



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان
المركز الجامعي مغنية



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال الموارد البشرية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

عنوان المذكرة:

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية
دراسة حالة ميدانية بمؤسسة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة
- مغنية -

تحت إشراف أ.الدكتورة :

- أوبختي نصيرة

من إعداد الطالبين :

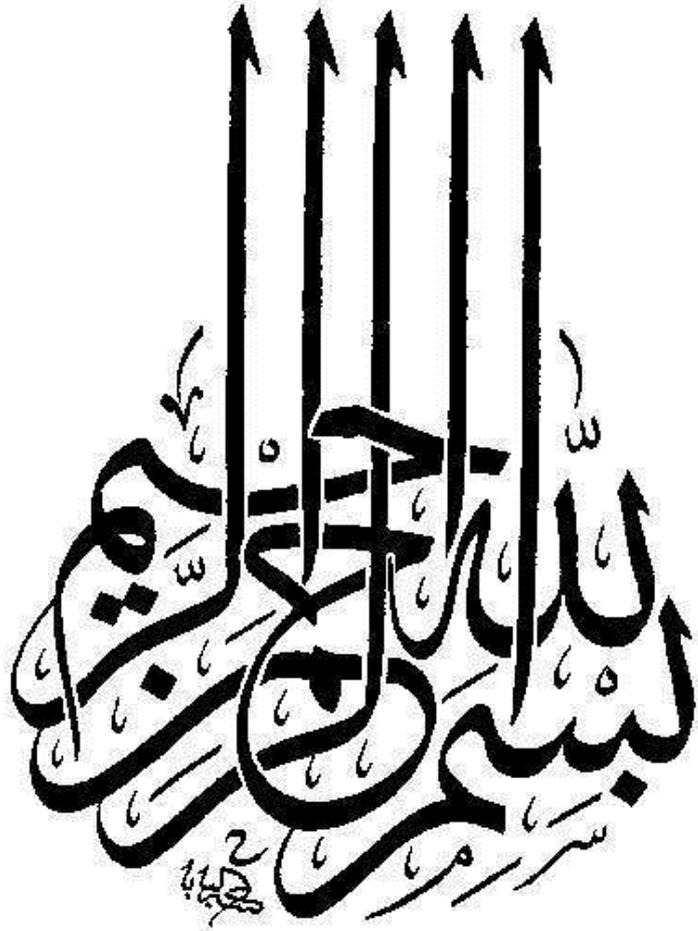
- أمبارك عبد العلي

- أوغرب محمد

لجنة المناقشة:

رئيسا	المركز الجامعي مغنية	أستاذة) محاضرة) (أ.د/ خلوط عواطف
مشرفا	المركز الجامعي مغنية	أستاذة) محاضرة) (أ.د/ أوبختي نصيرة
مناقشا	المركز الجامعي مغنية	أستاذة) محاضرة) (أ.د/ عيسي نبوية

السنة الجامعية: 2015-2016



((وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون
وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم
تعملون)) .

سورة التوبة الآية: 104



"رَبِّ هَبْ لِي حُكْمًا وَ أَلْحِقْنِي بِالصَّالِحِينَ
وَ اجْعَلْ لِي لِسَانَ صِدْقٍ فِي الْآخِرِينَ
وَ اجْعَلْنِي مِنْ وَرَثَةِ جَنَّةِ النَّعِيمِ
وَ اغْفِرْ لِأَبِي إِنَّهُ كَانَ
مِنَ الضَّالِّينَ
وَ لَا تُخْزِنِي يَوْمَ يُبْعَثُونَ
يَوْمَ لَا يَنْفَعُ مَالٌ وَ لَا بَنُونَ
إِلَّا مَنْ
آتَى اللَّهَ بِقَلْبٍ سَلِيمٍ"

الصعراء 83 - 89

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
"قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ
الْحَكِيمُ"

البقرة 32

صدق الله العظيم

شكر و تقدير

قال تعالى " لئن شكرتم لأزيدنكم " صدق الله العظيم
الحمد لله رب العالمين نحمده حمد الشاكرين و نشكره شكر الحامدين
اللهم صلي و سلم وبارك على المبعوث رحمة للعالمين
رسولك محمد و على آله و صحبه أجمعين

و عرفانا منا بالجميل تجاه من ساهم من قريب أو من بعيد في انجاز مذكرتنا هذه
نتقدم بالشكر الجزيل إلى :

الأستاذة المشرفة : أوبختي نصيرة
شكرا.. شكرا جزيلا لك

كما نتوجه بالشكر إلى جميع أساتذة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
والى أساتذة الطور الابتدائي و الأساسي و الثانوي
الذين اثروا معلوماتنا طوال مشوارنا الدراسي

إلى جميع طلبة قسم إدارة أعمال
دفعة 2015 — 2016

الإهداء

إلى شهداء المسجد الأقصى وأبطال الانتفاضة الفلسطينية المباركة،
إلى كل المظلومين والمستضعفين في الأرض.

إلى أمي و أبي حفظهما الله.

إلى كل أفراد عائلتي.

إلى كل الزملاء و الأصدقاء.

إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو بعيد لإنجاز هذه
المذكرة.

إلى كل أساتذتي بالملحقة الجامعية مغنية مع تحية إكبار وتقدير لهم
جميعاً.

إلى كل من يحبنا ونحبه في الله.

إلى كل هؤلاء جميعاً أهدي هذا العمل.

عبد العلي

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا في إتمام هذا العمل المتواضع الذي أهديه
إلى:

الوالدين الكريمين اللذان وجدت عندهما كل الدعم والتشجيع
راجيا من الله أن يطيل عمرهما.

دون أن أنسى بقية أفراد العائلة من الأخت العزيزة والإخوة
(نبيل، عبد الصّمد وشوقي).

إلى خطيبتي الغالية ... جمعني الله بها في خير.

إلى الوجوه الملائكية (مروة، هاجر، صفاء، رياض، عبد
الاله، لبنى، الياس، مريم، زينب، عبدالرحمن، اسراء،
ابتهاال)

إلى كل الأهل و الأقارب.

إلى زملائي في العمل.

والى كل الأصدقاء وأخص بالذكر: إبراهيم و زكرياء

إلى كل موظف يناضل في طلب علم.

مع تمنياتي بالتوفيق للجميع.

أوغرب محمد

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
40	تقدير أداء الموظف	(1-2)
66	الاستبيانات الموزعة	(1,3)
69	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(2,3)
70	توزيع أفراد العينة حسب السن	(3,3)
71	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(4,3)
72	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	(5,3)
72	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في ميدان العمل	(6,3)
73	طريقة التوظيف في المؤسسة	(7,3)
74	مدى تناسب مؤهلات الموظف مع المنصب الذي يشغله	(8,3)
75	مدى دراية العامل عن مواصفات و متطلبات منصب العمل	(9,3)
75	مدى استفادة العامل من دورات و تربصات تكوينية و تدريبية	(10,3)
76	يبين هل جو العمل في المؤسسة يشجع على التعاون و الحوار	(11,3)
77	يبين مدى مشاركة العاملين في صناعة القرار في المؤسسة	(12,3)
78	يبين مدى تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	(13,3)
79	يبين هل الإدارة تطلع الافراد على أهداف المؤسسة	(14,3)
79	يبين رأي العاملين حول أهداف المؤسسة	(15,3)
80	يبين هل للعامل دور في النتائج التي تحقّقها المؤسسة	(16,3)
81	يبين إذا ما كان للعامل دور فعال في المؤسسة	(17,3)
82	يبين مدى أهمية جودة منتجات المؤسسة بالنسبة للعامل	(18,3)
82	يبين رأي العامل في نوع المنتجات التي تقدمها المؤسسة	(19,3)
83	يبين مدى تحقيق المؤسسة لنتائج جيدة و مقنعة	(20,3)
83	يبين مدى قيام المؤسسة بتحفيز الموظفين وتشجيعهم	(21,3)
84	يبين مدى مشاركة العمال في تصميم نظام الحوافز	(22,3)

85	يبين نوع الحوافز التي يتحصل عليها العامل في مؤسسة تافنة	(23،3)
86	يبين نوع الحوافز التي يفضلها العمال	(24،3)
86	يبين إمكانية أن يتحصل العامل على ترقية	(25،3)
87	يبين المعايير التي يتم على أساسها الحصول على ترقية	(26،3)
88	يبين المعايير التي تستخدمها المؤسسة في تقييم الأداء والمردودية	(27،3)
89	يبين طريقة تقييم الأداء في المؤسسة	(28،3)
90	يبين إذا ما كان نظام التقييم مناسب	(29،3)
91	سبب التقييم الإيجابي لنظام التقييم	(30،3)
92	يبين مدى تحديد الإدارة بالمؤسسة لأهداف ونتائج مسبقة	(31،3)
93	يبين إذا ما كان للمؤسسة نظام معلومات خاص بالرقابة وتقييم المعلومات	(32،3)

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1،1)	إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة العليا بالمؤسسات متعددة الوحدات الإنتاجية	17
(2،1)	إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة العليا	18
(3،1)	إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة التنفيذية	18
(1-2)	أهمية قياس أداء العاملين	36
(2-2)	التوزيع الإجباري	42
(1،3)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة تافنة	62
(2،3)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	70
(3،3)	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	71
(4،3)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في ميدان العمل	73
(5،3)	طريقة التوظيف في المؤسسة	74
(6،3)	مدى استفادة العامل من دورات و تربصات تكوينية و تدريبية	75
(7،3)	يبين هل جو العمل في المؤسسة يشجع على التعاون و الحوار	76
(8،3)	يبين مدى مشاركة العاملين في صناعة القرار في المؤسسة	77
(9،3)	يبين مدى تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	78
(10،3)	يبين رأي العاملين حول أهداف المؤسسة	80
(11،3)	يبين إذا ما كان للعامل دور فعال في المؤسسة	81
(12،3)	يبين مدى قيام المؤسسة بتحفيز الموظفين وتشجيعهم	83
(13،3)	يبين مدى مشاركة العمال في تصميم نظام الحوافز	84
(14،3)	يبين نوع الحوافز التي يتحصل عليها العامل في مؤسسة تافنة	85
(15،3)	يبين نوع الحوافز التي يفضلها العمال	86
(16،3)	يبين إمكانية أن يتحصل العامل على ترقية	87
(17،3)	يبين المعايير التي يتم على أساسها الحصول على ترقية	88
(18،3)	يبين المعايير التي تستخدمها المؤسسة في تقييم الأداء والمردودية	89
(19،3)	يبين طريقة تقييم الأداء في المؤسسة	90
(20،3)	يبين إذا ما كان نظام التقييم مناسب	90

91	سبب التقييم الإيجابي لنظام التقييم	(21،3)
92	يبين مدى تحديد الإدارة بالمؤسسة لأهداف ونتائج مسيئة	(22،3)
93	يبين إذا ما كان للمؤسسة نظام معلومات خاص بالرقابة وتقييم المعلومات	(23،3)

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	طلب توزيع استبيانات في مؤسسة تافنة
02	استمارة الاستبيان

فهرس المذكرة

التشكرات

الإهداء

فهرس الأشكال والجداول

قائمة الملاحق

فهرس المذكرة

المقدمة أ

الفصل الأول: ماهية وأبعاد إدارة الموارد البشرية..... 1

تمهيد الفصل الأول 1

المبحث الأول: وظيفة إدارة الموارد البشرية 2

المطلب الأول: مفهوم وظيفة الموارد البشرية 2

المطلب الثاني: أهداف وظيفة الموارد البشرية 3

المطلب الثالث: عوامل الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية 5

المطلب الرابع: المراحل التاريخية لتطور وظيفة إدارة الموارد البشرية 8

المبحث الثاني: موقع وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة 12

المطلب الأول: طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة 13

المطلب الثاني: تنظيم وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة 19

المطلب الثالث: المهام والمسؤوليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية 21

خلاصة الفصل الأول 24

الفصل لثاني: أداء المؤسسة..... 25

تمهيد الفصل الثاني 25

المبحث الأول : ماهية الأداء..... 26

المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة..... 26

المطلب الثاني: أنواع أداء المؤسسة 27

المطلب الثالث: أهمية الأداء 28

المبحث الثاني: الرقابة على الأداء 29

المطلب الأول: تخطيط معايير الأداء 29

المطلب الثاني: قياس الأداء 31

المطلب الثالث: تصحيح انحرافات الأداء 51

المبحث الثالث: وظيفة إدارة الموارد البشرية ودورها في التحكم في الأداء..... 53

المطلب الأول: وظيفة إدارة الموارد البشرية والجودة 53

55	المطلب الثاني: وظيفة إدارة الموارد البشرية والإنتاجية
56	المطلب الثالث: أثر إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء
59	خلاصة الفصل الثاني
60	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة تافنة
60	تمهيد الفصل الثالث
61	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة
61	المطلب الأول: تقديم المجمع
62	المطلب الثاني: تعريف مؤسسة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة
62	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة
64	المطلب الرابع: أهداف المؤسسة
64	المطلب الخامس: وظيفة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة تافنة
65	المبحث الثاني: منهجية البحث والدراسة
65	المطلب الأول: الأدوات المستعملة في الدراسة
65	المطلب الثاني: تبرير الأدوات المستعملة في الدراسة
67	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
67	المطلب الأول: المقابلة
69	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الشخصية
72	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الموضوعية
94	خلاصة الفصل الثالث
96	الخاتمة
I	قائمة المراجع

الملاحق



مقدمة عامة

تمهيد :

في ظل التحديات والخصائص التي تميز بها القرن الحادي والعشرين كالعولمة وشدة المنافسة والتطور الشامل والتجارة الحرة أدى بالمؤسسات إلى سعي نحو تنظيم مواردها وخاصة البشرية باعتبارها عنصرا هاما والدعم الأساسية لأي نشاط داخل المؤسسة، وهذا ما يدفعها إلى تحسين أدائها إلى درجات متعالية تتفوق بها على المنافسين وترقى إلى المستوى العالمي، لأن أداء المؤسسة يعرف دائما على أساس تحقيق الأهداف وتحسين النتائج.

تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء، ومن تم تحقيق أهدافها، لكن الموارد الأكثر أهمية والأكثر تأثير هي الموارد البشرية التي تعتبر الثروة الأولى والجوهرية للمؤسسة، وأحد العوامل الأساسية للأداء، حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء والاستمرار والنمو ضمن بيئة غير مستقرة وأسواق متقلبة ومنتجات أكثر تعقيدا وجد متنوعة، وبالإضافة إلى صعوبة إرضاء ومزاجية الزبون، وتحقيق المستوى الأعلى من الإنتاجية والفعالية، وبذلك تعتبر هذه السياسة (تحسين الأداء) هي سياسة عامة للمؤسسة، حيث يسود الاقتناع بضرورة تفعيل الموارد البشرية من القيادات العليا إلى المستويات التنفيذية في كل مجالات النشاط، فالموارد البشري يمثل جميع العاملين في المؤسسة وعلى اختلاف مستوياتهم ومؤهلاتهم وأدوارهم.

بدون المورد البشري لا يمكن أن ينشأ أو يكون تنظيم، لذلك اهتمت المدارس الإدارية في جميع العصور وحتى الوقت الحاضر بهذا المورد، و قامت بتدريبه وتحفيزه وتطويره، وتنمية قدراته، ورصد المعرفة الكامنة لديه، وعملت على تهيئة البيئة الداخلية والخارجية له لكي يؤدي الأعمال والأنشطة الموكلة إليه بأفضل كفاءة لديه، فهو الذي يقوم بترتيب وضبط واستغلال مختلف الموارد والإمكانيات المادية والفنية والمالية والتكنولوجية التي تمتلكها المؤسسة، كما أنه يعمل على توزيع الأدوار و يحدد السلطات ويفوضها ويشرف على النشاطات والأدوات، فهو المورد الذي بدونه لا يمكن أن تتحقق الأهداف، وهذا ما دفع المؤسسة إلى الاهتمام أكثر بشؤون الموارد البشرية كونهم يملكون طاقات وقدرات لا تملكها الموارد الأخرى، تميز المؤسسة عن بعضها وتؤدي إلى تحقيق النجاح فيها وتحسين الأداء، ويتطلب تحقيق ذلك توفير إدارة تهتم باحتياجاتهم و رغباتهم، ويكمن دور هذه الإدارة هو تهيئة البيئة المناسبة للعمل، والاهتمام بالمورد البشري وتحفيزه ليبدل أقصى مجهود لديه ويساهم بشكل إيجابي في تحسين أداء المؤسسة،

وذلك بفضل استعمال سياسات وتقنيات وبرامج تعليمية مختلفة تخدم المؤسسة والفرد، تتمتع هذه الإدارة بمكانة وقيمة ، والسلطة والخبرة الكافية للقيام بأعمالها على أحسن وجه.

فمستوى أداء أي منظمة يكون مرهون بجدارة و كفاءة مواردها البشرية بالدرجة الأولى فضلا عن مواردها المالية، فبقاء المؤسسة واستمرار نشاطها يتطلب وضع قواعد تسييرية وتنظيمية موضوعية تسمح بالتحكم في مواردها البشرية باعتبارها العمود الفقري الذي تقوم عليه جميع السياسات التنموية الاجتماعية والاقتصادية .

من هذا المنطلق يمكننا طرحا الإشكالية العامة للبحث كما يلي:

إشكالية البحث :

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

"كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية "

إن التسليم باعتماد المؤسسة على وظيفة الموارد البشرية سوف يزيد من فاعلية وكفاءة أداء نشاطه ويقودنا للبحث عن إجابة للأسئلة الفرعية التالية:

✓ ماذا نعني بتسيير الموارد البشرية وماهي وظيفتها ؟

✓ هل الموارد البشرية مصدر أساسي لتحسين أداء المؤسسة ؟

✓ هل تساهم إدارتها في تحسين الأداء ؟

✓ كيف تساهم وظيفة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء مؤسسة تافنة لصناعة الملابس

الجاهزة مغنية ؟

للإجابة عن الإشكالية السابقة نقدم الفرضيات التالية :

❖ الفرضية الأولى:

إن التغيرات الجذرية الحاصلة في بيئة المؤسسة الخارجية والداخلية أدت إلى إعادة النظر في موقع ودور الموارد البشرية فيها.

❖ الفرضية الثانية:

يعتبر تحسين الأداء هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه لذلك يتم إدارته، تؤثر فيه عدة عوامل وله مستويات مختلفة، يتم تحسينه بناء على نتائج التقييم ، يعتبر المورد البشري مصدرا أساسيا وعاملا مؤثرا وهاما في رفع أداء المؤسسة بسبب الخصائص المميزة له.

❖ الفرضية الثالثة:

إن مؤسسة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة مغنية تعمل على تحسين أدائها باستمرار اعتمادا على نتائج تقييم، وللموارد البشرية دور فعال في ذلك .

أسباب اختيار موضوع البحث :

- 1- كون الموضوع يدخل في مجال التخصص (ادارة الموارد البشرية)
2. المساهمة في اثراء المكتبة الجزائرية بمثل هذه المواضيع و المتعلقة بالعنصر البشري.
3. نسعى من خلال هذا البحث المتواضع إلى تشخيص وظيفة إدارة الموارد البشرية رغبة منا في تقديم بعض الاقتراحات التي يمكنها المساهمة في تحسين عملية تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة، والذي سيؤدي بدوره إلى إحداث بعض التحسينات في أدائها.
4. اعتقادنا بان المورد البشري مصدر الأداء الأحسن للمؤسسة ،لذا وجب الاهتمام به وتفعيله، ومحاولة مواكبته مع التغيرات السريعة والمستمرة التي يتميز بها عصرنا و التي تؤثر على المؤسسة، ونعتقد أن تحسين أداءه يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، حيث أن عملية تحسين الأداء تتأثر بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها و إنتاجيتها و استعدادها.

أهمية البحث :

تدعو الضرورة في البداية إلى الإحاطة بالأهمية العلمية من القيام بهذا البحث حيث تبرز أهميته من خلال المجالات التالية :

- 1- يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتفعيل الموارد البشرية، باعتبارها محدد أساسي لأداء المؤسسة، علاوة على إمكانية تدعيم الباحثين والمهتمين بمقارنة تحليل الموارد البشرية وتفعيلها وإدارتها بتحسين أداء المؤسسة .

2- بسبب العولة والتحرر من الروتين أو الإجراءات والتطورات التكنولوجية، يعي أن المؤسسة في الوقت الحاضر يجب أن يكون أكثر قدرة على المنافسة، أي أحسن أداء حتى تتمكن من البقاء والاستمرار، ومن هذا المنطلق تكمن أهمية هذا البحث من أجل المساهمة في دفع المؤسسات بأن تبني بشكل أسرع وأفضل، وأن تكون أحسن من خلال مواردها البشرية .

3- يوضح البحث، أهمية تحسين أداء المؤسسة، وعدم ركونها إلى نفس الأداء، وهذا يتطلب إدارته للحصول على مستويات أفضل عن طريق قياسه وتقييمه، واكتشاف سبب الفجوة بين توقعات المؤسسة للأداء وأدائها الفعلي، والتطرق لأساليب التحسين والتغلب عليها.

أهداف البحث :

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف :

1- محاولة الاستقراء بعمق علمي، وتأسيس منهجي ومنظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال الموارد البشرية وأداء المؤسسة وتحليلها.

2- محاولة اقتراح مقارنة نظرية تفترض: إن تحقيق المؤسسة لأداء أحسن مرتبط بشكل رئيسي بإدارة مواردها البشرية وتفعيلها من خلال اعتمادها على مدخل تقييم الأداء.

3- محاولة التأكيد على الدور المتنامي الذي تلعبه الموارد البشرية كأحد أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، وذلك من خلال المعارف والمهارات التي تكتسبها، وتحليل المنافع المحتملة للمؤسسة من خلال اعتمادها تفعيل مواردها البشرية.

منهج البحث :

1. استخدام المنهجين الوصفي والتحليلي الذي يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، بغرض وصف وتحليل أهمية الموارد البشرية في المؤسسة، وكيف أن التركيز على تبادل المعارف وتنمية المهارات وتطوير القدرات يؤثر مباشرة على تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها.

2. دراسة ميدانية لمؤسسة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة مغنية.

هيكل البحث :

أما من حيث المنهجية فقد جاء البحث في ثلاثة فصول ،فصلين نظريين وفصل تطبيقي،شمل الفصل الأول إعطاء نظرة عامة حول إدارة الموارد البشرية، أما الفصل الثاني فكان حول الإطار النظري لتقييم الأداء في المؤسسة،في حين خصص الفصل الثالث لهذا البحث للدراسة الميدانية لموضوع تحسين أداء العاملين بمؤسسة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة مغنية.

صعوبات البحث:

- عند قيامنا بإعداد البحث واجهتنا جملة من صعوبات البحث من بينها:
- صعوبة الموضوع كونه يتناول جانب إنساني يتميز بالحساسية التي يصعب التعامل معها في ضبط المتغيرات التي تحكم سلوك الفرد في العمل.
 - قلة المراجع والبحوث التي تناولت موضوع تحسين أداء المؤسسة، أغلبها عاجلت تحسين أداء العمال.
 - عدم تفهم بعض الأفراد لطبيعة الدراسة وتخوفهم من الإجابة على أسئلة الاستبيان مما تطلب مجهود كبير لاقتناعهم وشرح البحث.
 - صعوبة التواصل مع العمال لطبيعة عملهم، لأن أغلبية العمال داخل مؤسسة تافنة يمثلون العاملات وهذا ما صعب علينا طرح أسئلة الاستبيان لارتباطهم بالعمل في غالب الأوقات.

الدراسات السابقة :

هناك عدة دراسات فيما يخص وظيفة تسيير الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية في معظمها مركزة على المراجعة الداخلية بصفة عامة وتقييم الأداء من جهة والدراسة التي نحن بصدد القيام بها تعتبر مكملية للدراسات السابقة لأنها عبارة عن مراجعة لجميع أنشطة إدارة الموارد البشرية من إجراءات ووظائف ونظم وممارسات. وهذا من أجل تحليلها بهدف معرفة الانحراف إن وجد ومن أهم هذه الدراسات السابقة مايلي:

- 1- ابن احمد عبد القادر " البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية " (دراسة ميدانية بمؤسسة)، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة تلمسان سنة 2013/2012.

تتمثل الأهداف الرئيسة لهذا البحث :

- محاولة إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية .
- إمكانية تحديد علاقة تخطيط الموارد البشرية للتخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة.
- إمكانية إظهار كيفية التفاعل الاستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية وباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية.

بينما كانت النتائج المتوصل إليها:

- تحقيق تكامل بين مكونات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و الاستراتيجيات الأخرى.
- توليد الأفكار وتنمية الابتكار وتحقيق التعليم المستمر لتحسين الجودة في العمل.
- تدعيم المزايا التنافسية و استغلال فرص النجاح.
- تحسين الأداء الوظيفي وتطوير السلوك التنظيمي.

2- الزغودي محمد السايح " أداء المؤسسة الاقتصادية " (دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم المالية والمحاسبية تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة سنة 2012/2011.

الهدف من الدراسة كان إبراز أهمية مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة باعتبارها أداة فعالة بها، و كذا محاولة إظهار الأعمال التي تقوم بها مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في خلق القيمة المضافة في حالة إذا ما تم استغلالهم من طرف المؤسسة و كذلك معرفة الطريقة التي يتم إتباعها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية .

ومن نتائج البحث كانت أن وجود هيئة للمراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية وكذلك هناك خريطة تنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة توضح خطوط السلطة والمسؤولية ووجود نظام للمراجعة إدارة الموارد البشرية للعمليات المالية (الأجور)، كما تبث أيضاً أنه يتم عمل تقارير دورية بنتائج مراجعة الموارد البشرية إلى كافة المستويات لتصحيح أخطائها ويكون هذا بطريقة كتابية وشفوية.



الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

في المؤسسة

تمهيد:

في التغيرات السريعة و التحولات المختلفة التي يشهدها محيط المؤسسات الاقتصادية فرضت عليها ضرورة البحث عن الليونة في شتى المجالات من أجل إدراك ما قد ينتج عن تلك التحولات التي تشهدها البيئة الخارجية للمؤسسة، وكذا التنافس على تحقيق ميزة تنافسية تنفرد بها عن باقي المؤسسات لذلك تسعى المؤسسة إلى إنشاء وإضافة القيمة من خلال الموارد البشرية لتمييزها عن باقي الموارد بالمعارف والمهارات التي تملكها، والتي تعمل كل مؤسسة على اكتسابها وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من خلال وظيفة الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي انتقلت من كونها وظيفة مساعدة إلى وظيفة مشاركة تساهم بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

من أجل التعرف على وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم هذه الوظيفة، الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وأيضاً مهام الوظيفة وكذا مراحلها والتحديات التي تواجهها وهذا ما سيتناوله المبحث الأول. أما المبحث الثاني فيتطرق إلى موقع وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وذلك من خلال الاطلاع على طبيعة، تنظيم ومسؤوليات وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

المبحث الأول: وظيفة إدارة الموارد البشرية.

تعتبر دارة الموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أثنى عناصر المؤسسة والمؤثر المباشر على انتاجيتها. إن الادارة تمثل ركنا اساسيا في غالبية المؤسسات حيث تهدف الى تعزيز القدرات التنظيمية، و تمكين المؤسسات من مواكبة التحديات المستقبلية والحالية.

المطلب الأول: مفهوم وظيفة الموارد البشرية

ورد تعاريف مختلفة لوظيفة الموارد البشرية، ركزت أغلبها على الدور والمهمة التي تؤديها في المؤسسة، فيما تعرضت بعض التعاريف إلى الوظيفة في حد ذاتها وسنحاول فيما يلي إعطاء بعض التعاريف واستخلاص أهم ما جاء فيها.

عرفت وظيفة الموارد البشرية على أنها: "عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الادارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه"⁽¹⁾.

من خلل هذا التعريف ادارة الموارد البشرية تستوجب انتهاز مختلف السياسات من أجل القدرة على أداء وظيفتها على أكمل وجه.

كما عرفت وظيفة الموارد البشرية على أنها: "مجموع المسؤوليات التي يجب أن يتحملها كل إطار والمتعلقة بالاستخدام الفعال، والمعاملة يتمتع بسلطة تدرجية العادلة للأشخاص في العمل".

يوضح هذا التعريف أن وظيفة الموارد البشرية ليست مقتصرة على مصلحة واحدة في المؤسسة ولا يسيرها شخص واحد، وإنما يؤكد تقاسمها من قبل كل مسؤول يتمتع بسلطة إدارية ، حيث تنحصر في مجموع المسؤوليات التي يتحملها كل المسيرين والتي تتمحور حول كيفية الاستفادة من الموارد البشرية لتحقيق أفضل النتائج مع توفير العدل والإنصاف في العمل لهذه الموارد حتى تقدم أفضل أداء.

ودائما في إطار تقاسمها من قبل المسيرين، عرفت هذه الوظيفة على أنها: "هيكله معبأة لإدارة الأفراد والعلاقات الاجتماعية، واستخدام سياسات الموارد البشرية بطريقة مقسمة بين المسؤولين الإداريين".

¹ - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد العال، دار المريخ، الرياض، 2009، ص 39.

يضيف هذا التعريف الصفة التنظيمية لوظيفة الموارد البشرية، مما يجعلها تقوم بتسيير الأفراد والعلاقات الاجتماعية وفق أسس تنظيمية، وذلك بمشاركة كل المسيرين.

وعرفت هذه الوظيفة كذلك على أنها: مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية⁽¹⁾.

نستدلّ من هذا التعريف على وجود مجموعة من الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية والمتمثلة عموماً في تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والتكوين... هذه النشاطات تعكس مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة بأحسن كفاءة وأكثر فعالية.

وقد عرفت أيضاً على أنها: تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل، المالية) وذلك لأهمية العنصر البشري على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة⁽²⁾.

يضيف هذا التعريف خاصية التغيير على وظيفة الموارد البشرية، لتأثرها الكبير بمختلف تغيرات المحيطين الداخلي والخارجي، مما يجعلها في تطور مستمر، ويفرض عليها ضرورة الانتقال من الطرق التقليدية المستخدمة في تسييرها إلى طرق جديدة مسيرة للمتطلبات الحالية.

ومجمل القول أن لوظيفة الموارد البشرية أهمية بالغة في المؤسسة تزايدت بتزايد الاهتمام بالمعارف والمهارات التي يملكها المورد البشري، والتي تشكل نوعاً من المزايا الخاصة التي تمكنها من التميز من خلال الإبداع والتجديد، ومن بناء استراتيجيات رابحة، وتحديد توجهات هامة في ظل محيط متقلب وسريع التغيير⁽³⁾.

إذن هذه المعارف والمهارات التي تملكها الموارد البشرية تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية طويلة المدى، مما يضيف على وظيفة الموارد البشرية طابعاً استراتيجياً يناسب أهميتها في المنظمة.

المطلب الثاني: أهداف وظيفة الموارد البشرية.

إن أهداف وظيفة الموارد البشرية مشتقة عن طبيعة وحجم وظروف المؤسسة وكذا دورة حياتها والمحيط الذي تعمل فيه، إضافة إلى ذلك وجهات النظر المختلفة، حيث تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية

¹ - جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية الإسكندرية 2003، ص 36.

² - رابحة حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، (الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004)، ص 19.

³ - عيسى حيرش: تسيير المعارف، محاضرة في مقياس تسيير المؤسسة، دفعة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة (سنة 2003 غير منشورة).

للمنظمة تنفرد بها، وتميزها عن باقي المنظمات من خلال البحث عن الإبداع والتجديد، وتحقيق رضا الزبون ورفع درجة وفائه.

إضافة الى ذلك تسعى هذه الوظيفة كذلك إلى توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الضرورية كما ونوعاً، والمطابقة بينها وبين المهام المطلوبة منها من حيث الفعالية المنتظرة والمؤهلات اللازمة والمكافأة المناسبة، أي أنها تساهم في تحقيق العدل بين الأشخاص⁽¹⁾.

تعمل وظيفة الموارد البشرية كذلك على توفير جو عمل جماعي محفز يساعد كل شخص على إنجاز المهام الموكلة إليه بالتنوع المطلوبة وفي الوقت المحدد. تسعى إذن وظيفة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال بحثها المستمر عن أفضل المهارات، والمحافظة عليها وتنميتها وذلك بزيادة تحفيزها وتعبئتها والعمل على تعبئتها، كما تساهم في تحقيق عدة أهداف استراتيجية كمساهمتها في تحسين إنتاجية المنظمة وكذا تحسين أدائها وتنافسيتها.

كما أن لوظيفة إدارة الموارد البشرية أهداف تتعلق بالعاملين يمكن حصرها في النقاط التالية⁽²⁾:

- ✓ العمل على استقطاب وجذب العمالة اللازمة للمنظمة.
- ✓ إكساب العمال مهارات وقيم ومعارف لتحقيق ذاتهم وجعلهم مصدراً للابتكار والإبداع الدائم للمنظمة.
- ✓ رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتخفيض تكلفة العمل من خلال تخفيض معدلات دوران العمل والغيابات من أجل تحقيق أهداف المنظمة واستمرارها.
- ✓ العمل على تحقيق أهداف العاملين وإشباع رغباتهم وحاجاتهم وخلق مناخ ثقة بين الأعوان المختلفة من خلال تدعيم الحوار والتواصل لخلق جو من الرضا الوظيفي.
- ✓ وضع نظام أجر عادل ومتوازن يضمن توزيع الأجر بين العاملين.
- ✓ العمل على إرساء الترابط والتعاون والتوافق والتنسيق بين الجهود وكذا تنشيط وإقحام العاملين وإشراكهم في تحقيق أهداف المنظمة.

1. L.Cadin, F.Guérin: La Gestion des ressources humaines , Dunod, Paris, 1999. p51.

2- بلجردي عبد القادر، مجاجي هنية زم، تسيير وتأمين الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة المدية، 2003-2004، ص29.

المطلب الثالث: عوامل الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية.

تؤكد بيئة الأعمال المعاصرة على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة سواء باعتبارها مورداً استراتيجياً، أو كوظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المؤسسة أو كإدارة تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المؤسسة، فتحسين مردودية المؤسسة مرتبط بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية، لذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الإستراتيجي أحد العناصر الأساسية لبقاء ونجاح المؤسسات. وهو الأمر الذي يوضح ضرورة أن يغير مديرو الموارد البشرية نظرتهم وتصرفهم اتجاه الموارد البشرية، فعوض استعمالها كبقية الموارد الأخرى: المادية، المالية، الإعلامية..، يجب أن يقوموا بإدارتها والاهتمام بها، لأنها تشكل مورد ديناميكيًا⁽¹⁾. وتمثل أهم العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشرية في العوامل التالية⁽²⁾:

1- تغير احتياجات العاملين:

يتوقع العاملون في المؤسسة الحديثة أن تكون المؤسسة أكثر استجابة لاحتياجاتهم الشخصية من خلال تبني برامج تسمح بوجود جداول مرنة للعمل، رعاية الأطفال، إجازات مؤقتة، العناية بالمسنين، المشاركة الوظيفية... الخ.

