



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : / 2015

قسم : علوم التسيير

الميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص : مالية

مذكرة بعنوان:

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة

(دراسة حالة مؤسسة "سوناريك-فرجيوة")

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د) تخصص " مالية "

إعداد الطلبة:

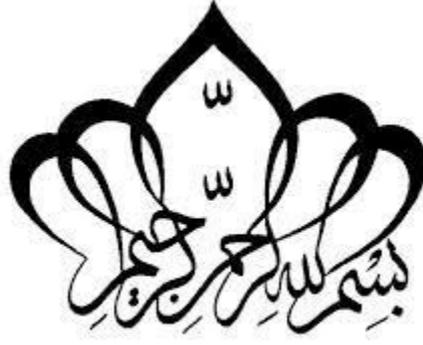
إشراف الأستاذة(ة):

- إبراهيم بوالعيش

- حمودي حيمر

- خير الدين خطابي.

السنة الجامعية: 2014/2015



"اللَّهُ نور السماوات و الأرض مثل نوره كمشكاة فيها مصباح
المصباح، في زجاجة الزجاج كأنها كوكب دري يوقد من شجرة
مباركة زيتونة لا شرقية ولا غربية يكاد زيتها يضيء ولو لم
تمسه نار نور على نور يهدي الله لنوره من يشاء و يضرب
الله الأمثال للناس و الله بكل شيء عليم"

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

"اللهم علمني ما ينفعني وانفعني بما علمتني"

قال أحد الحكماء

"إن العلم بطيء اللذو بعيدا المراد، لا يدرك بالسماء و لا يرى في المناء، ولا يورث

عند الآباء و الأعمام، إنما هو هجرة لا تطلع إلا بالغرس، ولا تغرس إلا في

النفوس، و لا تسقى إلا بالدرس، ولا تثبت إلا بإحسان السمر و قلة النوم و صلة

الليل باليوم"

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى والدي الكريمين، ولينا نعمتي، وسر

وجودي، ونور حياتي.

إلى كل أفراد أسرتي، إخوتي وأخواتي.

إلى كل أفراد عائلة بوالعيش و بولعراوي

إلى زميلي وشريكي في هذه المذكرة خير الدين الذي أتمنى له كل

النجاح والتوفيق في مشواره.

إلى كل أستاذ سهر على تعليمي وتعب من أجلي

إلى كل أحابي وأصدقائي وزملائي في الدراسة

إلى كل إدارة وأساتذة معهد العلوم الاقتصادية

بالمركز الجامعي-عبد الحفيظ بوالصوف- بميلة.

لكل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع.

إبراهيم

إهداء

إلى والدي الكريمين

إلى كافة أفراد عائلتي

إلى كل من علمني

إلى رفقائي و أصدقاء دربي

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

خير الدين

الفهرس العام

الفهرس

I.....	البسمة
II.....	الإهداء
V.....	شكر و عرفان
VI.....	قائمة الفهرس
X	قائمة الأشكال
أ- ب.....	المقدمة
1.....	الفصل الأول:
2.....	مقدمة الفصل:
3.....	المبحث الأول: مفهوم الموارد البشرية وإدارتها:
3.....	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية:
4.....	المطلب الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية وأهدافها وأهميتها:
7.....	المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية:
8.....	المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية:
11.....	المطلب الثاني: الاستقطاب:
14	المطلب الثالث: اختيار وتعيين العاملين:
17.....	المطلب الرابع: التدريب:
22.....	خاتمة الفصل:
24.....	الفصل الثاني: الأداء الإقتصادي للمؤسسة
24.....	مقدمة الفصل:
25.....	المبحث الأول : مفهوم الأداء الإقتصادي للمؤسسة:
25.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء و خصائصه:
27.....	المطلب الثاني: أبعاد الأداء:
31.....	المطلب الثالث:العوامل المؤثرة على الأداء:
32.....	المطلب الرابع:قياس الأداء:

35.....	المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسة:
35.....	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسة و أهميته:
37.....	المطلب الثاني: أنواع تقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسة:
38.....	المطلب الثالث: مراحل و طرق عملية تقييم الأداء:
39.....	المطلب الرابع: أهداف تقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسة:
40.....	المبحث الثالث: طرق و أدوات تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة:
40.....	المطلب الأول: طرق تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة:
41.....	المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأداة لتحسين الأداء:
43.....	المطلب الثالث: ثقافة المؤسسة و تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة:
45.....	خلاصة الفصل
47.....	الفصل الثالث:
48.....	مقدمة الفصل:
48.....	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة sonaric
48.....	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة
48.....	المطلب الثاني: المهام الأساسية لمؤسسة سوناريك
49.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم وأهم وحداتها الإنتاجية والتجارية
51.....	المبحث الثاني: الوحدة الإنتاجية والتجارية sonaric فرجية
51.....	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن وحدة فرجية
52.....	المطلب الثاني: أهداف الوحدة ومنتجاتها
53.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة sonaric فرجية
59.....	المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء في مؤسسة سوناريك
59.....	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية
60.....	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
62.....	خاتمة الفصل:
64.....	خاتمة عامة:
68.....	قائمة المصادر والمراجع:

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	مراحل تخطيط الموارد البشرية	الشكل رقم 01
12	مراحل وخطوات الاستقطاب:	الشكل رقم 02
14	مصادر البحث والاستقطاب للأيدي العاملة المطلوبة للمؤسسة:	الشكل رقم 03
16	خطوات الاختيار	الشكل رقم 04
29	العلاقة بين الكفاية والفعالية و الإنتاجية كأبعاد هامة للأداء.	الشكل رقم 05
41	نموذج دين وراييني في تحسين الأداء	الشكل رقم 06
50	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك (المؤسسة الأم).	الشكل رقم 07
54	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك – وحدة فرجيوه-	الشكل رقم 08
59	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	الشكل رقم 09

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

يقول رجل الأعمال فورد "خذوا أموالى ونقودى، وكل ما تريدونه منى ولكن اتركوا لى رجلي"

لقد عرف العالم تطورات وتحولات تكنولوجية اقتصادية واجتماعية جذرية ما دفع بالمؤسسات الاقتصادية لإدخال إصلاحات على أنظمتها البشرية وهياكلها القاعدية ، إذ تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات أدائها ومن ثم تحقيق أهدافها ، لكن المورد الأكثر تأثيرا هو الموارد البشرية الذي يعتبر الثروة الأولى والدعامة الأساسية للنظام الاقتصادي .

وهذا ما دفع بالمؤسسات للاهتمام أكثر بشؤون الموارد البشرية كونها تمتلك طاقات وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى، وتميز المؤسسة عن غيرها وتؤدي إلى تحقيق النجاح فيها وتحسين الأداء ويتطلب تحقيق ذلك توفير إدارة تهتم باحتياجاتها ورغباتها وتهيئة البيئة المناسبة للعمل لكي يساهم المورد البشري بشكل ايجابي في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

أ- إشكالية البحث:

الإشكالية المطروحة تتمثل في كيفية تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، بالاعتماد على موارده البشرية، ويمكن صياغة الإشكالية في السؤال التالي:

✓ كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة ؟

ب- التساؤلات:

من خلال الإشكالية السابقة يمكن طرح التساؤلات التالية :

1- ماهي محددات الأداء الاقتصادي للمؤسسة ؟

2- هل إدارة الموارد البشرية مصدر أساسي لتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة ؟

3- ماهي الأساليب المتبعة لتطوير أداء الموارد البشرية وتحسين الأداء الاقتصادي في مؤسسة سوناريك؟

ج- الفرضيات:

1-محددات الأداء الاقتصادي هي : الإنتاج،الفعالية ، الربح،تحقيق هدف المؤسسةالخ.

2-تعتبر إدارة الموارد البشرية مصدرا أساسيا وعاملا مؤثرا وهاما في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

3-تعتمد مؤسسة سوناريك على تدريب عمالها وتحفيزهم لتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

د- أهداف البحث:

يرمي هذا البحث إلى جملة من الأهداف من بينها:

- ◀ محاولة استقرار منظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة وتحليلها.
- ◀ توضيح أهمية ومكانة الموارد البشرية في المؤسسة.
- ◀ محاولة التأكيد على الدور المتنامي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية كأحد أهم العوامل في أداء المؤسسة ، وبالتالي ضرورة إدارتها بطريقة مناسبة.
- ◀ معرفة مفهوم الأداء الاقتصادي وطرق تحسينه على مستوى مؤسسة "سوناريك".

هـ- تبرير الخطة:

لقد حاولنا في بحثنا هذا تحديد مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الاقتصادي بالمؤسسة و ذلك عبر تساؤلات تمثل إشكالية البحث، و للإجابة عميها قمنا بتقسيم بحثنا إلى جزئين جزء نظري و الآخر تطبيقي.

ففي البداية سنقوم بإبراز مفهوم إدارة الموارد البشرية وذكر وظائفها المتمثلة في (التخطيط و التحفيز و التدريب والاستقطاب والخدمات المقدمة للعاملين) وفي إطار ذلك سنتعرض إلى تحليل و سيرورة كل وظيفة من هذه الأساليب قمنا بتقييم مدى فاعليتها في تحسين الأداء من خلال انعكاسات هذه الأنشطة على الأداء الاقتصادي الذي سنتطرق إلى مفهومه ومؤشراته وطرق تحسينه ، أما في الجانب التطبيقي فنقوم بدراسة بحثنا على أرض الواقع في مؤسسة سوناريك.

و- أهمية البحث:

ندرس من خلال هذا البحث:

← أهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة، و المتمثلة في:

- أهمية الموارد البشرية كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية بمعنى أن ما يملكه الإنسان من أهمية ومهارات ودوافع هو أساس تحقيق الكفاءة الإنتاجية كما أن اكتشاف قدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري و التأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية، قصد لتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

← ضرورة تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة:

الأداء في المؤسسة هو كل و فقط ما يساهم في تحقيق و بلوغ الأهداف الإستراتيجية أي الأهداف ذات البعد المتوسط و الطويل، لذا يجب العمل على تحسينه باستمرار.

الفصل الأول

مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية

مقدمة الفصل:

تحتل الموارد البشرية مركز الصدارة في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية، بل أصبحت تعد بمثابة استثمار مربح للغاية، وإذا كانت المنافسة هي المبدأ الذي تقوم عليه اقتصاديات اليوم فمما لا شك فيه أن السعي لكسب الرهان أصبح أمراً مشروعاً، لهذا فإن المؤسسات مهما كانت طبيعتها صارت تبدل قسارى جهدها من اجل استقطاب أحسن المهارات البشرية واختيارها وتعيينها وتكوينها وتقديم الحوافز لها، وزيادة فرص التأهيل و الترقية وذلك للمحافظة عليها من اجل مواجهة التحديات التي تطرحها القوى التنافسية، وسنتناول في هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول: مفهوم الموارد البشرية وإدارتها.

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: مفهوم الموارد البشرية وإدارتها:

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في الإدارة حيث انتشر هذا الاصطلاح أثناء السبعينات، وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد ومعاملتها كمورد بدلا من اعتباره مجرد إنسان يتحرك ويتصرف فقط على أساس مشاعره وعواطفه يمكن أن يحقق فوائد معتبرة لكل من المؤسسة والفرد وهذه حقيقة لا يمكن أن تغيب عن أي مدير أو صاحب عمل وبالرغم من زيادة أهمية الموارد البشرية إلا أن هذا المفهوم يصعب تحديده تحديدا دقيقا نظرا لاختلاف الباحثين.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية:

أولا: تعريف المورد البشري:

إن البنية الأساسية لأي مؤسسة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيسي للباحثين و الممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان، إذ إن هذا الأخير هو نقطة البداية والنهاية وقد تنوعت تعريفات الموارد البشرية فهناك من عرفها على أنها: "كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل في المؤسسة"، وبمعنى آخر فإن لفظ العمالة للقيادات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية.⁽¹⁾

كما يمكن تعريفها على أنها "مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم و طموحهم، كما يختلف هؤلاء في وظائفهم"⁽²⁾

وتعرف الموارد البشرية على أنها "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وانجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات"⁽³⁾.

وانطلاقا من التعاريف السابقة يمكننا تعريف الموارد البشرية على أنها: "الموارد البشرية هي مجموع الأفراد القادرين على أداء العمل و الراغبين في هذا الأداء بشكل جيد و متميز وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة"

ثانيا: أهمية الموارد البشرية:

ازداد في الآونة الأخيرة الاهتمام بالموارد البشرية وذلك يعود لسببين⁽⁴⁾:

- زيادة وعي الإدارة العليا في المؤسسة بأهمية العنصر البشري في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها واستمرار نجاحها.
- اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي مما يجعلها تنظر الى الموارد البشرية باعتبارها من أهم العوامل الإستراتيجية في المؤسسة لأنها تشكل مصدرا استراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية.
- وتكمن أهمية الموارد البشرية فيما يلي:
- محور فعالية كل نشاط.

(1) - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، دار المسيرة للنشر، القاهرة، 2003، ص33.

(2) - وسيلة حمداوي، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2004، ص25.

(3) - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، طبعة أولى، لبنان، 2003، ص 15.

(4) - يزن تيم، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، عمان، 2007، ص4.

- كفاءة الموارد البشرية يعوض ندرة الموارد.
- تكلفة الموارد البشرية أعلى عناصر التكلفة.
- تهتم بالموارد البشرية في المؤسسة وهم الأفراد.
- تضع الخطط المناسبة للتدريب
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها⁽¹⁾

ثالثا: العلاقة بين الموارد البشرية و القوى العاملة:

إن الموارد البشرية أو الطاقة البشرية تتمثل في الأفراد المشتغلين أو العاطلين أو أولئك الذين هم خارج نطاق العمل أو التعطل، حيث يدخل ضمن هذه الفئة الأخيرة كل الطلبة المتفرغين للدراسة أو الأطفال وأصحاب الأعمال الذين لا يمارسون عملا بأنفسهم وذوو العاهات غير القادرين على العمل والمحالون على المعاش، ويشير مفهوم القوى العاملة إلى قطاعين من السكان ك قطاع المشتغلين وقطاع العاطلين، أي كل من يقوم بعمل فعلي وكل من يمكن أن يمارس عملا عندما يتوفر هذا العمل، وعادة ما يتم التمييز بين المشتغل والفرد العاطل بأن هذا الأخير تتوافر لديه القدرة والاستعداد والرغبة في العمل ولكنه لا يجد عملا يمارسه.⁽²⁾

المطلب الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية وأهدافها وأهميتها:

ينضوي نشاط إدارة الموارد البشرية على أهمية كبيرة داخل المؤسسة الاقتصادية نتيجة تعامله مع مورد هام هو العنصر البشري وذلك للطبيعة الخاصة التي يتمتع بها وهذا يقودنا للتطرق في هذا العنصر إلى مختلف الجوانب الخاصة بإدارتها.

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد وردت مفاهيم عديدة لإدارة الموارد البشرية إذ حاول كل منها تحديد أبعاد مدلول إدارة الموارد البشرية كما اختلفت وجهات نظر المديرين في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية فهناك وجهتان للنظر:⁽³⁾

وجهة النظر التقليدية: "حيث يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المؤسسات وتقتصر على القيام بأعمال روتينية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المؤسسات"

(1) - المرجع نفسه.

(2) -رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية،الدار الجامعية،الإسكندرية،2003،ص13.

(3) - فيصل حسونة،إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر،عمان،2008،ص5.

وجهة النظر الحديثة: "يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق و الإنتاج و المالية لأهمية العنصر البشري وتأثيره على كفاءة الإنتاجية للمؤسسات"

يتميز هذا التعريف بأنه فرق بين وجهة النظر القديمة و وجهة النظر الحديثة لإدارة الموارد البشرية كما بين الأهمية التي أصبحت تحضي بها إدارة الموارد البشرية في وقتنا الحاضر.

ويرى العلق " أن إدارة الموارد البشرية تعرف بأنها جزء من الإدارة تعني بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين و التأهيل و التدريب و تطوير الكفاءات"⁽¹⁾

من خلال ذكر برنامج إدارة الموارد البشرية يبين لنا هذا التعريف أن إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة.

أما "نيجرو" فيرى أنها: "اجتذاب العاملين واختيارهم، وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم و الكيف لاستخراج أفضل ما لديهم من طاقات و تشجيعهم على بدل أكبر قدر ممكن من الجهد و العطاء"⁽²⁾

وقد بين لنا هذا التعريف طريقة إدارة الموارد البشرية و الهدف منها.

ومن هنا يتضح لنا أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ذات مسؤولية استشارية تارة و تنفيذية تارة أخرى، إذ تتضح مسؤوليتها التنفيذية من خلال قيامها بانجاز المهام و الوظائف الدارية التي تقوم بانجازها في مجال تحقيقها للأهداف و من جانب آخر فإنها تقوم بأداء العمليات الاستشارية غي المؤسسة من خلال قيامها بالأنشطة المرتبطة بالحصول على الموارد البشرية الكمية و النوعية اللازمة لتحقيق الأهداف كما أنها تقوم في الوقت ذاته بتطوير المهارات و الفاءات البشرية لديها.

ثانيا: تطور إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية المتخصصة التي ترعى شؤون الموارد البشرية في المؤسسة و قد تمثلت هذه التطورات في المراحل التالية:⁽³⁾

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

لقد اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان للأعمال اليدوية البسيطة، والتي استطاع الإنسان من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة و البقاء، إذ أن هذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائمة للعمالة بل أن صاحب العمل ينظر إلى العامل لديه كسلعة يبيعه و يشتريه وفق حاجات العمل و متطلبات انجاز المهام التي يراها صاحب العمل أُنذاك.

ثم ما لبث أن ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المنزلية إذ تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة و المهارة و القدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل اجر محدد يمليه رب العمل نحو العاملين لديه، و يكاد ذلك الأجر يكفي لمتطلبات العيش الضرورية و الأساسية للعاملين.

(1) - محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص35.

(2) - المرجع نفسه.

(3) - خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2011، ص32.

وبعد ذلك التطور ظهرت بوضوح أنظمة القطاع في الريف و الطوائف فقد ظهرت المدن من خلال الصناعة التي تكونت معها الطائفة التي تقوم بتحديد إطار الصناعة التي تكونت معها الطائفة التي تقوم بتحديد إطار الصناعة المعينة وكذلك شروط العمل.

2- مرحلة الثورة الصناعية (1760-1840):

اتسمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية و الفلسفية لإدارة الأفراد، إذ لعبت الثورة الصناعية دورا بارزا و ملحوظا من خلال ما تميزت به هذه المرحلة حيث ظهرت الآلات و الأجهزة و المعدات و المصانع الكبيرة ورتابة العمل وسوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة.

3- مرحلة القرن العشرين:

لقد اتسم القرن العشرون بظهور أنشطة و فعاليات واسعة النطاق في إطار إدارة الموارد البشرية و بروز حركة الإدارة العلمية التي تزعمها "فريدريك تايلور" وكرس اهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة و العاملين وفق الإنتاجية المحققة من قبلهم.

وقد كانت الإدارة العلمية مفتاحا أساسيا ركزت اهتماماتها في الفرد واعتبرته الموضوع الأساسي وبدأت في الاعتماد عليه كأساس في التنظيم العلمي للإدارة من خلال زيادة متوسط إنتاجية العامل.

4- مرحلة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين:

لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصا مرحلة السبعينات و الثمانينات ولحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت التغيرات البيئية التي شهدتها العصر الراهن خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك ، ومن هذه المتغيرات على سبيل المثال: بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهواهم إفرازات الفكر الفلسفي للتعامل مع القوى البشرية (1).

ثالثا: أهداف إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد، فهناك جملة من الأهداف تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها ولعل أهمها: (2)

- المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- توظيف المهارات و الكفاءات عالية التدريب و المتحفزة.
- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- إيصال سياسة الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المؤسسة.
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.

(1) - المرجع نفسه.

(2) - فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص13.

- إدارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المؤسسة و الموظف.
- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة و الرغبة، حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برنامج تدريب وتطوير العاملين، وإما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة و السلامة.

