



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور الطاهر مولاي - سعيدة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

التخصص: مالية وتجارة دولية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

بعنوان:

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية التصديرية

تحت إشراف الدكتور:

خراز الأخضر

من إعداد الطالب:

بصدوق عبدالكريم

أعضاء لجنة المناقشة

الدكتور/.....بومدين محمد الأمين.....رئيساً ومناقشاً

الدكتور/.....خراز الأخضر.....مشرفاً ومقرراً

الدكتور/.....بن سكران بودالي.....مناقشاً

السنة الجامعية: 2019-2020



إهداء

بسم الله المتعالي، و من منطلق الحب و الوفاء، أهدي الفرحة بإتمام عملي هذا إلى:

من حملتني وهنا على رمز التضحية ، التي زرعت في قلبي بذور الحياة فكانت لي
السند فيها ،و النبراس لدربي ونور عيني ، إلى أمي الغالية أطال الله في عمرها ، وإلى
والدي الذي لم يبخل علي بكل ما يملك ووهب حياته من أجلي أطال الله في عمره.

كما أهدي عملي هذا إلى إخوتي و أخواتي إلى كل أفراد عائلة " بصدوق كافة صغيرها
و كبيرها.

و إلى من كانت بجانبني في كل وقت وحين إلى من أسرتني حين أنظر إليها إلى من
أطلبها من الله في دعائي أن تكون لي خير المعين في هذه الحياة " فاطنة" وفقها الله وجمعنا
في الخير و البركة.

و اعترافا مني بالجميل أتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى أولئك المخلصين الذين لم يألوا
جهدا في مساعدتي ، إلى من جمعنتي بهم الصداقة و الأخوة و المحبة " بولا، جلول ،
بهليل، لحسن، إبراهيم، ميلود ، خليفة.

إلى كل من جمعنتي بهم مقاعد الدراسة و مجالس العلم ، إلى كل من وسعهم قلبي و لم
تسعهم ورقتي هذه

إلى كل من ساعد في انجاز هذا البحث المتواضع من بعيد أو قريب

إلى كل طالب علمأقول ثابر و ستنتج ،إلى كل من جعل رسالته في الحياة المجد
و العلى...

أهديكم جميعا ثمرة جهدي الذي يرجوا أن يمثل إضافة متواضعة للبحث العلمي...

شكر و عرفان

الحمد لله المنعم الوهاب الولي الحميد، و الحمد لله بجميع مآمده وكما ينبغي له من التحميد،

و الحمد لله الذي أمر بشكره، ووعد من شكره بالمزيد.

نعمده و نشهد أن لا إله إلا الله هو المبدئ المعيد، ونشهد أن محمدا عبده و رسوله الذي

بعثه بالقرآن المجيد.

اللهم صل عليه و على آله و صحبه أئمة التوحيد الحمد لله الذي وفقنا للإنجاز هذا العمل

المتواضع، و ما توفيقنا إلا بالله عليه توكلنا و عليه فليتوكل المتوكلون.

فمن باب قوله - صلى الله عليه و سلم - ((من لم يشكر الناس لم يشكر الله)) نود أن

نتقدم بأحر تشكراتنا إلى:

الأستاذ المشرف "خراز الأخضر" الذي طالما ساعدنا في إعداد بحثنا هذا، فكان بمثابة

المشرف و الموجه و الناصح جزاه الله عني خير الجزاء.

كما يسرنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة.

شكرا لكل من قدم لنا يد العون و النصح و إلى كل من حفزنا و ساعدنا بكل كلمة طيبة

و الشكر خاص إلى الخوة والأصدقاء الذين منحتهم لي الحياة "بولال عبد الخالق"، "جلول بن

عشيبه"، "محمد الأمين بهليل"، "لحسن زيانبي"، "طواهرية إبراهيم"

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى عمال مؤسسة نفضال بسعيدة على حسن الاستقبال على رأسهم

عمال مصلحة إدارة الموارد البشرية

عبد الكريم

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية التصديرية، بتطبيق معايير الدراسة الإحصائية المتعارف عليها في هذا المجال و مخرجات الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة. حيث استهدفت الدراسة عينة من 40 موظف من موظفي الموارد البشرية على مستوى مؤسسة نפטال بسعيدة، حيث امتدت الدراسة من بداية مارس إلى نهاية أوت 2020، و لخصت هذه الدراسة إلى أن لكل من مؤشر التحفيز والتدريب و التطوير و التقييم و التي إعتدناها كمثلة لدور الموارد البشرية كانت ذات دور فعال في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التحفيز ، التدريب و التطوير، التقييم، تحسين أداء

المؤسسة.

Le résumé :

Le but de notre étude est la mise en lumière la direction des ressources humaines, et son rôle dans le perfectionnement de la performance des entreprises économiques d'exportation, en appliquant les critères d'étude statistique reconnus dans ce domaine et l'analyse des résultats du questionnaire distribué à un échantillon de ce même domaine. De ce fait, l'étude est optée pour un échantillon comprenant 40 fonctionnaires qui exercent à Naftal (Saïda) au niveau de la direction des ressources humaines, où l'étude a pris l'espace de six mois (dès le mois de mars 2020 jusqu'au mois d'août du même an), l'étude présente a éclairé que la motivation professionnelle, le recyclage, la formation professionnelle et l'appréciation de la performance du staff professionnel vont efficacement dans le sens de l'optimisation de l'entreprise économique.

Les mots clés: la direction des ressources humaines, la motivation professionnelle, le recyclage et la formation professionnelle, l'appréciation, l'optimisation de l'entreprise économique.

فهرس

	البسملة
	إهداء
	شكر وعرهان
	ملخص الدراسة
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية	
08	مقدمة
09	المبحث الأول: مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية
09	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
11	المطلب الثاني: الوظائف الرئيسية والمساعدة لإدارة الموارد البشرية
12	المطلب الثالث: أهداف ودور إدارة الموارد البشرية
15	المبحث الثاني: الرؤية الحديثة لإدارة الموارد البشرية
15	المطلب الأول: المقاربة الظرفية لإدارة الموارد البشرية
17	المطلب الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
19	المطلب الثالث: المنطقيات والممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية
22	المبحث الثالث: تأهيل الموارد البشرية
22	المطلب الأول: تعريف التأهيل في المجال الاقتصادي
23	المطلب الثاني: تأهيل، تنمية الموارد البشرية
25	المطلب الثالث: التنمية لإدارية_ التطوير الإداري_
27	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: ماهية أداء المؤسسة وطرق تحسينه	
30	المبحث الأول: ماهية الأداء
30	المطلب الأول: مفهوم الأداء

31	المطلب الثاني: أنواع الأداء
33	المطلب الثالث: مكونات الأداء ومستوياته
36	المبحث الثاني: تقييم الأداء
36	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
37	المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء وخصائصه
37	المطلب الثالث: مراحل وخطوات تقييم الأداء
40	المبحث الثالث: تحسين أداء المؤسسة من خلال الموارد البشرية
40	المطلب الأول: تحسين الأداء من خلال التحفيز
44	المطلب الثاني: تحسين الأداء من خلال التوظيف والتدريب
49	المطلب الثالث: تعزيز القدرات التنافسية و صنع القرار بالمؤسسة
53	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة نפטال GPL سعيدة	
55	مقدمة الفصل
56	المبحث الأول: نظرة تاريخية عن مؤسسة نפטال بصفة عامة
56	المطلب الأول: نشأة شركة نפטال ومهامها
58	المطلب الثاني: تنظيم شركة نפטال ووسائلها
61	المطلب الثالث: الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة نפטال
62	المبحث الثاني: لمحة تاريخية عن شركة نפטال سعيدة
62	المطلب الأول: تاريخ وحدة نפטال للتوزيع بسعيدة
66	المطلب الثاني: تنظيم الشركة وهيكلها
70	المطلب الثالث: عوامل القوة والضعف في الشركة
71	المبحث الثالث: منهجية الدراسة وتحليل البيانات
71	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
71	أولاً: هدف الدراسة
71	ثانياً: المنهج المستخدم
72	ثالثاً: مجتمع البحث
72	رابعاً: عينة البحث
73	المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات والوسائل الإحصائية المستخدمة

73	أولاً: أدوات جمع المعلومات
73	ثانياً: الوسائل الإحصائية المستخدمة
74	ثالثاً: اختبار الاستبيان
76	رابعاً: ثبات الاستبيان
77	المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة
77	أولاً: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة
82	ثانياً: عرض وتحليل آراء أفراد العينة بخصوص متغيرات الدراسة
89	ثالثاً: اختبار الفرضيات
96	خلاصة الفصل
98	خاتمة عامة
103	قائمة المصادر والمراجع
108	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
66	يبين عدد عمال لشركة نפטال GPL سعيدة	01
73	الإحصائية الخاصة باستثمارات الاستبيان	02
75	الصدق الاستبيان	03
76	المحور الأول: إدارة الموارد البشرية	04
76	المحور الثاني: تحسين أداء في مؤسسة الاقتصادية	05
77	توزيع الأفراد العينة حسب الجنس	06
78	توزيع الأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	07
79	توزيع الأفراد العينة حسب المهنة	08
81	توزيع الأفراد العينة حسب الخبرة المهنية	09
83	قيم متوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارث الخماسي	10
84	اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول	11
86	إجابات أفراد العينة حول العبارات المحور الثاني تحسين أداء في مؤسسة الاقتصادية	12
88	العلاقة بين محاور الدراسة (إدارة الموارد البشرية والمحور الثاني دورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية)	13
90	يوضح نتائج اختبار Test-T الأحادي العينة لدرجات الإجابة على أن هناك دور للموارد البشرية في تحسين الأداء	14
91	نتائج اختبار Test-T الأحادي العينة لدرجات الإجابة على معايير تحسين أداء المؤسسة.	15
92	يبين نتائج اختبار الانحدار المتعدد دور إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة	16
93	معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس فيما يتعلق بدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية	17
94	نموذج تحليل التباين Anova بين دور إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية	18

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	المقاربة الظرفية لتسيير الموارد البشرية	01
39	خطوات تقييم الأداء	02
43	هيكل التعويضات المباشرة و غير المباشرة	03
60	الهيكل التنظيمي لشركة نفعال	04
67	الهيكل التنظيمي لشركة نفعال GPL سعيدة	05
78	دوائر نسبية توضح توزيع الأفراد العينة حسب الجنس	06
79	دوائر نسبية توضح توزيع الأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	07
80	دوائر نسبية توضح توزيع الأفراد العينة حسب الوظيفة	08
81	دوائر نسبية توضح توزيع الأفراد العينة حسب الخبرة المهنية	09

قائمة الملحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
108	استمارة الاستبيان	01
114	نتائج برنامج spss	02

مقدمة عامة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لديها والأكثر تأثيراً في تحسين أداءها على الإطلاق. ولها أهمية بالغة في التطور و التنمية، فهي تحتل مكانة أساسية في المؤسسات، و نتيجة للتطور و التحول الهائل في اقتصاديات المعرفة أدركت المؤسسة أهمية العنصر البشري كأصل من أصول الموارد البشرية في تحقيق النمو و كفاءة الأداء.

كانت المؤسسات تعطي الأولوية للجانب المادي على العنصر البشري، فكانت تعمل على الزيادة في رأس مالها و إنتاجيتها نتيجة تأثيرها بقانون العرض والطلب ومع مرور الزمن توسعت هذه المؤسسات نظراً لحجم نشاطها، فظهرت بذلك أهمية تحسين أداء مواردها البشرية داخل المؤسسة، انطلاقاً من أهمية العنصر البشري في حد ذاته، باعتباره أحد عوامل الإنتاج والأكثر قابلية لرفع من مردوديتها . و بتالي فإن الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تحقيق أهداف المؤسسة، فمهما أتقنت هذه الموارد أعمالها إلا انه يبقى مجالاً و هامشاً من الأخطاء يتخلل إنجاز هذه الأعمال .

و قد أثبتت التجارب في العديد من المنظمات أن الممارسات الإيجابية لعمليات تدريب و تحفيز الموارد البشرية بشكل عام تُحسن من أداء العاملين مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى أداء المؤسسة ككل، ولعل هذه الفعالة كانت مبنية على أساس أن الموظف هو المصدر الرئيس لنجاح المنظمة و تطورها، مما يسلط الضوء على أهمية انتقال دور تطوير الموارد البشرية من التمركز حول العمليات التشغيلية اليومية إلى دور أكبر وبشكل أساسي أكثر، تُعطي عملية تدريب المورد البشري من خلاله دوراً قيادياً في تطوير المنظمة، فالحاجة ماسة لتحويل العملية من مجرد تقديم تقليدي لإدارة الموارد البشرية إلى تقديم خدمات أكثر تقدماً تُساهم في تطوير المهارات بشكل فاعل يعطي لها فعالية أكبر من خلال ما تضيفه للمؤسسة بشكل عام و ما تحقق من أثر على أداءهم و الأداء الكلي للمؤسسة.

و من هذا المنطلق، فإن هذه الدراسة سوف تتناول إدارة الموارد البشرية التي تعتبرها العديد من

المؤسسات مفتاح الحصول على مواردها البشرية بما يخدم نجاحها، ومن خلال دورها الكبير في تحسين أداء المؤسسة الذي يعتبر كمؤشر هام على مدى تقدمها، لذا سنحاول إبراز دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية و عليه يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

أولاً: إشكالية الدراسة

مما سبق ذكره يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

ثانياً: الأسئلة الفرعية

بناءً على هذه الإشكالية وحتى نتمكن من معالجة جوانب الموضوع ارتأينا طرح مجموعة من الأسئلة

الفرعية التي تساعدنا في توجيه الدراسة و هي:

1. ما المقصود بإدارة الموارد البشرية؟
2. كيف تساهم مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء؟
3. ما هو دور إدارة الموارد البشرية في بناء و تعزيز القدرات التنافسية وصنع القرار بالمؤسسة؟
4. ما علاقة إدارة الموارد البشرية بتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

ثالثاً: الفرضيات

محاولة منا للإجابة على هذه الأسئلة نطرح الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: هناك دور للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

الفرضية الجزئية الأولى: للتحفيز دور فعال في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

الفرضية الجزئية الثانية: للتدريب و التطوير دور فعال في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

الفرضية الجزئية الثالثة: للتقييم دور فعال في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

-الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور الموارد البشرية في تحسين الأداء

على مستوى المؤسسة حسب متغير المستوى التعليمي

- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى متغير الجنس

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

الأسباب الذاتية:

- ✓ الميل و الرغبة الملحة في الإطلاع و الاستفادة و اكتساب بعض المعلومات من خلال الدراسة
- ✓ معرفة موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
- ✓ إدراك الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع الموارد البشرية، مما يستدعي زيادة الاهتمام بهذا المورد لأنه أداة لتحقيق هدف أي منظمة مهما كان نوعها و نشاطها.

الأسباب الموضوعية:

- ✓ تزويد المكتبة الجامعية بمرجع يخص إدارة الموارد البشرية من أجل إتمام الدراسة في نفس الموضوع و جوانب مختلفة.
- ✓ الصعوبات و العراقيل التي واجهتها المؤسسات الاقتصادية في تحسين الأداء

خامساً: أهداف الدراسة

- ✓ نهدف من خلال دراستنا إلى معرفة مدى فعالية دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ البحث عن المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية و علاقتها بتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

سادساً: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة للموارد البشرية من جهة و تحسين الأداء من جهة أخرى، و بصفة عامة فإن أهمية بحثنا تظهر في العناصر التالية:

- ✓ الأهمية المتزايدة التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و التي تستدعي الاهتمام بالموارد البشرية كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات و لا سيما في الأجل الطويل.
- ✓ أهمية تحسين الأداء نظرا لتأثيره على اقتصاديات المؤسسة.
- ✓ تظهر أهمية هذه الدراسة كونها تبحث في أحد المواضيع الهامة المتعلقة بالموارد البشري الذي أصبح أهم عامل في تحسين الأداء .

سابعاً: صعوبات الدراسة

عند إعدادنا لهذا البحث واجهتنا العديد من الصعوبات أهمها:

- 1- عدم وجود استجابة من بعض العاملين بالمؤسسة لمأ الاستمارات.
- 2- صعوبة تقسيم و استرجاع الاستمارات الموزعة على عينة الدراسة.
- 3- صعوبة التنقل من مكان لمكان آخر قصد البحث العلمي نظرا للوضعية الخطيرة التي تمر بها البلاد جراء انتشار وباء كوفيد19

ثامناً: الدراسات السابقة

- دراسة " خان أحلام، 2004"، رسالة ماجستير حول تسيير الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

أرادت من خلالها الباحثة إبراز دور وظيفة الموارد البشرية و تقييم مختلف أبعادها نحو تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية .

- دراسة " بوسماحة محمد الأمين، بن مالك زكريا، 2011"، مذكرة ماستر بعنوان المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة

تطرقت الدراسة إلى أهمية العنصر البشري و دوره في تحسين أداء المؤسسة باعتباره مورد مؤثر و حاكم في أداء المؤسسة إذ ما قورن بغيره من الموارد ، فعلى الرغم من أن هذا المورد لا يظهر له قيمة مالية إلا أنه يعتبر المورد الوحيد الحقيقي لأي مؤسسة.

• دراسة "منقلا تي يزيد، 2014" أطروحة دكتوراه، الدراسة كانت بعنوان وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية

قام الباحث فيها بالتوصل إلى وضع نظام فعال لتشجيع الموظفين على الأداء الجيد و التعاون مع عمليات التقييم و ذلك من خلال ربط الإنجاز المتحقق من الموظف بالمكافآت و التدريب و التقييم و الحوافز.

تاسعا: حدود الدراسة

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة حددنا مجال دراستنا فيما يلي:

1- الحدود المكانية: نظرا لضيق الوقت والإمكانيات و الوضع الصحي الصعب الذي تمر به البلاد تم اختيار مقر مؤسسة نفضال بسعيدة ليكون مجالاً للدراسة و التي سوف نقدم لها تعريفا في الجزء التطبيقي من هذه الدراسة، حيث شملت الدراسة عمال إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسة 40 (استبيان موزع)

2- الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة الميدانية خلال الثلاثي الثاني لسنة 2020

عاشرا: منهجية الدراسة

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه و من أجل إثبات صحة الفرضيات أو عدمها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم و طبيعة الموضوع و قد اعتمدنا على هذا المنهج لوصف واقع دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية و تحليل المعلومات المتحصل عليها لمعرفة هذا الدور و هذا بالاعتماد على مخرجات spss

إحدى عشر: تقسيمات الدراسة

قمنا بتقسيم هذا دراستنا إلى ثلاث فصول قسمت كالتالي:

الفصل الأول: تطرقنا فيه إلى مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية، أهدافها، وظائفها، الرؤية

الحديثة لإدارة الموارد البشرية، تأهل الموارد البشرية

الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى ماهية أداء المؤسسة و طرق تحسينه، تقييم الأداء، تحسين أداء المؤسسة من خلال الموارد البشرية

الفصل الثالث: ارتأينا أن يكون بمثابة دراسة تطبيقية حيث قمنا بإسقاط الجانب النظري من عملنا على مؤسسة " نفعال بسعيدة" تطرقنا فيه إلى التعريف بالشركة أهدافها، الهيكل التنظيمي للشركة، ثم نتطرق فيه لعرض دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة و محاولة تقييم مدى فعاليتها في تحقيق ذلك، تعرضنا فيه إلى، إدارة الموارد البشرية، التدريب و التطوير، تقييم الأداء، التحفيز، تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الأول

عموميات حول إدارة الموارد البشرية

مقدمة:

المؤسسة هي مجتمع بشري، حيث على مستواها يتم استثمار جزء كبير من الوقت و القدرات و الطاقات و الأفكار و الخبرات و مهارات الأفراد العاملين بها، و هي المكان الوحيد الذي يجمع أفراد حول أهداف موحدة، و عليه فالمؤسسة مجبرة على استعمال رشيد لمواردها البشرية، إذ تعتمد في نجاحها و فعاليتها على المورد البشري الذي هو الأساس في خلق القيمة و يعد محركا جوهريا لجميع العناصر المساهمة في تحقيق الأداء العالي للمؤسسات، لذلك لابد من الاهتمام بالموارد البشرية و تغيير نظرة المؤسسة له.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية

سنحاول من خلال هذا المبحث تبيان مختلف المقاربات الفكرية التي ساهمت في إثراء و تطور إدارة الموارد البشرية، والتي ارتبطت بتطور الفكر التسييري و كذا مسيرتها للتحويلات الاقتصادية أساسا ، فالمقاربة الظرفية الحالية اهتمت و أعطت مكانة كبيرة للأفراد، من خلال اعتبارهم أحسن مورد من موارد المؤسسة، و التأكيد على الجوانب الفكرية التي من خلالها تحقق المؤسسة الأداء المتميز.

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

يجب التأكيد على أن الأفراد مورد أساسي و مهم يساهم في تحقيق المزايا التنافسية ، و يرفع من أداء المؤسسة لذلك لابد من أخذه بعين الاعتبار مع التوجه الاستراتيجي للمؤسسات، و لهذا و قبل تعريفنا لإدارة الموارد البشرية، نجد من الأهمية الوقوف على هذا المصطلح "Ressources humains و كذا المصطلحات المرتبطة بها.

1. تعريف الموارد البشرية:

- تعرف الموارد البشرية بأنها " جميع الناس الذين يعملون في المنظمة، رؤساء و مرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها ،تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح و تضبط و توحد أنماطهم السلوكية، و مجموعة من الخطط و الأنظمة و السياسات و الإجراءات التي تنظم أداء مهامهم ،و تنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها و أهداف استراتيجيتها المستقبلية"¹.

- "يتفق معظم المفكرين على أن الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية ويتطلب إجراء التغيير لصالح المنظمة اهتماما وتخطيطا مسبقا لتوجيهه وتغيير تصرفاتهم في مختلف المجالات"².

ومن هذا المنطلق يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها:

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 11

² معمرى نبيلة، "التدريب وأثره على أداء العمال"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة مستغانم، 2011-2012، ص6

تعرف حيزا معرفيا وتطبيقا مستحدثا أو يمكن اعتباره مفهوم جديد لشؤون الموظفين التقليديين حيث تعد الموارد البشرية من أهم عوامل نجاح المؤسسة ويشار إليها في الكثير من الأحيان برأسمال البشري ولقد أجريت دراسات تفيد بأن الشركات التي حققت نجاحا كبيرا أو ملموسا في مجالها هي الشركات التي تدير الموارد البشرية والتي تهتم اهتماما بالغا بتنمية الموارد البشرية الموجودة فيها و إدارتها بالشكل الأمثل فالموارد البشرية تهتم بجميع الأنشطة التي تهدف إلى تنمية الأفراد والذي بدوره يمهد الطريق لنجاح الشركة أو المؤسسة.¹

2. تعريف إدارة الموارد البشرية:

تباين الباحثون و الكتاب في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية، و يعزى التباين في أغلب الأحيان إلى تعدد الخلفيات الثقافية و الفكرية و الحضارية لهم. ومن بين التعاريف العديدة مايلي : يعرفها ديسلر. " مجموعة الممارسات و السياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه."²

كما يعرفها الأستاذ أحمد ماهر بأنها الإدارة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمشروع بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذا المشروع لذلك فهي تهتم اهتماما كبيرا بالوظائف التي تقوم بأداء هذه الموارد على مستوى رئيس العمال الإدارة الوسطى وعلى مستوى الإدارة العليا.³

إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للمواد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها.⁴

من خلال التعاريف السابقة نستخلص ما يلي:

¹ محمد عبد الفتاح باغي، التدريب الإداري، مركز أحمد ياسين الفني، عمان، 2001، ص 21.

² ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة سيدي محمد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ، 2003، ص 39.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب، القاهرة، مصر، 1981، ص 28.

⁴ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ص 14

قدرات و إمكانيات العنصر البشري، كفاءته وإبداعه، تعتبر ذات قيمة كبيرة للمؤسسة، يجب تسييرها بفعالية و نجاعة، كما أنها تعتبر أعلى أصول المنظمة.

المطلب الثاني: الوظائف الرئيسية والمساعدة لإدارة الموارد البشرية

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة لتسيير العنصر البشري في المؤسسات، و ذلك من خلال تولي هذه الإدارة القيام بمجموعة من الوظائف المتكاملة، لهذا سيتم التطرق في هذا المطلب إلى الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كما يلي:

أولاً: الوظائف الرئيسية الإدارة الموارد البشرية

1. **تحليل العمل:** تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، و توصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، و تحديد مواصفات شاغلها.
2. **تخطيط القوى العاملة:** وهي تحديد احتياجات المؤسسة من أنواع و إعداد العمال، و يتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العمال، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها، و المقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة داخل المؤسسة.
3. **الاختيار و التعيين:** تعمل هذه الوظيفة على البحث عن العمال في سوق العمل، و تصنيفهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات والمقابلات الشخصية، و غيرها من الأساليب، و ذلك لاختيار العامل المناسب في المكان المناسب
4. **تصميم هيكل الأجور:** تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة و الأهمية النسبية لكل وظيفة و تحديد أجرها، و تحديد درجات أجرية للوظائف، كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للتقييم و الأهمية المختلفة للوظائف.
5. **تصميم أنظمة الحوافز:** تعني هذه الوظيفة بمنح مقابل عاجل للأداء المتميز، و يمكن تحفيز العمال على أدائهم الفردي، و أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز المادية و الحوافز الجماعية، و أيضا هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل.
6. **تصميم أنظمة مزايا و خدمات العمال:** تهتم المؤسسات بمنح عمالها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض و العجز والبطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات العمال على شكل خدمات مالية و اجتماعية و رياضية و قانونية، و قد تمتد إلى الإسكان و المواصلات وغيرها.

7. **تقييم الأداء:** تقريبا كل المنظمات تهتم بتقييم أداء عمالها، و ذلك من خلال طرق معينة، و غالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعمال، و بغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.
8. **التدريب:** يتم ممارسة أنشطة التدريب في المؤسسات بغرض رفع كفاءة و معارف و مهارات العمال، و توجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، و على الشركة أن تحدد احتياج المرؤوسين للتدريب، و أن تستخدم الأساليب و الطرق المناسبة، و أن تقيم فعالية هذا التدريب.
9. **تخطيط المسار الوظيفي:** تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعمال بالمنظمة، و على الأخص فيما يخص النقل، و الترقية، التدريب، و يحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة و الضعف لدى العامل.¹

ثانيا: الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية

تنقسم هذه الوظائف إلى:

1. **العلاقات مع النقابات:** هي سياسة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العالمية و النقابات و التطرق لموضوعات مثل الشكاوى والنزاعات العمالية، والتأديب و الفصل في الخدمة.
2. **ساعات و جداول العمل:** تعمل هذه السياسة على تحديد ساعات العمل، و ذلك وفق نظام يناسب طبيعة المؤسسة.
3. **أمن وسلامة العمال:** هذه السياسة يتم وضعها لإجراءات الحفاظ على حماية و سلامة العمال، و الصحة والاتجاهات النفسية لهم.²

المطلب الثالث: أهداف و دور إدارة الموارد البشرية

1. أهداف إدارة الموارد البشرية

إن هدف إدارة الموارد البشرية الذي تسعى إلى تحقيقه بالمنظمة هو نفس الهدف الذي تسعى إليه الإدارة بصفة عامة في كل التنظيمات سواء كانت إنتاجية، تجارية، حكومية، خاصة،... إلخ، و

¹ صدوقي فاطيمة، سوسي كريمة (دور تكوين الموارد البشرية في تحسين أداء العمال في المؤسسة)مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر -سعيدة، 2015، ص6

² صدوقي فاطيمة، سوسي كريمة، المرجع نفسه، ص7/6

يعتبر الفرد هو رأس مال المؤسسة فيه تستطيع المنافسة و الاستمرارية و تحقق أهدافها، لهذا تنقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى أهداف عامة و أخرى فرعية.

أولاً: الأهداف العامة

- **تحقيق الكفاية الإنتاجية:** و ذلك من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأفضل لهذه الموارد مجتمعة التي تسمى بالمدخلات INPUTS، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا... الخ)، و على مستوى أدائه و كفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات OUTPUTS (سلع، خدمات) بالكميات و المواصفات المطلوبة و بأقل تكلفة. فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية، من خلال تعظيم المخرجات و تخفيض تكلفة المدخلات. و هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف و ممارسات، تجعل المورد البشري مؤهلاً، مدرباً، محفزاً، لديه ولاء و انتماء للعمل و للمنظمة، التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.

- **تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي:** الكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح و المنافسة و البقاء للمنظمة، فتحقيق مخرجات بكفاية عالية (كمية + مواصفات + أقل تكلفة) من خلال استخدام كفو للموارد (المدخلات)، يجب أن يكون مستوى عالي من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، أي أن يلبي المنتج (المخرجات) و الخدمة المقدمة للزبائن احتياجاتهم و رغباتهم و توقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، و من هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب و تكوين و توعية للموارد البشرية، حول أن مسألة الجودة و رضا الزبون مسألة غاية في الأهمية، و أن خدمة العملاء و تحقيق رضاهم هي مسؤولية كل العاملين في المنظمة، لأن بقاء المنظمة في المنافسة يتوقف على هذا الرضا.¹

ثانياً: الأهداف الفرعية

- إضافة إلى الأهداف العامة يمكن أن نستخلص الأهداف الفرعية فيما يلي.
- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع.
- إيجاد الحافز لدى القوى العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ص30/29

- إيجاد علاقة إنسانية طيبة داخل الهيكل التنظيمي
- إقامة جو من العدالة و تكافؤ الفرص لجميع العاملين من حيث الترقية و الأجور و التدريب.
- إيجاد مناخ عمل صحي آمن
- الاختيار الدقيق للكفاءات لشغل الأماكن الخالية
- رعاية العاملين و تقديم الخدمات الاجتماعية و الثقافية و العلمية لهم
- توعية العاملين بمدى دورهم في تحقيق الأهداف.¹

2. دور إدارة الموارد البشرية:

يتمثل دور الإدارة الموارد البشرية في مساعدة المنظمة على بلوغ أهدافها وذلك بالمبادرة إلى تقديم الدعم بشأن كافة المجالات الخاصة بالموارد البشرية والهدف الرئيسي هنا هو التأكد من فاعلية توجهات وقرارات الإدارة بشأن العاملين والعلاقات بينها وبينهم ويشمل هذا تهيئة بيئة تساعد العاملين على أفضل استخدام لقدراتهم مما يحقق مصالحهم مع مصالح المنظمة في آن واحد إذ يتوقع من الإدارة أن تصمم و تطور سبل الاستفادة من الفرص التي تظهر بالسوق، كذلك إن واقع هذه الإدارة في المنظمات أو الشركات في وقتنا المعاصر خاصة في الدول الصناعية المتقدمة تغير كثيرا عما كان عليه في الماضي، إذ زاد الاهتمام بالعنصر البشري، والذي تبعه زيادة الاهتمام بوجود إدارة البشرية لها صفة التخصص تهتم بهذا العنصر أو المورد البشري.. فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة، عن تحفيزه عن حماية، وتأهيل وتنمية، وتنظيم علاقته في العمل داخل المنظمة أو الشركة ومسؤولة أيضا بكل الوسائل المادية والمعنوية، لتزيد من انتمائه وولائه، وتستخرج مكنون قدراته وإبداعاته وابتكاراته.. وهي المسؤولة أيضا عن حل مشكلاته، .. وتهيئة المناخ والبيئة المناسبة والصالحة للعمل.. وهي بذلك تلعب دورا غاية في الصعوبة إذ تتعامل مع العنصر البشري، المتقلب المزاج.. المتعدد الثقافات والقناعات.. المختلف في درجات تفكيره و تقديره للأمور..و المتعدد الدوافع.²

¹ سامح عبد المطلب عامر، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، 2011، ص33

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، جامعة الزقازيق، القاهرة، 2000، ص20

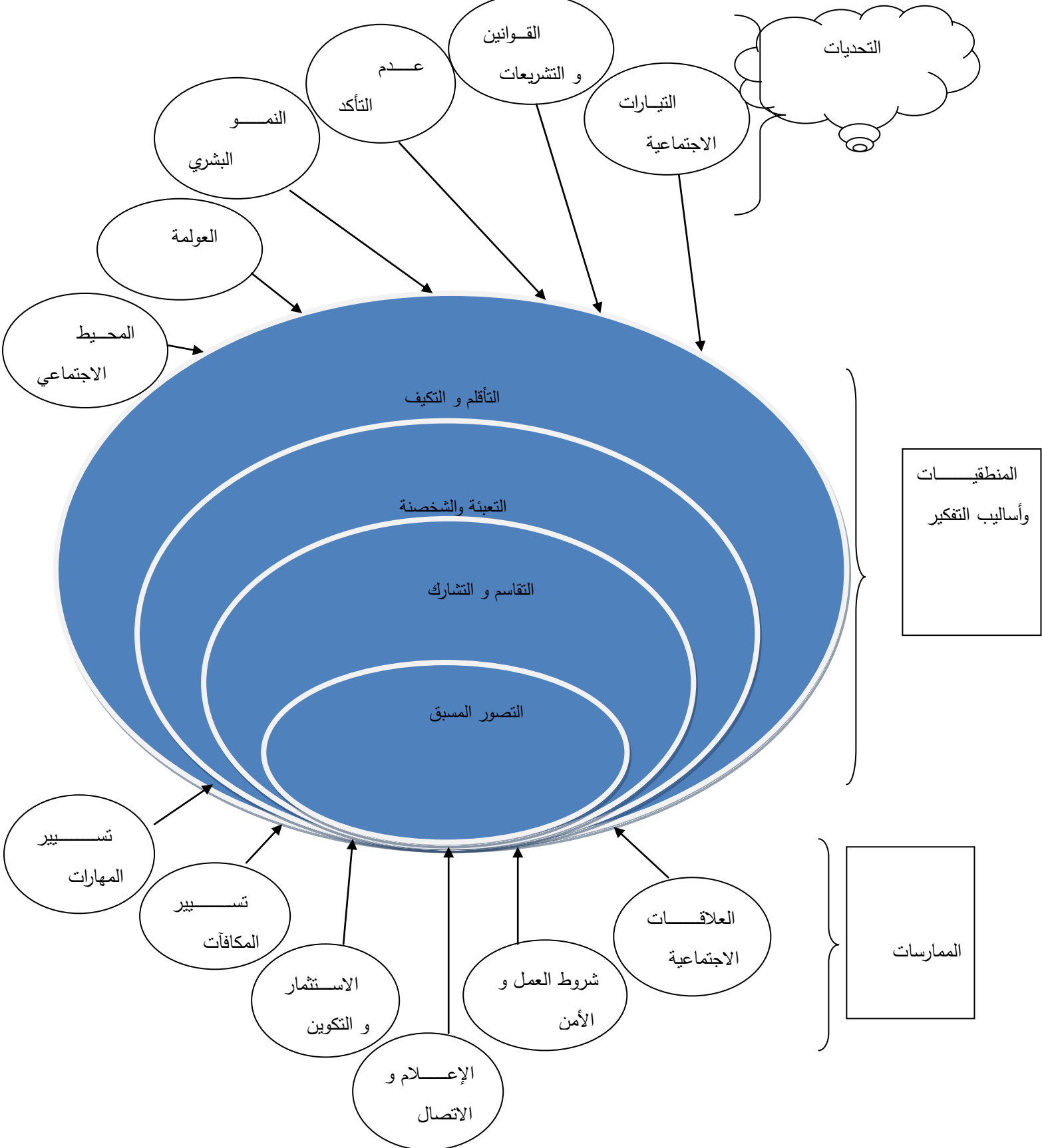
المبحث الثاني: الرؤية الحديثة لإدارة الموارد البشرية

سنحاول من خلال هذا المبحث تبيان مختلف التحديات التي إدارة الموارد البشرية تجسدت مقارنة ظرفية، و قد أسهمت هذه التحولات الجديدة في تسيير هذه الوظيفة كما نتج عنها العديد من الآليات الجديدة، و التي تزامنت مع الفترة الحالية : اقتصاد المعرفة، و التأكد على أهمية المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة.

المطلب الأول: المقاربة الظرفية لإدارة الموارد البشرية

في الحقيقة لا توجد في إدارة الموارد البشرية ممارسات و تطبيقات موحدة و مدى قوتها في تحقيق أهداف المؤسسة، أداءها الجيد مرتبط بمدى تأقلمها بمحيط المنظمة، و كذا المرونة و سبق المحيط، و التي تسمح بالاستجابة للتحديات التي تواجهها المؤسسة سواء داخليا أو خارجيا في ظرف معين، لذلك و جب على الإدارة ممارسة مقارنة ظرفية لتسيير الموارد البشرية، يمكن تبيان هذه المقاربة من خلال الشكل الآتي.

الشكل رقم (1): المقاربة الظرفية لتسيير الموارد البشرية



المصدر: عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، ص 20

يتبين من خلال هذا الشكل العلاقة القائمة بين التحديات و أساليب التفكير والممارسات الجديدة في ظل هذه المقاربة ، فالمؤسسة تواجه تحديات أساسية جديدة، ولكي تتأقلم وتتكيف معها، عليها أن تعتمد على منطقيات وأساليب تفكير وممارسات جديدة لتسيير مواردها البشرية، وخاصة تلك المرتبطة بالتسيير الاستراتيجي لها ، " فاتجهت التكنولوجيا المطورة إلى تقليل عدد الوظائف التي تتطلب القليل من المهارة ، و في المقابل زيادة عدد الوظائف التي تتطلب الكثير من المهارة ، وهو تحول بالانتقال من الأعمال الملموسة المادية إلى أعمال معرفية غير ملموسة.¹ ويؤثر التقدم التكنولوجي على إدارة الموارد البشرية و تطبيقاتها، من خلال التغيير في الهياكل التنظيمية، و استخدام فرق العمل في انجاز الأعمال ، مع التأكيد على المهارات المتنوعة.

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

1: زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة

لا شك أن التطورات التكنولوجية، و استخدام الحاسبات الآلية يشكل قيودا على إدارة الأفراد، فهي تؤدي إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال و المهارات التي تحتاج إليها المنشآت، تؤدي إلى زيادة أهمية بعض الأنشطة مثل التنمية و التدريب، و التخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع احتياجات هذه التغيرات، كما أن التكنولوجيا بتوسعها هذا أدى إلى الاستغناء عن بعض العاملين، و البحث لهم عن فرص عمل أخرى.

2: التغيرات في تركيب القوى العاملة

التركيب في القوى العاملة الحالية بمختلف المنشآت و خاصة الحكومية، و منها زيادة نسبة عمالة المرأة، التي أصبحت تنافس الرجل في العديد من الوظائف، و قد أدى هذا إلى تشكيل عبء جديد على إدارات الأفراد، و إن زيادة النساء العاملات و المشاركات في العمل يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع و فرض الترقى الوظيفي، لهذا وجب على إدارة الأفراد أن تكون مستعدة للتجاوب لتوفير خطط أفضل للمستقبل للوظيفي الخاصة بالعمالة مع الجنس الآخر.

¹ يوسف حجيم الطائي و مؤيد عبد الحسين الفضل و هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة

الأولى، الوراق للنشر و التوزيع .عمان، 2006، ص 74

3: نظم المعلومات في إدارة الأفراد

لتحقيق أهداف المنشآت بطريقة أفضل تحتاج إدارة الأفراد إلى نظام معلومات حديث يشتمل على كل بيانات و خطط الإدارة في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة. فالتحدي الذي يواجه معظم المؤسسات الكبيرة الحجم في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعدها في اتخاذ القرارات الرشيدة اتجاه القوى العاملة.

4: تغير القيم و الاتجاهات

تلعب القيم و الاتجاهات و المعتقدات دورا رئيسيا بالنسبة لإدارة الأفراد فهي تؤثر على دوافع و سلوك العاملين في مختلف مستويات التنظيمية، و قد لوحظ أن هناك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة لها تأثير سلبي على الأداء و الإنتاجية، و من أمثلة هذا التهرب من المسؤولية، النظرة المضادة للتغير و التجديد الافتقار إلى أسلوب علمي لحل المشكلات، نقشي ظاهرة اللامبالاة، عدم الولاء و الانتماء في العمل، قوة العلاقات الاجتماعية و الصلات الشخصية. و تعتبر هذه التغيرات تحديا لإدارة الأفراد ، حيث يقع على عاتقها مسؤولية مواجهة هذه المعوقات و التخلص منها أو التقليل منها على الأقل، و يتطلب ذلك إعداد سياسة عمالة قوية قادرة على الاستفادة الكاملة من القوى العاملة بالمنظمة.

5: العائد و التعويض المادي للعاملين

ضعف مستوى الأجور و عدم توفر الحوافز الإيجابية يعتبر عاملا مؤثرا على مستوى الأداء في كثير من الأجهزة الحكومية، يؤدي ذلك إلى عدم الانتظام في العمل و البحث عن أعمال إضافية خارج عمل الإدارة و عدم فعالية الحوافز السلبية، هذا كله يلقي عبئا جديدا على إدارة الأفراد من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين و حفزهم لبذل مجهود أكبر للعمل.

6: زيادة حجم القوى العاملة

تزايد عدد السكان يتبعه زيادة في عدد الأفراد الراغبين و الباحثين عن العمل و يلاحظ أن هناك اختلاف في هيكل العمالة، إذ أن هؤلاء الباحثين عن العمل من أصحاب المؤهلات و التخصصات غير المطلوبة، ولهذا يجب على إدارة الأفراد تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل المختلفة، بما يوفر التخصصات المطلوبة، و ذلك عن طريق استخدام البرامج التدريبية و برامج التنمية الإدارية الجديدة.

7: التشريعات و اللوائح الحكومية

إن كثرة التغيرات و التعديلات الحكومية في قوانين و تشريعات العمل، يسبب التضارب و المشاكل تطبيقها، و لذلك فان معيار الكفاءة لمديري الأفراد هو درجة مهارتهم و قدراتهم على الإلمام بهذه التشريعات و الاجتهاد في تفسيرها¹.

المطلب الثالث: المنطقيات و الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

لمواجهة التحديات المفروضة و جب على المؤسسات تبني منطقيات وأساليب جديدة تتماشى و السياسات الاجتماعية، وكذا استحداث أدوات جديدة في ممارسات هذه الوظيفة أخذاً بعين الاعتبار التوجه الاستراتيجي لهذه الوظيفة تزامناً مع اقتصاد المعرفة وتسيير المهارات ومعارف الأفراد وتتمثل أهم هذه المنطقيات فيما يلي:

1. الشخصية: نعني بها اختيار موسع يأخذ بعين الاعتبار انظارات و طموحات كل فرد المؤسسة على حدى، فالتسيير الجديد للوقت ، و معدلات و نظم العمل أصبحت ذات أهمية و هذا ما يتطلب لامركزية في اتخاذ القرار، و كذا المهارات المطلوبة والأساسية في القيام بالأعمال ، فالبحث عن شخصية و اهتمامات مستقلة بالنسبة لكل لفرد، جعلته يطالب بشروط عمل مرنة تسمح له بأن يؤدي عمله في الأوقات المناسبة له، و أن يحصل على العطل عند الحاجة، العوائد المناسبة و هذه الخصائص تتطلب أنظمة عمل جديدة و مرنة تشجع المشاركة و تحترم قدرات و حاجات الفرد، و الشخصية تقوم على الأفراد و معرفتهم التي يمكن استخدامها بمرونة عالية في معالجة مشكلات متميزة متباينة من حالة لأخرى و هي تركز بالأساس على معارف الأفراد المختلفة وخاصة المعرفة الضمنية لهم، كما أن التغيير الكبير في عمل المنظمات الحديثة هو الانتقال إلى نظام العالمي المرن و الذي يسمح للفرد بأن ينجز و يقوم بعمله في الأوقات التي يراها مناسبة، أي على المؤسسة أن توفق بين انتظارات و رغبات أفرادها المتنوعة و بين القيود التي تحكم نشاطها، و تعددت بذلك صيغ العمل التي توفر مرونة إضافية و تستجيب لاحتياجات و طموحات و انتظارات الفرد و هذا بالتوسع و الاعتماد على المنظمة الافتراضية كالعامل عن بعد و الاعتماد على التقنيات الحديثة و أنظمة المعلومات.

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، مصر، 2001، ص من 61 إلى 65.

2. التكيف و التأقلم

هنا يجب على المؤسسة أن تتكيف و بسرعة مع تغيرات المحيط و بطريقة فعالة سواء التغيرات الداخلية أو الخارجية، لهذا وجب عليها البحث عن المرونة من خلال مرونة كمية خارجية و داخلية الخارجية كالعقود محدودة الأجل، الإنابة، أما المرونة الداخلية كساعات العمل الإضافية، التعديلات، التعويضات، مرونة نوعية أو وظيفية ذلك بالاهتمام بالحركية، و تعدد المهام، المرونة الأجرية هي الاهتمام بالعلاوات، المكافآت الفردية و الجماعية و المحفزات المثلى، و لتحقيق المرونة المثلى يجب تطبيق لا مركزية في اتخاذ القرار. و أصبحت سرعة التكيف بمثابة نقطة اهتمام و أولوية رئيسية بالنسبة للمؤسسات بالاعتماد على روح المبادرة، و القدرة على الاتصال و التفاوض.

3. التعبئة

إن تعبئة الأفراد و مدى كفاءتهم تنشئ فوارق و اختلافات كبيرة في المؤسسات على الرغم من أن تكون لهم نفس التكنولوجيا المستعملة، و من حيث الإنتاجية، فالتعبئة ترتكز و تستند على تعبئة تدرج الهرم التنظيمي ومدى قدرته على تحفيز المرؤوسين ،وهي تتطلب جو اجتماعي مشجع ، و حوار حقيقي و فعال لبناء علاقات اجتماعية بين الأجراء والمؤسسة، و أصبح ينظر للفرد كمورد وليس كقيد أو تكلفة، و أن أداء المؤسسات هو محصلة لمستوى تعبئة الموارد البشرية ومدى تمكين أفرادها (المبادرة ، الإبداع ، الذكاء ، الاستقلالية، المشاركة) لهذا وجب عليها أن تقوم بتحديد وتحديث ممارساتها، لكي تتمكن من حشد كافة الطاقات البشرية و تفعيلها.

4. التفكير المسبق (سبق المحيط)

نتيجة لعدم اليقين و التغيرات المستمرة وجب انتهاج مقاربة سببية تشجع التكيف مع الأحداث الطارئة و غير المتوقعة، فالتخطيط و التسيير قصير المدى بدون تفكير مسبق يضاعف المخاطر في المدى المتوسط يعيق استمرارية المؤسسة و لهذا هناك اهتمام أكبر بجانب التقدير و التخطيط من قبل المسيرين و إعطائه بعدا استراتيجيا.

5. التشارك

تم توزيع هذه الوظيفة ومشاركتها في التنظيم العام ، فلا مركزية الوظيفة سمحت بالتكيف السريع والملائم ، و كذا الشخصنة الحقيقية للقرارات الخاصة. هنا أصبح كل إطار يمارس وظيفة قيادية و مديرا للموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات التي تبحث عن الفعالية و التطوير، فكل إطار لهذه الموارد يشارك في جميع محاورها و هو بذلك يشارك في جميع مهامها.

