



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان

كلية الحقوق والعلوم السياسية

**مطبوعة يداغوجية**

**في مقياس إدارة الموارد البشرية**

سلسلة محاضرات موجهة لطلبة السنة أولى ماستر مهني

شعبة العلوم السياسية تخصص الإدارة العامة

من إعداد:

د. بن بختي عبد الحكيم

السنة الجامعية

2023-2022

## مقدمة:

تعيش المنظمات اليوم سواء كانت عمومية أو خاصة في بيئة متغيرة تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد أفرزتها التحولات العالمية تأتي في مقدمتها العولمة والتطورات المتسارعة في تقنيات المعلومات والاتصالات، وانعكس ذلك على المفاهيم الإدارية التي كانت سائدة من قبل وعلى أوضاع المنظمات المعاصرة من حيث التغيير في أحجامها وأشكالها وبالتالي أصبحت الإدارة التقليدية الهرمية قديمة وغير عصرية، وقد تم مغادرة ممارستها بسبب عدم قدرتها على الانسجام ومسايرة التغيرات البيئية المتمثلة في ارتفاع معدلات المخاطرة في اتخاذ القرارات المكلفة والخطئة، فضلا عن القيود والأعباء الاقتصادية وتغير أذواق الزبائن وزيادة حدة المنافسة.

وفي ظل هذه التطورات والتغيرات أصبح أمام إدارة الموارد البشرية باعتبارها أهم الإدارات الموجودة داخل المنظمة كونها تتعامل اثنى الموارد التي تمتلكها المنظمة وهي الموارد البشرية حيث أوكل لها دور جديد وهو الدور الاستراتيجي الذي أصبح ضرورة ملحة وحتمية للمنظمات على اختلاف أنشطتها وأصبح إعداد الاستراتيجيات والسهر على تنفيذها من الأبعاد التسييرية الهامة جدا .

وتؤكد الاتجاهات المعاصرة على ضرورة الاهتمام بالموارد البشري لأنه أساس الحصول على الميزة التنافسية، وان الأفراد في المنظمة هم موارد ذات قيمة ويمثلون استثمارا مهما للجهود التنظيمية

وبالتالي فان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تساعد في الإبقاء على قدراتها التنافسية او تحسينها في سوق العمل

## الاطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

الغرض من هذا الفصل هو التعرف على مفهوم ادارة الموارد البشرية ومراحل تطورها التاريخية واهميتها في المنظمات المعاصرة واهم الاهداف التي تسعى الى تحقيقها ، فضلا على التعرف على اهم الانشطة والوظائف التي تمارسها ادارة الموارد البشرية في المنظمات اذ حظيت هذه الاخيرة بأهمية كبيرة نظرا للدور الذي تقوم به في توجيه وقيادة الافراد العاملين بوصفهم عناصر اساسية في عملياتها المختلفة ، واعتبارهم حجر الاساس والمورد الاهم الذي تعتمد عليه ادارة المؤسسة في تحقيق اهدافها

### المطلب الاول : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

ادارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة انما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها الى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في اظهار الحاجة الى وجود ادارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة ويمكن تلخيص اهم اسباب ظهورها فيما يلي:<sup>1</sup>

1 ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، التي تحاول بدورها الضغط على المنظمات لتحقيق اقصى فائدة للعمال الأمر الذي اجبر معظم المؤسسات للاهتمام بإدارة الموارد البشرية بجعلها ادارة متخصصة في رعاية وحل مشاكل الموارد البشرية في المؤسسة.

2- زيادة الوعي لدى العاملين ، نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي ، وبالتالي ظهرت الحاجة الى وجود متخصصين في ادارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية .

<sup>1</sup> محمد احمد عبد النبي ، إدارة الموارد البشرية . ط1، عمان : دار زمزم للنشر والتوزيع ، 2010، ص. 21 .

3-الضغط الحكومي من خلال اصدار قوانين وتشريعات عمالية لضبط العلاقات بين العمال واصحاب العمل، مما ادى الى ضرورة وجود ادارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين، لتجنب وقوع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة<sup>1</sup>

واهم المراحل التاريخية التي مرت بها ادارة الموارد البشرية في منتصف القرن التاسع عشر حتى الان هي :

### المرحلة الاولى : مرحلة الثورة الصناعية

لقد ظهرت الثورة الصناعية في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين ، ومن اهم مايميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة<sup>2</sup>.

ولقد اعتمدت الادارة في هذه المرحلة على الالة اكثر من اعتمادها على العامل وبذلك قللت من قيمته واعتبرته سلعة تباع وتشتري ، وقد سببت هذه المرحلة الكثير من المشاكل الانسانية ، والتي اظهرت الحاجة الى نظام متخصص للموارد البشرية<sup>3</sup>.

### المرحلة الثانية : مرحلة الحرب العالمية الاولى:

اضافت ظروف هذه الحرب مدخلات جديدة على اهمية العنصر البشري في العمل ، فبحسب توجه الشباب الى جهات القتال جعل هناك نقص في العمالة فتزايد الاهتمام ببرامج تحسين ظروف العمل خاصة بعد تطور الادارة العلمية

وعلم النفس الصناعي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> هيثم حمود الشبلي ومروان محمد السنوري ، ادارة المنشآت المعاصرة .ط1، عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2009، ص ص. 152-153.

<sup>2</sup> احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية .مصر: الدار الجامعية ، 2004 ، ص. 26

<sup>3</sup> طاهر محمود الكلاله ، تنمية وإدارة الموارد البشرية . ط1 ، عمان ، 2008 ، ص. 22

<sup>4</sup> هيثم حمود الشبلي ومروان محمد السنوري ، مرجع سابق ، ص. 153

حيث بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والامن الصناعي ، ويمكن اعتبار هؤلاء الطلائع التي ساعدت في تكوين ادارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي . ط 1 ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص. 43

## المرحلة الثالثة :

من التطورات التي ساهمت في ظهور اهمية ادارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الادارة العلمية بقيادة فردريك تايلور ، وقد توصل الى اربع اسس للإدارة وهي<sup>1</sup>:

1- تطوير حقيقي في الادارة : ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية (الخطأ والصواب) في الادارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الاسس المنطقية والملاحظة المنظمة

2-الاختيار العلمي للعاملين : ويعتبره تايلور الاساس في نجاح ادارة الموارد البشرية فبعد ان نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم الازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم

3-الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم

4-التعاون الحقيقي بين الادارة والموارد البشرية ، وذلك من خلال رفع وزيادة انتاجية لعامل مقابل مشاركته في الدخل الزائد لارتفاع معدل انتاجيته

## المرحلة الرابعة : مرحلة نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة ، وحاولت النقابات العمالية زيادة اجور العمال وخفض ساعات العمل ، وتعتبر حركة الادارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) هي التي ساعدت في ظهور النقابات العمالية<sup>2</sup>.

## المرحلة الخامسة : مرحلة ظهور حركة العلاقات الانسانية

<sup>1</sup> هيثم حمود الشبلي ، مرجع سابق ، ص . 153

<sup>2</sup> محمد احمد عبد النبي ، مرجع سابق ، ص.23

بعد الانتقادات التي وجهت للإدارة العلمية في العمل خاصة تلك المتعلقة بإهمال العلاقات الانسانية داخل المؤسسة والتركيز فقط على العلاقات الرسمية<sup>1</sup> جاءت مجموعة من المحاولات التي ارادت اثبات اهمية الجانب الانساني والسلوكي داخل التنظيم ولعل اهمها ما قدمه التون مايو (1880-1949) بتجاربه على عمال مصانع الهاورثون بشيكاغو ، وكان الهدف من التجارب معرفة اثر البيئة المحيطة بالعمل على الانتاجية<sup>2</sup>.

### المرحلة السادسة : مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية الى الان

في هذه المرحلة اتسع نطاق الاعمال التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الانسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية ، وضبط حضورهم وانصرافهم .

ان الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية مازالت تركز على العلاقات الانسانية والاستفادة من بحوث علم النفس ولأنثروبولوجيا ، وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام نتائج بحوث العلوم الانسانية لأنها اكثر شمولاً لكونها تضع في اعتبارها جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل واثرها على سلوكه .

ومستقبلاً يمكن النظر الى ادارة الموارد البشرية على انها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المؤسسات ، ومواجهة كافة التحديات والتغيرات المتزايدة في بيئة العمل سواء الداخلية او الخارجية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> كاري نادية "محاضرات في مقياس : المقاربات الحديثة للتنظيم . القيت على طلبة السنة اولى ماستر تخصص موارد بشرية " ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة ابو بكر بالقائد ، نوفمبر 2018.

<sup>2</sup> كاري نادية ، المرجع نفسه

<sup>3</sup> محمد احمد عبد النبي ، مرجع سابق ، ص . 25

الشكل 01 التطور التاريخي الادارة الموارد البشرية

العصر	1850-1900	1900-1940	1940-1960	1960-1980	1980-1995	مابعد 1995
المتغيرات في بيئة الاعمال	الثورة الصناعية	التصنيع	نمو المؤسسة	التركيز على الجودة	الثورة التكنولوجية	المعلومات والروابط التكنولوجية
عمالة مرتبطة	الاتحادات العمالية	التغير في مزيج القوى العاملة	القوى العاملة المهنية	اصحاب المصلحة في المؤسسة	الاصول الذكية	

استراتيجية تنمية الموارد البشرية	تنمية الموارد البشرية	ادارة الافراد	ادارة المستخدمين	العلاقات الصناعية	علاقات العمل	المتغيرات في وظيفة ادارة الموارد البشرية
اضافة القيمة	البيهة الانتاجية من اجل العميل	رضا العميل	التوجه الى المنتج والسوق	الانتاج الكبير	ظهور المنتجات	النتائج النهائية

المصدر: اشلوكتشاندا - شلبي كبرا ترجمة عبد الحكيم الخزامي ، استراتيجية الموارد البشرية .

مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2000 ، ص. 17

لقد تمثلت أنشطة إدارة الموارد البشرية في بداية ظهورها في بعض الوظائف التقليدية المتمثلة في الاختيار والتعيين وتخطيط الموارد البشرية ولكن في ظل

تحديات البيئتين الداخلية والخارجية تحول المورد البشري من كونه وسيلة من وسائل الانتاج الى اعتباره فاعل يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة نتيجة لتغير الظروف الخارجية لذي ظهرت الحاجة الى التغير في مجال عمل ادارة الموارد البشرية والانتقال الى وظائف اكثر حداثة تهتم بثقافة المنظمة ، وتصميم هيكلها التنظيمي واسند اليها دور جديد وهو الدور الاستراتيجي ، واصبح لإدارة الموارد البشرية استراتيجية خاصة بها تتوقف عليها الان استراتيجية المنظمة المستقبلية .

### المطلب الثاني : مفهوم ادارة الموارد البشرية

تعتبر ادارة الموارد البشرية من اهم ادارات المؤسسة ، وهي لا تقل اهمية عن باقي الوظائف الاخرى كالتسويق والانتاج والمالية ، وذلك لأهمية المورد البشري وتأثيره على الكفاءة الانتاجية للمؤسسة ، فقد اتسع مفهوم ادارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من اهمها : تحليل وتصنيف الوظائف ، التخطيط ، الاستقطاب ، التحفيز ، التنمية والتدريب بالإضافة الى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المؤسسة .

ويهدف الوصول الى تعريف موحد واكثر وضوحا لإدارة الموارد البشرية ، نستعرض بعض تعريفات ادارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها .

1-تعريف حسن البلوط "هي الادارة التي تؤمن بان الافراد العاملين في مختلف المستويات او نشاطات المؤسسة هم اهم الموارد ، ومن واجبا ان تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصالحتهم وان تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الحكيم جري ، "اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية" . دراسة حالة : لجمع صيدال لصناعة الادوية - فرع قسنطينة - مذكرة ماجستير غير منشورة . جامعة سطيف ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، قسم ادارة الاعمال ، 2013 ، ص . 03 .

تعريف Denisi & Griffin "بأنها مجموعة شاملة من المهام والنشاطات الإدارية التي تهتم بالتوظيف والتطوير والتحفيز والمحافظة على قوى العمل المؤهلة بطرائق تسعى الى تحقيق الكفاءة والفعالية".<sup>1</sup>

كما تعرف ادارة الموارد البشرية على انها عملية تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الافراد العاملين في المؤسسة<sup>2</sup>

### المطلب الثالث : اهمية واهداف ادارة الموارد البشرية

تحتل ادارة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة ، وفي ما يلي سنحاول استعراض اهميتها ومختلف اهدافها التي تسعى الى تحقيقها .

#### اولا : اهمية ادارة الموارد البشرية

كما هو معلوم ان ادارة الموارد البشرية تشكل اهم الادارات الموجودة داخل المنظمة ، وتتجلى اهميتها كونها تتعامل مع ائمن الموارد التي تمتلكها المؤسسة وهي الموارد البشرية

والان دور ادارة الموارد البشرية قد تحول من مجرد القيام بالأعمال الاجرائية والروتينية اليومية المتعلقة بحفظ السجلات والملفات الشخصية ومتابعة التقارير ، وتنفيذ التعليمات المنظمة لحقوق العاملين او لحركتهم ن لتعنى بوضع الخطط ورسم الاستراتيجيات واجراء الدراسات والتصدي لاحتمالات وتوقعات المستقبل فان مؤهلات العاملين والقياديين لهذه الادارات قد تغيرت هي الاخرى لتصبح اكثر تنوعا وتعقيدا وتخصصا<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حسن ابراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي . لبنان : منشورات دار النهضة العربية ، 2002 ، ص. 18 .

<sup>2</sup> - Denisi , Angelo & Griffin , Ricky. W (2001) Humane Resource management , Houghton Mifflin company boston , New Yourk

<sup>3</sup> محمد احمد عبد النبي ، مرجع سابق ، ص. 33 .

>>ومن اجل ذلك تقوم ادارة الموارد البشرية بوضع استراتيجيات خاصة بها قادرة على تنفيذ وظائفها بأفضل شكل ممكن<sup>1</sup>.

من تخطيط للموارد البشرية واختيار الكفاءات ذات المؤهلات العلمية والقادرة على التكيف مع التحديات المستقبلية وتحقيق الميزة التنافسية والبقاء .

اضافة الى اعتبار ادارة الموارد البشرية شريك استراتيجي في المنظمة وعضو اساس بفريق التخطيط الاستراتيجي<sup>2</sup>.

عن طريق مساعدة المديرين في تطبيق السياسات وحل اي مشكلات او قضايا خاصة بالموظفين .

### ثانيا : اهداف ادارة الموارد البشرية

تهدف ادارة الموارد البشرية الى تحقيق مجموعة من الاهداف من اجل تطوير الافراد تطويرا يلبي رغباتهم ويسد حاجات المنظمة ، وقد حددها بعض الباحثين على اساس التكامل مع اهداف المنظمة

ويمكن تقييم اهداف الموارد البشرية الى جانبين هما ، المنظمة والافراد .... فالاهداف التي تسعى لها المنظمة من ادارة مواردها البشرية ، وهي :

- الكفاءة والفعالية

- الاستقرار

- تطوير وتنمية المهارات

- تحقيق الانتماء والولاء

<sup>1</sup> حسين وليد حسين عباس ، استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة . اقتباس غير مباشر ص . 22

<sup>2</sup> حسين وليد حسين اقتباس غير مباشر ص22

اما اهداف الافراد فتتلخص فيما يلي :

- فرص عمل جديدة

- ظروف ومناخ عمل جيد<sup>1</sup>

- العدالة في الاجور والمعاملة

- فرص للتقدم الوظيفي

- تقديم الخدمات والرعاية الاجتماعية والصحية وغيرها .

ويمكن تقييم اهداف الموارد البشرية من خلال الهدف العام والاهداف الفرعية ، فالهدف العام هو :

استمرارية الاداء في المنظمة ، بكفاءة وفعالية بواسطة الموارد البشرية ، اما الاهداف الفرعية التي من خلالها يمكن الوصول للهدف العام ، فهي :

- التوفيق بين الافراد والوظائف المطلوبة

- ديمومة تحقيق الإشاعات المناسبة (دافع / حافز)

- توفير المعارف واكساب وتنمية المهارات التأهيلية والتطويرية

- التقويم المستمر لأداء الموارد البشرية

- تحديد مسار المستقبل الوظيفي للموارد البشرية<sup>2</sup>

كما يمكن ان نقسم الاهداف الى :

/ اهداف تنظيمية : organisationnel objectives عن طريق مساعدة المديرين لتأدية مهامهم

<sup>1</sup> علاقي مدني عبد القادر ، ادارة الموارد البشرية . جدة : دار زهران ، ص . 67 .

<sup>2</sup> علاقي مدني عبد القادر ، المرجع نفسه ، ص . 16 .

ب/ اهداف وظيفية : Fonctionnel objectives تساهم ادارة الموارد البشرية في توفير الاحتياجات الكمية والنوعية من الافراد للقيام بالوظائف المختلفة للمنظمة

ج/ الاهداف الاجتماعية : sociétal objectives عن طريق معرفة الاثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة<sup>1</sup>

د/ الاهداف الشخصية : personale objectives تعمل ادارة الموارد البشرية على تحقيق الاهداف الشخصية للعاملين واشباع حاجاتهم وتحقيق الرضا الوظيفي.<sup>2</sup>

ولتحقيق تلك الاهداف يكون عن طريق استخدام نظام فعال داخل المنظمة لتقييم العمل وادارة التغيير والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والاتصال الفعال، في حين اغلب الباحثين يتفقون على ان اهداف ادارة الموارد البشرية هي اهداف المنظمة ذاتها وتنطوي على هدفين اساسيين هما اولا الكفاءة ، وثانيا العدالة في اتخاذ القرارات والاجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية<sup>3</sup>

التي من شأنها ان تحقق رضا العاملين وزيادة حماسهم ودافعيتهم للعمل، واستخدام كفاءتهم من اجل تحقيق اهداف المنظمة.<sup>4</sup>

#### المطلب الرابع : وظائف ادارة الموارد البشرية

حتى تتمكن ادارة الموارد البشرية من تحقيق اهدافها ، فإنها تقوم بمساعدة كافة ادارة المنظمة في الحصول على احتياجاتها من الافراد، وتنميتها، واستخدامها ، وتقييم ادائها

<sup>1</sup> بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية . بتصرف ، ص . 16

<sup>2</sup> بشار يزيد الوليد ، مرجع نفسه ، بتصرف ص . 16

<sup>3</sup> حسين وليد حسين عباس ، مرجع سابق ، بتصرف ، ص ص . 25-26

<sup>4</sup> كامل برير ، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي . ص . 13

والمحافظة عليها ، واستمرار بقائها في المنظمة وذلك بالكف والكيف المناسب لتحقيق اهداف المنظمة<sup>1</sup>.

ويمكن تقسيم الوظائف التي تمارسها ادارة الموارد البشرية الى نوعين من الوظائف :

الوظائف المتخصصة : وتتمثل بتخطيط الموارد البشرية ، الاستقطاب والاختيار، والتعويض، التدريب، وتقييم الاداء، وتخطيط المسار الوظيفي، ومحاسبة المورد البشري<sup>2</sup>.

اما النوع الثاني من الوظائف فيسمى بالوظائف الادارية: وتتمثل بالأنشطة الخاصة بالتخطيط والتنظيم، والقيادة، والتحفيز والرقابة، والتي تمثل وظائف مدير الموارد البشرية .

وسندعرض فيما يلي اهم وظائف ادارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة<sup>3</sup>.

### 1-تحليل وتصميم الوظيفة :

يقصد بتصنيف الوظائف اعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفة من واجبات، مسؤوليات، سلطات، اساليب العمل، معدلات الاداء

كما يقصد بتصنيف الوظيفة تحديد القدرات والسمات التي ينبغي ان يتميز بها الفرد حتى يأتي ادائه على الوجه المطلوب .

وفيما يلي اهداف التوصيف :

1-اختيار الفرد الملائم للوظيفة على حسب القدرات والمؤهلات

2-وضع برامج سليمة للتدريب : توصيف الوظائف يسمح بتحديد المهارات التي ينبغي التدريب عليها واسلوب التدريب المناسب، خاصة عند نقله الى وظيفة جديدة او ترقيته .

<sup>1</sup> اهداف وانشطة الموارد البشرية . ARAB British Académie for Higher Education . من الموقع الالكتروني

http:// WWW . arabe . CO . UK ص . 01

<sup>2</sup> حسين وليد حسين عباس ، مرجع سابق ، ص . 26 .

<sup>3</sup> حسين وليد حسين ، مرجع نفسه ، ص . 26 .

### 3- وضع الاسس السليمة للنقل والترقية

4- رسم سياسة اجور عادلة: توصيف الوظائف يساهم في تحديد الاهمية النسبية لكل وظيفة ، ووضع سياسة عادلة للأجور اذ تمنح الوظائف المتساوية في القيمة والمسؤولية اجورا متساوية ، ويزيد الاجر بزيادة الاهمية النسبية للوظيفة وقيمتها

5- تحسين نظم العمل : عن طريق اعطاء وصف كامل للوظيفة وطريقة الانجاز تؤدي الى تخفيض التكاليف وسرعة الانجاز<sup>1</sup>.

### 2- تخطيط الموارد البشرية :

تقدير احتياجات المنظمات في المستقبل من الموارد البشرية التي تحقق ديمومة عجلة الانتاج فيها<sup>2</sup>.

وضع برنامج بين حاجة المنظمة الى الافراد، مع تطبيق احتياجاتها من حيث المهارات ، والتخصصات المطلوبة والعدد المطلوب من كل نوع من انواع التخصص والوقت الذي ينبغي ان تتوافر فيه هذه الكفاءات<sup>3</sup>.

وتتجلى اهمية تخطيط الموارد البشرية كونه يساعد على تحديد وتخطيط احتياجات المنظمة المستقبلية من حيث الكم والنوع، كما يساهم في زيادة العائد على استثمارات المنظمة

ويخفض التكلفة عن طريق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية ، فضلا عن تهيئة المنظمة لمواجهة التغييرات في البيئتين الداخلية والخارجية .

وهناك مجموعة من العوامل من شأنها التأثير على عملية تخطيط الموارد البشرية نجد العوامل الداخلية المتعلقة باستراتيجيات المنظمة والخطط الطويلة الاجل التي لا تؤثر على

<sup>1</sup> كمال بربر ، مرجع سابق ، ص ص . 69-55 .

<sup>2</sup> بشار يزيد وليد ، مرجع سابق ، ص . 25 .

<sup>3</sup> كمال بربر ، مرجع سابق ، ص . 70 .

عدد الافراد فقط وانما على نوعية هؤلاء الافراد ، اضافة الى العوامل الخارجية المتعلقة بالبيئة المحيطة المرتبطة بالتشريعات والقوانين التي تلزم المنظمات بالنمو باتجاه معين في مجال تطوير واستثمار الموارد البشرية .

كذلك العوامل التكنولوجية التي تؤثر في حجم ونوع الموارد البشرية وبالتالي على برامج التدريب كما تؤثر التغيرات في قوة العمل كالاتقاة ، والتقاعد والاجازات الطويلة وانهاء الخدمة<sup>1</sup> .

ولنجاح عملية تخطيط الموارد البشرية لابد من دقة اهداف المنظمة وربطها بأنظمة الموارد البشرية واعمالها ، وتوفير المعلومات والبيانات الدقيقة الخاصة بالقوة العاملة في المنظمة ودعم الادارة العليا لعملية تخطيط الموارد البشرية<sup>2</sup>.