رابعاً: أهمية إدارة الموارد البشرية:

لا شك أن خلف كل مؤسسة ناجحة تقف إدارة الموارد البشرية في برنامجها سواء كانت هذه في إطار اختيار الأفراد أو تدريبهم أو تقويم أدائهم وصيانتهم و الاحتفاظ بهم، أو من خلال برامج جيدة للمكافئات و الحوافز، فهناك إذا ارتباط قوي بين نجاح المؤسسة ، لاسيما "مؤسسات الأعمال" وبين برامج الموارد البشرية وعلى الرغم من صعوبة القياس الفوري للعوائد المنتظرة من البرامج الجيدة للموارد البشرية إلا أن وجود مثل هذه البرامج يعود إلى تحقيق مزايا اقتصادية عديدة سواء عن طريق تخفيض التكاليف أو إضافة إلى العوائد المالية، كما ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية الموارد البشرية نفسها حيث أن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى تحسين الإنتاجية و رفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين وذلك يعود بالإيجاب على المؤسسة لان قدرة المؤسسة على التنافس و التميز و الإبداع يعتمد على الأفراد ولهذا ازداد إدراك المديرين بضرورة تطوير وتحسين الاهتمام بالموارد البشرية.

كما يرى أيضا "علي السلمي" أن أهم سبب ساهم في زيادة الاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها هو اكتشاف أهمية الموارد البشرية كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية بمعنى أن ما يملكه الإنسان من أهمية ومهارات ودوافع هو أساس تحقيق الكفاءة الإنتاجية كما أن اكتشاف قدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري و التأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية⁽¹⁾.

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية:

- تحتاج أي مؤسسة إلى موارد بشرية يؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به وعليه يتوجب على الموارد البشرية القيام بعدة وظائف من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتتمثل هذه الوظائف في:
- تخطيط الموارد البشرية.
 - الاستقطاب.
 - اختيار و تعيين العاملين.
 - التدريب.

(1) - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار لاوي للنشر، عمان، 2008، ص20

المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية:

يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى فعالية التخطيط لأنه يعتبر القاعدة الأساسية التي تستند إليها المؤسسة.

أولاً: تعريف تخطيط الموارد البشرية:

توجد تعاريف عديدة لتخطيط الموارد البشرية، منها انه: "العملية المستخدمة من قبل المؤسسات للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ودرجة توفرها على المهارات التي يجب ان تتوافر لديها، وذلك لوضع خطة عمل تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المستقبلية"⁽¹⁾

ويقصد بتخطيط الموارد البشرية أيضا: "هو عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلة للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب"⁽²⁾

كما ينظر إليه على انه: "تقدير احتياجات المؤسسة من الأفراد كما و نوعا خلال المدة القادمة مع تحديد الوظائف التي يشغلونها والمؤهلات المطلوب توافرها"⁽³⁾

من خلال هذه التعاريف نستخلص أن تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المؤسسات و ذلك لدوره الرئيسي في نجاح المؤسسة وزيادة فاعليتها ويمكننا تعريفه على انه: "العملية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين و المؤهلين على تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: أهمية تخطيط الموارد البشرية:

يحقق التخطيط السليم و الفعال الكثير من النافع للمؤسسة و الأنشطة و الأفراد و سنتطرق إلى أهمية تخطيط الموارد البشرية من خلال العناصر التالية:⁽⁴⁾

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تحقيق التكامل و الترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية.

- يساعد على إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية و بالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب و التطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.

- تمكين المؤسسة من توزيع عبئ العمل في المؤسسة بشكل متوازي على الإجراءات العامة.

- يساعد تخطيط القوى العاملة على سير عمليات الاختبار و التعيين إذ ما لم يكن معروفا عدد العاملين المطلوبين في المؤسسة.

- يساعد على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب.

(1) - بسيوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للنشر، مصر، 2005، ص18.

(2) - مصطفى محمد أبو بكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في المؤسسة والعولمة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص17.

(3) - محمد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص65.

(4) - مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر، عمان، 2001، ص46، 47.

ثالثاً: أهداف تخطيط الموارد البشرية:

يتمثل الهدف الأساسي لتخطيط القوى العاملة في التأكد من حصول المؤسسة على احتياجاتها من العمالة كما وكيفا مع القدرة على مواجهة حركية القوى العاملة.

أما الأهداف الفرعية فتتمثل في:

- يمكن التخطيط السليم للقوى العاملة من مواجهة المشكلات المرتقبة و المترتبة على حركية القوى العاملة.
- يساعد التخطيط السليم للقوى العاملة في زيادة قدرة الإدارة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية والتي قد تؤدي إلى إلغاء بعض الوظائف واستحداث وظائف أخرى⁽¹⁾.
- المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تتضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وإنمائهم وإخلاصهم للمؤسسة.
- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء كان في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو إنهاء الخدمات.
- تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمؤسسة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة⁽²⁾.

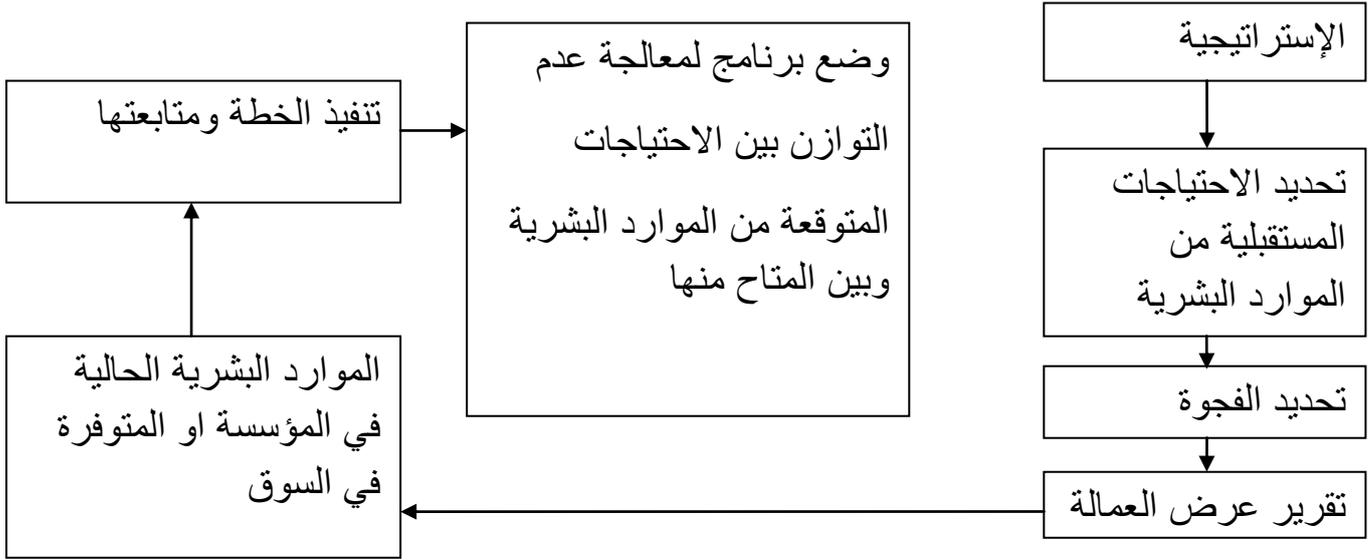
(1) - أسامة كامل، محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الورود العالمية للقرون الجامعية، البحرين، 2006، ص36

(2) - علي رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر، عمان، 2003، ص41

رابعاً: مراحل تخطيط الموارد البشرية:

يمر بناء الموارد البشرية كعملية بمراحل متعددة ومتسلسلة ومتكاملة مع بعضها لتشكل في الأخير خطة إستراتيجية، وتتم عملية التخطيط بعدة مراحل مبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: مراحل تخطيط الموارد البشرية



المصدر: عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه، تبسة، 2008، ص112.

التعليق على الشكل: (1) نلاحظ من خلال الشكل أن عملية تخطيط الموارد تتم وفق المراحل التالية:

أ- التعرف على مضمون الخطة الإستراتيجية للمؤسسة وأهدافها:

ذلك انه لا يمكن الشروع في عملية تخطيط الموارد البشرية إلا بعد أن تزود القمة الإدارية بإدارة الموارد البشرية بالخطة الإستراتيجية و مضمونها الرئيسي.

ب- تقديم الطلب على الموارد البشرية:

حيث تتضمن هذه المرحلة تحديد العاملين المطلوبين وذلك للتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد.

ج- تقدير عرض العمالة:

بمجرد أن تنتهي المؤسسة من تقدير الطلب فإنها تحتاج للحصول على مؤشر عرض العمل لديها وذلك من خلال تحليل و تحديد عرض العمل الداخلي و الخارجي.

(1) - عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه، تبسة، 2008، ص112

د- تحديد الفجوة بين ما هو متاح من الموارد البشرية وبين ما هو مطلوب:

تتعلق هذه المرحلة بمقارنة ما تم التنبؤ به من احتياجات الموارد البشرية أو المطلوب منها في ظل الخطة الإستراتيجية مع ما تتوفر عليه المؤسسة من هذه الموارد أو ما هو معروض منها مما يسمح من الوقوف على تحديد العجز أو الفائض من اليد العاملة⁽¹⁾.

المطلب الثاني: الاستقطاب

إن تحقيق أهداف المؤسسة يرتبط ارتباطا مباشرا بمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تزويد المؤسسة بالأفراد القادرين و المناسبين لتطوير المؤسسة.

أولاً: تعريف استقطاب الموارد البشرية:

هناك عدة تعريفات لاستقطاب الموارد البشرية نذكر منها:

تعريف 01: "عملية الاستقطاب تشير إلى ذلك النشاط الذي ينضوي على إيجاد أكبر عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل بينهم لشغل وظائف المؤسسة"⁽²⁾

تعريف 02: "عملية استكشاف وتحديد وجذب المرشحين من الأفراد المهتمين و القادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة ، ولكي يكون الاستقطاب فعالا لا بد من وضع استراتيجيات لكونه يمثل شكل من أشكال المنافسة فكما تتنافس المؤسسات في تطوير الإنتاج و تسويق السلع و الخدمات فإنها تتنافس أيضا في البحث وجذب واستقطاب الأفراد الأكفاء"⁽³⁾

ومن التعاريف السابقة فالاستقطاب هو وظيفة البحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفهم من خلال متطلبات التوظيف والاختبارات و المقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

ثانياً: أهمية الاستقطاب:

إن عملية الاستقطاب تكتسب أهمية بالغة في المؤسسة ونذكر:⁽⁴⁾

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
- الإسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين .
- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة وذات كفاءة من المتقدمين لشغل وظيفة شاغرة.
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية و القانونية و الأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.

(1) - المرجع نفسه.

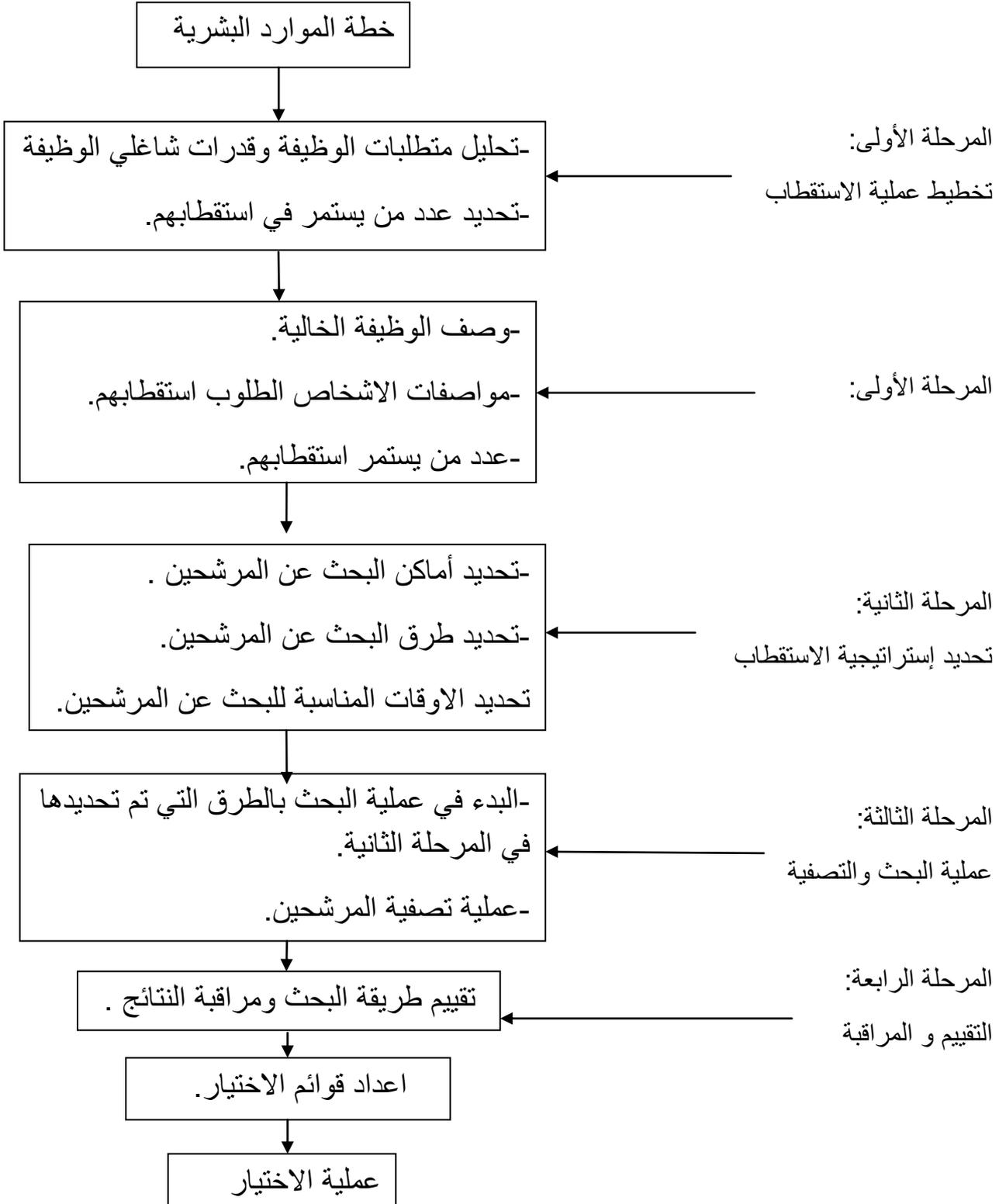
(2) - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، عمان، 2007، ص107.

(3) - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص179.

(4) - المرجع نفسه.

ثالثاً: مراحل وخطوات الاستقطاب: تتم عملية الاستقطاب عبر المراحل المبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم 02: مراحل وخطوات الاستقطاب:



المصدر:

بسيوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك للنشر، مصر، 2005، ص40.

وفيما يلي شرح لهذه المراحل: (1)

المرحلة الأولى: تخطيط الاستقطاب:

تتطلب تحويل الوظائف الخالية، والوصف الوظيفي لها إلى أهداف تحدد أعداد و نوعية المتقدمين للوظيفة حتى يمكن البحث عنهم وعادة ما تقوم المؤسسات بجذب أعداد كبيرة من المتقدمين أكثر من الأعداد التي تريد توظيفهم، فكلما زادت أعداد المتقدمين كلما زادت إمكانية اختيار الشخص الأكثر ملائمة للوظيفة الخالية، ولكن التكلفة ستزيد في هذه الحالة، ويعتمد عدد الأشخاص المنوي استقطابهم على نوعية الوظيفة وسياسات المؤسسة في التعيين، فلكذلك تكاليف عملية الاستقطاب، أما فيما يتعلق بنوعية المتقدمين فيعتمد على احتياجات و متطلبات الوظيفة.

المرحلة الثانية: تحديد إستراتيجية البحث:

وذلك من حيث أماكن وكيفية وأوقات البحث عن المتقدمين لشغل الوظائف.

ويعتمد ذلك على مستوى الوظائف التي يتم البحث عن المرشحين لشغلها، فالوظائف التي لا تتطلب مهارات وقدرات ومعارف عالية للمرشحين، يكون البحث عنهم أسهل نظرا لوفرتهم في سوق العمل، أما الوظائف التي تتطلب مهارات وقدرات ومؤهلات أعلى للمرشحين، فان البحث عنهم يكون أصعب نظرا لقلتهم وندرتهم في سوق العمل.

المرحلة الثالثة: البحث والتصفية:

تقوم المؤسسات باستخدام طريقة أو أكثر من طرق الاستقطاب المذكورة سابقا في البحث عن المتقدمين للوظائف وذلك طبقا لمستوى الوظائف وظروف أسواق العمل ثم تلي ظروف عملية الاستقطاب التي ينتج عنها عدد كبير من المرشحين. وتهدف عملية التصفية إلى إبعاد المتقدمين الغير مستوفين لشروط المؤهلات والخبرة و الكفاءة من المراحل الأولى مع التدقيق في هذه العملية حتى لا تخسر المؤسسة أي أشخاص لديهم الكفاءة المطلوبة، وتوفر التصفية الكثير من الوقت والمال.

وبعد أن تتم عملية التصفية واختيار الأشخاص المرشحين بصفة مبدئية، يتم الاتصال بالمرشحين لاستكمال إجراءات التعيين، ويجب أن يتم إرسال خطابات اعتذار للذين لم يتم قبولهم.

المرحلة الرابعة: التقييم و المراقبة:

وتتم لمعرفة مدى أهمية عملية الاستقطاب و جدواها، وتكلفتها مقارنة بالفوائد التي ستعود على المؤسسة من أداء هؤلاء العاملين الذين تم استقطابهم وكذلك تقييم جدوى وتكلفة كل طرق البحث عن المرشحين ومعرفة أي الطرق أكثر منفعة للمؤسسة من غيرها.

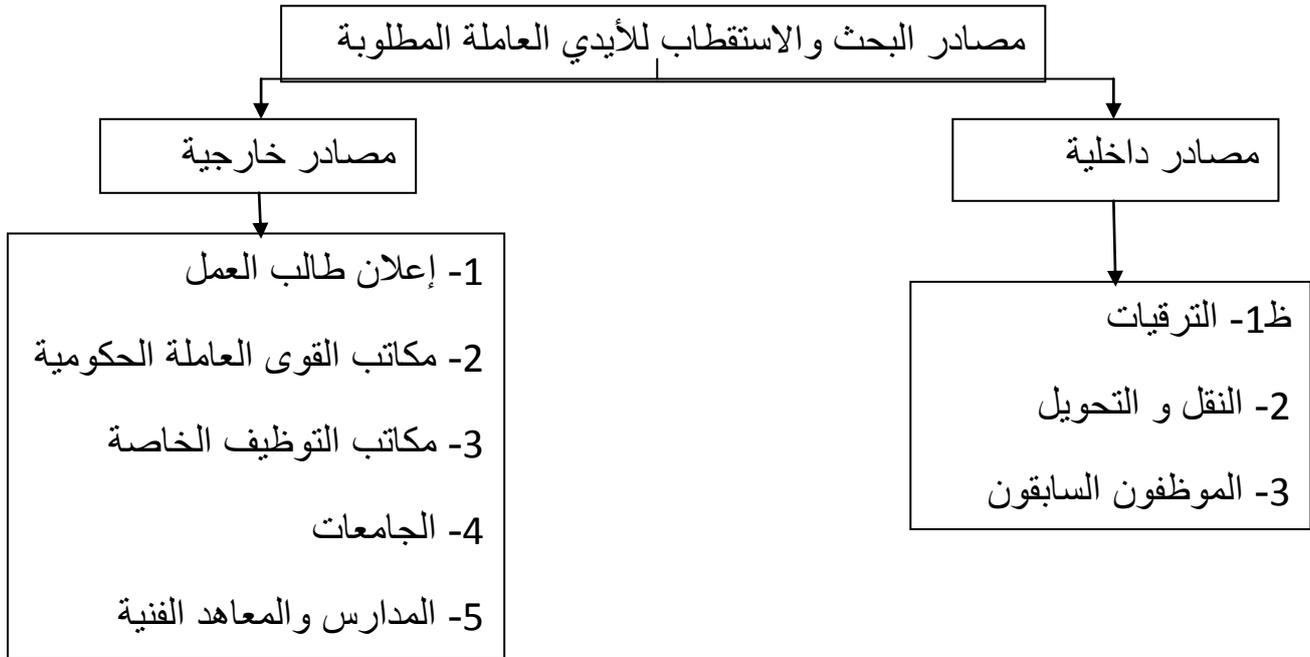
رابعاً: مصادر الاستقطاب:

(1) - بسيوني محمد البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص41.