و مما سبق يمكن القول أن مختلف هذه الممارسات و الأدوات تعد ضرورة ملحة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات الجديدة، و بما يتماشى مع التحول في لمفاهيم الإدارية الحديثة و نظرتها للأفراد، و التأكيد على المهارات و المعارف التي يمتلكها الأفراد واعتبارهم مصدر قوة لتحسين أداء المؤسسة¹.

¹ عادل بومجان،(تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية) رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص من 27 إلى 30

المبحث الثالث: تأهيل الموارد البشرية

أصبحت تنمية الموارد البشرية أهم عامل لنجاح التنمية الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية، و يقصد بتأهيل البشرية هو تنمية قدرات و إمكانيات الفرد، و جعله يمتلك المعارف و المهارات التي تمكنه من تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف التأهيل في المجال الاقتصادي

اقترن مصطلح التأهيل بمجموعة من الأبعاد كالنتمية، التطوير، تحسين الأداء، مواجهة التغيرات و التحديات التي أفرزتها البيئة التنافسية، كما استخدم الباحثين هذا المصطلح في المجال الاقتصادي، و اقترانه بمصطلح تنمية الموارد البشرية، و تحسين أداء الأفراد و تدريبهم لاكتساب قدرات و مهارات عالية، و ذلك لمجابهة مختلف التحديات التغيرات و التحولات الاقتصادية التي تعيشها المؤسسة إذ يمكن القول بأن التأهيل هو تطوير المؤسسة من أجل أن تصبح قادرة على المنافسة من ناحية الجودة، و الكفاءة الداخلية باستخدام مواردها حتى تضمن شروط البقاء و تحقيق مردودية اقتصادية¹. و هناك من حاول ضبط تعريف التأهيل بالعديد من الجوانب و المتطلبات، كأداة لتطوير المؤسسة، و ما يتطلبه من إعادة النظر في الهياكل التنظيمية، عمليات التسيير، عمليات الإنتاج وكذا محيط المؤسسة و مواردها البشرية.²

لذلك فإن التأهيل التنافسي للاقتصاد، يتطلب تحديد المؤسسات و القطاعات التي يجب تأهيلها على اعتبار عملية التأهيل عملية متكاملة تخص جميع المجالات المترابطة فيما بينها أي الموارد البشرية الهياكل الاقتصادية و ما إلى ذلك.

ومن خلال التعاريف السابقة نجد أن التأهيل في المجال الاقتصادي يشمل بصفة عامة مختلف جوانب تطوير أداء المؤسسة و تحسين تنافسيتها، كما نجد بعدين أساسيين أبرزتا عملية التأهيل وهما:

- أن تصبح المؤسسة أكثر تنافسية على مستوى، السعر، الجودة و الإبداع

¹ كمال رزيق ، بوزعور عمار، التصحيح الهيكلي وأثاره على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، جامعة سطيف، أكتوبر 2001، ص8

² Imam Benziane et Ouafia Tedjani, Contribution de la mise à niveau des PME à la réduction du taux de chômage, Revue Recherches économiques et managériales, Université de Biskra N° 5 Juin 2009, Pp(48-62

- أن تصبح قادرة على المتابعة والتحكم في التطور التكنولوجي والأسواق من أجل البقاء في إطار شدة المنافسة العالمية.¹

كما تدخل عملية التأهيل ضمن سياسة اقتصادية تهدف إلى إنشاء مناصب الشغل في سياق التغيرات الاقتصادية كإفتاح الأسواق ومواجهة المنافسة الدولية، بالإضافة إلى النمو الديمغرافي وولوج عدد كبير من الأفراد البالغين سن العمل إلى سوق العمل. هذا التوجه جاء تماشياً مع التطورات الحاصلة في محركات النمو وتحديد العلاقات بين الإنتاجية و العمل، وبين النمو الاقتصادي وإنشاء مناصب الشغل. إن اختلاف السياق الاقتصادي و ما يصاحبه من اختلاف في السياسات الاقتصادية و البنى المؤسساتية وأساليب القيادة ما جعل التأهيل عملية خاصة لكل سياق اقتصادي وطني.²

المطلب الثاني: تأهيل، تنمية الموارد البشرية

من المتطلبات الأساسية لتأهيل المؤسسات الاقتصادية تأهيل الموارد البشرية، فتدريبها و تكوينها هو بمثابة عامل نجاح للمؤسسة، و إدراجها في تبني و تنفيذ استراتيجية المؤسسة هي مجموعة الممارسات التي من شأنها المساهمة في تأهيل الموارد البشرية و تطويرها.

1. التأهيل لغة:

انتهل ولأمر صار له أهلا ، وإهالة الشيء، استوجبه واستحقه ويقال هو أهل لكذا هو يستحق له أي أن الأهلية للأمر تعني الصلاحية والاستحقاق له، كما يقصد به الكفاءة، و التصنيف المهني للعامل مع مراعاة تكوينه، خبرته، و المسؤولية التي أسندت إليه.

كما أن التأهيل يشترك في العديد من النقاط، كالاستحقاقية، الجدارة، و الصلاحية أو الكفاءة و التي تجعل الفرد متمكن أو مؤهل للقيام بعمل معين.³

¹ علي لزعر، ناصر بوعزيز، تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأورو متوسطية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 5 جوان 2009 ص من 38 إلى 50

² حنان جودي، (استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية و الاندماج في الاقتصاد التنافسي) أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2017، ص26

³ مرجع نفسه، ص34

2. المصطلحات ذات العلاقة بالتأهيل: التدريب، التنمية و التطوير

نستخدم العديد من المصطلحات القريبة بمصطلح التأهيل تبين الهدف من التأهيل أو الأساليب الكفيلة لذلك من أهمها ما يلي:

- **التدريب و التكوين:** يعد التدريب أحد أهم الأنشطة الإدارية في أية منظمة مهما كانت طبيعة و نوع عملها و اختصاصاتها. و إن الوسيلة الأفضل لإعداد و تنمية الموارد البشرية و تحسين أداءها هي التدريب لذا يلقي التدريب اهتماما كبيرا و متزايدا في المنظمات و ذلك لاعترافهم بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية، و هنا نجد أن التدريب هو عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات و معارف تساعدهم في بلوغ الأهداف، كما أنه يرتبط بطبيعة الأعمال و ينسجم مع سياسات و خطط المنظمة¹. كما يعتبر التدريب نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المهارات و المعلومات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله². أما التكوين هو مجموعة الوظائف المخططة مسبقا، تهدف إلى إكساب الأفراد المعارف و المهارات التي تسهل عملية إدماجهم في المؤسسة³.

- **تنمية و تطوير الموارد البشرية:**

التنمية و التدريب هي وسائل للتعلم و اكتساب مهارات و معارف جديدة، إلا أن المدى الزمني يختلف لكل منها، فالتدريب مرتبط بالعمل الحالي و موجه إلى الحاجات و المتطلبات الحالية أما تنمية الأفراد فهي مرتبطة و تركز على الوظائف المستقبلية و منه يمكن تعريف التنمية على أنها " عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية و إكسابها معارف، و سلوكيات، و مهارات جديدة، متوقع أن تحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل، و التأقلم و التعايش مع أية مستجدات أو تغييرات تحدث في البيئة و تؤثر في نشاط المؤسسة"⁴. و هناك من يعرف تنمية

¹ يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 79

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 183

³ جودي حنان، مرجع سابق، ص 36

⁴ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 438

الموارد البشرية على أنها تهتم بالوظائف أو الأعمال المستقبلية، فهي تسعى إلى توسيع مهارات الفرد و تتميتها و إعداده لعمل أعلى مرتبة من عمله الحالي أي أن العملية تركز على الإعداد المستقبلي للفرد¹.

المطلب الثالث: التنمية الإدارية- التطوير الإداري-

يمكن النظر إلى التنمية الإدارية على أنها نشاط مخطط و مستمر يهدف إلى تطوير السلوك الإداري و تطوير قدرات المديرين بالمنشأة، من خلال المعارف و المهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية، كما تهدف هذه البرامج إلى تنمية مهارات المديرين، و تنمية القدرة على التفكير الخلاق و اتخاذ القرارات الصحيحة.

و التنمية الإدارية ليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا في المنظمة، بل تشمل كافة المستويات الإدارية فهي تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين إلى جانب تهيئة مديري المستقبل، و تسليحهم بالقدرات و المعلومات الإدارية التي من خلالها يستطيعون تولي المناصب العليا في المستقبل، و بعد التدريب المخطط و الجهود المنظمة التي توجه نحو التنمية الإدارية².

كما تم تعريفها على أنها برامج تدريب و تنمية متخصصة، تعد و تصمم من أجل إكساب رجال الإدارة في المنظمة و في كافة مستوياتها الإدارية و بشكل مستمر ما يلي:

- معارف إدارية جديدة.
- مهارات إدارية جديدة.
- أنماط سلوكية جديدة.
- تطوير وتحسين المعارف و المهارات و السلوكيات الحالية.

و هذا من أجل تمكينهم من أداء أعمالهم الحالية و اتخاذ القرارات الجيدة و حل مشاكلها بفاعلية، و تهيئتهم من أجل استلام وظائف جديدة في المستقبل³.

¹ يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 79

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 209

³ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 483

و منه يمكن استخلاص من التعاريف السابقة أهم النقاط المتعلقة بتأهيل الموارد البشرية:

- تأهيل الموارد البشرية يتعلق بالتحسين و التعليم المستمر
- تأهيل الموارد البشرية يهدف إلى تطوير قدرات و مهارات العاملين
- تأهيل الموارد البشرية موجه إلى تحسين الأداء العام للعاملين و أداء المؤسسة
- تأهيل الموارد البشرية يهدف إلى تحسين تنافسية المؤسسة
- تأهيل الموارد البشرية يهدف إلى تكيف و تأقلم الأفراد مع الوظائف المستقبلية

خلاصة الفصل الأول:

شهدت وظيفة إدارة الموارد البشرية تطورات جوهرية، و هذا نابع عن اقتناع علمي بالدور الذي يقوم به المورد البشري، في صنع التقدم و تحقيق الانجازات العلمية و التقنية و الإنتاجية التي غيرت ملامح الحياة كليا، و إعادة النظر في العديد من الممارسات الخاصة بهذه الوظيفة، و تغير نظرتها إلى الأفراد و اعتبارهم كتكلفة، إلى كونهم أحسن الموارد في المنظمة، و ضرورة الاستثمار فيهم و تأهيلهم مع المستجدات و المتطلبات الحالية في ظل اقتصاد المعرفة، و إن نجاح أي منظمة مرتبط بالدرجة الأولى بمواردها البشرية، و من هذا المنطلق تظهر لنا أهمية التكوين و التدريب فيما يخص تنمية مهارات وقدرات العاملين، ذلك لأن المؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية، غير أن تحقيق هذه الأهداف يعتمد بشكل مطلق على فعالية الموارد البشرية.



الفصل الثاني
ماهية أداء المؤسسة
وطرق تحسينه

مقدمة:

في وسط أصبح يتسم بالتغيير الدائم، كان لزاما على المؤسسات الاقتصادية الاعتماد على استراتيجية محكمة من أجل مسايرة التطورات العديدة التي أضحت إما فرصة أو تهديد لها، لذلك يعتبر الأداء و تقييمه من أهم المواضيع تعقيدا في وظيفة الموارد البشرية، فهو المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين، كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، و لهذا فان المؤسسة تعتمد في تحسين أدائها على دراسة العديد من العوامل التي يمكن تصنيفها إلى عوامل خارجية كالمنافسة، الأسواق... الخ و عوامل داخلية كالموارد المختلفة التي تمتلكها المؤسسة بما فيها الموارد البشرية التي تلعب دورا هاما في تحسين الأداء من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الأداء

على الرغم من اختلاف الباحثين حول مفهومهم للأداء ، و نظرتهم إليه ، تعددت مساهماتهم أكثر لإثراء هذا الموضوع، باختلاف توجهاتهم النظرية، ومدى مسايرتها للتحويلات الاقتصادية وهو ما سنحاول إبرازه فيما يلي:

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً و هاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، فهو ظاهرة شمولية لجميع فروع و حقول المعرفة الإدارية. فضلاً عن كونه البعد الذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه، و على الرغم من كثرة البحوث و الدراسات التي تتناول الأداء، إلا أن المجال لا زال واسعاً لمزيد من البحوث و الدراسة لغرض تأطير هذا المفهوم الواسع، فالأداء محتوياته متجددة بتجدد و تغير و تطور أي من مكونات المنظمة على اختلاف أنواعها.¹

و قد عرف آخرون الأداء بأنه النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة ، و استمراريتها و قدرتها على التكيف مع البيئة ، و فشلها وانكماشها وفق أسس وفق معايير محددة تضعها المؤسسة، وفق لمتطلبات.²

يشير الأداء إلى درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد.³

إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن للأداء مفهوم ذا شمولية لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من ست أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم و هي:⁴

¹ وائل محمد صبيحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة I الأداء الاستراتيجي الأساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص37

² علاء فرحان طالب، إيمان شيجان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع. عمان. الأردن . 2011 . ص64

³ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص25

⁴ وائل محمد إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع نفسه، ص39/38

- ✓ النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها و في هذا السياق يعبر (Eccles, 1991:131) عن الأداء بكونه "انعكاس لقدرة المنظمة الأعمال و قابليتها على تحقيق أهدافها"
- ✓ منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد، حيث وضح (Miller & Bromilley, 1990 :757) أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها و توجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.
- ✓ النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، و ضمن هذا التوجه يرى (Birkinshaw,et..al, 1995 :646) أن الدراسات الإدارية و الاستراتيجية حول موضوع الأداء تواجه العديد من الصعوبات، فالإضافة إلى تعدد المحاور و اختلافها
- ✓ البعد البيئي الداخلي و الخارجي للمنظمة، حيث ركز (Zahar & Pearce, 1989 :298) على البعد البيئي الداخلي و الخارجي للمنظمة، و مدى قدرتها على تكيف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها، فالأداء هو "النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية-على اختلاف أنواعها- و التأثيرات الخارجية و استغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها.
- ✓ مدخل النظم حيث بين (Wit & Meyer, 2001 : 40) أن الأداء هو المستوى تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة و الأحداث التي تشكل داخل المنظمة.
- ✓ المفهوم الشمولي، حيث وصف (David, 2001 : 308) الأداء بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية

المطلب الثاني: أنواع الأداء

1: حسب معيار الشمولية¹

و حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي و الأداء الجزئي.

- ✓ **الأداء الكلي:** و هو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، و لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون المساهمة

¹ الزغودي محمد السايح، (مراجعة إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في العلوم المالية و المحاسبية، كلية الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، صفحة 40

من باقي العناصر .في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية و الشمولية، الربح و النمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

✓ الأداء الجزئي: و هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة.

2: حسب معيار المصدر

يندرج ضمن هذا المعيار الأداء الخارجي من جهة، فهو ناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة هنا لا تتسبب فيه بل المحيط الخارجي هو الذي يولده، و من جهة أخرى الأداء الداخلي يرتبط بالمحيط الداخلي للمؤسسة بهدف تحديد نقاط القوى و الضعف و يطلق عليه أداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد و هو يتكون من أساسا مما يلي:

أ . الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة والذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

ب . الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

ج . الأداء المالي: يكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.¹

3: حسب معيار الطبيعة:

ينطوي ضمن هذا المعيار التصنيفات الآتية:²

الأداء الاقتصادي : يتم قياس الأداء الاقتصادي باستخدام الربحية أو المردودية بأنواعها المختلفة و من أهم الأدوات المستخدمة هي التحليل المالي هذا على الرغم من أن التشخيص الاقتصادي لا بد أن يتماشى جنبا إلى جنب مع التشخيص المالي للوصول إلى نتائج هامة حول الأداء الاقتصادي.

¹ نجعوم رزيقة، العمري سميرة، (دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية) مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015، ص ص 81،82

² الزغودي محمد السايح، مراجعة إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، صفحة 40

الأداء الاجتماعي : يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، و يتميز هذا النوع بصعوبة إيجاد المقياس الكمية، لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بها و بين الجهات التي تتأثر به.

الأداء التكنولوجي : تعتبر التكنولوجيا من بين مصادر الأفضلية و التميز في الأداء، لذا فإن الأداء التكنولوجي يرتبط بحد كبير بامتلاكها و مدى تطويرها و تحيينها مع المستجدات، لذلك تكون الأهداف التكنولوجي ضمن الأهداف المحددة في استراتيجية المؤسسة.

الأداء الإداري: يتعلق هذا الجانب بالخطط و السياسات و الإجراءات التي تحددها المؤسسة، و يتم تحقيق ذلك من خلال حسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المسطرة. ويمكن الاستعانة بالانماذج والأساليب العلمية لتطوير هذا الجانب، بالإضافة إلى الاستعانة بتشخيص الهوية و التشخيص الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة و الضعف في المؤسسة.

4: حسب المعيار الوظيفي

يمكن اعتبار المؤسسة حسب هذا المعيار على أنها مجموعة من الأنشطة الوظائف المتداخلة فيما بينها لتحقيق هدف المؤسسة.¹

المطلب الثالث: مكونات الأداء و مستوياته

مكونات الأداء: يتكون الأداء من عنصرين أساسيين هما الفعالية و الكفاءة

- **الفعالية:** و تعني القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة بمعنى آخر هل يحسن العاملون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف².

كما ينظر للفعالية على أنها معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف و هذا يتبين من خلال التعاريف التالية:¹

¹ عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية ، ورقة عمل مقدمة في ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية يناير 2007 مصر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات ،صص 116-118

² أبو بكر بوسالم، هدى شهيد، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية، (دور أسلوب كايزن في تحسين أداء المؤسسة) العدد الثامن، ديسمبر، 2017، صص 629

تعريف Vincent plauchet حيث ينظر هذا الكاتب إلى الفعالية بأنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب و الوصول إلى النتائج المرتقبة.

تعريف Walker et Ruibert تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفاعلية ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، و من ثم فالفعالية حسبها هي تتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو المبيعات و تعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة

نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة كما يمكن أيضا أن نربط الفعالية بمخرجات المؤسسة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى مخرجات متوقعة أو مخططة .

• **الكفاءة** : إن مفهوم الكفاءة يتصل بكمية الموارد المستخدمة في المنظمة كمدخلات و بين كمية النتائج المحققة في المخرجات.²

كما تم تعريف الكفاءة من طرف عدة باحثين بما يلي:³

تعريف Wellber et Ruekertsz حيث يعرفان الكفاءة على أنها قدرة مردودية المؤسسة أي هي مقياس للمردودية في المؤسسة و أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات .

تعريف Vincet plauchet و الذي يعرفها على أنها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بإمكانيات قليلة، و نشاط كفي هو النشاط الأقل تكلفة و من خلال هذا التعريف يمكن أن نستنتج بأن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تخفيض التكاليف .

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أنه يجب على المؤسسة حسن استخدام مواردها و ذلك من خلال الترشيح العقلاني، أي يجب تكون الأرباح في حدودها القصوى و التكاليف في حدودها الدنيا.

¹ بلقيوس أحمد،(دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة) مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2017، ص34

² أبو بكر بوسالم، هدى شهيد، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية، مرجع سابق، ص629

³ بلقيوس أحمد،(دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة) مرجع سبق ذكره، ص36/35

مستويات الأداء:

يوجد العديد من المستويات للأداء نذكر منها ما يلي:¹

1. **الأداء الاستثنائي:** هو الأداء الذي يبين تفوق المؤسسة على المدى البعيد و العقود المريحة و الالتزام الواضح من قبل الكادر الرئيسي و وفرة النقد و ازدهار الوضع المالي للمؤسسة.
2. **الأداء البارز:** و هو الأداء الذي يبين قيادة الصناعة و الحصول على عدة عقود عمل كبيرة و امتلاك كادر ذو كفاءة و تحفيز عال، و وضع نقدي متميز.
3. **الأداء الجيد جدا:** هو الذي يبين مدى صلابة الأداء و توفر الدلائل المستقبلية، و الكادر الكفؤ بالإضافة إلى الوضع المالي الجيد.
4. **الأداء الجيد:** هو الأداء الذي يتميز بأنه وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة و الضعف في المنتجات و الخدمات وقاعدة العملاء، و الكوادر، مع امتلاك الوضع المالي غير المستقر.
5. **الأداء المعتدل:** هو أداء دون المعدل و تغلب فيه نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و الخدمات، و قاعدة العملاء و الكوادر العاملة أو عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء و النمو.
6. **الأداء الضعيف:** هنا يكون الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقبال الكوادر المؤهلة، و مواجهة مشاكل في الجوانب المالية.
7. **الأداء المتأزم:** يتمثل هذا الأداء بأنه الأداء غير الكفؤ تماما، و من المحتمل أن يتسبب في مشاكل متنوعة و كبيرة في جميع محاور عمل المنظمة.

¹ كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي (قياس أداء المؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن) أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس-لبنان، عمادة الدراسات العليا، كلية إدارة الأعمال، 2015، ص6/5

المبحث الثاني : تقييم الأداء

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، و يشتمل على مجموعة من الأسس و القواعد العلمية و الإجراءات، التي وفقا لها تتم تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، سواء أكانوا رؤساء أو مرؤوسين، أي جميع العاملين في المنظمة، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى، كما تتم عملية التقييم بواسطة مقيمين في كل مستوى إداري، يتابعون أداء و سلوك من يقيمون أداءهم، و ذلك بشكل دوري خلال فترة زمنية محددة، يجمعون من خلالها و عن طريق الملاحظة المباشرة كافة المعلومات ذات الصلة بجهد و سلوك من يقيمون أدائهم، و ذلك أثناء أدائهم لعمالهم، و في نهاية الفترة المحددة يضعون تقييمهم النهائي على أساس موضوعي و عادل، يحددون فيه مستوى أداء من قيموه، مبينين بشكل جوهري مواطن القوة و الضعف في هذا الأداء، مع تحديد مسببات كل موطن، تحقيقا لغاية أساسية و هي مكافأة كل فرد من أفراد المنظمة على قدر ما يعمل و ينتج، و تطوير و تحسين أداء العنصر البشري في العمل بشكل دائم و مستمر، عن طريق علاج أسباب الضعف في الأداء و دعم و تفعيل أسباب القوة فيه، و الهدف من كل هذا الوصول إلى رفع إنتاجية المنظمة، و زيادة فاعليتها التنظيمية باستمرار مما يعود بالنفع على الطرفين المنظمة و الموارد البشرية العاملة فيها.¹

كما يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه جوهر عملية الرقابة، بحث تم تعريفه على أنه عملية تحليل و تقييم أنماط و مستويات أداء العاملين، و تعاملهم و تحديد درجة كفاءتهم الحالية و المتوقعة كأساس لتقويم و ترشيد هذه الأنماط و المستويات. يمكن كذلك أن نعتبر تقييم الأداء على أنه مجموعة الإجراءات التي تساعد في تجميع و مراجعة و مشاركة و إعطاء و استخدام المعلومات من و حول العاملين بهدف تحسين أدائهم في العمل.²

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص363

² قواجلية مريم، كواسح حياة، (فعالية برنامج التدريب في تحسين الأداء لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية) مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص علم النفس و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، صفحة 91

المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء

يشمل تقييم الأداء على ثلاثة جوانب أساسية في ضوءها تحدد أنواع معايير التقييم وهذه الجوانب أو الأنواع تصف الأداء الجيد من ثلاثة نواحي وهي كما يلي:¹

معايير الصفات الشخصية: يقصد بها المزايا الشخصية الايجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله، حيث تمكنه من أداءه بنجاح و كفاءة كالأمانة و الإخلاص و الولاء....الخ فالشخص الذي يتحلى أداءه بها، لا شك أنها ستعكس إيجابيا على أدائه، مما يساهم في تقييم الأداء بشكل جيد.

