

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أحمد دراية أدرار  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية  
قسم العلوم الاجتماعية



عنوان المذكرة

## تسيير الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العمال دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز وحدة إنتاج الكهرباء والغاز

مذكر مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص تسيير م وعمل

إشراف الأساتذة:

محمد رحمانى

إعداد الطالبين:

كهنيني الزهراء

كهنزقي خديجة

لجنة المناقشة

رئيسا	الأستاذ بكر اوي عبد العالي
مناقشا	الدكتور لعربي أحمد
مشرفا	الأستاذ رحمانى محمد

السنة الجامعية: 2017/2018م-1438/1439هـ

## شكر و عرفان

قال تعالى بعد سم الله الرحمن الرحيم رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين سورة النمل الآية 19 .

وقال صلى الله عليه وسلم من لم يشكر الناس لم يشكر الله حديث شريف .

اللهم لك الحمد ولك الشكر يارب على التوفيق والسداد

نحمد الله عز وجل ونشكركه أولا وقبل كل شئ الذي أنعم علينا بنعمة وأن وفقنا في انجاز هذا العمل المتواضع .

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المحترم رحمانى محمد الذي لم يبخل

علينا بنصائحه وتوجيهاته وإرشاداته القيمة والذي نكن له كل الاحترام

والقدير والذي علمنا أن الوصول في النهاية إلى تحقيق الهدف المرجو لا يكون

إلا بالصبر والتقاؤل والاجتهاد في العمل، والشكر موصول للعمال وعاملات

مؤسسة سونلغاز لولاية إدرار .

كما نتوجه بالشكر إلى جميع الأساتذة الذين ساندون في الوصول إلى هذا المبتغى

واشكر الإخوة والأخوات و الأصدقاء الذين مدوا لنا يد العون في إنجاز هذا

العمل

وأخيرا نشكر كل من شاركنا في انجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد

الزهراء خديجة

## الهدايا

ان الحمد لله نحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه كما ينبغي وجلاله ووجهه وعظيم سلطانه ونستعينه ونستغفره ونستهديه من يهدي الله فلا مضل له ومن يضل فلا هادي له واشهد ان لا اله الا الله وحده ولا شريك له وان محمد عبده ورسوله صلى الله عليه وسلم فلك الحمد والشكر ان وفقتني لإتمام هذا العمل المتواضع الذي اهدي ثمره الى :

- الشمعة التي انارت دربي وفتحت لي ابواب العلم والمعرفة .
- الى الصدر الحنون والقلب الرفيق الى اعز ما املك في الدنيا الحبيبة الطاهرة الوفية والملاك الصافي القريبة لله سبحانه وتعالى ومعلمتي في الحياة التي يهواها القلب وأسأل الله ان يرعاهامى الحبيبة
- الى من ناضل من اجل لارتاح وهيا لي اسباب النجاح الذي سعى جاهدا الى تربيتي وتعلمي ابي العزيز اسأل الله ان يحفظه ويرعا .
- الى النجوم التي اهتدي بها و اسعد برؤيتهم اخواني وأخواتي كل باسم .
- الى البراعم الصغار ابناء اختي ربي يحفظهم .
- الى اعمامي وعماتي وأخوالي وخالاتي وجدتي وكل من تجمعني معهم صلة الرحم والقربا .
- الى من هم كالنور للعين زملائي وأصدقائي الذين كانوا لي نعم الصحبا .
- الى من شاركني هذا الجهد صديقتي وأختي العزيزة خديجا .

## التهنئة

# الاقدار

التي حملتني وهنا على وهنا وأمدتني بدعائها والتي سهرت عليا الليالي  
وكانت شمعة تذوب لتتير لي دربي امي الغالية اطلال الله في عمره .  
الى من اوصلني الى بر الامان ابي الغالي زنقي الحاج حسن اطلال الله في  
عمره .

الى الذين لا تكتمل سعادتني إلا بوجودهم اخواتي و اخواتي زهرا -  
فاطما - احمد - محمد - منال - شيما - فيصل عبد النو - وليد عبد  
القادر - وأبناء اختي سي يوسف - اروى - بسمة - معا - والمعتمم بالله  
خالد - نانوش - حفظهم الله .  
الى عائلة زنقي - الباش - تيملا -

الى اعمامي وعماتي خاصة عمتي كلثوم وأخوالي وخالتي حفظهم الله .  
الى من جمعني هم الاقدار في ايام دراستي بالجامعة خاصة حنان مولاي  
- نجاة لعروسي - خديجا - يمينا - عامريا - مرث - سهيلا - عبلا - اسما -  
رشيدا - حليما وخاصة خديج - مولاي "

الى من تشاركني اعباء هذا البحث زميلتي حنيي الزهرا .  
الى كل من عرفت في يوما وسقط اسمه سهوا من هذه الصفحة .

# خديجة

الفهرس

الصفحة	الموضوع
	التشكرات
	الاهداءات
	فهرس الجداول
	فهرس الإشكال
أ	مقدمة عامة
	الفصل الاول :الإطار المنهجي لدراسة
19	تمهيد
19	أولاً: اسباب اختيار الموضوع
19	ثانياً :أهداف الدراسة
20	ثالثاً:اهمية الدراسة
20	رابعاً:اشكالية الدراسة
22	خامساً :فرضيات الدراسة
22	سادساً : الإجراءات المنهجية للدراسة
23	سابعاً: ادوات جمع البيانات
25	ثامناً : نموذج الدراسة
26	تاسعاً : تحديد المفاهيم
29	عاشراً: الدراسات السابقة
32	حادي عشر:صعوبات الدراسة
33	ملخص الفصل الأول
	الفصل الثاني : مدخل لتسيير الموارد البشرية
35	تمهيد
35	المبحث الأول : مدخل لماهية تسيير الموارد البشرية
35	المطلب الأول :التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية
37	المطلب الثاني : مفهوم تسيير الموارد البشرية

39	المطلب الثالث: اهمية تسيير الموارد البشرية
40	المطلب الرابع : أهداف تسيير الموارد البشرية
41	المبحث الثاني : المهام الرئيسية للموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها
41	المطلب الأول : الحصول على الموارد البشرية
46	المطلب الثاني : المهام والمسؤولية الرئيسية لتسيير الموارد البشرية
48	المطلب الثالث : تأثير العوامل الداخلية على تسيير الموارد البشرية
49	المطلب الرابع : تأثير العوامل الخارجية على تسيير الموارد البشرية
53	ملخص الفصل الثاني
	الفصل الثالث : الاداء الوظيفي للعاملين
55	تمهيد
56	المبحث الأول : ماهية الاداء الوظيفي
56	المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي
58	المطلب الثاني : مكونات الأداء الوظيفي
59	المطلب الثالث : محددات الأداء الوظيفي
63	المطلب الرابع : إبعاد الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه
67	المبحث الثاني : مدخل لدراسة تقييم الأداء الوظيفي
67	المطلب الأول : مفهوم تقييم الاداء الوظيفي
69	المطلب الثاني : أهداف تقييم الاداء الوظيفي وشروط نجاحه
72	المطلب الثالث : خطوات تقييم الاداء الوظيفي
74	المطلب الرابع : فوائد عملية تقييم الاداء الوظيفي
75	ملخص الفصل الثالث
	الفصل الرابع : الدراسة الميدانية
77	تمهيد
77	المبحث الأول: مدخل عام حول مؤسسة سونلغاز
77	المطلب الأول: تعريف عام لمؤسسة سونلغاز

78	المطلب الثاني: تعريف شركة إنتاج الكهرباء
83	المطلب الثالث : الموقع الجغرافي للمؤسسة
84	المطلب الرابع: تقديم مصلحة الموارد البشرية
87	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
88	المطلب الاول :منهج الدراسة وحدودها
88	المطلب الثاني :تحليل البيانات
130	المطلب الثالث: نتائج الدراسة
130	الخاتمة
136	قائمة المصادر والمراجع
143	الملاحق



# فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع استمارات المقياس	89
02	يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الجنس	90
03	يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب السن	78
04	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية	79
05	يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	79
06	يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الاقدمية في العمل	80
07	يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب اساس الشهادة	81
08	بيان مكتوب يبين القيم التي تتبناها المؤسسة	82
09	يبين ان كان العامل مطلع على محتوى القانون الداخلي للمؤسسة	83
10	يبين علاقة العمال بالإدارة	84
11	يبين ان كان العمال ملتزمون بأوامر الإدارة	85
12	يبين ان كان العمال يحافظون على علاقتهم مع زملائهم ورؤسائهم في العمل	86
13	يبين ان كانت الإدارة تقوم بالرقابة على العمال	87
14	يبين ان كان جو العمل يشجع على الحوار وتبادل الافكار بالمؤسسة	87
15	يبين ان كان العامل قد ساهم في عملية التخطيط للأهداف داخل الإدارة	88
16	يبين ان كان العامل قد ساهم في عملية اتخاذ القرار في مستوى اعلى	88

89	يبين ان كان الرئيس يشجع على عملية اتخاذ القرار	17
90	يبين ان كان هناك تبادل للأفكار والمعلومات مع الزملاء في العمل	18
90	يبين ان كان العامل يشارك في عملية اتخاذ القرار التي تخص مجال عمل زملائه في العمل	19
91	يبين كيف تتعامل مع المشكلة التي تواجهك اثناء العمل	20
92	يبين ان كان العامل يرتكب أخطاء إدارية في الأمور التي تخص عمله	21
93	يبين ان كان الأجر يساوي المجهود الذي يبذله	22
94	يبين ان كان العمل يتناسب مع المؤهل العلمي	23
95	يبين أن كان العامل يستطيع التكيف مع طبيعة عمله	24
96	يبين طريقة الاتصال مع الإدارة العليا	25
97	يبين إن كان الرئيس يقوم بتقديم نصائح تتعلق بعملك	26
98	يبين إن كان هناك مخطط لتدريب بالمؤسسة	27
98	يبين إن كان الرئيس قام بتدريب احد الزملاء من قبل	28
99	يبين إن كانت وظيفة العامل تتناسب مع التدريب الذي تتلقاه بالمؤسسة	29
100	يبين إن كان العامل يطلع على التطورات الحاصلة على مستوى المؤسسة	30
101	يبين إن كانت الإدارة تطلع على أهداف المؤسسة	31
102	يبين إن كانت المؤسسة تعمل على تحقيق نتائج جيدة من قبل العاملين	32
103	يبين إن كانت المؤسسة تقوم بتحفيز العامل المجتهد في عمله	33
103	يبين النوع المعتمد من المكافآت في المؤسسة	34

104	يبين إن كانت المكافآت التي حصل عليها تدفعك لبذل جهد اكبر في العمل	35
105	يبين إن كان المسؤول يقوم بتقديم نصائح تتعلق بعملك	36
105	يبين إن كانت معاملة المشرف هي التي تدفع العامل الى مضاعفة الجهد والنشاط في العمل	37
106	يبين إن كان العامل يحافظ على ممتلكات المؤسسة	38
107	يبين إن كان العامل يؤدي مهامه بالشكل المطلوب منه	39
108	يبين إن كانت المؤسسة توفر مجالاً لحرية المحاولة و الخطأ لدى العاملين	40
109	يبين إن كانت المؤسسة تعطي الحق للعامل في ابتكار اساليب أخرى في العمل	41
110	يمثل العلاقة بين علاقة الإدارة وتحقيق نتائج جيدة في العمل من قبل العاملين.	42
112	يمثل العلاقة بين تركيب أخطاء إدارية من قبل الباحثين وتوفير المؤسسة مجال للخطأ	43
112	يبين العلاقة بين مساهمة العاملين في عملية تخطيط الأهداف وتحقيق نتائج جيدة للمؤسسة.	44
113	يمثل العلاقة بين قيام الإدارة بالرقابة على العامل وما إن كانت معاملة المشرف تؤدي إلى مضاعفة جهد العامل	45
114	يمثل العلاقة بين الأقدمية في العمل مع تأدية العمل بالشكل المطلوب حسب الأسباب التالية	46
115	يمثل العلاقة بين تأدية المهام بالشكل المطلوب مع تناسب العمل والمؤهلات العلمية.	47

# فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
25	يمثل نموذج الدراسة	01
62	يمثل محددات الاداء	02
86	يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة سونلغاز	03
81	يمثل الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية	04

مقدمة

تتشأ أي مؤسسة عموماً من أجل تحقيق أهداف وغايات محدودة ويعتمد نجاحها في ذلك على قدرتها في إيجاد التوليفة المناسبة بين أصول المادة المالية والبشرية من جهة، وحسن تسييرها من جهة أخرى.

وأثبتت النظريات الحديثة أهمية العنصر البشري، ودوره المنفرد في تحقيق الميزة التنافسية بما يمتلكه من قدرات فكرية أو إبداعية، وذلك كنتيجة لتغيرات التي ميزت النصف الثاني من القرن العشرين وخصوصاً العشرينيتين الأخيرتين منه، من أهمها ظاهرة العولمة والانفتاح العالمي وتحرير التجارة الدولية وإزالة كافة العوائق والقيود أمام انتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال، التطور التكنولوجي السريع وتعدد المنتجات المعروضة كما ونوعاً، فبعد أن كان ينظر إليه على أنه سبيل وقد يعرقل سير المؤسسة نحو تحقيق أهدافها تحول مع مرور الوقت إلى مورد يجب الاستثمار فيه، و فرضه على كل مؤسسة حسن استغلالها، وبالتالي أصبح نجاح أي مؤسسة مرهوناً بالأساس على طبيعة وكفاءة الموارد البشرية فيها، انطلاقاً من الكفاءات المسيرة والإطارات المشرفة وصولاً إلى الأفراد العاملين في المستويات الدنيا من السلم الوظيفي، وإن كان يعتمد على الطرف الأول باعتبارهم المتحكم والموجه الحقيقي لباقي الأفراد في المؤسسة، من خلال الطرق والأساليب المنهجية في تسييرهم .

كما أن التقييم السليم في الوقت الحاضر يعتمد على كثير من البيانات والمعلومات التي تستمد من الوظائف والعمليات في إدارة الموارد البشرية وعلى هذا ينصب اهتمامنا في هذا الموضوع إلى استنتاج تعريف أبعاد الأداء الوظيفي ويكون بالتطرق إلى بعض المصطلحات الهامة التي لها علاقة بمفهوم الأداء الوظيفي

فالتقييم يوفر المعلومات التي تساعد المديرين في تسهيل مهامهم في توجيه الأداء للعاملين وتمكنهم من وضع الاستراتيجيات الكفيلة بتحسين طرق الأداء الوظيفي وساهم





ايضا بتقييم الأداء العاملين ومن ابرز الكفاءات تنمية المهارات والعمل على تحسين العلاقات بين المستخدمين ورؤسائهم معتمدين في دراستنا لهذا الموضوع على خطة قوامها فصل اول الاطار المنهجي للدراسة ويحتوي على اسباب اختيار الموضوع واهداف الدراسة ثانيا ثم اهمية الدراسة ثالثا وبعدها اشكالية الدراسة رابعا اما خامسا فرضية الدراسة وسادسا الاجراءات المنهجية للدراسة وتأتي سابعا ادوات جمع البيانات وثامنا نموذج الدراسة اما تاسعا تحديد المفاهيم وعاشرا الدراسات السابقة واخيرا صعوبات الدراسة ،اما بالنسبة للفصل الثاني فيضم في المبحث الاول ماهية تسيير الموارد البشرية وفيه كمطلب اول التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية وفي المطلب الثاني مفهوم تسيير الموارد البشرية اما في المطلب الثالث اهمية تسيير الموارد البشرية ثم اهدافها مطلبا رابعا ليأتي ثانيا المبحث الثاني بعنوان المهام الرئيسية للموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها ضمن مطالب تمثلت في اولا الحصول على الموارد البشرية والمطلب الثاني مهام ومسؤوليات الرئيسية لتسيير الموارد البشرية اما المطلب الثالث كان تأثير العوامل الداخلية على تسيير الموارد البشرية واخيرا تأثير العوامل الخارجية على تسيير الموارد البشرية ومن خلال الفصل الثالث تطرقنا الى المبحث الاول بعنوان ماهية الاداء الوظيفي تم توزيعه على مطالب وهي اولا مفهوم الاداء ثم مكوناته ثم محدداته واخيرا ابعاده والعوامل المؤثرة فيه اما المبحث الثاني فيشتمل على مدخل لدراسة تقييم الاداء الوظيفي ويحتوي على مطالب متسلسلة كلتي المطلب الاول مفهوم تقييم الاداء ثم اهدافها وشروط نجاحه تليها خطواته واخيرا فوائد عملية التقييم للاداء واخيرا الفصل الرابع الدراسة الميدانية وجاء فيه المبحث الاول مدخل عام حول المؤسسة ومطالبه كانت على النحو الاتي اولا تعريف عام للمؤسسة ثم تعريف شركة انتاج الكهرباء بعدها الموقع الجغرافي للمؤسسة واخيرا تقديم مصلحة الموارد البشرية اما المبحث الثاني فيتضمن المطلب الاول منهجية الدراسة وحدودها ثم المطلب الثاني تحليل البيانات ثم ثالثا نتائج الدراسة .

# الفصل الأول: الإطار المنهجي

تمهيد

أولا : أسباب اختيار الموضوع

ثانيا : أهداف الدراسة

ثالثا : أهمية الدراسة

رابعا : إشكالية الدراسة

خامسا : فرضيات الدراسة

سادسا : الإجراءات المنهجية لدراسة

سابعاً : أدوات جمع البيانات

ثامنا : نموذج الدراسة

تاسعا : تحديد المفاهيم

عاشرا : الدراسات السابقة

الحادي عشر : صعوبات الدراسة

خلاصة

**تمهيد:**

يتناول هذا الفصل عرض منهجي من خلال مراحل البحث العلمي وفق تسلسل يشمل على ما سنتطرق إليه من فيما يلي:

**أولاً : أسباب اختيار الموضوع**

أن اختيارنا لهذا الموضوع يعود الى الأسباب التالية:

**الأسباب الذاتية**

- 1 التميل الشخصي لمعالجة هذا الموضوع
- 2 مدى اقتناعنا بلبن العنصر البشري هو أساس نجاح وفعالية المؤسسة وبقائها
- 3 اثر الرصيد المعرفي حول هذا الموضوع وما يتعلق به

**الأسباب الموضوعية**

- 1 توافق الموضوع مع مجال التخصص
- 2 القيمة العلمية لهذا الموضوع
- 3 يعد موضوع تأثير الموارد البشرية على أداء العمال لمهامهم عنصر هام داخل المؤسسة

**ثانياً : أهداف الدراسة**

يهدف موضوع بحثنا لتحقيق ما يلي:

- 1 محاولة معرفة ما يجري ميدانيا من خلال معرفة تأثير المورد البشري داخل المؤسسة.
- 2 التعرف على وظيفة إدارة الموارد البشرية تحديدا والآليات المستعملة لتطبيقها

- 3 التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.
- 4 معرفة ما أن كان العمال يحصلون على حوافز مقابل تأدية مهامهم.
- 5 معرفة مساهمة آليات تسيير الموارد البشرية في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة الاقتصادية.

### ثالثا : أهمية الدراسة

يكتسي موضوع الموارد البشرية أهمية كبيرة ذلك أن التطور الحاصل في مجال التكنولوجيا عاجلا بتطور كبير في جميع المجالات ومن تم أصبح الاهتمام بتنمية و إدارة الموارد البشرية عن طريق انتهاج إستراتيجية فعالة أكثر من ضروري من أجل صيرورة المؤسسة وتحقيقها الميزة التنافسية خصوصا في ظل الأوضاع الاقتصادية الجديدة التي تعيشها الجزائر من خلال تبنيها لاقتصاد السوق مما جعل المؤسسة الجزائرية تجد نفسها أمام امرين لا مفر منهما وهما المنافسة وتحقيق الأرباح ومن ثم الاستمرار أو الاضمحلال والزوال، انطلاقا من هذا فان الاهتمام بموضوع التسيير و الأداء بوجه خاص والموارد البشرية بوجه عام أمر ضروري لبقاء ونجاح المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

### رابعا : إشكالية البحث

في ظل التحديات التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة وشدة المنافسة والتطور الشامل والتجارة الحرة أدى بالمؤسسة إلى السعي نحو تنظيم مواردها وخاصة البشرية باعتبارها عنصرا هاما والدعامة الأساسية لأي نشاط داخل المؤسسة، وذلك بتوجيهها وتدريبها من اجل رفع مستوى إنتاجيتها وتحقيق جودة عالية والتي بدورها تترجم الى ميزة تنافسية.

كانت المؤسسات تعطي الأولوية للجانب المادي على العنصر البشري فكانت تعمل على الزيادة في رأس مالها و إنتاجيتها نتيجة تأثرها بقانون العرض والطلب ومع مرور الزمن توسعت، فكانت تعمل على الزيادة في نشاطها فظهرت بذلك أهمية تحسن أداء مواردها البشرية داخل المؤسسة، انطلاقاً من أهمية العصر البشري في حد ذاته باعتباره احد عوامل الإنتاج والأكثر قابلية لرفع من مرد وديتها.

وبالتالي فإن الدور الأساسي لإدارة المورد البشرية تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فمهما أتقنت هذه الموارد أعمالها إلا أنه يبقى مجالاً وهامشاً من الأخطاء يتحلل انجاز هذه الأعمال.

ومن هذا المنطلق ظهرت الضرورة لوضع نظام للمراجعة والرقابة على الموارد البشرية في المؤسسة وهذا من خلال خلية التدفق لديها والتي تسمح بتحديد الانحرافات وكشفها واستبيان النقائص ومعرفة مصدرها، ثم اتخاذ الإجراءات لخدمتها وتصحيحها وهذا يتم بموجبها عمليات التدفق التي تركز على الأداء في جميع عمليات الأقسام بما فيها الموارد البشرية، إذا كلما تمت عمليات التدقيق بأسلوب علمي دقيق كلما صححت الأعمال وقوي التعاون بين مختلف المصالح ومع الإدارة العليا من جهة أخرى وعلى هذا الأساس يمكننا صياغة الإشكالية الرئيسة التالية:

- هل يؤثر تسيير الموارد البشرية على أداء العمال داخل المؤسسة ؟

وهذا ما يقودنا إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- 1 هل عملية التخطيط تؤثر في تحقيق الاداء الوظيفي؟
- 2 هل للقيادة الإدارية تأثير في رفع أداء العامل؟
- 3 هل الكفاءة تؤثر في تسيير الموارد البشرية من خلال تحسين أداء العاملين ؟

خامسا : فرضيات الدراسة

- 1 تؤثر عملية التخطيط في تحقيق الاداء الوظيفي.
- 2 للقيادة الإدارية بتأثير في رفع أداء العامل.
- 3 الكفاءة تؤثر في تسيير الموارد البشرية من خلال تحسين أداء العاملين.

سادسا : الإجراءات المنهجية

المنهج المتبع :

- بغرض الوصول إلى نتائج دقيقة وأكثر موضوعية اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي الذي يدرس الأوضاع الراهنة من حيث خصائصها وإشكالاتها وعلاقتها والعوامل المؤثرة في ذلك.
- ويقوم المنهج الوصفي على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين أو نوعية لفترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى أو المضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره.<sup>1</sup>
- ولم تقتصر هذه الدراسة على مجرد جمع البيانات والحقائق عن المشكلة المدروسة، بل امتدت إلى استخلاص دلالاتها طبقا للأهداف البحث التي رسمت من قبل الإشكالية والتساؤلات ولن يأتي ذلك إلا عن طريق التصنيف الدقيق لهذه البيانات وتناولها بالصورة التي تجعلها تفصح عن الاتجاهات الكامنة فيها<sup>2</sup>
- المجال البشري للدراسة يتمثل هذا المجال في جميع الموظفين مؤسسة سونلغاز بجمع محطاتها الخمسة.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيقية، دار صفا لنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، الصفحة 42-43 .

<sup>2</sup> صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة الجزائر، 2006، الصفحة 248.

### تحديد العينة:

- أما بالنسبة لمجتمع الدراسة فقد اقتصرت الدراسة على الشركة الوطنية للإنتاج الكهربائي المتواجدة بولاية إدرار واستبعدنا كل المحطات التابعة لها نظرا لتباعدنا وقد استخدمنا عينة قصدية متاحة أثناء دراستنا لمجتمع الدراسة.
- **المجال الزمني :** تعتبر الدراسة الميدانية من أهم المراحل في البحث الميداني وقد استغرقت هذه المرحلة فترة امتدت هذه الدراسة من شهر جانفي إلى شهر مارس بالميدان خلال نفس السنة كانت عبر مراحل:

#### • المرحلة الأولى : مرحلة النزول إلى الميدان

حيث قمنا في هذه المرحلة بزيارة مؤسسة سونلغاز لولاية إدرار وذلك من أجل توضيح الفكرة العامة وبعض النقاط المهمة حول تسيير الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العمال داخل المؤسسة، وكذا من أجل نيل الإذن والموافقة من طرف المدير بالقيام بهذه الدراسة من أجل تسهيل عملية جمع المعلومات بهدف استخدامها والاستفادة منها في دراستنا.

#### • المرحلة الثانية : مرحلة تصميم استمارة البحث أو المقياس

وهي الأداة المستخدمة في هذه الدراسة وبعد تحديد أبعاد الموضوع ومؤشراته تم تصميم المقياس وتوزيعه في صورته النهائية على المبحوثين.

#### • المرحلة الثالثة: مرحلة التفريغ

وهي المرحلة الأخيرة، وفيها يتم تفريغ البيانات بعد جمعها ثم تحليلها وتفسيرها من أجل الوصول إلى نتائج الدراسة .

