

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماجستير اقتصاد و تسيير المؤسسة .

# رستمارة بحث

الموضوع : تفعيل الموارد البشرية و أثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

المشرف :

الدكتورة /زغيب مليكة.

الطالب :

بوجعادة إلیاس.

السنة الجامعية 2005-2006.

تاريخ التوظيف: ...../...../..... مكان العمل.....: السن:.....

الجنس:  ذكر -  أنثى الحالة العائلية:  أعزب  متزوج

المستوى التعليمي:..... الرتبة أو المنصب:.....

1\_ على أي أساس تم توظيفك:

شهادة علمية أو مهنية.

خبرة في الميدان.

بدون مؤهل .

2- هل يوجد بيان مكتوب يبين القيم و البادئ التي تتبناها المؤسسة؟  نعم ،  لا .

● إذا كانت الإجابة نعم .

أ/ هل هذا البيان يحدد الاتجاه العام للمؤسسة؟  نعم ،  لا .

ب/ هل هذا البيان عملي و قابل للتنفيذ؟  نعم ،  لا .

ج/ هل هذا البيان مؤثر؟  نعم ،  لا .

3- هل جو العمل في المؤسسة يشجع على الحوار و تبادل الأفكار؟  نعم ،  لا .

4- هل تشارك في اتخاذ القرارات في حدود عملك؟  نعم ،  لا .

5- هل تشارك في اتخاذ قرارات على مستوى أعلى؟  نعم ،  لا .

6- هل يشجعك رئيسك على المشاركة في اتخاذ القرارات؟  نعم ،  لا .

7- هل تتبادل الأفكار و المعلومات مع زملائك بالعمل؟  نعم ،  لا .

8- هل تشارك زملائك في اتخاذ قرارات تخص عملك؟  نعم ،  لا .

9- إذا واجهتك مشكلة أثناء ممارستك لعملك هل:

تحاول حلها بنفسك.

تعرضها على زملائك في العمل.

تعرضها على رئيسك المباشر.

10- هل تحصل على الوثائق الإدارية تخصك في الوقت المناسب.  نعم ،  لا .

● إذا كانت الإجابة نعم فهل هذا راجع إلى:

امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات عن الأفراد العاملين بالمؤسسة.

عملية الحصول على البيانات سهلة ولا تتطلب المجهود والوقت.

● إذا كانت الإجابة لا فهل هذا راجع إلى:

عدم امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات عن الأفراد العاملين بالمؤسسة.

لامبالاة الإداريون المسؤولين عن هذه العملية.

11- كيف ترى الأخطاء الإدارية في الأمور التي تخصك:

قليلة جدا ولا تكاد تذكر.

كثيرة جدا ومتكررة.

12- هل تؤثر هذه الأخطاء وعدم الالتزام بالوقت على أداءك في العمل؟  نعم ،  لا.

13- هل الأجر الذي تتلقاه يعادل ما تبذله من جهد ؟  نعم ،  لا .

14- هل تكافئك المؤسسة على مجهوداتك في العمل ؟  نعم ،  لا .

● إذا كانت الإجابة نعم :

أ- منذ متى تلقت آخر مكافئة ؟

منذ شهر.

منذ سنة.

أكثر من ذلك.

ب- أي نوع من المكافئات تعتمد عليه المؤسسة ؟

المكافئات المادية .

المكافئات المعنوية.

الاثنين معا .

لا تعتمد أي نوع من المكافآت

ج- هل تدفعك هذه المكافئات لبدل جهد اكبر في العمل ؟  نعم ،  لا .

● إذا كانت الإجابة لا فهل هذا راجع إلى:

أنت شخصا لا تقوم بأي عمل يستحق المكافأة.

المؤسسة لا تقدر المجهودات التي تبذلها في عملك.

الإدارة غير عادلة في تقديم المكافآت .

15- اتصالك بالإدارة العليا يكون:

اتصال مباشر

اتصال كتابي

بواسطة رئيسك المباشر

16- كيف تتم عملية الاتصال؟

في شكل توجيهات و قرارات صادرة عن الرؤساء .

تأخذ شكل المعلومات و المشورة والنصح.

17- هل أسلوب رئيسك في الإشراف فعال؟  نعم ،  لا .

18- هل درجة ثقتك برئيسك قوية؟  نعم ،  لا .

19- هل يوجد بالمؤسسة شخص تتخذه كمثل أعلى في العمل؟  نعم ،  لا .

20- هل تعترف الإدارة بما تقدمه من أعمال؟  نعم ،  لا .

● إذا كانت الإجابة لا فهل هذا راجع إلى:

عدم وجود معايير واضحة في عملية التقييم.

عدم عدالة عملية التقييم .

رئيسك لا تهتمه النتائج المحققة .

رئيسك لا يملك الصلاحية و القدرة على المكافئة.

21- هل سبق لك أن تلقيت تكويننا؟  نعم ،  لا .

● إذا كانت الإجابة نعم

أ- أين تلقيت هذا التكوين :

مركز تكوين موجود بالمؤسسة.

مركز تكوين خارج المؤسسة.

معاهد متخصصة داخل الوطن.

معاهد متخصصة خارج الوطن.

ب- هل ترى بعد التكوين أنك:

اكتسبت معارف جديدة .

تحسن أدائك.

- أصبحت لديك ثقة بالنفس أكبر .
  - أصبحت ذو حيوية و نشاط أكبر.
  - إذا كان الجواب لا فهل هذا راجع إلى:
  - المنصب الذي تشغله لا يحتاج إلى تكوين.
  - المؤسسة لا تعطي أهمية لعملية التكوين.
  - أنت لا تحتاج إلى تكوين.
  - أنت لا ترغب في التكوين.
- 22- هل تؤدي مهامك بالشكل المطلوب ؟  نعم ،  لا .

- إذا كانت الإجابة نعم فهل هذا راجع كونك
- منصبك بسيط و تعرف مهامك جيدا.
- تملك الخبرة الكافية في مجال عملك .
- تملك المهارات اللازمة لشغل هذا المنصب.
- عملك بإمكان أي شخص القيام به .
- إذا كانت الإجابة لا فهل هذا راجع إلى:
- المنصب صعب و مهامه معقدة .
- لم تتلقى التكوين المناسب لهذا المنصب.
- لعدم تلقيك أي تكوين .
- لا تملك الخبرة الكافية لشغل هذا المنصب .

23- كيف تستعمل مهارات في العمل ؟

- لا تستخدمها بقدر كافي .
- تستخدمها أحيانا .
- تستخدمها باستمرار .

24- هل تشعر بالاستقرار الوظيفي؟  نعم ،  لا .

25- هل تشعر بالرضا عن عملك ؟  نعم ،  لا .

- إذا كانت الإجابة نعم فهل هذا راجع :
- الأجر الذي تتلقاه يعكس الجهود التي تقوم بها.

- تتلقى مكافئات مادية دورية معتبرة .
- تتلقى مكافئات معنوية باستمرار.
- تحض بالاحترام والتقدير من قبل الزملاء و الرؤساء .
- إذا كانت الإجابة لا فهل هذا راجع إلى:
- ضعف الأجر و نقص المكافئات.
- الظروف المادية و المعنوية للعمل سيئة .
- أسباب كثيرة و متشابكة.
- 26- هل تفكر في الاستقالة من وظيفتك؟  نعم ،  لا .
- 27- هل تطلعكم الإدارة على أهداف المؤسسة ؟  نعم ،  لا .
- إذا كانت الإجابة نعم كيف ترى أهداف المؤسسة :
- أ/ عملية و ممكنة التحقيق.  نعم ،  لا .
- ب/ مرتبطة بأهداف العاملين.  نعم ،  لا .
- ج/ مرنة وقابلة للتعديل .  نعم ،  لا .
- د/ واضحة ، مفهومة و صريحة.  نعم ،  لا .
- 28- هل تعتقد انك تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة؟  نعم ،  لا .
- 29- هل تعتقد أنك تساهم تخفيض تكاليف المؤسسة؟  نعم ،  لا .
- 30- هل تهتمك جودة منتجاتكم ؟  نعم ،  لا .
- 31- هل تستثمر كامل الوقت المخصص للعمل؟  نعم ،  لا .
- 32- هل تنجز أعمالك في الوقت المناسب ؟  نعم ،  لا .
- 33- هل تعتقد أن منتجاتكم تستطيع منافسة المنتجات الأخرى؟  نعم ،  لا .

## خطة البحث

الإهداء

التشكرات

المقدمة العامة

الفصل الأول: وظيفة الموارد البشرية و دورها في تفعيل الأفراد.....1

مقدمة.....2

المبحث الأول وظيفة الموارد البشرية.....3

1- مفهوم وظيفة الموارد البشرية .....3

2- أهداف وظيفة الموارد البشرية.....4

1-2- الحصول على العاملين الأكفاء.....4

2-2- المحافظة على اليد العاملة.....4

2-3- زيادة إنتاجية اليد العاملة.....5

2- التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية .....7

3-أسباب تطور وظيفة الموارد البشرية.....9

المبحث الثاني تفعيل الموارد البشرية في ظل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....12

1- مفاهيم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية.....13

1-1- مفهوم الإستراتيجية.....13

1-2- ماهية الإدارة الإستراتيجية.....14

1-3- الإدارة الإستراتيجية والموارد البشرية.....15

2-الاتجاه نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....17

1-2- تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....17

2-2- أهم استراتيجيات الموارد البشرية.....20

3- تفعيل الموارد البشرية.....21

1-3- أهمية تفعيل الموارد البشرية.....22

2-3-أسباب تفعيل الموارد البشرية.....23

23.....	3-3- أهداف تفعيل الموارد البشرية.....
24.....	3-4- عوامل تفعيل الموارد البشرية.....
25.....	المبحث الثالث: زيادة قدرة الأفراد على العمل.....
25.....	1-القيادة.....
25.....	1-1- مفهوم القيادة.....
26.....	1-2-متطلبات القيادة.....
26.....	1-3- أساليب القيادة.....
27.....	1-4-نظريات القيادة.....
28.....	1-5- دور القيادة في تفعيل الموارد البشرية.....
29.....	2- نظام معلومات الموارد البشرية.....
30.....	2-1_ مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية.....
30.....	2-2- مكونات نظام معلومات الموارد البشرية.....
30.....	2_3_ أهمية نظام المعلومات.....
31.....	2-3- استخدامات نظام معلومات الموارد البشرية.....
33.....	3_ تدريب الموارد البشرية.....
33.....	3-1- تعريف التـدريب.....
33.....	3-2- أهداف التدريب.....
34.....	3-3- مراحل التدريب.....
35.....	3-4- أساليب التدريب.....
36.....	3-5-علاقة التدريب بأداء المؤسسة.....
37.....	المبحث الرابع: زيادة رغبة الأفراد في العمل.....
37.....	1- ثقافة المؤسسة.....
37.....	1-1- مفهوم ثقافة المؤسسة.....
39.....	1-2- قيم المؤسسة.....



39	3-1- دور القيادة في تفعيل ثقافة المؤسسة.....
40	4-1- ثقافة المؤسسة والأداء.....
41	2-التحفيز.....
42	2-1- مفهوم التحفيز.....
42	2_2- نظريات التحفيز.....
44	3-2- العوامل المساعدة على تحفيز العمال.....
44	4-2- طرق التحفيز.....
47	5-2- التحفيز وأثره في الأداء.....
47	3-الاتصال الداخلي.....
48	1-3- مفهوم الاتصال الداخلي.....
48	2-3- أهمية الاتصال الداخلي.....
49	3-3- منافذ واتجاهات الاتصال.....
50	4-3- مهارات الاتصال.....
51	5-3- دور الاتصال في تفعيل الموارد البشرية.....
52	6-3-الاتصال الفعال.....
53	خلاصة.....
54	الفصل الثاني: أداء المؤسسة، مفهومه، وأبعاده، ومتطلباته من الأفراد.....
55	مقدمة.....
56	المبحث الأول أداء المورد البشري وتقييمه.....
56	1- مفاهيم وعموميات حول الأداء البشري.....
56	1-1- مفهوم الأداء البشري.....
56	2-1- محددات الأداء البشري.....
57	3-1- معايير الأداء.....
58	2- تقييم أداء الموارد البشرية.....
58	1-2- تعريف تقييم أداء المورد البشري.....
58	2-2- أهداف تقييم الأداء البشري.....

59.....	3_2-مراحل تقييم الأداء البشري.....
60.....	4_2- طرق تقييم الأداء.....
61.....	5_2- شروط نجاح تقييم الأداء .....
62.....	المبحث الثاني مفهوم أداء المؤسسة وأبعاده وقياسه.....
62.....	1 - مفهوم أداء المؤسسة.....
62.....	2 - شروط قياس الأداء.....
63.....	3 - أبعاد أداء المؤسسة .....
68.....	المبحث الثالث: الأداء الاقتصادي للمؤسسة.....
68.....	1- مفهوم الأداء الاقتصادي للمؤسسة.....
68.....	1-1- تعريف القيمة.....
69.....	2-1- المورد البشري مصدر للقيمة.....
73.....	2- تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي.....
73.....	3- الإنتاجية مؤشر أساسي للأداء الاقتصادي.....
74.....	1-3- تعريف الإنتاجية.....
76.....	2-3- الكفاءة.....
76.....	3-3- الفعالية.....
77.....	4-3- علاقة الإنتاجية بالكفاءة والفعالية.....
77.....	5-3- أساليب تحسين الإنتاجية.....
78.....	6-3- العلاقة بين الإنتاجية والموارد البشرية.....
80.....	المبحث الرابع: مؤشرات أخرى للأداء الاقتصادي.....
80.....	1- التكاليف .....
80.....	2_1- مفهوم التكاليف .....
80.....	3-1- إدارة التكاليف.....
81.....	4-1- نظام ضبط التكاليف.....
81.....	5-1- تكاليف الموارد البشرية .....

84.....	2- الجودة
84.....	1-2- مفهوم الجودة
84.....	2-2- المورد البشري مدخل لتحسين الجودة
86.....	2-3- الجودة والأداء
87.....	3- الوقت المستغرق
87.....	1-3- مفهوم إدارة الوقت
88.....	2-3- أسباب عدم كفاءة استخدام الوقت
89.....	المبحث الخامس: نتائج تفعيل الموارد البشرية وأثرها في الأداء الاقتصادي
89.....	1 - الرضا عن العمل
89.....	1-1- مفهوم الرضا عن العمل
90.....	2-1- العوامل المؤثرة على الرضا
90.....	3-1- مؤشرات عدم الرضا عن العمل
90.....	4-1- نتائج عدم الرضا عن العمل
91.....	5-1- محددات الرضا
92.....	5-1- الرضا والأداء
94.....	2- المهارات
94.....	2-1- مفهوم المهارات
96.....	2-2- إدارة المهارات
99.....	3-2- الإدارة الحديثة للمهارات
99.....	4-2- المهارات والأداء
102.....	الخلاصة
103.....	الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة
104.....	مقدمة
105.....	المبحث الأول وظيفة الموارد البشرية ونشاطات تسييرها بالمؤسسة المينائية لسكيكدة
105.....	1- تقديم ميناء سكيكدة
105.....	2- نبذة عن حياة المؤسسة المينائية لسكيكدة

107.....	3- إمكانيات المؤسسة.....
108.....	4- الحصة السوقية للمؤسسة المينائية لسكيدة.....
110.....	5- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
115.....	6- الموارد البشرية ونشاطات تسييرها بالمؤسسة المينائية لسكيدة.....
118.....	7- بعض البيانات الشخصية للأفراد العاملين بالمؤسسة.....
121.....	8- أساليب وأدوات البحث الميداني.....
124.....	المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة الميدانية.....
124.....	1 - تحليل عينة البحث.....
125.....	2 - تحليل نتائج الاستمارة.....
153.....	المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة الميدانية حسب فرضيات البحث.....
153.....	1- تفسير النتائج حسب الفرضية الأولى.....
156.....	2 - تفسير النتائج حسب الفرضية الثاني.....
161.....	3 - تفسير النتائج حسب الفرضية الثالثة.....
163.....	4 - تفسير النتائج حسب الفرضية الرابعة.....
165.....	الخلاصة.....
166.....	الخاتمة العامة.....
169.....	قائمة المراجع.....
174.....	قائمة الأشكال.....
175.....	قائمة الجداول.....

الملاحق

## المقدمة العامة:

تمارس المؤسسات في إطار قيامها بنشاطها عدد من الأنشطة الوظيفية ، من أهمها الإنتاج والتسويق والتمويل وإدارة الموارد البشرية . و يعتبر عنصر العمل من أهم المدخلات التي تمكن المؤسسة من أداء نشاطها الإجمالي بالشكل المطلوب باعتباره عنصر حيوي في كل التنظيمات سواء كانت إنتاجية، أم خدمية، أم تجارية، أم تعليمية... الخ، ويتوقف بقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي تستخدم وتنمى بها هذه الموارد، سواء بتكوين سياسات الأفراد أو بالطرق والإجراءات التي تستخدم فيما يتعلق بقوة العمل . فإن فاعلية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تقيم بمدى مساهمتها الفعالة في تحقيق أهدافها.

ولقد لعبت الثورة الصناعية دور كبير في توظيف أعداد كبيرة من المديرين والعمال والموظفين لمواكبة التطورات التي أحدثتها في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، خاصة وأن معظم اقتصاد العالم مر بفترات صعبة وحرحة وقلّة من الموارد البشرية تجد وظائف شاغرة . وعلى الرغم من تركيز هذه الثورة على قيادات إدارية تتولى توجيه القوى العاملة وتدريبها فقد أهملت نواح إدارية أخرى كالتنسيق والتحفيز . أدى هذا الإهمال إلى ضعف أداء العاملين وعكس بدوره تدني في إنتاجيتهم . دفع الأداء الضعيف بالفكر الإداري إلى إيجاد الحلول المناسبة للتخلص من ضعف الأداء . وقد كان الرائد البريطاني روبرت أوين هو أول إداري يعترف بأهمية الموارد البشرية. فقد انفرج معاملة عماله وموظفيه على أساس الاحترام والتقدير وخرق بذلك معادلات الجحش التي ساوت بين العمال والآلات . إذ ركز على الاهتمام بالبشر وعده المدخل السليم لإنجاح عمليات الإنتاج وطبق إضافة إلى ذلك بعض المفاهيم الإدارية بتحسين ظروف العمل والحوافز وتخفيض الدوام.

من هذا المنطلق بات من الضروري على المؤسسة الاهتمام بهذا المدخل كل الاهتمام، لأنه يعتبر المحرك الأول للنشاط الاقتصادي في المؤسسة، فالعنصر البشري هو الوحيد القادر على استخدام عناصر الإنتاج المتمثلة في الموارد المالية، والآلات والمعدات، والمواد الخام، والوقت بالكفاءة والفعالية المطلوبة. ويمكننا القول أن هذا العنصر أي المورد البشري له تأثير كبير على الأداء الاقتصادي للمؤسسة إما بالسلب أو الإيجاب . فالمؤسسات وبقصد توفير هذا المورد فإنها تتبع أساليب متعددة مختلفة للحصول على العمالة الجيدة والمناسبة. ولكنها وإن وفقت في ذلك فإنه لن يكون بالشكل المطلوب تماما، حتى وإن كان كذلك — وهنا في حالات نادرة — فإن الأفراد

يتفاعلون مع السياسة العامة نمط إدارة العمل في هذه المؤسسة ، ونلاحظ في كثير من الأحيان أن الأفراد رغم امتلاكهم لمهارات و قدرات فإنهم لا يؤدون الأعمال التي توكل إليهم على أكمل وجه، فذلك لأن لهم وجهة نظر معينة في طريقة ممارسة الإدارة، إذ يرون أنهم لا يحصلون على حقوقهم ولا يلقون الرعاية والاهتمام ، ونلاحظ من جهة أخرى أن البعض الآخر ورغم توفر الرغبة لديهم في أداء الأعمال الموكلة لهم أداءاً جيلاً أنهم يعجزون عن ذلك لعدم توفر القدرة والمهارة لديهم أو لعدم توفر الانسجام والتفاهم والاتصال. وهذا سببه أن الإدارة العليا في المؤسسة لم تول المورد البشري الاهتمام المناسب ولم تهتم بتنمية قدراته الإبداعية وجعله الركيزة الأساسية لتحقيق مستويات عليا من الكفاءة.

ولقد أثبتت التجارب أنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها وتدرک غاياتها، وتستفيد من كافة طاقاتها المادية، إلا إذ توفرت لديها الموارد البشرية اللازمة والمؤهلة علمياً وفنياً. وقد أدى الاهتمام بهذا العنصر في العصر الحديث إلى تطور المفاهيم المتعلقة بإدارة الأفراد من حيث دورها واختصاصاتها في المؤسسات الاقتصادية المعاصرة، والانتقال من الدور التقليدي الذي يتولى القيام بإجراءات التعاقد مع الموارد البشرية حسب توجيهات متخذي القرارات في المؤسسة، وكذا تسجيل الحضور والانصراف وصرف المستحقات، ومتابعة شؤون الإجازات والنقل، وإمسك الملفات الخاصة بالأفراد إلى الدور الحديث الذي يقوم على التخصص في إدارة الموارد البشرية بهدف بناء هياكل تنظيمية يكون فيها الفرد الدعامة الأساسية للأداء والإنتاجية وبالتالي فإن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية يتلخص في تكوين قوة عمل مستقرة، أي مجموعة أفراد قادرة على العمل وراغبة فيه.

والملاحظ أن مؤسستنا بدأت في التحول نحو الاهتمام بهذا العنصر وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية تلجأ إلى أساليب مختلفة منها تدريب الأفراد و تحفيزهم أو تحاول أن تشركهم في العملية الإدارية ولكنها في كثير من الأحيان تبقى هذه المبادرات للبرامج تفتقر إلى التكامل وتكون في كثير من الأحيان غير متناسقة وتفتقر إلى الاستمرار، وهذا لأن الإدارة ترى أن هذه العمليات مكلفة جداً، وأن العائد منها لا يغطي تكاليفها . أو لعدم توفر البرامج المدروسة والمخططة ، حيث أن السياسة هنا تكون غير واضحة المعالم.

## 1-الإشكالية:

سنقوم من خلال ما سبق بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى اهتمام مؤسساتنا بتفعيل مواردها البشرية ؟ وما علاقة تفعيل الموارد البشرية بالأداء الاقتصادي للمنظمة ؟

يمكننا من خلال هذا التساؤل طرح الأسئلة الفرعية التالية :

أ\_ كيف يمكن لإدارة المؤسسة أن تؤثر على الأفراد؟

ب\_ ما هي أهم الأساليب المتبعة في عملية تفعيل الموارد البشرية ؟

ج\_ ما هي العوامل التي تركز عليها المؤسسة لتفعيل الموارد البشرية؟

د\_ كيف يتم المزج بين الأساليب المختلفة للتفعيل؟

## 2-الفرضيات:

سنحاول الإجابة على إشكالية البحث من خلال الفرضيات التالية :

أ- تتميز الموارد البشرية بقدرات واستعدادات يمكن تفعيلها من أجل تحسين الأداء الاقتصادي.

ب- تسعى المؤسسة إلى تحقيق أداء متميز من خلال مواردها البشرية.

ج- توفر القدرة والرغبة في العمل لدى الأفراد يمكنهم من أداء مهامهم بفعالية.

د- تعتمد عملية تفعيل الموارد البشرية على نظام متناسق ومتكامل.

## 3-أهداف البحث:

يهدف بحثنا إلى مايلي:

أ- إبراز أهمية الموارد البشرية والعمل على استغلالها بشكل عال.

ب- إبراز أهمية تفعيل الموارد البشرية، ودورها الحيوي في المنظمة.

ج- التعرف على أهم الأساليب المستخدمة في تفعيل الموارد البشرية.

د- معرفة خصائص الأداء الاقتصادي الجيد في المنظمة.

هـ توضيح العلاقة بين تفعيل الموارد البشرية والأداء الاقتصادي للمنظمة.

و - قياس مدى فاعلية تحسين الأداء الاقتصادي بواسطة الموارد البشرية.

## 4- أهمية ودوافع الدراسة:

اخترنا البحث للأسباب التالية :

أ-ارتباط الموضوع بمجال الدراسة.

ب- الرغبة في تنمية وتوسيع المعارف حول الموضوع.

ج- الاتجاه الملحوظ في كافة المؤسسات نحو استغلال الموارد البشرية من اجل تحسين أداءها.

## 5- منهج الدراسة:

سنحاول من خلال البحث أن نسلک أسلوب البحث العلمي حتى نتمكن من الوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة بدءاً بالمقدمات وانتهاءً بالنتائج.

وسنعمد المنهج الوصفي لإيضاح العلاقة بين تفعيل الموارد البشرية والأداء الاقتصادي ولوصف الأساليب المستخدمة في تفعيل الموارد البشرية ، بالإضافة إلى المنهج التحليلي من أجل تبيان تأثير التفعيل على الأداء الاقتصادي.

وقد ارتأينا تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول وهي كالتالي:

**الفصل الأول:** خصص مبحثه الأول للتعريف بوظيفة الموارد البشرية وكذا تطورها التاريخي وأسباب هذا التطور . بينما المبحث الثاني تطرق إلى التوجه نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات المعاصرة التي تَنشُط في ظل ظروف متغيرة باستمرار، وهما مبحثان تمهيديان للدخول من خلالهما إلى المبحثين الثالث والرابع الذين خصصا للتحديث بالتفصيل عن عوامل تفعيل الموارد البشرية، حيث خصص المبحث الثالث العوامل زيادة قدرة الأفراد على العمل بينما خصص المبحث الرابع لعوامل زيادة رغبة الأفراد في العمل.

**الفصل الثاني:** يضم الفصل الثاني خمسة مباحث، نتطرق في المبحث الأول أداء المورد البشري وتقييمه باعتباره المحدد الرئيسي للأداء الاقتصادي للمؤسسة . حيث نتناول مفهوم الأداء البشري ومحدداته ومعايره وكذا مفهوم وأهمية وطرق تقييمه . ونتطرق في المبحث الثاني إلى الأداء العام للمؤسسة، مفهومه، أبعاده، وأهمية قياسه. ونتطرق في المبحثين الثالث والرابع إلى الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مفهومه ومؤشراته . أما في المبحث الخامس فسوف نتطرق إلى أهم نتيجتين لعملية تفعيل الموارد البشرية ، وهما المهارات والرضا الوظيفي، كيف تتأثر هاتين الأخيرتين بتفعيل الموارد البشرية، وكيف تؤثران على أداء الأفراد وأداء المؤسسة.

**الفصل الثالث:** خاص بالدراسة التطبيقية، إذ يتم من خلاله إسقاط الدراسة النظرية على حالة أي منظمة وقد تمّت الدراسة التطبيقية في المؤسسة المينائية لسكيكدة ، كملسّم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث. خصص المبحث الأول منه لتقديم الشركة بالتطرق للمحة تاريخية عنها والتعريف



بنشاطها، وإمكانياتها المادية والبشرية حصتها السوقية بالمقارنة مع الحصة السوقية الإجمالية للخدمات التي تقدمها وهيكلها التنظيمي . والموارد البشرية ونشاطات تسييرها بالمؤسسة المينائية لسكيدة، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، كما تطرقنا إلى الخصائص الشخصية لمجتمع وعينة الدراسة. بينما خصص البحث الثاني تحليل بيانات الدراسة الميدانية ، وخصص البحث الثالث لتفسير نتائج الدراسة الميدانية حسب فرضيات البحث.

## مقدمة:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف مثل بلوغ مستويات عالية الجودة من الخدمة للمستهلك أو تحقيق أرباح من خلال قوى عاملة على درجة عالية من الالتزام ، ومن هذا المنطلق كان لزاما تغيير النظرة إلى وظيفة الموارد البشرية من كونها وظيفة استشارية تهتم فقط بتحديد أجور وإجازات العاملين أو من كونها فقط تقوم بتعديل تصرفاتها وممارساتها كردود أفعال تناسب مع إستراتيجية المؤسسة إلى النظر لإدارة الموارد البشرية على أنها شريك متساو في عملية التخطيط الاستراتيجي، وبهذه النظرة لن تقتصر وظيفة الموارد البشرية على مجرد التكيف مع متطلبات العمل، بل تتحول إلى شريك متكافئ في بناء وتحقيق إستراتيجية المؤسسة. قوة الموارد البشرية فعالية أدائها تعني قوة المؤسسة، وقوة أية مؤسسة تقاس من خلال أدائها الاقتصادي الذي سنتطرق إليه لاحقا بشيء من تفصيل.

سنتناول في هذا الفصل خمسة نقاط رئيسة موزعة على أربعة مباحث:

المبحث الأول: مفهوم وأهداف وتطور وظيفة الموارد البشرية

المبحث الثاني: تفعيل الموارد البشرية في ظل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المبحث الثالث: زيادة قدرة الأفراد على العمل

المبحث الرابع: زيادة رغبة الأفراد في العمل

## المبحث الأول

### مفهوم وأهداف وتطور وظيفة الموارد البشرية

ساهم للعديد من العوامل في توجيه الإدارة ، فأدت بها إلى التركيز على الموارد البشرية التي بواسطتها تستطيع بلوغ أهدافها إذ أن وظيفة الموارد البشرية تطورت وتغيرت اهتماماتها عبر الزمن إلى أن وصلت إلى الشكل الذي نراها عليه الآن .

#### 1- مفهوم وظيفة الموارد البشرية:

أورد العديد من المفكرين والباحثين تعاريف مختلفة لوظيفة الموارد البشرية، حيث عرفت على أنها: مجموع المسؤوليات التي يجب أن يتحملها المسير الذي يتمتع بنوع من السلطة والمرتبطة بالاستعمال الفعال والمعاملة العادلة للأفراد داخل العمل"<sup>1</sup>.

يبين لنا التعريف بأن وظيفة الموارد البشرية مسؤولية يتحملها المدير من أجل الاستعمال الفعال للأفراد داخل المؤسسة تتوفر العدل والإنصاف في معاملة هذه الموارد حتى تقدم أفضل أداء . لكنه أغفل غاية هذه الوظيفة، كما أنه يتميز بالشمولية.

هناك تعريف أكثر دقة من التعريف السابق والذي يعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها:

" عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية مؤسسة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها ، صيانتها والحفاظ عليها، و توجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها"<sup>2</sup>.

يبين التعريف لنا مرتكزات الوظيفة وآلياتها والهدف منها.

إذا أخذنا تعريف وظيفة الموارد البشرية "بأنها إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال إستراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق مع إستراتيجية المؤسسة ورسالتها ويسهم في تحقيقهما"<sup>3</sup>، نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الإدارة تقوم بعدة ممارسات في إطار تحقيقها للاستخدام الأمثل للموارد البشرية وحيث يمكن تقسيم هذه الممارسات إلى نوعين :

<sup>1</sup> - سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد -، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2004، ص 47.

2-J.P. Citeau, gestion des ressources humaines –principes généraux et cas pratiques, Dalloz –paris 3<sup>eme</sup> éditions 1994, p 32.

<sup>3</sup> - خالد عبد الرحمن الهثيمي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1999، ص 26.

أ- ممارسات يمكن للمؤسسة إسنادها إلى مكاتب متخصصة مثل التوظيف و استقطاب اليد العاملة حيث يمكن للمؤسسة أن تقوم بها بنفسها لكن من الأفضل إسناد هذه المهمة إلى مكاتب متخصصة حيث تكون على دراية كبيرة بسوق العمل والمؤهلات المطلوبة والخبرات المتوفرة.

ب- ممارسات تقع على عاتق المؤسسة بعينها ، حيث يكون الهدف من هذه الممارسات هو الحفاظ على الموارد البشرية بالشكل المرغوب حيث أن الموارد البشرية تتأثر بالمحيط الداخلي للمؤسسة لذلك وجب على المؤسسة أن تتفهم جميع الأعمال التي تراها مناسبة لكي تضمن ديمومة حيوية ونشاط مواردها البشرية مما ينعكس إيجابيا على أدائها.

## 2- أهداف وظيفة الموارد البشرية:

تتميز أهداف وظيفة الموارد البشرية بالتداخل والتشابك حيث كل هدف يكمل الآخر وهي في الأخير تخدم الأهداف العامة للمؤسسة، ويمكن ترتيب هذه الأهداف تحت العناوين الرئيسية التالية:

- الحصول على العاملين الأكفاء .
- الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء .
- زيادة إنتاجية العاملين.

## 2-1- الحصول على العاملين الأكفاء:

تبحث إدارة الموارد البشرية دائما عن الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة من خلال عملية التوظيف ، حيث هذه الأخيرة تعرف على أنها ( عملية عقلانية لإيجاد المطابقة الموجودة بين قدرات المترشح وخصائص المنصب المراد شغله)<sup>1</sup> . يعني وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. والهدف من هذه العقلتيكوين قوى عاملة مستقرة و ذات كفاءة، وتحليل التنظيم، وتوصيف الوظائف، وإعداد خطة القوى العاملة وتحديد الاحتياجات منها ثم استقطابها.

## 2-2- المحافظة على اليد العاملة:

يتم وعن طريق الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في إعطاء العمال كافة حقوقهم، وعاملتهم معاملة لائقة وإشعارهم بالانتماء للمؤسسة ، وتوفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين، وذلك بهدف تحقيق التكامل بين مصالح الأفراد والمؤسسة، وكذا العمل على خلق جو مناسب للعمل مثل نظام المعلومات والاتصالات في التنظيم، والعلاقة بالتنظيمات غير الرسمية.

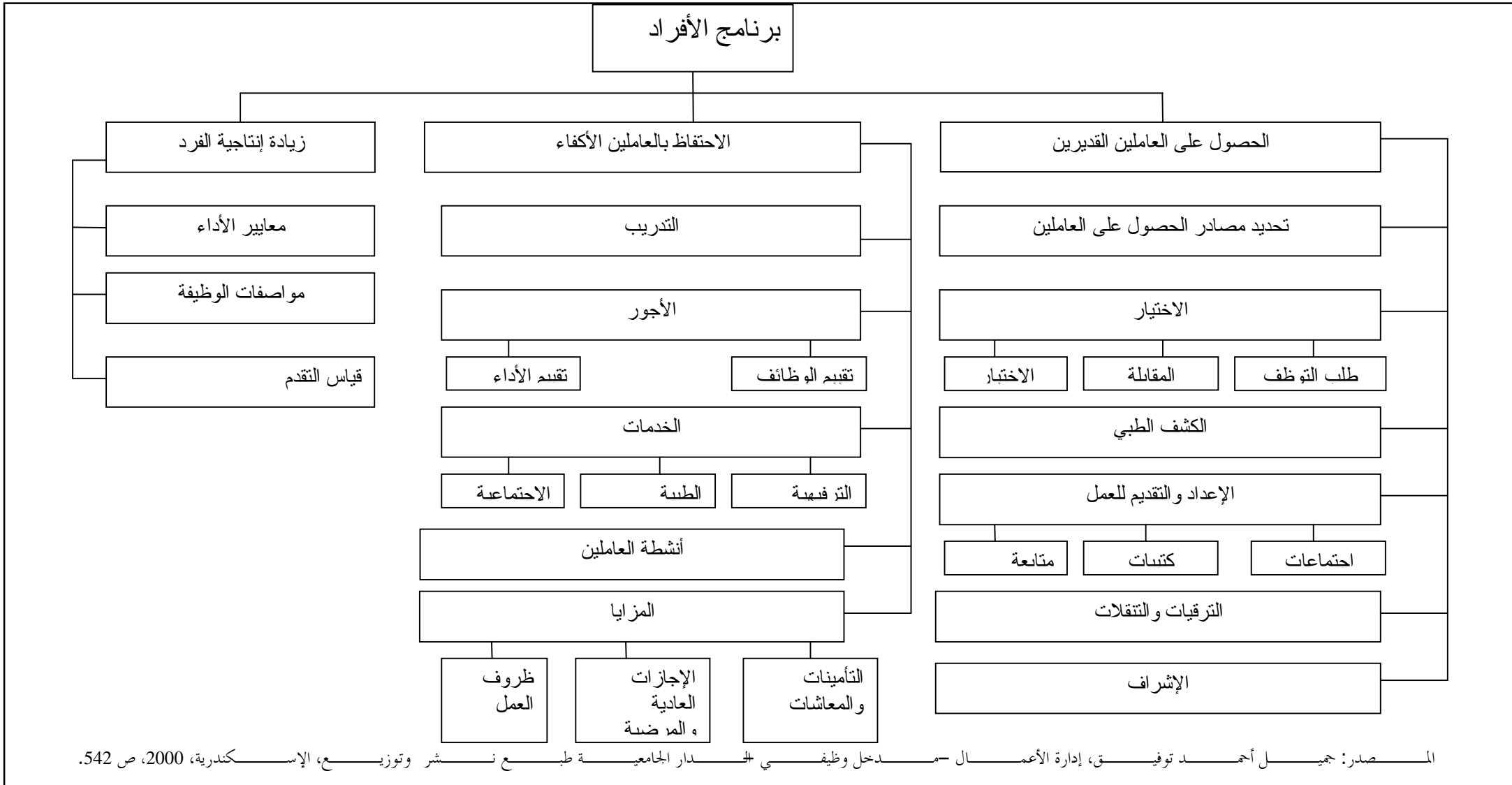
1- J.P. Citeau, op.cit, p 32

## 2-3- زيادة إنتاجية اليد العاملة:

تمثل زيادة إنتاجية الأفراد الشغل الشاغل لوظيفة الموارد البشرية إلا أن الموضوع لا يتم ببساطة، ويتجسد من مجرد طرح نظام للحوافز، إذ أنه من المهم أن نحدد ونعرف أي نوع من الأداء جدير بالمكافأة، وكيف تتم مكافئته، الاعتقاد السائد لدى المؤسسات الأكثر كفاءة في العالم بأن التعاون بين الأفراد يعد ضروريا لتحقيق المكاسب المتعلقة بالإنتاجية، وهذا الأخير لا يمكن تحقيقه إلا بالعمل على دمج مجموعة من العوامل، التي تتفاعل فيما بينها لتعطينا في الأخير النتائج المرجوة.

ويوضح الشكل الموالي الأنشطة الرئيسة لوظيفة الموارد البشرية:

شكل رقم 01 ن: الأنشطة الرئيسية لبرنامج الأفراد



## 2- التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية:

إن الاهتمام بالموارد البشرية لم يكن في الأزمنة الماضية بالشكل الذي نراه حالياً، فهو مر بتطورات عديدة مع تعاقب الأزمنة. حيث في كل مرحلة كانت تظهر مستجدات تؤدي إلى تغيرات لم تكن موجودة من قبل ، وبالتالي فإن هذه المستجدات أدت إلى تغير مفهوم وظيفة الموارد البشرية وكذلك معاملتها و التعامل معها أي أن وظيفة الموارد البشرية تطورت من حيث المفهوم، و من حيث المضمون ومن حيث الأهمية.

واختلف العلماء والباحثون المتخصصون في هذا المجال على بعض المراحل واتفقوا على مراحل أخرى التي مثلثورة حقيقية أحدثت تغيرات جذرية في جميع الميادين منها ميدان إدارة الموارد البشرية ويمكن أن نوجز أهم هذه المراحل في الآتي:<sup>1</sup>

### 2-1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

تميزت هذه المرحلة بالأشغال البسيطة في الميدان الصناعي أي الحرف اليدوية حيث كان رب العمل هو العمل نفسه .

بينما في الميدان الزراعي فكان ملاك الأراضي يعتمدون في خدمة أراضيهم على العبيد وكما هو معروف للعبد مملوك يباع ويشترى حاله حال وسائل الإنتاج الأخرى وبالتالي يمكننا هنا القول أن وظيفة الموارد البشرية تعمل على توفير اليد العاملة وإنهاء مهامها.

### 2-2- مرحلة 1750-1920:

تميزت هذه المرحلة بظهور الثورة الصناعية ، حيث اتسع نشاط الحرفيين الصغار وتضاعف الإنتاج أي أن الأفراد الذين كانوا يستخدمون أدوات يدوية بسيطة يشغلونها بمفردهم أصبحوا يستخدمون آلات أكثر تطوراً وظهرت هنا ضرورة الاستعانة بالعمال، ومنه ظهرت إدارة الموارد البشرية بشكلها البسيط تمثلت في توفير اليد العاملة والمراقبة وإنهاء العمل . كما تميزت هذه المرحلة باستمرار التطور التكنولوجي وظهور الاختراعات، وكان نتيجة لهذا ظهور المصانع الضخمة التي تشغل عدد كبيراً من الأفراد، حيث بدأت تظهر مشاكل العمل

<sup>1</sup> - اعتمدنا في تلخيص مراحل تطور وظيفة الموارد البشرية على المراجع التالية :

- سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-24.

- خالد عبد الرحمن الهشيمي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية - منظور القرن الحادي والعشرين -، 2000 ص 26.

والعامل ومشاكل الإنتاج. حاول العديد من المفكرين إيجاد حلول من أجل تسيير أمثل للمؤسسات وكان تركيزهم الأكبر على الموارد البشرية، ومن أهم المفكرين:

2-2-1- فريدريك تايلور: حسب نظرية الإدارة العلمية كان يهدف إلى رفع الإنتاجية وهذا بتحفيز العامل .

2-2-2- هنري فايول: يعتبر أبو الإدارة، حيث قام بوضع مبادئ الإدارة، التي نادى بضرورة العدالة بين الأفراد وإعطائهم نوع من الحرية في المبادرة.

2-2-3- ماكس ويبر: قام بتقديم النموذج البيروقراطي للإدارة، وكل يهدف إلى تحقيق الرشد العقلانية وذلك بتبني نظام صارم وقواعد وإجراءات حازمة، أين ركز على تقسيم العمل والتخصص والتسلسل الهرمي والسلطة واستبعاد العلاقات الشخصية كما نادى بضرورة العدالة بين العاملين في التعيين والترقية.

### 2-3- المرحلة 1920-1950:

أدت الحرب العالمية الأولى إلى تغيرات جذرية في جميع الميادين وفي شتى المجالات، حيث كانت حكومات الدول المشاركة في الحرب في حاجة إلى وسائل علمية لاختيار المجندين وتكليفهم بمهام تتناسب ومؤهلاتهم، حيث قامت الحكومة الأمريكية باستخدام علم النفس الصناعي من أجل توفير وسائل لقياس المؤهلات، وفي هذه المرحلة بدأ يظهر المختصين في إدارة الأفراد في المؤسسات وكان دورهم الأساسي المشاركة في التوظيف والتدريب والرعاية الاجتماعية والصحية حيث بدأ في هذه المرحلة تكون إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث .

كما تميزت هذه المرحلة بظهور مدرسة العلاقات الإنسانية بزعماء ألتون مايو التي نادى بضرورة مراعاة البعد الإنساني في التسيير، حيث جاءت كرد فعل على أفكار النظرية العلمية التي عاملت الإنسان كآلة مجرد من الشعور لا تحركه إلا المادة هذه الأخيرة بينت أن الحركية والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة لها تأثير على الإنتاجية .

### 2-4- مرحلة 1950-1970:

بدأ بعد الحرب العالمية الثانية يظهر اتساع نطاق الأعمال التي تقوم بها وظيفة الموارد البشرية حيث ظهر الاهتمام بتدريب العاملين وتنميتهم وتحفيزهم وزاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل .



## 5-2 - مرحلة 1970-1980:

إن الأحداث التي تبعت الأزمة البترولية لعام 1973 لها نتائج منها من تطورات وأزمات خطيرة على جميع الأصعدة، أدت إلى تسريح عدد كبير من العمال دون الاعتماد على معايير موضوعية<sup>1</sup> فبدأ الأفراد يفقدون الثقة ولا يشعرون بالأمان وكل هذا أثر سلبا على إنتاجيتهم كذلك تميزت هذه المرحلة بتفاقم أزمة البطالة .

كل هذا أوجب على المؤسسات إعطاء عظم في سياساتها المتعلقة بالموارد البشرية ، فما يخص الاختيار، والتدريب، والتحفيز، وتسيير الحياة المهنية .

## 6-2 - مرحلة ما بعد 1980:

تميزت هذه المرحلة بالتحويلات التكنولوجية السريعة ، وتزايد وزن الخدمات ، وعمولة النشاط الاقتصادي، والاهتمام بالقوة التنافسية للمؤسسة ، حيث أصبحت القوة التنافسية للمؤسسة لا تتبع فقط القدرة على التكيف مع متطلبات السوق بلتبع أيضا الاستعمال الأمثل لمواردها الداخلية ، هنا أعطيت أهمية كبيرة للعنصر البشري في المؤسسة ، عن طريق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، إذ أدمجت هذه الأخيرة في عملية التفكير الاستراتيجي وهذا لضمان إشراك الكل في بناء إستراتيجية المؤسسة التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها:

إستراتيجية التكامل: تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية للمنشأة.

الولاء: ولاء العاملين لأهداف المنشأة.

المرونة: وتهتم بعملية التكيف والقدرة على إدارة التغيير.

الجودة: ويقصد بها جودة العاملين والخدمات التي تقدمها المنشأة وصورتها الذهنية.

## 3-أسباب تطور وظيفة الموارد البشرية:

الإدارة التقليدية للموارد البشرية كما لاحظنا من خلال التطور التاريخي، تعاملت مع العنصر البشري على أنه تكلفة يجب تدنيته ليقيد يعرقل طريق المؤسسة لتحقيق أهدافها، واتجهت اهتماماتها بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات، أيضا ركزت على الجوانب المادية في العمل، واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية، واتخذت التنمية البشرية شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية

1-jean-marc gall , la gestion Des ressources humaines, puf 6<sup>eme</sup> édition 2002 p 16

يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها<sup>1</sup> ويمكننا أن نذكر من الأسباب التي قادت المؤسسات إلى أن تتخذ هذا المنحى ما يلي:

### 3-1- التقدم التكنولوجي:

تعتبر السيطرة والتحكم في التكنولوجيا من أهم أسباب النجاح للمؤسسات المعاصرة لذا بات من الضروري على هذه المؤسسات أن تجعل عمالها في تكيف دائم مع التطورات التكنولوجية الحاصلة على مستوى المحيط الخارجي، وهذا عن طريق التدريب والتطوير المستمر للموارد البشرية .

### 3-2- اشتداد المنافسة :

لقد تزايد دخول الشركات متعددة الجنسيات للأسواق العالمية كمنتجة وسوقة مما أوجد نوعاً جديداً من المنافسة<sup>2</sup>، ولهذا فإن أغلب المؤسسات تحاول اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والصمود في وجه المنافسة.

وبما أن المورد البشري يعتبر من أهم مداخل الميزة التنافسية على الإطلاق فإن غالبية المؤسسات بدأت تركز على هذا المدخل.

### 3-3- التحولات السياسية والتوجه نحو الديمقراطية:

بانهيار المعسكر الشرقي وانتقال العالم من الثنائية القطبية إلى الأحادية القطبية، كان من أهم العوامل<sup>3</sup> التي ساعدت الدول في إعادة النظر في سياستها المتبعة على جميع الأصعدة ، حيث تم الانتقال تدريجياً نحو اقتصاد السوق وكنتيجة لهذا ظهرت آثار اجتماعية واقتصادية سلبية<sup>4</sup>، هنا تزايد ظهور المنظمات المناهضة بحقوق الإنسان ، وبات من الضروري تغيير النظرة تجاه الأفراد داخل المنظمات .

### 3-4- ازدياد دور النقابات العمالية:

مع تطور المنظمات واتساع حجمها أصبحت توظف عدداً كبيراً من الأفراد، وبالتالي فهي تضم ذهنيات مختلفة وأحياناً كثيرة متباعدة ومن هنا تظهر الخلافات والتراعات بين الإدارة والعمال الأمر الذي تسبب في تشكيل جماعات مؤسسية في شكل نقابات هدفها الدفاع عن العمال

1 - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 45.

2 - أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 28.

3 - / علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 27.

4 - عبد الكريم حسين، بناء فرق العمل وإدارتها، مقالة منشورة على صفحات الانترنت ، ص 11

<http://www.alqabas.com.kw/Final/News>

مساعدتهم في الحصول على حقوقهم ، وهي بذلك تعتبر وسيطيين الإدارة و العمال أو متحدثا باسم العمال لدى الإدارة، كذلك هذه النقابات تبين للعمال الحقوق التي يجهلونها. وبهذا ازدادت قوة الموارد البشرية لدى الإدارة، كما زادت قدرتها على التفاوض والمساومة

**3-5- بزوغ عصر المعرفة:**

يعرف العصر الحالي بعصر المعرفة يتسم بسمات رئيسية تجعله مختلفا إلى حد بعيد عما سبقه من عصور سادت فيها فلسفات وتوجهات تعتمد على الزراعة أو الصناعة باعتبارهما النشاط الإنساني الأساسي في تلك العصور.<sup>1</sup>

وتتلور السمة المحورية لعصر المعرفة في الاهتمام المكثف بالإنسان وتنمية واستثمار قدراته الذهنية واعتباره الأساس في تحقيق أي تقدم أو تنمية بالمجتمع . وتفرع عن تلك السمة المحورية الاهتمام بالعلم والبحث العلمي كأساس لأي عمل، والاهتمام بتنمية التراكم المعرفي باعتباره الثروة الحقيقية للمجتمع،<sup>2</sup> واعتبار المعرفة هي المعيار الأهم في تقييم البشر والمنظمات وما يتم بها من أنشطة وما يتحقق لها من إنجازات.

---

<sup>1</sup> \_ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 51

<sup>2</sup> \_ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص 09.