إن مدير الموارد البشرية يعد مسؤولاً عن تطوير وتنفيذ السياسات التي تستهدف الحد من التعارض المحتمل بين متطلبات والالتزامات الأسرية، كما يجب عليه إدراك تأثير سياسات إعادة الهيكلة وتقليص الحجم على ولاء وانتماء العاملين.

2- تعقد المهام الإدارية:

اتسمت المهام الإدارية خلال عقدي الثمانينيات والتسعينات بالتعقيد لعدة أسباب يأتي في مقدمتها بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي.

نتيجة لذلك، تحتاج المؤسسات إلى مشاركة مديري الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنمية الميزة التنافسية من خلال تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين أدائها.

¹ - مصطفى محمود أبوبكر، مصطفى محمود أبو بك، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص88.

² - جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية الإسكندرية 2003، ص 20-23.

3- زيادة درجة التدخل الحكومي:

تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة في غالبية الدول الإدارة في مختلف المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف بدون النظر إلى اللون أو النوع أو الدين أو الطبقة الاجتماعية أو أية أداة تمييزية أخرى. كذلك فإنه من المجالات الأخرى التي تمتد إليها التشريعات الحكومية سياسات الأجور وساعات العمل والأمن وعلاقات العمل. والمؤسسات التي تفشل في تحقيق الاستجابة لهذه التشريعات ترتكب مخالفة توجب العقوبات عليها.

4- تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء:

تنسم الوظيفة في المؤسسة المعاصرة بالتعقيد الفني وتطلبها لمهارات مميزة، كما انهارت الفواصل بين الوظائف، فبعد أن كان الفرد يمارس عمله من خلال قسم أو إدارة معينة مع آخرين يحملون نفس التخصص ويمارسون ذات الأنشطة أو الأعمال، فإن موظف اليوم قد يجد نفسه عضواً في فريق عمل أو مجموعات مهام تضم آخرين من وحدات أخرى داخل المؤسسة، ويعني ذلك تزايد أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات وتدعيمها.

5- حدة المنافسة:

ساهم الاتجاه نحو تحرير التجارة واعتناق الخصوصية في إبراز الحاجة إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج.

6- الحاجة إلى نظم معلومات للموارد البشرية:

في عالم التكنولوجيا المتقدمة وثورة المعلومات التي بدأت في الثمانينات من القرن الحادي والعشرين، ظهرت الحاجة إلى استخدام خبراء متخصصين بالنسبة للعديد من أنشطة الموارد البشرية. فلقد قامت بعض المؤسسات بتطوير أنظمة خبراء آلية لاتخاذ القرارات الخاصة بالمفاضلة والاختيار بين المرشحين لشغل الوظائف المختلفة بالمؤسسة.

إن مثل هذه الأنظمة تخرج بين بيانات المقابلة، ونتائج الاختبارات وبيانات طلبات الالتحاق من أجل اتخاذ القرار الخاص بمن هو أفضل المرشحين. كما أن بعض المؤسسات نجحت في تطوير أنظمة آلية للتوصل إلى أفضل سياسات الأجور والحوافز بدلاً من الاستناد إلى السياسات التقليدية المتمثلة في الأجر الزمني أو الأجر حسب الإنتاج. ولجأت بعض المؤسسات إلى بناء قواعد متطورة للغاية لتزويد

المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بمعلومات شاملة وسريعة عن إعداد الخطط الاستراتيجية للعمالة أو أنشطة الموارد البشرية الأخرى.

7- الارتفاع المتزايد في تكلفة استخدام المورد البشري:

إن من أهم العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالمورد البشري ارتفاع قيمة الاستثمارات الموجهة للمورد البشري وكذلك التكاليف المصاحبة للتغلب على المشكلات المتعلقة به. وتمثل الأجور والحوافز أبرز عناصر التكلفة في غالبية المؤسسات، وقد ترتفع هذه التكلفة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار العبء الذي تتحمله المؤسسة، وقد ترتفع هذه التكلفة بارتفاع الأعباء التي تتحملها المؤسسة نتيجة للتعامل مع بعض الظواهر المتعلقة بالمورد البشري مثل الغياب ودوران العمل والتأمين والعلاج وانخفاض الإنتاجية، مما يتطلب ترشيح تكلفة استخدام الموارد البشرية وزيادة فعالية الأداء اللذان يستلزمان معرفة ومهارات متخصصة لإدارة الموارد البشرية.

8- الحاجة إلى وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية:

يتمثل الغرض من وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التنسيق والعدالة الموضوعية في التصرفات والأنشطة المتعلقة بالمورد البشري.

وتظهر أهمية هذه السياسات في مجالات التعيين، والأجور والحوافز والترقية والتدريب وتقييم الأداء والتسريح. ففي بعض المؤسسات يقوم العاملون الجدد بالانخراط في برنامج للتوجيه والإرشاد قبل ممارستهم لوظائفهم الأصلية، كما تحرص هذه المؤسسات على أن تكون غالبية فرص الترقية من الداخل، وتعتبر إدارة الموارد البشرية شريكا فعالا في تصميم السياسات والبرامج التي تكفل تحقيق العدالة الاجتماعية والمساواة وتثير الدافعية للعمل وتنمي مشاعر الولاء والانتماء للمؤسسة.

9- بعض التطورات الأخرى:

من التطورات الأخرى التي ساهمت في زيادة الاعتراف بأهمية الموارد البشرية ما يلي:

- مساعدة العاملين على تقبل التغيير.
- تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة.
- تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- تغيير ثقافة المؤسسة المعاصرة.

المطلب الرابع: المراحل التاريخية لتطور وظيفة إدارة الموارد البشرية.

كما سبق الذكر إن إدارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، فقد مرت عبر محاض تاريخي وحقب زمنية استجابت فيها للتغيرات البيئية الخارجية والتغيرات في بيئة المؤسسات وتركيبية الموارد البشرية فيها. فكانت البدايات مع نشاط استمد أفكاره ومبادئه من حقول قريبة كالعلاقات الصناعية، اقتصاد العمل، علم النفس الصناعي، علم الاجتماع الصناعي، علم الأنتروبولوجيا، علم السلوك التنظيمي، العلم السياسي والإدارة العامة. تفاعلت هذه الحقول فيما بينها لتكون إدارة العاملين ثم إدارة الأفراد، فإدارة الموارد البشرية وأخيرا إدارة الموارد البشرية الاستراتيجي.

إن إدارة الموارد البشرية كممارسة شاعت مع نشوء المؤسسة الحرفية، غير أنها لم تظهر في الهيكل التنظيمي، إلا مع مطلع القرن العشرين، حيث إن تراكم المشكلات الإدارية وتعقدتها استلزم في بداية نشأة وتطور مؤسسات الأعمال إعارة أهمية قصوى إلى التمويل، ثم الإنتاج والتوزيع كوظائف تمثل أعمال الإدارات الرئيسية في التنظيم الصناعي، غير أنه مع توسع الأعمال وكبر حجم المؤسسات، دفع القائدين إلى مراجعة تنظيم مؤسساتهم وذلك لقناعة متخذي القرارات أن الاهتمام بالموارد البشرية هو الضمان الأساسي لاجتياز مراحل النمو المختلفة، وتحقيق الأهداف العامة والمتكاملة، وهكذا أصبحت إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة أساسية وحيوية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسات.

بدأت إدارة الموارد البشرية تحتل مكانتها في الهيكل التنظيمي مع مطلع القرن العشرين نتيجة للفكر الكلاسيكي الذي أكد على أهمية تطوير أساليب العمل، حيث ظهرت مبادئ ونظريات للإدارة كاستجابة إلى كبر حجم المؤسسات التي أصبحت تتطلب تنظيما أكثر كفاءة لمواردها وكذلك للتوسع في الطلب الكلي، ومع مطلع القرن العشرين حاول بعض رواد مختلف مدارس الفكر الإداري المساهمة في تحسين دور العنصر البشري في المؤسسة انطلاقا من قناعتهم الفكرية.

ولقد مرت إدارة الموارد بالمراحل التالية⁽¹⁾:

أولا: قبل الحرب العالمية الأولى.

لم يكن في العصور البدائية توظيف، ففي مرحلة العبودية كان الفرد العامل ملكا لصاحبه ويتقاضى أجره على شكل غلة، وفي مرحلة النظام الحربي كان التوظيف، الأجور، التدريب، تؤدي من قبل الحربي

¹ - علي عبد الله، عن Bessyre des chourtz، تحليل المنظمات، (مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، سنة 2002)، ص 6-8.

ذاته. وفي بداية الثورة الصناعية كان التوظيف عند بوابة المصنع، يفتح، يمر الأقوياء ثم يغلق، أما التأديب فقد كان لرب العمل مطلق الحرية.

لقد اتسمت هذه الفترة بقلّة المؤسسات ذات الحجم الكبير التي كانت تدار من قبل مالكيها والذي كان يقوم بتسيير الأفراد، فالمالك أو المدير هو الذي يتولى المهمة، وقد يساعده في ذلك الكاتب العام أو المحاسب. أما وظيفة الأفراد كممارسة، فقد كانت موجودة لكن دون أن يكون لها وجود في الهيكل التنظيمي. فعادة ما يتولى الوظيفة مندوب الأمانة العامة أو مندوب رب العمل بالرجوع إلى الوظائف الأساسية التي تمثل الإدارة التي أكد عليها فايول (Fayol) والتي لم يذكر فيها وظيفة الأفراد، حيث ذكر الوظيفة التقنية، التجارية، المالية، المحاسبية والأمنية للإدارة والتي تطبق على الأفراد دون شرح للمضمون ذلك، على عكس جيوليك الذي يرى أن وظيفة إدارة الموارد البشرية من دعائم النشاط الذي يتضمن التخطيط، التقييم، التوجيه، التنسيق، إعداد التقارير وتقديمها.

ثانياً: ما بين الحربين العالميتين.

بدأت وظيفة إدارة الأفراد تحتل مكانتها في المؤسسة كنتيجة لحدوث العجز الكبير في اليد العاملة، تجاوبا مع متطلبات الحرب من الموارد البشرية وبسبب الشعور بالضرورة الحيوية من أجل الوصول بالإنتاج إلى ذروته، ولقد تمثلت معالم تلك الحاجة في تشريح واختيار الأفراد الجدد الذين تطلبهم الصناعة مع تلقينهم أصولها ثم تدريبهم على عمليتها، عملا بتعاليم الإدارة العالمية التي تؤكد على ضرورة ترشيد العمل، علاوة على أن نمو الحركة النقابية إبان فترة الحرب قد خلق مشكلات جديدة وخاصة بعد إقرار مبدأ التفاوض الجماعي "المساومة الجماعية" في جو العمل و علاقته، كما أن تدخل الحكومات كطرف ثالث أملى ضرورة توفير المزيد من المعلومات والحقائق ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بحاضر ومستقبل العمال والمؤسسة، إضافة إلى شيوع تعاليم الإدارة العلمية التي تؤكد على ضرورة ترشيد استخدام العناصر البشرية وتوفير الأسس والشروط المؤمّنة للاستخدام الأقصى.

ثالثاً: خلال الخمسينات والستينات.

اتسمت بالتغيرات البيئية كتعاظم دور الدولة كمستخدم ومعدل، وتنامي قوة النقابة مما خلق مواقف وصعوبات خطيرة كان لا بد من مواجهتها والتغلب عليها ومن أمثلة تلك المشاكل: تقييد الإنتاج، الإضرابات ومقاومة التغيير.

لقد تميزت هذه المرحلة بتطوير التشريع الاجتماعي وتنشيط المفاوضات الجماعية، والمفاوضات على الإنتاجية، مما أدى إلى ظهور ما يسمى بإدارة العلاقات الصناعية للتأكيد على العلاقات بين الشركاء الاجتماعيين، فقد تحولت إدارة الأفراد في هذه الفترة إلى وظيفة اجتماعية عميقة من قبل إداريين ذوي إحاطة واسعة بالقانون، همهم الوحيد التأكيد على احترام القوانين.

رابعاً: نهاية الستينات إلى منتصف السبعينات.

بعد أن كبر حجم المؤسسات وتزايد عددها وكثر العاملون بها، أصبحت المؤسسات بمثابة منظمات اجتماعية ومجتمعات إنسانية وقد عزز هذا الاتجاه تجارب الهاورتون، حيث لم تترك مجالاً في أن العامل الإنساني لا يمكن اعتباره على نفس مستوى عوامل الإنتاج الأخرى، بعد أن تبين له أن العامل البشري تحركه اعتبارات سيكولوجية معينة تفوق لحد كبير غيرها من الاعتبارات المادية الأخرى وأن السبيل للانتفاع من الطاقات البشرية الكامنة هي عن طريق الإقناع والترغيب، وأن الأهداف النهائية للمؤسسة تتحقق إذا ما بذل العمال جهودهم طواعية واختياراً لا كرهاً وإجباراً.

خامساً: المرحلة ما بين [1975-1985]

دخلت الوظيفة الاجتماعية في هذه المرحلة مرحلة نوعية تحطت فيه الجهد الديناميكي للعمال، وانتقلت إلى مرحلة تنمية إسهامات الأفراد وتحفيزهم بكيفية تؤهلهم وتمكنهم من تعظيم النتائج والتأكيد بشكل أكثر على المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات.

سادساً: نهاية الثمانينات إلى ما فوق.

نظراً للتحديات التي واجهت المؤسسة، ظهرت نظرة حديثة للعناصر البشرية والتي لا تعتبرهم وحدات فردية بل باعتبارهم مورداً يجب تعبئته وتنميته وتطويره وصيانته، حيث أصبحت تمثل أهم مورد استراتيجي بالنسبة للمؤسسة نتيجة لاحتدام المنافسة وتسارع التغير التكنولوجي وتغير التقنيات. إن تحديات سنوات التسعينات من القرن العشرين، أملت تعديلات وتغييرات جعلت من الموارد البشرية منبع قوة وتطوير ونجاح للمؤسسة من أجل مواجهة التحديات واختيار مراحل نمو مختلفة، مما يستوجب من المؤسسات الرغبة في الريادة، إعادة ترتيب أولوياتها، حيث أصبحت الموارد البشرية المدخل الفعال لمواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

إن المفهوم الحديث يؤكد على ضرورة النظر إلى العنصر البشري كمعطية اقتصادية أو قوة دفع، وكمغيرة استراتيجية، بدلا من النظر إليها كقيود.

لقد تمثلت أنشطة الموارد البشرية من الناحية التاريخية في بعض الوظائف التقليدية ذات العلاقة بالموارد البشري مثل تعيين الأفراد وإمساك سجلات العاملين وصرف المستحقات ووضع أنظمة التدريب والنقل والترقية، إضافة إلى تقديم بعض الخدمات مثل الرعاية الاجتماعية والصحية والتأمينات للعاملين. ومع تزايد الاهتمام بالعاملين تحول مستوى الجهاز الإداري المشرف على أنشطة هؤلاء العاملين من إدارة المستخدمين أو شؤون الموظفين أو العلاقات الصناعية إلى ما يسمى إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية.

في نهاية السبعينات وأوائل الثمانينيات ومع تنامي الإدراك الإداري لأهمية المورد البشري في تحقيق أهداف المؤسسة وتأكيد النظرة إليه بأنه أثمان الموارد المتاحة لدى الإدارة، تغير مسمى الجهاز المشرف على هذا النشاط الحيوي إلى إدارة الموارد البشرية، وفي ضوء ذلك اتسع نطاق اهتمامات الإدارة ليشمل كافة العناصر المؤثرة على الأداء التنظيمي بحيث تضمن الفرد والوظيفة والمؤسسة والبيئة الخارجية. إن مختلف التسميات التي أعطيت لوظيفة إدارة الموارد البشرية لم تختار عشوائيا لكنها في الحقيقة توحي إلى فلسفة وممارسات سارت على امتداد عدة حقبات:

1- **مرحلة إدارة الأفراد:** تشير إلى المرحلة التي كان يؤكد فيها على ضرورة احترام الضوابط، حفظ السجلات والمستندات المتعلقة بالأجور والإنتاجية.

2- **إدارة العلاقات الصناعية:** تؤكد على العلاقات بين الشركاء الاجتماعيين والمفوضات الاجتماعية، الاتفاقات والعقود الضابطة للتعاملات بين الأطراف المكونة للعلاقات الصناعية.

3- **إدارة العلاقات الإنسانية:** وهي تؤكد على تحفيز العمال والاعتناء بالمعنويات، نتيجة التأثير بتجارب "الهاورثون"⁽¹⁾.

4- **إدارة المستخدمين:** وهي نظرة شاملة وحديثة للوظيفة وقد أخذت أشكالا وممارسات تتسم بالحركية والتوفيقية، كالتنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية لليد العاملة في ظل التغيرات التكنولوجية والثقافية والاقتصادية مع اعتماد استراتيجية إثر توسيع الوظائف، التأكيد على ضرورة إيجاد دالة بين أنشطة التوظيف، التأهيل، الدافع، الحافز والمتغيرات البيئية.

¹ - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2000، ص 55.

5- إدارة الموارد البشرية: وهي نظرية عصرية للوظيفة حيث تعتبر الرجال والنساء موارد هامة لا بد من تطويرها والاستثمار فيها، باعتبار العنصر البشري محدد الميزة التنافسية والوسيلة لتحقيق الريادة والبقاء في بيئته.

لقد أصبح الإبداع والابتكار والتجديد مفتاح النجاح الأمر الذي يستوجب اعتماد مدخل فعال وبنّاء في إدارة الموارد البشرية بحيث يقوم هذا المدخل على الفعل وليس على رد الفعل وهذا بمشاركة كل أفراد المؤسسة لمواجهة تحديات البيئة.

المبحث الثاني: موقع وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

إن إعداد جهاز تنظيمي قادر على القيام بأنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة يتطلب أساساً دراسة احتياجات وظروف العمل بالمؤسسة ولكن هناك عدة اعتبارات ينبغي أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار عند التفكير في إنشاء الجهاز التنظيمي المشرف على وظيفة إدارة الموارد البشرية والتي من أهمها:

1- موقع الجهاز التنظيمي في الهيكل التنظيمي العام في المؤسسة أو مستواه التنظيمي، وهل سيكون مستقلاً أو تابعاً لأحدى الإدارات الأخرى في المؤسسة.

2- تنظيم هذا الجهاز داخلياً والوحدات التنظيمية التي يشتمل عليها.

3- تحديد العلاقات التنظيمية بين هذا الجهاز التنظيمي وبين الإدارات الأخرى في المؤسسة.

ولا يمكن للمؤسسة أن تفكر في إنجاز جهاز متخصص إلا إذا اقتنعت أن أنشطة إدارة الموارد البشرية تقتضي ذلك، ويتم ذلك بشكل تدريجي عندما تجد المؤسسة أن أنشطة إدارة الموارد البشرية تبرر وجود شخص متخصص في شؤون إدارة الموارد البشرية، وعندما يشعر الرؤساء أو المديرون الآخرون في المؤسسة أنهم لا يستطيعون إعطاء اهتماماً وعناية كافية لوظائف إدارة الموارد البشرية بجانب قيامهم بوظائفهم الأساسية في إدارتهم، لذلك فإن إدارة المؤسسة تفضل أن يقوم بوظائف إدارة الموارد البشرية شخص متخصص في هذه الناحية، ومن ضمن هذه الوظائف، حفظ سجلات الأفراد، اختيارهم، وتدريبهم والإشراف على تقديم الخدمات الاجتماعية والطبية اللازمة لهم.

وعندما يزداد حجم العمل في المؤسسة وبالتالي عدد العاملين ويقتضي الأمر تعيين عاملين جدد للقيام بهذه الأعمال يبدأ هنا التفكير في إنشاء وحدة تنظيمية وقد تتخذ شكل قسم أو إدارة.

ويتم إنجاز الأعمال داخل هذه الوحدة على أساس التخصص، حيث تقسم هذه الأعمال بين العاملين بهذه الوحدات فيعهد إلى فرد معين بمهام التوظيف، وفردا آخر بأعمال التدريب، وثالث بأعمال السجلات... وهكذا.

وبزيادة عدد العاملين وبتوسع حجم الأعمال بعد ذلك، يمكن إنشاء أقسام متخصصة داخل جهاز إدارة الموارد البشرية، ويعهد إلى كل قسم بأوجه نشاطات متخصصة، فينشأ قسم إداري للقيام بأعمال التوظيف، وآخر للأعمال التدريب... وهكذا.

المطلب الأول: طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

يوجد رأيين في النظر إلى طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية:⁽¹⁾

الرأي الأول: يعتبرها إدارة مستقلة كبقية الوظائف الأخرى حيث يستند إلى الاعتقاد بأن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن حل جميع مشاكل العمال والتي تعتبر من صميم اختصاص القائمين بإدارة الوظيفة.

الرأي الثاني: يرى أنها من حيث الأهمية هي وظيفة إدارية متداخلة مشتركة.

إن الرأي القائل إن إدارة الموارد البشرية هي إدارة مستقلة شأن الوظائف الأخرى، يسلبها كيانها وصفتها، ذلك لأنها وظيفة الإدارة برمتها، كالتخطيط والتنظيم والتنسيق، القيادة، الرقابة، حيث تقع مسؤوليتها على عاتق السلطة التنفيذية في المؤسسة والتي تعني مختلف المديرين من قمة التنظيم إلى قاعدته بحكم مسؤوليتهم عن تحقيق أهداف معينة، من خلال الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيههم، وقيادتهم أي أن أعضاء الإدارة هم المسؤولون بحكم عملهم الإداري عن الممارسة الفعلية لسياسات إدارة الموارد البشرية ووظائفها، ونشاطاتها، حيث يلعب المديرون على طول خط السلطة دورا كبيرا في إدارة الموارد البشرية، فكل المديرين على مختلف المستويات الإدارية مسؤولون عن تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد البشرية وتحقيق جودة أداء الخدمة وتحقيق النجاح للمؤسسة.

وعلى العموم فلا إدارة الموارد البشرية في المؤسسة عدة أدوار هامة منها:⁽²⁾

¹ - علي عبد الله، عن Bessyre des chourtz، تحليل المنظمات، (مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، سنة 2002، ص 5.
² - نظمي شحادة، محمد الجيوشي، محمد الباشا، رياض الحلبي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2000، ص 81-82.

أولاً - الدور التنفيذي والسلطة التنفيذية.

يشمل ما تقوم به من وظائف في مجال إدارة الموارد البشرية كتخطيط القوى العاملة، الاختيار، التدريب... الخ.

إن أي مشروع ينشأ لتحقيق غرض أساسي معين، فهدف المشروع الإنتاجي هو إنتاج وبيع المنتجات والخدمات والحصول على عائد.

فالوظيفة التنفيذية تعتبر وظيفة تساهم في تحقيق الهدف الأساسي للمشروع، ففي المشروعات الإنتاجية يعتبر الإنتاج، التسويق، والتمويل من الوظائف التنفيذية، أما وظائف إدارة الموارد البشرية فهي لا تشترك بطريقة مباشرة في تحقيق الهدف الأساسي ولكن تساهم في ذلك بطريقة غير مباشرة عن طريق تسهيل ومساعدة أداء العمل التنفيذي.

إن وظائف شؤون العاملين تفصل غالباً في أقسام مستخدمين متخصصة، ذلك لمساعدة المديرين التنفيذيين في الحصول على الأفراد المناسبين والمساعدة في التدريب وما شابه ذلك.

لكنه ليس من العملي إجراء فصل تام لكل وظائف إدارة الموارد البشرية عن المديرين التنفيذيين، حيث أن كل مسؤولية شؤون الموارد البشرية يجب أن لا تتركز في قسم شؤون العاملين ذلك أنه في معظم المجالات نجد أنه من الممكن أن يقوم قسم شؤون العاملين بمساعدة المدير التنفيذي فقط دون إعفائه كاملاً من مسؤوليات شؤون الموارد البشرية، وعلى ذلك فإنه مما لا مفر منه أن يكون كل المديرين التنفيذيين في المشروع مديري موارد بشرية.

فمن بين مسؤوليات المشرف التنفيذي في مستوى خط الإشراف الأول في الشركات الصناعي أو شركات الخدمات مالي. (1)

- المشاركة في اختيار العاملين الجدد.

- توجيه العاملين وفقاً لبيئة العمل الجديدة والمتطلبات التنظيمية.

- تدريب العاملين.

- القيادة المباشرة للعاملين.

- تقييم الأداء.

- تقديم الاستشارات.

¹ - شالي سعيد، استراتيجية تطوير الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، سنة 2008-2009، ص 67.

- التوجيه وتصحيح الانحرافات في الاتجاه السليم.
 - تقديم التوصيات بشأن زيادة المرتب، الترقية، النقل، الفصل والتسريح من الخدمة.
 - وضع القواعد الخاصة بالمحافظة على الانضباط.
 - الفصل في المنازعات والشكاوى.
 - تفسير وتوصيل اقتراحات العاملين وانتقاداتهم للجهات العليا.
 - تحفيز المرؤوسين والعمل على توفير حوافز للأداء والسلوك الجيد.
 - القضاء على العقبات والمخاطر وضمان الرعاية والأمن للعاملين وتحسين ظروف العمل المختلفة.
- إن هذه المسؤولية عن شؤون الموارد البشرية لا تنفي الحاجة إلى هيئة استشارية من خبراء الموارد البشرية التي تضمهم الإدارة المتخصصة والتي توجد عادة في المشروعات الكبيرة ومتوسطة الحجم، حيث أصبح من الممكن أن يقوم الرجل التنفيذي بالوظائف المختلفة الخاصة بشؤون الموارد البشرية مثل تحديد مواصفات العمل في قسمه، اختيار وتعيين الأفراد اللازمين لأداء العمل وتدريبهم، تحقيق التكامل بينهم وبين الأقسام الأخرى في المشروع كل ذلك بدون مساعدة الآخرين، ولكنه في المقابل يكون غير قادر على أدائها كاملا وفقا للوسائل المتقدمة المتعلقة بأداء هذه الوظائف، مما يستدعي الحاجة إلى وجود هيئة استشارية تضمها إدارة الموارد البشرية لخدمة الأقسام التنفيذية في جميع مجالات شؤون الموارد البشرية المختلفة.

ثانيا - الدور الاستشاري والسلطة الاستشارية.

وتتمثل في المهام التالية:⁽¹⁾

1- إعداد السياسات:

يقع على عاتق المسؤول عن إدارة الموارد البشرية مسؤولية الاقتراح و الإعداد التمهيدي للسياسات الحديثة المتعلقة بإدارة المواد البشرية، أو مراجعة السياسات الحالية وذلك من أجل معالجة المشكلات أو منع وقوع مشكلات مستقبلية، ومن المعتاد أن يقوم باقتراح مثل هذه السياسات ويقدمها لرئيس مجلس إدارة المؤسسة الذي يكون له سلطة الإصدار الفعلي لها.

وعند اقتراح مدير الموارد البشرية لهذه السياسات الجديدة أو مراجعة الحالي منها، فإنه يجب عليه أن يقوم بتحليل المشكلات التي حدثت في الماضي، المسح الميداني للمؤسسات الأخرى لتحديد كيف

¹ - بن مراح جمال، وظيفة ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة قالة، سنة 2011- 2012، ص58.

يتصرفون في مثل هذه المواقف المتشابهة وأيضاً مناقشة هذا الموضوع مع زملائه ومرؤوسيه، مع إعطاء اهتمام متزايد للفلسفة السائدة في التنظيم، وبصفة عامة فإنه يقوم بإجراء الدراسات والبحوث الضرورية لكن في معظم الأحيان فإن رئيس مجلس الإدارة أو مجلس الإدارة له السلطة الفعلية في إصدار السياسة الجديدة، لكن السياسة التي تتعلق بالأمور البسيطة غالباً ما يتم تحديده وإعدادها بل وإصدارها بواسطة مدير الموارد البشرية نفسه.

2- تقديم النصح والمشورة.

إن جانباً كبيراً من عمل هؤلاء الذين يعملون في شؤون الموارد البشرية يتعلق بتقديم الاستشارات والنصح للمديرين التنفيذيين، فقد يواجه أحد المشرفين بشكوى حول توزيع الوقت الإضافي، ويواجه الآخر مشكلة أخرى خاصة بجزء تأديبي أو وقف أحد العمال عن العمل.

3- تقديم الخدمات:

تتضح مسؤوليات إدارة الموارد البشرية بخصوص الخدمات التي تقدمها من تحليل الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية مثل الاختيار والتعيين، التدريب... الخ. إن إجراءات التعيين المختلفة من اختبارات ومقابلات، وتخطيط برامج التدريب وتنظيمها وبرامج الرعاية والأمان والخدمات الصحية والشكاوى تتم كلها عن طريق إدارة الموارد البشرية المختلفة.

4- الرقابة:

تتم إدارة الموارد البشرية وظائف رقابية هامة حيث إنها تراقب أداء الأقسام والإدارات التنفيذية وأيضاً الإدارات الاستشارية الأخرى لضمان أنها تؤدي مهامها وفقاً للسياسات والإجراءات الموضوعة.

ثالثا- الدور الوظيفي والسلطة الوظيفية.

ويتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية ووحدة معاملة العاملين بالإدارات المختلفة.

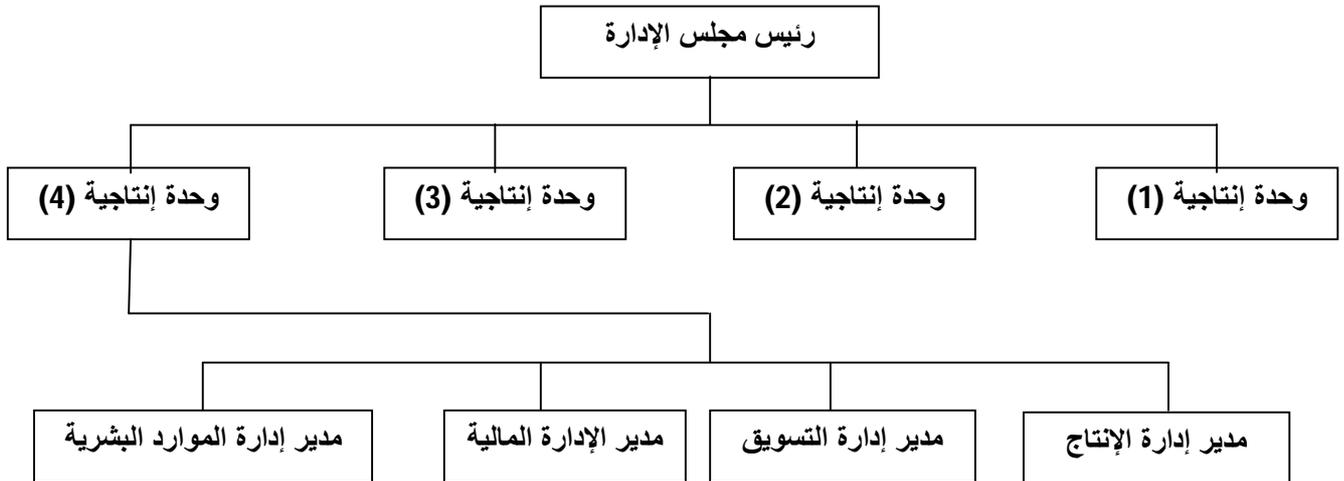
رابعا- الدور المشارك في صنع القرارات الاستراتيجية.

بالإضافة إلى الأدوار السابقة الذكر تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في صنع القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة، خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية، ومدى قوة وتأثير هذا الدور يتطلب ما يلي:

- تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، واعتبارها شريكا وعضوا هاما في هذا المجال.
- المهارات والمعلومات المتوفرة لدى مديري إدارات الموارد البشرية والتي تساعدهم على القيام بهذا الدور.
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.

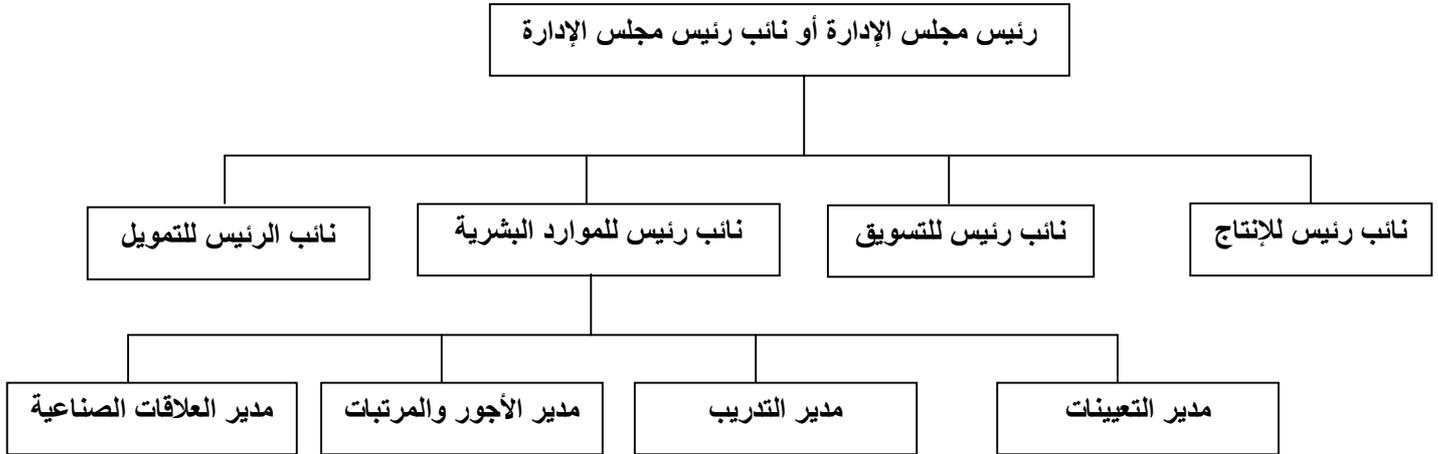
الشكل رقم (1،1): إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة العليا بالمؤسسات متعددة الوحدات

الإنتاجية



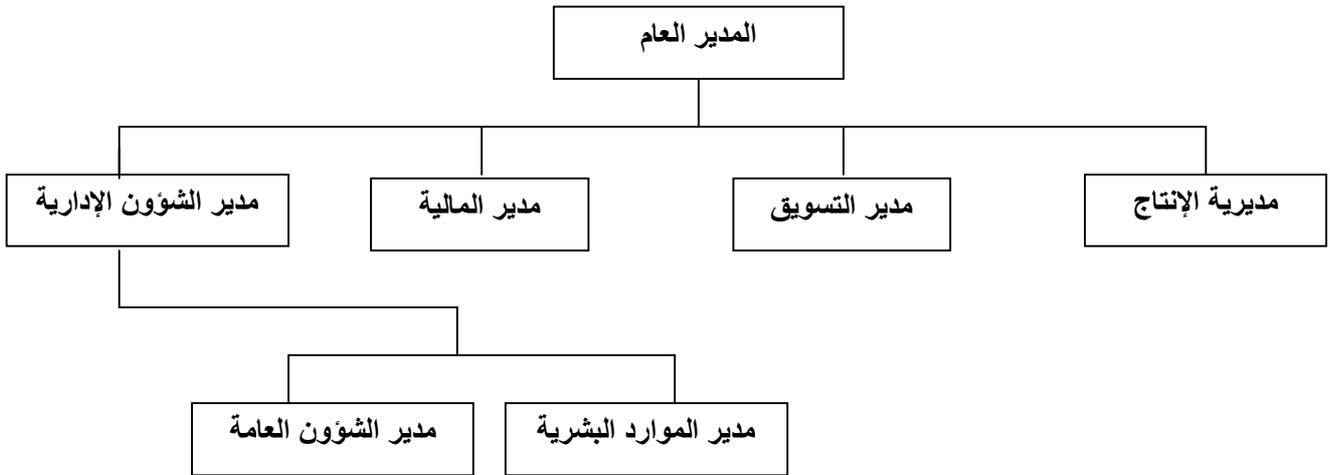
المصدر: بشير العلق، قحطان العبدلي، سعد غالب ياسين، استراتيجيات التسويق، (دار زهران للنشر، عمان، 1999)، ص 27.

