

جامعة العقيد أحمد دراية أدرار- الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر  
الميدان علوم اقتصادية و التسيير و علوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: التسيير الإستراتيجي للمؤسسة.

### الموضوع

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و أثارها على أداء الموظفين في المؤسسات الخدمية  
'دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية أدرار'

تحت إشراف الأستاذ :  
د. تيقاوي العربي

من إعداد الطالب:  
رحمن دحمان عبدا لرزاق.

### أعضاء لجنة المناقشة

| الاسم و اللقب     | الرتبة      | الجامعة | الصفة   |
|-------------------|-------------|---------|---------|
| هداجي عبد الجليل  | أستاذ مساعد | أدرار   | رئيساً  |
| تيقاوي العربي     | أستاذ محاضر | أدرار   | مشرفاً  |
| بلبالي عبد الرحيم | أستاذ مساعد | أدرار   | ممتحناً |

الموسم الجامعي/ 2015-2016

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل - والصلاة والسلام على من بعث رحمة للعالمين

أهـ ١ بعد:

أهدي ثمار هذا الجهد عربون محبة و وفاء

إلى رمز العطاء والصفاء إلى من سقتني نبع العذب و الحنان إلى من ضحت بالنفس

لترى نشوة النجاح إليك أمي الغالية

إلى روح والدي الذي أفنا حياته لينير لي درب الحياة بدعواته بالنجاح و الذي لم

يقدر له أن يشهد هذا النجاح . اللهم أنزل عليه رحمتك و جعل الجنة مثواه آمين.

إلى من أشركتها حياتي وأشركتها أمري و رفيقة دربي في هذه الحياة الزوجة الصالحة

إلى فلاتات كعدي و قرة عيني " محمد إسحاق و علي جواد "

و أخص بشكر أستاذي و صديقي و مشرفي على هذا العمل جزاه الله خير الجزاء الأستاذ

تيفاقوي العربي.

و كل زملاء العمل و العلم و من ساهم في انجاز هذا العمل من قريب أو من

بعيد.

عبدالرزاق

الفصل الأول :مفاهيم أساسية حول الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية

المطلب الأول لمحة تاريخية للإستراتيجية

المطلب الثاني تعريف الإستراتيجية

المطلب الثاني خصائص و أهداف الإستراتيجية

المبحث الثاني: إعداد الإستراتيجية أسس و مستويات

المطلب الأول مراحل إعداد الإستراتيجية

المطلب الثاني مستويات الإستراتيجية

المطلب الثالث أسس الإستراتيجية

المبحث الثالث : إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني : إنعكاسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء الأفراد

المبحث الأول : ماهية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني : إستراتيجية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة

---

---

المطلب الثالث: الأبعاد الإستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: ماهية أداء الأفراد العاملين.

المطلب الأول: تعريف الأداء.

المطلب الثاني: العلاقة بين مفهوم الأداء، الكفاءة والفعالية.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الأداء .

المبحث الثالث : سياسات تحسين أداء الأفراد العاملين.

المطلب الأول: سياسة التكوين و التدريب .

المطلب الثاني : سياسة الأجور و الرواتب.

المطلب الثالث: سياسة تقييم الأداء.

الفصل الثالث : واقع تأثير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين ببنك الفلاحة

و التنمية الريفية أدرار.

المبحث الأول : لمحة تاريخية على النظام المصرفي الجزائري.

المطلب الأول نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

المطلب الثاني تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية أدرار.

المطلب الثالث الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية أدرار.

المبحث الثاني: السياسة الإستراتيجية المتبعة في وظائف إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول وظيفة إستقطاب و تكوين الموارد البشرية .

المطلب الثاني وظيفة التحفيز.

المطلب الثالث وظيفة تقييم الأداء .

الخاتمة

## فهرس المحتويات

|    |  |
|----|--|
| أ  | مقدمة  |
| 04 | الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية      |
| 06 | المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية   |
| 06 | المطلب الأول: لمحة تاريخية للإستراتيجية                                  |
| 09 | المطلب الثاني: تعريف الإستراتيجية  |
| 10 | المطلب الثاني: خصائص و أهداف الإستراتيجية                                |
| 12 | المبحث الثاني: إعداد الإستراتيجية أسس و مستويات                          |
| 12 | المطلب الأول: مراحل إعداد الإستراتيجية                                   |
| 13 | المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية                                      |
| 14 | المطلب الثالث: أسس الإستراتيجية  |
| 15 | المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية                                     |
| 15 | المطلب الأول ماهية الموارد البشرية                                       |
| 16 | المطلب الثاني وظائف الموارد البشرية                                      |
| 18 | المطلب الثالث أهداف الموارد البشرية                                      |
| 22 | الفصل الثاني: إنعكاسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء الأفراد |
| 24 | المبحث الأول: ماهية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية                     |
| 24 | المطلب الأول: تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية                     |
| 25 | المطلب الثاني: إستراتيجية الموارد البشرية جزاء من إستراتيجية المنظمة     |
| 27 | المطلب الثالث: الأبعاد الإستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية           |

|         |   |
|---------|---|
| 29..... | المبحث الثاني: ماهية أداء الأفراد العاملين.....   |
| 30..... | المطلب الأول: تعريف الأداء.....   |
| 30..... | المطلب الثاني: العلاقة بين مفهوم الأداء، الكفاءة والفعالية.....   |
| 33..... | المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء.....  |
| 38..... | المبحث الثالث: سياسات تحسين أداء الأفراد العاملين.....  |
| 39..... | المطلب الأول: سياسة التكوين و التدريب.....  |
| 40..... | المطلب الثاني: سياسة الأجور و الرواتب.....  |
| 40..... | المطلب الثالث: سياسة تقييم الأداء.....  |
| 46..... | الفصل الثالث: واقع تأثير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بينك الفلاحة و التنمية الريفية أدرار..... |
| 48..... | المبحث الأول: لمحة تاريخية على النظام المصرفي الجزائري.....   |
| 48..... | المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية.....   |
| 48..... | المطلب الثاني: تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية أدرار.....   |
| 53..... | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية أدرار.....  |
| 54..... | المبحث الثاني: السياسة الإستراتيجية المتبعة في وظائف إدارة الموارد البشرية.....                                       |
| 55..... | المطلب الأول: وظيفة إستقطاب و تكوين الموارد البشرية.....  |
| 57..... | المطلب الثاني: وظيفة التحفيز.....   |
| 58..... | المطلب الثالث: وظيفة تقييم الأداء و .....   |
| 60..... | الخاتمة:.....   |
| 62..... | قائمة المراجع باللغة العربية:.....  |
| 63..... | قائمة المراجع باللغة الفرنسية:.....   |



كان من تأثيرات العولمة أن وضعت المنظمات (الشركات، والمؤسسات...) في أغلب دول العالم في بيئات اقتصادية، ومالية، وقانونية ذات تغير كبير وسريع الإيقاع، فأصبح العالم المترامي الأطراف كقرية صغيرة، فلم تعد هناك القيود الجمركية التي كانت مفروضة من قِبل من جانب الدول لحماية صناعاتها المحلية، وأصبحت حرية حركة وتداول السلع والخدمات أكبر بكثير مما كانت عليه في الماضي، مما زاد من حدة المنافسة بين المنظمات والشركات العالمية والمحلية والإقليمية.

وقد فرضت هذه النتائج والظروف والتغيرات البيئية المغايرة للواقع الذي ساد في الماضي، فرضت على المنظمات ضرورة سرعة التعامل والتكيف معها، وعدم الاصطدام بها..! فأخذت هذه المنظمات تكيف واستراتيجيات إدارتها، وممارساتها في جميع مجالات العمل فيها سواء كانت مجالات إنتاجية أو موارد بشرية أو تسويقية أو بيعية أو حتى في الفكر الإداري أو في الهياكل الوظيفية... إلخ مع هذه التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

وكان أحد مجالات العمل داخل المنظمات والذي احتاج إلى تغيير شامل وتكيف - مجال عمل إدارة الموارد البشرية فكان من غير الممكن أن يستمر دور "إدارة الأفراد" كما كانت تسمى قبل العام 1980م إذ استبدلته الجامعات الكبرى بمسمى "إدارة الموارد البشرية" Human Resource ، ولم يقتصر التغيير على المسمى فقط، بل امتد التغيير إلى المضمون والأدوار أيضاً وأصبح لإدارة الموارد البشرية إستراتيجية خاصة بها تنصهر في الإستراتيجية العامة للمنظمة وتعد جزءاً لا يتجزأ منها، فضلاً عن تكاملها وتنسيقها معها، إذ تقوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بدور هام في تحقيق أهداف الإستراتيجية العامة. فبنا على ما تقدم ذكره و بحكم وظيفتي بمصلحة الموارد البشرية تبادرت إلي جملة من القرارات التي أقرتها المديرية المركزية للموارد البشرية و التي تتكامل في ما بينها لتشكل إستراتيجية جديدة تهدف لرفع كفاءة الموارد البشرية و تحسين أداءهم على المدى الطويل

أولاً : إشكالية البحث : وانطلاقاً، ومما سبق تتبلور إشكالية موضوع البحث التالية:

✓ ما مدى تأثير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء الأفراد في المنظمات

الخدمائية ؟



إن التسليم بتأثير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية سوف يزيد من فاعلية أداء نشاطها هو ما يقودنا للبحث عن إجابة للأسئلة الفرعية التالية :

- هل إستراتيجية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة ؟
- ما هي أبعاد الإستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية ؟
- ما مدى فعالية تأثير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء الأفراد بالمنظمة ؟

**ثانياً : فرضيات البحث.**

للإجابة عن التساؤلات السابقة ننتقل من الفرضيات التالية:

- ❖ تساهم عملية تبني إستراتيجية الموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد على المدى الطويل.
- ❖ تكمن أهمية الأبحاث التي تقوم بها مصلحة البحوث والتطوير في تعزيز قدرة المنظمة المنافسة.
- ❖ تستوجب إستراتيجية الموارد البشرية إستقطاب الكفاءات العالية في سوق العمل.

**ثالثاً : أسباب اختيار الموضوع:** إن اختيارنا لهذا الموضوع ليس من قبيل الصدفة، و إنما يعود لأسباب موضوعية و ذاتية.

أ الأسباب الموضوعية :

تتلخص هذه الأسباب فيما يلي :

1 - ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في الجزائر، خاصة ما يتعلق بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المصارف تحديداً .

2 - حاجة المؤسسات الجزائرية للاهتمام بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية قصد تحقيق الكفاءة التي تتوقف لها أساساً على مدى كفاءة العنصر البشري في حد ذاته.

3 - التعرف على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحديداً والأدوات المستعملة لتطبيقها.

ب/ الأسباب الذاتية :

- 1- الميل الشخصي نظرا لمنصب عملي بمصلحة الموارد البشرية.
  - 2- رغبتني في التخصص أكثر في هذا المجال.
  - 3- المساهمة في إثراء المكتبة بمثل هذه المواضيع المتعلقة بالعنصر البشري
- رابعاً : أهمية الموضوع .

تكمن أهمية الموضوع المختار في أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعتبر كأداة فعالة لا يمكن الاستغناء عنها إذا حسن استغلالها، بحيث تعمل على تسهيل معرفة الفجوات وبالتالي تحديد مدى التعزيز أو إعادة التأهيل المطلوب على مستوى إدارة الموارد البشرية، وبالتالي فهي أداة مساعدة علي تحسين الأداء.

خامساً : أهداف الموضوع.

محاولة الكشف عن نجاعة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل الإدارة الحالية للمنظمة الخدمائية و ذلك من خلال النقاط التالية:

- 1 -محاولة إبراز أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة باعتبارها أداة فعالة.
- 2 -محاولة إظهار التأثيرات الإيجابية التي تخلفها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء الأفراد.
- 3 -محاولة معرفة الإجراءات المتبعة للإستراتيجية لتحسين الأداء.

سادساً : منهج البحث والأدوات المستعملة :

للإجابة عن التساؤلات المطروحة و اختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا على المنهج التاريخي والوصفي لدراسة التطور التاريخي لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، و من ثم اعتمدنا على منهج دراسة حالة من خلال استخدام طريقة المقابلة.

سابعاً : تقسيمات البحث.

للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتقسيم البحث إلى ثلاثة ( 3 ) فصول، حيث خصصنا فصلين (1) و (2) للدراسة النظرية، وفصل ( 3 ) للدراسة التطبيقية ومن اجل ذلك قمنا بتقسيم مذكرتنا على النحو التالي :ففي الفصل الأول المعنون "بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية حيث تناولنا فيه ماهية الإستراتيجية وكيفية إعداد الإستراتيجية أسسها و مستوياتها ثم تناولنا في

---

---

المبحث الثالث إدارة الموارد البشرية حيث قمنا بتصليط الضوء على نشأة و تعريف إدارة الموارد البشرية، أما في الفصل الثاني، المعنون " إنعكاسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء الأفراد حيث حاولنا من خلاله الكشف عن ماهية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إذ تعد الموجه الأساسي لمهارات العنصر البشري ثم تناولنا في المبحث الثاني ماهية أداء الأفراد العاملين حيث حاولنا الكشف فيه عن مهاراتهم و قدراتهم المهنية أما في المبحث الثالث قمنا بتسليط الضوء على سياسيات تحسين الأداء أما الفصل الثالث، المعنون "واقع تأثير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية أدرار " حاولنا من خلالها إسقاط ما سبق دراسته في الجانب النظري كدراسة حالة تطبيقية.

#### ثامناً: مجال الدراسة.

لهذه الدراسة مجالين زمني والأخر مكاني :

المكاني : محاولة إسقاط هذه الدراسة على منظمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأدرار.

الزمني: محاولة إسقاط هذه الدراسة على مرحلة ما بعد سنة 2009.

#### تاسعاً : صعوبة البحث

- عدم توفر الوقت الكافي مما انعكس سلباً على مردود الباحث، و قدرته على جمع المعلومات .

-صعوبة استعارة المراجع من المكتبة، و عدم استعارة أكثر من ثلاث كتب، مما صعب عملية التنسيق في المعلومات.

---

## ﴿ الفصل الأول ﴾

مفاهيم أساسية حول الإستراتيجية و  
إدارة الموارد البشرية

تعد المؤسسة بمختلف أشكالها منذ نشأتها بعد الثورة الصناعية، الخلية الفعالة في العملية الإنتاجية لتحريك العجلة الاقتصادية.

ونظراً لحساسية ودقة هذه المهمة، يستلزم عليها إقامة إستراتيجية محكمة بإمكانها الاعتماد عليها حيث تتماشى والأهداف المسطرة والموارد والفرص المتاحة لهذه المؤسسة قصد بلوغ الغاية التي ترمى إليها هذه الأخيرة.