### 3- استقطاب الموارد البشرية :

وردت عدة تعاريف للاستقطاب اذ عرف بالعملية التي تستخدمها المنظمة في معالجة النقص في احتياجات مواردها البشرية<sup>3</sup>.

كما عرف بعملية البحث والحصول على المترشحين المحتملين للوظائف بالعدد المطلوب وبالنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب بغية الاختيار الاكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية ، والعمل على جذبها وانتقاء الافضل منها للعمل بالمنظمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> حسين وليد حسين عباس ، مرجع سابق ، بتصرف ، ص ص . 29-30 .

<sup>2</sup> مخلوف ، احمد ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الاعمال . من الموقع الالكتروني : <http://www.makhloof7@yahoo.com>.

<sup>3</sup> Ivancevich , John M , (1995 ) Humane Resource management Von Hoffman press , Inc .

<sup>4</sup> بشار يزيد الوليد ، الادارة الحديثة للموارد البشرية . مرجع سابق ، بتصرف ص . 29-30 .

ان المؤسسة حينما تسعى للحصول على الموارد البشرية فانها تجد نفسها امام مصدرين :

ا-مصدر داخلي : وذلك من خلال الترقية والنقل والانتداب لعمالها

ب-مصدر خارجي : وذلك عن طريق الاعلان ، مكاتب التوظيف ، المدارس والكليات ، عقود العمل ، والاستعانة بالمستشارين في عمليات الاختيار.

#### 4- اختيار وتعيين الموارد البشرية :

تتباين اراء الباحثين في تعريف الاختيار اذ عرف بانه تحقيق التوازن والتوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من ناحية وبين سمات ن مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للوظيفة وفقا لما هو منصوص عليه في توصيف كل وظيفة من ناحية ثانية<sup>1</sup>.

كما عرف بانه الاجراءات المتعلقة بفحص وجمع المعلومات الكاملة عن المتقدمين للتوظيف ، ومن تم اختيار الافراد الذين يحققون فوائد للمنظمة .

وتحظى عملية الاختيار بأهمية كبيرة في المنظمات جراء التطبيق السليم لمعايير وقواعد عملية الاختيار تستطيع المنظمة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، مما يحقق للمنظمة الاستقرار الوظيفي في العمل ، وتضمن فعالية نظام الاختيار للأشخاص اشباع حد ادنى على الاقل من حاجاتهم الانسانية ، اذ يوفر لهم الاجور العادلة التي تتناسب مع قدراتهم ، ومؤهلاتهم العلمية ، كما يحقق اختيار الشخص المناسب للوظيفة في المنظمة انتاجية اعلى ، ويقلل من حوادث العمل ، ويساعدها على التقليل من تكاليف التدريب<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسي ، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية . مصر : الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2003 ، ص . 231 .

<sup>2</sup> حسين وليد حسين عباس ، مرجع سابق ، ص . 32 .

### الشكل 03 خطوات الاختيار والتعيين

طلب التوظيف



المقابلات المبدئية



الاختبارات



اجراء المقابلات



المصادر المرجعية والتوصيات الشخصية



الفحص الطبي



قرار التعيين



برامج الرعاية والتهيئة المبدئية

5- تدريب الموارد البشرية :

لا يكفي انتقاء الافراد المناسبين الذين يقع عليهم الاختيار في ضوء ماجرى من اختبارات مختلفة ، وانما من الضروري ان يعقب عملية الاختيار والتعيين عملية تدريب الموارد البشرية حيث تباينت التعاريف من الناحية الشكلية

يعرف على انه الجهد المخطط من قبل المنظمة لتسهيل تعلم العاملين القدرات المتعلقة بالوظيفة ، والتي تتضمن المعرفة ، والمهارات والسلوك الحرج لنجاح اداء الوظيفة .

يعد نشاط التدريب والتنمية من الانشطة الاساسية في ادارة الموارد البشرية ، وتنفق الدول المتقدمة والمنظمات المختلفة اموالا طائلة لتدريب العاملين ، وهذا يشير الى اهتمام تلك الدول بالكوادر البشرية والعملية التدريبية مقارنة بالدول النامية ، وذلك بهدف تحسين الاداء ، وتطوير وسائل العمل سعيا منه للمزيد من الكفاءة والفعالية وتحسين الانتاجية<sup>1</sup> .

ويهدف التدريب الى تحقيق مزايا عديدة للفرد والمنظمة ، والتي من اهمها

ما يلي :

ا/ مزايا التدريب بالنسبة للعاملين :

1. اكساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية
  2. اكساب الفرد خبرات ومعارف ومهارات جديدة تؤهله الى الارتقاء وتحمل مسؤوليات اكبر في العمل
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لإكساب معلومات ، وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي الى رفع روحهم المعنوية .

ب/ مزايا التدريب واهميته للمنظمة :

1. تنمية الكفاءات ، وخبرات العاملين ، وزيادة مهاراتهم
2. اعداد اجيال من الافراد لشغل الوظائف القيادية
3. مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ، ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي .

<sup>1</sup> الخطيب ، رداح ، الخطيب ، التدريب الفعال. الاردن : عالم المكتب الحديث ، 2006 ، ص. 300 .

كما يسهم التدريب في ترشيد القرارات الادارية ، ورفع مستوى ادائها بكفاءة وفعالية ، وبالتالي في استقرار العجلة الانتاجية بصورة شاملة اذ ان الافراد المدربين بكفاءة وفعالية غالبا ما يقومون بأداء اعمالهم بالشكل السليم مما ينعكس على الاداء العام على المنظمة بشكل ايجابي ، وبالتالي الحفاظ على الوضع التنافسي .  
وللتدريب انواع منها :

التدريب العابر : الذي يدرب فيه كل اعضاء الفريق على فهم وممارسة كل المهارات والمهام

التدريب المنسق : الذي يدرب فيه الفريق على كيفية تقاسم المعلومات والقرارات في سبيل تعظيم اداء الفريق .

تدريب قائد الفرق : الذي يشير الى تدريب مدير او قائد الفريق .

تدريب six sigma : تشير الى تزويد العاملين بالأدوات التي تساعد على تقليل التكاليف والعيوب في مهامهم الى اقصى درجة ممكنة<sup>1</sup>.

#### خطوات عملية التدريب :

(1) تحديد الاحتياجات التدريبية

(2) تحديد مدى جهوزية العاملين للتدريب

(3) تصميم العينات التدريبية

(4) التطبيق الفعلي للبرنامج التدريبي<sup>2</sup>.

#### تحفيز الموارد البشرية :

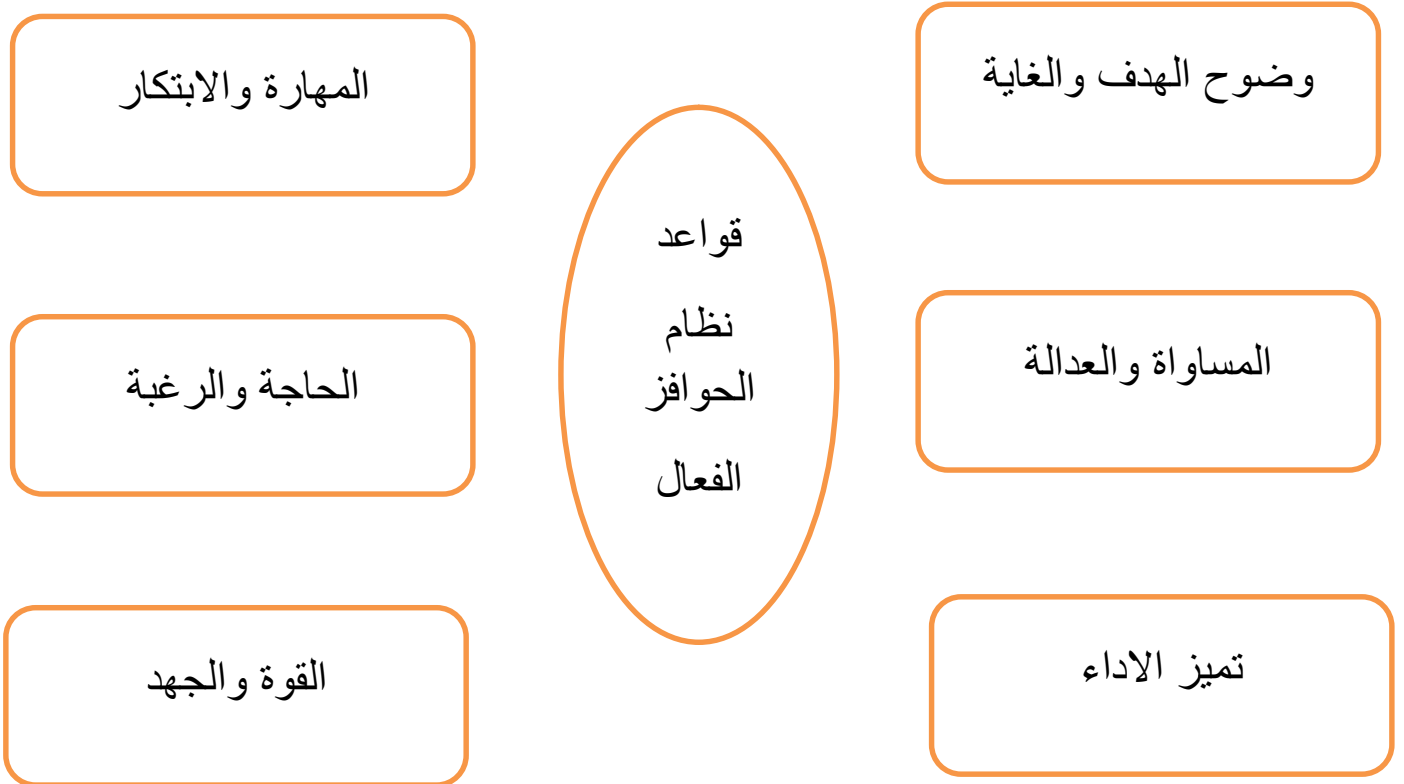
ان مفهوم الحفز او الحوافز ، هو ايجاد الوسائل والاساليب التي ترفع بالقوى البشرية الى مزيد من البذل والعطاء وتحسين دورتهم الانتاجية وهذه الاساليب تحتل مكانا بارزا وتلقى اهتماما بالغالدى غالبية منظمات العمال وتاخذ اولوية في تفكير المدراء في المنظمات الفاعلة ،

<sup>1</sup> الخطيب ، رداح الخطيب ، التدريب الفعال . مرجع نفسه ، ص . 301 .

<sup>2</sup> ديسلر جاري ، إدارة الموارد البشرية . تر . محمد سيد احمد و عبد المحسن عبد المحسن ، الرياض : دار المريخ للنشر والتوزيع ، ص . 266 .

وان امتلاك اي منظمة قاعدة من القوى البشرية (المحفزة) فانه يجعل منها قوى تنافسية تتميز عن مثيلاتها في المنظمات العمالية . والتحفيز يتم بواسطة مجموعة من الحوافز الوسائل والاساليب التي توفرها المنظمة للعاملين سواء كانت مادية او معنوية تهدف الى اشباع الحاجات والرغبات الانسانية وتحقيق الغاية المطلوبة<sup>1</sup>.

#### الشكل 04 قواعد نظام الحوافز الفعال



المصدر: محمد احمد عبد النبي ، ادارة الموارد البشرية . مرجع سابق ذكره ، ص . 147 .

#### تقييم اداء الموارد البشرية :

تحتل عملية تقييم اداء الموارد البشرية اهمية كبيرة في جميع المنظمات ، وهذا يعود الى اهمية استخدام واستثمار اليد العاملة ورفع كفاءتها الانتاجية باستمرار من اجل تحقيق هذه

<sup>1</sup> محمد احمد عبد النبي ، مرجع سابق ذكره ، ص . 141 .

المنظمات مما يستدعي توزيع اليد العاملة على الوظائف المختلفة بما يتلائم مع كفاءتها ورغباتها من اجل ذلك لابد من تقييم اداء العاملين بشكل مستمر<sup>1</sup>.

ويختلف الكتاب والباحثين في اعطاء تعريف شامل ومتكامل لعملية تقييم اداء الافراد نذكر مايلي :

-تقييم الاداء هو عملية يتم بموجها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون ، وذلك بالاستناد على عناصر ومعدلات يتم بموجها مقارنة ادائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه<sup>2</sup>.

يعرف بانه نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فعال<sup>3</sup>.

تقييم الاداء هو تحديد مدى مساهمة كل فرد في انجاز الاعمال الموكلة اليه وضمان الحفاظ على التوازن الازم بين متطلبات الوظيفة ، وقدرات العامل الذي يشغلها او سيرقى اليها<sup>4</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا صياغة التعريف الاتي :

"تقييم الاداء هو محاولة لتحليل اداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية او بدنية او مهارات فنية او فكرية ، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الاولى ومواجهة الثانية من اجل ضمان تحقيق فعالية المنظمة انيا وفي المستقبل"<sup>5</sup>.

**مفهوم تقييم اداء العاملين :**

يمكن تعريف تقييم اداء العاملين بانه

<sup>1</sup> الضب الزهرة وتيغمري نجمة "تطبيق الطرق الحديثة لتقييم اداء العاملين في المؤسسات العمومية" ، مذكرة ليسانس غير منشورة . جامعة ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية ، قسم التسيير ، 2012 ، ص . 02 .

<sup>2</sup> شحادة نظمي ، ادارة الموارد البشرية . عمان : دار الصفاء للطباعة والتوزيع ، 2000 ، ص . 75 .

<sup>3</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي ، ادارة الموارد البشرية . عمان : دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع ، 2000 ، ص . 177 .

<sup>4</sup> عبد الرحمان توفيق ، منحج الادارة العليا مجالات تقييم الاداء الجزء الاول ، ط3 ، الحيزة : مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2004 ، ص . 56 .

<sup>5</sup> عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الاداء . بدون بلد النشر ، دار الفكر العربي ، 2003 ، ص . 54 .

"نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين"

كما انه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد للمؤسسة من خلال فترة زمنية محددة ، ويمكن تعريف تقييم أداء العاملين كذلك بأنه

"دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم ، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وايضا للحكم على امكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل ، وتحمله لمسؤوليات اكبر وترقيته لوظيفة اخرى<sup>1</sup> .

ويقصد به ايضا "هو ترتيبهم تنازليا او تصاعديا حسب قدراتهم وخبراتهم وعاداتهم الشخصية"<sup>2</sup>.

#### اهداف واهمية عملية تقييم أداء العاملين :

يتضح مما سبق ان عملية تقييم أداء العاملين من الانشطة المهمة التي تمارسها ادارة الموارد البشرية في المؤسسة ، والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم تستهدف تحقيق الاهداف التالية :

#### ا/على مستوى المنظمة :

-ربط والتكامل بين الاهداف التنظيمية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقا ، ولذلك لا بد ان يكون نظام تقييم الاداء مرنا يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المنظمة<sup>3</sup> .

-تقويم برامج واساليب ادارة الموارد البشرية ، حيث تعتبر وظيفة تقييم الاداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي الوظائف ادارة الموارد البشرية ، فهي الوظيفة التي تقع

<sup>1</sup> حسان بوعابة ، "تقييم الاداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية" .مذكرة ماجستير غير منشورة .جامعة المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية ، قسم العلوم التجارية ، ص . 68 .

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شوايش ، ادارة الموارد البشرية ادارة الافراد ، الجامعة الاردنية ، 2004 ، ص . 87 .

<sup>3</sup> سهيلة محمد عباس ، ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي . ط1 ، الاردن : دار النشر ، 2003 ، ص . 139 .

عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية ( التدريب ، الحوافز ، الترقية ، تخطيط القوى العاملة....)

ب/ على مستوى المديرين :

التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي

تنمية قدرات المديرين في مجالات الاشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعمالين

مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العمالين تحت اشرافهم ، وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم<sup>1</sup>.

ج/ على مستوى العمالين :

تنمية الاحساس بروح المسؤولية - مقياس لأدائهم - تسيير وتطوير قدراتهم ومهاراتهم

تعويض الموارد البشرية :

هناك تباين واضح في اتجاهات الباحثين والكتاب في تعريف الاجور ، اذ عرف كل من الباحث السلم وصالح الاجر من الناحية النقدية بانه مقدار ما يحصل عليه الموظف من مبالغ نقدية مقابل ما يقوم به من اعمال ، كذلك عرف الاجر بانه مقدرة جوهرية تستخدمها المنظمة للتأثير على اداء الافراد ومصممة بشكل اساسي لتعزيز العمل التعاوني ونتائج فرق العمل .

وتتضمن عملية تحديد الاجور التي تقدمها المنظمة للأفراد العمالين تصميم نظم الاجور والمكافئات التي تضمن العدالة لكل عامل ، وتحديد طبيعة الحوافز وبرامج الخدمات والمزايا للعمالين ، وتوفير المعلومات اللازمة للإدارة في بناء تقييم الاداء للعمالين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان ، ادارة الموارد البشرية . مصر : دار الجامعة الجديدة ، 2003 ، ص . 295 .

<sup>2</sup> حسين وليد حسين عباس ، مرجع سابق ذكره ، ص ص . 37-38 .

إضافة إلى تحقيق العدالة الداخلية وذلك من خلال مراعاة أن يحصل الفرد على أجر يعادل ما يحصل عليه الآخرون بالمنظمة والذين لديهم نفس المهارة والخبرة ومستوى التأهيل ويؤدون نفس الوظيفة والعدالة الخارجية من خلال مقارنة معدلات الأجور بالمنظمة بنظيرتها السائدة في المنظمات الأخرى .

ويمكن تقسيم الأهداف التي تحاول المنظمة تحقيقها من خلال نظم الأجور إلى :

أهداف اجتماعية : تتمثل في التأمينات ضد المرض والحوادث والإعاقة والتقاعد

أهداف تنظيمية : تقديم الفوائد والخدمات إلى الأفراد العاملين فيها والاحتفاظ بهم وتقديم الضمانات اللازمة للعاملين ضد المرض والعجز وغيرها .

الأهداف الفردية : يتجه الأفراد للعمل بالمنظمات التي تقدم فوائد وخدمات منخفضة التكلفة<sup>1</sup>.

### حماية الموارد البشرية :

إن مهمة الحفاظ على الموارد البشرية التي تعمل بها أي منظمة تعد من المهام الرئيسية لها، فالحوادث التي يتعرض لها الأفراد العاملون في المنظمة تؤدي إلى تحديد نشاط المنظمة، ومن ثم تحملها خسائر وتكاليف باهظة ، مما يدفع هذه المنظمات إلى الاهتمام بالرعاية الصحية للعاملين فيها، وتتأثر الوظائف المتعلقة بالصحة والسلامة ، والأمن الصناعي للعاملين باهتمام كبير في المنظمات الحديثة سواء كانت خدمية أم إنتاجية ، عامة أو خاصة ، ويرجع ذلك إلى أن الموارد البشرية هي أفضل وأهم الموارد للمنظمة التي لا يمكن الاستغناء عنها ، ومن واجب إدارة الموارد البشرية وضع برامج الصحة والسلامة المهنية وتعرف الصح بانها خلو الفرد من الأمراض العقلية والنفسية والجسدية ، أما السلامة المهنية فيقصد بها الأنشطة الهادفة إلى

<sup>1</sup> محمد احمد عبد النبي ، مرجع سابق ذكره ، ص . 166 .

حماية الموارد البشرية من الحوادث والاصابات التي يتعرضون لها في بيئة العمل ، وكذلك حماية كل ممتلكات المنظمة من مختلف الحوادث والاصابات التي يتعرضون لها في بيئة العمل ، وكذلك حماية ممتلكات المنظمة من مختلف الحوادث والامراض المهنية .

ولقد تزايد الاهتمام في الآونة الاخيرة بالصحة العقلية والنفسية للأفراد العاملين عن طريق توفير بيئة عمل امنة وخالية من العوامل التي تؤدي الى اسباب الخطر التي يتعرض لها العاملون وبالتالي تطبيق برامج الصحة والسلامة المهنية لأفرادها<sup>1</sup>.

### تخطيط المسار الوظيفي :

اظهرت المنظمات في السنوات القليلة الماضية متزايدا بتخطيط المسار الوظيفي ، لما له من دور فعال في بناء ولاء العاملين لمنظماتهم ، وانهم سيستمرون في المنظمة عندما يدركون ان هناك مجموعة كبيرة من الفرص الوظيفية متاحة لديهم<sup>2</sup>.

هذا ما يجب ان تعمل عليه ادارة الموارد البشرية بالاهتمام بتطلعات الافراد العاملين لديها ومساعدتهم على تحليل اوجه قوتهم وحاجاتهم الى التطوير ، بالإضافة الى تقييم ادائهم وتوضيح الفرص الوظيفية المتاحة ، وفهم العلاقات القائمة بين مختلف المسارات الوظيفية ، فان لم يعرف الفرد الى اين يذهب ، فيحتمل ان يصل الى مكان اخر ، وذلك عن طريق تشجيعهم على تطوير ذاتهم وذلك بالمشاركة في برامج التدريب والتنمية لعمل برنامج تخطيط المسار الوظيفي ، وهكذا يتم تنمية المسار الوظيفي للموارد البشرية عن طريق التحديد المسبق والمدرّوس للمسار الوظيفي للفرد من جانب ، وتحليل وتطوير الذات من جانب اخر بما يحقق الحاجات المتوقعة للمنظمة ورضا الموارد البشرية عن المسار الوظيفي في ذات الوقت .

مفهوم المسار الوظيفي : تتعدد المفاهيم المتعلقة بالمسار الوظيفي ، نذكر منها :

- جميع الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية

<sup>1</sup> حسين وليد حسين عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص . 43 .

<sup>2</sup> محمد احمد عبد النبي ، مرجع سابق ذكره ، ص . 129 .

- تتابع الوظائف العليا التي يمر خلالها الفرد (الحركة الأفقية والراسية للفرد) طوال حياته الوظيفية<sup>1</sup>.

### مفهوم تخطيط المسار الوظيفي :

يعرف تخطيط المسار الوظيفي بأنه تصميم هيكل وظيفي للعاملين يستطيعون من خلاله النمو وظيفيا داخل المنظمة ، كما ان العملية التي تؤديها المنظمة تساعد العاملين على تحديد اهدافهم ومساراتهم الوظيفية<sup>2</sup>.

كما يعتبر التحديد المسبق والمدرّوس لكل من الحركة الأفقية والراسية للموارد البشرية من وقت اختيار الفرد وتعيينه ، واعداده وتدريبه ، ثم ترقيته وصيانتته وتحفيزه .....الى ان يتم احواله للتقاعد<sup>3</sup>.

### اهمية تخطيط المسار الوظيفي :

تبدو اهمية تخطيط المسار الوظيفي في انه يعمل على توافق توقعات الفرد وتوقعات المنظمة معا ، ويعتمد هذا التوافق على مفهوم العقد النفسي . *psychologique contracte* الذي قدمه *Chris argyrols & Harry Levens on*.

ويختلف هذا العقد كثيرا عن عقد العمل حيث يعرف العقد النفسي بأنه عقد ضمني بين الافراد والمنظمة يحددها ما يتوقع ان يتلقاه كل طرف من الطرف الاخر في هذه العلاقة .

