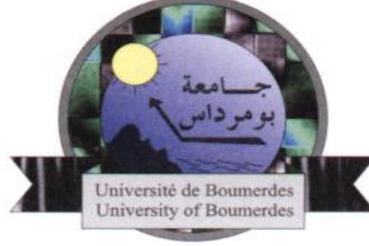


وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أمحمد بوقرة – بومرداس



الرقم:

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة نهاية الدراسة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

شعبة: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

بعنوان:

تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة
دراسة حالة: مؤسسة سونطراك فرع قسم المخابر
بومرداس

من إعداد الطلبة:

تحت إشراف الأستاذة(ة)

الدكتور: احمد دبيش	عليقي نائلة
	صفصاف و داد

السنة الجامعية: 2023/2022

إهداء

قال تعالى:

" وقضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

على ضوء هذه الآية أهدي ثمرة جهدي إلى من انتظر أن يرى فلذة
كبدته متخرجة تخوض غمار الحياة بنجاح إلى من زرع في قلبي
روح التحدي والنجاح إلى أبي العزيز طال الله في عمره بصحة
وعافية. إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى
أغلى الحبايب أمي الحبيبة. إلى من تقاسمت معهم أجواء المحبة
الأسرية إخوتي: محمد ورائد ورفيق الذي هم سندي في هذه الحياة.
إلى القلوب الطاهرة والرقيقة والنفوس الصافية صديقاتي العزيزات
على قلبي مصدر قوتي وسعادتي وداد، أسماء، لامية، منال
ولويزة، الى التي لا طال ما ساندتني في مشوار حياتي وكانت
الأخت والعممة في نفس الوقت الى عمتي وداد والى أحلى وأجمل
دكتورة صاعدة ابنت عمتي لينة.

أخيرا أقدم اهدائي الى جميع من ساندني ودعمني طوال فترة
دراستي ولو بكلمة طيبة.

إهداء

لحمد الله الذي بعونه تتم الصالحات والصلاة على رسوله الكريم سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين إلى يوم الدين.

اهدي عملي هذا إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء، من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها. إلى من سعى وشقي لأنعم بالراحة والهناء. إلى الذي لم يبخل على بشيء من دفعي في طريق النجاح. الذي علمني أن ارقى سلم الحياة بصبر وحكمة إلى أمي وأبي.

إلى من أعتمد عليها في كل صغيرة وكبيرة إلى من كان لها بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب إلى أختي العزيزة ...

إلى من حبهم يجري في عروقي ويسعد بذكرهم فؤادي إلى سندي في الحياة إلى إختوتي عزيز و يوسف الكتكوتات ديالا ولجين

إلى رفيق الدرب وشريك الحياة الذي كان بجانبني طوال دراستي الى الذي قدم لي الدعم النفسي والمعنوي والذي كان أفضل رفيق لي الزوج الكريم إلى رفيقة دربي وأخت لم تنجبها أمي الى من كان لها الفضال ويد العون لأكمل هذا العمل منال

إلى من سرنا نشق الطريق معانحو النجاح والإبداع إلى من تكاتفنا يد بيد من أجل هذا العمل رفيقتي نائلة

شكر الامتنان

اعترافا بالفضل وتقديرا للجميل لا يسعني ان أتوجه بجزيل
الشكر والامتنان للدكتور احمد دببش، لتكرمه بقبول الاشراف
على هذه المذكرة، وللجهد الكبير والوقت الثمين الذي بذله من
خلال توجيهاته ومتابعته من البداية حتى النهاية.

واخص بالشكر الجزيل، والامتنان العظيم، الى مشرف
التربص هلال بوكريف، الذي ساندنا ماديا ومعنويا ولم يبخل
بالجهد والعمل، الذي سهر من اجل نجاح هذا العمل. فجزاه الله
خييرا وجعله في ميزان حسناته.

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تقييم الموارد البشرية في تحسين أدائهم وذلك بالتطرق إلى بعض الممارسات التقليدية لوظيفة الموارد البشرية، التخطيط، التدريب، توصيف الوظائف، التحفيز، وكذا التطرق إلى أداء العاملين داخل المؤسسة وأهم مؤشرات تقييمه. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة ضمت 24 عبارة للتعرف على تصورات ممارسي وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة سوناتراك فرع قسم المخابر، وأثرها في تحسين أداء العاملين.

وقد شملت الدراسة عينة بلغت 24 ممارسا لوظيفة الموارد البشرية وتم استخدام برنامج Excel لاستخراج النتائج وتحليلها. ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

تبين لنا من خلال تحليل نتائج عبارات الاستبيان المدرجة في محور الفرضية الأولى ان عينة الدراسة قد اتجهت الى المحايدة بمتوسط حسابي 2,74 وانحراف معياري مقرب 0,70.

اما بالنسبة لعبارات الاستبيان المدرجة في المحور الثاني للفرضية الثانية فقد تبين ان عينة الدراسة اتجهت أيضا الى المحايدة، بمتوسط حسابي قدره 3,04 وانحراف معياري قدره 0,59.

فيما يخص محور الفرضية الثالثة، فان عينة الدراسة قد اتجهت الى الموافقة، بمتوسط حسابي يساوي 3,42 وانحراف معياري 0,45.

من خلال هذه الدراسة التي طبقت في مؤسسة سوناتراك قسم المخابر نستخلص ان حقيقة تقييم الأداء للموارد البشرية غير واضحة بشكل عام، او انها تطبق لكن ليس بالمعايير اللازمة.

ملخص باللغة الانجليزية:

This study aimed to identify the impact of human resources evaluation in improving their performance by addressing some traditional practices of the human resources function, planning training, job descriptions and motivation, as well as addressing the performance of employees within the organization and the most important indicators of its evaluation. To achieve the objectives of the study, a questionnaire of 24 phrases was designed to identify the perceptions of human resources practitioners at Sonatrach, branch of the laboratory department, and their impact on improving the performance of employees. The study

included a sample of 24 human resources practitioners and Excel was used to extract and analyze the results. Among the most important results reached: Through analyzing the results of the questionnaire statements included in the first hypothesis axis, we found that the study sample tended to neutral with an arithmetic mean of 2.74 and a standard deviation estimated at 0.70, while for the questionnaire statements included in the second axis of the second hypothesis, it was found that the study sample also tended to neutral, with an arithmetic mean of 3.04 and a standard deviation of 0.59. With regard to the third hypothesis, the study sample tended to agree, with an arithmetic mean equal to 3.42 and a standard deviation of 0.45 Through this study, which was applied in Sonatrach, the laboratory department, we conclude that the fact of evaluating the performance of human resources is not clear in general, or that it is applied but not with the necessary standards.

الفهرس

فهرس المحتويات

ب	مقدمة عامة
01	الفصل الأول: الاطار النظري و التاريخي لادارة الموارد البشرية
02	مقدمة الفصل :
03	المبحث الاول :ماهية إدارة المورد البشرية
03	المطلب الاول: تعريف إدارة الموارد البشرية
05	المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية
09	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
10	المبحث الثاني: التطور التاريخي عوامل وتحديات
10	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
13	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية
15	المطلب الثالث: التحديات والمشاكل التي تواجه إدارة الموارد البشرية
17	المبحث الثالث: استراتيجيات ادارة الموارد البشرية
17	المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية
20	المطلب الثاني: تدريب الموارد البشرية
23	المطلب الثالث: تحليل وتوصيف الوظائف
27	خاتمة الفصل:

28	○ الفصل الثاني: تقييم أداء العاملين
29	مقدمة الفصل:
30	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء
30	المطلب الأول مفهوم الأداء
32	المطلب الثاني: مستويات الاداء
32	المطلب الثالث: أنواع الأداء
35	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء
36	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول تقييم أداء العاملين
36	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين
37	المطلب الثاني: اهداف تقييم الأداء العاملين
38	المطلب الثالث: عناصر نظام تقييم أداء العاملين
39	المطلب الرابع: أساليب ومراحل تقييم أداء العاملين
43	المبحث الثالث: عملية تقييم الأداء داخل المؤسسة
43	المطلب الأول: المعايير الازمة لتقييم الأداء
45	المطلب الثاني: القائمون بعملية تقييم الأداء
46	المطلب الثالث: نتائج تقييم الاداء
47	المطلب الرابع: مشاكل تقييم الأداء
51	خاتمة الفصل:
47	○ الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في مؤسسة سونطراك قسم المخابر
48	مقدمة الفصل:
50	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة سونطراك وفرع قسم المخابر
50	المطلب الأول: نشأة مؤسسة سونطراك وفرع قسم المخابر

51	المطلب الثاني: الموقع الجغرافي للمؤسسة سوناطراك
53	المطلب الثالث: نشاطات مصالح المؤسسة (سوناطراك)
57	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
57	المطلب الأول: منهجية الدراسة
58	المطلب الثاني: أداة الدراسة
59	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي لخصائص عينة الدراسة
65	المبحث الثالث: تحليل النتائج
65	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لمحاو الاستبيان
67	المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لعبارات الاستبيان وتحليلها
79	المطلب الثالث: تفسير الدراسة فيما يخص الفرضيات
81	خاتمة الفصل:
81	خاتمة عامة:
84	قائمة المراجع
90	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

- جدول 01 يوضح الولايات التي تتمركز بها مؤسسة سوناظراك.....51
- جدول 02: يوضح الولايات التي تتمركز بها فروع مؤسسة سوناظراك.....52
- جدول رقم 03 : عينة الدراسة الصالحة للدراسة.....57
- الجدول رقم04: يوضح درجات سلم ليكرت الخماسى.....58
- الجدول رقم05: تحديد اتجاه العينة المدروسة.....59
- الجدول رقم06: تحديد سن العينة المدروسة.....60
- الجدول رقم07: تحديد المستوى الدراسي للعينة المدروسة.....61
- الجدول رقم08: تحديد الخبرة المهنية للعينة المدروسة.....62
- الجدول رقم09: تحديد الفئة الاجتماعية والمهنية للعينة المدروسة.....63
- الجدول رقم10: جدول يوضح كل من المتوسط الحسابى والانحراف المعياري و النسبة المئوية و اتجاه العينة.....64
- الجدول رقم 11: يمثل المتوسط الحسابى والانحراف المعياري للمحور الأول لعبارات الاستبيان.....65
- الجدول رقم 12: يمثل المتوسط الحسابى والانحراف المعياري و اتجاه العينة للمحول الثانى من الاستبيان.....66
- الجدول رقم 13: يمثل المتوسط الحسابى والانحراف المعياري واتجاه العينة للمحول الثالث من الاستبيان.....67

فهرس الاشكال

- لشكل رقم 01: هيكل تنظيمي لمؤسسة في القطاع الخاص (موقع إدارة الموارد البشرية).....05
- الشكل رقم 02: يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية.....28
- الشكل رقم 03: دورة عملية تقييم أداء الموارد البشرية.....37
- شكل رقم 04: يوضح اهم معايير تقييم الأداء.....40
- الشكل رقم 05: يوضح الهيكل التنظيمي مؤسسة سونطراك لقسم المخابر.....56
- الشكل رقم 06: يوضح جنس العينة المدروسة.....59
- الشكل رقم 07: يوضح سن العينة المدروسة.....60
- الشكل رقم 08: يوضح المستوى الدراسي للعينة المدروسة.....61
- الشكل رقم 09: يوضح الخبرة المهنية للعينة المدروسة.....62
- الشكل رقم 10: يوضح الفئة الاجتماعية و المهنية للعينة المدروسة.....63

المقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية علما قائما بذاته يهتم بإدارة العاملين في المؤسسات، يتمحور حول الأنشطة المتعلقة بالتوظيف والتدريب والتحفيز والتقييم والتطوير والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

وتعتبر إدارة الموارد البشرية جزءا حيويا من إدارة المؤسسات حيث يتم توظيف العاملين وتطوير مهاراتهم لبلوغ مستويات الأداء المطلوبة ومن ثم تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية كبيرة. فالعنصر البشري ولأنه هو أهم مكون في المؤسسة الاقتصادية والمحرك الذي تدور حوله باقي المكونات والعناصر الأخرى، فقد استوجب ذلك أن تحظى إدارته بأهمية استراتيجية لما لذلك من علاقة مباشرة وأثر كبير على نتيجة أداء المؤسسة وعلى نوعية وجودة منتجاتها وعلى رضى زبائنها ومنه وبالنتيجة على سمعة المؤسسة وعلى مركزها التنافسي في السوق.

هذا، وتشمل إدارة الموارد البشرية أيضا تطوير وتنفيذ السياسات والإجراءات اللازمة لضمان توفير بيئة عمل آمنة وصحية وداعمة للإنتاجية وتحفيز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم، كما تهتم بمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات مثل الالتزامات الاقتصادية والتغيرات التكنولوجية والاجتماعية وغيرها، فهي من المجالات الحيوية والهامة لنجاح أي مؤسسة. لذلك فقد أصبح الاهتمام بها وبتطويرها من أولويات المديرين والمسيرين في كل المؤسسات المعاصرة، الاقتصادية وغير الاقتصادية.

ونظرا لأن تحقق أهداف المؤسسة من عدمه مرتبط بشكل أساسي ومباشر بمستوى أداء العاملين، فقد استوجب ذلك إيلاء أهمية قصوى لقياس وتقييم مستوى الأداء، ليس لمجرد معرفة ما إذا كان العاملون يؤدون بشكل جيد أم لا، وإنما لعلاقة ذلك بالاستراتيجية العامة للمؤسسة وبمختلف السياسات المرتبطة بها، كالتوظيف والتدريب والترقية والتحفيز وغيرها من السياسات التي يتم من خلالها وبشكل مباشر التنبؤ أو الحكم على مدى قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المسطرة. لذلك فقد اكتسب تقييم أداء العاملين أهمية كبيرة في مختلف المؤسسات الاقتصادية وغير الاقتصادية على حد سواء مثلما سبقت الإشارة، اعتمادا على العديد من الأدوات والأساليب مثل الاستبيان والمقابلات والتقارير وبعض الأدوات التقنية مثل البرامج المعلوماتية المختلفة لتحليل البيانات وغيرها، وبالاعتماد على العديد من المعايير مثل الكفاءة في العمل والتفاني والانضباط والتواصل والعمل الجماعي وغيرها من المعايير الأخرى.

وعليه، فإن تقييم أداء العاملين يعد أحد الأدوات الأساسية لإدارة الموارد البشرية، كونه يساعد على تحيين الأداء الفردي والجماعي للعاملين وتطوير قدراتهم ومن ثم تحسين الأداء العام للمؤسسة، وبالتالي قدرتها الأكبر على بلوغ أهدافها المسطرة وتعزيز مكانتها التنافسية بالسوق.

(1) الإشكالية:

إلى أي مدى يمكن أن يكون لعملية تقييم أداء العاملين أثرا موجبا على تحسن مستوى أداءهم، وما هي ضوابط ذلك، وماهي السياسات والأساليب المعتمدة في ذلك والكفيلة بتحقيق النتائج المرجوة عامة، وفي قسم المخابر بمؤسسة سونطراك على وجه التحديد؟

(2) الأسئلة الفرعية:

✚ ما مدى أهمية عملية تقييم أداء العاملين في تحسين مستوى أدائهم، وماهي المعايير الواجب اعتمادها في ذلك والتي من شأنها المساعدة في تحقيق النتائج المرجوة أو الأهداف المسطرة؟

✚ على ماذا يتم التركيز في تقييم أداء العاملين وماهي الأساليب المستخدمة في ذلك وماهي الضوابط الواجب الالتزام بها في عملية التقييم لتحقيق النتائج المرجوة؟

✚ ماهي الأهداف الرئيسية لعملية تقييم أداء العاملين، وكيف يساعد ذلك في تحسين مستوى أدائهم(العاملين)؟

(3) الفرضيات:

- ✓ تعتبر عملية تقييم أداء العاملين عملية بالغة الأهمية إذ من خلالها يتم التعرف بشكل دقيق على مدى إمكانية بلوغ الأهداف المسطرة من عدمه، ولذلك فهي عملية دقيقة يستوجب أن تكون منتظمة دورية ومستمرة شاملة عادلة وموضوعية.
- ✓ يعد تقييم أداء العاملين من العمليات الدقيقة والبالغة الأهمية في منظمات الاعمال الرائدة كونها الآلية التي من خلالها يتم قياس مستوى الأداء الفردي والجماعي للعاملين والحكم على مدى انجازهم للمهام ومدى تحقيقهم للأهداف المسطرة ومن ثم الإحاطة بشكل دقيق بما يجب القيام به بخصوص تخطيط الموارد البشرية والتدريب وغيرها.
- ✓ تهدف إدارة الموارد البشرية إلى توفير بيئة العمل الملائمة والمحفزة المساعدة على التحسين المستمر لكفاءات العاملين ومستويات أدائهم ومن ثم تحسن وتطور مردوديتهم الفردية والجماعية وبالنتيجة تحقق أهداف المؤسسة.

(4) منهج الدراسة:

من أجل المعالجة المنهجية والدقيقة ومفصلة لإشكالية البحث والتحقق من مدى صحة الفرضيات فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، وهذا لكونه الأنسب لهذا النوع من الدراسات. حيث اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي للإحاطة بكل جوانب الموضوع من خلال جمع المعلومات وانتقاء الأفكار معتمدين في ذلك على مجموعة من المراجع من كتب وأطروحات ورسائل جامعية ومجلات علمية. أما في الجانب التطبيقي، ولتدعيم ما تم التوصل إليه في الجانب النظري فقد اعتمدنا على المنهج التحليلي لتحليل مختلف المعطيات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة والوقوف على واقع تقييم أداء الموارد البشرية بها، معتمدين في ذلك على الاستبيان.

5 أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- التعرف بشكل أكثر دقة على الإطار المفاهيم العام لإدارة الموارد البشرية وتقييم أداء العاملين.
- التعرف على واقع تقييم أداء العاملين بمؤسسة سونطراك قسم المخابر.
- تحليل العلاقة بين تقييم أداء العاملين وتطوير كفاءاتهم بمؤسسة سونطراك قسم المخابر.
- الوقوف على حقيقة مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- الخروج باقتراحات وتوصيات قد تستفيد منها المؤسسة بخصوص تقييم أداء العاملين ومن ثم تحسين مستوى أداء العاملين بها.

6 أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تحسيس المؤسسات بأهمية تقييم أداء الموارد البشرية في كونه يساعدها على تحسين الكفاءات وتطويرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- تحديد المعايير والطرق الموجب اتباعها من أجل تقييم أداء موضوعي واجابي.

7 أسباب اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيارنا لموضوع تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونطراك قسم المخابر للأسباب التالية:

- علاقة الموضوع بتخصصنا الدراسي.
- قابلية الموضوع للدراسة العلمية باعتباره ظاهرة موجودة بالفعل تظهر من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية، وبعض أدوات جمع البيانات من أجل وضع تحليل شامل لهذا الموضوع.
- أهمية الموضوع في حد ذاته.
- كون تقييم الأداء قائم في كل زمان وفي كل المؤسسات.
- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع.

8 حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على تقييم أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونطراك قسم المخابر.
- الحدود البشرية: وتشمل الموارد البشرية الممثلة للعينة المأخوذة، والتي ستمثل المجتمع المراد دراسته.
- الحدود الزمنية: تجرى هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2022/2023.
- الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية بإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي مؤسسة سونطراك قسم المخابر.

9 هيكل الدراسة:

لمعالجة إشكالية الدراسة والإجابة على مختلف التساؤلات الفرعية، قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث خصصنا الفصل الأول للكلام عن الاطار النظري والتاريخي لإدارة الموارد البشرية قسمناه الى ثلاث مباحث والتي كانت عناوينها كالاتي:

ماهية إدارة الموارد البشرية الذي تناولنا فيه تعريف إدارة الموارد البشرية، أهمية، أهداف، وظائف، اما المبحث الثاني بعنوان التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية تحدياتها والعوامل المؤثرة فيها، فيما يخص المبحث الثالث بعنوان استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تطرقنا فيه الى تخطيط، تدريب، توصيف الوظائف لإدارة الموارد البشرية.

اما الفصل الثاني تطرقنا فيه الى ثلاث مباحث أيضا عموميات حول الأداء (تعريف، أنواع، عوامل)، عموميات حول تقييم الأداء، تعريف مراحل عملية تقييم الأداء داخل المؤسسة. بالنسبة للفصل الثالث قمنا بدراسة تطبيقية حول تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونطراك قسم المخابر التعريف بالمؤسسة (التعريف بالمؤسسة، النشأة، الهيكل التنظيمي، الاطار المنهجي للدراسة، أداة الدراسة والنتائج).

10 الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة مهني أشواق، بعنوان مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم تسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018، 2017. وكان طرح الإشكالية كالتالية: ما أثر ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بعض ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بالتطرق إلى بعض الممارسات التقليدية لوظيفة الموارد البشرية الاستقطاب، والاختيار التدريب والتكوين التحفيز وبعض الممارسات الحديثة (ممارسة القيادة التحويلية إجراءات التمكين، تشجيع التعلم التنظيمي)، وكذا التطرق إلى أداء المؤسسة وتم استخدام برنامج Spss.

الدراسة الثانية: دراسة بن خليفة حمزة، بعنوان دور القوائم المالية في اعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية أطروحة دكتوراه علوم التسيير تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011، 2015. وكان طرح الإشكالية كالتالية: ما هو دور القوائم المالية في إعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية

تبين هذه الدراسة مدى الاعتماد على القوائم المالية في إعداد بطاقة الأداء المتوازن والتي هي عبارة عن نظام متكامل لقياس وتقييم الأداء للمؤسسات والذي يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تبين نتائج تنفيذ الأداء وتربطها باستراتيجية وأهداف المؤسسة المحددة من خلال خمسة أبعاد هي البعد المالي، بعد العميل بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، ويمكننا إضافة أبعاد أخرى لحاجة وطبيعة أداء المؤسسة

واستراتيجيتها. ويهدف هذا التقييم إلى التعرف على مواطن القوة وتعزيزها، ومواطن الضعف ووضع الحلول اللازمة لها، ويعتبر هذا النموذج جديد في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية من الناحية المالية وغير المالية. وتم إعداد بطاقة الأداء المتوازن لثلاث مؤسسات اقتصادية مختلفة الأنشطة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

أهمية ساهمة القوائم المالية في إعداد بطاقة الأداء المتوازن.
ضرورة تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية.

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية

الدراسة الثانية: دراسة سعيداني سميرة، بعنوان تقييم أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، العدد 01 جوان 2019، جامعة البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، الجزائر. تتمحور إشكالية الدراسة على التساؤل الرئيسي التالي: كيف يمكن لمخرجات عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية أن تمكنها الوقوف على نقاط القوة والضعف لدى مواردها البشرية؟

تقوم المصارف الإسلامية على تنظيم إداري معين تتحكم فيه مجموعة من المتغيرات الاقتصادية والتشريعية والاجتماعية والتنظيمية تكون فيها هذه المصارف مطالبة بمراعاة هذه المتغيرات بما يحقق إدارة فعالة وكفاءة تمكنها من تحقيق العائد المناسب وأداء الدور التمويلي والتنموي في الاقتصاد في إطار الأحكام والمبادئ الشرعية التي تنظم العمل المصرفي الإسلامي. وتتجلى أهمية الموارد البشرية في المصارف الإسلامية في ظل المتغيرات المالية والمصرفية الحديثة من عدة حيثيات، فالموارد البشرية مكون أساسي لنجاح المصارف الإسلامية في القيام بأعمالها وتحقيق أهدافها، كما أن لها دور كبير في تعزيز القدرة التنافسية للمصارف الإسلامية، وتمكينها من تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية ومن مواكبة تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتكيف مع المتغيرات التي يتطلب مواكبتها باعتبار أن هذه المصارف لا تستطيع العمل في معزل عن النظام المصرفي العالمي تحرص إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية على إعطاء عملية تقييم الأداء أهمية كبيرة لما لها من نتائج إيجابية على مستوى أداء المنظمة، والمديرين، والأفراد العاملين.

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

تم الاعتماد في دراستنا على برنامج اكسال في تحليل البيانات.

تم في دراستنا بقياس كفاءة المورد البشري بطريقة التقييم.

الفصل الأول:

الإطار النظري والتاريخي لإدارة الموارد
البشرية

تمهيد:

تعد الموارد البشرية أحد العوامل الرئيسية في نجاح أي مؤسسة إذ انها تمثل العنصر الحيوي الذي يدير ويشغل المؤسسة ويتعامل مع العملاء والموردين والشركاء التجاريين والمجتمع المحلي بشكل عام، لذلك فإن الفهم الجيد للمفاهيم الأساسية والأدوات والتقنيات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية يعد أمراً ضرورياً ولا بد منه لنجاح أي مؤسسة.

يهدف فصل إلى إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية وتطوير كفاءاتها ومستويات أداءها وجعلها مؤهلة وقادرة على تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق التميز في المجال الذي تعمل فيه المؤسسة. كما يتناول هذا الفصل مجموعة من المفاهيم والممارسات الحديثة والمبتكرة التي تهدف إلى تحقيق التميز في الأداء وتعزيز مهارات وقدرات العاملين وجعلهم قادرين على مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية إدارة المورد البشرية

حظيت إدارة الموارد البشرية اهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة حيث أنه يعتبر مفهوم حديث نسبياً، إذ اعتبر الأفراد العاملين مورد لا يمكن تجاهله والتقليل من شأنه لأنه المصدر والركيزة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة والتي من خلاله تسعى المؤسسة الى تلبية أو اشباع حاجات الفرد والمؤسسة وتوفير بيئة عمل ملائمة.