#### سابعا : ادوات جمع البيانات

##### التقنيات المستخدمة

بالنسبة لتقنيات جمع المعطيات المستخدمة في هاته الدراسة اعتمدنا على :

#### 1 المقابلة: استخدمنا تقنية المقابلة لجمع المعلومات من بعض المسؤولين والإطارات

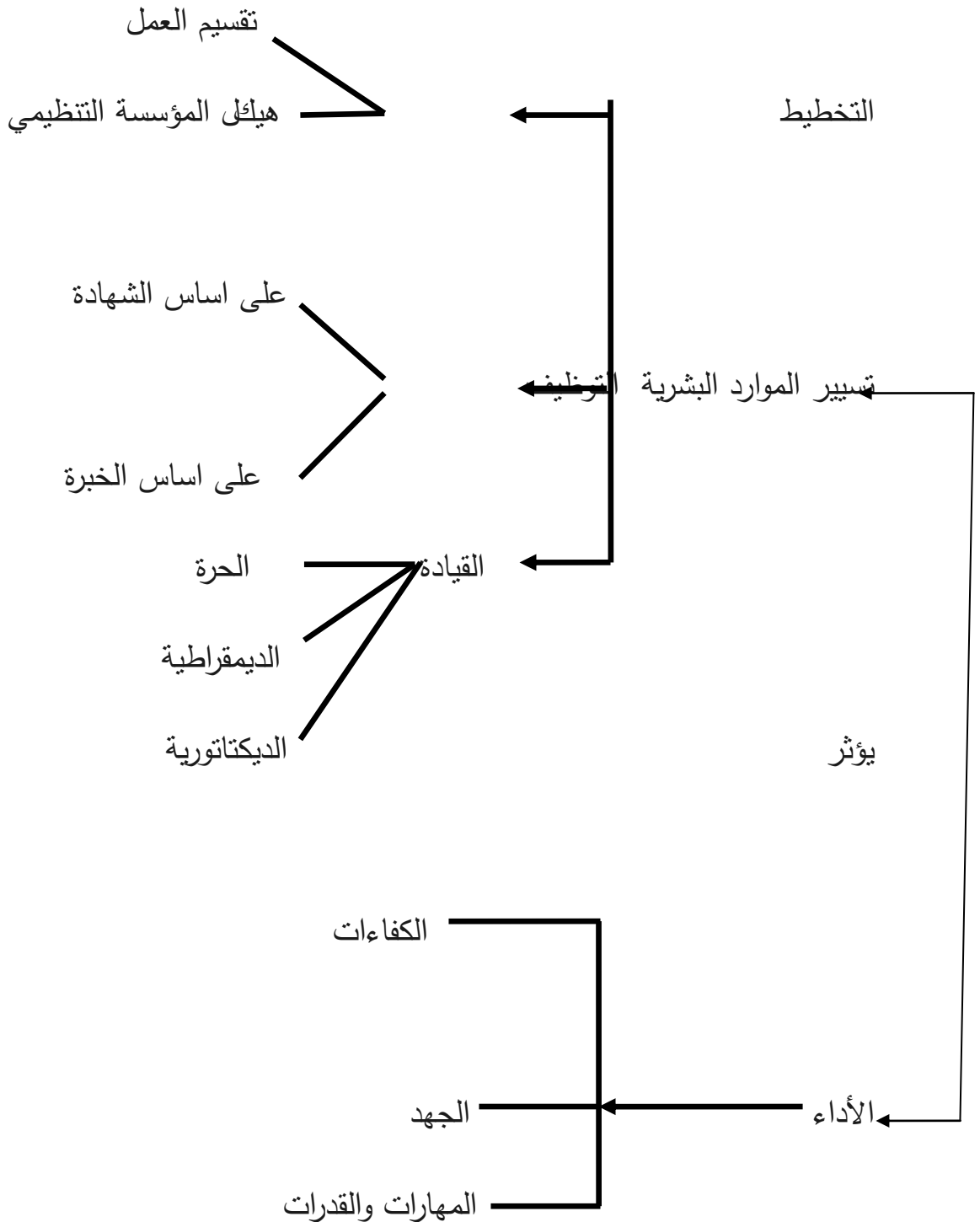
والعمال بالمؤسسة لتعرف على بعض الحقائق المتعلقة بتسيير داخل المؤسسة والصعوبات التي تواجهونها مع الموارد البشرية في تطبيقهم لهذا النمط من التسيير وطرق التي تشجع بها المؤسسة الأداء للعاملين بها.

- 2 **الملاحظة** : اعتمدنا على الملاحظة من اجل الاقتراب اكثر من الأفراد موضوع الدراسة والحصول على المعلومات اعمق فيما يخص سلوكيات الأفراد ارائهم واتجاهاتهم اتجاه النمط التسيير.
- 3 **الاستمارة** : بالموازاة مع استعمالنا لتقنية المقابلة والملاحظة والتي تحتوي على مجموعة من الأسئلة حاولنا من خلالها تغطية كل اسئلة الإشكالية من خلال تحول الفرضيات الى مؤشرات ثم الى اسئلة منظمة في محاور وتوزيعها على مختلف الفئات السوسيو مهنية المعنية بموضوع البحث.



ثامنا : نموذج الدراسة

الشكل رقم (01) يمثل نموذج الدراسة



تاسعا : تحديد المفاهيم ومصطلحات الدراسة

- **التسيير:** يرى تايلور بان التسيير هو المعرفة الصحيحة لما يراد ان يقوم بيه الأفراد، ثم التأكد من انه يفعلون ذلك بأحسن الطرق وارخص التكاليف... وذلك يجب على المسيرين تقبل المسؤولية كاملة في التخطيط والتنظيم والإشراف على العمل<sup>1</sup>.
- **التعريف الإجرائي للتسيير:** هو مجموعة من المهام الصادرة من شخص لتنسيق مع الأشخاص الاخرين لبلوغ أهداف المؤسسة.
- **الإدارة:** كما تشير الإدارة إلى عملية تنسيق وتكامل أنشطة المنظمة على نحو يتسم بالفعالية والكفاءة لتحقيق أهداف الأداء من خلال مجموعة من الوظائف الأساسية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة<sup>2</sup>
- **التعريف الإجرائي للإدارة:** ومن هذا التعارف يمكن القول إن الإدار : بأنها تعني بالمخطط والبرامج التي تسيير وفق وتيرة منظمة من خلال اعتمادها على عملية إدارية محكمة ومنسقة، من اجل توظيف كل الموارد والإمكانات الموجودة لديها وتطبيق مختلف وظائفها ونشاطاتها، لتحقيق الأهداف المسيطرة.
- **الموارد البشرية** هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لاداء كافة وظائفها واعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط و الأنظمة والسياسات و الإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد العزيز عيادة، القيادة التنظيمية وإدارة المؤسسة وتسيير الاعمال بين النظرية والتطبيق : تحليله والمقارنة ، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة مستغانم، العدد الأول، جانفي - مارس 2002، الصفحة 22.

<sup>2</sup> محمد بهجت، جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، 1999، الصفحة 30.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2002، الصفحة 11.

• **التعريف الإجرائي للموارد البشرية** : هي مجموعة من الافراد يعملون في مؤسسة معينة من رؤساء ومرؤسين يقومون باداء مهام مخصصة لكل فرد منهم تحت مظلة الثقافة التنظيمية لهذه المؤسسة .

• **ادارة الموارد البشرية** : كما تما تعرفها بأنها الإدارة التي تختص بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري من حيث البحث عن مصادر القوة العاملة واختيارها وتهدئتها و بتدريبها وتنميتها، وتهيئة ظروف العمل الملائمة التي من شأنها ان تدفع المورد البشري الى بذل الجهود داخل المؤسسة<sup>1</sup>

• **التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية** : هي إحدى الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة المنظمات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ تعيينها في المنظمة حتى انتهاء خدمتها.

• **تعريف المؤسسة**: هي الوحدة الاقتصادية التي فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الإنتاج.

- هي التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية<sup>2</sup>

عرف تعريف المؤسسة تطور منذ ما يقارب ثلاثة قرون بعد ما كانت المؤسسة تتميز بعمليات السوق إذ عرفت كمؤسسة تسويقية لإنتاج السلع والخدمات، وكانت المؤسسات الأولى تعرف كمنظمات فلاحية صغيرة حيث تتميز بصغر حجمها وبقدرة تكنولوجية بسيطة وبعلاقات مباشرة وشخصية بين صاحب المؤسسة والعمال وتطور هذا الوضع حسب كوتا الى ثلاثة اتجاهات وهي:<sup>3</sup>

- اتساع الحجم

<sup>1</sup> إبراهيم العمري، الإفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1999، الصفحة 43.

<sup>2</sup> ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الصفحة 8 .

<sup>3</sup> د. غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى الجزائر، 2008 الصفحة 07.

- كثرة المنازعات الاجتماعية

- تعقد انماط التسيير.

• **التعريف الإجرائي للمؤسسة** : هي مجموعة اشخاص مهيكليين على شكل هرمي

بهدف انتاج السلع والخدمات القابلة للمتاجرة بهدف تحقيق اقصى ربح.

• **تعريف الأداء** : يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء من اهم المسائل التي طرحت في

السياحة العلمية قديما وحديثا وذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره مرجع اساسي لأي

عمل علمي في مجال الإدارة إلا أن الصفات المتغيرة التي يكتسبها الأداء حال دون

تحقيق هذه الغاية، فتارة يظهر الأداء على انه قرين الانتاجية وصورتها، ولقد ظهرت عدة

محاولات لوضع هذا المفهوم في اطار واضح تذكر منها تعريف احمد سيد مصطفى على

انه درجة بلوغ الفرد او الفريق او المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية<sup>1</sup>

كما يعرف الأداء وفق معايير الكفاءة والفعالية الجودة، الوقت، وهناك من يضيف المرونة

وسرعة رد الفعل.

• **التعريف الإجرائي للأداء**

في هذه الدراسة يعني قيام عمال المؤسسة بتنفيذ المهام والواجبات الوظيفية الموكلة لهم،

وفق ما جاء في دليل الواجبات و المسؤوليات المطلوبة من كل رتبة ومستوى وظيفي

لتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفاعلية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى إدارة الموارد البشرية : الاصول و المهارات ، دار الفكر العربي لنشر والتوزيع، الطبعة الثانية ، القاهرة، 2002 الصفحة 415 .

## عاشرا: الدراسات السابقة

الدراسة الاولى: <sup>1</sup>

اجري هذه الدراسة الباحثين **شوقي ناجم جواد وسعد محمد فوطة** بعنوان واقع توافق تخطيط المورد البشري والتخطيط الاستراتيجي في الشركة المساهمة العامة في الاردن واثّر ذلك على ادائها ، دراسة ميدانية من وجهة المديين ، تاريخ المناقشة حيث تتمحور اشكاليته حول مدى وجود توافق بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في الشركات المساهمة العامة بالأردن، والأثر الذي يتركه التوافق على أداء العمال فكانت فرضيات الدراسة صفرية وهي عدم وجود توافق بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء العمال.

اختار الباحثان عينة ب 58 شركة مساهمة عامة في الاردن، ومن اهم نتائج الدراسة نذكر ما يلي:

- وجود 20% فقط من الشركات التي تقوم بالتخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية معا.

- علاقة توافق بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية وطيدة وطرديه.

- بالنسبة للعمال المبحوثين، فقد كانت اتجاهاتهم ايجابية بشأن اثر التوافق بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء شركاتهم بشقه المالي والغير مالي .

كما قام الباحثان بتقديم مجموعة من التوصيات منها :

<sup>1</sup> شوقي ناجي وآخرون، واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة بالأردن ، رسالة ماجستير إدارة أعمال

1 إنشاء قواعد للبيانات التي من شأنها تغذي عملية التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية والمعلومات الضرورية وتفعيل استخدام الوسائل الالكترونية وتكنولوجيا المعلومات في رفد الشركات بممكّنات حالة التوافق .

2 إجراء دراسة لوقع العلاقات السائدة بين عملية التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في الشركات التي لم تصل الى مرحلة التوافق والتكامل فيما بينها.

### الدراسة الثانية<sup>1</sup>:

رسالة ماجستير من إعداد الطالب راجح يخلف تحت عنوان " نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة سونلغاز توزيع الوسط البلدية لسنة 2007.

من اهم النتائج المتوصل اليها :

إن عدم تفاهم المشرفين لعملية التقييم وإبعادها الإستراتيجية من شأنه ان ينتج تقييما عشوائيا لا يعتمد عليه.

إن عدم تفاهم المشرفين لعملية التقييم ليست سيئة الى درجة لا يمكن الاعتماد عليها و إنما ينبغي تحسينها وتكييفها مع مختلف الوظائف والمستويات الإدارية.

### الدراسة الثالثة<sup>2</sup>

دراسة الزغودي محمد السايح ، " مرجعية ادارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء

المؤسسة الاقتصادية ، تاريخ المناقشة الهدف الرئيسي من هذه المذكرة هز اظهار الاعمال التي تقوم بها مرجعية وظيفة ادارة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في خلق

<sup>1</sup> راجح يخلف، بعنوان "نحو تقييم فعال لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، سونلغاز، رسالة ماجستير، جامعة البلدية، 2007.

<sup>2</sup> الزغودي محمد السايح، مرجعية ادارة الموارد البشرية ودورها في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2011- 2012.

القيمة المضافة في حالة استغلالها من طرف المؤسسة ومدى تأثيرها على حسن الأداء، استهدفت الدراسة نوعين من الفئات فئة الرؤساء (الإطارات) وفئة المرؤوسين (فئة التحكم) حيث اقتصرَت الدراسة على عمال المؤسسة الاقتصادية لصناعة الأنايب بغرداية، ثم جمع المعلومات عن طريق المقابلة المباشرة والاستبيان وطريقة معالجتها باستخدام برنامج SPSS الإصدار رقم 15 وبرنامج EXCEL وتحليل المعطيات والخروج بالنتائج ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة ان المرجعية شهدت تطورا ملحوظا عبر الزمن في كل المجالات بما فيها ادارة الموارد البشرية وكان ذلك نتيجة الظروف المحيطة بها

#### الدراسة الرابعة<sup>1</sup>

دراسة خان أحلام بعنوان "تسيير الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة بسكرة تاريخ المناقشة تناولت الدراسة مفهوم وتطور وظيفة الموارد البشرية وإستراتيجية الموارد البشرية مع تحليل تسيير المهارات ومساهمة تسيير الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة بالتطبيق على مؤسستين اقتصاديتين وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- وجود نقص كبير في اسلوب تسيير الموارد البشرية في المؤسستين محل الدراسة.
- ان نظرة الأفراد مازالت إدارية في تسيير الموارد البشرية.

<sup>1</sup> خان أحلام، تسيير الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة .

## التعليق على الدراسات السابقة

نلاحظ من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة عدم توافق بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على اداء العاملين مع صعوبة تطبيقهما معا في نفس الوقت فهي علاقة طردية او قد تكون وطيدة كما ان غياب التفاهم بين المشرفين في عملية التقييم هو مايؤدي الى نسبية اعتمادها ومحاولة تحسينه ليكون مرجعية جيدة فهذه الاخيرة قد شهدت تطورا ملحوظا عبر الازمنة وفي شتى المجالات خاصة ادارة الموارد البشرية نتيجة للظروف السائدة ،سعيًا لتحسين ظروف العمال داخل المؤسسة لتفادي النقص الموجود في اسلوب التسيير للموارد البشرية .

## حادي عشر :صعوبة الدراسة

ان لكل بحث لابد من مواجهة العديد من الصعوبات مرتبطة بعوامل عدة منها ما يتعلق بطبيعة الموضوع ومنها ما يتعلق بإمكانيات الباحث ومن الصعوبات التي وجهتنا في دراستنا نذكر منها:

- ضعف الاهتمام بأهمية البحث العلمي والإجابة وتعبئة الاستمارة .
- في معظم المراجع وجدنا ان هناك تشابه في الافكار حول الموضوع.
- صعوبة ايجاد المؤسسة مكان اجراء الدراسة الميدانية.
- صعوبة الحصول على المادة العلمية والمراجع من مكتبة الجامعة.



## ملخص الفصل

لقد حاولنا في هذا الفصل تناول الإجراءات المنهجية لدراستنا، وذلك للبحث عن تأثير تسيير الموارد البشرية على أداء العاملين بحيث انطلقنا من إشكالية بحث مفادها التساؤل الرئيسي التالي: هل يؤثر تسيير الموارد البشرية على أداء العمال في المؤسسة؟. وكإجابة مؤقتة على هذا السؤال والتساؤلات الفرعية الأخرى لدراسة قمنا بافتراض فرضيات نحاول فيها عرض ان كان هناك تأثير أو لا .

# الفصل الثاني:

## مدخل لتسيير الموارد البشرية

تمهيد

المبحث الأول: مدخل استراتيجي لماهية تسيير الموارد البشرية

المطلب الأول: التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية

المطلب الثاني: مفهوم تسيير الموارد البشرية

المطلب الثالث: أهمية تسيير الموارد البشرية

المطلب الرابع: أهداف تسيير الموارد البشرية

المبحث الثاني: المهام الرئيسية للموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها

المطلب الأول: الحصول على الموارد البشرية

المطلب الثاني: المهام والمسؤولية الرئيسية لتسيير الموارد البشرية

المطلب الثالث: تأثير العوامل الداخلية على تسيير الموارد البشرية.

المطلب الرابع: تأثير العوامل الخارجية على تسيير الموارد البشرية

خلاصة الفصل الأول.

**تمهيد:** تعتبر الموارد البشرية في المنظمات موردا من اهم موارد المنظمة، واصلا من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة. فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية. فالمنظمة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني أو المعدات والآلات فقط. فالأفراد، و ليس المباني أو المعدات هي التي تصنع وتخلق المنظمات ، لذلك من الضروري الاهتمام بهذا المورد والاستثمار في تنمية مهاراتها، حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وحتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المنظمات. وسنحاول في هذا الفصل التعرض الى ماهية تسيير الموارد البشرية، من خلال المبحث الاول ثم المهام الرئيسية للموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها من خلال المبحث الثاني .

**المبحث الاول :مدخل استراتيجي ل ماهية ادارة تسيير الموارد البشرية**

تعتبر ادارة تسيير الموارد البشرية وظيفة ذات اهمية ودعامة من الدعائم الاساسية التي تقوم عليها المؤسسة، وتعتبر هذه الوظيفة فرعا من فروع الإدارة الشاملة التي تهتم بالعاملين وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية، وتسعى دائما لتحقيق أهداف تخدم المؤسسة ومصالح المجتمع، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق الى التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية في المطلب الأول، مفهوم تسيير الموارد البشرية في المطلب الثاني، اهمية تسيير ادارة الموارد البشرية في المطلب الثالث، اما المطلب الرابع فيتناول أهداف تسيير الموارد البشرية.

### المطلب الاول :التطور التاريخي لتسيير ادارة الموارد البشرية

مر التطور التاريخي لتسيير ادارة الموارد البشرية عبر عدة نقاط تمثلت في ما يلي<sup>1</sup>:

1 -الثورة الصناعية :لقد ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن 18 وظهرت في العالم العربي ما بين القرن 19 و 20 ومن اهم ما يميزها ظهور الآلات و المصانع الكبيرة واستغنائها احيانا عن العمال واحتياجها احيانا الى عمالة متخصصة كما أدى ذلك الى سوء ظروف (ساعات عمل طويلة وضوضاء و اترية و ابحرة وغيرها ) كما أدى ذلك الى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين اساعوا احيانا الى العاملين تحت امرتهم وادى كذلك

<sup>1</sup> طاهر محمود، تنمية و ادارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2008، الصفحة 22.

- الى رقابة وروتينية العمل وسأم العاملين، ولقد ظهرت هذه الفترة الاحتياج الى ظهور بحسن ظهور ظروف العاملين.
- 2 ظهور الحركات العمالية: بالرغم من مساوئ الثورة الصناعية، كان على العمال ان يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في انتفاضات عشوائية ثم اضرابات منظمة ثم انقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم، وتتفاوض باسمهم فيما يمس الأجور، وساعات العمل.
- 3 - ظهور الإدارة العلمية لقد حاول فريدريك تايلور Frederick Taylor أن ينظم العلاقة بين الإدارة و العمال وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها: تصميم العمل وفق قواعد منها دراسات الحركة والوقت والاختيار المناسب للعاملين، وتدريبهم إعطائهم أجور وحوافز مشجعة
- 4 ظهور علم النفس الصناعي : لقد تلا حركة الإدارة العلمية اهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للعاملين، وزكوا أيضا على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت اساليب العمل والاختبارات النفسية
- 5 ظهور حركة العلاقات الإنسانية لقد ركزت هذه الحركة على انتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العمل). بل ايضا بالاهتمام بالعاملين، والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع هاوثورن والتي أشرف عليها التون مايو Eetion Mayo<sup>1</sup>
- 6 البدء في ظهور ممارسات إدارة الأفراد : كانت أولى المنظمات أخذا بمفاهيم الإدارة العلمية، ولعلم الصناعي والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة (أي الخدمة المدنية) ومن أهم الممارسات: وضع شروط للتعيين واستخدام الاختبارات النفسية، ثم الاهتمام بأنظمة الأجور خدمات العاملين، ومنع الفصل التعسفي.

<sup>1</sup> طاهر محمود، مرجع سبق ذكره ، الصفحة23.

7 -البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد: قامت بعض الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلا من الأفراد، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف، التدريب، والأجور، وخدمات العاملين، والأمن الصناعي، والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين

8 -ظهور حركة العلوم السلوكية : أثرت هذه الحركة (التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين)على تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية.ومن أمثالها إثراء وتعظيم الوظائف وتخطيط المسار الوظيفي، ومراكز التقييم الإدارية في تغيير ملامح كثير من وظائف إدارة الأفراد.

9 -تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات : نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تفنن العلاقة بين أصحاب الأعمال (أي المنظمات والشركات ) والعاملين ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها الحد الأدنى للأجور، و التأمينات والمعاشات والأمن الصناعي وصحة العاملين<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني :مفهوم تسيير ادارة الموارد البشرية

#### اولا :تعريف الموارد البشرية

الموارد البشرية هي جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها و اعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد انماطهم السلوكية،ومجموعة من الخطط و الانظمة والسياسات و الإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها و أهداف استراتيجيتها المستقبلية. ومقابل ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب و اجور ومزايا وظيفية في عملية تبادل للمنفعة يتم بينهم وبينها فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد....الخ من اجل تحقيق أهدافها.

وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة والموارد البشرية هي أهم عناصر العمل و الانتاج .فعلى الرغم من أن جميع الموارد<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طاهر محمود، مرجع سبق ذكره، الصفحة 24.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، الصفحة 11.

المادية (رأس مال، الموجودات، التجهيزات) ذات أهمية إلا ان الموارد البشرية تعتبر اهمها ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار و الابداع وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوقه وتستثمر راس المال وهي المسؤولة عن وضع الأهداف و الاستراتيجيات، فبدون موارد بشرية جيدة وفعالية لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة ولن تتمكن أي منظمة من تحقيق أهدافها<sup>1</sup>

### ثانياً: تعريف تسيير الموارد البشرية

يعتبر تسيير الموارد البشرية طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة. تتم هذه الطريقة حسب الصيرورة المتمثلة في: التخطيط، التنظيم الإدارة و الرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد.

و لقد تعددت تعارف تسيير الموارد البشرية بتعدد التيارات الفكرية حيث عرفه الكلاسيكي تايلور "بأنه علم مبني على قواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية"

أما حسب المدرسة القرارية و من أبرزها سيمون فان "التسيير و الشؤون التشرية يجب أن نفكر فيها كعمليات اخذ قرار بقدر ما هي عمليات تتطوي على فعل"<sup>2</sup> وتعريف محمد فالح صالح "تسيير ادارة الموارد البشرية هي العملية التي يتم من خلالها توفير احتياجات المنظمة من الايدي العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرار ورفع روحها المعنوية"<sup>3</sup>

وتعريف عبد القادر مدني علاقي "تسيير ادارة الموارد البشرية هي العملية التي تعني بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة، وتنميتها، والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المنظمة في الانتاجية والربح والنمو"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، الصفحة 11.

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة 2009، الصفحة 107.

<sup>3</sup> محمد فاتح صالح، إدارة الموارد البشرية : عرض تحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004 الصفحة 21.

<sup>4</sup> عبد القادر مدني علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، 1993، الصفحة 20.

وتعريف ابراهيم الغمري "تسيير ادارة الموارد البشرية هي العملية المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات من حيث البحث عن مصادر القوى البشرية واختيارها وتهيئتها وتدريبها وتهيئة المناخ الانساني الملائم الذي من شأنه ان يدفع الأفراد الى بذل اقصى جهودهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup> وبصفة عامة اتفق معظم الباحثين على وجود خمسة وظائف رئيسية، يقوم بها المديرون وتمثل هذه الوظائف في التخطيط، التنظيم، التشكيل، القيادة، الرقابة، وبصفة عامة تمثل هذه الوظائف العملية الإدارية. وفي مجال دراسة ادارة الموارد البشرية يتم التركيز على احدى هذه الوظائف، وهي التشكيل او ما يطلق عليها الآن إدارة الموارد البشرية. و تسيير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة من الممارسات و السياسات التي تشمل الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة.ومن هذه الأنشطة:<sup>2</sup>

- 1 تصميم وتحليل الوظائف لتحديد طبيعة وظيفة الفرد.
- 2 تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.
- 3 استقطاب واختيار الأفراد.
- 4 توجيه الأفراد وتدريبهم.
- 5 تصميم أنظمة الاجور والحوافز
- 6 تقييم أداء الأفراد
- 7 تخطيط المسارات الوظيفية للأفراد.

**المطلب الثالث : أهمية تسيير الموارد البشرية .**

ازداد في الآونة الاخيرة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وذلك يعود لسببين رئيسيين هما:  
-زيادة وعي الإدارة العليا في المنظمة لأهمية العنصر البشري في المنظمة من اجل تحقيق أهداف المنظمة واستمرار النجاح

<sup>1</sup> ابراهيم الغمري، مرجع سبق ذكره، الصفحة 43.

<sup>2</sup> راوية محمد حسن، محمد سعيد سلطان، ادارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2014، الصفحة 16.

-اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي مما يجعلها تنظر الى الموارد البشرية باعتبارها من اهم العوامل الاستراتيجية في المنظمة لانها تشكل مصدرا استراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية.

وتكمن اهمية الموارد البشرية في ما يلي:<sup>1</sup>

- 1 محور فاعلية كل نشاط.
- 2 تكلفة الموارد البشرية على عناصر التكلفة.
- 3 كفاءه الموارد البشرية يعوض ندرة الموارد.
- 4 تهتم بالموارد البشرية في المنظمة وهم الأفراد.
- 5 تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- 6 تضع الخطط المناسبة لتدريب .
- 7 تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
- 8 تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة

#### المطلب الرابع: أهداف تسيير الموارد البشرية

يعمل المديرون و ادارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف، لا تعكس تلك الأهداف اهتمام الإدارة العليا فقط، ولكنها تهتم بتحقيق التوازن بين متطلبات كل من المنظمة ووظائف سياسات الموارد البشرية والمجتمع وكافة الأفراد الآخرين ذوي التأثير، يمكن القول بصفة عامة ان اهم أهداف ادارة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

- 1 - الأهداف التنظيمية: تساهم ادارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية اذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، ويبقى المديرون مسؤولين عن أداء مرؤوسيههم كل في تخصصه، لقد وجدت إدارة الموارد البشرية لتدعيم المديرين وتساعدهم على تحقيق أهداف المنظمة فهي لم توجد لتحقيق أهدافها بصورة خاصة و انما يتمثل نجاحها في تسيير أهداف كافة الادارات بالمنظمة بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام. الأهداف الوظيفية: حتى تتمكن الإدارة و الاقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب ان تمدها

<sup>1</sup> يزن تيم، إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة المحلية)، الجزائر، 2008، الصفحة 04.



إدارة الموارد البشرية باحتياجات الكمية والنوعية من الأفراد، أن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل، ولذا تسعى إدارة الموارد البشرية للقيام بوظائفها المتعددة بدءاً بتخطيط الموارد البشرية واستقطاب واختيار الأفراد وتعيينهم وتحليل ووصف مختلف الوظائف و.... الخ، حتى تقدم الخدمات والمزايا للعاملين ورعايتهم مع انتهاء حياتهم الوظيفية.

