



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي احمد بن يحيى الوشريسي -  
تيسمسيلت  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير  
قسم علوم التسيير



الموضوع:

إدارة الموارد البشرية و دورها في تطوير أداء  
المؤسسة الاقتصادية  
-دراسة حالة المركب الصناعي للأغطية النسيجية تيكسالج-

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

إشراف الأستاذ:  
د. طالم صالح

إعداد الطالبين:  
- بودومي أحمد  
- نقي سامية

لجنة المناقشة

رئيسا  
مقررا  
ممتحنا

الأستاذ: د. خيثر الهواري  
الأستاذ: د. طالم صالح  
الأستاذ: د. بوساحة محمد

السنة الجامعية 2016/2017





## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

أمي الحبيبة ؛ أبي الكريم

حفظهما الله

و إلى إخوتي و أخواتي و أقربائي و أصدقائي

و إلى كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة .

ن.سامية



## الملخص :

تعد إدارة الموارد البشرية عنصرا أساسيا في المنظمات العامة و الخاصة و ذلك لمدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المنشودة فلهذا تسعى باستمرار الى تطوير أدائها الذي يعتبر المحرك الأساسي لأداء المنظمات و ذلك بالتعاون و التواصل المستمر بين الأفراد و إدارة الموارد البشرية.

و قد قمنا بدراسة حالة المركب الصناعي للأنسجة تيكسالج حيث تم استخدام إستبانة لجميع البيانات و قد وزع على عينة حجمها 24 عامل بحيث تم استخدام برنامج SPSS في التحليل الأحصائي.

La gestion des ressources humaines une composante essentielle des organisations publiques et privées, et dans la mesure de leur contribution à la réalisation des objectifs souhaités, il cherche constamment à améliorer ses performances, ce qui est le principal moteur de la performance des organisations et çaavec la coopération et la communication continue entre les individus et la gestion des ressources humaines. Nous avons étudié le cas complexe industriel du tissu TEXALG sachant il a été utilisés l'identificationde toutes les données et il a été distribués sur un échantillon 24 travailleurs afin que l'utilisation du programme SPSS dans l'analyse statistique.

## الفهرس

.....	كلمة شكر
I	إهداء.....
II	الملخص.....
IV	فهرس الموضوعات.....
V	قائمة الجداول.....
VI	قائمة الأشكال.....
VII	المقدمة العامة.....
أ-ج	

### الفصل الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
3.....	المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية
4.....	المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية
4.....	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية
6.....	المطلب الرابع: أهمية توظيف الموارد البشرية
6.....	المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
6.....	المطلب الأول: وظيفة التحليل وتوصيف الوظائف
9.....	المطلب الثاني: وظيفة تخطيط الموارد البشرية
13.....	المطلب الثالث: وظيفة الاستقطاب
16.....	المطلب الرابع: وظيفة التدريب
22.....	المبحث الثالث: مدخل عام لتنمية الموارد البشرية
22.....	المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية
23.....	المطلب الثاني: خصائص و أهداف تنمية الموارد البشرية
24.....	المطلب الثالث: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية
24.....	المطلب الرابع: أهمية مناهج تنمية الموارد البشرية
28.....	خلاصة

## فهرس الموضوعات

### الفصل الثاني: تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية

29.....	تمهيد
30.....	المبحث الأول: مفاهيم عن المؤسسة الاقتصادية
30.....	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة وخصائصها
32.....	المطلب الثاني: أنواع المؤسسة
33.....	المطلب الثالث: وظائف المؤسسة
34.....	المطلب الرابع : أهداف المؤسسة
35.....	المبحث الثاني: ماهية الأداء
35.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء
37.....	المطلب الثاني: مستويات الأداء
39.....	المطلب الثالث: محددات الأداء ومعوقاته
41.....	المطلب الرابع : مؤشرات قياس الأداء
44.....	المبحث الثالث: أثر تنمية الموارد البشرية على تطوير الأداء الاقتصادي
44.....	المطلب الأول: زيادة الإنتاجية و تخفيض التكلفة
48.....	المطلب الثاني: القدرة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية
50.....	المطلب الثالث: مدخل نظري للتصدير
53.....	خلاصة

### الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي للأغطية النسيجية تيكسالج

54.....	تمهيد
55.....	المبحث الأول: المركب الصناعي للأغطية النسيجية تيكسالج
55.....	المطلب الأول: المنهج المستخدم
55.....	المطلب الثاني : مجالات الدراسة
57-58.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة تيكسالج
61.....	المبحث الثاني : تقييم الأداء
61.....	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
62.....	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء
63.....	المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء
67.....	المطلب الرابع : أساليب تقييم الأداء
69.....	المبحث الثالث: تحليل نتائج الإستبيان
69.....	المطلب الأول: عرض و تحليل خصائص أفراد العينة
74.....	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لفقرات الإستبيان
79.....	المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة
80.....	خلاصة
82-81.....	الخاتمة العامة
85-83.....	قائمة المراجع و المصادر
VIII.....	قائمة الملاحق

فهرس الجداول :

الصفحة	إسم الجدول:	الجدول
14	مزايا و عيوب الاستقطاب الداخلي و الخارجي	جدول(1-1)
37	يبين مفهوم الأداء	جدول(1-2)
39	ربط مستويات الأداء الثلاثة مع الحاجات الثلاث	جدول(2-2)
65	أمثلة عن معايير تقييم الأداء	جدول(1-3)
67	الأسئلة المستخدمة في قائمة المراجعة	جدول(2-3)
69	مثال يوضح طريقة الاختيار الإجباري	جدول(3-3)
69	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	جدول(4-3)
70	توزيع عينة الدراسة حسب السن	جدول(5-3)
71	توزيع عينة الدراسة وفق الأقدمية	جدول(6-3)
72	خصائص دراسة العينة وفق الصنف	جدول(7-3)
73	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل التعليمي	جدول(8-3)
74	معامل الثبات لمتغيرات الدراسة	جدول(9-3)
75	توضيح مقياس لكرات الخماسي	جدول(10-3)
76	حساب المتوسط و الانحراف المعياري بإدارة الموارد البشرية	جدول(11-3)
77	حساب المتوسط و الإنحراف المعياري لتقييم الأداء	جدول(12-3)
78	نتائج اختبار علاقة إدارة الموارد البشرية بتقييم الأداء المؤسسي	جدول(13-3)



فهرس الأشكال :

الصفحة	اسم الشكل	الأشكال
20	خطوات تصميم البرنامج التدريبي.	شكل (1-1)
21	الفرق بين التدريب و التطوير	شكل (2-1)
23	مخرجات التعلم	شكل(3-1)
45	العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء.	شكل (1-2)
58	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة تيكسالج	شكل (1-3)
70	يوضح تمثيل عينة الدراسة وفق متغير الجنس	شكل (3-2)
71	يوضح تمثيل عينة الدراسة وفق متغير السن	شكل (3-3)
72	تمثيل عينة الدراسة وفق الأقدمية	شكل (4-3)
73	تمثيل عينة الدراسة وفق الصنف	شكل (5-3)
74	تمثيل عينة الدراسة وفق المستوى الدراسي	شكل (6-3)

**المقدمة:**

المورد البشري له أهمية كبيرة في عصرنا هذا، كما أنه المسؤول الأول و الأخير عن الفشل و النجاح لأي منظمة من المنظمات أو دولة من الدول، فالتطور الإنساني في العلاقات و نمط التعامل و منهجية العمل داخل المنظمة يعد شرطا أساسيا لارتقاء المنظمات إلى الزيادة، و ينبغي الإشارة إلى أنه مهما تطور المؤسسة تقنيا أو امتلك قدرات عالية فإنه يبقى رهين العقول التي تديره و تدبر شؤونه و بذلك فإننا نجد التطور ليس رهين الآلات و التكنولوجيا بل هو مرهون بتطور الإنسان و نموه و ارتقاءه.

إن الاهتمام بالموارد البشرية و رعايتها يعد من أهم الركائز التي تساعد على الاستجابة للتطورات السريعة و المتلاحقة في مختلف المجالات، لذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التي تؤدي إلى بناء المعرفة و المهارة و الخبرة لدى الموارد البشرية العاملة و توفر فرص التقدم في مسيرتهم الوظيفية التي تعتمد على عدة مداخل و وظائف أهمها: التحليل-التخطيط -الإستقطاب من أجل تحقيق الأهداف المرجوة بالنسبة للمورد البشري والمنظمة.

وتعد عملية تطوير الأداء من الوظائف الأساسية في المؤسسة، كون هذه الأخيرة تهدف من خلال هذه العملية على الحكم على أداء مواردها البشرية، و من ثم على أدائها الكلي و الذي يتضمن الأداء الاقتصادي.

**أولا- إشكالية البحث:** انطلاقا مما سبق، تبرز إشكالية بحثنا فيما يلي:

- ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية ؟
- وهذه الإشكالية تنفرع بدورها إلى أسئلة فرعية تتمثل في الآتي نذكرها :
- ما المقصود بإدارة الموارد البشرية و فيما تتمثل وظائفها ؟
- ما أثر إدارة الموارد البشرية على تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية ؟
- هل تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير أداء المؤسسة المبحوثة ؟

**ثانيا- فرضيات البحث:**

- إدارة الموارد البشرية مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المنظمة على إحتياجاتها من الموارد البشرية و تطويرها.

- تؤثر إدارة الموارد البشرية على الأداء الإقتصادي للمؤسسة .

- تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير أداء المؤسسة المبحوثة .

**ثالثا- أهمية البحث:** تكمن أهمية هذا البحث في النقاط التالية :

يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتفعيل الموارد البشرية ، باعتباره محدد أساسي لأداء المؤسسة، علاوة على إمكانية تدعيم الباحثين و المهتمين، بمقارنة تحليل الموارد البشرية و تفعيلها و إدارتها بتطوير أداء المؤسسة.

-يوضح هذا البحث، أهمية تطوير أداء المؤسسة، وعدم ركونها إلى نفس الأداء، وهذا ما يتطلب إدارته للحصول على مستويات أفضل عن طريق تقييمه، واكتشاف سبب الفجوة بين توقعات المؤسسة للأداء و أدائها الفعلي والتطرق لأساليب التطوير و التغلب عليها.

-تعد إدارة الموارد البشرية من أكثر المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا في ميادين التسيير و الإدارة، و التي لا تزال تمثل مجالا واسعا للبحث و الدراسة.

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

-التغيرات و التطورات المعرفية و العملية التي يشهدها عالمنا اليوم ، و التي تفرض على المؤسسات الاقتصادية ضرورة تبني مسؤوليات جديدة تتمثل في تدريب و تنمية الموارد البشرية ، لإكسابها المهارات و المعارف التي تساعدها على تحسين و تطوير أداءها ، و التي تؤهلها لتطوير أداء المؤسسة الاقتصادية .

**رابعاً- أهداف البحث:** نسعى من خلالها قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة أهداف أهمها:

- محاولة التعرف على مدى أهمية إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية.

- محاولة اقتراح مقارنة نظرية تفترض التالية: إن تحقيق المؤسسة لأداء أحسن

مرتبط بشكل رئيسي بالمؤسسة الاقتصادية و تفعيلها من خلال اعتمادها على مدخل تقييم الأداء إلى تحسين أداء المؤسسة، حيث أن عملية تطوير الأداء تتأثر بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وإنتاجيتها واستعدادها.

**خامساً- مبررات اختيار موضوع البحث:** إن اختيار دراسة أي موضوع يكون نتيجة أسباب و دوافع ، و من بين هذه الأسباب التي أدت إلى اختيار الموضوع نذكر:

- إعتقادنا بأن المورد البشري مصدر الأداء الأحسن للمؤسسة ،لذا وجب الاهتمام به وتفعيله و محاولة مواكبته مع التغيرات السريعة و المستمرة التي تميز بها عصرنا و التي تؤثر على المؤسسة ،ونعتقد أن تحسين أدائه يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، حيث أن عملية تحسين الأداء تتأثر بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وإنتاجيتها واستعدادها.

-اعتبار المورد البشري هو مورد مؤشر وحاكم بأداء المؤسسة إذا ما قورن بغيره من الموارد، فعلى الرغم من أن هذا المورد لا تظهر له قيمة مالية إلا أنه يعتبر المورد الوحيد الحقيقي لأي مؤسسة، كما أن هذا المورد يعمل على توزيع الأدوار ويحدد السلطات و يفرضها و يشرف على النشاطات و الأدوات ، وبالتالي هو مورد الذي بدونه لا يمكن أن يتحسن أداء المؤسسة و بالتالي لن تستطيع تحقيق أهدافها.

- وجود رابطة عاطفية بيننا وبين موضوع البحث وهذا ما ينتج نوع من المثابرة و

الصبر و التحمس للموضوع.

- ملائمة موضوع البحث لتخصصنا (إدارة أعمال).

**سادساً- المنهج المتبع:** للإجابة على الأسئلة المطروحة في الإشكالية و اختبار صحة الفرضيات من عدمها، اعتمدنا على المنهج الوصفي و ذلك من خلال التطرق إلى موضوع أهمية إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء المؤسسة .

**سابعاً- صعوبات البحث:**

- عدم توفر المراجع بكثرة.

- ضيق الوقت المخصص لموضوع البحث.

- عدم الإجابة على جميع أسئلة الاستبيان من طرف العاملين.

- ندرة المؤسسات الاقتصادية بالولاية الأمر الذي أدى إلى صعوبة إجراء الدراسة الميدانية.

### ثامنا- خطة البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول كما يلي:  
-الفصل الأول: سنتناول فيه عرضا لإدارة الموارد البشرية , حيث سنتناول في المبحث الأول ماهية إدارة المواد البشرية، أين سنتطرق في المبحث الثاني إلى وظائف إدارة الموارد البشرية ، في حين سندرس في المبحث الثالث مدخلا عاما لتنمية الموارد البشرية .  
- أما في الفصل الثاني : فسنخصصه لدراسة تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال التطرق إلى التعريف بالمؤسسة وكذا الأداء إضافة إلى تحديد أثر تنمية الموارد البشرية على تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية.  
-الفصل الثالث: نتناول في هذا الفصل دراسة حالة المركب الصناعي للأغطية النسيجية تيكسالج إذ سنتطرق في المبحث الأول لحالة المركب الصناعي للأغطية النسيجية تيكسالج في حين سنتطرق في المبحث الثاني إلى تقييم الأداء لنهني دراستنا بالمبحث الثالث والذي قمنا فيه بتحليل نتائج الإستبيان .

**تمهيد :**

إن إدارة الموارد البشرية هي نوع خاص من أنواع الإدارة التي يعتني بالعنصر البشري بشكل أساسي وتركز على كيفية استقطابه والطريقة التي يتم اختياره، لينضم لفريق العمل في منشأة ما، وتنظيم أموره وتقييم أدائه.

كما يهتم بمكافأة الإدارة والأيدي العاملة في المنشأة على مختلف مستوياتها الإدارية لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة وتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد والعمل على زيادة مستوى جودة الإنتاج ورفع كفاءة العاملين وفعاليتهم بالعملية الإنتاجية.

تحظى الموارد البشرية بأهمية بالغة في مجال التنمية وتعتبر العنصر المؤثر على الموارد المتاحة في المنشأة، وتكمن أهمية الموارد البشرية بأن الإنسان يلعب دور المحرك الرئيسي لأية عملية من عمليات المنشأة، إذ يبعث الحيوية والفاعلية في استغلال الثروات المتوفرة وهو المسؤول الأول عن نمو المنظمة وتقديمها وتحديد ملامحها والمعني قدما بتفوقها في البيئة المنافسة.

وتشغل الموارد البشرية حيزا كبيرا في الإدارة الحديثة كونها تهتم بالوظائف والمهام الخاصة ومنحها المكان المناسب في الهيكل التنظيمي للمنشأة، واتخاذها كأسلوب نجاح ونشاط، لذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية شرطا لا بد منه لتحقيق النجاح لأية منشأة.

ويتناول هذا الفصل المباحث التالية :

**المبحث الأول:** ماهية إدارة الموارد البشرية.

**المبحث الثاني:** وظائف إدارة الموارد البشرية.

**المبحث الثالث:** مدخل لتنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية:

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

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

ومن هذا المنطلق يبرز الدور الأساسي والمحوري لإدارة الموارد البشرية، فماذا تعني إدارة الموارد البشرية؟

- إن إسهامات الباحثين والكتاب في تعريف إدارة الموارد البشرية كثيرة ومتعددة نذكر منها على سبيل المثال:

الإدارة، والموارد البشرية فهي مركبة من جزأين:

أ- مفهوم الإدارة لغويا: كلمة Administration تعني لغويا أداة تحقيق غرض معين أو محدد ولقد اشتقت من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين AD, Mistris ومعناها أداة خدمة الآخرين، وهناك من يفضل استخدام كلمة Management للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة لإدارة أو أهمية الجانب الإنساني للمشروع.

ب- اصطلاحا: لقد اختلفت الرؤى حول ماهية الإدارة حتى أصبح سؤال كثيرا ما يتردد هو: هل الإدارة علم أم فن ومهارة ذاتية؟ وعليه فقد انقسم المحللون في هذا الأمر إلى ثلاث فرق هي:

- الفريق الأول: يرى أنها علم ولها قواعدها ومناهجها المتطورة على مر العصور من خلال ما يتبعها من مواد علمية متعددة.

- الفريق الثاني: يقولون 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 أن ناجحون.

- الفريق الثالث: يقولون 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.

ج- مفهوم الموارد البشرية لغويا: يعني المنهل، الطريق، مصدر الرزق أي المنبع.

- اصطلاحا: هي تلك المجموعة من الأفراد المشاركة في تحقيق أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز التي تقوم بها المؤسسة.<sup>1</sup>

ومما سبق يمكننا تعريف إدارة الموارد البشرية كما يلي: وهناك كم هائل من التعريفات ونحاول تقديم البعض على النحو التالي:

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

\* حسب ماسيو دوغلاس MASSIO DAUGLASS : هي العملية التي بواسطتها يمكن توجيه أنشطة الآخرين نحو أهداف مشتركة.

\* والإدارة عند فايول FAYOL : هي الوصول إلى الأهداف بالتعاون مع الموارد البشرية المتاحة.<sup>1</sup>

\* SHERANI et CHRUDEN : إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها وذلك للوصول إلى الهدف المنشود.

ومن كل هذه التعاريف نأخذ تعريفا شاملا : في معناها الواسع تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية بجميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها، كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها على العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة، أي أنها هي تلك الوظيفة التي تهتم بكيفية إعداد القدرات اللازمة للمنظمة وكيفية توزيعها على مختلف المناصب داخل هذه الأخيرة ومن ثم الإشراف والتوجيه لهذه القدرات وتعويضها بما تستحقه جراء قيامها بما أنيط من واجبات ووظائف.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني : أهمية إدارة الموارد البشرية:

تبدو أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة لأسباب عديدة أهمها ما يلي:

- أن الموارد البشرية هي أحد موردين هامين في المنظمة (الموارد البشرية والموارد المالية) بل إن الموارد البشرية هي التي تقوم بإدارة الموارد المالية.  
- أن الموارد البشرية هي التي تقوم باتخاذ القرارات التي تحقق فرص نجاح المنظمة وحل مشاكلها.

- ترتب على التطوير الصناعي وزيادة عدد وحجم المنظمات وتنوع أنشطتها زيادة عدد العاملين في تلك المنظمات حتى وصل عددهم في المنظمة الواحدة إلى عشرات الآلاف .  
- أدى كبر حجم المعروض من الموارد البشرية الفنية المتخصصة إلى ضرورة الاهتمام بتدريب وتنمية هذه الموارد البشرية .

- أدى تزايد التحديات العالمية التي تواجه منظمات الأعمال في الوقت الراهن وما يتوقع من سرعتها في المستقبل إلى ضرورة الاستثمار في الموارد البشرية حتى يمكن توفير المديرين القادرين على إدارة المنظمات المعقدة بما تحمله من ضرورة إتباع أساليب إدارية معاصرة .

- تزايد دور النقابات العمالية واهتمامها بالقوى العاملة في الدولة من حيث التدريب والتطوير و الأجور والرعاية الصحية والاجتماعية.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية :

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة في المنظمة وهي الأهداف الاجتماعية والتنظيمية والوظيفية والشخصية وتتبع أهداف إدارة الموارد البشرية من أهداف الفئات التي تقع في داخل التنظيم أو خارجه وهي كالتالي:

1- **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>-العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005، ص 138.

<sup>2</sup>-د. منير أحمد بن دريدي، نفس المرجع السابق، ص 31-32.

<sup>3</sup>-الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، إدارة الموارد البشرية، 2009، ص 05.

- 2- العاملون: يقصد بالعامين 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.
- 3- المستهلكون: وهم الذين يقومون بشراء واستخدام المنتجات ( السلع والخدمات ) التي ينتجها المشروع ويهدف هؤلاء إلى ما يلي:
- الحصول على المنتجات بأسعار مناسبة.
  - الحصول على المنتجات بالجودة المناسبة.
  - أن تتوفر في المنتجات خصائص الأمان والمعلومات والضمان وخدمات ما بعد البيع.
- أن تتوفر المنتجات في منافذ توزيع قريبة.
- 4- 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.
  - وبالتالي أهداف الموارد البشرية فيما يلي :
- 1- توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بالأعداد والتخصصات والمهارات المناسبة لشغل الوظائف وتنمية الخطط وتحقيق الأهداف.
  - 2- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لدى جميع العاملين في المنظمة من حيث التدريب والترقية والأجور.
  - 3- رفع كفاءة أداة العاملين بالمنظمة وذلك في كل المستويات الإدارية ( العليا والوسطى والدنيا ).
  - 4- تحضير العاملين بالمنظمة بما يضمن زيادة الإنتاجية إلى المستوى المطلوب.
  - 5- تنمية رضا العاملين بالمنظمة وبت روح الانتماء لها من خلال يرامح يعدها المختصون في هذا الصدد.
  - 6- تطوير سياسة الموارد البشرية بالمنظمة مع الأخذ في الاعتبار مستويات الأداء المطلوبة في المستقبل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-د. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار الزهران، عمان، 2002، ص 03.



### المطلب الرابع : أهمية توظيف الموارد البشرية :

تعريف بأهمية توظيف الموارد البشرية : تلعب عملية التوظيف دوراً رئيسياً في أي منظمة وذلك من سعيها إلى استقطاب واختيار أفضل الكفاءات التي من خلالها تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها، والأهمية البالغة لعملية التوظيف تظهر من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في إنجاز استراتيجية إدارة الموارد البشرية ، إذ نستخلص أهمية التوظيف من الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فهدفها الأساسي والرئيسي يتمثل في السعي إلى توظيف أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة لهذا نجد أن المنظمات تلجأ إلى عملية التوظيف لكونها تساهم وتساعد في جلب اليد العاملة المناسبة ليتم توظيفها داخل المنظمة، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق القيام بمجموعة من العمليات والإجراءات لضمان الاستخدام الأمثل والأفضل للموارد البشرية ذوي الكفاءات والمهارات من أجل تحقيق أهدافها، وتعود أهمية عملية التوظيف على إدارة الموارد البشرية في التقليل من توظيف الشخص الخاطئ والغير المناسب، والذي يكلف المنظمة الكثير، فبالإضافة إلى تكاليفه المنظمة من حيث الأجر والدورات التكوينية، هناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك والتي يترتب عنها خسائر ناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم الشخص المعين لشغل الوظيفة، وقد تصل إلى خسارة المنظمة، فأهمية التوظيف تظهر من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

- مفهوم توظيف الموارد البشرية : تعتبر عملية التوظيف من الوظائف الهامة والرئيسية في المنظمة، فهي تمثل نشاطاً أساسياً في مجال إدارة الموارد البشرية، ويقصد بعملية التوظيف تزويد المصالح والورشات والمخازن بالأفراد اللازمين كما وكيفا لأداء نشاطاتها، بحيث تعتبر هذه الوظيفة ضرورية لتنفيذ برنامج المنظمة وتحقيق أهدافها وتضطلع مصلحة المستخدمين بالقيام بهذه الوظيفة، ويعرف التوظيف كذلك أنه عبارة عن سيرورة يتم من خلالها الاختيار من بين عدة مرشحين من أجل شغل منصب شاغر أو منصب تم استحداثه.

### 3- المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية :

توجد أربع وظائف أساسية تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، وهذه الوظائف هي وظيفة تحليل وتوظيف الوظائف، التخطيط للموارد البشرية، إستقطاب الموارد البشرية، الإختيار والتحسين.

#### المطلب الأول: وظيفة التحليل وتوصيف الوظائف

إن وظيفة تحليل وتوصيف الوظائف تعد وظيفة رئيسية مساعدة لمعرفة الوظائف الشاغرة وقد يشتمل هذا المطلب على مايلي:

مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف، عوامل تحليل وتوصيف الوظائف، التقنيات التي تستخدم في تحليل المهام، الأخطاء الشائعة في إعداد الأوصاف الوظيفية.

#### الفرع الأول: مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف :

يقصد بتحليل الوظيفة تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة ويتضمن هذا التحليل تحديد ووصف ما يحدث في الوظيفة أي تحديد المهام والمعارف والمهارات اللازمة لتأدية الواجبات والمسؤوليات، أما توصيف الوظيفة فهو عبارة عن كشف أو قائمة مكتوبة تتضمن ما يفعل شاغل الوظيفة وكيف تؤدي أو في أي ظروف تؤدي، والشروط اللازمة في شاغل الوظيفة مثل المؤهل العلمي والتدريب والخبرة والمهارات وغيرها.

- تحليل الوظائف = وصف الوظائف + مواصفات شاغل الوظائف<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: عوامل تحليل وتوصيف الوظائف :

بمجرد من الانتهاء من الفهم الجيد للوظائف الشاغرة لا بد من الإفادة من البيانات الموجودة عن الوظائف، ويتم كشف وضع تحليل لكل وظيفة بقصد تحديد مقدار الجهد الذي يبذل بإنجاز الواجبات المطلوبة ، وحجم المسؤوليات المترتبة على أداء هذه الواجبات، ما تفرضه ظروف العمل على الموظف من عناء، ومقدار الجهد السابق الواجب أن يكون شاغل الوظيفة قد بذله لتأهيل نفسه للقيام بالواجبات المطلوبة منه، وذلك متمثل في تعليم أو خبرة سابقة أو كليهما، ويتم تحليل البيانات وترجمتها إلى عوامل يطلق عليها عوامل تحليل الوظيفة وهي:

أ- واجبات الوظيفة: إذ يتعين معرفة الواجبات الرئيسية المتكررة والواجبات الدورية والواجبات الطارئة، الواجبات الموسمية، والبحث عن مدى صعوبة هذه الواجبات، وتحديد نسبة الوقت المستغرق في أدائها، كذلك العدد والأدوات والآلات التي تستخدم في أداء هذه الواجبات.

ب- ظروف العمل ومخاطره: يستهدف هذا العامل التعرف على أثر ظروف العمل في مستوى صعوبة أدائها وهي الظروف التي لا دخل لشاغل الوظيفة فيها، مثل درجات الحرارة، الرطوبة، الإضاءة، والضوضاء وغيرها مما تؤثر تأثيرا مباشرا في راحة شاغل الوظيفة من الناحية البدنية والعقلية كذلك التعرف على ما يسود مكان العمل من المخاطر، وعلى المجهود البدني والحركي اللازمين لأداء واجبات الوظيفة.

ج- إشراف الوظيفة على وظائف أخرى: أي البحث في عدد الأفراد الخاضعين للإشراف وحجم الوحدة التنظيمية، يتم الإشراف عليها وذلك بالاستناد إلى عدد الوظائف التي تشمل عليها هذه الوحدة الخاضعة للإشراف ومدى تعدد الوحدات التنظيمية التي يتم الإشراف عليها وتنوع اختصاصاتها.

د- الإشراف الواقع على الوظيفة: ويعني ذلك البحث عن نوع هذا الإشراف (إداري، فني، إداري فني )، وتحديد نوع التعليمات التي يتلقاها شاغل الوظيفة فيما إذا كانت تفصيلية أو عامة، لما لهذا من أثر في درجة صعوبة واجبات الوظيفة، ومستوى مسؤولياتها.

و- المسؤوليات غير الإشرافية .

### الفرع الثالث: التقنيات التي تستخدم في تحليل المهام الوظيفية :

ثمة عدد من التقنيات التي تستخدم في عملية تحليل المهام الوظيفية والتي من الممكن أن تستخدم بمفردها أو كواحدة من عدد من المناهج المختلفة، وفي كثير من المواقف يكون من الضروري استخدام مجموعة من التقنيات للحصول على المعلومات المطلوبة.

\* المقابلات الشخصية: تعتبر المقابلة الشخصية واحدة من الطرق الرئيسية للحصول على معلومات عن إحدى الوظائف، وبصفة عامة فإن الشخص يقوم بعملية التحليل سوف يعقد مقابلة مع الشخص الذي يشغل الوظيفة وينبغي أن ينتج عن ذلك إعداد المواصفات الوظيفية، وسوف يتم لاحقا التأكيد عن ذلك من خلال المشرف الحالي على الشخص الذي تعقد معه المقابلة من خلال تغييرات ضرورية يتم القيام بها، وينبغي أن تكون الوثيقة التالية محل اتفاق جميع الأطراف.

<sup>1</sup>- الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، نفس المرجع السابق، ص 18.

\***التقارير الذاتية:** من الممكن أن يطلب من الأشخاص الذين يشغلون الوظائف أن يقوموا بوصف وظائفهم و أن يجهزوا تقريراً يحتوي على مواصفات هذه الوظيفة. ومع ذلك سيكون من المحتوم وجود تنوع جوهري في الطريقة التي يتم من خلالها كتابة هذه الأشياء، وبوجه خاص إذ لم يتم تقديم إشارات عامة واضحة وسوف تعتمد جودة المعلومات بشكل كبير على مهارات الكتابة الخاصة بالشخص الذي يشغل الوظيفة.

\***الإستعلامات:** تعتبر الإستعلامات واحدة من أكثر الطرق استخداماً في الحصول على معلومات عن الوظائف، وبصفة خاصة عندما ينبغي تغطية عدد كبير من الوظائف، من ناحية أخرى فإنها تتمثل طريقة أقل منهج منظم، فإنه يكون من الممكن الحصول على قد أبر من التوافق فيما يحص مستوى الإجابات. كما يمكن ضمان الحصول على المعلومات المطلوبة. وهناك عدد من الأدوات المملوكة المتاحة، ومن بين أفضل هذه الأدوات التي من الممكن أن تقوم بشرائها للاستعانة بها في تنفيذ المهمة: Position Analysis Questions (PAQ) ويتم من خلال الأداة تحليل مهام الوظيفة من حيث:

- الحصول على المعلومات، ويكون من خلال تحديد أين و كيف يحصل الموظف على المعلومات التي يستعين بها في أداة الوظيفة.  
- العمليات العقلية، مقدار التفكير واتخاذ القرارات التخطيطية .... الخ الذي تشمل عليه المهام الخاصة بالوظيفة.  
- الناتج من العمل ( المخرجات ) ، ما الأنشطة الجسمانية التي يتم القيام بها، ما الأدوات أو المعدات التي تستخدم.

- العلاقات مع الآخرين والتي تكون مطلوبة في العمل.

- المحيط الطبيعي والاجتماعي للعمل.

- بعض السمات الأخرى للوظيفة.

\* **قوائم المراجعة:** وهي قائمة تحتوي على مجموعة من البنود التي قد يتم تطبيقها على وظيفة معينة ويكون مطلوباً من الشخص الذي يشغل الوظيفة والمشرف عليه أن يقوم بتحديد فقط تلك البنود التي تنطبق على الوظيفة المعنية، و تعتبر قوائم المراجعة مفيدة بشكل خاص عندما يكون هناك عدد من الوظائف الروتينية يتم من خلالها جميعاً تنفيذ مهام متشابهة، و عندما تكون هذه المهام ذات طبيعة مباشرة.

\* **دفاتر عمل و سجلات الوقائع:** من الممكن أن يتم إستخدام دفاتر العمل وسجلات الوقائع في تشغيل النشاطات اليومية للشخص الذي يشغل الوظيفة، ويعد هذا المنهج أكثر أهمية للوظائف ذات المستويات الأعلى و الوظائف الإدارية، ولكنها في الوقت نفسه عملية تستهلك الكثير من الوقت، و يعتمد ذلك على مدى التزام ودقة الشخص الذي يشغل الوظيفة في إطار السجل، و علاوة على ذلك من الممكن أن يكون من الصعب تحليل النتائج.

\* **الملاحظة:** يتم النظر بصفة عامة إلى الملاحظة على أنها واحدة من أكثر الطرق دقة للحصول على معلومات عن وظيفة ما، و قد كانت الدعامة الأساسية لكثير من خطط دراسة العمل التي تقدمها عبر السنين مع العلم أنها مكلفة و تستهلك الكثير من الوقت، كما أن هناك أيضاً خطراً يتمثل في أن يقوم الأشخاص الذين يتم ملاحظتهم بتغيير طريقة تصرفهم بسبب العملية نفسها، أي لا لشيء إلا لأنهم يعلمون أنه يتم مراقبتهم.

\* **طريقة المواقف المحرجة:** هي تلك الطريقة التي يطلب من خلالها من الأشخاص الذين يشغلون الوظائف أن يقوموا بإسترجاع المواقف الحرجة التي حدثت في أثناء القيام بالمهام

الوظيفية الموكلة إليهم، فيستطيعون تكوين صورة عن الجوانب الأساسية للوظيفة و التي تتعلق بالنجاح أو الفشل.