فالفرد يتوقع ما قد يحصل عليه من المنظمة مثل الاحساس بالمعنى او الهدف من الوظيفة ، فرص الترقى ، فرص النمو الشخصي ، التحدي في العمل ، المكانة ، تجانس مجموعة العمل ، الراتب ، ومقدار الضمان والامان في الوظيفة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد احمد عبد النبي ، مرجع نفسه ، ص . 130 .

<sup>2</sup> حسونة فيصل ، ادارة الموارد البشرية . الاردن : دار اسامة للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص . 17 .

<sup>3</sup> احمد سيد مصطفى ، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة . ط2 ، 2008 ، ص . 345 .

<sup>4</sup> محمد احمد عبد النبي ، مرجع سبق ذكره ، ص . 131 .

## الامن الوظيفي للعاملين :

لم تعد بيئة الاعمال كما كانت بالأمس ، فقد ادى زيادة المنافسة والتغير التكنولوجي المتسارع ، والخصخصة ، وعمليات اعادة الهيكلة ، وخفض عدد العاملين الى جعل العمال غير امنين تماما على وظائفهم ، او على استقرار مسارههم الوظيفي ، فالأداء الجاد لن يحميهم طويلا من الفصل او التقاعد المبكر طالما استمرت هذه التغيرات ، لذلك يجب على العمال ان يدركوا ان شغل وظيفة ما لن يستمر بضرورة لمدة طويلة ، وان يتقبلوا انه مع تنمية القدرات فانهم قد يكونوا عرضة للنقل لوظيفة اخرى او للتدريب التحويلي ، وانهم قد يغيرون مؤسساتهم ووظائفهم دون التقيد بنوعية محددة من الوظائف .

لذلك يجب على العمال ان يستمرو في تطوير قدراتهم للتأكد من امتلاكهم للخصائص والقدرات التي يحتاجها سوق العمل .

## 2-تحسين افادة الادارة من مواردها البشرية<sup>1</sup> :

يعود اهتمام المؤسسات المعاصرة بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي الى ان ذلك يؤدي الى الافادة مما تديره من موارد بشرية في الاجل الطويل ، لان البرنامج الفعال لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي سيتضمن ان القدرات اللازمة للعاملين في مختلف الوظائف سيتم تهيئتها ، وان العاملين على اختلاف اعمارهم ومؤهلاتهم وجنسياتهم وتخصصاتهم سيحصلون على فرص التطور والتقدم الوظيفي دون تفرقة او تمييز ومن ثم تزيد قدرة المؤسسة على جذب افضل العناصر وزيادة فرص الافادة من قدراتهم وخفض معدل دوران العمل ، والاحتفاظ بالعمال كقوة عمل منتجة في بيئة سريعة التغير ومتزايدة التنافس<sup>2</sup>.

## المبحث الثاني: استراتيجة ادارة الموارد البشرية .

<sup>1</sup> احمد سيد مصطفى ، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية . 2008 ، ص ص . 345 – 350 .

<sup>2</sup> احمد سيد مصطفى ، مرجع نفسه ، ص . 350 .

يشكل موضوع الاستراتيجية إحدى المواضيع المهمة والحيوية في إطار العلوم الإدارية من جهة ، وفي ميدان منظمات الأعمال من جهة أخرى وهذا راجع إلى جملة من المتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة ، والتحولات العميقة التي عرفها تسيير الموارد البشرية وعطائها بعد ودور استراتيجي لهذه الوظيفة ينصهر ضمن الاستراتيجية العامة للمنظمة من خلال رسم الغايات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة .

**المطلب الأول : مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية .**

**أولاً : تعريف الاستراتيجية :**

تاريخياً اشتق هذا الاصطلاح من اللفظ اليوناني استراتيجيا stratégie وهو يعني علم وفن قيادة وتوجيه الجيوش ، وما إن تم استخدام اصطلاح الاستراتيجية في ميدان الأعمال وعلى مستوى الأجهزة الحكومية وغيرها من المنظمات ومحاولات تعريفها تتصف بالتعدد وفي هذا الإطار سوف يتم عرض بعض هذه المحاولات .

1. تعريف براون كورنر Brown corner "الاستراتيجية هي تحديد وتقييم المسارات البديلة

لتحقيق رسالة أو هدف محدد ثم اختيار البديل المناسب."

2. تعريف شاندر Chandler "الاستراتيجية تنطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل

لمشروع معين وتحديد الإجراءات والأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة أو

الوحدات الإنتاجية وتنويع أو إنشاء خطوط جديدة للإنتاج لتحقيق مجموعة محددة

من الأهداف"<sup>1</sup>.

3. تعريف بورتير porter "بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية أو إيجاد موقع في

الصناعة حيث تكون القوى اضعف."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام أبو حنف ، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات . دار الجامعة الجديدة ، 2002 ، ص . 51 .

<sup>2</sup> محمد هاني محمد ، الإدارة الاستراتيجية الحديثة . عمان : دار المعتر ، 2015 ص 44 .

ان الاستراتيجية هي مجموعة السياسات والاساليب ، والخطط والمناهج المتبعة من اجل تحقيق الاهداف المسطرة في اقل وقت ممكن وباقل جهد مبذول<sup>1</sup>.

كذلك الاستراتيجية تخطيط التغير بهدف جعل موارد المؤسسة تتماشى وفق متطلبات المحيط التنافسي من اجل تحقيق الاهداف الاساسية<sup>2</sup>.

وهكذا فالاستراتيجية بمعناها العام هي تلك الصورة الذهنية والعملية التي تريد المنظمة ان تكون عليها في غضون المستقبل المنظور الذي لا يقل عن بضع سنوات ، ولا يزيد عن عقد من الزمن ، او هي الخيار والاطار المرشد والمحدد لمسيرة المنظمة في سعيها لأهدافها المستقبلية ، التي تسعى جادة لتحقيقها ومن المفروض ان يكون هذا الخيار هو حصيلة تفكير وادراك القيادات العليا ومشاركة ممثلين عن الادارات المتخصصة المكلفة بوضع الخطط التنفيذية والتشغيلية الموصلة لما ترغب ان تكون عليه ، والحديث عن الاستراتيجية لا يعني بضرورة ان جميع المنظمات حكومية كانت او خاصة تعطي اهمية للخطط الاستراتيجية الا حين تواجه خطرا يهدد بقائها ،.....لكن ذلك لا يعفي المنظمات من اهمية تخصيص بعض من جهدها ووقتها للتفكير على الاقل بما ينتظرها او بما سيؤول اليه امرها ان بقيت على الحال التي هي عليه

وهذا لا يتحقق الا بوجود قيادة استراتيجية قادرة على شد اعضاءها للأهداف الاستراتيجية وتجعلهم يفكرون ويخططون استراتيجيا ، الان البشر هم العنصر الحي الوحيد الذي يبعث الحياة في كل الاشياء والمعدات والمواد والوسائل المادية ، وان اعدادهم وتأهيلهم وانتقائهم للمواقع والوظائف يستلزم دراية ومعرفة ويتطلب مهارات ويستغرق اوقاتا ويحتاج لموازنات ، وهذه العناصر مجتمعة يتعذر تهيئتها والتعامل معها بدون خطط استراتيجية ورؤى مستقبلية ومشاركة جماعية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد السلام ابو قحف ، مرجع سبق ذكره ، ص 54 .

<sup>2</sup> محمد هاني محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 44 .

<sup>3</sup> محمد احمد عبد النبي ، مرجع سابق ذكره ، ص 37-38 .

وإذا كان الفكر التقليدي لإدارة الموظفين يعتمد على استراتيجية السيطرة والرقابة ، فإن الاستراتيجية البديلة التي يطرحها الفكر التنظيمي السلوكي تنطلق من مفاهيم الولاء والانتماء ، والالتزام للمنظمة وللمهنة والاختصاص ، وتدعو إلى إرساء القيم المهنية والمؤسسة الإيجابية الداعية إلى حرية التصرف من أجل الإبداع والابتكار والتفوق<sup>1</sup>.

### مفهوم إدارة الموارد البشرية :

هي خطة عمل لتطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمة توضع على أساس النظرية الشاملة لقضايا الموارد البشرية كافة المؤثرة أو التي يمكن أن تؤثر على مستقبل المنظمة ، وبذلك ينتج عنها برامج منظمة تدعم الاستراتيجية العامة للمنظمة .

أما كلارك Clark فيذكر بان استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من سياسات الأفراد المستقلة للوصول إلى أربعة أهداف هي : التكامل المنظمي والتزام العاملين والمرونة في العمل والجودة .

ويتفق كل من John Harrison & cento حول تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها القرارات التي تتعلق باستقطاب واختيار وتقييم ومكافأة وتدريب العاملين والحفاظ عليهم في ضوء احتياجات المنظمة للعمل بصورة فعالة ومؤثرة<sup>2</sup>.

ومما سبق يتبين أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي عملية تهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية ، من خلال اعتماد استراتيجية ملائمة ، وتطبيق أنظمة ، وخطط وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية ، وتمكين المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد النبي ، مرجع نفسه ، ص 38 .

<sup>2</sup> حسين وليد حسين عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 54-55 .

<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الواحد والعشرون ، القاهرة : دار الكتب ، ص 48 .

لقد ساهمت الكثير من الدراسات في ادراك المؤسسات لأهمية استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تعزيز الانشطة الرئيسية والثانوية المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية وخلصت هذه الدراسات الى ان وظيفة ادارة الموارد البشرية قد تحولت بالفعل من مجرد وظيفة مستقلة ومتخصصة الى اعتبارها مصدرا للقدرة التنافسية للمؤسسة ، وذلك من خلال المشاركة الفعالة مع المسؤولين في الانشطة الاخرى كما توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

-تعتبر كل من الاستراتيجية والجودة وتحقيق رضا المستهلك ابرز الاهداف التي يجب على المؤسسة ان تسعى الى تحقيقها ، من خلال الربط بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة .

-ان ابر التحديات التي تواجه الموارد البشرية تكمن في مدى قدرتها على تحقيق التحول من التوجه بالعمليات الى التوجه الاستراتيجي .

-ان يكون التسيير الاستراتيجي مسؤولية مشتركة بين مديري الموارد البشرية ومديرين التنفيذيين بالمؤسسة

-يجب على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ان يكون اكثر استجابة للمتطلبات التنافسية .

-تعد العولمة والتغير في سمات الموارد البشرية اهم القوى المؤثرة على القوى المنافسة للمؤسسات الحديثة .

-يجب ان يركز التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الجودة واستثمار المعرفة وتنمية الكفاءات .

ان تحقيق التميز في اداء المؤسسات الاقتصادية فيظل تحديات البيئة التنافسية الجديدة لا يتوقف على امتلاك الموارد المادية او المالية او التكنولوجية ، بل على قدرة استقطاب الموارد والكفاءات البشرية واستثمارها<sup>1</sup>

ذلك ان مفهوم القدرة التنافسية يشير الى امكانية المؤسسة في الحفاظ وزيادة حصتها السوقية في الصناعة المنتمية اليها .

يرتبط مفهوم القدرة التنافسية بفعالية المؤسسة التي تحدد ضمن اشباع احتياجات العملاء بحيث يساهم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية تلك القدرة من خلال اختيار الكفاءات القادرة على الابتكار والتطوير التي تتصف بالأداء الجيد.

- تدريب العاملين على تكنولوجية الاداء الانتاجي والفني

- تنمية ولاء العاملين وانتمائها للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل الملائمة

- زيادة الانتاجية من خلال تنمية القدرة والرغبة في العمل<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني : اهمية استراتيجية ادارة الموارد البشرية

ان كيفية التعامل مع الاشخاص في المنظمة يعد اهم العوامل المهمة والمؤثرة في اشتراك الاشخاص في الاستراتيجية ، كما ان المنظمة قد تنظر اليهم على انهم اما مصدر كلفة او استثمار ، وبذلك فان فلسفة الادارة في التوجه نحو الاشخاص ، هي التي ترسم صورة التعامل معهم مستقبلا ، وبقدر اهمية دورهم في تكوين الميزة التنافسية (عندما يكونون مصدر استثمار ) تكون الاهمية الاستراتيجية للموارد البشرية ، والعكس صحيح ، وان هناك ثلاثة عناصر مهمة مطلوب توافرها لكي تكون المنظمة فاعلة وناجحة وهي الرسالة والاستراتيجية ، والهيكل التنظيمي ، وكثافة راس المال ، وادارة الموارد البشرية

<sup>1</sup> سعيدان رشيد ، "دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية " ، مذكرة ماجستير غير منشورة . كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، 2010 ، ص 52 .

<sup>2</sup> سعيدان رشيد ، مرجع نفسه ، ص 53

يبدو واضحاً من هذه العناصر أن العنصران الأول والثاني يعتمدان بشكل أساسي على الوجود البشري ، إذ إن الأشخاص هم الذين يقومون بالعمل ويخلقون الأفكار التي تسمح للمنظمة بالبقاء<sup>1</sup>.

وحتى المنظمات ذات الهيكل التنظيمي الأفضل وكثافة رأس المال العالية تحتاج الأشخاص لتشغيلها وإدارتها

وبالتالي هناك تكامل بين استراتيجية الأعمال للمنظمة ، واستراتيجية الموارد البشرية وهذا التكامل وتلك الأهمية يختلف من منظمة إلى أخرى .

### الأبعاد الاستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية

يمكن إيجاز الأبعاد الاستراتيجية لأدوار ومهام إدارة الموارد البشرية فيما يلي :

1. تأمين المورد البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً معاصراً ، والذي تحتاجه المنظمة ، وذلك من خلال استراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة ، بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها ورؤيتها ، وغاياتها وأهدافها ووسائلها .

ولن تتمكن إدارة الموارد البشرية من توفير هذا العنصر أو المورد البشري وجعله قوة عمل حقيقية وفعالة داخل المنظمة ، إلا من خلال خطة استراتيجية طويلة المدى وتشمل على رؤيا واضحة ورسالة محددة ، وأهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي بعيدة عن الفلسفات النظرية

2. على إدارة الموارد البشرية وهي تقوم بإعداد استراتيجياتها وتحديد دورها داخل المنظمة أن تتماشى مع الاتجاهات الحديثة التي انتشرت أو المتوقع انتشارها عالمياً وفي المدى

<sup>1</sup> حسين وليد حسين عباس ، مرجع سابق ، ص 59-60 .

المنظور ، وذلك في جميع المجالات الادارية والانتاجية والتسويقية والقانونية وغيرها من مجالات البيئة الخارجية .

3. ينبغي للمنظمة ان توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في ادارة الموارد البشرية حتى يتسنى لهذه الادارة ان تقوم بمهامها ، والاعمال المنوطة بها والمتوقعة وغير المتوقعة منها وبالتالي يجب على المنظمة ان لا تعتبر ان الانفاق على الموارد البشرية انفاق لا عائد منه وانما تعتبر هذا الانفاق استثمار في مورد هام يعود من ورائه عائد مادي وغير مادي<sup>1</sup>.

### الميزة التنافسية في غدارة الموارد البشرية

لقد اصبحت الميزة التنافسية تحتل مكانة هامة في الفكر الاستراتيجي للمنظمة، خاصة فيما يسمى بالعمولة الاقتصادية والانفتاح الاقتصادي الذي يمثل في نفس الوقت فرصة وتهديد للمنظمة من اجل تحقيق وتعزيز ميزتها التنافسية<sup>2</sup>، فقد اصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مركز رئيسي في مختلف الابحاث والدراسات الاقتصادية ، واصبحت المنظمات تتسارع الى تنمية وتطوير مزاياها التنافسية والبحث عن سبل تحقيقها .

### المطلب الاول : مفهوم واهمية الميزة التنافسية

#### اولا : مفهوم الميزة التنافسية

توجد تعريفات متعددة لمفهوم الميزة التنافسية ، وتختلف هذه التعريفات باختلاف مستوى تحليل القدرة التنافسية ، حيث نجد هناك ثلاث مستويات لتحليل الميزة التنافسية وهي:

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الاسكندرية، مصر : الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2003 ، ص 231 .

<sup>2</sup> محمد كنوش ، "دور ادارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية" ، رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة سطيف : كلية العلوم الاقتصادية ، قسم ، ادارة الاعمال والتنمية المستدامة ، 2011، ص 38 .

على مستوى المنظمة: وهي قدرة المؤسسة على تحقيق منافع من خلال انتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية ، توجه للمستهلك بشكل افضل من المنافسين واكثر فعالية منهم ، وبسعر مناسب وفي وقت مناسب بأكثر ربحية .

مستوى الصناعة: تعبر عن مدى استطاعة مؤسسات قطاع معين ، سواء زراعي صناعي ، خدماتي ، على تحقيق نجاح مستمر في الاسواق العالمية وتقاس تنافسية القطاع من خلال الربحية الكلية للقطاع .

المستوى القومي: وتعكس قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر ، لمستوى دخل افراده ، وذلك من خلال تحسين الانتاجية مما يضمن هذا النمو<sup>1</sup> .

يعتبر "مايكل بورتر " اهم الباحثين في مجال الادارة الاستراتيجية وتحليل الميزة التنافسية للمنظمات ، وهو يرى ان الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وانما بالمنظمة فالميزة التنافسية تنشأ اساسا من القيمة التي استطاعت منظمة ما ان تخلقها لربائنها بحيث يمكن ان تأخذ شكل اسعار اقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية ، ، بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة<sup>2</sup> .

ويعرف الدكتور علي السلمي الميزة التنافسية بانها المهارة او التقنية او المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة انتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز ، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الاخرون<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> عدنان وديع محمد ،دراسة بعنوان ، "القدرة التنافسية وقياسها " ،المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، 2001 ، العدد 24 ، ص 56 .

<sup>2</sup> عدنان وديع محمد ، مرجع نفسه ، ص 56 .

<sup>3</sup> علي السلمي ، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، القاهرة : دار غريب للنشر والطباعة ، 2001 ، ص 104 .

كما تعرف الميزة التنافسية بانها قدرة المنظمة على تحقيق حاجات المستهلك ، او القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج ، مثل الجودة العالية ، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الاصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف انتاج قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم ، وهو ما يمكن تأكيده في سياق ينظر الى الميزة التنافسية على انها مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الادارة تنسيقها واستثمارها بهدف انتاج قيم ومنافع للعملاء اعلى مما يحققه المنافسون وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها<sup>1</sup>.

كذلك تعرف الميزة التنافسية بانها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز افضل بالنسبة للمؤسسات الاخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تحقق من خلال الاستغلال الافضل للإمكانيات والموارد الفنية ، المادية ، التنظيمية بالإضافة الى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية<sup>2</sup>

وقد عرف lynch الميزة التنافسية على انها البحث عن شيء فريد ومختلف عن المنافسين<sup>3</sup>.

اذن فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي والمستمر لمنظمة ما ازاء منافسيها ، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة ، يكون معها العميل مستعدا للدفع اكثر ، او تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار اقل ، وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى الى تحقيقه المنظمة من خلال الاداء المتميز للموارد الداخلية ، والكفاءات الاستراتيجية ، وانشطة

<sup>1</sup> خليل نبيل مرسي ، الميزة التنافسية في مجال الاعمال . الاسكندرية : الاسكندرية للكتاب ، 1998 ، ص 80 .

<sup>2</sup> ابو بكر مصطفى محمود ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 2006 ، ص ص 13-14 .

<sup>3</sup> زكريا الدوري ، واحمد علي صالح ، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال ، قراءات وبحوث ، الاردن : 2009 ، ص 205 .

وعمليات المنظمة ، مما يؤدي الى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وزيادة الحصة السوقية وتعظيم الربحية على المدى الطويل<sup>1</sup>.

### اهمية الميزة التنافسية :

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى جميع المؤسسات باختلاف انواعها لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي :

- خلق قيمة للعملاء تلبى احتياجاتهم وتضمن ولائهم ، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في اذهانهم .

- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة الى العملاء، مع امكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة .

- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق

- ضمان ولاء الزبائن وتدعيم وتحسين سمعة المؤسسة في اذهانهم<sup>2</sup>.

- ضمان بقاء واستمرار المؤسسة

- تمكن المؤسسة من تحقيق ربحية اعلى .

### المطلب الثاني: انواع الميزة التنافسية

لقد حاول porter ان يبرهن على ان التكلفة المنخفضة والتميز يمكن اعتبارهما بمثابة استراتيجيتين اساسيتين لخلق القيمة ، وتحقيق المزايا التنافسية في مجال صناعي معين ، وطبقا لما قاله porter نجد ان المزايا التنافسية تتوفر للمؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة ولاشك ان الطريق لخلق هذه القيمة يتجسد في خلق معدلات هيكل التكلفة او التمييز

<sup>1</sup> نوي طه حسين ، " الاستثمار في راس المال البشري ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة " ، مجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، 2006 ، ص 171.

<sup>2</sup> سمية بوران ، ادارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة ، عمان : مركز الكتاب الاكاديمي ، 2016 ، ص 109 .

المنتج بطريقة تؤدي بالمستهلكين ان يولونه مزيدا من القيمة ومن تم استعدادهم لدفع سعر عالي .

1. انواع الميزة التنافسية : يتم عادة التفريق بين نوعين للميزة التنافسية ، هما<sup>1</sup>:

- **ميزة التكلفة الاقل**: ومعناها قدرة المؤسسة على تصميم ، وتسويق منتج باقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة ، وبما يؤدي في النهاية الى تحقيق عوائد اكبر ، ونقول عن مؤسسة ما ان لديها التكلفة الاقل اذا كانت تكاليفها اقل من تكاليف المنافسين ، وللتحكم في مختلف التكاليف تكون المراقبة من خلال العوامل التالية<sup>2</sup>:

أ/ اقتصاديات السلم : يقصد بها توسيع المؤسسة لعدد منتجاتها او خدماتها من اجل توزيع التكاليف الثابتة على اكبر عدد ممكن من الوحدات

ب/ منحى التعلم : ويقصد به ان تكرر نفس العمل يؤدي الى تقليل فترة الانجاز ، وبالتالي ربح الوقت وتخفيض التكاليف<sup>3</sup>.

ج/ مراقبة الارتباطات : حيث هناك بعض الانشطة التي تتداخل مع بعضها في سلسلة الانتاج ، فلا بد على المؤسسة ان تعرف هذه الانشطة والتركيز عليها من اجل تخفيض التكاليف

د/ مراقبة الاجراءات : حيث ان الكثير من المؤسسات تقوم باتخاذ اجراءات اضافية لا قيمة لها ، فينبغي عليها الغاؤها والتخلص منها ، اذا كان لايؤثر على الميزة

هـ/ مراقبة تموقع الأنشطة : والمقصود هو محاولة تقريب الأنشطة من بعضها البعض جغرافيا

<sup>1</sup> محمد بوطلاحة ، " دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية " ، مذكرة ماجستير غير منشورة . جامعة ام البواقي ، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، 2007 ، ص 101 .

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 85 .

<sup>3</sup> محمد كنوش ، " دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة " ، مذكرة ماجستير غير منشورة . جامعة سطيف ، كلية العلوم الاقتصادية ، قسم ادارة الاعمال ، 2011 ، ص 63 .

و/مراقبة الرزنامة : وذلك بمحاولة المنظمة تنظيم انشطتها الانتاجية والخدماتية وفق رزنامة زمنية ، تسمح لها بتخفيض التكاليف<sup>1</sup>.