## المبحث الثاني

### تفعيل الموارد البشرية في ظل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إن أهم عامل في نجاح المؤسسة وتفوقها هو امتلاك الموارد البشرية المتميزة والتي تعتبر مصدرا للإبداع والابتكار، وأهم وأثمن أصول المؤسسة، كما تعد أيضا المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة المضافة، بالإضافة إلى قدرتها على تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية، ويعود نجاح المؤسسة إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية. وباعتبار الموارد البشرية تمثل تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوا المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع. وبالتالي هنا هفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما : صفة القدرة على أداء العمل، وصفة الرغبة في أداء العمل.

ولما لم تعد الإدارة التقليدية قادرة على مسايرة المحيط، وعلى تكامل وتناسق مختلف العمليات والأنشطة المتعلقة بالإدارة بصفة عامة، بدأت تظهر أهمية الإدارة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة ككل وكذلك بالنسبة لجميع المستويات الوظيفية، ومنها وظيفة الموارد البشرية. فالإدارة الإستراتيجية منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعيا لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المؤسسة من أجلها.

وبذلك فإن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تعمل على تحقيق غاية المؤسسة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية

## 1- مفاهيم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية:

إن التحولات التي يفرضها المحيط الداخلي و الخارجي لا تمكن من القيادة بالرؤية بل على المؤسسة أن تضع إستراتيجية وأن تكيف بلا انقطاع طرقها و أدواتها و أنظمتها، وحيث نميز الإستراتيجية العامة للمؤسسة و استراتيجيات فرعية على مستوى كل دائرة تخدم الإستراتيجية العامة .

### 1-1- مفهوم الإستراتيجية:

قدم العديد من الباحثين والمتخصصين في الشؤون الإستراتيجية مفاهيم متعددة للإستراتيجية يعرفها كل من (جاش وغلوك) على أنها "خطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط المنافع الإستراتيجية للمؤسسة بالتحديات البيئية، والتي تبني لتأكيد تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة من خلال التنفيذ المناسب من قبل التنظيم"<sup>1</sup>.

يبين لنا التعريف أن الإستراتيجية تصف طرق تحقيق المؤسسة لأهدافها مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص والتهديدات البيئية، والموارد والإمكانيات المتاحة.

من وجهة نظره (جيمس برين كوين) الإستراتيجية "هي نموذج أو خطة تتكامل من خلالها الأهداف الرئيسية و السياسات والتصرفات التابعة للمؤسسة، مع بعضها البعض في وحدة أو كل متكامل. وهكذا فإن الإستراتيجية تتعامل مع تحديد الاتجاه والتنسيق، كما تقدم إطار يتم من خلاله اتخاذ القرارات، كما قد تتعامل الإستراتيجية مع تخفيض الموارد"<sup>2</sup>.

ركز هذا الكاتب في تعريفه على تكامل الأهداف والسياسات وتتابع الأحداث والتصرفات.

كما يعرفها بورثر على أنها "بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف ما يكون"<sup>3</sup>.

يبين لنا التعريف أن الإستراتيجية تعمل على خلق الموائمة بين أنشطة المؤسسة والتكيف مع البيئة الخارجية، حيث يربطها بالمنافسة.

<sup>1</sup> - فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص 21.

<sup>2</sup> - راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 162.

<sup>2</sup> - حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 86.

<sup>3</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص 34.

## 1-2- ماهية الإدارة الإستراتيجية:

تقدم الكتابات المعاصرة عددا من التعريفات المختلفة للإدارة الإستراتيجية. فعرفها كوتلر على أنها "عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالة وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحافظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة"<sup>1</sup>. أما عبد السلام أبو قحف فعرفها على أنها " العملية التي تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة"<sup>2</sup>.

يبين لنا التعريف السابق أن الإدارة الإستراتيجية تعمل لتحقيق أغراض المؤسسة واستمراريتها على المدى البعيد بصورة أفضل، من خلال العمل على رفع قيمة منتجاتها وخدماتها اتخاذ القرارات الأساسية والجوهرية بشأن تقييم ورصد البيئة الخارجية، وكذا صياغة أغراض ورسالة المؤسسة وأهدافها، ثم اتخاذ القرارات الرئيسية بشأن مجموعة من الأهداف بعيدة المدى. ويعتبر مصطلح الإدارة الإستراتيجية أوسع من الإستراتيجية حيث لا يقتصر فقط على صياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومراقبتها، ولكن يشمل أيضا المراحل المبكرة التي تسبق ذلك من إعداد رسالة المؤسسة وأهدافها في إطار البيئة الخارجية<sup>3</sup>.

إن المهام الخمس للإدارة الإستراتيجية التي تربط بين عمليتي صناعة الإستراتيجية وتنفيذها هي كما يلي:

- صياغة رؤية إستراتيجية تزود المؤسسة باتجاه طويل الأجل وتساعد في وضع رسالة واضحة تحويل الرؤية والرسالة الإستراتيجية إلى أغراض وأهداف قابلة للقياس.
- الانتقال بالإستراتيجية إلى مرحلة تحقيق الأهداف المرغوبة .
- تحقيق وتنفيذ الإستراتيجية المختارة بكفاءة وفعالية.
- تقييم الأداء ومراجعة التحسينات الجديدة وتحديد الإجراءات التصحيحية على المدى الطويل.

<sup>1</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 45.

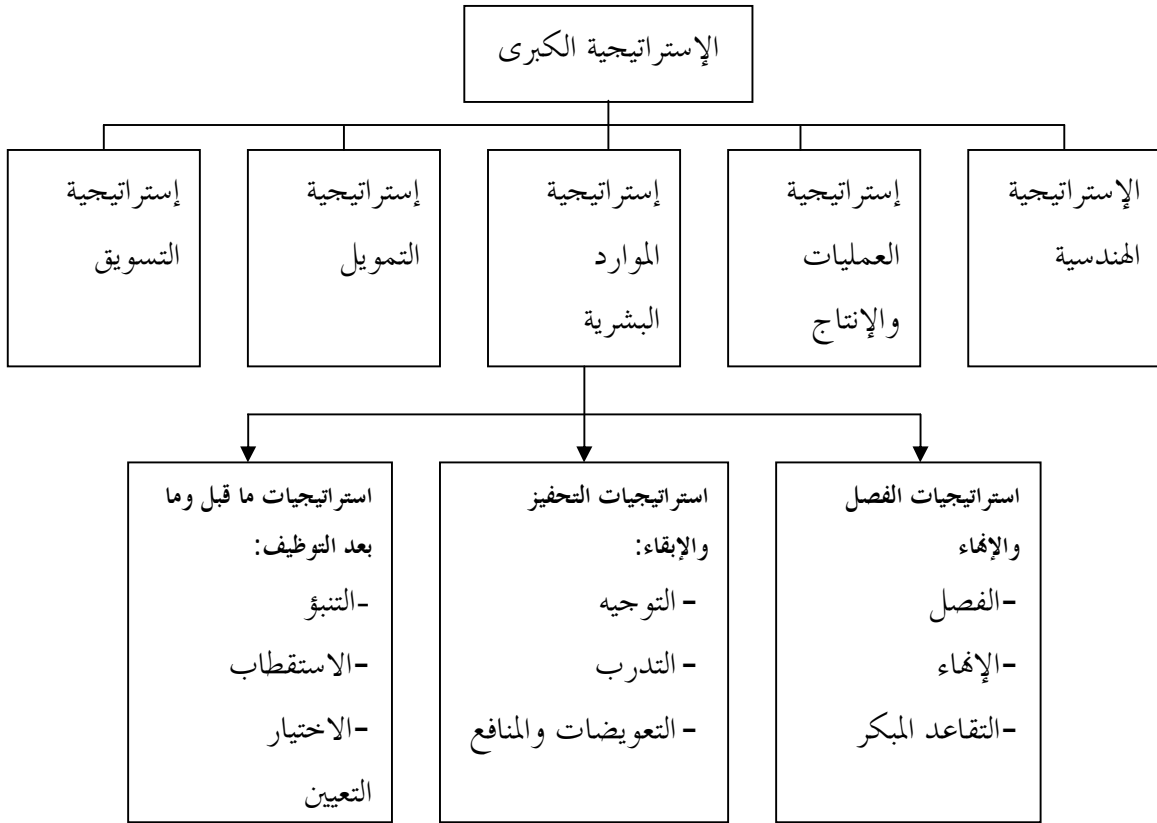
<sup>2</sup> - فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>3</sup> - حسين حريم، إدارة المنظمات -منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

### 1-3- الإدارة الإستراتيجية والموارد البشرية:

تمثل الإدارة الإستراتيجية منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المؤسسة من أجلها. وتعتبر إستراتيجية الموارد البشرية من أبرز الإستراتيجيات الداعمة للإستراتيجية العامة بحيث يتفرع عنها عدد من الإستراتيجيات الفرعية كما هو مبين في الشكل الموالي:

شكل رقم 02 ن: الإستراتيجية الكبرى والإستراتيجيات الداعمة لها.



المصدر: حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2003، ص 102.

نلاحظ من الشكل السابق أن الإستراتيجية العامة التي تنتجها القمة الإدارية، والتي تشكل إطاراً للنشاط المركزي للمؤسسة، وعملياتها المتعددة، تدعى بالإستراتيجية الكبرى. إذ أن هذه الإستراتيجية ما هي إلا تعبير عن الخطة العامة التي يجب أن تشمل عند تنفيذها نشاطات المبيعات والأرباح للمؤسسة ككل. وتدعى هذه الإستراتيجية بالكبرى كونها تحدد للمؤسسة آلية تنفيذ الخطة الكبرى.

ويتطلب تطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية وجود بناء استراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية التالية<sup>1</sup>:

- آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية الخارجية.
- آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفر قواعد للاحتكام واتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المؤسسة.
- هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المؤسسة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها.
- نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات، تتسم بالمرونة والفعالية، وتستهدف تحقيق النتائج.
- أفراد تم اختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى استعداد لقبول التغيير، أي من أهم صفاتهم المرونة.
- صلاحيات محددة جيداً، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسئولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة وتقييم الأداء والثواب والعقاب.
- نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهميات المشاكل وتتطور مع تغير الأوضاع.
- نظم لاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتتسم بالمرونة.
- نظم معلومات وقنوات للاتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المؤسسة وفيما بينها وبين العالم الخارجي، وتحقق المعرفة الآنية لمجريات الأداء والظروف المحيطة.
- تجهيزات ومعدات وموارد مادية تم اختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة.
- تقنيات مناسبة في مجالات النشاط المختلفة.

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره ص 35.



## 2- الاتجاه نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

لم تحظى إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الماضي بالقدر الكافي من الاهتمام ، لكننا في وقتنا الحاضر نلاحظ التوجّه نحو صياغة إستراتيجية للموارد البشرية تتماشى مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

فمن أجل تكيف الأفراد مع المحيط ، مثلاً إذا تبنت المؤسسة إستراتيجية التجديد فإنها تبحث عن منتج أو خدمة متميزة تختلف عن تلك التي يقدمها المنافسون فإنها تحتاج إلى إستراتيجية خاصة بالموارد البشرية تتماشى مع إستراتيجية التجديد .

الجدول الموالي يوضح أهم الفروق بين الإدارة الحديثة والتقليدية للموارد البشرية جدول رقم 01 ن: مقارنة إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة.

إدارة الموارد البشرية الجديدة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
- تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.	- اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.
- تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشدذ القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.	- ركزت على الجوانب المادية في العمل، واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية، وتحسين البيئة المادية للعمل.
- التنمية البشرية أساساً هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي وشحن روح الفريق.	- اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.

المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره ص 24.

## 2-1- تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

قبل تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، نبدأ بتعريف إدارة الموارد البشرية حيث أورد العديد من الكتاب تعاريفاً كثيرة وفي أحيان كثيرة متباينة. حيث عرفت على أنها "مجموع

العمليات والمهام والنشاطات الضرورية لمعالجة المسائل المتعلقة بالموارد البشرية من الجانبين الإداري والبشري.<sup>1</sup>

يبين لنا التعريف أن إدارة الموارد البشرية هي العملية التي تركز على العنصر البشري وذلك بوضع القواعد والأسس واتخاذ كافة الإجراءات التي تمكن من توجيه نشاطه وسلوكه.

يعرفها المعهد البريطاني بأنها "مسئولية كافة هؤلاء الذين يديرون أفراداً، كذلك هي وصف بعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال وأنها الجزء من الإدارة المختصة بالأفراد وبالعلاقتهم داخل المشروع وهي تطبق في كافة مجالات التوظيف في مختلف المؤسسات الإنتاجية والخدمية."<sup>2</sup>

يبين لنا التعريف أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن نشاط يقع على عاتق مجموعة معينة من الأفراد، وهم المتخصصون في مجال الأفراد، وهي تختص بتطوير المورد البشري في المؤسسة كما أنها تمارس في جميع المؤسسات على اختلافها.

أما الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيعرفها راندل شولر "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ما هي إلا تحقيق التكامل بين والتكيف."<sup>3</sup>

يبين لنا التعريف السابق أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تهدف إلى تحقيق التكامل بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة.

وعرفها علي عبد الوهاب على أنها " الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد"<sup>4</sup>

إن إستراتيجية الموارد البشرية هي أساساً خطط وبرامج لتحديد وحل القضايا الإستراتيجية الأساسية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية. وتتركز إستراتيجية الموارد البشرية على تحالف كل من ممارسات، وسياسات وبرامج الموارد البشرية للمؤسسة، مع الخطط على مستوى المؤسسة ووحدات الأعمال الإستراتيجية. فانساق سياسات وممارسات الموارد البشرية يعد من الاهتمامات

<sup>1</sup> \_Yves Emerty, François Gonin, **Dynamiser Les Ressources Humaines**, S.N IMB Imprimeur –Vesoul 1999, p 13.

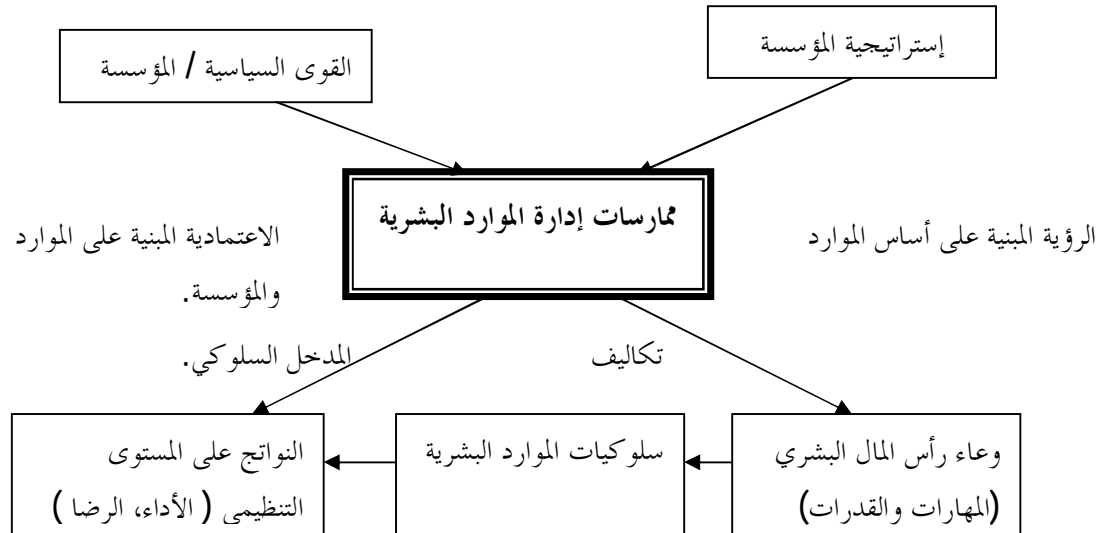
<sup>2</sup> \_محفوظ جودة وآخرون، **منظمات الأعمال\_ المفاهيم والوظائف\_**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص 153.

<sup>3</sup> \_ راوية حسن، **مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 159.

<sup>4</sup> - علي عبد الوهاب، **إدارة الأفراد منهج تحليلي**، القاهرة المكتبة عين الشمس، 1974، ص 36.

الرئيسة الهامة لكل من المديرين العموميين ووظيفة الموارد البشرية. وهذا كما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم 03 ن: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.



المصدر: راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 161. تعمل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على تحقيق غاية المؤسسة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمؤسسة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي:<sup>1</sup>

- الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المؤسسة.
- الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية.
- الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوبة في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.
- السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية.

<sup>1</sup> \_ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص ص 76-77.

## 2-2-أهم استراتيجيات الموارد البشرية :

تتجه المنظمات خاصة في الآونة الأخيرة إلى إعداد إستراتيجية عامة للموارد البشرية والتي تتضمن الغايات ومختلف السياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمد عليها الإدارة في مجالات ا لموارد البشرية كونها تعبر عن الاختيارات والبدائل الجوهرية التي تتناسب مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة<sup>1</sup>، ولهذا فالإستراتيجية العامة للموارد البشرية تنبع منها إستراتيجيات فرعية ذات الأهمية الكبيرة، والتي نستطيع التعرض إليها كمايلي:

### 2-2-1- إستراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية:

والتي تهدف إلى استقطاب العناصر ذات الكفاءة والخبرة الجيدة بغرض توظيفها واستخدامها في تطوير وتحسين الوضعية الاقتصادية لها ويرتبط هذا الهدف بتخطيط القوى العاملة وتقدير الاحتياجات منها.

### 2-2-2- إستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية:

والمفني إلى صياغة إستراتيجية من أجل التسيير الفعال للأفراد داخل المؤسسة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة كون أن هذا الأخير يؤثر على نتائجها وموقفها التناسبي.

### 2-2-3- إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية:

وذلك بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.

### 2-2-4- إستراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية:

من أجل معرفة مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، والكمية، ولسرعة، والوقت، والجودة، والتكلفة، والاستمرارية والتدفق، وكذلك تقييم مدى تناسق، عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل.

### 2-2-5- إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية:

وهذه الإستراتيجية تعتمد على نظام الحوافز، المتمثل في الترقية وسياسات الأجر المغربية. إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تنظر إلى العنصر بمثابة استثمار طويل الأجل يجب إدارته وتنميته وتطويره بفاعلية، حتى يمكن أن يحقق إنجازات طويلة الأجل للمؤسسة في شكل زيادة الإنتاجية والأرباح والتفوق والنمو.

كما تأخذ في الاعتبار عند وضع السياسات والبرامج والممارسات الخاصة بالمؤسسة الحاجات الإنسانية والمادية للعاملين.

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 77.

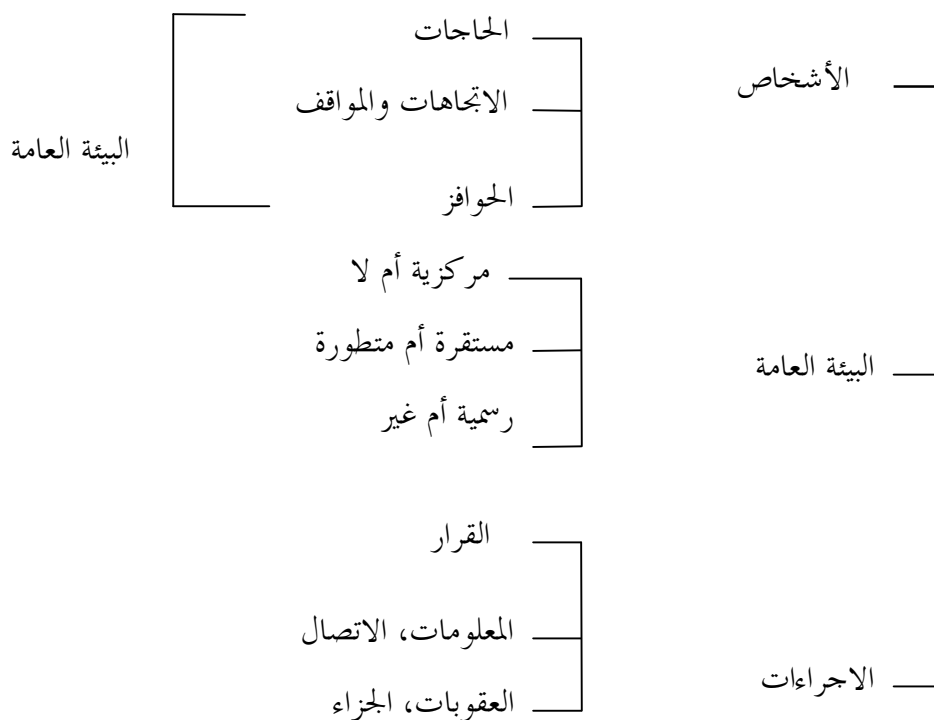
تشجع بيئة العمل على تنمية وتطوير العاملين والاستفادة من مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم. كما تعمل على تحقيق التوازن بين حاجات العاملين وأهداف وإستراتيجيات المؤسسة عند تطبيق السياسات والبرامج وإجراءات العمل.

وفي أغلب الفترات من أجل إعداد إستراتيجية الموارد البشرية الموافقة للإستراتيجية العامة للمؤسسة، يكون الاعتماد على نظام المعلومات لتسيير الموارد البشرية الخاص بالأفراد داخل المؤسسة والذي يتكون من معطيات وبيانات متجددة.

### 3- تفعيل الموارد البشرية:

أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية ضرورة تعامله الأفراد كموارد بدلا من معاملتهم على أنهم عنصر كبقية عناصر الإنتاج الأخرى، إذ بإمكانهم أن يحققوا مزايا كبيرة للمؤسسة . ومن هذا المنطلق فإن المؤسسات المعاصرة تحاول جاهدة استغلال هذا المورد إلى أقصى الحدود، وهذا بإتباع واستخدام جميع الوسائل التي من شأنها أن تجعل هذا المورد عنصرا فعالا في المؤسسة .

شكل رقم 04 ن: السمات العامة للتنظيم.



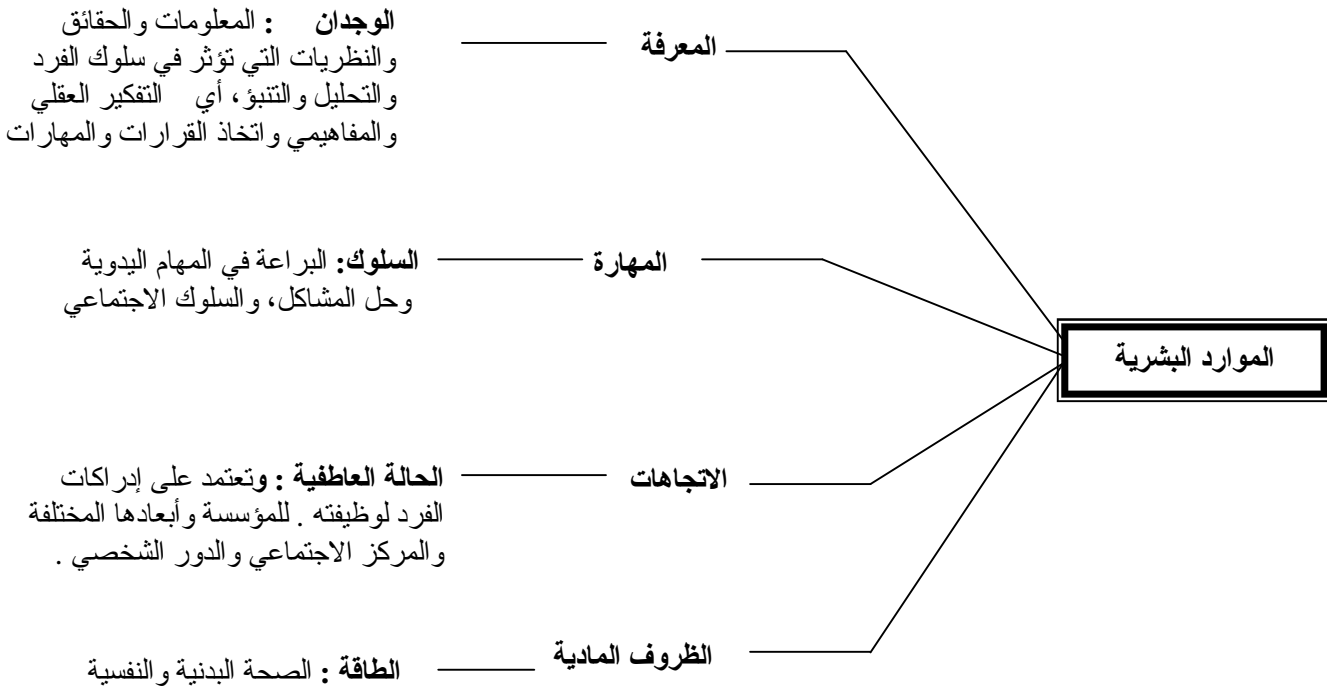
المصدر: محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، 1999، ص 43.

تتأثر السمات العامة للتنظيم بثلاث عوامل رئيسية، تتمثل في : الأشخاص، وذلك بحسب حاجاتهم واتجاهاتهم وتحفزهم للعمل إذ يتأثرون بالبيئة العامة، والتي تؤثر بدورها في التنظيم وذلك بحسب الخصائص التي تتميز بها، والإجراءات التي تتخذها الإدارة

### 1-3 - أهمية تفعيل الموارد البشرية:

تكتسب الموارد البشرية أهمية كبيرة في عصرنا فهي أهم عنصر وأعلى الأصول تتميز عن غيرها من الأصول على أنها منتجة ومفكر قسواهمة في تحويل باقي الأصول خلال العملية الإنتاجية، فيجب تشجيعها ودفعها للاجتهاد والابتكار وهيئة المناخ الذي يساهم في إنمائها وتنشيطها. فهي تمثل أهمية إستراتيجية محورية لنجاح المؤسسة فلا يمكن بل من المستحيل أن يتحقق الاستعداد الأمثل لمعظم منفعه استخدام الموارد المادية إذا كانت المؤسسة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والخبرات والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم. والشكل الموالي يوضح أهم خصائص الموارد البشرية :

شكل رقم 05 ن: مرتكزات الموارد البشرية.



المصدر: رابوة حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص31.

للاتجاهات النفسية أهمية كبيرة في العمل، فمهارات وميولات الأفراد تؤثر على السلوك والتصرفات في العمل، لأن ما يتوافر لدى الفرد من معلومات وتعليم وخبرة وثقافة يساعد على تكوين معارف ومعتقدات حول موضوع معين ، وهي تساعد في تكوين ردود أفعال الفرد في مشاعره وتصرفاته تجاه هذا الموضوع . فهي تؤثر على سلوك الفرد داخل العمل وعلى الأخص في

مجالات معينة أهمها الغياب والتأخر وترك العمل والرضا والانتماء للوظيفة أو للمؤسسة. وبالتالي  
وإفلاحة مطالبه بتحسين مشاعر العاملين فيها تجاه قضايا مختلفة و اتجاه كل ما يمس العمل، وذلك  
عن طريق تحسين جودة حياة الأفراد.

### 3-2- أسباب تفعيل الموارد البشرية:

لكي يصبح الفرد موردا لا بد أن يمتلك، الخبرة والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء  
مهام متخصصة.<sup>1</sup>

وهذا المنطلق فإن أهمية إدارة الموارد المحورية في المؤسسة تتضمن دورا ومهاما عصرية ينفذها  
اختصاصيون ومستشارون ليس مجرد كتبة تنفيذيون، وتظهر هذه الأهمية على مستويين على  
مستوى المؤسسة وعلى المستوى القومي.<sup>2</sup>

ومهما تمت المؤسسات بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وحددت أهداف طموحة  
للإنتاج والتسويق والتمويل، وأخرى للتميز على المنافسين، فإن كل هذا لن يتسن تحقيقه دون  
بشر قادرين محضين يعملون بروح الفريق.

إن الموارد المادية مثل المناجم والمباني والتجهيزات تتناقص قيمتها بالاستهلاك  
والتقادم، لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها بالخبرات المتراكمة، وبالتالي فهي تمثل أصلا تتزايد  
قيمتها وأهمية حسن الإفادة منه.

فهي تساهم بكفاءة وفاعلية في أداء الإدارات الأخرى بالمؤسسة قسيير بلوغ أهدافها و الأهداف  
العامة للمؤسسة، ولن يتوفر لها ذلك إلا بتكوين وتدريب الإطارات على الأساليب الحديثة.

### 3-3- أهداف تفعيل الموارد البشرية:

هناك العديد من العوامل المتشابكة التي تؤثر في دافعية واتجاهات الأفراد، وبالتالي فإن إدارة الموارد  
البشرية تهدف إلى التأثير على قدراتهم وإمكاناتهم وإنتاجيتهم واتجاهاتهم ودافعيتهم وأدائهم  
وسلوكلهم، وذلك من أجل:

- العمل على جعل المورد البشري أحد الأصول الأساسية التي تحقق لها القيمة المضافة .
- إعطاء العنصر البشري وإدارته ترتيبا عاليا في قائمة اهتمامات الإدارة العليا في المؤسسة.

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>2</sup> - هلال سيد، شركات تتعثر والسبب "الموارد البشرية"، مقالة منشورة على صفحات الانترنت، [www.islamonline.net](http://www.islamonline.net)

• دعم جهود إدارة الموارد البشرية لتفجير طاقات وقدرات الموارد البشرية وتحفيزها بشكل جيد لتحقيق الإبداع والابتكار لديها .

- توفير المرونة الكافية في عمل الموارد البشرية وإدارتها .
- ربط نجاح المؤسسة بنجاح الموارد البشرية التي تعمل بها.
- مساعدة الفرد على معرفة ذاته وما يتعلق بالمؤسسة.
- مساعدة الأفراد على اكتساب مهارات جديدة .
- تلبية حاجات الأفراد الشخصية وخاصة حاجات القبول والانتماء.

### 3-4-عوامل تفعيل الموارد البشرية:

إن تفعيل الموارد البشرية ليست عملية تلقائية ولكنها نتاج عمل منظم ومنسق، يشترك فيه جميع أفراد التنظيم، ونظر الولوج المؤسسات الألفية الجديدة أصبح لزاما عليها إيجاد تصور جديد لمستوى الأداء المطلوب من الموارد البشرية، وبالتالي لا بد من تركيز جل اهتمامها على نوعية العاملين لديها ومستوى أداءهم وكفاءتهم بتنمية قدراتهم وتعزيز روح المبادرة لديهم.

وهكذا غدت تنمية الموارد البشرية، وإيجاد أنظمة حوافز مادية ومعنوية وإدخال وتفعيل نظم المعلومات الإدارية داخل المؤسسات ليست ضرورة ملحة فحسب، وإنما شرطاً أساسياً للديمومة والاستمرارية وتحقيق إنتاجية عالية . كما يتطلب قيادة ماهرة شاعرة بمسئوليتها اتجاه الأفراد عارفة بمتطلباتهم، ونظام اتصال قوي يسهل تبادل المعلومات بين أفراد التنظيم بفاعلية، ونظام معلومات للموارد البشرية يمد الإدارة بكل المعلومات الخاصة بأفراد المؤسسة ، وبرامج تدريبية ذات نجاعة وفاعلية لأنظمة للحوافز عادلة وعاكسة للواقع .

و نميز هنا بين نوعين من العوامل عوامل زيادة الرغبة في العمل وعوامل زيادة القدرة على العمل<sup>1</sup>. حيث تتمثل عوامل زيادة القدرة على العمل في القيادة ونظام المعلومات والتدريب، بينما عوامل زيادة الرغبة في العمل تتمثل في التحفيز والثقافة والاتصال.

وقد خصصنا المبحث الثالث لدراسة عوامل زيادة القدرة على العمل والمبحث الرابع لدراسة عوامل زيادة الرغبة في العمل.

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة الإنتاجية، مكتبة غريب للطباعة، القاهرة، 1991 ص 107.



## المبحث الثالث

### زيادة قدرة الأفراد على العمل

كما أشرنا سابقا فإن القدرة على العمل تكتسب من مصادر مختلفة أهمها التعليم والتدريب والمهارات المكتسبة من الممارسة اليومية للعمل . وعلى هذا الأساس فإن الإدارة بإمكانها تحسين الأداء وزيادة قدرة الأفراد على العمل، وهذا باستخدام سياسات وبرامج تمكن الأفراد من اكتساب المهارات، ونتطرق فيما يلي إلى أهم العوامل المستخدمة لذلك:

#### 1- القيادة:

تعتبر القيادة أهم وسائل التوجيه والدافعية من أجل التحكم في سلوك الآخرين ، إذ من أجل بدء عمليات التنفيذ لابد من وجود قيادات للأفراد تعرفهم ما هو مطلوب منهم ، وقين لهم كيف يقومون بإنجاز أعمالهم، وتبين لهم أخطأهم، وتقسم العمل بينهم، تحفزهم.....إلخ.

#### 1-1- مفهوم القيادة:

تعتبر القيادة من الأبعاد الرئيسة الهامة في الإدارة . ولقد حضي هذا البعد باهتمام الكثير من الباحثين والمهتمين بالإدارة، وقد قدموا تعاريف مختلفة . ونقوم فيما يلي بذكر بعض التعاريف الأكثر قبولا. حيث يراها ستونار وفريمان على أنها " العملية المتعلقة بالتوجيه والتأثير في أنشطة المهام التي يقوم بها أعضاء الجماعة ".<sup>2</sup> حسب هذان الباحثان عملية القيادة تتلخص في تنشيط وتنسيق المهام التي تقوم بها مجموعة من الأفراد.

كما يعرفها Kohn "القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين، بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد"<sup>3</sup> يتضح لنا من خلال التعريف أنه على القائد خلق الرغبة في العمل لدى الأفراد وليس إرغامهم على العمل.

من خلال التعريفين السابقين يمكننا أن نعرف القيادة على أنها عملية إدارية يمارسها فرد معين من أفراد التنظيم، يتميز بصفات وخصائص تؤهله لذلك، يقوم بدفع وتوجيه وتنسيق جهود الأفراد الذين يعملون تحت سلطته لتحقيق أهداف معينة.

1 - جمال أحمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 366.

2 - ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 496.

3 - جمال أحمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 366.

## 2-1- متطلبات القيادة:

تستلزم القدرة على القيادة توفر صفات وخصائص في الشخص الذي يمارسها، نذكر منها:<sup>1</sup>

- الطاقة العقلية والجسمانية .
- الاستقرار.
- الموضوعية.
- القدرة على تشجيع وتحفيز الأفراد.
- القدرة على التأثير في الآخرين .

## 3-1- أساليب القيادة:

تعني عملية القيادة اتخاذ قرارات من طرف القائد ، لأجل تنفيذها من قبل المرؤوسين حيث أن عملية التنفيذ لا تقع على المرؤوسين وحدهم بل تكون مشتركة بين القائد والمرؤوسين معا<sup>2</sup>. وقد ركزت معظم الدراسات منذ نهاية الثمانينات من بينها دراسات باس وتيشي وديفانا<sup>3</sup> وشددت بشكل خاص على القيادة الكارازماتية والقيادة التحويلية وميزت بين أنواع مختلفة من القيادات وقارنت من ثم بين الأساليب للقيادة الإدارية المتبعة في بلدان مختلفة من العالم. يوصف قادة الأعمال الكارازماتيون بأنهم رسل مؤسستهم وأبطالها كونهم مخرجو التغيير وبناءو الشركات الجديدة ومحصلوا الأداء فوق العادي من الأفراد. كما تعتبر القيادة التحويلية فعالة ترقب بطريقتهم إيجابية مع متغيرات رضا المرؤوسين ودوافعهم وأدائهم للعمل . ويمكننا إيجاز أهم الأساليب القيادية في الآتي<sup>4</sup>:

- أسلوب القيادة الآمرة : والتي تقوم على فكرة أن القائد يتخذ جميع القرارات والآخرين يعملون تحت أمرته وينجزون ما يطلب بالتحديد منهم.
- أسلوب القيادة بالمشورة: والتي تقوم على فكرة أن القائد مع فريق العمل قبل أن يتخذ القرار.
- أسلوب القيادة بالإجماع والتي تقوم على فكرة أن الفريق يقرر.

<sup>1</sup> - اعتمدنا على المراجع التالية:

- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 249.

- فوز حبش، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، الطبعة الثالثة، 1999، ص 96.

- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 207.

<sup>2</sup> - فوز حبش، مرجع سبق ذكره، ص 98.

<sup>3</sup> - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 2005، ص 427.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 428.

## 4-1- نظريات القيادة:

تعددت واختلقت نظريات القيادة، حيث ركزت في بدايات ظهورها على ميزات القائد وكيفية تداخله مع أعضاء المجموعة التي يعمل معها . ثم توالى الأبحاث بعدها لتثبت أن الميزات وحدها ليست كافية للتعرف على القادة من هنا برزت نظريات أخرى متممة لنظريات السمات . ويمكننا إيجاز أهم نظريات القيادة في الآتي:

● **نظرية السمات** تُفترض هذه النظرية أن السمات الفيزيولوجية المتمثلة في روح الشباب والطاقة والمظهر والبنية والوسامة، السمات الشخصية المتمثلة في القدرة على التكيف والحماس والاستقرار العاطفي والسيطرة والثقة بالنفس، والصفات الاجتماعية المتمثلة في الجاذبية واللباقة والشعبية تنتقل بالوراثة .

● **نظرية (x) و (y):** تحتوي النظرية x على عدد من الافتراضات السلبية حول عضوية فريق العمل التي ينتج عنها أسلوب القيادة الموجهة وتحتوي النظرية y على مجموعة من الافتراضات الايجابية حول عضوية الفريق الذي ينتج عنه أسلوب المشاركة في القيادة .  
تقوم فروض نظرية x على:

العمل شاق، العامل كسول، العامل لا يحب العمل، العامل غير طموح، العامل يتملص من المسؤولية، العامل يجب الإشراف المباشر الذي يعفيه من المساءلة، العامل لا يتحرك إلا بالمال، العامل مستعد لتقبل الرشوة بالمال حتى لو كان ضد مصلحة المؤسسة، وبالتالي يكون المدير وفقاً لهذه النظرية:<sup>1</sup>

- منفردا بالقرارات دون الرجوع إلى أحد.

- مهيمنا على سير العمل.

- تتم كل خطوة في العمل تحت إشرافه.

- لا يثق إلا بنفسه.

- يسعى لتحقيق أهدافه بكل الوسائل.

- لا يقبل كلمة نقد توجه إليه.

أما نظرية y تقوم على الفروض التالية:<sup>2</sup>

الناس دائماً تستمتع بالعمل، العمل المحب كاللعب لا إرهاق فيه ولا ملل، تحقيق الإنجاز عامل

<sup>1</sup> \_ نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 31.  
<sup>2</sup> \_ المرجع نفسه، ص 32.

مهم كالأجر تماماً للعامل، العمال ملتزمون بطبيعتهم، العمال مبدعون إذا وجدوا الفرصة المناسبة، وعليه فإن الإدارة تكون كالاتي:

- القرارات بالتشاور.

- يشعر العاملون بالانتماء للعمل.

- يساعد العاملون على التطور.

- يشجع العمل الجماعي.

● نظريات القيادة الموقفية: شددت نظريات القيادة الموقفية على ظروف القادة وليس على صفات القادة. أخذت النظريات الموقفية بعين الاعتبار المحيط الذي يعمل به القائد ورأت أن القادة الذين ينجحون في موقف أو ظرف أو محيط معين قد لا ينجحون في موقف أو ظرف أو محيط آخر.

#### 1-5- دور القيادة في تفعيل الموارد البشرية:

القيادة تفاعل بين القائد ومجموعة البشر الذين يتولى قيادتهم، وكذا مختلف أعضاء الموارد البشرية ذوي العلاقة. مضمون المهام المكلف بها القائد ومساعدته.

إذ أن القائد إذا أثر في تابعيه فهو أيضاً يتأثر بهم، والمعنى أن القيادة تفاعل وعلاقات متبادلة ومحاولات تأثير في الاتجاهين من القائد إلى تابعيه، ومن التابعين إلى القائد.

● القيادة الموقفية هي النمط الأكثر قبولاً في أدبيات القيادة الإدارية المعاصرة، والمعنى أن القائد يغير من أسلوبه القيادي وطريقته في التوجيه والتأثير على العاملين معه بحسب اختلاف المواقف والظروف، وبما يتناسب ونوعية هؤلاء التابعين ومستويات خبراتهم وكفاءاتهم ومواقعهم الوظيفية والمهنية.

● من الطبيعي أن يتوقع القائد في بعض الأحيان اختلاف سلوك العاملين معه عن توقعاته أو توجيهاته بسبب اختلاف توجهاتهم ودوافعهم، فضلاً عن الاختلاف في الإدراك وتقدير الأمور بين الطرفين.

● إن لب عملية القيادة والمصدر الجوهرى لفعالية القائد ونجاحه في التأثير على التابعين ستركز في قدرته على توفير المساندة والدعم لهم، وثقتهم بقدرته على توفير احتياجاتهم المادية والمعنوية والمعلوماتية التي ترفع كفاءتهم في الأداء وتمكنهم من تحقيق مطالب المهام المكلفين بها.

● تبرز فعالية القيادة الإدارية من خلال عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الإستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات تطورها.

● يلتزم القائد الفعال في كافة المواقف ال قيادية بمنطق إدارة الجودة الشاملة، ويحفز الأفراد التابعين له على التعامل وفق علاقات "المورد العميل" وذلك تثبيتا لعلاقات التعاون والتكامل بينهم، ولضمان تحقق مستوى الجودة المحدد لمخرجات أعمالهم التي تمثل مداخلات أعمال فئات أخرى من العاملين في المنظومة الشاملة للأداء.

● تؤدي القيادة الإدارية دورا أساسيا في تصميم إستراتيجية إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وإدماجها في الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

● على القائد الإداري مساندة التابعين في اكتساب المهارات والمعارف وزيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء<sup>1</sup>، وذلك باعتبار مسؤوليته الأساسية هي التعليم والتوجيه والتدريب وتنمية قدرات معاونيه.

● القيادة الإدارية لا تعني بالضرورة تركيز السلطات والصلاحيات في القائد الإداري، بل يمكن أن تتحقق فعالية القيادة مع إعمال اللامركزية حيث يتحول دور القائد إلى رائد، مساند، موجه، أو ميسر.

● المهام الحيوية للقيادة الإدارية الفعالة العمل على شح من وإطلاق الطاقات الفكرية والإبداعية للتابعين، وحفزهم على الابتكار وتوظيف خبراتهم ومعارفهم في أداء الواجبات المكلفين بها.

● يهتم القائد الفعال بتنمية الاتصالات بينه وبين مساعديه، ويعمل على فتح قنوات الحوار وتعريف قضايا العمل والبحث عن حلول للمشكلات وأفكار للتطوير ويحرص على ضمان استمرارية وشفافية الحوار مع مساعديه وفيما بينهم.

● يحرص القائد على الاستماع للعاملين والبعد عن إصدار الأوامر والتوجيهات دون التماس آرائهم، كما يحرص على إجابة تساؤلاتهم ومناقشة اقتراحاتهم.

## 2- نظام معلومات الموارد البشرية :

تعمل المؤسسة على وضع إستراتيجيتها انطلاقا من المعلومات للبيانات التي يتم جمعها ، وبالتالي فهي تقوم ببناء نظام معلوماتي خاص بكل إدارة من إدارتها الفرعية ، وبما أن إدارة الموارد البشرية إحدى إدارات المؤسسة الرئسية والعامة التي أصبح لها إستراتيجية خاصة بها فإنها بحاجة إلى نظام معلومات خاص بها يساعدها على وضع إستراتيجيتها .

<sup>1</sup> -Yves Emerty, François Gonin, **Dynamiser Les Ressources Humaines**, S.N IMB Imprimeur –Vesoul 1999, P65.

## 1-2- مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية:

تعددت تعريف الباحثين حول نظام المعلومات الموارد البشرية حيث يعرفه ولكر على أنه " إجراء منظم لجمع وتخزين وصيانة واستخراج البيانات عن الموارد البشرية في المؤسسة وشؤون الأفراد وسمات الوحدات التنظيمية التي تتعامل معها"<sup>1</sup>.

نلاحظ من خلال التعريف أن نظام معلومات الموارد البشرية عملية مؤسسة ومستقرة يتم من خلالها الحصول المستمر على البيانات المتعلقة بكافة شؤون المؤسسة البشرية في المؤسسة لاستخدامها كقاعدة في عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بها.

## 2-2- مكونات نظام معلومات الموارد البشرية:

يتكون نظام معلومات الموارد البشرية كأي نظام معلومات من ثلاث عناصر أساسية وهي كالتالي:

### 2-2-1- المدخلات وتشمل جميع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تجمع و تدخل جهاز

الحاسب حيث يتم معالجتها واستخدامها، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- بيانات ذاتية للعاملين ( تاريخ التعيين، تاريخ الترقيات، العلاوات... إلخ).
- بيانات الحالة الصحية .
- بيانات تقييم الأداء ( نقاط القوة ونقاط الضعف )
- بيانات التدريب والتعلم: البرامج التدريبية التي استفاد منها العامل.

### 2-2-2- معالجة المدخلات: وتتم هذه العملية عن طريق الحاسب الآلي الذي يحتوي نظام المعلومات

المعالج، أين تتم معالجة البيانات إلكترونياً وإضافتها لقاعدة البيانات المخزنة في الحاسب، وتكون المعلومات المخزنة مصنفة ومرتبة على درجة عالية من الدقة ، تكون بعدها المعلومات جاهزة للاستخدام حيث تتم العملية بسرعة كبيرة.

### 2-2-3- المخرجات: حيث يتم استخراج أي معلومة يريد شخص ما عن الموارد البشرية من

الملفات المخزنة في ذاكرة الحاسب الآلي أين يكون لكل ملف اسم خاص به.

<sup>1</sup> - ماركو إبراهيم نينو، أهمية نظام المعلومات في فاعلية إدارة الموارد البشرية، مجلة أبحاث روسيكادا، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، العدد الثالث، 2003، ص 37.

### 3-2- أهمية نظام المعلومات:

يمكن نظام معلومات الموارد البشرية الإدارة من مواجهة التحديات بالتخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات. وهذا بدوره يساعد على توفر البيانات والمعلومات للعاملين، بحيث تمكنهم من<sup>1</sup>:

\_ التفكير بروح المسؤولية.

\_ تفهم طبيعة وأبعاد العلاقات الوظيفية والتنظيمية.

\_ تفهم النتائج النهائية المطلوبة.

\_ تفهم المسؤوليات.

### 4-2- استخدامات نظام معلومات الموارد البشرية:

إن ضمان تسيير الموارد البشرية يستلزم المعرفة الدائمة لحالة هذه الموارد، لهذا نجد في كل المؤسسات سجل أو قاعدة بيانات للأفراد، تصف مختلف الأفراد في المؤسسة وتستخدم في العمليات التالية:

2-4-1- الرقابة على الأفراد : يسهل نظام معلومات الموارد البشرية عملية الرقابة على الأفراد، فيما

يخص المستوى التعليمي ، المستوى الاجتماعي، مستويات الأداء. وبذلك تستطيع الإدارة معالجة الأخطاء والانحرافات وتصحيحها .

2-3-2- وضع أنظمة الحوافز : يسهل نظام معلومات الموارد البشرية على وضع أنظمة محكمة

ودقيقة للحوافز.

2-4-3- تخطيط البرامج التدريبية: يمكن بواسطة هذا النظام للمؤسسة معرفة المهارات المتوفرة

لديها، وكذا النقائص التي تعاني منها، وبذلك يمكنها وضع برامج تدريبية ذات فعالية.

2-4-4- تقييم الأداء الوظيفي: وتتضمن تقارير الأداء ومعايير الأداء وتصحيح الانحرافات والرقابة

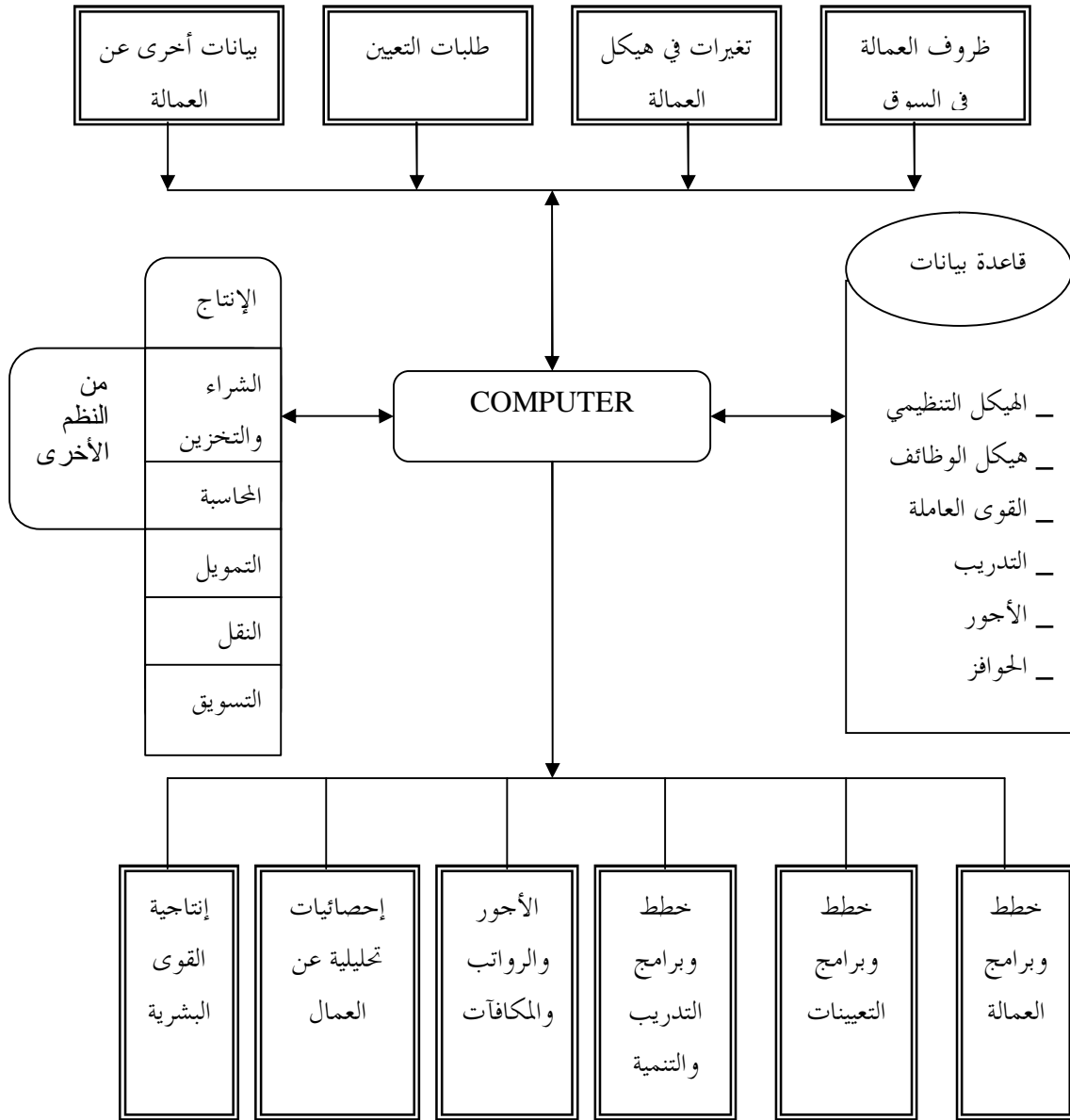
على تكاليف العمل<sup>2</sup>.

