جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

الموضوع:

علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين
- دراسة حالة شركة سونلغاز بالمدية -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الاعمال

من إعداد الطالب:
بن سعدة محمد الفاتح
مناصري بلال

تحت إشراف الاستاذ:
د. كحلة عبد الغني

أعضاء لجنة التقييم

د. كحلة عبد الغني	أستاذ محاضر قسم -ب-	جامعة المدية	مشرفا، مقرّراً
د. ولد شرشالي سمية	أستاذ محاضر قسم -أ-	جامعة المدية	الممتحن الاول
د. بوخرص عبد العزيز	أستاذ محاضر قسم -ب-	جامعة المدية	الممتحن الثاني

السنة الجامعية: 2021-2022


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين، الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، وصلوات ربي وسلامه على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم، اللهم لك الحمد أن وفقتنا لهذا العمل، فإن أصبنا فمن الله وحده وإن أخطأنا فمن أنفسنا ومن الشيطان .

و أتقدم بجزيل الشكر لأستاذنا المشرف الدكتور كحلة عبد الغني و كذا إلى جميع من ساعدنا ووجهنا في إنجاز هذا العمل ، كما أشكر جميع أساتذة و موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة يحيى فارس بالمدية الذين كانوا بمثابة مصابيح تضيئ عتمة طريقنا فجزاهم الله عنا خير الجزاء.

كما لا أنسى زملاءنا الكرام وكل من جمعتنا بهم أيام الجامعة بقدر مساعدتهم وتشجيعهم وروح المنافسة التي كانت بيننا ...

الإهداء

إلى أوسط أبواب الجنة، إلى من رباني على التقوى والفضيلة فكان سندي المتين وأنسي المعين أبي رحمه الله وغفر له

إلى الصدر الدافئ والقلب الحنون، إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، وريحانة حياتي، وبهجتها التي غمرتني بعطفها وحنانها أمي حفظها الله وجعلها تاجا على رأسي

إلى بقية أبي أخي أبي بكر، وفقه الله وأنار دربه، أخواتي حفظهن الله وأدام عليهن ستره وفضله، إلى ابن أختي توأم روحي آدم كنان .

إلى من علماني كتاب الله شيخي بركان والأستاذ أحمد طيبي جزاهما الله عني خير الجزاء، و إلى زملاء المدرسة القرآنية والجامعة.

وإلى رفقاء الدرب حمزة، أسامة، عبد الوهاب وإلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي، أهدي هذا العمل المتواضع

محمد الفاتح

الإهداء

إلى مرسى الأمان ومنبع الدفء والحنان إلى الصدر الحنون والدتي الحبيبة حفظها الله وأطال عمرها.

إلى سند ظهري ومنارة حياتي الذي رسم لي معالم دربي ومهد الطرق أمامي فسرت ثابت الخطى شامخ الهامة أبي الحبيب بارك الله في سعيه و جزاه عني خير الجزاء.

إلى رفيقة عمري، زوجتي نبض قلبي وقلمي

إلى كل إخوتي و أخواتي و جميع أفراد عائلتي أدام الله عزهم و سعادتهم .

إلى جميع الأصدقاء والأحبة الذين لا تُنسى عِشرتهم و لا يقاس وفاؤهم ...

إلى جميع الأساتذة والمعلمين الكرام الذين كانوا مشكاة طريقي....

بلال

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأداء العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمدية، حيث تم اعتبار الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل بمجموعة أبعاد تمثلت في: التدريب، التحفيز، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتخطيط الموارد البشرية، واعتبر أداء العاملين متغيرا تابعا.

وتتمثل عينة البحث في مجموعة من الموظفين بمؤسسة سونلغاز وحدة المدية محلا للدراسة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لأهداف البحث، وتم توزيع الاستبيان على العينة المدروسة، واستخدم البرنامج الاحصائي SPSS لمعالجة البيانات المحصل عليها ، وتم التوصل في نهاية البحث إلى الأثر الواضح الذي يتركه أداء العاملين الجيد بالمؤسسة على الممارسات الاستراتيجية التي تطبقها إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز وحدة المدية.

الكلمات المفتاحية: الممارسات الاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، الأداء، أداء العاملين.

: Résumé

Cette étude vise à mettre en évidence la relation entre les pratiques stratégiques des gestions des ressources humaines et le performance des salariés au sein de la société Sonelgaz à Médéa où les pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines ont été considérées comme une variable indépendante avec un ensemble de dimensions représenté dans: formation, motivation, participation des employés à la prise de décision et la planification des ressources humaines et prise en compte la performance des employés et une variable indépendante. L'echantillon des recherches est représenté par un groupe d'emploiués de la fondation de Sonelgaz, l'unité marimotrice, objet de l'étude, où l'approche analytique descriptive e été utilisé pour répondre aux objectifs de la recherche , et le questionnaire a été distribué à l'échantillon étudié et le programme statistiques SPSS a été utilisé pour traiter les données pour l'espoir ,et à la fin de la recherche l'effet a été atteint l'impact claire

que la bonne performance des employés de l'institution laisse sur les pratiques stratégiques appliquées par le département des ressources humaines de la Corporation Sonelgaz et de l'unité . Médéa

Mots -clés: pratiques stratégiques, gestion des ressources humaines, performance, performance des .employés .

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
كلمة شكر	
الإهداء	
المستخلص	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة	أ – ج
الفصل الأول : الدراسة النظرية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	
المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية	**02**
المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية	**02**
المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	**06**
المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية	**10**
المطلب الرابع: انعكاسات الفكر الإداري الجديد على إدارة الموارد البشرية	**13**
المبحث الثاني: الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	**16**
المطلب الأول: ماهية استراتيجية الموارد البشرية	**16**
المطلب الثاني: أبعاد استراتيجية الموارد البشرية	**20**
المطلب الثالث: نماذج عملية لتصميم استراتيجية الموارد البشرية	**27**
المطلب الرابع : مراحل بناء استراتيجية الموارد البشرية	**30**
خاتمة الفصل	**35**
الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بالممارسات الاستراتيجية	
المبحث الأول: أداء العاملين	**38**
المطلب الأول: مفهوم الأداء	**38**
المطلب الثاني: مدخل إلى أداء العاملين	**39**
المطلب الثالث: محددات الأداء	**42**
المطلب الرابع: تقييم أداء العاملين	**44**
المبحث الثاني : علاقة الممارسات الاستراتيجية بأداء العاملين	**51**
المطلب الأول: علاقة استراتيجيتي التخطيط والتدريب بأداء العاملين	**51**
المطلب الثاني: استراتيجية التحفيز وأثرها على أداء العاملين	**56**

فهرس المحتويات

المطلب الثالث: مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و أثرها على أداء العاملين	**61**
المطلب الرابع: تحسين أداء العاملين من خلال تقييم الأداء	**64**
خاتمة الفصل	**67**
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لعلاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و أداء العاملين	
المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز	**71**
المطلب الأول: نشأة مؤسسة سونلغاز و أهدافها	**71**
المطلب الثاني : تقديم سونلغاز بالمدية	**72**
المبحث الثاني: دراسة ميدانية لعلاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين	**77**
المطلب الأول: الإطار العام للدراسة	**77**
المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة	**79**
المبحث الثالث: اختبار الفرضيات	**84**
المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي	**84**
خلاصة الفصل	**95**
الخاتمة العامة	**97**
قائمة المراجع	**99**
الملاحق	**104**

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1–1	القدرات المطلوبة لتفعيل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	15
1–2	قيمة معامل Alpha Cronbach	79
1–3	خصائص العينة حسب السن	80
1–4	خصائص العينة حسب المستوى التعليمي	81
1–5	خصائص العينة من حيث المؤسسة	82
1–6	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	83
1–7	قيمة Kolmogorov-Smirnov à un échantillon	84
1–8	معامل الارتباط ومعامل التحديد بين متغيري الدراسة	85
1–9	اختبار binomial	85
1–10	اختبار binomial لأداء العاملين	86
1–11	اختبار U de Mann-Whitney	87
1–12	اختبار krucal walis	88
1–13	اختبار krucal walis	88
1–14	الاختلاف حسب الجنس	89
2–14	اختبار بينوميال بالنسبة للمتغير المستقل	89
3–14	اختبار بينوميال بالنسبة للمتغير التابع	90
1–15	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	90
2–15	توزيع أفراد العينة حسب السن	91
1–16	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	91
1–17	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	91
1–18	اختبار سميرنوف كلومونغرروف	92
2–18	معامل الارتباط بين متغيري الدراسة	92

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية	10
1-2	استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية	33
1-3	عملية الفجوة الاستراتيجية	52
1-4	علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بما فيها التدريب وعملية تقييم الاداء	55
1-5	تأثير المشاركة في مستوى الإنتاجية	62
1-6	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	80
1-7	توزيع أفراد العينة حسب السن	81
1-8	خصائص العينة حسب المستوى	82
1-9	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	83

المقدمة العامة :

المورد البشري هو بالدرجة الاولي طاقه ذهنية وقدرة فكرية ومصدر المعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر تفاعل قادر علي المشاركة الإيجابية بالفكر والراي فهو اهم عناصر العمل والانتاج فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية ذات أهمية الا ان الموارد البشرية تعتبر اهمها ذلك لأنها تقوم بعملية الابتكار والابداع وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته فبدون هذه الموارد البشرية الجيدة الفعالة لا يمكن أداء هذه الامور بكفائه ولن تتمكن أي مؤسسه من تحقيق اهدافها ورسالتها و إدارة الموارد البشرية لها أبعاد إستراتيجية نتيجة التحديات التي واجهتها ومن بينها التغيرات التكنولوجية التي تجاوز دورها في تطوير المؤسسات الي المورد البشري حيث أصبح نجاح وفاعلية المؤسسات المعاصرة يعتمد على المورد البشري الذي هو اساس خلق القيمة .

لهذا أدرك المسيرون أن التغييرات اللازمة من أجل جعل المؤسسات أكثر قدرة على المنافسة، من خلال تحسين الإنتاجية والجودة والمردودية، لا تتطلب الاستثمار في رأس المال والتكنولوجيا، وتغيير طريقة تنظيم هياكلها، والاعتماد على المرونة في إجراءات العمل فحسب، وإنما تتطلب أيضا الاستثمار في الموارد البشرية وإجراء تغييرات في كيفية إدارتها، ذلك أن الموارد البشرية تعتبر الموارد الأساسية لكل المؤسسات، أيا كان حجمها وطبيعة نشاطها، فهي المحركة والموجهة والمتحكمة في الموارد الأخرى، لذلك تحتاج إلى تطبيق ممارسات وأنشطة إدارية غير تقليدية، تجعلها أكثر دافعية، التزاما، انتماء، ولاء، إنتاجية وإبداعا،... وهذا في ظل البيئة التي تنشط فيها مؤسساتهم .

وتلعب كفاءة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دورا رئيسياً في كيفية تعامل المنظمة مع مشكلات الموارد البشرية ووضع الحلول الملائمة لهذه المشكلات ، حيث لا يمكن تحقيق الأداء الوظيفي الجيد للمنظمات من دون اللجوء إلى استراتيجيات مناسبة لإدارة مواردها البشرية، إضافة إلى أن تحديثات صياغة هذه الاستراتيجيات تستلزم خلق رؤية مستقبلية بشأنها مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين، ويؤدي تميز أداء العاملين بالمنظمة إلى أن تكون أكثر بقاءً واستقرارا وتميزا، وعليه فإن اهتمام المنظمة برفع مستوى الأداء يكون في العادة أكثر من اهتمام العاملين بها، حيث أن قدرة المنظمة على التقدم في مراحل دورة حياتها المختلفة يعتمد بشكل أساسي على مستويات الأداء فيها.

وتلخيصاً لما سبق، فإن تطوير أداء العاملين من خلال (جودة العمل المنجز، الالتزام ، كمية العمل المنجز) يعتمد على مدى الاهتمام والاعتماد على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تحفيز العاملين وتقييم أدائهم) .

- **إشكالية الدراسة :**

من خلال ما تقدم ذكره تظهر مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤل الاتي:

- ما علاقة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تحفيز العاملين وتقييم أدائهم) بأداء العاملين ؟
- **الأسئلة الفرعية :**
- فيم تتمثل التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية ؟
- ما هي أهم استراتيجيات الموارد البشرية و أهم أبعادها ؟
- ما هي أهم محددات أداء العاملين ؟
- كيف تؤثر مشاركة العاملين على أدائهم ؟
- كيف يمكن تحسين أداء العاملين من خلال استراتيجية تقييم الأداء ؟

الفرضيات :

وللإجابة على التساؤل الجوهري وما تبعه من تساؤلات فرعية ، وضعنا الفرضيات الآتية :

- سياسات وممارسات الموارد البشرية يمكن أن تؤدى إلى زيادة أداء المعاملين وزيادة الميزة التنافسية في المنظمة ، وذلك لأن سياسات الموارد البشرية تعتبر متميزة وفريدة ومختلفة من منظمة لأخرى، كما أنه من الصعب تقليدها ومحاكاتها .
- الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية هي مختلف النشاطات الموجهة لتحسين قدرات ومهارات الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية .
- المساهمة في تخطيط الموارد البشرية حيث أن نتائج عملية التقييم قد توضح بعض القصور في أداء بعض العالمين وذلك ليس لضعف قدراتهم ومهاراتهم وإنما يرجع لعدم انسجامهم مع متطلبات وظائفهم، وذلك يعد مدخلاً لنقلهم إلى أعمال أخرى تتفق مع قدراتهم .

- توجد معنوية إحصائية حول مساهمة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز وحدة المدية .
- لا توجد معنوية إحصائية حول أثر الممارسات الاستراتيجية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز وحدة المدية ترجع لمتغير الجنس .

❖ **أهداف الدراسة :**

يهدف البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف لعل من بينها :

- التعرف على أهم الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و أهم أبعادها و مراحل بناء استراتيجية الموارد البشرية .
- معرفة انعكاسات الفكر الإداري الجديد على إدارة الموارد البشرية .
- دراسة أداء العاملين من خلال التطرق إل مفهومه و أهم محدداته .
- ذكر العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و أداء العاملين و كيف يمكن أن تؤثر عليه.
- الوقوف على اهتمام المؤسسات الجزائرية بممارسات الموارد البشرية وأداء العاملين وعينة الدراسة كانت مؤسسة –سونلغاز– بالمدية .

❖ **أهمية الدراسة:** تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال:

1–تناولت الدراسة أحد أهم مفاهيم التسيير وهو تسيير الموارد البشرية.

2–تعالج هذه الدراسة أحد المواضيع الهامة في المجال المتمثل في علاقة ممارسات الموارد الاستراتيجية على أداء العاملين.

3– جاء في هذه الدراسة أحد المواضيع الحديثة تمثلت في أثر الفكر الإداري الحديث على إدارة الموارد البشرية.

4–أشار البحث إلى الاهتمام البالغ من الباحثين بالأداء و كيف أصبح المتحكم و الموجه لبقية الموارد الأخرى، و لماذا أصبح المورد البشري يترك أثره الواضح على الموارد الأخرى عموما و الموارد البشرية وممارساتها خصوصا .

❖ **منهج الدراسة:**

- إن طبيعة الموضوع فرضت علينا اتباع المنهج التالي :

1-المنهج الوصفي:

وهذا لأجل وضع الإطار النظري للبحث من خلال مختلف المراجع والمصادر .

2-منهج دراسة الحالة :

بهدف التعرف على الخصائص ومضمون الحالة أو الظاهرة بصورة مفصلة ودقيقة ويركز على تحديد حالة معينة كخطوة أولى ومن ثم جمع معلومات مفصلة عنها كخطوة ثانية، وتحليل المعلومات التي تم جمعها بطريقة علمية للحصول على نتائج مخصصة يمكن تعميمها.

3-مجال وحدود الدراسة:

يتحدد بما يلي:

1-من حيث بعد الموضوع العلمي: تدرج هذه الدراسة ضمن الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

2-من حيث البعد المكاني والزمني: يتضمن البحث دراسة ميدانية كانت على مستوى مؤسسة سونلغاز وحدة المدية بتاريخ: من 2022/05/15 إلى 2022/05/10 – موسم 2022/2021-

3-الحدود البشرية: تتمثل في مجموعة موظفين بمؤسسة سونلغاز وحدة المدية.

❖ **الدراسات السابقة:**

1- دراسة أجرتها شفيعة آيت بارة، **ممارسات تعبئة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسات الصغير والمتوسطة**، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف، توصلت من خلالها إلى أن الممارسات الاستراتيجية تصنف إلى أربع مجموعات منها ما يرتبط بالرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم، ومنها يتعلق بممارسات القيادة، ومما يتضمن ممارسات تنظيم العمل، وما يحتوي على ممارسات إدارة الموارد البشرية. كذلك اعتبرت ان الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من الوسائل التي تعتمدها المنظمة للتأثير على الشروط النفسية للتعبئة، من خلال قدرتها على تعزيز روابط الثقة و إحساس العاملين بالدعم والثقة والاعتراف.

2- دراسة أجراها يحيى تيطراوي، **أهمية الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة** ، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف، توصل من خلالها إلى أن تحسين أداء العاملين لابد له من وجود إدارة تهتم بهذا الجانب وتوليه اهتماما كبيرا كون العاملين في المؤسسة الرياضية هم من أسباب تحقيق هذه المؤسسة لأهدافها المنشودة، وأن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية لها دور فعال في تحسين أداء العاملين لما لها من صلة مباشرة مع كل ما يتعلق بالمورد البشري عبر العديد من الوظائف التي تكون إدارة الموارد البشرية وهذا ما يسمح بتحقيق الفعالية والتطور للأداء.

تمهيد:

عند إمعان النظر إلى التغييرات التي تحدث في العصر الحالي نلاحظ أن الواجب على المؤسسات تحسين الأداء للمحافظة على موقعها التنافسي في بيئتها، إذ أن هذه الاخيرة تشهد تحديات متتالية تهدد كيانها وهذا يتطلب حشد جميع الجهود و الأطراف للرد المشترك بكفاءة وفعالية .

ويعد العنصر البشري في المنظمة أحد أهم الأصول التي تمتلكها لأنه يمثل السبب الهام للبقاء على قيد الحياة والاستمرار في بيئة غير مستقرة، وهذا ما يتطلب إدارة هذا العنصر إدارة استراتيجية لتكون قادرة على تحقيق أهدافها، حيث أن الذي يميز المؤسسة هو قدرتها على تطوير ممارساتها التي تساعدها في تنفيذ استراتيجياتها لمواجهة التحديات الطارئة .

ومن هذا المنطلق بدأت إدارة الموارد البشرية بالتحول من كونها وظيفة معينة بشؤون مخصصة للأفراد العاملين وظيفتها تقديم الاستشارات في هذا المجال، إلى إدارة تنفيذية لها دور كبير وشامل في تأديتها لمجموعة من الممارسات الاستراتيجية مثل: عملية الاختيار ، التدريب ، التحفيز ..... ، هذه الممارسات تعزز من قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات المفاجئة في بيئتها .

مما سبق، سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

حظيت إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين وكذلك الممارسين نظرا لكونها إدارة الأهم وأغلى أصول المؤسسة وهو المورد البشري، فقد تم تناولها من جوانب متعددة ومتنوعة مما أدى إلى ثراء محتواها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

إن الأفراد هم المورد الأول لكل المؤسسات، وما الموارد الأخرى من وسائل متطورة والتكنولوجيا إلا عوامل مساعدة، والفرد بما يتمتع به من مهارات ورغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق أهداف المؤسسة.

أولا: تعريف إدارة الموارد البشرية: المورد البشري لو أردنا تعريفه، فهو مثله مثل أي مصطلح في الإدارة يصعب تحديده تحديدا شاملا، فهو يمثل في معناه الشامل السكان، وفي معناه الدقيق القوى البشرية العاملة؛ فالسكان يمثلون جميع الأفراد في كل الأعمار المنتمين إلى قطر معين، أما القوى العاملة فهي ذلك الجزء من العمال المهيئين للعمل فعلا عند الطلب وتشمل كلا من المشتغلين فعلا والعاطلين[1].

* أو هو "طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر المعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي، فهو أهم عناصر العمل والإنتاج"[2].

ومنه يمكن القول، أن الموارد البشري هو كل الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما اختلفت وتنوعت مستويات المهارات والأعمال التي يقومون بها، ويكون مسؤولا عن خلق القيمة وإحداث التغييرات الملائمة، وبالتالي يعتبر أحد أهم العوامل المساعدة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية

---

[1]_ حكيم بن جروة، سامي بن خيرة، **مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية، حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد01، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2014، ص179.

[2]_ نور الدين مدوري، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2010-2011، ص 15.

ونجاحها في الولوج نحو الأسواق العالمية، ما يتطلب أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية وفق منظور مقاربة الموارد البشرية، وذلك على النحو الآتي :[1]

- ✓ مساهمة الموارد في خلق القيمة؛
- ✓ أن تكون الموارد البشرية نادرة؛
- ✓ أن يكون المورد غير قابل للتقليد؛
- ✓ عدم قابلية المورد للتبديل.

وطالما أن المورد البشري هو أهم مورد في المؤسسة، لابد من وجود إدارة تسير وتدير هذا المورد وهي حاليا تسمى بإدارة الموارد البشرية، ويمكن تعريفها كما يأتي:

* " مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه"[2].

* كما ينظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها " ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد العاملة، والعمل على توفير تلك الموارد بالأعداد والكفايات التي تتناسب مع احتياجات المؤسسة، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية"[3].

* ويمكن تعريفها أيضا بأنها " فن جذب العاملين، واختيارهم، وتعيينهم وتنمية قدراتهم، وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخدام أفضل ما فيهم من طاقات، وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء"[4]؛ وهو ما يعبر عنه بوظائف إدارة الموارد البشرية.

* فيما يرى البعض أنها " الإدارة المتعلقة بتخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد، وتنميتهم، وتعويضهم، والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة"[1].

---

[1]_ يحضية سملالي، **الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، يومي 9_10 مارس 2004، ص ص 157-158.

[2]_ محفوظ أحمد جودة، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2014، ص 20.

[3]_ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص18

[4]_ مصطفى يوسف كافي، **إدارة الموارد البشرية من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 18.

وانطلاقا مما سبق، يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة السياسات، والتطبيقات، والوظائف التي تمارسها الإدارة على الموارد البشرية؛ من خلال استقطاب الموارد البشرية، وتدريبها وتنميتها، وتسييرها، والوصول بها إلى أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، بغية تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسات التي تطمح إلى تحسين أدائها.

ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية: يمكن تلخيص أهمية إدارة الموارد البشرية في ما يلي[2] :

– إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأية مؤسسة، وعليه ينبغي الاهتمام بها ودراستها بهدف تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها؛

– إدارة الموارد البشرية تمثل نشاطا اقتصاديا في المجتمع لأنها تعد القوة العاملة الموجودة في المجتمع، لذلك فإن دارسة هذه الموارد تتيح لنا التعرف على كيفية استغلالها بالشكل الصحيح؛

– معظم الموارد في المؤسسة هي موارد بشرية، وتتمثل في الأفراد العاملين بها، لذلك من المهم دارسة هذا الحقل وإدراك علاقته مع النشاطات الأخرى، والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة لأنها تتيح فرصة الاستغلال الأمثل للموارد البشرية على صعيد كل من المؤسسة والمجتمع؛

– دراسة هذه الموارد تساعد في كيفية التعرف على النشاطات التي يمارسها مديرو الموارد البشرية، وأن معرفة هذه النشاطات يعد عاملا أساسيا لأنه يتيح لها اختيار الأفراد العاملين فيها اختيار مناسبة؛

– الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج المالية، وقد بدأت بالفعل محاولات جادة لحساب النتائج الاقتصادية من الإدارة الجيدة لها عن طريق تحليل التكلفة والعائد، وكذلك عن طريق أسلوب محاسبة الموارد البشرية (Accounting Human Resources)؛

---

[1]_ يمينة زكلال، **أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مجمع طهراوي ببسكرة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة ، الجزائر، 2012-2013، ص3.

[2]_ ليندة فرحة، **دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج– جيجل** – ماكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص 62-63.

– تؤدي الإدارة الجيدة للموارد البشرية إلى تقليل التعارض بين الإدارة والعمل أو الأفراد العاملين، أي تحسين العلاقة بين الإدارة والأجهزة العمالية كالنقابات؛

– تتواءم إدارة الموارد البشرية وتتكيف مع القيود أو الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، التي من أهمها التشريعات الحكومية الخاصة بقوانين العمل؛

– الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى خلق وتنمية قوة عمل تكون محبة وراغبة في العمل، مما يعني ارتفاع إنتاجية الفرد الواحد نتيجة وجود المناخ التنظيمي المناسب في المؤسسة؛

– الإدارة الجيدة للموارد البشرية مطلب أساسي لتحقيق الرضا عن العمل في المؤسسة ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين فيها.

ثالثا: أهداف إدارة الموارد البشرية: يكمن الهدف العام لإدارة الموارد البشرية في التأكد من أن قدرة المؤسسة في النجاح يتوقف على أشخاصها العاملين فيها؛ وبمعنى آخر تهتم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بالوصول إلى أهدافها في الجوانب الآتية[1]:

– **فاعلية المؤسسة:** تهدف إدارة الموارد البشرية إلى دعم برامج تحسين فاعلية المؤسسة عن طريق تطوير السياسات في إدارة المعلومات، والعمل على التطوير والتحسين المستمر لسياساتها وعلاقاتها مع العملاء؛

– **رأس المال البشري** : يحتوي رأس المال البشري لأي مؤسسة على الأفراد العاملين بها كلهم، لا على الذين فقط يعتمد عليهم في نجاح العمل، وفي هذا الإطار تهدف إدارة الموارد البشرية على التأكد من وصول المؤسسة واحتفاظها بالأفراد العاملين الماهرة الملتزمة والمتحمسة التي تحتاج إليها؛ ومعنى ذلك أنه لابد من اتخاذ خطوات لتقييم وإرضاء احتياجات الأفراد في المستقبل، ودفع وتطوير القدرات المتأصلة للأفراد والاستفادة منها عن طريق توفير فرص تطوير وتعليم مستمر؛

– **إدارة المعلومات** : هي عملية يتم فيها استخدام المعلومات البناءة المكتسبة، والاستفادة منها أيا كان مكونها لدفع التعلم والأداء في المؤسسة، وتهدف إدارة الموارد البشرية في هذا الإطار إلى تعزيز وتطوير المعرفة للمؤسسة والمهارات التي تكون عملية التعلم؛

---

[1]– عبد الحكيم جربي ، **أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة لمجمع صيدال الصناعة الأدوية – فرع قسنطينة** – مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2012-2013، ص9.