2 - الأهداف الاجتماعية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية و الاخلاقية ذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية، ومن هنا تسعى إلى تحجيم الاثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة، كما ان فشل المنظمة في استخدام مواردها لتحقيق المزايا و الفوائد التي تعود على المجتمع ومراعاة الطرق الاخلاقية في التعامل سينتج عنه العديد من المشكلات والمعوقات المنظمة في غنى عن وجودها.

3 - الأهداف الشخصية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم تحفيزهم للعمل و الإنتاج، كما أن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم لا شك يحتاج الى قدر لابس بيه من اهتمام الموارد البشرية<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: المهام الرئيسية للموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق الى اربعة مطالب تتمثل في ما يلي الحصول على المورد البشري كمطلب اول ثم مهام الموارد البشرية من خلال المطلب الثاني وتأثير العوامل الداخلية على الموارد البشرية من خلال المطلب الثالث وأخيرا تأثير العوامل الخارجية على الموارد البشرية في المطلب الرابع

#### المطلب الاول: الحصول على الموارد البشرية

ان اول مسؤولية تقع على عاتق ادارة الموارد البشرية في المؤسسة هي سد احتياجاتها من الموارد البشرية، وتتم هذه المسؤولية من خلال أنشطة فرعية متكاملة مترابطة يشكل

<sup>1</sup> يزن تيم, مرجع سبق ذكره , صفحة 05

مجموعها سلسلة من الاعمال، تقوم من خلالها دارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المنظمة.

على اختلاف أنواعها وفق مواصفات محددة لشغل الوظائف الموجودة في المنظمة وتتمثل هذه الأنشطة الفرعية فيما يلي:

#### اولا :تحليل وتوصيف الوظائف

هي عملية تحديد المعلومات ذات العلاقة بطبيعة وظيفة من الوظائف، ويقوم المحلل بواسطة التي تؤلف وظيفة من الوظائف وكذلك تحديد الملاحظة أو الدراسة بتحديد المهام المهارات والمعلومات والقدرات والمسؤوليات المطلوبة توفرها في شخص ما ليقوم بأداء ناجح لوظيفة<sup>1</sup> أو بعبارة أخرى هو التعرف على واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وتحديد مواصفات من يشغلها<sup>2</sup>

#### ثانيا :تخطيط الموارد البشرية

هو احدى الوظائف لإدارة الموارد البشرية ويهدف الى تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث<sup>3</sup> :

أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة، أعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة، الفترة الزمنية التي تعد على أساسها خطة الموارد البشرية.

كما يعرف التخطيط على انه تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا، ويتطلب هذا تقدير حاجة المنظمة من العاملين، وتحديد ما هو متاح منها، ومن ثم المقارنة بين جانبي العرض والطلب لتحديد العجز أو الزيادة في الموارد البشرية<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الباري درة، زهير نعيم الصباغ، ادارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين - منحنى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، الصفحة 71.

<sup>2</sup> نادر احمد أبو شيخة، ادارة الموارد البشرية :اطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، الصفحة 33 .

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة لنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2002، الصفحة 129 .

<sup>4</sup> نادر احمد ابو شيخة، مرجع السابق، الصفحة 32.

### ثالثاً: استقطاب الموارد البشرية

عملية استكشاف الأفراد والمرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، ومن منظور آخر فإن الاستقطاب هو نشاط يعمل على التقاء العرض والطلب على العمالة، أي من لديهم وظائف شاغرة ويبحثون عن وظائف، وفي كلمات محددة فإن استقطاب الموارد البشرية يشير إلى النشاط التنظيمي المصمم لغرض التأثير في<sup>1</sup> عدد أفراد المتقدمين لشغل الوظائف.

ـ نوعيات الأفراد المتقدمين لشغل تلك الوظائف.

ـ الاحتمالات قبول الأفراد الملائمين للوظيفة لعروض المنظمة لشغلها.

ومن أجل سد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية تلجأ المؤسسة إلى العاملين بها، أو تستعين بالأفراد الموجودين في سوق العمل.

#### 1 - المصادر الداخلية للاستقطاب :

تتمثل في العاملين داخل المؤسسة، وتلجأ وتلجأ اليهم لتغطية الاحتياجات عن طريق مجموعة من الإجراءات الآتية :

أ - الترقية : وسيلة مهمة لشغل بعض الوظائف حيث غالباً ما تكون مؤهلات الشخص معروفة للمؤسسة، بل قد تكون الوظيفة التي يتركها قد دربته للوظيفة الجديدة<sup>2</sup>، فبدلاً من تعيين شخص من خارج المنظمة فيها يرقى إليها من داخلها، كما تلجأ إليه في تلبية حاجتها من الموارد البشرية في حالة وجود عدم توازن في توزيع مواردها البشرية على قطاعات العمل فيها، حيث يتم تحويل بعض الموارد البشرية من الوحدات الإدارية التي فيها فائض منها إلى وحدات أخرى لديها نقص في الموارد البشرية<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة للقرن الحادي والعشرين، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، الصفحة 231.

<sup>2</sup> سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2007، الصفحة 221.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، لمرجع سبق ذكره، الصفحة 284.

ب - النقل الوظيفي: تلجأ المؤسسات الى النقل لنفس الأسباب الخاصة بالترقية، ويتميز النقل بأنه يضمن توفير الموظف المؤهل وبسرعة، ويصلح النقل للوظائف التي يتميز شغلها بتعدد المهارات<sup>1</sup>

ت - مخزون المهارات: تلجأ اليه المؤسسة عندما يكون لديها تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين بها، حيث يتم الرجوع الى مخزن المهارات للبحث عن المهارات والخبرات و المهارات التي تحتاجها الوظيفة الشاغرة، وعند التوافق يتم شغل الوظيفة أما بالترقية او بإعادة التعيين<sup>2</sup>

## 2 - المصادر الخارجية للاستقطاب:

الخطوة الاولى في استقطاب موظفين جدد هي تحديد الفئة التي ستقوم المؤسسة بالبحث عنها، فأمام ادارة الموارد البشرية ثلاثة مجاميع يمكن التوجه اليها: عاطلون عن العمل، أفراد يعملون في منظمات أخرى، وطلبة موجودون في المعاهد والجامعات سيخرجون قريباً، لكل فئة خصائص ومتطلبات استقطابها، فعند تحديد المؤسسة الفئة التي ترغب التوجه اليها، عليها تحديد وسيلة الاستقطاب وهذا يتطابق الاختيار بين مجموعة وسائل متاحة وهي<sup>3</sup> :

أ - التقدم المباشر للمؤسسة: يفضل العديد من طالبي العمل الاتصال مباشر بالمؤسسات وتقوم هذه الاخير الاحتفاظ بطلباتهم التي تتضمن مختلف البيانات عن قدراتهم وإمكانياتهم على ان تتصل بهم عند الحاجة.

ب - الاعلان: بالنسبة للإعلان التقليدي يمثل المصدر الشائع للبحث عن العاملين خاصة العاطلين عن العمل أو الذين يعملون ويرغبون بترك وظائفهم الحالية، ويتميز بكونه يسمح بالوصول الى اعداد كبيرة من المؤهلين بسرعة وكلفة محدودة.

اما الاعلان على شبكة الانترنت فيتميز بكونه وسيلة محدودة التكاليف للوصول الى اعداد كبيرة جدا في كل انحاء العالم، فالعديد من الشركات المحلية والعالمية تنشر

<sup>1</sup> سعاد نايف البرنوطي، مرجع سبق ذكره، الصفحة 225.

<sup>2</sup> احمد ماهر، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، الصفحة 141.

<sup>3</sup> سعاد نايف البرنوطي، مرجع سبق ذكره، الصفحة 225.

حاجاتها الى عاملين، وإعلان الباحثين عن عمل عند حاجاتهم اليه، كما بدأت تظهر مواقع متخصصة للإعلان عن وظائف.

ت وكالات الاستخدام:المصدر الاخر للحصول على عاملين هو أن تلجأ الى وكالات عمل هذه المنظمات هو التوسط بين الباحثين عن العمل والراغبين بيه وهي تصلح للبحث عن عاملين من بين العاطلين عن العمل وهناك وكالات متخصصة للبحث عن ذوي المؤهلات النادرة، كما قد تكون هذه الوكالات حكومية أو خاصة.

ث - النقابات والجمعيات المهنية: تمثل النقابات والجمعيات المهنية مصدرا اخر للتعيين، بل ان النقابات العمالية تمثل مصدرا مهما لترشيح اعضاء بتصنيف معين تحتاجه المنظمة وهي تقوم بذلك كخدمة لأعضائها وكذلك للاحتفاظ بقوتها، لذلك تسعى النقابات القوية أن تفرض على المنظمة عدم تعيين من هم غير نقابيين وعدم التعيين بدون موافقة النقابة حتى تحرم الإدارة من فرض التمكين من الاضعاف التدريجي للنقابة عن طريق تعيين غير نقابيين أو معارضين للنقابات.

ج - المعاهد والجامعات: تعد الجامعات والمعاهد والمدارس المهنية مصدرا اساسيا تعتمد عليه المؤسسات اليوم في تمويل حاجتها من هذه النوعية من الموارد البشرية لهذا السبب يتوجب على نشاط الاستقطاب تحقيق الاتصال المستمر بهذه المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات للحصول على المعلومات المتعلقة بطلابها، وعلى الاخص الخريجين منهم أو من هم على وشك التخرج

ح - الاستعانة بالخبراء: تميل بعض المؤسسات الى الاخذ بآراء الخبراء من عاملين قدامى وأساتذة ومتخصصين الاستقطاب الموارد البشرية الضرورية نظرا للخبرة والمصداقية التي يتمتعون بها.

#### رابعا: اختيارا لموارد البشرية

وتعتبر عملية اختيار الموارد البشرية امتدادا لعملية الاستقطاب، حيث أن إجراءات الاختيار والتعيين في المنظمة هي اختيار لقدرات القائمين على تنفيذ هذه الإجراءات كما انها اختبار لقدرتهم على التنبؤ بما سيكون عليه سلوك الأفراد الذين وقع عليهم الاختيار،

ومن خلال هذا التنبؤ يمكن تقليل احتمال حدوث خطأين في قرار التعيين هما: قرار رفض تعيين شخص ربما مؤهلاً، وقرار قبول تعيين شخص ربما يكون غير مؤهل<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: المهام والمسؤولية الرئيسية لتسيير الموارد البشرية

سنقوم في ما يلي بوصف المهام والمسؤوليات التي تسند للأقسام الرئيسية التابعة لإدارة الموارد البشرية وهي:

#### 1 - قسم التوظيف: يتولى هذا القسم مهام رئيسية كالتالي<sup>2</sup>:

أ - مسك سجلات وبيانات خاصة بالوظائف والموظفين، كالوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف التي يشغلونها.

ب وضع وتصميم برامج استقطاب القوى العاملة والإشراف على تنفيذها.

ت إدارة شؤون الترقية والنقل واستكمال الإجراءات الخاصة بذلك.

ث الإشراف على عملية التقييم الدوري والسنوي للعاملين

ج الإشراف على تطبيق النظام التأديبي.

ح التأكد من تطبيق أنظمة شؤون العاملين في التعيين والترقية والمكافآت.

خ استكمال اجراءات خاصة بالإجازات بأنواعها والاستقالات والفصل من الخدمة ومكافأة نهاية الخدمة.

#### 2 - قسم علاقات العاملين: يتولى هذا القسم المهام التالية<sup>3</sup>:

أ - دراسة شكاوى وتظلمات العاملين واقتراح البدائل والحلول.

ب اجراء الاتصالات والاجتماعات مع النقابات العمالية حول أمور تهم العاملين.

ت الحفاظ على علاقات مناسبة مع النقابات العمالية.

ث التفاوض مع النقابات العمالية للتواصل الى أفضل الشروط التي ترضى العاملين وإدارة المنشأة.

#### 3 - قسم التدريب: يتولى هذا القسم المهام التالية<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> نادر احمد ابو شيخة، مرجع سبق ذكره، الصفحة 114.

<sup>2</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار العقل للطباعة والنشر، عمان، 1999، الصفحة 17.

<sup>3</sup> حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، الصفحة 18.

<sup>4</sup> حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، الصفحة 18

- أ - دراسة الحاجات الفعلية للتدريب بالتعاون والتنسيق مع الإدارات العاملة في المنشأة.
- ب تصميم البرامج التدريبية لكافة المستويات الإدارية في المنشأة والإشراف على تنفيذها وتقييمها.
- ت إجراء الاتصالات بالمعاهد والجامعات والمراكز التدريبية لتوفير الكفاءات والمختصين للقيان بالأعمال التدريبية سواء المنشأة أو خارجها.
- ث وضع ميزانية التدريب السنوية للمنشأة ومتابعة مناقشتها واعتمادها من الإدارة العليا.
- 4 - وحدة الصحة والسلامة
- أ اقتراح وسائل وإجراءات الصحة والأمن للعاملين.
- ب الاستعانة بالخبراء ومدراء الإدارات في سبيل تصميم برامج ووسائل توفير الصحة والأمن للعاملين.
- ت الإشراف على تدريب العاملين على استخدام وسائل الصحة والسلامة لتفادي الحوادث والكوارث.
- ث مراقبة تنفيذ برنامج الصحة والسلامة بشكل مستمر لتتكيف مع ظروف العمل المتغيرة.
- 5 - قسم البحوث: يتولى قسم البحوث إجراء الدراسات في المجالات التي تختص بها إدارة الموارد البشرية كالآتي<sup>1</sup>:
- أ - إجراء مسح للأجور السائدة في سوق العمالة.
- ب إجراء دراسات لاتجاهات العاملين.
- ت إجراء دراسات تتعلق بالرضاء الوظيفي ومعدلات الدوران الوظيفي والغياب.
- ث إجراء دراسات للأنظمة والقوانين الحكومية، المتعلقة بالعاملين والتعديلات التي تطرأ عليها.
- ج اقتراح الانظمة وتعديلها والخاصة بالعاملين.
- ح إجراء الدراسات الاحصائية الضرورية للعاملين في المنشأة

<sup>1</sup> حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، الصفحة 19.

### المطلب الثالث: تأثير العوامل الداخلية على تسيير الموارد البشرية

كثيرا ما يدور التساؤل حول مدى تأثير العوامل البيئية على أهداف ادارة الأفراد، و استراتيجياتها ولاهتماماتها الرئيسية، هذه العوامل تتبع من بيئة العمل الداخلية للمنظمة ومثال ذلك السياسات الإدارية العامة للمنظمة وفي هذا الصدد يتعين متابعة وتقييم العوامل والمتغيرات الداخلية المؤثرة في أداء منظمة بهدف كشف نقاط القوة وكيفية استغلالها، وكذا متابعة وتقييم مجالات الضعف تمهيدا لتداركها، وتشمل عناصر البيئة الداخلية للمنظمة التي يتعين تحليلها كما يلي<sup>1</sup> :

- مدى او مستوى الكفاءة المهنية الإدارية لطاقت الإدارة في مستويات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية، وهذا يؤثر على فعالية التصميم نظم الإدارة وتنفيذها وتقييمها وتطويرها.
  - مدى توفر ثقافة ثرية وفعالة على مستوى المنظمة حيث تتألف ثقافة المنظمة من مجموعة فلسفات وأفكار ومبادئ وقيم تنشرها الإدارة بين العاملين، لنحتهم على سلوكيات تساهم في أداء فعال على نطاق الفردي والجماعي.
  - مدى توفر نظم إدارية فعالة في مجالات وظائف المنظمة الأساسية في الإدارة المالية والإنتاج والعمليات و التسويق، والموارد البشرية ومدى فعالية الهيكل التنظيمي. ويشكل هذا التحليل أساسا لما يكون ان تؤديه المنظمة قبل وضع اية توجيهات إستراتيجية قادمة، ويمكن إظهار العوامل المؤثرة على الموارد البشرية من داخل المنظمة فيما يلي:
- عقلية المسيرين ودرجة انفتاحهم وعلاقتهم العامة.
  - إمكانية المنظمة المادية.
  - إستراتيجية المنظمة العامة.
  - المزيج السلعي داخل المنظمة.
- ويتمثل المناخ الداخلي للمنظمة في مجموعة العناصر البشرية، والمادية والمعنوية التي تتفاعل وتساند في سبيل تحقيق الانتاج، الذي تتقدم به المنظمة الى السوق، وتعمل على تحقيق أهدافها التي قامت من اجلها.

<sup>1</sup> احمد السيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، جامعة الزقازيق لنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، مصر، 2000، الصفحة 120 .



### المطلب الرابع : تأثير العوامل الخارجية على تسيير الموارد البشرية في المنظمة

يقصد بالعوامل الخارجية للمنظمة، والتي تمثل الاطار الذي تتحرك فيه ومن ثم ادارة الأفراد بها، فعلى المنظمة التكيف مع هذه العوامل ويقع على عاتقها تحقيق التوازن بما يحقق مصلحة كافة الاطراف ومن بين هذه العوامل نذكر<sup>1</sup>:

#### اولا:العوامل التعليمية :

تعتبر العوامل التعليمية من اهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الأفراد، والنظام التعليمي هو الذي يمد المنظمة باحتياجاتها من القوى العاملة من حيث انواع التخصصات و الاعداد المطلوبة من كل تخصص، وعجز النظام التعليمي على أداء هذه المهمة على كفاءة ادارة الأفراد في تحقيق أهدافها وعلى ممارستها وسياستها.

#### ثانيا:العوامل الحضرية والاجتماعية :

هناك العديد من المؤثرات الاجتماعية المؤثرة على الموارد البشرية فهي تخلق جزءا من المناخ الخارجي الذي تعمل فيه ولهذه المؤثرات تأثير كبير على التخطيط طويل المدى وعليه يجب على المسير ان يكون ذا قدرة على فهم القوى والمؤثرات الاجتماعية السائدة ليستطيع تقدير الاثار القصيرة وطويلة الاجل التي تترتب على تصرفات إدارية معينة وفي النهاية لا بد ان يقرر ما اذا كانت انماط السلوك الماضي سوف تتغير ام لا، ومن امثلة ذلك نماذج القوى الاجتماعية التي تؤثر في قرارات وسياسات ادارة الأفراد في المنظمة المختلفة:

-العلاقات الاجتماعية و الصلات الشخصية القوية.

-المؤثرات السكنية.

#### ثالثا:العوامل الاقتصادية :

ان المناخ الاقتصادي هو احد العوامل المحددة لنجاح المؤسسات ومع ذلك فان الكثير من المديرين الغير المؤهلين لدراسة وتحليل هذه العوامل الاقتصادية مثل:المستوى العام للنشاط الاقتصادي الذي يقاس بالعديد من المؤشرات التي تستقى في مجال ادارة الأفراد لقياس المستوى العام للنشاط الاقتصادي، حجم العمالة الإجمالية او نسبة البطالة، ويجب

<sup>1</sup>علي السلمي، سياسات واستراتيجيات الافراد في المؤسسة، مكتبة غريب للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة، 1985 الصفحة26.

إن تؤخذ العوامل الاقتصادية في الاعتبار عن اتخاذ القرارات في المنظمات الأعمال، فعن احتمالات الخطر كبيرة في عدم إدراك المعنى الحقيقي لها.

#### رابعا : العوامل السياسية والقانونية :

إن النظام السياسي لدولة وما يفرضه من قيود و التزامات وأراء تمثل عاملا هاما مؤثرا على سياسات الإدارة وبالتالي على كفاءتها، مثال على ذلك اختيار الرؤساء و القادة، يخضع لي أسس كالكفاءة و القدرات، كذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار النظام البيروقراطي الحكومي ومدى تدخله وسيطرته على الاعمال وسياسات المنظمة و استراتيجيتها الداخلية من ناحية أخرى اصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الأفراد بالمؤسسة حيث انها تمثل الاطار الذي يجب ان تعمل وفقه الموارد البشرية وتلائم تطبيق القوانين التي تهم العمال<sup>1</sup>.

#### خامسا:العوامل التكنولوجية:

المجتمعات المقدمة تقنيا والتقنية المسيطرة تحدد المتطلبات الاجتماعية والاقتصادية و العملية لهذا البلد او ذلك، ان التقنية المسطرة منذ عقد من الزمن والمتوقع استمرارها هي تقنية المعلومات والتي تتميز ب<sup>2</sup>:

سـرعة التطور.

سـرعة التأثير والانتشار.

مقيدة و خطيرة.

إن نظرة للموارد البشرية وإمكانية إدارتها وتفعيلها وتأهيلها، تختلف اليوم عن ما كانت عليه قبل عقد او عقدين من الزمن وستكون اشد اختلافا مدة لسببين رئيسيين هما:

الانتشار السريع لتقنية التجارة العالمية.

العولمة واتفاقية التجارة العالميةويمكن تقسيم تأثير التكنولوجيات الحديثة على الموارد

البشرية:

1. تأثير التكنولوجيا الكمي على المورد البشري:

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، الصفحة 27.

<sup>2</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، الصفحة 27.

عن التطور السريع في إدخال التوماتيكية والصناعية والإدارية والجدية وانخفاض عمر العمل أدى إلى انخفاض الطلب على اليد العاملة.

2. تأثير التكنولوجيا على نوعية الموارد البشرية :

إن دخول المعلوماتية على المنظمات في بداية الثمانينات وتوسعها في التسعينات أدى إلى رفع الحد الأدنى لمتطلبات مستوى العمل الذي يقف وراء الآلة ويرقب عدد من الآلات المبرمجة حيث يتطلب منه الإلمام ب:

- لغة البرمجة أو أكثر و الحاسبات ومواصفاتها الأساسية وطرق تشغيلها والتحليل الإحصائي والعدي ولغة اجنبية أو أكثر.

وهذه المؤهلات لا تتوفر بمقاييسنا الحالية إلا في خري الجامعات والمعاهد.

فعله تغيرت النظرة إلى الموارد البشرية من نظرة تقليديه. إلى نظرة حديثة تولى هذه الموارد أهمية بالغة مقارنة بالمواد الأخرى، و أصبحت مختلف المنظمات تضم مصلحة أو قسم مختص بالعنصر البشري من خلال الحفاظ عليه والعمل على تنميته بشكل فعال ومحاولة كسب رضاه وتأييده، وذلك من خلال مجموعة من الوظائف و الممارسات سواء على مستوى الإداري أو تنفيذي إذ تحتل إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة موقعا هاما في هيكلها التنظيمي،تباشر من خلاله تخطيط وتنظيم ومراقبة العناصر البشرية للمنظمة ويتمثل جوهر عمل هذه الإدارة كإدارة متخصصة في مجموعة من الوظائف التنفيذية التي تلتزم بتنفيذها<sup>1</sup>.

وتعتبر عملية الحصول على الموارد البشرية أولى هذه الوظائف التي تعمل المنظمة من خلالها على تخطيط واستقطاب الأفراد اللازمين والاستفادة منهم وفق جملة من المقاييس المحددة مسبقا،والتي تراعي الفروق الفردية والقدرات التي تميز الأفراد التي تحتاجهم المنظمة والتميز بينهم باختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.

كما تعتبر وظيفة تنمية وتطوير الموارد البشرية وظيفه فعالة لإدارة الموارد تساهم بدورها في استخدام أقصى طاقات العاملين وتحسين قدراتهم على الأداء وفق أدوارهم أهداف المنظمة والتكيف مع المحيط الخارجي.

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، الصفحة 28.

وتعمل ادارة الموارد البشرية من خلال وظيفة مكافأة وتعويض العاملين على رفع الروح المعنوية لهم وخلق مستوى الرضا لتحقيق الانتماء للعاملين لدفعهم لبذل المزيد من الجهد من خلال اعطاء كل عامل ما يستحقه لقاء جهده<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>علي السلمي، مرجع سبق ذكره، الصفحة 28.

## ملخص الفصل

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن الأفراد مختلفون والوظائف مختلفة، وأن وظيفة تسيير الموارد البشرية تساعد في عملية التوفيق بين الأفراد والوظائف، أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وذلك من خلال ممارسة الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات والمؤسسات، وكلما كبرت المؤسسة ظهرت فيها أقسام متخصصة مثل التوظيف والتعويضات والتدريب ومن خلال ما قدمناه تبين لنا أن تسيير الموارد البشرية يعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة وذلك تصطلح بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء والديمقراطية في النشاط والنجاح.

# الفصل الثالث:

## الأداء الوظيفي للعاملين

تمهيد

المبحث الأول : ماهية الاداء الوظيفي

المطلب الأول : مفهوم الأداء.الوظيفي

المطلب الثاني : مكونات الأداء الوظيفي

المطلب الثالث : محددات الأداء الوظيفي

المطلب الرابع : إبعاد الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه

المبحث الثاني : مدخل لدراسة تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الأول : مفهوم تقييم الاداء الوظيفي

المطلب الثاني : اهداف تقييم الاداء الوظيفي وشروط نجاحه

المطلب الثالث : خطوات تقييم الاداء الوظيفي

المطلب الرابع : فوائد عملية تقييم الاداء الوظيفي

المطلب الخامس : مظاهر ضعف تقييم الأداء

خلاصة الفصل الثالث

## تمهيد:

وجد أداء العامل اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وعطاء المفكرين العناية اللازمة في المنظمة للوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمة.

ولقد تزايد الاهتمام بالعامل من خلال إدراك مدراء الشركات أن العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطة وأعمال المنظمة ويمكن القول بان المورد البشري هو العنصر التنظيمي، الوحيد القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للقرن الجديد باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق بإسهاب إلى الأداء العامل من خلال تعريفه معرفة مكوناته ومحدداته و أبعاده كما نسلط الضوء على عملية تقييم الأداء الأفراد العاملين القائمين على هذه العملية وكذلك ابرز طرق تقييم الأداء .

## المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

يعتبر الأداء عنصراً هاماً في التنظيم المهني باعتباره المحرك لهذا الأخير، كما يعد المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد في المؤسسات، باعتبار أن الفرد يلعب دوراً حيوياً في كافة مستويات الأداء سواء على المستوى الإداري أو على المستوى التنفيذي وانطلاقاً من أهمية تحليل أداء الأفراد العاملين وربط ذلك بسلوكهم سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء و مكوناته، ثم محدداته وأخيراً إبعاده.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

يعد مفهوم الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية توضيح هذا المفهوم.

**المعنى اللغوي:** من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفع ل أدى ويقال أدى الشيء أو أصله والاسم الأداء أدى الأمانة وأدى الشيء قام به<sup>1</sup>

**المعنى الاصطلاحي:** تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما اسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به<sup>2</sup>.

ويمكن تعريفه على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج<sup>3</sup>.

الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ولكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والأجراءات التحويلية الكمية والكيفية<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بن منظور، لسان العرب، دار الصدر، المجلد 14، بيروت، الصفحة 26.

<sup>2</sup> احمد زكي بدوي محمد كامل مصطفى، معجم المصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984، الصفحة 166.