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

الموارد البشرية هي القوى العاملة التابعة للإدارة الموارد البشرية والتي بدورها تابعة الى قيادة المؤسسة التي تسيّر العلاقات بين الموظفين وممثلهم والتي من شأنها اهتمام بتحسين كفاءتهم، من هنا يتيح لنا هاذ المطلب التعرف على:

1) أولاً: تعريف الموارد البشرية

- **التعريف الأول:** هي ذلك الجزء من السكان الذي يضم كل الأفراد العاملين في المنظمة من مختلف الأصناف و الجنسيات ، ومهما اختلفت وتنوعت مستويات مهاراتهم وأنواع الأعمال التي يقومون بها فهي تشمل هيئة الإدارة ، العالين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات و المهن المساعدة في أي منظمة ¹.
- **التعريف الثاني:** الموارد البشرية هي ذلك المصطلح الذي يطلق على قوة العمل في المنظمة، والموارد البشرية أهم عنصر. من عناصر الإنتاج الأخرى كالأموال والتكنولوجيا و التسهيلات الأخرى ،وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى و فائدة للمنظمة وتعتبر أكثر فاعلية و تأثيراً على تحقيق أهداف المنظمة ².

2) ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية.

- **التعريف الأول:** ان إدارة الموارد البشرية من اهم الإدارات في أي مؤسسة، وتعتبر من اهم الوظائف الإدارية. فهي عامل مؤثر جدا في عملية نجاح المؤسسة وإدارة الموارد البشرية هي الإدارة الام و الإدارة رقم واحد بشكل عام ³.
- **التعريف الثاني :** يعرف SIKHULA ادارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بها ،و التعيين ، التدريب و التنمية التعويض و

¹ نزار عوني اللبدي إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة، الطبعة الاولى، الاردن، 2015، ص 9

² طاهر الكلالدة، استراتيجيات إدارة المورد البشرية، دار الاسرة للإعلام ودار عالم الثقافة للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011، ص 11.

³ محمود يحي سالم، تنمية الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة مصر ،2014 ص09.

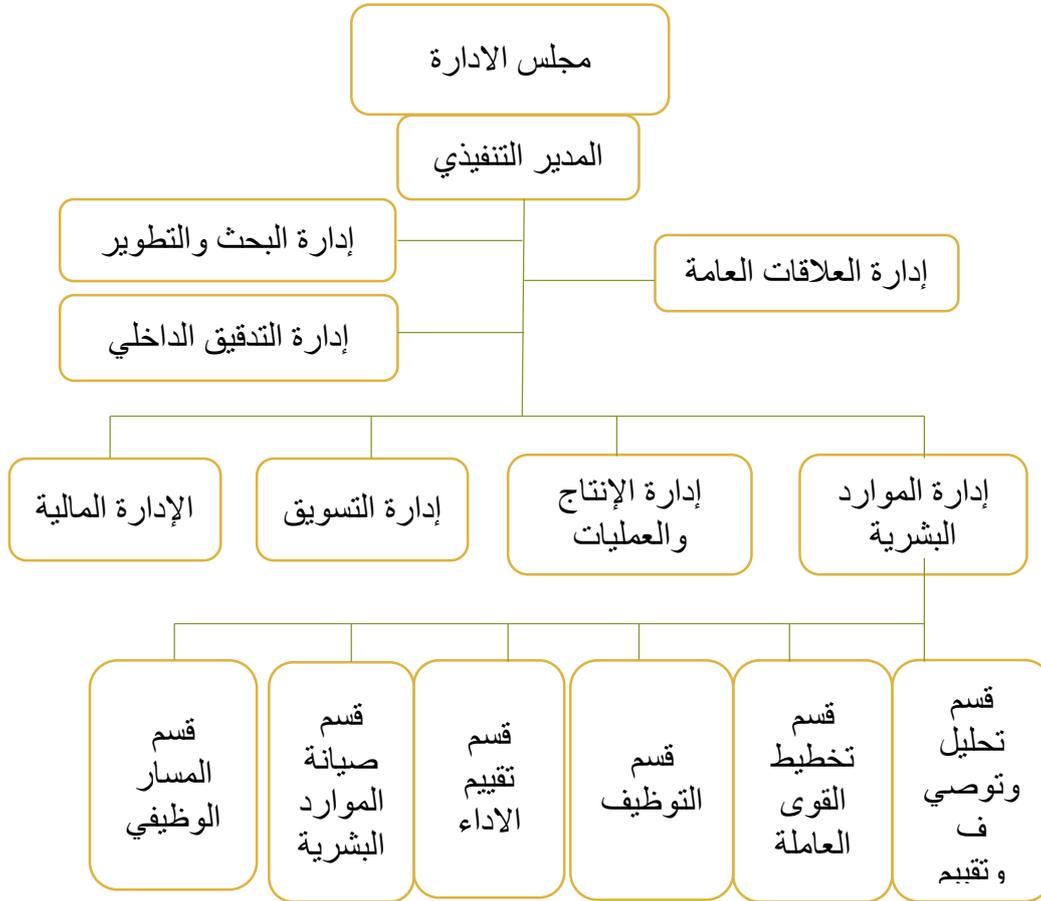
الأجور و العلاقات الصناعية ، تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد
1.

- **التعريف الثالث :** تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين وتنمية ومكافأة و تكامل وصيانة الموارد البشرية بغرض الاسهام في تحقيق أهداف المنشأة.²
- كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها (مجموع لأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى لحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية و تطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية)³ peretti.2008
- يقصد بها مجموعة الأنشطة الهادفة الى جذب أكفا العناصر البشرية وتنمية قدراتها ومهاراتها وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتها، بما يحقق أهداف المنظمة و أهداف العاملين فيها .⁴

ومن التعاريف السابقة الذكر يمكن تعريف ادارة الموارد البشري انها مجموعة أنشطة وممارسات إدارية تتمثل في تخطيط وتدريب وتعيين وتوجيه العنصر البشري، بحيث تسمح للمنشأة ببناء مزايا استراتيجية من جهة ومواجهة التحديات من جهة أخرى ثم القدرة على تحقيق أهدافها.

¹ عبد الكريم أحمد جميل، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، الجنادرية للنشر والتوزيع، الاردن عمان، 2015، ص 9 و8
² محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل) ، لعبيكان للنشر، الطبعة الرابعة ، مملكة العربية السعودية رياض ، 2015 ، ص 22.
³ سامي بودبوس – خالد زهمول، ادارة الموارد البشرية (رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية، دار الكتب الوطنية، الطبعة الاولى/ليبيا، 2020، ص19 .
⁴ منير بن دريدي، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد الثاني، 2018، جامعة سوق أهراس، الجزائر، ص18

الشكل 01: هيكل تنظيمي لمنظمة في القطاع الخاص (موقع إدارة الموارد البشرية)



من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، عمان الأردن.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً أساسياً في عمليات التنمية، الاستثمار وتحقيق العائد، إضافة إلى تحقيق الثروة كون الإنسان هو العمود الفقري و حلقة الوصل لتنفيذ هذه العمليات التي تؤدي بها إلى تحقيق الأهداف الاجتماعية والتنظيمية وأهداف الأفراد من خلال رضاهم عن العمل.

1) اولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية.

تهدف إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى إلى تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، وتطوير مستمر ايلي رغباتهم وحاجاتهم، ويحقق أهداف المنظمة، وينبثق عن هذا الهدف العديد من الأهداف نوردها فيمايلي:

1.1- تحقيق الكفاية الإنتاجية

يتم تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة والتي تسمى بالمدخلات inputs على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا، طاقة الخ) وعلى مستوى أدائه و كفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات outputs (سلم ، خدمات) بالكميات و المواصفات المطلوبة باقل تكلفة ، فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الإنتاجية ،من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات ، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف و ممارسات تجعل المورد البشري مؤهلاً ،مدرّباً محفزاً لديه ولاء وانتماء للعمل و المنظمة ، والتي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.

2.1- تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي:

الكفاية الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح و المنافسة والبقاء للمنظمة، فتحقيق مخرجات بكفاية عالية (كمية +مواصفات +أقل تكلفة) من خلال استخدام كفو للموارد (المدخلات)، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، أي ان يلبى المنتج (المخرجات) و الخدمات المقدمة للزبائن احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، فالمنتج و الخدمة الجيدان ليسا من وجهة نظر الزبون وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات و توعية للموارد البشرية حول أن مسألة الجودة و رضا الزبائن مسألة في غاية الأهمية، و أن خدمة العملاء وتحقيق الرضا و السعادة لديهم، هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة، فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا فالجميع يجب ان يكون في خدمة عملاء المنظمة.¹

3.1- الأهداف الوظيفية functional objectives:

تتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها التخصصية المتعلقة بالعاملين في جميع أجزاء المنظمة ووفقاً لحاجاتها، وإتاحة لهم فرص التقدم والتطور، وتوفير ظروف العمل التي تمكن العاملين من العمل القائم على التعاون الفعال الذي يزيد من قدرتهم الإنتاجية، كما يزيد من مكافآتهم ورواتبهم.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص29، 30

4.1- الأهداف الإنسانية human objectives

تتمثل هذه الأهداف ف مساعدة العاملين على اشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، على اعتبار أنهم هدف العملية انتاجية والعنصر الأساسي والمهم من عناصر الإنتاج، هذا بالإضافة الى تحسين وزيادة المساهمة الخاصة بالموارد البشرية للتنظيم بطريقة أخلاقية ومشروعة، مع مراعاة العدالة في معاملة الأفراد سواء من ناحية توزيع المهام، او من ناحية منح الحوافز والمكافآت.¹ بالإضافة الى الأهداف السابقة هناك اهداف حديثة فيما يلي:

- تدريب الأفراد و الموظفين و العاملين وتطوير خبراتهم الإدارية ورفع مستوياتهم العلمية وتنمية مواهبهم الثقافية ورفع خبراتهم وكفاءتهم العلمية والعملية.²
- توجيه النصح إلى إدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المؤسسة لديها قوة عاملة على مستوى عال من الكفاءة والتحفيز، ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير، علاوة على ضمان التزام المؤسسة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل.
- تنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات و السياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.³
- تنمية المهارات الإدارية من مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري وكذا العلاقات الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين.
- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.⁴

(2) ثانيا: أهمية الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة، والتي تؤثر على مردوديتها المالية، ومكانتها الاقتصادية وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية.

- اعتبارها وظيفة من وظائف المنظمة.
- تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمنظمة وكذلك المجتمع.

¹ رافده الحريري، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار اليازوري، الأردن، 2017، ص 11.

² محمد سرور الحريري، ا إدارة الموارد البشرية، دار البداية غاشرون وموزعون، الأردن، 2012، ص 19.

³ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية Human resource managment، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر القاهرة، 2003، ص 12، 13.

⁴ ميلودي دليلة، دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الكفاءات في المؤسسات دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سيدي علي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بن باديس مستغانم قسم علوم سياسية تخصص تسيير اداري للجماعات المحلية، لجائر، 2017/2018، ص 29

- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ أن ثروة أي دولة تنبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية.¹
- ان الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي الى تحقيق أفضل النتائج المالية، وقد بدأت بالفعل محاولات جادة لحساب النتائج الاقتصادية من الإدارة الجيدة للموارد البشرية عن طريق تحليل التكلفة العائد وكذلك عن طريق أسلوب محاسبة الأصول البشرية accounting human resource
- تؤدي الإدارة الجيدة للموارد البشرية إلى تقليل التعارض بين الإدارة العمل أو الأفراد العاملين أي تحسين العلاقة بين الإدارة والأجهزة العمالية كالنقابات.
- ان ادارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي الى خلق وتنمية قوة عمل تكون محبة وراغبة في العمل مما يعني ارتفاع إنتاجية الفرد الواحد نتيجة وجود المناخ التنظيمي المناسب في المنظمة.²

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

وهي المهام والأنشطة التي تختص بها الإدارة حيث هناك العديد من الوظائف التي تقع على عاتق الإدارة. حيث يمكن ترتيب وظائف إدارة الموارد البشرية كمايلي:

(1) أولاً:

- تخطيط الموارد البشرية
- إدارة تدفقات العمل وتحليل الوظائف
- اختيار الوارد البشرية
- إدارة الأداء وتقويمه.
- دوافع العمل ورضا العاملين
- تدريب وتطوير العاملين
- التخطيط والتطوير المهني (إدارة المهنة)
- أنظمة الأجور والحوافز.
- أنظمة الحوافز.
- أنظمة الفوائد.
- انضباط العاملين.

¹ بن عنتر بن عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس الأبعاد والاستراتيجيات، دار اليازوري، طبعة 2010 ، الأردن عمان، 2010، ص 24، 25

² بوشريط الياس، عقائنة أسماء، تطبيقات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر شعبة العلوم الاقتصادية اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة قلمة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ال جزائر 2021-2022، ص 21.

• السلامة المهنية والأمن الصناعي.

• نظام معلومات الموارد البشرية¹.

وعليه من خلال ما تم تقديمه من حيث تقسيمات وظائف إدارة الموارد البشرية يمكن تحديدها بصفة عامة فيما يلي:

1.1- تحليل وتوصيف الوظائف: ويعني التعرف على كل الأنشطة التي تتكون منها الوظائف وظروف العمل

التي تؤدي في ظلها. وتحديد ما تتطلبه من القدرات و المهارات المتنوعة واستخدام تلك البيانات في تقييم

الوظائف، أي تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى في المنظمة.²

2.1- تخطيط الموارد البشرية: لا يمكن لأي برنامج تخطيطي منظم ان يكون فعالا دون ان يأخذ باعتباره

العاملين و المديرين المهرة في المستقبل و يشمل التخطيط لهيئة الموظفين حصرا للأفراد و المهارات المتوفرة

و تقديرات خاصة بالكلف المستقبلية للأفراد.³

3.1- التدريب: يعمل على اعداد البرامج و الخطط التدريبية وقياس مستوى تأهيل الموظفين و مقارنته مع ما

يتطلبه العمل بالإضافة لدراسة البرامج التدريبية الجديدة ومعرفة ماهو الجديد من البرامج و التي من الممكن

أن تفيد العاملين ليؤدوا اعمالهم بصورة أفضل.⁴

4.1- تقييم أداء: هو مجموعة العمليات المستمرة التي يتم بموجبها قياس إنجازات الأفراد لأعمالهم مقارنة

بالأهداف الموضوعه لهم و مستوى استخدامهم للموارد، ثم اصدار الأحكام على تلك الإنجازات و على سلوك

العاملين و تقويم الابتعادات من خلال معالجتها بالأساليب الكفيلة بطوير فاعيلة وكفاءة تلك الإنجازات.⁵

5.1- الاستقطاب: وهي عملية استيعاب عناصر جديدة في قيادة المؤسسة لتجنبها العوامل التي تهدد استقرارها

وبقاءها.⁶

◀ المبحث الثاني: التطور التاريخي عوامل وتحديات

تعتبر إدارة الموارد البشرية مجالاً حديثاً نسبياً في الممارسة الإدارية، حيث يعود تاريخها الى النصف الثاني

من القرن العشرين. شهدت هذه الإدارة تطورا مستمرا على مر العقود وتواجهها في الوقت الحالي تحديات

كبيرة تنبع من التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية.

¹ منير نوري-فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2011، ص74-75

² أبو بكر بوخريسة وآخرون، تسيير وتدبير الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، الجزائر، 2016، ص28.

³ نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيبي، تحليل الأسس الإدارية العامة منظور معاصر، داراليازور العملية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009، ص247.

⁴ مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، ابن النفس للنشر، الطبعة الأولى، الجمهورية اللبنانية، 2009، ص49

⁵ يحيى عبد الرزاق ابوبكر الصوصاع، واقع تطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية في المستشفيات العامة بنغازي، العدد02، 2018، ليبيا، ص25.

⁶ محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص49.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

ان ادارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة انما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، والتي يرجع عهدها الى بداية الثورة الصناعية. والتطورات ساهمت بشكل مباشر او غير مباشر في إظهار الحاجة الى وجود موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية بالمنشأة، وتعد سياسات الموارد البشرية على أسس علمية، وبالإضافة إلى تحفيز الموارد البشرية ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم. وهناك العديد من الاسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة، وكفروع من فروع علم الادارة، ومن هذه الأسباب:

- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث.
- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة امام الموارد البشرية.
- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية.
- ظهور النقابات و المنظمات العالمية التي تدافع عن الموارد البشرية.¹

فيما يلي أهم مراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى وقتنا الحاضر:

(1) المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

تميزت هذه المرحلة بطرق الإنتاج اليدوية، وسعي الانسان إلى توفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش التي تكفل بقائه كحيوان بشري. فلم يكن في هذه الفترة نظام للعمال، إذ كان يُنظر إلى العامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتره شأنه شأن أية سلعة. ثم ما لبث أن ظهر بعد نظام الرق هذا نظام الصناعة المنزلية، فظهرت فئة تملك الخبرة والمهارة وأصبح العامل يعمل مقابل أجر محدد يسمح له بالحياة الكريمة.

جاء نظام الإقطاع في الريف والطوائف في المدن، فجسد الأول وجود طبقتين: الملاك، والعبيد أي الذين يفلحون الأرض ويعملون فيها وتميز الآخر بوجود صناعة كونت طائفة، لها قانونها الذي يوضح شروط الدخول للمهنة وأجور الممتهين بها، ومثل هذا النظام احتكارا للصناعة أو الحرفة فأصبح هناك تدرج في المهنة: صبي، فعريف فمعلم، فشيخ ينتخبه المعلمون لإيقاع العقوبات على من يخالف نظم وتعليمات الطائفة.

(2) المرحلة الثانية: مرحلة الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين وأهم ما تميزت به ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، وروتينية العمل، وسوء ظروف العمل

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر توزيع، 2000/1999 صفحة 23

(ساعات عمل طويلة، وضوضاء، وأتربة، وأبخرة وغيرها). كذلك تميزت هذه الثورة بظهور فئة الملاحظين والمشرفين الذين أساءوا أحياناً إلى العاملين الذين يعملون بأشرفهم. فكان بالتالي لزاماً أن تظهر دعوات لتحسين ظروف العاملين. أي أنه مع مساوئ الثورة الصناعية كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم اضطرابات منظمة، ثم ما لبثت أن تكونت اتحادات ونقابات عمال، تطالب بحقوقهم، وتتفاوض باسمهم فيما يتعلق بالأجور، وساعات العمل، ونحوها.¹

(3) المرحلة الثالثة: ظهور حركة الإدارة العلمية:

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

1.3- تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تاييلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة

2.3- الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة. يتم اختيارهم.

3.3- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تاييلور إن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

4.3- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تاييلور انه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته. وقد أكد تاييلور على معايير العمل وقبول بهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.²

(4) المرحلة الرابعة: نمو المنظمات والنقابات العمالية:

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل ساعدت في ظهور النقابات. وما يسمى بالمساومة الجماعية تعبيراً عن المفاوضات التي تجري بين العمال وممثلي الإدارة.³

(5) المرحلة الخامسة: حركة العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية الحديثة:

¹ نادر احمد أبو شيخة إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان الأردن، 2010 ص 27، 28

فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص10، 11.

³ عمر طراونة الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011،

بدا تأثير حركة العلاقات الانسانية في الادارة في العشرينات من القرن العشرين ووضح تأثيرها في الثلاثينات والخمسينات فيه. وقد ظهرت هذه الحركة اهمية العوامل الانسانية والاجتماعية في اداء الموظفين والعمال وبرزت دور القيادة والتنظيمات غير الرسمية.

مهدت حركة العلاقات الانسانية لظهور حركة العلوم السلوكية الحديثة التي تنظر الى الانسان على انه مورد ثمين في التنظيم، واكدت ان التنظيم يحقق اهدافه ليس فقط بالموارد المادية بل بالموارد البشرية الكفوة ايضا. وقد نحت العلوم السلوكية الحديثة منحى تجريبياً في ابحاثها، مما عمق فهم مديري ادارات الموارد البشرية لسلوك الانسان، ووجههم توجيهات عملية للتعامل مع ذلك الكائن المعقد التركيب.

ومن أهم العلوم السلوكية الحديثة علم النفس، وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي. وقد كان لاجد فروع علم النفس وهو علم النفس الصناعي تأثير واضح في ادارة الموارد البشرية وتحسنت كثير من ممارسات مديري ادارات الموارد البشرية بسبب استفادتهم من ابحاث ونظريات علماء النفس الصناعي. فقد تحسنت ممارساتهم في الاختيار والتعليم ووضع الاختبارات والتدريب والمقابلات وحرصوا على تطبيق فكرة المواءمة بين خصائص الموظفين وخصائص الوظيفة.

كذلك استفادوا من دراسات علم النفس الصناعي حول قياس اتجاهات الموظفين وتعلمهم، وظروف العمل كالتعب والشعور بالإعياء والرقابة.¹

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية أحد أهم العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها. إذ أن الإدارة الموارد البشرية تؤثر وتتأثر بالعديد من العوامل. وفيما يلي سنستعرض بعضها:

1) حجم المنظمة:

كلما زاد حجم المنظمة كلما زاد عدد الموظفين و اتسع نطاق الوظائف و الإدارات والأقسام و خاصة المنبثقة من إدارة الموارد البشرية مما يجعل المنظمة تضع إدارة الموارد البشرية في قمة الهرم الإداري قربه من الإدارة العليا وذلك لمساعدتها في التخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية بالإضافة للمساعدة في وضع الميزانية و لتسهيل عملية الاتصال بالفروع كما و أن المنظمات الصغيرة جدا تكون فيها الموارد البشرية في قمة الهرم الإداري بل في بعض المنظمات المتناهية الصغر تكون مدمجة ضمن الإدارة العليا أما في المنطقة الوسطى بين الحالتين يكون وضع الموارد البشرية سع غير ثابت و نسبيه قربه أو بعده من قمة الهرم الإداري تتوقف على معايير عديدة من ضمنها المنظمة كما و أن حجم المنظمة تحكمه عدة عوامل مهمة المنظمة، حجم رأس المال، منها خارجية وداخلية فهي التي تحدد الحجم الذي تتخذه المنظمة في عالم الاعمال أو الإنتاج، فمن العوامل الداخلية عدد الموارد البشرية العاملة في و مستوى نشاط المنظمة المالي والإنتاجي، ومن

عبد البارى إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، الأردن، 2008 ص 41

المؤثرات الخارجية هي التغييرات البيئية حول المنظمة ووجود التنافس، وعند حصول تغييرات في هذه العوامل فسيؤدي ذلك إلى التأثير على الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، محملاً هذه الإدارة مسؤولية إيجاد حلول توسعية من خلال استحداث أنظمة جديدة في المنظمة أو تنظيمها، إن زيادة حجم المنظمة يعني ضرورة إيجاد إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها لذلك لا بد على المنظمات من قياس أحجامها بدقة والتوفيق بين الحجم و موقع إدارة الموارد البشرية بها و نوعها.

(2) طبيعة عمل المنظمة:

حيث يختلف مكان إدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى وفق لطبيعة الخدمة فغالبا ما نلاحظ أن المنشآت الربحية أو الاقتصادية تكون إدارة الموارد البشرية اقرب للإدارة العليا من المنظمة الخدمية و ذلك كون المنظمات الربحية ترغب في فحص و معرفة مستوى و عدد العمالة و معرفه قدرتهم على الإنتاجية و ما يحتاجون له من برامج تطويريه لتوفر متطلبات الموارد البشرية و ذلك لتحصل على أعلى مستوى من الإنتاجية أما في المؤسسات و المنظمات الخدمية فغالبا ما تكون الأنظمة مسنة و موضوعه من قبل مؤسسات الخدمة المدنية و غالبا ما تتم عمليات التعيين و التدريب وفق اجراءات مركزية من قبل هذه المؤسسات بينما تقوم إدارات الموارد البشرية في المنظمات الخدمية بالإشراف على تطبيق القوانين و الأسس الموضوعه من قبل هذه المؤسسات.¹

(3) كثافة الموارد البشرية:

فكلما زاد الاعتماد على عنصر العمل البشرى كلما استلزم الأمر وجود إدارة متخصصة في الموارد البشرية والعكس صحيح.

(4) خصائص سوق العمل:

في الأسواق التي تتميز باستقرار ظروف العرض والطلب للموارد البشرية مع توافر التأكد النسبي عن التركيبة الكمية والنوعية لعنصر العمل تميل المنظمات إلى تقليص دور إدارة الموارد البشرية و غالبا ما يعهد إلى أحد الأقسام بأداء وظائفها والعكس صحيح ففي حالة الأسواق غير المستقرة تزداد أهمية تلك الإدارة.²

المطلب الثالث: التحديات والمشاكل التي تواجه إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية كباقي الإدارات تواجه العديد من المشاكل والتحديات تقف عائق حولها والتي تؤثر عليها حيث يجب التعامل معها بشكل فعال ومن بين هذه المشاكل والتحديات:

(1) تحول الاهتمام في الوظائف:

¹ عبد الكريم احمد جميل، مرجع سبق ذكره 19، 20

² أسامة كامل، محمد الصيرفي إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية الطبعة الأولى، 2006، ص26.

