جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم تسيير

عنوان المذكرة:

استقطاب الكفاءات ودورها في تحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

من إعداد الطالبتين:

- حميدي سامية
- سوداني ايمان

تحت إشراف الأستاذ:

-بوسهوة نذير

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	المؤسسة الاصلية	الصفة
1-معوشي عماد	جامعة المدية	رئيسا
2-بوسهوة نذير	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
3-زعاف نصيرة	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية:2019/2018

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم تسيير

عنوان المذكرة:

استقطاب الكفاءات ودورها في تحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

من إعداد الطالبتين:

- حميدي سامية
- سوداني ايمان

تحت إشراف الأستاذ:

-بوسهوة نذير

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	المؤسسة الاصلية	الصفة
1-معوشي عماد	جامعة المدية	رئيسا
2-بوسهوة نذير	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
3-زعاف نصيرة	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية:2019/2018



تشكرات

اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي للجلال وجهك ولعظيم سلطانك

وبعد نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف **بوسعوة نذير**

الذي قام بالإشراف على هذا العمل.

ولم يبخل علينا ولو للحظة بنصائحه وتوجيهاته

التي كانت لنا نعم السند طوال مدة إعداد هذا العمل.

كما لا ننسى شكر جميع عمال البنك الفلاحة والتنمية الريفية

على ما قدموه من مساعدة وتسهيل بهذا العمل.

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد

حتى بالكلمة الطيبة

ونخص بالذكر الوالدان العزيزان اللذان شجعانا كثيرا من أجل إتمام

هذا العمل.

اهداء

الى من قال فيها الرسول صلى الله عليه وسلم الجنة تحت اقدام الأمهات

الى التي سهرت الليالي من أجل راحتي وأضاءت الدرب بالشموع

اهدي ثمرة جهدي لى ذلك الشخص الذي لم يبخل علي يوما بروحه وماله،

الى الشخص الذي يسعد بسعادتي ويحزن بحزني

رمزالأبوة الى ذلك المقام الواسع في ذهني وافكاري أبي

الى إخوتي: عبد الله ويسري وكل العائلة الكريمة من صغيرها الى كبيرها

الى صديقاتي: زينب، نادية، ليليا، وئام، كوثر، و كل الاصدقاء والأحبة،

الى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

الى كل من أعاني على انجاز هذا البحث

سواء من قريب او من بعيد

سامية

اهداء

الى التي غمرتني بفيض حنانها، الى التي تسهر على راحتي يوم تنام العيون

الى صاحبة القلب الحنون امي الغالية حفظها الله

لي صاحب الاطلاقة المشرقة والابتسامة المورقة الى الذي قدم شبابه لعيشي

وآثر شيبه لاجلي الى أروع رجل ابي الحبيب دمت لي سندا سائر الازمان

الى الشمعة التي انارت حياتي شقيقي الغالي نجيب

الى قطرات الندى في الصباح الجميل اخواتي الغاليات: زهرة، سماح، ميزولا

الى برعم العائلة سليم وزميلتي في اعداد المذكرة سامية

الى صديقاتي: زينب، ليليا، كوثر، وئام، زهور، خديجة، نبيلة

الى كل عائلتي سوداني كبيرا وصغيرا، الى كل من وسعتهم ذاكرتي

ولم تسعهم مذكرتي

ايمان

مستخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على دور استقطاب الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية للمجمع الجهوي للاستغلال بالمدية بعد تقييم وظيفة الاستقطاب، وذلك من خلال التعرف على مصادر الاستقطاب التي استخدمها البنك في سبيل تحسين أداء المؤسسة، ولخصت الدراسة الى ان أسباب نجاح البنك هو من خلال وظيفة الاستقطاب بحيث ان البنك اعتمد على مكاتب التشغيل بالدرجة الأولى في استقطاب الكفاءات، بالإضافة الى المصادر الداخلية التي تتمثل في النقل والترقية. كما أن البنك سعى الى استقطاب أفضل الكفاءات والتي تقوم في الأصل على الخبرة والمهارة والمعرفة والتفوق الدراسي في الجامعة.

وأثبتت الدراسة على وجود علاقة بين استقطاب الكفاءات وتحسين الأداء المؤسسي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (البدر) للوكالة الجهوية للاستغلال بولاية المدية.

الكلمات المفتاحية :إدارة الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، الكفاءات، الاداء.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	الصفحة
كلمة شكر وعرفان.....	
الاهداء.....	
الملخص.....	
فهرس المحتويات.....	
قائمة الجداول.....	
قائمة الاشكال.....	
المقدمة العامة.....	أ –ح
الفصل الأول: وظيفة استقطاب الكفاءات في المؤسسة	
تمهيد.....	**2**
المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.....	**3**
المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها.....	**3**
المطلب الثاني: أهمية واهداف إدارة الموارد البشرية.....	**5**
المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.....	**7**
المطلب الرابع: بيئة إدارة الموارد البشرية.....	**10**
المطلب الخامس: تنظيم إدارة الموارد البشرية.....	**12**
المبحث الثاني: الاستقطاب كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية.....	**17**
المطلب الأول: مفهوم وظيفة الاستقطاب والقائم بها.....	**17**
المطلب الثاني: أهمية واهداف وظيفة الاستقطاب.....	**19**
المطلب الثالث: مبادئ الاستقطاب.....	**21**
المطلب الرابع: خطوات الاستقطاب.....	**22**
المطلب الخامس: محددات وظيفة الاستقطاب.....	**24**
المبحث الثالث: اساسيات وظيفة الاستقطاب.....	**27**

فهرس المحتويات

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في وظيفة الاستقطاب.....	**27**
المطلب الثاني: مصادر الحصول على الكفاءات.....	**29**
المطلب الثالث: مزايا وعيوب الاستقطاب من الداخل.....	**32**
المطلب الرابع: مزايا وعيوب الاستقطاب من الخارج.....	**34**
المطلب الخامس: تقييم وظيفة الاستقطاب.....	**35**
المبحث الرابع: ماهية الكفاءات.....	**37**
المطلب الأول: مفهوم الكفاءات وخصائصها.....	**37**
المطلب الثاني: أهمية الكفاءات.....	**41**
المطلب الثالث: أنواع الكفاءات.....	**45**
المطلب الرابع: مؤشرات قياس الكفاءات.....	**46**
المطلب الخامس: فاعلية استقطاب الكفاءات.....	**48**
خلاصة الفصل.....	**49**
الفصل الثاني: **تحسين أداء المؤسسة.**	
تمهيد.....	**51**
المبحث الأول: ماهية الأداء.....	**52**
المطلب الأول: مفهوم الأداء.....	**52**
المطلب الثاني: خصائص الأداء وابعاده.....	**53**
المطلب الثالث: مكونات الأداء ومحدداته.....	**54**
المطلب الرابع: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه.....	**59**
المطلب الخامس: مستويات الأداء ومعوقاته.....	**63**
المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء.....	**65**
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.....	**65**
المطلب الثاني: أهمية واهداف تقييم الأداء.....	**66**

فهرس المحتويات

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء ومراحله.....	**68**
المطلب الرابع: الأسس العامة لتقييم الأداء.....	**73**
المطلب الخامس: مجالات ومعايير تقييم الأداء.....	**75**
المبحث الثالث: ماهية قياس الأداء.....	**79**
المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء.....	**79**
المطلب الثاني: أهمية قياس الأداء وأهدافه.....	**80**
المطلب الثالث: مؤشرات ومقاييس تصنيف الأداء.....	**82**
المطلب الرابع: متطلبات قياس الأداء.....	**86**
المطلب الخامس: صعوبات ومعوقات قياس الأداء.....	**88**
المبحث الرابع: ماهية تحسين الأداء.....	**89**
المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء.....	**89**
المطلب الثاني: دوافع تحسين الأداء.....	**90**
المطلب الثالث: عناصر وإجراءات تحسين الأداء.....	**92**
المطلب الرابع: تحسين الأداء من خلال الجودة الشاملة وإعادة الهندسة.....	**95**
المطلب الخامس: معوقات تحسين الأداء.....	**100**
المطلب السادس: علاقة استقطاب الكفاءات بتحسين الأداء.....	**102**
خلاصة الفصل.....	**105**
الفصل الثالث: **دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية**	
تمهيد.....	**107**
المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.....	**108**
المطلب الأول: تعريف ونشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....	**108**
المطلب الثاني: مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....	**109**
المطلب الثالث: مهام واهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....	**112**

فهرس المحتويات

المطلب الرابع: المبادئ التي يرتكز عليها البنك وموارده.....	**114**
المبحث الثاني: التنظيم والاستقطاب في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....	**116**
المطلب الأول: التنظيم على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....	**116**
المطلب الثاني: الخدمات المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....	**123**
المطلب الثالث: الاستقطاب من المصادر الداخلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....	**124**
المطلب الرابع: الاستقطاب من المصادر الخارجية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....	**126**
المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وتحليل النتائج.....	**129**
المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة الميدانية.....	**129**
المطلب الثاني: تحليل الاستبيان وتفسير بيانات الدراسة.....	**131**
المطلب الثالث: نتائج الدراسة.....	**158**
خلاصة الفصل.....	**161**
الخاتمة العامة.....	**163**
قائمة المراجع.....	**168**
الملاحق.....	**178**

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
1-1	دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الاستقطاب.	18
1-3	عقد العمل المدعمCTA .	127
2-3	توزيع افراد العينة حسب الجنس.	131
3-3	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة.	132
4-3	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي.	134
5-3	نوع الاستقطاب الذي تعتمد عليه المؤسسة.	136
6-3	كيف تم تعينك في المؤسسة.	137
7-3	هل نشاطات الاستقطاب الداخلي تساهم في تقليل تكاليف التدريب والتكوين في المؤسسة.	138
8-3	هل الاستقطاب الداخلي يكون بحسب درجة الكفاءات والجدارات للفرد.	139
9-3	هل تحصلت على الترقية في عملك.	140
10-3	ما هو سبب الحصول على الترقية.	141
11-3	ما نوع الترقية المحصل عليها.	142
12-3	هل تم نقلك او تحويلك خلال مدة عملك في المؤسسة.	143
13-3	هل يوجد في المؤسسة إدارة متخصصة ذات قدرات ومهارات.	144
14-3	هل تساعد مكاتب التشغيل بالحصول على الاكفاء والمؤهلين لشغل الوظائف.	145
15-3	هل تلجأ المؤسسة الى تقييم الأداء للوقوف على مكامن القوة والضعف في مختلف المستويات.	146
16-3	التقييم الفعال بمختلف المستويات الذي تلجأ اليه المؤسسة.	147
17-3	هل يعد نظام تقييم الأداء وسيلة فعالة لزيادة الثقة بين المدير والموظفين.	149
18-3	ما هي المعايير المعتمدة في تقييم أداء العاملين.	150

قائمة الجداول

19–3	هل تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أداء أفضل.	151
20–3	هل يتم استقطاب الكفاءات حسب نوع الشهادات المحصل عليها لتحقيق وتحسين أداء المؤسسة.	152
21–3	هل عملية الترقية ساهمت في تحسين أداء المؤسسة.	154
22–3	هل تقوم الادارة بنقل العاملين استنادا لنتائج التقييم.	154
23–3	هل استقطاب الكفاءات بنزاهة وحيادية يساهم في تحسين الأداء داخل المؤسسة.	155
24–3	هل تقوم مؤسستك بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة كأسلوب لتحسين الأداء.	155
25–3	هل تقوم مؤسستك على منح مكافآت لك بهدف تحسين أدائها.	156

قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
1–1	الإطار العام لإدارة الموارد البشرية	4
2–1	نموذج لتنظيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة	14
3–1	التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية	15
4–1	خطوات وظيفة الاستقطاب	23
1–2	أنواع الأداء في المؤسسة	61
2–2	الخطوات الست لتحسين الجودة	96
3–2	منحنى التعلم	97
1–3	الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	116
2–3	الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي لبنك الفلاحة والتنمية	120
3–3	الهيكل التنظيمي لوكالة الاستغلال ببنك الفلاحة والتنمية	121
4–3	توزيع افراد العينة حسب الجنس	132
5–3	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	133
6–3	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	135
7–3	توزيع افراد العينة حسب نوع الاستقطاب	137
8–3	كيف تم تعين افراد العينة في المؤسسة	138
9–3	أجوبة افراد العينة على العبارة (1–3)	139
10–3	أجوبة افراد العينة على العبارة (1–4)	140
11–3	أجوبة افراد العينة على العبارة (1–5)	142
12–3	نوع الترقية المتحصل عليها	143
13–3	أجوبة افراد العينة على العبارة (1–9)	145
14–3	أجوبة افراد العينة على العبارة (2–1)	147
15–3	أجوبة افراد العينة على العبارة (2–2)	148

قائمة الاشكال

16–3	أجوبة افراد العينة على العبارة (2–4)	**150**
17–3	أجوبة افراد العينة على العبارة (2–5)	**151**
18–3	أجوبة افراد العينة على العبارة (3–1)	**153**
19–3	أجوبة افراد العينة على العبارة (3–4)	**155**
20–3	أجوبة افراد العينة على العبارة (3–5)	**156**
21–3	أجوبة افراد العينة على العبارة (3–6)	**157**

المقدمة العامة

يعتبر العنصر البشري في أي مؤسسة من بين اهم الموارد فيها حيث يعد المحرك الرئيسي لجميع نشاطاتها، وباعتبار ان الإدارة الحديثة اليوم في ظل التطورات السريعة التي يشهدها الفكر الإداري قد أصبحت إدارة خدمات قائمة على جملة من الأهداف والنتائج، وتعتمد على استراتيجية واضحة لاسيما في مجال الموارد البشرية فهي مطالبة اكثر من اي وقت مضى بالعمل على تعبئة واستقطاب وتثمين هذه الموارد خاصة الكفاءات منها، الامر الذي يحتم عليها ان تكون أكثر مهارة ومعرفة وقدرة، إذ يفترض التحكم في استراتيجية المؤسسة وجودة أنشطتها لتتحكم في تلك الكفاءات واستقطاب جميع الطاقات الكامنة.

فوظيفة الاستقطاب تعتبر النشاط الذي يهتم بتحديد مصادر العمالة ومن ثم العمل على جذبها والبحث عن أنسب الأشخاص لشغل الوظيفة من بين المترشحين، ولا تقتصر على مطابقة الأشخاص للوظائف ممن تتوفر فيهم المؤهلات والقدرات المطلوبة للوظيفة وانما تتسع لتشمل دوافعهم وطموحاتهم واهتماماتهم، للإسهام في تحقيق اهداف المؤسسة ومن أجل تحسين أدائها.

لذلك أصبح ينظر الى وظيفة الاستقطاب على انها نشاط ديناميكي في المؤسسة كونه المصدر الرئيسي المعني بالبحث عن الكفاءات البشرية والعمل على جذبها لسد الشواغر الوظيفية في المؤسسة وذلك بالعدد والنوع المطلوب والمرغوب فيه وفي الوقت المناسب الى جانب انها وظيفة تعني بتوفير مستلزمات وحاجات وكفاءات ورغبات، قدرات واهتمامات المترشحين لشغل الوظائف وتهيئة لهم المناخ الملائم الذي من شأنه ان يحقق لهم الرّضا الوظيفي لينعكس على أداء العاملين والمؤسسة معا.

إشكالية الدراسة:

انطلاقا مما تقدم، يمكننا ان نصيغ إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

"كيف تساهم وظيفة استقطاب الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة وما واقع ذلك في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية؟"

وانطلاقا من هذه الإشكالية تتفرع الأسئلة الفرعية التالية:

1-كيف يمكن للموارد البشرية ان تؤثر على أداء المؤسسة؟

2-فيما تتمثل أسس وظيفة استقطاب الكفاءات؟

3-هل يعتبر استقطاب الكفاءات أسلوب يعتمد عليه لتحسين أداء المؤسسة؟

4-هل هناك علاقة بين استقطاب الكفاءات وتحسين الأداء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟

فرضيات الدراسة:

ولمعالجة الإشكالية المطروحة أعلاه نقترح الفرضيات التالية:

1-تتميز الكفاءات بقدرات واستعدادات يمكن تفعيلها من أجل تحسين الأداء المؤسسي.

2-ترتكز وظيفة الاستقطاب على تهيئة المدخلات لعملية الاختيار لذا يفترض في الوظيفة ان تستهدف تحقيق الملائمة بين خصائص الوظيفة ومؤهلات شاغلي هذه الوظائف.

3-يعتبر استقطاب الكفاءات أسلوب يعتمد عليه لتحسين أداء المؤسسة.

4-كلما كان استقطاب الكفاءات فعالا أثر بالإيجاب على أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية موضوعنا هذا في:

-كون الكفاءات في غاية الأهمية لأنها عصب المؤسسة لذا لابد من معرفة كيفية الحصول على هذه الكفاءات.

-كون الكفاءات هي من تجعل المؤسسة تنمو وتتطور وتحقق أهدافها.

-اثراء المكتبة الجامعية.

-تزويد الباحثين بمرجع في هذا الموضوع.

-التوصل لنتائج عملية مدروسة حول هذا الموضوع.

-فتح المجال للبحث والتوسع في هذا الموضوع انطلاقا من دراستنا كون بحثنا هذا ستحول الى دراسة سابقة.

اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف وهي:

-التعرف بالمفاهيم الأساسية لكل من المفهومين استقطاب الكفاءات وتحسين الأداء لإزالة الغموض المرتبط بكليهما.

-تبين المصدر المعتمد من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية في استقطاب الكفاءات رغبة في تحسين أدائها.

-محاولة ابراز القيمة الحقيقية للكفاءات في المؤسسة.

-توضيح طرق الاستقطاب التي تعتمدها المؤسسة وكيفية التوصل الى من سيشغل المنصب الشاغر.

-معرفة كيفية جذب واكتساب الموارد في المؤسسة.

منهج الدراسة:

استخدمنا في الجانب النظري للدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بدراسة مفهوم استقطاب الكفاءات والأداء وغيره من المفاهيم المرتبطة بهم، وفي الجانب التطبيقي ولإسقاطنا الجانب النظري للدراسة على الواقع قمنا باستخدام دراسة حالة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المدية.

أدوات الدراسة:

ومن أجل انجاز هذه الدراسة سيتم الاستعانة بالأدوات التالية:

-**المسح المكتبي**: الكتب والتي منها ما هو باللغة العربية ومنها ما هو ما باللغة الاجنبية، مختلف الرسائل العلمية لتغطية الجانب النظري، المقالات، الملتقيات، المجلات بالإضافة الى مواقع الانترنت.

-المقابلات الشخصية: من خلال المقابلات التي أجريت مع الإطارات ومديري المؤسسة بهدف جمع المعلومات التي تخدم الموضوع وتحليلها لتطبيق ما هو نظري على ارض الواقع، وذلك باستخدام الاستبيان والمقابلة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة موضوع استقطاب الكفاءات ودورها في تحسين أداء المؤسسة.

الحدود المكانية: تقتصر فقط على المؤسسة محل الدراسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية البدر بالمدية".

الحدود الزمانية: قمنا بهذه الدراسة في 2019/02/14 الى غاية 2019/05/11.

الدراسات السابقة:

1-دراسة **ميرة رابح:** بعنوان **"دور عملية الاستقطاب في جذب الكفاءات العمالية"** مع دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن Riad Setif بالمسيلة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية من جامعة المسيلة للسنة الجامعية 2013-2014، وقد هدفت الدراسة الى تبيان دور الذي يلعب الاستقطاب في جذب المورد البشري الكفء وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: إن لإدارة الموارد البشرية دور في استقطاب وجذب الكفاءات وتنميتها وتطويرها وذلك من خلال عدة عمليات مبنية على أسس سليمة مثل تقييم الأداء بالإضافة الى مجموعة من المعايير تتمثل أساسا في المستوى التعليمي العالي واحترام التخصص في التعيين. كما تتأثر العملية الاستقطابية بمدى اتباع المؤسسة أسلوب الجذب بين الاستقطاب الداخلي والخارجي كون كل منهما يكمل الاخر، فمن خلال دراستنا تناولنا العلاقة بين استقطاب الكفاءات وتحسين الأداء في حين الدراسة تناولت دور الاستقطاب في الحصول على العمالة الماهرة.

2-دراسة **قراحي ريم وبدوي فاطمة:** بعنوان **"سياسة الاستقطاب في المؤسسة الجزائرية"** مع دراسة ميدانية بمؤسسة المياه لوحدة البويرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير. خلصت الدراسة الى جملة من النتائج اهمها: أن عملية الاستقطاب عملية مهمة وضرورية لأنها لا يمكن ان تنتج او تستمر من دون مواردها البشرية فالموارد البشرية هي المخزون المهاري للطاقة التي تحرك المؤسسة واساس نجاحها. تختلف طرق الاستقطاب باختلاف المهارات المطلوبة وللمؤسسة حرية تحديد نوع الاستقطاب الذي تتبناه للبحث عن

شاغل الوظيفة، فركزت دراستنا على الأساليب التي تعتمدها المؤسسة محل الدراسة في استقطاب عمالها لتحسين الأداء في حين ركزت الدراسة على دراسة الوظيفة ككل.

3–دراسة **امباركة جيدل:** بعنوان **"مصادر الاستقطاب الداخلي وأثرها على اداء العاملين"** مع دراسة حالة لبلدية الجلفة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية. خلصت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها: الاستقطاب الداخلي هو البحث عن شاغر الوظيفة من داخل المنظمة أي من العمال الحالين بالمنظمة ففي ها النوع من الاستقطاب يعطي فرصة للعمال الحاليين لشغل منصب آخر، فمن خلال هذه الدراسة نلاحظ ان دراستنا تناولت استقطاب الكفاءات من المصدرين الداخلي والخارجي اما هذه الدراسة فتناولت الاستقطاب من ناحية المصدر الداخلي فقط وهذا لاختلاف طرق الاستقطاب باختلاف المنصب واختلاف المهارات المطلوبة وللمؤسسة الحرية في تحديد نوع الاستقطاب الذي ستتبناه للبحث عن شاغل الوظيفة.

4–دراسة **إبراهيم احمد داوود:** بعنوان **"أثر فوائد الاستقطاب الالكتروني على معدل الدوران الوظيفي"** دراسة حالة الشركة الأمنية للاتصالات، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل الماجستير في الاعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط دمشق، توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب الالكتروني والتي تمثلت في (الكلفة، الفاعلية، والعدالة) على معدل الدوران الوظيفي وقد اوصت الدراسة بضرورة العمل على وضع سياسات وإجراءات من شانها تعزيز العمل على الاستقطاب الالكتروني في المؤسسات لما له من مساهمة في تقليل تكلفة الاستقطاب والعمل على تخفيض معدل الدوران الوظيفي في المؤسسات من خلال استقطاب الموظفين المؤهلين وتحفيزهم، نلاحظ من خلال دراستنا تناولت الاستقطاب التقليدي بحيث اعتمدت على استقطاب الكفاءات من خلال مكاتب التشغيل فقط اما هذه الدراسة فتناولت الاستقطاب الالكتروني الذي يعمل على نشر الوظائف عن طريق الانترنت من خلال البريد الالكتروني اوعن طريق مواقع التوظيف الوسيطة.

هيكل الدراسة:

من اجل الإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة واختيار مختلف الفرضيات المطروحة، والوقوف على أهمية البحث وتحقيق أهدافه اقتضت الضرورة تقسيمه الى ثلاثة فصول، سبقتهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة عامة تحتوي ملخصنا متبوعا بأهم النتائج المتوصل اليها إضافة الى بعض التوصيات والاقتراحات التي جاءت كنتيجة للبحث والدراسة في هذا الموضوع وكانت كما يلي:

-الفصل الأول بعنوان " **وظيفة استقطاب الكفاءات في المؤسسة**"، حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة عن وظيفة الاستقطاب وكذلك توضيح مفهوم الكفاءات واهميتها وذلك بتقسيم الفصل الى 4 مباحث، فتضمن المبحث الأول إدارة الموارد البشرية في المؤسسة واهميتها وأهدافها بالإضافة الى وظائف وتنظيم الموارد البشرية. اما المبحث الثاني فتضمن الاستقطاب كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية فتم التطرق الى مفهوم واهمية واهداف الاستقطاب، مبادئه، خطواته، ومحدداته. أما بالنسبة للمبحث الثالث اساسيات وظيفة الاستقطاب فشمل العوامل المؤثرة في وظيفة الاستقطاب، مصادر الحصول على الكفاءات، مزايا وعيوب الاستقطاب من المصدرين، بالإضافة الى تقييم وظيفة الاستقطاب.

-الفصل الثاني: بعنوان "**تحسين أداء المؤسسة**" تم تقسيمه الى اربعة مباحث حيث تم في المبحث الأول التطرق الى مفهوم الأداء وخصائصه، ابعاده، مكوناته، محدداته، انواعه، والعوامل المؤثرة فيه بالإضافة الى مستويات الأداء ومعوقاته. أما المبحث الثاني تم التطرق الى مفهوم تقييم الأداء، أهميته وأهدافه، طرق تقييمه ومراحله، الأسس العامة لتقييم الأداء، مجالات ومعايير تقييم الأداء. اما المبحث الثالث تم التطرق الى قياس الأداء من ناحية المفهوم، أهميته وأهدافه، مؤشرات ومقاييس قياس الأداء، تصنيفات ومتطلبات قياس الأداء، معوقات وصعوبات قياس الأداء. أما بالنسبة للمبحث الرابع ماهية تحسين الأداء فتم التطرق الى مفهوم ودوافع تحسين الأداء، عناصر إدارة التحسين الشامل للأداء واجراءاته، تحسين الأداء من خلال الجودة الشاملة وإعادة الهندسة، معوقات تحسين الأداء، العلاقة بين استقطاب الكفاءات ومستوى الأداء في المؤسسة ودوره في تحسينه.

-الفصل الثالث: بعنوان "**دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية**" فقد خصص لتوضيح دور استقطاب الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية من خلال تصميم استمارة الاستبيان وتوزيعها على عينة الدراسة وقد تم تحليلها. فتطرقنا في المبحث الأول الى تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية البدر من خلال التعريف بابنك ونشأته وتطوره ومختلف مهامه وأهدافه اما المبحث الثاني فتناول التنظيم والاستقطاب في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتم فيه توضيح الهيكل التنظيمي للبنك واهم الطرق المتبعة من البنك لاستقطاب الكفاءات. اما بالنسبة للمبحث الثالث الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وتحليل النتائج فيتم فيه التطرق الى منهج وأدوات الدراسة الميدانية، تحليل الاستبيان وتفسير نتائج الدراسة.

الفصل الأول:

❖ وظيفة استقطاب الكفاءات في المؤسسة

تمهيد:

تشكل الموارد البشرية أبرز رساميل المؤسسة على الإطلاق ، و تبرز الحاجة الى هذه الموارد ، و تزداد مع ازدياد الطلب عليها أما البحث عن الموارد البشرية فإنه مكلف و متقلب في آن واحد و بما أن الحاجة إلى الموارد البشرية دائما موجودة ، و النوعية الأفضل دائما مرغوبة ، فلابد إذا من تبرير تلك الحاجة ، و تحصيل تلك النوعية عن طريق اكتشاف الافراد، و محاولة جذبهم ووضعهم في الوظائف الشاغرة أو المتوقع شغورها ، أي بكلام أدق لابد من البحث عن مصادر الموارد البشرية بعد تحديد الاحتياجات إليها من حيث الاعداد او من حيث النوعية ومن ثم اختيار الافراد الأكفاء الذين بمقدورهم تمكين المؤسسة من الاستمرار و النجاح في أعمالهم و نشاطاتهم المختلفة.

ولكي يأتي الاستقطاب فعالا لابد من وضع استراتيجية له كونه يمثل كلا من أشكال المنافسة ، و كما تتنافس المؤسسات في تطوير و إنتاج و تسويق السلع و الخدمات فإنها تتنافس أيضا في البحث عنه و جذب و استقطاب الأفراد الأكفاء ، فالاستقطاب هو تجارة ذات حركة واسعة من الأعمال و يتحدد نجاح الاعمال على أساس قدرتها على التنافس و ضمان وجودها و استمرارها و هذا لا يتحقق إلا من خلال امتلاكها للكفاءة و الفعالية بالإضافة إلى التمسك بأخلاقيات مهنة عالية حيث تمثل هذه التوليفة عامة ارتكاز بالنسبة للمؤسسة كما تغذي وضعها التنافسي باعتبارها مزايا تنافسية صلبة تصعب محاكاتها من طرف المؤسسات المنافسة.

-وتأسيسا على ما سبق قسمنا الفصل الأول إلى أربعة مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

المبحث الثاني: الاستقطاب كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: أساسيات وظيفة الاستقطاب

المبحث الرابع: ماهية الكفاءات.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

نالت إدارة الموارد البشرية باهتمام واسع النطاق لدى العديد من الباحثين المفكرين والاختصاصيين، حيث تحتل الموارد البشرية صدارة الاهتمام بالمؤسسة باعتبارها أهم مورد من موارد المؤسسة حيث أصبح نجاح المؤسسة مرتبط بنجاح إدارة الموارد البشرية والتي تمثل مدى إنتاجية وتحسين أداء العاملين وبالتالي تحسين أداء المؤسسة معا.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها.

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من أكثر الحقول العلمية والفكرية التي تباينت بشأنه الأفكار والمفاهيم بالرغم من حداثة الاهتمام به قياسا بالحقول العلمية الأخرى في إدارة الأعمال إذ أن التطور الفكري لهذا الحقل من الاهتمام جاء متأخرا قياسا بالاهتمام الذي انصب على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية التي استحوذت في بداية القرون الماضية على التركيز على الآلة والمادة ولم يعطى العنصر البشري اهتماما كبيرا.

ولكن العقود المتأخرة من القرن العشرين والقرن الحادي والعشرين ركز جل الاهتمام على العنصر البشري سيما بعد أن تبلورت بشكل واضح معالم الفكر الشامل وتطور إدارة الجودة الشاملة.

وما آلت إليه من الاهتمام الواسع النطاق بالعنصر البشري وإعطائه أولوية متميزة بين العناصر الفاعلة في العملية الإنتاجية على وجه الخصوص إن هذا التطور الملموس والاهتمام الواسع بالعنصر البشري أوجب على الإدارة أن تستجيب لحاجات الأفراد ومتطلباتها ودمجها وتكييفها في المؤسسة من أجل تصعيد الوتائر الإنتاجية الهادفة وتحقيق الأبعاد الاستراتيجية والمتوخى بلوغها[1].

[1] خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثالثة ،دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص19.

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

1. هي تطبيق الإدارة بالنسبة للموارد البشرية ومن ثم فإن الإطار العام لإدارة الموارد البشرية يشمل[1]:

الشكل رقم (1 – 1): الإطار العام لإدارة الموارد البشرية



المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار غريب للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة ,2001 ص 134.

[1]علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 134.

2. ادارة الموارد البشرية هي الحصول على القوى العاملة المتخصصة وتنميتها والحفاظ عليها، بطريقة تحقق للمؤسسة أهدافها ووظائفها بأقصى كفاءة، وبأقصى درجة من الاقتصادية.[1]

3. تعرف على انها الإدارة التي تؤمن بان الافراد العاملين في مختلف مستويات او نشاطات المؤسسة هم اهم الموارد ومن واجبها ان تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقب وتسهر عليهم لضمان نجاحهم للمصلحة العامة.[2]

4. هي النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الافراد للمؤسسة بالكم والنوع المناسبين وبما يخدم أغراض المؤسسة ويرغبهم في البقاء فيها ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها في تحقيق أهدافها.[3]

واستنتاجا لذلك يمكن الخروج بتعريف شامل:

التعريف الشامل: تعرف إدارة الموارد البشرية على انها الإدارة المهتمة في الحصول على القوى العاملة المتخصصة بالكم والنوع المناسبين بما يحقق للمؤسسة أهدافها ووظائفها.

المطلب الثاني: أهمية واهداف إدارة الموارد البشرية.

أولا: أهمية إدارة الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية وظيفة من وظائف المؤسسة تعمل وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، ولذلك فإنها تحتل أهمية كبيرة في المؤسسة ويرجع سبب هذه الأهمية الى مجموعة من العوامل التي تلخص في النقاط التالية:

-إن إدارة الموارد البشرية تتعامل مع أهم الموجودات فيها، وهو الموجود الوحيد الذي لا يمكن تقليده أو إيجاد مثله من قبل المؤسسات الأخرى التي تمثلها المؤسسة[4].

---

[1] محمد حافظ حجازي، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص28-29.

[2] حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص18.

[3] علي محمد ربايعة، **إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر التوزيع، عمان،2003، ص20.

[4] النداوي عبد العزيز بدر، **" عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة استراتيجية "**، الطبعة الأولى، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص41.

-التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث وبالتالي كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات، وما تحتاجه من تدريب واعداد يجعل من العسير التفريط بالقوى العاملة التي تم استقدامها، وتدريبها، وضرورة المحافظة عليها من خلال نظم وإجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة ومسؤولة[1].

-ان هناك سببين مهمين لتطور إدارة الموارد البشرية، و تمثلا في اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، و أيضا اكتشاف أهمية و قدرة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري، والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية [2].

-تحتاج المؤسسة إلى تخطيط الموارد البشرية لتحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية، ومن ثم تخفيض التكاليف التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الانعكاسات السلبية الإدارية[3].

-أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المهمة والأساسية التي تعمل لمواجهة التحديات الجديدة في العالم اليوم، وبشكل خاص في مجال إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في تحديد العولمة وتحدي تحقيق الربح والنمو الواسع في ظل المنافسة وللتحدي العلمي والتكنولوجي والمعلوماتي، بالإضافة إلى التغيير السريع في مختلف مجالات الحياة.[4]

وترى الباحثة أن أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية هو التحدي المعلوماتي، ولذلك فعلى إدارة الموارد البشرية أن تواكب التطور على جميع المستويات وتوظيفها بطريقة تجعل إدارة الموارد البشرية شريكا استراتيجيا للمؤسسة، وهذا يتطلب تغييرا جذريا في طريقة أداء وظائف إدارة الموارد البشرية في مجال الاستقطاب والتعيين.

---

[1] السلطان محمد، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص32.

[2] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره ،ص42.

[3] درة عبدالباري، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين**، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص164.

[4] النداوي عبد العزيز بدر، مرجع سبق ذكره، ص41.

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية.

تهدف إدارة الموارد البشرية لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تنبثق من وظيفة هذا النوع المتخصص في الإدارة ويمكن ذكرها على النحو التالي:[1]

1. **الأهداف الاجتماعية:** أي تطبيق أهداف المجتمع بتشغيل الأفراد حسب قدراتهم مع ما يسمح بالتطور والنمو طبقا للتشريعات وقوانين العمل والعمال وخلق جو مريح لهم وحمايتهم من الأخطار.
2. **الأهداف التنظيمية:** أي تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في المؤسسة وتقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد في المؤسسة.
3. **الأهداف الوظيفية:** قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الخاصة بها والمتعلقة بالأفراد العاملين في المؤسسة وفقا لحاجتها.
4. **الأهداف الأساسية:** أي إشباع رغبات وحاجات الأفراد كونهم عنصرا مهما في العملية الإنتاجية.

وفي ضوء ذلك أجد أن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية، هو استقطاب المؤسسة للموارد البشرية الفعالة وتطوير الأفراد تطويرا يلبي رغباتهم واحتياجات المؤسسة، وصيانة الموارد التي تمتلك المؤهلات اللازمة للقيام بالعمل على أكمل وجه، وبالتالي فإن إدارة المواد البشرية يقع على كاهلها مهمة جذب الأفراد وتدريبهم للارتقاء بأدائهم للمستوى الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وصولا إلى مستوى التميز.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.

تختلف المهام و الواجبات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من مؤسسة لأخرى ومن بلد لآخر و ذلك باختلاف معرفة الإدارة و اهتمامها بتنظيم العلاقة بينها و بين العاملين على أساس علمي كما تتأثر عملية تحديد أهدافها بالفكر الاقتصادي و السياسي و الاجتماعي للبلد ، ذلك التطور الذي بدأ يقرض أساليب معينة لتنظيم العلاقات بينها و بين العاملين الامر الذي جعل الإدارة تنتقل من اهتمامها بإدارة الموارد البشرية على كونها دائرة الاستخدام أو مكتب للتوظيف يقوم بتعيين العاملين و حفظ سجلاتهم إلى دائرة تقوم بتنظيم كافة العلاقة بين العاملين والإدارة.

[1] علي محمد ربايعة، مرجع سبق ذكره، ص24.

ومن هنا وبعد ما اتسعت وظائف الموارد البشرية يمكن تقسيمها الى ما يلي:[1]

- **تخطيط الموارد البشرية (تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية):**

وتنطوي على تحديد الاحتياجات المستقبلية في الموارد البشرية كما ونوعا من خلال التنبؤ بالحاجة أو الطلب على الموارد البشرية وعرض الموارد البشرية الداخلية والخارجية.

- **إدارة تدفقات العمل وتحليل الوظائف:**

وهي الوظيفة التي توضح أسلوب العمل وكيفية خلق القيمة لكل عمل من خلال تتابع إجراءاته ومكوناته بالمدخلات المتمثلة بالمواد المستخدمة والآلات والمعدات والمهارات ومن ثم ما يمكن عمله لتحويل هذه المدخلات الى المخرجات سواء كانت هذه المخرجات سلعة أو خدمة ومن الملاحظ أنه حالما يتم تحليل تدفقات الاعمال يتم تصميمها ومن ثم تحديد المهام والأداء والمسؤوليات التي تتضمنها كل وظيفة.

- **اختيار الموارد البشرية:**

تتضمن هذه الوظيفة الحصول على الموارد البشرية والقيام بإجراءات الاختيار من مقابلة واختيارات لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

- **إدارة الأداء وتقويمه:**

وهي العملية التي يتم بموجبها قياس أداء العاملين من المؤسسة وفق معايير ترتبط بالأداء منها ما يكون كميا ومنها ما يكون نوعيا بهدف تحديد نقاط القوة لتدعيمها وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها من خلال التدريب والتطوير.

- **دوافع العمل ورضا العاملين:**

الوظيفة التي تشخص اتجاهات وحاجات العاملين بهدف رفع الدوافع الإيجابية نحو العمل والمؤسسة.

[1] سهيلة محمد عباس، **''إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي ''**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2006، ص44 -45.

- **تدريب وتطوير العاملين:**

عملية اكساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية المرتبطة بوظائفهم المساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي أو تحسين الأداء المستقبلي.

- **التخطيط والتطوير المهني (إدارة المهنة):**

الجهود الرسمية والنظامية التي تساعد العاملين في تطورهم وتقدمهم باعتبارهم موارد حيوية في المؤسسة، إن هذه البرامج تتيح الفرصة للعاملين للترقية إلى المواقع الأعلى أو اثراء وظائفهم الحالية.

- **أنظمة الأجور والرواتب:**

تحديد قيمة كل وظيفة قياسا بالوظائف الأخرى لتحديد العدالة الداخلية والخارجية والوصول إلى الأجور والرواتب التي تستحقها كل وظيفة.

- **أنظمة الحوافز:**

تحديد الحافز أو المقابل العادل للأداء المتميز الذي يتجاوز المعدلات القياسية المحددة، وكذلك نوع الحافز الذي يتناسب مع حاجات ودوافع العاملين.

- **أنظمة الفوائد:**

هي المقابل غير المباشر للعاملين وعوائدهم ويرتبط هذا المقابل بشكل أساسي بعضوية العامل في المؤسسة.

- **علاقات العمل:**

هي السياسات المصممة لتوفير الحاجات الإنسانية والاجتماعية للعاملين في المؤسسة وإقامة الاتصالات والتفاعلات السليمة بينهم وبين الإدارة من جهة وبينهم وبين النقابات العمالية من جهة أخرى.

- **انضباط العاملين:**

تركز هذه الوظيفة على تحديد حقوق والتزامات العاملين في المؤسسة وتعكس هذه الوظيفة دعم الإدارة وعدالتها في تحديد الحقوق وعدالة الإجراءات التأديبية المتبعة تجاه المخالفات التي يرتكبها العاملون.

- **السلامة المهنية والأمن الصناعي:**

البرامج التي تركز على صيانة العاملين من المخاطر والأمراض التي يتعرض لها في العمل.

- **نظام معلومات الموارد البشرية (التصميم والتطبيقات):**

الوظيفة التي بعني لتصميم وتطوير أنظمة معلومات الموارد البشرية لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات باختيار وتطوير وتحفيز الموارد البشرية في المؤسسة.

*وأرى أنه من اللازم على إدارة الموارد البشرية اعداد نظام معلومات للموارد البشرية لخدمة القوى العاملة من خلال العديد من التطبيقات الخاصة بنشاطات ووظائف هذه الإدارة، ويمكن تطبيق هذا النظام للقيام بجميع الوظائف المذكورة أعلاه بهدف تسهيل أدائها وتحقيق السرعة والدقة في إنجازها.

المطلب الرابع: بيئة إدارة الموارد البشرية.

تتكون بيئة إدارة الموارد البشرية من عنصرين رئيسيين هما:

البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، سوف نشير بإيجاز إلى العناصر التي تكون كلا من هاتين البيئتين:

أولا: بيئة إدارة الافراد الداخلية: وتتكون هذه البيئة من العناصر التالية:[1]

1. موارد المؤسسة المادية.
2. أهداف المؤسسة العامة والخاصة.
3. خصائص الوظيفة وتشمل: عبء العمل من ناحية الكمية والكيفية والتنوع في العمل، ظروف العمل المتوفرة من الناحية المادية والاجتماعية والنفسية
4. الجماعات في المؤسسة وتشمل: العاملين في الأقسام والوحدات التنظيمية ذات الطبيعة الواحدة وتأخذ شكلا دائما، التنظيمات غير الرسمية السائدة، الجماعات الصغيرة (اللجان) التي يتم تشكيلها لأداء مهمة معينة ثم تحل بعد أن تنتهي المهمة التي شكلت من اجلها.

[1] سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص33 – 34 .

5. الخصائص الهيكلية وتشمل: المستويات الإدارية في المؤسسة، مدى الإشراف، حجم الإدارات في المؤسسة، شكل التنظيم وهل هو مبسط (أفقي) أم طويل درجة المركزية أو اللامركزية، وقنوات الاتصال ومستوياته وأنواعه.

6. الخصائص العامة للمؤسسة وتتضمن:

- طبيعة المؤسسة من حيث الظروف التي نشأت فيها المؤسسة، نوع السلعة أو الخدمة التي تقدمها، حجم المؤسسة، الملكية من حيث كونها عامة أو خاصة.
- نمط القيادة في المؤسسة.
- المناخ التنظيمي في المؤسسة.
- الممارسات السياسية المستخدمة في المؤسسة.

ولا شك أن هذه البيئة الداخلية بعناصرها المختلفة تتفاعل مع إدارة الأفراد وتتأثر بها وأن تأثيرها يشمل وضع الأفراد الحالي والمستقبلي، وتأثير هذه العوامل التنظيمية على إدارة الأفراد قد ينعكس في نواحي مثل: أهداف الموظفين وقراراتهم، أحوال الموظفين المادية رضاهم الوظيفي، التكنولوجيا المستخدمة بمفهومها المادي والإستخدامي وغيرها.

ثانيا: بيئة إدارة الأفراد الخارجية: وهي نوعان: البيئة القريبة أو البيئة المرتبطة بمهام المؤسسة وبيئة بعيدة عامة.

ا)–**البيئة الخارجية القريبة (المرتبطة)** : و نعني بها تلك القوى و العناصر و الجماعات التي يقوم بينها و بين إدارة الافراد تفاعل و تبادل مباشر مكثف .

من عناصر هذه البيئة الخارجية القريبة ما يأتي [1]:

1. الزبائن أو الجمهور وهم المستفيدون من خدمات الأفراد ومن المؤسسة بشكل عام.
2. الموردون ويشمل تلك الفئات أو المجموعات التي تقوم بتزويد المؤسسة بالموارد المادية والبشرية.

[1] مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره ، ص 35.

3. المنافسون: يحاول المنافسون الحصول على الموارد المحدودة والتي تقدمها فئة المزودين بالموارد (الموردون) ومن ثم يشكل هؤلاء تهديدا للمؤسسة.

ب)–البيئة الخارجية البعيدة: و هي تلك القوى العامة و العوامل المتجمعة العامة التي تتفاعل مع و في الغالب تؤثر على إدارة الموارد البشرية و على عناصر البيئة القريبة ، و الواقع أن هذا التفاعل هو تفاعل غير مباشر ، و يختلف في عدد مراته و شدته عن التفاعل مع عناصر البيئة الخارجية القريبة . و لكن مدته أطول من التفاعل مع عناصر البيئة الخارجية القريبة ، و تشكل تلك القوى و العوالم المجتمعة أنظمة مثل النظام الاقتصادي ، السياسي و القانوني ، الحضاري والاجتماعي و النظام التكنولوجي ، التربوي ، الإداري ، النظام الديني أي الدين بتشريعاته و أحكامه و عقيدته و تعليماته يحتل نظاما يؤثر على حياة الأفراد و الجماعات و المجتمعات ، و على المسؤولين في إدارات الأفراد أن يكون النصوص الدينية ذات العلاقة بحياة الأفراد ، وبالممارسات فإنه الذي يتغلغل في حياة الناس ، و يمكن أن يكون قوة دافعة لمزيد من العمل و الانتماء والالتزام و الإنتاجية .

المطلب الخامس: تنظيم إدارة الموارد البشرية.

تعد إدارة الموارد البشرية من الإدارات الوظيفية في المؤسسة إذا تقدم خدماتها الخاصية بالعاملين لعموم المؤسسة بهدف تحقيق الفاعلية لهذه الإدارة في تنفيذ نشاطاتها لابد من بعض الضوابط والاسس التي تعتمد عليها المؤسسات (الكبيرة منها والصغيرة) في تنظيم هذه الإدارة وتحديد صلاحيتها وارتباطها بالإدارات الأخرى في المؤسسة.