– **إدارة المكافآت** : تهدف إدارة الموارد البشرية إلى دفع التحفيز، والالتزام والارتباط بالوظيفة، عن طريق عرض

سياسات وإجراءات تعمل على تأكيد أنه قد تم تقييم الأفراد، وتمت مكافأتهم على ما قاموا بفعله وتحقيقه، وذلك حسب مستويات المهارة والمنافسة التي وصلوا إليها؛

– **علاقات الموظفين** : تهدف إدارة الموارد البشرية إلى إنشاء مناخ يمكن من خلاله تحقيق وإنجاز العمل، وذلك عن طريق العلاقات المشتركة بين الإدارة والموظفين؛

– **الإيفاء بالاحتياجات المتنوعة:** تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تطوير وتمثيل السياسات التي تؤدي إلى التوازن

والتكيف مع احتياجات المساهمين وإدارة الموارد البشرية المتنوعة، مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين الفرد والمجموعة في العمل، والاحتياجات الشخصية؛

– **التصور والحقيقة:** يرى مجموعة من الباحثين أنه توجد فجوة كبيرة بشكل عام بين نوع التصور الذي تم التعبير

عنه سابقا وبين الواقع، فقد تبدأ الإدارة بنوايا جيدة للقيام ببعض أو جميع هذه الأشياء، ولكن إدراكهم للنظرة والطريقة المستخدمة عادة ما يكون صعبا، ويظهر ذلك بسبب المشاكل العامة في العمل، الظروف المقترنة ، أولويات العمل الأخرى، الافتقار إلى الدعم المباشر من المديرين، قلة الموارد، مقارنة التغيير، وفقدان الثقة.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعة، تلك التطورات ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المؤسسة، وهي كالآتي:

أولا : مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: في هذه الفترة كانت تنتشر الصناعات اليدوية والحرفية التي تتم غالبا في المنازل ولا تتطلب يد عاملة أجنبية ما يفسر غياب نشاطات تسيير العنصر البشري وإن كانت فهي بسيطة جدا، كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت إمرتهم، كما أدى الأمر

أيضا إلى رقابة وروتينية العمل وسام العاملين، ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين[1]

ثانيا: مرحلة ما بعد الثورة الصناعية : نتيجة التطور في الحياة الصناعية وظهور المصانع والتجمعات العمالية، أدى إلى بروز الحاجة إلى متخصصين في تسيير العنصر البشري وهيئة مكلفة بذلك، وهكذا بدأت الملامح الأولى لتسيير المورد البشري. وتميزت هذه المرحلة بثلاث خصائص وهي: تطوير وإنشاء المصانع التي توظف أعداد هائلة من الأفراد، مما نتج عن ذلك زيادة التخصص في الوظائف وكذلك في كمية السلع التي أصبح في مقدور العاملين إنتاجها، كما كان للثورة الصناعية التأثير الكبير على تنمية وازدهار الأعمال والتجارة[2]؛

ثالثا: ظهور حركة الإدارة العلمية: من التطورات التي ساهمت في تطور أهمية إدارة الموارد البشرية في انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة (تايلور) الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة، وهي[3]:

- ✓ **تطوير حقيقي في الإدارة** : ويقصد (تايلور) بذلك استبدال الطريقة التجريبية، أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية، التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة، وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط واختيار الأعمال المطلوبة اعتمادا على أغلى المواد والمعدات المستخدمة.
- ✓ **الاختيار العلمي للعمال** : ويعتبره (تايلور) الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.
- ✓ **الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتدريبهم:** حيث يؤكد (تايلور) أن الفرد العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

---

[1]_ محمد الأمين بركاتي، حنان عبد الصمد، **دور إدارة الموارد البشرية في ترقية الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن قصر البخاري** sempac، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2016-2017، ص 4.

[2]_ نفس المرجع السابق، ص 4-5.

[3]_ مراد خلاصي، **اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2006-2007، ص 93.

✓ **التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية:** حيث يؤكد (تايلور) أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره، وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

رابعا: ظهور المنظمات العمالية: ظهرت في بداية القرن العشرين المنظمات العمالية في الدول الأوروبية خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل، من عوامل ظهور النقابات[1]؛

خامسا: بداية الحرب العالمية الأولى: أضافت ظروف هذه الحرب مدخلات جديدة على أهمية العنصر البشري في العمل، فبسبب توجه الشباب إلى جبهات القتال جعل هناك نقص في العمالة، فتزايد الاهتمام ببرامج تحسين ظروف العمل، وتوفير عمل صحي ومناسب مع أجور جيدة، وقد اقتضت ظروف الحرب زيادة ساعات العمل، بذل جهود بشرية إضافية أثناء العمل، تسريع وتيرة العمل، توفير تجهيزات وآلات أفضل، والقيام بإدارة أفضل[2]

سادسا: مرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية : شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، حيث أجريت تجارب هوثرون بواسطة (إلتون مايو)، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل، ذلك أن إنتاجية العامل وكفاءة أدائه لا تقرر فقط في ضوء الطريقة التي تقيم بها العملية، أو على أسلوب الأجر الذي تقرره الإدارة، ولكن إلى جانب ذلك هناك مؤشرات اجتماعية ونفسية تساهم في ذلك، وينطلق منهج العلاقات الإنسانية من أن الأفراد مورد ثمين لابد من إسعادهم وتلبية حاجاتهم الإنسانية، وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف المؤسسة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل، إلا أن نتائج هذه الفلسفة الإنسانية كانت محدودة في الحياة العملية، لأن إشباع جميع حاجات العاملين غاية لا تدرك، كما أن العديد من هذه الحاجات يتعارض إشباعها مع أهداف المؤسسة، أضف إلى ذلك أن ما يحفزك نحو العمل ويدفعك إلى زيادة الإنتاجية قد لا يحفز غيرك بنفس الدرجة[3]؛

[1]_ مراد خلاصي، مرجع سبق ذكره ، ص 93.

[2]_ عبد الحكيم جربي، مرجع سبق ذكره، ص5.

[3]_ مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

سابعا : مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية: في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برامج لتحفيزهم، وترشيد العلاقات الإنسانية، ليس فقط حفظ الملفات الخاصة بالموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم، لازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية، والاستفادة من نتائج البحوث العلم النفس، وكان ذلك نتيجة تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية، حيث أنه أكثر شمولا، لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة العمل، وظروف العمل والعامل على حد سواء، فيجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين، وتضيف نوعا من المعرفة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية[1]؛

ثامنا: مرحلة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: هنا بدأ الانتقال واضحا من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية، من خلال تعمق ممارساتها حينما ربط مصطلح "الإستراتيجية" بمصطلح "إدارة الموارد البشرية" لينشأ بذلك ما يسمى "بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، فنجد أن البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، أخذ يتشكل في إطار مكونات العملية الإستراتيجية بمراحلها المختلفة؛ من حيث وضوح الرؤية والرسالة الأساسية للمؤسسة، والتعامل الإستراتيجي مع البيئة الداخلية والخارجية بغية تحديد الأهداف الإستراتيجية لهذه الإدارة، وعليه فقد تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة وتتشابك وتتكامل مع الأهداف والإستراتيجيات العامة لها[2].

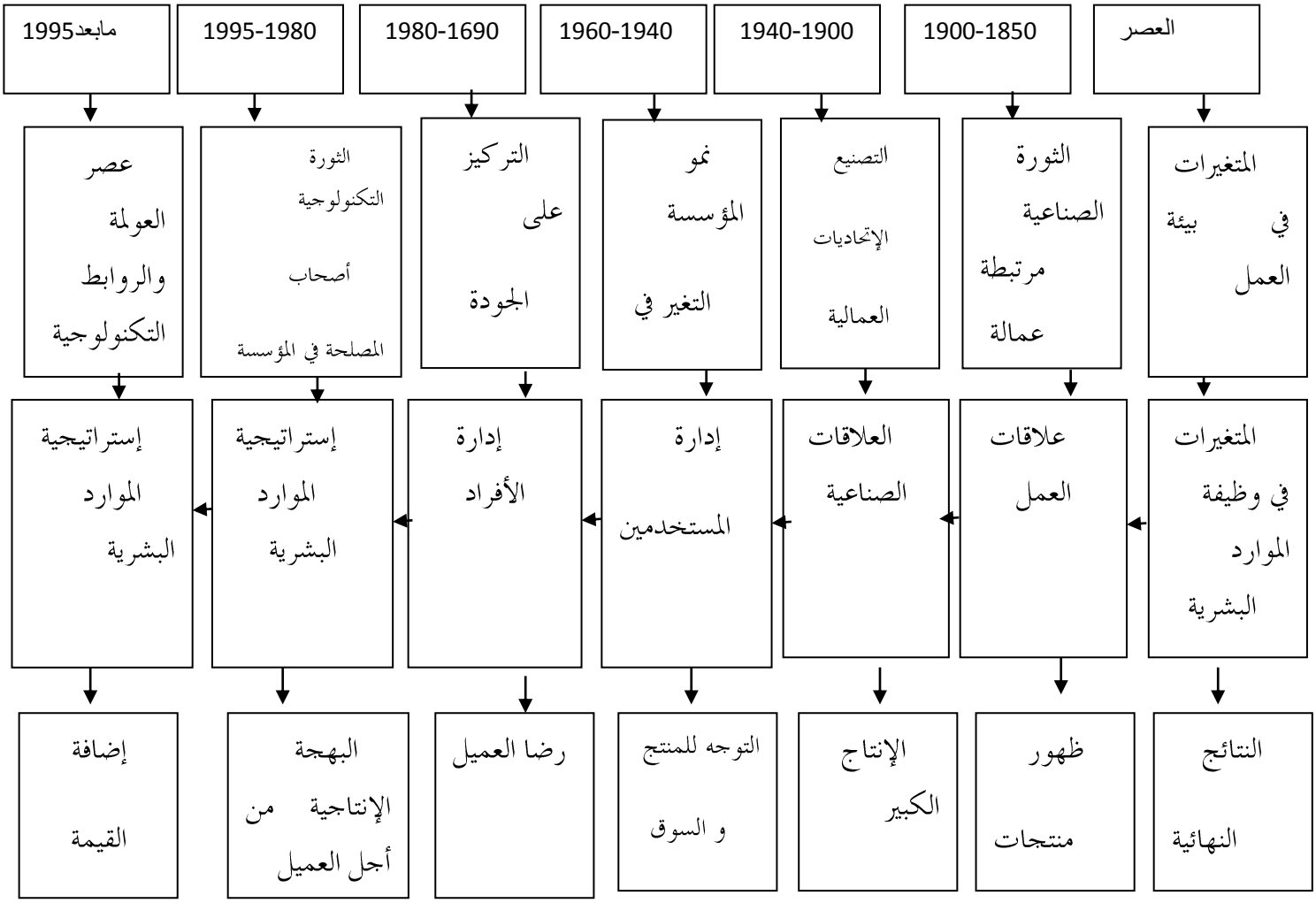
ومن هذا المنطلق نقوم باختصار المراحل السابقة وإبراز بعض العناصر المهمة التي لم نتطرق إليها في التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، وتقديم بعض الإضافات في الشكل رقم (2-1).

---

[1] ــ موسى بريش، سعيداني سعيد، تنمية الموارد البشرية كآلية لتحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2016-2017، ص ص8-9.

[2] ــ صبرينة مانع، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية محمد خيضر ببسكرة، الجزائر ،2014-2015، ص20.

الشكل رقم (1-1)التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية



المصدر : عماد مساعدية، **دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الإجتماعية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس بسطيف، 2013-2014 ،ص6 .

المطلب الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية ووظائفها

لقد ساهمت التحديات البيئية المختلفة في تطوير الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، سواء من حيث المحتوى، أو من حيث التطبيقات المضافة على التطبيقات التقليدية السابقة .

أولا: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

تواجه المؤسسات المعاصرة مجموعة من التحديات في بيئة الأعمال التي تنشط فيها، هذه التحديات فرضتها ظاهرة العولمة وما صاحب ذلك من تطور في التكنولوجيات الحديثة، والتي كان لها تأثير كبير على إدارة الموارد البشرية وهي:

* **زيادة الاعتمادات على التكنولوجيا الحديثة** : لا شك أن التطورات التكنولوجية واستخدام الحاسبات الآلية تشكل قيدا على الإدارة، بحيث تؤدي التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسة، وسوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل: التدريب، التنمية البشرية، التخطيط الوظيفي للمستقبل بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات، كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا، الاستغناء على بعض العاملين والبحث عن فرص عمل أخرى لهم، كما ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تغير من سياستها اتجاه الموارد البشرية لتتلاءم وتتكيف وفقاً للتغيرات الحاصلة في مجال التكنولوجيا [1].

* **التشريعات واللوائح الحكومية** :لاشك أن هذه اللوائح تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله، فكانت إدارة الموارد البشرية وخاصة منها المؤسسات القطاع العام غير قادرة على إعداد سياسات للموارد البشرية تتناسب ظروفها وطبيعة أنشطتها، لأن معظم السياسات تحكمها لوائح وتشريعات حكومية، فأصبحت هذه الإدارة تقوم بأعمال تنفيذية روتينية تنحصر في تطبيق نصوص هذه اللوائح في مختلف المجالات مثل: الاختيار، الأجور، الترقية، نظم التأديب والتحفيز، تقييم الأداء وإعداد التقارير السنوية عن العاملين...إلخ[2].

***زيادة حجم القوى العاملة:** كنتيجة لاتساع رقعة التعليم العالي، أصبح الأفراد العاملون اليوم يختلفون عن العاملين منذ فترات سابقة في درجة تعليمهم وثقافتهم ومهارتهم، وهذا يلقي على إدارة الموارد البشرية مسؤوليتين[3] :

[1]_ يمينة زكلال، مرجع سبق ذكره، ص9 .

[2]_ نور الدين مدوري، مرجع سبق ذكره، من من 26-27.

[3]_ يمينة زكلال، مرجع سبق ذكره، ص 12.

– ستكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن إدارة الأفراد العاملين المتعلمين، ويجب أن يكون الأفراد العاملون بإدارة الموارد البشرية على قدر من المهارات والقدرات حتى يتمكنوا من التعامل مع الطوائف المهنية المتخصصة في المؤسسة.

– لا يقتصر الأمر على مجرد المعرفة والمهارة والإلمام بالجوانب السلوكية، بل يمتد إلى أبعد من ذلك ليشمل مسؤولية إدارة الموارد البشرية من إعداد برامج تنمية معارف المديرين، ومهاراتهم وقدراتهم الإدارية، كذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل المختلفة، بما يوفر التخصصات المطلوبة، وذلك عن طريق استخدام البرامج التدريبية وبرامج التنمية الإدارية المتجددة.

إضافة إلى ما سبق نضيف التحديات الآتية [1]:

* **تحديات الجودة:** أصبح لإدارة الموارد البشرية دور أساسي في تحقيق النوعية في التصنيع والأداء والابتكار والإبداع، وهذا يتم من خلال توفير الظروف المناسبة للأفراد العاملين من أجل تحقيق رغبات العملاء، وتحقيق النتائج الجيدة في العمل، واستخدام أفضل الخبرات والوصول إلى أفضل قرار ممكن.

* **تحديات قوة المؤسسة القادرة على التنافس في ظل العولمة والخصخصة** :تتمثل في قدرتها العلمية والمعرفية برأسمالها البشري والفكري، وهذا يستوجب تحول المؤسسات عن نهجها الموجه نحو الموارد المادية ليصبح المورد البشري محل الصدارة والاهتمام، ويأتي تأثير العولمة على الموارد البشرية بطرق مختلفة: فكرية، ثقافية اجتماعية، اقتصادية وتنظيمية، مما يتطلب الحاجة إلى رفع كفاءة وقدرات العاملين في المؤسسات لإمكانية استغلال الفرص المتاحة عالمياً، والحد من التهديدات التي تحملها العولمة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة في طياتها.

***تحديات اجتماعية:** ينبع التحدي الاجتماعي لإدارة الموارد البشرية من تنامي إحساس المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية، فلا شك أن استيعاب الموارد البشرية في عصر يشهد اتجاها نحو تقليص حجم المؤسسات يعتبر أحد التحديات الاجتماعية الهائلة التي تواجه المؤسسات .

* **تحديات تميز الأداء:** إن رغبة المؤسسات في مواجهة تحدي الجودة يستدعي بالضرورة الاهتمام بتحسين الأداء التنظيمي بصفة عامة، وتحسين أداء الأفراد بصفة خاصة، ويتضمن هذا التحدي تركيز إدارة الموارد البشرية على تعظيم أداء الموارد البشرية من خلال[1]:

[1]_ فيروز براهمي، **الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة بوفال بالمدية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2013-2014، ص ص 50 -

- ✓ التركيز على تنمية المهارات الوظيفية الجيدة؛
- ✓ التركيز على تنمية فرق العمل؛
- ✓ تطوير المهام الإدارية للقيادات التنظيمية.

يتضح من خلال، ما سبق أن إدارة الموارد البشرية تواجهها مجموعة من التحديات، وهذه الأخيرة عديدة ومتنوعة، فلكي تنجح إدارة الموارد البشرية في أداء مهامها بكل كفاءة وفعالية، يجب عليها أن تتميز بالمرونة في التعامل مع مختلف هذه التحديات وأن ترسم الاستراتيجيات اللازمة لذلك.

المطلب الرابع: انعكاسات الفكر الإداري الجديد على دور إدارة الموارد البشرية

كان للتحولات الفكرية الجذرية في مفاهيم وتقنيات الإدارة الحديثة تأثيراتها الواضحة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بدرجة واضحة، وتتمثل أهم تلك التأثيرات فيما يأتي[2] :

- ✓ تغير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها ؛
- ✓ الانطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب، والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية، وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية؛
- ✓ الارتفاع بمستوى القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا، فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في كثير من المنظمات تعادل في مستواها التنظيمي إدارات الإنتاج والتسويق والتمويل؛
- ✓ إدماج أفكار وتقنيات إدارة التنوع في فلسفة إدارة الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المنظمات ذات الاتجاه نحو العولمة؛

---

[1]_ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية، بدون دار نشر، مصر، 2003، ص 40.

[2]_ فرياد كورتل، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة – مع الإشارة لحالة البلدان العربية–، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، ليبيا، أيام: 15-17 ديسمبر2012 ، ص 18

- ✓ النظر إلى مهام إدارة الموارد البشرية باعتبارها عمليات متكاملة ومترابطة، وليست إجراءات مستقلة ومنقطعة الصلة. وهذا يمكن استثمار المعلومات والخبرات الناشئة من بعض العمليات في تطوير وتحسين كفاءة عمليات أخرى؛
- ✓ اعتبار تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية (مثل: نفقات التدريب والتنمية، ونفقات تطوير النظم، ونفقات بناء استراتيجيات الموارد البشرية) على أنها نفقات استثمارية تدر عائدا على الاستثمار وليست مجرد نفقات ؛
- ✓ تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية، واعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمثابة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على إرضائهم.

ونتيجة للتحولات في بيئة إدارة الموارد البشرية ظهر واقع إداري جديد ومفاهيم وتقنيات جديدة، ومن هذا المنطلق تغير دور إدارة الموارد البشرية ومازال يتغير حتى تواكب التغيرات البيئية والتنظيمية المختلفة لتكون قادرة على إحداث التغييرات اللازمة. فقد أصبح ينظر إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها أحد الأدوات التنظيمية لتحقيق التميز والريادة في الأسواق، وبهذا ارتقى دور إدارة الموارد البشرية من دورها التقليدي إلى دورها الاستراتيجي؛ حيث ترجم هذا الدور في الانتقال بممارسات إدارة الموارد البشرية ومهامها من الوضع الحالي إلى المستقبلي للمنظمة.

وعليه يمكن تحديد الأبعاد الإستراتيجية لأدوار إدارة الموارد البشرية في الآتي[1]:

- ✓ تأمين المورد أو العنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلا علميا معاصرا، والذي تحتاجه المنظمة، وذلك من خلال إستراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة؛ بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها، ورؤيتها، وغاياتها، وأهدافها ووسائلها؛
- ✓ على إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها أن تتماشى مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت أو المتوقع انتشارها عالميا في المدى المنظور، وذلك في جميع المجالات: الإدارية، والإنتاجية، والتسويقية، والقانونية، وغيرها من مجالات البيئة الخارجية؛

[1]_ أحمد السيد كردي، الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، [على الرابط]: https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/126276/، تاريخ الاطلاع: 02-01-2020.

✓ ينبغي للمنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها، والأعمال المنوطة بها، والمتوقعة وغير المتوقعة منها، فضلا عن تحقيقها لأمال المنظمة المنعقدة عليها؛

✓ على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، وهذه البرامج وتلك السياسات الحديثة من شأنها زيادة الإنتاجية والفعالية والجودة مما يؤدي إلى نجاح المنظمة وازدهارها؛

✓ على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، لكي تضمن نجاح إستراتيجيتها، فمسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات عن طريق مديريها وخاصة الإدارة المباشرة، والإدارة الوسطى، وهما الإدارتان المنوط بهما وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية موضع التنفيذ على أرض الواقع العملي.

ولتفعيل الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يجب توافر مجموعة من القدرات يمكن تحديدها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1-1): القدرات المطلوبة لتفعيل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

القدرات المطلوبة	نقاط تفعيل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
القدرة على فهم مجال النشاط	- الفهم الواسع لطبيعة نشاط المنظمة. - توفير معلومات دقيقة تمكن من المعرفة الواسعة بمجال النشاط، وتساعد في اتخاذ قرارات لدعم الخطة الإستراتيجية للمنظمة. - مسؤول الموارد البشرية يجب أن يكون قادرا على حساب العائد والتكلفة المصاحبة لكل بديل.
القدرة على امتلاك المعرفة المهنية والفنية	- المعرفة الواسعة بأحدث التطورات والممارسات في المجالات ذات العلاقة، مثل اختيار العاملين، التدريب والتنمية، أنظمة المكافآت، تقييم الأداء. - الاطلاع الواسع والمعرفة بأحدث الأساليب والبرامج التي تشكل مصدرا لخلق قيمة إضافية للمنظمة - القدرة على تقييم هذه الأساليب والبرامج، واستخدام تلك التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة.
القدرة على	- القدرة على تشخيص المشكلات وتطبيق استراتيجيات التغيير وتقييم النتائج.

إدارة عمليات التغيير	- القدرة على إدارة التغيير والحد من مشاكل مقاومته. - التقليل من الصراع والغموض في الأدوار والمهام بين الأفراد المنوط بهم تنفيذ الخطط أو البرامج الجديدة الخاصة بهذا التغيير وذلك لضمان نجاحه.
القدرة التكاملية	- يجب أن يتوافر مسؤول الموارد البشرية على النظرة الشمولية والعامة على الرغم من أهمية المعرفة المتخصصة؛ بمعنى أهمية التعرف على كيفية إحداث التوافق بين الأنشطة المختلفة للموارد البشرية والإلمام بتأثيراتها المتداخلة حتى تتحقق لها الفعالية. - يجب أن يمتلك مسؤول الموارد البشرية القدرة على إحداث التكامل بين مجالات القدرات الثلاثة السابقة من أجل زيادة قيمة المنظمة. - يجب أن يكون لمدير إدارة الموارد البشرية دور ملموس في إعداد الإستراتيجية العامة للمنظمة والإشراف على تنفيذها.

المصدر: مانع صبرينة، **أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غير خيضر ببسكرة، الجزائر، 2015-2014، ص39 .

يتضح من الجدول رقم (1-1) أنه من أجل تفعيل الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية لا بد من إحداث التكامل والانسجام بين مختلف القدرات والمعارف التي يجب أن يمتلكها مديرو إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: استراتيجيات الموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية وفق النظرية الحديثة للإدارة الى تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة لأي مجموعة من الأفراد القادرين والراغبين على العمل ويتميزون بدرجة عالية من التفاهم والرضا فيما بينهم.

وتعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية أحد أهم عناصر نجاح استراتيجيات المنظمة، فمن غير الممكن ايجاد استراتيجية لمنظمة ما دون تضمنها لاستراتيجية الموارد البشرية. حيث لا يمكن تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق الاهداف إلا من خلال العنصر البشري كقادة او كمرؤوسين في المنظمة.

اضف الى ذلك، فأن المنظمات في ظل العولمة وتحدياتها الحالية لا تعاني من نقص المعلومات وتوفر التكنولوجيا الخاصة بها، بل صعوبة تشغيلها وتحليلها وتوظيفها. وهذا لا يتم الا عبر العنصر البشري وتبني استراتيجية تواكب وتحاكي متطلبات هذا الوضع الجديد، وتكون اطارا منهجيا يستهدف تعظيم قدرات الموارد البشرية لدى المنظمة وتمكينهم من تحقيق استراتيجياتها واهدافها العامة .

المطلب الأول: ماهية استراتيجية الموارد البشرية

اولا: تعريف استراتيجيات ادارة الموارد البشرية [1]

مصطلح الاستراتيجية هي المقابل العربي لكلمة الانكليزية (Strategy) التي يعود أصلها الى الكلمة اليونانية المكونة من كلمتين Stratos وAgos ، والتي تعني (قائد الجيش). وهذا يتفق مع ما ورد في تعريف قاموس المورد بأنها علم او فن الحرب أو وضع الخطط وادارة العمليات الحربية والتي ترسم المسارات المختلفة للحملات وتنظيم .

وقد تطور هذا المفهوم عبر عصور التاريخ مع نمو المجتمعات البشرية وتطورها وتعقدها وانتقل من المجال العسكري الى المجالات الاخرى والتي منها العلوم الاجتماعية، كعلم السياسية والاقتصاد والادارة.... الخ، وقد اخذ حصته الكبيرة في حقل العلوم الادارية .

ويربط العديد من الباحثين جذور التفكير في وضع استراتيجية للموارد البشرية الى مفهوم تخطيط القوى العاملة الطويل الاجل، الذي يعتبر الوظيفية الرئيسية لوظائف ادارة الافراد في السابق وادارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر. حيث طور هذا المفهوم بالاعتماد على التطور الحاصل بنظريات الادارة بشكل عام، الادارة الاستراتيجية بشكل خاص، ينبثق عنها شيء يدعى الان (استراتيجية الموارد البشرية).

وعليه فقد ظهر مصطلح استراتيجية ادارة الموارد البشرية في بدايات القرن الحالي، وجاء نتاجا لجهود المدارس التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية، حيث أن هذه المدارس استطاعت أن تستفيد من الخبرات السابقة واضافة خبرات جديدة الأمر الذي أدى إلى زيادة تحسين أنشطة إدارة الموارد البشرية وكذلك إدارة استراتيجيات المنظمات.

ونتيجة لوجود العديد من المؤثرات الداخلية والخارجية التي تؤثر في إدارة الموارد البشرية فإن ذلك يتطلب الاهتمام بهذه الإدارة في ظل التنافسية والعولمة، ليس فقط من خلال تحقيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية من استقطاب وتدريب وتنمية ولكن أيضاً لابد من وضع استراتيجيات ملائمة للمنظمات الأمر الذي يتطلب منها وضع استراتيجية مناسبة تحقق الأهداف والرؤى لهذه المنظمات [2] .

---

[1] – سعيد سمير أبو جليدة ، أثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية ، رسالة ماجستير ، كلية الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2018 ، ص 17 .

[2]– سعيد سمير أبو جليدة مرجع سبق ذكره ص 17-18 .

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة (الخارجية والداخلية)، حيث إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتتبني استراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها ما يتعلق بالموارد البشرية) .

ويركز المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنظمة وإدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل وأن عملها لم يعد محصوراً فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم، وإنما يجب أن يكون لها رسالة واضحة مشتقة من رسالة المنظمة ويجب أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها.

بالاضافة الى ذلك، يجب أن يكون هناك استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة بحيث يتم تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية والتي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية .

ويعرفها (Dessler) بأنها العلاقة بين الموارد البشرية والاهداف الاستراتيجية للمنظمة بغرض تحسين ادائها وتطوير ثقافتها من اجل زيادة مرونتها وابداعها، بينما عرفها (Dyer) بالخطة الشاملة للمنظمة في استخدمها الفعال لأفرادها بغرض انجاز مهمتها وتحقيق اهدافها (خضر،2015).

ويرى (شرون، 2013) بأنها اطار لصنع القرارات الاستراتيجية التي تخص العاملين في المنظمة، وعلى كافة المستويات التنظيمية وذلك لتهيئة ميزة تنافسية للمنظمة والمحافظة عليها، أو هي تعبير عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ اهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة.