تشهد الحقبة الحالية من الزمن تحول كبير في الإقبال على الوظائف التقليدية - الزراعية والكتابية والطباعة والتعددين - وازدياد الاهتمام والطلب على الوظائف الجديدة مثل، أعمال البرمجة وتحليل النظم ووظائف الاتصالات السلكية واللاسلكية وهناك ما يفيد على أنه من المتوقع أن يزداد الطلب على وظائف المبرمجين ومحلي الأنظمة Systems Analystes في الولايات المتحدة الأمريكية إلى نسبة 70% خلال عام 2002.

(2) مستوى التأهيل للوظائف:

أدت التغييرات التي طرأت على محتويات الوظائف من مهام وواجبات نتيجة التغييرات في أساليب العمل والتقنيات المستخدمة وتوجهات وتطلعات المنظمة ومقتضيات المنافسة ، أدت إلى ضرورة رفع مستوى التأهيل لشغل الوظائف في هذا العصر، بحيث لن يكون بوسع الأفراد الحصول على عمل ما لم يرفعوا من مستوى تأهيلهم، كما أن هناك فجوة متنامية بين المعرفة Knowledge والمهارة Skill المطلوبة لشغل الوظائف مما يجعل مهمة العثور على الكفاءات صعبة ويقصد بذلك توافر قوى عاملة مؤهلة ومدربة بشكل مناسب.¹

(3) ادارة الجودة الشاملة: Total quality management

لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات ادارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من الاقطار على التركيز على العنصر البشري وايلاءه اهمية كبيرة سيما من خلال التركيز على الجوانب التالية:

- مساهمة العاملين. Employees involvement
- التمكين. Empowerment -
- تحقيق رضا المستهلكين Consumer satisfaction
- الوقاية بدل من العلاج Prevention action not correction action.
- الادارة بالحقائق Management by fact التركيز على العمليات. Process focusing
- التحسين المستمر. Continuous

(4) التحديات التكنولوجية Technology challenges

لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دوراً بارزاً في احداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية مما حدى بالمنظمات الانسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي افرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، 2013، ص 396

الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة املتتها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية من احترام العمل ومواعيد تنفيذه واعتبار الوقت كلفة وتحسين نوعية حياة الافراد العاملين وغيرها من الاثار فال التنظيمية والادارية المختلفة.¹

(5) خطة تقليص الحجم Down Sizing Plan:

تعني كلمة تقليص الحجم خفض حجم المؤسسة، وهي أيضاً إعادة هيكلة للمؤسسة، ومن خلال مضمون إدارة الموارد البشرية، فإن خفض الحجم يتضمن إلغاء أعمال محددة مع التركيز على فاعلية العمل فعندما يكون فائضاً بأعداد الموظفين، سيكون من الضرورة بمكان تشذيب العدد وتقليصه لأسباب الآتية:

- قد تعاني المؤسسة من الزيادة بأعداد الموظفين بسبب الأخطاء بتخطيط الموارد البشرية. وتؤدي إلى مشكلات.
- التطور التكنولوجي قد يؤدي إلى الاستغناء عن بعض الوظائف.
- قد تبدأ المؤسسة بإلغاء بعض وظائفها مما يؤدي إلى أن يكون الأفراد الذين يقومون بتلك الوظائف زائدين عن حاجة المؤسسة.²

المبحث الثالث: استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

إن الوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، لا يقوم إلا بتخطيط للأنشطة وتحديد الاحتياجات من مختلف الموارد البشرية حتى تضع المؤسسة المورد البشري المناسب في المكان المناسب حيث تتبع استراتيجيات تخطيط واستقطاب وتدريب المورد البشري حتى يصبح كفؤ للقيام بالمهمة المكلف بها والتي تساعده في تحقيق أهداف المؤسسة، وعليه سنحاول في هذا المبحث التعرف على مختلف هذه الاستراتيجيات.

المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية.

تخطيط الموارد البشرية هي عملية تحديد احتياجات المؤسسة من العمالة الماهرة والتي تؤدي بها نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

(1) أولاً: تعريف تخطيط الموارد البشرية:

تباينت وتعددت التعريفات التي أوردها الكتاب والمهتمون بإدارة الموارد البشرية لموضوع تخطيط الموارد البشرية، ويرجع هذا التباين الى الزاوية التي ينظر منها كل منهم الى هذا النشاط.

- يعرف على انه عملية تحديد احتياجات المنظمة كمية وكيفية من الافراد المؤهلين و القيام بالوظائف اللازمة للإجابة عن هذه الاحتياجات خلال فترة زمنية يمكن ان تكون قصيرة، متوسطة طويلة المدى.³

¹ خيضر كأضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2007، ص 24، 25

محمد العمري، استراتيجيات في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، عالم الكتب الحديث لنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2011، عمان الأردن ص 11²

³ معين امين، السيد إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى، الجزائر، 2010 ص 67.

- انه باختصار الوقوف على الاحتياجات المستقبلية من افراد القوى العاملة حتى تتفادى المنظمة مخاطر عدم وجود النوعيات او الاعداد اللازمة لها في الوقت المناسب.

(2) ثانياً: أنواع التخطيط

تختار المنظمة عادة نمطاً من التخطيط الذي يتلاءم مع طبيعة عملها ويخدم أغراضها ويحقق لها أهدافها لهذا فقد تنوعت أنماط التخطيط كي تغطي الحاجات المتباينة للمنظمات والهيئات والدول والقطاعات ومن أنواع التخطيط ما يلي:

1.2-التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

وهو التخطيط الذي له آثار هامة ونوعية على المنظمة ومستقبل عملها ولا تظهر هذه الآثار إلا في المدى البعيد كالتخطيط لانتشار الشركة أفقياً بفتحها فروع جديدة أو توسعها عمودياً بإضافة خطوط إنتاجية جديدة أو التخطيط لمواجهة منافسة شديدة من الشركات الأخرى والوقوف والثبات في السوق وغير ذلك

2.2-التخطيط التكتيكي Tactical Planning:

وهو جزء من التخطيط الاستراتيجي يوضح سير العمليات ضمن إطار الأهداف الاستراتيجية ويعطيها المرونة في الحركة والتصرف ويصمم عادة لينفذ وتجنّى ثماره في المدى المتوسط وتختص به الإدارة العليا والإدارة الوسطى ومن أمثاله اختيار أنواع من المعدات التي تدعم خطأً إنتاجياً معين.

3.2-التخطيط التشغيلي Operational Planning:

وهو جزء من التخطيط التكتيكي يشرح كيفية تنفيذ عناصر هذا التخطيط وفق خطط متوسطة المدى وتهتم به الإدارات الوسطى والإدارات الدنيا كخطة توفير المواد الأولية لخط إنتاجي أو تحديد متطلبات إحدى أقسام المنظمة للقوى العاملة وما شابه.¹

4.2-التخطيط التطويري:

ويقصد بالتخطيط التطويري وضع الخطط المتعلقة بالتغيير الهادف وإدخال التحسينات في طريقة سير العمل وإتباع الأساليب العملية الحديثة في إنجاز المهمة من أجل رفع المستوى الإنتاجي والأداء الوظيفي للموظفين.

5.2-التخطيط التنظيمي:

ويتعلق بوضع الهياكل والخرائط التنظيمية وتحديد طريقة سير العمل وطرق الاتصالات بين أقسام المنظمة ووحداتها الإدارية، وكذلك تحديد الصلاحيات والسلطات ير من خلال الإدارية للموظفين بحكم مسميات الوظائف المختلفة.

6.2-التخطيط البشري:

¹ بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص78 و79.

ويشمل الدراسة والتحليل والتنمية الشاملة للقوى العاملة في المنظمة كما وكيفاً وتنمية القدرات الفردية ووضع الجداول النسبية والإحصائية لمعرفة الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها ومستوياتها.¹

(3) ثالثاً: أساليب التخطيط

1.3-أساليب التنبؤ: لقد تناولنا التنبؤ عندما تحدثنا عن أهداف الخطة وهنا نتحدث عنه كأحد الأساليب التخطيطية الهامة وكما ذكرنا سابقاً أن التنبؤ يساعد على التوقع بالأحداث المستقبلية باعتماد الأساليب الرياضية والإحصائية لهذا قيل عنه انه الفن المساعد والداعم للعملية التخطيطية. ومن طرق التنبؤ ما يلي:

2.3-الأساليب النوعية Qualitative Methods وهي الطرق التي تعتمد على التخمين والحدس الذاتي

والخبرة المتراكمة لدى الإداريين ومنها تقديرات المديرين وطريقة دلفي وغيرها.

3.3-الأساليب الكمية Quantitative Methods وهي الطرق التي تعتمد على الأساليب الإحصائية والرياضية وهي أكثر دقة من الطرق النوعية ومنها الطرق البيانية والمتوسطات المتحركة والانحدار والتمهيد الأسى البسيط.

4.3-أسلوب البرمجة الخطية Linear Programming وهو أسلوب رياضي يحتوي على دالة هدف واحدة أو عدة دوال يسعى الإداري لتحقيقها في ظل مجموعة من القيود والمحددات المعروفة كالموارد والقوى البشرية وغيرها. لتصغير المدخلات. وسميت بالخطية لان معادلاتها و دالة الهدف فيها إما لتعظيم المخرجات أو لتصغير المدخلات.²

5.3-اسلوب التخطيط المستديم: مما لا شك فيه أن عمليات التخطيط للتنمية بأشكالها المختلفة منذ نهاية الحرب العالمية الثانية قد أهملت قصداً أو عن غير قصد البعد البيئي الأمر الذي نجم عنه الكثير من المشكلات البيئية في معظم مناطق ودول العالم، مما دفع الخبراء والمختصين إلى تطوير أدوات وأساليب تضمن أخذ البعد البيئي بعين الاعتبار، وقد عرفت التنمية التي نجمت بفعل تطبيق هذا النوع من الأساليب باسم التنمية المستدامة

6.3-أسلوب التخطيط بالأهداف objectives oriented programme planning

في فكرة أن هناك أهداف يتم وضعها في بداية عملية التخطيط وأن هذه الأهداف تحتاج لتحقيق ومهمة التخطيط هنا هو إيجاد الاستراتيجية المثلى لتحقيق هذه الأهداف من خلال توفير الهيكل الإداري المناسب والموارد

¹ جمال عبد الله محمد، التخطيط الاستراتيجي، دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2016، ص18.

² مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص39.

المطلوبة. ويمكن القول هنا أن هذا الأسلوب يركز على الأهداف بينما هناك أساليب تخطيط أخرى تركز على جوانب مختلفة¹.

المطلب الثاني: تدريب الموارد البشرية

تدريب الموارد البشرية هو عملية أساسية في مجال إدارة الموارد البشرية تهدف الى تعزيز مهارات ومعرفة الموظفين في مجال إدارة الموارد البشرية. حيث يتم توفير التدريب لتحسين الأداء الفردي وتطوير القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق اهداف المؤسسة.

(1) أولاً تعريف:

تعددت تعريف التدريب الإداري وذلك نظراً لاختلاف الباحثين والمفكرين في إعطاء تعريف موحد نذكر منها:

- جاء في كتاب يزيد الوليد التدريب: تغيير في سلوك الفرد لسد الفجوات المعرفية والمهارات الاتجاهية بين الأداء الحالي والأداء على المستوى المطلوب².
- يعرف التدريب على أنه عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف الى احداث تغييرات سلوكية ذهنية محددة لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها³.
- وكتعريف شامل التدريب هو: جهد منظم وبرنامج تقوم به المنظمة لأجل تحسين مستوى الأداء الأفراد واحداث تغييرات على سلوك الموظفين حيث يكون فكري أو على مستوى المهارات كل حسب حاجته وحاجات المنظمة كما يتميز التدريب بثلاث خصائص هي:

التدريب عبارة عن جهد مخطط.

التدريب عملية مستمرة.

لتدريب كغاية لتكوين الأفراد باعتبارهم وسيلة إدارية لتحقيق الأهداف⁴.

(2) ثانياً: أنواع التدريب:

1.2- التدريب التنموي (التطويري):

يسعى هذا النوع من التدريب إلى سد الفجوة بين القديم والجديد من خلال توفير المعارف الجديدة، والعمل على زيادة وترقية المهارات في فترة التدريب - الوجيزة - ليخلق الفرد بما فاتته، وليستطيع أن يتعامل كل

¹ عثمان محمد غنيم، الاتجاهات الحديثة في التخطيط، دار تسنيم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2008، ص84، 88.

² بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، عمان، دار راية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص171.

³ محمد احمد هلسة، أثر التدريب الإداري على أداء موظفي البلديات محافظة القدس، العدد الأول، 2020، جامعة الاستقلال، فلسطين، ص 28.

⁴ حفصة بوناب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية الإدارية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية، تخصص سياسة عامة، 2020/2021، ص51.

جديد في مجال وظيفته مثل نظم المعلومات الحاسوبية مع الضيوف. ويستخدم هذا النوع من التدريب طيلة وأساليب التعامل. حياة الموظف، كلما جد جديد، أو ان كان يتأهل للترقية.

2.2- التدريب التحويلي:

عندما تحاول المنظمة احداث استنطاق في العمالة، قد يكون من شأنه تحويل جزء منها من وظائف إلى وظائف نوعية أخرى، وحتى يتم ذلك، لابد من اكتشاف استعدادات كامنة في هؤلاء المرغوب تحويلهم، وإذا اكتشفت يصمم برنامج التدريب التحويلي، الذي يحتوي على فيض من المعارف تعمل على تحويل الاستعدادات إلى قدرات، ثم اكساب هؤلاء الأفراد المهارات اللازمة للأداء، واعطائهم جرعة الاتجاهات المطلوبة، حتى يتحول سلوكهم الأدائي إلى سلوك المطلوب.¹

3.2- التدريب حسب عدد المتدربين:

التدريب الفردي.

التدريب الجماعي.

4.2- التدريب حسب المكان الذي يتم فيه التدريب.

التدريب في موقع العمل

التدريب خارج موقع العمل.²

5.2- التدريب في ضوء احتياجات الدول

التدريب الداخلي: هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد العاملين أفراداً أو جماعات في داخل الدولة وبالمراكز التدريبية المتخصصة أو منشآت العمل.

التدريب الخارجي: هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد العاملين أفراداً وجماعات خارج الدولة. وخاصة الدول النامية التي هي في حاجة ملحة إلى مساعدة الأسرة الدولية في تدريب العاملين فيها لافتقارها إلى التجارب والخبرات المتاحة للدول المتقدمة الأمر الذي تضطر معه الدول النامية إلى إرسال أفرادها للتدريب في الخارج بأنواعه المختلفة كالتدريب المهني أو التخصصي أو الأكاديمي أو التطويري.³

(3) ثالثاً: طرق وأساليب التدريب

1.3-المحاضرات: هي حديث شبه رسمي يقوم فيه المدرب بتقديم سلسلة من الوقائع والحقائق أو المفاهيم او يقوم بالاستطلاع مشكلة، وتقتصر مشاركة المتدربين على استماع، والهدف الرئيسي من المحاضرة هو

¹ محمد حافظ حجازي إدارة الموارد البشرية دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2007، ص311-312.

² فيصل حسونة، ادرة الموارد البشرية، دار أسامة لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الادن عمان، 2011 ص 141
³ صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الاكلمي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2013، ص118.

الإعلام ومن مزايا المحاضرة أنها توفر الوقت إذا ما خطط لها بشكل جيد وتم إلقتها بمهارة، ومن عيوبها أنها تحد من فاعلية المتدرب بحيث يكون مستمتعا فقط.

إن المحاضرة الجيدة لها عدة شروط وهي:

الإعداد المسبق.

التدرج.

إثارة الاهتمام.

المناقشة.

التقويم.

المتابعة.¹

2.3- الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل: حيث تطبق وتستخدم أساليب النقاش الجماعية للوصول إلى أهداف التدريب أي تكون هناك مشكلة أو موضوع معين يكون هو محور الدراسة. الأمر الذي يسمح بوجود جو من الحركة والتفاعل داخل القاعة، ولضمان النجاح الجيد يجب أن يكون قائد الندوة أو المؤتمر أو الحلقة على درجة عالية من المهارة في المواضيع المطروحة.

دراسة حالة: وهو أسلوب تدريبي يفس بموجبه المتدربون إلى مجموعات تقدم لهم مشكلة يطلب منهم تحليلها وتقديم حل لها ، ثم تجتمع المجموعات لتشرح كل مجموعة كيفية وصولها لقرارها وتناقشها ن تستخدم هذه الطريقة التدريبية للقيادات الإدارية العليا والوسطى إذ تنمي في المتدرب القدرة على البحث والتقصي ، والقدرة على التفكير المنطقي في الأمور، كما أنها توضح له تعدد الاتجاهات والآراء حول حل المشكلة المطروحة من بقية المتدربين.²

3.3-المحاكاة العملية Guided Experience:

يعبر عن المحاكاة، بالتقليد والتقليد هو اداء ذات السلوك المشاهد في حالة وعى من المقلد، ووفق هذه الطريقة، يقوم المدرب بالعرض التفصيلي للأداء المطلوب، واجراءاته، ثم يطلب من المتدرب أن يؤدي نفس السلوك. ولعل أفضل من يستخدم هذه الطريقة، هم مدربو القوات المسلحة، حيث يعرضون السلوك المطلوب على خطوات، ويطلب من المتدرب أداء كل خطوة على حدة، ثم التالية بعد اتقان الأولى، وهكذا، وأخيراً أداء كل الخطوات مع بعضها. وتمتاز هذه الطريقة، بإكساب المهارات التي تعتمد على التوافق العضلي العصبي، من خلال المدرب الذي يلاحظ المتدرب، ولا ينتقل معه من خطوة، الا بعد اتقانها. وعليه ضمان انتقال المحتوى وتناسب هذه الطريقة الأعمال اليدوية؛ والانتاجية، التي تحتاج إلى مهارات يدوية. التدريبي. ويعاب عليها ،

¹ حسن احمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، 2006، ص 73
²معين امين السيد، مرجع سبق ذكره ص239.

تطلبها لوقت أطول نسبياً، وعند تباين مستويات المتدربين، يزداد الوقت ويتسرب الملل إلى المتدربين، كما أنها تطبع.¹

4.3-تمثيل الأدوار: يوفر تمثيل الدوار أسلوباً تدريبياً سليماً ومناسباً لتدريب الفرد لكسب مهارات الأساسية التي تعوزه ليكون فعالاً في المؤسسة إضافة إلى تدريبه على أن يكون عضواً منسجماً مع الجماعة، يأخذ دوره المرسوم في العمل لجماعي دونما تنافر أو تعارض وبهذا يحقق التدريب العديد من الفوائد المرجوة لصالح الفرد ولجماعة والمؤسسة، حيث يطبق في الحالات التالية:

- التدريب السلوكي للفرد وللجماعات.
- دراسة علاقات العمل.
- تنمية روح التعاون بين الأفراد والجماعات وفتح خطوط الاتصال بينهم.

تحسين العلاقات الإنسانية في المؤسسة و تنمية روح العمل الجماعي.²

المطلب الثالث: تحليل وتوصيف الوظائف

تحليل وتوصيف الوظائف عمليتان أساسيتان في إدارة الموارد البشرية تهدفان إلى فهم وتوضيح المسؤوليات والواجبات والمهارات المطلوبة لكل وظيفة في المؤسسة.

(1) أولاً: تعريف تحليل الوظائف

إن تحليل الوظائف ما هو إلا عملية جمع Collecting ودراسة Studying وتحليل Analysing وتسجيل Recording البيانات المتعلقة بواجبات، سلطات الوظيفة وأبعادها المختلفة وظروف العمل المحيطة بها، وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها Principal Requirements وان الناتج المباشر لهذا التحليل إنما يتمثل في إعداد بطاقة توصيف الوظيفة وهي عبارة عن قائمة توضح واجبات ومسؤوليات الوظيفة المعنية.³

(2) ثانياً: خطوات لدراسة الوظائف

1.2-تصميم الأعمال Job Design وتشمل عملية تصميم العمل تحديد مضمون العمل ومستواه أو بمعناً آخر تحديد النطاق العام الذي يشمل كل عمل، أو وضع الحدود حول بداية العمل ونهايته وهي أولى خطوات التحليل، وعن طريقها نحدد أنواع الأعمال الواجب توفرها في المنشأة وقد تؤدي هذه العملية إلى إلغاء بعض الأعمال واستحداث البعض منها.

2.2-عملية تحليل الأعمال:

أن ننتهي من تحديد أنواع الأعمال الواجب توفرها في المنشأة وذلك بتصميمها حتى تبدأ عملية التحليل ويختلف تحليل العمل عن تصميمه إذ أن عملية التصميم تختص بتحديد النطاق العام الذي يشمل كل عمل، أو وضع الحدود حول أين يبدأ العمل وأين ينتهي، فيما تذهب عملية التحليل إلى أبعد من ذلك، وذلك بحصر كافة

¹ محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 334 335

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، دار المناهج للنشر، ط1، عمان الأردن، 2009، ص 226

³ محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر الإسكندرية 2009، ص 339.

أوجه النشاط الذي يتضمنه العمل من مؤهلات مطلوبة وواجبات ومسؤوليات وإشراف وظروف عمل وشروط من يشغله ومؤهلاته.¹

3.2- حصر أنواع الوظائف بالمنظمة:

ويتم في هذه المرحلة حصر أنواع الوظائف في مخلف أنشطة المنظمة، ويلاحظ إن المقصود بالوظيفة مجموعة من الأعمال المتشابهة المتكاملة يقوم بأدائها الموظف، ويوجد داخل كل نشاط أنواع من الوظائف.

لا يقصد بحصر أنواع الوظائف حصر عدد العاملين وإنما يقصد أنواع الوظائف بكل نشاط ويمكن إعداد حصر الوظائف بالرجوع إلى هيكل التنظيمي ودليل التنظيم. مع مراعاة أن بعض الوظائف الموجودة بالهيكل قد لا توجد في الواقع نتيجة إلغائها. وتفيد مرحلة حصر الوظائف في وضع خطة زمنية و مالية للدراسة كما تفيد في تحديد خصائص الباحثين المشاركين في الدراسة ممن لهم إلمام عام بالنواحي الفنية للوظائف محل الدراسة أو لهم خبرة سابقة في توصيف وظائف مشابهة.²

4.2- اختيار وإعداد الباحثين: وتعتبر تلك المرحلة من أهم مراحل الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة بدقة وموضوعية وشمول إنما يعتمد على حسن اختيار الباحثين القائمين بالدراسة والاهتمام بإعدادهم قبل البدء في التنفيذ.

ويتم اختيار الباحثين المناسبين لطبيعة المنظمة ووظائفها فالباحثين المناسبين لتحليل وظائف شركة طيران لابد أن يكون لديهم خلفية عن طبيعة نشاط شركات الطيران، وخلفية كافية عن الوظائف التي سيعهد إليهم بتحليلها. ويضاف لذلك أهمية وجود خبرة سابقة لدى الباحثين في دراسة وتحليل ووصف الوظائف.³

5.2- تجميع البيانات والمعلومات عن الوظائف:

هنا يتم التركيز على الأمور التالية والتي يجب ان تأخذ بعين الاعتبار ومنها:

- تشجيع ودفع العاملين محل التوصيف على ذكر ما يقومون بعمله بالفعل إذ أن الهدف الرئيسي من وراء عملية التوصيف هو الوقوف والتعرف على كيفية أداء العمل في الوقت الحالي.
- التأكيد على العاملين محل التوصيف إن إعداد التوصيف ينصب إجمالاً وتفصيلاً على الدراسة الموضوعية للوظائف وليس على شاغلها.
- إجراء الرقابة الضمنية كأحد الأساليب العلمية التي تستهدف التأكد من صحة البيانات التي تم تجميعها وذلك من خلال مراجعة الأسئلة مع أفراد آخرين يمارسون نفس النشاط.

¹مهدي حسن زوليف، إدارة الافراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2010، ص53 و56.

² رضوان محمود عبد الفتاح، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر، 2013، ص18.

³ محمود احمد عبد الفتاح رضوان، مهارات التوصيف الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2012، ص30.

- وبصفة عامة فإن البيانات المطلوب تجميعها عن الوظيفة تنطوي على كل المعلومات التفصيلية عن تلك الوظيفة كاسمها والقسم الذي تتبعه ومكان العمل والأعمال التي يجب أن يلتزم بها شاغل الوظيفة ونوعية ودرجة الأساليب التكتيكية المستخدمة لأداء العمل.