ولهذا، فمن الضروري تناول موضوع الإستراتيجية بدقة بما يتضمنه من تساؤلات حول ماهيتها وخصائصها ونماذجها وحتى أنواعها وغيرها من الإشكاليات المطروحة في هذا الصدد.

## المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية.

يمكن القول أن الإستراتيجية هي خطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد (العنصر) البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية.

## المطلب الأول: لمحة تاريخية لمرآل تطور الفكر الإستراتيجي

### أولاً: مدرسة هارفارد للأعمال "HARVARD"

- حيث يعتبر الباحثين بأن هذه المدرسة هي نقطة إنطلاق التفكير الإستراتيجي حيث قدمت خلال الخمسينات مادة إدارية جديدة عرفت ب "سياسة الأعمال" هدفها تعظيم الربح عن طريق بيع منتجات بأحجام كبيرة وفي أسواق متعددة وذلك من خلال الإعتماد على التقدير (2-10 سنوات) لكنها فشلت في تحقيق هذه الأهداف.

- وفي سنة 1965 ظهر نموذج آخر وهو ما يعرف بنموذج "LCAG" نسبة لمؤسسيه الذي يدرس ( نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات ) كما أعطى اعتبار لقيم المسيرين، سلوكياتهم عند تحديد الأهداف الإستراتيجية.

- في سنة 1970 ظهر نموذج "CLL" الذي أضاف بعدا جديدا للتفكير الإستراتيجي والمتمثل في: عامل التنظيم وذلك نظرا لأهمية هذا العامل في المؤسسة باعتباره شرط ضروري لنجاح المؤسسة أثناء تطبيق الإستراتيجية.

- مساهمات PORTER الذي قدم نموذج الإستراتيجيات التنافسية (1980) واهتم ببعد خاص وهو المحيط الصناعي للمؤسسة وسيتم التطرق إليها في نماذج الإستراتيجية.

### ثانياً: التخطيط الإستراتيجي .

تميزت هذه المرحلة بظهور التحليل الإستراتيجي من عدة باحثين أهمهم ANSOFF مكونين بذلك مدرسة متميزة سميت: مدرسة التخطيط الإستراتيجي وذلك بالإعتماد على مجموعة من الأدوات والتقنيات:

- مساهمة Ansoff من خلال النقاط التالية:

- ميز بين ( القرارات الإستراتيجية, التكتيكية, العملية ).
- حدد الإستراتيجية كتوليفة من (المنتجات , الأسواق).
- كل ثنائية (منتوج, سوق) تحدد مجال نشاط استراتيجي DAS ( Domaine D'activité ) (Stratégique).

- وفي سنة 1970 طور Ansoff مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأخذ بعين الإعتبار مفهوم اضطرابات المحيط غير أن مساهمته صعبة التطبيق (باعتبارها نظرية أكثر منها عملية).

- وفي سنة 1975 ظهر ما يعرف بنماذج تسيير ميدان النشاط الإستراتيجي الذي يعتمد على أدوات ونماذج التحايل الإستراتيجي.

### ثالثاً: التسيير الإستراتيجي

يعود تطور هذه المرحلة إلى أزمة 1974 حيث أدت إلى انهيار المؤسسات الضخمة وأثبتت هذه الأزمة عدم جدوى حافزة الأنشطة المتنوعة التي اعتمدت عليها هذه المؤسسات واعتبار البعض أن التخطيط الإستراتيجي هو مضيعة للوقت وللأموال وزيادة التكاليف لأن المؤسسات اليابانية سيطرت على الأسواق بالرغم من عدم اعتمادها على التخطيط الإستراتيجي وبالتالي تطور التسيير الإستراتيجي كاستجابة لتطور المنافسة.

أهم خصائص هذه الفترة

- تطور التبادلات (السلع والخدمات).
- التطور السريع للإستثمارات في الخارج.
- زيادة تدفق الرأسمال الدولي.
- اختلاف نماذج (الإستهلاك, الذوق, الثقافات...) مؤدية إلى عولمة الأسواق, المنافسة, التطور التكنولوجي, طرق التنظيم, طرق الإنتاج.

إذن فقد عرفت هذه المرحلة تطورا كبيرا في جميع المجالات ومحيط شديد الاضطراب مما يجعل للتسيير الإستراتيجي أهمية في التفكير الإستراتيجي بالإضافة إلى ظهور مصطلحات إستراتيجية أخرى منها اليقظة الإستراتيجية.

### رابعاً: الرؤية الإستراتيجية

وهي مرحلة أخرى من مراحل تطور الفكر الإستراتيجي بداية من 1990 ميزتها أحداث ووقائع أهمها:

- سقوط جدار برلين الذي شكل معطى (اقتصادي, جيو سياسي) جديد.

• حرب الخليج.

• العولمة الإختراعات التكنولوجية في الإعلام الآلي, الإلكترونيك... إلخ.

يتضح من خلال هذه المؤشرات بأن محيط المؤسسة أصبح أكثر ديناميكية وتسارعا كما أصبح أكثر تعقيدا لذلك على المؤسسة قبل أن تقدم على أي خطة أن تحدد رؤيتها المستقبلية لماذا تريد أن تحققه وتعمل على تجسيد هذه الرؤية بدراسة شاملة للمحيط (المحيط الوطني والعالمي) وتحدد الإمكانيات والمهارات التي تتوفر عليها وتقوم بتغيير ما يجب تغييره.

### خامساً: الوظيفة المعرفية (الإدراكية للمؤسسة)

هذه المرحلة تميزت بما يلي:

نظرا لأهمية المعلومة في المؤسسة ودرها الكبير في جعل المؤسسة على دراية ويقظة لحظة بلحظة بكل ما يحدث حولها وداخلها.

ابتكار ما يسمى باليقظة المعرفية وهي تنقل وتعرض صورة ملموسة للرؤية الإستراتيجية وهي تشمل نقل الإبتكار وتثري الوعي الجماعي لمجموعة المقررين كما تساعد على اتخاذ القرار اللازم في الوقت المناسب و باحتوائها على الأفكار المدونة داخلها تمكن من التفكير الإستراتيجي المسبق.

يعود الفضل الكبير في تطور هذه المرحلة لتطور وسائل الإتصال الذي جعل المؤسسات تدخل عالم جديد والاقتصاد الجديد الذي يركز على المعرفة وهو اقتصاد المعارف ومن بين وسائل الإتصال المساهمة فعلا في هذا التطور الانترنت التي تسمح للملايين بالمتاجرة عن بعد (التجارة الإلكترونية).

### المطلب الثاني: تعريفه الإستراتيجية .

لقد تعددت وتتنوعت التعاريف الخاصة بالإستراتيجية نظرا لتعدد تصورات واتجاهات المهتمين بهذا المجال نظرا لشموليته، حيث يصعب الإحاطة بكل جوانبه لذا فإنه من الصعب تقديم تعريف دقيق ومحدد للإستراتيجية.

أ/ من الناحية اللغوية: إن لفظة إستراتيجية مشتقة من الكلمة اليونانية « Stratégos » التي تعني القائد العسكري والتي تتكون من كلمتين « Stratos et Agein » الأولى تعني الجيش والثانية تعني القيادة وبنفس المعنى تم تقديمه في القواميس العسكرية: " على أنه فن توفيق عمل القوة العسكرية والسياسية والأخلاقية الموظفة في مسار الحرب أو الدفاع عن الدولة ".



ب/ إصطلاحاً: وجدت عدة تعاريف للإستراتيجية حيث يحاول كل واحد أن يعرفها من وجهة نظر خاصة به وسوف نوضح ذلك بمثال أعطاه Minzberg على أن الإستراتيجية هي فيل والمفكرين اللذين يحاولون تعريفها بالمكفوفين فالذي يمسك الفيل من رجله يقول أنه جذر شجرة، ومن يلمسه من خرطومه يقول أنه ثعبان، ومن يلمسه من ذيله يقول أنه حبل، ومن يلمسه من نابه يقول بأنه رمح، ومن يلمسه من جسمه يقول أنه جدار فكل واحد يصور الفيل من الجهة التي لامسه فيها، وعلى هذا فإن رواد الفكر الإستراتيجي كل واحد يحاول تعريف الإستراتيجية من الزاوية التي رآها منها ولا أجد يمكنه رؤيتها كاملة من جميع جوانبها.

التعريف الأول: يعتبر هذا التعريف الأول الذي عرفته الإستراتيجية مع انتقالها إلى الميدان التسييري وأساس نموذج SWOT الذي اشتهر خلال مرحلة الستينات وفي إطاره عرف Druker الإستراتيجية على أنها: "هي الأفق التصوري أو الكيفية التي تجعل المؤسسة تجيب على التساؤلات التالية: ماهي مؤسستنا ؟ ماهي مهمة المؤسسة ؟ مالذي يجب أن يكون أهداف للمؤسسة مقارنة بالسوق، الموارد، القدرات الإبداعية، الأرباح، تكوين الأفراد والمسؤولية الإجتماعية ؟".

التعريف الثاني: مع تطور التخطيط وطول أمده سرعان ما تحولت الإستراتيجية من التصور إلى الخطة أو مجموعة القرارات أي أنها: "خطة متجانسة مدمجة أهداف وسياسات المؤسسة، وأيضاً على أنها الكل أو هي المجموع المكون من تصورات، قرارات، تصرفات بهدف تحديد الغايات العامة والأهداف، الوسائل التي تسمح بتحقيق هذه الغايات وبتقييمها ومراقبة الأداء الناتج عن هذا التنفيذ".

التعريف الثالث: الإستراتيجية تموقع حيث عرفها Porter (1980): "إن الإستراتيجية هي المحرك الرئيسي للحصول على الميزة التنافسية الذي يعتمد على تموقع المؤسسة في الصناعة والمعرفة الجيدة لسلسلة القيم".

أي أن الإستراتيجية وفق هذا الطرح هي الإختيار الذي تتبناه المؤسسة بشأن وضعيتها في المحيط التنافسي المكون من القوى الخمس وتدافع عنها بالأفضلية التنافسية التي تتميز بها.

التعريف العام: "إن الإستراتيجية هي اختيار يلزم المؤسسة لمدى طويل يأخذ بعين الإعتبار معطيات السوق والمؤسسة".

### المطلب الثالث خصائص و أهداف الإستراتيجية

أولاً: خصائص الإستراتيجية.

1. الشمولية: إن الإستراتيجية تمكن من الإلمام بجميع جوانب المؤسسة والمحيط باعتبارها الوسيلة الأكثر ديناميكية لإدراك جميع الجوانب.

2. موجهة لنظام مفتوح: باعتبار المؤسسة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر وبالتالي تأتي الإستراتيجية من أجل خلق تكامل بين أجزاء ووحدات نظام المؤسسة.
3. مجموعة قرارات: إن الإستراتيجية تتم ترجمتها إلى مجموعة من القرارات وهي خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها.
4. إلزامية الوقت: إن احترام الوقت مهم جدا في الجانب الإستراتيجي أي أن تكون الإستراتيجية في الوقت المناسب أي ارتباط الإستراتيجية بالوقت والا أصبحت لا جدوى منها.
5. الوضوح والإقناع: يجب أن تكون واضحة من حيث الأهداف وغير متعارضة عند تنفيذها في جميع مستوياتها.
6. أسلوب المشاركة: من أجل نجاح الإستراتيجية يجب إشراك جميع الكفاءات وفي مختلف المستويات من تحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم وبأنهم ينتمون للمؤسسة.
7. محددة من حيث المراحل: إن الإستراتيجية تمر بالمراحل التالية (الصياغة، التنفيذ، الرقابة).
8. المرونة: الإستراتيجية تستدعي التغيير متى لزم الأمر فالمتابعة المستمرة للمحيط يستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة للتقليل من الأخطار المرتقبة.
9. تخصيص الموارد: الإستراتيجية تعمل على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.

### ثانيا: أهداف الإستراتيجية

الهدف هو الخط الموجه للإستراتيجية وهو يمثل المبرر الحقيقي لوجود المؤسسة و لا يمكن أن تصور وجود إستراتيجية بدون أهداف.

والأهداف هي " النتائج المتوقعة تحقيقها من خلال إتباع إستراتيجية معينة فالأهداف تمثل ما تنوي المؤسسة تحقيقه على المدى الطويل وهي بطبيعتها أهداف عامة مثل: هدف تعظيم الربح، هدف النمو تحقيق حصة من السوق، ولذلك فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالإستراتيجية " فالهدف إذا هو وضعية مرغوب للوصول إليها معيار لقياس مدى نجاح المؤسسة أو فشلها ويقع على عاتق المسير تحديدها أخذا بعين الاعتبار أهداف العاملين.

وتعتبر الأهداف مصيرية لنجاح المؤسسة لأنها تحدد لها الإتجاه أساس التقييم، الأولويات، وتسمح بالتنسيق كما أنها ضرورية للتخطيط الفعال، التنظيم، التوجيه، وأنشطة الرقابة وهذه الأهداف لا بد من أن تتوفر فيها الشروط التالية:

الواقعية، القابلية للقياس، المرونة، الدقة والوضوح، متكاملة، متجددة.

\* أهمية وضع الأهداف: إن لتحديد الأهداف أهمية كبيرة فهي تحدد ما يلي:

- 
- 
- تعد من أهم عناصر الإستراتيجية: إذ لا يمكن للمسير من تحديد لإستراتيجية معينة دون وجود أهداف واضحة تسعى لتحقيقها.
  - تعد الأهداف مرشداً لاتخاذ القرارات: إن الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها.
  - تساعد الأهداف الإستراتيجية في وضع الأهداف الفرعية: إن وضع الأهداف الإستراتيجية في المستويات العليا يساعد في وضع الأهداف الفرعية في المستويات الدنيا.
  - تعتبر الأهداف كأساس للتقييم: هذه الأهداف تستخدم كمعايير في عملية الرقابة وتحديد الإنحرافات والمسؤوليات.
  - تساعد في تقييم أداء الأفراد: حيث يتم تحديد مسؤولية كل قسم أو مصلحة أو فرد بناء على الأهداف التي أوكلت إليه ومن نتائج هذا التقييم يتم الاستفادة في وضع سياسات الأفراد كالترقية، النقل، التدريب، والحوافز...
  - تسهم الأهداف في تفويض السلطة: إن وجود الأهداف السليمة والواقعية يساعد في التفويض السليم للسلطة كما يساعد في التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة.

من المعلوم أن كل الإدارات بما في ذلك إدارة الموارد البشرية و بغرض إعداد إستراتيجية عمل تحقيق لها النجاح والتغلب على المشاكل والأزمات وذلك عن طريق الأسس العلمية وتبني الأفكار الصحيحة التي تؤدي وتحقيق الأهداف المسطرة سلفاً .