معايير تصف السلوك: و هي السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم فتشير إلى نواحي جيدة في أداءه كالتعاون، المواظبة على العمل.

معايير تصف النتائج: توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أداءه من انجازات يمكن قياسها و تقييمها من حيث الكم و الجودة، أو التكلفة، الزمن، و العائد، حيث تمثل هذه الانجازات الأهداف المطلوب منه.

المطلب الثالث: مراحل و خطوات تقييم الأداء

عندما يتم وضع خطة استراتيجية تتطلب نظام فعال للرقابة، و ذلك لتحديد الأهداف و مقارنة الأداء الفعلي بما هو مطلوب، وتحديد المشاكل و الانحرافات إذا وجدت و عليه يتم اتخاذ الإجراءات و القرارات اللازمة للتعديل، و في ما يلي مراحل عملية تقييم الأداء.²

1. تحديد النشاط المراد تقييمه.

تعتبر هذه المرحلة من المراحل المهمة، بحيث يتم تحديد النشاط المراد تقييمه و العمليات و النتائج المراد تحقيقها، و التركيز على العناصر الأكثر أهمية في كل نشاط يتم تقييمه، حيث أن تحقيق أهداف المؤسسة سواء الاستراتيجية أو المرحلية يتطلب العديد من الأنشطة و الأعمال و لا بد من التركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية.

¹أبو بكر بوسالم، هدى شهيد، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية، مرجع سابق، ص631

²كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي (قياس أداء المؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن) مرجع سابق،

كما أنها بداية عملية تقييم الأداء بشكل فعلي، فتبدأ الإدارة في تحديد الأنشطة والعمليات والنتائج المتحققة في التنفيذ الفعلي لخطة المؤسسة. ولذلك فإن عملية قياس الأداء في هذه المرحلة يجب أن يشمل الأنشطة أو العمليات المهمة أو الدرجة بغض النظر عن الصعوبات التي يحتمل أن تبرز أثناء هذه المرحلة.

2. وضع معايير الأداء.

تختلف معايير تقييم الأداء فمنها معايير كمية، وأخرى نوعية، ومعايير زمنية، و معايير تكلفة. وتعتبر المعايير الموضوعية هي الأهداف الفعلية المراد تحقيق خلال فترة زمنية معينة. إن عملية وضع المعايير ليست عملية سهلة حيث تحتاج إلى إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية و نوعية الأهداف أو النتائج المراد تحقيقها، و قدرات العاملين و غيرها من الاعتبارات، كما تعبر عن الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، و تتطلب عملية وضع المعايير التعامل مع القضايا التالية:

- تحديد معيار أو مقياس لكل خاصية وهذا يأتي بعد تحديد الخصائص، حيث يتم تحديد المستويات لمطلوبة للأداء الجيد.
- تحديد خصائص الأداء الجيد فعادة ما يتصف العمل الجيد بعدة خصائص أو صفات يجب تحديدها للحكم على مستوى الأداء الفعلي.
- حدود السماح، و ذلك لأن كل معيار يتضمن حدوداً للسماح وتحدد الانحرافات المسموح بها.
- وضع المعايير ليس فقط للمخرجات النهائية بل للعمليات الوسيطة.
- مراجعة النقاط الاستراتيجية، حيث يتم التركيز من خلال المعايير على النواحي الاستراتيجية، و التي
- يؤدي الانحراف فيها إلى خطورة كبيرة تهدد كيان المؤسسة بأكملها بل و مستقبلها.
- ربط النتائج بمسؤولية كل فرد أو جماعة و ذلك من أجل تحديد الجهة المسؤولة عن الخلل إن حدث و سهولة المعالجة.

3. قياس الأداء

و تكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، و تتضمن هذه المرحلة جانبين رئيسيين و هما:

أ. قياس النتائج الفعلية الأداء بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية إن وجدت

ب. إيصال المعلومات و البيانات التي يتم الحصول عليها إلى مراكز المسؤولية حتى يتم تحليلها و العمل تصحيحها في الوقت المناسب قبل فوات الأوان، لأن الوقت مهم جدا في المسألة.

إن الاستعانة بهذين الجانبين في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

4. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية (مقارنة الأداء الحالي).

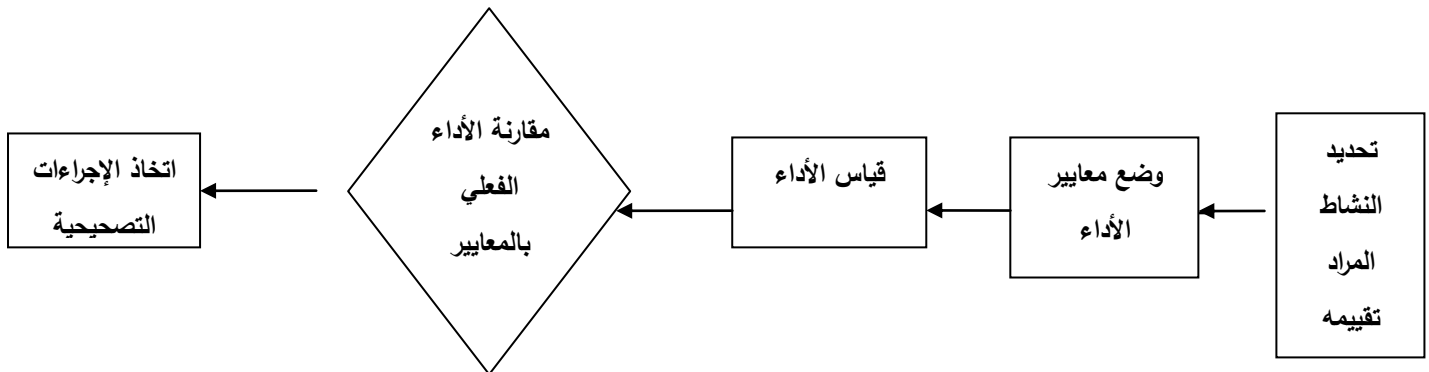
هذه الخطوة ضرورية لمعرفة و الكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي أو هي مقارنة الأداء المتحقق بالمراد تحقيقه، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية و صادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، و قناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية.

5. اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

لهذه المرحلة أهمية كبيرة حيث أنه لا معنى لأي عملية تقييم إذ لم تكن هناك عملية تصحيح و في حال وجود تطابق بين الأهداف الموضوعية و الأداء الذي تم فإن المسألة لا تحتاج إلى تصحيح بل تحتاج إلى تحسين في مراحل قادمة. أما إذا وجد انحراف فإن المسألة تحتاج إلى التصحيح، حيث يتم البحث عن أسباب و كيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، و هذه العملية أكثر عمقاً و عقلانية، كما أنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

الشكل التالي يوضح خطوات تقييم الأداء.

الشكل (2): خطوات تقييم الأداء



المصدر: عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، ص21

المبحث الثالث: تحسين أداء المؤسسة من خلال الموارد البشرية

يعد العنصر البشري من أهم العناصر التي باتت تلعب دورا مهما في تحسين أداء المؤسسات حيث يعتبر مصدرا للإبداع و الابتكار، و أهم و أثمن أصول المؤسسة، كما يعد أيضا المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة المضافة، بالإضافة إلى قدرته على تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية، و يعود نجاح المؤسسة إلى ما تملكه من مهارات و قدرات بشرية. و باعتبار المورد البشري يمثل تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوا المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال و الراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس و اقتناع، و بالتالي هناك صفتين أساسيتين في تركيب المورد البشري هما: صفة القدرة على أداء العمل و صفة الرغبة في أداء العمل.

و في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى أهم العناصر التي يمكن من خلالها إدارة الموارد البشرية أن تساهم في عملية تحسين أداء المؤسسة من خلال المطالب التالية.

المطلب الأول: تحسين الأداء من خلال التحفيز

يتم تحسين الأداء من خلال التحفيز من خلال العناصر التالية:¹

1. الأجور كحافز لتحسين الأداء

يلعب الأجر دورا فعالا في عملية تحسين أداء المؤسسة باعتباره حافزا مهما تشرف عليه إدارة الموارد البشرية، التي تسعى بدورها إلى تحفيز العمال من أجل إنجاز الأعمال كما هو مسطر له من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، و هذا ما أثبتته بعض النظريات المهمة و من بين هذه النظريات ما يلي:

1.1. نظرية الحاجات لماسلو

حسب هذه النظرية فإن الأجر هو وسيلة لتلبية الحاجات و ليس غاية في حد ذاته، كما يمكنه أن يكون من العوامل الدافعة الفعالة، و هذا لما له من قيمة معنوية بالنسبة للأشخاص رغم اختلاف قيمهم و ثقافتهم. و يجب توفر شرطين أساسيين حتى يتمكن الأجر من زيادة دافعية العمال في المؤسسة هما:

¹ بلقيوس أحمد، (دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة) مرجع سبق ذكره، ص 49 إلى 53

- يجب دفع الأجر مباشرة بعد الأداء.

- أن يكون العمال على دراية بأن الأجر يتوقف على سلوكياتهم و أدائهم.

2.1. نظرية التوقعات

ترى هذه النظرية أن التحفيز يتم عن طريق تفاعل ثلاث متغيرات و هي:

- مستوى توقع العامل و شعوره بأنه سيحقق أداء معين من خلال ما يقدمه من جهد في المؤسسة

- توقع المقابل الذي سيحصل عليه من أدائه

- القيمة المعنوية التي يمثلها مقابل الأداء

و تعتبر هذه النظرية أن التحفيز لا ينطلق من الماضي لكنه يركز على المستقبل لأن العامل هنا يعمل من أجل المستقبل فهو ينتظر نتيجة في أداء أو مقابل لهذا الأداء. كما أن التحفيز ينتج عن ثلاث توقعات و هي:

- توقع الجهد و الأداء
- توقع أداء و التعويض
- قيمة نظام التعويض

3.1. نظرية أجر الفعالية

تبين نتائج هذه النظرية أن هناك إمكانية تحسين أداء المؤسسة من خلال دفع أجور أعلى من مستوى الأجور في سوق العمل، لأن ذلك يساعد في زيادة فعالية العمال، و تحفيزهم على تحسين أدائهم. و حسب هذه النظرية يجب توفر المعلومات حول مدى فعالية العمال، لتحقيق العدالة الداخلية و الخارجية و هذا يتطلب تكاليف باهظة خاصة عندما تكون المؤسسة ذات حجم كبير.

4.1. نظرية المسابقات

في هذه النظرية هناك شروط و خصائص تطبق على نظام الأجور، حيث يحصل العامل الذي يحقق أداء أفضل من زملائه على علاوة تضاف إلى الأجر القاعدي أو ترقية في المستوى

الوظيفي، و يكون تنافس العمال للحصول على هذه الامتيازات كوسيلة لتحفيزهم وبذل مجهود أكبر و العامل المتفوق هو الذي يحقق نتيجة أفضل مقارنة بزملائه

5.1 نظرية عقود الدفع المؤجل

بينت هذه النظرية بأن زيادة الأجور وفق الأقدمية تؤدي إلى زيادة بذل جهد من طرف العمال لفترات عديدة و تأجيل الدفع يؤدي إلى تحسين إنتاجية العمال على المدى المتوسط و الطويل، كما أن الأجر وسيلة لتعويض العمال عن ولائهم من خلال الفترات التي قضوها بالمؤسسة، كما يمكن القول بأن هذه النظرية تعتبر بديل لنظرية أجر الفعالية.

6.1 نظرية رأس المال البشري

تتعلق هذه النظرية من نفس مبدأ النظرية السابقة و هو البعد الزمني للأجر، فهي أيضا تفترض زيادة الأجر وفق أقدمية العامل و ترى بأن إنتاجيته مرتبطة بكمية رأس المال البشري لديه و أجره مرتبط بإنتاجيته، و التراكم المتزايد لرأس المال البشري يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و هو ما يبرز زيادة الأجر مستقبلا و زيادة رأس المال البشري يكون بواسطة التكوين و تنمية الكفاءات.

من خلال النظريات السابقة المتعلقة بالأجر نستنتج بأن هذا الأخير يلعب دورا مهما في تحفيز العمال على تحسين أدائهم و بالتالي تحسين أداء المؤسسة.

2. التعويضات المباشرة و الغير مباشرة

تعتبر التعويضات بنوعها المباشرة و الغير مباشرة من بين أهم الوسائل التحفيزية للموارد البشرية التي تعتبر دورا مهما في عملية تحسين أدائها الأمر الذي ينعكس بالاجاب على المؤسسة من خلال تحسين أدائها، و يمكن أن نقول بأنه هناك علاقة طردية بين هذين المتغيرين.

1.2. التعويضات المباشرة:

يقصد بالتعويضات المباشرة الأجور مقابل أداء العمل الأصلي و أوقات العمل الإضافية و كذلك الإجازات مدفوعة الأجر و كذلك الأجور التشجيعية كمكافآت الأداء المتميز و أحيانا المشاركة في الأرباح و المشاركة في رأس المال عن طريق شراء أسهم المنظمة. و يتم أخذ بعين الاعتبار عدد ساعات العمل أو أهمية الوظيفة أو الأداء أو الجهد أو الأقدمية داخل المنظمة أو خارجها أو صعوبة الوظيفة في تحديد

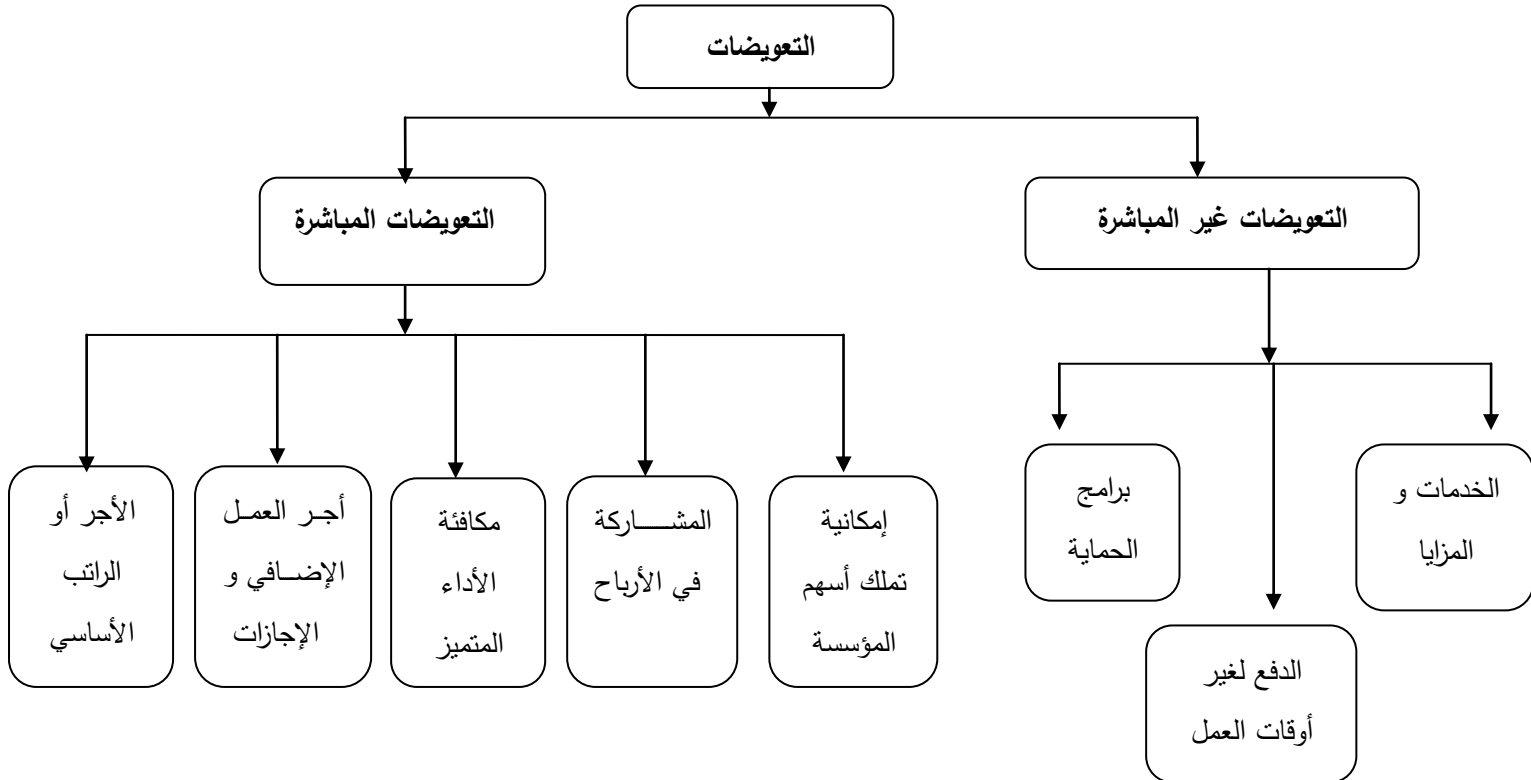
قيمة هذه التعويضات، و من هنا لابد من تقييم الوظائف بغرض تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة و ما يقابلها من أجر مناسب.

2.2 التعويضات الغير مباشرة

تعرف التعويضات غير المباشرة بالمزايا و المنافع التي تدفعها المؤسسة للأفراد العاملين فيها أو من ترغب ارتباطهم بها، و التي تستهدف تحريك روح الانتماء و تعزيزها لدى الدخلين الجدد، و تزيد الولاء لدى الأفراد العاملين في المؤسسة، مما ينعكس بنتائج إيجابية على صعيد الأداء و الإنتاجية. و تشمل التعويضات غير المباشرة على مجموعة من الأنواع أهمها ما يلي:

- ✓ برنامج الحماية العامة و الخاصة
- ✓ البرامج الإضافية
- ✓ خطط الدفع المضمون
- ✓ منافع الرعاية الصحية
- ✓ برامج الصالح العام

الشكل رقم (3): هيكل التعويضات المباشرة و غير المباشرة



المصدر: بلقيوس أحمد مرجع سبق ذكره، ص53

المطلب الثاني: تحسين الأداء من خلال التوظيف و التدريب

1. تحسين الأداء من خلال التوظيف الناجح

تعتبر عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي تشرف على إنجازها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكفاءة و فعالية عالية، يرتبط النجاح في إنجازها بتحديد مسار النشاطات الوظيفية في المؤسسة سواء النشاطات التسويقية و المالية و الإنتاجية... الخ، تكتمل عملية التوظيف بإنجاز مجموعة من الأنشطة المتمثلة في الاستقطاب و الاختيار و التعيين.

1.1. الاستقطاب:

يعتبر استقطاب الموارد البشرية من النشاطات المؤثرة في أداء المؤسسة و تحقيق أهدافها، فاستقطاب الموارد البشرية الكفاء و انتقاء أفضلها و تعيينه في المؤسسة حتما سيعود بالإيجاب على في مقدرتها على الأداء في المدى القصير و البعيد، و هناك تعاريف مختلفة للاستقطاب نذكر منها ما يلي.¹

التعريف الأول:

يتضمن الاستقطاب البحث عن الأفراد المؤهلين و جذبهم لشغل الوظائف الشاغرة فالاستقطاب لا بد أن يهتم بعملية البحث عن الأفراد و جذب المرشحين الأكفاء و المؤهلين فقط للوظيفة ، و يصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها و تعريفها . فلا بد أن تعرف و توصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة لزيادة فعالية الاستقطاب .

التعريف الثاني:

يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل ، أو العمليات المختلفة للبحث عن المترشحين الملائمين لملاء الوظائف الشاغرة بالمنظمة، و قبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة و من مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة، و من وجود تحليل، و تصنيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة.

¹موقع إلكتروني، بحث كامل حول الاستقطاب، تاريخ 09/06/2020، ساعة 22:00

كما يمكن تعريف الاستقطاب على أنه عملية ثنائية بين الفرد و المؤسسة ففي الوقت الذي تبحث فيه المؤسسة عن المرشحين المناسبين يكون هناك بحث آخر من طرف الأفراد عن المؤسسة، أو بعبارة أخرى يمكن أن نقول على أنه هو تلك العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات و الإجراءات ، و التي تهتم بتوفير وعاء من الأفراد المؤهلين بأكبر كفاءة و مهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في بالمؤسسة.

كما يعرف بأنه "الخطوة التي تعقب الإعلان عن الوظيفة الشاغرة، وقد تسبقها أو تعوض عنها في بعض الحالات المحدودة جداً، وهناك من يسميها الاستجلاب ويراد بها جذب وإغراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة"¹

2.1. الاختيار و التعيين²

تمثل وظيفة الاختيار و التعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث و الاستقطاب للقوى العاملة المناسبة، و تعبر عملية الاختيار عن عملية المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، و هي أيضاً تهدف إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة و ذلك بتحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة و بين مؤهلات و خصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة، و نشاط الاختيار و التعيين ضروري و ذلك لوجود فروقاً بين الأفراد من حيث الاستعداد والقدرات و الميول و أيضاً اختلاف بين الوظائف من حيث المستلزمات و الخصائص العقلية و الجسمانية التي تتطلبها.

كما يمكن القول بأن عملية الاختيار تعتبر رحلة تطوير و كشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين لطلب العمل، كما أنها فرصة لكلا الطرفين الأفراد و المنظمة التعرف على بعضهما، و يجب ألا ينصرف

¹ بدر بن أحمد بن علي العمري، استقطاب الموارد البشرية، المجلة العربية للنشر العلمي(AJSP)، العدد الخامس عشر، تاريخ الإصدار 02- كانون الثاني. 2020، صفحة 343

² منير زكريا أحمد عدوان، واقع سياسة الاختيار و التعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية - غزة . عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، صفحة 45

الذهن عن التركيز الأساسي لهذه العملية على اكتشاف الجوانب السلبية التي من الممكن أن تؤدي إلى فشل الفرد وظيفياً.

أ. أهمية الاختيار: يمكن إبراز أهمية الاختيار من خلال النقاط التالية.

إن أداء القائم بعملية الاختيار يعتمد و إلى حد كبير على درجة أداء مساعديه، فالعاملين الذين لا يملكون القدرات المناسبة سوف لا ينجزون أعمالهم بفعالية، و بذلك فإن إنجاز رئيسهم لا بد و أن يتأثر هو الآخر و لذلك على الإدارة أن تفرز و تتعرف على الأشخاص غير المناسبين للعمل قبل أن يضعوا أقدامهم على الباب و ليس بعد.

ارتفاع تكاليف الاستقطاب و الاختيار و التعيين و لهذا يجب الفرز الفعال للأشخاص الذين يتقدمون للعمل حتى تتجنب المؤسسة ارتفاع تلك التكاليف لأنه في حالة الفشل سيؤدي بالمؤسسة زيادة نفقات أخرى للبحث عن مؤهلين جدد .

عملية الاختيار السلمية مهمة للتأكيد على قانونية وشرعية إجراءات الاختيار و ذلك تعاطياً مع القوانين التي تنص على عدم التمييز و المساواة في المعاملة ضد الأقليات أو الأجناس المختلفة.

ب. مصادر عملية الاختيار¹

المصادر الداخلية:

المقصود بالمصادر الداخلية هو اعتماد المنظمة على الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة والتي تتوفر فيهم شروط ومتطلبات الوظيفة حيث يتم ذلك من خلال عدة طرق منها:

1. الترقية: و هي تعني تحريك الموظف أو العامل من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى بمعنى هناك زيادة في الدرجة المالية و الوظيفية و الترقية نوعان إما ترقية بالأقدمية أو ترقية بالاختيار.