6.2- إعداد كشوف التوصيف النهائية:

بعد تجميع البيانات في النماذج المعدة لتوصيف يأتي التأكد من انه قد تم تغطيتها على الوجه المطلوب حيث يقوم أخصائي وخبير التوصيف بعملية مراجعة لكشوف التوصيف ومن خلال هذه المراجعة قد ظهر بعض التعديلات أو إضافات المطلوب إدخالها قبل تقديم وتفريغ القوائم في الكشوف النهائية حيث تقدم إلى إدارة العليا داخل المؤسسة وإبلاغ كافة الإدارات بها تمهيدا لجعلها موضع التطبيق الفعلي.¹

(3) ثالثا: أساليب الحصول على المعلومات لتحليل وتوصيف الوظائف

ان عملية توصيف الأعمال هي تجميع بيانات، وتختلف أساليب تجميع بيانات العمال والوظائف، ولكن يمكن على القل تمييز ثلاث طرق أساسية.

1.3- الاستقصاءات: تعتمد على هذه الطريقة على قدرة شاغل الوظيفة على حصر البيانات المتعلقة بوظيفته. وتقوم الطريقة على أساس اعداد قائمة استقصاء لسؤال شاغل الوظيفة عن واجباتها ومسؤولياتها وكيف يؤديها وظروف العمل إلى آخر البيانات اللازمة للتوصيف.

2.3- الملاحظة الشخصية: تطلح هذه الطريقة في توصيف العمال البسيطة التي تتصف بال تكرار ، وتقوم الملاحظة أساسا على أن القائم بالتوصيف يعمد الى مراقبة الشخص القائم بالعمل المطلوب توصيفه ن ويسجل كافة الأعمال التي يقوم بها ويتولى جمع كافة بيانات التوصيف مباشرة.²

3.3- المقابلة الفردية: أهم طرق جمع المعلومات لأن الموظف يطرح كل ما لديه من إيجابيات وسلبيات ويعطي قدرات أكبر منها.

ولا يمنع ذلك أن يكون مصدر المعلومات أيضا المدير المباشر لهذا الموظف لذي يمكنه ان يفصل بالكامل لهذه المعلومات. وقد يعطي أمور أخفاها الموظف عن قصد او غير قصد كذلك يمكن لقاء مجموعات تتشابه في الوظيفة وذلك يعطي مصداقية بأن يكون هناك اتفاق على النتيجة أو دقة وصحة المعلومات.³

¹ نبيل الحسيني النجار، إدارة الموارد البشرية بين أصول النظرية وجذور التطبيق، المكتبة العصرية، ط1، مصر، 2008، ص174.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية دار غريب للطباعة والنشر، ط1، القاهرة سنة النشر لا توجد ص156.

³ سامي عارف، تصنيف وتوظيف الوظائف، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2010، ص30.

خاتمة الفصل:

لطالما كانت الموارد البشرية بعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية محل اهتمام الباحثين والمسيرين على حد سواء، وقد أوليت لها الكثير من الاعتبارات، ودرست في كثير من النواحي والمجالات التفسيرية منها الاجتماعية وكذلك النفسية. وقد تمخض عن ذلك عدة أفكار وتطويرات تجعل من العاملين ركيزة أساسية في تحقيق أهداف المؤسسة، بل وبالأحرى ضمانا لوجودها وبقائها، وأوليت ممارسات وظيفة الموارد البشرية كالتخطيط للتدريب وتوصيف الوظائف.... اهتماما أكبر، وذلك حتى تتمكن من الوصول إلى أهدافها المسطرة. وتماشيا مع ظهور المرحلة الجديدة للاقتصاد والتي وسمته باقتصاد المعرفة ظهرت العديد من الممارسات الإدارية الحديثة التي أكدت الدراسات على أهمية تبنيتها للأفراد كالقيادة التحويلية، تمكين العاملين، تشجيع التعلم التنظيمي والتي تؤدي في إطار متكامل للوصول إلى تحقيق مستويات الأداء المرجوة.



الفصل الثاني:
تقييم أداء العاملين

تمهيد:

يتناول هذا الفصل موضوع الأداء وتقييمه في السياق المؤسسي أو العملي. يعد الأداء مفهومًا مهمًا في مجال إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة، حيث يعكس كفاءة وفعالية العمل المنجز من قبل الموظفين أو الفرق أو المنظمات.

تتنوع طرق تقييم الأداء باختلاف الأنشطة والمجالات، ولكن هدفها الرئيسي هو تحديد مدى تحقيق الأهداف المحددة وتقييم الأداء الفردي والجماعي لتحديد المستوى المطلوب والمستوى الفعلي. يمكن تقييم الأداء بشكل كمي أو كيفي، حيث يستخدم الأداء الكمي مؤشرات قياسية مثل مستوى الإنتاجية أو المبيعات، بينما يستخدم الأداء الكيفي تقييمات موضوعية للمهارات والقدرات والأداء العام للفرد.

تعتبر عمليات تقييم الأداء أداة قيمة للتحسين المستمر وتطوير الموارد البشرية في المنظمات. يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على تحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم عن طريق تحديد النقاط القوية والضعف وتوفير ردود فعل بناءة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام تقييم الأداء كأساس لاتخاذ قرارات المكافأة والترقيات وتطوير خطط التدريب والتطوير.

تحتاج عمليات تقييم الأداء إلى أن تكون عادلة وشفافة وموضوعية لتحقيق أفضل النتائج. يجب أن يكون للموظفين فهم واضح للمعايير والمتطلبات المستخدمة في تقييم أدائهم، ويجب أن تتضمن العمليات آليات لجمع المعلومات.

المبحث الأول عموميات حول الأداء

الأداء هو القدرة على القيام بالمهام والوظائف بكفاءة وفعالية، ويعد تقييم الأداء هو عملية تحليل وتقييم نتائج الأداء لتحديد مدى تحقيق الأهداف المحددة. ويمكن استخدام مختلف الأدوات والتقنيات لتقييم الأداء، لذلك فالغرض من طرح هذا الموضوع وتبسيط الضوء على الأداء مفهومه، مستوياته أنواعه، العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول مفهوم الأداء

هو اهم جوانب إدارة الموارد البشرية لأنه المستوى الذي يحققه الفرد أو المؤسسة في تحقيق الأهداف والمهام الموكلة اليه فقبل التطرق الى مصطلح الأداء يجب ان نتحدث بشكل مختصر على المفاهيم التالية التي بدوها قريبة من مصطلح الأداء.

(1) الكفاءة

هي مدى نجاح المنظمة في تحقيق نتيجة منتظرة، وهي مرادف للإنتاجية والمردودية الاقتصادية فالكفاءة تعني بذلك الاستجابة للطلبات او الأهداف الأساسية المتضمنة في استراتيجية المؤسسة.¹ ويعرفها مهدي حسن زويلف: الكفاءة النسبة بين قيمة المخرجات وبين قيمة المدخلات.²

(2) الفعالية

او كما يسميها البعض الفاعلية تعني فعل الأشياء الصحيحة، وهي تهتم بنجاح المؤسسة في تحقيق غاياتها على المدى البعيد، وهي ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق واشباع حاجات كل طرف.³ وعليه ترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف، ويمكن التعبير عنها كما يلي

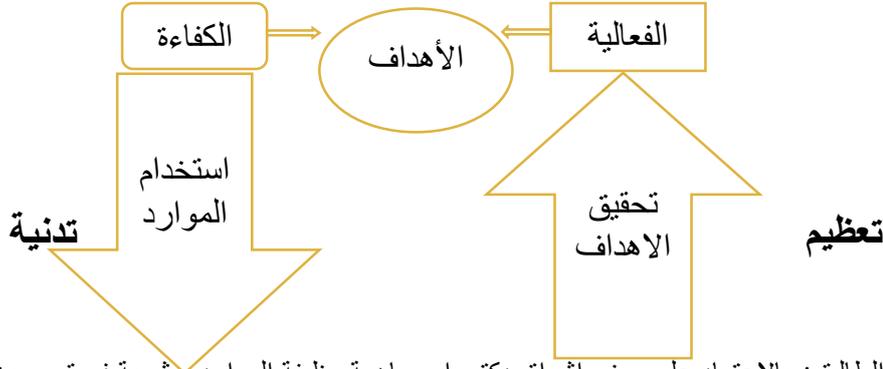
$$\text{الفعالية} = (\text{قيمة المخرجات الفعالية/قيمة المخرجات المتوقعة}) * 100$$

مرابط عياش عزوز كتاب الكفاءة المهنية دار اقرا للكتاب ص 51¹

مرابط عياش نفس المرجع السابق ص 50²

³ احمد ماهر الإدارة-المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر، مصر 2002 ص 23

الشكل رقم 02: يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مهني اشواق دكتوراه مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

(3) الأداء:

يعد مصطلح الأداء من المفاهيم التي حظيت اهتماما من قبل المفكرين والباحثين في مجال إدارة الاعمال وهذا المنطلق ان الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود مجموعة من المؤسسات من عدمه ورغم ذلك يشوب تعريفه بعض الغموض لاختلاف اتجاهات المفكرين لذا سيتم التطرق لعدة تعاريف في هذا المطلب قدمها الباحثون ثم الى المفاهيم الأخرى القريبة من مصطلح الأداء.

✓ **الأداء لغة:** أدى الشيء أي قام و قضاها.¹

✓ **التعريف الأول:** حسب راي koyler and arstrong فان الأداء يمثل مقابلة أداء المنظمة بأداء منافسيها للتعرف على نقاط القوة و تعزيزها و نقاط الضعف و الحد منها.²

✓ **التعريف الثاني:** يرتبط الأداء بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد، من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب، او الوقت المحدد للقيام به.³

✓ **التعريف الثالث:** بشكل عام، يمكن اعتبار الأداء كتقييم لقدرة الفرد او المجموعة على تحسين مستوى الكفاءة والإنتاجية.

هذا ما أدى ببعض الباحثين الى حصر مفهوم الأداء في أحد بعديه بجعله مرادفا اما للكفاءة او للفعالية فمنهم من يرى ان مفهوم الفعالية يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل فقد عرف الأداء على انه على علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة او انه يمثل الكيفية التي تستخدم بها الإنتاجية موارد المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة.

← **المطلب الثاني: مستويات الاداء**

¹ <http://www.almaany.com>

علاء فرحان طالب، ايمان شيحاني المشهداني، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011، ص 64.²

³ علي غربي واخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر القاهرة 2007 ص 130

مستويات الأداء يوجد العديد من مستويات الأداء تفيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه وهي على النحو التالي:

- 1) **الأداء الاستثنائي**، وهو الأداء الذي يبين تفوق المؤسسة على المدى البعيد والعقود المريحة والالتزام الواضح من قبل الكادر الرئيسي ووفرة النقد وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.
- 2) **الأداء البارز**، وهو الأداء الذي يبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة، وامتلاك كادر ذو كفاءة وتحفيز عال، ووضع نقدي متميز.
- 3) **الأداء الجيد جدا**، والذي يبين مدى صلابة الأداء، وتوفر الدلائل المستقبلية، والكادر الكفؤ، بالإضافة إلى الوضع المالي الجيد.
- 4) **الأداء الجيد**، وهو الأداء الذي يتميز بأنه وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء والكوادر، مع امتلاك الوضع المالي غير المستقر.
- 5) **الأداء المعتدل**، وهو الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، والكوادر العاملة أو عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- 6) **الأداء الضعيف**، وهنا يكون الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقبال الكوادر المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.
- 7) **الأداء المتأزم**، ويتمثل هذا النوع من الأداء بأنه الأداء غير الكفو تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المنظمة.¹

المطلب الثالث: أنواع الأداء

تختلف أنواع الأداء حسب المعيار المعتمد في التقسيم، والتي من أهمها: معيار الشمولية، معيار الوظيفي، المصدر، الطبيعة وهو ما تستعرضه فيما يلي:

1) أنواع الأداء حسب معيار الشمولية: يقسم الأداء تبعا لهذا المعيار إلى:

1.1- الأداء الكلي: يعبر الأداء الكلي على النتائج التي ساهمت في تحقيقها كل الأنظمة الفرعية المكونة للمؤسسة.

2.1- الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء المحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والذي يمكن أن يجزئ بدوره إلى عدة أنواع تبعا للمعايير المستخدمة وكمثال على ذلك تذكر التقسيم تبعا للوظيفة حيث يصبح لدينا:

أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء الوظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج... الخ.²

¹كامل احمد أبو ماضي ،بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية و غير الحكومية ، مكتبة نيسان للطباعة و التوزيع ، ط1 ،فلسطين قطاع غزة 2018 ص19 20¹

²إيمان خلفاوي، بلقاسم سعودي، العدد 2، (2021)، دور التشخيص كاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالمة، جامعة محمد بو ضياف المسيلة ، الجزائر ،ص 108.

(2) أنواع الأداء حسب معيار الطبيعة ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:

- 1.2- الأداء الاجتماعي: وهو تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تقديم الخدمات للمجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة، والوفاء بالتزاماتها اتجاهه، وأداء مستوياتها
- 2.2- الأداء الاقتصادي: يعتبر الدور التنموي للمؤسسات من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات العمومية التي تساهم في تحريك المصادر التمويلية من أجل التنمية الشاملة.
- 3.2- الأداء السياسي: تسعى بعض المنظمات لتسطير الأهداف السياسية كتمويل المحلات الإنتاجية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى حكم مناصب سياسية لاستغلالهم لصالح المؤسسة.
- 4.2- الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي معين وفي أغلب الأحيان تكون هذه الأهداف التي ترسمها المؤسسة استراتيجية نظرا للأهمية التكنولوجية.¹

(3) أنواع الأداء حسب معيار الوظيفي ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:

- 1.3- أداء وظيفة التموين: يتمثل في مدى قدرة المؤسسة على الحصول على المواد بجودة عالية في الأجل المحددة وبأقل التكاليف.
 - 2.3- أداء وظيفة الإنتاج: يقصد به تمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية مقارنة بنظيراتها من المؤسسات المنتمية إلى نفس القطاع أو المنطقة الجغرافية.
 - 3.3- أداء وظيفة التسويق: أي قدرة المؤسسة على الاستحواذ على حصص سوقية كبيرة من خلال إرضاء العملاء بالمنتجات ذات الجودة وتسليمها لهم في الوقت المتفق عليه، وتدخّل فيه السمعة التي تكتسبها المؤسسة في السوق.
 - 4.3- أداء وظيفة الموارد البشرية: هو قدرة الفرد على القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يكون منها عمله وتبعاً لما يناسب قدراته وطبيعته عمله، لأن ضمان استخدام الموارد المتاحة في المؤسسة بكفاءة وفعالية لا يتم إلا من خلال الأفراد.
 - 5.3- أداء الوظيفة المالية: هو قدرة المؤسسة على توليد إيرادات مالية من أنشطتها الجارية الرأسمالية والاستثنائية، وتحقيق الفوائض المالية.
 - 6.3- أداء وظيفة البحث والتطوير: هي إمكانية المؤسسة إنتاج منتجات جديدة ومدى مواكبتها ومسايرتها التطورات التكنولوجية الحديثة مع استخدامها في الإنتاج والتسويق، وتوفير جو ملائم للاختراع والابتكار من خلال تحفيز العاملين على التجديد، وخلق جو منافسة بينهم في هذا المجال.²
- (4) معيار المصدر ينقسم هذا الأداء حسب هذا المعيار إلى:**

¹ فريدة امزال عبد الكريم شناي ، التدقيق الداخلي كأداة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، العدد 01 ، 2022 ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ص 524¹

² فريدة امزال ، عبد الكريم شناي ، مرجع سبق ذكره ص 524²

- 1.4- الأداء الداخلي: وهو أداء الناتج عن كل المواد البشرية والمالية والتقنية الضرورية لتسيير نشاط المؤسسة، ويشمل:
- 2.4- الأداء البشري: أداء الأفراد داخل المؤسسة من خلال صنعهم للقيمة المضافة.
- 3.4- الأداء التقني: قدرة المؤسسة على استخدام استثماراتها بشكل فعال.
- 4.4- الأداء المالي: فعالية وتعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.
- 5.4- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمؤسسة، وهناك عدة تغيرات تنعكس عن أداء المؤسسات، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها والتأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين: تظهر هذه المشكلة عندما يتأثر القائم بالتقييم ببعض الصفات او الخصائص المميزة للفرد العامل محل التقييم. عل من اهم طرق تحليل الظواهر طريقة الاحلال المتسلسل.¹

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء

إن المؤسسة هي قبل كل شيء مجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات مختلفة، يجسدون من خلالها الهدف الذي أنشئت لأجله، وهي ليست بمعزل عن المحيط المتواجدة فيه، هذا الأخير الذي يتميز بالديناميكية والتغيرات اللامتناهية والسريعة؛ هذه العوامل كلها داخلية كانت أم خارجية لها تأثير سلبي أو ايجابي على الأداء ككل. ويمكن التفصيل في بعض هذه العوامل فيما يلي:

(1)

- 1.1- التغير في حجم العمل والمتغيرات التنظيمية: إن التغير في حجم العمل قد يؤثر سلبا على الأداء العام للمؤسسة التي يتم عمل كبير وضخم داخلها والمتغيرات التنظيمية قد تغير من تدفق وتتابع العمل، مما يتسبب في تغيير في معدل الإنجاز.
- 2.1- التأخير في القيام بالأعمال: فإنجاز العمل بشكل متأخر عن المعتاد، قد ينجر عنه العديد من السلبيات من بينها انخفاض في نوعية المنتج النهائي.²
- 3.1- العوامل الفنية والتكنولوجية: إن التطوير المستمر للتكنولوجيا والنظم الحديثة في العمل من أجهزة، معدات وبرمجيات من شأنه أن يحسن في نوعية المنتج النهائي وأداء العمل ككل إذا ما تم استغلال التكنولوجيا بشكل فعال والعكس إذا ما لم تواكب التغيرات التكنولوجية في أحيان كثيرة.
- 4.1- العوامل الإنسانية: وتشمل المعرفة التعليم التدريب الخبرة المهارة القدرة الشخصية، الرغبة في العمل، حاجات ورغبات الأفراد والرضا الوظيفي.³

فريدة امزال، مرجع سبق ذكره، ص526 و527.¹

² مهني أشواق، مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراء، علوم تسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018، 2017 ص 79
شاهد عبد الحكيم اثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك شهادة ماجستير إدارة اعمال جامعة تليجي، لأغواط، 2011 2012 ص 68³

(2)

ومن جهة أخرى نرى ان :

الأداء بمختلف أنواعه ومفهوم الكفاءة الفعالية يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها سلبيا أو إيجابيا.

ولما كان تحسين الأداء، سواء على مستوى الأنظمة الفرعية أو على مستوى المؤسسة ككل، هو الهدف من وراء أغلب البحوث التي تناولته بشكل مباشر أو غير مباشر، فإن الباحثين (كل حسب موضوع بحثه) سعوا إلى تحديد هذه العوامل أو على الأقل حصر أهمها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليص آثارها السلبية، منهم Donaldson الذي أورد القائمة التالية:

- القيادة
- الهيكلية
- الثقافة
- العملية الإنتاجية في حد ذاتها
- الاستراتيجية
- أسلوب الإدارة
- الخيارات التقنية
- المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة (Le contexte)

وغير بعيد عن هذه العوامل أورد Kruger ما أسماه بالأجزاء (Segments) الستة للأداء والتي تتمثل في الأشخاص أو مجموعة الأشخاص التي لها تأثير على تحديد سياسة المؤسسة الفلسفة والثقافة (نظام القيم، الرموز، الأساطير ...)، الاستراتيجية، الأنظمة، كنظام المكافآت التخطيط الإدارية، الرفاهية، الإعلام، المحاسبة، طاقات الإنجاز الكامنة (Potentiel) والعملية الإنتاجية.¹

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول تقييم أداء العاملين

يعتبر تقييم أداء العاملين أحد أدوات إدارة الموارد البشرية التي تساعد في تحيين الأداء وتحقيق النجاح، ويشمل تقييم قياس وتقدير أداء الافراد وتوفير ملاحظات ومراجعات بناءة وتطوير القدرات واتخاذ قرارات تحسينية لهذا ومن هذا المنطلق سنحاول التعرف على:

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

يعتبر تقييم الأداء أداة قوية في إدارة الموارد البشرية تهدف الى تحديد مستوى الأداء الحالي وتوجيهه وتحسين أداء الفرد أو المجموعة. فيما يلي يتم عرض بعض تعاريف تقييم الأداء.

¹ عبد المالك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية ، العدد الأول ، 2001 ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، الجزائر ، ص 91 .

✓ **تعريف 01:** تقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل لتجربى مكافاتهم بقدر ما يعملون و ينتجون و ذلك بالاستناد الى العناصر و معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه.¹

✓ **تعريف 02:** تقييم الأداء هو قياس كفاية الأداء الوظيفي لفرد ما, و الحكم على قدرته و استعدادة للتقدم.²

✓ **تعريف 03:** كما يقصد بعملية تقييم الأداء قياس الاعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب ان يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا, املا في اكتشاف جوانب القوة او تحديد نقاط الضعف وعلى النحو الموضح سابقا.³

من خلال التعاريف السابقة، نلخص ان عملية تقييم الأداء هي قياس كفاءة وإنتاجية كل فرد على حده خلال فترة زمنية محددة، ثم استظهار دور كل عامل ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف المسطرة.⁴

المطلب الثاني: اهداف تقييم الأداء

تتيح عملية تقييم الأداء توفير حصيلة مهمة من المعلومات عن أداء الموارد البشرية لذا فهي تشكل مصدراً يتم الاستناد عليه في اتخاذ مجموعة من القرارات ترتبط مباشرة باتجاهات هذا الأداء، عموماً فإن أغراض أو أهداف التقييم يمكن تبويبها في مجموعتين: مجموعة الأهداف الإدارية ومجموعة الأهداف التطويرية.

(1) **الأهداف الإدارية** هي جملة القرارات التي تتخذها إدارة الموارد البشرية بالترقية والنقل وإنهاء الخدمة من جهة والقرارات المتعلقة بتصويب سياسات إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بمعايير الاختيار والتعيين، قرارات تتعلق بتغييرات تنظيمية مرتبطة بخطط ونظم وإجراءات العمل، وأخيراً قرارات تتعلق بمراجعة وإعادة النظر في دراسة وتحليل سلوك الموارد البشرية.⁵

• تحفيز الافراد على بذل أكبر جهد ممكن

• اختيار اصلح و انسب الافراد للوظائف⁶

(2) **الأهداف التطويرية** وهي القرارات التي يتم اتخاذها في تحديد نوعيات الموارد البشرية التي تحتاج إلى التدريب والتنمية وماهية المشكلات التي تعترض فاعلية الأداء. إن المعلومات التي يستند عليها هذا النوع من الأهداف تساعد على تشخيص الاحتياجات التدريبية ونوعيات المعارف والمهارات

¹شحاذاة نظمي، إدارة الموارد البشرية , طبعة الأولى , دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع عمان 2000 ص 75.
² عبد الرحمان توفيق، منهج الإدارة العليا مجالات تقييم الأداء الجزء الأول، الطبعة الثالثة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الحبيزة، 2004، ص 56
³ حمزة محمود الزبيري، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان الطبعة الثانية 2011ص 90

⁴ صبوع عبد الحفيظ ، واقع و افاق الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل التغيرات الاقتصادية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر ، 2014 ، 2015 ص 250.
كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات ، دار المنهل اللبناني ، الطبعة الأولى ، بيروت 2008 ، ص 176
⁶خواص عبد اللطيف ، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي ، شهادة ما ستير ، ادارة اعمال ، 2021 جامعة امحمد بوقرة بومرداس ، 2022 الجزائر 50

والقدرات التي تحتاج إليها الموارد البشرية للتغلب على عوائق الأداء ليتم بعد ذلك اتخاذ القرارات

المتعلقة بنوعيات طرق التدريب والتنمية التي تتناسب مع للموارد البشرية الأهداف التطويرية.¹

وهناك اهداف اخري نذكر منها ما يلي:

- التأكد من أن المنشأة تسير نحو تحقيق هدفها المحدد لها في قانون تأسيسها أو نظامها الداخلي.
- اكتشاف الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح الإجراءات التصحيحية منعا لتكرارها ويساعد ذلك بمختلف المستويات الإدارية على ممارسة الوظيفة الرقابية عن طريق مبدأ الإدارة بالاستثناء.
- ترشيد الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية.
- ترشيد الإخفاق عن طريق متابعة كيفية استخدام المنشأة لمواردها المتاحة بشكل جيد.
- تحفيز العاملين على الإبداع لوجود تقييم موضوعي لجهودهم.²

المطلب الثالث: عناصر نظام تقييم أداء العاملين

باعتبار عملية تقييم الأداء نظاما، فهو يتركب من عناصر تعبر عنه وتفسره وتتمثل هذه العناصر في خطوات الممارسة التطبيقية السليمة لهذه العملية والتي يمكننا تلخيصها من خلال الأسئلة التالية:

ما هي مجالات التقييم؟

ما هي ميادين التقييم؟

هل هي التحكم في المهام الرئيسية للمنصب، أو النتائج المحققة... الخ؟

ما مدى التوائم بين أهداف المنظمة وأهداف السياسات الأخرى في إدارة الموارد البشرية: التوظيف، التأجير ... الخ؟

لأشخاص والمستويات الإدارية المعنية بنتائج التقييم؟ إذا كان هناك سوء فهم بين القائم بعملية التقييم والعامل الخاضع لها، فهل هناك وتيرة لمعالجة ذلك؟ وهل يمكن الطعن؟

هل تتوافر المؤسسة على دعائم يتم ملؤها قبل وأثناء المقابلة؟ فبعض المؤسسات يتوافر لديها دليل مرجعي للقائم بعملية التقييم وآخر للعامل الخاضع للتقييم.