الشكل رقم (1،2): إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة العليا



المصدر: نفس المرجع السابق، ص 29.

الشكل رقم (1،3): إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة التنفيذية .



المصدر: بشير العلاق، قحطان العبدلي، سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 31.

المطلب الثاني: تنظيم وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

إن التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية ينبغي أن يراعي في تصميمه عدة عوامل ليكون وسيلة فاعلة لتحقيق أهداف هذه الإدارة، فقد دلت الدراسات أن نسبة كبيرة من المؤسسات لا زالت تقوم بالدور التقليدي ذات الطابع الاستشاري، أي أنها تقوم بتوفير المشورة والتنسيق للإدارات العاملة في العمليات المتعلقة باستقطاب وتعيين وتدريب وحفظ القيود والسجلات للعاملين، والعمل كضباط ارتباط بين الإدارة والعاملين والحكومة والنقابات العمالية للعاملين، فالتنفيذ الفعلي لتلك المهام يختلف من مؤسسة إلى أخرى، فبعض المؤسسات خاصة في مراحل النشأة والتأسيس، تخول الإدارات العاملة القيام باستقطاب وتعيين العاملين وقد تخصص موظفاً أو وحدة صغيرة لمتابعة وتنظيم وتنسيق تلك المهام، إلا أن اتساع حجم المؤسسات وتعدد تخصصاتها وانتشارها الجغرافي لا يسمح لها بالمضي قدماً في ترك أعمال إدارة الموارد البشرية للإدارات العاملة، مما يتطلب ضرورة إنشاء قسم أو إدارة متخصصة للقيام بأعباء إدارة العاملين في المؤسسة.

وفي ما يلي سنقوم بعرض خصائص ومحددات وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.⁽¹⁾

أولاً: حجم إدارة الموارد البشرية.

يجب أن يتناسب حجم وتنظيم جهاز إدارة الموارد البشرية مع حجم المؤسسة وعدد العاملين بها، فجهاز إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بها خمسون موظف أو عامل يختلف عن مؤسسة أخرى يعمل بها خمس مائة أو ألف موظف أو عامل، وفي المؤسسة الصغيرة قد يقوم بجميع أنشطة إدارة الموارد البشرية شخص واحد، تقتصر مهمته على إمساك وحفظ سجلات العاملين، ويقوم صاحب أو مدير المؤسسة بكافة الوظائف الأخرى مثل الاختيار والتعيين وتحديد الأجور وهكذا أما في المؤسسة الكبيرة تظهر الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة بها أشخاص متخصصون في شؤون إدارة الموارد البشرية.

إن حجم إدارة الموارد البشرية يتحدد على العموم بالعوامل التالية:

- مدى الأهمية التي يوليها المسؤولون للعنصر البشري.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2002)، ص 93-94.

- عدد العاملين في المؤسسة.
- مدى تركيز العاملين أو انتشارهم وتمركزهم.
- مدى المركزية المتبعة في ممارسة نشاطات إدارة الموارد البشرية.
- مدى تأثير الضغوط الخارجية على إدارة الموارد البشرية في ممارسة نشاطها (النقابات والتشريعات الحكومية).

ثانياً: المركزية واللامركزية في تنظيم إدارة الموارد البشرية.

تنشأ نواة إدارة الموارد البشرية في المراحل الأولى لإنشاء المؤسسة، حيث تأخذ شكل وحدة أو قسم إلا أنه مع نمو حجم المؤسسة وعدد الأفراد العاملين واتساع التخصصات للوظائف تظهر الحاجة إلى ضرورة إنشاء إدارة لتتولى الدور الاستراتيجي والتنفيذي في إدارة الموارد البشرية. وهكذا يتم إنشاء إدارة مركزية لإدارة الموارد البشرية يتم تنظيمها على الأساس الوظيفي، بحيث تتولى شؤون العمال الرئيسية ومن أبرز مهام هذه الإدارة: التوظيف، اقتراح نظام الأجور، والتدريب، وصحة وسلامة العاملين والعلاقات الصناعية وتخطيط القوى العاملة والدراسات والبحوث.

يحتاج هذا التنظيم إلى التعديل والتطوير مع نمو المؤسسة واتساع أعمالها وانتشارها في مناطق جغرافية وتظهر الحاجة إلى إتباع شيء من اللامركزية المتمثلة في إحداث وحدات وأقسام لإدارة الموارد البشرية في الفروع والإدارات التابعة للمؤسسة أو تحويل بعض الإدارات صلاحيات في اتخاذ الإجراءات وممارسة بعض نشاطات إدارة الموارد البشرية، بحيث يتم تطبيق أسلوب مركزي ولا مركزي في نفس الوقت.

ونبين فيما يلي دور كل من الجهاز المركزي والفرعي لإدارة الموارد البشرية بموجب هذا النظام الذي يطبق مزيج من المركزية واللامركزية.

1- دور الإدارة المركزية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

- يكون دور الإدارة المركزية لإدارة الموارد البشرية في هذا التنظيم كالاتي:
- وضع خطط القوى العاملة للمؤسسة.
- وضع السياسات والأنظمة المتصلة بالأجور والحوافز والمنافع.
- وضع أساليب عمل قياسية لممارسة نشاط إدارة الموارد البشرية (الخاصة بالتعيين والترقية والفصل من الخدمة والإنجازات بأنواعها... الخ).

-تقدم المشورة والنصح لوحدة إدارة الموارد البشرية في الفروع وكذلك للمسؤولين في المؤسسة حول الأمور والمسائل المتصلة بالعاملين وكيفية تطبيق وتفسير الأنظمة واللوائح.

-تنسيق كافة نشاطات الوحدات أو الأقسام لإدارة الموارد البشرية.

-مراقبة وتقييم ومتابعة إنجازات أقسام إدارة الأفراد ومدى تطبيقاتها للأنظمة والإجراءات القياسية.

2- دور الأقسام التابعة للإدارة الموارد البشرية:

-تنفيذ سياسة القوى العاملة والخطط الموضوعية من الإدارة المركزية لإدارة الموارد البشرية في الفروع/المناطق.

-التنسيق مع الإدارة المركزية في تصميم وتنفيذ خطط وبرامج التدريب.

-التنسيق مع الإدارة المركزية في تنفيذ خطة القوى العاملة المتعلقة بالتوظيف وتقييم الأداء.

-إنجاز مهام متصلة بالعلاقات الصناعية وتوفير ظروف عمل مناسبة تضمن الصحة والسلامة للعاملين.

-موافاة الإدارة المركزية بتقارير دورية وسنوية حول التقدم في تنفيذ خطط القوى العاملة والمشاكل والعقبات واقتراح الإجراءات التصحيحية.

ومن حيث وجود تنظيم نموذجي لإدارة الموارد البشرية فتشير معظم الدراسات إلى عدم إمكانية

وضع تنظيم نموذجي في مجال إدارة الموارد البشرية وأنه لا يوجد تنظيم نمطي لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: المهام والمسؤوليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.

تتمثل على العموم المهام والمسؤوليات الرئيسية التي تسند للأقسام الرئيسية التابعة لإدارة الموارد البشرية في ما يلي: (1)

1- قسم التوظيف:

يتولى هذا القسم المهام الرئيسية التالية:

- مسك سجلات وبيانات خاصة بالوظائف والموظفين، كالوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف وتصنيف الوظائف وكذلك قوائم بالعاملين حسب الوظائف التي يشغلونها.
- وضع وتصميم برامج استقطاب القوى العاملة والإشراف على تنفيذها.
- إدارة شؤون الترقية والنقل واستكمال الإجراءات الخاصة بذلك.

¹ - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، (دار زهران، عمان، الأردن، سنة 2002)، ص 19-17.

- الإشراف على عملية التقييم الدوري والسنوي للعاملين.
- الإشراف على تطبيق النظام التأديبي.
- التأكد من تطبيق أنظمة شؤون العاملين في التعيين والترقية والمكافآت.
- استكمال إجراءات خاصة بالإجازات بأنواعها والاستقالات والفصل من الخدمة ومكافآت نهاية الخدمة.

2- قسم علاقات العاملين:

- يتولى هذا القسم المهام التالية:
- دراسة شكاوي وتظلمات العاملين واقتراح البدائل والحلول.
- إجراء الاتصالات والاجتماعات مع النقابات العمالية حول أمور تمم العاملين والحفاظ على علاقات مناسبة مع النقابات العمالية.
- التفاوض مع النقابات العمالية للتوصل إلى أفضل الشروط التي ترضي العاملين وإدارة شؤون المؤسسة.

3- قسم التدريب :

- يتولى هذا القسم المهام التالية:⁽¹⁾
- دراسة الحاجات الفعلية للتدريب بالتعاون والتنسيق مع الإدارات العاملة في المؤسسة.
- تصميم البرامج التدريبية لكافة المستويات الإدارية في المؤسسة والإشراف على تنفيذها وتقييمها.
- إجراء الاتصالات بالمعاهد والجامعات والمراكز التدريبية لتوفير الكفاءات والمختصين للقيام بالأعمال التدريبية سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
- وضع ميزانية التدريب السنوية للمؤسسة ومتابعة مناقشتها واعتمادها من الإدارة العليا.

4- وحدة الصحة والسلامة:

- يتولى هذا القسم المهام التالية:
- اقتراح وسائل وإجراءات الصحة والأمن للعاملين.
- الاستعانة بالخبراء ومدراء الإدارات في سبيل تصميم برامج ووسائل توفير الصحة والأمن للعاملين.
- الإشراف على تدريب العاملين على استخدام وسائل الصحة والسلامة لتفادي الحوادث والكوارث.
- مراقبة تنفيذ برامج الصحة والسلامة للعاملين وإعداد التقارير بذلك.
- تطوير برامج الصحة والسلامة بشكل مستمر لتتكيف مع ظروف العمل المتغيرة.

¹ - محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2004)، ص122.

5- قسم البحوث:

- يتولى قسم إجراء الدراسات في المجالات التي تختص بها إدارة الموارد البشرية كالاتي: (1)
- إجراء مسح للأجور السائدة في سوق العمالة.
 - إجراء دراسات لاتبهاات العاملين.
 - إجراء دراسات تتعلق بالرضا الوظيفي ومعدلات الدوران الوظيفي والغياب.
 - إجراء دراسات للأنظمة والقوانين الحكومية المتعلقة بالعاملين والتعديلات التي تطرأ عليها.
 - اقتراح الأنظمة الخاصة بالعاملين وتعديلها.
 - إجراء الدراسات الإحصائية الضرورية للعاملين في المؤسسة، وتواجه إدارة الموارد البشرية صعوبات وتحديات متزايدة نتيجة التطورات في الأنظمة المختلفة الصناعية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجيا، مما يجعلها ملزمة بتغيير الأساليب التي تتبعها وتطويرها باستمرار لتتكيف مع هذه التغييرات.

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، سنة 2009، ص 56.

خلاصة الفصل الأول:

عرفت مكانة الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية تغيرات وتطورات كبيرة ومتنوعة، وهذا تبعا لتأثيرات البيئة المتغيرة التي وُجدت فيها تلك المؤسسات، فالأنماط الإدارية والتنظيمية التي عرفتتها المؤسسة عبر تطورها التاريخي يشير إلى مدى تفاعلها مع بيئتها الخارجية من جهة، وعلى مدى اعتنائها واهتمامها وإدارتها لمواردها الداخلية من جهة أخرى.

ولقد أصبحت إدارة الموارد البشرية عالمية التطبيق، حيث شاع الأخذ بها في كل المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها وأهدافها، ونشاطها، وبيئتها.

وسواء كانت هيئة أو قسما أو مصلحة، فهي تقوم بمدد المديرين على مستوى المستويات التنظيمية وأنسب المناهج أو المسالك ذات العلاقة بالموارد البشرية بغرض تبصيرهم بطبيعة المشاكل ليتسنى لهم تنمية قدرات ومهارات ومواهب العمال ومعاونتهم على استيعابها كاملا، وكسب تعاونهم وتدعيم إسهامهم الإيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة بجانب أهدافهم الشخصية، كما يفترض أن تكون مؤهلة على إقناع متخذي القرارات على التخلي عن نظرتهم النمطية للعنصر البشري على أنه مصدر قوة وعمل فحسب، بل عليها أن تقنعهم بالاعتراف بأهميتهم وأن الأهداف المرجوة هي نة، وأن الجهود المبذولة من طرفهم تكون طوعية واختيارا لا إكراها وإجبارا، وذلك بالتأكيد على أهمية المدخل الإنساني الذي يقوم على أن إحداث التطويرات في المؤسسات وعلى إحداث التغيير في السلوك التنظيمي والإداري للعمال وتطوير أدائهم وتشكيل أنماط إيجابية من التفاعل الاجتماعي بينهم.



الفصل الثاني

أداء المؤسسة

تمهيد:

تعيش المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي أوضاعا غير مستقرة نتيجة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة والتأثير الواضح لتحديات العولمة وانفتاح الأسواق...، مما جعل المؤسسات تتنافس من أجل البقاء والاستمرارية، وهذا ما يفرض عليها تحقيق أعلى مستويات من الأداء حتى يمكنها الخوض في غمار المنافسة. ومن هذا المنطلق نتناول في هذا الفصل موضوع الأداء الذي يعد أحد الانشغالات الأساسية للمؤسسة الاقتصادية، حيث سنتناول مفهومه وأنواعه. كما سنقوم بالتركيز على الأداء البشري باعتباره من أهم مصادر أداء المؤسسة، من حيث مفهومه وتقييمه.

المبحث الأول : ماهية الأداء

المطلب الأول : مفهوم أداء المؤسسة

يعد مصطلح الأداء مصطلحا متعدد الجوانب والأبعاد لاقتزانه، وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم مشابهة له كالمردودية والإنتاجية والنتيجة وحتى التنافسية رغم أنه يختلف عن هذه المفاهيم اختلافا كليا. وهذا ما يفسر اختلاف الباحثين في تحديد مفهومه، فيعتبره البعض القدرة على إنجاز المهام أو تحقيق نتيجة معينة، أي النظر للأداء من جانب بعدي الكفاءة والفعالية، ويقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف أي العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المنتظرة، أما الفعالية فهي العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستعملة، وتجدر الإشارة إلى أن العديد من الباحثين يعكسون مدلول المصطلحين (1)

ويعتبر الأداء بمنظور الكفاءة والفعالية قصير ومتوسط المدى، أما الأداء طويل المدى فيتمثل " في تطوير طاقات دائمة (Durables) كإنشاء ممارسات وقيم، والتوصل إلى الليونة لمواجهة التغيرات".

وقد ارتبط مفهوم الأداء ككفاءة وفعالية بسعي المؤسسة لتحقيق الأرباح، لكن مع التطورات السريعة والتحويلات الجذرية التي مست مختلف جوانب المحيط، لم يعد كافيا للمؤسسة أن تتأقلم مع محيطها وأن تسعى فقط لتحقيق هدف الربحية عن طريق تخفيض التكاليف وتعظيم النتائج، بل عليها سبق المحيط والتوقع لتغيراته مما يفرض عليها نوعا من الليونة في شتى المجالات. فأصبحت المؤسسة ذات الأداء هي المؤسسة التي تنتبه بسرعة إلى مختلف التحويلات التي تطرأ على محيطها وأصبح أداء المؤسسة هو قدرتها على التنافس في السوق (أي أن الأداء هو المظهر الداخلي لتنافسية المؤسسة).

ولكي تحقق المؤسسة هذه القدرة على التنافس عليها باكتساب ميزة تنافسية تفرد بها عن باقي منافسيها مما يعني أنه عليها أن تعمل على إنشاء القيمة لمختلف الأطراف المرتبطة بها سواء كانوا زبائنهم، مساهميهيها أو أفرادها (personnel) وهذا ما يجعلها ذات أداء. فيرى البعض أن الأداء الاقتصادي للمؤسسة هو " إنشاء القيمة لزبائنهم أي تلبية احتياجاتهم وفق شروط التكلفة والوقت والجودة". لذا يعرف الأداء على أنه "كل ما يساهم في تحسين الثنائية قيمة تكلفة أي تحسين الإنشاء الصافي للقيمة" فباعتماد أن كل مؤسسة تملك موارد معينة (بشرية، مادية، مالية...) ينجر عنها تكاليف مختلفة.

¹ - غيلاس حسين : تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة بسكرة، 2005-2006 (غير منشورة)، ص 41.

وفي نفس الوقت تنشئ لها القيمة التي تحقق لها أفضلية تنافسية , لم يعد كافيا للمؤسسة أن تبحث عن تحقيق الأهداف بأقل الوسائل بل أكثر من هذا عليها أن تبحث عن زيادة القيمة بأقل التكاليف أي البحث عن كل ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وفي إطار الحديث عن موارد المؤسسة، نلاحظ أن مفهوم الأداء قد تأثر بالتيارات الحديثة للفكر الإستراتيجي والتي ركزت على أهمية هذه الموارد في ضمان الأداء المرتفع واعتبارها مصدرا للتفوق التنافسي من خلال المقاربة المبنية على الموارد (Ressource- based view) التي ظهرت لأول مرة في الثمانينات مع أعمال Wernerfelt ثم تبلورت أفكارها من خلال عدة دراسات وأبحاث للعديد من الباحثين من أهمهم Hamel et Prahalad (في التسعينات) وتجدد الإشارة إلى أن فكرة الموارد ليست وليدة الثمانينات بل لها جذور قديمة، لكن بمفهوم مختلف عما هي عليه الآن - وتعتبر المقاربة المبنية على الموارد أن المؤسسة الناجحة وذات الأداء هي تلك المؤسسة التي تملك مجموعة من الموارد النادرة والوحيدة والتي تساهم في خلق أفضلية تنافسية تميز المؤسسة عن باقي منافسيها.

لذا فلكي تحقق المؤسسة مستوى الأداء الذي تنتظره يجب أن تتميز مواردها بالخصائص التالية:

-عدم التقليد (Non imitabilité)

-عدم التحويل (Non transférabilité)

-الإتاحة (Disponibilité)

-الندرة (Rareté)

-عدم التحريك (Non mobilité)

-عدم الإحلال (Non substituabilité)

فيجب أن تكون الموارد متاحة للمؤسسة في أي وقت وبأي ظرف، ولكن في نفس الوقت تكون نادرة أي أنه يصعب الحصول عليها بالنسبة للمؤسسات المنافسة، كما أن تميز هذه الموارد بصعوبة التقليد والتحويل (التحويل هو أن تكون الموارد موجودة في السوق وقادرة على التحول إلى المنافسين) يمكنان المؤسسة من المحافظة على الميزة التنافسية التي توفرها لها هذه الموارد.

المطلب الثاني: أنواع أداء المؤسسة

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه، فإذا نظرنا إليه من حيث المجال نجد أن الأداء قد يكون كلياً أي خاصاً بالمؤسسة ككل تساهم فيه كل وظائفها دون تمييز بينها، وقد يكون جزئياً أي مختلف

الأداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة كل على حدا كأداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة الإنتاج⁽¹⁾.

هذا التقسيم يقودنا إلى تقسيم الأداء حسب مصدره إلى أداء داخلي، ينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة، وقد يكون الأداء خارجيا أي ينتج عن مجموعة من التطورات الخارجية. كما يقسم الأداء حسب معيار الطبيعة إلى أداء اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تكنولوجي... تحقق هذه الأداءات بناء على الأهداف التي سطرها المؤسسة لبلوغها في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية....

المطلب الثالث: أهمية الأداء

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد، حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقة نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي، الذي يبنى بالدرجة الأولى على أساس التراكبات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي⁽²⁾.

ولهذا كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القدم، فقد كان لفرديريك تايلور الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤيدها العامل وتوقيت كل منها بقصد الوصول الى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها. ولقد كان جوهر الدراسة التي أجراها تايلور هي أن هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات كغيره، بحيث إذا أمكن مشاهدة كل من هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق، فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المشابهة التي لم يجري بها دراسة زمن خاصة بها⁽³⁾.

نلاحظ من خلال ما سبق أن النظرة الى الأداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدات الأداء، ولكن سرعان ما تطورت تلك النظرة وفقا لتطورات المحيط .

¹ - عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، نوفمبر 2001، العدد الأول، ص89

² - عقيل جاسم عبد الله، في تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، 1999، ص 189

³ - فاروق محمد السعيد راشد، التنظيم الصناعي والإداري، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية-مصر، سنة 2001، ص 103

المبحث الثاني: الرقابة على الأداء

المطلب الأول: تخطيط معايير الأداء

يقصد بمعايير تخطيط الأداء الأسس التي يركز عليها التقييم، والتي تحدد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلق بالمقارنات ما بين الموارد البشرية أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم، هذه المعايير بصعوبة التحديد والقياس الى جانب عدم دقتها بسبب اعتمادها الكبير على الجانب الذاتي وتنقسم معايير التقييم إلى (1):

1- **معايير صفات الشخصية:** والتي لا تمس الأداء بشكل مباشر، من أهم هذه المعايير: الذكاء، الثقة بالنفس، رد الفعل، المبادرة... التميز.

2- **معايير النتائج:** التي تتميز بموضوعية كبيرة لارتباطها الوثيق بأداء الموارد البشرية، من بين هذه المعايير (2):

- السلامة Safety: هذه الخاصية تقيس جانب اللياقة العامة الكلية للمنظمة وبيئة العمل للعاملين.
- الإنتاجية Productivity: وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال وجميع المستلزمات المستخدمة.

- الفاعلية Effectiveness: هي خاصية من خصائص العمليات والتي تشير إلى درجة مطابقة المخرجات لمتطلبات المنظمة.

- الكفاءة Efficiency: هي خاصية من خصائص العمليات والتي تشير إلى درجة خروج العمليات المنظمة بالنتائج المطلوب بأدنى كلفة من المورد.

3- المعايير السلوكية :

هذه المقاييس تقيس الثقافة الأساسية للأفراد والمنظمة التي يجري قياسها، والأمثلة على ذلك هي تنفيذ برنامج السلامة أو استبيانات رضا العاملين.

ومنهم من يقسم معايير الأداء إلى قسمين هما (3):

1- **العناصر:** تمثل العناصر مجموعة من الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل لكي يكون قادر على أداء وظيفته بشكل جيد وفعال. و تنقسم هذه العناصر الى عناصر ملموسة وعناصر غير ملموسة ومن البديهي

²- خان أحلام، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2004، ص 31
²- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة ادارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009، ص 77 .
³- فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، عمان، سنة 2008 ص 149.

أن يكون قياس العناصر من غير الملموسة أصعب من عملية القياس من العناصر الملموسة، ومن أمثلة العناصر الملموسة والتي يكمن قياسها بسهولة عملية حضور الموظف وانصرافه في الوقت المحددة ومن أمثلة العناصر الغير الملموسة الأمانة و الصدق والانتماء و غير ذلك.

2- المعدلات: وهو عبارة عن ميزان يمكن خلاله قياس إنتاجية العامل من حيث ثلاثة جوانب:

- معدلات نوعية: وتعني وجوب وصول أداء الشخص الى مستوى معين من الجودة والدقة و الإتقان.
- معدلات كمية: وهي عبارة عن عدد موحد من الوحدات التي على الفرد إنتاجها خلال فترة زمنية محددة.
- معدلات كمية ونوعية: هذا المعدل مزيج من الكم والنوع فبالإضافة إلى وجود إنتاج عدد معين من وحدات الإنتاج يجب أن يصل الأداء إلى حد معين من الجودة والإتقان:

ولكي تكون هذه المعايير دقيقة وواضحة يجب أن تتميز ببعض الشروط المهمة منها⁽¹⁾:

أ- الصدق: يقصد بالصدق المقياس إمكانيةه في قياس و تحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فعالية الأداء. إن معايير الأداء الصادقة هي التي تخلو من القصور والتشويه، فعند قياس أداء عضو الهيئة التدريسية في الجامعة لا بد من أن يكون المعيار متكاملًا ولا يركز على جانب واحد وهو البحث العلمي، أي لا بد أن يتم تحديد كفاءة التدريس (وكفاءة التفاعل الإنساني مع الطلبة وغيرها من المعايير إلى جانب الكفاءة في البحث العلمي (الشمولية وعدم القصور). وقد تكون المعايير المستخدمة مشبوهة عندما لا يتم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء. فعند وضع معيار واحد لأداء رجال البيع في مناطق بيعه متباينة في القوة الشرائية والكثافة السكانية وعوامل ديموغرافية أخرى تؤثر على حجم المبيعات فان هذا المعيار يكون مشبوهًا لعدم مراعاته لهذه العوامل الموضوعية.

ب- الثبات: يقصد بالثبات الاستقرار في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

ج- التميز: إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب و التطوير.

د- القبول: هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد. ويمكن القول بأنه يتم تحديد المعيار، أما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس أن النتائج المنجزة من قبلهم فالمعيار الذي يحدد على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها أو الايجابية. أما المعيار الذي يحدد على

¹ - سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، سنة 2006، ص.142-143.

أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساسي ومثال على ذلك عدد الوحدات المنتجة أو المباعية.

أن كل مجموعة من المعايير المذكورة سابقا (المعايير الشخصية والمعايير السلوكية والمعايير المعتمدة على النتائج) لها مزايا وعيوبها، وكذلك لها ظروفها التي تحتم الأخذ بها. ان المعايير الشخصية والسلوكية غالبا ما يصعب قياسها وتحديدًا بدقة فهي المختلفة من قبل هذه السلبية ما يكتنف المعايير المعتمدة على النتائج من الصعوبات الاعتماد عليها في قياس الأداء في الوظائف التي تعتمد على الإبداع والابتكار بدرجة أكبر من الأهداف الكمية المحققة لاسيما في الأجل القصير، ومن الأفضل مناقشة المعايير التي يتم وضعها مع العاملين لتوضيح ما يجب عليهم عمله وما يتوقع منهم، اذا يكون الاتصال مباشرة بين المديرين والمرؤوسين بصدد شرح وتوضيح كل الجوانب المتعلقة بأداء ومعايره للوصول إلى الصورة النهائية للمعايير المستخدمة في قياس الأداء⁽¹⁾.

المطلب الثاني: قياس الأداء

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء وأهميته والهدف منه وطرق ومشاكل قياسه نستهلها بتحديد معنى المصطلحات الثلاثة عند التعبير على عملية قياس الأداء.

1- تحديد معنى المصطلحات⁽²⁾: التقييم، قياس، تقويم نتيجة لانتشار عملية قياس وتقييم الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية، ظهرت مشكلة استخدام المصطلح تقييم أو تقويم أو قياس، وهذا للدلالة على نفس العملية (قياس الأداء)، بسبب الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية. ويقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة السابقة إلى الاستنتاج بان عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاثة عمليات فرعية هي:

- قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعية يطلق على هذه العملية بالقياس
- تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيدا أو ضعيفا. أي بمعنى إعطاء الأداء قيمته ويطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير.
- تعزز نقاط القوة أو نقاط الضعف من الأداء المحقق ويطلق على هذه العملية بالتقويم.

¹ - سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 144
² - بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، سنة 2006، ص13.

إذا فالعملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب ان تتضمن قياسه وتقييمه وتقويمه وهو ما يعبر عنها باللغة الفرنسية بكلمة **appréciation** وباللغة الانجليزية (appraisal)، أي يجب أن تنطوي العملية على مهمة تحديد وقياس وإدارة أداء العاملين في المؤسسة وهي تشمل على ثلاثة مكونات أساسية هي (1) :

- الأداء المؤثر على فعالية الأداء التنظيمي.
- قياس درجة جودة الأداء الفعلي قياسا بما تم تخطيطه.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة وإيجاد الإجراءات الضرورية لتحسين وتطوير الأداء وعليه فكلمة قياس التي تستخدم في البحث تعبر عن العملية المتكاملة (قياس، تقييم، تقويم).

الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء وأهميته

1- مفهوم قياس الأداء: لقد ثبت وجود فروق واختلافات بين العاملين ومع بعضهم مما أدت هذه الفروقات إلى تأثيرات على صلاحية العامل من جهة، ومن جهة المؤسسة وجودة أدائها، ونظرا لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

التعريف الأول: يقصد بتقييم أداء العاملين "دراسة أداء وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى" (2)

ويقوم هذا المفهوم على عدة لأسس أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى. أما الثاني فتقييم يشتمل على نجاح الفرد في وظيفته الحالية (أي في الوقت الحاضر).

التعريف الثاني: "هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة وتحديد كفاءة الموظف في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته" (3)

التعريف الثالث: في حين يرى الباحث ديسلر (Gray Dessler) الأداء أنه: "تقييم للأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه (أدائها)" (4) . وهكذا نجد أنها عملية تتضمن ما يلي:

- وضع و إعداد معدلات العمل.

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية منخل استراتيجي، دار وائل للنشر، سنة 2008، ص 138

² - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، سنة 2000، ص 303

³ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 147.

⁴ - ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية، 2003، ص 322.

- تقييم أداء الموظف الفعلي قياسا بهذه المعدلات.

- إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.

التعريف الرابع: يعرف قياس الأداء "بأنه عملية موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه كما ونوعا، وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب"⁽¹⁾.

واعتمادا على هذا المفهوم، فإنه يتعين التفرقة بين نوعين من الأعمال:

أ- الأعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم، وهي تتميز بكونها شيئا ماديا ملموسا يمكن حصر وحداته، ويتأكد مطابقة هذه الوحدات للمواصفات المحددة. وذلك مثل قياس أداء عامل النسيج على أساس عدد الأمتار من النسيج التي ينتجها خلال فترة زمنية معينة، بشرط أن يكون إنتاجه في المستوى المقبول من حيث الجودة.

ب- الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني، مثل أعمال التخطيط، والبحوث، والتنظيم، والإشراف و الرقابة، وإصدار القرارات في هذه المجالات يصعب في كثير من الأحيان وضع معايير واضحة ودقيقة لقياسها دون الاعتماد الى حد كبير على التقدير الشخصي القائم بالتقييم.

2- أهمية تقييم الأداء:

إن أهمية تقييم الأداء تكمن في مساعدة من يعملون على العمل بصورة أفضل، فالحكم الموضوع على استحقاقات الأفراد من علاوات تصعيد، تنزيل، فصل، ساعد على تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العامل، للعمل على علاجها بتصميم برامج تدريب كفيلة بتطوير وتحسين الأداء المستقبلي وتدعيم مواطن القوة وتنويع الحوافز، إقناع الجدين بأهمية وفائدة بذل جهود أكثر، تحديد الأشخاص الذين يصلحون للعمل والذين يتطلب الأمر الاستغناء عنهم، كما يجب إشعار الجميع بأنهم محل مساءلة ومحاسبة، وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بانجازاتهم وانضباطهم أو بمعنى صلاحية تقييمهم ونتائجهم، وسنعرض بنوع من التفاصيل و مزيد من الشرح هذه الأهمية ونبرزها فيم سيأتي⁽²⁾ :

1- إحساس العامل بالمسؤولية: عندما يشعر العامل بأن أداءه موضع تقييم من قبل رؤسائه وأن نتائج التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي، فإنه سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه العمل، وبالتالي سيبدل قصار جهده لتأدية عمله على أحسن وأكمل وجه ليكسب بذلك رضا رؤسائه حتى لا يتعرض إلى أحكام تجرمه من المزايا والتعويضات التي تنص عليها القواعد والأحكام التشريعية السارية المفعول.

¹ - مصطفى نجيب شلوش، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد، الشروق، الأردن، سنة 2004، ص88.
¹ نعيمة فضيلة، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، قسم علوم التسيير، سنة 2005-ص38-39.

2- اختبار العامل تحت التجربة: تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع العامل الجديد إلى فترة تجربة يختبر فيها على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة التي عين فيها، لذلك تعتبر التقارير الدورية التي تقيم أداء العامل وسيلة لتوفير المعلومات اللازمة عن عمل العامل الجديد لتعطي لإدارة الموارد البشرية المبرر الذي تتخذ على أساسه حكما في مدى ملائمة العامل للوظيفة وتجنب المنظمة التبعات التي قد تتحملها بسبب الاختيار غير السليم للعامل.

3- تطوير أداء العامل: تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن نواحي القصور لدى العمال، ويعتبر ذلك نقطة البدء لتطوير أداء العامل، وتتم عملية التطوير هذه كأسلوبين:

أ- أولهما تحسين العمل وتبسيط إجراءاته، إذا تبين أن خصائص العمال من تأهيل علمي وخبرة عملية وتدريب متخصص وصفات فسيولوجية ونفسية وسلوكية تتلاءم مع متطلبات العمل، إلا أن مستوى الكفاءة في الأداء لا يرقى إلى الحد المطلوب، ففي هذه الحالة قد يكون القصور راجع أساسا لظروف العمل وتبسيط إجراءاته وتوفير الإمكانيات المناسبة له.

