تستطيع منافسة الخدمات الأخرى؟ نعم □ ، لا □

ملخص

تتوقف فعالية أداء المؤسسة على التحكم في مختلف وظائفها ، بالأخص وظيفة الموارد البشرية ، فإن عملية التسيير الناجحة التي تتبناها المؤسسة تنطلق من المورد البشري و تنتهي إليه باعتباره متواجد في جميع المستويات الإدارية، فتتركز عليه من أجل تحقيق أهدافها، تقييم هذا الأداء بهدف التغذية العكسية للدورات اللاحقة، فمن خلال عدالة تقييم أداء العاملين، و حصولهم على المكافآت و حوافز تلائم قدراتهم و إمكانياتهم ، و فعالية و موضوعية الدورات التدريبية التي تجريها المؤسسة التي تجريها المؤسسة، تزيد معارفهم و مهاراتهم خاصة الإبداعية منها، و يزيد رضاهم عن عملهم و عن المؤسسة و بالتالي زيادة أدائهم.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، المؤسسة، تقييم الأداء، التدريب، الحوافز

Résumé : Arrêter l'efficacité de la performance de l'entreprise de contrôler les diverses fonctions, notamment de la fonction des ressources humaines, le succès du fonctionnement de l'institution de ressources humaines et se termine comme présents à tous les niveaux administratifs, se concentre en vue d'atteindre ses objectifs, l'évaluation de cette performance avec le but de la rétroaction pour les sessions suivantes, par l'intermédiaire de la justice de l'évaluation de la performance des travailleurs et leurs équivalents et des incitations pour l'adapter à leurs capacités et leur potentiel, et l'efficacité des et des sessions de formation de fond menées par l'institution par l'institution, d'accroître leurs connaissances et leurs compétences pour la créativité et plus que satisfaits de leur travail et de l'institution et par conséquent d'accroître leur rendement.

Mots clés : gestion des ressources humaines, l'esprit d'entreprise, évaluation du rendement, la formation, les mesures d'incitation

Summary: Stop the effectiveness of the performance of the enterprise to control the various functions, in particular the human resources function, the successful functioning of the institution from human resource and ends as present at all administrative levels, focuses in order to achieve its objectives, the assessment of this performance with the aim of feedback for subsequent sessions, through the justice of the evaluation of the performance of the workers and their equivalents and incentives to suit their abilities and their potential, and the effectiveness of and substantive training sessions conducted by the institution by the institution, increase their knowledge and skills for creativity and more than satisfied with their work and of the institution and therefore increase their performance.

Keywords: Human resources management, enterprise, performance evaluation, training, incentives