\* **التحليل التسلسلي للمهام:** ويتم من خلال هذا البرنامج تقسيم الوظائف إلى مجموعة من المهام المرتبة في شكل هرمي، ثم يتم بعد ذلك تقسيمها مرة أخرى إلى مهام فرعية، و يتم تعريف هذه المهام من حيث الأهداف أو المخرجات و من حيث الطرق التي يتم بها تنفيذ هذه المهام أيضا، و تستلزم وصف ما تقتضي الحاجة القيام به و المستويات التي ينبغي الالتزام بها عند القيام لذلك علاوة على الظروف المتعلقة بتنفيذ المهمة.

- إن كل هذه التقنيات التي ذكرناها قد تساهم بشكل كبير في تحليل المهام الوظيفية.<sup>1</sup>  
4- الأخطاء الشائعة في إعداد الأوصاف الوظيفية:

1- عدم التمييز بين وصف مهام الوحدات التنظيمية أو الإدارية و وصف الوظائف.  
2- التفصيل الكبير في وصف واجبات و مسؤوليات الوظيفية، و تعداد الواجبات الصغيرة و غير الهادفة في بنود متعددة.

3- عدم إتباع الترتيب المنطقي و العملي في عرض الواجبات و المسؤوليات، و الخلط بين الواجبات الرئيسية اليومية المتكررة و الدورية و الطارئة و الموسمية.

4- إيجاد وظائف "فخرية" أو الإبقاء عليها، كأن يكون لكل من أفراد المستوى الإداري الواحد مدير مكتب أو سكرتير خاصة أو موظف خاص بالاستقبال أو ..... رغم انه لو جرى التحليل الوظيفي الصحيح لأمكن الجمع بين هذه الوظائف، أو أمكن الاستغناء عنها أو عن بعضها.

5- وجود وظائف تقوم على واجبات مؤقتة أو موسمية، و هنا فإنه من المناسب تحويل كل واجب موسمي أو مؤقت إلى الوظيفة المناسبة، كجزء من واجباتها المتعددة و المتجانسة.

6- إيجاد وظيفة خاصة لكل مجموعة، واجبات دون مراعاة الحجم الكافي من واجبات و مسؤوليات الوظيفة، مثل: إيجاد وظيفة منفصلة لكل من: "الطباعة"، "تشغيل الآلة" و "التصوير" رغم تكرار هذه الواجبات مستقطع خلال ساعات الدوام الرسمي، الأمر الذي يمكن أن تشكل جميعها واجبات و وظيفة واحدة يقوم بها شخص واحد، على أن تراعى إمكانية التنسيق و تحاشي وقوع الموظف في مشكلة عنق الزجاجة عند القيام بهذه الواجبات.

#### المطلب الثاني: وظيفة تخطيط الموارد البشرية :

تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية وظيفة أساسية في المنظمة تهتم بتقدير الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من الأفراد المؤهلين و معرفة كيفية تلبية هذه الاحتياجات باستعمال تقنيات العرض الداخلي و الخارجي.

#### الفرع الأول: تعريف تخطيط الموارد البشرية :

يقصد بتخطيط الموارد البشرية عملية تحديد احتياجات المنظمة الكمية و الكيفية من الأفراد المؤهلين و القيام بالوظائف اللازمة للإجابة عن هذه الاحتياجات خلال فترة زمنية يمكن أن تكون قصيرة (تصل إلى سنتين)، متوسطة (تتراوح بين سنتين إلى خمسة سنوات)، أو طويلة المدى (خمس سنوات أو أكثر).

<sup>1</sup>-باري كاشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية 2 ، دار الفاروق، القاهرة، 2006، ص 48-51 .

و يعرف تخطيط الموارد البشرية على انه مقابلة بين العرض و الطلب، يمثل العرض المتاح من الموارد البشرية حالياً، و اتجاهه، و سلوكه في الفترة المقبلة التي تتضمنها فترة التخطيط. أما الطلب فيمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط. و يتمثل دور مسير الموارد البشرية في ترصد التغيرات الداخلية في المنظمة و في المحيط الخارجي و من ثم تعديل المخططات لجعلها ملائمة للمشاريع و الأهداف المسطرة.

### الفرع الثاني: أهمية تخطيط الموارد البشرية :

ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية إلى حاجة المنظمة في معرفة و تقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية و الخارجية ، و تغيرت مشاريعها أو إستراتيجيتها و يؤثر التغيير على العرض و الطلب العمالة مما يتطلب بالتالي إعادة النظر من طرف المنظمة لتحديد احتياجاتها. و يمكن تلخيص أهمية عملية تخطيط العمالة أنها تساعد على:

- تزويد المنظمة بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية، بالمناصب الشاغرة، و على معرفة مخزونها على الكفاءات في كل وقت.
- كشف احتياجات المنظمة الفجائية و على التعرف على عرض و طلب العمالة.
- تزويد المنظمة بالعمال ذوي الكفاءات اللازمة كلما تطلب الأمر ذلك.
- ترشيد استخدام الموارد البشرية و على تقليل تكاليفها.
- القيام بمختلف الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية (التوظيف، التكوين، ...إلخ)
- إدماج التغيرات الداخلية و الخارجية و على ربط مختلف البرامج الخاصة بالموارد البشرية.
- تغطية احتياجات المنظمة التنظيمية من وظائف، هياكل ... إلخ، و الفردية من تسيير المسار الوظيفي، تنمية المهارات... إلخ.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح تخطيط الموارد البشرية :

- أ- جزء أساسي من التخطيط الشامل للمنظمة: يعد تخطيط الموارد البشرية جزء أساسي من التخطيط الشامل على مستوى المنظمة و يرتبط به ارتباطاً وثيقاً، و من ثم فهو ليس مجرد جداول و أرقام و إنما تصور متكامل لنواحي الكمية و النوعية المطلوبة من الموارد البشرية في الفترة المستقبلية.
- ب- الركيزة الأساسية لبناء و تنمية الموارد البشرية: يعتبر تخطيط الموارد البشرية الركيزة الأساسية لبناء و تنمية الموارد البشرية، إذ تتوقف عليه معظم السياسات الأخرى كالاختيار و التعيين، و التدريب و توصيف الوظائف، و نظم معلومات الموارد البشرية تتم على نهج من التأثير المتبادل فيما بينهما و بين تخطيط الموارد البشرية.
- ج- يعكس عوامل و متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية: لا بد أن يأخذ تخطيط الموارد البشرية في الاعتبار كافة المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية و كذلك العوامل الأخرى المتعلقة بالبيئة الخارجية و سوق العمل بكافة متغيراته.
- د- التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية: يتم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية عن طريق الإدارة العليا بالإضافة إلى خبراء الموارد البشرية عن طريق إدارات و أقسام الموارد

<sup>1</sup>د. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعي، جامعة قلمة، الجزائر، 2004 ص 67-68.

البشرية، و ذلك بعد قيامها بتجميع المعلومات من جميع إدارات المنظمة و أقسامها، و من ثم يرتبط و يشارك جميع مديري الإدارات الأخرى في عملية تخطيط الموارد البشرية.

هـ- **يتم على كافة لمستويات:** لا يمكن أن يتم التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة بمعزل عن المستويات الأخرى، كالتخطيط على المستوى القومي و التخطيط على المستوى الإقليمي و التخطيط على المستوى القطاعي و التخطيط على مستوى الوحدات، فكل مستوى يحدد أبعاد التخطيط للمستويات التي تليه، هذا و تهتم كل المنظمات بعملية التخطيط و التنبؤ للموارد البشرية على اختلاف أنواعها و أحجامها، و مع أن المنظمات الأكبر حجما تكون أكثر حاجة من المنظمات الصغرى لعملية التخطيط، إلا أن ذلك لا يمنع الأخيرة من دراسة احتياجاتها من الأفراد على قدر طاقتها.

ي- **التخطيط الدوري و المتتابع للموارد البشرية:** غالبا ما تضطلع المنظمة بإعداد لعملية تخطيط الموارد البشرية مرة واحدة في العام بمراعاة التعديلات التي تتم خلال العام، و تركز عملية التخطيط في المراحل الأولى المنظمات على احتياجات التوظيف الفعلية مع تقليل حجم العمالة، في حين تحتاج المنظمات الأكثر خبرة و ممارسة في تخطيط الموارد البشرية إلى وضع الخطط للأجل المتوسط (سنتان أو ثلاثة) في حين تهتم المنظمات الكبيرة و الرائدة بالتخطيط طويل المدى.<sup>1</sup>

#### الفرع الرابع: المشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية :

تعدد المشكلات التي تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية و تحرض من فعاليتها و من أهم تلك المشكلات:

- 1- عدم توفر البيانات الكاملة اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية، و اتسامها بعدم الدقة و الحدثة اللازمة لإجراء التحليلات اللازمة التقديرات السليمة.
- 2- ضعف كفاءة القائمين على عملية التخطيط، بالإضافة على وجود نقص في أعداد أخصائي تخطيط الموارد البشرية القادرين على معالجة كافة الجوانب بالمستوى المناسب.
- 3 - تعدد العوامل المؤثرة على عملية تخطيط الموارد البشرية و تشابكها، سواء كانت تلك العوامل داخلية: كالإنتاجية، و الأداء، و القدرات، و المهارات، و المسار الوظيفي، أو خارجية كأسواق العمل المحيطة، و أنماط التكنولوجيا المطبقة في مجال العمل المنظمة، و الاتجاهات الاقتصادية.
- 4- انخفاض الإنتاجية في فترات التأهيل و التهيئة المبدئية للعاملين الجدد، و صعوبة التنبؤ مسبقا بحدود الانخفاض خلال تلك الفترات، هذا بالإضافة إلى صعوبة التغطية السريعة الأنشطة التي تعاني من مشاكل انخفاض الأداء نتيجة لسرعة دوران العمل و ضرورة الإحلال السريع لها.
- 5- صعوبة التنسيق و التكامل في الكثير من الأحيان بين تخطيط الموارد البشرية و بين الأنشطة الأخرى الضرورية لتنمية الموارد البشرية كالاختيار و التعيين و التدريب و التنمية و النقل و الترفيه.

<sup>1</sup>أبوابه ولد سيدن، مذكرة تخرج، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2010، ص 22-23.

6- صعوبة التوفيق بين الأساليب الوصفية و الكمية عند التخطيط الموارد البشرية، حيث يتطلب عملية التخطيط الاستعانة بكل الجانبين و يصبح اختيار الأسلوب المناسب من حيث الوقت و التكلفة و الدقة أمر يحتاج إلى القرار المناسب.<sup>1</sup>

### 5- أساليب تخطيط الموارد البشرية:

تتباين المنظمات في اختيارها لأسلوب تخطيط الموارد البشرية، و يعزي التباين إلى متغيرات تنظيمية ( حجم المنظمة، نوع نشاطها، نوع الثقافة التنظيمية السائدة، و مدى توفير المخططين )، و متغيرات بيئية ( درجة التأثير البيئي و خصائص سوق العمل، تركيب الموارد البشرية ( النوعية و الكمية ) و حجم التغير في المتغيرات البيئية العامة و بيئة الصناعة، و يشيع استخدام أحد الأسلوبين الآتين.

1- **الأسلوب المباشر ( تحليل عبئ العمل):** يقوم التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية على مستوى المنظمة اعتماد على عبئ العمل المطلوب انجازه خلال الفترة المراد التنبؤ بها. و تأخذ المنظمات بعين الاعتبار مجموعة عوامل لتحديد المزيج الكمي و النوعي لماردها البشرية التي تتضمن الآتي:

أ- **التغيرات التكنولوجية:** كثيرا مما يتطلب التغير في نظام و طرق العمل تغييرا في تركيب الموارد البشرية المستخدمة، فالتطور التكنولوجي يعكس على أساليب أداء العمل مما يستلزم الأمر إعادة النظرية بالتركيبية المهارية و المعرفة للموارد البشرية، عليه فإن التنبؤ بالتغيرات التكنولوجية يعد مهما عند تحديد المزيج النوعي لهيكل الموارد البشرية.

ب- **التغيرات التنظيمية:** تتضمن تلك التغيرات إعادة توزيع الصلاحيات و المسؤوليات و إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي، كاستحداث و حداث تنظيمية تتطلب الأخذ بعين الاعتبار، من قبل المنظمة لإجراء تخطيط الموارد البشرية.

2- **الأسلوب الاهائي:** يعتمد استخدام هذا الأسلوب على مدى توفير معلومات دقيقة عن الظواهر الاجتماعية و الاقتصادية التي يكمن أن تنعكس بفرص أو تهديدات على عرض الموارد البشرية داخل المنظمة و عليه فإن استخدام أي أسلوب إحصائي يعتمد على عملية المفاضلة بين الكلفة و صفته أيا من الأساليب المتابعة أمام المنظمة و التي يمكن أن تتضمن:  
- تحليل السلاسل الزمنية. - استخدام نماذج الانحدار. - تحليل سلسلة ماركوف.<sup>2</sup>

### 5- تنفيذ مخططات الموارد البشرية:

بعد تقدير الاحتياجات و العروض في الموارد البشرية، تقوم المنظمة بعدة عمليات لإزالة الفروقات بينها و تعديلها، عندما يكون العرض الداخلي للموارد البشرية أكبر من الاحتياجات المنظمة لديها فائض من الموارد البشرية، و في حالة العكس أي أن العرض الداخلي لا يمكن المنظمة من تلبية احتياجاتها في الموارد.

و تمثل الوضعيتان عدم توازن العرض و الطلب من الناحية الكمية يجب معالجته، كما تكشف المنظمة على عدم التوازن من الناحية النوعية، و ذلك بالاهتمام بتوافر المهارات، الكفاءات، المواقف، و الموصفات، الشخصية بواسطة تقدير إذا ما كانت الكفاءات و المهارات المتوفرة تتناسب مع متطلبات الوظائف.

<sup>1</sup>- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993 ص 52.

<sup>2</sup>- محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات و اقتصاد المعرفة في الاستشارة للإدارة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة تلمسان، 2016، ص 32-35.

و قد يعود عدم التوازن إلى أسباب أخرى كمواصفات تكوين العمالة مثل السن الذي قد يسبب مشاكل تعويض العمال.

- و يمكن تخطيط الموارد البشرية بطريقة إستراتيجية المنظمة من تفادي هذه الفروقات أو القضاء عليها، لذلك يجب أخذ الاعتبار عدة جانب مهمة عند صياغة المخطط الاستراتيجي تتمثل في :

- تشكيلية العمالة الحالية.

- الاحتياجات الكمية و النوعية.

- الموصفات الأساسية للموارد البشرية.

- هل هناك عدم توازن بين العرض و الطلب و لماذا.

- و في حالة عدم التوازن، ماهي الوسائل التي يتم اتخاذها لزلتها، و إذا لم يكن هناك توازن، ماهي الوسائل الممكن لتقديره.

- و نظرا لأهمية الإجراءات اللازمة لحل مشاكل الفائض أو العجز في اليد العاملة، التكاليف و تأثير ذلك على العمال و المنظمة يكون من الضروري مراجعة مخططات العمالة و التقديرات فيما يخص التغيرات المحيطة المختلفة.

أ- **تقنيات معالجة الفائض في الموارد البشرية:** إذا كانت المنظمة تعاني من فائض في العمال أي أن المعروض من العمال أكبر من المطلوب تستطيع أن تقرير إيقاف التوظيف لينقص عدد العمال بطريقة طبيعية مع الوقت عن طريق الاستقالات و التقاعد. كما تستطيع المنظمة أن تشجع التقاعد المبكر، العطل دون مركب تنقيص ساعات العمل و طرد بعض العمال.

ب- **تقنيات معالجة العجز:** إذا كانت المنظمة تعاني من عجز في الموارد البشرية تستطيع أن تقوم بالتوظيف الخارجي للبحث عن مصادر جديدة للعمال كما تستطيع تسهيل عملية الاختيار، و ضع برنامج لتكوين و تطوير للعمال الحاليين أو تغير مخططات تسير مسار الوظيفي لحل مشاكلها أو إحلال تكنولوجيا جديدة لإعادة توازن المنظمة.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: وظيفة الاستقطاب :**

**الفرع الأول: مفهوم الاستقطاب :**

هو عملية الإعلان عن الوظائف الشاغرة و شروط الالتحاق بها و ترغيب من توفير فيهم شروط للتقدم بطلب العمل بالمنظمة. و من هذا المنطلق فقد عرف الباحثون عملية استقطاب على أنها: " مجموعة من الأنشطة لتسعي المنظمة من خلالها إلى جذب الأفراد المؤهلين و الذين تتوفر فيهم الصفات المطلوبة للعمل بها لإشباع رغبات الطرفين ( المنظمة و الفرد ).

- يمكن النظر إلى هذه العملية على أنها ذات علاقة مشتركة بين كل من المنظمة و الفرد المتقدم بطلب العمل، بحي يعطي كل طرف إلى إشباع رغباته و تحقيق أهدافه خلال الاستعانة بالطرف الأخر، فالمنظمة تبحث عن فرد و أفراد مؤهلين للعمل بها للاستفادة من كفاءتهم في تحقيق أهدافها المنشودة بفعالية و كفاءة أكبر، كما ... الفرد إلى الحصول على وظيفة لإشباع حاجته المتعددة عن طريق ما تقدمه له المنظمة من أجر و حوافز و امتيازات مختلفة.

<sup>1</sup> -حمداوى وسيلة، المرجع سبق ذكره، سنة 2004، ص 80، 81، 82.



- و تتنوع مصادر الاستقطاب من المصادر الداخلية و المصادر الخارجية، تتمثل المصادر الداخلية في الترقية و النقل و الإعلان الخارجي، أما المصادر الخارجية فتتمثل في الإعلانات، وكالات التوظيف التي تلعب دور الوساطة بين المنظمة و سوق طالبي العمل، للجماعات و المعاهد المتخصصة و غيرها.

**الفرع الثاني: أهمية الإستقطاب :**

تتمثل أهمية الاستقطاب في:

- إمداد المنظمة بمجموعة من المترشحين المهاريين ذوو القدرات المتميزة و الكفاءة العالية لاختيار أفضلهم و توظيفه.
- زيادة فرص النجاح في اختيار أفضل البدائل من المترشحين خلال تخفيض عدد المتقدمين للوظيفة و الاقتصاد على ما تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة.
- المساهمة في تقليل فرص ترك الأفراد العاملين للمنظمة بعدة فترة و جيزة من توظيفهم، إذا كان الاختيار سليماً<sup>1</sup>.

**الجدول(1-1): مزايا و عيوب الاستقطاب الداخلي و الخارجي**

المصدر	المزايا	العيوب
الداخلي	1- المؤسسة لديها نقط الضعف و القوة في مترشح الوظيفة. 2- المترشح للوظيفة لديه معرفة أفضل للمؤسسة. 3- زيادة معدل الاستثمار في المؤسسة في العاملين الحاليين.	- يمكن ترقية الأفراد إلى حد معين لنجاحهم في أداء الوظيفة. 2- الصراع على الترقية قد يؤدي إلى آثار نفسية سلبية. 3- قد يؤدي التعيين الداخلي إلى جهود أفكار و قلة الابتكار.
الخارجي	1- كبر و عاء المواهب و المهارات المتاحة. 2- جلب الأفكار و رؤى وجهات النظر الجديدة. 3- التعيين من الخارج يكون أرخص و أسهل في حالة العاملين التقنيين و المهارة و الإداريين.	1- صعوبة جلب و الاتصال و تقييم ..... 2- طول فترة تكيف فرد مع المؤسسة. 3- مشاكل نفسية قد تنمو بين الأفراد العاملين في المؤسسة و الذين يشعرون بأنهم مؤهلين لأداء الوظيفة.

المصدر: د. راوية محمد حسين، غدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

**الفرع الثالث: العوامل الواجب مراعاتها أثناء عملية الاستقطاب :**

بحكم أن عملية الاستقطاب هي ذاتها تعبر عن مرحلة من مراحل لعملية التوظيف و عليه يجب على إدارة الموارد البشرية مراعاة العوامل التالية:

- **العوامل البيئية:** هذه المرحلة تحتوي على مجموعة من العوامل الخاصة بسوق العمل مع مراعاة الطلب و العرض و تركيز على التركيب النوعية و العمرية للموارد البشرية و

<sup>1</sup>-لطفى ذهنية، أثر الالتزام بتطبيق معايير تقييم الأداء في فعالية إدارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج ماجستير، جامعة بسكرة، 2014، ص 67-68.

المستويات المعيشية و الدخل التفضيلي للعمل و وقت الفراغ فقد تجبر المنظمة عند عدم توفر العامل البيئية المناسبة إلى اللجوء لسوق العمل الداخلي للمنظمة كما تعتمد المنظمات اليابانية.

- القيود و المحددات الحكومية: و هي تلك التي تفرضها نقابات العمل.

- العوامل التنظيمية: تتضمن تلك المجموعة من العوامل المرتبطة بجهود و نشاطات المنظمة في مجال الاستقطاب حيث تشتمل على الإعلان المؤشر و الواضح الذي .....  
الرشح بطبيعة الوظائف المعلن عنها. إضافة إلى الإجراءات الخاصة بالموازنات عملية الاستقطاب عاملا تنظيميا آخر، و أن المبالغة أو التقصير لا يخدم عملية الاستقطاب.

الفرع الرابع: خطوات عملية الاستقطاب :

تمر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات و هي كمايلي:

أ- تخطيط القوى العاملة: حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقا لخطط الإنتاج و العمل في الفترة القادمة.

ب- طلبات المديرين من العمالة: و تتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد و نوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية و الذهنية بالإضافة إلى القدرات و المهارات.

ج- تحديد الوظائف الشاغرة: بناءا على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، و في الإدارات و الأقسام و أيضا في المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف.

د- النظر في تحليل الوظائف و مراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة: بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات و مسؤوليات، و أيضا مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل، و عدد سنوات الخبرة و نوعها.

و- الاستقطاب: و بداية العملية لجذب العمالة و تتضمن هذه الخطوة عددا من الأنشطة.<sup>1</sup>

الفرع الخامس: مصادر الاستقطاب: قد ذكرنا في تعريف الاستقطاب أن هناك مصدرين أساسيين: الداخلية و الخارجية.

أ- المصادر الداخلية: هي مصادر متاحة داخل المنظمة و يمكن اللجوء إليها إلى الخصوص في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوافر خارج المنظمة أو في حالة الوظائف الإشرافية، و يستعمل المسئول في هذه الحالة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات المناسبة:

- مخزون المهارات: و هو يكشف بالتفصيل عن مهارات و رغبات الأشخاص، و يقوم المسئول بتحليل هذا المخزون لتحديد الأشخاص الذين يمكن نقلهم أو ترقيتهم ثم يقترح الأشخاص المناسبين بعد التأكد من مناسبتهم للمناصب الشاغرة، و ترتبط فعالية هذه الطريقة التوظيف بنوعية المعلومات المتوفرة في المخزون و بكيفية تحليل الوظائف و تحديدها.

- الترقية الداخلية: تستعمل هذه الطريقة كثيرا، نظرا لبساطتها، لكونها توفر المعلومات عن الوظائف الشاغرة لكل عمال المنظمة بواسطة المعلقات و تترك المجال مفتوح لتقديم طلبات العمال للترشح للوظائف الشاغرة، و تتميز هذه الطريقة بتشجيعها للعمال على التدخل في

<sup>1</sup>- عياد سيدي محمد، دور الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي ، مذكرة تخرج ماجستير ، جامعة تلمسان ، 2012 ، ص 60-61.

تسيير مساره الوظيفي كما تمكنهم من تحضير أنفسهم للتنقل من منصب لآخر و ربما للترقية بفضل التعريف بمهاراتهم.

- **النقل الوظيفي:** تستعمل هذه الطريقة عندما تكون سياسات المنظمة قائمة على تشجيع تنوع خبرات العاملين، و يتم نقل العمال من وظيفة إلى أخرى للتمكن من اكتساب خبرات متعددة و متنوعة.

- **المعارف و الأصدقاء:** يتم تقديم طلبات أقارب أو أصدقاء بعض الموظفين الذين لديهم الكفاءات و السمعة و الحماس المطلوب، و تتميز هذه الطريقة بالضغط على تكاليف اندماج العمال الجدد لأن لديهم المعلومات عن المنظمة و عملها و قيمها.

ب- **المصادر الخارجية:** تستعمل هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديهم. و من أهم الوسائل المستعملة في الاستقطاب مايلي:

- **التقدم المباشر للمنظمة:** تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات الترشيح التي يقدمها الأفراد و التي تتضمن بيانات كاملة عنهم، عن مستواهم التعليمي، خبراتهم السابقة، مهاراتهم، قدراتهم و رغباتهم ... إلخ، و تقوم المنظمة عند الحاجة بتصفية هذه الطلبات و الاختيار فيما بينها.

- **الإعلان:** تختار المنظمة وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة الشاغرة (التلفزة، الصحف، المجلات، أو الراديو ... إلخ) و سيتم تلقي الطلبات إما مباشرة أو عن طريق البريد.

- **المدارس و الجامعات:** يتم إجراء بعض التربصات من طرف الطلبة كجزء من الدراسات العلمية و هذا يمكن المنظمات من تقييم الأفراد و الاختيار من بينهم بعد تخرجهم، و تتميز هذه الطريقة بكونها توفر عمالة مدربة و جاهزة للعمل.

- **وكالات و مكاتب التوظيف:** هناك للتوظيف عامة و خاصة تهتم بعملية استقطاب المرشحين و اختيارهم حسب احتياجات و رغبات المنظمة.

- **المنظمات المهنية:** تقوم بعض الجمعيات أو المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في بعض الميادين و هذا يسهل عملية توظيفهم.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: وظيفة التدريب :

يلعب التدريب دورا أساسيا في التأثير على زيادة الفعالية و كفاية المنظمات، حيث أصبح التدريب من النشاطات الأساسية لإدارة الموارد البشرية كنتيجة لإدراك أرباب العمل لحقيقة اعتبار التدريب و إعادة التدريب للعاملين كي يصبحوا قادرين على تحمل أعباء المستقبل مؤشرا فيما إذا كانت المنظمة ستنجح أو ستفشل.

#### الفرع الأول: تعريف التدريب و أهميته :

هناك عدة تعاريف للتدريب نوردتها كمايلي:

- " هو أي نشاط مصمم لتحسين شخص آخر في مجال محدد"

- "هو أداة لإحداث التغيير في معرفة الاتجاهات و السلوك، فهو قد يعني تغيير ما يعرف المعاملون كيفية أدائهم للعمل، اتجاهاتهم نحو العمل أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين و الزملاء و العمال"

<sup>1</sup> -حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 90، 91، 92.

- "التدريب نشاط منظم يهدف إلى تغيير اتجاهات و أنماط السلوك و تحسين المهارات و الأداء و تحسين القدرات على حل المشكلات و ارتفاع المهارات الإدارية و ارتفاع الكفاءة الإنتاجية"

- "و هو يعرف التدريب على أنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنشأة التي تعمل فيها، بالإضافة لكونه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلوماتو مهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد".

### الفرع الثاني: الأهمية :

يعد التدريب ذا أهمية بالغة للفرد و المنشآت لذا تعددت أوجه أهميته و يعود إلى الأسباب التالية:

- تزويد الأفراد بالمعرفة عن المبادئ و الأساليب الإدارية لكافة الوظائف في مختلف المنشآت، و توضيح دورهم في تحقيق أهداف المنشأة.

- تدريب الأفراد على مختلف مستوياتهم الوظيفية لزيادة مهاراتهم و تنمية قدراتهم في مجال استخدام الأساليب الفنية الحديثة لإدخال التطوير و التحسين في مهاراتهم بهدف تطوير المنشآت و زيادة كفاءتها.

- زيادة رغبة المديرين و المشرفين نحو التغيير و التنمية و تنمية درجة استعدادهم لقيادة التطوير عن اقتناع كامل بأن حركة المجتمع متسارعة و أن تقدم و ارتقاء الوسائل و الأساليب التقنية التي تسود المجتمع و جميع العاملين فيه.

- زيادة خبرة المديرين و المشرفين و الأفراد و إتاحة الفرصة لهم لرفع مستوياتهم و تأهيلهم لوظائف أكثر مسؤولية لمقابلة الاحتياجات المتزايدة للتنمية.

- انجاز وظيفي أفضل كما و نوعا أي زيادة في الإنتاجية و بالتالي خفض في التكاليف.

- تنمية المعرفة و المعلومات لدى القادة و الإداريين.

- تنمية المهارات و القدرات و تنمية السلوك و الاتجاهات.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: المبادئ الأساسية للتدريب الفعال :

تمكنت الدراسات من تطوير مجموعة مبادئ أساسية للتدريب يمكن التأسيس عليها و الاستعانة بها لإدارة العملية التدريبية و جعلها فعالة و هي:

أ- **مبدأ الاستمرارية:** فالتدريب طبقا لهذا المبدأ، لا يكون مجرد حل مؤقت، لمشكلة تواجه الإدارة و لا هو حل بديل، يمكن للإدارة اللجوء إليه عند نفاذ البدائل الأخرى.

و إنما هو نشاط و وظيفة أساسية في أي منظمة خاصة كانت أم حكومية، و هو لا يتعلق بالأفراد دوما، فقد لا تكون المشكلة أو الفجوة في عمل الفرد، و إنما في المنظمة نفسها، أو في السوق أو في سوق جديدة نريد أن نسبق بها المنافسين، كما أن التدريب ليس متعلقا بفرد ذاته و لكنه عملية تتعلق بالمؤسسة كلها و خططها المستقبلية لذلك يجب أن تكون النظرة إلى التدريب:

• **من قبل الإدارة:** على أنه وظيفة أساسية و مستمرة طول حياة المنظمة.

• **من قبل الأفراد في المنظمة:** على أنه جزء من عمله، ينتظر أن يتكرر معه كثيرا و لأكثر من سبب.

<sup>1</sup> -نجيمة بن رمضان، دور التربية في تنمية الموارد البشرية، مذكرة تخرج ليسانس، تلمسان، 2011ص 20-21.

و لا يجب أبدا أن ينظر للتدريب على أنه نشاط فجائي تنتظر منه أن يحقق لنا معجزات المصباح السحري خلال أشهر مثلا، لأننا بذلك نكون تماما مثل المريض بمرض مزمن، يطلب من الطبيب وصفة طبية يشفى بها خلال يوم أو يومين.

ب- **مبدأ الشمولية:** فلا يقتصر التدريب على العاملين الجدد، بل يشمل أيضا الموظفين المحليين أو القدامى، و ذلك نظرا للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال و متطلباتها. كما أن التدريب يشمل جميع العاملين بمختلف الاختصاصات تقنية كانت أم إدارية، و يشمل المستويات الوظيفية كافة العليا و الوسطى و التنفيذية.

ج - **التدريب نظام متكامل:** و يقصد به أن التدريب شأنه شأن أي نظام، له مدخلات و مخرجات و مجموعة من النشاطات التدريبية التي يتكون كل منها من شلة من العناصر المتكاملة و المترابطة كمايلي:

• **مدخلات نظام التدريب:** و تشمل مايلي:

✓ الأفراد المتدربين.

✓ المدربين.

✓ الوظائف التي يشغلها المتدربون.

✓ المهارات و المعارف و أنماط السلوك المطلوب اكتسابها للعاملين.

• **النشاطات التدريبية:** و تشمل على مايلي:

✓ تصميم برامج التدريب و تنفيذها.

✓ تقويم نتائج التدريب.

• **مخرجات نظام التدريب:** و تكون مخرجات نظام التدريب على شكل:

✓ **نتائج اقتصادية:** تتمثل في مايلي:

○ تحسين الإنتاجية.

○ زيادة المبيعات.

○ تخفيض التكاليف.

✓ **نتائج سلوكية:** يمكن أن تورد فيها الجوانب التالية:

○ تحسين الرضا الوظيفي و علاقات العمل.

○ دوران العمل و حالات التأخر و الغياب و حوادث العمل.

○ زيادة الولاء الوظيفي.

✓ **نتائج بشرية:** تتجسد في توفير أعداد كافية من العاملين أصحاب المعارف و الخبرات

اللازمة لأداء الوظائف الحالية و المستقبلية.

د- **مبدأ ديناميكية و مرونة التدريب (الحركية):** و لعل هذا المبدأ من أهم ما يجب تعزيزه في أذهان القائمين على عملية التدريب في المنظمات، و عليه ينبغي بأن التدريب نشاط متجدد و ليس نشاطا جامدا، بل يجب تطويره و تغييره و إبتلاءه مع التغيرات الحاصلة في المنظمة و خارجها، و هذا لا يتأت بمجر الكلام، و إنما ينبغي أخذ على عاتق درب من السعي و الجد في طلبه .

و- **مبدأ التدرج و التفرد في التدريب:** يقصد بتدرج التدريب: تلاؤم و انسجام

موضوعات التدريب مع وظائف العاملين و قدراتهم على التعلم و التطبيق، فليس من

المجدي إقامة دورة في (الإدارة الإستراتيجية) للعاملين في الإدارة التنفيذية، حيث أنهم ليس من المتوقع لهم ممارستها في الأجل القريب على الأجل.

- يقصد بالتفرد في التدريب: تصميم برامج تدريبية تتلاءم مع الاختلافات الشخصية بين الأفراد في قدراتهم، مهاراتهم، مستوى ثقافتهم و سماتهم الشخصية.