للحصول على الأيدي العاملة يجب توخي الدقة في اختيار الوسيلة الإعلانية المناسبة وذلك من حيث إمكانية وصولها إلى مجموعة عديدة من الأفراد المحتمل أن تتوفر فيهم شروط شغل الوظيفة.

والمخطط الآتي يوضح مصادر البحث و الاستقطاب للأيدي العاملة:

الشكل رقم 03: مصادر البحث والاستقطاب للأيدي العاملة المطلوبة للمؤسسة:



المصدر: عبد الباقي صلاح، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص154.

يوضح لنا الشكل أن إعلان البحث و الاستقطاب للأيدي العاملة قد يكون: (1)

أ- إعلانا داخليا: وذلك في حالة شغل الوظيفة من بين العاملين داخل المؤسسة أو من أقاربهم.

ب- إعلانا خارجيا: في حالة تعذر شغل الوظيفة من بين العاملين داخل المؤسسة.

ت- إعلانا داخليا و خارجيا: وذلك في حالة رغبة المؤسسة في توسيع قاعدة المتقدمين لإعطاء فرصة أكبر للاختيار السليم.

المطلب الثالث : اختيار وتعيين العاملين:

تمثل عملية اختيار و تعيين العاملين نقطة البداية الطبيعية لتنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية ليتم من خلال هذه العملية ترجمة الخطة البشرية للمؤسسة إلى أنواع وإعداد الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

أولاً: ماهية عملية الاختيار و التعيين :

(1) - عبد الباقي صلاح، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2000، ص154.

لقد تعددت تعريفات الاختيار و التعيين ومن بينها :

التعريف 01: "عملية موائمة متطلبات الوظيفة وشروط شغلها بالقدرات و المهارات للمتقدمين"⁽¹⁾

التعريف 02: "هي العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحين إلى فريقين: فريق تقبله المؤسسة وفريق ترفضه أي انتقاء الأفضل"⁽²⁾.

ومن التعاريف السابقة فالاختيار هو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد الأفراد الذين تتوفر فيهم القدرات و الموصفات اللازمة لشغل المنصب، أما التعيين فهو العملية التي تتم بمقتضاها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته.

ثانيا: العوامل التي تعتمد عليها عملية الاختيار والتعيين:

إن نجاح عملية الاختيار والتعيين يتطلب توفر مجموعة من العوامل التي تعتمد كأساس لاختيار الأفراد الأكثر تناسبا مع حاجة المؤسسة وفيما يلي أبرز هذه العوامل:⁽³⁾

1- المهارة: وهي تتمثل في مدى قدرة الفرد العامل على الربط بين قدراته العقلية و البدنية خلال أدائه وتوظيف هذا الربط في رفع مستوى كفاءته.

2- الخبرات السابقة: ويقصد بها مجموع ما يمتلكه الفرد من معلومات ومعارف اكتسبها من خلال حياته العملية والتي تمكنه من القيام بالعمل بسهولة.

3- القابلية: حيث يتم الكشف على قابلية الفرد من خلال الاختيارات التي تجربها الإدارة للمتقدمين للتعيين وقابلية الفرد على أداء العمل تعتمد على ما يمتلكه من معلومات وخبرات سابقة.

4- العمر: تحتاج بعض الأعمال إلى أشخاص متقدمين في السن لما يمتلكونه من خبرات واسعة، وتحتاج أعمال أخرى إلى أشخاص شباب لغرض تأهيلهم للمستقبل.

5- الجنس: هناك بعض الأعمال المخصصة يفضل فيها الرجال، والبعض يفضل فيها النساء.

6- الشخصية: وتشمل مزيجا من الخصائص الجسمانية و النفسية والتي تعد ضرورية للتوظيف.

ثالثا: خطوات عملية الاختيار والتعيين:

تمر عملية الاختيار والتعيين بعدة خطوات، لعل أهمها⁴:

1- المقابلة الأولية:

يقوم بها من يكلف بذلك، لاستيفاء بعض البيانات الشفهية و السريعة، والتي يكتشف من خلالها مدى توفر الشروط المطلوبة، حتى يستمر المرشح في الانتقال إلى الخطوات الأخرى.

(1) - حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص121.

(2) - زويلف مهدي حسن، مرجع سبق ذكره، ص97.

(3) - بنية عمر، "إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير في الإحصاء و الاقتصاد التطبيقي، جامعة البلدة، 2005-2006، ص110.

4 - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، ص147.

2- طلب الالتحاق:

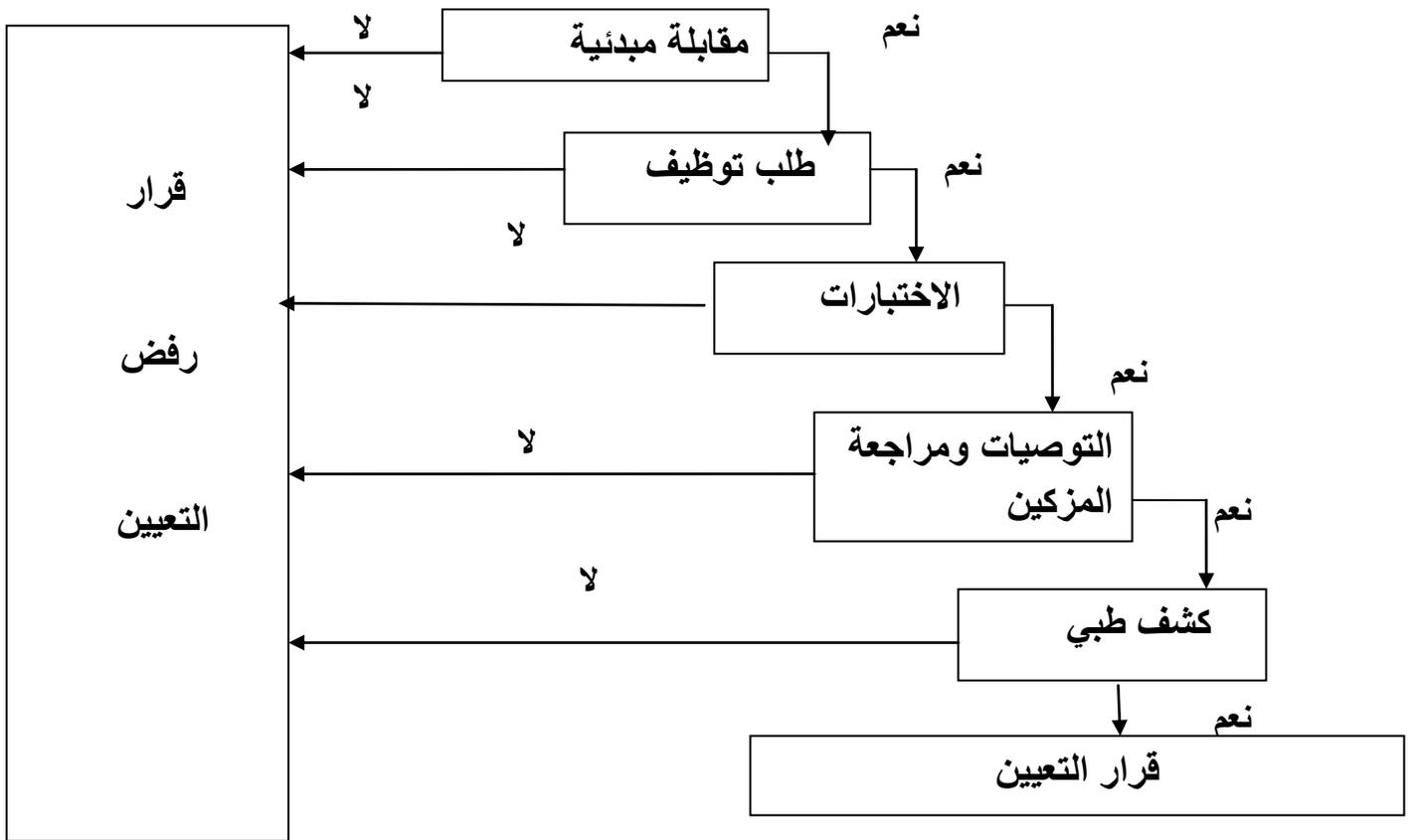
وثيقة يملؤها المرشح، وتحدد فيها المؤسسة كافة البيانات التي تتطلبها مثل: الاسم، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي واللغات، الخبرات والتخصص التطبيقي، الحالة الصحية، الهوايات والمرجع الذي يمكن الاتصال به، وأية بيانات أخرى ترى المؤسسة أنها بحاجة إليها.

3- الاختبارات:

يعبر عن الاختيار انه مجموعة الإجراءات التي تستخدم للتعرف عن مدى توافر خصائص معينة، في المرشح للوظيفة، وتستخدم الاختبارات للتعرف بأداء الفرد في الوظيفة مستقبلاً، ويحتاج الاختبار الجيد إلى تقنين، كما يتطلب وجود نتائج معيارية لأنه يستخدم كمقياس، والقياس هو حمل الشيء على نظيره أو معياره⁽¹⁾.

والشكل التالي يوضح الخطوات سالفة الذكر:

الشكل رقم 04: خطوات الاختيار



التعليق: تتم عملية الاختيار والتعيين بعدة مراحل تبدأ بإيداع المترشح لملف التوظيف ثم إجراء مقابلة مبدئية للتعرف للمبدئي للمترشح ثم تبدأ إختبارات التوظيف ، ثم الكشف الطبي والذي يأتي بعده قرار التعيين سواء بالقبول أو الرفض.

(1) - المرجع نفسه.

المصدر: محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص147.

رابعاً: أهمية الاختيار و التعيين:

ينبغي أن تركز جهود الإدارة على عملية الاختيار والتعيين وإعطائها الأهمية المناسبة للأسباب التالية⁽¹⁾:

1- إن الاختيار الخاطئ للأفراد يفسر على أنه مضيعة للوقت والمال الذي صرف في الاستقطاب وفي إجراء المقابلات و الامتحانات.

2- إن اختيار الشخص الغير مناسب من شأنه إلحاق الضرر بمصالح المؤسسة المتمثلة في عدم قدرة الموظف الجديد على مقابلة معايير الأداء المطلوب مما يؤثر على الإنتاجية و الامتحانات.

3- إن تطبيق سياسات تتوخى العدالة و المساواة في التعيين يحقق للمؤسسة السمعة الجيدة في المجتمع ويوفر لها مستويات من الكفاءات المتخصصة.

4- ينبغي التريث في التعيينات في سبيل الحصول على الأكفأ منذ البداية ومما يجنب المؤسسة مشاكل الدوران الوظيفي وارتباك العمل.

5- إن إتباع أساليب اختيار فاعلة من شأنها توفير فريق عمل مميز ينعكس على قدرة المؤسسة في التنافس وتحقيق انجازات مميزة².

المطلب الرابع: التدريب

يعتبر التدريب و التطوير الإداري من أهم وظائف إدارات الأفراد في المؤسسات، ويهدف

التدريب و التطوير إلى تحسين المعلومات و المهارات و القدرات الفنية و الإدارية و السلوكية لدى العاملين وذلك بغرض تحسين المعلومات و المهارات و القدرات الفنية و الإدارية و السلوكية لدى العاملين وذلك بغرض تحسين الإنتاجية و من ثم الربحية وكذلك ضمان استقرار إجراءات المبيعات و تحقيق النمو و التوسع و الابتكار و التجديد في العمل.

أولاً: تعريف التدريب:

هناك عدة تعريفات للتدريب نذكر منها:

"هو عملية مستمرة و مخططة لاكتساب العاملين المعارف و المهارات و أنماط السلوك الايجابية و تأهيلهم لمستقبل وظيفي أرقى"⁽³⁾

وهناك تعريف آخر للتدريب "هو عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب و أدوات بهدف إيجاد و تحسين المهارات و القدرات لدى الفرد وذلك بغرض رفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المؤسسة"⁽¹⁾.

(1) - حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص210.

² - المرجع نفسه.

(3) - نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص256.

ومما سبق يمكننا تعريف التدريب بأنه "هو الجهد المخطط والمنظم له لتزويد الموارد البشرية في المؤسسة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم لتحقيق أهداف كل من الموظف و المؤسسة".

ثانياً: أهمية تدريب العاملين:

يمكن التطرق إلى أهمية التدريب فيما يلي (2):

- اكتساب الأفراد المتدربين للمهارات و المعلومات و المعارف الفكرية و العلمية التي يتلقونها سيما في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع الإنساني عموماً.
- اكتساب الأفراد أنماط و ارتباطات سلوكية جديدة تنسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المؤسسات التي يعملون بها سواء كانت إنتاجية أو خدمية.
- صقل و تحسين القدرات و المهارات الفردية و الجماعية للمتدربين إذ من شأن ذلك أن يحقق أبعاد النهوض المستهدف لديهم.
- تبادل الخبرات و المعارف و المعلومات بين المتدربين سيما إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار.
- تطوير الطاقات الفردية و الجماعية للمتدربين من خلال تمثيل الأدوار وغيرها من الأساليب الهادفة للتطوير (3).

ثالثاً: أهداف التدريب:

تهدف المؤسسة من خلال تدريب العاملين إلى تحقيق الأهداف التالية (4):

- أن تكون أهداف تعليمية لسد الفجوة بين المعلومات و المهارات و الاتجاهات الحالية للمتدرب وبين الوضع الذي سيؤول إليه بعد التدريب.
- يجب أن تكون قابلة للملاحظة و التقويم وان تكون واقعية منسجمة مع سياسات المؤسسة.
- الزيادة في الإنتاج.
- الاقتصاد في النفقات إذ تؤدي البرامج التدريبية إلى مردود أكبر من كلفتها.
- تخفيض حوادث العمل.
- مساعدة العاملين على أداء الأعمال و الوظائف الحالية بأحسن مستوى.

رابعاً: أنواع التدريب

(1) - أنس عبد الباسط عباس، تخطيط و تنمية القوى العاملة، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، 2011، ص140،
(2) - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار المسيرة، عمان، 2007، ص127، 128.
(3) - المرجع نفسه.
(4) - خضير كاظم، مرجع سبق ذكره، ص142، 143.

هناك عدة أنواع من البرامج التدريبية التي تعتمدها مؤسسات الأعمال، وتعتمد تلك الأنواع على أسس مختلفة لتقييم البرامج التدريبية فبعضها يقسم وفقا للأسس الزمنية وبعضها يعتمد المستوى التنظيمي للبرامج وبعضها يعتمد على المتدربين كأساس للتقييم وهكذا.

وفيما يلي سيتم إيضاح مختلف هذه الجوانب بشكل أكثر تفصيلا وهي⁽¹⁾:

1- التدريب وفق المستوى التنظيمي: يقسم وفق المستوى التنظيمي إلى أنواع هي:

أ- التدريب المهني: ويمثل التدريب الذي يستهدف اكتساب الأفراد مهارة ومعرفة الأداء ومهنة معينة يتخصص فيها الفرد المتدرب في أدائها، وهذا النوع من التدريب يمل على الأفراد الذين تم تعيينهم حديثا في مهن تخصصية معينة، أو ربما يشمل القدامى من العاملين ممن يتطلب أدائهم اكتساب بعض المهارات أو المعارف الجديدة أو إعادة تدريبهم في مجالات مهنية لتحديث وتجديد المعلومات لديهم.

ب- التدريب الإداري: ينصب هذا النمط من التدريب على الانفراد العاملين في الوظائف الإدارية و التنظيمية، وغالبا ما يتم التركيز من خلاله على الأفراد و العاملين بالإدارات الوسطى و الدنيا العمل الإداري.

ت- التدريب الإشرافي: ويشمل هذا النمط من التدريب تدريب المشرفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على الإشراف و التعامل مع الأفراد تحت ظل مسؤوليتهم لغرض نيل رضاهم وتوجيههم نحو الأهداف المراد انجازها.

ث- التدريب التخصصي: ويمثل هذا النمط من التدريب زيادة المعلومات و المعارف وتطوير المهارات التخصصية في مجال من الاختصاصات المهنية.

ج- تدريب المدربين: ويتم تدريب المدربين في المؤسسة بغية قيامهم بدورهم التدريبي في إطار مختلف البرامج التدريبية.

2- التدريب وفق الزمن: ويعتمد هذا النوع من التدريب على المدة الزمنية المطلوبة للتدريب كأساس لتحديد نوع التدريب وهي:

أ- التدريب قصير الأجل: يستغرق هذا النوع من التدريب فترة أسبوع إلى ستة أسابيع ويتم عقد الدورات التدريبية بصورة مكثفة و مركزة.

ب- التدريب طويل الأجل: يمتد إلى سنة أو أكثر، ومن المزايا التي يتسم بها هذا النمط من التدريب حصول المتدربين على معلومات وافية حول المادة التدريبية.

3- التدريب وفق نوعية الأفراد: يأخذ بعين الاعتبار أساسين هما:

أ- التدريب الفردي: يتعلق غالبا بالأفراد الذين يتم ترقيتهم لمراكز إدارية و فنية عليا.

ب- التدريب الجماعي: يتعلق غالبا بمجموعة من الأفراد المراد تدريبهم جماعيا في مراكز تدريبية متخصصة⁽²⁾.

(1) - زاهد محمد دبيري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر، عمان، 2011، ص260.

(2) المرجع نفسه.

خامسا: مراحل عملية التدريب

هناك عدة مراحل أساسية لعملية التدريب، وفيما يلي شرح لأهم هذه الخطوات (1):

- 1- تحديد الاحتياجات التدريبية: والتي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.
- 2- تصميم برنامج التدريب: والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي يستمر استخدامه بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين، كما يتم تحديد المعنويات التدريبية مثل: الأفلام، السبورة، الأقلام... الخ، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، وأيضا تحديد ميزانية التدريب.
- 3- مرحلة تنفيذ برنامج التدريب: التي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج، كما يتضمن تحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.
- 4- مرحلة تقييم برنامج التدريب: وأخيرا وبعد انتهاء برنامج التدريب يحتاج الأمر إلى تقييم برنامج التدريب، ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج.

سادسا: أساليب التدريب

تتمثل أساليب التدريب فيما يلي (2):

- المحاضرات.
- لعب الأدوار.
- الحالات الإدارية.
- الزيارات الميدانية.
- استخدام الحاسبات الالكترونية.
- استخدام النماذج والنظم الخبيرة.
- الاعتماد الاستشاري في النظم و الإدارة و علوم اتخاذ القرارات والتنظيم.
- الدورات والمؤتمرات وحلقات العمل.
- التدريب باستخدام التقنيات السمعية البصرية (3).

إضافة إلى الوظائف سالفة الذكر هناك وظائف أخرى هي وظائف إدارية يمكن إنجازها في:

- 1- التخطيط: ويتضمن وضع الأهداف والمعايير وتطوير الإجراءات ووضع الخطط وتوقع الأحداث المستقبلية (1).

(1) - فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 138، 139.

(2) - سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 198.

(3) - المرجع نفسه.

2- التنظيم: يعتبر التنظيم من العناصر الأساسية للإدارة، إذ بدونها لا يمكن للمديرين القيام بعملهم، فهو الوسيلة التي يتمكن الأفراد بواسطتها من العمل معاً بكفاءة وذلك لكونه الإطار الذي يتضمن إعداد الجهاز اللازم لانجاز الأهداف المحددة، ويقصد بالتنظيم أنه أداة تستخدم لتجميع الأنشطة المتشابهة في وحدات إدارية مناسبة وتوزيع الأفراد عليها لتأدية أعمالهم بما يحقق الوصول لأهداف المؤسسة⁽²⁾.