<sup>3</sup> رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، الرؤية المستقبلية، الدار الجامعية، 2003، الصفحة 209.

<sup>4</sup> عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم الموضوع، مجلد العلوم الإنسانية، العدد 1، نوفمبر، 2001، الصفحة 85.



و على حد تعريف أحد الكتاب للأداء هو درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة و فعالية، أما الكفاءة فهي القدرة على تخفيض تكاليف الموارد المتاحة للمنظمة و ذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة و الجودة و التكلفة و أما الفعالية فتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة<sup>1</sup>.

فكما جاء في كلام راوية حسن عن مفهوم الأداء لابد من التفريق بين مفهوم الأداء و " الجهد " لهذا نحاول التفريق بينهما. يشير الأداء إلى درجة إتمام مهام الوظيفة، و ينصح هذا من خلال النتائج التي حققها الفرد، حيث أن هذه النتائج يتم قياسها من الناحية الكمية و النوعية .

أما الجهد فهو قريب في معناه إلى الأداء و بالتالي قد يحدث التباس بينهما أو بعبارة أخرى الجهد هو تلك الطاقة التي يبذلها الفرد خلال القيام بعمله و المهام الموكلة إليه، و الجهد نوعان جهد بدني وجهد ذهني، فالجهد البدني يتمثل في تحركات الفرد أثناء عمله، أما الجهد الذهني يتمثل في الجهد الذي يبذله الفرد في التفكير و التحليل أثناء العمل.

أما المنظمة العربية التربوية و الثقافية و العلوم، فقد عرفت الأداء بأنه الفعل الإيجابي النشيط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعلومة و التمكن الجيد من أدائها تبعا للمعايير الموضوعية<sup>2</sup>.

ومن خلال مجموعة التعارف يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من اجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك بتغيير أكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة .

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، الصفحة:415.

<sup>2</sup> سهيلة محسن، كفاية التدريس،، دار الشروق النشر و التوزيع، الطبعة الاولى، الأردن، 2003، الصفحة:26 .

### المطلب الثاني: مكونات الأداء الوظيفي.

تتمثل مكونات الأداء في الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل والارتباط بين هذه الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل والارتباط بين هذه الأنشطة والمهام، ويمكن تحديد المكونات وفق المعايير التالية<sup>1</sup>:

- 1 - الأهداف التفصيلية أو الجزئية للعمل .
- 2 - المراحل المختلفة التي يتكون منها الأداء.
- 3 - درجة التجانس بين السلوك المطلوب لبيئة العمل والأعمال التي ينصب عليها الأداء.

ومنهم من يعتبر الأداء يتكون من ثلاثة مكونات رئيسية هم الفعالية والكفاءة والإنتاجية كما يلي:

#### 1 الفعالية: وتعرف حسب الباحثين في علوم التسيير بأنها أداة من أدوات مراقبة

التسيير في المؤسسة، وتعتبر معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، وتجدر الإشارة من جهة أخرى وتجدر اتجاهات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، وفي ما يلي تحليل هذا المصطلح :

الفعالية حسب Vincent plauchet "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول الى الفعالية على النتائج المرتقبة.

وعليه فالفعالية تعبر عن درجة بلوغ المؤسسة الأهداف المسطرة، مما يدل على المقارنة بين عنصرين وهما الأهداف المخططة التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها، و الأهداف المنجزة فعليا وتقاس ب القوة =  $RP/Rm$  حيث  $C = Rm$  قيمة المخرجات الفعلية  $RP$  قيمة المخرجات المتوقعة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصطفى محمد ابوبكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية لنشر والتوزيع الإسكندرية، 2007 الصفحة 55 .

<sup>2</sup> الداوي الشيخ، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر ، اطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 1999، الصفحة 04.

2 الكفاءة : وتعرف حسب Vincent Plauchet الكفاءة تعني القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط للكفاء وهو أقل تكلفة.

ويعرف كذلك بأنها الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة. وعليه فان الكفاءة تعني كيفية استخدام المؤسسة من مداخلتها من مقارنة بمخرجاتها. **الإنتاجية** : وتعرف بانها كفاءة استخدام الموارد من ناحية، وهي تستخدم لتباين مدى نجاح المؤسسة في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة<sup>1</sup> وفي تعريف أخرى لها تعتبر الانتاجية مقياس للكفاءة التي تسمح بيها المؤسسة في عملية تحويل المداخلات إلى مخرجات .

وبالتالي هي تعبر عن كمية الإنتاج السنوية لعنصر او عدة عناصر من الإنتاج خلال فترة زمنية محددة<sup>2</sup>

### المطلب الثالث :محددات الأداء الوظيفي.

إن الأداء العامل هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني هذا إن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على انه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد<sup>3</sup>.

ولهذا نجد أن محددات الأداء تتضح في :

- الجهد المبذول من طرف الفرد .
- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة .
- مدى إدراكه لمتطلبات الوظيفة .

<sup>1</sup> عبد الله قويدر الواحد وناصر دادي عدون، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية لنشر والتوزيع، الجزائر، الصفحة 16.

<sup>2</sup> مجيد الكرخي، تقييم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج لنشر والتوزيع، الاردن، 2007، الصفحة 31.

<sup>3</sup> رواية حسن، مرجع سبق ذكره، الصفحة 210 .

أ - **الجهد** : يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب - **القدرات** : تشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.<sup>1</sup>

ت - **إدراك الدور** ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

ولتحقيق مستوى الأداء لابد من وجود حد أدنى من الاتفاق في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة وتكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجهها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإذا الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تتقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد كسول ولا يبذل جهدا كبير في العمل فيكون أدائه مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، بطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.

من خلال كل هذا يمكننا القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لانجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، ومعلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور او المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل يتفاعل مع العاملين الآخرين.

وفي نفس المنحنى يميز بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي في ما يلي<sup>2</sup>:

**1 الدافعية** : ان الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية

الفرد للأداء، وهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فمقدار

ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.

**2 قدرات الفرد وخبراته السابقة** :التي تحديد درجة فعالية الجهد المبذول.

<sup>1</sup> رواية حسن، مرجع سبق ذكره، الصفحة 210 .

<sup>2</sup> عاشور احمد صقر، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005، الصفحة 39.

3 إدراك الفرد لدوره الوظيفي : يعني تصوراته وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي ان يمارس بها دوره في المنظمة.  
فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد قدرات الفرد وخبراته السابقة (التعليم، التدريب، الخبرة ...) وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء.  
يرى البعض الاخر من الباحثين ان الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي الرغبة والقدرة وبيئة العمل<sup>1</sup>

1 الرغبة : هي حاجة ناقصة الاشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه اشباعها في بيئة

العمل، او هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة :

أ - اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.

ب -المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية او معاكسة

لاتجاهاته.

2 القدرة :يعبر عن مدى تمكين الفرد فنيا في الأداء وتتألف بدورها من محصلة :

أ -المعرفة او المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

ب -المهارات اي التمكن من ترجمة المعرفة او المعلومات في أداء عمله او مهارات

استخدام المعرفة.

ج مدى وضوح الدور .

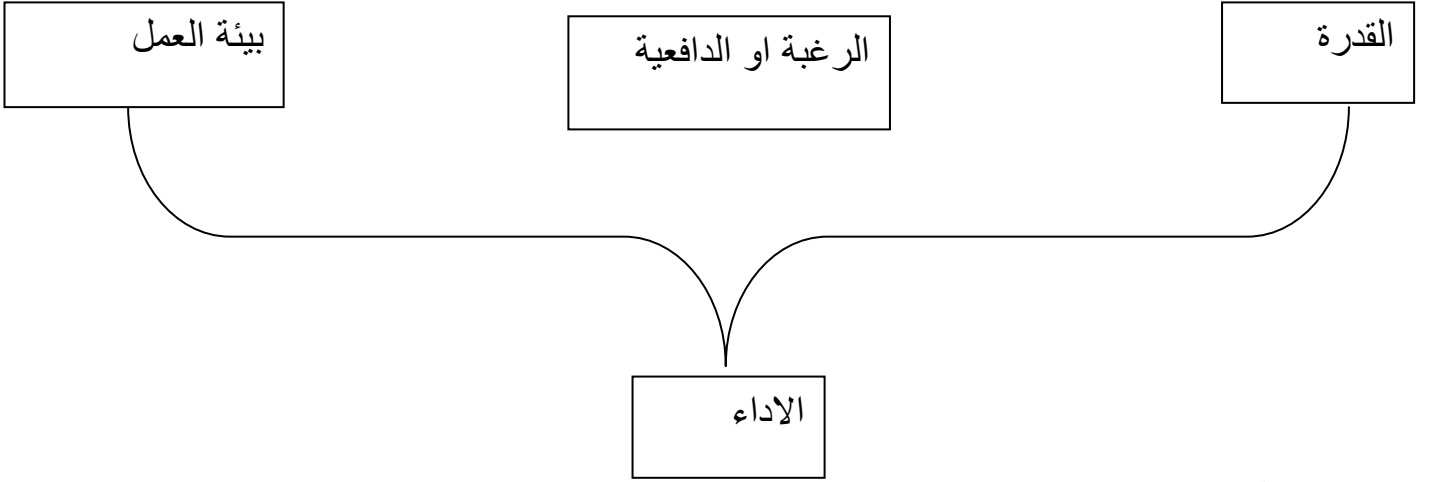
3 بيئة العمل : تتمثل في ملامح مادية مثل الاضاءة، التهوية، ساعات العمل

التجهيزات، والأدوات المستخدمة وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء

والمرؤوسين

<sup>1</sup> مصطفى احمد اسيد، مرجع سبق ذكره، الصفحة 414.

ويبين الشكل التالي محددات الأداء  
الشكل رقم (02) يمثل محددات الأداء



المصدر: مصطفى احمد سيد، مرجع السابق الصفحة 146.

المطلب الرابع: ابعاد الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه.

الفرع الاول: ابعاد الأداء الوظيفي.

نعني بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

-الجهد المبذول

-كمية الجهد

-نمط الأداء

أ - كمية الجهد المبذول تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي نقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب الجهد المبذول : فعني مستوى بعض الأنواع للإعمال قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي<sup>1</sup> للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج والابتكار في الأداء.

ث - نمط الأداء يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى احمد اسيد, مرجع سبق ذكره, صفحة 415

<sup>2</sup> محمد سعد أنور السلطان, إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية الجديدة, الاسكندرية, 2003, الصفحة 220 .

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

وتشتمل هذه العوامل على نوعين من العوامل وهي العوامل الداخلية والعوامل الخارجية

- **العوامل الداخلية:** هي مجموعة العوامل التي تخضع لسيطرة الإدارة والمنظمة وهي متعددة ومتنوعة، ويعد المناخ التنظيمي بأبعاده الشاملة العامل الأساسي والتغير المستقل الذي يؤثر على أداء العاملين من <sup>1</sup> :

1 **العنصر البشري:** ويعد أهم الموارد في المنظمة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع العمليات الإدارية، وهو التحكم في جميع العوامل الأخرى فالقرارات التي يتخذها الفرد في المنظمة هي أساس في تحديد جودة الانتاج وكميته وتكليفه.

فنمو المنظمة مرتبط بمدى قدرتها ومعارفها واتجاهاتها. وكذا مرتبطة بمدى تنمية العنصر البشري الذي يعد إحدى الأساليب التي تستطيع المنظمات بواسطتها ان تعد لنجاحها المستقبلي وكذا عن طريقة معرفة طاقات الأفراد الكامنة، وبالتالي زيادة مساهمتهم في العمل وتنمية العنصر البشري لها عدة مظاهر أهمها، العمل على نجاح السياسات والبرامج الرسمية وغير الرسمية لتنمية الأفراد في مراكزهم الحالية وإعدادهم لمراكز ذات مسؤوليات اكبر.

2 **الإدارة:** إن الإدارة هي المسؤولية عن الاستخدام الفعال لجميع المواد التي تقع تحت سيطرة المنظمة، وأسلوب الإدارة هو عبارة عن مركب يتألف من عدة سلوكيات وإجراءات للقيام بانجاز أهداف التنظيم، وهو يقاس بمدى تصور الأفراد العاملين لسلطات الممنوحة لهم والضغوطات الممارسة عليهم من طرف الإدارة العليا.

وتؤثر أساليب الإدارة على جميع الأنشطة، بذلك يعتبر التخطيط والتنسيق والقيادة والرقابة... وإن أي ضعف أو تقصر لأي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز كفاءة وفعالية الأداء ككل.

3 **التنظيم:** وهو يشمل على توزيع المهام وتحديد المسؤوليات وتقسيم العمل وفق التخصصات والسيطرة والتنسيق، إن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث التغييرات اللازمة وفق للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل، والتوظيف ومنظومة الحوافز التنموية

<sup>1</sup> عمر سررا، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003، الصفحة 58.



والتدريب من شأنه ان يؤثر على أداء العاملين وتحقيق الأهداف بكفاءة، ونظرا لعدم وجود تنظيم ونظم جيدة تعمل بكفاءة عالية تحت جميع الظروف والمتغيرات وجب إدخال المرونة والدينامكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابل للتغيير وفق المتطلبات المستجدة.

4 طبيعة العمل: تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار فرض النمو والترقية المتاحة لشاغلها ومستوى الإشاعات المترتبة عن الوظيفة كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه زادت دافعية وولائه وبالتالي أدائه.

وقد يؤدي عدم الإلمام الكامل بطبيعة العمل نتيجة عدم المعرفة الحقيقية بواجبات ومهام وصلاحيات الوظيفة وواجبات ومهام الموظف إلى التأثير سلبا على أداء العاملين .

5 بيئة العمل: وبما يعرف بمكونات البيئة الداخلية التي تحيط بالفرد أثناء أدائه

لوظيفته من علاقات اجتماعية وتنظيمية من اتصالات ونظام للأجور والحوافز وغيرها من العوامل التي لها تأثير بالغ الأهمية على سلوك الأدائي للعنصر البشري ايجابا وسلبا.

• **العوامل الخارجية:** هي تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المنظمة، وعلى الإدارة

بان تتناوبه لما حولها من متغيرات ايجابية كانت ام سلبية وتتنبأ بتأثيرها وتعمل على مواجهتها و التكيف معها، وهناك العديد من العوامل الخارجية منها<sup>1</sup> :

1 **البيئة الاجتماعية والثقافية:** يرى جاكسون وزملائه ان البيئة الاجتماعية تتضمن تركيب المجتمع والطبقات وإمكانية الصعود الطبقي، وتعريف الادوار الاجتماعية وطبيعة التنظيم الاجتماعي وتطوير المؤسسات الاجتماعية، اما البيئة الثقافية فتتضمن خلفية المجتمع التاريخية ومعتقداته وقيم ومعتقدات السلوك فيه، وتوضح المكونات الثقافية وجهة النظر المختلفة حول علاقات السلطة وأنماط القيادة، والعلاقات بين الأفراد والعقلانية والمعرفة والتقنية وطبيعة المؤسسات الاجتماعية .

ان العوامل الاجتماعية والثقافية تشمل على عدة عناصر ومتغيرات يختلف عددها وتكونها وتأثيرها من مجتمع لآخر لكن اجمع الباحثين ان هناك ثلاثة متغيرات اساسية تؤثر على أداء العاملين وهي :

<sup>1</sup> جون جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة، ترجمة خالد ورزق، معهد الادارة العامة لنشر والتوزيع، الرياض، 1988، الصفحة 61.

- أ - سمات الشخصية القومية :والتي يقصد ببيها أنماط السلوك والتفكير التي يتصف ببيها معظم أفراد المجتمع وتتأثر هذه الأنماط بمجموعتين من العوامل :
- مجموعة الدوافع والمحفزات التي تحرك أفراد المجتمع .
- مجموعة المتغيرات الثقافية التي تحكم سلوك الأفراد في التعامل مع مواقف وأشغال الاتصال السائد فيما بينهم.

وهذه العوامل تتناسب طردينا مع أداء الفرد في المنظمات أي كلما زادت الدوافع مثلا دافع الانجاز لدى الأفراد اثر ذلك ايجابيا على الأداء والعكس، وكذا الخصائص الذهنية لدى الأفراد، حيث ان الاهتمام بالمضمون أم الشكل وكذا التعددية الذهنية ام الجهود، وغيرها من الخصائص الذهنية عناصر تؤثر على أداء الفرد حسب امتلاك الفرد لأي منها<sup>1</sup>

- البناء الاجتماعي :أي شكل وطبيعة التنظيمات الفرعية للمجتمع وأهدافه ونطاقه وحدوده ونمط العلاقات بين أفرادها من خلال الطبيعة التنظيمية الاجتماعية السائدة في المجتمع ونمط علاقات السلطة فيه<sup>2</sup>

2 - البيئة السياسية والقانونية :تعني البيئة السياسية المناخ السياسي العام في المجتمع ودرجة تركيز السلطة السياسية وطبيعة التنظيم السياسي ونظام الأحزاب السياسية، أما عن البيئة القانونية فتعني الجوانب الدستورية والقوانين والأنظمة التي تتصل بإنشاء المنظمات وفرض الضرائب والرقابة عليها .

وأداء المنظمة الإدارية يتأثر بهذه البيئة من حيث طبيعة النظام السياسي والاستقرار السياسي ومن حيث مرونة الأنظمة والتشريعات وغيرها من متغيرات السياسة، وبالتالي فان التوجيه السياسي يؤثر سلبا أو إيجابا على توجيه المنظمات، فطبيعة نظام الحكم مثلا إذا كان تسلطيا فهذا يجعل من المنظمات تتجه نحوى المركزية والتنظيم البيروقراطي اكثر.

<sup>1</sup> عبد العزيز جميل مخمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2000 الصفحة 58.

<sup>2</sup> احمد صقر عاشور، الإدارة العامة:مدخل بيئي مقارن، دار النهضة العربية لنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، بيروت، 1979، الصفحة 25.

وهنا تتجه الدولة لسن التشريعات من اجل فرض الرقابة الشديدة على المنظمات وتقييدها قانونيا مما يجعل الفرد مقيدا إداريا باللوائح والقوانين وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات وانعدام الابداع، وهذا يؤثر سلبا على أداءه وعكس ذلك اذا كان النظام ديمقراطيا

3 البيئة الاقتصادية: وتشمل نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة او العامة والمركزية او اللامركزية، التخطيط الاقتصادي والنظام البنكي والسياسات المالية ومستوى الاستثمار وخصائص الاستهلاك<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: مدخل لدراسة تقييم الأداء الوظيفي.

يعتبر تقييم الأداء العمال خطوة اساسية في تطور العمل وهذا ما سنتطرق اليه من خلال المطالب المتسلسلة كالاتي المطالب الاول يتضمن مفهوم تقييم الأداء ثم أهدافه من خلال المطالب الثاني ويليه المطالب الثالث المتضمن خطواته ثم فوائده في المطالب الرابع وأخيرا مظهره من خلال المطالب الخامس

### المطلب الاول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته.

#### الفرع الاول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.

كما قلنا في مقدمة الفصل قد شغل الأداء الوظيفي ومازال الباحثين والمهتمين به وكذلك المدراء وغيرهم نظرا لأهمية الإستراتيجية التي يتميز بها في مجال تسير الموارد البشرية.

ولما كانت الفروق بين الأفراد أمرا طبيعيا فان الفروق بين أدائهم لمهامهم ووظائفهم يعد كذلك، فمن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد تبعا للفروق الفردية بينهم، فالفردي الذي استلام وظيفته الأولى مرة قد يأتي أداءه ضعيفا في المرحلة الأولى من انجازه للأعمال مقارنة بزميله الذي عمل لفترة طويلة ويكتسب الخبرة والمهارات اللازمة للأداء عمله .

لنظرا لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء تأديتهم لعملهم ومعرفة نتائج، أعمالهم مما يسمح خلال كل هذا التقييم أدائهم .

<sup>1</sup> جون جاكسون وآخرون، مرجع سبق ذكره، الصفحة 109.

- تعريف تقييم الأداء: يقصد بتقييم أداء العامل أو العمال في المنظمة دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر وترقية لوظيفة أخرى<sup>1</sup> ومن خلال ملاحظة هذا التعريف نجد انه ينص على توضيح تقييم أداء الفرد من خلال إنتاج عمله من جهة، وعلى سلوكه وتصرفاته من جهة، وان التقييم م يشتمل على نجاح الفرد وتفوقه في وظيفته الحالية من ناحية ومن ناحية أخرى مدى نجاحاته وفرص ترقيته في المستقبل.

كما يمكن أن نقول أن تقييم أداء الفرد هو قياس كفاءة الأداء لعامل ما، والحكم عليه وعلى قدراته واستعداده لتقدمه<sup>2</sup>.

كما يعرف احمد ماهر تقييم الأداء بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم<sup>3</sup>

ويرى عبد الغفار خنفي في تقييم الأداء بأنه الطريقة أو العمالية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاءة أو جدارة أو استحقاق معين ( ممتاز جيد جداً، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً، ...الخ)<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، الصفحة 285 .

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور ألسطان، مرجع سبق ذكره، الصفحة 294.

<sup>3</sup> احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،الإسكندرية 2005، الصفحة 284.

<sup>4</sup> عبد الغفار خنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية الجديدة للنشر،الإسكندرية،2006، الصفحة 362.

### الفرع الثاني :اهمية تقييم الأداء الوظيفي.

ان الأداء الوظيفي للمنظمة من شأنه تحقيق فكرة الاستمرار داخل المنظمة، وقد ظهرت مجموعة من الاتجاهات التي ادت الى تزايد اهتمام المنظمة بالالتزام بالأداء الوظيفي، اوردها العديد من الباحثين في كتاباتهم عن اهمية الالتزام للمنظمات بالأداء الوظيفي وتكمل هذه الاهمية في ما يلي<sup>1</sup>:

- تغيير حاجات المجتمع.
- تغيير دور الإدارة .
- تزايد قدرة منظمات الاعمال في التأثير على المجتمع.
- زيادة الاهتمام بالبيئة.
- تزايد الضغوط على منظمة الاعمال.
- تحسين مناخ العمل
- تحسين الصورة العامة للمنظمة.

### المطلب الثاني : أهداف تقييم الأداء الوظيفي وشروط نجاحه.

#### الفرع الاول :أهداف تقييم الأداء الوظيفي

توجد عدة أهداف لتقييم العاملين يمكن طرحها في الشكل التالي<sup>2</sup>:

- 1 توفير معلومات يستفيد منها الفرد والمنظمة .
  - تبصر الفرد مستوى ادائه، حتى يقوم الصورة الذاتية
  - تفعل نشاطات المنظمة فيما يتعلق بالأجور والحوافز، والترقية، والتدريب، ....الخ.
  - تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل مجهود اكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوح امامهم.
  - معرفة الأفراد الذين يحتاجون الى عناية خاصة او تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
- 2 تحديد مواطن القوة والضعف والنتائج، وتحديد مسبباتها.

<sup>1</sup> عبير علي عامر، المراجعة الاجتماعية من خلال مفهوم الجودة الشاملة في بنك التنمية و الائتماء الزراعي في مصر ، مذكرة ماجستير في المحاسبة، كلية التجارة، قسم المحاسبة والمراجعة، جامعة عين الشمس، 2010،الصفحة 6.

<sup>2</sup> حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الدنيا لطباعة والنشر، الطبعة الاولى، مصر 2007، الصفحة 270-271.

- على مستوى الفرد التعرف على الأفراد ذوي الكفاءات واللياقة الذاتية العالية، معرفة مكانية الاستفادة منهم، والآخرين من ذوي المستويات الادائية الضعيفة، وتقديم سبل العلاج اذا كانت ناجحة او تركهم، وقد يجدوا ضالتهم في منظمات أخرى.
- على مستوى المنظمة التعرف على المسببات لمواطن القوة تنظيمًا سواء في البناء التنظيمي بكامل دعائمه، وأيضا التعرف على مواطن الضعف فيما سبق، ومحاولة القضاء عليها.

### 3 للوصول الى العدالة (بالمعيار و المقياس )

- في كافة فعاليات وحدة الموارد البشرية (تعيين، اجر، ترقية، تدريب، نقل، استغناء، فصل، مسار وظيفي )

كما يمكن تلخيص اهم أهداف نظم تقييم الأداء في ما يلي<sup>1</sup>

- تشجيع المنافسة بين الاقسام المختلفة لزيادة انتاجيتها.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية
- امكانية قياس وكفاية الاقسام المختلفة .
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون الى عناية خاصة او تدريب مميز لتحسين كفاءتهم
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود اكبر حتى يستفيدوا من فرص التقديم المفتوحة امامهم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن ان يتدرجوا في مناصب اعلى في المستقبل.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل وغيرها .
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة للتطور الذاتي يستطيع الفرد معرفة جوانب القوة وتعزيزها ومعرفة جوانب قصور والعمل على تفاديها وتطوير نفسه.

<sup>1</sup> زهير ثابت، كيفية أداء الشركات والعاملين، دار زهران لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، 2001، الصفحة 89-

## الفرع الثاني: شروط نجاح تقييم الأداء الوظيفي.

يتوقف نجاح تقييم الأداء على توفر بعض الشروط الداعمة له ولبنيتها من ابرز هذه الشروط ما يتعلق بالتوافق والحوار حول معظم مضامين عمليات التقييم، وتساعدتها في ذلك اربعة شروط اساسية (التناسب، القبول، المرونة والحوار ) وتتمثل هذه الشروط في مايلي<sup>1</sup>:

1 -التناسب : هو حاجة ضرورية من حاجات وشروط تقييم الأداء اذا يقصد بيه الربط الذي يجمع بين معايير الأداء والأهداف المحددة سلفا له، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف والمعايير التي حددت لقياسه يعتبر أداء مناسب وناجحا، فالتناسب يؤدي الى تقييم افضل للأداء عندما يساهم الأفراد في تحقيق انجازات عملاني مرغوبة ويحصلون على مكافآت مقابل ذلك، ومثال على ذلك أداء الموظف الذي يجهد في خدمة زبائن المؤسسة ويسهر على سعادتهم وراحتهم والذي يتعامل باستمرار مع رؤسائه وزملاء عمله الأهداف تتعلق بتحقيق مكاسب هامة للمؤسسة، ولا بد للمؤسسة بالمقابل من مكافأة هذا الموظف بإعطائه افضل تقييم ممكن، يستمد تناسب قوته من قوى الاطراف المتمسكة به والعاملة على انجاحه.

2 -القبول : ويأتي كشرط ثاني من شروط نجاح تقييم الأداء لدى العاملين بقبول الاطراف المشاركة بالتقييم، فتقييم الأداء الذي لا يلقى قبولا من قبل الأفراد ولأمن قبل رؤسائهم لا يعتبر تقييما ناجحا، وفي هذا المجال يرى البعض الخبراء مثل schellhardt وسواه بان انظمة تقييم الأداء للأفراد ليست على ما يرام كونها معدة سلفا من قبل اختصاصيين غير مهتمين بالمدجلات الضرورية الصادرة عن رؤساء الأفراد او عن الأفراد انفسهم والتي تدخل في صلب عمليات التقييم الناجحة اضافة الى ذلك ان sensitivity تعتبر بدورها شرطا ملازما للقبول بالتقييم و الانجاحه، فالتقييم غير قادر على التمييز بين الأداء الجيد والأداء الغير جيد يلقى حتما رفضا قاطعا من قبل الأفراد، فلا يعقل ان يقبل الأفراد الناجحين بالتقييم الذي يساوي الأداء العاطل.