في حين ذكرها علماء آخرون بأنها الاهتمام بالموارد البشرية من خلال وضع التصورات المستقبلية لاستقطابها وتأهيلها وتطويرها للتصدي للتحديات البيئية الداخلية والخارجية بما يمكنها من تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة داخليا وخارجياً (خضر،.2015)

من خلال ما سبق من تعاريف لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية يتضح لنا ان تلك الاستراتيجية تشتمل على المحاور الرئيسية الآتية:

1- يمثل العنصر البشري المحور الأساسي لتلك الاستراتيجية.

2- ان استراتيجية ادارة الموارد البشرية هي استراتيجية فرعية ضمن اطار شامل ومتكامل فهو استراتيجية منظمة والتي تمثل مختلفة الاستراتيجيات الوظيفية لها.

3- تأخذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية عند اعدادها بنظر الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بما تمثل نقاط قوة وضعف او فرص وتحديات.

4- تعتمد استراتيجية ادارة الموارد البشرية على منهج الاستشراف المستقبلي اثناء الاعداد.

5- تتبنى استراتيجية ادارة الموارد البشرية مبدأ التنمية المستدامة للعنصر البشري لتحويله الى طاقة استراتيجية للمنظمة.

وعليه يمكن اجمال ما سبق بالاتي: ان استراتيجية ادارة الموارد البشرية هي بمثابة خطة طويلة الأمد تؤطر مجموعة الانشطة الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة ضمن رؤية مستقبلية شاكلة معمقة تستجيب وتتكامل مع متطلبات وعناصر الاستراتيجية العامة للمنظمة.

ثانياً: اهمية استراتيجية الموارد البشرية

ان مفهوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية لا يزال واحد من الافكار القوية والمؤثرة التي برزت في مجال الاعمال والادارة خلال السنوات الاخيرة، ويمكن اجمال اهم اهتمامات وعمل كل من ادارة الموارد البشرية واستراتيجية ادارة الموارد البشرية على النحو الآتي:[1]

ففي مجالات عمل ادارة الموارد البشرية فان اهم ما تتسم به تلك المجالات هي: (الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري، تنمية العمل والاداء الفردي، تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني واكتساب الفرد مهارات يدوية، التركيز على الجوانب المادية في العمل والاهتمام بقضايا الاجور والحوافز، الاداء الآلي للمهام دون تفكير ومشاركة في اتخاذ القرار، تحسين بيئة العمل المادية).

بينما في مجالات عمل استراتيجية ادارة الموارد البشرية فان أهم ما تتسم به تلك المجالات هي: (الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري، تركيز التنمية البشرية على تنمية الابداع والابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها، تنمية العمل والاداء الجماعي، البحث عن اليات استثمار القدرات الفكرية، الاهتمام بالحوافز المعنوية، الاهتمام بمحتوى العمل، المشاركة الايجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات

وعليه فاستراتيجية ادارة الموارد البشرية تمثل نقلة نوعية في تطور الفكر الاداري خاصة في مجال ادارة الموارد البشرية وممارساتها، وفي الوقت نفسه استجابة ضرورية لمتطلبات مجتمع المعرفة وحالة التمايز والمنافسة في ظل

[1]- سعيد سمير أبو جليدة مرجع سبق ذكره ص 21 .

عولمة الاعمال والموارد (البشرية منها) نتيجة للتطورات السريعة والمتغيرة الحاصلة ولاسيما في مجالات انتاج المعرفة وتأثيراتها المباشرة على عمل المنظمات، فضلا عن وسائل الاتصال والتواصل والاستخدامات التكنولوجية الحديثة.

مما يستدعي وجود استراتيجية شاملة لاستقطاب العمالة ذات الخصائص والمهارات المعرفية والتكنولوجيا وتنميتها وتطويرها والمحافظة عليها لضمان ديمومة رأس المال البشري أهم مكونات رأس مال المنظمات في الوقت الحاضر.

المطلب الثاني: ابعاد استراتيجيات الموارد البشرية

ان وضع استراتيجية فعالة لاستثمار وادارة الموارد البشرية بصورة تحقق اهداف المنظمة وتستجيب لمتغيرات البيئة التنظيمية والتنافسية هو امر بالغ الاهمية. ولتجسيد ذلك لابد من بناء استراتيجيات للموارد البشرية تتوافق مع استراتيجية العامة للمنظمة، وتحديد الملامح العريضة لأنشطة ووظائف ادارة الموارد البشرية التي تتماشى مع توجهات تلك الاستراتيجية العامة.

وقد تم اختيار اربع ابعاد لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية تمثل الانشطة والوظائف الرئيسية وهي (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الاداء). وهذه الوظائف المتعاقبة تمثل نظاما متكاملا ومتفاعلا لأنشطة ووظائف ادارة الموارد البشرية، وتعبر عن المنهج الاستراتيجي للاستثمار الصحيح للمورد البشري داخل المنظمة .

1-استراتيجية الاستقطاب والتعيين [1]

ان التوجه الحديث في هذا المجال هو استقطاب وتعيين الموارد البشرية التي تمتلك مهارات متعددة تمكنه من العمل في وظائف او مجالات مختلفة وممارسة مهام متنوعة وضمن العمل الجماعي.

حيث لم يعد أسلوب تنفيذ الاعمال يأخذ الصفة الانفرادية حاليا بل جماعيا من خلال فرق عمل، وضمن هذا الفريق يمارس الفرد – وفي احياناً كثيرة – مهاماً متعددة او يتبادل المهام والمسؤوليات مع اعضاء الفريق.

فهي خاصية متجددة تضيف الى التخصص الفريد والمحدد للفرد امكانية التكيف مع الحاجات والمتطلبات الوظيفية المتغيرة والتعامل معها قدر الامكان بما يستوجبه ويمليه الموقف.

[1]- سعيد سمير أبو جليدة مرجع سبق ذكره ص 24 .

هذه التوجهات الحديثة اوجبت على ادارة الموارد البشرية اعتماد برامج جديدة لاستقطاب هذه النوعية من العاملين، واستخدام اساليب متعددة في عملية الاختيار للكشف عن الفروق الفردية لدى المتقدمين، والمنسجمة مع حاجات الوظيفة والمنظمة.

وكل ذلك يكون ضمن رؤية مستقبلية تتجاوز الوضع القائم وتوقعات المستقبل ايضاً، وترتكز هذه الوظيفة على التحديد الدقيق للأعمال ومتطلباتها (القدرات والمهارات والامكانات الواجب توفرها في الفرد) التي تمكنه من الاداء الافضل لها، ومن ثم تحديد الاعداد المناسبة من الافراد اللازمين لأداء حجم معين من العمل خلال فترة زمنية محددة ، وعلى هذا الاساس اصبح موضوع الاستقطاب والتعيين ذا رؤية استشرافية وليست انية، أو لغرض ملئ الوظائف الشاغرة فقط. بقدر ما هو اسهام في ادارة الموارد البشرية لتحقيق رسالة المنظمة واهدفها الحالية والمستقبلية.

وفي هذا السياق يقول د. وصفي عقيلي أن حاجة المنظمة من الموارد البشرية يرتبط بشكل مباشر بالحاجة الاستراتيجية لتلك المنظمات من حيث نوعية ومواصفات تلك الموارد، بالتركيز على الموائمة بين نوعية المورد البشري وخصائص بيئة العمل ومتطلباته. اذ تمثل عمليات تحديد حاجات ومتطلبات المنظمات الحالية والمستقبلية من الافراد بالكم والتخصص والوقت في ضوء استراتيجية الاعمال المتبعة وعوامل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة .[1]

وبالإمكان القول أن عملية الاستقطاب والتعيين بأنها ذلك النشاط الذي تقوم به المنظمة من اجل الوصول لأكبر عدد من المتقدمين المؤهلين من داخل وخارج المنظمة ليتم اختيار وتعيين من هو الافضل من بينهم لشغل الوظائف المطلوبة.

ويعرف اخرون الاستقطاب والتعيين على أنه ذلك النشاط الذي يتم من خلاله استكشاف احتياجات المنظمة من الموارد البشرية للوصول اليها والحصول على افضل المتقدمين لضمان تشغيل عمليات المنظمة بشكل مستدام، ويتضمن ذلك عمليات البحث عن الموارد البشرية المؤهلين في سوق العمل المتاحة لشغل الوظائف الشاغرة واستكشاف المرشحين المحتملين استعداداً لاختيار الافضل والاصلح ومن ثم تثبيتهم في تلك الوظائف

وتستند عملية الاستقطاب والتعيين على مصدرين رئيسيين هما: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية، حيث يقصد بالاستقطاب الداخلي ترقية الموظف الحالي من مستوى اداري يشغله في الوقت الحالي إلى مستوى إداري أعلى أو نقل الموظف من وظيفة الى أخرى جديدة بنفس المستوى الإداري.

[1]- سعيد سمير أبو جليدة مرجع سبق ذكره ص 25 .

اما الاستقطاب الخارجي: فهو يعتمد على سوق العمل المتاح في محيط المنظمة سواء كان في محيطها المحلي او الاقليمي او الدولي. ومما سهل تلك العملية هي عولمة الاعمال وسهولة امكانية الوصول والحصول على الافراد الراغبين والقادرين على شغل الوظائف من خلال وسائل الاتصال الالكتروني وانجاز الاعمال عن بعد مما اوجد بديلاً عملياً وميسرا واقل كلفة في انجاز الاعمال.

وتستكمل تلك العملية بانتقاء من هو الافضل من حيث درجة صلاحيته لتلك الوظيفة، واسناد العمل رسمياً وصولاً لوضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة. وهذا عادة ما يتم عبر مجموعة خطوات واجراءات عملية تتبعها المنظمات. وذلك لتحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لتلك الوظيفة. وهذا ما جعل البعض يستخدم كلمة التوظيف بدلاً عن الاستقطاب والتعيين .

2- استراتيجية التدريب والتطوير [1]

تهدف استراتيجية التدريب والتطوير الى التأكد من ان الموارد البشرية العاملة في المنظمة تمتلك المهارات والقدرات والمعارف الضرورية للتعامل مع متطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية، وزيادة معرفة العاملين وادراكهم بثقافة العمل واجواءه التنافسية لتعزيز جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للغير، اضافة الى تشجيعهم على استثمار فرص ومجالات التعلم الذاتي لضمان مرونة أكبر في تنفيذ الاعمال وتلافي الاحتمالات الطارئة.

وعليه فالنظرة الحديثة للتدريب تشتمل على ثلاث عناصر هي: التعلم الذاتي للفرد، تنمية القدرات والامكانات، اكتساب المهارات المهنية. والتي تلازم مراحل حياة الفرد العملية لتبدأ من مراحلها المبكرة قبل توليه العمل والتعيين، وتستمر بمرافقته ضمن حياته الوظيفية حتى تركه للعمل، لتأخذ مساراً آخر ضمن نفس التوجه لما بعد احالته على التقاعد في كثير من الاحيان.

فالتدريب والتطوير تعتبر اليوم وسيلة ناجعة وفعالة لجعل الفرد العامل أكثر انسجاماً وتكيفاً مع احتياجات ومتطلبات العمل ومستجداته الداخلية والخارجية. وفي الوقت نفسه يكون قادراً على تحقيق مستويات عالية من جودة المنتوج الذي يحقق رضاء المستهلكين ويشبع رغباتهم، ومن ثم تقوية المركز التنافسي للمنظمة في سوق العمل.

[1]- سعيد سمير أبو جليدة مرجع سبق ذكره ص 27 .

فالتعليم والعمل اصبحا نشاطين مرتبطين ارتباطاً وثيقاً، فالتعليم يتيح للفرد فرص عمل متنوعة وعديدة ويوجه امكاناته وقدراته للحصول على عمل خاص به، كما ان استمرارية العمل وتطويره يتطلب المزيد من التعلم المستمر واكتساب الخبرة اللازمة والمنسجمة مع احتياجاته الوظيفية.

وهذا يتفق مع الحقائق والمعطيات التي تحكم عمل المنظمات حالياً (اقتصادياً – اداريا). فالقيمة الاقتصادية للمنظمات لا ترتبط بنوعية وقيمة الاجهزة والآلات والمواد والموجودات الأخرى التي يعبر عنها بالرأس المالي، وانما بما تمتلكه تلك المنظمات من موارد بشرية عالية التأهيل، وحالات الابداع، ومستويات المعرفة، والنمط الاداري المتميز واخيراً السمعة التنافسية في سوق العمل .

وبناءً على ذلك، نعتقد بأن الموارد البشرية المؤهلة عن طريق نشاط التدريب والتطوير دوراً كبيراً وأساسياً في تشكيل هذه التوليفة بين تلك العناصر لأحداث النمو الاقتصادي والاداري لتلك المنظمات وتفوقها على غيرها في مجال المنافسة، ومن ثم الحصول على المكانة المطلوبة والمتميزة في سوق العمل.

لذلك فان نجاح المنظمات والمجتمع ككل مرتبط بالضرورة بتدريب الافراد ، ومدى فاعلية تنفيذ هذا النشاط، ونجاحه في تحقيق اهدافه. فان استراتيجية التدريب والتطوير تعتبر وسيلة للتنمية الإنتاجية والنشاط الاقتصادي للمنظمات، بالإضافة الى الازدهار الاجتماعي للمجتمع والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله.

هناك العديد من التعاريف المختلفة لنشاط التدريب والتطوير بناءاً على الدراسات والمؤلفات الصادرة في هذا المجال على وجه التحديد أو من خلال المصادر التي تناولت ادارة الموارد البشرية بصوره عامه. الا اننا نستطيع القول بأن العامل المشترك لجميع تلك التعاريف ينصب على حالة التطوير المطلوبة لأداء الفرد العامل وبما يتناسب مع متطلبات العمل المكلف به.

ان هذه التعاريف رغم اختلافها الا أنها تتفق بتحقيق الهدف الاساسي للتدريب والذي يركز على التطوير لكنها تختلف بأساليب تطبيق هذا التدريب، وبناء على ذلك يعرف التدريب بالاتي[1] :

- ❖ هو نشاط مستمر يسعى الى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات التي تجعل منه شخصاً صالحاً لمزاولة العمل المطلوب.
- ❖ هو اجراء عملية تغيير في نمط وسلوك المتدرب بناءاً على الاحتياجات الوظيفية داخل المنظمة.

[1]– سعيد سمير أبو جليدة مرجع سبق ذكره ص 29 .

في حين ان التعريف العام للتدريب هو ذلك النشاط الانساني المخطط له والذي يسعى الى نقل المعلومات والمهارات والخبرات الى الشخص المتدرب بهدف احداث تغيرات لديه لتحسين مستوى الاداء وطرق العمل والتأثير بشكل ايجابي في ميولهم وتصرفاتهم او سلوكياتهم.

وبناءاً على ذلك، فان استراتيجية التدريب والتطوير هي عملية مستمرة ومخطط لها ومصممة تهدف الى تزويد الفرد العامل بالخبرات المناسبة للوصول الى الاداء المطلوب. وان هذه المسؤولية لاتقع فقط على الرئيس المباشر للمتدرب، وانما على عاتق ادارة المنظمات ككل. لذلك، تحاول المنظمات بشكل دائم الى استحداث وحدات ادارية خاصة بالتدريب تعنى بتحسين اداء العاملين .

3- استراتيجية التحفيز

تمثل استراتيجية ادارة الموارد البشرية نظاما متكاملا يؤثر كل عنصر فيه على الآخر وبشكل تتابعي، فهي المسؤولة عن توفير الموارد البشرية بمواصفات معينة، ومدربة ومؤهلة، ومحفزة بشكل جيد لتقديم مستوى عالي من الاداء المتميز والمطلوب. لتحقيق الفعالية التنظيمية وتعزيز المركز التنافسي المنظم وتحقيق اهدافها الاستراتيجية.

حيث يتطلب العمل على وفق هذه الرؤية تصميم سياسة تحفيز جديدة تركز على جانبين (التحفيز الفردي، والتحفيز الجماعي) وان تتماشى مع التوجع المعاصر الذي يعتبر العنصر البشري في المنظمة شريكا ومشاركا في العمل وفي صنع القرار وليس اجيرا واداة منفذة فقط[1] .

على هذا الاساس بدأت استراتيجية ادارة الموارد البشرية في مجال التحفيز التركيز على فسح المجال أمام العاملين للمشاركة في صنع القرار داخل المنظمة، وتغيير فلسلفة المشاركة في الارباح، ووضع نظم واساليب معنوية تحفيز معنوية وجماعية جديدة تتوافق مع التوجه المعاصر في مجال التحفيز الانساني. وذلك لخلق الدافعية للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، وتحقيق الاداء المتميز، والولاء والانتماء تجاهها.

لقد تغيرت فلسفة التحفيز بما تحتويه على عنصري المكافات والتعويضات من كونها تكلفة أو نفقة جارية الى استثمار له عائد، فهي تعتبر قوة اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق حاجاتهم ورغباتهم المختلفة، اضافة الى كونها تضيف بعدا اعتباريا للفرد داخل المنظمة والمجتمع [2] .

---

[1]- المحرج ، عبد الكريم عبد العزيز ، واقع تحفيز مديري المدارس في مدينة الرياض للعاملين معهم ، رسالة ماجستير ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، المملكة العربية السعودية ، 2014 ، ص 1 .

[2]- سعيد سمير أبو جليدة مرجع سبق ذكره ص 30 .

واصبحت النظرة الحديثة تجاهها تبنى على الاطر المعيارية الاتية: ان نظام المكافآت والحوافر ترتبط ارتباطاً ايجابياً بالأبعاد المختلفة للشركة مثل جودة المنتج ورضا العملاء والنمو في المبيعات، المكافآت العالية التي تعطى للموظفين تساعد على تحسين المناخ الاجتماعي فيما بينهم وبين الادارة وتساهم في انخفاض معدل دوران العمل، الاجور المرتبطة بالأداء تؤثر بشكل ايجابي على انتاجية العاملين وتحفيزهم نحو أداء اعلى (المحرج، 2014).

ويذكر (Ahsan et al,2009.) ان اهمية نظام الحوافز الفعال يساعد المنظمات على الاحتفاظ بالعاملين الرئيسيين، ويقلل من معدلات دوران العمل، ويحفزهم على تطوير ادائهم، ويساعد المنظمات لتكون اكثر قدرة على المنافسة، ويسهم في تعزيز المناخ الاجتماعي بين الادارة والعاملين، ويعزز مكانة المنظمة التنافسية مع الآخرين.

وهذا يؤكد على ما جاء به البعض الآخر بأن استراتيجية الحوافز يجب ان تتسع لكل الجوانب الايجابية والمعنوية التي يمكن ان تقدمها ادارة المنظمات الى عامليها خلال مسيرتهم الوظيفية.

بعبارة أخرى، هي كل ما يشجع الافراد على الانخراط والعمل في المنظمة ومن ثم الارتقاء بمستوى العطاء اثناء انجاز العمل، وصولا لدرجة عالية من الرضا والولاء التنظيمي، ومن ثم الشعور بالاستقرار والأمن الوظيفي داخل المنظمة.

وعليه فاستراتيجية التحفيز تمثل مفهوم عملي يصف القيمة المالية أو المعنوية التي يحصل عليها الفرد العامل بصيغ واوجه متعددة خلال عمل ما، او اداء سلوكي معين يحقق متطلبات ما مكلف به ويزيد عن ذلك باتجاه ما تبتغيه وتطمح اليه ادارة المنظمة .

4-استراتيجية تقييم الاداء

ان معيار النجاح الاساسي الذي تقوم عليه استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها ومدى اسهامها في تحقيق فاعلية اعلى لمستويات اداء العاملين. فنجاح استراتيجية ادارة الموارد البشرية يعني اداء تنظيمي بشري عالي المستوى مما يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة واستراتيجيتها العام[1]

وهذا يستدعي القيام بحالة تحقق لمستويات اداء العاملين من خلال عملية ممنهجة ودورية لتقييم ادائهم الوظيفي ومستويات انتاجيتهم. وذلك بالرجوع لمعايير موضوعة مسبقاً تتوافق مع متطلبات العمل وظروفه.

[1]- سعيد سمير أبو جليدة مرجع سبق ذكره ص 32.

ومن ثم تقييم الاداء الفعلي قياسا بهذه المعايير، لوضع تصور نهائي عن ما يمكن ان يكون عليه الاداء المستقبلي بصيغته المطلوبة للوصول الى اعلى درجات الكفاءة والفاعلية في الأداء.

وعلى هذا الأساس يعتبر البعض ان تقييم اداء العاملين له دور مؤثر في تحقيق التقدم الوظيفي وزيادة انتاجية الموظف، مما يؤدي بدوره الى زيادة الأداء التنظيمي، فضلا عن الاسهام في تحفيز العاملين على العمل ويرفع من الروح المعنوية والدافعية لديهم، ويعدل من سلوكهم الوظيفي والتزامهم بمتطلبات العمل.

ومع تطور الفكر الاداري والحاجة الى تطوير عمل المنظمات برزت توجهات وطرق حديثة في تقييم اداء العاملين الى جانب الطرق التقليدية المعروفة (التي منها طريقة الترتيب، طريقة المقارنة المزدوجة، طريقة التوزيع الطبيعي....الخ). ومن أهم تلك الطرق الحديثة هي [1]:

- طريقة الادارة بالأهداف أو التقييم بالنتائج: تعتمد هذه الطريقة على العمل المشترك بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف المطلوبة واليات وسبل تحقيقها، فضلا عن وضع معايير الاداء التي ستعتمد وطريقة قياسها. ثم بعد ذلك تكون هناك اجتماعات دورية بين الطرفين اثناء التنفيذ لتقييم مستويات الاداء المتحقق وسبل تجاوز معوقاتها، حتى لو تطلب ذلك بعض التعديلات على الاهداف والاليات الموضوعة والمتفق عليها سلفا.

وتركز هذه الطريقة على تقييم النتائج المتحققة والفعلية المرتبطة بالأهداف الموضوعة، وليس على الاداء الفردي والسمات الشخصية للفرد العامل.

ومن النقاط الإيجابية لهذه الطريقة هي طبيعة الدور الذي يمارسه الرئيس تجاه مرؤوسيه، ومساعدتهم في تجاوز اخطاء واشكاليات التنفيذ وصولا الى الاهداف المتفق عليها.

- طريقة المشاركة: طبقت هذه الطريقة في بداياتها في الولايات المتحدة الامريكية خاصة في المنظمات الكبيرة، حيث تهدف الى اعتماد اكثر من مصدر او مركز للتقييم، اذ يقيم الفرد العامل من قبل عدة اطراف (الزملاء في العمل، المرؤوسين المباشرين، المدراء، الزبائن، بالإضافة الى التقييم الذاتي).

ومن النقاط الايجابية لهذه الطريقة هي انها تسمح لأكثر من فرد أو جهة بعملية التقييم، مع اختلاف المعايير التي يتم على اساسها تنفيذ تلك العملية.

[1] - سعيد سمير أبو جليدة مرجع سبق ذكره ص 33 .

اي ستكون هناك مصادر وسبل متنوعة وعديدة للتقييم، فضلا عن حال التفاعل الايجابي وتبادل الآراء التي يمكن ان تظهر بين العاملين اثناء عملية التقييم.

وهذه الطرق الحديثة من شأنها ان تعزز الطرق المستدامة بين العاملين من جهة وبينهم وبين الادارة، واحداث حالة التفاعل التشاركي والايجابي بينهم. بما يؤدي الى نجاح المنظمة وازدهارها .

وفي ختام هذا المبحث يمكننا اعتبار استراتيجية تقييم الاداء بمثابة التغذية الراجعة لمستوى النتائج المتحققة من تنفيذ الاستراتيجيات الثلاث السابقة وتأثيراتها على الموارد البشرية في المنظمة. في اطار عمل مكتمل الاركان لاستراتيجيات الاربع موضوعة بحث هذه الدراسة.

المطلب الثالث: نماذج عملية لتصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تتطابق وتعمل على خدمة إستراتيجية المنظمة في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها المنظمة ككل، وتستخدم استراتيجيتها للتكيف معها لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار . وفيما يلي يمكن عرض بعض نماذج لتصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية[1]:

أولا: نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة: تقوم فكرة هذا النموذج على أساس التكامل والتفاعل والتداخل ما بين بيئة المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية، فمن المتعارف عليه أن بناء الاستراتيجية العامة، والاستراتيجيات الخاصة بوحدات العمل، والاستراتيجيات الخاصة بالوظائف لأي منظمة، إنما يعتمد في المقام تحديد واضح وشامل لنقاط قوتها وضعفها (هذا ما تقوم به عملية تحليل البيئة الداخلية)، وتحديد الفرص الاستثمارية والمخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة (هذا ما تقوم به عملية تحليل البيئة الخارجية). ويعتمد نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على عدة ركائز منها[2]:

أ. المسح والتحليل البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة.

[1]– عبدلي رتيبة ، بوسهوة هبة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية صيد عمر ببني سليمان، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماسترفي علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ، جامعة المدية ، الجزائر ، 2020، ص 15 .

[2]– محمود حسين عيسى، نماذج عملية لتصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية،[على الرابط]:

https://www.alukah.net/culture/0/1257/، تاريخ الاطلاع: 03-01-2010

ب. الموارد المتنوعة التي تمتلكها المنظمة: إن أية منظمة أعمال تمتلك نوعين من الموارد : الموارد المادية والموارد البشرية؛ والتي تقوم بعملية استخدام وإدارة الموارد المادية. ويوضح النموذج على أن هذه الموارد يجب أن تتصف بمجموعة من الخصائص نذكر منها: موارد ذات قدرة؛ موارد ذات قيمة؛ موارد تتمتع بصفة الاستدامة؛ موارد متميزة؛ موارد ذات طاقة عالية؛ موارد يصعب بيعها أو التنازل عنها

ت. تعليم وتدريب الموارد البشرية: إن من المهام الأساسية التي تتبناها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مهام التعلم والتدريب، والتنمية للموارد البشرية المتوافرة والمتاحة والمستهدفة للمنظمة بهدف إكسابهما المهارات والخبرات اللازمة للتعامل مع خصائص موارد المنظمة المادية المتغيرة .

ث. التقنية: يركز نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على أهمية تدريب الموارد البشرية على التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة، وذلك لإكساب هذه الموارد المهارات، والخبرات، والمعرفة اللازمة للتعامل مع هذه التكنولوجيا كل في موقعه، والهدف من وراء ذلك هو تحقيق التطور المطلوب للمنظمة لتواكب التقدم التكنولوجي المتوافر لدي منافسيها حتى يتسنى لها الحفاظ على موقعها التنافسي.

ج. التحفيز : يؤكد نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على عملية تحفيز الموارد البشرية، وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل والأجدى لموارد المنظمة المادية، واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة، ومواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة.

ثانيا– نموذج ديفيد جست :(David Gust model) قام الباحث (David Gust) بوضع هذا النموذج عام 1997م وذلك بعد إجراء الكثير من التجارب والتطبيقات العملية، ولخص في الأخير إلى مجموعة من المضامين تحددها في العناصر الآتية[1]:

1. **إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية** تهدف إلى:

- ✓ تحقيق الإبداع والابتكار، وتأصيله في نفوس الموارد البشرية داخل المنظمة لتبدع وتبتكر كل جديد؛
- ✓ تحقيق الجودة في المنتجات من خلال أداء عالي المستوى للعناصر البشرية داخل المنظمة؛
- ✓ تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال الترشيد في النفقات مع مراعاة عدم الإخلال بمتطلبات الجودة.