ويمكننا توضيح الإطار العام لعمل نظام معلومات الأفراد من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص 373.

<sup>2</sup> - ماركو إبراهيم نينو، مرجع سبق ذكره، ص 45.

الشكل رقم 06 ن: الإطار العام لنظام معلومات الأفراد.



المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 382.

نظم معلومات الموارد البشرية لها علاقة وطيدة بآفاق تناول مشكل المورد البشري في المؤسسة إذ أن نجاح هذه الأخيرة مقرون قبل كل شيء بطريقة الدمج بين جزء مؤتمت في الأعمال الروتينية وجزء يدوي قادر على ضمان الجودة، الليونة والإثراء، في تسيير العلاقات بين الأفراد في المؤسسة. و أمام تعقد المشاكل التي تواجهها إدارات الموارد البشرية فيما يخص نظم المعلومات، فإن تكوين الموارد البشرية يمكن أن يشكل مساعدة معتبرة لتهيئة ومواكبة اتخاذ المسؤولية في استعمال الإدارة المعلوماتية (الأجهزة والبرمجيات) بشكل كامل من أجل تحقيق العالمية في ممارسات التسيير.



### 3- تدريب الموارد البشرية:

يعتبر تدريب الموارد البشرية حاجة ملحة في المؤسسات المعاصرة وسلاح تستخدمه في مواجهة تحديات البيئة والتغيرات السريعة في التكنولوجيا وتجهيزات العمل وأساليبه، ومن المعروف أن المؤسسات في حالة استقدام تكنولوجيا جديدة فإنها تحتاج إلى يد عاملة تستغلها ونظرا لاستحالة تغيير اليد العامة في كل مرة وحتى لو أرادت المؤسسة ذلك فإنها لن تتمكن من الحصول على اليد العاملة التي تشغل هذه التكنولوجيا الحديثة، وبالتالي وجب عليها تدريب اليد العاملة التي بجوزتها. وكذا الحال في حالة اكتشاف طريقة حديثة في أداء الأعمال، فإن المؤسسة لا بد أن تقوم بدورات تدريبية في كل مرة لمواكبة هذا التطور، وتقتصد تحديد ماهية التدريب.

### 3-1- تعريف التدريب:

عرف التدريب على أنه: "عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد"<sup>1</sup>.

يبين لنا التعريف أن التدريب عملية تهدف إلى إنتاج المهارات وتنميتها وتطويرها ومنع تقادمها. وكذلك عرف على أنه الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل"<sup>2</sup>.

يبين لنا التعريف أن التدريب عبارة عن جهد مخطط ومنظم يهدف إلى إكساب الأفراد معارف جديدة.

### 3-2- أهداف التدريب :

- إكساب معارف محددة: في إطار حاجة المؤسسة إلى تطوير جداري في أعمالها وأسواقها فهي في حاجة إلى التزويد المستمر للأفراد بالمعارف التي يحتاجونها في أداء مهامهم.
- إكساب الخبرات والمهارات : إن الهدف من البرنامج التدريبي ليس فقط تزويد العاملين بالمعارف ولكنه يهدف كذلك إلى إكساب الأفراد خبرات ومهارات في مجال تخصصهم تكنهم من أداء أعمالهم بطريقة أحسن، وتظهر مثل هذه الحاجة عند أي إنضاج أو تغيير في صيغ العمل.
- تمويل المؤسسة بالكفاءات البشرية بشكل مستمر عن طريق تحسين عناصرها لتناسب مع المتطلبات القائمة .

<sup>1</sup> - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 123.

<sup>2</sup> - خالد عبد الرحمن الهثيمي، مرجع سبق ذكره، ص 200.

● تأمين مستلزمات الحماية والسلامة المهنية للعاملين بعد تحسين كفاءاتهم ومهاراتهم في العمل الأمر الذي يقلل من إصابات العمل والأمراض المهنية.  
رفع الإنتاجية وتخفيض النفقات وتحقيق الاستقرار في الإنتاج لأن الأفراد المدربين يضمنون استمرار التشغيل بكفاءة عالية.<sup>1</sup>

### 3-3- مراحل التدريب :

أجمع العديد من الباحثين المتخصصين على أن عملية التدريب تتم عبر عدة مراحل حيث يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>2</sup>

### 3-3-1- تحديد احتياجات تدريبية (الإعداد للتدريب):

يتم في هذه المرحلة التعرف على الاحتياجات التدريبية المطلوب من المؤسسة تلبيتها ، حيث يتم حصر الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب وكذلك إيجاد دراسة الطريقة المناسبة لإجراء التدريب ، نقطة البدء في هذه المرحلة هي تحديد الأهداف والاحتياجات الداعية للتدريب مثلاً : إدخال تكنولوجيا جديدة تظهر طريقة جديدة في أداء الأعمال ، ثم بعد ذلك يتم حصر الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب ، كذلك تحديد المهارات المطلوب الوصول إليها مع هم ، ويمكن حصر أهم الأساليب المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية في الآتي:

● إجراء تحليل تنظيمي: والهدف منه حصر المشاكل الفئات التي تعاني منها المؤسسة والتي يمكن معالجتها بالتدريب.

● إجراء تحليل العمليات: والهدف منه التحديد الدقيق لمكمن الخلل على مستوى التنظيم ككل.  
● تحليل الأشخاص : تتضمن هذه العملية تحليل المعلومات عن الأشخاص ، خصائصهم ومؤهلاتهم ومقارنتها مع المؤهلات المطلوبة لتحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب.

### 3-3-2- تصميم برنامج التدريب :

قبل تصميم البرنامج التدريبي لابد أولاً من تحديد الأهداف المرجوة من التدريب ، حيث أن تحديد الأهداف يساعد على توضيح المهام المطلوب إنجازها كما يساعد على اختيار الطرق المناسبة ، وتقدير التكاليف اللازمة لإجرائه، وكذا مقارنة النتائج المحققة مع المخططة، أي النتائج المرجوة .

<sup>1</sup> - محمد مرعي مرعي، مرجع سبق ذكره، ص 260.

<sup>2</sup> - ذكرت مراحل التدريب في :

- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص ص 329-336.

- خالد عبد الرحمن الهشيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 203-204.

- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 170-175.

انطلاقاً من الأهداف المخططة يتم وضع البرنامج التدريبي ، وتحدد موضوعاته ومجالاته والأفراد المعنيين به والأشخاص القائمين عليه والأساليب المستخدمة التي تأخذ أشكالاً مختلفة منها التدريب الفردي، والتدريب الجماعي، والتدريب وقت العمل، والتدريب خارج وقت العمل .

### 3-3-3- تنفيذ البرنامج التدريبي :

يجب على المسؤولين بعد وضع التصميم مواجهته تجسيده على أرض الواقع والسهر على متابعته ومراقبته لتصحيح الانحرافات حتى يأتي بشماره.

### 3-3-4- تقييم البرنامج التدريبي :

الهدف من تقييم البرنامج التدريبي هو التأكد من أن التدريب يسير في الاتجاه الصحيح، ومن مدى إشباعه للاحتياجات التدريبية ، حيث يمكن معرفة المعلومات والمهارات والاتجاهات التي اكتسبها المتدربون، ومعرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه التدريبية.

و يمكن إجمال أغراض التقييم فيما يلي: <sup>1</sup>

- تقرير مدى النجاح أو الإخفاق في البرامج التدريبية، ومعرفة أسباب ذلك.
- الكشف عن فعالية القائمين على نشاط التدريب .
- تحسين البرامج التدريبية مستقبلاً، ومعرفة التعديلات الواجب إدخالها لزيادة فعالية التدريب.

### 3-4- أساليب التدريب:

تختلف الأساليب التي يمكن للمؤسسة أن تستخدمها ، وذلك حسب الإمكانيات المتوفرة وكذا حسب الهدف من العملية التدريبية ولمستوى التعليمي للأفراد الخاضعين والمعنيين بالتدريب نعد منها:

3-4-1- المحاضرة: يعتمد أسلوب المحاضرة على القدرة الشخصية للمدرب على أداء مثل هذا العمل حيث يقوم بنقل المعارف والآراء والأفكار للآخرين.

3-4-2- دراسة الحالة: يستخدم هذا الأسلوب لتنمية مهارات المتدربين وذلك عن طريق تقديم مشكلة وفكرة معينة للمتدربين وطلب دراستها وتحليلها والوصول إلى حلول ونتائج لها.

3-4-3- العصف الذهني: يقوم من خلال هذا الأسلوب المدرب بالإشراف على جماعة الأفراد لتوليد أفكار ومقترحات خلال فترة زمنية قصيرة، تسجل هذه الأفكار وتناقش في النهاية.

<sup>1</sup> \_ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 280.

**3-4-4-4- تدريب الحاسوبية** يستخدم هذا الأسلوب لتنمية المديرين والقادة وتطوير مهارات الاتصال والعمل الجماعي، حيث يتم تنظيم لقاءات دورية بين المدربين في أماكن محددة لفترة معينة ويقوم المدرب وفق هذا الأسلوب بإيجاد الظروف التي تشجع المدرب على التصرف بتلقائية ويتلقى من خلال ذلك ملاحظات المدرب والحضور الشيء الذي يساعده على فحص ومراجعة قيمه.

**3-4-4-5- المباريات الإدارية:** يتم هذا الأسلوب من خلال تقسيم المدربين إلى مجموعات صغيرة ينتمي كل منها إلى إدارة أو قسم معين ثم يقوم بتخزين معلومات وبيانات حول ظروف العمل في المؤسسة وذلك من أجل حل المشكلات واتخاذ القرارات على ضوء المعلومات المقدمة لها.

**3-4-6- التدريب في مكان العمل:** ويطلق عليه مصطلح <sup>1</sup> on the job وفي هذه الحالة تتم العملية التدريبية أثناء مزاولة العمل حيث تكون المادة التدريبية عبارة عن تعليمات وتوجيهات يقدمها المدرب للمتعلم، ليكسب منه الخبرة والمهارة في ممارسة عمله.

في هذه الحالة يكون المدرب إما الرئيس المباشر أو الزميل ذا الأقدمية والخبرة الوظيفية.

### **3-5- علاقة التدريب بأداء المؤسسة:**

الاستثمار في التدريب عم - لية تهدف إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية وزيادة الأرباح، وهي عملية مكلفة جدا لذلك يجب أن تكون الخطة التدريبية مدروسة بشكل جيد حتى تحقق أهداف التي أوجدت من أجلها. أما التدريب لمجرد التدريب أو لأغراض آنية غير واضحة سيعود بالسلب على الوظيفة التدريبية ويصبح التدريب إنفاقا بدون عائد.

كما لا يفوتنا أن ننوه إلى أنه يجب النظر إلى البرنامج التدريبي كعملية مؤسسية، وأن تخصص ميزانية محددة للتدريب وفقا للخطة والبرامج المقررة وأن يحدد وقت التنفيذ ومكانه وطريقته وفقا للاحتياجات التدريبية. كما أنه حتى تكون عملية التدريب مقبولة يجب أن تصبح فاعلية الكلفة<sup>2</sup> جزءا حيويا من تصميم وتطوير البرامج التدريبية.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص 464.

<sup>2</sup> - خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 244.

## المبحث الرابع

### زيادة رغبة الأفراد في العمل

إن اهتمام الإدارة بتحسين مستوى الأداء كان إلى عهد قريب منحصرًا في محاولة زيادة القدرة على العمل دون الاهتمام بالشق الثاني من معادلة الأداء وهو الرغبة في العمل، ولكن بتراكم التجارب والأبحاث في مجال العلوم السلوكية بدأت الإدارة تعترف بأهمية موضوع الرغبة في العمل. وفيما يلي سوف نتطرق بشيء من التفصيل إلى أهم العوامل التي يمكن للإدارة التركيز عليها من أجل زيادة رغبة الأفراد في العمل، ومن أهمها ما يلي:

#### 1- ثقافة المؤسسة:

إن العامل ليس مجرد قطعة غيار يتم تركيبه في آلة صماء. إنه إنسان يكفي مجرد وجوده بين المجموعة أن يؤثر في إعادة ترتيب الأولويات، أو يحرك مركز ثقل الفريق بالاتجاه الموجب أو السالب. ومما لا شك فيه أنه سيتأثر بثقافة المجموع، ولكنه يؤثر - أيضا - في تلك الثقافة بالسلب أو بالإيجاب.

إن ثقافة المؤسسة في مرتبة إستراتيجيتها العامة أو هيكلها التنظيمي، تؤثر على السلوك والأداء اليومي للقوى العاملة، حيث تضع الأساس لفهم مواقف الأفراد وتحفيزهم وإدراكهم وتعمل على مساعدة المؤسسة في التعامل مع الضغوطات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها. وتمثل ثقافة المؤسسة عنصرا أساسيا لتحديد كفاءة الأداء وإنجاز الأهداف، فقد تكون عاملاً إيجابياً مساعداً ودافعاً إلى الإنجاز والتجويد في الأداء، وقد تكون عاملاً سلبياً معوقاً للأداء ومانعاً من التطوير والتحديث، لذا تهتم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بالتعرف الدقيق على مكوناتها والعوامل المؤثرة فيها بغرض استثمارها في التأثير على كفاءة الموارد البشرية وتفعيل خططها وبرامجها في هذا الخصوص.

#### 1-1- مفهوم ثقافة المؤسسة :

اختلف المفكرون والباحثون حول مفهوم الثقافة حيث نلاحظ تعاريف أحيانا تتقارب وأحيانا تختلف حيث يعرفها أوشي على أنها تتألف من مجموعة الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المؤسسة، ويكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيمانا كاملاً<sup>1</sup>.

1- حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي -، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 261.

ويعرفها Kurt Lewin على أنها " مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المؤسسة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها. والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ، ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان ، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المؤسسة ويؤثر فيه"<sup>1</sup>.

نلاحظ من خلال التعريفين السابقين أن الثقافة تمثل:

- الأهمية المشتركة بين الجماعة وتتعلم من خلالها الجماهير حل المشاكل الداخلة والتكيف الخارجي، ويتم تلقينها للأعضاء الجدد باعتبارها الأسلوب السليم للإدراك والتفكير والشعور في التغلب على تلك المشاكل.

- القيم السائدة في المؤسسة والذي يتضح من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها والذي يتمثل في الحكايات والأساطير والعادات الموجودة في المؤسسة.

- نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، فثقافة المؤسسة هي المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمؤسسة هناك عدة جوانب تلعب دورا مهما في ترسيخ قوطة عناصر ثقافة المؤسسة يمكن إيجازها في يلي:<sup>2</sup>

- البيانات الرسمية، وتتضمن مبادئ التنظيم وأنظمتها وأهدافه وتوجهاته.
- تصميم المبنى، حيث لهذا التصميم أثر واضح على سلوك الأفراد واتجاهاتهم ومفهومهم للتنظيم.
- القدوة: وهي تمثل سلوك الإدارة العليا نحو العاملين.
- الرموز: وتشير إلى أنظمة الحوافز والمكافآت.
- الروايات والقصص والأساطير: وهي كل ما يكتب ويقال حول المؤسسة.
- اهتمام الرؤساء: وهي عبارة عن المواضيع التي يهتم بها القادة والرؤساء.
- ردود الفعل اتجاه الأزمات: وهي كيفية تعامل المديرين والعاملين اتجاه الأزمات.
- التركيب التنظيمي: ويشير إلى درجة المركزية واللامركزية والسلطة في اتخاذ القرارات.
- سياسات التعيين والتشغيل.

<sup>1</sup> - حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي -، مرجع سبق ذكره، 2003، ص 262.

<sup>2</sup> - موسى اللوزي، التنظيم إجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.

## 1-2- قيم المؤسسة:

قيم المؤسسة هي عبارة عن الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمؤسسة التي يدركها أعضاؤها ويتعايشون معها ويعبرون عنها. حيث عرفت على أنها معتقدات الأفراد بخصوص ما هو حسن وما هو سيئ وما هو مهم أو غير مهم ، إذ أن قيم الأفراد هي التي تحدد اتجاهات سلوكهم، وبالتالي فإن قيم الأفراد العاملين داخل المؤسسة هي التي تعكس شخصية التنظيم.

شكل رقم 07 ن: أشكال الثقافات في المؤسسة .

التجديد	المرونة
الثقافة التجديدية	ثقافة العشيرة
القيم: التجديد، النماء.	القيم: الولاء، التقاليد، التماسك، الوحدة.
خارجي	داخلي
(3)	(2)
تنظيمي	فردى
ثقافة السوق	
القيم: بلوغ الأهداف، المنافسة، النتائج.	
النظام	الاستقرار
(4)	(1)

المصدر: محمد مرعي مرعي، مرجع سبق ذكره، 1999، ص 255.

## 1-3- دور القيادة في تفعيل ثقافة المؤسسة:

على الرغم من أننا قد لا نستطيع أن نحدد برنامجاً نموذجياً لبناء ثقافة المؤسسة إلا أنه من المؤكد أن الثقافة لها تأثير كبير على سلوك المؤسسة وبالتالي على مستوى الأداء ، وإذا توفرت الثقافة الفعالة فيجبي هذه الحالة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتدعيمها وتقويتها ، وإذا لم تتوفر الفعالية للثقافة يجب اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحديد التغيير الثقافي المطلوب، وتطوير وتنفيذ الخطط المطلوبة له.

وحتى تتمكن إدارة المؤسسة من بناء ثقافة ناجحة يجب عليها:

- أن تناقش مع جميع أفراد المؤسسة المبادئ والقيم والمعتقدات التي تعتبر الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة وللأفراد على حد سواء.
- بالإضافة إلى هذا يجب تحديد قنوات صنع القرار، وأخذ الوقت الكافي من أجل معرفة جميع أفراد التنظيم حتى تتمكن من إيجاد الطريقة المناسبة للتأثير على الأفراد.
- استخدام القنوات غير الرسمية في التأثير في الآخرين.
- يجب أن يكون النهج المستخدم في التأثير على الأفراد يحقق الانسجام مع ثقافة المؤسسة.
- السعي إلى تكوين علاقات طيبة بين الأفراد.

#### 1-4- ثقافة المؤسسة والأداء:

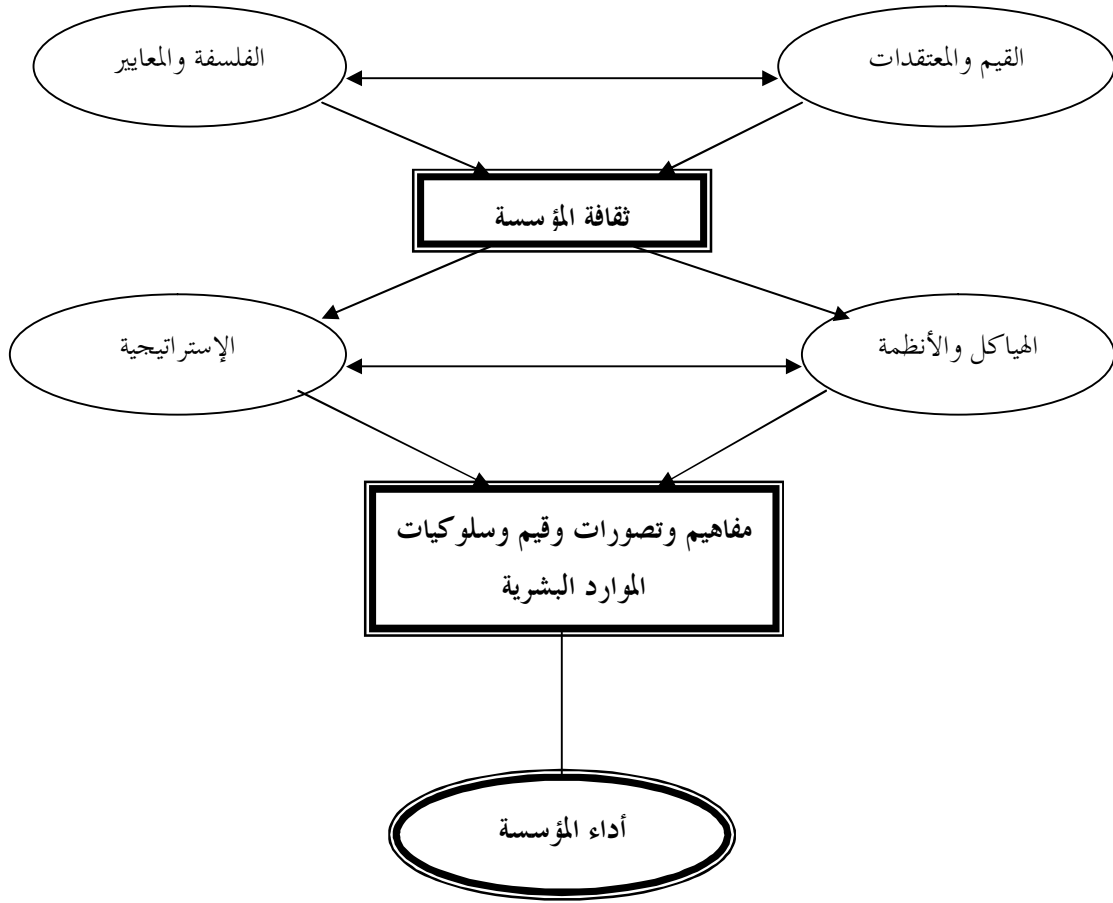
لقد كشفت الدراسة التي أجراها (waterman و peters) حول خصائص المؤسسات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المؤسسة<sup>1</sup>. تطوير أو تدعيم ثقافة المؤسسة كي تصبح ثقافة ملائمة وفعالة. يساعدها على تحقيق أهدافها. والإدارة قد تدعم الثقافة الفعالة للمؤسسة أو تغير الثقافة غير الفعالة، وتدعيم ثقافة المؤسسة يتطلب تحليلاً أو تشخيصاً يتم تطبيقه باستخدام وسائل التدعيم اللازمة أو باستخدام وسائل التغيير.

وبهذا تنتج لنا الثقافة حب وولاء الأفراد للمؤسسة، حيث يؤدون أعمالهم بتفاني وإتقان وإخلاص، كما تقل الغيابات وترك العمل حتى في حالة ما إذا كانت المؤسسة تعاني من أزمات. كذلك تؤثر ثقافة المؤسسة على شكل التنظيم وبالتالي طريقة تأدية الوظائف التي هي تعبير أو نتاج سلوكيات وتصرفات الأفراد، وطريقة تعاملهم مع الإدارة وكيفية تطبيق الأنظمة واتخاذ القرارات... إلخ، وهو ما يؤثر بدوره على أداء المؤسسة. وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

<sup>1</sup> - حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سبق ذكره ص 274.



الشكل رقم 08 ن: تأثير ثقافة المؤسسة على أداء المؤسسة.



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص 109.

تقوم المؤسسة ببناء ثقافتها على أساس القيم والمعتقدات، والمعايير التي تكون ذات قوة وفعالية وتأثير، على إستراتيجية المؤسسة وعلى الهياكل والأنظمة المختلفة للمؤسسة، والتي تساهم في تشكيل مفاهيم وتصورات وقيم وسلوكيات لدى الأفراد تؤثر على أداء المؤسسة بالسلب أو الإيجاب.

## 2-التحفيز:

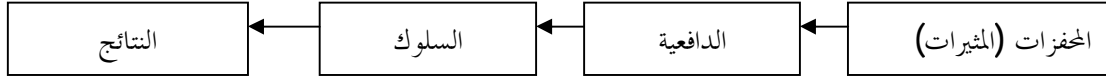
تدفع المؤسسات العاملين للقيام بما تريده منهم ولأجل ذلك فإنها تتبع سياسات متعددة في دفع الأجور والمزايا لأجل تحفيزهم. ونظرا لتعقد هذه العملية وصعوبة التنبؤ بنتائجها فإن المؤسسة تحتاج إلى نظرية حول ما الذي يحرك العاملين .

**1-2- مفهوم التحفيز:** عبارة عن إثارة مجموعة الدوافع التي تدفع بالإنسان للقيام بعمل معين لإشباع حاجات معينة<sup>1</sup>.

الحاجة: هي شعور الشخص بنقص اتجاه شيء معين (طعام، لباس، سكن، تقدير.....).

الدافع: هو عبارة عن القوة الداخلية التي تحرك الإنسان اتجاه عمل معين.

شكل رقم 09 ن: العلاقة بين الحافز والسلوك



المصدر: خالد عبد الرحيم الهبيتي، مرجع سبق ذكره، ص 254.

يتضح لظن خلال الشكل أعلاه أن السلوك البشري يتحدد من خلال عاملين ، ينبع العامل الأول من داخل الفرد ألا وهو الدافعية، ويتمثل العامل الثاني في العوامل المحيطة به ولمؤثرة في سلوكه وهو الحافز الذي يحرك الفرد نحو سلوك معين وتكون له نتائج معينة .

## 2-2- نظريات التحفيز<sup>2</sup>:

**1-2-2- الإدارة العلمية:** فريدريك تايلور كان من الأوائل الذين تكلموا عن التحفيز، إذ أفتبر العامل بطبعه كسول لا يجب العمل ولا تحركه إلا ا لمكاسب المادية ولذلك فقد اقترح تايلور تقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة لتنفيذها، وتسمى هذه العملية بدراسة الحركة والوقت.

## 2-2-2- نظرية العلاقات الإنسانية:

جاءت هذه النظرية كرد فعل على النظريات الكلاسيكية التي شبهت العامل با لآلة لا تحركه إلا الحوافز المادية حيث قام ألتون مايو وزملائه بتجارب وحاولوا أن يبينوا من خلالها أهمية العلاقات الإنسانية داخل العمل ، حيث لاحظ زيادة الإنتاج بتوفير بعض الحوافز غير المادية مثل تحسين الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وكذلك حرية إبداء الرأي والمبادرة .

<sup>1</sup> \_ عبد الرحمن الهبيتي، مرجع سبق ذكره، ص 255.

<sup>2</sup> \_ اعتمدنا على المراجع التالية:

\_ أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 207.

\_ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 170-175.

\_ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات-، الدار الجامعية، طبع، نشر، وتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 30.

### 2-2-3- نظرية ماسلو للحاجات:

تعتبر هذه النظرية من أهم نظريات التحفيز حيث قام بتحديد الحاجات الإنسانية في شكل هرمي وقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية كالاتي :

- الحاجات الطبيعية: الطعام، الملبس، المشرب.....إلخ.
- حاجات الأمن: الحماية من الأخطار.
- الحاجات الاجتماعية: الحب، الصداقة، القبول، الانتماء إلى الجماعة.
- التقدير: الحاجة إلى احترام الذات، الثقة، الاحترام من الآخرين .
- إدراك الذات: الحاجة للإنجاز.

ويرى ماسلو أنه إذا أشبع الفرد قسم أو مستوى من الحاجات فإنه لا يمكن تحفيزه في هذا المستوى فهو دائما يتطلع إلى المستوى الأعلى .

### 2-2-4- نموذج العاملين لهيرز بيرج:

وضع لهيرز بيرج نموذجا لتحديد أسباب الرضا الوظيفي ووجد أن العمال يمكن تحفيزهم من خلال عاملين هما :

العامل الأول: ويتمثل في الحوافز الداخلية وهي مرتبطة بالعمل نفسه مثل المسؤولية والإنجاز .

العامل الثاني: ويتمثل في الحوافز الخارجية حيث أن هذالحوافز وجودها لا يزيد في الرضا الوظيفي ولكنه يمنع عدم الرضا الوظيفي مثل الأجور، ظروف العمل.....إلخ.

### 2-2-5 نظرية الإنصاف:

يرى صاحب هذه النظرية (آدمز) أن الناس يمكن تحفيزهم إذا تم معاملتهم بإنصاف يعني هنا العدالة بين العمال . وذلك فيما يخص توزيع المكافآت المتعلقة بالأداء وكذلك الترقية، والعقوبات، والتقييم.

### 2-2-6- نظرية الأهداف:

يرى صاحبها هذه النظرية (ليتام، ولوك) حيث كانوا أن مشاركة الأفراد في وضع الأهداف يحفزهم على العمل .

### 2-2-6- النموذج البيروقراطي:

يهدف هذا النموذج حسب ماكس ويبر إلى تحقيق الرشد والعقلانية في المنظمات وذلك بتبني نظام صارم وقواعد وإجراءات حازمة، فبالإفضالى تركيزه على تقسيم العمل و التخصص،

والتسلسل الهرمي، واستبعاد العلاقات الشخصية. اهتم بضرورة تحقيق العدالة بين العاملين في الترقيات والتعيين .

### 2-3- العوامل المساعدة على تحفيز العمال:

● شعور العامل بالانتماء للمؤسسة التي يعمل بها حيث أن نجاح المؤسسة يعتبر نجاحا له وفشلها يعتبر فشلا له، فهو يتعاون مع جميع الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة لأنه يعتبر نفسه مسؤولا عن نتائجها .

● يجب أن يقتنع كل عامل بأنه عضو فعال داخل هذه المؤسسة مهما كان عمله بسيطا ويعتبر هذا دافعا كبيرا لتحسين أدائه فتجده في كل مرة يحاول ابتكار طريقة جديدة في أداء عمله بطريقة أفضل.

● وجود مساحة من الحرية حيث يجب أن يشعر العامل بنوع من الحرية في أداء عمله، فهذا يدفعه إلى التجديد والابتكار وإبداء رأيه في شتى المواضيع.

### 2-4- طرق التحفيز:

نلاحظ من طرحنا لنظريات التحفيز أن هناك طرقا متشعبة ومختلفة تهدف الإدارة من خلالها إلى التأثير على الموارد البشرية ويمكن تقسيمها إلى حوافز مادية وحوافز معنوية<sup>1</sup> .

2-4-1- الحوافز المادية: هي التي تشبع الحاجات المادية للمفرد، مثل الحاجات إلى المأكل و الملابس والمسكن، وهي عديدة من أهمها:

● حافز الأجر أو الراتب:

العامل كائن اقتصادي اجتماعي يسعى إلى البقاء وتوفير متطلبات العيش الكريم، ومن أهم الركائز التي توفر له هذه العوامل ، العمل الإنتاج اللذان هما تصوير حسي للحافز المادي لحسد بالأجر والأجر هو المبلغ من المال الذي يقبضه العامل لقاء ما يقوم به من عمل . وتتوقف فعالية الأجر على توفر عاملين<sup>2</sup>:

● رغبة العامل في زيادة أجره، حيث أن بعض العمال يفضلون الحصول على إعانات اجتماعية بدلا من زيادة الأجر، وبالتالي فإنه لا يتفاعل مع عملية زيادة الأجر.

<sup>1</sup> -اعتمدنا على المراجع التالية:

\_ فوزي حبيش، مرجع سبق ذكره، ص 202.

\_ خالد عبد الرحمن الهبيتي، مرجع سبق ذكره، ص 255.

- أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 69.

<sup>2</sup> - فوزي حبيش، مرجع سبق ذكره، ص 203.

• ربط الأجر بالأداء، ونلاحظ في هذه الحالة أن الأفراد الذين يطمحون إلى رفع أجورهم يقدمون مستويات عالية من الأداء.

#### • العلاوات الدورية :

وهي حوافز تكون في صورة مادية، والتي تقدم للعامل مرفقة بالأجر من أهمها:

- الزيادات الدورية : وهي الزيادة التي تقدم للعامل كل سنة أو كل سنتين وهي لا تكون مرتبطة لذلك لا يمكن اعتبارها حافزا، بل بالعكس فإذا حرم منها فإن ذلك يعود بالسلب على أداء المؤسسة .

-الزيادات العامة في الأجور : وتكون هذه الزيادة نتيجة للتغيرات الحاصلة على جميع الأصعدة مثل ارتفاع المستوى العام للأسعار، وحتى تبقى هنا المؤسسة محافظة على المستوى المعيشي لعمالها تقوم برفع أجور جميع الأفراد على حد سواء، يعني هنا الزيادة بنسبة معينة من الأجر الأساسي . كما يلاحظ محدودية هذه الزيادات في استخدامها كمحفزات للأفراد .

• حوافز الإنتاج: يتضمن هيكل الحوافز، حافزا يسمى حافز الإنتاج، يصرف إما على أساس يومي حيث يتقرر صرف مبلغ معين في نهاية كل شهر. وذلك وفقا لمعايير محددة بشأن حجم الأداء والانضباط الوظيفي، ومعدلات تتناسب مع المستوى الوظيفي أو مستوى الأداء أو كلاهما.

• المكافآت عن ساعات العمل الإضافية: وهذه تصرف للموظف الذي يقوم بجهد إضافي متمثلا في استمراره في العمل بعد الساعات المقررة نظرا لعدم كفاية العاملين بالنسبة لحجم الأعمال المطلوبة. وتحسب هذه المكافأة بضرب عدد الساعات الإضافية في المبلغ المقرر عن الساعة الواحدة. أن صرف هذه المكافآت يتوقف على مدى كفاية الاعتماد المالي الذي تخصصه الإدارة لهذا الغرض. وأحيانا يؤدي القصور في هذا الاعتماد المالي إلى صرف مكافأة الساعات الإضافية منخفضة بنسب مئوية معينة . فمثلا إذا استحق أحد العاملين مبلغ 500 دينار عن الساعات الإضافية التي عملها ، فإن هذا المبلغ يخفض بنسبة 5 % مثلا نتيجة لعدم كفاية ما خصص مقدما في موازنة الجهة الإدارية التي يتبعها هذا الموظف. ولا شك أن هذا الاعتبار يؤثر سلبا على قيمة مثل هذا الحافز وبالتالي على معنويات الموظف .

• المشاركة في الأرباح : تقوم المؤسسة التي تطبق هذا النظام في هذه الحالة بتوزيع نسبة معينة من أرباحها على العمال والموظفين وتكون النسبة معروفة مسبقا ويكون الأفراد على علم بأن

جزء من الأرباح التي تحققها المؤسسة سيكون من نصيبهم ، الأمر الذي يدفعهم إلى تعظيمها إلى أقصى الحدود وهذا يعود إيجابيا على المؤسسة.

#### 2-4-2- التحفيز المعنوي:

أثبتت الملاحظات والتجارب والدراسات على مستوى منظمات الأعمال أن تأثير الحوافز المعنوية على الأفراد لا يقل أهمية عن تأثير الحوافز المادية، بل في كثير من الأحيان يكون للحوافز المعنوية تأثير أكبر على الأفراد، إذ تحقق قدرا أكبر من الرضا، و الإشباع لرغبات الأفراد .

من أهم المحفزات المعنوية التي تستخدمها المؤسسات لتحريك الأفراد نذكر ما يلي :

● إشعار العامل بإنسانيته: فذلك بإشراكه في العمل بأفك لوه لا بقواه البدنية فحسب، مما يجعله يحس بأهميته في العمل . وكذا إتاحة فرصة لنقد البناء للممارسات الإدارية ، حتى تتكاثف الجهود في جو من التعاون بين الإدارة والعاملين .

● ضمان العمل واستقراره: وذلك من أجل طمأننة العامل على مستقبله المهني.

● توفير ظروف العمل المناسبة : وذلك بتأمين المكان من الأخطار، وتوفير الإضاءة والتهوية والحرارة بالشكل المناسب كذلك عدم زيادة ساعات العمل عن طاقة العامل لأن في ذلك إضعافا لقابليته الإنتاجية مما يضر بمصلحته ومصلحة المؤسسة على حد سواء

● الإجازات وفترات الراحة : حيث أن الراحة ضرورية جدا لتجديد النشاط وبعث الحيوية في الأفراد .

● المشاركة في الإدارة تتمثل في مشاركة المرؤوس في اشتراكه العقلي والانفعالي في مواقف العمل، يتم ذلك من خلال إحاطة المشرف لمرؤوسيه بالمشكلات ومؤشرات الأداء، ويشجعهم على إبداء آراءهم واقتراحاتهم بحيث يسهموا في تصميم الأهداف وتنفيذها، وتحمل مسؤولية النتائج .

● العلاقة الطيبة في العمل : حيث أنه إذا توفرت للعامل صحبة عمل متألفة منسجمة، فإن هذا يسهم في إشباع الحاجات الاجتماعية . كما يسهم في شيوع روح الفريق ويسود التعاون والتفاعل الإيجابي بين جماعة أو جماعات العمل، ويسهل الإشراف.

● الترقية : تعتبر ترقية مصدرا مهما من مصادر التحفيز بالنسبة للأفراد ، إذ يتنافسون على الترقية إلى المستوى الأعلى في الهيكل التنظيمي، وبما أن الترقية تستهدف دائما أصحاب الأداء

العقلان ذلك يدفع بالأفراد إلى بذل مجهودات عالية من أجل تحسين مستوى أداءهم والظهور أمام رؤسائهم بصورة جيدة.

## 2-5- التحفيز وأثره في الأداء :

أجمع العديد من الباحثين عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تحسين الأداء عندما لا يتم التعامل معها بشكل منفصل عن العوامل الفردية والتنظيمية هذا يعني بأن على المؤسسة التي تستهدف تحسين أدائها أن تلاحظ عند وضع خططها التحفيزية ما يلي:

● تحليل دقيق للعمل الذي يرتبط بكفاءة الأداء ، أي أن يتم تحليل جزئيات العمل المنجز . ومن بيبي الخطا القول بأن ليس كل مكونات العمل يمكن أن تقود إلى تحسين في كفاءة الأداء<sup>1</sup> خاصة مع الأوصاف الوظيفية الضعيفة في بعض الأحيان ، لذا على المؤسسة أن تدقق نتائج تحليل العمل .

● جعل العمل المؤدى منسجما مع الخصائص الشخصية للأفراد العاملين و معارفهم وقدراتهم. يعني أن على المؤسسة ممثلة بإدارة مواردها البشرية أن تبحث عن التصميم الذي لا يحتاج إلى جهد كبير في عملية التحفيز<sup>2</sup>، فالمتعة والرغبة في العمل إذا ما تحققت تجعل عملية التحفيز عملية روتينية.

● التركيز على التغذية العكسية عند إجراء عملية تقييم الأداء، إذ أن هذه التغذية تعتبر محفزا رئيسيا في غالب الأحيان.

## 3-الاتصال الداخلي:

تقوم عملية الاتصال السليمة بأداء دور حيوي ومؤثر في تحسين معدلات الأداء ورفع مستويات الكفاءة الإنتاجية للعاملين وذلك من خلال التأثير على اتجاهات وسلوك العاملين وإثارة دوافعهم للعمل، بدون اتصال لا يمكن للأفراد معرفة الواجبات الخاصة بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه لأن نجاح المؤسسة لا يتوقف على كفاءة أفرادها فقط وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي<sup>3</sup>. سابقا عندما تناولنا القيادة رأينا أن الإدارة العليا وكافة المستويات الاستشاريين والمشرفين والملاحظين والعمال، تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات، وبذلك يشار إلى التنظيم على أنه شبكة تربط بين كل أعضاء التنظيم.

<sup>1</sup> - كامل البربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الثانية، 2000، ص 111.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه .

<sup>3</sup> -Jean-Marc Gall ,op .cit, p 121.

### 3-1- مفهوم الاتصال الداخلي:

كثرت التعاريف وتعددت حول مفهوم الاتصال، فقد عرفه كل من كونتز وويهرش على أنه "عملية نقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل، على أن تكون هذه المعلومات مفهومة بواسطة الأخير. ويتم نقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل في صورة رسالة والتي هي في العادة تمثل مقدار المعلومات التي يرغب المرسل في توصيلها إلى المستقبل."<sup>1</sup>

يبين لنا هذا التعريف أن عملية الاتصال تشير ببساطة إلى عملية نقل المعلومات، حيث عرف كذلك على أنه "عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر."<sup>2</sup> فالاتصال هنا وسيلة لنقل الأفكار والآراء والحقائق والمشاعر والقيم للآخرين.

و يعرف كذلك على أنه " العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المؤسسة، بواسطة تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية"<sup>3</sup> نلاحظ أن هذا التعريف يضيف على الاتصال البعد السلوكي إذ يشير إلى أنه وسيلة للتأثير في سلوك الآخر فهو بمثابة الوسيلة التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف لا سيما مع كبر حجم المنظمات .

### 3-2- أهمية الاتصال الداخلي:

يعتبر الاتصال الوسيلة التي يستخدمها المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية وتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك لأن الاتصال يساعد على ما يلي:<sup>4</sup>

\_\_ تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.

\_\_ تعريف المشاكل وسبل علاجها.

\_\_ تقييم الأداء وإنتاجية العمل.

\_\_ التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.

\_\_ تحديد معايير ومؤشرات الأداء.

\_\_ إصدار الأوامر والتعليمات.

\_\_ توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم.

<sup>1</sup> \_ ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال\_ نظريات ونماذج وتطبيقات\_، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 509.

<sup>2</sup> - فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 258.

<sup>3</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال -، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 245.

<sup>4</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات-، مرجع سبق ذكره، ص 344.



\_ التأثير في الآخرين وقيادتهم.

\_ حفز وتحفز العاملين.

**3-3- منافذ واتجاهات الاتصال:** يتم الاتصال بين جماعات العمل المختلفة في المؤسسة في عدة

اتجاهات وعلى عدة مستويات ومن أهم منافذ واتجاهات الاتصال يمكن أن نذكر ما يلي:

- الاتصال الإداري : وهو يأخذ اتجاهين ، الأول يكون من الأعلى إلى أسفل ، ويتمثل في نقل المعلوت من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا ، وقد يأخذ أشكالاً مختلفة منها القرارات والمذكرات والأوامر والنشرات المطبوعة، والمحادثه المباشرة. أما الاتجاه الثاني فيكون من أسفل إلى أعلى أي من القاعدة إلى الإدارة العليا ويتل في نقل الآراء والاقتراحات والشكاوي، ويتم من خلال الرسائل ومجلة المؤسسة والمقابلة المباشرة .

- الاتصال في الجماعات المتخصصة: تتمثل الجماعات المتخصصة أصحاب الاختصاصات مثل البحث والتطوير، والمحاسبة، والإنتاج، والموارد البشرية. حيث يفتقر هؤلاء الأشخاص إلى السلطة القيادي ففهم لديهم دافعية كبريرة للاتصال مما يتطلب سياسة تنظيمية لتوجههم كأن تبيح المؤسسة الاتصال بين الأفراد والجماعات الأخرى دون قيود من الرئيس المباشر .

- الاتصال بأسر العاملين: حيث أن أسرة العامل من بين المؤثرات الخارجية على أدائه ، فإن المؤسسة تستعمل وسائل متعددة من أجل إدماج تلك الأسر في عملية الاتصال ، كإرسال الأخبار الهامتن طريق مجالات العاملين ، تنظيم أبواب مفتوحة لأسر العاملين ، الزيارات واللقاءات الاجتماعية.

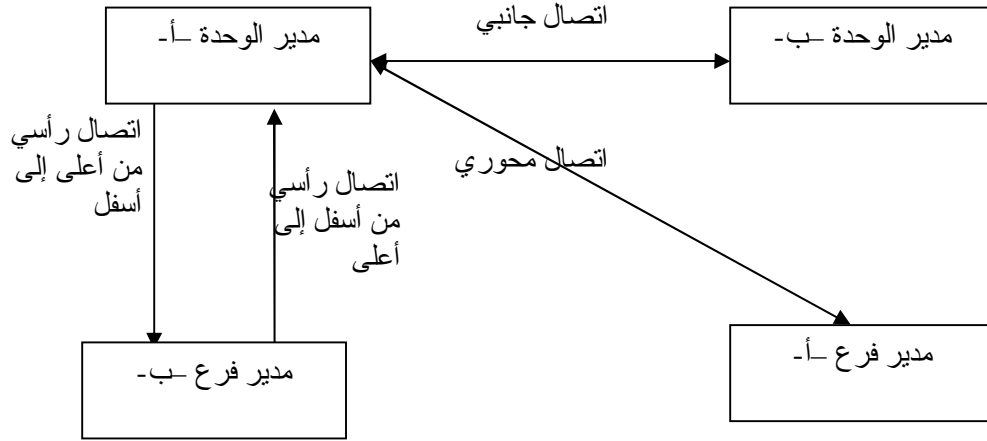
- الاتصال مع النقابات حيث أن هذه الأخيرة تمثل العمال تهتم بالمعلومات التي تخصهم ، ويعتبر دورها في الاتصال مهما لأنها قناة يعتمد عليها العاملون في الاتصال. باعتبارها مفاوضا باسمهم<sup>1</sup>.

ويمكننا توضيح أهم اتجاهات الاتصال الرسمي في المؤسسة من خلال الشكل التالي:

---

1- Bernard Gazier, Les Stratégies Des Ressources Humaines, Edition La Découverte, 2001, p 84

شكل رقم 10 ن: اتجاهات الاتصال الرسمي في المؤسسة.



المصدر: عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، التنظيم الإداري، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 524.

نلاحظ خلال الشكل السابق الاتجاهات المختلفة للاتصال داخل المؤسسة ، حيث تمثل الاتصالات المنزلة أعلى إلى أسفل تدفق المعلومات من الرئيس إلى المرؤوس وهذا بشأن إعطاء توجيهات معينة أو تعليمات العمل ، والسياسات، وخطط وبرامج العمل، وشرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين، وعلاقته بباقي الأعمال في المؤسسة ، وإعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى تقدمهم في الإنجاز، وتحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسين، وتدريبهم ورفع من مهاراتهم، ونصحهم ومساعدتهم في حل مشاكلهم . وتعلق الاتصالات الصاعدة من أسفل إلى أعلى بانسياب المعلومات من المرؤوس إلى الرئيس حيث تساهم في نقل أفكارهم ، احتياجاتهم، كما يمكن للرئيس أن يعرف مدى استعدادهم لتقبل القرارات والتعليمات، واستفهام المرؤوسين عما يجب فعله وكيف يتم الأداء . وتمثل الاتصالات الجانبية انسياب المعلومات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري يهونوا من أجل التنسيق بين الوظائف المختلفة للمؤسسة ، وتشجيع التعاون بين الزملاء أو بين الوحدات وتعزيز الزملاء أو الوحدات اجتماعيا في المواقف التي يواجهونها، وبث ونشر المعلومات التي تهمهم.

### 3-4- مهارات الاتصال:

لا يعطي اتصال من طرف واحد أن العلاقة الاجتماعية قد حدثت أو تم التفاعل فلحصولها يجب أن تتم عملية الاستقبال ، وفهم الرموز التي تحملها الرسالة وتحويلها بالتالي إلى سلوك أي ضرورة

حصول عملية الإدراك والتعرف، وهذا بدوره يساعد الفرد على أداء عمله بأقل جهد. فالاتصال يعتبر نقطة تلاقي مجموعة من الأفراد يكونون تحت خدمة المؤسسة ، ويعملون على تحقيق أهدافها ثم أهدافهم .

وهناك بعض المهارات التي يعتبر توفرها ضروري من أجل اتصال فعال :

● مهارة الاستماع الجيد: يمكن لكل من له علاقة بعملية الاتصال أن يقدم بيانات ومعلومات مفيدة ودقيقة وبالتالي يجب توفر المعلومات لديهم بشكل كامل والاستماع الجيد يساعد على ذلك.

● مهارة الكتابة للمتصل في بعض الأحيان يستعمل الكتابة من أجل إرسال المعلومة و حتى يتمكن المرسل إليه من فهم المعلومة وتقبلها يجب أن يكتب له بموضوعية وبأسلوب بسيط وواضح ومشوق.

● مهارة العرض الشفوي: تكون مطلوبة خاصة في عملية الإقناع.

● القدرة على التحكم في سير المناقشات: حيث لا بد من السيطرة والتحكم في مجرى الحوار وتوجيهه في الاتجاه الذي يخدم العملية الاتصالية وإلا استنفذ الوقت فيما لا طائل منه ولا فائدة.

### 3-5 - دور الاتصال في تفعيل الموارد البشرية:

تؤثر الاتصالات الجيدة على رغبتهم في العمل تلك الرغبة التي تعتبر عنصرا جوهريا في تحديد مستوى كفاءة الأداء<sup>1</sup>. فحصول الفرد على المعلومات الصحيحة والكافية عن عمله تبرر قيامه بأداء العمل بطريقة صحيحة.

