



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة زيان عاشور - الجلفة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: علم اجتماع والديموغرافيا



مذكرة ماستر: تخصص تنظيم وعمل  
تحت عنوان:

## إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة بمؤسسة تسيير مراكز الردم التقني الجلفة- أنموذجا -

إشراف الأستاذ:

- أ.د. بن عروس

إعداد الطالبان:

- جمات جلول

محمد لمين

- جحا أحمد

قائمة لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. خيرى نوح	أستاذ محاضر	رئيسا
د.بن عروس محمد لمين	أستاذ تعليم عالي	مشرفا ومقررا
د.هزيل إبراهيم	أستاذ محاضر	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023

# شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل الذي بتوفيق منه وبفضله تمكنا من إنهاء هذا العمل

المتواضع

ثم لا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المحترم الدكتور "بن

عروس محمد لمين" من خلال قبوله على الإشراف علينا ونصائحه

وتوجيهاته القيمة التي منحها لنا

كما نتوجه بالشكر الجزيل للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم

مناقشة

هذا العمل المتواضع.

كما يطيب لنا أن نتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من الأساتذة والزملاء بكلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية و علم الاجتماع الذين قاموا بمساعدتنا من

قريب أو بعيد

لكل هؤلاء نقول جزاكم الله خير الجزاء.

# الإهداء

إلى العائلة الكريمة إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء إلى أهلي و أحبائي  
إلى زوجتي الغالية

إلى جميع أصدقائي و زملائي وأخص بالذكر الأخ كمال

إلى كل من شق دربه نحو طلب العلم

إلى من فضلهم الله بالعلم و نوروا لنا طريق التعلم أساتذتنا الأفاضل

إلى كل من ساهم معي وأعانني

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع شكرا للجميع

جمات جلول

# الإهداء

إلى الوالدين الأعزاء إلى إخواني وأخواتي إلى كل الأهل  
والأقارب

وجميع الأصدقاء إلى جميع أساتذتي المحترمين

إلى كل من عرفته من قريب أو بعيد

إلى كل طالب علم

إلى كل هؤلاء أهدي هذا المجهود المتواضع

جحا أحمد

### الملخص :

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية الاقتصادية، من خلال سياسة التكوين، التدريب والتطوير وسياسة التحفيز، وذلك من خلال البحث عن الدور الذي تؤديه هذه الإستراتيجية داخل المؤسسة الاقتصادية والتعرف على طبيعة هذا الدور، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل باستخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والإجابة عن إشكالية وفرضيات الدراسة ومن هذا المنطلق نسعى في هذه المذكرة تسليط الضوء على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وبالتالي تحسين وفعالية في أداء المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، التحديات، تحسين الأداء، مؤسسة تسيير مراكز  
الردم التقني.

**Abstract :**

The study aimed to try to identify the role of the human resources management strategy in improving the performance of the Algerian economic institution, through the policy of formation, training and development, and the motivation policy, by searching for the role that this strategy plays within the economic institution.

To learn about the nature of this role, this study relied on a comprehensive survey method using the questionnaire form as a tool to collect information and answer the problem and hypotheses of the study. From this standpoint, we seek in this memorandum to shed light on the human resources management

strategy and thus improve and effectively improve the organization's performance.

**Keywords :** human resources management strategy, challenges, performance improvement, technical backfill center management organization.

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	الشكر
	الإهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
4	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والتصوري للدراسة
4	تمهيد
5	1. إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية
6	2. الفرضيات الجزئية
6	3. أهداف الدراسة
6	4. أهمية الدراسة
7	5. أسباب اختيار الموضوع
7	6. الدراسات السابقة
10	7. مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة
11	8. صعوبات الدراسة
11	9. المقاربة النظرية
15	الفصل الثاني : الأسس النظرية حول إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
16	تمهيد
15	1. ماهية إدارة الموارد البشرية
18	1.1 نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية
22	2.1 أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
26	3.1 وظائف إدارة الموارد البشرية
29	2. ماهية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
33	1.2 خصائص إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
34	2.2 أهمية وأهداف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
37	3.2 مكونات مستويات ومجالات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
42	4.2 الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
43	5.2 تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
51	خلاصة الفصل
52	الفصل الثاني: أداء المؤسسة
52	تمهيد

53	1. ماهية الأداء في المؤسسة
53	1.1 نظرة تاريخية للأداء في المؤسسة
56	2.1.1 مفهوم الأداء في المؤسسة
59	3.1.1 أنواع أداء المؤسسة
60	4.1.1 مكونات الأداء وخصائصه في المؤسسة
62	1.2 معايير الأداء ومقاييسه في المؤسسة
69	1.2.1 العوامل المؤثرة بالأداء في المؤسسة
72	2.2.1 محددات الأداء في المؤسسة
75	3.2.1 أبعاد الأداء في المؤسسة
78	4.2.1 معوقات الأداء في المؤسسة
80	5.2.1 تقييم الأداء في المؤسسة
83	2. الأطر العامة لتحسين أداء المؤسسة
83	1.2 تعريف تحسين الأداء
84	1.1.2 أهمية تحسين الأداء
85	2.1.2 خطوات تحسين الأداء
86	3.1.2 دوافع تحسين الأداء بالنسبة للمؤسسة
88	4.1.2 مراقبة وتقييم الأداء
88	5.1.2 القواعد والقوانين المنظمة لعملية تحسين الأداء
89	<b>خلاصة الفصل</b>
90	<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>
90	<b>تمهيد</b>
91	1. مجال الدراسة
91	• المجال المكاني
93	• مجتمع الدراسة
94	2. طبيعة الدراسة والمنهج المستخدم
95	<b>خلاصة الفصل</b>
96	<b>الفصل الخامس: تفريغ البيانات، التحليل، التفسير واستعراض نتائج الدراسة</b>
96	<b>تمهيد</b>
97	1. تفريغ البيانات، تحليلها وتفسيرها
97	• البيانات الأولية
99	• واقع التدريب في المؤسسة
107	• تحديد الاحتياجات التدريبية
115	• تقييم التدريب
120	• الحوافز
132	2. أهم النتائج في ضوء الفرضيات
132	• نتائج الفرضية الأولى
133	• نتائج الفرضية الثانية
134	• نتائج الفرضية الثالثة
137	<b>خلاصة الفصل</b>
138	<b>الخاتمة</b>
140	<b>قائمة المصادر والمراجع</b>
153	<b>الملاحق</b>

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان
21	الشكل رقم (01): مثلث تفاعل عناصر الإدارة الإستراتيجية
25	الشكل رقم (02): يوضح نشاطات وأهداف الموارد البشرية
27	الشكل رقم (03): التكامل والترابط بين أنشطة وظيفية التكوين
39	الشكل رقم (04): مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
41	الشكل رقم (05): مستويات الإستراتيجية في المنظمة:
45	الشكل رقم (06): أصناف الأهداف التكوينية
50	الشكل رقم (07): أنواع العملية التكوينية
58	الشكل رقم (08): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية
74	الشكل رقم (09): محددات الأداء الوظيفي حسب نموذج (Porter & Lawler)
79	الشكل رقم (10): العوامل المؤثرة على أداء العاملين
87	الشكل رقم (11): دمج أبعاد التنمية المستدامة
92	الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي لمؤسسة تسيير مراكز الردم التقني لولاية الجلفة

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان
30	الجدول رقم (01): أهم مدارس الفكر الإستراتيجي
64	الجدول رقم (02): تصنيفات مقاييس الأداء
97	الجدول رقم (03): سن العمال
98	الجدول رقم (04): المستوى التعليمي للعمال
99	الجدول رقم (05): مكان التدريب عند الالتحاق بالمؤسسة
100	الجدول رقم (06): نوع التدريب الذي استفادت منه عينة الدراسة
101	الجدول رقم (07): الجهة المسؤولة عن توجيه التدريب
102	الجدول رقم (08): ارتباط التدريب بالمنصب الذي يشغله العامل
103	الجدول رقم (09): الاستفادة من دورات تدريبية أخرى
104	الجدول رقم (10): حاجة العمال إلى فترة تدريبية جديدة
105	الجدول رقم (11): العلاقة بين حاجة العمال للتدريب ورد الإدارة
106	الجدول رقم (12): وضع التدريب في المؤسسة
107	الجدول رقم (13): سبب اللجوء إلى تحديد الاحتياجات التدريبية
108	الجدول رقم (14): كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية
109	الجدول رقم (15): كيفية تحليل الاحتياجات التدريبية
110	الجدول رقم (16): مدى تطبيق الاحتياجات المحددة مع الاحتياجات الفعلية للأفراد
111	الجدول رقم (17): المسؤول عن تحديد الاحتياجات التدريبية

112	الجدول رقم (18): كفاءة المسؤول في تحديد الاحتياجات التدريبية
113	الجدول رقم (19): مدى عناية المسؤول باقتراحات الأفراد فيما يخص تحديد الاحتياجات التدريبية
114	الجدول رقم (20): نوع الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها الأفراد
115	الجدول رقم (21): كيفية تقييم العملية التدريبية
116	الجدول رقم (22): مدى اكتساب الأفراد لمهارات جديدة
117	الجدول رقم (23): مستوى الأفراد بعد التدريب
118	الجدول رقم (24): مردود الأفراد بعد التدريب
119	الجدول رقم (25): إمكانية تقديم مبادرات واقتراحات للمسؤول عن العمل
120	الجدول رقم (26): مدى توافق الأجر مع ما يبذله الأفراد من جهد
121	الجدول رقم (27): الأساس الذي تعتمده المؤسسة في منح الحوافز
122	الجدول رقم (28): الحوافز التي يفضلها الأفراد
123	الجدول رقم (29): مدى مساهمة الحوافز والتشجيعات في دفع العمال للعمل أكثر
124	الجدول رقم (30): الحصول على المكافآت والشكل التي تكون عليه
125	الجدول رقم (31): الحصول على ترقية
126	الجدول رقم (32): قيام المؤسسة بتوزيع جزء من أرباحها على العمال
127	الجدول رقم (33): مدى سماح المؤسسة للأفراد بالمساهمة في اتخاذ قراراتها
128	الجدول رقم (34): توفير المؤسسة لظروف عمل مريحة
129	الجدول رقم (35): مدى مساهمة السياسة التي تتبعها المؤسسة في استقرار الأفراد
130	الجدول رقم (36): رأي العمال في نظام الحوافز الذي تتبعه المؤسسة
131	الجدول رقم (37): رأي العمال في حصولهم على حوافز أكبر عند قيامهم بنفس العمل في مؤسسة أخرى

مقدمة

مقدمة:

تشهد المؤسسة اليوم منافسة حادة مع مؤسسات تتميز باعتمادها على معايير الجودة العالمية والتكنولوجيا المتقدمة في نشاطها الاقتصادي، وكذا انفتاح الأسواق خاصة مع الانتشار للانترنت وإلغاء الحدود الجمركية أمام المنتجات دون أن ننسى الزخم الهائل من الدعاية التي ترافقها أينما حلت، وكلّ هذا جعل مجلس إدارة المؤسسة يهتم بالإنتاج فقط بل يهتم بالمستقبل الذي يغوص فيه بواسطة الإدارة الإستراتيجية التي تعتمد خطط شاملة يتم إعدادها على مستوى المؤسسة، فوظيفة الموارد البشرية ووظيفة أساسية تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية من أجل تحسين أداءها و الرفع من مردوديتها، ولأن الموارد البشرية أصبحت من أهم عوامل النجاح والتنافسية، ينبغي النظر إليها من خلال الدور الجديد الذي اسند لها والمتمثل في البعد الإستراتيجي الذي جعلها تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي المر الذي يحتم أن تكون تلك الموارد أكثر معرفة وكفاءة، ويفرض التحكم في جودة تلك الكفاءات وتوظيف المعرفة الكامنة فيها حيث أدركت المنظمات الحقيقة الجوهرية بأن القيمة الأساسية المحددة لها تستند على نوعية مواردها البشرية، وللتعامل مع المورد البشري بشكل فعال ظهرت إدارة متخصصة وهي إدارة الموارد البشرية، بحيث يعتبر موضوع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام الكثير من المفكرين والمختصين في مجال إدارة الأعمال وذلك كون أن للعنصر البشري أهمية كبيرة ومن أهم عوامل الإنتاج في المنظمة، ولهذا تعتبر إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية في المؤسسات، كما أنها المسؤول الأول والأخير عن فشل أو نجاح لأي منظمة أو مؤسسة أو دولة، وبالتالي إدماج إدارة الموارد البشرية للإدارة الإستراتيجية أصبحت من مهام الإدارة العامة، حيث هذه الأخيرة تحاول إدماج المورد البشري في القرارات الإستراتيجية عن طريق التخطيط ووضع برامج خاصة القابلة للتغيير من أجل توفير المورد البشري الملائم والضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وعليه فإن تناولنا لهذا الموضوع لا يعد من الاكتشافات الجديدة، وإنما يدخل ضمن التأكيد على أهمية المورد البشري في دفع عجلة التنمية والتطور، محاولة منّا لتبيان أهمية الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة الجزائرية لاسيما مؤسسة تسيير مراكز الردم التقني لولاية الجلفة.

# الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والتصوري للدراسة

- تمهيد

1. إشكالية الدراسة
  - التساؤلات الفرعية
2. فرضيات الدراسة
3. أهداف الدراسة

4. أهمية الدراسة
5. أسباب اختيار الموضوع
6. الدراسات السابقة
7. مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة
8. صعوبات الدراسة
9. المقاربة النظرية

**تمهيد:**

إن أي بحث أو موضوع بحث علمي يعتمد على وجود أسس منهجية محددة وذلك من أجل الوصول إلى الحقائق، فالمنهجية العلمية تكون بمثابة المفتاح الرئيسي والعمود الفقري للدراسة، بحيث في هذه المرحلة يحاول الباحث إبراز أهم القضايا والمسائل التي تعرّض لها في بحثه، كما يجب على الباحث في هذه المرحلة أن يختار ذلك الإطار بدقة وحذر حتى يستطيع فك أي غموض أو لبس عن الموضوع، وقد تطرّقنا في هذا الفصل إلى صياغة إشكالية البحث التي تعتبر البنية الأساسية التي يبنى عليها الموضوع باعتبارها من أهم الخطوات التي يمر بها الباحث في بحثه، والتي من خلالها تمّ صياغة أسئلة الدراسة وفرضياتها ومن ثم تطرّقنا إلى مجمل أسباب اختيار الموضوع وأهميته والأهداف التي نصبو إليها، إلى جانب ذلك فقد قمنا بصياغة المفاهيم الأساسية لبحثنا من نواحي لغوية واصطلاحية وإجرائية والتي لها صلة مباشرة بالبحث، كما تطرّقنا لبعض المقاربات النظرية وأخيرا استعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراستنا.

**1. إشكالية الدراسة:**

للدراصة

يعتبر الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية طاقة إنتاجية وذهنية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وهو رأس المال الحقيقي للمؤسسة فبعد التغيرات التي حدثت والتطور الفكري والديناميكية المتسارعة، فإدارة الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المؤسسات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحدّيات الحالية والمستقبلية فيصبح بإمكانها أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة، وفي ظل التغيرات التي شهدتها بيئة العمل فإن المؤسسات دائماً ما تسعى إلى تثمين مواردها خاصة البشرية وتنمية كفاءتها الإستراتيجية وإتباع الأساليب المناسبة منها المتعلقة بالموارد البشرية باعتبارها عنصراً هاماً وداعماً أساسياً لأي نشاط داخل المؤسسة وأيضاً فعالياته في النهوض والبناء الاجتماعي والاقتصادي، فالمؤسسة الجزائرية بصفة عامة تأثرت بتغيرات الفكر وأصبحت أمام تحديات كبرى لمسايرة هذه التطورات لذلك استعانت بمجموعة من الإستراتيجيات مثل التدريب وإستراتيجية التوظيف، والتي تعمل على تقييم أدائها والعمل على تحسينه، وقد سُميت في تلك الفترة بالإصلاحات وتصحيحها والتحول من ممارسة الإدارة الوظيفية إلى الإدارة الإستراتيجية أصبح أمر ضروري كما يمكن القول أن إستراتيجية إدارة الموارد بمختلف أبعادها، هي المحرك الأساسي لتحسين الأداء وزيادة الفعالية.

وعليه يمكن القول أن عملية تحسين الأداء يعتمد على الأساليب العلمية والمتطورة لتحليل الأداء البشري في بيئة العمل للتعرف على مدى فاعليته وكفاءته لتحقيق أهداف المنظمة وتحديد مشكلات الأداء والأسباب المصاحبة لها وتحديد مستويات التدخل وأنواعها المختلفة التي تضمن إجراء عملية تحسين وتطوير الأداء البشري بكل فاعلية واقتدار، التي تتطلب نظرة شاملة تبدأ من الجذور مع محاولة إيجاد حلول لها، وأن عملية تحسين الأداء تعتمد على استغلال كل الفرص المتاحة أمام المؤسسة وذلك بالاهتمام بتدريب وتكوين العنصر البشري، حيث تبدأ عملية التحسين بمرحلة إدراك إدارة المنظمة للحاجة للتطوير من أجل التكيف مع كل المتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة، ثم تأتي مرحلة إعداد إستراتيجية للتطوير ثم مرحلة إعداد بديل التطوير مثل إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعد اختيار خطة التطوير المناسبة تأتي مرحلة التنفيذ وفي الأخير تأتي مرحلة التقييم، فالتحسين المستمر للأداء مرتبط بشكل كبير بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية من أجل تحسين وتطوير أداء المؤسسة ونجاحها.

ومن خلال هذه الدراسة وعلى ضوء ما سبق ومن أجل معرفة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة يمكننا طرح الإشكالية التالية:

- ما هو دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء مؤسسة تسيير مراكز الردم التقني بالجلفة؟

**التساؤلات الفرعية:** ولمعالجة هذه الإشكالية يمكننا طرح بعض الأسئلة الفرعية لتوضيح الموضوع أكثر من خلالها

والمتمثلة في:

للدراسة

- هل لتعيين الموارد البشرية وسياسة الاختيار دور في تحسين أداء مؤسسة تسيير مراكز الردم التقني بالجلفة؟
- هل تلتزم مؤسسة تسيير مراكز الردم التقني بالجلفة بنظام تحفيز الموارد البشرية وهل له دور في تحسين الأداء بالمؤسسة؟
- هل العناصر التي تستخدمها مؤسسة تسيير مراكز الردم التقني بالجلفة من تدريب وتطوير للموارد البشرية تساعد على تحسين أدائها؟

**الفرضيات الجزئية:** وللإجابة على هذه الأسئلة قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات المتمثلة في الآتي:

- لسياسة التدريب الموارد البشرية دور في تحسين أداء مؤسسة تسيير مراكز الردم التقني بالجلفة.
- تعتمد مؤسسة تسيير مراكز الردم التقني بالجلفة على تطوير وتكوين مواردها البشرية الذي له دور في تحسين الأداء بالمؤسسة.
- تعتمد إدارة الموارد البشرية بمؤسسة تسيير مراكز الردم التقني بالجلفة في بناء نظام حوافزها على برامج وخطط واضحة متعارف عليها بين أفرادها الأمر الذي يساعد على تحسين أدائها.

**أهداف الدراسة:** نسعى من خلال هذه الدراسة إلى إبراز:

- محاولة الكشف عن أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كأداة تقييمية من بين مجموعة من الأساليب التي تعتمد عليها المنظمة في عملية التدريب.
- التعرف على كيفية مساهمة التكوين وكيفية تطبيقه داخل المؤسسة الاقتصادية.
- التعرف على نظام التحفيز وكيفية المساهمة في رفع الأداء بالمؤسسة ما يساعدها على اتخاذ القرارات الرشيدة بأقل وقت وجهد وتكلفة وبأعلى جودة.

**أهمية الدراسة:** نستطيع إيجاز أهمية الدراسة فيما يلي:

- إثراء المكتبة الجزائرية والعربية بالدراسات في هذا المجال، خاصة وأن هذا النوع المتجدد الظهور يكتسي أهمية خاصة داخل المؤسسة من حيث واقع تقييم الأداء، بحيث تعتبر هذه الدراسة تجربة علمية مفيدة تزيد في خبرة الباحث ومعلوماته.
- كما أن الوقوف على وضعية المؤسسة من المواضيع التي يهتم بها جميع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة والتي لها مصلحة مرتبطة معها، وفي ظلّ التحوّلات التي يشهدها محيط المنظمات زادت من حدة أهميتها.
- الدور الذي تلعبه إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في عملية تحسين الأداء داخل المؤسسة كونها المحرك الأساسي لها.
- الجانب التوعوي لمختلف مسؤولي المؤسسات بالأهمية البالغة للموارد البشرية ودورها في تحسين المؤسسة.

## للدراسة

**أسباب اختيار الموضوع :** نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تشخيص هذه الوظيفة رغبة منّا في تقديم بعض الاقتراحات التي يمكنها المساهمة في تحسين عملية التقييم بالمؤسسة، والذي سيؤدي بدوره إلى إحداث بعض التحسينات في أدائها، وقد قمنا باختيار موضوعنا هذا بناء على جملة من المبررات وهي:

- يدخل هذا الموضوع ضمن مجال تخصصنا.
- نظرا للأهمية البالغة للموضوع خاصة في ظلّ التدهور الذي آلت إليه جُلّ المنظمات الاقتصادية، وبالتالي كان مفروضا علينا تقييم أدائها ثم معرفة وضعيتها وكذلك تصحيح الانحرافات إن وجدت.
- عدم تبني المؤسسات الجزائرية إستراتيجية صحيحة أو مناسبة الأمر الذي زاد من حدة المشاكل بين العمال والإدارة بل والعمال فيما بينهم.

## الدراسات السابقة :

- الباحث بن دريدي منير بعنوان: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية التدريب – الحوافز (دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز، عنابة) ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية (2009-2010)، بحيث تمّ طرح التساؤل التالي: ما هي الإستراتيجية المعتمدة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة؟ ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التدريب في مؤسسة سونلغاز عنابة والإستراتيجية المعتمدة عليها في تدريب أفرادها وطرق المتبعة في تحديد الاحتياجات التدريبية وأسلوب المتبع في تقييم العملية التدريبية.

ومن أجل تحقيق هذه الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي بغرض دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبير كفييا وكميا. وقد اعتمد الباحث على العينة القصدية حيث استهدف 63 فردا من أصل 288 عامل، كما استخدم مجموعة من الأدوات لجمع البيانات وهي الملاحظة والمقابلة، والاستمارة، والسجلات، والوثائق، كما استخدم أساليب التحليل الكمي والكيفي وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها:

- تولي المؤسسة في تدريب أفرادها على التدريب التخصصي في مركز التكوين التابعة لها.
- تولي المؤسسة اهتماما كبيار للتدريب في تنمية نشاطها والتي تبرزه من خلال أولوياتها ويتجلى ذلك من خلال رسالة المؤسسة؛

- إهمال المؤسسة للطلب الشخصي للأفراد فيما يخص التدريب واعتمادها فقط على القرارات الإستراتيجية التي تخدمها.

- تهتم المؤسسة بتدريب أفرادها عن طريق دورات تدريبية كلما سمحت الفرصة وكلما ازداد احتياجاتها لتخصص ما.
- اعتماد المؤسسة على عملية تحليل مهام منصب العمل كطريقة أساسية في تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية.

للدراسة

• الباحثان جديلي كوثر وبن ساكتة مباركة بعنوان: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بديرية وحدة البريد الولائية، تبسة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D (2021-2022)، وقد تمّ طرح التساؤل التالي: ما دور إستراتيجية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية بديرية وحدة البريد الولائية تبسة؟

الباحثة مانع صبرينة بعنوان: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات (دراسة حالة عينة من الجامعة الجزائرية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية (2014-2015)، وقد تمّ طرح التساؤل التالي: ما أثر إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات؟ وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهم إستراتيجيات التنمية الموارد البشرية في

الجامعات ومعرفة المقصود بالأداء البشري والإستراتيجيات التي يمكن للجامعة أن تتبناها للرفع في مستوياتها. ومن أجل تحقيق هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف الظاهرة وتحليلها للكشف عن احتياجاتها وتأكيد درجة وجودها ومستوى الارتباط بين متغيرات، وقد اعتمدت الباحثة في الدراسة على عينة العشوائية، نظرا لكبر حجم المجتمع الدراسة المتمثل في الأساتذة، والموظفين، والإداريين بالجامعات التالية: محمد خيضر بسكرة، عباس لغرور خنشلة، العربي بن مهدي أم البواقي، والبالغ عددهم 3676 مفردة أين تم توزيع 800 استمارة واسترجاع 705 استمارة، بالإضافة إلى استمارة استخدمت أدوات أخرى، وهي المصادر الثانوية لجمع المعلومات مثل الكتب وتطبيق برنامج spss. وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج التالية:

- وعي الجامعات محل الدراسة بأهمية الإستراتيجية التدريبية في رفع مهارات وخبرات ومعارف مواردها البشرية لكن أكدت الدراسة، وجود بعض الخلل في ممارسة هذه الإستراتيجية التي قلّت من فعاليتها نذكر منها:
  - عدم مقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية.
  - غياب التغذية الرجعية عن مدى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية.
  - وعي الجامعات محال الدراسة بأهمية التعليم التنظيمي في النهوض بمهارات الموظفين والرفع من معارفهم وخبراتهم، إلا إن الجامعات لا تعمل على تشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها في المستقبل.
- الباحث مدوري نور الدين بعنوان: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم)، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية (2010-2011)، وقد تمّ طرح التساؤل التالي: هل إدارة الموارد البشرية ستكون مبادرة وتسهل التأقلم مع التغيرات التكنولوجية أم ستكون تصرفاتها وردود أفعالها تعرقل عملية التكيف في المستقبل؟ وقد هدفت هذه الدراسة إلى بيان إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات البشرية ومدى تأثيرها على برامج التدريب بالمؤسسة والتحقيق هذه

للدراسة

- الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والعينة المقدره بـ :134 ، واستخدام الاستبيان لجمع البيانات وتم استرجاع 97 استبيان، بالإضافة للمقابلات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة النتائج نذكر منها :
- بينت الدراسة الميدانية أن إدارة الموارد البشرية تولي اهتماما للمورد البشري كأصل مهم يتوقف عليه نجاح المؤسسة وقدرتها على مواجهة التحديات المنافسة الحادة وخاصة منها التغيرات التكنولوجية، ما يظهر هذا الاهتمام إجابة الأغلبية الأفراد على أن دورها ايجابي في تشجيعهم على تطوير مهارتهم.
  - بيّت أن اكتساب المهارات والمعارف الجيدة بالنسبة للأفراد تكمن في التدريب الجيد لذلك عملت إدارة الموارد البشرية على تقديم برامج تدريبية فعالية لمواردها البشرية من أجل تحسين أدائها.
  - بينت الدراسة على أهمية تنظيم دورات تدريبية مستمرة للاستفادة من برامجها، لأن ذلك يساعد على رفع القدرات والمهارات وبالتالي تحسين الأداء والتكيف مع التكنولوجيا الحديثة.
  - بينت الدراسة الميدانية أن عدم اهتمام إدارة الموارد البشرية بتقديم حوافز مادية وجعلها تتوافق مع حاجات الفرد، ومهاراته، وخصائص كفاءته تخفض في الأداء.
  - الباحث زياد مفيد القاضي بعنوان: **علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات (دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن)**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال (2011- 2012)، وقد تم طرح التساؤل التالي: هل هناك فرضية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، ( التدريب والتطوير ونظم التعويض والاستقطاب والتعيين ومشاركة العاملين) على أداء الجامعات الخاصة غير المالي في الأردن؟
  - الباحث سعيد سمير أبو جليدة بعنوان: **أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال (2017- 2018)، وقد تم طرح التساؤل التالي: هل هناك أثر لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية "الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء على أداء العاملين" جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز في شركات الاتصال الليبية؟ وقد هدفت هذه الدراسة لمعرفة مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأبعادها الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم لأداء في شركات الاتصالات الليبية مما يلفت نظر المدراء إلى أهمية تطويره وتحديثه، ومعرفة مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الالتزام لدى العاملين وأثرها على الأداء العمال.
- وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف وتحليل وتقييم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الليبية، وقد استخدم الباحث طريقة العينة الطبقية العشوائية، المتكونة من 346 فرد من أصل مجتمع دراسة البالغ 860 فرد حيث استخدم الباحث الأدوات التالية، لجمع المعلومات وهي السجلات والدوريات ولاستبانته، إذ تم توزيع 346 واسترجاع 330 استبانته.

## للدراسة

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج التالية : بحيث أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية مجال الاستقطاب وتعيين، كان مرتفع وحصل على درجة الثانية، وتحفيز على درجة الثالثة بينما الالتزام وكمية العمل المنجز فقد حصل على درجة الأولى والثانية مما يدل أن شركة الاتصالات اللبية تضع اهتمام كبير بإستراتيجيات الإدارة.

**مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:** تمّ تسجيل بعض الملاحظات بعد تفحص الدراسات السابقة الذكر وتوصّلنا إلى:

- أن النتائج المتوصّل إليها من خلال هذه الدراسات اعتمدت على الجانب الوصفي الإحصائي، وتناولت موضوع إدارة الموارد البشرية ، وكلّ ربطته بمتغيّرات مختلفة.
- استفدنا أيضا من الدراسات السابقة التي تناولت إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في بناء الفصل النظري الخاص بمتغير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، بينما استفدنا من الدراسات السابقة المتعلقة بأداء المؤسسة في بناء الفصل النظري الخاص بمتغير أداء المؤسسة، وكذلك استفدنا من اختيار الأبعاد التي قمنا بدراستها ضمن الدراسات الميدانية المختلفة.

توصّلنا إلى أن هناك العديد من نقاط التشابه فيما بين هذه الدراسات، حيث انصبّت جُل الدراسات في مدى التأثير الإيجابي لإدارة الموارد البشرية في عدّة جوانب كلّ حسب تخصص مجال دراسته.

**صعوبات الدراسة:** إن موضوع الدراسة المعالج حديث لذلك اعترضتنا مجموعة من الصعوبات متمثلة في:

- قلة المراجع المتخصصة فيما يخص إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي.
- نقص الدراسات الميدانية المتعلقة بهذا الموضوع في الجزائر بحدود ما اطلعنا عليه حول الموضوع.
- صعوبة في إيجاد مؤسسة للقيام بالدراسة الميدانية.

## المقاربات النظرية:

- **نظرية الإدارة العلمية :** (Scientifique Management) لـ: فديريك تايلور يعد فريديريك تايلور بمثابة أبو الإدارة العلمية، وقد ركّز اهتمامه على إعطاء العمل طابعا علميا في المؤسسات والورشات الصناعية، ففي بداية القرن العشرين كان الاقتصاد الأمريكي يتوسّع بدرجة ملحوظة وقد ظهرت مشكلات اهتمام نقص اليد العاملة، واتجهت الأنظار نحو مشكلات الكفاية الإنتاجية وزيادة الاهتمام بها كوسيلة لتخفيض التكاليف، وقد كان أكثر المجموعات اهتماما هم المهندسون الصناعيين والميكانيكيون.

لقد أدى التطور ما يسمى بحركة الإدارة العلمية (Mouvement Management Scientifique) وقد بدأت هذه الحركة في البداية وعرفت باسم إدارة الورشة (Shop Management) وإدارة المهمة وعرفت أيضا بنظام تايلور أو

للدراسة

التaylorية وخاصة خارج نطاق الولايات المتحدة، وقد عرفت باسم الإدارة العلمية وبشكل خاص بعد مشكلة السكك الحديدية الأمريكية المعروفة 1911م، ولقد قام تايلور بالعديد من التجارب منها دراسة الوقت والحركة وتجربة علاقة الأجور التشجيعية بأداء العمال ودراسة العمل الإشرافي ومن خلال التجارب توصل إلى مجموعة من المبادئ التالية:

- إحلال الطرق العلمية بدلا من الطرق البدائية التي تقوم على التقدير والتخمين.
- اختيار العاملين وتدريبهم بصورة علمية صحيحة، وتعاون الإدارة معهم لتنفيذ الأعمال المطلوبة بدلا من النزاع.

- تقسيم عادل للعمل بين الإدارة والعمال، حيث تتولى الإدارة أعمال التخطيط وتنظيم العمل.
- فصل أعمال التخطيط عن أعمال التنفيذ حتى يتسنى لكل فرد أن يقوم بواجبه بكفاءة عالية.

الانتقادات التي وجهت إلى تايلور هي:

- عدها الكثيرين أنها تضر بصالح العاملين، وتلغي شخصية العامل وتجعله يعمل مثل الآلة، وبالتالي تقل أهمية العامل داخل المؤسسة.

- طريقة الحوافز التي اقترحها تايلور تؤدي إلى معاقبة العامل البطيء، وتغري العامل بارهاق نفسه مقابل الحصول على اجر دون اعتبار للنواحي الصحية.

- عارضها أصحاب المصانع الذين خيل إليهم أنها تعطي حقوقا جديدة للعمال لا يستحقونها.

- لاقت أفكار تايلور معارضة شديدة لأنها تطرح أفكار وطرق جديدة في الإدارة لم يعتد عليها أصحاب المصانع، بل إن الطرق التقليدية في الإدارة كانت بمثابة عادات وتقاليث ثابتة غير قابلة للتغيير .

● **النظرية البيروقراطية:** البيروقراطية تعني كلمة البيروقراطية المكتب أو الموظفين الجالسين إلى مكاتبهم لتأدية خدمات عامة، ولقد ظهرت البيروقراطية في القرن السابع عشر لتدل على المكاتب الحكومية، وقد استعمل المصطلح من قبل الكاتب الفرنسي ديغورنيه سنة 1745م الذي جمع بين مقطعين هما: بيرو الذي يعني المكتب، وكراتيا الذي يعني الحكم، وبعد ذلك أطلقت، البيروقراطية على كل مرافق الدولة من مدارس ومستشفيات، والجامعات، ومؤسسات رسمية... كما تدل كلمة البيروقراطية على القوة والسلطة والنفوذ والسيادة، وقد ظهرت البيروقراطية لتنظيم العمل وتسهيله والتحكم فيها برمجة وتخطيطا وتدبير وتوجيها وقيادة وإشرافا وتقويما، و البيروقراطية نتاج للرأسمالية والعقلانية والحدثة الغربية، ونتاج لتقسيم العمل وتنظيمه إداريا وللبيروقراطية العديد من المفكرين الذين ساهموا في تطويرها ومن أهم المفكرين ماكس فيبر.

● **نظرية ماكس فيبر :** يعد عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر من الرواد الذين طور مفهوم البيروقراطية واستخدامها في الهيئات والأجهزة الحكومية بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية في التجمعات الإنتاجية الضخمة العائدة ملكيتها للدولة لكي يتسنى لها التنافس مع الشركات والمؤسسات الخاصة بالنسبة لعوائد الاستثمار وغيرها، حيث أن جوهر اهتمام ماكس فيبر ينحصر في خلق تصميم إداري جديد قادر على رفع المستوى الفني

## للدراسة

والإنتاجي من خلال الاستخدام العاقل لعناصر الإنتاج في المؤسسات الحكومية الإنتاجية الضخمة بالمقارنة مع مؤسسات ومنظمات الإنتاج الخاص التي تتسابق وتتنافس على الأسواق والأسعار والأرباح والإنتاج. أنواع السلطة عند ماكس فيبر: ينطلق النموذج المثالي للبيروقراطية عند فيبر من مفهومي السلطة والشرعية فميّز فيبر السلطة إلى 3 أنماط أساسية يستند كل منها على أسس معينة على النحو التالي: السلطة القانونية : وتستمد شرعيتها من القواعد الموضوعية، السلطة التقليدية : وتستمد شرعيتها من العادات والتقاليد، ويرث القائد مكانته، وييدي الأفراد والتابعين ولأنهم له في ممارسته السلطة عليهم، السلطة الخارقة أو الكارزمية: ويستمد هذا النمط شرعيته لخصائص غير العادية التي يتصف بها القائد أو الحاكم، ويطيع الأفراد أوامر الملهم لاعتقادهم وإيمانهم به نظراً لتميزه عنهم بهذه الخصائص.

● **نظرية العلاقات الإنسانية:** يشير مصطلح العلاقات الإنسانية إلى تفاعل العاملين في جميع أنواع المجالات، كما يعتبر الإنسان المنطلق الأساسي لهذه المدرسة وهو محور العمل الإداري وعنصر المهم في تحديد الإنتاجية، وقد تبلورت أفكار المدرسة نتيجة لتجارب عديدة التي أجريت تحت إشراف جورج التون مايو فيما بين 1932/1927 في مصانع الهوثورن بشركة وسترن الكتريك الواقعة بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية وهذه التجارب جاءت كرد فعل للمشاكل العمالية والاضطرابات التي حدثت بالولايات المتحدة الأمريكية ضد تطبيق الأفكار والأساليب التي جاءت بها حركة الإدارة العلمية، وقد عاش التون مايو خلال الفترة 1949/1880 وهو من جنسية أسترالية هاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية أين التحق بجامعة بنسلفانيا ثم التحق بجامعة هارفارد أين عمل فترة طويلة رئيساً لقسم البحوث العلاقات الصناعية بهذه الجامعة تجارب التون مايو :فيما بين عامي 1932 /1927 قام جورج التون مايو بمساعدة ديكسون وفريترز روثل سبرجر بمجموعة من التجارب عرفت فيما بعد باسم تجارب الهوثورن وهي: تجارب الإضاءة، تجارب غرفة التجميع، تجارب الحوافز، تجارب المقابلات، تجارب البناء الاجتماعي.

**خلاصة تجارب هاوثورن :** من الأفكار والاستنتاجات التي توصل إليها مايو وروثلزبرجر من خلال تجاربهما وأبحاثهما في هاوثورن هي:

- إن العلاقة التي تربط العاملين بالإدارة ورضا الأفراد عن هذه العلاقة سيؤدي حتماً إلى الالتفاف وتعاون العمال لتنفيذ البرامج والسياسات والخطط الإنتاجية للمشروع الاقتصادي.
- لا يتم إثارة دوافع الفرد لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته بفعل الحوافز المادية والتشجيعية فقط، فالحوافز المعنوية وشعور العمال بالرضا والراحة النفسية وتمتعهم بروح معنوية عالية لها تأثيرها أيضاً والذي يفوق أحياناً تأثير الحوافز المادية.

للدراسة

- إن مدرسة العلاقات الإنسانية تؤكد على ضرورة منح العاملين قدر معيناً من حرية التصرف في أثناء تأدية المهام الإنتاجية لأن الإنسان بطبيعته يحب للحرية والإثبات الذات وكاره للتسلط والعلاقة البيروقراطية التي قد تنشأ بين الرئيس والمرؤوسين.

- تلعب الجماعات غير الرسمية في العمل دوراً هاماً في تحديد اتجاهات الفرد وأدائه.

● **نظرية العاملين هيرزبرج:** تعود هذه النظرية إلى عام 1959 عندما قام العالم هيرزبرج بدراسة الخصائص الوظيفية التي تؤدي إلى رضا العاملين أو عدم رضاهم، على ضوء الدراسات التي قام بها على 200 مهندس ومحاسب حول أهم العوامل التي تحقق لهم الإشباع في العمل، وخرج بنتيجة وجود قسمين من العوامل أطلق على أحدهما الحوافز مثل فرص الترقى وبأهمية عمل الفرد والشعور بالمسؤولية وطبيعة العمل نفسه وأطلق على الآخر العوامل الهيجينية أو الوقائية الشخصية مثل ظروف العمل والأمن الوظيفي توصل هيرزبرج في دراسته إلى أن الرضا لا ينظر إليه كبعد واحد يقع بين الرضا وعدم الرضا، وإنما يوجد مجموعتين مختلفتين كمسببات للرضا وعدم الرضا.

**العوامل المتعلقة بالرضا:** وهي تلك العوامل التي تحقق الرضا إذا توفرت، وفي حالة غياب هذه العوامل فلن يتحقق الرضا لدى الفرد.

**العوامل المتعلقة بعدم الرضا:** وهي العوامل التي إذا توفرت فإن عدم الرضا سوف يختفي ويزول، وفي حالته غياب هذه العوامل فإن الفرد سيكون في حالة عدم الرضا.

مما تقدم يحتاج الفرد العامل إلى مجموعة العوامل التي تزيل عدم الرضا، والتي يمكن تسميتها بالعوامل الوقائية والتي عندها لا يوجد رضا وعدم الرضا وتتمثل في: المرتب، سياسات المنظمة، ضمان العمل، طبيعة الإشراف والتوجيه، ظروف العمل، العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة.

أما مجموعة العوامل التي تحقق الرضا فيطلق عليها العوامل الدافعية والتي ترتبط بمكونات العمل ذاته وتتمثل في: القدرة على إنجاز العمل، وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به، حصول الفرد على تقدير الآخرين له واحترامهم، فرص التقدم والنمو في العمل، أداء عمل ذو قيمة للمؤسسة.

● **نظرية الأهداف:** أسس هذه النظرية كل من ليناث ولوك في عام 1979 ومحور النظرية يدور حول مشاركة العاملين في وضع الأهداف، فإن كانت للموظفين أهداف محددة قاموا بالمشاركة في وضعها فإن ذلك يحفزهم للعمل، إضافة إلى ذلك، فإن وجود تغذية راجعة

مستمرة حول الأداء يساعد في بقاء الموظف في المسار الصحيح (Feedback).