ب- وثانيهما هو تنمية العمال وتدريبهم، إذا تبين أن ظروف العمل المناسبة متوفرة، والإمكانيات والإجراءات ملائمة لأداء العمل لكن مستوى الكفاءة في الأداء لم يصل بعد إلى المعدلات المرضية، فإن ذلك يشير إلى وجود بعض جوانب القصور في الخبرات والمهارات والمعارف أو سلوك الأداء لدى العامل، ففي مثل هذه الحالة تقوم إدارة المنظمة بإرشاد أو تدريب العامل ليتجاوز هذه النقائص ويحقق متطلبات وظيفته بتحسين مستوى أدائه مستقبلا.

4- زيادة مستوى رضا العامل: يعد الرضا الوظيفي من أهم الأهداف التي يسعى العامل إلى الوصول إليها كونها مؤشر على مدى سعادة العامل بانتمائه للمنظمة نتيجة ما قدمته له من عوائد يشبع بها حاجاته والتي تتلاءم والجهد الذي قدمه للمنظمة، والمتمثل في الأداء الذي بذله في إنجاز وظيفته، فكلما شعر العامل بأن العائد الذي يتقاضاه مقابل الأداء الذي يقدمه للمنظمة عادل ومنصف ويحقق له أكبر قدر ممكن من الإشباع، فإن ذلك يؤدي إلى خلق ثقة بين العمال ورؤسائهم ومنظمتهم.

هذا بالنسبة للعامل أما بالنسبة للرؤساء والمشرفين فأهمية التقييم تكمن فيما يلي⁽¹⁾:

¹ نعيمة فضيلة، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

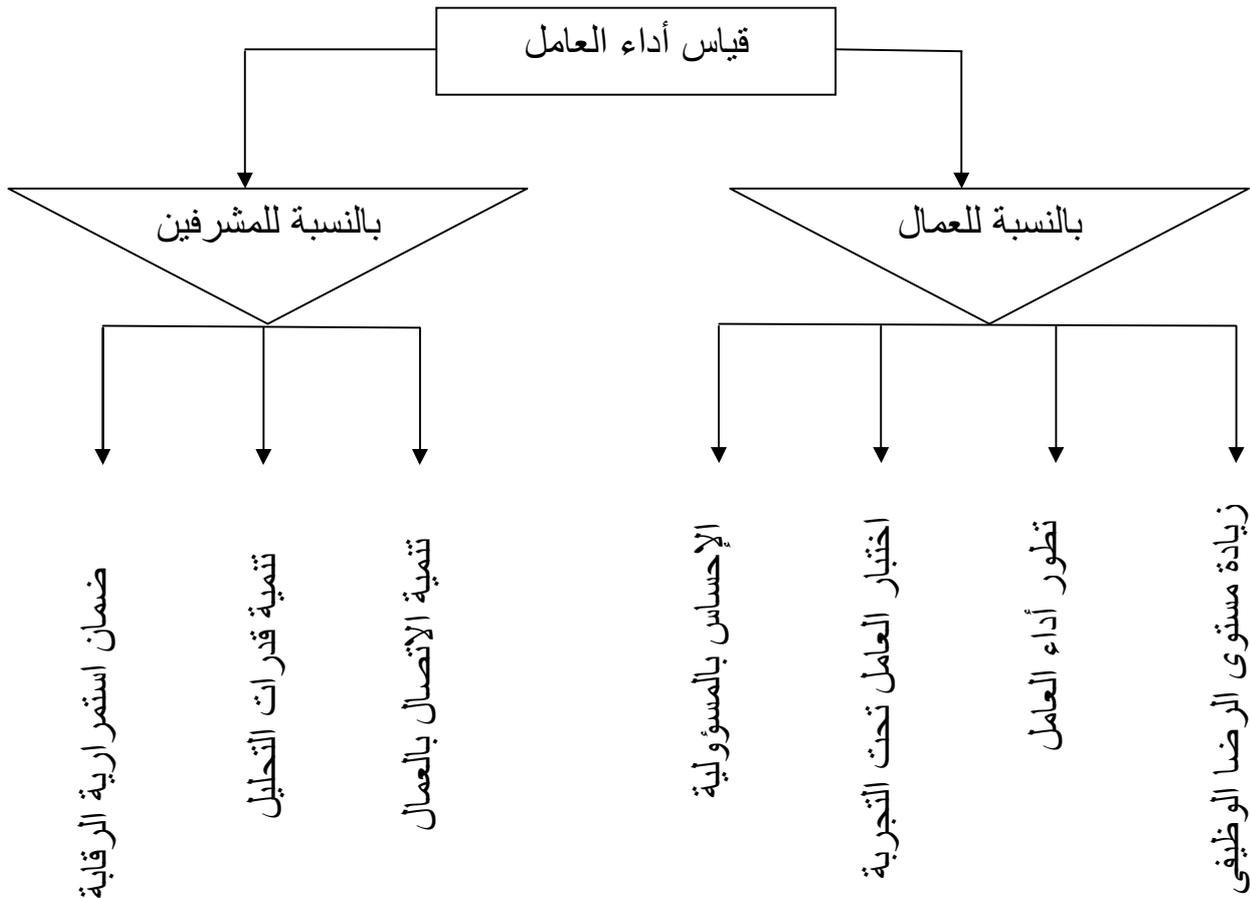
أ- ضمان استمرارية الرقابة والإشراف إن تقييم أداء العامل وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العمال وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقييد بمواعيده وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.

ب- تنمية القدرة على التحليل: تدفع عملية تقييم الأداء بالرؤساء إلى ضرورة إصدار حكم على مرؤوسيه من العمال، فمن الصعب على أي رئيس أن يصدر حكمه على موظف ما، بأنه ممتاز أو ضعيف دون أن يسأل نفسه لماذا حكم على الموظف بهذه الصفة أو تلك عندما يطلب منه وضع تقرير عن سبب أداء هذا الموظف وفق عناصر محددة كما هو الحال في نظام قياس الأداء، فإنه يضطر قبل إصدار حكمه إلى سؤال نفسه، لماذا يعتبر موظف ما ممتازا أو ضعيفا؟ وهنا يجد نفسه مسوقا إلى إجراء دراسة به في المنظمة، وعلى ذلك فإن تقييم الأداء يدفع بالرؤساء والمشرفين إلى تنمية قدراتهم على التحليل عندما يشعرون أنهم مسؤولين على وضع التقديرات الدقيقة والحساسة عن جوانب أداء العمال حتى لا تكون موضع طعن من طرف العمال مستقبلا، وبالتالي يشعر فيها المشرف بإمكانية تعرضه إلى انتقادات أو مساءلة أمام العمال، أو الجهات المختصة في حالة عجزه عن إصدار الأحكام الملائمة.

ج- تنمية الاتصال بين المشرف الرئيس والعمال: إن عملية تقييم الأداء تعد وسيلة تجمع بين الرؤساء بالمرؤوسين من خلال التعامل مع بعضهم لإجراء عملية التقييم كمنقشة ظروف العمل وتقديم المعلومات المرتدة - تغذية عكسية

- التي تسمح للعامل من معالجة نقاط ضعفه في الأداء. وكثيرا ما يطمئن العامل اتجاه رؤسائه المشرفين عندما يشعر أن جهوده طاقته في العمل موضع تقدير واهتمام من طرف الرؤساء الإدارة ككل، فإن جوا من العلاقات الحسنة يسود سواء فيما بين العمال أو بينهم وبين رؤسائهم المشرفين على العمل وعملية التقييم. وكنتيجة لما سبق يجب التنويه بأن أحد المؤلفين يقول وهو " AKHEMAKHEME " أنه: إذا عرف شخص أو فرد ما أن عمله يخضع للرقابة فإنه يتصرف بطبيعة مغايرة عما إذا عرف أن عمله لا يخضع للرقابة أو التقييم وهذا بحسب الطبيعة الفطرية لكل فرد أو إنسان. وفيما يلي شكل يوضح أهمية تقييم أداء العاملين:

الشكل رقم: (1-2) أهمية قياس أداء العاملين



المصدر: نعيمة فضيلة، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

الفرع الثاني: فوائد وأهداف قياس الأداء

1- فوائد قياس الأداء⁽¹⁾:

والقياس له فوائد كثيرة لكل من العاملين والمنشأة:

أ- بالنسبة للموارد البشرية:

بالنسبة للعاملين، يساعد القياس على تعريفهم نواحي القصور في أداءهم فيعطي لهم الفرصة لتصحيحها في

المستقبل، وأيضاً التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من جهة نظر الإدارة.

ب- بالنسبة للمنشأة:

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، سنة 2002، ص 367-368.

أما من ناحية الإدارة أو المنشأة، فأن للتعقيم فوائد كثيرة، ويستفاد من نتائج التعقيم في إعداد سياسات موارد بشرية جيدة وواقعية ومن أمثلة ذلك: يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للترقية، لأنه يعين الإدارة على اختيار أنسب المرشحين أو أكفأ الأشخاص لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي.

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها، فالمفروض أن سياسة الاختيار والتعيين الناجحة هي التي توفر الشخص المناسب والذي يؤدي عمله بنجاح، وإذا أثبت أن بعض أو معظم العاملين الذين عينوا في وظائف معينة منخفضي الكفاءة، كان معنى ذلك أن طرق الاختيار والتعيين غير سليمة لأنها لم تكن قادرة على فرز الشخص المناسب.

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على تحسين علاقات العمل في المؤسسة فهو يخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين، بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم، وإن إدارة المؤسسة تفرق في المعاملة بين العاملين المجتهدين في أعمالهم والمنضبطين في سلوكهم وتصرفاتهم ولكي يتحقق رضا العاملين عن عملية التقييم، يجب خلق إحساس لديهم بأن التقييم ليس الهدف منه المحاسبة، وإنما مساعدة المرؤوسين على تحسين معدلات أداءهم.

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة لتدريب العاملين وتنميتهم، حيث يتم إعداد البرامج التدريبية بناء على نقاط الضعف في أداء العاملين. يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة لرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات المؤسسة عن أداء العاملين ونقاط القوة، وضعف فيهم. وهذا بدوره يحسن من كفاءة العملية الرقابية في المؤسسة.

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء الموارد البشرية أخيراً على احترام نظام العمل قواعده، لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته، سوف يجعله أكثر التزاماً بنظام وقواعد العمل الموضوعية.

2- أهداف تقييم الأداء⁽¹⁾: حيث أن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة الإنتاجية واستعداد

الأفراد للتقدم، فإنه يسعى لتحقيق المزايا التالية:

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.

- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.

¹ عبد الرحمن توفيق، منهج النظم والأساليب، مركز الخبرات المهنية للإدارة ببيك، الطبعة الثالثة، سنة 2004، ص 03.

- إمكانية قياس وكفاية الأقسام المختلفة.
- المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاية الإنتاجية.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفايتهم.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين، وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاية الإنتاجية من ناحية ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.
- تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوح أمامهم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقى الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل وغيرها.
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة لتطوير الذاتي يستطيع الفرد معرفة جوانب القوة وتعزيزها ومعرفة جوانب القصور والعمل على تفاديها وتطوير نفسه⁽¹⁾.

الفرع الثالث: خطوات وطرق قياس أداء العنصر البشري

أولاً: خطوات قياس الأداء:

1-1- خطوات وضع نظام قياس الأداء⁽²⁾:

- 1- تحديد المقاييس: يجب أن يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها بحيث تصبح المحك الذي يتم القياس به.
- 2- اختيار طريقة القياس: هناك طرق عديدة لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء بها.
- 3- تحديد دورية التقييم: المقصود بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم، فقد تكون كل ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر ويختلف ذلك من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وحجم المنظمة وغير ذلك من العوامل.
- 4- تحديد التقييم: من المعلوم أن الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقييم الموظف هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى أداء الموظف مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية والصدق في عملية التقييم والبعد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر في ذلك.
- 5- تدريب المقيم: التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم وتزويد المقيمين بالإرشادات الواجب اتباعها لذا أصبح دور المقيمين من أهم أسباب نجاح عملية التقييم.

² فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 148.

³ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 150-151.

6- علنية نتائج التقييم: مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وتفادي حصول ذلك في المستقبل.

7- التظلم من النتائج التقييم: هو إعطاء الموظف الحق في القيام بالتظلم من نتائج التقييم الغير مرضي له، مما قد يدفع المقيمين إلى أخذ عملية التقييم على محمل الجد وإعطائها أكثر أهمية.

1-2- خطوات التقييم التنفيذية: يقوم بهذه الخطوات التقييمية المقيم وتشمل على ما يلي:

1- دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز.

2- ملاحظة أداء العاملين وانجازاتهم وقياس ذلك.

3- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف.

4- اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم.

ثانيا : طرق قياس أداء العنصر البشري (الأفراد): هناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد في المؤسسات، وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق، إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة، كما يأتي⁽¹⁾:

1- الطرق التقليدية وتشمل:

أ - طريقة التدرج البياني.

ب - طريقة الترتيب.

ج - طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين.

د - طريقة التوزيع الإجباري.

هـ - طرق القوائم Check Lists.

و - طريقة التقييم بحرية التعبير.

2- الطرق الحديثة ومنها:

أ - طريقة التقييم على أساس النتائج.

ب - طريقة الوقائع (الأداءات) ذات الأهمية القصوى.

ج - طريقة البحث الميداني.

د - طريقة التقدير الجماعي.

¹ مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص 89-91.

هـ - أسلوب (طريقة) الإدارة بالأهداف.

و - الاتجاه السلوكي في قياس الأداء.

وسوف نتعرض فيما يأتي بإيجاز لكل من هذه الطرق:

1- الطرق التقليدية:

أ- طريقة التدرج البياني: Graphic Rating Scale

تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا، ممتاز) وذلك حسب درجة توفر كلا من هذه الخصائص فيه، والتي يعتبر عنها بأرقام أو نقاط. ثم يتم جمع تلك التقديرات، ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل هذا الفرد. فمثلاً قد تكون الصفات موضع الدراسة كما هي في الجدول التالي، والتي يعبر عن تقدير كل منها برقم من (1) إلى (5) أي ضعيف = 1، متوسط = 2، جيد = 3، جيد جدا = 4، ممتاز = 5

الجدول رقم: (2-1) تقدير أداء الموظف

الموظف ج	الموظف ب	الموظف أ	الصفات
5	3	2	التعاون مع الزملاء
3	2	3	العلاقة مع المرؤوسين
1	5	4	العلاقة مع الرؤساء
1	4	4	الدقة في المواعيد
2	3	2	السرعة في إنجاز العمل
3	1	2	القدرة على التفاهم
15	18	17	المجموع

المصدر: مصطفى نجيب شاوش، نفس المرجع، ص 10.

وعلى هذا الأساس فقد يحصل الأفراد أ، ب، ج على التقديرات المبينة في الجدول والتي تمثل الكفاية النسبية لكل منهم. وكمثال على هذه الطريقة نجد التقرير السنوي الذي يستخدم لتقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي، وكذلك تقارير الأداء التي تستخدم في الشركات الخاصة.

تتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، وعادة يتم قياس أداء الأفراد بموجب هذه الطريقة بواسطة الرئيس المباشر لهم.

إلا أن لهذه الطريقة عددا من العيوب منها:

- احتمال أن يتحيز الشخص القائم بالتقييم في تقديره، بمعنى أن يقوم الرئيس بإعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة لتفوقه في خاصية واحدة، مثال ذلك أن يعتقد الرئيس أن شخصا معيناً يتميز في درجة مواظبته على الحضور في مواعيد العمل، وبالتالي يقوم بإعطائه تقديراً مرتفعاً في باقي الخصائص، أو من ذلك، قد يكون الشخص ضعيفاً في ناحية من النواحي فيؤدي ذلك إلى أن يعطيه الرئيس تقديراً منخفضاً في جميع الصفات. بمعنى آخر يميل الرئيس إلى الحكم على الشخص من خلال معرفته بناحية معينة من نواحي الضعف أو القوة فيه ويطلق على هذا الاتجاه اسم **Halo Effect** أي أثر الهالة. وعلى ذلك نجد أن التقديرات التي يعطيها الرئيس لعدد من الصفات إنما هي الواقع تكرر لنفس التقدير الذي حصل عليه الشخص بالنسبة لصفة أو شخصية معينة.

- أما العيب الثاني لهذه الطريقة هو أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها إعطاء تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بقياس أدائه إذا كان متساهلاً أو يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متشدداً في تقييمه.

- هناك مؤثرات كثيرة قد تجعل من عملية قياس الأداء غير ذات موضوعية ومنها على سبيل المثال مركز الشخص الموضوع للتقييم، إذ قد نجد أن هناك اتجاهات لتقييم الأشخاص شاغلي المراكز العليا بأكثر مما يستحقون، في حين قد يتم إعطاء شاغلي المراكز البسيطة تقديرات منخفضة أي أقل مما يستحقون. ومن هذه المؤثرات أيضاً نوع العمل الذي يقوم به الشخص، والإدارة أو القسم الذي يعمل فيه، وكذلك علاقة هذا الشخص بالرؤساء.

ومن أجل التغلب على هذه العيوب فقد تلجأ الإدارة إلى أحد الأسلوبين الآتين:

- أن يكلف أكثر من شخص بعملية قياس الأداء كل على حده. فمثلاً إذا كان لدينا عشرة أفراد يراد قياس أدائهم فقد يعهد إلى ثلاثة من المشرفين للقيام بعملية التقييم كل على انفراد بحيث يتولى كل منهم تقييم الأفراد العشرة، ثم يجتمعون لمناقشة النتائج التي توصلوا إليها ومعالجة الاختلافات في التقدير.

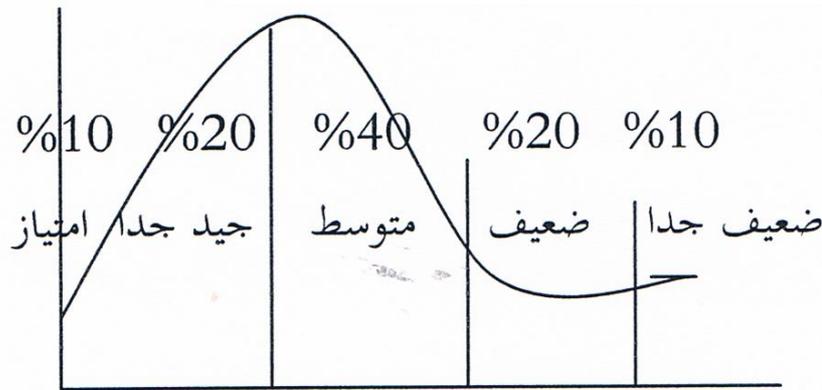
- أن تقوم الإدارة بتعديل التقديرات التي يضعها كل مشرف. فمثلاً إذا كانت تقديرات المشرف تبليغ في المتوسط 75% أي انه في المتوسط يميل إلى إعطاء كل فرد بقياس أدائه 75% من الدرجة، عندها تعهد الإدارة إلى

تخفيض تلك التقديرات إلى 70% مثلا وهكذا. ولا شك أن نسبة الزيادة أو التخفيض تتوقف على تقدير الإدارة و خبرتها بمستوى التقديرات التي يمنحها كل مشرف.

ب- طريقة الترتيب: وهذه الطريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له ترتيبا تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ، والأساس على الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محدودة ولكن الأساس هو الأداء العام للعمل ولكن رغم هذه الطريقة وبساطتها وسهولتها فأنها مازالت تعاني من نفس العيوب التي تعاني منها الطريقة السابقة ويضاف إليها ثمة صعوبة في تطبيق هذه الطريقة عندما يزيد عدد العاملين في إدارة أو قسم عن عشرين شخصا كذلك فإنه من السهل قياس أداء العاملين البارزين أو الضعفاء، أما تقييم أداء المتوسطين فيكون أكثر صعوبة.

ج- طريقة التوزيع الإجمالي⁽¹⁾: تقوم هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي والذي يقول بأن أي ظاهرة تميل إلى التركز حول الصحة المتوسطة لها ويقبل تركزها عند الطرفين كالشكل التالي :

الشكل رقم: (2-2) التوزيع الإجمالي



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

وطبقا لهذه الطريقة يتولى الرئيس المشرف تقييم رؤوسيه مجموعات على نحو يماثل طريقة الترتيب العام فيختار ال 10% التي تمثل الصفوف المنتقاة وفي المقابل يختار ال 10% التي تمثل المستوى الضعيف ثم يختار من الباقين 20% أعلى من المتوسط و 20% أخرى دون المتوسط ويبقى 40% تعتبر هي المستوى المتوسط.

¹ - مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص 92.

مزايا الطريقة:

تتميز هذه الطريقة بأنها:

- تقوم بدراسة وتحليل أداء المرؤوسين بشكل دقيق ليتمكن من توزيعهم على الفئات بشكل واضح.
- أن هذه الطريقة تتفادى التركيز على التقديرات المتوسطة أو التقديرات المتطرفة سواء بالزيادة أو النقصان بالنسبة للشخص الخاضع لعملية التقييم.
- تلافي عيوب التساهل التعميم.
- أما ما يعاب عليها:
- أنها لا توضح نواحي القوة والضعف في أداء الموظفين.
- أنها تفترض تساوي مختلف المنظمات في نسبة الأفراد الممتازين ونسبة الأفراد الضعفاء (10%) لكل فرد بينما الواقع العملي يشير إلى تفاوت هذه النسبة من منظمة لأخرى بالإضافة إلى عدم سلامة الأخذ بها بالنسبة للوحدات التي لا تضم سوى عدد محدود من الموظفين.

د- طريقة المقارنة الثنائية (المزدوجة)⁽¹⁾: بموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بمقارنة أداء كل مرؤوس مع باقي

زملائه بالتالي لتحديد الأفضل منهما في كل مقارنة لهؤلاء العمال أ، ب، ج، د.

بمقارنة العامل "أ" بالعامل "ب"	وجد أن العامل "أ" هو الأفضل.
وبمقارنة العامل "أ" بالعامل "ج"	وجد أن العامل "ج" هو الأفضل.
وبمقارنة العامل "أ" بالعامل "د"	وجد أن العامل "أ" هو الأفضل.
وبمقارنة العامل "ب" بالعامل "ج"	وجد أن العامل "ج" هو الأفضل.
وبمقارنة العامل "ب" بالعامل "د"	وجد أن العامل "د" هو الأفضل.
وبمقارنة العامل "ج" بالعامل "د"	وجد أن العامل "ج" هو الأفضل.

وبتجميع نتائج المقارنة يمكن أن نتوصل إلى الآتي:

العامل "ج" هو الأفضل من العامل "أ" ومن العامل "ب" ومن العامل "د"، والعامل "أ" هو الأفضل من العامل "ب" ومن العامل "د"، والعامل "د" هو الأفضل من العامل "ب"، وبذلك يكون العامل "ج" هو الأول والعامل "أ" هو الثاني، والعامل "د" هو الثالث والعامل "ب" هو الرابع.

¹ - نعيمة فيصل، مرجع سبق ذكره، ص 73-74.

ومزايا هذه الطريقة هي أنها توفر الموضوعية في التقييم أكثر من الطرق الأخرى لكن ما يؤخذ عنها أنها معقدة لاسيما في حالة وجود أعداد كبيرة وفيما يلي نموذج يوضح هذه الطريقة :

بالنسبة للإبداع					بالنسبة لجودة العمل				
الموظفين الذين تم تقييمهم					الموظفين الذين تم تقييمهم				
العامل	العامل	العامل	العامل	مقارنة	العامل	العامل	العامل	العامل	مقارنة
"د"	"ج"	"ب"	"أ"	"ب"	"د"	"ج"	"ب"	"أ"	"ب"
-	-	-		العامل "أ"	+	+	+		العامل "أ"
+	-		+	العامل "ب"	-	-		-	العامل "ب"
-		+	+	العامل "ج"	+		+	-	العامل "ج"
	+	-	+	العامل "د"		-	+	+	العامل "د"

يسجل العامل "أ" هنا أعلى أداء

يسجل العامل "ب" هنا أعلى أداء

المصدر: نفس المرجع والصفحة سابقا.

نشير هنا إلى ملاحظة هامة عن طريقة حساب المعادلة التي تقوم بموجبها بالمقارنة المزدوجة، تستخدم المعادلة التالية عدة مرات للمقارنة وفق القاعدة الآتية $(1-2)/n$ وبعد الانتهاء من المقارنة لثنائية يتم ترتيب العمال ترتيبا تنازليا، حيث العامل الذي يحصل على تفصيلات أقل يرتب على أنه الأسوأ.

هـ - طرق القوائم⁽¹⁾: Check Lists

تقسم هذه الطرق إلى نوعين أساسيين وهما طريقة موازنة العناصر **Weighted Check Lists**، وطريقة الاختيار الإجباري **Forced-choice Lists**.

وتتمثل هاتان الطريقتان في قيام المقيم **Rater** بوضع علامة مميزة على عبارات تتعلق بوصف وقائع أو أعمال أو تصرفات محددة، والتي يعتقد أنها تمثل سلوك العامل أو تصرفاته، أو أدائه العمل. وهذا يعني أن هناك قائمة أعدتها إدارة المؤسسة لهذا الغرض، ليستخدمها المقيم. وفي العادة يعطى لكل عبارة أو جملة قيمة محددة على شكل أرقام لاستخدامها في حساب أو قياس أداء العامل واستخراج درجته النهائية **Total Rating** أو ترتيبه النهائي.

¹ - مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص 94-95.

وتتمثل أبسط الأنواع المستخدمة في طرق التقييم طبقا للقوائم المعدة مسبقا، في استخدام قائمة List يكتب على جانب منها عبارة وصفية وأمام كل عبارة يوجد مربعان Two Boxes سجل على احدها كلمة "نعم" و على الآخر كلمة Descriptive Statements "لا". وعند استخدام هذه القائمة، يقول المقيّم بالتأشير على أي من هذين المربعين بما يتفق ووجهة نظره نحو سلوك الشخص الذي يقوم بقياس أدائه وتصرفاته ودرجة قيامه بالعمل المكلف به.

وعند الانتهاء من التأشير على جميع البنود الواردة في القائمة، تتولى الإدارة ممثلة بإدارة الأفراد فيها بتقييم أو تحديد وزن أو قيمة الإجابات بموجب دليل خاص حتى يمكن استخراج الترتيب النهائي لأداء العامل. وفيما يأتي بعض الأمثلة للعبارات المستخدمة، مع ملاحظة أن لطبيعة العمل أثرا على وضع هذه العبارات. وجدير بالذكر هنا أن رئيس العامل يقوم بدور (المبلغ) أو المرسل reporter الذي يتولى إخطار أو تبليغ الإدارة بسلوك العامل وتصرفاته في الأداء، وضمن العبارات المكتوبة وعليه، فإن هذا الرئيس لا يلعب دور المقيم Evaluation لأداء العامل أو صفاته الشخصية. كما أن الرئيس لا يتدخل أو لا يكون له دور في تحديد درجة أداء العامل وحساب قيمة مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة. ولذلك يمكن القول أن دور الرئيس المحدود في تقييم أداء مرؤوسيه كفيل بإسباغ عنصر الموضوعية على أن هذا لا يمنع الرئيس من زيادة عدد مرات الإجابة "بنعم" حتى يضمن للعامل تقييما ممتازا.

قائمة العبارات المستخدمة لمشرف على قسم إنتاج

لا	نعم	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يظهر تحيزا في معاملته لمرؤوسيه
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يقدم تقريرا عن عماله بانتظام
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	إنتاجه يتميز بالجودة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	نادرا ما ينسى قرارات الإدارة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	علاقته بمرؤوسيه طيبة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتخذ قرارات سريعة وناجحة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يشجع مرؤوسيه على العمل والمبادرة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يقدم مقترحات ناجحة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتبع التعليمات بدقة



يتهرب من المسؤولية

يظهر تحيزاً في معاملته لمرؤوسيه

و - طريقة التقييم بحرية التعبير : Free-Form Essay

إن استخدام هذه الطريقة لقياس أداء العاملين لا يتطلب استعمال الجداول أو قوائم محددة أو أية وسائل أخرى. إنما بكل بساطة تتطلب أن يقوم المشرف أو أي مقيّم آخر بكتابة انطباعاته عن الفرد على صحيفة الورق **On a sheet of paper**. إن ملاحظات التقييم¹، إذا رغبت المؤسسة، يمكن أن ترتب في مجموعات تحت عناوين مثل: طبيعة تقييم الوظيفة، أسباب هذا السلوك، صفات العامل أو الموظف، تنمية الحاجات المستقبلية. ولكي يمكن إجراء تقييم سليم بموجب هذه الطريقة، فإن على المشرف الذي يقوم بالتقييم أن يخصص الوقت الكافي لذلك، وأن يفكر بالإجراء أو الإجراءات التي سيتبعها. وهذا في حد ذاته يعتبر ميزة وعيباً في نفس الوقت لهذه الطريقة. فمن جهة يجعل من الضروري أن يقوم المشرف بالملاحظة والتحليل، ومن جهة أخرى يتطلب ذلك من المشرف وقتاً أكثر من متوسط الوقت الذي يمكن للمشرف أن يقضيه في عملية التقييم (أو الذي يرغب في أن يقضيه). كما هناك حقيقة أخرى وهي أن نتائج التقييم بموجب هذه الطريقة يعتمد بشكل كبير على مهارة وجهد المقيم - كاتب المقال - أكثر من اعتماده على التقييم الفعلي للعاملين. حيث أن بعض المشرفين هم كتّاب ضعفاء في الكتابة، مع أن هذا لا يعني أن مرؤوسيهم عاملون ضعفاء، وإذا ما قام مدير الأفراد بمراجعة السجلات والملفات الشخصية ولهُؤلاء العاملين يمكن أن يتوصل إلى هذا الانطباع.

ثانياً : بعض الطرق الحديثة في قياس الأداء.

إن طرق قياس الأداء السابق كانت مستخدمة إلى حد كبير قبل الحرب العالمية الثانية. وبسبب القصور الواضح في كل منها بدأ البحث عن طرق أفضل لقياس أداء الأفراد، ومن بين تلك الطرق الحديثة نشير إلى ما يأتي:

أ - التقييم على أساس النتائج¹ :

وتقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس للتقييم أداءه. وقد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر الموضوعية في التقدير، وتنمي نوعاً من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه، بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وتعان الرؤساء، وأهداف المؤسسة.

¹ - مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص 96-99.

وقد دلت التجارب العملية على نجاح هذه الطريقة في بعض المنشآت في الدول المتقدمة، وأحرزت نتائج مثمرة.

وفيما يأتي أهم خصائص هذه الطريقة: على الرئيس المباشر أن يصل مع المرؤوس إلى اتفاق بشأن العناصر التي يتم استخدامها أساسا في تقييم أداء هذا المرؤوس.

- على الرئيس، بالتعاون مع المرؤوس، أن يحدد الأهداف (النتائج) المطلوبة من المرؤوس، والمدة التي يجب إحراز هذه النتائج في نهايتها أو خلالها.

- على الرئيس أن يقدم إرشاداته ونصائحه للعامل خلال أداء العامل لعمله، وأن يتأكد من أن العمل يسير حسب الخطة الموضوعة.

- على الرئيس بالتعاون والتفاهم مع الأفراد، أن يصل إلى اتفاق مع المرؤوس على المعايير **Criteria**، التي سيتم استخدامها في قياس أداء هذا المرؤوس.

- في خلال المدة المتفق عليها وعلى قياس الأداء عند انتهائها، يجتمع الرئيس بمرؤوسيه في فترات دورية لدراسة مشاكل الأداء، والعقبات التي تعترض تحقيق الأهداف، لمحاولة تذكير كل عقبة، أو القضاء على أي مشكلة.

- عند انتهاء المدة المتفق عليها، وحلول ميعاد قياس أداء العامل، فإن دور الرئيس في التقييم يجب أن يركز أساسا على قدرته وكفاءته في مساعدة العامل، وإرشاده إلى الأداء الأمثل لإحراز النتائج المطلوبة. ومعنى ذلك أن المسؤولية تحقيق الأهداف تركز على المشاركة في الدور الذي يقوم به كل من الرئيس ومرؤوسيه. وتدل الدراسات العملية على أن استخدام هذه الطريقة، من شأنها أن تخلق جوا مناسبا من التعاون في الأداء، والمشاركة في المسؤولية، وتحريك الدوافع الإنسانية إلى مجالات إيجابية مثمرة. ومن ناحية أخرى، تشجع هذه الطريقة روح الطمأنينة الأمان في نفوس العاملين، وتجعلهم أكثر استجابة لعملية قياس الأداء.

ب - طريقة الوقائع (الأداءات) ذات الأهمية القصوى: **Critical Incidents**

تتمثل هذه الطريقة في قياس أداء العامل على ضوء وقائع جوهرية أو أعمال هامة قام بها خلال الفترة التي يقيّم أدائه خلالها. وقد تكون هذه الوقائع أو تلك الأعمال ممتازة، وقد تكون رديئة أو ضارة بالعمل أو بأهداف المنشأة. ويتطلب استخدام هذه الطريقة أن يقوم الرئيس المباشر بتسجيل هذه الوقائع أو تلك الأعمال في سجل خاص بالموظف أو العامل. وبذلك قد يقوم الرئيس بتدوين الوقائع الجوهرية، أو الأعمال الهامة الممتاز منها و الرديء وفقا لتواريخ حدوثها.

وفيما يأتي بعض الأمثلة على هذه الوقائع أو تلك الأعمال:

"في 1987/01/13 حصل على الترتيب الأول في الدورة التدريبية التي أقامتها المنشأة".

"في 1987/04/01 رفض قرارا أصدرته إليه بضرورة حضوره بعد الظهر لإنجاز أعمال حيوية خاصة بالمنشأة".

"في 1987/04/20 ترك العمل دون إذن".

بالإضافة إلى قيام المقيّم بضرورة تسجيل الوقائع أو الأعمال حال حدوثها خشية نسيانها، فإن استعمال هذه الطريقة يتطلب من الرئيس أيضا أن يكون قريبا من العامل، ويشرف عليه عن قرب Supervision Close وقد ينعكس هذا الإشراف على العامل ليأخذ صورة خوف أو اضطراب على الاعتبار أن كل حركة من العامل سيتم تدوينها في سجل سلك العمال أو تصرفاتهم Little Black Book. وتصدر الإشارة هنا إلى أن الوقائع أو الأعمال أو التصرفات التي يقوم الرئيس المباشر بتدوينها، هي تلك التي تكون "ممتازة" أو "رائعة" وتلك التي تمثل رداءة في التنفيذ، أو سلوكا غير قويم، أو تصرفات ضارة. ومن ثم فإن الوقائع العادية، والأعمال الطبيعية، والتصرفات الروتينية والتي يقوم العامل بأدائها يوميا وباستمرار خلال عمله اليومي لا تدخل في هذا المعنى، ولا يقوم الرئيس بتدوينها، ونتيجة لذلك، فإن "سجل الأعمال" الخاص بكل فرد لا يعتبر مرجعا يعطي صورة شاملة لكل أعمال وتصرفات العامل.