يساعد الاتصال على تبادل الفهم بين أفراد المؤسسة، حيث أنه وسيلة يؤثر بواسطتها الفرد على الآخر ويتأثر به وهذا ما يسمح بوضوح الرؤية في العمل . فكل فرد يستطيع أن يعرف الدور المنوط به ويؤديه على أكمل وجه. كذلك يسمح الاتصال بتكوين العلاقات الاجتماعية وتبادل وجهات النظر. ويؤدي الاتصال الفعال إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل ، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل يشعر بمشاركة أكبر مما يشجع على التعاون والتنسيق. ولقد أكدت بعض الدراسات أن الاتصال يؤثر في الرضا عن العمل والإبداع ، والأداء العام للمؤسسة.

<sup>1</sup> - أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة - الاتصالات - المعلومات - القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 132.

<sup>2</sup> - حسين حريم إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 214.

- يؤدي الاتصال دوراً أساسياً في تماسك الجماعة والأدوار المنوطة بأداء كل منهم. إذ أن الجماعة تأخذ دوراً كبيراً في التأثير على الأفراد وسبل تحقيق إشباعهم للحاجات الإنسانية المختلفة، وقد أشارت الدراسات العلمية أن عوامل الضوضاء والتشويش تساهم في الحد من فاعلية الاتصال، كما أن درجة التماسك التي تتسم بها الجماعة غالباً ما تساهم في تقليص آثار الضوضاء أو التشويش. سبل اتصال مثلى بين الأفراد والجماعات على حد سواء بصورة أكثر فاعلية عبر استخدام القنوات المختلفة للاتصال. أما الجماعات المفككة غير المتماسكة فإن الضوضاء تؤدي دوراً كبيراً في تفككها وعدم تحقق أهدافها وأهداف المؤسسة.

- يمكن العامل من التعبير عن وجهة نظره وتفصيل آرائه إلى الإدارة، مما يهيئ له فرصة الحصول على كل ما يلزمه من معلومات لتذليل ما يواجهه من صعوبات وعراقيل في التنفيذ.

### 3-6-الاتصال الفعال:

حتى يكون الاتصال ذا كفاءة وفعالية يجب أن تتوفر في العملية الاتصالية مجموعة من الخصائص تساعد على النقل السليم للمعلومات والمحافظة عليها لتصل في الوقت المناسب. ويمكننا إيجاز هذه الخصائص فيما يلي<sup>1</sup>:

- السريّة: يجب وصول المعلومات في الوقت المناسب، حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنتقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف.
- الارتداد: كلما كانت وسيلة الاتصال توفر إمكانية الحصول على معلومات مرتدة يكون أفضل.
- التسجيل: يمكن أن تحفظ بعض وسائل الاتصال المعلومات، ويفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال.
- الكثافة: حيث يفضل استخدام وسائل الاتصال التي تكون لها القدرة على تقديم معلومات بكميات كبيرة.
- الرسمية: حيث يفضل إذا كان موضوع الاتصال رسمي استخدام الوسائل الرسمية.
- التكلفة: فكلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كان ذلك أفضل.

<sup>1</sup> \_ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات-، مرجع سبق ذكره، ص 350.

## الخلاصة:

استهدف هذا الفصل تبيان الدور الذي تؤديه وظيفة للموارد البشرية في تفعيل الأفراد ، في محاولة تحسين الأداء عن طريق زيادة قدراتهم على الانجاز وخلق الرغبة لديهم من خلال الجهود الإحراءات التنظيمية التي تهدف إلى ربط الأفراد بالمؤسسة ، وقد رأينا الدور الذي تؤديه كلا من القيادة نظام معلومات الموارد البشرية التهوريب في زيادة قدرة الأفراد على العمل . ورأينا كذلك أن القدرة وحدها غير كافية من أجل تحسين الأداء ولكن يجب توفر الرغبة في العمل ، فالمقدرة على العمل تكتسب بالتعلم والتدريب والخبرة العلمية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم ويصقلها التدريب . كما أن الرغبة في العمل والتحفز لأدائه، يحدد بالظروف المادية والاجتماعية المحيطة بالعمل كما تتحدد باحتياجات الفرد ورغباته ومدى ملائمة نوع العمل لميوله واتجاهاته . الشيء الذي تسعى إدارة المؤسسة إلى توفيره وذلك من خلال بناء ثقافة فعالة، ونظام محكم وعادل للحوافز وكذا تفعيل دور الاتصال في المؤسسة .

## مقدمة:

تواجه المؤسسات اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحقّقه من إنجازات بما تحقّقه غيرها من المنظمات الأحسن تنظيمًا والأفضل والأجمع في السوق ، وهو ما يعبر عنه بالقياس إلى القسط الأفضل، وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول إلى أفضل المستويات في الأداء .حيث تهتم المؤسسات الاقتصادية باستغلال الموارد المتاحة لأداء وظائفها بطريقة تمكنها من استغلالها الاستغلال الأمثل.

و تسعى في هذا الإطار المؤسسات على اختلافها إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية، وذلك للوصول إلى الأهداف الرئيسية والفرعية ، بتكاليف معقولة، وجودة متميزة. ومن البديهي أن تحقيق الكفاءة والفعالية يبدأ بتحسين أداء الأفراد<sup>1</sup>. حتى تضمن البقاء والاستمرار والرقى بالأداء.فالكفاءة والفعالية تتطلب ضرورة الحصول على بيانات ومعلومات حول أداء الأفراد وهذا لغاية التطوير والتغيير والتعرف على النواحي السلبية واتخاذ القرارات المناسبة. باعتبار الأفراد محور أي عملية تنمية وهم العنصر الأساسي للتفوق والتطور والوصول إلى العالمية في الجودة والإنتاجية والتحسين المستمر من أجل تحقيق هدف بالغ الأهمية وهو إرضاء العميل، بالعمل على تحقيق التميز في خدمته ورضائه وبالتالي الوصول إلى تحقيق هدف متميز وهو حماس العميل عن طريق تجاوز توقعاته واحتياجاته التي يود تحقيقها في الجودة العالية والخدمة المتميزة والتفوق في الأداء ولاشك أن الاهتمام بالعنصر البشري<sup>2</sup> هو الأساس حتى نصل إلى ما نتطلع إليه من تقدم وتفوق وامتياز.

وبقصد الإلمام بجيئيات هذا الموضوع فقد قسمنا هذا الفصل إلى خمسة مباحث وهي كالتالي:

المبحث الأول: أداء المورد البشري وتقييمه

المبحث الثاني: مفهوم أداء المؤسسة أبعاده وقياسه

المبحث الثالث: الأداء الاقتصادي للمؤسسة

المبحث الرابع: مؤشرات أخرى للأداء الاقتصادي

المبحث الخامس: نتائج تفعيل الموارد البشرية وأثرها في الأداء الاقتصادي

<sup>1</sup> - موسى اللوزي ، التنظيم وإجراءات العمل ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2002 ، ص 218

2-Jean-Claude Tournier et -Jean-Baptiste Tournier, **Evaluation d'Entreprise**, Edition d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition ,2002 p 18.

## المبحث الأول

### أداء المورد البشري وتقييمه

تسليح المؤسسة من خلال تفعيلها لمواردها البشرية إلى دفعها إلى أداء وظائفها بفاعلية، وبالتالي فهي تقوم بتقويم دائم لإدارة الموارد البشرية لكي تتمكن من تشخيص وتحليل نقاط الضعف ونقاط القوة. وتتطلب عملية تقييم الموارد البشرية معايير وأدوات علمية دقيقة، غير مبنية على علاقات شخصية حتى يتقبلها الأفراد ويكون مقيم الأداء منطقياً في أحكامه.

#### 1- مفاهيم وعموميات حول الأداء البشري:

يعكس الأداء البشري مدى كفاءة العمليات الإدارية والإنتاجية التي تقوم بها المؤسسة. فعلى أساسه تتحدد قدرة المؤسسة على الاستمرار والتكيف مع متطلبات المحيط، فمن الطبيعي أن نلاحظ تزايد اهتمام المؤسسات على اختلافها بأداء مواردها البشرية.

#### 1-1- مفهوم الأداء البشري:

تعرض العديد من الباحثين إلى الأداء البشري، حيث يعرفوه على أنه: "إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة"<sup>1</sup>.

يبين التعريف أن الأداء هو تحقيق أهداف معينة باستخدام الوسائل المتاحة.

كما عرفوه على أنه «درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد»<sup>2</sup>.

يختلف هذا التعريف عن التعريف الأول كونه يهتم بدرجة هذه الأهداف، أي يهتم بالطريقة التي تؤدي بها المهام من أجل بلوغ الأهداف، حيث أن هذا الأخير يختلف عن الجهد الذي يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

#### 1-2- محددات الأداء البشري:

الأداء البشري هو نتاج لتداخل مجموعة من العناصر وهي:

الجهد: حيث أن الأداء يتطلب بذل الأفراد طاقات جسمانية وعقلية في إطار قيامهم بمهامهم.

القدرة: إن بذل الجهد يتطلب توفر قدرات ومهارات لدى الأفراد حتى يتمكنوا من تأدية أدوارهم كما ينبغي.

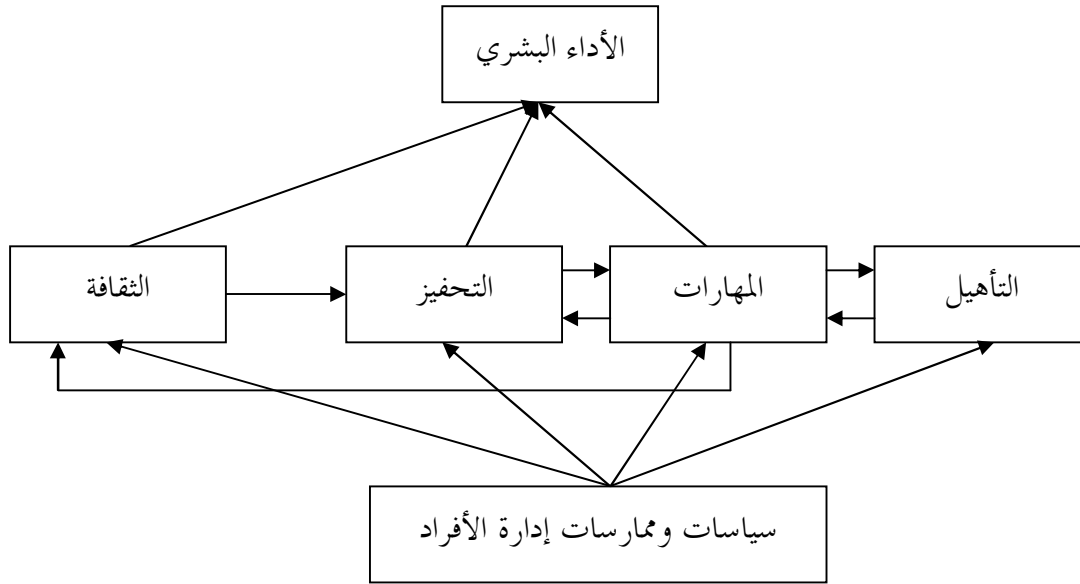
الفهم: حيث ينبغي أن يكون الأفراد على دراية ووعي بالأعمال التي يؤديونها.

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 360.

<sup>2</sup> - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية -، مرجع سبق ذكره، ص 209.

وتتأثر محددات الأداء البشري بممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية ، كما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم 11 ن: محددات الأداء البشري وممارسات إدارة الموارد البشرية.



SOURCE: Dimitri Weiss, **Ressources Humaines** 2<sup>e</sup> édition, édition d'organisation, 2003, p. 251.

نلاحظ خلال الشكل السابق أن الأداء البشري ناتج عن تفاعل ثلاثة عند ماصر رئيسية، حيث تعتبر المهارات مصدر أساسيا ومكونا رئيسيا للأداء البشري، والتي تكون بدورها مرتبطة بمؤهلات الأفراد. كما يؤثر التحفيز على الأفراد بحيث يدفعهم إلى التعلم واكتساب المهارات كما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد . وتثير الثقافة والقيم المشتركة بين الأفراد الحاجة إلى الاعتراف والانتماء، كما تؤثر على أنظمة الحوافز بالمؤسسة . وتتأثر هذه العوامل الثلاثة بالجو العام الذي توفره إدارة الموارد البشرية.

### 3-1- معايير الأداء:

تعتبر معايير الأداء عن الأساس الذي ينسب إليه الفرد والتالي يقارن به للحكم عليه<sup>1</sup>. حيث أن تحديد معايير الأداء أمر ضروري من أجل الحكم على ما إذا كان الأداء جيدا ومرضيا، كما أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة . وقد اختلف الباحثون والمختصون في تحديد هذه المعايير ويمكن تلخيصها فيما يلي:

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 202.



● معايير لكل مستوى تنظيمي : يحدد في هذه الحالة لكل مستوى في الهرم التنظيمي للمؤسسة مستوى معين من الأداء.

● معايير تخص كل المستويات : يتم في هذه الحالة تحديد معايير للأداء يمكن تطبيقها على جميع الوظائف والأعمال.

تتضمن معايير الأداء عوامل متصلة بإنتاج العامل ، متمثلة في درجة معرفته بالعمل ومطالبه ، وكمية الإنتاج وجودة الإنتاج . عوامل متصلة بسلوك العامل ، متمثلة في التعاون، والسلوك الشخصي، والمواظبة، ودرجة الاعتماد عليه. وعوامل متصلة بقدرات العامل، متمثلة في المبادأة ، وإمكانية التقدم ، والقدرة على الإشراف والتنظيم.

و يراعى عند وضع معايير الأداء أن تكون حافزاً يولد الرغبة لدى الفرد في تحسين الإنتاجية، كما يجب أن تكون مرنة يمكن تكييفها مع ظروف العمل ، وأيضاً يشترط أن تكون دقيقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه.

## 2- تقييم أداء الموارد البشرية:

تعتبر عملية تقييم الأداء الخطوة الأولى التي يقوم بها القادة في المؤسسات في عملية تحسين أداء الأفراد وهذا لتشجيع الأداء الجيد ومعالجة الأداء الضعيف.

### 2-1- تعريف تقييم أداء المورد البشري:

يعرف تقييم الأداء على أنه " نظام رسمي تضمه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ويشمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية للإجراءات التي وفقاً لها تتم عملية تقييم أداء . سواء كان رؤساء أو مرؤوسين أو موظفين عمل أي جميع العاملين فيها بحيث يقوم كل مستوى إداري بتقييم أداء المستوى الأدنى منه بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته"<sup>1</sup>.

### 2-2- أهداف تقييم الأداء البشري:

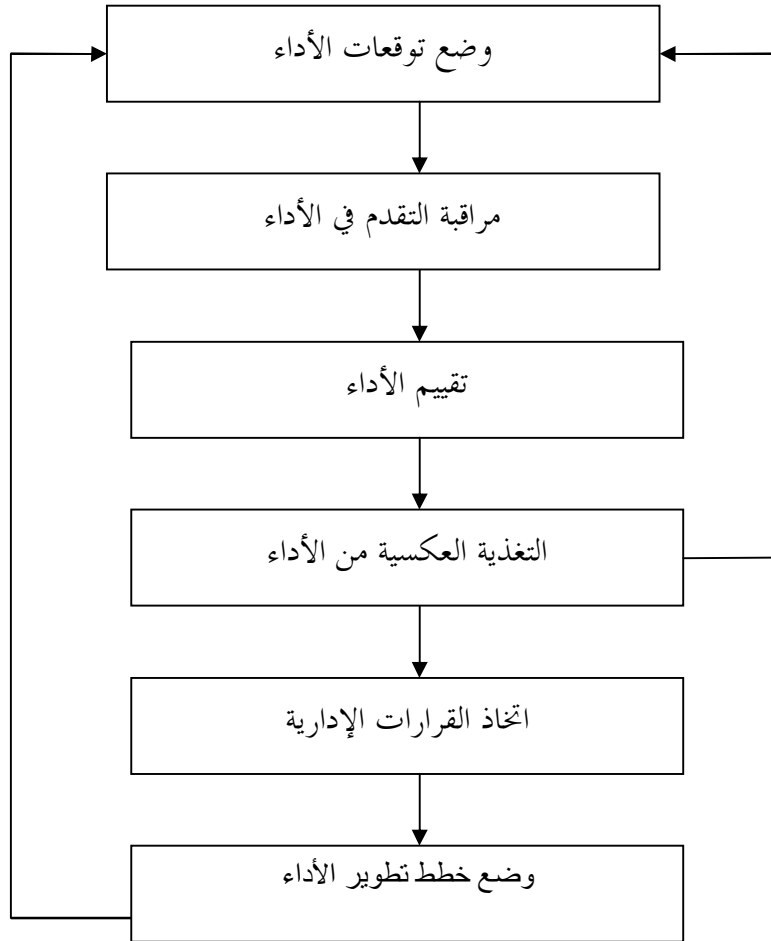
- جمع معلومات دقيقة وموضوعية حول أداء مواردها البشرية.
- وضع خطط لرفع مستوى أداء الأفراد وتحسين إنتاجيتهم.
- معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف للموارد البشرية.
- إشعار الأفراد بنوع من الرقابة على أعمالهم.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 263.

- تشجيع الأفراد على بدل المزيد من الجهد.
  - تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع برنامج لذلك.
  - وضع أنظمة الحوافز والترقية.
  - المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.
- 2-3- مراحل تقييم الأداء البشري:

تعتبر عملية تقييم الأداء صعبة جدا ومعقدة. لذا بات من الضروري تخطيطها بطريقة جيدة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة والشكل الموالي يوضح أهم المراحل التي تمر بها العملية.

شكل رقم 12 ن: مراحل تقييم الأداء البشري



المصدر: خالد عبد الرحيم الهبتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 206.

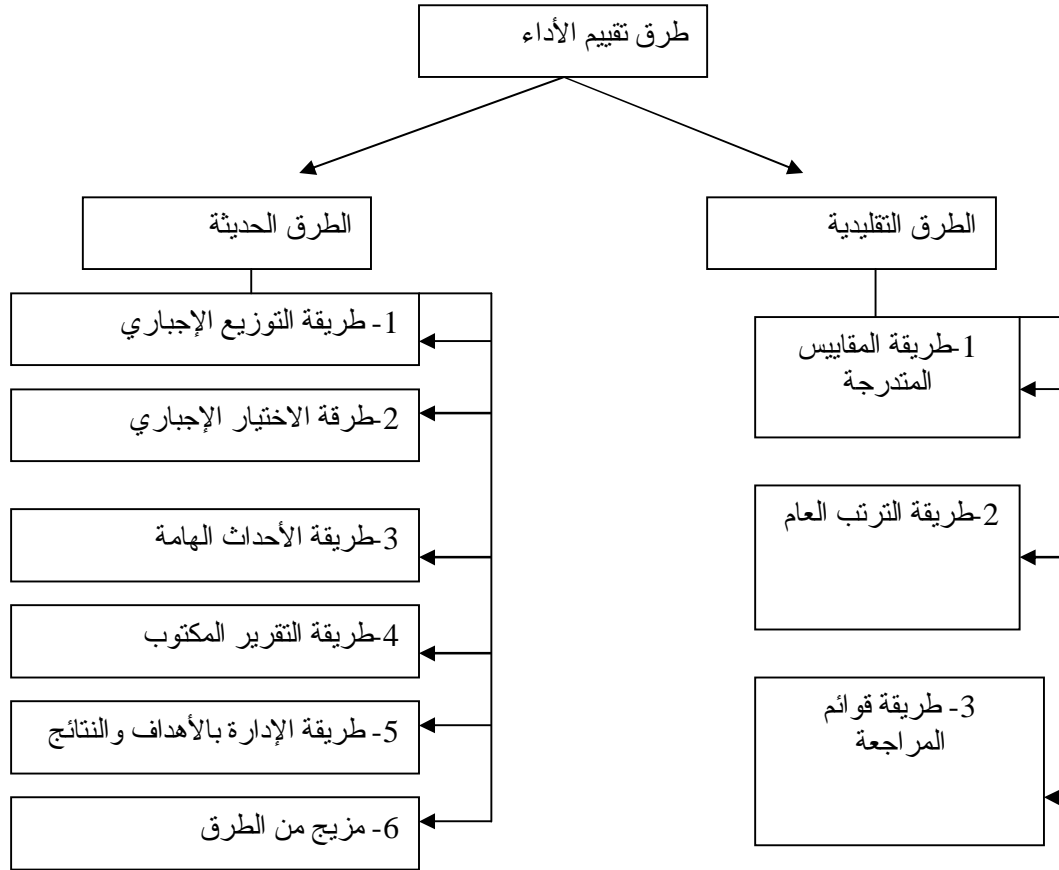
يبدأ تخطيط عمليتي تقييم الأداء البشري بوضع توقعات للأداء ، وهذا بالنظر لما هو مطلوب، ثم المراقبة المستمرة للأداء، حتى يمكن تقييمه وإيجاد مكان الخلل لمعالجتها، ومكان القوة لتعزيزها . ومن هذه النقطة يتم وضع خطط جديدة من أجل تطوير الأداء وتحسينه.

## 4-2- طرق تقييم الأداء:

يقسم الباحثون والمتخصصون في الموارد البشرية طرق تقييم الأداء إلى تقليدية وحديثة، ففي رنظم الطرق التقليدية لم تعد كافية خاصة وأنها لم تأخذ مدخل إدارة الجودة الشاملة في الاعتبار رغم أهميته في تحسين أداء المؤسسة<sup>1</sup>، حيث ركزت على الجوانب الكمية واستخدمت معايير مؤشرات مالية كما اهتمت بالأداء الفردي، وعلى العكس فإن الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية ومختلف الصفات الشخصية كما أنها اهتمت بالأداء الجماعي.

ويمكن توضيح أهم الطرق المستخدمة في عملية تقييم الأداء من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 13 ن: الطرق المختلفة لتقييم الأداء.



المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، 2001، ص، 113.

إن الأهمية التي تكتسبها عملية تقييم الأداء البشري في المؤسسة تفرض عليها الابتعاد عن الأحكام الشخصية والعشوائية في تقييم الأفراد، وبالتالي فهي تبحث دائما على أحسن الطرق التي تتسم بالعدالة وتعكس الواقع بشكل صحيح وبهذا فإن المؤسسات تستخدم طرقا مختلفة وقد قام

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003، ص 439.

الباحثون في هذا المجال بتقسيم هذه الطرق إلى تقليدية وحديثة اعتمادا على معايير تشترك فيها مجموعة من الطرق وتختلف فيها عن الطرق الأخرى . حيث يرون أن الطرق التقليدية ركزت على الفرد، وعلى الكم المالي، كما أن التقييم يكون صادرًا عن المساهمين والمسئول الإداري. في حين ركزت الطرق الحديثة على الجماعة، وعلى النوع وتنمية الموارد البشرية، كما أن التقييم يكون صادرًا عن البيئة المحيطة<sup>1</sup>.

## 2-5- شروط نجاح تقييم الأداء:

يتطلب نجاح عملية تقييم الأداء توفر العديد من الشروط تعكس قوة العملية ومدى استخدامها الاستخدام السليم، من بين هذه الشروط نذكر ما يلي:

• يجب الاعتماد على الأسس الموضوعية والابتعاد على المشاعر والعلاقات الشخصية في الحكم على أداء الأفراد.

• التركيز على استخدام المعايير الملموسة لأنها تعبر بشكل واضح وصريح على الأداء.

• استخدام نفس المعايير بالنسبة للأفراد الذين يؤدون نفس الوظائف وهذا تفاديًا لازدواجية التقييم.

• يجب عدم وضع جميع المعايير بالأهمية نفسها في عملية التقييم ، ولكن يجب هنا أن تؤخذ الأهمية النسبية لكل معيار.

و أخيرا يمكننا القول كي تتأني عملية التقييم بثمارها لابد من وضع المعايير الصحيحة التي تعبر عن الأداء المتوخى، وبالموازاة مع ذلك توفير الشروط الضرورية لنجاح العملية يضمن الأداء الجيد للأفراد ويؤدي إلى زيادة إنتاجية الأفراد وإنتاجية المؤسسة على السواء.

فالأداء هو ببساطة إنجاز هدف أو أهداف معينة وخلال فترة أو فترات زمنية محددة. وتقييم الأداء هو الصفة النظامية التي تعبر عن مكانن قوى ومكانن ضعف المساهمات التي يقدمها الأفراد للمهام التي كلفوا بإنجازها.

<sup>1</sup> Robert Le Duff, *Encyclopédie des ressources humaines*, édition Dalloz, paris, 1999, p895

## المبحث الثاني

### مفهوم أداء المؤسسة وأبعاده وقياسه

إنه من الصعوبة إعطاء مفهوم دقيق وشامل للأداء، حيث يستخدم على نطاق واسع في مجال الأعمال. فكل طرف يهتم بجانب معين وهذا حسب طبيعة نظرته لكيفية سير العمل من أجل بلوغ الأهداف.

#### 1 - مفهوم أداء المؤسسة:

قدم العديد من الباحثين تعاريف عديدة للأداء أبسطها ذلك الذي يعرفه على أنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها"<sup>1</sup>.

نلاحظ من خلال التعريف السابق أن الأداء يرتبط بالنتائج أو الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها.

وفي الوقت نفسه الذي يتم فيه تحديد الأهداف من المهم تحديد مقاييس الأداء. وهذه الطريقة الوحيدة التي يتم بها تقييم التقدم والإنجازات بطريقة عادلة وسيقدم وضع التعريف الناجح لمقاييس الأداء أفضل أسس للحصول على التغذية العكسية.

#### 2- شروط قياس الأداء:

هنالك معالم ومدخل رئيسة لعملية قياس الأداء يجب على المؤسسة مراعاتها حتى تتوصل إلى نتائج حقيقية وعادلة تمثل واقع الحال بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، حيث تعد هذه المراحل ضرورية لغرض التعرف على بعض المفاهيم ووجهات النظر المختلفة عن قياس الأداء وعن الغايات والأهداف التي يمكن أن يخدمها، ثم عن أنواع وخطوات ومراحل القياس التي لا بد من القيام بها لإجرائه. إذ يجب توفر مؤشرات مناسبة للوحدة الاقتصادية وقريبة للواقع وبالتالي مقارنة هذه المؤشرات مع مؤشرات قياسية موضوعة لأغراض المقارنة. وهذه المؤشرات تستقى من:

- بيانات خاصة بالمؤسسة لسلسلة زمنية سابقة.
- بيانات خاصة بالمؤسسات الاقتصادية المماثلة داخل وخارج القطر.
- بيانات التكاليف المعيارية، وهو المقياس الذي يوضع لعناصر التكلفة المختلفة والذي يعتبر الأساس في عملية تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية.

<sup>1</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، معهد الكفاية الإنتاجية، 2003-2004، ص 3.

• الموازنات التخطيطية هي إحدى الوسائل الرقابية المتطورة التي يتمن خلالها تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، عن طريق مقارنة المعايير المالية والكمية مع ما كان مخططاً لها وتحديد الانحرافات الحاصلة حتى تتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة.

• توفير نظام فعال للمعلومات فبالإضافة إلى يوفره النظام المحاسبي الموحد من بيانات فـ إن عملية التقييم تتطلب توفير بيانات عن الإنتاج ومستلزمات الإنتاج والتكاليف والتخزين وتقارير السيطرة النوعية وغير ذلك من التقارير وكلما كان هناك نظام للمعلومات واضح وحاوٍ على التفاصيل أمكن استقاء البيانات منه بصورة أسهل وبالتالي اتخاذ القرار بصورة أسرع. ويجب أن تكون مقاييس الأداء:

- مرتبطة بالأهداف والمقاييس الإستراتيجية التي لها مغزى تنظيميا وتقود أداء العمل.
- مرتبطة بأهداف ومسؤوليات الفرق والأفراد وستكون فعالة فقط إذا ما استمدت من المسؤوليات أو استندت إلى إطار عام من الكفاءات المعدة بطريقة جيدة.
- تركز على النتائج والإنجازات التي يمكن قياسها.
- تشير إلى البيانات أو الدليل الذي يمكن أن يكون متاحاً كأساس للقياس.
- يمكن التحقق منها، تقدم المعلومات التي ستؤكد المدى الذي ستفي به التوقعات.
- دقيقة قدر الإمكان في ضوء الغرض من القياس وتوافر البيانات.
- تقدم أساساً سليماً للتغذية العكسية والإجراءات.
- شاملة وتغطي كافة الجوانب الرئيسية للأداء حتى يمكن توفير مجموعة من المقاييس.

### 3- أبعاد أداء المؤسسة:

يعتبر الأداء المؤسسي المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على الأبعاد التالية:

- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة.
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما.. فأداء الفرد في المؤسسة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل

إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة. ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير إلا أن المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس فعالية المؤسسة لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المؤسسة من الفعالية وتشمل كلا من مقاييس الفعالية الاقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية والرقابية والبيئية.

ونظرا لتعدد الأهداف واختلافها فإن الأداء يأخذ أبعادا مختلفة وهذا كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم 02 ن: الأبعاد الرئيسية للأداء.

الإدارة	التصميم	الأهداف	البعد الأول
			البعد الثاني
إدارة المؤسسة	تصميم المؤسسة	أهداف المؤسسة	المؤسسة
إدارة العمليات	تصميم العمليات	أهداف العمليات	العمليات
إدارة الأفراد	تصميم الأفراد	أهداف الأفراد	الأفراد

المصدر: الدكتور موسى اللوزي ، مرجع سبق ذكره ، ص 208.

حيث يشير البعد الأول إلى عناصر الأداء على مستوى المؤسسة وهي ثلاثة:

الأهداف: إذ يجب تحديد المعدلات والمستويات المطلوبة في الأداء.

التصميم: ويشمل تحديد شكل ومتطلبات الهيكل التنظيمي لتحقيق الأهداف

الإدارة: وتشمل النهج المتبع والنظرة الإدارية في كيفية التعامل مع العمليات والأفراد في التنظيم.

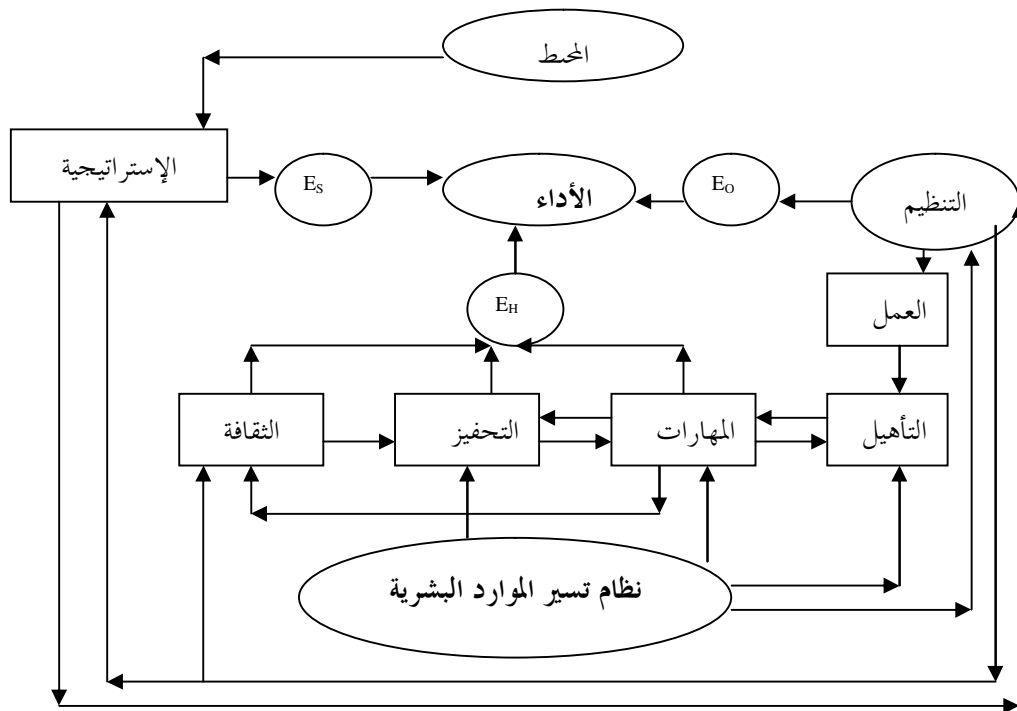
بينما يشير البعد الثاني إلى العناصر الرئيسية للأداء وهي:

المؤسسة: المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية..

العمليات: الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بالدور الذي تطلع بتنفيذه في المؤسسة، وصولا لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة.

الأفراد: الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسئوليته التي يطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية.

و يمكننا توضيح كيف يؤثر هذين البعدين على أداء المؤسسة من خلال الشكل التالي:  
شكل رقم: 14 ن: الأداء العام للمؤسسة.



SOURCE: Dimitri Weiss, op.cit, p 266

نلاحظ من خلال الشكل السابق تداخل العناصر التي تؤثر على أداء المؤسسة وتشابكها فيما بينها حيث:

$E_S$ : تمثل فعالية الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة وهذا بتأثير من المحيط والتنظيم كما أنها تؤثر في هذا الأخير.

$E_O$ : و تمثل فعالية التنظيم الذي يتأثر بالإستراتيجية ونظام تسيير الموارد البشرية كما يؤثر على أداء الأعمال التنظيمية.

$E_H$ : و تمثل فعالية الموارد البشرية ، وهنا قدرة الأفراد على تنفيذ إستراتيجية المؤسسة بالاعتماد على العناصر المختلفة التي يفرزها نظام تسيير الموارد البشرية والتنظيم بصفة عامة.



هناك تقسيم آخر للأداء وهذا بحسب طبيعته إلى أداء اقتصادي ، واجتماعي، وتكنولوجي....إلخ. وتتحدد المعايير هنا بحسب الأهداف التي سطرتها المؤسسة ، مثلما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 03 ن: أبعاد الحكم على الأداء التنظيمي.

بقاء المؤسسة:	الكفاءة الاقتصادية:
- نوعية المنتج	- الإنتاجية
- المردودية المالية	- الاستغلال الاقتصادي للموارد
- المركز التنافسي	
متغيرات الموارد البشرية:	شرعية المؤسسة تجاه الجماعات الخارجية:
- حركة الأفراد	- إرضاء أصحاب الأموال
- مناخ العمل	- إرضاء الزبائن
- مردودية الأفراد	- إرضاء الهيئات المؤسسة
- تنمية الأفراد	- إرضاء المجتمع المحلي

المصدر: د./ عبد الفتاح بوخمحم، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة منتوري قسنطينة ، عدد 18 -ديسمبر 2003 ، ص 127.

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن الأداء العام للمؤسسة يتشكل من أربعة أبعاد أساسية، بقاء المؤسسة، والكفاءة الاقتصادية، ومتغيرات الموارد البشرية، وشرعية المؤسسة تجاه الجماعات الخارجية.

#### 4- أهمية قياس الأداء:

من الضروري أن يهتم المديرون في المؤسسات بالأداء وأن يراقبوه لأنه بحسب روبن وكولتر يحقق للمؤسسة الفوائد التالية:<sup>1</sup>

• قياس الأداء ومراقبة معدلاته باستمرار تكمن في علاقة الأداء السليم وربطه بالإدارة الجيدة لموجودات المؤسسة ( الموارد البشرية، الموارد المعلوماتية، الموارد المالية). يقصد بإدارة الموجودات إدارة عمليات تحصيل موجودات المؤسسة وتجديدها واستبدالها ونشرها حيث تدعوا الحاجة إليها

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص 160.

إلى جانب تقرير الأساليب والطرق التي تولدها عمليات تشغيل هذه الموجودات واستخدامها. وتجدر الإشارة إلى ضرورة مشاركة جميع المستويات الإدارية في إدارة الموجودات كون هذه المشاركة تتطلب صياغة قرارات مهمة واتخاذها من جميع وحدات المؤسسة وأقسامها والتي تؤدي من ثم إلى تفعيل الأداء المؤسسي وإنجاحه الكلي سواء في المدى القصير أو في المدى المتوسط أو الطويل الأجل.

• الفائدة الثانية الناتجة عن قياس الأداء المؤسسي ومراقبته تتعلق بنوعية وجودة وخصائص معينة للسلع والمنتجات والخدمات التي يتاعونها زبائن المؤسسة. وفي حال عدم تزويد المؤسسة لهم بتلك السلع والمنتجات والخدمات ذات الجودة والنوعية وبالمواصفات المطلوبة، فإنهم يتوقفون عن التعامل مع تلك المؤسسة ويبحثون عن مؤسسات بديلة منافسة لها.

• الفائدة الثالثة الناتجة عن قياس الأداء المؤسسي ورقابته باستمرار لها علاقة بانتشار وازدياد معرفة المؤسسة وتجاوبها مع متطلبات محيطاتها المفيدة. فالمعرفة المؤسساتية تنتج عن التعاون والتداخل والتبادل الحاصل بين أجهزة المؤسسة ووحداتها، وأن مفتاح هذه المعرفة هو الاحتكاك والتواصل الواجب حصوله بين المعلومات والعمل بحيث يتشارك أفراد المؤسسة المعلومات والخبرات ويستخدمون من ثم هذه المعرفة المكتسبة في مجالات تتطلب التغيير أو التبديل ومما يؤدي إلى تطوير أداء عمل المؤسسة ككل.

## المبحث الثالث

### الأداء الاقتصادي للمؤسسة

تنشط المؤسسات المعاصرة في ظل بيئة متغيرة باستمرار، وبالتالي فهي تعمل على تحقيق أرباح تمكنها من مواكبة هذه التطورات، والتفوق على منافسيها، لذا فهي تهتم بالمراقبة المستمرة لأدائها الاقتصادي.

#### 1- مفهوم الأداء الاقتصادي:

اتفق العديد من الباحثين على أن الأداء الاقتصادي للمؤسسة يمثل " تلبية احتياجات الزبائن من خلال خلق القيمة لهم وهذا وفق شروط التكلفة والوقت والجودة"<sup>1</sup>.  
يعني التعريف أن المؤسسة تكون ذات أداء اقتصادي جيد إذا كانت تقوم بالإنتاج وفقا لما يرغبه الزبون، وباعتبار أن الإنتاج هو وسيلة خلق القيمة ، وأن خلق القيمة يتم فقط من خلال رضا كل الأطراف المرتبطة بالمؤسسة حيث نجد أن المؤسسة لكي تتمكن من زيادة حصة السوق والقيمة المسلمة للزبائن لا يستطيع المنافسين تقديمها ، وحيث أن تقديم منتجات ذات قيمة عالية يتطلب بالضرورة عمالا وإداريين أكفأ للتولي فإن المؤسسة تسعى إلى تحسين إنتاجيتها وبالمقابل السيطرة على تكاليفها وتخفيضها قدر الإمكان.

#### 1-1- تعريف القيمة:

يعرف L'AFNOR القيمة على أنها حكم ، يعطى للمنتج على أساس توقيعات و محفزات المستعمل أو العميل لاعتباره ذو أهمية و منفعة عظيمة عندما تكون جميع الأشياء متساوية، هذا من جهة ، و زيادة إشباع حاجات و رغبات العميل و أو في حين أن التكاليف الخاصة بالمنتج تنخفض ، من جهة ثانية<sup>2</sup>.

هذا الحكم ناتج عن ملاحظة موضوعية أو غير متحيزة للمنفعة التي يحصل عليها العميل من المنتج (قيمة استعمال)، و تقييم ذاتي للاعتبارات الفعلية المرتبطة بالمنتج (قيمة تقدير).  
و أما الأهمية فهي بالعلاقة بين إشباع الحاجات و الرغبات و التكاليف المدفوعة مقابل ذلك ، والعلاقات الإنسانية المكتسبة، و النظرة التي كونها الزبون بعد اقتناء و استعمال المنتج و الصورة الذهنية للمؤسسة لديه .

1-pilippe Lorino, *Méthodes et Pratiques de La Performance -Le Pilotage Par les processus et les compétences*, les éditions d'organisations, paris, 2001, p11.

<sup>2</sup> \_ Thierry hougron, *Le Pilotage De La Valeur*, Dunod, Paris 2003, P 09.

## 1-2- المورد البشري مصدر للقيمة:

تسعى كافة المؤسسات المعاصرة إلى تكوين و تنمية علاقات مع الزبائن تلبى حاجاتهم المباشرة والفورية بالإضافة إلى توليد شعور مريح لديهم، و تبنى هذه العلاقة على الاحترام و الثقة المتبادلة. هذا يعني أن الإجراءات الداخلية للمؤسسة يجب أن ينظر إليها من وجهة نظر الزبون . كذلك أن اللمسة الشخصية و الخاصة في التعامل مع الزبائن يجب أن تشجع كلما سمحت الفرصة لذلك و إظهار الاهتمام به و التفرغ له . فالمهم هو إدراك الزبون أنه لا يزال يحصل على خدمة مميزة تساوي أو تفوق قيمة مدفوعاته التي تعتبر مالية أو وقت أو جهد.

ن عملية البحث و التفتيش عن طرق تحديث معرفتنا باحتياجات زبائننا، و طلباتهم و سبل إرضاءهم هي في الواقع عملية لا نهاية لها و دائمة التجدد ، و العوامل المؤثرة في عملية التجدد هذه هي المتطلبات المتغيرة في أسواق زبائننا والعروض المغرية المتوفرة من قبل منافسينا . إذن أن عرض الأمتس الرائع قد يصبح عرضا عاديا اليوم و غير مقبول غدا . فإذا أردنا المحافظة على زبائننا علينا أن نكون دائما و أبدا متقدمين على منافسين بتقديم العروض التي تستهوي و ترضي زبائننا و أذواقهم الصعبة و المتغيرة و المتباينة دائما. إذا كانت خدمة العميل من القيم الأساسية التي تحكم أداء المؤسسة فان تلك القيمة يجب أن تكون متينة من جانب العاملين و الإدارة و الموردين و الملاك و غيرهم من الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة ، و قبل الالتزام بخدمة الزبائن يجب معرفتها و مكوناتها و عناصرها . إذ أن خدمة الزبائن تشتمل على عناصر ملموسة و أخرى غير ملموسة<sup>1</sup>:

● **العناصر الملموسة:** هي عوامل يمكن رؤيتها و الإحساس بها و سماعها أو تذوقها، و يمكن للعديد منها أن تقاس بسهولة نسبية و هي غالبا ما تركز على مهارات يمكن تعليمها و تعلمها. وعلى سبيل المثال لا الحصر نذكر: ميزات المنتج، سرعة تأمينه، و سهولة الحصول عليه.

<sup>1</sup> \_ جون و لميتا، أصول خدمة الزبائن، الدار الجامعية، 1998، ص 13.

• **العناصر الغير ملموسة:**هي عوامل يصعب تحديدها ،كما يصعب قياسها و هي في أغلب الأحيان غير موضوعية فهي ترتبط بمواقف يمكن الإيحاء بها ولا يمكن تعلمها على سبيل المثال ، جعل الزبون يشعر بالأمان و الراحة والثقة، وسهولة التعامل مع الموردين و مع الموظفين .

وتشير الدراسات التي أجريت على الـ وفرة أو المكسب الذي تحققه المؤسسة من وراء بناء علاقة طيبة مع زبائنها إلى أن المؤسسة تستطيع رفع نسبة أرباحها من 25 % إلى 75 % إذ هي استطاعت أن تقلل من هروب زبائنها إلى المنافسين بنسبة 05 % فقط<sup>1</sup>.

القيمة هي المادة اللاصقة التي تربط بين المؤسسة و زبائنها، فهي تمثل تلك المنفعة الإجمالية التي يتلقاها العميل مقابل ما يدفعه من تكلفة للحصول عليها.

إن خدمة أساسية مثل قص الشعر هي مجرد مكون واحد من المنفعة التي يحصل عليها الفرد عندما يذهب عند الحلاق. فالديكور -الراحة في المحل -العلاقة الشخصية الجيدة من قبل الحلاق ذاته وبعض الاقتراحات التي قد يذكرها الحلاق للعميل ، و غيرها تعد من المنافع ذات القيمة التي يحصل عليها العميل في مثل هذه الخدمة ، بالمثل فإن السعر المنخفض ما هو إلا مكون واحد من عناصر التكلفة التي يدفعها العميل لحصول خدمة قص الشعر<sup>2</sup>.

فالتكلفة الفعلية لا بد أن تشمل كافة المشقة التي يحملها العميل للحصول على الخدمة: المسافة بين منزله و المحل - المناخ الغير مريح من التواجد في مكان ضيق لفترة طويلة، و وجود شخص آخر يدخن أثناء حصول الفرد على الخدمة و هو لا يدخن والوقت الضائع في الانتظار و الانتقال إلى المحل ... الخ، ومن كل هذه العوامل فان السعر المنخفض قد يكون حلاً عناصر القيمة العالية التي حصل عليها المستهلك أو العميل ، و لكن ذلك ليس هو السبيل الوحيد لحصوله على قيمة عالية من الخدمة أو السلعة التي اقتناها<sup>3</sup>.

و على الرغم مما أشارت إليه الدراسات أن السعر يؤدي الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل، إلا أن الأمر اعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر و الجودة - مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة و مدى الاعتمادية عليها، وخدمات ما بعد البيع، و كل التسهيلات الملحقة بالبيع<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> \_ صالح محمد الحناوي و إسماعيل السيد، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، 1999 ص 288.

<sup>2</sup> \_ المرجع نفسه، ص ص 298 - 299.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 299.

<sup>4</sup> \_ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 14.

أخيرا إن العملاء، تعلموا كيفية إدارة حاجاتهم و رغباتهم فالكثيرين يفضلون شراء الأقل المميز بالجودة العالية، والغالبية يبحثون عن مطابقة الأسعار لحاجاتهم ، مهتمين بقيمة استعمال عالية وحقيقية تدفع أسعارها بصورة صحيحة " فالعلاقة ( الجودة / السعر ) ، أين القيم المضافة المنتجات لم تعد فقط اقتصادية :

كالضمان - سهولة الدفع و التسليم - والخدمات الأخرى الملحقه تؤثر بقوة على اختيار العملاء للمنتجات"<sup>1</sup>

إذن يجب أن نتساءل، من هنا و صاعدا، ما هي القيم المضافة التي من خلالها يكون العميل على استعداد لدفع مبلغ ما مهما كان النوع أو صنف المنتج ؟

هناك شيء مهم يجب معرفته وهو أن السعر يكون أقل من القيمة التي يمتصها السوق، بينما السعر المدفوع يكون أكبر من قيمة السلعة أو الخدمة الاقتصادية.

وعليه يصبح لزاما على المؤسسة أن تفكر في كيفية تحويل رأس مالها الفكري و كفاءاتها المحورية إلى شيء ذو قيمة عالية يدركها الزبون الداخلي و الخارجي معا، و تعتمد قدرة المؤسسة على تحويل رأس مالها إلى قيمة على نوعية القيمة التي ترغب فيها وتريد تحقيق استثمار رأس مالها الفكري ضمنها مثل تراكم الأرباح، تحسين الإنتاجية، تخفيض التكاليف و كسب ولاء الزبائن.

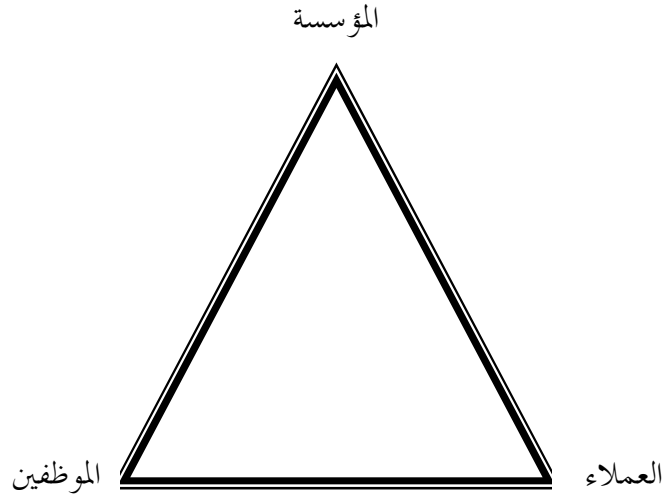
و تتحقق هذه القيمة نتيجة لبعض المبادرات و الممارسات الإدارية من قبل المؤسسة و التي يمكن أن تصمم لضمان أشكال محددة للقيمة و المهمة في إستراتيجية أعمالها، و هذا ما يفسر تطور توجهات المؤسسات عبر الزمن خاصة بعد نهاية الحرب العالمية الثانية حيث كان التوجه بالدرجة الأولى يهتم بتسليم الزبون منتج ذو جودة أكيدة ، ثم أصبح إرضاء الزبون و كسب إخلاصه الهدف الأول والآن نشهد مؤسسات رائدة في تسليم وإيصال المنتجات و الخدمات إلى الزبائن تحقق

لهم قيمة عالية .

وهذا كما يوضحه الشكل الموالي:

<sup>1</sup> \_ Christophe Allard, **Le Management DE La Valeur Client**, Dunod, Paris, 2002, PP 28- 29.

شكل رقم 15 ن: سلسلة العلاقة بين المؤسسة والعملاء والموظفين.

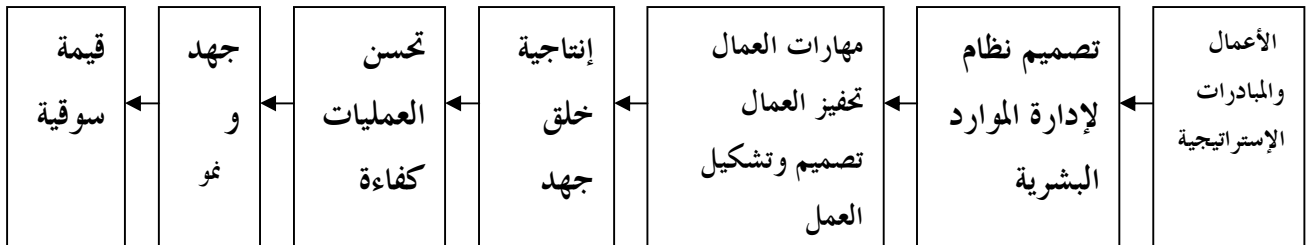


المصدر: خضير كاظم حمود إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص 213.