و على الرغم من التكاليف العالية لهذه البرامج إلا أنها أكثر موضوعية، بالمقارنة مع التدريب الجماعي في بعض موضوعات التدريب.

و مثالنا: أن يتم وضع معايير لقبول المتقدمين لبرامج إعداد كوادرنسك الثاني في البنوك فليس كل العاملين لديهم ما يؤهلهم لهذا النوع من المناصب ليتم إعدادهم لها.

ي- **مبدأ العائد و التكلفة:** و يتضمن هذا المبدأ وضع موازنة تقديرية للبرامج التدريبية تضع معالم طريق للنتائج المتوقعة من برنامج التدريب و التكاليف المترتبة عليها.

و ذلك ليكون التدريب مجدي من الناحية الاقتصادية فلا يكون عليه من النفقات ما هو أكبر ما له من المنافع المتوقعة.<sup>1</sup>

#### الفرع الرابع: أنواع التدريب :

هناك عدة أسس لتصنيف التدريب منها:

##### أ- التصنيف حسب مكان التدريب:

- التدريب أثناء العمل و هو تدريب الشخص داخل المؤسسة التي يعمل بها.

- التدريب خارج العمل يتم بواسطة مؤسسة أو شخص من خارج المؤسسة التي بها الموظف.

##### ب- التصنيف حسب المرحلة:

- تدريب ما قبل الخدمة و هو التدريب الذي يخضع له الملتحقون حديثا بمؤسسة ما أو لتأهيل أشخاص تمت ترقيتهم لوظيفة أعلى داخل المؤسسة أو إسناد مهام جديدة لهم.

- التدريب أثناء الخدمة و هو التدريب الذي يقدم للأشخاص أثناء الخدمة و الذي يؤديون مهام محددة.

##### ج - التصنيف حسب مستوى التدريب:

- تدريب تنويري.

- تدريب تشغيلي.

- تدريب تطبيقي.

##### هـ - التصنيف حسب مجال التدريب:

- تدريب تنموي.

- تدريب مهني.

- تدريب إداري.

- تدريب فني.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-إيلي محمد وليد بدان، دور تنمية و تدريب الموارد البشرية، مذكرة تخرج ليسانس، تلمسان، 2012، ص 20-21.

<sup>2</sup>-حمداوي وسيلة، نفس النرجع السابق، ص 100-101.

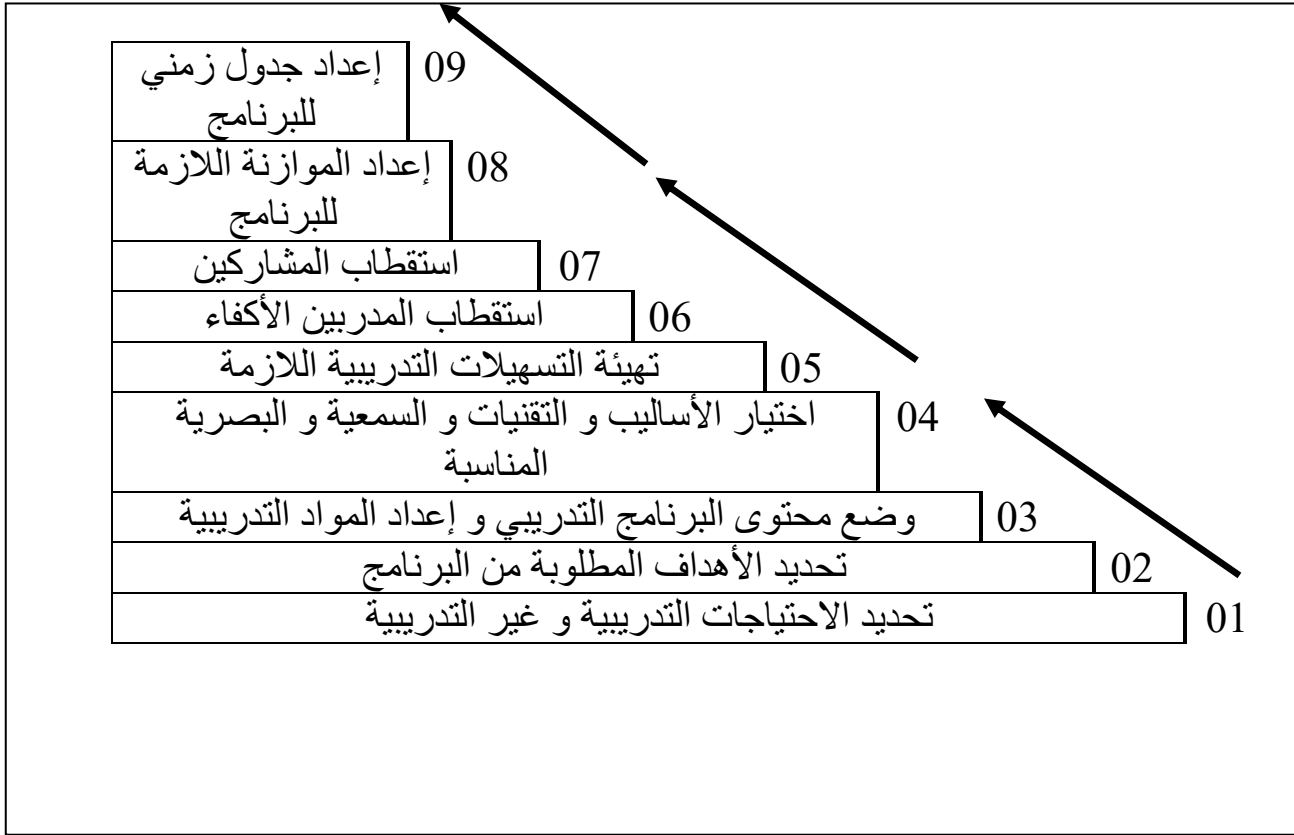
6/- برامج التدريب:

أ/- تصميم البرنامج التدريبي: تعتبر مرحلة تصميم البرنامج من أهم المراحل في العملية التدريبية و ذلك للأسباب التالية:

- إن مرحلة تصميم البرنامج التدريبي تتكون من عدة عناصر أو مراحل فرعية و بالتالي فهي ليست سهلة بل عملية معقدة تتشابك مع عدد من التغيرات و الموارد و العوامل داخل النظام التدريبي و خارجه.

- إن نجاح البرنامج التدريبي يعتمد في الأساس على التصميم الدقيق الجيد لذلك البرنامج. أما أهم خطوات أو عناصر تصميم البرنامج التدريبي فنلخصها في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-2): خطوات تصميم البرنامج التدريبي.<sup>1</sup>



- المصدر: أ. د. عبد الباري إبراهيم الدرة، ص 316.

<sup>1</sup>- عبد الباري إبراهيم، نفس المرجع السابق، ص 316.

الشكل رقم (1-2): الفرق بين التدريب و التطوير

التطوير	التدريب	أبعاد المقارنة
الوظائف الحالية و المستقبلية	الوظائف الحالية	التركيز
مجموعات و فرق العمل	الأفراد العاملين	النطاق
طويل الأمد	قصير الأمد	الإطار الزمني
التهيئة للاحتياجات المستقبلية في المهارات	نقص في المهارات الحالية	الأهداف

المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، ص 186.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص 186.



المبحث الثالث: مدخل عام لتنمية الموارد البشرية :

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية :

إن الاهتمام بتنمية الموارد البشرية من قبل المنظرين الاقتصاديين و الإداريين كان سنة 1958، و هذا على الرغم من قدم ممارسات تنمية الموارد البشرية، حيث يشير أدب التسيير و الإدارة إلى أن مفهوم التنمية البشرية بمضمونه المعاصر لم ينطلق و يصبح واسع الانتشار إلا مع الكاتب و المفكر الأمريكي "ليونارد نادلر" (Leonard Nadler) بعد عشر سنوات من التاريخ السابق.

- أولاً قام "نادلر" بالمساواة بين مفهوم تنمية الموارد البشرية و أي نشاطات مخططة تستهدف إحداث التغيير السلوكي من قبل أي جماعة، ثم عدل فكرته عندما أعلن أن مفهوم تنمية الموارد البشرية يوازي فكرة التجربة التعليمية المنظمة، و التي يتم تنفيذها في فترة زمنية معينة، مع توقع حدوث تغيير في الأداء.

- بعدها قدم "نادلر" مفهوم تنمية الموارد البشرية كأحد الفروع الثلاثة المكونة لعملية الموارد البشرية وهي:

- تنمية الموارد البشرية.

- إدارة الموارد البشرية..

- تحسين بيئة الموارد البشرية.

و تجدر الإشارة إلى أن تنمية الموارد البشرية تشير إلى تلك الجهود و النشاطات التي تستهدف تنمية العنصر البشري في العمليات الإنتاجية، إذ تتمثل في أنشطة توفير الموارد البشرية و رفع قدراته و تطويرها ثم تعظيم مساهمته في تحسين أداء المؤسسة و تطويرها، هنا ينبغي الإشارة إلى الفرق الجوهرية بين تنمية الموارد البشرية و التنمية البشرية، فهذه الأخير تعبر عن تلك الأنشطة التي ترفع من قدرات و مهارات الموارد البشرية لغاية إنسانية، أي بهدف زيادة قدرته على مواجهة صعوبات الحياة، فهي تنظر إلى الموارد البشرية كإنسان و بذلك فهي تركز الجهود لتنميته لذاته.

و تنمية الموارد البشرية بصفة عامة هي: عملية زيادة المعارف و القدرات لدى جميع أفراد المجتمع القادرين على العمل، أما من الناحية الاقتصادية فيقصد بها تجميع رأس المال البشري و استثماره بصورة فعالة في تطوير النظام الاقتصادي للدولة.

و تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة هي: عملية تعزيز و تدعيم فعالية الفرد الحالية و المستقبلية و العمل على تغيير كل من سلوك و اتجاهات الفرد في العمل بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية و التي تستلزم تعديل كل من الإدراك و المهارات حسب المسار الوظيفي.

- و يقصد كذلك بتنمية الموارد البشرية "زيادة عملية المعرفة و المهارات و القدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، و التي يتم انتقاؤها في ضوء ما أجري من اختيارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن".<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-د. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و اتجاهاتها و ممارستها، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، 2008، ص 257.

**المطلب الثاني: خصائص و أهداف تنمية الموارد البشرية :**

تقوم تنمية الموارد البشرية على عملية من الخصائص و الأهداف نذكرها في مايلي:

**الفرع الأول: خصائص تنمية الموارد البشرية :**

أ- **تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية:** فتنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن يمكن النظر لها على أنها عملية إستراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، و تعمل في إطار إستراتيجية اكبر هي إستراتيجية المؤسسة.

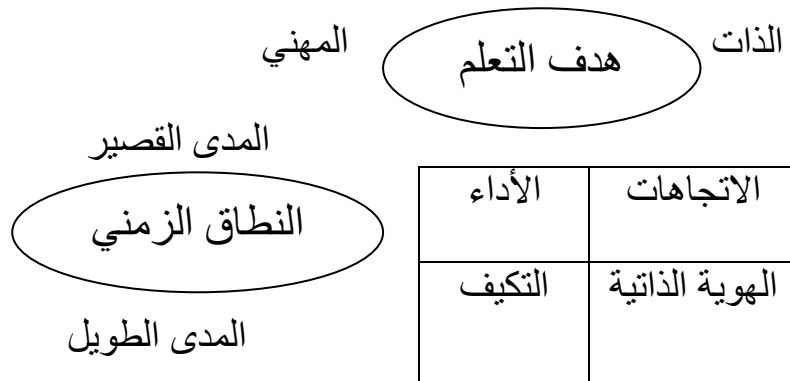
ب- **تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة:** تعتبر تنمية الموارد البشرية إستراتيجية و عملية منتظمة تعتمد على التعلم حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف، مهارات و سلوكيات و اتجاهات لدى الموارد البشرية، بغرض تطوير و تحسين أدائها الحالي و المستقبلي و التكيف مع التغيرات البيئية، و بالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة لإدراك المواءمة بين خصائص الموارد البشرية من ناحية و بين خصائص أعمالها الحالية من ناحية أخرى و جعل أدائها في تحسين مستمر و دائم.

**الفرع الثاني: أهداف تنمية الموارد البشرية :**

إن تنمية الموارد البشرية تهدف إلى تحديد و تنمية المهارات و الخبرات المطلوبة للموارد البشرية في المستقبل و وضع الإستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك و توعي بأهمية التدريب و التنمية لتحسين أدائه و زيادة الإنتاجية.

و حتى تتحقق تنمية الموارد البشرية، فإن هذا يتطلب تحليل الفرص و الخطط المستقبلية لتنمية مهارات الموارد البشرية، و بما أن تنمية الموارد البشرية تعتبر عملية لتدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للموارد البشرية فإن الهدف الأساسي منه هو تحقيق أربعة مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي و هي: الأداء، الاتجاهات، الهوية الذاتية، التكيف، و هذه المخرجات يمكن تجزئتها بطريقتين: بواسطة الإطار الزمني، و بواسطة مخرجات التعلم كما هو موضح بالشكل.

الشكل رقم (3-1): مخرجات التعلم



و من الشكل يتضح أن الأداء و الاتجاهات تهتمان بالحاضر (تحقيق أهداف العمل الحالية و مشاعر الموارد البشرية عن المستقبل الوظيفي) و التكيف يعبر عن استعداد المورد البشري لمقابلة متطلبات المستقبل الوظيفي، أم الهوية الذاتية فتعني رؤية الموارد البشرية لمكونات المستقبل الوظيفي، و بالتالي فإن أي نشاط يعزز واحد أو أكثر من تلك الأهداف الأربعة

يدخل ضمن إطار تنمية الموارد البشرية و تكوين قوة عمل ذات جودة عالية و مستقرة، منتدبة، ملتزمة، و قادرة على اكتساب مهارات و إتباعها و معرفة جديدة و بطريقة سريعة.<sup>1</sup>  
**المطلب الثالث: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية :**

في معظم المؤسسات مسؤوليات تنمية الموارد البشرية تعتمد على أربع مستويات رئيسية:  
أ- **الإدارة العليا:** مسؤوليتها هي تكوين و توصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، و عليه فإن كل تصرف تتخذه ينتج عنه نموا أو تقدم في قوة العمل لذلك فهي مطالبة بمراجعة النظم و السياسات للموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة لنجاح الموارد البشرية.

ب- **الإدارة الإشرافية:** مسؤوليتها ضمان البيئة المناسبة حتى يستطيع الأفراد تأدية وظائفهم بكفاءة و فعالية، و التمتع بفرص التعلم المستمر لتنمية قدراتهم و طاقاتهم الكامنة، و هذه المسؤولية سواء كان ذلك بشكل منفرد أو بمساعدة جهة مختصة تعني الآتي:  
- توفير عمل يشجع و يدعم اكتساب المهارات، المعرفة، الاتجاهات التي تحتاجها الموارد البشرية.

- مراجعة أهداف العمل بشكل قياسي و تقييم الأداء و مساعدة الموارد البشرية على تنمية مهاراتهم و مراجعة و تقييم النتائج.

- المشاركة في اختيار الموارد البشرية و إسناد الأعمال لهم.

- الكشف عن احتياجات التدريب للموارد البشرية.

- التدريب أثناء العمل.

- استخدام التحضير كهدف التوجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.

ج- **المورد البشري:** المورد البشري كعضو في فريق العمل بالمؤسسة تقع على عاتقه مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، تغيرات و طموحات المستقبل الوظيفي و كذا التنمية الذاتية.

د- **الجهة المتخصصة:** فالمؤسسة قد يكون لها وظيفة متخصصة، فتكون بذلك مسؤولة عن تنمية الموارد البشرية و أحيانا تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة، و أحيانا أقسام التدريب سواء كان ذلك داخل قسم الموارد البشرية أو بشكل منفصل عنه و أحيانا يكون التدريب و التنمية جزء من مجال آخر للنشاط.<sup>2</sup>

**المطلب الرابع: أهمية مناهج تنمية الموارد البشرية :**

خلال هذا المطلب نحاول عرض مجموعة من الآراء المعاصرة حول الإدارة و تربطها تنمية الموارد البشرية، و نبين أهمية الأخير في المجالات التالية:

1- **إدارة الأداء:** إن إدارة الأداء تتطلب فهما جيدا لاحتياجات الموارد البشرية المتصلة بالتعلم و الاحتياجات المتصلة بأداء العمل، و فهمها لعمليات و نظريات التعلم و امتلاك معرفة و خبرة بمختلف مناهج التعلم و بالكيفية التي يمكن من خلالها دراسة و تطوير الأداء الوظيفي للمورد البشري.

إن تنمية الموارد البشرية توف طرقا لإطلاق الطاقات بمجال الأداء و إزالة معوقات تحسين الأداء، و حيث الموارد البشرية على بذل الجهد و الطاقة.

<sup>1</sup>-كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهاتها و ممارستها، بيروت، 2008، ص 258.

<sup>2</sup>-محمد سمير أحمد، إدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر و التوزيع والطباعة ، 2009 ، ص 78 .

إن تنمية الموارد البشرية لا تؤثر وحدها على الأداء ، بل يتأثر هذا الخير كذلك بالثقافة ، الممارسات القائمة، الاتجاهات السائدة على الكيفية التي يتمكن بها أن تسهم تنمية الموارد البشرية في الارتقاء بمستوى الأداء فمنهاج الأداء الوظيفي النمطية تركز على الأنشطة و ليس على النتائج ( ما يتم أدائه و ليس ما يتحقق من ورائه )، و تميل لتجامل قضية المحافظة على الموارد البشرية و تشجيع استخدام القدرات القائمة، التحفيز على الرغبة في استخدام تلك القدرات، مكافأة العاملين و القيام بالعمل التصحيحي، فالأداء البشري الفردي قد يتأثر بالعديد من المتغيرات كالأهداف الأساسية، برامج العمل، التدريب الأولي، التعويض، المكافأة، المراقبة، التقويم، التغذية العكسية، التفويض، التنمية و خطط الأداء الفردي، كل هذه المتغيرات تمثل مداخلات، لذا فإن أي منظور للأداء لا بد أن يأخذ في الحسبان المخرجات و النتائج و استخدامها بمرور الوقت، وبالتالي التنمية البشرية تشكل جزءا من منظومة الأداء.

2- **تنمية المؤسسة:** إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تدرج في إستراتيجية الكلية لتنمية المؤسسة فتكتملها لذلك، لذلك تعد تنمية الموارد البشرية مفهوما راسخا و مجالا للممارسة يهتم بتحسين القدرات المؤسسة ككل، و عليه فإن مصطلح تنمية المؤسسة يستخدم لوصف الحاجة إلى تغير المؤسسات و تصبح أكثر مرونة و تكيف في مواجهة التغيرات الخارجية للتأثيرات التكنولوجية، التجارية، الاجتماعية، و البيئية. لذلك فعندما تكون جزءا من إستراتيجية أوسع فإن ذلك يمكنها من تحقيق التغير من خلال تركيزها التقليدي على الاستراتيجيات، الهياكل و العمليات و على القضايا الاتصال في الموارد و المجموعات.

إذن فتنمية المؤسسة تعد جهدا طويلا المدى يدعم من قبل الإدارة العليا بهدف تحسين قدرة المؤسسة على حل مشاكل و عملية التجديد فيها، و خاصة عن طريق تشخيص و إدارة أكثر فعالية للثقافة التنظيمية...بمساعدة استشاري و استخدام نظرية و تكنولوجيا علم السلوك التطبيقي و يشمل ذلك البحث المدني.

كما أن المؤشرات الداخلية تعلب دورا فيها يتعلق بتوفير فرص لتنمية المؤسسة تركز على التوترات الناشئة من نمو المؤسسة أو تطلب من الموظفين و جهات نظر مختلفة حول الوضع المؤسس و الوضع الخاص بهم و الاتصال بين الإدارات، خدمة العملاء.....الخ. أما في ما يخص مسؤوليات تنمية المؤسسة فهي تتعلق برئيس التنفيذي و فريق عمله، مدير إدارة الموارد البشرية أو عمليات الخارجية.

- لذلك فإن تنمية المؤسسة تساعد المشاركين فيها على اكتساب فهم أفضل من خلال الوقوف خارج المحيط مواقف السياسة و القوة، و توفير منظور أوسع يركز نمطيا على ثلاثة أسئلة إستراتيجية:

- أين توجد المؤسسة الآن ؟

- إلي أين تريد الذهاب ؟

- كيف تصل إلى هناك ؟

إذن فتنمية المؤسسة تمثل نظرة تقليدية نوعا ما للتغير، و مع هذا فإن ممارساتها تتضمن تدخلات قائمة على تعليم الموارد البشرية بطريقة ما مثل:

- صياغة رسالة المؤسسة و رؤيتها.

- تنمية الفعالة و العلاقات التعاونية داخل فرق العمل.

- العمل على تحسين الفعالية بين الفرق و الإدارات.

- التركيز على العملية و ليس المضمون.

- مراجعو وإعادة تشكيل القيم و المعتقدات داخل المؤسسة.  
 3- تيسير التعليم: إن العديد من المؤسسات تقدر و بشكل صريح قيمة التعلم الموارد البشرية بها سواء كان ذلك بطرق مباشرة أو غير مباشرة، و لذلك فهي تعمل على تيسير التعلم بها منها الوصول إلى تحسين الأداء، و تجد الإشارة إلى هناك بعض البحوث التي أشارت إلى و جود علاقة بين التعلم و تنمية الموارد البشرية، من خلال عديدي من الخصائص التي تميز طبيعة تنمية الموارد البشرية و مبادئها هي:  
 - أنها متواصلة و متقطعة في آن واحد لها مراحل مميزة لها.  
 - أنها تحويلية و تجمع بين المنظورات القديمة و الحديثة و تحقق التكامل بين الاثنين.  
 - أنها تؤدي إلى الارتباك و التشويش عند مستوى أعلى.  
 - أنها تتطلب الاستعداد من حيث المقدرة و الظروف و الدافعية.  
 - أنها ليست سهلة أو حتمية الحدوث، السلوكيات تصبح عادات مألوفة و تتطلب بذل الجهد لإحراز تقدم فيها.

4- الاتصال: إن الاتصال موضوع تضميني شائع، لذلك توحد للموظفين توقعات متباينة للاتصال تختلف باختلاف الزمان و الظروف المحيطة، و الاتصال يمكن دراسته عند عدة مستويات مختلفة: تنظيميا، إداريا بين مختلف الموارد البشرية في المؤسسة. إن نطاق الاتصال كبير و يتضمن كل شيء من الاتصال بين الأشخاص، نظم المعلومات المؤسسة و أخبار العلاقات التامة و بالرغم من ذلك فإن الاتصال يستعمل كمرادف لتنمية الموارد البشرية من عدة نواحي، و ذلك لكون التعلم يقع في قلب أو محور تنمية الموارد البشرية، ففي الاتصال يتعلم و يعرف الأفراد على نوايا و مقاصد الآخرين.  
 لذلك فالإتصال عملية ثنائية الاتجاه و الرسالة المقصودة لا تكون بالضرورة ما يتم تلقيه، و من ثم فمن الأحسن عند الإتصال أن نفكر في كيف و ماذا سيتعلم المتلقي من الرسالة المقصودة من الإتصال. و عليه فعند تلقي الإتصال لابد أن يأخذ الحسبان تفضيلات التعلم الخاصة بالموارد البشرية حتى يتسنى لها فهم الموقف بشكل صحيح.

لذلك فإن جودة الإتصال يمكن أن تتحسن بدرجة كبيرة من خلال فهم التعلم.  
 5- الجودة: في معظم المؤسسات تمثل الجودة مفهومها أساسيا و محوريا، سواء كانت تعني جودة المنتج أو الخدمة، و تجدر الإشارة إلى أن إدارة الجودة الشاملة "نظام للإدارة يركز على الموارد البشرية و يستهدف التطور المستمر في خدمة الزبون بأقل تكلفة" كم يعرفها كل من "كولتر" « kolter » و "ديبوا" « Dubois » بأنها جهود تقوم بها المؤسسة على مستواها العام من أجل التحسين المستمر للمنتجات و الخدمات و الإجراءات، مفهوم إدارة الجودة الشاملة كان سببا في نشأة مبدأ التنمية المستدامة و أن المظاهر المعاصرة لحركة الجودة تشمل: تميز المؤسسة، إدارة الأداء، و إلى خدمة المنظمة المتعلمة.

لذلك لابد للمؤسسات أن تقتنع بأنه لا يمكنها أن تكون رفيعة الجودة دون السعي لتحقيق تعلم جماعيا للموارد البشرية، فمن الناحية التقليدية، التغييرات الظاهرية لإدارة الجودة تشمل خطط و إستراتيجيات العمل، السياسات و الإجراءات، النظم و المعايير، غير أن الجودة و التحسين المتواصل و التميز يضمنون جميعا الإتصال، التغيير، الفرق أو المجموعات، التخطيط و التنفيذ، التعليم و التدريب، فضلا عن أساليب و هياكل الإدارة.

فالنماذج المعاصرة للإدارة الجودة جعلت الصلة واضحة مع تنمية الموارد البشرية، لذلك فإن تميز المؤسسات يشمل إدارة الموارد البشرية كمفهوم جوهري في ذلك، و أن إدارة الموارد

البشرية على وجه التحديد تعني تنمية الموارد البشرية و إشراكهم ، التعليم المتواصل، الابتكار و التنفيذ، و عليه فإن هذه العوامل لا تعتبر فقط عوامل مساعدة على التميز، بل أيضا نتائج تحدد التميز في حد ذاتها.

**6- إدارة المشاريع:** إن إدارة المشاريع تقوم على التنفيذ الفعال لنموذج عقلائي خطط لحل كل المشاكل و الذي يتطلب امتلاك مدري المشاريع و فرق العاملين بها مهارات في التخطيط و التحكم لضمان تحقيق المشروع للنتائج المتوقعة منه.

لذلك فإن أدوات وتقنيات إدارة المشاريع لا يمكن أن تتحقق شيئا بمفردها، بل الموارد البشرية هي التي تستخدمها، فيحكم مشاركتهم في المشروع يمارسون التعلم، كالتعلم الخاص باستخدام أدوات و تقنيات إدارة المشاريع بمهارة و بصورة جيدة.

- فتنمية الموارد البشرية يمكن أن تدعم التعلم المرتبط بإدارة المشاريع كما يلي:  
- تستطيع المؤسسات أن تتعلم كيف تصبح أفضل إدارة للمشاريع عن طريق التعلم من الخبرة.

- يدرك المدير الخاص بالمشروع أنه لا يعرف كل الإجابات، لكن تدريب أعضاء الفريق سوف يعني أن حلول المشكلات سوف يكشفها الفريق.  
- تعمل الفرق بصورة أفضل عندما تسود الثقة مناخ العمل.

- يعمل الاتصال و المراجعة على تسيير التحكم في المشاريع و إدارة المخاطر بدرجة كبيرة، و تشكل مهارات المتابعة مع فرق المشاريع و الأطراف المستفيدة عوامل نجاح هامة.

**7- الإبداع:** إن الإبداع ظاهرة واسعة الانتشار، فالضغوط التي تدفع إلى تنمية الإبداع في المؤسسات تشمل مايلي:

- حل المشاكل و توليد الاستبصارات.

- الاتصال و الإلهام.

- التغيير المفروض و المقرر ذاتيا، التخيل و الحدس.

- التعلم، الاستشارة الفردية و التنظيمية.

كل هذه المناهج التي تم عرضها أنفا يكن القول أنها تشترك في الاهتمام بتحقيق النجاح التنظيمي، و بذلك فإن كامل نطاق تنمية الموارد البشرية هو موضع اهتمام أي مدير مهما كانت بؤرة تركيزه، و يعمل هذا الإدراك بمثابة المذكر بأن تنمية الموارد البشرية ليست بالضرورة مسؤولية فرد أو إدارة معينة، بل هي منهج للإدارة العامة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-سراج وهيبه، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 44-49.

## الخلاصة :

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

إن نجاح أي مؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بموردها البشري، فإذا كان العنصر البشري في المؤسسة يمتاز بالكفاءة فيصاحب ذلك استغلال فعل لباقي الموارد من آلات و غيرها و بالتالي جودة في الإنتاج و العكس صحيح.

و من هذا المنطلق تظهر لنا أهمية التدريب و دوره المتنامي في تنمية مهارات و قدرات العمال، ذلك لأن المؤسسات تسعى لتحقيق أهدافها الإستراتيجية غير أن هذه الأهداف تعتمد بشكل كبير على فعالية المورد البشري بالمؤسسة، دون أن ننسى التطور الكبير للتكنولوجيا الذي يحتم على المؤسسة مسايرته.

### تمهيد:

تعتبر المؤسسة كيان يتفاعل فيه الأفراد فيما بينهم ، من خلال الأفكار والخبرات والمعتقدات والآراء التي يتبادلونها فيما بينهم، وإن نجاح أي مؤسسة أو عدم نجاحها متوقف على مدى قدرتها في تحقيق غاياتها وأهدافها التي سطرته وهي العملية التي تتطلب وضع إستراتيجية محددة والعمل على توفيرها، وتعتبر عملية التقييم في المؤسسة الاقتصادية المرحلة الأخيرة في مراحل العملية الإدارية ، ولذلك لأنها تعبر عن الحكم والنتيجة النهائية خلال فترة زمنية معينة ، ولذا يجب أن يكون أداء العمل بكفاءة وفعالية، لأن ذلك يبين مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية، وللتطرق إلى الموضوع بشكل أدق ومختصر، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي:

**المبحث الأول:** مفاهيم عن المؤسسة الاقتصادية.

**المبحث الثاني:** ماهية الأداء.

**المبحث الثالث:** أثر تنمية الموارد البشرية على تطوير الأداء .



**المبحث الأول: مفاهيم عن المؤسسة الاقتصادية :**

إن المؤسسة عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف، يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة، كما يمكن اعتبارها نظام مستقل أنشئ من أجل غايات معينة ومحددة حسب طبيعة المؤسسة، وهي مفتوحة على النظام الاقتصادي، والذي من خلاله تحصل على عوامل الإنتاج وتؤثر فيه عن طريق منتجاتها، وهي مسيرة من طرف مجموعة بشرية منظمة وتشكل خلية اجتماعية خاصة، لها وسائل قانونية ومادية ومالية، وهي أيضا مركز اتخاذ القرارات.

**المطلب الأول: مفهوم المؤسسة وخصائصها :**

**الفرع الأول: مفهوم المؤسسة :**

وللمؤسسة تعاريف متعددة نذكر منها:

**أولاً: تعريف المؤسسة:** نظرا لصعوبة تحديد ماهية المؤسسة، ولغرض التبسيط والتوضيح يعتمد على عدد كبير من الكتاب ثلاثة محاور للمقاربة عند تعريفهم للمؤسسة، وهي: المؤسسة كعون اقتصادي، المؤسسة كتنظيم اجتماعي، والمؤسسة كنظام.<sup>1</sup>

**1.1- المؤسسة عون اقتصادي:** في هذه المقاربة يمكن تعريف المؤسسة بأنها: «هي التي تقوم بتوليف عوامل إنتاج سلع وخدمات موجهة للسوق، لذلك فهي تلبي الحاجات وتلبي الطلب».

ويمكن لمنتجات المؤسسة أن تتنوع، وأن تأخذ شكل سلع وخدمات قابلة للتبادل التجاري، وعلى المؤسسة تصريف إنتاجها لضمان الاستمرارية، ويتطلب ذلك الاتجاه نحو السوق بالاعتماد إلى مجموعة الأنشطة المولدة للتبادل التجاري، كما تساهم المؤسسة بإنتاجها وتوزيعها وبيعها لمنتجاتها في خلق الثروات وإعادة توزيعها في المجتمع.

**2.1- المؤسسة تنظيم اجتماعي:** تركز هذه المقاربة على مفهوم المجموعة الاجتماعية، وعيه يمكن تعريف المؤسسة على أنها: «مجموعة أفراد تشارك وتساهم جماعيا داخل تنظيم مهيكّل في إنتاج سلع وخدمات».

**3.1- المؤسسة كنظام:** ويركز هذا المنظور للمؤسسة على مفهوم النظام *systeme*، الذي يعرف بأنه: «مجموعة من العناصر المرتبطة فيما بينها بالعديد من العلاقات، على أن يبقى المجموع منتظما ومتساندا، بغية هدف مشترك».

\* المؤسسة هي شكل اقتصادي تقني قانوني اجتماعي، لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها، وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقسيم العمل الاجتماعي، بغية إنتاج وسائل أو إنتاج الاستهلاك أو تقديم الخدمات في مجال النقل التجاري.<sup>2</sup>

\* المؤسسة هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا، ضمن إطار قانوني محدد لأداء عملية الإنتاج، لغرض التسويق وهدف تحقيق الأرباح، وهي منظمة ومجهزة بكيفية توزيع المهام والمسؤوليات.<sup>3</sup>

-نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، عمان، 2010، ص 12-13.<sup>1</sup>

-صمويل عبود، اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982م، ص 58.<sup>2</sup>

-صمويل عبود، مرجع سبق ذكره، ص 59.<sup>3</sup>

\*المؤسسة هي وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية، اللازمة لأداء غرض اقتصادي هو الإنتاج.<sup>1</sup>

\*المؤسسة هي اندماج لعدة عوامل، بهدف إنتاج وتبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي معين ضمن شروط اقتصادية، وتختلف زمنيا ومكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة، وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به.<sup>2</sup>

- مما سبق نستنتج أن: المؤسسة عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية، التي يعتمد كل جزء منها على الآخر، وتتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية، لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.