- ميزة تميز المنتجات ( الجودة ) : وهو ان تتمكن المنظمة من تقديم منتجات او خدمات متميزة تلقى رضا المستهلك جودة عالية ، خدمات مابعد البيع ، لدى يصبح من الضروري على المنظمة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال انشطة خلق القيمة واستغلال الكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية العالية وانتهاج طرق توسع فعالة وسياسات سريعة وترويجية تمكنها من زيادة الحصة السوقية للمنظمة .

- ميزة اختصار الوقت : هي تحقيق ميزة تنافسية على اساس تخفيض عنصر الزمن لصالح العميل وذلك من خلال عدة عناصر اهمها :  
تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة لدى الاسواق  
تخفيض مدة تسليم الطلبية للعميل  
الالتزام بجداول زمنية محددة في التعامل مع العملاء<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث : مصادر الميزة التنافسية

تنقسم مصادر الميزة التنافسية الى مصدرين هما :

يتمثل اولها في التفكير الاستراتيجي كوسيلة لبناء الميزة التنافسية ، والثاني مدخل الموارد كأساس لتحقيق الميزة التنافسية

#### 1-التفكير الاستراتيجي كوسيلة لبناء الميزة التنافسية

قصد تحديد مسارها وتفادي المنظمة لارتباك الناجم عن مجابهة المشاكل ، تعتمد المنظمة الى التفكير لإيجاد حلول لها والخروج من الوصفات الحرجة بالاستعانة باستراتيجيات معينة للتنافس بهدف تحقيق اسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة او مزايا تنافسية<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد كنوش ، مرجع نفسه ، ص 63 .

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي ، الإدارة الاستراتيجية منظور مهني متكامل. الاردن : دار وائل للنشر ، ص 309 .

## استراتيجية التركيز والتخصص :

تهدف هذه الاستراتيجية الى انتاج سلع وخدمات تشبع حاجات مجموعات صغيرة من المستهلكين في هذه الاستراتيجية تركز المنظمة على شريحة معينة من السوق ، وتحاول تلبية طلباتهم وبالتالي فان المؤسسة في هذه الحالة تهدف الى تحقيق التميز في المنتجات او السعر او كليهما<sup>1</sup>.

والاستراتيجية التركيز بعدين هما :

البعد الاول: التركيز على التكلفة او تخفيض التكلفة قياسا بالمنافسين ، وقد تركز المؤسسة على تقديم منتج عالي النوعية بالقياس الى المنافسين<sup>2</sup>.

البعد الثاني: التركيز على شريحة او مجموعة محددة من الزبائن لهم احتياجات مختلفة عن الاخرين ، او يرغبون في خدمة مميزة

ومما تقدم تضح ان هناك ثلاثة استراتيجيات عامة يمكن للمؤسسات اتباعها من اجل تحقيق الميزة التنافسية .

ويرى بورتر ان الاستراتيجيات تمكن المنظمات من تحقيق الميزة التنافسية من خلال ثلاثة اسس مختلفة والتي يطلق عليها بورتر الاستراتيجيات العامة للتنافس

استراتيجية قيادة التكلفة : تركز هذه الاستراتيجية على انتاج منتجات نمطية بتكلفة منخفضة جدا للوحدة وتقدم للمستهلكين الحساسين للسعر ، وفيها تكون استراتيجية المنظمة تقليل التكلفة ، بالطبع مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> سمية بوران ، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة ، عمان : مركز الكتاب الاكاديمي ، 2016 ، ص 109

<sup>1</sup> نوي طه حسين ، دراسة بعنوان الاستثمار في راس المال البشري ودوره في بناء الميزة التنافسية . مرجع سابق ، ص 171

<sup>2</sup> عبد الحكيم جري ، مرجع سابق ، ص 126 .

<sup>3</sup> نوي طه حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 171

وتهدف هذه الاستراتيجية الى تحقيق تكلفة اقل بالمقارنة مع المنافسين ، ويتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الاولية او الاعتماد على وفرات الحجم اي توزيع ثابت على عدد كبير من وحدات الانتاج او التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمؤسسة او استخدام طرق في انتاج وبيع تخفض من التكلفة<sup>1</sup>.

استراتيجية التمييز: تهدف هذه الاستراتيجية الى انتاج سلع وخدمات متميزة على مستوى الصناعة ككل وتوجهها الى المستهلكين غير حساسين نسبيا للأسعار ، وبالتالي فان العميل يقبل ان يدفع فيها سعرا اعلى من المعتاد<sup>2</sup>.

وهناك عدة مصادر للوصول الى التميز من اهمها الموارد المالية والبشرية ، والتكنولوجية والامكانيات التنظيمية والموارد المعلوماتية ، وتزيد درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها ، وعلى حيازة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها<sup>3</sup>.

ولنجاح هذه الاستراتيجيات يجب عدم تطبيقها من جانب اي من منافسيها الحاليين او المحتملين ، من اجل الحيازة على ميزة تنافسية فريدة واكتساب تمركز جيد في البيئة التنافسية .

ولقد اكدت الدراسات على الدور الهام والجوهري الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية حيث يفيد الكاتب جيفري فيفر الى ان نجاح المؤسسات يعتمد على مواردها البشرية ويصفها بانها مصدر للميزة التنافسية

#### المطلب الرابع : اثراستراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية :

<sup>1</sup>حريق خديجة ، "دور التسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية "، اطروحة دكتوراه غير منشورة .جامعة تلمسان ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، 2016 ، ص 82 .

<sup>2</sup> نوي طه حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 172 .

<sup>3</sup> سعيدان رشيد ، مرجع سابق ، ص 57 .

يعتبر المورد البشري من أهم مقومات تسيير وإدارة المؤسسة ، ومنها يكمن سر استمرارية المؤسسة وتطويرها ، وان نجاح المؤسسات يعتمد على طاقتها البشرية التي هي مصدر الميزة التنافسية فعناية واهتمام المؤسسة بمواردها البشرية والعمل على تنميتهم ، لكسب المؤسسة الميزة التنافسية تضمن من خلالها تفوقها وتميزها ، من خلال مجموعة من الأنشطة المتمثلة في التوظيف ، التدريب ، تخطيط المسار الوظيفي ، تقييم الاداء .

### اولا : اثر التوظيف

ان عملية التوظيف تعد مفتاح نجاح المؤسسة وبقائها واستمراريتها ، وذلك من خلال :

1-التحليل الوظيفي : ان اعداد وصف جيد عن متطلبات الوظيفة وتحديد المهارات والخبرات والقدرات التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة ، يساهم بشكل كبير في تحديد انواع الموارد البشرية التي تريدها المؤسسة وبمواصفات عالية<sup>1</sup>.

2-التخطيط : ان التخطيط الجيد للموارد البشرية يساعد في تحقيق الموازنة بين نشاطات ووظائف ادارة الموارد البشرية وبين اهداف المؤسسة ويساهم في توفير الموارد البشرية اللازمة كما ونوعا في الوقت المناسب والمكان المناسب.

3- الاستقطاب : ان الاستقطاب الجيد يساعد على جمع عدد كبير من طالبي العمل وهذا يمثل فرصة امام المؤسسة لاقتناء واختيار افضل المهارات .

4-الاختيار والتعيين : ان وضع معايير فعالة لاختيار وتعيين الموارد البشرية اللازمة لشغل المناصب ، يساهم في تحقيق اهداف المنظمة<sup>2</sup>

من خلال ما سبق راينا ان عملية التوظيف تمكن المنظمة من امتلاك موارد بشرية متميزة والتي تعتبر مصدرا للإبداع والابتكار واهم واثمن اصول المنظمة ، كما تعد ايضا المصدر

<sup>1</sup>عبد الحكيم جري ، مرجع سبق ذكره ، ص 127 .

<sup>2</sup> عبد الحكيم جري ، "اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير غير منشورة . جامعة سطيف : كلية العلوم الاقتصادية ، قسم ، ادارة الاعمال والتنمية المستدامة ، 2012 ، ص 125 .

الحقيقي لتعظيم القيمة المضافة بالإضافة الى قدرتها على تحويل التحديات الى قدرات تنافسية قوية ، والارتقاء بالمنظمة لأعلى المراتب التنافسية .

### ثانيا : التدريب والميزة التنافسية

تتفق وجهات نظر المدراء على اهمية وظيفة ونشاط التدريب في المنظمة ويتضح ذلك من خلال الاموال المستثمرة في مجال تدريب الموارد البشرية

ان سياسات التدريب يمكن ان تحقق للمؤسسة المزايا التنافسية التالية :

ا/ الابتكار : حيث ان التدريب يعمل على تحقيق نتائج غير عادية ، نتائج مبتكرة مما يحقق تميزا واضحا للمؤسسة ، مما يجعل المؤسسة تكتسب ميزة تنافسية تجعلها رائدة في السوق بالمقارنة مع منافسيها .

ب/ الكفاءات الجماعية : ان عملية التدريب الفعالة تسمح بخلق ما يسمى "الكفاءات الجماعية" حيث تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة ، متمثلة في الوصول الى عدة انواع من الاسواق وفي قيمة المنتج النهائي الملحوظة من قبل الزبون ويصعب تقليدها من قبل المنافسين .

ج/ زيادة الانتاج : ان زيادة صقل المهارات والقدرات لدى العاملين ، يؤدي الى تحسين ادائهم وبالتالي زيادة انتاجيتهم ، ومن هنا تخلق امكانية فرض اسعار منخفضة على منتجاتها وخدماتها ، وتخلق ما يسمى ميزة التكلفة اقل

د/ اقتصاد الوقت : ان البرامج التدريبية تؤدي مردودا اكثر من كلفتها ، حيث يسمح التدريب بتحمل المنظمة اقل قدر من تكاليف الانتاج وصيانة الآلات وقلّة المخاطر

ه/ الوقت : يؤدي التدريب الى تخفيض الوقت الازم لأداء العمل ككل ، حيث يعتبر الوقت سواء في ادارة الانتاج وادارة الخدمات ميزة تنافسية.

و/ الجودة : حيث تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج يشبع حاجات وتوقعات العملاء ، وللتدريب دور كبير في تحقيق هذه الاعمال .

### ثالثا : اثر تخطيط المسار الوظيفي :

تسعى المنظمة من خلال تخطيط المسار الوظيفي الى تحقيق التوافق الفعال بين امكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المنظمة ، وذلك من خلال القرارات والاجراءات التنظيمية التي تهيء فرص المناسبة ، والمفيدة للفرد والمنظمة على مدى حياة الفرد الوظيفية .

### رابعا : تقييم الاداء

ان التقييم ينصب على اداء الفرد في عمله من ناحية ، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية اخرى ، كما ان التقييم يشمل على نجاح الفرد في وظيفته الحالية من جهة ، وعلى مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من جهة اخرى .

ان اثر تقييم الاداء في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، يظهر في خلق عمال متميزين يتمتعون بكفاءة وفعالية مما ينعكس ايجابا على انتاجية المنظمة ومردوديتها ، وولاء وارتباط الفرد بمؤسسته<sup>1</sup>.

خامسا : اثرها على تحقيق الميزة التنافسية تساهم استراتيجية ادارة الموارد البشرية في دعم ميزة التمييز من عدة جوانب نذكر منها :

1. ان تدريب الموارد البشرية على التفاعل السريع ، وعلى كل ما هو جديد في خلق ميزة التمييز

2. ان تنمية الابداع واشراك الافراد في ابداء الراي واقتراح الحلول قد يصل بالمؤسسة الى الحصول على ميزة التمييز.

<sup>1</sup> عبد الحكيم جري ، مرجع نفسه ، ص 128 .

3. ان استراتيجية ادارة الموارد البشرية تعمل على التحسين المستمر للكفاءات وهذا ما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.  
وفي الاخير نقول ان كل هذه الاستراتيجيات من (توظيف ، تدريب ، تخطيط المسار الوظيفي ، تقييم الاداء ) تساهم مع بعضها البعض وبصفة تكاملية في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة حيث ان اي خطأ في احدى الاستراتيجيات سيؤثر على باقي الاستراتيجيات ، وبالتالي يؤثر سلبا على المؤسسة<sup>1</sup>.

### مفهوم أداء العاملين

. يعتبر أداء العاملين من المفاهيم التي حظيت بنصيب كبير من الإهتمام والدراسة لدى الباحثين كونه أضحى شرطا جوهريا لبقاء وإستمرارية المنظمات وعدم إندثارها ، حيث يعتبر من الأساسيات لبلوغ الأهداف المسطرة أو مدى الإقتصاد في إستخدام الموارد ، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام على جميع المستويات ، وهو مصدر كل تغيير وتحديث بالإضافة إلى كونه وسيلة تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة العامل في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وتكوين وتدعيم القدرات التنافسية .

في هذا المبحث نسلط الضوء على هذا المصطلح البالغ الأهمية والذي يكتنفه الكثير من الغموض مع التطرق إلى مختلف التصورات التي عالجتة وتطرقت إليه مع ذكر عناصر العوامل المحددة له والمؤثرة عليه .

### المطلب الأول : تعريف أداء العاملين :

<sup>1</sup> حسونة فيصل ، مرجع سابق ، ص 18 .

كلمة الأداء كلمة أستعملت منذ زمن بعيد ، ويمكن ان نقترح تعريفا لأداء<sup>1</sup> العاملين بأنه الجهود المصاحبة للقدرات الشخصية لبذل جهود مدعومة بالسياسات النظامية من أجل تحقيق أهداف معينة والأداء المهني يعني توظيف :

. القدرات : المهارات الأساسية التي يملكها الشخص اللازمة لتقديم جهد معين لرفع مستوى الأداء .

. التحفيز : عبارة عن أنشطة تقوم بها إدارة الموارد البشرية لمساعدة الموظفين لبذل مستويات أعلى من الطاقة ووضع الأداء في الإتجاه المرغوب.

. الفرصة (الظروف) : هي تهيئة ظروف معينة يتم من خلالها الأداء الذي يمكن أن يكون نموذجيا أو العكس<sup>2</sup>

هو الناتج الذي يحققه الموظف عند إنجازه الأعمال ، فهو المجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته بدقة في أقصر جهد .

يعرف كذلك بأنه السلوك أو الممارسة التي يقوم بها الفرد لتأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة<sup>3</sup> ، كما أنه يشير إلى درجة تحقيق إتمام المهمة المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة<sup>4</sup>

على أنه الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما cood. وعرفه كود حسب قدرته و استطاعته .

<sup>1</sup> - Bernard colasse ,encyclopédie de comptabilité :contol de gestion et audit, France :economica,2000,pp.931\_935.

<sup>2</sup> محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الموارد البشرية ، مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية ، ط1، ج3، 2009، ص55.

<sup>3</sup> فراس محمود الدججة، "أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي" ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، 2015/2016، ص.142.

<sup>4</sup> -راوية حسن، إدارة الموارد البشرية :رؤية مستقبلية، مصر : الدار الجامعية ، 2005، ص.209.

فقد عرّف الأداء على أنه western and wilson أما وسترن و ولسن المخرج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة ، ويشير مفهوم أداء العاملين إلى النتائج و الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال فترات محدّدة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : النظريات المفسرة لأداء العاملين :

نال موضوع أداء العاملين اهتمام العديد من المدارس العلمية، حيث أن كل منها حاولت تفسيره ومعالجته حسب التصورات الخاصة بها ومن بين هذه المدارس نذكر:

1-مدرسة الإدارة العلمية: ظهرت نظرية الإدارة العلمية لتكون انعكاسا لطبيعة المجتمع و الظروف التي نبعت فيها النظرية، واستهدفت هذه النظرية القضاء على الاسراف وضعف الانتاجية وذلك باستخدام الأسلوب العلمي وكان تركيزها واضحا على مبدأ التخصص وتقسيم العمل، ومن المفاهيم التي تنطوي عليها مدرسة الإدارة العلمية تنميط العمليات، أي تجزئتها إلى عناصرها الدقيقة، كذلك نادت بإحلال التعاون بين الادارة والعاملين كوسيلة لحل التناقضات بدلا من الصراع على أقسام نتائج العمل (أرباح وأجور)، كما رأى تايلور ضرورة دراسة وتطوير الوسائل والأدوات المساعدة التي تدخل في انتاج العمليات الصناعية واهتم بضرورة ترشيد العلاقة بين الفرد والماكينة، ومن خلال التحليل السابق للمبادئ والمفاهيم التي انطلق منها هذه النظرية يتضح لنا أثرها على الأداء فيما يلي:

-تركيزها على التخصص الدقيق في العمل وتنميط العمليات، مما يؤدي بالعامل إلى السأم والملل ويقتل الطموح، ويعطل طاقته و قدراته، رغم أن ادائه يرتفع إلا أنه يعمل في بيئة تنظيمية خانقة.

-التركيز على الرقابة المباشرة وتضييق نطاق الاشراف، مما يعيق حرية الفرد ويقتل المبادرة والابداع.

<sup>1</sup> -حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، الأردن: دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، 2011،ص.90.

-التركيز على الجانب الآلي في السلوك الانساني واعتبار الانسان جزءا من الآلة وتجريده من مشاعره وأحاسيسه.

-التركيز على الأسلوب العلمي الوحيد في حل المشكلات، وهو ما يخلق مناخا جامدا خاليا من المشاركة.

-اغفال حقيقة التفاعل بين التنظيم و المجتمع المحيط به، و اغفال العلاقات الانسانية التي تنشأ داخل التنظيم مما يخلق نظاما مغلقا للعمل.

-افتراض أن الانسان رشيد وعقلاني وهذا ما يتنافى مع حقيقة الانسان، وأنه يسعى لتحقيق المنفعة المادية ، وهذه الوسيلة الوحيدة لتحفيزه ودفعه الى العمل في حين أن حاجات الانسان ليست كلها مادية.<sup>1</sup>

2-المدرسة البيروقراطية: ارتبط موضوع البيروقراطية بعالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (1864-1920) وكان يقصد بالبيروقراطية، وصف النموذج المثالي للتنظيم، والذي يقوم على أساس التقسيم الاداري والعمل المكتبي، وقد هدف "فيبر" من نظريته الى هدف الجهاز الاداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي، ولم يكن يقصد بكلمة مثالي أو الأحسن وإنما المقصود هو الأكثر شيوعا ويرى أن النموذج يقوم على الأسس التالية:

-هناك مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسميا وثابتة.

-يقسم العمل وفق قاعدة التخصص توزيع السلطة اللازمة لإعطاء الأوامر بشكل رسمي على صورة هرمية تنازلية.

- هناك طرق وأساليب محددة للعمل وتنفيذ الواجبات وبالتالي لايعين في التنظيم البيروقراطي إلا من كان مؤهلا لأداء تلك المهام.

<sup>1</sup> -كمال بوشرش، الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الادارية، الأردن: دار الأيام للنشر و التوزيع، 2016، ص ص.92-95.

-ينقسم التنظيم الى عدة مستويات متخذا شكلا هرميا، حيث تشرف المستويات العليا من التنظيم على أعمال ونشاطات المستويات الدنيا.

- التنظيم يتطلب كل نشاط وجهد الموظف حتى ولو كانت ساعات عمله محددة ، بمعنى أن العمل الرسمي يأتي في المقام الأول و بالنسبة لوقت الموظف ولا يمكن تأخيره لأداء أعمال خاصة.

3- مدرسة العلاقات الانسانية: على نقيض النظريات السابقة نجد أن مدرسة العلاقات الانسانية أولت النواحي الانسانية للعامل اهتماما كبيرا مع التطور الذي حدث لتخصص علم النفس الصناعي وخلال الحرب العالمية الأولى قامت الحكومة الأمريكية الفدرالية بتوظيف علماء النفس الصناعي لتصميم وسائل لتدريب العاملين في القطاع العسكري، ومن ثم قام إلتون مايو بتجارب هارثورن التي ساعدت على القاء الضوء على المتطلبات الأساسية لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف الإدارة حيث مثلت هذه التجارب نقطة البداية في حركة العلاقات الانسانية، التي سعت الى زيادة معدلات الأداء وتحقيق أهداف العاملين، من خلال تحسين ميول الأفراد وتوفير المطالب الاجتماعية و النفسية لهم، ورأت أن ذلك يتحقق بتطبيق المفاهيم الجديدة<sup>1</sup> التي تمثل الاتجاه الانساني في الفكر الاداري والتي تدور جميعها حول عناصر البيئة والتي تمثلت في:

-الاعتراف بوجود جماعات العمل والتنظيم غير الرسمي .

-الاهتمام بالحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين.

- التسليم بأن التخصص الدقيق ليس أهم أشكال تنظيم الكفاءة.

-ادراك أهمية القيادة وأثرها في رفع الروح المعنوية للعاملين.

-ادراك العلاقات السببية بين الأداء والرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> -المرجع نفسه، ص ص 96-97.

4-مدرسة العلوم السلوكية: العلوم السلوكية كما يعرفها "هارولد" هي الدراسة للسلوك ومدرسة العلوم السلوكية هي إحدى مدارس علم الإدارة التي اهتمت بالعوامل التي تؤثر على سلوك الفرد سواء كانت فردية أو اجتماعية أو تنظيمية أو بيئية ، مستهدفة مساعدة الإدارة في فهم تلك الظواهر من حولها، ومن ثم التوصل إلى أفضل الطرق للتعامل مع الظواهر السلوكية وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة ومن خصائص المدرسة السلوكية:

-تعتبر مدرسة علمية تطبيقية تقوم على استخدام المنهج العلمي التطبيقي.

-هي مدرسة إنسانية تؤمن بأن حاجات الإنسان هي التي تحدد سلوكه وتقوم على الثقة في قدرات الإنسان الإبداعية، وتفسح المجال أمامها للانطلاق وتحقيق أعلى معدلات الأداء .

-تفترض أن أهداف العاملين تندرج مع أهداف المنظمة ومن ثم تحقيق التوازن بين تلك الأهداف من خلال خلق مناخ يسوده نظام إشراف فعال يسعى إلى التعرف على أهداف العاملين ومساعدتهم في تحقيقها، إضافة إلى خلق علاقات طيبة بين العاملين في مواقع العمل وتنمية الشعور بالإنجاز لديهم.

-تولي اهتماما بالغا بجماعات العمل وتفاعلاتها داخل التنظيم وتستخدم ديناميكية الجماعة لتحقيق أهداف المنظمة وتسعى إلى تنمية العلاقات بين الأفراد والجماعات المختلفة في مواقع العمل، وهو ما يدل على اهتمامها بالأداء المحقق للحاجات والذي يتحقق به أهداف المنظمة و الأفراد معا بشكل متوازن .

-تعتبر الإنسان جزءاً أو خلية من التنظيم<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: محددات أداء العاملين

<sup>1</sup> -المرجع نفسه، ص ص 102-104.

في هذا المطلب سنتناول على التوالي عناصر أداء العاملين ثم العوامل المحددة له ثم بعدها سنتطرق الى العوامل التي تؤثر على هذا الأخير:

### 1- عناصر أداء العاملين: وتتمثل في :

أ-الموظف: ما يمتلك من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع .

ب-الوظيفة: ما تتصف به متطلبات وتحديات ما تقدمه من فرص عمل ممتعة فيها تحد، ويحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.

ج- الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل، والاشراف ووفرة الموارد و الأنظمة الادارية و الهيكل التنظيمي<sup>1</sup>.