لا تكتفي المؤسسات الاقتصادية الهادفة لتحقيق النجاح ولا استمرار بتخطيط الإنتاج، وصف المنتجات على الأرفف بانتظار العملاء أما في مجال الخدمات فإن العملاء والموظفين يتعاونون سوية لخلق الخدمة وتقديمها للمؤسسة تقوم بالتركيز على الأفراد بتدريبهم وتخفيضهم للعمل كفريق للوصول إلى تحقيق درجة عالية من الرضا من قبل العملاء فالمؤسسة تخلق لدى موظفيها توجهها نحو المستهلك.

والشكل الموالي يبين كيف تحقق الموارد البشرية القيمة للمؤسسة.

شكل رقم 16 ن: مساهمة الموارد البشرية في خلق القيمة للمؤسسة.



المصدر: Jaques Igalem, revue personnel, N° 409, ANDCP, Paris, 2000, P 65.

إن تحسين العملية الإنتاجية عن طريق رفع كفاءة الوحدات الإنتاجية والأفراد العاملين بها وخاصة بالنسبة للمؤسسات التي تفتقر لرؤوس الأموال التي تسمح لها بمضاعفة استثماراتها الجديدة. وتقوم عملية تحسين الأداء على استخدام جميع الموارد المتاحة أفضل استخدام، وهذا يعني ممارسة نشاطها بكلفة اقل وربحية أكثر خلال سلسلة زمنية أو خلال فترة زمنية محددة وذلك بمقارنة ما تحقق فعلا بما كان مستهدفا تحقيقه وفقا لمعايير نمطية محددة.

## 2- تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي في المؤسسة:

هو فحص تحليل انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد المادية والبشرية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام وبأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها.

ويعرف كذلك بأنه تقييم الأداء الاقتصادي على مستوى المؤسسة الاقتصادية بهدف معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة لتلك المؤسسة وكيفية استخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف وآثار ذلك على المشروع نفسه وأثره على إستراتيجية الاقتصاد القومي.

أي أن التقييم يهدف إلى دراسة الأهداف المرسومة وتلك المتحققة فعلا وإيجاد الانحرافات بينهما ووضع الحلول لتصحيح هذه الانحرافات، أو هو أداة تستخدم للتعرف على نشاط المؤسسة الاقتصادية مستهدفا قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقا بغية التعرف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات (وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلا وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة) عادة ما تكون سنة).

إن أوسع وأشمل تعريف لتقييم الأداء على مستوى الاقتصاد عموما والقطاعات الاقتصادية هو متابعة تنفيذ القطاعات الاقتصادية أو الاقتصاد ككل للأهداف المحددة مسبقا وبيان الانحرافات الحاصلة، وأسبابها واقتراح الحلول المناسبة والسريعة لها.

وبناء على ما سبق، يمكن القول بأن تقييم الأداء يعني الحكم على كفاءة الوحدة الإنتاجية لمقارنة فعاليات التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثمة استخراج الانحرافات الناشئة تمهيدا لتشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل. ليتسنى عندها اقتراح الإجراءات العلاجية اللازمة لتلافي نواحي الخلل في أداء تلك المؤسسة وتنمية وتطوير فاعلية أوجه النشاطات الأخرى الناجحة في أدائها.



### 3- الإنتاجية مؤشر أساسي للأداء الاقتصادي:

هنالك عدة مسالك وروافد يمكن السعي فيها للوصول إلى تقييم الأداء منها مسلك التقييم العام الذي يتطلب تحديد عدد من المؤشرات العامة والخاصة ودراسة النتائج المتحققة واستخلاص اتجاهات مسيرة النشاط في مراحل الزمنية المختلفة وتحديد المؤشرات الاقتصادية . ويجري تقييمها على ضوء ما تحقق وما يتوقع تحققه في المستقبل وفي المدى القصير والمتوسط والبعيد ومقارنة الأهداف المقررة مع الأهداف المحققة الواردة في دراسات الجدوى الاقتصادية . وتكون عملية التقييم وفقا لعدد من القواعد والأصول والمؤشرات التي تعبر إنتاجية عوامل الإنتاج طبقا لقواعد ومؤشرات ومعايير خاصة لكل عامل من عوامل الإنتاج، ويهدف ذلك إلى تقييم مستوى كفاءة استخدام الموارد. ويمكننا استعراض أهتمامك المؤشرات المستخدمة في عملية تقييم كفاءة أداء المؤسسات الاقتصادية وهي كما يلي<sup>1</sup>:

- مؤشرات الإنتاجية وهي العلاقة بين المخرجات (المتثلة في الإنتاج)، والمدخلات (المتثلة بعوامل الإنتاج).

- مؤشرات التكاليف وتتم مقارنتها مع التكاليف المعيارية أو التكاليف التي تنتج بها المؤسسات المنافسة.

- مؤشرات الجودة والوقت، حيث تعمل المؤسسة على أن تكون منتجا دائما في الطليعة. نظرا لاتساع الموضوع وتشعبه ف سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مؤشر الإنتاجية، أما مؤشرات التكاليف، والجودة، والوقت فقد خصصنا له المبحث الرابع.

### 3-1- تعريف الإنتاجية:

لم تعرف الإنتاجية بطريقة دقيقة حتى أوائل القرن العشرين حيث عرفت على أنها العلاقة بين المخرجات والوسائل المستخدمة في إنتاج هذه المخرجات.

وفي عام 1950 (قدمت المنظمة الأوروبية للتعاون الاقتصادي)<sup>\*</sup>، تعريفا للإنتاجية على أنها "النتائج التي نحصل عليها بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج، بهذه الطريقة يمكن أن نشير إلى

<sup>1</sup> - عارف الجسمي، الأداء المتكامل نحو الموظف الشامل في القطاع الحكومي، مؤتمر العمل البلدي الأول مركز البحرين للمؤتمرات - فندق كراون بلازا 26 - 27 مارس 2006. دراسة منشورة على صفحات الانترنت، على الموقع: [www. arabrenewal.com](http://www.arabrenewal.com)

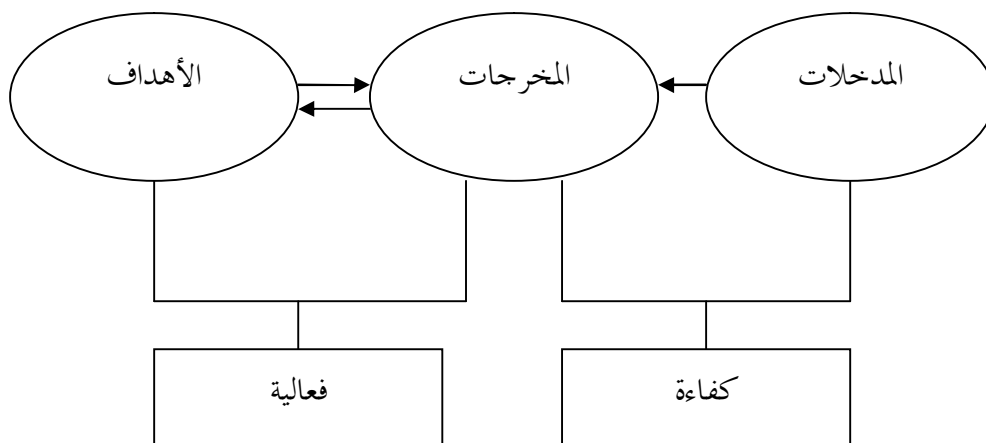
إنتاجية رأس المال أو الاستثمار أو المواد الخام حسب ما يكون آخذين في اعتبارنا بالنسبة لمخرجات رأس المال أو الاستثمار أو المواد الخام".<sup>1</sup>

قد توالت تعريف كثيرة بعد هذا التعريف ومن أهمها التعريف المتداول حالياً والذي يعرف الإنتاجية كالتالي: " هي النسبة بين المخرجات والمدخلات " <sup>2</sup>.

هنا يجب التفرقة بين الإنتاجية والإنتاج، فالإنتاج يتعلق بالأنشطة الخاصة بإنتاج السلع و الخدمات بينما الإنتاجية تهتم باستخدام الكفاءة في إنتاج السلع والخدمات أي هنا استخدام الموارد بكفاءة وفعالية من أجل الحصول على المخرجات.

و هذا كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم 17 ن: الكفاءة والفعالية في مقاييس الأداء.



المصدر: جميل جريسات، موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995، ص 101.

إن عملية تحسين الإنتاجية هدفها هو زيادة المخرجات وهذا بالاستغلال الجيد للموارد المتاحة وليس بزيادتها. ونحاول هنا التطرق بإيجاز لمفهومي الكفاءة والفعالية.

<sup>1</sup> - سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية - طبع نشر وتوزيع، 2000، ص 273.

<sup>2</sup> - سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 273.

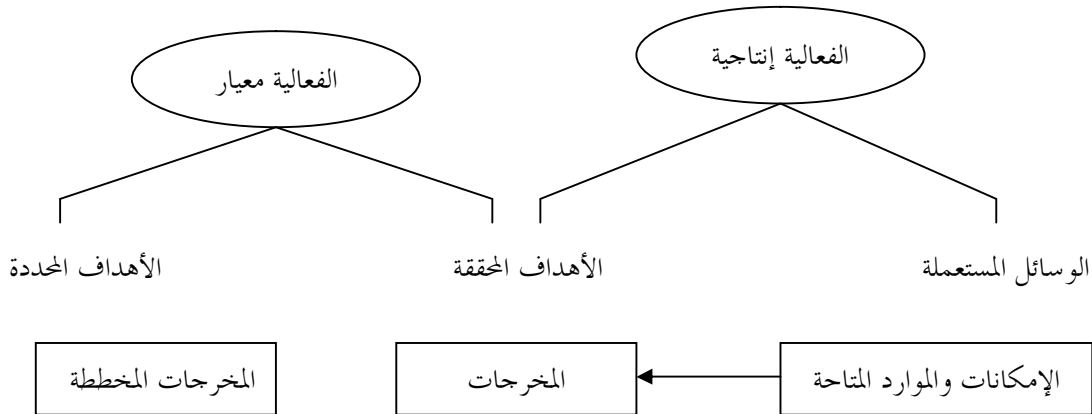
**3-2- الكفاءة:** تستخدم كفاءة كمؤشر في قياس الأداء يعبر عن علاقة الكلفة بالنتاج وهي عبارة عن علاقة نسبية بين المدخلات والمخرجات شأنها في ذلك شأن الإنتاجية وكما أشرنا سابقا فهي تستخدم في قياس مدى تحسن الإنتاجية ، أي كلما زاد معدل الكفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة<sup>1</sup>. فالكفاءة تعني تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف.

**3-3- الفعالية:** تعرف الفعالية على أنها "قدرة المؤسسة على تأمين الموارد المتاحة و استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة"<sup>2</sup>.

نستنتج من خلال التعريف أن الفعالية تتم بقياس مدى تحقيق الأهداف بغض النظر عن الإمكانيات التي استخدمت في تحقيقها وهذا ما يسميه المتخصصين (الفعالية – معيار) وهي تعبر عن النسبة بين الأهداف المحددة والأهداف المحققة.

بينما الفعالية الإنتاجية فهي تأخذ بعين الاعتبار الوسائل المستعملة، فهي تعبر عن النسبة بين الأهداف المحققة والوسائل المستعملة. وهذا كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 18: الازدواجية "الفعالية إنتاجية" "الفعالية معيار".



المصدر: د/ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2000، ص 127.

<sup>1</sup> \_ شارلز هل وجاريت جونز. ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد عبد المتعال ، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل ، دار المريخ للنشر، 2000 ، ص 241.

<sup>2</sup> \_ حسين حريم، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 92.

تبين لنا الازدواجية " الفعالية معيار " و " الفعالية إنتاجية " مستوى أداء المؤسسة بين ما هو مخطط وما هو محدد.

فقد تكون كل من الفعالية والإنتاجية منخفضتين وهذا في حالة عدم تحقيق الأهداف مع سوء استخدام الموارد.

و قد تكون الفعالية مرتفعة والإنتاجية منخفضة وهذا في حالة عدم تحقيق الأهداف مع استخدام أمثل للموارد.

ويمكن أن تكون الفعالية منخفضة والإنتاجية مرتفعة في حالة تحقيق الأهداف مع إفراط في استخدام الموارد.

كما يمكن أن تكون كل من الفعالية والإنتاجية مرتفعتين في حالة تحقيق الأهداف مع استخدام أمثل للموارد.

### 3-4- علاقة الإنتاجية بالكفاءة والفعالية:

إذا كان مصطلح الكفاءة يستخدم للدلالة على حسن استخدام الموارد المتاحة أي هي النسبة بين المخرجات الحقيقية والمدخلات الحقيقية فإن مصطلح الفعالية يستخدم للدلالة على درجة تحقق الأهداف. بمعنى آخر أن الفعالية لها علاقة بالأداء بينما الكفاءة لها علاقة باستخدام الموارد<sup>1</sup>.  
حيث أن الإنتاجية تشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف باستخدام أقل الموارد، فهي بذلك تعتبر محصلة لكل من الكفاءة والفعالية.

### 3-5- أساليب تحسين الإنتاجية:

هناك العديد من المداخل والأساليب التي يمكن تحسين الإنتاجية من خلالها<sup>2</sup> وقد صنف الباحثون هذه الأساليب في خمس مجموعات، حيث يمكن الاعتماد في تحسين الإنتاجية على<sup>3</sup>:

- التكنولوجيا

\_ الموارد البشرية.

\_ المنتج.

\_ المهام.

<sup>1</sup> \_ عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 125.

<sup>2</sup> \_ Dimitri Weiss, op.cit, p p 262,263.

<sup>3</sup> \_ علي السلمي، إدارة الإنتاجية، مرجع سبق ذكره، ص 36.

\_ المواد.

ينصب اهتمامنا في هذا البحث على مدخل الموارد البشرية حيث تناولنا في الفصل الأول أهم الأساليب المتعلقة بالعاملين ويمكن أن نعاود إيجازها بالشكل التالي:

- الحوافز المادية والمعنوية.
- ترقية العاملين.
- مشاركة العاملين.
- تدعيم المهارات.
- الاتصال.
- تحسين ظروف العمل.
- التدريب.
- جودة القيادة.
- الثقافة القوية.....

### 3-6 - العلاقة بين الإنتاجية والموارد البشرية:

ن تحسين الإنتاجية باعتماد مدخل الموارد البشرية لا يتم بجعل الأفراد يبذلون جهداً أكبر ولكنها مدخل لتحفيز وتكوين الأفراد من العمل، حتى يصبحوا أكثر فاعلية . فلن تصبح المؤسسة أكثر إنتاجية لا بد أن تكون رغبة حقيقية لدى الأفراد أن تكون لهم القدرات اللازمة لذلك<sup>1</sup> ، فإن تكديس المعدات واستخدام أحدث الابتكارات لن يكون مجدياً إذا لم تكن هناك رغبة حقيقية لدى الأفراد في تحسين الإنتاجية أو مفتقدون مؤهلات ذلك. يوضح الشكل الموالي كيف يؤثر الأفراد على الإنتاجية:

<sup>1</sup> \_ عبد الرحمن الهيبي، مرجع سبق ذكره، ص 267.

شكل رقم 19ن: تأثير القوى البشرية على الإنتاجية.



المصدر: علي السلمي، إدارة الإنتاجية، مرجع سبق ذكره، ص 106.

نلاحظ من الشكل السابق أن الإدارة بإمكانها رفع الكفاءة الإنتاجية باللجوء إلى الأفراد وذلك بالعمل على زيادة قدرتهم على العمل تماشيا مع العمل على زيادة الرغبة لديهم فيه.

## المبحث الرابع

### مؤشرات أخرى للأداء الاقتصادي للمؤسسة

كما أشرنا سابقا خلق القيمة للعميل لا يتم فقط من خلال توفير السلعة أو الخدمة بالمواصفات التي يريدها، بل يتعدى ذلك إلى سيق توقعاته . كأن تستطيع المؤسسة أن تقدم منتجاتها بأسعار منخفضة وجودة عالية، ويمكنها بلوغ ذلك إذا ما استطاعت التحكم في التكاليف على جميع المستويات التشغيلية والإدارية، وكذا التطوير والتحسين المستمر لجودة منتجاتها، واستغلال الوقت بكفاءة عالية.

#### 1- التكاليف:

إن إنتاج السلع وتقديم الخدمات تعتبر عملية غاية في التعقيد، فهي تمر بعدة مراحل إلى أن تصل في الأخير إلى الشكل الذي تقدم فيه، وبطبيعة الحال تنجر عن هذه العملية تكاليف مختلفة.

#### 1-2- مفهوم التكاليف:

التكاليف هي مجموعة من الأعباء الضرورية في الاستغلال وذلك بدخولها في العملية الإنتاجية للسلع والخدمات قبل وصولها للمرحلة الأخيرة، مرحلة التوزيع . وهناك تقسيمات عديدة للتكاليف تقسم حسب النشاط إلى تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة، وحسب علاقتها بالمنتج إلى تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة.

1-3- إدارة التكاليف : تعبر إدارة التكاليف عن العملية الإدارية المتكاملة وهي تتضمن العناصر التالية<sup>1</sup>:

- تحديد أهداف التكاليف.

- تخطيط التكاليف.

- تنظيم وتسجيل وتحليل التكاليف.

- متابعة اتجاهات التكاليف الفعلية.

- ضبط التكاليف بإبقائها في المستويات المخططة لها.

إن هدف إدارة التكاليف من خلال قيامها بإنجاز العناصر السابقة الذكر هو تحسين أداء المؤسسة وإنتاجيتها ، حيث لا يتسنى لها ذلك إلا من خلال ضبط تكاليفها.

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة الإنتاجية، مرجع سبق ذكره، ص136.

**4-1- نظام ضبط التكاليف** إن الهدف من نظام ضبط لتكاليف هو توفيق العلاقة بين تحسين الأداء وضبط التكاليف وهو يتكون من العناصر الثلاثة التالية<sup>1</sup>:

**1-4-1- المدخلات** تمثل البيانات التي يستخدمها النظام في عملياته من أجل الوصول إلى مخرجاته ، ومن بين هذه البيانات نجد:

- بيانات عن مستوى جودة الآلات.

- بيانات عن منتجات المؤسسة.

- بيانات عن ورشات المؤسسة.

- بيانات عن الأساليب المستخدمة في الإنتاج.

- بيانات على مستوى كفاءة الأفراد.

**1-4-2- العمليات:** وتمثل محتوى نشاط النظام، حيث يقوم بـ:

- تحديد فترة احتساب التكلفة.

- تحديد وحدات النشاط.

- تحديد مراكز التكلفة.

**1-4-3- مخرجات النظام:** و تمثل النتائج النهائية التي يتوصل إليها النظام وتتمثل في:

- التكلفة المعيارية لكل عنصر من عناصر الإنتاج.

- التكلفة المعيارية لكل وحدة منتجة.

- التكلفة الفعلية.

- قياس الانحرافات.

**1-5- تكاليف الموارد البشرية:**

إن الاعتقاد السائد لدى الكثير من المديرين في الإدارة العليا هو أن إدارة الموارد البشرية تنفق على أنشطتها وبرامجها دون أن يؤدي ذلك إلى عائد ملموس<sup>2</sup>، وبالتالي فهي مركز تكلفة وليست

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 137.

<sup>2</sup> Delaunay Elsa et autres, **La valorisation des entreprises par une appréciation des ressources humaines**, [www.desscgs.free.fr](http://www.desscgs.free.fr) Dossier du DESS Contrôle de Gestion Sociale - année 2003/2004 -



مركز ربحية. ولذلك فإن مدير الموارد البشرية مطالب أن يقدم من وقت لآخر للإدارة العليا وباقي المديرين معلومات تفيد جدوى وعائد البرامج التي يديرها. ومن أهم هذه المعلومات ما يلي<sup>1</sup>:

● معلومات عن مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الكلية والإستراتيجية للمؤسسة. إذ أن استراتيجيات وخطط إدارة الموارد البشرية لأغنى عنها لتحقيق استراتيجيات وخطط المؤسسة.

● معلومات تفيد بأن أنشطة وبرامج إدارة الموارد البشرية تعمل بمنطق إدارة الأعمال والربح وليس بمنطق تقديم خدمة مجردة من الربح.

● معلومات تفيد بأن إدارة الموارد البشرية قادرة على تقديم معلومات واقعية وكمية عن تكاليف الأنشطة، وعن نتائج وجدوى هذه الأنشطة.

● معلومات تفيد بأن إدارة الموارد البشرية تستخدم سياسات محددة كما أنها تستخدم نماذج وبرامج مثل برامج الكمبيوتر الحديثة في مجالات تحديد الاحتياجات من القوى العاملة. والاختيار والتدريب، وتقييم الأداء والأجور، والحوافز وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين.

● معلومات تفيد بأن إدارة الموارد البشرية تعالج مشاكل محددة وقوى تظهر من وقت لآخر، وأنها تحل مشاكل على المستوى الشخصي للعاملين وأنها تدرس وتتفاعل مع مشاكل الموارد البشرية في البيئة المحيطة.

ويمكن وضع هذه المعلومات السابقة في شكل تقارير للمراجعة الإدارية وفي شكل تقارير تضم تطور أرقام ونسب أنشطة إدارة الموارد البشرية، وعلى هذا فإن من أهم أشكال المعلومات المقدمة من إدارة الموارد البشرية هي:

#### ٧ تقارير المراجعة الإدارية: وهي تضم معلومات عن<sup>2</sup>:

● التطور في التنظيم الإداري للموارد البشرية، وذلك من حيث إستراتيجياته وخطته وهيكله التنظيمي، وعلاقته بباقي إدارات المؤسسة

● التطور في عدد العاملين بإدارة الموارد البشرية، ومؤهلاتهم، وتدريبهم.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن إلهي، مرجع سبق ذكره، ص 326.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 327.

• مدى توافر معلومات عن الموارد البشرية، وطريقة توفيرها للمديرين وكيفية طلبها ودرجة سريتها.

• التطور في إمكانيات إدارة الموارد البشرية، وعلى الأخص الأنظمة والبرامج المستخدمة على الأخص على الكمبيوتر، والمعدات، والأجهزة المساعدة.

• التطور في أنشطة إدارة الموارد البشرية، وذلك في مجالات تخطيط الموارد البشرية والاختيار والتدريب، وتقييم الأداء، والأجور، وغيرها.

#### ٧ تقارير أرقام ونسب النشاط:

تفيد في عرض التطور في أرقام ونسب أنشطة إدارة الموارد البشرية، فمثلا يمكن عرض ميزانية إدارة الموارد البشرية، وتطورها ومعناها، كما تفيد في عرض بعض النسب الخاصة بأنشطة الموارد البشرية.

و فيما يلي سنعطي بعض النسب العامة والخاصة بقياس العائد العام من إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>:

• إنتاجية العامل الواحد = إجمالي المخرجات (كمية أو سعر) / عدد العاملين

• حصة العامل من ميزانية الموارد البشرية = عدد العاملين / إجمالي المخرجات

• إنتاجية ساعة العمل الواحدة = إجمالي المخرجات / إجمالي ساعات العمل

و لا تتحقق الفائدة من استعراض أرقام ونسب الموارد البشرية إلا من خلال مقارنتها بنفس الأرقام والنسب، وذلك من سنة لأخرى، وبين إدارات المؤسسة وبين المؤسسة والمنظمات الأخرى المتشابهة إن أمكن.

يجب أن نشير إلى أن قياس التكلفة أسهل بكثير من قياس العائد من الموارد البشرية وذلك لأن بنود التكلفة يمكن تحديدها بوضوح. وذلك في شكل أجور وأنظمة وبرامج ووقت. أما عائد إدارة الموارد البشرية فهو ضمني وموزع على الناتج النهائي للمؤسسة، فهو عائد غير مباشر لإدارة الموارد البشرية، أما العائد المباشر فهو في شكل معنوي يظهر في حسن أداء الوظائف المتخصصة من اختيار، وتقييم أداء، وتخطيط المسار الوظيفي وغيرها.

<sup>1</sup> - مهدي حسان زديف، إدارة الأفراد في منظور كمي و العائلات الإنسانية، دار مجدلاوي، عمان، الطبعة الأولى، 1994، ص 163.

## 2- الجودة:

تسعى المؤسسات إلى تحسين جودة منتجاتها وذلك لما تحقّقه من مزايا كإخفاض التكاليف نظرا لعدم تكرار الأعمال والوقوع في أخطاء أقل، ومعدلات تأخير أقل والاستغلال الأفضل للخامات والوقت، وكنتيجة لهذا تتحسن الإنتاجية، كما أن الجودة العالية تؤدي إلى الاستحواذ على نصيب أعلى من حصص السوق مع فرض أسعارها الأمر الذي يؤدي إلى زيادة أرباحها، وممكنها من البقاء والاستمرار.

### 2-1- مفهوم الجودة:

إن الجودة بمفهومها البسيط تحمل كل معنى يريده لها العميل. و فقط بفهم معنى الجودة بالنسبة لعميلك، يمكنك إيجاد سبلا لتحسين جودة السلع والخدمات التي تقدمها. ونقول عن السلع والخدمات أنها ذات جودة في حالة ما إذا كان يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف التي صممت لأجلها. فالجودة هي انخفاض نسبة العيوب، أو التلف والفقد وإعادة العمل وهي انخفاض معدلات الفشل وانخفاض شكاوى المستهلكين، والجودة هي تحسين الأداء وبذلك فإنها مجموعة من الخصائص والمواصفات التي تُعبّر عن درجة وفاء منتج معين لاحتياجات ورغبات الزبائن.

2\_2- المورد البشري مدخل لتحسين الجودة: بدأت الكثير من المؤسسات الاعتماد على الأفراد باعتبارهم مصدرا لإعطاء اقتراحات التحسين في كل من التصميم أو الإنتاج أو طرق التصنيع وتعتبر حلقات الجودة واحدة من صور الاستجابة لاقتراحات التطوير، وهذا ما يزيد من إحساس الأفراد بانتمائهم للمؤسسة وأنهم جزء حيوي منها.

### ٧ فرق تحسين الجودة:

وهي عبارة عن مجموعة موظفين من ستة إلى ثمانية أشخاص مدربين جيدا يلتقون في العمل أسبوعيا لمدة ساعة أو أكثر لوضع برامج الجودة في العمل، وهذه الفرق تعمل في إطار السياسات الموضوعية لضمان تنسيق الجهود المبذولة مع أهداف المؤسسة. وتتم التفرقة بين الفرق الوظيفية والفرق القيادية كما يلي:

الفرق الوظيفية هي " تجمع اختياري من الموظفين الذين يعملون سويا كوحدات عمل طبيعية على أساس يومي، وهذا النوع من الفرق يختار أهم المشكلات التي تواجهه، ثم يبدأ في البحث عن الحلول المناسبة لها من خلال اللقاء الأسبوعي الذي يستغرق ساعة عادة. ويتمثل الهدف الأساسي

لهذا النوع من الفرق في إشراك الموظفين التنفيذيين في تحسين أنشطة العمل اليومية الخاصة بهم لغرض دعم وتعزيز مستوى جودة الحياة العملية، وفي الوقت نفسه، تنمية المهارات في مجال حل ما قد يعترضهم من مشكلات في العمل"<sup>1</sup>.

لفرأها القيادية في رأسها مدير المؤسسة أو أي مدير دوائر أخرى، وهي تكون عادة مسؤولي  
عن توجيه باقي الفرق في المؤسسة، حيث تقوم باختيار أعضاء الفرق الأخرى وكذا دورية  
اجتماع كل فريق.

وهنا تظهر أهمية ودور تفعيل البشري في عملية تحسين الجودة من خلال اختيار العمال  
ذوي القيم التي تتماشى مع متطلبات تطبيق برنامج الجودة الشاملة هذا من جهة. ومن جهة  
أخرى يتم الاهتمام بتدريب هؤلاء الأفراد على الالتزام بمبادئ الجودة، حيث يعقد برنامج تدريبي  
مدته يومان لأعضاء الفرق المشاركة يستفيد فيه الفرد بتعلم أساليب الرقابة على الجودة، ويهتم  
هذا التدريب بالمستوى الإداري الأول ويكون الهدف من التدريب تنمية المهارات التحليلية لدى  
الفرد وإكساب العمال المهارات اللازمة لتحليل وحل المشكلات ونشير إلى أن برنامج تحسين  
الجودة ليس هدفا في حد ذاته ولكنه وسيلة مستمرة ومنتظمة لأداء الأعمال بمستوى عال من  
الجودة لتحقيق أداء المؤسسة ككل. كما لا ننسى عملية التحفيز من خلال التشجيع الدائم للعمال  
وذلك بإشباع حاجاتهم التي لا تكون بالضرورة حاجات مادية بقدر ما تكون حاجات غير مادية  
كأخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار وتقدير المشرفين لما يبذلونه من جهد.

#### ٧ فرق العمل الموجهة ذاتيا:

ويقصد بها "مجموعة من الفرق المسئولة عن ممارسة مجموعة من المهام المستقلة والتي تعتمد بشكل  
أساسي على الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار أعضاء الفريق، أو حل المشكلات  
المتعلقة بالوظائف أو تصميم الوظائف الخاصة بها، وجدولة الوقت اللازم لممارسة أنشطتها."<sup>2</sup> ويعود  
أصل هذه الفكرة إلى رنسيس ليكرت الذي يرى أن العامل الذي تتوافر لديه درجة عالية من الولاء  
للجماعة التي ينتمي إليها واشتراكه في هذه الجماعة الوظيفية المتناسكة والمتلاحمة، لا شك أنه يقدم  
أقصى طاقة إنتاجية متاحة لديه. وتعد فرق العمل هذه مثالا لبرامج الاحتواء الوظيفي أي هي شكل

<sup>1</sup> - ديسلر جاري، (ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال)، إدارة الموارد البشرية. دار المريخ. المملكة العربية السعودية، 2003 ص 307.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 311.

للتسيير بالمشاركة<sup>1</sup> حيث تتاح للفرد فرصة المشاركة في صنع القرار وكذا الإشراف على بعض أو كل الأنشطة الممارسة في المؤسسة.

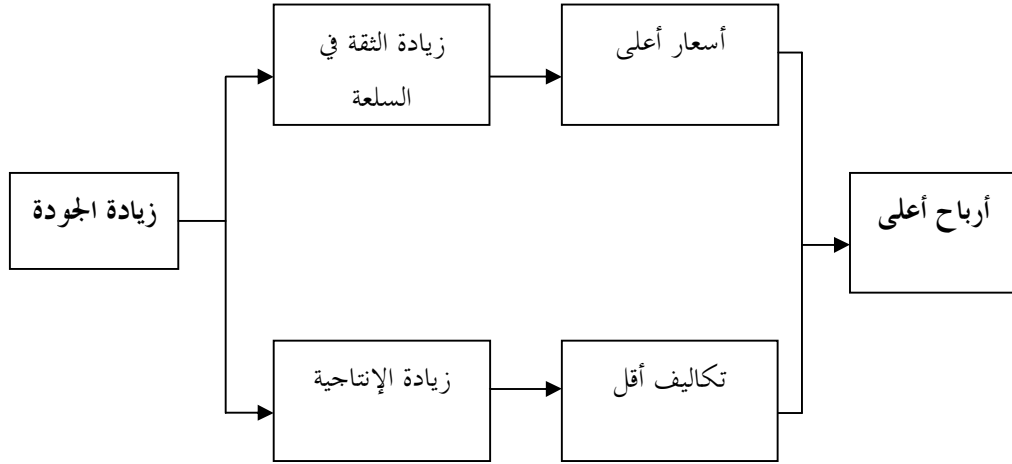
ونجد من خصائص الوظائف التي يقوم بها فريق العمل هذا أنها ثرية ، بحيث يكون باستطاعة الفرد ممارسة العديد من المهام حتى ولو كانت من مسؤوليات مشرفه المباشر، كما يتمتع أعضاء الفريق بتدريب من درجة عالية "يمكنهم من حل المشكلات أو تصميم الوظائف أو مقابلة المرشحين لشغل الوظائف، بالإضافة إلى المقدرة على تحليل التقارير المالية... كما تتوفر لديهم درجة عالية من التمكين الوظيفي بسبب منحهم السلطات الكافية التي تمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة"<sup>2</sup>.

**2-3- الجودة والأداء:** إن من أبرز سمات المؤسسات المعاصرة استيعابها وتكريسها مفهوم الجودة، حيث أن الاهتمام بالجودة لم يعد مقصوراً على العناية بصنع السلع والتأكد من صلاحيتها للاستخدام ومطابقتها للمواصفات، وإنما تعداه ليصبح مفهوماً شاملاً للجودة في كل مراحل العمل وكل مستويات الأداء في أي مشروع أو مؤسسة. ومن ثم فإن إدخال مفهوم الجودة الشاملة يعني أن كل جزء وكل مجال من مجالات العمل ينبغي أن يخضع لمراجعة دقيقة وإعادة تصميم وتنظيم لاستبعاد كل أشكال ومسببات ضعف الأداء وانخفاض الجودة. كذلك فإن إشراك العاملين على مختلف المستويات في نظام مستمر لبحث أساليب تطوير وتحسين الجودة في الإنتاج والتسويق والإدارة وكل مرافق العمل يصبح هو الضمان الحقيقي للمواصلة الاستمرارية في تحقيق المستويات المتعالية من الجودة هذه الأخيرة التي تساهم إيجابياً في أرباح المؤسسة وهذا كما يوضحه الشكل الموالي:

<sup>1</sup> - خضير كاظم محمود ، مرجع سبق ذكره، ص 183.

<sup>2</sup> - ديسلر جاري، مرجع سبق ذكره ، ص 311.

شكل رقم 20 ن: تأثير الجودة على الربح.



المصدر: شارلز هل وجاريت جونز ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، مرجع سبق ذكره ، ص201.

نلاحظ خلال الشكل السابق كيف أن زيادة الجودة يؤدي إلى زيادة ثقة الزبائن والمتعاملين في منتجات المؤسسة، الأمر الذي يسمح للمؤسسة بالبيع بأسعار أعلى كما أن الجودة العالية تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف. البيع بأسعار أعلى مع الإنتاج بتكاليف أقل يؤدي إلى زيادة الأرباح.

### 3- الوقت المستغرق:

من الضروري أن تغير الإدارة نظرتها إلى الوقت وذلك باعتباره مورداً وليس قيداً فالتعامل مع الوقت الحقيقي يعني أنه لا يوجد وقت مستغرق بين اكتشاف وتحديد احتياجات الزبون وبين الوفاء بهذه الاحتياجات ، وبالتالي فإن الإدارة الحديثة تعلم أن الزبون يرغب السلع والخدمات في أي وقت أي هنا التوقيت كما يحدده الزبون وليس المنتج كما أن المنتج الذي يكون أسرع من منافسيه تكون له ميزة تنافسية.

**3\_1- مفهوم إدارة الوقت:** عبارة عن الأساليب الإدارية التي يستخدمها المديرون في كافة المستويات الإدارية، التي تمكنهم من أن يخططوا وينظموا وقت إنجاز أعمالهم<sup>1</sup>. فالكثير من الأفراد

<sup>1</sup> - رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي ، وظائف المنظمة المعاصرة ، نظرة بانورامية عامة ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2001 ، ص 475.

داخل التنظيم يشكون من ضيق الوقت ، لأن الساعات الرسمية غير كافية لأداء الأعمال الموكلة إليهم الواقع أنهم في بض الأحيان يقضون أوقات طويلة متوقفين عن العمل لسبب أو لآخر بالتالي تتراكم الأعمال بسبب عدم إنجازها في وقتها المخطط أو المحدد . فتجدهم يسارعون في إنجاز هذه الأعمال على حساب الجودة والمواصفات والتكاليف.

### 3\_2- أسباب عدم كفاءة استخدام الوقت:

هناك العديد من العوامل التي تتسبب في ضياع الوقت وعدم استغلاله بكفاءة وبالتالي عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات في الوقت المناسب وهذا يعود بالسلب على النتائج التي تحقّقها المؤسسة، من بين هذه العوامل نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

● عدم كفاءة العملية الإدارية : وهنا نعني ضعف القدرة والمهارة والمعرفة لدى المديرين في كافة المستويات الإدارية في استخدام مكونات العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

● سوء الاستخدام: وهنا نعني عدم وضع الأفراد في الوظائف التي تناسب قدراتهم وإمكاناتهم، كما يكون سوء الاستخدام بسبب انخفاض كفاءة العملية التدريبية وهذا ما يجعل المؤسسة تفتقر إلى العمالة القادرة على إنجاز عبء العمل في الوقت المطلوب.

● الافتقار إلى الاتصال الفعال : حيث أن افتقار المتحدث إلى القدرة على التعبير والإفصاح وكذلك عدم انخفاض مهارة الإصغاء يجعل من عملية الفهم بطيئة ، كذلك عدم كفاءة الأداة المستخدمة في الاتصال يؤدي إلى ضياع الوقت.

يعتبر الزمن موردا نادرا لو أمكن استخدامه بصورة فعالة لساهم كثيرا في زيادة الإنتاجية، إذ تزيد الإنتاجية في حالة الحصول على نفس النتائج في زمن أقل<sup>2</sup>. وهذا ما يجعل المديرين يلجئون إلى وضع قيود وقت أقل لهذا نقيحة إما لعجالة الموقف أو دكاء منهم لأنه غالبا ما يمكن تحقيق نفس الإنتاج في وقت أقل وبالتالي تزيد الفعالية.

<sup>1</sup> \_ رجحي مصطفى عليان، إدارة الوقت، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005، ص ص 156-158

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة - دراسات الجدوى - الإنتاجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 90.

## المبحث الخامس

### نتائج تفعيل الموارد البشرية وأثرها في الأداء الاقتصادي

إن الهدف الذي يسعى إليه المديرون من خلال الممارسات التي يقومون بها تجاه الموارد البشرية هو تغيير مهارات العاملين وقدراتهم من ناحية وتطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى ومنع تقادم معارفهم ومؤهلاتهم وتأهيلهم بمؤهلات حديثة وبشكل مستمر لمواكبة التغيرات السريعة والمستمرة<sup>1</sup>، وكذلك بعث روح التعاون والثقة المتبادلة بين الأفراد وكسر الحواجز بين الإدارة والعمال وكتريس مبادئ العمل المشترك الجماعي . إن العمل على تجسيد العوامل المذكورة سابقا على أرض الواقع يتم من خلال زيادة قدرة الأفراد ورغبتهم في العمل بواسطة العوامل التي تطرقنا إليها في الفصل الأول ، حيث تفضي هذه العوامل مجتمعة إلى العديد من النتائج الايجابية المتعلقة بالموارد البشرية التي تحوزها المؤسسة. و سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أهم نتيجتين يمكن أن تخلص إليهما عملية تفعيل الموارد البشرية وهما: الرضا عن العمل، والمهارات.

#### 1 - الرضا عن العمل:

إن رضا الفرد عن العمل الوظيفة الموكلة إليه يعكس بدرجة كبيرة مستوى الإشباع الذي تنتجه العناصر المختلفة للعمل<sup>2</sup> بهذا الإشباع بدوره ينتج نوعا من الشعور الوجداني لدى الفرد تجاه عمله للمؤسسة التي يعمل بها . ويمكن أن يكون هذا الشعور سلبيا إذا كان مستوى الإشباع أقل مما هو مطلوب أو متوقع وقد يكون إيجابيا في حالة العكس

#### 1-1- مفهوم الرضا عن العمل:

وهو يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل على الأخص بالنسبة للعنصر الأساسية في العمل مثل الأجر و سياسات المؤسسة والرؤساء والزملاء والمرؤوسين وفرص النمو والترقي وفرص تحقيق الذات وغيرها من العناصر . ويعرفه لوك على أنه "حالة عاطفية انفعالية ايجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - زعباط عبد الحميد ، دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة ، جامعة ورقلة ، 09-10 مارس 2004، ص 216.

<sup>2</sup> - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 139.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي \_ مدخل بناء المهارات- مرجع سبق ذكره، ص 24.



يعرف هذا الباحث الرضا عن العمل على أنه شعور وحداني قابح بداخل الفرد وهو ناتج عن عمله.

### 1-2-العوامل المؤثرة على الرضا:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الرضا عن العمل بها ما يتعلق بالممارسات الإدارية ومنها ما هو متعلق بالفرد نفسه من بين هذه العوامل نذكر ما يلي:

● سياسة الباب المغلق: تؤثر هذه السياسة على شعور الفرد بالانتماء للمؤسسة بسبب العلاقة المحدودة جدا بين العمال والإدارة.

● عدم العدالة: ازدواجية المعاملة، واعتماد العلاقات الشخصية في التعامل مع الأفراد تخلق نوع من السخط لدى الأفراد الذين يحسون أنهم يعاملون على أساس أنهم عمال من الدرجة الثانية.

● سلوك المدير: يؤثر سلوك المدير في الأفراد بطريقة سلبية أو ايجابية.

● الرد السلبي على طالب العدالة .

● التريية الخطأ .

● الإدارة المزاجية .

● عدم الاستقرار.

### 1-3- مؤشرات عدم الرضا عن العمل:

✓ ترك الخدمة: فزيادة ترك الخدمة هو مؤشر لعدم الرضا على العمل.

✓ الغياب: حيث كثرة العيابات وتكررها تدل على عدم الرضا.

✓ عدم الولاء: حيث أن الفرد يعتبر نفسه جزء من الوظيفة التي يمارسها، هذا ما يطلق عليه بالارتباط الوظيفي.

✓ عدم الالتزام اتجاه المؤسسة: حيث أن الفرد لا يكون معترزا بانتمائه للمؤسسة.

1-4- نتائج عدم الرضا عن العمل : حدد العديد من الباحثين في العلوم السلوكية والإدارة نتائج

سلبية كثيرة يفرزها عدم الرضا عن العمل. يمكن إجمالها فيما يلي:

✓ فقدان الثقة: هنا يشعر العامل بعدم الأمان وهذا يؤثر سلبا على سلوكه وتصرفاته.

✓ أمراض عضوية ونفسية: وهذا بسبب الضغوط في العمل وهنا تظهر علامات التعب والإرهاق

على العامل.

٧ ضعف الجودة: يؤدي عدم رضا الفرد عن عمله إلى تشتت الذهن والتفكير وبالتالي يكون غير مركز في عمله وهذا ينعكس سلبا على الجودة.

٧ إخفاء الأخطاء: وهذا يكرس عدم اهتمام العامل بالنتائج التي تحققها المؤسسة، وبالتالي فهو يستخدم الغش والخداع في العمل.

#### 1-5- محددات الرضا:

أثبتت العديد من الدراسات التي أجريت في هذا المجال أن الرضا يتحدد بتأثير العوائد التي يحصل عليها الفرد من وظيفته في المؤسسة مما تحققه له من إشباعات ، وأيضا بإدراكه لعدالة هذه العوائد للإشباع بدوره يكون نتاج لحاجات الأفراد وأيضا ما توفره المؤسسة من وسائل إشباع وكما أشرنا سابقا هناك العديد من المصادر التي تحقق الإشباع للأفراد مثل الأجر الذي يحصل عليه الفرد من عمله محتوى العمل الذي يقوم به ونمط المعاملة التي يتلقاها العامل من المشرف.....إلخ.

و بالتالي يمكننا صياغة المعادلة التالية التي تبين العلاقة بين الرضا ومحدداته:

الرضا عن العمل = قيمة الإشباع التي يوفرها العمل \* إدراك عدالة العائد<sup>1</sup>.

حيث تؤثر كل من الإشباعات وإدراك الفرد لعدالة توزيع العوائد على الرضا بتفاعلها معا معنى هذا أن تأثير قيمة الإشباع على الرضا لا يتم بصفة مستقلة عن إدراك الفرد لعدالة عوائده.

كما أشار العديد من الباحثين أن رضا الفرد عن العمل هو نتاج للتفاعل بين العديد من المتغيرات وهي كما يلي<sup>2</sup>:

- خصائص ومحتوى العمل.
- ظروف وشروط العمل.
- نظم وفرص الترقية.
- الأنظمة الإشرافية والرقابية والتغذية العكسية.
- خصائص جماعات العمل.
- أنظمة الدفع وهيكل الأجور والحوافز.

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره ص ص 143\_149.

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق ص ص 287\_288.

و يمكن للإدارة كسب رضا الأفراد وولاءهم للمؤسسة من خلال عوامل تفعيل الموارد البشرية كالتالي:

٧ الرضا والقيادة: تتيح القيادة الفعالة العادلة إشباع الحاجات العليا للأفراد والتي تتمثل في الاستقلال ، والشعور بالذاتية والانجاز ، وهذا يخلق نوعا من الرضا لدى الأفراد.

٧ الرضا ونظم المعلومات: يوفرنظام المعلومات للأفراد المعلومات التي يطلبونها بسرعة ، وبالتالي يقل الضجر والقلق والتعب لديهم.

٧ الرضا والتدريب: التدريب يساعد الأفراد مهارات ومعارف تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بسهولة، وبالتالي لا يتهربون من أداءها.

٧ الرضا والثقافة: تحظى الثقافة القوية بالثقة والقبول من جميع أفراد المؤسسة ، وبالتالي بإمكانها أن تدعم استعدادهم لإعطاء قدر كبير من الالتزام والولاء والرضا عن العمل.

٧ الرضا والتحفيز: المحفزات التي يتلقاها الفرد والمتمثلة في الأجر والمزايا والمنافع والترقية والاهتمام والاعتراف تشبع الحاجات العليا للفرد، وتولد الرضا وتوجه سلوكه بشكل هادف نحو الأهداف التنظيمية<sup>1</sup>، وتدفعه إلى بذل المزيد من الجهد.

٧ الرضا والاتصال: من متطلبات الرضا عن العمل أن يشعر الأ فراد أنه يتم الاعتناء بهم ورعايتهم ، وتقديرهم لعتبارهم ذات قيمة للمؤسسة ، وهنا تظهر رغبتهم في الإحاطة علما أولا بأول ما يجري في مؤسستهم ، ومن أهم حاجات الاتصال لديهم في هذا الصدد تعليمات العمل والتغذية الراجعة حول الأداء.

## 1\_6- الرضا والأداء:

لقد كانت العلاقة بين الأداء والرمحور دراسة العديد من الباحثين في مجال العلوم السلوكية والإقتلوقام باحثوا مدرسة العلاقات الإنسانية بنشر نتائج دراسة الهاوثورن حيث أكدوا أن الاتجاه النفسي للعاملين أو رضاهم عن العمل يؤثر على الإنتاجية والأداء<sup>2</sup>. وقد فسره هؤلاء الباحثين بأن الفرد الذي يرتفع رضاه عن العمل يزداد حماسه للعمل ويزداد أيضا امتنانه لوظيفته فترتفع بذلك إنتاجيته وأدائه. والعكس فإن الفرد الذي ينخفض رضاه عن عمله ينخفض حماسه للعمل ويقل امتنانه لوظيفته، وبالتالي تنخفض إنتاجيته وأدائه.

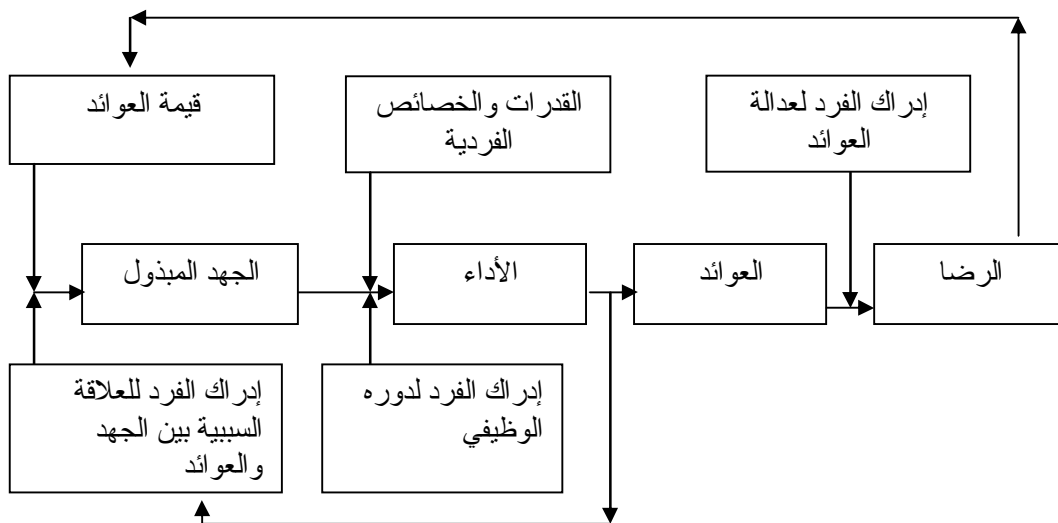
<sup>1</sup> \_ محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال\_ المفاهيم والوظائف \_، دار وائل للنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى 2004، ص 176.

<sup>2</sup> - مطيران، الإدارة المزاجية،مقالة منشورة على صفحات الانترنت [www.ngoce.org](http://www.ngoce.org)

إن الطرح السابق ليس دائما صحيحا ، حيث أن الأمر لا يتم بهذه البساطة، فقد يزيد الرضا ولا يتحسن الأداء. وتعود أهم أسباب هذه الحالة إلى نقص الولاء والانتماء للمؤسسة، أو انخفاض مستوى القدرات بالنسبة لمتطلبات العمل، أو انخفاض فاعلية القيادة الإدارية ونظم العمل بالمؤسسة بشكل عام وقد ينخفض الرضا ويتحسن الأداء . وتعود أهم أسباب هذه الحالة إلى يقظة ضمير العامل، أو أنه يرى أن وظيفته هي فرصته الوحيدة، فلا توجد وظيفة أخرى، هذا بافتراض توفر القدرات والمهارات التي تتطلبها الوظيفة.