المطلب الأول: مرحلة إعداد الإستراتيجية ( الصياغة ):

وهي المرحلة الأولى من المسار الإستراتيجي للمؤسسة حيث يتم في هذه المرحلة إعداد وصياغة استراتيجية ملائمة للمؤسسة وصياغة الإستراتيجية تعني " إيضاح وتمهيد الطريق الذي تعتقد المؤسسة أنه سيقودها إلى تحقيق أهدافها وذلك من خلال وضع وتحديد أهداف المؤسسة الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية وبعد تحديد رسالة المؤسسة ومن خلال توجيه الجهود نحو تحليل العوامل الخارجية للمحيط من أجل تحديد الفرص والتهديدات وكذلك تشخيص العوامل الداخلية من أجل الاستفادة من نقاط القوة وتقليص نقاط الضعف كما تحتوي عملية الصياغة على تحديد الإستراتيجيات البديلة ثم اختيار البديل الإستراتيجي المناسب" وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة أهمها:

1/ **تحديد الرسالة:** "رسالة المؤسسة عبارة عن جملة أو عدة جمل توضح ما يميز المؤسسة أو المميزات التنافسية لها بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى."

حيث يؤكد بيتر دروكر على أن المهمة الأساسية للإدارة الإستراتيجية هي التفكير في رسالة المؤسسة حيث يتم ذلك من خلال طرح التساؤل التالي: ما هو عملنا؟ و ماذا يجب أن نكون والإجابة على هذه التساؤلات تقود إلى وضع الأهداف وبناء الإستراتيجيات وصنع القرارات اليوم لتحقيق نتائج الغد فالرسالة إذا هي بمثابة إعلان عن سبب وجود مؤسسة ما .

مثال: رسالة شركة Microsoft: وردت رسالة هذه الشركة كما يلي: " إن رسالة المؤسسة هي إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات والخدمات التي تستخدمها مؤسسات الأعمال والأفراد التي تصمم كل منها بهدف الحصول على الاستفادة كافة قدرات الكمبيوتر الشخصي بصفة أكثر سهولة وأكثر متعة يوميا "

\* **عناصر الرسالة:** لقد أجريت بحوث كثيرة لدراسة العناصر التي يجب أن تشملها رسالة المؤسسة ومن أهم الدراسات هي التي أجراها Fred David وقد توصل إلى أن الرسالة الفعالة يجب أن تجيب على الأسئلة التالية:

- العملاء: من هم عملاء المؤسسة؟
- المنتج: ما هو المنتج أو الخدمة الرئيسية للمؤسسة؟

- الأسواق: أين تتنافس المؤسسة جغرافياً؟
- التكنولوجيا: ما هي التكنولوجيا الأساسية للمؤسسة؟
- الإهتمام بالبقاء والنمو والربحية: ما هو اتجاه المؤسسة نحو الأهداف الاقتصادية؟
- الفلسفة: ما هي أهم المعتقدات, القيم, الطموحات وأولويات المؤسسة الأساسية؟
- فهم الذات: ما هي نقاط القوة الأساسية والمزايا التنافسية للمؤسسة؟
- الإهتمام بالصورة الذهنية العامة: ما هي الصورة التي ترغبها المؤسسة عن نفسها؟
- فعالية المصالحة والتوافق: ( التوازن بين أصحاب المصالح المختلفة ) : هل تعبر الرسالة بوضوح عن رغبات الأطراف المختلفة؟

\* **أهمية الرسالة:** إن الأهمية الرئيسية للرسالة تتمثل في قدرتها على تحديد الهدف النهائي للمؤسسة حيث ينعكس ذلك على كافة أنحاء المؤسسة في تحديد اتجاه واحد لجميع أفراد المؤسسة وتحقيق التنسيق بين جميع العاملين في جميع الأقسام والمصالح في المؤسسة ورسالة المؤسسة يجب أن تتميز بعدة مميزات أهمها: الواقعية والموضوعية المرنة, الوضوح ودقة التعبير, الانسجام مع الأهداف الإستراتيجية, توضيح كيفية تحقيق الأهداف.

### المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية

لقد فرق مؤلفو الإدارة الإستراتيجية بين ثلاث مستويات للإستراتيجية و هي :

1 - **إستراتيجية المؤسسة:** تتفرد الإستراتيجية العامة للمؤسسة بالإجابة عن السؤال الخاص بتحديد مجموعة أنشطة الأعمال التي تنتمي إليها المؤسسة. (أي : إستراتيجية المؤسسة، تقوم المؤسسة بتحديد مجموعة أنشطة الأعمال التي تنتمي إليها).

2 - **إستراتيجية وحدات الأعمال :** حيث تركز على كيفية المنافسة على صناعة معينة، أو قطاع منتج أو سوق معين.

3 - **إستراتيجية الوظائف :** حيث تركز على تنظيم إنتاجية الموارد المتاحة. وبالرغم من اختلاف هذه الأنواع من الاستراتيجيات تبعاً لمستويات التنظيم المعدة لها، فيجب أن تتسجم مع بعضها بطريقة متماسكة ومتلائمة لتحقيق نجاح المؤسسة.

لا يمكن أن يعتبر التسيير الاستراتيجي عملية تقنية فقط لكي لا يفصل عن المؤسسة أو دمجها مع كل أبعادها وهذا شيء صعب لأننا نرى في معظم المؤسسات أنه :

أولاً : الباحثون في التنظيم وإشكاله فيعتبرون أن المؤسسة منظمة اجتماعية.

ثانياً : الاقتصاديون والتقنيون يعتبرون المؤسسة وحدة تقنية للإنتاج.

ثالثاً : أما الاجتماعيون والسياسيون فإنهم يرون أن المؤسسة لنظام سياسي، فهنا نرى أن كل باحث يعرف المؤسسة من وجهة نظره. ومنه تصبح مهمة المسير معقدة إذ ينبغي عليه أن يقوم بتسمية كل هذه الاتجاهات التي تظهر متغيرة في بعض الأحيان. وبعبارة أخرى ينبغي عليه أن يسير المؤسسات وذلك بجمع المبادئ الرئيسية والقواعد الكبرى والمعايير التي توجه العمل باستمرار وتحديد الأهداف المقصودة ومراعاة القيود وقواعد السلوك والإدارة. . . الخ.

إنَّ تاريخ إدارة الموارد البشرية يرجعُ إلى قرنين من الزمان تقريباً، إلى عصر الثورة أو النهضة الصناعية، إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري، فبدأت الشركات والمنظمات الصناعية بإنشاء إدارات خاصة بالموظفين، تبحث في شؤونهم وتعتني بكل ما يتعلق بهم.. وسميت هذه الإدارات بمسميات مختلفة؛ منها: إدارة شؤون العاملين، إدارة شؤون الموظفين، إدارة الأفراد... إلخ.

#### المطلب الأول ماهية الموارد البشرية.

قد يمر علينا مصطلح الموارد البشرية ولكن القليل منا من يعرف ماذا يقصد بهذا المفهوم ، فما هي الموارد البشرية ؟ وما أهميتها ؟ وظائفها ؟؟ هذا ما سنحاول أن نتطرق إليه في هذا المبحث . الموارد البشرية / هي عبارة عن أنشطة وفعاليات لتحفيز الموظفين للحصول على أعلى مستوى من الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الإنتاج ومهارات الموظفين ، تقوم على التخطيط والتنظيم والقيادة والجمع والتأكيد على العمل بين الشركة والموظف لتحقيق الأهداف التي تهتم الشركة للوصول إليها من زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها . والجزء الأهم من عملية التخطيط في الموارد البشرية هو إدارة الموارد البشرية بحيث تكون مسؤولية بشكل رئيسي عن وضع الأشخاص المناسبين في الوقت والمكان المناسب ليحقق الأهداف التي تعنيها الشركة من زيادة حصة الشركة وغيرها من الأهداف . كان تشكيل النقابات لمجموعة من الحرفيين لتحسين ظروف عملهم نتيجة للتطور التكنولوجي بداية لإدارة الموارد ، وباندلاع الثورة الصناعية وانقطاع الاتصال المباشر بين أصحاب المال والشركات والموظفين أدى إلى ظهور دور إدارة الموارد بشكل واضح في القرن الثامن عشر فأصبحت بذلك إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزء أساسي موجودة في كل الشركات والمؤسسات لتساعد في زيادة المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك في ربحيتها . ومن الأمور التي ساعدت على زيادة أهمية إدارة الموارد البشرية إضافة إلى ظهور النقابات العمالية وتأثيرها على وضع الموظف والعمل ، اكتشاف أهمية العنصر البشري بتطور أنظمة العمل كبر عدد الموظفين والنمو الاقتصادي في الدول . لا بد وأن عمل إدارة الموارد البشرية لأهداف تتمثل في:

- توفير فرص عمل لذي الكفاءات والمهارات عالية التدريب .
- توفير الدعم لتحقيق الذات عند الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي لديهم .
- المساعدة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل .
- السعي إلى معادلة مستوى الأداء الجيد بزيادة المقدره عن طريق توفير برامج التدريب وتطوير العمل والرغبة بتقديم الحوافز وبرامج الصحة.

## المطلب الثاني : وظيفة إدارة الموارد البشرية.

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أثن عناصر المؤسسة وأكثرها تأثيرا على الإنتاجية .

إن الإدارة تمثل ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث يهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية ، وتمكين المؤسسات من مواكبة التحديات المستقبلية والحالية . وضمن هذا التحليل سوف نستعرض مفهوم وظيفة إدارة الموارد البشرية وأهدافها والأدوار التي تقوم بها وظيفة إدارة الموارد البشرية.

### • مفهوم وظيفة إدارة الموارد البشرية:

قد اختلفت وجهات النظر في تحديد تعريف موحد لإدارة المورد البشرية وفيما يلي بعض التعريفات :

#### التعريف الأول:

" مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المنظمة على إحتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية"<sup>1</sup>

#### التعريف الثاني :

" تسيير الموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها علي أكمل وجه."<sup>2</sup>

#### التعريف الثالث :

" حماية العمال، والدفاع عن حقوقهم، والرفع من المستوى الثقافي، وزيادة فرصة التعليم والتكوين للعاملين، وهذا لكي يصبح العامل أكثر وعيا وحرصا على تحقيق رغباتهم وأهداف المؤسسة معا ."<sup>3</sup>

1 جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية لموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ، ص . 36 .

2جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد العال، دار المريخ، الرياض، 2009، ص . 34

3 كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاء الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع،لبنان، الطبعة الأولى،سنة2000، ص . 13



---

---

من خلال التعريفات السابقة يتضح بأن إدارة الموارد البشرية تهتم بالحصول على الموارد البشرية وتطويرها وتمكين هذه القدرات في الإسهام في إنجاز الأهداف بكفاءة وفعالية وأيضاً تعمل على تخطيط الاحتياجات المهمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمؤهلات والخبرات المطلوبة وفي الوقت المناسب، بالإضافة إلى تدريبها وتحفيزها .

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة الاقتصادية، وهذا باستخدام العنصر البشري ومن خلال التعريف المعهد البريطاني "إدارة الموارد البشرية بأنها مسؤولية كافة هؤلاء الذين يديرون، أفراد كذلك هي وصف لعمل هؤلاء المختصين في هذا المجال وأنها جزء من الإدارة المختص بالأفراد العاملين وبملاقاتهم داخل المشروع، و هي تطبق ليس في مجال الصناعة أو التجارة بل في كافة مجالات التوظيف"<sup>1</sup>

---

(1) حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية ، دار زاهر للنشر، الأردن، سنة 2009 ، ص 3

و بالإمكان تحديد العناصر الرئيسية التي تركز عليها وظيفة إدارة الموارد البشرية كالتالي :

1 - ضمان المؤسسة على الحصول على كفاءات لمقابلة متطلبات المؤسسة؛

2- وضع تقديرات باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية؛

3 - اقتراح السياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة بالتوظيف والمكافآت والأجور والحوافز والمنافع وصحة وسلامة

العاملين وبرامج التدريب وتقييم العاملين؛ العاملين وبرامج التدريب وتقييم العاملين؛

4 توفير ظروف عادلة للتوظيف والقيام بوضع العامل المناسب في المكان المناسب؛

5 - تطبيق نظام عادل يعتمد على المساواة والعدالة في التوظيف بعيدا التحيز الجنسي و الإنتماء القبائلي أو العائلي؛

6 -وضع الخطط للموارد البشرية والعمل على تطبيقها<sup>1</sup>.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية.

أ : الهدف العام لإدارة الموارد البشرية .

أن الهدف الأساسي والعام بدرجة الأولى هو تحقيق التوازن لإدارة الموارد البشرية وهذا من خلال تطوير الأفراد و يكون عن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتزويد المؤسسة بعاملين ذوي كفاءات للتحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

ب : الهدف الخاص لإدارة الموارد البشرية

1 - الأهداف التخصصية لإدارة الموارد البشرية.<sup>3</sup>

- الاجتماعي : تتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية عن طريق تلبية رغبات العاملين وهذا وفقا لكفاءاتهم وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة لأفراد وبتالي التطور للمجتمع.

1 المرجع السابق ص 4،

2 نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جود، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2010، ص.167.

3 المرجع السابق ص 169 .

- 
- 
- التنظيمية: تركز الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفه التنفيذية و الاستثمارية.
- وظيفية : تتمثل الأهداف الوظيفية من خلال تحقيق أهداف المجتمع من خلال الرفاهية الموارد البشرية، وأيضا من خلال تنفيذها لوظائفها التنفيذية والاستشارية .

## 2-الأهداف الشمولية<sup>1</sup>:

- توفير السلامة والصحة المهنية، والمحافظة على قوة العمل ، وتجنب الاستخدام غير السليم للموارد البشرية .

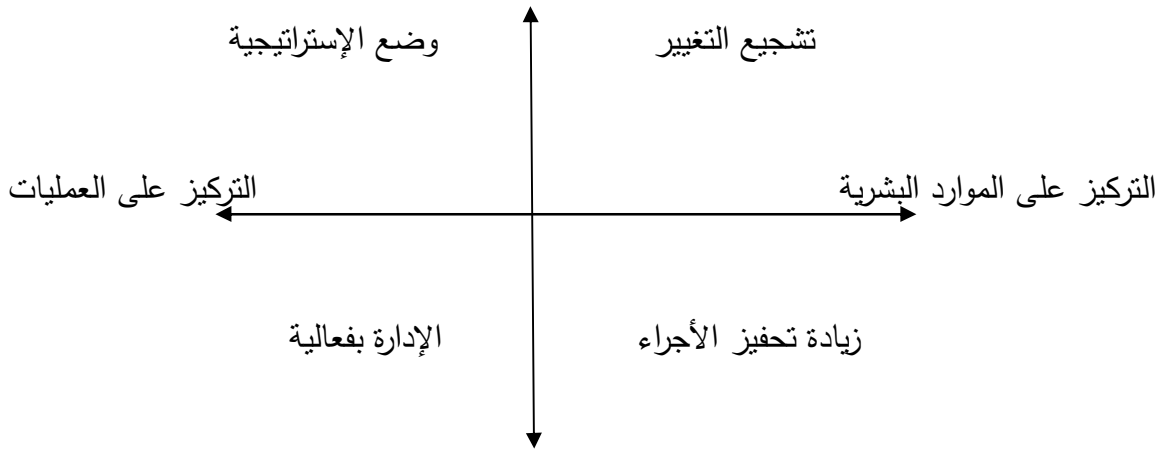
---

1- نفس المرجع السابق ، ص - 172 / 170

كما تمارس وظيفة الموارد البشرية في المنظمة عدة أدوار أساسية تساهم من خلالها في إنشاء القيمة بالمنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، ويمكن توضيح هذه المهام بالشكل التالي:

### الشكل (1\_1) مهام وظيفة الموارد البشرية

توجه نحو المستقبل (الإستراتيجية)



توجه نحو الحاضر (مستوى علمي)

المصدر: خان أحلام، تسيير الموارد البشرية و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علم التسيير، تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2004 ص 6.