### 2-العوامل المحددة لأداء العاملين:

أ-الرغبة في الأداء: اذا كان العامل يقوم بأداء المسؤوليات و المهام في المنظمة ولديه الرغبة في ذلك، فإن مستوى الأداء سيكون عاليا ومتفقا مع المعايير<sup>2</sup>

ب-القدرة على الأداء: تشير القدرة على الأداء الى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء الوظيفة أو مهامه<sup>3</sup>

ج-فرصة الأداء: هي الظروف و الفرص المرغوب فيها لأداء المهام المطلوبة، التي تساهم بقوة في انجاز المهام وتحقيق أهداف المنظمة ومن الممكن أن يكون سببا قويا للحصول على أداء أكثر فعالية من جانب الموظفين

### 3-العوامل المؤثرة على أداء العاملين:

<sup>1</sup> عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، الأردن: دار جليس الزمان، 2013، ص.51.

<sup>2</sup> -يو الشرش كمال، "استراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، ع10، 2017، ص.291.

<sup>3</sup> محمد عبد الغني حسن هلال،، مهارات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق الذكر، ص ص 56-57.

من أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين ما يلي :

أ- غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الانتاج المطلوب أدائها ، لن تستطيع قياس ما تحققه من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم ، لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج و الأداء الجيد فعندها يساوي الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف<sup>1</sup>

ب- عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الادارية المختلفة في التخطيط وضع القرارات، يساهم في وجود فجوة بين القيادات الادارية و الموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي الى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب انجازها ، أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة .

اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء العاملين ، عدم نجاح الأساليب الادارية التي تربط بين معدلات الأداء و المردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات و العلاوات و الحوافز التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم اداء الموظفين ليتم التميز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الاداء العالي، والموظف المجتهد ذو الاداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أداء الموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي الى أداء ضعيف و انتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل

<sup>1</sup> -المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، العوامل المؤثرة على الأداء، من الموقع الإلكتروني:

http://hroliscussion.com/hr8 1977 .html تم التصفح في: 2018/03/15 ، 19:00

العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

**التسيب الإداري:** فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين<sup>1</sup>، فهو ينشأ نتيجة لعدة عوامل والتي يمكن أن نذكر من بينها: أسلوب القيادة أو نمط الاشراف، أو الثقافة التنظيمية التي تسود المنظمة، وعليه فإن هذا الأخير يعتبر من العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين بشكل كبير فتسيب الموظف أثناء قيامه بعمله يعني يؤدي لا محالة الى تدني وتراجع مستوى أدائه الوظيفي.

### المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين وعلاقته بالرضا الوظيفي

تحظى عملية تقييم أداء العاملين بأهمية مرموقة لدى جميع منظمات الأعمال باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين ولرفع كفاءة الجهاز الإداري بمختلف مستوياته وكذا مالها من تأثير واضح على دافعية العمل والرضا الوظيفي عند العاملين، هذه الأخيرة تطورت وأصبحت تهدف الى قياس أداء العاملين في المنظمة ومقارنته بالأداء المتوقع أو المستهدف والحكم على مدى كفاءته وفاعليته كون نظام الأداء نظام ضروري من أجل نجاح أي منظمة وبما أن المنظمات تحاول دوما القيام بأنشطتها على أكمل وجه، فإن العنصر البشري هو أحد أهم متغيرات التي تؤثر على سير وكفاءة العمل، وعليه فإنها تسعى بصورة دائمة الى جلب أفضل العناصر البشرية، ومن ثم يستوجب عليها معرفة مدى نجاح وكفاءة هذه العناصر من أجل القيام بالعمل المطلوب على أكمل وجه حيث تهدف إلى وضع الفرد المناسب في المكان المناسب و للتعرف أكثر هذه العملية سنتناول الآتي:

<sup>1</sup> - المرجع نفسه

## المطلب الأول : تقييم أداء العاملين:

1-تعريف عملية تقييم أداء العاملين: هي العملية المستمرة لتقييم وإدارة سلوك ونتائج العامل في مكان العمل<sup>1</sup>. تقييم أداء العاملين هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى<sup>2</sup>.

-هو العملية الادارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدلل مستويات الأداء المحقق فعلا للعاملين ومقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق<sup>3</sup>.

هو وسيلة ضرورية لاتخاذ الاجراءات الضرورية لتصحيح الأخطاء ومعالجة العيوب وجوانب القصور وهو يستخدم كأداة تشخيصية وأداة مرجعية لتطوير وتنمية الأفراد، فرق العمل المنظمة ككل<sup>4</sup>.

تقييم أداء العاملين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في انجاز الأعمال المنوطة بهم<sup>5</sup>وهي تستدعي القيام ببعض العمليات التحليلية لنتائج الأداء للمرحلة أو المراحل السابقة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> -صالح محمدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الأردن: دار وائل، ط2، 2008، ص.602.

<sup>2</sup> -محمد محمد ابراهيم، إدارة الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية، 2009، ص.753.

<sup>3</sup> -محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، الأردن: ناشرون وموزعون، 2010، ص.189.

<sup>4</sup> -سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، د.ب.ن، مطبعة العشري، 2004، ص.409.

<sup>5</sup> -يوسف حليم الطائي، هشام فوزي العابدي، إدارة الموارد البشرية: قضايا في الفكر الإداري، عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، 2015، ص ص.75-

.76

<sup>6</sup> -باسم الحميري، الإدارة، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2015، ص.243.

هو العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء، وهي حلقة أساسية من حلقات النظام الرقابي في المنظمة<sup>1</sup>.

هو عملية قياس أداء سلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم<sup>2</sup>.

يقصد به قياس أداء الفرد أو المجموعة ومقارنته بالأداء المستهدف والحكم على مدى الكفاءة ويرتكز تقييم الأداء على الحكم على مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الجودة، التكلفة، الاستمرارية، التدفق<sup>3</sup>.

هو التأكد من كفاية استخدام المواد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات أنشطة العاملين بما يحقق الأهداف المرجوة بالمنظمة<sup>4</sup> فهو يعزز تطوير الموظفين من خلال تحديد أولويات التعلم أفضل وتوفير التدريب بين القطاعات<sup>5</sup>.

يقصد بتقييم الأداء الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقويم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في مدة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بصلة الحاضر والمستقبل<sup>6</sup>، وهو يعتبر خطوة في النظام الرقابي<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> -سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، د ب ن: مطبعة العشري، 2009، ص 50.

<sup>2</sup> -فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011، ص 147.

<sup>3</sup> محمد عبد الوهاب ، حسين عشاوي ، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية ، مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، 2014، ص 282.

<sup>4</sup> -عمرو حامد، "قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء"، ملتقى حول تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مصر، 2007، ص 121.

<sup>5</sup> -ابراهيم هديب، الاستراتيجية التطويرية للموارد البشرية، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع، 2014، ص 163.

<sup>6</sup> -سنان المرسوي، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار مجدلاوي ، 2004، ص 163.

<sup>7</sup> - سيد محمد جاد الرب، مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء ، د. ب. ن: د. د. ن، 2009، ص 19.

يقصد بتقييم أداء العاملين تقييم أنماط ومسؤوليات أدائهم وتعاملهم، وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة، كأساس للتقييم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات وهكذا فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى، يعد وسيلة للترشيد و التحسين من خلال تعظيم نقاط القوة وتضييق أو محو نقاط الضعف<sup>1</sup>.

تقييم الأداء هو نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، يتم على كل العاملين فيها من خلال الملاحظة ومتابعة أداء وسلوك من يقيمون بشكل مستمر خلال فترات زمنية محددة و أثناء أداء عملهم ومقارنة ذلك بما هو مطلوب منهم انجازه<sup>2</sup>.

تقييم الأداء هو قياس أعمال العاملين ومدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في انتاجهم ومدى قدرتهم على التقدم و الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجر<sup>3</sup>.

تقييم أداء الأفراد هو تقييم العاملين من خلال أدائهم لوظيفتهم و المساهمة في تحقيق أهداف منظماتهم وذلك بالتعرف على مستوى الأداء الحالي و المتوقع للعاملين بمختلف الوظائف و المستويات بالمنظمة<sup>4</sup>.

هو عبارة عن تقرير دوري بين مستوى أداء الفرد وتنوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به<sup>5</sup>.

2-شروط تقييم أداء العاملين: هناك شروط ضرورية يجب أن تتوفر للقيام بعملية

تقييم الأداء وهذه الشروط تتمثل في:

-اقتناع الادارة العليا بجدواه حتى تساهم فيه ماديا و أدبيا.

<sup>1</sup> محمد قدي حسين، إدارة الأداء المتميز ، مصر : دار الجامعة الجديدة ،2015، ص.255.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب حسين عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، 2014، ص.55.

<sup>3</sup> معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية ، الجزائر: د. د. ن، 2010، ص.300.

<sup>4</sup> محمود أحمد عبد الفتاح ، تقييم أداء المؤسسات ، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص.21.

<sup>5</sup> طاهر محمود الكلاندة ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الأردن: دار البازوري العلمية، 2011، ص.76.

- فهم الرؤساء المباشرين و المشرفين لأهداف التقييم حتى يستطيعوا أن يراعوا الدقة و العدالة في التقييم.

- تعليمات صريحة وواضحة و تفصيلية مع كل مشرف أو رئيس.

- المعايير الثابتة التي يمكن أن يستخدمها الجميع للحكم على الأفراد.

- تدريب القائمين بالتقييم بصورة مستمرة على كيفية وضع التقارير والحكم على الأفراد.

- استخدام قوائم خاصة لتقييم كفاءة الأفراد وتحتوي على المعلومات الكافية للتقييم<sup>1</sup>.

3-معايير تقييم أداء العاملين: وهي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وتصنف هذه المعايير إلى:

-معايير نواتج الأداء: تختص بقياس كمية وجودة الأداء<sup>2</sup>.

-معايير سلوك الأداء: مثل معالجة شكاوي العملاء، إدارة الاجتماعات ، كتابة التقارير، المواظبة على العمل و التعاون مع الزملاء...الخ.

معايير وصفات شخصية: مثل المبادأة ، الانتباه، دافعية عالية و الاتزان الانفعالي...الخ<sup>3</sup>

4-خطوات تقييم أداء العاملين: للقيام بعملية تقييم الأداء هناك خطوات محددة يجب اتباعها وهي تتمثل في:

<sup>1</sup> محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق الذكر، ص.61.

<sup>2</sup> عشوي نصر الدين، إدارة الموارد البشرية ، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية بوهران، د س ن ، ص.103.

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجية الأساسية في إدارة الموارد البشرية ، مصر: المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2013، ص.64—66.

**الخطوة الأولى:** تحديد أسس المساءلة عن العمل وأهدافه: إن أسس المساءلة عن العمل وأهدافه هي بيانات مسجلة للعمل الواجب انجازه من قبل الموظفين، وكيفية تقييم هذا العمل.

وفي بعض الحالات تكون معايير أو أسس المساءلة عن العمل هي مسؤوليات العمل المحددة الواردة في توصيف الوظيفة، وفي حالات أخرى يتم اشتقاق هذه الأسس من خلال تخطيط العمل والتي يتم فيها تفصيل المسؤوليات للوظيفة و أهدافها في بعض الأحيان تكون أسس المساءلة عن العمل متضمنة في طبيعة الوظيفة ذاتها<sup>1</sup>، والغرض من هذه الخطوة مزدوج، فهي أولاً تزود الموظف بفهم واضح للعمل الذي من المتوقع أن تقوم أو يقوم بإنجازه، كما أنها ثانياً تمكن من وضع أسس مساءلة وأهداف واضحة خارج دائرة ودورة التقييم بما يوحد اطار عمل مشترك من أجل تقييم لاحق لمدى الجودة التي يتم بها تحقيق أسس المساءلة المحددة.

**الخطوة الثانية: التقييم المستمر:** أثناء فترة التقييم يجب على المدير أن يكون على دراية بأداء كل موظف وذلك من خلال الملاحظة الشخصية كلما أمكن ذلك، وبحساب الناتج من الآخرين الذين يتعاملون مع الموظف بصورة متكررة كما يجب على المدير أن يراقب التقدم اتجاه تحقيق الأهداف السابق وضعها ويوفر التغذية المرتدة حتى يمكن توضيح أو تطوير أو تعديل الأهداف و أسس المساءلة وتصحيح الأداء غير المقبول قبل فوات الأوان مع مكافأة الأداء المتميز بالمديح والتقدير. إن الاشراف أو الرقابة المستمرة للأداء وتوفير التغذية المرتدة للمنظمة بينما يعمل الموظف لتأدية مهمة رئيسية مستندة اليه أو بعد انجاز المهمة مباشرة و يساعد على تطوير أداء الفرد باستمرار.

<sup>1</sup> صفوان محمد المبيضين، عائض بن شاني الأكلبي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2013،

**الخطوة الثالثة: استمارة تقييم الأداء:** يجب على الإدارة أن تضمن أو تؤكد أن نفس المعايير القياس تطبقه على كافة الموظفين الذين يؤدون نفس العمل، وقبل القيام باستكمال استمارة تقييم الأداء، ويجب على المدير مراجعة ملخص الملاحظات بالنسبة لكل موظف حتى ينعش ذاكرتها، ويتأكد أن كل المساءلات ذات الصلة قد تم تسجيلها<sup>1</sup>، وعندئذ يجب على المدير أن يمنح كل موظف نسخة من استمارة التقييم الكاملة مع دعوته الى اضافة أية معلومات ذات فائدة بالنسبة للتقييم الدقيق للأداء كما يجب أن يطلب منه ارجاع هذه النسخة في الموعد المحدد حتى يستطيع المدير أن يأخذ هذه البيانات والمعلومات في اعتباره قبل المناقشة الرسمية لعملية تقييم الأداء.

5- طرق تقييم أداء العاملين: هناك طرق عديدة وشائعة لعملية تقييم الأداء وسنحاول فيما يلي أن نقدم أهم الطرق التي تتم من خلالها هذه العملية :

أ- طريقة قائمة معايير التقييم: وهي عبارة عن جدول يصنف فيه عدة معايير، وتحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد<sup>2</sup>

ب- طريقة المقارنة الزوجية : يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات وبتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيبا تنازليا للعاملين<sup>3</sup>، وبذلك يحدد المقيم أي الفردين أفضل من الآخر داخل كل مجموعة<sup>4</sup>.

ج- طريقة الادارة بالأهداف: تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها، بعيدا عن السلوك و الصفات الشخصية له وهي تمر بالخطوات التالية:

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص.167.

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان ، مرجع سبق ذكره، ص.64.

<sup>3</sup> حمداوي وسيلة ، ادارة الموارد البشرية ، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 2004، ص.130.

<sup>4</sup> محمود عبد الفتاح رضوان ، مرجع سابق الذكر، ص ص.64-65.

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحقيق الأداء.
- خلال فترة التنفيذ لابد على الرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة، حتى يعرف اذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس، خلال مرحلة تقييم الأداء وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.
- د-طريقة مراجعة القوائم: تكون بالتعاون مع ادارة الموارد البشرية و المدراء المشرفين هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي و الذاتي أكثر منها موضوعية، حيث تحدد الادارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة وتحتفظ الادارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب للرئيس الذي يتولى ملء هذه القوائم بنفسه، وبعودة القوائم الى الادارة يكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية الى التقسيم النهائي ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية<sup>1</sup>.
- ه-طريقة التوزيع الاجباري: تعتمد على توزيع الأفراد المطلوب تقييمهم على درجات التقييم المختلفة بنسب محددة مسبقاً<sup>2</sup> حيث يكون كل رئيس مجبراً على توزيع موظفيه بشكل تحدده المنظمة وفي هذا التوزيع يكون أغلب الموظفين قد تحصلوا على درجة تكون قريبة من الوسط الحسابي ونسبة قليلة من المتفوقين ونسبة قليلة من ضعفاء الكفاءة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، حسين القرزاز، السلوك التنظيمي وادارة الأفراد، مصر: الدار الجامعية، 1996، ص.205.

<sup>2</sup> محمد شحاته ربيع، أصول علم النفس الصناعي، مصر: دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع، 2006، ص.240.

<sup>3</sup> نور الدين حاروش، ادارة الموارد البشرية، الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر، 2011، ص.95.

الشكل: رقم(5) يوضح النظام الذي تتبعه الكثير من المنظمات عند استخدام التوزيع

الاجباري.



المصدر: نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: دار الأمة

للطباعة، 2011، ص.95

و- طريقة الوقائع الحرجة: الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استنادا الى سلوكيات الموظف أثناء العمل ويقوم المدير المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت "جيدة" أو "سيئة" في ملف الموظف وعند عملية التقييم الدورية يقوم المدير بمراجعة هذا الملف تمهيدا لإصدار حكمه على أداء الموظف<sup>1</sup>.

-طريقة الترتيب: تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين<sup>2</sup> و بموجبها يقوم المدير بترتيب العاملين حسب كفاءتهم وبالتسلسل من الأفضل نزولا الى الأضعف أداء وتصلح هذه الطريقة عندما يكون عدد العاملين محدودا<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، عمان: أريد عالم الكتب، 2001، ص.112.

<sup>2</sup> -صالح عبد الغني النعيمي، الإدارة، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص.265.

-طريقة اختبارات المهارة: تستخدم هذه الاختبارات لقياس أداء الأفراد في بعض المهن المحددة كالطابع أو عامل التليفون حيث يقوم الفرد المطلوب تقييمه بممارسة العمل الفعلي أمام لجنة فاحصة لتقييم أدائه، كذلك قد تجري اختبارات كتابية لقياس كمية المعلومات التي يعرفها الفرد عن عمله<sup>1</sup>.

-طريقة التقييم المثالي: وبهذه الطريقة يكتب المقيم وصفا لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض وعادة ما يتم تقديم توجيهات وارشادات المقيم من الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم ومن الأمثلة التي يمكن أن يحتويها التقييم بتضمن ما يأتي:

كمية وجودة الأداء المحقق، المعرفة المتعلقة بوظيفة ، قدرته على التكيف مع العمل، علاقته مع زملائه والعاملين معه<sup>2</sup>

6-أهداف تقييم أداء العاملين :يهدف تقييم الأداء في أية منظمة<sup>3</sup> الى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي سنتناولها فيما يأتي:

1-هدف اداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء<sup>4</sup>

2-هدف تطويري: ويتمثل في:

-قياس كفاءة الأداء للعاملين لتحديد كفاءة استخدام القوى العاملة.

-تحديد القدر اللازم من التدريب والاحتياجات التدريبية.

- توطيد العلاقة بين المشرفين ومرؤوسهم<sup>5</sup>

<sup>3</sup> -عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب المعاصر وتقييم أداء الأفراد، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012، ص.41.

<sup>1</sup> -كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، لبنان: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، 2000، ص.134.

<sup>2</sup> -مجيد الكرفي، إدارة الموارد البشرية ، الأردن : دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2003، ص.81.

<sup>3</sup> -محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبوخ، إدارة الموارد البشرية ،لبنان: الرضوان للنشر والتوزيع، 2014، ص 260.

<sup>4</sup> -نوري منير ، الوجيز في تسيير الموارد ، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2، 2015، ص.164.

-تحديد مواطن القوة ومواطن الضعف في أداء العامل.

-اثارة الدافعية لدى العاملين لتطوير وتحسين أدائهم.

-ربط أجر العامل ومكافأته وحوافزه المالية بنتائج الأداء.

- تحسين وتطوير كفايات العامل ومهاراته لتحقيق التنمية المستدامة<sup>1</sup>

3-هدف استراتيجي: تهدف عملية التقييم الى الربط والتكامل مع نشاطات العاملين

مع أهداف المنظمة ويركز الهدف الاستراتيجي على مبدأ المرونة استجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة<sup>2</sup> وكما يسمح للمدير بقياس قيمة فريقه فيما يتعلق بالهدف الاستراتيجي المحدد.

ز-مدة تقييم أداء العاملين: تختلف مدة التقييم من مؤسسة الى أخرى حسب المنشأة

وطبيعة نشاطها والهدف من التقييم ذاته<sup>3</sup>، لكن يجب على المؤسسات وضع سياسة واضحة تحدد الهدف من التقييم بشكل دوري أو سنوي، غير أنه يتم بعد انتهاء فترة التجربة لتثبيت الموظفين الجدد أو نقلهم أو ترقيتهم الى وظيفة جديدة<sup>4</sup>.

مجالات استخدام عملية تقييم أداء العاملين: تعتبر عملية تقييم أداء العاملين أداة

موضوعية للإدارة يقيم بواسطتها أداء وسلوك العاملين وفقاً لطبيعة عملهم<sup>5</sup>، حيث تستخدم هذه العملية في المجالات التالية:

#### 1-تحديد صلاحيات الموظفين الجدد.

<sup>5</sup> محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق الذكر، ص 61.60

<sup>1</sup> عقيل محمود رفاعي، إدارة التنمية المهنية، مصر: دار الجامعة الجديدة، 2009، ص 151.

<sup>2</sup> - نوال يونس محمد آل مراد، نظام تقييم أداء الموارد البشرية، عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع، 2013، ص 57.

<sup>3</sup> - sid ahmed benraouane, le management des ressources humaines, alger:office des publication universitaire, 2014, p.104.

<sup>4</sup> محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004، ص 143.

<sup>5</sup> صبيحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع، 2005، ص 394.

2- النهوض بمستوى أداء الوظيفة.

3- تقييم العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين<sup>1</sup>.

4- الترفيع والترقية للعاملين.

5- التعيين من الداخل أو من الخارج و النقل للعاملين.

6- الانضباط.

7- الكشف عن الاحتياجات التدريبية<sup>2</sup>.

8- تقديم منح العلاوات<sup>3</sup>

الجهات المسؤولة عن عملية تقييم أداء العاملين: وتتمثل في :

-وحدة الموارد البشرية: تتولى وحدة الموارد البشرية تصميم أنظمة تقييم الأداء سواء بالاسترشاد بالأنظمة العالمية المتعارف عليها، أو بالمساهمة من قبل المديرين المباشرين أو من جهات أعلى ثم تعريف المديرين المباشرين بها وتدريبهم على التفاعل معها وتوزيع أدوات القياس عليهم لملئها ثم تجميعها منهم وتحليلها واستخلاص النتائج المفضية الى القرارات البشرية<sup>4</sup>.

- المدراء أو المشرفين: يعد المشرف هو الأكثر تأصيلاً لتقييم أداء العاملين بصورة موضوعية وعادلة وذلك من مدخل أن كل مرؤوس يجب أن يكون لديه رئيس واحد فقط، ومن أجل هذه الغاية يحتفظ بسجلات عن الأعمال التي قام بها العامل، وهذه السجلات تزوده بأمثلة محدودة يستفاد منها عندما يحين موعد التقييم، ولذلك تستخدم في تقوية الذاكرة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> -فعالة صالح علي عودة الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2016، ص.275.

<sup>2</sup> -هشام حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الأردن: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2009، ص.150.

<sup>3</sup> -فرح عبد القادر طه، علم النفسي الصناعي و التنظيمي، مصر: دار قباء للنشر والتوزيع، ط10، 2003، ص.287.

<sup>4</sup> -محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار الوفاء للطباعة والنشر، 2005، ص.272.

<sup>5</sup> -وليد حميد رشيد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، الأردن: دار اليازوري العلمية، د س ن، ص.86.