ج - طريقة البحث الميداني: Field Review

تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد في عملية قياس أداء العاملين في المنشأة، ويتم الحصول على البيانات عادة شفها ودون استعمال أي نماذج أو التأشير على قوائم محددة، وبذلك فإن الرئيس المباشر لا يقوم بتعبئة نماذج أو الإجابة كتابة على قوائم موضوعة بشكل مسبق. وتطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الأفراد بمقابلة كل رئيس في مكتبه وتوجيه بعض الأسئلة والحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس. وبعد عودة ممثل إدارة الأفراد إلى مكتبه يقوم بصياغة هذه الإجابات التي حصل عليها بشكل وصفي مكتوب، حيث يتم إرسال نسخة منها، في شكلها الأولي، لتراجع منقبا الرئيس، وبعد ذلك يتم صياغتها في شكلها النهائي. وعندئذ يتم ترتيب الأفراد الذين يتم قياس أدائهم على أساس أحد التقديرات: ممتاز، جيد، مرض أو مقبول، أو غير مرض. وميزات هذه الطريقة تمكن في حقيقة أن الإجراء الشفهي الذي يتم فيه الحصول على البيانات يؤدي إلى الحصول على بيانات أكثر عن الفرد الذي يتم تقييمه. إذ أن المشرفين سوف يقولون أشياء عن ذلك الفرد بحرية أكبر مما لو قاموا بتقديمها كتابة.

كذلك فإن ممثل الإدارة الأفراد الذي قد يقضي ساعة أو أكثر في مقابلة كل مشرف يعطيه انطبعا بأن عملية التقييم هذه تعتبر هامة ومفيدة. كذلك فإن هذه الطريقة تمكن ممثل إدارة الأفراد من استعمال معايير مماثلة للتقييم عند القيام بإجراء عدد كبير من المقابلات، مما يعني أن باستطاعة تكوين مجموعة من القواعد الأساسية الثابتة التي يمكن أن تستعمل في تقييم جميع العاملين، مع استخدام الشروط المناسبة عند المقارنة الفعلية بين عمليات التقييم المختلفة. إن هذه الرقابة على مستويات التقييم العامة وعلى العناصر التي تؤخذ بعين الاعتبار عند التقييم تكون صعبة الاستخدام إذا ما استعملت نماذج مكتوبة، أو في حال قيام مجموعات مختلفة من المديرين بعملية التقييم. إلا أنه يعاب على هذه الطريقة مكلفة وتستغرق وقتا طويلا لالتهاء من عملية التقييم Time consuming and costly process. كذلك فإن قياس أداء العامل يتم دون حضوره أو مقابلته وهذا قد يؤثر على سلامة النتائج أو موضوعيتها في بعض الأحوال. كذلك فإن نجاح هذه الطريقة يتوقف إلى حد بعيد على مهارة، وقدرة، وكفاءة ممثل قسم إدارة الأفراد في استخلاص النتائج موضوعية وسليمة.

د - طريقة التقدير الجماعي: Group appraisal methor

يتم بموجب هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء، يكون أحدهم الرئيس المباشر للعمل، كما قد يكون من أعضاء اللجنة ممثل عن إدارة الأفراد في المنشأة. ويجب عند اختيار أعضاء اللجنة أن يكونوا من الذين يعرفون العامل وطبيعة عمله.

كما يتم في العادة اختيار أحد أعضاء اللجنة ليعمل منسقا لأعمالها والذي يكون دوره الرئيسي العمل على تحقيق الهدف التقييمي وذلك بتنسيق المناقشة بين أعضاء اللجنة ومن ثم يعد نتائجها. إن عمل اللجنة في الواقع هو مناقشة التقييم الذي كان قد أعده الرئيس المباشر عن العامل بعد أن تكون اللجنة قد قامت بمناقشة العامل فيما يتعلق بمتطلبات وظيفته. وبعد اجتماع اللجنة بالعامل يقوم رئيسه المباشر بالاجتماع لمناقشة بعض الأمور مثل معايير الأداء Standards of performance، وإنجاز العامل نفسه، وكذلك الأعمال الخاصة بتحسين أداء العامل في المستقبل.

وعلى الرغم من أن الرئيس المباشر هو صاحب الصلاحية في قياس أداء العامل بموجب هذه الطريقة، إلا أن علمه المسبق بأن تقييمه الذي ستم مناقشته معه من قبل اللجنة سوف يجعله أكثر دقة وحرصا في تقييمه، وهذا يعتبر مزية من مزايا الطريقة. كما أن نتائج هذه الطريقة في قياس أداء العاملين تركز على الموضوعية أكثر من الطرق الأخرى.

ومن الجدير بالذكر أن شركات الاتصالات الهاتفية The Bell Telephone System في الولايات المتحدة الأمريكية التي تستخدم هذه الطريقة في قياس أداء الأعمال الإدارية Managerial jobs تسميها "طريقة النقاش الجماعي المنسق" The approach discussion group coordinated .
هـ - الإدارة بالأهداف⁽¹⁾:

تسعى هذه الطريقة إلى التركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف الموضوعية للفرد مع ما تم إنجازه منها فعليا، حيث يتم وضع الأهداف ليتم تحقيقها خلال فترة زمنية محددة ثم يتم بعد ذلك عملية المقارنة، بعد ذلك يتم عمل تقرير لأهداف وخطط مستقبلية للفرد، وهنا يظهر الفرق بين هدف التقييم التقليدي والإدارة بالأهداف حيث في الطريقة التقليدية يتم التركيز على الماضي بينما في الإدارة بالأهداف يتم التركيز على المستقبل وتقديم النصح والإرشاد والمشاركة في التقييم بهدف التعليم.

و - الاتجاه السلوكي في قياس الأداء⁽²⁾:

وتكتمل هذه الطريقة، طريقة "الإدارة بالأهداف" لأنها تحاول أن تقيم كيف يتم الأداء، وأهم ملامح هذه الطريقة أنها:

- تبرز أهمية الأهداف التطويرية.
- تركز على الوظائف الفردية.
- تحدد السلوك الذي يقيم بشكل محدد ويمكن ملاحظته وقياسه.
- تفرق بين السلوك، والأداء والفعالية (النتائج).

الفرع الرابع: مشاكل تقييم الأداء .

فيما يلي عرضاً لأهم المشكلات التي تعيق التوصل إلى تحقيق تقييم أداء جيد للعاملين داخل التنظيم المعاصر وذلك حسب ما أوضحته الدراسات الخاصة بـ Ibm و bim .

- التأيد الغير الكافي من جانب الإدارة.
- عدم تحديد الأهداف بدقة ووضوح.
- التدريب الغير الكافي للأفراد القائمين بعملية التقييم.
- وجود معايير غير عادلة تتصف بعدم الدقة والتحيز الشخصي. التخوف من تحمل مسؤلية التقييم الأخير الذي يجعل بعض الحكام المقيمين يميلون إلى إعطاء تقديرات أو "وسطية" لأتمثل حقيقة مستوى الأداء. هذه كلها تمثل

¹ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 153.
¹ - مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، سنة 1994، ص 301.

مناطق صراع ويجب الانتباه إليها من جانب الإدارة إذا أرادت أن تنمي روح التعاون وتقلل من تعارض بين المجموعات المتعددة داخل التنظيم. لذا فإنه يتضح أن:

- التأيد من جانب الإدارة وتحديد الأهداف من أنظمة تقييم.
- الأداء ووجود المعايير المحددة مقدما بطريقة موضوعية ومتفق عليها، إضافة التدريب القائم على عملية التقييم والقياس الحقيقي للأداء وتحقيقه للأهداف التي وضع من أجلها.

المطلب الثالث: تصحيح انحرافات الأداء

تمر تصحيح انحرافات الأداء بثلاثة مراحل، وهي مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار، ثم مناقشة نتائج التقييم مع العاملين، وأخيرا القيام بإجراءات تصحيحية متمثلة في إجراءات التغذية العكسية والعمل على تحسين الأداء وعليه سنتطرق إلى هذه المراحل كآآتي⁽¹⁾:

1- مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار⁽²⁾: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي والكشف عنها. ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل مع توفر القناعة لدى العامل بهذه النتيجة، إذ أن نتائج التقييم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية والتواصل المستقبلي في الأداء.

2- مناقشة وتحليل نتائج التقييم مع العاملين: وتعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات التقييم وقياس الأداء، ذلك لأنها تتعلق برد فعل المرؤوسين تجاه تقارير كفاءة أدائهم، كما أن هذه الخطوة تبرز أن تقييم الأداء ليس هدفاً في حد ذاته. بل وسيلة للبحث عن أفضل السبل رفع كفاءة أداء العاملين، كما أن التقييم الموضوعي لكفاءة الأداء يزود الإدارة بالكثير من المعلومات الهامة التي تحدد جوانب القوة والضعف في الأداء والتحليل الموضوعي للبيانات تقارير تقييم كفاءة الأداء تستطيع الإدارة أن تتخذ قراراتها على أسس موضوعية، وأن تتحسس المهارات الواجب تنميتها وترقيتها لدى العاملين من ذوي الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة.

3- الإجراءات التصحيحية: بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التقييم وتحليلها يجب اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، حتى يمكن أن يساعد ذلك على تطوير كفاءة العاملين وسياساتها، ومن هذه الإجراءات ما يلي⁽³⁾:

أ- إجراءات التغذية العكسية: حالما يتم تحديد الأداء المتوقع (المعيار) ويتم قياس الأداء، من الضروري إرجاع المعلومات الخاصة بأداء العاملين إلى كل منهم لمساعدتهم في إصلاح جوانب النقص. إن عملية التغذية الرجعية

¹ - سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 145
² - مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص 105.
³ - سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 156-157.

- ليست بالعملية البسيطة نظرا لتأثيرها على مشاعر العاملين، لذلك لابد من بعض الأساليب المناسبة لتقليل من أثارها السلبية وتحقيق الأهداف المتوخاة منها ومن أهم هذه الطرق تحسين عملية التغذية الراجعة ما يلي:
- إعطاء المعلومات حول الأداء يوميا وليس مرة واحدة في السنة . إذا أن مسؤولية المدير هي تصحيح جوانب النقص في الأداء حالما يشخص ذلك لتجنب فقدان الكثير من الأداء، كما وأن توفر المعلومات حول الأداء في الوقت المناسب يجنب المرؤوسين عنصر المفاجأة حول مستوى أدائهم ومشاكل الأداء.
 - الطلب من العاملين ترتيب أو وضع درجات لأدائهم قبل عملية المقابلة أو الجلسة الخاصة بإعطائهم المعلومات الراجعة. إن ذلك يشجع العاملين في تشخيص نقاط الضعف في أداءهم بموضوعية وكذلك يكسبهم الخبرة في هذه العملية، مما يساعد على المدير الخطوات اللاحقة المتضمنة الكشف عن الحقائق حول الأداء.
 - تشجيع العاملين للمشاركة في تشخيص المشكلات والانحرافات الخاصة بأدائهم، إذا أن ذلك يساهم في زيادة رضا وقناعة العاملين.
 - تمييز الأداء الفاعل ومن خلال التقييم لابد من التمييز بوضوح بين مستويات الأداء المتميز والضعيف. أن تقويم الأداء الفاعل يوفر تعزيزا إيجابيا للسلوك، وهذا يساهم في استمرارية السلوك الإيجابي من قبل العاملين.
 - التركيز على حل المشاكل لغرض تحسين الأداء.
 - تركيز التغذية الراجعة على السلوك والنتائج وليس الأفراد والسمات.
 - تقليل الانتقادات : عندما يكون أداء العامل أقل من المعدلات القياسية، لابد أن يحاول من المدير تغيير الموقف والسيطرة على سلوكياته أو انفعالاته والعمل بفعالية لإقناع العاملين ذوي المعدلات المنخفضة في الأداء وبشكل موضعي بضرورة محاولة تقليل الأخطاء.

4- إجراءات تحسين الأداء⁽¹⁾:

إن من أهم أهداف تقييم الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء.

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري؛ إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيس، كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه

¹ - سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 157-159.

الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة العمل، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً ما كنعوية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب، وظروف العمل الخ. أن غياب أحد هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

الخطوة الثانية: تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول.

- تمثل خطة عمل اللازمة لتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها لتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستثمارين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء فلقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء المباشر إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أداءهم وإزالة مشكلات الأداء.

الخطوة الثالثة: الاتصالات المباشرة.

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين أداء العاملين ذات أهمية، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة. ومن أمثلة الاتصال الفعالة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أداءهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات مبطنة أو سلوكيات غير واضحة. كذلك لا بد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء كسؤالهم، هل فكرتم ماذا تعملوا لتقليل الأخطاء، إضافة إلى عدم جرح مشاعر العاملين وتقديم ربما حصلت للمشرف في الماضي لكي يسهل الأمر للعامل كقوله حصل نفس الشيء نفسه في الماضي، إنني أعرف شعورك الآن وأتذكر كيفية إنجاز العمل بدون أخطاء. إن مثل هذه الشعارات تعزز من السلوكيات الإيجابية وتقلل من الردود السلبية لدى العاملين.

المبحث الثالث: وظيفة إدارة الموارد البشرية ودورها في التحكم في الأداء

تعتبر مراجعة تسيير الموارد البشرية من الاتجاهات الحديثة التي ظهرت في بداية الستينيات والتي أصبحت محل اهتمام من قبل الباحثين والمهتمين بشؤون المؤسسة وتطويرها لمواجهة التحديات التي تعيشها اليوم. إذا ظهرت عدة اتجاهات في العصر الحالي والتي ارتبطت بعلائق مع مراجعة تسيير الموارد البشرية من أجل خلق القدرات لدى المؤسسة لمواجهة التحديات التي تعيشها، ومن أبرز هذه الاتجاهات ذات العلاقة والتي يتم تناولها في هذا المبحث.

المطلب الأول: وظيفة إدارة الموارد البشرية والجودة⁽¹⁾

¹ علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2009، ص 116-117.

إن رغبة العميل عند اتخاذه قرار الشراء تنعكس من خلال بحثه عن النوعية الأفضل إلى جانب السعر المناسب وقد تفوقت أهمية الجودة منذ الثمانينيات في تحديد قرار الشراء قياساً إلى السعر. لذا يتوجب على المنظمات الراغبة في البقاء في المنافسة داخل السوق تقديم منتجات ذات جودة عالية. وتمثل الجودة في "قدرة المؤسسة على تلبية متطلبات المستهلكين وتحقيق توقعاتهم" أي أنها تمثل درجة الانسجام والتوافق بين مستوى توقعات المستهلكين وبين مستوى إدراكهم لتلك التوقعات. ويشير مفهوم الجودة في منظور الكتاب والباحثين إلى أبعاد متعددة فمنهم من يراها "درجة ملائمة موصفات تصميم المنتج أو الخدمة للوظيفة أو الاستخدام" ويراها آخرون بأنها "درجة ملائمة السلعة أو المنتج للاستعمال وكذلك درجة مطابقة موصفات المنتج أو الخدمة لخصائص التصميم ويؤكد هذا البعد على خمسة خصائص هي الموثوقية بالمنتجات، وجودة يدركها الزبائن ودرجة أو نسبة مطابقة المنتج مع المواصفات والمعايير المحددة، والتصميم الوظيفي للمنتج" ومن خلال التعاريف يتضح أن بأن الجودة تركز على السلعة أو المنتج ودرجة الملائمة أو المطابقة للاستعمال. ويرى كل من krajwski , Ritzman بإمكانية تحقيقها من خلال بعدين أساسيين وهما:

- 1- جودة التصميم: وتشير جودة التصميم إلى درجة مطابقة أو ملائمة خصائص التصميم لموصفات المنتج /الخدمة وتحقيق مستويات متفوقة في الأداء.
 - 2- جودة المطابقة: وتشير جودة المطابقة إلى قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات إلى مخرجات مطابقة مع الخصائص المحددة في التصميم.
- وفي ضوء ما سبق يتضح بأن الجودة ما هي إلا مطابقة المنتج لموصفات العميل على المؤسسة تطبيقها والهدف منها تحقيق مستويات متفوقة في الأداء. أما الهدف الأساسي لمراجعة إدارة الموارد البشرية هو التحسين المستمر للجودة وهذا عن طريق تشخيص نواحي القصور للموارد البشرية (العاملين) وتحديد مجالات تحسينها لأنه هو وراء الجودة داخل المؤسسة إضافةً على ذلك فهي تهدف إلى⁽¹⁾:
- تحقيق التعاون الجماعي والجهود المشتركة من خلال تبني أساليب فرق العمل.
 - إشراك العاملين في عملية تخطيط الجودة.
 - التدريب والتعليم المستمرين من اجل الجودة لرفع الدرايات والمهارات ذات العلاقة المباشرة بتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة للجودة.

¹ إسماعيل إبراهيم القزاز ، سيكس سيكس وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2009، ص 224.

المطلب الثاني: وظيفة إدارة الموارد البشرية والإنتاجية.

يعتبر العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في مختلف المؤسسات، فالإنسان هو الذي يخطط، وينظم، ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة وقد اختلفت وجهات النظر في الوصول إلى مفهوم موحد للإنتاجية والأهداف المراد الوصول إليها⁽¹⁾. وتعرف الإنتاجية كما يراها علي السلمي بأنها: "يقصد بالإنتاجية ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى من المخرجات (منتجات أو خدمات) الذي تولد من استخدام مواد محددة في النظام الكلي للمؤسسة، ويعبر عنها كناتج بقسمة المخرجات (المبيعات أو الإيرادات) على المدخلات (الموارد الإنسانية وغير الإنسانية) التي تستخدم في المؤسسة"⁽²⁾. ويعرفها محمد توفيق ماضي بأنها "الإنتاجية مقياساً للقدرة على خلق الناتج (المخرجات) باستخدام عوامل الإنتاج (المدخلات) خلال فترة زمنية محددة"⁽³⁾ وتعرّف أيضاً بأنها "العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية (إنتاج سلع أو خدمة)، وبين الناتج من تلك العملية"⁽⁴⁾. أي أن الإنتاجية هي الاستخدام الكفء للموارد، المعدات، الطاقة، العمل، المعلومات... وذلك لإنتاج السلع والخدمات ويمكن القول بأن الإنتاجية مفهوم عام يطبق في أي موقف⁽⁵⁾:

- وحدة الحاسب الآلي للمؤسسة.

- قسم المالية والمحاسبة.

- قسم الأمن الصناعي.

- قسم الموارد البشرية.

- إدارة البحوث والتطوير.

1- أهمية الإنتاجية:

- الإنتاجية عنصر هام في نجاح المؤسسات وقدرتها على الاستمرار.

- الإنتاجية عنصر هام في تحقيق الأرباح التي تمثل مصدر هام لتكوين الرأسمالي والاستثمار الذاتي في المؤسسات.

- الإنتاجية عنصر هام في كفاءة استخدام الطاقات الإنتاجية ومن ثم خلق فرص للتوظيف والتشغيل.

ومنه تكمن أهمية الإنتاجية في أنها تساعد على تنمية الاقتصاد الداخلي للمؤسسة باستخدام ذات عناصر

الإنتاج دون زيادة وبالتالي فإنه على المستوى القومي، تسهم الإنتاجية في زيادة الناتج الكلي بحسن استخدام

¹ علي السلمي، إدارة الإنتاجية، دار غريب، القاهرة، سنة 1999، ص 421.

² علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

³ محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 50.

⁴ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

⁵ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

الموارد وليس بزيادة كمية الموارد المستخدمة وبالتالي فإن الإنتاجية الأعلى تعنى مستوى أفضل للمعيشة على المستوى القومي، ومن ثم فهي المصدر الأهم للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع الحديث.

2- نماذج تطبيقية على مسببات انخفاض الإنتاجية⁽¹⁾: تبدو في المؤسسات المختلفة أسباب عديدة تساهم بدرجة أو بأخرى في تخفيض الإنتاجية (بمعنى أن المخرجات المحققة أقل مما يمكن تحقيقه من كميات ونوعيات المدخلات المستخدمة).

ويمكن تجميع هذه المسببات لانخفاض الإنتاجية في الآتي:

- إهدار الوقت وسوء استغلاله.
 - إهدار الطاقات الفكرية والذهنية للموارد البشرية.
 - إهدار وسوء استغلال الطاقات المهنية والقدرات العملية للعاملين.
 - أسباب تتصل بإدارة وتبديد أو إهدار الموارد والمستلزمات المستخدمة في الإنتاج.
 - سوء تنظيم مواقع العمل وعدم توفير أسباب ومقومات الأمن ومنع الحوادث.
- وبناء على ذلك تعتبر الإنتاجية هي واحدة من عمليات عديدة يتم مراقبتها من خلال مراجعة إدارة الموارد البشرية.

لذا فإن عملية التحسين المستمر تبرز في الإنتاجية من خلال قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها باستخدام أقل مورد وزيادة عوائدها وقيمتها المضافة للمؤسسة. وبما أن هدف مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية هو تحسين إنتاجية العاملين من خلال التحكم في مسببات انخفاض إنتاجيتها وبالتالي هناك علاقة طردية بين المراجعة ووظيفة إدارة الموارد البشرية والإنتاجية.

المطلب الثالث: أثر إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء.

إن الهدف الرئيسي لأي مؤسسة هو الحرص والبقاء في دنيا الأعمال وتحقيق نوع من الاستمرارية في ظل المتغيرات المحلية والعالمية وهناك محاولات عديدة ومدخل كثيرة لتحسين الأداء وجميعها تهدف إلى تحقيق نوع من الحماية للمنظمة من الأمواج التي تعصف بها ومن أهم هذه المحاولات مدخل تطوير المنظمات، ومدخل الإدارة بالأهداف ومدخل الإدارة بالتأثير فضلاً عن مدخل إدارة الجودة الشاملة ومدخل المواصفات القياسية العالمية الأيزو ومدخل المراجعة ومهما تعددت المدخل وتنوعت يصبح هدف الأساس لقيادة المنظمات هو الاستمرارية

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

ولا يتم ذلك إلا بتحسين أداء المؤسسة بطريقة منظمة ومخططة ومستمرة وبالتالي فإن أثر مراجعة إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء يكمن في تحقيق الخطوات التالية⁽¹⁾:

1- مرحلة تحديد أهداف المؤسسة ومقياس الأداء: يتم تحديد رسالة المؤسسة والرؤية المستقبلية الخاصة بها وكذلك يجب الاتفاق على معايير قياس الأداء لأهداف المؤسسة.

2- تحديد المستوى الحالي ومستوى الأداء المستهدف: على ضوء المؤشرات التي يتم تحديدها يتم تحديد المستوى الحالي للأداء ثم وضع البيانات المتاحة ثم وضع تصور لما يستهدف في الفترة الزمنية القصيرة والطويلة وعلى ضوء الفرق بين الحالي والمخطط يتم تحديد فجوة الأداء المطلوب اجتيازها لكل مؤشر من المؤشرات.

3- تحديد القوى المؤثرة على أداء المؤسسة: وتتم في هذه المرحلة تحديد القوى المؤثرة على أداء المؤسسة وعادة ما يتم التمييز بين نوعين من القوى:

أ- القوى المعوقة: وهي المشاكل التي تحد من تحقيق تحسين الأداء ومن ثم اجتياز فجوة الأداء.

ب- القوى الدافعة: وهي المزايا والفرص التي تتوفر للمنظمة وتمكنها من تحقيق أهدافها.

4- المراجعة والتقييم وإعادة النظر في تقييم الأداء⁽²⁾: تعتبر مرحلة المراجعة من أهم الخطوات فهي مرحلة التصحيح والمواجهة، بحيث يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الحلول والأساليب لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن يكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفرت تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتجنب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمخطط، وبهذا يتم الحصول على معلومات من التقييم التي يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى. وعلى ضوء ما سبق فإن آثار مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء في مدى تحقيق أهداف تحسين الأداء من خلالها وبالتالي يمكن تصوره في المجالات التالية:

- السعي لتحقيق إنجازات باهرة.

- تبني التغيير كسياسة ثابتة على كافة المستويات التنظيمية.

- تشجيع المديرين على ممارسة القيادة وليس الرئاسة.

- التركيز على أن تكون المؤسسة رائدة في مجالها الأساسي.

- التركيز على الجودة على كافة أنحاء المؤسسة. ومجالات النشاط بها.

- استثمار الموارد البشرية لإعادة تشكيل القدرات التنافسية واستثمارها.

¹ - علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 138-140.

² - محمد مصطفى الخرشوم، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال - المبادئ والمهارات والوظائف، مكتبة القشري، الرياض، الطبعة الثالثة، سنة 1999، ص 348.

- التوجه بحسم في تعميق جانب الخدمات والاتجاه إلى التعامل بمنطق العمولة.
- توفير نظم وآليات تحليل المعلومات واستنتاج حقائق المواقف التي تواجه المؤسسة ثم التصرف بحسم.

خلاصة الفصل الثاني:

على ضوء دراستنا لمفهوم الأداء خاصة وعملية تقييم الأداء، يمكننا الاستخلاص بأن عملية قياس الأداء هي عبارة عن حجر الأساس في أي منظمة وذلك باعتبارها نقطة مهمة في موضوع تقييم الأداء وسلوك الأفراد أثناء العمل من أجل تقدير جهودهم التي يبذلونها في المؤسسة على أساس موضوعي وعادل وبالتالي مكافأة الفرد المنتج، وتتم عملية تقييم الأداء في كل المستويات داخل المؤسسة. وتعتبر عملية قياس الأداء خاصة من أصعب العمليات الإدارية لكونها تعتبر على مستويات أداء المؤسسة وتبرز أهمية قياس الأداء كإحدى وظائف أو أساسيات الأفراد في المؤسسة من كونه يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين علاقات العمل وأنه يساعد على تطوير الأداء الشخصي ويشعر العامل بمسؤولياته ويوفر الضمان في أن معاملة العاملين تقوم على أساس من العدالة والمساواة ولذلك يجب أن يكون وسيلة كل مؤسسة في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء.

كما أن هدف مراجعة وظيفة الموارد البشرية هو العمل على مدى مطابقة المعايير التي تحكم الموارد البشرية أثناء تقييم أداءهم وهذا من خلال مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط، ومن ثم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف القابلة للتحسين في أداء عاملها أثناء تأديتهم لمهامهم في فترة زمنية معينة، إلى جانب معرفة مدى التقدم في تنفيذ سياسة مواردها البشرية التي تعطيها القدرة على تصميم إستراتيجية قيادتها، والتخطيط لتطورها مستقبلاً، كما تعتمد كمقياس لمكافأة عمالها وتوجيههم نحو تحسين أدائهم واتخاذ القرارات الإدارية بشأنهم كالترقية والنقل والتدريب والاختيار، والتي من شأنها تؤثر على تحسين أداءها.



الفصل الثالث

دراسة ميدانية لمؤسسة تافنة

مقدمة:

بعد اجراء الدراسة النظرية لهذا البحث في الفصلين السابقين، يأتي هذا الفصل الذي من خلاله نقوم بإسقاط الجانب النظري على الواقع لمناقشة إشكالية دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية، حيث سنحاول الإجابة عن الإشكال من خلال إجراء الدراسة التطبيقية بمؤسسة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة بمغنية، وذلك لمحاولة الاطلاع على واقع وظيفة الموارد البشرية في هذه المؤسسة وتقدير مدى مساهمة الأفراد في تحسين أدائها. وستكون الدراسة من خلال توزيع استبيان يضم مجموعة من الأسئلة، وكذا القيام بالقيام بالمقابلة المباشرة مع المسؤول عن الموارد البشرية في المؤسسة، وكل ذلك من أجل الاجابة عن الاشكال والالمام بكل جوانب موضوع الدراسة.

وستتناول هذه الدراسة من خلال ثلاث مباحث، فالمبحث الأول نخصه للتعرف على مؤسسة تافنة والاطلاع على هيكلها التنظيمي و كذا التعرف على أهدافها، أما المبحث الثاني فتتطرق الى منهجية البحث والدراسة الموضوع والاطلاع الأدوات المستعملة في ذلك، ليأتي في الأخير المبحث الثالث الذي يتطرق الى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية .

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة تافنة لصناعة الملابس.

مؤسسة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة هي شركة متخصصة في الصناعات التحويلية مند عام 1965م من أجل هدف التنمية وتحسين المنتج المستمر، وقد شهدت المؤسسة عدة تطورات، فبعدما كانت متخصصة في صنع الخردوات تحت اسم Sonac غير الاسم سنة 1976م ليصبح Sonitex، ثم الى اسم جديد سنة 1982م و أصبحت تعرف Ecotex، وخلال هذه الفترة برزت مؤسسة تافنة في صنع ملابس العمل. بعد هذه التجربة الطويلة التي خاضتها المؤسسة أصبحت الآن تعرف بتافنة لصناعة الملابس الجاهزة، و أصبح رأس مالها يتكون من 91.414.000.00 دج. لقد تخصصت في صناعة الملابس ذات جودة في جميع المهن ولديها أنواع متمثلة فيما يلي (الصحائف، الأفرشة، وسادات، أغطية الأفرشة... الخ).

ان جودة منتجات المؤسسة صنعت لها سمعة جيدة جلبت من خلالها الكثير من الزبائن، فأمست تتعامل هذه المؤسسة مع حتى المؤسسات الوطنية الكبرى كسوناطراك وجميع فروعها الكبرى من الشمال إلى الجنوب وغيرها، وللحفاظ على هذه السمعة سعت المؤسسة إلى تطوير وتنمية منتجاتها الجديدة، والسعي إلى جعل منتجاتها تتأقلم مع جميع الظروف المناخية خاصة الصحراوية.

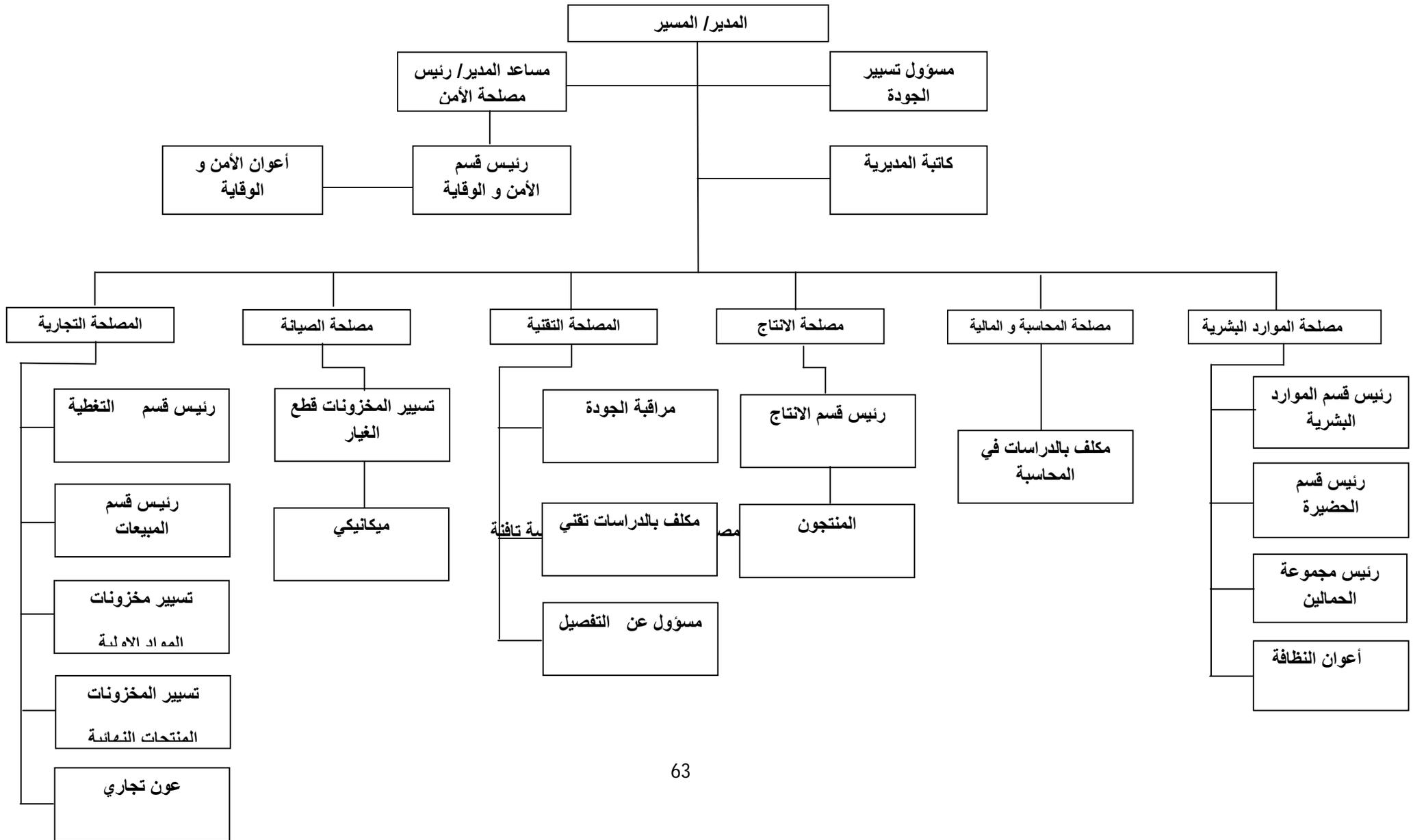
المطلب الثاني: تعريف مؤسسة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة.

هي شركة ذات الشخص الوحد وذات المسؤولية المحدودة تحت اسم تافنة لصناعة الملابس الجاهزة "مغنية" وهي مؤسسة عمومية اقتصادية. كما هي وحدة تابعة للمجمع شركة ذات أسهم الكائن مقرها بالطريق الوطني رقم 3 المنطقة الصناعية الروبية - الجزائر العاصمة- تم إنشاؤها في مارس 1963 م وافتتحت في مارس 1965م. يحددها شمالا البنك الوطني الجزائري BNA وشرقا مقر الضمان الاجتماعي CNAS وغربا شارع محمد خميستي وجنوبا شارع الثورة ، تتربع على مساحة إجمالية قدرها 3031 م² منها 3230 م² مبنية حيث يتكون عدد عمالها من 126 عامل، 95 عامل منهم ينتمون إلى ورشة الإنتاج والباقي موزعين على المصالح الأخرى للمؤسسة. تعتمد المؤسسة في انتجها على مواد أولية أهمها: قماش، خيط، قطن، صوف، جلد... ولها عدة منتجات مثل بدلات العمل، بدلات الوقاية والأمن، ومختلف الأفرشة....