### الفرع الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية:

تتميز المؤسسة عادة بعدة خصائص منها:<sup>3</sup>

-أنها وحدة إنتاجية.

-مسؤولة ماليا عن نشاطها.

-هدف نشاطها تحقيق الربح.

-مركز قرار اقتصادي.

-تنشيط في إطار السوق.

-كوحدة إنتاجية.

كما تلعب المؤسسة دورين: أحدهما اقتصادي والآخر اجتماعي، الأول يكون اتجاه ملاكها وعمالها ومستهلكيها، أما الثاني فيكون على الصعيد الاجتماعي، ونذكر منه على الخصوص: أنها مصدر الإبداع التقني الذي يعتبر شرطا لتطور الحضارة، كما لها دور هام في التربية عن طريق تكوين العمال، حيث يؤدي ذلك إلى تحسين وتجديد معلوماتهم وتنمية خبراتهم، كما يمكن أن نلمس ذلك بالنسبة للمستهلكين عن طريق الإعلان، فالمؤسسات في هذه الحالة تستطيع تحسيس المستهلكين بأهمية بعض الحالات مثل: النظافة، وبذلك فهي مسؤولة نسبيا عن القيم الإنسانية لأغلبية أفراد المجتمع.

-عرباجي إسماعيل، اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون سنة نشر، ص13.<sup>1</sup>  
-عمر ضخري، اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الجزائر، 1991م، ص24.<sup>2</sup>  
-نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص19.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: أنواع المؤسسة :

تصنف المؤسسة إلى أنواع، وذلك حسب النشاط والحجم والشكل القانوني:

#### أولاً- حسب طبيعة النشاط الاقتصادي:

**1.1-مؤسسة صناعية:** وهي ذات طابع إنتاجي، حيث تختص في صناعة السلع المختلفة، سواء تلك التي تندرج في إطار الصناعة الثقيلة كالحديد والصلب، أو في الصناعات الخفيفة كالغزل والنسيج.

**2.1-مؤسسة تجارية:** تختص بالنشاط التجاري، الذي يتم بين عمليتي البيع والشراء دون أدنى تحويل، ومن الأمثلة نذكر المساحات الكبرى والأروقة.

**3.1-مؤسسة خدماتية:** هي المؤسسات التي تقدم خدمة معينة، كمؤسسة النقل البري، المواصلات، والمؤسسات الجامعية، ويقوم هذا النوع من المؤسسات بثلاث أنواع من الخدمات، وهي الخدمات الصغيرة، الخدمات الخصوصية، وخدمات التوزيع.<sup>1</sup>

**4.1-مؤسسة فلاحية:** هي مؤسسة تتميز بزيادة الإنتاجية في الأرض وإصلاحها، حيث تقوم بتقديم ثلاث أنواع من الإنتاج، وهي نباتي، حيواني، وسمكي.<sup>2</sup>

#### ثانياً-حسب معيار الحجم:

يعتمد هذا النوع من التصنيفات، على مجموعة من المقاييس مثل: حجم الأرض أو المحل التجاري، حيث يرتبط القياس والمقارنة بالمساحة المستعملة أو عدد المباني للمحل، ويمكن أن يعتمد على حجم رأس المال، تصنف المؤسسات حسب هذا النوع إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة ومؤسسات كبيرة.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هي التي تضم أقل من 500 عامل، وقد قسمت إلى:

-مؤسسات مجهرية: أقل من 10 عمال.

-مؤسسات صغيرة: من 10 إلى 199 عامل.

-مؤسسات متوسطة: من 200 إلى 499 عامل.

-مؤسسات كبيرة: وهي ذات استعمال يد عاملة أكثر من 500 عامل، ولها دور معتبر في الاقتصاد الرأسمالي، لما تقدمه سواء على المستوى الوطني الداخلي أو على مستوى سوق الدولة.<sup>3</sup>

**ثالثاً - حسب طبيعة الملكية:** تصنف المؤسسات حسب طبيعة الملكية إلى من تعود له الملكية، وهي:

**1.3- المؤسسات العامة:** هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة أو الجهات المحلية، حيث تقوم الدولة بإنشاء تلك المؤسسات لعدة أسباب منها:

-المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني.

-تأمين المؤسسات التي هي ملك للأجانب والأشخاص غير الوطنيين أثناء الاحتلال.

**2.3- المؤسسات الخاصة:** هي التي تعود ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، أي هم الذين يتحكمون فيها دون تدخل الدولة.

<sup>1</sup>-WWW. Djelfa.info/vb/ show thread. PHP? T:214708, 15/02/2014.

<sup>2</sup>-WWW.otah. goo7. Com, 15/02/2014.

<sup>3</sup>-ناصر دادي عدوان، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة-الجزائر 1989م، ص19.

**3.3- المؤسسات المختلطة:** هي التي تعود ملكيتها إلى الدولة، ونذكر على سبيل المثال: فرع شركة سوناطراك، والتي تشترك فيها المؤسسات الأجنبية.<sup>1</sup>  
**المطلب الثالث: وظائف المؤسسة :**

إن جل أعمال المؤسسة ونشاطاتها تكون مدرجة ومنظمة في مجموعة الوظائف التي تعبر عن حجم المؤسسة، حيث أن العلاقة بين عدد وظائف وحجم المؤسسة علاقة طردية.  
**1- الوظيفة التجارية:** هي الوظيفة التي تقوم بتطوير عدد الزبائن، كذلك تهتم بالنشاط التسويقي عن طريق البحث عن أسواق جديدة لدراسة معمقة ودقيقة، أيضا تحاول إشباع رغبات المستهلك عن طريق الجودة المطلوبة والتكلفة الدنيا والسعر المقبول وأجالها المطلوبة.

**2- الوظيفة الإنتاجية:** هي الوظيفة التي تقوم بعملية تحويل المواد الأولية إلى مخرجات أي إلى خدمات صالحة للاستهلاك، تلبي حاجيات ورغبات الزبائن من الجوانب الكمية والنوعية وخلق ما يسمى القيمة المضافة.

**3- الوظيفة المالية والإدارية:** إن المؤسسة تتعامل مع المحيط الخارجي، بغرض تحقيق تدفقات نقدية مالية ومدخلات في التمويل (الإرادات)، تحولها إلى مخرجات متمثلة في تسديد المستحقات المالية في آجالها، وكذلك مشترياتها، وتجمع أدوار الوظيفة المالية فيما يلي:  
-تسديد التدفقات التي تمكن المؤسسة من تحقيق التوازن المالي.  
-وضع سياسة مالية تضمن سيرة الأمن لنظامها المالي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- WWW.djelfa. info/ vb/show thread-PH P? t:214708

<sup>2</sup>-ناصر دادي عدوان، المرجع السابق، ص285.

**المطلب الرابع: أهداف المؤسسة:**

لقد تباينت آراء المفكرين في هذا الموضوع، فمنهم من يرى أن هناك هدفا واحدا يتمثل في تعظيم الربح، ويفكر البعض الآخر بتعددية الأهداف.

وتتجه أغلبية الآراء إلى الاتفاق على أن الهدف الرئيسي من بين أهداف المؤسسة، هو البقاء في السوق وليس تعظيم الربح، لأن هذا الأخير لا يأخذ الزمن بعين الاعتبار، ويتعين استبدال هدف تحقيق الربح بهدف ضمان بقاء المؤسسة في السوق، ففي بعض الحالات تتخلى المؤسسة عن عدة أشياء منها تعظيم الربح من أجل الاستمرار في نشاطها، وهنا ينبغي الإشارة إلى أنه لا بد من توفر عنصرين لضمان البقاء في السوق هما: الربح والنمو.

كذلك تتميز المؤسسة بأنها ديناميكية وليست ساكنة، بمعنى أنها تنتهج طريق النمو عندما تتوفر الأسباب الدافعة إلى ذلك، وتوجد عدة مؤشرات تستعمل كمقاييس لهذا النمو، وهي: زيادة عدد العمال، زيادة حجم الإنتاج، ورقم الأعمال، هي نوعان خارجي وداخلي.

أما أشكال هذا النمو، فهي تنقسم إلى شكلين هما:

-النمو الداخلي: ونعني به أن المؤسسة تمول وتحقق متطلبات نموها بنفسها، عن طريق خلق قدرات إنتاجية جديدة، هذا النوع من النمو يسمح لأصحاب المؤسسة بالتحكم دوما في مؤسساتهم.

-النمو الخارجي: يتم بمشاركة عدة شركات، ويؤدي إلى اندماج مجموعة من المؤسسات لتكوين مؤسسة واحدة كبيرة الحجم.

### المبحث الثاني: ماهية الأداء :

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل، في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص. وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى، حيث يتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء، وفي المطلب الأول وكذا مستويات الأداء في المطلب الثاني، وفي المطلب الثالث إلى محددات الأداء ومعيقاته وفي الأخير سنتطرق إلى مؤشرات قياس الأداء .

#### المطلب الأول: مفهوم الأداء.

لقد تم تعريف الأداء حسب تعدد أفكار الكتاب واختلافها، ومن هذه التعاريف نذكر الآتي:

#### التعريف الأول:

حيث نبرز التعريف الاصطلاحي التالي: «يعرف الأداء بأنه قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيته لمباشرة مهام وأعباء وظيفته، أي هو عبارة عن سلوك علمي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة، يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد ومرسوم»<sup>1</sup>.

#### التعريف الثاني:

كما تم تعريفه على أنه: «العمل الذي يعده الفرد بعد أن يكلف به، ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معينة، نوعية، ويؤدي بأسلوب أو بطريقة معينة، أي محدد النمط»<sup>2</sup>.

#### التعريف الثالث:

يعرف "توماس جلبرت"، أحد المهتمين على هذا المصطلح حيث يقول: «لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات وإعطاء تغذية راجعة أو تصميم نموذج أو التفنيس، أما الإنجاز هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أنه نتاج أو نتائج، ومن الأمثلة على ذلك تقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة معينة، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والإنجاز اللذين تحققا معا، ويمكن الإشارة أن النتائج يجب أن تكون قابلة للقياس»<sup>3</sup>.

#### التعريف الرابع:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

1- أسامة محمد جرادات وعقلة ومحمد المبيضين، التدريب الإداري الموجه للأداء، منشورات التنمية العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2001م، ص 42.

-محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة، مصر 2005م، ص 160.

3- عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية)، منشورات العربية للتنمية الإدارية مصر 2003م، ص 25-26.

- فمثلا: الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.<sup>1</sup>
- من خلال التعاريف سابقة الذكر للأداء نلخص تعريفاتنا في النقاط التالية المتمثلة في:
- الأداء هو عبارة عن تأدية الفرد لعمله من خلال تفاعل سلوكه، وإنجازه لهذا العمل المتعلق بوظيفته قصد تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة.
  - الأداء هو مخرجات أعمال الفرد بعد إتمامها وتنفيذها بمختلف أساليبه مقارنة بالأداء السابق.
  - الأداء يتمثل في مخرجات جهود الأفراد ومختلف سلوكياتهم أثناء أداء أعمالهم.
  - الأداء عبارة عن نتائج أفكار الفرد بعد تنفيذها.
  - الأداء هو عبارة عن تحول الفرد من سلوك إلى آخر يرغب فيه الفرد والمؤسسة معا، شريطة هذا السلوك أن تنفذ فيه أو تحقق فيه أهداف المنظمة فعلا.
  - وحتى يكون مفهوم الأداء واضحا أكثر، فيما يلي أمثلة من الواقع مواقف العمل.

-رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية 1998-1999، ص 215.

جدول رقم (1-2): يبين مفهوم الأداء:

السؤال	الجواب
ما هو الأداء	الأداء قسمان: الفعاليات والنتائج التي تنتج عنها.
كيف يقاس الأداء	- يقاس الأداء من حيث الوقت المستغرق والجودة والكلفة. - الفعالية تقاس حسب الكلفة. - المنتج يقاس حسب الوقت المستغرق والجودة. - المنهج يضيف قيمة بينما الفعالية تضيف كلفة.
أمثلة	- الأداء الموسيقي عبارة عن فعالية (العزف)، بينما النتيجة (قطعة موسيقية تعزف للمستمعين أو المشاهدين). - أداء المدير هو عدد الفعاليات، بينما ما يصدر من خطط وتعليمات وقرارات أو نتائج عمل هي النتيجة. - أداء إصدار وثائق التأمين عبارة عن فعالية، بينما عدد الوثائق الصادرة يوميا أو في وقت محدد هي النتيجة، وهي أشياء قابلة للقياس.
ما هو الشيء المشابه للأداء ولكنه ليس أداء	- من الأشياء المشابهة للأداء، ولكنها ليست في الواقع أداء: التدريب على العزف، الغناء، رمي الكرة. - كل ما يعمله المدير بدون أن يكون مدون في جدول القائمة. - المناقشات دون أن يعمل بها محضر أو تصدر عنها توصيات أو قرارات.

المصدر: فيصل عبد الرؤوف الدجلة، تكنولوجيا الأداء البشري، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2003ص216.

**المطلب الثاني: مستويات الأداء:**

إن الأداء من خلال التعارف السابقة المختلفة، فإن مستوياته على الأفراد والمؤسسة تتباين من فرد لآخر ومن دائرة إلى أخرى وكذلك من مؤسسة إلى أخرى، وبالتالي يجب علينا التطرق إلى مختلف المستويات الخاصة بالأداء، وذلك وفقا لأفكار مختلف الباحثين في علوم التسيير ومن بينهم: "جيرري رملر" و"روبنسن"، على أن مستويات الأداء هي ثلاثة:

- الأداء على المستوى التنظيمي (المستوى التنظيمي).
- الأداء على مستوى العمليات (مستوى العمليات).
- الأداء على مستوى الوظيفة (مستوى العاملين المؤديين للأعمال).

**الفرع الأول: الأداء على المستوى التنظيمي :**

التنظيم هو عبارة عن «نظام كلي أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المدخلات، ويقدم عدد من المخرجات لزيائنه، ويتكون من عدة عناصر وهي السوق أو مجموعة مستهلكين أو المخدمين (متلقي الخدمة)، أو منتج، إضافة إلى المصادر التي يحتاجها التنظيم ليحصل على المخرجات لعمله، وهي رأس المال والتكنولوجيا والموارد البشرية والوقت»<sup>1</sup>.

1-أسامة محمد جرادات وعقلة محمد المبيضين، مرجع سبق ذكره ، ص42-43.



كما يعتقد "رملر": «إن على مستشار تحسين أداء العاملين أن يبدأ عمله المستوى التنظيمي، لأن هذا المستوى هو الذي يحدد السياق لتصميم وتحسين الأداء على مستوى العمليات والأعمال، كما أن المستوى التنظيمي هو الذي يتم فيه وضع هيكل الأعمال وإدارتها، لتوجيه المنظمة لتحقيق أهدافها»<sup>1</sup>.

حيث يتكون الأداء على المستوى التنظيمي من العناصر التالية:

- 1- الإستراتيجية والأهداف: حيث يعني هذا العنصر أو يهتم بالخدمات الموجه للزبائن في شكل سلع أو خدمة مع مراعاة السعر والجودة.
- 2- الهيكل التنظيمي: فالتحليل هنا يركز على كفاءة وفعالية هذا الهيكل، ومدى قدرته على خدمة العمليات التي سوف تنتج مخرجات في شكل سلع وخدمات.
- 3- المقياس: هو الأداة التي تستخدم بطريقة توضح الإستراتيجية والأهداف المسطرة، وذلك لأجل المراقبة والمتابعة لكل الأهداف المسطرة ومختلف المراحل الإستراتيجية.
- 4- الإدارة: من خلال هذا المصطلح يتم تصحيح الاتجاهات والمسارات، التي ترتبط بالإستراتيجية والأهداف والعمليات اليومية، وذلك من خلال التصحيح والتصويب<sup>2</sup>.

#### الفرع الثاني: الأداء على مستوى العمليات

ومن خلال الأداء على المستوى التنظيمي الذي يوضح طبيعة المؤسسة، وتوجهاتها إلى المستوى الثاني من مستويات الأداء وهو فحص العمليات الداخلية، حيث عملية فحص الهيكل ودوائره فقط لا تكفي، أي انه لا يتضح لنا كيف نعمل فعلا، حيث إذا أردنا أن نحصل على الأداء فعليا أن نفحص العمليات التي تتم عبر الدوائر ومختلف الورشات والأقسام التي تنجز أعمال المنظمة، وبالتالي يجب ربط أهداف الإدارة العليا بأهداف تلك العمليات حتى تتحقق النتائج، كما تمثل العمليات أجزاء الآلة التي يجب أن تتسق وتعمل معا لتحقيق تلك النتائج<sup>3</sup>.

كما أن مستوى الأداء على العمليات يركز على التأكد من وجود العناصر التالية:

- 1- العمليات: ومدى ضرورتها وأهميتها وأهدافها، كما يجب أن نتأكد من مدى توافق ومواءمة وتكامل هذه الأهداف مع أهداف المنظمة ككل.
- 2- التصميم: هي الهيكل، حيث يجب هيكل العمليات وأن تكون موجهة لخدمة أهداف العمليات ومتطلباتها.
- 3- قياس العمليات: حيث أننا من خلال قياس العمليات نتأكد من وجود نظام فعال، وكما يمكن من تحليل العمل وتقويم الانحرافات وتصويبها<sup>4</sup>.

#### الفرع الثالث: الأداء على مستوى الوظيفية (مستوى العاملين المؤدين للأعمال):

هذا النوع من مستويات الأداء خاص بوظيفة الفرد، وكذلك مرتبط بمستويات الأداء السابقة، حيث لا يتم الأداء فعلا حتى يتم هذا المستوى من الأداء الذي هو مرتبط بالفرد ذاته، حيث أن الأفراد هم الذين يزودون الآلة بالوقود، وإذا لم ترتبط المتطلبات على المستوى

-عبد البارى إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره ، ص 88.

-أسامة محمد جرادات وعقلة محمد المبيضين، مرجع سبق ذكره ، ص 43.

-عبد البارى إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص 88.

-أسامة محمد جرادات وعقلة محمد المبيضين، مرجع سبق ذكره، ص 43-44.

- الأخير بأهداف عمليات المستوى الثاني، فإنه لن يتحقق أي أداء جيد أو مثالي، كما أن الأداء على المستوى الوظيفي يتطلب العناصر التالية حتى يكون في فعالية، وهي:
- \*وجود الوظيفة ومدى ضرورتها لتحقيق الأهداف.
  - \*وجود أهداف الوظيفة التي تتناسب مع صاحب الوظيفة، ومع الوظيفة في حد ذاتها، وكذلك مع أهداف المستويات الثلاثة للأداء، وبالتالي المؤسسة ككل.
  - \*تصميم الوظيفة وهيكلتها.
  - \*قياس الوظيفة، أي التأكد من إمكانية قياس الأداء الوظيفي.
  - \*إدارة الوظيفة.

**الجدول رقم (2-2): ربط مستويات الأداء الثلاثة مع الحاجات الثلاث**

حاجات الأداء (performance needs)			مستويات الأداء
الإدارة	التصميم	المرامي أو الأغراض	
إدارة التنظيم	التصميم التنظيمي	التنظيم	المستوى التنظيمي
إدارة العمليات	تصميم العمليات	العمليات	مستوى العمليات
إدارة الوظائف	تصميم الوظيفة	مرامي الوظائف	مستوى، العاملين المؤدين للأعمال

المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص90

من خلال دراستنا لمستويات الأداء يمكننا القول: أنالأداء هو عبارة عن سلسلة يمكن تسميتها بسلسلة الأداء، حيث أن هذه السلسلة مرتبطة بكل شيء (المؤسسة ككل) ولأجل شيء واحد وهو (الهدف).

كما نؤكد أن الأداء هو عبارة عن مستوى عام، يتكون من مجموعة من المستويات الجزئية (الثلاثة السابقة)، أو هو الكل الذي يتكون من أجزاء تبين صورة الفرد بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة، وذلك بطرق تحليلية، وهذا من خلال مقارنة أداء فرد مع فرد أو مؤسسة مع مختلف المؤسسات في نفس القطاع.

**المطلب الثالث: محددات الأداء ومعوقاته :**

ويتم تقسيم هذا المطلب إلى فرعين كالتالي:

**الفرع الأول: محددات الأداء<sup>1</sup>:**

إن سلوك الأداء يحدد على أساس ثلاثة عوامل رئيسية حسب نموذج (بوتر ولولي).  
**أولاً- الجهد المبذول:** المعبر عنه بدرجة الحماس الذي ينتاب العامل لأداء عمله، وبقدر العامل من جهده وذلك ما ينعكس إيجاباً على درجة فاعلية أداء عمله، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الفرد للأداء، فهو بذلك مرشح لأن يكون أحد أهم محددات الأداء، كما أنه يعني كمية الطاقة التي يبذلها الموظف في أداء عمله، وهذا الجهد كما يرى (بوتر ولولي) يختلف عن أداء العمل نفسه، لأن الجهد يرتبط بقوة الدافع أكثر من ارتباطه بأداء وكمية الجهد هذه تعتمد على التفاعل بين تقييم المكافآت (الجزاء مادياً أو معنوياً)، وإدراك احتمالية مكافئة

-سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2003م، ص145.

الجهد، وهذا التقييم للمكافئة يعتمد على درجة الرغبة أو التجاذب معها، فالراتب والترقية والتقدير والاعتراف يختلف في تقييمها باختلاف الأفراد وفروقهم الفردية، كما أن إدراك احتمالية وكفاءة الجهد يعتبر تدخلا رئيسيا في الجهد، وهذا المتغير يعرف بأنه الاحتمال أن تعتمد المكافئة المختلفة على كميات مختلفة وعند توحيد هذين المتغيرين، تقييم المكافئة وإدراك احتمالية الجهد نحدد كمية الجهد المبذول، فإذا كان للعمال يعطون تقييما عاليا للجهد وتحسن في الأداء ويدركون بأن جهودهم ستقود إلى هذه المكافئة، فإنهم سوف يبذلون كمية عظيمة من الجهد، ولكن هذا الجهد في رأي الباحثين لا يقود مباشرة إلى مستوى مهم وتحسن في الأداء.

### ثانيا- القدرات والخصائص الفردية:

هذا العنصر يمثل قدرات الفرد الشخصية التي اكتسبها عبر مراحل عمله، وكذلك الخبرات السابقة والتي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، حيث أن العامل الذي يشعر بقدراته على العمل تدفع عنه مزاولة أي نشاط وأي كان نوعه، يجعله هذا يبذل جهدا أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر.

### ثالثا - إدراك العامل بدوره الوظيفي:

وهو أن العامل يجب أن يكون على اطلاع تام بما يجري حوله في عمله، بمعنى أن تتجسد في مقدمته مجموعة التطورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة، التي يتكون منها عمله، إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة، تجدر الإشارة إلى أن هذه الوحدات لا يمكن أن تعمل خارج اتحادها، بل لابد من وجود مزيج يجمعها لتحديد هذا الأداء، تصبح هذه العناصر في شكل معادلة على النحو التالي:

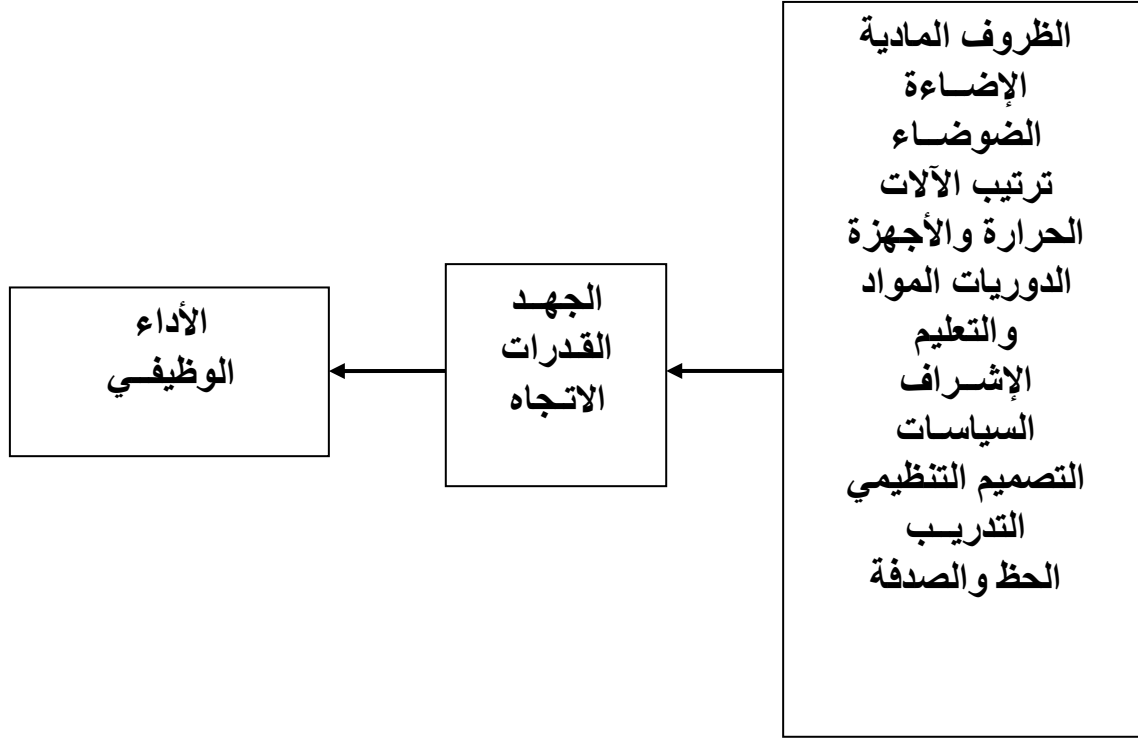
$$\text{الأداء} = \text{الداقية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

### الفرع الثاني: معوقات الأداء :

قد تتوفر للفرد كل الظروف الملائمة لأداء عمله، ومع هذا هناك عوامل خارج نطاق سيطرة هذا الفرد، والتي قد تؤثر في مستوى أدائه، وحتى إن كان لهذه العوامل أضرار إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار كونها حقيقة موجودة بالفعل، وفيما يلي نذكر أهم هذه العوائق. إن النقص في المتطلبات على وقت الفرد أو تسارع هذه المتطلبات، وعدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، زد على ذلك نقص التعاون مع الآخرين، ونمط الإشراف والحرارة والإضاءة والضوضاء وترتيب الآلات والدوريات، كل هذه العوامل تعيق أداء الفرد إذا صادفته في عمله، وبالتالي تؤثر على أدائه، وحتى الحظ والصدفة يمكن أن يكونا عائق للأداء<sup>1</sup>. وفيما يلي شكل لعوامل البيئة التي تعدل وتؤثر في أداء الفرد:

-رواية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع-مصر 1999م، ص:217.

الشكل رقم (1-2): العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء :



المصدر: رواية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص218.

ومن هنا يجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على إنها تؤثر في محددات الأداء، أي تؤثر على الجهد والقدرة والاتجاه، فلو حدث عطل في أي آلة أو جهاز مثلا يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، وتتأثر القدرة مثلا إذا كان هناك نقص في التدريب، وهذا يتسبب في استغلال سيء للقدرات الموجودة لدى الفرد، كما أن السياسات الغير واضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يتسبب في التوجيه الخاطئ للجهود، حيث تكمن مسؤولية الإدارة هنا في:

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.

توفير بيئة مدعمة يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.<sup>1</sup>

**المطلب الرابع : مؤشرات قياس الأداء :**

مؤشرات الأداء هي عبارة عن قيمة أو صفة مميزة تستخدم لقياس المخرجات أو النتائج ، لتحديد مدى ما حققته المنظمة أو أحد فروعها ، من أهدافها ، ويمكن تصنيف مؤشرات الأداء إلى مايلي<sup>2</sup> :

- مؤشرات المخرجات : وتعني قياس مدى تحقيق المخرجات المطلوبة ، وتركز على مستوى الإنتاج .

- مؤشرات النتائج : قياس مدى تحقيق الخدمات لأهدافها المطلوبة .  
ويشترط في مؤشرات الأداء أن تكون :

<sup>1</sup>- رواية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 217.

<sup>2</sup>-د.محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز ، دار الجامعة الجديدة ، 2014 ، ص 44.

**مباشرة :** بمعنى أن المؤشر يقيس النتيجة التي يسعى إلى قياسها ، وأن لا يتم توجيهه لمستوى أعلى أو أقل .

**موضوعية :** بأن يكون واضحا ليس به أي غموض خاصة بالنسبة لما يراد قياسه ، وأن يتفق الجميع على طريقة التعليق أو الحكم على النتائج .

**ملائمة :** المؤشر يقيس النتيجة المرجوة بطريقة ملائمة ، أما عدد المؤشرات الواجب استخدامها لقياس معيار عام أو نتيجة مطلوبة ، فيعتمد على مستوى المصادر المتاحة لمراقبة الأداء ، ودرجة تعقيد النتيجة المطلوب قياسها وكمية المعلومات المطلوبة للوصول إلى قرارات موثوق بها .

**كمية :** كلما أمكن ذلك ، فالمؤشرات الكمية هي رقمية بطبيعتها ، بينما المؤشرات النوعية هي ملاحظات وصفية.

**تفصيلية :** إذا أمكن ، لإثبات وجهة نظر معينة حتى تساعد البيانات التفصيلية على متابعة ما إذا كانت مجموعات محددة تشارك في نشاطات أو تستفيد منها بشكل آخر .

1. عملية : خاصة إذا أمكن الحصول على البيانات بطريقة منتظمة وبتكلفة معقولة ، وأن تكون كافية لدعم القرار .

2. يعتمد عليها : بأن تكون البيانات كافية لجودة تدعم عملية صنع القرار .

3. تحديد وحدة الأداء التي على أساسها يتم قياس العمل : النشاط المخطط له يمثل

مستوى العمل الذي عنده يجب قياس العمل ، فالنشاط هو نقطة البداية عند القياس وتقييم كفاءة الأداء ، وإختيار وحدة الأداء بكل نشاط تعتبر خطوة هامة في نظام قياس العمل ووضع مؤشرات الأداء ، وسلامة الإختيار تتطلب جهودا كبيرة في جمع وتبويب البيانات ثم التحليل والمقارنة ، ويجب مراعات أن :

- وحدات قياس حجم العمل : ترتبط بالإجراءات الداخلية للمؤسسة الحكومية لضمان الحصول على نتائج طيبة مستهدفة ومرغوبة .

- ووحدات قياس نتائج العمل : تتعلق بالإجراءات التامة التي تتخذها المؤسسة والتي من شأنها التأثير في الحصول على أغراض مرغوب فيها .

- ووحدات قياس إنجاز العمل : ترتبط بأهداف برنامج المؤسسة التي هي ضمن الأهداف التي قررتها السياسة العامة وتتعلق بهذه المقاييس .

إعتبرات تحديد وحدة الأداء المناسبة لقياس العمل :

أ- أن تعبر وحدة العمل عن النشاط المنجز تعبيراً صادقا .

ب- يجب توحيد وحدة القياس في جميع الأجهزة التي تقوم بأنشطة متشابهة .

ت- يجب إختيار وحدة القياس بحيث تسهل تسجيل البيانات عن الأداء وإعداد التقارير .

ث- يجب إختيار وحدة القياس التي يتوافر فيها عامل الثبات ، حتى تسهل مقارنة نتائج العمل من فترة إلى أخرى ، أو المقارنة مع الأنشطة الأخرى التي تقوم بإنجاز نفس نوع العمل .

في الحالات التي يتعذر فيها استخدام وحدة قياس عمل واحدة ، يجب إختيار أكثر من وحدة قياس تستخدم جميعها في القياس ، على أن تستعمل وحدة قياس عمل واحدة فقط لكل نوع من نوعيات النشاط ، وهي التي تكون مرتبطة بالعملية الأكثر أهمية .

4. إمكانية تحديد وحدات قياس نمطية لجميع الأنشطة الحكومية : نظرا لتعدد نوعيات الأنشطة الحكومية يمكن تحديد نوعيات كثيرة ومختلفة من وحدات قياس العمل ، إلا أنه يجب إختيار المناسب منها لكل نشاط على حدة ، ويمكن تبويب الأعمال إلى مجموعات مثل : مجموعة الأعمال الفنية التخصصية ، مجموعة الأعمال المالية ، مجموعة الأعمال الإدارية ، ومع صعوبة تحديد وحدات قياس نمطية لجميع تخصصات الحكومية و الأجهزة الفنية ، إلا أنه يوجد تخصصات متماثلة في جميع الوحدات الحكومية مثل الأعمال المالية والإدارية ، حيث يسهل تحديد وحدات قياس موحدة بالنسبة لهذه الوحدات الحكومية في هذه التخصصات .

### خصائص مؤشرات الأداء المؤسسي :

الهدف من وضع مؤشرات قياس الأداء المؤسسي للوحدات الحكومية هو تقدير كفاءة هذه الوحدات في تقديم الخدمات العامة للمجتمع ، ويتم هذا القياس عن طريق وضع مؤشرات مقبولة تتميز بالخصائص التالية :

1. دراسة الطرق المختلفة التي يمكن أن تؤدي بها الوحدات الحكومية أعمالها ، وصولا لإختيار أفضل هذه الطرق و التوصية بإتباعها لتبسيط العمل .
2. تقسيم العمل أو النشاط إلى عناصره المختلفة ، أو إلى خطوات متتالية توضح المراحل التي يمر بها التنفيذ، وذلك لإختصار وإلغاء العمليات غير الضرورية .
3. دراسة ظروف العمل وأثرها على الوقت والتكلفة وعلى جهود العاملين .
4. وضع معدل أداء للعاملين ، بالنسبة لكل عنصر أو خطوة من خطوات التنفيذ .
5. إيجاد متوسط معدل للأداء بالنسبة لكل عنصر عمل على حدة ، خاصة بالنسبة للأعمال التي يصعب قياسها بوحدات كمية .