<sup>1</sup> صلاح الدين، وعلي الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث لنشر والتوزيع، مصر، 2007، الصفحة 42.

3 -المرونة والحوار : الشرط الثالث من شروط نجاح التقييم للأداء يرتبط بالمرونة flexibility التي ينبغي ان ترافق اليات وعمليات التقييم، فالنظام التقييمي المرن يأخذ بعين الاعتبار الاختلاف والتنوع الحاصل بين ثقافات الأفراد والمدراء كما بين الاختلاف اساليب المدراء المتعددة ويضع المعايير المناسبة التي تنسجم مع متطلبات الاختلاف والتنوع معا ويساعد بالتالي على نجاح تقييم الأداء .

كما ان عملائي practicality التقييم تغرز من قوة ومكانة المرونة وخاصة اذا استخدمت المؤسسة اليات تقييميه سهلة الاستيعاب من قبل الأفراد المقيمين، كما ان حوار الأداء perfazmance dialogue الذي يدور بين طرفي الأداء يعتبر من الشروط الهامة والكفيلة بنجاح تقييم الأداء، وهذا الحوار يكون فعلا اذا تجاوز اخبار الأفراد بما ينبغي عليهم فعله وركز على قضايا ونشاطات تثير الاهتمام والتزام الأفراد وتتفصح الباب واسعا لأدائهم، والتقييم الناجح يعطي الأفراد حق الاصطلاح عليه سواء كان كتابيا او شفويا وحق الحوار حوله بحيث يتسنى الأفراد الاجابة على هذا التقييم وابداء ملاحظتهم عليه<sup>1</sup>.

وخلاصة القول ان نجاح تقييم الأداء لدى العاملين بالمؤسسة مرهون بمعاييره وشروط معا، فالمعايير تضع مقاييس الكفاية الفعالة لأداء الأفراد والشروط تضع الاسس السليمة لقيام علاقات ممتازة بين اطراف الانتاج وتوفر المناخات الحوارية الملائمة لتمتين تلك العلاقات المتبادلة، كما ان نجاح المعايير والشروط معا يضمن بدوره تحقيق الأداء الجيد ويؤدي بالتالي الى زيادة انتاجية الأفراد وإنتاجية المؤسسات على السواء

### المطلب الثالث :خطوات تقييم الأداء الوظيفي

#### أ -خطوات وضع نظام تقييم الأداء.

- تحديد المقاييس :يجب ان يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بينها بحيث تصبح المحك الذي يتم القيام بيه.
- اختيار طريقة القياس :هناك عدة طرق لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي يتم قياس الأداء بها.

<sup>1</sup> صلاح الدين، وعلي الهادي مسلم،مرجع سبق ذكره، الصفحة 43.



- تحديد دورية التقييم: المقصود بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم تكون كل 03 اشهر وكل 06 اشهر، ويختلف ذلك من منطقة الى أخرى حسب طبيعة النشاط وحجم المنظمة وغير ذلك من العوامل.
- تحديد المقيم: من المعلوم ان الشخص المناسب الذي ان يقوم بتقييم الموظف هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية والدقيقة على مستوى او الموظف وسلوكه القول ان الرئيس المباشر هو الشخص الانسب لتقييم الموظف مع الاخر بعين الاعتبار اهميته موضوعية والصدق في عملية التقييم والبعد عن العوامل الشخصية التي تؤثر في ذلك<sup>1</sup>
- تدريب المقيم: التأكيد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم وتزويد المقيمين بالإرشادات الواجب اتباعها لذا اصبح دور المعنيين من اهم اسباب نجاح عملية التقييم.
- علنية نتائج التقييم: مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وتفاذي حصول ذلك في المستقبل .
- التظلم عن نتائج التقييم: هو اعطاء الحق للموظف في التظلم عن نتائج التقييم غير مرضي له، مما قد يدفع المقيمين الى اخذ التقييم على محل الجدول عطائها اكثر اهمية .
- تصميم استمارة التقييم: المقصود بذلك هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة وكذلك على عناصر التقييم وان يكون منها الاستخدام والفهم وان يتم وضع استمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة.
- **خطوات التقييم التقليدية:** يقوم بهذه الخطوات التقييمين المقيم وتتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:
  - دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز.
  - ملاحظة أداء العاملين وانجازاتهم وقياس ذلك.
  - مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف.
  - اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار اسامة لنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2008، الصفحة 147.

<sup>2</sup> احمد سيد مصطفى، المرجع السابق، الصفحة 340.

### المطلب الرابع : فوائد عملية تقييم الأداء الوظيفي.

تتصدر اهم فوائد تقييم الأداء فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1 رفع الروح المعنوية :ترتفع الروح المعنوية للعاملين عند ما يشعرون ان جهودهم وطاقاتهم في انجاز العمل موضع تقدير واهتمام الإدارة .
- 2 لشعار العاملين بمسئولياتهم :عندما يشعر العاملون ان نشاطهم وأدائهم في العمل موضع تقييم من قبل الرؤساء، وان نتائج التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات مهمة، فأنهم يشعرون بمسئولياتهم اتجاه العمل بأعلى قدر ممكن من الكفاءة .
- 3 وسيلة لضمان عدالة المعاملة :تضمن الإدارة ان ينال كل فرد ما يستحقه من ترقية او علاوة او مكافأة على اساس جهده في العمل من خلال استخدام اسلوب موضوعي لتقييم الأداء .
- 4 المراقبة على الرؤساء :يتيح تقييم الأداء الفرصة للإدارة العليا لمراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الاشرافية والتوجيهية، من خلال تحليل نتائج ومراجعة تقارير الكفاية المرفوعة من قبلهم لتحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادة المرؤوسين من توجيهات الرؤساء.
- 5 الاستمرار الرقابة والإشراف :يتطلب تقييم الأداء وجود سجل خاص للتسجيل نتائج مراقبة أداء المرؤوسين لكون الحكم على اسياس موضوعية.
- 6 تقييم سياسات الاختيار والتدريب :تعد عملية تقييم الأداء اختيارا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار العاملين وتدريبهم وترقيتهم بما يشير اليه مستوى الأداء.

<sup>1</sup> حمود عبد الرحمن ابراهيم الشنطي، اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2006، الصفحة 58.

## ملخص الفصل

نستخلص من هذا الفصل أن للأداء دوراً أساسياً في تسيير التنظيمات الإدارية، فهو النشاط المبذول من طرف الفرد العامل للبلوغ الأهداف المخططة بكفاءة و فعالية، إلا أن للأداء طرق و محددات تتمثل في الجهد و قدرات العامل . من ناحية أخرى فإن تقييم أداء العاملين تساهم في تحديد احتياجات التدريب بالمشروع كما أنها تمثل اختبار للأفراد داخل الإدارة من اجل القيام بوظائفها.

# الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: مدخل عام حول مؤسسة سونلغاز

المطلب الأول: تعريف شركة انتاج الكهرباء

المطلب الثاني: الموقع الجغرافي للمؤسسة

المطلب الثالث : تقديم مصلحة الموارد البشرية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المطلب الاول : منهج الدراسة وحدودها

المطلب الثاني : تحليل البيانات

المطلب الثالث: نتائج الدراسة

خلاصة الفصل الثالث

**تمهيد:**

تم في الفصلين السابقين تسليط الضوء على الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية وأداء العمال وذلك في الجانب النظري، وفي الدراسة الاستبائية سنحاول معرفة تأثير تسيير الموارد البشرية على الاداء الوظيفي .  
ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعداد استمارة تتضمن محاور لنتمكن من خلالها معرفة هذا التأثير في المؤسسة،

**المبحث الاول :مدخل عام حول مؤسسة سونلغاز**

تعتبر الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز احدى الشركات التي اسست قبل الاستقلال نذرا لأهميتها ودورها، لها عدة فروع في عدة ولايات من ربوع الوطن، إلا انه تم اسقط هذه الدراسة على وحدة التوزيع بولاية ادرار، فالغرض من هذا البحث هو عرض بعض المفاهيم حول هذه الشركة من خلال النقاط التالية :

-نشأة وتعريف الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز .

-تعريف وحدة توزيع الكهرباء والغاز .

**المطلب الاول :تعريف عام لمؤسسة سونلغاز**

**اولا :تعريف مؤسسة سونلغاز**

تصنف مؤسسة سونلغاز بالجزائر ضمن القطاع الاقتصادي الانتاجي وهي في المرتبة الثانية بعد مؤسسة سونطراك من حيث البينية التحتية والوزن الاقتصادي حيث تقوم بعملية الانتاج والتموين بالطاقة الكهربائية في الجزائر،فهي تعتبر الوحيدة في هذا المجال منذ نشأتها .

ثانيا :أهداف مؤسسة سونلغاز

ان الأهداف الأساسية لمؤسسة سونلغاز هي <sup>1</sup> :

- الانتاج :والمتمثلة في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE).
- التسيير :والمتمثلة في الشركة الجزائرية لتسيير شبكة الكهرباء والغاز ( GRTE- (GRTG).
- النقل والتوزيع للكهرباء والغاز :والمتمثلة في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SDO)،كذلك نقل وتوزيع الغاز بالتقنية، كما ان محطاتها الجديدة اكسبتها امكانية

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة

تدخلها في قطاعات أخرى للنشاطات تمثل منفعة من اجل المؤسسة لاسيما في مجال تجارة الكهرباء والغاز نحو الخارج.

منذ اصدار قانون على الكهرباء وتوزيع الغاز بالتقنية، سونلغاز غيرت بنيتها من اجل ان تتأقلم مع هذا القانون، اليوم هي شيدت في مجموعة صناعية مكونة من 40 جمعية بينما 6 في المشاركة من اجل ان تضع نفسها في خضوع مع احكام قانون فيفري 2002، سونلغاز عينت محطات جديدة على النشاط وحولتها الى مجموعة صناعية تتكون من :

- دار الام.
- الفروع.
- الفروع المستقلة من القاعدة.
- الفروع المستقلة للأعمال.
- الفروع المحيطة.
- الجمعيات المشاركة.

#### ثانيا : مهام شركة سونلغاز

- تامين، الانتاج، النقل، توزيع الطاقة الكهربائية التي تعد منتجا غير قابلا للتخزين، حيث يتم إنتاجها مباشرة من محطات الانتاج
- نقل وتوزيع الغاز الطبيعي الذي ينتج من طرف سونطراك، بحيث تقوم مؤسسة سونلغاز بشرائه و إعادة تسويقه مع المحافظة على شروط الجودة<sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني :تعريف شركة انتاج الكهرباء

##### اولا :تعريف شركة انتاج الكهرباء

تعتبر من بين مهن فروع القاعدة لمجمع سونلغاز، مهمتها هي انتاج الكهرباء من مصادر حرارية ومائية مع امكانية الالتزام بحماية و أمان البيئة، كما انها تختص بالتجارة المنتجة. تأسست شركة إنتاج الكهرباء في جانفي 2004 تحت مسمى الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (سونلغاز) بقدرة إنتاجية يقدر استيعابها ب9234.35MW وهي في طور الزيادة. تتكون الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء من اربعة انواع مختلفة للطاقة حسب الدرجات،

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة

مقسمة كما يلي<sup>1</sup> :

- تربين الغاز بطاقة إنتاجة تقدر بـ 6514.38 MW (Turbine à Gaz)
- تربين الغاز بطاقة إنتاجية تقدر بـ 2487MW ( Turine à Vapeur )
- هيدروليك بطاقة إنتاجية تقدر بـ 227.57 MW (Turbine a Hydraulique)
- ديزل بطاقة إنتاجية تقدر بـ 5.40MW (Diesel)<sup>2</sup>.

### ثانيا :تقديم الوحدة الإنتاجية - لولاية ادرار

هي وحدة لإنتاج الطاقة الكهربائية على مستوى ولاية ادرار مركبة من اربعة مراكز : (ادرار ، تميمون ، زاوية كنته، كبريتن)، وإنتاجها الإجمالي هو : 419 MW، وقد انضمت حديثا وحدة جديدة للإنتاج هي محطة عين صالح خلال السداسي الثاني من سنة 2015 .

مركز ادرار يتكون من 11 آلات :وهي تقع في المنطقة الصناعية

- 04 آلات إنتاجية لإنتاج الكهرباء تعرف باسم PIGNOE NUVO بقدر تستوعب 25 MW للوحدة (للآلة الواحدة) .
- 03 آلات إنتاجية الكهرباء تعرف باسم ASSASTALL بقدرة 25MW للواحد .
- 02 آلات إنتاجية لإنتاج الكهرباء تعرف باسم Brwon Johnne بقدرة 12MW للواحد.
- 1 مركز تميمون يتكون من 02 آلات :
- 02 آلات إنتاجية لإنتاج الكهرباء تعرف باسم PWPS بقدرة تستوعب 17MW للواحد.
- 2 مركز زاوية كنته يتكون من 08 آلات :
- 04 آلات إنتاجية لإنتاج الكهرباء تعرف باسم GE بقدرة 17MW للواحد.
- 02 آلات إنتاجية لإنتاج الكهرباء تعرف باسم PWPS بقدرة تستوعب 17MW للواحد.
- 3 مركز كبريتن Kaberten يتكون من 02 آلات:

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة

<sup>2</sup> بناء على وثائق المؤسسة.

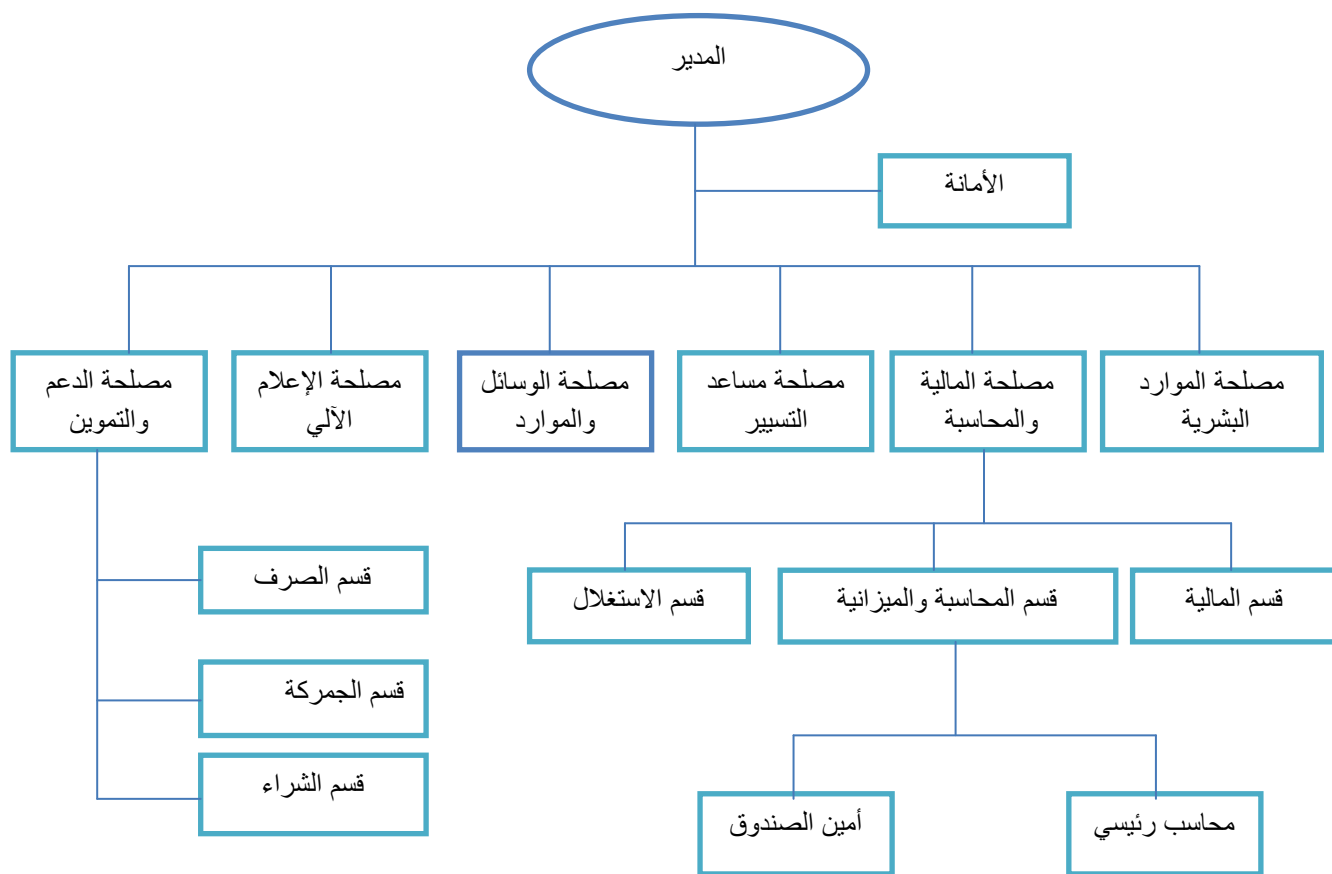
• 02 آلات إنتاجية لإنتاجية لإنتاج الكهرباء تعرف باسم PWPS بقدر 17MW للواحد.<sup>1</sup>

ثالثاً: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء - بادرار - ومهام كل مصلحة تتكون الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء - بادرار - من عدة مصالح وكل مصلحة تنقسم إلى أقسام وذلك حسب الشكل أدناه:

<sup>1</sup> بناء على زئائق المؤسسة.



الشكل 03: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء-بأدرار-



المصدر: بناء على وثائق المؤسسة

شرح الهيكل التنظيمي:

- 1) مصلحة التموين: هي الوحيدة المكلفة بعملية الشراء والتموين داخل الشركة.
- 2) مصلحة مساعد التسيير: تكلف بكل المهام الخاصة بالمدير بحيث تقوم ببرمجة لقاءات واجتماعات المدير وتعمل مخطط التسيير السنوي والمراقبة وإعطاء الإحصائيات المتعلقة بمستوى الإنتاج الحالية والمستقبلية.
- 3) مصلحة الوسائل: تتكلف بتسيير الوسائل والعتاد وجميع الممتلكات داخل الشركة (السيارات، الحافلات، الآلات....) كما تهتم بجميع تنقلات المستخدمين داخل و خارج الشركة.
- 4) مصلحة الإعلام الآلي: يتكلف بتسيير الشبكة المعلوماتية وتتمثل مهامها في: تثبيت البرامج الخاصة بمؤسسة سونلغاز ومتابعة وصيانة جميع الوسائل والآلات المتعلقة بالإعلام الآلي.
- 5) مصلحة الموارد البشرية: تتكفل بالعمال والمستخدمين وأجورهم ومصاريف التريص<sup>1</sup>.
- 6) مصلحة المالية والمحاسبة: هي المصلحة الأكثر أهمية داخل الشركة حيث تتمركز في موقع ذو أهمية كبيرة حيث يشترك مع جميع المصالح الأخرى، فيسهر على استعمال أفضل التقنيات لمتابعة النشاطات في المؤسسة ويقيد كل التسجيلات المحاسبية انطلاقاً من التقدم النقدي للتحركات المالية وهذه المعلومات تسمح بتقدير انجازات المؤسسة.

<sup>1</sup> مقابلة مع إطار في مصلحة المالية والمحاسبة التابعة لشركة إنتاج الكهرباء -أردار- يوم 2018/03/11 ساعة 10 صباحاً.

### المطلب الثالث: الموقع الجغرافي للمؤسسة

ان محطة توليد الكهرباء بإدرار تعتبر جزء من الشركة الوطنية من الكهرباء والغاز حيث تأسست 1982 بمحركات ديزال ذات تكنولوجياه يابانية وهي من نوع ( FYGI ) كل محرك ينتج 1.8 ميغاواط، وفي سنة 1992 انطلق مشروع انجاز محطة كهربائية جديد بجميع ملحقاتها وهي ايطالية التركيب وتتمثل في محركات توربينية تشغل بالغاز الطبيعي الاتي من محطة السبع، وتصل سعة كل محرك الى 25 ميغاواط بحيث مجموع انتاج المحطة يصل الى 100 ميغاواط ولقد بدأت المحطة في الاشتغال سنة 1995 تحتوي محطة ادرار على العديد من الهياكل والملحقات

1 الهياكل التنظيمية للمحطة : ان محطة توليد الكهرباء بادرار تحتوي العديد من

المصالح والشعب والأقسام موزعة كالتالي :

● مصلحة الانشاء والصيانة : وهي مصلحة تعنى بعمليات الصيانة المختلفة

للمحطة وتحتوي على ثلاثة شعب اساسية :

-شعبة الميكانيكي :تعنى بجميع انواع الصيانة الميكانيكية للمحطة ككل.

-شعبة الكهروميكانيك :والهدف منها القيام بجميع اعمال الصيانة والمراقبة الخاصة بالمجال الكهربائي على مستوى المحطة .

-شعبة الضبط والآليات :مهمتها تتمثل في القيام بجميع اعمال الصيانة والمراقبة الخاصة بجميع انواع الآليات والوسائل داخل المحطة.

● مصلحة التشخيص :هذه المصلحة مهمتها دراسة مشاكل الاعطاب والمشاكل

الناتجة عن الآلات داخل المحطة ومراقبة اي تغيرات بجميع الآلات الدوارة بغاية الوصول الى حلول فعالة لمنع توقفها.

● مصلحة المراقبة الاقتصادية :هذه المصلحة تعنى بالجانب الاقتصادي للمحطة

بحيث تقوم بمراقبة كمية الوقود المستهلكة من قبل المحركات وكمية الكهرباء

المنتجة،بغاية ترشيد استهلاك المحطة للغاز وكذا الحصول على مردود جيد من الانتاج .

- مصلحة الاستغلال :وهي مصلحة تعني بمراقبة استغلال المحطة حيث تحتوي على مهندس الانتاج وتقني رئيسي للإنتاجية وتقني مراقبة، وهي مسؤولة عن تسيير المحطة كما يشغلون بنظام المداومة .
- كما ان المحطة تحتوي على الفروع والأقسام الاساسية كما يلي :
- صالة المحركات .
- محطة ضخ المياه الموجهة لإطفاء الحريق والماء الصناعي.
- محطة لمعالجة الغاز وتوزيعه .
- المحولات الكهربائية الرئيسية والفرعية
- محطة القواطع الرئيسية للكهرباء.
- محطة معالجة وتوزيع الوقود السائل.
- خزانات الوقود السائل الكبيرة الحجم.
- خزانات الماء المضاد للحريق والماء الصناعي.

2 للموقع :تقع محطة توليد الكهرباء بادرار الى الشمال من الولاية داخل المنطقة الصناعية، بحيث تتميز ببعدها عن المنطق العمرانية نظرا لضجيج الذي يصدر من الحركات بالإضافة للخطر الذي تشكله لاحتوائها العديد من الاماكن الخطر الذي تشكله لاحتوائها العديد من الاماكن الخطيرة.

#### المطلب الرابع:تقديم مصلحة الموارد البشرية

تعتبر مصلحة الموارد البشرية المسولة المباشر على كل الوظائف المتعلقة بتسيير الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والتكوين والترقية والأجور....الخ.

وهي همزة وصل بين العمال ومديرية الموارد البشرية، مهمتها التحضير لسياسات المؤسسة فيما يتعلق بالموارد البشرية ( التخطيط على المدى المتوسط والطويل لتنمية الموارد البشرية ) تنسيق وتنمية الموظفين كما انها تساهم في تنمية برامج التكوين وتسيير المراكز التكوينية التابعة للمؤسسة وتقييم قرارات الموارد البشرية.

أولاً: مهام مصلحة الموارد البشرية<sup>1</sup>

- 1 التوظيف وتطبيق سياسات الاجور.
- 2 اعداد احصائيات متعلقة بحوادث العمل، العيابات، الدورات التدريبية.
- 3 تسيير المسار المهني للموظفين.
- 4 تطبيق الاستراتيجية المرسومة من طرف قسم الموارد البشرية.

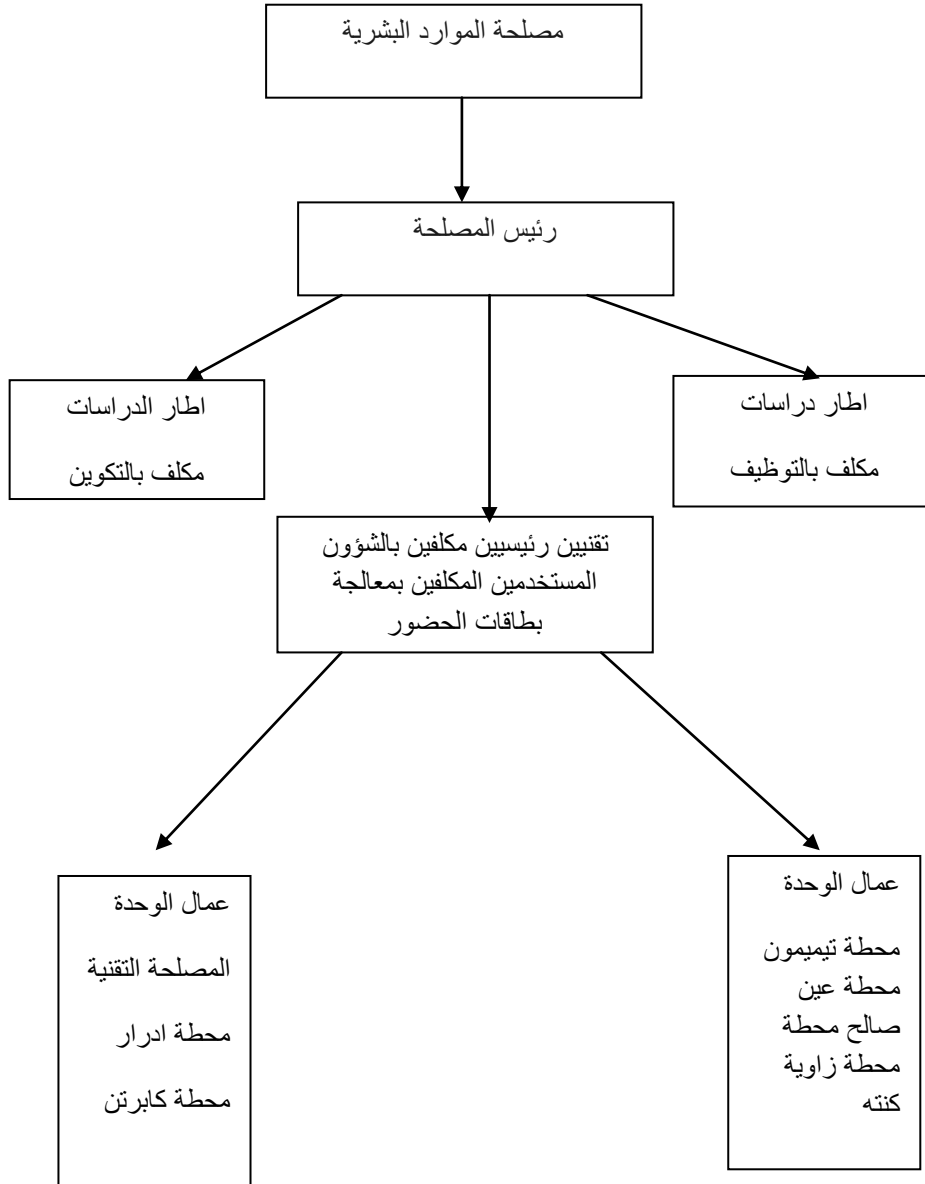
ثانياً: أهداف مصلحة الموارد البشرية.