إن للمؤسسة عدة موردين للمواد الأولية من داخل و خارج الوطن، كما لها زبائن تسعى جاهداً من اجل توفير لهم احتياجاتهم مع مراعاة الجودة والتنوعية ومن أهم زبائنهم: الأمن الوطني، الحماية المدنية، شركة سوناطراك، شركة نפטال...

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة.

الشكل رقم (1، 3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة تافنة



المطلب الرابع: أهداف المؤسسة.

- كباقي أي مؤسسة تحترم نفسها فان المؤسسة تافنة أهدافا تسطرها وتسعى لبلوغها يمكن حصرها في مايلي:
- ✓ تحسين الإنتاج عن طريق تدريب وتكوين العمال.
 - ✓ اختيار الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات الأعمال المطلوبة منهم و البحث عن مصادر القوى من أجل تحسين النوعية المعتمدة في الإنتاج.
 - ✓ تحسين المنتجات وضمان الجودة.
 - ✓ توفير الحماية للعاملين والمحافظة على قوة العمل.
 - ✓ تحسين كفاءة الأداء وذلك بتصميم العمل مما يجعل العمل المؤدى منسجما مع خصائص أفراد العاملين ومعارفهم وقدراتهم.
 - ✓ وضع خطة استراتيجية لضمان استمرارية المؤسسة على الطويل.
 - ✓ توفير جو من العمل تسوده حرية الحركة والتعبير وتخلو من السخرية والإكراه.
- ### المطلب الخامس: وظيفة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة تافنة.

تعتبر هذه المصلحة بوابة الدخول للمؤسسة بالنسبة للعامل، وللمصلحة دور هام حيث تقوم بمتابعة وتسيير الملفات الخاصة بالعمال بأنواعها، إضافة إلى ذلك تهتم بمعرفة الموظفين ومؤهلاتهم وقيمهم العلمية والعملية، وتعمل على تطوير قدراتهم مع تسيير مسارهم المهني، والعمل على تحفيزهم لضمان أداء متميز للمؤسسة، ويمكن تحديد أهم مجالات نشاط الموارد البشرية بالمؤسسة فيما يلي:

أ. الاستقطاب: تبين حسب مؤسسة تافنة لصناعة الملابس استقطاب الأفراد عن طريق وكالة التشغيل أو من خلال وضع إعلانات يتم فيها جذب أكبر عدد ممكن من العاملين وفي هذه الحالة يتم إتاحة الفرص للأفراد الأكفاء.

- ب. الاختيار: بعد عملية الاستقطاب تليها مباشرة عملية الاختيار التي تتم عن طريق الخبرة وشهادة التخصص.
- ج. التعيين: بعد عملية الاختيار يقوم الأفراد بمباشرة أعمالهم بشكل فعلي وفي أغلب الأحيان يتم وضع الفرد المعين حديثا تحت الاختبار أو التجربة بعد هذه الفترة يتم تعيين المؤهلين للوظيفة.
- د. التقييم: يتم تقييم المؤهلات في هذه المؤسسة عن طريق التنقيط أي أقل من خمسين نقطة غير مقبول، أكثر من خمسين نقطة مقبول، وهذا التقييم يقوم به المسؤول على هذه الكفاءات.

هـ. التكوين: في مؤسسة تافنة يتم تحسين كفاءة العمالة عن طريق البرامج التدريبية أو التكوينية ويكون التكوين إما داخلي في المؤسسة وذلك من خلال اكتساب مهارات جديدة أو خبرات ومعرفة التشغيل لبعض الآلات. ويهدف التكوين لرفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها، تحسين وتطوير العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات وتحسين الاتصالات بينهم.

المبحث الثاني: منهجية البحث و الدراسة.

سنحاول من خلال هذا البحث، تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية لهذا الموضوع قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى الحقائق والنتائج، وسنعرف بالأدوات المستعملة في الدراسة وسبب اختيارها وكذا مجال إجراء الدراسة.

المطلب الأول: الأدوات المستعملة في الدراسة.

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بمجموعة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث نستطيع من خلالها معرفة واقع الدراسة التطبيقية، وفي إطار هذا البحث الذي يتمحور حول دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، فإننا نستخدم أداتين لجمع البيانات، الأولى تتمثل في استمارة الاستبيان التي تم توزيعها موظفي مؤسسة تافنة على مختلف مستوياتهم ومناصبهم، أما الأداة الثانية فتتمثل في المقابلة المباشرة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة، والغرض من ذلك كله جمع البيانات اللازمة والإحصائيات الجديدة حول موضوع الدراسة.

لقد حاولنا من خلال استعمال الأسلوبين السابقين احترام الأصول العلمية في تصميم كل من الاستبيان والمقابلة الموجهة، حيث صمم كل منهما على أساس تقسيمه إلى محاور، بحيث كل محور يهدف إلى الإجابة عن فرضيات البحث لأجل اثبات مدى صحتها أو خطئها، وقد تم صياغة تحت كل محور مجموعة من مجموعة من الأسئلة المطروحة حول الظاهرة المدروسة.

المطلب الثاني: تبرير الأدوات المستعملة في الدراسة.

في موضوع بحثنا المتعلق بدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، فإننا سنستعمل أداتين لجمع البيانات والتي ارتأينا أنها تتلاءم مع طبيعة موضوعنا حيث اعتمدنا على استمارة الاستبيان بشكل أساسي، كوسيلة لجمع البيانات وتدعيمها بمقابلة مع المكلف بمصلحة الموارد البشرية لدى مؤسسة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة.

الفرع الأول: لماذا الاستبيان ؟

عند تنقلنا إلى مؤسسة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة قصد دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، تبيننا لشيء مهم والمتمثل في كون مجمل اتصالاتنا إن لم نقل كلها محصورة مع عناصر من الإدارة، ولذلك لقد اعتمدنا أسلوب الاستبيان في بحثنا لأنه يخدم الموضوع ويساعدنا على التوصل إلى النتائج والحقائق العلمية، وأيضا من اجل التعمق والإلمام بالموضوع قيد الدراسة ومحاولة لمس كل الحقائق بين مختلف العمال سواء في الإدارة أو الإنتاج ... الخ ، ارتأينا جمع عدد من الأسئلة في مجال تحسين الاداء على شكل استبيان يوزع بشكل عشوائي، ولقي ذلك استحسان من طرف المسيرين، أعدت استمارة الاستبيان بناء على إشكالية موضوع البحث، متضمنتا مجموعة من الاسئلة البسيطة الملائمة لمستوى عملي مؤسسة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة، فتمت العملية بصورة جيدة فلقد وزعنا شخصا مائة نسخة رفقة دليل من الإدارة، و قد تضمنت الاستمارة محورين:

• المحور الأول: البيانات الشخصية

• المحور الثاني: البيانات الموضوعية

الجدول رقم (3،1): الاستبيانات الموزعة

الاستمارات المدروسة	الاستمارات المرفوضة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الموزعة	
72	14	86	100	المجموع
%72	%14	%86	%100	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

لقد تم استرجاع 86 استمارة فقط من بين 100 الموزعة وذلك راجع لأسباب مختلفة، وقد تم رفض 14 استمارة لعدم الإجابة عن بعض الأسئلة فيها، بينما تم قبول الباقي والمقدر عددها بـ 72 استمارة.

الفرع الثاني: المقابلة.

بعد تصميم استمارة الاستبيان وتأكيد صلاحيتها للاستجابة لمتطلبات وأهداف البحث وفرضياته عن طريق القيام توزيعها بصفة عشوائية على معظم عملي مؤسسة تافنة، ومن اجل الإلمام أكثر بموضوع الدراسة، ارتأينا تدعيم موضوعنا بمقابلة مباشرة مع المكلف بإدارة الموارد البشرية لدى المؤسسة.

وتعرف المقابلة على أنها عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من اجل تحقيق أهداف الدراسة⁽¹⁾ من هذا المنطلق، وبعد إعداد المحاور الأساسية للمقابلة باستشارة وتوجيهات الأستاذة المشرفة على البحث شرعنا في تطبيق الاستجواب مع المكلف بإدارة الموارد البشرية لدى المؤسسة. ولقد تبلورت أسئلة المقابلة حول تحسين الأداء في المؤسسة، كما أن وجدنا في هذه المقابلة حسن الاستقبال والتعاون التام من طرف المكلف بإدارة الموارد البشرية بمؤسسة تافنة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

بعد التعرف على المؤسسة ميدان الدراسة والتعرف على الأدوات المستعملة في الدراسة، سنقوم خلال هذا المبحث بعرض وتحليل لبيانات استمارة الاستبيان، وذلك بعد عملية تفرغ البيانات وفرزها سنقوم بإجراء الدراسة عن طريق الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية لتسهيل عملية التحليل، ليمدنا في الأخير بنتائج عن الدراسة وبالتالي الإجابة عن الإشكالات المطروحة. وعليه سنقوم بعرض محاور المقابلة، ثم التطرق إلى تحليل بيانات الاستمارة.

المطلب الأول: المقابلة.

من أجل الامام أكثر بموضوع الدراسة استعنا بهذه الأداة كونها تساعد في الحصول على بعض البيانات التي لم تحتويها استمارة الاستبيان، كما أن هذه المقابلة موجهة الى المكلف بتسيير الموارد البشرية لمؤسسة تافنة، وقد ركّزنا في هذه المقابلة على بعض الجوانب المتعلقة بتحسين الأداء.

1) ما هي خطوات عملية تحسين الأداء؟

تتم عملية تحسين الأداء في مؤسستنا بإتباع الخطوات التالية:

1- تحليل الأداء: إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مسبقا.

2- البحث و جمع للمعلومات عن مسببات ضعف الأداء ويجب تفادي الخجل من مواجهة ومصارعة أنفسنا أو

المتسببين بضعف الاداء. ومن أهم أسباب ضعف الأداء:

❖ ضعف في التحفيز.

❖ ضعف في المعرفة والمهارة.

❖ معلات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.

¹ - ابراهيم يحيى، الدليل المنهجي في اعداد و تنظيم البحوث العلمية [المذكرات و الأطروحات] جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007، ص 9 .

3- اختيار وسيلة التدخل.

4- تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة.

5- مراقبة و تقييم الأداء.

(2) ما دور رئيس مصلحة الموارد البشرية في عملية تطوير و تحسين الأداء؟

يتمثل دور رئيس مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة تافنة فيما يلي:

- ❖ تحديد المشكلة و تحليل الموقف.
- ❖ طلب المشورة المتخصصة و عمل التقييم اللازم و هنا يجب الإشارة إلى أن المشورة إما أن تكون صعودا أي الاستعانة بالمدير أو تكون افقية باستشارة رؤساء المصالح الأخرى لدى المؤسسة أو نزولا باستشارة العمال الذين يمكن الاستفادة منهم في بعض الحالات.
- ❖ وضع و تحديد الأهداف.
- ❖ تحديد المدخلات اللازمة.
- ❖ زيادة السلوك الإيجابي و العمل على تقليل السلوك السلبي.
- ❖ المتابعة الدائمة وإعادة التقييم.
- ❖ العمل على ضمان التكوين الدائم و التدريب المتواصل للعاملين.
- ❖

(3) ما دور فرق العمل في تحسين الأداء؟

ان لفرق العمل في مؤسسة تافنة دور هام و فعال في تحسين الأداء و يتجلى ذلك من خلال:

- ❖ تبادل الخبرات و المهارات اللازمة.
- ❖ جمع المعلومات و تكوين البدائل والاتحاد لاتخاذ القرارات.
- ❖ فتح آفاق كبيرة على حل المشاكل.

4) هل سياسات الموارد البشرية مثل: التوظيف، الأجور، التكوين، نظام الحوافز، المكافآت و الترقيات، واضحة بالنسبة للعاملين و منسقة و موجهة إلى إنجاح إستراتيجية الموارد البشرية وبالتالي تحسين أداء المؤسسة؟

يتمثل الدور الرئيسي الذي تركز عليه ادارة الموارد البشرية لدى مؤسستنا في ما يلي:

- ❖ القيام بعملية التوظيف لأحسن العناصر (الكفاءات).
- ❖ تحليل و خلق الوظائف.
- ❖ القيام بعملية التكوين و التقييم المتواصل له.
- ❖ العمل على الاحتفاظ بالكفاءات ذات المهارات والقدرات العالية و المتميزة للاستفادة منها في المستقبل.
- ❖ خلق منظومة حوافز و مكافآت تدفع بالعاملين إلى بذل جهد أكبر و الرغبة في البقاء من أجل تحقيق الأفضل.

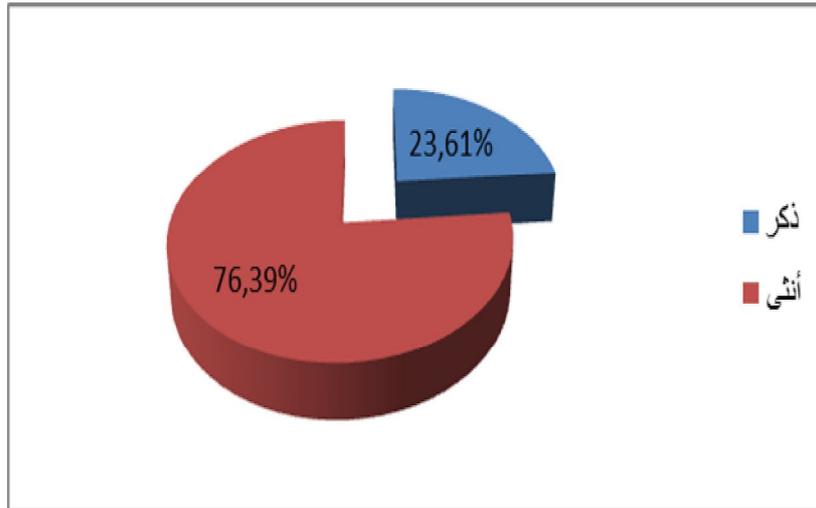
المطلب الثاني: عرض و تحليل البيانات الشخصية.

الجدول رقم (2,3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

البيانات	الاجابة	Fi	%
الجنس	ذكر	17	23.61%
	أنثى	55	76.39%
المجموع		72	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (2,3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمعطيات الجدول رقم (2,3)

يوضح الشكل رقم (2,3)، أن معظم أفراد العينة هم إناث وذلك بنسبة 76.39 %، أما الباقي هم ذكور بنسبة 23.61 % وهذا ما تم فعلا ملاحظته أثناء زيارتنا للمؤسسة، ويرجع هذا الفارق الكبير بين الجنسين لطبيعة العمل في المؤسسة باعتبار أن نشاط المؤسسة الرئيسي هو الخياطة، وهو ما يناسب الجنس الأنثوي، أما فئة الذكور فيمارسون النشاطات المتبقية كالتسيير، المراقبة، الصيانة، البيع، التخزين، الأمن و الوقاية داخل المؤسسة...

الجدول رقم (3,3): توزيع أفراد العينة حسب السن

البيانات	الاجابة	Fi	%
السن	أقل من 20 سنة	7	9.72 %
	20 - 30 سنة	21	29.16 %
	31 - 40 سنة	25	34.72 %
	41 - 50 سنة	10	13.88 %
	أكثر من 50 سنة	9	12.5 %
المجموع		72	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

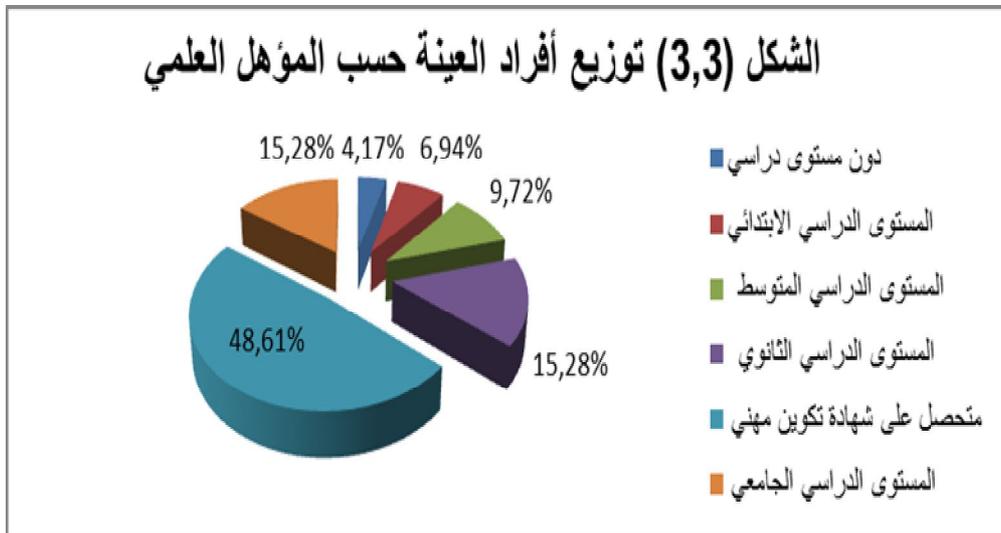
يوضح الجدول رقم (3,3) أن ما نسبته 34.72 % من العينة يتراوح سنها بين 31 و 40 سنة و كذلك ما نسبته 29.16 % من العينة سنها يتراوح ما بين 20 و 30 سنة بالتالي فإن سن أغلبية العمال ينحصر تقريبا بين 20 سنة و 40 سنة لذا فإن المتوسط العمري المفترض للدراسة هو 30 سنة مما يعني أن العينة شابة، وهو ما يعكس التوجه التشبيهي للمؤسسة، حيث أفاد المكلف بالموارد البشرية إن المؤسسة تعمل في السنوات الأخيرة على استقطاب الفئات الشابة وإحالة العديد من العمال القدامى على التقاعد. أما فئة الذين سنهم يقل عن 20 سنة

فقد خصت بعض العناصر الموظفين حديثا وقدرت نسبتهم 9.72%، فيما تقاربت نسب كل من فئة ما بين 41 و50 سنة وأكثر من 50 سنة حيث بلغت نسبتهم 13.88% و 12.5% على التوالي.

الجدول رقم (3،4): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

البيانات	الاجابة	Fi	%
درجة المؤهل التعليمي	دون مستوى دراسي	3	4.17%
	المستوى الدراسي الابتدائي	5	6.94%
	المستوى الدراسي المتوسط	7	9.72%
	المستوى الدراسي الثانوي	11	15.28%
	متحصل على شهادة تكوين مهني	35	48.61%
	المستوى الدراسي الجامعي	11	15.28%
المجموع		72	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان



المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمعطيات الجدول رقم (3،4)

يتضح من خلال الشكل رقم (3،3) أن تقريبا نصف المستجوبين لهم شهادات من التكوين المهني وذلك بنسبة قدرت بـ 48.61% من العينة وذلك راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة باعتبار الفئة الرئيسية في المؤسسة هم الخياطات قد وظّفن بناء على شهادات تأهيلية من التكوين المهني، ثم يليها كل من لهم المستوى الثانوي والمستوى الجامعي بنفس النسبة التي قدرت بـ 28.5%، وتمس هذه المستويات كل من الإطارات والتقنيين

ورؤساء الأقسام على مستوى المؤسسة. في حين إن العمال الذين لديهم مستوى متوسط فقد كانت نسبتهم ضئيلة حيث مثلت ما نسبته 9.72%، متبوعين بالعمال الذين لهم مستوى ابتدائي ثم الذين ليس لهم مستوى دراسي، حيث قدرت نسبتهم ب 6.94% للمستوى الابتدائي و 7.14% دون مستوى تعليمي.

الجدول رقم (3،5): توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

البيانات	الاجابة	Fi	%
الحالة المدنية	أعزب(ة)	14	19.44%
	متزوج (ة)	51	70.83%
	مطلق (ة)	5	6.94%
	أرمل(ة)	2	2.78%
المجموع		72	100%

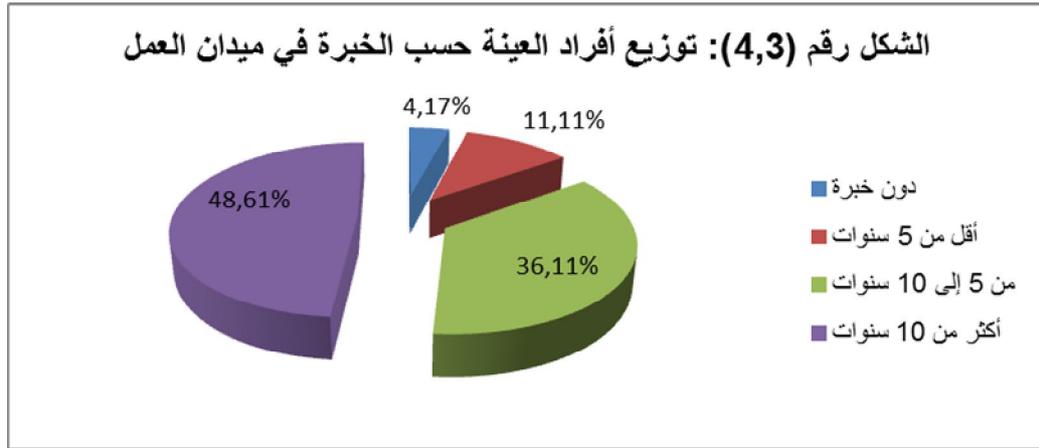
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

المطلب الثالث: عرض و تحليل البيانات الموضوعية.

الجدول رقم (3،6): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في ميدان العمل

البيانات	الاجابة	Fi	%
الخبرة المهنية	دون خبرة	3	4.17%
	أقل من 5 سنوات	8	11.11%
	من 5 إلى 10 سنوات	26	36.11%
	أكثر من 10 سنوات	35	48.61%
المجموع		72	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان



المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمعطيات الجدول رقم (3,6)

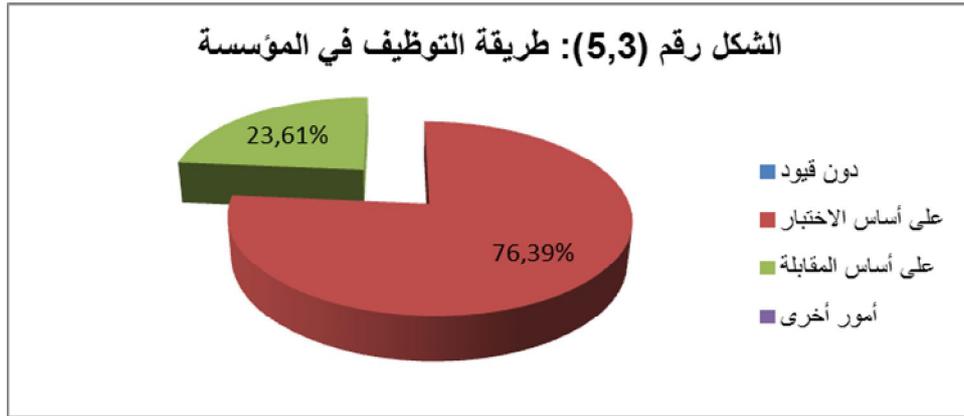
من خلال الشكل رقم (3,4) يتضح لنا إن الفئة المئوية لعنصر الخبرة هي فئة الموظفين الذين تتجاوز مدة عملهم 10 سنوات وذلك بنسبة قدرها 61.48% موزعة بين الإطارات وأعاون التحكم وأعاون التنفيذ، تليها الفئة التي تتراوح خبرة عناصرها ما بين 5 و 10 سنوات عمل بنسبة مقدرة بـ 36.11%، بينما كانت نسبة فئة العمال الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات 11.11% وذلك راجع إلى عمليات التوظيف التي تشهدها المؤسسة في السنوات الأخيرة، وهذا ما نلاحظه في الجدول أيضا فئة تقدر نسبتها بـ 4.17% ليس لهم خبرة.

ومن هنا يمكننا القول ان تقييم المورد البشري لمؤسسة تافنة من حيث الخبرة المهنية للموظفين يكون ايجابيا.

الجدول رقم (3,7): طريقة التوظيف في المؤسسة

البيانات	الاجابة	Fi	%
كيف تمت عملية توظيفك في المؤسسة	دون قيود	0	0.0%
	على أساس الاختيار	55	76.39%
	على أساس المقابلة	17	23.61%
	أمور أخرى	0	0.0%
المجموع		72	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان



المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمعطيات الجدول رقم (7,3)

يتبين لنا من خلال الشكل رقم (5,3) أن المعيار الأساسي الذي تعتمد عليه مؤسسة تافنة في التوظيف هو الاختبار، إذمُثلت نسبة هذا المعيار 76.39% من العينة حيث أن المؤسسة ملزمة على إجراء اختبار للتوظيف وخاصة الحياطات باعتبارهن العمود الفقري للإنتاج في مؤسسة تافنة، في حين بلغت نسبة التوظيف على أساس المقابلة 23.61%. وخصت هذه المقابلات لبعض العاملين كعاملات النظافة، وأعوان الصيانة والأمن والوقاية، والملاحظ من خلال الجدول فان التوظيف مؤسسة تافنة على أساس إما الاختبار وإما المقابلة فقط.

الجدول رقم (8,3): مدى تناسب مؤهلات الموظف مع المنصب الذي يشغله

البيانات	الاجابة	Fi	%
تناسب مؤهلات الموظف مع المنصب الذي يشغله	نعم	51	70.83%
	لا	2	2.78%
	نسبيا	19	26.39%
المجموع		72	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (8,3) يتبين أن اغلب الموظفين يؤكدون أن مؤهلاتهم تتناسب مع الوظائف التي يشغلونها وذلك راجع لطبيعة نشاط المؤسسة، كون أغلب العاملين نساء هن مؤهلات تتعلق بصناعة الألبسة وهو ما يلاءم وظائفهن وقدرت نسبة تناسب المؤهلات مع الوظائف في المؤسسة بـ 70.83%. في حين أن بعض الموظفين أجابوا بنسبية تناسب وظائفهم مع مؤهلاتهم وقد مثلت نسبتهم بـ 26.39% من العينة. اما الذين لا تتناسب مؤهلاتهم ومناصبهم فنسبتهم تكاد تكون معدومة قدرت بـ 2.78% من العينة.

الجدول رقم (9,3): مدى دراية العامل عن مواصفات و متطلبات منصب العمل

البيانات	الاجابة	Fi	%
مدى دراية العامل عن مواصفات، متطلبات وتطورات منصب عمله	نعم	12	16.67%
	لا	25	34.72%
	نسبيا	35	48.61%
المجموع		72	100%

المصدر: من إعداد
الطالبين اعتمادا على

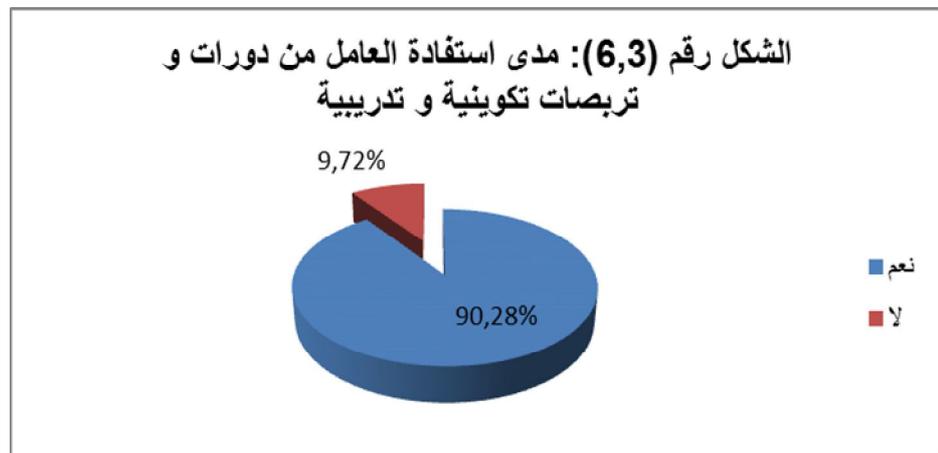
نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (9,3) يتبين أن نسبة العمال الذين أجابوا بـ "نسبيا" في ما يخص السؤال عن مدى درايتهم بمواصفات ومتطلبات العمل كانت مرتفعة وذلك بنسبة قدرت بـ 48.61% بينما كانت نسبة الذين أجابوا بـ "لا" 34.72% من العينة. في حين إن نسبة الذين أجابوا بـ "نعم" قدرت بـ 16.67% وهي نسبة ضئيلة. من خلال هذا التحليل نلاحظ أن معظم العمال لم تكن لهم دراية كاملة عن مواصفات ومتطلبات المنصب الذي يشغلونه الأمر الذي قد يؤثر سلبا على أداء المؤسسة.

الجدول رقم (10,3): مدى استفادة العامل من دورات و تربصات تكوينية و تدريبية

البيانات	الاجابة	Fi	%
مدى استفادة العامل من دورات وتربصات تكوينية وتدريبية	نعم	65	90.28%
	لا	7	9.72%
المجموع		72	100%

المصدر: من إعداد الطالبين
اعتمادا على نتائج الاستبيان



المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمعطيات الجدول رقم (10,3)

يبين لنا الشكل رقم (3،6) مدى الأهمية البالغة للتكوين والتدريب في مؤسسة تافنة، فقدرت نسبة العمال الذين أجابوا بانهم استفادوا من دورات تكوينية بـ 90.28% وأن هذه الدورات كانت إما على مستوى المؤسسة وإما على مستوى الوحدات الأخرى التابعة لقطاع النسيج وحتى المؤسسات المتعاقدة مع مؤسسة تافنة الرائدة في مجال التكوين. بينما كانت نسبة العمال الذي لم يستفيدوا من دورات تكوينية ضئيلة قدرت بـ 9.72% وارجعوا ذلك كونهم يمتلكون الخبرة الكافية التي تضمن السير الحسن لنشاطاتهم.

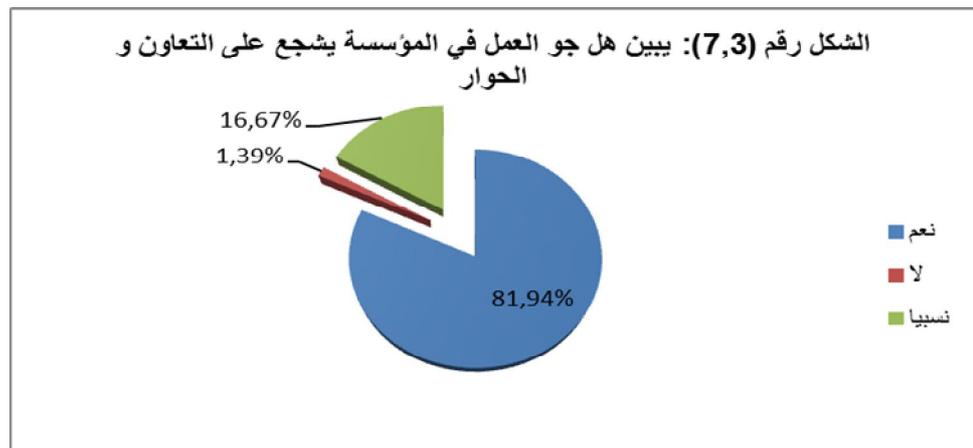
اما في ما يخص اجابة العمال عن ما استفادوه من دورات التكوين والتربصات، فكانت إجابة البعض انهم من خلال هذه الدورات يسعون إلى تحسين أداءهم وتنمية قدراتهم وكفاءاتهم، والبعض الآخر أشار إلى ان الهدف من وراء التكوينات هو الحصول على ترقية، وفتة ضئيلة من العينة أشارت أن الهدف من التكوين هو الحفاظ على المنصب.

ومن هذا كله يمكننا القول أن تقييم المورد البشري لمؤسسة تافنة من حيث التدريب والتكوين يكون ايجابيا.

الجدول رقم (3،11): يبين هل جو العمل في المؤسسة يشجع على التعاون و الحوار

البيانات	الاجابة	Fi	%
هل جو العمل في المؤسسة يشجع على التعاون، الحوار و تبادل الأفكار	نعم	59	81.94%
	لا	1	1.39%
	نسبيا	12	16.67%
المجموع		72	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان



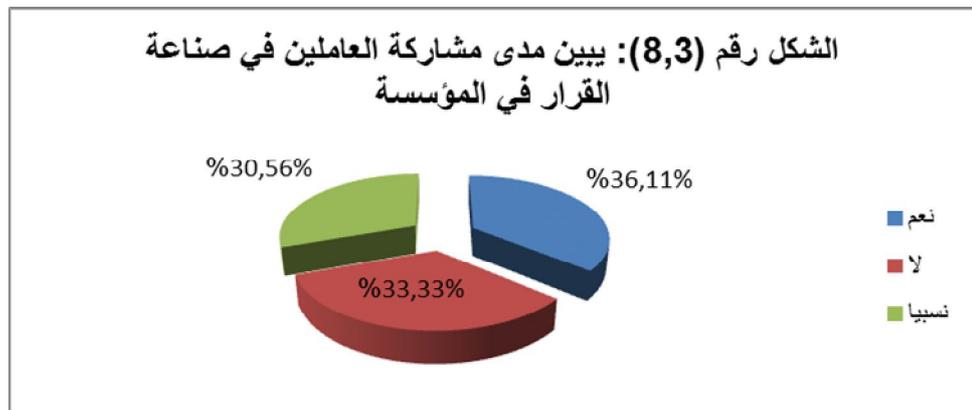
المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمعطيات الجدول رقم (3،11)

من خلال الشكل رقم (3،7) والذي تطرقنا فيه الى جو العمل في المؤسسة فقد كانت نسبة العمال الذين أجابوا ب "نعم" مرتفعة قدرت بـ 81.94% وذلك لملائمة ظروف العمل لبعث حب التعاون والحوار وتبادل الأفكار خاصة بعد تجديد المؤسسة لماكينات الإنتاج وتكليف الورشات وإضاءتها. في حين بلغت نسبة الذين أجابوا ب "نسبيا" ضئيلة قدرت بنسبة 16.67% أما الإجابة بـ "لا" فكانت لعامل واحد قدرت نسبته بـ 1.39% فقد برر إجابته بأنه يشعر بالانزعاج في بعض الاحيان من الضوضاء الصادر من ماكينات الخياطة. من خلال هذا التحليل يتجلى لنا ان الجو الجيد في العمل يؤثر إيجابا في نفسية العامل و بالتالي يساهم في تحسين اداء المؤسسة.