المبحث الثالث: أثر تنمية الموارد البشرية على تطوير الأداء الاقتصادي :  
 المطلب الأول : زيادة الإنتاجية و تخفيض التكلفة :  
 الفرع الأول: زيادة الإنتاجية :  
 أولا- مفهوم الإنتاجية: المفهوم الاقتصادي للإنتاجية، فيعبر عنها من خلال مفهوم للقيمة المضافة أو إنتاجية عنصر العمل البشري و ذلك من خلال المعادلات التالية :

$$\text{صافي المخرجات للعامل (إنتاجية العامل)} = \frac{\text{القيمة المضافة السنوية}}{\text{إجمالي عدد العاملين}}$$

$$\text{أو} \quad \text{صافي المخرجات (قيمة المبيعات - تكاليف الخامات و المستلزمات و الخدمات)} \\ \text{تكلفة العمليات (الهالك + التأمين + الفوائد + الإيجار + أجور العاملين)}$$

$$\text{أو} \quad 1 < \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات (تكلفة)}}$$

**الإنتاجية :** هي العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية (إنتاج سلعة أو خدمة)، وبين الناتج من تلك العملية  
 الإنتاجية هي الاستخدام الكفاء للموارد (العمل، رأس المال، الأرض، المعدات، الطاقات، المعلومات...) و ذلك لإنتاج السلع و الخدمات.<sup>1</sup>  
 -ومن ثم فإن الإنتاجية : هي مؤشر على درجة تحقيق المنشأة لأهدافها في الوقت السليم و بالجوودة المطلوبة.  
 - الإنتاجية هي العلاقة بين كل من المخرجات ومدخلات المنشأة خلال فترة زمنية معينة.<sup>2</sup>  
 -الإنتاجية هو مقياس يستخدم لتحديد مستوى الإنجاز من المخرجات (منتجات خدمات) التي تولد من استخدام موارد محددة في النظام الكلي للمنشأة، وكثيرا ما يعبر عن الإنتاجية كناتج لنسبة المخرجات (المبيعات أو الإيرادات) إلى المدخلات (الموارد الإنسانية و غير الإنسانية التي تستخدم في المنظمات).  
 تعرف الإنتاجية على أنها طريقة لقياس فاعلية استخدام المصادر من قبل الأفراد و المكائن و المنظمات و المجتمعات.<sup>3</sup>  
**ثانيا- أهمية الإنتاجية:**  
 - الإنتاجية عنصر هام في نجاح المنشآت و قدرتها على الاستمرار.  
 -الإنتاجية عنصر هام في تحقيق الأرباح التي تمثل مصدرا هاما للتكوين الرأسمالي و الاستثمار الذاتي في المنشآت.

1- على السلمي، إدارة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1991م، ص20.

2- محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، (بدون سنة نشر)، ص 50.

3- سليمان عبيدات - محمود على سالم، إدارة العمليات الإنتاجية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2013، ص 23.

- الإنتاجية عنصر هام في توسيع نطاق السوق بتقديم المزيد من السلع والخدمات لإشباع احتياجات المجتمع.

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

### ثالثاً- زيادة الإنتاجية :

ترتفع الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى الموارد المستخدمة، أي أن تحسين الإنتاجية يتحقق عند الحصول على أقصى ناتج ممكن من الموارد المستخدمة، و يكون ذلك بأي من السبل التالية :

- زيادة الناتج النهائي مع بقاء الموارد المستخدمة ثابتة
- زيادة الناتج النهائي مع زيادة الموارد المستخدمة بنسبة أقل
- ثبات الناتج النهائي، مع انخفاض الموارد المستخدمة
- انخفاض الناتج النهائي، مع انخفاض الموارد المستخدمة بنسبة أكبر

فقد أوضح وليام أوشي في كتابه "نظرية Z" أن زيادة الإنتاجية يمكن أن تتم عن طريق تنسيق جهود الأفراد بطريقة منتجة ووضع مدخل للمنشأة يمكن من تحقيق ذلك، آخذين بعين الاعتبار التعاون و النظرة طويلة الأجل.<sup>1</sup>

وذكر أيضا أن الثقة و الرضا و السيادة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية من خلال خلق روح التعاون و الولاء و الانتماء والتنسيق و الاندماج هذا بالإضافة إلى أن هذه العناصر مرتبطة ببعضها البعض وتؤثر على بعضها البعض.

زيادة الإنتاجية يتبعها انخفاض في تكلفة إنتاج سلع مما يترتب عليه زيادة قدرة الأفراد على الحصول على تلك السلع و الخدمات بأسعار معقولة، وبالتالي يمكن تحقيق زيادة حقيقية في المستويات دخول الأفراد، فالطريقة الوحيدة في نظر البعض لتحسين مستويات المعيشة في المجتمعات هي زيادة الإنتاجية.<sup>2</sup>

ثبات المخرجات مع تقليل المدخلات : بمعنى التخلص من بعض عناصر المدخلات غير المستقلة التي سوف لن تؤثر على كمية المخرجات المحققة.

- زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات: أي استخدام كافة الأساليب الإدارية و الرقابية التي تعمل على ترشيد الاستخدام الأمثل للموارد بتقليل التكاليف إلى أنى حد ممكن.

- زيادة المخرجات وزيادة المدخلات: يعتمد هذا المدخل على التوسع في الإنفاق: بشرط أن يكون هناك مقابل أكثر للإنفاق، أي أن تكون نسبة زيادة المخرجات أعلى منها بالنسبة للمدخلات.

- تخفيض المخرجات وتخفيض المدخلات: بشرط أن يكون تخفيض المدخلات بنسبة أكبر و يكون ذلك بتقليل حجم النشاط، لأن تنصرف المؤسسة عن بعض الأنشطة التي ليس لها ميزة تنافسية، و التركيز على تلك التي تحقق مستوى إنتاجية أفضل.

1- أحمد عرفة - سمية شلبي، نحو نظرية لزيادة الإنتاجية، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، بدون سنة نشر، ص 25.

2- محمد توفيق ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 56.



- زيادة المخرجات مع تخفيض المدخلات: يعتبر من أفضل المداخل، فيتم من خلاله تحقيق مخرجات أكبر بأقل مدخلات ممكنة، و المثال في ذلك إحلال الآلات و التكنولوجيا محل عنصر العمل<sup>1</sup>.

رغم تعدد مداخل زيادة الإنتاجية إلا أن ذلك يتوقف و بشكل أساسي على هيكل التكاليف و بتركيز شديد على تكلفة عنصر العمالة، فهناك الكثير من المؤسسات مازالت تحتل فيها هذه التكلفة قيمة مرتفعة، مما يستدعي تحسين طريقة الأداء و الاهتمام بإنتاجية عنصر العمل.

#### رابعاً: عوامل زيادة الإنتاجية العمل:

هناك عوامل عديدة تؤثر على إنتاجية العمل و ترفع من مستواها، أهمها:

1- الاستثمار في المورد البشري: يقصد به الاستثمار في الأيدي العاملة الحالية و الأخرى الجديدة التي يمكن أنتدخ في سوق العمل، بهدف خلق قوة عاملة مزودة بالمهارات و القدرات اللازمة لتأدية العمل بكفاءة عالية

2- حجم و مستوى كفاءة عناصر الإنتاج الأخرى: إن قدرة عنصر معين على المشاركة بكفاءة في النشاط الإنتاجي، يتوقف على مستوى كفاءة العناصر الأخرى، فنجد أن إنتاجية عنصر العمل مثلاً، تزداد بارتفاع كفاءة رأس المال و عنصر التنظيم، كما أن توافر الأيدي العاملة الماهرة و الآلات الحديثة ذات الجودة العالية لا يكفي لبلوغ المستويات المرتفعة لإنتاجية العمل ما لم يتم التنسيق بينهم بطريقة رشيدة و هذا هو دور التنظيم.

3- الظروف السائدة في سوق العمل: العلاقة بين عرض الأيدي العاملة و الطلب عليها ينعكس على التوازن أو الاختلال في سوق العمل.

4- مستوى تشغيل الموارد: إن كفاءة تشغيلها تقتضي استخدام كل عنصر بكامل طاقته، ومهما تعددت الأسباب فالنتيجة هي انخفاض كفاءة عنصر العمل.

5- مستوى التقدم الفني: ينتج عن الابتكارات الحديثة الوصول إلى أساليب إنتاجية أكثر كفاءة بمعنى إمكانية المدخلات، وقد ينصرف أثر هذا التقدم إلى مستوى جودة السلع و بنفس التكلفة.

#### الفرع الثاني: تخفيض التكاليف:

##### أولاً- مفهوم التكلفة :

- التكاليف هي كل أشكال النفقات التي يتم إنفاقها من أجل الوصول إلى الإنتاج

المرغوب. ومن ثم فهي تتصل اتصالاً وثيقاً بأهداف الإنتاج<sup>2</sup>.

- التكاليف هي تضحية أو إنفاق مورد لتحقيق هدف معين<sup>3</sup>.

- التكلفة في مفهومها العام هي تضحية مادية اختيارية بهدف الحصول على منفعة مادية في الحاضر و المستقبل، أو بمعنى آخر هي استنفاد الموارد الاقتصادية المتاحة اختيارياً بهدف الحصول على موارد اقتصادية أخرى في الحاضر أو المستقبل<sup>4</sup>.

**ثانياً- مفهوم تخفيض التكلفة :** تهدف المؤسسة الاقتصادية إلى زيادة أرباحها و تعمل على تحسين قدرتها التنافسية من خلال تكلفة أقل من منافسها وتقديم منتج بالجودة المطلوبة

1- سليمان عبيدات، محمود علي سالم، مرجع سبق ذكره، ص 23.

2- علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 135.

3- عناء علي القباني، إدارة التكلفة وتحليل الربحية، دار صفاء، عمان، بدون سنة نشر، 19.

4- محمد عبد المقصود، الأصول العلمية في محاسبة التكاليف، دار الكتاب الحديث، القاهرة-الكويت، 2008، ص 51.

في السوق، وتتضمن عملية تخفيض التكاليف جعلها أقل مما عليه و يمكن إعطاء مفهوم لتخفيض التكاليف على أنها تخفيضات حقيقية و دائمة في تكلفة الوحدة من الإنتاج أو الخدمات المقدمة بدون التأثير على ملائمتها لاستخدام المطلوب، ومن ثم البحث عن الوسائل و الطرق الخاصة بتحسين تصميم المنتجات من أجل تخفيض التكاليف المرتبطة بها و بذلك فهي تدل على الانتقال من مستوى التكلفة الحالي إلى مستوى أقل منه و يتطلب ذلك تغير في الظروف التي تحسب على أساسها التكاليف بحيث يمكن للوحدة الاقتصادية عن إنتاج نفس المنتج بتكلفة أقل، أو تخطي إنتاج أكبر بنفس التكلفة.<sup>1</sup>

وعندما يستخدم في الإنتاج مادة خام جديدة ذات تكلفة أقل من المادة المستخدمة من قبل، أو عن طريق تغير نظام العمل كوسيلة للقضاء على الوقت الضائع أو بتخفيض تكلفة وقت العمل الإضافي.

على المؤسسة أن تعمل على تخفيض تكاليفها مع مراعاة درجة المرونة طلب العملاء بالنسبة للسعر الذي تصنعه بعد عملية الإنتاج، و الأخذ بعين الاعتبار أيضا رد فعل المنافسين حيث أنهم بدون شك يعملون على رفع جودة منتجاتها و تخفيض تكاليفها لتحسين قدرتها التنافسية و أن تعمل على الحفاظ على جودة المنتج، التقيد بالتوقيت المناسب لتسليم المنتج و أن يكون السعر مناسب مع السعر السائد في السوق قصد إرضاء الزبائن.

**ثالثا- أهمية تخفيض التكلفة:**

تكمن أهمية تخفيض التكاليف في المؤسسة بزيادة أرباحها و من ثم تحين قدرتها التنافسية باعتبار أن هامش الربح يعد أهم المؤشرات التي تساهم في استمرارية المؤسسة و نمو المؤسسة الاقتصادية كما تعد الربحية الهدف الأساسي للمؤسسات والتي تتحقق بإحدى الطرق التالية:

- زيادة المبيعات-زيادة الإنتاجية و تخفيض التكاليف، ويمكن اعتبار تخفيض التكاليف ذات أهمية كبيرة في تحقيق أكبر بالنسبة للمؤسسة، خاصة في ظل وجود صعوبات تواجهها زيادة المبيعات مثل وجود عدة منافسين محدودية السوق و التي تتبع تحقيق ذلك، وإذا اتجهنا إلى زيادة الإنتاجية و تواجهنا ضرورة توفر المؤسسة على قدرات إنتاجية التي يتم من خلالها إنشاء خطوط إنتاجية جديدة و ذلك يلزم توفير استثمارات مالية جديدة لذلك تصبح عملية تخفيض التكاليف من العمليات التي يمكن تطبيقها داخل المؤسسة دون وجود صعوبات السابقة .

-وفي كثير من الأحيان تعتبر عملية تخفيض التكاليف من أهم الأساليب التي تختارها المؤسسة لزيادة ربحيتها وذلك لكونها طريقة سليمة وبسيطة تعتمد على جدية المؤسسة و عملها الدائم و المستمر دون أن تتأثر بدرجة كبيرة لظروف السوق على عكس العناصر الأخرى التي يمكن أن ترتفع من ربحية المؤسسة كزيادة أسعار المنتجات، تحسين نوعية المنتجات و التي تتأثر بدرجة كبيرة بظروف السوق و الطاقة المتوفرة لدى المؤسسة.<sup>2</sup>

-إن تخفيض التكاليف تعتبر من الأمور المهمة التي تعمل المؤسسة على تجسيدها ويمكن إبراز أهميتها في كونها تحقق مجموعة أغراض كالاستخدام الأمثل لما هو متوفر

1- مساعد: إبراهيم إبراهيم، تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2011، ص105.

2- مساعد إبراهيم إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 105.

من إمكانيات متاحة للمؤسسة الاقتصادية و بالشكل الذي يحقق وفورات مالية مناسبة، المساهمة في تحقيق الرقابة على المؤسسة الاقتصادية، الوصول إلى مستوى الذي يعزز المركز تنافسي للمؤسسة الاقتصادية وإيجاد أفضل البدائل للاستثمار الأمثل للطاقات الإنتاجية {مكائن، آلات، أيدي منتجة} المتوفرة و المتاحة للمؤسسة.

### المطلب الثاني: القدرة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية : الفرع الأول: مفاهيم أساسية حول التنافسية :

- تعرف التنافسية على أنها "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية و نمو و استقرار و توسع و ابتكار و تجديد"<sup>1</sup>.  
يتضح لنا من خلال هذا التعريف أولاً وقبل كل شيء بأن التنافسية تعتمد على مجموعة من المؤشرات التي إن توفرت في المؤسسة، فهي بمثابة الدليل على تنافسية المؤسسة و ذلك انطلاقاً من قدرتها على مسايرة المنافسة و الصمود أمامها بالاعتماد على إستراتيجيات هجومية و تقديم منتجات ذات جودة عالية مع مراعاة تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في الربح، النمو و الاستمرار، علماً أن الوصول إلى ذلك يتم بالتركيز أكثر على الابتكار والتجديد.

كما تعرف التنافسية على النحو التالي:"التنافسية بالمعنى الضيق يعبر عنها وتقاس على الفور في الأسواق بالمنتجات المباعة بطريقة مربحة و تجسد المواقف المنشودة من قبل المؤسسة حتى تكون أفضل من منافسيها الفعليين"<sup>2</sup>.

من خلال هذا التعريف يمكن استنتاج بأن المؤسسة تعتبر تنافسية أو قادرة على المنافسة إذا استطاعت السيطرة على القطر الذي تنشط فيه، و ذلك بامتلاكها حصة سوقية معتبرة مقارنة بمنافسيها، ومن أجل وصول المؤسسة إلى هذه الدرجة من التنافسية فإنه من دون شك سوف تعتمد على مجموعة من العناصر، و التي من بينها السعر، الجودة، أجال التسليم، صورة المؤسسة وخدمات ما بعد البيع..... الخ، و هذا ما يجعل المستهلكين أكثر إقبالا و أكثر ثقة ووفاء لمنتجات المؤسسة و بالتالي تتحسن صورة المؤسسة في السوق وتزداد قدرتها على المنافسة.

-فضلا على ذلك نجد بعض التعاريف للتنافسية تركز على مدى قدرة المؤسسة، الحفاظ على مكانتها في سوق تنافسي وعدم التأثر و الاستسلام لعناصر البيئة التنافسية، على هذا الأساس تعرف التنافسية على أنها "المؤسسة تنافسية عندما تكون قادرة على الحفاظ باستمرار (بصفة دائمة) وبطريقة طوعية في سوق تنافسي ومتغير، بتحقيق معدل ربح معدل ربح على الأقل يساوي المعدل المطلوب لتمويل أهدافها".

<sup>1</sup>- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص11.

<sup>2</sup> - Roger percerou : entreprise, gestion et compétitivité, Economie, 1984, P07.

الفرع الثاني: أنواع التنافسية:

تميز العديد من الكتابات بين عدة أنواع من تنافسية هي:  
أولاً- تنافسية التكلفة أو السعر : فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق خارجية بصورة أفضل و يدخل هنا أثر السعر الصرف.

ثانياً - تنافسية النوعية : تشمل بالإضافة إلى النوعية و الملائمة عنصر إبداع تكنولوجي، فالبلد ذو منتجات مبتكرة وذات النوعية جيدة و الأكثر ملائمة للمستهلك، وحيث أن المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق يتمكن من تصدير سلعة حتى لو كانت أعلى سعرا من السلع المنافسة .

ثالثاً - تنافسية التقنية :حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية تقنية.

- ويميز تقرير تنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي Waf2000 تنافسية الطرفية أو جارية و دليلها ccct و تركزمناخ الأعمال و العمليات المؤسسات و إستراتيجية و تحتوي على عناصر مثل:التزويد-التكلفة النوعية-وحصة من السوق.....الخ.

الفرع الثالث: تطور تنافسية في المؤسسة:

الانتقال من التنافسية المحلية إلى التنافسية الدولية و العالمية:إن التغيرات التي يعرفها العالم في نهاية القرن 20 و مطلع القرن 21 فرضت و تفرض على المؤسسات عدم الاكتفاء بالنشاط في سوق المحلي، الذي يمكن القول أنه أصبح سوقا عالميا، وهذا ما يؤدي إلى اشتداد المنافسة حتى في السوق المحلي، وإذا علمنا بأن التنافسية تقاس في البيئة التي تنشط فيه فكما تغيرت القدرات التنافسية للمؤسسة و اختلفت إلى تحسينها أو التزويد بعوامل أخرى إضافية من أجل تعزيز مكانتها في السوق الجديد أو السوق القديم المتغير، و عليه يمكن القول بأن الجديد أو السوق القديم المتغير، و عليه يمكن القول بأن انفتاح المؤسسة

على السوق الأجنبي يغير من الوضعية التنافسية للمؤسسة من خلال حالتين وهما :

- منجهة أخرى، الأسواق الأجنبية يمكن أن تمنح المؤسسات المحلية فرصا جديدة لتحقيق أهدافها و حثها على التدويل.

-ما يجب التنويه إليه هو أن تنافسية المؤسسة في سوقها المحلي، ليست حجة و برهانا على بقائها تنافسية في السوق الخارجي، لأن التنافسية الأجنبية ليست انعكاسا للتنافسية المحلية، وهذا بفعل وجود ما يسمى بالأثر الانعكاسي<sup>1</sup>، الذي يغير من القدرات التنافسية للمؤسسات من السوق لآخر، سواء بالسلب أو بالإيجاب حسب طبيعة السوق الذي تعمل فيه المؤسسة، وفي هذا الصدد لا بد أن ندرك بأن المؤسسة بإمكانها الدخول إلى الأسواق الأجنبية ليس فقط عن طريق التصدير بل هناك تقنيات و أشكال أخرى قد تعطي للمؤسسة أكثر تنافسية

في الأسواق الأجنبية مثل:الاستثمار المباشر-المقاوله من الباطن، تراخيص و عقود الترخيص.....

و المهم في كل ذلك هو أن المؤسسة ستعمل جاهدا من أجل استغلال الفرص أحسن استغلال،باختيار أحد الأشكال المناسبة سألفة الذكر و التي تسمح لها بالحصول على مزايا تنافسية معتبرة أو التي تعطيها قدرة على المنافسة و ذلك طبعا بمراعاة عناصر أساسية

<sup>1</sup>- فريد بريك شوالد «التحليل الجديدة» ، مجلة معالم (الاقتصاد والتجارة و عولمة)، العدد الرابع دار النشر مارينو، ص94.

ومهمة وهي التكاليف، المخاطر والمردودية المتعلقة بكل شكل من الأشكال ونميز بين نوعين من التنافسية و هما: تنافسية مستقلة و تنافسية منتشرة.

**المطلب الثالث: مدخل نظري للتصدير :**

**الفرع الأول: مفهوم التصدير:**<sup>1</sup>

**تعريف التصدير:** للتصدير عدة تعاريف اختلفت باختلاف الاتجاهات و المستويات لذلك نعرف التصدير حسب كل طرف:

حسب قاموس لاروس : هو نقل و بيع منتجات أو رؤوس أموال للخارج.

حسب قاموس التجارة الدولية: التصدير هو مجموعة السلع و الخدمات المباعة في الأسواق الخارجية حيث تمثل الصادرات مداخيل رؤوس الأموال بالنسبة لميزان المدفوعات.

– كما عرفت إدارة الجمارك الجزائرية التصدير على أنه : "كل عملية عبور للسلع و الخدمات من الداخل إلى الخارج في ظل احترام الإجراءات الجمركية القانونية.

أما التصدير حسب المستويات فيعرف كما يلي:

1- على المستوى الدولي : هو وسيلة من وسائل مواجهة المنافسة و تحقيق الرفاهية لاقتحام الأسواق الخارجية، كما يؤدي إلى توطيد العلاقات الاقتصادية الخارجية لدولة ما.

2- على المستوى الوطني : تعتبر عملية التصدير تصريف للفائض الاقتصادي الذي حققته دولة ما إلى الدولة التي تعاني من نقص في الإنتاج الوطني و ذلك لقاء مقابل مالي تحصل عليه الدولة المصدرة.

3- على مستوى المؤسسة : هو عملية تصريف المنتج المؤسسة أو جزء منه خارج الحدود.

**الفرع الثاني: أنواع التصدير:**<sup>2</sup> يعتبر التصدير عملية جد معقدة وهي في الغالب تأخذ شكلين :

**أولاً- التصدير المباشر:** حيث تقوم المؤسسة بالتفاوض بشكل مباشر المتعاملين الاقتصاديين (الموردون) و هذا النوع يتميز بأرباح كبيرة تحققها المؤسسة المصدرة غير أنها تتطلب استثمارات كبيرة و مخاطر مختلفة.

**ثانياً- التصدير غير المباشر:** وهنا يقوم المصدر باللجوء إلى وسطاء التصدير إما عن طريق وسطاء التصدير، و هذا النوع من التصدير يساعد المؤسسة قليلة التجربة و المؤسسات ذات القدرة التسويقية الضعيفة من الدخول إلى الأسواق الخارجية وهي الطريقة التي تكلف الكثير باعتبارها.

**الفرع الثالث: وظائف التصدير:**<sup>3</sup>

للتصدير وظائف أساسية ووظائف ثانوية :

**أولاً- الوظائف الأساسية:** تتكون من :

**أ- الوظائف الإدارية:** تهتم هذه الوظيفة بتحسين السياسة التصديرية للمؤسسة و تتضمن:

– تحديد الأهداف

– تحديد البرامج

– تحديد السياسة العامة للتصدير

1- وندلوس عابد – سالمة عابد، "ترقية الصادرات خارج نطاق المحروقات"، جامعة الجزائر، دفعة 2001-2002، ص11.

2- فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص18.

3- حطاب سعاد وآخرون، آلية تشجيع الصادرات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، تيارت، 2010/2011، ص41.

– البحث عن المنافسة التوزيعية

– مراقبة التسيير

– الإنفاق و الاتصال مع الشركاء الأجانب.

ب- **الوظيفة التجارية:** تمكن وظيفتها في دراسة السوق وتنظيم العملية التجارية و إعداد العروض و القيام بالمفاوضات التجارية و ضمان العلاقة مع مختلف زبائنها و مراقبة منافذ التوزيع و القيام بالقيام بالبيع.

ج- **الوظيفة الامتدادية:** هذه الوظيفة تكون مندمجة في مصلحة التصدير و تجدها خاصة في المؤسسات الكبرى المصدرة ولكن في الحالات أخرى فإن مهامها توكل إلى مصالح مختصة في المؤسسة مثل: النقل و التكفل بالإدارة و تسيير البضاعة.

د- **وظيفة التوجيه و التصدير:** تهتم بإعداد سياسة التصدير و متابعة تحسينها و تشرف على مراقبتها في إطار السياسة العامة و تقوم بالتنبؤات اللازمة و تعد برامج ميزانيات التصدير فيما يخص السعر و المنتج، قنوات التوزيع، كما تشرف على التسيير المرادوية الاستثمارية المرتبطة بالتصدير و أيضا تنظم مصلحة التصدير أو توكل مباشرة إلى المديرية .

**ثانيا- الوظائف المساعدة:**

**و تتمثل فيما يلي:**

أ- **الوظائف القانونية:** على المؤسسة أن تكون على دراية بكل القوانين و التشريعات المختلفة للبلدان المصدرة إليها، والتنظيم الجمركي و مراقبة المنتجات و مدى تطابقها مع المقاييس الدولية أو قوانين تنظيم الأسعار، و الذي يتم من خلاله إعداد الشروط الأساسية للبيع و إعداد عقد البيع و تقديم المعلومات القانونية المتعلقة بالبلد المصدرة إليها.

ب- **الوظيفة المالية:** يتم وفقها تمويل عملية التصدير عن طريق إعداد الدفع المستعملة ووضع علاقات مع البنوك و إعداد المخاطر و كيفية تخطيها، و مراقبة القوانين و تقسيم العمليات.

ج- **الوظيفة الإعلامية:** تتكفل بالبحث عن المعلومات المتعلقة بالتصدير فعلى المؤسسة وضع نظام إعلامي تجاري خاص بها و ذلك من أجل اتخاذ القرارات اللازمة.

د- **الوظيفة المساعدة:** تساعد في التسويق وإعداد طرق البيع و متابعة المنتج لتعطي صورة حسنة للمنتج و المؤسسة في نظر الزبون و تكييف المنتج وفقا للمقاييس الدولية عن طريق البحث و تطوير المنتج.

**الفرع الرابع : أهمية التصدير<sup>1</sup>:**

تتجلى أهمية التصدير فيما يلي:

1- تعتبر الصادرات وسيلة لجلب العملة الصعبة

2- يمنح التصدير حقا لكل دولة للحصول على الموارد والمنتجات التي تفتقر إليها محليا مع استخدام هذه الموارد بأحسن الطرق إضافة إلى وجود القدرات و الخيارات و الخدمات التي تسمح بتمويل البرامج التمويلية و المشاريع الاقتصادية بالمدخيل المحصل عليها من الصادرات و بالتالي يعتبر التصدير عامل اقتصادي و اجتماعي.

<sup>1</sup> - وندلوس عابد- سالمه عابد، مرجع سبق ذكره، ص 11-12.

- 3- تسمح تأدية نشاط تصديري للمؤسسة بمعرفة مكانة منتجاتها بالنسبة للمنافسة بصفة خاصة فيما يتعلق بالسعر و الجودة، كما أنه يلزم المؤسسات على الاحتكاك بالأسواق الخارجية و التطلع للتطورات و المتطلبات التي شهدتها هذه السوق بالإضافة إلى كونها من بين أفضل الطرق للاندماج الاقتصادي العالمي.
- 4- عدم قدرة الأسواق المحلية على استيعاب المؤسسات نتيجة لزيادة إنتاجها و توسيع طاقاتها الإنتاجية، هذا ما جعلها مضطرة للبحث عن أسواق جديدة لتصريف الفائض.
- 5- تقوم المؤسسة بتصدير منتجاتها إلى الأسواق الخارجية حيث يعتبر التصدير وسيلة لمهاجمة المنافسين خاصة في مرحلة زمنية تتميز بخاصية التنامي و التطوير و الازدهار و عليه فالتصدير هو أهم وسيلة للدفاع عن وجود المؤسسة في الأسواق المحلية و الخارجية.
- 6- عالمية الطلب على منتجات المؤسسة بحيث يمكن أن يتحول الطلب على منتجات المؤسسة إلى طلب عالمي عن صدفة أو عن تقديرات سابقة نتيجة لذلك مثل قيام بعض المتعاملين الأجانب بزيادة معرض من المعارض و إطلاعهم على منتجات المؤسسات.

### الخلاصة :

تسعى المؤسسات الاقتصادية على اختلاف طبيعتها أنشطتها إلى تطوير الأداء الاقتصادي الذي يهدف إلى تعظيم أرباحها. وعلى اعتبار أن الموارد البشرية على مستوى المؤسسة تلعب دورا كبيرا في نجاح النظم الاقتصادية للمؤسسة، لابد من التأكد من تدريب و تكوين و تحفيز الموارد البشرية و تعزيز قدرتهم على تنفيذ المسؤولية و الاقتصادية للمؤسسة. و السماح لكل مورد بشري بأن يكون له دور في مقترحات و أفكار جيدة التي من شأنها تطوير نظم الاقتصادية للعمل من خلال زيادة مهارة الموارد البشرية و بالتالي تجسيد أداء المؤسسة الاقتصادية.



### تمهيد:

يعتبر البحث الميداني من أهم مميزات البحوث الاجتماعية. باعتباره الجانب المكمل للدراسة النظرية ، وذلك من أجل إثبات أو النفي الكلي لفرضيات هذه الدراسة. وقد تمت دراستنا بالمركب الصناعي تيكسالج بتيسمسلت ,وللقيام بهذه الدراسة يجب احترام الأسس المنهجية لها ، وهذه الأسس تتمثل في حصر الموضوع في إطار نظري ، مع توضيح المناهج المستخدمة و أدوات جمع البيانات وطرق معالجتها واستخلاص النتائج الممكنة واختيار الفرضيات

وقد جاء هذا الفصل على النحو التالي :

**المبحث الأول : المركب الصناعي للأغطية النسيجية تيكسالج.**

**المبحث الثاني : تقييم الأداء .**

**المبحث الثالث: استخلاص نتائج الإستبيان .**

### المبحث الأول : المركب الصناعي للأغطية النسيجية تيكسالج: المطلب الأول :المنهج المستخدم:

أي بحث علمي لابد أن يتم وفق منهجي علمي محدد معترف به لدى الباحثين ، ويعرف المنهج على أنه "الطريق الذي يسلكه الباحث للتعرف على الظاهرة أو المشكلة موضع الدراسة والكشف عن الحقائق المرتبطة بها بغرض التوصل إلى إجابات على الأسئلة التي تثيرها المشكلة أو الظاهرة من خلال إستخدام مجموعة من الأدوات لتجميع البيانات وتحليلها والتوصل إلى النتائج التي تساعد على الإجابة على تلك التساؤلات"<sup>1</sup>

وتتعدد مناهج البحث حسب طبيعة الموضوع المبحوث فيه، وفي دراستنا هذه استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي ، والذي يعنى بدراسة إيضاح خصائص الظاهرة موضوع البحث كما هي كائنة في الواقع ، وتفسيرها، وتحديد علاقتها مع المتغيرات المحيطة بها ويتطلب هذا المنهج جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة، وفق الملاحظة وإجراء المقابلات الميدانية، ثم تصنيف وتبويب هذه البيانات ، ثم استخلاص النتائج.

### المطلب الثاني: مجالات الدراسة:

تشمل مجالات الدراسة على ثلاثة عناصر رئيسية هي: المجال المكاني، المجال الزمني والمجال البشري ، وفيمايلي سنتطرق له بالتفصيل :

أولا : المجال الزمني : من 2017/04/09 إلى 2017/04/13..

ثانيا : المجال البشري: لقد تمت الدراسة الميدانية بالاعتماد على المقابلة ، والتي أجريت مع مدير الموارد البشرية بمؤسسة تيكسالج، حيث قمنا بتوجيه له مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة ، وكان هو يجيبنا عنها بناءا على المعلومات المتوفرة لديه .

ثالثا : المجال المكاني :

سوف نتطرق في هذا الفرع إلى التعريف بالمؤسسة والمهام التي تقوم بها ،بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي لها .

نبذة تاريخية عن مؤسسة " تيكسالج "<sup>2</sup>

لرسم صورة واضحة عن مؤسسة تيكسالج قمنا بتقديمها في ثلاث نقاط أساسية نشأتها، موقعها الجغرافي ، وبطاقة تقنية شاملة عنها .

### أ . نشأة المؤسسة:<sup>3</sup>

بعد الاستقلال وخلال الستينات أنشأت المؤسسة « sonitex » المتخصصة في الصناعات النسيجية ، والتي كانت تشرف على جميع المؤسسات النسيجية عبر الوطن .