● **نظرية النظم:** شهد النصف الثاني من القرن العشرين تطوراً بارزاً في الفكر الإداري والتنظيمي نتيجة بروز ما يسمى بالنظرية العامة للنظم، التي استحدثت من طرف برتلانفي وانطلقت هذه المدرسة من النظرة

## للدراصة

المستمدة من علم الإحياء، والذي ينظر إلى الإنسان كنظام واحد لا يقوى على الحراك لم تتفاعل بقية الأنظمة فيه، كل حسب عمله وبتنسيق معين.

وقد تباين الباحثون في النظر للنظام من الناحية الشكلية، كونه يتضمن الحقائق المترابطة، أو المبادئ والأجزاء المترابطة والمتفاعلة مع بعضها إلا أن هناك شبه إجماع التي تؤلف (Sub-System) على أن النظام عبارة عن مجموعة متفاعلة من النظم الفرعية بتكاملها كيانا منظما اكبر من الأجزاء التي تكونت منها فالفرد عبارة عن مجموعة متفاعلة ن الأجزاء الفرعية (كالجهاز التنفسي، والجهاز الهضمي والجهاز العصبي) ... التي يوجد بينهما تأثير متبادل ومتكامل، كما أن المنظمة ذاتها عبارة عن نظام يتألف من مجموعة من النظم الفرعية فنظم الإنتاج والتسويق والمالية والأفراد والبحث والتطوير تعد بمثابة نظم فرعية تشكل بتكاملها المنظمة ( المنشأة ) وهكذا ومن هنا يتضح بأن جميع الأنشطة الحياتية هي عبارة عن نظم متفاعلة ومتغيرة، بعضها يمثل أجزاء من الكل والبعض الآخر يمثل كلاهما الأجزاء.

# الفصل الثاني

الفصل الثاني: الأسس النظرية حول إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

- تمهيد

1. ماهية إدارة الموارد البشرية

1.1 نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

2.1 أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

- 3.1 وظائف إدارة الموارد البشرية
2. ماهية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
- 1.2 خصائص إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
- 2.2 أهمية وأهداف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
- 3.2 مكونات مستويات ومجالات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
- 4.2 الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
- 5.2 تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

يعتبر الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية طاقة ذهنية إنتاجية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وهو رأس المال الحقيقي للمؤسسة، فمذ تغيير نظرة العنصر البشري باعتباره مجرد يد عاملة أصبح يُنظر له على أنه قوى فعالة فاعلة ومحرك أساسي لتطوير المؤسسة وتحسين أدائها ، فإدارة الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف على تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين المؤسسات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة القادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، بالاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوقع والمتوقع على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر وحماسه للعمل، وتعتبر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية حلقة هامة في بناء مؤسسة فعالة وبناءة وشاملة تحتوي على بنية مركزية هامة للعمل المؤسسي.

**1. ماهية إدارة الموارد البشرية (النشأة والتطور):** إن إسهامات الباحثين والكتاب في تعريف إستراتيجية

إدارة الموارد البشرية كثيرة ومتعددة مركبة من أجزاء نذكر منها على سبيل المثال: الإدارة، الموارد البشرية:

أ. مفهوم الإدارة:

- **لغة:** كلمة Administration تعني لغويا أداة تحقيق غرض معيّن أو محدد ولقد اشتقت من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين AD, Ministre ومعناها أداة خدمة الآخرين، وهناك من يفض استخدام كلمة Management للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة لإدارة أو أهمية الجانب الإنساني للمشروع.
- **اصطلاحا:** لقد اختلفت الرؤى حول ماهية الإدارة حتى أصبح سؤالا كثيرا ما يتردد هو: هل الإدارة علم أم فن ومهارة ذاتية؟ وعليه فقد انقسم المطلون في هذا الأمر إلى ثلاث فرق هي:
  - الفريق الأول يرى أنها علم ولها قواعدها ومناهجها المتطورة على مرّ العصور من خلال ما يتبعها من مواد علمية متعددة.
  - الفريق الثاني يقول أن الإدارة فن ومهارات ذاتية وصفات شخصية ووراثية والدليل أن عظماء المال والأعمال كثير منهم لم يدرس الإدارة ولا قوانينها المنهجية وهم الآن وفي كل آن ناجحون.<sup>1</sup>
  - الفريق الثالث يقول أنها علم وفن في وقت واحد لأنها تحتاج إلى مهارات خاصة كما تحتاج لمعرفة أحدث الطرق الإدارية الناجحة خصوصا في عصر التقنية والصراع الإداري والتجاري والمؤسسي، ولن ينجح شخص درس الإدارة فقط دون مهارات ذاتية وحب وشغف لها.
- ب. **مفهوم الموارد البشرية: لغة:** يعني المنهل، الطريق، مصدر الرزق أي المنبع.
- **اصطلاحا:** هي تلك المجموعة من الأفراد المشاركة في تحقيق أهداف وسياسات ونشاطات والإنجازات التي تقوم بها المؤسسة.
- **تعريف الموارد البشرية:** يعتبر المورد البشري أهم عوامل نجاح المؤسسات، إذ من خلاله يمكننا أداء وظائفها بكفاءة وفعالية وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة، وتعرف الموارد البشرية أيضا على أنها:
  - مجموعة من الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات.<sup>2</sup>
  - تلك الجماعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، حيث يتعيّن أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم وتزيد فرصة الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة.<sup>3</sup>
  - جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومروّسين، الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ومجموعة من الخطط

<sup>1</sup> - منير بن أحمد بن دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار ابتكار للنشر، عمان- الأردن، 2016، ص 27-30.

<sup>2</sup> - حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، ط1، 2002، ص18.

<sup>3</sup> - مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية- الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة- مصر، ط1، 2007، ص31.

والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية.<sup>1</sup>

● **تعريف إدارة الموارد البشرية:** يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من المفاهيم الهامة التي عرفتتها المؤسسات المعاصرة والتي مارست مضامينها المرتبطة أساساً بقضايا الموارد البشرية، هذه الأخيرة (الموارد البشرية) التي تعد أحد أهم عوامل ومقومات نجاحها، حيث تعددت التعاريف التي تناولت مصطلح إدارة الموارد البشرية باختلاف الباحثين الذين تناولوه في دراساتهم كل حسب وجهة نظره، نقدم فيما يلي بعض أهم تعاريف إدارة الموارد البشرية بحيث تعرّف على أنها:

- مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمؤسسة.<sup>2</sup>
  - إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال إستراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المؤسسة ورسالتها ويسهم في تحقيقهما.<sup>3</sup>
  - النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمؤسسة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولاً إلى الإحالة إلى المعاش بهدف تحقيق أهداف المؤسسة و العاملين بها والمجتمع.<sup>4</sup>
  - مجموعة الأنشطة التي تسمح للمؤسسة بتوفير موارد بشرية تتماشى واحتياجاتها من حيث الكم والنوع.<sup>5</sup>
- أما أهم أسباب الاهتمام الواسع والملحوظ بإدارة الموارد البشرية فتتمثل في:
- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث والذي ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المؤسسة.
  - التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين، مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، هذا خلق الحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.
  - زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة، تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المؤسسة في مشاكل الحكومة.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ط1، 2005، ص11.

<sup>2</sup> - علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة- الجزائر، 2002، ص 17.

<sup>3</sup> - عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>4</sup> - مدحت محمد أبو صير: مرجع سبق ذكره، ص 62.

<sup>5</sup> - Loic.Cadin et autres : Gestion des ressources humaines, Dunod, paris, 3 éme, 2007, p 5.

- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية، مما تطلب ضرورة الاهتمام بعلاقة الإدارة بالمنظمات العمالية<sup>1</sup>.

### 1.1 نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية: إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما

هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنظمات كافة، ويمكن القول أن إدارة الموارد البشرية مرّت بمراحل أساسية قبل وبعد الثورة الصناعية هي:

أ. إدارة الموارد البشرية قبل الثورة الصناعية: لم تكن الصناعات قد ظهرت في هذه المرحلة وكانت الحياة العملية تقتصر على بعض الصناعات التي كانت محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، إذ كان الصناع يمارسون صناعاتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، وفي الغالب كان الناس يعتمدون على الزراعة والصيد في توفير لقمة العيش، وكان أسلوب المقايضة هو النظام الاقتصادي القائم والسائد في تلك المرحلة، إذ كان الفلاح المزارع يعمل بدون أجر نقدي وإنما يعطي ما يسد رمقه وأهله من إنتاج الشعير والقمح والحنطة في نهاية موسم الحصاد، مع ذلك ورغم اقتصار العمل على الزراعة إلا أننا يمكن أن نلمس الدور البدائي للتخطيط، للتنظيم، للتوجيه والمتابعة، والرقابة المتشددة في العمل الزراعي من قبل المالكين للأراضي، ويظهر لنا جلياً دور الإدارة المركزية ذات الطابع المتشدد والرؤية الضيقة للإبداع في العمل، والتركيز على الربح فقط، والحرص على تقديم أفضل كم من المحاصيل الزراعية وكان الفلاح يحرص على الالتزام بمعايير العمل من أجل إنتاج زراعي أفضل حتى يحافظ على لقمة عيشه<sup>2</sup>.

ووفقاً لما تقدم يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية خلال هذه الحقبة اتسمت باقتصار مفهوم الإدارة البشرية على إدارة عمل الفلاحين في الزراعة، كما اتسمت بوجود فكر إداري مبتدأ عند أصحاب الأراضي الزراعية في إدارة أعمالهم الزراعية وآلية تسويق منتجاتهم لكن هذا الفكر كان يعمل دون أسس عملية إدارية ومنطقية، وتميّزت هذه الحقبة بوجود نظام الأجور بالمقايضة، وغياب مفهوم العنصر البشري كونه الدفعة المحركة للعمل وبالتالي غياب أبسط حقوق العاملين في الزراعة، وكذلك غياب القوانين والأنظمة التي تعتنى بتنظيم الأعمال وضمان حقوق المالكين والعاملين، وذلك بحكم اقتصار الأعمال على الزراعة.

وكانت منظومة الأعمال تتمثل كما يلي: **الموجودات أو الأصول الثابتة = الأرض / الإدارة = مالكو الأراضي الزراعية / طبيعة الأعمال = زراعية على الأغلب / العاملون = الفلاحون.**

ب. مرحلة الثورة الصناعية: مرحلة الثورة الصناعية ظهرت منذ حوالي منتصف القرن التاسع عشر (1750م)، حيث غلبت العنصر الآلي على العنصر البشري وأغفلت حاجات وحوافز العمال، أين وجد العمال أنفسهم

<sup>1</sup> - محمد أحمد عبد النبي: إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان- الأردن، ط1، 2010، ص22.

<sup>2</sup> - قصي قططان خليفة: إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، ط1، دن، عمان- الأردن، 2015/2014، ص 68-70.

ضعفاء أمام أرباب العمل، فافتقار العمال للأمان واستغلالهم من قبل أرباب العمل واعتبارهم كالألات ساهم في تنظيم صفوفهم، ففي حوالي منتصف القرن 19 أوجد العمال نقابات لتدافع عن حقوقهم ومصالحهم المختلفة، حيث استخدمت كافة الأساليب المتاحة أمامها وفي مقدمتها الإضراب مما أجبر أرباب العمل على التفاوض معها، نتج عن هذا التفاوض تحقيق بعض المطالب للعمال، هذا ما عزز دور النقابات ودعمها من قبل العمال وطور قوتها لتخدم الصالح العام.<sup>1</sup>

وجاء بعد هذه المرحلة رواد ومدارس الإدارة والذين كان لهم دورا بارزا في إحداث تأثيرات عميقة على إدارة الأفراد، وفق مراحل زمنية متتالية نقدمها فيما يلي:

● **ظهور حركة الإدارة العلمية:** فمن أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هي حركة الإدارة العلمية التي تزعمها "فريدريك تايلور" في أمريكا الذي أطلق عليه آنذاك تسمية أبو الإدارة العلمية و "هنري فايول" في فرنسا، لقد قدم تايلور أفكارا جديدة حول دراسة العمل، وظهر بمفهوم دراسة الحركة والزمن بهدف اختصار الحركات الزائدة في أداء الفرد لعلمه، بغية رفع مستوى إنتاجيته وبالتالي إنتاجية المؤسسة وزيادة الأجر الذي يتقاضاه، وبمجرد أن قدم "تايلور" أفكاره قام رجال الأعمال بالترحيب بها وتطبيقها بلهفة شديدة، ووجدوا فيها وسيلة جيدة لزيادة الإنتاج، وخفض التكاليف، وزيادة أرباحهم وغالوا في تطبيقها، وقد أصبح العامل بموجب هذه الأفكار يعمل كآلة حيث حددت له حركات نمطية يجب أن يلتزم بها خلال تأديته لعمله، دون مراعاة لتعبه وحاجاته النفسية،<sup>2</sup> وهذا ما أدى إلى تزايد نقمة العمال على الإدارة ومعارضة النقابات العمالية لهاته الأفكار معتبرة ذلك استغلال لجهود العاملين وطمسا لإنسانيتهم عند ذلك بدأ الصراع بين العمال الذين تمثلهم نقاباتهم من جهة وبين رجال الأعمال وأصحاب الشركات، ولعل أشهر الصراعات التي عرفت آنذاك هي إضراب أحد مصانع الأسلحة التابعة للأسطول الأمريكي، الأمر الذي دعا الكونغرس الأمريكي آنذاك لتشكيل لجنة تقصي الحقائق عن نظام وأفكار تايلور وغيره من النظم في مجال الإدارة العلمية في إدارة المصانع وذلك سنة 1912، وقد أتاحت اللجنة آنذاك لتايلور المدافعة عن أفكاره حيث افتتح دفاعه بأن أفكاره التي تقدم بها ما هي إلا ثورة فكرية لتوفير التكلفة وتقسيم العمل، ودراسة الهدر المستنفذ في العمل الإنتاجي، وذلك لمصلحة الطرفين العمال وأصحاب المشاريع، من خلال رفع مستوى الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتخفيف حدت الصراع ما بين الطرفين، وهذه الضغوط أبرزت ما يسمى بإدارة الأفراد التي أصبحت تسمى فيما بعد بإدارة الموارد البشرية والتي استخدمت كوسيلة لتنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين.

<sup>1</sup> - محمد بوزهرة: تطور دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - حالة المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة- الجزائر، 09-10/03/2004، ص 26.  
<sup>2</sup> - بوالشرش نور الدين، محامدية إيمان: واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع 27 ديسمبر 2016، ص 03.

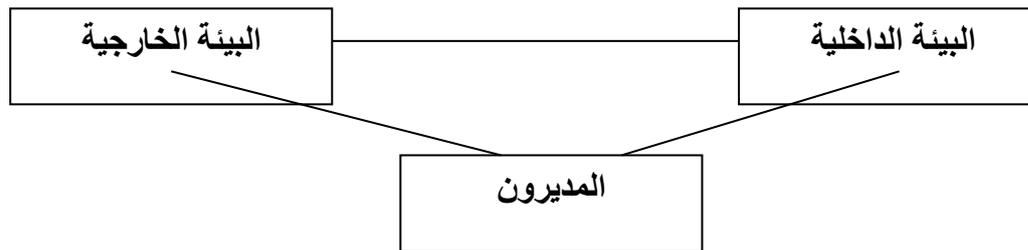
- **ظهور علم النفس الصناعي:** تلت حركة الإدارة العلمية اهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة، مثل الإجهاد والإصابات وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل، بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به وركزوا أيضا على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف وقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية.
  - **ظهور حركة العلاقات الإنسانية:** ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العمل)، بل أيضا بالاهتمام بالعاملين، والنمط الإشرافي عليهم والخدمات المقدمة إليهم، ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع (هاوثورن)، والتي أشرف عليها إلتون مايو.<sup>1</sup>
  - **بدء ظهور ممارسات الأفراد:** كانت أولى المنظمات أخذا بمفاهيم الإدارة العلمية، وعلم النفس الصناعي والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة (أي الخدمة المدنية)، وكان من أهم الممارسات وضع شروط للتعيين واستخدام الاختبارات النفسية، والاهتمام بأنظمة الأجور، وخدمات العاملين، ومنع الفصل التعسفي، والبدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد قامت بعض الشركات الكبيرة، والأجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في مجالات التوظيف، والتدريب، والأجور، وخدمات العاملين، والأمن الصناعي، والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.
  - **ظهور حركة العلوم السلوكية:** أثرت هذه الحركة (التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين) على تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواءم مع التطور في العلة السلوكية، ومن أمثلتها إثراء وتعظيم الوظائف وتخطيط المسار الوظيفي، ومراكز التقييم الإدارية، في تغيير ملامح كثير من وظائف إدارة الأفراد.
  - **تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات:** نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقنن العلاقة بين أصحاب الأعمال (أي المنظمات والشركات) مع العاملين، ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها: الحد الأدنى للأجور، والتأمينات، والمعاشات، والأمن الصناعي وصحة العاملين.<sup>2</sup>
- ويجدر الإشارة هنا إلى أن الإدارة الإستراتيجية كعملية منسقة تشمل ثلاث عناصر تتفاعل فيما بينها لاكتمال عملها وهي:

- المديرين الذين يملكون مؤهلات وخبرات وقيم تنظيمية عالية المستوى.
- البيئة الخارجية وتشمل كل المتغيرات كثيرة التأثير في نشاط المنظمة.
- البيئة الداخلية وتشمل كل موارد المنظمة وإمكاناتها، وتمثل هذه العناصر في مجموعها ثلاث رؤوس مرتبطة فيما بينها، وهذا ما يظهر في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (01): مثلث تفاعل عناصر الإدارة الإستراتيجية

<sup>1</sup> - محمد الفاتح محمود بشير: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النشر للجامعات، القاهرة- مصر، 2013، ص 18.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، دن، 2004، ص 39.



المصدر: عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص56.

## 2.1 أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

### 1.2.1 أهمية إدارة الموارد البشرية: تكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة كإحدى وظائف المنظمة

العصرية في وقتنا هذا فهي الإدارة الأهم وأعلى أصول المنظمة، إذ أن ما يميّزها عن باقي هذه الأصول أنه أصول مفكرة، هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية (رؤساء ومرؤوسين) فتشجعهم وتدفعهم للاجتهد والابتكار وتهيئ مناخا ينمي ذلك وينشطه.

أ. **على مستوى المنظمة:** مهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التحويلية وحددت أهدافا طموحة للإنتاج والتسويق والتمويل وأخرى للتميز على المنافسين فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق، وتجدر الإشارة إلى أنه بمرور الوقت تتناقص قيمة الموارد المادية مثل المناجم والمباني والتجهيزات الآلية، بالاستهلاك والتقدم، لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة وبالتالي فهي تمثل أصلا تتزايد قيمته وأهمية حسن الإفادة منه.

من ناحية أخرى فهناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة المواد البشرية وغيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى للمنظمة، فإدارة أو وظيفة الموارد البشرية تزود إدارات الإنتاج والتسويق والشؤون المالية والبحوث والتطوير كل باحتياجاته من الإعداد والتخصصات المناسبة مع خصائص وطبيعة الأعمال المؤداة ومع أعباء العمل بكل إدارة ومع جداول التنفيذ.

ويؤدي أي قصور في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية أو في الاختيار والتعيين أو التدريب أو التحفيز لعرقلة أعمال الإدارات الأخرى سألفة الذكر، كما يؤدي لتعذر تحقيق أهداف هذه الإدارات ومن ثم الأهداف العامة للمنظمة، بينما تسهم كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية في دعم أداء الإدارات الأخرى بالمنظمة وتيسر بلوغ أهدافها والأهداف العامة للمنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الحميد الخليل: إدارة الموارد البشرية، دط، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص 17.

ب. **على المستوى الوطني:** إن الثورات التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة من ثورات معلومات وثورة اتصالات وثورة تكنولوجيا وما أفرزه ذلك من تقدم وتفوق للدول يرجع إلى وجود عقول بشرية مبدعة وقدرات فنية عالية وسمات سلوكية إيجابية، إن الموارد البشرية تمثل أساساً للقوة الاقتصادية، وذلك بقدرتها على الإدارة الفعالة وعلى الأداء الجاد المثمر للعاملين، لتعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي<sup>1</sup>، وإنه مع التقدم العلمي ودخول الشركات المتعددة الجنسيات للأسواق العالمية ووجود منافسة قوية، أصبح هناك تنافس قوي بين الدول المتقدمة لجذب الكفاءات البشرية المتميزة، وأصبح هناك دوراً هاماً لإدارة الموارد البشرية تعمل من خلاله على استقطاب العاملين الأكفاء مع توفير المناخ المناسب لهم، وتلعب الموارد البشرية دوراً هاماً في زيادة الصادرات وذلك من خلال وجود عنصر بشري قادر على التطوير والابتكار للمنتجات وتحسين الجودة وتقليل التكلفة وذلك في ضوء إدارة فعالة للمورد البشري<sup>2</sup>.

### 2.2.1 أهداف إدارة الموارد البشرية: تعنى إدارة الموارد البشرية بالأفراد وقضاياهم داخل المؤسسة، من

خلال مجموعة من الوظائف ساعية بذلك إلى تحقيق جملة من:

- أ. **الأهداف التنظيمية:** إذ تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية، وتعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم ويبقى المديرون مسؤولين عن أداء مرؤوسيهـم كل في تخصصه، حيث وجدت إدارة الموارد البشرية لمساندة المديرين ومساعدتهم على تحقيق أهداف المؤسسة.
- ب. **الأهداف الوظيفية:** لكي تتمكن الإدارة والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المؤسسة، يجب أن تمددا إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكميّة والنوعيّة من الأفراد، فالموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيؤثر تشغيلها والاستفادة منها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل.
- ت. **الأهداف الاجتماعية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية، حيث تسعى إلى تقليص الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المؤسسة.
- ث. **الأهداف الشخصية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وتحفيزهم للعمل، حيث أن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمد بن دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية (نحو منهج إستراتيجي متكامل)، ط4، دار الداشر، الرياض- السعودية، 2010، ص 25-26.

<sup>2</sup> - حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، جامعة 08 ماي 1945، الجزائر، 2004، ص28.

<sup>3</sup> - بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية، عمان- الأردن، ط1، 2009، ص 16.

وهذه الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها لا بدّ أن تتكامل فيما بينها وتتصف بالقبول والمرونة والواقعية نظرا لارتباطها بالعنصر البشري وأن يتمّ تحديدها في ضوء الأهداف العامة للمؤسسة بما يضمن تحقيقهما معا، وتتنبثق أهداف إدارة الموارد البشرية من أهداف الفئات التي تقع في داخل التنظيم أو خارجه وهي كالتالي:

● **أهداف الشركة:** أصحاب الشركة هم الملاك الذين يملكون أسهمها ويهدف هؤلاء إلى الحصول على أكبر ربح ممكن وإلى زيادة القيمة السوقية للأسهم في سوق الأوراق المالية.<sup>1</sup>

أ. **العاملون:** يقصد بالعاملين جميع الموارد البشرية العاملة في داخل التنظيم، ويهدف هؤلاء إلى الحصول على ما يلي:

- الحصول على أجور عالية.
- الأمان والاستقرار الوظيفي.
- أن تكون ظروف العمل آمنة.
- وجود فرص الترقية.
- الحصول على الرضا الوظيفي.
- الحصول على الخدمات الأخرى مثل مرونة ساعات العمل، الإجازات بدون أجور ... وهكذا.<sup>2</sup>

ب. **المستهلكون:** وهم الذين يقومون بشراء واستخدام المنتجات (السلع والخدمات) التي ينتجها المشروع ويهدف هؤلاء إلى ما يلي:

- الحصول على المنتجات بأسعار والجودة مناسبة.
- أن تتوفر في المنتجات خصائص الأمان والمعلومات والضمان وخدمات ما بعد البيع وأن تتوفر في منافذ توزيع قريبة.<sup>3</sup>

ت. **المجتمع:** ويقصد بالمجتمع جميع الأفراد الذين يحيطون بالمشروع ويهدف المجتمع بطبيعة الحال إلى ما يلي:

- أن يقدم المشروع خدمات إلى المجتمع مثل: تشغيل العاملين – تدعيم الأنشطة .
- أن لا يحدث المشروع أضرارا بالمجتمع مثل: إلقاء المخلفات في البيئة المحيطة- التلوث الناتج عن الآلات والزيوت والشحوم وغيرها.<sup>4</sup>
- الاهتمام بالمشاكل المهنية والشخصية للعامل والبحث عم حلول مناسبة له.
- تنمية العاملين والرفع من مستوى كفاءاتهم.<sup>1</sup>

1- حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار الزهران، عمان- الأردن، 2002، ص 03.

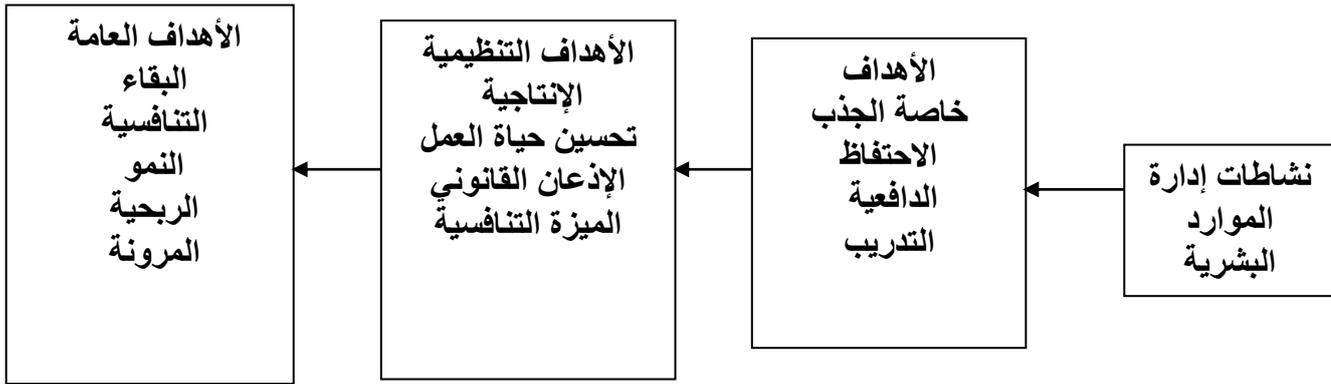
2- بودمي أحمد، نقي سامية : إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المركب الصناعي للأغطية النسيجية نيكسالج، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة تيسمسيلت- الجزائر، 2017/2016، ص05.

3- باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار فاروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 13.

4 - S.L.Dolan,Randall, Sshuler :la GRH au seuil de l'an 2000, les éditions Renouveau Pédagogique, Paris, 2éme é, 1995, p 13- 14.

كما تمثل أهداف إدارة الموارد البشرية بجذب المرشحين والاختيار منهم ودفعهم للعمل للوصول إلى أهداف أعم وأشمل نحرصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): يوضح نشاطات وأهداف الموارد البشرية



**المصدر:** بلحمري سمية، بوشبيخي عائشة: الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجامعات المحلية، دراسة حالة بلدية ولاية الشلف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المالية العامة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان- الجزائر، 2014/2013.<sup>2</sup>

**3.1 وظائف إدارة الموارد البشرية:** تشمل وظيفة إدارة الموارد البشرية جميع الأنشطة التي تهدف إلى الاستخدام الفعال للأفراد وفرق العمل في المنظمات، حيث تهدف إلى الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية عن طريق أنشطة عملية تخص كل من التصميم، التخطيط والتنسيق، وتتعلق هذه الأنشطة بإدارة التدفقات والهياكل الخاصة بالشغل، التأجير ومشاركة الأفراد، بالإضافة إلى تحسين المناخ الاجتماعي الأداء الفني والاقتصادي

<sup>1</sup> - P.Eray, Précis :**Développement des Compétences**, édition Liaisons, Paris, 1999, p 21.

<sup>2</sup> - بلحمري سمية، بوشبيخي عائشة: الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجامعات المحلية، دراسة حالة بلدية ولاية الشلف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المالية العامة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان- الجزائر، 2014/2013، ص11.

والصورة الاجتماعية وكذا الأداء الفني والاقتصادي، وهي كذلك تهدف إلى بناء وتطوير قدرات بشرية قادرة على الإنتاج الإثراء والتكيف مع مختلف التغيرات التي تمس المنظمة.

وقد اختلف الباحثون في مجال الموارد البشرية حول الوظائف والأعمال التي يجب أن تقوم بها إدارات الموارد البشرية في المنظمات، فهناك من صنفها إلى رئيسية ومساعدة وآخرون تنفيذية واستشارية والبعض الآخر تخصصية وإدارية، إلا أن أهم الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها هذه الإدارات في كل منظمة مهما كانت نوعها هي:

أ. **التكوين وتطوير الكفاءات:** وهي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتراصة، بشكل مجموعات سلسلة من الأعمال تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها، وفق مواصفات محددة (مهارة، خبرة، مقدرة) لشغل الوظائف الموجودة في المؤسسة.<sup>1</sup>

ب. **تصميم وتحليل العمل:** يعمل هذا النشاط على تحليل واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة والمواصفات والشروط الواجب توفرها في من سيشغلها أو يعين فيها.

ت. **تخطيط الموارد البشرية:** يتضمن هذا النشاط تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية لفترة زمنية مستقبلية بالعدد والنوعية المناسبة، وذلك من خلال تقويم الحجم الحالي للخدمات المقدمة، والتوسع المتوقع فيها، ومدى التغيير في تكنولوجيا العمل، ومن خلال تحليل سوق العمالة، ودراسة اتجاهات العلاقة بين العرض والطلب من القوى العاملة، ومن ثم رسم الإستراتيجيات وتطوير البرامج المناسبة لسدّ هذه الاحتياجات في الوقت المناسب، وفي الواقع فإن نشاط تخطيط الموارد البشرية من الأنشطة الإستراتيجية للمنظمات، تتم ممارسته على مستوى الإدارة العليا للمنظمة، غير أنه من المعتاد مشاركة إدارة الموارد البشرية في هذا النشاط.<sup>2</sup>

ث. **الاستقطاب والاختيار والتعيين:** ويركز هذا النشاط الإداري على انتقاء أفضل الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة، وذلك بمقارنة كل من مؤهلات ومهارات وقدرات وميول الشخص المتقدم بالشروط الموجودة في كشوف تحليل الوظائف حتى يمكن الحكم بشكل سليم على مدى صلاحية المتقدم لشغل الوظيفة، المتوافقة مع مواصفاته، ويتم استقطاب الموارد البشرية المتميزة من داخل المؤسسة، وذلك عن طريق الترقيات والنقل الداخلي ومخزون المهارات والإعلان الداخلي وكذا من المصادر الخارجية، إما بالتقدم المباشر إلى المؤسسة أو الإعلان أو وكالات ومكاتب التوظيف أو النقابات والمؤسسات المهنية والأخذ بآراء الخبراء والأساتذة.<sup>3</sup>

ج. **التأهيل:** يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية العديدة التي تم اختيارها وتعيينها تدريجياً أولياً من أجل مباشرة أعمالها بشكل جيد، غير أن تغيير طبيعة العمل مع بداية الألفية الثالثة أجبرت إدارات الموارد البشرية

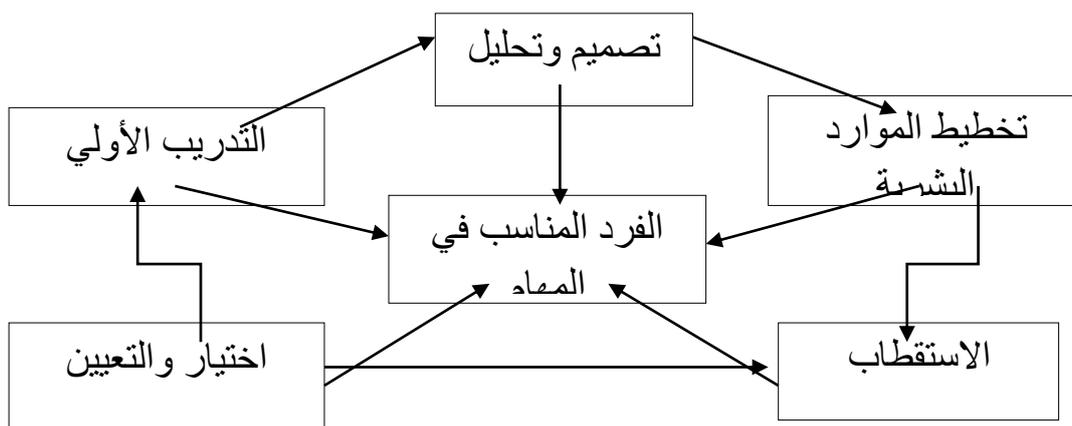
1- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي: **التخطيط في الموارد البشرية**، دار اليازوري، ص 10.

2- مازن فارس رشيد: **إدارة الموارد البشرية**: ط1، مكتبة العبيكان، الرياض - السعودية، 2001، ص 40.

3- أحمد علي الحاج محمد: **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دن، 2015، ص 44-45.

على التوجّه نحو ممارسات واتجاهات برزت حديثاً وغيّرت من فلسفة هذه الوظيفة كالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات واستشراف المهن والتمكين وتسويق الموارد البشرية ونظام أجر الكفاءات والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات والإدارة الدولية للموارد البشرية.<sup>1</sup>

**شكل رقم (03) : التكامل والترابط بين أنشطة وظيفة التكوين**



المصدر: صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي: التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري.<sup>2</sup>

ح. **وظيفة التعويضات:** تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية بتصميم عدد من الأنشطة التي على أساسها يجري وضع تعويضات والمكافآت للموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة وتشتمل هذه الأنظمة على ما يلي:

ت. **نظام تقييم الوظائف:** وهو عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المؤسسة، وذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغلها بحيث على أساس التقييم يحدّد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة والذي يتقاضاه شاغلها.

ث. **تصميم نظام الأجور والحوافز:** ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة ووفقاً للأداء المناط بهم.

خ. **تقييم أداء العمال:** معرفة مستوى أداء كل عمال مقارنة بالعمل المطلوب منه.<sup>3</sup>

د. **إعداد خطة التدريب:** ويتم من خلال السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم.

<sup>1</sup>- زايد مدير عبوي: إدارة الموارد البشرية، دار الكنوز والمعرفة، 2009، ص 14.

<sup>2</sup>- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي: التخطيط في الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 12.

<sup>3</sup>- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دن، عمان- الأردن، 2007، ص 31-32.

- ذ. **صيانة ورعاية العاملين:** وتهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط نظم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المنظمة.
- ر. **تقديم الخدمات للعاملين:** تهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة والإخاء وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة.<sup>1</sup>

## 2. ماهية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

### 1.2 إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

- أ. **تعريف الإستراتيجية لغة:** لفظ الإستراتيجية مُشتق من كلمة يونانية تعود إلى الأصل الإغريقي (Strategos) والتي تعني القائد العسكري وتتكوّن من كلمتين "Strates et Agein" الأولى تعني الجيش والثانية تعني إليّادة وبنفس المعنى تمّ تعريفها في القواميس على أنه: " فن توفيق عمل القوّة العسكرية والسياسية والأخلاقية الموظّفة في مسار الحرب أو الدّفاع عن الدولة.<sup>2</sup> وهي أيضا: "فن تنسيق القوى العسكرية والسياسية والاقتصادية والمعنويّة في زمن الحرب بُغية إحراز النصر"، وهي فن الخطط والحركات، و بالّلغة اليونانية " Strategos " هي فن قيادة وإدارة الحروب.<sup>3</sup>

**اصطلاحا:** تعتبر عملية التغير المستمرة في (الأفكار، والتكنولوجيا، والأذواق والمنتجات...) من التحديات التي تواجه المنظمات اليوم، وإذا كان البقاء والاستمرار والربحية وبناء مركز تنافسي مميز من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فإن مواجهة هذا التغير ومواكبة التقدم تعد من أهم الشروط لتحقيق ذلك، والذي لا يكون إلا بتبني المفهوم الإستراتيجي في المنظمة، كونه السبيل الأمثل لرفع التحدي والمقاومة والوقوف أمام المشاكل المختلفة، ويوجد العديد من التعريفات نذكر من بينها :

<sup>1</sup>- حبّيش علي ، أوكيل رابع : الإدارة الحديثة للموارد البشرية وأهمية التكوين فيها، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، ع 21، جانفي 2019، ص 03.

<sup>2</sup>- قاموس المعاني، قاموس عربي عربي (معجم عربي).

<sup>3</sup>- معجم اللغة العربية المعاصر.

- أنسوف **Ansoff**: الإستراتيجية هي تلك العملية التي تختص بالأهداف طويلة المدى، وطرق تحقيقها التي تؤثر في النظام ككل.
- شندلر **Chendle**: الإستراتيجية هي تحديد الغايات الأساسية طويلة الأمد للمنظمة، وتبني طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الغايات.<sup>1</sup>
- ميتزبورغ **Mintzberg**: الإستراتيجية هي عبارة عن خطة موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف، وهي حيلة أو خدعة تتمثل في المناورة للالتفاف حول المنافسين، وهي نموذج مترابط الأجزاء من خلال السلوك المعتمد أو حتى غير المعتمد للوصول إلى وضع أو مركز مستقر في البيئة، وفي النهاية فهي منظور فكري يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقا لعلاقاتها الصحيحة.<sup>2</sup>
- بورتر **Porter**: الإستراتيجية هي بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع الصناعة حيث تكون القوى أضعف ما يكون، وأن لكل منشأة إستراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليطاً من الأهداف المستخدمة من قبل المنظمة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف.<sup>3</sup>

ب. تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: هناك عدة تعريفات نأخذ منها على سبيل المثال لا الحصر:

- حسن راوية: يعرفها على أنها مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف إلى تكامل البيئة التنظيمية، ويتضمن هذا المفهوم المشاركة الإستراتيجية للموارد البشرية في تكوين وإعداد وتطبيق إستراتيجية العمل ككل من خلال تنمية مفاهيم وأدوات المشاركة في وضع الخطط طويلة الأجل على مستوى المنظمة.<sup>4</sup>
- الدوري: يعرفها على أنها آلية تعطي المنظمة اتجاهاً طويل الأجل يتطلب تطويرها تحليل ممارسات الموارد البشرية تضامنها وتطبيقها ووضع الخطط العريضة لسلسلة الإجراءات في المستقبل، وتمثل عملية تتابعية بهدف تكامل الممارسات البديلة للموارد البشرية مع عمليات المنظمة وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.<sup>5</sup>

### الجدول رقم (01): أهم مدارس الفكر الإستراتيجي

الاتجاه	المدارس	أهم الرواد	أهم المفاهيم المعالجة
الاتجاه الأول	1- مدرسة التصور Conception	-philips Elznick 1957 -Berkeley	- التشخيص الداخلي والخارجي. -الإستراتيجية عملية مدركة تصاغ من خلال التشخيص الداخلي (نقاط القوة والضعف). -الإستراتيجية عملية امتزاج القدرات التنظيمية والفرص داخل البيئة التنافسية )
		-AlfredD.Chandler 1962 -K.R Andrews et	

<sup>1</sup>- نزار كاظم الركابي: الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل، عمان- الأردن، 2004، ص 34.

<sup>2</sup>- Iréne Foghievini: Organisation et Gestion de L'entreprise. angine, Paris, 1998, p 47.

<sup>3</sup>- فلاح حسن عداي الحسين: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، الأردن، ط2، 2006، ص 22- 23.

<sup>4</sup>- عمر وصفي عقيلي: المرجع السابق، ص 29.

<sup>5</sup>- حسن راوية: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 34.

<p>استخدام تحليل (SWOT)</p>	<p>W.D.Guth</p>		
<p>-الإستراتيجية عملية مشكلة من الأهداف، الموازنات، البرامج، الرقابة، والتخطيط الإستراتيجي. -معرفة إمكانيات المؤسسة الداخلية والخارجية يسمح بوضع التحسينات الإستراتيجية في خطط إستراتيجية طويلة الأمد. -معرفة الأهداف، الموازنات وبرنامج العمل يكون على مستوى المؤسسة ككل وفي ميدان العمل وعلى مستوى الوظائف. -تتم الدراسة في بيئة مستقرة.</p>	<p>-H.Igor Ansoff</p>	<p>2- مدرسة التخطيط La Planification</p>	
<p>-الإستراتيجية عملية تحليلية. -معالجة المحيط الخارجي والإنتاجية الداخلية الفعالة والاختيار الإستراتيجي هم مردودية المؤسسة. -تركز الإستراتيجية على الميزة التنافسية الثابتة والدائمة.</p>	<p>-Michael Porter, Tung 1994.</p>	<p>3- مدرسة التموقع Possitionnement</p>	
<p>-هدف الإدارة الإستراتيجية هو مضاعفة الهياكل التسلسلية في المؤسسات. -حسب Quinn دور الإدارة الإستراتيجية يركز على القرارات المتخذة في ظل أنظمة المؤسسة المنسقة في بياني منظم.</p>	<p>-Quinn, Pinchot -Robert -Burgelman</p>	<p>4- مدرسة التمهين Apprentissage</p>	
<p>-الإستراتيجية عملية ذهنية تعالج على مستوى الإدارة العليا (القمة) في المؤسسة. -المهندس الحقيقي هو الذكي وله إنتاج فكري.</p>	<p>-Herbert Simon, March et autre</p>	<p>5- مدرسة المعرفة Cogmitive</p>	
<p>-الإستراتيجية عملية استكشاف . -هدف الإدارة الإستراتيجية هو كيفية استعراض وتوجيه الإستراتيجية بمعنى عملية تحليل محور العملية الإستراتيجية على الرؤى لتوجيه المؤسسة التي تسيير عليها. -التصورات هي تعبير عام عن فكرة تخيلية.</p>	<p>-Kurt Lewin 1951</p>	<p>6- مدرسة المقاولية Entrepreneurial</p>	
<p>-الإستراتيجية عملية تحاور -تضع هذه المدرسة الإستراتيجية في اتجاهين هما:</p>	<p>- Bower et Doz 1979 -Pettigrew</p>	<p>7- مدرسة السلطة Pouvoir</p>	

<p>- السلطة الجزئية المتوقعة لتطوير الإستراتيجيات المهمة المؤسسة، كما تركز على التحوار بين الممثلين الداخليين للمؤسسة فيما بينهم.</p> <p>- السلطة الكلية المتوقعة خارج إرادة المؤسسة والتي تؤثر على الكل والمساهمين.</p>			
<p>-الإستراتيجية عملية ثقافية مشتركة. -الثقافة هي المحور الذي يصل بين المؤسسة والبيئة والمتوافقة مع العمليات. -تركز الإستراتيجية على الميزة التنافسية المنتجة وليس المقلدة.</p>	<p>-Growth 1977</p>	<p>8- المدرسة الثقافية Culturelle</p>	
<p>-الإستراتيجية عملية تفاعل. -الإستراتيجية عملية رد الفعل اتجاه المتغيرات البيئية باعتبار البيئة هي الممثل الوحيد للعملية الإستراتيجية.</p>	<p>-Hannan et Freeman 1977</p>	<p>9- المدرسة البيئية Environnementales</p>	
<p>- الإستراتيجية عملية تحويلية تعتمد على شيئين أحدهما يصف المؤسسة في بيئتها كمجموعة من الأشكال الناتجة عن الترابط الداخلي لعدد من الخصائص، والثاني يصف عملية إعداد القرارات وتحويلها لتلك البيئة.</p>	<p>-Mc Gill</p>	<p>10- المدرسة الهيكلية Configuration</p>	<p>الإستراتيجية</p>

المصدر: <sup>1</sup>Séminaire : conduite de la Recherche en Contrôle de Gestion, Op.Cit.