---

---

## خلاصة:

تعد الموارد البشرية هي احد أقسام الشركة الرئيسية ، حيث هي المسؤولة عن تقييم أداء الموظفين بالإضافة إلى تطويرهم لزيادة كفاءة الموظفين ، كما أنها العنصر الأساس لرفع مستوى الشركة بالإضافة إلى رفع مستوى الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الإنتاج ، كما انه العنصر الأساس لربط وجمع العمل بين الشركة والموظف و التكتاف سوياً بهدف رفع الحصة السوقية لدى الشركة وبالتالي تحقيق عائد اكبر وهو الهدف الأساس من إنشاء الشركة . كما أن قسم إدارة الموارد البشرية مهم جداً لوضع الأشخاص الذي يتم توظيفهم في المكان المناسب حسب الكفاءات والخبرات المناسبة والتي قد تقودهم لتنفيذ سير العمل مع تحقيق أعلى إنتاجية للعمل وفائدة عائدة اكبر على الشركة.

---

---

## تمهيد:

تركز المنظمات الحديثة جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أداءها وأداء العاملين فيها، من خلال وضع إستراتيجية للموارد البشرية تمكنها من ذلك وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية. سنحاول من خلال هذا الفصل على إنعكاسات هذه الإستراتيجية التي تتبناها إدارة الموارد البشرية لرفع من مستوى الأداء و الأبعاد التي تتعلق الأداء.

## المبحث الأول : ماهية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

### المطلب الأول : تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

هي خطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد (العنصر) البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية.

ويمكن تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أيضاً بأنها: خطة طويلة الأجل، تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية، وسياسات تكوّن وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة، والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية.

وتهدف إدارة الموارد الإستراتيجية - فيما تهدف - إلى إيجاد قوة عمل حقيقية، مؤهلة تأهيلاً عالياً، وفعالة وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الإستراتيجية العامة للمنظمة ككل.

وقد أظهرت نتائج دراسة أجريت على عدد من الشركات اليابانية والأمريكية الناجحة لمعرفة سبب نجاحها بل وتميزها.. الآتي:

1- أن هذه الشركات قد اهتمت بوضع إستراتيجية جيدة ومناسبة لمواردها البشرية وإدارتها، فالتحديث والتميز الذي حققته كان وراء إدارة موارد بشرية ذات فاعلية، وقرارات توظيف تخدم إستراتيجية هذه الشركات.

2- أن هذه الشركات تضع برامج استقطابٍ فعالة لجذب أفضل المهارات البشرية الموجودة في سوق العمل، وتوفير تعليم وتدريب مستمرين لها، لحمايتها من مخاطر العمل، وتصميم الوظائف بطريقة توفر لشاغلها عنصر الإثارة والتحدي وتحمل المسؤولية، مما جعل هذه الشركات مكاناً محبباً للعمل بالنسبة للموارد البشرية.

وقد انعكس ذلك على رفع درجة الرضا والسعادة لدى هذه الموارد البشرية، وجودة أدائها، وخفض من معدل دورانها، وقد توصلت الشركات إلى جودة عالية في منتجاتها وخدماتها، وأسعار مناسبة لمنتجاتها، مما حقق لدى زبائنها وعملائها الرضا والسعادة، وحصّة سوقية أكبر للمنظمة، فضلاً عن موقع تنافسي قوي بين المنافسين.

## المطلب الثاني : إستراتيجية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة:

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة، وتقع في المستوى الثالث من هرم اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل الشركة [حيث المستوى الأول في هذا الهرم: يُتخذ فيه القرار المتعلق بتحديد الخيار الاستراتيجي العام، والمستوى الثاني: يُتخذ فيه القرارات المتعلقة بوحدة الأعمال، وتحديد نشاطاتها الرئيسية، ومجالات الاستثمار فيها، أما المستوى الثالث: فيتخذ فيه القرارات المتعلقة بتحديد وظائف وممارسات وحدات الأعمال].

وهو مستوى إستراتيجية الوظائف: كالتسويق، والإنتاج، والمشتريات، والمبيعات.. إلخ والتي يكون مجموعها إستراتيجية المنظمة، ومن هذا المنطلق نجد أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة استراتيجيات الإدارات (الوظائف) الأخرى، أي في خدمة إستراتيجية المنظمة، تحت مظلة التكامل والتوافق معاً .

يتوافق الاتجاهُ السابقُ مع مفهوم يُدعى "التكامل الاستراتيجي" integration strategic الذي يؤكد على أن إستراتيجية المنظمة تتوافق مع رسالتها، واستراتيجيات الهيكل التنظيمي (إدارات: الإنتاج، والتسويق، والمبيعات، والمشتريات... إلخ) تتطابقُ أيضاً مع إستراتيجية المنظمة؛ لأنها تعمل على خدمتها، وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تتطابق وتعمل على خدمة إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الهيكل التنظيمي، في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها المنظمة ككل، وتستخدم إستراتيجيتها للتكيف معها لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار .

ومما سبق يتضح لنا أن بناء إستراتيجية الموارد البشرية يتطابق ويتكامل مع:

- متطلبات إستراتيجية المنظمة بما تشمله من رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، ووسائلها.
- متطلبات إستراتيجية الهيكل التنظيمي (الإدارات المختلفة واحتياجاتها من الموارد البشرية ذات الكفاءة والفاعلية).

ومما تقدم يتضح لنا أن صفة التكامل والتطابق التي وصف بها بناء إستراتيجية الموارد البشرية تشتمل على جانبين:

1- تكامل وتطابق داخلي: ويقصد به أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل، يتكون من وظائف تتفاعل مع بعضها بشكل متكامل، بهدف خدمة وإنجاز الإستراتيجية العامة للمنظمة، وإستراتيجية الهيكل التنظيمي.

2- تكامل وتطابق خارجي: ويقصد به تكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة والهيكل التنظيمي في مواجهة التحديات الخاصة بالبيئة الخارجية.



فإستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء أو نظام فرعي من نظام كلي أشمل وأكبر هو إستراتيجية المنظمة، التي تشمل على استراتيجيات الهيكل التنظيمي بما فيها إستراتيجية الموارد البشرية، التي تتكامل جميعها مع بعضها؛ لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة.

ولتوضيح عملية التكامل الاستراتيجي.. نفترض أن إحدى الشركات قررت بناء إستراتيجية عامة تعمل من خلالها على تغيير منتجها الحالي الذي انخفض الطلبُ عليه بدرجة كبيرة، والتحول إلى منتج جديد عليه طلبٌ مرتفع، وتتوقعُ الشركة تحقيقَ أرباحٍ وفيرة من وراء إنتاجه وبيعه.

وفي ظل هذه الإستراتيجية الجديدة قامت إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجية تتكامل وتتطابق مع إستراتيجية الشركة، واحتوت على الآتي:

- 1- توصيف وظائف جديدة، وتصميم أعمال جديدة، تخدمان وتتماشيان مع المنتج الجديد.
- 2- تحديد الاحتياجات التي تتطلبها المنظمة لخدمة المنتج الجديد من الموارد البشرية، مع تحديد حجم الموارد البشرية القديمة التي سيتم الاستغناء عنها نظراً لعدم توفر المهارات العالية فيهم، والتي يتطلبها المنتج الجديد.
- 3- تصميم حملة استقطاب شاملة لسوق العمل، بهدف إيجاد وتوفير الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة العالية، للاختيار من بينها؛ لتوظيفه وتعيينه في المنظمة لتلبية حاجاتها الجديدة لمواجهة متطلبات المنتج الجديد.
- 4- إعداد ووضع برامج تدريبية و تأهيلية مستخدمةً في ذلك الوسائل والمناهج العلمية التدريبية الحديثة، والمعرفة التكنولوجية المتقدمة في مجال صناعة المنتج الجديد، وذلك للموارد البشرية الجديدة، وما ستبقي عليه المنظمة من الموارد البشرية القديمة.
- 5- من الطبيعي أن المنتج الجديد سيحتوي على مخاطر مختلفة عن المخاطر التي كان يحتويها المنتج القديم، ومن ثم يجب على إدارة الموارد البشرية .  
- وهي تقوم بإعداد إستراتيجيتها .  
- تضمينها برامج سلامة وصحة تتناسب والمخاطر الجديدة التي قد تتعرض لها الموارد البشرية.

## المطلب الثالث: الأبعاد الإستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية:

يمكننا إيجاز الأبعاد الإستراتيجية لأدوار ومهام إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1- تأمين المورد أو العنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً معاصراً، والذي تحتاجه المنظمة، وذلك من خلال إستراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها، ورؤيتها، وغاياتها، وأهدافها ووسائلها.

ولن تتمكن إدارة الموارد البشرية من توفير هذا العنصر أو المورد البشري، وجعله قوة عمل حقيقية وفعالة ومفيدة داخل المنظمة، ويدين لها بالانتماء والولاء، ويعمل بكل طاقاته ولمكانياته لرفع شأن المنظمة - إلا من خلال خطة إستراتيجية طويلة المدى، تشمل على رؤية واضحة، ورسالة محددة، وأهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي - بعيدة عن الفلسفات النظرية - وسياسات وبرامج وإجراءات في مجال التحفيز المعنوي والمادي لهذا المورد البشري، فضلاً عن تهيئة وتوفير بيئة عمل مناسبة تمكن هذا المورد أو العنصر البشري من استخراج إبداعاته وابتكاراته، فضلاً عن القيام بأداء واجبات عمله.

2- على إدارة الموارد البشرية - وهي تقوم بإعداد إستراتيجيتها وتحديد دورها داخل المنظمة - أن تتماشى هذه الإستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت أو المتوقع انتشارها عالمياً في المدى المنظور، وذلك في جميع المجالات: الإدارية، والإنتاجية، والتسويقية، والقانونية.. وغيرها من مجالات البيئة الخارجية.

3- ينبغي للمنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها، والأعمال المنوطة بها، والمتوقعة وغير المتوقعة منها، فضلاً عن تحقيقها لآمال المنظمة المنعقدة عليها. ومن نافلة القول: ألا تعد المنظمة الإنفاق على إدارة الموارد البشرية إنفاقاً لا عائد من ورائه، وأنه يمثل خسارة بالنسبة لها، بل تعد هذا الإنفاق استثماراً في مورد هام يعود من ورائه عائد مادي وغير مادي، أو عوائد مادية ملموسة وعوائد معنوية محسوسة.

4- على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، وهذه البرامج وتلك السياسات الحيثة من شأنها زيادة الإنتاجية والفعالية والجودة مما يؤدي إلى نجاح المنظمة وإزدهارها.

5- على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، لكي تضمن نجاح إستراتيجيتها، فمسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات

عن طريق مديريها، وخاصة الإدارة المباشرة، والإدارة الوسطى، وهما الإدارتان المنوط بهما وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية موضع التنفيذ على أرض الواقع العملي. وهذا التكامل والتنسيق والتعاون بين مديري الإدارات ومدير إدارة الموارد البشرية في المنظمة، والحرص عليه يؤدي إلى تفادي مديري الإدارات في المنظمة الوقوع في بعض الأخطاء ومنها:

(1) وضع الموظف أو العامل أو المورد البشري المتاح للمنظمة في وظيفة لا تتناسب وإمكاناته وقدراته، سواء كانت إمكاناته وقدراته أكبر أو أقل من مهام هذه الوظيفة.

(2) عدم استغلال طاقات الموارد البشرية الاستغلال الأمثل أو الأفضل، بل هُر هذه الطاقات، وذلك بارتفاع معدلات دوران العمل بينهم.

(3) تدني وانخفاض الروح المعنوية لدي العاملين في المنظمة، وزيادة شعورهم بعدم الانتماء والولاء، مما يؤدي إلى تباطؤهم وعدم مبالاتهم عند قيامهم بأداء واجباتهم نحو العمل المذُوط بهم، وهذا يؤثر بشكل سلبي على معدلات الإنتاجية، وعلى جودة المنتج، مما يترتب عليه انخفاض رضا العميل أو المستهلك، مما يُلحق بالمنظمة حصتها السوقية، وتعرضها لأخطار المنافسة القاسية، والتي قد تؤدي بالمنظمة إلى الخروج من إطار المنافسة كلياً، ومن ثم انهيارها!!

(4) شعور بعض العاملين بالاضطهاد أو بعدم العدالة من رؤسائهم المباشرين أو غير المباشرين، والذي قد يتأصل في نفوسهم من خلال التفرقة في المعاملة الإنسانية أو المادية بينهم وبين أقرانهم في المنظمة، مما يدفعهم إلى التقصير في أداء مهام وواجبات أعمالهم، أو اللجوء إلى ردود أفعال سلبية، تصب كلها في غير صالحهم أو في غير صالح المنظمة ككل.

(5) الإهمال والتقصير في وضع برامج تأهيلية وتدريبية فعالة ومستمرة، للتنمية والنهوض بقدرات ومهارات الموارد البشرية، مما يؤثر على فعالية ومستويات أدائها داخل المنظمة، وهذا ليس في صالح المنظمة بلا شك.

(6) ممارسة بعض السلوكيات غير المناسبة، والخارجة عن الأخلاقيات من قبل المسؤولين على اختلاف درجاتهم الوظيفية.. في بعض الأحيان داخل بيئة العمل.

(7) عدم تقدير ومراعاة الفوارق الفردية، والثقافات، والمعتقدات المختلفة للعاملين داخل بيئة العمل.

## المبحث الثاني ماهية أداء الأفراد العاملين.

المطلب الأول : مفهوم الأداء .

تعريفه الأداء الوظيفي: اختلفت التعاريف العديدة المقدمة للأداء في نصوصها إلا أنها في مضمونها تؤكد أن الأداء يعد بالغ الأهمية من أجل ضمان استمرارية المؤسسة وبقائها، ونذكر في ما يلي بعض من هذه التعاريف :

- تعرف راوية حسن الأداء على أنه "درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد . " <sup>1</sup>

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته وهو قابل للقياس على أساس النتائج المحققة.