3- التوجيه: ويقصد به الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد و الإشراف عليها وتوجيههم وإرشادهم إلى كيفية تنفيذ الأعمال و إتمامها وتحقيق التنسيق بين المجهودات وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك⁽³⁾.

4- الرقابة: هي وظيفة من وظائف الإدارة تعني باختصار قياس و تصحيح أداء المسؤولين لغرض التأكد من أن المشروع و الخطط الموضوعية لبلوغها قد تم تحقيقها⁽⁴⁾.

(1) - علي الصلاطين، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، ط2، دار يزيد للنشر، الأردن، 2005، ص158.
(2) - عبد الجباري الذرة وآخرون، الأساسيات في علم الإدارة المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2011، ص167.
(3) - محمد عبد المصنود، القيادة الإدارية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، 2011، ص306.
(4) - بشير العلاق، الإدارة الحديثة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2008، ص341.

خاتمة الفصل :

يوضح لنا الفصل الأول أن الموارد البشرية أصبحت من أهم الدعائم التي تستند عليها المؤسسة، حيث تحلل مركزا هاما في رفع كفاءتها الإنتاجية، و مردوديتها وتكميل باقي الوظائف باعتبارها العنصر المفكر في المؤسسة، القادر على الابتكار و التجديد لذلك تسعى المؤسسات لإعطائها أهمية ومكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية، فهي استراتيجي تؤدي عند استثمارها بفعالية إلى خلق قيمة للمؤسسة.

الفصل الثاني

الأداء الاقتصادي للمؤسسة

مقدمة الفصل:

تعيش المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي أوضاعا غير مستقرة نتيجة للتغيرات الاقتصادية و التكنولوجيا المتسارعة والتأثير الواضح لتحديات العولمة وانفتاح السوق، مما جعل المؤسسات تتنافس من أجل البقاء و الاستمرار وهذا ما يفرض عليها تحقيق أعلى مستويات الأداء حتى يمكنها من خوض غمار المنافسة ، ومن هذا المنطلق نتناول في هذا الفصل الأداء الاقتصادي للمؤسسة مفهومه وأنواعه كما سنقوم بالتركيز على مؤشرات الأداء وكيفية تحسينه وسنوضح ذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم الأداء الاقتصادي للمؤسسة

المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء

المبحث الثالث: كيفية تحسين الأداء

المبحث الأول : مفهوم الأداء الاقتصادي للمؤسسة:

يعد موضوع الأداء الاقتصادي من المواضيع التي حظيت بالنصيب الأوفر من الاهتمام و التحليل من قبل المفكرين و الباحثين لتحديد مفهومه، وهذا الاهتمام نابع من كونه المحدد لدرجة تطور وتنظيم الاقتصاد باعتباره مقياس النجاح، و رغم ذلك يبقى يعاني من صعوبة التحديد و يشوب تعريفه الالتباس و الغموض نظرا لاختلاف وجهات النظر.

المطلب الأول: مفهوم الأداء و خصائصه:

يعتبر الأداء من أهم العوامل لقياس مستويات الكفاءة و الفعالية التي تحققها المؤسسة، ولقد تعددت مفاهيم الأداء و تنوعت وستتطرق إلى بعضها و كذلك إلى خصائصه.

أولاً: مفهوم الأداء

يعرف الأداء بأنه: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"⁽¹⁾، وحسب هذا التعريف الأداء هو المخرجات التي ينتجها نظام معين (فرد، آلة، مؤسسة...) و ذلك باستخدام مدخلات معينة و هذا المفهوم يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها.

ويلخص (Carla medoza، pierre bescos) مفهوم الأداء في البعدين التاليين⁽²⁾ :

- الأداء في المؤسسة هو كل و فقط ما يساهم في تحسين الثنائية قيمة-تكلفة، بمعنى تخفيض التكلفة و زيادة القيمة في آن واحد

- الأداء في المؤسسة هو كل و فقط ما يساهم في تحقيق و بلوغ الأهداف الإستراتيجية أي الأهداف ذات البعد المتوسط و الطويل.

و هذا التعريف يبين إن الأداء يستند على مفاهيم القيمة و التكلفة و إستراتيجية المؤسسة، حيث تشمل القيمة في الحكم الذي يتبناه الزبائن، هذا الحكم الذي يتجسد من خلال أسعار البيع، الكميات المباعة، حصة السوق، الأرباح، صورة العلامة و السمعة، إما التكلفة فتتمثل في الموارد المستهلكة (بشرية، اقتصادية...) لإنتاج السلع و الخدمات ومع التركيز على الأهداف طويلة الأمد التي تتمثل باتفاق معظم الباحثين-في البقاء و النمو.

و يرى بعض الباحثين في الأداء ما يلي "الأداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية و الإنتاجية التي يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها، الفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق فيه الأهداف الإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك"⁽³⁾، حسب هذا التعريف يتبين أن الأداء يتمثل في عنصرين هما الفعالية و الإنتاجية، العنصر الأول معناه درجة بلوغ الهدف أي هناك

(1) - عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998، ص 03.

(2) - ياسع ياسمين، دراسة اقتصادية لأثر تكنولوجيا المعلومات الاتصال على الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة لنيل درجة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر و 2011، ص 67.

(3) - تالي رزيقة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر. المركز الجامعي البويرة، 2012، ص 03.

عنصرين للمقارنة، أهداف مسطرة يراد بلوغها و أهداف منجزة،العنصر الثاني هو الإنتاجية المتمثلة في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا و الوسائل المستخدمة لبلوغها.

ومن الباحثين من ينظر إلى الأداء على أنها:"علاقة الموارد المخصصة و النتائج المحققة"⁽¹⁾، هذا التعريف يحاول ربط نتائج المؤسسة بالموارد المستخدمة في تحقيقها و من جهة أخرى القيمة المضافة و التي تعكس الفعالية من خلال تحقيق النتائج المحققة.

يرى البعض الآخر أن الأداء لا يمكن تقييده بتعريف واحد بل تحديده في استمرار وتطور بالإضافة إلى ذلك فهو متعدد الأبعاد.

مما سبق ذكره يمكن اقتراح التعريف التالي:"أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط و الأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعه تحت تصرفها ، الأداء إذن هو الكفاءة و الفعالية معا"

ثانيا: خصائص الأداء

للأداء مجموعة من الخصائص تجعل آراء الباحثين تختلف و بالتالي صعوبة تحديد مفهومه،لذا ارتأينا إجمال هذه الخصائص في بعض اسطر لتوضيح المعنى أكثر.

1- الأداء مسألة إدراك: يختلف الأداء بين الأفراد و الجماعات و المؤسسات فبالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الإرباح،أما بالنسبة للقائد الإداري قد يعني المر دودية و القدرة التنافسية،أما الفرد العامل فقد يعني له الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات و المنتجات التي توفرها له المؤسسة،وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه و قبوله، وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل و خارج المؤسسة كما قد يمنع ذلك المؤسسة أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير⁽²⁾

2- الأداء مفهوم متطور عبر الزمن: إن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت الداخلية منها أو تلك التي تحدثها البيئة الخارجية للمؤسسة تكون متغيرة مع حياة المؤسسة و مع تغير المواقف أو الظروف إذ أن توليفات العوامل البشرية،التقنية،المالية والتنظيمية،التي تجعل الأداء مرتفعا،تختلف من موقف لآخر،لذلك فان التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.⁽³⁾

3- الأداء مفهوم شامل: الأداء لا ينحصر في الجانب الاقتصادي فقط بل يتعداه إلى الجانبين التنظيمي و الاجتماعي،بحيث التنظيم الجيد هو وسيلة في خدمة أداء المؤسسة من خلال احترام الهيكلية الرسمية و الحد أو على الأقل التقليل من النزاعات التي يمكن أن تحدث بين المصالح ، بهدف خلق جو من الانسجام والتنسيق الذي يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات و بالتالي تحقيق الفعالية، إلى جانب مرونة الهيكلية و القدرة على التكيف مع قيود المحيط كما أن إهمال الجانب الاجتماعي المتمثل في تحقيق الرضا لمختلف أفراد المؤسسة قد لا يخدم أداء المؤسسة كذلك.

(1) - المرجع نفسه، ص4.

(2) - J. Y.saulquin, *gestion des ressources humaine* ,Revue de GRH, N36, juin, paris,2000, p20.

(3) - ياسع ياسمينية،مرجع سبق ذكره، ص68.

لذا المعايير المالية وحدها غير كافية للتعبير عن أداء المؤسسة، فعلى القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير الاجتماعية.

4- الأداء ذو اثر رجعي على المؤسسة: إن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه و تقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الهدف المسطر، فإنه يتوجب على القادة الإداريين إعادة النظر في البرامج و الخطط و حتى في الخيارات الإستراتيجية⁽¹⁾.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء:

للأداء العديد من المصطلحات القريبة منه في المعنى و المرتبطة به، وهذا ما يخلق نوعا من الالتباس في مفهومه، وبهدف توضيح مفهوم الأداء بدقة سيتم التطرق إلى تحديد مفهوم هذه المصطلحات:

أولا: الفعالية

تعرف الفعالية ببساطة على أنها القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة و ذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك⁽²⁾.

أما كميًا فهي النسبة بين النتائج المحققة و الأهداف الموضوعة مسبقًا، ولهذا كلما كانت النتائج قريبة من الأهداف كانت المؤسسة فعالة و يمكن التعبير عن الفعالية بالعلاقة التالية⁽³⁾:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}}$$

إذن ينظر إلى الفعالية من زاوية الأهداف المحققة (النتائج) مهما كانت الموارد المستخدمة لذلك، فإذا حققت المؤسسة معدل الأرباح الذي سطرته كانت فعالة، وإذا أنتج العامل عدد الوحدات المطلوبة منه كان فعالًا كذلك، لذا فإن مفهوم الفعالية يحاول الإجابة على السؤال: هل المؤسسة تحقق أهدافها بطريقة مرضية سواء من المستوى الكمي أو النوعي أم لا؟

إلا أنه لبعض مدارس الإدارة كمدرسة النظم، تعريف الفعالية لا ينحصر في هذه العلاقة الكمية الكلاسيكية، فالفعالية لها عدة أبعاد فقد تشير إلى قدرة المؤسسة على البقاء و الاستمرار و التحكم في البيئة، بالإضافة إلى تحقيق النمو و المردودية، كما قد تعرف بمدى تحقيقها للأهداف، و بالتالي فهي تتعلق بالأهداف طويلة الأجل، المتوسطة و قصيرة الأجل⁽⁴⁾.

فالمسؤول الفعال هو ذلك المسؤول الذي يتمكن من الوصول إلى الأهداف و يحققها في الأجل المحددة، وتكمن أهمية هذه الفعالية في كونها تستند على فكرة تحقيق الأهداف و تجاوزها فكرة الربح كمؤشر وحيد للأداء، هذا ما يجعلها هامة بالنسبة للمؤسسات غير الهادفة للربح كذلك.

(1) - المرجع نفسه، ص 69.

(2) - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 26.

(3) - المرجع نفسه.

(4) - ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص 341.

ثانيا: الكفاية

تعني القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة اعتمادا على الإمكانيات المتوفرة، بمعنى آخر هي الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة، كما يقصد بها تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة⁽¹⁾.

يتضح إذن أن الكفاية تهتم بكمية المواد المستخدمة لبلوغ الأهداف المحددة (عدد ساعات عمل الأفراد، الاستهلاكات الوسيطة، عدد ساعات عمل الآلات)، ويمكن التعبير عن الكفاية بالنسبة بين الأهداف المسطرة و الوسائل المستخدمة لبلوغ الأهداف وفق العلاقة التالية⁽²⁾ :

$$\text{الكفاية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}}$$

لكن ما الفرق إذن بين الفعالية و الكفاية ؟

يعرف (Kalika.M) الفعالية بأنها درجة تحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة و بهذا المفهوم فإن الفعالية أوسع من الكفاية بل إنها تتضمنها⁽³⁾، من خلال هذا التعريف نستنتج هن هناك ارتباطا وثيقا بين الكفاية و الفعالية، لكن هذا لا يعني أنهما مترادفان، فقد تتميز المؤسسة بالفعالية في تحقيق الأهداف بينما لا تتسم بالكفاية في استخدام الموارد و العكس صحيح، و هذا لا يعني وجود تناقض بينهما، فالكفاية تعتبر من العناصر الهامة و الضرورية لبلوغ الفعالية في تحقيق الأهداف، فمن غير المعقول أن نتصور مؤسسة تحقق أهداف طويلة و متوسطة المدى و تحافظ على البقاء ، إذا كانت تقوم بتبذير مواردها ، وهو ما يبين أن الفعالية أوسع من الكفاية.

على هذا الأساس يتضح جليا أن الكفاية لا تعادل الفعالية، ولكنها احد عناصرها كما أن الكفاية ليست شرطا كافيا للفعالية و لكنها متطلبا ضروريا لها، فإذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية فإن الكفاية تعتبر أحد المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية، فقد أثبتت الدراسات أن الفعالية يمكن النظر إليها على أنها متغيرا تابعا يتحدد بفعل عدد من المتغيرات المستقلة، أما عن علاقة الأداء بكل من الفعالية و الكفاية فهو مرتبط بهما معا، بهذا المعنى يمكن الحديث عن الأداء حيثما توجد موارد مسخرة و أهداف مسطرة أي⁽⁴⁾:

$$\text{الأداء} = \text{الفعالية} \times \text{الكفاية}$$

(1) - ثابت إدريس عبد الرحمان، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص40.

(2) - bernard martony et daniel groset, **gestion des ressources humaines**, 6eme edition, paris, 2005, p165.

(3) - kalika M, structures d'entreprises, edition economica, paris, 1995, p328.

(4) - عابدة خطاب، العولمة و إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص434.

ثالثاً: الإنتاجية

تعرف الإنتاجية على أنها " الناتج الذي نحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج" (1) فهي علاقة بين مدخلات ومخرجات، نفقات وإيرادات كمية الإنتاج وعدد المكاتن كمية الإنتاج وعدد العمال ، قيمة الإنتاج وساعات العمل وهي تختلف عن الإنتاج من كونه يمثل العملية النصف نهائية أو النهائية ، بينما تعتبر الإنتاجية على أنها علاقة الإنتاج بمفرزات العملية الإنتاجية ، وبالتالي فهي تحمل تقييماً أكثر دقة من الإنتاج في تقييم المؤسسة ز كفاءة العامل و طريقة استخدام الآلة أو الموارد الأولية ... الخ.

ومن هنا يتضح أن الإنتاجية نوعان ، فالنوع الأول هو الإنتاجية الكلية التي هي مؤشر لقياس كفاءة المؤسسة من خلال الاتجاه العام لارتفاع أو انخفاض الإنتاجية فيها والذي يعكس درجة استثمار المؤسسة لمواردها ، وهي العلاقة بين المدخلات و المخرجات ، أما النوع الثاني فهو الإنتاجية الجزئية التي هي مؤشر لقياس كفاءة أحد عناصر العملية الإنتاجية داخل المؤسسة ودرجة الانتفاع فيه ، فهي تعبر عن العلاقة بين حجم الناتج وعامل من عوامل الإنتاج (2).

الشكل رقم 05: العلاقة بين الكفاية والفعالية و الإنتاجية كأبعاد هامة للأداء.

عالية	إنتاجية مرتفعة	إنتاجية متوسطة
الفعالية	تحقيق الأهداف مع استخدام الأمثل للموارد	تحقيق الأهداف مع إفراط في استخدام الموارد
منخفضة	إنتاجية متوسطة	إنتاجية منخفضة
	عدم تحقيق الأهداف لكن استخدام أمثل للموارد	عدم تحقيق الأهداف مع سوء استخدام الموارد
	عالية	منخفضة
	الكفاية	منخفضة

المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص31.

نلاحظ أن الإنتاجية تكون في مستوى منخفض عند انخفاض كلا من الكفاية و الفعالية ، وقد تكون في مستوى متوسط في حالة انخفاض الكفاية والفعالية ، أما الإنتاجية المرتفعة فتتطلب كفاية وفعالية مرتفعتين أي تحقيق الأهداف المسطرة باستخدام أفضل للموارد ، وهو ما يجعل الإنتاجية أفضل في التعبير عن الكفاية و الفعالية ، سواء كانتا معا أو على انفراد .

(1) - سونيا البكري ، تخطيط و مراقبة الإنتاج ، الدار الجامعية للنشر ، مصر، 2000، ص 273.

(2) - طارق حاج وفليح حسن، الاقتصاد الإداري، دار الصفاء، ط1، الأردن، 2000، ص241.

رابعاً: التنافسية

يعرف المعهد الدولي لإدارة التنمية من خلال تقريره حول التنافسية العالمية في العالم والتنافسية بأنها "قدرة الدولة أو المؤسسة على توليد ثروة أكبر من منافسيها في الأسواق العالمية"⁽¹⁾ ويقصد بها كذلك "قدرة المؤسسة على دخول المنافسة في الأسواق و هي تقاس بالفرق بين القيمة و التكلفة"⁽²⁾.

يتضح إذن أن مفهوم التنافسية يشتمل على عدة أبعاد، كالقدرة على التصدير و الاستخدام الكفاء لعوامل الإنتاج و زيادة الإنتاجية من هذا المنظور الاستراتيجي، الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً مع القدرة التنافسية و التموّج حاضر و مستقبل، و يعبر عن قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة أي يتحقق الكفاءة و الفعالية في نفس الوقت.⁽³⁾

خامساً: المردودية

يقصد بالمردودية قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج، و تعتبر من القيود الأساسية لكل مؤسسة تحتاج إلى الاستمرار و التكيف و النمو في إطار محيط تنافسي في تغير دائم، إذ ترتبط مردودية المؤسسة بتنافسياتها و حصتها في السوق و بتنافسية القطاع أيضاً.⁽⁴⁾

إضافة إلى أن المساهمين الحاليين أو المحتملين يهتمون بالخصوص بمردودية المؤسسة التي استثمروا أو ينوون الاستثمار فيها، فأرباحهم تتوقف على مردودية المؤسسة.

ومن خلال عرض هذه المصطلحات من الواضح أن مفهوم الأداء هو مفهوم شامل يتضمن التفوق و التميز على كل المستويات، بينما المصطلحات الأخرى القريبة منه فهي تخص جزء منه، فالمردودية تتضمن تحقيق التفوق في المجال المالي، و التنافسية تسعى إلى التفوق في المجال التجاري، بينما الإنتاجية تتضمن التفوق في النشاط الإنتاجي، لذلك كانت المصطلحات التالية: الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، المردودية و التنافسية بمثابة أبعاد للأداء يجب توفرها حتى تحظى المؤسسة بمستوى أداء متميز و شامل لكل وظائفها.

ويلاحظ أن الأداء يتضمن البعدين الكمي (كمية الأداء) و الكيفي (جودة الأداء)، ومن ثمة تتوجه برامج تحسين و تطوير الأداء إلى التعامل مع البعدين، أي محاولة زيادة الإنتاجية و تحسين الأداء.⁽⁵⁾

(1) - عمر صقر، العولمة و قضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002، ص92.

(2) - barraux jaques, **entreprise et performance globale**, édition economica, paris, 1997, p34.

(3) - عبد المليك مزهود، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها و قياسها، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص487.

(4) - قدي عبد المجيد، تحليل المنطق المالي للمؤسسات الاقتصادية كأسلوب لتقييم الأداء المالي، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص515، 521.

(5) - بن عيشاوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإداري للمنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص515.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء:

إن الأداء يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات و العناصر التي قد تؤثر فيه سلبا أو إيجابا منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمؤسسة أو بالأحرى لمسيرها التحكم فيها لتعظيم آثارها الايجابية و تقليص آثارها السلبية، ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيها، فهي تقتضي التكيف أكثر، وعلى قدر كثرة العوامل التي قد تؤثر في الأداء تزداد أهمية عملية حصرها.