### 2.1.2 خصائص إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: تتميز الإدارة الإستراتيجية بالخصائص التالية:

- تدور الإدارة الإستراتيجية حول الأهداف والنتائج.
- تتأثر فعالية الإدارة الإستراتيجية مع الترابط الداخلي لمكونات الخطة.
- ضرورة تطبيق المنهج العلمي والموضوعية لفعالية الإدارة الإستراتيجية.
- التأثير والتفاعل التبادلي بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية وخصائص بيئة المنظمة.
- اعتماد الإدارة الإستراتيجية على نظام معلومات مرن ويتوافق مع بيئة المنظمة.
- فعالية المتابعة والتقويم.
- الإدارة الإستراتيجية نظام متكامل له مخرجاته، عملياته ومدخلاته.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Minaire : **conduite de la Recherche en Contrôle de Gestion**, Op.Cit, p 06-10.

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر: **المرجع في التفكير الإستراتيجي**، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2005، ص 59- 63.

- ضرورة الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما.
- الاهتمام بالجانب الإستراتيجي، إضافة إلى الجانب التقليدي الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
- النظر للموارد البشرية باعتبارها موردا إستراتيجيا.
- ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بما تضمنه من فرص وتهديدات، وكذلك البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة أو نواحي ضعف.
- النظر للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.<sup>1</sup>
- القدرة على التعامل في السوق الذي يتصف بالتقلبات والفجائية.
- التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعملي الدقيق والقدرة على الانطلاق نحو مجالات العمل والتخصصات والأسواق وشرائح المتعاملين باستمرار.
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة المتغيرات داخل وخارج المنظمة.<sup>2</sup>

## 2.2 أهمية وأهداف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

**1.2.2 أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:** إن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لها أدوار بالغة الأهمية كل حسب الوظيفة التي تعد من أجله، مثلا تبني إستراتيجية الاختيار على استقطاب الأشخاص الملائمين على وفق شروط الوظيفة، ويعدّ تبني إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مفتاح نجاح إستراتيجية المنظمة، ولا يمكن إيجاد إستراتيجية منظمة بدون تضمّنها لإستراتيجية الموارد البشرية، وتعدّ الموارد البشرية أحد أهم الموارد داخل المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية فالمصادر التقليدية للنجاح مثل المنتجات، التكنولوجيا، الأسواق المحمية، اقتصاديات الحجم وغيرها، يمكن أن توفرّ قوة تنافسية للمنظمة لكن الموارد البشرية تكون أكثر حيوية لاستدامته، إلا أنه في الماضي كان هناك خوف من أن الكمائن ستنمكّن في يوم ما من تقليل الحاجة إلى الأفراد العاملين في العمل، وفي الواقع إن الذي حدث هو عكس هذا إذ أصبح الأفراد يتمتعون بمكانة مهمة في المنظمات المعاصرة أكثر من أي وقت مضى إلا أن الجوهر الفكري لإستراتيجية الموارد البشرية يستند إلى فلسفة السلوك البشري بصورته العامة ذلك السلوك الموجه من قبل الإدارة العليا لإنجاز أهداف العمل.

<sup>1</sup> - سلمى رزق الله، مساك أمينة: الإدارة الإستراتيجية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة الأفاق للعلوم، جامع الجلفة- الجزائر، مارس 2017، ص 03.

<sup>2</sup> - بوهنة زينب، بلهادي مريم: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة ECOTEX، تقرير لنيل شهادة ليسانس، قسم العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، شعبة إدارة الأعمال تخصص إدارة الموارد البشرية، الجزائر، 2014، ص 20. الموقع الإلكتروني: [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)

ومن هذا المنطلق تعد الموارد البشرية عاملا أساسيا للنجاح الإستراتيجي بالنسبة للمنظمات الأمر الذي أصبح يفرض عليها الأخذ بعين الاعتبار كم المهارات والمعارف المتوافرة لديها سواء في مرحلة الإعداد للإستراتيجية أم في مرحلة التنفيذ وذلك لأهمية الدور الذي تلعبه هذه الموارد في تحقيق ميزة تنافسية لها في الأسواق ولعلّ تتبّع المخطّط التطوّري الذي يظهر في نماذج العلاقة بين إستراتيجية الأعمال للمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية سيظهر الأهمية التي حظيت بها هذه الإستراتيجية إذ نُوه إلى درجة التكامل بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة والتي بدورها حدّدت بخمسة نماذج هي<sup>1</sup>:

- **النموذج المستقل والتوافقي:** بموجب هذا النموذج يعد الأشخاص مفتاحا أساسيا لتنفيذ إستراتيجية المنظمة، إذ يجري تصميم إستراتيجية موارد بشرية تتوافق مع إستراتيجية المنظمة.
- **النموذج التحواري:** في إطار هذا النموذج فإن العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية تحتاج إلى اتصالات باتجاهين وبعض المحاور والمناقشة.
- **النموذج الشمولي:** ينظر من خلال هذا النموذج لإستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة على أنها مفتاح تحقيق الميزة التنافسية، ليس فقط كونها أداة لتنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة، أي أنها لا تعدّ وسيلة بقدر ما تعد غاية ووسيلة في آن واحد.
- **النموذج القائد:** في هذا النموذج تحتل إستراتيجية الموارد البشرية مركزا رئيسيا، إذ يستند هذا النموذج إلى فلسفة مفادها أنه إذا كانت الموارد البشرية تمثل مفتاحا لتحقيق الميزة التنافسية فإن المنظمة بحاجة إلى بناء نقاط القوة الخاصة بهذه الموارد وتعزيزها.<sup>2</sup>

ويمكن لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية أن تحقق فوائد عديدة للمنظمة منها:

- الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة وبقائها.
- دعم إستراتيجيات الأعمال للمنظمة وتنفيذها.
- تحسين القدرة على الاستجابة والابتكار في المنظمة.
- المشاركة في التخطيط الإستراتيجي والتأثير على الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة.<sup>3</sup>

## 2.2.2 أهداف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: إن ممّا لاشكّ فيه أن نجاح أية مؤسسة من المؤسسات يعني

بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من موارد بشرية، فتحقيق الأهداف لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري إذ يتمثل الغرض من الحصول على الموارد البشرية في تحديد احتياجات المنظمة من العنصر البشري، وبمجرد التعرّف على

<sup>1</sup> - سعد العنثري، مؤيد الساعدي: فلسفة إستراتيجية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج 13، ع 45، 2007، ص 08.

<sup>2</sup> - صالح بلاسكة: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2012، ص 25.

<sup>3</sup> - مؤيد سعيد السالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2001، ص 19.

هذه الاحتياجات فإن المؤسسة تبدأ في اتخاذ إجراءات توفيرها بافتراض أن هناك طلب على مهارات وقدرات معينة تفوق عرض العمالة الحالي ويتم الحكم على فعالية برنامج الاستقطاب بصفة عامة من خلال استخدام مجموعة متنوّعة من المقاييس منها:

- عدد المتقدمون لشغل الوظائف الشاغرة.
- عدد الأفراد الذين تمّ تعيينهم بالفعل.
- تنمية وتطوير الموارد البشرية.<sup>1</sup>

ولقد بدأت العديد من المؤسسات في إعادة النظر لأسلوب نشاطها التّربّيبى بحيث يصبح مصدرًا لذلك فالتدريب وتنمية العاملين والذي يطلق عليه التدريب المؤثر أو ذو الفعالية المرتفعة يتمّ ربطه بالغايات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتساهم ممارسات التدريب الفعال في خلق ظروف عمل تشجع على التعلّم المستمر والذي يعتبر بمثابة الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف وتنمية المهارات.<sup>2</sup> كما أنّ إدارة برنامج الحوافز والتّعويضات أحد أهم المهام الأساسية لمتطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فبرنامج الحوافز هو ضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية ولكي يتحقق ذلك فإنه يجب عليه فهم دوافع وتصرفات وأنماط سلوك العاملين ومداخل التأثير عليها وبالتالي كيفية تحضير الأفراد بطريقة فعّالة يترتب عليها تحقيق أهداف المؤسسة. وهناك مجموعة من القواعد والإجراءات التي يجب على المدير إتباعها حتى يحقق الفعالية بجهوده في تنمية الدافعية لذي مروضيه وأفضل النتائج التي يمكن تحقيقها هي إذا ما تمكن المدير من تكوين الفهم الجيد لشخصية العامل وتحديد الاحتياجات غير المشبعة لديه وقام باستخدام الإدارة أو لأدوات التي تمكّنه من تحقيق أقصى إشباع لتلك الحاجات وأهم هذه القواعد:

- التعرّف على الاختلافات بين العاملين.
- تحقيق التوافق الوظيفي.
- وضع أهداف قابلة للتحقيق.
- توفير العدالة.
- استخدام الحوافز المالية.
- شخصية المكافأة.<sup>3</sup>

أيضا هناك ما يُعرف بإدارة هيكل الأجور والمرتبّيات ويهتم العاملون بالأجور لعدة أسباب يأتي في مقدّمها أن الأجور تمثّل مصدرًا هامًا لمعيشة الفرد ومستوى رفاهيته فالأجور التي يحصل عليها الفرد قد تؤثر على وضعه في مجتمعه وفي المؤسسة، وتؤثر الأجور التي يحصل عليها العامل في مكانته النسبية أمام الآخرين علاوة عن ذلك فإن

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2006 ، ص828 .

<sup>2</sup> - احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، ط1، 2001، ص 32.

<sup>3</sup> - بكر اوي نزيهة: دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات، دراسة حالة مديرية الثقافة لولاية أدرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر مهني تخصص التسيير الإستراتيجي للمؤسسة، جامعة أحمد دراية أدرار- الجزائر، 2016/2015، ص

إمكانية الحصول على أجزور عالية قد تشجع العامل على زيادة كفاءته عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية<sup>1</sup>، فيتضح لنا مما سبق أنّ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال إستراتيجية تفصيلية ومختصة في قضايا الموارد البشرية تتضمن ما يلي:

- الغاية المراد تحقيقها من طرف إدارة الموارد البشرية بالتعامل مع العنصر البشري في المؤسسة.
- الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارساتها في مجال الموارد البشرية.
- لأهداف إستراتيجية محددة مطلوب تحقيقها في مجال توظيف وتنمية الموارد البشرية وصيانتها.
- السياسات التي تحتكم إليها الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية.

- الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء البشري إلى المستويات المحققة.

- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمد عليها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الانجازات المحددة.

وعليه يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تمكن المؤسسة من توفير موارد بشرية حسب احتياجاتها، بالكَمّ والنوع المناسبين، حيث تمكن هذه الإدارة من خلق إستراتيجية الموارد البشرية والتي تعني أساسا الإطار الذي يتم فيه اتخاذ القرارات الخاصة بالعنصر البشري بالمؤسسة<sup>2</sup>.

## 3.2 مكونات مستويات ومجالات إستراتيجية الموارد البشرية:

### 1.3.1 مكونات الإستراتيجية: نشير هنا إلى أن هناك عدة مضامين تحتويها الإستراتيجية والتي تشكل في

مضمونها مكونات الإستراتيجية منها:

- **الرسالة أو المهمة:** رسالة المنظمة هي تعبير عن الغرض الذي أنشأت المؤسسة من أجله، الرسالة الجيدة هي تلك التي تحدد الغرض الرئيسي للمنظمة، بشكل يسمح بتمييزها عن غيرها من المنظمات ذات الأنشطة المتشابهة، وكذلك نطاق عملياته من منظور المنتجات التي تعرضها والأسواق التي تخدمها.
- **الأهداف:** هي تلك النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباع الإستراتيجيات المطبقة، وتحديد الأهداف ما الذي يجب انجازه ومتى من خلال التعرف على الفجوات المعروفة ستعرف المنظمة أين تقف، والتي يعبر عنها بصورة كمية، وتختلف الأهداف عن الغايات في كون الغايات هي تعبير لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محددًا بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كميًا.

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي، نفس المرجع السابق، ص 501 .

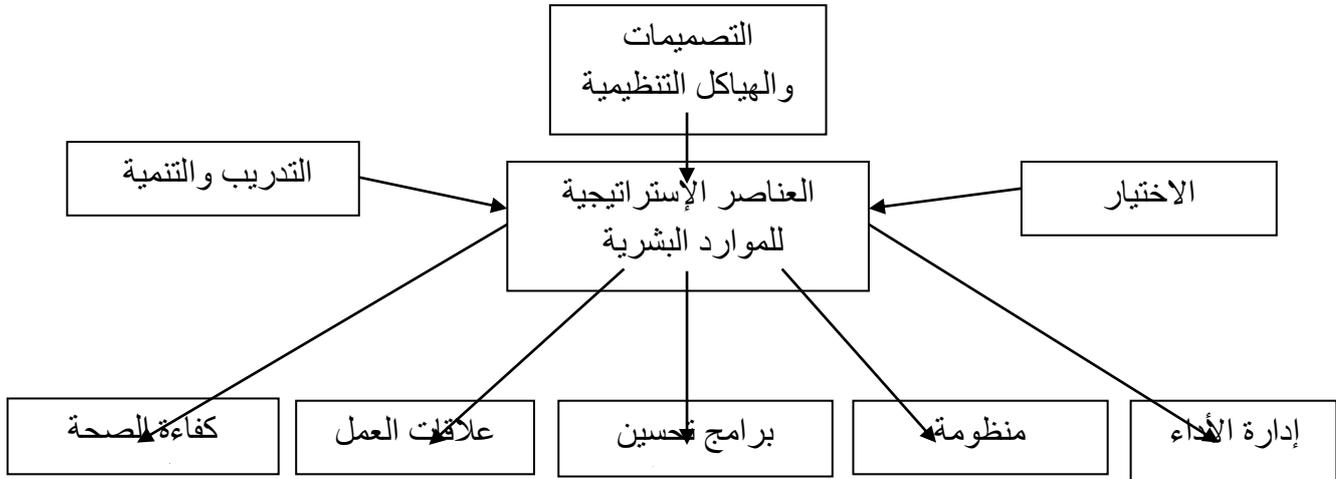
<sup>2</sup> - مانع صبرينة: أثر تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2014/2015، ص 34-35.

- **السياسات:** تستمد من الإستراتيجية وتمثل آلية أو دليل لعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وعمليات تنفيذها، كما تمثل إطاراً مرجعياً ينبغي الاقتداء به من قبل الأقسام والأفراد في سعيهم لتنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة.
  - **محفظة الأنشطة:** هي عبارة عن مجموعة من أنشطة ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن للمؤسسة على استثمارها في هذا النوع من الأنشطة.
  - **مراجعة الجدارة والموارد:** يتم مراجعة حالات الجدارة الداخلية للكشف عن نقاط الضعف، والتعرف على المهارات التي تحتاج إلى ترقية.
  - **تكامل الخطط التنفيذية للموارد البشرية:** التي تأخذ شكل نمطي ومستوى نظم الموارد البشرية التي يراد تطبيقها.
  - **الرؤية الإستراتيجية:** المسار الذي يحدد وجهة المنظمة مستقبلاً، والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها، والإطلاع على خطط العمل الإستراتيجي<sup>1</sup>، والتي تأخذ شكل نمطي ومستوى نظم الموارد البشرية التي يراد تطبيقها، والتي توفر توجهاً للأنشطة في المنظمات، وإذا لم يكن هناك رؤية للموارد البشرية فإنه من المهم اشتقاق واحدة استناداً إلى الحاجات والطلبات مع وجود أصحاب المصلحة المنتفعين الرئيسيين في المنظمة.
  - **مسح البيئة التنظيمية:** فبمجرد أن تكون الرؤية مناسبة يبدأ التحليل وتقييم المؤشرات والتغيرات الحادثة في البيئة، كون هذا يساعد المنظمة على وضع يدها على العوامل التي تحمل تهديداً لتطبيق إدارة الموارد البشرية تطبيقاً ناجحاً<sup>2</sup>.
  - **التحالفات الإستراتيجية (التلاحم):** بقصد بها تلك الشراكة بين اثنين أو أكثر من شراكة لوحدة أعمال من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية ذات دلالة كبيرة والمنافع المتبادلة.
- يمكن أن نعرض مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> - ثابت إدريس عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2003، ص 41-45.

<sup>2</sup> - زكريا مطلق الدوري: الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان- الأردن، 1998، ص 44.

الشكل رقم (04) : مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية



المصدر: فريد النجار: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.<sup>1</sup>

**2.3.2 مستويات الإستراتيجية:** يعد نظام الإدارة الإستراتيجية نظام تسيير شامل بمختلف وظائفها ووحداتها، فهو يهدف إلى توظيف مختلف الموارد الداخلية واغتنام الفرص التي تتيحها البيئة التنافسية، وله ثلاث مستويات هي:

- أ. **مستوى الإستراتيجية الشاملة (الشركة الأم):** أو يمكن تسميته التسيير الإستراتيجي على مستوى المنظمة، ويعرف هذا المستوى بتسيير الأنظمة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة عن باقي المنظمات المنافسة ويتم في هذا المستوى تحديد رسائل المنظمة التي تحققها وتخصيص الموارد اللازمة لبلوغها، إضافة إلى محاولة التنسيق بين وحدات الأعمال، ويتحدد هذا المستوى في وحدات الأعمال التي تستثمر فيها موارد المنظمة، وهي تمثل مجالات عمل ونشاط المنظمة المستقبلي، كما تحدد كيفية إدارة هذه الوحدات وبناءا عليه يتم تحديد نوع الأعمال التي تريد المنظمة أن تعمل ضمنها وتستثمر مواردها في سبيل تحقيق غاياتها المنشودة وبالتالي تحدد:
  - الأعمال التي سيستغنى عنها وتحديد السوق الذي ستتعامل فيه المنظمة.
  - الأعمال الجديدة التي يراد العمل والاستثمار فيها وتحديد وتخصيص الموارد المتاحة.
  - الأعمال التي ستدخل عليها تعديلات والاستمرار فيها.
  - تحديد الخصائص المميزة للمنظمة وبصفة خاصة الرؤية، والرسالة والأهداف الإستراتيجية.
  - خلق روح التعاون بين وحدات الأعمال.

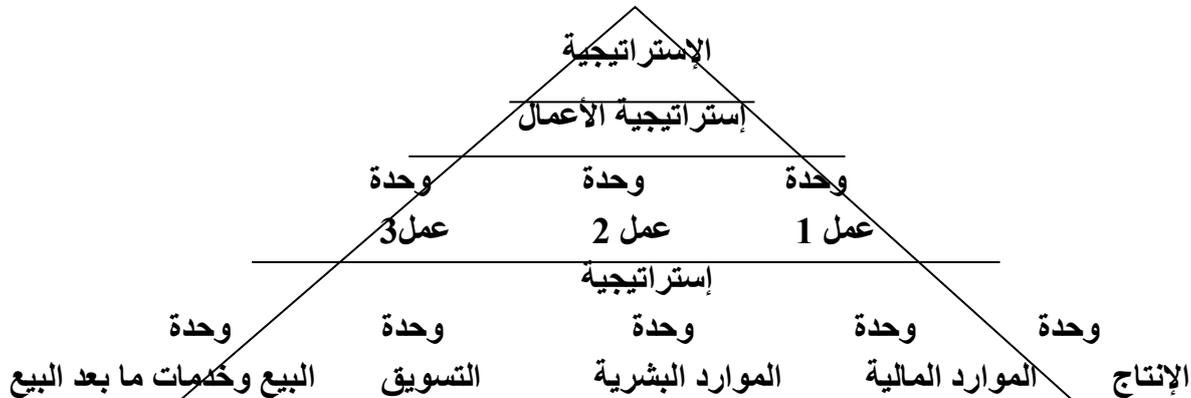
ويتم من خلال هذه الإستراتيجية وضع سلم أولويات الاستثمار لتوجيه موارد المنظمة إلى الأعمال التي هي أكثر جاذبية من غيرها، ويقصد بالجاذبية هنا التننؤ بقدرة وحدة الأعمال على تحقيق أرباح أكثر من غيرها من الوحدات الأخرى.

<sup>1</sup> - فريد النجار: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2006، ص 92-93.

ب. إستراتيجية الأعمال: أو التسيير الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال، وهو عبارة عن تسيير وحدات العمال الإستراتيجية لتتمكن من تحقيق منافسة في مجال معين لسوق معين، منتجات معينة والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، وتحدد هذه الإستراتيجية الأفعال التي ستنفذ في كل وحدة أعمال واتخاذ القرارات الخاصة بها، وتركز الجهود هنا من أجل جعل فاعلية الأداء في وحدة الأعمال في أعلى مستوى لتكون أكثر قدرة على المنافسة في السوق بمعنى أن هذه الإستراتيجية ترشد المنظمة إلى كيفية التفوق على الآخرين في ظل الظروف الموجودة في السوق.<sup>1</sup>

ت. إستراتيجية الوظائف: أو يمكن تسميته التسيير الإستراتيجي على المستوى الوظيفي، و يمارس التسيير الإستراتيجي على مستوى مختلف وظائف المنظمة كوظيفة الإنتاج والتمويل، التسويق، الموارد البشرية، بحيث نجد على هذا المستوى ما يعرف بالتسيير الإستراتيجي الوظيفي، حيث تهتم كل وظيفة باستغلال مواردها وتسيير أنظمتها وفق منظور إستراتيجي، والذي يعد هاما وضروريا لاستمرارها، فمثلا وظيفة الإنتاج تهتم بحجم الإنتاج ونوعيته ومستلزماته، وتنص أيضا على اتخاذ القرارات التي تسمح بتعظيم استخدام الموارد في كل وظيفة من هذه الوظائف، وبالتالي الإجابة عن كيفية دعم وتقوية وحدة العمل لتكون قادرة على المنافسة، ويمكن تلخيص هذه المستويات عبر الشكل التالي:

الشكل رقم (05): مستويات الإستراتيجية في المنظمة:



<sup>1</sup> - عمر وصفي العقبلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص 61.

المصدر: عمر وصفي العقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل، عمان، الأردن، 2005.<sup>1</sup>

**3.3.2 مجالات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:** كلما تمتعت مؤسسة بقوى بشرية كفؤة ومؤهلة فإن ذلك ينعكس على إدارتها انعكاساً مباشراً، كون رأس المال البشري عنصر مهم في تنمية الإستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة ووضعها موضع التنفيذ الفعلي، ومن هنا كان استخدام الإستراتيجيات في إدارة الموارد البشرية يشمل المجالات التالية:

- مجال استخدام المهارات والقدرات الخاصة بالعمال بطريقة فعالة.
- مجال تزويد المؤسسة بالعمال المتدربين تدريباً جيداً ورغبتهم للأداء مرتفعة.
- مجال تهيئة الظروف المرتبطة بالعمل والقيام بتنفيذها والحفاظ على جودتها والتي تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والقدرة على تحقيق ذاتهم في العمل.
- مجال نقل السياسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية إلى العمال والعمل باستمرار على توضيحها وتبسيطها وشرحها لهم.
- مجال إدارة عمليات التغيير في ظل تحقيق التوازن وتبادل المنافع لكل من العمال كأفراد وجماعات المؤسسة ككل، وللمجتمع الداخلي والخارجي.<sup>2</sup>

**4.2 الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:** يعتمد تطبيق التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على

توفر مجموعة من الشروط منها ما يتعلق بالمؤسسة نفسها ومنها ما يتعلق بالمحيط و نستطيع استخلاص الأبعاد الإستراتيجية لأدوار ومهام إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- أ. **البعد الاقتصادي:** تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية في ظل المحيط التنافسي ولذلك فهي تقوم بتحليل العوامل الاقتصادية لمعرفة نقاط القوة والضعف ويتضح هذا التحليل من خلال محاولة الإجابة على مجموعة من الأسئلة المتعددة والتي من أهمها: ماذا تريد أن تصبح المؤسسة؟ ماذا تريد أن تفعل؟ ، ولذلك فإن المؤسسة تقوم بتحديد كل من رسالتها وأهدافها ومحفظتها لمعرفة ماذا تريد أن تصبح عليه مستقبلاً وتقييم مختلف مواردها وبعدها تقوم المؤسسة بالتعرف على مختلف الإستراتيجيات الممكن تطبيقها وقد تم تقييم هذه الإستراتيجيات وذلك لمعرفة ماذا تريد أن تفعل تم تقوم باختيار الإستراتيجية المناسبة لها ووضع البرامج وتصميم الخطط.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عمر وصفي العقيلي: المرجع السابق، ص 62.

<sup>2</sup> - نور الدين شنوفي: **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية**، أطروحة تدخل ضمن نيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 80.

<sup>3</sup> - الداوي الشيخ: **نحو تسيير إستراتيجي فعال بكفاءة في المؤسسات**، أطروحة دكتوراه دولة في الاقتصاد، جامعة الجزائر، جوان 1999، ص 73-74.

ب. **البعد السياسي:** باعتبار المؤسسة وجود أساسي يظم مجموعة من التحالفات المعلنة وغير المعلنة بين الأطراف التي تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية وتتنافس مع بعضها البعض على الموارد المتاحة لها فتؤثر وتتأثر بالعديد من الجماعات التي لها مصالح اتجاه أنشطتها والتي تعرف بالأطراف ذات المعالجة ومن أجل اتخاذ القرار الاستراتيجي الملائم لابد على المؤسسة أن تقوم بالتوفيق بين المصالح المتعارضة لهذه الأطراف، ولمعرفة الأطراف ذات المصلحة الموجودة في محيط المؤسسة تقوم هذه الأخيرة بتحديد مختلف الجماعات ذات المصلحة معها ثم تحليل ديناميكي للعلاقات التي تربطها هذه الجماعات مع البحث عن الدعم السياسي وتقييم إمكانية الأطراف المعارضة ثم تقوم بتحليل التأثيرات السياسية الداخلية والخارجية لهذه الجماعات وتقييم نظامهم السياسي ثم تقوم بالبحث عن الاستقلالية للإستراتيجية واختيار الحلفاء ومفاوضة الائتلافات ثم تقوم المؤسسة بصياغة الإستراتيجية المناسبة والتوقع بردود أفعال المعارضين.<sup>1</sup>

ت. **البعد التنظيمي:** تتمثل العملية التنظيمية في مجموعة الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي، ويلعب التنظيم دور هاماً في تحديد استراتيجيات المؤسسة حيث يسمح نوع التنظيم الذي تتبناه المؤسسة بتطبيق استراتيجياتها بشكل فعال، مما يؤدي إلى إنشاء وتعزيز المزايا التنافسية، ويرى "مارتيني" أن التنظيم يسمح للمؤسسة بالحصول على متغيرات ممتازة كالمسلوكيات المرغوب الحصول عليها أو فعالية التنظيم ككل، وهذا وفق محيط شديد التغيير.<sup>2</sup>

ث. **البعد المعلوماتي:** تعمل المؤسسة على وضع إستراتيجيتها انطلاقاً من المعلومات والبيانات التي يتم جمعها، وبالتالي فهي تعمل على بناء نظام معلوماتي خاص بكل إدارة من إداراتها الفرعية، وبما أن إدارة الموارد البشرية تعد إحدى هذه الإدارات ولها إستراتيجية خاصة بها فإنها تحتاج إلى نظام معلومات خاص بها يساعدها على وضع إستراتيجيتها<sup>3</sup>، وتعتبر المعلومات عن بيانات تم تشغيلها ووضعها في سياق له معنى وفائدة بالنسبة لمستخدم معين، لذلك فهي تحمل قيمة مضافة فوق البيانات، نتيجة لعملية التحويل أو التشغيل التي تمت عليها، والمصدر الأساسي لتوفير المعلومات المفيدة والمؤثرة في اتخاذ القرارات في المؤسسة هو نظام المعلومات الخاص بها فنظم المعلومات هي: " مجموعة الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم عملية اتخاذ القرارات والرقابة داخل المؤسسة"<sup>4</sup>، وبزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات أصبح ينظر للمعلومات كمورد استراتيجي حيث تلعب هذه الأخيرة دوراً هاماً في عمليات الإدارة الإستراتيجية خاصة بصياغة وتطبيق إستراتيجية الأعمال.<sup>5</sup>

1 - مؤيد سعيد سالم: **تنظيم المنظمات**، دار علم الكتاب الحديث، ط 1، بدون دار النشر، 2002، ص134 .

2 - تشارلز وجا رديت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وآخرون: **الإدارة الإستراتيجية**، دار المريخ، ج 1، الرياض-السعودية، 2001، ص573 - 574 .

3 - سونيا محمد البكري: **نظم المعلومات الإدارية**، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 1999، ص 14 .

4 - سعد غالب ياسين: **الإدارة الإستراتيجية**، دار اليازوري العلمية، عمان، 1998، ص 172.

5 - احمد حسين علي حسين: **تحليل و تصميم النظم** ، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2002 / 2003، ص 26-27.

إن أكبر فائدة يقدمها نظام المعلومات الإستراتيجية تكمن في بناء قاعدة معلومات إستراتيجية تمكن النظام من تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية لعملية التخطيط واتخاذ القرارات، وعليه وحتى تتمكن المؤسسة من تطبيق التسيير الاستراتيجي وصياغة إستراتيجية تستجيب لتطلعاتها وأهدافها ينبغي عليها تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد<sup>1</sup>.

**5.2 تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:** إن تكوين الموارد البشرية يُشير إلى مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد العمّال الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح وتعليمهم المهارات الأساسية.

**1.5.2 مفهوم التكوين:** تتعدّد مفاهيم ووظيفة التكوين بين الباحثين والكتاب فهناك من يُعرّفها بأنها: "عملية منظّمة ومستمرة والتي يمكن من خلالها نقل المعارف والمهارات والاتجاهات المرغوبة للمتكوّن"، ويُعرّف التكوين على أنه: "العملية التي تلعب دوراً مهماً في إكساب العمّال مهارات وأساليب عمل جديدة لمجارات التقنيات الحديثة، بما يضمن تحسين عملية تعلّم العمّال وأدائهم للمهام المطلوبة"<sup>2</sup>.

وهناك من يعرّف التكوين بأنه: "عملية يُراد بها إحداث آثار معيّنة في مجموعة العمال، تجعلهم أكثر قدرة على أداء أعمالهم الحالية والمستقبلية، وكذلك باكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة"<sup>3</sup>، كما يرى العقيلي عمر أن التكوين: "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى العامل، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلّم لرفع كفاءته وبالتالي كفاءة المؤسسة التي يعمل فيها"<sup>4</sup>.

**2.5.2 أهمية وظيفة التكوين:** تكمن أهمية التكوين في كونه نشاط، يهتم بتزويد العمّال بالمعارف والمهارات والتغيير الإيجابي للسلوك والاتجاهات التي تتطلبها أدوارهم الجديدة في المؤسسة، وعلى مستوى المؤسسة، لمواكبة التغيير المستمر في ظل التطور والتقدم التكنولوجي<sup>5</sup>، واهتمام المؤسسات بنشاط التكوين وتخصيص الموارد المادية والجهود البشرية له، لا يتم إلا من أجل عدة فوائد على مستوى العمال المتكويين في المؤسسة، وعلى مستوى المؤسسة، وعلى مستوى العلاقات الإنسانية (جماعة العمل)<sup>6</sup>.

**3.5.2 المبادئ العامة للتكوين:** وضع علماء الإدارة مجموعة من المبادئ الأساسية يمكن أن تؤدي إلى إدارة فعالة وناجحة وذلك من خلال تحقيق أهداف التكوين وهذه المبادئ هي:

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين: نفس المرجع السابق، ص 173.

<sup>2</sup> - Auluck, R.K Mere nip and tuck : **Training and development's changing role, Industrial and Commercial Training** , Vol. 39, No. 1.2008 ,p29.

<sup>3</sup> - عبد الرحمن الشاعر : **أسس التصميم وتنفيذ البرامج التدريبية**، دار تقيب للنشر والتأليف، ط1، الرياض-السعودية، 1991، ص 10.

<sup>4</sup> - عمر عقيلي: **إدارة القوى العاملة**، دار زهران للنشر، عمان-الأردن، 1996، ص 233.

<sup>5</sup> -Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry gerhart : **Fundamentals of Human Resources Management**, Irwin, New York, 2004, p260.

<sup>6</sup> - عمرو غنايم، علي الشرقاوي: **تنظيم وإدارة الأعمال**، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، 1984، ص 607.

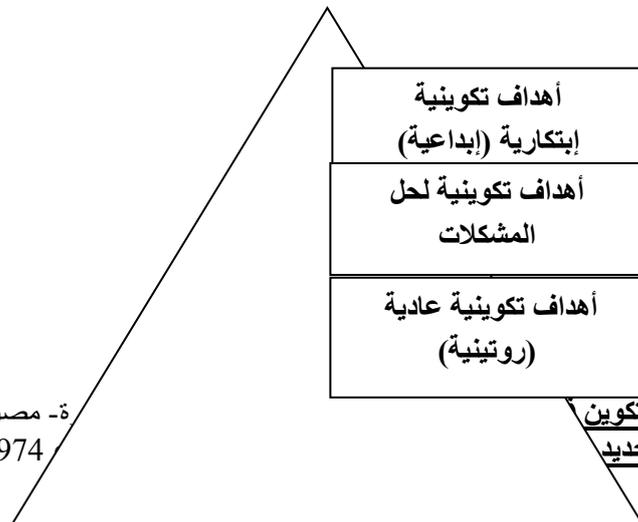
- أ. الاستمرارية: وهي أمر لازم للعمال مع بداية تحديد العمل الذي سوف يقوم به، حيث يتم إعداد العامل ما قبل العمل من خلال ما يطلق عليه بالتكوين التمهيدي ويستمر التدريب طوال حياته الوظيفية والعملية وخلال مراحل تدرجه العمري والوظيفي وبشكل رئيسي عند الترقى إلى درجات وظيفية أعلى.
- ب. الشمولية: تعني الشمولية أن التكوين يشمل كافة الأطر الإدارية والفنية والخدمية من جهة وعموم النشاطات التي تمارس في المؤسسة من جهة أخرى.
- ت. التجديد والتغيير: التكوين نشاط متغير ومتجدد أي أنه يتعامل مع مجموعة من متغيرات في داخل وخارج المؤسسة.<sup>1</sup>

- ث. التكوين نظام متكامل (التكامل): إن التكوين نظام متكامل من ناحيتين: نظام متكامل في مدخلاته وأنظمتها ومخرجاته، ومتكامل بمعنى أنه يتكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية.
- ج. التدرج: يعني أن تكون بداية التكوين من المستوى الحقيقي للمستهدفين بالتكوين، بل لا بدّ من إعادة تنظيم ما لديهم من معارف ومهارات والتأكد منها ثم إضافة الجديد.

- ح. الواقعية: يقصد بها تلك الاحتياجات الحقيقية لوظيفة التكوين وذلك من خلال تعيين الفجوة بين ما هو قائم وما يجب أن يتمتع به العامل من مهارات تمهيدا لتصميم البرامج التكوينية المناسبة والقابلة للتطبيق.<sup>2</sup>
- 4.5.2 أهداف التكوين: يمكن تصنيف الأهداف التكوينية إلى ثلاث مجموعات أساسية وهي:

- أ. أهداف تكوينية عادية (روتينية): تعني الأهداف التكوينية العادية أو الروتينية الغايات التي يسعى التكوين إلى تحقيقها والتي تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين لآخر، ويضمّ هذا النوع من التكوين (التكوين التوجيهي أو التمهيدي) حيث يتمّ من خلاله تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات المتعلقة بالعمل الذي سيقومون به وبالمؤسسة التي سيعملون بها.

- والجدير بالذكر أن هذا النوع من التكوين لا يحتاج إلى جهد ذهني وإبداع من جانب مصمّم البرامج، وكذلك الأهداف العادية بالواقع التنظيمي واستنادها عادة على مؤشرات تتعلّق بالأداء المعتاد للأعمال يجعل أهميتها التكوينية تأتي في قاعدة هرم الأهداف التي يسعى التكوين إلى تحقيقها، كما هو مبين في الشكل التالي: الشكل رقم (06): أصناف الأهداف التكوينية



1- دياب حسين، عبد الفتاح: دور التكوين - مصر، 2003، ص 47 - 50.

2- علي السلمي وساطع أرسلان: تحديد

**المصدر:** محمد عبد الفتاح ياغي: التدريب الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2010.<sup>1</sup>

**ب. أهداف تكوينية لحل المشكلات:** تتجه هذه الأهداف نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العنصر البشري (عمال التنظيم) في المؤسسة ومحاولة الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء ويتم ذلك عن طريق إعداد وتكوين عمال قادرين على التعامل مع تلك المشكلات وتطبيق الوسائل العلمية المتطورة في علاجها.

**ت. أهداف تكوينية إبتكارية (إبداعية):** تعتبر الأهداف التكوينية الإبتكارية أعلى مستويات المهام التكوينية، حيث تضيف أنواعا من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وتخفيف تكاليف التكوين، وتختص الأهداف الإبتكارية بمحاولة تحقيق نتائج غير عادية (إبداعية) ترفع بمستوى الأداء في المؤسسة نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل بها.

### 5.5.2 المراحل التي تمرّ فيها عملية تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

**أ. مرحلة دراسة وتحديد متطلبات رسالة المنظمة:** تبدأ عملية تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بقيام مديرها الذي هو عضو في هيئة الإدارة العليا في المنظمة المكونة من مديري الإدارات الأخرى (المديرون التنفيذيون) بدراسة وتحليل متطلبات تحقيق رسالة المنظمة، وشانه في ذلك شأن باقي المديرين، فجميع الإدارات تضع إستراتيجياتها في خدمة تحقيق هذه الرسالة، التي تمثل الغاية الكلية البعيدة الأجل، التي يجب تحقيقها من قبل جميع العاملين في المنظمة فالرسالة تحدد الإطار العام الذي توضع ضمنه إستراتيجيات جميع الإدارات، ذلك لان الرسالة تمثل سبب وجود المنظمة وبقائها.<sup>2</sup>

**ب. مرحلة دراسة وتحليل البيئة: الدراسة المفصلة للبيئة الداخلية:** وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل البيئة الداخلية من خلال التحديد الدقيق لنقاط القوة والضعف في إمكانيات الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، لتتمكن إدارة الموارد البشرية من تحديد مدى قدرة هذه الموارد البشرية على تلبية احتياجات وانجاز إستراتيجية المؤسسة العامة، وتحقيق رسالتها المستقبلية.

**ت. مرحلة الدراسة المفصلة للبيئة الخارجية:** ويهدف هذا التحليل إلى دراسة شاملة للبيئة الخارجية للمؤسسة وذلك بهدف معرفة الفرص الاستثمارية الحقيقية المتاحة لها، فضلا عن معرفة طبيعية هذه الفرص، والتي يمكن للمؤسسة أن تستغلها مستقبلا، ولكن تكتمل منظومة الدراسة وتحقق الغرض منها لا بد من معرفة المخاطر التي تصاحب هذه الفرص الاستثمارية وغيرها من المخاطر الخارجية، والتي تحتم على المؤسسة الاستعداد لها

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح ياغي: التدريب الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2010، ص88.

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيقي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، ط 5، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص84.

لتجنبها أو لتخفف أثارها للحد الأدنى، ويتم ذلك من خلال إجراء الدراسات والمسوح الميدانية بصفة مستمر لمتابعة تأثير تطور هذه المتغيرات، وما تحمله من مخاطر مباشرة وغير مباشرة على المؤسسة ككل وعلى إدارة الموارد البشرية تحديداً، وجمع بيانات صحيحة ومعلومات دقيقة عن هذه المتغيرات وتوصيفها وتحليلها، ومن ثم استخلاص النتائج التي من خلالها تضع إدارة الموارد البشرية إستراتيجيتها وتعمل على توافق وتكيف ممارستها ونشاطاتها المستقبلية معها<sup>1</sup>.