يتم استحداث تشكيل تنظيمي خاص بهذه الإدارة في المؤسسات الكبيرة حيث يمارس هذا التشكيل (إدارة الموارد البشرية) كافة النشاطات و الوظائف المرتبطة بالموارد البشرية من اختيار و تدريب و تحفيز ...إلخ و يرأس هذه الإدارة غالبا مدير عام يدعى بالمدير التنفيذي لإدارة الموارد البشرية حيث يكون مسؤولا عن العديد من المهام و الوظائف الخاصة بالموارد البشرية في عموم المؤسسة ، و يكون ممثلا في الغالب في مجلس الإدارة العليا لوضع استراتيجيات الموارد البشرية المتوافقة مع استراتيجية المؤسسة و قد تنبثق عن هذه الإدارة الرئيسية تشكيلات تنظيمية فرعية وفق نشاطات إدارة الموارد البشرية و يدير هذه التشكيلات متخصصين في كل النشاط كإدارة التدريب و إدارة التعيين و الاختيار و إدارة التحفيز ...الخ .

أما في المؤسسات الصغيرة فغالبا ما تناط مهمة إدارة الموارد البشرية بالمالكين إذا كانت المؤسسة ضمن القطاع الخاص أو بالإدارة العليا إذا كانت المؤسسة ضمن القطاع العام، كما قد تسعى بعض المؤسسات الى اناطة وظائف هذه الإدارة إلى مؤسسات متخصصة في إدارة الموارد البشرية يطلق عليها مؤسسة المهنيين[1].

وهذا التوجه ما هو إلا استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية في المؤسسات لتمكين المؤسسة من تحقيق المزايا التنافسية من خلال مواردها البشرية حيث تؤدي هذه المؤسسات الخدمات الخاصة بالاختيار والتعبير واعداد البرامج التدريبية، وأنظمة الأجور والرواتب وأنظمة الصيانة للموارد البشرية.

-ويكون التعامل بين هذه المؤسسات (مؤسسات التشغيل) والمالكين في المؤسسات الخاصة كشريك تمكن المؤسسة من التركيز على عملياتها الرئيسية في الإنتاج والتسويق، وتتبنى كافة النشاطات الداعمة للعمليات التشغيلية.

ولتوضيح علاقة الموارد البشرية بالإدارة العليا و الإدارات الأخرى في المؤسسة لابد من تحديد النماذج التنظيمية المعتمدة من قبل المؤسسات في الفقرات التالية [2]:

أولا: التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية:

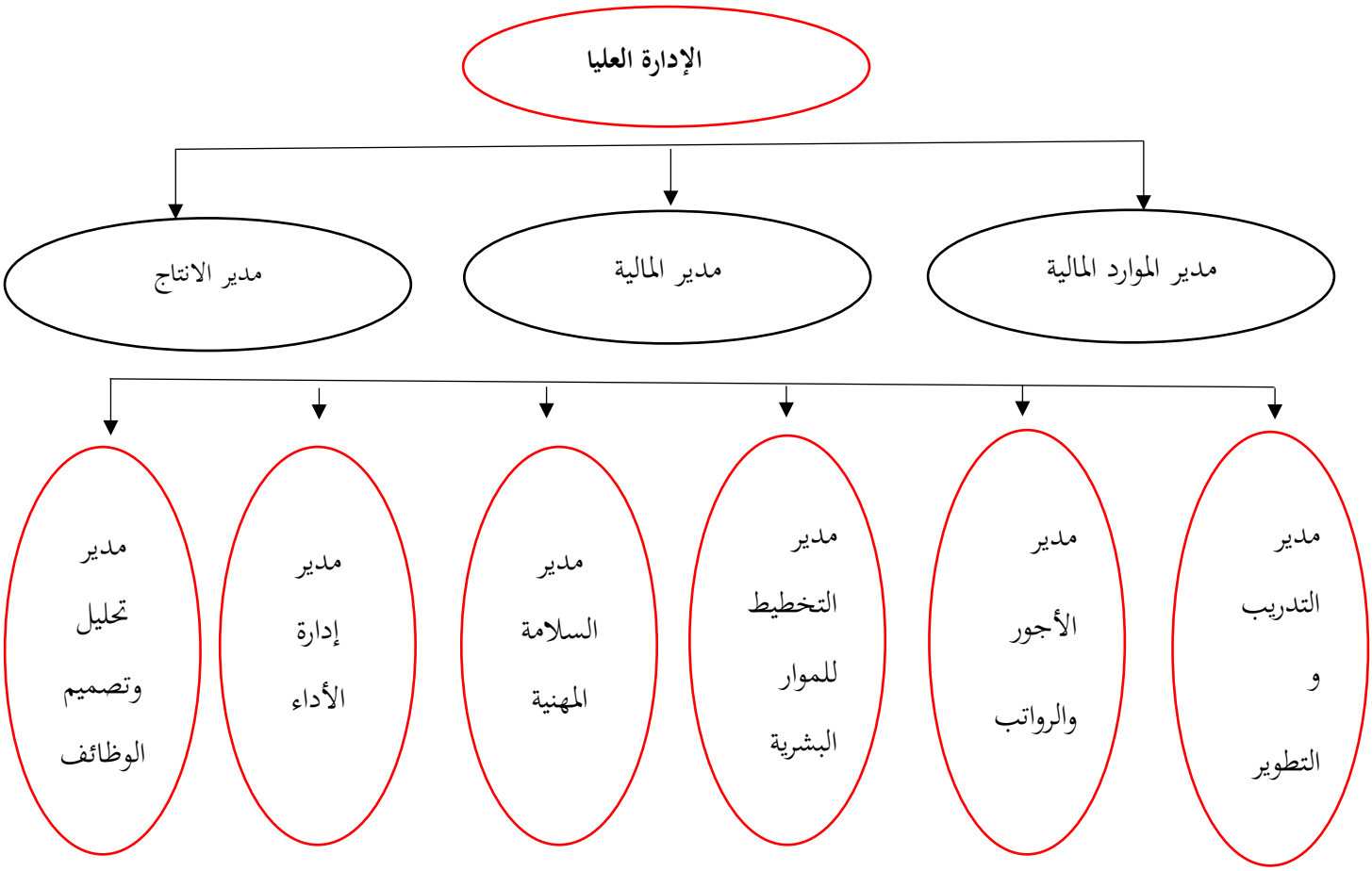
كم سبق أن وضحنا بأنه من الممكن وجود إدارة مستقلة تعني بشؤون العاملين في المؤسسة وغالبا ما ترتبط هذه الإدارة بالإدارة العليا مباشرة، ويتفرع منها إدارات فرعية متخصصة لكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد

البشرية والشكل التالي يوضح ذلك:

[1] سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص37.

[2] سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص38 -39.

الشكل رقم (1-2): نموذج لتنظيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة.



المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2006، ص39.

يلاحظ من الشكل التنظيمي أعلاه ما يلي:

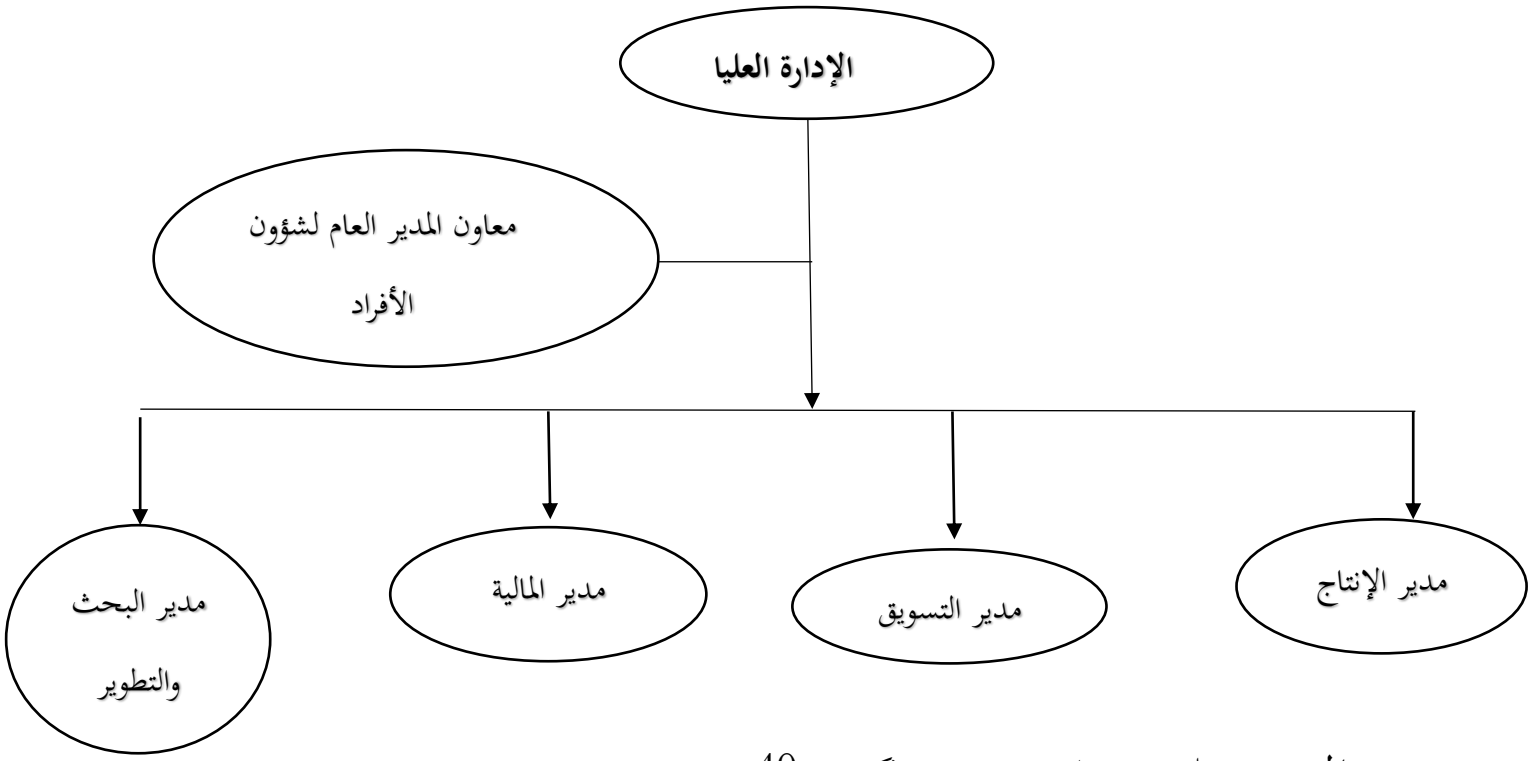
-وجود إدارة مركزية داخل المؤسسة تستمد صلاحيتها من الإدارة العليا وتتفرع منها إدارات متخصصة في كل وظيفة من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية ويدير كل إدارة متخصص أو استشاري.

-تمتلك هذه الإدارة لعموم المؤسسة، اذ يكون مديرها عضوا في مجلس الإدارة العليا ويقوم بالمساهمة الفاعلة في الخطط الخاصة بالموارد البشرية بالتوافق مع استراتيجيات المؤسسة، وهذا الترابط الهيكلي التنظيمي يسمى بالترابط المتكامل.

ثانيا: التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية:

النموذج التالي الذي تعتمد عليه المؤسسات المعاصرة (الكبيرة منها والصغيرة) في تنظيم إدارة الموارد البشرية هو النموذج اللامركزي، أي اناطة مهام ونشاطات هذه الإدارة الى جميع الإدارات في المؤسسة، وفق هذا النمط من التنظيم يقوم المديرون التنفيذيون باختيار وتعيين وتدريب وتحفيز العاملين لأدارتهم وفق طبيعة نشاط الإدارة والشكل التالي يوضح هذا النموذج: [1]

الشكل رقم (1-3): التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية:



المصدر: سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص40.

نلاحظ من الشكل التنظيمي اللامركزي لإدارة الموارد البشرية أن معاون المدير العام لشؤون الافراد يمتلك صلاحيات استشارية في شؤون الأفراد ويمتلك مديرو الأقسام التنفيذية جميع الصلاحيات الخاصة بإدارتهم وكذلك الصلاحيات المتعلقة بإعداد وتصميم أنظمة الموارد البشرية وفق طبيعة العاملين ونشاطات ومهام ادارتهم.

[1] سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص39 -40.

وأخيرا، من الممكن القول بأن التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية يتأثر بمجموعة من العوامل التي تحدد فيما إذا كانت هذه الإدارة تتجه نحو خصائص التنظيم الآلي أو العضوي.

ومن أهم العوامل مايلي: [1]

- تكنولوجيا الإنتاج.
- فلسفة الإدارة.
- التوسع في النشاطات التنظيمية.
- خصائص الهيكل التنظيمي المؤسسة.

[1] سهيلة محمد عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص41.

المبحث الثاني: الاستقطاب كوظيفة من إدارة وظائف الموارد البشرية.

إن وظيفة الاستقطاب هي الوظيفة التي تسبق الاختيار والتعيين وهنا تكمن أهميتها فاستقطاب العناصر المناسبة بالصفات المطلوبة والأعداد الكافية لشغل المناصب الشاغرة له دور كبيرا في تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم وظيفة الاستقطاب والقائم بها.

أولا: مفهوم وظيفة الاستقطاب

المفهوم الأول: هي الوظيفة التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة أو المتوقعة.[1]

المفهوم الثاني: هو عملية البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية والعمل على جذبها وانتقاء الافضل من بينها للعمل في المؤسسة.[2]

المفهوم الثالث: يتضمن الاستقطاب البحث عن الأفراد المؤهلين و جذبهم لشغل الوظائف الشاغرة فالاستقطاب لابد أن يهتم بعملية البحث عن و جذب المرشحين الأكفاء و المؤهلين فقط للوظيفة و يصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها و تعريفها، فلابد أن تعرف و توصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة لزيادة فعالية الاستقطاب [3].

المفهوم الرابع: الاستقطاب بمعنى العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة وقد يتم عن طريق الإعلان الموسع كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص بالمؤسسة، وبذلك يكون أمام الإدارة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر المتقدمة [4].

---

[1] زهير عبد الرحيم، **مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان 2011، ص61.

[2] زهير عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص62.

[3] راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة 1999، ص103.

[4] عبد الغفار رضني وحسين القرارزي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية ،1996، ص487.

ولبناء على التعريفات السابقة يمكن الخروج بتعريف شامل لوظيفة الاستقطاب.

المفهوم الشامل: الاستقطاب هو تلك الوظيفة التي تهتم بجذب طالبي العمل الأكفاء والمؤهلين لملء الوظائف الشاغرة بالمؤسسة والتي تتميز بالغموض في توصيفها وتعريفها.

ثانيا: القائم بوظيفة الاستقطاب.

في المؤسسات الكبيرة ومتوسطة الحجم تعد إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن الاستقطاب وعادة ما يوجد مكتب للتوظيف في هذه الإدارة يكون مسؤولا عن الاستقطاب والمقابلات والاعمال الإدارية اللازمة للقيام بأنشطة الاستقطاب.

ويرجع السبب في ذلك إلى أن العاملين بهذا المكتب هم الذين يتصلون بطريقة مباشرة مع المتقدمين لشغل الوظائف سواء من داخل المؤسسة أو خارج المؤسسة.

أما في المؤسسات صغيرة الحجم فإن وظيفة الاستقطاب يقوم بها فرد واحد عادة ما بكون مدير مكتب التوظيف، أيضا يمكن أن يقوم المديرين التنفيذيين في المؤسسات صغيرة الحجم باستقطاب الأفراد وإجراء المقابلات معهم.[1]

الجدول رقم (1-1): يمثل دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الاستقطاب

إدارة الموارد البشرية	المديرين التنفيذيين
• التخطيط لأنشطة الاستقطاب والبحث عن المصادر واستخدام أساليب الاستقطاب والمقابلة المبدئية للمرشحين الجدد.	• مساعدة إدارة الموارد البشرية في التخطيط لأنشطة الاستقطاب.
• متابعة وتنفيذ أنشطة الاستقطاب وتقييمها.	• العمل كأخصائيين للاستقطاب والمقابلة المبدئية للمرشحين الجدد.

المصدر: أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، الدار الجامعية غنيم القاهرة، 2004، ص142

[1] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، الدار الجامعية غنيم، القاهرة ،2004 ،ص140.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف وظيفة الاستقطاب

أولا: أهمية وظيفة الاستقطاب.

ترجع أهمية هذه الوظيفة لكونها توفر الأساس لعملتي الاختيار والتعيين، فاستقطاب العناصر المناسبة وبالأعداد الكافية لشغل المناصب الشاغرة لها تأثير كبير على إنتاجية المؤسسة وفعاليتها ومستوى أدائها كما تنعكس فعاليتها على كل العمليات الأخرى سواء المتعلقة بالموارد البشرية أو بالوظائف الأخرى للمؤسسة.[1]

كما تكمن أهمية هذه الوظيفة في الآتي:[2]

-توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة.

-الإسهام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين.

-الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المؤسسة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.

-تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.

-تحقيق الوسائل الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين لشغل الوظائف.

كما تكمن أهمية الاستقطاب أيضا في تحقيق ما يلي:[3]

-يعتبر الاستقطاب حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار لهذه الموارد البشرية وبهذا يتيح لنا اختيار الملائمين للوظيفة فقط والذين يتمتعون بالخبرة والكفاءة لشغل الوظائف.

---

[1] حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، ص88.

[2] خالد عبد الرحيم الهيثي، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص124 -125.

[3] يوسف حجيم الطائي ومؤيد الحسين الفضل، **إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي متكامل"**، الطبعة الاولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص117-118.

-ان استقطاب العناصر المناسبة وبالعدد الكاف لشغل الوظيفة له تأثير على إنتاجية المؤسسة، بحيث كلما كانت هذه العناصر تتميز بالكفاءة العالية والتأهيل المطلوب كان مستوى الأداء جيد وبالتالي زيادة كمية وجودة الإنتاج.

-إن نجاح وظيفة الاستقطاب يؤدي الى نجاح عملية الاختيار فمن بين الأفراد المؤهلين والكفؤين لشغل الوظيفة.

ومنه نستنتج أن الاستقطاب ذو أهمية كبيرة حيث يساهم في نجاح وظيفة الاختيار لتوفير العمالة المناسبة بالنوع والكيف المناسب حيث كلما كانت هذه العمالة تتميز بالكفاءة العالية كلما كان الأداء جيد.

ثانيا: أهداف الاستقطاب.

يهدف الاستقطاب إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها ما يلي:[1]

- تحديد مجموعات العمل أو الأشخاص والأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم لسد الشواغر.
- ابراز وتسويق دور المؤسسة الاستخدامي أمام الرأي العام، وتزويد سوق العمل بالوظائف والشواغر الواعدة التي يمكن أن توفرها للمتواجدين فيه (السوق)، إضافة الى الكشف عن المميزات والخصائص التي تنفرد بها عن سواها من المؤسسات التي تقصد هذا السوق.
- كسب رأي وثقة المرشحين الساعين وراء الوظائف الشاغرة، سواء تم توظيفهم أم لا، وذلك عن طريق كشف الجوانب الاستخدامية التوظيفية الإيجابية أمامهم، والاستفادة مستقبليا من رأي وثقة هؤلاء بما يضمن اعتبارهم زبائن جدد للمؤسسة أو موظفين واعدين قيد الطلب.
- جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين الأكفاء المتقدمين للعمل وتقييم قدراتهم واحتمالات نجاحهم في الأعمال التي يمكن أن تسند إليهم في حال صدور قرار توظيفهم في مرحلة لاحقة.

تبين لنا أن أهداف الاستقطاب تصب في خدمة مصالح المؤسسة الا ان نجاح الاستقطاب رهن أيضا بفهم وإدراك وقبول المرشحين بتلك الأهداف وهذا بالتالي معناه أن الوجه الآخر للاستقطاب هو المرشح (طالب العمل) الذي اما أن يقبل بشروط العارض (صاحب العمل، المؤسسة) أو يرفض عرضه بالكامل.

كما تهدف وظيفة الاستقطاب أيضا الى تحقيق ما يلي:[2]

---

[1] حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص160-161.

[2] هاشم زكي، **إدارة الموارد البشرية " منشورات ذات سلاسل "**، الطبعة الثانية، الكويت، 1996، ص228 –229.

-الإسهام في تشكيل وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية بالمؤسسة.

-الاسهام في زيادة فعالية كل مؤسسة وأفراد القوى العاملة بها في المستقبل القريب والبعيد.

بالإضافة الى ما يلي: [1]

-تقليل تكاليف النشاطات الأخرى مثل التدريب.

-الاحتفاظ بالعاملين المؤهلين.

المطلب الثالث: مبادئ الاستقطاب.

تقوم وظيفة الاستقطاب على مجموعة من المبادئ التي من خلالها تتحقق الأهداف المرجوة من هذه الوظيفة فلا يمكن نجاح وظيفة الاستقطاب إذا لم تجرى انطلاقا من عدة مبادئ ومن أهم هذه المبادئ نجد: [2]

- **حتمية المركزية في الاستقطاب:**

أي ينبغي أن يتركز الاستقطاب في إدارة واحدة سواء في يد شخص واحد أو مجموعة اشحاص حتى يكون هناك تركيز كاف في هذه الوظيفة.

- **معرفة طبيعة سوق العمل:**

أي ينبغي على الإدارة ان تدرس طبيعة سوق العمل من حيث نوعية العاملين المرتقبين ونظرتهم للعمل ويظهر ذلك من خلال:

- حدود سوق العمل: لا شك أن معرفة حدود سوق العمل يساعد الإدارة على تقدير العرض المتاح من العمالة المؤهلة والتي تستقطب منها ما تحتاجه من الموارد البشرية
- المهارات المتاحة: أي نوعية المهارات التي يمكن أن يوفرها السوق.

---

[1] محمود عبد الفتاح رضوان، **الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013، ص42.

[2] فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص60.

- الظروف الاقتصادية: لا شك ان الظروف الاقتصادية في سوق العمل تؤثر في وظيفة الاستقطاب فنوعية الوظائف وظروف المرتبات في باقي المؤسسات وأيضا ندرة العمالة في السوق تؤثر في وظيفة الاستقطاب.
- حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الاستقطاب: ينبغي باستمرار تحليل المصادر التي تم الاستقطاب منها وذلك لغرض الكشف عن عدد من تم استقطابهم على مدى الفترات الزمنية الماضية، وكذلك الكشف عن درجة نجاح وفضل كل مصدر.

ويتم التحليل كميا ووصفيا حيث قد تتيح بعض المصادر عدد أكبر من المستقطبين والتي تكون ذات نجاح أقل.

المطلب الرابع: خطوات وظيفة الاستقطاب.

تتم وظيفة استقطاب موظفين جدد بعدد من المراحل والتي تشكل في ذاتها سلسلة من الحواجز وهي كالتالي:[1]

-حصول طلب أو حاجة لعاملين إضافيين: فالعملية تبدأ عندما تظهر الحاجة إلى عاملين إضافيين وتتم مطالبة إدارة الموارد البشرية بتوفيرهم

-تحديد أسلوب تلبية الطلب على جهد إضافي: حيث تحتاج إدارة الموارد البشرية ان تحدد كيف ستتم تلبية هذه الحاجة، والتي قد تكون بوسائل غير التعيين، كالاعتماد على الدوام الإضافي أو الاستعانة بعمالة وقتية، وفي هذه الحالة، لن نحتاج تعيين عاملين دائمين إذ يتبين بأنه لابد من تنصيب موظفين دائمين لقسم أو دائرة معينة.

-مصدر الحصول على هؤلاء الموظفين: وهنا على إدارة الموارد البشرية أن تحدد فيما إذا ستقوم بتوفيرهم من داخل المؤسسة عن طريق النقل أو الترقية أو غيره، أو من خارجها.

-إذا ما وجدت إدارة الموارد البشرية ضرورة التعيين من خارج المؤسسة، تحتاج أن تحدد الفئة التي تتوجه إليها، وهل تكون عاطلين عن العمل أشخاص يعملون في مؤسسات منافسة أم طلبة يقتربون من موعد التخرج فتسعى للتعاقد معهم ليعملوا فيها حال تخرجهم.

-متى ما حددت إدارة الموارد البشرية الفئة التي سيتم التوجه إليها عليها ان تحدد وسيلة التوجه وهل تكون بالإعلان الاستعانة بمكاتب التوظيف المعينة ...الخ أم استخدام وسائل أخرى حديثة بدأت تظهر حاليا.

[1] سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية، "إدارة الافراد"**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص215.

كما يمكن ذكر خطوات أخرى وهي كالآتي:[1]

- القيام بعملية التنبؤ وتخطيط القوى العاملة من أجل تحديد مهام وواجبات الوظيفة المراد شغلها.

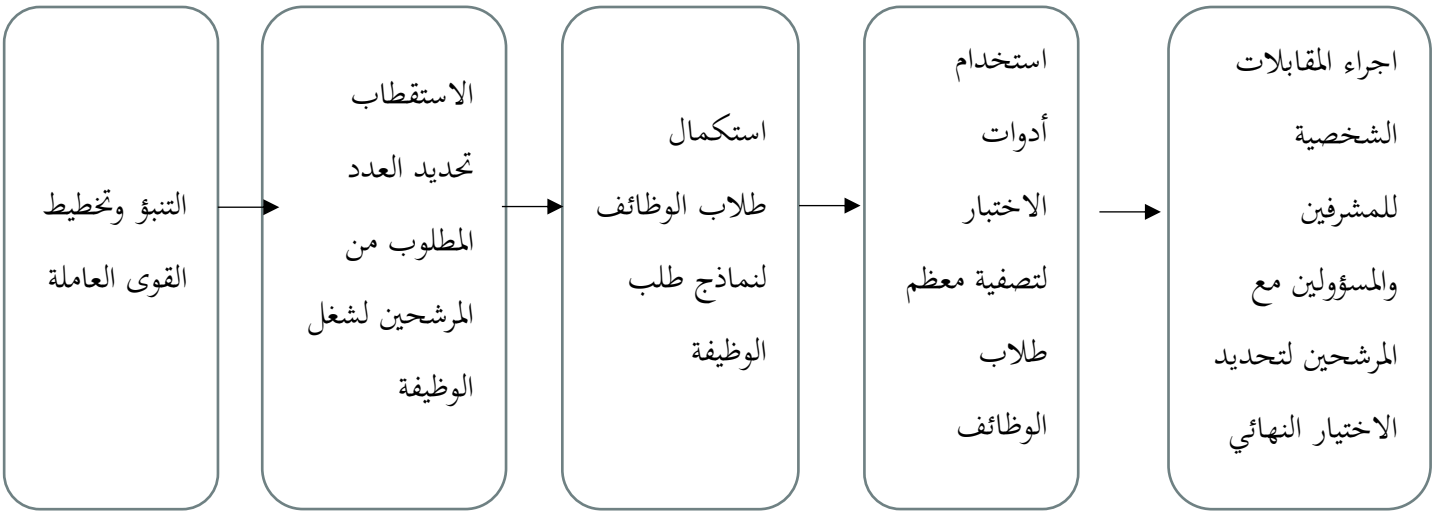
-تحديد مصدر الحصول على المرشحين لشغل هذه الوظائف سواء تمثل ذلك في الاستقطاب الداخلي أو الخارجي.

-الاعتماد على أساليب الاختيار المختلفة مثل: الاختبارات، تحليل طلبات التوظيف، الكشف الطبي لتحديد مدى ملائمة طلاب الوظيفة

-إرسال واحد أو أكثر من طلاب الوظيفة الملائمين الى المشرف المسؤول عن الوظيفة.

-إتاحة الفرصة لطالب الوظيفة للمرور بمقابلة أو أكثر من مقابلات الاختيار مع المشرف أو الأطراف ذات العلاقة بالوظيفة المراد شغلها بهدف تحديد الموقف النهائي بشأن المرشحين ومن سيحظى بالوظيفة المعروضة.

الشكل (1-4): يمثل خطوات وظيفة الاستقطاب



المصدر: جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، دار مريخ للنشر والتوزيع، الرياض،2003، ص138.

[1] جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص138.

المطلب الخامس: محددات وظيفة الاستقطاب.

ان الحصول على الموظفين العاملين بالكم والنوع المطلوبين يتوقف على عدة عوامل تحدد وظيفة الاستقطاب وهذه العوامل تتمثل في:[1]

- سمعة المؤسسة:

من العوامل التي تسبب اقبال واحجام المؤهلين للتقدم أشغال الوظائف في مؤسسة ما هي الصورة أو الفكرة التي يحملها المستقطبون عن تلك المؤسسة، فهناك مؤسسات استطاعت ان تحصل عن سمعة طيبة لما تتبعه من سياسات إيجابية فيما يتعلق بالأجور والمكافآت وشروط أو ظروف العمل المناسبة للعاملين فيها، وهناك مؤسسات أخرى يحمل عنها الناس فكرة سيئة أو سلبية كونها لا تستطيع بناء صورة إيجابية حول سياستها وبرامجها الخاصة بالإنتاج والأجور ومستقبل العاملين فيها، فسمعة المؤسسة تساعد كثيرا في نجاح مهمة المؤسسة.

- جاذبية الوظيفة:

تتمتع بعض الوظائف بقدرتها على جذب مؤهلين لشغلها أكثر من غيرها وذلك ما تضيفه على شاغلها من تقدير واحترام لدى المجتمع والعاملين من جهة وما تحتويه من مسؤولية وإضفاء شعور بالإنجاز والتحدي من جهة أخرى، مع ما يحصل عليه شاغلها من مكافآت وأجور مجزية مما يجعل مهمة استقطاب العاملين ليست بالمهمة اليسيرة.

- سياسة المؤسسة الداخلية:

تفضل بعض المؤسسات سد الفراغات في وظائفها من الداخل عن طريق الترقية فيكون سياستها تلك اثر كبير على وظيفة الاستقطاب، اذ أن ذلك يجعل مهمة المؤسسة مقتصرة على ملء الوظائف الدنيا في السلم التنظيمي او الوظيفي على الأغلب أما وظائف المستويات الأخرى فإن مهمة اشغالها ستكون عن طريق اختيار المؤهلين و الملائمين من بين العاملين في المؤسسة.

---

[1] نجم عبد الله العزاوي، **الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،2010، ص115.

- **خطة الموارد البشرية:**

غالبا ما تقوم إدارة الموارد البشرية في أجهزة الخدمة المدنية بتخطيط عملية الاستقطاب، بمعنى تحديد أي من الوظائف أو الأعمال يجب شغلها من المصادر الخارجية، وأي منها تشغل بالمصادر الداخلية وذلك حسب الاستراتيجية التي تنتجها المؤسسة للاستقطاب، إذ أن تلك الخطط ترشد القائمين بمهمة الاستقطاب بما تتعلق بتحديد العناصر المطلوب الحصول عليها وكيف يمكن استقطابها للحد من نفقات الاستقطاب.

- **جعل المؤسسة مكان محب للعمل:**

يحدث ذلك عندما تكون بيئة ومناخ العمل المادي والاجتماعي في المؤسسة وما تقدمه من مزايا وظيفية مع توقعات من يراد استقطابه، فعند حدوث هذا التوافق يحدث الجذب والاستقطاب ،وكلما زادت رغبة المستهدفين بالاستقطاب في طلب العمل لدى المؤسسة المستقلة ومن هذا المنطق نجد من الأهمية وقبل القيام باي وظيفة استقطابية وجزء من استراتيجية ،ان تجعل من نفسها مكانا مرغوب بالعمل فيه، وذلك عن طريق القيام بعملية الإصلاح وتحسين ظروف العمل المادية والاجتماعية وإزالة المعوقات وحل المشاكل التي تحول دون تحقيق الرغبة لدى الموارد لبشرية المراد استقطابها ،بهذا الشكل نجعل النشاط الاستقطاب يقوم على أرضية صعبة تساعده على تحقيق هدفه بسهولة ويسر و بأقل تكلفة، فالمؤسسات وثقافتها التنظيمية وأسلوب تعاملها مع الموارد البشرية تجعل من مكان العمل مكانا مرغوبا فيه.

- **تأثير الحكومة:**

للتشريعات والأنظمة والقوانين التي تضعها الدولة أثر كبير على عملية الاستقطاب، وذلك بما تفرضه على المؤسسات من منح فرص عمل متكافئة للمواطنين بغض النظر عن اللون والجنس والدين والقومية الى غير ذلك، يضاف الى ذلك تحديدها للحدود الدنيا للأجور ومنع تشغيل الأطفال والاحداث وقوانين الخدمة العسكرية وغيرها.

- **تكاليف الاستقطاب:**

ان كلفة القيام بعملية الاستقطاب من المحددات المهمة التي تحد من قدرة الكثير من المؤسسات على البحث عن مؤهلين والملائمين لشغل وظائفها، الشاغرة وبهذا فان هذه المؤسسات تلجأ مضطرة الى اختيار أقل الطرق

والأساليب ومصادر الاستقطاب كلفة لضمان القيام بتلك الوظيفة ضمن امكانياتها المتاحة كأجراء المقابلة مع المتقدمين بالهاتف او الاجتماعات الفيديوية بدلا من السفر الى أماكن وجود المؤهلين.

– الرسالة الاستقطابية:

تتوقف فاعلية الاستقطاب على مدى إدراك المستقطبين للرسالة الاستقطابية الموجهة إليهم و فهمها ذلك لأنها تشمل على المعلومات التي يحتاجها المستقطبون عن طبيعة العمل في المنطقة و الوظائف المطلوب العمل فيها ومزايا الوظيفة...إلخ و تسمى هذه الرسالة بالنظرة المسبقة عن العمل التي يجب أن تكون واضحة و وافية بشكل تعبر فيها عما تريد المؤسسة قوله للمستهدفين بالاستقطاب بدقة، و موضوعية و صدق و ذلك لتعزيز ثقتهم بها، ان الرسالة الاستقطابية أو النظرة المسبقة عن العمل إضافة إلى الثقة التي تولدها فهي تساعد المستقطبين على أن يقارنوا واقع المؤسسة و الوظيفة التي سيقدمونها للعمل فيها مع إمكانياتهم و ظروفهم، فيساعدهم ذلك على تحديد مدى مناسبة العمل لهم، ففي ضوء هذه المعلومات الموضوعية و الدقيقة يمكنهم اتخاذ القرار الصائب حيال تقدمهم للمنصب، لذلك لا بد أن تشمل الرسالة الاستقطابية على إيجابيات و سلبيات العمل في المؤسسة بشكل عام و الوظائف المطلوب العمل فيها بشكل خاص، لأن من يستقطب و يجد بعد تعيينه في المؤسسة أن ما جاء من أجله غير موجود أو مبالغ فيه مستحدث في نفسه ردة فعل سلبية، ويشعر بأنه قد مورس عليه عملية غش، فيتولد لديه شعور عدائيا نحو المؤسسة و ترك العمل فيها في أقرب فرصة سانحة و هذا الأمر دعاية سيئة لها، فيرتفع معدل دوران العمل فيها، و يكلفها وظائف استقطاب و اختيار ثانية لتعويض من ترك العمل. [1]

– التوافق مع استراتيجية المؤسسة:

تتجه المؤسسات المعاصرة اليوم في مواجهة المنافسة الشديدة التي أوجهها تقرير التجارة الدولية، التي تطبق منهجية الجودة الشاملة، والتي تسعى إلى تحقيق الرضا لدى المستهلك لضمان البقاء، حيث تؤكد هذه المنهجية المعاصرة على الوسيلة الفعالة لتحقيق ذلك هو العنصر البشري في العمل من هذا المنطق يتوجب على النشاط الاستقطاب أن يسعى جاهدا إلى خلق الرغبة لدى الكفاءات البشرية المتميزة في سوق العمل من أجل التوظيف لدى المؤسسات بشكل تكون قادرة على خدمة زبائنها.[2]

---

[1] عبد الباقي صلاح الدين وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، 2008، ص212.

[2] عبد الباقي صلاح الدين و آخرون ، مرجع سبق ذكره، ص213.

المبحث الثالث: **أساسيات وظيفة الاستقطاب.**

تعتبر وظيفة استقطاب الموارد البشرية من أكثر السياسات التنظيمية أهمية من حيث أن نجاح المؤسسة في توظيف الأفراد المؤهلين من شأنه أن يسهم في مدى إيفاء المؤسسة بمسؤولياتها القانونية والاجتماعية ودرجة نجاحها في التعامل مع الاعتبارات الأخلاقية لمؤسسات الأعمال إذ أن تجنبها للأخطاء الناجمة عن عدم تفوقها في السياسة الاستقطابية في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب يمكن المؤسسة دائما في تحقيق سبل التفوق في إنجاز الأداء بالشكل السليم.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في وظيفة الاستقطاب.

إن المؤسسات تتباين في قدرتها بجذب و استقطاب الأفراد من خلال العديد من المزايا المجزية التي تقدمها للعاملين والمؤسسة بهذه المزايا لا تبذل جهودا و تكاليف عالية بالحصول على العاملين، بل أن أغلب العاملين يأتون من تلقاء أنفسهم لهذا النوع من المؤسسات و على النقيض تماما من ذلك فإن المؤسسات التي تتسم بضعف المزايا و عدم توفير المغريات المناسبة لاستقطاب العاملين فيها فإنها غالبا ما تواجه مشاكل متعددة في وظيفة الاستقطاب و وفقا لذلك فإن هناك العديد من العوامل التي تؤثر في فاعلية الاستقطاب للقوى البشرية و هي:[1]

–سمعة المؤسسة: إن سمعة المؤسسة وما تتسم به من مزايا جاذبة ومغريات مجدية غالبا ما تحقق عنصر السبق في استقطاب الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية من غيرها من المؤسسات ضعيفة الجاذبية والإغراء.

ومن الأمثلة على ذلك:

- الرواتب والأجور المجزية.
- الترقيات والتقدم المناسبة والسريعة في الوظيفة.
- الضمان الصحي والضمان الاجتماعي للعاملين.
- الموقع الملائم والسليم.
- الخدمات والتسهيلات للعاملين عند بلوغ سن التقاعد والعجز.
- استمرارية العمل وعدم الفصل أو الطرد.

[1] خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص91-94.

- عدم خطورة العمل.

وهناك العديد من المزايا التي تجعل من المؤسسات العاملة أكثر جذبا واغراء من غيرها من خلال تقديم الخدمات والتسهيلات الملائمة للأفراد العاملين لديها مما يجعل عملية الاستقطاب وفاعلية إنجازه.

-الظروف الاقتصادية: تلعب الظروف الاقتصادية السائدة دورا فعالا في وظيفة الاستقطاب ففي بعض المناطق التي يزداد عرض القوى العاملة فيها لأسباب اقتصادية كزيادة البطالة أو التضخم...إلخ.

فإن الأفراد يتوافدون على هذه المؤسسات طلبا للعمل، بينما المناطق التي يقل فيها العرض وتزداد المنافسة بين المؤسسات في تعيين العاملين، فإن المنظمات تواجه فيها العديد من الصعوبات في استقطاب العاملين الذين يرغبون في تعيينهم لدى هذه المؤسسات.

-الاتجاهات الاجتماعية السائدة: إن المجتمع و طبيعة الاتجاهات السائدة فيه تلعب الدور الفعال في استقطاب العاملين، إذ أن المجتمع غالبا ما يشكل توجها إيجابيا نحو المؤسسة او عمل ما و لأسباب عديدة أغلبيتها تعتمد على طبيعة الاتجاهات و القيم و الأعراف السائدة في المجتمع (كسياسة العيب) السائدة اتجاه بعض الاعمال حيث ان وظيفة الاستقطاب العاملين لتلك الاعمال يشهد العديد من الصعوبات قياسيا بالأعمال التي يكون اتجاه المجتمع نحوها اتجاها إيجابيا مما يعزز رغبة الأفراد بالعمل في تلك المؤسسات و الأعمال، و لذا فان هذه المؤسسات لا تعاني مشاكل أو صعوبات في وظيفة الاستقطاب للقوى البشرية، يعكس المؤسسات التي تعاني من أثر الاتجاهات الاجتماعية نحو بعض الأعمال.

-الاستراتيجية التنظيمية: تعد الاستراتيجية التنظيمية التي تتضمن الخطط و السياسات و البرامج و الإجراءات و الموازنات ... إلخ و من المرتكزات الاستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة في تحديد سيل استقطاب العاملين للمؤسسة فعلى سبيل المثال الموازنات التقديرية المحددة في إطار الاستراتيجي للمؤسسة يحدد مدى القدرة في الإعلان عن مرشحين للوظائف الشاغرة و التي تستشعر مستقبلا أو أن القوانين أو التشريعات أو العوامل الاجتماعية السائدة في المؤسسة و علاقتها مع الأفراد العاملين لديها غالبا ما يرجح سياسة ملء الشواغر من خلال العاملين لديها أو معارفهم أو أقاربهم و هكذا فإن مثل هذه الاتجاهات و السياسات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة تكون عائقا أمام الاستقطاب.

-الخصائص البيئية: ان الخصائص البيئية السائدة والمتغيرات المقترنة بها ذات أثر كبير في الحصول على الموارد البشرية المطلوبة، اذ ان سوق العمل وقوى العرض والطلب المتعلقة بالأفراد ومستوى التضخم وحجم البطالة وسوق المنافسة والمستوى الاقتصادي ومستوى الدخل والناتج القومي الإجمالي، ووفرة المهارات والكفاءات العمالية كلها ذات أثر فعال في تحقيق الاستقطاب المطلوب للقوى البشرية في المؤسسات.

المطلب الثاني: مصادر الحصول على الموارد البشرية.

أولا: المصادر الداخلية:

تنطوي مصادر استقطاب الداخلية على اتاحة الفرصة للعاملين بداخل المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة في ضوء متغيرات موقفيه ويعتمد هذا المصدر على ما يسمى بالمستودع المهاري.[1]

ويعبر عن المستودع المهارى هنا، بقاعدة البيانات المتكاملة الموجودة بالمؤسسة والتي توفر كافة البيانات عن الوظائف ببطاقات وصف وظيفي متكامل وأيضا بيانات عن كل الأفراد الموجودين بالمؤسسة من حيث السن، والخبرة والقدرة والمهارة وغير ذلك من البيانات التي تحدد ملامح خريطة الموارد البشرية وعندما تشغر وظيفة ما يرجع الى قاعدة البيانات الوظيفية الشاغرة، ثم يتم شغلها عن طريق النقل او الترقية.

1. **النقل:** يعتمد النقل على تغيير الموقع الوظيفي من مكان لآخر يحتاج الى هذه الخبرة الوظيفية، ويساعد هذا المصدر على إعادة توزيع الأفراد، حتى يتحقق الانسجام الوظيفي بدرجه أكبر، كما يصلح هذا المصدر عندما لا تتوفر هذه الخبرات في المصادر الخارجية، وغالبا ما لا يتضمن النقل زيادة في الدرجة الوظيفية أو المالية.
2. **الترقية:** (الترفيع) يعبر عن الترقية بأنها تحريك الموظف من مستوى إداري أقل إلى مستوى إداري أعلى، وعليه فهناك زيادة في المستوى الوظيفي والدرجة المالية والامتيازات الأخرى، وهي بهذا الشكل، الترقية وعد من المؤسسة بمكافأة الموظف، سواء مادية وأدبية، فقط في مقابل البذل والأداء والانتماء التنظيمي وتتعاون أنظمه الترقية بين المؤسسات وبعضها البعض.

[1] محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 137-139.

2-1 **الترقية بالأقدمية**: تستلزم حساب مدة زمنية معينة، منذ بداية تعيين الفرد في وظيفة معينة بحيث يسكن في كل درجة وظيفة، مدة زمنية محددة، ثم يرفع الى الدرجة الأعلى وهكذا طيلة حياته الوظيفية، أي يسير عبر مسار وظيفي طالما هو يستوفي المطلوب منه. ويهدف هذا النظام، تطبيقا لعدالة عند الترقية من الداخل، لتقليل نزعات التحيز، وعادة ما يستخدم هذا النظام في المؤسسات العامة وفي المؤسسات العسكرية مع بعض المتطلبات مثل: الفرق التدريبية والتعليمية.

2-2 **الترقية بالاختيار**: يعني الترقية بالاختيار بانها الترقية بالجدارة والتي تتطلب توفر قدرات وكفاءات علمية وفعاليات ابتكار وابداع، بغض النظر عن المدة الزمنية التي يشغلها الموظف في درجة معينة او موقع معين.

ويوفر هذا النظام الفرصة امام المؤسسة لاختيار أفضل العناصر البشرية، مما يحقق الفائدة للمؤسسة الا انه قد يؤدي الى التحيز والمحاباة ولذلك يفضله البعض في الوظائف العليا فقط.

ثانيا: المصادر الخارجية.

تتمثل هذه المصادر في:[1]

1. **التقدم المباشر للوظيفة (الطلبات الشخصية)**: تستطيع المؤسسة الاعتماد على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يقدمون أنفسهم للوظيفة وبدافع ذاتي، يجب معاملتهم بالحسنى حتى لو لم تكن فائدة من خدماتهم والاحتفاظ في طلباتهم مستقبلا.

2. **الإعلان**: وهو أحسن وسائل الحصول على القوى العاملة ومنبع في الكثير من المؤسسات ويمتاز بالسرعة في الحصول عليهم، وقيل ان المؤسسة التي شيدت لها مركزا أدبيا في محيط القوى العاملة وعرفت بحسن المعاملة للعاملين وكونها المكان المفضل للعمل لا تحتاج إلى الإعلان ولكن هناك ظروف تحتم استخدام الإعلان ووسائل الاعلان هي:

- الاعلانات الداخلية.
- الصحف الداخلية.

[1] محمد حسن زويلف، **إدارة الأفراد**، طبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص92-93.

- الراديو والتلفزيون.

ويجب استخدام الاعلام بحرص وحذر إذ أن الإعلان غير الواضح يجلب من القوى العاملة غير المطلوبين وستكون عمليه الاختيار مكلفة وغير مجدية.