-أحمد عبد الله اللحح ، مصطفى محمود أبو بكر ، البحث العلمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، د ط 2001-

2002 ، ص 43.<sup>1</sup>

-القانون التأسيسي<sup>2</sup> تيكسالج ص 01

- نائب رئيس المديرية التقنية .<sup>3</sup>

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي للأغطية النسيجية تيكسالج

وفي سنة 1982 وقعت إعادة الهيكلة الأولى للمؤسسة وقسمت إلى مجموعة من المؤسسات المتخصصة نذكر من بينها :

ENADITEX: هي مؤسسة متخصصة في توزيع المواد النسيجية .

COTTEX: هي مؤسسة متخصصة في صناعة القطنية ،خياطة الأقمشة وغيرها.

ELQTEX: هي مؤسسة متخصصة في الصناعات الصوفية .

في إطار توسيع النشاطات الصناعية عبر الوطن ، أبرمت المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX سنة 1987 عقد مع مؤسسة PECSTAR في بومباي بالهند لإنشاء مركب لصناعة الأغطية النسيجية والخيط الخشن في تيسمسيلت باسم COUVERTEX و بقيت أشغال هذا المشروع في طور الإنجاز إلى غاية سنة 1987.

لم تدم مؤسسة COUVERTEX إلا عشر سنوات , وفي نهاية سنة 1997 وبقرار رقم 02 للجمعية العامة لصندوق القابض للصناعة النسيجية قرر حل هذه المؤسسة وتوزيع ممتلكاتها على المؤسسات الفرعية الجديدة، وأصبحت المؤسسة الأم تضم 17 وحدة بدلا من المؤسسات الأربعة المذكورة ومن بين هذه الوحدات مؤسسة SOFACT التي تسمى حاليا مركب TEXALG.

### ب. التعريف بمؤسسة تيكسالج :

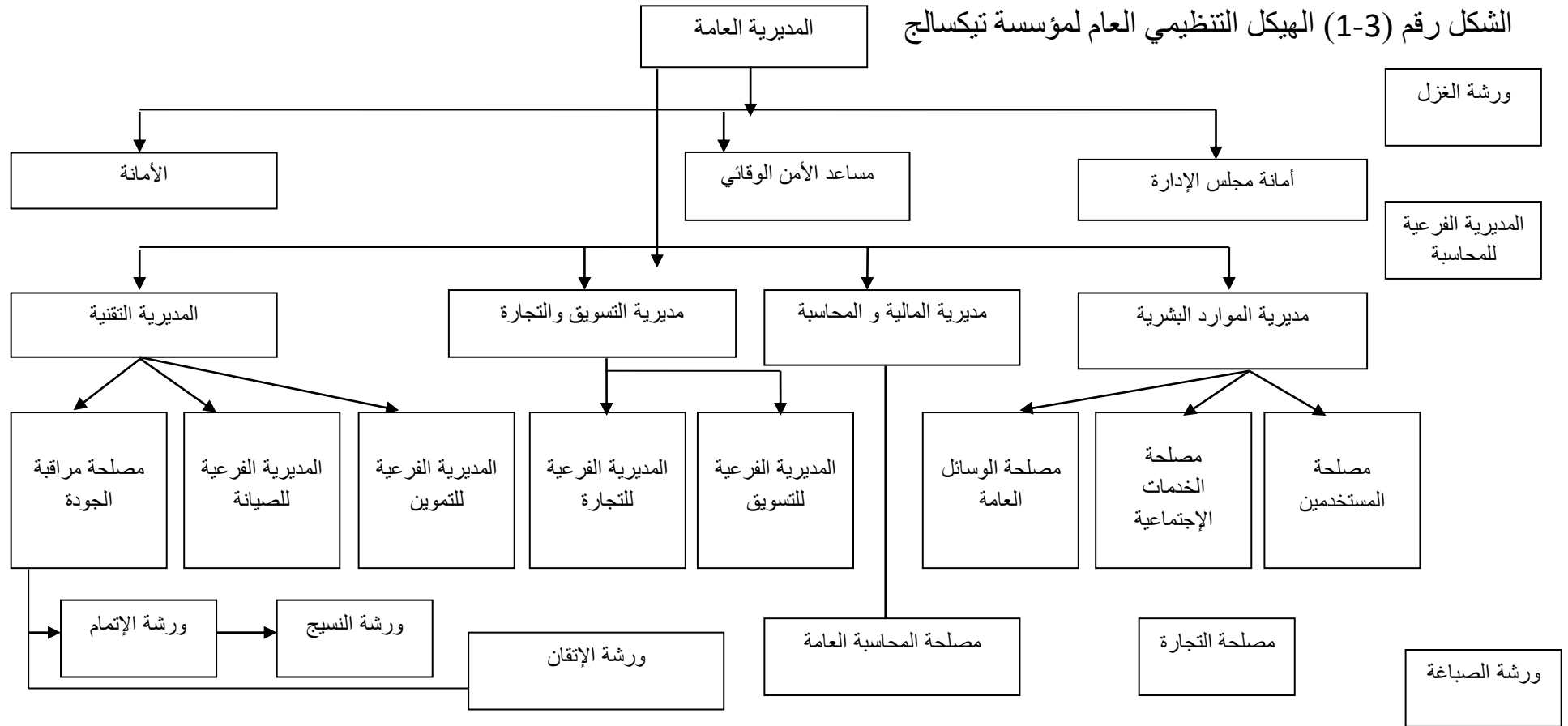
أنشأ المركب الصناعي تيكسالج بتيسمسيلت بناء على العقد رقم 636 من سجل العقود الإدارية لسنة 2011 المحرر من طرف مديرية أملاك الدولة لولاية الجزائر بتاريخ 2011/10/12 تأسس المركب ذات الأسهم مؤسسة عمومية اقتصادية المسماة "الجزائرية للمنتجات تيكسالج EPA/TEXALG-SAP الكائن مقرها الاجتماعي-ص ب-رقم 05 طريق العالية باب الزوار، ولاية الجزائر مدتها 99 سنة من تاريخ قيدها في السجل التجاري برأسمال قدره خمسة ملايين دينار جزائري قسم إلى خمسون ألف سهم بقيمة من 01 إلى خمسون ألف مملوكة من طرف شركة تسيير المساهمات- الصناعية التحويلية.

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي للأغطية النسيجية تيكسالج

---

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة تيكسالج  
والهيكل التنظيمي لمؤسسة تيكسالج موضح في الشكل التالي :

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي للأغذية النسيجية تيكسالج



المصدر: فاطمة لعافر ، أترإستخدام نظام المعلومات المحاسبية في جودة القوائم المالية ، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، المركز الجامعي تيسمسلت 2016-2017 ، ص 85 .

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي للأغطية النسيجية تيكسالج

1) القسم الإداري والمالي للمؤسسة<sup>1</sup>.

يعد القسم الإداري والمالي من أهم الأقسام الموجودة على مستوى المؤسسة ، بالنظر إلى كثرة المهام الموكلة إليه ، فهو المسؤول الأول على تسيير المؤسسة والضامن الأساسي لنجاحها أو فشلها .

أ. المديرية العامة ومجلس الإدارة :

يوجد على رأس مؤسسة تيكزال الرئيس المدير العام ، وهو شخصيا يقوم بوظيفتين معا وهما تسيير الشؤون المالية والإدارية للمؤسسة ، وهذا بإشرافه مباشرة على المديرية العامة ، وترأس مجلس الإدارة عند إجتماعه وهذا حسب ما جاء في القانون التأسيس للمؤسسة .

1 .المديرية العامة : يترأسها المدير العام ، وهو المسير الرئيسي الأول للمؤسسة ، توجد تحت سلطتها مختلف الهيئات الإدارية .

2 .مجلس الإدارة : يتكون مجلس الإدارة من أعضاء استثماريين يلجأ إليهم مسير المؤسسة كلما دعت الضرورة لذلك ، حيث يطرح عليهم جدول أعمال مسطر مسبقا في جلسة تتعقد باستدعاء من المسير بالمقر الاجتماعي للمؤسسة .

ب. أمانة مجلس الإدارة : تقوم بالاتصال مع رئيس مجلس الإدارة ومختلف الهيئات الإدارية وذلك لتحضير ملف الجلسة المراد انعقادها ، لذلك فهي تقوم بجمع الوثائق اللازمة التي تحضرها كل هيئة حسب اختصاصها للتداول في الجلسة كما تقوم بعدة إجراءات أخرى.

د. مديرية المالية والمحاسبة :

تعتبر مديرية المالية والمحاسبة أحد أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسة، فهي المسؤولة عن تقييم نشاطها كما أنها تسهر على تسجيل ومراقبة كل العمليات الحاسبية والمالية التي تقوم بها المؤسسة . وبالنسبة لهذه المديرية فإن المصلحة الوحيدة التي لها وجود فعلي هي مصلحة المحاسبة العامة ، أما مصلحة المالية ومصلحة المحاسبة التحليلية فوجودها بالاسم فقط وهذا رغم الدور المهم الذي أصبحت تقوم به المحاسبة التحليلية في دراسة وتحليل نشاطات المؤسسة .

2) القسم الإنتاجي والتجاري للمؤسسة :

يضم هذا القسم مديرتين نشاطهما متكامل هما المديرية التقنية ومديرية التسويق والتجارة .  
أ. المديرية التقنية : إن المديرية التقنية تشرف على مراقبة سير العملية الإنتاجية وتنقسم إلى عدة مديريات فرعية:

1) المديرية الفرعية للتموين : يعمل بهذه المديرية 15 عاملا منهم المدير الفرعي ورئيس مصلحتين ، تتفرع هذه المديرية بدورها إلى مصلحتين هما :

- العافر فاطمة ، نفس المرجع ، ص 25 .<sup>1</sup>

مصلحة الشراء

مصلحة تسيير المخزون

(2) المديرية الفرعية للصيانة : يعمل بها 62 عاملا منهم رئيس المديرية الفرعية و 5 رؤساء مصالح ، تلعب هذه المديرية دورا لا غنى عنه في النشاط اليومي للمؤسسة إذ تقوم بتصليح أي مشكل من شأنه أن يعيق العملية الإنتاجية ، كما أنها تبدي رأيها فيما يخص تحديد المعدات القديمة واقتناء الآلات الجديدة . وتشمل على عدة مصالح هي : مصلحة الصيانة ، مصلحة الكهرباء، مصلحة التصنيع ، مصلحة معالجة المياه ، مصلحة البرمجة ، مصلحة مراقبة الجودة والتنوعية ، مكتب الدراسات ، المخبر الكيميائي ، المخبر الفيزيائي ، الورشات .)

ب.مديرية التسويق والتجارة :

يأتي دور هذه المديرية بعد آخر مرحلة من الإنتاج أي الإتقان والتغليف ، وهي تنقسم إلى مديريتين فرعيتين هما المديرية الفرعية للتسويق والمديرية الفرعية للتجارة .

(1) المديرية الفرعية للتسويق : إن الدور الأساسي لهذه هو بيع المنتج بمختلف الوسائل ، ومن أجل ذلك انتهجت المؤسسة سياسة اقتصادية تسمح لها بإيجاد منافذ لمنتجاتها وإكتساح السوق لذا تبنت عدة طرق للوصول إلى هدفها المنشود وهي :

المشاركة في المساهمات المختلفة .

البيع بالتقسيم للجامعات المحلية .

البيع بالجملة للخواص وللمؤسسات .

(2) المديرية الفرعية للتجارة : هي مسؤولة عن تسيير مخزونات المنتج النهائي ، كما تقوم بإجراءات البيع وإنهاء المعاملات مع الزبائن ، إذ تتعامل مع عدة فئات من العملاء منهم الجامعات ، الثانويات ومختلف القطاعات العمومية ، إضافة إلى الخواص سواء كانوا متقاعدين أو جدد وهذا حسب تصريح المدير الفرعي للتجارة .

(3) مديريةية الموارد البشرية : إن تطور المؤسسات الاقتصادية يتوقف على كفاءات العمال التي تشغلهم لذا نجدها تحرس على تكوينهم باستمرار للرفع من خبراتهم المهنية وتحسينها ، وتعد مديريةية الموارد البشرية مسؤولة عن متابعة النشاطات اليومية للمؤسسة . إذ تتابع المديرية لمهام جد كثيفة ومعقدة نظرا لعدد الكبير الذي تتعامل معه ، وهي تقوم بتسيير ملفات العمال وتوفر مجموعة من الدفاتر والسجلات الرسمية التي يلتزم بها المستخدمين ، ومن بين هذه السجلات ( سجل الأجور ، سجل حوادث ، سجل العطل مدفوعة الأجر ...إلخ )

وعلى العموم فإن مديريةية تسيير الموارد البشرية ، وتهتم بوضع سياية لتسيير الموارد البشرية الملائمة مع السياق الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة مع احترام القوانين .

### المبحث الثاني : تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء في مختلف المستويات التنظيمية بصفة عامة لها أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية، وذلك لما تعطيه أو توضحه من مواطن القوة والضعف للفرد أو مختلف المديرية والدوائر محل التقييم، فمهما تعددت الأساليب والمعايير المستخدمة في تقييم الأداء فإن الهدف ينصب على التحسين المستمر للفرد المقيم في عمله، وليس الغرض من التقييم اكتشاف مواطن الضعف للفرد والإيقاع به من خلال استخدامها أثناء التعامل معه في التأثير عليه، ولكن الهدف هو تدعيم تلك النقاط من خلال تغطية ذلك الضعف عن طريق تقويم الأداء وهو عبارة عن مرحلة تأتي بعد تقييم الأداء.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء:

لقد تعددت التعاريف التي وضعت من أجل هذا المفهوم وذلك يتعدد واختلاف أفكار المفكرين في مختلف مجالات الإدارة، حيث قبل التطرق إلى أهمية هذا المصطلح والمعايير والأساليب المتعلقة بتقييم الأداء وجب إعطاء التعاريف الخاصة بتقييم الأداء وهي على التوالي:

### التعريف الأول:

يتمثل في : "يشير تقييم الأداء إلى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد بمعايير الأداء الموضوعية"<sup>1</sup>.

### التعريف الثاني:

كما تم تعريف تقييم الأداء على أنه ملخص في ثلاث مصطلحات هي الكفاءة والفاعلية وأخيرا الإنتاجية وذلك كما يلي:

يرتكز بشكل أساسي على كفاءة وفاعلية الانجاز المراد تحقيقه، حيث الكفاءة تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (الوسائل) من خلال طبيعة العاملين في استخدامهم للموارد البشرية، أما الفاعلية فتعني القدرة على إنجاز الأهداف وهذا يعني أن التركيز بشأنها يتمحور في انجاز الأهداف المراد بلوغها وهي ترتبط بالغايات فيمكن القول بتفاعل الكفاءة والفاعلية يحصل تقييم الأداء وهي النظرة اليابانية للأداء.<sup>2</sup>

### التعريف الثالث:

تقييم الأداء هو: "عملية قياس وتحديد لمستوى إنجاز الأفراد العاملين في المنظمة، سيما وأن جميع المنظمات تسعى لمعرفة وتحديد نوعية وكمية الأداء المتدفق للعاملين فيها"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الساقى وعبد الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 237.

<sup>2</sup> - خيضر كاضم حمود وياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص 149.

<sup>3</sup> - خيضر كاضم حمود وياسين كاسب الخرشنة، مرجع سبق ذكره، ص151.



### التعريف الرابع:

يتمثل تقييم الأداء في أنه عبارة : "عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به"<sup>1</sup>. نستنتج من خلال التعاريف السابقة النقاط التالية:

- نقول أن عملية تقييم الأداء لا بد منها في مختلف أنواع المنظمات الإنسانية، بغض النظر عن مختلف الأفراد المعنيين بالتقييم لكونهم يحملون صفات الموظفين أو عمال داخل المؤسسة وكل فرد له أهمية ودوره الخاص فيها وعملية تقييم الأداء هي عبارة عن مرحلة معينة في المؤسسة، حيث يمر عليها أفراد المؤسسة، ومن خلالها يتم تدارك بعض النقائص وتصحيحها من أجل مواجهة المؤسسة لمختلف التحديات في ميدان نشاطها وإنتاجها.
- عملية تقييم الأداء للأفراد تسمح بإعلامهم بمختلف نقاط الضعف التي تعثر بهم بشرط أن تكون هناك عملية التغذية العكسية، التي يتأكد من خلالها الأفراد أن لهم نقاط الضعف في وظائفهم، كما أن عملية تقييم الأداء لها أهمية بالنسبة للمشرفين على المرؤوسين وذلك من خلال معرفة التباين الموجود بين مختلف الأفراد.
- عملية تقييم الأداء تعمل على تحسين أداء الفرد الحالي مقارنة بالأداء الماضي في عمله.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء:

#### الفرع الأول : أهمية تقييم الأداء:

إنه من الواضح والجلي أن لكل قاعدة سبب ولكل قاعدة سبب ولكل وظيفة أهميتها ومبرر وجودها فالحاجة تخلف الأهمية، فعملية تقييم الأداء للمورد البشري في وظيفته بصفة خاصة لم تخلق من أجل التقييم في حد ذاته، أي كأن نقول قيمنا الأفراد فقط أو تكون عملية تقييم الأداء مجرد عملية تؤدي إلى هدر للأموال وتضييع للوقت، وهو يعتبر مورد ثمين بالنسبة لأي مؤسسة، ولكن هذه العملية وجدت من أجل مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب أو المأمول فيه، وكذا اكتشاف نقاط القوة للفرد ومحاولة، تعزيزها ونقاط الضعف ومحاولة تفاديها، كما يتم تحليل الانحرافات من خلالها ومعرفة الأسباب لمعالجتها واقتراح التصحيحات اللازمة للحد منها، والعمل على رفع أداء الفرد وبالتالي أداء المؤسسة فالأهمية من جراء التقييم تكمن في الآتي:

- يحتاج الفرد باستمرار إلى معلومات مرتدة عن جودة أدائه السابق حتى يعرف مجالات القوة والضعف، كما أن تحسين الأداء للفرد لا يمكن أن يتم إلا من خلال قياس الأداء الحالي أو السابق له حيث أن تقييم أداء الفرد والاعتراف بجودته والإشادة به في حالة تميزه يزيد من دافعية الفرد وكذا الآخرين للوصول إلى مستويات أعلى من الأداء.

<sup>1</sup> - محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص 137.

### الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء:

تهدف المؤسسة من خلال تقييم أداء أفرادها إلى أهداف نذكر منها:

"الأهداف الإدارية : فالمنظمات تقوم بتقييم أداء الأفراد العاملين بها بغرض إتحاد العديد من القرارات الإدارية المتعلقة بظروف العمل الترقية، النقل، المكافآت والحوافز، أما الأهداف التطويرية فهي تلك المتعلقة بتحسين الأداء والقضاء على نقاط الضعف فيه وتدعيم نقاط القوة وذلك من خلال التدريب والتنمية الإدارية للأفراد وبغرض رفع مهاراتهم وزيادة إمكاناتهم الحالية والمستقبلية"<sup>1</sup>.

"توفير المعلومات الصحيحة عن الموظفين وتجيع المنافسة بينهم لتحسين وزيادة كفاءة الأداء"<sup>2</sup>.

كما يمكن أن نتطرق إلى بعض الأهداف نذكر منها:

تعتبر عملية تقييم الأداء أداة رقابية للإدارة في جميع المستويات وذلك من خلال التغذية العكسية التي تمد الرؤساء والمديرين بالمعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية اللازمة وهذه المعلومات كانت نتيجة وتقييم الأداء. دعم نظام الحوافز سواء كانت الحوافز مادية أو معنوية، حيث تعتبر عملية تقييم الاداء الحكم الذي بموجبه يتم تحديد سياسات الحوافز بالمؤسسة، من خلال التقييم يتم توزيع الحوافز المختلفة جزاء لأدائهم وواجبات ومسؤوليات وظائفهم.<sup>3</sup> من خلال النقاط السابقة نقترح الأهداف التالية من عملية تقييم الأداء:

- تطوير الفرد بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة.

- تطبيق الفرد أو المورد البشري داخل المؤسسة، وكذا مع التطورات الخارجية ( تكنولوجيا، قوة المنافسة)، والتي تؤدي بالمؤسسة إلى الوقوع في الأخطاء تحول دون تحقيق أهدافها.

- إكساب الأفراد مهارات وقدرات تساعدهم على انجاز أعمال متطورة مع المحيط الخاص بالمؤسسة.

- الرفع من الأداء البشري وبالتالي المساهمة في إنجاح الإستراتيجية، العامة للمؤسسة.

### المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء تتوخى من إدارة المؤسسة وضع مؤشرات أو معايير، قصد إظهار أهمية تقييم الأداء والغرض منه، والذي قد يكون تحسين الأداء، وبالتالي وجب وضع معايير بين الأداء الحالي والأداء المستقبلي للأفراد في المؤسسة قصد قياس هذه الفجوة يؤدي إلى غياب معايير تقييم الأداء وكان تعريف المعيار كالتالي:

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الساقى وعبد الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 238.

<sup>2</sup> - أحمد أبو مسعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأ المعارف خلال حزبي وشركاؤه، مصر، 2004، ص 29.

<sup>3</sup> - أحمد أبو مسعود محمد، مرجع سبق ذكره، ص 33-35.

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي للأغطية النسيجية تيكسالج

«هو أداة تستخدم لقياس مدى تدفق الشيء وتستخدم المعايير في هذا المجال لقياس مدى قيام الموظف شاغل الوظيفة بتأدية الواجبات والمهام الوظيفية الموكلة إليه وعادة فإن عملية القياس تسفر عن تحديد نسبة مئوية تشير إلى مدى تحقق الواجبات والمهام والوظيفية المحددة من قبل شاغل الوظيفة»<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق يمكن ذكر مختلف المعايير التالية المعتمدة في تقييم أداء الأفراد، حيث هذه المعايير تختلف باختلاف نشاط وحجم المؤسسة ومن هنا يمكن تقسيمها إلى معايير كمية وأخرى كيفية، فأما الأولى تعتبر ذات أهمية كبيرة خاصة في المؤسسات الاقتصادية وهذا لا ينفي عدم جدوى الثانية، لأنه في بعض الأحيان يعتذر الوصول إلى تقييم الأداء باستخدام المعايير الكمية، وذلك بسبب طبيعة وظائف الأفراد ومن المعايير الكمية نذكر:

**أولاً: نواتج الأداء (نواتج الأداء) :**

إن هذا المعيار هو معيار كمي يقيس مخرجات الأفراد بعد إكمال أعمالهم وبذل جهودهم وبالتالي هو قياس يتم بين ما هو مأمول وما هو مرغوب فيه كميًا، حيث قد يكون الجانب في شكل عدد الوحدات المنتجة أو عدد الوحدات المباعة أو عدد الوحدات المخزنة... الخ وبشكل عام تستعمل عناصر للتقييم في هذا المعيار نذكر منها:

**1-1- كمية الإنتاج الفعلي:** وتتمثل هذه الكمية فغي مقارنة ما تم تحقيقه مع ما كان متوقعا من قبل ويمكن كذلك ترجمة معيار الأداء في هذا العنصر المتمثل في المفارقة الموجودة بين ما هو مدقق وذلك سلبا أو إيجابيا حيث ينطبق هذا العنصر عندما تكون نتيجة المفارقة تؤول إلى الصفر.

**1-2- النوعية:** وتتمثل في الفرق بين نوعية العمل المنجز والمتوقع وكذلك في العلاقة بين النوعية والكمية.

**1-3- الوقت:** إن الفرد حتى يكون له أداء محدد يجب أن يكون في الوقت المحدد حيث إذا وجد تأخر في العمل المنجز وهذا يطرح تساؤل لما وقع ذلك؟

**1-4- التكلفة:** هي قياس تكلفة النتائج المحققة وهذا عن طريق موازنات يقوم بها الأفراد مثل الموازنة التقديرية للتموين، للإنتاج، للمبيعات وذلك قصد قياس الانحرافات بالقيمة.

ومن خلال هذه العناصر الأربعة المحددة لمعيار نواتج الأداء يتطلب على المؤسسة أن تكون لها خطة، إستراتيجية واضحة يقوم عليها تخطيط شامل على المؤسسة ككل وذلك من خلال تتبع الخطوات التالية:

- تحديد أهداف وأسباب وجود وظيفة ما في المؤسسة مع التركيز على أداء العامل من خلال النتائج المتوقعة.
- الدقة في تحديد واجبات الوظيفة ليتمكن الفرد من أدائها.
- تحديد مستويات الأداء لكل واجب من واجبات الوظيفة.

<sup>1</sup> أسامة محمد جرادات وعقلة محمد المبيضين، مرجع سبق ذكره، ص 46.

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي للأغطية النسيجية تيكسالج

من خلال المعايير السابقة يمكننا القول أن الذي لا نستطيع أن نختلف فيه هو أن هناك معايير كمية وكيفية ولكل معيار هدفه سواء كان كمي أو كفي وهو تقييم الأداء على أسس صحيحة وواضحة وواقعية وختاماً يمكن أن نلخص المعايير السابقة الذكر في الجدول الآتي من الأسئلة التي يتضمنها كل معيار.

الجدول رقم (3-1): أمثلة عن معايير تقييم الأداء

<b>معايير نواتج الأداء</b>
كمية الأداء جودة الأداء.
<b>معايير سلوك الأداء</b>
معالجة شكاوى العاملين إدارة اجتماعات. كتابة التقارير المواظبة على العمل التعاون مع الزملاء قيادة المرؤوسين
<b>معايير صفات شخصية</b>
المبادأة الانتباه دافعية عالية الإحزان الانفعالي.

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص293

- تحديد مقياس الأداء بغرض قياس الأداء الفعلي لكل وظيفة يتراسه الفرد وذلك أسس منطقية وقابلة للتحقيق.
  - تحديد وتصميم الأهداف على المدى القصير ويجب أن تكون موضوعية وواقعية وقابلة للقياس.
- ثانياً: المعايير الكيفية.
- أما المعايير الكيفية أو النوعية فهناك معيارين
- معيار سلوك الأداء
  - معيار الصفات الشخصية

ثانيا- معيار التقييم على أساس السلوك: ويتمثل السلوك في مختلف التصرفات والأفعال التي تصدر من الفرد أثناء تأدية العملية وهذا ما يصطلح عليه بالسلوك الوظيفي، كما نشير إلى أن الأبحاث والدراسات الحالية تشير إلى إلزامية التركيز على السلوك حتى يكون تقييم الأداء موضوعي ويساعد في الوصول إلى قرارات صائبة والأهمية القصوى التي أدت إلى التركيز على السلوك الوظيفي في تقييم الأداء، ترجع لكون هذا الأخير مكلف بالقيام بكل واجبات ومسؤوليات وظيفته قصد تحقيق النتائج من أدائه الوظيفية المخولة له.<sup>1</sup>

ثالثا- معيار التقييم على أساس السمات الشخصية: يعد هذا المعيار من أقدم المعايير، كما أنه واسع الاستخدام في تقييم الأداء كذلك عامل الشخصية يعتبر العنصر الجوهرية في تأدية العمال لعملهم وبالرغم من ذلك فإن المؤسسة تواجه صعوبة في إيجاد مستويات، أو بالأحرى ميزان يزن هذه الصفات الشخصية وهذا راجع للأسباب نذكر منها:

تتميز نتائج هذا المعيار بعدم الدقة وهذا راجع إلى صعوبة التحكم في الشخصية واختلافها من شخص إلى آخر وهذا ما يفقد صلاحية الاعتماد المعيار كلية في المؤسسة، وذلك لا يعني بالضرورة الأخذ به، بل له دور في تدعيم المعايير السابقة الذكر.<sup>2</sup>

رابعا- طريقة التقييم السري: تقوم هذه الطريقة على تقييم الفرد من قبل الرئيس المباشر، زملائه مع مرؤوسيه، حيث تعطي نماذج في شكل أسئلة بطلب من كل طرف أن يقيم الفرد، وهذا بشكل سري أي تعبئة النماذج دون اطلاع الغير وبعدها تختار الصفات موضع التقييم، وهذا بمعرفة القائمين على التقييم، ثم يتم إعلام كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها، من مزايا هذه الطريقة أنها تتوخى الحيادية والمحسوبية والحكم يكون من عدة أطراف ومن عيوبها تكلف كثيرا وتضيع كثيرا من الجهد والمال.<sup>3</sup>

خامسا- طريقة الإدارة بالأهداف: هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج، أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا صفاتهم، بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج، وتتم هذه الطريقة بعدة خطوات هي كالآتي:

\*يتم تحديد الأهداف ( أو النتائج ) المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء على أساسها، وعادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع كل مرؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها، وتحديد المدة التي سيتم تحقيق الأهداف فيها.

\*أثناء التنفيذ على الرئيس أن يساعد مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، وأن يتابع تحقيق النتائج، وذلك للتعرف على ما إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس مثلا.

\*عند نهاية المدة المتفق عليها، أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية (أي التي تم تحقيقها) بتلك التي وضعها عند بداية المدة، وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجابا وسلبا.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، بدون دار النشر، الجزائر، ط1، 2010، ص 337-339.

<sup>2</sup> معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 341.

<sup>3</sup> معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 331.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 301-302.

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي للأغطية النسيجية تيكسالج

### المطلب الرابع : أساليب تقييم الأداء:

هناك عدة أساليب لقياس الأداء الفرد في المنظمات وهذا تبعا للأنشطة المنظمة، سواء كانت إنتاجية أو خدماتية، وكذا اختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين ولقد قسم اغلب المفكرين أساليب تقييم الأداء إلى أساليب تقليدية وأخرى حديثة.

### أولاً: الأساليب التقليدية :

طريقة التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً وتعتمد على تحديد الصفات التي تقيم العاملين كعلاقة العامل مع زملائه، وكذا رؤسائه، وعندما يتم تحديد الصفات، يتم إعطاء كل عنصر من العناصر درجة معيارية من طرف الإدارة مثلاً:  
- ممتاز. - جيد جداً. - جيد. - مقبول. - ضعيف.

ثانياً- قائمة المراجعة: تنطوي هذه الطريقة على بعض الأسئلة المتعلقة بسلوك الفرد ويتطلب الإجابة بـ"نعم" أو "لا" فالمقيم لا يعلم بالأوزان المرتبطة بكل سؤال ومن عيوب هذه الطريقة أنها تستهلك وقتاً كبيراً والذي يتمثل في الوقت المستغرق في جميع الأسئلة الخاصة بكل وظيفة ونوضح ذلك من خلال الجدول التالي:<sup>1</sup>  
الجدول رقم (2-3) الأسئلة المستخدمة في قائمة المراجعة

الأسئلة	نعم	لا
هل يفقد الفرد أعصابه أمام العمل	—	—
هل يتطوع الفرد بالقيام بأعمال خاصة	—	—

المصدر: معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 227.

<sup>1</sup> رواية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 226-227.

ثالثا- أسلوب التوزيع الإجباري والاختيار الإجباري:

3-1) أسلوب التوزيع الإجباري:

ويعتمد في تقييم الموارد البشرية على ظاهر التوزيع الطبيعي، حيث يتم الحصول على شكل توزيع هذه الظاهرة بإتباع ما يلي:

المجموعة 1.....ضعيف

المجموعة 2.....أقل من متوسط

المجموعة 3.....مقبول

المجموعة 4.....جيد

المجموعة 5.....ممتاز

وتتضمن عملية التوزيع حسب نسب محددة لكل مجموعة كما يلي:

المجموعة 1: 10% من العاملين

المجموعة 2: 20% من العاملين

المجموعة 3: 40% من العاملين

المجموعة 4: 20% من العاملين

المجموعة 5: 10% من العاملين

حيث من خلال دراستنا لهذا الأسلوب فإن مزايا هذا الأسلوب إنه يبيث روح المنافسة والحماسة بين الأفراد الخاضعين للتقييم، فيؤدوا أعمالهم بشكل أفضل ليحتلوا مكانة أعلى في قائمة الترتيب، أما من سلبيات هذه الطريقة فهناك صعوبة استخدام التوزيع الإجباري عندما يكون عدد الأفراد صغيرا مما يعيق التقسيم إلى مجموعات حسب مستويات محددة وكذلك صعوبة استخدامه في الحالة العكسية أي في حالة عدد كبير من الأفراد.<sup>1</sup>

3-2) طريقة الاختيار الإجباري: تعتمد هذه الطريقة في تقييم الأداء عن طريق جمع وحصر عدد من العبارات التي الأداء أو العامل للعمل، سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية وتقسّم هذه العبارة إلى مجموعات ثنائية بحيث تضم كل مجموعة ثنائيين وكل ثنائية تضم عبارتين فالأولى تصف النواحي الحسنة في أدائه والمقيم في هذه الطريقة لا يعرف فيما إذا كان اختياره للعبارات في صالح الفرد أم لا، ذلك أن أوزان العبارات التي تبين أهميتها تكون سرية لا يعرفها المقيم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2005، ص417-418.  
<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص424.

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي للأغطية النسيجية تيكسالج

ونوضح من خلال الجدول التالي الأسلوب كما يلي:

الجدول رقم (3-3): مثال يوضح طريقة الاختيار الإجباري

الثنائية أ	- سريع الفهم والملاحظة - سريع البديهية
الثنائية ب	- اتكالي يعتمد على شخص آخر - لا يميل للتعاون مع زملائه للتعاون.

المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص424.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الإستبيان :

المطلب الأول: عرض و تحليل خصائص أفراد العينة<sup>1</sup>:

يتعلق عرض وتحليل خصائص أفراد العينة بدراسة تحليلية احصائية بواسطة برنامج SPSS تتمثل في تحليل لمعطيات جداول تحتوي النسبة المئوية للعينات والتكرار لكل من الجنس والسن وأقدمية و الصنف والمستوى الدراسي لعامل في المركب الصناعي للأغطية النسيجية تيكسالج .

1- خصائص عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

المجموع	أنثى	ذكر	
24	7	17	التكرار
%100	%29.2	%70.8	النسبة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.SPSS

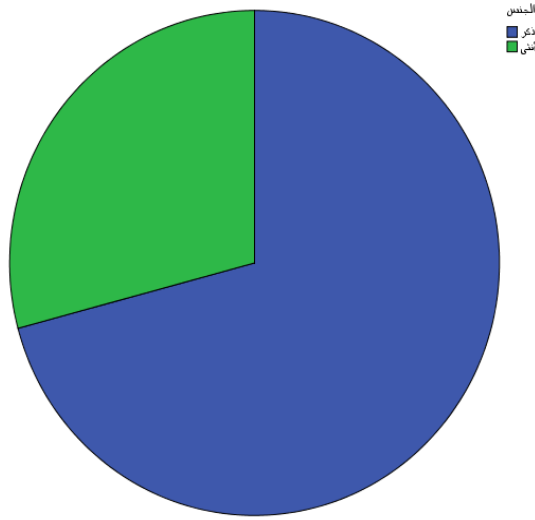
يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن هناك 17 فردا من عينة الدراسة هم من فئة الذكور أي بنسبة 70.8% وهم الأغلبية, في حين هناك نسبة 29.2% إناث من إجمالي عينة الدراسة .

<sup>1</sup>- انظر الملاحق .



## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي للأغطية النسيجية تيكسالج

وللتوضيح أكثر قمنا بتحويل هذه البيانات إلى الشكل التالي :



الشكل رقم (2-3) : يوضح تمثيل عينة الدراسة وفق متغير الجنس

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على ما جاء في الجدول رقم (3-4) .

نلاحظ من الشكل رقم (2-3) أن عدد الذكور في العينة المدروسة يفوق الإناث، و يرجع هذا إلى أن المؤسسة تضم الذكور أكثر من الإناث، كما أن طبيعة النشاط أكثر طلبا لذكور مما يجعل الصعوبة على الإناث في الظفر بمنصب عمل المركب الصناعي للأغطية النسيجية تيكسالج.

2-خصائص الدراسة حسب السن :

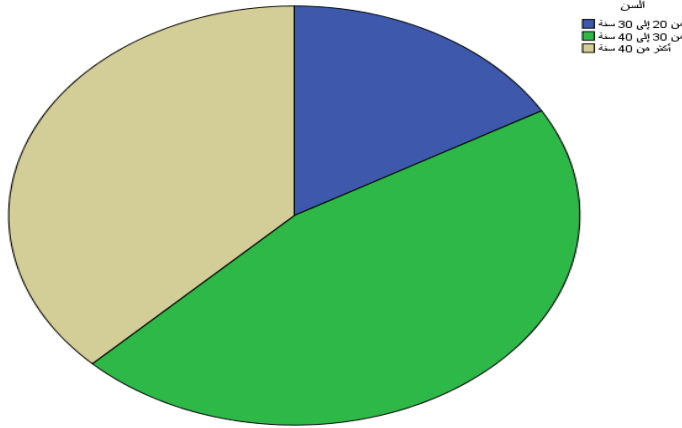
جدول رقم (3-5) : توزيع عينة الدراسة وفق متغير السن :

السن	من 20 إلى 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	أكثر من 40 سنة	المجموع
التكرار	4	11	9	24
النسبة	16.4%	45.8%	37.5%	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.SPSS

من الجدول رقم (3-5) : نلاحظ بأنه تراوحت أعمار الموظفين في عينة الدراسة في الفئة العمرية (من 20 إلى 30 سنة) بنسبة 16.4%، والفئة العمرية من (30 إلى 40 سنة) بنسبة 45.8%، في حين بلغت نسبة الموظفين الذين أكثر من 40 سنة بنسبة 37.5% .

ويمكن إبراز هذا في الشكل التالي :



الشكل رقم (3-3) : يوضح تمثيل عينة الدراسة وفق متغير السن

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على ما جاء في الجدول رقم (3-5)

يتضح من خلال تحليل الشكل أن المؤسسة تعتمد أكثر على الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) بحيث ترجمت نسبتها بـ 45.8%، وهذا راجع لاستراتيجية المؤسسة من أجل استغلال أصحاب الخبرة و أيضا أصحاب الشهادات أي خريجي التكوين المهني .

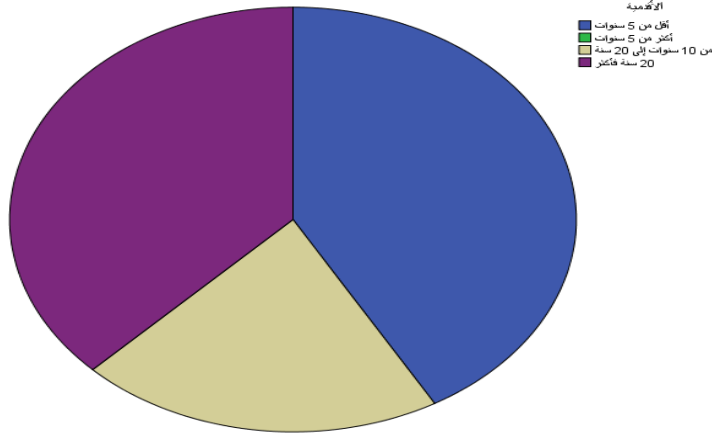
3- خصائص دراسة العينة وفق الأقدمية :

الجدول الرقم (3-6) : توزيع عينة الدراسة وفق الأقدمية

السن	أقل من 05 سنوات	أكثر من 05 سنوات	من 10 إلى 20 سنة	من 20 سنة فأكثر	المجموع
التكرار	10	لا يوجد	5	9	24
النسبة	41.7%	لا يوجد	20.8%	37.5%	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يوضح الجدول رقم (3-6) أن أغلبية العينة المستجوبة عملها أقل من 5 سنوات في المؤسسة حيث بلغت نسبتها 41.7%، و بلغت نسبت العمال الذين عملوا في المؤسسة من 10 إلى 20 سنة بنسبة 20.8% في حين بلغت نسبة العمال الذين عملوا في المؤسسة أكثر من 20 سنة بنسبة 37.5% .



الشكل رقم (3-4) : تمثيل عينة الدراسة وفق الأقدمية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على ما جاء في الجدول رقم (3-6).

نلاحظ من الشكل أن أكثر نسبة تخص الفئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 41,7% وهذا راجع إلى أن أغلبية العمال في السنوات الأخيرة أُحيلوا إلى التقاعد و هذا ما دفع المؤسسة للتوظيف عمال جدد .

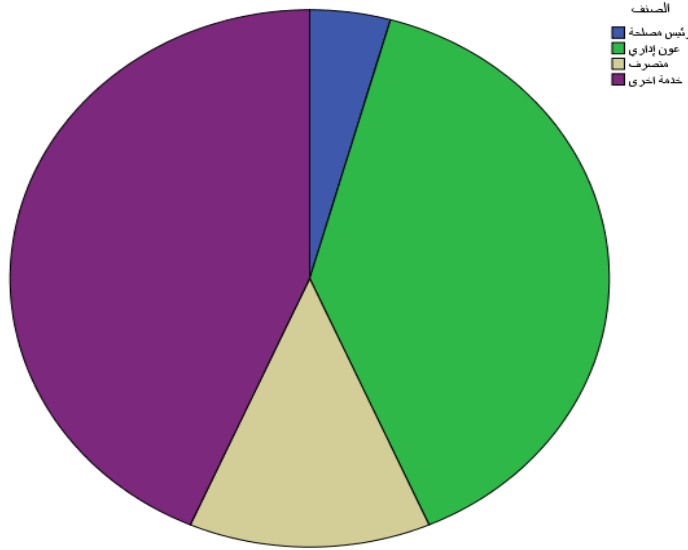
4- الجدول رقم (3-7) : خصائص دراسة العينة وفق الصنف

الصنف	رئيس مصلحة	عون إداري	متصرف	خدمة أخرى	المجموع
التكرار	1	9	3	10	24
النسبة	4.2%	37.5%	12.5%	41.7%	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من الجدول رقم (3-7) : نلاحظ بأن المؤسسة تضم بنسبة كبيرة من صنف الخدمات الأخرى حيث بلغت نسبتها 41.7% و من صنف العون اداري نسبة 37.5% و كمتصرف 12.5% فيما نجد أن المؤسسة تضم رئيس مصلحة واحد (رئيس مصلحة الموارد البشرية) بنسبة 4.2% .

ويمكن إبراز هذا في الشكل التالي :



الشكل رقم (3-5) : تمثيل عينة الدراسة وفق الصنف

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على ما جاء في الجدول رقم (3-7).

نلاحظ من الشكل أن صنف الخدمات الأخرى يمثل جزء كبير من العينة بنسبة 41.7% و يعود ذلك إلى استحواذ الورشات على عدد كبير من العاملين في حين تضم المؤسسة نسبة 37.5% كعوان إداري و نسبة 12.5% كمتصرف نظرا لوجوة أربع إدارات داخل المؤسسة و رئيس مصلحة واحد بنسبة 4.2% بالنسبة لإدارة الموارد البشرية .

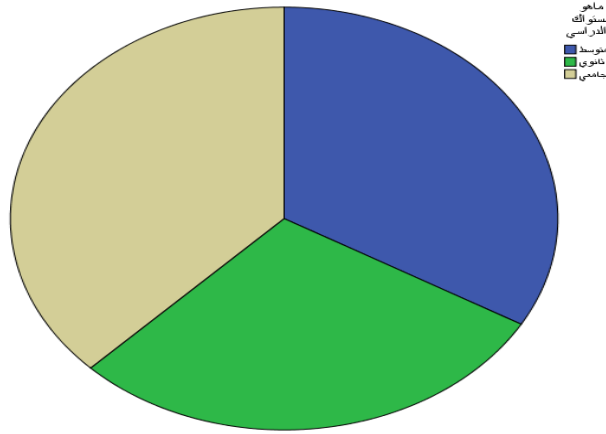
5- خصائص دراسة العينة المستوى الدراسي:

الجدول الرقم (3-8) : توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل التعليمي.

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	التكرار
24	9	7	8	
%100	%37.5	%29.2	%33.3	النسبة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن 8 من عمال العينة هم بمستوى متوسط بنسبة (33.3%) , أما المستوى الثانوي 7 عمال بنسبة (29.2%) أما المستوى الجامعي 9 عمال بنسبة 37.5%.



الشكل رقم (3-6) : تمثيل عينة الدراسة وفق المستوى الدراسي.

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على ما جاء في الجدول رقم (3-8).

يتضح من خلال الشكل أن غالبية العمال مستواهم جامعي بحيث بلغت النسبة 37.5% , في حين نلاحظ تقارب في النسب بين المستويين المتوسط و الثانوي حيث بلغت نسبتهما بالترتيب 33.3% و 29.2% و بالتالي نستنتج أن المؤسسة عند استقطاب العمال تعطي الأولوية لأصحاب الشهادات العليا .

المطلب الثاني : التحليل الإحصائي لفقرات الاستبيان :

يعتبر التحليل الإحصائي لفقرات الاستبيان بمثابة دليل وتوضيح يفسر دور إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير أداء المؤسسة في المركب الصناعي للأغطية النسيجية تيكسالج ومدى ملاءمة وارتباط عناصر الدراسة واتساق الأسئلة الموضوعية للدراسة عن طريق معامل كرونباخ والانحراف المعياري ومعامل الارتباط.

الفرع الأول : دراسة تحليلية باستعمال الفاكرونباخ والمتوسط والانحراف المعياري :

1-قياس الثبات الداخلي لفقرات الدراسة : لقياس الثبات الداخلي لمتغيرات الدراسة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا CRONBACH ALPHA ، كلما اقتربت معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا و كلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفض .

الجدول رقم (3-9) : معامل الثبات لمتغيرات الدراسة

المحور	متغيرات الدراسة	معامل الثبات CRONBACH ALPHA
01	المتغير المستقل : إدارة الموارد البشرية	0.785
02	المتغير التابع : تطوير أداء المؤسسة	0.710
03	إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير أداء المؤسسة	0.864

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتضح وجود ثبات داخلي بين متغيرات الدراسة حيث أن معامل الثبات إدارة الموارد البشرية هو 0.785 و تطوير أداء المؤسسة هو 0.710 بينما

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي للأغطية النسيجية تيكسالج

كان معامل الثبات إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير أداء المؤسسة ب0.864 مما يدل على وجود اتساق في الاسئلة الموضوعه لدراسة المتغيرات .

### 2-حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري :

توضيح مقياس ليكارت الخماسي : بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات ( غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما) مقياس ترتيبي ، و الأرقام التي يتم ادراجها تعبر من الدرجات التالية : موافق تماما=05 موافق=04 , محايد=03 ، غير موافق=02 ، غير موافق تماما=01 .

نحسب بعد ذلك المتوسط الحسابي ( المتوسط المرجح) و يتم ذلك بحساب طول الفترة أولا و هي في مثالنا هذا عبارة عن حاصل قسمة 04 على 05 حيث (04 تمثل عدد المسافات) و منه يتم التوصل إلى المسافات التالية : من 1 إلى 2 مسافة أولى ، من 2 إلى 3 مسافة ثانية ، من 3 إلى 4 مسافة ثالثة ، من 4 إلى 5 مسافة رابعة ، (05 تمثل عدد الاختيارات) ، و عند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة يساوي 0,80 و يصبح التوزيع حسب الجدول التالي :

### الجدول رقم (3-10) :توضيح مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 1,79	محايد
من 1,80 إلى 2,59	موافق
من 2,60 إلى 3,39	موافق تماما
من 3,40 إلى 4,19	غير موافق
من 4,20 إلى 5	غير موافق تماما

تم استخدام المقياس من خلال المعادلة التالية : (الحد الأعلى للمقياس5- الحد الأدنى للمقياس1) / عدد الفئات المطلوبة 5 . ومنه تم إضافة (0,8) عند نهاية كل فئة .

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي للأغطية النسيجية تيكسالج

الجدول رقم (3-11): حساب المتوسط و الإنحراف المعياري بإدارة الموارد البشرية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	النتيجة
	<b>بيانات حول إدارة الموارد البشرية</b>	3.5346	1.1923	غير موافق
01	-توجد في الشركة هيئة للمراجعة ووظيفة إدارة الموارد البشرية.	3.45	1.28	غير موافق
02	- توجد في الشركة خريطة تنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة في الشركة توضح خطوط السلطة المسؤولية.	3.20	1.28	موافق تماما
03	- يوجد نظام للمراجعة أجور الموارد البشرية العاملة .	3.20	1.28	موافق تماما
04	-تقدم تقارير وظيفة إدارة الموارد إلى مدير الشركة.	3.95	1.08	غير موافق
05	-الإدارة تؤمن بأن العاملين يؤثران على نتائج الشركة.	4.04	1.16	غير موافق تماما
06	-أنت أداة لتقديم أفكار جيدة.	3.75	0.94	غير موافق
07	-لك دخل في كل عملية تطوير وتحسين العمل.	3.16	1.09	غير موافق
08	-تساهم في وضع خطط المؤسسة.	2.95	1.08	موافق تماما
09	-الإدارة تسهل في عملية ترقية العاملين.	3.00	1.25	موافق تماما
10	-تستقبل الأوامر من عدة جهات مسؤولة	3.41	1.17	غير موافق
11	-تشعر بأنك شريك في العمل و ليس أجير.	3.69	1.14	غير موافق
12	-تشعر بأن عملية تقييم أداء العاملين أمرا هاما.	3.50	1.31	غير موافق
13	- يشجع القائد في مؤسستك المناقشة الجامعية لأساليب العمل.	3.54	1.44	غير موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام غير موافقون على العبارات التي تعبر عن أبعاد إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة حيث بلغ المتوسط المرجح (3.5346) من (5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة وهذا يشير لعدم إهتمام مصلحة الموارد البشرية بالعمال.

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي للأغطية النسيجية تيكسالج

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر عن تشتت البيانات حول المتوسط الحسابي أكبر من 01 حيث بلغت (1.1923), مما يدل على عدم تمركز إجابات المبحوثين أي هناك عدم تقارب في الإجابات لدى غالبية العينة.

الجدول رقم (3-12): حساب المتوسط و الانحراف المعياري لتقييم الأداء

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
	تقييم الأداء	3.4492	1.1707	غير موافق
1	-هناك طريقة لتقييم أداء العاملين في مؤسستك.	3.59	1.05	غير موافق
2	هناك مصلحة مسؤولة عن تقييم الأداء.	3.36	1.25	موافق تماما
3	- ظروف العمل ملائمة لتحقيق أداء أفضل.	2.95	1.32	موافق تماما
4	-أنت راض عن المسؤل الذي يقوم بتقييم أدائك.	3.54	1.14	غير موافق
5	-نظام المطبق في مؤسستك يسمح للاتصال المباشر مع مروضيك.	4.09	1.01	غير موافق تماما
6	الحوافز المادية تدفعك لتحسين الأداء.	3.54	1.18	غير موافق
7	الحوافز المعنوية تدفعك لتحسين الاداء.	3.63	1.09	غير موافق
8	تعرضت لعقوبة من قبل .	2.54	1.26	موافق
9	كنت في وظيفة و انتقلت لوظيفة.	3.22	1.60	موافق تماما
10	- العمل بروح الفريق يساعد المؤسسة على تحقيق نتائج أفضل.	4.18	1.05	غير موافق
11	استخدام التقنيات الحديثة في المؤسسة يساهم في تحسين الأداء.	4.00	1.02	غير موافق



## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي للأغطية النسيجية تيكسالج

غير موافق	1.26	4.09	أنت على علم بما فيه الكفاية بمهام وواجبات عملك.	12
موافق تماما	1.10	3.22	أنت تشارك في صنع قرارات التي تتخذها مؤسستك.	13

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام غير موافقون على العبارات التي تقيس فاعلية إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء حيث بلغ المتوسط المرجح (3.4492) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من المعيار الخماسي ليكارت . بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر عن مدى تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد قيمته تساوي (1.1707) بالنسبة لفاعلية إدارة الموارد البشرية و هي أكبر من الواحد مما يدل على عدم تمركز إجابات المبحوثين و تشتتها و يدل أيضا أن هناك الإختلاف في الإجابات .

الفرع الثاني: إختبار فرضيات الدراسة:

- إختبار الارتباط باستعمال معامل بيرسون:

الفرضية 1: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين إدارة الموارد البشرية و الأداء المؤسسي في المنظمة.

الفرضية 2: لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين التكوين و تنمية كفاءات الأفراد في المنظمة.

الجدول رقم (3-13): نتائج اختبار علاقة إدارة الموارد البشرية بتقييم الإداء المؤسسي

إدارة الموارد البشرية		الأداء المؤسسي
مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	
0,004	0.949	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS

يظهر من خلال الجدول أن معامل الارتباط بيرسون إدارة الموارد البشرية قد بلغ 94.9% عند مستوى المعنوية 0,004 مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين إدارة الموارد البشرية و الأداء المؤسسي. أي أن أفراد العينة ترى أنه إدارة الموارد البشرية و الأداء المؤسسي, كما أن قيمة sig=0.004 وهي أقل من 0,05 , وعليه يتم قبول الفرضية 1 و رفض الفرضية 2 أي وجود علاقة ارتباط بين العنصر المستقل والعنصر التابع .

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي للأغطية النسيجية تيكسالج

المطلب الثالث : عرض نتائج الدراسة :

الفرع الأول : نتائج خصائص عينة الدراسة :

- نجد أن نسبة الذكور سيطرت في عينة الدراسة بنسبة 70.8% ، في حين أن نسبة الاناث بلغت 29.2 % وهي نسبة مقبولة توضح بأن هناك مكانة للعنصر النسوي على مستوى المؤسسات الجزائرية الخاصة.

- نجد أن الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) بنسبة 45.8% أي أنها تمثل الجزء الأكبر من العمال و هذا ما يدل على ان المؤسسة تعتمد على أصحاب الكفاءة و الخبرة .

- نجد أن غالبية العمال مستواهم جامعي بحيث بلغت النسبة 37.5% و بالتالي نستنتج أن المؤسسة عند استقطاب العمال تعطي الأولوية لأصحاب الشهادات الجامعية .

الفرع الثاني : ملخص النتائج المتعلقة بإجابات عينة الدراسة اتجاه متغيرات الدراسة :

اتضح من خلال النتائج أن هناك عدم تقارب في إجابات أفراد العينة المستجوبة .

بينت نتائج الدراسة أن إجابات العينة نحو إدارة الموارد البشرية في المؤسسة كانت غير موافقة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.5346) من (05) ، و بلغ المتوسط الحسابي لأداء الأفراد (3.4492).

الاستنتاج:

يوجد تأثير للإدارة الموارد بالمؤسسة عند مستوى المعنوية أقل من 0.05 (بالاعتماد معامل الارتباط بيرسون) و الذي قد بلغ (0,994).

### الخلاصة :

من خلال الدراسة الاحصائية لموضوع الدراسة و الذي كان تحت عنوان (إدارة الموارد البشرية و دورها في تطوير أداء المؤسسة ) دراسة حالة المركب الصناعي للأغطية النسيجية تيكسالج و التي كانت من خلال تحليل إستبانه موجهة لعمال المركب مع اختلاف جنسهم و سنهم خبرتهم ومستواهم الوظيفي وأيضا اختلاف مؤهلهم العلمي، حيث كان عدد المستجوبين 24 مستجوبا، قمنا بتحليل الاستجابات عبر نظام التحليل الحزم الاجتماعية SPSS19 .

وقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة مباحث، و التي من خلالها استعرضنا في المبحث الأول المركب الصناعي للأغطية النسيجية، و في المبحث الثاني تقييم الأداء، ثم قمنا في المبحث الثالث بالتحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة بواسطة بعض المتغيرات الاحصائية (معامل الثبات كرونباخ، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون) ، و كانت النتائج جد مناسبة لاختبار فرضيات الدراسة ، و يتضح من الجداول السابقة أن اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا كانت ذات دلالة احصائية لجميع العبارات بحيث كانت قيمة الخطأ من النوع الأول أقل من قيمة مستوى الدلالة الاحصائية التي افترضها الباحثان مسبقا وهو هنا 0,05 ، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالات احصائية في الاستجابة ما ساعدنا على التحليل الاحصائي لمعطيات الدراسة، و منه التوصل إلى عدم وجودفاعلية لإدارة الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي ، لهذا لا بد على المنظمات الاهتمام من أجل تعزيز قدراتها المستقبلية .

## الخاتمة:

من خلال هذا البحث تطرقنا إلى معالجة أحد أهم المواضيع ألا وهو "إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير أداء المؤسسة". كنتيجة للتغيرات المتواصلة في كافة الجوانب أصبح من المهم أن تبحث المنظمة عن الطريقة التي تستطيع من خلالها تنمية وتطوير أدائها ، فتوفر الموارد البشرية بنسب متفاوتة لدى كل منظمة يشير إلى اختلافها في إنتاجيتها و مدى تطورها ويكمن السر في الفرق الموجود بين هذه المنظمات في النظام المحكم الذي يرشد المؤسسة إلى كيفية التعامل مع أهم مورد رئيسي تملكه والذي يسهم بدوره في إتاحة الفرصة لاستغلال باقي الموارد البشرية استغلالاً أمثلاً من أجل تحقيق أهداف و غايات المنظمة و الذي كان الموضوع المتناول في ثنايا هذا البحث لأنه المورد البشري الذي بلغ الاهتمام الكبير به في وقتنا الراهن.

ومن ثم بدأت المنظمات تهتم بدراسة المورد البشري ووضع مداخل و إستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية نصيبتها الكامل من إهتمامات المؤسسة وذلك لأنها ليست كالنظريات التي تنتهي بها سلة المهملات، و إنما خصصت لها برامج مختلفة لتحقيقها و ذلك من خلال أدوات الانتقال السليم، حيث يقوم بتطوير أداء الموارد البشرية و زيادة مهارتها و قدراتها و إمكانية التفاعل مع كل التغيرات التي تواجه المؤسسة لتأمين الوصول إلى الأهداف المرجوة، و ذلك بمنحها المناخ المناسب لتشعر بالراحة التامة و الرضا عن عملها بالإضافة إلى منحها مشاركة أكبر و حرية أكثر لكي تتمكن من تأدية أعمالها بمرونة وتفكير ذاتي مستقل من أجل تقديم أفكار خلاقة مما يضمن تنافسية مستدامة ومن هنا تم التوصل إلى النتائج الآتية :

- يعتبر المورد البشري من أهم موارد المؤسسة حيث يجعلها ترتقي و تحقق الريادة.  
- لتنمية الموارد البشرية أهمية بالغة في المؤسسة و ذلك من خلال دورها الفعال في بقاء المنظمات وتحقيق النمو ، فضلا على تطوير معارف و مهارات المورد البشري، و توفير فرص الإبداع و إحترام الذات و ضمان الحقوق الإنسانية، و ضمان مشاركته الإيجابية في جميع نواحي الحياة.

- الهدف من تقييم الاداء هو الحصول على علاوات ومكافئات و إختيار الاشخاص المؤهلين للترقية مما يدفعهم لتحقيق أداء فعال .

### - دراسة الفرضيات :

- **الفرضية الأولى:** إدارة الموارد البشرية مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المنظمة على إحتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وهي فرضية صحيحة لأن إدارة الموارد البشرية تختص بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية بجميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها، كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير إحتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها على العمل .

-**الفرضية الثانية:** تؤثر إدارة الموارد البشرية على الأداء الإقتصادي للمؤسسة وهذه الفرضية صحيحة حيث أن الموارد البشرية على مستوى المؤسسة تلعب دورا كبيرا في نجاح النظم الاقتصادية للمؤسسة، وذلك بالتأكد من تدريب و تكوين و تحفيز الموارد البشرية و تعزيز قدرتهم على تنفيذ المسؤولية و الاقتصادية للمؤسسة، و السماح لكل مورد بشري بأن يكون له دور في مقترحات و أفكار جيدة التي من شأنها تطوير نظم الاقتصادية للعمل من خلال زيادة مهارة الموارد البشرية و بالتالي تجسيد أداء المؤسسة الاقتصادية.

- **الفرضية الثالثة:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير أداء المؤسسة المبحوثة وهذه الفرضية غير صحيحة فمن خلال قيامنا بالدراسة الإستببانية وتحليل نتائجها توصانا إلى عدم وجود فاعلية لإدارة الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي , لهذا لا بد على المنظمات الاهتمام من أجل تعزيز قدراتها المستقبلية .

### - الإقتراحات و التوصيات :

- بناء على ما سبق نطرح الإقتراحات و التوصيات التالية :
- على المؤسسة الاهتمام أكثر بتسيير و تطوير الكفاءات .
- ضرورة الاستفادة من تجارب الدول و المجتمعات الناجحة في مجال تطوير الأداء بالمؤسسات العامة و الخاصة ومحاولة أخذ العبر و البرامج من هذه التجارب .
- العمل على تلبية حاجات الأفراد النفسية و الاجتماعية و المادية من خلال إعادة النظر في الرواتب و الحوافز المقدمة ، كذلك الاهتمام بسلم الترقيات و ذلك له أثر على تطوير الأداء المؤسسي إلى الأفضل .
- إتاحة الفرصة لجميع الموظفين المؤهلين للحصول على وظائف دون استثناء .
- ضرورة قيام الإدارة بتبني برامج تنموية لتطوير أداء خدماتها الصحية
- المزيد من الاهتمام من طرف المنظمات من أجل تعزيز قدراتهم المستقبلية .

### -آفاق البحث :

أثارت انتباهنا و نحن نختتم هذا البحث عدة مواضيع يمكن أن تشكل دراسات مستقبلية منها:

- تسيير الكفاءات الادارية المتعلقة بالموارد البشرية .
- دور تقييم أداء العاملين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية .



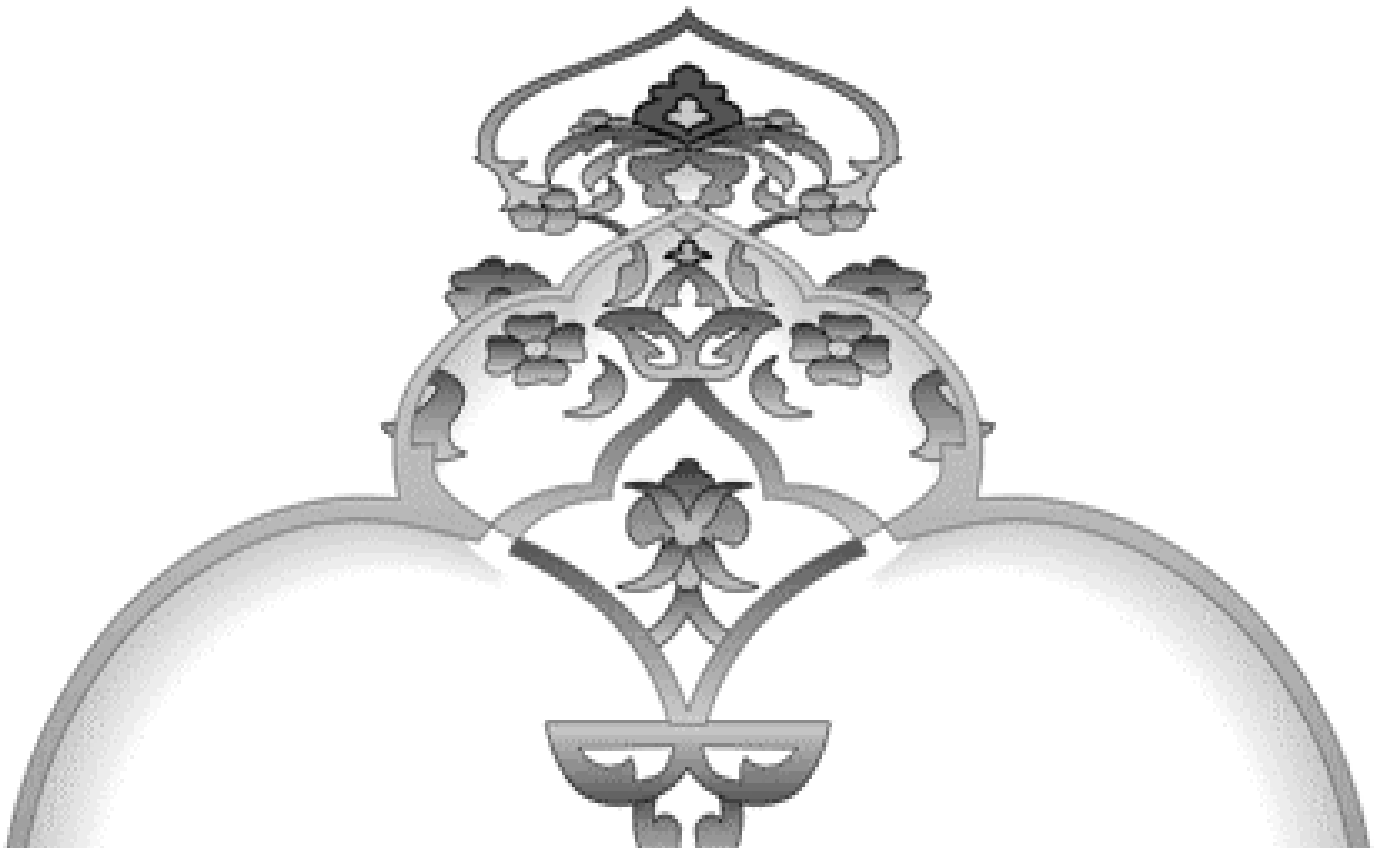
مقدمة



# الفصل

## الأول:

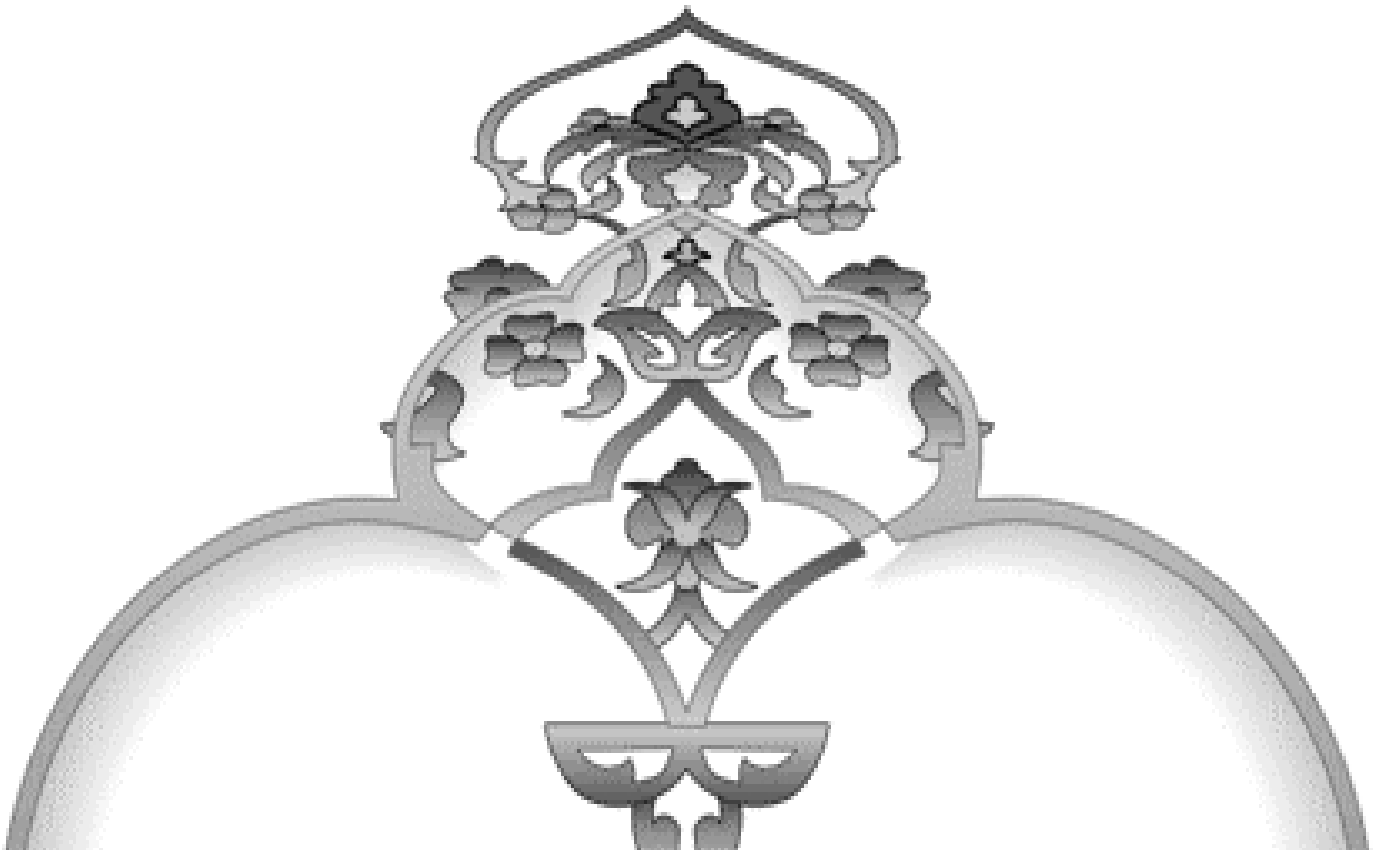
ماهية إدارة الموارد البشرية



# الفصل

## الثاني:

تطوير أداء المؤسسة الإقتصادية

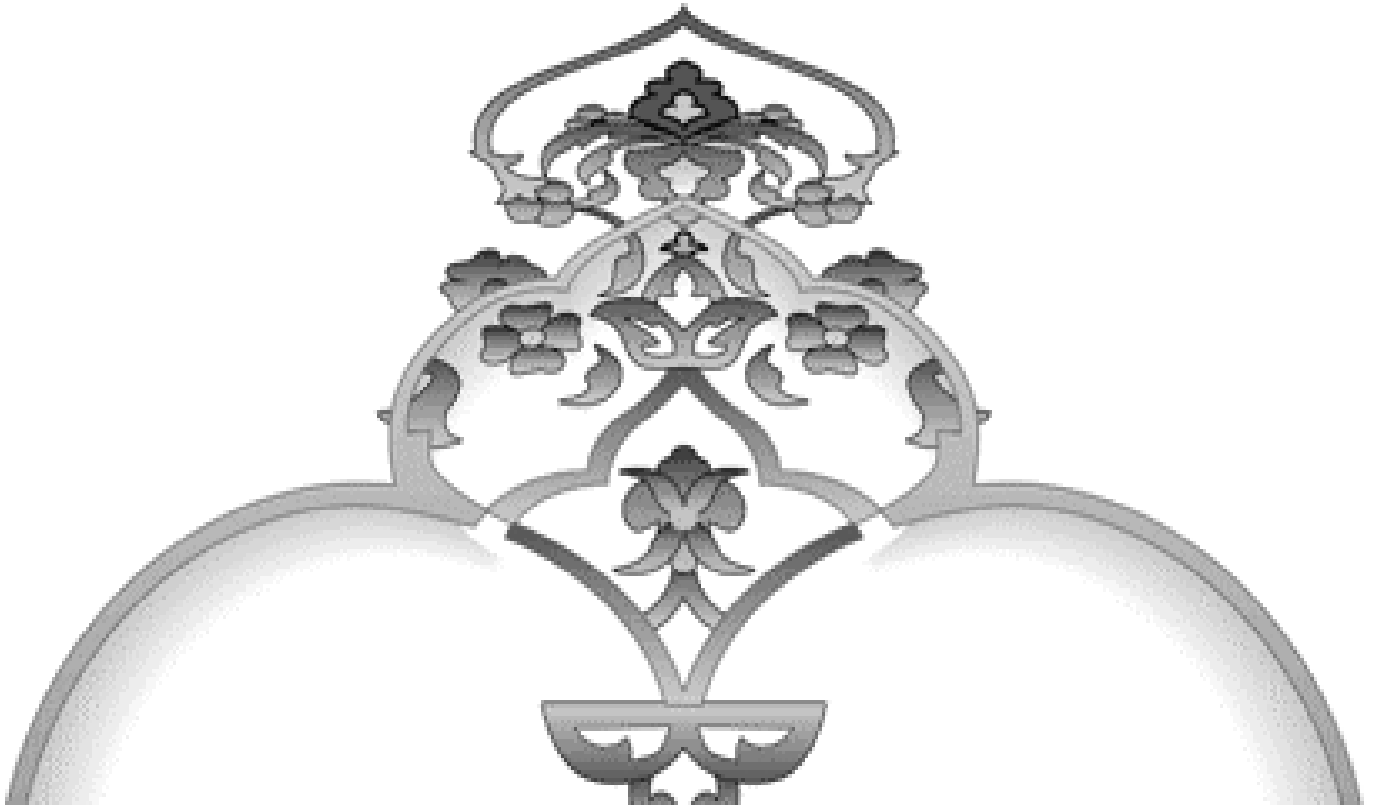




# الفصل

## الثالث:

دراسة حالة المركب الصناعي  
للأغطية النسيجية تيكزال



# خاتمة



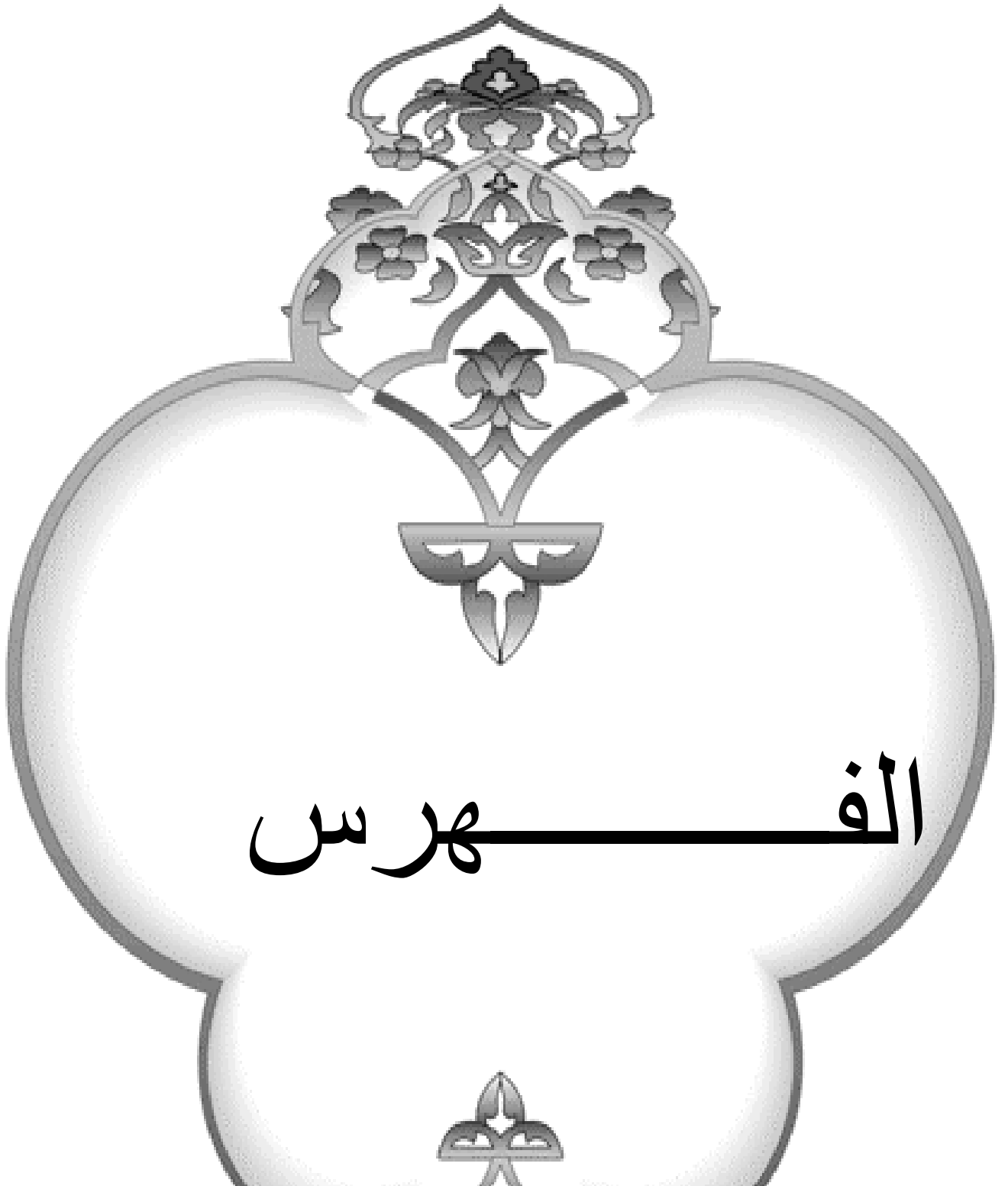
# فهرس الجداول والأشكال

قائمة المراجع



الملاح

وق



الف هرس



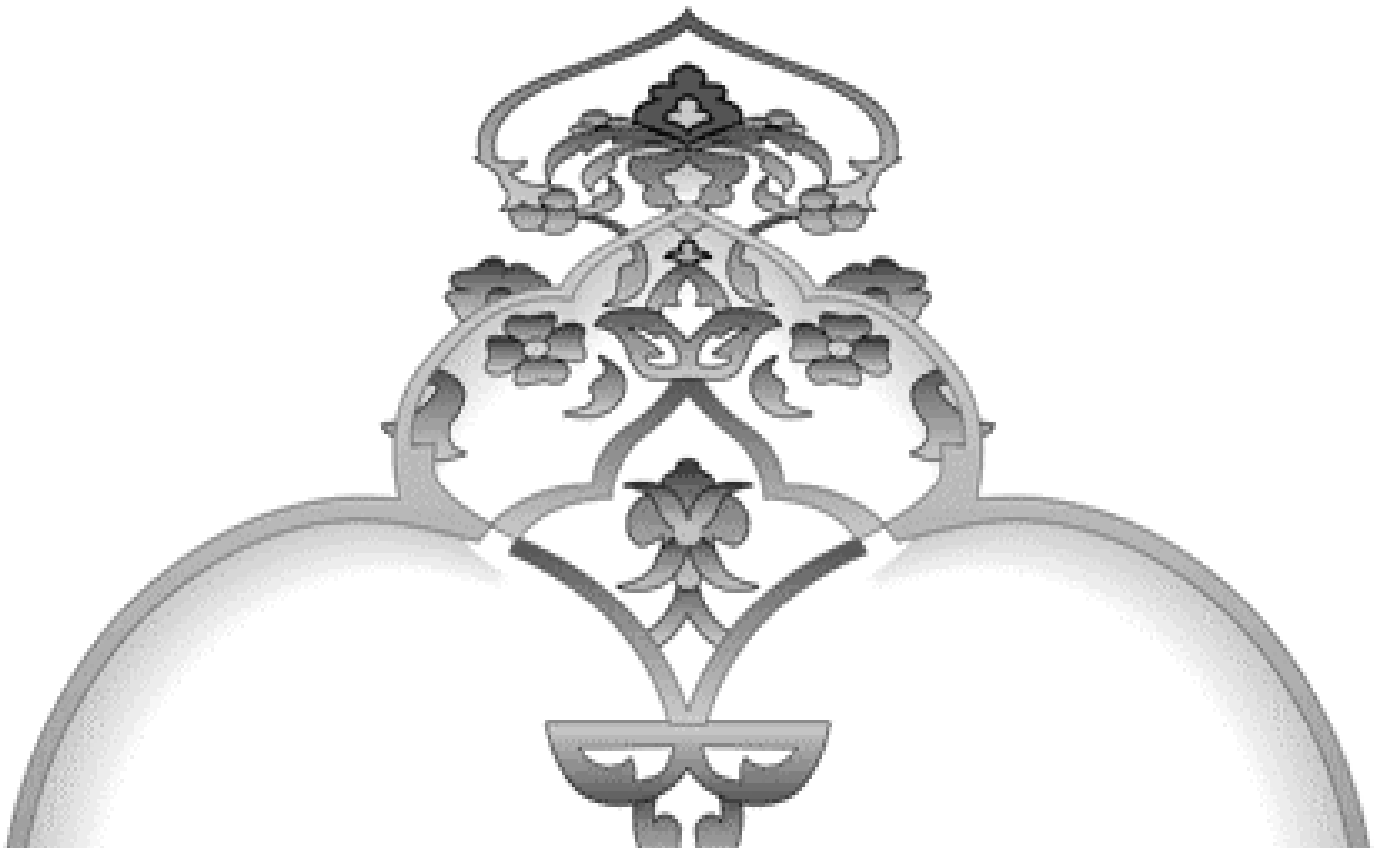
مقدمة



# الفصل

## الأول:

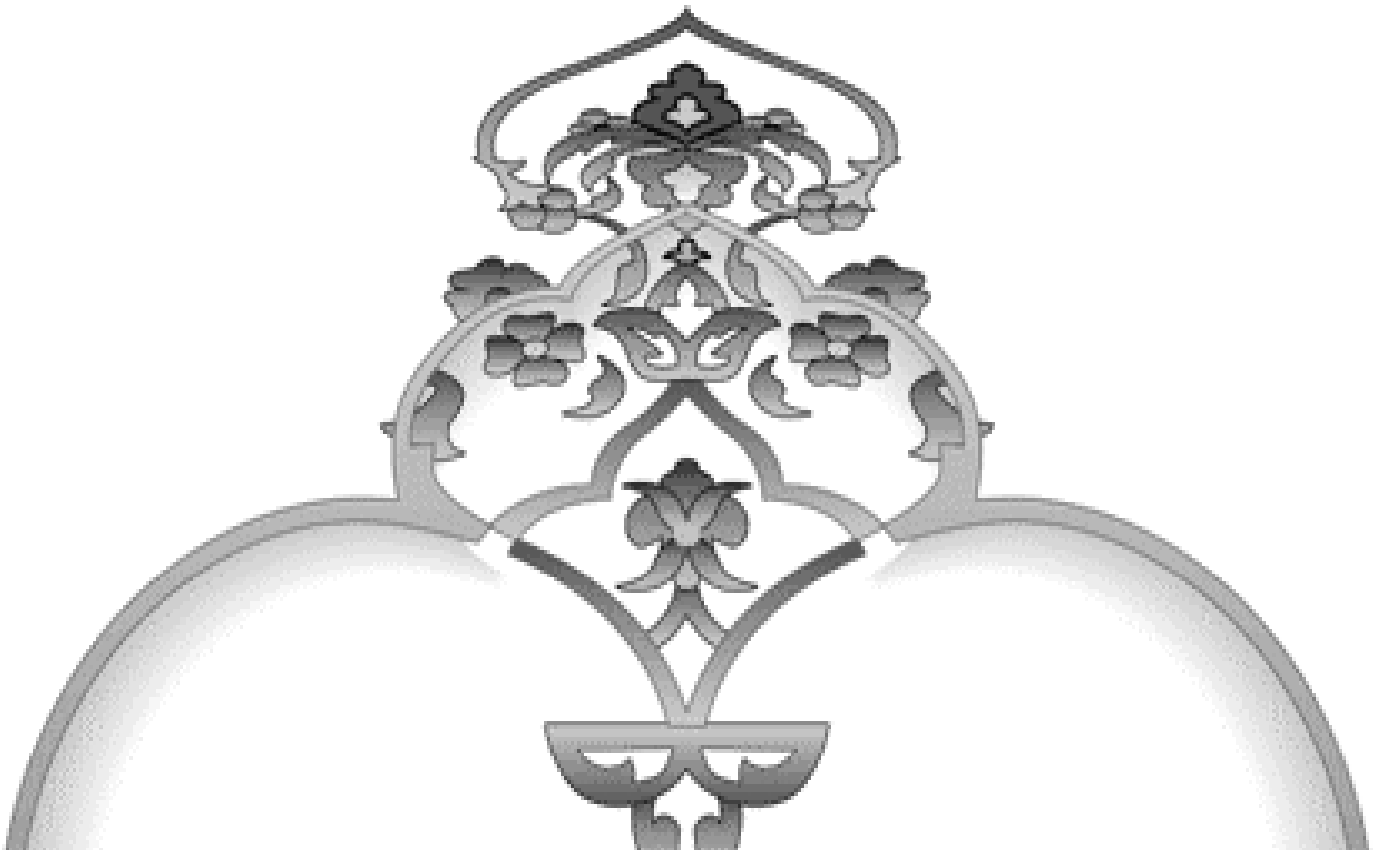
ماهية إدارة الموارد البشرية



# الفصل

## الثاني:

تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية

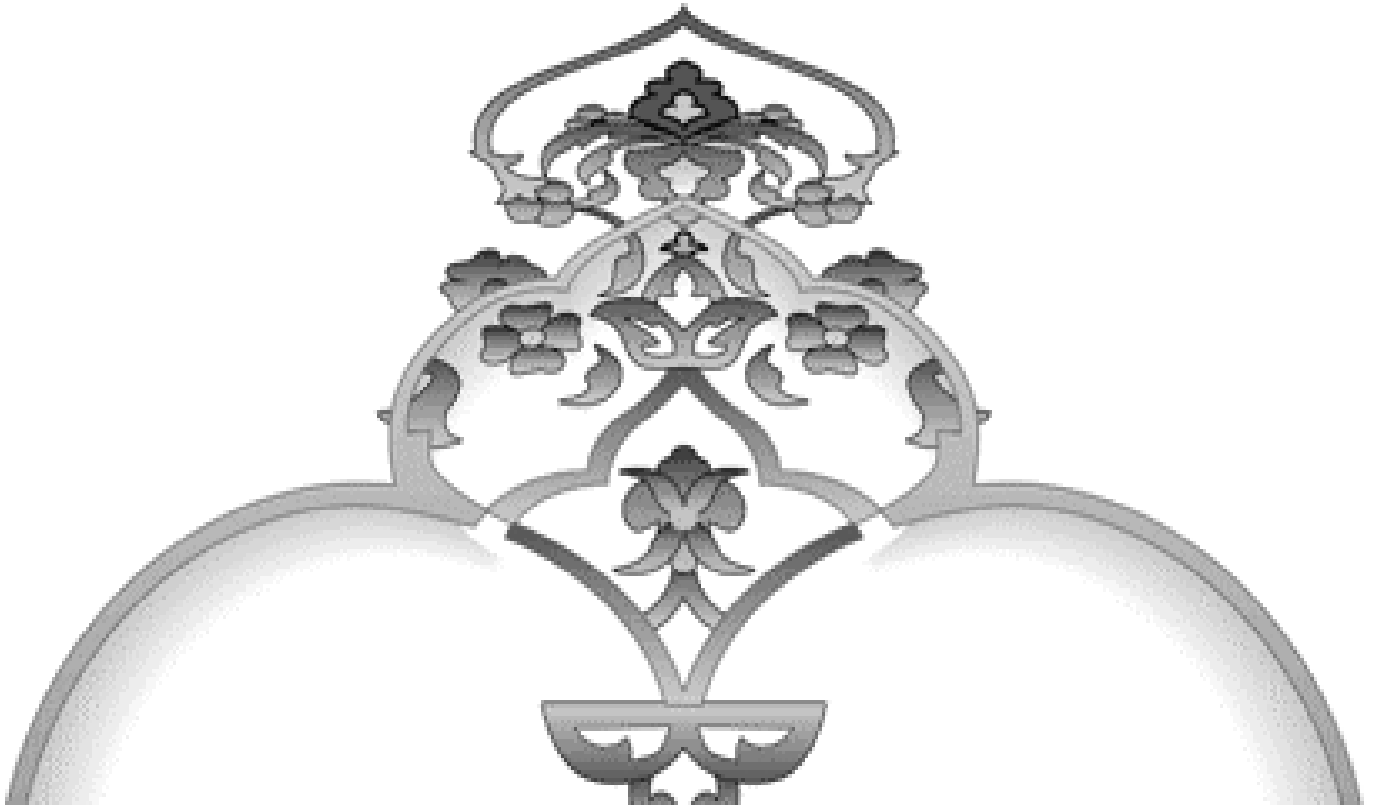




# الفصل

## الثالث:

دراسة حالة المركب الصناعي  
للأغطية النسيجية تيكزال



# خاتمة



# فهرس الجداول والأشكال

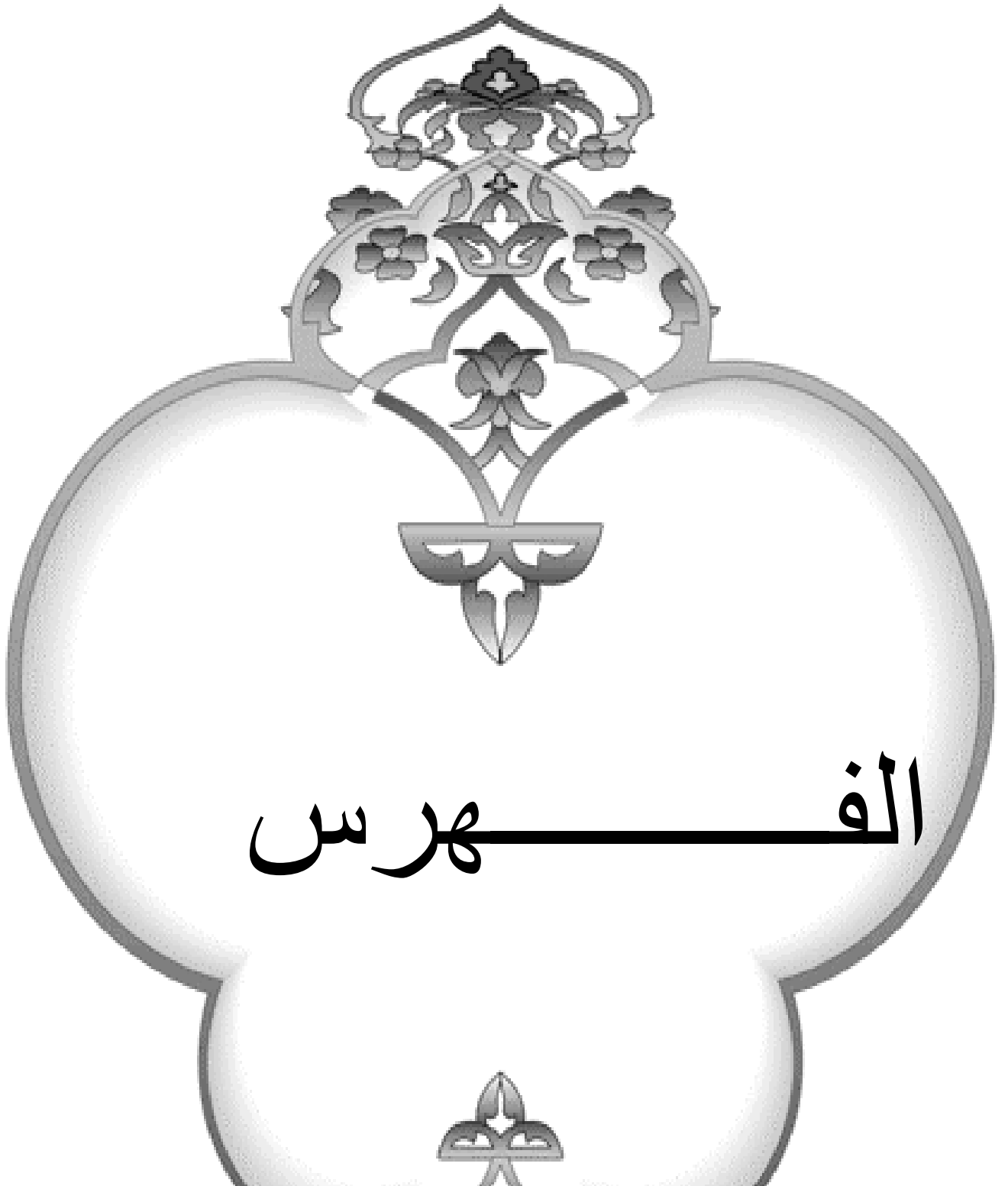


قائمة المراجع



الملاح

وق



الف هرس

مفصلة

خاتمه

فَلَيْسَ الْبَطُولُ وَالْأَسْكَالُ



فَائِزَةُ الْمَلَّاحِقِ

الْفَضِيلِ

# الفصل الأول

ماهية إدارة الموارد البشرية

# الفصل الثاني

## تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثالث

دراسة حالة المركب الصناعي  
الأسيجة تكساج

قائمة

المصادر والمراجع

الملاحق

المراجع باللغة العربية :

أولاً : الكتب :

- أحمد أبو مسعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأ المعارف خلال حزبي وشركاؤه، مصر.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- أحمد عبد الله اللوح ، مصطفى محمود أبو بكر ، البحث العلمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، د ط 2001-2002 .
- أحمد عرفة – سمية شلبي، نحو نظرية لزيادة الإنتاجية، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، بدون سنة نشر.
- أسامة محمد جرادات وعقلة ومحمد المبيضين، التدريب الإداري الموجه للأداء، منشورات التنمية العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2001.
- الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، إدارة الموارد البشرية، 2009 .
- باباه ولد سيدن، مذكرة تخرج، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، جامعة تلمسان ، الجزائر، 2010 .
- باري كاشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية 2 ، دار الفاروق ، القاهرة ، 2006 .
- خيضر كاضم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
- د. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعي ،جامعة قالمة ،الجزائر ، 2004 .
- د. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار الزهران، عمان، 2002
- د. كامل بربير، إدارة الموارد البشرية و اتجاهاتها و ممارستها، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، 2008.
- د.محمد قدري حسن ،إدارة الأداء المتميز ، دار الجامعة الجديدة ، 2014 .
- رواية محمد حسن،إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية 1998-1999.
- رواية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع-مصر 1999.
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، 2003.
- سهيلة محمد عباس،إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان،2003.
- سليمان عبيدات – محمود على سالم، إدارة العمليات الإنتاجية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2013.
- صمويل عبود،اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- صلاح الدين عبد الساقى و عبد الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
- \_ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2005.
- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.

- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية)، منشورات العربية للتنمية الإدارية، مصر 2003.
- عرباجي إسماعيل، اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون سنة نشر.
- عمر ضخري، اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الجزائر، 1991.
- علي السلمي، إدارة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1991.
- عناء علي القباني، إدارة التكلفة وتحليل الربحية، دار صفاء، عمان، بدون سنة نشر.
- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
- فريد بريك شوالد «التحليل الجديدة» ، مجلة معالم (الاقتصاد والتجارة و عولمة)، العدد الرابع دار النشر مارينو، 2015 .
- كامل برير، إدارة الموارد البشرية اتجاهاتها و ممارستها، بيروت، 2008.
- محمد سمير أحمد، إدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر و التوزيع والطباعة ، 2009 .
- محمد عبد المقصود، الأصول العلمية في محاسبة التكاليف، دار الكتاب الحديث، القاهرة- الكويت، 2008.
- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004.
- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا للطباعة، مصر 2005.
- منير ابن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار ابتكار للنشر، عمان، الأردن، 2016 .
- مساعد: إبراهيم إبراهيم، تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2011.
- \_\_ معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، بدون دار النشر، الجزائر، ط1، 2010.
- ناصر دادي عدوان، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة-الجزائر 1989.
- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، عمان، 2010.
- وندلوس عابد – سالمة عابد، "ترقية الصادرات خارج نطاق المحروقات"، جامعة الجزائر، دفعة 2001-2002.
- ثانيا : الرسائل و الأطروحات :**
- العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005 .
- خطاب سعاد وآخرون، آلية تشجيع الصادرات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، تيارت، 2010/2011.
- سراج وهيبية، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
- عياد سيدي محمد، دور الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي ، مذكرة تخرج ماجستير ، جامعة تلمسان، 2012 .



- ليلي محمد وليد بدان، دور تنمية و تدريب الموارد البشرية، مذكرة تخرج ليسانس، تلمسان، 2012 .
  - لطفي ذهنية، أثر الالتزام بتطبيق معايير تقييم الأداء في فعالية إدارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج ماجستير، جامعة بسكرة، 2014.
  - محمد الهزام، تسير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات و اقتصاد المعرفة في الاستشارة للإدارة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة تلمسان، 2016 .
  - نجيمة بن رمضان، دور التربية في تنمية الموارد البشرية، مذكرة تخرج ليسانس، تلمسان، 2011.
- المراجع باللغة الفرنسية :**
- Roger percerou : entreprise، gestion et compétitivité، Economie، 1984
- المواقع الإلكترونية :**
- WWW. Djelfa.info/vb/ show thread. PHP? T:214708, 15/02/2014.
- WWW.otah. goo7. Com, 15/02/2014.
- WWW.djelfa. info/ vb/show thread-PH P? t:214708.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المركز الجامعي تيسمسيلت  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم ادارة الأعمال

## استبيان

في اطار التحضير لمذكرة نهاية الدراسة للحصول على شهادة ماستر تخصص ادارة أعمال حول موضوع إدارة الموارد البشرية و دورها في تطوير أداء المؤسسة، قمنا بصيانة الاستبيان التالي ، وذلك بهدف التحقق من العلاقة الموجودة بين إدارة الموارد البشرية و أداء المؤسسة

سيكون هذا الاستبيان لخدمة البحث العلمي ، لذلك نرجو منكم الاجابة بصراحة واقتناع عن الأسئلة المطروحة فيه، كما نعدكم بأن الاجابة ستكون سرية ، نشكركم جزيل الشكر على تفهمكم و مساهمتكم في هذا البحث ، و في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

ملاحظة: من فضلك ضع علامة [x] أمام الخانة المناسبة :

الجزء الأول : البيانات الشخصية :

1/ الجنس:

ذكر  أنثى

2/ السن :

من 20 إلى 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  أكثر من 40 سنة

3/ الأقدمية :

أقل من 5 سنوات  أكثر من 5 سنوات   
من 10 سنوات إلى 20 سنة  20 سنة فأكثر

4/الصنف:

رئيس مصلحة  عون إداري   
متصرف  خدمة أخرى

5/ ما هو مستواك الدراسي:

متوسط  ثانوي  جامعي

الجزء الثاني: إدارة الموارد البشرية المركب الصناعي للأغطية النسيجية تيكزال

إدارة الموارد البشرية	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
-----------------------	-------------	-------	-------	-----------	-----------------

					<p>1- توجد في الشركة هيئة للمراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية.</p> <p>2- توجد في الشركة خريطة تنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة في الشركة توضح خطوط السلطة المسؤولة.</p> <p>3- يوجد نظام للمراجعة أجور الموارد البشرية العاملة .</p> <p>4-تقدم تقارير وظيفة إدارة الموارد إلى مدير الشركة.</p> <p>5- الإدارة تؤمن بأن العاملين يؤثران على نتائج الشركة.</p> <p>6- أنت أداة لتقديم أفكار جيدة.</p> <p>7- لك دخل في كل عملية تطوير وتحسين العمل.</p> <p>8- تساهم في وضع خطط المؤسسة.</p> <p>9- الإدارة تسهل في عملية ترقية العاملين.</p> <p>10- تستقبل الأوامر من عدة جهات مسؤولة.</p> <p>11- تشعر بأنك شريك في العمل و ليس أجير.</p> <p>12-تشعر بأن عملية تقييم أداء العاملين أمرا هاما.</p> <p>13- يشجع القائد في مؤسستك المناقشة الجامعية لأساليب العمل.</p>
--	--	--	--	--	--

### الجزء الثالث: تقييم الأداء المركب الصناعي للأغطية النسيجية تيكزال

تقييم الأداء المؤسسي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
<p>1-هناك طريقة لتقييم أداء العاملين في مؤسستك.</p> <p>2- هناك مصلحة مسؤولة عن تقييم الأداء.</p> <p>3-ظروف العمل ملائمة لتحقيق أداء أفضل.</p> <p>4-أنت راض عن المسؤول الذي يقوم بتقييم أداؤك.</p> <p>5-نظام المطبق في مؤسستك يسمح للاتصال المباشر مع مرؤوسيك.</p> <p>6- الحوافز المادية تدفعك لتحسين الأداء.</p> <p>7- الحوافز المعنوية تدفعك لتحسين الاداء.</p> <p>8- تعرضت لعقوبة من قبل .</p> <p>9- كنت في وظيفة و انتقلت لوظيفة.</p> <p>10- العمل بروح الفريق يساعد المؤسسة على تحقيق نتائج أفضل.</p> <p>11- استخدام التقنيات الحديثة في المؤسسة يساهم في تحسين الاداء.</p> <p>12- أنت على علم بما فيه الكفاية بمهام وواجبات عملك.</p> <p>13-أنت تشارك في صنع قرارات التي تتخذها مؤسستك.</p>					