ث. **مرحلة تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية** : تأسيساً على نتائج التحليل البيئي السابق، يجري وضع إستراتيجية المنظمة العامة التي ترسم اتجاه وخط سيرها ونشاطها المستقبلي الذي ينسجم مع رسالتها، وفي ضوء متطلبات انجاز إستراتيجية المنظمة تقوم جميع إدارتها بما فيها إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجيتها بشكل تهدف وتعمل على خدمة إستراتيجية المنظمة، فإذا كانت إستراتيجيتها توسعاً مثلاً، معنى ذلك بأن إستراتيجيات الإدارات ستتخ هذا المنحى.

ج. **مرحلة تطوير إستراتيجيات ووظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية**: يُوضع الإطار العام لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، حيث في ظل معطيات هذا الإطار تقوم هذه الإدارة برسم إستراتيجيات ووظائفها المستقبلية داخل المنظمة من استقطاب، تدريب، اختيار.... الخ بشكل ينسجم ويتوافق ويسهم في تحقيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، التي بدورها أصلاً تعمل على تحقيق أهداف إستراتيجية المنظمة.

ح. **مرحلة إنجاز إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية**: يتطلب تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تصميم برامج أنظمة، وسياسات، وقواعد خاصة بشؤون الموارد البشرية وعملها داخل المنظمة، بحيث تترجم الإستراتيجية إلى واقع العمل والتنفيذ فيما يخص الأنظمة المطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تضع الأنظمة التالية: (نظام تقييم الأداء - النظام التأديبي - نظام الاتصالات)<sup>2</sup>.

خ. **مرحلة تقييم فاعلية إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية**: إن المعيار الأساسي الذي يقوم عليه تقييم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها هو مدى إسهامها في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي، نظراً للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ هذه الإستراتيجية ومستوى الأداء التنظيمي من وبين الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف الإستراتيجية المنظمة الكلية من جهة ثانية فنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يعني أداء تنظيمي بشري عالي المستوى الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجيتها على اعتبار أن الأداء التنظيمي هو المسؤول عن هذا التحقيق.

1 - منير بن أحمد بن دريدي : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب - الحوافز، (دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز، عنابة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة- الجزائر، 2010، ص 98.

2 - عمر وصفي عيلى: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 85-89-92.

**6.5.2 أنواع التكوين:** إنّ أنواع التكوين أو البرامج التكوينية تختلف من حيث الأسلوب والطريقة، والهدف من البرنامج التكويني يكون وفقاً للظروف والمواقف القائمة والمحيطه به، واختلاف المستويات الإدارية وعدد المتكوّنين وزمان ومكان التكوين، والإمكانات المتوقّرة له وحجم المؤسسة ومجال عملها.

أ. **التكوين من حيث المكان:** وهو من أكثر التكوين شُوعاً وانتشاراً في الواقع العملي وينقسم إلى نوعين:

د. **التكوين الداخلي (داخل المؤسسة):** وهي البرامج التي يتمّ عقدها داخل المراكز التكوينية للمؤسسة، حيث يكون المكوّن موظفاً من داخل المؤسسة ويعمل لديها، ويتميّز التكوين الداخلي بميزة أساسية هي أنّ التكوين يتمّ وفقاً لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ومن ثم تصبح عملية التكوين جزءاً مكتملاً لخطة تنمية الإدارة.<sup>1</sup>

ذ. **التكوين الخارجي (خارج المؤسسة):** يكون المكوّن في هذا النوع عادة من خارج المؤسسة، ويتضمّن التكوين إرسال المؤسسة عمّالها إلى مراكز التكوين المتخصصة كالجوامع والمعاهد التكوينية الخاصة وإلى شركات استشارية مُتخصّصة في مجال التكوين، ومن مميّزات هذا التكوين هو إتاحة الفرصة للمتكوّنين الالتقاء بعمّال من جهات عمل مختلفة.<sup>2</sup>

ب. **التكوين من حيث الزمان:** ويشمل هذا النوع من التكوين نوعين وهما:<sup>3</sup>

ر. **التكوين قبل الالتحاق بالعمل:** يهدف إلى إعداد العمّال عملياً وسلوكياً على نحو سليم وتأهيلهم للقيام بالأعمال التي سوف توكلّ إليهم عند التحاقهم بوظائفهم وكذلك التعرّف على حدود واحتياجات وبيئة وقوانين ولوائح الوظيفة حتى يتحقّق للعامل الإحاطة بعمله، وبالتالي ضمان انتظامه في العمل ويشمل التكوين قبل العمل كل من التكوين التوجيهي والتكوين على العمل وهما:<sup>4</sup>

• **التكوين التمهيدي (التوجيهي):** عبارة عن مقدمة أو توجيه عام يشمل المعلومات التي يحتاجها الموظف الجديد أو التي يصحّ أن يعرفها عن المؤسسة التي سيلتحق بها.

• **التكوين على العمل:** عبارة عن مجموع التوجيهات التي يتلقاها العامل المتعلقة بواجبات الوظيفة من زميله في العمل أو رئيسه، ويتمّ ذلك في الموقع نفسه الذي يعمل به الموظف.<sup>5</sup>

ز. **التكوين بعد الالتحاق بالعمل (أثناء الخدمة):** إنّ الهدف الرئيسي من التكوين أثناء الخدمة هو صقل العامل وإحاطته بأحدث التطوّرات التي تجد في المجالات اختصاصية وتحسين مستوى أدائه الوظيفي عن تحسين أساليب العمل.

ت. **التكوين من حيث الهدف:** إنّ هدف التكوين يتمركز حول تزويد العمّال بالمعلومات المتجدّدة عن طبيعة أعمالهم والأساليب والطرق الجديدة للعمل وتمكينهم من تطبيقها وبهذا فإنّ أنواع التكوين من حيث الهدف الذي

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح ياغي: **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق**، مرجع سابق الذكر، ص 137.

<sup>2</sup> - سهيلة عباس وعلي علي: **إدارة الموارد البشرية**، ط 03، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2003، ص 111.

<sup>3</sup> - Robbins, S, and Coulter, M : **Management**, Person Prentice Hall, p 295.

<sup>4</sup> - Craig, Robert (1976): **Training And Development Handbook, A Guide To Human Resources Development**, New York, Mcgraw-Hill Book Company, Pc7-15.

<sup>5</sup> - محمد عبد الفتاح ياغي: **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق**، معهد الإدارة العامة، عمان- الأردن، 1971، ص 7-10-141.

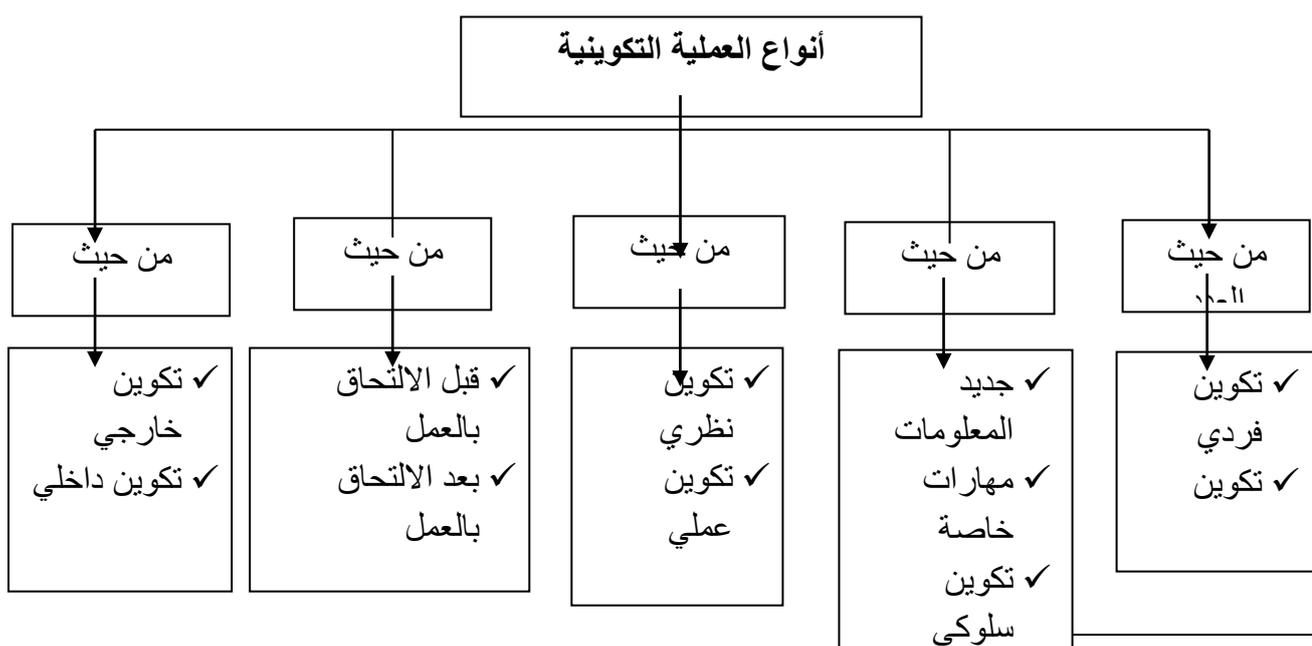
ترجوه المؤسسة وتعمل على تحقيقه يشمل الأنواع التالية: التكوين لتجديد المعلومات، تكوين المهارات، التكوين السلوكي، التكوين للترقية، التكوين الإنعاشي (الإعلامي).<sup>1</sup>

ث. التكوين من حيث التطبيق: ويشمل نوعين أساسيين وهما التكوين النظري يشمل المحاضرات النظرية والندوات وحلقات النقاش، والتكوين العملي يكون إما عن طريق تكوين مبرمج يعتمد على قدرات وإمكانات المكوّن، أو يكون عملاً متكاملاً تفرضه طبيعة التكوين في المؤسسة.

ج. التكوين من حيث عدد المتكوّنين: وهذا النمط من التكوين يأخذ بعدين أساسيين هما التكوين الفردي يمثل هذا النمط من التكوين تطوير المهارات والقدرات الفردية و التكوين الجماعي وهذا النمط من التكوين يعتمد الأسلوب الجماعي في التكوين ويقوم هذا التكوين بشكل جماعي وليس فردي.

ويمكن تلخيص أنواع التكوين في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): أنواع العملية التكوينية



<sup>1</sup>- Hughes A, and Mussnug, K : **Designing Effective Employee Training Programs, Training for Quality**, Vol 5, No2, 1993, P 52.

المصدر: من إعداد الباحث استنادا على المراجع المستعملة في البحث.<sup>1</sup>

### خلاصة الفصل:

تسعى المؤسسات الحديثة لوضع استراتيجيات وخطط تضمن لها البقاء في خضم المنافسة، لذلك فهي تسعى دائما إلى تدريب وتحفيز أفرادها بغية إعطاء ديناميكية لسيرورة العمل وخلق الكفاءة والمهارة وبالتالي إعطاء دفع لعجلة التنمية للمؤسسة ولل فرد على حد سواء، لذا يمكننا أن نقول أن الدور الإستراتيجي للموارد البشرية يستمد مرتكزا ته من التشكيلات الأولى للفكر الاستراتيجي للمؤسسة وهذا يؤدي للمساهمة بشكل كبير في تحقيق أهدافها بما يتوافق مع متطلبات إستراتيجياتها، وذلك بالحصول على احتياجاتها من المورد البشري، بالحجم والنوعية المطلوبة في الوقت المناسب، وهذا ما يساعدها على تحسين أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق، حيث أن هذه العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقويم الإستراتيجيات التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها، حيث أصبحت الإدارة الإستراتيجية ضرورية لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسات حاضرا و مستقبلا، وذلك إذا تمّ تطبيقها بشكل جيد.

<sup>1</sup> - خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان- الأردن، 2007، ص 143.

# الفصل الثالث

## الفصل الثالث: أداء المؤسسة

- تمهيد

1. ماهية الأداء في المؤسسة
- 1.1 نظرة تاريخية للأداء في المؤسسة
- 2.1.1 مفهوم الأداء في المؤسسة

أنواع أداء المؤسسة	3.1.1
مكوّنات الأداء وخصائصه في المؤسسة	4.1.1
معايير الأداء ومقاييسه في المؤسسة	2.1
العوامل المؤثرة بالأداء في المؤسسة	1.2.1
محدّدات الأداء في المؤسسة	2.2.1
أبعاد الأداء في المؤسسة	3.2.1
معوّقات الأداء في المؤسسة	4.2.1
تقييم الأداء في المؤسسة	5.2.1
الأطر العامة لتحسين أداء المؤسسة	2.
تعريف تحسين الأداء	1.2
أهمية تحسين الأداء	1.1.2
خطوات تحسين الأداء	2.1.2
دوافع تحسين الأداء بالنسبة للمؤسسة	3.1.2
- خلاصة الفصل	

## المؤسسة

**تمهيد:**

يعدّ الأداء الوظيفي من أهم الأنشطة التي تعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، كما يعبر عن مدى كفاءة الإداري وفعاليته في بلوغ مستوى الإنجاز المرغوب في العمل، لذلك يتم تكليف الأفراد الأكفاء للقيام بالأعمال المختلفة، وتوفير لهم المكان والجو الملائم لأداء العمال بكفاءة وفعالية أكبر، ونظراً لأهمية الأداء الوظيفي في المؤسسات باعتباره معيار يحدد مدى تحقيق أهدافها، سنتعرف في هذا الفصل على الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي من خلال مفهوم الأداء ومحدداته، وأهم العوامل المؤثرة عليه، وإجراءات تحسينه.

**1. ماهية الأداء في المؤسسة :**

نتج عن سرعة التحولات والتغيرات التي شهدتها محيط المؤسسة تزايد معدلات الابتكار، التغير التكنولوجي، وغيرها من التطورات التي جعلت المؤسسة في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والاستمرارية، لأن المنافسة تدور حول فكرة

## المؤسسة

التحسين المستمر في الأداء وبلوغ مستويات عالية منه تثبت من خلاله المؤسسة وجودها وذاتها، لذا يكاد يكون الأداء ظاهرة شمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية والبعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات.

**1.1 نظرة تاريخية للأداء في المؤسسة:** إن البدايات الأولى للأداء تمحورت حول مجموعة من الاتجاهات أهمها:

أ. **الاتجاه الاجتماعي السياسي:** في إطار هذا الاتجاه جاء التركيز على الاهتمام بانعكاس الجوانب الاجتماعية والسياسية على أداء المؤسسات الحكومية ولقد مثل هذا الاتجاه بداية الاهتمام باستخدام الموارد المتاحة وإمكانية تخطيط أولي لهذا الاستخدام، بحيث يُتيح للمنظمات الحكومية أن توجد علاقات جيّدة مع المواطنين وتلبية متطلبات حياة أخذت بالازدهار والتوسّع والنمو.<sup>1</sup>

إن الاتجاه الاجتماعي السياسي طوّر في غالبه بهذه المرحلة من قبل إدارات المؤسسات الحكومية وخاصة الخدماتية منها، وكان الطابع الغالب على تفكير المديرين هو الاعتقاد بإمكانية جعل المؤسسات الحكومية وتحسين أدائها مشابه لمؤسسات القطاع الخاص بحدود كبيرة، كما أن المدخل المؤدي لذلك يمكن أن يتم من اختيار أعضاء في هذه الإدارة قادرين على تحمل المسؤولية وأغنى تجربة وهم يمارسون أعمالهم الإدارية بروح التجديد والتغيير المستمر لجعل الأداء في أعلى مستوياته.

ب. **الاتجاه الفكري التطوري:** إن التطور الحاصل في مصطلح الأداء اعتمد على بعدين أساسيين في هذا التطور هما فكري وفني فأخذ مجاله للتطبيق والتحسين بشكل ملحوظ في هذه المرحلة وفي هذا الاتجاه يمكن الإشارة إلى ما يلي:

● **المعرفة:** لقد حاول المفكرون في العلوم الاجتماعية من خلال جهد كبير ومنظم لاكتشاف كيفية قيادة بحوث ميدانية وعلمية في العلوم الاجتماعية وليس مجرد طرح تصوّرات نظرية في هذه المجالات يصعب التحقيق من صدق الفرضيات والفروض فيها وهكذا مثّلت الظروف لترشيد استخدام المفاهيم من خلال تطبيقات ميدانية لفحصها والتأكد منها بداية بروز دور مهم للتطبيقات الإحصائية والرياضية والمحاسبة المساعدة على القياس، وهكذا أخذ المنحنى الأخصائي والرياضي للقياس يطال البحوث الاجتماعية والإدارية على وجه الخصوص.

● **التفكير الإحصائي:** كان المر مركزاً على استخدام هذا الفكر الإحصائي لمساعدة المنظمات الحكومية على صنع سياساتها في المجالات المتعدّدة، فإن البحوث الإحصائية ركزت على تطوير أساليب تقليل الأخطار في

<sup>1</sup> - محمد قدرى حسن: إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية- مصر، 2015، ص 346.

## المؤسسة

المشاهدة الإحصائية والعينات... ومن ثم تطوير الاحتمالات والإحصاء الوصفي وغيرها من الأساليب التي طوّرت من إمكانية القياس والتحليل وانعكست إيجابيا في البحوث الإنسانية والاجتماعية.<sup>1</sup>

● **العلوم الاجتماعية:** ومن روادها "آدم سميثوجون ستيوارت ميل" في هذه المرحلة بدأ الاهتمام الجدي لجوانب المنهجية عند كتابة البحوث ويمكن القول أن التطبيقات المهمة جاءت في مجال المنظمات الحكومية وجعلها أكثر كفاءة، ويلاحظ أن مجمل المساهمات الأولى لتحسين فاعلية الإدارة جاءت من ترابط مفاهيم للعلوم الاجتماعية والاقتصادية كعلم الاجتماع وعلم النفس والقانون وغيرها وتتطلب تظافر الجهود بينهما.

ت. **الأساليب الفنية والتطبيقية:** إن الأداء من النواحي الفنية أصبح من الممكن تطبيقه في بيئة عمل المنظمات ومن أهم هذه الأساليب:

● **المسوحات الاجتماعية:** تطور هذا الأسلوب الفني المسمى المسوحات خاصة بعد أن ازداد الاهتمام بتجميع بيانات حول الظروف الاجتماعية وهي تعتمد على نتائج المسوحات كمدخلات لإجراء تعديلات في الظروف الاجتماعية المدروسة.

● **الإحصائيات:** ساهمت في استفادة المنظمات الحكومية بشكل كبير حيث ركزت في البداية على نتائج المسوحات ثم بعد ذلك مثلت تنبؤات للظواهر المحددة ومن المعلوم أن هذه الإحصائيات مثلت وسيلة فعلا بيد أفراد المجتمع لأجراء مقارنات موضوعية حول العديد من الظواهر وكيفية علاجها.

● **المحاسبة ومحاسبة التكاليف:** إن الإحصائيات وتقرير المنظمات الحكومية بدأت ترتبط بشكل أكبر مع محاسبة التكاليف وكان هدف المحاسبة مبني على أساس العلاقة القويّة بين محاسبة التكاليف على وجه الخصوص والأداء ومع بداية القرن العشرين أصبحت محاسبة التكاليف جزء مهم جدا من العلوم المحاسبية العامة.<sup>2</sup>

● **الكشوفات والعروض الإيضاحية:** عرضت بعض المدن الأوروبية معارض تطور الأداء فيها من خلال استعراض موازنات لعدّة سنوات، جاءت هذه العروض كأنها تقييم موضوعي للأداء للأجهزة الحكومية وكيفية الاستفادة لأفراد المجتمع معها وأيضا الاحتياج لتحسين طرق العمل والأداء في هذه المنظمات، إن الكشوفات والعروض الإيضاحية في خصائصها وأنواعها تحكي اليوم إلى حد كبير تقرير الأداء العام في الإدارة المعاصرة.

<sup>1</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 23.

<sup>2</sup> - صورية أمجكوح: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال علاقات عامة، دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين لمؤسسة سونلغاز أم البواقي- الجزائر، 2018/2019، ص 53.

## المؤسسة

- **تحليل السياسة:** إن الإحصائيات والكشوفات والعروض تهتمّ بالأداء والانجاز في الأجهزة الحكومية جعل منها ذات علاقة قويّة بالسياسة المعتمدة من قبل الحكومات، إن تحليل السياسة يأخذ أساليب ويستخدم العديد من الأدوات، حيث أن الجانب الكمي القائم على معطيات ومؤشرات إحصائية، حيث الجانب الكمي القائم على معطيات ومؤشرات إحصائية رقمية كذلك النوعي المرتبط بجودة الخيرات الواردة في إطارها الإيجابي على أفراد المجتمع والمعنيين بهذه السياسة.<sup>1</sup>
- **معدلات التوظيف:** إن تطوّر الأداء في الأجهزة الحكومية والمنظمات ينعكس على نسب التوظيف وتحسين الوضع الاقتصادي وكذلك الاجتماعي وهذا من المداخل المهمة لتطوير المجتمع ويلاحظ أن تطوّر وتحسين الأداء الفردي يساهم في زيادة قدرة المنظمة على تقديم أفضل الخدمات وتحقيق أحسن النتائج.
- **الإدارة العلمية:** إن مفاهيم الإدارة العلمية بدأت تعمّم باستخدامها بالمنظمات الحكومية لتحسين فكرة استخدام الموارد والارتقاء بالإنتاجية حوالي سنة 1910 وخلال هذه الفترة بدأت المنظمات الكبيرة تطوّر مؤشرات معقدة للإنتاجية وكذلك تحسينها.
- **بطاقة الأهداف:** وتعني الوسيلة مثل المسوحات أو آليات التدقيق والتي لها القدرة على إعادة تسجيل مؤشرات الأداء في إطار النظام المستخدم لتلك البطاقة.
- **الأعمال والقطاعات العسكري والحكومي:** ورغم أن المؤسسة العسكرية تعتبر من أهم مؤسسات الدولة إلا أن قطاع العمال استفاد أيضا من المنظمات الحكومية الأخرى وخاصة الخدمية منها مثل السكك الحديدية والنقل العام والكهرباء والماء ومؤسسة الاتصالات والبعض من المؤسسات الإنتاجية التي أقامت الدولة لكونها تحتاج إلى استثمارات ضخمة في البداية وكما تم تبيان سابقا عن كيف تمّ تطوير الأساليب الإدارية وجوانب قياس الأداء في المنظمات الحكومية في الولايات المتحدة وأوربا وساهمت إدارات المدن وهيئات محلية أن تكون النواة الأولى لنمط الإدارة الذي على غرار الإدارات العليا في الشركات الصناعية أو الخدمات الخاصة.<sup>2</sup>

**2.2.1 مفهوم الأداء في المؤسسة:** يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المواضيع شيوعاً واستعمالاً في حقل اقتصاد وتسيير المؤسسات، حيث حضي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين إلا أنه لم يتم لتوصّل إلى إجماع حول مفهوم محدّد للأداء، فلا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات المفكرين والكتّاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعرف محدّد لهذا المصطلح ففريق من الكتّاب اعتمد على الجوانب الكميّة (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمّن أبعاداً تنظيميّة واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثمّ لا يجب الاقتصار على استخدام النسب

<sup>1</sup> - سورية أمجوح، نفس المرجع السابق ، ص54.

<sup>2</sup> - وائل محمد صبجي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص24.

## المؤسسة

والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح وتجر الإشارة بداية إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مُستمدّة من الكلمة الإنجليزية (To Performa) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Performer)، والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.<sup>1</sup>

ولا يسعنا في هذا المجال عرض وتحليل إسهامات كل من الكتاب والباحثين في حقل الاقتصاد والتسيير بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، الأمر الذي يحتم علينا الاقتصار على تقديم مجموعة محدّدة من التعاريف:

- عرّفه Daft على أنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها عن طريق استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوة وفاعلة، كما وصفه برنامج الوطني للجودة بأنه تعبير عن المخرجات التي يتم الحصول عليها من المنتجات والعمليات.<sup>2</sup>
- ووضّح Miller & Bromiley أن الأداء محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.<sup>3</sup>
- وعرّف كل من Hunger & Wheelen الأداء المؤسسي بأنه: " النتيجة النهائية لنشاطات المؤسسة " والذي يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد بكفاءة، لتقديم مخرجات تتوافق مع أهدافها وملائمة لزيائنها ومستخدميها.
- وعرّف P.Druker على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محقّقة التوازن بين رضا المساهمين والعمال<sup>4</sup>، ونستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعدّ مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثمّ تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.

إن مفهوم الأداء غالباً ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه فكثيراً ما استخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها: الكفاءة والفعالية لذلك نحاول تعريف هذين المصطلحين في النقاط التالية:

- **الكفاءة:** تعرّف بأنها إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتمّ بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، وتمثّل إلى حدّ بعيد بنسبة المخرجات للمدخلات، كما أن الكفاءة تعني

<sup>1</sup> - Ecosid :**dialogues autour de la performance en entreprise**, édition harmattan, Paris, 1999, p18.

<sup>2</sup> - أكرم أحمد الطويل وعلي وليد: **إدارة سلسلة التجهيز أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 116.

<sup>3</sup> - وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 38.

<sup>4</sup> - P.Druker :**l'avenir du management selon Druker**, Edition village mondial, Paris, 1999, p73.

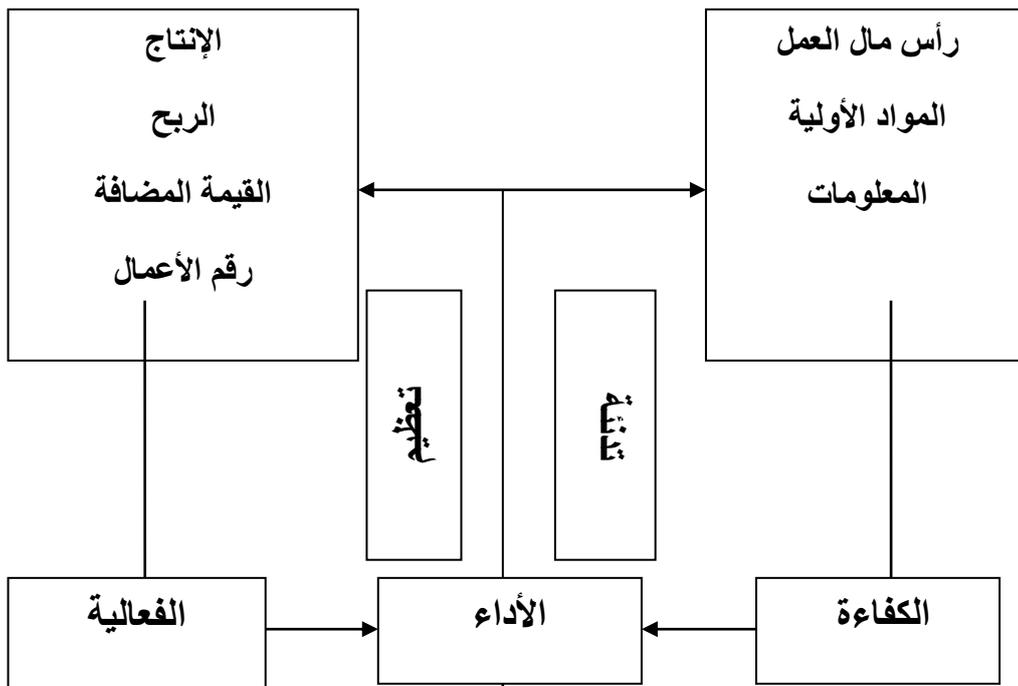
## المؤسسة

الحصول على الكثير نضير مما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا، والأرباح في حدودها القصوى، الكفاءة مفهوم يقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المخرجات والمدخلات.<sup>1</sup>

- **الفعالية:** هي القدرة على البقاء والاستمرار للمؤسسة والتحكم في البيئة وتعظيم عوائد الأفراد والإسهام في رفع كفاءة المؤسسة ومعدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق، أو هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم مبيعاتها وزيادة حصتها في السوق وتحقيق رضا العاملين والعملاء وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى تحقيق النمو والربحية.<sup>2</sup>

ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل التالي:

شكل رقم (08): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قجف: أساسيات التسويق، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1995، ص 175.  
<sup>2</sup> - علي عبد الله: أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص 5.

## المؤسسة

### الاستمرارية والنمو

**المصدر:** ببكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة: دراسة حالة مؤسسة نفضال، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 31.<sup>1</sup>

فالكفاءة تعمل على تدنئة في رأس المال، العمل، المواد الأولية، المعلومات بينما تعمل الفعالية على تعظيم الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، ويعمل الأداء على استخدام كل من الكفاءة والفعالية من أجل تحقيق النمو والاستمرار.

#### 3.1.1 أنواع الأداء في المؤسسة: وينقسم الأداء إلى ثلاث أقسام هي:

- أ. **أداء المهام:** يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات والبيع وجرد المخزون، إدارة التابعين وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو.<sup>2</sup>
- ب. **الأداء الوظيفي:** هو كل السلوكيات التي تساهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دورا إضافياً في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية، ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات مثلا ممكن أن يكون موجّه نحو الزملاء وساعده الزملاء في حلّ مشكلة لها علاقة بالعمل أو نحو المنظمة ككل من خلال حرصه واستمراره الحساس وبذل مجهود إضافي في العمل أو التوجّه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.
- ت. **الأداء المعاكس أو المجابه:** حيث يتميّز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخّر عن مواعيد العمل أو الغياب، وإنما تشمل سلوكيات مثل الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة.

ويمكن القول أن حياة المؤسسة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطّط له من قبل الإدارة فإن هذا سيقود المؤسسة نحو تحقيق

<sup>1</sup>- ببكر محمد الحسن: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، دراسة حالة مؤسسة نفضال، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2014، ص 31.

<sup>2</sup>- نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من جهة نظر العاملين، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة- فلسطين، 2010، ص 19.

## المؤسسة

أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع، وأما إذا كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه سيشكل عائقاً كبيراً أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

### 4.1.1 مكونات الأداء وخصائصه في المؤسسة:

- **مكونات الأداء في المؤسسة:** يتكون مفهوم الأداء من مجموع مكونات أساسية والمتمثلة في الآتي:
- **نوعية العمل:** وتتمثل في ما يدركه العامل في عمله الذي يقوم به وما يمثله من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون أخطاء.
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **المثابرة والثوقية:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة العامل على تحمّل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة العامل للإرشاد والتوعية من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.<sup>2</sup>
- **الفعالية:** ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفاعلية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة، انطلاقاً من أن الفعالية تمثل معياراً يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية، وقد تعددت وجهات النظر حول ماهية وطبيعة مفهوم الفعالية فقد اعتبر المفكرون التقليديين أن الفعالية تتمثل في الأرباح المحققة وبهذا فإن فعالية المؤسسة تقاس بحجم الأرباح فيها، وقد عرفها أحد أقطاب وجهة نظر هذه وهو "فنست" بأنها القدرة على تحقيق النشاط، وعرفها "ولكر و روبرت" بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة.
- **الكفاءة:** عرفها كل من "ولبر و روكيرتس" بأنها قدرة المؤسسة ومعنى ذلك تشير إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتقاس من خلال نسبة المخرجات على المدخلات، أما الكفاءة حسب "فنست" هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو الأقل تكلفة، ومن هنا يمكن أن نستنتج أن الكفاءة

<sup>1</sup>-إياد علي الدجني: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية مناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، قسم المناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق، 2011، ص 149.

<sup>2</sup>- محمود عبد الرحمان وإبراهيم الشنطي: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2006، ص 36.

## المؤسسة

صفة ملازمة لكيفية وطبيعة استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث لا بُدَّ من الاستغلال الرشيد والمزج بين عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة، فالكفاءة لا يمكن ترجمتها وتمثيلها في ثنائية ( تعظيم الأرباح - مقابل تدني التكاليف ) وهذا يشير إلى أن عملية الإنتاج تعتبر غير كُفئة، إذ تطلبت استعمال كمية أكبر من المدخلات مقارنة بكمية أقل من المخرجات لإنتاج نفس الكمية من النتائج وهنا يتطلب الإشارة إلى أن الكفاءة في المؤسسة تتأثر بحجم مدخلاتها بالإضافة إلى عوامل أخرى أهمها المحيط، جودة إدارتها وتنظيمها...<sup>1</sup>

- **خصائص الأداء في المؤسسة:** يتميز الأداء في المؤسسة بمجموعة من الخصائص والتمثّلة في:
- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة وتُورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.
- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المستخدمين والخبراء لإدارة المؤسسات ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.
- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة وكذلك من خلال إتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.
- استثمار كافة جهود الأفراد والعاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدّمها.
- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءة من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف.
- تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنشطتها باعتبارها مؤسسة للجميع، حيث تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدّمها.<sup>2</sup>
- يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة وتتيح المجال للمتّيزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.
- عدم الاصطباغ بصبغة الأفراد، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبة واضحة فضعه في جانب من الجوانب أو غلوّه في الآخر، أو إهماله في ثالث لا بد أن ينعكس على العمل لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 109-110.

<sup>2</sup> - إياد علي الدجني: دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية مناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، قسم المناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق- سوريا، 2011، ص 149.

## المؤسسة

**2.1 معايير الأداء ومقاييسه في المؤسسة:** بما أن المؤسسة اليوم تتميز بالتطور والديناميكية والحركة،

تزداد معها حجم المعرفة والاتجاهات، وهذه التطورات والتغيرات تنعكس على المؤسسات التي ليس أمامها سوى أن تتكيف مع هذه التطورات وذلك من خلال الاعتماد على أداء العمال التي تعتمد عليهم المؤسسات في تحقيق أهدافها والقيام بأنشطتها المختلفة والعمل على تحسين أدائها الذي يعتبر إحدى القوى الفعالة في تطوير المؤسسة وتغيير ملامحها إلى الأفضل.

**أ. معايير الأداء في المؤسسة : وتتمثل معايير الأداء في:**

- **الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على كفاءة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرووسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلاً عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل.
- **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة لذلك يُفضل الإتقان على حجم وكمية العمل المنجز.<sup>2</sup>
- **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد فير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل، مما يحتم أهمية الاستغلال الأمثل في كل لحظة لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن، فهو يعدّ من أهمّ المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقّعي يحدد متى يتمّ تنفيذ مسؤوليات العمل لذلك يراعي الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل المطلوب به.
- **الإجراءات:** هي عبارة عن خطوات مرنة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح والمصرّح باستخدامها لتحقيق الأهداف فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبّعة في إنجاز العمل المتوقعة ومدوّنة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات إلا أنه يفضّل الاتفاق بين الرؤساء والمرووسين على الإجراءات المتبّعة في إجراء العمل، وتختلف تقسيمات الأداء حسب معيار الحاجة الخاصة بدراسة وقياس الأداء، ومن أهم المعايير لتصنيفه ما يلي:

**أولاً: حسب معيار المصدر:** وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي:

<sup>1</sup> - إياد علي الدجني، نفس المرجع السابق، ص 149.

<sup>2</sup> - عبد الباري وآخرون: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 270.

## المؤسسة

- **الأداء الداخلي:** مجمل الأداء الجزئي المتمثل في الأداء التقني والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.
- **الأداء الخارجي:** على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب التحسين في الأوضاع الاقتصادية.<sup>1</sup>

ثانيا: حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم هذا الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي:

- **الأداء الكلي:** من خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الخاصة بالاستمرارية والنمو والربحية.
- **الأداء الجزئي:** ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية.

ثالثا: حسب المعيار الوظيفي: حسب هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة على حدة مركزين على الإنتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية.<sup>2</sup>

ب. **مقاييس الأداء في المؤسسة:** إن مقاييس الأداء تختلف من هدف لآخر ومن توجه استراتيجي إلى آخر، ويتم تقييم الأداء المؤسسي بناء على الجهة صاحبة المصلحة في ذلك الأداء، ويمكن تصنيف الجهات ذات المصلحة في أداء المؤسسة على الوجه التالي: المساهمون – المستهلكون – الموظفون – المجتمع، ولكل فئة من هذه الفئات مقاييس محددة لأداء المؤسسة تحقق عادة مصالحهم من وجهة نظرهم، ويعتبر مفهوم قياس الأداء مفهوماً يختلف من مفكر لآخر وفيما يلي بعض التعاريف المقترحة:

يرى "Gouche, Gluck" أن قياس الأداء هو تلك المرحلة الأساسية من مراحل عملية الإدارة، والتي يحاول فيها المدير أن يفترضوا أن بأن الخيار الإستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة ويلبي أهداف المؤسسة<sup>3</sup>، ويعرف أيضا أنه عملية مرشدة لنشاطات تقدير ما إذا كانت الوحدات المستقبلية حصلت على مواردها وانتفعت بها في سبيل تحقيق أهدافها، والقصد من هذه العملية هو التوصل إلى الحكم على كفاءة وفعالية المؤسسة ككل فعملية القياس يجب أن تكون شاملة والأنشطة تنتم بالترابط والتكامل.<sup>4</sup>

1- مزغيش عبد الحليم: تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص 25-26.

2- مؤمن شرف الدين: دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 52-53.

3 - Dennis Molho : la performance globale de l'entreprise, édition d'organisation, Paris- France, 2003, p 226.

4- علي عبد الله: أثر البيئية أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص 5.

## المؤسسة

ويعرف أيضا بأنه عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل هو الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي مجموعة الأنشطة التي تمارسها المستويات الإدارية المختلفة في وحدة اقتصادية معينة<sup>1</sup>، وقد وضع عالم الإدارة الأمريكي الشهير "Peter Drucker" مجموعة من أهداف الأداء المؤسسي التي يمكن أن تستخدم كمعايير لقياس أداء المؤسسة في الجوانب المختلفة<sup>2</sup>، ومنه يمكننا أن نستخلص أن القياس هو عملية وضع مجموعة من مؤشرات تقيس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرجوة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء هي الإدارة المسؤولة عن مفردات عناصر برامج المؤسسة<sup>3</sup>.

ويمكن تصنيف مقاييس الأداء وتوضيحها حسب ما يبرزه الجدول التالي:

**جدول رقم (02) : تصنيفات مقاييس الأداء**

المقياس	يقيس	يعبر عنه بالنسبة التالية
الكفاءة	قدرة المؤسسة على تخصيص واستخدام الموارد	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفعالية	مستوى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مدى إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح
التوقيت	مدى إنجاز وحدة العمل في الوقت المحدد	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل معينة	المخرجات إزاء المدخلات

**المصدر :** طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور متكامل، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 4.91

1- أحمد القطامين: الإدارة الإستراتيجية، ط 2، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 219.

2- نور أحمد: مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 51-52.

3- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 69.

4- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية، منظور متكامل، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 91.

## المؤسسة

ويتوقف نجاح مهمة تقييم قياس الأداء على ملائمة المؤشرات والمعايير وعلى مدى قابليتها للقياس لتؤدي الهدف المطلوب فهناك العديد من المؤشرات التي يمكن الاستعانة بها في تقييم الأداء وتنقسم هذه المؤشرات إلى مؤشرات تقليدية وأخرى حديثة وهي:

1- **مؤشرات القياس التقليدية:** تعتبر المؤشرات التقليدية متابعة ومراقبة لتقييم الأداء لإيجاد الطريقة المثلى لتدنية التكاليف من جهة، واستخدامات المدخلات من رأس المال والتكنولوجيا.. الخ من جهة أخرى، وذلك لتعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف بصفة عامة وهذه الأخيرة تترجم في صورة أرقام تعبر عن مدى بلوغ الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وتعتمد في مجملها على مجموعة من المؤشرات التي يمكن تقسيمها إلى مجموعات رئيسية هي:

● **المقاييس الإنتاجية:** تعتبر الإنتاجية من أهم مكونات الأداء فهي علاقة بين مدخلات ومخرجات، نفقات وإيرادات، كمية الإنتاج وعدد العمال، قيمة الإنتاج، وساعات العمل، وأن تحسينها في المؤسسة يتيح لها تخفيض تكاليف منتجاتها ومن ثم البيع بأسعار منخفضة تمكنها من تعزيز مكانتها في السوق،<sup>1</sup> وتستخدم الإنتاجية للتعبير عن إنتاجين هما:

● كمؤشر يقيس المؤسسة من خلال الاتجاه العام لارتفاع أو انخفاض الإنتاجية فيها، والذي يعكس لنا درجة استثمار المؤسسة لمواردها، وهذا ما يعبر عنه باتجاه الإنتاجية ككل.

● كمؤشر يقيس كفاءة أحد عناصر العملية الإنتاجية داخل المؤسسة ودرجة الارتفاع فيه وهو ما يعبر عنه بالإنتاجية الجزئية، ويمكن التعبير عن الإنتاجية الكلية على أنها العلاقة بين المدخلات والمخرجات أي أنها:

$$\frac{\text{الإنتاج}}{\text{المخرجات}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

الأولية

أما الإنتاجية الجزئية فهي تعبر عن العلاقة بين حجم النتائج وواحد من عوامل الإنتاج حيث نعبر عنها بالمعادلة التالية:

$$\frac{\text{النتائج}}{\text{أحد عوامل الإنتاج}} = \text{الإنتاجية الجزئية}$$

<sup>1</sup> - طارق الحاجو فليح حسن: الاقتصاد الإداري، دار الصفاء، الأردن، 2000، ص 241.