## المطلب الثاني : أهمية تقييم أداء العاملين:

الانسان هو أهم الموارد التي يمكن أن تثرى بها أمة من الأمم كما يعتبر الأداء السليم لهذا الانسان من أهم ما يمكن أن يساهم في هذا المجال ولمعرفة مدى مساهمته في رفع العملية الادارية و الانتاجية بمنشآت الأعمال تتم عملية تقييم أدائه في محاولة للحكم على مساهمته في العملية الادارية<sup>1</sup> وعليه فإن هذه العملية مهمة جدا للإدارة و للأفراد العاملين على حد سواء<sup>2</sup> وتتمثل أهميتها في:

1-تخطيط الموارد البشرية: ان فاعلية التقييم و أسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدأً باستقطاب الموارد البشرية الكفؤة واختيارها وتعبئتها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فعالية، لذا إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة العلمية التقييم لأداء الأفراد العاملين.

2-تحسين الأداء وتطويره: ان عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره إذ أن عملية التقييم تساعد الادارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد ثم ان هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد ويدعو كل منهم الى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل، أما الأفراد ذوي القدرات و المهارات الضعيفة سواء أو الاداري فإن الادارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة.

3-تحديد الاحتياجات التدريبية: مما لاشك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في

<sup>1</sup> -مدثر حمادة الشيخ التيجاني، أثر الدوافع على أداء العاملين ، مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2015، ص ص.115-116.

<sup>2</sup> - زيد منير عبوي، التنظيم الاداري ، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2006، ص.159.

المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدتها لا يتم عشوائيا أو اعتباطيا وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين.

4- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت: نظر لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى تحقيق قدرته على متطلبات وواجبات العمل بدقة لذلك فإن الحوافز و المكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول<sup>1</sup> من قبلهم لذلك فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المنظمة ، وإن وضع السياسات العادلة للحوافز و المكافآت من شأنها أن تعمق الولاء و الانتماء للمنظمة وتشعر الفرد بأن العامل بأن الإدارة العليا تعترف بفضل العاملين في قيامهم بالإنجاز السليم وعدالتهم بالتقييم واعطاء كل ذي حق حقه.

5- انجاز عمليات النقل و الترقية: إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات و القدرات و القابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية و يمكن للإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية و العملية لمواقع أو مراكز وظيفته ينسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمنظمة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

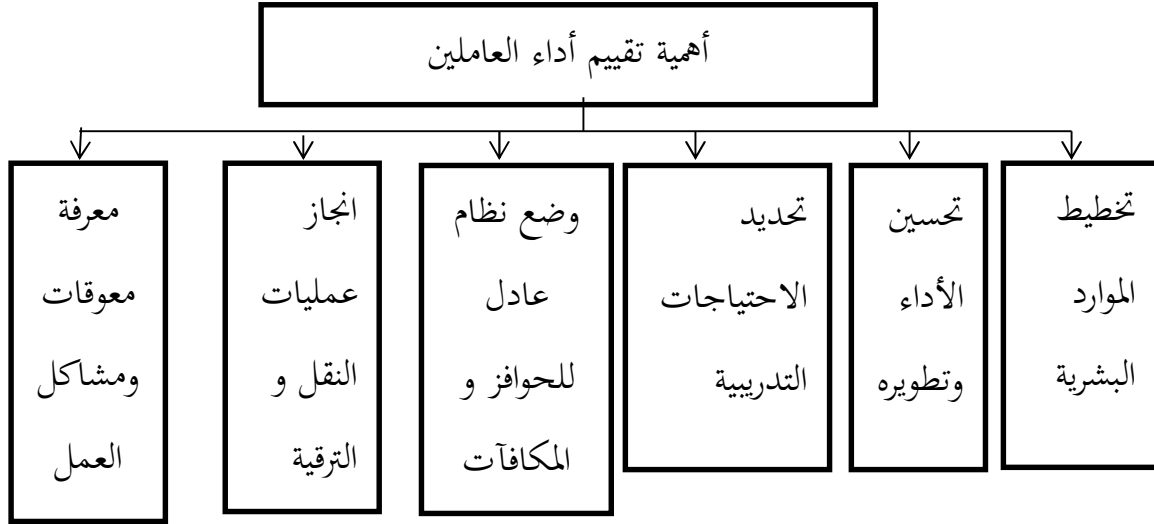
6- معرفة معوقات ومشاكل العمل: يساهم تقديم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح و السياسات و البرامج و الاجراءات و التعليمات... الخ المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات و الأجهزة و الآلات<sup>2</sup> أي أن التقييم يكشف مواطن القوة و الضعف في جميع عناصر الانتاجية

<sup>1</sup> -خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الحرشة، إدارة الموارد البشرية ، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2017، ص.153.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص ص 153-154.

وبالتالي يمكن للمنظمة تحسين قدرات هؤلاء الأفراد من خلال اجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات و الاجراءات و الموازنات و غيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق انجاز العاملين بفعالية وكفاءة عالية

الشكل : رقم (6) يوضح أهمية تقييم أداء العاملين



المصدر: من اعداد الطالبة.

### المطلب الثالث: العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الكثير من الباحثين و الاختصاصيين و المفكرين في مجال دراسة السلوك التنظيمي للمنظمات خاصة وأنه يتعلق بالعنصر البشري والذي يتصف باكتسابه وتمتعه بمجموعة من المشاعر التي تتأثر بمؤثرات العمل الذي يقوم به وكذا البيئة الداخلية و الخارجية التي يعمل بها حول الرضا الوظيفي و الأداء سنلقي نظرة في الاتجاهات المختلفة التي تناولت العلاقة بين هاذين العنصرين والتباين الذي حصل في تحديد نوع هذه العلاقة

الاتجاه الأول: يدعى أن الرضا الوظيفي يؤدي الى زيادة أداء العاملين والعكس صحيح.

الاتجاه الثاني: يدعى أن أداء العاملين هو الذي يؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي.

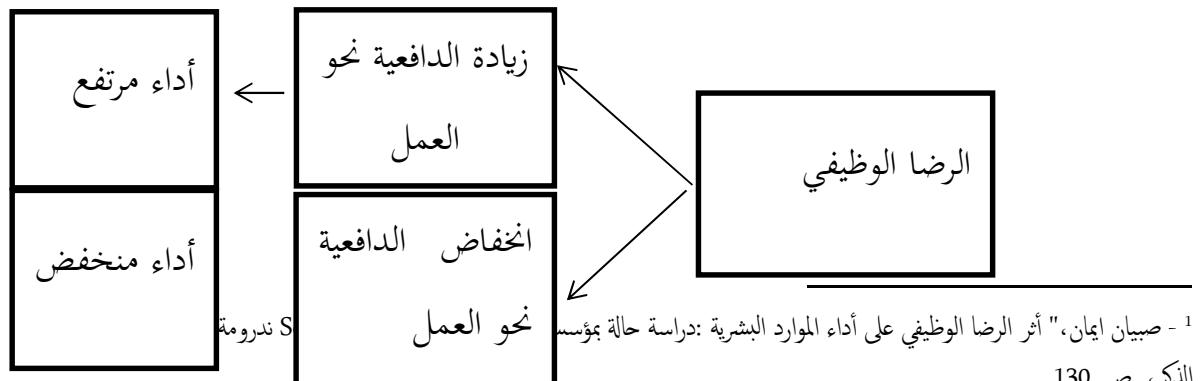
الاتجاه الثالث: يدعي أن العلاقة بين الرضا و الأداء الوظيفيين هي علاقة شرطية

تكاملية.

ويمكن توضيح الاتجاهات الثلاثة فيما يلي:

لقد أكد العديد من الباحثين وجود علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، بحيث كلما ارتفع معدل الرضا للفرد زاد معدل أدائه وتؤكد هذه العلاقة دراسات "هاوثورن Hawthorn" التي اثبتت من خلال نتائجها نجاعة هذا الترابط بالإضافة الى دراسات "ليكوت Likert" وفي منهج "بافلوف Pavlov" في تغيير سلوك الأفراد... الخ كل هذه الدراسات وغيرها اثبتت أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي الى ارتفاع معدلات الأداء كمًا ونوعًا<sup>1</sup>، إلا في بعض الحالات الشاذة حسب رأي الباحثة مثل الأفراد الذين يعانون من عقد وأمراض نفسية تحول دون شعورهم بالرضا مهما تطورت ظروفهم سواء كانت هذه التطورات في الحياة الخاصة أو العملية، أو بعض الأفراد الذين عانوا من مواقف سلبية في مؤسساتهم لسبب ما وقع لهم في الماضي فتشكل لهم حقد دائم على المنظمة التي يعملون بها وساهم في انعدام الثقة بينهم وبين مؤسساتهم أو غيرها من الظروف الخاصة التي يمكن أن تؤثر على هذه العلاقة الايجابية. والشكل الآتي يوضح العلاقة التي تحدث عنها الاتجاه الأول و الذي يدعي أن الرضا الوظيفي هو الذي يؤدي الى زيادة أداء العاملين.

الشكل: رقم(7) كلما زاد الرضا زاد مستوى الأداء.

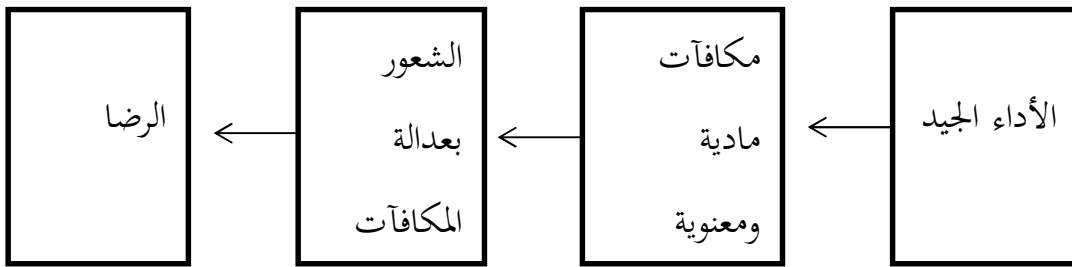


←

المصدر: صبيان ايمان، " أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة بمؤسسة نسيج وطبع الحريريات Soitine ندرومة تلمسان "، مرجع سابق الذكر، ص.130.

## 2- كلما زاد مستوى الأداء الوظيفي زاد معدل الرضا

الشكل: رقم (8) يوضح العلاقة بين الأداء الجيد و الرضا الوظيفي.



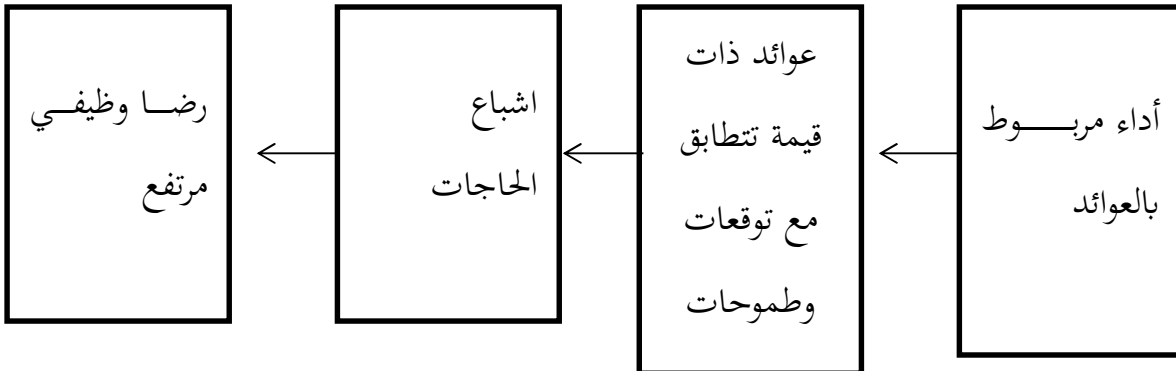
يبدو من الشكل أعلاه أن الرضا الجيد ينتج عن الأداء بدلا من أن يكون سببا له إذ أن الأداء الجيد يؤدي الى الحصول على مكافآت متنوعة مادية ومعنوية حسب طبيعة العمل ونوع المنظمة وسياساتها وفلسفتها الادارية و الانتاجية فإذا كانت هذه المكافآت عادلة نسبيا من وجهة نظر العاملين قادت الى تحسين مستوى الرضا عن العمل.

وعليه فإن هذا الاتجاه يعتبر أن أداء الموظفين هو متغير مستقل في حين الرضا عن العمل متغير تابع ويعزز الفكرة باعتبار أن الفرد العامل إذا شعر بأن حصوله على عناصر الرضا الوظيفي (الأجر المناسب، ظروف عمل مواتية ، الترقية ...) مرتبطة بضرورة تحقيق مستوى معين من الأداء، فإنه يسعى الى تحقيق درجة عالية من الأداء حتى يتمكن من الحصول على

المكافآت التي بدورها تحقق له الرضا على أدائه وبالتالي فالأداء هو الذي يتسبب في حدوث الرضا الوظيفي.

### 3-العلاقة الشرطية بين الرضا الوظيفي والأداء:

الشكل: رقم (9) يوضح العلاقة الشرطية بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي



المصدر: صبيان ايمان، مرجع سبق ذكره، ص 111.

### محاضرة نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية

قبل التطرق إلى تعريف نظام المعلومات سنقوم بتعريف النظام والمعلومات والبيانات :

- تعريف النظام : هو مجموعة من الموارد والعناصر المترابطة والتي تتفاعل مع بعضها البعض داخل إطار معين كوحدة واحدة وتحقق هدف أو مجموعة من الأهداف ضمن ظروف بيئة معينة<sup>1</sup>.

يشكل النظام مجموعة من الأجزاء تتفاعل فيما بينها قصد تحقيق الأهداف المشتركة وتتمثل في هذه المكونات فيما يلي<sup>2</sup> :

- المدخلات : هي كل ما يدخل إلى النظام من عناصر وبيانات سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية.
- المعالجة : هي كل ما ينتج عن عملية التحليل وقد تكون على شكل منتجات أو خدمات أخرى.
- المخرجات : هي كل ما ينتج عن عملية التحويل والمعالجة في شكل معلومات.
- حدود النظام : يتميز كل نظام بمحيط داخلي وخارجي وتمثل الحدود الفاصلة بين هاذين المحيطين ما يسمى حدود النظام وقد تكون هذه الحدود مادية أو غير ذلك.
- المراقبة : هي المتابعة على جميع المعلومات التي تتم داخل النظام.

#### ● تعريف المعلومات :

هي معطيات تم تسجيلها وتنظيمها وتصنيفها في قالب معين لإظهارها عند الحاجة إليها، ويتم إرسالها ومعالجتها والاحتفاظ بها في الحاسوب لإعادة استعمالها عند الحاجة<sup>3</sup>

#### ● تعريف البيانات :

<sup>1</sup> - إيمان فاضل الشمrani، نظم المعلومات الإدارية، الأردن، دار صفى للنشر والتوزيع، 2004، ص 30.  
<sup>2</sup> - العيد فراحتية، نظام المعلومات التسويقية في التخطيط التسويقي والرقابة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية، 2004، ص ص 14-15.  
<sup>3</sup> - سيد صابر ثعلب، نظم المعلومات الإدارية، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2011، ص 37.

يمكن تعريف البيانات بأنها مجموعة من الحقائق أو المشاهدات أو التقديرات غير المنظمة، قد تكون أرقاماً أو كلمات أو رموز أو حروف.

والآن سنتطرق إلى تعريف نظام المعلومات، حيث اختلف الباحثون في وضع مختلف المصطلحات على نظام المعلومات أو نظام معالجة البيانات وباختصار نظام المعلومات لكن هذه المصطلحات بالرغم من تقاربها في المفاهيم قد تم الوصول الوصول إلى تعريف متعددة لنظام المعلومات كما يلي :

يمكن تعريف نظام المعلومات على أنه مجموعة منظمة من الأفراد والمعدات والبرامج وشبكات الاتصال وموارد البيانات والتي تقوم بتجميع وتشغيل وتوزيع المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة داخل المنظمة<sup>1</sup>.

يرى الدكتور فلاح الحسين بأن نظام المعلومات وذلك النظام الذي يقوم بتجميع البيانات والمعلومات وحفظها وتحليلها ووضعها في قاعدة متكاملة للمعلومات وبطريقة تساعد على تحقيق الإجابة على مجموعة من الأسئلة الاستراتيجية والتشغيلية<sup>2</sup>.

ويعرف كذلك بأنه كذلك مجموعة تقنيات وإجراءات التي تقوم بتجميع، استرجاع تشغيل، التخزين وتوزيع المعلومات بالإضافة إلى ذلك يمكن لنظام المعلومات أن يساعد المدراء والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المقدمة وخلق منتجات جديدة<sup>3</sup>.

كما يعرف أنه مجموعة من الإجراءات التي تسمح للمعلومات بالسريان داخل التنظيم في حين هناك يرى أن نظام المعلومات هو مجموعة من الموارد، البرامج، الأشخاص،

1 - محمد الفاتح محمود بشير الغربي، نظم المعلومات الإدارية، القاهرة، الشركة العربية للتسويق، 2011، ص 117.

2 - فلاح الحسين، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة 01، 2016، ص 266.

3 - سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006، ص 20.

والإجراءات التي تسمح بالحصول على المعلومة ومعالجتها وتخزينها وأيضا لها على شكل بيانات، نصوص، أصوات داخل التنظيم.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف نظام المعلومات على أنه مجموعة من المكونات المتناسقة بشكل منتظم وتمثل هذه المكونات في مجموعة من العناصر المادية والمعنوية تهدف إلى إنتاج معلومات إلى المستخدمين بالشكل الملائم في الوقت المناسب من أجل مساعدتهم في أداء الوظائف الموكلة لهم خاصة الوظائف التسييرية لإيجاد حلول للمشاكل الإدارية وبالتالي إتخاذ قرارات صائبة وصحيحة.

### 1- أسباب نشأة نظام المعلومات :

تتعدد الأسباب حول إنشاء واستخدام نظام المعلومات، هذه الأسباب يمكن حصرها في العوامل التالية :

- المشاكل الإدارية : إم جوهر المشكلة الإدارية يتمثل في إتخاذ القرارات التي تحدد كيفية توزيع الموارد المحدودة، كما أن تلك القرارات تتخذ في ظروف تتصف بنفس المعلومات وعدم التأكد وصعوبة التنبأ بصورة صحيحة<sup>1</sup>.
- تقسيم العمل : أدى تقسيم العمل إلى ضرورة تبادل المعلومات حي يتم أداء الأنشطة بشكل فعال، يجب أن تتم عملية تبادل المعلومات بين هذه الإدارات والأقسام حيث كلما إزداد التقسيم الوظيفي المكاني للعمل، كلما إزدادت الأهمية لتبادل المعلومات بين المصالح الإدارية للمنظمة وبالتالي الحاجة إلى نظام معلومات يساهم في تقديم المعلومات للمستويات الإدارية المختلفة في الوقت المناسب وبالشكل الملائم.
- التقدم التقني والعلمي : إن التطورات التقنية والعلمية للإنتاج تجعل العملية الإنتاجية معقدة وبالتالي تحتاج لقاعدة معلومات.

<sup>1</sup> - حمدي أبو النور السيد عويس، نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2011، ص 54.

- المنافسة الدولية المحلية : إن وجود التنافس الكبير بين المنظمات على الصعيد الدولي والمحلي على مستوى السوق يلقي على أعباء المنظمة أعباء إضافية من أجل ضمان بقائها واستمرارها في العمل، كما تؤدي ثورة الاتصالات إلى تغيير مستمر في أذواق المستهلكين مما يفرض على عاتق المنظمة الأعباء المتبعة من أجل تطوير الإنتاج والخدمات مما يتلائم مع التغييرات.

### المطلب الثاني : خصائص وأهداف نظام المعلومات

سنتطرق أولاً في هذا المطلب إلى خصائص نظام المعلومات وبعدها الأهداف.

#### 1- خصائص نظام المعلومات :

إن أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في نظام المعلومات الحديث والتي تكون بمثابة معايير تساعدنا في التحكم على مدى كفاءة وفاعلية نظام معلومات معين نوجزها فيما يلي :

1-1- هدف النظام : يعد الهدف الذي يسعى النظام لتحقيقه نقطة البداية في تصميم أي نظام وتحديد هدف النظام العام وتحديد الأهداف الفرعية لكل عنصر ويتم تحقيق الهدف العام عن طريق حل مشاكل العناصر كاملة.

2-1- التكامل والتفاعل : يمكن للنظام ككل أن يحقق الحق بينما لا تستطيع مكوناته كل على حدى أن تحقق هذا الهدف لو انفصلت على بعضها البعض<sup>1</sup>.

3-1- شكل المكونات الرئيسية : يبدأ عمل النظام بمدخلات تأتي من خارجه وتدخل فيه ليتم معالجتها ثم تحويلها إلى مخرجات مطلوبة.

<sup>1</sup> - أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2005. ص 70.

- الرقابة والضبط والتأمين والسرية.

- الاصتالات والشبكات التي تربط عناصر النظام.

4-1- تطبيق نظام الكمبيوتر : لعل من أهم الخصائص الحديث لنظام

المعلومات المتطور هو استخدام نظم الكمبيوتر والتي تساهم في زيادة

الفاعلية والكفاءة<sup>1</sup>.

2- أهداف نظام المعلومات :

من خلال التعاريف السابقو لنظم المعلومات فإنه يمكن وضع مجموعة من الأهداف

التي تسعى نظم المعلومات، وتتمثل تلك الأهداف فيما يلي<sup>2</sup> :

ربط النظم الفرعية للمنظمة مع بعضها في نظام متكامل مما يسمح لتدفق البيانات

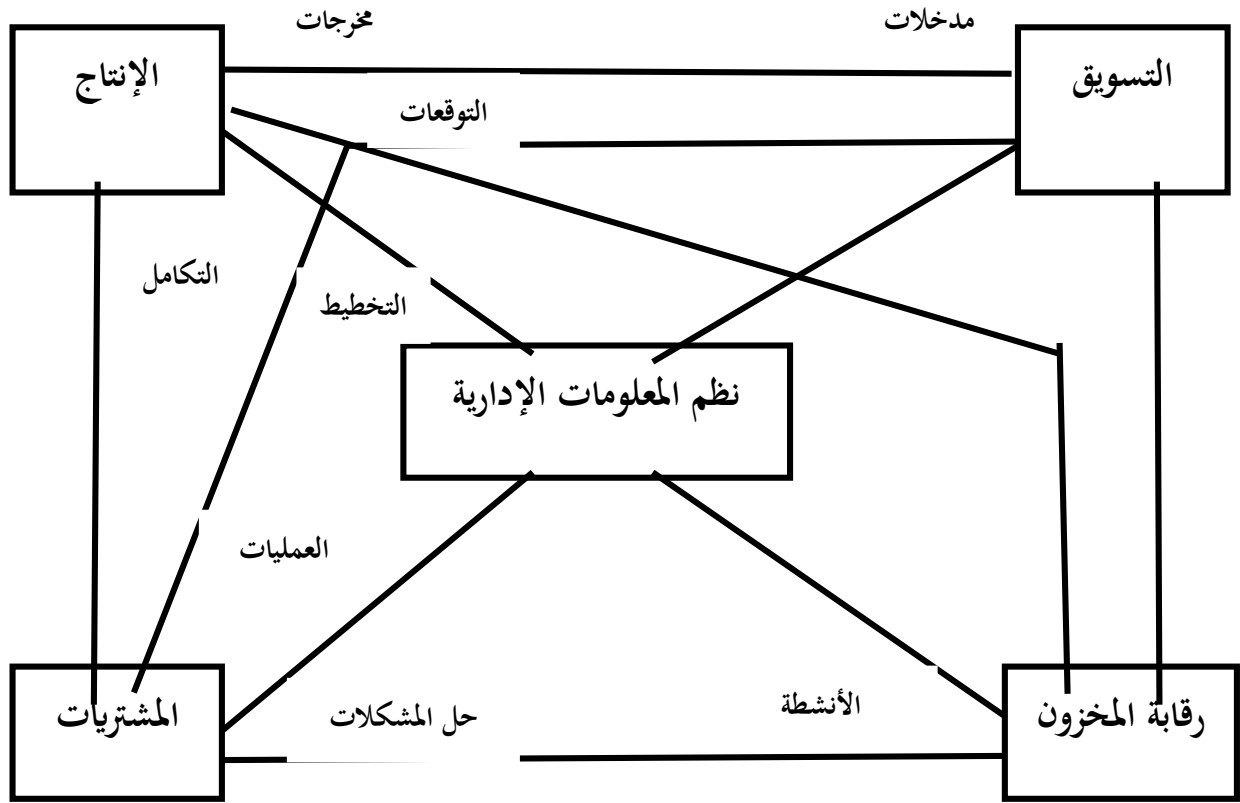
والمعلومات بين تلك النظم مما يؤدي إلى تحقيق النسق بين الأنشطة تلك النظم وهو ما

يوضحه الشكل التالي :

### الشكل رقم (01) : نظم المعلومات ووظائف المنظمة

<sup>1</sup> - العليبي خضير مصباح إساعيل، إدارة التغيير، التحديات الإستراتيجية للمدراء المعاصرين، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2011، ص 38.