- أما عاشور فيعرف الأداء على انه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله " <sup>2</sup>

أي أن الأداء هو مجموعة الأنشطة المنجزة التي تكون الوظيفة .

يظهر التعريف أن الأداء هو بيانات ومعطيات معبر عنها بأرقام توضح انجاز الفرد وما يجب على المؤسسة القيام به لتحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها، بغية الوصول إلى أقصى حدود للانجاز (تحقيق أهدافها).

- ويعرفه غربي على انه "الأداء هو الفعل، بمعنى أن الأداء عبارة عن عملية processus وليس عن نتيجة في لحظة ما في الزمن . " <sup>3</sup>

أي انه مجموعة من المهام المنظمة والمتسلسلة للوظيفة والتي تتمثل محصلتها في الأداء.

- و يرى مصطفى عشوي " أن الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال " <sup>4</sup>.

(1) راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999 ، ص 216.

(2) احمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة، : الأسس السيكولوجية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 50

(3) غربي علي واخرون، تنمية الموارد البشرية، ط 9 ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 138

(4) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 244.

حسب هذا التعريف الأداء عبارة عن نشاط و سلوك أنساني يعمل على تحقيق الأهداف.

- ويعرف الأداء أيضا بأنه "القدرة على التكيف مع البيئة و الاستقرار وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن استغلال الموارد المتاحة " . يوضح هذا التعريف العوامل المؤثرة على الأداء والمتمثلة في بيئة المنظمة، الروح المعنوية للعاملين، وأخيرا الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، ومدى قدرة المنظمة على تحقيق التكامل بين هذه العناصر مجتمعة. من خلال ما سبق من تعاريف للأداء نقدم التعريف الإجرائي التالي :

-الأداء: هو"مجموعة الأنشطة الرسمية المكونة للوظيفة (تنجز حسب متطلبات الوظيفة)، القابل للقياس(وفق معايير محددة)، التي يقوم بها الفرد بغية تحقيق أهداف المؤسسة بالاستغلال الأمثل لمواردها في ظل البيئة التي تعمل فيها، يقدم في شكل نتائج معبر عنها بالأرقام، من اجل مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المسطرة." <sup>1</sup>

### المطلب الثاني: العلاقة بين مفهوم الأداء، الكفاءة والفعالية :

يربط الباحثون الأداء بعدة مفاهيم تعبر عن مدى بلوغ المؤسسة أهدافها أحيانا وأحيانا أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية، وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة.

حيث يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف المرسومة، في حين يقصد بالفعالية القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة.<sup>2</sup>

هناك من ينظر للأداء على انه محصلة التفاعل بين الفعالية والكفاءة والذين يعرفان كما يلي :

-الفعالية: هي "القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك . " <sup>3</sup>

1 ( عبد الملك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001، ص 54

(2) المرجع السابق ص 87

3 ( عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 26.

---

---

-الكفاءة: هي "الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) مقابل إستخدام أقل كمية أو تكلفة (الموارد والوسائل)، و بقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى، فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات و المدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات كانت المنظمة ذات كفاءة <sup>1</sup>.

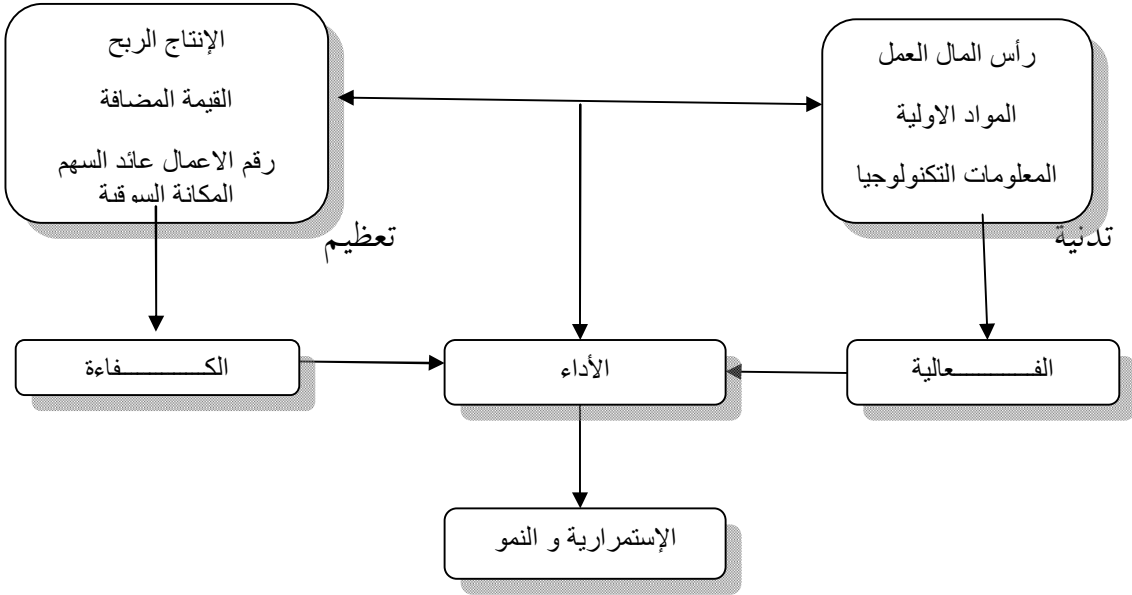
وحسب ما سبق فإنه باستثناء المعالجات التي تنتظر إلى الأداء على أنه سلوك بشري فإن البقية تركز حول ربطه بالفعالية والكفاءة ..، حيث أنه لا يمكن الحكم على المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها أنها حققت مستويات جيدة من الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الوارد يفوق مثيلاتها، كذلك بالنسبة للمؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل الموارد المتاحة لديها، إذا كان ذلك حقق لها نتائج دون مستوى الأهداف المرسومة، ومنه يمكن القول بأن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والمجهود المبذول .. يمكن التعبير عنه بمعايير كمية ونوعية، أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة .. بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية،<sup>1</sup> والشكل التالي يوضح هذا المفهوم:

---

(1) . Michel GARVAIS, Contrôle de gestion, éd Economica , Paris, 1994, P 14

(2) عبد الملك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مرجع سبق ذكره، ص 88 (بتصرف).

## الشكل (1\_2) الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد الملك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مرجع سبق ذكره، ص 88 (بتصرف)

## المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الأداء :

يتأثر الأداء بمجموعة من العوامل نذكر منها ما يلي:

**أولاً: العوامل الخارجية:** هذه العوامل مرتبطة ببيئة العمل في المنظمة، والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية بشكل عام والتي لا تخضع لتحكم المؤسسة فيها، من بين أهم عواملها :

01- **الظروف المادية للعمل:** تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمنظمة مثل: الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك لها تأثير هام على الأداء الوظيفي .

02- **العوامل التقنية (الفنية):** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب الفني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

-نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف؛

-نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛

-تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات؛

-نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له؛

-التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها؛

-التناسب بين طاقتي التخزين و الإنتاج في المؤسسة؛

-نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج؛

-الموقع الجغرافي للمؤسسة.



---

---

يعبر البعض عن العوامل الفنية بالموارد، وهي تعتبر متغير موقفي هام في الأداء، لأنه قد يوضع أفراد لديهم قدرات عالية وتدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطائهم الموارد اللازمة لأداء الفعال للمهام<sup>1</sup>.

03- **العوامل الاجتماعية:** تتمثل العوامل الاجتماعية في ما عبرت عنه حركة العلاقات الإنسانية في طرحها، ولعل من أهمها الاعتراف بقيمة الشخص، والمجموعة، و النمط القيادي السلوكي، و تأثير ذلك في تحفيز ودفع الفرد<sup>2</sup>.

ثانياً: العوامل الذاتية هذه العوامل مرتبط بسلوك الفرد (أداءه الوظيفي)، و هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل متغيرات بيئة العمل .

01- **القدرة:** تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية و كفاءة الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى:

---

1 ( دفيد ويتون، تيم كامبيرون، العالقات..التفاعل الإيجابي، تر محمد محمود عبد العليم، بميك، القاهرة، 2001، ص 241.

2) محي الدين الأزهرى، مرجع سبق ذكره، ص 262.

---

---

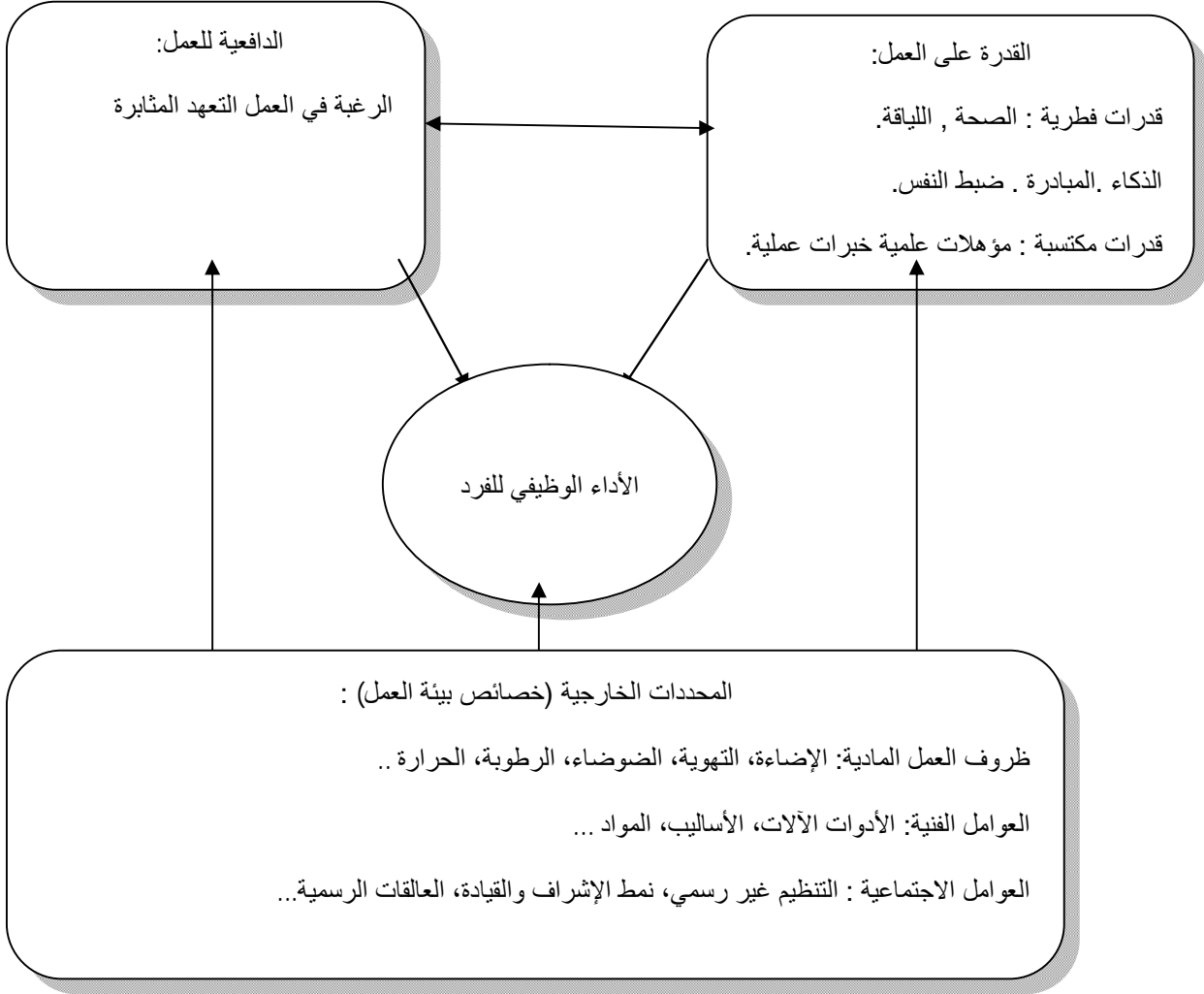
-**قدرات فطرية أو موروثية** : وهي قدرات يمتلكها الفرد أصل ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعدادات، وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع و البصر أو شخصية مثل ضبط النفس ، المبادرة، حسن الخلق وغيرها.

- **القدرات المكتسبة**: وهي قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العملية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دور ه في المنظمة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي قد يعتبره البعض منفصلا عن القدرة .

02-**الدافعية**: مرتبطة بالدوافع ، و دوافع الفرد هي عناصر تكمن داخله تؤثر عليه أو ترتبط بحاجاته المطلوب إشباعها (وأولوياتها)، ومن ثم على أهدافه في العمل والحياة، ثم تحركه نحو نشاط وسلوك واتجاهات مهينة ومحددة .

والشكل التالي يوضح مختلف العوامل المؤثرة على الأداء:

الشكل (2-2) : العوامل المؤثرة على أداء الفرد.



المصدر : إسماعيل محمد السيد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 75.

---

---

إن محصلة تفاعل العوامل السابقة الذكر فيما بينها هو الذي يحدد مستوى الأداء الفعلي للفرد، إلا أنها تختلف في درجة تأثيرها على الأداء، إضافة إلى تأثيرها في بعضها البعض، فارتفاع القدرات مثال قد يزيد من دافعية الفرد للعمل، كما أن الدافعية والتحفيز تجعل الفرد يسعى لتطوير وتنمية قدراته.

إن الشكل السابق يبين أن محددات أداء العامل (القدرة، الدافعية، البيئة) تتفاعل فيما بينها لتعطي في الأخير الأداء الوظيفي للفرد، كما أنها بدورها تتكون من متغيرات كثيرة يؤثر بعضها في بعض لتكون محصلة هذا التأثير والتفاعل هو الأداء، فمثال توفر القدرة على العمل لدى الفرد قد يزيد من دافعيته أي رغبته في العمل، كما أن وجود دافعية قوية للعمل قد يساهم في تعويض أو تجاوز الصعوبات والعوائق التي تفرضها بيئة العمل، وكل هذا يبين أن فهم الأداء البشري يتطلب نظرة شاملة وديناميكية لكل المحددات التي تساهم في الأداء، فال يكفي تحسين أحد المحددات ليحسن الأداء.