الجدول رقم (3،12): يبين مدى مشاركة العاملين في صناعة القرار في المؤسسة

البيانات	الاجابة	Fi	%
هل تأخذ آراء العمال بعين الاعتبار، وهل يتم إشراكهم في صناعة القرارات بالمؤسسة	نعم	26	36.11%
	لا	24	33.33%
	نسبيا	22	30.56%
المجموع		72	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان



المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمعطيات الجدول رقم (3،12)

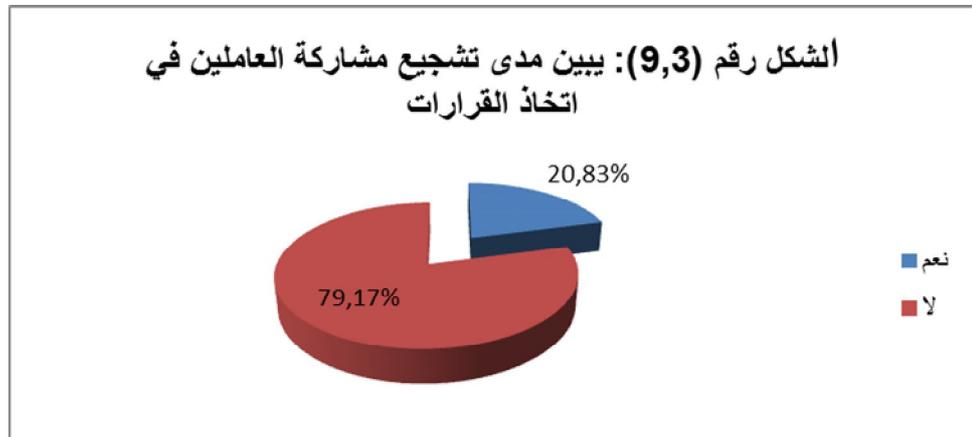
من خلال الشكل أعلاه رقم (3،8) نلاحظ أن النسب كانت متقاربة في ما يخص ما مدى إشراك العامل في صناعة القرار بالمؤسسة حيث قدرت نسبت المجيبين بـ "نعم" بنسبة 36.11% من العينة، يليها المجيبون بـ "لا" بـ 33.33%، وأخيرا المجيبون بـ "نسبيا" بنسبة 30.56% من العينة. وهذا راجع إلى التفاوت الحاصل في المستويات والمناصب للعينة محل الدراسة، فالبعض أكد إشراك الادارة لهم في اتخاذ القرارات، بينما أجاب

البعض الآخر أن إشراكهم يكون في بعض الحالات، والفئة الأخيرة لم يتم إشراكهم بعد، وكل هذا راجع إلى مسيري المؤسسة و هم أحرار في ذلك.

الجدول رقم (13,3): يبين مدى تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات

البيانات	الاجابة	Fi	%
هل يشجعك رئيسك على المشاركة في اتخاذ القرارات	نعم	15	20.20%
	لا	57	79.17%
المجموع		72	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان



المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمعطيات الجدول رقم (13,3)

من خلال الشكل رقم (9,3) يتبين لنا أن نسبة الإجابات بـ "لا" مرتفعة بـ 79.17% أي إن الرؤساء لا يشجعون رؤوسهم على اتخاذ القرارات الامر الذي قد يؤثر سلبا على تحسين مستوى أداء العاملين. فاشراك العامل في اتخاذ القرارات حتى وان كانت بسيطة فهي تبعث فيه روح الانتماء إلى المؤسسة كما أجابت فئة قليلة بـ "نعم" قدرت نسبتها بـ 20.83% كدون أن رؤساءهم يشجعونهم على اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (3،14): يبين هل الإدارة تطلع الافراد على أهداف المؤسسة

البيانات	الاجابة	Fi	%
هل تطلعكم الإدارة على أهداف المؤسسة	نعم	72	100%
	لا	0	0.0%
المجموع		72	100%

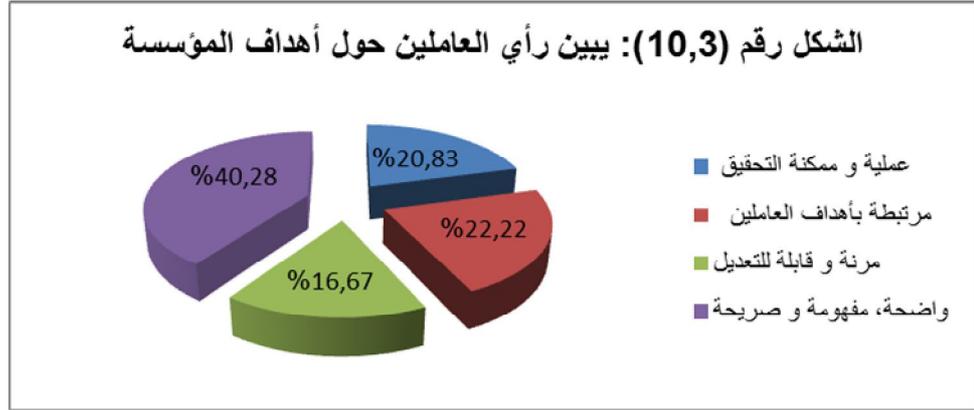
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (3،14) نلاحظ إجماع كل المستجوبين على ان الادارة تطلع كل افراد المؤسسة على اهدافها حيث بلغت نسبة ذلك 100% من العينة، ويتم ذلك حسب المكلف بإدارة الموارد البشرية من خلال عقد اجتماعات وندوات تتم بين الإدارة و العمال تسطر من خلالها كل أهداف المؤسسة وأيضا من خلال الزيارات المتكررة التي يقوم بها مدير المؤسسة على كافة العمال في منصبهم يستمع من خلالها الى انشغالات الموظفين و يملي عليهم أهداف واستراتيجيات المؤسسة. اما في ما يخص الشرط الثاني من السؤال الذي يتعلق بنوع أهداف المؤسسة، فقد كانت النسب كما هو مبين في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (3،15): يبين رأي العاملين حول أهداف المؤسسة

البيانات	الاجابة	Fi	%
رأي العاملين حول أهداف المؤسسة	عملية و ممكنة التحقيق	15	20.83%
	مرتبطة بأهداف العاملين	16	22.22%
	مرنة وقابلة للتعديل	12	16.67%
	واضحة، مفهومة و صريحة	29	40.28%
المجموع		72	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان



المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمعطيات الجدول رقم (15,3)

الجدول رقم (16,3): يبين هل للعامل دور في النتائج التي تحققتها المؤسسة

البيانات	الاجابة	Fi	%
هل للعامل دور في النتائج التي تحققتها المؤسسة من خلال عمله وتوظيف معارفه وخبراته	نعم	72	100%
	لا	0	0%
المجموع			100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

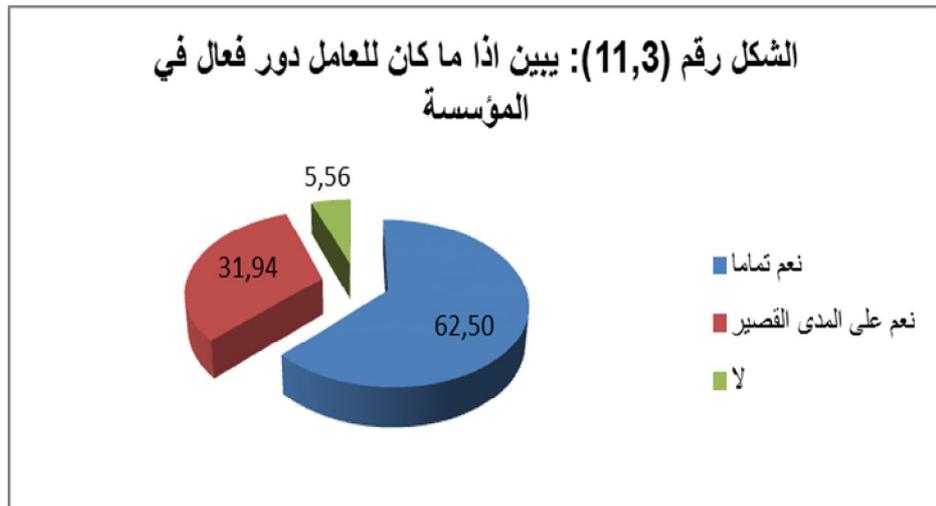
من خلال الجدول رقم (16,3) يتبين لنا أن جميع افراد العينة يحسون بانهم يساهمون في تحقيق الاهداف التي تضعها أو تحققها المنظمة وذلك بنسبة قدرها 100%، ويدل هذا الانطباع عل شعور الموظفين بانتمائهم وولائهم للمؤسسة. وقد يكون هذا راجع الى السياسة المتبعة من طرف إدارة مؤسسة تافنة خاصة فيما يتعلق بنظام الحوافز الطبق و كذا تحديد المهام و تهيئة ظروف العمل اللازمة.

و من هنا يمكننا القول أن تقييم المورد البشري لمؤسسة تافنة من حيث الاندماج وتحديد المهام يكون ايجابيا يساهم في تحسين أداء المؤسسة.

الجدول رقم (3،17): يبين إذا ما كان للعامل دور فعال في المؤسسة

البيانات	الاجابة	Fi	%
هل تحس بمكانتك كعنصر فعّال في المؤسسة لا يمكن التخلي عنه	نعم تماما	45	62.50%
	نعم على المدى القصير	23	31.94%
	لا	4	5.56%
المجموع		72	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان



المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمعطيات الجدول رقم (3،17)

من خلال هذا الشكل رقم (3،11) يتبين لنا أن مكانة العامل في المؤسسة لها تأثير كبير على النتائج التي تحقّقها المنظمة حيث قدرت نسبت العاملين الذين أكدوا ذلك بـ 62.5%. في حين كانت نسبة الذين أجابوا بنعم على المدى القصير تقدر بـ 31.94%. بينما مثلت نسبة الذين لا يحسون انهم يؤثرون على نتائج المنظمة بـ 5.56%.

الجدول رقم (18،3): يبين مدى أهمية جودة منتجات المؤسسة بالنسبة للعامل

البيانات	الاجابة	Fi	%
مدى أهمية جودة المنتجات التي تقدمها مؤسسة بالنسبة للعامل	نعم	72	100%
	لا	0	0%
المجموع		72	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

إن الملاحظ من خلال الجدول رقم (18،3)، إن جميع العاملين المستجوبين أكدوا اهتمامهم الكبير بجودة منتجات مؤسستهم حيث بلغت نسبة ذلك بـ 100% من العينة، وهذا ما يدل على شعور العمال الكبير بالانتماء إلى المؤسسة، ويعتبر هذا الأخير من اهم العناصر التي تؤدي الى تحسين اداء المؤسسة.

الجدول رقم (19،3): يبين رأي العامل في نوع المنتجات التي تقدمها المؤسسة

البيانات	الاجابة	Fi	%
رأي العامل في نوع المنتجات التي تقدمها المؤسسة	رديفة لا تراعي المعايير الدولية	3	4.17%
	ذات جودة تراعي المعايير الدولية	69	95.83%
المجموع		72	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (19،3) نلاحظ إن اغلب الموظفين المستجوبين اجمعوا على جودة المنتجات التي تقدمها مؤسسة تافنة حيث بلغت نسبة ذلك 95.83%، أما الفئة القليلة المتبقية فلم تتجاوز نسبتهم 4.17% ويررون إجاباتهم أن بعض منتجات المؤسسة تحتاج الى بعض التحسينات لتصل الى مستوى معايير الجودة العالمية. وعلى العموم يمكن القول أن منتجات مؤسسة تافنة تتميز بالجودة كما انها تراعي المعايير الدولية وهذا ما أثبتته المؤسسة بعد حصولها على شهادة الجودة ISO سنة 2012.

الجدول رقم (20,3): يبين مدى تحقيق المؤسسة لنتائج جيدة و مقنعة

البيانات	الاجابة	Fi	%
في رأيك، هل تحقق مؤسسة تافنة لصناعة الملابس نتائج جيدة و مقنعة	نعم	49	68.06%
	لا	0	0.0%
	نسبيا	23	31.94%
المجموع		72	100%

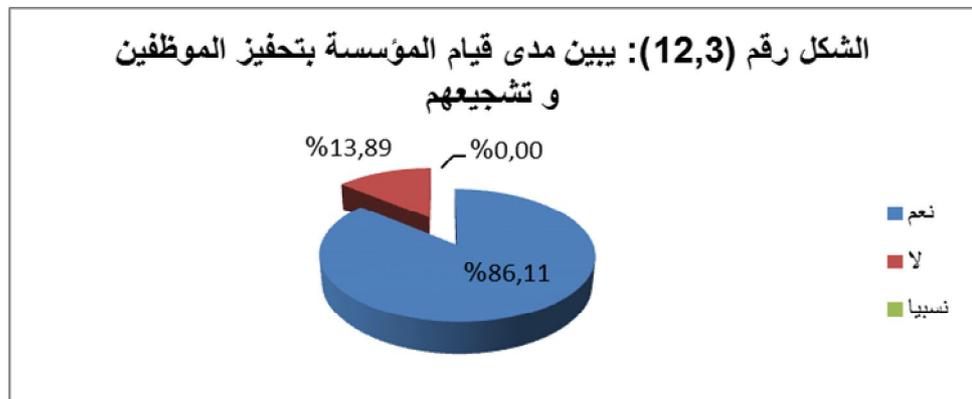
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الملاحظ من خلال الجدول رقم (20,3) ما نسبته 68.06% من العينة المدروسة توافق على أن مؤسسة تافنة تحقق نتائج ايجابية و مقنعة، والملاحظ أيضا أن باقي العينة أي 31.94% الباقية يشيرون إلى رضاهم النسبي عن نتائج المؤسسة المحققة، وما يمكننا قوله من خلال هذه النسب ان أفراد العينة المدروسة ومن خلال تأكيدهم على الاهتمام بأهداف المؤسسة المسطرة ونتائجها المحققة فإنهم يبرهنون بذلك على ولائهم و انتمائهم للمؤسسة. كما أن هذا الانتماء صورة حسنة في تقييمنا للمورد البشري لمؤسسة تافنة.

الجدول رقم (21,3): يبين مدى قيام المؤسسة بتحفيز الموظفين وتشجيعهم

البيانات	الاجابة	Fi	%
مدى قيام المؤسسة بتحفيز الموظفين وتشجيعهم على الرفع من مستويات أدائهم	نعم	62	86.11%
	لا	10	13.89%
	نسبيا	0	0.00%
المجموع		72	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان



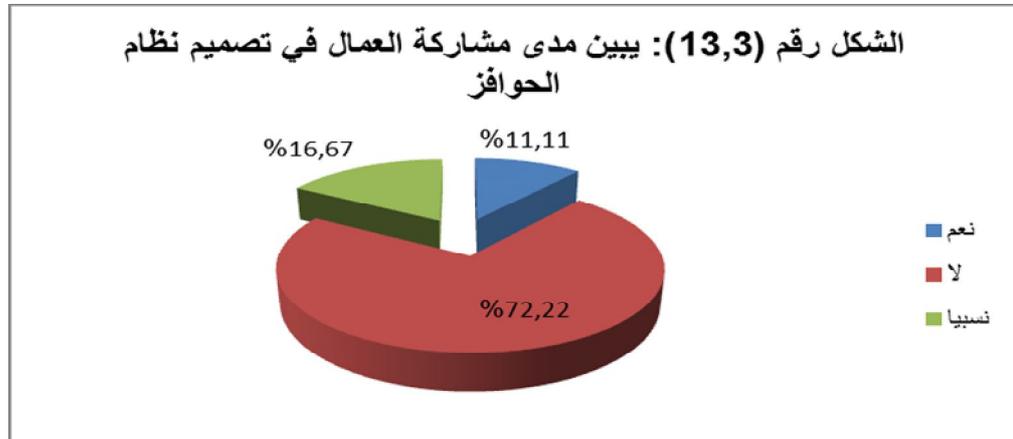
المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمعطيات الجدول رقم (21,3)

من خلال الشكل رقم(3،12) نلاحظ أن نسبة تقدر 86.11% من أفراد العينة المدروسة أجابوا بـ"نعم" حول موضوع الحوافز في المؤسسة، وفعلا من خلال تفقدنا واطلاعنا على بعض الوثائق وكذا كشوفات الأجر لبعض الموظفين وجدنا أن المؤسسة تقدم وتوفر بعض الحوافز لموظفيها، ومن أهم هذه الحوافز: علاوة الإطعام، علاوة المردود الفردي....

بينما نفى بعض عناصر حصولهم على اي نوع من الحوافز قدرت نسبتهم بـ 13.89% والملاحظ أن هذه الفئة لا تفقه شيئا عن معنى التحفيز. وهو ما يؤثر سلبا على أدائهم إذ وجب على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة تافنة أن توضح جيدا للعامل ما له وما عليه، وما اجر له مقابل عمله وما هو تحفيز له لتحسين ادائه. الجدول رقم (3،22): يبين مدى مشاركة العمال في تصميم نظام الحوافز

البيانات	الاجابة	Fi	%
مشاركة العمال في تصميم نظام الحوافز	نعم	8	11.11%
	لا	52	72.22%
	نسبيا	12	16.67%
المجموع		72	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان



المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمعطيات الجدول رقم (3،22)

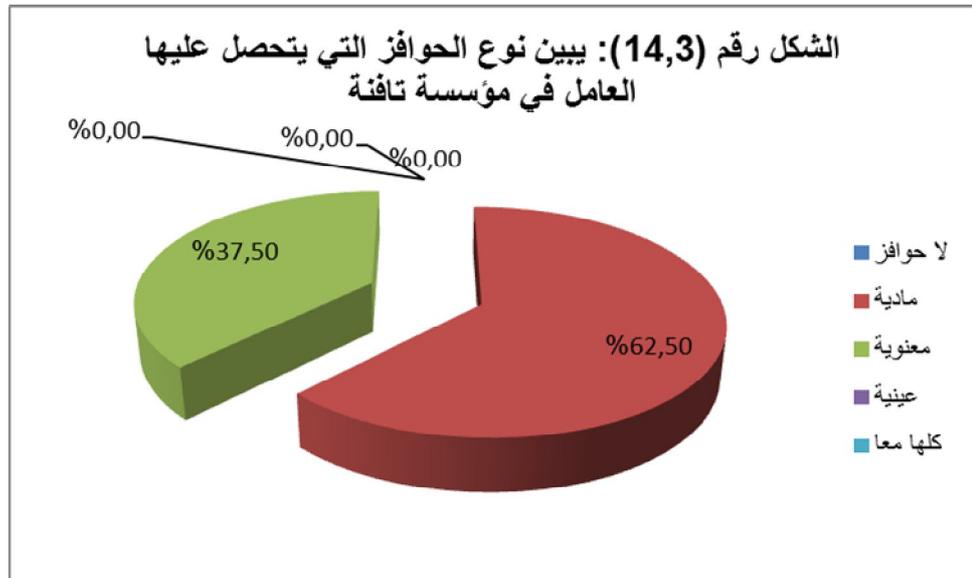
من خلال الشكل رقم (3،12) يتبين لنا أن أكبر نسبة من العينة لا يشاركون في تصميم نظام الحوافز بمؤسسة تافنة، إذ مثلت نسبتهم 72.22% وهي الفئة المنوالية، وهذا شيء طبيعي وعنصر ايجابي بالنسبة للمؤسسة إذ ان اغلب عمال مؤسسة تافنة ليس لهم مستوى تعليمي رفيع يمكن الاعتماد عليه لتصميم نظام

الحوافز، وإنما تسند هذه المهمة الى بعض كوادر المؤسسة والذين كان جواهم بـ "نعم" وقدرت نسبتهم بـ 11.11% فقط، وكذلك بعض التقنيين الذين يتم إشراكهم نسبيا وقدرت نسبتهم بـ 16.67%.

الجدول رقم (3،23): يبين نوع الحوافز التي يتحصل عليها العامل في مؤسسة تافنة

البيانات	الاجابة	Fi	%
نوع الحوافز التي يتحصل عليها العامل في مؤسسة تافنة	لا حوافز	0	0.0%
	مادية	45	62.50%
	معنوية	27	37.50%
	عينية	0	0.0%
	كلها معا	0	0.0%
المجموع		72	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان



المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمعطيات الجدول رقم (3،23)

بالاعتماد على النسب الموجودة في الشكل رقم (3،14) نستنتج أن مؤسسة تافنة تعتمد في نظام حوافزها على كل من الحوافز المادية والمعنوية، إذ وبالرجوع إلى استمارات الاستبيان نجد أن نسبة الأفراد الذين أشاروا إلى الحوافز المادية هي الأكبر حيث قدرت بـ 62.50%، تليها بعد ذلك الحوافز المعنوية حيث قدرت نسبتها بـ 37.50%.

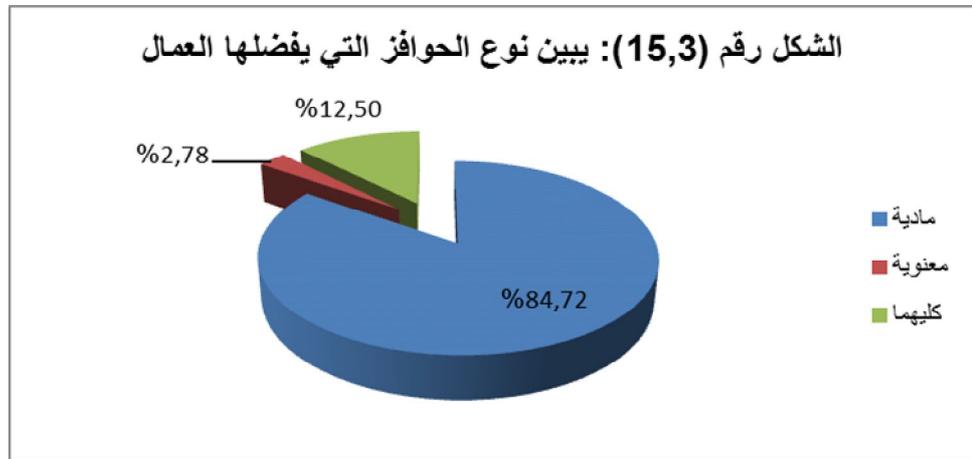
الجدول رقم (3،24): يبين نوع الحوافز التي يفضلها العمال

البيانات	الاجابة	Fi	%
ما نوع الحوافز التي يفضلها العمال	مادية	61	84.72%
	معنوية	2	2.78%
	كليهما	9	12.50%
المجموع		72	100%

إعداد

المصدر: من

الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان



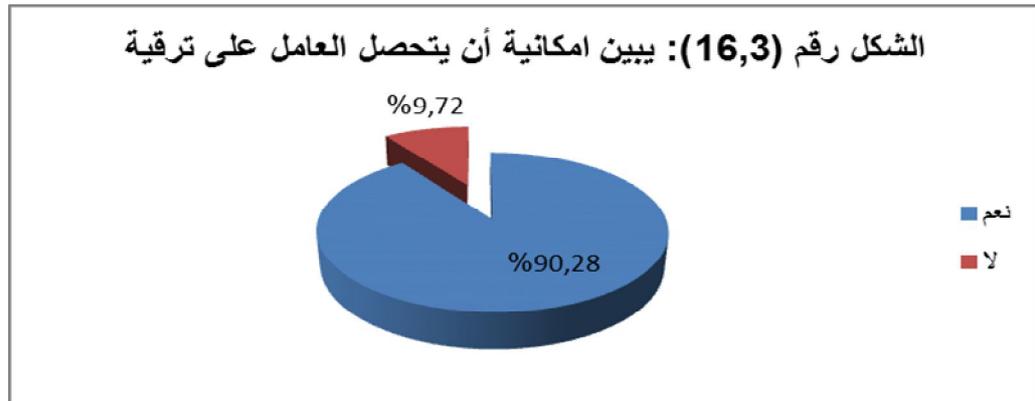
المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمعطيات الجدول رقم (3،24)

من خلال الشكل رقم (3،15) وعن تساؤلنا حول الحوافز التي يفضلها العمال، أجابوا بـ 84.72% بتفضيل الحوافز المادية، ويعود سبب هذا الاختيار كون هذا النوع من الحوافز يساعد الأفراد على قضاء حوائجهم ومتطلبات الحياة اليومية. بينما قدرت نسبة العناصر الذين يفضلون الحوافز المعنوية ما نسبته 2.78% فقط. أما الذين يفضلون كلا من التحفيز المادية والمعنوية فبلغت نسبتهم 12.5%.

الجدول رقم (3،25): يبين إمكانية أن يتحصل العامل على ترقية

البيانات	الاجابة	Fi	%
امكانية أن يتحصل العامل على ترقية	نعم	65	90.28%
	لا	7	9.72%
المجموع		72	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان



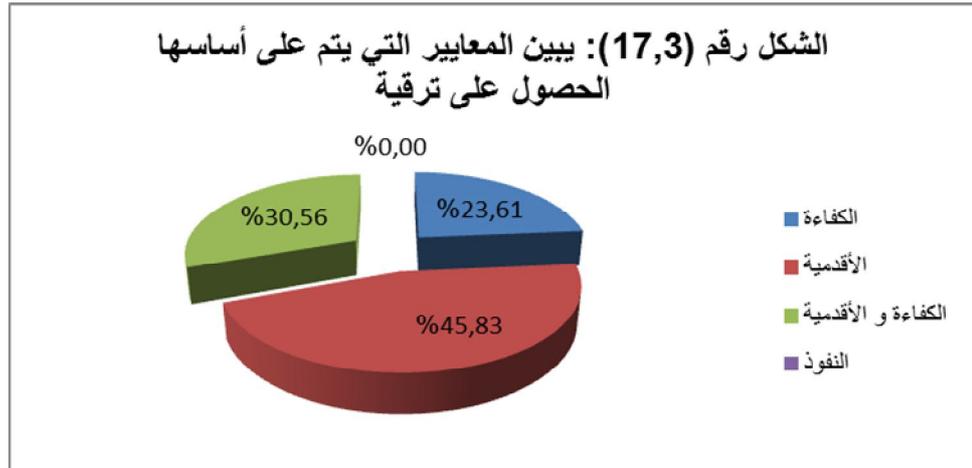
المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمعطيات الجدول رقم (3,25)

من خلال الشكل رقم (3,16) المبين أعلاه نستنتج أن نسبة 90.28% من أفراد العينة قد صرحوا أنهم لم يحصلوا على ترقية و يعود السبب وراء ذلك ان هناك ثبات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة باعتبار ان اغلبية العمال من الفئات الشابة، أي أن هناك استقرار في مناصب العمل ولا وجود لمناصب كثيرة تستدعي حركية في الترقية، أما نسبة 9.72% من العينة صرحت بأنها تحصلت على ترقية، وخصت هذه العينة بعض التقنيين والإداريين استفادوا من الترقية بسبب التوجه المستقبلي للمؤسسة.

الجدول رقم (3,26): يبين المعايير التي يتم على أساسها الحصول على ترقية

البيانات	الاجابة	Fi	%
ما هي المعايير التي يتم على أساسها الحصول على ترقية	الكفاءة	17	23.61%
	الأقدمية	33	45.83%
	الكفاءة و الأقدمية	22	30.56%
	النفوذ	0	0.0%
المجموع		72	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان



المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمعطيات الجدول رقم (3،26)

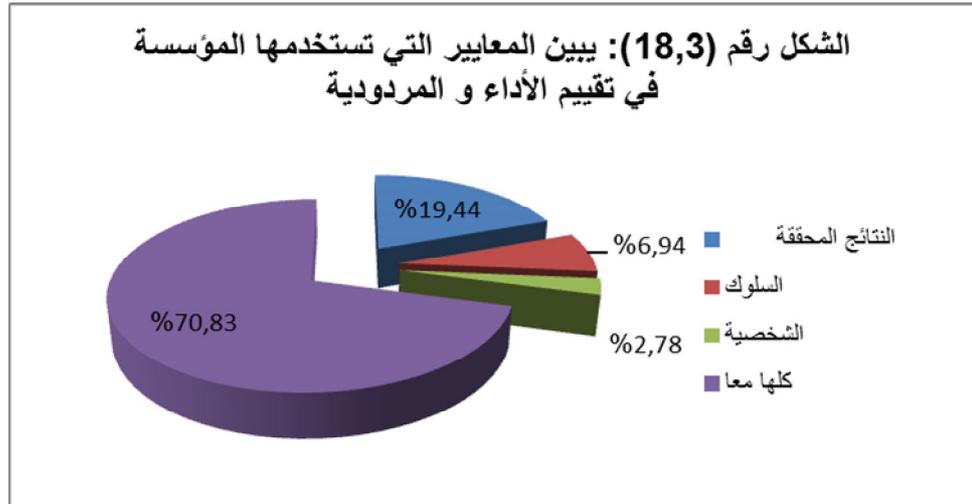
الملاحظ من خلال الشكل رقم (3،17) أن هناك تفاوت في آراء المستجوبين حول المعايير التي يتم على أساسها ترقية الفرد في مؤسسة تافنة للملابس الجاهزة، فقد بلغت نسبة المجيبين على أن معيار الأقدمية هو المعيار الأساسي للحصول على ترقية 45.83%، ثم يليها معيار الكفاءة والأقدمية معا بمعدل 30.56% من العينة المدروسة، وأخيرا معيار الكفاءة الذي قدرت نسبته بـ 23.61%. في حين استبعد معيار النفوذ لصرامة وانضباط مسيري مؤسسة تافنة. و حقيقة تبقى هذه مجرد آراء فبعد تقرنا من المكلف بإدارة الموارد البشرية للمؤسسة أكد لنا عمليات الترقية تتم بعد عدة دراسات و مشاورات تراعى فيها العدالة و الشفافية.

في هذا التحليل يجدر بنا الإشارة إلى أن مراعاة الشفافية والمصدقية وخاصة في ما يتعلق بالترقية له تأثير مباشر على نفسية العامل، ويكون هذا التأثير اما ايجابا يدفع بالعمل إلى تحسين أدائه وإما سلبا يعرقل السير السليم لنشاط المؤسسة.

الجدول رقم (3،27): يبين المعايير التي تستخدمها المؤسسة في تقييم الأداء و المردودية

البيانات	الاجابة	Fi	%
في رأيك، ما هي أكثر المعايير التي تستخدمها مؤسسة تافنة في تقييم أدائك و مردوديتك	النتائج المحققة	14	19.44%
	السلوك	5	6.94%
	الشخصية	2	2.78%
	كلها معا	51	70.83%
المجموع		72	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان



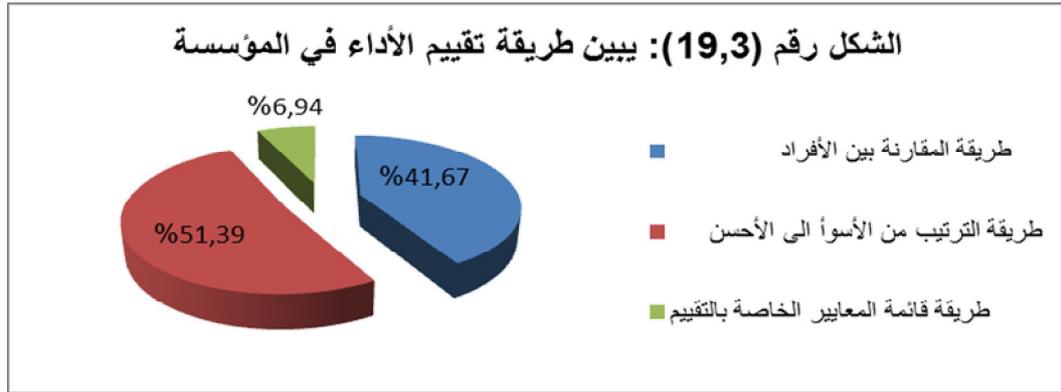
المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمعطيات الجدول رقم (3,27)

يتبين لنا من خلال الشكل رقم (3,17) أن المؤسسة تعتمد مجموعة متكاملة من المعايير في تقييم الأداء، حيث كانت نسبة الذين اجابوا بـ "كل المعايير معا" 70.83 % ، أما في ما يتعلق بهذه المعايير فهي متفاوتة الأهمية والانتشار، حيث نجد أن نسبة معيار النتائج المحققة قد بلغت 19.44% في حين بلغت نسبت معيار السلوك 6.94%، أما نسبة معيار الشخصية فقد بلغت 2.78% فقط. ومن هذا كله يمكن القول بتقييم أداء مؤسسة تافنة من حيث معايير تقييم مردود و أداء الأفراد يكون ايجابيا.

الجدول رقم (3,28): يبين طريقة تقييم الأداء في المؤسسة

البيانات	الاجابة	Fi	%
ما هي طريقة تقييم الأداء في مؤسستك	طريقة المقارنة بين الأفراد	30	41.67%
	طريقة الترتيب من الأسوأ الى الأحسن	37	51.39%
	طريقة قائمة المعايير الخاصة بالتقييم	5	6.94%
المجموع		72	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان



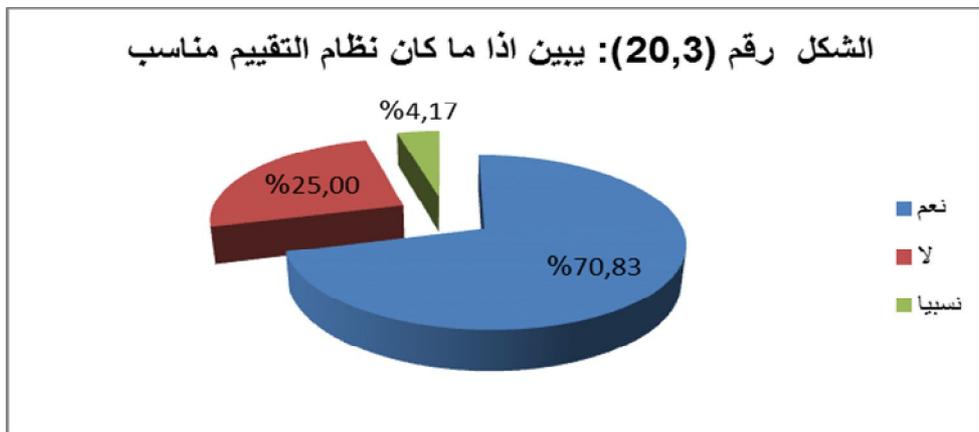
المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمعطيات الجدول رقم (3,28)

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا أن المؤسسة تركز على طريقتين لتقييم أداء الأفراد، حيث بلغت طريقة المقارنة بين الأفراد ما نسبته 41.67%، في حين قدرت نسبة طريقة الترتيب من الأسوأ إلى الأحسن 51.39% وهي طريقة فعالة حسب أفاد لنا بعض التقنيين في المؤسسة، أما طريقة التقييم بقائم المعايير الخاصة بالتقييم فقد قدرت بـ 6.94% من العينة. ومن هنا يمكننا القول تنوع الطرق لتقييم أداء الأفراد عنصر ايجابي بالنسبة للمؤسسة.