<sup>2</sup> - حمدي أبو النور السيد عويس، مرجع سبق ذكره، ص ص 63-64.



المصدر : حمدي أبو النور عويس، نظم المعلومات وحوورها في صنع القرار الإداري، مصر، دار الفكر الجامعي، 2011، ص 43.

- ✓ توفير المعلومات اللازمة لأغراض التخطيط والرقابو في المكان والتوقيت المناسب.
- ✓ الرقابو على عملية تداول البيانات والمعلومات وحفظها.
- ✓ تبسيط سبل وأساليب إعداد وإنتاج التقارير على كافة أنواعها وأشكالها مثل تقارير إنجاز المشروعات، تقارير الجودة.
- ✓ المساعدة في ربط أهداف النظام الفرعية للمنظمة بالهدف العام للمنظمة وبالتالي المساهمة في تحقيق هذا الهدف.
- ✓ تحسين انتاجية المنظمة بلعدة طرق منها إنتاج التقارير عن العمليات الدورية للمنظمة بدقة، تحديث المعلومات، التنبؤ بالمشاكل التي تتعرض لها المنظمة.

✓ تهدف نظام إلى تطوير أداء المنظمات من خلال ما تنتجه من معلومات مرتده عن تنفيذ الخطط والمشروعات.

مما سبق يتضح أن الهدف الأساسي لنظام المعلومات الذي قد يتواجد في أي منظمة هو مد كافة المستخدمين له بالمعلومات الضرورية التي يحتاجونها لتنمية مداركهم وصقل مزاواتهم العملية وإكسابهم خبرات تتسم في تحقيق الأهداف التي يسعون إليها.

### المطلب الثالث : مكونات ووظائف نظام المعلومات

#### 1- المكونات :

جملة التعاريف السابقة تسمح لنا باعتبار نظام المعلومات مجموعة من الموارد المحلية والهادفة وقد صنفها R. Reix إلى أربعة مكونات رئيسية هي كما يلي<sup>1</sup> :

1-1- الموارد البشرية : لا وجود أي نظام دون وجود الأفراد وهم إما المستخدمين أو أخصائيي النظم، ويقصد بالمستعملين الموظفين والإطارات لتنفيذ مهامهم العادية، يستعملون منتجات النظام أو يساهموا في جمع وتخزين ومعالجة إيصال المعلومات، أما الأخصائيين في أنظمة المعلومات فهم محلي النظام والمبرمجين ومستعملي النظام.

2-1- الموارد المادية : تتضمن جميع الأجهزة المادية المستعملة كأجهزة الإعلام وملحاته وأما عن العمل وشبكات الاتصال ومختلف دعائم المعلومات من الأوراق والأقراص المضغوطة.

3-1- البرمجيات الطرق : في الحالات المألوفة يعتمد نظام المعلومات على استعمال أجهزة الإعلام الآلي، ولهذا من الضروري إدماج البرامج، فهذه الأخيرة هي الصورة الأتوماتيكية لمعالجة المعلومات التي تضمنت سير البرامج

<sup>1</sup> - Robert Reix, Système d'information et management des organisations, 5 édition, Op Cit, PP 03 -04.

أو بمعنى أدق برامج التشغيل يرتبط وجودها فقط بوجود أجهزة الإعلام الآلي.

4-1- المعطيات أو البيانات : تأخذ أشكال مختلفة من حروف، أرقام وصور، هذه المواد الأساسية تسجد المعلومة من طرف المؤسسة وتشكل هذه المعطيات مادة أولية للمعالجة الأولية، تشكيل معارف المؤسسة، وهي عبارة عن أصول حقيقية ضرورية لتشغيله.

## 2- وظائف نظام المعلومات :

نظام المعلومات عبارة عن مجموعة هادفة للاستجابة لأغراض معينة ويقوم بعدة وظائف أساسية نلخصها فيما يلي<sup>1</sup> :

1- الجمع والحياسة : يقوم نظام المعلومات بجمع البيانات من مصادر خارجية لعنصر المحيط الخارجي (كالشركاء والمنافسين) ومن مصادر داخلية مخزون للمعلومات المتداول بين الوظائف الداخلية للمؤسسة ويقوم بالمقابل بأعمال سماع، تحليل، تسجيل والملاحظة.

2- تخزين المعلومات : الاحتفاظ بالمعلومات والبيانات باستخدام وسائل تقنية (ملفات) وقواعد البيانات، إن تخزين البيانات بسهل للنظام تأدية دوره كذاكرة خاصة فردية أو جماعية، حيث يمكن من الاحتفاظ بالمعلومات والحفاظ عليها إلى حين الحاجة لها<sup>2</sup>.

3- المعالجة : بعد أن يقوم نظام المعلومات بجمع وتخزين المعلومات تأتي وظيفة المعالجة وتمثل هذه الوظيفة في بلورة البيانات المتحصل عليها من المحيط الذي يتواجد فيه هذا النظام وذلك حسب أهداف واحتياجات المؤسسة أي تحويل المعطيات الخام إلى معلومات جاهزة.

<sup>1</sup> - Gilles Braessy, cristine konkuyf, economie d'entreprise, edition, pollozn France, 1995, P 100.

<sup>2</sup> - محمد عبد حسين فرج الطائي، مدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2009، ص 39.

4- نشر وإرسال المعلومات : ويتم ذلك من خلال توزيع المعلومات وإرسالها للمصالح الإدارية المعنية بالإضافة إلى تقاسمها بين أعضاء التنظيم من خلال مجموعة من الأدوات الفعالة في الوقت المناسب وفي شكل يسمح لهم بضمان أداء وظائفهم ويجدر الإشارة إلى أن :

- الحصول على معلومات دقيقة يتطلب وجود رقابة على عملية الإدخال، المعالجة والمخرجات للتأكد من أن النظام يقدم المعلومات وفق المعايير المفترضة عند التصميم، ويعتمد ذلك على مجموعة إجراءات تضمن صحة المدخلات، عمليات المعالجة والمخرجات.

- وجود التغذية العكسية التي تهدف إلى تقويم نتائج عمل النظام وتصحيح الأهداف إن وجدت فيها عيوب وهو ما يستدعي تعديلات على مدخلات النظام وطرق المعالجة حتى تتمكن من توفير معلومات تلي احتياجات المستخدمين.

فضلا عن هذه الوظائف الرئيسية يقوم نظام المعلومات بالعديد من الوظائف الأخرى نذكر منها : إنتاج المعلومات الأساسية التي يطلها المحيط الاقتصادي في شكل وظائف مثل : الفواتير، كشف الحسابات... إلخ.

- تنظيم وترميز وترتيب المعلومات بطريقة تسمح بإيجاد المهمة منها في التسيير وإتخاذ القرار<sup>1</sup>.

- خلق جو من الإتصال بين مختلف المستويات يضمن التنسيق الجيد للنشاطات.

- توفير المعلومات الملائمة لكافة المسؤولين في المؤسسة والتي تمكنهم من أداء وظائفهم والاستجابة لمتغيرات المحيط.

#### المطلب الرابع : أنواع وأهمية نظم المعلومات

<sup>1</sup> - محمد الطيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، مصر، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2009، ص ص 201- 203.

بعد أن تعرضنا لمفهوم نظام المعلومات ومكوناته ووظائفه سنتطرق في المطلب التالي إلى أنواع وأهمية نظم المعلومات.

### 1- أنواع نظم المعلومات :

بهذا العدد وجدنا العديد من التصنيفات إنطلاقا من عدة معايير ومن أهم التصنيفات التي تعرضنا لها تصنيف Brien والذي اعتمد على معيار الأهداف، الوظيفة والبنية.

وتصنيف R. Riex الذي زواج بين معيار مستوى الاستغلال ومعيار المسار التنظيمي وأيضا نجد نموذج K. Paudom وآخرون والذي اعتمد على المستويات المختلفة للمؤسسة والوظائف الرئيسية لها وقد اخترنا هذا الأخير لعرضه بإيجاز.

يذهب K. Paudom إلى أن المؤسسة تحتوي على أهداف، مستويات واختصاصات مختلفة إذ يوجد العديد من أنظمة المعلومات في حين لا يوجد نظام واحد قادر على تلبية حاجات المؤسسة بمفرده.

#### • المعيار الأول :

صنف Renneth Haudon وآخرون نظم المعلومات إلى أربعة أنواع رئيسية تخدم المستويات التنظيمية للمؤسسة وهي <sup>1</sup> :

➤ أنظمة معالجة المعلومات : هي نظم تعتمد على استخدام الحسابات الآلية في معالجة المعلومات المالية والإنتاجية والتسويقية والخاصة بشؤون الأفراد والتي تتميز بالروتينية وينتج عن هذه الأنظمة معلومات يحتفظ بها في قواعد البيانات وتندقم نظم معالجة المعلومات إلى :

<sup>1</sup> - Kenneth Haudon, Jaune laudon, eric fimbel Management des système d'information, 9<sup>eme</sup> edition person, France, 2006, P 13.

- نظم عامة للاستخدام : وهي نظم معالجة المعاملات والوظائف تشترك فيها أغلب منشآت الأعمال مثل نظم معالجة المحاسبة ونظم معالجة المعلومات التسويقية.

➤ الأنظمة المساعدة في اتخاذ القرارات : تساعد المسير على اتخاذ القرارات شبه هيكلية تتغير بسرعة يصعب تحديدها وتستخدم المعطيات الناتجة عن أنظمة معالجة المعلومات والأنظمة المساعدة على التسيير، ولكن تتطلب معلومات خارجية مثل أسعار المنتجات... وتتمتع هذه الأخيرة بالقدرة التحليلية الأكبر مقارنة بالأنظمة الأخرى وتحتوي على تنوع في نماذج تحليل المعطيات أين تلخص كمية كبيرة من المعطيات ويحتوي هذا النوع على وجهات تفاعلية أي أن المستخدم يستطيع أن يغير الفرضيات بطرح أسئلة جديدة وإدخال بيانات حديثة.

➤ الأنظمة المساعدة على التسيير : هي الأنظمة التي تمد المسيرين بالمؤشرات والتقارير حول الكفاءة في المدى القصير للمؤسسة عموما تكون هذه الأنظمة موجهة بشكل حصري إتجاه الأحداث الداخلية، حيث تمد بإجابات على أسئلة روتينية، تعكس الأنظمة المساعدة على اتخاذ القرار تشجع التغيير وتعتمد على قرارات غير مهيكلة كالتقدير.

➤ أنظمة معلومات الاستراتيجية : تسمى أيضا أنظمة المعلومات التنفيذية وهي موجهة للإدارة العليا حيث يعتمد عليها في توفير مجموعة مهمة من المعلومات حول المنافسة والتغيرات البيئية.

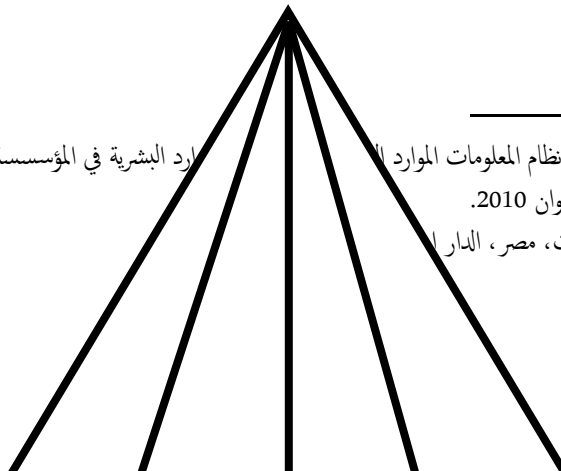
### • المعيار الثاني :

صنف K. Paudom أنظمة المعلومات الإدارية حسب وظائف المؤسسة تسويق، تقييم، مالية ومحاسبة، موارد بشرية.

- نظام معلومات التسويق : هو هيكل من الأفراد والأجهزة والإجراءات المصممة لجمع وحفظ وتحليل وتوزيع المعلومات الدقيقة التي يحتاجها مدير التسويق لإتخاذ القرارات التسويقية في الوقت المناسب.

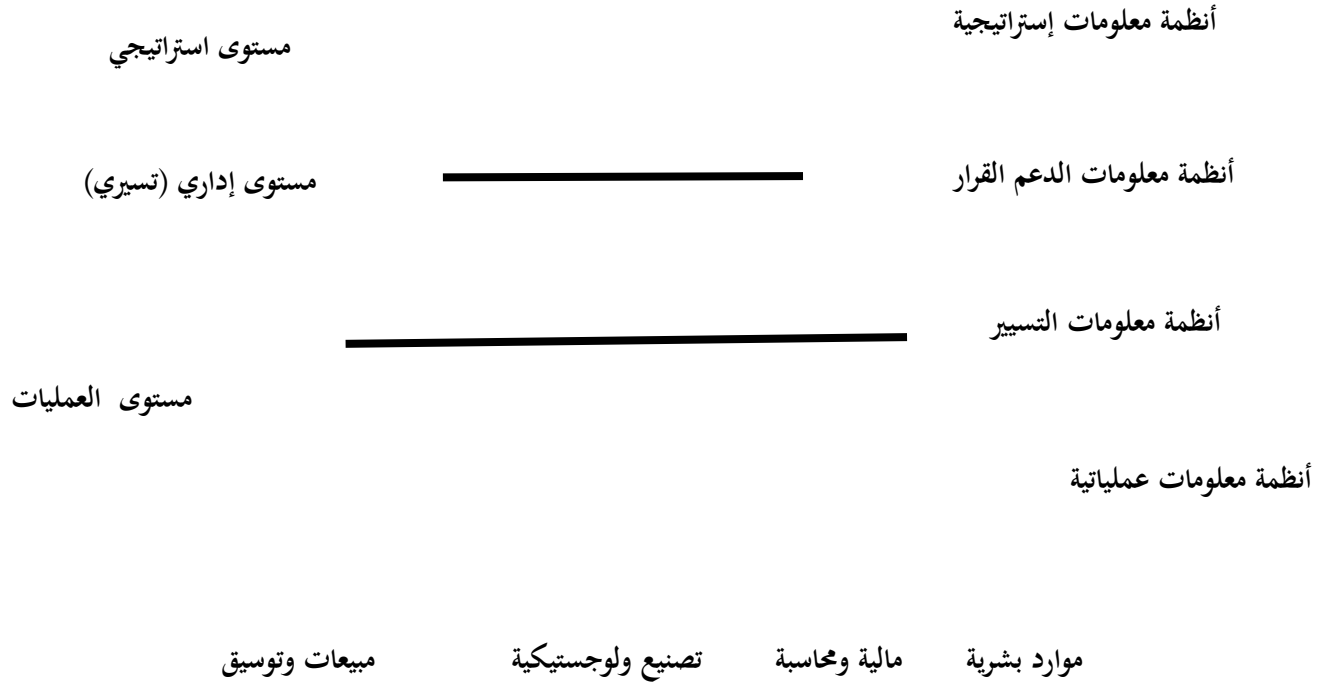
- نظام معلومات الموارد البشرية : هو تركيبة من الأفراد والمعدات والإجراءات المصممة لجمع وحفظ بيانات نصف الموارد البشرية<sup>1</sup>.
  - نظام معلومات التصنيع : ذلك النظام المبني على الحاسوب يوفر المعلومات الخاصة بالعمليات الإنتاجية بهدف دعم متخذي القرارات داخل المؤسسة<sup>2</sup>.
  - نظام المعلومات المالية والمحاسبة : هو النظام الموجود ضمن المجموع المنظم للأنظمة داخل المؤسسة والذي يهدف والذي يهدف أساسا إلى معالجة وتحويل المعطيات الداخلية وإيصالها للمحيط.
- والشكل التالي يوضح ما سبق ذكره.

### الشكل رقم (02) : أنواع نظم المعلومات



<sup>1</sup> - سورية زواي، ميلود تومي، دور نظام المعلومات الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة

<sup>2</sup> - معالي فهمي حيدر، نظام المعلومات، مصر، الدار



Sources : laudon, J laudon efinble, Management des système d'information,

op. cit, P 41.

## 2- أهمية نظام المعلومات :

تمكن أهمتها فيما يلي <sup>1</sup> :

- تسهم في تجميع البيانات اللازمة لإدارة النظام وصيانتها وإدخال عمليات التحويل والتشغيل عليها.
- تساعد في عملية متابعة المتغيرات التي تتم في البيئة الداخلية بالمنظمة مثل الأهداف وتحليل الوظائف.
- تقوم بخدمة أهم مورد للمنظمات وهو المورد البشري من خلال تكامل عناصر النظام المعلوماتي (المدخلات) عمليات التحويل، المخرجات، التغذية العكسية.

<sup>1</sup> - هـ=خالد بن عبد المحسن المرشدي، أثر تطبيق نظم المعلومات الموارد البشرية على أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج، المدر الرابع، رأس المال البشري وتطوير القطاع الحكومي، ص ص 10-11.

- تسهم في بناء خطة الموارد البشرية على مستوى المنظمة من خلال نظام معلومات تخطيط الموارد البشرية.
- تتكامل مع نظم المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى بما يكفل وجود نظام معلومات متكامل يحسن عملية صناعة القرار في المنظمة.
- يقوم بتزويد المديرين بكافة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية في مجالات الأجور، التعريفات، التأمينات والتدريب وتقييم الأداء إضافة إلى توفير المعلومات عن نظم الاختيار والتعيين وتقييم الوظائف وتحليلها.
- تحقق مواكبة التغييرات الواقعة في البيئة الخارجية كالتشريعات وإجراءات التعيين والتأمينات الاجتماعية وغيرها.

### المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول الأداء

يعد الأداء نشاطا يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه ويرتبط بالمرجات التي تسعى المؤسسات بمختلف توجهاتها لتحقيقها كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق أهداف المؤسسة ألا وهو البقاء والإستمرارية.

### المطلب الأول : مفهوم الأداء

لا يوجد إتفاق بين الباحثين في مجال إدارة الأعمال حول مفهوم الأداء فمنهم من يركز على الناحية السلوكية ومنهم من يركز على الناحية التنظيمية ومنهم من يركز على الناحية الإستراتيجية<sup>1</sup>.

لغويا : إن مصطلح الأداء مشتق من الكلمة اللاتينية Performer والتي اشتقت منها حتى ما بعد الكلمة الإنجليزية Performance والتي تعني إنجاز الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها كما يشير مصطلح الأداء إلى : قدرات آلات منتجات.

<sup>1</sup> - يعقوب ولد الشيخ محمد ولد أحمد يورا، تقييم أداء الأفراد داخل المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، 2008 / 2007، ص 20.

اصطلاحاً : بسبب تطور مفهوم الأداء وديناميكية فإنه لم يتم تحديد مفهوم موحد ودقيق حيث يختلف مفهوم الأداء باختلاف الغاية واستخدامه.

- حيث يعرف على أنه النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق الأهداف.
- ويعرف أيضاً على أنه القدرة على إنجاز المهام أو تحقيق نتائج معينة.
- كما يقصد بمفهوم الأداء تلك المخرجات التي يسعى النظام لتحقيقها<sup>1</sup>.
- وبناء على التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن الأداء يعبر على المخرجات التي تحصل عليها المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها، والتي يشترك فيها كل العناصر داخل المنظمة والمنظمة في حد ذاتها من خلال الوظائف التي تؤديها للحصول على أداء جيد وبكفاءة عالية.

### المطلب الثاني : مكونات الأداء

يتكون الأداء من مكونين أساسيين هما الكفاءة والفعالية<sup>2</sup>

- 1- الكفاءة : تعرف الكفاءة حسب Umcet Plauhet على أنها القدرة القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفاء والنشاط الأقل تكلفة نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف (أي استعمال محالات أقل) كما تعرف الكفاءة على أنها الإستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة حول حصول أي محل يذكر<sup>3</sup>.
- 2- الفعالية : تعرف الفعالية على أنها القدرة على تحقيق النشاط المترتب والوصول للنتائج المرجوة.

<sup>1</sup> - علي غربي بلقاسم سلاطينية، إسمايل قيرا، تنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة 01، 2007، ص 138.

<sup>2</sup> - عشوي نصر الدين، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، وهران، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 96.

<sup>3</sup> - رجح خالد، أثر نظام المعلومات على أداء العاملين، رساللة ماجستير، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011/ 2012، ص ص

لذلك تعرف الفعالية على أهمها القدرة للمؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو لمبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة.

إذن نستنتج أن الفعالية تتعلق بالفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة وهي في الوقت نفسه ترتبط بحرية تحقيق الأهداف وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة أقرب من النتائج المتوقعة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية.

### جدول رقم 01 : مقارنة بين الفعالية والكفاءة

تمت	تعالج	تحلل	معايير القياس
الكفاءة	بالوسيلة	الموارد	المدخلات مثل : العدل والمعلومات الوصول
الفعالية	بالهدف	النتائج	نقطة الوصول المخرجات مثل : الأرباح، العائد...

المصدر : رجع خالد، أثر المعلومات على أداء العاملين رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2020، ص ص 44-45.

### المطلب الثالث : مصادر الأداء

تتكون المؤسسة من عدة مكونات بشرية، مالية، تنظيمية وهي ملها تساهم في الأداء أو بدرجات متفاوتة دون أن ننسى ما لبيئة الخارجية من تأثيرات على أداء المؤسسة لذلك تشكل العناصر السابقة مصدر للأداء وفق التقسيم التالي :

#### 1- الأداء الظاهري :

نقول أن أداء المؤسسة ظاهري إذا كانت نتيجة فرصها في المحيط الخارجي تم استغلالها من طرف المؤسسة هذه الفرص معه أنه لا يمكن اسنادها أساسا لأداء المؤسسة (أداء داخلي)

لأنه ليس للمنظمة دور في خلقها ولهذا يطلق عليها لظاهري، رغم ذلك فإن مبادرة المؤسسة باكتشاف هذه الفرص واستغلالها يدل على الأداء الداخلي<sup>1</sup>.