3. **وكالات الاستخدام** وهي:

- وكالات الاستخدام التي تتولاها الدولة.
- مكاتب الاستخدام الخاصة.
- مراكز استشارية لأصحاب الأعمال.

وتشير الدلائل من ان وكالات الاستخدام التي تتولاها الدولة يتيسر وجودها في الدولة الرأسمالية والاشتراكية معا بهدف الوصول إلى الاستخدام الكامل الذي تسعى إليه كل الدول لمحاربه البطالة، ويسجل العاطلين لإيجاد عمل لهم لديهم وتعمل بالمجان وتشرف عليها الأجهزة الحكومية وقد تقوم هذه المؤسسات في تدريب العاطلين لتهيئتهم للعمل.

أما المكاتب الخاصة ينفرد وجودها في الدول الرأسمالية حيث تحصل على أجور لقاء خدماتها لذا فهي مؤسسة تسعى إلى الربح.

أما النوع الثالث فهي مؤسسات دولية خاصة تقوم كمصدر لتوفير المؤهلات العالية وعلى الاخص في مجالات الطب والهندسة والتدريس في الجامعات.

4. **المؤسسات الجامعية**: تعتبر المدارس الفنية والجامعات من المصادر العامة في الحصول على الموارد البشرية وقد جاءت بعض المؤسسات الى اقامه علاقات وطيدة مع بعض الجامعات بجنبها للاستخدام وقد تمنح دراسة لبعض الطلبة لاستخدامهم بعد التخرج وقد بدأت بعض الجامعات بفتح مكاتب لغرض متابعة طلباتها للحصول على الاعمال كما تتوفر في بعض الجامعات كتيبات عن المؤسسات التي تحتاج الى العمالة.
5. **النقابات**: وتلعب النفايات دورا كبيرا ومصدر من مصادر الحصول على العاملين وتدل الدراسات ان النفايات المهنية التحكم في جانب العرض بالنسبة لبعض المهن عن طريق اقامه برامج التلمذة الصناعية لأعضائها والاتفاق مع الإدارة من ان يقتصر التعيين من بعض اعضاء النقابة دون غيرهم.
6. **المنظمات المهنية**: والتي تقوم بتهيئة العمل لأعضائها واختيارهم شهادات اتقان المهنة.

7. **المجندون المسرحون:** بعض المؤسسات تعين المجندين العسكريين لبعض وذلك بعد التسريح من الخدمة العسكرية مثل مؤسسه النقل.[1]

المطلب الثالث: مزايا وعيوب الاستقطاب من الداخل.

أولا: مزايا الاستقطاب من الداخل.

يتميز المصدر الداخلي لاستقطاب الموارد البشرية بعدة مزايا منها: [2]

-تكون المؤسسة فكرة جيدة عن المواطن القوة والضعف في أفرادها وإذا كان لديها مخزون للمهارات فانه يمكن استخدامه كنقطة بداية، كما أن تقيم الأفراد يكون متاح للمؤسسة، ويمكن من خلال اجراء مقابلات مع المديرين الحاليين أو السابقين للفرد موضع الاستقطاب، كذلك التعرف على احتمالات نجاح الفرد في المستقبل ومدى استعداده وتأهله للترقية وعموما كلما زادت دقة وصحة البيانات المتاحة عن الافراد الحاليين، كما قلت فرص الأخطاء في اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار الفرد الملائم

-الافراد أيضا يعلمون الكثير عن مؤسستهم وكيفية عملها مما يقلل من التوقعات غير الصحيحة لديهم، او شعورهم بعدم الرضا يكون في أدنى المستويات (حد) اذ ما تم الاستقطاب من الداخل.

-ان الاستقطاب من الداخل له تأثيرا إيجابيا على دافعية ومعنوية الافراد، عندما نخلق فرص ترقية الافراد أو تمتنع عن الاستغناء عنهم، فعندما يعلم الافراد ان المؤسسة تنظر إليهم بعين الاعتبار عند محاولة تشغيلها للوظائف الأعلى فذلك سيكون له تأثير إيجابيا على تحفيزهم لتحسين مستوى أدائهم، والعكس صحيح إذا كان الاستقطاب يتم من الداخل.

-إن التركيز على المصادر الداخلية يؤدي الى خفض تكاليف الحصول على الموارد البشرية قياسا بكلفتها من الخارج اذ لا تحتاج المؤسسة الى برامج التطبيع الاجتماعي للعاملين الجدد.

---

[1] محمد حسن زوليف، مرجع سبق ذكره، ص93- 94 .

[2] راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية**، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص102.

ثانيا: عيوب الاستقطاب من الداخل.

توجد بعض المواقف التي تؤدي الى الاعتماد على الاستقطاب من الداخل هي: [1]

عدم الملائمة: قد يحدث الا تتوافق الخبرات والمهارات والمؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة المطلوبة في العاملين داخل المؤسسة.

فروق التوقيت: قد تخلو بعض الوظائف فجأة مع عدم وجود الفرد المناسب لشغلها داخل المؤسسة.

النظام المغلق: يؤدي الاقتصار على الاستقطاب من الداخل الى حرمان المؤسسة من الدمج الجديد اللازم لتطوير الأفكار الحالية والمعارف والمفاهيم السائدة مما يحد من فرص الإبداع والابتكار والتطوير.

النرجسية الوظيفية: قد يدفع الاستقطاب من داخل المؤسسة بعض العاملين الى التهويل من المزايا والقدرات اللازمة لشغل الوظائف وكذلك القدرات التي يتمتعون بها إخفاء صورة مبالغ فيها عن واقع العمل بالمؤسسة خاصة في حالة المنظمات والمؤسسات والهيئات ذات الجاذبية الاجتماعية مما يؤدي الى تكوين علاقة غير حميمية مع البيئة المحيطة وقد يؤثر هذا سلبا على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات.

المطلب الرابع: مزايا وعيوب الاستقطاب من الخارج.

أولا: مزايا الاستقطاب من مصادر الخارجية.

ان للاستقطاب من المصادر الخارجية جملة من المزايا نذكر منها: [2]

–كبر الوعاء و الذي يضم المواهب و المهارات بشكل أكبر و أفضل عكس الحال عند اعتماد الاستقطاب على المصادر الداخلية فقط ، و استقطاب الافراد أو فرد من الخارج ، يأتي بوجهات نظر و أفكار و رؤى جديدة تقيد المؤسسة و بالتالي ترفع من روح المبادرة و الابتكار و الابداع ، مما يدعم استراتيجيات المؤسسة ، وبالتالي ترفع من روح المبادرة و الابتكار و الابداع ، مما يدعم استراتيجيات المؤسسة ، و بالتالي يحقق الكثير من المزايا التنافسية بالإضافة الى تعيين الافراد الفنيين أو الإداريين او حتى ذوي المهارات العالية يكون أرخص في حالة

---

[1] محمد إسماعيل بلال، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص72-73.

[2] سعاد نايف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص106 .

التعيين من الخارج ، أما التعيين من الخارج يكون أحيانا اكثر فائدة خاصة اذا كانت المؤسسة تتطلب هذه المهارات بصورة فورية .

–من الصعوبة اجراء التغيير أو إعادة هندسة الأعمال في المؤسسة أو تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة عن طريق الموارد البشرية الحالية، إذ أن التغير الجذري يتطلب قوى عاملة جديدة ومؤهلة تأهيلا عاليا، لذلك فان البحث في المصادر الخارجية للحصول على النوعية المطلوبة يكون له مردوداته الواقعة في عملية التغيير ويقلل كثير من مشاكل التغيير التنظيمي.

ثانيا: عيوب الاستقطاب من الخارج.

تتمثل فيما يلي:

–مقاومة العاملون القدامى للتغير الذي يطرأ من جراء ادخال عناصر بشرية جديدة في المؤسسة حيث تظهر هذه المقاومة في مظاهر عديدة منها عدم التعاون أو إخفاء معلومات وبيانات أو التراخي في تحقيق إنجازات مناسبة ومعدلات إنتاجية عالية، دون العمل على تحسينها لمحاولة اظهار خطأ الإدارة العليا في استقطاب العاملين من الخارج ... وما شابه ذلك.

–ان عدم دراية الأفراد الجدد بسياسات وأنظمة المؤسسة وهيكلها التنظيمي ولوائحها المختلفة يعتبر أحد المعوقات التي تواجهها اثناء حياتهم الوظيفية، من ثم فإن التعرف على هذه الأوضاع والتكيف معها يستلزم فترة زمنية طويلة نسبيا.

–ارتفاع تكلفة الاستقطاب الخارجي يشكل عبئا ماليا إضافيا تتحمله ميزانية التوظيف بالمؤسسة الامر الذي قد يدفع البعض الى تفضيل سياسة التوظيف من الداخل تخفيضا لهذه الأعباء.

* يرى الباحثون أن الاعتماد على مصدر معين من هذه المصادر بشكل تحكمي دون ما اعتبارات موضوعية تبرره تمثل خطا فادحا تتحمل المؤسسة تبعاته و عثراته ، و ان كنا نميل الى اتباع الأسلوب المرتبط بالاستقطاب الداخلي ، الا أننا لا نؤيده بشكل مطلق لاعتقادنا بأن السير في خطين متوازنين بين سياستي الاستقطاب الداخلي و الخارجي بما يحقق مصلحة الفرد و المؤسسة هو المدخل السليم في هذا السبيل شريطة البدا بالمصادر

الداخلية في توفير الهيكل المطلوب من الموارد البشرية كما و كيفا بحيث يتم استكمال استيفاءه في حالة عجز المصادر الداخلية .[1]

المطلب الخامس: تقييم وظيفة الاستقطاب.

وظيفة الاستقطاب مهمة لأنها تنعكس على كل العمليات الأخرى فاذا لم تستقطب المؤسسة العدد الكافي من المرشحين المناسبين فلن تستطيع المؤسسة اختيار الموظفين المناسبين لذلك تحتاج إدارة الموارد البشرية الى اجراء التقييم والمراجعة دورية لها.

هناك مؤشرات مهمة يجب استخدامها لتقييم العملية تشمل: [2]

-عدد المتقدمين للعمل: وهذا ما يجب أن يكون متوازنا فلا يكون كبير لحد تصبح عملية حصرهم مكلفة، ولا القليل لا يسمح باختيار أفضل المؤهلين لأشغال الوظيفة.

فإذا احتاجت المؤسسة الى 5محاسب فاستقطاب 6 أو 60 غير مناسب في حين يمكن اعتبار 9 -10 عدد مناسبا.

ويمكن تقييم ذلك بتجديد عدد المتقدمين لكل طلب تعيين خلال مدة محدودة ومقارنته بعدد المطلوبين وتعيينهم، كما عليها وضع معيار أو معايير لما تعتبره مقبولا، فقد تعتبر نسبة 130-140 % نسبة مقبولة وأي نسبة أقل بكثير أو أكثر بكثير غير مقبولة

-نوعية المتقدمين: يجب أن يتم استقطاب مرشحين يتمتعون بالمؤهلات المطلوبة فعلا فقد تستقطب المؤسسة مرشحين تعوزهم المؤهلات المطلوبة فتضطر المؤسسة لاختيار أشخاصا غير مؤهلين في هذه الحالة إما أن المؤسسة تستقبل قبل بأداء دون مطلوب أو تتحمل تكاليف تدريبهم.

كما يمكن أن تستقطب أفراد بمؤهلات تفوق الحاجة، فتعين أشخاصا سرعان ما يجدون بأنهم غير راضيين عن ظروف عملهم.

---

[1] محمد جمال الكفافي، **الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية**، الطبعة الأولى، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، 2007، ص140.

[2] سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص234-235.

لابد وان يتم تقييم نوعية المتقدمين بمقارنة مؤهلاتهم مع المؤهلات المحددة في التوصيف الوظيفي، وكذلك بالحصول على تقييم لدوائرهم تجربة بعد مدة قصيرة ومعقولة من تعيينهم.

-الكلفة والوقت: وهذه يجب أن تقارن مع المزايا المتحققة من الجهد، تحتاج إدارة الموارد البشرية أن توازن بين التكاليف والفوائد، فهي يمكن أن تتكبد مصاريف هائلة ووقت طويل لإيجاد المرشح الأمثل لوظيفة بسيطة ليست ذات تأثير مهم على المؤسسة ويمكن أن تجري التقييم بتحديد الوقت والكلفة الذي استغرقه تعيين كل من الموظفين مع تحديد المسبق لمعيار لما تعتبره وقتا مناسبا وكلفة مناسبة.

المبحث الرابع: ماهية الكفاءات

تعد الكفاءة موضوعا حديثا أولاه الباحثون أهمية بالغة فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية، وذلك لما للمورد البشري من أولوية لدى أي مؤسسة حيث أن عنصر هام في تحقيق أهدافها من خلال ما يمتلكه من خبرات معارف ومهارات وهذا من المنطق.

فإن الكفاءة في تسيير الموارد البشرية الركن الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسات في سبيل تحقيق أهدافها المنشودة.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات وخصائصها.

أولا: مفهوم الكفاءات.

–لقد ورد العديد من التعاريف بهذا الصدد وذلك باختلاف الباحثين والدارسين لهذا المجال فمن أقدمها نذكر تعريف عالم اللسانيات "**شومسكي**" بأن الدراية هي أساس الكفاءة حيث تمثل مزجا تطوريا من التجارب، القيم، المعلومات والخبرات، التي تشكل بدورها إطار لتقييم وادماج تجارب ومعلومات جديدة، اذ أن الدراية هي القاعدة المرجعية لتشكيل المعرفة، هذه الأخيرة تدخل كعنصر جوهري في الكفاءة.

–وأما من وجهة نظر استراتيجية فيمكن تعريف الكفاءات بأنها "مجموعة من المعارف العلمية التي تضمن تميزا تنافسيا في السوق والكفاءات الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمؤسسة."
وبالتالي فالمؤسسة التي تتوفر على كفاءات يعني أن لها ميزة تنافسية تمثل احدى نقاط القوة ويمكن تعريف الكفاءة حسب الزاوية التي ينظر اليها:

- **فالكفاءة من وجهة نظر العمال**: "هي القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارف حيز التنفيذ"–كما تعرف الكفاءة على أنها " القدرة على انجاز مجموعة من المهام المحددة والواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط"[1].

[1] الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2005.

كما يمكن تعريفها على أنها: "الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية وذلك بإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل".

وعليه فالمؤسسات التي لا تستطيع خلق درجات الرضا الوظيفي لدى أفرادها ضمن الإطار المعنوي، وتسعى إلى استثمار طاقاتها المادية فقط، فان هذا يؤدي الى تعطيل طاقات المؤسسة وخفض كفاءاتها في استثمار الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بشكل أمثل[1].

-كما يمكن القول ان الكفاءة تعني بالنسبة للفرد أو العامل أن يوفر له العمل المرضي والمناسب ويمنحه القدر الملائم من السلطة مع التحديد الواضح للاختصاصات وأن يشارك في حل مشاكله وخلق فرص الترقية أمامه وتوفير الأجر المناسب[2].

- **أما الكفاءة من وجهة نظر الادارة:**

-"فهي النظام القادر على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام".

بمعنى أنها القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة، ومن ثمة فهي تعتمد على مفهوم المدخلات والمخرجات فالنظام الكفء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة"[3].

-كما يعرف" C.Savret" و "D.Thierry" ادارة الكفاءات على أنها تعميم، تنفيذ ومتابعة خطط عمل متجانسة بهدف تقليص الفروق بين الاحتياجات وموارد المؤسسة[4].

- **أما مفهوم الكفاءة بالنسبة للمالكين:**

فهي تعني معيار الرشد في استخدام الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية المتاحة، حيث أن المؤسسة الهادفة للنمو والتطور لا بد أن تؤمن امكانية استمرار التدفق البشري والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فعال ومستمر

---

[1] خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، بدون طبعة، دار المسيرة، عمان، 2000، ص 331.

[2] عبد الغفار حنفي، **أساسيات ادارة المنظمات الأعمال**، بدون طبعة، الدار الجامعية الاسكندرية، 2006، ص224.

[3] ثابت عبد الرحمان ادريس، **كفاءة وجود الخدمة اللوجستية**، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص145.

[4] الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، مرجع سبق ذكره.

خاصة أن واقع البيئة يتسم بمحدودية الموارد المتاحة، مما جعل مالكي المؤسسة يعانون باستمرار من صعوبة الحصول على الموارد المذكورة بالكميات والنوعيات اللازمة لأداء انشطتها، لذلك لا بد ان يقوم مالكي المؤسسة بالاعتماد على الأسلوب الراشد في التوجيه نحو تحقيق الامثلية في استخدام الموارد المتوفرة، وكذلك محاولين التوفيق بين الأهداف، مع عدم كفاية الموارد المتوفرة بجعل مالكي المؤسسة يعانون من اخفاقات حادة في مجمل أنشطتهم.

وقد أكد **كارل** و**يانوزاس** على أن مالكي المؤسسة تصبح لديهم كفاءة عالية حينما يقومون باستثمار مواردهم المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر موارد.

بمعنى أن المالك الكفء هو الذي يستثمر في الميادين التي تولد أعلى الموردات الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة[1].

ويمكن تعريف **الكفاءة** ب: تعرف الكفاءة بمدى قدرة الشخص على اظهار المعارف والمهارات لتقديم خدمة او منتج معين، وذلك حسب المعايير المطلوبة أي انها القدرة على نقل المعارف والمهارات من سياق معين الى سياق اخر وبكلمات أسهل، فمنها المعارف والسلوكيات والمهارات المطلوبة لأي عمل معين حسب معايير تلك الصناعة.[2]

وأيضا يمكن تعريفها: تتجسد "الكفاءة" من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها، وتتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات ومن خلال حرص المؤسسة على تحقيق اقصى استخدام لمواردها البشرية فان هذا يساهم الى جانب المدخلات الأخرى في تحقيق الكفاءة المنشودة.[3]

المفهوم الشامل:

تعرف الكفاءات على انها قيام الفرد بإظهار معارفه وقدراته لتقديم خدمة او منتج وهذا الأخير يكون في شكل مخرجات ويمكن قياسه بواسطة مؤشرات عديدة كمعدلات الأداء او الإنتاجية او من خلال نسب الغياب،

[1] خليل محمد شماع، خيضر كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 330.

[2] خيضر كاظم حمود، روان منير الشيخ، **إدارة المواهب والكفاءات البشرية**، الطبعة الأولى، زمزم للنشر والتوزيع، 2013، ص79.

[3] زياد سليم رمضان، **اساسيات في الإدارة المالية**، بدون طبعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص96.

الحوادث والاصابات، والفصل من العمل، ومعدلات دوران العمل. اما كفاءة المنظمة فيمكن قياسها من خلال العائد على الاستثمار او من خلال تحديد نصيبها من السوق او مستوى جدوى الخدمة المقدمة للمستهلكين.

ثانيا: خصائص الكفاءات.

ويمكن ايجازها فيما يلي[1]:

- ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين فالشخص يكون كفء إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف.
- هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة.
- هي مكتسبة فالفرد لا يولد كفء لأداة نشاط معين وانما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.
- تتقادم الكفاءة عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد فاذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءتهم ومهارتهم فان هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل.
- الكفاءات لا تكون مفيدة للمؤسسة الا إذا كانت مدركة، إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره ومن ثمة الاستفادة منه.
- الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل الى أخرى، وهو ما لا يمكن الا عبر مستويين من الكفاءات، وهما مستوى الابداع ومستوى الاسقاط فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديد فهو مطالب بالإبداع أما إذا كانت متشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات اسقاط باللجوء للقياس مع العلم أنه يوجد مستوى اخر هو التقليد أين يكتفي العامل بالنقل فقط[2].

---

[1] بوسعد زكية، **أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008، ص 35.

[2] اسماعيل حجازي، **مصفوفة الاستشارات ببوسكن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي لتقييم الكفاءات**، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومة، جامعة ورقلة،2005، ص 102.

المطلب الثاني: أهمية الكفاءات.

الكفاءات لها أهمية كبيرة داخل المؤسسة وعلى جميع المستويات وهي كالتالي[1]:

أولا: أهمية الكفاءات على المستوى الفردي.

يعتبر عنصر الكفاءة بمثابة الورقة الرابحة للفرد، ففي ضل التحديات الجديدة التي يفرضها العالم الجديد الذي يتميز بالصعوبة وعدم التأكد وبيئة العمل المشاركة التغير اصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد للأسباب التالية:

1. زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل، بالتسريح نظرا المتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.
2. في حال امتلاك الفرد كفاءة معينة على نحو جيد فإن ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه.
3. وبالرغم من أهمية المعرفة والشهادات المحصلة أمام تضخم عن طريق الدراسات الجامعية فإنها لا توحي بأنها تحقق ميزة تنافسية فإن هذا السبب له شقيق الأول من حظوظ الأفراد في الحصول على عمل والثاني يحفز الأفراد أكثر نحو تنمية واستغلال كفاءات للحصول على المكانة المطلوبة.
4. وفي داخل المؤسسة فإن الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل وهذا الأخير لا يأتي إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبيرة.

ثانيا: أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي.

تلعب الكفاءة على المستوى الجماعي دورا هاما خاصة بما يتعلق بفعالية التسيير للمؤسسة والسير الحسن لنشاطاتها، كما يمكن أن تكون للكفاءة أهمية فيها على هذا المستوى.

[1] مفتاح صالح، **ادارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، المهارات**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص 10.

1. تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو للمدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعاضد الكفيل يتجنب جميع هذه الصراعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.
2. كما هو معلوم فإن الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على اساس التعاون والتعاضد بين الأفراد وهي تضمن بذلك اقامة الاعتمادية علاقة التأثير المتبادل بين الكفاءات المتكاملة التي تنتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.
3. تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات اذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل في الشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية.
4. أمام تعقد الأوضاع و الحالات المهنية و إدارتها، كان و لا بد من ضبط سيرها و حركتها و ذلك بضمان الجودة، الأمن ، الإنتاجية، البيئة... و أمام الكم الهائل المتدفق من المعلومات و البيانات على المؤسسة من داخلها و خارجها أصبح من الضروري وضع حل للتمكن من فرز و تحليل و صياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المؤسسة، و ذلك لن يأتي إلا بالعمل الجماعي للفرق حيث بدأت المؤسسات بتخصيص عمال خاصين بإدارة هذه المعلومات و صياغتها، و لخدمة هذه العملية لا بد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءة خاصة و بكل أنواعها نظرا للجور التي تقوم به في اختصار و تخفيض التكاليف و ضمان نجاعة العمل و السير الحسن لظروف العمل.
5. نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات حيث أصبحت بعض هذه المؤسسات تعتمد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية حيث كل من يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.

ثالثا: أهمية الكفاءات على مستوى ادارة الموارد البشرية.

تتلخص هذه الأهمية في النقاط التالية[1]:

-تطور الاتجاهات الجديدة في ادارة الموارد البشرية نحو الاهتمام بعنصرين هامين.

-الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد الى التركيز على كفاءة الفريق.

-تغيير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص الى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف.

-تغير أنماط التوظيف وادارة الأفراد من مجرد عمال دائمين الى أفراد ذوي كفاءات قد يكونوا دائمين أو موسميين أو حتى متعاقدين أو شركاء... إلخ

-احتلت الكفاءة مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت ترتكز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، حيث فرضت التحديات العالمية والسوقية على هذه الإدارة ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل أفراد.

-تعتمد إدارة الموارد البشرية في كثير من الأحيان في تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، اعداد تقارير الترقية، المسار المهني...إلخ، كل أعمالها أصبحت قائمة على التكنولوجيا الجديدة حتى التوظيف أصبح يتم عبر الأنترنت مما فرض على إدارة الموارد البشرية اعطاء أهمية كبرى للكفاءات بعرض ذلك الاحتياج الدائم والمتزايد للعمل.

-في سبيل مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج ادارة الأفراد إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية كما ذكرنا سابقا في جميع مراحلها ولن يأتي ذلك إلى بنشر وتعميق استخدام تقنيات المعلومات في مختلف الوظائف عن استحداث وتطوير منظم للتعليم والتدريس يتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص والتزويد اللازم والمتجددة بالمعلومات والكفاءات.

[1] Loic CADIN-Francis Gyerin Frédérique pigyere , **Gestion de ressources humaines-pratique et éléments de théorie**, 2eme édition, Dunod ,Paris 2002.

رابعا: أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة

تحتل كفاءات الأفراد عنصرا هاما في الاعتبارات التي تصنفها المؤسسة والتي تسمح له بتحقيق مستوى أعلى من النجاعة في الأداء الكلي من خلال كفاءات أفرادها فهذه الأخيرة تحتل حيزا هاما[1]:

-في مجال وضع الاستراتيجية أصبحت عملية تنمية الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، حيث أصبحت في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة.

-تشكل كفاءات الأفراد أحد أهم الموارد الأساسية والاستراتيجية للمؤسسة كما يراه، فمن بين الموارد التالية رأس المال المادي والبشري والتنظيمي.

-التفكير في الجديد المستمر للكفاءات خاصة كفاءات الأفراد حيث اعتبرت هذه الأخيرة بمثابة نقطة انطلاق لإحداث الفرق بينها وبين المنافسين.

-تعتبر كفاءة الأفراد بمثابة المنقذ الرئيسي للمؤسسة في حال مواجهتها للتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية، حيث أصبحت المؤسسة تعتمد على المعرفة عموما والكفاءة خصوصا وأعطتها حرية أكبر للعمل دون التدخل المباشر والاستفادة من مزايا الابتكار والابداع، والشيء الذي دفع المؤسسة بذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الاساسي في خلق قيمة يتمثل في الكفاءة.

-أصبح الاستثمار في الموارد الانسانية للمؤسسة بشرط أن يمس الاحتياجات الأساسية خاصة في مجال الكفاءات يدر بعوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة أرباح إنتاجية جيدة...إلخ، أو عوائد غير ملموسة، رضا العملاء، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء، لذا فإن المؤسسة تولي اهتماما بالغا للاستثمار في هذا السياق بينها وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة.

---

[1] عبد اللطيف بلغرسة، **من أجل استراتيجية تنموية للكفاءات البشرية في المؤسسات المعرفية، في ظل اقتصاد المعرفة**، دراسة تحليلية استشرافية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004 ص 125.

المطلب الثالث: أنواع الكفاءات:

تصنف الكفاءات إلى[1]:

1. **الكفاءات الفردية والجماعية:** مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي فإن المناصب التي يشغلونها تنطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تحقق معها أهداف المؤسسة وفيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفيرها في الأفراد.

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة.

- القدرة على التعلم السريع والتحكم في التقنيات التكنولوجية.

-توظيف المواهب، التعامل الإيجابي مع المرؤوسين.

كما يمكن المؤسسة أن تتوفر على كفاءة فردية باعتماد معايير وأسس موضعية في عملية التوظيف بالإضافة إلى عملية التكوين التي تمنحها إياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها

بينما تعتبر الكفاءات الجماعية أحد مجالات اهتمام المتزايد للمؤسسات، فهي تنشأ من خلال تآزر وتعاون الكفاءات الفردية، ويتم ذلك من خلال عملية الاتصال بينهم وتبادل المعلومات والتعاون ومعالجة الصراعات.

2. **الكفاءات الاستراتيجية:** إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي تتطلب تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة لارتبط فقط بالموارد البشرية لأن كفاءة للفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية "المعرفة، المهارة، السلوك "في حين الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد وإنما على آليات التعاون ضمن علاقات التأثير المتبادل.
وبعبارة أخرى فإن الكفاءة الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها تكامل ما بين الكفاءات الفردية وآليات تنسيق معينة.

[1] فريدة لمصطفاوي، نسيمة مسيلي، **تسيير كفاءات الموارد البشرية وأدائها في الادارة العمومية**، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال عمومية، جامعة الدكتور يحي فارس المدية 2017، ص 14.

ويمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية من ثلاث أنواع فهي:

-الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني..... الخ)

-الموارد البشرية (القدرات، المهارات، المعرفة، .....الخ)

-الموارد التنظيمية (الهيكلة، الرقابة، .....الخ)

3. **الكفاءات التنظيمية:** ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغييرات التي تحدث على مستوى محيطها، وأن التحولات البيئة التنافسية ودرجة تعقدها وعدم استقرارها تفرض على المؤسسات الاقتصادية مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع وتطوير كفاءاتها الفردية أو الجماعية لأن المؤسسات التي تتصف بالمرونة في تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية.

المطلب الرابع: مؤشرات قياس الكفاءة.

قياس الكفاءة: لغرض قياس الكفاءة هناك العديد من المؤشرات والمعايير المستعملة في هذا الخصوص منها[1]:

-مؤشرات "المعايير" مباشرة:

تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المؤسسة من خلال مقارنة المخرجات " السلع والخدمات " بالمدخلات "الموارد المستخدمة " خلال مدة زمنية وتشمل ما يلي:

*المقاييس الكلية للكفاءة مثل (الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية).

*المقاييس الجزئية للكفاءة مثل (المبيعات المحققة قياس بعدد العاملين في قسم المبيعات).

*المقاييس النوعية للكفاءة مثل (الارتفاع بمستوى جودة المنتوج باستخدام الموارد ذاتها).

وقد تعجز مثل هذه المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الانشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

[1] خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص331-332.

-مؤشرات " معايير " غير مباشرة:

تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المؤسسات للأسباب الآتية:

*عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوب للكفاءة.

*عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة وكذلك صعوبة اجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة للمؤسسة.

لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس الكفاءة وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الافراد العاملين، والروح المعنوية وهذا اضافة إلى دراسة وتحليل امكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة.

-ويتضح لنا مما سبق أن الكفاءة العالية تعني الاستخدام الأمثل لموارد التنظيم "المدخلات" مع تعظيم المخرجات "السلع والخدمات"

-وتقاس الكفاءة عن طريق النسبة بين المخرجات والمدخلات.

أي **الكفاءة** =المخرجات/ المدخلات

-وعليه تقاس الكفاءة عموما بنسبة انتاج النظام "المخرجات" إلى الموارد " المدخلات" والمستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو الناتج وانطلاقا من ذلك فانه يمكن زيادة الكفاءة عن طريق أي بديل من البدائل التالية:

-زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات ثابتة

-زيادة كمية المخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات

-انخفاض كمية المدخلات مع بقاء كمية المخرجات ثابتة.

-انخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات.

المطلب الخامس: فاعلية استقطاب الكفاءات البشرية.

تعتمد فعالية الاستقطاب على قيام بمجموعة من العوامل التي تستعد على جذب وترغيب القوي العاملة وزيادة عدد الراغبين في العمل لديها وبالتالي زيادة بدائل الاختبار أمامها، ومن هذه العوامل:

- توفير تصميم تنظيمي حديث، حيث يتصف هذا التصميم بما يلي:

. مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات.

. حرية التعبير عن الرأي.

. ضمان استمرارية العمل للعاملين.

. محاولة تحديد واستخدام مداخل في إدارة العنصر البشري.

- النظرة الحقيقية المسبقة عن العمل: يعني إعطاء الفرد الذي يراد استقطابه فكرة واقعة عن طبيعة وماهية العمل في المؤسسة بوجه عام، والوظائف الشاغرة لديها بوجه خاص.
- توسيع مسارات الترقية: تستطيع المؤسسة تقوية جاذبيتها وقدراتها على زيادة عدد الأفراد المستقطبين والمحافظة على القوى العاملة التي تعمل لديها حاليا عن طريق توفير مسارات الترقية جديدة ومتعددة أمام العاملين لديه ولمن تقوم باستخدامه، هذا وقد ظهرت بعض الدراسات أن الأفراد المستقطبين من خلال إعلانات الصحف أقر أدائها من ناحية الجودة والاعتماد عليهم بدل الأفراد الذين بادروا واتصلوا بصفة شخصية مع المؤسسة. وأخيرا يمكن القول بأن كل مؤسسة لابد تحدد خطوات لتحديد المصدر الأمثل والأكثر فاعلية لاستقطاب الأفراد[1].

[1] http://www.prdiscussion.com/hr15155.html.

خلاصة الفصل:

وجدنا بأن عملية تعيين عاملين جدد تبدأ عندما يحصل طلب دائم على جهد بشري إضافي يولد الحاجة إلى لاستقطاب مرشحين بتم اختيار الموظفين الجدد من بينهم. ويعتبر وظيفة الاستقطاب مهمة لأنها توفر الأساس لعملية الاختيار ثم التعيين، فإذا لم يتم استقطاب مرشحين مؤهلين وكافيين، لن يمكن للمؤسسة أن تختار من يناسبها فعلا.

ووجدنا بأن وظيفة الاستقطاب تتطلب تحديد مصدر تلبية الحاجة للعاملين الجدد وهل يكونوا من داخل المؤسسة أو من خارجها. فالاختيار من الداخل يعني النقل أو الترقية أو فتح باب المنافسة إلى مجموع العاملين لاختيار الاكثر كفاءة من بينهم، وهذا الاختيار يتطلب سياسات واضحة لمعاملة العاملين كما لو كانوا سوق العمل الأول للوظائف الشاغرة كما تحتاج سياسة واضحة حول الترقية، وفيما إذا تكون من الداخل أو الخارج.

أما بالنسبة للاستقطاب من خارج المؤسسة فهذا يتطلب أن تحدد المؤسسة الفئة التي توجه إليها، وهل تسعى لاستقطاب مرشحين من بين العاطلين عن العمل. أو من بين من يعملون في المؤسسة منافسة أو تتوجه إلى طلبة يقتربون من مرحلة التخرج فتتعاقد معهم للمباشرة للعمل فيها حال تخرجهم.

ومتى ما قررت إدارة الموارد البشرية الفئة التي تتوجه إليها، عليها أن تقرر أسلوب الاتصال بهم، وهنا يمكنها أن تختار من بين عدد من الوسائل الاتصال كالإعلان، أو الاستعانة بمكاتب التوظيف أو بمتخصصين في الاستقطاب أو بالعودة إلى طلبات مقدمة لها .... الخ كما يمكنها الاستفادة من الوسائل الجديدة التي بدأت تتوفر يوميا.

عند القيام بكل هذا يسهل على إدارة الموارد البشرية الحصول على الكفاءات البشرية اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة حيث تسعى إدارة الموارد البشرية المحافظة على هذه الكفاءات وخلق روح الانتماء إليها بتوفير احتياجات هذه الكفاءات والاهتمام بها والاستفادة منها في تطوير المجتمع وإلا سيكون البديل هو هجرة هذه الكفاءات إلى الخارج.

الفصل الثاني:

❖ تحسين أداء المؤسسة

تمهيد:

يعتبر موضوع الأداء من المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت دراسة الأداء وتقييمه من اهم السياسات المستخدمة من قبل المؤسسات في يومنا هذا لكونها تدرس أداء العاملين دراسة كاملة وشاملة بالإضافة الى تقديم معلومات تفيد المؤسسة في اتخاذ الإجراءات والحلول بشأن المشاكل والصعوبات التي تعترضها فمجال تقييم الأداء وقياسه وتحسينه يعتبر احد الركائز الحاكمة والمؤثرة على مجالات التطوير والتنمية لمختلف المؤسسات، فتطوير استمرارية الفرد وتنمية قدراته لن يأتي الى من خلال متابعة أدائه الفعلي والتأكد من استمراره في تنفيذ اعماله وواجباته ومهامه المسندة اليه، فوظيفة تقييم الأداء تعتبر من اهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية او على الرغم من هذه الأهمية الا انها اقل الوظائف جاذبية لجميع الإدارات فعن طريق قياس وتقييم أداء العاملين تتمكن المؤسسة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تقدمها، بالإضافة الى التعرف من خلالها على نقاط القوة والضعف لدى الفرد العامل وخاصة عند الإعلان عن نتائج التقييم التي لا يرغب في بعض الأحيان العاملين سماع الانتقادات الموجهة لهم بشان اداءهم و من خلال هذه النتائج يتمكن الفرد من تطوير وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط ضعفه. فتقييم الأداء ضروري للموارد البشرية على اختلاف مستوياتها داخل المؤسسة، يجب ان يكون بصفة مستمرة وبشكل منتظم وان يحظى بالاهتمام الكبير والعناية الواجبة باعتباره المدخل الرئيسي الذي يؤثر ويحكم على أداء المؤسسة. فقد اولت بعض المؤسسات اهتماما خاصا وخصصت الكثير من مواردها لدعم وتوجيه عملية تقييم أداء عامليها، فبقاء هذه المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية والإقليمية الكبيرة مرهون بهذا العنصر البشري، ولكن لا يكفي لبقاء واستمرار هذه المؤسسات لجلب عمال اكفاء فقط بل يجب الاهتمام بهم من اجل تحسين مستوى أداء المؤسسة.

وتأسيسا لما سبق قمنا بتقسيم هذا الفصل الى أربعة مباحث كالاتي:

المبحث الأول: ماهية الأداء

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

المبحث الثالث: ماهية قياس الأداء

المبحث الرابع: ماهية تحسين الأداء

المبحث الأول: ماهية الأداء.

يعد الأداء مفهوما بالنسبة لكل المؤسسة فهو يعبر عن نظرة شمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلا عن كونه البعد أكبر أهمية لمختلف المؤسسات فهو ضمان حول وجود المؤسسة من عدمه فالجميع يبحث عن الارتقاء بإدارة مؤسساتهم من خلال عدة مراحل. ولن يتحقق ذلك الا بمتابعة أداء المؤسسات فهو النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط.

المطلب الأول: مفهوم الأداء.

يتميز الاداء بمفهوم واسع وهام لأية مؤسسة، حيث يتطلب انجاز فردي وكلي فهو يتركز على درجة عالية من الكفاءة والفعالية، وهذا يستلزم ضرورة وجود تنظيم قادر وتخطيط سليم، ومتابعة حقيقية وتقييم وقياس مستمر لجميع الأنشطة وهذا ما يؤكد ارتباطه بالكفاءة والفعالية.

- **الأداء** يشير على درجة إتمام المهمة المكونة لوظيفة الفرد، فهو يمس الكيفية التي يحقق او يشبع الفرد متطلباته الوظيفية، فالأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد ومنه نستنتج ان الأداء يعبر عن انجاز المهام الموكلة لفرد.[1]
- ويعرف على انه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور او المهام، والذي بالتالي يشير الى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة لوظيفة الفرد.[2]
- ويعرف الاداء بانه "انجاز العمل او الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه".[3]
- وعرفه أيضا **بيترسون** واخرون "انه قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وفعالية وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميه". [4]

---

[1] راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، بدون طبعة، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص205.

[2] احمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية أدوات البحث التطبيقي**، بدون طبعة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص50.

[3] KHEMKHEM, **la dynamique du control de gestion**, brodas, Paris, 2ème ed, p310.

[4] وصفي الكساسبة، **تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات**، بدون طبعة، دار اليازوري للنشر، عمان، 2011، ص77.

التعريف الشامل:

وكتعريف شامل يمكن تعريف الأداء على انه إتمام المهام والواجبات الموكلة للفرد بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية مع إدراك الدور من اجل بلوغ التنظيم لأهدافه وذلك باستغلال مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية.

المطلب الثاني: خصائص الأداء وابعاده.

أولا: خصائص الأداء

للأداء عدة خصائص تميزه وهي كالاتي:[1]

- ✓ المحافظة على ثبات العمل والاستقرار من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تنهض بالمؤسسة، وتورث هذه الإجراءات من جيل الى اخر بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب او تغيير القيادات.
- ✓ الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرارات من قبل المختصين وخبراء الإدارة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس للمؤسسة بالإدارة والقرار النهائي.
- ✓ المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.
- ✓ استثمار جهود كافة الافراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، والمشاركة الجماعية في تحقيق الأهداف.
- ✓ اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوق للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقودها.
- ✓ التركيز على العنصر البشري، وتنميته وتأهيله وتكوينه وتدريبه باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة وتعتمدها المؤسسة في التوظيف.
- ✓ تعزيز ولاء العاملين وانتماءهم للمؤسسة وانظمتها باعتبار ان المؤسسة للجميع.

[1] العدلوني محمد والسويداني طارق، **أصول التنظيم والأساليب**، بدون طبعة، دار السيرة للنشر والتوزيع، 2000، ص23-24.

ثانيا: ابعاد الأداء.

ان للأداء ثلاثة ابعاد أساسية والتي تعبر عن الابعاد الجزئية التي يمكن ان يقاس عليها أداء الافراد وهي:[1]

- **كمية الجهد المبذول**: يعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية او العملية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقياس الذي يقيس سرعة الأداء او الكمية، خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
- **الجهد المبذول**: يعني مستوى بعض الأنواع للأعمال قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء او الكمية قدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت معيار النوعي للجهد منج المقاييس التي تقيس درجة الابداع والابتكار في الأداء.
- **نمط الأداء**: يقصد به أسلوب او الطريقة التي يبذل فيها العمل أي طريقة التي تؤدي بها أنشطة معينة او مزيج هذه الحركات او الانشطة إذا كان جسمانيا بالدرجة الأولى كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها الى حل او قرار لمشكلة معينة او أسلوب الذي يتبع في اجراء بحث او دراسة.

المطلب الثالث: مكونات الأداء ومحدداته.

أولا: مكونات الأداء.

يتكون مصطلح الأداء محل دراستنا الا وهو الأداء من عنصرين اساسين وهما عنصر الكفاءة والفعالية حيث سنحاول توضيح كل عنصر على حدا وذلك لأهميتها حيث ان المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بينهما في الأخير، سنعرض هذان العنصران على النحو التالي:

1. الفعالية:

ينظر الكثير من الباحثين والمختصين في علم التسيير الى مصطلح الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة وتجدر الإشارة من جهة أخرى الى انه توجد اسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا

[1] محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، بدون طبعة، الدار الجامعية الجديدة ،2003، ص219.

المصطلح فقد اعتبر المفكرون الكلاسيكيون الفعالية بمثابة الأرباح المحققة ومن ثم حسب نظرتهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.[1]

سنتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية:

- حسب Vicent Plauchet الفاعلية على انها: "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول الى النتائج المرتقبة".[2]
- وقد عرف Walker and Ruibert الفعالية على انها: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة".

حين يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية الى المخرجات المتوقعة او المخططة، وعليه فان:

الفعالية= (قيمة المخرجات الفعلية/ قيمة المخرجات المتوقعة) *100.

اذ نستنتج مما سبق ان مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول انه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من اهداف) أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة) كلما كانت المؤسسة أكثر فاعلية، والعكس صحيح.

قياس الفعالية: تقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما | :

- الطريقة الاولى: تعتمد في القياس على عنصرين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة ومن ثم الفعالية:

الفعالية= Rp /Rm

Rm= النتائج المحققة.

Rp= النتائج المتوقعة.

[1] الشيخ النداوي، **تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث عدد07، 2009-2010، جامعة ورقلة، ص219-222.

[2] الشيخ النداوي، **"نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءات لمؤسسات الاسمنت في الجزائر"**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص4.

- الطريقة الثانية: تتبنى هذه الطريقة في القياس كامل الإمكانات المستخدمة والإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة ومن ثم الفعالية:

الفعالية= Mp/ Mm

Mm=الإمكانات المستخدمة.

Mp= الإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.[1]

2. **الكفاءة:** يتميز مصطلح الكفاءة شانه شان اغلب مصطلحات العلوم الانسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتب والباحثين حول تعريفه ومن ثم فلا غرابة ان وقعنا على حالة التقاطع بين هذه المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل: الإنتاجية، المردودية، الأمثلية ...الخ.

وعليه نقتصر هنا على تناول وتحليل بعض الاسهامات في مجال تعريف الكفاءة بما يفي بالغرض من الدراسة، وهي:

- تعريف الكفاءة حسب Wilher: "هي قدرة مردودية المؤسسة" بمعنى ان الكفاءة هي مقياس المردودية في المؤسسة، أي تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات، وهو يقترب من معنى الإنتاجية.[2]
- وحسب Vicent Plauchet: "الكفاءة هي قدرة على القيام بالأعمال المطلوبة بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة".[3]
- نستنتج من هذا التعريف ان الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف (أي استعمال مدخلات اقل)، كما يعرف على انها: "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر".[4]

---

[1] محفوظ جودة واخرون، **منظمة الاعمال**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص71.

[2] حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة**، الطبعة الاولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص41.

[3] النداوي الشيخ، **نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءات لمؤسسات الاسمنت في الجزائر**، مرجع سبق ذكره، ص6.

[4] يرقي حسين، "**استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية**"، دراسة حالة سوناطراك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص194.

- أي تعرف الكفاءة على انها: "كيفية استعمال الموارد بطريقة أحسن في انتاج ما".[1]

إذا نستنتج مما سبق من التعاريف لهذا المصطلح ان الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة كما ان جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم وتدنية التكاليف، بمعنى اخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يتمثل يحتوي أحد طرفيها على بلوغ نتائج بتكاليف محدودة، بينما يحتوي الطرف الاخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج لأقل تكلفة.

قياس الكفاءة: تقاس الكفاءة عادة كما يلي:

الكفاءة= المخرجات/ المدخلات.

$$Mr / Rm =$$

Rm= النتائج المحققة (الأهداف المحققة).

Mr= الموارد المستخدمة (الوسائل المستخدمة).

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها كما يمكن ان تقاس الكفاءة وفقا لما يلي:

الكفاءة= Mp/Rp

Rp= النتائج المتنبئ بها.

Mp= الموارد المتنبئ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبئ لها.[2]

ثانيا: محددات الأداء.

ان الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو زيادة انتاجها وتطويرها، وهذا لا يتحقق الا بالأداء الأفضل والامثل للمستخدمين فهناك من يرى ان الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الافراد التي يبدا بالقدرات وإدراك الدور والمهام فالأداء هو نتاجا لعلاقة المتداخلة بين كل من:

[1] محمد محمود يوسف، **البعد الاستراتيجي للتقييم المتوازن الأداء**، بدون طبعة، الطبعة العربية للتنمية الإدارية، مصر،2005، ص126.