1- العوامل الداخلية

هي المحيط الداخلي للمؤسسة الذي يتحكم المسيرون فيه، و تنقسم إلى قسمين⁽¹⁾:

أ- العوامل التقنية: هي مختلف القوى و المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة و تضم ما يلي:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة.
- نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة مع العمال.
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.
- التوافق بين منتجات المؤسسة و رغبات طالبيها.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن و الورشات، التجهيزات... الخ

ب- العوامل البشرية: هي مختلف القوى و المتغيرات التي تؤثر على المورد البشري في المؤسسة و تتمثل في:

- التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن و الجنس.
- مستوى تأهيل الأفراد.
- التوافق بين مؤهلات العمال و المناصب التي يشغلونها.
- نظام المكافأة و الحوافز.
- العلاقة السائدة بين المشرفين و المنفذين.
- نوعية المعلومات

(1) - عبد الملوك مزهودة ، دور أهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، علوم اقتصادية، جامعة باتنة، 1998، ص36.

2- العوامل الخارجية

و هي العوامل التي تؤثر سلبا أو إيجابا على أداء المؤسسة دون أن تتحكم فيها هذه الأخيرة و يمكن تقديمها فيما يلي⁽¹⁾:

أ- العوامل الاجتماعية و الثقافية: تؤثر العوامل الاجتماعية و الثقافية على أداء المؤسسة كونها تؤثر على حاجات الأفراد و دوافعهم حيث يجب على المؤسسة التعرف على حاجات العاملين ودوافعهم و تضع السياسات التي تساعد على إشباع هذه الحاجات و أن تؤثر على دوافع العمال، وان تنمي فيهم دافع الابتكار و التجديد و الانجاز و التحصيل، كما تؤثر العوامل الاجتماعية و الثقافية على أداء المؤسسات من حيث تأثيرها على المستهلك و على السلوك الإداري و التنظيمي و حتى على الهيكل التنظيمي بالمؤسسات و تتمثل هذه العوامل بصفة عامة في الاتجاهات، القيم، الأهداف و العادات... الخ.

ب- العوامل الاقتصادية: تعتبر أهم العوامل نظرا لطبيعة المؤسسة الاقتصادية، و كون المحيط الاقتصادي مصدر لمختلف مواردها و مستقبل مختلف منتجاتها و تنقسم إلى:

- عوامل اقتصادية جزئية: كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، مستويات الأجور في القطاع،... الخ.

- عوامل اقتصادية كلية: كالفسفة الاقتصادية للدولة، معدلات نموها الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة وغيرها...

ت- العوامل التكنولوجية: تتأثر المؤسسة بشكل كبير بمحيطها التكنولوجي من معارف و بحث علمي، إبداعات تكنولوجية، تداول براءات الاختراع، حيث أن التكنولوجيا المستخدمة من طرف المؤسسة قد تساهم في تخفيض أو رفع حجم التكاليف و تحديد نوعية المنتجات، ولذا يجب على المؤسسة مواكبة التطور التكنولوجي حتى تتمكن من التحسين الدائم و المستمر لأداء مختلف أنشطتها.

ث- العوامل السياسية و القانونية: تعتبر العوامل السياسية و القانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على أداء المؤسسة، وتتكون هذه العوامل من السياسات الدولية المالية، النقدية، الخارجية و سياسات الدولة بالنسبة للاستثمار الخارجي، كما تشمل أيضا التشريعات الإدارية و أحكام و قرارات المحاكم و اللوائح و الإجراءات المختلفة لمختلف المؤسسات.

المطلب الرابع: قياس الأداء:

يعتبر قياس الأداء الهدف الأعظم لعملية التحول الاستراتيجي، حيث أنه يوجه أعمال و أنشطة مختلف الوحدات التنظيمية و الوظيفية في المؤسسة من خلال التوزيع الأمثل للموارد نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

أولا: تعريف قياس الأداء

(1) - المرجع نفسه، ص 37.

ينظر إلى قياس الأداء على انه عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع و أشمل هو الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي مجموعة الأنشطة التي تمارسها المستويات الإدارية المختلفة في وحدة اقتصادية معينة، للتأكد من توافق الأداء المحقق مع الأداء المخطط طبقاً للمعايير الموضوعه لهذا الغرض، و تحديد الفروق و أسبابها و المسؤول عنها و كيفية تصحيحها، فان قياس الأداء هو استقراء دلالات و مؤشرات المعلومات الرقابية و اتخاذ القرارات التصحيحية⁽¹⁾.

وبناء على هذا التعريف يمكننا استخلاص أن الأداء هو عملية وضع مجموعة مؤشرات تقيس مستوى الأداء الفعلي و مقارنته بالأهداف المرجوة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة، بهدف تقليص فجوة الانحرافات بينهما حتى تتمكن المؤسسة من البقاء و الاستمرار على المدى الطويل.

إن مفهوم القياس يختلف عن مفهوم التقييم، هناك فرق و اختلاف أساسي بين المفهومين، فالتقييم هو تخصيص قيمة جيدة، ضعيفة، حسنة، أو سيئة إذن هو ليس قياس القيمة و إنما ترتيب الأولويات و بذلك فالقياس وسيلة التقييم.

ثانياً: أهمية عملية القياس

تكتسب عملية القياس أهمية بالغة يمكن حصرها في النقاط التالية⁽²⁾:

- توفير معلومات مستندة على حقائق علمية و موضوعية لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات، فضلاً عن أهمية تلك المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة .
- إظهار التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أم نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء، زمانياً في المؤسسة من مدة إلى أخرى، ومكانياً بالمؤسسات المماثلة.
- الكشف عن العناصر الكفاءة ووضعها في الأماكن الأكثر إنتاجية.
- تعكس هذه العملية المركز الاستراتيجي للمؤسسات ضمن القطاع الذي تنشط فيه، وبالتالي تحدد الآليات و حالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها.

ثالثاً: مؤشرات قياس الأداء

يعرف مؤشر الأداء على انه معلومة تساعد المسير على توجيه مهمة معينة نحو تحقيق هدف معين و تسمح له بتقييم الانجاز الذي تم تحقيقه، فمؤشرات الأداء تسمح بقياس الوضعية الحالية قصد التطور لما هو أفضل سواء الكمية منها أو غير الكمية⁽³⁾.

1- المؤشرات الكمية لقياس الأداء:

(1) - نور أحمد، مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999، ص51-52.

(2) - الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، القاهرة، 2000، ص423.

(3) - Lorino PH, la performances et ses indicateurs, éléments de définition, hernes, paris, 2002, p25.

تعد المؤشرات الكمية من المؤشرات المهمة في قياس الأداء، لأنها تتصف بالسهولة و الوضوح في تحديد اتجاهات الأداء من ناحية، ولتوافر البيانات الحسابية في المؤسسة التي من خلالها يمكن قياس الأداء و الحصول على معطيات رقمية من ناحية أخرى، ومن أهم هذه المؤشرات استخداما نجد:

أ- الإنتاجية:

إن الإنتاجية تعكس درجة الرشد في الأداء، سواء كان العمل فنيا أو إداريا، و هي من المعايير الكمية في قياس الأداء و المقارنة للتعرف على مستوى الأداء في المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في فترات زمنية مختلفة، و يقصد بها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج، بما تتضمنه من موارد بشرية، معدات، مواد خام، رأس مال، معلومات،... الخ من أجل الحصول على أعظم و أفضل مخرجات من هذه المدخلات، لذا ترتبط الإنتاجية بالأبعاد الثلاثة التالية: الكمية، القيمة و الجودة⁽¹⁾.

ب- القيمة المضافة:

تعتبر القيمة المضافة بمثابة مؤشر أساسي لقياس أداء المؤسسة، وتمثل الفرق بين قيمة الإنتاج و الاستهلاكات (قيمة مستلزمات الإنتاج) الوسيطة، فكلما تحسن هذا الفرق دل ذلك على تحسن أداء المؤسسة⁽²⁾.

بالإضافة إلى المؤشرات السالفة الذكر توجد مؤشرات أخرى نوجزها فيما يلي: (3)

ج- فائض الاستغلال العام:

يقيس الأداء الكلي الاقتصادي للمؤسسة عن طريق استغلال مواردها البشرية و المادية، وهو يمثل الفائض الاقتصادي الناتج فقط عن عملية الاستغلال و هو يحدد بذلك المردودية الحقيقية للاستغلال.

د- النتيجة الصافية (ربح أو خسارة):

محاسبا تعتبر النتيجة الصافية المقياس النهائي لمردودية المؤسسة، الذي يسمح بقياس أدائها خصوصا من جانب المساهمين و المحللين الماليين.

هـ- معيار العائد على رأس المال المستثمر:

يكتسب هذا المعيار أهمية كبيرة في دراسة تقييم كفاءة أداء المؤسسة، و يعبر عنه بالصيغة التالية:

الربح/رأس المال المستثمر

و تعتبر هذه النسبة مقياسا واسع الاستعمال لكفاءة المؤسسة الاقتصادية في استثمارها لأموالها. حيث يؤثر ارتفاع النسبة المذكورة على نجاح المؤسسة في تمويل أكبر قدر من المبيعات و من ثم تحقيق الأرباح بدلا من احتجازها على شكل أصول ثابتة أو مخزون.

(1) - صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001، ص15.

(2) - عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، دار حامد للنشر، عمان، 1999، ص212.

(3) - ياسع ياسمينية، مرجع سبق ذكره، ص80.

إلى جانب هذه المؤشرات نجد عددا من النسب المالية كنسبة السيولة، نسبة المديونية،... الخ التي تعكس الحالة المالية للمؤسسة.

ثانيا: المؤشرات النوعية لقياس الأداء:

المحيط الحالي الذي تتواجد به المؤسسة قد تغير كثيرا، كما أن التغير التكنولوجي لا يتوقف عن خلق الجديد، كل هذا جعل المقاييس الكمية لا تجدي نفع كأدوات لقياس الأداء، فهي ترتبط بالمدى القصير الذي لا يتماشى مع المحيط التنافسي الحالي، حتى أنها يمكن أن تعرقل قدرة المؤسسة على خلق القيمة الاقتصادية على المدى الطويل، فمثلا الاهتمام بالنتائج المالية على المستوى القصير يدفع بالمؤسسات إلى زيادة الاستثمار في النتائج الآتية، وإهمال الاستثمار في الأصول غير المادية و الفكرية التي من شأنها أن ترفع النمو المستقبلي للمؤسسة، وبالتالي تحسين الأداء.

لذا اجتهدت الأدبيات في وصف المؤشرات النوعية التي تقيس الأداء، لأن المؤسسة حاليا و غدا يحكم عليها وفق مدى تحقيقها للهدف الرباعي التالي⁽¹⁾:

- القيمة للمساهمين بمنحهم سعر السهم و كذا منحهم حصة ربح السهم.
- القيمة للعمال بتوفير بيئة تحثهم على التقدم و التطوير.
- القيمة للزبائن بأن تقدم لهم المؤسسة منتجات و خدمات تلبى احتياجاتهم، و ربما تفوق رغباتهم.
- القيمة للمجتمع من خلال تحقيق رقي و إزدهار المجتمع.

رغم كل ما قيل عن عدم قدرة المؤشرات الكمية لقياس الأداء في ظل المحيط التنافسي الحالي، إلا أنه من الضروري احتواء لوحة القيادة في المؤسسة على الصنفين معا (المؤشرات الكمية و النوعية)، لأن المسيرين بحاجة إلى وجود عرض متوازن لهذه المؤشرات حتى تكون لهم زاوية متعددة الأبعاد.

المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسة:

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى وسائل الإدارة الفعالة للتحقق من مدى انجاز الأهداف المسطرة وأداة للكشف عن الانحرافات و ردها إلى الجهات المسؤولة عنها، فهي ملازمة لنشاط المؤسسة لكونها تكشف عن النسبة المتحققة من الأهداف المخططة و المتاحة، فيتأثر بموجبها الأداء و كفاءة استخدام الموارد المتوفرة للوصول إلى المستويات المطلوبة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسة و أهميته:

أولا: مفهوم تقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

لقد تعددت تعاريف تقييم الأداء و تنوعت، و نذكر منها:

(1) - صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة، مدخل نحو أداء تنظيمي مميز، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 162، 163.

هو "قياس أداء أنشطة المؤسسات الاقتصادية مجتمعة بالاستناد على النتائج التي حققتها في الفترة المحاسبية التي عادة ما تكون سنة تقويمية واحدة، بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى النتائج أعلاه و اقتراح الحلول اللازمة للتغلب على تلك الأسباب السلبية بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل"⁽¹⁾

كما يعرف بأنه "فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط و أهداف و طرق التشغيل باستخدام الموارد البشرية و المادية بهدف التحقق من كفاءة و اقتصادية الموارد و استخدامها أفضل استخدام و أعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف و الخطط المرسوم لها"⁽²⁾

و بناء على ما جاء في التعاريف يمكن القول بأن تقييم الأداء "يعني الحكم على كفاءة المؤسسة بمقارنة فعالية التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف ،قصد تشخيص مصادر القوة و الضعف في مجالات العمل ،مما يسمح باقتراح الحلول اللازمة لمعالجة نواحي الخلل في أداء تلك المؤسسة، و تنمية و تطوير فعالية أوجه النشاطات الأخرى الناجحة في أدائها"

ثانيا: أهمية تقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسة

يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء الاقتصادي فيما يلي⁽³⁾:

- إن تقييم الأداء يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية.
- يوضح العلاقة التبادلية بين المشروعات و الالتزام بها، فيساعد تقييم الأداء على التحقق من قيام المؤسسة بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.
- وترتبط أهمية تقييم الأداء ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات في المؤسسة، ويساعد تقييم الأداء على ما يلي:
 - توجيه العاملين في أداء أعمالهم.
 - توجيه إشراف السلطة العليا.
 - تفعيل سير العملية الإنتاجية.
 - تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمؤسسة سواء ما تعلق بالإنتاج أو التسويق أو التمويل أو الأفراد.
 - تحديد معايير الجودة للإنتاج على أساس المواصفات المحددة للمنتج.

(1) - مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر، عمان، 2010، ص31.

(2) - عقيل جاسم عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص189.

(3) - لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، منكرة مقدمة لنيل درجة ماجيستر، جامعة الجزائر، ص71، 72.

المطلب الثاني: أنواع تقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسة:

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى وسائل الإدارة الفعالة إذ لا ينظر إليها بصورة مجردة، وإنما ضمن إطار العملية الشاملة وفي ضوء ذلك يمكن تحديد الأنواع التالية لتقييم الأداء⁽¹⁾:

1-تقييم الأداء المخطط:

يراد به تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية في مدى تحقيقها للأهداف المخططة و ذلك عن طريق مقارنة المؤشرات الواردة بالمخطط و السياسات الموضوعة مع المؤشرات الفعلية، ووفق مدة زمنية دورية كأن تكون شهرية و فصلية و سنوية وربما لفترات متوسطة المدى(3-5 سنوات)، حيث تظهر هذه المقارنات مدى التطور الحاصل في الأداء الفعلي لأنشطة المؤسسة و توضح الانحرافات و الأخطاء التي حدثت في عملية التنفيذ مع تفسير المسببات و المعالجات اللازمة لها، مع الإشارة إلى ضرورة أن تأخذ عملية التقييم في حساباتها الظروف التي أحاطت بخطة المؤسسة الاقتصادية خلال الفترة ما بين إعدادها و مباشرة التنفيذ عند بدء السنة المالية المعنية، لكون هاته الفترة ليست قصيرة و ربما تحدث تبادلات و تغيرات في الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية تؤثر مباشرة على واقعية الأهداف المخططة كارتفاع أسعار المواد الأولية مثلا محلية كانت أو مستوردة مما ينجم عنه ارتفاع في تكاليف الإنتاج و الانحرافات في التسويق و الأرباح و غيرها ومن الصعب على المؤسسة أن تضعها بالحساب أو قد تظهر سلعة منافسة تزامم منتجات المؤسسة الاقتصادية و غير ذلك من المتغيرات غير المتوقعة، كل هذه الظروف سواء ما كان يدخل ضمن مسؤولية إدارة المؤسسة أو يخرج عن إدارتها لأبد أن يؤخذ بعين الاعتبار عند إجراء عملية التقييم التي ينبغي لها أن تتعمق في دراسة و تحليل أسباب الانحرافات و عدم الاكتفاء بما تقدمه التحليلات الرقمية من نتائج شكلية فقط.

2- تقييم الأداء الفعلي:

و يقصد به تقييم الكفاءات المتاحة المادية منها و البشرية و ذلك بمقارنة الأرقام الفعلية بعضها ببعض الآخر لأجل التعرف على الاختلالات التي حدثت و تأثر درجة و مستوى الأداء في توظيف هذه الموارد في العملية الإنتاجية و هذا ما يتطلب تحليل المؤشرات الفعلية للسنة المالية المعنية و دراسة تطورها عبر فترات محددة خلال السنة كأن تكون عبر الفصول و في ضوء ما تكشفه المعايير و النسب التحليلية المعتمدة في المؤسسة الاقتصادية و يقتضي الأمر كذلك مقارنة هذه المؤشرات مع الأرقام الفعلية للسنة الماضية في نفس المؤسسة، إضافة إلى مقارنتها مع ما حققته المؤسسات الاقتصادية المثيلة من النتائج خلال السنة المالية المعنية و السنوات السابقة أيضا.

3- تقييم الأداء المعياري (القياسي):

و يراد به مقارنة النتائج الفعلية مع القيم المعيارية و يأخذ ذلك نوعين من المقارنة، فإما يتم ذلك عن طريق مقارنة النتائج التي حققتها المؤسسة لمختلف فعاليتها كالإنتاج و المبيعات و الأرباح و القيمة المضافة مع نتائج معيارية كانت قد وضعت لتكون مقياس للحكم فيما إذا كانت النتائج الفعلية مرضية أم لا، وعادة ما توضع الأرقام المعيارية المذكورة في ضوء مجموعة من الاعتبارات منها الإمكانيات و القدرات الإنتاجية للمؤسسة و المؤسسات المشابهة في الداخل و الخارج و غيرها.

(1) - مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص44، 45.

أما المستوى الآخر للمقارنة فيتم عن طريق مقارنة النسب و المعدلات الفعلية مع النسب و المعدلات المعيارية كنسبة السيولة و عائد الاستثمار و إنتاجية الأجور ،ومعدل البيع،... الخ

4- تقييم الأداء العام(الشامل):

و يقضي هذا النوع من تقييم الأداء شمول كل جوانب النشاط في المؤسسة الاقتصادية واستخدام جميع المؤشرات المخططة الفعلية و المعيارية في عملية القياس و التقييم و التمييز بين أهمية نشاط و آخر و ذلك عن طريق إعطاء أوزان لأنشطة المؤسسة ،كل وزن يشير إلى مستوى الأرجحية الذي تراه الإدارة العليا لكل نوع من أنواع النشاط كأن يعطي حجم الناتج أرجحية عليا على بقية الفعاليات أو قد تعطي ربحية المشروع هذه الأرجحية أو عائد الاستثمار ... الخ، وباستخدام هذه الأرجحيات و مؤشرات النتائج المخططة و الفعلية و المعيارية يتم التوصل إلى درجة التقييم الشامل لأداء المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثالث: مراحل و طرق عملية تقييم الأداء:

لعملية التقييم مراحل عديدة كما أنه يمر عبر طرق سنتطرق إليها فيما يلي:

أولاً: مراحل عملية تقييم الأداء

تمر العملية بعدة مراحل نذكر منها⁽¹⁾:

1- جمع البيانات و المعلومات الإحصائية

حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات و المعلومات و النتائج و التقارير و المؤشرات اللازمة لحساب النسب و المعايير المطلوبة لعملية نشاط المؤسسة و التي يمكن الحصول عليها من حسابات النتائج و الأرباح و الخسائر و الميزانية العمومية و المعلومات المتوفرة عن الطاقة الإنتاجية و المستخدمات و رأس المال و عدد العاملين و أجورهم و غير ذلك وفان جميع هذه المعلومات تخدم عادة عملية التقييم خلال السنة المعنية إضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات الماضية و البيانات عن أنشطة المؤسسات المتشابهة في القطاع أو في الاقتصاد الوطني أو بعض المؤسسات في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات.