## المؤسسة

- **مقاييس الإنتاج:** تستخدم هذه المؤشرات في كل ما لديه علاقة بالإنتاج وخصوصاً مدى النجاح المحقق للخطة الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر مختلف السنوات، إلى جانب مستوى استغلالية الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية وأهم هذه المؤشرات هي:

$$\text{نسبة تطوّر الإنتاج} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة الحالية}}{\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة السابقة}} \times 100$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطوّر الإنتاج في السنة المعنيّة بالمقارنة مع السنة السابقة وكلّما ارتفعت هذه النسبة كلما دلّ ذلك على حدوث تطوّر وزيادة في قيمة الإنتاج.<sup>1</sup>

- **مقاييس مالية:** تستخدم هذه المؤشرات للوصول إلى هدف رئيسي هو تقييم أداء المؤسسة تقيماً موضوعياً لجوانب عديدة مثل: قوّة قابليّتها على تحقيق الأرباح والعوائد من استثماراتها وكذلك قابليّتها على مواجهة التزاماتها بشكل فعّال ودائم، فهاته المؤشرات متعدّدة وتصنف عموماً إلى أربعة معايير هي:<sup>2</sup>
- **مقاييس الربحية:** وهو من أهم مؤشرات الأداء لكافة المؤسسات الاقتصادية، ونظراً لارتباطه المباشر بنجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق هدفها الاقتصادي الرئيسي المتعارف عليه في النظرية الاقتصادية، وهو تحقيق أقصى ربح ممكن، ويعتبر العائد على الاستثمار أهم مقاييس الأداء في مجال الربحية، ويستخدم لقياس أداء المؤسسة أو وحدات العمل الإستراتيجية فيها في مجال تحقيق أهدافها الربحية، ويحسب العائد على الاستثمار بقسمة الربح الصافي قبل الضريبة على مجموع الأصول، ومن المقاييس الأخرى للأداء العائد على " السهم الواحد " ويعتبر مؤشراً على أداء المؤسسة في السوق المالي أما العائد على المساهمين فهو مقياس لأداء المؤسسة في مجال تعظيم رضا المساهمين.

و هناك معايير متعدّدة ومختلفة للربحية أهمّها :

$$\text{نسبة تحقق إجمالي الأرباح المحققة} = \frac{\text{إجمالي الربح المتحقق}}{\text{إجمالي الربح المخطط}} \times 100$$

- **مقاييس القيمة المضافة:** وهي تنقسم إلى:

<sup>1</sup>- مدحت كاظم القريشي: الاقتصاد الصناعي، ط 2، دار وائل للشر، عمان، 2005، ص 253.  
<sup>2</sup>- بوبكر محمد الحسن: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، دراسة حالة مؤسسة نפטال، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2014، ص 48.

## المؤسسة

- **القيمة الاقتصادية المضافة:** ويعبر هذا المقياس عن الفرق بين قيمة المؤسسة قبل وبعد تنفيذ الإستراتيجية، ومن الممكن حسابه بطرح المجموع السنوي للكلفة الرأسمالية ومن مجموع العائد السنوي التشغيلي بعد دفع الضرائب.
- **القيمة السوقية المضافة:** تعتبر القيمة السوقية المضافة عن القيمة التقديرية الحالية لرأس المال المستثمر في المؤسسة في الماضي والحاضر.<sup>1</sup>
- **مقاييس السيولة:** يبين لنا مدى قدرة المشروع على تحقيق سيولة مالية، وهذه النسب تختلف من نشاط إلى نشاط وترجع كثيرا إلى طبيعة نشاط المؤسسة وكذلك لمراحل تطوّر مشروعات المؤسسة، على سبيل المثال فمن المنتظر مثلا بالنسبة لمؤسسات المقاولات أن تكون سيولتها ضعيفة عند بداية تنفيذ مشروع عملاق ثم تتحسن هذه السيولة مع التقدم في تنفيذ هذا المشروع والشروع في بيع وحداته، وتقاس درجة السيولة من خلال مؤشرين هما النسبة الجارية ونسبة الأصول السريعة.

الأصول المتداولة

= النسبة الجارية

الخصوم الجارية

حيث كلما ارتفعت النسبة أعلاه كلما كان ذلك أفضل من وجهة نظر الدائنين، ولكن من وجهة نظر الإدارة قد لا يكون ذلك حكيمًا لتجميع أصول سائلة من الحاجة.

الأصول المتداولة – المخزونات

= نسبة الأصول السريعة

الخصوم الجارية

فهذا المعيار يعطي صورة واضحة على وضع السيولة لدى المؤسسة الاقتصادية، ففكرة هذه النسبة بسيطة وهي أنه في حالة المؤسسة في هذا اليوم ما هي إلا الإمكانية لديها لمواجهة التزاماتها الجارية من خلال ما هو متوقّر لديها من أموال تحت اليد، وذلك لأن التصرف في المخزونات وتحويله إلى نقد قد يستغرق وقتًا ولهذا لا يستبعد المخزونات من النسبة الحالية.

- **مقاييس رأس المال:** هذا المعيار يهتم بنسب الاقتراض، لأنها تحدد قدرة المشروع على الحصة على أموال إضافية سواء من مصادر الاقتراض أو من مصادر الملكية، كما أنها تحدد قدرة المشروع على تعظيم ثروة الملاك وهو الهدف الرئيسي للإدارة المالية، ومن هاته النسب ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- أحمد القطامين: الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، 2009، ص 220.

## المؤسسة

إجمالي القروض (طويلة وقصيرة الأجل)

نسبة الديون إلى الأصول =

رأس المال المستثمر

ويتكوّن رأس المال المستثمر من إجمالي القروض زائد رأس المال المدفوع، وتجدر الإشارة إلى أن ارتفاع نسبة الديون إلى الأصول يعني من إجمالي القروض زائد رأس المال المدفوع، وتجدر الإشارة إلى أن ارتفاع نسبة الديون إلى الأصول يعني أن المؤسسة لديها عبء ديون كبير والذي يقلل من هامش الأمان للمقترضين.

إجمالي القروض

نسبة الدين إلى حقوق الملكية =

حقوق المالكين (أي رأس المال المدفوع + الاحتياطات)

- **مقاييس التشغيل:** يبيّن لنا بصفة عامة كفاءة المؤسسة الاقتصادية في تشغيل وإدارة المؤسسة بصفة يومية ومن هاته النسب ما يلي:

مصروفات الإدارة

كفاءة الإدارة =

صافي المبيعات

وتوضّح هذه النسبة نصيب الوحدة المباعة من المصروفات الإدارية، فكلما انخفض نصيب الوحدة كلما يشير ذلك إلى ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة لأنها تحقق مبيعات بأقل قدر ممكن من التكاليف الإدارية.

تكلفة المبيعات والتوزيع

معدل تكلفة البيع والتوزيع =

صافي المبيعات

فكلما انخفضت هاته النسبة كلما دلّ ذلك على ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة في توزيع وبيع المنتجات بأقل تكاليف ممكنة.

- **مقاييس البيع:** يوجد هناك مؤشرات عديدة التي تعكس مستوى تطوّر المبيعات ومن أهمّها:

قيمة المبيعات المتحققة بالأسعار المخططة

نسبة تحقيق خطة المبيعات =  $100 \times$

قيمة المبيعات المخططة

تستخدم هذه النسبة مدى تطوّر المبيعات خلال سنة معيّنة بالمقارنة مع السنة السابقة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مدحت القرشي: **الاقتصاد الصناعي**، مرجع سبق ذكره، ص 268.

<sup>2</sup> - مدحت القرشي، **نفس المرجع**، ص 270.

## المؤسسة

2- مؤشرات القياس الحديثة: إنّ التصوّر الذي اتسمت به مقاييس الأداء التقليدية بنظرتها المالية البحتة وكذا اتسامها بالاختزالية أدى إلى تزايد الاهتمام بضرورة الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس التقليدية.

لذا كان من الضروري استحداث مقاييس جديدة تعني بمجالات مختلفة كآجال التسليم وإطلاق منتجات جديدة أو خدمات جديدة، رضا المساهمين، العملاء والعمال ... الخ، وقد تمّ بلورة هاته المجالات إلى جانب المقاييس المالية في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم بطاقة الموازنة.<sup>1</sup>

### 1.2.1 العوامل المؤثرة بالأداء في المؤسسة: يتحقق نجاح المؤسسة ونموها وتميّز أدائها من خلال

الإسهامات الفاعلة للعنصر البشري باعتباره من أفضل الموارد التنظيمية وأحد أهم مقومات الإنتاج الأساسية، كما أن الظروف المحيطة بالمؤسسة تفرض عليها تحسين وتطوير كل شيء لديها بشكل دائم، ولعلّ تحسين الأداء الوظيفي للعاملين فيها يأتي في المقام الأول في عملية التحسين المستمر عن طريق الاهتمام بالطاقات البشرية التي تمتلكها، نظرا لأهميتها الفائقة وقدرتها على المساهمة إيجابيا أو سلبيا في تحقيق أهداف المؤسسة، ومراعاة رغبات مورّدها البشري واحتياجاته، وأن تدرك أن ذلك المورد يعدّ جزء لا يتجزأ من البيئة الاجتماعية المحيطة بالتنظيم فيؤثر فيه ما يؤثر في البيئة الخارجية حيث لا يمكن جعله في منأى عنها وما فيها من قيم وعادات، واهتمام الإدارة لهذه الجوانب وحرصها المتواصل نحو تحقيق ولو جزء من احتياجات الفرد سوف يؤدي إلى تحسين أدائه، وكذلك أن تحرص على إزالة المعوقات التي تؤثر على الأداء فتحدّ من بلوغ المؤسسة لأهدافها المرجوة، وفيما يلي العوامل التي تساهم في تدني مستويات الأداء الوظيفي:<sup>2</sup>

- غياب الأهداف المحددة: في ظلّ غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة فإن المنظمة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج، ويتساوى في هذه الحالة العامل الذي يؤدي مهامه مع الذي يكون أداؤه محدودا أو معدوما.
- عدم المشاركة في الإدارة: ينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي بدوره إلى تدني مستوى الأداء للعاملين.

1- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 151.  
2- عبد الباقي حياة: علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي عين تموشنت- الجزائر، 2018/2019، ص 91-92.

## المؤسسة

- **اختلاف مستويات الأداء:** كلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء العاملين والمردود المعنوي والمالي (الترقيات، العلاوات، المكافآت والحوافز المالية الأخرى)، كلما كانت عوامل الحفز على الأداء مؤثرة إيجاباً وتؤدي إلى رفع مستوى الأداء والعكس صحيح، لذا يجب على المؤسسة تبني نظام تقييم فعال يلبي الغرض.
  - **مشكلات الرضا الوظيفي:** إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى العاملين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء.
  - **مشكلات التطوير التنظيمي:** تعتبر المشكلات الناتجة عن التطوير التنظيمي من الظواهر التي لها أثر على انخفاض معدلات الأداء للعاملين، إذ أن الهدف الرئيسي للتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة التي تعاني منها المنظمات بهدف جلب بيئة مناسبة للإبداع ونشر الثقافة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء.
  - **مشكلة البيئة المادية:** إن عجز المنظمة عن تهيئة بيئة مادية مناسبة للعاملين يؤدي إلى ترك آثار سيئة في نفوس العاملين وانخفاض روحهم المعنوية وبالتالي إلى ضعف في مستوى أدائهم.
  - **ضعف نطاق الإشراف (القيادة):** يترتب على عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض في الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من عدم الثقة والاحترام في التعامل مع الرؤساء وبالتالي يترك أثر سلبي على أداء العاملين.<sup>1</sup>
  - **ضعف نظام الحوافز:** إن غياب الحوافز يؤثر على العديد من النواحي منها معنويات العاملين وعلى رغبتهم في تنمية قدراتهم ومعارفهم وعدم بذل جهد كبير في العمل، عدم طرحهم لأفكار جديدة وقلة التزامهم وولائهم، وبالتالي تدني مستوى أدائهم.
  - كما تعتبر **المؤثرات الداخلية** المتعلقة بالمؤسسة والعامل من عوامل البيئية الإدارية المؤثرة في الأداء من أهمها:
- أ. **المناخ التنظيمي:** يعبر المناخ التنظيمي عن شخصية المؤسسة كما يراها العاملين فيها، ويشير إلى كافة الظروف والعناصر السائدة داخلها، والتي تحيط بالموظف أثناء عمله تؤثر على سلوكه وتشكل اتجاهاته وتحدد مستوى رضاه وأدائه والمناخ التنظيمي لهذا المعنى يشير إلى القيم والاتجاهات السائدة في التنظيم، وتأثيرها على السلوك الإداري للعاملين ومجمل العملية الإدارية.
- ب. **العوامل الشخصية المؤثرة في الأداء الوظيفي:** تعتبر العوامل الشخصية عن الصفات أو الخصائص التي تميز الفرد عن غيره من الموارد البشرية العاملة في المؤسسة،<sup>2</sup> وهذه الخصائص قد ترتبط بالموارد البشري نفسه مثل: العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، وقد تكون مرتبطة بعمل المورد البشري

<sup>1</sup> - العيفة محمد: **أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي**، دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة، أطروحة دكتوراه، تخصص تدبير الموارد البشرية، جامعة الجزائر، 2018/2017، ص 147-148.

<sup>2</sup> - حسن راوية: **إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، ص 211-212.

## المؤسسة

في المؤسسة كالدرجة أو الرتبة، ومدة الخبرة في العمل، وهنا يكمن دور الإبداع، إذ أن المبدع متميز عن بقية الموارد البشرية بقدرته على إيجاد أفكار جديدة لتسيير شؤون عمله، مما يجعل أداءه أفضل من الباقين.

**ت. نطاق الإشراف:** إن الإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل المهمة في رفع معنوياتهم، وذلك بإيجاد علاقات طيبة وخلق جو من الثقة والاحترام بين الرئيس ومرؤوسيه، والعدالة في معاملتهم وبتّ روح الفريق والتعاون بينهم، وتعهدهم بالرعاية والتوجيه السليم ومراعاة اختلاف تكوينهم السيكولوجي، إضافة إلى اطلاعهم على مدى تقدمهم ووسائل دعم هذا التقدم واستمراره.<sup>1</sup>

### 2.2.1 محددات الأداء في المؤسسة: انطلاقاً من قراءتنا والدراسات المتوفرة يمكن تقديم جملة من المحددات

التي تعتبر من بين التي اتفق عليها نسبياً عدد من الباحثين، حيث يرون أن الأداء الوظيفي ما هو إلا نتيجة لمحصلة التفاعل بين حملة من المحددات وهم، كالاتي:

- **الدفاعية:** مهما محددات الأداء الوظيفي = الدفاعية × إدراك الدور × بيئة العمل معيّن، وكل إنسان له عدد من الحاجات، وهذه الحاجات تتنافس فيما بينها، والحاجة أو الدافع الأقوى هو الذي يحدّد السلوك أما بالنسبة للأهداف فهي تختلف عن الدفاعية لأنها أشياء خارج الفرد، أما الدفاعية هي أشياء داخل الفرد.<sup>2</sup>
- **إدراك الدور:** ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل، بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم، وما هو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جزاء عمله أو وظيفته.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - رياض بوزكريّة، خالد بودور: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية لمجموعة تجارب سابقة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل- الجزائر، 2020/2019، ص 43.

<sup>2</sup> - سهام بن رحمون: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، الجزائر، 2014، ص 72- 73.

<sup>3</sup> - إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي (بين النظرية والتطبيق)، ط 1، دار جرير للنشر والتوزيع، مملكة البحرين، 2013، ص 114.

## المؤسسة

● **بيئة العمل:** وهناك نوعين من بيئة العمل: البيئة التنظيمية والخارجية، ويقصد بالبيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة العلاقات بالرؤساء - زملاء - المرؤوسين أب ( البيئة تؤدي الوظيفة فيها ) وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العمل وبالتالي جودة أدائه.

أما بالنسبة للبيئة الخارجية يقصد بها المنافسة الخارجية فالمعلم المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة والكفايات ويبدل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر إيجاباً في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد يؤثر سلباً في دافعية بعض زملائه للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات.<sup>1</sup>

● **قدرة الفرد على أداء العمل:** وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة، وتتألف من محصلة من المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل، والمهارة كالتمكن من ترجمة نص معين، ومدى وضوح الدور، فيجب أن تتوافر لدى الفرد العامل القدرة على أداء العمل المحدد له، والخبرات السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل التعليم والتدريب والخبرات.<sup>2</sup>

ويمكن كتابتها بالمعادلة التالية:

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة} \times \text{وضوح الدور}$$

وتختلف رؤية الباحثين لمحددات الأداء الوظيفي نذكر منها:

يرى **هلال محمد عبد الغني** (1996) أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 114.

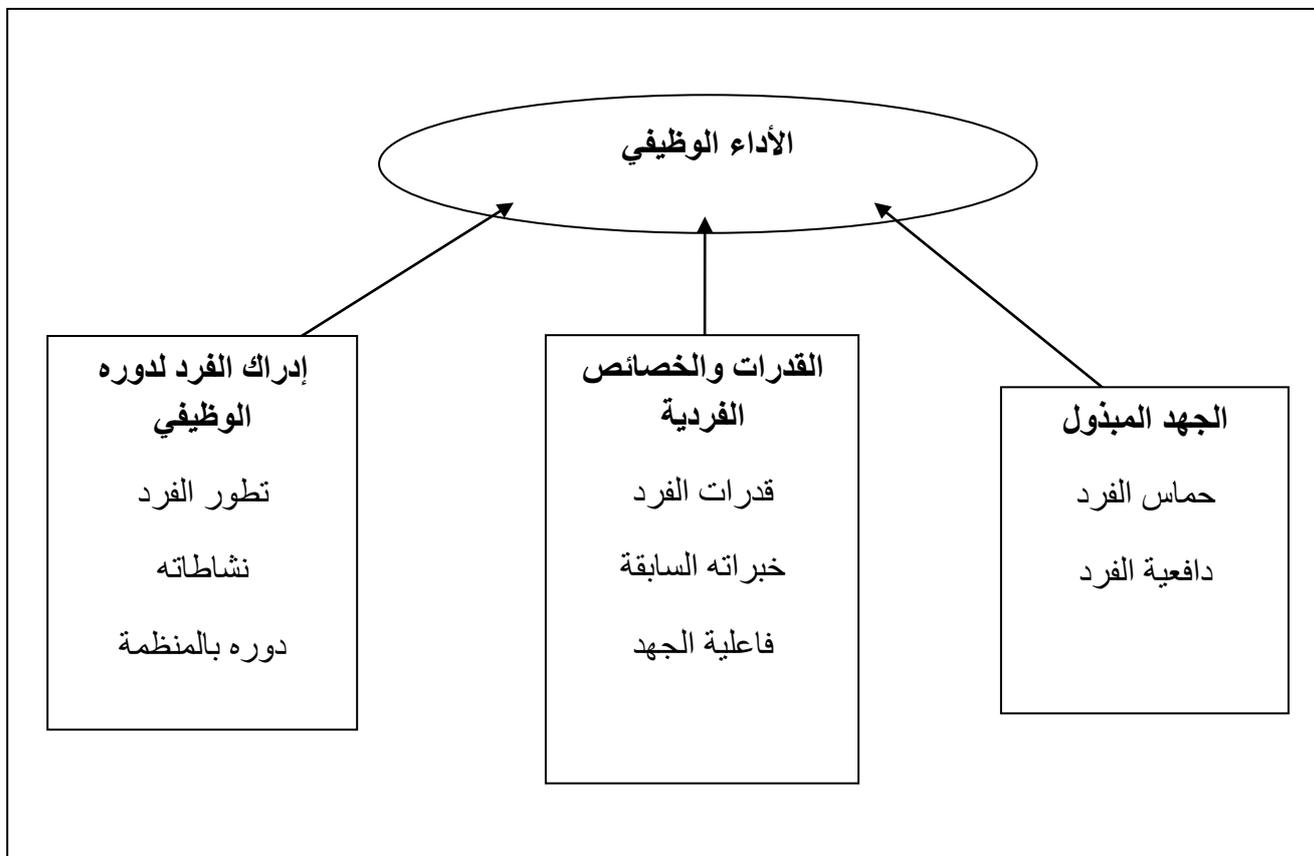
<sup>2</sup> - سهام بن رحمون، مرجع سبق ذكره، ص 74.

<sup>3</sup> - عبد الكريم بن رزوق: الأداء الوظيفي، متاح على الموقع الإلكتروني:

## المؤسسة

ويوضّح علي السلمي (1989) أن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي أنّ تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل. ولا يوجد اتفاق موحد بين الكتاب والباحثين حول محدّدات الأداء، ويعود ذلك إلى عدّة أسباب منها أن هذه المحددات تختلف باختلاف فئات العمال، وتختلف أيضا من مؤسسة إلى أخرى، كما أن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محدّدات الأداء.

الشكل رقم (09): محدّدات الأداء الوظيفي حسب نموذج (Porter & Lawler)



المصدر:  
العلوم الإ

<sup>1</sup>- وسام إبراهيم موسى: أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج 21، ع 81، جامعة بغداد، 2015، ص 146-147.  
**الجهد المبذول**: يقصد به الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.  
**القدرات والخصائص الفردية**: فهي قدرات لا تتغير في فترة زمنية معينة.  
**إدراك الفرد لدوره الوظيفي**: يقصد به المعرفة والمهارة ووضوح الدور.

## المؤسسة

### 3.2.1 أبعاد أداء المؤسسة: وهناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل وتمثل في:

أ. **البعد الاقتصادي:** والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

ب. **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكييفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثمّ يكون لدى مسيرري المؤسسة معايير يتمّ على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء<sup>1</sup>، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلّق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقّعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلّق بالفعالية التنظيمية<sup>2</sup>.

ت. **البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسساتهم، وتتجلّى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرّت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، إذ ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

ث. **البعد البيئي:** والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها<sup>3</sup>.

ج. **البعد الاقتصادي:** يجب أن تكون المؤسسة على دراية بكل ما يجري في محيطها وذلك بمراقبة وضبط ميزانيتها السنوية وكذلك العناية بالمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة وذلك من أجل تحقيق أقصى ربح ممكن الوصول إليه وتلبية الحاجات الاستهلاكية للمجتمع، فتستند المسؤولية الاقتصادية إلى مبادئ المناقشة العادلة التي تدعو إلى منع الاحتكار وعدم الضرر بالمستهلكين، احترام قواعد المنافسة، وعدم إلحاق الضرر بالمنافسين، وتعتمد المسؤولية الاقتصادية على وجهة النظر التي تركز فيها المؤسسات

<sup>1</sup> - سامح عبد المطلب عامر: إدارة الأداء، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص 116.

<sup>2</sup> - إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي (بين النظرية والتطبيق)، ط 1، دار جرير للنشر والتوزيع، مملكة البحرين، 2013، ص 108-109.

<sup>3</sup> - مؤمن شرف الدين: دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات نباتنة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف- الجزائر، 2012، ص 51-52.

## المؤسسة

على هدف تعظيم الربح، ولأن الأداء الاجتماعي أحد أهم مؤشرات قياس المسؤولية الاقتصادية<sup>1</sup>، و مساهمة البعد الاقتصادي في تحسين الأداء الوظيفي يركز على:

● **البعد المالي** : يقيس هذا البعد الربحية الإستراتيجية لأن تخفيض التكلفة المتعلق بالمنافسين والغير وتحقيقهم للأرباح تمثل المحركات الأساسية للمبادرات الإستراتيجية التي تمارسها المؤسسة، ويعتمد الجانب المالي على كمّ من الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال سيتم تحقيقه.

● **بعد العميل** : يهتم بتحديد العملاء وقطاعات السوق ثم يتمّ تحديد مؤشرات الداء لهذا الجانب والتي يمكن أن تتضمن: خدمة العملاء، خدمة عملاء جدد، حصة المؤسسة من السوق، وبالتالي تقوم المؤسسة بتقديم الخدمة أو السلعة بأقل التكاليف من خلال تقديم أسعار مميزة وجودة عالية، وهذا سوف يعود عليها بربحية تساعدها باستمرار نشاطها بتحقيق رقم أعمال مربح.

● **بعد التعلم والنمو** : يحدّد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليّات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، إن جانب التعلّم والنمو للمؤسسات يؤكّد على ثلاث قدرات تتمثل فيما يلي :

- قدرات الموظف التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستويات مهاراته وإرضاء الموظف ومعدلات الموظف ومعدلات الدوران.

- قدرات نظام المعلومات الذي يقاسه بنسبة من عاملين الصف الأول.

- التحفيز والمكافآت وتقاس بعدد اقتراحات كل عام ومعدل تطبيق الاقتراحات.

● **العمليات الداخلية** : يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤدي كلا من بعد العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والبعد المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين، ويتكوّن بعد العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية متمثلة على النحو التالي<sup>2</sup>:

- عملية الابتكار والتي تتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء.

- عملية التشغيل وتمثّل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء والمبادرات الأساسية الإستراتيجية للمؤسسات الرائدة في تحسين جودة التصنيع، وتقليل وقت التوصيل للعملاء ومقابلة أوقات التوصيل المحددة.

- خدمة توصيل المبيعات وتعمل على توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة.

<sup>1</sup>- رضاني ابتسام: أثر المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الاجتماعي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسويق تخصص التسويق الاستراتيجي للمنظمات، دراسة حالة مستشفى الحكيم سعدان بسكرة- الجزائر، 2016/2017، ص 50.

<sup>2</sup>-فاطمة رشدي سويلم عوض: تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير الأداء، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2007، ص 57.

## المؤسسة

ح. **البعد القانوني:** المسؤولية القانونية هي مختلف القوانين والتشريعات التي تحددها الدولة، وتقوم المؤسسة بتطبيقها، وللمسؤولية القانونية عدة مواضع مثل حماية البيئة، حماية المستهلك، والمشاركة في حل مشاكل المجتمع، فقد تولدت العديد من المشكلات بسبب الأعمال التي تمارسها المؤسسات والتي تسبب تلوث البيئة الناتجة عن مخلفات المصانع التي تُلقى في الأنهار والبحار وما يمكن أن تسببه من القضايا على الكائنات البحرية، إضافة للضوضاء الناتجة على الأصوات العالية للسيارات والمنتجات التكنولوجية والتي تسبب الإزعاج والمرض للناس، وكذلك ما يصدر عن المصانع من دخان يعمل على تلويث الهواء، وتتضمن المسؤولية القانونية الكثير من العناصر، والمتمثلة في قوانين حماية المستهلك من الغش والتزيف، وحماية البيئة من التلوث ومنع الاستخدام الغير منظم للموارد، والتخلص من الفضلات وتأمين السلامة والعدالة للأفراد من حيث عد التمييز...<sup>1</sup>

خ. **البعد الأخلاقي:** تتجلى المسؤولية الأخلاقية في مختلف الرموز الغير مكتوبة، المبادئ، القيم، والعادات والتقاليد والدي، وكل ما له علاقة باتجاهات المجتمع، وتهتم المسؤولية الأخلاقية للمؤسسات بما هو صحيح وعادل، وتجنب الضرر للآخرين، كما تتضمن عدم انتهاك المؤسسة للمبادئ المتفق عليها والتي تحدد الصحيح والخطأ عند توجيهها لأعمالها<sup>2</sup>، ومن أجلها تلتزم منظمات الأعمال للمسؤولية الاجتماعية بشكل كبير فإن عليها أن تغطي الأولوية للسلوك الأخلاقي، وكي تقوم المنظمة بذلك فإنه ينبغي إيلاء أهمية كبيرة للأخلاق، وتشجيع الأفراد لاتخاذ المسؤولية الثقافية بشكل أكثر جدية، والتركيز على الجماعة، واحترام وجهات النظر المختلفة للجميع وتستند المسؤولية الأخلاقية على المعايير الأخلاقية، والقيم الاجتماعية، واحترام حقوق الإنسان، والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع.<sup>3</sup>

د. **البعد الإنساني (الخيرى):** تعتبر المسؤولية الإنسانية والخيرية لقطاع العمل جزءاً مهماً من دور المؤسسات التي يجب أن تلعبه على المستويات العالمية والوطنية والمحلية، وهذه المسؤولية اختيارية، ومن الصعب الحكم عليها والتحقق منها، وترتبط المسؤولية الإنسانية والخيرية بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام، كما ترتبط بمساهمة قطاع العمال في حل مشاكل المجتمع باعتباره جزء منه، ويتوجب على قطاع الأعمال أن يشارك المجتمع في مناسباته الوطنية وأعياده من جهة، والمشاركة في التكتبات والحوادث التي تصيب المجتمع، كالزلازل والبراكين، حل مشاكل الفقر والبطالة، وتقديم الخدمات الصحية والتعليمية والثقافية والرياضية، ورعاية دور الأيتام ودور المسنين، والمحافظة على البيئة.

### 4.2.1 معوقات الأداء في المؤسسة: يواجه الأداء في المؤسسة عدة معوقات ومشاكل وصعوبات تتمثل في:

<sup>1</sup> -فاطمة رشدي سويلم عوض، نفس المرجع، ص 57-58.

<sup>2</sup> - رمضان ابتسام: أثر المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الاجتماعي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

<sup>3</sup> - R.Kaplan. D.Norton : Le tableau de bord prospectif : pilotages stratégique, les 4axes succès, op, cit, p 89.

## المؤسسة

أ. الصعوبة في تحديد المفاهيم التي يحتاجها الأداء المؤسسي للوصول إلى نموذج يستند إلى إطار نظري ويستخدم كنموذج متكامل وواضح وعلى درجة من الدقة والموضوعية وقد تكون الصعوبة هنا بسبب اختلاف البيئات التنظيمية وطبيعة أهدافها.

ب. الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والصعوبة في تحديد العلاقات من هذه المتغيرات حيث هناك العدد الكثير من المتغيرات التي يمكن تطويرها والتي تختلف من منظمة إلى منظمة، فعملية تحديد المتغيرات للوصول إلى نموذج متكامل، إضافة إلى صعوبة دراسة المتغيرات الخارجية والداخلية وأثر المتغيرات بعضها مع بعض.<sup>1</sup>

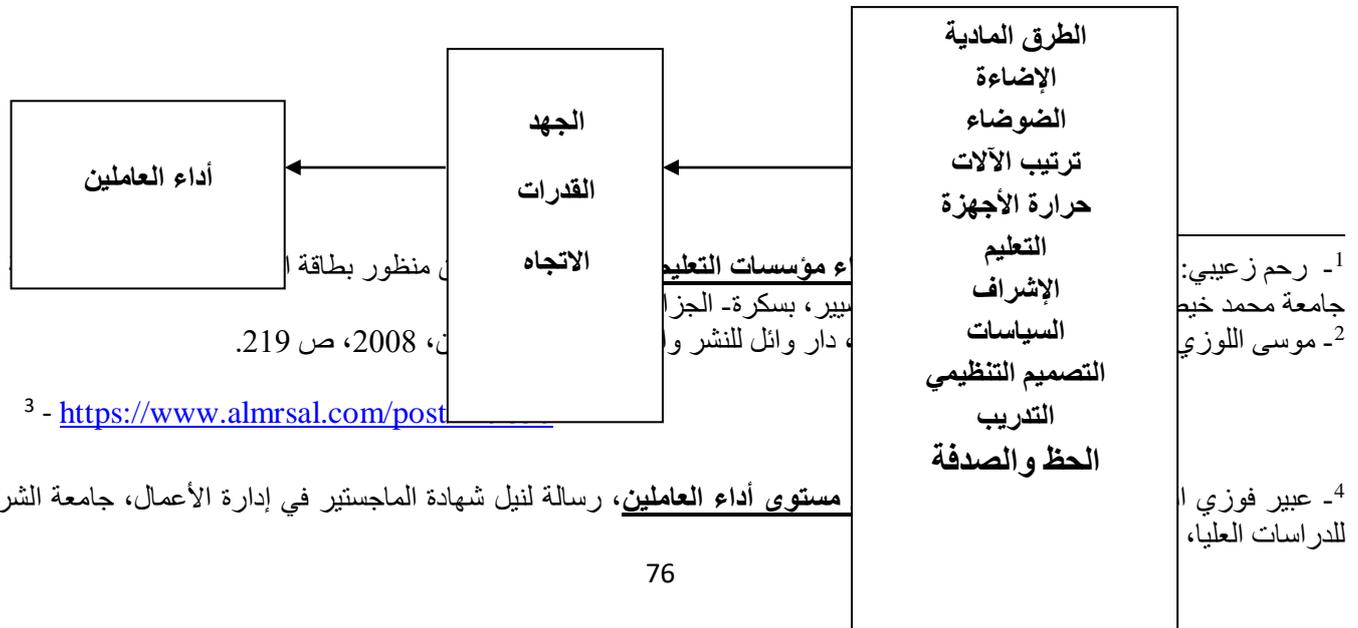
وهناك معوقات متعلقة بتقييم الأداء أهمها:

- معوقات تتعلق بالأشخاص: تشمل على عدة عوامل منها ما يتعلق بالمسؤولين عن عملية التقييم ومن ما يتعلق بالموطّف من حيث المهارات التي يميّز بها كل شخص عن الآخر أو حالته النفسية أو غير ذلك.<sup>2</sup>
- معوقات تتعلق بأهداف عملية التقييم: قد تكون الأهداف التي قامت المؤسسة بوضعها غامضة ومن الصعب على الموظفين استيعابها وكذلك فشل القادة والمدراء في عرضها بشكل صحيح، وهذا ما يسبب فشل عملية التقييم ومن ثم التوصل لنتائج غير واضحة.

ت. غياب الدقة والشفافية وإتباع أسلوب المحاباة والمجاملات.<sup>3</sup> ويوجد كثير من العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه وبالرغم أن بعض هذه العوامل قد تُؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تُؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل.<sup>4</sup>

والشكل التالي يوضّح أهم العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

### الشكل رقم (10): العوامل المؤثرة على أداء العاملين



## المؤسسة

المصدر: رواية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 213.

1

بالإضافة إلى العوامل السابقة توجد أيضا عوامل أخرى تؤثر على أداء العاملين منها:

ث. أهداف وقيم الموظف وعلاقتها بأهداف المنظمة.

ج. القدرات الذهنية والسمات الشخصية.

ح. الحوافز وعلاقات العمل.

خ. التكنولوجيا والتدريب.<sup>2</sup>

### 5.2.1 تقييم أداء المؤسسة: إنَّ ازدياد الاهتمام والتوجه في وقتنا الحالي بمدى فعالية المؤسسات على اختلاف

أشكالها وأنشطتها وأحجامها في تأدية وظائفها وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، سواء كانت هذه المؤسسات صناعية، تجارية أو خدماتية، وفي ظل التطور التكنولوجي وانفتاح الأسواق العالمية الذي أثر على هذه المؤسسات الأمر بالذي دفع الباحثين إلى البحث عن نظم جديدة للارتقاء بالمؤسسة ودفعها لتحقيق أهدافها.

أ. **تعريف تقييم الأداء**: وتعرّف عملية تقييم الأداء المؤسسي على أنها عملية مرنة قادرة على الاستجابة للمتغيرات أو الظروف البيئية التي تحيط بالمنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية، وذلك من خلال استخدام مجموعة من المعايير لمقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف في جميع مراحل التنفيذ الخاصة بكل نشاط في المنظمة<sup>3</sup>.

كما يعرف تقييم الأداء على أنه شكل من أشكال الرقابة بحيث يركّز على تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات، بهدف الوقوف على تحقيق أهداف وحدات الأعمال في استخدام

<sup>1</sup> - حسن راوية: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2005، ص 213.

<sup>2</sup> - عبير فوزي الخطيب، المرجع السابق، ص 43.

<sup>3</sup> - أيتن محمود سامح المرجوشي: تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، ط 1، دار النشر للجامعات، القاهرة- مصر، 2008، ص 19.

## المؤسسة

الموارد المتاحة أفضل استخدام وترشيد الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية<sup>1</sup>، وهي تمثل مدى استطاعة الإدارة على تحقيق المهام المحددة لها، ومعرفة أسباب الانحرافات عن مقاييس الأداء المحدد، واقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجية عن نطاق تحكّم الإدارة، وتقرير واعتماد الحوافز لتحسين الأداء، بالإضافة إلى وضع أسس للمقارنة بين مختلف الأنشطة في المؤسسة<sup>2</sup>، وهي العملية الموجهة لأنشطة المؤسسة لتحديد مدى فعالية وكفاءة الجهود المبذولة في إطار هذه الأنشطة لتحقيق أهداف معيّنة في ضوء المقارنة بين ما تمّ إنجازه فعلا وبين المعايير الموضوعية مسبقاً<sup>3</sup>.

ب. أهمية تقييم الأداء: لتقييم الأداء أهمية كثيرة يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية والكفاءة وبالتالي فهو أشمل منهما ويتوفرهما تستطيع المؤسسة الاستمرار.
- يوفر معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة الأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية.
- يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في الخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والمكافآت والحوافز.
- يوضح الموقع الإستراتيجي للمؤسسة ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل بها وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغير المطلوب لتحسين المركز الإستراتيجي لها.
- يظهر مدى إسهام المؤسسة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل تكاليف والتخلّص من عوامل هدر وإضاعة في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي.
- يُظهر التطوّر الذي حقّقه المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانياً بالنسبة للمؤسسات المتماثلة.
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره حافز لتحسين الأداء.

<sup>1</sup> - حمزة محمود الزبيدي: التحليل المالي، تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، د.ط، مؤسسة الورق للنشر، الأردن، 2000، ص 81-82.

<sup>2</sup> - حازم خميس أبو سمرة: دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة، مذكرة ماجستير في القيادة الإدارية، دن، أكاديمية الإدارية والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى بغزة- فلسطين، 2017، ص 47.

<sup>3</sup> - ابتهاج حامد عبد الحي جابر: دور القيادة الإدارية في تطوير أداء المؤسسات بالتطبيق على هيئة الجمارك السودانية، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، دن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية، جامعة إفريقيا العالمية، السودان، 2017، ص 69.

## المؤسسة

- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفوءة ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى المستوى المطلوب والاستغناء عن العناصر الغير كفوءة.
- تعكس عملية تقييم الأداء درجة الانسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.<sup>1</sup>

ث. مراحل تقييم الأداء: وتمرّ عملية تقييم الأداء في أية منظمة بثلاثة مراحل أساسية هي:

1- تحليل النتائج وأجراء المقارنات: بحيث يتم إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ خلال الفترة موضع التقييم ونتائج التنفيذ المستهدفة كما هي واردة بالخطة وعلى أساس هذه المقارنة يتم تحديد مدى تحقيق الهدف ومدى تقدّم أو تخلف التنفيذ الفعلي على ما تمّ التخطيط له.

2- قياس التغيرات وتفسيرها: ويتم خلال هذه المرحلة تحليل أسباب الاختلاف بين نتائج التنفيذ الفعلي مقارنة بما ورد في الخطة، وكذلك تفسير أسباب الاختلاف بين نتائج التنفيذ في الفترة محلّ التقييم ونتائج التنفيذ في الفترات السابقة ويمكن تلخيص الأسباب فيمايلي:

- عدم الدقة في تحديد الأهداف نفسها من الناحية الزمنية أو المكانية.
- وجود خلل في التنظيم القائم الذي يتمّ في إطاره تنفيذ الخطة.
- عدم توفر نظام فعال للرقابة الداخلية، وما يترتب على ذلك من عدم توفر مؤشرات الرقابة التي توضح الموقف للإدارة دون تأخير.
- وجود نقاط ضعف أساسية في خطة التنفيذ وإستراتيجيته.
- عدم توفر عامل أو أكثر من عوامل الإنتاج المتاحة تحت تصرّف الإدارة.
- وضع نظام الحوافز يرتبط بتحقيق الأهداف الموضوعة.

3- تحديد الجهة المسؤولة عن حدوث الاختلافات: ووجب هنا التفرقة بين طبيعة المسؤولية ما إذا كانت داخلية أو خارجية، فالمسؤولية الداخلية تعبر عن أنّ اختلاف نتائج التنفيذ قد حدثت بسبب أحد القرارات أو الأعمال التي تمّت داخل المنظمة، أما المسؤولية الخارجية فهي تمثّل المسؤولية في الاختلافات الخارجية التي تحدث نتيجة لعوامل لا يمكن لإدارة المنظمة أن تتحكم فيها.<sup>2</sup>

ج. طرق تقييم الأداء المؤسسي: يختلف استخدام طرق وأساليب قياس الأداء باختلاف طبيعة نشاط المؤسسة نذكر منها:

<sup>1</sup> - دريدي أحلام: دور استخدام أساليب بحوث العمليات في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم تسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، دن، جامعة بسكرة- الجزائر، 2018، ص17-18.

<sup>2</sup> - عمرو حامد: تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية المنعقد في شرم الشيخ- مصر 2007، ص 118-119.

## المؤسسة

1- **طريقة الترتيب البسيط:** بحيث يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأقل أداءً، وذلك طبقاً للأداء العام وبعيداً عن ما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكل تعاني منه الطريقة رغم ما تمتاز به من البساطة.

2- **طريقة المقارنة الزوجية بين الموظفين:** بحيث يتم مقارنة الموظف داخل القسم مع باقي الموظفين الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة، ومن ثم تُجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو، ويُعاب على هذه الطريقة على أنها صعبة الاستخدام وهذا ضمن الأقسام الكبيرة العدد.

3- **طريقة التوزيع الإجباري:** ويكون فيها الرئيس مُجبراً على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المؤسسة، بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية الموظفين وتأخذ نسبة الموظفين في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة.

4- **طريقة الإدارة بالأهداف:** والتي تأخذ العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيداً عن سلوكه والصفات الشخصية التي يمتاز بها.