[2] بلمصطفاوي فريدة، نسيمة مسيلي، **تسيير الكفاءات للموارد البشرية وادائها في الإدارة العمومية**، مرجع سبق ذكره، ص61.

- **الجهد:** هو كمية الطاقة والجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة عن دوافع تؤثر في المستخدم ليبذل جهدا محددا، فالدافعية هي القوة التي تحرك وتثير المستخدم كي يؤدي العمل

أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرته واستمراره في الأداء.[1]

اذ يشير الى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته. [2]

- **القدرات:** وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيها البيئة والزمن دورا في تكوينها وصقلها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب اما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم واللياقة والقدرات الحركية وحدة البصر.
- **الادراك:** هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل او تغيير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير.[3]
- **الوظيفة:** كل ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحتويها الوظيفة من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبعا لقدرات وامكانياتها العلمية والجسمية، بالإضافة الى ما يتوفر في الوظيفة من أدوات ومعدات وطرق وأساليب يستخدمها في عملياتها الإنتاجية.
- **البيئة التنظيمية الداخلية:** وهي كل ما يتوفر في المؤسسة من تنظيمات تسهل العملية الإنتاجية في المؤسسة من آلات وطرق التنظيم الإداري من طرف القيادة ونظم التحفيز والردع وأيضا نظم الاتصال الداخلي.
- **المحيط الخارجي:** المحيط الخارجي للمؤسسة له تأثير على أداء العامل في المؤسسة مثل الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى، وأيضا مكانة المؤسسة وسمعتها وقدراتها على المنافسة ومواجهة التحديات، كل هذه العناصر تؤثر على أداء العامل.[4]

---

[1] احمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، بدون طبعة، دار النهضة، بيروت، 1979، ص66.

[2] بخة هدار، **دور معايير الصحة والسلامة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة**، دراسة حالة ليند غاز ورقلة، ماستر، جامعة ورقلة، 2011-2012، ص26.

[3] احمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص66.

[4] Dinitri weiss**, ressources humaines**, deuxièmes édition, édition d'organisation, Paris, 2003, p78.

المطلب الرابع: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

أولا: أنواع الأداء.

كون ان الأداء هو مفهوم متعدد الابعاد، ونتيجة لعدم وجود اتفاق حول الأداء وتعدد طرق قياسه وتقييمه سيما منها الادوات الحديثة كجدول القيادة والبطاقة المتوازنة، تعددت تصنيفات أنواع الأداء وهذا ما طرح ضرورة اختبار معايير لتحديد مختلف الانواع، ويمكن ابراز هذه المعايير في:

1. **حسب معيار الشمولية:** يندرج ضمنه الأداء الكلي او الشامل، فوصفه David بمفهوم شمولي بانه "نتاج الانشطة التي تتوقع ان تقابل الأهداف الموضوعة"[1].

فالأداء هو دالة لكافة أنشطة المؤسسة، وهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها وتحدد مستواه بالعديد من العوامل المؤثرة فيه ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ومن منظور نظرية النظم فان مساهمة جميع الأنشطة والوظائف والموارد والعمليات في الوصول الى مستويات الأداء لا يمكن نسب إنجازها الى أي عامل او عنصر لوحده من دون مساهمة وتفاعل جميع العناصر والعوامل. ففي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالبقاء والاستراتيجية، النمو والتوازن...الخ.

اما الأداء الجزئي وفق للمقاربة النظمية التي جاءت كرد فعل للمقاربة التحليلية هذه الأخيرة التي تعتمد على فصل المكونات عن بغضها البعض في التأثير والتحليل اعتبرت ان كل ظاهرة بمثابة نظام.

حيث ان النظام حسب Mèlèse"هو مجموعة من العناصر المتداخلة ومتبادلة التأثير والموجهة نحو تحقيق الأهداف".[2]

2. **حسب معيار الطبيعة:** ينطوي ضمن هذا المعيار التصنيفات الاتية: [3]

---

[1] وائل محمد صبحي وطاهر محسن منصور الغالبي، **اساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، الطبعة الأولى، دار وائل النشر، عمان، 2009، ص39.

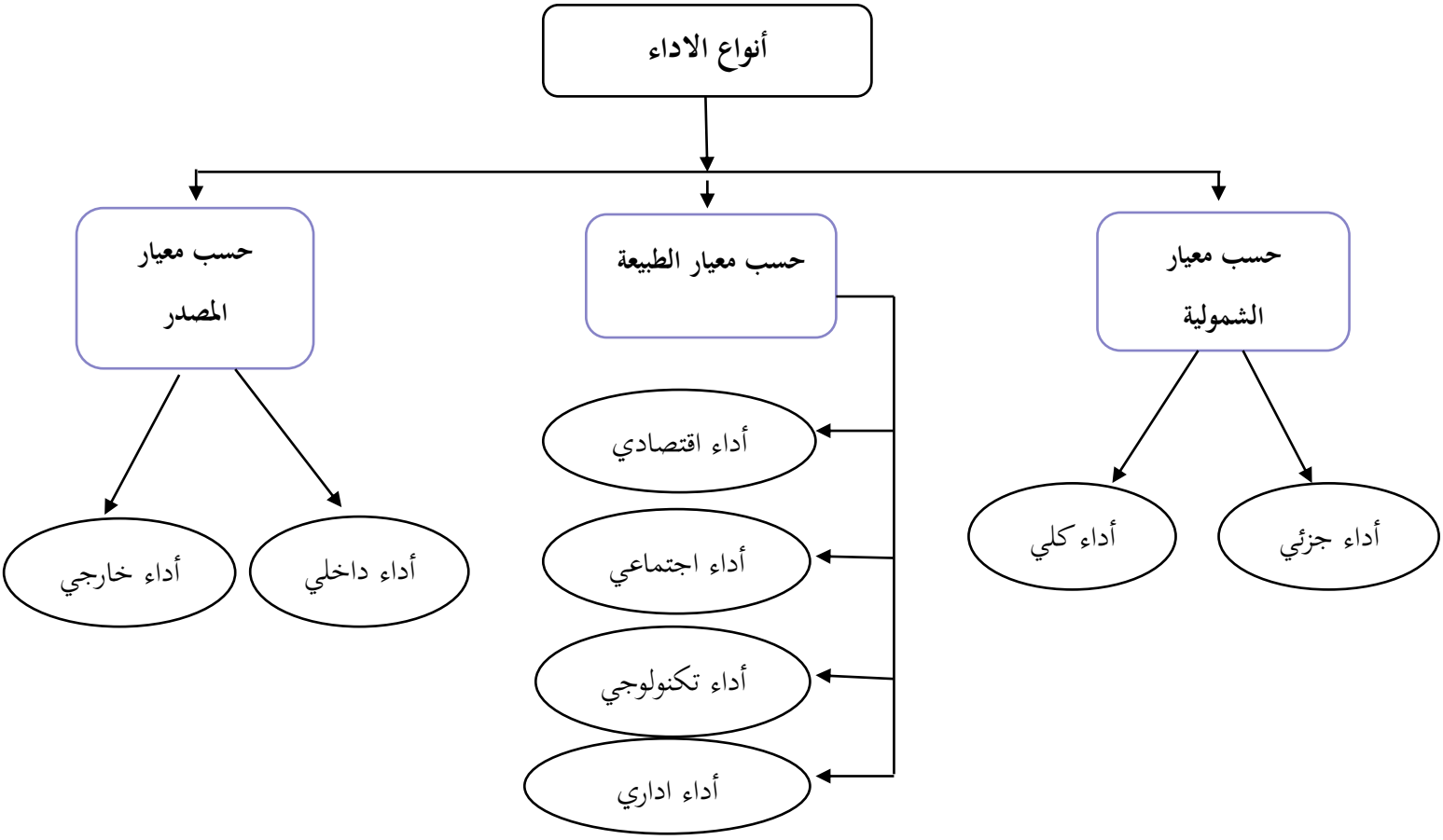
[2] Paxal Laurent et Françoise Bouard, **économiques d'entreprise**, tomo1, les édition d'organisation, Paris, 1997, pp(31-32).

[3] عادل بومجان، **تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، رسالة دكتوراه في العلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص51-52.

- **الأداء الاقتصادي:** ما تجدر الإشارة اليه وفق هذا التصنيف، اننا نجد صعوبة في فصل عوامل المؤثرة في كل نوع بالنسبة لهذا التصنيف، وهذا لطبيعة التداخل فيها بينها ويتم قياس الأداء الاقتصادي باستخدام الربحية او المردودية بأنواعها المختلفة ومن اهم الأدوات المستخدمة هي التحليل المالي هذا على الرغم من ان التشخيص الاقتصادي لابد ان يتماشى جنبا الى جنب مع التشخيص المالي للوصول الى نتائج هامة حول الأداء الاقتصادي.
- **الأداء الاجتماعي:** يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، ويتميز هذا النوع بصعوبة إيجاد المقاييس الكمية لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بها وبين الجهات التي تتأثر به.
- **الأداء التكنولوجي:** تعد التكنولوجيا من بين مصادر الأفضلية التنافسية والتميز في الأداء، لذا فان الأداء التكنولوجي يرتبط بحد كبير بامتلاكها ومدى تطورها وتحسينها مع المستجدات، لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في استراتيجية المؤسسة.
- **الأداء الإداري:** يتعلق هذا الجانب بالخطط والسياسات والإجراءات التي تحددها المؤسسة، وتتم تحقيق ذلك من خلال حسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المسطرة.

3. **على حسب معيار المصدر:** يندرج ضمن هذا المعيار الأداء الخارجي من جهة ويتعلق أساسا بالمحيط الخارجي وما تفرزه من فرص يمكن استغلالها، او تهديدات والتي تعمل على تفاديها والتقليل من حدتها من خلال الاعتماد على مجموعة من الأدوات والنماذج الاستراتيجية، ومن جهة أخرى الأداء الداخلي الذي يرتبط بالمحيط الداخلي للمؤسسة، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، وتسهيل دراسته عادة ما يتم اعتماد المعيار الوظيفي للأداء في تحديده، على الرغم من التكامل والتعاضد بين مختلف أداءاته الجزئية والتي تعتبر في مجملها كمحصلة للأداء الشامل ككل.

الشكل رقم (2-1): يمثل أنواع الأداء في المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على ما سبق.

ثانيا: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة.

هناك مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المؤسسة والتي يتم عرضها كالاتي:

1. **العوامل الداخلية**: تنتج هذه العوامل من تفاعل مختلف عناصر المؤسسة التي تأثر على أدائها ويمكن للمسبر ان يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة اثارها الإيجابية او التقليل من اثارها السلبية ومن أبرز العوامل او المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة ما يلي:

- **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تربط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي: [1]

-نوع التكنولوجيا المتقدمة في الوظائف الفعلية او المستخدمة في معالجة المعلومات.

-نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

-تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات، الأدوات.

-التوافق بين عرض منتجات المؤسسة ورغبة طالعيها.

-التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.

-مستويات الأسعار.

-الموقع الجغرافي للمؤسسة.

- **العوامل البشرية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على وجه الخصوص ما يلي:

-هيكلة القوى العاملة.

-نظام الأجور والمكافآت.

-الجو السائد بين العمال والعلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين من جهة أخرى.

2. **العوامل الخارجية:** وهي العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة ومتعلقة عموما بالمحيط الخارجي كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية، التكنولوجية وعوامل سياسية وقانونية.

وبذلك يمكن القول ان الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية منها ما نستطيع التحكم فيه نسبيا ومنها ما نجد صعوبة في ذلك، لذا تعددت الطرق والأدوات المستخدمة في تقييم الأداء وقياسه.

[1] عبد المالك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 01-2001، ص94.

المطلب الخامس: مستويات الأداء ومعوقاته

أولا: مستويات الأداء

توجد مجموعة من مستويات الأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها، ولعل هذا الاختلاف يعود كما أشرنا لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناه باحثي هذا المجال: [1]

- **الأداء الاستثنائي:** يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد العقود المربحة وكذا الالتزام الواضح من قبل الافراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.
- **الأداء البارز:** يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.
- **الأداء الجيد:** يبين مدى تميز الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات او الخدمات وقاعدة العملاء مع امتلاك وضع مالي مستقر.
- **الأداء الجيد جدا:** يبين مدى صلابة الأداء واتضاح الرؤية المستقبلية الى جانب التمتع بالوضع المالي.
- **الأداء المعتدل:** يمثل سيرورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات او الخدمات وقاعدة العملاء مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- **الأداء الضعيف:** والذي يمثل دور المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف مع جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

[1] خالد محمد بن حمدان ووائل محمد ادريس، **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي**، بدون طبعة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص385-386.

ثانيا: معوقات الأداء.

هناك العديد من العوامل التي يتوفق عليها أداء العامل ومن أهمها:[1]

الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الاشراف، عدم الكفاية في التسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.

الا ان العوامل والتي يطلق عليها العوامل الخارجية ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وانتاجيته، ولكنها تتفاعل بشكل كبير مع العوامل الداخلية والتي يمكن ان ترتبط بشخصية العامل، ذكاء هو قدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، بالإضافة الى ظروف العمل الاجتماعية، ويجب النظر الى هذه العوامل للبيئة على انها مؤثرات على الجهد، القدرة والاتجاه، فعلى سبيل المثال:

أي عطل في أي الة او جهاز يمكن ان يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، كما ان السياسات الغير واضحة او نمط الاشراف السيء يمكن ان يتسبب في التوجيه الخاطئ للجهود ن إضافة الى ان النقص في التدريب يمكن ان يتسبب في استغلال سيء للقدرات الموجودة لدى الافراد، لذا فانه من أكبر واهم مسؤوليات الإدارة نجد:

-توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين.

-توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد.

[1] راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص216.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها الإدارة، وعليه تعتبر من العمليات الهامة على جميع مستويات المؤسسة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في اقسام وحدات الإنتاج ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة الأطراف التي من الممكن ان تستفيد من النتائج، كما يجب مواكبة تلك العملية حتى تتلاءم مع الظروف التي تفرزها التغيرات على مستوى محتوى العمل وأساليب أدائه.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

قبل التطرق لمفهوم تقييم الأداء سنقوم بتحديد مصطلح التقييم.

-عرف **موناهان** التقييم بانه اصدار حكم لغرض مان ويتضمن التقييم استخدام المعايير مدى وفاعلية الأشياء.[1]

أعطيت تعاريف عديدة لتقييم الأداء من قبل الاقتصاديين والباحثين وسوف نستعرض فيما يلي اهمها:

-يشير تقييم الأداء الى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي او السابق للفرد بمعايير الأداء الموضوعية وفقا لخطوات محددة.

-وأيضا يشير الى عملية قياس وتحديد مستوى أداء العاملين بالمؤسسة.[2]

-تقييم الأداء هو" العملية الرقابية التي تختص بالمقارنة الميدانية والفعلية بين الإنجاز الفعلي التي يتم اداؤه، وبين ما يجب ان ينجز وذلك بهدف التعرف والوقوف على مستوى وحجم نوعية الأداء الذي تم".[3]

-تقييم الأداء هو عملية استقرار دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها.[4]

---

[1] سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، دون سنة النشر، ص242.

[2] معين امين السيد، **إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العلمية الحالية**، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص301.

[3] أيوب محمد المزيني، **الإدارة التأسيسية علم وفن**، الطبعة الثالثة، مكتب الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2008، ص507.

[4] عبد المالك مزهودة، **المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8مارس2005، ص489.

وكتعريف شامل يمكن تعريف تقييم الأداء بانه" العملية التي تعني بالمقارنة بين ما تم إنجازه وما تم اداؤه، وذلك بالهدف الوقوف على نوعية الأداء داخل المؤسسة".

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء وأهدافه

أولا: أهمية تقييم الأداء

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، اذ ان التقييم من شانه ان يخلق الأجواء الادارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المؤسسة والتحقق من مدى التزام الافراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء.

وتتجلى الأهمية التي تنطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:[1]

-تطوير أداء العاملين: تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن نواحي القصور لدى العمال ويعتبر ذلك نقطة البدء لتطوير أداء العامل.

-وتتم عملية التطوير هذه باتباع اسلوبين:

- **أولهما:** تحسين العمل وتبسيط اجراءاته اذ يتبين ان خصائص العمال من تأهيل علمي وخبرة عملية وتدريب متخصص وصفات فسيولوجية ونفسية وسلوكية تتلاءم مع متطلبات العمل، الا ان مستوى الكفاءة في الأداء لا يرقى الى الحد المطلوب. ففي هذه الحالة قد يكون القصور راجع أساسا لظروف العمل وتبسيط اجراءاته وتوفير الإمكانيات المناسبة له.
- **ثانيهما:** هو تنمية قدرات العمال وتدريبهم، اذ يتبين ان ظروف العمل المناسبة متوفرة والامكانيات والإجراءات ملائمة لأداء العمل لكن نستوى الكفاءة في الأداء لم يصل بعد الى المعدلات المرضية، فان ذلك يشير الى وجود بعض جوانب القصور في الخبرات والمهارات والمعارف او سلوك الأداء لدى العامل، ففي مثل هذه الحالة تقوم إدارة المؤسسة بإرشاد او تدريب العامل ليتجاوز هذه النقائص ويحقق متطلبات وظيفته بتحسين مستوى أدائه مستقبلا.

[1] خيضر كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص152-154.

–وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت: نظرا لان التقييم العادل للأداء من شانه ان يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فان الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم.

–انجاز عمليات النقل والترقية: ان تقييم الأداء من شانه ان يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الافراد العاملين لديهم من حيث المهارات والقدرات والقابليات اذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض او النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن من خلال نتائجه ان تقوم الإدارة بنفل او ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع الوظيفة تنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الاداء.

–معرفة معوقات ومشاكل العمل: يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل او الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والاجراءات والتعليمات...الخ. المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أي ان التقييم يكشف مواطن القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن المؤسسة من تحسين او تطوير قدرات هؤلاء الافراد.

ثانيا: اهداف تقييم الأداء

ان القيام بعملية التقييم تهدف الى:

- ✓ يهدف تقييم الأداء الى الكشف عن العناصر الفعالة في المؤسسة لدعمها، وتحديد العناصر التي بها خلل لمعالجتها وذلك لدفع عجلة الأداء نحو الامام.
- ✓ التأكد من سير الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
- ✓ تحقيق أفضل عائد ودفع حركة التنمية من خلال التوسع وتطوير قدرات المؤسسة لتحسين أدائها.
- ✓ تشجيع المنافسة بين الأقسام لزيادة انتاجيتها.
- ✓ تنمية المنافسة بين الافراد وتشجيعهم على بذل جهد أكبر حتى يستفيد من فرص الترقية المتاحة امامهم.
- ✓ إمكانية قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.
- ✓ المحافظة على مستوى عالي من الكفاءة والإنتاجية.
- ✓ مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العملين تحت اشرافهم وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة والإنتاجية.

- ✓ تزويد الادارة بمعلومات مفصلة تلقى الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب.[1]
- ✓ يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة نحو الأفضل او نحو الأسوأ عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنيا للمؤسسة من مدة لأخرى ومكانيا بالنسبة للمؤسسات المتماثلة.
- ✓ يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات المختلفة وهذا بدوره يدفع لتحسين مستوى أدائه.[2]

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء ومراحله

أولا: طرق تقييم الأداء

هناك مجموعة من الطرق التي يتم من خلالها تقييم الأداء للأفراد، ومنه على الجهة المكلفة بالتقييم ان تختار الطريقة المناسبة من طبيعة الاعمال التي يقوم بها الافراد مع حجم المنظمة وطبيعة ونوعية نشاطها وغيرها من العوامل الأخرى.

وسنتناول أبرز الطرق وهي كما يلي:

1. **الطرق التقليدية:** تنطوي تحت ظل هذه الطريقة مجموعة من الطرق التي هي كما يلي:

- **طريقة الترتيب البسيط:** هذه الطريقة من أقدم وابسط الطرق حيث يقوم الرئيس السلمي المباشر بترتيب الافراد حسب قدراتهم لمقارنة كل فرد منهم بأقرانه حيث يقوم بترتيبهم ترتيبا تنازليا أي حسب الكفاءة ويأخذ في ذلك مجموعة من العوامل مثل: الانضباط، السلوك والتعاون...الخ.

وتكون هذه الطريقة ناجحة إذا كان عدد الافراد قليل ومن عيوبها ما يلي:

-عدد الافراد كبير.[3]

-غياب المعايير الدقيقة مما يؤدي الى امكانية التحيز.

[1] صالح الدين عبد الباقي وعلي عبد الهادي مسلم، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، جامعة الإسكندرية، 2007، ص240.

[2] محمد احمد البني، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص161.

[3] صالح عودة سعيد، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص286-287.

- **طريقة المقارنة المزدوجة:** في هذه الطريقة يتم مقارنة فرد بفرد اخر من نفس المصلحة داخل المنظمة أي يكون وفق ثنائيات من المقرنات يتحدد في كل مرة الاحسن منهما.

وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعريف على الترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم العام.

مثال: إذا كان هناك 4 افراد في مصلحة ما هم: ادريس، ميلود، محمد، نسيم.

فان المقارنة تكون كالاتي:

ادريس/ميلود ، ادريس/محمد ، ادرس /نسيم

ميلود/محمد ، ميلود/نسيم ، محمد/نسيم

وعند اجراء المقارنات يقوم المكلف بالتقييم بتحديد أفضل فرد في كل مقارنة ثنائية.

- **طريقة التوزيع الاجباري:** يتم تقييم الافراد حسب المنحنى الطبيعي والذي يقسم بدوره الى مجموعات (ممتازين، جيدين، مقبولين، متوسطين، ضعفاء).

ومن مميزات هذه الطريقة انها:

-تقيس عدد قليلا من الافراد.

-تصنع مبادئ محددة لعملية التقييم بدلا من اعتمادها على التقييم.

-تفترض ان المجموعات موزعة حسب هذه وهذا غير صحيح في كل الحالات.

- **طريقة القوائم السلوكية:** يتم في هذه الطريقة وضع مجموعة من الأسئلة في مواضيع متنوعة ويقوم الرئيس المباشر لكل فرد بالإجابة بنعم او لا امام كل مسؤول دون ان يعلم القيمة الممنوحة لكل مقياس، ثم يقوم المكلف بالتقييم بكتابة النتائج عن كل فرد وكذا مجموعة النقاط التي يتم جمعها عن كل سؤال ومن الامثلة التي يمكن ان تتضمنها قائمة الأسئلة ما يلي:

-هل يقدم الفرد أفكار جديدة.

-هل يواظب على الحضور.

-هل لديه معلومات كافية عن عمله.

-هل لديه اهتمام بعمله.

ومن عيوب هذه الطريقة:

تلزم المكلف بالتقييم بإعداد قوائم خاصة بكل فئة من الافراد فتصبح مكلفة وتتطلب وقتا كبيرا الاعداد لها، وتصعب الإحاطة بكل مكونات. [1]

2. **الطرق الحديثة**: ان الطرق التقليدية المذكورة سابقا كلها اعتمدت على الحكم الشخصي للقائم بالتقييم الى ان جاءت الطرق الحديثة التي اتجهت في البحث عن الطريقة الأفضل في تقييم أداء الفرد وفيما يلي يتم عرض اهم الطرق الحديثة: [2]

- **طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج**: تعتمد هذه الطريقة على مقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة كوسيلة للتخلص من الطرق التقليدية في تقييم الأداء ويقوم هذا الأسلوب على العناصر التالية:

-تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.

-اشتراك كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها.

-وضع خطة عمل.

-تحديد معايير قياس الأداء المناسبة.

وتتمتع هذه الطريقة بمجموعة من المزايا نذكر منها:

-توفر لكل مرؤوس مقياس خاصا ومحددا للأداء مبنيا على خصائص وظيفته وطبيعتها وأهدافها.

-تعطي الفرص لكل مرؤوس لكي يقيم نفسه عن طريق قياس النتائج التي يحققها.

-توضيح مسؤوليات وواجبات كل من الرئيس والمرؤوسين وتنظيم العمل والتنسيق بين الجهود.

ومن عيوبها نذكر:

-ان حرية المرؤوسين في تحديد الأهداف ليست مطلقة فيبقى دائما ذلك الخوف من الرئيس المباشر.

---

[1] صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص288

[2] محمد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، دار الجامعات للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 1993، ص311.

-ان هذه الطريقة تعتمد في التقييم على الأهداف الكمية وتهمل العناصر الوصفية التي يصعب قياسها.

-ان التركيز في هذه الطريقة على العوامل الممكنة اخضاعها للقياس الكمي قد تشجع على تغطية بعض أنواع التصور في الأداء او تحديد الأهداف عند مستوى منخفض لا يمثل الحقيقة.

- **طريقة الاختيار الاجباري:** تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل وكل مجموعة تحتوي على أربعة جمل ومنها اثنتان تمثلان الصفة المرغوبة، والاثنتان الباقيتان تمثلان الصفة غير المرغوبة، حيث يقوم المشرف في كل أربعة جمل باختيار جملتين فقط. واحدة تقيس الصفة المرغوبة، والأخرى غير المرغوبة في أداء المرؤوسين، والهدف من ذلك هو عدم معرفة المشرف للقيمة الممنوحة لهذه الجمل لكي لا ينحاز لأي فرد داخل المؤسسة اثناء عملية التقييم ومن ثم لا يستطيع ان يقيم المرؤوسين حسنا او سيئا حسب الشخص.[1]

مثل: لدينا أربعة جمل التالية:

***الصفات المرغوبة:**

-يقابل الفرد قرارات الإدارة بالانصياع والتطبيق الحرفي لها.

-ينجز الفرد الاعمال المطلوبة منه والاعمال الإضافية.

***الصفات غير المرغوبة:**

-لا يستطيع تحديد موقفه من المشاكل التي تصادفه.

-لا يعد قادرا على اتخاذ القرارات.

يقوم المشرف باختيار جملتين، الأولى الصفة المرغوبة والثانية صفة غير مرغوبة في أداء الفرد، وهو بذلك يختار العبارة التي تعبر عن الأداء الحقيقي للفرد.

*ومن عيوب هذه الطريقة:

-انها مكلفة ولا تسمح بمناقشة التقييم بين الرئيس والمرؤوسين.

-كما لا يعرف الرئيس أساس وقيم التقييم.

[1] زهير ثابت، **كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين**، بدون طبعة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001، ص125-126.

- **طريقة الاحداث الحرجة:** يقصد بالأحداث الحرجة ذلك السلوك الصادر عن الفرد في المنظمة والذي يعتبر مؤشرا على حسب وسوء أدائه وهنا لا يركز المشرف على الأداء وانما على سلوك الفرد وكيفية تصرفه لمواجهة ذلك الحدث.

ومن عيوب هذه الطريقة:[1]

-تؤدي الى قيام الرؤساء بالإشراف المباشر الدقيق على المرؤوسين بمظهر يؤدي الى احراج العامل.

- يعاب عليها أيضا طول مدة المراقبة فقد تدوم طول السنة.

-ضرورة المراقبة في كل وقت وحين مما يولد الملل للمشرف وبالتالي الابتعاد عن الهدف من التقييم.

-تسجيل المشرف لوقائع غير مهمة في تقييم أداء الفرد.

- **طريقة التقرير المكتوب:** يقوم الرئيس بإعداد تقرير مكتوب عن تقييمه لمرؤوسيه بناء على عناصر رئيسية مثل: جوانب الضعف قدراته القيادية، ثم يقوم الرئيس بالتعبير عن رايه في مرؤوسيه ويذكر فيها حكمه وانطباعه على أداء الافراد.

ومن عيوب هذه الطريقة:[2]

-طول الوقت المطلوب لها عند كثرة الافراد.

-تنفيذ في مقابلات التقييم حيث تركز على الصفات العامة والتقييم العام للمرؤوسين.

-إمكانية الحكم الشخصي للمشرف على المرؤوسين أي الانحياز لبعض الافراد.

ثانيا: مراحل تقييم الأداء

تمر عملية تقييم الأداء بخمسة مراحل وهي كالاتي:[3]

المرحلة الاولى: مرحلة جمع البيانات الإحصائية.

[1] محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص314.

[2] حامد احمد رمضان، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الرابعة، دار النهضة العربية، القاهرة، بدون سنة النشر، ص388.

[3] بوبكر محمد الحسن، **دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013 -2014، ص41-42.

وهي المرحلة اللازمة لعملية التقييم مثل القيمة المضافة، مستلزمات الإنتاج والأجور وعدد العاملين...الخ. الا ان هذه البيانات يجب ان لا تقتصر على فترة زمنية معينة بل يجب ام يؤخذ بعين الاعتبار السلاسل الزمنية للوقوف على طبيعة التطور الصناعي الكافي لأنشطة المؤسسة.

المرحلة الثانية: مرحلة تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية.

للوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها كحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية التقييم وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

المرحلة الثالثة: مرحلة اجراء عملية التقييم.

باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على انه يشمل عملية التقييم للنشاط العام للوحدة اي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيما يهدف التوصل الى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

المرحلة الرابعة: مرحلة اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم.

في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف وان الانحرافات التي حصلت في النشاط التي حصلت في النشاط قد حصلت جميعها، وان الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وان الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

المرحلة الخامسة: مرحلة تحديد مسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات.

والتي حدثت في الخطة الانتاجية وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة والبيانات لتي انتجت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطة القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

المطلب الرابع: الأسس العامة لتقييم الأداء

ترتكز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة التي يجب اخذها بعين الاعتبار والعمل على عدم اهمال أي أساس لان هذه الأسس مترابطة فيما بينها كل أساس يكمل الاخر، من خلال هذا المطلب سنتعرض الى هذه الأسس العامة والتي على النحو التالي:

1. تحديد اهداف المؤسسة:

ان لكل مؤسسة مجموعة من الأهداف تعمل على تحقيقها لذلك أولا تحديد هذه الأهداف ودراستها من اجل التعرف على مدى دقتها وواقعيتها ويتمثل التجديد الدقيق للأهداف في ترجمة الهدف الأساسي للمؤسسة وتحويله الى مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تعبر عن أوجه نشاط مختلفة الوحدات والاقسام التابعة لها من جهة أخرى.[1]

2. وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف:

وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات أنشطة المؤسسة بحيث تعكس هذه الخطط الخاصة بتحديد الموارد البشرية اللازمة وكيفية الحصول عليها من جهة، ثم أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق اقصى استفادة ممكنة منها ومن جهة أخرى يقصد بها وضع خطة او أكثر لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة لتحديد الطريق الى تنفيذ الأهداف المسطرة ضمن إطار زمني محدد[2].

3. تحديد مركز المسؤولية:

يقصد بمركز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء معين ولها سلطة في اتخاذ القرارات التي من شأنها جزء من نشاط المؤسسة وتحديد النتائج التي سوف نحصل عليها.

4. تحديد مؤشرات الأداء:

تعتبر خطوة تحديد المؤشرات التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية من أهم الجوانب في عملية التقييم، كما أنها صعوبات في الوقت نفسه، وترجع صعوبة هذه الخطوة الى التعدد الكبير في أنواع وطبيعة النتائج التي يسفر عنها التنفيذ الفعلي في نشاط المؤسسة وبالتالي تعدد المؤشرات المتاحة يصبح من الضروري انتقاء تلك التي تعبر أصدق تعبير عن مستوى الأداء بالنسبة لكل مركز من مراكز المسؤولية من جهة وبالنسبة للمؤسسة من جهة أخرى.[3]

---

[1] عمر وحامد، **تقييم أداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع اعمال قياس الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2009، ص125.

[2] مجيد الكرخي، **تقويم الأداء المؤسسي باستخدام النسب المالية**، بدون طبعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص58.

[3] عقيل جاسم عبد الله، **تقييم المشروعات**، بدون طبعة ،دار الحامد للنشر، عمان ،1990، ص196.

5. توافر جهاز للرقابة على التنفيذ:

تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز للرقابة يختص بمراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية، كما يستمد جهاز الرقابة أهمية من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة، اذ تعتمد نتائج التقييم على موضعيتها وصحتها على دقة وصحة البيانات المسجلة.[1]

المطلب الخامس: مجالات ومعايير تقييم الأداء

أولا: المجالات التي تستخدم فيها نتائج التقويم.

تتمثل اهم استخدامات نتائج التقويم بالآتي:[2]

-تحديد صلاحية الموظف الجديد:

لما كانت اساليب الاختيار المختلفة لا تتضمن الكشف عن درجة كفاءة الفرد العامل بدقة فان نتائج تقييم كفاءة الأداء تبرز أهميتها في مجال تحديد صلاحية الموظف الجديد، حيث انها تبين درجة كفاءة الفرد العامل من خلال صلاحية قيامه الفعلي بواجبات وظيفته مما يتسنى معه في نهاية مدة الاختيار تقرير ما إذا كان سيثبت في وظيفته او يتخذ معه أي اجراء اخر.

-الاسترشاد بها عند النقل والترقية:

فبعد تحديد درجة كفاءة الفرد العامل تجرى عملية الملائمة بينها وبين متطلبات الوظيفة وقد تكون ذلك بنقله الى وظيفة أخرى في نفس المستوى او مستوى أدنى، كما يكون ذلك بترقية الى وظيفته الحالية. وهذا ما تستخدمه أغلب المنظمات بعد اجراء عملية تقييم الأداء لكافة عامليها حيث يفترض ان تستند عليها في اتخاذ قرارات كهذه، فالفرد العامل الذي يمتاز بدرجة أداء عالية يكون هو المفضل والأولى بقرار النقل لمستوى أعلى او الترقية والترفيع.

[1] مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص38.

[2] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، مرجع سبق ذكره، ص210-213.

-تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية:

ان نتيجة التقييم تحدد موقف الفرد بما فيه من نقاط قوة وضعف فتستطيع الإدارة والعامل ان يعملا معا على رسم طريق التغلب على نقاط الضعف بالتدريب، كما يؤدي معرفة الفرد بنقاط قوته الى الاستزادة منها للمحافظة على مستواه او تحقيق مستوى أفضل.

وتحقيق نقاط الضعف لدى العامل هو البداية الصحيحة لتخطيط برامج التدريب، حيث تأتي على اسا من الحاجة الحقيقة لها ويتطلب ذلك ان تكون العناصر نقاط الضعف بصورة دقيقة.

-الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية:

يتم منح العامل علاوة على اجره العادي مقابل فائدة حققها أكثر من تلك التي تفرضها علية واجبات وظيفته العادية، ويؤدي هذا الأسلوب الى محافظة الممتازين على مستواهم ودفع من هم اقل مستوى الى بذل كل ما في جهدهم للوصول الى المستوى الأفضل الذي يحصلون فيه على المكافئة وبذلك توجد المنافسة بين العاملين.

ولسلامة الربط بين نتائج تقييم الكفاءة ومنح المكافآت التشجيعية يجب ان تكون تلك النتائج موضوعية ودقيقة بدرجة كبيرة حتى لا يحصل عليها الا من يستحقها فعلا وتكون حافزا حقيقيا للعاملين. وبالرغم من ان الرؤساء يميلون الى المغالاة في تقديرهم لكفاءة العاملين في حالة الربط بينها وبين المكافآت التشجيعية، فانه يمكن الحد من ذلك لتدريبهم على الأسس السليمة للتقييم، وبيان الأهمية الموضوعية فيه وما يترتب على الإهمال فيه من اضرار.

-فاعلية الرقابة والاشراف وتحسين مستوى المشرفين:

إذا كانت نتيجة التقييم تبين مستوى أداء العامل فإنها تعكس كذلك مقدرة الرئيس على الاشراف والتوجيه والحكم السليم إذا خضعت نتيجة تقييم الرئيس للمراجعة من مستوى اعلى مما سيدفعه الى العمل على تنمية مهاراته في شؤون القيادة ولا شك ان ذلك سينعكس على دقة نتائج التقييم فيوفر ثقة العاملين فيها ويطمئن الى الاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات.

-النهوض بمستوى أداء الوظيفة:

يتحقق ذلك نتيجة لإلمام الفرد العامل بالنظام الذي تقوم كفاءته وفقا له ويتضمن ذلك معرفته بالعناصر أساس التقويم والنتائج التي تطلب الإدارة منه تحقيقها. وتزداد أهمية ذلك بالنسبة للعاملين حديثي التعيين الذين يتصرفون الى القيام بأعمال معتقدين انها المطلوبة منهم بينما هي في الحقيقة ليست كذلك. هذا بالإضافة الى ان تلقي العامل تقريرا دوريا برأي رئيسه في درجة كفاءته ومسلكه ومناقشته في كل وجه من أوجه العمل تساعد على النهوض بمستوى أداء الوظيفة ناهيك عن المنافسة التي ستحدث بين العاملين.

-تقييم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين:

ان عملية تقييم الكفاءة تتطلب من الرئيس الذي يقوم بها ان يكون على اتصال مباشر ومستمر بالشخص الذي سيقوم كفاءته، حتى يأتي حكمه موضوعيا وعادلا لا يتعرض لنقد، ومن ناحية أخرى المرؤوس فانه سيحرص على معرفة راي رئيسه فسه ويتقبل نقده له لأنه يعلم ان ذلك سيفيده في تحديد مواطن ضعفه وتلافيها وإتاحة الفرص امامه للتقدم وتحقيق مستوى أفضل.

ولكي تكون نتائج تقييم الكفاءة ذات فاعلية أكبر في ها المجال فان الامر يتطلب من الرئيس المباشر ان يقوم بحرص وتسجيل أداء وتصرفات الفرد العامل ومناقشته على فترات أقصر من تلك التي يعد التقييم النهائي يتسنى له تحسين خلال المدة وتحقيق درجة عالية من الكفاءة في نهاية العام.

-الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين:

تفيد نتائج التقييم في تحسين أسلوب الاختيار والتعين يما يحقق مبدا وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ولكي يكون لنتائج التقييم قيمة أكبر في هذا المجال يجب القيام بعملية التقييم شهريا بالنسبة للعاملين تحت الاختيار، كما يكون من المفيد في هذا الصدد تحديد نسبة من يثبتون في نهاية العام الى من يتم تعيينهم في نفس السنة والاسترشاد بهذه النسبة في الحكم على مدى سلامة أسلوب الاختيار.

ثانيا: معايير تقييم الأداء.

يتم تقييم الأداء او تقدير كفاءة العاملين باستخدام معايير محددة تقارن بها اداءهم والمعايير نوعان: العناصر، معدلات الأداء:[1]

1. **العناصر**: وتشمل الصفات والمميزات التي يجب ان تتوفر في الفرد وان يتحل بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة.

العناصر نوعان:

-العناصر الملموسة: وهي العناصر التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل، الدقة فيه اذ من خلال عدد مرات الغياب ومدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي يمكن الحكم على مواظبته على عمله ...الخ. فالعناصر الملموسة يمكن من اكتشاف الأخطاء التي وقع فيها العامل وبالتالي الحكم على مدى دقته واتقانه لعمله بشكل صحيح.

-العناصر الغير الملموسة: وهنا يجد المقوم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد وهذه تتطلب ملاحظات مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها ورؤيتها وحكم عليها ومثل هذه الصفات: الأمانة، الذكاء، التعاون...الخ.

2. **المعدلات**: يمكن تعريف معدل الأداء بانه عبارة عن ميزان بواسطته للمقوم ان يزن إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم هذا مقارنة العمل المنجز لموظف مع المعدل المحدد للتواصل أخيرا، الى تحديد مستوى انتاجه من حيث الكمية او الجودة.

ولمعدلات الأداء أنواع يمكن شرحها فيما يلي:

-المعدلات الكمية: وبموجبها يتم اتخاذ كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب ان تنتج خلال فترة زمنية محددة مثلا، وهي معدلات تقيس لنا الأشياء او العناصر الكمية ذات قيمة ملموسة.

[1] عمر وصفي عقيلي، **إدارة القوى العاملة**، بدون طبعة، دار زهران للنشر، عمان، 1996، ص177-178.

–المعدلات النوعية: وبموجبها يتم تحديد الجودة والثقة والاتقان والتي يجب على الفرد ان يصل اليها في انتاجها، وغالبا ما تحدد بنسب معينة من الأخطاء اثناء الإنتاج وبعدد الإنتاج المعيب، وهي معدلات تقيس لنا الأشياء او العناصر غير الكمية ذات قيمة او غير ملموسة.

–المعدلات الكمية النوعية: وهذا المعدل هو مزيج من السابقين، اذ بموجبه يجب ان يصل انتاج الفرد الى عدد من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والاتقان.

المبحث الثالث: عملية قياس الأداء.

لقد اعتبر الربح ولفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى اليه المؤسسة الى تحقيقه لهذا كان جل اهتمام المساهمين هو تعظيم الربح وانطلاقا من هذا قياس الأداء من خلال نتائج المالية والمحاسبية، التي حققتها المؤسسة، غير ان المسيرين لم يقتنعوا بالمؤشرات المالية كأدوات لقياس الأداء وحججهم في ذلك كثيرة واتجهوا لقياس الأداء وفق مؤشرات أكثر استراتيجية وهذا ما سيتم تفصيله في هذا البحث.

المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء.

على غرار المصطلحات الأخرى، فان مفهوم قياس الأداء ليس له معنى واحد في اذهان المفكرين، وفيما يلي سنعرض بعض التعاريف المقترحة من بعضهم:

–لقد نظر الباحثين الى عملية قياس الأداء على انها جزء من عملية الرقابة وقد عبر هذا الاتجاه الأستاذ علي السلمي على النحو التالي: الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي تصل الى هدف محدد وان قياس الأداء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصبح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها ولتأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت نتيجة فعلا الى الإنجازات المرغوبة.[1]

–"عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المؤسسة مسبقا".[2]

[1] تومي حسينة قديرة، **أثر التغيير على أداء المنظمة الخدمية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال والتسويق، المدية،2008–2009، ص79.

[2] مؤيد سعيد صالح وعادل حرحوش، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، مطبعة الاقتصاد، بدون سنة نشر، ص142.

-"تعكس قيادة الأداء درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة للمؤسسة".[1]

-"**قياس الأداء** هو: عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات المستقلة تحصلت على مواردها وانتفعت بها سبيل تحقيق أهدافها".[2]

التعريف الشامل:

يمكن تعريف قياس الأداء ب: عملية يتم بموجبها وضع مجموعة من المؤشرات يقيس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالنتائج المطلوبة تحقيقها او مدى النجاح في تحقيق الأهداف التي قامت من اجلها.

المطلب الثاني: أهمية قياس الأداء وأهدافه.

أولا: أهمية قياس الأداء.

المؤسسات تقيس نتائج اعمالها او ارادتها، حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد او مكافأة، اذ ان المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة الى الاحسن، ويرى خبراء الإدارة انه حين تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبر عنه بالأرقام، ومعنى ذلك أنك تعرف شيئا عنه، ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام، فان معرفتك به ضئيلة وغير مرضية.

والملاحظ انه قياس الاداء ومعدل الأخطاء على مستوى المؤسسة قد لا يحدث عنه اي تحسن انما عندما يتم تحديد نسب القياس لكل فرع.

وعليه تجدر أهمية قياس الأداء الى:[3]

-ان أهمية قياس الأداء تكون على أساس كل وحدة تنظيمية او على أساس كل مسؤول مباشر.

-ان عدم قياس النتائج يصبح معه من الصعب تحديد النجاح الفشل.

---

[1] زيد منير عديوي، **التنظيم الإداري ومبادئه واساسيته**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص164.

[2] الحسني فلاح، **الإدارة الاستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص233.

[3] محمد قدرى حسن، **إدارة الأداء المتميز**، بدون طبعة، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2015، ص32-33.

-ان عدم المعرفة بوجود نتائج قد تحققت يؤدي الى انه لن يكون هناك تقدير او مكافأة لمن حقق الإنجاز.

-عدم مكافأة النجاح يعني حتما مكافأة الفشل.

-عدم القدرة على رؤية النجاح تعني عدم القدرة على معالجته.

-عرض وتقديم النتائج تؤدي الى كسب تأييد العامة.

ثانيا: اهداف قياس الأداء.

1. اهداف قياس الأداء على مستوى المؤسسة

تتمثل اهداف قياس الأداء في المؤسسة على فيما لي:

-محاولة الارتفاع بمستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسات للمجتمع عن طريق الحد من الاشراف، وتقديم الخدمة بأقل ما يمكن من تكاليف واعلى كفاية ممكنة.

-تحديد المشكلات الإدارية التي تتواجد في قطاع الخدمة، والتي تؤدي الى انخفاض الأداء داخل وحدات هذا القطاع، ووضع المقترحات التي من شانها ان تؤدي الى الارتفاع بمستوى الأداء.

-تحديد مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن الحكم بها على كفاية الأداء داخل أجهزة المؤسسات والوصول الى اسباب عدم كفاية الأداء والعمل على ازالتها بأسلوب علمي سليم.

2. اهداف قياس الأداء على مستوى الفردي

تتمثل اهداف قياس الأداء على المستوى الفردي فيما يلي:

***اهداف إدارية:** تشمل قرارات الترقية والنقل والتخفيض المرتبة وتحديد عقود العمل او انهائها. كذلك قرارات صرف مكافآت تشجيعية وإلحاق العاملين ببرامج تدريبية، ووضع معايير واجراء الاختيار.

اهداف التوجيه والإرشاد: تشمل المعلومات المرتدة التي يقدمها المشرفون للمرؤوسين حول جوانب القوة والضعف في أدائهم.

***اهداف التخطيط والاعداد المهني**: تشمل بيانات الأداء لتحسين الرضا الوظيفي، والدافع للعمل منى خلال توفير معلومات عن مستوى الأداء لحالي، وقرارات التكليف المحتملة والممكنة مستقبلا في المؤسسة.

***اهداف بحوث التوظيف**: تشمل التحقق من صفة إجراءات الاختيار وتقييم البرامج التدريبية وتقييم إجراءات الحوافز والرضا الوظيفي مثل: السياسات والرواتب والأجور وبرامج الاثراء الوظيفي.[1]

المطلب الثالث: مؤشرات ومقاييس تصنيف الأداء.