2- تحليل و دراسة البيانات و المعلومات الإحصائية

للقوف على مدى دقتها و صلاحيتها لحساب المعايير و النسب و المؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية، أو الاعتمادية في هذه البيانات و قد يتم بالاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

(1) - مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص46.

3- إجراء عملية التقييم

باستخدام المعايير و النسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه المؤسسة الاقتصادية على أن تشمل عملية تقييم النشاط العام للمؤسسة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي و دقيق يمكن الاعتماد عليه .

4- اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم

في كون نشاط المؤسسة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة و أن أسبابها قد حددت وأن الحلول اللازمة الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعا و أن الخطط قد وضعت للسير بنشاط المؤسسة نحو الأفضل في المستقبل.

5- تحديد المسؤولية و متابعة العمليات التصحيحية للانحرافات

وهي تلك التي حدثت في الخطة الإنتاجية و تغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم و تزويد الإدارات التخطيطية و الجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات البيانية التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة و زيادة فعالية المتابعة و الرقابة.

المطلب الرابع: أهداف تقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسة:

تستهدف عملية تقييم الأداء تحقيق مجموعة من الأهداف استنادا إلى المزايا التي تتمتع بها هذه العملية من خلال ما يلي⁽¹⁾:

1- الوقوف على مستوى انجاز المؤسسة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة ضمن خطتها الإنتاجية.

2- الكشف عن مواطن الخلل و الضعف في نشاط المؤسسة الاقتصادية و إجراء تحليل شامل لها و بيان مسبباتها و ذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها و تصحيحها و إرشاد المنفذين إلى وسائل تفاديها مسبقا .

3- تحليل مسؤولية كل مركز أو قسم في المؤسسة الاقتصادية عن مواطن الخلل و الضعف في النشاط الذي يصطلح به و ذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية و تحديد انجازاته سلبا أو إيجابا الأمر الذي من شأنه خلق منافسة بين الأقسام اتجاه رفع مستوى أداء المؤسسة.

4- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائدا أكبر بتكاليف أقل و نوعية جيدة.

5- تسهيل تحقيق تقييم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني و ذلك بالاعتماد على نتائج التقييم الأدبي لكل مشروع.

(1) - مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص32.

6- تصحيح الموازنات التخطيطية و وضع مؤشراتنا في المجال الصحيح بما يوازن بين الطموح و الإمكانيات المتاحة ،حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات و الخطط العلمية البعيدة عن المزاجية و التقديرات غير الواقعية.

المبحث الثالث: طرق و أدوات تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة:

إن الاهتمام بدراسة العنصر البشري تفرضه الرغبة في تحسين أدائه و منه تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية و بأقل تكاليف، إذ توفر القدرة على العمل لدى الفرد إلى جانب توفره على المعلومات لضمان الحصول على أداء جيد كما أن هذا الأخير يبقى مرهونا بعدة عوامل تؤثر على تحسينه.

المطلب الأول: طرق تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة:

من أهداف عملية تقييم الأداء أن يتم تحسين هذا الأداء حتى يصل إلى معدل الأداء المستهدف و المتوقع، فهناك عدة طرق و كفاءات لتحسين الأداء، نتطرق إليها من خلال ما يلي⁽¹⁾:

1- تحسين الموظف:

إن تحسين الموظف يعتبر من أكثر العوامل أهمية لأن الموظف بحاجة إلى تحسين الأداء و ذلك عن طريق:

- التركيز على المرغوب، يبين ما يرغب الفرد في عمله و يبين ما يؤديه باعتبار وجود العلاقة النسبية بين الرغبة و الأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها فقط، ويؤذونها بشكل ممتاز.

- التركيز على مواطن القوة و ما يجب عمله أولاً، واتخاذها اتجاهها ايجابيا عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها و التركيز على أساليب التحسين من خلال الاستفادة من مواهب الفرد و ما يملكه من قدرات جديدة.

- الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط و منسجم مع اهتمامات الموظف و الاستفادة منها من خلال إظهار التحسن المرغوب.

2- تحسين الوظيفة:

إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا كثيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتوياتها إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد، وبذلك فإن تحسين الوظيفة يعطي دافعا للفرد للاستمرار في عمله و أدائه.

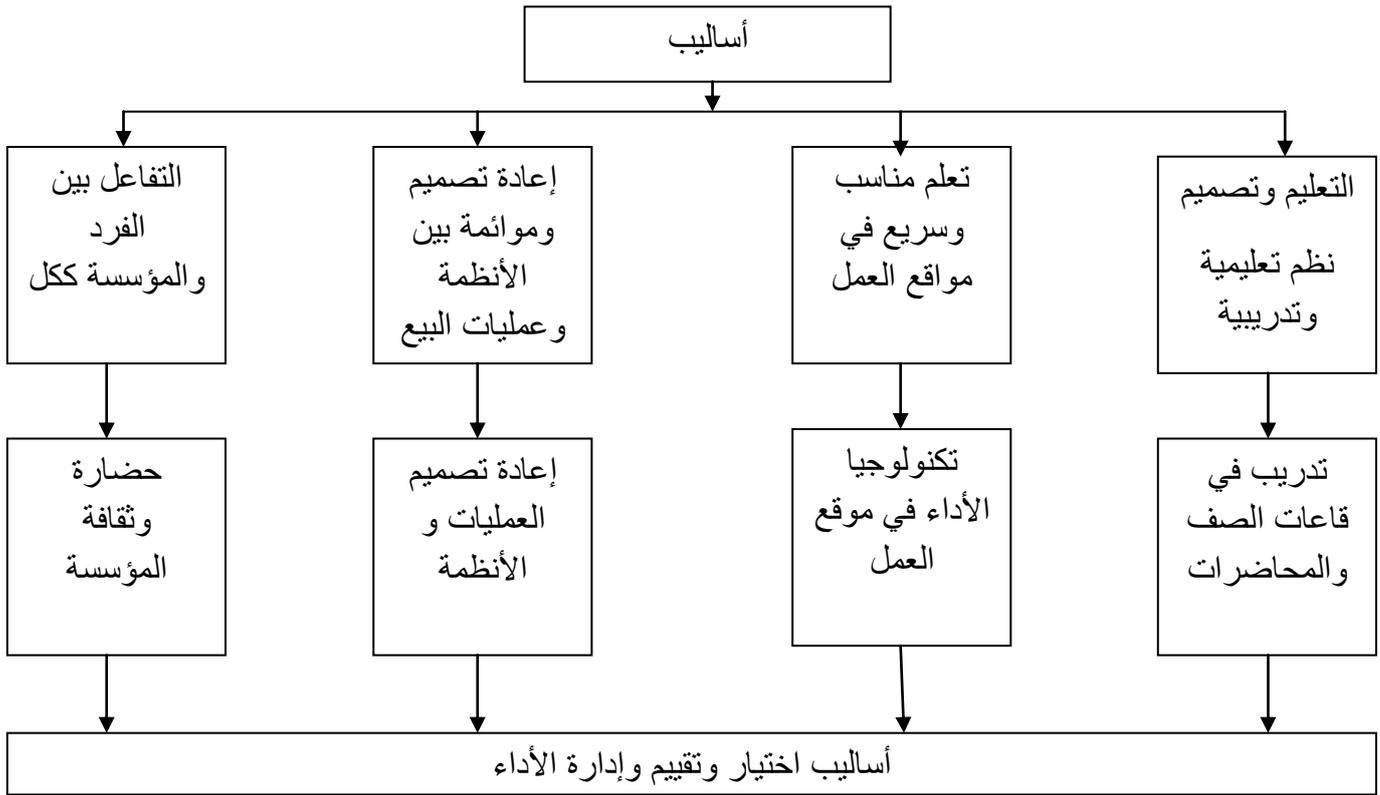
3- تحسين البيئة:

(1) - راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص320.

تعطي فرصة للتغيير الذي يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مناسبة لعدد المستويات التنظيمية و الطريقة التي تتم بها تنظيم الجماعة، ووضوح خطوات الاتصال و التفاعل بين الأطراف الأخرى بالإضافة إلى تنظيم هذه البيئة و عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب الأهداف و الأفراد و إيجاد أسلوب الإشراف المناسب، هذا كله يعطي الدافع القوي لتحسين الأداء و العمل و التحقيق الأمثل للأهداف الفرد و تطويره و من ثمة تحقيق أهداف أي مؤسسة.

هناك عدة نماذج لتحسين الأداء نذكر منها، نموذج دين و رابيلي:

الشكل رقم (06): نموذج دين و رابيلي في تحسين الأداء



المصدر: مدحت أبو نصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، دار المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص156.

انطلاقاً من نموذج دين و رابيلي فقد بين لنا أساليب اختيار وتقييم وإدارة الأداء من المتمثلة في: التدريب، تكنولوجيا الأداء، إعادة تصميم الأنظمة وكذلك حضارة وثقافة المؤسسة، قصد تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأداة لتحسين الأداء:

تعتبر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من الأساليب و المهارات و الطرق المعتمدة في الشركة لتحقيق الأهداف المنشودة و التي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، ويندرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع و على الشركات تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها.

1- دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إدارة الموارد البشرية:

تلعب تكنولوجيا المعلومات و الاتصال دورا كبيرا في إدارة الموارد البشرية فسننظر إليها من خلال ما يلي⁽¹⁾:

- السرعة و الفعالية و المرونة في اتخاذ القرار بفعل تقنيات المعالجة السريعة و النقل السريع للقوة الهائلة لتقنيات المعلومات في إعداد التقارير و معالجة كم هائل في زمن قياسي مما يساعد في اتخاذ القرار.

- بناء بنك المعلومات الإدارية يعطي حركة ديناميكية لاستثمار هذه المعلومات في تطوير بنية الإدارة.

- خروج الإدارة من واقع التشتت و بطء الحركة و عشوائية الكادر البشري الواسع إلى الديناميكية و المعرفة.

- سهولة قراءة مؤشرات السوق العالمي.

- شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية و خفض التكاليف و المخاطر بالإضافة إلى زيادة الأرباح و الحصة السوقية.

2- أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على الأداء:

إن تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال يكون بطريقة غير مباشرة و يمر بتحسين عدة إجراءات و عمليات و كذا بتحسين الكفاءة الممثلة للمؤسسة، و يمكن إبراز ذلك من خلال التأثيرات التالية⁽²⁾:

- تؤثر من خلال الوظائف المختلفة على سلوكيات و طرق العمل و العلاقات داخل المؤسسة و حتى على هيكله هذه الأخيرة إذ تظهر ذلك من خلال تحسين و تطوير آليات الاتصال و اتخاذ القرارات و رفع الإنتاجية، و لذلك يؤهل استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كحلول مقترحة لرفع إمكانيات وفعالية الموارد البشرية وكذا المؤسسة.

- ينتج عن إدماج تكنولوجيا الإعلام و الاتصال من جهة استقلال الأجراء و جعلهم أكثر حرية و تمكينهم في العمل، ومن جهة أخرى يجعل الهياكل اللامركزية من خلال تأدية الوظائف التي تسمح بتوزيع عادل للمعلومات و ذلك بتوفير سهولة الحصول عليها، إذ يمكن للعامل في أي وقت الحصول على المعلومات الضرورية و اللازمة في عمله.

- تطبيق تكنولوجيا الإعلام و الاتصال أدى إلى ظهور أشكال جديدة للعمل.

(1) - محمد سكوني، أهمية التدريب و الموارد البشرية في ظل تطور المعرفة و التكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص248.

(2) - بوحسان سارة، الأثر الفعلية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص115، 116.

يعتبر العمل الجماعي من أشكال العمل الناتجة عن تأثير تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، وهذا النوع يسمح بالتنسيق بين أفراد المؤسسة بتسهيل الاتصال و التفاعل في الأنشطة ما بين الأفراد الذين يعملون عن بعد و يمثل هذا الشكل الجديد من أشكال التعاون مصدرا للفعالية و تشارك المعلومات، من خلال ما سبق سنبرز أهم تأثيرات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على الأداء من خلال ما يلي:

- تساهم في زيادة السرعة في انجاز الوظائف.
- تقليل التكاليف اللازمة لأداء العمل.
- تحسين و زيادة جودة و نوعية مخرجات العمل.
- زيادة الكفاءة و الفعالية من خلال التنسيق بين الأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة و القضاء علة الازدواجية في أداء العمل.
- إعادة توزيع الأعمال تنظيميا و مكانيا، حيث يمكن انجاز الكثير من العمل الإداري دون الحاجة للحضور إلى مكان العمل.
- ساعات العمل أكثر مرونة و زيادة تأهيل العاملين أسهمت في تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء، مما يسمح لهم باستغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي و رسم السياسات العامة للمؤسسات مما أسهم في رفع كفاءة و فعالية الإدارة العليا.

المطلب الثالث: ثقافة المؤسسة و تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة:

يجب أن تدعم ثقافة المؤسسة مشروع تحسين الأداء الذي توصي به و إلا سوف يتعرض لصعوبات بالغة إذا لم يكن مستحيلا تطبيقه، ولكن قد يكون هناك تشابه بسيط بين المعتقدات و السلوكيات و الافتراضات القائمة في المؤسسة.

عندما توجد فجوة كبيرة بين ثقافة مؤسستك الحالية و تحسين الأداء الذي تريد إحداثه فإن الاحتمال الأكبر هو أن التغييرات التي تسعى إلى إحداثها لن تقع و لكن كلما كانت هناك أرضية مشتركة بين ثقافة المؤسسة و بين مبادرة الأداء الجديدة، فإن التوقع سيكون كبيرا في نجاح المشروع إذ لم يكن هناك تصادم بين مشروعك لتحسين الأداء و بين الثقافة الحالية للمؤسسة فسوف تكون مقاومة للتطبيق من هذه الناحية، ولكن إذا سار مشروعك ضد التيار الثقافي سيكون مشروعك أكثر صعوبة.⁽¹⁾

إن ثقافة المؤسسات مقاومة بطبيعتها للتغيير و التي يتطلب إحداث تغيير في ثقافة المؤسسة جهودا ضخمة متواصلة و متناسقة عندما لا تساند ثقافة المؤسسة التغيير المرغوب نكون أمام ثلاث خيارات هي:

- تغيير حل تحسين الأداء بحيث يكون أكثر قربا من المعتقدات و السلوكيات و الافتراضات الثقافية في المؤسسة.

(1) - حيم فايلور، إدارة مشروعات تحسين الأداء، ت عبد الحميد الخزامي، ط1، دار الفجر للنشر، 2001، ص256.

- جهود لإحداث التغيير الثقافي في أعلى درجات المساندة و الافتراضات و التدعيم متضمن مستويات عليا من الرعاية الجيدة للاتصال.
- توقع فشل مشروع تحسين الأداء أي كلما كانت الفجوة عميقة بين ثقافة و متطلبات المشروع ازدادت حاجتك إلى رعاية المشروع.

خاتمة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مفهوم الأداء الاقتصادي للمؤسسة و أبعاده، كما تطرقنا إلى عملية تقييمه و على أثرها الكبير و الفعال داخل المؤسسة ،وتبين من خلال ذلك ضرورة التخلص من عوامل الضعف حتى تصبح المؤسسة قادرة على المنافسة و استثمار الفرص المتاحة،بالإضافة إلى حسن سير العمل و تحسين مستوى الأداء،وكذلك تعرفنا من خلاله على مدى تأثير الثقافة على أداء المؤسسة لتحقيق الأهداف التي تطمح إليها.

الفصل الثالث

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة

مقدمة الفصل :

من خلال هذا الفصل سنقوم بإحداث التقارب بين ما تم دراسته نظريا في الفصلين السابقين، و ذلك من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة سونا ريك وحدة فرجية بولاية ميله للتعرف على دور إدارة المواد البشرية في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

و على هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث , حيث تعرضنا في المبحث الأول إلى دراسة تعريفية لمؤسسة سونا ريك الأم ، أما في المبحث الثاني فقد خصصنا تقديم عام لوحدة فرجية ، لنصل في الأخير للمبحث الثالث للوقوف على كيفية الدراسة التحليلية للبيانات المعطاة من قبل المؤسسة قيد الدراسة .

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية لتحقيق و تسيير الصناعات المترابطة SONARIC

سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم نظرة شاملة حول المؤسسة الوطنية لتحقيق و تسيير الصناعات المترابطة SONARIC

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة :

سوناريك أو المؤسسة الوطنية لتحقيق و تسيير الصناعات المترابطة هي مؤسسة عمومية اقتصادية برأس مال يقدر بـ 24560.000.17 دج

و لقد أصبحت شركة ذات أسهم بموجب العقد التوثيقي المؤرخ في 05|03|1989 وقد أنشأت بموجب المرسوم رقم 165|80 المؤرخ في 30|01|1980 قصد إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات الإنتاجية الصغيرة و المتوسطة في ميدان الصناعات الثقيلة , يقع في مقامها الرئيسي للإدارة المركزية على طريق براقى _ جسر قسنطينة _ الجزائر

المطلب الثاني : المهام الأساسية لمؤسسة سوناريك :

لقد كانت العلاقة بين المنتج و المستهلك تتسع و تضيف حسب قوانين و تقنيات السوق , وكان من اللازم وضع ميكانيزمات تكيف بين الإنتاج و الاستهلاك و يتمثل هذا الميكانيزم في المؤسسة الصناعية و التي هي تنظيم أو مجموعة ثابتة من العناصر المادية و البشرية و الهيكلية و التي تهدف إلى تحقيق منتج معين أو منتجات معينة .

- و تتميز المؤسسات الحديثة خاصة بالبحث العقلاني عن المردودية و الفعالية و لهذا فالمؤسسة الصناعية لها أفاق و أهداف تعمل على تحقيقها كما لها مهام تقوم بها نذكر الرئيسية منها :
- إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة و المتوسطة في ميدان الصناعات الثقيلة على المستويات الجهوية و الوطنية
- دراسة فكرة المشروع و أبعاده

- تكوين الملفات الشخصية
- التشاور و المساعدة في اختيار الأماكن
- دراسة تقنية في ميادين مختلفة
- مراقبة التحقيق الهيكلي للمشروع و التنسيق الدائم
- تحقيق الأعمال المختلفة
- التشاور و المساعدة في اختيار التجهيزات
- المفاوضات مع الممولين
- مراقبة عملية النقل و التأمين و العبور الجمركية و تسليم التجهيزات إلى ورشات العمل
- تركيب و تشغيل التجهيزات
- تنمية المشروع إلى أعلى درجة
- تأسيس الهياكل و استغلال المقاييس

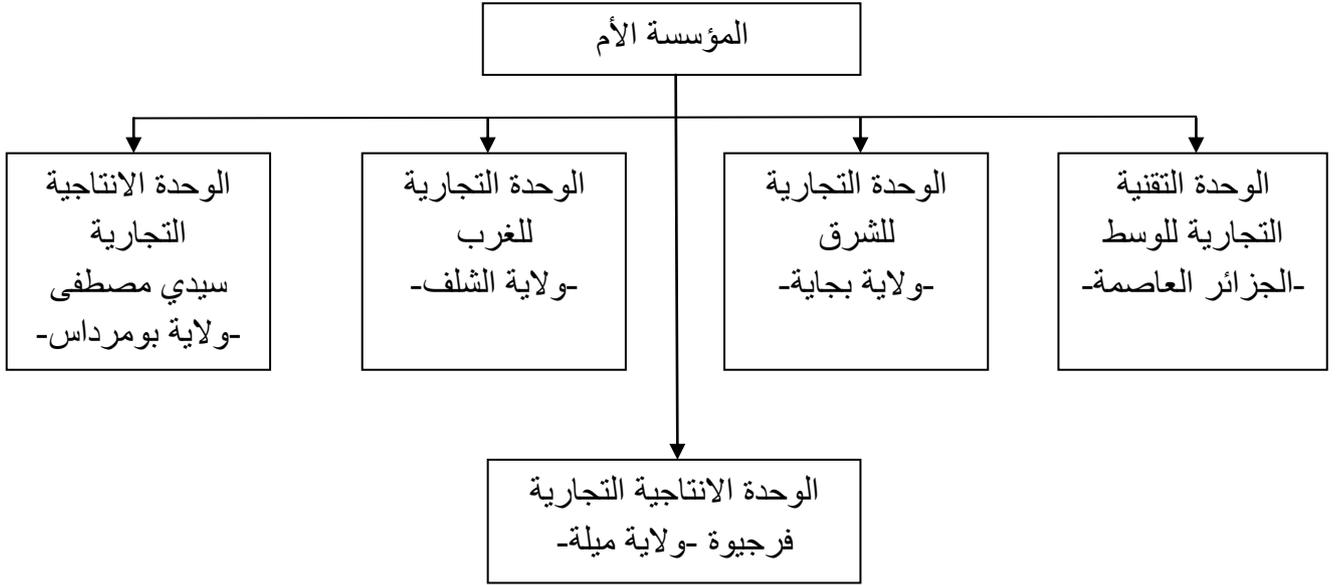
المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم و أهم وحداتها الإنتاجية و التجارية

إن اختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدور الكبير للتوفيق بين مختلف نشاطاته و تحقيق أهدافها المسطرة و لذلك حرصت المؤسسة كل الحرص على تنظيم نشاطها و توزيع مهامها وفقا للمخطط الذي تعمل به دون أن تهمل الجانب التنسيقي فيما بينها.

أولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم

للهيكل التنظيمي الدور الكبير على مستوى المؤسسة و ذلك لأنه يبين المعلومات لجهات الاختصاص الرسمية و الأفراد و المؤسسات الخارجية و يساعدهم في فهم أعمال المؤسسة و نشاطاتها كما يساعد في عرض مختلف وظائف المؤسسة و التنسيق بينها و هو يفيد في تبسيط علاقات العمل بين مختلف المصالح، و المخطط التالي يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة sonaric.

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك (المؤسسة الأم)



المصدر: السكريتاريا العامة للمدير العام لمؤسسة سوناريك ، فرجيوة، ولاية ميلة.

ثانيا: وحدات مؤسسة سوناريك

تتكون مؤسسة سوناريك من خمس وحدات تقوم كلها بالبيع ماعدا وحدتي سيدي مصطفى و فرجيوة اللتان تقومان بالإنتاج و البيع، كما أن وحداتها مستقلة في الإنتاج و التسيير و ذلك حسب نوع نشاط كل وحدة، ويمكن تلخيص هذه الوحدات فيما يلي:

❖ **أولا: الوحدة التقنية التجارية للوسط:** هذه الوحدة تقوم بعملية البيع لكل منتجات الشركة و تقع في جسر قسنطينة، ولاية الجزائر.

الهاتف: 21830050-51-52+(213)

الفاكس: 21839206+(213)

البريد الإلكتروني: sonaric4etc@yahoo .fr

❖ **ثانيا: الوحدة الانتاجية للشرق:** هذه الوحدة تقوم بعمليات البيع لكل منتجات الشركة و تقع في أقبو ولاية بجاية.

الهاتف: 34347389+(213)

الفاكس: 34437317+(213)

البريد الإلكتروني: sonaric2008@yahoo.fr

❖ **ثالثا: الوحدة التجارية للغرب:** تقوم هذه الوحدة بعملية البيع فقط تقع بسيدي عكاشة، ولاية الشلف.

الهاتف: (213+)27760180

الفاكس: (213+)27760181

البريد الإلكتروني: sonaric2011@yahoo.fr

❖ **رابعا: الوحدة الانتاجية التجارية:** تقوم هذه الوحدة بانتاج الطباخات المنزلية و بيع كل منتجات الشركة تقع بسيدي مصطفى، ولاية بومرداس.

الهاتف: (213+)24810118

الفاكس: (213+)24810206

البريد الإلكتروني: udcsm@yahoo.fr

❖ **خامسا: وحدة انتاج المدافئ المنزلية و المكيفات الهوائية:** تقوم هذه الوحدة بانتاج المدافئ المنزلية و المكيفات الهوائية و سخان الماء و بيع جميع منتجات الشركة من بينها الطباخات، تقع بفرجيوة، ولاية ميلة.

الهاتف: (213+)31599821

الفاكس: (213+)31599861

البريد الإلكتروني: sonaric-ferdjioua@yahoo.fr

المبحث الثاني: الوحدة الانتاجية و التجارية sonaric فرجيوة :

إن وحدة صناعة المدافئ بفرجيوة كباقي المؤسسات الوطنية المتواجدة عبر التراب الوطني تساهم مباشرة في لتنمية الوطنية و تغطية احتياجات الاقتصاد الوطني في ميدان اختصاصها و ذلك بدفع عجلة التقدم و النمو إلى الأمام بتلبيتها لمتطلبات المستهلك من مختلف منتجاتها و يعد هذا من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها و ذلك لتوفير هذه المتطلبات على مستوى كامل التراب الوطني

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن وحدة فرجيوة :

إن دراسة مشروع إنشاء وحدة تركيب المدافئ المنزلية _ ولاية ميلة _ كانت تحت إشراف ولاية جيجل (كانت فرجيوة احدى دوائرها) , لكن لعد التقسيم الإداري لسنة 1984 م أصبحت بموجبه

أصبحت بموجبه دائرة فرجيوة تابعة إداريا لولاية ميله , و قد تأخر انجاز هذا المشروع بسبب بعض المشاكل , واستأنفت الأشغال بالوحدة سنة 1982 و انتهت سنة 1992 أين انطلقت عملية الإنتاج الفعلية حيث كان عدد العمال 180 عاملا ، وفي حين أصبح في الوقت الحالي أصبح عدد العمال 235 عاملا .

✓ أولا : تحديد الموقع الجغرافي لمؤسسة سوناريك :

تقع وحدة المدافئ المنزلية بالمنطقة الصناعية لفرجيوة تبعد بـ 2 كم عن مركز المدينة وما يقارب 42 كم من الطريق رقم 5 و بالتالي فالمركب يقع بين 3 ولايات كبيرة جيجل من الشمال و سطيف من الغرب و قسنطينة من الشرق .

✓ ثانيا : المساحة :

و تتربع الورشات على مساحة قدرها حوالي 11 هكتار حيث أن هذه المساحات مغطاة بـ 2100 م

✓ ثالثا : خصائص الوحدة :

_ مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي.

_ مؤسسة ذات أسهم.

_ تخضع للحرية في التسيير.

_ اتخاذ القرارات يكون عن طريق مجلس الإدارة.

المطلب الثاني: أهداف الوحدة و منتجاتها:

تسعى سوناريك لتحقيق مجموعة من الأهداف و التي تركز جها على الإنتاج و المنتجات.

أولا : أهداف المؤسسة :

و تهدف المؤسسة أساسا إلى :

_ إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة و المتوسطة في ميدان الصناعة على المستويين الجهوي و الوطني

_ تطوير و تنمية الصناعات التحويلية الحديدية.

_ تحسين المنتج و إدماج السلع الوطنية في السوق المحلية.

_ تحسين المنتج الوطني و تطويره حسب المواصفات العالمية.

_ الاعتناء بالكفاءات الوطنية و الإطارات الشبانية و تكوينها علميا .

_ إنتاج نماذج وطنية مستقبلا.

ثانيا : منتجات الوحدة :

إن وحدة سوناريك بفرجيوة كباقي المؤسسات الوطنية ذات طابع صناعي تجاري تهدف من خلاله الى التنمية الوطنية و تغطية احتياجات الاقتصاد في جميع المجالات اختصاصها بتوفير هذه الاحتياجات على مستوى التراب الوطني , وللوحدة عدة منتجات تختلف حسب نوعيتها كما يلي :

1_ مدفأة بغاز البوتان Radiateur a gaz butane.

2_ مدفأة بالغاز الطبيعي Radiateur a gaz naturel.

3_ مدفأة بالمازوت poil à mazout.

4_ مكيفات هوائية Climatiseurs 18000_12000_9000.

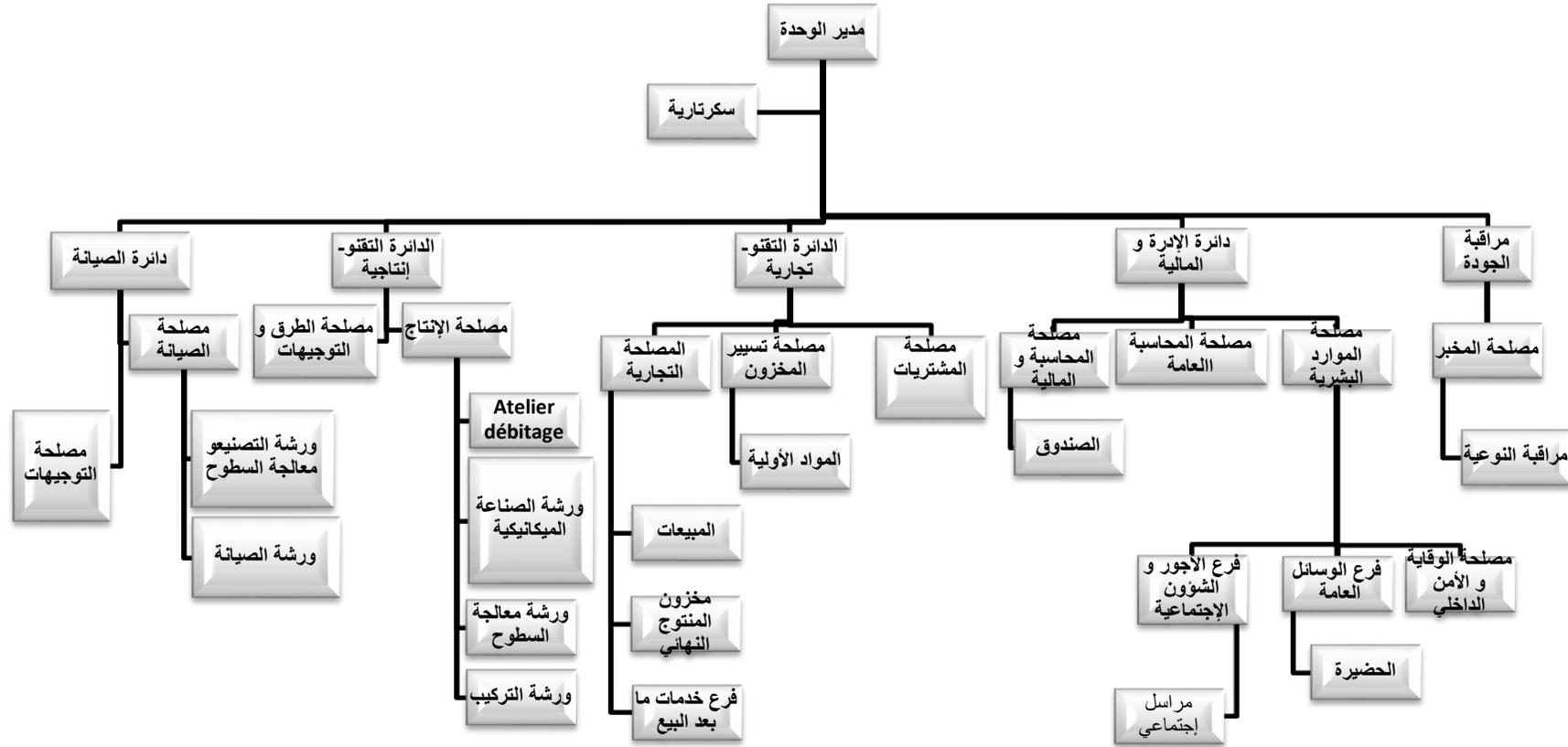
5_ أما بالنسبة للطباخات Cuisinières و سخان الماء Chauffe Eau و سخان الحمام Chauffe Bain، إذ تقوم المؤسسات بإنتاج بعض القطع و ترسلها الى وحدة " سي مصطفى " التي تتولى عملية التركيب و الإنتاج النهائي تم تستوردها وحدة سوناريك بفرجيوة جاهزة للبيع .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لوحدة SONARIC فرجيوة :

إن اختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدور الكبير في التوفيق بين مختلف نشاطاتها و تحقيق أهدافها المسطرة ، لذلك حرصت وحدة فرجيوة على تنظيم أنشطتها و توزيع مهامها دون أن تهمل الجانب التنسيقي فيما بينهما و ذلك ضمانا لتقديم أفضل الخدمات للزبائن و بأرقى الوسائل وفي أقصر وقت , و ذلك وفقا للهيكل التنظيمي التالي :

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة -

الفصل الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

وفيما يلي شرح بالتفصيل لهذا الهيكل:

أولا :المديرية العامة : Directeur هي الركيزة الأساسية للوحدة حيث يعتبر المدير العام المسؤول الأول في تسيير و توجيه الإنتاج و التصنيع ومن مهامه :

- ✓ المشاركة في اختيار الأهداف العامة للوحدة.
- ✓ مراقبة و متابعة التنفيذ.
- ✓ ترؤس و عقد الاجتماعات .
- ✓ قيادة التفاوض و التعاملات.
- ✓ المصادقة على الوسائل المهمة .
- ✓ توفير الوسائل المعنوية و البشرية لتسيير نشاط المؤسسة .
- ✓ العمل على تسيير الإنتاج على أكمل وجه .
- ✓ يسهر على أن يحترم كل مسؤول المسؤوليات الموكلة إليه .
- ✓ يخصص و يمنح كل مسؤول الوسائل المادية و البشرية و المالية الضرورية لنشاط دائرته.

ثانيا :السكرتيرة secretaire: مكتب تابع للمدير، حيث يعمل بها السكرتير و هو بمثابة اليد اليمنى للمدير ، ومن مهامه :

- ↪ استقبال البريد الصادر و تسجيله في السجل البريدي باليوم و الشهر .
- ↪ استقبال المكالمات الهاتفية و الفاكسات.
- ↪ كتابة النصوص و التقارير على جهاز الكمبيوتر الخاص بالوحدة .
- ↪ تسجيل مواعيد المدير.
- ↪ إنشاء صور طبق الأصل للرسائل و الوثائق السرية و الإشراف على قسم الأرشيف .

ثالثا :الدائرة التقنو-إنتاجية Département- techno- production مهمتها الأساسية تتمثل في :

- تحقيق كمية الإنتاج المطلوبة سنويا أو شهريا .
- تسهر على تحقيق هذا الهدف

كما يدل الاسم على أنها تنقسم إلى قسمين : قسم تقني يتعلق بالإنتاج ، وقسم إنتاجي محض ، وتكون هذه الدائرة مشرفة على هذين القسمين أو المصلحتين .

1- المصلحة الإنتاجية: نظرا لضخامة هذه المصلحة، قسمت إلى أربع ورشات :

(أ) ورشة التقطيع.

(ب) ورشة الصناعة الميكانيكية : Atelier fabrication mécanique : في أول عملية إنتاج ، تحتوي على آلات كبرى لتقطيع المعادن، التي تعتبر المادة الرئيسية في الإنتاج ثم صناعتها في التلحيم و القولية.... الخ

(ج) ورشة معالجة السطوح: Atelier traitement surface: أين تتم العمليات الكبرى في هذه الورشة و التي تتمثل في كشط و تهيئة السطوح ، طلاؤها بالمينا Emaillage الدهن ، هناك قطع تمر مباشرة من المرحلة الأولى إلى الدهن مباشرة دون استعمال المينا وهناك قطع تمر بكل المراحل .

(د) ورشة التركيب: في هذه الورشة يتم تركيب جميع القطع الموجودة لأي منتج وهي المرحلة أو الورشة الأخيرة لإنهاء المنتج ، حيث يأخذ المنتج شكله النهائي بعد المراقبة التامة ، وبالإضافة ، يمكن القول أن 80% من العناصر التي تدخل في تركيب المدافئ المنزلية تصنع محليا، إضافة إلى القطع الأساسية التي تدخل في تركيب الآلات المطبخية و التي تركيبها في وحدات مختلفة " سي مصطفى " ولاية بومرداس أما 20 % فهي المادة الأولية ، والتي يتم شراؤها من الخارج .

2- مصلحة المناهج و التوجيهات : service méthode ordonnancement : وتكون من المصلحة التقنية و مكتب المناهج و التخطيط وورشة الصيانة.

- **المصلحة التقنية: service technique :** و هي تشرف على مكتب المناهج و التوجيهات وورشة الصيانة مهمتها تلبية الأوامر من مصلحة التقنية .
- **مكتب المناهج و التخطيط : Bureau méthodes ordonnancement :** تحتوي على كل الوثائق التي تخص الأجهزة في وقت تزويدهم بالزيوت أو غير ذلك .
- **ورشة الصيانة : Atelier maintenance :** هي الورشة التي تقوم باصلاح كل الاجهزة الانتاجية و صيانتها عند العطب أو العطل أو عند العطب أو عند فقدانها لقطعة من قطع الغيار .

3- الدائرة التقنو - تجارية : Département technico_ commercial : مهمتها الأساسية البحث عن زبائن جدد و توطيد العلاقة مع الزبائن القدماء و اقتراح المبيعات و كذلك تشرف على تدعيم الجودة و تسهر على الحفاظ على النوعية الجيدة للمنتج و من جهة أخرى تبحث عن الأخطاء و العيوب الموجودة في المنتجات من أجل إصلاحها .

و تتكون أساسا من مصلحة الاقتناء و مصلحة تسيير المخزون و مصلحة المواد و اللوازم و المصلحة التجارية:

◀ **مصلحة الاقتناء service d'achat :** تدخل هذه المصلحة في علاقة دائمة مع الموردين (خارج الوحدة) من جهة و من جهة أخرى تعمل باستمرار (داخل الوحدة) مع المصالح التقنية للوحدة و مصلحتي

المالية و المحاسبة (فواتير الموردين) ، وكذلك مع مصالح المخازن (من أجل استقبال الموارد التي تم شراؤها ، ودراسة برنامج الاحتياطات و مراقبة السوق ، و الاتصال مع الموردين قصد دراسة الأسعار، الكمية و النوعية .

◀ **مصلحة تسيير المخزون: service gestion des stocks** : تعتبر هذه المصلحة همزة وصل بين مصطلحي المشتريات و التسويق ، و تتكون هذه المصلحة من مجموعة من المخازن الموجودة على مستوى الوحدة و هذه المخازن هي : مخزن المواد الأولية ، مخزن عتاد الحظيرة ، مخزن التجهيزات أو المعدات ، مخزن قطع الغيار الصناعية و مخزن المواد الكيميائية .

◀ **مصلحة المواد و اللوازم : magasin matériel et fourniture** : هذا القسم يهتم بشراء كل المواد و التجهيزات التي تحتاجها العملية الإنتاجية .

◀ **المصلحة التجارية : service commercial** : لهذه المصلحة أهمية كبيرة في تطوير الإنتاج و تحسين جودته و ازدهار المؤسسة و تتكون من عدة أقسام نذكر منها :

■ **قسم المبيعات** : يقوم بعدة مهام منها : الفوترة ، التعامل مع الزبائن و أيضا التعامل مع الزبائن الذين يشترون بكميات كبيرة (زبائن دائمين) ، حيث تمر عملية البيع بعدة خطوات هي :

- عرض المنتج (السلعة) : بعد الحصول على سند الطلبية من عند الزبون عن طريق الفاكس أو البريد ، و الموافقة على عرض أسعار المؤسسة ، يقوم القسم التجاري بدراسة سند الطلبية من حيث الكمية و نوعية المنتج للقيام بعد ذلك بـ :

● تنفيذ و تقديم السلعة و ذلك بإنتاج العمليات التالية :

- تحرير سند تنفيذ العملية .

- تحرير الفواتير : و تنجز أربع نسخ للفاتورة ، و تقدم كل منها إلى :

← القسم التجاري

← القسم المالي

← قسم المحاسبة

← نسخة تقدم للزبون

● تحرير سند الطلبية : Bon de livraison و تقدم إلى نفس الأقسام السابقة بالإضافة إلى قسم الأمن و قسم الحراسة.