5- **طريقة قوائم المراجعة:** وتكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين، هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر منها موضوعية، حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة وتحفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب للرئيس الذي يتولى ملئ هذه القوائم بنفسه، وبعودة القوائم إلى الإدارة يكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي، ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية.<sup>1</sup>

ح. **مشاكل تقييم الأداء:** ويمكن إيجاز المشاكل التي تواجه عملية تقييم أداء المؤسسة فيما يلي:

- الاهتمام بالنتائج دون الاهتمام بالوسائل المقدمة لتحقيق هذه النتائج.
- صعوبة تحديد أداء الفرد ومدى مسؤوليته عن هذا الأداء، خاصة الأداء الناتج عن سلوكه.
- صعوبة تحديد المعايير المساهمة في الأداء.
- خلق جو من اللاتقنة والفوضى عند الأفراد نتيجة شعورهم بالرقابة والمحاسبة الدائمة.
- زيادة تكاليف العملية الرقابية بالنظر إلى الإيرادات المرجوة من ورائها.
- كثرة المعايير وتشعبها، مما يؤدي إلى تحريف النتائج وتوجيهها وبالتالي اتخاذ قرارات تصحيحية خاطئة.

<sup>1</sup> - حمزة الجبالي: **تنمية الأداء الوظيفي والإداري**، د.ط، دار عالم المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 11.

## المؤسسة

وبالتالي على الرغم من الصعوبات والانتقادات التي تواجه عملية تقييم الأداء إلا أنها تبقى تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة والأفراد العاملين بها.<sup>1</sup>

### 2. الأطر العامة لتحسين أداء المؤسسة:

يعتبر تحسين الأداء عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين، بدلا من البحث عن الأخطاء أثناء العمل، وذلك لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما عليه المؤسسة الآن، وهي العمليات المستمرة والمنهجية المنتظمة لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها.<sup>2</sup>

### 1.2 تعريف تحسين الأداء في المؤسسة: هناك عدّة تعاريف لتحسين الأداء في المؤسسة نذكر منها

على سبيل المثال لا الحصر:

- يعتبر عبد الحكيم أحمد الخزامي تحسين الأداء: " على أنه استخدام لجميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليّات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحية التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ".<sup>3</sup>

- " وهي الدراسة المستمرة التي تهدف إلى تأقلم مهام المؤسسة لزيادة احتمالات تحقيق احتياجات الزبائن والمنفعين بالخدمة ".<sup>4</sup>

- " وهو عملية تتكون من جهود علمية وأساليب حديثة لتحليل أداء العاملين في وسط العمل لمعرفة أخطأ ومشكلات الأداء وأسبابها من خلال مقارنة الوضع الحالي بالوضع المرغوب فيه ومحاولة وضع حلول لها واستخدام كل الموارد والأساليب المتاحة لتطويره وجعله يتحسن.<sup>5</sup>

### 1.1.2 أهمية تحسين الأداء في المؤسسة: تسعى المؤسسات دائما إلى تحسين الأداء بأحسن صورة في

جميع النواحي حيث أصبح التحسين ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة المتطورة باعتبار الأداء هو الوسيلة لرفع كفاءة المؤسسة وزيادة إنتاجها وتكمن أهمية تحسين الأداء في النقاط التالية:

- القيام بخطط موضوعية وغيرها لتحسين الأداء الحالي وللخطط المستقبلية.
- توفير الموارد اللازمة والوقت المستغرق والطاقات وتحقيق الأهداف المرجوة.

1- بلاسكة صالح: فعالية مجالس الإدارة في تقييم الأداء الشامل لشركات المساهمة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، دن، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف- الجزائر، 2017، ص 144.

2- عبد الوهاب محمد حسين : تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، مذكرة دكتوراه في الإدارة الصحية، دن، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سورية، 2009، ص 59.

3- بكوش لطفية: مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، 2016 / 2017، ص 48.

## المؤسسة

- يوفّر تحسين الأداء التغذية المرتدة حول خطوات سير المؤسسة نحو الأهداف المخطط لها وما إذا كانت نتائجها مطابقة للأهداف وبالتالي الارتقاء بوضع المؤسسة التنافسي بانتهاجها المنهج الذي يطور من قدرتها ويبرزها بين المؤسسات الأخرى.
- وبتحسين الأداء يتم تحسين الخدمات المقدمة والمنتجات المنتجة وطرق استخدامها وإيصالها إلى العميل.
- يوفّر تحسين الأداء حلقة الوصل بين المؤسسة والعمّال، فهو يخلق مناخ جيد للتواصل مع العميل ومعرفة متطلّباته وتوقّعاته.
- ولا يكون تحسين الأداء إلا بقياس الأداء فالقياس يساعد المؤسسات على معرفة موقعها الحالي والتعرف على المستقبل الذي تطمح للوصول إليه وذلك بتصحيح الفجوات وملاؤها بالصورة المناسبة.
- تساعد عمليّات تحسين الأداء المؤسسات في معرفة المحاور التي تحتاج إلى تركيز لا سيم المحاور الإيجابية منها.
- ويعني تحسين الأداء حلّ المشاكل إذا وجدت بالقياس وتوفّر البيانات الحقيقية التي يستند عليها في اتخاذ قرار التحسين المناسب.
- وتحسين الأداء يعتبر خطة تساعد متّخذي القرار في إعطاء تنبيهات حول برنامج التحسين والتكلفة اللازمّة والمدّة المقدّرة لتنفيذها<sup>1</sup>.

### 2.1.2 خطوات تحسين الأداء: ويمكن للمؤسسة تحسين أدائها بإتباع الخطوات التالية:

- أ. تحليل الأداء:** هو تحليل وتعريف للوضع الحالي والمتوقّع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة، ويتمّ تحليل أداء المؤسسة باختبار أدائها ضمن قدراتها وألويّتها
- ب. البحث عن جذور المسبّبات:** عادة ما يتمّ الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأنّ الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسبّبات الحقيقية للمشكلة، فيتّم هنا تحليل المسبّبات في الفجوة بين الأداء المرغوب فيه والواقعي، ولكن عندما تتمّ معالجة المشكلة من جذورها تؤديّ إلى نتائج أفضل لذا فإنّ تحليل المسبّبات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.
- ت. اختيار وسيلة المعالجة أو التدخّل:** إن التدخّل في اختيار وسيلة المعالجة هو طريقة منظمة وشاملة وتكامل بالاستجابة لمشاكل الأداء ومُسبّباته وأهمّ الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثّل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، ويتمّ تشكيل الإجراءات الملائمة للمؤسسة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة، وتقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المؤسسة، وعادة ما يؤدي التدخّل الشامل والمنكامل إلى

<sup>1</sup> ريهام محمد عبد المعطي عبد الغفور: أثر تطبيق إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة السودانية للنفط، أطروحة دكتوراه فلسفة في الجودة الشاملة والامتيّاز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018، ص 39.

## المؤسسة

التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل والمتكامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

**ث. التطبيق:** وبعد اختيار الطريقة الملائمة توضع حيز التنفيذ ثم يصمم نظاماً للمتابعة ويحاول تضمين مفاهيم التغيير المرادة في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

**ج. مراقبة وتقييم الأداء:** يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول يكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن تتوفر وسائل الرقابة والمتابعة تُركّز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سدّ الفجوة في الأداء وجب المقارنة وبشكل مستمر بين الأداء الفعلي والمرغوب فيه، وبذلك يتمّ التحصّل على المعلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى.<sup>1</sup>

**3.1.2 دوافع تحسين الأداء بالنسبة للمؤسسة:** توجد عدّة دوافع للقيام بتحسين الأداء داخل المؤسسة نذكر منها:

**أ. معدلات التغيير السريع:** وهي مجموع القوى الخارجية التي تؤثر وتتأثر بنشاط وقرارات المؤسسة حيث البيئة الخارجية هي نقطة البداية وذلك لكونها المصدر الأساسي لمدخلات العملية الإنتاجية من رأس المال وعمل ومعلومات عن الأسواق، فكأما تميّزت هذه البيئة بعدم اليقين لكثرة المتغيرات البيئية وعدم استقرارها كلما أثر ذلك على المؤسسة وعلى أدائها.

**ب. الحفاظ على المكانة:** تعرّف المكانة بأنها الشيء الذي يعبر عن القدرة التنافسية للمؤسسة بالمقارنة مع منافسيها، ويتمّ زيادة عن طريق تطبيق إستراتيجيات ينتج عنها خلق قيمة لزبائن المؤسسة، وذلك بالمزج الدقيق للمهارات البشرية والوصول المادية.

**ت. الاهتمام بالجودة:** نتيجة المتغيرات السريعة التي تحيط بالمؤسسة وأهمّها العملة على زيادة الربح ومع وجود منافسة شديدة بالأسواق فإنه يحتمّ على المؤسسة أن تجد لنفسها الأسلوب الخاص بها والذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة، وذلك لتحقيق مستوى عالي من الأداء الذي يكون محصلة للقيام بالجودة الشاملة.

**ث. المنافسة:** وهي تعبر عن حالة الصراع الموجودة بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدّة إستراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لإستراتيجيتها وتتبع المتغيرات البيئية الخارجية.

<sup>1</sup> - شادي عطا محمد عايش: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، دن، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية غزة- فلسطين، 2008، ص 50- 51.

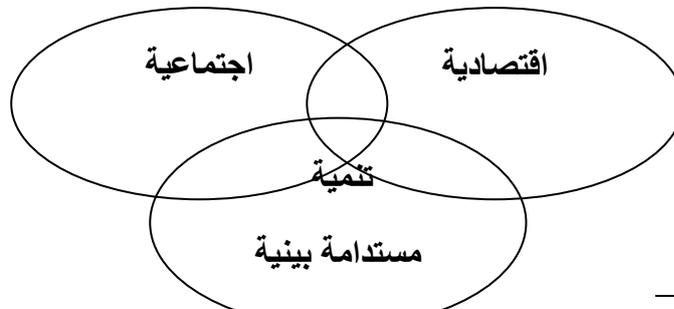
## المؤسسة

ج. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة: تعرّف المسؤولية الاجتماعية بأنها: الإدماج الاختياري من طرف المؤسسات بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة، فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة بغضّ النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرّفاهية الاجتماعية.

ومن بين الدوافع التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولة اجتماعيا وتحسّن من أدائها هي: <sup>1</sup>

- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع.
- تحفيز العمال وذلك بتتبّع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة.
- معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية وذلك بتقديم منتجات بتكنولوجيا محافظة على البيئة وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية.
- التحكم في المخاطر والتكاليف البيئية والاجتماعية بدلا من التسبّب في مشاكل أو كوارث بيئية.
- الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة وذلك بتعامل المؤسسة مع عدّة عوامل خارج النطاق الاقتصادي مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.
- أما التنمية المستدامة فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة، فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاثة أهداف هي: الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية، والحفاظ على البيئة، لذلك فوضع سياسة التنمية المستدامة لا تحدد فقط بالبيئة ولكن بإدارة تدمج هذه الأبعاد الثلاثة كما يمثّله الشكل التالي: <sup>2</sup>

### الشكل رقم 11: دمج أبعاد التنمية المستدامة



<sup>1</sup>- فرحات سميرة: مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، أطروحة دكتوراه العلوم في الاقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، 2016/2015، ص 217.

<sup>2</sup>- مؤمن شرف الدين: دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف- الجزائر، 2012/2011، ص 55-56.

## المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالب حسب المعطيات السابقة.

**4.1.2 مراقبة وتقييم الأداء:** يجب أت تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول يكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن تكون لديك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية راجحة ومُبكِّرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سدّ الفجوة في الأداء بحيث يجب المقارنة وبشكل مستمر بين الأداء الفعلي والمرغوب وبذلك نكون حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى.

**5.1.2 القواعد والقوانين المنظمة لعملية تحسين الأداء:**

- شعور العاملين والمساواة والعدالة.
- وجب توضيح معايير الحكم على الأداء.
- وجب معرفة العاملين بالمعايير التي سيتمّ بموجبها تقييم الأداء.
- من المهم معرفة العاملين أيضا بنوعية المكافأة أو الحافز المقدم.
- إمكانية استبعاد بعض عناصر الأداء.
- وجب على المؤسسة أن تحتاط من تعمد بعض العاملين من عدم فهم المعايير الموضوعية الموضوعية لتقييم الأداء.
- كما وجب على المؤسسة أن تقي بكلّ ما وعدت به مقابل تنفيذ الأداء المطلوب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الله حمد، محمد الجساسي: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011، ص 10.

## خلاصة الفصل:

نستنتج في الأخير أن الأداء في المؤسسة هو تلك الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها منها خلال مهامهم وقدراتهم ومجموعة من الخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح، كما يمكننا القول أن أداء المؤسسة هو صورتها في بيئة أعمالها، وأن مفهوم الأداء يختلف فعلا باختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة، والأداء هو العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدف المؤسسة الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرار وذلك بتحقيق مؤشرات أداء عالية، وقد ترتب عن التطورات الحاصلة في الفكر الإداري والراجعة لتغيرات المحيط المتغيرة بشكل مُتسارع ومستمر، إلى ظهور العديد من المفاهيم كإدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، الأداء الاجتماعي... ما جعل المؤسسة تحاول إدراجها كرها أو طوعا لإرضاء توقعات ورغبات أصحاب المصالح.

# الفصل الرابع

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. مجالات الدراسة

1.1 المجال المكاني

2.1.1 تعريف المؤسسة وتأسيسها

3.1.1 الهيكل التنظيمي للمؤسسة

- 2. المجال الزمني
  - 1.2 مجتمع الدراسة
    - 2.1.2 مرحلة تجريب الاستثمار
    - 3.1.2 مرحلة الاستثمار النهائية
  - 3. طبيعة الدراسة والمنهج المستخدم
    - 1.3 منهج الدراسة
      - 2.1.3 حدود الدراسة
      - 3.1.3 أدوات جمع البيانات
    - خلاصة الفصل

## للدراسة

**تمهيد:**

يتحدد الإطار المنهجي للدراسة انطلاقاً من مجموع الدراسة، وعلى الباحث أن يختار ذلك الإطار بدقة وحذر حتى يستطيع فك الغموض والإجابة على تساؤلات الدراسة لذلك فإننا سنحاول توضيح ضمن هذا الفصل عناصر إطارنا المنهجي حيث يتضمن عرضاً لمجموعة الإجراءات المنهجية التي تم استخدامها والاعتماد عليها أثناء هذه الدراسة وهي منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، والأدوات المستخدمة فيها، وخطوات تطبيق الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات التي تم الحصول عليها.

**1. مجال الدراسة:** إن تحديد المجالات الزمنية والمكانية وكذا الإطار البشري للدراسة، أمور تضع المتتبع للدراسة أكثر قرباً من تفحصها والإحاطة بشتى جوانبها، ولذلك فنحن في هذا الإطار سنحدد الجوانب التي اخترناها متوافقة مع حيثيات الدراسة فيما يلي:

للدراسة

أ. **المجال المكاني:** لقد تمّ اختيار ميدان الدراسة "مؤسسة تسيير مراكز الردم التقني" لولاية الجلفة بالضبط بمقر المؤسسة، حيث استفادت مؤسسة تسيير مراكز الردم التقني بولاية الجلفة على غرار باقي الولايات من إنشاء مقر إدارتها الذي يقع بالطريق الجنوبي لولاية الجلفة (طريق مجبارة)، كما تتكون الإدارة من عدّة مصالح تشمل الجوانب الإدارية والمالية، البشرية والتقنية والمحاسبة وغيرها، وتمتلك فريق من إطارات وعمال موزعة في مختلف مصالحها، وتتميّز المؤسسة باكتسابها لعتاد خاص بها من شاحنات وجرافات وسيارات خاصة بالإدارة ورؤساء المصالح والمدير ورؤساء المراكز ومختلف العتاد الذي يستعمل في اختصاص المؤسسة، وقد قمنا باختيار هذا المقر للدراسة الميدانية لإمكانية إجراء الدراسة من حيث المكان والعينة المتوفرة والأجواء المتوفرة بالمؤسسة التي ساعدتنا على إجراء الدراسة.

● **تعريف المؤسسة:** هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تأسست في سنة 2010، يسيّرها طاقم إداري وتقني يشرف على تسيير جميع مراكز الردم للولاية، وذلك بالقضاء على كل أنواع النفايات سواء كانت هامة أو منزلية باستعمال تقنية الردم مع الرص، وهو عبارة عن مركز لمعالجة النفايات عن طريق الدفن وذلك بطرق علمية وتقنيات حديثة تضمن سلامة البيئة وصحة الإنسان. كما تقوم بفرز كل أنواع النفايات على مستوى نفس المراكز من أجل معالجتها ورسكلتها، وللمؤسسة دور إعلامي وتحسيني قصد توعية المواطنين والمؤسسات بأهميتها ودورها.

● **تأسيس المؤسسة:** تعتبر مؤسسة تسيير مراكز الردم التقني لولاية الجلفة (EPWG CET DE DJELFA) مؤسسة اقتصادية حديثة النشأة حيث تمّ تأسيسها طبقا للتعليمات الوزارية المشتركة رقم 22 المؤرخة في 2006/11/12 المتعلقة بتسيير مراكز الردم التقني طبقا لقرار وزير الدولة ووزير الداخلية والجماعات المحلية رقم 03/08 المؤرخ في 2008/10/26 المتضمن المصادقة والمداولة رقم 33/07 المؤرخ في 2007/01/20 المتخذة من طرف المجلس الشعبي الولائي لولاية الجلفة وذلك تحت إشراف السيد الوالي والمتضمن إنشاء مؤسسة عمومية ولأئية لتسيير مراكز الردم التقني طبقا للقرار الوزاري المشترك المتضمن إنشاء مؤسسة تسيير مراكز الردم التقني لولاية الجلفة المؤرخ في 2009/09/01<sup>1</sup>، وهي مؤسسة ذات طابع اقتصادي وتجاري يتمثل نشاطها الرئيسي في التخلّص والاستفادة من النفايات بطرق تقنية وحديثة وبأقل ضرر ممكن على صحة الإنسان والبيئة.

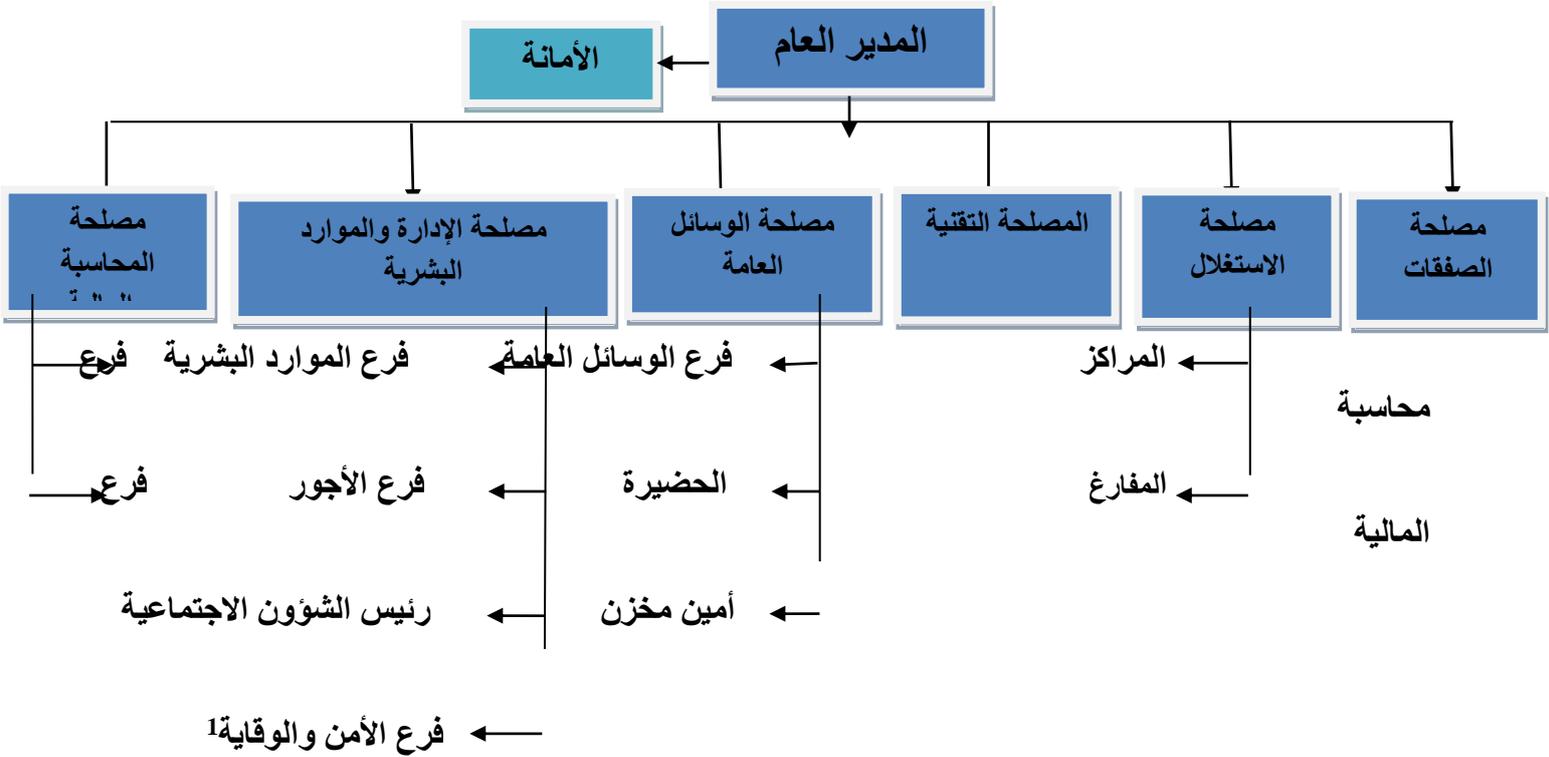
● **الهيكل التنظيمي لمؤسسة تسيير مراكز الردم التقني لولاية الجلفة:** يشكل الهيكل التنظيمي الإطار العام للتسلسل الإداري للمؤسسة، فهو الشكل الذي يوضح الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم.

<sup>1</sup> - قرار وزاري: القانون الأساسي للمؤسسة.

للدراصة

كما تسعى المؤسسة الاقتصادية الحديثة إلى التفاعل والتكيف مع خصائص البيئة التي تنشط البيئة الداخلية والخارجية، فطبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع فالهيكل التنظيمي المرن الذي لا يتيح بناء علاقات خارج هذا الهيكل يؤدي بالعاملين إلى التخوف من إنشاء أية علاقات أو اتصالات ويجعلهم غير متحمسين لإبداء آرائهم وانتقاداتهم، أما الهيكل التنظيمي المرن فإنه قادر على استيعاب المتغيرات ويشجع العاملين على الاجتهاد والابتكار في سبيل تحقيق الأهداف، وأيضا يساعد على تفعيل الهيكل التنظيمي غير الرسمي لتحقيق الأهداف، والشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي الذي تنتهجه المؤسسة:

**الشكل رقم (12):** الهيكل التنظيمي لمؤسسة تسيير مراكز الردم التقني لولاية الجلفة



المصدر: مصلحة الإدارة والموارد البشرية لمؤسسة تسيير مراكز الردم التقني.

فالهيكل التنظيمي للمؤسسة هو وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة إذا تم استخدامه بشكل جيد ومناسب والعكس صحيح، وقد تم إعداد هيكل تنظيمي للمؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية الجلفة من طرف الإدارة ليتناسب والهدف الذي تسعى إليه المؤسسة.

<sup>1</sup> - مصلحة الإدارة والموارد البشرية لمؤسسة تسيير مراكز الردم التقني لولاية الجلفة.

## للدراسة

ب. **مجتمع الدراسة:** وعليه فقد اعتمدنا في دراستنا طريقة المسح الشامل وهو إحدى طرق المسح الاجتماعي الذي يعتبر أحد المناهج والدراسات الرئيسية للبحوث الوصفية التي تتعرض للظاهرة بالوصف والتحليل الدقيق من خلال جمع البيانات ومعلومات تخص مجتمع البحث، ولقد رجعنا في بدايات المعالجة المنهجية للبحوث العلمية اعتمادها على تقنية العينة التي تهدف إلى بناء نماذج مصغرة من مجتمع البحث الكلي بغية الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة، ولكن في هاته الدراسة لا يمكن الاعتماد على العمل بتقنية العينة لأن مجتمع البحث الأصلي للدراسة والمتمثل في موظفي وعمال مؤسسة تسيير مراكز الردم التقني لولاية الجلفة صغير الحجم (40 عامل) والذي قد يشكل في بحوث أخرى عينة بحث، لذلك وجب إخضاع مجتمع البحث الكلي للدراسة والوصول إلى تحليل أعمق لخصائصه ومميزاته، لذا اعتمدنا طريقة المسح الشامل فهي طريقة تهدف إلى التغطية الشاملة لكل متغيرات الدراسة قصد الكشف عن الواقع الفعلي للوضع الراهن للظاهرة من خلال جمع البيانات والمعلومات التي تخدم الموضوع، وعينة البحث موزعة على ثلاث فئات من إطارات، أعوان تحكم وأعوان تنفيذ، وبالتالي فإن عينة الدراسة هي عينة قصدية طبقية.

- **مرحلة تجريب الاستمارة:** في هذه المرحلة قمنا بتجريب الاستمارة الأولية المرتكزة حول موضوع الدراسة، حيث قمنا بتجريبها على 04 أفراد من كل فئة حسب التوزيع السوسيو مهني للأفراد ، فلاحظنا من خلال إجابات بعض الأفراد أن هناك صعوبة في الإجابة على بعض الأسئلة، مما دفعنا إلى تعديل بعضها وحذف البعض الآخر نظرا لاستحالة الإجابة عليها.
- **مرحلة الاستمارة النهائية:** بعدما تم تعديل وضبط أسئلة الاستمارة، قمنا بتوزيعها على أفراد العينة عبر كامل مصالح إدارة المؤسسة والأشخاص المعنيين بالدراسة والذي بلغ عددهم 40 عاملا، فدامت فترة التريص النهائي بالمؤسسة من 2023/12/25 إلى غاية 2024/02/10.

## 2. طبيعة الدراسة والمنهج المستخدم: إن موضوع وطبيعة البحث هو الذي يفرض على الباحث استخدام

تحديد منهج معين دون غيره يمكنه من دراسة موضوعه دراسة علمية سوسيوولوجية، لذلك يعتبر المنهج الأداة والوسيلة لاكتشاف الحقيقة وإزالة الغموض الذي يلقها، فتحديد المنهج أو المناهج المستخدمة في البحث تعتبر خطوة هامة وضرورية لتوضيح الطريق الذي سوف يتبعه الباحث في مسار بحثه للوصول إلى إجابات عن

## للدراسة

الأسئلة التي يطرحها في بداية بحثه، فالمنهج " يعني مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الحصول على الحقيقة في العلم أي أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة، والمناهج أو طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف طبيعة المواضيع، ولهذا توجد عدة أنواع من المناهج العلمية " <sup>1</sup>، وبما أن العلوم الاجتماعية وبخاصة علم الاجتماع يخوض في مواضيع عديدة ومختلفة، نجده يتطلب أنواع مختلفة من المناهج بحسب نوع الظاهرة المراد دراستها والنتائج المراد الحصول عليها، كما يعتبره جمال زكي المنهج ضروري في أي بحث علمي لأنه الطريق الذي يستعين به الباحث للوصول إلى نتائج علمية.<sup>2</sup>

لذلك فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي " لأن المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، والتعبير الكمي يعطينا وصفا رقمياً يوضح مقدار الظاهرة وحجمها ودرجتها " <sup>3</sup> ، والذي يمكننا من الكشف عن الطرق الواجب إتباعها من أجل إدارة تلك القوى العاملة بالمؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإننا سنقوم بتحليل البيانات والنتائج التي سنتحصل عليها بالاعتماد على القاعدة النظرية التي تشكل منها بحثنا.

## خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والتي تم استخدامها حيث تم توضيح إجراء الدراسة الميدانية مؤسسة تسيير مراكز الردم التقني لولاية الجلفة وحدود الدراسة الزمنية والبشرية وحددنا المنهج المتبع وهو منهج المسح الشامل للوصول إلى الأهداف المرادة، كما تناولنا مجتمع البحث ومن ثم استعملنا كل من الملاحظة

<sup>1</sup>- بوحوش عمار: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص 43.

<sup>2</sup>- جمال زكي: أسس البحث الاجتماعي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1962، ص 10-11.

<sup>3</sup>- جابر عبد الحميد جابر، أحمد خيرى كاظم: مناهج البحث فى التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984، ص 135 .

## للدراسة

---

والاستمارة كوسيلة أساسية في جمع البيانات موضوع دراستنا، ومن خلال تحليل المعطيات الرقمية المتحصل عليها بخصوص البيانات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة والمتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)، وجدنا أن كل البيانات خدمت موضوع البحث، ويمكن أن تؤثر في متغيرات الدراسة.

الفصل

الخامس

## الفصل الخامس: تفريغ البيانات، التحليل، التفسير واستعراض نتائج الدراسة

### تمهيد

#### 1. تفريغ البيانات، تحليلها وتفسيرها

- البيانات الأولية.
- واقع التدريب في المؤسسة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تقييم التدريب.
- الحوافز.

#### 2. أهم النتائج في ضوء الفرضيات.

- نتائج الفرضية الأولى.
- نتائج الفرضية الثانية.
- نتائج الفرضية الثالثة.

### الخاتمة

قائمة المراجع الجداول والأشكال

الملاحق

نتائج الدراسة

**تمهيد:**

تعد مرحلة تفريغ وتحليل وتفسير البيانات من إحدى الركائز الأساسية في البحث السوسولوجي لذلك سنقدم في هذا الفصل نتائج استغلال الاستمارات البحثية التي قمنا بتطبيقها على العمال، وسنستخدم في ذلك معايير متعارف عليها مع ربط النتائج بالفصول النظرية التي جاءت معنا.

**1. تفريغ البيانات، تحليلها وتفسيرها:**

- البيانات الأولية:

**جدول رقم (03): سن العمال**

نتائج الدراسة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات السن	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
36.50	23	1.58	01	25.39	16	9.52	06	30	20
52.38	33	9.52	06	25.39	16	17.46	11	40	31
11.11	07	3.17	02	4.76	03	3.17	02	50	41
100 ~	63	14.28	09	55.55	35	3.15	19	المجموع	

س<sup>1</sup>

يوضح الجدول أن نسبة 52.38 % من العينة يتراوح سنها بين 31 - 40 سنة وكذلك نسبة 36 % من العينة سنها ما بين 20 - 30 سنة وبالتالي فإن سن أغلبية العمال ينحصر تقريبا بين 20 - 40 سنة، ومنه فإن المتوسط العمري المفترض للدراسة هو 30 سنة مما يعني أن العينة شابة، وهو ما يعكس التوجه الشبابي للمؤسسة حيث أفاد مدير إدارة الموارد البشرية أن المؤسسة تعمل في السنوات الأخيرة على زيادة نسبة التوظيف من خلال استقطاب الفئة الشابة وإحالة العديد من العمال القدامى على التقاعد.

جدول رقم (04): المستوى التعليمي للعمال

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات المستوى	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
25.39	16	12.69	08	12.69	08	0	0	ثانوي	

ملاحظة: في تقريبنا للنسب اعتمدنا على عدم تقريب العدد الثالث بعد الفاصلة.  
 1- س: تعبر عن رقم السؤال في الاستمارة وسوف يطبق على جميع الجداول اللاحقة.

نتائج الدراسة

74.60	47	1.58	01	42.85	27	30.15	19	جامعي
100 ~	63	14.28	09	55.55	35	30.15	19	المجموع

س2

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة والمقدرة بـ 47 عاملاً أي بنسبة 74.60 % ذات مستوى جامعي تتوزع على 30.15 % للإطارات، 42.85 % لأعوان التحكم و 1.58 % لأعوان التنفيذ، وهو ما يؤكد على أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على العمال ذوي المستوى العالي، فقد أكد رئيس قسم الموارد البشرية أن المؤسسة تعتمد في السنوات الأخيرة على توظيف حاملي الشهادات الجامعية، وهو الملاحظ في نسبة أعوان التحكم (85.42 %) والذين هم مُتخصِّلون على شهادة تقني سامي، فالتوجه العام للمؤسسة مبني على الاعتماد الكلي على أعوان التحكم في العمليات الميدانية مع التخلي بمرور الوقت على فئة أعوان التنفيذ وذلك لأن طبيعة العمل الميداني تتطلب مهارة وتعليم متخصص للقيام به.

- واقع التدريب في المؤسسة: لقد تبين لنا من خلال الدراسة الميدانية أن المؤسسة تعتمد على أكثر من نوع في تدريب أفرادها وهو ما يوضحه الجدول المبين:

**جدول رقم (05): مكان التدريب عند الالتحاق بالمؤسسة**

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات مكان التدريب	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
14.46	11	3.17	02	7.93	05	6.34	04	داخل المؤسسة	
74.60	47	11.11	07	42.85	27	20.63	13	في مركز مهني تابع	

نتائج الدراسة

								للمؤسسة	نعم
7.93	05	0	0	4.76	03	3.17	02	في مركز مهني مستقل	
0	0	0	0	0	0	0	0	مكان آخر	
0	0	0	0	0	0	0	0	لا	
100 ~	63	14.28	09	55.55	35	30.15	19	المجموع	

س3

بالنسبة لمكان التدريب المعتمد من المؤسسة يتضح من خلال الجدول أن 74.60 % من الأفراد لجميع الفئات يؤكدون أن المؤسسة تعتمد في عملية التدريب على مراكز التكوين التابعة لها، وهو ما يبرز الاهتمام الكبير الذي توليه هذه الأخيرة للعملية التدريبية ما جعلها تقوم بإنشاء مراكز تكوين خاصة بها تختص في مجال عملها، من جهة أخرى فإن المؤسسة تكون الإطارات وأعوان التحكم في مراكز مهنية مستقلة ولكن بنسبة ضئيلة جدا فبحسب القائم على قسم التكوين فإن هذه المراكز تعتبر مكان لالتقاء أفرادها بإطارات يتم خلالها التبادل المعرفي والمهني، أما بالنسبة للتدريب داخل المؤسسة فهو موجه لكل الفئات حيث يكون في شكل دورات إعلامية لا تتعدى الأسبوع يتلقى فيه العمال توجيهات ونصائح في مجال عملهم، وقد يصل عدد دورات هذا النوع من التدريب إلى حوالي ستة دورات في السنة لجميع التخصصات، وعليه فإن المؤسسة لها توجهات متعددة فيما يخص مكان تدريب عمالها ولكن بنسب متفاوتة ليبقى النوع المفضل لها هو التدريب بالمراكز التابعة لها.

جدول رقم (06): نوع التدريب الذي استفادت منه عينة الدراسة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات نوع التدريب
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
68.25	43	11.11	07	34.92	22	22.22	14	تخصصي
14.28	09	0	0	6.34	04	9.93	05	أكاديمي
14.28	09	0	0	14.28	09	0	0	ترقوي

نتائج الدراسة

3.17	02	3.17	02	0	0	0	0	آخر
100 ~	63	14.28	09	55.55	35	30.15	19	المجموع

س4

يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة والمقدرة بـ 43 عاملاً أي بنسبة 68.25 % قد استفادت من تدريب تخصصي، فهم يؤكدون على أن هذا النوع من التدريب يعد أنسب طريقة للتدريب الجيد باعتبار أن نشاط فتلقينهم لهذا النوع من التدريب يحميهم أولاً ويمكنهم من أداء مهامهم على أكمل وجه ثانياً، وهذا ما يعكس الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسة لهذا النوع من التدريب والتي ترى بأنه النوع الأقرب والملم بكامل نواحي نشاط المؤسسة، وعن طريقه يتسنى للأفراد اكتساب المهارات والتقنيات الأساسية لتعزيز نشاط المؤسسة، وهو الأمر الذي أكدته رئيس مصلحة التكوين الذي أشار إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على هذا النوع من التدريب باعتباره يكفل للأفراد تلقي جميع المهارات التي تتطابق مع مواصفات مناصب عملهم، وبالتالي فإن هذا التدريب يعتبر بالنسبة للأفراد بمثابة " الدعم المستمر للقدرات والمهارات بما يكفل تنمية مواهبهم وكفاءتهم، بإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تمكنهم من النهوض بأعباء ووظائفهم الحالية على نحو أكثر فعالية"<sup>1</sup>

أما بالنسبة لنوع التدريب الأكاديمي فهو موجه بشكل أساسي لفئة الإطارات ولكن بنسبة ضئيلة (7.39 %)، بينما النوع الثالث من التدريب وهو الترقوي فهو يظهر عند فئة أعوان التحكم بنسبة 14.28 % وذلك باعتباره الفئة الأقرب إلى الحصول على الترقيات السلمية في الهيكل التنظيمي.

**جدول رقم (07): الجهة المسؤولة عن توجيه التدريب**

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات الجهة المسؤولة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0	0	0	0	0	0	0	0	طلبك الشخصي
11.11	07	0	0	6.34	04	4.76	03	مسؤولك المباشر

<sup>1</sup> - زكي محمد هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط 02، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، 1979، ص 303.

نتائج الدراسة

88.88	56	14.28	09	49.20	31	25.39	16	مصلحة التكوين
100 ~	63	14.28	09	55.55	35	30.15	19	المجموع

س5

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة ونسبة 88.88 % قد صرحوا بأن الجهة المسؤولة عن توجيه العمال للتدريب هي مصلحة التكوين، فحسب مسؤول هذه الأخيرة فهو يؤكد بأنه مجبر على الأخذ بعين الاعتبار مصلحة المؤسسة أولاً، حيث أن هذه المصلحة توجه التدريب حسب متطلبات كل قسم، فهي تنتقي الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة لتدريبهم وفق ما يتطلبه الهيكل التنظيمي ونشاط المؤسسة، فمثلاً عندما تدرج تكنولوجيا جديدة في المؤسسة فهي تقوم بتوجيه فئة معينة من العمال لاكتساب مهارات مميزة تعطيهم القدرة على الإلمام بهذه التكنولوجيا "فالتكوين له عامل تأثير على الفرد واستعداداته للعمل على التكنولوجيا، والتكوين بدوره يحرك معارف الفرد واستعداداته للعمل على التكنولوجيا المدرجة وهذا ما يتطلب تكثيفاً في التكوين لصالح الأفراد حتى يتماشوا مع هذه التكنولوجيا"<sup>1</sup>.

كما يتضح أيضاً من الجدول أن المؤسسة تهمل تماماً الطلب الشخصي للأفراد وهو ما يعطي الانطباع وكأنه ليس لهم الحق في اختيار نوع التدريب الذي يحسون أنهم بحاجة إليه.

**جدول رقم (08): ارتباط التدريب بالمنصب الذي يشغله العامل**

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	إ.ت.م
85.71	54	12.69	08	47.61	30	25.39	16	نعم
14.28	09	1.58	01	7.93	05	4.76	03	لا
100 ~	63	14.28	09	55.55	35	30.15	19	المجموع

<sup>1</sup> - André boutin: **Formation et Développements**, Pierre Mardaga Editeur, Belgique, 1983, P161.

نتائج الدراسة

س6

يتضح لنا من الجدول أن أغلبية أفراد العينة والمتمثلة في 85.71 % أكدت أنها تعمل في نفس الاختصاص الذي تلقت عليه تدريباً وهو ما يؤكد أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار ضرورة التوافق والارتباط بين منصب العمل والتدريب الذي خضع له العامل وبالتالي اعتمادها على مبدأ التخصص، ولعل ما يدعم ذلك هو اهتمامها الكبير بالتدريب – التخصصي.

جدول رقم (09): الاستفادة من دورات تدريبية أخرى

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات الاستفادة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
61.90	39	9.52	06	34.92	22	17.46	11	نعم
38.09	24	4.76	03	20.63	13	12.69	08	لا
100 ~	63	14.28	09	55.55	35	30.15	19	المجموع

س7

نلاحظ من الجدول أن نسبة 61.90 % من العينة صرحت أنها استفادت من دورات تدريبية أخرى، بينما صرحت النسبة الأخرى من العينة والمتمثلة في 38.09 % أنها لم تستفد من عدة دورات تدريبية، وهو ما يؤكد على أن المؤسسة تحاول تدريب أفرادها كلما سمحت لها الفرصة وكلما زاد احتياجها إلى اختصاص معين، فحسب المسؤول عن مصلحة التكوين فإن أغلبية العمال قد استفادوا على الأقل من دورتين تدريبيتين الأولى تتمثل في دورة تدريبية يتلقى فيها الأفراد فكرة عامة عن المؤسسة وأهدافها ومتطلباتها، أما الدورة التدريبية الثانية فهي تخصصية تمكن العامل من التعرف والتحكم الجيد في مهام عمله وتطوير قدراته المهنية.

نتائج الدراسة

جدول رقم (10): حاجة العمال إلى فترة تدريبية جديدة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات الحاجة للتدريب			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
100 ~	0	0	0	0	0	0	0	0	0	للحفاظ على منصب عملك	نعم
	58.73	37	3.17	02	38.09	24	17.46	11	لتحسين الأداء وتنمية القدرات		
	14.28	09	3.17	02	7.93	05	3.17	02	للحصول على ترقية		
	26.98	17	7.93	05	9.52	06	9.52	06	كلها		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	لأن التدريب غير مفيد في هذه المؤسسة	لا
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	لأنك قادر على أداء عملك على أكمل وجه	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	لأمور أخرى	
100 ~	63	14.28	09	55.55	35	30.15	19	المجموع			

نتائج الدراسة

من الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع أفراد العينة تقر بأنها بحاجة إلى فترة تدريبية جديدة، حيث صرحت نسبة 58.73 % من الأفراد أن السبب الأساسي لحاجتهم يعود إلى ضرورة تحسين أدائهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وهو ما يؤكد على وعي العمال بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم في تطوير وتحسين صورة المؤسسة لدى العملاء فهم بذلك يقدمون مصلحة المؤسسة على المصلحة الخاصة، والدليل على ذلك أن نسبة الأفراد الذين صرحوا بأنهم بحاجة إلى فترة تدريبية جديدة قصد الحصول على ترقية كانت 14.22 % وهي نسبة ضئيلة بالنسبة للعينة ككل، ونرجع أيضا هذا التوجه العام لأفراد العينة إلى عامل السن فالمعروف أن متوسط سن العينة هو 30 سنة أي أنها فئة شابة، انظر الجدول رقم 03 فهي تحتاج باستمرار إلى المزيد من التدريب والعناية قصد زيادة الكم المعرفي والعلمي.