أولا: مؤشرات مقاييس الأداء.

تتعدد مؤشرات قياس الأداء بتعدد أنشطة المنظمات منها يكشف عن قدرة المؤسسة على تحقيق انتاجيتها بأقل التكاليف ومنها ما يقيس نجاح المؤسسة في احكام العلاقة بين مدخلاتها ومخرجاتها، والمؤشرات الغرض منها توضيح مدى نجاح المؤسسة لتحقيق أهدافها:

1. **الإنتاجية**: ويقصد بها عموما العلاقة بين المدخلات والمخرجات تعتبر الإنتاجية من المقاييس والمؤشرات الهامة المستخدمة في قياس نجاح وتطور أي مؤسسة.[2]

وترتبط الإنتاجية بجملة من العوامل أهمها:

-مجموعة العوامل التكنولوجية.

-مجموعة العوامل البشرية.

-مجموعة من العوامل الطبيعية والمادية والاجتماعية.

وتقاس الإنتاجية بالعلاقة التالية:

الإنتاجية= المدخلات/المخرجات*100

او **الإنتاجية**= مجموع عوامل مجموع الانتاج/مجموع عوامل الإنتاج.[3]

---

[1] محمد قدري حسن، مرجع سبق ذكره، ص34-35.

[2] كاسر نصر المنصور، **إدارة العمليات الإنتاجية، الأسس النظرية والطرائق الكمية**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص36.

[3] عدنان داود محمد العذراوي، مدى زوبير مخلف الدعمي، **الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية**، بدون طبعة، دار جريد للنشر والتوزيع، عمان، بدون سنة النشر، ص132.

ان كتابة علاقة الإنتاجية بهذا الشكل يصعب حسابها وهذا راجع الى عدم تجانس منتجات المؤسسة وكذا عدم تجانس عواملها الإنتاجية لذا يفضل اعتماد هذا المؤشر في شكله القيمي او النقدي وتصبح العلاقة كما يلي:

الإنتاجية=رقم الاعمال/التكاليف

الانتاجية=القيمة الاجمالية/القيمة المستهلكة.

الى جانب اعتماد المنظمات على مؤشر الإنتاجية الكلية فهي أيضا تستخدم مؤشر الإنتاجية الجدية والذي يحسب بالعلاقة:

الإنتاجية=تغيرات رقم الاعمال/تغيرات التكاليف.

كما يمكن حساب إنتاجية العمل بالعلاقة التالية:

الإنتاجية=كمية الإنتاج/عدد العاملين **وبالقيمة**=قيمة الإنتاج/عدد العاملين.

اما إنتاجية الاجر=كمية الإنتاج/مجموع الأجور والرواتب **وبالقيمة**=قيمة الإنتاج/مجموع الأجور والرواتب.

وبمقارنة نتائج مؤشر الإنتاجية المعيارية وكلما كانت النتائج متقاربة كلما دل ذلك على استخدام الموارد بفعالية، ويمكن القول ان إنتاجية المنظمة في تحسن في الحالات التالية:

زيادة مستوى انتاج المنظمة مع ثبات مستوى الموارد المستخدمة فيه، وزيادة مستوى انتاج المنظمة مع انخفاض مستوى الموارد المستخدمة فيه، وزيادة مستوى إنتاج المنظمة بمعدل أكبر من زيادة الموارد المستخدمة.[1]

2. **الربحية**: يعتبر الربح من الأهداف التي تسعى المنظمات البلوغ اليه الامر الذي يجعله من اهم مؤشرات قياس لدائها كونه يعب عن قدرتها في تحقيق الفوائض المالية والتي تحسب من خلال الفرق بين الإدارات والتكاليف.

الربح=الإيرادات-التكاليف.

الربح وفق للعلاقة السابقة لا يعبر عن حسن الأداء والكفاءة نظرا لأنه يأتي من مصادر متعددة في المنظمة كعدم دقة الحسابات او احتكار أسواق البيع او أسواق الشراء وعن استغلال فرص، وكذلك قد يأتي الربح من الابتكار والتجديد والذي يعتبر المعبر الحقيقي عن حسن أداء المنظمة، لقد حدد الدليل الوطني المحاسبي نوعين من المكونات الأساسية للربح وهي الربح الناتج عن الاستغلال والربح الاستثنائي الخارج عن الاستغلال، لذلك على المنظمات السعي الى الرفع من ربح الاستغلال كونه الهدف الأساسي لنشاط المنظمات والارباح الأخرى تعتبر

[1] مجيد الكرخي، **تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية**، بدون طبعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص102.

عريضة غالبا لا تتكرر من نفس المصدر ويصعب القيام باي تحليل انطلاقا منها باستثناء التي لها نوع ما علاقة بالاستغلال(كالتنازل عن الاستثمارات خاصة القديمة). ويبقى اعداد الميزانيات المالية أكثر معب عن الواقع المالي للمنظمة من ميزانيتها المحاسبية.

والى جانب اعتماد مؤشر الربح الإجمالي وتحليل لقياس الأداء لابد من الاعتماد على جملة من العلاقة والتي تدعم هذا التحليل ومنها:

-**المردودية الاقتصادية للرأسمال**= الربح الإجمالي/الأموال المستثمرة.

ويظهر فعالية رؤوس الأموال المادية والمالية او نسب الأرباح الى كل وحدة نقدية مستثمرة وكلما كانت كبيرة كلما دلت على الفعالية.

-**نسب العائد الى راس المال المستثمر**= صافي الربح بعد الضريبة/راس المال المستثمر.

-**معدل هامش الربح**: ويعتبر من المؤشرات الواسعة للاستعمال ويحسب:

معدل هامش الربح=نتيجة الاستغلال/رقم الاعمال.

-**معدل نمو الربح**: يقيس نسبة نمو أرباح المنظمة بالتوازي مع نمو المبيعات وإذا كانت مساوية للواحد دلت على المرونة التامة يبين الأرباح ورقم الاعمال، وإذا كانت أكبر من الواحد يعني ذلك تحكم المنظمة في تكاليفها واستفادتها من اقتصاديات الحجم.

معدل نمو الربح= الأرباح المحققة/التكاليف.

3. **القيمة المضافة**: يقصد بالقيمة المضافة التي استطاعت المنظمة اضافتها الى مواردها المستخدمة في العمليات الإنتاجية لتصبح لها منافع واستعمالات جديدة ويحسب بالعلقة التالية:

-القيمة المضافة الاجمالية= قيمة الإنتاج-قيمة الاستخدامات.

اما القيمة المضافة الصافية= القيمة المضافة الاجمالية -الإهتلاكات.

لتستطيع المنظمة تحليل ودراسة أدائها يمكن الاعتماد أيضا على علاقات اخرى انطلاقا من القبعة المضافة ومنها:

-**القيمة المضافة لكل وحدة منتجة=**القيمة المضافة/عدد الوحدات المنتجة.

وتعبر عن مساهمة كل وحدة منتجة من القيمة المضافة، وتستخدم لمتابعة ترشيد الاستهلاكات الوسيطة والتي تحسب بالعلاقة التالية:

-نسبة القيمة المضافة للاستخدامات الوسيطة=القيمة المضافة/الاستخدامات الوسيطة.[1]

-نسبة القيمة المضافة للأصول=تبين هذه النسبة فعالية المنظمة في استخدام أصولها في خلق قيمة مضافة، وحتى تكون معبرة لابد ان تتقارب مع نسب المؤشرات المعيارية او نسب المنظمات المنافسة ونسب القطاع.

-نسبة القيمة المضافة للأصول الخاصة والداعمة: وهي علاقة تحسب مساهمة كل وحدة نقدية من الأصول الخاصة والداعمة في خلق القيمة المضافة، وكلما كانت النسبة كبيرة كلما دلت على مستوى جيد.

-نسبة القيمة المضافة للإيرادات: توضح مساهمة الإيرادات الجارية في تحقيق القيمة المضافة سواء الإيرادات النشاط الرئيسي منظمة او الثانوي.

-إنتاجية راس المال المستثمر: توضح مساهمة الوحدة النقدية من راس المال المستثمر في خلق القيمة المضافة.

-تطور القيمة المضافة: توضح مدى تطور القيمة المضافة عند مقارنة ما توصلت اليه المنظمة في السنة الحالية بالنسبة التي سبقتها، ويستبعد أثر ارتفاع الأسعار بأخذ القيم بالأسعار الثابتة وبحسب بالعلاقة التالية:

تطور القيمة المضافة= القيمة المضافة للسنة الحالية/القيم المضافة للسنة السابقة.[2]

ثانيا: تصنيف مقاييس الأداء.

اختلفت تصنيفات مقاييس الأداء على حسب المعايير المعتمدة في التصنيف وتبعا لمستوياتها، فنجد من الباحثين من صنفها الى خمسة أنواع وهي: [3]

-مقاييس المدخلات: تستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية والمالية التي تستخدم لغرض الوصول الى المخرجات والنتائج المطلوبة.

-مقاييس العمليات: لفهم الخطوات المباشرة في انتاج المنتج او الخدمة.

-مقاييس المخرجات: تستخدم لقياس المنتج او الخدمة التي يوفرها النظام او المؤسسة ويتم ايصالها للعملاء.

-مقاييس المحصلات: تستخدم لتقييم النتائج المرغوبة او الفعلية

[1] مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص109-110.

[2] مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص118.

[3] وائل محمد صبحي، مرجع سبق ذكره، ص79.

–مقاييس التأثير: تستخدم لقياس الاثار المباشرة او الغير مباشرة التي تنشا عن تحقيق غايات المؤسسة.

كما نجد من الباحثين من صنفها الى:

–مقاييس الأسباب: تقيس هذه المقاييس الأداء المحقق بعد التنفيذ.

–مقاييس السلوكية: هذه المقاييس تقيس الثقافة الأساسية للأفراد والمؤسسة كاستبيانات رضا العاملين.

–مقاييس النتائج: هذه المقاييس تتنبأ بالأداء المستقبلي.

المطلب الرابع: متطلبات قياس الأداء.

يمكن حصرها في العناصر الاتية:[1]

–الإدارة الاستراتيجية: الاستراتيجية عبارة عن مباراة إدارية تخطط لمحور ثلاثة وهي تقوية موقف المؤسسة وتلبية احتياجات العملاء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

–الشفافية: وهي كل يسعى مواطن في الوصول الى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي، وحق الشفافية متطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي اليه من الثقة وكذلك المساعدة على اكتشاف الفساد وهي الدقة في وصف وتبادل المعلومات والاساس المنطقي والفرضيات والإجراءات كأساس لإصدار احكام قيمية وقرارات.

–المسائلة: يعني مضمون لفظ المسائلة ان الفرد لا يعمل بنفسه فقط بل انه مسؤول امام الاخرين.

وتعريف المسائلة على انها مسائلة من طرف من أطراف العقد او الاتفاق للطرف الاخر وذلك بشأن نتائج او مخرجات ذلك العقد والتي تم الاتفاق على شروطها من حيث النوع والتوقيت ومعايير الجودة.

وبهذا المفهوم فالموظف العام الذي يعطي المسؤوليات اللازمة لأداء وظيفته يكون مسؤولا عن معايير عن أداء مهام تلك الوظيفة طبقا لما هو محدد مسبقا.

[1] عبد الوهاب محمد جبين، **تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظ الطائف**، مذكرة دكتوراه، جامعة العربية السعودية، 2009، ص19.

وللمسائلة ثلاثة ابعاد هي: المسائلة المتعلقة باتباع اللوائح والقوانين والمسائلة المتعلقة بالفعالية والمسائلة المتعلقة بالبرامج.

-رقابة الأداء وتكون سواء في النشاط الاقتصادي، او في الادارة العامة، الى انه يمثل مجموعة من الاجراءات تدرس وتقارن من خلالها:

- النتائج المحققة من قبل الإدارة او المؤسسة، بالأهداف المقررة مسبقا لنشاط تلك الإدارة او المنشاة، بهدف الوقوف على مدى تطابق وانسجام تلك النتائج مع الأهداف.
- مخرجات النشاطات المؤدي من قبل الإدارة او المؤسسة بمدخلاته، ودراسة أساليب تنفيذ النشاط قد تم بدرجة عالية من الكفاءة المعبر عنها بتحقيق أفضل النتائج بأقل الأعباء.

ولذلك فانه يمكن التمييز في هذه الرقابة بين المظاهر الثلاثة التالية:

المظهر الأول: ويتعلق بقياس مدى تحقيق الأهداف المقررة، ويعرف بمظهر تقويم فاعلية الأداء.

المظهر الثاني: ويتعلق بقياس العلاقة بين الإنتاج وتكاليفه (بين المنتج والمستخدم او بين المخرجات والمدخلات) تلك المدخلات المعبر عنها بتحقيق أفضل النتائج "المخرجات" كما ونوعا بأقل الأعباء "المدخلات" وهذا ما يعرف "بتقييم كفاءة الأداء".

المظهر الثالث: ويتعلق بتقييم الاقتصاد او التوفير، أي التأكد من ان النشاط قد حصل على موارده بالكميات والانواع المناسبة وبأقل تكلفة.

ولتحقيق اهداف القياس سواء كان مؤسسيا او فرديا يلزم توفير بعض المتطلبات حتى يتحقق الهدف المطلوب وتظهر كفاءة القياس وتحسن مستوى الفاعلية.

وبالتالي فان متطلبات قياس الأداء تتمثل أساسا في وجود استراتيجية وشفافية المؤسسات ومتخذي القرار، والمسائلة كآلية قياس الأداء مع الاخذ بيعين الاعتبار رقابة الأداء.

المطلب الخامس: معوقات وصعوبات قياس الأداء.

ان عملية قياس الأداء تعتبر من الأمور الصعبة وهذه ناتجة عن أسباب عديدة من أهمها: عدم القدرة على تحديد المؤشرات والمعايير اللازمة لقياس الأداء المؤسسي وبعضها ترتبط بطبيعة العمل داخل المؤسسات ويمكن الإشارة الى هذه الصعوبات:[1]

-تعدد وتنوع الأهداف وطبيعة الخدمات: ان المؤسسات لها اهداف متعددة ومتنوعة طبقا لطبيعة الخدمات التي تحددها، لكن هناك صعوبة في رقابة مدى تحقق الأهداف لصعوبة قياس نتائجها وفي بعض الأحيان تكون الأهداف غير قابلة للقياس الكمي.

-قياس مستوى جودة الخدمات: ان قياس جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات من اهم المشاكل التي تواجه الإدارة فالأداء المتوقع بالنسبة للنظام المؤسسة يشتمل على ابعاد متعددة أهمها: زيادة في الخدمات التي تقدم للعاملين فيها، نوعية البنى التحتية، مشاركة العاملين في عملية صنع القرار، جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

-عدم وضوح مهام الوحدات الإدارية: ان عدم وضوح المهام لكل وحدة إدارية تؤدي الى صعوبة تحديد المسؤوليات والى عدم وجود نظام مسائلة ورقابة فعالة، حيث ان اهداف المؤسسة الخدمية في بعض الأحيان تبدو غير

محددة، او غير واضحة، ولا يمكن بالتالي إعطاء توصيف دقيق للعمال المطلوبة والقيام بها لإنجاز وتحقيق الأهداف.

-الروتين والبيروقراطية في العمل: ان كثرة الإجراءات والخطوات في العمل الإداري يؤدي الى إعاقة العمل وعدم المرونة في التعامل مع المستفيدين من الخدمات المقدمة من قبل الوحدات الإدارية.

بالإضافة الى صعوبات مرتبطة بعنصر العمل وتتمثل في:[2]

-التضخم الوظيفي وسلبياته العديدة من ازدواجية في المسؤولية الإدارية وطول الإجراءات وخلق مستويات تنظيمية غير ضرورية.

-ازدواجية وتداخل الاختصاصات الوظيفية.

---

[1] رامي إبراهيم عبد الرحمان الشقران، **نظم المعلومات الإدارية**، بدون طبعة، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2012، ص80-81.

[2] عبد الوهاب محمد جبين، مرجع سبق ذكره، ص21.

-صعوبة تحديد ما يلزم من عمالة وذلك لعدم وجود معايير نموذجية لأداء الموظفين تستخدم كمؤشرات ارشادية في تحديد العمالة.

-خلق وظائف جديدة دون ان تصاحبها زيادة في عبئ العمل الوظيفي.

-قياس الأداء المضلل في ظل غياب الشفافية نجد ان الإدارة تتبنى ازدواجية في القياس فهناك قياس داخلي تعتمد الإدارة فيه على الحقائق، وقياس خارجي تقدم الإدارة فيه صورة غير واقعية لتضليل القياس الخارجي المتمثل في الراي العام او المستفيد من الخدمة.

المبحث الرابع: ماهية تحسين الأداء.

تسمى عملية تحسين الأداء بتكنولوجية الأداء الإنساني ويمكن تعريفها بانها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي، ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يتم التحليل المناسب لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء.

المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء.

ان تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين وانتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف راس المال بالطريقة المثلى.[1]

ويتطلب تحسين أداء اية مؤسسة توازن العناصر التالية:[2]

-الجودة.

-الانتاجية.

-التكنولوجيا.

[1] عبد الحكم احمد الخزامي، **تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين، تحسين الأداء الجزء الثالث**، بدون طبعة، مكتبة ابن سيناء، القاهرة، 1999، ص11.

[2] فهاد سلطان محمد ال صقر الودغاني، **دور التطوير الإداري في تحسين الأداء**، منسوبي إدارات التربية والتعليم بوادي الدواسر، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2009-2010، ص69.

-التكلفة.

يؤكد توازن هذه العناصر ان توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد اخذت في الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشامل".

ومن المبادئ الأساسية لتحقيق الأداء ما يلي:

-الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي او خارجي).

-إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.

-التركيز على النظم والعمليات.

-القياس المستمر ومتابعة الأداء.

المطلب الثاني: دوافع تحسين الأداء.

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات الى تحسين أدائها ونذكر منها دوافع التحسين المستمر والمسؤولية الاجتماعية وابعاد التنمية المستدامة.

1. **دوافع التحسين المستمر**: من اهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي معدلات التغير السريعة، المنافسة، الحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة.[1]

- معدلات التغير السريعة: وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق.

اما من حيث كونها نقطة نهاية، فإنها بيئة الاعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

[1] عادل زايد، **التنظيم المتميز الطريق الى منظمة المستقبل**، بدون طبعة، منشورات العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص10.

- الحفاظ على المكانة: تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن القول لها ان تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحالين المرتقبين تطبيقها، فان المؤسسة يمكن ان تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.
- الاهتمام بالجودة: ومنه فان المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات خاصة الهادفة للربح، واشتداد المنافسة، تحتم على هذه المؤسسات ان تجد لنفسها الأسلوب التي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى على من الأداء.

وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر على الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء هذا إضافة اي ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

- المنافسة: وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها في تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجيتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

2. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة: تعرف المسؤولية الاجتماعية بانها "الادماج الاختياري من طرف المؤسسات بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئة في أنشطتها التجارية، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة:[1]

فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة، بعض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من اجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة من التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية.

من بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولة اجتماعيا وتحسن من أدائها هي:

-تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع.

-معرفة متطلبات الزبون بصفة اجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيا محافظة على البيئة، وهذا ما يضمن على سمعتها في المجتمع.

[1] مومن شرف الدين، **دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، 2011-2012، ص56-57.

-تحفيز العمال وهذا يتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة.

-التحكم في المخاطر وأيضا في تكاليف البيئة الاجتماعية بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث الطبيعية.

-الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ات المصلحة.

اما **التنمية المستدامة**، فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة. فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاث اهداف هي: الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية، والحفاظ على البيئة، لذلك فوضع سياسة للتنمية المستدامة لا تحدد فقط بالبيئة، ولكن بإدارة تدمج هذه الابعاد الثلاثة: اجتماعية، اقتصادية، بيئية.

إن التنمية المستدامة تتطلب التنمية الاقتصادية ولكن بشرطين هما: أن تكون الثروات المخلوقة موزعة توزيعا عادلا، والموارد الطبيعية تكون مسيرة بما يتوافق والتوازن البيئي، فهي تهتم بضمان الاستمرارية إلى الأفضل بأحسن الشروط للأجيال القادمة.

المطلب الثالث: عناصر إدارة التحسين الشامل للأداء واجراءاته.

أولا: عناصر إدارة التحسين الشامل.

تتكون إدارة التحسين الشامل من خمسة عناصر او طبقات أساسية هي:[1]

1. **الطبقة الأولى**: التوجيه

يمثل التوجيه الاستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية والتي تعمل على تركيز الطافات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسة في المؤسسة.

2. **الطبقة الثانية**: المفاهيم الأساسية

تتميز هذه الطبقة بان احجار بناءها تضع المؤسسة امام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الاعمال.

3. **الطبقة الثالثة**: عمليات التسليم

[1] جوزيف كبلادا، **تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة**، بدون طبعة، دار المريخ للنشر، 2004، ص131.

يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج او الخدمة التي تجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية، تزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة.

4. **الطبقة الرابعة:** التأثير التنظيمي

يختص هذا البناء بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

5. **الطبقة الخامسة:** المكافآت والاعتراف بالفضل

يختص هذا البناء بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن المكافآت المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.

ثانيا: اجراءاته

يعتبر تحسين أداء من اهم مخرجات تقييم وإدارة الأداء حيث أصبح نجاح المؤسسة محكوم بقدرات موظفيها وكفاءتهم وحسن أدائهم لأعمالهم، لذا وفي ظل هذه الظروف الراهنة فان الحاجة الى تطوير وتحسين الأداء بطريقة تقنية ومنظمة أصبح حاجة ضرورية، وضمان لمنافسة قوية في عالم متغير ومتقلب.

وتتم عملية تحسين الأداء باتباع الخطوات التالية:[1]

-تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لابد من تحديد أسباب الانحرافات في أداء العاملين عن الأداء المعياري، اذ ان تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل ان انخفاض الاداء عائد للعاملين أو ان ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وان الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية الى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، اما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل: الأجور والحوافز، إضافة الى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا او إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، نوعية الاشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل...الخ.

[1] سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، بدون سنة النشر، ص157-159.

ان غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي الى ضعف الأداء لذلك لابد دراسته هذه العوامل بدقة تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

-تطوير خطة عمل للوصول الى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطور وتحسين الأداء للقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة الى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

-الاتصالات المباشرة: ان الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولابد من تحديد محتوى الاتصال واسلوبه وانماط الاتصال المباشرة.

ومن الأمثلة على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء الى عبارات مبطنة او سلوكيات غير واضحة، كذلك لابد من استشارتهم حول كيفية الوصول الى تحسين الأداء.

ولتحسين الأداء هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي: [1]

***تحسين الموظف:** وهو أكثر العوامل المهمة لان الموظف دائما بحاجة الى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

-التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي تعاني منها.

-التركيز على ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه باعتبار وجلود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي الى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الاعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز.

-الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب ان تكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات واهداف الموظف والاستفادة منها من خلال اظهار التحسين المرغوب.

[1] كمال بو الشرش، **الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية**، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص143-144.

***تحسين الوظيفة:** ان التغيرات في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها، وبالتالي فان تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وادائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الافراد من خلال عملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

ان هدف تحسين الأداء لا يتحقق الا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحلي للعوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسيه وتطويره حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة التي تؤثر على أداء العاملين فيها، بدء بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط.

المطلب الرابع: تحسين الأداء من خلال إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة.

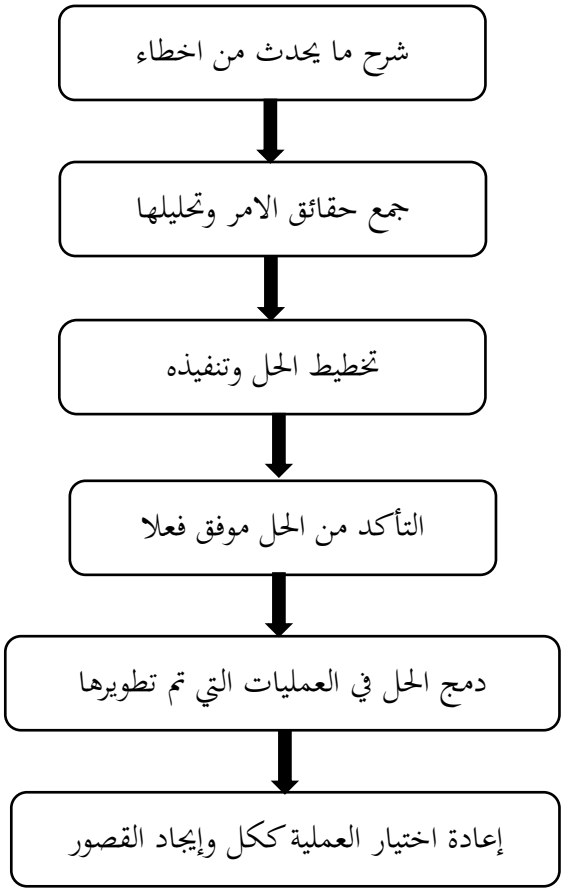
تفتقد جميع برامج التحسين الى الطاقة الموجهة الا إذا قمنا بعمل مجهودات واعية للتجديد دعم الافراد، وينبع التحسين من التكرار، ولكن الفائدة العظمى تنجم من التدريبات والتخطيط الذي يتميز بالتركيز.

أولا: إدارة الجودة الشاملة.

تم بناء مفهوم "إدارة الجودة الشاملة" حول فكرة ان بإمكان الافراد تحسين عملهم باستمرار عن طريق تعلم أسباب جديدة وتطبيقها ويتمكن الافراد من اتقان الأساليب في ورش العمل الخاصة بإدارة الجودة الشاملة مثل: كيفية استخدام الأدوات الست للإدارة والتخطيط اللازمة لكل الأمور، وقد يبدو ذلك امرا معقدا ولكن استخدام تلك الأدوات يسرع الإجراءات، ويزيل مراحل المهمة ويخفض التكلفة بشكل سريع، ويكون الهدف هو زيادة إرضاء العملاء عن طريق تحسين الجودة للمنتج والخدمات، وأداء الموظفين، والقيمة المساوية لما دفعه للعميل، ويرضي هذا الأسلوب دافع الافراد الطبيعي لإداء عمل افضل ورؤية عمل ورؤية التحسينات التي تحدث في أداء المؤسسة.

الخطوات الست لتحسين الجودة: يمكن تطبيق تلك الخطوات الست بواسطة افراد او فرق وعلينا تشجيع العاملين على جميع المستويات على استخدامهم لاختيار العمليات والأنظمة وتحسينها.[1]

الشكل رقم (2-2): يمثل الخطوات الست لتحسين الجودة.



المصدر: يورك يورس، مرجع سبق ذكره، ص38.

التعلم من خلال الخبرة او الممارسة:

كلما اكسبت الافراد خبرة في عملهم، كلما تعلموا طرقا جديدة للقيام بعملهم بشكل أفضل، مع خفض التكاليف، وتوفير الوقت علينا تشجيع العاملين للتقدم بمثل هذه الأفكار، وسوف يحسن ذلك من الأداء ويرفع المعنويات.

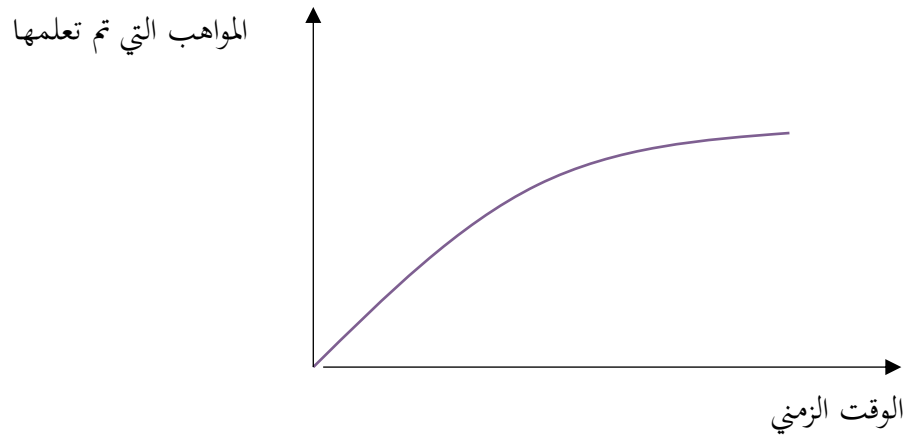
[1] يورك يورس، **إدارة الافراد "سلسلة الإدارة المثلى"**، الطبعة الأولى، بدون دار النشر، 2001، ص38.

ويجب علينا مراعاة عقد اجتماعات دورية لتقديم الأفكار حيث يستطيع الافراد تقديم اقتراحات بناءة وكثيرة ما تؤدي تلك الاجتماعات الى الهام الاخرين وتنمية الأفكار الى افاق بعيدة وعلينا العمل على دراسة تلك الأفكار كلما أمكن ذلك حيث يكون هناك حافز خاص جدا إذا كان الفرد الذي قام بتقديم الفكرة الأساسية هو أيضا من سيقوم بتنفيذها.[1]

منحنى التعلم:

كلما اكتسب الافراد خبرة في عملهم، كلما تحسن أدائهم بشكل طبيعي، يوضح نموذج منحنى التعلم كيف يتبع فترة التنمية المكثفة مرحلة "التوازن والتعادل".

الشكل(2–3): يمثل منحنى التعلم.



المصدر: يورك يورس، مرجع سبق ذكره، ص39.

–الحفاظ على معدل الرفع:

من الخطأ الشائع عن مبادرة للتحسين من قبل إعطائها فرصة حقيقية لنمو وحصاد ثمارها وان نستبدلها لمبادرة أخرى والتي يمكن ان تلقى بدورها نفس الصير.

[1] يورك يورس، مرجع سبق ذكره، ص39.

وعادة ما تولد هذه السياسة التي يطلق عليها "مذاق الشهد" الكثير من الانتقادات واللامبالاة من قبل العاملين، وان الالتزام ببرنامج واحد أساسي مثل: إدارة الجودة الشاملة يعتبر سياسة أفضل بكثير، ولكن مع توافر المراجع والتحسين في جميع الاوقات، وفي الوقت نفسه علينا اختيار أفكار جديدة للمبادرة (تقريبا كل عام) إعادة التركيز على الدفع الاولي وتجديده، وباستطاعتنا اشراك مجموعات مختلفة في فريق او إدارة كبيرة في العمل على تنمية الفكرة الرئيسة الجديدة، وبذلك يشعر الجميع بالتزام أكثر نحو البرنامج وقد يكون التركيز في سنة ما على الاستجابة للعملاء، ويكون الهدف التالي في السنة التالية(القادمة) قائما على توحيد الأنظمة الداخلية وقد تكون الهدف التالي بذلك هو زيادة الجودو، الداخلية وقد تكون جميع هذه البرامج موجهة أساسا نحو خدمة العملاء بشكل أسرع وتكلفة أقل.[1]

ثانيا: تحسين الأداء من خلال إعادة الهندسة.

يعتبر تغيير ثوري في طريق التنظيم، وبالتالي في أداء الأشياء، وبصورة أكثر تحديدا فانه يشمل تغيير عمليات، وهياكل تنظيمية بالإضافة الى نمط الإدارة وسلوكها، والموردون والشركات الخارجين، إعادة الهندسة مرادف للابتكار وهي أكثر تلقائية او حوسبة العمليات الموجود.

-هي إعادة التفكير الأساسي وإعادة تصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية جوهرية وفائقة في معايير الأداء الحاسمة: التكلفة، السرعة، الخدمة.

يضمن هذا التعريف مفاتيح عملية إعادة الهندسة تتكون من أربعة عناصر: [2]

1. **أساسي**: طرح أسئلة أساسية يتم من خلالها إعادة النظر في الأسس والفرضيات التي تحدد أساليب العمل المتبعة، تبدأ من العدم أي افتراضات راسخة تركز على ما يجب ان يكون.
2. **العمليات**: مجموعة الأنشطة التي تشمل واحد او أكثر من المدخلات لتقييم منح ذو قيمة للعملاء.
3. **جذرية**: التغيير من الجذور وليس السطحي او التجميلي او الظاهري للوضع القائم من قبل، إيجاد أساليب جديدة وحديثة لأداء العمل بمعنى الابتكار والتجديد.

[1] يورك يورس، مرجع سبق ذكره، ص39.

[2] جوزيف كبلادا، مرجع سبق ذكره، ص132.

4. **فائقة وهائلة:** تهدف الى تحقيق طرفات هائلة وفائقة في معدلات الأداء فهي لا تهتم بالتحسينات البسيطة وانما تتطلب التغيير الكلي والتخلص من القديم واستبداله بالجديد المبتكر.

-مراحل وخطوات إعادة الهندسة: تتلخص في النقاط التالية:[1]

1. **تعريف العملية:** ويكون بخلق الشعور بحاجة المؤسسة لإعادة هندسة عن طريق إجراءات اجتماعية ومقابلات.
2. **تحديد استراتيجية واضحة:** بهدف الوصول الى فهم جيد للأهداف وتوجيهات المؤسسة وتحدي العمليات الأساسية، والمرتبطة مباشرة مع استراتيجيات المؤسسة.
3. **توثيق وتحليل الوضع الحالي للمؤسسة:** بهدف التعرف على أي مشاكل قد تعيق المؤسسة في تحقيق استراتيجياتها.
4. **توثيق وتحليل الإجراءات الحالية:** بهدف التعرف على الإجراءات الإدارية الأساسية.
5. **تحديد خط السير والإجراءات وسبل قياسها:** بهدف توثيق الإجراءات الجديدة وتحديد الهيكل الجديد للمؤسسة.
6. **بناء وتصميم هيكل جديد للمؤسسة.**
7. **تطوير الوظائف:** بهدف التأكد من ان المخرجات لا تتداخل مع بعضها، والتأكد من ان كل وظيفة لها اهداف واضحة تتحقق مع استراتيجية المؤسسة.
8. **تحديد الأداء اللازم لكل وظيفة:** بهدف دمج وربط العمليات المتعلقة بتنظيم الموارد البشرية مع اختصاصات المدير المباشر.

وبالتالي عملية إعادة الهندسة تتمثل في تحسينات في أداء المؤسسة عن طريق اجراء تغييرات جذرية في عمليات تنفيذ الاعمال، وهذا يعني تكوين بنية معمارية جديدة من اجل عمليات تنفيذ الاعمال، وهي تستدعي رسم المؤسسة وإعادة تحديد المهام والوظائف والمهارات اللازمة لتنفيذها، كما انها لا تعني تخفيض عدد العمال.

[1] فاروق محمد الشريفي، **دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة**، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التسيير، **تخصص إدارة اعمال المؤسسة**، جامعة ام البواقي، 2016-2017، ص81.

المطلب الخامس: معوقات تحسين الأداء.

معوقات تحسين الأداء اما ان تكون على المستوى الشخصي حيث ترتبط بشخصية رجل الإدارة وصاحب السلطة في اتخاذ القرار، وهذا يتطلب اجتذاب القادة الاكفاء لتولي المراكز القيادية واما تكون على مستوى المؤسسة مثل اللوائح الداخلية للعمل وبرامج وخطط النشاط وتحفيز العاملين وتبسيط إجراءات وخطوات العمل وعلاقات العمل، وهناك معوقات على مستوى الدولة والتي ترجع الى أسلوب اختيار الإدارة العليا، والقوانين واللوائح التي تحكم العمل وتحدد الأسعار والأجور وأجهزة الرقابة ووسائل الاعمال.

أولا: معوقات تحسين الأداء الشخصية:

المعوقات التي ترتبط بشخصية المسؤول الإداري الأول في المؤسسة يمكن حلها إذا توافرت الرغبة والجدية في الحل والتغيير، ويصبح من الضروري مواجهتها لتحقيق التغيير الإداري.

وترجع المعوقات الشخصية للأسباب التالية:[1]

1. **الإدارة بالأزمات:** الإدارة بالأزمات تعني التعامل مع الواقع، وينبغي ان تتعامل الإدارة مع المستقبل والمستقبل خاضع دائما للاحتمالات بنوعيها الإيجابي والسلبي فيجب ان تكون هناك حلول وهذا ما ينبغي ان يكون. والإدارة ليس فيها مؤكد بل هي تخضع للاحتمالات، وهذا يتطلب الاستعداد لمواجهة كافة الاحتمالات السلبية، فرجل الإدارة يدير معركته مستخدما فيها كل الموارد المتاحة لديه ويرغب في تحقيق النصر المتمثل في الوصول للأهداف المطلوبة.
2. **المركزية:** من مسؤوليات رجل الإدارة اختيار المعاونين الاكفاء له وتنميتهم وتدريبهم وتعويدهم على تحمل المسؤولية، لذلك يعرف الرئيس من خلال مرؤوسيه، ويمكن الحكم على كفاءة الرئيس من خلال مساعديه في العمل ووجود المساعد الكفء في كافة المستويات الإدارية يساعد في عملية التفويض ويوفر الوقت الكافي لدى الإدارة العليا لتحدد مسارات الأهداف بفعالية وكفاءة، ويرجع عدم وجود المستعد الكفء الى أحد الامرين:

[1] عرفة المتولي سند، **معوقات التغيير في الادارة المصرية**، المؤتمر السنوي-استراتيجيات التغيير وتطوير الأداء، القاهرة، 1991، ص139.

-اما ان عملية الاختيار او الترقية لم تصادف أهلها، وبالتالي يشغل الوظيفة العليا من ليس له الكفاءة المناسبة للوظيفة.

-واما ان المساعد مفروض على الرئيس بحكم القانون او بحكم عوامل شخصية وهو في نفس الوقت لا يشجع على تفويض السلطات اليه.

ان المركزية الشديدة تخلق ضغطا على وقت رجال الدارة العليا وتجعلهم في حالة عمل وقلق دائما في المنزل والعمل، وقد يمتد الى حياتهم الخاصة لذا فان التفويض يجعل رجل الإدارة في أحسن حالاته ويعطي للعمل حقه ولنفسه حقها ويجعله غير قلق، الامر الذي ينعكس بالإيجاب على أدائه لعمله.

3. **إدارة الوقت**: يتعرض رجال الإدارة لضغط الوقت، وما سيتتبع ذلك من توتر وضيق وقلق، الامر الذي ينعس على مستوى أدائهم، وتدل الحقائق التي تذهب الى منازل رجال الإدارة في نهاية يوم العمل وتعود مرة أخرى الى المؤسسة في الصباح دليل واضح على خلط الأوراق وعدم تنظيم الوقت وادارته بصورة فعالة ومن هنا قد يتوقف التفكير الجدي والابتكاري.

ثانيا: معوقات تحسين الأداء على مستوى المؤسسة.

معوقات تحسين الأداء على مستوى المؤسسة يمكن التصدي لها خاصة إذا كانت المستويات العليا او المستويات السياسية لا تتدخل فيها بدرجة كبيرة لذلك تظل هذه المعوقات محصورة في دائرة الممكن، شانها في ذلك شان المعوقات الشخصية السابق الإشارة اليهان ومن بين هذه المعوقات:[1]

1. **الخطأ في تقييم أداء المؤسسة**: لازلت عملية تقييم الأداء في المؤسسات تعتمد على عامل الربح، وفي المؤسسات غير الاقتصادية تعتمد على عدم وجود مشاكل او شكاوى حادة من الجانب المستفيدين من الخدمة، وهذا المعيار او ذلك لا يكفيان وحدهما كمؤشرات لتقييم أداء المؤسسة وانما يلزم إضافة مؤشرات أخرى كالمقارنة بداء الماضي او المنفس او المستهدف، او غير ذلك من المؤشرات المساعدة الأخرى.
2. **بطء الإجراءات**: يطلق على بطء الإجراءات الروتين، وهي ظاهرة سلبية أصبحت سمة مميزة للإدارة، ويرجع ذلك الى أسباب عديدة منها:

[1] محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص446-447.

-التعلل بأحكام الرقابة عن طريق كثرة المراجعات والتوقيعات.

-الشك في العاملين وعدم الثقة فيهم، فالموظف منحرف في الأصل الى ان يثبت العكس.

-صدور كثير من القوانين واللوائح والتعليمات بهدف السيطرة والمركزية من جانب الإدارة العليان وصعوبة تعديل او تغيير هذه القوانين او اللوائح.

-خوف الموظفين من المسائلة عند مخالفة التعليمات.

3. **عدم وجود نظام للمعلومات:** يتركز عمل رجال الإدارة في اتخاذ مجموعة من القرارات التي تساعد في تحقيق اهداف المؤسسات التي يعملون فيها، واتخاذ أي قرار اداري يتطلب تجميع قدر معين من المعلومات تختلف في حجمها تبعا لطبيعة ومدى خطورة القرار واهميته ودرجة استمراره، واي قرار يؤخذ في غياب المعلومات ينذر ان يكون سليما، مما يحتم وجود نظام متكامل من المعلومات التي تفيد رجال الإدارة في اتخاذ قراراتهم.

المطلب السادس: علاقة استقطاب الكفاءات بتحسين الاداء.

أولا: العلاقة بين استقطاب الكفاءات ومستوى الأداء في المؤسسة.

هناك علاقة سببية بين درجة كفاءة العامل ومستوى الأداء الذي حققه لمؤسسته.

فكلما تتحول الأفكار الى أفعال وسلوكيات، تتحول المهارات والمعارف والسمات الوظيفية الرفيقة الى أداء ممتاز وانجازات، لكن من الخطأ اعتبار كل المهارات الفردية كفاءات وظيفية.

فالكفاءة الوظيفية ذات أثر فعال على أداء العامل وفي هذا يقول وليام جيمس رائد علم النفس الحديث "المهمة الأولى لمن يدرس الانسان هي ان يفرق بين المتغير الذي يعبر والمتغير الذي لا يغير شيئا".

فالمهارة الفردية التي لا تؤثر على أداء العامل يجب استيعابها من الدراسة اذ لابد ان تقتصر على دراسة تلك الكفاءات الوظيفية التي هي بمثابة مدخلات أساسية يستخدمها العامل في انتاج انشطته ومخرجات في بيئة العمل ولكن السؤال الان "هل الكفاءات كافية لضمان الأداء المتميز للمؤسسة؟"

يتأثر الأداء بالبيئة التنظيمية وهو يشمل العمليات والأنظمة، وما نود الإشارة اليه ان المعرفة الفردية والمهارات والدوافع لا تؤدي بحد ذاتها الى أداء أفضل وقد تؤدي في أفضل الأحوال الى الحد الأدنى من الأداء المقبول وان

نقصت القدرة في المؤسسة غالبا ما يتم معالجته من خلال عمليات التطوير، ويتم إدارة موضوع دوافع العاملين وتحفيزهم من خلال تحسين عمليات ورواتب العاملين وتوفير القيادة الداعمة.[1]

وبالتالي يجب علينا اتباع ما يلي: [2]

- ان نهدف لتحسين جودة جميع عمليات المؤسسة.

- تركيز جودة العمل عل تقديم مكاسب حقيقية للعملاء.

- استخدام برامج التدريب على مهارات الجودة لرفع القدرات العامة للأفراد.

-الانصات الجيد الى العاملين وسؤالهم عن أفكارهم الخاصة بتحسين أداء المؤسسة.

-توقع استمرار الافراد في تحقيق نتائج أفضل.

-التركيز على مبادرة واحدة في آن واحد لتجنب التشتت.

ثانيا: دور استقطاب الكفاءات في تحسين الأداء.

يعتبر استقطاب الموارد البشرية من النشاطات المؤثرة على أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها، فالاستقطاب للموارد البشرية الكفء وانتقاء أفضلها وتعيينها في المؤسسة حتما سيؤثر إيجابيا في مقدرتها على الأداء في المدى القصير والبعيد.

يركز الاستقطاب على الأنشطة التالية:[3]

-بحث وجذب مرشحين لشغل وظائف شاغرة داخل المؤسسة لذا فان عملية البحث والجذب يفترض ان تبدأ بع اطلاع القائم بها على مواصفات وخصائص الوظائف الشاغرة ونوعية الافراد التي ترغب المؤسسة باختيارهم وتعيينهم، أي يجب على القائم بعملية الاستقطاب الاطلاع على خطة الموارد البشرية في جانبها الكمي والنوعي.

---

[1] خيضر كاضم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص85-86.

[2] يورك يورس، مرجع سبق ذكره، ص39.

[3] خالد عبد الرحمن الهيثي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص122-124.

-تحديد سوق العمل المستهدف يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لنجاح علية الاستقطاب، على المؤسسة ان تحدد سوق العمل المستهدف على أساس المهارات والقبليات والمعارف المطلوبة للوظائف الشاغرة.

-تركز عملية الاستقطاب على تهيئة مدخلات لعملية الاختيار لذا يفترض في العملية ان تستهدف تحقيق المواءمة الأولية بين خصائص الوظيفة ومؤهلات من سيشغلها مستقبلا.

*من بين الإضافات التي يمكن ان تقدمها عملية الاستقطاب للمؤسسة والتي تساهم في تحسين أدائها هي: [1]

-توفير مجموعة كافية من المتقدمين اللائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة.

-يلعب الاستقطاب دورا هاما زيادة استقرار الموارد البشرية في المؤسسة من خلال جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.

-الاسهام في زيادة فعالية الاختيار من خلال جذب افراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي الى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي.

-تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة التي تلحق علية الاختيار كالتدريب لشغل الوظائف الشاغرة.

-تحقيق المسؤولية الاجتماعية الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.