2. **ممارسات إدارة الموارد البشرية:** هذه الممارسات تعبر عن الوظائف والمهام التي تؤديها إدارة الموارد البشرية:

- ✓ استقطاب أفضل وأنسب الموارد أو العناصر البشرية المتوافرة والمتاحة في سوق العمل؛

[1] _ محمود حسين عيسى، **مرجع سبق ذكره**

- ✓ انتقاء أفضل وأنسب العناصر البشرية المتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة؛
- ✓ تعليم وتدريب وتنمية الموارد البشرية بصفة دائمة،
- ✓ وضع نظام شامل وموضوعي لتقدير أداء الموارد البشرية؛
- ✓ وضع نظام تعويضات وحوافز شامل وفعال يحقق حاجات ومتطلبات وأمال الموارد البشرية؛
- ✓ تهيئة وتوفير ظروف عمل مناسبة وملائمة وصحية تحقق وتضمن السلامة والأمان للموارد البشرية؛
- ✓ تهيئة وتوفير الظروف البيئية التي تعمل على تنمية الولاء والانتماء لدى الموارد البشرية تجاه المنظمة.

3. **نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية**: تتمثل هذه النتائج في النقاط الآتية:

- ✓ زيادة درجات الانتماء والولاء لدى الموارد البشرية للمنظمة؛
- ✓ تحقيق المرونة والانسيابية في أداء الوظائف والأعمال والمهام والنشاطات التي تقوم بها العناصر البشرية؛
- ✓ شعور بالرضا والارتياح يتولد في نفوس العناصر البشرية تجاه العمل في المنظمة؛

4. **نتائج سلوك الموارد البشرية**: تشمل العناصر الآتية[1]:

- ✓ تحقيق مستويات عالية من الدافعية لدى الموارد البشرية نحو العمل في المنظمة.
- ✓ تحقيق درجات عالية من الإخلاص من قبل الموارد البشرية في العمل داخل المنظمة.
- ✓ تحقيق درجات عالية من الالتزام في نفوس الموارد البشرية، ينعكس على سلوكهم في العمل.
- ✓ توليد الغيرة في نفوس الموارد البشرية على المصلحة العامة والخاصة، وسمعة المنظمة.

5. **نتائج الأداء الكلي للمنظمة**: تشمل العناصر الآتية:

- ✓ تحقيق معدلات عالية في جودة المنتجات.
- ✓ تحقيق وتوليد الأفكار والابتكارات والإبداعات لدى الموارد البشرية.
- ✓ تحقيق رضا العملاء والعاملين.
- ✓ انخفاض معدل دوران العمل.
- ✓ تمكين المنظمة من وضع برامج تنموية شاملة.
- ✓ تحقيق الاستمرارية والبقاء للمنظمة.

[1]- محمود حسين عيسى، **مرجع سبق ذكره** .

ثالثا: نموذج التطابق الاستراتيجي(The Matching Strategic Model)

إن التطابق التام بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة أمر هام ومطلوب طبقا لمفهوم نموذج التطابق الاستراتيجي؛ حيث يعتمد نموذج التطابق الاستراتيجي على قاعدة تحقيق التكامل والتوافق بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وإستراتيجية المنظمة العامة.

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لا بد أن تتوافق بشكل تام مع إستراتيجية المنظمة، أي تعمل على تحقيق إستراتيجية المنظمة من حيث الرسالة، والغايات، والأهداف..... إلخ، وهذا يستوجب بالضرورة التنسيق التام، والتوافق والتكامل فيما بين إدارة الموارد البشرية، ونشاطاتها، وممارساتها مع جميع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، وذلك لتجنب التضارب والاختلاف، ومن ثم الخروج عن مسار الخطط العامة للمنظمة، فضلا عن عدم تحقيق المنظمة، المنظمة ككل لإستراتيجيتها.

ووفقا لهذا النموذج، فإن أي تغيير في إستراتيجية المنظمة يستلزم إجراء تغيير فوري في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، بحيث يتم الحفاظ على التوافق والتكامل، والسير في الاتجاه المخطط له لتحقيق إستراتيجية المنظمة[1].

المطلب الرابع: مراحل بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

من خلال هذا المطلب سنحاول تحديد أهم المراحل أو الخطوات التي تقوم عليها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، من أجل تحقيق أهدافها، وتتمثل هذه الخطوات في النقاط الآتية:

أولا – دراسة الظروف البيئة العامة المحيطة بالمنظمة وبالموارد البشرية: تعتبر دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة من الخطوات الهامة في تصميم الاستراتيجية العامة واستراتيجية الموارد البشرية؛ فالمنظمة جزء من المجتمع تتأثر به ويتأثر بها، وإدارتها بمفهوم النظام المفتوح يقتضي ضرورة التعرف على العوامل البيئية المحيطة، تشخيصها، التنبؤ بها، وتحديد الفرص التي تتيحها والقيود التي تفرضها بما يساعد على تحقيق فعالية المنظمة[2]. ويمكن تقسيم البيئة المحيطة بالمنظمة إلى:

- ✓ **البيئة الخارجية:** يقصد بها العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات وتقع خارج حدود المنظمة، ويتم في إطارها ممارسات الأعمال الإدارية. وتشمل كافة العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية.

---

[1] _ المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، نماذج عملية بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ،[على الرابط]: https://hriiscussion.com/hr83954.html، تاريخ الاطلاع: 03-01-2020.

[2] _ محمد عبد القادر علام، استراتيجيات الموارد البشرية، مجلة دراسات أمنية، العدد 4 ، 2011، ص ص 102-106،[على الرابط]: http://dr ama.com/wp-content/uploads/2012/06/.pdfتاريخ الاطلاع: 03-01- 2020.

- ✓ **البيئة الداخلية:** حيث يؤثر كل من حجم المنظمة، الهيكل التنظيمي، تاريخ المنظمة، إستراتيجية المنظمة والإدارة التنفيذية والمباشرة على سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية.

ثانيا–تحديد التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية: تشير التوجهات الرئيسية إلى الملامح العريضة لممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتماشى مع توجهات المنظمة ذاتها، وتسهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتتعامل تلك التوجهات مع القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية، ومنها على سبيل المثال قضايا الاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية، أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة.

إن تحديد التوجهات الإستراتيجية يقع في نطاق اختصاص وصلاحية الإدارة العليا بالتشاور والتنسيق مع القيادات المسؤولة في المنظمة، وأخذاً في الاعتبار الآراء الاستشارية لفريق إدارة الموارد البشرية ومن ثم قد تستخدمهم المنظمة من المستشارين الخارجيين.

إن تحديد التوجهات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية يساعد في[1]:

- ❖ بناء الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي؛
- ❖ يساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية،
- ❖ تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة.

ثالثا–تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية: إن الخطوة المنطقية التالية لتحديد التوجهات الإستراتيجية أن يتم تحديد الأهداف؛ أي النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها في نهاية الأنشطة التي تشملها استراتيجيات وخطط الموارد البشرية. وينبغي أن تعبر الأهداف عن نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشدا للعمل وهاديا للإدارة في اتخاذ قراراتها. كذلك ينبغي أن تكون هناك أهداف لكل مجال من مجالات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية؛ بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي.

وفيما يلي الأهداف الرئيسية التي يسعى نظام الموارد البشرية إلى تحقيقها[2] :

- ❖ استقطاب الموارد البشرية الملائمة والماهرة واللازمة للمنظمة؛

---

[1]_ أحمد السيد كردي، إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية،[على الرابط]:

258034/http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts ، تاريخ الاطلاع.2020 -01-03

[2]_ محمد عبد القادر علام، **مرجع سبق ذكره**، ص 105.

- ❖ تنمية رضا الأفراد العاملين وانتماءهم للمنظمة.
- ❖ تنمية وتطوير وتحفيز دافعية الموارد البشرية؛
- ❖ تحسين الإنتاجية وتطويرها؛

رابعا– صياغة الإستراتيجية: تتم على شقين:

الشق الأول– صياغة وتكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: تأسيسا على نتائج التحليل البيئي السابق، يجرى وضع إستراتيجية المنظمة العامة التي ترسم اتجاه وخط سيرها ونشاطها المستقبلي الذي ينسجم مع رسالتها.

في ضوء متطلبات إنجاز إستراتيجية المنظمة تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجياتها بشكل يتوافق معها[1]:

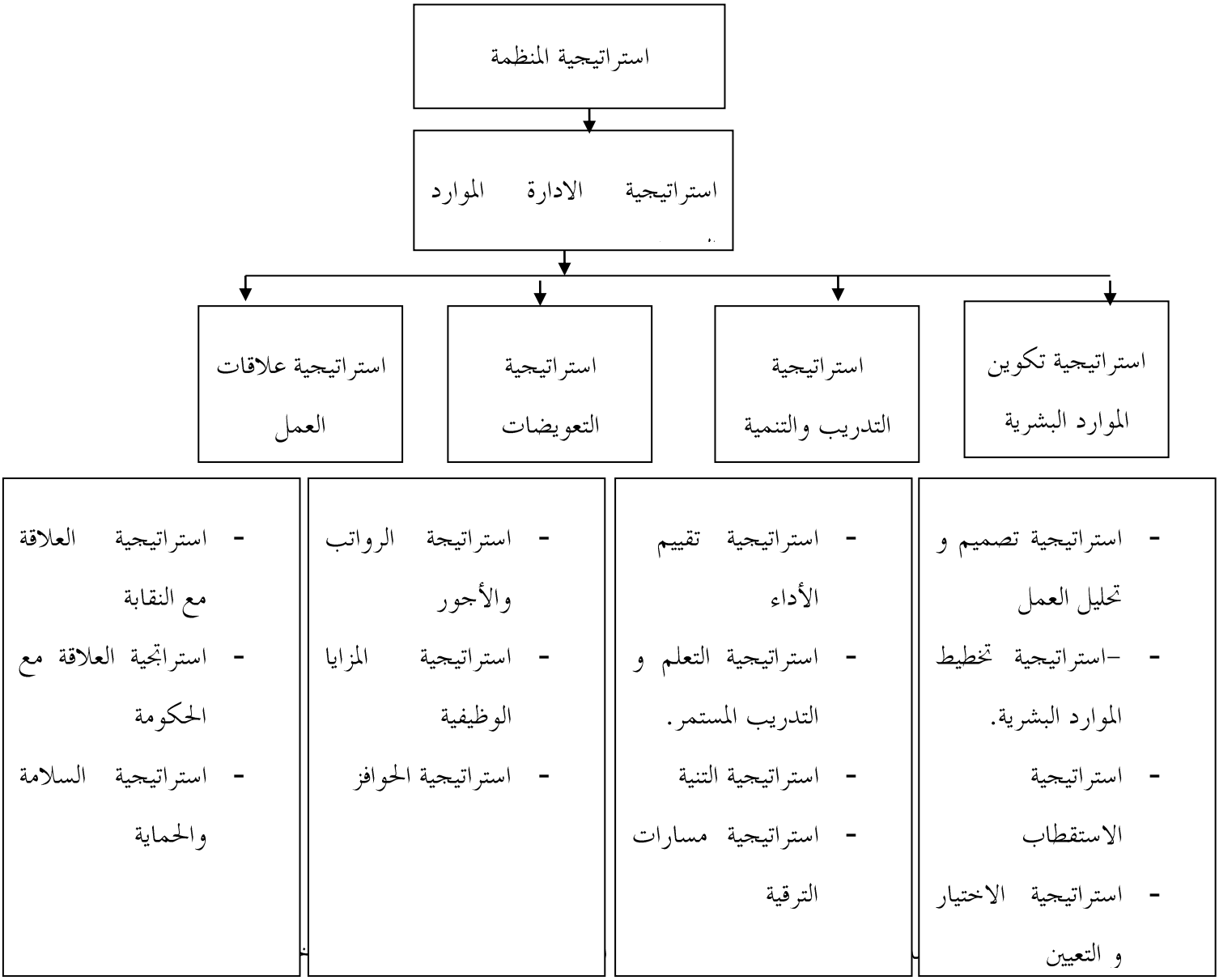
- ✓ إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية النمو، فإن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تقوم باستقطاب المزيد من الموارد البشرية؛
- ✓ إذا كانت إستراتيجية المنظمة تركز على تحقيق التميز في الجودة، فإن إستراتيجية الموارد البشرية ستركز على الاستقطاب العاملين ذوي المهارات المتميزة القادرة على تحقيق التميز من خلال الإبداع والاستغناء عن الموارد البشرية نصف الماهرة؛
- ✓ إذا ركزت إستراتيجية المنظمة على قيادة التكلفة، فستعمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على استقطاب الموارد البشرية ذات المهارة العالية القادرة على العمل بكفاءة إنتاجية بأقل التكاليف.

الشق الثاني– تطوير استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية: تعتمد هذه المرحلة على رسم استراتيجيات متكاملة لوظائفها وممارستها المستقبلية من استقطاب واختيار وتعيين وتقييم أداء وتدريب وتصميم الأعمال وتحفيز العاملين...، بشكل متكامل مع التوجهات الإستراتيجية للإدارات الأخرى وتتلاءم مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وتتحدد الإستراتيجية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في كل وظيفة بحسب قوته النسبية في مواجهة عناصر التغيير والمنفعة المتوقعة من كل إستراتيجية. يمكن تصنيف وظائف إدارة الموارد البشرية في أربع استراتيجيات كما هو موضح في الشكل الآتي:

---

[1]_ مسعودة شيرون، صافية صالحي، **أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية– حالة مؤسسة ENAB (وحدة ورقلة)**–، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الليسانس في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر،2012–2013، ص5

الشكل رقم (2-1): استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية.



حالة بمؤسسة نفطال (وحدة GPL بأم البواقي)-، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2016، ص.39

خامسا – تنفيذ الإستراتيجية : تعرف على أنها سلسلة من الفعاليات والأنشطة المتعلقة بترجمة البدائل الإستراتيجية المختارة إلى متطلبات الهيكل التنظيمي المناسب وبناء الخطوط والإجراءات المناسبة لجميع فعاليات ووظائف إدارة الموارد البشرية.

إن الافتراض الأساسي الذي يكمن وراء عملية التنفيذ هو أن المنظمة تمتلك العديد من نماذج أو أشكال الهياكل التنظيمية، والعمليات التي يمكنها الاختيار من بينها بما ينسجم ومتطلبات نجاح تنفيذ إستراتيجية ما. وبصفة عامة توجد خمسة مجالات أو متغيرات أساسية تؤثر على نجاح التنفيذ الاستراتيجي هي[1]:

- ❖ تصميم المهام والوظائف؛
- ❖ اختيار وتدريب وتنمية العاملين؛
- ❖ نظام المكافآت؛
- ❖ نوعيات ونظم المعلومات.

سادسا – تقييم فعالية نتائج تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية: إن تقييم مدى فعالية نتائج تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (كمرحلة أخيرة من مراحل تكوين الإستراتيجية) هو أساسا تحديد لمدى قدرة الأنشطة المختلفة في هذه الإدارة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال خلق رضا وسعادة العاملين وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة على

المدى البعيد.

[1] _ حسين وليد حسين عباس، **إستراتيجية إدارة الموارد البشرية- المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية-**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن ، ص 60 – 63 .

- **خاتمة الفصل :**

تعتبر إدارة الموارد البشرية من بين المفاهيم التي عُني بها الكثير من الباحثين والمفكرين، وهذا لما لها من الدور الكبير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات في ظل المتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في عصرنا الحالي. ونجاح المنظمات في ضوء هذه المتغيرات يرتبط بشكل كبير بنجاح إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها لتوفير المورد البشري والحفاظ عليه من خلال مجموعة من الآليات .

تساعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تأمين المورد البشري المناسب والمؤهل تأهيلا علميا، والذي يكون قادرا على المشاركة الفعالة في تحقيق رسالة المنظمة، رؤيتها، وأهدافها من خلال إعادة هيكلة عمليات استقطاب الموارد البشرية واختيارهم وتوظيفهم، والتخطيط لكل ما يتعلق به من أجل الحفاظ عليه وضمان استمراره بالمنظمة، من خلال تهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخدام أفضل ما فيهم من طاقات، وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء .

مما سبق يمكن استخلاص النقاط الآتية :

- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تمثل مجموعة من القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية .

- يجب أن تتوافق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

- حتى تنجح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مهامها لا بد من تحقيق التكامل بينها وبين مختلف الإدارات الأخرى .

- تعتبر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أحد أهم المدخلات الاستراتيجية الكلية للمنظمة.

- تشتمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الأبعاد، نذكر منها: استراتيجية التخطيط، إستراتيجية التدريب واستراتيجية التحفيز... .

تمهيد :

حظي موضوع أداء العاملين باهتمام بالغ، وشهد بحوث مستمرة للبحث عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء إذ انه يعتبر أحد الوسائل الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلا عن انه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول النامية والمتقدمة على حد سواء .

و بالرغم من أن أداء المؤسسات هو محصلة وانعكاس لتفاعل أداء مواردها المختلفة المالية ا ولمادية والبشرية، إلا أن الأداء البشري يظل يلعب الدور المحوري في ذلك، وهذا لأنه يُعتبر المحرك أو الموجه والمتحكم في الموارد الأخرى. و لكي يساهم أداء العاملين في تحقيق الفعالية التنظيمية أصبح لزاما على المنظمات تطبيق ما يسمى بممارسات الموارد البشرية بحيث أن يرسم الأداء بصمته على هذه الممارسات و تظهر علاقته و أثره بها جليا لتصبح مخرجات أنشطة العاملين تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

و لمعالجة علاقة الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية بأداء العاملين سنذكر في هذا الفصل اللازم وفق التقسيم الآتي :

- **المبحث الأول : أداء العاملين (المفهوم، المحددات،.....الخ)**
- **المبحث الثاني : علاقة الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية بأداء العاملين .**

المبحث الأول: أداء العاملين

المطلب الأول: مفهوم الأداء

2-1- مفهوم الأداء:

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمؤسسة حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث عرف أندرود (Andrewd) الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته.

ومفهوم الأداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية مثل :معدلات الدورات و الغياب والحوادث والتأخير حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية وكذلك يسهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلة حوادثه، لذلك يمكن القول أن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات، من حيث أداء العمل بفاعلية وكفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل[1].

كذلك يعرف الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.

كما عرفت هايتر Haynes الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال، ويعبر عن الأداء أحيانا بالفعالية والكفاءة، ويرى سليمان حنفي أن الأداء هو "قدرة الإدارة على تحويل المداخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكن"[2].

كما يرى بدوي ومصطفي أن الأداء عبارة عن " نتائج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين.

ويعرف ناجي الأداء الوظيفي بأنه "نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة[3].

---

[1] – عباس سهيلة محمد، وعلي حسين، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999 ص 242.

[2] – سليمان حنفي محمد، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة،1990 ص 14.

[3] – يحيى تيطراوي، أهمية الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة ، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، الجزائر، 2017، ص 15.

يتضح مما سبق تعدد تعاريف الأداء وذلك نتاج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أم ميدانية، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تلك التعارف إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعاريف وهي كما يلي[1]:

-**الموظف** : وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

-**الوظيفة**: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.

- **الموقف**: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

إن الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز عليها وإلا يتم تجاهلها تماما ، بمعنى أن الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيله لتحقيق غاية هي النتائج ولهذا ينظر إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لكافه مراحل التخطيط فهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم فمثلا يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسة عامة أن تخطط وتنظم إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أيه نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها ،وهذا يفسر بوضوح مدى الترابط الوظيفي بين هاتين الوظيفتين من جهة ومن جهة أخرى فان أداء العملية الإدارية على جانب كبير من الأهمية بالنسبة لموقف الأداء في الجهاز الرقابي الحكومي حيث يعتبر أداء العملية الإفرية هدفه الرئيسي الذي وجد أصلا من أجل الرقابة عليه.

المطلب الثاني: مدخل إلى أداء العاملين

إن موضوع أداء العاملين أو أداء العمل أو الأداء الوظيفي، تناولته العديد من الدراسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي، وعلم النفس التنظيمي وعلم النفس الصناعي، إلا أن معظمها اهتمت بتحديد معايير ومؤشرات وتقنيات وطرق قياسه وتقييمه، غير أنه في السنوات الأخيرة ظهرت دراسات حديثة حاولت تحليل مفهوم هذا المتغير، والذي غالبا ما يكون متغيرا تابعا، من خلال محاولة إعطاء تعريف له وتحديد أبعاده[2].

[1] – يحيى تيطراوي، مرجع سابق، ص16.

[2] – شفيعة آيت بارة، ممارسات تعبئة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسات الصغير والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2020، ص 93.

- **تعريف أداء العاملين**

حتى تتمكن المؤسسات من تقديم منتجاتها وخدماتها، فإنها تعتمد في ذلك على مجموعة من الموارد المختلفة: المالية، المادية، الإدارية والبشرية، وباستبعاد هذه الأخيرة فإن الموارد الأخرى تصبح دون جدوى ولا يمكنها إنتاج أي شيء، فالموارد البشرية من خلال ما تملكه من: معارف، مهارات، قدرات واتجاهات، تعتبر اليد المحركة للموارد الأخرى، فهي تلعب دور محوري في مجال الإنتاجية والجودة وتوليد الثروة. لذلك ورغم أن الأداء البشري يعتبر جزءا لا يتجزأ من أداء المؤسسة، ذلك أن تحقيق المؤسسات لأهدافها يتم عن طريق تفاعل كل مواردها، إلا أن الكثير من الباحثين يرون أن الأداء ينحدر مباشرة من عنصر العمل.

لقد اقترح الباحثون العديد من التعاريف المتعلقة بمفهوم أداء العاملين، أهمها[1]:

يعرف أداء العاملين بأنه: "كيفية أداء المهام الوظيفية وفقا لوصف الوظائف المنصوص عليه" .

يعرف كذلك بأنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها العامل، وبما يحقق أهداف المؤسسة".

كما يعرف بأنه: "مدى كفاءة الأفراد للقيام بالأعمال التي توكل إليهم خلال فترة زمنية محددة، مع مراعاة كمية الجهد المبذول، ومدى مطابقته مع المواصفات الكمية والنوعية للإنتاج" .

عرف كذلك بأنه: "إنتاجية وجودة العمل الفردي" .

عرفه MOTOWIDLO بأنه: "القيمة الإجمالية المتوقعة لتنظيم سلسلة من السلوكيات المنفصلة، التي يمارسها الفرد خلال فترة زمنية محددة"[2].

---

[1] – شفيعة آيت بارة، مرجع سبق ذكره، ص 93- 94.

*يجب التمييز ما بين المصطلحات التالية:

–**مهمة**: جزء من وظيفة، أو عمل، أو منصب، تتطلب جهد عضلي أو ذهني لتحقيق هدف محدد. فبالنسبة للسكرته مثلا: ، طباعة الرسائل، ترتيب الملفات، استقبال والرد على العملاء. منصب: مجموعة من المهام والواجبات والمسؤوليات، وهو مصطلح دو دلالة فردية، فهو يعني العمل المنتظم للفرد. يتطلب معارف وقدرات، مثل: سكرتير. – **وظيفة**: مجموعة من المهام والواجبات والمسؤوليات، تضمن مناصب ذات خصائص متماثلة، مثل: موظفو المكاتب.

.

من خلال التعاريف السابقة، يتبين أن مفهوم أداء العاملين[1]:

– مرتبط بطريقة ومستوى انجاز المهام المكونة للمنصب الوظيفي، الذي يشغله العامل داخل المؤسسة، هذه المهام يتم تحديدها عن طريق إحدى الأنشطة الرئيسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وهي تحليل العمل، والذي يتضمن عدة عمليات، منها وصف الوظيفة الذي يتم من خلاله تحديد قائمة: المهام، المسؤوليات، الواجبات ، الصلاحيات، العلاقات، الظروف المحيطة والأدوات التي يتطلبها العمل.

لكن وفي كثير من الأحيان لا يكفي الالتزام فقط بمتطلبات الوظيفة الرسمية (سلوكيات واجبة التنفيذ)، إذ يحتاج العامل للذهاب إلى أبعد ما هو مطلوب رسميا، وهذا ما يسمى بالأداء السياقي (سلوكيات اختيارية)، والذي يتضمن القيام بالأنشطة والمهام التي لا تشكل جزءا من الوصف الوظيفي، وهي تساهم بشكل غير مباشر في الأداء التنظيمي من خلال تسهيل أداء المهمة".

– مرتبط ببعدي الكفاءة والفعالية. فكفاءة أداء العاملين يقصد بها مقارنة النتائج التي يحققها العامل بالنظر إلى الموارد المستخدمة. أما فعالية أداء العاملين فيقصد بها مقارنة النتائج مع الأهداف المتعاقد عليها مع العامل (انجاز المهام من حيث التوقيت، الجودة، ...)، أي تقييم نتائج الأداء.

– يختلف عن مفهوم إنتاجية العمل، والتي تعبر عن كمية الإنتاج التي تحقق خلال مدة زمنية بواسطة وحدة معينة من العمل، أو هي النسبة بين الإنتاج المحقق وكمية العمل التي بذلت خلال مدة زمنية محددة[2].

– يتضمن جانبين، هما: الجانب العملياتي (السلوكي أو المدخلات) وجانب النتائج (المخرجات)، فالجانب السلوكي يشير إلى ما يفعله الأفراد أثناء العمل، أي العمل نفسه، فالأداء يشمل على سلوك معين، كالمحادثات مع العملاء وتجميع أجزاء المنتج، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا المفهوم للأداء يشمل فقط السلوك الموجه نحو هدف معين، أي السلوك الذي تستأجر المؤسسة العامل من أجل القيام بالأعمال. أما جانب النتائج فيشير إلى نتيجة سلوك الفرد، كأرقام المبيعات وعدد السلع المنتجة.

---

[1] – شفيعة آيت بارة، مرجع سبق ذكره، ص94 .

[2] _ ثناء على القباني، "مشكلات قياس إنتاجية الموارد البشرية،"، **المؤتمر العربي الأول حول إدارة الموارد البشرية – الاتجاهات المعاصرة والحديثة–**، شرم الشيخ (مصر)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص 2.

تجدر الإشارة إلى أن جانبي السلوك والنتيجة مرتبطان، ومع ذلك لا يوجد تداخل كامل بينهما. فالجانب السلوكي يتأثر بمحددات وعوامل تختلف عن تلك التي يتأثر بها جانب النتائج، فمثلا: تاجر التجزئة لسيارات معينة، يتواصل بشكل جيد وممتاز مع العملاء (جانب سلوكي)، ولكن مع ذلك يحقق أرقام مبيعات منخفضة (جانب النتائج)، بسبب انخفاض الطلب على هذا النوع المحدد من السيارات. وبالتالي إذا ساوينا الأداء فقط بنتائج الأفراد، فإننا نتحمل خطر تجاهل العوامل السياقية التي تساعدهم أو تعرقلهم في أداء أعمالهم، كتوافر المعدات ونوعيتها ووضعية السوق. ومنه فإن الفرد يمكنه تحقيق نتائج غير مرضية، رغم أنه يعطي أقصى ما لديه من جهد وطاقة ومهارات، من أجل تحقيق الأهداف، لذلك يمكن اعتبار أداءه فعالا إذا كانت أسباب فشله أفلتت منه تماما.

– يشير بأنه ليس سلوك منفصل، ولا نتيجة سلوك، بل هو خاصية سلوكية، فحسب MOTOWIDLO الأداء هو القيمة المنتظرة من المؤسسة مما ينجزه العاملون في أعمالهم. أكثر تحديدا، المؤسسة ترجع مصدر القيمة إلى السلوكيات التي تساعد على تحقيق أهدافها المتعلقة بالإنتاجية، الإبداع، الربحية، النمو، الجودة، رضا العملاء،...