هل يقتضي تخصيص دورات تكوينية لصالح المقيمين ولصالح الخاضعين للتقييم؟ الخ³

تحديد وقت التقييم:

ما هي فترة التقييم؟

¹ كامل بربر مرجع سبق ذكره ص 176

بن خليفة حمزة ، دور القوائم المالية في اعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه علوم التسيير تخصص محاسبة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2011 2015 ص 70²

³ صبوع عبد الحفيظ مرجع سبق ذكره ص 150

كم مرة سيتم التقييم سنوياً؟¹

المطلب الرابع: أساليب ومراحل تقييم أداء الموارد البشرية

يشمل تقييم الأداء عدة مراحل وأساليب لضمان إجراء عملية تقييم فعالة ومنصفة، يتم إجراء عملية تقييم الأداء من خلال طريقة أو أكثر من الطرق المعتمدة عملياً في تقييم الأداء، عموماً يمكن تقسيم طرق تقييم Appraisal méthodes إلى الطرق التقليدية والطرق الحديثة.

(1) الطرق التقليدية تقسم هذه الطرق إلى: طريقة المقاييس المتدرجة، طريقة الترتيب، طريقة المقارنة الثنائية، طريقة القوائم وطريقة التوزيع الإجباري.

1.1- طريقة المقاييس المتدرجة: تعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء، وتقوم طريقة المقاييس المتدرجة Graphic rating scale method على أساس حصر مجموعة السمات أو الخصائص التي يراد الحكم عليها في أداء المرؤوسين، ثم تحديد مدى معين لتقييم كل خاصية. ويبدأ الرئيس في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها المرؤوس بالنسبة لكل خاصية ثم أخيراً السمات أو يتم تجميع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع²

2.1- طريقة الترتيب: تقضي طريقة الترتيب Alternation ranking method أن يقوم الرئيس بترتيب مرؤوسيه ترتيباً تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ طبقاً للمستوى العام لأدائهم، وقيمة هذا المستوى أو مساهمته في بلوغ أهداف القسم أو الإدارة وبالتالي أهداف المؤسسة.³

3.1- طريقة المقارنات الثنائية: Paired Comparison method ليس هناك شيء معقد في طريقة المقارنة المستخدمة في تقييم الأداء الإداري، فببساطة تتم مقارنة المديرين ببعضهم في مجال المميزات أو الأنشطة التي يهتم بها المقيم. ويتم إجراء التقييم على أساس بعد واحد، يهدف إلى تأكيد الفعالية الشاملة في الإدارة وهناك طريقتين أساسيتين لإجراء طريقة أو أسلوب المقارنة: أسلوب الترتيب (Ranking) وطريقة التوزيع الإجباري 4.Forced (Distributio)

4.1- طريقة القوائم: يتم بمقتضى طريقة القوائم Check-list قيام الرئيس بإعداد قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء المرؤوسين، ويتم اعتبار معايير التقييم من العناصر الأساسية المحددة لسياسة تقييم الأداء بالمؤسسة.

¹ نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص 20

² كامل بربر مرجع سبق ذكره ص 130

³ نزار عوني اللبدي نفس المرجع السابق ص 22

⁴ عبد الرحمان توفيق، منهج الإدارة العليا، أدوات تقييم الأداء، مركز الخبرات الإدارية للإدارة، الطبعة الأولى، القاهرة،

2004، ص 08

5.1- طريقة التوزيع الإجباري: وفقاً لطريقة التوزيع الإجباري Forced distribution method يقوم الرئيس بتقسيم مرؤوسيه إلى مجموعات ويرتب كل مجموعة حسب موقعها أو مراكزها كأن يضع أعضاء مجموعة معينة في المجموعة الأولى، و ٢٥ في المجموعة تليها وهكذا، ويجري تقسيم الأفراد إلى مجموعات وترتيب هذه المجموعات طبقاً للمستوى العام لأدائهم وليس على أساس مجموعة من العوامل المختلفة للتقييم.

(2) الطرق الحديثة: أبرز الطرق الحديثة المستخدمة في تقييم أداء الموارد البشرية هي:

طريقة الاختيار الإجباري، طريقة الأحداث الحرجة، طريقة التقرير المكتوب والإدارة بنظام الأهداف.

1.2- طريقة الاختيار الإجباري: تقوم طريقة الاختبار الإجباري Forced Choice على تجميع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد، ويتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي المرغوبة في الفرد وثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوبة في أداء الفرد. ويتم إعداد سر خاص بتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وذلك السر لا يعرفه الرئيس القائم بعملية التقييم. ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها تحتوي على أربع عبارات اثنتين تعبران عن الصفات المرغوبة في المرؤوس واثنتين تعبران عن الصفات غير المرغوبة فيه، ويطلب من المشرف وضع علامة أمام العبارة الأكثر انطباقاً على المرؤوس والعبارة الأقل انطباقاً عليه وبمراجعة العبارات المختارة على السر الخاص يمكن تحديد قيم الشخص عن طريق احتساب العبارات المختارة والتي تتفق مع العبارات الواردة في السر الذي تم إعداده مسبقاً.¹

2.2- طريقة الأحداث الحرجة: الأساس في طريقة الأحداث الحرجة Critical incidents هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تنتسب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس أن يلاحظ أداء مرؤوسيه ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم في أدائهم لعملهم. ويتم تقييم أداء الفرد على أساس عدد من الوقائع التي حدثت في عمله ومدى خطورتها من حيث نجاح أو فشل العمل.²

3.2- طريقة التقرير المكتوب: تقوم طريقة التقرير المكتوب Free-form essay على احتفاظ الرئيس بقائمة خاصة ولا يركز على الوقائع الأساسية فقط، إنما يكتب في نهاية الفترة التي يجري فيها التقييم تقريراً يذكر فيه حكمه على أداء مرؤوسيه وانطباعاته وتعليقاته على هذا الأداء. ثم تتولى إدارة الموارد البشرية تصنيف الأحكام والتعليقات حسب دلالاتها على خصائص أو عوامل معينة للتقييم.

4.2- تحديد ووضع الأهداف أو الأداة بالأهداف: تتضمن طريقة الإدارة بال أهداف Management by objectives (M.B) وضع مجموعة من الأهداف قابلة للرئيس للقياس لكل مرؤوس ومراجعة مدى تقدمه

نوال يونس، محمد ال مراد، نظام تقييم أداء الموارد البشرية و انعكاساته في قرارات ادارتها ، دار عيذاء للنشر والتوزيع الطبعة الأولى ، عمان الأردن، 2013، ص 66
نوال يونس محمد ال مراد نفس المرجع السابق ص66

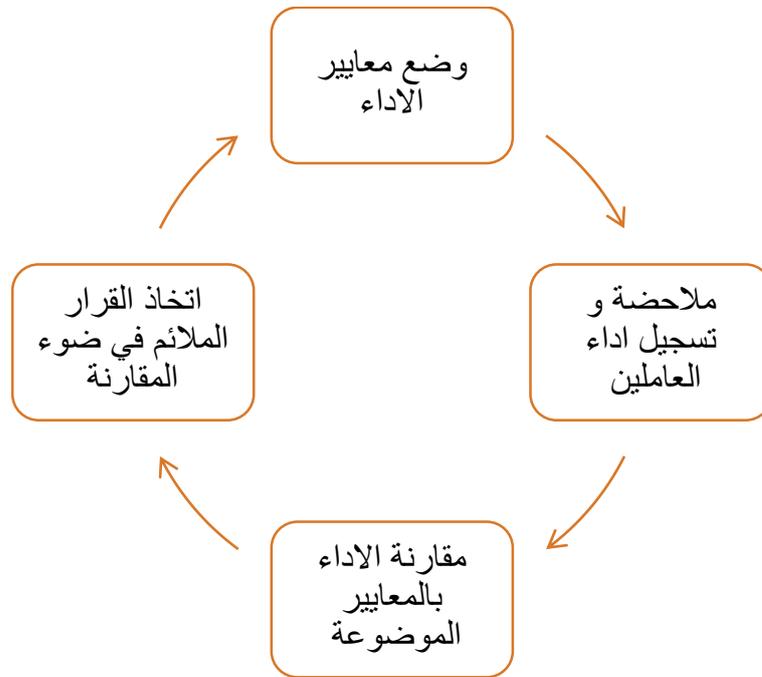
في تحقيقها. وتتطلب من أهدافاً أن يحدد معينة لكل مرؤوس ثم يناقشها ويناقش أدائه وتقدمه في العمل نحو تحقيق الأهداف المخصصة له.¹

❖ من المفروض عند اختيار طريقة أو طرق مناسبة لعملية التقييم أن تؤخذ تلك العوامل في الحسبان وإلا فرغ التقييم من مضمونه.

ثانياً: مراحل تقييم أداء الموارد البشرية:

تحقق عملية تقييم أداء الموارد البشرية لأهدافها يتطلب من القائمين على تنفيذها من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً مبنياً على مراحل وخطوات متسلسلة تسمح بالوصول إلى أهداف التقييم. وقد اختلف المختصون في المراحل التي تمر بها عملية التقييم بين موسع في الخطوات ومضيق لها، ونجد من بين النماذج النموذج البسيط الذي يبينه الشكل التالي:

■ الشكل رقم 03: دورة عملية تقييم أداء الموارد البشرية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون: منحنى نظمي. دار وائل للنشر والتوزيع الأردن 2010.

يعتمد النموذج المبين في الشكل على مراحل تقييم بسيطة تبدأ بوضع معايير الأداء، ثم ملاحظة وتسجيل أداء العاملين، وبعدها يتم المقارنة الأداء الفعلي للعاملين والمعايير الموضوعية لتختتم العملية بمرحلة اتخاذ القرار المناسب في ضوء المقارنة. بالإضافة إلى النموذج السابق هناك نماذج لعملية تقييم أداء الموارد البشرية

راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، كلية التجارة جامعة الإسكندرية مصر، 1998 1999 ص219¹

اعتمدت التفصيل في المراحل والخطوات التي تمر بها عملية التقييم، حيث تضمنت المراحل والخطوات التالية:

- 1) تبدأ عملية التقييم بقيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي سيطبقها المكلف بالتقييم.
- 2) بعدها يتم شرح نظام التقييم لكل من يعمل في المنظمة ليعلم الجميع أهدافه وأبعاده، سواء المقيمين والمقيمين، ويجب أن يدرب المقيمين على كيفية تطبيقه بالشكل الذي يؤدي إلى نتائج موضوعية وعادلة. يجمع المقيمين من خلال متابعة العاملين بشكل مستمر خلال فترة معينة معلومات عن الأداء بشكل دقيق وموضوعي يسمح بتقديم رؤى واضحة عن مستوى وحقيقة الأداء.¹
- 3) تتم المقارنة بين الأداء الفعلي بالأداء المتوقع وهذا من أجل كشف الانحرافات بين الأداء المتوقع و الأداء الفعلي²
- 4) مناقشة نتائج التقييم مع الافراد العاملين : أي ان يقوم الرئيس بمناقشة نتائج الأداء مع مرؤوسيه من اجل توضيح الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل و خاصة الجوانب السلبية في ادائه³.
- 5) الإجراءات التصحيحية: قد تكون مباشرة و سريعة دون ان يتحقق من الأسباب التي أدت الى هذه الانحرافات, و انما محاولة تعديل الأداء فهذا التصحيح هو النوع الفني, و قد تكون اكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب و كيفية حصول الانحرافات و تحديد السبب الرئيسي لذلك و هذا الأسلوب يعتبر اكثر عقلانية و له فوائده اكثر في المستقبل.⁴
- 6) بعد كل هذه المراحل يفترض تحسن الأداء، فإن لم يحصل ذلك يفصل الأفراد الذين لا فائدة مرجوة منهم، أما الذين فيهم أمل فيمكن نقلهم لوظيفة أخرى تتناسب مع قدراتهم.
- 7) تطور وتحسن أداء الموارد البشرية سينعكس إيجابا على المنظمة من خلال زيادة إنتاجية العمل وزيادة فعالية الأداء التنظيمي الكلي للمنظمة، وتحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموارد البشرية.⁵

المبحث الثالث: عملية تقييم الأداء داخل المؤسسة.

¹ سعيداني سميرة¹ تقييم أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية ، العدد 01 ، جوان 2019 جامعة البشير ابراهيمي ، الجزائر، ص145

عبد الناصر موسى، جامعة، تقييم أداء الافراد كأداة لرفع أداء المنظمات، العدد 6، جوان 2004 كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص9

عبد الناصر موسى مرجع سبق ذكره ص 09³

⁴ علي محمد الربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظام المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2003ص37.

⁵ سعيداني سميرة مرجع سبق ذكره ص 145

تشمل عملية تقييم الأداء عدة خطوات أساسية، بما في ذلك تحديد الأهداف والتوقعات، وتحديد المعايير والمؤشرات لقياس الأداء، وجمع المعلومات المتعلقة بأداء الموظفين، وتحليل الأداء وتقييمه وتقديم ردود الفعل والتوجيهات. فمن خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على:

المطلب الأول: المعايير اللازمة لتقييم الأداء

توجد العديد من المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم الأداء وتختلف هذه المعايير حسب نوع المؤسسة والدور الوظيفي المحدد.

1- مفهوم معايير الأداء:

يقصد بمعايير الأداء، الأسس التي ينسب إليها أداء الفرد ويقارن بها للحكم عليه، فهي تمثل المستويات التي يعتبرها الأداء جيدا أو مرضيا لذلك فإن تحديد هذه المعايير يعتبر ضروريا في تقييم الأداء، بحيث تمكن العمال من معرفة ما هو مطلوب منهم، وكذلك توجه المشرفين إلى الجوانب التي تؤخذ بعين الاعتبار لتحسين الأداء.

2 - تحديد معايير تقييم الأداء:

هناك من الباحثين من اقترح مجموعة من المعايير القابلة للتطبيق على جميع الأعمال والوظائف أو المناصب ناك من الباحثين من اقترح تخصيص مجموعة من المعايير بالنسبة لكل مستوى تنظيمي على حده. ومن أهم هذه المعايير تذكرة معرفة العمل القيادة، الإبداع نوعية الأداء، جمع المال، روح التعاون، القدرة على المناظرة، تفويض السلطات.. الخ. وعليه، يمكننا تصنيف هذه المعايير ضمن مجموعتين هما المعايير الموضوعية والمعايير الذاتية أيضا معايير نواتج الأداء و معايير صفات شخصية و معايير نواتج الأداء.¹

- **معايير نواتج الأداء:** تختص بقياس كمية جودة الأداء.²
- **معايير سلوك الأداء:** مثل معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، اختيار الجمل التي يعتقد الرئيس بأنها تصف أداء المرؤوس الذي يقوم بتقييم أدائه من 10%.
- **المواظبة على العمل و التعاون مع العملاء.... الخ.**³
- **معايير صفات شخصية:** تتعلق بالصفات الشخصية للفرد، وهي عناصر غير قابلة للقياس و التقييم لانها صفات غير ملموسة و لا يمكن تتبعها و ملاحظتها كالقابلية ، الاستعداد، المهارات و القيم القدرات الاهتمامات.... الخ.⁴

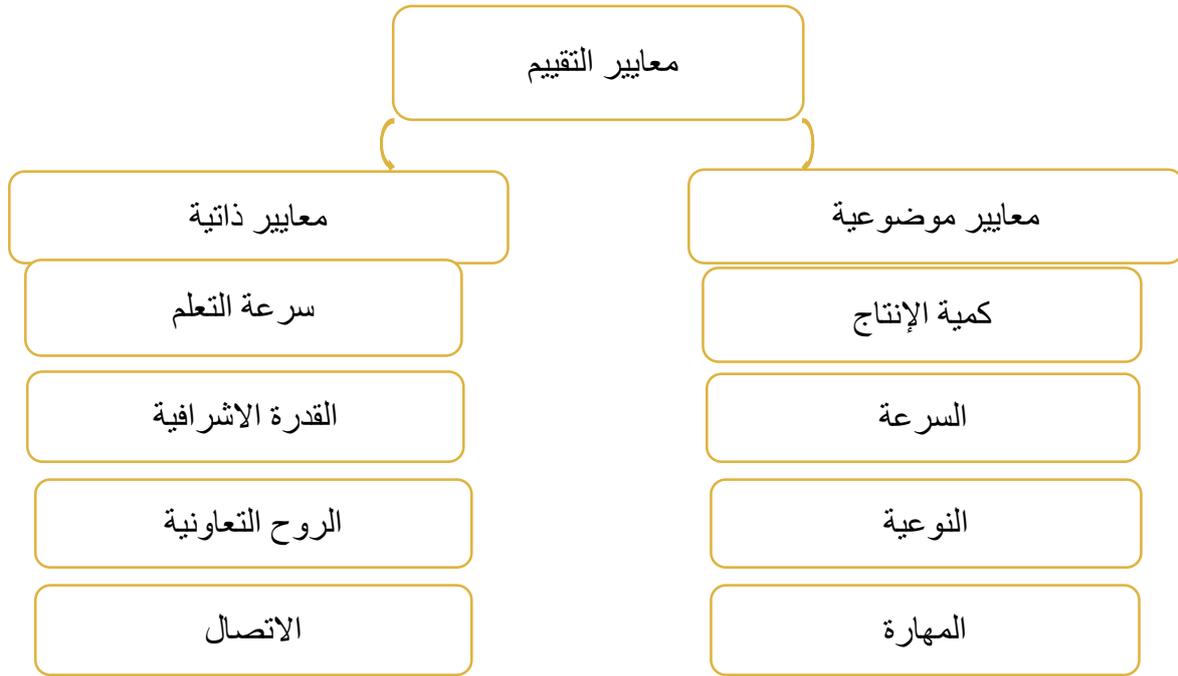
صبوع عبد الحفيظ مرجع سبق ذكره ص 152¹

نزار عوني اللبدي² مرجع سبق ذكره ص 20

نزار عوني اللبدي مرجع سابق³ 20

الضرب أسماء، تينعمري نجمة، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية مذكرة مقدمة لنيل شهادة
 ماستر إدارة اعمال ، جامعة ورقلة قاصدي مباح ، الجزائر ، 2012 2013⁴

- **المعايير الموضوعية:** وتتمثل في المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج النوعية، السرعة، المهارة...الخ.¹
 - **معايير ذاتية (سلوكية):** تتمثل في الصفات الذاتية أو الشخصية، كقابلية وسرعة التعلم والفهم والاستيعاب، والاستفادة من الدورات التدريبية والقدرات الإشرافية ومدى تقبل النقد، وإمكانية الاعتماد عليه والتعاون معه، وعلاقاته مع الرؤساء والمرؤوسين. وتبسيط هذه المعايير تمثلها في الشكل: وعلاقاته مع الرؤساء والمرؤوسين. وتبسيط هذه المعايير تمثلها في الشكل:²
- شكل رقم 04: يوضح اهم معايير تقييم الأداء



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على صبوع عبد الحفيظ في أطروحة مقدمة نيل شهادة الدكتوراه.

المطلب الثاني: القائمون بعملية تقييم الأداء

هناك على الأقل خمسة مصادر لتقييم الأداء هي: الرؤساء أو المشرفون، الزملاء، الفرد نفسه، المرؤوسين، والجهات الخارجية.

(1) الرئيس المباشر كمقيم ومصدر للمعلومات: يؤكد جميع المختصون في مجال تقييم الأداء على إمكانية الرئيس المباشر العالية في تقييم أداء مرؤوسيه وبشكل صحيح ودقيق للأسباب التالية:

صبوع عبد الحفيظ مرجع سبق ذكره ص 152

الرئيس المباشر مصدر وفير بالمعلومات عن أداء مرؤوسيه، وهذا ناتج عن احتكاكه اليومي المستمر بهم، فهذه الوفرة تمكنه من التقييم الجيد.¹

(2) **تقييم المرؤوسين لرؤسائهم:** يقوم المرؤوسون في بعض المؤسسات بتقييم رؤسائهم، وتريد المنظمات

التي تتبع هذه الطريقة ان تعرف اراء كل من الطرفين. فكما تجمع بيانات عن العاملين وطرق أدائهم ومستويات انتاجيتهم وتعاونهم مع الاخرين وغير ذلك، فأنها تجمع بيانات عن المشرفين من حيث الأسلوب الذي يتبعونه في أشرافهم وجهودهم لتشجيع التعاون بين المرؤوسين واستعدادهم لحل مشاكلهم والاجابة عن اسئلتهم.²

(3) **التقييم من قبل الزملاء:** تقوم هذه الطريقة على فرضية أن هناك نواح عديدة تتعلق بسلوك الموارد البشرية لا يمكن للرئيس أن يكشفها أو يمكن أن يحكم عليها، بينما يمكن للزملاء من خلال احتكاك بعضهم ببعض الحكم على زملائهم من خلال معرفتهم بكافة نواحي سلوكياتهم.

(4) **تقييم الفرد لنفسه:** تتيح بعض المؤسسات للموارد البشرية حرية تقييم نفسها إذا توافرت درجة عالية من الثقافة المؤسسية، أو من الثقة المتبادلة بين المؤسسة ومواردها البشرية.

(5) **تقييم الجهات الخارجية:** يتم تقييم أداء الموظف من قبل خبراء خارجيين فيما يعرف بالمراجعة الحقلية وقد يكون المقيم واحدا او اكثر ويستعمل هذا الأسلوب لتقييم وظائف تكون على درجة كبيرة من الحساسية.³

خلاصة القول، وأياً كان المسؤول عن عملية تقييم الموارد البشرية فإن تقييم الأداء سياسة مهمة من سياسات الموارد البشرية، تقوم الإدارة بتخطيطها والإعداد لها والإشراف على تنفيذها ومراقبة نتائجها، ومن ثم اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بهذه النتائج بهدف تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمؤسسة.⁴

المطلب الثالث: نتائج تقييم الاداء

نتائج تقييم الأداء الوظيفي أحد العوامل الهامة التي تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ قرارات مرتبطة بمستقبل الموظف الوظيفي بالمنظمة مثل قرارات الترقية والنقل إلى وظيفة أخرى التدريب الفصل من الخدمة، تحديد المكافأة والعلاوات. وذلك على النحو التالي:

(1) **الترقية:** تمثل نتيجة تقييم الأداء الوظيفي أحد العناصر الرئيسية التي يعتمد عليها للحكم على صلاحية الموظف للترقية بالإضافة إلى الشروط الأخرى المطلوبة لعملية الترقية أداء الموظف ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياساً خاصة وأن تقييم موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته لشغل منصب أعلى من منصبه الحالي.

¹ عمر وصفي عقيلي مرجع سبق ذكره ص 390.

محمد سعيد أنور سلطان إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية مصر 2003 ص 296²

³ نزار عوني البلدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري مرجع سبق ذكره ص 106

⁴ اكامل بربر مرجع سبق ذكره ص 177

- (2) **التدريب:** يعتبر تقييم الأداء ما يظهره من نتائج أداء أساسية ومساعدة لعملية التدريب لأن التقييم يعطى فكرة واضحة عن نقاط الضعف في أداء كل موظف والتي تحتاج إلى علاج كما أن نتائج تقييم الأداء تساهم في تقييم مدى فاعلية البرامج للتدريب بعد الوقوف على النتائج التي حققتها.
- (3) **العلاوات والمكافآت التشجيعية:** ترتبط العلاوات والمكافآت التشجيعية بنتائج تقييم الأداء التي يرفعها الرؤساء عن أداء مرؤوسيهم لتحفيزهم على الأداء الجيد، كما أن منح العلاوات بناء على نتائج التقييم يعتبر أساساً موضوعياً ودافعاً قوياً وحافزاً للعاملين لتحسين وتطوير أدائهم من خلال المنافسة الشريفة.
- (4) **النقل النوعي:** فالنتائج التي يتحصل عليها من التقييم تمثل وسيلة فعالة وموضوعية لمعرفة من هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تلائم قدراتهم الوظيفية أو إجراء عملية إعادة توزيع للواجبات الوظيفية بين الأفراد من خلال عمليات النقل
- (5) **الفصل من العمل:** يعتبر قرار الفصل من العمل من القرارات الإدارية الصعبة التي تؤثر في حياة الموظف وأسرته ومستقبله الوظيفي، ويتخذ هذا القرار إذا ثبت تكرار تقصير الموظف في أداء عمله بضوابط معينة، ويتضح ذلك بضعف إنتاجه وحصوله على تقارير ضعيفة. ولذا يجب أن يدعم قرار إنهاء الخدمة بسجلات لتقييم أداء الموظف المقصر.¹

المطلب الرابع: مشاكل تقييم الأداء

لو انه كان من الممكن تقييم جهود الافراد العاملين على أساس عدد الوحدات المنتجة او قيمة المبيعات، او غير ذلك من المعايير الموضوعية لتمكن تجنب تلك العيوب المصاحبة لعملية تقييم الأداء، اذ ان هذه العملية تتم على أساس التقديرات الشخصية مما ينتج عنها الكثير من الأخطاء، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1) التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين:

تظهر هذه المشكلة عندما يتأثر القائم بالتقييم ببعض الصفات او الخصائص المميزة للفرد العامل محل التقييم.²

2) عدم الاستعداد والتهيئة مقدما لعملية التقييم:

أن استعداد العاملين وتهيئتهم مقدما لعملية التقييم يساعدهم في التركيز على العوامل الأساسية مثل تحسين الأداء كما يتم تقييم الأداء بطريقة أكثر واقعية، ولكن كثيرا من العاملين أثناء تقييمهم لا يعرفون شيء عن الفترة التي سيتم تقييمهم عنها ولذلك لا يكونوا مستعدين لإبراز وجهة نظرهم.