[1] خالد الهيتي عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص125.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا اليه في هذا الفصل حاولنا الالمام بعدة جوانب التي تخص الأداء حيث تم التطرق الى أهميته وطرق قياسه، تقييمه وكذلك تحسينه، ومن ثم التوصل الى ان المؤسسة تسعى الى الوصول الى أعلى مستوى الأداء من خلال الاستغلال الأمثل لكافة موارده واستخدامها بشكل فعال كفء، اذ ان من دون توفر الكفاءات لن تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها حتى وان امتلكت أضخم المعدات والأجهزة، إذا لابد من تأهيلهم جيدا وعلى مستوى عالي من الكفاءة وتدريبهم على الوسائل والأجهزة من اجل تحسين أدائهم ومنه أداء المؤسسة، وذلك من خلال الاعتماد على التحسين المستمر للأداء، فكلما كانت المردودية على المستوى الجزئي جيدة انعكس ذلك على المستو الكلي أي المستوى المؤسسي.

اذ يعتبر الاداء وعملية تحسينه من اهم الغايات التي تحرص أي مؤسسة على الوصول اليها، حيث يقوم بتقييم أدائها من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب لمعرفة الانحراف او الفرق بينهما والعمل على تصحيح الانحرافات وتقليصها لتطوير أدائها. وسيتم ابراز عملية تحسين الأداء في المؤسسة في الفصل الموالي "التطبيقي".

الفصل الثالث:

❖ دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

تمهيد:

بعد تطرقنا الى الجانب النظري لموضوع مذكرتنا حول استقطاب الكفاءات ودورها في تحسين أداء المؤسسة، ولتجسيد هذا الموضوع في الواقع وللإجابة على مختلف التساؤلات التي طرحت سابقا، سوف نقوم من خلال هذا الفصل بدراسة تطبيقية نلخص فيها كل ما تحصلنا عليه من معلومات ومعطيات اثناء فترة التربص الذي قمنا بإجرائه ببنك الفلاحة والتنمية الريفية المجمع الجهوي للاستغلال بالمدية، حيث سنحول في هذا الفصل تقديم بطاقة فنية للبنك وكذا ابراز كيفية استقطاب الكفاءات من المصادر الداخلية والخارجية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

وسوف نتطرق في هذا الفصل الى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية –BADR.

المبحث الثاني: التنظيم والاستقطاب في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وتحليل النتائج.

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من بين البنوك التي تحاول الارتقاء بأدائها وتلبية رغبات وحاجيات عملائها المختلفة مستخدمة في ذلك أنجع الطرق وأفضلها وفيما يلي سنحاول التعريف أكثر بهذا البنك.

المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية، نشاءته وتطوره.

سنحاول في هذا المطلب التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية كونه بنك تجاري وتقديم تعريف له بالإضافة الى ذكر اهم المراحل التي مر بها لتطوير نشاطه.

أولا: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

هو هيئة عمومية اقتصادية تتمتع بالشخصية المعنوية و كذا الاستقلال في التسيير ، مهمته تطوير القطاع الفلاحي و ترقية عالم الأرياف ،و بما ان البنك اصبح بنكا تجاريا مثل البنوك التجارية (القرض الشعبي الجزائري، البنك الجزائري للتنمية ...)، فانه يمول مختلف القطاعات الاقتصادية ،كما يعتبر البنك صاحب اكبر شبكة بنكية في الجزائر بالمقارنة مع الهيئات الاخرى ،و بنك الفلاحة والتنمية الريفية كباقي البنوك يخضع لأحكام تشريعية و تنظيمية مطابقة للمؤسسات و النشاط البنكي تتمثل في أحكام القانون التجاري و كذا أحكام المؤسسات العمومية الاقتصادية .[1]

ثانيا: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

بنك الفلاحة والتنمية الريفية من بين البنوك التجارية الجزائرية، حيث يتخذ شكل شركة ذات أسهم تعود ملكيته للقطاع العمومي، أسس هذا البنك في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب المرسوم رقم 82-106المؤرخ في 13 مارس 1982.[2]

وذلك بهدف ترقية العالم الريفي من خلال فتح العديد من الوكالات في المناطق الفلاحية في بداية المشوار تكون البنك من 140وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري BNA.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 الى شركة مساهمة ذات راس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم الى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 دج للسهم الواحد،

[1] معلومات مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

[2] مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الجريدة الرسمية العدد 11،16مارس1982.

ليرتفع في بداية سنة 2000 الى 33 مليار دينار جزائري موزع على 33000 سهم مكتتبة كلها من طرف الدولة.

و لكن بعد صدور قانون النقد و القرض في 1990/04/14 و الذي منح استقلالية اكبر للبنوك و الغي من خلاله نظام التخصص ،اصبح بنك الفلاحة و التنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية و المتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية و تشجيع عملية الادخار و المساهمة في التنمية و لتحقيق أهدافه و الاستعداد للمرحلة الراهنة وضع البنك استراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني باثر من 300 وكالة مِطرة بأكثر من 7000 موظف و القيام بتنويع منتجاته و خدماته المتضمنة ابعاد الجودة الشاملة و هذا بغية اكتساب ميزة تنافسية تؤهله لمنافسة البنوك الخاصة و الأجنبية ،كما ان البنك له 30 مديرية مركزية ،40 فرع جهوي ، وكالة رئيسية ،فله 7 وكالات محلية في المجمع الجهوي لولاية المدية منها 6 بطابع OCA وواحدة بتابلاط كلاسيكية في طور الإنجاز .[1]

المطلب الثاني: مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمراحل عدة نوجزها فيما يلي:[2]

- **المرحلة الأولى (1982–1989)**: تفرع بنك الفلاحة والتنمية الريفية عن البنك الجزائري سنة 1982، وخلال هذه السنوات الأولى كان هدف البنك هو فرض وجوده ضمن العالم الريفي، وذلك بفتح العديد من الوكالات في المناطق الفلاحية، وخلال فترة زمنية تمكن البنك من اكتساب سمعة وكفاءة عالية في تمويل القطاع الزراعي والصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحية، وهذا التخصص في مجال التمويل فرضته الية الاقتصاد المخطط الذي اقتضى تخصيص كل بنك في تمويل قطاعات محددة.
- **المرحلة الثانية (1989–1999)**: بموجب صدور قانون النقد والقرض 10/90الذي ينص على نهاية تخصص كل بنك في نشاط معين، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مجالات أخرى من

[1] معلومات مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

[2] معلومات مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

النشاطات الاقتصادية، خاصة قطاع المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة "PME/PMI" دون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي ترتبط معه علاقات مميزة.

اما في المجال التقني فكانت هذه المرحلة اهم مرحلة تميزت بإدخال تقنية الاعلام الالي في:

-1991: تطبيق نظام "SWIFT" لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية (الدولية).

-1992: وضع برمجيات "Logiciel Sylu" وهي برمجيات من اجل تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، الفحص عن بعد (حسابات الزبائن)، الى جانب تعميم استخدام الاعلام الالي فيكل عمليات التجارة الخارجية خاصة الاعتمادات المستخدمة، كما تم ادخال مخطط الحسابات الجديدة على مستوى كل الوكالات.

-1993: ادخال الاعلام الالي في جميع العمليات البنكية على مستوى شيكات البنك.

-1994: ظهور خدمة جديدة تتمثل في بطاقة التسديد والسحب.

-1996: ادخال عملية الفحص السلكي "télétraitement"،فحص و انجاز العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي.

-1998: بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك"carte inter bancaire".

- **المرحلة الثالثة (1999-2005)**: من خلال هذه المرحلة تم دخول البنك ميدان العلمية حيث أصبح بنكا شاملا يتدخل في تمويل مختلف القطاعات الاقتصادية، وخاصة مجال الاستثمار من طرف رجال الاعمال، حيث تم انجاز مشاريع عدة أهمها في سنة:

-2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف لأداء البنك، وكذا انجاز مخطط التسوية للبنك لمطابقة القيم الدولية.

-2001: قام بالتطهير المالي والمحاسبي، وتخفيف الاجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض.

-2002: تعميم نظام الشبكة المحلية مع إعادة تنظيم البرنامج كزبون مقدم للحدمة.

- 2003: ادخال نظام "syeat" وهو نظام تغطية الأرصدة عن فريق الفحص السلكي دون اللجوء الى النقل المادي للقيم، مما يسمح بتقليص فترات الصكوك والأوراق المالية.

-2004: تعميم استخدام الشبابيك الالية للأوراق النقدية المرتبطة ببطاقات الدفع التي تشرف عليه شركة النقد الالي والعلاقات التلقائية بين البنوك خاصة في المناطق التي تتميز بكثافة سكانية كبيرة.

- **المرحلة الرابعة(2006-2013)**:

-2006: في مارس تم ادخال كل من المقاصة الالكترونية وفي سبتمبر تم ادخال نظام جديد يعرف ب "télé des virement"وذلك من اجل تحقيق الامن والثقة والشفافية في التعاملات من جهة، ومحاربة الغش والاختلاسات من جهة أخرى.

-2013: تحسين موضوع بنك جالس بخدمات مشخصة عبر جميع الوكالات الأساسية على المستوى الوطني.

- **المرحلة الخامسة 2017**: كان تطبيق برنامج "sybu"يجعل الزبون للوكالات يجد بعض الصعوبات والعراقيل في التعرف على التغيرات في حسابه لدى الوكالة التابعة لها او عند سحب الأموال، وكان ملزما عليه التعامل مع الوكالة التابع لها فقط او أخذ تسريح للقيام بها إذا كان في منطقة أخرى، لكن قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية في الفترة الأخيرة بجذب برنامج جديد "Frxcube" مفاده ان الزبون أصبح زبون لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ككل وليس زبون وكالة، ويمكن تسوية عملياته من أي وكالة تابعة للبنك وأي منطقة. ومن خلال تعرضنا لمراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية تستطيع ان تقمه في نقاط رئيسية هي:

-يعتبر البنك الأول في ترتيب البنوك التجارية.

-استعماله لنظام"SWIFT" منذ 1991.

-استعماله لنظام الاعلام الالي في مختلف عمليات التجارة الخارجية.

- الشبكة الأكثر كثافة.

-هو بنك شامل وعالمي يمول مختلف القطاعات الاقتصادية.

-اول بنك جزائري يطبق مبدا البنك المجالس شخصية.

-ترتيب القروض الوثائقية في مدة 24 ساعة.

-القيام بالعمليات البنكية في الوقت الحقيقي وعن بعد.

-تطبيق نظام "FRXCUBE" جديد يسهل على الزبون تسوية معاملته في أي وقت وأي وكالة تابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المطلب الثالث: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

يحتم المناخ الاقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة المصرفية المحلية والعلمية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية ان يلعب دورا أكثر ديناميكية وأكثر فعالية في تمويل الاقتصاد الوطني من جهة، وتدعيم مركزه التنافسي في ظل المتغيرات الراهنة من جهة أخرى، وبذلك صار لزاما على القائمين على البنك وضع استراتيجية أكثر فعالية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المصرفية من اجل إرضاء العملاء والاستجابة لانشغالاتهم.

وفي هذا الصدد لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية الى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة تضمن له أن يكون مؤسسة بنكية رائدة وشاملة تحظى بثقة العملاء والمتعاملين الاقتصادين.

أولا: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

لقد تم انشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية للاستجابة للحاجيات الاقتصادية وكذا تحقيق الاستقلال الاقتصادي للبلد وتحسين مستوى الحيات على مستوى الأرياف ومنح التمويل الازم لتنمية مجموع قطاعات الاعمال، وتتمثل أهم مهامه في:[1]

-تنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها.

-فتح الحسابات لكل الافراد الراغبين في ذلك بما يتوافق والقوانين المعمول به.

-تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الإنجاز والاستثمار.

-المساهمة في نشر وترقية الوعي الادخاري.

-المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي.

-ضمان ترقية وتطوير النشاطات الفلاحية، الفلاحة الغذائية، الصناعة الغذائية والحرف.

-انتاج خدمات مصرفية جديدة، مع تطوير المنتجات والخدمات القائمة.

-الاستفادة من التطويرات العالمية في مجال العمل المصرفي.

[1] حسين بلعجوز، **مخاطر صيغ التمويل في البنوك الإسلامية والبنوك الكلاسيكية**، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية،2009، ص156.

ثانيا: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

من أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ما يلي:[1]

-الرفع من حجم الموارد والحصول عليها بأقل تكلفة ممكنة واستثمارها في مجالات الائتمان المتنوعة والمربحة في إطار القوانين المعمول بها.

-التسيير الصارم لسيولة البنك بالعملة الوطنية والأجنبية.

-ضمان التطور المتجانس للبنك في مختلف مجالات النشاط التي تهمه.

-توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.

-التوسيع من شبكة البنك وتطوير معاملاته النقدية.

-تحسين نوعية وجودة الخدمات وكذا العلاقات مع العملاء.

-الحصول على أكبر حصة من السوق.

-تبني نمط التسيير ديناميكي في مجال تحصيل القروض.

-تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق اقصى قدر من الربحية.

وبغية تحقيق هذه الاهداف، قام البنك بتهيئة الشروط حيث عمد الى توفير وسائل تقنية حديثة وأجهزة وأنظمة معلوماتية، كما بذل مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، مع ادخال تعديلات على التنظيمات والهياكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط المصرفي الوطني واحتياجات السوق. كما سعى الى التقرب أكثر من العملاء وهذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم وانشغالاتهم والحصول على قدر من المعلومات الخاصة بهم وباحتياجاتهم.

[1] BADR-infos, N°28, ALGER, 1999, PP :(32-33)

المطلب الرابع: المبادئ التي يرتكز عليها البنك وموارده.

على غرار المؤسسات الأخرى تتمثل مبادئ وموارد بنك الفلاحة والتنمية الريفية فيما يلي:

أولا: المبادئ التي يرتكز عليها بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية على مجموعة من المبادئ والأسس من اجل القيام بمهامه على أحسن وجه لتسهيل عملية توزيع الاموال على الافراد وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:[1]

- **مبدأ الاستغلال:** يهتم البنك عموما بالزبون ويحرص على استقباله ويقدم له الخدمات المطلوبة ويبادر بإعطائه المعلومات الصحيحة والدقيقة حتى يكون على علم بما يحدث في الساحة الاقتصادية، هذا ما يدفعه ليكون مستقلا عن الحكومة والخارج.
- **مبدأ القرض والمخاطرة:** بما ان البنك هو المؤتمن على أموال المودعين له الذين وضعوا ثقتهم فيه، فهو بذلك حريص عليهم حرصا يمليه المنطق والقانون حتى يكون في مستوى الثقة، وهو ملزم بإعادة الحق الى اهله خاصة واذ هناك اثبات خطي ويتمثل هذا الحرص في الضمانات التي يقدمها البنك.
- **مبدأ السيولة النقدية:** يتعامل البنك مع الناس لذا نجده مجبرا ليكون جاهزا لطلباتهم إذا رغبوا في سحب ودائعهم وهذا ما يفسر مبدأ توفير السيولة أي المال النقدي الجاهز لمواجهة طلبات السحب الاتية من قبل الزبائن.
- **مبدأ الخزينة:** ويتمثل في وجوب ترك نسبة معينة في خزينة البنك لتغطية الحسابات ومعاملات الزبائن اما الفائض منها فيرسل الى البنك المركزي.
- **مبدأ الأمان:** يوفر البنك للعميل الأمان أمواله من الضياع او السرقة مثلا فالبنك كجهاز امن مطالب بل ملزم بالمراقبة الصارمة على الامضاءات وغيرها.

[1] بلال بن يخلف، **أثر تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة على أداء البنوك التجارية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المدية،2013، ص162.

ثانيا: موارد بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

تتمثل موارد الفلاحة والتنمية كبافي البنوك الجزائرية العمومية الأخرى في راس ماله في القانون الأساسي والذي تعود ملكيته كله للدولة بالإضافة الى الموارد الأخرى الموجودة بحوزته والتي تتشكل من:[1]

-ودائع العملاء بمختلف أنواعها والتي تمثل المصدر الرئيسي للموارد.

-الأموال المتوفرة التي تأمنه عليه الهيئات والمؤسسات العمومية الاقتصادية.

-الأرباح التي يحققها البنك من خلال عمليات الائتمان، التوظيف والخدمات البنكية المقدمة.

-السلف الاستثنائية التي يتحصل عليها البنك في إطار اتفاقيات التعاون بين الجزائر وبعض الهيئات الدولية الخارجية.

وشكل بنك الفلاحة والتنمية الريفية دورا كبيرا في تمويل الاقتصاد الوطني سواء بمساهمته في تمويل المخططات الوطنية المتعددة، كالمخطط الوطني للتنمية الفلاحية PNDA، الذي دخل حيز التنفيذ في جويلية 2000 او من خلال تمويل مختلف الأنشطة الاقتصادية بما فيها قطاع التجارة الخارجية، وبرامج الدولة الرامية لتطوير المؤسسات

المصغرة والحرفية والقضاء على البطالة من خلال الأجهزة المتخصصة ANSEJ,ANGEM,CNAC وكذا قروض الاستثمار، الرفيق و التحدي.

[1] معلومات مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

المبحث الثاني: التنظيم والاستقطاب في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

في هذا المبحث سوف نتطرق للخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتبيان الهيكل التنظيمي للبنك مع توضيح مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية التي يعتمدها البنك.

المطلب الأول: التنظيم على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

يعد الهيكل التنظيمي أحد الدعامات الأساسية في تكوين أي مؤسسة، ولهذا ارتأينا البحث في مختلف مكونات الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ومن ثم النظر في موقع وظيفة إدارة الموارد البشرية لهذا البنك ضمن هيكله التنظيمي.

أولا: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمديرية العامة في الشكل التالي:[1]

[1] وثائق داخلية مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

يظهر على راس الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلس إدارة يشرف على السير الحسن للبنك من خلال القرارات واللوائح والتوصيات التي يتخذها، يتكون هذا المجلس من رئيس مدير عام تعينه وزارة المالية وأعضاء من داخل الينك وعضوين يمثلان الدولة باعتبار البنك شركة مساهمة ومملوكة من قبل الدولة، كما تقوم بشؤون البنك مديرية عامة تشرف على ستة مديريات فرعية هي:

1–**نيابة المديرية المكلفة بالإدارة والوسائل**: تهتم بجميع العمليات المتعلقة بالإدارة وتشرف على أربعة مديريات هي:

- مديرية الموارد البشرية: تهتم بكل الجوانب الإدارية المتعلقة بعاملي البنك وكذا متابعة مساراتهم المهنية.
- مديرية إعادة تقييم الموارد البشرية: تتكفل بتنظيم دورات تكوينية لعمال البنك من مستوى أدائهم المهني.
- مديرية الوسائل العامة: تتكفل بالشؤون العامة للبنك مثل وسائل العمل وتنظيم العلاقة بين الإدارة يكون البنك طرفا فيها مع عملائه.

2–نيابة المديرية العامة للإعلام، المحاسبة والخزينة: تشرف هذه المديرية على سبعة مديريات مركزية هي:

- مديرية الاستغلال وتطوير الاعلام الالي.
- مديرية الصيانة (أجهزة الاعلام الالي).
- مديرية تنظيم الطرائق ونظم المعلومات.
- مديرية النقدية وشبكة الاتصال.
- مديرية المقاصة الالكترونية ووسائل الدفع.
- مديرية المحاسبة العامة.
- مديرية الخزينة.

المديريات الخمس الأولى لها توجه تقني، فهي تهتم بتطوير وصيانة البرمجيات لمعالجة مختلف العمليات البنكية بطريقة الية وتدريب عمال البنك عليها وكذا متابعة نظام معلومات البنك وتطويره ومتابعة كل العمليات البنكية الإلكترونية، في حين تتولى مديرية المحاسبة اعداد القوائم المالية الدورية للبنك والسهر على تطبيق النظام المحاسبي داخل البنك، اما مديرية الخزينة فهي تعني بكل ما له علاقة بتسيير سيولة البنك.

3-**نيابة المديرية العامة للائتمان:** تتعامل مع وكالات البنك ومجمعات الاستغلال، وينحصر دورها في ستة مديريات مركزية هي:

- مديرية تمويل المؤسسات الكبيرة.
- مديرية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- مديرية تمويل القطاع الفلاحي والصيد والتربية المائية.
- مديرية التمويل الخاص.
- مديرية المتابعة وتسيير القروض.
- مديرية الدراسات العامة.

حيث تقوم مديريات التمويل بتلقي ملفات القروض، التي تقع في مجال تخصصها وسلطتها، بعد ان تم دراستها اوليا على مستوى الوكالات والمجمعات الجهوية، ثم يتم إعادة النظر وتعميق الدراسة منها، كما تقوم لجنة القروض على مستوى هذه المديريات بالبث وإعطاء القرار النهائي فيما يخص قبولها او رفضها.

اما مديرية الدراسات العامة فتتكفل بدراسة ملفات المشاريع والدراسات الاقتصادية والمالية للمؤسسات الأخرى التي تقع في مجال تخصص المديريات السابقة، في حين تقوم مديرية المتابعة وتسيير القروض بإعداد دراسات إحصائية حول القروض الممنوحة من طرف البنك ومراقبة وكالات البنك في السهر على متابعة تنفيذ القروض الممنوحة للعملاء.

4-نيابة المديرية العامة للتحصيل: تسهر هذه المديرية على متابعة إجراءات تحصيل القروض الممنوحة وتوجيه المجمعات الجهوية والوكالات في هذا المجال، وهذا من خلال أربعة مديريات مركزية هي:

- مديرية التحصيل على قطاع الفلاحة والصيد والتربية المائية.
- مديرية التحصيل على القطاع الصناعي والتجاري.
- مديرية التحصيل القضائي.
- دائرة الإدارة والتقرير.

5-**نيابة المديرية العامة للعمليات الخارجية:** تقوم بمعالجة العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية كالاستيراد والتصدير ومتابعة حركة الأموال وتشرف على خمس مديريات مركزية هي:

- مديرية العلاقات الدولية.
- مديرية التجارة الخارجية.

- مديرية العمليات المالية.
- مديرية السويفت والاعلام الالي.
- مديرية الدراسات والمتابعة.

تتكفل مديرية عمليات التجارة الخارجية بمنح القروض القصيرة الاجل ومتابعتها، اما مديرية العلاقات الدولية فتقوم بمنح القروض المتوسطة الاجل مثل قرض المشتري، في حين تقوم مديرية العمليات المالية ومديرية السويفت والاعلام الالي بعمليات تحول الأموال من والى الخارج.

6-نيابة المديرية العامة للاستغلال: تعمل هذه المديرية على تطوير شبكة البنك وتقريبه من عملائه وهذا من خلال الانتشار الجغرافي وتقديم الخدمات التي تستجيب لمتطلبات العملاء واحتياجاتهم، وتباشر وظائفها من خلال ثلاث مديريات مركزية هي:

- مديرية شبكة الاستغلال.
- مديرية التسويق والاتصال.
- مديرية التنبؤ ومراقبة التسيير.

بحيث أوكلت لمديرية شبكة الاستغلال المهام التالية:

-تحقيق الأهداف العامة للبنك بخصوص توسيع انتشاره الجغرافي.

-إيصال تعليمات المديرية العامة الى مختلف وكالات البنك.

-متابعة وتنشيط جمع الموارد.

-التنسيق بين مختلف مديريات البنك ووكالته.

-تطوير العمل المصرفي على مستوى البنك.

كما أوكلت لمديرية التسويق والاتصال المهام التالية:

-دراسة السوق من حيث تحليل العملاء والمنافسين.

-القيام ببحوث التسويق ووضع نظام للمعلومات التسويقية.

-العمل على تطوير المنتجات والخدمات المصرفية.

- اعداد الحملات الترويجية للتعريف بمنتجات وخدمات البنك.

-تصميم واعداد الاستراتيجية التسويقية للبنك.

-الاشراف على اصدار وتوزيع نشرية البنك (اخبار البدر).

-انجاز الدراسات، التقارير والبحوث الموجهة للاستعمال على مستوى البنك.

-متابعة الابتكارات التكنولوجية ومحاولة توظيفها لصالح البنك.

اما مديرية التنبؤ ومراقبة التسيير فهي تتكفل بتحديد اهداف البنك ووضع الخطط العلمية والبرامج لتحقيق هذه الأهداف، كما انها تعني بمهمة المتابعة اليومية لنشاط هياكل البنك عن طريق اعداد الاحصائيات وجمع المعلومات الضرورية للتنبؤ بكل الاختلالات التي يمكن ان تحدث ووضع الإجراءات التصحيحية اللازمة لتعديل الانحرافات، كما انها تسهر على وضع ضوابط التسيير للمحافظة على التوازن المالي وعلى مردودية النشاط البنكي.

7-المفتشية العامة: وهي هيئة رقابية تقوم بالمهام التالية:

-متابعة ومراقبة جميع الوكالات ومجمعات الاستغلال التابعة للبنك بهدف حماية سلامة العمليات والممتلكات والأشخاص.

-مراقبة مدى احترام تطبيق القوانين، الضوابط الداخلية، الأنظمة وكذا اخلاقيات المهنية.

-تامين حماية نشر المعلومات الصحيحة وجعلها في متناول الجميع.

-مراقبة مدى احترام الأهداف والقوانين المحددة من طرف المديرية العامة.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال GRE.

يضم بنك الفلاحة والتنمية الريفية 39 مجمع جهوي موزعا على مختلف ولايات الوطن، حيث يعتبر كل مجمع جهوي بمثابة مديرية تمثيلية جهوية للمديرية العامة، يقوم بإدارة مجموعة من وكالات الاستغلال المرتبطة به والتي تقع في مجال تخصصه الإداري، وظيفته تنظيم، تنشيط، مساعدة، مراقبة ومتابعة هذه الوكالات يترأسه مدير يقوم بإعطاء التوجيهات للدائرة والخلية ومختلف المديريات المساعدة الموجودة تحت إمرته ومسؤوليته كما هو موضح في الشكل الموالي.[1]

[1] وثائق داخلية مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

وبهذا يكون البنك قد انتهج سياسة اللامركزية في تسييره، حيث اعطى للمجمعات الجهوية صلاحيات واسعة في مجال الائتمان الى في بعض الحالات وضمن حدود معينة، اين يتم اتخاذ القرار فيها على مستوى المديريات المركزية.

ان التنظيم اللامركزي المذكور ليس بمفهومه الواسع الرامي الى الاستقلال الذاتي في اتخاذ القرارات والتسيير المفرد، وانما هي استقلالية تنفيذية بحيث ان المجمعات تراقب وتتابع باستمرار أداء مهمة الوكالات التابعة لها، كما تراقب تنفيذ الاستراتيجية والبرامج والخطط المسطرة من طرف المديرية.

ثالثا: الهيكل التنظيمي للوكالات المحلية للاستغلالALE.

تمثل الوكالات البنكية للاستغلال الخلية القاعدية التي تمارس من خلالها بنك الفلاحة والتنمية الريفية نشاطاته وهي الواجهة التي يعرض بواسطتها منتجاتها وتتعامل مع عملائه ويخدم مصالحهم، وهي فروع تابعة للبنك تشرف عليها المجمعات الجهوية للاستغلال وتقوم بجميع الوظائف التي يؤديها البنك التجاري ويبلغ عددها حاليا 292 وكالة محلية.

يرأس وكالة الاستغلال مدير ويباشر عمله من خلال ثلاث مصالح هي:[1]

[1] وثائق داخلية مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

1-المصلحة الامامية (قطب الزبائن): تتمثل مهمة هذه المصلحة في تقديم الخدمات المشخصة للعملاء ابتداء من فتح الحساب، الى القيام بعمليات الايداع الى منح الائتمان وهذا من خلال النشاطات التالية:

-فتح الحسابات للعملاء.

-جمع المعلومات عن العملاء، نشاطاتهم وتعاملاتهم المالية.

-توجيه ايداعات العملاء الى الودائع التي تحقق للمؤسسة أكثر استقرار لمواردها واقل تكلفة عليها.

-توجيه النصح وتقديم الارشاد بخصوص عمليات الائتمان لتلبية حاجيات العملاء للتمويل.

-تلقي ملفات طلبات الائتمان.

-تقييم مخاطر الائتمان لكل عملية ائتمانية.

-متابعة انجاز العمليات الائتمانية الممنوحة.

-متابعة الوضعية المالية للعملاء المدينين.

-اعداد مخططات العمل لتحقيق الأهداف التجارية المسطرة.

2-المصلحة الخلفية: تقوم هذه المصلحة بجميع العمليات التي لا تتطلب التعامل المباشر مع العملاء وهذا من خلال النشاطات التالية:

-دراسة ملفات القروض.

-مراقبة نوعية القروض المطلوبة من قبل العملاء ومدى تطابقهم مع نوعية النشاط الممارس وكذا السياسة الائتمانية للبنك.

-ارسال ملفات القروض المدروسة الى لجنة القروض الموجودة على مستوى المجمع الجهوي من اجل مراقبتها او البحث فيها.

-تنفيذ العمليات الائتمانية ومتابعتها محاسبيا.

-القيام بعمليات التجارة الخارجية.

-انجاز عمليات التحصيل والمقاصة.

-القيام بالإحصائيات الدورية الخاصة بالقروض.

3-قطب المعاملات: تقوم هذه المصلحة بجميع عمليات الصندوق من إيداع وسحب وكل ما له علاقة بتحويل الأموال وهذا من خلال أداء النشاطات التالية:

-تنفيذ عمليات تخليص الشيكات.

-تنفيذ عمليات الايداع.

-انجاز عمليات الإيداع التلغرافية.

المطلب الثاني: الخدمات المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمجموعة من الخدمات والتي تتمثل فيما يلي:[1]

1-حساب إيداع الاجل: هو حساب غير مقيد بسندات بنكية، وموجه لأشخاص طبعيين ومعنويين.

✓ حساب الأموال بالعملة الصعبة: توضع تحت تصرف العميل في كل وقت بنسبة فائدة حسب الشروط العاملة للبنك.

✓ حساب الأموال بالعملة المحلية (الدينار): يقدر بمبلغ 10000دج على الأقل بمعدل فائدة ثابت تدفع في اخر المدة الزمنية من طرف البنك.

2-سندات الصندوق: هو إيداع باجل موجه للأشخاص الطبعيين والمعنويين والمبلغ الدنى يقدر ب 10000دج لفائدة معتبرة.

3-بطاقة البدر: هذه البطاقة تسمح بالسحب نقدا عن طريق موزعات اوتوماتيكية متوفرة لدا الوكالات الجزائرية، ومن فوائد هذه البطاقات تسهيل عملية السحب والتي تسمح لصاحبها بالسحب 24 ساعة وحتى في الأعياد وايام العطل إضافة الى تجنب الانتظار الطويل في شباك البنك.

4-معالجة العمليات البنكية عن بعد وفي اوقاتها الحقيقية.

5-تسهيل تغيير الحسابات عن بعد.

6-دفتر التوفير لبنك البدر: في إطار تشجيع التوفير والادخار يقوم البنك بفتح دفاتر للأشخاص تسجل فيها مختلف عمليات الإيداع والسحب.

7-تمويل الاستثمارات:

- تمويل قطاع الصيد البحري: يمول قطاع الصيد البحري وتربية الأسماك على شكل قروض متوسطة الاجل(7سنوات) وبفائدة سنوية تقدر ب 6.5 %.

[1] معلومات مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

- تمويل قطاع الصحة: مثل فتح عيادة طبية وصيدليات وذلك في شكل قروض لمدة 5سنوات بمعدل فائدة سنوية تقدر ب 3.5 % وذلك في المناطق الريفية.
- تمويل المشاريع الاستثمارية: والمتمثلة في التجارة وسيارات الإسعاف والصناعات الصغيرة وهذا التمويل يكون في شكل قروض لمدة 3سنوات.
- تمويل مشاريع تنمية الأرياف: مثل تمويل قطاع النقل وتدعيم مشروع تربية الحيوانات والمشاريع الزراعية.

المطلب الثالث: الاستقطاب الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

أولا: الترقية

يلجأ بنك البدر(BADR) الى استقطاب الموظفين من خلال القيام بعمليات الترقية والتي تعتمد على استراتيجية معينة في تقييم أداء العمال والتي تتمثل في اجراء تقييم يومي وعلى طول السنة يهدف الى تقييم أداء العمال لسنة كاملة باختلاف مواقعهم في المؤسسة سواء كانوا إطارات او موظفين عاديين حيث يقوم رئيس المصلحة بتقييم العمال الذين يشرف عليهم ويقوم المدير بتقويم رؤساء الأقسام وذلك عبر ملئ استمارة تدعى استمارة التقويم علاوة المردود الفردي تتضمن الاسم واللقب ، نوعية الموظف، القسم، المعايير، تأشيرة المنقط، المعدل السنوي.

يتم تنقيط العامل بناء على معايير مختلفة تتمثل فيما يلي:

-سياسة التنقيط الممنوحة للحصول على منحة المردودية وهي سياسة تنقيط شهرية والتي تأخذ 3 اشكال وهي: (انظر الملحق رقم 1).

- الكمية: وتكون النقطة من 0 الى 3 نقاط.
- الكيفية: وتكون النقطة من 0 الى 4 نقاط.
- الحضور: وتكون النقطة من 0 الى 3 نقاط في حالة عدم الغياب أبدا.

حيث:

*إذا كان العامل قد تأخر او غاب عن العمل أقل من نصف يوم يحصل على نقطتين.

*إذا كان العامل قد تأخر او غاب عن العمل أكثر من يوم ونصف يحصل على 0 نقطة.[1]

[1] مقابلة مع رئيسة قسم الموارد البشرية بتاريخ 4 مارس 2019.

*وفي حالة غيابه او تأخره يوم او نصف يحصل على نقطة.[1]

-كما يكون تقييم العامل السنوي من اجل الحصول على الترقية وفق تأشيرة التنقيط حسب جدول التنقيط السنوي.(انظر الملحق رقم 2)

حيث في أخر السنة يقوم المنقط بجمع كل النقاط ويصدر تأشيرة التنقيط التي تختلف من عامل الى اخر حسب النقاط المحصل عليها من المعايير السابقة ليتم في الأخير حساب المعدل السنوي الذي يعد معيار الأساسي في تقييم العامل من خلاله يتمكن من ترقيته للحصول على مكافئة سنوية مرتفعة.

ثانيا: النقل

يلجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية الى عملية النقل من منصب الى اخر في حالة وجود منصب شاغر وقد يحدث النقل من منصب الى اخر بدون تغيير الراتب او الدرجة لكن أحيانا يتم نقل العامل الى منصب أحسن من الذي يشغله مثل منصب مسؤول قسم، ويتم نقل ذلك العامل الذي يكون قادر على شغل المنصب الذي نقل اليه ومتوافرا على قدرات ومهارات تمكنه من البقاء فيه مثل الوظائف التي تسمى ب

LES POSTS ORGANIQUES

كما يمكن تحويل الموظف من ولاية الى أخرى ومن قطاع الى اخر شريطة ان يكون وظيف عمومي وهذا يسمى بالنقل المكاني وهذا النوع من النقل لا يؤدي عادة الى تغيير نوع الوظيفة وانما يقتصر على تغيير موقع عمل الموظف.

ومن شروط تحويل الموظف (نقله) ما يلي:

-الموافقة المسبقة مع توفر المنصب في المؤسسة المستقبلة وموافقة إدارته الاصلية.

-ان يكون الموظف مثبت هذا شرط مهم في عملية النقل.

-ان يكون له اقدمية على الأقل 3 سنوات.

-ان يكون رئيس قسم او مصلحة ما.

[1] مقابلة مع رئيسة قسم الموارد البشرية بتاريخ 4 مارس2019.

المطلب الرابع: الاستقطاب الخارجي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

يتم وفق الشروط التي يحددها القانون والاتفاقية الجماعية للمجمع الجهوي للاستغلال حيث تقوم المؤسسة بإعداد مخططات توظيف سنوية ومتعددة حسب أهدافها من اجل تحديد الميزانية الخاصة.

تلجا مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المدية الى الاستقطاب الخارجي كوسيلة لتوفير عمال للمناصب الشاغرة وهذا عندما لا تتوفر في العمال الحالين للمؤسسة من مؤهلات وقدرات ومواصفات التي تبحث عنها فإنها تتبع جملة من الخطوات وهي كالاتي:[1]

-القيام بإرسال وثيقة تعرف برسالة التوجيه وتقوم بإرسالها لمكتب التشغيل تطلب فيه موظفين وفق للمواصفات التي تبحث عنها. (انظر الملحق رقم 3)

-الموظفون الذين تقوم المؤسسة بتشغيلهم يكونون مسجلين بوكالة التشغيل اما عقد CTA او نظام العقد الكلاسيكي ما يسمى بجهاز مساعدة على الادماج المهنيDAIP.

أولا: عقد العمل المدعم CTA.

يعتبر عقد العمل المدعم بمثابة عقد عمل بمفهوم القانون رقم 09-11 والمتعلق بعلاقات العمل ويدخل في الإطار العام لجهاز المساعدة في الادماج المهني.

تساهم الدولة في اجر المنصب لتشجيع توظيف طالبي العمل المبتدئين بدون خبرة.

[1] مقابلة مع رئيسة قسم الموارد البشرية بتاريخ 4 مارس 2019.

الجدول رقم(3-1): يمثل عقد العمل المدعمCTA

والمستفيدون من الجهاز:	عقود الادماج:	مدة العقد:
* الشباب حاملي شهادات التعليم العالي. * شباب خريجي التعليم الثانوي للتربية الوطنية ومراكز التكوين المهني. * شباب بدون تكوين ولا تأهيل.	* عقد ادماج حاملي الشهادات(CTA/CID) * عقد الادماج المهني (CTA/CIP). * عقد تكوين ادماج (CTA/CFI).	*ثلاث سنوات غير قابلة للتجديد. *ثلاث سنوات غير قابلة للتجديد. *سنة غير قابلة للتجديد.

المصدر: معلومات مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

*المساهم الشهرية للدولة في اجر المنصب:

-عقد ادماج حاملي الشهادات: الجامعيين ب 12000دج.

-تقني سامي او بشهادة الدراسات الجامعية التطبيقية ب 10000دج.

- عقد ادماج مهني ب 8000دج.

- عقد تكوين ادماج ب 6000دج.

ويتم الاستفادة أيضا من تخفيض أعباء صاحب العمل الى 5% عوضا عن 25%.

تخفيض بنسبة 2.5% بالنبة لولايات الهضاب العليا والجنوب.

*هذه الامتيازات الممنوحة لمدة لا تتعدى ثلاث سنوات طالما لاتزال علاقة العمل قائمة.

(انظر الملحق رقم4).

وللاستفادة من الامتيازات التي تمنحها الدولة يجب تقديم طلب الحصول على هذه الامتيازات (وثيقة يمنحها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في اجل 10 أيام).

ثانيا: عقد الادماج المهني DAIP.

وفيه يتم تشغيل عقود عمل تخص الجامعيين والتقنين السامين **CID**، الاجر الذي يتم الحصول عليه هو 15000دج لخريجي الجامعات شهادات عليا مثل: المهندسين، اما التقنيين السامين 10000دج.

CIP: عقد عمل يخص خريجي مراكز التكوين المهني والتمهين و الاجر 8000دج.

هذه مجمل العقود التي قدمتها الدولة لإعانة خريجي الجامعات وحاملي الشهادات. (انظر الملحق رقم 5)

*تقوم مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتقديم رسالة التوجيه الى وكالة التشغيل كما ذكرنا سابقا، وبعد حصولها على قائمة طالبي العمل والتي قدمتها وكالة التشغيل المحلية تقوم وكالة بنك البدر باستدعاء المترشحين واستقبالهم وفقا للمعلومات المتوفرة على رسائل التوجيه وبطاقة التقديم

(Bulletin de présentation) ومن ثم يتم اجراء اختبار شفهي او كتابي ولكن غالبا ما يكون الاختبار شفهي فقط حيث يتواجد المترشح، مدير الموارد البشرية.

هذه الإجراءات كلها من اجل انتقاء واختيار المترشح الذي يعتقد ان يكون الأول في المنصب، وبعد الانتقاء والاختيار يستدعى المترشح من جديد ويطلب منه اكمال ملفه وهذا بعد موافقة من المدير العام ثم ينصب العامل في منصبه ويمضي على العقد المتفق عليه وهي وثيقة الامضاء التي تقدمها المؤسسة للعامل. (انظر الملحق رقم 6)

ملاحظة: لا يتم اختيار المترشح واستقطابه على اعتبارات الجنس او الوضعية الاجتماعية أو النسب أو القرابة العائلية او المحسوبية او لسبب من الأسباب.

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وتحليل النتائج.

سنحاول في هذا المبحث تقديم الدراسة الميدانية، من حيث المنهج والتقنيات المستخدمة وأدوات جمع البيانات ثم نتطرق الى محددات الدراسة الميدانية وتضم مجتمع الدراسة، عينتها، حدودها، ومشاكلها

المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة الميدانية.

من خلال هذا المطلب ستتطرق الى المنهج المتبع في هذه الدراسة بالإضافة إلى ادوات البحث المستعملة.

أولا: منهج الدراسة.

يمثل المنهج في الدراسة الميدانية، الأسلوب المتبع قصد الوصول الى الأهداف المسطرة، فالمنهج يسهل عملية البحث ويسمح بالكشف عن الحقائق العلمية وتحديد الأسباب والنتائج المترتبة عنها باستعمال طرق وأدوات بحث معتمدة ومعروفة في هذا النوع من الدراسات، فالمنهج المستخدم في هذا البحث هو المنهج التحليلي لتفسير وتحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها من هذا الاستبيان ومن ثم تحديد النتائج المترتبة عن هذا التحليل.

ثانيا: أدوات الدراسة الميدانية.

ارتأينا في هذا المجال واستنادا لمعالجة هذا الموضوع الاعتماد على جملة من الأدوات للوقوف على جوانب التي تكفل معالجة الموضوع، للوصول الى النتائج المراد تحقيقها من خلال الأدوات المستخدمة التالية وهي:

1-الاستبيان:

هي أداة ملائمة ومناسبة وفعالة للحصول على المعلومات او البيانات او الحقائق المرتبطة بموضوع معين او دراسة محددة او موقف معين او بحث محدد، ويقوم الاستبيان على طرح عدد من الأسئلة يطلب من الأفراد المعنيين او المفردات تحت الدراسة او موضوع الاستبيان (سواء كانوا يمثلون المجتمع او عينة الدراسة) للإجابة عليها.[1]

ولقد تكونت الاستبانة من جزئين: (انظر الملحق رقم7)

الجزء الأول: وهو يحتوي على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وهي:(الجنس، سنوات الخبرة، والمستوى التعليمي)

[1] دلال القاضي، محمود مهدي البياتي، **منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص135.

الجزء الثاني: يحتوي على 3محاور.

المحور الأول: ويتمثل في المتغير "استقطاب الكفاءات" حيث شملت 9عبارة اجمالية للمتغير المستقل وذلك بهدف التعرف على كيفية استقطاب الكفاءات من وجهة افراد عينة البحث.

المحور الثاني: ويتمثل في المتغير التابع "تحسين أداء المؤسسة" حيث شملت 5عبارات اجمالية وذلك لغرض معرفة طريقة التقييم التي تقوم بها المؤسسة من اجل تحسين أداء أفرادها وبالتالي تحسين المؤسسة.

المحور الثالث: ويتمثل في الربط بين المحورين الأول والثاني لمعرفة دور استقطاب الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة. واشتمل على6 عبارات.

2-**المقابلة الشخصية:** قمنا في هذا الصدد بإجراء سلسلة من المقابلات تتمحور حول كيفية استقطاب الكفاءات ودورها في تحسين أداء المؤسسة، حيث حاولنا استخلاص وجهات نظر مختلف الأطراف الفاعلة في مجال الموارد البشرية، وقمنا بالحوار مع بعض منهم يتمثلون عموما في موظفين في البنك وبالأخص رئيسة فرع الموارد البشرية (ا، مخلوفي) وهذا ما تم التطرق اليه في المبحث الثاني.

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة.

1-مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمديرية الوكالة الجهوية للاستغلال المدية(البدر)، والذي يبلغ عددهم 42 موظف ما عدا عمال النظافة والامن فهم غير تابعين للوكالة فيتم توظيفهم من طرف مؤسسات خاصة بهم، وبالتالي كان التركيز على الموظفين الحائزين على الشهادات جامعية، فشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المؤسسة.

اما بالنسبة لعينة الدراسة قنا بتوزيع 42استمارة استبيان في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لمديرية المدية شملت جميع افراد مجتمع الدراسة المحدودة سابقا نظرا لصغر حجمه، ولقد اعتمدنا طريقة التسليم والاستسلام المباشر وأيضا عن طريق المساعدة من بعض الزملاء.

تم استرجاع(42) منها (30) استبانة صالحة للتحليل و(12) استبانة غير صالحة للتحليل تم إلغائها بسبب عدم ملئها بصفة كاملة وقلة المعلومات فيها.

2-حدود الدراسة:

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمنية وهي:

الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عدد من موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية لمديرية المدية.

الحدود المكانية: بنك الفلاحة والتنمية الريفية لمديرية الوكالة الجهوية للاستغلال بالمدية.

الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال 14فيفري2019الى غاية 6ماي 2019.

المطلب الثاني: تحليل الاستبيان وتفسير بيانات الدراسة.

الجزء الأول: تحليل البيانات الشخصية.

1-الجنس: يمثل الجنس المتغير الشخصي الأول الذي تم طرح السؤال حوله في الاستبيان، والغرض منه وهو معرفة جنس افراد عينة الدراسة وهل له علاقة وأثر على متغيرات الدراسة.

الجدول (3-2): يمثل توزيع افراد العينة حسب الجنس.

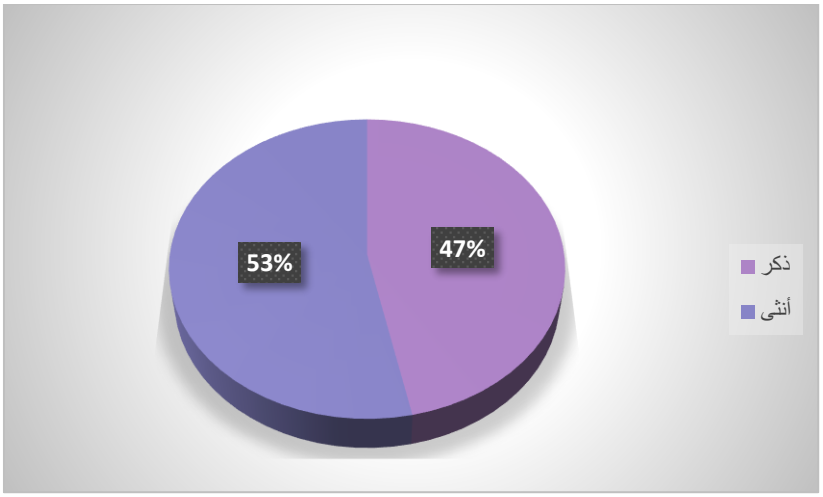
الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	14	%47
أنثى	16	%53
المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على أجوبة افراد عينة الدراسة.