¹ موقع الكتروني، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، الاختيار و التعيين، تاريخ 2020/06/19، ساعة 13:30

2. **النقل:** و هي تغيير العامل من منصب إلى منصب آخر في نفس المستوى الإداري دون أن تكون هناك زيادة في الدرجة المالية أو الوظيفية.

المصادر الخارجية:

و هي المصادر الموجودة في سوق العمل خارج المنظمة و أهمها ما يلي:

- تقديم طلبات التوظيف والسير الذاتية مباشرة

- عن طريق الإعلان

- مكاتب توظيف (استشارات)

- المؤسسات التعليمية مثل المعاهد و الجامعات و المدارس و مراكز التدريب المهني

- النقابات العمالية

2. تحسين الأداء من خلال التدريب الناجح

1.2. تعريف التدريب

عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير و تحسين أدائهم.¹

- التدريب هو عبارة عن عملية منتظمة تهدف إلى تزويد العامل أو الموظف بمعارف و مهارات و قدرات في مجالات محددة بغرض تحسين أداءه في العمل، أو التغيير في أنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي بما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.²

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، صفحة 438

²فضيلة بلالي، نجوى علاهم، (دور التدريب في تحسين أداء العاملين) مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني، جامعة الشهيد حمه لخضر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الوادي، صفحة03.

كما تم تعريف التدريب على أنه عملية تبادل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوكيات الأفراد من الناحية المهنية أو الوظيفية التي يحتاج إليها الإنسان، و تحصيل المعلومات التي تنقصه و الاتجاهات الصالحة للعمل و الإدارة و الأنماط السلوكية و المهارات الملائمة و العادات اللازمة، من أجل رفع مستوى كفاءته في المنظمة و زيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل.¹

2.2. أنواع التدريب بالمؤسسة

ينقسم التدريب إلى عدة أنواع، و تختلف باختلاف المعيار المتبع في هذا القسم من أهم هذه التقسيمات ما يلي:²

أولاً: أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

1. **توجيه الموظف الجديد:** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد ، و تؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام و الأسابيع الأولى من عمله على أدائه و اتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.
2. **التدريب أثناء العمل:** ترغب المنظمات أحياناً في تقديم التدريب في موقع العمل و ليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة أعلى للمتدرب.
3. **التدريب بغرض تجديد المعرفة و المهارة:** حينما تتقدم معارف و مهارات الأفراد على الأخص حينما تكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك.
4. **التدريب بغرض الترقية و النقل:** تعني الترقية و النقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات و المعارف الحالية للفرد ، و ذلك عن المهارات و المعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها.

¹دري حمزة، (دور التدريب في تحسين أداء العاملين) مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، صفحة08

²فضيلة بلالي، نجوى علام،(دور التدريب في تحسين أداء العاملين) مرجع سبق ذكره، صفحة 7/6

5. **التدريب تهيئة للتقاعد:** في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، و لا بد من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم ركنه على الرضا بالخروج إلى التقاعد يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة و البحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة و السيطرة على الضغوط و التوترات بالخروج إلى التقاعد.

ثانيا: أنواع التدريب حسب نوع الوظائف.

التدريب التخصصي: هذا النوع من التدريب هدفه تعويض القصور في المعارف و المهارات لدى العاملين المتعلقة بطبيعة أعمالهم، و رفع كفاءة العاملين في أداءهم لتلك الأعمال.

التدريب الإداري: يشمل هذا النوع من التدريب زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد من تحليل المشاكل و اتخاذ القرارات الإدارية و زيادة القدرة على التفكير الخلاق ، كما يشكل بالإضافة إلى ذلك المهارات الاتصالية و القيادة و الإشراف و التحفيز و التخطيط و التنظيم.

التدريب المهني: يقوم بهذا النوع من التدريب عادة مراكز متخصصة في هذا المجال ، حيث تقوم هذه المراكز على مهن محددة حسب الحاجة ، و في نهاية البرنامج التدريبي توزع الشهادات على المتدربين الذين اشتركوا و اجتازوا البرنامج.

ثالثا: أنواع التدريب حسب مكانها

التدريب داخل الشركة: قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة سواء من داخل أو خارج الشركة، و بالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها.

التدريب خارج الشركة: تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزءا من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، و ذلك إذا كانت الخبرة التدريبية و أدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة. و يمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بشركات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.

المطلب الثالث: تعزيز القدرات التنافسية و صنع القرار بالمؤسسة

تعتبر عملية صنع القرار و المنافسة خاصة أمرا مهما في المؤسسة خاصة في العصر الحالي الذي يمتاز بشدة المنافسة و مختلف التغيرات، إذ أن هناك علاقة وطيدة بين إدارة الموارد البشرية و القدرات التنافسية و صنع القرار بالمؤسسة من جهة، و من جهة أخرى عملية تحسين أداء هذه الأخيرة، و

من هنا سنحاول إبراز الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء من خلال تعزيز القدرات التنافسية و صنع القرار بالمؤسسة.

1. دور إدارة الموارد البشرية في بناء و تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة

أصبح العنصر البشري مؤخرًا أهم مورد من بين موارد المؤسسة، لأن تحقيق أهدافها وعلى رأسها رفع الإنتاجية و تحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية و تحسين أداء الأفراد العاملين بها، كما أن الموارد البشرية تعتبر مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، خاصة في الوقت الحالي يمكن القول بأن التميز عن المنافسين يمكن تحقيقه من خلال المهارات العالية للموارد البشرية، و الثقافة التنظيمية المتميزة، و العمليات و الأنظمة الإدارية الفعالة، لهذا زاد التوجه نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية، مما زاد مسؤولية إدارة الموارد البشرية الموجهة استراتيجيا لتلبية الاحتياجات البشرية التالية:

1.1. بالنسبة لاستراتيجية التميز

تسعى المنظمة من خلالها بناء سمعة خاصة و متميزة لسلعها و خدماتها حيث أنها تتفرد عن المنافسين لها و تعتمد هذه الاستراتيجية من الموارد البشرية القدرة على الابتكار، و العمل الجماعي لأن المطلوب منها أن تركز جهودها على تحقيق جودة الأداء و تحمل المخاطر، و مساعدة العاملين ليظهروا سلوكيات وظيفية تعكس روح التعاون لتحقيق أهداف المؤسسة بأكثر فعالية ممكنة.

2.1. بالنسبة لاستراتيجية التركيز

تسعى هذه الاستراتيجية إلى استهداف سوق معين، و أن تحافظ إدارة الموارد البشرية على المهارات المتاحة للمؤسسة حاليا، و تركيز نشاط المنظمة الإنتاجي و التسويقي عليها، بحيث تعطى المنظمة كل اهتماماتها من أجل تسويق منتجها فيه.¹

3.1. بالنسبة لاستراتيجية الزيادة في التكلفة

نظرا لتركيز المؤسسات على كفاءة العمليات الإنتاجية و تخفيض التكلفة في هذا التوجه الاستراتيجي، تميل إدارة الموارد البشرية في تحديدها لنوعية المهارات من المورد البشري الذي يتوافق مع

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، صفحة 65

هذا التوجه، إلى التركيز على أنشطة التدريب التي تدور حول تنمية هذه المهارات، و التركيز على الأهداف قصيرة الأجل و تجنب المخاطرة، كما أنها تسعى إلى تحقيق الكفاءة في الأداء من خلال تشجيع مشاركة الموارد البشرية، و الاعتماد على مقترحاتها بشأن رفع الكفاءة الإنتاجية، بما يشعرها براحة عند تأديتها لعملها، و بذلك إدارة الموارد البشرية توجه جهودها لتخفيض تكاليف المؤسسة.¹

2. دور الموارد البشرية في عملية صنع القرار بالمؤسسة

يتطلب نجاح المؤسسة تخطيط مواردها تخطيطاً فعالاً، و الموارد البشرية أحد هذه الموارد التي لها أثر كبيراً جداً على فعالية الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، و لهذا إقحام إدارة الموارد البشرية في عملية صنع القرار يؤدي إلى إنشاء بيئة تنظيمية و ثقافية أكثر مرونة، و أكثر قدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة أو المؤسسة، و يمكن أن يكون ذلك من خلال ما يلي:²

1.2. قيام إدارة الموارد البشرية بالفحص البيئي:

يعتبر الفحص البيئي أحد الشروط الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، لما له من أهمية كبيرة خاصة في فترات التطور التكنولوجي السريع، و التغيرات الطارئة التي تنشط فيها المؤسسة، فإدارة الموارد البشرية تقوم بدور هام في الفحص البيئي خاصة في مجال الموارد البشرية. فهي بمثابة مصدر للمعلومات بالمؤسسة فهي تقوم بتأمين المعلومات الأساسية في مرحلة صنع القرارات الاستراتيجية للمؤسسة و ذلك من خلال قيامها بالاستخبارات التنافسية الأمر الذي يزيد من قيمتها في المؤسسة.

2.2. تأمين الدعم اللازم لقرارات إعادة تخصيص الموارد:

تلعب الموارد البشرية دوراً مهماً في تقييم الجدوى من تطبيق القرارات الاستراتيجية السابقة للمؤسسة، حيث تقدم نتائج هذا التقييم في شكل معلومات جاهزة، تكون بمثابة مدخلات في مرحلة إعداد القرارات الاستراتيجية اللاحقة للمؤسسة. و لأن جوهر الاستراتيجية يدور حول تخصيص الموارد بما يحقق

¹ موقع الكتروني، مؤيد موسى علي أبو عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة و الخاصة، صفحة 57 تاريخ 2020/06/26، ساعة 22:06

² عبد القادر شلاي، دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، البريد الإلكتروني chel00@maktoob.com تاريخ 2020/06/30، ساعة 22:30

للمؤسسة ميزة تنافسية، فإن الوحدات الإنتاجية التي لا تساهم في تحقيق الميزة التنافسية قد تحرم من الموارد المخصصة لها، مما يؤدي إلى إحباط معنويات الأفراد العاملين بها، و هنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية بالتخفيف من حدة الإحباط لدى العاملين في الوحدات الإنتاجية التي تم حرمانها من الموارد.

3.2 التعامل مع العجز أو الفائض في الموارد البشرية خلال فترة تخصيص الموارد:

من بداية ظهور الحاجة للموارد حتى تأمينها لها دور أساسي و جد هام في الفترة الزمنية المتاحة، فكلما كانت هذه الفترة أطول، كلما سمح بوجود بدائل للتعامل مع العجز أو الفائض في الموارد البشرية لهذا لا بد أن يأخذ فريق التخطيط الاستراتيجي إمكانية استخدام موارد بشرية مؤقتة، فهذه الأخيرة تجعل القرارات الاستراتيجية أكثر مرونة في التنفيذ، و يكون للمؤسسة خيارات متعددة قبل أنتصل إلى نقطة لا يمكن الرجوع فيها إلى الخلف، و يعامل هذا النوع من الموارد البشرية على أنه تكلفة متغيرة إلى حين الوصول التخصص الكامل للموارد في المجالات المعنية بذلك.

خلاصة:

إن من أهم ما تطرقنا إليه في هذا الفصل هو إبراز دور الموارد البشرية في عملية تقييم الأداء و صنع القرار بالمؤسسة، حيث تبين لنا أن هذه الإدارة تطورت مع التغيرات و التطورات التكنولوجية و الاقتصادية كما أن البيئة الحديثة كان لها تأثير بالغ عليها، حيث أصبحت من أهم إدارات المؤسسة و ذلك من خلال مساهمتها في تحسين الأداء بشكل أو بآخر من خلال الأنشطة التي تمارسها في المؤسسة كإشرافها على عملية التوظيف أو التدريب هذا من جهة، من جهة أخرى التخطيط لمختلف الحوافز.

و هذا ما جعل المؤسسة تلي اهتماما بها و العمل على تطويرها و تكوينها و تأهيلها باعتبارها مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، خاصة مع حقيقة إدراك في الوقت الحالي بأن التميز عن المنافسين هو أحد أهم الاستراتيجيات، كما أن هذا المورد يلعب دورا هاما في صياغة الأهداف و العمل على تحقيقها على أرض الواقع و صنع القرارات في المؤسسة.

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية لمؤسسة

نفتال GPL

سعيدة

مقدمة الفصل:

لقد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى عموميات حول إدارة الموارد البشرية و أداء المؤسسة و العلاقة بينهما، أي دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. قمنا بتحديد متغيرات الدراسة، و من أجل معرفة علاقة الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحسين هذا الأداء قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة نפטال بسعيدة، فتطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول سنتطرق فيه إلى التعريف بمؤسسة نפטال بصفة عامة و هيكلها.

أما المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى لمحة تاريخية عن شركة نפטال سعيدة، و هيكلها و عوامل القوة و الضعف.

أما المبحث الثالث سنتطرق فيه إلى الدراسة التطبيقية بحيث تم توزيع استبيان على جميع موظفي الموارد البشرية، و ذلك بالتركيز على خمسة (5) محاور أساسية، أربعة منها تتمثل في إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب و التطوير، تقييم الأداء، التحفيز)، أما المحور الخامس فيتعلق بتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، و بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبانات الموزعة قمنا بتفريغها و معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي SPSS و ذلك للتعرف على الوصف الإحصائي للبيانات الشخصية و اختبار الفرضيات و عرض النتائج و اقتراحات الدراسة.

المبحث الأول: نظرة تاريخية عن مؤسسة نפטال بصفة عامة¹

باعتبار الجزائر إحدى الدول المصدرة للغاز فقد أصبحت تحتل مكانة بارزة في سوق النفط و يرجع الفضل في ذلك إلى شركة سوناطراك التي تساهم مساهمة فعالة في هذا الميدان حرصا منها للانضمام في المحيط الاقتصادي الجديد و مسايرة التطور الذي يشهده هذا القطاع، و الملاحظ خلال هذه السنوات الأخيرة هو ارتفاع حجم مبيعات المؤسسة و هذا بفضل الجهود المبذولة من طرف مسيرتها، و إن التغيرات التي يشهدها العالم الاقتصادي حاليا أدت إلى بروز منافسة شديدة في هذا الميدان مما حتم على الشركة ضرورة اتخاذ إجراءات من شأنها التقويم و التطهير و التحكم في التكلفة و تحسين المردودية و الجودة في التسيير و تحسين أداءها الاقتصادي لضمان تعزيز مكانتها في السوق الوطنية و على الصعيد العالمي.

و مع التطورات التي شهدها هذا الميدان الأمر الذي أدى إلى تفرع نפטال من الشركة الأم سوناطراك على شكل هيئات متلاحمة مرتكزة على مهامها القاعدية لتقوية النشاطات الأساسية للتوزيع و التسويق مع تنويع نشاطات أخرى.

المطلب الأول: نشأة شركة نפטال و مهامها

1.النشأة:

لقد نشأت مؤسسة نפטال بموجب المرسوم 08- 101 الصادر بتاريخ 06 أبريل 1980 من خلال التحويلات التي أخذتها مرسوم 08-106 الصادر بنفس التاريخ السابق (06 أبريل 1980)، هاته التحويلات التي لحقت المؤسسة سوناطراك من تقسيم و تغيير فيها و التي كانت مؤسسة نפטال إحدى فروعها، هاته الأخيرة نجدها قد تلقت بتكرير و توزيع المواد البترولية، و من تم فقد كانت بداية شروع مؤسسة نפטال في عملها بتاريخ 81 جانفي 1801 ، و قد أعيدت هيكلة هذه المؤسسة بدون تكوين بموجب المرسوم 87-189 الصادر بتاريخ 28 أوت تحت تسمية المؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية.

تسمية نפטال: هذه التسمية هي مختارة في إطار مسابقة داخلية تعطي للنفط مقطعين هما:

¹وثائق خاصة بمؤسسة نפטال

- ✓ نפט (NAFT) هي كلمة جامعة و مشهورة تعني البترول.
- ✓ ال(AL): إشارة إلى الجزائر (Algérie)
- ✓ إذا نפטال تعني نפט الجزائر.

2. مهامها

كما سلف الذكر أن مؤسسة نפטال قد تنازلت عن مهمة التكرير لصالح مؤسسة نفتاك منذ 27 أوت 1987، و ابتداء من هذا التاريخ أصبحت مؤسسة نפטال مكلفة بمهمة تسويق و توزيع المواد البترولية عبر كامل التراب الوطني و المتمثلة في:

- جميع أنواع الوقود و زيوت التشحيم بما فيها المستعملة للطيران و البحرية.
- غاز البترول المميع (بوتان، بروبان).
- الزفت بجميع أنواعه و المواد الخاصة ك: (Produit) Wite spirite
- الإطارات المطاطية.
- غاز البترول كوقود سير غاز.
- الغاز الطبيعي كالوقود.

تجسيدها : هناك نشاطات جديدة شرعت فيها مؤسسة نפטال، فاستعمال غاز البترول المميع كوقود . «سير غاز» يعتبر أحد الأهداف التي تصبوا إليها مؤسسة نפטال و تسعى جاهدة بغية تحقيقها، أضف إلى ذلك العمل الجاد من أجل تحديد نموذج استهلاك طاقي وطني، و فعلا لقد تم هذا الهدف ميدانيا و تحقيقه على أرضية الواقع

و ذلك بإنجاز:

- 44مركز للتحويل
 - 3محطات لاستغلال هذا الوقود .
 - 22 محطة في طريق الإنجاز .
 - 20 محطة مبرمجة .
 - 22000 سيارة حولت إلى استعمال «سير غاز»
- فاستهلاك غاز البترول المميع « سير غاز » هو مهم جدا لأنه اقتصادي للغاية و غير ملوث للطبيعة.

هذا فيما يخص استعمال سير غاز، أما بالنسبة للغاز الطبيعي كوقود فقد شنت نפטال عليه تجربة لاستبدال غازات بالغاز الطبيعي المكثف، و قد تجسدت هذه التجربة في المرحلة الحالية بإنجاز مرفق لتوزيع الغاز الطبيعي كوقود بمقر الوحدة 14 التابعة لمؤسسة النقل البري بالروبية و كذا عن طريق إنجاز محطة تشغيل حالياً، هذا الوقود نقطة بيع البنزين سيسان الموجودة بالطريق المزدوج الشرقي الروبية و تحقق هذا في مؤسسة (EPTYC) و جرارين تابعين لمؤسسة (SNTR) و كذا سيارة نפטال (NIVA) التابعة لمؤسسة نפטال.

فيما سبق نستنتج بأن الهدف من كل هذا السعي الجاد و العمل المتواصل بغية استغلال الغاز الطبيعي أفضل استغلال و محاولة جعله بمثابة وقود ضمن الشاحنات و السيارات ذات المحرك ديزال.

المطلب الثاني : تنظيم شركة نפטال و وسائلها

1. تنظيمها:¹

من خلال التقسيم الإداري الأخير لمؤسسة سوناطراك نجد أن المؤسسة قد بلغت عدد وحداتها 56 وحدة منها 4 وحدات صيانة و 4 وحدات أخرى مبنائية، في حين أن باقي الوحدات مختصة بتوزيع المواد البترولية أي بمجموع 48 وحدة على أنه توجد في كل ولاية وحدة للتوزيع.

و المتبع لنشاطات مؤسسة نפטال نجدها تخضع للامركزية عبر وحدات توزيع متعددة المواد و الخدمات كما أسلفنا من ذي قبل، هاته الوحدات لها جميع الصلاحيات في أخذ القرار.

تعد 48 وحدة توزيع منطقة نفوذ المؤسسة حسب أهمية المنطقة داخل ولاية أو مجموعة ولايتين أو ثلاثة، و تحصل هذه الوحدات على المساعدة العادية بمختلف أنواعها و أركانها بفضل كل من:

04 وحدات صيانة.

04 وحدات مبنائية.

في حين أنه على مستوى المقر المركزي، أي المديرية العامة بمؤسسة نפטال بالربقية نجد أن المدير العام تساعده كل من:

¹وثائق خاصة بشركة نפטال

04 مديريات مركزية.

08 مديريات عملية.

01 وحدة الإعلام الآلي.

2. وسائلها:

تمول البلاد بما يقارب 7.6 مليون طن بما يساوي البترول منها 51 % استهلاك وطني للطاقة النهائية. و تحتوي بصفة عامة على:

Lubrifiant 67 مركز و مخزن لتوزيع و تخزين : الوقود Carburant، الزيوت Lubrifiant

المطاط

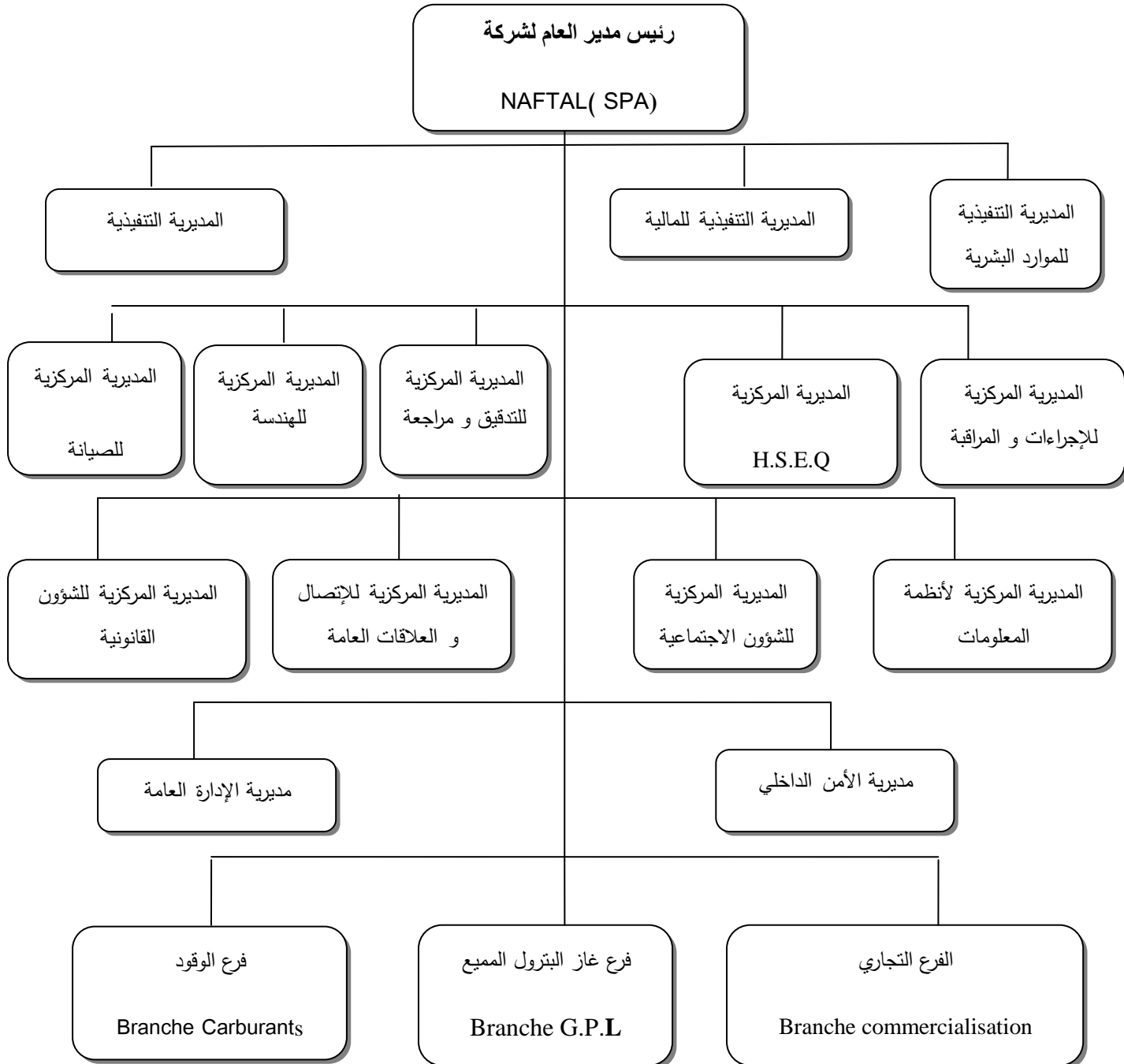
.Pneumatique

44- مصنع للتعبئة GPL (غاز بترولي مميع)

16- وحدة لاستخراج الزيت.