- 1 اعطاء الكفاءة والتأهيل للموظفين من خلال التدريب.
- 2 تطوير نظام الاتصالات والمعلومات على مستوى الوحدة.
- 3 تطوير وتطبيق تسيير الموارد البشرية في الوحدة.
- 4 التنسيق بين مصلحة الموارد البشرية والمصالح الأخرى.

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية والمهام الموكلة اليه

الشكل رقم (04) يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية



- 1 رئيس مصلحة الموارد البشرية: تعنى المصلحة بأهمية كبيرة داخل المنظمة حيث تتفرع الى عدت فروع وهي :اطار دراسات مكلفة بالتوظيف، اطار دراسات مكلفة بالتكوين، وتقني رئيسي مكلف بالشؤون المستخدمين
- 2 اطار دراسات مكلفة بالتوظيف : يعنى هذا الاطار بدراسة كبيرة تتمثل في عملية جلب واستقطاب الموارد البشرية وتوظيفها وإدماجها ومراقبة مسارعا الوظيفي.
- 3 اطار دراسات مكلفة بالتكوين يحظى هذا الاطار بدمج وتدريب العمال الجدد والعمل على تطوير مهاراتهم .
- 4 تقنيين ورئيسيين مكلفين بشؤون المستخدمين، مكلفين بمعالجة بطاقات الحضور والتمثلة في مجموعة من المهام وهي:
  - اعداد الاجور .
  - تحديد بنك المعلومات للعمال.
  - حفظ وتسبير الملفات الإدارية للعمال .
  - تحرير الوثائق الإدارية للعمال شهادة عمل، كشق الراتب، بيان العطلة والهيكل التنظيمي الخاص بمصلحة الموارد البشرية يوضح مدى اهمية هاته المصلحة.

#### المبحث الثاني: منهجية الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث الى اهم العناصر التي تم مراعاتها عند اعداد الاستمارة بالإضافة الى عرض الطرق التي من خلالها معالجة وتفرغ البيانات وذلك بتقسيم هذا المبحث الى ثلاثة مطالب كما هو موضح من خلال الاتي :

**المطلب الاول :منهج الدراسة وحدودها .**

بالنظر الى طبيعة الدراسة والأهداف التي تتوخى تحقيقها والمتمثلة في معرفة مدى تأثير تسيير الموارد البشرية على اداء العمال في المؤسسة، فان المنهج الاكثر ملائمة في دراسة هذا النوع من الدراسات هو المنهج الوصفي، الذي يعرف على انه اسلوب يستخدم في البحث من اجل وصف الظواهر والإحداث هذا بالنسبة للجانب النظري، اما الجانب التطبيقي فيعتمد على منهج دراسة حالة بغية تحليل البيانات والتعليق عليها من خلال جمع البيانات المتعلقة بآراء العينة محل الدراسة.

بغرض معرفة مدى ادراك العاملين لتأثير التسيير، فقد انحصرت الدراسة في حدود الجغرافية لولاية ادرار اما بخصوص الحدود الزمنية فتم اعداد الدراسة بداية من شهر جانفي الى غاية شهر مارس وتم التوجه الى المؤسسات التي تكون ذات الخبرة بالميدان خلال نفس السنة.

**المطلب الثاني: تحليل البيانات****اولا : مجتمع الدراسة وتحديد العينة:**

يتكون مجتمع دراستنا من 110 عامل وقد اخترنا عينة قصدية متاحة تتكون من 35 مفردة وهي العينة المتواجدة باستمرار في المؤسسة، وهذا نظرا لعدم وصولنا الى العينة باكملها من المبحوثين مباشرة لان معظم العمال يزولون عملهم خارج المؤسسة، ويرجع هذا الى طبيعة العمل داخل المؤسسة ما أدى بنا الى اختيار العينة القصدية اثناء دراسة مجتمع البحث (مؤسسة سونلغاز) حيث تم الحصول على نسبة الاجابات المبنية في الجدول التالي:



الجدول رقم (01) يوضح توزيع استمارات الدراسة:

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	نسبة الردود	عدد الاستمارات المقبولة	نسبة القبول
35	31	%86	31	%100

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة ردود الاجابات بلغت 86% وهي نسبة مقبولة في البحث الاجتماعي لتكون المعلومات المتحصل عليها اكثر تمثيلية لمجتمع الدراسة ومن ثم اكثر مصداقية ودقة في النتائج ويعود ذلك لوعي العمال وحرص بعض الاطارات على نجاح هذا البحث.

ثانيا: وصف خصائص مجتمع الدراسة

المحور الاول: البيانات الشخصية.

الجدول رقم(02) يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
%87	27	ذكر
% 13	04	انثى
% 100	31	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 87 % من المبحوثين ذكور في حين أن نسبة المتبقية أي 13 %تمثل الإناث داخل المؤسسة ، ومن خلال هذا نجد أن نسبة الذكور في المؤسسة عالية مقارنة بنسبة الإناث

ويعود سبب ذلك لكون العنصر النسوي يتركز في بعض الأقسام الإدارية فقط كما أن طبيعة المنطقة المحافظة في السابق كانت لا تشجع عمل المرأة خاصة ليلا أو انتقالها للدراسة في ولايات أخرى مما اثر على تواجد الإناث في المؤسسة.

وبصفة عامة تجعلنا نقول ان المجتمع الجزائري مجتمع محافظ على قيمة وجذوره الحضارية المرتبط بالإسلام وهناك بعض المظاهر المرتبطة بوضع المرأة إلا وتطورها في الجزائر فهي في آخر الأمر محافظة على القيم التقليدية للمجتمع.

الجدول رقم (03) يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
03 %	01	25-20
65 %	20	35-25
19 %	06	40-35
13 %	04	41+
100 %	31	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان اعلى نسبة تمثل 65 % لفئة السن 25-35 تليها الفئة المنحصرة سنها بين 35-40 على التوالي بنسبة 19% والفئة + 41 بنسبة 13 % والمتبع يلاحظ ان جميع هذه الفئات هي شابة مما يعكس طبيعة عملها الذي يحتاج الى بنية جسدية جيدة اولا ويعكس مدى تنوع الدماء فيها .

ومن خلال معطيات الجدول نستنتج ان اعمار المبحوثين متقاربة فاعليها من 26 سنة الى 40 سنة مما يجعل نوع من الانسجام والتعاون وتقارب الافكار داخل المؤسسة

الجدول رقم(04) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
39 %	12	اعزب(ة)
58 %	18	متزوج(ة)
00 %	00	مطلق(ة)
03 %	01	ارمل(ة)
100 %	31	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان اغلب المبحوثين حالتهم العائلية متزوج (ة) ما يمثل نسبة 58 % وتليها نسبة العمال العزب (ة) بنسبة 39% ثم تتخفف الى نسبة 13 % عند الارامل (ة)وتتعدم عند المطلقين (ة) في مجتمع البحث.

ويمكن ان ترجع ارتفاع نسبة المتزوجين الى كون اغلب المبحوثين اعمارهم تزيد عن 25 سنة وهو سن الزواج عند اغلب سكان المنطقة ، وفي المقابل نجد انعدام كلي للمطلقات في المؤسسة وهو انعكاس للبيئة الخارجية للمجتمع الذي تنتمي اليه المؤسسة والذي لا يحبذ اللجوء الى الطلاق في حل الخلافات الزوجية، كما يدل ذلك على وجود استقرار عائلي عند العمال.

جدول رقم (05) يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
00%	00	ابتدائي
03%	01	متوسط
36%	11	ثانوي
61%	19	جامعي
100%	31	المجموع

من خلال الجدول رقم (04) الذي يمثل المستوى التعليمي للمبحوثين نلاحظ ان المستوى الذي يغلب على المؤسسة هو الجامعي بنسبته تقدر ب 61 بالمئة ويأتي بعده مباشرة المستوى الثانوي وبالنسبة المقدرة ب 36 بالمئة وبعدها الفئة الحاملة للمستوى التعليمي المتوسط المقدرة ب 30 بالمئة و اخيرا تأتي الفئة ذات النسبة المنعدمة (المستوى الابتدائي) 00%

نستنتج من هذه النسب ان المؤسسة تتطلب مستويات وشهادة جامعية كشرط للقبول في اغلب الاحيان في العمل على غرار او باستثناء المستوى الابتدائي وهذا يعود الى حاجة المؤسسة في العديد من وظائفها الى افراد متحكمين في التقنيات والآلات المستعملة في مجال العمل، اما فيما يخص انعدام المستوى الابتدائي فيرجع الى شروط التوظيف التي تتطلب بالمستوى التعليمي المتوسط فما فوق.

الجدول رقم(06) يوضح مفردات الدراسة حسب الاقدمية في العمل.

الاقدمية	التكرار	النسبة
5-1	18	58%
10-5	07	23%
15-10	00	00%
15+	06	19%
المجموع	31	100%

ان المطلاع على نتائج هذا الجدول رقم (05) الذي يمثل الاقدمية في المؤسسة للمبحوثين يتضح له ان اغلب المبحوثين اقدميتهم او سنوات عملهم بالمؤسسة (من 1 الى 5 سنوات ) بنسبة تقدر ب 58 بالمئة لتأتي بعدها فئة (من 5 الى 10 سنوات ) بنسبة 23 بالمئة وبعدها مباشرة فئة (اكثر من 15 سنة) بنسبة 19 بالمئة وأخيرا الفئة (من 10 الى 15 سنة) بنسبة متقدمة 0 بالمئة.

ليتبين لنا من خلال هذه النسب انه في السنوات الاخيرة اصبح الاعتماد على قانون جديد مفاده تحديد سنوات العمل والاحال على التقاعد لمعظم العمال عند بلوغهم 25 سنة من ممارستهم لعملهم او المنصب الذي يشغلونه وعند بلوغ العامل سن 65 كحد اقصى هذا مايبيرر انخفاض العمال الذين اقدميتهم في العمل ما بين 10 سنوات و15 فما فوق.

المحور الثاني: تسيير الموارد البشرية

جدول رقم (07) يمثل توزيع مفردات الدراسة حسب اساس التوظيف.

النسبة	التكرار	اساس توظيفك
74%	23	شهادة علمية
19%	06	كفاءة مهنية
07%	02	خبرتك في الميدان
100%	31	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان اعلى نسبة نجدها عند المبحوثين الذين توظفهم المؤسسة على اساس الشهادة العلمية وتقدر ب74 بالمئة تليها 19 بالمئة للمبحوثين الذين يحملون كفاءة مهنية وفي الاخير تأتي قبولهم في التوظيف بالمؤسسة المبحوثين او العمال الموظفون لخبرتهم في الميدان بنسبة 07 بالمئة.

نستنتج من خلال هذا التنسيب ان المؤسسة هنا تعتمد في اساسيات توظيفها لموظفيها بصفة كبيرة على اصحاب الشهادات العلمية بخلاف المبحوثين اصحاب الخبرة في الميدان لذا على طالب الوظيفة من المؤسسة ان تتوفر لديه شهادات علمية بسبب اعتماد المؤسسة في العمل لديها على شهادات تتناسب والوظيفة الشاغرة حرصا على التسيير الحسن للإدارات والتقنيات المستخدمة.

جدول رقم (08) يوضح بيان مكتوب يبين القيم التي تتبناها المؤسسة.

النسبة	التكرار	البيانات	
45%	14	البيان يحدد الاتجاه العام بالمؤسسة	نعم
26%	08	البيان قابل لتنفيذ	
29%	09	لا	
100%	31	المجموع	

من خلال جدول رقم (08) نلاحظ ان من يقرون بوجود بيان مكتوب يبين قيم المؤسسة ومبادئها التي تتبناها هم اعلى نسبة والمقدرة ب 71 بالمئة ويليها من لا يقرون بوجود بيان مكتوب لدى المؤسسة يوضح قيمتها ومبادئها ادنى بنسبة تقدر ب 29 بالمئة .

وعليه نخلص الى انه يوجد هناك بيان مكتوب لدى المؤسسة يبين القيم والمبادئ السائدة والتي تتبناها المؤسسة هذا ما اثبتته اجابات المبحوثين ودليل ذلك ما قدمته لنا المؤسسة وهو عبارة عن كتيب صغير يحتوي على مجموعة من القواعد والقوانين المحمول بها في المؤسسة حسب درجة العامل ومستواه المحصورة بين المسؤولين والاطارات واصحاب الكفاءات ودليل ذلك الملحق رقم (05).



جدول رقم (09) يبين ان كان العامل مطلع على محتوى القانون الداخلي للمؤسسة

النسبة	التكرار	البيانات	
26%	08	نعم	هذه القوانين مطبقة على ارض الواقع في المؤسسة
55%	17	لا	هذه القوانين غير مطبقة على ارض الواقع في المؤسسة
19%	06		
100%	31	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول ان المبحوثين الذين يقولون بان البيان المكتوب الذي يحدد اتجاه المؤسسة بنسبة كبيرة تقدر ب 81 بالمئة بحيث نجد بان نسبة 26 بالمئة من العمال الذين يقرون بان هذا البيان قابل للتنفيذ على ارض الواقع بينما نجد بان 55 بالمئة يقرون بان هذا البيان غير مطبق على ارض الواقع، بخلاف المبحوثين الذين لا يقرون بوجود بيان مكتوب يبين القيم والمبادئ التي تتبناها المؤسسة التي تقدر ب نسبة 19 بالمئة.

نستنتج عن طريق هذه النسب ان المبحوثين المطلعين على البيان الذي يحمل المبادئ والقيم التي تتبناها المؤسسة يلاحظون ان هذه القيم والمبادئ التي يحتوي عاها هذا القانون غير مطبقة على ارض الواقع ماينعكس على طبيعة المؤسسة بانها تتضمن ثقافة اجتماعية من خلال المبادئ والقيم المتواجدة في المحيط الخارجي وسيطرتها على المحيط الداخلي هذا مايجعل ثقافة المحيط الخارجي تغطي على الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

## الجدول رقم (10) يبين علاقة العمال بالإدارة

النسبة	التكرار	البيانات
81%	25	جيدة
19%	06	سيئة
100%	31	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان المبحوثين ممن لديهم علاقة جيدة مع الإدارة في المؤسسة بنسبة اعلى والمقدرة ب 81 بالمئة اما فيما يخص من لديهم علاقة سيئة مع الإدارة نسبتهم ادنى المقدرة ب 19 بالمئة.

نستنتج ان المؤسسة جيدة في تعاملاتها مع موظفيها لتطويرها وتحقيق إنتاجية مرعبة لان للجانب الانساني من خلال دراسات سابقة المتمثلة في النظريات المعاصرة التي تنظر الى الانسان على انه انسان لا آلة عملها زيادة الانتاج و فقط فله دور كبير في زيادة الإنتاجية وتحسين ظروف العمل.

الجدول رقم (11) يبين ان كان العمال ملتزمون بأوامر الإدارة.

النسبة	التكرار	البيانات
55%	17	دائما
45%	14	احيانا
00%	00	ابدا
100%	31	المجموع

بإطلاعنا على الجدول نلاحظ ان المبحوثين الملتزمون بأوامر الإدارة نسبهم اعلى وتقدر ب55 بالمئة تم تليها من هم احيانا ما يلتزمون بأوامر الإدارة نسبة 45 بالمئة وأخيرا من غير ملتزمين بأوامر الإدارة نسبة مقدرة ب 00 بالمئة.

نستنتج ان الإدارة في المؤسسة صارمة بعض الشيء في تطبيق قوانينها وتطبيقها في مجال العمل وهذا راجع الى طبيعة العمل ودقته فاي مخالفة له قد تؤدي الى مشكل كبير لاهمية ودور المؤسسة داخل المجتمع.

جدول رقم (12) يبين ان كان العمال يحافظون على علاقتهم مع زملائهم ورؤسائهم في العمل.

النسبة	التكرار	البيانات
97%	30	نعم
03%	01	لا
100%	31	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان من يحافظون على علاقاتهم مع زملائهم ورؤسائهم في العمل نسبتهم اعلى وتقدر ب 97 بالمئة وبعدها من لا يهتمون بعلاقاتهم مع الزملاء في العمل والرؤساء بنسبة 03 بالمئة.

ومنه نخلص الى ان الجو السائد داخل المؤسسة يغلب عليه الانسانية في التعامل والتقارب والتعاون بين الباحثين على خلال مسؤولياتهم ويمكن ان يرجع هذا الى طول سنوات العمل ما قد يجعلهم قريبين من بعضهم البعض وهذا ما نتناولته مدرسة العلاقات الانسانية من خلال التجربة التي وضعها داخل المؤسسة على العمال داخل المؤسسة فوجدت ان العلاقات الخارجية تؤثر بشكل كبير على العلاقات الرسمية داخل العمل.

جدول رقم (13) يبين ان كانت الإدارة تقوم بالرقابة على العمال.

النسبة	التكرار	البيانات
94%	29	نعم
06%	02	لا
100%	31	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان المبحوثين الذين يرون ان المؤسسة تقوم بالرقابة هم الاعلى نسبة وتقدر ب 94 بالمئة وتليها اخيرا نسبة من يرون بان المؤسسة لا تقوم بعملية الرقابة عليهم والمقدرة ب 06 بالمئة.

نستنتج من خلال النسب ان ادارة المؤسسة تقوم بعملية الرقابة على موظفيها للدقة التي يتطلبها هذا العمل في المؤسسة فأى خطأ ينجز عنه خطر اكبر منه.

جدول رقم (14) يبين ان كان جو العمل يشجع على الحوار وتبادل الافكار بالمؤسسة.

النسبة	التكرار	البيانات
71%	22	نعم
29%	09	لا
100%	31	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان المبحوثين الذين يرون بان يشجعهم جو المؤسسة على الحوار وتبادل الافكار هم نسبتهم اعلى تقدر ب 71 بالمئة وبعدها من لا يرون ان جو المؤسسة لا يشجع على الحوار وتبادل الافكار بنسبة 29 بالمئة.

ومنه نستنتج ان المؤسسة تشجع على تبادل الافكار والتحاور بين الاطارات داخلها باختلاف مستوياتهم.

جدول رقم (15) يبين ان كان العامل قد ساهم في عملية التخطيط للأهداف داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	البيانات
42%	13	نعم
58%	18	لا
100%	31	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان المبحوثين القائلين بعدم مساهمتهم في تخطيط الأهداف داخل المؤسسة هم الاعلى درجة بنسبة تقدر ب 58 بالمئة بينما من المبحوثين الذين يقولون ان هناك مشاركة في عملية تخطيط للأهداف بنسبة 42 بالمئة.

نستنتج من ذلك ان الإدارة داخل المؤسسة تقوم ب توضيح الأهداف للعاملين وبالتالي عليهم تطبيقها والعمل وفقها بدون المشاركة في عملية تخطيطها وهذا ما بينته النسب السالفة الذكر .

جدول رقم (16) يبين ان كان العامل يساهم في عملية اتخاذ القرار على مستوى اعلى.

النسبة	التكرار	البيانات
23%	07	نعم
77%	24	لا
100%	31	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة المبحوثين الذين اجمعوا على عدم مشاركة الإدارة العليا في عملية اتخاذ القرارات وعلى المستوى اعلى منهم هم الاعلى بنسبة والمقدرة ب 77 بالمئة تم تأتي نسبة المبحوثين الذين يرون انهم يساهمون في اتخاذ القرار على مستوى اعلى وتقدر ب 23 بالمئة.

نستنتج ان الإدارة العليا للمؤسسة تعتمد في اتخاذ قراراتها على المسؤولين و فقط نظرا لخبرتهم ومستوياتهم العلمية التي خولتهم التي شغل ذلك المنصب وعلى المرؤوسين تطبيق القرار والعمل بغض النظر على المشاركة فيه او ابداء الرأي حيال اي قرار او امر صادر عن مستوى اعلى منهم.

جدول رقم (17) يبين إن كان الرئيس يشجع على عملية اتخاذ القرار.

البيانات	التكرار	النسبة
نعم	15	48%
لا	16	52%
المجموع	31	100%

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل تشجيع الرئيس على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ان اعلى نسبة فيها نجدها عند المبحوثين الذين يرون ان الرئيس لا يشجعهم على المشاركة في اتخاذ القرار بالنسبة المقدرة ب 52 بالمئة تم تليها اخيرا المبحوثين الذين يرون ان رئيسهم يشجعهم على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بنسبة 48 بالمئة.

ومنه نستنتج بان الرئيس هو من يقوم بعملية اتخاذ القرارات داخل الادارة لتحقيق اهداف المؤسسة ويرجع هذا الى ان طبيعة القيادة بالمؤسسة قيادة ديكتاتورية تجعل العامل يطبق القرار المفروض عليه من طرف الرئيس بدون ابداء الرأي فيه.

جدول رقم(18)يبين ان كان هناك تبادل للأفكار والمعلومات مع الزملاء في العمل.

النسبة	التكرار	البيانات
97%	30	نعم
3%	01	لا
100%	31	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان النسبة الاعلى هم المبحوثين الذين يقومون بتبادل الافكار والمعلومات مع زملائهم والمقدرة ب 97 بالمئة ثم بعدها المبحوثين الذين لا يتبادلون الافكار والمعلومات مع الزملاء في العمل بنسبة ضئيلة جدا تقدر ب 03 بالمئة.

هذا ان دل على شيء فانه يدل على ان جو المؤسسة يحمل نوع التكامل وحسن التعامل بين المبحوثين من نفس المستوى والدرجة مما يساعد بتبادل المعلومات في مجال العمل و الافكار بين زملاء العمل بالتوجيه والمساعدة على اداء العمل المطلوب.

جدول رقم(19)يبين ان كان العامل يشارك في عملية اتخاذ القرار التي تخص مجال عمل زملائه في العمل.

النسبة	التكرار	البيانات
84%	26	نعم
16%	05	لا
100%	31	المجموع

من خلال الجدول نجد ان اعلى نسبة عند المبحوثين الذين يشاركون مع الزملاء في العمل عملية اتخاذ القرارات يعملون في مجال مشترك المقدرة ب 84 بالمئة ويليه المبحوثين غير مشاركين مع زملائهم في اتخاذ قرارات في نفس المجال بنسبة تقدر ب 16 بالمئة.



نستنتج ان الفرق في هذا التنسيب بارز بشكل كبير ليتضح لنا هنا ان المبحوثين او زملاء العمل في نفس مجال والتخصص في العمل يتشاركون فيما بينهم في اتخاذ القرارات وتبادل الافكار مما يعكس وجود تعاون فيما بينهم في اتخاذ القرارات لاداء المهام.

**جدول رقم (20) يبين كيف تتعامل مع المشكلة التي تواجهك اثناء العمل.**

البيانات	التكرار	النسبة
احاول حلها بنفسي	12	39%
اعرضها على زملائي	10	32%
اعرضها على الرئيسي المباشر	09	29%
المجموع	31	100%

من خلال الجدول نرى ان المبحوثين الذين يحاولون حل المشاكل التي يواجهونها في عملهم بأنفسهم هم الاعلى نسبة والمقدرة ب 39 بالمئة وقد يكون ذلك راجع الى شخصية الفرد في تواصله مع الاخرين في العمل بثبات وتحكم من الناحية الفيزيولوجيا وهو الجانب الذي اعطته مدرسة العلاقات الانسانية جانب من الاهتمام يليه نسبة المبحوثين الذين يعرضون مشاكلهم عند ممارسة عملهم على زملائهم في العمل وتقدر ب 32 بالمئة وهذا يرجع الى تلك العلاقات التي تنشأ بين العاملين داخل محيط العمل وأخيرا المبحوثين الذين يعرضونها على رؤسائهم مباشرة بنسبة تقدر ب 29 بالمئة ويرجع ذلك الى طريقة تسيير الرئيس في عملية اتخاذ القرار المناسب لحل المشاكل بطريقة سليمة فمن هنا يمكننا ان نعتبر بان العلاقات داخل محيط العمل سواء كانت بين الرئيس والعمال او بين العمال مع بعضهم تخلق لنا جو مناسب يجعل العمال يقومون بمهامهم بشكل جيد وتحقق المؤسسة الكفاية والانتاجية في العمل .

جدول رقم (21) يبين ان كان العامل يرتكب أخطاء إدارية في الأمور التي تخص عمله.

النسبة	التكرار	البيانات
58%	18	نعم
42%	13	لا
100%	31	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان المبحوثين يرتكبون أخطاء إدارية في امور تخص مجال عملهم بنسبة مقدرة بـ 42 بالمئة بينما الذين يقرون بأنهم يرتكبون هذه الأخطاء في عملهم تقدر بـ 58 بالمئة.

نخلص من هذا التسبب الى ان الفارق بينهما لايمكنه ان يوصلنا باقتناع الى ان الادارة يمكنها تقبل الازخاء الادارية بشكل مستمر فهذا ان دل على شئ فانه يدل على ان التدريب الذي يقوم به العامل داخل الادارة في الفترة المحددة تجعل قدرات الفرد ومهاراته تنمو وتتطور بطريقة ايجابية مع مرور الوقت فيبني تقييم مستمر للعامل فهذا التطور يساعد في عملية التعليم من اجل تقادي الازخاء الادارية للعامل حتى لاتتعرض الادارة الى خسائر مادية او خسائر بشرية.

جدول رقم(22) يبين ان كان الأجر يساوي المجهود الذي تبذله.

النسبة	التكرار	البيانات
58%	18	نعم
42%	13	لا
100%	31	المجموع

ان المتصفح لهذا الجدول والذي يخص الأجر ومعادلته بالجهد المبذول يتبين له ان الباحثين الذين يتقاضون اجر مساوي لجهدهم الذي يبذلونه في عمله هم الاعلى بنسبة المقدرة ب 58 بالمئة بينما الباحثين الذين يرون انهم لا يتقاضون اجر يساوي ما يقومون به من عمل يمثلون اقل نسبة وتقدر ب 42 بالمئة.

يستخلص ان المؤسسة تقدم للباحثين اجرهم الذي يستحقونه هذا بينته النسب كنتيجة على وضعها شروط محددة لشغل الوظيفة فكل منصب لديه معايير مناسبة له وبذلك كل يأخذ عمله المناسب له ومنه اجره ليساوي جهده الذي بذله في اداء مهامه الموكلة اليه حسب منصبه الذي تحصل عليه بكفاءته المهنية .