يوضح الجدول أعلاه ان اعلى نسبة من افراد عينة الدراسة من جنس الإناث والذي بلغ عددهم 16فردا ما يقدر نسبته ب 53%، في حين بلغ عدد الذكور 14فردا أي ما نسبته47% وهذه النسبة قريبة من لنسبة الإناث وذلك راجع للطابع الإداري للمؤسسة والذي يشغله الإناث والذكور معا.

وللمزيد من التوضيح نقوم بتقديم شكل يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس:

الشكل رقم (3-4): يوضح لنا توزيع افراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على معطيات الجدول رقم (3-2).

2-سنوات الخبرة: تمثل سنوات الخبرة المتغير الشخصي الثاني الذي تم طرح السؤال حوله في الاستبيان والغرض منه هو معرفة عدد سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة وهل لها علاقة وأثر على متغيرات الدراسة.

ونقوم بتقديم توضيح توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-3): يمثل لنا توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	07	%23
من05 الى 10 سنوات	10	%33
من11 الى 15 سنة	08	%27
من 16 فأكثر	05	%17
المجموع	30	%100

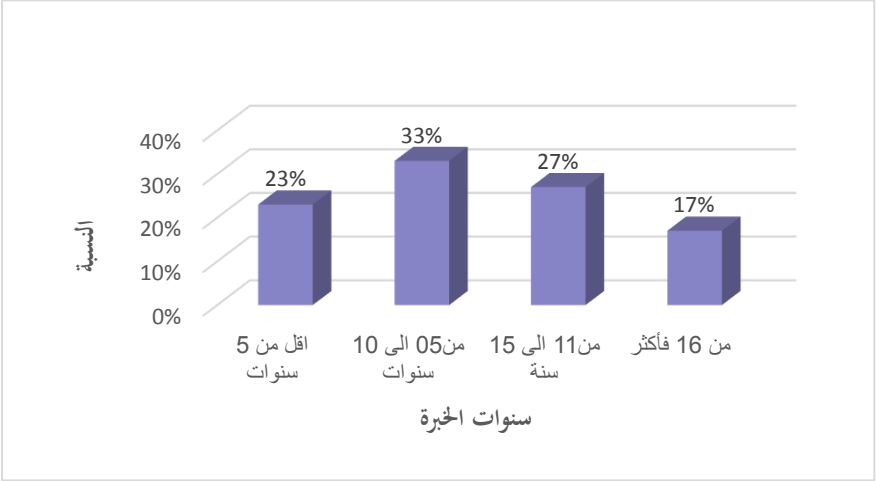
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على أجوبة افراد العينة.

نلاحظ من الجدول أعلاه ان أغلبية العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ذوي خبرة متوسطة من 5 الى 10 سنوات حيث بلغ عددهم 10عمال أي ما يقدر نسبته 33%، لتليها في المرتبة الثانية افراد العينة التي تتراوح خبرتهم من 11الى 15 سنة حيث بلغ عددهم 8عمال بنسبة 27% وهي أيضا من افراد الخبرة المتوسطة. اما المرتبة الثالثة فكانت لذوي الخبرة الضعيفة حيث بلغ عددهم 7عمال بنسبة 23%. اما ذوي الخبرة العالية فكانوا في المرتبة الأخيرة حيث بلغ عددهم 5عمال ما يقدر نسبته ب 17%.

والملاحظ ان أغلبية افراد العينة من ذوي خبرة متوسطة التي تتراوح ما بين 5 الى 15 سنة وهذا مؤشر جيد للبنك على ان الموظفين لديهم تراكم معرفي وقدرات ومهارات مقبولة.

وللمزيد من التوضيح نقوم بتقديم شكل يبين توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الشكل رقم (3-5): يوضح لنا توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على معطيات الجدول رقم (3-3).

3-المستوى التعليمي: يمثل المستوى التعليمي المتغير الشخصي الثالث الذي تم طرح السؤال حوله في الاستبيان، والغرض من هذا السؤال معرفة المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة وهل له علاقة وأثر على متغيرات الدراسة.

ونقوم بتقديم توضيح لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي في الجدول التالي:

الجدول رقم (3–4): يمثل لنا توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي او اقل	01	%3
ديبلوم	01	%3
ليسانس	26	%87
ماستر	02	%7
دكتوراه	00	%0
المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على أجوبة افراد العينة.

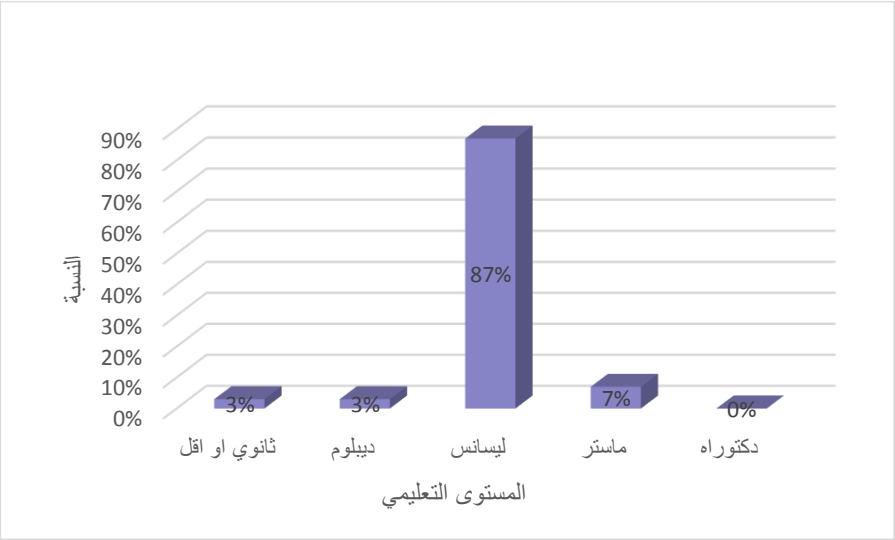
يتضح لنا من الجدول أعلاه ان معظم افراد العينة ذوي مستوى تعليمي جيد حيث انهم يملكون شهادة ليسانس حيث بلغ عددهم 26 عاملا أي ما يعادل نسبته 87%وذلك لحكم نشاط المؤسسة الذي يتطلب حاملي الشهادات الجامعية وهذه النسبة عالية ومؤشر جيد للمؤسسة تدل على ان جل الموظفين ذوي كفاءة ومعارف وقدرات وهذا راجع الى ان هذا النوع من التعليم حديث النشأة حيث انه ظهر في السنوات الأخيرة، لتليها افراد المستوى التعليمي ماستر حيث بلغ عددهم عاملين(02) أي ما يقدر نسبته 7%.

اما المستويين ثانوي او اقل والديبلوم (المستوى الضعيف) فكان عدد العمال لكليهما عامل واحد لي ما يقدر نسبته ب 3%.

والملاحظ من إجابة افراد العينة ان عاملي المؤسسة من مستوى تعليمي جيد. وان المؤسسة تعتمد في استقطاب عامليها على المتخرجين من الجامعات الجدد من مستوى ليسانس.

وللمزيد من التوضيح نقوم بتقديم شكل يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الشكل رقم: (3-6) يوضح لنا توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على معطيات الجدول رقم (3-4).

-نلاحظ ان اغلب افراد الدراسة يمتلكون معارف ومهارات وكفاءات لان خبرتهم تتراوح ما بين 5 الى 15 سنة وكلها حاملي شهادة لسانس بينما من ناحية الجنس فهناك تقارب بينهم.

المحور الأول: تحليل نتائج المحور الأول من الدراسة (استقطاب الكفاءات).

درس هذا المحور من خلال العبارات من 01الى 9 وذلك لمعرفة كيفية جذب العمال من طرف المؤسسة محل الدراسة.

1-1 ما نوع الاستقطاب الذي تعتمد عليه مؤسستك والهدف من طرح هذا السؤال هو معرفة الاستقطاب الذي تتبناه المؤسسة في توظيف عامليها.

ونقوم بتقديم توضيح لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب نوع الاستقطاب في الجدول التالي:

الجدول رقم :(3-5): ما نوع الاستقطاب الذي تعتمد عليه مؤسستك.

نوع الاستقطاب	التكرار	النسبة
داخلي	13	%43
خارجي	17	%57
المجموع	30	%100

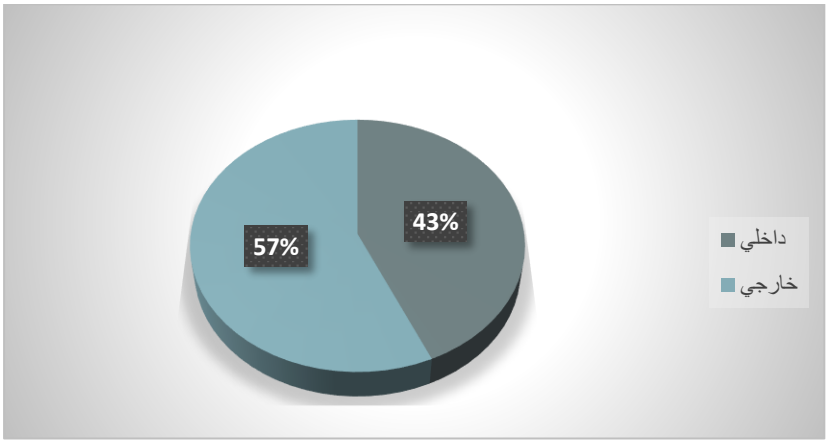
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على أجوبة افراد العينة.

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ ان المؤسسة تعتمد في استقطاب عامليها على المصدر الخارجي والداخلي معا حيث بينت أجوبة افراد عينة الدراسة ان المؤسسة تمزج بين المصدرين في استقطاب عمالها حيث بلغ عدد المستقطبين من الداخل 17 عاملا أي ما يقدر نسبته ب 57%. اما المستقطبين من المصدر الخارجي فبلغ عددهم 13 عاملا أي ما يقدر نسبته ب 43%.

وترجع الأسباب في اعتماد المؤسسة على المصدرين معا كونهما يتيحان للمؤسسة الحصول على الكفاءات فالمصدر الداخلي يتيح للمؤسسة تخفيض تكاليف التكوين والتدريب عن طريق عمليتي الترقية والنقل. اما المصدر الخارجي فهو يلبي حاجيات المؤسسة عندما لا تتوفر الكفاءة من المصدر الداخلي ولتعويض الكفاءات التي أحيلت على التقاعد وبذلك تستفيد المؤسسة من خبرات جديدة وإقامة علاقات تعاون متعددة مع جهات معينة، وتساعد على الكشف عن أحسن الكفاءات وأكثرها تأهيلا بما ينعكس إيجابا على الأداء المؤسسي لهذه مهارات والكفاءات وبذلك تكون المؤسسة قد وقفت بين المصدرين في الحصول على دماء جديدة ترفدها بمهارات ومعارف وقدرات إبداعية من النوعين الداخلي والخارجي.

وللمزيد من التوضيح نقوم بتقديم شكل يبين توزيع افراد العينة حسب نوع الاستقطاب:

الشكل رقم (3-7): يوضح لنا توزيع افراد العينة حسب نوع الاستقطاب



المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على معطيات الجدول رقم (3-5).

2-1: كيف يتم تعيينك في المؤسسة؟

ونقوم بتقديم توضيح لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب كيف تم تعيينهم في المؤسسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-6): يوضح لنا كيف تم تعين افراد العينة في المؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة
مكاتب التشغيل	23	%77
اتفاقيات مع الجامعات والمعاهد	07	%23
المجموع	30	%100

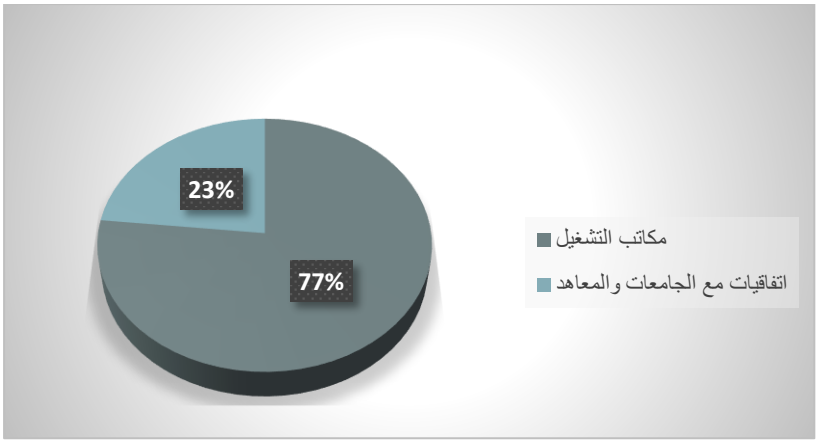
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على أجوبة افراد العينة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان افراد عينة الدراسة تم تعيينهم في المؤسسة عن طريق مكاتب التشغيل حيث بل عددهم 23 عاملا أي مانسبته77% ويمكن تفسير ذلك لكون مكاتب التشغيل هي المكان الرابط بين الافراد الذين يبحثون عن العمل وبين المؤسسة التي ترغب في الحصول على العاملين حيث تقوم هذه المكاتب بالتوفيق بين طلبات المؤسسة ورغبات الباحثين واتخاذ إجراءات الاتصال فمكاتب التشغيل توفر عمالة تزود المؤسسة بأفكار جديدة تشكل مصدرا حيويا للاستفادة من مهاراتهم.

اما الاتفاقيات مع الجامعات والمعاهد فكان عدد افراد العينة الذين تم تعيينهم في المنصب من خلالها هم 7عمال أي ما يعادل نسبته 23%وهي نسبة قليلة جدا.

وللمزيد من التوضيح نقوم بتقديم شكل يبين توزيع افراد العينة حسب نوع الاستقطاب.

الشكل رقم (3-8): يوضح لنا كيف تم تعين افراد العينة في المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على معطيات الجدول رقم(3-6).

3-1: هل نشاطات الاستقطاب الداخلي تساهم في تقليل تكاليف التدريب والتكوين في المؤسسة؟.

الجدول رقم :(3-7) يمثل لنا أجوبة افراد العينة على العبارة (3-1)

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	24	%80
لا	06	%20
المجموع	30	%100

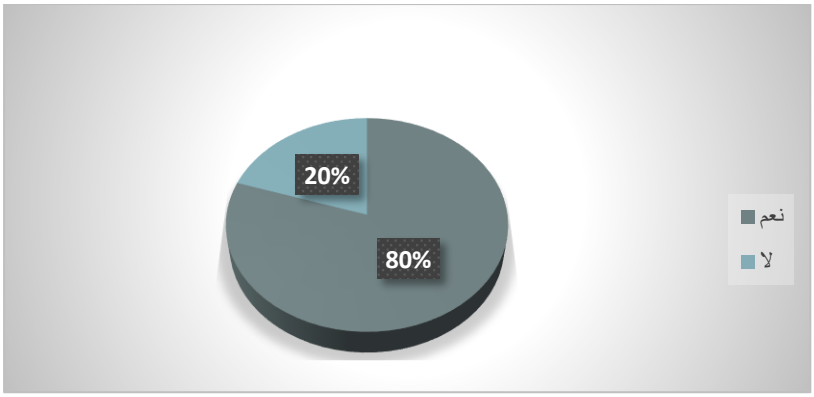
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على أجوبة افراد العينة.

من خلال الجدول نلاحظ ان أغلب افراد العينة وعددهم 24فردا أي ما يقدر نسبته ب 80% يرون ان نشاطات الاستقطاب الداخلي ساهمت في تقليل تكاليف التدريب والتكوين وترجع الأسباب انخفاض التكاليف في ان الاستقطاب الداخلي السليم بشفافية وعدالة يساهم بشكل كبير في تقليل تكاليف التدريب والاختيار والتعيين ويوفر النفقات المهدرة عن تدريب غير الأكفاء، وبذلك يضمن للمؤسسة

من وضع الفرد المناسب في المكان المناسب. اما افراد الذين أجابوا ب لا فكان عددهم 6عمال أي ما يقدر نسبته 20%.

وللمزيد من التوضيح نقوم بتقديم شكل يبين توزيع افراد العينة حسب أجوبة السؤال المطروح:

الشكل رقم (3-9): يوضح لنا أجوبة افراد العينة على العبارة (3-1)



المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على معطيات الجدول رقم(3-7).

4 -1 هل الاستقطاب الداخلي يكون بحسب درجة الكفاءات والجدارات للفرد؟

ونقدم توضيح لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب ما إذا كان الاستقطاب الداخلي بحسب الكفاءات والجدارات للفرد في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-8): يمثل إجابة افراد العينة على العبارة (4-1).

العبارة	التكرار	النسبة
نعم	24	%80
لا	06	%20
المجموع	30	%100

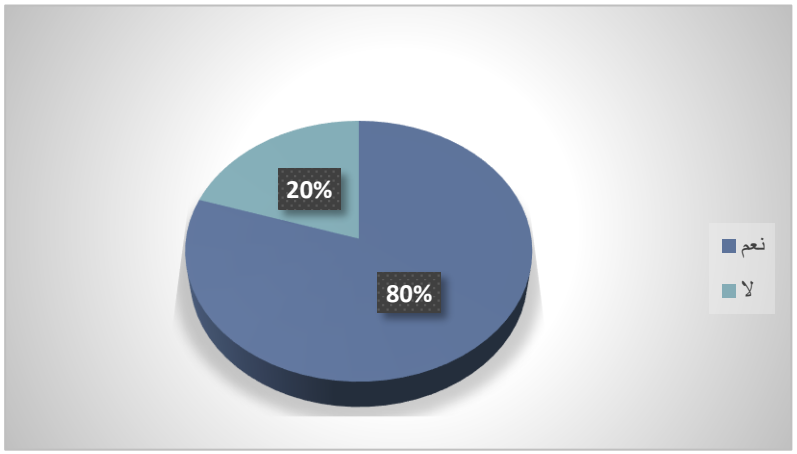
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على أجوبة افراد العينة.

يتبين من خلال الجدول أعلاه ان اغلبية افراد العينة وعددهم 24فردا أي ما يقدر نسبته ب 80% يرون ان الاستقطاب الداخلي الذي يتم في المؤسسة يتم على اعتبار الكفاءات والجدارات والمهارات للفرد ويمكن تفسير ذلك في ان كل من عمليتي الترقية والنقل داخل المؤسسة تكون بشروط الا وهي الكفاءة والمهارة في الأداء

للعامل. اما الذين يرون ان المؤسسة لا تعتمد على الكفاءة والجدارة في الاستقطاب الداخلي فعددهم 6عمال أي ما يقدر نسبته ب 20%.

وللمزيد من التوضيح نقوم بتقديم شكل يبين توزيع افراد العينة حسب أجوبة السؤال المطروح:

الشكل رقم (3-10): يوضح لنا أجوبة افراد العينة على العبارة(1-4)



المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على معطيات الجدول رقم(3-8).

1-5: هل تحصلت على الترقية في عملك؟

ونقوم بتقديم توضيح لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب ما إذا تحصلوا على الترقية في العمل في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-9): يمثل أجوبة افراد العينة على العبارة (1-5)

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	22	%73
لا	08	%27
المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على أجوبة افراد العينة.

– ذكر السبب إذا كانت اجابتك بنعم.

الجدول رقم(3–10): يمثل أجوبة افراد العينة على العبارة(1–5).

ذكر السبب	التكرار	النسبة
الكفاءة	07	%32
الخبرة	06	%28
الاقدمية	09	%40

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على أجوبة افراد العينة.

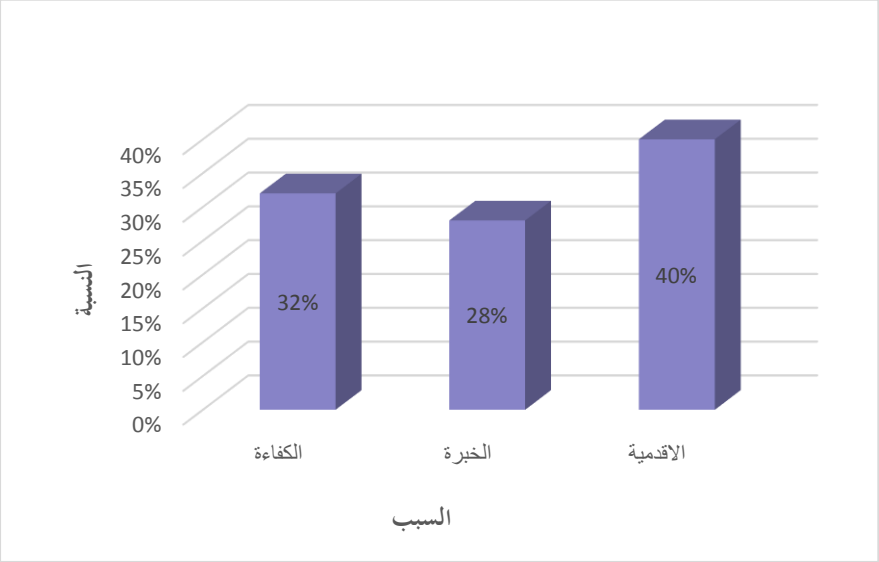
يوضح الجدولان أعلاه نسبة الافراد الذين تحصلوا على الترقية مع ذكر السبب ويتضح من خلاله الاحصائيات ان هناك 73% من النسبة الاجمالية قد تحصلوا على ترقية من خلال مسارهم الوظيفي، وقد سجلنا نسبة 27% لم يستفيدوا من عملية الترقية وهذا ما يزيد من احباطهم وعدم مبالاتهم في العمل وعدم رضاهم عنه. وبذلك تبقى الترقية في العمل من الأهداف التي يرغب العامل في تحقيقها لأنها توفر له امتيازات إضافية سواء مادية او نفسية.

وكأهم سبب للترقية نجد ان الكفاءة من المعايير والشروط اللازمة للترقية حيث بلغت نسبة من تم ترقيتهم ب 32% بمعدل 7 عمال ويليها الاقدمية بنسبة 40% بمعدل 9 عمال، أما الخبرة بنسبة بلغت 28% بمعدل 6عمال.

ومن هنا يمكن القول بان الكفاءة وحدها ليست معيار للترقية الا إذا تم دمجها مع الخبرة والاقدمية لتتم الترقية في المؤسسة.

وللمزيد من التوضيح نقوم بتقديم شكل يبين توزيع افراد العينة حسب أجوبة السؤال المطروح:

الشكل رقم (3-11): يوضح لنا أجوبة افراد العينة على العبارة(1-5)



المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على معطيات الجدول رقم(3-10).

1-6 ما نوع الترقية المتحصل عليها؟

ونقوم بتقديم توضيح لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب نوع الترقية المحصل عليها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-11): يمثل نوع الترقية المتحصل عليها.

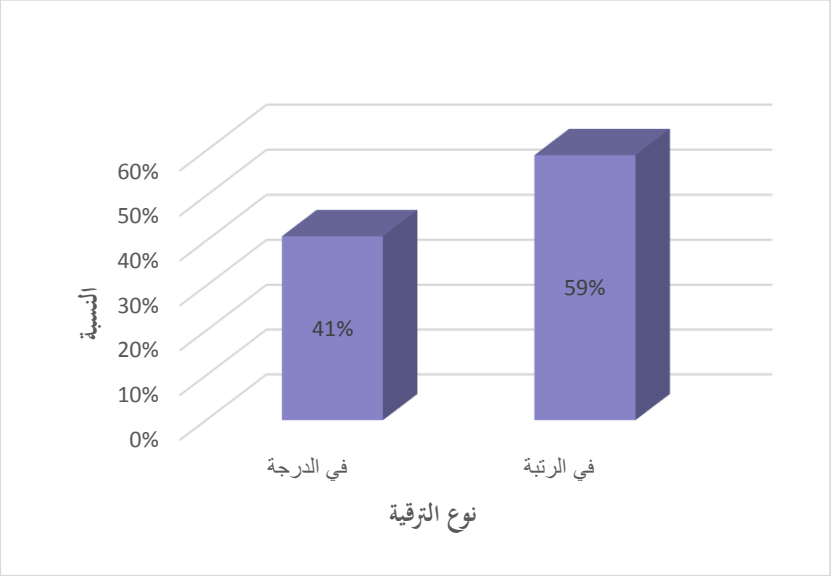
نوع الترقية	التكرار	النسبة
في الدرجة	9	%41
في الرتبة	13	%59

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على أجوبة افراد العينة.

نلاحظ من الجدول أعلاه ان نوع الترقية في الدرجة تمثل اعلى نسبة وتقدر ب 59% وهذا راجع لطول الخدمة في المؤسسة مما يسمح للعامل بالتدرج حتى الوصول الى الدرجة الأخيرة حتى لو لم يصاحبها تغيير في المرتبة وكلما ارتفعت مدة الخبرة كلما صعد الموظف في الدرجات ويصاحب كل درجة زيادة في الاجر وتليها مباشرة بنسبة 41% وهي نسبة خاصة بعدد من تم ترقيتهم حسب الرتبة بمعدل 13 عامل.

وللمزيد من التوضيح نقوم بتقديم شكل يبين توزيع افراد العينة حسب أجوبة السؤال المطروح:

الشكل رقم (3-12): يوضح لنا نوع الترقية المتحصل عليها.



المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على معطيات الجدول رقم(3-11).

1-7 هل تم نقلك او تحويلك خلال مدة عملك في المؤسسة؟

ونقوم بتقديم توضيح لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب السؤال المطروح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-12): يمثل أجوبة افراد العينة على العبارة (1-7)

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	12	%40
لا	18	%60
المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على أجوبة افراد العينة.

من خلال الجدول نلاحظ ان عدد من تم نقلهم من العمال بلغ عددهم 12 عاملا أي ما يقدر بنسبة ب 40% فيما بلغ عدد من لم يتم نقلهم ب 18عامل أي ما يقدر بنسبة 60%. وترجع أسباب نقل العاملين الى ان المؤسسة تنقل الموارد البشرية وتحولها من قسم الى آخر ومن مصلحة الى أخرى في نفس المستوى وهذا ما يعبر عن اعتماد المؤسسة على مصادرها الداخلية خصوصا بعد محاولة تقليص عدد العمال طوعيا او بالتقاعد

من مناصب مختلفة وتعويضهم بأولئك الذين يعملون في وظائف أخرى. وربما تلجأ المؤسسة الى نقل العاملين نتيجة عملية التقييم التي اكدت ان الموظفين الذين تم نقلهم من وظيفتهم لعدم توافق تخصصهم العلمي مع الوظيفة.

1-8 هل يوجد في المؤسسة إدارة متخصصة ذات قدرات ومهارات؟

ونقوم بتقديم توضيح لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب ما إذا يوجد في المؤسسة إدارة متخصصة ذات قدرات ومهارات في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-13): يمثل أجوبة افراد العينة على العبارة (1-8).

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	26	%87
لا	04	%13
المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على أجوبة افراد العينة.

من خلال الجدول نلاحظ ان افراد العينة وعددهم 26 فرد أي ما يقدر بنسبة 87%يرون ان إدارة المؤسسة إدارة ذات قدرات ومهارات ويمكن تفسير ذلك في ان رؤساء الإدارات للمؤسسة يتميزون بالكفاءة والمهارة في التعامل الإداري وحل كل المشاكل التي تتخبط بها المؤسسة. في حين يرى 4 من العمال أي ما يقد بنسبة 13% انه لا يوجد إدارة لها قدرات ومهارات.

1-9 تساعد مكاتب التشغيل بالحصول على الاكفاء والمؤهلين لشغل الوظائف.

ونقوم بتقديم توضيح لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب ما إذا مكاتب التشغيل تساعد بالحصول على الاكفاء والمؤهلين لشغل الوظائف في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-14): يمثل أجوبة افراد العينة على(1-9).

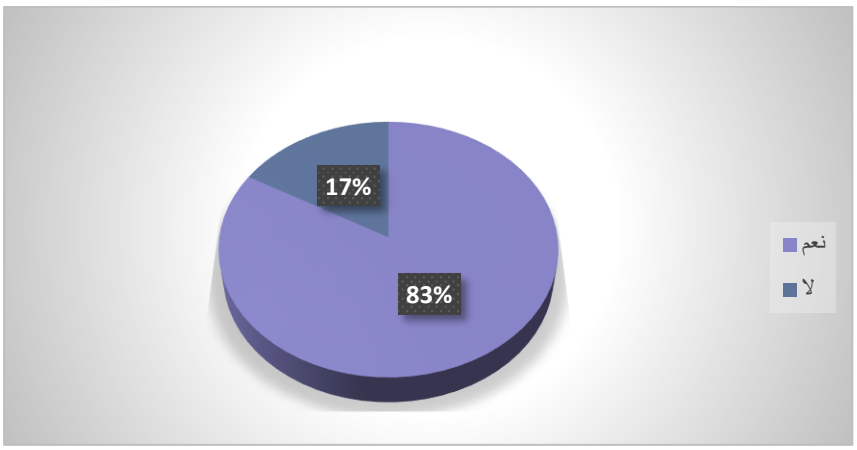
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	25	%83
لا	05	%17
المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على أجوبة افراد العينة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلبية افراد العينة وعددهم 25 عاملا أي ما يقدر بنسبة 83% يرون ان مكاتب التشغيل تساعد على الحصول على الاكفاء والمؤهلين ويمكن تفسير ذلك بان مكاتب التشغيل تساعد في الكشف عن أحسن الكفاءات واكثرهم تأهيلا بما ينعكس إيجابا على الأداء المؤسسي لهذه الكفاءات وبالتالي يمكن الاستفادة من الخبرات الجديدة وإقامة علاقات تعاون مع جهات متعددة. اما من يرى ان مكاتب التشغيل لا تساعد في الحصول على الاكفاء والمؤهلين فهم باقي افراد العينة وعددهم 5 عمال أي ما يعادل نسبته 17% وترجع الاسباب في عدم رضاهم عن جذب المؤسسة لتلك الكفاءات من مكاتب التشغيل لأنها ما هي الى وسيلة لتشغيل غير الاكفاء.

وللمزيد من التوضيح نقوم بتقديم شكل يبين توزيع افراد العينة حسب أجوبة السؤال المطروح:

الشكل رقم (3-13): يوضح لنا أجوبة افراد العينة على العبارة (1-9)



المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على معطيات الجدول رقم(3-14).

المحور 2: ويشمل العبارة من 1 الى 5 خاصة بالمتغير الثاني (تحسين أداء المؤسسة) وذلك بغرض معرفة نظام التقييم الذي تعتمد عليه المؤسسة في تقييم عامليها.

2-1 تلجأ الادارة الى تقييم الأداء للوقوف على مكامن القوة والضعف في مختلف المستويات.

ونقوم بتقديم توضيح لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب ما إذا تلجا المؤسسة الى تقييم الأداء للوقوف على مكامن القوة والضعف في مختلف مستوياتها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-15): يمثل أجوبة افراد العينة على العبارة (2-1).

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	28	%93
لا	00	%00
احيانا	02	%07
المجموع	30	%100

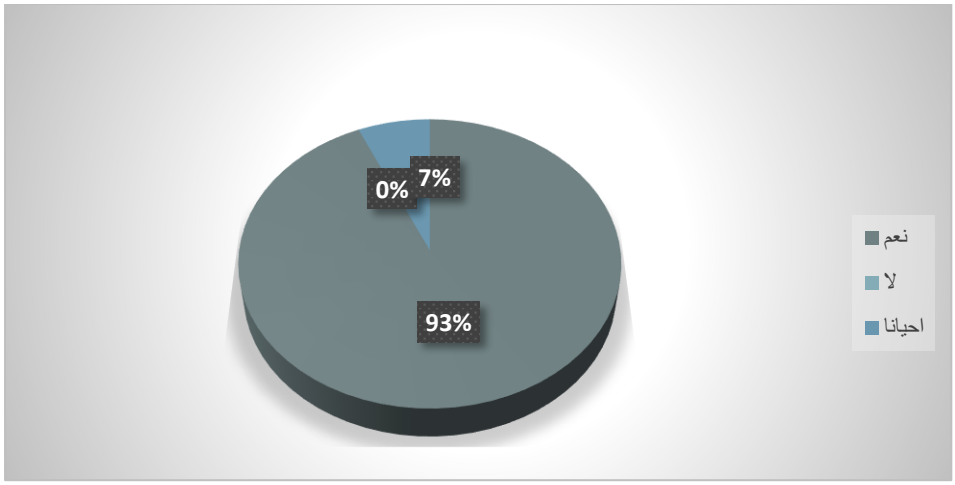
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على أجوبة افراد العينة.

من خلال الجدول نلاحظ ان المؤسسة تقوم بتقييم الأداء للوقوف على مكامن القوة والضعف في مختلف المستويات وهذا حسب ما ادلى به 28 عامل من افراد العينة أي ما يقدر نسبته ب 93%. ويمكن تفسير ذلك في ان المؤسسة تلجأ الى التقييم من اجل تحديد القصور في أداء الافراد والتعرف على جوانب الضعف في الأداء والكشف عن العاملين الصالحين لشغل الوظائف العليا. فتقييم الأداء ما هو الى محصلة النتائج التي تم التوصل اليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا وهذا ما يتطلب من المؤسسة القيام بتقييم الأداء رغبة منها في معرفة الانحرافات ومعالجتها.

اما عدد الافراد الذين يرون ان المؤسسة أحيانا تلجا الى تقييم الأداء للوقوف على مكامن القوة والضعف في المستويات فعددهم عاملين أي ما يقدر بنسبة 7% ويمكن تفسير ذلك بان هؤلاء الافراد يرون ان تقييم الأداء الذي تقوم به المؤسسة من اجل القيام بالترقية، صب الأجور، تعويضات، مكافآت...

وللمزيد من التوضيح نقوم بتقديم شكل يبين توزيع افراد العينة حسب أجوبة السؤال المطروح:

الشكل رقم (3-14): يوضح لنا أجوبة افراد العينة على العبارة (2-1)



المصدر: من اعداد الطالبين بناءا على معطيات الجدول رقم(3-15).

2-2 التقييم الفعال بمختلف المستويات الذي تلجأ اليه المؤسسة يكون:

ونقوم بتقديم توضيح لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب كيف يكون التقييم الفعال بمختلف المستويات الذي تلجأ اليه المؤسسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-16): يمثل أجوبة افراد العينة على العبارة (2-2).

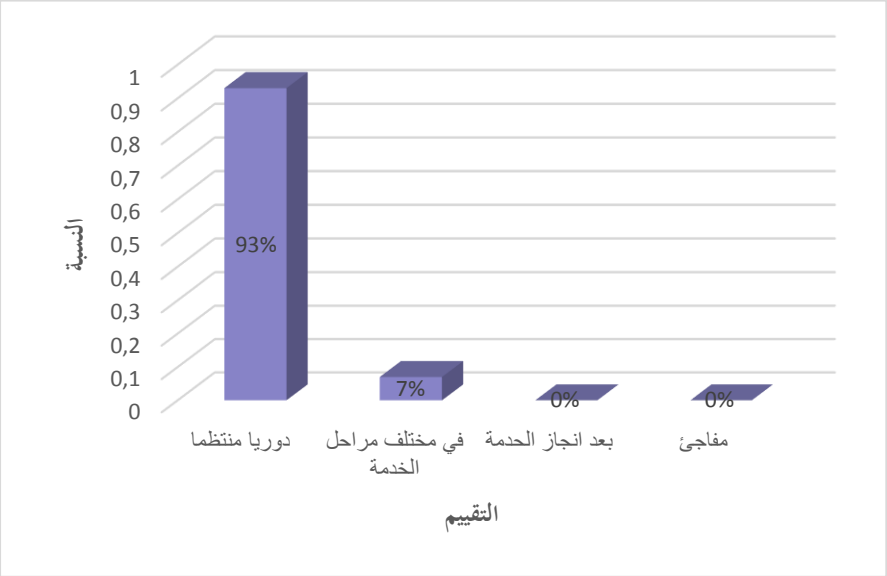
الإجابة	التكرار	النسبة
دوريا منتظما	28	%93
في مختلف مراحل الخدمة	02	%07
بعد انجاز الخدمة	00	%00
مفاجئ	00	%00
المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على أجوبة افراد العينة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان التقييم الذي تلجأ اليه المؤسسة يكون دوريا منتظما حسب افراد عينة الدراسة والذي يبلغ عددهم 28 عاملا أي ما نسبة 93% ويمكن تفسير ذلك في ان الإدارة تسعى الى تقييم أداء موظفيها مرة كل سنة باستمرار والغرض من ذلك امتلاك نقاط القوة وتعزيزها وذلك من اجل القيام بعملية الترقية والنقل واكتشاف نقاط الضعف في وقتها وتداركها ومحاولة علاجها وهذه الطريقة الملائمة في نظرهم لإجراء هذه العملية دوريا وذلك حسب نشاط المؤسسة والاهداف والسياسات وكذلك الوظائف في حين ان المؤسسة لا تلجأ الى التقييم بصفة مفاجئة او بعد انجاز الخدمة.

وللمزيد من التوضيح نقوم بتقديم شكل يبين توزيع افراد العينة حسب أجوبة السؤال المطروح:

الشكل رقم (3-15): يوضح لنا أجوبة افراد العينة على العبارة (2-2).



المصدر: من اعداد الطالبين بناءا على معطيات الجدول رقم(3-16).

2-3 يعد نظام تقييم الأداء وسيلة فعالة لزيادة الثقة بين المدير والموظفين.

ونقوم بتقديم توضيح لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب ما إذا يعد نظام تقييم الأداء وسيلة لزيادة الثقة بين المدير والموظفين في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-17): يمثل أجوبة افراد العينة على العبارة (2-3) .

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	23	%77
لا	07	%23
المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على أجوبة افراد العينة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلبية افراد العينة وبلغ عددهم 23عاملا أي ما يقدر بنسبة 77% اجابوا بان نظام التقييم الأداء وسيلة لزيادة الثقة بين المدير والموظفين فهو أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى فهو وسيلة يعتمد عليها في قيام الرؤساء بالتقييم المستمر لمرؤوسيهم وهو يؤثر بالإيجاب على أداء المؤسسة فالرئيس يبني الثقة ويقوم بتشجيع مرؤوسيه من خلال المشاركة في القرار وعملية التفويض. في حين بلغ عدد افراد العينة الذين اجابو بأن تقييم الأداء ليس وسيلة لزيادة الثقة بين المدير والمرؤوسين بلغ عددهم 7 عمال أي ما نسبته 23%.

2-4 ما هي المعايير المعتمدة في تقييم أداء العاملين؟

ونقوم بتقديم توضيح لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب ما هي معايير المعتمدة في تقييم أداء العاملين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-18): يمثل أجوبة افراد العينة على العبارة (2-4).

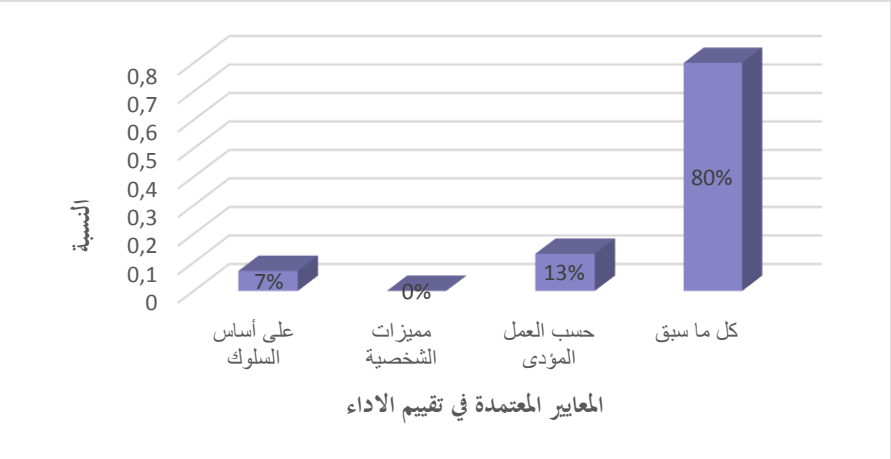
الاجابة	التكرار	النسبة
على أساس السلوك	02	%07
مميزات الشخصية	00	%00
حسب العمل المؤدى	04	%13
كل ما سبق	24	%80
المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على أجوبة افراد العينة.

يتبين من الجدول أعلاه ان المؤسسة لا تعتمد على معيار واحد في تقييم عامليها وهذا حسب أجوبة افراد العينة حيث بلغ عددهم 24 عامل أي ما نسبته 80% ويمكن تفسير ذلك في ان المؤسسة لا تعتمد على المزايا الذاتية فقط لتقييم أداء العاملين وانما تأخذ في عين الاعتبار حجم العمل المؤدى وجودته وأيضا معيار السلوك (الحضور في المواعيد، التعاون مع الزملاء، حب العمل، سرعة انجاز العمل) وبذلك تضمن قدرتها على المقارنة بين صفات العاملين ومستويات أدائهم وتكشف عن نقطة الضعف وفقا لأدائهم وطريقة تعاملهم.

وللمزيد من التوضيح نقوم بتقديم شكل يبين توزيع افراد العينة حسب أجوبة السؤال المطروح:

الشكل رقم (3-16): يوضح لنا أجوبة افراد العينة على العبارة (2-4).



المصدر: من اعداد الطالبين بناءا على معطيات الجدول رقم(3-18).

2-5 هل تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أداء افضل؟

ونقوم بتقديم توضيح لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب ما إذا تتوفر الوظيفة التي يمارسونها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أداء أفضل في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-19): يمثل أجوبة افراد العينة على العبارة (2-5).

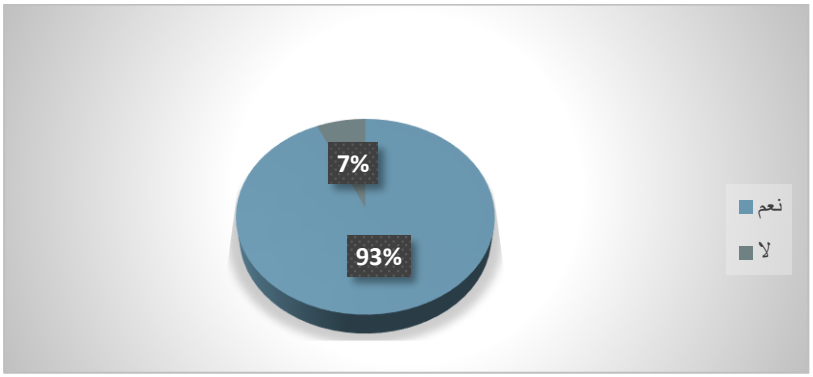
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	28	%93
لا	02	%07
المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على أجوبة افراد العينة.

نلاحظ من الجدول ان اغلبية افراد العينة وعددهم 28عاملا أي ما يقدر بنسبة 93% يؤكدون ان وظيفتهم التي يمارسونها تتوفر على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أداء أفضل وبالتالي يمكن تفسير ذلك في ان العاملين راضين عن وظيفتهم بشكل عادي وهذا ما سينعكس بالإيجاب على أدائهم وأداء المؤسسة ككل. في حين أجاب عاملين على ان وظيفتهم لا تتوفر على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أداء أفضل ويمكن تفسير ذلك في ان الوظيفة التي يشغلونها لا تتناسب مع مؤهلاتهم وتخصصهم.

وللمزيد من التوضيح نقوم بتقديم شكل يبين توزيع افراد العينة حسب أجوبة السؤال المطروح:

الشكل رقم (3-17): يوضح لنا أجوبة افراد العينة على العبارة (2-5).



المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على معطيات الجدول رقم(3-19).

المحور الثالث: شمل المحور الثالث العلاقة بين دور استقطاب الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة من خلال العبارات من 1 الى 6 والغرض منها معرفة هل الاستقطاب في المؤسسة حقق وحسن أدائهم ام لا.

3-1 هل يتم استقطاب الكفاءات حسب نوع الشهادات المحصل عليها لتحقيق وتحسين أداء المؤسسة:

ونقوم بتقديم توضيح لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب ما إذا تتوفر الوظيفة التي يمارسونها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أداء أفضل في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-20): يمثل أجوبة افراد العينة على العبارة (3-1).

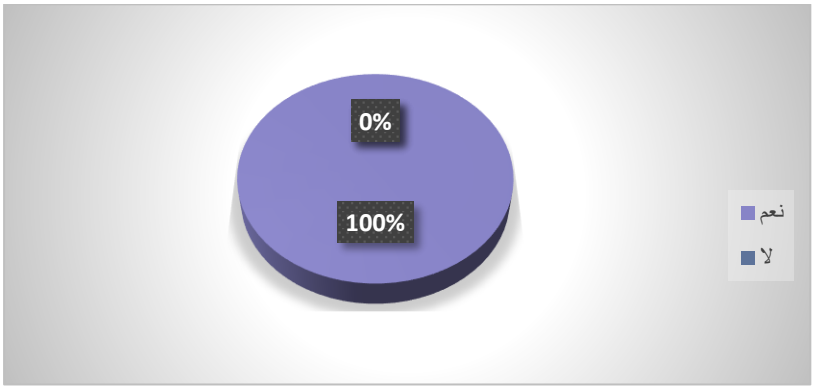
الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	30	%100
لا	0	%00
المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على أجوبة افراد العينة.

من خلال الجدول يتبين ان معظم افراد العينة والذين بلغ عددهم 30 عاملا أي ما يقدر بنسبة 100% اجابوا ان استقطاب الكفاءات يكون بحسب نوع الشهادة المحصل عليها لتحقيق وتحسين أداء المؤسسة وهذا ما يفسر استقطاب المؤسسة لذوي المستويات الجامعية من ليسانس وماستر وذلك لان الشهادة والتخصص معيار وشرط أساسي للحصول على منصب.