و قد تتالت الأبحاث والتجارب عقب النتائج التي توصلت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية ومن أهم النماذج التي قبلها إلى الآن النموذج النظري المقدم من طرف الباحثان بورتر ولولر سنة 1967 حيث قدموا فروضا أكثر تعقيدا من تلك التي قدمتها مدرسة العلاقات الإنسانية<sup>1</sup>. ويقوم هذا النموذج على مجموعة فروض حول محددات الأداء ومحددات الرضا فالأداء وفق هذا النموذج يجده الجهد المبذول في العمل فذلك بالتفاعل مع قدرات الفرد وإدراكه لمكونات ومتطلبات دوره الوظيفي أما الجهد المبذول فتحده قيمة العوائد ودرجة توقع الفرد لحصوله عليها إذا بدل الجهد المطلوب فالرضا هنا لا يعتبر محدد مباشر للأدب بل محدد للجهد المبذول في العمل ، أي هنا يؤثر على الأداء بطريقة غير مباشرة. وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم 21 ن: نموذج بورتر ولولر للعلاقة بين الرضا والأداء.



المصدر: أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 34.

<sup>1</sup> \_ أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره ص 32.

نلاحظ خلال الشكل السابق كيف تبني العلاقة بين الرضا والأداء حيث يتحدد الأداء انطلاقاً من الجهد المبذول والقدرات الفردية التي تتحدد انطلاقاً من قيمة العواطف ومدى إدراك الفرد للعلاقة بين الجهد والعوائد التي بدورها تؤثر على الرضا.

بالرغم من تعدد الأبحاث وكثرتها في العلاقة بين الأداء والرضا عن العمل لم يتوصل الباحثون إلى علاقة مباشرة تربط بينهما إلا أن المتعمق في الآثار التي تنتجها عدم الرضا عن العمل، و المتمثلة في ترك الخدمة، والغياب المتكرر بدون مبرر وعدم الولاء، والسرقنة وإلحاح في العمل<sup>1</sup>، والأمراض النفسية والعضوية. كل هذه العوامل لها آثار سلبية على أداء المؤسسة.

## 2- المهارات:

يعتبر الاعتماد على المهارات والمعرفة بمثابة محور ارتكاز للمؤسسات لذلك فإن اهتمامها يجب أن ينصب أكثر على أنواع المهارات والمعرفة التي تحتاجها لتحقيق أهدافها و عملياتها بدلاً من الاهتمام بالكم المستخدم من العمال . فعند القيام بأداء المهام المطلوبة فإنه ليس العدد المطلوب من الأفراد لأداء كل مهمة هو ما يجب الاهتمام به، ولكن المفروض أن ينصب الاهتمام على تحديد الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعرفة متخصصة ومتطورة والذين يحققون مستويات الأداء العالية.

## 2-1- مفهوم المهارات:

لم يتفق الباحثون على مفهوم موحد للمهارات على الرغم من اقتراب هذه المفاهيم في الغالب وهذا لارتباط المهارات بوضعيات العمل وتأثرها به.

حيث عرفها D.COLLARDYN على أنها " استطاعات معروفة للقيام بعمل معين في ظل ظروف محددة سواء كانت مهنية أو بشرية أو اجتماعية"<sup>2</sup>

فالمهارات هي الاحتياجات التي تتطلبها الأوضاع المثلى للعمل الفعال من أجل تحقيق الأهداف. كما تشير المهارة إلى " معرفة كيفية تعبئة المعارف والمميزات لمواجهة مشكلة معينة"<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> \_أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 404.

<sup>1</sup> Daniel Pemartin, **gérer par les compétences ou comment réussir autrement**, édition management société, paris, 1999, p 36

<sup>2</sup> Alain Meignant , **Ressources Humaines –Déployer la stratégie-**. Edition Liaisons, 4<sup>e</sup>edition 1997, p110.

إن مفهوم المهارة يشير إلى مجموعة المعارف، والمميزات، والقدرات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص اتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة، فهي تفترض معارف مبررة، وبصفة عامة لا توجد كفاءة تامة، إذا لم يواكب المعارف النظرية القدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة.

كما تشير إلى " مجموعة ثابتة من المعارف والمعارف الفنية والتصرفات النموذجية والإجراءات المعايير التي يمكن تشغيلها دون الحاجة إلى التدريب".

نلاحظ من التعريف الأخير أن المهارة تستند إلى الثلاثية الكلاسيكية أو ما تسمى بالأبعاد الثلاثة وهي:

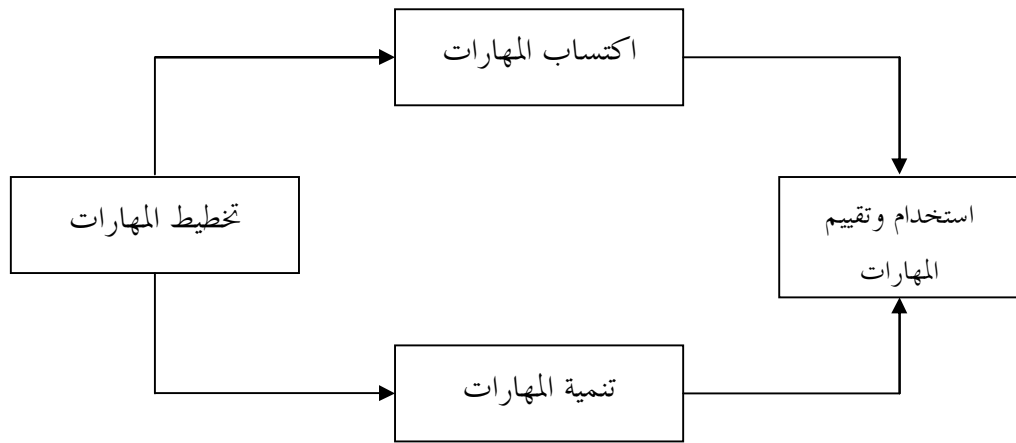
- المعارف.

- المعارف الفنية.

- المعارف الذاتية.

من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من المهارات لابد لها من تخطيط وتنظيم وتقييم أي لابد من إدارتها. وتشمل إدارة المهارات العناصر التالية الموضحة في الشكل الموالي:

شكل رقم 22 ن: سلسلة المهارات.



المصدر: راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 244.

## 2-2- إدارة المهارات:

تعتبر إدارة المهارات جزءاً أساسياً من إدارة الموارد البشرية، حيث عرفت على أنها "بعد خاص في إدارة الموارد البشرية، يبحث عن التوفيق بين تنافسية المؤسسة وقابلية العمل لدى الأفراد، وذلك من خلال دعم قدرات العمل لديها"<sup>1</sup>.

**2-2-1- تخطيط المهارات:** وتكون الانطلاقة للعملية التخطيطية من تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم حصر ما تتوفر عليه المؤسسة من مهارات ومقارنتها مع هذه الأخيرة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وعادة ما يتم ترجمة هذه الفجوة على أساس العدد المطلوب تعيينه والمجالات التي تحتاج لهذا العدد.

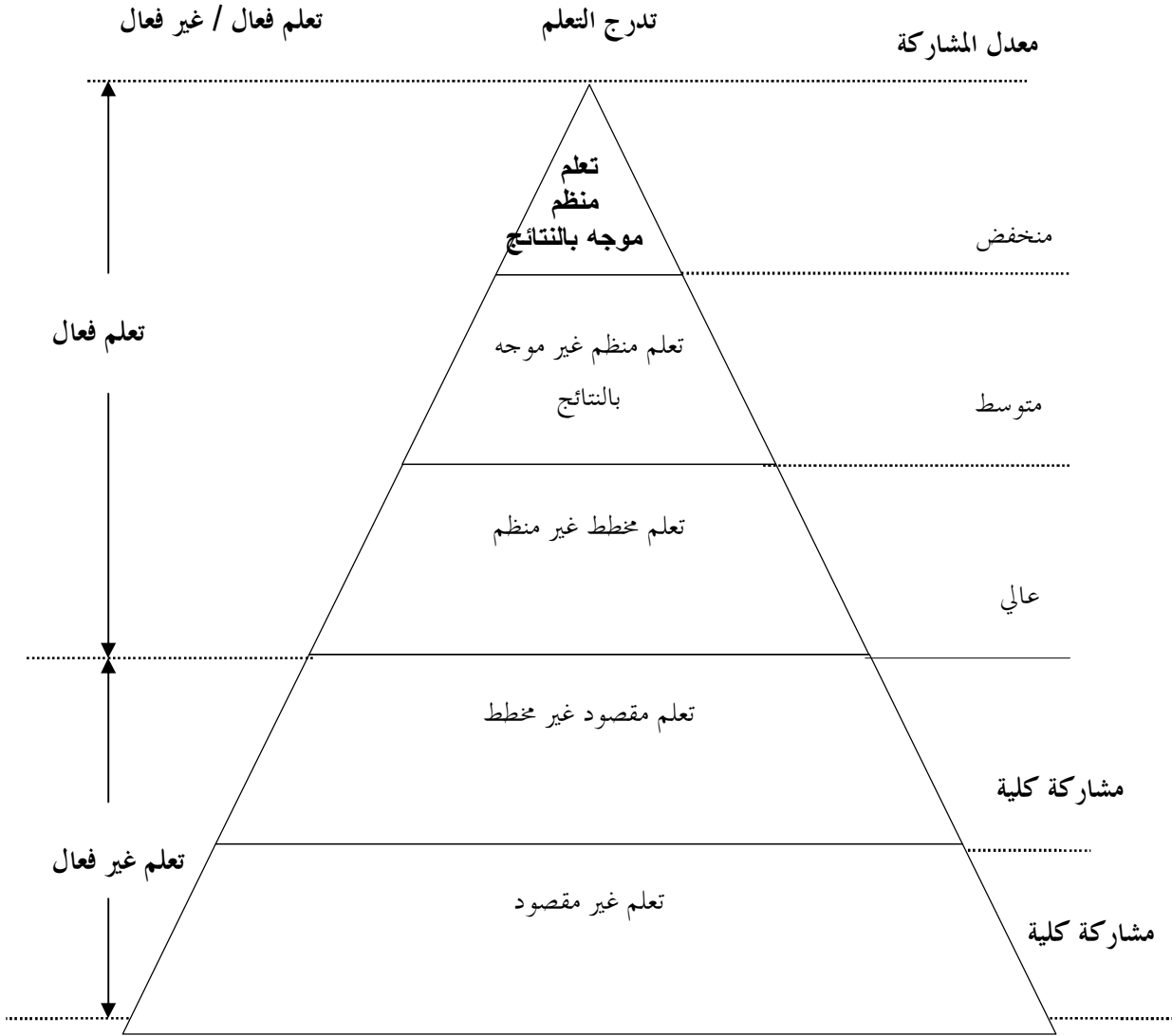
**2-2-2- اكتساب المهارات:** ويتم اكتساب المهارات إما عن طريق استقطاب أفراد جدد أو عن طريق تطوير أفراد ينتمون إلى المؤسسة (داخليين) أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى.

**2-2-3- تنمية المهارات** ويتم ذلك عن طريق كل عملية تؤدي إلى تعلم مثل تدريب الأفراد التطوير الإداري تكوين جماعات العمل.....الخ.

و يعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية : المعرفة، المهارات، الاتجاهات، غير أن أنشطة التعلم قد تكون فعالة أو غير فعالة، ويوضح الشكل الموالي تصنيف الأشكال المختلفة للتعلم الإنساني.

<sup>1</sup> Dimitri Weiss, op.cit, p34

شكل رقم 23 ن: تدرج أو هرايكية التعلم



المصدر: راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 252.

يوضح لنا النموذج السابق أنواع التعلم، حيث تم ترتيبها في شكل هرمي وفقاً لمدى الوعي والتخطيط، والرسمية والتوجيه بالنتائج المتوافر فيها، وكذا للدلالة على أن المشاركة تنخفض كلما

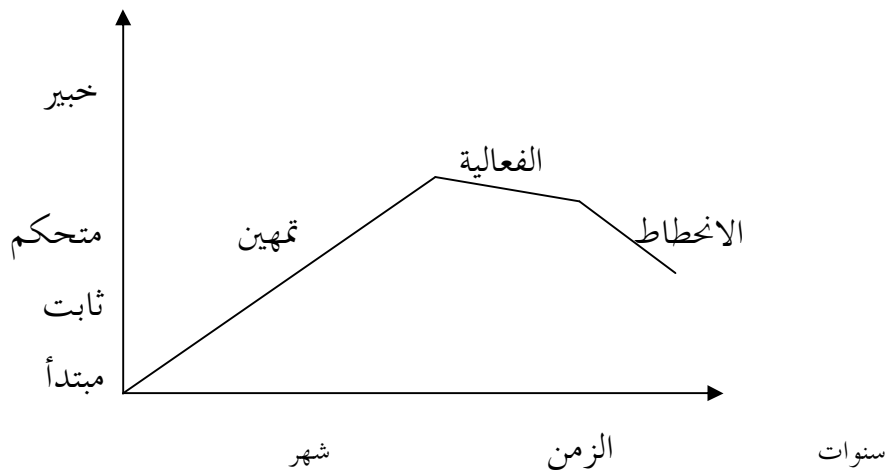


تقدمنا نحو المستوى الأعلى . كما يصنف الشكل التعلم إلى فعال وغير فعال، حيث يكون التعلم من دون وعي حتى لو كان مخططاً من دون فعالية وتزيد فعالية التعلم كلما ارتقينا في الهرم.

#### 2-2-4- استخدام وتقييم المهارات:

و هي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها المهارات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب واكتساب المهارات والتعلم، كما تقيّد هذه المرحلة في الإجابة عن ما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية، والتي تؤدي إلى تقييم المهارات المستخدم من شأنه توجيه مرحلة تخطيط المهارات وبذلك تكمل دورة حياة إدارة المهارات. وهذا كما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم 24 ن: دورة حياة المهارة الفردية.



Source: André Guittet, **Développer Les Compétences par ingénierie La Formation**, ESF édition, p 15

يبين لنا الشكل السابق تطور المهارات عبر الزمن، حيث تبدأ المرحلة الأولى بتحضير المهارة وإعدادها حتى تصبح ذات فعالية وبعود الزمن تبدأ هذه المهارة في مرحلة التزلول والانحطاط أين تظهر هنا ضرورة تجديدها.

## 3-2- الإدارة الحديثة للمهارات:

لا شك أن إدارة المهارات في ظل التطورات السريعة في كل الميادين وعلى جميع الأصعدة تأخذ بعين الاعتبار قيمة الموارد البشرية التي تختلف بحسب موقعها ضمن هيكل التنظيمي للمؤسسة من ناحية، وبدرجة قدرتها ومدى توفر موارد بديلة تحل محل المتنازل عنها.

### 2-3-1- تصنيف المهارات: قدم Thomas Stewart المهارات في الأصناف الأربعة التالية:

٧ **الصف الأول:** مهارات يصعب استبدالها وتنتج قيمة مضافة منخفضة، وفي هذه الحالة يكون التصرف معيلاً لجال مكون معلوماتي في العمل لتكون أكثر منفعة للعملاء، ومن ثم زيادة القيمة المضافة.

٧ **الصف الثاني:** مهارات يصعب استبدالها وتنتج قيمة مضافة مرتفعة، وهذه الحالة يكون التصرف بالتركيز على هذه المهارات وانتشارها إلى الحد الأقصى.

٧ **الصف الثالث:** مهارات يسهل استبدالها وتنتج قيمة مضافة منخفضة، ويكون التصرف في هذه الحالة بممكنة العمل وإحلال تقنية المعلومات والاتصالات محل المورد البشري.

٧ **الصف الرابع:** مهارات يسهل استبدالها وتنتج قيمة مضافة مرتفعة، ويكون التصرف الأنسب لهذه الحالة هو الاحتفاظ بهذه المهارات، تفادياً لتكلفة الإحلال.

### 2-3-2- تجميع المهارات: إن إدارة المهارات الحديثاً لا تتوقف عند الفرد فحسب، ولكن لابد أن

تكون هناك مهارة جماعية أو مشتركة ولا تعني بأي حال من الأحوال أن المهارة الجماعية هي مجموع المهارات الفردية، رغم أن المهارة الجماعية لا يمكن أن تكون من دون الفردية، ولكن

تتوقف أساساً على نوعية التفاعلات التي تتم فيما بينها، والذي يشكل ما يسمى " بالتداؤب "

وهذا المفهوم يرمز إلى العلاقة "  $5=2+2$  " ويعني أن أثر التفاعل بين المهارات يكون أكبر من الآثار

المأخوذة على إنفراد، وبهذا تهدف برامج إدارة المهارات الحديثة التي تجسد محورين أساسيين هما:

• محور تطوير تسيير المهارات الفردية.

• محور تجميع هذه المهارات.

## 2-4- المهارات والأداء:

تتجسب في الإنتاجية هو الإجراء الذي يسمح على المدى الطويل في سد العجز في اليد

العاملية هنا نعني زيادة كمية نوعية المخرجات دون اللجوء إلى زيادة المدخلات من اليد العاملة .

لكن هذه العملية لا تأتي بسهولة، إذ يجب المراقبة والتطوير المستمر للأفراد، وهنا يبرز الدور

الذي تؤيد المهارات في هذه العملية حيث ربطها بعض الباحثين بالأداء إذ عرفت على أنها " عملية إنتاج أداء اقتصادي أو اجتماعي " كما عرفت على أنها مزج لموارد من أجل إنتاج أداء<sup>1</sup>.  
فنظرا للتطورات السريعة على مستوى محيط المؤسسة، فإن ظروف العمل وشروطه داخل المؤسسة لا تبقى ثابتة وإنما تتبدل وتتطور، وهنا تظهر ضرورة حيادية المؤسسة لأفراد قادرين على التأقلم في شتى الظروف.

ستكون النتيجة الأساسية لبناء وتنفيذ مجموعات الاستراتيجيات السابقة هي تنمية القدرات الإستراتيجية للمؤسسة بوجه عام، بما يعني زيادة قدرة المؤسسة وقيادتها والعاملين بها على إدراك ورصد حركة المتغيرات السريعة من حولها، وبناء رؤية مستقبلية واضحة ترشد خطواتها وفعاليتها، وفهم واستيعاب تقنيات اتخاذ القرارات الإستراتيجية وعوامل نجاحها، إدراك عملية صنع الإستراتيجية ومراحلها، والمهارة في الربط بين الاستراتيجيات وبين ظروف التنفيذ، ثم إدارة المعرفة التنظيمية وتيسير التعلم التنظيمي. تلك القدرات الإستراتيجية تعتبر من أهم الأصول المعرفية للمؤسسة المعاصرة والتي تسهم في بناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية.

إلتراد بالمهارة تحويل المعرفة إلى سلوك . ويعني هذا أن المعرفة لا تتحول إلى سلوك قابل للتطبيق إذا لم يتم الاعتناء بها وتوفير كلفة الظروف المادية والمعنوية يعزز هذا الأمر التدريب والتحفيز، وخلق جو عمل يبعث على الطمأنينة والراحة ، وتقدير الإنجاز و الاحترام المتبادل بين أفراد المؤسسة ونشر ثقافة الحوار والاختلاف وتبادل الآراء .

بما أن المهارة تعتبر من بين محددات الأداء البشري ، فإنها ترتبط بعوامل تفعيل العنصر البشري وهذا كالتالي:

٧ المهارات والقيادة: يسعى القائد الفعال إلى تحقيق أعلى النتائج بواسطة الأفراد الذين يعملون تحت سلطته وبالتالي فإنه لن يتسنى له بلوغ هذه النتائج إذا لم يكن فريقه في العمل بالمستوى المطلوب من المهارة، لذلك فهو يسعى دائما لتطويرهم والرفع من إمكانياتهم.

<sup>1</sup> - لاوران لابيير، التسيير هو مسألة ذاتية وإبداعية، مقالة منشورة على صفحات الانترنت من الموقع:

٧ المهارات ونظام المعلومات: تفرض نظم معلومات الموارد البشرية نوع من الرقابة على أداء الأفراد، وبالتالي فإنهم يسعون إلى تطوير مهاراتهم من أجل الارتقاء إلى الأداء المطلوب.

٧ المهارات والتدريب: يمثل التدريب حلقة في بناء المهارات، حيث يزود الأفراد بالمعلومات والتقنيات التي يحتاجونها أثناء أداء مهامهم.

٧ المهارات والثقافة: تشجع الثقافة القوية على الإبداع والتطوير والابتكار، كما أنها تساعد على تطبيق الإدارة بالمشاركة التي تعتبر وسيلة ناجحة لتطوير وتحسين المهارات.

٧ المهارات والتحفيز: تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تشكيل هيكل مناسب من المهارات المطلوبة، والحفاظ عليها بتحفيزها التحفيز العادل الذي يتفق مع الجهود التي تبذلها .

٧ المهارات والاتصال: يساعد الاتصال الفعال الفرد على تفهم عمله بصورة أفضل، وبما أن فعالية الاتصال تتوقف على مدى خلو عملية الاتصال من المعوقات التي تشوه المعلومات المنقولة هذا يوجب على الأفراد اكتساب المهارات التي تمكنهم من القيام بالعملية دون أخطاء.

## الخلاصة:

تسعى كل المؤسسات لاقتصادية دون استثناء إلى تحسين أداءها والارتقاء به، من أجل تحقيق النمو والاستمرار ، حيث يؤدي الأداء الجيد والمتواصل إلى كسب المؤسسة مزيد من الشهرة . وهذه الشهرة هي بالتأكيد مطلب مهم لدى جميع المؤسسات لما لها من انعكاسات ايجابية على بقاء المؤسسة ونموها وازدهارها . ويتأثر هذا الأخير بعدد من العناصر المتداخلة والمترابطة فيما بينها ولعل أهم هذه العناصر على الإطلاق هو عنصر الموارد البشرية ، وتأتي هذه الأهمية كونه يؤثر بطريقة أو بأخرى في العناصر الباقية ومن هنا فإن الانطلاقة في الارتقاء به تبدأ بالاهتمام بالعنصر البشري، وذلك بالاهتمام بأدائهم وكفاءتهم في العملية الإنتاجية، هذه الأخيرة ترتبط بمدى ولاءهم للمؤسسة ومدى حبهم وتفانيهم في عملهم ورضاهم عنه.

على وإدارة المؤسسة كذلك أن تعمل على صقل المهارات و القدرات لدى عمالها و اعتبارهم موردا لتحقيق مستويات عالية من الأداء، وهذا بمعرفة المستوى الفعلي لأدائهم والتركيز على تحقيق التميز في الأداء والسلوكيهم مما يساعد على المحافظة و إنشاء علاقات قوية مع العملاء بتسليمهم قيمة عالية تجعلهم أوفياء لها باستمرار، و إظهار الاستجابة الفورية لتوقعاتهم أو ما يفوقها لأن المؤسسة المتعلمة هي التي تهدف إلى تكوين ر صيد و مخزون معرفي لدى أفرادها و . بمرور الوقت تصل إلى درجة التميز في أدائها و الوفاء بالتزاماتها نحو الزبائن و أصحاب المصلحة على السواء .

## مقدمة:

بعد ما تم التعرف من خلال الفصلين النظريين على مختلف الجوانب المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية التطرق إلى أهم العوامل المساعدة على تفعيل الموارد البشرية و كذا الأداء الاقتصادي للمؤسسة ومتطلباته من الموارد البشرية، وكيف تؤثر الموارد البشرية على الأداء الاقتصادي للمؤسسة . والتي تبقى أفكارا نظرية، لذا سنقوم بإسقاط هذه الدراسة ميدانيا وهذا من أجل اختبار مدى صدق فرضيات البحث وقد تمت الدراسة على المؤسسة المينائية لسكيكدة.

وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، وهي كالاتي:

المبحث الأول: وظيفة الموارد البشرية ونشاطات تسييرها بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة الميدانية حسب فرضيات البحث.

## المبحث الأول

### وظيفة الموارد البشرية ونشاطات تسييرها بالمؤسسة المينائية سكيكدة

سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى التعريف بميناء سكيكدة وعرض تاريخ إنشاء المؤسسة المينائية لسكيكدة مع ذكر أهميته والإمكانات المتاحة لهذه المؤسسة.

#### 1- تقديم ميناء سكيكدة:

إن إنشاء أول ميناء بسكيكدة كان على يد الفينيقيين وهذا ما بين القرنين السابع والثامن قبل الميلاد بعد اكتساحهم شمال القارة الإفريقية، حيث أسس بعدهم الرومان مدينة روسيكادا . وحتى نهاية سنة 1830 كان عبارة عن أرصفة صغيرة وسفن تجارية لا تقوم بممارسة العمليات التجارية في الشاطئ نفسه بلونها تقوم بعملية التفريغ على مستوى المرسى وذلك باستعمال قوارب مسطحة توصل السلع والبضائع إلى الشاطئ.

و في سنة 1839 بني مرفأ صغير بواسطة أعمدة من الحديد الصلب حيث لا تسمح للسفن بالتفريغ المباشر على الأرصفة بل تفرغ حمولتها على رمال شاطئ سطورة .

و في سنة 1860 ظهرت فكرة مشروع إعادة بناء الميناء قرب مدينة فيلب فيل سابقا عوض سطورة، والتي تقع غربا على بعد 03 كلم . وقد شمل هذا المشروع الإنجازات التالية :

بناء حوض مائي في الناحية الشرقية وإنشاء أرضية الميناء قرب الوا جهة الأمامية من الناحية الغربية.

- بناء الحاجز الكبير والذي يمتد على طول 1.4 كلم .

- بناء حاجز أفقي لتكوين حوض مائي لإنشاء ميناء مؤقت .

و في سنة 1959 انطلقت الأشغال لبناء حاجز القصر الأخضر وانتهت الأشغال به سنة 1964 وقد أصبح ميناء ثانوي بعد سنة 1969 حيث بدأت الأشغال الكبرى وأصبح ميناء للمحروقات.

#### 2- نبذة عن حياة المؤسسة المينائية لسكيكدة:

تعد المؤسسة المينائية لسكيكدة من أهم المؤسسات المينائية في الجزائر حيث يعالج أكثر من 25% من المبادلات التجارية الجزائرية عن طريق البحر حيث تشمل عشر ولايات وهي: قسنطينة، قالمة، أم البواقي، سطيف، باتنة، ميله، بسكرة، ورقلة، الوادي، تبسة. وهي مؤسسة عمومية

تجارية خدمات، تقدم باستغلالها لإمكانات الميناء خدمات تجارية للمؤسسات التي لها علاقة بالنقل البحري المؤسسات الإنتاجية والخدماتية بنوعيات من السيارات الصناعية ووسائل نقل مختلفة يقوم بإنتاجها ويعد النواة الأساسية المحركة لبعض المؤسسات الاقتصادية، كما يبرز أهميته في القيمة الاستثمارية والقاعدة التكنولوجية التي يضمها.

## 1-2- تاريخ المؤسسة:

تأسست المؤسسة المينائية سكيكدة بتاريخ 14 أوت 1982 في إطار برنامج إعادة الهيكلة للمؤسسات الاقتصادية حيث أسندت إليها المؤسسات التالية:

- الديوان الوطني 'ONP'.

- الشركة الوطنية لسحب البواخر 'CNAN'.

- الشركة الوطنية للشحن والتفريغ 'SONAMA'.

حيث أنشأت هذه الشركة في 21 مارس 1989 برأسمال قدره 100.000.000,00 دج. وبموجب القانون المؤرخ في 21 مارس 1988 أصبحت مؤسسة عمومية مستقلة وفي سنة 1998 أصبحت شركة ذات أسهم، برأسمال 135.000.000,00 دج. موزعة على صناديق المساهمة كالاتي:

- الخدمات 40%.

- الإعلام والاتصال 30%.

- الصناعات المختلفة 30%.

## 2-2- الأهمية الإستراتيجية للمؤسسة:

تتجسد أهمية المؤسسة على المستوى الوطني في عملها على تحقيق الأهداف التالية.

- استغلال الوسائل والتجهيزات المينائية ووضعها في خدمة المستخدمين والقيام بعمليات الشحن والتفريغ.
- سحب وربط وتزويد البواخر القادمة إلى الميناء بما تحتاجه وبما يحتاج طاقم السفينة سواء جزائرية أو أجنبية.
- حفظ الأمن داخل الممتلكات المينائية البحرية والبرية وذلك في إطار حماية الحدود الجغرافية للوطن.
- إمداد القطاع العام والخاص بما يحتاجه من لوازم الإنتاج وكذلك تساعده على تصدير منتجاته.



- تقديم الخدمات للعملاء في أحسن الظروف وبأقل التكاليف .

### 3- إمكانات المؤسسة:

تتوفر المؤسسة المينائية سكيكدة على إمكانات مادية وطاقات بشرية هائلة وهي كالتالي:

**3-1- الطاقات البشرية:** تحتوي المؤسسة على عدد كبير نسبيا من الأفراد يقدر بـ 1385 عامل يقومون بمختلفة الأعمال، وهم يتوزعون حسب إحصائيات سنة 2006 كالتالي:

\_الإطارات: وعددهم 258.

\_أعوان التحكم: وعددهم 288.

\_المنفذون: وعددهم 839.

**3-2- الطاقات المادية:** تمتلك المؤسسة المينائية طاقات مادية معتبرة متمثلة في مساحات

التخزين، ومختلف الآلات والمعدات التي تستعملها في ممارسة نشاطها وهي:

• **مساحات التخزين:** تتوفر المؤسسة على مساحات لتخزين البضائع غير مغطاة تقدر بـ 124350م<sup>2</sup> وكذا مساحات مغطاة جزئيا تقدر بـ 21070 م<sup>2</sup>.

• **حظيرة الشحن والتفريغ:** تحتوي حظيرة الشحن والتفريغ على آلات ومعدات مختلفة لغرض عمليات الشحن والتفريغ وهي كالتالي:

جدول رقم 01ت: معدات الشحن والتفريغ للمؤسسة المينائية سكيكدة سنة 2006.

الطاقة	العدد	أنواع الآلات
01 إلى 45 طن	159	- عربات الرفع:
01 إلى 04 طن	51	- عربات الرفع ذات الحمولة الصغيرة
01 إلى 04 طن	06	منها عربات الرفع ذات مقبض
05 إلى 36 طن	54	- عربات الرفع ذات الحمولة المتوسطة
10 طن	01	منها عربات رفع ذات شوكة
13 إلى 36 طن	54	- عربات الرفع ذات الحمولة الكبيرة
36 طن	01	منها عربات رفع ذات شوكة
03 إلى 120 طن	11	- رافعات مينائية:
03 إلى 120 طن	04	منها: _ رافعات رصيف كهربائية
15 إلى 120 طن	07	_ رافعات آلية متنقلة
20 إلى 40 طن	30	_ آلات النقل:
20 إلى 32 طن	16	_ جرارات مينائية
25 إلى 40 طن	14	_ قاطرات مينائية

المصدر: وثائق المؤسسة

#### 4- الحصة السوقية للمؤسسة المينائية لسكيكدة:

تبين الجداول الموالية تطور الحصة السوقية للمؤسسة المينائية لسكيكدة بالمقارنة مع الحصة السوقية على المستوى الوطني، وهذا بخصوص تجارة البضائع وتجارة المحروقات.

جدول رقم 02 ت: الحصة السوقية على المستوى الوطني لحركة البضائع

السنة	الحصة الإجمالية	ميناء سكيكدة	النسبة المئوية
2000	18.549.035	1.504.018	8%
2001	19.019.008	1.480.601	8%
2002	23.894.650	1.730.462	7%
2003	23.227.521	1.683.673	7%
2004	17.804.361	1.430.034	8%

المصدر: وثائق المؤسسة.

يبين لنا الجدول السابق الحصة السوقية لحركة البضائع على المستوى الوطني، مع ا حصة السوقية التي تحوزها المؤسسة المينائية لسكيكدة، وهذا لسنوات من 2000 حتى 2004. حيث كانت حصتها السوقية خلال السنوات الخمس ما بين 07% و 08% من النسبة الإجمالية. وهي نسب معتبرة جدا إذا ما قورنت بعدد وحجم الموانئ على الموجودة على المستوى الوطني.

جدول رقم 03 ت: الحصة السوقية على المستوى الوطني لحركة الحاويات

السنة	الحصة الإجمالية	ميناء سكيكدة	النسبة المئوية
2000	301.107	25.453	8%
2001	353.958	32.941	9%
2002	513.135	49.187	10%
2003	530.652	70.983	13%
2004	504.937	77.211	16%

المصدر: وثائق المؤسسة.

يبين لنا الجدول السابق الحصة السوقية لحركة الحاويات على المستوى الوطني، مع الحصة السوقية التي تحوزها المؤسسة المينائية لسكيكدة، وهذا لسنوات من 2000 حتى 2004. حيث كانت حصتها السوقية في تزايد مضطرد خلال السنوات الخمس ، حيث كانت في سنة 2000 تمثل 08% من النسبة الإجمالية إلى أن بلغت في سنة 2004 ، 16% من النسبة الإجمالية . وهذا دليل على التوسع الكبير في نشاط المؤسسة بالنسبة لنشاط الموانئ على الموجودة على المستوى الوطني

جدول رقم 04 ت: الحصة السوقية على المستوى الوطني لحركة المحروقات

السنة	الحصة الإجمالية	ميناء سكيكدة	النسبة المئوية
2000	81.689.045	23.211.017	28,4%
2001	80.557.666	22.027.803	27,3%
2002	84.180.397	24.852.5087	29,6%
2003	91.601.066	28.107.172	30,7%
2004	68.184.080	16.292.379	24%

المصدر: وثائق المؤسسة.

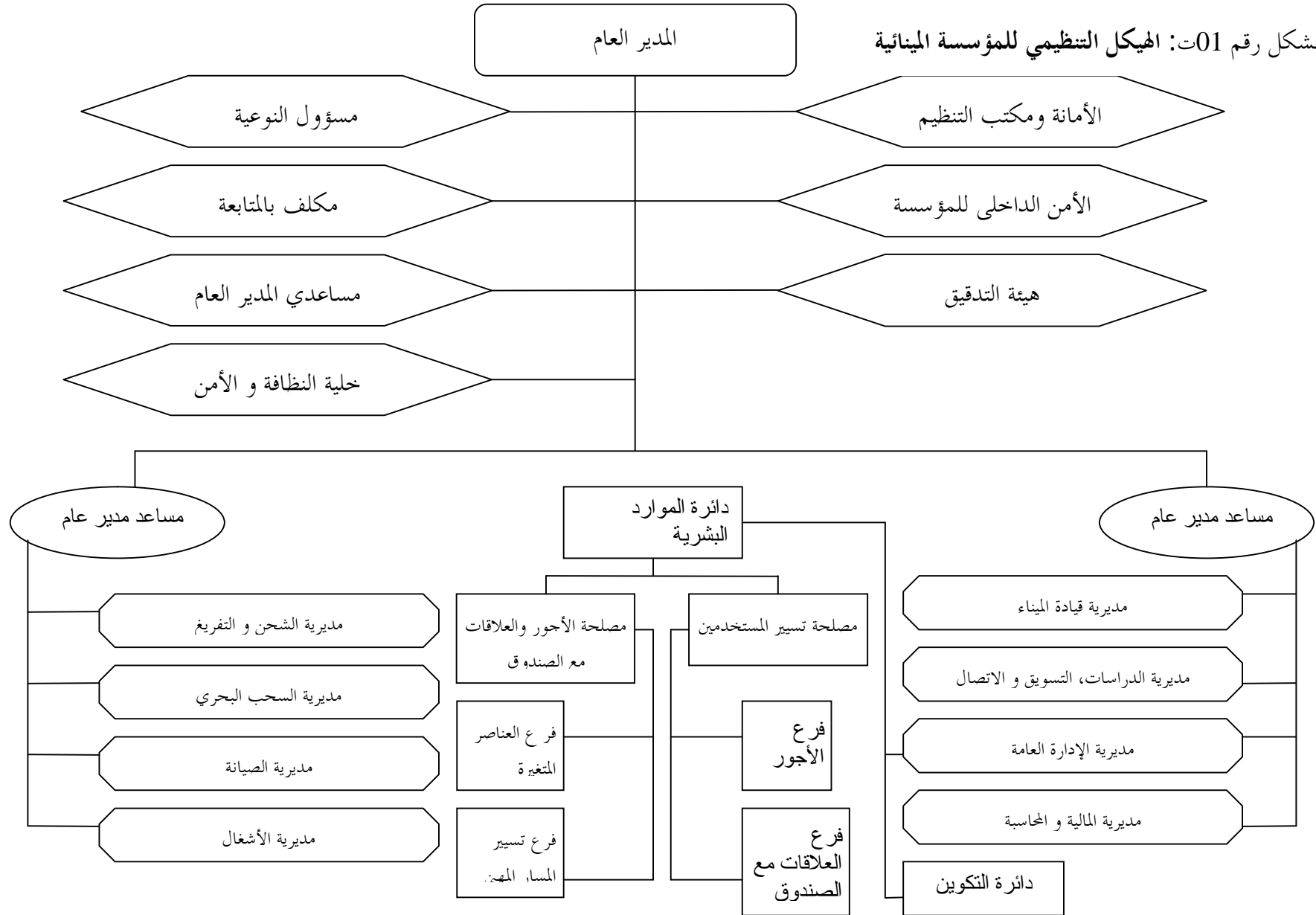
يبين لنا الجدول السابق الحصة السوقية لحركة المحروقات على المستوى الوطني، مع الحصة السوقية التي تحوزها المؤسسة المينائية لسكيكدة، وهذا لسنوات من 2000 حتى سبتمبر 2004 . نلاحظ أن نسبة الحصة السوقية كبيرة جدا حيث بلغت 30.7% من النسبة الإجمالية في سنة 2003. بينما نلاحظ أنه في سنة 2004 انخفضت النسبة إلى 24% وهذا نتيجة للحادث الذي تعرض له مركب تجميع الغاز الطبيعي.

#### 4- الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

إن رسم الخريطة التنظيمية هي الوسيلة المبسطة لتطوير الهيكل التنظيمي وذلك لأنها مصدر معلومات مهم لجهات الاختصاص الرسمية والأفراد العاملين في المؤسسة والمؤسسات الخارجية وتساهم في المساعدة على فهم أعمال المؤسسة ونشاطاتها كما تساعد في عملية تقديم الوظائف وترتيبها والتنسيق بينهما ، وهي تفيد علاقات العمل من حيث التعريف بالهيكل التنظيمي ووظائفه واختصاصاته والعلاقات الإدارية فيه.

وتصور الخريطة التنظيمية الهيكل التنظيمي وهو في حالة سكون، ويمكن تقسيم الخرائط التنظيمية إلى نوعين: الخريطة الرئيسية والخريطة المساعدة. ويبين الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية:

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية



المصدر: وثائق المؤسسة

نستعرض المهام الرئيسية لكل مديرية وهي كما يلي:

#### 1-4 - المديرية العامة: وهي المسؤولة عن المديریات والمصالح الموجودة في المؤسسة.

- الأمانة العامة: تقوم بتصنيف البريد المرسل والقادم من وإلى المؤسسة كما تسهر على التوجيه والترتيب.

- مسؤول النوعية: يعمل على وضع مقاييس لتحسين نوعية الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة وبالتالي إرضاء الزبون .

- الأمن الداخلي: يعمل على تأمين وحراسة البضائع المخزنة في الميناء وحمايتها من محاولات التخريب والاعتداءات، كما يعمل على تنظيم المرور داخل الميناء .

- مكلف بالمتابعة: مهمته النظر في القوانين والتشريعات الخاصة بالمؤسسة وتقديمها إلى المديریات المعنية.

- هيئة التدقيق: هدفها التقصي في حالة وجود مشكلة في المؤسسة.

- مساعد المدير العام: يقوم بمهام المدير العام المساعد المكلف بالشؤون الإدارية والمكلف بالشؤون التجارية في حالة غياب أحدهما.

- خلية النظافة والأمن: ومهمتها الوقاية من حوادث العمل ومسبباتها والحفاظ على سلامة العامل وأمنه، كما تعمل على نظافة محيط المؤسسة.

2-4 - مديرية الاستغلال والشحن والتفريغ: وهي المسؤولة عن تفريغ وشحن البضائع من وإلى البواخر وكذا تخزينها حيث تقوم بتقديم الإمكانيات والآلات للبواخر والزبائن ومتابعة حركة البضائع، تحصل المعلومات الإحصائية وفوترة مهام المصالح وهي تنقسم إلى:

● القسم التجاري : ويضم مصلحة الفوترة ومتابعة السلع ومصلحة الإحصاء .

● قسم الشحن والتفريغ : ويضم مصلحة الشحن ومصلحة التفريغ .

3-4 - مديرية الصيانة: تقوم هذه المديرية بصيانة التجهيزات، حيث تتكفل بالإصلاحات التقنية والكهربائية والميكانيكية وتضم ورشتين، ورشة الرافعات والجرارات وورشة خاصة بوسائل النقل الأخرى.

كما تعمل على تقديم مختلف الخدمات المتعلقة بالصيانة حيث تضم :

● مصلحة المنهجية والتنظيم.

● مصلحة صيانة الرافعات.

- مصلحة الآلات الناقلة .

**4-4- مديرية السحب البحري:** تقوم هذه المديرية بمساعدة السفن وإرشادها أثناء الدخول والخروج، كما تسهر على تنظيم عمليات تخليص السفن في حالة الخطر. وهي تضم ثلاث مصالح:

- مصلحة التموين والتخطيط.
- مصلحة الصيانة البحرية.
- مصلحة الاستغلال.

**4-5- مديرية الأشغال:** تهتم هذه المديرية بالمتابعة والتدقيق لمختلف العمليات التطويرية وتضم المصالح الآتية:

- مصلحة المحافظة على الأملاك .
- مصلحة المنشآت البحرية.
- مصلحة المنشآت الجديدة.

**4-6- مديرية المحاسبة والمالية:** وتقوم هذه الأخيرة بتسيير العمليات المالية والمحاسبية، ومسك جميع الوثائق المحاسبية والاحتفاظ بها لوقت الحاجة كما تهتم بالعلاقات الخاصة بالبنوك، وتحقيق التوازن المالي للمؤسسة، حيث تنقسم إلى:

- مصلحة المحاسبة العامة .
- مصلحة المحاسبة التحليلية.
- دائرة الإعلام الآلي.

**4-7- مديرية قيادة الميناء:** تعتبر الركيزة الأساسية التي يقوم عليها الميناء، إذ تعمل على توفير الأمن والاستقرار داخل المؤسسة، وذلك بمراقبة الملاحة البحرية لدخول وخروج البواخر وتفريغها وشحنها وتنقسم إلى:

- دائرة الشرطة والأمن : وتنقسم بدورها إلى مصلحتين :
  - \_ مصلحة أمن الميناء القديم.
  - \_ مصلحة أمن الميناء الجديد.
- دائرة مساعدة السفن.
- دائرة قادة البواخر.

#### 4-8- مديرية الدراسات، التسويق والاتصال: تقوم بمراقبة تسير العمليات التجارية، ودراسات

السوق، وإعداد الخطط التسويقية. وتقسم هذه المديرية إلى:

- دائرة التسويق والاتصال وتظم:

- مصلحة التسويق.

- مصلحة الإعلام الآلي.

- دائرة الدراسات : وتشمل :

- مصلحة الدراسات .

- مصلحة مراقبة التسيير.

- دائرة الإعلام الآلي: وتشمل

- فرع البرمجة .

- فرع تنظيم طرق الإعلام.

#### 4-9- مديرية الإدارة العامة: تتكفل هذه المديرية بتسيير الأفراد، والملفات القانونية ومعالجة

المنازعات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة. وتتكون من أربعة دوائر وهي:

- دائرة التكوين.

- دائرة الأعمال العامة.

- دائرة القضاء.

- دائرة الموارد البشرية.

تتكفل هذه المديرية بتنمية وتسيير الموارد البشرية وتحديد سياسة الأفراد العاملين بالمؤسسة

وتتلخص مهامها في:

- تحديد المحاور واتجاهات سياسة الأفراد.

- تنشيط وتنسيق أنشطة المديرية الداخلية في هيكلتها.

- ضمان الجو الاجتماعي الجيد والتحفيز والترابط بين العاملين وروح التضامن التي تربط بينهم.

- تعمل على خلق جو مناسب ومحفز للعمل وهذا بتحفيز العمال وتوفيرها لأهم الضروريات.

وتتكون دائرة الموارد البشرية من:



- رئيس الدائرة : وهو المسؤول المباشر عن اتخاذ القرارات.
- مصلحة تسيير المستخدمين: تقوم بالمتابعة الإدارية للموارد البشرية من بداية التوظيف إلى غاية نهاية الخدمة وتنقسم إلى فرعين:

- فرع تسيير ومتابعة المسار المهني: ويقوم بإنشاء ملفات الأفراد العاملين، وتسجيل العطل، وتسليم شهادات العمل، وإعداد ملفات التقاعد، وقرارات الترقية، واستلام ملفات المرضى.

- فرع العناصر المتغيرة للأجور: له علاقة مع مصلحة الأجور ويقوم بتسجيل الغيابات المبررة وغير المبررة، التصريح بحوادث العمل، العقوبات تسجيل الساعات الإضافية المرادوية الفردية والجماعية والتنقيط .

- مصلحة الأجور: تقوم هذه المصلحة بإعداد كشوف الأجور للأفراد العاملين بالمؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار الأحكام القانونية والتنظيمية والتعاقدية التي تتماشى مع النظام الساري المفعول. و تنقسم إلى:

- فرع الأجور: يقوم بالمعالجة الآلية للأجور ومعالجة الأعباء ذات الطابع الضريبي والاجتماعي وترتيب الوثائق المتعلقة بالأجور .

- فرع العلاقات مع الصناديق: يهتم هذا الفرع بإشراك العمال في صناديق الضمان الاجتماعي وشركة التأمين وإعادة التأمين، وفق النظام الداخلي الخاص لهذه الصناديق حيث يقوم بالمصادقة على الملفات المرضية من أجل التعويض، التصريح بحوادث العمل إعداد التصريحات السنوية للاشتراكات، متابعة المنح العائلية.

#### 5-الموارد البشرية ونشاطات تسييرها بالمؤسسة المينائية لسكيكدة:

تحوز المؤسسة المينائية لسكيكدة على إمكانيات وطاقات بشرية متنوعة، حيث تسهر على تنفيذ العمليات المختلفة المنوطة بالمؤسسة، ويوضح الجدول الموالي تطور عدد الأفراد العاملين بالمؤسسة من سنة 2002 إلى 2006.

جدول رقم 05 ت: تطور عدد عمال المؤسسة المينائية لسكيكدة.

السنة	2002	2003	2004	2005	2006
عدد العمال	1206	1224	1313	1348	1385
نسبة التغير		+2.98%	+7.27%	+2.66%	+2.74%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة.

من خلال الجدول يمكن أن نستنتج أن عدد العمال في تزايد مستمر، وذلك بنسبة زيادة سنوية طبيعية تقارب 3% كما نلاحظ أنه في سنة 2004 سجلت زيادة معتبرة مقارنة بباقي السنوات حيث تجاوزت الـ7%.

إن هذا التزايد المستمر في عدد العمال يدل على تزايد حجم المؤسسة وتوسع نشاطاتها وهذا ما لاحظناه من خلال تقديمنا للمؤسسة في المبحث الأول.

### 2-5- التوظيف:

تقوم المؤسسة بإعداد التوقعات من احتياجاتها من الموارد البشرية، وهذا قبل شغور المناصب، وبذلك فهي تحدد مسبقا ما إذا كانت تلجأ إلى توظيف خارجي أو داخلي عن طريق الترقية أو النقل. وهنا الأولوية للتوظيف الداخلي، وفي حالة عدم وجود الأفراد المناسبين لشغل المناصب الشاغرة فإنها تلجأ إلى التوظيف الخارجي عن طريق الإعلانات حيث تقوم الإدارة المختصة بدراسة طلبات التوظيف واختيار المناسب منها. والجدول الموالي يبين عمليات التوظيف التي قامت بها المؤسسة خلال خمس سنوات.

جدول رقم 06 ت: عمليات التوظيف بالمؤسسة من 2002 إلى 2006.

الفئات /السنوات	2002	2003	2004	2005	2006
إطارات	08	22	05	11	09
أعوان التحكم	02	09	12	08	06
المنفذون	54	45	58	49	54
المجموع	64	76	65	68	69

المصدر: وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المؤسسة وعلى مدى الخمس سنوات توظف عددا معتبرا من الأفراد في جميع الأصناف ( إطارات، أعوان التحكم، المنفذون)، وهذا بسبب النشاط الكبير والمستمر للمؤسسة، والذي يعتمد بدرجة كبيرة على العنصر البشري.

### 3-5- المغادرون:

إن التوقف عن العمل له أسباب كثيرة، يأتي في مقدمة هذه الأسباب التقاعد الذي يعتبر أمرا طبيعيا وحتميا، كما يمكن أن يكون التوقف بسبب العجز، أو الاستقالة كما يمكن أن يكون عن

طريق الإقالة. والجدول الموالي يبين لنا عدد مغادري المؤسسة المينائية لسكيدة للأسباب السابقة الذكر.

جدول رقم 07 ت: عدد العمال المغادرين للمؤسسة 2006-2002.

الفئات /السنوات	2002	2003	2004	2005	2006
إطارات	03	03	02	03	04
أعوان التحكم	30	12	18	09	11
المنفذون	12	19	22	20	17
المجموع	45	34	42	32	32

المصدر: وثائق المؤسسة.