## جدول رقم(23)يبين ان كان العمل يتناسب مع المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	البيانات
84%	26	نعم
16%	05	لا
100%	31	المجموع

نلاحظ من الجدول ان المبحوثين الذين اعمالهم تتناسب ومؤهلاتهم العلمية هم الاعلى نسبة وتقدر ب 84 بالمئة وبعدها المبحوثين اصحاب الاعمال غير المتناسبة ومؤهلاتهم العلمي هم الادنى بنسبة 16 بالمئة.

نستنتج ان المؤسسة تتماشى وفكرة الرجل المناسب في المكان المناسب كشرط او مبدأ من مبادئها فكل وظيفة او منصب عمل لديه الشخص المناسب له وهذا للمؤهل الذي لديه او حسب مستواه العلمي لتفادي او التقليل من الخطأ فلا مكانة المؤسسة ولا دورها يتحمل أخطاء عدة فهي تعتمد بشكل كبير على تقنيات عديدة سواء في الجانب الإداري او استعمال الآلات.

جدول رقم (24) يبين ان كان العامل يستطيع التكيف مع طبيعة عمله.

النسبة	التكرار	البيانات	
84%	26	نعم	
03%	01	عدم وجود معلومات حول العمل	لا
00%	00	عدم الاهتمام بالعمل	
6.5%	02	كثرة المهام الموكلة اليك	
6.5%	02	أخرى	
100%	31	المجموع	

من خلال البيانات الاحصائية نلاحظ ان الموجدة في الجدول باننسبة 84 % من العمال يجدون انفسهم متكيفين مع طبيعة العمل وتعتبر نسبة تستطيع المؤسسة بان تضع لها نظرة مستقبلية تزدهر بها المؤسسة لتحقيق اهدافها والرفع من انتاجها ،ونسبة 16% تدل على ان العمال غير متكيفين مع طبيعة عملهم ويرجع ذلك الى كثافة العمل بنسبة 06 % او الى وجود مهام اخرى بنسبة 06 % كالظروف الفيزيائية للعمل فبعض الورشات الحرارة هي السمة العالية على وجوها وهذا بدوره يؤثر على تركيز العمال اثناء ادائهم لعملهم في حين تذهب نسبة 03 % الى نقص المعارف وهو السبب الكامن وراء عدم التأقلم مع عملهم وهي نسبة ضئيلة اذا ما قورنت بسابقتها وفي مجموع النسب التي تعبر عن عدم تكيف الافراد ونجد الحاصل ضئيل بالنسبة للافراد المتكيفين والمتاقلين مع عملهم.

ويمكننا القول ان من اسباب عدم التكيف الافراد مع عملهم كثافة العمل والذي يتطلب جهدا من ظروف العمال والظروف الفيزيائية والتي لايمكن اهمالها وتأثيرها في عملية الاداء ونجد ايضا المعارف حول العمل تؤثر في عملية التكيف فكلما كانت المعارف واسعة كلما زاد التكيف والعكس صحيح.

جدول رقم (25) يبين طريقة الاتصال مع الإدارة العليا.

النسبة	التكرار	البيانات
71%	22	في شكل توجيهات وقرارات من الرئيس
29%	09	في شكل اعلانات ومنشورات
100%	31	المجموع

نلاحظ بتصفحنا لهذا الجدول انه تتم عملية الاتصال مع الإدارة العليا داخل المؤسسة في شكل قرارات وتوجيهات صادرة عن الرؤساء بنسبة اعلى تقدر ب 71 بالمئة تليها اتصال في شكل يقوم على اعلانات ومنشورات بنسبة مقدرة ب 29 بالمئة.

نستنتج ان الإدارة هنا داخل هذه المؤسسة تتواصل مع المبحوثين بقرارات صادرة عنها في شكل توجيهات فالمبحوث لا يشارك في هذه القرارات مع رؤساءه بل عليه التطبيق هذا ما يقتصر عليه دوره لأنه كل يتماشى وطبيعة عمله والمهام المسندة اليه للمحافظة على السير الحسن للمؤسسة والترتيب لتحقيق التوازن في هيكل المؤسسة.

جدول رقم(26)يبين ان كان الرئيس يقوم بتقديم نصائح تتعلق بعملك.

النسبة	التكرار	البيانات
81%	25	نعم
19%	06	لا
100%	31	المجموع

من خلال نلاحظ ان النسبة الاعلى للمبحوثين الذين يقوم المسؤول بتقديم نصائح لهم تتعلق بعملهم والمقدرة ب 81 بالمئة و اخيرا ادنى نسبة المسؤول لا يقوم بتقديم اي نصائح للمبحوثين تتعلق بمجال اعمالهم الموكلة لهم المقدرة ب 19 بالمئة.

نستنتج ان المؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها وتطوير هيكلها بحرصها على اداء المبحوثين اعمالهم على اكمل وجه وبأسلوب جيد يتناسب وطبيعة مهام بتقديم نصائح متعلقة بعملهم هذا يرجع الى الخبرة لدى الرئيس او المسؤول بتقديم النصح والتوجيه للمبحوثين لتحسين ادائهم لمهامهم بطرق ترجع بالنفع على الصالح العام من خلال التقليل من الاخطاء التي يتعرض لها المرؤس عن طريق التوجيهات والنصائح المقدمة له لتحسين العمل ورفع الانتاجية .

جدول رقم(27)يبين ان كان هناك مخطط لتدريب بالمؤسسة.

النسبة	التكرار	البيانات
74%	23	نعم
26%	08	لا
100%	31	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة المبحوثين الموقنين بوجود برنامج مخطط للتدريب في المؤسسة اعلى وتقدر ب 74 بالمئة وبعدها نسبة المبحوثين غير المقرين بوجود برنامج مخطط للتدريب في المؤسسة مقدرة ب 26 بالمئة.

نستنتج بتحليل هذه النسب ان للمؤسسة برنامج مخطط يحدد عملية التدريب كما لها مبادئ تتماشى وفقها فعلى المؤسسة ان تكون اكثر اهتماما فيما يخص العمل في اي مجالاتها وفروعها.

جدول رقم(28)يبين ان كان العامل قام بتدريب احد الزملاء من قبل.

النسبة	التكرار	البيانات
65%	20	نعم
35%	11	لا
100%	31	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان النسبة الاعلى اختص بها المبحوثين القائمين بعملية التدريب لأحد الزملاء لهم في مجال العمل خاصة في اوائل عمله والتي تقدر ب 65 بالمئة تليها نسبة المبحوثين الذين لا يقومون بتدريب زملاء لهم جدد في العمل المقدر ب 35 بالمئة.

نستنتج ان المؤسسة تشجع على عملية التدريب لان طبيعة العمل تستدعي حاجة العامل الجديد الى التدريب نظرا لصعوبة العمل ودقته فالمعلومات والشهادات التي لديه لاتكفي وحدها لتأدية مهامه بالشكل المطلوب لذلك على العامل صاحب الخبرة والاقدمية



والمعلومات الملمة بهذا المجال فعلى العمال ذوي الخبرة توجيهه وتدريب العمال الجدد في المؤسسة .

جدول رقم (29) يبين ان كانت وظيفة العامل تتناسب مع التدريب الذي تلقاه بالمؤسسة.

النسبة	التكرار	البيانات
87%	27	نعم
13%	04	لا
100%	31	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة المبحوثين المتناسبة وظيفتهم الحالية مع طبيعة تدريبهم الذي تلقاه هي الاعلى والمقدرة ب 87 بالمئة يليها بنسبة المبحوثين الذين لا تتناسب وظائفهم الحالية مع طبيعة تدريبهم الذي تدربوه وتقدر ب 13 بالمئة. نستنتج من هذا النسب ان المؤسسة تقوم بعملية التدريب لأي موظف جديد لا يستطيع التكيف مع طبيعة عمله لأنه بطبيعة الحال المعارف ال تي يحملها في مجال العمل والمستوى المتحصل عليه لا يكفي وحده؛ فلا بد من تدريب من اصحاب الخبرة في الميدان فالتطبيق له انطباع قوي خاصة وان المؤسسة تعتمد في عملها على تقنيات مختلفة.

جدول رقم (30) يبين ان كان العامل يطلع على التطورات الحاصلة على مستوى المؤسسة.

النسبة	التكرار	البيانات
77%	24	نعم
23%	07	لا
100%	31	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان جل المبحوثين مطلعين على التطورات الحاصلة على مستوى المؤسسة بنسبة 77 بالمئة يليها المبحوثين غير المطلعين على التطورات الحاصلة على مستوى المؤسسة بنسبة مقدرة ب 23 بالمئة.

فنستنتج بان ذلك راجع الى الاختلاف في المستوى العلمي للافراد وايضا الى قنوات الاتصال التي تكون في بعض الاحيان مغلقة وايضا يمكن تفسير ذلك بالتسارع الكبير في الحصول على التغيرات خاصة وان المؤسسة توسعت بشكل كبير مقارنة بالاعوام الاخر بسبب اتطورات العولمة.

جدول رقم (31) يبين ان كانت الإدارة تطلع العمال على أهداف المؤسسة.

النسبة	التكرار	البيانات	
19%	06	عملية وممكنة التحقيق	نعم
13%	04	مرتبطة بأهداف العاملين	
16%	05	مرنة وقابلة للتعديل	
52%	16	لا	
100%	31	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول ان المبحوثين لا يطلعون على أهداف المؤسسة نسبهم اعلى والمقدرة ب 52 بالمئة بينما نسبة المبحوثين المطلعين على أهداف المؤسسة تقدر ب 48 بالمئة تشمل اعلى نسبة فيها للعملية والمحقة بنسبة 19 بالمئة يليها نسبة المبحوثين الذي يرونها مرتبطة بأهداف العاملين والمقدرة ب 13 بالمئة وأخيرا نسبة مرتبطة وقابلة للتعديل وتقدر ب 16 بالمئة

نستنتج ان المؤسسة لا تطلع المبحوثين على أهدافها هذا ما بينته النسب انفا لكن يضل الفرق بين هذه النسب ضئيل فالمطلعين على أهدافها والمستوعبين لها والمدركين لأسسها وهذا حسب مستوياتهم ومؤهلاتهم يرون انها عملية محقة قابلة للتعديل ومرتبطة بأهدافهم.

المحور الثاني : الاداء

جدول رقم (32) يبين ان كانت المؤسسة تعمل على تحقيق نتائج جيدة من قبل العاملين.

النسبة	التكرار	البيانات
84%	26	نعم
16%	05	لا
100%	31	المجموع

من خلال الجدول يظهر لنا ان المبحوثين الذين تعمل المؤسسة على تحقيق نتائج جيدة من قبلهم نسبتهم اعلى والمقدرة ب 84 بالمئة بينما المبحوثين غير المحققين لنتائج جيدة للمؤسسة نسبتهم تقدر ب 16 بالمئة.

نستنتج ان المؤسسة تعمل بالتأكيد من خلال ما اكدته النسب على تحقيق نتائج جيدة من قبل المبحوثين من خلال التكامل بينهم والتوازن بين المستويات المختلفة وهو ما يفرضه الجو السائد في المؤسسة وطبيعة العمل وصعوبته مما يستدعي وجود تكامل ومساعدة من العامل الاخرين.

جدول رقم (33) يبين ان كانت المؤسسة تقوم بتحفيز العامل المجتهد في عمله.

النسبة	التكرار	البيانات
55%	17	نعم
45%	14	لا
100%	31	المجموع

يوضح الجدول اعلاه ان المؤسسة تقوم بتحفيز العامل المجتهد في عمله بنسبة 55 بالمئة بينما من لا تقوم بتحفيزهم لاجتهادهم في العمل بنسبة 45 بالمئة.

ومن ذلك نستنتج ومن خلال هذا التنسيب المدرج اعلاه ان المؤسسة تقوم بتحفيز عمالها اثناء اجتهادهم ومثابرتهم في مجال عملهم وهذا دليل على تحفيز المؤسسة لل عاملين المجتهد والمثابر في عمله.

جدول رقم (34) يبين النوع المعتمد من المكافئات في المؤسسة.

النسبة	التكرار	البيانات
32%	10	المكافئات المادية
39%	12	المكافئات المعنوية
29%	09	الاثنين معا
100%	31	المجموع

نلاحظ عن طريق تصفحنا لهذا الجدول ان المكافئات التي تقدمها المؤسسة معنوية اكثر بنسبة تقدر ب 39 بالمئة ثم مكافئات مادية بنسبة 32 بالمئة او في بعض الحالات الاثنين معا بنسبة تقدر ب 29 بالمئة.

نستخلص هنا انا المؤسسة تعتمد كثيرا على المكافئات المعنوية نتيجة لاستعمالها ارشادات وتوجيهات اثناء العمل فينعكس عنه مكافئات معنوية اكثر من المادية في حين قد يجتمعان الاثنين معا.

جدول رقم (35) يبين ان كانت المكافئات التي يتحصل عليها العامل تدفعه لبذل جهد اكبر في العمل.

النسبة	التكرار	البيانات	
68%	21	نعم	
03%	01	انت شخصا لا يقوم بأي عمل يستحق المكافئة	لا
29%	09	المؤسسة لا تقدر المجهودات العامل	
00%	00	الإدارة غير عادلة في تقديم المكافئ	
100%	31	المجموع	

من خلال الجدول نلاحظ ان النسبة الاكبر كانت للمبحوثين الذين تدفعهم المكافئات لبذل جهد اكبر في العمل بنسبة 68 بالمئة بخلاف الادنى نسبة والمقدرة ب 22 بالمئة للذين لا تدفعهم هذه المكافئات لبذل جهد اكبر وهذا بسبب ان الإدارة غير عادله حسبهم بنسبة 29 بالمئة او ان هناك شخص لا يستحق هذه المكافئات نسبته مقدرة ب 03 بالمئة.

نستنتج انطلاقا من التنسيب اعلاه ان المؤسسة مدركة لما من شأنه ان يدفع المبحوثين للعمل بكل جهدهم واستثمار مجهوداتهم معتمدة في ذلك على مكافئات معنوية او مادية كانت لبذل المبحوث كل ما لديه من جهد لتقوم المؤسسة بذلك من استثمار مجهوداته اما الذين لا يكون لهم ردة فعل اذاء هذه المكافئات فهم يرون ان المؤسسة غير عادلة

جدول رقم (36) يبين ان كان اسلوب الرئيس في العمل فعال

النسبة	التكرار	البيانات
74%	23	نعم
26%	08	لا
100%	31	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان اسلوب المسؤول في العمل فعال حسب المبحوثين بنسبة كبيرة جدا تجاوزت النصف و المقدرة ب 74 بالمئة في حين المبحوثين غير الناظرين لأسلوب المسؤول بفعالية نسبتهم ادنى بكثير وتقدر ب 26 بالمئة.

نستنتج ان اسلوب الرئيس في العمل داخل هذه المؤسسة فعال بدرجة كبيرة جدا ينعكس هذا على المبحوثين من خلال اهتمام العمال بالعمل وتاديته وتحقيق الانتاجية في العمل وهذا بفضل توفير الموارد الكافية من طرف المسؤول كاستقطاب الموارد البشرية

جدول رقم (37) يبين ان كانت معاملة المشرف هي التي تدفع العامل الى مضاعفة الجهد والنشاط في العمل.

النسبة	التكرار	البيانات
61%	19	نعم
39%	12	لا
100%	31	المجموع

نلاحظ هنا ان المبحوثين في اجابته عن هذا السؤال تبين ان نسبة الذين تدفعهم معاملة مشرفهم الى مضاعفة الجهد كانت الاعلى وتقدر ب 61 بالمئة ثم يأتي بعدها المبحوثين الموقنين بعدم تأثير معاملة مشرفهم لهم في مضاعفة الجهد والنشاط في العمل بنسبة 39 بالمئة .

نستنتج من خلال هذا التنسيب بلق للمعاملة دور في التأثير على مضاعفة الجهد في مجال العمل داخل المؤسسة فنفسية العامل تتعكس على اداءه لمهامه مايتوجب على المسئول اعطاء الاهمية لهذا الجانب من اجل تحقيق نتائج جيدة في العمل وتحسين الاداء

جدول رقم(38)يبين ان كان العامل يحافظ على ممتلكات المؤسسة.

النسبة	التكرار	البيانات
84%	26	نعم
16%	05	لا
100%	31	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان المبحوثين الذين يحافظون على ممتلكات المؤسسة نسبتهم اعلى وتقدر ب84 بالمئة ومن بعدها المبحوثين غير المحافظين على ممتلكات مؤسستهم بنسبة 16 بالمئة.

نستنتج ان جل المبحوثين حسب النسب المبنية في هذا التنسيب محافظين على ممتلكات المؤسسة بنسبة كبيرة جدا و يمكن ان يعود هذا الى ان المؤسسة توفر جو عمل تسوده العدالة التنظيمية.



جدول رقم (39) يبين ان كان العامل يؤدي مهامه بالشكل المطلوب منه

النسبة	التكرار	البيانات
26%	08	منصبك بسيط وتعرف مهامك جيدا
29%	09	تملك الخبرة الكافية في مجال عملك
32%	10	تملك المهارات اللازمة لشغل هذا المنصب
10%	03	عملك بإمكان اي شخص القيام به
03%	01	لا
100%	31	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان معظم العاملين يبذلون اقصى جهد في وظيفتهم اذ شعروا بأنهم يحققوا مكاسب ذاتية من خلال ادائهم بنسبة 97 بالمئة موزع بالشكل التالي بحيث نجد اكبر نسبة تقدر ب 32 بالمئة من العمال الذين يؤدون مهامهم لأنهم يمتلكون المهارات اللازمة لشغل هذا المنصب هذا من خلال ما اكتسبوه من التدريب الذي يقوم به العامل تليها نسبة 29 بالمئة من العمال الذين يؤدون مهامهم لأنهم يمتلكون الخبرة الكافية في مجال عملهم فاعلبيهم يكونون من العمل الذين تكون مدة عملهم يتجاوز سن عملهم من 40 سنة فما فوق اضافة الى الاقدمية في العمل ثم نسبة 26 بالمئة من العمال الذين يؤدون مهامهم لأنهم لديهم منصب بسيط ويؤدون مهامهم جيدا ويرجع ذلك الى اتباع العمال الارشادات والتوجيهات التي تاتيهم من طرف الرئيس المباشر لخلق استقرار في العمل وأخيرا نسبة 10 بالمئة من العمال الذين يؤدون مهامهم لان وظيفتهم بإمكان اي شخص القيام بها وفي الحين نجد بان نسبة فهذا يعتمد على دوران العمل بين العمل واغلبها يكون بالمصلحة فقط 03 بالمئة من العمال الذين لا يؤدون مهامهم بالشكل المطلوب منهم وقد يرجع ذلك الى قلة الخبرة والمهارة في العمل فهي نسبة ضئيلة لايمكنها بان تؤثر في مجال العمل.

جدول رقم ( 40) يبين ان كانت المؤسسة توفر مجالاً لحرية المحاولة والخطأ لدى العاملين.

النسبة	التكرار	البيانات
42%	13	نعم
58%	18	لا
100%	31	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان جل المبحوثين لا توفر لهم المؤسسة مجالاً لحرية المحاولة والخطأ اثناء العمل بنسبة 58 بالمئة بينما المبحوثين الذين توفر لهم مجالاً لحرية المحاولة والخطأ في مجال العمل نسبتهم كانت 42 بالمئة.

نستنتج بان المؤسسة في العصر الماضي كانت باستطاعتها تفادي الاخطاء التي تتعرض لها المؤسسة لان طريقة العمل في اغلب الاحيان كانت تعتمد على الورق بشكل كبير اما في الوقت الحال فقد اصبحت عكس ذلك وذلك باعتماد العامل على الالات بشكل كبير فخطأ صغير قد يعرض المؤسسة الى خسائر مادية نتيجة عدم معرفة العامل لطريقة العمل بهذا الجهاز، تتبع طرق التكوين للعامل بالشكل المطلوب انطلاقاً من تخطيط الوظيفة ثم الاستقطاب للموارد وبعدها تتم عملية الاختيار للموارد ثم الاختيار والتعيين ثم تنمية لتدريب المورد وتقييم اداءه

جدول رقم (41) يبين ان كانت المؤسسة تعطي الحق للعامل في ابتكار اساليب أخرى في العمل.

النسبة	التكرار	البيانات
39%	12	نعم
61%	19	لا
100%	31	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان المؤسسة تعطي الحق في الابتكار لأساليب أخرى في العمل بنسبة 61 بالمئة اما المبحوثين الذين لا تعطيهم حق في ابتكار اساليب أخرى في العمل بنسبة 39 بالمئة.

نستنتج ان المؤسسة تسمح للمبحوثين الابتكار في مجال عملهم وما يخص مجالهم وفق ما هو محدد لهم لتحقيق تطور وانجاز جيد في العمل يمكن ان يسهم فيه المبحوث في مجال تخصصه.

الجدول رقم(42) يمثل العلاقة بين علاقة الإدارة بالعامل وتحقيق نتائج جيدة في العمل من قبل العاملين.

المجموع		سيئة		جيدة		10/32
ن/م	ت	ن/م	ت	ن/م	ت	نعم
%84	26	%100	06	%80	20	
%16	05	%00	00	%20	05	لا
%100	31	%100	06	%100	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان اغلبية المبحوثين يحاولون او يعملون على تحقيق نتائج جيدة في مجال عملهم بنسبة 84 % بينما اقلية المبحوثين لا يسعون الى تحقيق نتائج جيدة في العمل بنسبة 16 % .

نستنتج من ما تم التوصل اليه من هذا التناسب ان العمال يسعون الى تحقيق نتائج جيدة وايجابية مع تأديتهم لأعمالهم والمهام المستتدة اليهم في مجال عملهم، فهذا راجع الى الجهد المبذول لشغل الوظيفة مع الكفاءة الموجودة لدى العمل وتناسب الجهد المبذول مع الأجر الذي يتلقاه العامل.

الجدول رقم (43) يمثل العلاقة بين علاقة ارتكاب أخطاء إدارية من قبل المبحوثين وتوفير المؤسسة مجال الخطأ.

المجموع		لا		نعم		21/40
ن/م	ت	ن/م	ت	ن/م	ت	نعم
%42	13	%23	03	%56	10	
%58	18	%77	10	%44	08	لا
%100	31	%100	13	%100	18	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان معظم المبحوثين يرون بان المؤسسة تمنحهم او توفر

لهم مجال للخطأ بنسبة بلغت 58 % بينما الذين لا توفر لهم مجالاً للخطأ في العمل تقدر نسبتهم ب 42 %.

نستنتج من هذا التناوب بان المؤسسة كانت اكثر تفهما مع عمالها نظرا لصعوبة هذا العمل فهي تعتبر الخطأ طريقا ليتعلم العامل منه لان من أخطاءنا نتعلم

جدول رقم (44) يبين العلاقة بين مساهمة العاملين في عملية تخطيط الاهداف وتحقيق نتائج جيدة للمؤسسة

المجموع		لا		نعم		33-15
ن-م	ت	ن-م	ت	ن-م	ت	نعم
83.78	26	78	14	92	12	
16.12	05	22	04	08	01	لا
100	31	100	18	100	13	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان المبحوثين الذين يرون ان المؤسسة تحقق نتائج جيدة من قبل المبحوثين نسبتهم 83.87 بالمئة بينما من لا يرون بان المؤسسة تحقق نتائج جيدة من قبل المبحوثين بنسبة 16.12 بالمئة.

نستنتج من خلال هذا التنسيب ان المؤسسة مدركة ان لتحقيق نتائج جيدة في العمل من قبل العمال في مجال عملهم والقيام بمهامهم الموكلة لهم بالشكل المطلوب وباحتراف ومسؤولية عليها بالتركيز على الجانب العملي والانساني خاصة وغيره وما من شأنه ان يؤدي الى تحسين العمل ومن ثم تطوير المؤسسة.

جدول رقم (45) يمثل العلاقة بين قيام الادارة بالرقابة على العامل وماان كانت معاملة المشرف تؤدي الى مضاعفة جهد العامل

المجموع		لا		نعم		13-37
ن-م	ت	ن-م	ت	ن-م	ت	نعم
61	19	50	01	62	18	
39	12	50	01	74	11	لا
100	31	100	02	100	29	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان المبحوثين المقرين بتأثير معاملة المشرف على مضاعفة جهد العمل في عمله هم الاعلى نسبة والمقدرة ب 61 بينما من لا يرون بتأثير معاملة المشرف على مضاعفة الجهد بنسبة 39

ومن هنا نستنتج ان الرقابة من طرف المشرف تؤدي الى مضاعفة الجهد في العمل.

الجدول رقم (46) يمثل العلاقة بين الإقضية في العمل وتأدية العمل بالشكل المطلوب حسب الأسباب التالية.

المجموع		+15		15-11		10-6		5-1		06/39
ت	ن/م	ت	ن/م	ت	ن/م	ت	ن/م	ت	ن/م	
08	%26	01	%17	/	/	00	%00	07	%39	منصبك بسيط وتعرف مهامك
09	%29	04	%67	/	/	04	%57	01	%5.5	تمتلك الخبرة الكافية
10	%32	00	00	00	00	02	%29	09	%50	تمتلك المهارات
03	%10	01	%16	00	00	01	%14	01	%5.5	اي شخص يقوم به
31	%100	06	%100	00	00	07	%100	18	%100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان هناك تقارب في النسب بين الأسباب في امتلاك المبحوثين للمهارات اللازمة لشغل هذا المنصب بنسبة 32 % وامتلاكهم الخبرة الكافية في مجال عملهم بنسبة 29 % وأخيرا المنصب الذي يشغره المبحوثين ببسطة ومعرفتهم لمهامهم جيدا بنسبة 25 % .

اما في ما يخص ان عملهم بإمكان اي شخص يقوم به كانت اقل نسبة بلغت حتى 10 %

نستنتج ان المبحوثين يمتلكون المهارات اللازمة لشغل منصبهم مع خبرة اكتسبوها من الميدان في مجال عملهم خولت لهم تأدية عملهم بالشكل الصحيح ليصبح سلك منصبهم بسيط بالنسبة لهم نتيجة لاندماجهم معه والألف نحو عملهم.



الجدول رقم (47) يمثل العلاقة بين علاقة تأدية المهام بالشكل المطلوب مع تناسب العمل والمؤهلات العلمية.

المجموع		لا		نعم		23/39
ن/م	ت	ن/م	ت	ن/م	ت	نعم
%84	26	%80	04	%85	22	
%16	05	%20	01	%15	04	لا
%100	31	%100	05	%100	26	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن المبحوثين يؤدون مهامهم بالشكل المطلوب بنسبة تقدر ب 84% بينما الاقلية منهم من لا يقومون بتأدية مهامهم بالشكل المطلوب منهم بنسبة 16%.

وعليه نستخلص ان الى المبحوثين يقومون بأداء الوظائف المستندة لهم على اكمل وجه وهذا راجع الى اساسيات التوظيف التي تقدمها المؤسسة على المقبلين على طلب العمل فبذلك يكون هناك تناسب للعمل بالجهد المبذول في العمل مع مؤهلاتهم العلمية.