–يمثل مجموعة تراكمية من السلوكيات المنفصلة، والتي يبذلها العامل على فترات مختلفة من الزمن. كما يشير أداء العاملين إلى السلوكيات التي تثمنها والتي تتوقعها المؤسسة. وبالتالي فإن العامل يستطيع أن يكون أداؤه عاليا في الأفعال ومنخفضا في أخرى، وأيضا يمكن أن يتذبذب مع مرور الوقت، ومع ذلك يمكن تقييم كل هذه السلوكيات لإنتاج تقييم شامل للأداء.

لقصور التعاريف السابقة التي تعتمد على زاوية محددة لتعريف أداء العاملين، يمكن تعريف هذا الأخير بأنه: مجموعة من السلوكيات الواجبة التنفيذ والاختيارية، التي تساهم في خلق القيمة المتوقعة من توظيف عامل ما، والمرتبطة بأهداف المؤسسة.

المطلب الثالث: محددات الأداء

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينها، وهذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، إضافة إلى أن دور آل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف، وليس هذا آل ما بالأمر بل إن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظرا لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال، كما أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة

التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه ،والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به .

وكذلك الأداء لا يتحدد بناء على توافر أو عدم توافر بعض المحددات ، بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي : الدافعية الفردية ، مناخ العمل ، القدرة على أداء العمل[1].

–**الدافعية الفردية** :تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.

– **مناخ العمل** :يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية ، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع حاجاته جميعها.

– **القدرة لدى الفرد على أداء العمل**[2]: هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل، و المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية :

مستوى الأداء = المقدرة على العمل× الرغبة في العمل.

وقدم الباحثان **بورتر ولولر Porter & lawler** نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي والذي يتحدد بناء على هذا النموذج بثلاثة عوامل رئيسية هي : الجهد المبذول ، والقدرات والخصائص الفردية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي . فالجهد المبذول يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل ، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعيته للأداء ، والعنصر الثاني يمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ، ويعني ذلك إدراك الفرد لدوره الوظيفي وتصوراته وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دورة في المؤسسة[3].

---

[1] – سليمان حنفي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 223.

[2] – .علي السلمي، التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1970، ص27 .

[3] – يحي تيطراوي، مرجع سبق ذكره، ص17.

ويتضح مما سبق الاختلاف بين الباحثين والمنظرين حول محددات الأداء، ذلك أن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس بالأمر السهل كما أن تعميم النتائج أمر غير صحيح وذلك للأسباب التالية[1]:

-إن محددات أداء فئة معينة من العاملين ليست هي محددات أداء فئة أخرى.

-إن محددات أداء العاملين في مؤسسة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء العاملين في مؤسسة أخرى.

-إن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء.

المطلب الرابع: تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين أهم حلقة في دورة إدارة الأداء، ذلك أنها تمثل الآلية التي من خلالها تتمكن المؤسسة من الحصول على معلومات كافية وموضوعية حول نقاط ضعف وقوة أداء العاملين، والتي على أساسها يتم اتخاذ الإجراءات الملائمة.

أولا : تعريف تقييم أداء العاملين

من بين التعاريف المقدمة لتقييم أداء العاملين، هي[2]:

أنه: "عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية، وتحديد مدى كفاءهم في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم".

يعرف كذلك بأنه: "عملية منهجية ورسمية، يتم من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بالأداء، ومراقبتها وقياسها وتسجيلها وتطويرها" .

يعرف أيضا بأنه: "عملية إدارية منظمة ومستمرة لقياس وإصدار الأحكام وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء العامل، وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، ولتحديد كيفية أداء العامل سابقا وحاليا، وكيف يمكن تطوير أدائه لمتطلبات وظيفته إلى مستوى أعلى مستقبلا، كما يحدد القدرات الكامنة لدى العامل والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي "

[1] – يحي تيطراوي، مرجع سبق ذكره، ص17- 18.

[2] – شفيعة آيت بارة ، مرجع سبق ذكره، ص 114.

يتبين من خلال هذه التعاريف أنه[1]:

– يجب التفرقة ما بين عدة مصطلحات عادة ما تستخدم كمرادفات لمصطلح تقييم أداء العاملين، وهي: القياس، التقدير والتقويم. فالقياس يعني إعطاء قيمة لأداء العامل باستخدام رموز أو أرقام، والتي تعبر عن كمية أو مقدار الأداء، وذلك في ضوء المعلومات التي يتم جمعها بأدوات القياس، والتي يعد بناؤها وتطويرها من مهام عملية القياس. أما التقييم فيعني أنه بعد توفير معلومات حول قيمة الأداء، يتم تصنيف أو ترتيب أو مقارنة هذه القيمة والتي تمثل أداء العامل، بالنسبة لأداء الزملاء أو بالنسبة لمعايير محددة. أما التقويم فيشير إلى إصدار الحكم مع تضمين ذلك بقرار يتم اتخاذه بشأن مستوى الأداء المحدد للعامل، كإخضاع العامل لدورة تدريبية، أو منحه ترقية، أو تسريحه، أي أن التقويم يشير إلى تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء.

ومنه يتبين أن العملية التكاملية لتقييم أداء العاملين يجب أن تتضمن كل من القياس والتقدير والتقويم . أي يجب أن تنطوي على مهمة تحديد مستوى الأداء (القياس)، مقارنته بالمعايير الموضوعة (التقدير)، واتخاذ الإجراءات الضرورية لتعزيزه أو تحسينه أو تطويره (التقويم)

– من خلال عملية تقييم الأداء يتم تشخيص الجوانب السلبية (نقاط الضعف) والجوانب الإيجابية (نقاط القوة) المتعلقة بإنجاز معدلات الأداء المستهدفة، فعملية تقييم الأداء ليست عملية سلبية، تهتم فقط بتحديد جوانب القصور في الأداء، كما يراها العديد من المسيرين والعاملين، وهذا ما يجعل المسيرون لا يحبذون منحها والعاملون لا يرغبون في تلقيها ، بل إن عملية تقييم الأداء عملية إيجابية، تنتج عنها العديد من المزايا، والتي تتمثل في معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، حتى أنها تهدف كذلك إلى اكتشاف الكفاءات الكامنة لدى العاملين من أجل تطويرها واستغلالها مستقبلا.

يجب التفرقة ما بين شكلين لتقييم أداء العاملين، هما: التقييم غير الرسمي والرسمي. فالتقييم غير الرسمي، هو تقييم يقوم به المسير أو المشرف بشكل مستمر خلال الفترة التي ينفذ فيها العامل مهامه، وذلك دون الاعتماد على برامج، أو أساليب، أو معايير رسمية، ويسبب طبيعته يعتبر أكثر الأشكال انتشارا، وهذا النوع لا يتطلب سلطة معينة لاتخاذ القرارات، لأنه يعتبر جزءا من مسؤوليات الشخص الذي يوجه المرؤوسين للتحكم في عملهم.

[1] – شفيعة آيت بارة، مرجع سبق ذكره، ص114.

أما التقييم الرسمي، فينتج عن برنامج تقييم الأداء الذي يوضع من طرف المؤسسة، ويتبع سيرورة من خلالها تحدد المؤسسة كل ما هو مطلوب لتقييم العامل، كالمعايير الأساسية للتقييم، فئات العاملين التي يراد تقييمها، المسؤول عن التقييم، وعادة ما يتم إسناد هذه المهمة إلى قسم التكوين أو إلى أي قسم من مصلحة إدارة الموارد البشرية.

من خلال كل ما سبق، يمكن تعريف تقييم أداء العاملين بأنه: عملية منهجية مستمرة ترتكز على قياس وتحليل أسباب فجوة الأداء، والتي تكون عبارة عن الفرق ما بين ما أنجزه العامل فعلا (الأداء الحقيقي) وبين ما كان من المفروض أن ينجزه (الأداء المخطط)، وكيف يمكن تحسينها أو تعزيزها أو تطويرها.

ثانيا: أهمية تقييم أداء العاملين

إن تقييم الأداء عبارة عن نظام تحاول المؤسسة من خلاله استغلال مخرجاته، والمتمثلة في معلومات حول مستوى أداء العاملين، لوضع برامج تعزيز أو تحسين أو تطوير الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي، وللإبقاء أو تغيير بعض أو مختلف إجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية، حتى تتسق مع أهداف المؤسسة، وكذلك من أجل تحقيق العديد من المزايا الأخرى، والمتمثلة في [1]:

1. بالنسبة للعاملين : توجد العديد من المزايا التي تتحقق للعاملين نتيجة لعملية تقييم الأداء، نوجزها فيما يلي:

– تمكين العاملين من معرف الأداء المطلوب، مما يمكنهم من الحفاظ على وظيفتهم أو التقدم في المؤسسة،

– تنمية الإحساس بروح المسؤولية والالتزام بتنفيذ المهام وتحقيق النتائج المطلوبة لدى العاملين، وذلك من خلال إدراكهم أن الجهود المبذولة تكون محل تقييم من طرف المؤسسة،

–تمكين العاملين من معرفة نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، وذلك من خلال التغذية الراجعة، – المساهمة في تحفيز وزيادة دافعية العاملين لتحقيق الأداء الأفضل، خاصة عندما يتم التقييم بشكل عادل وموضوعي ودقيق،

–تحسين بيئة العمل وإيجاد علاقات حسنة والرفع من الروح المعنوية الدافعة للعمل، ذلك أنه من خلال تقييم الأداء يشعر العاملون باهتمام الرئيس بأدائهم، كما يتم تقديم النصائح للتغلب على مواطن الضعف في الأداء، وتوفير عوامل تقييم موضوعية لها علاقة بالعمل، مما يجعل العاملين يشعرون بالعدالة في المعاملة،

– تحسين الاتصالات التنظيمية ما بين العاملين وما بين الرؤساء المباشرين، ذلك أن العامل ومن خلال التغذية الراجعة التي يوفرها المسؤول المباشر أو أي جهة أخرى مسؤولة عن التقييم، يتمكن من معرفة ما المطلوب منه،

[1] – شفيعة آيت بارة، مرجع سبق ذكره، ص115.

والجوانب الجيدة والضعيفة في أدائه، وما الذي يجب عليه القيام به لجعل أدائه أفضل، الأمر الذي يؤدي إلى تنمية العلاقات بينهم إضافة إلى زيادة التعاون بينهم، ورفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات العاملين من ناحية أخرى،

– تمكين العاملين من معرفة العوامل والعناصر التي تؤثر على أدائهم، وتعيقهم من الحصول على أداء مرضي،

– توفير الوسائل والطرق والبدائل المناسبة لتطوير سلوك العاملين الوظيفي، وتحسين البيئة الوظيفية التي يعملون بها.

2. بالنسبة للمؤسسة: توجد العديد من المزايا التي تتحقق للمؤسسة نتيجة لعملية تقييم الأداء، نوجزها فيما يلي:

–تمكين الرؤساء من مراقبة أداء العاملين والتأثير فيه، فبناء على المعلومات التي تنتج عن الملاحظة المستمرة للأداء يتم اتخاذ إجراءات لتصحيحه أو تطويره أو مكافأته، ودفع العاملين على العمل أكثر. إضافة إلى أنها تمثل أداة رقابية على أداء المسيرين والمشرفين كذلك، وبالتالي تعتبر أداة رقابية على أداء المؤسسة ككل،

– تمكين المؤسسة من تحقيق الأهداف الإدارية لعملية تقييم الأداء وتبريرها للعاملين، ويقصد بالأهداف الإدارية القرارات الإدارية المتعلقة بتحديد العاملين الذين يتعين على المؤسسة توظيفهم، أو ترقيتهم، أو نقلهم، أو تسريحهم، أو معاقبتهم، أو مكافأتهم، أو تدريبهم.... فالمدخل الإداري لتقييم الأداء يتناول علاقة تقييم الأداء بالأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، والتي سيتم توضيحها فيما يلي:

• تخطيط العاملين: تقييم الأداء يوفر معلومات حول مدى كفاءة العاملين في تنفيذ مهامهم أو في حصولهم على ترقيات، إن توصلت المؤسسة إلى عدم كفاءتهم، يتم وضع خطط لجذب واستقطاب العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة،

•تحليل وتقييم الوظائف: يستند تقييم الأداء على المهام المحددة من خلال كل من تحليل وتقييم الوظائف، واللذان يوفران معايير ليتم وضعها في نموذج تقييم الأداء،

• التوظيف والاختيار : يحدد تقييم الأداء العاملين ذوي الأداء الجيد، ومن خلالهم يتم تحديد السلوكيات التي تؤدي إلى ذلك، والتي تستعمل فيما بعد كمعايير ومؤشرات لتقييم المتقدمين للوظائف، وفي هذه الحالة تحديد نجاح التوظيف والاختيار على دقة نتائج التقييم، بالإضافة إلى ذلك فإن الترقية التي تعد جزء من التوظيف الداخلي تنتج عموما عن تقييم الأداء،

•التعويضات: يؤثر تقييم الأداء على نظام التعويضات، حيث يسمح بمنح العاملين تعويضات تتماشى مع ما يقدمونه للمؤسسة، وبمنح تعويضات إضافية للعاملين ذوي الأداء المتميز، مع ضمان تطبيقها على جميع العاملين،

• التدريب : عادة ما يتبع نشاط تقييم الأداء بنشاط التدريب، إذ أن تحديد الأداء الحالي يمكن من الكشف على نقاط الضعف وأوجه القصور، مما يساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية الضرورية لمعالجتها وتحسينها، كما يمكن من الكشف على الكفاءات الجديدة التي يحتاجها العامل لتطوير أدائه أو لتقلد وظائف أعلى،

• تخطيط وإدارة المسار الوظيفي : تُعد بيانات تقييم الأداء ضرورية في تقييم نقاط الضعف والقوة لدى العاملين وتحديد إمكانياتهم، والتي يعتمد عليها المسيرون لتقديم نصائح للعاملين ومساعدتهم على تطوير وتنفيذ خططهم المهنية من خلال نشاط التدريب.

–تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية من تدريب وحوافز وترقية وما إلى ذلك،

– تقييم الكفاءات الكامنة لدي العامل، حيث أن تقييم الأداء يؤدي إلى الكشف عن كفاءات غير ظاهرة، يمكن تطويرها واستغلالها في المؤسسة،

– تمكين المؤسسة من تحقيق الأهداف التطويرية لتقييم الأداء. إذ يتلقى العاملون تغذية راجعة حول أدائهم، والتي تعتبر بالنسبة للمدير وظيفة إرشاديه تمكنه من تحديد أسباب تدني الأداء أو ارتفاعه، ونوع المساعدة والنصائح والاحتياجات التدريبية التي يحتاجها العاملون، في حين تعتبر بالنسبة للعامل إجراء يمكنه من معرفة نقاط قوته، وكيفية تعزيزها وتطويرها للوصول إلى الأداء المرغوب أو حتى إلى الأداء المتميز، كما يمكنه من معرفة نقاط ضعفه، وكيفية معالجتها، للانتقال من الأداء غير المرغوب إلى الأداء المرغوب،

–تحقيق الربط والتكامل والاتساق ما بين الأهداف الاستراتيجية وأنشطة العاملين، حيث أن إعداد وتطوير أنظمة قياس الأداء والتغذية الراجعة له، يساهم في تحديد الكفاءات الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة ،

– توفير توثيق للقرارات الإدارية والمبررات التي دعت لاتخاذها، وكذا لتطور أداء العاملين والمؤسسة ككل بمرور الزمن.

ثالثا: عملية تقييم أداء العاملين

يجب أن يكون المسؤولون على إدارة المؤسسة قادرين على الحكم ما إذا كان العامل يفي بمعايير الأداء أم لا، وتطوير عملية تمكين المسؤولين من تقييم الأداء من خلال خطوات معينة يعد أمرا ضروريا، بحيث يمكنهم ذلك من تحديد أي مشكلات تتعلق بالموارد البشرية خاصة وبالعمل ككل عامة.

تتضمن عملية تقييم الأداء مثلها مثل عملية إدارة الأداء عدة عمليات، ولقد اختلف الباحثون كذلك في تحديد نوعها وعددها، ومع هذا هناك اتفاق على الخطوات الأساسية المكونة لها، والتي تتمثل في[1] :

1. **تحديد توقعات الأداء:** تعتبر الخطوة الأولى من خطوات بناء وتصميم واعتماد نظام تقييم الأداء. حيث يتم التعاون بين المؤسسة والعاملين على وضع التوقعات المحتملة للأداء، والمتمثلة في إعداد وتحليل الوصف الوظيفي وكذلك في وضع أهداف الأداء، أي الاتفاق على تحديد المهام المطلوبة والنتائج المرجوة تحقيقها. يعد هذا الاتفاق بمثابة الحافز والموجه لجهود العاملين، وكذلك الأساس الذي يتم الاعتماد عليه لمراقبة وتقييم أدائهم وكفاءاتهم.

2. **صياغة معايير الأداء:** تعتبر معايير الأداء ضرورية لكل وظيفة، حيث تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة، وتخضع للتعديل بناء على التغييرات في احتياجات العمل. يتم تحديدها بناء على توقعات الأداء، وتشمل كل شيء، بداية بحضور العامل إلى مواصفات المنتوج أو الخدمة المقدمة.

يشير مفهوم معايير الأداء إلى مجموعة من الشروط أو العناصر أو المكونات أو الخصائص المحددة مسبقا، الواجب توافرها في الأداء، والتي تبين متى يكون مقبولا ومرضيا، ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف الموضوعة. إذ تمثل هذه معايير الحالة المثلى التي يجب أن يكون عليها الأداء والذي يتم مقارنته بها، لإصدار الحكم عليه وتقدير مستواه وفقا لمؤشرات محددة تنبثق من المعايير نفسها، يتوزع الأداء وفقا لهذه المعايير إلى مستويات أو فئات طبقا لقربة وبعده منها، وهذا يعني أن المعيار يتضمن في ثناياه مستوى مقبول من الأداء أو غير مقبول، ويوضح أيضا المستوى الذي يفوق المستوى المقبول أو المستوى الذي يقل عن المستوى المقبول.

من طبيعة المعيار أن يكون عاما، لذلك يتم تحديده من خلال عدد من المؤشرات مجموعها يشكل المعيار، هذه المؤشرات عبارة عن ممارسات أو إنجازات أو سلوكيات واقعية وملاحظة تشير في مجموعها إلى تحقق المعيار المتعلق بما، فهي : مكونات أصغر تميل لأن تحدث وتتواجد معا، ويختلف عددها حسب حجم المعيار.

[1] – شفيعة آيت بارة، مرجع سبق ذكره، ص 117.

لتحقيق نتائج أفضل يجب أن تكون المعايير موجزة وواضحة وواقعية، وكذلك قابلة للقياس كميا أو نوعيا حسب محتوى الوظيفة أو الهدف المراد إنجازه، ومن المستحسن أيضا أن يتم صياغتها بإشراك العاملين، أو على الأقل مناقشتها معهم وإيصالها وتوضيحها لهم في الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية، كوسيلة لمنع الغموض وتعزيز الوحدة في بيئة العمل، والرفع من إدراكهم للمعايير المطلوبة التي تمكنهم من الاحتفاظ بالوظيفة أو الحصول على المكافآت

3. مراقبة الأداء: تتمثل عملية رقابة الأداء في ملاحظة وتسجيل كيفية تنفيذ المهام من قبل العاملين، في ضوء المعايير والتوقعات الموضوعة سابقا. حيث تساعد هذه الخطوة على توفير قاعدة من المعلومات حول كيفية انجاز المهام، وتحديد الفجوات التي قد تحدث في الأداء ومحاولة معالجتها أنيا، من خلال البقاء على اتصال ومعرفة ما يحدث أثناء الأداء، وهذا ما يجعل عملية التقييم تتصف بالموضوعية والدقة.

4. التقييم الرسمي للأداء: يتمثل في الإجراءات العملية لنظام تقييم الأداء. حيث يتم قياس أداء جميع العاملين في المؤسسة بشكل متواصل على مدار السنة، والتعرف على مستوياتهم مقارنة بالمعايير الموضوعة، أي مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع، ومنه فإن هذه المرحلة تتطلب اختيارا دقيقا للطرق المستخدمة في قياس الأداء، لضمان الحصول على تقييم سليم وموضوعي. إن عملية التقييم هذه ليست غاية بذاتها، فبناء على التقارير المكتوبة والشفوية والإحصائية وكذلك الملاحظة الشخصية، يتم الحصول على معلومات تمكن من الكشف عن مواطن الضعف والقوة في أداء العاملين، والتي على أساسها تتخذ القرارات الإدارية.

5.تقديم تغذية راجعة: تأتي هذه المرحلة بعد إعداد تقارير تقييم الأداء، حيث تتمثل التغذية الراجعة في إعلام العاملين بنتائج التقييم ومناقشتها معهم بشكل فردي، فمن حق كل عامل أن يكون على دراية بهذه النتائج، وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه، وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة، لمعرفة مدى تقدمه في العمل وما هو متوقع منه مستقبلا. وفي العادة تعقد ما يسمى بمقابلات التقييم، والتي تعتبر ذات أهمية كبيرة، فعلى ضوئها يتلقى العامل تغذية راجعة حول ما تم إنجازه بشكل جيد وما هي المحالات التي تحتاج إلى التحسين، وتتلقى المؤسسة كذلك تغذية راجعة من العامل حول أسباب ذلك. من الضروري الإشارة إلى أن أداء العاملين في المستقبل يعتمد على كيفية توصيل الملاحظات سواء كانت إيجابية أو سلبية، فعادة ما ينصح بتوصيلها بطريقة إيجابية، فالهدف هنا هو تحفيز العاملين على التحسين وليس بالضرورة إثارة مشاعرهم .

6. اتخاذ القرار: تعتبر المرحلة الأخيرة في عملية تقييم الأداء. فقد تبين نتائج التقييم مستويات أداء متدنية لبعض العاملين، حيث تكون الفروق واضحة بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المتوقع، وفي هذه الحالة فإن المؤسسة تكون معنية بالبحث عن الإجراءات والأساليب والوسائل المناسبة لتحسين الأداء وتطويره، وتتضمن عملية التحسين كل من: عناصر الأداء، صاحب الأداء، أهداف ومعايير الأداء، بيئة العمل. كما قد تبين نتائج التقييم مستويات أداء مرتفعة لبعض العاملين، فتتخذ المؤسسة على أساسها القرارات المتعلقة بالمكافآت والترقيات والتحويلات وما إلى ذلك.

المبحث الثاني: علاقة الممارسات الاستراتيجية بأداء العاملين

المطلب الأول: علاقة استراتيجيتي التخطيط والتدريب بأداء العاملين

أولا: علاقة استراتيجية التخطيط بأداء العاملين

لقد أحتل الأداء في الأدب الاستراتيجي أهمية حرجة لاعتبارات تتعلق بكونه محوراً مركزياً لتخمين نجاح أو فشل المنظمات في قراراتها وخططها الاستراتيجية.

ومن الناحية النظرية فإن الأداء يمثل مركزاً للإدارة الاستراتيجية حيث يحوي جميع المنعطفات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء كان بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب إلى أن الأداء يمثل اختبارا زمنياً للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة، ومن الناحية التجريبية فان أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية لاختبار استراتيجياتها المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما الأهمية الإدارية فتظهر واضحة جلية من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارة المنظمات للأداء ونتائجه والتحولات التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء[1].

وحتى تكتمل عملية التخطيط الاستراتيجي، فإنه لابد أن يشمل على ما يعرف بالتقييم والرقابة كإحدى المهام الإدارية الهامة في المنظمة، وذلك للتحقق من أن ما تم إنجازه من نتائج فعلية للأداء يتفق مع ما تم تخطيطه استراتيجياً، ويعتبر جوهر عملية التقييم والرقابة الاستراتيجية هو مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج والأهداف المرغوب

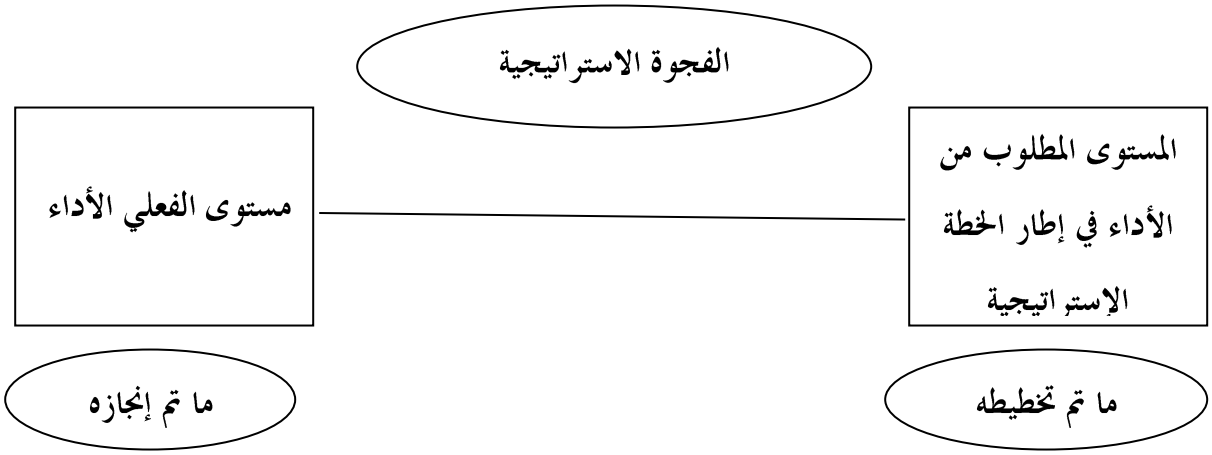
[1]- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، **الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر**،(عمان: دار وائل للنشر، 2014)، ص 384.

تحقيقها، ثم توفير التغذية العكسية من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج المرتدة، واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة كلما دعت الحاجة لذلك.

إن من أهم أهداف إدارة الأداء هو هدف الربط بين أداء العاملين وبين أهداف المنظمة الاستراتيجية، وأفضل الطرق لتنفيذ الاستراتيجيات هي تحديد النتائج والسلوكيات، وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، ويلي ذلك نظام القياس والتغذية العكسية التي تساعد على أداء السلوك الوظيفي الذي يحقق أهداف المنظمات، وفي الحياة العملية فإن العديد من المنظمات تغفل عن أهمية هذا الهدف حيث لا يتم الربط مباشرة بين إدارة الأداء و بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة[1].

وتعد عملية تحديد الفجوة الاستراتيجية إحدى الأساليب الأساسية والمهمة التي يمكن استخدامها في مجالات التحليل الاستراتيجي المتعدد حيث تسهم في تحليل الواقع، ونتائج الأداء المهم لمنظمة الأعمال، ومقارنة الأداء الحالي والمستقبلي المتوقع من الموارد التي يمكن الحصول عليها مستقبلاً، وانعكاس ذلك على المستقبل التنافسي للمنظمة ضمن إطار البيئة القياسية التي تعمل فيها.

شكل رقم (3–1) عملية الفجوة الاستراتيجية.



المصدر: سعيد علي محمد جلال، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره على أداء العاملين –دراسة ميدانية على شركات الهاتف النقال اليمنية، دراسة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة النيلين، السودان، 2018، ص 143.

[1]– سعيد علي محمد جلال، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره على أداء العاملين –دراسة ميدانية على شركات الهاتف النقال اليمنية، دراسة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة النيلين، السودان، 2018، ص 143.

وقد ازداد الاهتمام بهذا الأسلوب في السنوات القليلة الماضية لأهمية استخدامه في مجال التقويم والرقابة الاستراتيجية من جهة، وتوليد القدرة، وتوفير المهارات التحليلية المثلى، والتي قد تنسجم مع قدراتها الاقتصادية والبشرية على البقاء، والنمو والاستمرار، وتدعيم مركزها المالي. كما أنها تمثل اختبارا ميدانياً على دقة صياغة الأهداف الاستراتيجية العامة والوظيفية والتنافسية، وتعكس قدرتها على أحكام السيطرة على عمليات التنفيذ الاستراتيجي من خلال السياسات والبرامج .