## المبحث الثالث سياسات تحسين أداء الأفراد العاملين.

### تمهيد:

لقد فرض التغير الذي حدث في مجال البيئة الاقتصادية، والمعرفة الإدارية، واستراتيجية المنظمة، على إدارة الموارد البشرية أن تغير مفهوم وظيفة تصميم العمل من مجرد تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة، والمواصفات والشروط التي يجب توافرها في العناصر البشرية التي ستشغل هذه الوظائف، إلى إعادة هيكلة العمل - أو كما يسميها البعض "هندسة العمل" - من أجل أن توفر وظائف المنظمة لشاغليها عناصر الإقبال على العمل والحماسة إليه، والتحفيز بأشكاله المتنوعة، وإيجاد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين عند ممارستهم لمهامهم داخل المنظمة، وهي تهدف من وراء ذلك إلى تشجيعهم، واستخراج طاقاتهم وإبداعاتهم، فضلاً عن أدائهم الفعال داخل المنظمة، مما يترتب عليه الاستغلال الأمثل لطاقات الموارد البشرية وعدم هرها، فضلاً عن الاستغلال الأمثل للموارد المالية من ناحية أخرى، مما يصب في النهاية في الصالح العام للمجتمع، والصالح الخاص للعاملين، والصالح الأخص للمنظمة.

## المطلب الأول : سياسة التدريب و التكوين.

1) تخطيط الموارد البشرية: إن عملية تخطيط الموارد البشرية أصبحت مرتبطة ارتباطاً تاماً بمتطلبات إستراتيجية المنظمة طويلة المدى.

2) الاستقطاب والاختيار: إن الاستراتيجيات الحديثة لعملية الاستقطاب والاختيار تُبنى على أساس استقطاب واختيار العنصر البشري متعدد المواهب والمهارات والقدرات والإمكانيات، والتي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل المنظمة، فأسلوب العمل الحديث يقوم الآن على العمل الجماعي من خلال فِرق العمل، وليس على العمل الفردي الذي ساد في الماضي، حيث كان استقطاب واختيار الموارد البشرية يتم بناءً على أساس انتقاء الفرد المناسب بغض النظر عن مواهبه وقدراته وإمكانياته للقيام بمهام وظيفة أو عمل ثابت يستمر في أدائه طبقاً لما هو محدد سنواتٍ عديدة، دون تغيير أو تطوير يواكب التغيرات سريعة الإيقاع في محيط البيئة الداخلي أو الخارجي سواء للوظيفة أو العنصر البشري.

3) التدريب: إن النظرة إلى التدريب على أنه نشاط وقتي تلجأ إليه المنظمة عند الضرورة، كأن تريد من خلاله تلافي بعض نقاط الضعف الظاهرة في بعض الموارد البشرية، أو لتحسين مهاراتهم، هذه النظرة أصبحت من مخلفات الماضي..! فنظرة المنظمات الكبرى والعلم الحديث للتدريب الآن اختلفت كثيراً عنها في الماضي، فالنظرة إلى التدريب الآن تتكون من ثلاثة عناصر مستدامة وهي: تعلم، تدريب، تنمية.. تلتصق جميعها بالموارد البشري داخل المنظمة منذ لحظة تعيينه - وفي بعض الحالات قبل التعيين الرسمي - إلى لحظة تقاعده أو تركه للعمل في المنظمة.

والغاية من ذلك دعم هذا المورد البشري ومساندته وتمكينه من استخراج أفضل ما عنده، وجعله قادراً على أداء عدة أعمال في الحاضر والمستقبل، ضمن فريق عمل عالي المستوى والكفاءة، ومن ثم يستفيد هذا المورد البشري من خلال التدريب والاحتكاك بفريق عمل ذي كفاءة عالية. فعملية التعلم والتدريب والتنمية المستدامة والمستمرة تعد اليوم من أهم الوسائل الفاعلة لتأهيل وتكييف المورد أو العنصر البشري في العمل، فضلاً عن وضعه في الصورة دائماً مع أحدث وآخر التطورات والأساليب العلمية والعملية على المحيطين الداخلي والخارجي للمنظمة.. وقد استقرت النظرة الحديثة للتدريب على أنه من أفضل أنواع استثمارات المنظمة، وأنه استثمار له عائد كبير في المدى المنظور، والمدى البعيد على السواء، يتمثل هذا العائد في زيادة فاعلية العاملين مما يؤثر مباشرة في جودة المنتج التي تحقق أعلى درجات الرضا من جانب المستهلكين، ومن ثم تقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق.

## المطلب الثاني : سياسة التحفيز:

بعد تغيير أسلوب أداء العمل من أسلوب قائم على العمل الفردي إلى أسلوب قائم على العمل الجماعي يعتمد على فُوق العمل، لم تعد أساليب التحفيز القديمة مقبولةً مع هذا الأسلوب الجديد المعاصر، حيث تطلّب هذا الأسلوب من إدارة الموارد البشرية تصميم وإعداد سياسة تحفيز جديدة تقوم وترتكز على الحفز الجماعي، وأن تتناسب وتتماشى مع التوجه الحديث المعاصر، الذي لا يعد الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة أجيرة لدى المنظمة، بل يعدها شريكة فيها..! وطبقاً لذلك أعدت إدارة الموارد البشرية برامج لتتمليك العاملين أسهماً في المنظمة، وتعديل نسب المشاركة في الأرباح، ووضع أساليب تحفيز معنوية جديدة تتناسب مع الموارد البشرية التي تعمل بشكل جماعي داخل المنظمة، وتتوافق هذه الأساليب التحفيزية مع التوجهات والأساليب المعاصرة في مجال الحفز الإنساني بشكل عام.

## المطلب الثالث : سياسات تقييم الأداء.

### تقييم الأداء .

" وعرف تقييم الأداء بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى أسهامهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم" <sup>1</sup>.

وعرف أيضاً تقييم الأداء بأنه تقييم كل شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه .

في حين يعرف تقييم الأداء بأنه عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل .

بينما نجد أنه في لائحة تقييم الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية المقصود بتقييم الأداء الوظيفي هو ما تقوم به الجهة الحكومية من إجراءات لقياس مستوى أداء الموظف لواجبات وظيفته وفقاً لعناصر ومعايير معينة خلال فترة زمنية محددة بما يمكنها من إتخاذ القرارات المناسبة عن الموظف .

ولقد حدد بعض الباحثين بأن المقصود من تقييم الأداء هو مايلي :

1- تحديد إلى أي مدى استطاعت الإدارة تحقيق المهام المحددة لها.

2- معرفة أسباب الانحرافات عن مقياس الأداء المحدد.

(1) المرجع السابق ص 126

3- اقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجة عن نطاق تحكم الإدارة.

4- وضع الحوافز لتحسين الأداء.

5- وضع أسس للمقارنة بين مختلف الأنشطة في الوحدة الاقتصادية .

أن عملية تقييم الأداء جزء من عملية الرقابة في المنظمة ككل, وأن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافها, وأن عملية الرقابة بما فيها تقييم الأداء تقوم بمهمتين أساسيتين, هما :

1- محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة لأهداف المنظمة ومنعها من الانحراف عنها .

2- تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء.

### طرق تقييم الأداء:

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام, والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء, حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم, واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين و أسلوب الإدارة .

### أهم طرق التقييم هي :

أولاً: طرق المقارنة :تقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة أجمالية مع باقي الموظفين بعضهم البعض وترتيبهم تازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل :

### طريقة ترتيب الموظفين البسيط :

حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام مقارنةً بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات, فيبدأ القائم بعملية التقييم(المشرف) بالموظف الأحسن أداءً فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداء إلى الأسوأ أداء .

ترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات. وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات. وتمتاز هذه الطريقة بسهولة ووضوحها, ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين, واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم, وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم, وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين, وأيضاً لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين .



### طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي :

و يتم هنا التمييز بين الأفضل أداءً مقارنةً بالأسوأ أداءً، حيث يتم أعداد قائمة بأسماء الموظفين في المنظمة والذين يراد تقييمهم ومن ثم يتم اختيار أفضل الموظفين أداءً ويوضع في المرتبة الأولى ومن ثم يتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ومن ثم يعيد الكره مرة أخرى باختيار أفضل الموظفين أداءً من قائمة الموظفين المتبقية ويوضع في المرتبة الثانية ويتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين، فيتم التقييم هنا بصورة تبادلية بين الأفضل أداءً والأسوأ أداءً إلى أن تنتهي القائمة .

ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط .

### طريقة المقارنة الزوجية :

وهي أيضاً طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحياناً طريقة المقارنة الثنائية أو المزاوجة، حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية التقييم (المشرف) إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أداءه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة .

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. ألا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم .

### طريقة التوزيع الإجمالي :

حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط، فالتوزيع عادة يكون 50% في الوسط وتمثل أداء جيد و 15% عند الطرفين (اليمين واليسار) تمثل أداء جيد جداً وأداء مرضي على التوالي وتمثل 10% عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام، فيضطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتواءم نسب منحنى التوزيع الطبيعي .

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. ألا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تقترض بأن لدى كل المجموعات توزيعاً طبيعياً من النسب وهذا يخالف الواقع أحياناً .

### ثانياً: الطرق المطلقة :

والتي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير بل بتقييمهم بصورة مطلقة وتشمل :

#### طريقة المقالة :

ويطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم ( المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أداءه, وقد تكون أحياناً مقيدة بعناصر أو حدود معينة منعاً للإسهاب والإطالة الزائدة . وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريب عالي للقائمين على عمليات التقييم وتقدم بعض الطرق لتطوير أداء الموظفين, ولكن يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل من القائم بعملية التقييم في كتابة المقالات عن جميع الموظفين في إدارته, وأنها غير منظمة بشكل ثابت وتخضع للتغيير وأن المعلومات المتوفرة قد تكون كافية أو غير كافية (تزيد أو تنقص) تبعاً للمقالة والتي تعتمد اعتماداً كلياً على قدرات ومهارات القائم بعملية التقييم وأسلوبه في العرض, وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقييم عند كتابة المقالة .

### ثالثاً: الطرق المبنية على المقاييس :

ويتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل :

#### طريقة التدرج البياني :

حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقييم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (1-5) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم باختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام .

وتمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولة تطبيقها ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة, ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف, ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم. ألا أنه قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل

---

---

كبير على وجهة نظر القائم بعملية التقييم, وظهر التشدد أو التساهل بعملية التقييم, وإغفالها لبعض العناصر المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل واسع, ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف .

### طريقة القوائم السلوكية :

حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجمل (أمثلة سلوكية) تصف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء والعلاقات الشخصية وتحمل المسؤولية.

وتتم عملية التقويم بأعداد قائمة تتضمن عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من مستويات الأداء ويطلب من القائم على عملية التقويم اختيار الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه .

ويتم تطوير وتصميم القوائم السلوكية من خلال سلسلة من اللقاءات بين الموظفين والمشرفين أو من خلال الملاحظة ومراقبة الأداء ليتم تحديد الجوانب المهمة والمتصلة بالعمل والأداء .

وقد ظهرت أشكال من طرق القوائم السلوكية و تعتبر طرق معدلة مثل طريقة السلوك المتوقع والتي تهتم بتوضيح وتحديد الأداء ماذا كان متميزاً أو وسطاً أو ضعيفاً , وطريقة السلوك الملاحظ والتي يتم فيها تحديد تكرار السلوكيات التي يقوم بها الموظف ويتم ملاحظتها أثناء أداء العمل .

وتفيد القوائم السلوكية في وضع وتطوير خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف, وتركز على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته, وتسهم في تحقيق العدالة في التقويم نظراً لمعرفة كل من الرئيس والمرؤوس بجوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقويمها, وتوفر هذه الطريقة تغذية عكسية جيدة للموظفين .

إن الأساس الفكري لإستراتيجية للموارد البشرية يستند إلى فلسفة السلوك البشري بصورة عامة، وذلك السلوك الموجه من قبل الإدارة لإنجاز أهداف العمل. فالإدارة العليا لمنظمة الأعمال تبذل جهودها في سبيل خلق حالة التطبيع الاجتماعي التنظيمي، والتلاؤم بين ثقافة العاملين الخاصة وثقافة المنظمة. كما إن استناد المنظمة إلى مواردها البشرية في بناء استراتيجياتها، يعني التفكير بوجود كفاءات لها أولاً قبل وجود الإستراتيجية ذاتها. أي بمعنى آخر، إن الحاجة لوجود استراتيجيات فاعلة لإدارة الموارد البشرية، يعد مرحلة سابقة على التفكير بوجود موارد بشرية في المنظمة قادرة على إنتاج الاستراتيجيات، ومن خلال امتلاك إدارتها العليا والوسطى للتفكير الاستراتيجي. وهنا يمكن الحديث عن الأداء و طرق تقييمه للحصول على أفضل النتائج.

---

## ﴿ الفصل الثالث ﴾

### دراسة حالة

### بنك الفلاحة و التنمية الريفية

### أدوار

---

## تمهيد:

البنوك هي مؤسسات تجارية اقتصادية تتلقى من أفراد ودائع وأموال تتصرف فيها لحسابها الخاص سوء من خلال عمليات الخصم، الاعتماد والقرض أو من خلال العمليات المالية وبالتالي تعد كوسيط اقتصادي يدخر الفائض لتمويل احتياجات الغير بقصد تحقيق الربح ، ويمكن تعريف البنوك على أنها مؤسسة ائتمانية تقوم أساساً على تلقي الودائع وتكون قابلة للسحب عن الطلب أو المتعامل أساساً بالائتمان القصير الآجال وهذا النوع يطلق عليه البنوك التجارية ومن خلال ذلك تطرقنا في فصلنا إلى المبحثين التاليين :

## المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

### المطلب الأول: لمحة تاريخية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

تأسس بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمرسوم 166/82 بتاريخ 1982/03/13 فهو خصص في تمويل الأنشطة الفلاحية والتقليدية العامة وهو مؤسسة مالية وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ولقد جاء إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية على وقع إصلاحات المنظومة البنكية و البنوك التجارية التي تسعى إلى أكثر ربح ممكن بالفعل، و نظرا للأهمية التي يتصف بها البنك فقد فرض نفسه بين مختلف البنوك التجارية في ظل التوجه الجديد نحو السوق الحر و الدخول في المنافسة، و بما أن البنك يخضع كغيره من البنوك إلى القواعد العامة و متعلقة بإدارة البنوك و نظام القروض.

لقد أخذ البنك بمبدأ اللامركزية حيث أعطى لفروعه ووكالاته صلاحيات واسعة في منح القروض وخدمة سياسة إعادة الهيكلة للمؤسسات تسهيلا لخدماته بعد أن أعيد تقسيم البلاد إلى 48 ولاية على مستوى الوطن وبنك الفلاحة والتنمية الريفية هو بنك متخصص في تمويل القطاع الفلاحي والزراعي.

### الفروع الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

هو مؤسسة ذات أسهم حيث بلغ رأس مالها مليار دينار جزائري و وصل عدد فروعه سنة 1985م إلى 185 فرعاً و 29 مديرية جهوية، و تطور إلى أن أصبح رأس ماله هو مليارين و مائتي مليون دينار جزائري (22000.000.000 دج)، ومع مرور الزمن بلغ عدد وكالاته 300 وكالة يخضعون لسلطة 38 مديرية جهوية سنة 2012 ورأسماله 33000.000.000.000 دج.