يمكن أن نستنتج من خلال الجدول السابق أن نسبة مغادرة العمل تعتبر صغيرة مقارنة بالعدد الكبير لأفراد المؤسسة، وهي نسب متقاربة خلال الخمس سنوات وبالتالي تعتبر المغادرة شيئاً طبيعياً ولا تدل على عدم الاستقرار، وهي أقل من نسب التوظيف وهذا ما يفسر التزايد المستمر لعدد الأفراد العاملين بالمؤسسة.

#### 4-5- التكوين:

تولي المؤسسة المينائية لسكيدة للعملية التكوينية أهمية كبيرة، حيث أنشأت دائرة خاصة بهذه العملية "دائرة التكوين"، حيث يتم وضع برامج تكوينية حسب متطلبات المؤسسة التي تعتمد أساساً على أربعة أنماط من التكوين:

- \_ التكوين التحسيني: ويهدف إلى تحسين أداء الأفراد لمهامهم حيث لا تتعدى مدته ستة أشهر .
- \_ التكوين طويل المدى: حيث تزيد مدته على ستة أشهر، ويكون في حالة تعقد المهام أو ظهور تكنولوجيا جديدة لم يسبق استعمالها.
- \_ إعادة الرسكلة: وتمثل في إعداد الأفراد لاكتساب مهارات منصب موازي في المصلحة نفسها.
- \_ التعريب الوظيفي.

ويوضح الجدول الموالي عدد الأفراد الذين استفادوا من التكوين خلال الخمس سنوات الماضية.

جدول رقم 08 ت: عدد الأفراد المستفيدين من التكوين 2002-2006.

الفئات /السنوات	2002	2003	2004	2005	2006
إطارات	53	50	75	23	09
أعوان التحكم	46	237	19	202	05
المنفذون	120	70	92	204	158
المجموع	219	357	186	429	169
النسب المئوية	17.91	29.17	14.39	31.82	12.20

المصدر: وثائق المؤسسة.

يمكن أن نلاحظ من خلال الجدول النسب المعبرة عن عدد الأفراد الذين استفادوا من التكوين، تختلف من سنة لأخرى حيث تنخفض في سنة لترتفع في السنة التي تليها، أي هنا العملية متذبذبة، وهذا ما يؤكد أن العملية غير مخططة وتتم حسب الحاجة والإمكانيات. وكما نلاحظ فقد مست العملية مختلف الفئات والشرائح العاملة بالمؤسسة.

#### 5-5\_ التحفيز في المؤسسة المينائية لسكيدة:

تستخدم المؤسسة المينائية لسكيدة في إطار تحفيزها لمواردها البشرية نظاما للحوافز تجمع من خلاله بين الحوافز المادية والمعنوية، فيما يخص الحوافز المادية يمكن أن نذكر منحة المردودية الجماعية والفردية، وهي خاصة بالأفراد الذين يبذلون جهدا خاصا أثناء قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم. بالإضافة إلى منحة الأقدمية وتعويض السلة والإطعام وتعويضات استخدام السيارات الشخصية في المهام الرسمية .

كما تستخدم نظام للأجور يتناسب مع الجهود التي يبذلها الأفراد والمخاطر التي يتعرضون لها، حيث تراعى عند وضع الأجور إنتاجية العمل ونتائج الهيئة المستخدمة ومتوسط الإنتاجية الوطنية والمؤشر الاستدلالي للاستهلاك والظروف الاقتصادية.

#### 6\_ بعض البيانات الشخصية للأفراد العاملين بالمؤسسة:

تتصف البيانات الشخصية بالعمومية وإمكانية القياس، مثل السن، الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية... إلخ. وهي وإن كانت لا تحدد شخصية الفرد من الناحية النفسية، إلا أنها تحدد من الناحية الديموغرافية، وبالتالي فمن الممكن أن تكون لها علاقة بالأداء بشكل أو بآخر. وفيما يأتي

سنورد بعض البيانات الشخصية للأفراد العاملين بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، ونتعرف كيف تؤثر على الأداء.

#### 1-6- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن:

كلما زاد عمر الفرد قل معدل تركه للخدمة وقل معدل غيابه وذلك لحرصه على عمله وعدم تفريطه فيه، كما يزداد الرضا بزيادة العمر. لم يكن هناك شعور ملموسا بتقادم المهارات بسبب تطور الأساليب الفنية والتكنولوجية للعمل، لكن إنتاجية العامل قد تنخفض بتقدم العمر. جدول رقم 09 ت: توزيع الأفراد حسب السن.

الفئات	<25	35-25	45-35	55-45	55-60	المجموع
إطارات	05	45	61	109	38	258
أعوان التحكم	-	43	41	119	85	288
المنفذون	41	306	247	149	96	839
المجموع	46	394	349	377	219	1385
النسبة المئوية	3.32	28.45	25.20	27.22	15.81	100

المصدر: وثائق المؤسسة.

يتبين لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن النسب الصغرى تمثل فئات الأفراد الأكبر سنا، حيث تتوزع النسب على الفئتين الأولى والأخيرة كالآتي: بالنسبة لمن هم أقل من 25 سنة تمثل نسبتهم 3.32%، أما بالنسبة للأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 55 و60، فتمثل نسبتهم 15.81% أما بالنسبة للفئات الثلاثة الأخرى فهي تمثل النسب الكبرى وهي تتوزع كالتالي: 28.45% بالنسبة للأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 و35. و 27.22% بالنسبة للأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35 و45. و 25.20% بالنسبة للأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 45 و55.

#### 2-6- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة:

للأقدمية تأثير على الأداء والإنتاجية وذلك إذ كانت تشير إلى زيادة معارف ومهارات الفرد، أما إذا لم تؤثر الأقدمية على رصيد خبرة ومهارة الفرد فإنها لا تؤدي إلى زيادة في الأداء والإنتاجية، كما أنه كلما زادت أقدمية الفرد زاد رضاه عن العمل، وقل غيابه، وقل معدل تركه للخدمة.

جدول رقم 10 ت: توزيع الأفراد حسب عدد سنوات الخدمة.

الفئات	>5	10-05	20-10	30-20	>30	المجموع
إطارات	35	42	79	91	11	258
أعوان التحكم	117	21	37	85	28	288
المنفذون	578	22	50	181	08	839
المجموع	730	85	166	357	47	1385
النسبة المئوية	52.71	6.14	11.99	25.78	3.39	100

المصدر: وثائق المؤسسة.

يظهر لنا من خلال هذا الجدول أن النسبة الغالبة لأفراد المؤسسة لا تتعدى مدة خدمتهم خمس سنوات، حيث يمثلون 52.71% من العدد الإجمالي، وهذا لأن غالبية عمال المؤسسة من الفئة الشابة، ثم تليها نسبة 25.78% وتمثل فئة الأفراد الذين تتراوح مدة خدمتهم ما بين 20 و30 سنة. ونسبة 11.99% الأفراد الذين تتراوح مدة خدمتهم ما بين 10 و20 سنة، وهم يمثلون القاعدة الرئيسية لسير العمل بالمؤسسة. ثم نسبة 6.14% وتمثل الأفراد الذين تتراوح مدة خدمتهم ما بين 5 و10 سنوات. ونجد نسبة صغيرة جدا تمثل 3.39% وهي نسبة الأفراد الذين تزيد مدة خدمتهم عن 30 سنة.

### 6-3- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يؤثر المستوى التعليمي على الأداء والإنتاجية إذ كان الفرد في مكانه الصحيح ، وعززت معارفه السابقة بمعارف جديدة، كذلك يظهر أثر مستواه التعليمي في سلوكياته وتصرفاته، حيث نجده يتميز دائما بالميل نحو التصرف بالرشد والعقلانية في اتخاذ أي قرار، كما تكون لديه القابلية للتعلم أكثر من غيره.

جدول رقم 11 ت: توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي.

الفئات / المستوى التعليمي	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	المجموع
إطارات	258	-	-	-	258
أعوان التحكم	10	278	-	-	288
المنفذون	-	131	307	401	839
المجموع	267	409	307	401	1385
النسبة المئوية	19.28	29.53	22.16	28.95	100

المصدر: وثائق المؤسسة.

يبين لنا الجدول بأن المؤسسة المينائية لسكيكدة تحوز على تركيبة متنوعة من الأفراد من حيث المستوى الدراسي تمثل النسب الكبرى فئات الثانوي والابتدائي والنسبتين على التوالي هما 29.53% و 28.95%. تليهما فئة المتوسط، بينما فئة المستوى الجامعي فهي الأصغر 19.28% فقط.

#### 7- أساليب وأدوات البحث الميداني:

اعتمدنا في بحثنا الميداني على الأدوات التالية:

##### 1-7- الاستمارة:

تعد الاستمارة أكثر الأدوات كفاءة في جمع البيانات، وقد قمنا بإعداد استمارة لاستعمالها كوسيلة بحث ميداني محض وقد تم وضع استمارة البحث على أساس الجوانب المختلفة التي تضمنها البحث، هذه الجوانب كانت متداخلة ومتراصة فيما بينها بحيث يؤثر كل جانب في الجانب الآخر.

والهدف من إعداد هذه الاستمارة هو تقييم نشاطات المؤسسة المينائية لسكيكدة وسياساتها وممارساتها بخصوص إدارة الأفراد، ودراسة العلاقة بين نتائج هذه الممارسات وأهداف المؤسسة، وتحديد الطريقة الأفضل للربط بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة. وقد حاولنا من خلال هذه الاستمارة الحصول على نتائج بخصوص:

أ\_ الكشف عن آراء ومواقف الأفراد وطريقة تسييرهم بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، وتأثيرهم على أداء المؤسسة.

ب \_ التعرف على اتجاهات الأفراد وقدراتهم ومدى إدراكهم لأهمية العمل الجماعي في تحسين أدائهم، ومدى رغبتهم في ذلك.

ج \_ تحديد الأهمية النسبية للعوامل التي رأينا أنها تؤثر على سلوك الأفراد وتدفعهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

د \_ دراسة مدى أهمية الربط بين قدرة الأفراد على العمل ورغبتهم فيه، وكيف يمكن للإدارة أن تربط بين هذين العنصرين.

هـ \_ دراسة مدى أهمية تكامل العوامل التي تولد القدرة على العمل والرغبة فيه حتى تحقق الأهداف المرجوة.

ومن أجل هذا فقد تضمنت الاستمارة 33 سؤالاً ضمن ثمانية أبعاد وهي:

البعد الأول: ثقافة المؤسسة و أثرها على الموارد البشرية.

البعد الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية وأثره على الأفراد

البعد الثالث: التحفيز وأثره على الأفراد.

البعد الرابع: الاتصال وأثره على الأفراد

البعد الخامس: نمط القيادة وأثره على الأفراد

البعد السادس: التكوين وأثره على الأفراد

البعد السابع: انعكاسات سياسيات الموارد البشرية على الأفراد

البعد الثامن: الموارد البشرية ودورها في الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

## 2-7- الملاحظة:

الهدف من الملاحظة المباشرة هو مراقبة سلوكيات الأفراد في التعامل فيما بينهم، كيف يتعامل الرئيس مع مرؤوسيه وكيف يتعاملون معه ، وكذلك الكيفية التي يؤدي بها الأفراد مهامهم ، وكيف يتفاعل الأفراد فيما بينهم، وما هي الأمور التي تزعجهم بشكل كبير وتعيقهم على أداء مهامهم.

## 3-7- المقابلة:

الهدف من المقابلة هو الحصول على معلومات حول نشاط المؤسسة بصفة عامة، وكذا على معلومات حول برامج ونشاطات المؤسسة التي تهدف إلى تفعيل الموارد البشرية ، ومدى تجاوب الأفراد مع هذه البرامج والنشاطات، الحصول عن استفسارات على بعض الإجابات المتحصل



عليها بواسطة الاستمارة وهذا بغية الاستعانة بهذه المعلومات في تفسير النتائج المتحصل عليها ، لأن بعض الإجابات ولدت تساؤلات جديدة.

#### 7-4- الوثائق الإدارية:

استخدمنا الوثائق الإدارية بغرض الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالمؤسسة مثل نشاطها ومجال نشاطها وإمكاناتها المادية والبشرية، وأهميتها الاقتصادية، وحصتها السوقية، وأقسامها، وكذا بعض المعلومات بخصوص الممارسات الإدارية بالمؤسسة.

## المبحث الثاني

### تحليل بيانات الدراسة الميدانية

إن الهدف من تحليل بيانات الدراسة الميدانية المتحصل عليها بواسطة استمارة البحث هو معرفة مدى اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية وكذا مدى اهتمام الأفراد بنشاط المؤسسة وولائهم لها، ومدى امتلاكهم للقدرات والمهارات التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل جيد والذي بدوره ينعكس على أداء المؤسسة .

#### 1- تحليل عينة البحث:

يمثل مجتمع الدراسة فئة المنفذين العاملين بالمؤسسة المينائية لسكيكدة والذين بلغ عددهم في سنة 2006 كالتالي: 839 عامل. وقد تم اختيار 120 عاملاً بطريقة عشوائية و التي تمثل 14.30% من مجتمع الدراسة، وأين تم استرجاع 110 استمارات منها 6 استمارات غير صالحة للتحليل. وهذا كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 12 ت: توزيع وخصائص عينة البحث الميداني.

المجموع	60-50	50-40	40-30	30-20	فئات الأعمار
حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	المديرية
10	-	02	02	06	DG
14	03	03	03	05	DAG
13	02	04	06	01	DEM
09	03	04	-	02	DFC
10	03	02	03	02	DEM
11	04	01	04	02	DM
10	05	-	05	-	DR
08	-	02	05	01	DCP
09	01	05	-	03	SIE
10	-	01	04	05	DT
104	21	24	32	27	المجموع
%100	%20.19	%23.08	%30.77	%25.96	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الاستمارة

يوضح الجدول المبين أعلاه تقارب نسب توزيع أفراد الأعمار العينة في الفئات الأربعة . وتمثل أكبر نسبة 30.77% الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 و30 سنة ثم تليها النسبة الثانية 25.96%

والتي تمثل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و20 سنة أما النسبة الثالثة 23.08% فتمثل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 50 و40، وأخيراً 20.19% وهي تمثل نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 60 و50. وهذا يمكننا أن نقول أن المؤسسة المينائية لسكيكدة تحوز على أفراد يتوزعون على جميع الأعمار، وهذه نقطة جد إيجابية بالنسبة للمؤسسة حيث الأفراد كبار السن يملكون الخبرة والتجربة والمهارة التي نادراً ما تكون لدى من هم أصغر سناً، كما أنهم يتميزون بالاتزان والعقلانية ولرشد في اتخاذ القرارات أكثر من غيرهم. بالمقابل فإن الأصغر سناً أو الفئات الشابة فهي تتميز بالحيوية والنشاط أكثر، والقدرة على العمل وبذل الجهد الأكبر، وحب التجديد والابتكار، والقدرة على التعلم واكتساب المهارات الجديدة.

## 2- تحليل نتائج الاستمارة:

نقوم فيما يلي بتحليل النتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة، حيث نقول بتحليل كل سؤال من أسئلة الاستمارة على حدة. وقد كانت النتائج كما يلي:

المبعد الأول: ثقافة المؤسسة و أثرها على الموارد البشرية.

1\_ على أي أساس تم توظيفك:

جدول رقم: (1\_13) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
شهادة علمية أو مهنية	71	68.27
خبرة في الميدان	25	24.04
بدون مؤهل	08	07.69
المجموع	104	100

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة تم توظيفهم على أساس شهادات علمية أو مهنية حيث تمثل نسبة 68.27% من النسبة الإجمالية أما نسبة 24.04% فقد تم توظيفهم على أساس الخبرة أي الأفراد الذين لا يملكون أي مؤهلات فيمثلون نسبة 07.12%.

2- هل يوجد بيان مكتوب يبين القيم والمبادئ التي تتبناها المؤسسة:

جدول رقم: (2\_13) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	75	72.12%
لا	29	27.88%
المجموع	104	100%

تجمع الغالبية من أفراد العيقتلى وجود بيان مكتوب يبين القيم والمبادئ التي تتبناها المؤسسة وذلك بنسبة 72.12% بينما يجب عدد قليل يمثل 27.88% بعدم وجود هذا البيان. • إذا كانت الإجابة نعم .

أ/ هل هذا البيان يحدد الاتجاه العام للمؤسسة:

جدول رقم: (2\_13) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	53	70.67%
لا	22	29.33%
المجموع	75	100

تتفق غالبية أفراد العينة الذين أقروا بوجود البيان بأنه يحدد الاتجاه العام للمؤسسة وذلك بنسبة 70.67% بينما يرى البعض الآخر وهم أقلية 29.33% بأن هذا البيان لا يحدد الاتجاه العام للمؤسسة.

ب/ هل هذا البيان عملي وقابل للتنفيذ:

جدول رقم: (3\_13) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	44	58.67
لا	31	41.33
المجموع	75	100

هنا تتقارب النسبتين من يرى أن هذا البيان عملي وقابل للتنفيذ وبين من يرى العكس، والرؤية الأولى هي الغالبة حيث تمثل نسبة 58.67% من يقولون بوجود البيان ، بينما الرؤية الثانية فتمثل نسبة 41.33%.

ج/ هل هذا البيان مؤثر:

جدول رقم: (4\_13) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	40	53.33
لا	35	46.67
المجموع	75	100

نلاحظ أن النسبتين في هذه الحالة تتقاربان أكثر من الحالة السابقة، حيث نلاحظ هنا تضارب واضح بين من يرى أن هذا البيان مؤثر وبين من يرى العكس ، حيث تمثل نسبة من يرون أن هذا البيان مؤثر نسبة 53.33%، والنسبة الثانية تمثل 46.67%.

3- هل جو العمل في المؤسسة يشجع على الحوار وتبادل الأفكار:

جدول رقم: (5\_13) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	81	77.88
لا	23	22.12
المجموع	104	100

يتفق غالبية أفراد العينة على أن جو العمل بالمؤسسة يشجع على الحوار وتبادل الأفكار وذلك بنسبة 77.88%، هناك عدد قليل ممن يرون أن جو العمل لا يشجع على الحوار وتبادل الأفكار وهم يمثلون نسبة 22.12%.

4- هل تشارك في اتخاذ القرارات في حدود عملك:

جدول رقم: (6\_13) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	73	70.19
لا	31	29.81
المجموع	104	100

تجيب النسبة الكبرى من أفراد العينة بأنهم يشاركون في اتخاذ القرارات في حدود عملهم وذلك بنسبة 70.19%، بينما تجيب النسبة الأصغر والتي تمثل 29.81% منهم بأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات في حدود عملهم.

5- هل تشارك في اتخاذ قرارات على مستوى أعلى:

جدول رقم: (7\_13) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	25	24.04
لا	79	75.96
المجموع	104	100

نلاحظ أن الغالبية القصوى من أفراد العينة تجيب بعدم مشاركتها في اتخاذ قرارات على مستوى أعلى وذلك بنسبة 75.96% بينما ترى نسبة قليلة تمثل 24.04% بأنهم يشاركون في اتخاذ القرارات على مستوى يفوق صلاحيتهم.

6- هل يشجعك رئيسك على المشاركة في اتخاذ القرارات:

جدول رقم: (8\_13) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	21	30.88
لا	47	69.12
المجموع	68	100

ترى نسبة 30.88% أفراد عينة البحث أن رؤسائهم يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وهي أقل من النسبة المقابلة التي تمثل 69.12% حيث يرون أن رؤسائهم لا يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.

7- هل تتبادل الأفكار والمعلومات مع زملائك بالعمل:

جدول رقم: (9\_13) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	83	79.81
لا	21	20.19
المجموع	104	100

نلاحظ أن الغالبية من عمال المؤسسة تتبادل الأفكار والمعلومات فيما بينها وذلك بنسبة تمثل 79.81%، بينما البعض الآخر وهم يمثلون 20.19% لا يتبادلون الأفكار والمعلومات مع زملائهم في العمل.

8- هل تشارك زملائك في اتخاذ قرارات تخص عملك:

جدول رقم: (10\_13) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	55	52.88
لا	49	47.12
المجموع	104	100

نلاحظ خلال الجدول تقارب النسبتين ، حيث أن 52.88% يشاركون زملائهم في اتخاذ قرارات تخص أعمالهم ، بينما 47.12% منهم لا يشاركون زملائهم في اتخاذ قرارات تخص أعمالهم.



9- إذا واجهتك مشكلة أثناء ممارستك لعملك هل :

جدول رقم: (11\_13) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
تحاول حلها بنفسك	59	56.73
تعرضها علم , زملائك في العمل	31	29.81
تعرضها علم , رئيسك المباشر	14	13.46
المجموع	104	100

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة 56.73% من عينة البحث يحاولون حل المشاكل التي تعترضهم في العمل بأنفسهم، فيما أن نسبة 29.81% من عينة البحث يعرضون المشاكل والحالات الطارئة على العمل على زملائهم ليساعدوهم على إيجاد الحلول، كما نجد أن نسبة 13.46% فقط يعرضون هذه المشاكل على رؤسائهم المباشرين في العمل.

البعد الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية وأثره على الأفراد.

10- هل تحصل على الوثائق الإدارية التي تخصك في الوقت المناسب

جدول رقم: (1\_14) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	88	84.62
لا	16	15.38
المجموع	104	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 84.62% من أفراد العينة يؤكدون أنهم يحصلون على الوثائق الإدارية في الوقت المناسب، في حين تجيب نسبة صغيرة تمثل 15.38% منهم العينة بأنهم لا يحصلون على الوثائق الإدارية في الوقت المناسب.

- إذا كانت الإجابة نعم فهل هذا راجع إلى:

جدول رقم: (2\_14) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة
لاك المؤسسة لقاعدة بيانات عن الأفراد العاملين	54	61.36
عملية الحصول على البيانات سهلة ولا تتطلب المجهود	34	38.64
المجموع	88	100

نلاحظ من الجدول أن 61.36% ممن أجابوا بأنهم يحصلون على الوثائق التي تخصهم في الوقت المناسب يرجعون السبب إلى امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات للموارد البشرية فيما ترى نسبة 38.64% أن عملية الحصول على البيانات سهلة ولا تتطلب أي مجهود.

- إذا كانت الإجابة لا فهل هذا راجع إلى:

جدول رقم: (3\_14) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة
عدم امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات للأفراد العاملين	-	-
لامبالاة الادارة المسئولة عن هذه العملية.	16	100
المجموع	16	100

نلاحظ من خلال الجدول أن الأفراد الذين أجابوا بأنهم لا يحصلون على الوثائق التي تخصهم يرجعون السبب إلى عدم مبالاة المسؤولين عن هذه العملية وذلك بنسبة 100%.

11- كيف ترى الأخطاء الإدارية في الأمور التي تخصك:

جدول رقم: (4\_14) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة
قليلة جدا ولا تكاد تذكر .	67	64.42
كثيرة جدا ومتكررة .	37	35.58
المجموع	104	100

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 64.42% من عين البحث ترى بأن الأخطاء الإدارية المتعلقة بالأمور التي تخصها هي قليلة جدا ولا تكاد تذكر، فيما ترى نسبة أخرى تمثل 35.58% بأن هذه الأخطاء كثيرة جدا ومتكررة.

12- هل تؤثر هذه الأخطاء وعدم الالتزام بالوقت على أداءك في العمل:

جدول رقم: (5\_14) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	71	68.27
لا	33	31.78
المجموع	104	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 68.27% من أفراد عينة البحث ترى أن الأخطاء الإدارية المتكررة تؤثر على أداءهم في العمل، وهي النسبة الأكبر، فيما تقدر النسبة التي ترى العكس بـ 31.78% .

المبعد الثالث: التحفيز وأثره على الأفراد.

13- هل الأجر الذي تتلقاه يعادل ما تبذله من جهد

جدول رقم: (1\_15) ت

الاختبارات	التكرار	النسبة %
نعم	38	36.54
لا	66	63.46
المجموع	104	100

تجيب نسبة تقدر بـ 63.46% من أفراد العينة أن الأجر التي يتلقونها لا تعادل الجهود التي يبذلونها في العمل، فيما ترى النسبة الأقل ممثلة بـ 36.54% بأن الأجر التي تدفعها لهم المؤسسة تعادل الجهود التي يبذلونها.

14- هل تكافئك المؤسسة على مجهوداتك في العمل:

جدول رقم: (2\_15) ت

الاختبارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	100	100
لا	-	-
المجموع	104	100

نلاحظ من خلال الجدول إجماع أفراد العينة على أن المؤسسة ممثلة في الإدارة تكافئهم على الجهود التي يبذلونها في العمل وذلك بنسبة 100%.

• إذا كانت الإجابة نعم:

أ- أي نوع من المكافآت تعتمد عليه المؤسسة:

جدول رقم: (3\_15) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
المادية	09	08.65
المعنوية	17	16.35
الاثنين معا	78	75
لا تعتمد أي نوع من المكافآت	-	-
المجموع	104	100

يجيب غالبية أفراد العينة بنسبة تقدر بـ 75% أن المؤسسة تعتمد على كل من المكافآت المادية والمعنوية معا، فيما ترى نسبة 16.35% بأن المؤسسة تعتمد على المكافآت المعنوية فقط، فيما ترى نسبة أخرى تقدر بـ 08.65% بأن المؤسسة تعتمد على المكافآت المادية فقط.

ب- منذ متى تلقيت آخر مكافئة:

جدول رقم: (4\_15) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
منذ شهر	56	53.85
منذ سنة	27	25.96
أكثر من ذلك	12	11.53
لم تتلقى أي مكافئة	09	08.65
المجموع	104	100

نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد العينة والتي تمثل 53.85% تتلقوا آخر مكافئة منذ شهر تليها النسبة الثانية والتي تعادل 25.96% وتمثل نسبة الأفراد الذين تلقوا آخر مكافئة منذ سنة، تليها النسبة الثالثة التي تمثل 11.53% وهي تمثل نسبة الأفراد الذين لم يتلقوا مكافآت منذ أكثر من سنة. وأخيرا الأفراد الذين لم يتلقوا أية مكافئة وتمثل نسبتهم 08.65%.

ج- هل تدفعك هذه المكافآت لبدل جهد أكبر في العمل:  
جدول رقم: (5\_15) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	98	94.23
لا	06	5.77
المجموع	104	100

يمكننا القول من خلال الجدول بأن كل أفراد العينة المدروسة يرون أن المكافآت تدفعهم لمضاعفة جهوداتهم إذ ويمثلون نسبة 94.23%، بالمقابل من يرون العكس لا يمثلون سوى نسبة 5.77%، وهي نسبة صغيرة جدا إذا ما قورنت بسابقتها  
البعد الرابع: الاتصال وأثره على الأفراد.  
15- اتصالك بالإدارة العليا يكون:

جدول رقم: (1\_16) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
اتصال مباشر	12	11.54
اتصال كتابي	37	35.58
بواسطة رئيسك المباشر	55	52.88
المجموع	104	100

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نمط الاتصال بالإدارة العليا الغالب بالمؤسسة هو الاتصال عن طريق الرئيس المباشر حيث أن نسبة 52.88% من عينة البحث يتم اتصالها بالإدارة العليا بواسطة الرئيس المباشر، في حين نسبة 35.58% من عينة البحث اتصالها بالإدارة العليا في الغالب يكون كتابيا، وهناك نسبة صغيرة جدا تقدر بـ 11.54% من عينة البحث اتصالها بالإدارة العليا مباشرة.

16- كيف تتم عملية الاتصال:

جدول رقم: (2\_16) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
في شكل قرارات وتوجيهات صادرة عن الرؤساء	94	90.38
تأخذ شكل المعلومات والمشورة والنصح	10	09.62
المجموع	104	100

يجمع غالبية أفراد عينة البحث بنسبة تقدر بـ 90.38% على أن عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة تتم في شكل توجيهات وقرارات صادرة عن الرؤساء، فيما ترى نسبة صغيرة جدا تقدر بـ 9.62% بأن عملية الاتصال تأخذ شكل المعلومات والمشورة والنصح.

البعد الخامس: نمط القيادة وأثره على الأفراد

17\_ هل أسلوب رئيسك في الإشراف فعال:

جدول رقم: (1\_17) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	39	37.50
لا	65	62.50
المجموع	104	100

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة الذين يرون أن أسلوب رئيسهم في الإشراف غير فعال يمثلون النسبة الأكبر بـ 62.50%، في حين أن الأفراد الذين يرون أن أسلوب رئيسهم في الإشراف فعال فيمثلون 37.50%.

18- هل درجة ثقتك برئيسك قوية:

جدول رقم: (2\_17) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	25	24.04
لا	79	75.96
المجموع	104	100

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة يجيبون بعدم ثقتهم بمرؤوسيههم وذلك بنسبة تقدر بـ 24.04% في حين تجيب النسبة الأقل والتي تقدر بـ 75.96% بأنهم يثقون بمرؤوسيههم.

19- هل يوجد بالمؤسسة شخص تتخذه كمثال أعلى في العمل:

جدول رقم: (3\_17) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	38	36.54
لا	66	63.46
المجموع	104	100

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 36.54% من عينة البحث يتخذون أشخاصا مثلا أعلى في العمل، فهم يقلدوهم ويستشيروهم في شتى الأمور المتعلقة بالعمل. فيما أن النسبة الكبرى والتي تمثل 63.46% من عينة البحث والتي ترى أنه لا يوجد أشخاص يمكن اتخاذهم كمثال أعلى.



20- هل تعترف الإدارة بما تقدمه من أعمال:

جدول رقم: (4\_17) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	33	31.73
لا	71	68.27
المجموع	104	100

نلاحظ من الجدول أن النسبة الكبرى من أفراد العينة والتي تمثل 68.27% يرون أن الإدارة لا تعترف بما يقدمونه من أعمال فيما ترى النسبة الأقل ممثلة بـ 31.73% من إجمالي أفراد العينة يرون أن الإدارة تعترف بما يقدمونه من أعمال.

• إذا كانت الإجابة لا فهل هذا راجع إلى:

جدول رقم: (5\_17) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
عدم وجود معايير واضحة في عملية التقييم	12	16.91
عدم عدالة عملية التقييم .	67	94.37
رئيسك لا تهمه النتائج المحققة .	50	70.42
رئيسك لا يملك الصلاحية والقدرة على المكافئة.	25	25.31
المجموع	71	216.91

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 94.37% ممن أجابوا بأن الإدارة لا تعترف بالأعمال والمجهودات التي يبذلونها يرجعون السبب إلى عدم عدالة عملية التقييم ، فيما ترجع نسبة تعادل 70.42% السبب إلى أن الرؤساء لا تهمهم النتائج المحققة، ويرى 25.31% أن السبب راجع إلى أن الرؤساء لا يملكون الصلاحيات والقدرة على المكافئة، وترى نسبة 16.91% أن السبب هو عدم وجود معايير واضحة لعملية التقييم.

المبحث السادس: التكوين وأثره على الأفراد.

21- هل سبق لك أن تلقيت تكويناً:

جدول رقم: (1\_18) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	69	66.35
لا	35	33.65
المجموع	104	100

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك نسبة معتبرة من أفراد العينة الذين سبق لهم وأن تلقوا تكويناً تمثل 66.35% كما توجد هناك نسبة تقدر بـ 33.65% من أفراد العينة لم يسبق لهم أن تلقوا أي تكوين.

• إذا كانت الإجابة نعم

أ\_ أين تلقيت هذا التكوين :

جدول رقم: (2\_18) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
مركز تكوين موجود بالمؤسسة	67	97.10
مركز تكوين خارج المؤسسة	23	33.33
معاهد متخصصة داخل الوطن	7	10.14
معاهد متخصصة خارج الوطن	-	-
المجموع	69	140.57

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 53.33% ممن تلقوا تكويناً تلقوه داخل المؤسسة، و هي النسبة الأكبر، بينما نسبة الأفراد الذين تلقوا تكويناً خارج المؤسسة فتمثل 97.10% موزعة

كالتالي 33.33% تلقوا تكوينهم بمراكز تكوين خاصة ، 10.14% تلقوا تكوينهم بمعاهد م تخصصه داخل الوطن، وطبعاً هناك من تلقى التكوين داخل وخارج المؤسسة في الوقت نفسه لذلك نلاحظ أن مجموع النسب يفوق 100%.

ب \_ هل ترى بعد التكوين أنك:

جدول رقم: (3\_18) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
اكتسبت معارف جديدة	61	88.40
تحسن أدائك	57	82.60
أصبحت لديك ثقة بالنفس أكبر	59	85.51
أصبحت ذو حيوية ونشاط أكبر	38	55.07
ليس هناك أي تأثير	8	11.59
المجموع	69	323.17

نلاحظ من خلال الجدول أن 88.40% ممن تلقوا تكويناً قد اكتسبوا معارفاً جديدة و82.60% تحسن أدائهم، 85.51% أصبحت لديهم ثقة أكبر بالنفس ، و55.07% ازدادوا حيوية ونشاطاً، 11.59% لم تأثر فيهم العملية التكوينية . نلاحظ أن مجموع النسب يفوق 100% لأن هناك عدد من أفراد العينة يجب أكثر من إجابة.

- إذا كانت الإجابة لا، هل هذا راجع إلى:

جدول رقم: (4\_18) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
المنصب الذي تشغله لا يحتاج إلى تكوين	8	22.86
المؤسسة لا تعطي أهمية لعملية التكوين	16	45.71
أنت لا تحتاج إلى تكوين	7	20
أنت لا ترغب في التكوين	1	2.85
المجموع	35	100

نلاحظ من الجدول أن 22.86% ممن لم يتلقوا أي تكوين يرجعون السبب إلى كون المناصب التي يشغلونها لا تحتاج إلى تكوين، كما أن هناك نسبة تقدر بـ 45.71% يرجعون السبب إلى كون المؤسسة لا تعطي أهمية لعملية التكوين، و 20% من الأفراد الذين لم يتلقوا تكويناً ما يرون أنهم ليسوا بحاجة إلى تكوين، فيما هناك نسبة صغيرة جداً تقدر بـ 2.85% لا يرغبون في التكوين.

22- هل تؤدي مهامك بالشكل المطلوب:

جدول رقم: (5\_18) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	52	76.47
لا	16	23.53
المجموع	68	100

يرى غالبية أفراد العينة بأنهم يؤديون أعمالهم بالشكل المطلوب، وذلك بنسبة تعادل 76.47% فيما يرى الأقلية وهم يمثلون نسبة 23.53% أنهم لا يؤديون عملهم بالشكل المطلوب.

- إذا كانت الإجابة نعم فهل هذا راجع كونك:

جدول رقم: (6\_18) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
منصبك بسيط وتعرف مهامك جيدا	47	90.38
تملك الخبرة الكافية في مجال عملك	49	94.23
تملك المهارات اللازمة لشغل هذا المنصب	47	90.38
عملك بإمكان أي شخص القيام به	26	50
المجموع	52	100

نلاحظ من خلال الجدول أن 90.38% ممن يرون أنهم يؤديون مهامهم بالشكل المطلوب يرون أن مناصبهم بسيطة ويعرفون مهامهم جيدا، و 94.23% يرون أنهم يملكون الخبرة الكافية في مجال عملهم، و 90.38% يرون بأنهم يملكون المهارات اللازمة لشغل مناصبهم، و 50% يرون أن عملهم بإمكان أي شخص القيام به.

- إذا كان الجواب لا هل هذا راجع إلى:

جدول رقم: (7\_18) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
المنصب صعب ومهامه معقدة .	03	18.75
لم تتلقى التكوين المناسب لهذا المنصب.	07	43.75
لا تملك الخبرة الكافية لشغل هذا المنصب	-	-
لعدم تلقيك أي تكوين	06	37.50
المجموع	16	100

نلاحظ أن 43.75% ممن يرون أنهم لا يؤديون مهامهم بالشكل المطلوب يرجعون السبب إلى أنهم لم يتلقوا التكوين الذي يناسب مناصبهم، تليها النسبة الثانية 37.50% هي نسبة الأفراد الذين

يرجعون السبب لعدم تلقيهم أي تكوين، فيما ترجع نسبة 18.75% السبب بأن المناصب التي يشغلونها صعبة ومعقدة.

المبحث السابع: انعكاسات سياسات الموارد البشرية على الأفراد.

23- كيف تستعمل مهارات في العمل:

جدول رقم: (1\_16) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
لا تستخدمها بقدر كافي	14	13.46
تستخدمها أحيانا	37	35.58
تستخدمها باستمرار	53	50.96
المجموع	104	100

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 50.96% من أفراد العينة يستخدمون مهاراتهم باستمرار في العمل، وهي النسبة الأكبر، تليها النسبة الثانية 35.58% وتمثل الأفراد الذين يستخدمون مهاراتهم أحيانا فقط، أي أنهم لا يعملون على نفس الرتم، فيما هناك نسبة 13.46% ترى أنها لا تستخدم مهاراتها بالقدر الكافي.

24- هل تشعر بالاستقرار الوظيفي:

جدول رقم: (2\_19) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	56	53.85
لا	48	49.15
المجموع	104	100

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه التقارب الكبير بين نسبة من يشعرون بالاستقرار الوظيفي، ونسبة من لا يشعرون به والنسبتين على التوالي هما 53.85% و49.15%.

25- هل تشعر بالرضا عن عملك:

جدول رقم: (3\_19) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	18	17.31
لا	86	82.69
المجموع	104	100

من الجدول السابق يتبين لنا أن 82.69% من أفراد العينة غير راضين عن عملهم وهي نسبة كبيرة مقارنة بالنسبة المعاكسة التي تمثل الأفراد الراضين عن عملهم والتي تساوي 17.31%.

• إذا كانت الإجابة نعم فهل هذا راجع : جدول رقم: (4\_19) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
الأجر الذي تتلقاه يعكس الجهود التي تقوم بها.	05	27.78
تتلقى مكافآت مادية دورية معتبرة	-	-
تتلقى مكافآت معنوية باستمرار.	07	38.89
تحض بالاحترام والتقدير من قبل الزملاء والرؤساء .	06	33.33
المجموع	18	100

نلاحظ من خلال الجدول أن 38.89% هم راضون عن العمل يرجعون السبب إلى أنهم يتلقون مكافآت معنوية باستمرار، أما النسبة الثانية والتي تساوي 33.33% فإنهم يرجون السبب كونهم يحضون بالاحترام والتقدير من قبل الزملاء والرؤساء، كما يرجع أفراد آخرون يمثلون 27.78% إلى أن الأجر الذي يتقاضونه يعكس الجهود التي يقومون بها.

• إذا كانت الإجابة لا فهل هذا راجع إلى:

جدول رقم: (5\_19) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
ضعف الأجر ونقص المكافآت.	45	52.32
الظروف المادية والمعنوية للعمل سيئة .	27	31.40
أسباب كثيرة ومتشابهة .	14	16.28
المجموع	86	100

يرجع عدد من الأفراد يمثلون نسبة 52.32% ممن هم غير راضين عن عملهم السبب إلى ضعف الأجر ونقص المكافآت، فيما ترى نسبة أخرى تمثل 31.40% أن السبب الظروف المادية والمعنوية السيئة للعمل، فيما ترى نسبة 16.28% أن الأسباب كثيرة ومشاكل العمل لا تحصى.

26- هل تفكر في الاستقالة من وظيفتك:

جدول رقم: (6\_19) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	03	2.88
لا	101	97.12
المجموع	104	100

تؤكد نسبة معتبرة جدا تقدر بـ 97.12% أنهم لا يفكرون في الاستقالة من الوظيفة، وهذه النسبة في حقيقة الأمر لا تعبر عن الرضا العام للأفراد، بل هناك اعتبارات أخرى مثل البطالة المتفشية كما أكد العديد من العمال، فيما هناك نسبة صغيرة جدا تقدر بـ 2.88% تفكر في الاستقالة.



المبجد الثامن: الموارد البشرية ودورها في الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

27- هل تطلعكم الإدارة على أهداف المؤسسة:

جدول رقم: (1\_20) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	76	73.08
لا	28	26.92
المجموع	104	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة كبيرة من أفراد العينة أجابوا بأن الإدارة تطلعهم على أهداف المؤسسة وذلك بنسبة تقدر بـ 73.08% من إجمالي أفراد العينة، فيما أجابت نسبة قليلة تقدر بـ 26.92% من إجمالي أفراد العينة العكس.

• إذا كانت الإجابة نعم كيف ترى أهداف المؤسسة :

أ- عملية وممكنة التحقيق:

جدول رقم: (2\_20) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	49	64.47
لا	27	35.53
المجموع	76	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 64.47% ممن هم مطلعون على أهداف المؤسسة يرون أنها عملية وممكنة التحقيق، فيما ترى نسبة 35.53% أن هذه الأهداف غير ممكنة التحقيق على أرض الواقع.

ب - مرتبطة بأهداف العاملين:

جدول رقم: (3\_20) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	40	52.63
لا	36	47.37
المجموع	76	100

نلاحظ من خلال الجدول تقارب النسبتين بين من يرى أن أهداف المؤسسة مرتبطة بأهداف العاملين وبين من يرى العكس، إذ تمثل النسبة الأولى 52.63% من النسبة الإجمالية، في حين تمثل النسبة الثانية 47.37% من النسبة الإجمالية.

ج - مرنة وقابلة للتعديل:

جدول رقم: (4\_20) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	46	60.53
لا	30	39.47
المجموع	76	100

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة 60.53% من النسبة الإجمالية يرون أن الأهداف مرنة وقابلة للتحقيق، بالمقابل ترى نسبة أخرى من الأفراد تقدر بـ 39.47% من النسبة الإجمالية أن الأهداف لا تتصف بالمرونة وقابلية التعديل.

د- واضحة، مفهومة وصريحة:

جدول رقم: (5\_20) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	45	59.21
لا	31	40.79
المجموع	76	100

يظهر لنا من خلال الجدول تقارب النسبتين بين من يرى أن أهداف المؤسسة واضحة ومفهومة وصريحة وبين من يرى العكس، والنسبة الأولى أكبر حيث تمثل 59.21% من النسبة الإجمالية، بينما النسبة الثانية تمثل 40.79% من النسبة الإجمالية.

28\_ هل تعتقد أنك تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة:

جدول رقم: (6\_20) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	49	64.67
لا	27	35.53
المجموع	76	100

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك نسبة كبيرة من الأفراد ترى بأنها تحقق أهداف المؤسسة وهي تمثل 64.67% من أفراد العينة فيما ترى نسبة أقل منها لكنها معتبرة وهي تمثل 35.53% من أفراد العينة بأنها لا تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

29\_ هل تعتقد أنك تساهم تخفيض تكاليف المؤسسة:

جدول رقم: (7\_20) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	73	70.19
لا	21	20.19
لا أعرف	10	9.62
المجموع	104	100

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة كبيرة جدا تعادل 70.19% من أفراد العينة ترى بأنها تساهم في تخفيض التكاليف التي تتحملها المؤسسة، في حين ترى نسبة 20.19% من أفراد العينة أنهم لا يساهمون في ذلك، فيما ترى نسبة قليلة تمثل 9.62% من أفراد العينة أنهم لا يعلمون ما إذا كانوا يساهمون في تخفيضها أم لا.

30- هل تمك جودة منتجاتكم:

جدول رقم: (8\_20) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	82	78.85
لا	22	21.15
المجموع	104	100

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة عالية جدا من أفراد العينة تمهم جودة منتجاتهم تقدر بـ 78.85%، فيما ترى نسبة قليلة تقدر بـ 21.15% أن جودة منتجاتهم لا تمهم.

31- هل تستثمر كامل الوقت المخصص للعمل:

جدول رقم: (9\_20) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	91	87.5
لا	13	12.5
المجموع	104	100

نلاحظ من خلال الجدول أن 87.5% من أفراد العينة يرون أنهم يستثمرون كامل الوقت المخصص للعمل، وهي نسبة كبيرة جدا بالمقارنة مع النسبة الثانية التي تساوي 12.5% من إجمالي أفراد العينة، والتي ترى أنها لا تستثمر كامل الوقت المخصص للعمل.

32- هل تنجز أعمالك في الوقت المناسب:

جدول رقم: (10\_20) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	96	92.31
لا	08	07.69
المجموع	104	100

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن 92.31% من أفراد العينة يقومون بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المناسب، وهي نسبة تعتبر كبيرة جدا إذا ما قورنت بنسبة الأفراد الذين لا يؤدون أعمالهم في الوقت المناسب التي تمثل 07.69% من النسبة الإجمالية.

33- هل تعتقد أن منتجاتكم تستطيع منافسة المنتجات الأخرى:

جدول رقم: (11\_20) ت

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	79	75.96
لا	17	16.35
لا أدري	08	7.69
المجموع	104	100

نلاحظ خلال الجدول أن نسبة كبيرة من أفراد عينة البحث يعتقدون أن منتجاتهم بإمكانها منافسة المنتجات المماثلة وهي تعادل 75.96%، فيما ترى نسبة صغيرة جداً تمثل 16.35% من النسبة الإجمالية أن منتجاتهم ليس بإمكانها المنافسة، ونسبة أقل تمثل 7.69% لا تعلم ما إذا كانت منتجاتهم بإمكانها المنافسة أم لا.

## المبحث الثالث

### تفسير نتائج الدراسة الميدانية حسب فرضيات البحث

#### 1\_ تفسير النتائج حسب الفرضية الأولى:

((تتميز الموارد البشرية بقدراته واستعداداته يمكن تفعيلها من أجل تحسين الأداء الاقتصادي.))  
يتضح لنا من خلال تحليل نتائج البحث الميداني أن الموارد البشرية في المؤسسة المينائية لسكيدة تتميز بقدرات وإمكانيات معتبرة، فهي تجمع بين الطاقات الشابة التي تتمتع بالحيوية والنشاط والقدرة على التعلم واكتساب المهارة وحب الابتكار والتجديد، وبين الطاقات الأكبر سناً التي تتمتع بالروية والاتزان والقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة بشكل أفضل ووقت أقصر والتحكم والسيطرة على المشكلات الطارئة.

أما من حيث المستوى التعليمي للأفراد فبقيت لنا الدراسة الميدانية أن غالبية أفراد العينة تم توظيفهم على أساس شهادات علمية وذلك بنسبة 68.27% هذا يبين لنا مدى امتلاك المؤسسة للطاقات المفكرة القابلة للتعلم والرقى بها أو حتى إعادة بنائها وتشكيلها إذا لم تكن في مكانها المناسب، فالمعرفة العلمية شرط أساسي لكل عملية تجديدية إبداعية. بالإضافة إلى أن نسبة 24.04% تم توظيفهم على أساس الخبرة وهذا بدوره يعتبر أمر إيجابياً بالنسبة للمؤسسة فبعض التخصصات في العمل لا تتطلب مهارات علمية بقدر ما تتطلب خبرة وممارسة في الميدان، فهؤلاء الأفراد بإمكانهم ممارسة الأعمال التي توكل إليهم على أكمل وجه كما يمكنهم تطويرها بسهولة وبناء خبرات جديدة، كما يمكنهم إفادة أفراد آخرين بخبرتهم. أما الأفراد الذين وظفوا من دون مؤهلات فيمثلون نسبة 07.12%.

ويتضح لنا من خلال الدراسة الميدانية أن نسبة 76.47% من أفراد العينة يرون بأنهم يؤدون أعمالهم بالشكل المطلوب، حيث ترجع نسبة 90.38% من أفراد العينة السبب إلى كون مناصبهم بسيطة وهم يعرفون مهلتهم بشكل جيد، وهذا راجع إلى مستواهم العلمي والمعرفي المتقدم، كما ترجع نسبة 94.23% السبب إلى كونهم يمتلكون الخبرة الكافية في مجال عملهم، وترى نسبة 90.38% أن السبب هو امتلاكهم المهارات التي تتطلبها المناصب التي يشغلونها. أما نسبة 50% من أفراد العينة فهم يرجعون السبب إلى كون عملهم بإمكان أي شخص القيام به وهذا بسبب خلوه من أي تعقيد كما أن تطلعاتهم وإمكاناتهم تفوق المنصب الحالي.

كما أن الأفراد الذين يرون أنهم لا يؤدون مهامهم بالشكل المطلوب يمثلون نسبة 23.53% من النسبة الإجمالية وهي تعتبر صغيرة مقارنة مع النسبة السابقة، إلا أنها تؤثر بدرجة كبيرة على نشاط المؤسسة وعلى أدائها بشكل رئيسي، والسبب بحسب 43.75% من الأفراد الذين يرون ذلك يرجع لعدم تلقيهم التكوين المناسب للمناصب التي يشغلونها ، كما ترجع نسبة 37.50% السبب إلى عدم تلقيهم أي تكوين، وهذا يدل على أنه برغم الاهتمام الكبير بالذي توله المؤسسة لعملية التكوين فإنها لم تصل إلى الحد الذي تستطيع من خلاله الوفاء بكل الاحتياجات التكوينية ، حيث أن 33.65% من أفراد عينة البحث لم يسبق لهم أن تلقوا تكويناً وهذا وحسب العديد من العمال يؤثر سلباً على حالتهم النفسية ويشعرهم بالعجز وعدم الثقة بالنفس.

كما أن نسبة 18.75% وهي نسبة صغيرة إذا ما قورنت بسابقتها ترجع السبب لكون المناصب التي يشغلونها صعبة ومهامها معقدة، وهذا يدل أن الأفراد حتى وإن تلقوا تكويناً فإن هذا التكوين إما كان غير مناسب وإما يفتقر إلى النجاعة والفعالية أي هناك نقص وخلل في البرامج والمواد التكوينية.