وترتبط عملية التخطيط الاستراتيجي بتقييم الأداء وذلك الكشف عن الانحرافات والتباينات التي حدثت أثناء عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية وذلك بهدف تصحيح تلك الانحرافات وقد يتطلب ذلك الإجراء التصحيحي العديد من الأنشطة المختلفة، مثل[1]:

إعادة النظر في الاستراتيجية التي تم اعتمادها، أو إعادة صياغة الأهداف الاستراتيجية، وذلك بسبب عدم معقوليتها وواقعيتها. وغالباً ما تتضمن عملية تقييم الأداء الاستراتيجي نسبة سماح للانحرافات، أو الأخطاء التي يمكن أن تحدث أثناء عملية التنفيذ الاستراتيجي، وإحصائيا يتم التعبير عن نسبة السماح تلك كما يعرف بمقياس ألفا (α) وفي عالم الأعمال يمكن أن تصل نسبة (α) 10% وأحياناً أكثر من ذلك، ويجب أن يتم تقييم الأداء في إطار ونسبة السماح التي تحددها المنظمة والتي ترتبط بطبيعة النشاط ومدى المهارة المطلوبة من علمية التنفيذ الاستراتيجي فكلما زادت المؤهلات والخبرات المهارات المطلوبة لأداء المهمة، زادت نسبة السماح. إن التغيرات المفاجئة التي حدثت في البيئة الاستراتيجية أو الإقليمية أو الدولية تمكن أن الأداء تؤدي إلى إعاقة الأداء للتنفيذي للاستراتيجية ومن ثم ظهور الانحرافات في الفعلي عن المعايير المستهدفة حتى تحدد الأسباب الحقيقية التي أدت إلى ظهور انحرافات الأداء الفعلي عن المعايير الموضوعة، ويجب في هذه الحالة الإجابة على التساؤلات التالية :

1. هل الانحرافات تكمن في البيئة الاستراتيجية القومية أو الإقليمية أو الدولية؟ وهل أسباب الانحرافات فجائية أم كانت من المفترض التنبؤ بها؟ ولماذا حدثت؟

2. هل أسباب الانحرافات في البيئة الاستراتيجية المعنية مؤقتة أم ذات صفة دائمة؟ وماهي درجة ملائمة الاستراتيجية الحالية مع أسباب الانحرافات الآنية؟ وكيف يتم التعامل معها؟

[1] – سعيد علي محمد جلال، مرجع سبق ذكره، ص144 .

3.هل الاستراتيجية الحالية قادرة على التعامل مع مجمل الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات؟ ومتى يتم التعامل معها؟

وتؤدي الإجابة على التساؤلات السابقة إلى اتخاذ الإجراءات التقويمية والتحديثية المناسبة الفاعلة والتي قد تقود إلى احد الإجراءات التالية:

1. تصميم الاستراتيجية التي تؤدي إلى تحقيق المعايير المطلوبة.

3 . استبدال الاستراتيجية الحالية جملة وتفصيلاً.

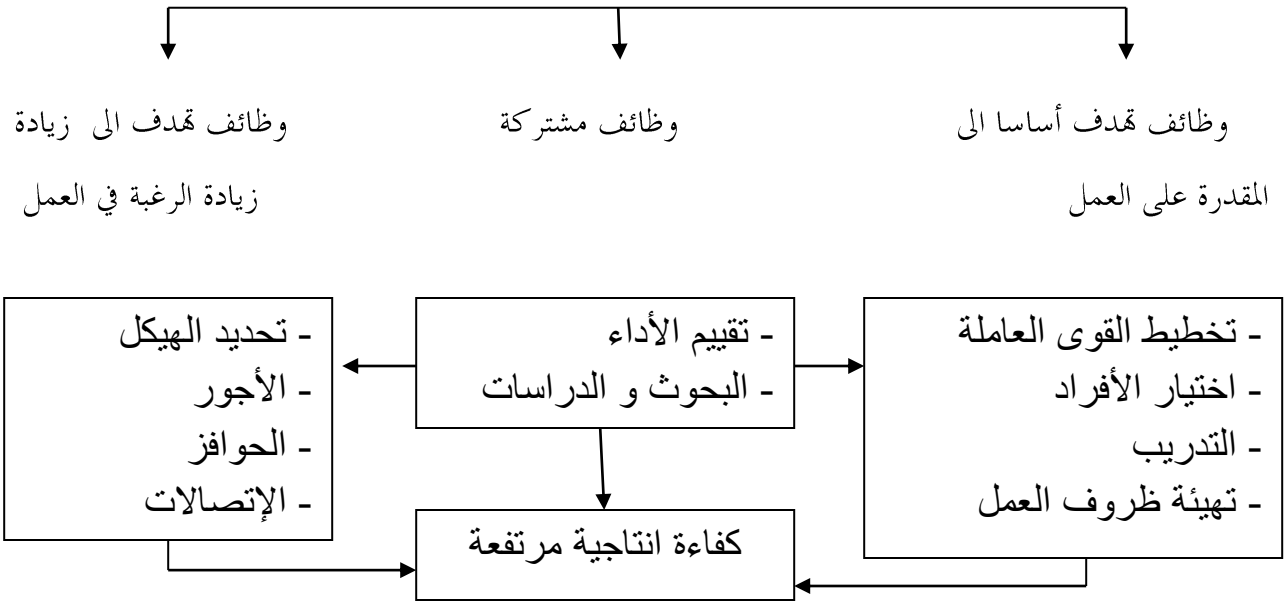
3. تعديل المعايير الحالية لقياس الإستراتيجية

ثانيا: علاقة إستراتيجية التدريب بأداء العاملين

تعد إدارة الموارد البشرية إدارة متكاملة تتكون من وظائف متخصصة يتعلق بعضها بالبعض الآخر، وأن سياسة معينة للأفراد يتوقف نجاحها على السياسات الأخرى للأفراد ومدى اتساقها معها وارتباطها بها وتداخلها فيها، لذلك يعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لبقية سياسات الأفراد فتستطيع الإدارة مثلا أن تحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الاختيار لأن التقييم يفصح عما إذا كان الشخص المناسب مكلف بالوظيفة التي توافق ميوله وتتفق مع قدراته وتتناسب مع مؤهلاته وتنسجم مع مستوى طموحه، ويمكن للإدارة أيضا أن تقرر مدى سلامة الاختبارات التي تجريها للعاملين. وهل تظهر قدراتهم وتعطي معلومات كافية عن تقدمهم في وظائفهم ونجاحهم فيها ومقابلتهم المستويات الموضوعة، وتستطيع أن تقيم برامج تدريب التي تعطيها لموظفيها وما إذا كانت هذه البرامج كافية لتنمية مهارات هؤلاء الموظفين وصقل قدراتهم وخلق العادات المناسبة للوظائف التي يؤدونها وتقوية العلاقات بينهم وبين الموظفين الآخرين كما تستدل على قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسيهم وتوجههم وخصوصا إذا تضمنت عملية التقييم تقييما متبادلا بين المشرفين ومرؤوسيهم فإن ذلك يلقي الضوء على فاعلية الأسلوب الذي يتبعه المشرف مع عماله، وما إذا كانت هناك نواحي قوة أو قصور، وتتبين الإدارة كذلك ما إذا كان نظام الحوافر مناسبا ومشجعا لحاجات الأفراد، أو ما إذا كان هناك نقص فيه بحيث لم يدفع العاملين لبذل الجهد المطلوب[1].

[1] – وليد قرونفة، نورالهدى محجوبي، فاطمة الزهرة بن صغير، أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في المؤسسات البترولية ، دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد02، 2019، ص 85 .

الشكل رقم (4-1): علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بما فيها التدريب وعملية تقييم الاداء.



المصدر: وليد قرونفة، نور الهدى محجوبي، فاطمة الزهرة بن صغير، أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في المؤسسات البترولية ، دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد02، 2019، ص 85

من خلال الشكل رقم (1) يعتبر التدريب نشاط ضروري تقوم به المؤسسات وتوليه اهتمام كبيرا، ومن خلاله يتم تزويد الأفراد بمعلومات ومهارات وسلوكيات لتحقيق إستراتيجية المؤسسة خاصة وهي تعمل في ظل بيئة شديدة التغيير والشيء الثابت فيها هو التغيير، مما أجبر المؤسسات على ضرورة إيجاد توافق بين هذه المستجدات الحاصلة في بيئتها ومهارات وسلوكيات أفرادها أي أصبح لزاما عليها أن تهتم بالبحث على البرامج التدريبية المناسبة واختيار المدربين والمتدربين المناسبين واختيار الطريقة المثلى لتلقين تلك المهارات الجديدة.

ويظهر تأثير التدريب على أداء العاملين من خلال:

-رفع مستوى أداء العاملين وتحسينه كما ونوعا.

- بعث سلوكيات جديدة في الأفراد تتوافق واستراتيجية المؤسسة.

-تقوية الروح المعنوية للأفراد.

-تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وترشيد توجهاتهم.

-تنمية شعور العاملين بالولاء التنظيمي.

تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.

المطلب الثاني: أثر التحفيز في الأداء.

إن لعملية التحفيز دورا مباشرا في مستوى الأداء سواء تعلق الأمر بالعامل أو بالمنظمة، و هذا الدور قد يظهر من خلال عدة مؤشرات تبدأ من مستوى العامل ثم على مستوى المنظمة، وتتنقل لتصل للبيئة التي تحيط بالمنظمة، فعلى سبيل المثال على مستوى العامل تتمثل هذه المؤشرات في: انخفاض نسب التغيب و التأخر، السلوك المنضبط في العمل، تطور مهارات العاملين و زيادة دافعيتهم للعمل، الوصول لدرجة الرضا الوظيفي ...الخ، و على مستوى المنظمة أولا يكون هناك تعاون بين الزملاء أي علاقات جيدة خاصة إذا كانت الحوافز تمنح بصفة عادلة و كانت محفزة لجعل العاملين يبادرون إلى إثارة أفكار نافعة للعمل، و زيادة الإنتاجية...الخ، و على مستوى بيئة المنظمة تصبح المنظمة قادرة على المنافسة، و زيادة إيراداتها، جلب أيد عاملة والمحافظة على ولاء عمالها...الخ

أولا: الإنتاجية

تعتبر الإنتاجية نسبة المخرجات من عنصر العمل المستخدم في الحصول على هذه المخرجات خلال فترة زمنية معينة، كما تعرف بأنها تحقيق الهدف المقصود بتحويل المدخلات إلى مخرجات بأقل ما يمكن من التكاليف. و يدخل ضمن مفهوم الإنتاجية مفهومان أساسيان آخران هما " **الفعالية** " " **الكفاءة**" فالفعالية هي تحقيق الهدف المنشود ، في حين الكفاءة تضع في الحسبان التكاليف في تحقيق الهدف[1].

و يعد مفهوم الإنتاجية مفهوما معقد، فيمكن زيادة الإنتاجية بزيادة المخرجات كعدد الوحدات أو مقدار القروض أو الودائع بالنسبة لمدخلات معينة كالوقت و المال و الآلات أو غير ذلك، كما يمكن زيادة الإنتاجية بتخفيض المدخلات مع الاحتفاظ بالمخرجات كما هي ونميز بين ثلاثة أنواع:

1- الإنتاجية الكلية: هي نسبة مجموع المخرجات إلى مجموع المدخلات التي ساهمت في هذه المخرجات خلال فترة زمنية عينة و تعبر هذه النسبة عن مستوى الأداء الكلي للنظام الاقتصادي على أي مستوى، ويعبر عليها بالعلاقة التالية: **مجموع المخرجات /مجموع المدخلات.**

[1]- مربجة خالد، أثر التحفيز على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة - satem –وهران ، مذكرة ماستر ، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر، 2015، ص58.

2- الإنتاجية الجزئية: و هي نسبة مجموع المخرجات إلى مدخلات عنصر من عناصر الإنتاج خلال فترة زمنية معينة، و تعبر هذه النسبة عن مستوى فاعلية هذا العنصر خلال الفترة المدروسة.

3- الإنتاجية الحدية : و هي نسبة الفرق بين المخرجات و مقدار التغير في المدخلات بين فترتين زمنيتين: فترة المقارنة و فترة الأساس ، و يمكن للإنتاجية الحدية أن تكون جزئية أو أن تكون كلية.

$$\text{إنتاجية العمل الحدية} = \frac{\text{مجموع المخرجات في فترة المقارنة} - \text{مجموع المخرجات في فترة الأسس}}{\text{مدخلات العمل في فترة المقارنة} - \text{مدخلات العمل في فترة الأساس}}$$

العوامل المؤثرة في الإنتاجية:

هناك العديد من العوامل المؤثرة في الإنتاجية منها العوامل الفنية و التنظيمية (درجة ملائمة المواد الأولية و انتظام تدفقها، الترتيب الداخلي و موقع المنظمة...)، العوامل العامة (الطقس، السياسات المالية و الائتمانية التي تتبعها الدولة...)، العوامل البشرية(العلاقة بين لإدارة و العاملين، الأحوال النفسية والاجتماعية للعمال...) و يختلف تأثير هذه العوامل، و بالتالي لابد من دراسة هذه التأثيرات و متابعتها لتحسين مستوى الإنتاجية.

ويعد دور إدارة العاملين الوقوف على هذه العوامل و جعل أفرادها قادرين و راغبين في العمل، فاهم وظائف إدارة العاملين هي تكوين قوة عمل قادرة على العمل و راغبة و تدعيم التعاون الفعال بين الإدارة و بين العاملين من اجل تحقيق أهداف المنظمة. تعد الحوافز إحدى عوامل زيادة الرغبة في العمل التي تستعملها إدارة العاملين لإشباع حاجات أفرادها و الوصول لأعلى مستويات الإنتاجية.

ثانيا: الرضا الوظيفي للعاملين

يعد موضوع الرضا الوظيفي من أهم العناصر في المؤسسة، و قد حضي بقدر كبير من الدراسة من قبل المختصين؛ ذلك أن هذا الموضوع يعبر عن مشاعر العامل تجاه عمله سواء كان مديرا أو موظفا أوعاملا بسيطا، و اتجاهاته الفكرية فيما يحوزه و ما يتوقع أن يحوزه اتجاه الأجور و التعويضات والعمل و الرؤساء و الزملاء و سياسات الشركة ...الخ، بمعنى إزاء مؤثرات العمل الذي يؤديه و البيئة المادية المحيطة به، فيعرف الرضا الوظيفي على انه[1]:

[1]- د. احمد ماهر ، السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر، 2003 ،ص47-48.

الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات من العمل نفسه (محتوى الوظيفة) و بيئة العمل، مع الثقة و الولاء و الانتماء للعمل، و مع العوامل و المؤثرات البيئية الداخلية و الخارجية ذات العلاقة و بإنجاز يعني اتجاهات الفرد العامل تجاه عمله وهناك عدة أساليب لتحديد اتجاهات العامل تجاه عمله أو رضاه الوظيفي منها الحوادث المهمة والمقابلة و أهمها الاستبيان و ذلك لأن العامل وهو يملأه يكون بكامل حريته و من غير ضغوطات ولا خوف، حيث يقوم العاملون بملء الاستبيان بما يتفق و آرائهم حول الأسئلة المطروحة التي تكشف عن ردود أفعالهم واتجاهاتهم.

وكما قلنا فموضوع الرضا الوظيفي حظي باهتمام كبير، حاولت بعض النظريات تفسيره مثل نظرية العاملين **لهيرزبرغ** و غيرها من النظريات.

أولا : مسببات الرضا الوظيفي:

هناك العديد من المتغيرات التي أكدت الأبحاث العلمية على أنها تؤدي إلى الرضا الوظيفي في الحياة العملية (1) و التي كان من أهمها الأسباب التالية[1]:

1. عمل يتضمن تحديا فكريا معقولا:

يفضل العاملون تلك الأعمال التي تهيئ لهم الفرص الكافية لاستخدام قدراتهم و مهاراتهم، و تنوعا في الأنشطة و المهمات و حرية و تغذية عكسية في الأداء. فالعمل الذي يتضمن تحديا فكريا كبيرا يؤدي إلى مشاعر في القلق و الإزعاج و الفشل. كما أن العمل الذي يتضمن تحديا ضحلا يؤدي إلى مشاعر في الملل و السام والضجر.

2. أجور و تعويضات عادلة:

يتطلع العاملون إلى أنظمة في الأجور و التعويضات التي يدركون أنها واضحة و عادلة ضمن توقعاتهم. ويدرك العاملون العدالة عادة من زوايا أسس العرض والطلب على الأعمال و مستويات المهارة المؤداة و معدلات الأجور و التعويضات في البيئة الاجتماعية. كما أن العاملين يتطلعون بالنسبة لسياسات الترقيات العادلة التي تسمح لهم بالنمو و التطور و تحمل مسؤوليات أكبر تزيد من مراكزهم الاجتماعية ويج –در التنويه إلى أن التأكيد بالنسبة لهذا السبب هو على الأجور و التعويضات التي يدركها العاملون وليس على القيم المطلقة التي ينالونها.

[1]- مربجة خالد، مرجع سبق ذكره، ص 60 .

3. ظروف عمل ملائمة:

يرغب العاملون من منظماتهم تأمين ظروف عمل ملائمة لحسن أدائهم و تأمين راحتهم الجسدية بأشكال مناسبة من حيث السلامة و الأمان و الحرارة و الضوضاء و التهوية و القرب من أماكن سكناهم و النظافة . الآلات و الأجهزة الكافية و الحديثة. فوجود مثل هذه الظروف بأشكال مناسبة و ملائمة بسبب الرضا الوظيفي و نظرات العاملين الايجابية تجاه أعمالهم.

4. صحبة طيبة من زملاء و رئيس مباشر:

يسعى العاملون من وراء تأدية أعمالهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية في التفاعل و القبول من عشرة وصحبة زملاء مساندين و ودودين و صدوقين. و تعد كذلك سلوكيات الرئيس المباشر لهم أيضا مهمة من حيث تفهمه و صداقته و ثنائه للأداء و استماعه لمشكلات المرؤوسين و آرائهم.

5. تلاؤم العمل مع شخصية شاغله:

تبين دراسات الشخصية أهمية التلاؤم و التوافق بين سمات العمل الذي يؤديه العامل و بين سمات شخصيته، بحيث تشعره بأهمية قدراته و بإمكانياته لتأدية المطلوب منه و تزيد من فرصه في النجاح والشعور بالرضا.

6. متغيرات أخرى:

يبين البحث العلمي كذلك أهمية بعض المتغيرات غير الخمسة المذكورة أعلاه، و لعل من أهم هذه المتغيرات المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم العاملين، و الشعور بتوزيع السلطة في كل أنحاء المنظمة و ليس في تمركزها في أيدي قليلة. كذلك يكشف البحث العلـــــمـــي عـــن أهمية بعض المتغيرات الشخصية في تحقيق الرضا الوظيفي كالمكانة و الأقدمية و العمر و إدراك إمكانيات القدرة على السيطرة على النتائج، و القدرة على تحمل الضغوط، و الرضا بالحياة بشكل عام خارج محيط العمل.

يتضح مما سبق أن أساس الرضا الوظيفي الحوافز المجزية التي ترضي العاملين و تزيد من مستوى أدائهم لعملهم.

ثالثا: دوران العمل

يشير معدل دوران العمل إلى حركة القوى العاملة دخولا إلى المؤسسة و خروجا منها، و مدى هذه الحركة يدل على مدى استقرار قوة العمل، فالحركة الزائدة غير مرغوبة و مكلفة في الوقت ذاته.

فعندما يترك أحد العاملين المؤسسة التي يعمل فيها فان ذلك يترتب عليه تحمل المؤسس لأعباء عديدة منها[1]:

1- تكلفة استخدام موظف أخر. و يتضمن ذلك وقت و تكلفة و تسهيلات الإعلان و الاختيار والتعيين؛

2- تكلفة التدريب متضمنا وقت المشرف و إدارة الأفراد و المتدرب نفسه؛

3- دفع أجر للموظف المبتدئ يكون عادة أكبر من إنتاجية خلال فترة تدريبية؛

4- معدل الحوادث للعاملين الجدد يكون عادة مرتفعا؛

5- انخفاض الإنتاج في الفترة ما بين خروج الموظف القديم و استخدام غيره؛

6- زيادة حالات الانفصال قد تؤدي إلى العمل الإضافي في غير أوقات العمل الرسمية و هذا إجراء مكلف.

7 -و يضاف إلى ذلك الأثر النفسي لدوران العمل و ما يحدثه من اختلال في التوازن الاجتماعي. فعند خروج أحد العاملين من المجموعة يسبب ذلك فراغا نفسيا لأعضاء المجموعة و يحدث أثرا نفسيا سيئا.

كما يتطلب ذلك من المجموعة أن تعد نفسها إعداد نفسيا لاستقبال عضو جديد منهم هو الأخر أن يعد ذاته نفسيا للتأقلم مع المجموعة الجديدة، و في جميع الأحوال قد يحدث اضطراب في أحوال العمل نتيجة ردود الأفعال النفسية.

معدل دوران العمل:

نعني بمعدل دوران العمل نسبة عدد حالات الانفصال خلال فترة معينة إلى متوسط عدد أفراد القوى العاملة بالمؤسسة خلال الفترة نفسها (أي عددهم في أول الفترة + عددهم في نهاية الفترة، و قسمة المجموع على 2) و يحسب كالتالي[2]:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عد الافراد الذين تركوا المشروع خلال فترة زمنية معينة}}{\text{متوسط عدد افراد القوى العاملة بالمشروع عن نفس الفترة}} \times 100$$

و يستخدم معدل دوران العمل في التالي:

1- للتنبؤ بعدد العاملين الذين سيتركون الخدمة خلال العام القادم. و بالتالي يمكن التعرف إلى احتياجات الإحلال. 2- التعرف إلى مدى انخفاض الرضا و الروح المعنوية و يعتبر ارتفاع معدل ترك الخدمة مؤشرا على انخفاض الرضا و الروح المعنوية.

[1]- مربحة خالد، مرجع سبق ذكره، ص65.

[2] - د. محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر،1993، ص109- 108 .

من الأهمية بمكان أن تكون الإدارة على دراية بأسباب ارتفاع معدل دوران العمل لتأخذ الإجراءات اللازمة، خاصة إذا تعلق الأمر بالظروف المحيطة بالعامل، وكذا إذا تعلق الأمر بنفسية العاملين و عدم رضاهم عن سياسات الأجور مثلا أو طريقة منح الترقيات ...الخ، أو غيرها من الأمور التي تلعب عملية التحفيز دور في حلها.

المطلب الثالث: مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و أثرها على أداء العاملين

أثر المشاركة على المستوى المهني للعاملين:

الإدارة التشاركية تساهم في[1]:

- الاستفادة من الرغبة الجادة لدى العمال لبذل قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف التي يتم تحديدها.
- تحسين الوضع المعيشي للعمال وزيادة الاهتمام بالمستوى الصحي والثقافي والوضع الاجتماعي لهم مما ينعكس إيجابا على الإنتاجية.
- تحسن العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين، وتساعد في تحقيق العدالة والمساواة.
- تفهم مشكلات القوى العاملة والعمل على حلها حلا جماعيا.
- تساعد في عملية التأقلم مع التغيرات والظروف المحيطة، وخاصة المتعلقة بتنظيم العمل والتطورات التكنولوجية وطرائق العمل المختلفة، كل ذلك يساهم في زيادة الإنتاج.
- تساعد في عملية المنافسة بين العاملين، من خلال التنافس على مقدار الإنتاجية فيما بينهم.
- تساهم المشاركة في مساعدة الإدارة بالبيانات الدقيقة والصحيحة التي ينتج عنها قرارات إدارية صحيحة.

3-أثر المشاركة على الحالة النفسية للعاملين:

إن للمشاركة تأثيرا مباشرا وغير مباشر على الحالة النفسية للعاملين، ففي حين أن عدم التعبير عن الرأي يولد ضغطا نفسيا ينعكس سلبا على عطاء الفرد فإن المشاركة وإبداء الرأي يخلقان فرصا واسعة أمام الإبداع.

وكما يحدد بيتر و ووترمان ركائز للتفوق والإبداع من أهمها معاملة العاملين بكرامة وإنسانية، وخلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة، وأيا كانت المعايير التي يقاس على أساسها الإبداع، فإن العاملين يبقون العنصر الأهم في عملية الإبداع، ذلك أن هناك بعض العاملين وراء إبداع مؤسسة ما، وجمود مؤسسة أخرى.[1]

[1]- محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمانتس العالمية، بريطانيا، النسخة العربية2009 ، ص73 .

4-أثر المشاركة على المستوى المهني للعاملين:

لأنه من خلالها تتم تنمية طاقاته وخبراته، إن هذه الخبرات مكتسبة، والعامل يكتسبها من خلال تفاعله مع الآخرين وتفاعل الآخرين معه، إن اللقاءات المستمرة بين شرائح العاملين المختلفة ومن مختلف التخصصات تشكل نوعا من المشاركة التي تساهم في نقل الخبرات بين بعضهم البعض.

إن المشاركة هي غاية ووسيلة في نفس الوقت. غاية لأنها تمثل إحدى الاحتياجات الأساسية للإنسان، وهي حرية الإنسان وحقه في المشاركة في إدارة المنظمة التي يعمل بها وأن يكون له صوت في القرارات التي تتخذ بها. ووسيلة لأنها طريق قد تترتب عليه الكثير من المزايا والفوائد وأهمها رفع مستوى الإنتاجية وذلك لأن المشاركة تؤدي إلى إيجاد دافعية أكبر وبالتالي رفع إنتاجية العاملين، ويمكن التعبير عن هذه العلاقة بالشكل التالي:

الشكل (5-1) تأثير المشاركة في مستوى الإنتاجية



المصدر: محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمانتس العالمية، بريطانيا، النسخة العربية2009 .

ولكن تحقيق هذه العلاقة مرهون بحسن تطبيق أسلوب المشاركة بالإدارة وذلك من خلال التأكيد على شروط فعالية المشاركة بالإدارة.

وبهذا نتفق في هذا البحث مع من سبقنا في أن الإدارة بالمشاركة تؤدي إلى زيادة دافعيتهم أو رغبتهم في العمل، وبالتالي تؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم.

وفي ضوء جميع التصنيفات السابقة للعوامل المؤثرة في الإنتاجية، وخصوصا فيما يخص العنصر البشري وجدنا أهمية مشاركة العاملين بالإدارة كأسلوب من أساليب التحفيز المعنوي.

[1] - محمد حسين الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص74 .

والذي يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاجية ولكن ذلك مرهون بوجود الحاجات الذاتية (كما في نظرية سلم الحاجات **لماسلو** تحقيق الذات – الاحترام – المسؤولية) لدى الأفراد العاملين، حيث يتم إشباعها بالسماح للعاملين بالمشاركة في إدارة المنظمات التي يعملون بها. أما في حال عدم توفر هذه الحاجات لدى الأفراد إما لكونها مشبعة أو غير موجودة أصلا فإن تطبيق الإدارة التشاركية لن يحقق نتائجه المرجوة، ولن يؤدي لزيادة الإنتاجية.