الهيكل التنظيمي لشركة نפטال (بصفة عامة):

الشكل (04): الهيكل التنظيمي لشركة نפטال



المطلب الثالث: الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة نפטال¹

و تركز الأهداف الأساسية لشركة نפטال على ما يلي:

- ✓ تنظيم وتطوير النشاط التسويقي و التوزيعي للمواد البترولية وتحويلها.
- ✓ تخزين ونقل جميع المواد والمنتجات البترولية وتسويقها على معظم التراب الوطني
- ✓ السهر على تطبيق واحترام جميع المعايير الاستراتيجية لحماية المنشآت الصناعية
- ✓ تعريف وتطوير السياسة المنتهجة على أساس مراقبة وتخزين ووضع الكفاءات العامة للأنظمة المنتهجة للمعلومات.
- ✓ تطوير ووضع كفاءات عملية للعمليات الموجهة للاستعمال و الاختيار الأحسن للموارد البشرية والوسائل و الخدمات.
- ✓ المحافظة على البيئة، حيث أن نפטال حازت على شهادة البيئة، الجودة، والصحة، وفق المرسوم

رقم 198 يوم 31-05-2006

- ✓ تلبية حاجات الزبائن تقديم مواد ذات جودة عالية
- ✓ متابعة وتطوير شركة غاز البترول المميع المستخدم كوقود GPLC.
- ✓ ترقية المنتجات الصديقة للبيئة : GPLC بنزين بدون رصاص.

¹ وثائق خاصة بمؤسسة نפטال.

المبحث الثاني : لمحة تاريخية عن شركة نפטال سعيده

المطلب الأول : تاريخ وحدة نפטال للتوزيع بسعيده

تم بناء نפטال من طرف شركات أجنبية سنة 1973 (Kosan - Crisplant)، و لقد أنشأت وحدة نפטال بسعيده في 01 جانفي 1981 في إطار السياسة اللامركزية من طرف مديريةية CLP، و هو ما يغطي احتياجات الولاية التي تضم 06 دوائر و 23 بلدية.

ارتفاع نسبة استهلاك الوقود و هذا ما يقتصر أهميته في الحياة الاقتصادية.

تضم منطقة سعيده 16 نقاط و مراكز بيع GD 03 (تسيير مباشر).

GL 04 (تسيير حر)

RO 04 (بائع عادي)

و مؤخرا في سنة 1984 لما أعيدت الهيكلة لآلة الاقتصادية خص فرع المحروقات عند إعادة هيكلة الأنشطة، أما فيما يخص إنشاء وحدات في إطار المخطط لتوزيع المواد الطاقوية الذي أنشأ في مارس في 1985.

UND 'L سعيده: هي وحدة توزيع المواد الطاقوية المستخلصة من المحروقات، محملة لتمويل ولاية سعيده، البيض و النعامة بمواد GPL و الوقود، أما فيما يخص المناطق التي تعرف شتاء قاسيا فهي تحتوي على مراكز تخزين الوقود (Carburant)، الزيوت (Lubrifiant)، الزفت (Bitume) المطاط

(Pneumatique) [CLPB] لمراكز التميع قدرة إنتاجية 16000 قارورة يوميا.

✓ مركز CDS للتخزين و التوزيع له القدرة على التخزين.

✓ مركز متعدد الإنتاج بالبيض و المشرية له قدرة التخزين و كذلك عين الصفراء.

شركة نפטال للتوزيع بسعيده تغطي ثلاث ولايات : سعيده، البيض و النعامة و هذا بعض ضم

شركات نפטال السابقة البيض و النعامة في أبريل 1992¹

¹ وثائق خاصة بمؤسسة نפטال.

المساحة الإجمالية للشركة تقدر بـ 100.000 كلم م²

سعيدة: 6612 كلم مربع

البيض (الأبيض سيد الشيخ): 66420 كلم م²

النعام (مشرية، عين الصفراء): 27137 كلم م²

و إجمالي عدد السكان يقدر بـ: 609921 نسمة يتوزعون كالتالي:

سعيدة: 29375 نسمة

البيض: 192540 نسمة

النعام: 140.000 نسمة

شركة نפטال سعيدة تحتوي على ستة (06) مراكز للتخزين و التوزيع و ريكة تضم 16 محطة:

01 محطة GD (تسيير مباشر)

02 محطتان GL (تسيير حر)

13 محطة (محطة بيع خاصة) عبر ثلاث ولايات.

ولاية سعيدة مركز لتميع الغاز البترولي (GPL) منذ 1975 بقدررة التخزين 1000 طن بوتان سائل

و البروبان 150 طن سائل و 50000 قارورة بوتان و 800 قارورة بروبان، إنتاج يقدر بـ 14000

قارورة من B13 و 600 قارورة من P35 يوميا.

البنية التحتية للاستغلال:

01 مدخل للملأ.

24 ميزان للبوتان.

04 موازين للبوتان

و تتم عملية التخزين و التوزيع على مستوى فريقين:¹

- ✓ مركز التخزين و التوزيع CLPB: 17000 م 3 وقود.
- ✓ 05 مراكز تسيير مباشر
- ✓ 01 مركز تسيير حر
- ✓ 07 مراكز بيع خاص
- ✓ 02 مركزين لبائع عادي

ولاية النعامة: مركزان متعددان الإنتاج، 01 يضم وحدة الزفت في عين الصفراء

04 تسيير مباشر، 01 تسيير حر، 02 مراكز خاصة، 03 مراكز بيع عادي.

ولاية البيض: مركز متعدد الإنتاج ب 13000 م 3 من الوقود و 50000 من B13، 01 مخزن

الوقود ببوقطب ب 300 م 3 " لاستقبال الوقود عن طريق السكك الحديدية" مخزن رابط GPL،

تسيير مباشر، 04 مراكز بيع خاص، 02 مركزين لبائع عادي

40000 GPL قارورة كافية 10 أيام.

مركز GPL: يقع بالأبيض سيد الشيخ يضم 15000 قارورة بوتان كافية لمدة 15 يوم

وحدة الإنتاج بعين الصفراء GPL: 16000 قارورة كافية لمدة 10 أيام

ملاحظة : بالإضافة لهاته البنية التحتية التي تغطي التخزين و مراكز التوزيع، نפטال تحتوي على

شركة توزيع عبر المناطق الحساسة التي تضم محطات تقديم الخدمة للتسيير المباشر و المحطات

المسيرة من طرف بائعي GPL.

¹ وثائق خاصة بمؤسسة نפטال

الفرع 01 : موقع شركة نفطال بسعيدة¹

شركة نفطال بسعيدة مركز مديريتها يقع في المنطقة الصناعية رقم 01 ، و يغطي كل الاحتياجات الطاقوية

للولايات : سعيدة، البيض و النعامة مهمتها تتمثل في التمويل و توزيع المواد البترولية، يحدها من الشمال الطريق الوطني رقم 06 (طريق الرياحية) و جنوبا السكة الحديدية الرابطة بين محمدية و بشار و غربا مؤسسة المواد الكاشطة شرقا شركة المياه المعدنية، تتربع على مساحة تقدر ب 4 هكتارات منها:

المساحة المغطاة لعملية الإنتاج CE : 23200م²

المساحة المغطاة للإدارة: 2800م²

الهاتف : 048-51-22-71/72.

التلكس : 15078.

الفرع 02: عدد عمال شركة نفطال سعيدة منطقة GPL²

يقدر عدد عمال شركة نفطال سعيدة GPL ب:

¹ وثائق خاصة بمؤسسة نفطال

² وثائق خاصة بمؤسسة نفطال

جدول رقم(01): يبين عدد عمال لشركة نפטال GPL سعيده

المجموع Total	عون تتفيذ Executurs	عون تحكم	إطارات Cadrs	إطار سامي C.S	CDS
57	05	17	34	01	المديرية Siege
83	25	53	05	-	مركز تعمير القارورات سعيده CE201
140	30	70	39	01	المجموع Total

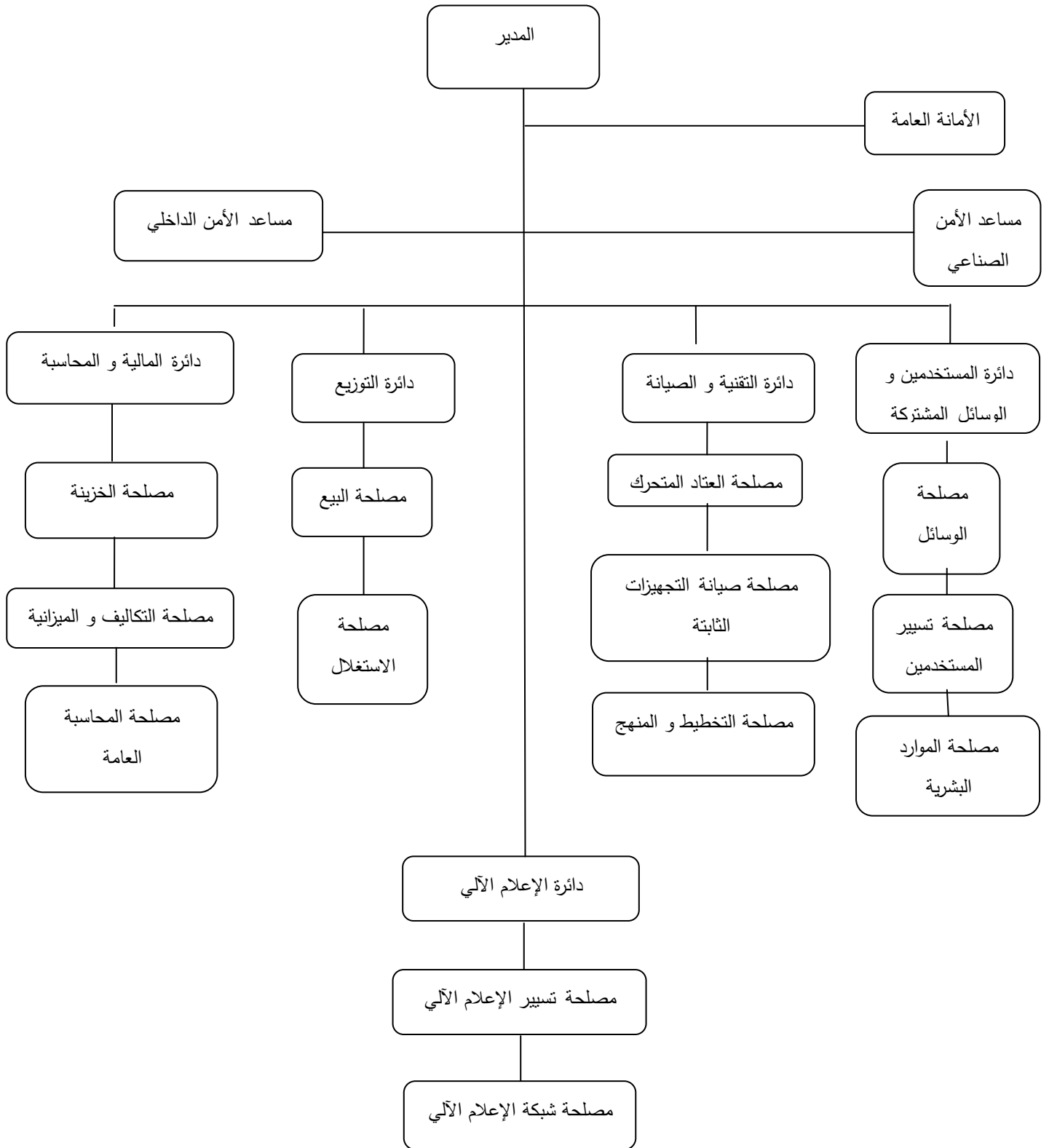
المصدر: وثائق خاصة بمؤسسة نפטال

المطلب الثاني: تنظيم الشركة و هيكلها

يعد التنظيم مطلب أولي لأي مؤسسة فبدونه تكون عبارة عن خراب و موطن المشاكل و الصراعات، أي أنها المقياس الجيد و الركيزة الأساسية لأي كان.

إضافة إلى ذلك النسبة المعبر عن حجمها و طبيعة نشاطها و عن أهمية الدور الذي تقوم به كمؤسسة فهي بعبارة أدق وحدة اقتصادية مكملة للاقتصاد الوطني ككل، لذا ما على المؤسسة إلا أن تفسر و توضح منهجها و خططها التنظيمية بطريقة حسنة و جيدة، و تزيد في بيان الوظائف و الاختصاصات بشكل ملائم و سليم و هذا بهدف إبراز المسؤولية بين كافة دوائرها و خلاياها و كذا توضيح و تنسيق العلاقات المهنية، مما يسهل مهمة المتابعة و المراقبة و المراجعة لكافة أجزاء المؤسسة، فالتنظيم بالنسبة للمؤسسة مهمة راقية لها وظيفتها الفعالة لذلك نجد أن مؤسسة نפטال قد أولت عناية كبيرة و اهتماما بالغاً بهدف تحسين كل من نشاط و صورة المؤسسة أمام نظيراتها من المؤسسات.

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لشركة نפטال GBL سعيدة



المصدر: وثائق خاصة بمؤسسة نפטال

2. تنظيم الشركة:

1.2. دراسة مختلف الدوائر الموجودة على مستوى الشركة¹

مدير الشركة : له الأولوية و حرية التحكم في:

تحديد و تقرير و تحقيق الاتفاقات و العقود، و إصدار القرارات الداخلية فيما يخص تحركات و تصرفات المستخدمين و النشاطات المالية.

أمين الشركة :

يقوم بالمراسلة و يرتب الوثائق (وصول الإرسال) و هو يعتبر بمثابة عقل المدير .

-المسؤول عن الأمن الصناعي : هو مساعد المدير فيما يخص الأمن و يسهر على أمن الشركة.

-خلية الدراسات (التخطيط و الإعلام :) يجمع كل المعلومات من أجل إيصالها إلى المديرية العامة فيما يخص الاحتياطات السنوية و متابعة التحقيقات الشهرية، هاته المعلومات تعبر عن قاعدة الحساب و مجموع المنح للمداخل الجماعية و المؤشرات الاقتصادية للتسيير و يمكننا اعتبارها بنك المعلومات.

-مصلحة الخدمات الاجتماعية و الثقافية : وضع و تطوير سياسة الشركة فيما يخص النشاطات الاجتماعية و الثقافية و الترفيهية و تقديم الخدمات و المساعدة لفائدة العمال و ذوي الحقوق، القيام بالبحوث ذات الطابع الاجتماعي يتطلب من المدير أو جمعية الخدمات الاجتماعية لذوي الحقوق.

-دائرة المحاسبة و المالية:

1. مصلحة المحاسبة العامة : بعد مراقبة الشيكات و الصكوك تسلم إلى مصلحة المالية، أما الوثائق كالفاتورات و وصول التسديد ترسل إلى خلية الإعلام الآلي لأجل التسجيل ثم تحسب الأعباء (المستخدمين، الاستغلال)

متبوعة باستثمارات الممولين و الناقلين ثم توضع مخططات الإنتاج و المالية

¹ وثائق خاصة بمؤسسة نפטال

2. مصلحة الخزينة و المالية : مهمتها تتمثل في مراقبة المداخل، رفض الشيكات التي هي بدون أرصدة و مراقبة

3. مصلحة الميزانية و التكاليف : مراقبة الاستثمارات و وضع أسعار السلع و التعاون مع مسؤولي الأقسام و رؤساء المراكز .

-دائرة المستخدمين و الوسائل المشتركة:-

1. مصلحة الوسائل العامة : تسيير أنشطة النقل و المستخدمين، الصيانة، السكن ... و هي مكلفة بتحقيق

الرغبات و الاحتياجات المادية للمستخدمين و تسهر على توفير الوسائل المادية و البشرية لتحقيق نظافة أماكن

العمل و على التسيير الأحسن للسكن الوظيفي و ضمان الشراء و توزيع بدلات العمل.

2. مصلحة تسيير المستخدمين : تهتم بتسيير الملفات الإدارية للمستخدمين، متابعة الغيابات و العطل و أوراق

تسجيل الحضور و تسيير و مراقبة المنح العائلية و الملفات و المصاريف، أجرة المستخدمين الدائمة و المؤقتة.

3. مصلحة الموارد البشرية و التكوين : تقوم بمراقبة و تسيير حياة العامل منذ بداية عمله إلى نهايته (التقاعد)، و وضع المخططات السنوية للتكوين و تطبيق قوانين التمهين.

-الدائرة التقنية و الصيانة:-

1. مصلحة دراسة الطرق و المراقبة : هذه المصلحة تضم مختلف الدراسات المتعلقة بالبنية التحتية للتخزين و التوزيع و ذلك من قبل الدراسات و الإنشاءات الجديدة و عمليات التوسع و التجديد، التخزين و قاعدة التجهيزات الموجودة و الثابتة.

2. المصلحة التقنية : هاته المصلحة تقوم بوضع مجموع التجهيزات و العتاد من أجل الاستغلال على مستوى

البنية التحتية للتخزين و التوزيع بطرق الإيصال.

3. المصلحة التقنية و الوسائل المتقلة : تضم كل الوسائل المتعلقة بنقل المنتجات

2.2: دراسة دائرة التوزيع¹

مهمتها التخطيط و كيفية استعمال التجهيزات و العتاد (الإنتاج، التخزين، التوزيع)، ضمان و مراقبة الإنتاج و التمويل و التخزين، تقديم الاقتراحات و التعديلات .و هذا القسم يضم مصلحتين رئيسيتين هما كالتالي:

1. مصلحة الاستغلال : تقوم بوضع كل الوسائل تحت تصرف مصلحة البيع لكي تحقق أهدافها

2. مصلحة البيع : يجب أن تعرف أهداف المستهلك يوميا، شهريا، كل ستة أشهر، سنويا و هي مكلفة بوضع و تعديد مراكز البيع في مناطق مختلفة و ضمان عملية البيع، و العمل بقاعدة كل ما ينتج يباع و توفير المنتجات.

المطلب الثالث : عوامل القوة والضعف في الشركة²

عوامل القوة:

- شركة نפטال بسعيدة تحتل المرتبة الأولى في السوق لوحدها و ليس لها منافس، و تعتبر نقطة ضعف في نفس الوقت لأن المؤسسة لا تحاول التحسين و الرفع من مستوى أداءها و الإنتاج و كيفية تعيين المنتج و كيفية إيصاله و تستغني عن عملية الإشهار.
- هي شركة وطنية كبرى و بطبيعة الحال لديها تسهيلات مثل : تسهيلات للحصول على مساعدات مالية و تجهيزات العتاد (الآلات) و هي محل ثقة من طرف الدولة
- تجديد الموارد البشرية للرفع من المستوى التقني و الدراسي، و التحكم في التقنيات.
- المعرفة الجيدة للسوق (بفضل الخبرة).
- معرفة رد فعل المستهلك.

¹وثائق خاصة بمؤسسة نפטال

²وثائق خاصة بمؤسسة نפטال

- تتبع المؤسسة سياسة الأفواج التي هي موجودة حاليا في الكثير من المؤسسات الوطنية وذلك عند الزيادة في عدد العمال يكون من السهل على المؤسسة تقسيمهم إلى فوجين الأول يعمل في الصباح 08 ساعات و الثاني يتابع العمل لمدة 08 ساعات أيضا، و هنا يرتفع الإنتاج إذ يقدر ب : البوتان 12379 طن و البروبان 160 طن.

عوامل الضعف:

- عدم وجود منافس في السوق يؤدي إلى تجمد المؤسسة في ميادين مختلفة.
- يعتبر الغاز مادة خطيرة خاصة في فريات عدم توفر الأمن خلال السنوات 1996 مثلا بالنسبة لنقلات Vrac
- التفريط و الصعوبات البيروقراطية التي يتلقاها المستهلك من اللامبالاة و عدم تلبية الرغبة.

المبحث الثالث: منهجية الدراسة و تحليل البيانات

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية:

أولاً: هدف الدراسة

ترتكز الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة وتحليل دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة بالاعتماد على الإجابات الواردة من الاستبيان الموزع على موظفي مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال ولاية سعيده

ثانياً: المنهج المستخدم

إن اختبار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدرس وكذلك الغاية منه ويعرف المنهج على انه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث"¹

¹البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث المكتب الجامعي الحديث مصر 1990 ص30 محمد شفيق

وبالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف على انه "مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستنتاج من دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة"¹

وقد اعتمدنا على هذا المنهج لوصف واقع دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وتحليل المعلومات المتحصل عليها لمعرفة دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

ثالثا: مجتمع البحث

هو جميع الأفراد أو الأشياء أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث و هو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة. حيث تم اختيار مجتمع البحث من موظفي مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال ولاية سعيدة الذين يمتلكون مؤهلات ومقدرة في الحكم على مختلف العبارات الواردة في الاستبيان الخاصة دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

رابعا: عينة البحث

كان حجم عينة الدراسة بشكل مسبق قبل توزيع استمارة الاستبيان 45 حيث تم سحب استمارات 05 للغياب بعض الأفراد من العينة، و قمنا بتوزيع حوالي 40 استبيان شملت جميع موظفي مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال ولاية سعيدة

وقد اعتمدنا على طريقة التسليم و الاستلام المباشر لأفراد العينة

بعد عملية الفرز والتبويب والتنظيم، تقرر وجود 40 استبيان لتمثل عينة الدراسة والجدول التالي يبين الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان.

¹ بشير صالح الراشدي مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة دار الكتاب الحديث الكويت 2000 ص 59

جدول رقم (02) الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان

الاستبيان		البيان
النسبة المئوية	العدد	
100	40	عدد الاستمارات الموزعة والصالحة

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على نتائج spss

المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات والوسائل الإحصائية المستخدمة:

يتطلب أي بحث الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات وكذا الوسائل الإحصائية، و تتمثل

الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات في هذه الدراسة

أولاً: أدوات جمع المعلومات

اعتمدنا في هذه الدراسة على جمع المعلومات في استمارة الاستبيان كأداة لاستقصاء وجمع آراء وإجابات أفراد العينة حتى يتسنى لنا إبراز وجهات نظرهم حول الإطار العام الذي يحكم مجمل القضايا المرتبطة بدور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية و تعرف الاستمارة على أنها "عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى المبحثن في موقف مقابلة شخصية"¹

تضمن الاستبيان 37 الأسئلة كانت مقسمة إلى جزئيين، حيث يشمل الجزء الأول البيانات الشخصية والذي يحتوي على 04 من الأسئلة، إما الجزء الثاني فيحتوي على 33 سؤال.