أما بخصوص استخدام المهارة وبدل الجهد في العمل فإن 50.96% من أفراد العينة يستخدمون مهاراتهم باستمرار في العمل، وهذا لأنهم يملكون الخبرة الكافية والمهارة اللازمة والمناسبة لشغل مناصبهم وهي النسبة الأكبر وهذا يدل على مدى وعي الأفراد بأهداف المؤسسة فهم يسعون بجد واجتهاد من أجل بلوغها . فحسب نتائج البحث الميداني فـ 73.08% من أفراد العينة على اطلاع بأهداف المؤسسة 64.47% منهم يرون أنها عملية وممكنة التحقيق ، و52.63% يرون أنها مرتبطة بأهدافهم و60.53% يرون أنها مرنة وقابلة للتعديل و65% يرون أنها واضحة ومفهومة . 35.58% من الأفراد الذين يستخدمون مهاراتهم أحياناً فقط ، أي أنهم لا يعملون على الوتيرة نفسها، إذ أن ظروف العمل تختلف من وقت لآخر فغالبا ما تؤثر ظروف العمل السيئة على الحالة النفسية للأفراد وتقل رغبتهم في العمل، في حين عند تحسن الظروف المادية والمعنوية للعمل ترتفع الروح المعنوية للأفراد فتزيد رغبتهم في العمل وتختفي مظاهر الاستهتار واللامبالاة فيقدمون أداءً أحسن ويؤدون أعمالهم بكفاءة أكبر . فالعمل المطلوب من الإدارة في هذه الحالة هيئة ظروف العمل المناسبة من أجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب . فيما هناك نسبة تقدر بـ 13.46% ترى أنها لا تستخدم مهاراتها بالقدر الكافي ، هذه الفئة من الأفراد تعاني من عدم الاستقرار بشكل أكبر



من الفئة السابقة، فمتطلباتها تفوق تحسين الظروف المادة والمعنوية للعمل ، فرغبتهم في العمل منعدمة تماما.

نستطيع أن نلاحظ كذلك ومن خلال استمارة البحث الميداني مدى رغبة الأفراد في التكوين، وهذا من أجل تحسين أدائهم واكتساب معارف ومهارات جديدة تمكنهم من مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في المحيط الخارجي حيث أن 2.85% فقط لا يرغبون في التكوين. كذلك يتميز الأفراد بتبادل المعلومات والأفكار فيما بينهم 79.81% من عينة البحث، وهذا يدل على الرغبة في العمل بروح الفريق والجماعة من أجل تكثيف الجهود وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

كما أن للأفراد العاملين بالمؤسسة المينائية لسكيكدة القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة خاصة في حدود مسؤوليتهم والصلاحيات التي يتمتعون بها 70.19% من عينة البحث، وهذا كما أوضحنا سابقا لأنهم يرون أنهم يمتلكون القدرات والمهارات اللازمة لممارسة عملهم بالمؤسسة كما أن هناك من يرى أن مناصبهم بسيطة وهم يتحكمون في عملهم بشكل جيد ، كم أنهم يرغبون في تلقي التشجيع من رؤسائهم على ذلك.

أما بخصوص اتخاذ القرارات على مستوى أعلى فإن الأفراد لا يشاركون في ذلك ما عدا نسبة ضعيفة تمثل 24.04% من عينة البحث وهي عبارة عن مشاركة لا تتعدى الاستشارة.

كما أن للأفراد القدرة على اجتياز الصعوبات والعراقيل التي من الممكن أن تعترضهم أثناء مزاوتهم لنشاطهم حيث يحاولون أولا حل المشاكل التي تعترضهم بأنفسهم وذلك بنسبة 56.73% من عينة البحث ولكن هنا الملاحظ أنه في حالة عجزهم لا يلجئون إلى رئيسهم المباشر في العمل ما عدا نسبة ضعيفة جدا تمثل 13.46% من عينة البحث، بل يلجؤون إلى زملائهم ومن يثقون بهم بالمؤسسة بنسبة 29.81% من عينة البحث، وتفسير هذه النتائج راجع لعدم ثقة الأفراد برؤسائهم أو أنهم غير قادرين على مواجهة الصعوبات والعراقيل أو طريقتهم في حل المشاكل غير فعالة وهذا ما أكدته نتائج البحث الميداني حيث أن نسبة 75.96% من عينة البحث لا يثقون برؤسائهم، كما أن نسبة 62.50% ترى أن أسلوب الرئيس في الإشراف غير فعال.

من جهة أخرى تجلينا بوضوح من خلال البحث الميداني مدى اهتمام الأفراد بالنتائج التي تحققها المؤسسة من خلال اهتمامهم بالتكاليف والأعباء التي تتحملها حيث أن نسبة 70.19% من أفراد عينة البحث من يرونهم يساهمون في تخفيض تكاليف المؤسسة وذلك من خلال

استغلال الموارد المتاحة بعقلانية وتجنب التوقف اللامسؤول عن العمل وكذا استغلال كامل الوقت المخصص للعمل 87.5% من عينة البحث تستثمر كامل الوقت المخصص للعمل، كما أن نسبة 92.31% تقوم بإنجاز أعمالها في الوقت المناسب.

كما يظهر لنا جلا مدى اهتمام الأفراد بجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وهذا يدل على وعي الأفراد وإدراكهم لأهمية الجودة ودورها في تحقيق نتائج تمكن المؤسسة من الاستمرار والبقاء وبهذا فهم يرون بأن مؤسستهم قادرة على مجارات ومنافسة ومزاحمة المؤسسات الأخرى ثم التفوق عليها.

تتبين لنا من خلال التفسير السابق الإمكانيات والقدرات الكامنة لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة المينائية لسكيكدة والتي إذا استغلت بطريقة جيدة ووجهت نحو الوجهة الصحيحة فإن ذلك سيعود بنتائج طيبة على جميع الأطراف، وهي تؤكد لنا صحة الفرضية الأولى.

## 2\_ تفسير النتائج حسب الفرضية الثانية:

((تسعى المؤسسة لتحقيق أداء متميز من خلال مواردها البشرية.))

من خلال تتبعنا للممارسات والسياسات التي تتبعها المؤسسة مع الأفراد وكذا آراء الأفراد ومدى تقبلهم لهذه الممارسات والسياسات يمكننا أن نتعرف على مدى اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية وتحاول المؤسسة المينائية لسكيكدة إشراك الأفراد في صنع الثقافة التي تتبناها من خلال إشهارها لعدة مبادئ تتخذها منهجا تقوم جميع عملياتها على أساسه . وهذا ما لاحظناه من خلال زيارتنا للمؤسسة وقد أجمع غالبية أفراد العينة على وجود بيان مكتوب يبين القيم والمبادئ التي تتبناها المؤسسة وذلك بنسبة 72.12%، وهذا يدل على مدى نجاح المؤسسة في نشر ثقافتها بين الأفراد العاملين بها أما بخصوص مدى تقبل الأفراد لهذه المبادئ والقيم فإن نتائج البحث الميداني تؤكد بأنه يحدد الاتجاه العام للمؤسسة تتفق على ذلك غالبية أفراد العينة الذين أقروا بوجود البيان وذلك بنسبة 70.67% في حين الذين يرون العكس وهم أقلية 29.33% فيمكن أن يرجع السبب في ذلك إلى ضعف معارفهم وعدم قدرتهم على بناء تصورات على المدى البعيد أو أنهم يرون أن البيان لا يوضح الطرق والآليات لبلوغ الأهداف المرجوة.

أما بخصوص قابلية هذا البيان للتنفيذ إذ على أرض الواقع فإن الأفراد يختلفون بين من يرى أن هذا البيان عملي وقابل للتنفيذ 58.67%، وبين من يرى غير ذلك 41.33%، والسبب في هذا الاختلاف راجع إلى عدم إجماع الأفراد على الطريقة التي يمكن للمؤسسة أن تحقق بها أهدافها

وهذا دليل على فشل المؤسسة في توحيد الصف بـ الطريقة التي تخدم المؤسسة ، وإن كان الاختلاف في بعض الأحيان مفيدا إذا لم يؤدي إلى صراعات ونزاعات بين أفراد التنظيم يصعب السيطرة عليها. أما عن تأثير هذا البيان في الأفراد فإن نتائج الدراسة الميدانية تؤكد لنا أن هناك تضارب واضح بين من يرى أن هذا البيان مؤثر 53.33% وبين من يرى العكس 46.67%، نلاحظ أن النسبتان في هذه الحالة تتقاربان أكثر من الحالة السابقة وتوضح الاختلاف في رؤى الأفراد واستعداداته بم بشكل أكبر.

والنتيجة الأولى التي يمكن أن نستخلصها من خلال الطرح السابق، أنه على الرغم من المحاولات الجادة من قبل إدارة المؤسسة لبعث ثقافة جيدة للأفراد إلا أنها لا تزال لم ترق إلى المستوى المطلوب. فكما لاحظنا من تحليل نتائج البحث الميداني فإن عدد قليل جدا 24.04% يساهم في اتخاذ قرارات على مستوى أعلى وهذا دليل على أن الإدارة لا تشجع التزعة نحو التصرف، والمبادأة. كما تستخدم المؤسسة نظام الحوافز من أجل دفع الأفراد نحو البذل والعطاء، وكذا الرفع من روحهم المعنوية، وزيادة رضاهم عن العمل . لكن هل هذا النظام يستخدم فعلا بالطريقة الصحيحة والمثلى؟ وهل يؤدي حقا دوره كما هو مخطط له؟

يمكننا الإجابة على هذين التساؤلين من خلال نتائج الدراسة الميدانية، فنسبة تقدر بـ 75% من عينة البحث تُرى المؤسسة تعتمد على كل من المكافآت المادية والمعنوية معا ، وهذا دليل على وعي الإدارة بوجود التكامل والربط بين الجانبين المادي والمعنوي للأفراد وعدم التركيز على جانب وإهمال الآخر، 53.85% من أفراد العينة قلوا آخر مكافئة منذ شهر وهذا يدل على أن المؤسسة تستخدم المكافآت بشكل دوري ومستمر، أي أن نظام الحوافز يتصف بالديمومة . لكن هناك نسبة أخرى تعادل 25.96% يقولون أنهم لم يتلقوا أية مكافئة منذ سنة، وهناك نسبة أخرى تساوي 11.53% يقولون أنهم لم يتلقوا أية مكافئة لأكثر من ذلك . وكذلك هناك عدد من الأفراد والذين تقدر نسبتهم بـ 08.65% لم يتلقوا أية مكافئة. ويمكن إرجاع السبب في هذا كله إلى أن هناك أفراد في المؤسسة لا يستحقون المكافئة بسبب عدم احترامهم لمواعيد العمل وإهمالهم، والتغيب المستمر عن العمل، وكما يقول أحد المسؤولين بالمؤسسة أن مكافئة هؤلاء الأفراد من أجل كسب ولائهم وإثارة اهتمامهم عملية لم تأت معهم بثمارها . وكما يؤكد أفراد العينة فإن السبب راجع لعدم دقة نظام التحفيز حيث أكد العديد من أفراد العينة أن الإدارة غير عادلة في تقديم المكافآت لعدم اعتراف الإدارة بالجهودات التي يبذلونها ، فنسبة تمثل 68.27% من

أفراد عينة البحث ترى أن الإدارة لا تعترف بما يقدمونه من أعمال، ومن وجهة نظر الأفراد فالأسباب كثيرة الإدارة منها عدم عدالة عملية التقييم (94.37% من عينة البحث)، الرؤساء لا تهمهم النتائج المحققة (70.42% من عينة البحث)، الرؤساء لا يملكون الـصلاحيات والقدرة على المكافئة (25.31% من عينة البحث)، عدم وجود معايير واضحة لعملية التقييم (16.91% من عينة البحث).

كذلك 57.69% من عينة البحث يرون أن الأجر لا يعكس حقيقة المجهودات المبذولة وحسب وجهة نظر بعض الأفراد فأهم يتقاضون أجورا أقل مما يتقاضاه أفراد آخرون يتعرضون لمخاطر أقل ويقدمون مستويات أداء أدنى، وهذا بسبب العلاوات الغير مبررة التي يتلقاها بعض الأفراد مثل ساعات العمل الإضافية، ومنحة المردودية الفردية والجماعية.

والنتيجة الثانية التي يمكن أن نستخلصها من خلال ما تم طرحه هي أن المؤسسة المينائية لسكيكدة لم تصل إلى الحد الذي ترضي من خلاله جميع الأفراد العاملين بها من خلال نظامها التحفيزي الذي وبحسب الإدارة المختصة صمم وهيكلك بطريقة منطقية وعادلة.

تعتمد المؤسسة المينائية لسكيكدة في إطار تصنيفها وترتيبها لمواردها البشرية على عدة بيانات تضم كافة المعلومات الخاصة بهم وبالتالي فهو يوفر الكثير من الوقت والجهد، وقد أوضح لنا بعض الأفراد المختصين في هذا المجال، والذين كانوا في السابق يعتمدون على نظام المعلومات التقليدي، أن استخدامهم الحالي لقاعدة البيانات الخاصة بالموارد البشرية سهل عليهم القيام بالعمليات الإدارية المتعلقة بالأفراد، حيث أصبحت جميع العمليات تتم في الوقت المناسب، كما أصبحت العملية تتم بأكثر دقة حيث قلت شكاوي واحتجاجات العمال.

بالمقابل فإن نسبة 84.62% من أفرغينة البحث الميداني تؤكد بأنها تحصل على الوثائق الإدارية في الوقت المناسب، كما أن نسبة 64.42% أكد أن الأخطاء الإدارية قليلة جدا. بالمقابل هناك نسبة تقدر بـ 35.58% تؤكد أن هذه الأخطاء كثيرة ومتكررة، هذه النسبة معتبرة وهي توحى لنا بوجود خلل في النظام، السبب الرئيسي في ذلك حسب رأي بعض الأفراد راجع إلى طريقة التطبيق، بالإضافة إلى قدم المعدات المستخدمة فالحواسيب والطابعات تتعطل باستمرار، وهذه الظاهرة شاهدناها أثناء تواجدها بالمؤسسة.

والنتيجة الثالثة يمكن أن نستخلصها مما سبق ذكره أن المؤسسة المينائية لسكيكدة تستخدم نظام مؤتمت يساعدها على أداء العمليات الإدارية الخاصة بالموارد البشرية، ولكن النتائج المتوصل إليها من خلال البحث الميداني توحى لنا بوجود بعض القصور في استخدام هذا النظام. أما فيما يخص التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين بالمؤسسة فتؤكد لنا نتائج الدراسة الميدانية أن غالبية أفراد العينة أجابوا بأنهم لا يثقون برؤسائهم وذلك بنسبة قدرت بـ 75.96% من عينة البحث. هذا الأمر ينبئ بعدم وجود العلاقات الطيبة بين المستويات الإدارية المختلفة، وبالتالي يؤثر هذا على التواصل وتبادل الأفكار بين المستويات المختلفة للتنظيم. إن هذا الانقطاع بين المستويات الإدارية المختلفة يجعل من الأفراد الذين يشغلون مناصب قيادية يجدون بعض الصعوبة في نقل أفكارهم إلى من هم يعملون تحت سلطتهم، وكذلك في حثهم ودفعهم للعمل. وهذا ولد انطباعات سيئة لدى المرؤوسين، فكما أشرنا سابقاً أن الأفراد لا يعتمدون في حل المشكلات وتخطي الأزمات الطارئة على رؤسائهم بل على زملائهم وهذا يبين حقيقة أنهم لا يثقون بهم، من أسباب ذلك وكما بينته نتائج البحث الميداني، أن الأفراد يرون أن أسلوب رؤسائهم في الإشراف غير فعال وهم يمثلون نسبة كبيرة حيث قدرت بـ 62.50%، كما أن نسبة 69.12% من أفراد عينة البحث يرون أن رؤسائهم لا يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، ونسبة 70.42% ترى أن الرؤساء لا تهمهم النتائج المحققة، وترى نسبة 25.31% أن السبب راجع إلى أن الرؤساء لا يملكون الصلاحيات والقدرة على المكافأة.

والنتيجة الرابعة يمكن أن نستخلصها من خلال ما تم طرحه واستناداً إلى نتائج البحث الميداني أن طريقة ممارسة العملية القيادية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة يعتمد بالدرجة الأولى على النظام الرسمي، أي أن القادة الفاعلون في المؤسسة هم الذين يعتمدون على السلطة الرسمية أي القائد يتعين بواسطة القانون، وأن القادة غير الرسميون ليس لهم دور تأثير على عملية اتخاذ القرارات وإن كان بعض الأفراد يتخذونهم قدوة في حياتهم العملية.

أما بخصوص الاتصال الداخلي بالمؤسسة المينائية لسكيكدة فإن نتائج البحث الميداني تؤكد لنا أن الاتصال الأفقي يتم في الغالب في شكل قرارات وأوامر صادرة عن الرؤساء حيث أن نسبة 90.38% من عينة البحث ترى ذلك. وهذه الطريقة تؤثر سلباً على تقبل الأفراد لهذه الأوامر والقرارات، حيث يحسون أن هناك نوع من القهر فلا تعطى لهم الفرصة لمناقشة هذه القرارات أو حتى إبداء رأيهم فيها خاصة إذا كانت في صميم تخصصهم.

أما عن الاتصال الأفقي فإنه كما تبين لنا من خلال النتائج المتوصل إليها أنه يتم بصورة جيدة وهذا من خلال وكما أشرنا سابقا تبادل الأفكار فيما بين الأفراد، وتبادل النصائح والمشورات، وتبادل الأفكار.... إلخ.

كذلك تبين لنا 52.88% من عينة البحث يتم اتصالها بالإدارة العليا بواسطة الرئيس المباشر، ويؤثر نمط الاتصال هذا المتبع بالمؤسسة المينائية لسكيكدة على وضوح التعليمات التي تنشرها الإدارة العليا سواء من ناحية فهم هذه التعليمات أو كيفية تطبيقها بالطريقة الصحيحة، فاتصال الأفراد غالبا ما يكون عن طريق الرئيس المباشر، أو كتابيا.

والنتيجة الخامسة التي يمكن أن نستخلصها من خلال ما تم طرحه، أن عملية الاتصال بالمؤسسة المينائية لسكيكدة تتم بطريقة تؤثر سلبا على توجيه لأفراد وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل، وكذلك نصحهم ومساعدتهم على حل مشاكلهم. أما الاتصال الجانبي فهو يتم بطريقة فعالة وهذا ما لمسناه من خلال تفاعل الأفراد فيما بينهم وتعاونهم .

لاحظنا من خلال دراستنا الميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة مدى اهتمام المؤسسة بالعملية التكوينية حيث كما أشرنا سابقا خصصت مديرية مستقلة خاصة بهذه العملية، لكن هل هذا كاف حتى نقول أن العملية تتم بالطريقة المثلى لتحقيق الأهداف المنوطة بها ؟

تبين لنا من خلال تحليل نتائج استمارة البحث الميداني أن هناك نسبة معتبرة من أفراد العينة الذين سبق لهم وأن تلقوا تكويننا تمثل 66.35%، حيث هناك من استفاد من التكوين لمرة واحدة وهناك من استفاد منه لأكثر من مرة وبأنماط مختلفة وبمراكز مختلف للتكوين داخل وخارج الوطن . نسبة 53.33% ممن تلقوا تكويننا تلقوه داخل المؤسسة، بينما نسبة الأفراد الذين تلقوا تكويننا خارج المؤسسة فتمثل 97.10% موزعة كالتالي 33.33% تلقوا تكوينهم بمراكز تكوين خاصة، 10.14% تلقوا تكوينهم بمعاهد متخصصة داخل الوطن إن هذا التنوع في الأنماط التكوينية التي تتبعها المؤسسة يؤكد على مدى اهتمامها بالمادة التكوينية التي يتلقاها الأفراد، وحرصها على استخدام أحدث البرامج وأكثرها نجاعة وفعالية.

أما عن النتائج المحققة من وراء البرامج المختلفة التي تعتمد عليها المؤسسة فقد كانت النتائج كما أوضحنا سابقا كالتالي 88.40% ممن تلقوا تكويننا قد اكتسبوا معارف جديدة و82.60% تحسن أدائهم، 85.51% أصبحت لديهم ثقة أكبر بالنفس ، و55.07% ازدادوا حيوية ونشاط، 11.59% لم تأثر فيهم العملية التكوينية . وهذه النتائج معتبرة جدا تؤكد أن العملية التكوينية تأت في الغالب

بممارها وتحقق الأهداف المرجوة منها، والتي تتمثل غالبا في ربط الأفراد العاملين بأحدث الأساليب المستخدمة في مجال تخصصهم، الرفع من روحهم المعنوية وتحسيسهم بأنهم قادرين على الرقي والتقدم وإنجاز المهام بكفاءة مهما كانت صعبة ومعقدة. والنتيجة السادسة التي يمكن أن نستخلصها أن المؤسسة المينائية لسكيكدة تستخدم برامج تدريبية مكثفة ومتنوعة تساهم في رفع مستوى أداء الأفراد ، وتزيد من شعورهم بانتمائهم وحبهم وولائهم للمؤسسة، وقد أثبتت هذه البرامج نجاحها وفعاليتها. من خلال التفسير السابق والنتائج الستة المتوصل إليها يتبين لنا لماذا المؤسسة المينائية لسكيكدة لا تسعى بشكل كبير إلى تفعيل مواردها البشرية فهي تركز على جوانب معينة تراها مهمة، وتهمل جوانب أخرى في الحقيقة هي أكثر أهمية، أو لا تستغل هذه الجوانب بالشكل الصحيح ، ومنه الفرضية الثانية غير محققة.

### 3\_ تفسير النتائج حسب الفرضية الثالثة:

((توفر القدرة والرغبة في العمل لدى الأفراد يمكنهم من أداء مهامهم بفعالية))

من خلال النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل نتائج استمارة البحث، وملاحظات الدراسة الميدانية بصفة عامة يمكننا معرفة مدى الارتباطين القدرة على العمل والرغبة في ، أي بعبارة أخرى هل الاهتمام بجانب دون الآخر يساعد الأفراد على أداء مهامهم بفعالية، أو أن للجانبين الأهمية نفسها ويجب التأثير عليهما معا حتى يمكن تفعيل الأفراد والرفع من مستوى أدائهم. أكدت لنا نتائج البحث الميداني أن هناك اتجاهات مختلفة للأفراد العاملين بالمؤسسة المينائية لسكيكدة وتظهر لنا أثار هذا الاختلاف في الفروق الواضحة بين إجاباتهم والتي تمثل في الواقع اتجاهات نفسية وسلوكية أكثر منها منطقية . فعالية الأفراد لا يشاركون في اتخاذ القرارات، ولا في تحديد الأهداف فهم يعتبرون أن دورهم في المؤسسة بسيط، وأنهم لا يمتلكون أي أفكار تجديدية أو إبداعية، وبالتالي فإن مهامهم بسيطة وأعمالهم روتينية ينتظرون الأوامر من رؤوسهم وينفذونها دون نقاش فهم لا يحبون تحمل المسؤولية ولأنهم لا يثقون برؤسائهم ، فحسب رأيهم هم لا يشجعونهم على اتخاذ القرارات ولا يساعدهم على تحمل ولو جزء من الأخطاء التي من الممكن أن تنجم عن اتخاذ قرار معين، فهم لا يجرؤون على هذا الأمر رغم خبرتهم الكبيرة ومهاراتهم التي اكتسبوها طيلة سنوات عملهم بالمؤسسة، وهم أعرف بهذه المهام من غيرهم . إن كل هذا وكما أوضحنا سابقا سببه سوء العلاقة بينهم وبين رؤسائهم ، فهم يرون أنهم يتدخلون

في أعمالهم، بالمقابل هناك أفراد آخريين يرون أن رؤسائهم غير مطلعين على عملهم ولا يتدخلون فيه ولا يمنعونهم من المبادرة، إلا أنهم لا يقومون بذلك لأنهم تعودوا على تلقي الأوامر فقط، كما أن عدم تشجيعهم ودفعهم من قبل رؤسائهم على القيام بالمبادرة جعل عملهم يخافون من تحمل المسؤولية.

وكذلك النمط الثقافي السائد أن الإنجاز الجيد يدخل في صميم عمل الفرد وبالتالي لا داعي لمكافئته على ذلك.

كذلك حالة البطالة التي تعاني منها مختلف الشرائح الاجتماعية ، جعلت الشغل الشاغل للأفراد هو الحصول على منصب عمل يرتقون منه، فإذا حصلوا على هذا المنصب فإنهم غير مستعدين للدخول في أي مغامرة من الممكن أن تفقد عملهم.

من خلال ما تم طرحه يمكن أن نستخلص أنه بالرغم من أن الأفراد قادرين على العمل بكفاءة وفعالية إلا أنهم لا يستغلون هذه القدرات بسبب انعدام الرغبة لديهم.

نلاحظ من جهة أخرى أن عدد الأأس به من الأفراد لديهم الرغبة في المشاركة في العمل والتجديد والابتكار، إلا أنهم لا يفعلون ذلك بسبب انعدام القدرة لديهم، وهذا راجع إما لعدم تلقيهم التكوين المناسب أو لعدم تلقيهم أي تكوين أو أنهم أصلاً يتواجدون في المكان الخاطئ . فاعتراف بعض الأفراد بعدم أدائهم لمهامهم بالشكل المطلوب للأسباب السابقة الذكر يؤكد لنا أهمية توفر القدرة على العمل لدى الأفراد حتى يتمكنوا من القيام بواجباتهم على أكمل وجه. من جهة ثالثة نلاحظ أن الأفراد الذين يؤدون مهامهم بالشكل المطلوب يرجعون السبب في ذلك إلى توفر مجموعة من العوامل ساهمت في تعزيز قدراتهم ومهاراتهم، كما ساهمت في توليد الرغبة لديهم في تقديم ما هو أحسن . وبالتالي نستخلص أن تلازم الرغبة والقدرة على العمل معا شرط أساسي لتقديم أداء جيد.



#### 4\_ تفسير النتائج حسب الفرضية الرابعة:

((عملية تفعيل الموارد البشرية لكي تخلق الرغبة والقدرة لأبد أن تكون متناسقة ومتكاملة))

وجدنا من خلال تحليلنا لنتائج البحث الميداني فعلا أن المؤسسة المينائية لسكيكدة تبني سياسات متنوعة بخصوص مواردها البشرية، وهذا من أجل تمكينهم من أداء مهامهم بالطريقة التي ترضي جميع الأطراف وهي تركز في ذلك على عمليتي التكوين والتحفيز، والملاحظ أنها أهملت جوانب كثيرة، مثل الاهتمام بتسيخ ثقافة جيدة وقوية، أو العمل على تحسين أنماط الاتصال الداخلي للمؤسسة، وبالتالي كانت النتائج عكس ما هو متوقع أو ما كانت تتمناه المؤسسة . وهذا ما لاحظناه فعلا من خلال التذمر الذي أبداه عدد لا بأس به من أفراد المؤسسة.

فنسبة 22.86% ممن لم يتلقوا أي تكوين يرجعون السبب إلى كون المناصب التي يشغلونها لا تحتاج إلى تكوين، و 20% لأفراد الذين لم يتلقوا تكوين يرون أنهم ليسوا بحاجة إلى تكوين وفي حقيقة الأمر لا يوجد منصب مهما كان بسيطاً لا يحتاج إلى تكوين ولا يحتاج إلى تطوير في طريقة الأداء، ولا يوجد شخص مهما بلغ مستواه ومهارته لا يحتاج إلا اكتساب معارف وأساليب جديدة للعمل، هذا يعتبر دليل على أن هؤلاء الأفراد ليس لديهم الرغبة في تطوير أنفسهم لأنهم غير مهيين نفسياً لذلك . كما أن هناك نسبة تقدر بـ 45.71% يرجعون السبب إلى كون المؤسسة لا تعطي أهمية لعملية التكوين، والملاحظ ميدانياً أن يبين عكس ذلك فهذه الإجابة تعبر عن اتجاه للأفراد لا يتوافق مع الاتجاه الذي تسيير عليه إدارة المؤسسة ، فهم غير راضين يعارضون كل تصرف تقوم به، وبالتالي فهم لا يبدون أية رغبة في التعاون معها ، نسبة صغيرة جدا تقدر بـ 2.85% لا يرغبون في التكوين ، وهم عبروا بكل صراحة على أنهم منهكين وليست لديهم الرغبة في التقدم وتطوير أنفسهم.

31.73% من عينة البحث يرون أن الإدارة تعترف بما يقدمونه من أعمال، وهذا يمكن أن يفسر على أن الإدارة لا تقوم بتشجيع الأداء الجيد بالتحفيز المادي والمعنوي، كما يمكن أن يفسر وهو الاحتمال الراجح أنها لا تقوم بالربط بطريقة واضحة ومفهومة وصریحة بين المكافأة والأداء، هذا يعتبر من العوامل النفسية التي تولد لدى الأفراد عدم الرغبة في العمل.

نسبة 33.33% ممن هم راضون عن عملهم يرجون السبب كونهم يحظون بالاحترام والتقدير من قبل الزملاء والرؤساء وهذه النسبة تفوق نسبة من يرجعون السبب إلى المكافآت المادية أو المعنوية. 39.47% ممن هم مضطلعين بأهداف المؤسسة يرون بأنها لا تتصف بالمرونة وقابلية

التعديل كما أن 40.79% يرون بأنها ليست بالواضحة والمفهومة والصریحة، كما أن نسبة 35.53% من عينة البحث ترى بأنها لا تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و 21.15% ترى أن جودة منتجاتهم لا تهمهم.

كما لاحظنا بعض التناقض في أجوبة بعض الأفراد محاولين إظهار صورة حسنة عن أنفسهم وإلصاق الصورة السيئة برؤسائهم، فهذه النسب معتبرة جدا وهي تعبر عن وجود اتجاه حقيقي غير راض عن المسلك الذي تنتهجه المؤسسة، وهذا بدوره لا يساعدها على تحقيق أهدافها، كما يمكن أن يؤدي إلى صراعات وقيام تكتلات داخل المؤسسة تعمل من أجل تحقيق المصالح الشخصية على حساب مصلحة الجميع.

إن كل هذا يؤكد لنا وجود نقص كبير في الأساليب المتبعة من قبل الإدارة في تفعيلها للأفراد، بغية تنمية معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم وكسب ثقتهم وتعاونهم وولائهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وخلاصة القول بهذا الصدد أن عدم التكامل بين الأساليب المتبعة والاهتمام والتركيز على البعض منها وإهمال الأخرى باعتبارها هامشية، أدى إلى النتائج السالفة الذكر، وهذا يؤكد لنا صحة الفرضية الرابعة أي أن نجاح عملية تفعيل الأفراد لا تعتمد على إجراء روتيني، وإنما يعتمد على نظام متكامل يتماشى مع إستراتيجيتها العامة.

## الخلاصة:

إن تسيير الـ البشرية بالمؤسسة المينائية لسكيدكة يغلب عليها الطابع الإداري ، فصلاحياتها محدودة جدا ودورها لا يتعدى الاستشارة، فرغم الأهمية التي يكتسبها العنصر البشري في الوقت الحالي من حيث مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة، وفي مقدمتها تحسين الأداء الاقتصادي، فإنها مازالت تعتبر المورد البشري مجرد يد عاملة تتلقى الأوامر فقط وليس لها القدرة على المبادرة واتخاذ القرارات فتسيير الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية لسكيدكة لم يرق بعد لمستوى التسيير الذي يهتم بنوئليةارد البشرية ومهاراتها وقدراتها وميولاتها، فهي تعنى بالـ كم لا بالكيف، كما أنها لا تراعي الاختصاصات . فالمؤسسة المينائية لسكيدكة تركز على الجانب الإنتاجي والعملياتي في تحسين أدائها أكثر مما تركز على المورد البشري.

## خاتمة عامة

يتميز نشاط المؤسسة وأدائها بالتطور المستمر، وخاصة في ظل ظروف المنافسة الشديدة السائدة حالياً، وهذا ما أوجب ضرورة تقييم نشاط التحسين على المدى الطويل والقصير، ولا يكون هذا إلا بدعم من الإدارة العليا ونظرتها نحو الأفق البعيدة، فهي مطالبة بتبني الهياكل الداعمة والضرورية المتعلقة بأنشطة توزيع المواد ومستويات الجودة، وتحسين كفاءة العنصر البشري من خلال التدريب و التحفيز والمكافآت، وإشراك العاملين في كافة العمليات والأنشطة، لكي تضمن الإدارة قبول العاملين لعمليات التطوير والتحسين المستمر.

ولأن تحسين الإنتاجية والجودة وخفض تكاليف الإنتاج بشكل عام لا يمكن أن يتحقق من دون الإسهام الفعال للعنصر البشري، فالعنصر البشري هو منفذ الأعمال، ومصدر الأفكار، وهو سؤال أول عن نجاح أو فشل المؤسسة، فتقدير العنصر البشري من قبل إدارة المؤسسة يتمثل في إشراكه في صنع القرارات، ووضع الخطط والسياسات اللازمة. وهذا التقدير أساسه احترام العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، و تحفيزهم مادياً ومعنوياً دون تمييز، فقد لاحظنا أن:

- الإشراف السليم والقيادة الفعالة تجنب الفرد كثيراً من مواطن الخطأ وتوجه به نحو الأداء السليم المحقق لغايات الفرد ومطالب العمل في آن واحد.
- لكي تتحقق فعالية التدريب لابد من ارتباطه بحاجة فعلية لدى الفرد مع اقتناعه بجدوى التدريب.
- يسمح نظام معلومات الموارد البشرية للمعلومات الناتجة في جزء من التنظيم بالتدفق إلى أجزاء التنظيم الأخرى بالشكل وفي التوقيت المناسبين.
- يخلق التحفيز الدافعية لدى الأفراد، ويحثهم على زيادة الإنتاج، كما يعمل على جذب الأفراد الأكفاء، واستمالة سلوكهم الإيجابي.
- الإجماع الواسع على القيم والإعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم للمؤسسة، وهذا يعود بنتائج إيجابية عليها.
- يهدف الاتصال إلى تحقيق التفاهم المشترك بين أفراد المؤسسة وإدارتها، وبذلك يساعد على خلق جو من التعاون الإجتماعي الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

فتقدير العنصر البشري سيخلق جوا إيجابيا للعمل، تحترم فيه إنجازاتهم وإبداعاتهم ومشاركتهم وجهودهم، الأمر الذي يدفعهم إلى تقديم ولائهم وحبهم للمؤسسة، وبالتالي تستطيع هذه الأخيرة الوصول إلى أهدافها المتمثلة في تحقيق مزايا تنافسية في الأسواق وزيادة مردوديتها الاقتصادية . وبالرغم من هذا فإن وظيفة الموارد البشرية لا تزال مجرد وظيفة مساعدة محدودة الصلاحيات ، اهتمامها الغالب مراقبة الحضور والانصراف وإعداد كشوف الأجر والإشراف على منح الإجازات والعطل، والإشراف على العمليات التكوينية التي تفتقر إلى الاستمرارية وفي أحيان كثيرة إلى الكفاءة . كما تفتقر إلى نظم دقيقة للتقييم سواء للأفراد أو الوظائف، حيث في الغالب تكون شكلية وغير موضوعية الأمر الذي يفقدها معناها، ويفقد ثقة الأفراد بها، كما أن الحوافز تقدم بشكل عشوائي وفي كثير من الأحيان تكون خاضعة للرغبات الشخصية . وبالتالي فإن النظام الذي تمارس به إدارة الموارد البشرية مهامها مازال يفتقر إلى العديد من الوسائل والأساليب والممارسات الإدارية التي تمكن من تنمية مهارات الأفراد، ونشر معارفهم وتطوير قدراتهم وإمكانياتهم، ويدفعهم إلى الإبداع والتجديد، وإخراج كل طاقاتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، خاصة في ظل البيئة الاقتصادية الجديدة التي تتميز بعدم الاستقرار، التطور السريع، والمنافسة الشديدة التي تمثل العنصر الأكثر تأثير في تحديد نجاح أو فشل المؤسسة والوصول إلى تحقيق أهدافها، فلم يعد لها خيار إلا تنمية قدراتها التنافسية، بالعمل على تحقيق مزايا وفوائد أعلى لعملائها. وهذا لا يمكن أن يتم إلا من خلال إحداث نظم متكاملة لإدارة الموارد البشرية لتحقيق الترابط بين مختلف المهام من أجل تعظيم العائد منها. لذلك نقوم بتقديم الاقتراحات التالية:

- تعزيز قدرات العاملين ومهاراتهم في التعامل والاتصال فيما بينهم من خلال إعداد برامج تدريبية وتأهيلية فعالة لتنمية وتطوير سلوكيات التفاعل فيما بينهم.
- ترسيخ ثقافة جيدة داخل المؤسسة ونشر قيمها وأسسها لخلق روح المبادرة والرؤيا الإستراتيجية لدى العاملين من خلال إدراكهم لأهمية المشاركة والتعاون في تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المؤسسة ككل، ومشاركتهم في عمليات تطوير وتحسين مستوى الخدمة المقدمة.
- توضيح قيم المؤسسة ذات الأهمية.

- استعمال الأساليب العقلانية و الدلائل والبراهين الملموسة من أجل دفع العامل لبذل الجهد
- على الإدارة أن توفر الحوافز المادية والمعنوية معا للحصول على سلوك وظيفي إيجابي وأداء

متميز.

- إتباع العدالة في إعطاء الحوافز المكافآت المادية والمعنوية .
- تدريب العاملين على الأداء الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى وضبط مواعيد العمل.
- استقطاب وتوظيف أفراد ذوي كفاءات وقدرات متنوعة، وضمان توافق ذلك مع الوظائف المخصصة لهم، لتحقيق فعالية الأداء وسلامته من الأخطاء والعيوب.
- العمل على إشراك جميع العاملين في إعداد ووضع أهداف المؤسسة.
- استماع الإدارة لاقتراحات وأفكار العاملين داخل المؤسسة وتقبلها وحثهم على المبادرة، واحترامهم ومعاملتهم كشركاء دون اعتبار للتسلسل الهرمي في المسؤولية، بما يسمح بتحسين الجودة وتقليل التكاليف.
- إيجاد نظام فعال للمعلومات.
- وضع أسس واضحة لقياس الأداء، والابتعاد عن المزاجية في عملية التقييم، وكذلك الابتعاد عن التحيز واستخدام العلاقات الشخصية.
- إتباع نمط اتصال إداري جيد مع الأخذ بعين الاعتبار بساطة التنظيم وقلة الإداريين لأنه يسهل الاتصال ويسمح بالحركة السريعة للمعلومات وإيصالها للمعنيين بها في الوقت المناسب سواء تم ذلك شفهيًا أم باستخدام وسائل الاتصال الحديثة.
- العمل على أن تكون سياساتها متكاملة ومتناسقة بحيث تخدم بعضها، ولا يكون هناك تناقض وتضارب فيما بينها.
- التخلي عن النظر للفرد على أنه كائن مادي أو تكلفة يجب تخفيضها وليس مورداً يساهم في تحسين أداء المؤسسة وتعظيم قيمتها.
- وعموماً يجب على المؤسسة إعادة النظر في سياساتها وممارساتها تجاه الموارد البشرية لزيادة كفاءتها وتحسين أدائها وكسب ولائها من أجل المساهمة في تحسين أداء المؤسسة ، وهذا من خلال إعداد تقارير عن سياساتها وممارساتها تجاه الموارد البشرية، ومن هنا تستطيع معرفة واستخراج نتائج مدى كفاءة وفعالية هذه الممارسات والسياسات وتقوم بالتحسين. وفي الأخير نؤكد أن بحثنا حاول تسليط الضوء على إشكالية أساسية تعاني منها مؤسساتنا والمتعلقة بموضوع الموارد البشرية وكيف يمكنها المساهمة في تحسين الأداء الاقتصادي، التي لا تزال ضعيفة جداً لعدم الاهتمام كما ينبغي بالموارد البشرية في مؤسساتنا .

## قائمة المراجع:

### الكتب باللغة العربية:

- 1- أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية -منظور القرن الحادي والعشرين - 2000.
- 2- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997.
- 3- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 4 -أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات-، الدار الجامعية، طبع، نشر، وتوزيع، الإسكندرية، 2003.
- 5 - أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة - دراسات الجدوى - الإنتاجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 6- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة -الاتصالات -المعلومات-القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
- 7توفيق محمد عبد المحسن تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، معهد الكفاية الإنتاجية ، 2003-2004.
- 8-ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال\_نظريات ونماذج وتطبيقات \_، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 9-جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2003.
- 10-جميل جريسات، موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بيروت، 1995.
- 11-جون وليتا، أصول خدمة الزبائن، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- 12حسن إبراهيم بلوط إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية، بيروت، 2003.
- 13 -حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 2005.
- 14 - حسين حريم ، إدارة المنظمات - منظور كلي - دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003.

- 15 - حسين حريم ، السلوك التنظيمي -سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال - ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 16 -خالد عبد الرحمن الهثيمي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ،دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى ، 1999.
- 17-خضير كاظم حمود ،إدارة الجودة وخدمة العملاء ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الطبعة الأولى، 2002.
- 18 -ديسلر جاري.ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال )،إدارة الموارد البشرية . دار المريخ. المملكة العربية السعودية، 2003.
- 19 -راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 20-راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 21- ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005.
- 22 -رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي ،وظائف المنظمة المعاصرة ، نظرة بانورامية عامة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2001.
- 23-زهير ثابت،كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، 2001.
- 24- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد -، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الطبعة الثانية ، 2004.
- 25-سونيا محمد البكري ،تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع ، الإسكندرية، 2000.
- 26-شارلز هل،وجاريت جونز ترجمة رفاعي محمد رفاعي ،محمد سيد عبد المتعال ، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل ، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2000.
- 27-صالح محمد الحناوي ،و إسماعيل السيد ، قضايا إدارية معاصرة،الدار الجامعية ، الإسكندرية، 1999.
- 28عبد الرزاق بن حبيب ،اقتصاد وتسيير المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون الجزائر، 2000.



- 29- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية -إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004.
- 30 -عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، التنظيم الإداري المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية، 1998.
- 31- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
- 32 - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
- 33- علي السلمي، إدارة الإنتاجية، مكتبة غريب للطباعة، القاهرة، 1991.
- 34- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 35- علي عبد الوهاب "إدارة الأفراد منهج تحليلي" القاهرة المكتبية عين الشمس 1974.
- 36 -عمر وصفي عقيلي بإدارة الموارد البشرية المعاصرة ،دار وائل للنشر ، عمان، الطبعة الأولى ، 2005.
- 37 - فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
- 38 \_ فوزي حبيش ،الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، الطبعة الثالثة، 1999.
- 39- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية -مفاهيمها-مداخلها- عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2006.
- 40 - كامل البربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية 2000.
- 41 - محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال \_ المفاهيم والوظائف \_، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2004.
- 42- محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر 1999.
- 43- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
- 44- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الأولى ، 2002.

45 مهدي حسان زديف إدارة الأفراد في منظور كمي و العائلات الإنسانية، دار مجدلاوى ، الطبعة الأولى، عمان، 1994.

46- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

47- نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الأولى، 2000.

الكتب باللغة الأجنبية:

1- Alain Meignant, **Ressources Humaines Déployer la stratégie**-. Edition Liaisons, 4<sup>e</sup> édition 1997.

2\_ André Guittet, **Développer Les Compétences par ingénierie La Formation**, ESF édition.

3\_ Bernard Gazier, **Les Stratégies Des Ressources Humaines**, Edition La Découverte, 2001.

4- Daniel Pemartin, **gérer par les compétences ou comment réussir autrement**, édition management société, paris, 1999.

5\_ Dimitri Weiss, **Ressources Humaines**, 2<sup>e</sup> édition, édition d'organisation, 2003.

6\_ Jean-Claude Tournier et -Jean-Baptiste Tournier, **Evaluation d'Entreprise**, Edition d'organisation, 3<sup>eme</sup> édition ,2002.

7\_ jean-marc gall , **la gestion Des ressources humaines**, puf 6<sup>eme</sup> édition 2002.

8\_ J.P. CITEAU, **gestion des ressources humaines –principes généraux et cas pratiques**, Dalloz –paris 3<sup>eme</sup> éditions 1999.

9\_ Philippe lorino, **Méthodes et Pratiques de La Performance -Le Pilotage Par les processus et les compétences**, les éditions d'organisations, paris, 2001.

10\_ Robert Le Duff, **Encyclopédie des ressources humines**, édition Dalloz, paris, 1999.

11\_ Thierry hougron, **Le Pilotage De La Valeur**, Dunod, Paris, 2003.

12 \_Yves Emerty, François Gonin, **Dynamiser Les Ressources Humaines**, S.N IMB Imprimeur –Vesoul 1999.

المجلات والملتقيات:

1\_ عبد الفتاح بوخمحم، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، عدد 18 –ديسمبر 2003.

2 - ماركو إبراهيم نينو ، أهمية نظام المعلومات في فاعلية إدارة الموارد البشرية ،مجلة روسيكادا، دار الهدى، عين مليلة، العدد الثالث، 2003.

3 - زعباط عبد الحميد ، دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.  
4\_ Jaques Igalem, revue personnelle, N° 409, ANDCP, Paris, 2000.

#### مواقع الأنترنت:

1- عارف الجسمي، الأداء المتكامل نحو الموظف الشامل في القطاع الحكومي، مؤتمر العمل البلدي الأول مركز البحرين للمؤتمرات -فندق كراون بلازا 26 - 27 مارس 2006.دراسة منشورة على صفحات الانترنت، على الموقع:  
[www. arabrenewal.com](http://www.arabrenewal.com)

2 - عبد الكريم حسين ،بناء فرق العمل وإدارتها، مقالة منشورة على صفحات الانترنت،الموقع:  
<http://www.alqabas.com.kw/Final>

3 - لاوران لابيير، التسيير هو مسألة ذاتية وإبداعية، مقالة منشورة على صفحات الانترنت من الموقع:  
<http://www.hec.ca/pages/laurent.lapierre/>

4 - مطيران، الإدارة المزاجية،مقالة منشورة على صفحات الانترنت [www.ngoce.org](http://www.ngoce.org)

5- هلال سيد، شركات تتعثر والسبب "الموارد البشرية"، مقالة منشورة على صفحات الانترنت،

[www.islamonline.net](http://www.islamonline.net)

6\_ Delaunay Elsa et autres, La valorisation des entreprises par une appréciation des ressources humaines, Dossier du DESS Contrôle de Gestion Sociale - année2003/2004

[www.desscgs.free.fr](http://www.desscgs.free.fr)

## قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
6	الأنشطة الرئيسية لبرنامج الأفراد	01 ن
15	الإستراتيجية الكبرى والإستراتيجيات الداعمة لها	02 ن
19	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	03 ن
21	السمات العامة للتنظيم	04 ن
22	مرتكزات الموارد البشرية.	05 ن
32	الإطار العام لنظام معلومات الأفراد.	06 ن
39	أشكال الثقافات في المؤسسة .	07 ن
41	تأثير ثقافة المؤسسة على أداء المؤسسة.	08 ن
42	العلاقة بين الحافز والسلوك	09 ن
50	اتجاهات الاتصال الرسمي في المؤسسة.	10 ن
57	محددات الأداء البشري وممارسات إدارة الموارد البشرية.	11 ن
59	مراحل تقييم الأداء البشري	12 ن
60	الطرق المختلفة لتقييم الأداء.	13 ن
65	الأداء العام للمؤسسة.	14 ن
72	سلسلة العلاقة بين المؤسسة والعملاء والموظفين.	15 ن
72	مساهمة الموارد البشرية في إنتاجية المؤسسة.	16 ن
75	الكفاءة والفعالية في مقاييس الأداء.	17 ن
76	الازدواجية " الفعالية إنتاجية " الفعالية معيار ".	18 ن
79	تأثير القوى البشرية على الإنتاجية.	19 ن
87	تأثير الجودة على الربح.	20 ن
93	نموذج بورتر ولولر للعلاقة بين الرضا والأداء.	21 ن
95	سلسلة المهارات.	22 ن
97	تدرج أو هرايكية التعلم.	23 ن
98	دورة حياة المهارة الفردية.	24 ن
111	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	01 ت

## قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
17	مقارنة إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة.	01 ن
64	الأبعاد الرئيسية للأداء.	02 ن
61	أبعاد الحكم على الأداء التنظيمي.	03 ن
108	معدات الشحن والتفريغ للمؤسسة المينائية سكيكدة 2006.	01 ت
108	الحصة السوقية على المستوى الوطني لتجارة البضائع	02 ت
109	الحصة السوقية على المستوى الوطني لتجارة الحاويات	03 ت
109	الحصة السوقية على المستوى الوطني لتجارة المحروقات	04 ت
115	تطور عدد عمال المؤسسة المينائية لسكيكدة.	05 ت
116	عمليات التوظيف بالمؤسسة من 2002 إلى 2006.	06 ت
117	عدد العمال المغادرين للمؤسسة 2002-2006.	07 ت
118	عدد الأفراد المستفيدين من التكوين 2002-2006.	08 ت
119	توزيع الأفراد حسب السن.	09 ت
120	توزيع الأفراد حسب عدد سنوات الخدمة.	010 ت
121	توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي.	11 ت
124	توزيع وخصائص عينة البحث الميداني.	12 ت
125	ثقافة المؤسسة و أثرها على الموارد البشرية.	(11_13,1_13) ت
131	نظام معلومات الموارد البشرية وأثره على الأفراد.	(5_14,1_14) ت
134	التحفيز وأثره على الأفراد.	(5_15,1_15) ت
136	الاتصال وأثره على الأفراد.	(2_16,1_16) ت
137	نمط القيادة وأثره على الأفراد	(5_17,1_17) ت
140	التكوين وأثره على الأفراد.	(7_18,1_18) ت
144	انعكاسات سياسيات الموارد البشرية على الأفراد.	(6_19,1_19) ت
147	الموارد البشرية ودورها في الأداء الاقتصادي للمؤسسة.	(11_20,1_20) ت