رابعا : دائرة الادارة و المالية :

تشرف على مصالح المالية ، المحاسبة العامة ، الموارد البشرية ، حيث تكون همزة وصل بين المديرية و باقي المصالح و بين المديرية العامة و باقي المصالح. هذا في تطبيق القرارات و الأوامر الصادرة من السلمية و تقوم في كثير من الأحيان بتفسير و تدبير طريقة القرار كما تشارك في طريقة تسيير المصالح ، و تنقسم إلى ثلاث أقسام:

1 مصلحة المحاسبة : service comptabilité général : المحاسبة علم يشمل مجموعة المبادئ و الأسس التي تستعمل لتحليل و ضبط العمليات المادية و هي وسيلة لمعرفة نتيجة أعمال المؤسسة اعتمادا على مستندات مبررة لها حيث أن هذه الأخيرة تقوم بتسجيل مختلف العمليات و مراقبتها و التي تدور بين المصالح لهذه المصلحة عدة وظائف هي :

_ تمكن المؤسسة من معرفة دائنيها و مدينيها ، وتحديد وضعها المالي .

_ المساهمة في معرفة و تحديد الرسوم و الضرائب .

_ تعتبر قاعدة للتحليل المالي إضافة إلى أن المصلحة تسجل كل العمليات الخاصة بالوحدة المتمثلة في :

❖ المشتريات ما بين الوحدات .

❖ المشتريات الداخلية و الخارجية للوحدة .

مراقبة المخزون و مختلف العمليات الحسابية .

_ التعامل مع البنوك و الصندوق مثل BDL بفرجية و CPA بميلة .

2 الصندوق CAISSE : حيث يتم فيه استلام ثمن المنتج المباع.

3 مصلحة المحاسبة و المالية : service finance et comptabilité : حيث أن هذه المصلحة تقوم بعدة مهام أهمها :

← مسك دفاتر و ملفات العملاء.

← تنفيذ قوانين الموردين.

← تحديد طلبيات على مختلف المنتجات.

← مسك اليوميات من المبيعات و المشتريات.

خامسا : مصلحة الموارد البشرية :

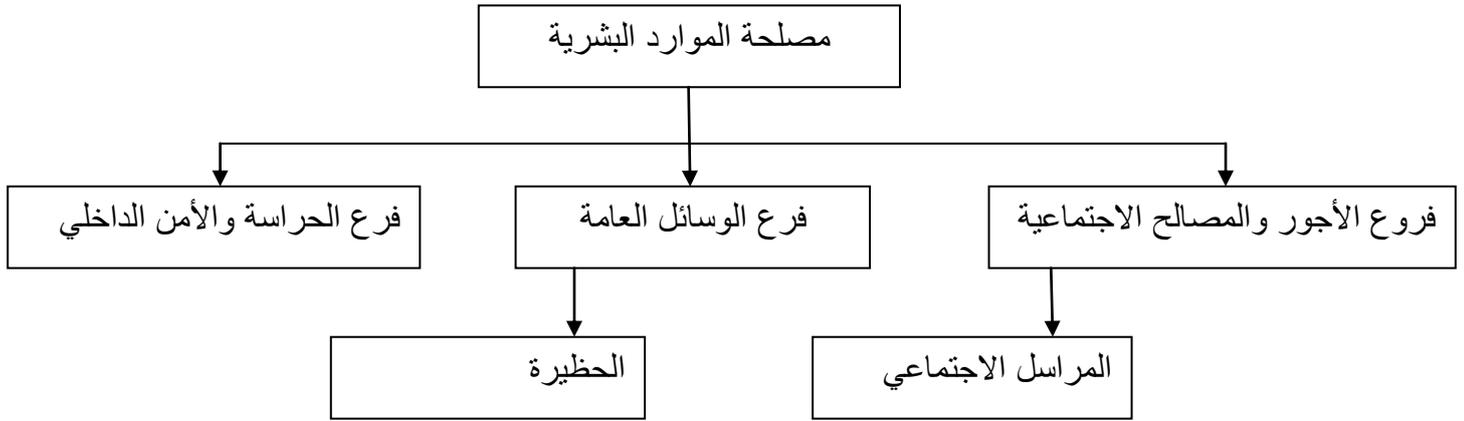
تهتم بالمهام المتعلقة بالموارد البشرية بدءا من بالمهام الإدارية المتعلقة بملفات العمال ، حيث أن هناك ملف خاص بكل عامل بدءا من يوم تشغيله إلى غاية نهاية علاقة عمله، حيث يكون في الملف كل العناصر الأساسية المتعلقة بحرية العامل ، لاسيما الوضعية النهائية من جهة أخرى التحركات اليومية للعامل من غياب و حضور و مرض و عقوبات الخ تكون المصلحة هي المشرفة على جميع العمال . و ذلك باختيار الطريقة المناسبة لمعالجة أي مشكل.

المبحث الثالث : دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء في مؤسسة سوناريك

تتطلع المؤسسة دوما نحو التميز و النجاح و ذلك لا يتسنى إلا بممارستها لعدة وظائف و على رأسها إدارة الموارد البشرية .

المطلب الأول : الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

يأخذ الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية الشكل رقم (09) التالي :



المصدر: مصصلحة الموارد البشرية .

1 **مصصلحة الموارد البشرية:** تهتم بالمهام المتعلقة بالموارد البشرية ،بدءا بالمهام الادارية المتعلقة بملفات العمال حيث هناك ملف خاص بكل عامل بدءا من يوم تشغيله إلى غاية نهاية علاقة عمله ، حيث يكون في هذا الملف كل العناصر الأساسية المتعلقة بحرية العامل ، لاسيما الوضعية النهائية و من جهة أخرى التحركات اليومية للعامل من غياب و حضور و مرض و عقوباتالخ تكون المصلحة هي المشرفة على جميع العمال ، وذلك باختيار الطريقة المناسبة لمعالجة أي مشكل و فيها يلي فروع مصصلحة الموارد البشرية :

- ◀ **فروع الأجور و المصالح الاجتماعية :** يهتم هذا الفرع بإعداد الأجور شهريا كما يهتم بتحرير جميع الوثائق اللازمة من أجل الحصول على الحقوق التعويضية الخاصة بالضمان الاجتماعي بالنسبة لجميع العمال و يتضمن المراسل الاجتماعي .
- ◀ **المراسل الاجتماعي :** هو الوسيط بين العامل و الإدارة و الضمان الاجتماعي و بين العامل و الضمان الاجتماعي فيما يخص التأمينات الاجتماعية و المنح الاجتماعية .
- ◀ **فرع الوسائل العامة : service moyen général:** يهتم بحركة العمال خلال مهام العمل الخارجية و هذا بتحرير أوامر المهام و كذا التعويضات الخاصة بالمصاريف المهمة كما تشرف أيضا على الحظيرة.

- ◀ **الحظيرة: parking:** تشرف على جميع العتاد لنقل البضائع أو نقل الأشخاص و كذا العتاد المعد للعمل حيث أنه يهتم هذا الفرع بالعتاد من حيث بالصيانة و الإصلاح.
- **فرع الحراسة و الأمن الداخلي :** يكون فيه مسؤول يشرف على كل ما يتعلق بأمن و سلامة المؤسسة سواء سلامة الأفراد أو التجهيزات ، كما يهتم بمراقبة عمال الحراسة و الأمن.

المطلب الثاني : وظائف ادارة الموارد البشرية :

لإدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسة عدة وظائف تتمثل في :

الفرع الأول : تخطيط الموارد البشرية:

ينطلق التخطيط من الأهداف العامة المسطرة من طرف المؤسسة و التي تتمثل في الإنتاج فالمؤسسة من حين لآخر وفق دراسات مسبقة تحدد سقف الإنتاج هذا السقف هو الذي يجعل إدارة الموارد البشرية من خلاله تحدد احتياجات العمال ثم تقوم بتسجيل الاحتياجات و القيام بالإجراءات اللازمة من أجل التوظيف

الفرع الثاني : توظيف الموارد البشرية :

و هي الوظيفة الثانية التي تؤدي بعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية و تشمل كل من الاستقطاب ، الاختيار و التعيين .

أولا : استقطاب الموارد البشرية : يخضع الاستقطاب للقانون بشروط عامة حيث يلزم القانون المؤسسة أن تقدم بعروض العمل للوكالة المحلية للتشغيل و التي بدورها تقوم بالرد في ظرف 21 يوم من تاريخ تقديم هذه العروض و بمجرد انتهاء هذه المدة يمكن للمؤسسة أن توظف مباشرة دون اللجوء إلى الوكالة .

ثانيا : الاختيار : أي تحديد شروط التوظيف التي يمكن للمؤسسة من خلالها اختيار الشخص المناسب لشغل الوظيفة المناسبة .

ثالثا : التعيين : ويكون حسب عقد العمل

- ◀ إذا كان عقد العمل مجرد المدة يمضي عقد العمل و يلتحق مباشرة بمكان العمل .
- ◀ إذا كان عقد العمل غير محدود المدة يستفيد من قرار التعيين حيث تحدد فيه فترة تجريبية تختلف حسب منصب العمل قد تصل حتى 1 سنة كاملة، خلال هذه المدة إما يحظى العامل بالتثبيت أو بالرفض.

الفرع الثالث : تدريب و تحفيز الموارد البشرية :

بعد الانتهاء من الوظائف السالفة الذكر تسهر المؤسسة مباشرة على متابعة عمالها و توجيههم و ذلك من خلال العمل على تدريبهم و تنمية مهارتهم و تحفيزهم.

أولا : تدريب الموارد البشرية: قد يكون طويل المدى أو قصير المدى:

- طويل المدة يكون التدريب طويل المدى بالنسبة لمناصب قيادية أو مناصب تقنية تحتاج إلى كفاءات معينة.
- قصير المدى يكون عادة لمناصب أقل مستوى من المناصب المذكور آنفا , مثل تدريب على التحليم.

ثانيا :تحفيز الموارد البشرية: نميز بين نوعين من الحوافز وهما كالتالي :

1/ حوافز مادية : وهي بدورها تنقسم إلى ما يلي :

- ◀ **منحة المردودية الفردية** : حيث تعطي هذه المنحة حسب مهارات كل فرد خلال فترة محددة و التي تكون عادة كل شهر ، يعني كل فرد لديه تقييم حيث تكون نقطة التقييم بين 12 و 18 في الحالة العادية .
- ◀ **منحة المردودية الجماعية** : تعطى لمجموع العمال أثناء تحقيقهم الهدف المسطر و تكون المنحة حسب درجة التحقيق .
- ◀ **منحة الأقدمية** : و تكون حسب سنوات العمل .
- ◀ **منحة الضرر** : تصل هذه المنحة إلى 27,5 % من الأجر القاعدي .
- ◀ **منحة المصاريف الوظيفية** : تصل هذه المنحة إلى 40 % من الأجر القاعدي يستفيد من هذه المنحة الإطارات و الإتقان العالي و تتغير من شهر إلى آخر .
- ◀ **منحة الإحالة على التقاعد** : هي محفز على بقاء العمال في العمل ، وتصل منحة التقاعد إلى 20 مرة من آخر أجر منصب بعد الترقية .
- ◀ **منحة النقل** : يستفيد منها كل عامل أقلها 800 DA و أقصاها 500 DA يبدأ الحساب من 2 KM .
- ◀ منحة الزوج أو الزوجة الماكثة بالبيت 2000DA .

2/ حوافز معنوية:

- ◀ أغلب العمال بعيدين عن مكان العمل.
- ◀ أماكن العمل مقبولة.

خاتمة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع وفترة التربص التي أمضيناها في مؤسسة سوناريك لاحظنا أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا للتدريب ومن خلال هذا الأخير تفتح المجال لمواكبة التطورات ومواجهة التحديات وذلك من خلال البرامج التدريبية ، و المواد التي تقدمها لعمالها من اجل تحسين أدائهم و تقديم الأفضل للمؤسسة ، رغم ندرة الكفاءات القادرة على تقييم الأداء في المؤسسة.

الخاتمة العامة

خاتمة عامة:

مما لا شك فيه أن للموارد البشرية في أية مؤسسة اقتصادية أهمية كبيرة وتأثير واضح على نشاطها وعلى تحسين أدائها الاقتصادي ، ورغم اختلاف النظر الى هذه الموارد في الوقت الراهن كما كانت عليه في مراحل سابقة الا أنها بقيت حاضرة وبقوة في مختلف التنظيمات فبعد أن كان يهتم بالجانب الكمي للأفراد وبتنظيمهم وتنظيم عملهم ، أصبح حالياً يهتم بتسيير مهاراتهم ومعارفهم ويعمل على تنميتها وتطويرها و المحافظة عليها داخل المؤسسة وتشجيع العمل سيؤدي الى تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة ومنه تحقيق الأهداف المتوخاة، ورغم هذه المساهمة الأكيذة لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة نجد أنه مازال ذو طابع تقليدي ومازالت وظيفة الموارد البشرية مجرد وظيفة مساعدة تنحصر في الجانب الإداري وتنفيذ اللوائح والقوانين فقط .

وقد لعبت تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا هاما في تحسين أداء مؤسسة سوناريك حيث ساعدت في تسريع وتيرة الإنتاج وزيادة جودتها فقد عملت على تقليل الوقت والتكاليف ونحن في عصر تلعب فيه إدارة الوقت دورا هاما ، ومما سبق فان تكنولوجيا المعلومات والاتصال من بين أهم الوسائل التي بواسطتها يزيد أداء المؤسسة .

أ- الاقتراحات والتوصيات:

- ✓ التخلي عن فكرة أن الفرد كائن مادي أو تكلفة يجب تخفيضها بل موردا يساهم في تحسين أداء المؤسسة وتعظيم قيمتها .
- ✓ تكوين مسيري مصلحة تسيير الموارد البشرية على الطرق الجديدة والمبتكرة حتى تواكب مؤسسة سوناريك تطورات هذا العصر.
- ✓ الاهتمام أكثر بالتوظيف الذي يجب ان يتم على أسس ومعايير علمية وموضوعية وليس حسب الاحتياجات فقط .
- ✓ عدم اقتصار وظيفة التدريب على المسيرين ورؤساء المصالح فقط.

ب- آفاق البحث وصعوباته :

مما لا شك فيه أن أي بحث علمي لا يخلو من النقائص رغم الجهد المبذول في محاولة الإلمام بمختلف عناصر البحث ، وذلك يعود من جهة لقلّة وجود مراجع وكذلك صعوبة إيجاد معلومات دقيقة عن البحث في مؤسسة التريص ، ومن جهة أخرى لتمييز هذا البحث بالشمولية فهو يعتبر أرضية تمهد لبحوث لاحقة لأنه قد يكون إشكالية تبحث لانجاز مواضيع على ضوءها والتي سنذكر منها ما يلي :

- ✓ دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين أداء المؤسسة .
- ✓ تفعيل الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية ..
- ✓ اقتصاد المعرفة وإدارة الموارد البشرية.

✓ إدارة التنوع البشري وإشكالية تعدد الثقافات.

✓ أفاق تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة سوناريك.

ج-اختبار الفرضيات:

✓ إن الموارد البشرية بالمؤسسات تمثل الجوهر في العملية الإنتاجية، وتشتد الحاجة إلى الموارد لرسم الخطط و الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الفعالة التي تؤدي الى نجاح المؤسسة وتحقيق النمو و الازدهار أو تؤدي إلى الفشل و الانهيار ، كما تعد الموارد البشرية بالمؤسسة المتغيرة الموجهة للتكنولوجيات وجعلها ذات جدوى وفعالية لتحسين الإنتاجية وتنمية القدرات التنافسية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بصفة عامة ، فإذا كانت الموارد البشرية تعد الدعامة الأساسية لتحسين الإنتاجية لدى المؤسسات فان وظيفة إدارة الموارد البشرية تمثل الجهة الإدارية المكلفة بإدارة هذه الموارد وتنمية وتطوير أدائه وتوجيه سلوكه نحو الأداء الفعال بما يساهم في بلوغ مستويات أعلى من تحسين الأداء .

✓ تساهم إدارة الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحسين الأداء من خلال أنشطتها المتكاملة و المترابطة وكذلك تأثير وظائفها المختلفة على سلوك الأفراد و بالتالي فان تحليل الأعمال وتخطيط القوى العاملة وتدريب وتقييم الأداء و الرضا و السلوك وتوجيهها نحو هدف تحسين الأداء الاقتصادي.

✓ إن الأساليب المتبعة لتطوير الأداء الاقتصادي لمؤسسة سوناريك تتمثل في التدريب بأنواعه المختلفة وكذلك تكنولوجيا الإعلام والاتصال والثقافة أيضا.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1/ المصادر والمراجع باللغة العربية:

1. أسامة كامل، محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الورود العالمية للقرون الجامعية، البحرين، 2006.
2. أنس عبد الباسط عباس، تخطيط و تنمية القوى العاملة، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، 2011.
3. بسيوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك للنشر، مصر، 2005.
4. بشير العلق، الإدارة الحديثة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2008.
5. بن عيشاوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإداري للمنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
6. بنية عمر، "إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير في الإحصاء و الاقتصاد التطبيقي، جامعة البلدية، 2005-2006.
7. بوحسان سارة، الأثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
8. تالي رزيقة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر. المركز الجامعي البويرة، 2012.
9. ثابت إدريس عبد الرحمان، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2007.
10. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، طبعة أولى، لبنان، 2003.
11. الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، القاهرة، 2000.
12. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، عمان، 2007.
13. حيم فايلور، إدارة مشروعات تحسين الأداء، ت عبد الحميد الخزامي، ط1، دار الفجر للنشر، 2001.
14. خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2011.
15. رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.

16. زاهد محمد ديربي، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر، عمان، 2011.
17. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار لاوي للنشر، عمان، 2008.
18. سونيا البكري، تخطيط و مراقبة الإنتاج، دار الجامعية للنشر، مصر، 2000.
19. صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة، مدخل نحو أداء تنظيمي مميز، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
20. صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
21. طارق حاج وفليح حسن، الاقتصاد الإداري، دار الصفاء، ط1، الأردن، 2000.
22. عادل زايد، الأداء التنظيمي التميز، دار المسيرة للنشر، القاهرة.
23. عايدة خطاب، العولمة و إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001.
24. عبد الباري الذرة وآخرون، الأساسيات في علم الإدارة المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2011.
25. عبد الباقي صلاح، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، القاهرة، 2000.
26. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
27. عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998.
28. عبد المليك مزهودة، دور أهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، علوم اقتصادية، جامعة باتنة، 1998.
29. عبد المليك مزهودة، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما و قياسا، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
30. عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، دار حامد للنشر، عمان، 1999.
31. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار المسيرة، عمان، 2007.
32. علي الضلاعين، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، ط2، دار يزيد للنشر، الأردن، 2005.
33. علي ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر، عمان، 2003.
34. عمر صقر، العولمة و قضايا اقتصادية معاصرة، دار الجامعية للنشر، مصر، 2002.
35. عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه، تبسة، 2008.
36. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، عمان، 2008.

37. قدي عبد المجيد، تحليل المنطق المالي للمؤسسات الاقتصادية كأسلوب لتقييم الأداء المالي، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
38. لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، منكرة مقدمة لنيل درجة ماجيستر، جامعة الجزائر.
39. مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر، عمان، 2010.
40. محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
41. محمد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
42. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية.
43. محمد سكوني، أهمية التدريب و الموارد البشرية في ضل تطور المعرفة و التكنولوجيا، رسالة ماجيستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
44. محمد عبد المقصود، القيادة الإدارية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، 2011.
45. مصطفى محمد أبو بكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في المؤسسة والعولمة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003.
46. مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر، عمان، 2001.
47. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998.
48. نور أحمد، مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999.
49. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
50. وسيلة حمداوي، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2004.
51. ياسع ياسمين، دراسة اقتصادية لأثر تكنولوجيا المعلومات الاتصال على الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة لنيل درجة ماجيستر في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر و 2011.
52. يزن تيم، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، عمان، 2007.

2- قائمة المصادر والمراجع باللغة الأجنبية:

1. barraux jaques ,entreprise et performance globale, édition economica, paris, 1997, p34.

bernard martony et daniel groset, gestion des ressources humaines,6eme .2
edition,paris,2005,p165.

J. Y.saulquin, gestion des ressources humaine ,Revue de GRH, N36, juin, .3
paris,2000, p20. - kalika M,structures dentrprises,edition
economica,paris,1995,p328.

Lorino PH,la performances et ses indicateurs, éléments de définition ,hernes,paris,2002,p25.