ثانياً: الوسائل الإحصائية المستخدمة²

¹ عبد الله عبد الرحمن علي بدون مناهج البحث الاجتماعي دار المعرفة الجامعية مصر 2002 س 180

² تافد محمد بركات التحليل الإحصائي باستخدام قسم الاقتصاد والإحصاء التطبيقي الجامعة الإسلامية 2006 ص 3

لتحليل الإجابات أفراد عينة الدراسة ثم استخدام الوسائل الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية
2. معامل الثبات ألفا كرو نباخ
3. التوزيعات التكرارية
4. المتوسط الحسابي
5. الانحراف المعياري
6. معامل الارتباط بيرسون

ثالثا: اختبار الاستبيان

• هدف الاستبيان:

- تكون الأسئلة موحدة لجميع أفراد العينة في حين أنها قد تتغير صيغة بعض الأسئلة عند طرحها في المقابلة.
- تصميم الاستبيان ووحدة الأسئلة يسهل عملية تجميع المعلومات في مجاميع وبالتالي تفسيرها والوصول إلى استنتاجات مناسبة.
- يمكن للمبشرين اختيار الوقت المناسب لهم والذي يكونوا فيه مهئين نفسيا وفكريا للإجابة على أسئلة الاستبيان
- يسهل الاستبيان على الباحث جمع معلومات كثيرة جدا من عدة أشخاص في وقت محدد.
- الاستبيان لا يكلف ماديا من حيث تصميمه وجمع المعلومات مقارنة بالوسائل الأخرى التي تحتاج إلى جهد أكبر وأعباء مادية مضافة كالسفر والتنقل من مكان إلى آخر الخ

• صدق الاستبيان

الصدق: ببساطة هو أن تقيس الأسئلة الاستبيان أو الاختبار ما وضعت لقياسه أي يقيس فعلا الوظيفة الذي يفترض انه يقيسها

نوع صدق الاستبيان:

○ صدق الاتساق الظاهري (الخارجي) لأداة الدراسة:

وللتحقق من صدق الظاهري للاستبيان يقوم الباحث بعرضه على مجموعة من المحكمين ملحق وذلك للإبداء رأيهم في وضوح عبارات الاستبيان ومدى مناسبتها

○ صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بالصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة و ذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل العبارات والأبعاد

جدول رقم (03): صدق الاستبيان

العبارات	عدد العبارات	الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
المحور الأول إدارة الموارد البشرية	17	0.818	0.900
المحور الثاني تحسين أداء في مؤسسة الاقتصادية	16	0.896	0.945
إجمالي المحاور	33	0.660	0.795

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على نتائج spss

يتضح من جدول رقم (03) يتبين أن معامل ثبات قبل التعديل وبعده بالنسبة للمحور الأول والثاني ازدادت قيمته وهذا ما يبين انه يوجد الصدق للاستبيان وكذلك يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي و بالموثوقية وهذا ما يجعلها صالحة للدراسة و التحليل واستخلاص النتائج

رابعاً: ثبات الاستبيان

لثبات قياس الاستبيان قمنا بحساب معامل (alpha Cranach)

جدول رقم (04): المحور الأول إدارة الموارد البشرية

المتغيرات	العبارات	معامل الفا كرو نباخ
المحور الأول إدارة الموارد البشرية	17	0.67

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على نتائج spss

يتضح من جدول رقم (04) إن معامل ألفا كرو نباخ هو 0.6

لجميع العبارات المحور الأول إدارة الموارد البشرية وهي مقبولة نسبياً وهذا ما يعني ثبات أداة الدراسة، حيث تشير إن معامل ألفا كرو نباخ كان قريباً من الواحد فذلك يعني وجود ثبات عالي يطمئن صدق أداة الدراسة

جدول رقم (05): المحور الثاني تحسين أداء في مؤسسة الاقتصادية

المتغيرات	العبارات	معامل الفا كرو نباخ
المحور الثاني تحسين أداء في مؤسسة الاقتصادية	16	0.73

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على نتائج spss

يتضح من جدول رقم (05) أن معامل ألفا كرو نباخ هو 0.7

لجميع العبارات المحور الثاني تحسين أداء في مؤسسة الاقتصادية وهي مقبولة نسبياً وهذا ما يعني ثبات أداة الدراسة، حيث تشير أن معامل ألفا كرو نباخ كان قريباً من الواحد فذلك يعني وجود ثبات عالي يطمئن صدق أداة الدراسة

المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة

أولاً: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية:

تتمثل البيانات الشخصية في: الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية

○ الجنس

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

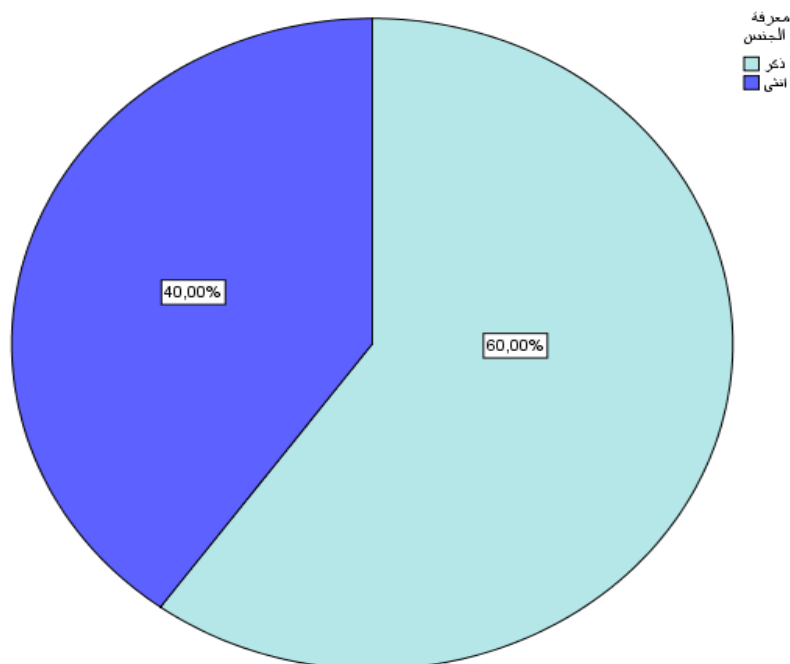
النسبة	العدد	الجنس
% 60	24	ذكور
% 40	16	إناث
% 100	40	مجموع

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (06) نجد الفئة الغالبة هي الفئة الذكور بالنسبة % 60 أما الفئة التي تليها هي

فئة الإناث بالنسبة % 40

الشكل رقم (06): دوائر نسبية توضح توزيع الأفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

○ المستوى التعليمي

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

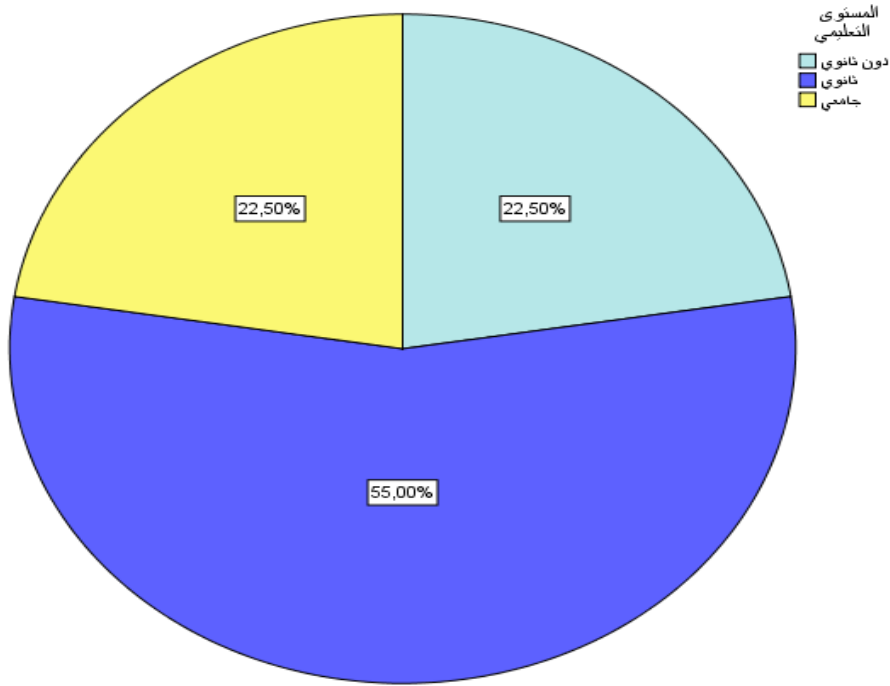
النسبة	العدد	العمر
%22.5	09	دون ثانوي
55%	22	ثانوي
%22.5	09	جامعي
% 100	40	مجموع

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (07) نجد الفئة الغالبة هي الفئة التي مستواها التعليمي ثانوي بالنسبة 55%

% إما الفئتين المتبقيتين متساويتين هما دون ثانوي وجامعي بالنسبة 22.5%

الشكل رقم (07): دوائر نسبية توضح توزيع الأفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

○ المهنة

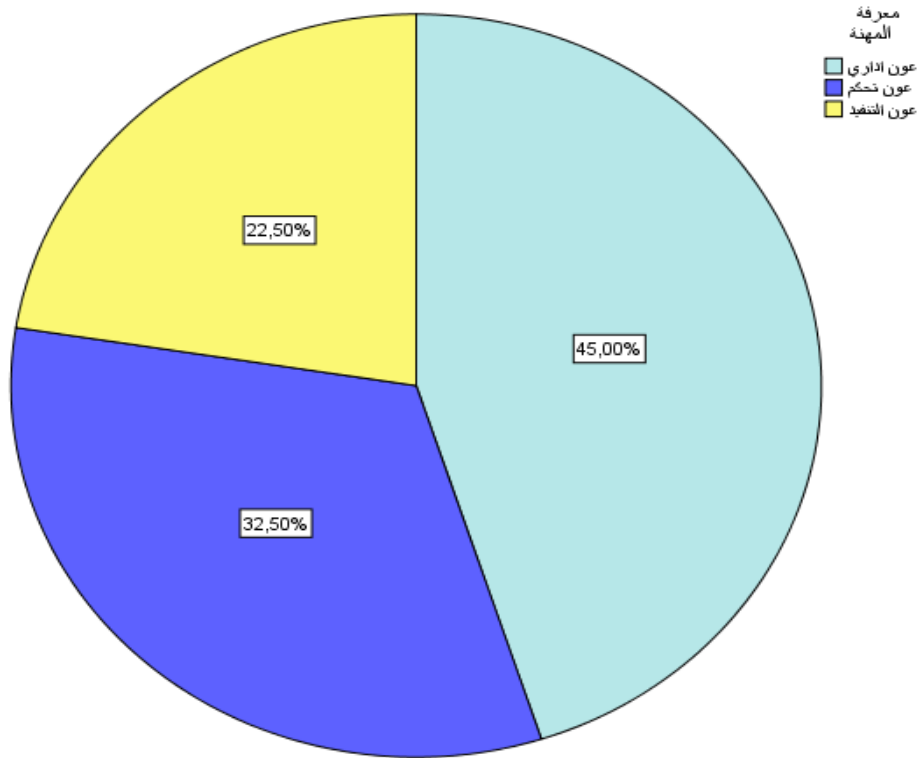
الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المهنة

النسبة	العدد	الوظيفة
%45	18	عون إداري
%32.5	13	عون تحكم
%22.5	09	عون تنفيذ
% 100	40	مجموع

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (08) نجد الفئة الغالبة هي الفئة التي مهنتها عون إداري بالنسبة 45% إما الفئة التي تليها هي التي مهنتها عون تحكم بالنسبة 32.5% إما الفئة المتبقية هي التي مهنتها عون تنفيذ بالنسبة 22.5%

الشكل رقم (08): دوائر نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

○ الخبرة المهنية

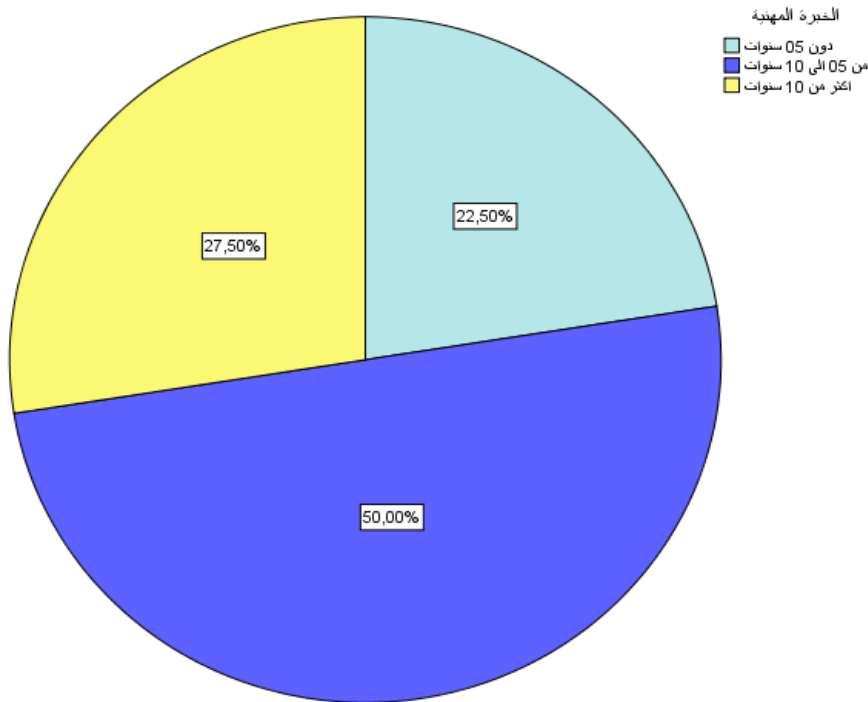
الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة	العدد	الوظيفة
22.5%	09	دون 05 سنوات
50%	20	من 05 إلى 10 سنوات
27.5%	11	أكثر من 10 سنوات
100%	40	مجموع

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (09) نجد الفئة الغالبة هي الفئة التي خبرتها المهنية من 09 إلى 20 سنة بالنسبة 50% إما الفئة التي تليها هي التي خبرتها المهنية أكثر من 10 سنوات بالنسبة 27.5% إما الفئة المتبقية هي التي خبرتها المهنية دون 05 سنوات بالنسبة 22.5%

الشكل رقم (09): دوائر نسبية توضح توزيع الأفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

ثانيا: عرض وتحليل آراء أفراد العينة بخصوص متغيرات الدراسة

بعد القيام بإعداد الاستبيان واختبار ثباته وصدقه ثم توزيعه، حيث سنقوم بمعالجة البيانات الموجودة فيه عن طريق تحليل الإجابات المستلمة من أفراد العينة بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية (spss) الذي يساعدنا على تحديد متوسط الحسابي وكذلك الانحراف المعياري لمختلف العبارات

- احتساب متوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارث الخماسي:

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق

تماما) مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل البرنامج تعبر عن الأوزان وهي (موافق بشدة =5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق على الإطلاق=1) فيمكننا احتساب المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارث الخماسي عن طريق:

1. احتساب المدى أولا وهو أكبر رقم في مقياس لكارث الخماسي ناقص أصغر رقم

فتصبح

$$\text{النتيجة كالتالي: } 4=1-5$$

2. وبعد ذلك يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات) أي

$$0.80=4/5 \text{ فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي: من } 1 \text{ إلى } 0.8+1 \text{ وهكذا}$$

بالنسبة إلى بقية متوسطات الحسابية، فيكون الجدول التالي الذي يبين تفسير قيم

المتوسطات الحسابية

الجدول رقم: (10) قيم متوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارث الخماسي

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.80
غير موافق	من 1.81 إلى 2.60
محايد	من 2.61 إلى 3.40
موافق	من 3.41 إلى 4.20
موافق بشدة	من 4.21 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول رقم(11) اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تهتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة)المؤهل العلمي'الخبرة ' المهارة.... (عند شغل الوظائف الشاغرة	4.05	1.33	موافق
02	تعتمد المؤسسة أحيانا على المصادر الداخلية(الترقية و النقل و التوظيف الداخلي) لسد احتياجاتها من الموارد البشرية	3.17	1.19	موافق
03	تعين المؤسسة ذوي الخبرات و المهارات العالية و تضع لهم برامج تدريب و تطوير مستقبلا	3.40	1.17	موافق
04	تلجأ المؤسسة إلى المصادر الخارجية (مؤسسات التعليمية مكاتب العمل) لاستقطاب أفضل المهارات و الخبرات لتعيين في الوظائف الشاغرة	3.60	1.58	موافق
05	تهتم المؤسسة بالدراسة و تحليل معدلات دوران العمل و الغياب	3.42	1.23	موافق
06	تلجأ المؤسسة إلى استخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات و المهارات الجيدة من سوق العمل	3.30	1.38	موافق
07	لدى المؤسسة قسما و إدارة خاصة بالتدريب و التطوير	3.67	1.36	موافق
08	تضع المؤسسة برامج مستمرة و متجددة لتدريب و تطوير الموظفين	3.35	1.23	موافق
09	تخصص المؤسسة ميزانية مالية معتبرة للتدريب و التطوير	3.52	1.39	موافق
10	تستعين المؤسسة بالخبرات خارجية للتدريب و تطوير الموظفين	3.65	1.35	موافق

المحور الأول إدارة الموارد البشرية

موافق	1.25	3.37	تحدد المؤسسة احتياجاتها التدريبية من الموارد البشرية بأسلوب علمي	11
محايد	1.35	2.47	تقوم المؤسسة بإرسال موظفيها إلى خارج للمشاركة في دورات تدريبية	12
موافق	1.37	3.27	تتبنى المؤسسة معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء الموظفين	13
موافق	1.31	3.95	تعتمد معايير نظام تقييم الأداء في المؤسسة على عملية وصف الوظيفي المحدد مسبقا	14
موافق	1.37	3.37	تقيم المؤسسة أداء الموظفين على ضوء أدائهم الفعلي مقارنة مع الوجبات و المسؤوليات المحددة لهم	15
موافق	1.44	3.60	تخضع المؤسسة جميع موظفيها العملية لتقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية	16
موافق	1.42	3.60	تقيم المؤسسة أداء الموظفين باستمرار	17
موافق	0.53	3.45	المحور الأول إدارة الموارد البشرية	

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

يوضح الجدول السابق رقم(11) اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول هو إدارة الموارد البشرية، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور 3.455 و بانحراف معياري قدره 0.536، وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الأول كانت درجة الموافقة هي موافق، مما يدل على أن معظم المستجوبين يرون بأن مؤسستهم دور في تحسين أداء الموظفين بحيث وافقوا على العبارات الأولى والثانية وهما على التوالي: " تهتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، المهارة....) عند شغل الوظائف الشاغرة " و " تعتمد المؤسسة أحيانا على المصادر الداخلية (الترقية و النقل و التوظيف الداخلي) لسد احتياجاتها من الموارد البشرية " مما يدل ان مؤسسة نפטال تأخذ بعين اعتبار مواصفات الوظيفة من المؤهل العلمي والخبرة المهنية والمهارات عند التوظيف، كما يرى معظم المستجوبين ان المؤسسة لها دور في التدريب والتطوير بحيث كانت درجة الموافقة هي موافق على العبارة التالية: " تحدد المؤسسة احتياجاتها التدريبية من الموارد البشرية بأسلوب عمل

الجدول رقم (12): إجابات أفراد العينة حول العبارات المحور الثاني تحسين أداء في مؤسسة

الاقتصادية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
18	الموظفون في المؤسسة يتلقون أجورهم في موعد و كل حسب وظيفته	3.97	1.52	موافق
19	الترقيات و المنح و العلاوات تتم بطريقة عادلة و موضوعية في المؤسسة	3.60	1.48	موافق
20	لمؤسسة تكافئ موظفيها المتميزين في المؤسسة ماديا و معنويا	2.72	1.56	محايد
21	تسعى المؤسسة دائما تحسين ظروف المعيشة لموظفيها وعائلاتهم	2.82	1.39	محايد
22	المؤسسة تقدم لموظفيها منح في بعض المناسبات الدينية والوطنية (كعيد الاضحى)	2.87	1.58	محايد
23	مناخ العملي شجع على الاجتهاد و الإبداع والانضباط في العمل	3.32	1.36	موافق
24	يفتخر العامل بأدائه داخل المؤسسة.	3.15	1.23	موافق
25	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة و مستمرة	3.42	1.23	موافق
26	توفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أداء	4.30	1.11	موافق بشدة
27	تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافئات للعاملين بتحسين أداء	3.62	1.49	موافق
28	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة و	3.15	1.33	موافق

المحور الثاني تحسين أداء في مؤسسة الاقتصادية

			الفاعلية المطلوبة	
موافق	1.22	3.32	حصول على الحوافز والتقدير يجعلني ابذل جهدا كبير في العمل	29
موافق	1.38	3.30	تتوفر مؤسستكم على نظام لتقييم أداء فعال للأفراد	30
موافق	1.39	3.55	تسعى المؤسسة على تحسين أدائها الكلي بصفة دائمة و مستمرة	31
موافق	1.31	3.10	يعد نظام تقييم الأداء وسيلة فعالة لزيادة الثقة بين المدير و الموظفين	32
موافق	1.23	3.62	عمال المؤسسة قادرين على اكتشاف الأخطاء و تصحيحها في الوقت المطلوب	33
موافق	0.61	3.56	المحور الثاني تحسين أداء في مؤسسة الاقتصادية	

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (12) نجد أن الاتجاه العام لإجابات الباحثين حول العبارات المحور الثاني تحسين أداء في مؤسسة الاقتصادية هي موافق كانت أكبر فئة من أفراد العينة اختارت الاقتراح الرابع لذلك قدرت قيمة المتوسط الحسابي من 3.56 التي تقع في المجال الثالث وحساب قيمة الانحراف المعياري 0.61

و يوضح كذلك الجدول السابق رقم(12) اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني تحسين أداء في المؤسسة الاقتصادية بحيث و هو حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور 3.567 و بانحراف معياري قدره 0.615

و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية للأفراد العينة على عبارات المحور الثاني كانت موافق مما يدل على أن معظم المستجوبين يرون أن مؤسستهم تحفزهم بحيث وافقوا على معظم العبارات إلى أن العبارة الأولى وهي: " الموظفون في المؤسسة يتلقون أجورهم في الموعد وكل حسب وظيفته" تحصلت على أكبر

موافقة بمتوسط حسابي قدره: 3.97، مما يدل على أن مؤسسة نفطال تحرص على تسليم العمال رواتبهم في الموعد المحدد و هذا ما يحقق رضاهم و يزيد في أدائهم.

أما أقل موافقة حصلت عليها العبارة الرابعة و هي: "تسعى المؤسسة دائماً لتحسين ظروف المعيشية لموظفيها و عائلاتهم" بمتوسط حسابي قدره 2.82 وهذا يعني أن مؤسسة نفطال لا توفر المتطلبات الضرورية لتحسين ظروف معيشة عمالها و عائلاتهم.

بعد تحليل نتائج الاستمارة سنحاول في هذا الجزء تفسير النتائج المتواصل إليها واختبار الفروض باستخدام الارتباط الانحدار البسيط تبعاً للفرضية المنطلق منها:

الارتباط بين محاور الدراسة (إدارة الموارد البشرية و تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية)

ثم حساب معامل الارتباط بيرسون بين إجابات أفراد العينة بين عبارات إدارة الموارد البشرية و إجابتهم و دورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية و النتائج يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (13): علاقة بين المحاور الدراسة (إدارة الموارد البشرية والمحورالثاني دورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية)

تحسين أداء المؤسسة	التحفيز	تقييم أداء	التدريب التطوير	إدارة الموارد البشرية
518**	491**	886.**	076	1
000	000	000	641	إدارة الموارد البشرية
40	40	40	40	40
755**	701**	123	1	076
000	000	451	641	التدريب التطوير
40	40	40	40	40
559**	513*	1	123	886.**
000	001	451	40	تقييم أداء
40	40	40	40	40

التحفيز	491** 000 40	701** 000 40	513* 0.01 40	1 40	983** 000 40
تحسين أداء المؤسسة	518** 001 40	755** 000 40	559** 000 40	983** 000 40	1 40

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

من خلال لنتائج المتحصل عليها في الجدول السابق رقم (13) نلاحظ بأنه هناك ارتباط طردي متوسط بين دور إدارة الموارد البشرية و تحسين الأداء و هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية 0.01 حيث نلاحظ أن أقوى ارتباط كان بين التحفيز والتدريب والتطوير بمعامل ارتباط قدر 0.983 و 0.755 و هذا معناه أن الاستقطاب و الاختيار الجيد لليد العاملة ذات الكفاءة و المبنية على المؤهلات و الكفاءات يساهم في تحسين أداء المؤسسة، كما أنه هناك ارتباط بين جميع هذه العوامل لإدارة الموارد البشرية و تحسين الأداء ، تتراوح نسبته ما بين 0.518 و 0.559، كما أن هناك ارتباط طردي لمحاور إدارة الموارد البشرية فيما بينها ، تتراوح نسبها بين 0.419 و 0.886 ، وهذا ما يدفعنا إلى القول بأن هناك علاقة وطيدة وطرديّة بين دور إدارة الموارد البشرية و تحسين أداء مؤسسة نفعال بولاية سعيدة بحيث انه كلما ازداد دور إدارة الموارد البشرية يزداد تحسين أداء في المؤسسة الاقتصادية وكلما انخفضت إدارة الموارد البشرية ينخفض تحسين أداء في المؤسسة الاقتصادية

ثالثاً: اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى

H0 : ليس هناك دور للموارد البشرية في تحسين الأداء لدى مؤسسة نفعال بولاية سعيدة.