وقد جرت عدة أبحاث من قبل Coch et French على أربع مجموعات عمل متجانسة، إحداها التزمت بالأسلوب السائد حتى ذلك الوقت في المنظمة، وهو وضع معايير إنتاج إحدى السلع بصورة فردية من قبل المسئول عن المجموعة، أما الثانية فقد وضعت أسلوبا جديدا للعمل وهو وضع معايير إنتاج السلعة من قبل لجنة مصغرة تم اختيارها من قبل أعضاء المجموعة نفسهم، وأما في المجموعتين الثالثة والرابعة، فقد عكف جميع أعضائها على وضع معايير الإنتاج، وكانت النتيجة أن المجموعة التي صاغت المعايير بمشاركة جماعية حققت أفضل النتائج من حيث القضاء على نزعة مقاومة التغيير في ظروف العمل والتعديل في سلوك الأفراد العدواني تجاه مشرفيهم، وأدت إلى خلق الانسجام بين العاملين وزادت من معدلات الإنتاج وكذلك الدراسة التي قام بها كل من \ Andrews Braggلتحديد أثر مشاركة العاملين في الإنتاجيـــة والـــروح المعنوية، وتوصلت إلى نتائج مفادها أن تطبيـــق بـــرامج المشاركة أدى

إلى تخفيض معدل الغياب في عينة الدراسة بمعدل 50%، وهذا يدل على تحسين الروح المعنوية لدى العاملين وكذلك أدى إلى ارتفاع الإنتاجية بنفس الوقت بمعدل50% ، في حين أن الإنتاجية انخفضت بعض الشيء في مجموعات الدراسة التي لم تطبق فيها برامج المشاركة.[1]

وأكد كذلك أيضا الدراسة التي قام بها Bavelas والتي توصلت إلى أن الإنتاجية ارتفعت بمقدار 17.5 % نتيجة المشاركة .

المطلب الرابع: تحسين أداء العاملين من خلال تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية، التي لا غنى عنها، نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سلمية تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التحيز والمحسوبية.

[1]_ كمال نور الله_ إدارة الموارد البشرية – دار طلاس – دمشق 1992 – ص 213

2 – هيثم هاشم – العلوم السلوكية في التطبيق الإداري – منشورات جامعة دمشق، دمشق،1988، ص 277 .

وفيما يلي عرضا لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها ([1]):

1- رفع الروح المعنوية للعاملين:

إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة. كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضيا باستعداد وجداني وما الروح المعنوية إلا ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجادته.

2-إشعار العاملين بمسؤولياتهم:

إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين،وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معا، وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤوسائه.

3- وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن الإدارة عند استخدامهـــا أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة، أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

4 - الرقابة على الرؤســـاء:

إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم.

([1])_مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن،1998، ص240 .

5 – استمرار الرقابة والإشـــراف:

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية.

6 –تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت نماذج التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلا على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها وذلك لتحديد الثغرات، والعمل على تلافيها في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلا بالاضافة الى الفوائد السابقة هناك فوائد أخري .

7– توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية: عن أداء كل من يعمل في المنظمة؛ حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته، وبسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، يتوقع أن يتولد لديه في هذه الحالة دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه، سواء عن طريق الذات، أو عن طريق برامج التعلم والتدريب المستمرين، التي تعدها إدارة الموارد البشرية في المنظمة([1]).

8– يعد تقييم الأداء في الوقت الحاضر جزءا أساسيا في منهجية إدارة الجودة الشاملة:

التي تمثل المنهج المعاصر في إدارة المنظمات، هذه المنهجية تؤكد وإلى حد كبير على ضرورة التحسن المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم، لأن الفاعلية التنظيمية التي توفر للزبائن سلعا وخدمات يرضون عنها متوقفة على جودة الأداء وتحسينه المستمر، فتقييم أداء الموارد البشرية أداة رقابية فعالة في المنظمات، تضع الأداء التنظيمي فيها تحت السيطرة، فهو يرصد الانحرافات السلبية، ويعالجها، وينمي الانحرافات الإيجابية فيه، في مسعى إلى تطوير وتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وبالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء([2]).

[1]_ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة(بعد إستراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2005، ص374 .

[2]_ المرجع نفسه ، ص374 .

- **خاتمة الفصل :**

تبين من خلال هذا الفصل، أن أداء العاملين يحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، وأنه يتحدد وفق معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية مثل :معدلات الدورات و الغياب والحوادث والتأخير...الخ، ورغم اختلاف تعاريفه وجدنا أن هذه الأخيرة اشتركت في نقاط أساسية هي: **الموظف** وما يمتلكه من معرفة ومهارات ...الخ ، **الوظيفة** وما تتصف به من متطلبات وتحديات... الخ، **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية المتضمنة مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

كما تبين أن الأداء يمكن قياسه وتقييمه، ذلك أن عملية تقييم الأداء تمثل الآلية التي من خلالها تتمكن المؤسسة من الحصول على معلومات كافية وموضوعية حول نقاط ضعف وقوة أداء العاملين، والتي على أساسها يتم اتخاذ الإجراءات الملائمة.

ومن الناحية الاستراتيجية فإن الأداء يمثل مركزاً للإدارة الاستراتيجية حيث يحوي جميع المنعطفات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء كان بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويعتبر اختبارا زمنيا للاستراتيجيات التي تنتهجها المنظمة.

ويمكن استخلاص النقاط التالية مما سبق:

- أداء العاملين هو مجموعة من السلوكيات الواجبة التنفيذ والاختيارية، التي تساهم في خلق القيمة المتوقعة من توظيف عامل ما، والمرتبطة بأهداف المؤسسة.
- الأداء لا يتحدد بناء على توافر أو عدم توافر بعض المحددات، بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي: الدافعية الفردية، مناخ العمل، القدرة على أداء العمل.
- تقييم أداء العاملين هو عملية منهجية مستمرة ترتكز على قياس وتحليل أسباب فجوة الأداء، وكيف يمكن تحسينها أو تعزيزها أو تطويرها.
- علاقة الأداء بالممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية مرتبطة بكون الأداء مركزاً للإدارة الاستراتيجية حيث يحوي جميع المنعطفات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء كان بشكل ضمني أو

بشكل مباشر، ويعتبر مقياسا لنجاح هذه الممارسات من حيث مدى تجسيدها في الواقع العملي من قبل العاملين والمؤسسات على حد سواء.

مقـــــدمة الفصل:

إن الجانب التطبيقي ما هو إلا تجسيد لما تطرقنا إليه في الجانب النظري من مفاهيم و مبادئ ومدى مطابقتها على أرض الواقع.

تـــعتبر سونلغاز من المؤسسات الوطنية التي تحظى باهتمام كبير من داخل الجزائر و حتى من الخارج و خاصة أنها ملزمة إلى إتباع استراتيجيات و سياسات اقتصادية تعمل من خلالها على إنعاش السكان بالكهرباء و الغاز.

و في هذا الصدد حاولنا القيام بدراسة ميدانية لفرع من فروعها و هو مصلحة إدارة الموارد البشرية بالمدية ومعرفة ممارسات الإدارة سواء من ناحية تحسن الأداء أو تحسن مستوى الفرد، فهذه الوظيفة تعتبر مهمة جدا لمواكبة التغيرات الحاصلة في مجال الأجهزة و التقنيات الجديدة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية و الغازية بالجزائر، و مهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء و نقلها و توزيعها وكذلك نقل الغاز و توزيعه عبر قنوات و قانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة و لا سيما في ميدان تسويق الكهرباء و الغاز نحو الخارج .

المطلب الأول: نشأة مؤسسة سونلغاز و أهدافها

تم في سنة 1947م إنشاء المؤسسة العمومية"كهرباء و غاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة EGA التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها و توزيعها وكذلك توزيع الغاز و تضم EGA المؤسسات السابقة للإنتاج و التوزيع، و هي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها لوبون (LEBON) وشركائه SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز) ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946م ، فمؤسسة EGA تكفلت بها الدولة الجزائرية المستقلة و ما إن انقضت بضع سنوات وبفضل مجهود معتبر بذل في سبيل التكوين سمح التأطير و العاملون الجزائريون من تولي تسيير المؤسسة.

تحولت EGA سنة 1969م إلى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز) و ما لبثت أن أضحت مؤسسة ذات حجم هام،فقد بلغ عدد العاملين بها نحو 6000 عون وكان الهدف المقصود من من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية و تسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة و مساندة التنمية الاقتصادية للبلاد ، و المقصود بشكل خاص هو التنمية الصناعية و حصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الإنارة الريفية) و هو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية.

تزودت المؤسسة سنة 1983م بخمسة شركات فرعية للأشغال المتخصصة :

- كهريف: للإنارة و إيصال الكهرباء.
- كهركيب: للتركيبات و المنشآت الكهربائية.
- قنغاز: لإنجاز شبكات نقل الغاز.
- إينرغا: للهندسة المدنية.

المطلب الثاني : تقديم سونلغاز بالمدية

في جانفي 2006م ، أنشأت مجموعة سونلغاز فرعا لها خاص بالتوزيع يسمى سونلغاز توزيع الوسط ، يحمل صفة شركة ذات أسهم ، برأسمال 15 مليون دينار جزائري و مقره الاجتماعي بنهج محمد بوضياف بولاية البليدة.

و تعد سونلغاز توزيع الوسط واحدة من الفروع الأربعة للتوزيع التابعة لمجمع سونلغاز ، تزود بالطاقة الكهربائية و الغازية زبائن من كل الولايات : البليدة – المدية –تيزي وزو-البويرة-الجلفة-ورقلة-تمنراست-الأغواط-غرداية-وادسوف-بسكرة-إيليزي.

سونلغاز توزيع الوسط بها خمس مديريات مركزية على مستوى المديرية العامة هي:

- المديرية التجارية و التسويق.
- مديرية المالية و المحاسبة.
- مديرية تقنيات الكهرباء.
- مديرية تقنيات الغاز.مديرية النشآت الكبرى.
- مديرية الموارد البشرية.

وتشرف على ثلاثة عشرة مديرية للتوزيع :

-مديرية التوزيع للمدية-مديرية التوزيع للبليدة-مديرية التوزيع لتيزي وزو- مديرية التوزيع للبويرة- مديرية التوزيع للجلفة- مديرية التوزيع لورقلة 1- مديرية التوزيع لورقلة 2- مديرية التوزيع لتمنراست- مديرية التوزيع للأغواط- مديرية التوزيع لغرداية- مديرية التوزيع للواد- مديرية التوزيع لبسكرة- مديرية التوزيع لإيليزي.

كل واحدة من هذه المديريات تشرف على عدة وكالات تجارية.

1-من المهام التي تقوم بها مديرية التوزيع بالمدية نذكر ما يلي:

1- استقلال و صيانة شبكة توزيع الكهرباء في منطقة الخدمة (ولاية المدية).

2- تطوير الشبكة لتمكين وصل الزبائن و المنتجين الذين يطلبون الطاقة الكهربائية أو الغازية.

3- فعالية و سلامة الشبكة.

4- التوازن بين العرض و الطلب.

5- ضمان جودة الخدمة.

6- الامتثال للأنظمة التقنية و النظافة،والأمن،وحماية البيئة.

7-تسويق الكهرباء و الغاز.

2-قيم وطموحات مديرية التوزيع بالمدية:

مديرية التوزيع بالمدية تجند كل مواردها لتضمن لزبائنها:

- تموين بالطاقة مضمون و آمن -أحسن استقبال - تكفل تام بالشكاوى المقدمة مـــــن طرفهم- النصائح والإرشادات اللازمة- معلومات مفيدة و دائمة- تعبئة شاملة لفرق إصلاح الأعطاب 24سا/24سا و 7أيام/ 7 أيام.

كذلك المحافظة على إرث المؤسسة من خلال :

-أن تكون و تبقى مؤسسة مواطنة تؤدي خدمة عمومية.

-الزبون هو مركز اهتمامنا.

-إرضاء الزبون يبقى الرهان الوحيد لنجاحنا.

كما تطمح مديرية التوزيع بالمدية بجعلها مرجعا من حيث نوعية الخدمات الجوارية و الفعالية-الإقتراب أكثر فأكثرمن الزبائن وتوسيع مجال خدماتنا بما يلبـــي احـــــتياجات الزبون-المساهمة الفعالة في النمو الاقتصادي بولاية المدية و أن تـــكون محرك النمو وواجهة مجمع سونلغاز.

3-كيفية الربط بالكهرباء و الغاز:

الاشتراك الخاص بالسكن أو التوتر المنخفض هو اشتراك للتموين بالتيار الكهربائي من شبكة التوتر المنخفض الموافق لـــ220 فولط/380فولط ، أو تموين بالطاقة الغازيـــــة ذات الضغط المنخفض ابتداءا من شبكة استغلال بـــ 4 بار.

يمكن التحدث عن وصلة إذا لم تتجاوز المسافة بين الزبون و الشبكة الكهربائية 25 مترا أو 20 مترا بالنسبة لشبكة الغاز ، أما إذا تجاوزت هذين المسافتين فتعتبر تمديـــد الشبكة ، و ابتداء من يوم التسديد تكون مدة الإنجاز:

بالنسبة للوصلة العادية ب 10أيام.

بالنسبة لتمديد الشبكة بـــ45يوماإذا توفرت الشروط(الرخصة).

للحصول على وصلة الكهرباء أو الغاز:

-التقرب من الوكالة التجارية التي تتبعها البلدية مقر إقامتكم.

-إيداع طلب الحصول على وصلة لدى مكتب الاستقبال (الاسم العنوان الهاتف، الجوال، البريد الإلكتروني).

بعدها ستتنقل وحدة مختصة إلى العنوان المذكور لدراسة الطلب و تحديد التكلفة.

-إنجاز الوصلة سيتم بعد تسديد المبلغ المحدد.

-التركيب ، للتركيب الصناعي.

-AMC المؤسسة لصنع العدادات و أجهزة القياس و المراقبة.

فبفضل الشركات المتفرعة أصبحت سونلغاز حاليا تمتلك منشآت أساسية كهربائية وغازية تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد.

في سنة 1991م تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) ،إن إعادة النظر في القانون الأساسي يثبت للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية ، فإنه يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي و التكفل بالجانب التجاري ، و ضمن الهدف نفسه أصبحت مؤسسة سونلغاز سنة 2002م شركة مساهمة (SPA) و هذه الترقية تمنح مؤسسة سونلغاز إمكانية توسيع أنشطتها لتشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة كما تتيح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر و باعتبارها شركة مساهمة ، فإنه يتعين عليها حيازة حافظة أسهم و قيم أخرى منقولة ، مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى، وهذا ما ينبئ و يعلن على ما آلت إليه سونلغاز في سنة 2004 م حيث أضحت مجمعا أو شركة قابضة (هولدينغ).

قامت سونلغاز خلال السنوات من 2004م إلى2006م وقد أصبحت مجمعا أو شركة قابضة،بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية :

- سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE) .
- مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE).
- مسير شبكة نقل الغاز (GRTG).

في سنة 2006 م تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية:

الجزائر العاصمة – منطقة الوسط – منطقة الشرق – منطقة الغرب.

ومن وراء هذا التطور ، يبقى ضمان الخدمة العمومية هي المهمة الجوهرية لسونلغاز

ذلك أن توزيع مجال أنشطتها و تحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيدان في المقام الأول هذه

المهمة التي تشكل الأساس الراسخ لثقافتها كمؤسسة.

بالنسبة للكهرباء، سيتم وضع العداد الخاص بك عند تشغيل الوصلة و الخاصة بك

و سوف يتم تركيب العداد خلال التكليف الصلة، أما الغاز فسيتم وضـــع العداد الخاص بك عند تشغيل الوصلة بعد التأكد من سلامة شبكتكم الداخلية و الإطـــلاع على شبكة المطابقة المسلمة من طرف الحرفي الذي أنجزها .

وظائف تطوير الموارد البشرية:

تحضير،توجيه ومراقبة المؤسسة بعدد من الخطط للأفراد (توظيف و تكوين منح).

تأمين ،تنسيق و مراقبة النشاطات الإدارية وتسيير الأفراد(توظيف،استقبال،تكوين).

1- مصلحة الإدارة:

- تأمين و تحضير و عرض الأجور بخطط تتلاءم ومتغيرات الأفراد و معالجة الشكاوى.
- يضمن للمؤسسة أجور الأفراد.
- تأمين التسيير الإداري للأفراد.
- تمين ومتابعة تحديثات ملفات الأفراد.
- تأمين عقود الملفات للأفراد.
- تحضير و تحقيق العناصر ذات العلاقة مع المسار المهني و تطابقها مع القوانين.
- تـــأمين و متابعة و مراقبة شروط تطبيق قواعد تسيير الأفراد.
- يضمن التطبيق الموحد للقوانين ومراقبة التنفيذ.
- إرسال التسلسل الهرمي و التشوهات الموجودة في تطبيق القوانين.
- تأمين العلاقة مع المركز الطبي للعمل.
- تأمين العلاقة مع الأعضاء الخارجية.
- إنشاء ميزانية عقد التسيير،لوحة القيادة المتعلقة بالموارد البشرية.
- يضمن للمؤسسة الإحصائيات المباشرة للأفراد من الإدارة الجهوية.
- تطوير تقارير العمل للأفراد.

2- مصلحة التكوين:

-تأمين عقود إحصاءات التكوين للأفراد وتحديث لوحة التحكم الدورية.

- تحليل وتكميم الاحتياجات للتكوين.

- تموين المسيرين بالتحاليل و المعلومات اللازمة للتحكم في الموارد البشرية و تقديم خطط الأفراد و التكوين.

- مساعدة المسيرين في تحديد الاحتياجات للتدريب.

- تطوير خطط التكوين.

- تنفيذ خطط التكوين و متابعة تحقيقهم بخطط كمية وكيفية.

- تنظيم ومتابعة تحقيق النشاطات و التكوين في وسط العمل.

- تأمين في إطار تحقيق خطط تكوين النشاطات الداخلية و الخارجية و نشاطـــــات التكوين بمعدلات صافية.

- تأمين متابعة جودة نشاطات التكوين.

- تطوير قدرة التكوين في مستوى الوحدة.

- تأمين الدراسات المرتبطة بهندسة المعلومات.

3- نشاطات تطوير الموارد البشرية:

- تأمين تطوير خطط التوظيف الداخلية بمعرفة الحاجات للتوظيف و تحضير الأعضاء للمناصب.

- المشاركة في تنفيذ مختلف خطط الموارد البشرية.

- الأخذ بعين الإعتبار تحضير و معالجة للعمليات الدورية للتحديد.

المبحث الثاني: دراسة ميدانية لعلاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين

نحاول من خلال هذا المبحث تطبيق الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال دراسة ميدانية نطبقها على مؤسسة سونلغاز من خلال توزيع استبانة مكونة من 60 نسخة على موظفي مؤسسة سونلغاز، حيث تم استرجاع 50 نسخة استبعدنا 2 منها فبقيت 48 نسخة تم الاعتماد عليها في إنجاز هذه الدراسة.

المطلب الأول: الإطار العام للدراسة

إشكالية الدراسة: تتمثل إشكالية الدراسة فيما يلي: **إلى أي مدى يمكن أن تساهم الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين؟**

وتتفرع هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد معنوية إحصائية حول الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز ؟
- هل توجد معنوية إحصائية حول أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز؟
- هل هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول مدى مساهمة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين ترجع للمتغيرات الشخصية؟

فرضيات الدراسة:

من خلال إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية تم صياغة واقتراح الفرضيات التالية:

توجد معنوية إحصائية حول **مدى مساهمة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين**

ويشتق منها الفرضيات التالية:

- يوجد معنوية إحصائية حول الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز
- يوجد معنوية إحصائية حول أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز.
- يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول مدى مساهمة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين ترجع للمتغيرات الشخصية.

هدف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل في الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في، **ما علاقة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تحفيز العاملين وتقييم أدائهم) بأداء العاملين ؟** وإثراء البحث العلمي بهذه الموضوعات على اعتبار مواضيع خصبة للدراسة.

أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي

- التعرف على المفاهيم المتعلقة بالممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية؛
- التعرف على المفاهيم المتعلقة بأداء العاملين؛
- التعرف على مدى الاختلاف بين الأفراد على اختلاف جنسهم وسنهم ومستوياتهم حول رأيهم في تأثير الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لهذه الدراسة حيث يقوم على تحديد الظاهرة المراد دراستها وجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي مؤسسة سونلغاز وتتمثل العينة في هؤلاء العمال على مستوى وحدة المدية.

أداة الدراسة:

استخدمنا في هذه الدراسة أسلوب العينة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لجميع رواد المناطق السياحية، فضلا عن أن هذا الأسلوب يعد أكثر عمليا لواقعية نتائجه وتوفير المزيد من الوقت والجهد، واستخدمنا المقابلة الشخصية والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة، حيث تتكون هذه الأخيرة من ثلاثة أقسام: **القسم الأول** يتضمن معلومات عامة تتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، **القسم الثاني** فيتضمن بيانات حول الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية **القسم الثالث** فيتعلق بأداء العاملين.

حدود الدراسة: تتمثل محددات الدراسة فيما يلي

1- **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة جميع موظفي مؤسسة سونلغاز

2- **الحدود المكانية:** ركزت الدراسة على مدينة المدية؛

3- الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 15 ماي إلى غاية 10 جوان 2022.

اختبار ثبات العينة وصدقها:

حتى نتمكن من الاعتماد على العينة في إجراء الدراسة نقوم أولا باختبار الثبات، حيث وجدنا أن قيمة معامل (Alpha Cronbach) تقدر بـــ 0.753 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية وهو ما يعبر على ثبات الاستبانة، وبالتالي فهي تفي بأغراض البحث العلمي، والجدول رقم (01) يوضح هذه القيمة.

جدول رقم (2-1): قيمة معامل Alpha Cronbach

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,753	27

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة

تميزت عينة الدراسة بمجموعة من الخصائص نذكر بعضها فيما يلي.

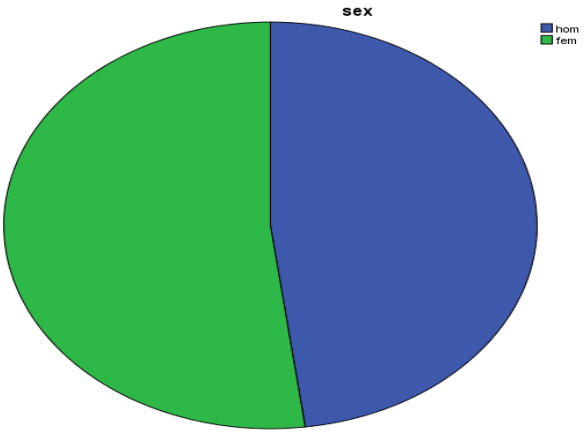
- **المؤسسة:** يمكن إظهار مختلف خصائص العينة من حيث المؤسسة التي تم توزيع الاستبانات على عمالها فيما يلي.
- **الجنس:** تظهر خصائص العينة حسب الجنس فيما يلي

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	23	%47,9
أنثى	25	%52,1
المجموع	48	%100,0

المصدر: تم إعداده اعتمادا على برنامج spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أفراد العينة من حيث الجنس متقاربة بين الذكور والإناث وهذا راجع لاكتساح المرأة عالم الشغل، والشكل الموالي رقم (.....)، يوضح لنا توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

شكل رقم (6-1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss

السن: تظهر خصائص العينة حسب السن فيما يلي

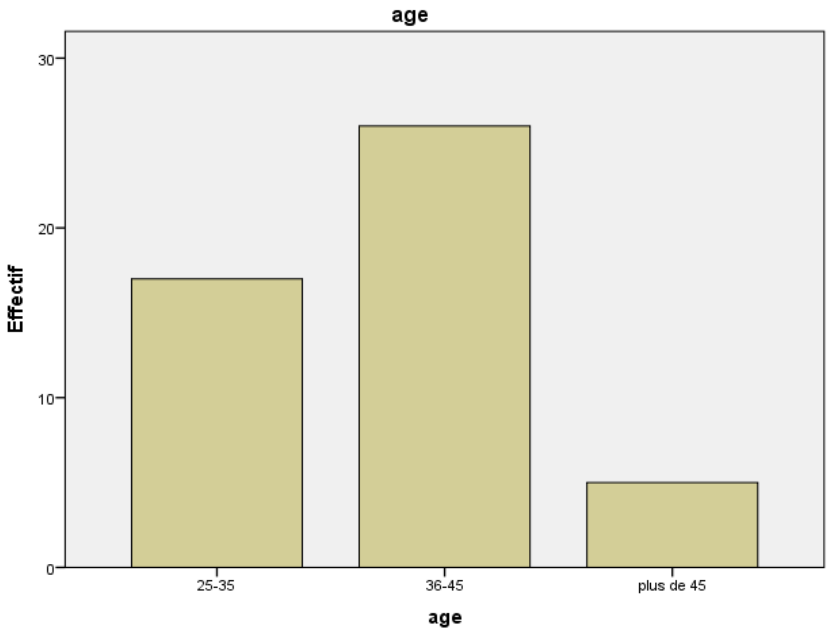
جدول رقم (3-1): خصائص العينة حسب السن

البيان	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	00	%00
من 25 إلى 35	17	%35,4
36 إلى 45	26	%54,2
أكثر من 45 سنة	5	%10,4
المجموع	48	%100,0

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من حيث السن هم فئة من 36 إلى 45 سنة بنسبة54,2%، تليها فئة من 25 إلى 35 بنسبة 35,4%ثم فئة الأكثر من 45 سنة بنسبة 10,4%، وهو ما يدل على أن المؤسسة تهتم بتوظيف الفئات الشبانية وفي نفس الوقت تحتفظ بعمالها، والشكل الموالي رقم (....) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

شكل رقم (7-1): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss

المستوى التعليمي: تظهر خصائص العينة حسب السن فيما يلي

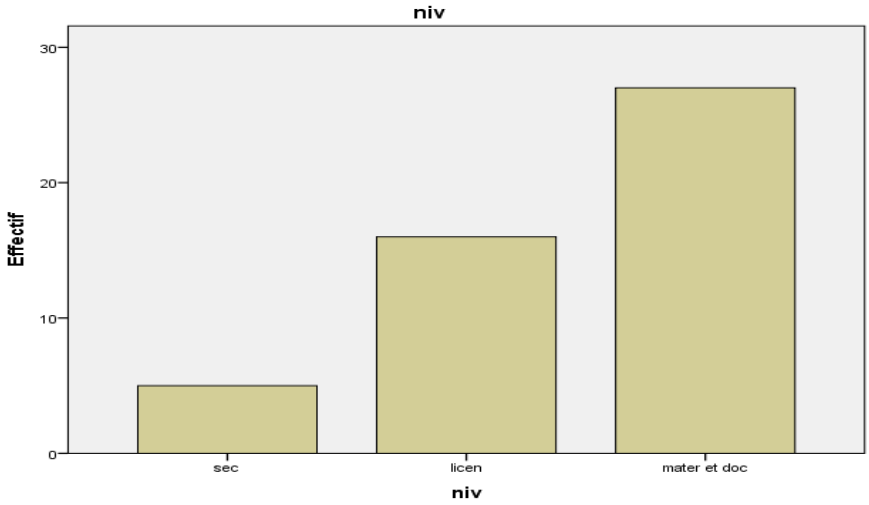
جدول رقم (4-1): خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

البيان	التكرار	النسبة
ثانوي	5	%10,4
ليسانس	16	%33,3
ماستر ودكتوراه	27	%56,3
المجموع	48	%100,0

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من حيث المستوى هم فئة حاملي الماستر والدكتوراه بنسبة 56,3% وهو ما يدل على اهتمام المؤسسة بتوظيف حاملي الشهادات العليا في البلاد، تليها فئة حاملي شهادة ليسانس بنسبة 33,3%، ففئة أصحاب المستوى الثانوي بنسبة 10,4%، والشكل الموالي رقم (....) يبين خصائص العينة حسب المستوى.

شكل رقم (8-1): خصائص العينة حسب المستوى



المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

الخبرة: تظهر خصائص العينة حسب الخبرة فيما يلي.