### أولاً: تعريف المجموعة الجهوية للاستغلال بأدرار.

تم إنشاء هذا المجمع بالموازاة مع إنشاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية وفي نفس التاريخ بعدما كان عبارة عن مصلحة تشرف على تمويل نشاط القطاع الفلاحي وذلك في البنك الوطني الجزائري وبمقتضى المرسوم التنفيذي 82/106 تم فصل هذه المصلحة وبنفس الموظفين الذين كان عددهم 05 عمال بما فيهم المدير ليتم إنشاء وفتح أبواب الوكالة وكان مقرها الاجتماعي مسكناً لأحد الخواص مؤجر بشارع العربي بن لمهيدي بوسط ولاية أدرار.

وفي سنة 1988م ارتقت هذه الوكالة إلى مصاف المديرية الجهوية التابعة للبنك حيث انطوى تحت إشرافها كل من وكالة أدرار و تميمون ورقان و أولف وكان عدد عمالها آنذاك 60 عاملاً يتوزعون بين الوكالة والمديرية. و تم في تاريخ 1992م إلغاء المديرية الجهوية بولاية

أدرار و استبدالها بوكالة مركزية و بقي هذا الوضع إلى غاية 1998، أين أصبحت وكالة محلية فقط و تم إثر ذلك تقليص عدد العمالة إلى خمسين عاملاً وجه الكثير منهم إلى مديريات و وكالات أخرى، و في مطلع سنة 2001 تم استرجاع المديرية الجهوية و أطلق عليها اسم المجمع الجهوي للاستغلال و تعمل الآن بطاقة بشرية بلغت في يومنا هذا 71 عاملاً يتوزعون بين الوكالة و المديرية، إضافة إلى قرابة 15 ما بين متربصاً و ممتهنناً، و هي تعد المديرية الوحيدة لمثيلاتها من البنوك المتواجدة على مستوى الولاية و بذلك فهي تقوم بالإشراف على نشاط الوكالات التابعة لها و الموزعة على كبر الدوائر المتواجدة بالولاية و عددها أربعة و هي على التوالي: أدرار 252 - تيميمون 253 - رقان 254 و أولف 406 .

و يعد المجمع الجهوي للاستغلال بأدرار من بين المؤسسات البنكية الأكثر تمويلاً على مستوى الولاية للشباب بالقرض و كذا القروض الفلاحية و ذلك بالنظر إلى طبيعة المنطقة.

ثانياً : الميكل التنظيمي للمؤسسة.

1- المدير الجهوي: هو قمة و رأس الهرم الإداري و هو أيضاً بمثابة العمود الفقري للوكالة التابعة للمجمع و التي تُسير تحت قيادة المدير و ذلك من خلال التعليمات و الأوامر و التوجيهات المقدمة من طرفه و له الحق في الإشراف على كل المصالح الآتية الذكر.

2- السكرتارية: و مكانها بجانب مكتب المدير مباشرة و ذلك لتسهيل مهمة القيام بكل الأعمال المكتبية الخاصة بالمدير.

3- نيابة مديرية الإدارة و المحاسبة: هي فرع من فروع المديرية الجهوية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية و هي تسهر على السير الحسن للموارد البشرية و المادية و هي تتضمن حماية الممتلكات و الأفراد العاملين بهذه المديرية و الوكالات التابعة لها.



يتكون هذا الفرع من أربعة مصالح و هي:

أ/- مصلحة الموارد البشرية،

ب/- مصلحة الأمن و الوسائل العامة،

ج/- مصلحة الإعلام الآلي.

د/- مصلحة المحاسبة

إن هذه النيابةُ سِير من طرف نائب مدير نكلف بالمهام التالية:

- توفير و تطبيق القرارات و الإجراءات المعمول بها في البنك.
- تحديد و متابعة الملفات الإدارية للموظفين.
- مراقبة و تطبيق الأنظمة و قوانين العمل و وفرة النصوص المتعلقة بها.
- تمثيل البنك أمام الهيئات الأخرى في إطار المهام المخولة إليه.
- تسيير الشؤون التأديبية.
- تصفية كل حسابات الأفراد المقبلين على التقاعد أو المتوفيين.
- تطبيق القرارات الداخلية (العامة، الفردية) المأخوذة من طرف المديرية العامة.
- إنجاز الأجرة الشهرية للموظفين.
- متابعة عمليات التهيئة العمرانية و الإنجاز للمجمع الجهوي و الوكالات المرفقة إليه.
- القيام بعمليات التكوين الخاصة بأفراد المجمع الجهوي والوكالات التابعة له.
- قيادة النشاطات المتعلقة بسير أملاك البنك العقارية و المنقولة.
- الأخذ بعين الاعتبار كل ما له علاقة بتسيير الإعلام الآلي.
- المحافظة على مفاتيح تركيبية خزنة أو صندوق المجمع الجهوي و الوكالات التابعة له.
- متابعة كل ما يتعلق بالجانب الصحي و الأمن.

مصلحة المحاسبة تسيير من طرف نفس النائب حيث أنها مصلحة تكمن مهمتها بكل حسابات البنك حيث تقوم بحسابات كل الضرائب و تحصيلها و كذا الميزانية البنكية سواء كانت ميزانية تصرف أو استثمار و أيضاً مراقبة التسيير في الميزانية المدروسة.

كما أن لهذا الفرع ثلاثة مصالح هي:

. مصلحة المحاسبة و الضرائب،

. مصلحة التحليل،

. مصلحة الميزانية و مراقبة التسيير.

- نائب المدير المكلف بمتابعة أخطار القروض و ما قبل المنازعات.

أنشأت هذه المديرية مؤخراً و هي تتطلع إلى تحسين الأداء البنكي فهي بذلك تعد أداة ربط بين مصلحة القروض و مصلحة التحصيل و تتمثل مهمتها في متابعة الزبائن المتحصلين على القروض في مدى استجابتهم لجدول استهلاك القروض و يدرس مدى تنفيذهم للالتزامات قبل متابعتهم قضائياً و خصةً تحصيل الضمانات و تتكون هذه النيابة المديرية من ثلاثة مصالح وهي:

. مصلحة متابعة التجارة و التجارة الخارجية.

. مصلحة متابعة ما قبل المنازعات.

. مصلحة متابعة الضمانات.

6 - نائب المدير المكلف بالاستغلال.

تتولى هذه النيابة كل المسائل المتعلقة بالقروض على مستوى المجمع الجهوي للاستغلال و ذلك بتلقي ملفات طلبات القروض من الوكالات ثم تدرس تلك الملفات و يقرر في لجنة خاصة تُعرف بلجنة قروض الملفات المقبولة التي ستمول و الملفات المرفوضة التي يتم رفضها و يكون ذلك وفق المعايير الاقتصادية و المحاسبة الثابتة.

. مصلحة القروض و التجارة الخارجية.

. مصلحة الحركة التجارية.

. مصلحة النقد و وسائل الدفع.

## 7 - خلية الشؤون القانونية.

تعتبر هذه الخلية من أهم المصالح البنكية المتواجدة على مستوى المجمع الجهوي بحيث تتضمن ثلاث مصالح رئيسية و هي: مصلحة الشؤون القانونية و المنازعات، مصلحة التحصيل و مصلحة الأرشيف

أ/ مصلحة الشؤون القانونية و المنازعات: و هي المصلحة التي تقوم بكل ما من شأنه أن يدخل في إطار الشؤون و الدراسات القانونية و المنازعات المتعلقة بالوكالات و هي متواجدة بالمجمع الجهوي للاستغلال.

ب - مصلحة التحصيلات: يعرف التحصيل على أنه استيفاء الدين عن طريق القضاء إما بالتنفيذ العادي أو التنفيذ الجبري و الذي يعطي للدائن الحق في التنفيذ على جمع أموال المدينين سواء المنقولة أو العقارية.

ج - مصلحة الأرشيف: هو مجموعة الوثائق الحاملة لأخبار المنتخبة أو المستلمة من طرف أشخاص طبيعيين أو معنويين أثناء ممارسة نشاط ما. و هذا حسب القانون 88/09 المؤرخ في جانفي 1988 و المتعلق بالأرشيف الوطني و التي يتم الاحتفاظ بها من أجل البحث الإداري أو إثبات الحقوق للأفراد و الجماعات أو لإعداد مشاريع عملية قبل الدراسة في مدة زمنية معينة.

يقوم الأرشيف بالقيام بالمهام المنوطة إليه مع تنفيذ القرارات و التعليمات الصادرة من طرف الإدارة و هي كالتالي:

- استقبال دفعات الأرشيف من طرف المصلحة الدافعة تنفيذ (مصلحة المحاسبة).
- السهر على السير الحسن داخل المصلحة .
- تنظيم استقبال دفعات الأرشيف حسب كل شهر .
- وضع مخطط لحفظ الوثائق الأرشيفية على مستوى المخازن.
- شرح و إعطاء توجيهات و تعليمات للباحثين و الزوار .
- توثيق حركية الوثائق (دخول، خروج)، و ذلك يوضع سجل الدفع و سجل الاطلاع.

## الميكمل التنظيمي للبنك



## المبحث الثاني: السياسة الإستراتيجية المتبعة في وظائف إدارة الموارد البشرية

مهما اختلفت وتتنوع المنظمات فان هدفها واحد و هو تحقيق أهدافها المسطرة و التي أنشأت من أجلها ، فعلى مستوى إدارة الموارد البشرية تقوم في البداية بتخطيط القوى العاملة و التي يتم من خلالها الوصف الكامل و الجيد لكل الوظائف المراد شغلها و تحديد مواصفات من يشغلها ، و بمجرد الانتهاء من هذه العملية تبدأ المرحلة التالية و هي البحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف و محاولة جذب و استقطاب أكفئهم للعمل بالمنظمة . وترغيبهم للبقاء بها إذ يتطلب منها دراسة دقيقة للمصادر التي يمكن الحصول منها على هذه الكفاءات بغية التقليل من مساوئها ، و تخفيض تكاليف اللجوء إليها و تحقيق أكبر المزايا منها و لتسليط الضوء على سياسة الاستقطاب كان الهدف من هذه الدراسة الميدانية لمؤسستنا بنك الفلاحة و التنمية الريفية عن سياستها المتبعة في عملية الاستقطاب و التكوين وكذا سياسة التحفيز و تقييم الأداء لهذه الكفاءات .

### المطلب الأول وظيفة استقطاب و تكوين الموارد البشرية

بعد أن تقوم المنظمة بتحديد دقيق لأنواع الوظائف المطلوبة ، و عدد العاملين بكل منها ، و مواصفات شاغليها . يبقى لها سوى أن تستقطب أنسب الأفراد لشغل هذه الوظائف و الذي يقتضي من المنظمة توفير أكبر وعاء من الأفراد المؤهلين ، و تحديد مختلف المصادر و الكيفية التي يتم بها استقطاب هؤلاء الأفراد و من هم المسؤولين أو الجهات المعنية بعملية الاستقطاب .

#### تعريفه لاستقطاب:

يمكن إعطاء بعض التعاريف لعملية الاستقطاب و هي كما يلي :

"يتضمن الاستقطاب البحث عن الأفراد المؤهلين و جذبهم لشغل الوظائف الشاغرة ."<sup>1</sup> فالاستقطاب لا بد أن يهتم بعملية البحث عن و جذب المرشحين الأكفاء و المؤهلين فقط للوظيفة ، و يصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها و تعريفها . فلا بد أن تعرف و توصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة لزيادة فعالية الاستقطاب .

#### دور إدارة الموارد البشرية في الاستقطاب و التكوين.

يمكن تلخيص عملية الإستقطاب بينك الفلاحة و التنمية الريفية أدرار بجملة من الطرق نذكر من أهمها:

<sup>1</sup> د. راوية محمد حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 103

(أ) الإستقطاب عن طريق الوكالة المحلية للتشغيل: و هذا بعد صدور القرار التنظيمي المتعلق بعملية التوظيف الصادر عن المديرية المركزية للموارد البشرية ' و المتضمنة الإستفادة من عقود الإدماج المهني الذي أقرته الحكومة لدهم و تشغيل الشباب و محاولة إدماجهم في عالم الشغل .

إذ وبعد تحديد المناصب الشاغرة و الحصول على الموافقة من المديرية المركزية للموارد البشرية "تقوم مصلحة الموارد البشرية بإصدار إعلان عن توظيف لدى الوكالة المحلية للتشغيل من أجل الحصول على القائمة الإسمية للمرشحين لهذا المنصب وفق الشروط المحددة سلفاً ' و بعد القيام بإجراءات المسابقة يكون الإنتقاء على أساس أفضل النتائج"1 ' غير أن هذه النتائج غير كافية إذ تعتمد المصلحة إلى إجراء امتحان شفهي الهدف منه محاولة التعرف على المرشح عن قرب من خلال الكشف عن قدراته الشخصية و النفسية إضافة إلى قدرته على الإتصال مع الآخر الأفضل يحظى بالمنصب لبدء مشواره المهني وبذلك يصبح أحد طاقم بنك الفلاحة و التنمية الريفية, حيث من خلال إستراتيجيات الإستقطاب المتبعة عرفت السنوات الأخيرة إمتلاك البنك كفاءات عالية من خريجي الجامعات و معاهد التكوين إذ إنعكس ذلك إيجاباً على أداء البنك إذ يفوق عدد العمليات المصرفية في الكثير من الأحيان الألف عملية يومياً .

بعد اجتياز عملية الإستقطاب يخضع الموظف إلى فترة تكوينية على مستوى الوكالة المحلية للإستغلال أدرار بهدف التعرف على العمليات المصرفية التي يقوم بها البنك لفترة شهر يحصل فيه الموظف التدريب الكافي الذي يمكنه من البدء في عمله , ثم يتلقى تكوين خاص على مستوى المصلحة التابع لها على يد زملائه و ذلك لمدة سنة كاملة في إطار عقود الإدماج المهني , إذا تكلفت هذه الفترة بالنجاح يتاح للموظف تجديد العقد في إطار العقد المدعم , إذا وفق فيها كذلك يدمج الموظف رسمياً ضمن طاقم البنك من خلال مراسلة رسمية من المديرية المركزية للموارد البشرية كما يمكن من برامج تكوين في مراكز خاصة.

هذه الطريقة تعد أهم طرق الإستقطاب بالبنك , و هناك طرق آخر غير رسمية منها:

(ب) إعطاء فرص عمل لأبناء الموظفين خاصة المتوفين تضامناً مع عائلاتهم غير أن هذه الطريقة لها إيجابيات و سلبيات نذكر منها :

#### (1) الإيجابيات:

- التضامن البناء للموظفين .