H1 : هناك دور للموارد البشرية في تحسين الأداء لدى مؤسسة نفعال بولاية سعيدة

الجدول رقم (14): يوضح نتائج اختبار Test-T الأحادي العينة لدرجات الإجابة على أن هناك دور للموارد البشرية في تحسين الأداء

القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.00	39	0.53652	3.4588	إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

الارتباط معنوي عند مستوى الدالة 0,05- مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (14): يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المجال الأول حول دور إدارة الموارد البشرية قدر متوسط الحسابي ب3.4588 وانحراف معياري قدره 0.53652 وهذا ما يقابل درجة موافقة، كما أن قيمة الدالة المعنوية Sig=0.00 و هي أقل من 0.05 مستوى الدالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي: هناك دور لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء مؤسسة نفضال بسعيدة

الفرضية الرئيسية الثانية

H0 : لا تمتلك مؤسسة نفضال لولاية سعيدة معايير تحسين أداء المؤسسة.

H1 : تمتلك مؤسسة نفضال لولاية سعيدة معايير تحسين أداء المؤسسة.

الجدول رقم (15): نتائج اختبار Test-T الأحادي العينة لدرجات الإجابة على معايير تحسين أداء المؤسسة.

القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.02	39	0.61923	3.3672	تحسين أداء المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

الارتباط معنوي عند مستوى الدالة 0,05-مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (15) يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المجال الثاني حول أداء المؤسسة قارب 3.3672 وانحراف معياري قدره 0.61923، كما أن قيمة الدالة المعنوية Sig=0.02 و هي أقل من 0.05 مستوى الدالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي: تمتلك مؤسسة نفعال ولاية سعيدة معايير تحسين أداء المؤسسة

الفرضية الرئيسية الثالثة

H0 : لا يوجد تأثير دلالي على دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء مؤسسة نفعال لولاية

سعيدة

H1 : يوجد تأثير دلالي على إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء مؤسسة نفعال لولاية سعيدة

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي المتعدد و التدريجي و تحليلات ANOVA

الجدول رقم (16) معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل، اختبار مساهمة النموذج، اختبار تأثير النموذج بالنسبة للمتغير المستقل

المتغيرات المستقلة إدارة الموارد البشرية			
معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R2	معامل الارتباط المتعدد R	المتغير التابع
0.421	0.436	0.650	تحسين أداء المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

الارتباط معنوي عند مستوى الدالة 0,05- مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط $R=0.650$ و هذا يدل على وجود ارتباط قوي بين دور الموارد البشرية و تحسين أداء المؤسسة

كما أن قيمة معامل التحديد $R^2= 0.436$ مما يعني أن إدارة الموارد البشرية فسرت ما نسبته 43.6% من التغير الحاصل في أداء المؤسسة نفضال لولاية سعيدة

الفرضية الرئيسية الرابعة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام أداة

Txt T pour échantillons indépendants

جدول رقم (17): معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس فيما يتعلق بدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

اختبار T		N	أنثى		N	ذكر		
المعنوية	القيمة	16	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	24	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.00	14.945			0.80		3.98		0.40

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

الجدول رقم (17) حيث تشير قيم اختبار T و معنويتا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة تعزى لمتغير الجنس

جدول رقم (18): نموذج تحليل التباين ANOVA بين دور إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	دلالة المعنوية
الانحدار	6.514	1	6.514	29.326	0.00
البواقي	8.441	38	0.222		
المجموع	14.955	39			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

الارتباط معنوي عند مستوى الدالة 0,05-مخرجات SPSS

من خلال جدول ANOVA رقم (18) نجد أن $F = 29.326$ و هي دال إحصائياً، لا نقيمه الدالة

المعنوية Sig= 00.0 و هي أقل من مستوى الدالة المعنوية المعتمدة 0.05، وبالتالي قبول هذا

النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين دور إدارة الموارد البشرية و تحسين أداء المؤسسة بولاية سعيدة

و هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي يوجد تأثير دال

لإحصائيات دور إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة بولاية سعيدة

أما النموذج العلاقة درجة تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية = 0.762 + إدارة الموارد البشرية

(0.141)

و منه يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي $y=ax+b$

Y: قيمة المتغير التابع، x: قيمة المتغير المستقل، b: معامل الانحدار a: ثابت المعادلة

درجة تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية = 0.732 + 0.762 (إدارة الموارد البشرية)

نتائج في ضوء الفرضيات:

من خلال تحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار فرضيات الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- مؤسسة نפטال لولاية سعيده هناك استجابة لإدارة الموارد البشرية بدرجة موافق.
- مؤسسة نפטال لولاية سعيده تمتلك معايير تحسين أداء المؤسسة بدرجة موافق.
- يوجد تأثير دال لإحصائيات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء بمؤسسة نפטال لولاية سعيده
- وجود ثلاثة نماذج للتنبؤ بالعلاقة لدور إدارة الموارد البشرية و تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة الميدانية بتحليل محاور الاستبيان و اختبار الفرضيات اعتمادا على المعالجة الإحصائية وفق برنامج SPSS لإجابات و آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان و من أجل معرفة واقع إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء مؤسسة نفعال بسعيدة حيث كانت النتائج كالتالي:

- مؤسسة نفعال لولاية سعيدة هناك استجابة لإدارة الموارد البشرية بدرجة موافق
- مؤسسة نفعال لولاية سعيدة تمتلك معايير تحسين أداء المؤسسة بدرجة موافق
- يوجد تأثير دلالي لإحصائيات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء بمؤسسة نفعال لولاية سعيدة
- وجود ثلاثة نماذج للتنبؤ بالعلاقة لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء مؤسسة نفعال بسعيدة.

خاتمة عامة

لقد حاولنا في بحثنا هذا تحديد ودراسة مدى مساهمة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية و ذلك عبر الإجابة عم تساؤلات تمثل إشكالية البحث، و للإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى جزئين نظريين و الآخر تطبيقي.

في الجزء النظري الأول حاولنا الإحاطة بإشكالية البحث من وجهتها النظرية فابتدأنا في الفصل الأول بمحاولة بلورة مفهوم إدارة الموارد البشرية ، و الرؤية الحديثة لها و أهم الوظائف المتعلقة بها.

أما في الفصل الثاني من هذا الجزء فحاولنا تقديم تعريف عن أداء المؤسسة وطرق تحسينه، مكوناته و مستوياته، و كذلك تعريف عن تقييم الأداء، معايير و أبعاده، كما تطرقنا إلى إبراز مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية و عملية صنع القرار.

أما في الجزء التطبيقي فقد أردنا دعم كيان هذا البحث والتعمق في إشكاليته والإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال دراسة ميدانية، وقد اخترنا مؤسسة نفضال بسعيدة لتكوين حالة الدراسة لإنجاز هذا الجانب، ففي البداية قمنا بإبراز مدى مساهمة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة من خلال قيامها بمجموعة من الوظائف و المتمثلة في التدريب وتطوير و تحفيز العاملين و تقييم أدائهم، وفي إطار تعرضنا إلى تحليل و سيرورة كل نشاط من هذه الأنشطة قمنا بتقييم مدى فاعلية هذه الأخيرة في تحسين أداء المؤسسة من خلال انعكاساتهم.

نتائج الدراسة:

و انطلاقا من تعرضنا لهاذين الجزئين يمكن عرض النتائج التالية:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دور الموارد البشرية و تحسين أداء مؤسسة نفضال بسعيدة
- ✓ الاستثمار الأمثل في تدريب و تطوير الموارد البشرية، من أحسين السياسات في تنمية الكفاءات الفردية الذي يعود بالفائدة على تحسين أداء المؤسسة.
- ✓ يوجد إدراك في مؤسسة نفضال لأهمية تدريب و تطوير الموارد البشرية لما له من فوائد في تحسين أداء المؤسسة.
- ✓ بروز عامل قلة الخبرة لدى بعض المكونين و القائمين على البرامج التدريبية في مؤسسة نفضال و نقص الأساليب العلمية الحديثة في إعداد و تنفيذ البرامج التدريبية.
- ✓ الهدف من استخدام تقييم الأداء هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين و المتمثلة في نقص المعارف و المهارات و هذا مؤشر واضح على وجود الحاجة للتطوير ذلك لمعالجة النقص في المهارات و المعارف
- ✓ بينت الدراسة أن الرؤساء يرون بأن الاحتياجات التدريبية يتم تحديدها فعلا عن طريق نتائج تقييم الأداء
- ✓ للتدريب و التطوير و التحفيز و تقييم الأداء دور فعال في تحسين أداء مؤسسة نفضال بسعيدة و هذا ما يثبت صحة الفرضيات المطروحة.

الاقتراحات و التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلنا إليها ضمن هذه الدراسة النظرية التحليلية لإشكالية دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية نقدم ضمن هذه الفقرة توصيات يمكن الاستفادة منها سواء في الدراسات العلمية أو على مستوى صياغة دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية خاصة الجزائرية التي تحتاج إلى تقييم و تفعيل مواردها البشرية، ومن أهم التوصيات التي يكمن تقديمها هي:


- ✓ يجب على المؤسسة الاقتصادية اعتبار مواردها الداخلية وكفاءتها ممثلة في مجمل الأصول، و القدرات و معرفة مصدر ميزتها التنافسية بسبب إمكانية التحكم فيها والسيطرة عليها خاصة الموارد البشرية والكفاءات الفردية بسبب قدرتها على خلق القيمة و بالتالي يجب على تلك المؤسسة ضرورة استقطاب تلك الموارد والكفاءات النادرة و الفريدة و المتميزة و الاحتفاظ بها، و إدراك المؤسسة الاقتصادية أن مصدر ميزتها التنافسية يكمن في جودة مخزون رأسمالها البشري و الفكري و توظيف و تثمين معرفتها الكامنة.
- ✓ إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات و المهارات البشرية، ، و تطبيق أنظمة تدريب و تطوير و تحفيز و تقييم أداء، و تنفيذ برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية و تمكين المؤسسة من تحسين أداءها على المدى الطويل.
- ✓ ضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية برأس المال الفكري ممثل في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية، و التنظيمية و الإبداعية الإبتكارية التي تمكن المؤسسة من إنتاج أفكار جديدة تسمح باغتنام نقاط القوة الداخلية واقتناص الفرص المتاحة في البيئة التنافسية مع التعامل مع الأفراد كعينات غير متماثلة بسبب تباين قدراتهم على خلق القيمة .

آفاق الدراسة:

وفي ختام البحث نقترح مجموعة من المواضيع التي تعتبر كبحوث مستقبلية للمزيد من الإثراء والتجديد.

ونذكر على سبيل المثال:

- إدارة الموارد البشرية ودورها في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
- الموارد البشرية ودورها في التنمية الاقتصادية- دراسة حالة الجزائر -



قائمة المصادر
والمراجع

المراجع بالعربية:

- (1) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، جامعة الزقازيق، القاهرة، 2000.
- (2) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب، القاهرة، مصر، 1981.
- (3) محمد شفيق، البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث المكتب الجامعي الحديث مصر 1990.
- (4) بشير صالح الراشدي مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة دار الكتاب الحديث الكويت 2000.
- (5) ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة سيدي محمد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ، 2003.
- (6) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001.
- (7) سامح عبد المطلب عامر، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، 2011.
- (8) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، مصر، 2001.
- (9) عبد الله عبد الرحمان علي بدون مناهج البحث الاجتماعي دار المعرفة الجامعية مصر 2002 .
- (10) علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع. عمان. الأردن. 2011 .
- (11) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية-بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- (12) عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية ، ورقة عمل مقدمة في ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية يناير 2007 مصر المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،أعمال المؤتمرات.
- (13) كمال رزيق ، بوزعرور عمار، التصحيح الهيكلي وأثاره على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، جامعة سطيف، أكتوبر 2010.
- (14) محمد عبد الفتاح باغي، التدريب الإداري، مركز أحمد ياسين الفني، عمان، 2001 .،

- (15) منير زكريا أحمد عدوان، واقع سياسة الاختيار و التعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية - غزة - عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
- (16) وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي الأساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- (17) وثائق خاصة بشركة نפטال
- (18) يوسف حجيم الطائي و مؤيد عبد الحسين الفضل و هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، الوراق للنشر و التوزيع. عمان، 2006.

المجلات العلمية:

- (19) أبو بكر بوسالم، هدى شهيد، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية، (دور أسلوب كايزن في تحسين أداء المؤسسة) العدد الثامن، ديسمبر، 2017.
- (20) بدر بن أحمد بن علي العمري، استقطاب الموارد البشرية، المجلة العربية للنشر العلمي(AJSP)، العدد الخامس عشر، تاريخ الإصدار 02. كانون الثاني. 2020.
- (21) علي لزعر، ناصر بوعزيز، تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأورو متوسطية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 5 جوان 2009.

المذكرات والرسائل الجامعية:

- (22) بلقيوس أحمد، (دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة) مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2017.
- (23) حنان جودي، (استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية و الاندماج في الاقتصاد التنافسي) أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2017.
- (24) دري حمزة، (دور التدريب في تحسين أداء العاملين) مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة.

- (25) الزغودي محمد السايح، (مراجعة إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في العلوم المالية و المحاسبية، كلية الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- (26) صدوقي فاطيمة، سوسي كريمة (دور تكوين الموارد البشرية في تحسين أداء العمال في المؤسسة)مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر -سعيدة، 2015.
- (27) عادل بومجان، (تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية) رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- (28) فضيلة بلالي، نجوى علاهم، (دور التدريب في تحسين أداء العاملين) مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني، جامعة الشهيد حمه لخضر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الوادي.
- (29) قواجلية مريم، كواسح حياة، (فعالية برنامج التدريب في تحسين الأداء لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية) مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص علم النفس و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
- (30) كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي (قياس أداء المؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن) أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس-لبنان، عمادة الدراسات العليا، كلية إدارة الأعمال، 2015.
- (31) معمري نبيلة، "التدريب وأثره على أداء العمال"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة مستغانم، 2011-2012.
- (32) نجعوم رزيقة، العمري سميرة، (دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية) مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015.

المواقع الإلكترونية:

(33) موقع الكتروني، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، الاختيار و التعيين، تاريخ

2020/06/19، ساعة 13:30

(34) موقع إلكتروني، بحث كامل حول الاستقطاب، تاريخ 09/06/2020، ساعة 22:00

(35) موقع الكتروني، مؤيد موسى علي أبو عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي، التطبيقات

العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة و الخاصة، صفحة 57 تاريخ

2020/06/26، ساعة 22:06

(36) عبد القادر شلالي، دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، البريد

الإلكتروني chel100@maktoob.com، تاريخ 2020/06/30، ساعة 22:30

القوانين و الوثائق:

(37) القانون الأساسي العام لعمال الوظيفة العمومية، الأمر 6-3 المؤرخ في 19 جمادى 2009

(38) الوثائق التي صادق عليها المؤتمر الخامس للاتحاد العام للعمال الجزائريين، الجزائر،

29-25 مارس، 1987

المراجع الأجنبية:

(39) Imam Benziane et Ouafia Tedjani, Contribution de la mise à niveau des PME à la réduction du taux de chômage, Revue Recherches économiques et managériales, Université de Biskra N° 5 Juin 2009, Pp(48-62)

الملاحق

الملحق رقم (01) : استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر- سعيادة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

تخصص: مالية وتجارة دولية

السنة الجامعية 2019_2020

استمارة الاستبيان بعد التحكيم

تحية طيبة وبعد

استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم تجارية تخصص مالية و تجارة دولية، وفي إطار إعداد مذكرة بعنوان : " دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية التصديرية" يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لتكونوا جزءا مساهما في تكريس البحث العلمي والذي نأمل في الإجابة عليه بكل موضوعية وأمانة، كما نطمئنكم بأن الآراء التي تحصل عليها خاصة بأغراض البحث والدراسة فقط وستحاط بالسرية التامة شاكرين و مقدرين لكم حسن التعاون والاهتمام و السلام عليكم.

ملاحظة: - الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة.

- الرجاء الإجابة على كل البيانات.

الجزء الأول: بيانات شخصية:

لو تكرمت بذكر بعض المعلومات العامة الآتية من أجل استكمال البيانات الخاصة بالبحث وهي:

الجنس: ذكر أنثى

المستوى الدراسي: دون ثانوي ثانوي جامعي

التصنيف المهني: عون إداري عون تحكم عون تنفيذ

الخبرة: دون 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: عبارات الاستبيان الخاصة بإدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية

المجال الأول: إدارة الموارد البشرية

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: إدارة الموارد البشرية						
01	تهتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي ' الخبرة ' المهارة).... عند شغل الوظائف الشاغرة					
02	تعتمد المؤسسة أحيانا على المصادر الداخلية (الترقية و النقل و التوظيف الداخلي) لسد احتياجاتها من الموارد البشرية					
03	تعين المؤسسة ذوي الخبرات و المهارات العالية و تضع لهم برامج تدريب و تطوير مستقبلا					

					04	تلتجأ المؤسسة إلى المصادر الخارجية (مؤسسات تعليمية ، مكاتب العمل) ... لاستقطاب أفضل المهارات و الخبرات للتعيين في الوظائف الشاغرة
					05	تهتم المؤسسة بدراسة و تحليل معدلات دوران العمل و الغياب
					06	تلتجأ المؤسسة إلى استخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والمهارات الجيدة من سوق العمل.
المحور الثاني: التدريب والتطوير						
					07	لدى المؤسسة قسم أو إدارة خاصة بالتدريب والتطوير
					08	تضع المؤسسة برامج مستمرة و متجددة لتدريب و تطوير الموظفين
					09	تخصص المؤسسة ميزانية مالية معتبرة للتدريب والتطوير
					10	تستعين المؤسسة بخبرات خارجية لتدريب الموظفين
					11	تحدد المؤسسة احتياجاتها التدريبية من الموارد البشرية بأسلوب عملي
					12	تقوم المؤسسة بإرسال موظفيها إلى الخارج للمشاركة في دورات تدريبية
المحور الثالث: تقييم الأداء						
					13	تتبنى المؤسسة معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء الموظفين
					14	تعتمد معايير نظام تقييم الأداء في المؤسسة على عملية الوصف الوظيفي المحدد مسبقاً.

					15	تقييم المؤسسة أداء الموظفين على ضوء أدائهم الفعلي مقارنة مع الواجبات و المسؤوليات المحددة لهم.
					16	تخضع المؤسسة جميع موظفيها لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.
					17	تقيم المؤسسة أداء الموظفين باستمرار.
المحور الرابع: التحفيز						
					18	الموظفون في المؤسسة يتلقون أجورهم في الموعد وكل حسب وظيفته
					19	الترقيات و المنح و العلاوات تتم بطريقة عادلة و موضوعية في المؤسسة
					20	المؤسسة تكافئ موظفيها المتميزون في الأداء ماديا ومعنويا
					21	تسعى المؤسسة دائما إلى تحسين ظروف معيشة موظفيها وعائلاتهم
					22	المؤسسة تقدم لموظفيها منح في بعض المناسبات الدينية و الوطنية (كعيد الأضحى....)
					23	مناخ العمل يشجع على الاجتهاد و الإبداع والانضباط في العمل

المجال الثاني : تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					يفتخر العامل بأدائه داخل المؤسسة.	24
					تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة.	25
					تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أداء أفضل.	26
					تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء.	27
					يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	28
					حصلت على الحوافز و التقدير يجعلني أبذل جهدا أكبر في عملي.	29
					تتوفر مؤسستكم على نظام لتقييم أداء فعال للأفراد.	30
					تسعى المؤسسة على تحسين أدائها الكلي بصفة مستمرة و دائمة	31

					يعد نظام تقييم الأداء وسيلة فعالة لزيادة الثقة بين المدير والموظفين.	32
					عمال المؤسسة قادرين على اكتشاف الأخطاء و تصحيحها في الوقت المطلوب.	33

الملحق رقم (02): نتائج برنامج spss

الارتباط

		إدارة الموارد البشرية	تحسين أداء في المؤسسة الاقتصادية
إدارة الموارد البشرية	ارتباط بيرسون	1	,660**
	الدلالة المعنوية		,000
	العينة	40	40
تحسين أداء في المؤسسة الاقتصادية	ارتباط بيرسون	,660**	1
	الدلالة المعنوية	,000	
	العينة	40	40

**العلاقة مهمة عند مستوى 0.01 (ثنائي الطرف).

الفرضية الرئيسية الأولى

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
إدارة الموارد البشرية	40	3,4588	,53652	,08483

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0							
		t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
						Inférieur	Supérieur
إدارة الموارد البشرية		40,773	39	,000	3,45882	3,2872	3,6304

الفرضية الرئيسية الثانية :

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
تحسين اداء في المؤسسة الاقتصادية	40	3,3672	,61923	,09791

Test sur échantillon unique

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Valeur de test = 0		
				Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
				Inférieur	Supérieur	
تحسين اداء في المؤسسة الاقتصادية	34,391	39	,000	3,36719	3,1691	3,5652

الفرضية الرئيسية الثالثة:

الانحدار الخطي المتعدد

ملخص نموذج

نموذج	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التصحح المصحح	الخطأ المعياري للتقدير	Variation de R-deux	تعديل الإحصائيات		الدلالة المعنوية	
						التباين F	درجة الحرية 1		
1	,660 ^a	,436	,421	,47130	,436	29,326	1	38	,000

a. إدارة الموارد البشرية, (المتنبئون): ثابت

ANOVA^a

نموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع متوسط	F	Sig.	
1	الانحدار	6,514	1	6,514	29,326	,000 ^b
	بقايا	8,441	38	,222		
	مجموع	14,955	39			

a. تحسين أداء في المؤسسة الاقتصادية: المتغير التابع

b. إدارة الموارد البشرية, (المتنبئون): ثابت

Coefficients^a

نموذج	معامل التغير موحدة	خطأ تقليدي	المعاملات المعيارية	T	دلالة المعنوية	
						b
1	(ثابت)	,732	,492	1,488	,145	
	إدارة الموارد البشرية	,762	,141	,660	5,415	,000

a. المتغير التابع: تحسين أداء في المؤسسة الاقتصادية

الفرضية الرئيسية الرابعة:

Test T

Statistiques de groupe

	معرفة الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
إدارة الموارد البشرية	ذكر	24	3,1078	,40296	,08225
	أنثى	16	3,9853	,88179	,02045

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
إدارة الموارد البشرية	Hypothèse de variances égales	14,945	,000	-8,558	38	,000	,87745	,10253	1,08502	,66989
	Hypothèse de variances inégales			-10,352	25,780	,000	,87745	,08476	1,05175	,70316