وكونك غير مستعد يعني أنك غير مشارك في عملية التقييم ويعني عضو سلبي، وهذه السلبية تؤثر على عملية التقييم، ويمكن للعاملين الاستعداد لعملية التقييم بمراجعة أعمالهم قبل الخضوع لعملية التقييم وتحديد المعوقات والحواجز التي تقابلهم أثناء تأدية وظائفهم وكذلك القدرة على التأقلم مع طبيعة ومسئوليات وظائفهم

¹ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد طبعة الأولى، القاهرة، 2014 ص173، 172.

² كامل بربر مرجع سبق ذكره ص 190.

والاستعداد دائماً لتنفيذ المهام غير المتوقعة إذا تمت عملية مشاركتهم في التقييم. علاج هذا الخطأ يمكن أن يتم من خلال مشاركة العاملين بصفة أساسية في عملية بناء وتشديد نظم التقييم وتحسيسهم لتنفيذ هذه النظم وان توضح لهم بأن عملية التقييم ليس القصد منها تصيد الأخطاء في الأداء أطلاقاً وإنما بقصد تحسين الأداء وزيادة فرص الكسب للعامل وتحسين صورته في المنشأة.

(3) التوقع (التحجر والتصلب) :

عادة ما يؤدي العاملون عملهم بدون مرونة وبطريقة شخصية مما يؤدي ذلك إلى صعوبة سماع تعليقات الآخرين عن العمل وبخاصة في حالة النقد حتى ولو كان النقد بناء، وفي حالة دخول العاملين في مناقشة ولو كانت بناءة فإن حالتهم المتوقعة لن تؤدي إلى تحسين الأداء وهذا لا يعني أن العاملين لا يستطيعون إبراز وجهة نظرهم ولكن لابد من تقديم وجهة نظرهم بطريقة هادئة ومنطقية وليست بطريقة دفاعية متوقعة وعاطفية وذلك يرجع لسبب رئيسي هو عدم كفاءة المديرين في أداء عملية التقييم لتجنب هذا التوقع من جانب العاملين. ويتم علاج ذلك في محاولة التقرب من العاملين وإقناعهم بأن القائمين بعملية التقييم لم يأتوا للتصليد الأخطاء.¹

(4) التساهل المفرط أو التشدد الصارم:

حيث يميل المقيم إلى تقدير الأفراد بدرجات عالية أو بدرجات منخفضة أكثر من اللازم، فمثلاً قد يتساهل أحد أعضاء هيئة التدريس في تصميم وتقييم إجابات الطلاب ويعطي تقديرات عالية جداً " ممتاز " ، في نفس الوقت الذي يتشدد نفس العضو أو عضواً آخر ويعطي تقديرات منخفضة جداً " ضعيف جداً " ويترتب على ذلك من إحباط ويأس وعدم ثقة الطلاب في أنفسهم أو نظام تقييم الأداء برمته.

(5) خطأ الحداثة:

حيث يقوم المشرف أو المقيم بتقدير أداء العامل في آخر السنة مثلاً ، وبذلك يعكس السلوك الحالي للموظف ويتجاهل السلوك المستمر خلال السنة "فترة التقييم" ، وهذا يجعل التقييم غير موضوعياً ، كما يحقق عدم العدالة من خلال الحكم اللحظي على أداء العامل.²

(6) التحيز:

إن شعور المشرف تجاه كل شخص من مرؤوسيه، سواء كان ذلك الشعور بالولاء أم الكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم، ويظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها.

(7) التأثيرات التنظيمية:

¹ سعد صادق بحيرى، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية لنشر، ط1 ،الإسكندرية مصر، 2003 2004 ص 253 و254.
² سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء اطر المنهجية والتطبيقات العملية، الطبعة الاولى، 2009 ص79

بجانب الاعتبارات الشخصية في عملية تقييم الأداء نجد - أيضاً - أن التقديرات الخاصة بالكفاءة تتوقف حسب المجال الذي سوف تستخدم فيه بواسطة الإدارة، فبصفة أساسية نجد أن القائمين على التقديرات يأخذون في اعتبارهم الاستخدام الامثل للمقاييس المتاحة.¹

← كيفية معالجة مشكلات التقييم:

يمكن معالجة مشكلات التقييم أو التخفيف من حدتها من خلال بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها للوصول إلى نظام سليم للتقييم وهي كما يلي:

- إيجاد وصف وظيفي مكتوب لدى جميع الرؤساء يتضمن معلومات دقيقة وصحيحة وواضحة عن جميع الواجبات والمسئوليات المناطة بشاغل الوظيفة.
- وجود معايير أداء واضحة ومحددة لجميع الوظائف، كما أنه يجب وضع سياسة موحدة للتقييم بحيث يستخدم جميع المشرفين نفس المعايير في تقييم
- تدريب جميع الرؤساء على كيفية إجراء التقييم وفهم سلوكيات الأفراد وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية.
- يجب أن تكون نماذج تقييم الأداء الوظيفي واضحة ودقيقة بحيث تتضمن المتظلمين من النتائج. إرشادات لكيفية تدوينها.
- المتابعة المستمرة من قبل الجهة المسؤولة عن نظام التقييم وذلك للبحث عن المشكلات التي قد تعترض الرؤساء عند التنفيذ.
- إيجاد جهة عليا لمتابعة نتائج التقييم وبحث التظلمات التي ترفع من قبل وجود نشرات دورية لتعريف الرؤساء بالأنظمة والقرارات واعادة تذكيرهم بها.
- استخدام طرق لتقييم الأداء الوظيفي تتناسب مع نوعية الوظيفة سواء فنية أو إدارية واختلاف مستوياتها.
- مناقشة المرؤوسين بشأن نتائج التقييم وإعلامهم بهذه النتيجة، وما يترتب على ذلك من ثواب أو عقاب.
- التزام معدي التقارير بالمواعيد المحددة لتدوين النماذج المعدة حتى لا تفقد أهميتها.

اقتناع المسؤولين والإدارة العليا بأهمية النظام سواء للموظف أو المنظمة.²

¹ سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011 ص 232 233

² محمد عبد الوهاب حسن عشموي مرجع سبق ذكره، ص 182 181.

خاتمة الفصل:

تقييم أداء العاملين هو عملية استثنائية هامة تهدف إلى قياس وتقييم الأداء الفردي والجماعي في المنظمة. يتم تنفيذها بشكل منتظم لتحديد نقاط القوة والضعف وتوجيه جهود التطوير وتعزيز الأداء المتفوق. يتضمن التقييم عادة تحديد أهداف واضحة ومعايير قياس قابلة للقياس وفقاً للدور الوظيفي لكل موظف.

بعد إجراء عملية التقييم، يتم تقديم ملاحظات بناءة وإيجابية للموظفين لتعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف. يجب أن يتم تقديم التقييم بطريقة عادلة وشفافة وقابلة للتطوير، مع إشراك الموظفين في عملية تحديد الأهداف وتحديد الخطط المستقبلية.

يمكن أن تشمل خلاصة تقييم الأداء أيضاً توجيهات لتعزيز الأداء وتحقيق التحسينات. يجب توفير الدعم والتدريب المستمر للعاملين لتعزيز مهاراتهم وتطوير قدراتهم. من المهم أيضاً توفير فرص للترقية والتطوير المهني، مما يعزز رغبة العاملين في تحقيق أداء أفضل والمساهمة بشكل فعال في نجاح المؤسسة.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لتقييم أداء العاملين
في مؤسسة سونطراك قسم المخابر

تمهيد:

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين من بين اهم الاعمال التي تقوم بها المؤسسة خلال السنة وهو موضوع دراستنا الذي سنتناوله في هذا الفصل والذي أجرينا عليه راسة تطبيقية في فرع من فروع سونطراك الام المتمثل في قسم المخابر الذي يعتبر أداة عملية وتكنولوجيا أساسية للهياكل التشغيلية لشركة سونطراك في المنبع والمنصب في مجال النفط والذي تركز مهمته على جميع جوانب الإنتاج، الاستكشاف، الاستخراج، النقل، التكرير، وبما ان قسم المخابر فرع من فروع سونطراك فان اغلب خصائصها وقواعدها متماثلة.

◀ **المبحث الأول: التعريف بمؤسسة سونطراك وفرع قسم المخابر:**
تحتل المؤسسة الاقتصادية "سونطراك" المركز الثاني عشر (12) في ترتيب شركات النفط في العالم في التقرير الولي لأفضل 100 شركة نفطية لعام 2004 حسب ما أورده بيان صدر عن وزارة الطاقة والمناجم الجزائرية ومن هذا المنطلق سوف نتطرق إلى:

◀ **المطلب الأول: نشأة مؤسسة سونطراك وفرع قسم المخابر**
تعتبر مؤسسة سونطراك نموذج نجاح الجزائر على المستوى العالمي يستوجب الدراسة بما تحققه من إنجازات وإمكانات تضعها في صدارة نشاطها، ولذلك سننتقل إلى نشأتها ومراحل تطورها.

(1) نبذة عن تأسيس المؤسسة الاقتصادية "سونطراك"

حتى تحقق الجزائر سيادتها الاقتصادية في مجال المناجم قامت بإنشاء شركة "سونطراك" بتاريخ 31 ديسمبر 1963 لاستغلال الحقول البترولية التي كانت محتكرة من قبل الشركات الأجنبية خاصة الفرنسية وكان دورها آنذاك التكفل بنقل وتسويق المحروقات، ولكن سرعان ما تطور الظرف على إثر التغييرات الاقتصادية الوطنية والأحداث الدولية التي عرفتها سوق البترول خلال العشرينات الماضية، وتم توسيع نشاط الشركة ليمس القطاعات الأخرى من نشاط المحروقات كالبحث والإنتاج وتحويل البترول.

تأسست المؤسسة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات بموجب المرسوم الرئاسي 63/491 المؤرخ بتاريخ 1963/12/13 الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية والمؤرخة والمسجل في السجل التجاري تحت رقم 848483 لتوكل إليها جميع المهام المخصصة للنقل وتسويق المحروقات التي كانت تحت سيطرة الشركات الأجنبية قبل الاستقلال كما أرادت الجزائر من خلال هذه المؤسسة البترولية أن تتزود بجهاز يسمح لها بسياسة بترولية مستقلة عن الكارتل البترولي الموجود آنذاك قبل التأميم خلال تلك الفترة كانت ثروات الجزائر في المناطق الصحراوية تستغل من قبل التأميم خلال تلك الفترة كانت ثروات الجزائر في المناطق الصحراوية تستغل من قبل الشركات الأجنبية وهذا إلى غاية 1996 وفي 22/09/1996 صدر مرسوم رقم 292/66 والذي ينص على توسيع مهام المؤسسة الوطنية سونطراك إلى عدة ميادين منها البحث، الإنتاج و تسويق المحروقات مع وجود شركات أجنبية بقيت تحتكر بعض المهام منها:

SINCLAIR ونجد أيضا ESSO / MOBILE CEP / SCHEL

وفي نهاية الستينات و بداية السبعينيات شهدت المؤسسة الوطنية سونطراك مجموعة من التحولات و التغييرات حيث أرادت الجزائر استرجاع ثرواتها شيئاً فشيئاً.¹

(2) التطور التاريخي لقسم المخابر:

¹ وثيق رسمية داخلية لمؤسسة سونطراك فرع قسم المخابر.

1.2- مخبر البحث 1996:

قصد تحقيق قاعدة اقتصادية متينة وتوسيع صلاحيات مؤسسة سونطراك مع الاتحاد السوفياتي اتفاقية تعاون فيها برنامج التكوين من اجل انتقال المختصين السوفيات لتسيير مخبر البحث وجاء التنظيم الهيكلي بمخبر البحث سنة 1969 وفق مديرية البحث والإنتاج إلى قسم التنقيب، قسم الاستغلال، القسم الإداري، مصلحة الوثائق العلمية ومديرية الحسابات.

2.2- المديرية المركزية لمخبر المحروقات (1966):

عقب تأميم المحروقات في 24/02/1971، وفي إطار مختلف النشاطات البترولية بهدف التحكم في التكنولوجيا للثروات والغازية وتطور مخبر البحث الذي أصبح يسمى بالمديرية المركزية لمخبر المحروقات في 01/07/1974 وتنظيم هذه المديرية إلى الجيولوجيا، دائرة الفيزياء، المصلحة ومركز الحسابات.

3.2- مركز البحث والتطوير (1987):

مس قطاع المحروقات تغيرات واضطرابات جد مهم سجلت على إثرها قرارات سياسية لإعادة التنظيم وتوجيه القطاع، وفي سنة 1978 في إطار ذلك تحولت المديرية المركزية لمخبر البحث والتطوير، وعرفت تنظيمية كل من دائرة الجيولوجيا، دائرة الفيزياء والكيمياء إلى مديريات وتفرعت هذه الأخيرة إلى مديريتين:

مديرية الدراسات والمكامن؛
مديرية معالجة المحروقات.

- في سنة 1997 توسعت مهام المركز بإضافة مديريات جديدة وكل من: مديرية البحث والتطوير، مديرية البيئة والمحيط وكذا تطوير المديريات الأخرى بإضافة دوائر ومصالح جديدة على مستواها.
- في سنة 1998 وفي إطار التنظيم الجديد، سونطراك تقرر ضم قسم مركز البحث والتطوير الى فرع التنقيب والبحث والتطوير سنة 1999.
- في 31/12/1999 تم صل مديرية العمليات على مركز البحث والتطوير جعلها بذلك فرع مستقل يأخذ مقره في الجنوب بحاسي مسعود.
- في سنة 2000 تم إدماج مركز البحث والمحروقات الذي مقره بالدار البيضاء إلى مركز البحث والتطوير المتواجد في بومرداس وإعادة دمج مركز البحث والتطوير مع مطلع 2001 ضمن نشاط الاستكشافات والإنتاج والمكون من خمسة أقسام.

- وبداية من جوان 2002 تحول نشاط الاستكشافات والإنتاج إلى نشاط المنبع الذي يتكون من 10 أقسام؛ قسم البحث والتطوير أحدها، وفي نفس السنة تم فصل مركز البحث والمحروقات عن مركز البحث والتطوير.

4.2- قسم المخابر (2010):

قام المنبع بإعادة تنظيم النشاط حول الهياكل التنفيذية والهياكل الوظيفية وهذا تحت القرار رقم 148 / DG ((A – 573 – R5) المؤرخ في 2009/07/27 حيث تم تطبيقه منذ جانفي 2010.

(3) طبيعتها القانونية:

بما أن قسم المخابر فرع من فروع سونطراك فان طبيعتها القانونية مماثلة لها، إذ تعتبر شركة مساهمة تقوم على شخص واحد وهي الدولة أي بمساهم واحد، كما أنها تعتبر شركة عامة تنفرد الدولة بملكيتها وأنشأ في عام 1973 في دار البيضاء ثم تم تركيبه في عام 1975 في ولاية بومرداس.

المطلب الثاني: الموقع الجغرافي للمؤسسة سونطراك

تتمركز مؤسسة سونطراك في جل ولايات الوطن وعلى امتداد الجزائر من ادارات وفروع مع العلم ان الجنوب الجزائري موقع تمرکز حقول النفط وبحسب الجريدة السنوية لمؤسسة سونطراك لسنة 2018، فان سبعون بالمئة (70) هي نسبة احتياطي النفط المتواجدة على مستوى حاسي مسعود.

▪ جدول 01 يوضح الولايات التي تتمركز بها مؤسسة سونطراك في الجزائر:

الإدارة	الاسم المختصر	الولاية التي تقع به
دائرة تنسيق فريق التخطيط و الاقتصاد	DCGD P-E	الجزائر العاصمة
إدارة تنسيق مجموعة النشاط المركزي	DCG Activité C	الجزائر العاصمة
قسم تنسيق مجموعة النشاط المالي	DCG Finances	الجزائر العاصمة
نشاط التكرير و إسالة البتروكيماويات	Activité L R&P	الجزائر العاصمة
إدارة النشاط التسويقي	A Commercialisation	الجزائر العاصمة
قسم تنسيق المجموعة و الشركات التابعة و المساهمين	DCG F&P	الجزائر العاصمة
قسم تنسيق مجموعة الموارد البشرية	DCG RH	الجزائر العاصمة

بومرداس	IAP	معهد البترول الجزائري
وهران	CPE	مركز تطوير الأعمال
الجزائر العاصمة	DGS P&E	إدارة تخطيط استراتيجية مجموعة تنسيق الاتجاه و الاقتصاد
الجزائر العاصمة	DG Activité C	إدارة تنسيق مجموعة النشاط المركزي
الجزائر العاصمة	DG E&D	قسم تنسيق فريق الهندسة و التنمية
الجزائر العاصمة	DCAG	إدارة المركزية للمجموعة
الجزائر العاصمة	DCJ	الدائرة القانونية المركزية
الجزائر العاصمة	DCGA	إدارة جمعية الإدارة المركزية
الجزائر العاصمة	DC I&S	الدائرة المركزية لتقنية المعلومات و نظم المعلومات
الجزائر العاصمة	DCM	إدارة السوق المركزية
بومرداس	CRD	قسم المخابر و التطوير

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق الرسمية الداخلية لمؤسسة سونطراك فرع قسم المخابر.

▪ جدول 02: يوضح الولايات التي تتمركز بها فروع مؤسسة سونطراك

الولاية التي تقع به	الاسم المختصر	الدائرة
ورقلة	ENAGEO	الشركة الوطنية للجيوفيزياء
ورقلة	ENAFOR	المؤسسة الوطنية لتنقيب
الجزائر العاصمة	ENGTP	المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى
ورقلة	ENTP	المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار
ورقلة	ENSP	المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار
الجزائر العاصمة	CASH.SP	الشركة الوطنية لتأمين المحروقات
الجزائر العاصمة	ENAC SPA	شركة خطوط الأنابيب الوطنية
الجزائر العاصمة	NAFTAL	المؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المنتجات البترولية

وهراڻ	COGIZ	مؤسسة تعبئة و تسويق الغازات الصناعية
بومرداس	GCB	المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء
وهراڻ	HELIOS SPA	SPA هليوس
سكيكدة	SOMIK	مؤسسة الصيانة الصناعية
وهراڻ	SOTRAZ	سوترز
وهراڻ	HYPROC SC	شركة الشحن هيروك
الجزائر العاصمة	TASSILI AIRLINES	خطوط تاسيلي لطيران
الجزائر العاصمة	AEC	شركة الطاقة الجزائرية
الجزائر العاصمة	NEAL	طاقة الجزائر الجديدة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق الرسمية الداخلية لمؤسسة سونطراك فرع قسم المخابر.

المطلب الثالث: نشاطات مصالح المؤسسة (سونطراك)

لمؤسسة سونطراك مهام ومصالح عديدة ومتنوع من خلال هذا المطلب سنطرق اليها ونتعرف على نشاطاتها.

1) نشاطات مؤسسة سونطراك بصفة عامة:

1.1-التنقيب والاستكشاف:

وتعتبر هذه من أهم المراحل في الصناعة البترولية حيث شهدت أول أشغال التنقيب سنة 1980 بحوض الشلف وذلك باللجوء إلى عقود الشراكة مع الشركات الأجنبية نظرا لضخامة المشروع، بينما عملية الاستكشافات فهي تتم سنويا حيث تم اكتشاف سنة 2001 ستة (06) آبار منها ثلاثة (03) آبار للبترول والأخرى للغاز.

2.1-الإنتاج:

تعتبر هذه العملية كمرحلة موالية لعملية التنقيب والاكتشاف، فعملية إنتاج الغاز انطلقت سنة 1961 بينما عملية إنتاج البترول انطلقت سنة 1985، وبالتالي عرفت عملية الإنتاج تطورا هاما خاصة بعد المشاركة الأجنبية بحيث أن إنتاج الغاز سجل (113) مئة وثلاثة عشر مليون في 1995 أما سنة 2000 فقد وصل إلى غاية (134) مئة وأربعة وثلاثون مليون.

3.1-النقل عن طريق التنقيب:

وتهدف إلى ربط الحقول ومراكز الإنتاج بمصانع التحويل والتوزيع المحلية والأجنبية وهو نشاط يتم بالاستعانة بشركات أجنبية كشركة "بريتيش بتروليوم" (BP) غاز-فرنسا (GF) وغيرهم من الشركات الأجنبية.

4.1- تميميع الغاز الطبيعي:

تملك شركة سونطراك حاليا أربعة مراكز أو مركبات للتمميع، إذ تملك خبرة معتبرة في الصناعات الغازية ويظهر ذلك باحتلالها المرتبة الرابعة في سلم أكبر الشركات الممونة للغاز في العالم، كما تجدر الإشارة إلى أن أول مركب للتمميع في إنشاءه في الجزائر بأرزويو.

5.1- التسويق:

بعد تأميم مؤسسات التوزيع في 1980 تحملت سونطراك عملية توزيع المنتجات النفطية ومضاعفة نقاط البيع لرفع صادراتها في الأسواق العامة.

(2) مهام قسم التكنولوجيا والتطوير:

إن مهمة قسم التكنولوجيا والتطوير تركز في إطار عام للبحث العلمي واستغلال وتطوير أماكن تواجد النفط الخام، حيث يعتبر أداة ضرورية لمديرية العمليات، كما أنه يجمع عدة جوانب مختلفة ومكاملة نذكرها فيما يلي:

- البحث العلمي والتقني في تطوير النشاط القبلي للبترو؛
- ترجمة انشغالات المؤسسة الأم المتعلقة بالنشاط القبلي للبترو، والمتمحور في البحث الذي من شأنه بناء وتحسين مشاريع أو برامج المؤسسة في ميدان استغلال البترول؛
- بحث وتطوير وقيادة مشاريع البحث التي تتطلب حلول لمشاكل ذات طابع عملي وتقني التي بدورها تتلقاها الهياكل العملية لنشاط القبلي للمؤسسة؛
- انجاز دراسات شاملة وتحليلات متعلقة باحتياجات تقييم المحروقات من إنتاج ونقل... الخ؛
- إدراج تقنيات وطرق تحليلية جديدة كما تعمل على ترجمتها وتحسينها عن طريق تحديثها؛
- مساندة الهياكل العلمية وذلك بالتكفل بالحلول للمشاكل التي تواجه هذه الأخيرة ذات الطابع العلمي والتقني.
- المشاركة في تحسين مخططات وتطوير حقول المحروقات كما تعمل على تحسين استرجاعها.
- تعمل على ترقية الخبرة فيما يتعلق بالاهتمام بالشركة والتقنيات اللازمة لحماية البيئة.
- إدخال مختلف الاحتمالات الدولية والعالمية لتطوير نشاطات بحوث المركز.
- أما فيما يخص فروع قسم المخابر المتواجدة بولايات الجنوب كحاسي مسعود وحاسي رمل، فإن أهم النشاطات التي تؤديها فضلا عما سبق وذكرناه هو:

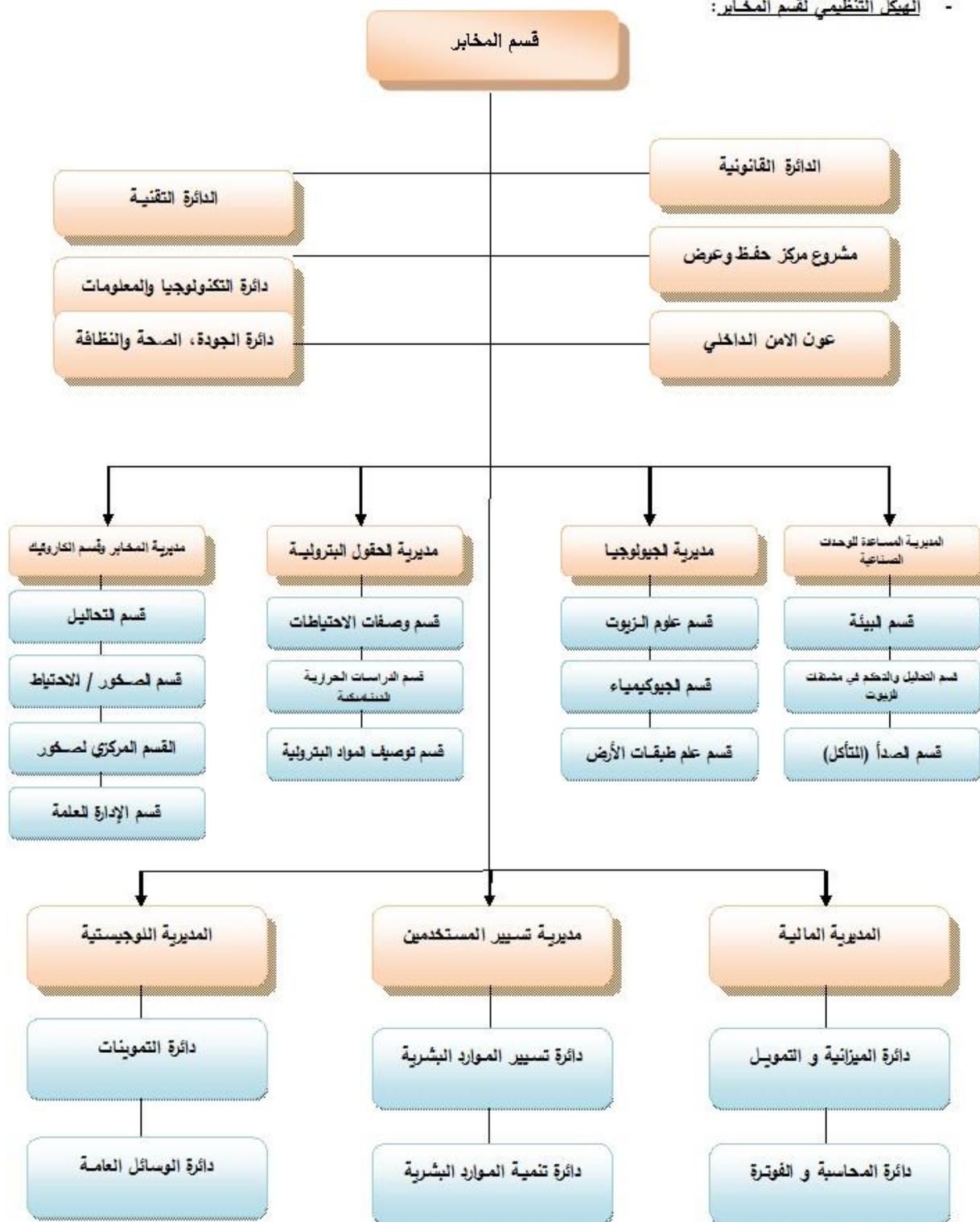
- البحث المستمر عن أماكن تواجد البترول من خلال التنقيب والدراسات الميدانية.
- تسيير العينات المركزية ومتابعة تجديد الملف الوطني لعينات التنقيب في مجال الحقول والمناجم.
- تقديم الدعم العلمي و الخبرات لحل مشاكل الدراسة و الخدمة خاصة في مجال المراقبة الجيولوجية للآبار الجاري حفرها.¹

ولتوضيح أكثر أرفقت تاليا المخطط التنظيمي للمؤسسة سونطراك فرع قسم المخابر

¹ وثيقة رسمية داخلية لمؤسسة سونطراك فرع قسم المخابر.