الجدول رقم (3,29): يبين إذا ما كان نظام التقييم مناسب

البيانات	الاجابة	Fi	%
هل تعتقد أن نظام التقييم في مؤسسة تافنة مناسب	نعم	51	70.83%
	لا	18	25.00%
	نسبيا	3	4.17%
المجموع		72	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان



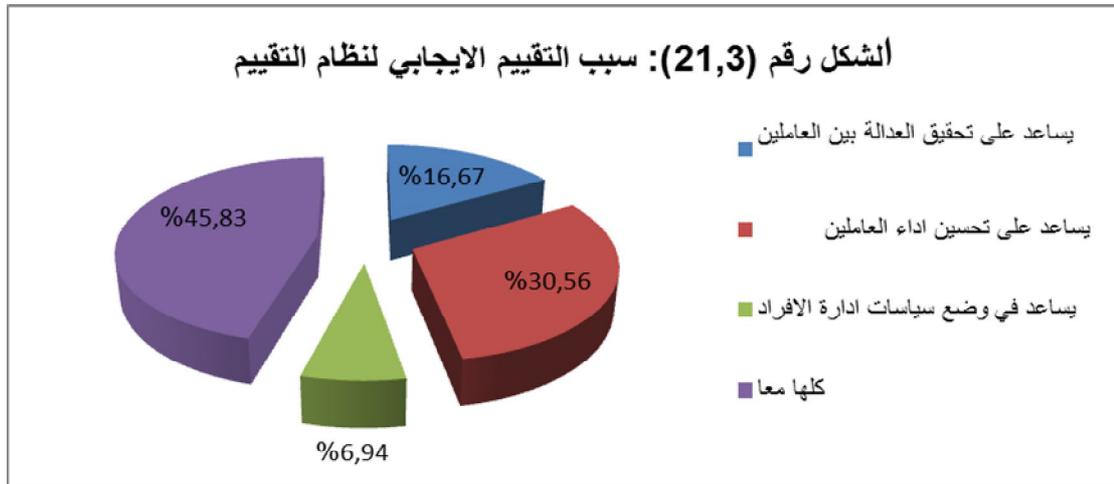
المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمعطيات الجدول رقم (3,29)

يبين لنا الشكل رقم(3،20) أن أغلب أفراد العينة اما راضون تماما أو نسبيا عن نظام التقييم المتبع من طرف مؤسسة تافنة حيث قدرت نسبة الذين أجابوا ب "نعم" 70.83% والذين أجابوا ب "نسبيا" 25.00%. بينما بلغت المجيبين ب "لا" ما نسبته 4.17% فقط. ومن هنا يمكن ان نقول أن أداء مؤسسة تافنة من حيث مناسبة معايير الرقابة يكون ايجابيا.

الجدول رقم (3،30): سبب التقييم الايجابي لنظام التقييم

البيانات	الاجابة	Fi	%
سبب التقييم الايجابي لنظام التقييم	يساعد على تحقيق العدالة بين العاملين	12	16.67%
	يساعد على تحسين اداء العاملين	22	30.56%
	يساعد في وضع سياسات ادارة الافراد	5	6.94%
	كلها معا	33	45.83%
المجموع		72	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان



المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمعطيات الجدول رقم (3،30)

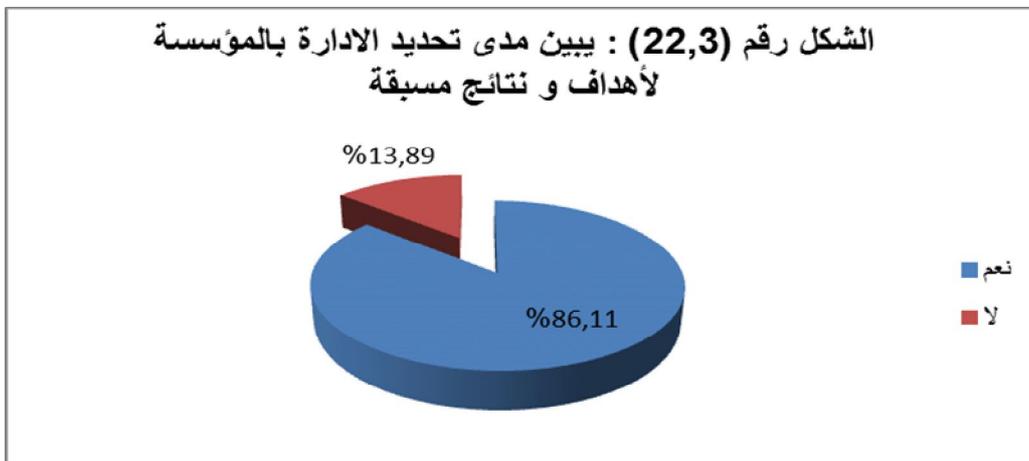
الملاحظ من خلال الشكل رقم(3،21) هو تباين في اراء افراد العينة في الحكم على هذا السؤال فقد اجابت فئة من هذه العينة ان السبب الذي جعلهم يقولون بان نظام التقييم الذي تتبعه المؤسسة مناسباً كونه يساعد على تحسين أداء العاملين وذلك بنسبة 30.56%، في حين أجابت فئة اخرى من العينة بانه يساعد على تحقيق العدالة بين العاملين بنسبة 16.67%، بينما قليل من عناصر الفئة الذين اشاروا الى التقييم الإيجابي

انه يساعد في وضع سياسات ادارة الافراد حيث بلغت نسبتهم 6.94% فقط. اما الفئة الكبيرة من العينة جمعت بين الاقتراحات الثلاث و بلغت نسبتهم 45.83%.

الجدول رقم (3،31): يبين مدى تحديد الادارة بالمؤسسة لأهداف و نتائج مسابقة

البيانات	الاجابة	Fi	%
مدى تحديد الادارة بالمؤسسة لأهداف و نتائج مسابقة	نعم	62	86.11%
	لا	10	13.89%
المجموع			100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان



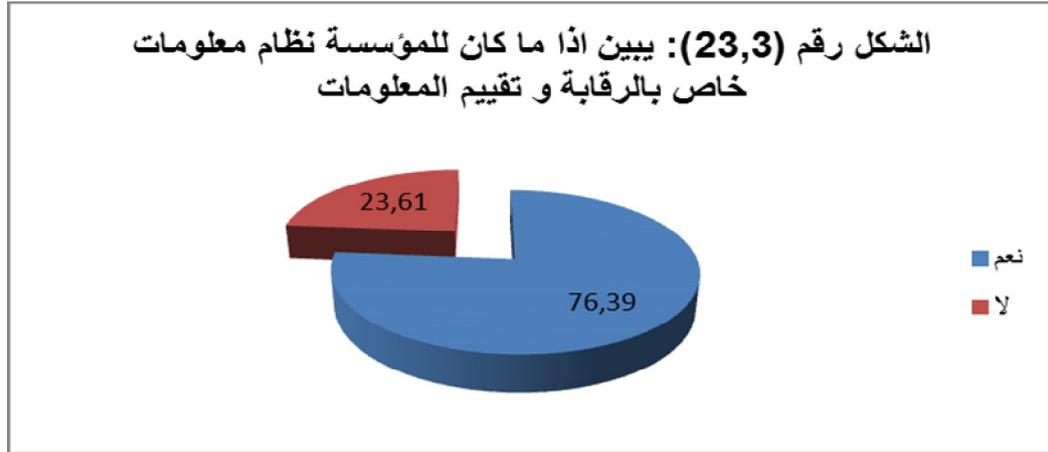
المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمعطيات الجدول رقم (3،31)

إن مؤسسة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة تسطر اهدافا قبلية و مستقبلية تسعى إلى تحقيقها، و هذا ما استنتجناه من النسب الممثلة في الشكل رقم(3،22) حيث بلغت نسبة افراد العينة الذين أكدوا ذلك بـ 86.11%، في حين كانت نسبة الذين يرون عكس ذلك 13.89% وهذه النسبة تبدو مرتفعة قليلا قد تؤثر سلبا على أداء المؤسسة ولكن على المدى الطويل.

الجدول رقم (3،32): يبين إذا ما كان للمؤسسة نظام معلومات خاص بالرقابة وتقييم المعلومات

البيانات	الإجابة	Fi	%
هل تتوفر لدى المؤسسة نظام معلومات خاص بالرقابة وتقييم المعلومات	نعم	55	76.39%
	لا	17	23.61%
المجموع		72	100%

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان



المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمعطيات الجدول رقم (32،3)

من خلال الشكل رقم (3،23) نستخلص إن الفئة المنوالية هي فئة الذين أجابوا بـ "نعم" فيما يخص امتلاك المؤسسة لنظام معلومات خاص بالرقابة وتقييم الأداء، حيث مثلت نسبتهم 76.39%، بينما الذين كانت لهم إجابة عكسية وهي فئة قليلة قدرت 23.61% من العينة. ومن هنا يمكننا القول أن تقييم الأداء بمؤسسة تافنة من حيث توفر نظام معلومات خاص بالرقابة يكون إيجابيا.

خلاصة الفصل

تعد مؤسسة تافنة من المؤسسات الرائدة في مجال النسيج، وذلك رغم صغر حجمها، ومحدودية عدد عمالها، ولقد حاولنا في هذا الفصل أن نبين ونبرز بأن إدارة الموارد البشرية تساهم في تحسين الأداء بمؤسسة تافنة، وان مساهمتها تزداد بإتباع أساليب علمية تتسم بالنجاح والفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة المرجوة. وفي هذا الصدد قمنا بتعريف مؤسسة تافنة وعرض أهدافها وهيكلها التنظيمي وأهم ممارسات وظيفية إدارة الموارد البشرية بها، ثم تطرقنا إلى تقييم مدى فاعليتها في تحسين الأداء، وذلك بالاعتماد على المقابلة التي أجريت مع المكلف بإدارة الموارد البشرية لمؤسسة تافنة، وكذا إجابات عينة البحث عن الاستبيانات الموزعة على بعض الفئات العمالية، والتي اعتمدت للتأكد من صحة فرضيات الدراسة، وقد تمكنا من استخلاص بعض النتائج من الدراسة الميدانية و التي يمكن تلخيصها في ما يلي:

- ✓ تبين لنا من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة تافنة أن معظم العمال يمتلكون خبرة في مجال عملهم و ذلك بنسبة قدرت 61.48%.
- ✓ كما بينت النتائج المحصلة ان المعيارين الأساسيين للتوظيف في مؤسسة تافنة هما الاختبار بالدرجة الأولى ثم المقابلة.
- ✓ تعمل إدارة الموارد البشرية على جذب الأفراد الذين لديهم المهارات الضرورية والحفاظة عليهم للوصول إلى التفوق والريادة التنافسية.
- ✓ تدرك إدارة الموارد البشرية بأن تراكم مهارات العاملين تمثل ميزة تنافسية وهي تضع فرصة التكوين أمام الجميع والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بنظام تقييم الأداء ومنظومة الحوافز.
- ✓ قد بينت النتائج الاحصائية بأن الموظفين يفضلون الحوافز المادية كونها تساعدهم في توفير الحاجات و المتطلبات اليومية للمعيشة.
- ✓ تقوم إدارة الموارد البشرية بمؤسسة تافنة بتدعيم عملية التكوين والتأكد من فعاليتها عن طريق خلق أنظمة تقييم أداء فعالة.
- ✓ تعمل إدارة الموارد البشرية إلى الوصول إلى أعلى مستويات ممكنة من الأداء، من خلال وضع سياسات وبرامج عمل محددة مسبقا.

✓ تسمح أنظمة تقييم الأداء في المؤسسة، من معرفة المستويات المتباينة وجودة ومقدار العمل المقدمة من طرف العمال، كما تسمح من التأكد من فعالية ومدى استيعاب العمال للبرامج التكوينية، والتي تمكن الإدارة من اكتشاف العمال ذوي المهارات العالية الذي يعمل المجمع على المحافظة عليهم من أجل إناباتهم بمسؤوليات أكبر في المستقبل.

✓ تعمل الإدارة على تطوير أنظمة رقابية لأنظمة تقييم الأداء باستمرار تضمن قيام العاملين بأداء مهامهم بالطريقة التي تساعد على إنجاز الأهداف المحددة للمؤسسة.

✓ كما وجد من خلال الدراسة ان المؤسسة تعتمد على مجموعة من المعايير المتكاملة في تقييم الأداء الذي يقدمه موظفيها.



الخاتمة:

إن الاقتصاد التنافسي يستمد قوته من العنصر البشري القادر على الإبداع الابتكار والاختراع باستمرار مما يسمح بإنشاء مؤسسات ذات كفاءة إنتاجية عالية من شأنها إرساء دعائم تطور وتقدم ونمو المؤسسات.

لقد أصبح المورد البشري في الألفية الثالثة المصدر الرئيسي لخلق القيمة والتميز المستمر للمؤسسات الرائدة، وهذا بتبنيها للأساليب العلمية وهيئتها للأسباب والعوامل اللازمة لتطوير الموارد البشرية.

ومما لا شك فيه أن للموارد البشرية في أية مؤسسة اقتصادية أهمية كبيرة، وتأثير واضح على نشاطها وعلى تحسين أدائها، ورغم اختلاف النظرة إلى هذه الموارد في الوقت الراهن عما كانت عليه في مراحل سابقة، إلا أن الموارد البشرية بقيت حاضرة وبقوة في مختلف التنظيمات، والتي من خلالها ولتغير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية تغير تسيير الموارد البشرية وتغيرت أهدافه، فبعد أن كان يهتم بالجانب الكمي للأفراد وتنظيمهم وتنظيم عملهم، أصبح حالياً يهتم بتسيير مهاراتهم ومعارفهم، ويعمل على تنميتها وتطويرها والحفاظة عليها داخل المؤسسة وعلى تشجيع العمل الجماعي وبناء المهارات وتقاسم المعارف وتسهيل الليونة، مما سيؤدي بلا شك إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة بمختلف أبعاده. ورغم هذه المساهمة الأكيدة لتسيير الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة وإنشاء القيمة لها، نجد أنه مازال ذو طابع تقليدي، ومازالت وظيفة الموارد البشرية مجرد وظيفة مساعدة منحصرة في الجوانب الإدارية وتنفيذ اللوائح والقوانين، بل مازالت منفصلة عن التسيير الاستراتيجي.

إن إدارة الموارد البشرية تمثل أحد الإدارات الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة، سواء في اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على السواء من خلال العمل على إشباع الاحتياجات الذاتية لكل من المؤسسات والموارد البشرية على السواء، ويتمثل المدى الذي تساهم فيه إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية في المقام الأول على مدى قدرة وكفاءة مديري الموارد البشرية في تلك المؤسسات.

لقد تعرضنا من خلال الدراسة النظرية و الميدانية عبر الفصول المختلفة إلى مختلف الوظائف والمهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليها، وكذا ابراز مدى فعاليتها في تحسين أداء المؤسسة.

نتائج الدراسة:

من خلال البحث تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد الفرضيات المقترحة في بداية هذه الدراسة، والتي على أساسها يمكن أن نقدم بعض الاقتراحات والتوصيات التي نعتقد أنها يمكن أن تكون مفيدة في تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، وقد قسمنا نتائج الدراسة الى نتائج نظرية تم من خلالها إثبات الفرضيتين الأولى والثانية، ثم نتائج الدراسة التطبيقية التي أثبتنا فيها الفرضية الثالثة.

أولا نتائج الدراسة النظرية:

- من خلال الفصل الاول للبحث تم التأكيد على أثر العديد من التغيرات الجذرية المختلفة الحادثة في بيئة الأعمال المتحولة من البيئة المستقرة إلى البيئة المعقدة والمضطربة، والانتقال من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعلومات والمعارف ذات العقول الذكية إلى إعادة النظر في العوامل المؤدية إلى المنافسة والمتمثلة أساسا في الموارد الداخلية للمؤسسة والتي تركز بالدرجة الأولى على الخصائص المتوفرة في مواردها البشرية من كفاءات ومعارف ومهارات عالية وعلى اعتباره أهم مورد إستراتيجي في المؤسسة والذي يرتبط ببقاء ونمو واستمرار المؤسسة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- من خلال الفصل الثاني تم تبرير صحة الفرضية الثانية، فقد تم التأكيد بأن تحسين الأداء هو بمثابة الانطلاقة لمواجهة متطلبات التنافسية وإرضاء الزبون، ورفع درجة وفائه، خاصة إذا اعتبرنا أن المورد البشري هو العمود الفقري للمؤسسة، ولا يمكن للمؤسسة أن تستمر وتحافظ على بقائها إلا إذا تميزت بأداء جيد يسمح لها بالخوض في غمارا لمنافسة، لذا وجب عليها تصويب كل اهتماماتها على هذا المورد والعمل على تحسين أدائه من اعتماد أنظمة فعالة تتعلق بالرقابة، التدريب، التكوين، و التحفيز.

ثانيا نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة تافنة لصنع الملابس الجاهزة بمغنية، ومن خلال البيانات التي تضمنتها كل من استبيانات البحث و كذا المقابلة التي أجريت مع المكلف بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة خلصنا الى النتائج التالية:

◀ من خلال المقابلة التي تمت مع رئيس مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة تافنة، تبين لنا أن المؤسسة تتبع عدة خطوات في عملية تحسين الأداء، وأن لرئيس مصلحة الموارد البشرية دور فعال في ذلك و كذا مدى مساهمة فرق العمل في تحسين الأداء، كما أبرزت نتائج المقابلة السياسات التي تنتهجها المؤسسة (التكوين، خلق الوظائف، التحفيز...) من أجل الدفع بعجلة الأداء الى الأحسن.

◀ تبين لنا من خلال نتائج البحث أن مؤسسة تافنة يغلب عليها جنس الإناث وذلك راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة.

◀ كما بينت نتائج البحث أن معظم الموظفين يمتلكون خبرة في مجال عملهم وهو عنصر فعال في صالح المؤسسة.

◀ كما بينت نتائج البحث أن مؤسسة تافنة تعتمد معيارين للتوظيف يتمثلان في المقابلة والاختبار.

◀ كما كشفت نتائج التحليل أيضا بأن أغلب الموظفين قدراتهم و مهاراتهم تتوافق مع متطلبات المنصب الذي يشغلونه.

◀ اضافة الى أن أغلبية عينة البحث أفادوا أنهم خضعوا لدورات وتريصات تكوينية، الأمر الذي يبرهن على الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسة في ما يخص تكوين موظفيها من أجل تحسين الأداء.

◀ ابرزت نتائج البحث بأن أغلب أفراد العينة يحسون بدورهم الفعال في المؤسسة، ويحسون أيضا بأنهم يساهمون في تحقيق النتائج إلى تتحصل عليها المؤسسة وأوضححت النتائج كذلك الاهتمام الكبير الذي يوليه الأفراد لمنتجات المؤسسة و كذا أهدافها المسطرة.

◀ كما أبرزت النتائج البحث اختلاف أفراد عينة البحث حول مدى إشراكهم في صناعة القرارات، وذلك لاختلاف مستوياتهم كما أنه يعكس توجهات المؤسسة في هذا الإطار.

◀ أسفرت نتائج البحث أيضا لاجتماع بالتقريب حول تلقي أفراد العينة لتحفيزات، غير أنهم لا يساهمون في تصميم نوع هذه الحوافز إلاّ نسبيا فقط، كما بينت النتائج ميول أغلب الأفراد الى التحفيزات المادية كونها تساعدهم في قضاء حاجياتهم اليومية.

◀ من خلال نتائج البحث ايضا أكد معظم افراد العينة على امكانية ان يتحصل العامل على ترقية، وأن المؤسسة تعتمد في الترقية على معيارين فقط هما الأقدمية بالدرجة الأولى ثم الكفاءة، الأمر الذي يعكس صورة حسنة للمؤسسة تبعث لتحسين أداؤها.

◀ كما وجد من خلال البحث أن المؤسسة تعتمد على مجموعة من المعايير المتكاملة في تقييم الأداء الذي يقدمه الأفراد، كما أكد معظم أفراد العينة أنهم راضون عن نظام التقييم الذي تتبعه المؤسسة، كما أكدوا أن هذا النظام يدفعهم لتحسين الأداء.

◀ و أخيرا بينت نتائج الدراسة الميدانية عن امتلاك مؤسسة تافنة لنظام خاص بالرقابة و تقييم المعلومات.

بناء على النتائج السابقة تافنة يمكننا فعلا تثبيت صحة الفرضية الثالثة والتي تقضي بأن مؤسسة تافنة تعمل على تحسين أداؤها باستمرار اعتمادا على نتائج تقييم، و للموارد البشرية دور فعال في ذلك.

الاقتراحات و التوصيات:

اعتمادا على النتائج التي توصلنا إليها ضمن هذه الدراسة، يمكننا أن نقدم ضمن هذه الفقرة بعض الاقتراحات و التوصيات يمكن الاستفادة منها سواء في الدراسات العلمية أو على مستوى صياغة و تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية خاصة الجزائرية التي تحتاج الى نقلة إستراتيجية في تسيير مواردها البشرية، ومن أهم هذه الاقتراحات و التوصيات ما يلي :

- ضرورة التركيز على أكثر على الجانب الاستراتيجي من خلال إيضاح أهداف المؤسسة المسطرة حتى تتوحد كل الجهود ولا تشتت في سبيل تحقيق النتائج المرجوة.

- ضرورة اشراك العاملين في صناعة القرارات كل حسب مستواه، إذ بينت الدراسة أن معظم أفراد العينة يحسون بعدم مشاركتهم في هذا الجانب مما قد ينعكس سلباً على أداء المؤسسة.
- القيام بتكوين مسيري وظيفة الأفراد في مجال تسيير الموارد البشرية الذي يعنى بالبحث عن المهارات وتسييرها والبحث عن المعارف وبثها.
- الاهتمام بالجانب النوعي للأفراد وإعطاء الأهمية للمرؤوسين مثل الرؤساء في بعض الجوانب كالتوظيف الذي يفترض أن يتم بناء على أسس ومعايير علمية وموضوعية وليس حسب الاحتياجات، والتكوين الذي لا يجب أن يقتصر على المسيرين فقط.
- تكوين الاطارات في مواضيع ترتبط بتنمية مهارات المرؤوسين وإخراج المعارف وتقاسمها وهنا يمكن استخدام التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال داخل المؤسسة، ذلك أن لها تأثيراً هاماً على نشاطات تسيير الموارد البشرية.
- فتح المجال للمرؤوسين لإثبات قدراتهم، بتكليفهم بمهام جديدة تثير فيهم دافع التحدي وتناسب طموحاتهم وإمكاناتهم.
- وضع برنامج منتظم للتناوب في المناصب، وبناء عليه يقوم الفرد بأداء أكثر من مهمة ويكتسب بالتالي مهارات جديدة وينمي قدراته.
- القيام بتقييم الأداء في ضوء المسار المهني للفرد، فبناء على نتائج التقييم يمكن تحديد طبيعة المهام التي سيشغلها مستقبلاً.
- تقديم برامج تكوينية مناسبة تمكن الفرد من التدرج في منصبه وترضي طموحه.
- إعلام الأفراد (فيال ملتقيات مثلاً) بكيفية تخطيط مساهم المهني وتمكينهم من الانتقال بين المناصب في فترة قليلة لتكوين معارف ومعلومات حول هذه المناصب.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان

الملحقة الجامعية - مغنية -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال الموارد البشرية

الى السيد : مدير مؤسسة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة- مغنية -

سيدي المدير تحية طيبة و بعد:

نظرا لأهمية مؤسستكم في القطاع الاقتصادي الوطني المستدل عنها بمشوار تجربتها قمنا باختياركم لدراسة حالة لتدعيم بحثنا الذي كان عنوانه - دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية- لذا فإننا نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم توزيعه على عمالكم في مختلف مستوياتهم. حيث يمكننا هذا الأخير من الالمام بموضوع البحث والتوصل الى تقدير حقيقي يترجم كفاءة وفعالية أداء العاملين و مدى مساهمتهم في تحسين أداء مؤسستهم.

سيدي اننا نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهمتمكم البناءة في خدمة العلم و المعرفة، و نحن نأكد لكم أن كافة

المعلومات المقدمة لن تستخدم الا لأغراض الدراسة العلمية لا غير.

في الأخير تقبلو منا كل عبارات التقدير و الاحترام.

بيانات عامة

1. الجنس: ذكر أنثى

2. المنصب:

3. السن:

أقل من 20 سنة 20 - 30 سنة

31 - 40 سنة 41 - 50 سنة

أكثر من 50 سنة

4. الحالة المدنية:

أعزب(ة) متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)

أسئلة الاستبيان

(1) ماهي درجة المؤهل الذي تمتلكه ؟

دون مستوى دراسي المستوى الدراسي الابتدائي المستوى الدراسي المتوسط
 المستوى الدراسي الثانوي متحصل على شهادة تكوين مهني المستوى الدراسي الجامعي

(2) ماهي المدة الزمنية التي تمتلكها من الخبرة في ميدان عملك؟

دون خبرة أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

(3) كيف تمت عملية توظيفك في المؤسسة؟

دون قيود على أساس الاختبار

على أساس المقابلة أمور أخرى.....

(4) في رأيك هل تتناسب مؤهلاتك مع المنصب الذي تشغله؟

نعم لا نسبيا

5) عند التحاقك بالمؤسسة كموظف، هل كانت لك دراية كاملة عن مواصفات، متطلبات وتطورات منصب عملك؟

نعم لا نسبيا

6) هل استفدت خلال عملك بمؤسسة تافئة من دورات وتربصات تكوينية وتدريبية؟

نعم لا

➤ إذا كانت الإجابة بنعم، فماذا استفدت من هذه التربصات

7) هل جو العمل في المؤسسة يشجع على التعاون، الحوار و تبادل الأفكار؟

نعم لا نسبيا

8) في رأيك، هل تأخذ آراء العمال بعين الاعتبار، وهل يتم إشراكهم في صناعة القرارات بالمؤسسة؟

نعم لا نسبيا

9) هل يشجعك رئيسك على المشاركة في اتخاذ القرارات؟

نعم لا

10) هل تطلعكم الإدارة على أهداف المؤسسة؟

نعم لا

• إذا كانت الإجابة نعم، كيف ترى أهداف المؤسسة؟

عملية وممكنة التحقيق مرتبطة بأهداف العاملين

مرنة وقابلة للتعديل واضحة، مفهومة وصريحة

11) في رأيك، هل تلعب دورا في النتائج التي تحقها المؤسسة من خلال عملك وتوظيف معارفك وخبراتك؟

نعم لا

12 هل تحس بمكانتك كعنصر فعال في المؤسسة لا يمكن التخلي عنه؟

نعم، تماما نعم، هذا صحيح على المدى القصير لا، لا أحس بذلك إطلاقاً

13 في رأيك، ما هي أهم العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى نجاح و استمرار المؤسسة؟

-
-
-

14 ما رأيك في نوع المنتجات التي تقدمها مؤسسة تافنة لصناعة الملابس؟

رديئة لا تراعي المعايير الدولية ذات جودة تراعي المعايير الدولية

15 هل تهتمك جودة المنتجات التي تقدمها مؤسسة تافنة لصناعة الملابس؟

نعم لا

16 في رأيك، هل تحقق مؤسسة تافنة لصناعة الملابس نتائج جيدة ومقنعة؟

نعم لا نسبياً

17 حسب تقديرك، هل تقوم مؤسسة تافنة لصناعة الملابس بتحفيز الموظفين

وتشجيعهم على الرفع من مستويات أدائهم؟

نعم لا نسبياً

• إذا كانت الاجابة بنعم ، فهل تحس بمشاركتك في تصميم نظام الحوافز

نعم لا نسبياً

18 ما نوع الحوافز التي تتحصل عليها من خلال عملك مؤسسة تافنة؟

لا حوافز مادية معنوية عينية كلها معا

19 ما نوع الحوافز التي يفضلها العمال؟

مادية معنوية كليهما

20 من خلال عملك في مؤسسة تافئة، هل يمكن أن يتحصل العامل على ترقية؟

نعم لا

21 ما هي المعايير التي يتم على أساسها الحصول على ترقية؟

الكفاءة الأقدمية الكفاءة والأقدمية النفوذ

22 في رأيك، ما هي أكثر المعايير التي تستخدمها مؤسسة تافئة في تقييم أدائك ومرد وديتك؟

النتائج المحققة السلوك الشخصية كلها معا

23 ما هي طريقة تقييم الأداء في مؤسستك؟

طريقة المقارنة بين الأفراد طريقة الترتيب من الأسوأ إلى الأحسن
 طريقة قائمة المعايير الخاصة بالتقييم

24 هل تعتقد أن نظام التقييم في مؤسسة تافئة مناسب؟

نعم لا نسبيا

➤ إذا كانت الإجابة بنعم، فلماذا تعتقد ذلك؟

يساعد على تحقيق العدالة بين العاملين بالمؤسسة
 يساعد على تحسين أداء العاملين بالمؤسسة
 يساعد في وضع سياسات إدارة الأفراد بالمؤسسة
 كلهم معا

25 من خلال عملك بمؤسسة تافئة لصناعة الملابس، هل تحس بأن الإدارة العليا

تقوم بوضع أهداف ونتائج مسبقة ينبغي تحقيقها، كرقابة وتقييم قبلي؟

نعم لا

26 هل يتوفر لدى المؤسسة نظام معلومات خاص بالرقابة وتقييم المعلومات؟

نعم لا

الكتب باللغة العربية:

- (1) أحمد سيد مصطفى، إدارة موارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2000.
- (2) إسماعيل إبراهيم القزاز، سيكس سيكما وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2009.
- (3) جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد العال، دار المريخ، الرياض، سنة 2009.
- (4) جاريديسلر ، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية، سنة 2003.
- (5) جمال الدين محمد المرسى: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرنا لحادي والعشرين، الدار الجامعية الإسكندرية، سنة 2003.
- (6) حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، سنة 2002.
- (7) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، سنة 2004.
- (8) سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، سنة 2006.
- (9) صلاح الدين عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، سنة 2000.
- (10) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2002.
- (11) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، سنة 2002.
- (12) عبد الرحمن توفيق، منهج النظم والأساليب، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، الطبعة الثالثة، سنة 2004.
- (13) عقيل جاسم عبد الله، في تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، سنة 1999.

- 14) علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2009.
- 15) علي السلمي، إدارة الإنتاجية، دار غريب، القاهرة، سنة 1999.
- 16) علي عبد الله، عن Bessyre des chourtz، تحليل المنظمات، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، سنة 2002.
- 17) فارق محمد السعيد راشد، التنظيم الصناعي والاداري، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، سنة 2001.
- 18) فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، عمان، سنة 2008.
- 19) محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2004.
- 20) محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 1999.
- 21) محمد سمير أحمد، الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، سنة 2009.
- 22) محمد مصطفى الخرشوم، نبيل محمد مرسى، إدارة الأعمال - المبادئ والمهارات والوظائف، مكتبة القشري، الرياض، الطبعة الثالثة، سنة 1999.
- 23) مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، سنة 2004.
- 24) مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، سنة 1994.
- 25) مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية - ادارة الأفراد، الشروق، الأردن، سنة 2004.
- 26) نظمي شحادة، محمد الجيوشي، محمد الباشا، رياض الحلبي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2000.
- 27) وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة ادارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، سنة 2009.

الكتب باللغة الفرنسية:

- 1) L.Cadin, F.Guérin: La Gestion des ressources humaines ,Dunod, Paris, 1999.

المذكرات و الأطروحات:

- (1) ابراهيم بختي، الدليل المنهجي في اعداد و تنظيم البحوث العلمية [المذكرات و الأطروحات] جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007.
- (2) ابن احمد عبد القادر، البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان سنة 2013/2012، ص62.
- (3) بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، سنة 2006.
- (4) بلجردي عبد القادر، مجاجي هنية ريم، تسيير وتثمين الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة المدية، 2003-2004.
- (5) بن مراح جمال، وظيفة ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة قلمة، سنة 2011- 2012.
- (6) خان أحلام، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2004.
- (7) شالي سعيد، استراتيجية تطوير الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، سنة 2008- 2009.
- (8) غيلاسحسين : تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة بسكرة، 2005-2006 .
- (9) نعيمة فضيلة، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، قسم علوم التسيير، سنة 2005.

الملخص:

تعد عملية تقييم الأداء من الوظائف الأساسية والإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، تهدف المؤسسة من خلالها إلى الحكم على أداء مواردها البشرية ومن ثم على أداءها العام حتى تتمكن من تحديد النقائص وحاوله تخطيها و كل ذلك من أجل تحسين أداء المؤسسة، وهي في الواقع تشكل نظاما يتم عبر خطوات مترابطة، ونظرا لأهمية هذا النظام وتأثيره على عدد من الأطراف الفاعلة في المؤسسة، يتوجب على المؤسسة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية فيها على وجه خاص القيام بمراجعة هذا الأخير، والتأكد من قيامه بالأهداف المرجوة منه على أكمل وجه، وهذا من خلال التأكد من توفره على الشروط الواجبة في أنظمة التقييم السليمة والفعالة.

ولقد تم من خلال هذه المذكرة دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء في واحدة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ممثلة في مؤسسة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة مغنية، وهذا من خلال تحليل عناصره، والوقوف على مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وكذا مدى تأثير هذه الوظيفة على أداء المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، ادارة الموارد البشرية، أداء المؤسسة، تقييم الأداء، تحسين الأداء.

Résumé:

Le processus qui permet d'évaluer la performance des fonctions de base et la gestion stratégique des ressources humaines, la fondation vise à partir de laquelle juge de la performance des ressources humaines et à partir de là sur leur performance globale afin que vous puissiez identifier les lacunes et d'essayer de les surmonter afin d'améliorer la performance de l'organisation, et sont en fait constituent un système est à travers les étapes reliées entre elles, et étant donné l'importance de ce système et son impact sur le nombre d'employés dans l'organisation, devrait l'institution dans la gestion générale et des ressources humaines qui est particulièrement entreprendre un audit de ce dernier, et faire en sorte que ses objectifs souhaités au maximum , ce qui est de veiller à ce que prévu les conditions requises sont dans les systèmes d'évaluation judicieuses et efficaces. A cet effet le mémorandum examine le rôle de la gestion des ressources humaines pour l'amélioration de la performance dans l'une des institutions économiques algériennes représentées dans Tafna Confection Maghnia, ce qui est à travers les éléments de l'analyse, et de se présenter sur l'état de la gestion des ressources humaines dans l'institution à l'étude, ainsi que la l'impact de ce post sur la performance de l'organisation.

Mots clés: ressources humaines, gestion des ressources humaines, la performance de l'entreprise, évaluation des performances, l'amélioration des performances.

Abstract:

The evaluation of performance is one of the fundamental and strategic function of Human Resource Management, the enterprise aims at to judge the performance of its human resources and thus the overall performance, so it can identify deficiencies and trying to overcome them to improve the organization's performance. in view of the importance of this system and its impact on a number of actors in the enterprise, the enterprise in general and human resources management, in particular, should do a review of it, to ensure that it achieves the desired objectives.

Through this memorandum, we study the role of Human Resource Management in improving performance at an Algerian economic institution called « TAFNA Garments Manufacturing », through the analysis of its elements, and the place of human resources management at this institution, as well as the impact on the performance of the enterprise.

Keywords: human resources, human resources management, enterprise performance, performance evaluation, performance improvement.