## المطلب الثالث : مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

من خلال دراستنا لموضوع تسيير الموارد البشرية و تأثيرها على اداء العاملين في المؤسسة كانت مبنية على فرضية عامة والتي جاءت منها الفرضيات الجزئية، بوقوفنا على الاساليب التي يعتمد عليها الموارد البشرية لتأثير على اداء العاملين في المؤسسة الجزائرية لتحقيق نتائج جيدة تساعد في تطوير المؤسسة والرقى بها وبناء على الطرح النظري والمعطيات الكمية والكيفية تما التوصل الى النتائج التالية:

- 1- من الصفات المميزة للمبحوثين من خلال دراستنا تبين لنا انه يتكون من نسبة عالية من الذكور ب 87% ويغلب عليها فئة الشباب بنسبة كبيرة جدا تقدر ب 65 % وهم من فئة المتزوجين ونسبتهم 58% كما ان معظم العمال ذو المستوى الجامعي بنسبة 61 %
- 2 -يتضح لنا من خلال الجدولين ( 6-7) ان عينة الدراسة هم ذوي اقدمية بلغت 5 سنوات كحد اقصى (من 1 الى 5 سنوات) بنسبة 58 % تقمصوا هذا المنصب عن طريق شهادة علمية ونسبتهم 74 % .
- 3 -يتضح لنا من خلال اطلعنا على الجداول ( 8-9-10-11-12) ان جل العمال يقرون بوجود بيان مكتوب يبين القيم التي تتبناها المؤسسة بنسبة 71 % فمعظمهم مطلعين على محتوى هذا البيان والقانون الداخلي للمؤسسة 81 %وعليه كانت علاقته مع المؤسسة جيدة بنسبة جد كبيرة 81 % لصبح العمال بذلك مطلعين لأوامر الإدارة وملتزمون بتنفيذها بنسبة 55 % فكل عامل يعرف ماله وما عليه ليعكس لنا هنا انهم محافظون على علاقتهم مع بعضهم ومع رؤسائهم في مجال العمل ب 97 %.
- 4 -يتبين من خلال الجداول ( 13-14-15-16-17-18-19) ان الإدارة تمارس عملية الرقابة على العمال حسب ما ادلو به 98 %، مما شجع على تبادل الافكار بينهم ونسبة 71 % اي بين العمال مع بعضهم غير مشاركين في عملية اتخاذ القرار الذي

تتخذ الإدارة بل عليهم التطبيق للأمر فقط حسب مهنتهم و 58 % دون مستوى اعلى من مهنتهم يشمل الإدارة العليا ب 77 % تحت الرئيس لا يشجع العمال في عملية اتخاذ القرار و 52 % في حين ان العمال فيما بينهم يساهمون في تبادل الافكار والمعلومات مع بعضهم البعض ليؤكد العلاقة الوطيدة التي تجمعهم ب 97 % فهم يشاركون في عملية اتخاذ القرار في مجال عمل ب 84 % .

5 - حسب ما اطلعنا عليه من تحليلنا للجدولين ( 20-21 ) تبين لنا ان العمال يتعاملون مع المشاكل التي يتعرضون لها اثناء عملهم بمحاولة حلها بأنفسهم 39 % فالعمال يتعرضون لأخطاء ادوية عند ادائهم لأعمالهم 58 % نظرا لصعوبة هذا العمل اعتماده على دقة اشبه بالمثالية

6 - يتضح لنا من خلال اطلعنا على نتائج الجداول ( 22-23-24 ) بان الأجر الذي يتلقاه العامل بهذه المؤسسة يتناسب مع الجهد او العمل الذي يقومون به 58 % وذلك راجع الى تناسب مهامهم مع المؤهل العلمي المحصلين عليه الذي خولهم لشغل هذا المنصب 84 % وعليه يستطيع العامل التكيف مع طبيعة عمله 84 % .

7 - تتصل الإدارة مع عمالها عن طريق او في شكل توجهات وقرارات من الرئيس 71 % فالرئيس هنا يقوم بتقديم نصائح وتوجهات للمرؤسيين في مجال عملهم 81 % او تقوم المؤسسة او الإدارة العليا بوضع مخطط لتدريب لتحسين اداء العمال ب 74 % كما ان العامل في بعض الاحيان يقوم بتدريب وتوعية احد زملائه الجدد ليبين لهم طريقة عمله 65 % هذا ما يؤدي الى وجود تناسب بين الوظيفة الحالية للعامل وطبيعة تدريبه من خلال الجداول التالية ( 25-26-27-28-29 ) .

8 - يتبين لنا من خلال الجدولين ( 30-31 ) اطلاع العامل على التطورات الحاصلة على مستوى مؤسسته 77 % فلا علاقة للعامل بمعرفة أهداف المؤسسة التي جاءت لتحقيقها بنسبة 52 % .

9 - من خلال تحليل نتائج الجداول ( 32-33-34-35) يتضح ان المؤسسة تحقق نتائج جيدة باعتمادها على عمالها 84 % لأنها تقوم بتحفيزهم على القيام بمهامهم 55 % فهي تقدم لهم مكافئات معنوية 39 % وما يحقق نتائج معتبرة في العمل هو ان هذه المكافئات التي تحصلون عليها تدفعهم لبذل جهد اكبر في تأدية مهامهم 68 %.

10 - يتضح لنا من خلال الجدولين ( 36-37) ان المسؤول يقوم بتقديم نتائج تتعلق بالعمل للعامل بنسبة تقدر ب 74 % فمعاملة المشرف للمرؤسين تدفعهم الى مضاعفة جهديهم والنشاط في عملهم 61 %.

11 - يبين لنا الجدول (38) محافظة العامل على ممتلكات المؤسسة 84 %.

12 - نتحدث هنا عن النتائج المتعلقة بأداء العامل لمهامه بالشكل المطلوب 97 % بغض النظر عن اعطائه مجال من الحرية في المحاولة و الخطأ اثناء تأديته لمهامه 58 % فالكل يؤدي ما هو مطلوب منه دون محاولته وممارسته حتى حق يتعلق بابتكار اساليب أخرى في العمل 61 % هذا ما بينته الجداول (39-40-41).

من خلال اجابتنا على التساؤلات الفرعية بينت الدراسة الميدانية انه يوجد تأثير لتسيير الموارد البشرية على اداء العاملين وذلك ما تبين لنا من خلال اجابات المبحوثين ومن خلال هذا تم الاجابة على التساؤل الرئيسي.

في ضوء نتائج موضوع دراستنا التي تتمحور حول تسيير الموارد البشرية وتأثيرها على اداء العاملين داخل المؤسسة وانطلاقا من المعالجة الاحصائية للبيانات فان صدق فرضيات الدراسة يتضح من خلال ما يلي:

**الفرضية الرئيسية :** يؤثر تسيير الموارد البشرية على اداء العمال داخل المؤسسة من خلال الاليات التي يعتمدها التسيير كالتخطيط والتدريب والاستقطاب والقيادة وكذا التوظيف وطرقه والتكوين وكيف ان هذه الاليات تساهم في استقطاب الفرد ثم توظيفه

وتدريبه وفق التخطيط الاستراتيجي المعتمد يخدم اهداف المنظمة وبذلك تكوينه ليصبح مؤهل لتادية المهام المطلوبة منه وذلك ما يؤثر في تحسين اداء العامل داخل المؤسسة

من خلال تحليلنا للنسب المئوية في اسئلة الاستمارة نستنتج مدى تاثيرتسيير الموارد البشرية في اداء العمال داخل المؤسسة كوحدة ادارية تعمل على النظام الكلي حيث يتأكد لنا ان اغلبية افراد العينة المبحوثة يجمعون على تاثير تسيير الموارد البشرية على فعالية اداء العمال داخل المؤسسة باعتبارها الادارة المختصة في التخطيط والتدريب والتكوين التي تضمن الحصول على افضل الموارد البشرية لتحقيق اهداف المنظمة ، وبناء على نتائج المحصل عليها فان الفرضية الرئيسية محققة .

**الفرضية الاولى :** يساهم التخطيط للموارد البشرية من خلال احتياجات الموارد البشرية داخل المنظمة بما يتوافق مع متطلبات تحقيق استراتيجيات تؤدي الى تلبية اهداف المنظمة مع تحسين اداء الموارد البشرية .

من خلال تحليلنا لموضوع البحث من الجانب النظري والتطبيقي ومن خلال نتائج الدراسة الاحصائية للموضوع نستنتج ان عملية التخطيط للموارد البشرية وال ذي يحقق الاداء الفعال للافراد داخل المنظمة بما هو مطلوب وفي الوقت نفسه يساهم في تحسين للاداء عن طريق عملية التخطيط من اجل الوصول الى اهداف المنظمة وهذا ما ياكّد صحة هذه الفرضية.

**الفرضية الثانية :** القيادة الادارية تساعد في رفع اداء العامل وذلك عن طريق وضع كل فرد بحسب مؤهلاته في المستوى المطلوب فالمسؤول من التزاماته قيادة مرسوم يجه بفعالية والسعي نحو تحسين اداءهم.

من خلال تحليلنا للبيانات والنسب المئوية يتبين لنا ان عن طريق ما استنتجناه من اجابات المبحوثين ان المؤسسة تعتمد على القيادة يطغى عليها نوع من الالتزام بالقوانين

فهي عبارة عن اوامر يملئها المسؤول وقرارات وتوجيهات ، وعلى المرؤسين تطبيقها وتنفيذها، وبذلك يحث المسؤول مرؤوسيه على رفع ادائهم وتحسينه وهو ما يؤكد صحة الفرضية .

**الفرضية الثالثة:** للكفاءة دور في تسيير الموارد من خلال تحسين اداء العاملين عن طريق حوافز مادية ومعنوية مختلفة تقدمها المؤسسة للعامل لدفعه نحو تحسين عمله .

كما يتضح لنا من خلال ا لنسب المئوية لاسئلة استمارة البحث وتحاليل الجداول وفي ضوء هذه النتائج نستنتج ان للكفاءة دور في تسيير الموارد البشرية عن طريق تحسين اداء العاملين والحوافيز مادية كانت او معنوية لها دور في تحقيق الرضا للعامل عن وظيفته ليتيح له حبه لعمله وبذله كل ما يمكن من مجهودات لتاديته للمهام الموكلة له باحسن ما يمكن فالعامل بطبيعته يبقى انسان وليس مجرد الات للانتاج فقط وهذا ما تعيه المؤسسات المختلفة اثناء سعيها لتحقيق اهدافها وتحقيق فعالية للاداء وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

فأظهرت الاجابة على التساؤلات المطروحة في اشكالية الدراسة انه هناك تأثير لتسيير الموارد البشرية على اداء العمال وفق ما استخلصناه عن طريق العينة المدروسة في المؤسسة، هذا ما بين لنا من خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة المختلفة والتقارير والمعطيات المطلع عليها في المؤسسة فهي تشير الى نتيجة واحدة تؤكد وجود تأثير لوسائل التسيير المعتمدة في مصلحة الموارد البشرية على اداء العمال وإمكانية ايجاد طريقة تمكن من تقييم اداء ومهام العمال داخل المؤسسة واستدراك الأخطاء لتفاديها لتغطية نقاط الضعف داخل المؤسسة.

خاتمة

ان الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة نابع عن اقتناع علمي بالدور الرائد الذي يقوم به المورد البشري في صنع التقدم وتحقيق الانجازات العلمية والتقنية والإنتاجية التي غيرت اعطت القيمة المضافة للمنظمة.

ان نجاح اي مؤسسة مرتبط بالدرجة الاولى بمواردها البشرية فإذا كان العنصر البشري يمتاز في المؤسسة بالكفاءة فيصاحب ذلك استغلال فعال لباقي الموارد من الان وغيرها وبالتالي جودة في الانتاج والعكس صحيح ،ومن هذا المنطلق تظهر لنا اهمية التسيير ودورها في جلب واستقطاب الموارد بالمؤسسة ، فكلما كان أداء المورد البشري جيد كلما كانت المردودية جيدة والعكس صحيح.



# قائمة المصادر والمراجع

المراجع

- 1 - محمد بهجت ، جاد الله كشك ، المنظمات وأسس إدارتها ، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ، الاسكندرية ، 1999.
- 1 ابراهيم العمري ، الافراد والسلوك التنظيمي ، دار الجامعات المصرية لنشر و التوزيع ، القاهرة ، 1999.
- 2 احمد السيد مصطفى ، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي ، جامعة الزقازيق لنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة ، مصر ، 2000.
- 3 احمد سيد مصطفى ، ادارة الموارد البشرية : الاصول و المهارات ، دار الفكر لنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، 2006 .
- 4 أحمد صقر عاشور ، ادارة القوى العاملة ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2006.
- 5 احمد صقر عاشور ، الإدارة العامة :مدخل بيئي مقارن ، دار النهضة العربية لنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، بيروت ، 1979.
- 6 احمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1983 .
- 7 احمد ماهر ، التنظيم : الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية ، الدار الجامعية لنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2006 .
- 8 احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2005.
- 9 بن منظور ، لسان العرب ، دار الصدر ، المجلد 14 ، بيروت .
- 10 جمال الدين محمد المرسى ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية :المدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة القرن الحادي والعشرين ، دار الجامعة للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2003.
- 11 جون جاكسون وآخرون ، نظرية التنظيم :منظور كلي للإدارة ، ترجمة خالد ورزق ، معهد الإدارة العامة لنشر والتوزيع ، الرياض ، 1988 .
- 12 حجازي محمد حافظ ، ادارة الموارد البشرية ، دار الدنيا لطباعة والنشر ، الطبعة الاولى ، مصر 2007.
- 13 حنا نصر الله ، ادارة الموارد البشرية ، دار العقل للطباعة والنشر ، عمان ، 1999 .

- 14 الدكتور غول فرحات ، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى الجزائر ، 2008.
- 15 راوية محمد حسن ، محمد سعيد سلطان ، ادارة الموارد البشرية ، دار التعليم الجامعي ، الاسكندرية ، 2014 .
- 16 رحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيقية، دار صفا لنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان ، 2000.
- 17 رواية حسن ، أدارة الموارد البشرية، الرؤية المستقبلية، الدار الجامعية،
- 18 زهير ثابت ، كيفية اداء الشركات والعاملين ، الطبعة الاول ، دار زهران لنشر والتوزيع ، القاهرة مصر ، 2001.
- 19 سعاد نائف البرنوطي ، ادارة الموارد البشرية -ادارة الافراد ، دار وائل لنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة ، عمان ، 2007.
- 20 سهيلة محسن ، كفاية التدريس ، دار الشروق النشر و التوزيع ، الطبعة الاول ، الأردن ، 2003 .
- 21 صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية ، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة الجزائر ، 2006 .
- 22 صلاح الدين ، وعلي الهادي مسلم ، ادارة الموارد البشرية ،المكتب الجامعي الحديث لنشر والتوزيع ،مصر ، 2007.
- 23 صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة لنشر والتوزيع ،الاسكندرية ، 2002 .
- 24 طاهر محمود ، تنمية و ادارة الموارد البشرية ، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2008.
- 25 عاشور احمد صقر ، السلوك الانساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ،الاسكندرية ، 2005.
- 26 عبد الباري درة ، زهير نعيم الصباغ ، ادارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين ، منحي نظمي ، دار وائل لنشر والتوزيع ، عمان ، 2008.

- 27 عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية لتشر والتوزيع ، الطبعة الرابعة ، 2009.
- 28 عبد العزيز جميل مخمر وآخرون ، قياس الاداء المؤسسي للأجهزة الحكومية ، المنظمة العربية لتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2000.
- 29 عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الافراد ، الجامعة الجديدة لنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2006.
- 30 عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2006 .
- 31 عبد القادر مدني علاقي ، ادارة الموارد البشرية ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 1993.
- 32 عبد الله قويدر الواحد وناصر دادي عدون ، مراقبة التسيير و الاداء في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية لنشر والتوزيع ، الجزائر .
- 33 عبد المالك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم الموضوع ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 1 ، نوفمبر ، 2001.
- 34 علي السلمي ، سياسات واستراتيجيات الافراد في المؤسسة ، مكتبة غريب للطباعة و النشر والتوزيع ، القاهرة ، 1985.
- 35 عمر وصفي عقيلي ، ادارة الموارد البشرية :بعد استراتيجي ، دار وائل لنشر والتوزيع ، عمان ، 2002.
- 36 فيصل حسونة ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، دار اسامة لنشر والتوزيع ، الاردن ، 2008.
- 37 مجيد الكرخي ، تقييم الاداء باستخدام النسب المالية ، دار المناهج لنشر والتوزيع ، الاردن ، 2007.
- 38 محمد سعيد أنور السلطان إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الجديدة الإسكندرية ، 2003
- 39 محمد فاتح صالح ، ادارة الموارد البشرية : عرض تحليل ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004.

- 40 مصطفى محمد ابوبكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية لنشر والتوزيع الإسكندرية، 2007.
- 41 تادر احمد أبو شيخة ، ادارة الموارد البشرية: اطار نظري وحالات عملية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،2010.
- 42 خاصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة لنشر والتوزيع ، الجزائر .
- 43 يزن تيم ، ادارة الموارد البشرية (اساليب الإدارة المحلية) ، 2008 ، الجزائر، 2008.

### المعاجم

- 1 احمد زكي بدوي محمد كامل مصطفى، معجم المصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984 .

### المذكرات

- 1 الامام سلمى ، علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي ،مذكرة تخرج ليسانس في العلوم السياسية ،جامعة ورقلة ،دفعة 2004.
- 2 حمود عبد الرحمن ابراهيم الشنطي ، اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية ،رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ،الجامعة الاسلامية ،غزة ،2006.
- 3 خان اخلاف ، تسيير الموارد البشرية ودورها في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية ،رسالة ماجستير في علوم التسيير ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ،جامعة بسكرة.
- 4 الداوي الشيخ ،نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر ، اطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية تخصص تسيير ،جامعة الجزائر ، 1999.
- 5 رباح يخلف ،بعنوان نحو تقييم فعال لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ،رسالة ماجستير ،سونلغاز ،جامعة البليدة 2007.
- 6 المزغودي محمد السايح ، مرجعية ادارة الموارد البشرية ودورها في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية ،جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، 2011 2012.
- 7 شوقي ناجي واخرون واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة بالأردن ،رسالة ماجستير ادارة اعمال.

8 عبير علي عامر، المراجعة الاجتماعية من خلال مفهوم الجودة الشاملة في بنك التنمية و الائتماء الزراعي في مصر ،مذكرة ماجستير في المحاسبة ،كلية التجارة ،قسم المحاسبة والمراجعة ،جامعة عين الشمس ،2010.

9 عمر سررا ، الرضا عن العمل وأثره على الاداء ،رسالة ماجستير ،جامعة الجزائر ،2003،

#### المجلات

1 تأمر محمد محارمة ، المناخ التنظيمي في الفكر الاداري ،مجلة الاداري ،العدد 65 ،معهد الإدارة العامة ،المسقط ،1996.

2 عبد العزيز عيادة ، القيادة التنظيمية وإدارة المؤسسة وتسيير الاعمال بين النظرية والتطبيق : تحليله والمقارنة ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة مستغانم ، العدد الاول ، جانفي - مارس 2002.

الملاحق

## الملحق الأول

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أدرار

كلية العلوم العلوم الإسلامية والانسانية و الإجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

إستمارة بحث

سيدي :

تحية طيبة و بعد في إطار اعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر حول موضوع "تسيير الموارد البشرية وتأثيرها على اداء العمال بالمؤسسة" نرجوا منكم الإجابة على أسئلة هذه الاستمارة و ذلك بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة و نحيطكم علماً أنّ المعلومات التي ستدلون بها لن تستخدم إلاّ لغرض علمي فقط .

إعداد الطالبتان :

-حنيني الزهراء

-زنقي خديجة

تحت إشراف

رحماني محمد

الموسم الجامعي : 2017-2018



البيانات الشخصية: الخاصة بالعاملين في المؤسسة

<input type="checkbox"/>	انثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	1 - الجنس :
		<input type="checkbox"/>		2 - السن : [25-20]
		<input type="checkbox"/>		[35-26]
		<input type="checkbox"/>		[40-36]
		<input type="checkbox"/>		41-فما فوق
		<input type="checkbox"/>		3 - الحالة العائلية : اعزب
		<input type="checkbox"/>		متزوج
		<input type="checkbox"/>		مطلق
		<input type="checkbox"/>		ارمل
		<input type="checkbox"/>		4 - المستوى التعليمي: ابتدائي
		<input type="checkbox"/>		متوسط
		<input type="checkbox"/>		ثانوي
		<input type="checkbox"/>		جامعي
				مستوى أخرى اذكره.....
				5 - المنصب الذي تشغله:.....
<input type="checkbox"/>				6 - الاقدمية في العمل : [5-1]
<input type="checkbox"/>				[10-6]
<input type="checkbox"/>				[15-11]
<input type="checkbox"/>				اكثر من 15

المحور الثاني : تسيير الموارد البشرية

7 - على اي اساس تم توظيفك؟

على اساس شهادة علمية

على اساس كفاءة مهنية

على اساس خبرتك في الميدان وقدراتك

8 - هل يوجد بيان مكتوب يبين القيم والمبادئ التي تتبناها المؤسسة؟ نعم  لا

إذا كانت الاجابة بنعم :

هل هذا البيان يحدد الاتجاه العام للمؤسسة نعم  لا

هل هذا البيان قابل للتنفيذ نعم  لا

9 - هل انت مطلع على محتوى القانون الداخلي للمؤسسة؟ نعم  لا

في حالة الاجابة بنعم

هل ترى أن هذه القوانين مطبق على ارض الواقع داخل المؤسسة؟ نعم

10 - كيف هي علاقتك مع الإدارة؟

جيدة

سيئة

إذا كانت الإجابة سيئة ماهي العوامل التي ساهمت في اساءتها؟

.....  
.....

11 - هل ترى ان زملائك في العمل ملتزمون بأوامر الإدارة؟

دائماً

أحياناً

أبداً

في حالة الإجابة بـ ابدأ هل تقوم الإدارة بـ:

إنذارهم

لا تهتم

- 12 - هل تحافظ على علاقتك مع زملائك ورؤسائك في العمل؟ نعم  لا
- 13 - هل الإدارة في مؤسستك تقوم بالرقابة على العمل؟ نعم  لا
- 14 - هل جو العمل بالمؤسسة يشجع على الحوار وتبادل الأفكار؟ نعم  لا
- 15 - هل ساهمت في عملية تخطيط للأهداف داخل المؤسسة؟ نعم  لا
- 16 - هل تشارك في عملية اتخاذ القرار في مستوى اعلى؟ نعم  لا
- 17 - هل يشجعك رئيسك على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات؟ نعم  لا
- 18 - هل تتبادل الافكار والمعلومات مع زملائك في العمل؟ نعم  لا
- 19 - هل تشارك زملائك في عملية اتخاذ القرار تخص مجال عملك؟ نعم  لا
- 20 - اذا واجهتك مشكلة اثناء ممارستك لعملك :

هل تحاول حلها بنفسك؟

هل تعرضها على زملائك في العمل؟

هل تعرضها على رئيسك المباشر؟

- 21 - هل أن ترتكب أخطاء إدارية في الأمور التي تخص عملك؟ نعم  لا
- 22 - من يقوم بتوجيهك عند وجود أخطاء في عملك؟

.....

23 - هل الأجر الذي تتلقاه يعادل ما تبذله من جهد؟ نعم  لا

24 - هل عملك يتناسب مع مؤهلاتك العلمي؟ نعم  لا

25 - هل تجد نفسك متكيفا مع طبيعة عملك؟ نعم  لا

في حالة الاجابة بلا هل هذا راجع الى :

-عدم وجود معلومات كافية حول العمل؟

-عدم الاهتمام بالعمل؟

-كثرة المهام الموكلة اليك؟

أخرى اذكرها.....

26 - كيف تتم عملية الاتصال مع الإدارة العليا؟

في شكل توجيهات وقرارات صادرة عن الرؤساء

في شكل اعلانات ومنشورات

نعم  لا

27 - هل يقوم المسؤول بتقديم نصائح تتعلق بعملك؟

نعم

28 - هل هناك برنامج مخطط للتدريب في المؤسسة؟

نعم

29 - هل قمت بتدريب احد زملائك او العمال الجدد؟

30 - هل الوظيفة الحالية لك تتناسب مع طبيعة التدريب الذي تلقيتته؟ نعم

31 - هل تطلع على التطورات الحاصلة على مستوى المؤسسة؟ نعم  لا

نعم  لا

32 - هل تطلعكم الإدارة على أهداف المؤسسة ؟ نعم

إذا كانت الاجابة بنعم كيف ترى أهداف المؤسسة؟

-عملية وممكنة التحقيق

-مرتبطة بأهداف العاملين

-مرنة وقابلة للتعديل

المحور الثالث :الأداء

33 - هل تعمل المؤسسة على تحقيق نتائج جيدة من قبل العاملين؟ نعم  لا

34 - هل تقوم المؤسسة بتحفيز العامل المجتهد في عمله؟ نعم  لا

35 - اي نوع من المكافئات تعتمد المؤسسة؟

-المكافئات المادية

-المكافئات المعنوية

-الاثنتين معا

36 - هل تدفعك هذه المكافئات لبذل جهد اكبر في العمل ؟ نعم  لا

إذا كانت الاجابة لا فهل هذا راجع الى:

-انت شخصا لاتقوم باي عمل يستحق المكافئة

الإدارة غير عادلة في تقديم المكافئ

لا

نعم

37 - هل أسلوب رئيسك في العمل فعال ؟

38 - هل معاملة مشرفك لك تدفعك الى مضاعفة جهدك وزيادة نشاطك؟ نعم

39 - هل تحافظ على ممتلكات المؤسسة كما تحافظ على ممتلكاتك الشخصية؟

لا

نعم

لا

نعم

40 - هل تؤدي مهامك بالشكل المطلوب ؟

إذا كانت الاجابة بنعم فهل هذا راجع الى كون :

-منصبك بسيط وتعرف مهامك جيدا

-تملك الخبرة الكافية في مجال عملك

-تملك المهارات اللازمة لشغل هذا المنصب

-عملك بامكان اي شخص القيام به

41 - هل تقدم كل ما تملك من مهارات وقدرات عند قيامك بمهامك ؟ نعم

لا

نعم

42 - هل ترى ان جهدك يتناسب مع عملك؟

إذا كانت الاجابة بنعم فهل هذا راجع الى :

-الأجر الذي تتلقاه يعكس المجهودات التي تقوم بها

-تتلقى مكافئات مادية دورية معتبرة

-تتلقى مكافئات معنوية باستمرار

-تحض بالاحترام والتقدير من قبل الزملاء والرؤساء

43 - هل توفر المؤسسة مجالا لحرية المحاولة والخطأ لدى العاملين ؟ نعم

44 - هل تعطي المؤسسة الحق في ابتكار أساليب أخرى في العمل؟ نعم

## الملحق الثاني



## الملحق الثاني



## الملحق الثالث





## الملحق الرابع