-تفعيل الجانب الاجتماعي بين الموظفين و الإدارة.

-1) Décision Réglementaire – procédure de sélection et de recrutement N : 25/ 2009 date 26/02/2009,

## (2) الملبياه:

-ضياح فرصة انتقاء الأفضل.

(خ) الاستطابح عن طريق فئة المتروحين: في إطار عقود التكوين المهني و الذين تظهر عليهم قدرات مهنية جيدة من خلال فترة تربصهم بالمؤسسة .

### (د) سمعة المؤسسة:

إن سمعة المؤسسة بصفة عامة أو الانطباع الذهني عن المنظمة تستخدم كوسيلة لجذب الأفراد المحتملين و هناك بعض العوامل التي تؤثر في سمعة المنظمة و تشمل في بعض منها طريقة معاملة الأفراد و طبيعة ، و جودة منتجاتها و خدماتها و مشاركتها في الأنشطة الاجتماعية و المحلية

### سياسة التكوين المتبعة لدى البنك:

تعتمد المؤسسة إستراتيجية فعالة تسعى من خلالها إلى تكثيف برامج التكوين و التدريب و لجميع المستويات من الموظفون الجدد إلى غاية الإطارات السامون و المدراء بهدف الرفع من الكفاءة المهنية للعمال محاولة بذلك خلق ميزة تنافسية حيث تتابع هذه البرامج و تقييم عن طريق بطاقات خاصة (أنظر الملحق رقم: 01).

كما تنقسم سياسة التكوين لدى البنك إلى ثلاث فئات أساسية :

**الفئة الأولى:** تعتمد على التدريب على مستوى القاعدة , إذ يحصل العامل على التدريب من خلال التلقين مباشرة من العمال ذوي الخبر في الميدان إنطلاقاً من خبرتهم و تكويناتهم السابقة.

**الفئة الثانية:** تعتمد على التكوين في المركز التكوين ما بين المصارف إذ يشرف هذا المركز على عملية تكوين عمال المصارف , إضافة إلى عمليات التدريب على مستوى المديرية المركزية.

**الفئة الثالثة:** الإعتماد على دورات تكوينية على مستوى الخارج و الهدف منها مواكبة الخبرات العالمية و الاحتكاك بها "1.

1-)Décision Réglementaire procédure de gestion et de formation des stagiaires N° 13/2009 date 26/02/2009.

## المطلب الثاني وظيفة التحفيز.

يقوم البنك بإعداد خطة متكاملة لترقية و تكون واضحة و معلنة لكافة العاملين ، توضح فيها العلاقة بين كل وظيفة ، و الوظائف الأخرى ، و الطرق و الإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية و التقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى .

و لكي تحقق برامج الترقية الأهداف الموجودة منها لابد من عملية الاختيار أن تركز على أسس موضوعية ، و عادلة يسهل على جميع العاملين تفهمها و التعرف عليها كل ذلك يتم عن طريق جداول تقييمية وكذا الترقيات إلى مناصب أعلى (أنظر الملحق رقم: 02).

من خلال هذه الدراسة الميدانية تبين لنا أن للبنك سياسة تحفيزية قائمة على العدل و المساواة بين العمال تدعم ثقتهم بالمؤسسة ، وأن جهودهم وتفانيهم في العمل لا تذهب سدى بل تثمن وتعطى في مقابلها التحفيزات المشجعة على الإستمرار في العطاء .

هذه التحفيزات تمنح في شكل منح تشجيعية إلى كافة العمال وبالتساوي.

و منها ما هي فردية تمس جميع العمال لكن تتفاوت من حيث القيمة كلاً حسب المنصب المشغول و سنوات العمل .

و هناك تحفيزات إستثنائية تمنح بشكل خاص مقابل القيام بمهام خاصة.

و هناك تحفيزات في شكل ترقية.

إذ تعتمد سياسة الترقية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية أدرار على أسس و معايير من أهمها:

(أ) **الخبرة:** للخبرة أهمية بالغة في عملية التقييم لأن سنوات الخبرة تمكن العامل من اكتساب مهارات عالية تمكنه من الإحاطة بجميع العمليات التقنية و المهنية تأهله إلى إمكانية تقلد مناصب أعلى .

(ب) **التكوين:** "بفضل الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة تمكن العمال من مواكبة التطورات الحاصلة كلاً في تخصصه إضافة إلى تنمية قدراتهم المهنية و المعرفية"<sup>1</sup>.

القيام بدورات تدريبية دائمة و مستمرة على كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا.

(1-La lettre circulaire- révision de la situation administrative des travailleurs N° 001/2011 date 10/02/2011 ,



## - المطلوب الثالث: وظيفة تقييم الأداء:

بعد تغيير أسلوب تنفيذ الأعمال من الأسلوب الفردي إلى الأسلوب الجماعي، أصبح تقييم أداء الأعمال داخل المؤسسة يخضع لأنظمة وبرامج ومعايير تقييمية حديثة تعتمد على العمل الجماعي، بدلاً من الأنظمة القديمة التي كانت تخضع لأنظمة وبرامج تقييمية تعتمد على العمل الفردي، حيث اتسمت أنظمة وبرامج ومعايير تقييم الأعمال الحديثة بتوفير معايير تقييم أداء جديدة وهي:

- والوقت: و يقصد به الوقت الذي يستغرقه العامل للقيام بالعمل المطلوب منه أي كلما كان أقل كان أفضل.  
- والجودة: و يقصد بها ما مدى جودة الخدمة أو العمل المنجز وفق ما هو مطلوب.

عملية التقييم هذه تعطي لإدارة الموارد البشرية صورة حقيقية لأداء العمال تمكنها في وظيفة التحفيز من إعطاء كل ذي حق حقه دون إحفاف ولا مزايدات وهذا ما يعكس رضا العمال .

إضافة إلى ذلك تمكن الإدارة من انتقاء الأفضل في عملية أترقيات العامل المناسب في المنصب

المناسب.

كما تساعد الإدارة من معرفة نقاط القوة و نقاط الضعف لدى العمال و هذا يدعم سياسة التدريب والتكوين.

## خلاصة

من خلال ما سبق , و محاولة منا إلى إسقاط توصلنا إليه في الجانب النظري على حالتنا الدراسية و هي بنك الفلاحة و التنمية الريفية بأدرار حصلنا على جملة من النتائج .

تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن للبنك إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية يحاول من خلالها الرفع من جودة خدماته و إحتلال مراكز الريادة عن طريق تحسين الأداء لدى طاقمه العمالي من خلال سياسات المنتهجة في وظائف إدارة الموارد البشرية, سياسة الإستقطاب , التكوين , التحفيز , و كذا سياسة الترقيات.

والملاحظ أن رغم المجهودات المبذولة من الإدارة غير أن عدد العمال لا يزال غير كافي مقارنة بحجم العمل خاصة على مستوى الوكالات التابعة له , ويعزى السبب في ذلك إلى رغبة العديد من العمال في الإحالة على التقاعد منا يَأثر سلباً على كفاءات البنك .

إضافة إلى بعض سياسات الإستقطاب ك الإستقطاب عن طريق أبنا العمال خاصة المتوفين منهم إذ يؤثر سلباً على الأداء .

و لكن في المجمل للبنك إستراتيجية واعدة بالأفضل و تزيد من القدرة التنافسية للبنك على الأقل على المستوى المحلي.

إن الكفاية الإنتاجية التي تهتم بتحقيق مخرجات ذات كفاءة عالية من حيث الكميات والمواصفات وأقل تكلفة، حقاً تساعد على بقاء واستمرار المنظمة ، ولكنها لا تكفي وحدها لتحقيق النجاح والتميز ومن ثم القدرة الكبيرة على المنافسة والبقاء والاستمرار، إذ لا بد من وضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تحقق الفاعلية في الأداء العاملين بالمنظمة ، والفاعلية تعني أن الخدمة التي تنتجها أو تقدمها المنظمة لا بد وأن يتوافر فيها الجودة العالية، لتحقيق الرضا المنشود من قبل العملاء ، أي أن هذه الخدمة تكون قادرة على تلبية احتياجات هؤلاء العملاء، فضلاً عن تحقيق رغباتهم وتوقعاتهم في الخدمة التي يتلقونها، ولتعي المنظمة أن الحكم على توافر الجودة العالية في الخدمة التي تقدمها للعملاء لن يكون معتبراً إذا كان من قبلها فقط، وإنما - وهو الأهم - أن يكون الحكم بجودة الخدمة صادراً عن العملاء..

إن تحقيق الجودة الخدمات يتوقف على كفاءة ومهارة العنصر البشري في أدائه ، وهذه الكفاءة وتلك المهارة الواجب توافرها في العنصر البشري من أكبر المهام الملقاة على عاتق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، فعليها تصميم البرامج التدريبية لرفع كفاءة العنصر البشري، وإكسابه المهارة اللازمة، التي تمكنه - بجانب قدراته الذاتية - من تحقيق معدلات الجودة المأمولة، فضلاً عن توعيته بأهمية تحقيق الجودة في الخدمة التي يشارك في تقديمها، وأن توافق هذه الجودة يحقق رضا العميل عن هذه الخدمة، ومن ثم تزداد رغبته في عدم تغييرها إذ إنها تلبي احتياجاته ورغباته، ومن ثم تحافظ المنظمة على عملائها، وهذا يؤدي بدوره إلى المحافظة على أرباحها، والمحافظة على موقعها التنافسي ، وقد يؤدي هذا الاستقرار إلى قدرتها على فتح أسواق جديدة، وزيادة حجم المنظمة، وتحقيق أرباح أعلى، ومن ثم زيادة الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، فضلاً عن زيادة الرواتب والأجور والمكافآت المالية والتعويضات والمزايا العينية في شكل تحفيزات والتي تدخل ضمن إستراتيجية الإدارة إذ تعود بالفائدة الكبرى على العنصر البشري في المنظمة.. بشكل مباشر وغير مباشر.

## نتائج اختبار الفروض:

- **بالنسبة للفرضية الأولى:** إن تبني إستراتيجية الموارد البشرية تساهم في تحسين أداء الأفراد على المدى الطويل.

من خلال هذه الدراسة و وجدنا أن الإستراتيجية التي تتبناها الإدارة المركزية للموارد البشرية تحقق نتائجها على أرض الواقع من خلال زيادة حجم العمل و بالجودة العالية و هذا بفضل سياسات التكوين و التدريب التي ينتهجها البنك .

- **بالنسبة للفرضية الثانية:** تكمن أهمية الأبحاث التي تقوم بها مصلحة البحوث والتطوير من تعزيز قدرة المنظمة التنافسية. و هذا ما لمسناه من خلال هذه الدراسة إذ يعد بنك الفلاحة و التنمية الريفية الرائد من بين المصارف المحلية , و يتجلى ذلك في حجم العملاء و كذا عدد العمليات المصرفية التي يقوم بها البنك يومياً إذ تفوق في غالبية الأحيان الألف عملية وهذا يعكس القوة التنافسية للبنك.

- **بالنسبة للفرضية الثالثة:** إستراتيجية الموارد البشرية تستوجب إستقطاب الكفاءات العالية في سوق العمل. و هذا ما توصلنا إليه من خلال هذه الدراسة إذ تعد سياسة إستقطاب الكفاءات الشبانية خاصة الجامعية منها لدعم الطاقم العمالي للمؤسسة من أهم السياسات التي تعتمد عليها الإدارة المركزية إذ أكبر نسبة من الطاقم العمالي للبنك من خريجي الجامعة .

## توصيات الدراسة :

- نظرا للأهمية التي تعترى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية فعلى المؤسسات الاهتمام والتركيز على تطبيقها و كذا الحرص على بلوغ النتائج.

- على المؤسسات الإهتمام أكثر بوظيفة الإستقطاب إذ تعد الخطوة الأولى لنجاح الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و بتالي إستراتيجية الإدارة العامة.

- بث روح العمل الجماعي و التخصص في المهام لتسهيل عملية التقييم و تحمل المسؤوليات.

**أفاق الدراسة:** تناولت هذه الدراسة موضوع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و أثارها على أداء الأفراد إذ لم نستطع الإلمام بجميع جوانب و تفاصيل المتعلقة بالموضوع، إذ تبقى مجرد محاولة تشمل حتما مجموعة من النقائص لعلها تكون منطلقا لدراسات أخرى مستقبلا، ونظرا لاتساعه فهو يعتبر موضوعا خصبا للبحث فيه ونأمل أن تستمر الأبحاث في الموضوع كإجراء الدراسة على مؤسسة أخرى.

## ﴿ قائمة المراجع باللغة العربية ﴾

- 1 - ( الإدارة الإستراتيجية لموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين جمال الدين محمد المرسى ،الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة 2003 .
- 2) - إدارة الموارد البشرية ، جاري ديسلر ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد العال، دار المريخ، الرياض، طبعة 2009،
- 3 - ( إدارة الموارد البشرية وكفاه الأداء التنظيمي ، كامل بربر ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع،لبنان، الطبعة الأولى،سنة2000.
- 4- إدارة الموارد البشرية ، حنا نصر الله، دار زاهر للنشر، الأردن ، طبعة 2009 .
- 5- تطور إدارة الموارد البشرية، نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جود، دار اليازوى العلمية للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، طبعة 2010.
- 6- إدارة الموارد البشرية ، راوية حسن ، المكتب الجامعي الحديث، مصر، طبعة 1999 .
- 7- إدارة القوى العاملة الأسس السيكولوجية وأدوات البحث التطبيقي ، احمد صقر عاشور ، دار النهضة العربية، بيروت، طبعة 1983.
- 8) - تنمية الموارد البشرية، غري علي واخرون، الطبعة 9 ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة،2007.
- 9) - أسس علم النفس الصناعي، مصطفى عشوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 10- الأداء بين الكفاءة والفعالية، عبد الملك مزهوده، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر،بسكرة، نوفمبر 2001.
- 11) - اقتصاد وتسيير المؤسسة ، عبد الرزاق بن حبيب، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 12- العالقات..التفاعل الإيجابي، دفيد ويتون، تيم كاميرون، تر محمد محمود عبد العليم، بميك، القاهرة، 2001.

---

---

## ﴿ قائمة المراجع باللغة الأجنبية ﴾

- 13) Michel GARVAIS, Contrôle de gestion, éd Economica , Paris, 1994
- 14) Décision Réglementaire – procédure de sélection et de recrutement N : 25/2009 date 26/02/2009,
- 15) Décision Réglementaire procédure de gestion et de formation des stagiaires N° 13/2009 date 26/02/2009.
- 16) Lettre circulaire- révision de la situation administrative des travailleurs N° 001/2011 date 10/02/2011 .

---

---

## ﴿ مرس الأشكال ﴾

- 17..... مهام وظيفة الموارد البشرية.
- 29..... الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.
- 33..... العوامل المؤثرة على أداء الفرد.
- 49..... الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية أدرار.