الشكل رقم 05: يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونطراك لقسم المخابر

- الهيكل التنظيمي لقسم المخابر:



مخطط تنظيمي يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونطراك فرع قسم المخابر

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق الرسمية الداخلية لمؤسسة سونطراك فرع قسم المخابر.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

بغرض دراسة علاقة تقييم أداء الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات التكوينية في مؤسسة سونطراك في قسم الإنتاج اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، لجمع البيانات الخاصة بالدراسة وتحليلها للوصول إلى النتائج المطلوبة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

في هذا المطلب سيتم التطرق للإطار المنهجي للدراسة، وذلك بعرض مجتمع وعينة الدراسة، الأساليب الإحصائية المستعملة، منهجية الدراسة، وغيرها، وذلك ما سيتضح فيما يلي:

(1) مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: تم إجراء هذه الدراسة التطبيقية في قسم المخابر لمؤسسة سونطراك، حيث يبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة 300.

(2) عينة الدراسة:

تم توزيع الاستبيان على 30، فردا وذلك بنسبة 10% من مجتمع الدراسة، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 25 استبيان أما عدد الصالحة للدراسة فهو 24.

جدول رقم 03: عينة الدراسة الصالحة للدراسة.

البيان	البيانات الموزعة	البيانات المسترجعة	البيانات الصالحة للدراسة
العدد	30	25	24
النسبة	100%	83.33%	80%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسال.

83.33%، من خلال هذا الجدول نلاحظ أنه بعد توزيع الاستبيانات بلغت نسبة الاستبيانات المسترجعة بينما الاستبيانات الصالحة للدراسة بلغت نسبتها 80% من إجمالي الاستبيانات الموزعة.

(3) منهجية الدراسة:

استعملنا في دراستنا هذه المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاعتماد على المسح المكتبي في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على المنهج التحليلي من خلال معالجة بيانات ومعالجتها وتم التحصيل عليها بواسطة الاستبيان. Excel ببرنامج.

(4) الأساليب الإحصائية المستخدمة:

سنقوم هنا بعرض الأدوات التي ستستعمل في الدراسة.

المتوسط الحسابي: أكثر مقاييس النزعة المركزية استعمالاً وشيوعاً وذلك لتمييزه بالسهولة في طريقة حسابه يعتبر من واحد حاصل قسمة مجموع قيم البيانات على عددها.

الانحراف المعياري: يدل على مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة البيانات الإحصائية

المطلب الثاني: أداة الدراسة

من خلال هذا المطلب قمنا بالاعتماد على الاستبيان كأداة لدراسة "تقييم أداء الموارد البشرية" على مستوى المؤسسة، حيث تم تقسيمه كما في الآتي:
تكونت قائمة الاستبيان من جزئين هما:

- ✓ الجزء الأول: هذا الجزء خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.
- ✓ الجزء الثاني: خاص بتقييم أداء الموارد البشرية وهو مقسم الى 03 محاور.
 - عملية تقييم أداء العاملين عملية بالغة الأهمية
 - تقييم أداء العاملين يتم من خلال قياس مستوى الأداء الفردي والجماعي للعاملين ومدى تحقيقهم للأهداف المسطرة.
 - إدارة الموارد البشرية توفر بيئة عمل ملائمة ومحفزة للمساعدة على التحسين المستمر لكفاءات العاملين ومستويات أدائهم

لقد تم الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 04: يوضح درجات سلم ليكرت الخماسي

الإجابة	معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبتين.

في صدد تحليل النتائج توجب علينا حساب اتجاه عينة الدراسة وفقا لبعده المتوسط الحسابي و هذا بتحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات المقياس بمعنى (4=1-5)، ثم تقسيم الناتج على عدد درجات المقياس "5" ($5/4=0.8$) ، و بعدها تتم إضافة هذه القيمة المتحصل عليها "0.8" لأقل قيمة في المقياس (1) ، ونتبع نفس الطريقة مع كل الدرجات ، فيصبح طول الفئات كالتالي :

- [1-1.8] تمثل معارض جدا.
- [1.8-2.6] تمثل معارض.
- [2.6-3.4] تمثل محايد.
- [3.4-4.2] تمثل موافق.
- [4.2-5] تمثل موافق جد.

الجدول رقم 05: تحديد اتجاه العينة.

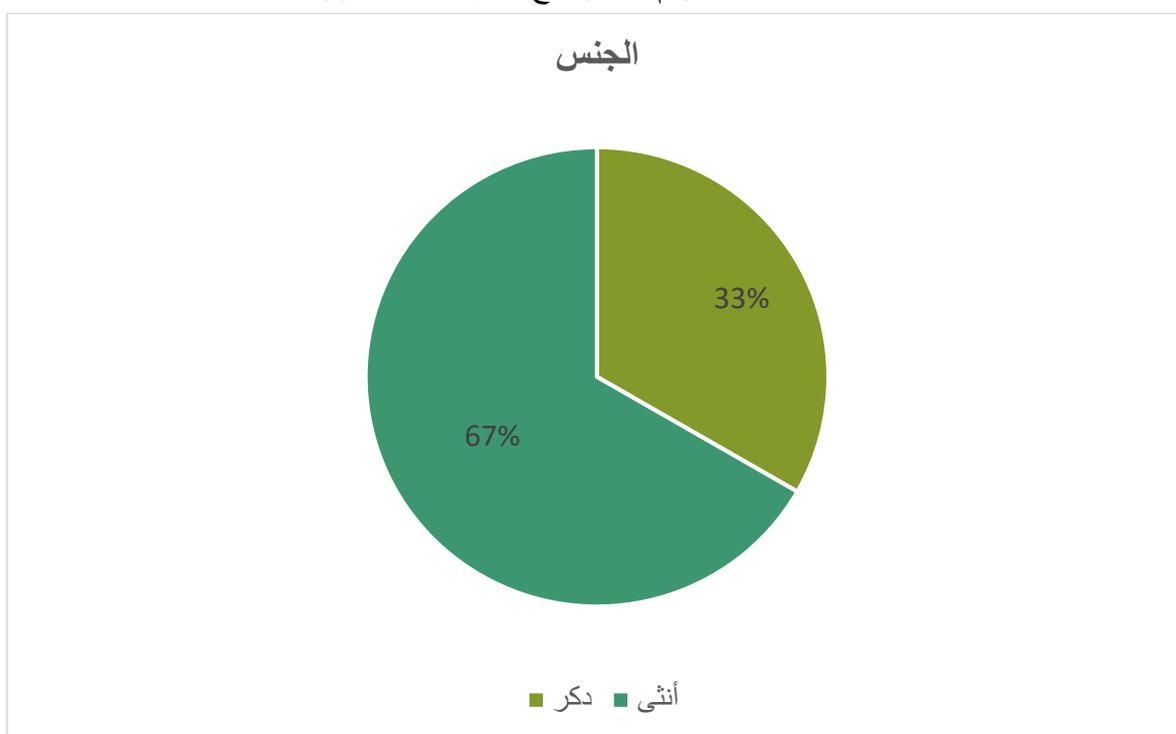
					0,8	تحديد اتجاه العينة=أكبر درجة-أصغر درجة/ عدد البدائل $0,80 = \frac{4}{5} = \frac{4 - 5}{5}$
	5	4	3	2	1	
الاتجاه	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا	
الفئة	4,2-5	3,4-4,2	2,6-3,4	1,8-2,6	1,8-1	

المصدر: من اعداد الطالبتين.

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي لخصائص ومتغيرات عينة الدراسة
من خلال هذا المطلب سنتعرف على خصائص ومتغيرات عينة الدراسة من بيانات شخصية ووظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئة المهنية)، وفيما يلي عرض لذلك:

1) خصائص الدراسة:

الشكل رقم 06: يوضح جنس العينة المدروسة.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسال (Excel).

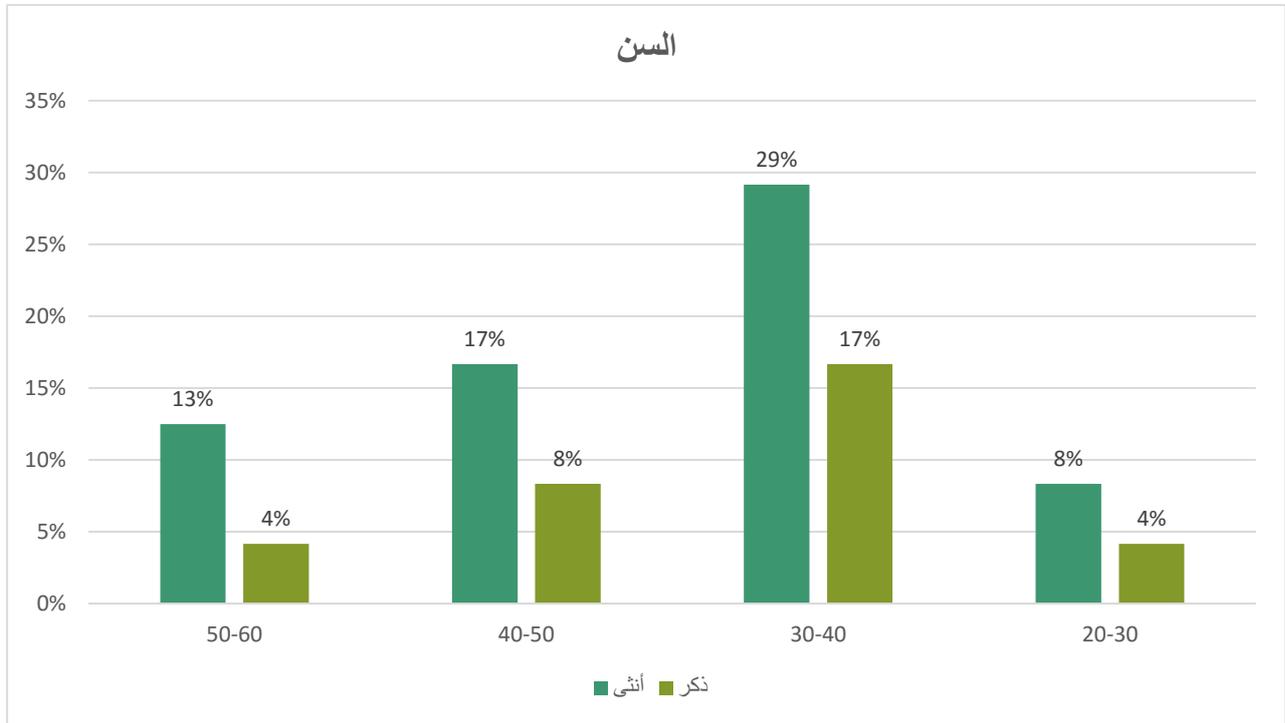
يتضح من خلال الشكل السابق أن نسبة الاناث أكثر من نسبة الذكور، حيث قدرت ب 67% في حين قدرت نسبة الذكور ب 33%، فنلاحظ أن النسبة متفاوتة، وهذا راجع للتوزيع العشوائي للاستبيان.

■ الجدول رقم 06: تحديد سن العينة.

المجموع	الجنس	السن			
		50-60	40-50	30-40	20-30
67%	16	3	4	7	2
		13%	17%	29%	8%
33%	8	1	2	4	1
		4%	8%	17%	4%
100%	24	4	6	11	3
		17%	25%	46%	13%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسال (Excel).

■ الشكل رقم 07: يوضح سن العينة المدروسة.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسال (Excel).

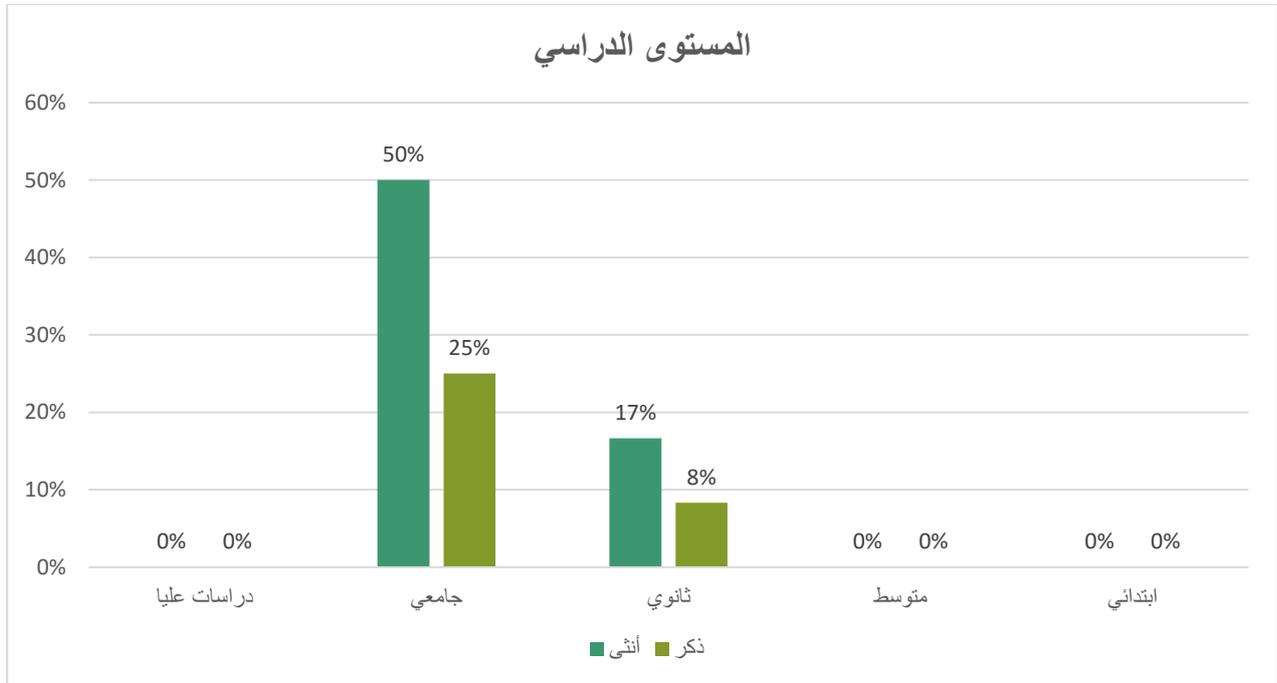
يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن أغلب أفراد عينة الدراسة بقسم المخابر مؤسسة سونطراك تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة، بنسبة 46%، فيما تبلغ نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و50 سنة 25%، أما الذين تتراوح أعمارهم عن 50 و60 سنة فتبلغ نسبتهم 17%، والذين تفوق أعمارهم 20 و30 سنة يمثلون نسبة 12% من عينة الدراسة.

■ الجدول رقم 07: تحديد المستوى الدراسي للعينة المدروسة.

المجموع	المستوى الدراسي					الجنس
	دراسات عليا	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	
67%	16	0	12	4	0	0
		0%	50%	17%	0%	0%
33%	8	0	6	2	0	0
		0%	25%	8%	0%	0%
100%	24	0	18	6	0	0
		0%	75%	25%	0%	0%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسال (Excel).

■ الشكل رقم 08: يوضح المستوى الدراسي للعينة المدروسة.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسال (Excel).

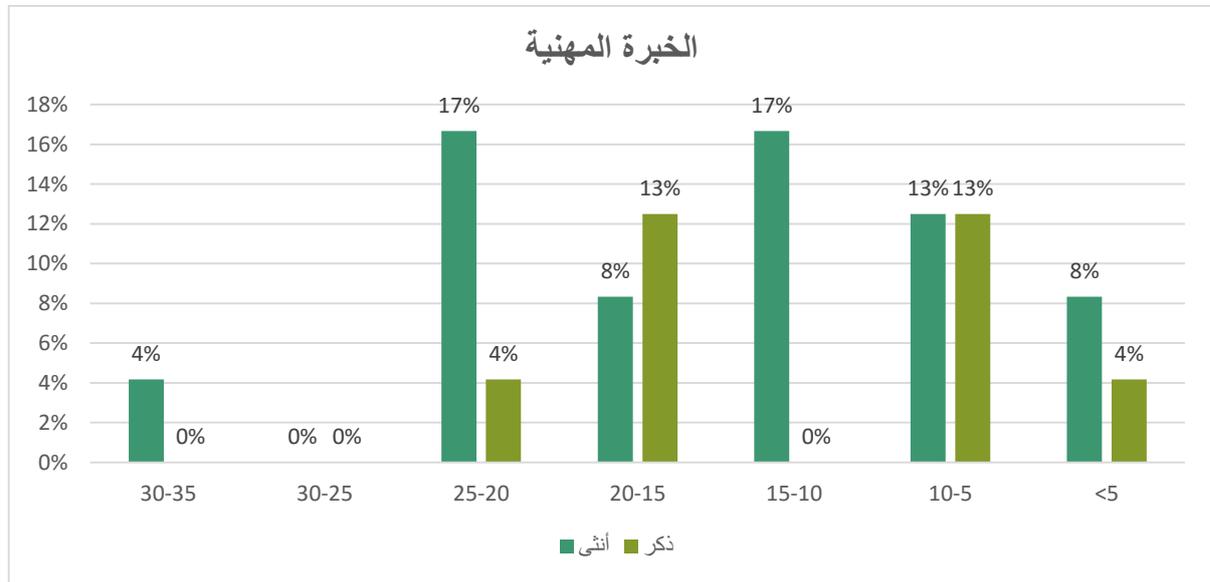
يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن أغلب أفراد عينة الدراسة بقسم المخابر في مؤسسة سونطراك مستواهم الدراسي جامعي بنسبة 75%، فيما تبلغ نسبة التعليم الثانوي 25% أما بالنسبة لتعليم الابتدائي والمتوسط ودراسات العليا فهي غير موجودة في عينتنا المدروسة وهذا راجع الى أهمية الدراسة الجامعية في مجال قسم المخابر.

■ الجدول رقم 08: تحديد الخبرة المهنية للعينة المدروسة.

المجموع		الخبرة المهنية							الجنس
		30-35	30-25	25-20	20-15	15-10	10-5	<5	
67%	16	1	0	4	2	4	3	2	أنثى
		4%	0%	17%	8%	17%	13%	8%	
33%	8	0	0	1	3	0	3	1	ذكر
		0%	0%	4%	13%	0%	13%	4%	
100%	24	1	0	5	5	4	6	3	المجموع
		4%	0%	21%	21%	17%	25%	13%	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسال (Excel).

■ الشكل رقم 09: يوضح الخبرة المهنية للعينة المدروسة.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسال (Excel).

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن افراد العينة التي تقل خبرتها عن 5 سنوات تقدر نسبتها 12%، في حين تبلغ نسبة الافراد التي تتراوح خبرتهم المهنية بين 5-10 سنوات ب 26%، حيث تبلغ نسبة الافراد التي تتراوح خبرتهم المهنية بين 10-15 سنة ب 17%، في حين تبلغ نسبة الافراد التي تتراوح خبرتهم المهنية بين 15-20 سنة ب 21%، في حين تبلغ نسبة الافراد التي تتراوح خبرتهم بين 20-25 ب

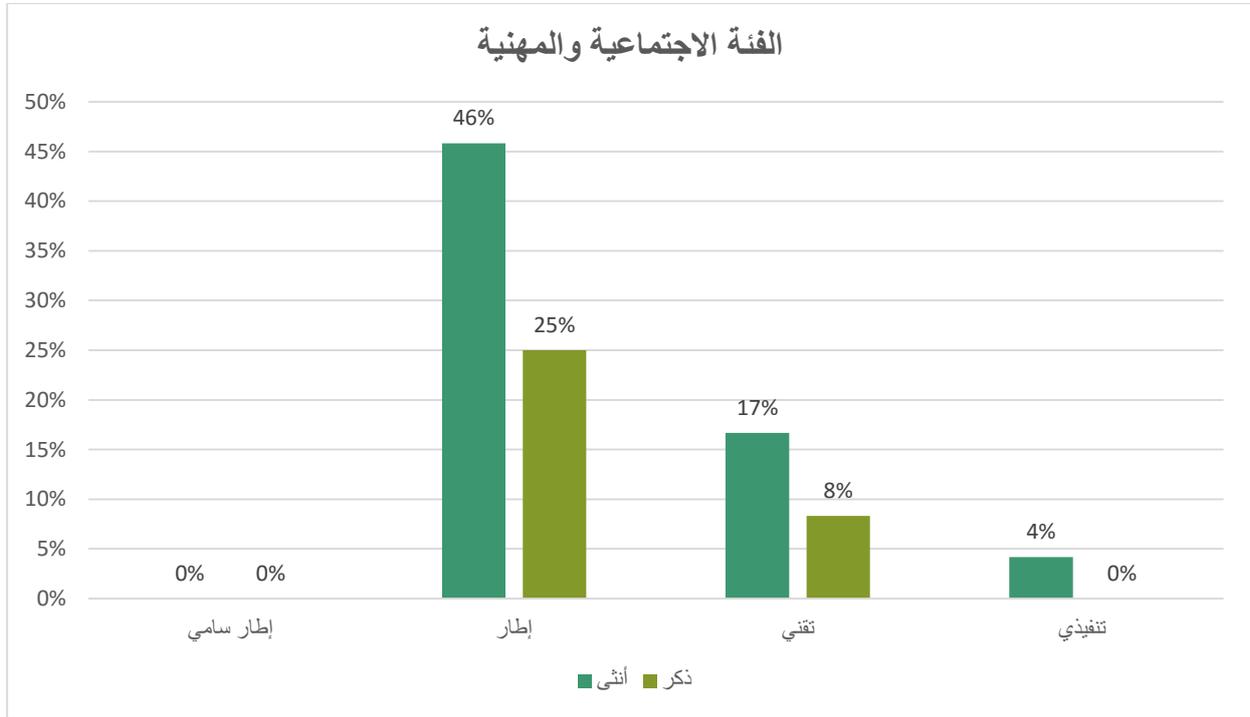
21%، حيث تبلغ نسبة الافراد التي تتراوح خبرتهم المهنية بين 25-30 ب 00%، في حين تبلغ نسبة الافراد التي تتراوح خبرتهم المهنية بين 30-35 ب 04%.

الجدول رقم 09: تحديد الفئة الاجتماعية والمهنية للعينة المدروسة.

المجموع		الفئة الاجتماعية والمهنية				الجنس
		إطار سامي	إطار	تقني	تنفيذي	
0%	16	0	11	4	1	أنثى
		0%	46%	17%	4%	
33%	8	0	6	2	0	ذكر
		0%	25%	8%	0%	
100%	24	0	17	6	1	المجموع
		0%	71%	25%	4%	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسال (Excel).

الشكل رقم 10: يوضح الفئة الاجتماعية والمهنية للعينة المدروسة.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسال (Excel).