## 2- الأداء الذاتي :

يتم تقسيم الأداء الذاتي إلى الأنواع التالية :

- الأداء المالي : يصف مدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تعبئة الموارد المادية وتوظيفها ويعتبر نسب التحليل المالي ومؤشرات التوازنات المالية من أبرز مؤشرات الأداء المالي.
- الأداء التجاري : يصف فعالية الوظيفة التجارية أو التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضى الزبائن.
- الأداء التقني : يتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها.
- الأداء التمويني : يتمثل في كفاءة وظائف الشراء والنقل والتخزين لتزويد المؤسسة بالمواد الخام بالنوعية والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب.

## 3- الأداء البشري :

ويتخذ الأداء البشري شكل المعادلة التالية<sup>2</sup> :

$$\text{وقت العمل} - \text{قوة العمل} = \text{الأجر}$$

وتعكس هذه المعادلة مسؤولية الأجير والتزامه ومشاركته في أهداف المؤسسة.

## المطلب الرابع : عملية تحسين الأداء

<sup>1</sup> - رجع خالد، مرجع سبق ذكره، ص 06.

<sup>2</sup> - يعقوب ولد الشيخ محمد ولد أحمد بورا، مرجع سبق ذكره، ص 22.

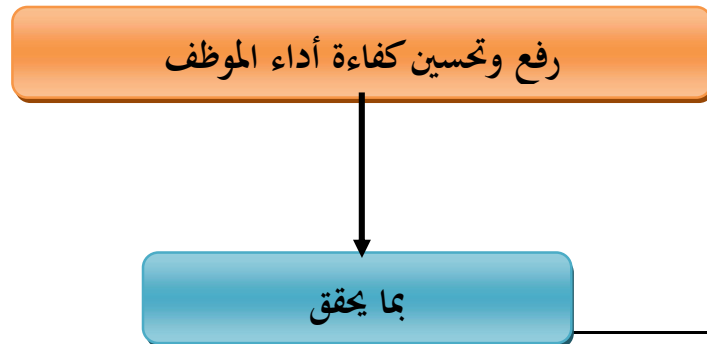
تسمى عملية تحسين الأداء بتكنولوجية الأداء الإنساني، ويمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء.

لأن الصورة تتكامل عندما تركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء وأن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعاً من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترم في المؤسسة لهذا تسعى الإدارة العمل على توظيف المهارات والكفاءات عالية التكوين والتحفزة لتأدية العمل وهذا ما يؤدي إلى زيادة الرضى الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أقصى حد ممكن فالهدف النهائي للإدارة يتمثل في سعيها إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة بحيث<sup>1</sup> :

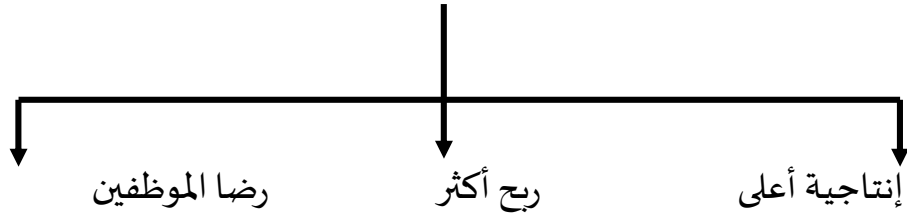
$$\text{الأداء} = \text{القدرة على العمل} \times \text{الرغبة}$$

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم 03 : تحليل كفاءة أداء الموظف :



<sup>1</sup> - حاج قويدر مختارية، بن شريف أمال، دور التكوين في تحسين أداء الموظفين، مذكرة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية التجارية، وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاجي بوشعيب، عين تموشنت، 2014 / 2015، ص 33.



المصدر: حاج قويدر مختارية، بن شريف أمال، دور التكوين في تحسين أداء الموظفين.

ومن ثم فإن تحقيق هذا الهدف إنما يعتمد على أمور ثلاثة :

- 1- فهم العوامل التي تشكل أداء الموظف وتتحكم في كفاءته.
- 2- التعرف على الأساليب والأدوات التي يمكن استخدامها للتأثير في تلك العوامل بحيث تتجه بكفاءة أداء الموظف.
- 3- الإستخدام الجيد لتلك الأساليب والأدوات.

● أساسيات تحسين الأداء :

إن الخطوات اللازمة لتحسين الأداء على المستوى الفردي وفق العمل نتبع الخطوات

التالية<sup>1</sup> :

- تحديد نقاط تحسين الأداء الفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل.
- تطوير خطة لمعالجة القضايا والفجوات التي قمت بتحديدتها.
- العمل على تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل.
- الإلتحاق بالبرامج التكوينية لتحسين المهارات.
- القيام بمراجعة العملية التي قمت بها وتقييم نتائجها.

المبحث الثالث : دور نظام المعلومات في تحسين الأداء

المطلب الأول : دور نظام المعلومات في زيادة أداء العمال

<sup>1</sup> - حاج قويدر مختارية، بن شريف أمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 34-35.

يتبين أثر نظام المعلومات في تحسين أداء العمال في ما يلي<sup>1</sup> :

- 1- يساعد نظام المعلومات في تحسين أداء العمال، فمن خلالها يتم إتخاذ اقرارات بشكل أفضل وأداء العمال بشكل أسرع حيث يتم التوصل لحللول المشاكل، فالهدف من تفعيل المعلومات الحاسوبية هو تطوير الأداء في المنظمة.
- 2- كما ساعدت نظم المعلومات على تداول المعلومات بين العاملين في المنظمة بسرعة وهذا ما يضمن إتخاذ قرارات صحيحة، فالمعلومة المفيدة هي التي تصدر في الوقت المناسب والمكان المناسب.
- 3- يساعد نظم المعلومات على العمل الجماعي داخل المنظمة.
- 4- تعمل نظم المعلومات على تثمين رأس المال البشري من خلال توفير إمكانيات من خلال تنمية القدرات وتحسين الأداء وكذلك خدمة التعلم عن بعد والتكوين على نشر المعرفة والمعلومات للعاملين في المنظمات.
- 5- أصبح تطوير الأداء البشري أهمية قصوى في وقتنا الحالي خاصة في ظل المنافسة القوية التي يعيشها قطاع العمال، فهو السبيل للبقاء والمحافظة على مركز المؤسسة وذلك من خلال العمل على رفع كفاءة وفعالية تحسين أداء العمال داخل المنظمة ومن هنا المنطلق ساهم نظام المعلومات في الرفع من مستوى أداء العمال.

### المطلب الثاني : دور نظام المعلومات في تطوير الكفاءات

يعتبر تطوير الكفاءات من المسؤوليات المهمة لإدارة الموارد البشرية ونظرا الأهمية فهناك من يعتبر إدارة الموارد البشرية بمثابة تفجير للطاقات ابشرية الكاملة داخل التنظيم وبرامج التدريب تعد من أهم ما استعمل في هذا المجال وقد استفادت عملية التدريب من التطويرات الحاصلة في مجال المعلومات فهناك العديد من البرامج والتطبيقات المتوفرة الغرض

<sup>1</sup> - مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، د.د.ن، 1994، ص 279.

منها تنمية القدرات والتحفيز كنظام Thought war mongagement deugnesis وبرنامج Decide Dimension of leader ship المتعلق بمختلف جوانب إدارة الموارد البشرية وبرنامج الذي يستخدم لتطوير المهارات كل البرامج سابقة الذكر تكمن للتنظيم الإضافة منها وتوفيرها للأفراد العاملين داخله عبر الشبكة الداخلية كما تسمح شبكة المعلوماتية العمل الجامعي وتخطي عقبات الزمان والمكان الأمر الذي يساهم في توسيع دائرة المعارف وتبادل الخبرات بين العمال كات يمكن توفير دورات تدريبية عن بعد باستعمال برامج ودروس<sup>1</sup>.

### • نظام المعلومات والمسار المهني :

اليوم ومن خلال نظم المعلومات يمكن متابعة المسار المهني لعامل بطريقة سهلة وبأقل تكلفة وذلك فقط عن طريق الولوج الكترونيا وإنطلاقا من الحاسوب إلى قاعدة البيانات المتاحة حول الأفراد العاملين يمكن معرفة قدرات وكفاءات كل عامل وما مدى تطوره في أدائه وعمله وما هية المناصب والأدوار التي تقلدها داخل المؤسسة خلال فترة عمله بها وهناك بعض التطبيقات للمعلومات تمكن الأفراد العاملين بصياغة مساره المهني ومن بين هذه البرامج المتواجدة في السوق نذكر منها نظام Mirom يستعمل في تحقيق إدارة الموارد البشرية، نظام Adéquat لتسيير تنقلا العمال خلال المشار المهني ونظام Piays الذي يستخدم في عملية التسيير والتنبؤ للأفراد.

### • نظم المعلومات والأجور:

من خلال استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال أصبح بإمكاننا اليوم إعداد قوائم الأجور والمكافآت وحسابها في ظرف وجيز بعدما كان يتطلب ذلك وقتا طويلا، فالبرامج والتطبيقات المعلوماتية المتوفرة اليوم تساعد على تسريع عملية التقييم وجودتها حيث تتوفر في الأسواق العديد من البرامج في هذا المجال والتي تعمل على حساب الأجور.

<sup>1</sup> - برهان محمد، أنظمة المعلومات الإدارية، عمان الأردن، جامعة القدس المفتوحة، 2002، ص 15.

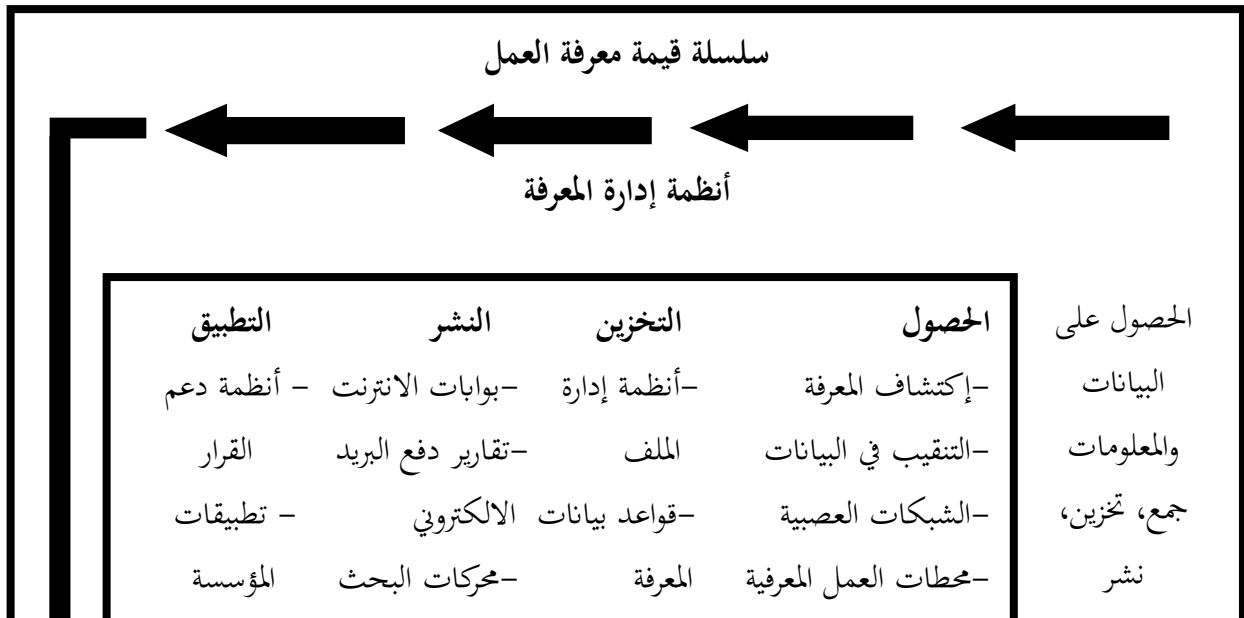
## • نظام المعلومات والعلاقات العمالية :

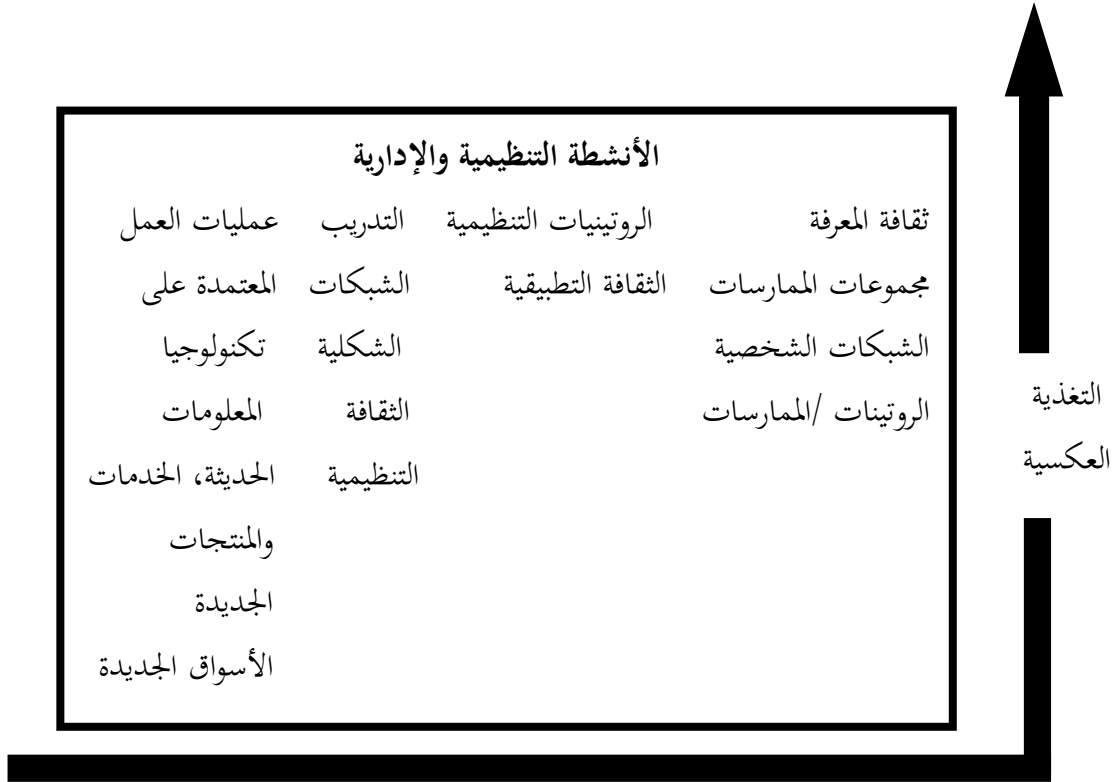
لعبت تكنولوجيا المعلومات المتوفرة اليوم كالحواسيب المحمولة والهواتف الذكية وشبكات المعلومات دور أفعالاً في سرعة تفاعل ودوام العلاقات بين الأفراد داخل وخارج التنظيم المتحدية في ذلك حاز الزمان والمكان وحتى اللغات والثقافات والمستوى العلمي حيث تمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات العمال على الإتصال بينهم دون التنقل.

### المطلب الثالث : مساهمة نظام المعلومات في إدارة المعرفة

المعرفة في نظام إدارة المعرفة للجيد لا تنتهي لأن البيئة تتغير باستمرار والمعرفة يجب تحديثها حتى تنعكس على التغيرات ويضع الشكل رقم (04) المراحل الخمسة للقيمة المضافة في سلسلة القيمة لإدارة المعرفة كل مرحلة في سلسلة القيمة تصف قيمة البيانات الخام والمعلومات كما حولت إلى معرفة قابلة الاستخدام.

### الشكل رقم 04 : سلسلة قيمة إدارة المعرفة





Source : loudon loudon, 2012 : P 419

يتضح من الشكل أن أنظمة المعلومات منفصلة عن الأنشطة التنظيمية والإدارية ذات العلاقة بأنشطة أنظمة المعلومات في أعلى الشكل والأنشطة الإدارية والتنظيمية أسفل شعار مناسب في حقل إدارة المعرفة هو إدارة المعرفة الفعالة هي (80%) إدارية وتنظيمية و 20% تكنولوجية وتتمثل نظم إدارة المعرفة وفق ما أوردته (loudon loudon, 2012 : 419) فيما يلي :

أولا : نظام خلق المعرفة :

تحصل المنظمات على المعرفة بعدد من الطرق اعتمادا على نوع المعرفة التي يريدون أول أنظمة إدارة المعرفة قصد بناء مستودعات الشركة للوثائق، التقارير، العروض وأفضل الممارسة هذه الجهود امتدت لتضمن الوثائق الغير مهيكلة (الإيميل) في حالات أخرى تحصل المنظمات على المعرفة عن طريق التطوير المباشر للشبكات الخبيرة كي يتمكن المستخدمون من إيجاد الخبير في الشركة الذي يملك المعرفة في عقله(ها) في حالات أخرى على الشركة خلق معرفة جديدة عن طريق استعمال محطات عمل فرعية للمعرفة لتمكين المهندسين اكتشاف معرفة جديدة.

### ثانيا : نظام تخزين المعرفة :

تخزين المعرفة يتضمن عموما خلق قاعدة بيانات أنظمة إدارة الوثائق التي تحول إلى أرقام تفهرس وتربط الوثائق طبقا لإطار متناسق هي قواعد وبيانات واسعة في تخزين مجموعات من الوثائق الأنظمة الخبيرة تساعد أيضا الشركات في حفظ المعرفة التي تم الحصول عليها بدمج المعرفة في الثقافة والعمليات التنظيمية.

### ثالثا : نظام نشر المعرفة :

بوابات الإنترنت، البريد الإلكتروني، الشبكات الإجتماعية وتكنولوجيا البحث تم إضافتها للترتيب الحالي لتكنولوجية التعاون وأنظمة المكتب لمشاركة البيانات الوثائق والرسومات، التكنولوجيا المعاصرة خلقت طوفانا من المعرفة والمعلومات التي تمكن المستخدمين من الكشف في بحر المعلومات والمعرفة الذي يعتبر مهما لقراراتهم وعملهم حيث يمكن لبرامج التدريب والخبرة الإدارية المشاركة المتصلة من خلال ثقافة المساعدة في تركيز الاهتمامات على المعرفة المهمة والمعلومات.

### رابعا : نظام تطبيق المعرفة :

بغض النظر عن نوع إدارة المعرفة المطلوب، المعرفة التي لم تشارك في المشاكل العملية للشركات والمديرين لا تضيف قيمة للعمل، لتزويد عائد على الاستثمار المعرفة التنظيمية يجب أن تصبح جزءا من نظام من اتخاذ القرار الإداري وفي النهاية المعرفة الجديدة يجب تحويلها لعمليات عمل الشركة وأنظمة التطبيق الرئيسية بما في ذلك تطبيق المؤسسة لإدارة عمليات العمل الداخلية والعلاقات بالعملاء والموردين<sup>1</sup>.

#### قائمة المراجع:

1. عبد النبي ، محمد احمد، إدارة الموارد البشرية. ط1، عمان : دار زمزم للنشر

والتوزيع ، 2010

---

<sup>1</sup> - Reix Robert Follery-Benmord-Michel, row frotz, system d'information et management des oranisation, 6 édition, Paris, 2011, P 243

2. ابو قحف عبد السلام ، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الازمات . دار الجامعة الجديدة  
2002 ،
3. بلوط سن ابراهيم ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي . لبنان : منشورات  
دار النهضة العربية ، 2002
4. بوحوش، عمار و الدنيات محمد محمود ، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد  
البحوث. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007
5. بوران سمية ، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة ،  
عمان : مركز الكتاب الاكاديمي ، 2016 ،
6. بوران سمية ، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة ، عمان  
: مركز الكتاب الاكاديمي ، 2016
7. جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية . تر. محمد سيد احمد و عبد المحسن عبد  
المحسن ، الرياض : دار المريخ للنشر والتوزيع ، د.ت.ن.
8. جندلي عبد الناصر ، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية.  
الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005
9. الخطيب ، رداح ، الخطيب ، التدريب الفعال. الاردن : عالم المكتب الحديث ،  
2006
10. الدوري زكريا ، صالح واحمد علي ، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح  
منظمات الاعمال ، قراءات وبحوث ، الاردن : 2009
11. الدوري زكريا وصالح احمد علي ، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح  
منظمات الاعمال ، قراءات وبحوث ، الاردن : 2009
12. سلطان محمد سعيد ، إدارة الموارد البشرية . مصر : دار الجامعة الجديدة ،  
2003

13. السلمي علي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، القاهرة : دار غريب للنشر والطباعة ، 2001
14. شوايش مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية ادارة الافراد ، الجامعة الاردنية ، 2004 ،
15. الشبلي هيثم حمود والسنوري مروان محمد، إدارة المنشآت المعاصرة ط1، عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2009
16. شلبا كبرا اشلوكتشاندا ترجمة عبد الحكم الخزامي ، استراتيجية الموارد البشرية . مصر : دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2000
17. طاشمة بومدين ، الاساس في منهجية تحليل النظم السياسية ، الجزائر: كنوز للنشر والتوزيع ، 2011،
18. الطائي يوسف حجيم ، مؤيد عبد الحسن الفضل ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي . عمان ، الاردن : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، د.ت.ن.
19. عباس حسين وليد حسين ، استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
20. عباس سهيلة محمد ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي . ط 1 ، الاردن : دار النشر، 2003
21. عبد الرحمان توفيق ، منهج الادارة العليا مجالات تقييم الاداء الجزء الاول ، ط3 ، الجيزة : مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2004
22. علاقي مدني عبد القادر ، إدارة الموارد البشرية . جدة : دار زهران ، د.ت.ن.
23. الغالبي طاهر محسن منصور و ادريس وائل صبيحي (منظور منهجي متكامل) دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007
24. فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية . الاردن : دار اسامة للنشر والتوزيع ، 2008

25. كامل بربر ، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي
26. الكلالده طاهر محمود ، تنمية وادارة الموارد البشرية . ط1 ، عمان
27. ماهر احمد ، ادارة الموارد البشرية . مصر: الدار الجامعية ، 2004
28. محمد عبد المحسن توفيق ، تقييم الاداء . بدون بلد النشر ، دار الفكر العربي ،  
2003
29. محمد هاني محمد ، الادارة الاستراتيجية الحديثة . عمان : دار المعترز ، 2015
30. محمود ابو بكر مصطفى ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،  
الاسكندرية ، الدار الجامعية
31. مرسي جمال الدين محمد ، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل  
لتحقيق الميزة التنافسية . مصر : الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2003.
32. مرسي جمال الدين محمد ، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل  
لتحقيق الميزة التنافسية . الاسكندرية ، مصر : الدار الجامعية للنشر والتوزيع
33. مرسي خليل نبيل ، الميزة التنافسية في مجال الاعمال . الاسكندرية : الاسكندرية  
للكتاب ، 1998
34. مصطفى احمد سيد ، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة . ط2 ،  
2008
35. مصطفى احمد سيد ، ادارة الموارد البشرية منظور القرن الواحد والعشرون ،  
القاهرة : دار الكتب ، د.ت.ن
36. نظمي شحادة ، ادارة الموارد البشرية . عمان : دار الصفاء للطباعة والتوزيع ،  
2000
37. الهيتي خالد عبد الرحيم ، ادارة الموارد البشرية . عمان : دار ومكتبة حامد  
للنشر والتوزيع ، 2000
38. الوليد بشار يزيد ، الادارة الحديثة للموارد البشرية .