وللمزيد من التوضيح نقوم بتقديم شكل يبين توزيع افراد العينة حسب أجوبة السؤال المطروح:

الشكل رقم (3-18): يوضح لنا أجوبة افراد العينة على العبارة (3-1).



المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على معطيات الجدول رقم(3-20).

3-2 هل عملية الترقية ساهمت في تحسين أداء المؤسسة؟

ونقوم بتقديم توضيح لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب ما إذا ساهمت الترقية في تحسين أداء المؤسسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-21): يمثل أجوبة افراد العينة على العبارة (3-2).

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	30	%100
لا	0	%00
المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على أجوبة افراد العينة.

يتبين من خلال الجدول الموضح أعلاه ان الذين كانت اجابتهم نعم قد كانوا كل افراد العينة أي 100% وهذا يدل بشكل كبير لدور الترقية كحافز معنوي ومادي في تحسين أداء العاملين وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل وهذا يؤكد ان من يترقى من العاملين يتميز بالكفاءة والخبرة.

3-3 هل تقوم الادارة بنقل العاملين استنادا لنتائج التقييم؟

ونقوم بتقديم توضيح لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب ما إذا تقوم الإدارة بنقل العاملين استنادا لنتائج التقييم في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-22): يمثل أجوبة افراد العينة على العبارة (3-3).

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	29	%97
لا	01	%03
المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على أجوبة افراد العينة.

من خلال الجدول أعلاه يتبين ان الإدارة تنقل العاملين استنادا لنتائج التقييم وهذا حسب أجوبة افراد العينة وعددهم 29 عامل أي ما يقدر بنسبة 97% ويمكن تفسير ذلك في ان نتائج التقييم تفسر عن وجود قصور في المناصب الامر الذي يجعل إدارة تقوم بعملية النقل استنادا لذلك تضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

3-4 هل استقطاب الكفاءات بنزاهة وحيادية يساهم في تحسين الأداء داخل المؤسسة؟

ونقوم بتقديم توضيح لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب ما إذا أن استقطاب الكفاءات بنزاهة وحيادية يساهم في تحسين الأداء داخل المؤسسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-23): يمثل أجوبة افراد العينة على العبارة (3-4).

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	27	%90
احيانا	03	%10
لا	00	%00
المجموع	30	%100

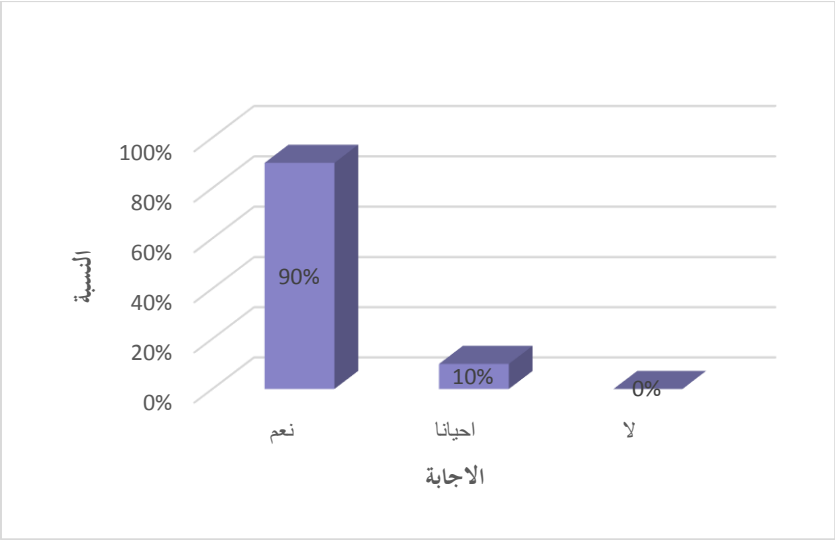
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على أجوبة افراد العينة.

يتبين من الجدول ان اغلبية افراد العينة من المصادر الخارجية وعددهم 27 عامل أي ما يقدر ب 90 % أجابوا ان استقطاب الكفاءات يساهم في تحسين الأداء داخل المؤسسة حيث كما لاحظنا سابقا ان أغلب موظفي

البنك حاملي شهادات جامعية، كما ان المؤسسة تتبنى الموضوعية في اختيار وتوظيف عامليها اي ان عملية الاستقطاب تكون عادلة دون محسوبية او لأي شكل من الاشكال هذا ما يمكن المؤسسة من تحسين أدائها.

وللمزيد من التوضيح نقوم بتقديم شكل يبين توزيع افراد العينة حسب أجوبة السؤال المطروح:

الشكل رقم (3-19): يوضح لنا أجوبة افراد العينة على العبارة (3-4).



المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على معطيات الجدول رقم(3-22).

3-5 هل تقوم مؤسستك بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة كأسلوب لتحسين الأداء؟

ونقوم بتقديم توضيح لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب ما إذا تقوم المؤسسة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة لتحسين الأداء في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-24): يمثل أجوبة افراد العينة على العبارة (3-5).

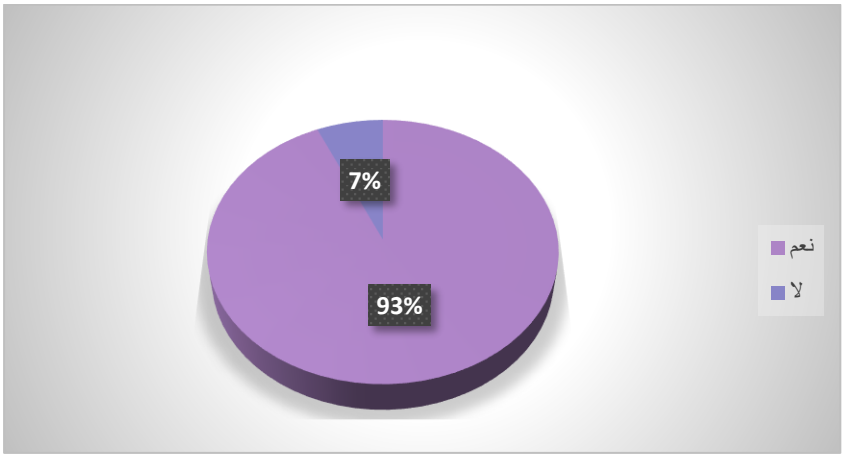
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	28	%93
لا	02	%07
المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على أجوبة افراد العينة.

من خلال الجدول الموضح أعلاه يبين ان 97% من النسبة الاجمالية لأفراد العينة أكدوا ان المؤسسة تطبق إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة لتحسين الأداء ويمكن تفسير ذلك على ان هذين الاسلوبين يساهمان في تحسين كفاءات ومهارات ومعارف الافراد كما انهما يساعدان على إعادة تنظيم وتنسيق الوظائف مع كفاءات ومعارف الافراد مما ينعكس بالإيجاب على أداء الافراد أولا ثم المؤسسة ككل.

وللمزيد من التوضيح نقوم بتقديم شكل يبين توزيع افراد العينة حسب أجوبة السؤال المطروح:

الشكل رقم (3–20): يوضح لنا أجوبة افراد العينة على العبارة (3–5).



المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على معطيات الجدول رقم(3-23).

3–6 هل تقوم مؤسستك على منح مكافآت لك بهدف تحسين أدائها؟

ونقوم بتقديم توضيح لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب ما إذا تقوم المؤسسة على منح مكافآت للموظف بهدف تحسين ادائها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3–25): يمثل أجوبة افراد العينة على العبارة (3–6).

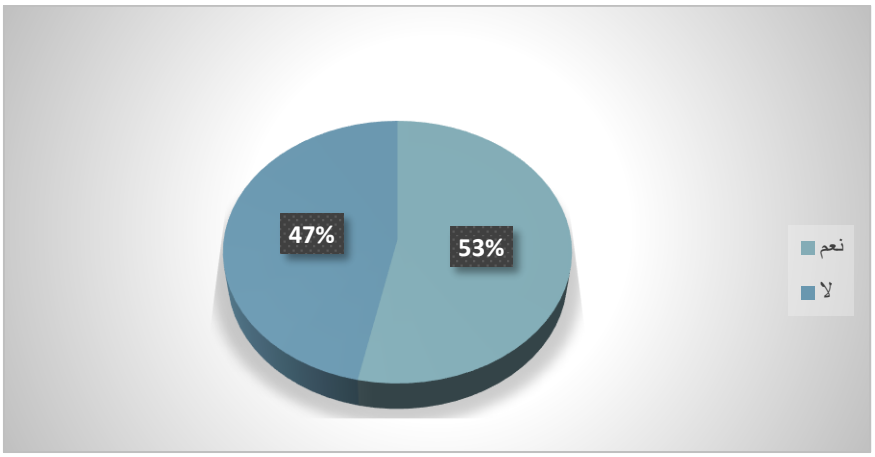
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	16	%53
لا	14	%47
المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على أجوبة افراد العينة.

من خلال الجدول يتبين لنا ان هناك تفاوت في النسب فمن خلال المكافأة عن العمل تساعد المؤسسة العمال في تحقيق أداء أفضل حيث نجد 53% من افراد العينة تؤكد ان المؤسسة منحت مكافآت لعامليها بهدف تحسين أدائها في حين ان 47% من باقي نسبة افراد العينة لم يتلقوا مكافآت. ومن خلال هذه النتائج نتأكد ان فكرة العاملين في المؤسسة يلقون بالا وبشدة لكل ما يجر عليم منافع وهو امر أصبح محل قناعة لدى اغلب العاملين.

وللمزيد من التوضيح نقوم بتقديم شكل يبين توزيع افراد العينة حسب أجوبة السؤال المطروح:

الشكل رقم (3-21): يوضح لنا أجوبة افراد العينة على العبارة (3-6).



المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على معطيات الجدول رقم(3-24).

المطلب الثالث: نتائج الدراسة.

بعد التطرق الى الدراسة الميدانية توصلنا في الأخير الى مجموعة من النتائج وهي كالاتي:

- ✓ اغلب افراد عينة الدراسة من جنس الإناث والذي بلغ عددهم 16فردا ما، يقدر نسبته ب 53%.
- ✓ ان أغلبية العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ذوي خبرة متوسطة من 5 الى 10 سنوات حيث بلغ عددهم 10عمال أي ما يقدر ما نسبته 33%.
- ✓ أغلبية افراد العينة من ذوي خبرة متوسطة التي تتراوح ما بين 5 الى 15 سنة وهذا مؤشر جيد للبنك على ان الموظفين لديهم تراكم معرفي وقدرات ومهارات مقبولة.
- ✓ معظم افراد العينة ذوي مستوى تعليمي جيد حيث انهم يملكون شهادة ليسانس حيث بلغ عددهم 26 عاملا أي ما يعادل نسبته 87%.
- ✓ نلاحظ ان اغلب افراد العينة يمتلكون معارف ومهارات وكفاءات لان خبرتهم تتراوح ما بين 5 الى 15 سنة وكلها حاملي شهادة لسانس بينما من ناحية الجنس فهناك تقارب بينهم.
- ✓ المؤسسة تعتمد في استقطاب عامليها على المصدر الخارجي والداخلي معا حيث بينت أجوبة افراد عينة الدراسة ان المؤسسة تمزج بين المصدرين في استقطاب عمالها.
- ✓ افراد عينة الدراسة تم تعيينهم في المؤسسة عن طريق مكاتب التشغيل حيث بل عددهم 23 عاملا أي مانسبته77%.
- ✓ أغلب افراد العينة وعددهم 24فردا أي ما يقدر نسبته ب 80% يرون ان نشاطات الاستقطاب الداخلي ساهمت في تقليل تكاليف التدريب والتكوين.
- ✓ اغلبية افراد العينة وعددهم 24فردا أي ما يقدر نسبته ب 80% يرون ان الاستقطاب الداخلي الذي يتم في المؤسسة يتم على اعتبار الكفاءات والجدارات والمهارات للفرد.
- ✓ ان هناك 73% من النسبة الاجمالية قد تحصلوا على ترقية من خلال مسارهم الوظيفي، وكأهم سبب للترقية نجد ان الكفاءة من المعايير والشروط اللازمة للترقية حيث بلغت نسبة من تم ترقيتهم ب 32% بمعدل 7 عمال.
- ✓ نوع الترقية في الدرجة تمثل اعلى نسبة وتقدر ب 41% وهذا راجع لطول الخدمة في المؤسسة.

- ✓ ان عدد من تم نقلهم من العمال بلغ عددهم 12 عاملا أي ما يقدر بنسبة ب 40% فيما بلغ عدد من لم يتم نقلهم ب 18عامل أي ما يقدر بنسبة 60%.
- ✓ يرون افراد عينة الدراسة ان إدارة المؤسسة إدارة ذات قدرات ومهارات فبلغ عددهم 26 فرد أي ما يقدر بنسبة 87%.
- ✓ اغلبية افراد العينة الذين بلغ عددهم 25 عاملا أي ما يقدر بنسبة 83% يرون ان مكاتب التشغيل تساعد على الحصول على الاكفاء والمؤهلين.
- ✓ ان المؤسسة تقوم بتقييم الأداء للوقوف على مكامن القوة والضعف في مختلف المستويات وهذا حسب ما ادلى به 28 عامل من افراد العينة أي ما يقدر نسبته ب 93%.
- ✓ ان التقييم الذي تلجأ اليه المؤسسة يكون دوريا منتظما حسب افراد عينة الدراسة والذي يبلغ عددهم 28 عاملا أي ما نسبة 93%.
- ✓ اغلبية افراد العينة والذين بلغ عددهم 23عاملا أي ما يقدر بنسبة 77% اجابوا بان نظام التقييم الأداء وسيلة لزيادة الثقة بين المدير والموظفين.
- ✓ ان المؤسسة لا تعتمد على معيار واحد في تقييم عامليها وهذا حسب أجوبة افراد العينة حيث بلغ عددهم 24 عامل أي ما نسبته 80%.
- ✓ اغلبية افراد العينة وعددهم 28عاملا أي ما يقدر بنسبة 93% يؤكدون ان وظيفتهم التي يمارسونها تتوفر على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أداء أفضل.
- ✓ معظم افراد العينة وعددهم 30 أي ما يقدر بنسبة 100% اجابوا ان استقطاب الكفاءات يكون بحسب نوع الشهادة المحصل عليها لتحفيف وتحسين أداء المؤسسة.
- ✓ كل أفراد عينة الدراسة كانت اجابتهم نعم أي 100% وهذا يدل بشكل كبير لدور الترقية كحافز معنوي ومادي في تحسين أداء العاملين.
- ✓ اغلبية افراد العينة من المصادر الخارجية وعددهم 27 عامل أي ما يقدر ب 90 % أجابوا ان استقطاب الكفاءات يساهم في تحسين الأداء داخل المؤسسة.
- ✓ ن 97% من النسبة الاجمالية لأفراد العينة أكدوا ان المؤسسة تطبق إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة لتحسين الأداء.

✓ هناك تفاوت في النسب فمن خلال المكافأة عن العمل تساعد المؤسسة العمال في تحقيق أداء أفضل حيث نجد 53% من افراد العينة تؤكد ان المؤسسة منحت مكافآت لعامليها بهدف تحسين أدائها في حين ان 47% من باقي نسبة افراد العينة لم يتلقوا مكافآت.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية البدر بالمدية، ومن اجل تبيان دور استقطاب الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة، استعملنا فيها الاستبانة كأداة لجمع المعلومات التي تمكننا من اختبار الفرضيات والتوصل الى النتائج التي تساعدنا على معالجة إشكالية الدراسة، فوزعت الاستبانة على 42 عاملا من عمال المديرية فتميزت هذه العينة بانها متعلمة وقادرة على فهمها ووعيها بوظيفة الاستقطاب، كما أوضحت الاستبانة حسب اراء العاملين ان استقطاب الكفاءات له أثر كبير في تحسين أداء المؤسسة من خلال استقطاب ذوي المستوى التعليمي الجامعي الذين يتمتعون بالمعارف والقدرات بالإضافة الى عملية الترقية التي ساعدت وبشكل كبير في تحسين أداء المؤسسة.

خاتمة عامة

لقد تبين من خلال بحثنا في الجانبين النظري والتطبيقي ان استقطاب الكفاءات لها دور في تحسين أداء المؤسسة اذ يعتبر المورد البشري من أهم مكونات البيئة الداخلية في المؤسسة فالكفاءات كرأس مال بشري تتوفر على المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق الابداع والابتكار مما يؤثر إيجابا على المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة.

فالمؤسسة لا يمكن ان تستمر دون مواردها البشرية، لذا تسعى دوما لجلب أحسن الافراد واستقطابهم لشغل المناصب الشاغرة. حيث يتضمن الاستقطاب البحث عن الافراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة، وبذلك تختلف طرق الاستقطاب باختلاف المنصب واختلاف المهارات المطلوبة، وللمؤسسة حرية تحديد نوع الاستقطاب الذي ستتبناه للبحث عن شاغل الوظيفة، فإما ان تعتمد الاستقطاب الداخلي من خلال النقل والترقية او تعتمد على الاستقطاب الخارجي من خلال وكالات التشغيل او الجامعات والمعاهد او الجرائد والاعلانات.

وبهذا فان الاستقطاب عملية جد مهمة وضرورية للمؤسسة لأنها لا تنتج أو تستمر دون مواردها البشرية فالموارد البشرية هي المخزون المهاري للطاقة التي تحرك المؤسسة واساس نجاحها.

-اختبار الفرضيات:

انطلاقا من النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية تم التوصل الى اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: صحيحة حيث من خلال الفصل الأول تم التوصل الى ان الموارد البشرية تتميز بقدرات واستعدادات يمكن تفعيلها من أجل تحسين الأداء المؤسسي فالمورد البشري عنصر أساسي في تحقيق الأداء حيث ان تطور مؤهلاته وكفاءاته في ظل بيئة عمل مشجعة ومحفزة يعد استثمار في راس المال البشري.

الفرضية الثانية: ترتكز وظيفة الاستقطاب على تهيئة المدخلات لعملية الاختيار لذا يفترض في هذه الوظيفة ان تهدف الى تحقيق الملائمة بين خصائص الوظيفة ومؤهلات شاغلي الوظيفة وتعتبر هذه الفرضية صحيحة فلابد من وجود تحليل وتوصيف للوظائف والذي يوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغلي الوظيفة.

الفرضية الثالثة: والتي نصت ان استقطاب الكفاءات أسلوب يعتمد عليه لتحسين أداء المؤسسة وهذه الفرضية صحيحة استنادا للنتائج المتوصل اليها في الفصل الثالث.

الفرضية الرابعة: والتي كانت تنص ان كلما كان استقطاب الكفاءات فعالا أثر بالإيجاب على أداء المؤسسة وهي بدورها فرضية صحيحة.

-نتائج الدراسة:

بناءا على بحثنا المقدم تم استخلاص النتائج التالية:

أولا: نتائج الدراسة النظرية

1-وظيفة إدارة الموارد البشرية من اهم الوظائف على الاطلاق في المؤسسة لكونها تهتم بالكفاءات وبالتالي ترفع من الأداء.

2-يعتبر الاستقطاب حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار لهذه الموارد وهذا يتيح لنا اختيار الملائمين للوظيفة فقط والذين يتمتعون بالخبرة والكفاءة لشغل الوظائف.

3-الترقية والنقل من اهم المصادر الداخلية في الحصول على الكفاءات.

4-فعالية المؤسسة مرتبطة بتحقيقها لأهدافها عن طريق استقطاب أفضل الكفاءات البشرية وزيادة كفاءاتها الإنتاجية وذلك من اجل تحسين أدائها.

5-تتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات.

6-تقييم الأداء من شانه ان يكشف على جوانب القوة والضعف في المؤسسة.

7-قياس الأداء عملية مرتدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات المستقلة تحصلت على مواردها وانتفعت بها في سبيل تحقيق أهدافها.

8-تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين إنتاجية العمليات.

9-الانصات الجيد الى العاملين وسؤالهم عن أفكارهم الخاصة يساهم في تحسين أداء المؤسسة.

ثانيا: نتائج الدراسة التطبيقية.

1-بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتمد على المصدرين الداخلي والخارجي في استقطاب عماله.

2-مكاتب التشغيل هي المصدر الأساسي في الحصول على الموارد البشرية.

3-الاستقطاب الداخلي الذي تقوم به المؤسسة يكون نتيجة لعملية تقييم الأداء وعلى أساسه تتم عمليتي النقل والترقية.

4-عملية الترقية ساهمت بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسة.

5-طول الخدمة في المؤسسة يسمح للعامل بالتدرج حتى الوصول الى الدرجة الأخيرة وكلما ارتفعت مدة الخبرة كلما صعد الموظف في الدرجات ويصاحب كل درجة زيادة في الاجر.

6-الإدارة تسعى الى تقييم أداء موظفيها مرة كل سنة باستمرار والغرض من ذلك امتلاك نقاط القوة وتعزيزها وذلك من اجل القيام بعملية الترقية والنقل واكتشاف نقاط الضعف في وقتها وتداركها ومحاولة علاجها.

7-هناك علاقة بين استقطاب الكفاءات وتحسين أداء المؤسسة من خلال استقطاب ذوي الشهادات الجامعية من مستوى ليسانس وماستر.

-الاقتراحات:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع قدمنا توصيات واقتراحات من اجل رسم سياسة النهوض بالعنصر البشري باعتباره الأساس لجميع متطلبات المؤسسات، وتتمثل في:

-ضرورة زيادة الاهتمام بالكفاءات داخل المؤسسة.

-إدراك دور الكفاءات في المؤسسة.

-اشعار العامل بمدى أهميته ومساهمته في تحقي اهداف المؤسسة.

-ضرورة ربط نتائج التقييم بنظام الحوافز والمكافآت.

-على المؤسسة ان لا تهتم فقط بمكاتب التشغيل في الحصول على مواردها البشرية بل يجب ان تأخذ بعين الاعتبار باقي المصادر من الجرائد، الإعلانات، مواقع الانترنت...الخ.

-ضرورة تبني الاستقطاب الالكتروني كوسيلة للحصول على الكفاءات.

-ضرورة تبني المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة كأسلوب لتحسين أدائها.

-وضع برامج ودورات تدريبية للأشخاص الذي تم نقلهم او ترقيتهم.

-آفاق الدراسة:

لقد تبين لنا من خلال هذا البحث ان هناك جوانب هامة وجديرة بالبحث والدراسة ونقترحها بان تكون إشكاليات بحوث ودراسات نأمل ان تنال حقها من الدراسة والتحليل في المستقبل وهي:

-دور سياسة الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي.

-دور وكالات التشغيل في الحصول على الكفاءات.

-الاستقطاب الالكتروني ودوره في تحسين أداء المؤسسة.

المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. احمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية أدوات البحث التطبيقي**، بدون طبعة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
2. احمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، بدون طبعة، دار النهضة، بيروت، 1979.
3. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، الدار الجامعية غنيم، القاهرة ،2004.
4. أيوب محمد المزيني، **الإدارة التأسيسية علم وفن**، الطبعة الثالثة، مكتب الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2008.
5. ثابت عبد الرحمان ادريس، **كفاءة وجود الخدمة اللوجستية**، بدون طبعة الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
6. جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003.
7. جوزيف كبلادا، **تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة**، بدون طبعة، دار المريخ للنشر، 2004.
8. حامد احمد رمضان، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة 4، دار النهضة العربية، القاهرة، بدون سنة النشر.
9. حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
10. حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة**، الطبعة الاولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
11. الحسني فلاح، **الإدارة الاستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
12. حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
13. خالد عبد الرحيم الهيثي، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

14. خالد محمد بن حمدان ووائل محمد ادريس، **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي**، بدون طبعة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

15. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثالثة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.

16. خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاضم حمود، **نظرية المنظمة**، بدون طبعة، دار المسيرة ،عمان 2000.

17. خيضر كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،2007.

18. خيضر كاظم حمود، روان منير الشيخ، **إدارة المواهب والكفاءات البشرية**، الطبعة الأولى، زمزم للنشر والتوزيع، 2013.

19. درة عبدالباري، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين**، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.

20. رامي إبراهيم عبد الرحمان الشقران، **نظم المعلومات الإدارية**، بدون طبعة، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2012.

21. راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، بدون طبعة، الدار الجامعية، القاهرة، 2001.

22. راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية**، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2004.

23. راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.

24. راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة 1999.

25. زهير ثابت، **كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين**، بدون طبعة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001.

26. زهير عبد الرحيم، **مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان 2011.

27. زياد سليم رمضان، **اساسيات في الإدارة المالية**، بدون طبعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1996.

28. زيد منير عديوي، **التنظيم الإداري ومبادئه واساسيته**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2006.

29. السالم وصالح، مؤيد سعيد وعادل حرحوش، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، مطبعة الاقتصاد.

30. سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية، "إدارة الافراد"**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

31. سعاد نايف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

32. السلطان محمد، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.

33. سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، دون سنة النشر.

34. سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، بدون سنة النشر.

35. سهيلة محمد عباس، **"إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي "**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2006.

36. صالح الدين عبد الباقي وعلي عبد الهادي مسلم، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، جامعة الإسكندرية، 2007.

37. صالح عودة سعيد، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.

38. عادل زايد، **التنظيم المتميز الطريق الى منظمة المستقبل**، بدون طبعة، منشورات العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

39. عبد الباقي صلاح الدين وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، 2008.

40. عبد الحكم احمد الخزامي، **تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين، تحسين الأداء الجزء الثالث،** بدون طبعة، مكتبة ابن سيناء، القاهرة، 1999.

41. عبد الغفار حنفي، **أساسيات ادارة المنظمات الأعمال،** بدون طبعة، الدار الجامعية الاسكندرية، 2006.

42. عبد الغفار رضني وحسين القرارزي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد،** بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية ،1996.

43. العدلوني محمد والسويداني طارق، **أصول التنظيم والأساليب،** بدون طبعة، دار السيرة للنشر والتوزيع، 2000.

44. عدنان داود محمد العذراوي، مدى زوبير مخلف الدعمي، **الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية،** بدون طبعة، دار جريد للنشر والتوزيع، عمان، بدون سنة النشر.

45. عقيل جاسم عبد الله، **تقييم المشروعات،** بدون طبعة دار الحامد للنشر، عمان 1990.

46. علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية،** الطبعة الثانية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

47. علي محمد ربايعة، **إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية،** الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر التوزيع، عمان،2003.

48. عمر وحامد، **تقييم أداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع اعمال قياس الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي،** المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.

49. عمر وصفي عقيلي، **إدارة القوى العاملة،** بدون طبعة، دار زهران للنشر، عمان، 1996.

50. فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية،** الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

51. كاسر نصر المنصور، **إدارة العمليات الإنتاجية، الأسس النظرية والطرائق الكمية،** الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

52. كمال بو الشرش، **الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية،** الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

53. مجيد الكرخي، **تقويم الأداء المؤسسي النسب المالية**، بدون طبعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

54. مجيد الكرخي، **تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية**، بدون طبعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

55. محفوظ جودة واخرون، **منظمة الاعمال**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2001.

56. محمد احمد البني، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2010.

57. محمد إسماعيل بلال، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.

58. محمد جمال الكفافي، **الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية**، الطبعة الأولى، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، 2007.

59. محمد حسن زويلف، **إدارة الأفراد**، طبعة أولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

60. محمد حافظ حجازي، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005.

61. محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، بدون طبعة، الدار الجامعية الجديدة ،2003.

62. محمد سعيد انور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، دار الجامعات للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 1993.

63. محمد قدرى حسن، **إدارة الأداء المتميز**، بدون طبعة، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2015.

64. محمد محمود يوسف، **البعد الاستراتيجي للتقييم المتوازن الأداء**، بدون طبعة، الطبعة العربية للتنمية الإدارية، مصر،2005.

65. محمود عبد الفتاح رضوان، **الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013.

66. معين امين السيد، **إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العلمية الحالية**، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.

67. نجم عبد الله العزاوي، **الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، دار البازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان،2010.

68. النداوي عبد العزيز بدر، **" عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة استراتيجية "**، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.

69. هاشم زكي، **إدارة الموارد البشرية " منشورات ذات سلاسل "**، الطبعة الثانية، الكويت، 1996.

70. وائل محمد صبحي وطاهر محسن منصور الغالي، **اساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى**، دار وائل النشر، عمان، 2009.

71. وصفي الكساسبة، **تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات**، بدون طبعة، دار اليازوري للنشر، عمان، 2011.

72. يورك يورس، **إدارة الافراد "سلسلة الإدارة المثلى"**، الطبعة الأولى، بدون دار النشر، 2001.

73. يوسف حجيم الطائي ومؤيد الحسين الفضل، **إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي متكامل"**، الطبعة الاولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.

المؤتمرات والملتقيات:

1. اسماعيل حجازي، **مصفوفة الاستشارات ببوسكن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي لتقييم الكفاءات**، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومة، جامعة ورقلة،2005.
2. حسين بلعجوز، **مخاطر صيغ التمويل في البنوك الإسلامية والبنوك الكلاسيكية**، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية،2009.
3. دلال القاضي، محمود مهدي البياتي، **منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
4. عبد المالك مزهودة، **المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8مارس2005.
5. عرفة المتولي سند، **معوقات التغيير في الدارة المصرية**، المؤتمر السنوي-استراتيجيات التغيير وتطوير الأداء، القاهرة، 1991.

6.مفتاح صالح، **ادارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، المهارات**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 2004.

7.الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، عبد اللطيف بلغرسة، **من أجل استراتيجية تنموية للكفاءات البشرية في المؤسسات المعرفي، في ظل اقتصاد المعرفة**، دراسة تحليلية استشرافية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 2004.

المجلات:

1. الشيخ النداوي، **تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث عدد07، 2009-2010، جامعة ورقلة.
2. عبد المالك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 01-2001.

الرسائل والاطروحات الجامعية:

1. بخة هدار، **دور معايير الصحة والسلامة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة**، دراسة حالة ليند غاز ورقلة، ماستر، جامعة ورقلة، 2011-2012.
2. بلال بن يخلف، **أثر تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة على أداء البنوك التجارية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المدية، 2013.
3. بوبكر محمد حسن، **دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، 2013-2014.
4. بوسعد زكية، **أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008.
5. تومي حسينة قديرة، **أثر التغيير على أداء المنظمة الخدمية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال والتسويق، المدية، 2008-2009.

6. الشيخ النداوي، **"نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءات لمؤسسات الاسمنت في الجزائر"**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 1999.

7. عادل بومجان، **تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، رسالة دكتوراه في العلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.

8. عبد الوهاب محمد جبين، **تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظ الطائف**، مذكرة دكتوراه، جامعة العربية السعودية، 2009.

9. فاروق محمد الشريفي، **دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة**، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التسيير، **تخصص إدارة اعمال المؤسسة**، جامعة ام البواقي، 2016-2017.

10. فريدة لمصطفاوي، نسيمة مسيلي، **تسيير كفاءات الموارد البشرية وأدائها في الادارة العمومي**، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال عمومية، جامعة الدكتور يحي فارس المدية 2017.

11. فهاد سلطان محمد ال صقر الودغاني، **دور التطوير الإداري في تحسين الأداء**، منسوبي إدارات التربية والتعليم بوادي الدواسر، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2009-2010.

12. مومن شرف الدين، **دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، 2011-2012.

13. يرقي حسين، **"استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية"**، دراسة حالة سوناطراك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2008.

الوثائق والقوانين ومنشورات صادرة من جهة رسمية.

1. مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الجريدة الرسمية العدد 11،16مارس1982.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Dinitri weiss**, ressources humaines**, deuxièmes édition, édition d'organisation, Paris, 2003, p78.
2. KHEMKHEM, **la dynamique du control de gestion**, brodas, Paris, 2ème ed, p310.
3. Loic CADIN-Francis Gyerin Frédérique pigyere , **Gestion de ressources humaines-pratique et éléments de théorie**, 2eme édition, Dunod ,Paris 2002
4. Paxal Laurent et Françoise Bouard, **économiques d'entreprise**, tomo1, les édition d'organisation, Paris, 1997, pp(31-32).

المواقع الالكترونية:

1. BADR-infos, N°28, ALGER, 1999, PP :(32-33).
2. http://www.prdiscussion.com/hr15155.html.

الملاحق

(الملحق رقم 7)

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة اعمال

استبيان

السادة المحترمين:

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة ماستر، تم انجاز هذا استبيان بهدف التعرف على دور استقطاب الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة البنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية، لذا نرجوا من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الاستبيان المرفقة كاملة لتحقيق أهداف الدراسة، علما إن كافة البيانات التي سيتم الإداء بها سوف تعامل بسرية تامة وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

من اعداد الطالبتين:

- سامية حميدي
- سوداني ايمان

تحت اشراف الاستاذ:

أ.بوسهوة نذير

السنة الجامعية: 2019/2018

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1- **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐

2- **سنوات الخبرة:**

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 ←10 سنوات ☐ من 11 ←15سنة ☐

من 16 ←20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

3- **المستوى التعليمي:**

ثانوي أو أقل ☐ ديبلوم ☐ ليسانس ☐

ماستر ☐ دكتوراه ☐

الجزء الثاني: البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

المحور الأول: استقطاب الكفاءات

1. ما نوع الاستقطاب الذي تعتمد عليه المؤسسة؟

داخلي ☐ خارجي ☐ المزيج بين الداخلي والخارجي ☐

ولماذا .....

.....

2. كيف تم تعيينك في المؤسسة؟

مكاتب التشغيل ☐ اتفاقيات مع الجامعات والمعاهد ☐

3. هل نشاطات الاستقطاب ساهمت في التقليل من تكاليف التدريب والتكوين؟

نعم ☐ لا ☐

4. هل الاستقطاب الداخلي يكون بحسب درجة الكفاءات والجدارات للفرد؟

نعم ☐ لا ☐

5. هل تحصلت على الترقية في عملك؟

نعم ☐ لا ☐

-ذكر السبب إذا كانت اجابتك بنعم.

الكفاءة ☐ الخبرة ☐ الاقدمية ☐

6. ما نوع الترقية المتحصل عليها؟

نعم ☐ لا ☐

7. هل تم نقلك أو تحويلك خلال مدة عملك بالمؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كان إجابتك بنعم أذكر عدد المرات التي حولت أو نقلت فيها

.....

8. هل يوجد في المؤسسة إدارة متخصصة ذات قدرات ومهارات.

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت إجابتك ب لا لماذا

.....

.....

9. تساعد مكاتب التشغيل بالحصول على الأكفاء المؤهلين لشغل الوظائف:

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت إجابتك ب لا فما هو البديل المناسب الذي تقترحه .....

المحور الثاني: تحسين أداء المؤسسة.

1. تلجا الإدارة إلى تقييم الأداء للوقوف على مكامن القوة والضعف في مختلف المستويات

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

2. التقييم الفعال بمختلف المستويات الذي تلجا إليه المؤسسة يكون:

دوريا منتظما ☐ في مختلف مراحل الخدمة ☐

مفاجئ ☐ بعد انجاز الخدمة ☐

3. يعد نظام تقييم الأداء وسيلة فعالة لزيادة الثقة بين المدير والموظفين:

نعم ☐ لا ☐

4. ماهي المعايير لمعتمدة في تقييم أداء العامل؟

اعلى أساس السلوك ☐ مميزات الشخصية ☐

حسب العمل المؤدى ☐ كل ما سبق ☐

5. هل تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أداء أفضل؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث: دور استقطاب الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة

1. هل يتم استقطاب الكفاءات حسب نوع الشهادات المحصل عليها لتحقيق وتحسين أداء المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

2. هل عملية الترقية ساهمت في تحسين أداء المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

3. هل تقوم الإدارة بنقل العاملين استنادا لنتائج التقييم؟

نعم ☐ لا ☐

4. هل استقطاب الكفاءات بنزاهة وحيادية يساهم في تحسين الأداء داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

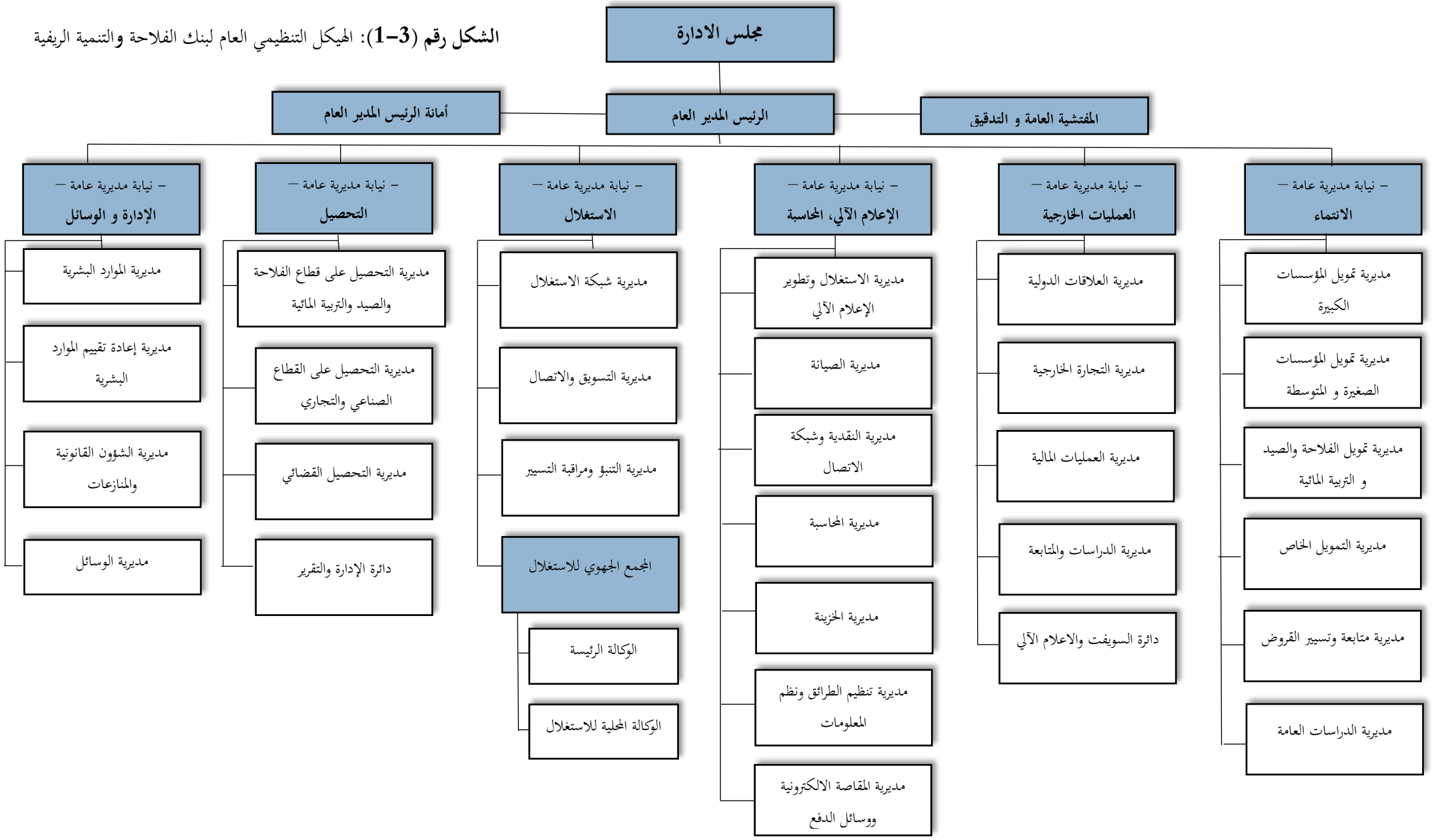
5. هل تقوم مؤسستك بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة كأسلوب لتحسين الأداء؟

نعم ☐ لا ☐

6. هل تعمل مؤسستك على منح مكافئات للعاملين بهدف تحسين أدائها؟

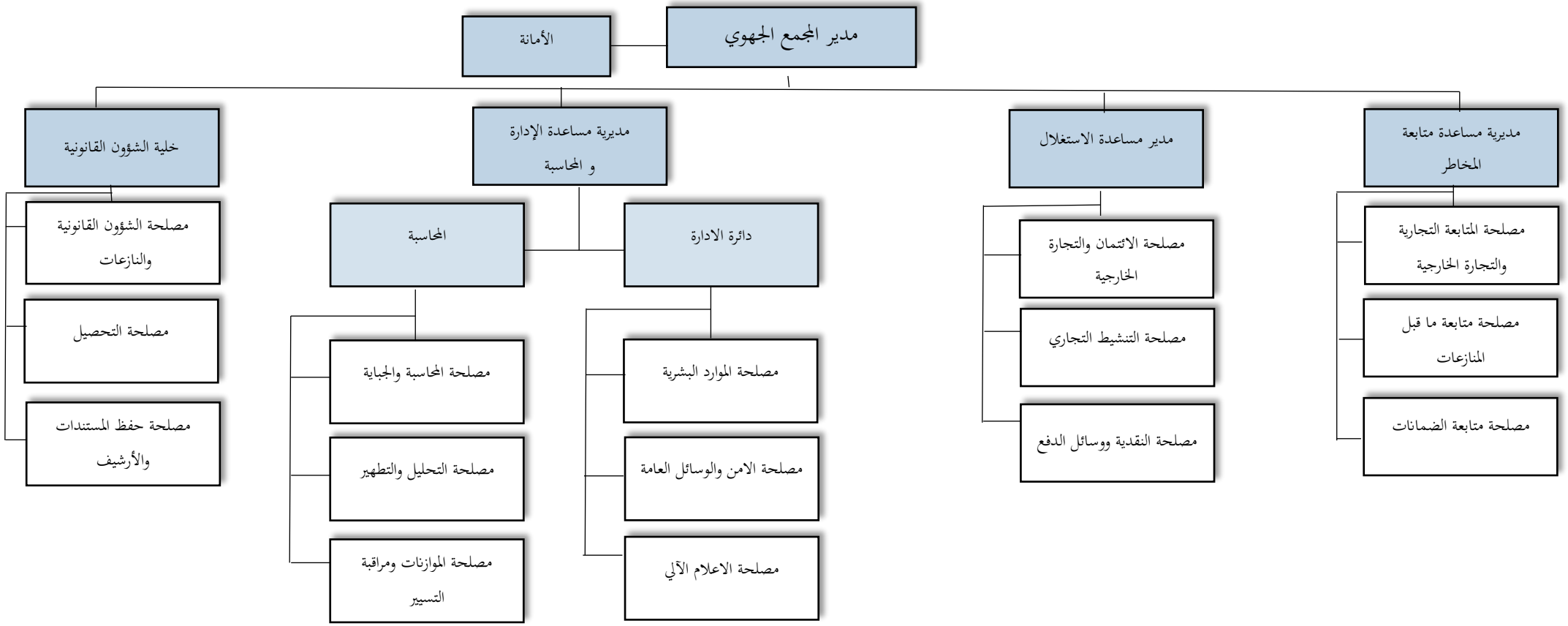
نعم ☐ لا ☐

الشكل رقم (3–1): الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



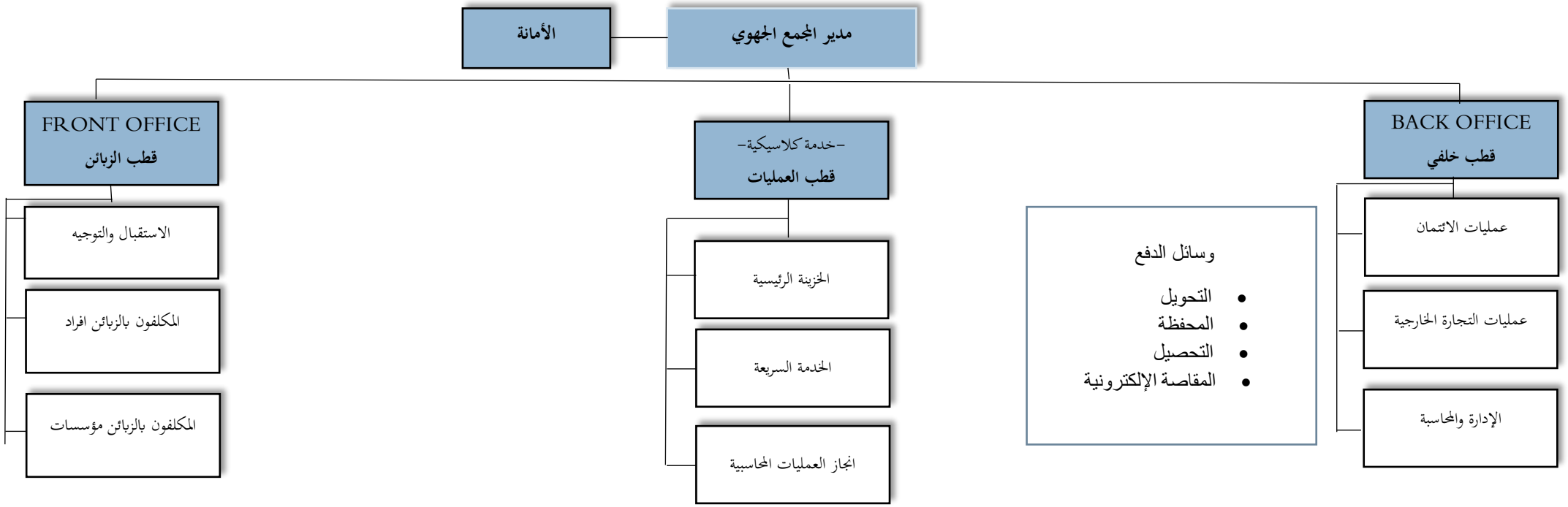
المصدر: وثائق داخلية من البنك

الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي لبنك الفلاحة والتنمية



المصدر: وثائق داخلية من البنك

الشكل رقم (3-3): الهيكل التنظيمي لوكالة الاستغلال ببنك الفلاحة والتنمية



المصدر: وثائق داخلية من البنك