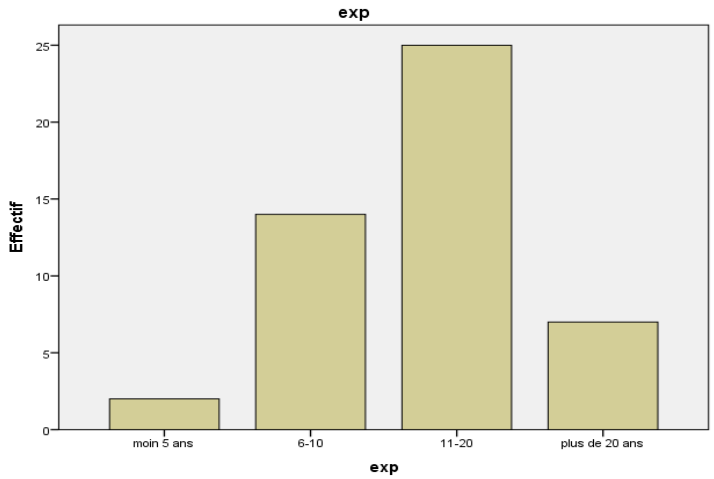
جدول رقم (5-1): خصائص العينة من حيث المؤسسة

البيان	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	2	%4,2
من 5 إلى 10 سنوات	14	%29,2
من 11 إلى 20 سنة	25	%52,1
أكثر من 20 سنة	7	%14,6
المجموع	48	%100,0

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة حسب الخبرة هم فئة من من 11 إلى 20 سنة خبرة بنسبة 52,1%، تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات خبرة بنسبة 29,2%، ففئة أكثر من 20 سنة خبرة بنسبة 14,6%، وأخيرا فئة أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 4,2%، وبالتالي تحتفظ المؤسسة بموظفيها. والشكل الموالي رقم (....): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

شكل رقم (9-1): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

الخبرة: يمكن إظهار خصائص العينة حسب الخبرة فيما يلي:

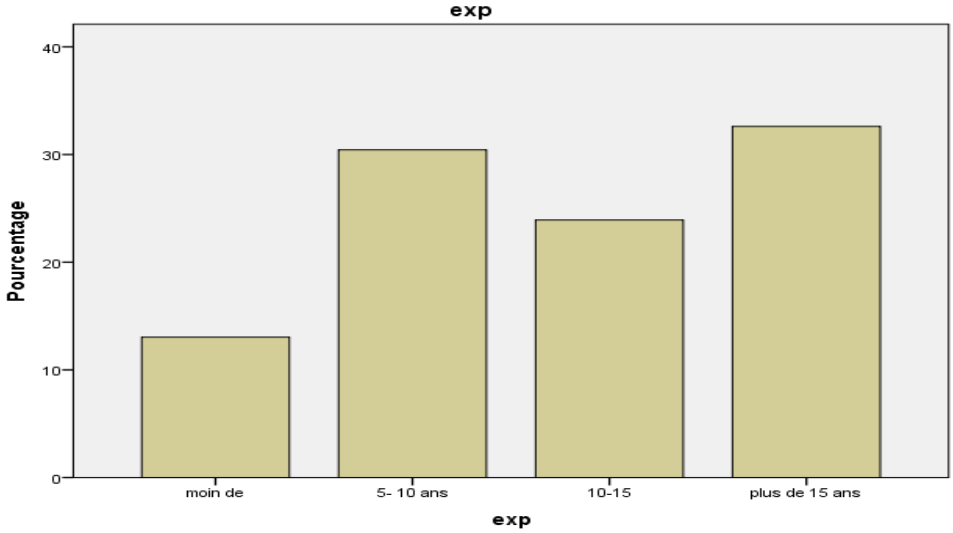
جدول رقم (6-1): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

البيان	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	6	%13,0
من 5 سنة إلى 10 سنة	14	%30,4
من 10 إلى 15 سنة	11	%23,9
أكثر من 15 سنة	15	%32,6
المجموع	46	%100,0

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي .spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفاد العينة حسب الخبرة هم فئة الأكثر من 15 سنة خبرة بنسبة 32,6% تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات خبرة بنسبة 30,4%، ثم فئة من 10 على 15 سنة بنسبة 23,9%، وأخيرا فئة الأقل من 5 سنوات، والجدول الموالي رقم (7-1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

شكل رقم (10-1): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي: بعد القيام باختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة للأسئلة المتعلقة معايير التعليم المحاسبي الدولي وجودة التدقيق المحاسبي في الجزائر وكذا العلاقة بينهما، تبين أن قيمة المعنوية الإحصائية لـــــ *Z de Kolmogorov-Smirnov* هي أصغر من 5 % بالنسبة لمتغيري الدراسة وبالتالي فالبيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي ومنه نعتمد على الاختبارات الامعلمية في اختبار الفرضيات، والجدول الموالي رقم (....) يوضح قيمة *Kolmogorov-Smirnov à un échantillon*

جدول رقم (7–1): قيمة *Kolmogorov-Smirnov à un échantillon*

البيان	الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	أداء العاملين
قيمة z	1,864	2,038
المعنوية sig	0,002	0,000

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss

أولا– اختبار الفرضية الرئيسية

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص على ما يلي

H_0: لا توجد معنوية إحصائية حول مساهمة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.

H_1: توجد معنوية إحصائية حول مساهمة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.

تظهر نتيجة هذا الاختبار في الجدول التالي:

جدول رقم (8-1): معامل الارتباط ومعامل التحديد بين متغيري الدراسة

العبارة	معامل الارتباط	معامل التحديد
العلاقة بين متغيري الدراسة	**0.79**	**0.62**

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.79 وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية بين متغيري الدراسة، كما أن معامل التحديد يقدر بـــــ 0.62 أي أن ما نسبته 62 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع سببها التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل.

من خلال ما سبق نقبل الفرضية **H_1**: توجد معنوية إحصائية حول مساهمة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.

نتيجة: تساهم الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز وحدة المدية.

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss

اختبار الفرضيات الفرعية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على ما يلي

H_0: لا توجد معنوية إحصائية حول الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز وحدة المدية

H_1: توجد معنوية إحصائية حول الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز وحدة المدية

جدول رقم (9-1): اختبار binomial

العبارة	قيمة sig
التدريب	0.000
التحفيز	0.000

مشاركة العاملين	0.000
تخطيط الموارد البشرية	0.000
الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	0.000

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة المعنوية الاحصائية لمتغير الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

بالنسبة لكل عبارة على حدة أو بالنسبة للعبارات مجتمعة هي أقل من 5 %وبالتالي تهتم المؤسسة بهذا العنصر أي تهتم بكل من التدريب، التحفيز، مشاركة العاملين وتخطيط الموارد البشرية. ومنه نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرضية، H_1: توجد معنوية إحصائية حول الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز وحدة المدية

كما نلاحظ أن كل من عبارة قيام المؤسسة بدراسة احتياجات التدريب للموظف اعتمادا على نتائج تقييم الأداء، وعبارة احتياج العامل بالحاجة للتدريب من أجل القيام بمهامك بشكل أفضل بالمؤسسة وإتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار وارتفاع إنتاجيتك وإنتاجك يتحسن عندما تساهم مع الإدارة في اتخاذ القرارات فنجد المعنوية الإحصائية أكبر من 5 % وبالتالي لا تهتم الإدارة بهذه العناصر أما بقية العناصر فتهتم بها مؤسسة سونلغاز.

نتيجة: تهتم مؤسسة سونلغاز وحدة المدية بالممارسات الاستراتيجية لأداء العاملين بها.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H_0: لا توجد معنوية إحصائية أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز وحدة المدية

H_1: توجد معنوية إحصائية حول أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز وحدة المدية

جدول رقم (10-1): اختبار binomial لأداء العاملين

العبارة	قيمة sig
أداء العاملين	0.000

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة المعنوية الإحصائية هي أقل من 5% وبالتالي تهتم مؤسسو سونلغاز وحدة المدية بأداء العاملين، وبالتالي نقبل الفرضية **H_1**: توجد معنوية إحصائية حول أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز وحدة المدية.

نتيجة: تعطي مؤسسة سونلغاز أهمية لأداء العاملين بها.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على ما يلي

H_0: لا توجد معنوية إحصائية حول أثر الممارسات الإستراتيجية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز وحدة المدية ترجع للمتغيرات الشخصية

H_1: توجد معنوية إحصائية حول أثر الممارسات الإستراتيجية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز وحدة المدية ترجع للمتغيرات الشخصية

أولا – متغير الجنس:

H_0: لا توجد معنوية إحصائية حول أثر الممارسات الإستراتيجية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز وحدة المدية ترجع لمتغير الجنس

H_1: توجد معنوية إحصائية حول أثر الممارسات الإستراتيجية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز وحدة المدية ترجع لمتغير الجنس.

جدول رقم (11–1): اختبار U de Mann-Whitney

البيان	المتغير المستقل	المتغير التابع
المعنوية الإحصائية	0,158	0,305

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنه لا يوجد اختلاف بين الذكور والإناث في تأثير الممارسات الإستراتيجية على أداء العاملين ومنع نقبل الفرضية **H_1**: توجد معنوية إحصائية حول أثر الممارسات الإستراتيجية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز وحدة المدية ترجع لمتغير السن.

نتيجة: هناك تشابه في آراء الأفراد من حيث الجنس حول أثر الممارسات الاستراتيجية على أداء العاملين.

أولا – متغير السن:

H_0: لا توجد معنوية إحصائية حول أثر الممارسات الإستراتيجية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز وحدة المدية ترجع لمتغير السن

H_1: توجد معنوية إحصائية حول أثر الممارسات الإستراتيجية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز وحدة المدية ترجع لمتغير السن.

جدول رقم (12–1): اختبار krucal walis

البيان	المتغير المستقل	المتغير التابع
المعنوية الإحصائية	0,158	0,305

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة المعنوية الإحصائية لهذا الاختبار هي أكبر من 5 % وبالتالي نقبل الفرضية **H_1**: توجد معنوية إحصائية حول أثر الممارسات الإستراتيجية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز وحدة المدية ترجع لمتغير السن.

أولا – متغير المستوى التعليمي:

H_0: لا توجد معنوية إحصائية حول أثر الممارسات الإستراتيجية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز وحدة المدية ترجع لمتغير المستوى التعليمي.

H_1: توجد معنوية إحصائية حول أثر الممارسات الإستراتيجية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز وحدة المدية ترجع لمتغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (13–1): اختبار krucal walis

البيان	المتغير المستقل	المتغير التابع
المعنوية الإحصائية	0,254	0,533

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة المعنوية الإحصائية لهذا الاختبار هي أكبر من 5 % وبالتالي نقبل الفرضية H_0: **لا** توجد معنوية إحصائية حول أثر الممارسات الإستراتيجية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز وحدة المدية ترجع لمتغير المستوى التعليمي.

نتيجة: لا يوجد اختلاف بين الأفراد حول مدى مساهمة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين ترجع لاختلاف مستوياتهم

نتائج الدراسة:

ملحق رقم (14-1): الاختلاف حسب الجنس

Test de Jonckheere-Terpstra[a]

	E	abcd
N	21	21
Signification asymptotique (bilatérale)	,254	,533

a. Critère de regroupement : niv

المصدر: مخرجات spss

ملحق رقم (14-2): اختبار بينوميال بالنسبة للمتغير المستقل

Test binomial

		Modalité	N	Proportion observée.	Test de proportion	Signification exacte (bilatérale)
E	Groupe 1	<= 3	1	,02	,50	,000
	Groupe 2	> 3	47	,98		
	Total		48	1,00		

المصدر: مخرجات spss

ملحق رقم (14-3): اختبار بينوميال بالنسبة للمتغير التابع

Test binomial

		Modalité	N	Proportion observée.	Test de proportion	Signification exacte (bilatérale)
A	Groupe 1	<= 3	2	,04	,50	,000
	Groupe 2	> 3	46	,96		
	Total		48	1,00		
B	Groupe 1	<= 3	11	,23	,50	,000
	Groupe 2	> 3	37	,77		
	Total		48	1,00		
C	Groupe 1	<= 3	1	,02	,50	,000
	Groupe 2	> 3	47	,98		
	Total		48	1,00		
D	Groupe 1	<= 3	2	,04	,50	,000
	Groupe 2	> 3	46	,96		
	Total		48	1,00		
abcd	Groupe 1	<= 3	0	,00	,50	,000
	Groupe 2	> 3	48	1,00		
	Total		48	1,00		

المصدر: مخرجات spss

ملحق رقم (15-1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

sex

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	hom	23	47,9	47,9	47,9
	fem	25	52,1	52,1	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

ملحق رقم (15–2): توزيع أفراد العينة حسب السن

age

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	25-35	17	35,4	35,4	35,4
	36-45	26	54,2	54,2	89,6
	plus de 45	5	10,4	10,4	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

ملحق رقم (16–1): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

niv

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	sec	5	10,4	10,4	10,4
	licen	16	33,3	33,3	43,8
	mater et doc	27	56,3	56,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

ملحق رقم (17–1): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

exp

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moin 5 ans	2	4,2	4,2	4,2
	6-10	14	29,2	29,2	33,3
	11-20	25	52,1	52,1	85,4
	plus de 20 ans	7	14,6	14,6	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

ملحق رقم (18–1): اختبار سميرنوف كلومونغرروف

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		E	abcd
N		48	48
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	3,4635	3,5990
	Ecart-type	,32714	,23237
Différences les plus extrêmes	Absolue	,294	,269
	Positive	,294	,269
	Négative	-,130	-,181
Z de Kolmogorov-Smirnov		2,038	1,864
Signification asymptotique (bilatérale)		,000	,002

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

ملحق رقم (18–2): معامل الارتباط بين متغيري الدراسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux
1	, 79[a]	,62

a. Valeurs prédites : (constantes), abcd

المصدر: مخرجات spss

ملحق رقم (19-3): اختبار بينوميال بالنسبة لعبارات المتغير التابع

Test binomial

		Modalité	N	Proportion observée.	Test de proportion	Signification exacte (bilatérale)
a1	Groupe 1	<= 3	22	,46	,50	,665
	Groupe 2	> 3	26	,54		
	Total		48	1,00		
a2	Groupe 1	<= 3	18	,38	,50	,111
	Groupe 2	> 3	30	,63		

	Total		48	1,00		
	Groupe 1	<= 3	5	,10	,50	,000
a3	Groupe 2	> 3	43	,90		
	Total		48	1,00		
	Groupe 1	<= 3	4	,08	,50	,000
a4	Groupe 2	> 3	44	,92		
	Total		48	1,00		
	Groupe 1	<= 3	7	,15	,50	,000
b1	Groupe 2	> 3	41	,85		
	Total		48	1,00		
	Groupe 1	<= 3	29	,60	,50	,193
b2	Groupe 2	> 3	19	,40		
	Total		48	1,00		
	Groupe 1	<= 3	12	,25	,50	,001
b3	Groupe 2	> 3	36	,75		
	Total		48	1,00		
	Groupe 1	<= 3	39	,81	,50	,000
b4	Groupe 2	> 3	9	,19		
	Total		48	1,00		
	Groupe 1	<= 3	11	,23	,50	,000
c1	Groupe 2	> 3	37	,77		
	Total		48	1,00		
	Groupe 1	<= 3	8	,17	,50	,000
c2	Groupe 2	> 3	40	,83		
	Total		48	1,00		
	Groupe 1	<= 3	22	,46	,50	,665
c3	Groupe 2	> 3	26	,54		
	Total		48	1,00		
	Groupe 1	<= 3	8	,17	,50	,000
c4	Groupe 2	> 3	40	,83		
	Total		48	1,00		
	Groupe 1	<= 3	3	,06	,50	,000
d1	Groupe 2	> 3	45	,94		
	Total		48	1,00		
	Groupe 1	<= 3	29	,60	,50	,193
d2	Groupe 2	> 3	19	,40		
	Total		48	1,00		
	Groupe 1	<= 3	3	,06	,50	,000
d3	Groupe 2	> 3	45	,94		
	Total		48	1,00		
	Groupe 1	<= 3	26	,54	,50	,665
d4	Groupe 2	> 3	22	,46		
	Total		48	1,00		

	Groupe 1	<= 3	32	,67	,50	,029
e1	Groupe 2	> 3	16	,33		
	Total		48	1,00		
	Groupe 1	<= 3	34	,71	,50	,006
e2	Groupe 2	> 3	14	,29		
	Total		48	1,00		
	Groupe 1	<= 3	2	,04	,50	,000
e3	Groupe 2	> 3	46	,96		
	Total		48	1,00		
	Groupe 1	<= 3	7	,15	,50	,000
e4	Groupe 2	> 3	41	,85		
	Total		48	1,00		
	Groupe 1	<= 3	11	,23	,50	,000
e5	Groupe 2	> 3	37	,77		
	Total		48	1,00		
	Groupe 1	<= 3	32	,67	,50	,029
e6	Groupe 2	> 3	16	,33		
	Total		48	1,00		
	Groupe 1	<= 3	26	,54	,50	,665
e7	Groupe 2	> 3	22	,46		
	Total		48	1,00		
	Groupe 1	<= 3	13	,27	,50	,002
e8	Groupe 2	> 3	35	,73		
	Total		48	1,00		
	Groupe 1	<= 3	0	,00	,50	,000
abcd	Groupe 2	> 3	48	1,00		
	Total		48	1,00		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي **spss**

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل عدة مواضيع .حيث اشتمل المبحث الأول على تقديم مؤسسة سونلغاز و هذا المبحث بدوره اشتمل على مطلبين : نشأة مؤسسة سونلغاز و أهدافهـــا و تقديم سونلغاز بالمدية .

كما قمنا في المبحث الثاني بتحليل البيانات المتحصل عليها عن طريق الاستبيان الموزع على موظفي الشركة و اعتمدنا في تحليل هذه البيانات على برنامج spss و باستخدام الأساليب التالية: النسب المئوية، معيار التوزيع الطبيعي alpha cronbach، اختبار بينوميال... ثم قمنا بتحليل و تفسير النتائج واختبار الفرضيات الموضوعة حيث استنتجنا ما يلي:

- تساهم الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز وحدة المدية.
- تهتم مؤسسة سونلغاز وحدة المدية بالممارسات الاستراتيجية لأداء العاملين بها.
- تعطي مؤسسة سونلغاز أهمية لأداء العاملين بها.
- هناك تشابه في آراء الأفراد من حيث الجنس حول أثر الممارسات الاستراتيجية على أداء العاملين.
- لا يوجد اختلاف بين الأفراد حول مدى مساهمة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين ترجع لاختلاف مستوياتهم.

خاتمة عامة

الخاتمة:

تناولت الدراسة المتواضعة التي قمنا بها و المتمثلة في علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأداء العاملين التي اخترنا لها مؤسسة سونلغاز –وحدة المدية– كعينة لإجرائها ثلاثة أقسام للبحث لمعرفة العلاقة بين المتغيرين (الممارسات الاستراتيجية وأداء العاملين) و الارتباط الموجود بينهما، فكانت الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المتغير الوسيط الذي توصلنا من خلاله إلى:

- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تمثل مجموعة من القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية يجب أن مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- تشتمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الأبعاد، نذكر منها: استراتيجية التخطيط، إستراتيجية التدريب واستراتيجية التحفيز... .

كما كان أداء العاملين المتغير التابع في هذه الدراسة استنتجنا على ضوء دراسته ما يلي :

- أداء العاملين هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها العامل، وبما يحقق أهداف المؤسسة، مرتبط بطريقة ومستوى انجاز المهام المكونة للمنصب الوظيفي، الذي يشغله العامل داخل المؤسسة.
- الأداء لا يتحدد بناء على توافر أو عدم توافر بعض المحددات ، بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي : الدافعية الفردية ، مناخ العمل ، القدرة على أداء العمل .

أما بالنسبة للدراسة الميدانية كانت على مستوى مؤسسة سونلغاز حيث توصلنا إلى إثبات الفرضيات من خلالها:

- تساهم الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز وحدة المدية أي أنه توجد معنوية إحصائية حول مساهمة الممارسات الاستراتيجية .
- توجد معنوية إحصائية حول أثر الممارسات الاستراتيجية على الأداء ترجع لمتغير الجنس (رجال، نساء) وذلك لوجود تشابه في آراء الأفراد من حيث الجنس حول أثر الممارسات الاستراتيجية على أداء العاملين.
- المؤسسة تهتم بتحقيق العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين الذي يعكس بدوره أداء المؤسسة ككل.

قائمة المراجع

أولا: الكتب

1- احمد ماهر ، السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر، 2003.

2- ثناء على القباني، "مشكلات قياس إنتاجية الموارد البشرية،"، المؤتمر العربي الأول حول إدارة الموارد البشرية -الاتجاهات المعاصرة والحديثة-، شرم الشيخ (مصر)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.

3- حسين وليد حسين عباس، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية -المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية-، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.

4- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر،(عمان: دار وائل للنشر، 2014.

5- سليمان حنفي محمد، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة،1990.

6- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية، بدون دار نشر، مصر، 2003.

7- عباس سهيلة محمد، وعلي حسين، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.

8- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

9- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة(بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2005.

10- كمال نور الله_ إدارة الموارد البشرية - دار طلاس - دمشق 1992.

11- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2014.

12- محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر،1993.

13- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي، مكتبة المجمتع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

14- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن،1998.

15- هيثم هاشم – العلوم السلوكية في التطبيق الإداري – منشورات جامعة دمشق، دمشق،1988.

ثانيا: الرسائل والمذكرات

16- حكيم بن جروة، سامي بن خيرة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية، حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد01، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2014.

17- سعيد سمير أبو جليدة ، أثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية ، رسالة ماجستير ، كلية الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2018.

18- شفيعة آيت بارة، ممارسات تعبئة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسات الصغير والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2020.

19- صبرينة مانع، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية محمد خيضر ببسكرة، الجزائر ،2014-2015.

20- عبد الحكيم جربي ، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة لمجمع صيدال الصناعة الأدوية – فرع قسنطينة – مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2012-2013.

21- عبدلي رتيبة ، بوسهوة هبة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية صيد عمر ببني سليمان، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماسترفي علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ، جامعة المدية ، الجزائر ، 2020.

22- فرياد كورتل، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة – مع الإشارة لحالة البلدان العربية–، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، ليبيا، أيام: 15-17 ديسمبر 2012.

23- فيروز براهمي، الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة بوفال بالمدية، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2013-2014.

24- ليندة فرحة، دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج- جيجل – ماكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2016-2017.

25- المحرج ، عبد الكريم عبد العزيز ، واقع تحفيز مديري المدارس في مدينة الرياض للعاملين معهم ، رسالة ماجستير ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، المملكة العربية السعودية ، 2014.

26- مراد خلاصي، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2006-2007.

27- مسعودة شيرون، صافية صالحي، أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية- حالة مؤسسة ENAB (وحدة ورقلة)–، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على

شهادة الليسانس في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر،2013-2012.

28- موسى بريش، سعيداني سعيد، تنمية الموارد البشرية كآلية لتحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2016-2017.

29- نور الدين مدوري، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2010-2011.

30- وليد قرونفة، نورالهدى محجوبي، فاطمة الزهرة بن صغير، أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في المؤسسات البترولية ، دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد02، 2019.

31- يحضية سملالي، الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، يومي 9_10 مارس 2004.

32- يحيى تيطراوي، أهمية الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة ، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، الجزائر، 2017.

33- يمينة زكلال، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مجمع طهراوي ببسكرة، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة ، الجزائر، 2012-2013.

الملاحق

ملحق رقم (01): الاستبانة

استمارة استبيان موجهة لعمال شركة سونلغاز بالمدية

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

ماستر إدارة الأعمال

استبيان

السيدات والسادة الكرام تحية طيبة وبعد :

لإنجاز دراسة ميدانية لبحث علمي نضع بين أيديكم هذا الاستبيان للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال حول موضوع :

علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و أداء العاملين

لذا نرجو منكم الإجابة على أسئلة الاستبيان متوخين في ذلك الموضوعية والصراحة حتى يتسنى لنا اقتراح الحلول المناسبة لإشكالية بحثنا مع العلم أن إجابتكم ستحظى بالاهتمام والسرية التامة .

- **ملاحظة :**

نرجو منكم ملء الاستبانة بوضع العلامة (**X**) عند الإجابة المناسبة .

من إنجاز الطالبين :

- **مناصري بلال .**
- **بن سعدة محمد الفاتح .**

2022/2021

الجزء الأول : البيانات الشخصية .

1-الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2-السن : أقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة ☐

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

3-المستوى العلمي : ثانوي ☐ ليسانس ☐ ما بعد التدرج ☐

4-سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر ☐

الجزء الثاني : محاور الدراسة .

1-الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير مواق	غير موافق بشدة
1-	التدريب :					
01	تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات التدريب للموظف اعتمادا على نتائج تقييم الأداء					
02	ترى أنك بحاجة للتدريب من أجل القيام بمهامك بشكل أفضل بالمؤسسة					
03	تعتقد أن البرنامج التدريبي الذي شاركت فيه يساعدك على تطوير مهاراتك في عملك					
04	تقوم المؤسسة بإعداد برامج تدريبية بطريقة تتفق مع متطلبات العمل					

2- التحفيز						
05	يتوافق أداء عملك مع مكافآت المردودية في العمل					
06	تتاح لك الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار					
07	تمنح لك المؤسسة مكافآت في العمل الإضافي					
08	يتم منحك الاستقلالية في أداء مهامك					
3- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار						
09	تزداد الدافعية لديك ويزداد الحماس عندما تقوم بتنفيذ قرارات شاركت باتخاذها					
10	إنتاجيتك ترتفع وأدائك للعمل يتحسن، عندما تساهم مع الإدارة في اتخاذ القرارات					
11	إن في المشاركة الكثير من ضياع وقت المشاركين لاتخاذ القرارات					
12	إن اتخاذ القرار بالمشاركة يؤدي إلى عدم التوصل إلى القرار بالسرعة المطلوبة					
13	يوضح المدير أو ممثل الإدارة حدود كل عضو في المساهمة في اتخاذ القرار وما يتناسب مع مؤهلاته واختصاصه					
4- تخطيط الموارد البشرية						
14	يعلم قسم التوظيف بالتفصيل خصائص الأشخاص المطلوب تعيينهم في المستقبل					

15	يعلم قسم التوظيف عدد العمال المطلوب تعيينهم في المستقبل					
16	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل احتياجات الشركة من الموارد البشرية من حيث العدد في ضوء متطلبات الوضع الحالي كالتوجه المستقبلي					
17	تحدد إدارة الموارد البشرية الإجراءات اللازمة لتحصل الشركة في الوقت المناسب على الأفراد اللازمين					
2- المتغير التابع – أداء العاملين –						
01	تشجيع مديرك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة					
02	يسهم إطلاع العامل على نتائج تقييم الأداء في تطويره					
03	يتبادل أفراد فريق العمل الخبرات والمهارات					
04	اهتمام المدير باقتراحات المرؤوسين يشجعهم على رفع مستوى أدائهم					
05	ضعف التفاعل بينك و بين رئيسك يسهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي					
06	العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام و يحسن الأداء					
07	العمل ضمن جماعة يقلل الصراعات و يرفع مستوى الأداء					

08	يسهم إطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائه في تطويرها					
09	عدالة نظام تقييم الأداء تعد حافزا للعاملين لتطوير أدائهم					
10	ثمة تركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق والترقية بهدف تحسين الأداء					
11	تحقيق العدالة في التعامل مع المدير يدفعني الى رفع مستوى أدائي					