جدول رقم (11): العلاقة بين حاجة العمال للتدريب ورد الإدارة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات		
		%	ت	%	ت	%	ت	رد الإدارة		
100 ~	7.93	05	3.17	02	0	0	4.76	03	إيجابي	نعم
	74.60	47	9.527	02	38.09	24	17.46	11	سلبي	
0		0	0	0	0	0	0	0	لا	
100 ~		63	14.28	09	55.55	35	30.15	19	المجموع	

س09

نلاحظ من الجدول أن نسبة 82.53 % من العينة صرحت بأنها في حالة احتياجها إلى فترة تدريبية فإنها تطلب ذلك من الإدارة، وما يؤكد السبب في ارتفاع هذه النسبة هو وعي العمال ومعرفتهم بمدى أهمية التدريب وإحساسهم بالحاجة إليه لرفع كفاءتهم وزيادة مهاراتهم، لكن رغم هذا الارتفاع في الطلب إلا أنه يواجه بالرد السلبي من الإدارة وهو ما صرحت به نسبة 74.60 % من العينة، ويعود السبب في ذلك هو أن الاستفادة من التدريب يتم فيها التغيب التام للطلب الشخصي للأفراد وهو ما صرحت به العينة فيما سبق.

نتائج الدراسة

**جدول رقم (12): وضع التدريب في المؤسسة**

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات وضع التدريب
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
6.19	48	7.93	05	46.03	29	22.22	14	في تزايد
6.34	04	1.58	01	3.17	02	1.58	01	في تراجع
17.46	11	4.76	03	6.34	04	6.34	04	على نفس الحال
100 ~	63	14.28	09	55.55	35	30.15	19	المجموع

س10

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 76.19 % من أفراد العينة صرحوا أن اهتمام المؤسسة بالعملية التدريبية في تزايد وهو ما يؤكد على استفادة أغلبية العمال من عدة دورات تدريبية، فالتوجه الذي تسير فيه المؤسسة يدل على وعيها بضرورة تأهيل أفرادها حتى يواكبوا التطورات الحديثة من جهة ومحاولة منها لتطوير وتنمية قدراتها وكفاءتها من جهة أخرى، فالمؤسسة تعتبر الرأس المال البشري من أهم الأصول والمقومات التي تركز عليها وهو ما يؤكد على أن المؤسسة لها أفق وأهداف مستقبلية يكون فيها الدور الأساسي لفعالية مواردها البشرية، ولعل ما يؤكد هذا الطرح هو تصريح أفراد العينة بنسبة 6.31 % أن التدريب الذي تلقوه يؤهلهم للعمل في أكثر من منصب.

- **تحديد الاحتياجات التدريبية :** تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد من أصعب العمليات علنا لإطلاق، وذلك لأنها تخضع لممارسة التقنيات العلمية وتطبيقها وفق أهداف المؤسسة، لذلك سنحاول معرفة ما يحكم تحديد هذه الاحتياجات من خلال الجداول الآتية:

**جدول رقم (13): سبب اللجوء إلى تحديد الاحتياجات التدريبية**

نتائج الدراسة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات السبب
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
49.2	31	6.34	04	30.15	19	12.69	08	رغبة المؤسسة في تنمية كفاءتها
11.11	07	0	0	7.93	05	3.17	02	الفجوة بين الأهداف والنتائج المحققة
38.09	24	7.93	05	15.87	10	14.28	09	التطور التكنولوجي
1.58	01	0	0	1.58	01	0	0	تدني نوعية الخدمات
100 ~	63	14.28	09	55.55	35	30.15	19	المجموع

س11

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه يوجد عدة أسباب دفعت المؤسسة إلى العمل بتحديد الاحتياجات التدريبية، لكن أهمها هو رغبتها في تنمية كفاءتها ويظهر ذلك بنسبة 49.20 %، ولعل ما يؤكد هذا هو رسالة المؤسسة التي تهدف دائماً إلى تنمية قدراتها وخدماتها من خلال تنمية مواردها البشرية.

كذلك الملاحظ من الجدول أن الدافع الثاني المهم للعمل بتحديد الاحتياجات التدريبية هو التطور التكنولوجي وقد جاء بنسبة 38.09 % ويعود هذا حسب بعض المسؤولين إلى المرحلة الانتقالية التي مرت بها المؤسسة في السنوات الأخيرة حتمً عليها تجديد معظم هياكلها بالاستعانة بأحدث الوسائل والتجهيزات التكنولوجية الحديثة.

**جدول رقم (14): كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية**

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات كيفية التحديد
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
47.61	31	4.76	03	23.80	15	19.04	12	تحليل الاحتياجات التدريبية

نتائج الدراسة

7.93	08	1.58	01	4.76	03	1.58	01	بطريقة عشوائية
44.44	28	7.93	05	26.98	17	9.52	06	قرار من المؤسسة الأم
100 ~	63	14.28	09	55.55	35	30.15	19	المجموع

س12

يتضح لنا من خلال الجدول أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم في معظم الأحيان عن طريق تحليل الاحتياجات التدريبية للأفراد بنسبة 47.61 %، وقرار من المؤسسة نسبة 44.44 %، ويرجع العمل بالأسلوب الأول إلى أن أفراد العينة يدركون جيداً أهمية تحديد هذه الاحتياجات والأسس التي يتم بها ذلك باعتبار أغلبيتهم من ذوي المستوى الجامعي ويرجعون ذلك أيضاً إلى قدرة المسؤول المباشر عن القيام بتحديد الاحتياجات التدريبية بسبب مستواه التعليمي العالي، حيث أن معظم المسؤولين يحملون شهادات جامعية تؤهلهم لمعرفة وظائف الأفراد وتخصصهم، أما تصريح العمال بأن المؤسسة لها حصة كبيرة أيضاً في تحديد الاحتياجات التدريبية، فذلك لأنها تقوم بتدريب أفرادها بعد وضع شروط وأسس معينة لاستفادة أي فرد من التدريب من بينها العودة إلى المسؤول المباشر للعامل باعتباره المشرف عليه ولديه احتكاك مستمر معه وبالتالي فهو الذي يقترح الأفراد الذين هم بحاجة إلى تدريب.

جدول رقم (15): كيفية تحليل الاحتياجات التدريبية

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	كيفية التحليل
76.19	48	6.34	04	42.85	27	26.98	17	تحليل مهام منصب العمل
3.17	02	3.17	02	0	0	0	0	الفارق بين المرود المحبذ والمحقق
15.87	10	4.76	03	9.52	06	1.58	01	بناء على التقييم السنوي للأداء
4.76	03	4.76	0	3.17	02	1.58	01	أخرى تذكر

نتائج الدراسة

المجموع	19	30.15	35	55.55	09	14.28	63	~ 100
---------	----	-------	----	-------	----	-------	----	-------

س13

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة وبنسبة 76.19 % يؤكدون أن الوسيلة الأكثر شيوعاً في تحليل الاحتياجات التدريبية هي تحليل منصب العمل، وهي الوسيلة التي تساعد المؤسسة على إثبات الفارق بين مؤهلات الأفراد والمؤهلات التي يستوجب توفرها لديهم لشغل الوظيفة، فحسب رئيس قسم الموارد البشرية فقد أكد أن السبب وراء الاعتماد على هذه الطريقة هو أن معظم الوظائف في المؤسسة تحتوي على خصائص ومواصفات محددة، خاصة بالنسبة لأعوان التحكم والتنفيذ باعتبار خصائص هذه الوظائف تقنية بحتة تستلزم نوعاً من التخصص الدقيق، وهو سبب كاف يدل على سبب العمل بطريقة تحليل مهام منصب العمل.

**جدول رقم (16): مدى تطبيق الاحتياجات المحددة مع الاحتياجات الفعلية للأفراد**

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات المطابقة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
90.47	57	12.69	08	49.20	31	28.57	18	نعم
09.52	06	1.58	01	6.34	04	1.58	01	لا
~ 100	63	14.28	09	55.55	35	30.15	19	المجموع

س14

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 90.47 % من أفراد العينة ترى بأن نتائج تحديد الاحتياجات التدريبية مطابقة للاحتياجات الفعلية للأفراد، وهذا يعود بالطبع إلى ما ذكرناه سابقاً من أن المعنيين بهذه العملية يقومون باتباع أسس وطرق علمية واضحة لتحليل، ولعل ما يؤكد هذا الطرح، وتحديد الاحتياجات التدريبية، أيضاً ما أدلى به أفراد العينة وبنسبة 87.30 % من أن التدريب الذي خضعوا له يتوافق تماماً مع الاحتياجات التدريبية التي كانوا يعانون منها.

نتائج الدراسة

جدول رقم (17): المسؤول عن تحديد الاحتياجات التدريبية

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات المسؤول
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
65.07	41	11.11	07	36.50	23	17.46	11	المسؤول المباشر
9.52	06	1.58	01	7.93	05	0	0	رئيس القسم أو المصلحة
25.39	16	1.58	01	11.11	07	12.69	08	آخر
100 ~	63	14.28	09	55.55	35	30.15	19	المجموع

س15

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 65.7 % من أفراد العينة بمختلف فئاتها يصرحون بأن المسؤول المباشر عليهم هو من تقع عليه مسؤولية تحديد احتياجاتهم التدريبية، وذلك لأنه الوحيد الذي يعي تماما مدى احتياجاتهم للتدريب، وعليه فمسؤولية تحديد الاحتياجات لدى أغلبية الأفراد من ضمن مسؤوليات المسؤول المباشر لهم، أما إجابات أفراد العينة التي جاءت بنسبة 25.39 % فقد اتفقت جميعا على أن مصلحة التكوين هي المسؤولية عن تحديد الاحتياجات التدريبية، وهذا ما أكده المسؤول عن هذه الأخيرة بأنه عندما يتم إدراج تكنولوجيا حديثة أو تقنيات عمل جديدة فإن مصلحته تقوم باختيار عدد من الأفراد ذوي المستوى التعليمي العالي والذين يتمتعون بقابلية التطور لتوجيههم للتدريب على هذه التكنولوجيا لأن المؤسسة مجبرة على تدريبهم مما يمكنها من الاستفادة السريعة من هذه التقنيات.

نتائج الدراسة

جدول رقم (18): كفاءة المسؤول في تحديد الاحتياجات التدريبية

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	كفاءة المسؤول
92.06		58	14.28	09	49.20	31	28.57	18	نعم	
7.93	0	0	0	0	0	0	0	0	عدم اهتمامه بالتدريب	
	7.93	05	0	0	6.34	04	1.58	01	عدم إلمامه بنشاط الأفراد	
	0	0	0	0	0	0	0	0	عدم تخصصه في نفس اختصاص الأفراد	
100 ~		63	14.28	09	55.55	35	30.15	19	المجموع	

س16

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 92.06 % من أفراد العينة يؤكدون على أن المسؤولين عن تحديد الاحتياجات التدريبية ذوي كفاءة للقيام بهذه المؤسسة، وهذا يعود إلى أن هؤلاء من ذوي المستوى العلمي العالي وبالتالي درايتهم بمهامهم الوظيفية وتخصصهم في مجال عملهم مما يعطي لهم سهولة في تحليل مهام منصب عمل العمال وبالتالي تحديد احتياجاتهم الفعلية للتدريب.

نتائج الدراسة

جدول رقم (19): مدى عناية المسؤول باقتراحات الأفراد فيما يخص تحديد الاحتياجات التدريبية

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات العناية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
84.12	53	11.11	07	46.03	29	26.98	17	نعم
15.87	10	3.17	02	9.52	06	3.17	02	لا
100 ~	63	14.28	09	55.55	35	30.15	19	المجموع

س17

يتضح لنا من الجدول أن هناك فرق واضح وشاسع في إجابات أفراد العينة حيث نجد أن نسبة 84.12 % تؤكد على أن مسؤولهم المباشر يأخذ بعين الاعتبار اقتراحاتهم فيما يخص تحديد احتياجاتهم التدريبية، بينما نسبة 15.87 % من العينة صرّحت بعكس ذلك، ولعلّ السبب في ذلك يعود أولاً لوجود تفاهم داخل الفريق ككل بحيث يحاول المسؤول دائماً الاستماع إلى عناصر فريقه ومن ثم اقتراحها على مصلحة التكوين، فمثلاً إذا كان هناك إعلان عن وظائف شاغرة في الهيكل التنظيمي يتم دراسة وضعية وحالة الأفراد حسب الشروط الموضوعية في الإعلان وبعد التشاور وموافقة المسؤول المباشر على العمال يتم توجيه الأفراد المقبولين من جراء هذه العملية للقيام بدورة تدريبية.

جدول رقم (20): نوع الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها الأفراد

المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	الإطارات	الفئات
---------	---------------	--------------	----------	--------

نتائج الدراسة

نوع الاحتياجات	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
تخصصية	07	11.11	33	52.83	09	14.28	49	77.77
أكاديمية	01	1.58	02	3.17	0	0	03	4.76
في مجال التسيير	11	17.46	0	0	0	0	11	17.46
المجموع	19	30.15	35	55.55	09	14.28	63	100 ~

س 18

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 77.77 % من أفراد العينة قد صرحت أنها في حاجة إلى تدريب تخصصي، فبالرغم من أن هذا النوع من التدريب هو الغالب في المؤسسة إلا أن العمال يؤكدون على مدى أهمية هذا النوع باعتباره الكفيل بصقل مهاراتهم وقدراتهم أمام ما هو جديد في مجال التكنولوجيا وعلمهم أنه مفتاح تطورهم من جهة وتقدم المؤسسة من جهة أخرى.

الملاحظ أيضا أن أغلبية فئة الإطارات وبنسبة 17.46 % أكدوا أنهم يحتاجون إلى تدريب في مجال التسيير والسبب في ذلك حسبهم يعود إلى كثرة المسؤوليات التي على عاتقهم وتشعب وتطور العمل الإداري في المؤسسة.

• تقييم التدريب:

يعتبر تقييم التدريب من أهم العمليات الإستراتيجية التي يجب على المؤسسة تتبعها والتحقق فيها، فهو يعتبر الصلة الوحيدة التي يمكن من خلالها معرفة وضع المؤسسة والأفراد على حد سواء، فالتقييم هو العملية التي تلغي التسيير العشوائي من خلال معرفة نسبة تحقيق الأهداف المسطرة وبالتالي معرفة إن كان التدريب يدعم عملية تحقيق الأهداف أو لا.

نتائج الدراسة

جدول رقم (21): كيفية تقييم العملية التدريبية

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات الكيفية		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
87.29	4.76	03	0	0	4.76	03	0	0	استمارة معلومات	نعم
	4.76	03	1.58	01	3.17	02	0	0	اختبارات كتابية	
	77.77	49	11.11	07	39.68	25	26.98	17	قياس الأداء	
12.69		08	1.58	01	7.93	05	3.17	02	لا	
100 ~		63	14.28	09	55.55	35	30.15	19	المجموع	

س19

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا من أن نسبة 87.29 % من أفراد العينة قد صرحوا بأن المؤسسة تقوم بتقييم الأفراد بعد العملية التدريبية، وذلك عن طريق قياس أداءهم بنسبة 77.77 %، حيث يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بمتابعة العمال المدربين ليروا الفارق بين مستواهم ومردودهم قبل العملية التدريبية وبعدها، وهو الشيء الذي أكده المسؤول عن مصلحة التكوين، حيث يعتمد في تقييمه على تقارير المشرفين على العمال التي تحتوي تفاصيل حول مدى تحكم وتنفيذ العامل لما تعلمه من العملية التدريبية، وبالتالي فإن المؤسسة تولي اهتماما لقياس الأداء وتهمل العمليات الأخرى في تقييم العملية التدريبية.

جدول رقم (22): مدى اكتساب الأفراد لمهارات جديدة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات الاكتساب	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت

نتائج الدراسة

92.06	58	12.69	08	53.96	34	25.39	16	نعم
7.93	05	1.58	01	1.58	01	4.76	03	لا
100 ~	63	14.28	09	55.55	35	30.15	19	المجموع

س20

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 92.06 % من العينة قد صرحت أن التدريب الذي تلقته أضاف لكل الفئات معارف ومهارات مهنية جديدة، وهذا ما يعطي انطبعا على أن المؤسسة قد استثمرت في الرأس المال البشري، فالتدريب المعتمد عليه قد قدم ما كان منوطا به من إعطاء إضافات للأفراد مقارنة بمجموع المهارات التي كانوا يتمتعون بها قبل القيام به، فمضمون ونوع التدريب كان بأكمله يدور حول مهام منصب العمل ومسؤولياته الوظيفية، فتأكيد هذه الفئات على أنه بدون التدريب لا يستطيع العامل القيام بعمله على أحسن وجه، وأن الاعتماد عليه هو الذي عمل على تثمين معارف الأفراد وزودهم بمهارات وكفاءات جديدة تسمح لهم بممارسة وظائفهم بكل سهولة.

جدول رقم (23): مستوى الأفراد بعد التدريب

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات المستوى
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
84.12	53	11.11	07	44.44	28	28.57	18	أكثر فعالية
12.69	08	1.58	01	11.11	07	0	0	تحول جذري
3.17	02	1.58	01	0	0	1.58	01	لم يقدم أي إضافة
100 ~	63	14.28	09	55.55	35	30.15	19	المجموع

نتائج الدراسة

س 21

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 84.12 % من أفراد العينة صرحوا بأن مستواهم بعد التدريب أصبح أكثر فعالية، ذلك لأن مضمون التدريب الذي يستفيدون منه كل مرة يكون أكثر تعمقا وتخصصا من سابقه، كذلك السبب الآخر هو ذلك الإحساس والثقة والتحكم الذي يظهر لدى العامل عند إدخال بعض التقنيات الحديثة في العمل.

جدول رقم (24): مردود الأفراد بعد التدريب

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات المردود
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
66.66	42	7.93	05	39.68	25	19.04	12	جيد
30.15	19	4.76	03	15.87	10	9.52	06	متوسط
3.17	02	1.58	01	0	0	1.58	01	ضعيف
100 ~	63	14.28	09	55.55	35	30.15	19	المجموع

س 22

من خلال الجدول نلاحظ أن مردود الأفراد بعد التدريب ينحصر بين المردود الجيد والمتوسط لأغلبية الفئات السوسيو مهنية، حيث أن نسبة أفراد العينة والمقدرة بـ 66.66 % ترى بأن مردودها بعد التدريب يعد جيدا، ويرجع

نتائج الدراسة

ذلك حسبهم إلى التدريب الذي تلقوه في مجال عملهم والذي مكنهم من الاستخدام الفعال للتقنيات الحديثة والآليات والكيفيات الواجب استعمالها في ممارسة وظائفهم.

في المقابل فإن نسبة 30.15 % من العينة فإنهم يرون أن مردودهم يعد متوسطا بعد العملية التدريبية وذلك يعود إلى عدة أسباب أهمها صعوبة تطبيق كل ما تلقوه في المراكز التكوينية من دروس وتقنيات وهذا لغياب بعض الوسائل والأجهزة التي تدربوا عليها، كذلك يرون أن مضمون التدريب غير دقيق مما أدى إلى عدم استيعابهم الكلي لبعض التقنيات التي تعتمد على عملية التحليل والمراقبة خاصة لدى فئة أعوان التحكم، من جهة أخرى فقد عبر بعض الأفراد عن ضعف بعض المكونات في العملية الاتصالية مما أدى إلى عدم إيصال المعلومات بشكل جيد.

**جدول رقم (25): إمكانية تقديم مبادرات واقتراحات للمسؤول عن العمل**

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات مبادرات واقتراحات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
69.84	44	7.93	05	41.26	26	20.63	13	نعم
30.15	19	6.34	04	14.28	9	9.52	06	لا
100 ~	63	14.28	09	55.55	35	30.15	19	المجموع

س23

نرى من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة لجميع الفئات وبنسبة 69.84 %، بإمكانهم تقديم مبادرات واقتراحات فيما يخص العمل، وهذا يعود في المقام الأول إلى وجود وضوح في مهام منصب عملهم، فحسب العمال فإن هذه الاقتراحات تشمل في أغلب الأحيان بعض التعديلات لطرق العمل والكيفيات التي يجب أن يتم بها، وبهذه الطريقة يصبح العامل مهتما بتنفيذ المهام الموكلة إليه بكل سهولة وفعالية مما ينقص عليه أعباء العمل، فحسب رأيي فإن هذه الحرية والثقة من المسؤولين ترجع إلى أن الأفراد المتدربين تلقوا تدريباً جيداً يسمح لهم ويؤهلهم إلى تقديم حلول مناسبة لبعض المشاكل المهنية في العمل.

نتائج الدراسة

• الحوافز:

جدول رقم (26): مدى توافق الأجر مع ما يبذله الأفراد من جهد

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات توافق الأجر
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
19.04	12	1.58	01	7.93	05	9.52	06	نعم
80.95	51	12.69	08	47.61	30	20.63	13	لا
100 ~	63	14.28	09	55.55	35	30.15	19	المجموع

س24

يتبين لنا من خلال الجدول أن ما نسبته 80.95 % من أفراد العينة قد صرحوا أن الأجر الذي يتقاضونه من المؤسسة لا يعكس ولا يوافق الجهد الذي يبذلونه في العمل، فحسب عدد من العمال فإن المهام التي يقومون بها كثيرة جدا خاصة وأن الشركة تسعى دائما لتوفير ما يسد الطلب ولعل ما يدعم هذا الطرح هو ما صرحت به نسبة 76.19% من أفراد العينة بأن الأجر الذي يتقاضونه غير كاف، كذلك فإن العمال يؤكدون أنهم دائما عرضة للخطر بسبب مهامهم المختلفة والمتعددة.

نتائج الدراسة

جدول رقم (27): الأساس الذي تعتمده المؤسسة في منح الحوافز

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
87.30	9.52	06	0	0	9.52	06	0	0	على أساس الزيادة في الإنتاج	مادية
	11.11	07	3.17	02	0	0	7.39	05	على أساس ما يبذله العامل من جهد	
	0	0	0	0	0	0	0	0	على أساس السلوك	
	1.58	01	0	0	1.58	01	0	0	على أساس الزيادة في الإنتاج	مغوية
	11.11	07	3.17	02	1.58	05	0	0	على أساس ما يبذله العامل من جهد	
	0	0	0	0	0	0	0	0	على أساس السلوك	
	0	0	0	0	0	0	0	0	على أساس الزيادة في الإنتاج	كلاهما
	52.38	33	7.39	05	31.74	20	12.69	08	على أساس ما يبذله العامل من جهد	
	1.58	01	0	0	0	0	1.58	01	على أساس السلوك	
12.69	08	0	0	4.76	03	7.39	05	لا		
100 ~	63	14.28	09	55.55	35	30.15	19	المجموع		

نتائج الدراسة

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 87.30 % من أفراد العينة صرحت بأن الإدارة تمنح حوافز للعمال منها 52.38 % حوافز بنوعها مادية ومعنوية قدمت على أساس ما يبذله العامل من جهد وقد استفادت منها جميع الفئات السوسيو مهنية، بينما صرحت نسبة 11.11 % من العينة أن الإدارة تمنح فقط الحوافز المادية وعلى أساس ما يبذله العامل من جهد وهو نفس ما صرحت به نفس العينة فيما يخص الحوافز المعنوية، ولعل ما يفسر اعتماد المؤسسة الكبير على نوعي الحوافز هو حرصها ووعيتها بضرورة تطبيق نظام الحوافز، أي إدراكها أهمية هذا النظام في إثارة القوى الكامنة في العمال، وذلك باعتباره وسيلة لإشباع حاجات العامل التي تحركه وتدفعه إلى تحقيق الإنتاجية العالية، وتركيزها على جميع الفئات هو تأكيد منها على أهمية دور كل العمال دون استثناء في دفع عجلة المؤسسة نحو النمو والتطور، فحسب رئيس مصلحة الإدارة والموارد البشرية أن اعتماد المؤسسة بالدرجة الأولى على نوعي الحوافز والمقدمة على أساس ما يبذله العامل من جهد إنما هو عمل مقصود منها وضمن خطتها حتى تحرك في العمال شعور المنافسة الإيجابية وحثهم على إخراج جميع الطاقات الكامنة واستغلالها بما يخدم مصلحتهم ومصلحة المؤسسة.

جدول رقم (28): الحوافز التي يفضلها الأفراد

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات المفضلة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
15.87	10	4.76	03	6.34	04	4.76	03	المادية
0	0	0	0	0	0	0	0	المعنوية
84.12	53	9.52	06	49.20	31	25.39	16	كلاهما
100 ~	63	14.28	09	55.55	35	30.15	19	المجموع

س27

يبين لنا الجدول أن نسبة 84.12 % من العينة صرحت بأنها تفضل الحوافز بنوعها المادية والمعنوية، يليها تفضيل العمال للحوافز المادية بنسبة 15.87 % ، ونرجع تفضيل أغلبية العينة لنوعي الحوافز بحاجتهم إلى تحسين ظروفهم الاجتماعية من جهة والحصول على امتيازات مثل إتباع (أسلوب وضع العلامة و التنقيط وفق ما يقوم به العامل قصد الترقية، المشاركة في اتخاذ القرار وإبداء الرأي والاقتراحات)، الحصول على شهادات تقدير وعرفان أو إدراج

نتائج الدراسة

أسمائهم في لوحات شرف ونشر تقارير بأعمالهم هذا ما يدل على الوعي والاعتزاز بالعمل والشعور بالرضا لديهم ولأنهم اعتبروا كلا من نوعي الحوافز المادية والمعنوية مرتبطان ببعضهما فلا يمكن الاستغناء عن أحدهما، من جهة أخرى نرجع احتلال الحوافز المادية للمرتبة الثانية في التفضيل إلى العامل النقدي والذي يتحدد أساسا في قلة الأجر كما يرجعها العمال كذلك إلى حاجتهم الماسة في تحسين وتأمين وإشباع احتياجاتهم (تحسين المستوى المعيشي).

جدول رقم (29): مدى مساهمة الحوافز والتشجيعات في دفع العمال للعمل أكثر

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات مساهمة الحوافز والتشجيعات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
87.30	55	12.69	08	47.61	30	26.98	17	غالبا
07.93	05	1.58	01	4.76	03	1.58	01	أحيانا
04.76	03	0	0	3.17	02	1.58	01	نادرا
100 ~	63	14.28	09	55.55	35	30.15	19	المجموع

س 28

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 87.30 % من العينة صرحت بأن الحوافز والتشجيعات غالبا ما تدفع العمال إلى العمل أكثر، بينما جاءت بقية النسبة مقسمة بين أحيانا ونادرا أي قلما تساهم الحوافز والتشجيعات في دفع العمال للعمل أكثر، ونفسر النسبة الأولى إلى ما أكده العمال بأن الحوافز والتشجيعات تحرك طاقاتهم ورغباتهم في تحسين معيشتهم وضمان استقرارهم وبالتالي انخفاض معدل ترك العمل، أي أن هذه الحوافز تحقق الرضا التام للعاملين ومن ثم يتعلقون ويرتبطون ارتباطا وثيقا بعملهم ويصبحون على علم بمدى أهمية العلاقة بين الأداء والتحفيز.

جدول رقم (30): الحصول على المكافآت والشكل التي تكون عليه

المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	الإطارات	الفئات
---------	---------------	--------------	----------	--------

نتائج الدراسة

		ت		ت		ت		ت		الحصول على مكافآت	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
90.47	12.70	08	3.17	02	4.76	03	4.76	03	المكافآت الجماعية		نعم
	4.76	03	0	0	3.17	02	1.59	01	المكافآت الفردية		
	73.01	49	11.11	07	38.09	24	23.80	15	كلاهما		
9.52		06	0	0	9.52	06	0	0	لا		
100 ~		63	14.28	09	55.55	35	30.15	19	المجموع		

س29

صرح ما نسبته 90.47 % من أفراد العينة بأنهم تحصلوا على مكافآت، حيث جاءت نسبة العمال الذين تحصلوا على كلا المكافآت 73.01 %، ويعود ذلك حسبهم إلى منهجية معتمدة من طرف المؤسسة حيث تعتمد على المكافآت الجماعية بسبب الصعوبة التي تجدها الإدارة في تحديد الأداء في بعض الوظائف نظراً للتداخل والارتباط في العمل أو بعبارة أخرى يكون الفرد الذي يعمل مضطراً إلى مسايرة وتتبع سرعة أداء الجماعة لأن عمله يعتمد على عمل الآخرين مما فرض على المؤسسة إتباع هذا النوع من المكافآت لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملائهم من أجل تحقيق أداء أفضل وأحسن، بينما تعتمد على النوع الثاني من المكافآت عندما يكون بمقدورها تحديد أداء كل فرد بشكل دقيق حتى يتم إنصاف كل عامل حسب مجهوده.

جدول رقم (31): الحصول على ترقية

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات مساهمة الحوافز والتشجيعات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
15.87	10	0	0	15.87	10	0	0	أحيانا

نتائج الدراسة

84.12	53	14.28	09	39.68	25	30.15	19	نادرا
100 ~	63	14.28	09	55.55	35	30.15	19	المجموع

س30

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 84.12 % من أفراد العينة قد صرحوا أنهم لم يحصلوا على ترقية ويعود السبب وراء ذلك أن هناك ثبات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة باعتبار أن أغلبية العمال من الفئة الشابة، أي أن هناك استقرار في مناصب العمل ولا وجود لمناصب كثيرة تستدعي حركية في الترقية، أما نسبة 15.87 % من العينة التي صرحت بأنها تحصلت على ترقية هم أعوان التحكم، فأغلبيتهم كانوا من فئة أعوان التنفيذ تم ترقيتهم وذلك بسبب التوجه المستقبلي للمؤسسة ورغبتها في الإبقاء فقط على فئة أعوان التحكم بسبب طبيعة عملها الذي يحتاج كثيرا إلى المستوى العلمي والتقني .

جدول رقم (32): قيام المؤسسة بتوزيع جزء من أرباحها على العمال

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات التوزيع
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	63	14.28	09	55.55	35	30.15	19	نعم
0	0	0	0	0	0	0	0	لا
100 ~	63	14.28	09	55.55	35	30.15	19	المجموع

نتائج الدراسة

س31

تؤكد نسبة 100 % من أفراد العينة أن المؤسسة تقوم بتوزيع جزء من الأرباح على عمالها، وذلك باعتبار هذه الطريقة من أنجع السبل في كسب ولاء العمال حيث يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وأنها ملك لهم وليسوا عمالاً فقط لديها هذا ما ينمي لديهم الشعور بالمسؤولية ويجعلهم يبذلون كل طاقاتهم من أجل كسب أكبر ربح ممكن، ففي هذه الطريقة معادلة تخدمهم بشكل كبير، فكلما زاد ربح المؤسسة زاد معها ربحهم، لذلك فإن اعتماد المؤسسة على هذه الطريقة يعد من الأساليب الحديثة في تحفيز العمال لأنها تشجعهم على تفادي اللامبالاة والإسراف في الوقت ومن ثم تحقيق الفعالية للمؤسسة.

جدول رقم (33): مدى سماح المؤسسة للأفراد بالمساهمة في اتخاذ قراراتها

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات المساهمة في اتخاذ القرار
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
38.09	24	4.76	03	23.80	15	9.52	06	نعم
61.90	39	9.52	06	31.74	20	20.63	13	لا
100 ~	63	14.28	09	55.55	35	30.15	19	المجموع

س32

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 61.90 % من أفراد العينة صرحت أن المؤسسة لا تسمح للعمال بالمساهمة في اتخاذ قراراتها، ذلك أن السياسة العامة للمؤسسة لا تسمح بذلك، بينما نسبة 38.09 % من أفراد العينة صرحت أنها

نتائج الدراسة

تساهم في اتخاذ قرارات المؤسسة وهي نسبة معتبرة بعض الشيء، فحسب بعض العمال خاصة أعوان التحكم 23.80 % فإن مساهمتهم تكون بشكل كبير في القرارات التقنية التي تخدم سير العمل باعتبارهم المسؤولون عن العمليات الميدانية ولهم بعض الحرية في تحديد كيفية العمل الملائمة.

جدول رقم (34): توفير المؤسسة لظروف عمل مريحة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات توفير الظروف
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
77.77	49	12.69	08	41.26	26	23.80	15	نعم
22.22	14	1.58	01	14.28	09	6.34	04	لا
100 ~	63	14.28	09	55.55	35	30.15	19	المجموع

س33

صرّحت نسبة 77.77 % من أفراد العينة أن المؤسسة توفر ظروف عمل مريحة، وهو الشيء الذي يؤكد على أن المؤسسة تحاول بقدر الإمكان إتباع أساليب تحد من تعرّض عمّالها للأخطار باعتبار أن نوعية عملهم وطبيعته يحتوي على الكثير من الأخطار نظرا للطبيعة الخاصة لنشاطاتها فإن للوقاية الصحية والأمن أهمية بالغة في مجموع منشآت وتجهيزات المؤسسة.

نتائج الدراسة

جدول رقم (35): مدى مساهمة السياسة التي تتبعها المؤسسة في استقرار الأفراد

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات سياسة المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
79.36	50	11.11	07	44.44	28	23.80	15	نعم
20.63	13	3.17	02	11.11	07	6.34	04	لا
100 ~	63	14.28	09	55.55	35	30.15	19	المجموع

س 34

يتبين لنا من الجدول أن نسبة 79.36 % من أفراد العينة قد صرحوا بأن السياسة التي تتبعها المؤسسة تساهم بشكل كبير في استقرار الأفراد، وهو ما يؤكد أن هذه الأخيرة تعي ضرورة ووجوب توفير كل وسائل الراحة للعمال حتى تعطيمهم الدافع والحافز للعمل بكل طاقاتهم، كذلك فإن التغيير الذي حصل في المؤسسة في السنوات الأخيرة كان له الأثر البالغ في رسم معالم وتوجه جديد للمؤسسة يأخذ بعين الاعتبار الاستثمار في الموارد البشرية، فالمؤسسة تعلم أن

نتائج الدراسة

عليها مسؤوليات اتجاه عملائها ولا بد لها من يد عاملة مؤهلة تكون في مستوى تحمل هذه المسؤوليات، مما أوجب عليها توفير وتهيئة كل الظروف حتى تعمل هذه الأخيرة في جو يسوده الاستقرار<sup>1</sup>.

جدول رقم (36): رأي العمال في نظام الحوافز الذي تتبعه المؤسسة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات نظام الحوافز
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
36.50	23	7.93	05	23.80	15	4.76	03	عادل
42.85	27	4.76	03	17.46	11	20.63	13	متوسط
20.63	13	1.58	01	14.28	09	4.76	03	غير عادل
100 ~	63	14.28	09	55.55	35	30.15	19	المجموع

س 35

من خلال الجدول نجد أن هناك تقارب في رأي العمال فيما يخص نظام الحوافز والحكم عليه بأنه عادل بنسبة 36.33 % ومتوسط بنسبة 42.85 %، وما يؤكد ارتفاع هاتين النسبتين وتقاربهما هو وجود رضا لدى العمال على النظام الذي تعتمد المؤسسة والمتمثل في نظامي المكافآت الجماعية والفردية لأنه يؤدي إلى استفادة معظم العمال من الحوافز والذي يعطي نوعا من عدم التمييز بين كافة العمال، ويفرض نوع من المساواة في القيام بالأعمال.

<sup>1</sup> - انظر المادة 14 من النظام الداخلي للمؤسسة في الملاحق.

نتائج الدراسة

نرى أيضا من الجدول أن نسبة 20.63 % من العينة صرحت بعدم عدالة نظام الحوافز الذي تتبعه المؤسسة، ويرجع ذلك لعدم رضاها عن الشكل الذي تقدم به المكافآت خاصة الجماعية منها لأنها حسبهم تنمي ظاهرة الاتكال لدى العمال ولا تعبر عن الحقيقة الفعلية لمجهود كل عامل.

جدول رقم(37): رأي العمال في حصولهم على حوافز أكبر عند قيامهم بنفس العمل في مؤسسة أخرى

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات حوافز أكبر
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
22.22	14	4.76	03	9.52	06	7.93	05	نعم
77.77	49	9.52	06	46.03	29	22.22	14	لا
100 ~	63	14.28	09	55.55	35	30.15	19	المجموع

س 36

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 77.77 % من أفراد العينة قد صرّحوا أنهم لا يمكنهم الحصول على حوافز أكثر في مؤسسة أخرى عند قيامهم بنفس العمل، وهذا يعتبر دليل قاطع على أن سياسة الحوافز التي توفرها المؤسسة للعمال تعدّ جيّدة نوعا ما، كذلك فإن معظم العمال يعتقدون أن المؤسسات الجزائرية بصفة عامة لا تتبع نظام أحسن من النظام الذي تتبعه مؤسساتهم، بل بالعكس فإن مؤسسة تسيير مراكز الردم التقني لولاية الجلفة وبعد الإصلاحات والتغييرات الأخيرة أصبحت من أهم الشركات التي تولي أهمية كبيرة لتحفيز عمالها.

## نتائج الدراسة

### 2. أهم النتائج في ضوء الفرضيات:

- نتائج الفرضية الأولى: تعتمد إدارة الموارد البشرية على خطط واضحة لتدريب أفرادها.

على العموم تأكد من خلال الدراسة التي أجريناها في مؤسسة تسيير مراكز الردم التقني لولاية الجلفة، أنّ المؤسسة تهتم بعملية التدريب كعملية أساسية لزيادة كفاءة العمال وتجديد مهاراتهم، حيث نجدها تعمد على تدريبهم وتكوينهم عند التحاقهم بها، حيث تم هذا التدريب في مراكز التكوين التابعة للمؤسسة، والشيء الملاحظ هنا أيضا هو اعتمادها الكبير على نوع التدريب التخصصي ذلك أن المؤسسة تعتبر أن نوعية أداء العامل للعمل يرتبط ارتباطا وثيقا بنوعية التدريب الذي يتلقاه، فعندما يكون التدريب تخصصيا ودقيقا ويستجيب لحاجات العمل فهو يؤدي لا محالة إلى تحكّم العامل وتحسن أدائه وبالتالي زيادة الفعالية.

من جهة أخرى ثبت أيضا من خلال الدراسة الميدانية أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على مصلحة التكوين في توجيه التدريب ذلك أنها الوحيدة القادرة على تحديد الضعف في الهيكل التنظيمي وبالتالي قدرتها على رسم خطة أو برنامج محدد وفعال لتوجيه وانتقاء الأفراد الذين لهم القدرة على ملئ تلك الفجوة والضعف في منصب العمل الواقع في الهيكل التنظيمي، لكن وعلى الرغم من هذا فإن جميع أفراد العينة صرّحوا بأنهم بحاجة إلى فترات تدريبية جديدة وذلك لوعيهم بضرورة ووجوب الاستمرارية في التدريب، ولعل أهم سبب دفعهم إلى ذلك الإقرار بهذه الحاجة هو محاولة تحسين أدائهم وتنمية قدراتهم باعتبارها الكفيل بجعلهم يتحكمون في مهام مناصب عملهم.

لكن ولعل ما يعيب سياسة المؤسسة أنه وعلى الرغم من حاجة العمال إلى فترات تدريبية مستمرة فإنها لا تأخذ طلبهم بعين الاعتبار، حيث أن ردّ الإدارة فيما يخص طلبهم الخضوع لتدريب معين يواجه برد سلبي من طرفها، وهو ما يجعلنا نعتقد أن هناك بعض الارتجالية من طرف المؤسسة في تعاملها مع رغبات العمال فيما يخص هذا الجانب، وخاصة تغيب وجهة النظر المباشرة للعمال.

لكننا في المقابل وبالرغم مما ذكرناه آنفا ومن خلال المقابلات التي أجريناها مع العمال والملاحظات التي مرت بنا، وكذا الإجابات التي أدلوا بها من خلال الاستمارة فإنّ اهتمام المؤسسة بالعملية التدريبية في تزايد مستمر، وهو شيء إيجابي يحسب لجهود إدارة الموارد البشرية في هذا المجال ولا يحسب عليها.

- نتائج الفرضية الثانية: تعتمد إدارة الموارد البشرية في تحديد وتقييم العملية التدريبية على إستراتيجية مقصودة

تأخذ بعين الاعتبار مجموعة الخطط والبرامج المتعارف عليها.

### نتائج الدراسة

يلعب تحديد وتقييم الاحتياجات التدريبية دوراً جوهرياً في توجيه العملية التدريبية باعتبارها عنصرين أساسيين من خلالهما تستطيع إدارة الموارد البشرية التحكم في مختلف العمليات والأسس التي تقوم عليها مجموعة الأعمال والوظائف التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف بفعالية.

ومن هذا المنطلق فإن مؤسسة تسيير مراكز الردم لولاية الجلفة التقني تعتبر اللجوء إلى تحديد الاحتياجات التدريبية أمراً مهماً لها، باعتباره أسلوباً علمياً تعتمد عليه أغلب المؤسسات مهما كان نشاطها ورغبة في تنمية كفاءتها، وكذلك وجود تكنولوجيا جديدة لا بد لها من تحكّم متقن ما يحتم تحديداً مفصلاً للاحتياجات.

من جهة أخرى فإن هذا التحديد للاحتياجات التدريبية لا يتم بطريقة عشوائية، بل عن طريق طرق محددة تأخذ بعين الاعتبار تحليل الاحتياجات التدريبية، وكذا من خلال قرار من المؤسسة وإصرارها في الحالة الأولى على الاعتماد على الخطوات العلمية في نشاطها وتخطيطها للعملية التدريبية حيث يكون للمسؤول المباشر الحظ الكبير في تحديد العمال الواجب خضوعهم للتدريب، وفي الحالة الثانية فإن المؤسسة تعتمد على مجموعة من الشروط والأسس الموضوعية مسبقاً، والتي تضمن لها الانتقاء الصحيح للعمال الواجب تدريبهم.

ويؤكد هذا التحليل للاحتياجات التدريبية يكون على أساس تحليل مهام منصب العمل، وهي الطريقة الأقرب للوصول إلى تحديد حقيقي باعتبار أن منصب العمل هو الكفيل بإظهار نقص كفاءة العامل من حيث عدم تحكّمه في مهامه بشكل جيد وفعال وبالتالي الكشف عن الفجوة في منصب العمل والتأكد من أن هناك حاجة للتدريب، ولعل ما يؤكد نجاح المؤسسة في اختيارها لهذه الطريقة هو أن غالبية أفراد العينة وبنسبة 90.47 % يؤكدون على أن هناك تطابق شبه كلي بين هذا التحديد للاحتياجات واحتياجاتهم الفعلية للتدريب.

من جانب آخر نجد أن هناك محاولات جدية من طرف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة بإشراك مسؤوليها بشكل كبير ومباشر في تحديد احتياجاتها التدريبية، حيث أن المسؤول المباشر في العمل هو الذي يلقي عليه عملية التحديد بشكل كبير لأنه في احتكاك مستمر ودائم مع العمال وبالتالي فإنه يعلم نقاط ضعفهم وقوتهم ومن منهم قابل للتطور واكتساب مهارات وقدرات جديدة تتلائم وطبيعة العمل المنوط بهم، وعلى هذا الأساس تقوم مصلحة التكوين بتدريب هؤلاء، فكفاءة المسؤول تجعله محل ثقة المؤسسة وتلعب دوراً كبيراً في هذه العملية، أن مسؤوليهم لديهم الكفاءة لتحديد احتياجاتهم التدريبية باعتبارهم من ذوي مستويات تعليمية عالية هذا من جهة ومن جهة أخرى، فإن المسؤول يأخذ بعين الاعتبار اقتراحات العمال في هذا التحديد.

## نتائج الدراسة

لكن وعلى الرغم من هذه الإيجابية في تحديد الاحتياجات التدريبية تبقى حاجتهم إلى التدريب خاصة التدريب التخصصي ضرورية، لكن هذا لا يؤكد بالضرورة وبشكل قطعي على فشل المؤسسة في تخطيطها وتنفيذها لعملية التدريب، باعتبار أن الأفراد بشكل عام يحبذون الاستمرارية في التدريب.

إن قيام المؤسسة بإتباع هذه الخطوات والطرق المدروسة في تحديدها للاحتياجات التدريبية يفرض عليها القيام بخطوة أخرى مهمة تتمثل في تقييم العملية التدريبية ككل حتى تُقَيِّم مدى تحقيقها لأهدافها من وراء هذه العملية، فالمؤسسة تقوم بتقييم العملية التدريبية وذلك من خلال إتباعها طريقة قياس أداء العمال، فالإكتساب والمستوى يُعبران عن المعيار السلوكي ومفهومان فرعيان يندرجان ضمن مفهوم واسع هو الأداء، وعليه فإن اعتماد المؤسسة طريقة قياس الأداء تعتبر خطوة علمية عملية متعارف عليها ومؤشر مهم ومحدد لنجاح البرنامج التدريبي، ومن جهة أخرى يظهر مردودهم بعد التدريب جيداً وهو ما يثبت وجود معيار النتائج الذي يظهر في إنتاجية وفعالية المؤسسة، وقدرة العاملين على تقديم مبادرات ومقترحات للمسؤول لحل بعض المشاكل في العمل لدليل قاطع على سلامة العملية التدريبية.

ما نستطيع قوله هنا أن إدارة الموارد البشرية في مؤسسة تسيير مراكز الردم التقني لولاية الجلفة تلعب دوراً هاماً وبارزاً في تنمية مواردها البشرية من خلال وجود رؤية، خطط وطرق واضحة فيما يخص تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم العملية التدريبية ككل.

● **نتائج الفرضية الثالثة:** تعتمد مؤسسة تسيير مراكز الردم التقني لولاية الجلفة في بناء نظام حوافزها على مجموعة من الخطوات الواضحة والمدروسة.

اتضح من خلال الدراسة الميدانية، وبعد الإطلاع على إجابات الاستمارة الخاصة بمتغير الحوافز، أن المؤسسة تمنح للعمال حوافز، وهذه الحوافز تقدم على أساس ما يبذله العامل من جهد، هذا الأخير الذي يعتبر أساس من أسس تقديم الحوافز، فهو يعبر عن المجهود المبذول خاصة وأن نشاط المؤسسة هو نشاط خدماتي بالدرجة الأولى، ويبدو لنا هنا أن المؤسسة قد نجحت في اختيار أسلوب تقديم الحوافز الذي يلعب دوراً مهماً في تحقيق فعالية أكثر لدى الموارد البشرية، فكلما تحصلوا على حوافز وتشجيعات باختلاف أنواعها كلما شجعهم ذلك على بذل مجهودات أكبر في العمل مما يضمن استقرارهم وتحسين أدائهم، من جهة أخرى وفي نفس السياق نجد عدم تحصيل العاملين على ترقية لا يعبر على أن المؤسسة لا تعتمد على هذا الأسلوب بشكل عمدي إنما هو راجع في الأساس إلى أن معظم عمالها يعتبرون من الفئة الشابة وبالتالي فإن هناك استقرار في مناصب العمل ولا توجد ضرورة تستدعي حركية في الترقية.

نتائج الدراسة

كذلك فإن المؤسسة تعتمد على أسلوب آخر يعتبر من أهم الأساليب الحديثة في تصميم نظام الحوافز وهو القيام بتوزيع جزء من أرباحها على العمال ويسمى كذلك في ميدان الموارد البشرية المشاركة في الأرباح الأمر الذي يُنمّي مشاعر الانتماء، التعاون، المشاركة ومكافحة اللامبالاة والإسراف في الوقت، وجميعها مفاهيم لمعنى واحد هو فعالية المؤسسة، من جانب آخر نجد بأن المؤسسة توفّر ظروف عمل مريحة والتي تعتبر طريقة متعارف عليها في تحفيز العمّال فهي تدرج ضمن الحوافز المعنوية، ومن خلال كلّ ما سبق نجد عدم توافق الأجر مع ما يبذلونه من جهد، إلا أنه يبدو جلياً أن سياسة الحوافز المتبعة من طرف المؤسسة سياسة جيّدة لأبعد الحدود وأنها تساهم بشكل كبير في استقرار الأفراد خاصة إذا علمنا أن هذه السياسة تنحصر بين العادلة والمتوسطة، وكذا إذا علمنا بأن غالبية الأفراد يؤكّدون على أنّهم لا يستطيعون الحصول على حوافز أكبر بقيامهم بنفس العمل في مؤسسة أخرى.

ومن خلال تفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية يمكن القول أنّ الفرضيات قد تحقّقت على العموم، ونستطيع تلخيص هذه النتائج أكثر في النقاط التالية:

- ✓ تولى المؤسسة اهتماما كبيرا للتدريب في تنمية نشاطها والتي تبرزه من خلال أولوياتها، ويتجلى ذلك من خلال رسالة المؤسسة.
- ✓ تعتمد المؤسسة في تدريب أفرادها على التدريب التخصصي في مراكز التكوين التابعة لها.
- ✓ إهمال المؤسسة للطلب الشخصي للأفراد فيما يخص التدريب، واعتمادها فقط على القرارات الإستراتيجية التي تخدمها.
- ✓ تهتم المؤسسة بتدريب أفرادها عن طريق دورات تدريبية كلما سمحت الفرصة، وكلما زاد احتياجها لتخصّص ما.
- ✓ يمكن القول أن سبب لجوء المؤسسة إلى التدريب يرجع إلى رغبتها في تنمية كفاءتها من جهة وإلى التحكم في التكنولوجيا الحديثة من جهة أخرى.
- ✓ اعتماد المؤسسة على عملية تحليل مهام منصب العمل كطريقة أساسية في تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية.
- ✓ الوصف الكامل والدقيق لمهام منصب العمل لأغلبية المناصب في المؤسسة أثر إيجابا في عملية تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد.
- ✓ تطابق الاحتياجات التدريبية المحددة مع الاحتياجات الفعلية للأفراد .
- ✓ تنحصر عملية تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد بين المسؤولين المباشرين ومصلحة التكوين.

### نتائج الدراسة

- ✓ تعتمد المؤسسة في تقييمها للعملية التدريبية على طريقة قياس الأداء التي تعبر عن مستويين هما: المعيار السلوكي و تحسن مستوى مهارات وقدرات الأفراد باكتسابهم سلوكيات جديدة، ومعيار النتائج من خلال تحسن مردود الأفراد.
- ✓ تمنح المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية للعمال، ويتم ذلك على أساس ما يبذله العامل من جهد.
- ✓ تلعب الحوافز دورًا كبيرًا في تحقيق الفعالية لدى الموارد البشرية ، فكلما تحصل العامل على حوافز وتشجيعات كلما شجّعه ذلك على بذل مجهودات أكبر.
- ✓ تعتمد المؤسسة في مكافأة عمالها على نوعي المكافآت الجماعية والفردية.
- ✓ اعتماد المؤسسة على مبدأ المشاركة في الأرباح مع العمال والذي يعتبر من أحسن الطّرق التي تجعل العامل يُفجّر كل طاقاته الكامنة.
- ✓ لا تسمح المؤسسة للعمال في المشاركة في اتخاذ القرارات الحساسة.
- ✓ تقوم المؤسسة بتوفير كلّ ظروف الراحة للعمال للقيام بعملهم على أحسن وجه .
- ✓ تساهم السياسة التي تتبعها المؤسسة بصفة عامة في استقرار الأفراد، مما يجعلهم لا يفكّرون في ترك العمل.

### خلاصة الفصل:

وعلى العموم فإننا ننتق بشكل كبير مع الدراسات السابقة التي تؤكد على أهمية كل من التدريب والتحفيز في الارتقاء بمهارات وأداء العمال وبالتالي تطوير قدراتهم وكفاءاتهم التي تساهم بشكل مباشر في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها، لكننا في المقابل نؤكد بأنه إذا أرادت المؤسسة الوصول إلى هذه الفعالية فلا بدّ لها من وجود إستراتيجية

نتائج الدراسة

---

واضحة ومدرسة تأخذ بعين الاعتبار كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وكيفية تقييم هذه العملية، مع وضع نظام حوافز يقوم على أسس وأساليب متعارف عليها.

الختمة

## الخاتمة:

وفي الأخير يمكن أن نقول أن الإدارة الإستراتيجية تتميز بالتفرد والتطور أكثر من أي وقت آخر بسبب التطورات التي شهدتها على كافة الأصعدة والتي تساعدها بشكل كبير وفعال في توفير شروط النجاح في ظلّ التحديات التي تواجهها، ويمكن أن نقول أن عملية التحسين في أداء المورد البشري في المنظمة يمرُّ بمرحلة الأداء الآمن من أجل التكيف والتعايش مع المتغيرات سواء كانت داخلية أو خارجية، وبعد إدراك أهمية التغيير تأتي مرحلة إعداد إستراتيجية التطوير، ثم تليها مرحلة إعداد البدائل وإعداد هيكله وهندسة العمليات الإدارية، ثم في الأخير تأتي مرحلة المتابعة والتقييم، وتحتاج الإدارة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية قائدا للتطوير، ويعتبر نفسه جزءا لا يتجزأ من المنظمة والمشاركة في عملية بناء وتطوير المنظمة، كما يلزم على المنظمة أخذ آرائهم ومقترحاتهم كل حسب مكانه ومجال عمله و تخصصه.

كما أنّ الإستراتيجيات المعتمدة حاليا تعتمد أساسا على دفع المؤسسة للحفاظ على مواردها البشرية وتنميتها من خلال القيام بأدوار متكاملة مع إستراتيجيات المؤسسة وأنشطة صنع السياسات وذلك من خلال التخلي عن بعض الأفكار والانطباعات السلبية عن إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات، فالموارد البشرية هي المصدر الذي تحصل منه المؤسسة على احتياجاتها من مختلف القوى العاملة، ومن واجب المسؤولين الاهتمام والتركيز على العنصر البشري واكتشاف جوانب القوة والضعف لديه حتى لا تقل حاجتها باعتبار أن هناك علاقة ارتباط بين التغيير في قدرة وإمكانيات الموارد البشرية وبين التدريب والحوافز، فإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعتبر ثورة تكنولوجية حديثة تستعملها المؤسسة كسلاح لمواجهة قوى العولمة والمنافسة في الأسواق والمحافظة على وحدتها، وهكذا تصل المؤسسة إن أحسنت صياغة إستراتيجيتها إلى أهداف قابلة للتنفيذ من خلال تنسيق جيد ودقيق لمواردها البشرية والاهتمام بالتغيرات التكنولوجية ومدى تأثيرها وعلاقتها في تحديد طبيعة التدريب ونوعية الحوافز.

## وبناء على كلّ ما سبق التطرق إليه نستخلص النتائج التالية:

- فيما يتعلق بإستراتيجية الموارد البشرية يؤدي فعلا إلى تحسين الأداء في مؤسسة تسيير مراكز الردم التقني لولاية الجلفة، حيث نخلص إلى كونه نظاما يمكن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية وبناء أهدافا الإستراتيجية مع ضمان الأداء الفعال من خلال الدقة في التنفيذ والمتابعة المستمرة لإستراتيجياتها وتحقيق للمؤسسة وضوح في الرؤية المستقبلية و القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة و التنبؤ بالتحوّلات البيئية التنافسية كما يمكنها من تدعيم مركزها التنافسي وتحسين من قدرتها على إحداث التغيير والتكيف مع الظروف المحيطة بالمؤسسة وتخصيص الكفاءات و المهارات بطريقة فعالة مما يحقق أهداف المؤسسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- تدريب وتطوير الموارد البشرية يساهم في تحسين أداء مؤسسة تسيير مراكز الردم التقني لولاية الجلفة.
- نظام تحفيز الموارد البشرية يساهم في تحسين أداء مؤسسة تسيير مراكز الردم التقني لولاية الجلفة.

- يتمثل دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء مؤسسة تسيير مراكز الردم التقني لولاية الجلفة في العمل على استقطاب أفضل الموارد البشرية ذات المهارات والكفاءات والتي بإمكانها تقديم الإضافة لها بالإضافة إلى ضرورة الاعتماد على نظام الحوافز لما له من فائدة في تشجيع العمال على إتقان الأعمال الموكلة لهم، كما تقوم بعمل دورات تدريبية وتكوينية للموارد البشرية من أجل تحسين أدائهم وبالتالي تحسين أداء مؤسسة تسيير مراكز الردم التقني لولاية الجلفة.

#### ومن بين التوصيات التي نقترحها ما يلي:

- ضرورة اعتماد نظام التسيير الاستراتيجي الذي يضمن وضع أهداف إستراتيجية طويلة المدى واعتماد الإستراتيجيات المحققة لها بفاعلية.
- ضرورة تسيير مواردها البشرية وكفاءتها الفردية إستراتيجيا من خلال النظم والمداخل الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، كتسيير رأس المال الفكري والكفاءات.
- إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة التدريب، والتحفيز، والاتصال وتقييم الأداء، ووضع خطط، وتنفيذ برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية.
- العمل على تبني الجودة الشاملة للموارد البشرية كخيار إستراتيجي.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع:

أولا بالعربية :

(1) الكتب:

1. إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي (بين النظرية والتطبيق)، ط 1، دار جرير للنشر والتوزيع، مملكة البحرين، 2013.
2. أحمد القطامين: الإدارة الإستراتيجية، ط 2، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
3. أحمد حسين علي حسين: تحليل و تصميم النظم ، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2002 / 2003.
4. أحمد علي الحاج محمد: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دن، 2015.
5. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية- مصر، ط 1، 2001.
6. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، دن، 2004.
7. أكرم أحمد الطويل وعلي وليد: إدارة سلسلة التجهيز أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
8. أيتن محمود سامح المرجوشي: تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، ط 1، دار النشر للجامعات، القاهرة- مصر، 2008.
9. باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار فاروق للنشر والتوزيع، 2006.
10. بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية، عمان- الأردن، ط 1، 2009.
11. تشارلز وجا رديت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وآخرون: الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ، ج 1، الرياض-السعودية، 2001.
12. ثابت إدريس عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2003.
13. جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2006.
14. حبيش علي، أوكيل رابح: الإدارة الحديثة للموارد البشرية وأهمية التكوين فيها، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، ع 21، جانفي 2019.

15. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، ط1، 2002.
16. حسن راوية: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، 1999.
17. حسن راوية: إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2005.
18. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، جامعة 08 ماي 1945، الجزائر، 2004.
19. حمزة الجبالي: تنمية الأداء الوظيفي والإداري، د.ط، دار عالم المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
20. حمزة محمود الزبيدي: التحليل المالي - تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، د.ط، مؤسسة الورق للنشر، الأردن، 2000.
21. حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار الزهران، عمان- الأردن، 2002.
22. خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان- الأردن، 2007.
23. دياب حسين، عبد الفتاح: دور التكوين في تطوير العمل الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة- مصر، 2003.
24. زايد مدير عبوي: إدارة الموارد البشرية، دار الكنوز والمعرفة، 2009.
25. زكريا مطلق الدوري: الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان- الأردن، 1998.
26. زكي محمد هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط 02، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، 1979.
27. سامح عبد المطلب عامر: إدارة الأداء، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان 2010.
28. سعد غالب ياسين: الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان، 1998.
29. سهيلة عباس وعلي علي: إدارة الموارد البشرية، ط 03، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2003.
30. سونيا محمد البكري: نظم المعلمات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.

31. صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي: التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري.
32. طارق الحاجو فليح حسن: الاقتصاد الإداري، دار الصفاء، الأردن، 2000.
33. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية، منظور متكامل، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
34. عبد الباري وآخرون: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
35. عبد الحميد الخليل: إدارة الموارد البشرية، د.ط، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
36. عبد الرحمان الشاعر: أسس التصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، دار ثقيب للنشر والتأليف، ط 1، الرياض- السعودية، 1991.
37. عبد السلام أبو قجف: أساسيات التسويق، الدار الجامعية، بيروت- لبنان، 1995.
38. علي السلمي وساطع أرسلان: تحديد الاحتياجات التكوينية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1974.
39. علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة- الجزائر، 2002، ص 17.
40. عمر عقيلي: إدارة القوى العاملة، دار الزهران للنشر، عمان- الأردن، 1996.
41. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، ط 5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2005.
42. عمرو غنايم، علي الشرقاوي: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، 1984.
43. فريد النجار: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2006.
44. فلاح حسن عداي الحسين: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان- الأردن، ط 2، 2006.

45. قصي قحطان خليفة: إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، ط 1، دن، عمان- الأردن، 2015/2014.
46. مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية: ط1، مكتبة العبيكان، الرياض- السعودية، 2001.
47. محمد أحمد عبد النبي: إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان- الأردن، ط1، 2010.
48. محمد الفاتح محمود بشير: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النشر للجامعات، القاهرة- مصر، 2013.
49. محمد بن دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية (نحو منهج إستراتيجي متكامل)، ط4، دار الداشر، الرياض، 2010.
50. محمد عبد الفتاح ياغي: التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، معهد الإدارة العامة، عمان- الأردن، 1971.
51. محمد عبد الفتاح ياغي: التدريب الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2010.
52. محمد قدرى حسن: إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية- مصر، 2015.
53. مدحت كاظم القرشي: الاقتصاد الصناعي، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
54. مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة- مصر، ط1، 2007.
55. مصطفى محمود أبو بكر: المرجع في التفكير الإستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2005.
56. منير بن أحمد بن دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار ابتكار للنشر، عمان- الأردن، 2016.
57. موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008.
58. مؤيد سعيد السالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2001.
59. مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات، دار علم الكتاب الحديث، ط 1، بدون دار النشر، 2002.

60. نزار كاظم الركابي: الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل، عمان- الأردن، 2004.
61. نور أحمد: مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 1999.
62. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- (2) المعاجم والقواميس :
1. قاموس المعاني، قاموس عربي عربي (معجم عربي)، ط2، دار المشرق، بيروت.
  2. معجم اللغة العربية المعاصر، ط1، دار النشر، 2002-2003.
- (3) الرسائل والمذكرات :
1. ابتهاج حامد عبد الحي جابر: دور القيادة الإدارية في تطوير أداء المؤسسات بالتطبيق على هيئة الجمارك السودانية، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، دن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية، جامعة إفريقيا العالمية، السودان، 2017.
  2. إياد علي الدجني: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية مناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، قسم المناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق، 2011.
  3. ببكر محمد الحسن: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، دراسة حالة مؤسسة نفضال، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2014.
  4. بكر اوي نزيهة: دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات، دراسة حالة مديرية الثقافة لولاية أدرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر مهني تخصص التسيير الإستراتيجي للمؤسسة، جامعة أحمد دراية أدرار- الجزائر، 2016/2015.
  5. بكوش لطيفة: مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، 2017 / 2016.

6. بلاسكة صالح: فعالية مجالس الإدارة في تقييم الأداء الشامل لشركات المساهمة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، دن، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف- الجزائر، 2017.
7. بلحمري سمية، بوشيخي عائشة: الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجامعات المحلية، دراسة حالة بلدية ولاية الشلف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المالية العامة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان- الجزائر، 2013/2014.
8. بوبكر محمد الحسن: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، دراسة حالة مؤسسة نفضال، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2014.
9. بودمي أحمد، نقي سامية: إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المركب الصناعي للأغطية النسيجية تيكسالج، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة تيسمسيلت- الجزائر، 2016/2017.
10. بوهنة زينب، بلهادي مريم: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة **ECOTEX**، تقرير لنيل شهادة ليسانس، قسم العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، شعبة إدارة الأعمال تخصص إدارة الموارد البشرية، الجزائر، 2014.
11. حازم خميس أبو سمرة: دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة، مذكرة ماجستير في القيادة الإدارية، دن، أكاديمية الإدارية والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى بغزة- فلسطين، 2017.
12. الداوي الشيخ: نحو تسيير إستراتيجي فعال بكفاءة في المؤسسات، أطروحة دكتوراه دولة في الاقتصاد، جامعة الجزائر، جوان 1999.
13. دريدي أحلام: دور استخدام أساليب بحوث العمليات في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم تسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، دن، جامعة بسكرة- الجزائر، 2018.
14. رحم زعيبي: أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، من منظور بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة جامعة محمد خيضر، دراسة ماجستير في علوم التسيير، بسكرة- الجزائر، 2010.

15. رمضانى ابتسام: أثر المسؤولية الاجتماعية فى تحسين الأداء الاجتماعى، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماستر فى علوم التسيير تخصص التسيير الاستراتيجى للمنظمات، دراسة حالة مستشفى الحكيم سعدان بسكرة- الجزائر، 2017/2016.
16. رياض بوزكرية، خالد بودور: دور المسؤولية الاجتماعية فى تحسين الأداء الوظيفى، دراسة تحليلية لمجموعة تجارب سابقة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمى، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل- الجزائر، 2020/2019.
17. ريهام محمد عبد المعطى عبد الغفور: أثر تطبيق إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسى فى المؤسسة السودانية للنفط، أطروحة دكتوراه فلسفة فى الجودة الشاملة والامتياز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018.
18. سهام بن رحمون: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفى، دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، الجزائر، 2014.
19. شادي عطا محمد عايش: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسى- دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة فى قطاع غزة، مذكرة ماجستير فى إدارة الأعمال، دن، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية غزة- فلسطين، 2008.
20. صالح بلاسكة: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية فى المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2012.
21. صورية أمجكوح: دور المسؤولية الاجتماعية فى تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر فى علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال علاقات عامة، دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين لمؤسسة سونلغاز أم البواقي- الجزائر، 2019/2018.
22. عبد الباقي حياة: علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفى للعاملين، دراسة ميدانية فى بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي عين تموشنت- الجزائر، 2019/2018.

23. عبد الله حمد، محمد الجساسي: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011.
24. عبد الوهاب محمد حسين : تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، مذكرة دكتوراه في الإدارة الصحية، دن، جامعة سانت كليمينتس العالمية، سورية، 2009.
25. عبير فوزي الخطيب: إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق للدراسات العليا، الأردن، 2009.
26. علي عبد الله: أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999.
27. العيفة محمد: أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر، 2018/2017.
28. فاطمة رشدي سويلم عوض: تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير الأداء، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2007.
29. فاطمة رشدي سويلم عوض: تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير الأداء، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2007.
30. فرحات سميرة: مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، أطروحة دكتوراه العلوم في الاقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، 2016/2015.
31. محمود عبد الرحمان وإبراهيم الشنطي: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2006.
32. مزغيش عبد الحليم: تحسين لأداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.

33. منير بن احمد بن دريدي : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب – الحوافز، (دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز، عنابة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة- الجزائر، 2010.

34. مؤمن شرف الدين: دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف- الجزائر، 2011/2012.

35. نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من جهة نظر العاملين، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة-فلسطين، 2010.

36. نور الدين شنوفي: تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة تدخل ضمن نيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

37. مانع صبرينة: أثر تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2014/2015.

#### (4) المجلات :

1. بوالشرش نور الدين، محامدية إيمان: واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع 27 ديسمبر 2016.

2. سعد العنتري، مؤيد الساعدي: فلسفة إستراتيجية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج 13، ع 45، 2007.

3. سلمى رزق الله، مساك أمينة: الإدارة الإستراتيجية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة الآفاق للعلوم، جامع الجلفة- الجزائر، مارس 2017.

4. وسام إبراهيم موسى: أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج 21، ع 81، جامعة بغداد، 2015.

(5) الملتقيات :

1. عمرو حامد : تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية المنعقد في شرم الشيخ- مصر 2007.

2. محمد بوزهرة: تطور دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية – حالة المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة- الجزائر، 09-10/03/2004.

(6) الوثائق والمؤتمرات :

1. قرار وزاري: القانون الأساسي للمؤسسة.
2. المادة 14 من النظام الداخلي للمؤسسة في الملاحق.
3. القانون والنظام الداخلي للمؤسسة.
4. مصلحة الإدارة والموارد البشرية لمؤسسة تسيير مراكز الردم التقني لولاية الجلفة.
5. الهيكل التنظيمي لمؤسسة تسيير مراكز الردم التقني لولاية الجلفة.

ثانياً باللغة الأجنبية :

1. André boutin: Formation et Développements, Pierre Mardaga Editeur, Belgique, 1983.
2. Auluck, R.K Mere nip and tuck: Training and development's changing role, Industrial and Commercial Training , Vol. 39, No. 1.2008.
3. Craig, Robert (1976): Training And Development Handbook, A Guide To Human Resources Development, New York, Mcgraw-Hill Book Company.
4. Dennis Molho: La performance globale de l'entreprise, édition d'organisation, Paris- France, 2003.

5. Ecosid : **D dialogues autour de la performance en entreprise**, édition harmattan, Paris, 1999.
6. Hughes,A, and Mussnug, K: **Designing Effective Employee Training Programs, Training for Quality**, Vol 5, No2, 1993.
7. Iréne Foghievini: **Organisation et Gestion de L'entreprise**, aengne, Paris, 1998.
8. Loic.Cadin et autres : **Gestion des ressources humaines**, Dunod, paris,3eme é, 2007.
9. minaire : **Conduite de la Recherche en Contrôle de Gestion**, Op.Cit.
10. P.Druker:**L'avenir du management selon Druker**, Edition village mondial, Paris, 1999.
11. P.Eray, Précis: **Développement des Compétences**, édition Liaisons, Paris, 1999.
12. R.Kaplan. D.Norton: **Le tableau de bord prospectif : pilotages stratégique, les 4axes succès**, op, cit.
13. Raymond A. Noe, **John R. Hollenbeck, Barry gerhart: Fundamentals of Human Resources Management**, Irwin, New York, 2004.
14. Robbins, S,and Coulter, M: **Management**, Person Prentice Hall.
15. S.L.Dolan,Randall,Sshuler: **La GRH au seuil de l'an 2000**, les éditions Renouveau Pédagogique, Paris, 2éme é, 1995.

ثالثا المواقع الإلكترونية :

1. [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)

2. عبد الكريم بن رزوق: **الأداء الوظيفي**، متاح على الموقع الإلكتروني:

[https://iraq56.blogspot.com/2013\\_07\\_09\\_archive.html](https://iraq56.blogspot.com/2013_07_09_archive.html)

3. <https://www.almrsal.com/post/419850>

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

تخصص تنظيم وعمل

استمارة بحث حول:

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة  
مؤسسة تسيير مراكز الردم التقني الجلفة – أنموذجا -

إشراف الأستاذ الدكتور:

د. بلعروس محمد الأمين

إعداد الطالبان:

جمات جلول

ججا أحمد

ملاحظة: هذه المعلومات سرية لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية 2023-2024

الاستمارة

أولاً: البيانات الأولية:

1- السن: .....

2- المستوى التعليمي: ثانوي

3- التصنيف المهني:

- إطار

- عون تحكم

- عون تنفيذ

ثانياً: واقع التدريب في المؤسسة

4- هل تلقيت تدريباً على مهنتك الحالية عند التحاقك بهذه المؤسسة؟

لا

نعم


- داخل المؤسسة

• في حالة نعم أين كان ذلك:

- في مركز مهني تابع للمؤسسة

- في مركز مهني مستقل

- أخرى

تذكر:

5- ما نوع التدريب الذي استفدت منه في هذه الدراسة؟


- تدريب تخصصي

- تدريب أكاديمي

- تدريب ترقوي

- أخرى

تذكر:

6- عل استفادتك من التدريب جاء بناءً على:


- طلبك الشخصي

- مسؤولك المباشر

- مصلحة التكوين

- أخرى

تذكر:

في كل الحالات اشرح لماذا؟

7- هل تعمل في نفس الاختصاص الذي تلقيت عليه تدريباً؟

لا

نعم

8- هل حدث وأن استفدت من دورة تدريبية أخرى في هذه المؤسسة؟

لا

نعم

• في حالة نعم هل ساهم ذلك في زيادة كفاءتك ومهاراتك؟

لا

نعم

9- هل ترى أنك بحاجة إلى فترة تدريبية جديدة؟

لا

نعم

• في حالة الإجابة بنعم لماذا؟

- للحفاظ على منصب عملك

- لتحسين الأداء وتنمية القدرات

- للحصول على ترقية

- كلها معا

• في حالة الإجابة بلا لماذا؟

- لأن التدريب غير مفيد في المؤسسة

- لأنك قادر على أداء عملك على أكمل وجه

- لأمر أخرى تذكر

10- إذا احتجت إلى فترة تدريبية في اختصاص معين، هل تطلب ذلك من الإدارة؟

لا

نعم

• في حالة الإجابة بنعم كيف يكون ردّ الإدارة؟

11- حسب خبرتك في هذه المؤسسة، هل الاهتمام بمجال التدريب:  إيجابي  سلبي


- في تزايد
- في تراجع
- على نفس الحال

ثالثاً: تحديد الاحتياجات التدريبية:

12- حسب رأيك هل لجوء المؤسسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال يعود إلى:


- رغبة المؤسسة في تنمية كفاءتها
- وجود فجوة بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة
- تدني نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة

- أخرى تذكر .....

13- هل يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في مؤسستكم عن طريق:


- تحليل الاحتياجات التدريبية
- بطريقة عشوائية
- قرار من المؤسسة الأم

- أخرى تذكر .....

14- حسب رأيك هل تم تحديد احتياجاتك التدريبية في مؤسستكم عن طريق:


- تحليل مهام منصب عملك
- بناء على الفارق بين مردودك والمردود السنوي المحبذ من المؤسسة
- بناء على التقييم السنوي لأدائك

- أخرى تذكر .....

في كل الحالات اشرح كيف تم ذلك ؟

15- حسب رأيك هل الاحتياجات المقترحة من طرف المعنيين بذلك مطابقة لاحتياجاتك التدريبية ؟

--

لا

--

نعم

● في حالة الإجابة بلا اشرح لماذا ؟

16- من المسؤول عن تحديد هذه الاحتياجات التدريبية في المؤسسة التي تعمل بها ؟


- مسؤولك المباشر
- رئيس القسم أو المصلحة

- آخر يذكر .....

17- هل ترى بأن المسؤول عن تحديد الاحتياجات التدريبية كفاء للقيام بهذه العملية:

--

لا

--

نعم

● إذا كان الجواب بلا هل هذا يعود إلى:

- عدم تقديره لأهمية التدريب في المؤسسة
- عدم إلمامه ومعرفته لنشاط وظيفتك
- عدم تخصصه في نفس تخصصك

- أخرى تذكر .....

- 18- هل مسؤولك المباشر يأخذ بعين الاعتبار احتياجاتك التدريبية التي تقترحها عليه:  
 نعم  لا   
 • إذا كان الجواب بلا اشرح لماذا؟

- 19- ما نوع الاحتياجات التدريبية التي أنت بحاجة لها؟  
 - احتياجات تدريبية تخصصية  
 - احتياجات تدريبية أكاديمية  
 - احتياجات تدريبية في مجال التسيير  
 - أخرى تذكر

• في كل الحالات اشرح لماذا

رابعاً: تقييم التدريب:

- 20- هل يتم تقييم العملية التدريبية في مؤسستكم؟  
 نعم  لا   
 • إذا كان الجواب بنعم هل يتم ذلك عن طريق؟  
 - استمارة معلومات  
 - اختبارات كتابية  
 - قياس الأداء  
 - أخرى تذكر

- 21- حسب رأيك هل التدريب الذي تلقيته يتماشى مع احتياجاتك التدريبية؟  
 نعم  لا   
 • إذا كان الجواب بلا اشرح لماذا؟

- 22- هل التدريب الذي تلقيته ساعدك على اكتساب مهارات جديدة ساهمت في تحكّمك أكثر بمهام منصب عملك؟  
 نعم  لا   
 • في حالة الإجابة بنعم اشرح كيف عرفت ذلك؟

• في حالة الإجابة بلا لماذا في رأيك؟

- 23- كيف ترى الآن مستواك المهني والمعرفي بعد التدريب؟  
 - أكثر فعالية  
 - تحول جذري  
 - لم يقدم أي إضافة  
 - هل مردودك بعد التدريب يعد:

- جيد   
 - متوسط   
 - ضعيف

- 25- هل ساعدك التدريب على المبادرة في إعطاء اقتراحات وحلول لمسؤوليك ؟  
 نعم  لا   
 • إذا كان الجواب بلا اشرح لماذا ؟

- 26- هل التدريب الذي استفدت منه يؤهلك للعمل في أكثر من منصب ؟  
 نعم  لا   
 • إذا كانت الإجابة بنعم ما سبب ذلك ؟

خامسا: الحوافز:

- 27- ما رأيك في الأجر الذي تتلقاه من المؤسسة ؟  
 كاف  غير كاف   
 28- هل يعكس الأجر ما تبذله من جهد ؟  
 نعم  لا   
 29- هل تمنح المؤسسة حوافز للعمال ؟  
 نعم  لا   
 • إذا كانت الإجابة بنعم ما نوعها ؟  
 مادية  معنوية   
 30- على أي أساس تقدم هذه الحوافز ؟  
 - على أساس الزيادة في الإنتاج  
 - على أساس ما يبذله العامل من جهد  
 - على أساس السلوك  
 - أخرى تذكر

- 31- حسب رأيك أي نوع من الحوافز يفضل العمال ؟  
 المادية  المعنوية   
 • في كل الحالات اشرح لماذا ؟

- 32- حسب رأيك هل تساهم الحوافز والتشجيعات في دفع العمال للعمل أكثر ؟  
 غالبا  أحيانا  نادرا

- 33- هل حصلت على مكافأة من هذه المؤسسة ؟  
 نعم  لا   
 • إذا كانت الإجابة بنعم هل كان ذلك في إطار:

- المكافآت الجماعية  المكافآت الفردية   
 34- هل سبق وأن تحصلت على ترقية في عملك ؟  
 نعم  لا

- 35- هل تقوم المؤسسة بتوزيع جزء من أرباحها السنوية على العمال ؟  
 نعم  لا

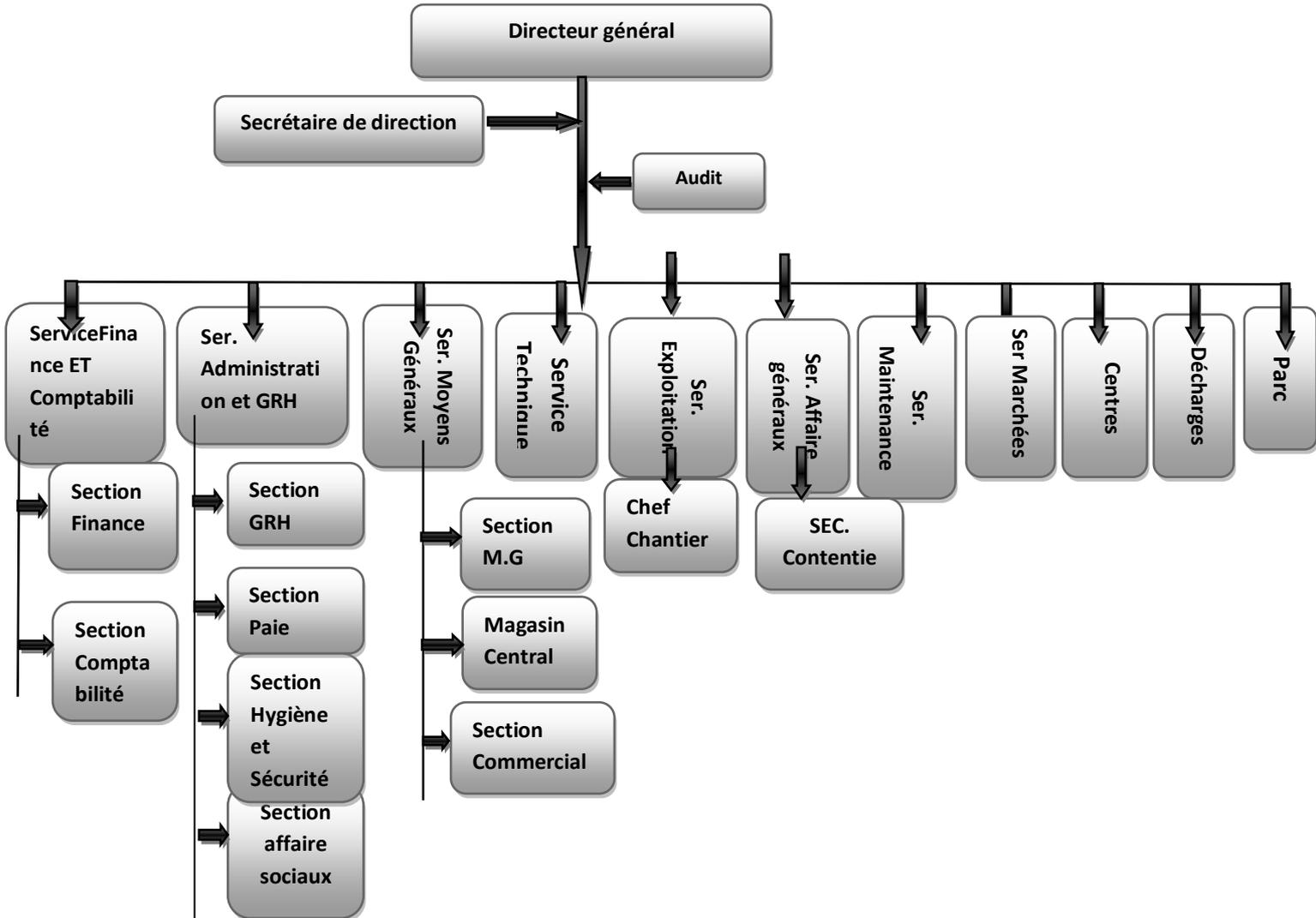
- 36- هل تسمح لك سياسة المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات ؟  
 نعم  لا

- 37- هل توفر المؤسسة ظروف عمل مريحة ؟  
 نعم  لا

- 38- هل السياسة التي تتبعها المؤسسة تجعلك تشعر بالاستقرار في العمل ؟  
 نعم  لا
- 39- ما رأيك في نظام الحوافز الذي تتبعه المؤسسة ؟  
 نعم  لا
- 40- هل ترى أنه يمكنك أن تحصل على حوافز أكبر بقيامك بنفس العمل في مؤسسة أخرى ؟  
 عادل  متوسط  غير عادل
- 41- هل لك الحق اقتراحات لتحسين نظام الحوافز في هذه المؤسسة ؟  
 نعم  لا
- في حالة الإجابة بنعم ما هي ؟

نشكرك على حسن تعاونك معنا

### ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GENERALE



المصدر: مصلحة الإدارة والموارد البشرية لمؤسسة تسيير مراكز الردم التقني.