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن 71% من أفراد عينة الدراسة إطارات، في حين فئة التقني تمثل نسبة 25%، وفئة التنفيذ تمثل نسبة 4%، في حين لا توجد في عينتنا إطارات سامية أي تبلغ نسبتها 0%

2) التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة: من خلال هذا سنتطرق إلى التحليل الوصفي من خلال حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

▪ الجدول رقم 10: جدول يوضح كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية واتجاه العينة.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة
1	يتم تقييم أداء الموارد البشرية بشكل منظم ومستمر	3,46	0,72106	69%	موافق
2	الهدف العام لتقييم الأداء واضح ومفهوم	3,08	1,13890	62%	محايد
3	يتلقى الموظفين ملاحظات منتظمة حول اداءهم في المؤسسة	3,13	1,03472	63%	محايد
4	تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسستكم يسمح ببلوغ وتحقيق الأهداف المسطرة	3,13	0,99181	63%	محايد
5	توجد مبادرات من طرف مؤسستكم لتعزيز التنوع والشمولية في بيئة العمل	2,83	1,04950	57%	محايد
6	إدارة مؤسستكم توفر قنوات فعالة للتواصل مع الموظفين والاستماع الى اقتراحاتهم	3,00	0,97802	60%	محايد
7	يتم توفير الدعم اللازم للموظفين لتحسين أدائهم	3,38	0,87539	68%	محايد
8	ادارة الموارد البشرية تتمتع بالمعرفة والخبرة الكافية للقيام بمهامه بشكل فعال	3,38	1,13492	68%	محايد
9	السياسات والإجراءات الخاصة بالعمل في شركتكم تعزز من مستوى الكفاءة والفعالية في العمل	3,13	0,74089	63%	محايد
10	مستوى الكفاءة في عملك قد زاد بعد فترة التكوين	4,08	0,28233	82%	موافق
11	من بين سياسات إدارة الموارد البشرية في شركتكم تعزيز رضا الموظفين	2,83	1,00722	57%	محايد
12	الموظفين مطلعون على القواعد والإجراءات التي تنظم تقييم الأداء	2,50	1,17954	50%	معارض
13	إدارة مؤسستكم تتبع إجراءات عادلة ومنصفة في عملية الترقيات والحوافز	2,29	0,99909	46%	معارض
14	يعتبر تقييم الأداء في مؤسستكم أداة قياس لعملك الفردي و الجماعي	2,79	1,02062	56%	محايد
15	تعتقد ان الأدوات والمعدات التي تستخدمها في عملك تساعدك على تحقيق اقصى قدرة من الكفاءة	3,58	0,77553	72%	موافق
16	بيئة العمل مشجعة و ملائمة للعمل الفردي و الجماعي	3,38	0,44843	68%	موافق
17	تتلقى ملاحظات وتعليقات بانتظام على عملك من قبل المدراء والزملاء	3,25	0,98907	65%	محايد
18	يعد برنامج تخطيط الموارد البشرية أحد الإجراءات الأساسية لتسيير الوظيفي	3,50	0,83406	70%	موافق
19	تتلقى تدريبات ودورات تكوينية لتطوير مهاراتك الحالية واكتساب مهارات جديد	3,17	1,04950	63%	محايد
20	عملية تقييم أداء الموظفين عادلة	2,33	1,00722	47%	معارض
21	يقدم لك المدراء والزملاء الدعم الكافي لتطوير مهاراتك وتحسين ادائك	2,88	1,36135	58%	محايد
22	تتلقى انتقادات على عملك من قبل المدراء والزملاء	2,83	1,00722	57%	محايد
23	لديك علم بوجود تقييم أدائك في المؤسسة	2,96	1,08264	59%	محايد
24	عملية تقييم أداء العاملين تتم بكل شفافية ونزاهة	2,21	1,17877	44%	معارض

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسال (Excel).

المبحث الثالث: تحليل النتائج.

يتضمن تحليل محاور الاستبيان تحديد المحاور الرئيسية التي يتم التركيز عليها في الأسئلة، وتحليلها احصائياً أي التحليل النسبي بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من المحور مع اتجاه العينة.

المطلب الأول: الوصف الاحصائي لمحاور الاستبيان

من خلال هذا المطلب قسمنا هذا الاستبيان الى 3 محاور أساسية موضحة كالآتي:

1) المحور الأول يتضمن المتغيرات الثمانية التالية:

- تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسستكم يسمح ببلوغ و تحقيق الأهداف المسطرة.
- إدارة مؤسستكم تتبع إجراءات عادلة ومنصفة في عملية الترقيات والحوافز.
- الهدف العام لتقييم الأداء واضح ومفهوم .
- الموظفين مطلعون على القواعد والإجراءات التي تنظم تقييم الأداء.
- لديك علم بوجود تقييم أدائك في المؤسسة.
- عملية تقييم أداء الموظفين عادلة .
- يتم تقييم أداء الموارد البشرية بشكل منتظم ومستمر .
- عملية تقييم أداء العاملين تتم بكل شفافية ونزاهة.

■ الجدول رقم 11: يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول لعبارات الاستبيان.

العبارات	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	العبارة 8	المجموع
المتوسط الحسابي	3,46	2,29	3,08	2,50	2,96	2,33	3,46	2,21	2,78
الانحراف المعياري	0,72106	0,99909	1,13890	1,17954	1,08264	1,00722	0,72106	1,17877	0,70371
اتجاه العينة	محايد	معارض	محايد	معارض	محايد	معارض	موافق	معارض	محايد

■ المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسال (Excel).

(2) المحور الثاني يتضمن 08 المتغيرات او العبارات التالية:

يعتبر تقييم الأداء في مؤسستكم أداة قياس لعملك الفردي و الجماعي.
 إدارة مؤسستكم توفر قنوات فعالة للتواصل مع الموظفين والاستماع الى اقتراحاتهم.
 يتلقى الموظفين ملاحظات منتظمة حول اداءهم في المؤسسة .
 يتم توفير الدعم اللازم للموظفين لتحسين أدائهم .
 يقدم لك المدراء والزملاء الدعم الكافي لتطوير مهاراتك وتحسين ادائك.
 توجد مبادرات من طرف مؤسستكم لتعزيز التنوع و الشمولية في بيئة العمل.
 تتلقى انتقادات على عملك من قبل المدراء والزملاء .
 يعد برنامج تخطيط الموارد البشرية أحد الإجراءات الأساسية لتسيير الوظيفي
 ■ الجدول رقم 12: يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه العينة للمحول الثاني من الاستبيان.

العبارات	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	العبارة 8	المجموع
الوسط الحسابي	2,79	3,00	3,13	3,38	2,88	2,83	2,83	3,50	3,04
الانحراف المعياري	1.0206	0,9780	1,03472	0,87538	1,3613	1,04949	1,00722	0,83405	
اتجاه العينة	2	19	3	8	45				
	محايد	موافق	محايد						

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسل (Excel).

(3) المحور الثاني يتضمن 08 المتغيرات او العبارات التالية:

ادارة الموارد البشرية تتمتع بالمعرفة والخبرة الكافية للقيام بمهامه بشكل فعال.
 السياسات والإجراءات الخاصة بالعمل في شركتك تعزز من مستوى الكفاءة والفعالية في العمل .
 تعتقد ان الأدوات والمعدات التي تستخدمها في عملك تساعدك على تحقيق اقصى قدرة من الكفاءة.
 تتلقى تدريبات ودورات تكويني لتطوير مهاراتك الحالية واكتساب مهارات جديد .
 مستوى الكفاءة في عملك قد زاد بعد فترة التكوين.
 بيئة العمل مشجعة و ملائمة للعمل الفردي و الجماعي.
 من بين سياسات إدارة الموارد البشرية في شركتك تعزيز رضا الموظفين.
 تتلقى ملاحظات وتعليقات بانتظام على عملك من قبل المدراء والزملاء.

الجدول رقم 13: يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه العينة للمحول الثالث من الاستبيان.

العبارات	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	العبارة 8	المجموع
الوسط الحسابي	3,25	3,50	3,58	3,17	4,08	3,88	2,92	3,25	3,45
الانحراف المعياري	0,98907	0,83405	0,775531	1,049499	0,28232	0,448427	0,92861	0,98907	0,451164
اتجاه العينة	محايد	محايد	موافق	محايد	موافق	موافق	محايد	محايد	موافق

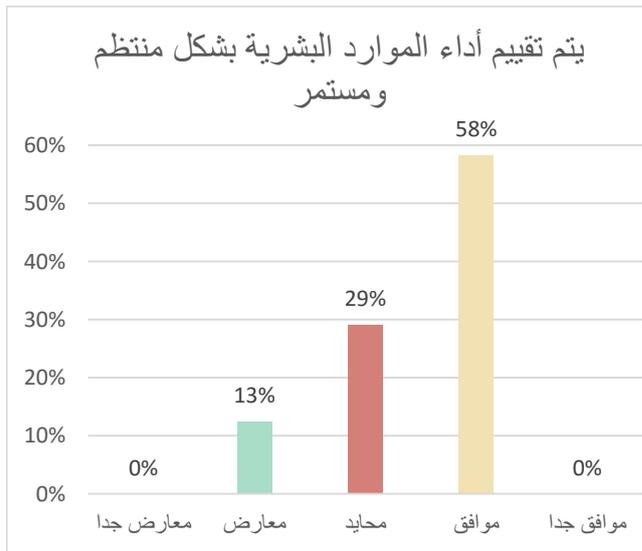
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسال (Excel).

المطلب الثاني: الوصف الاحصائي لعبارات الاستبيان وتحليلها.

من خلال هذا المطلب سنعرض عبارات الاستبيان كل على حدا الممثلة بالجدول الاحصائي لكل عينة والشكل البياني مع التحليل الموافق له.

الشكل رقم 01 والجدول 01 معا: يمثلان الوصف الاحصائي لعبارات الاستبيان.

العبارة	التكرارات				
	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
يتم تقييم أداء الموارد البشرية بشكل منتظم ومستمر	0%	58%	29%	13%	0%

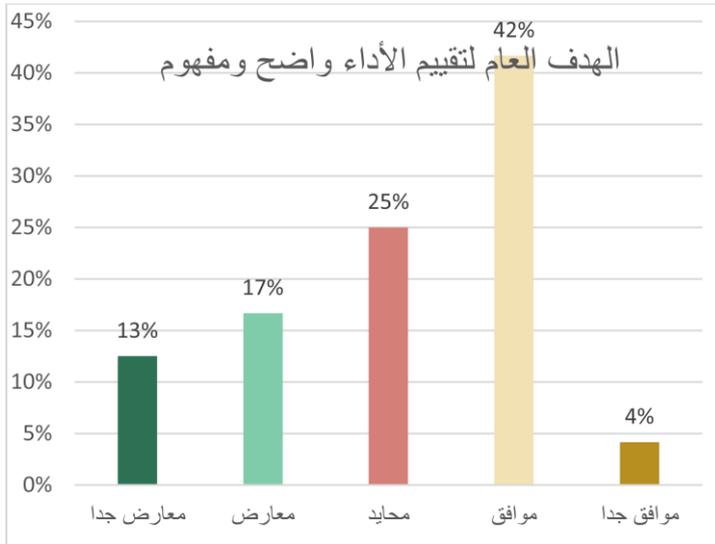


نستنتج بان افراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم **موافقون** بنسبة 58% وتليها نسبة 29% عبارة عن محايدين بان تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونطراك قسم المخابر يتم بشكل منتظم ومستمر وذلك بمتوسط حسابي 3,46 وانحراف معياري قدره 0,72106

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسال (Excel).

الشكل رقم 02 والجدول 02 معا: يمثلان الوصف الاحصائي لعبارات الاستبيان.

	معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا
الهدف العام لتقييم الأداء واضح ومفهوم	13%	17%	25%	42%	4%

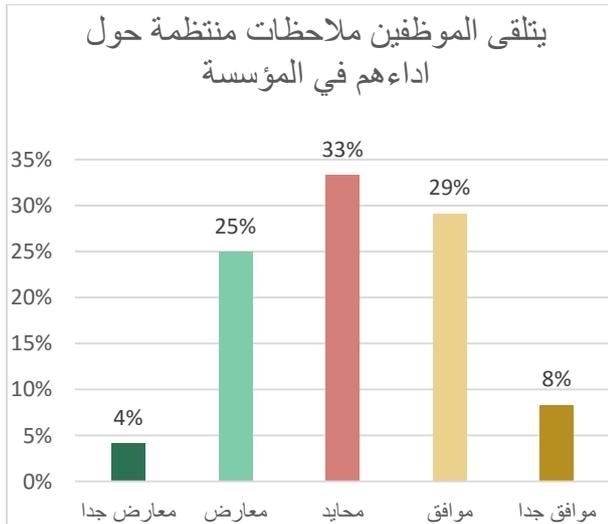


تتجه عينة الدراسة الى الموافقة بنسبة 42% وتليها نسبة 25% عبارة عن محايدين بان الهدف العام لتقييم الأداء واضح ومفهوم في مؤسسة سونطراك قسم المخابر وذلك بمتوسط حسابي 3,08 وانحراف معياري قدره 1,13890

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسال (Excel).

الشكل رقم 03 والجدول 03 معا: يمثلان الوصف الاحصائي لعبارات الاستبيان.

	معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا
يتلقى الموظفون ملاحظات منتظمة حول اداءهم في المؤسسة	4%	25%	33%	29%	8%

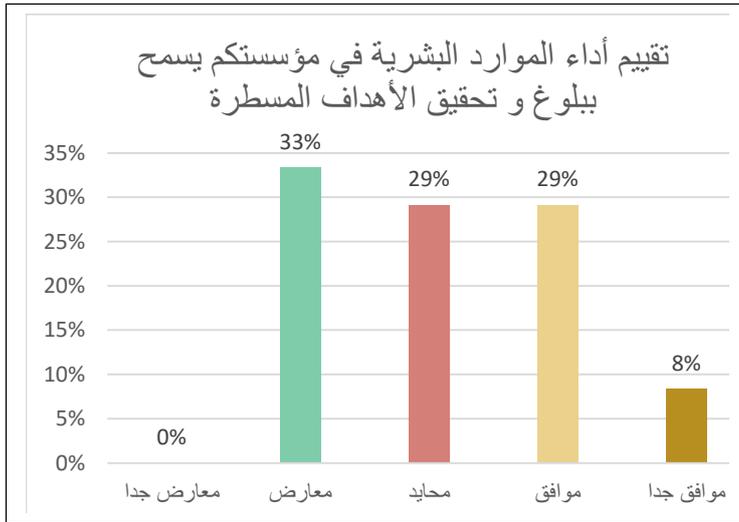


أما بالنسبة الى " الموظفون يتلقون ملاحظات منتظمة حول اداءهم في مؤسسة سونطراك قسم المخابر " فإن عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم محايدون بنسبة 33% وتليها نسبة 29% عبارة عن موافقون وذلك بمتوسط حسابي 3,13 وانحراف معياري قدره 1,03472

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسال (Excel).

الشكل رقم 04 والجدول 04 معا: يمثلان الوصف الاحصائي لعبارات الاستبيان.

	معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا
تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسستكم يسمح ببلوغ و تحقيق الأهداف المسطرة	0%	33%	29%	29%	8%



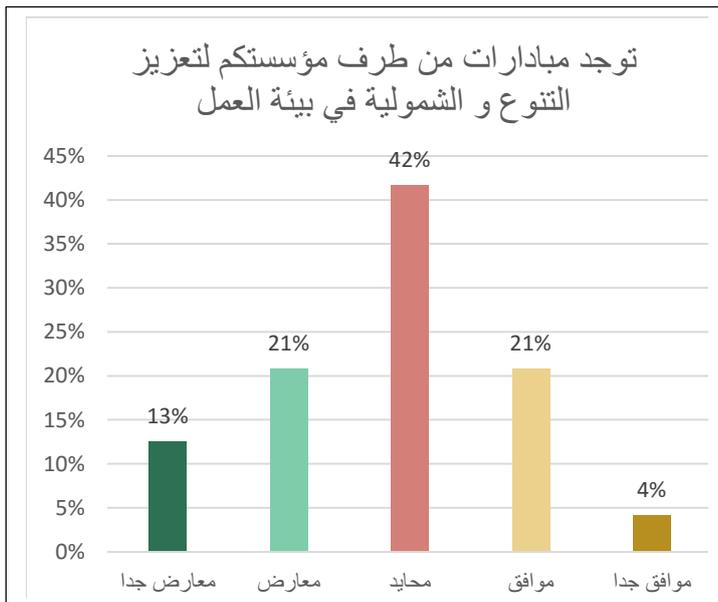
نستنتج بان افراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم معارضون بنسبة 33% وتليها نسبة 29% عبارة عن محايدين و موافقين بان تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونطراك قسم المخابر يسمح ببلوغ و تحقيق الأهداف المسطرة وذلك بمتوسط حسابي 3,13 وانحراف معياري قدره 0,99181

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسال (Excel).

الشكل رقم 05 والجدول 05 معا: يمثلان الوصف الاحصائي لعبارات الاستبيان.

توجد مبادرات من طرف مؤسستكم لتعزيز التنوع و الشمولية في بيئة العمل

معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا
13%	21%	42%	21%	4%



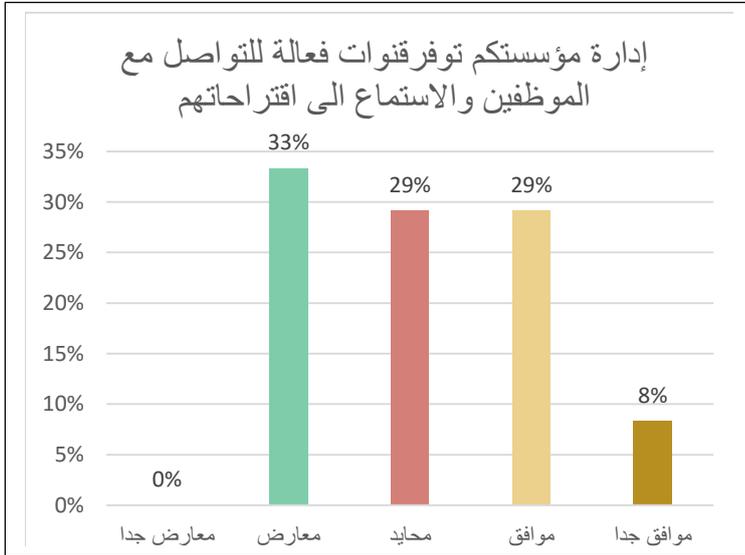
نستنتج بان افراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم محايدين بنسبة 42% وتليها نسبة 21% عبارة عن محايدين و موافقين بان توجد مبادرات من طرف مؤسسة سونطراك قسم المخابر لتعزيز التنوع و الشمولية في بيئة العمل وذلك بمتوسط حسابي 2,83 وانحراف معياري قدره 1,04950

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسال (Excel).

الشكل رقم 06 والجدول 06 معا: يمثلان الوصف الاحصائي لعبارات الاستبيان.

موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
38%	33%	21%	8%	0%

إدارة مؤسستكم توفر قنوات فعالة للتواصل مع الموظفين والاستماع الى اقتراحاتهم



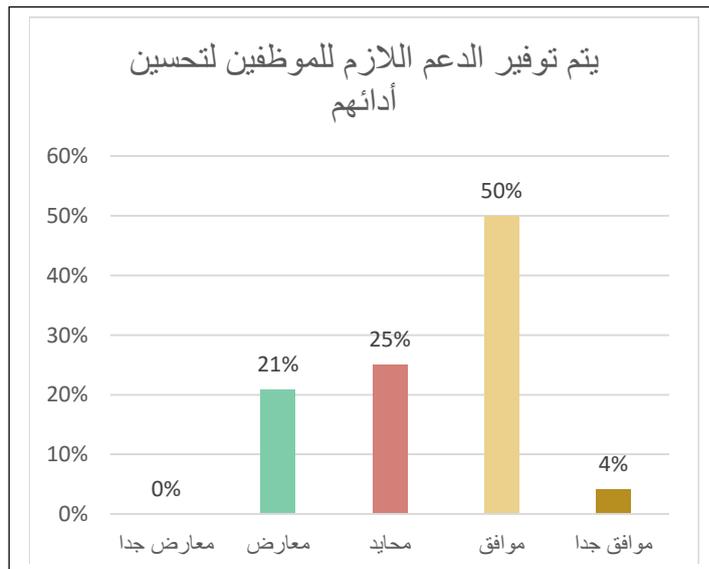
نستنتج بان افراد عينة الدراسة قد اجابوا بأنهم معارضون بنسبة 33% وتليها نسبة 29% عبارة عن محايدين وموافقين بان إدارة مؤسسة سونطراك قسم المخابر توفر قنوات فعالة للتواصل مع الموظفين والاستماع الى اقتراحاتهم وذلك بمتوسط حسابي 3,00 وانحراف معياري قدره 0,97802

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسال (Excel).

الشكل رقم 07 والجدول 07 معا: يمثلان الوصف الاحصائي لعبارات الاستبيان.

موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
4%	50%	25%	21%	0%

يتم توفير الدعم اللازم للموظفين لتحسين أدائهم

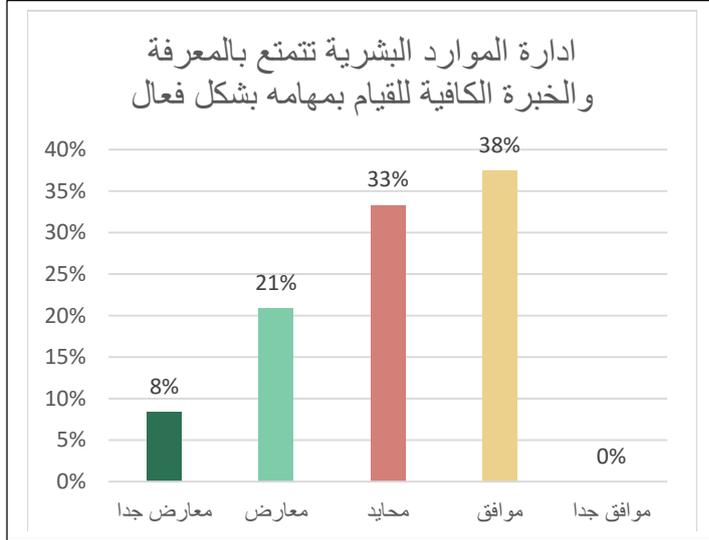


نستنتج بان افراد عينة الدراسة قد اجابوا بأنهم موافقون بنسبة 50% وتليها نسبة 25% عبارة عن محايدين بان يتم توفير الدعم اللازم للموظفين لتحسين أدائهم في مؤسسة سونطراك قسم المخابر وذلك بمتوسط حسابي 3,38 وانحراف معياري قدره 0,87539

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسال (Excel).

الشكل رقم 08 والجدول 08 معا: يمثلان الوصف الاحصائي لعبارات الاستبيان.

	معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا
ادارة الموارد البشرية تتمتع بالمعرفة والخبرة الكافية للقيام بمهامه بشكل فعال	8%	13%	25%	42%	13%



نستنتج بان افراد عينة الدراسة قد اجابوا بأنهم موافقون بنسبة 38% وتليها نسبة 33% عبارة عن محايدين بان إدارة الموارد البشرية تتمتع بالخبرة الكافية للقيام بمهامه بشكل فعال في مؤسسة سونطراك قسم المخابر وذلك بمتوسط حسابي 3,38 وانحراف معياري قدره 1,13492

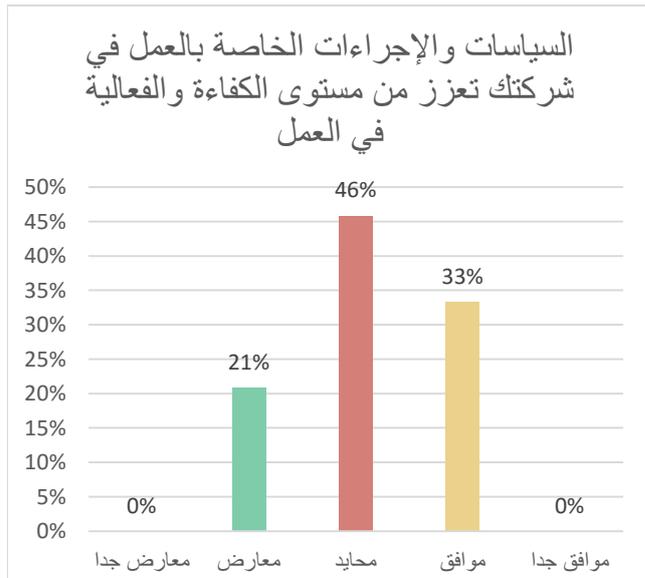
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسال (Excel).

الشكل رقم 09 والجدول 09 معا: يمثلان الوصف الاحصائي لعبارات الاستبيان.

معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا
--------------	-------	-------	-------	--------------

السياسات والإجراءات الخاصة بالعمل في شركتك تعزز من مستوى الكفاءة والفعالية في العمل

13% 42% 25% 13% 8%



نستنتج بان افراد عينة الدراسة قد اجابوا بأنهم محايدين بنسبة 46% وتليها نسبة 33% عبارة عن موافقين بان السياسات والإجراءات الخاصة بالعمل في شركة سونطراك قسم المخابر تعزز من مستوى الكفاءة والفعالية في العمل وذلك بمتوسط حسابي 3,13 وانحراف معياري قدره 0,74089

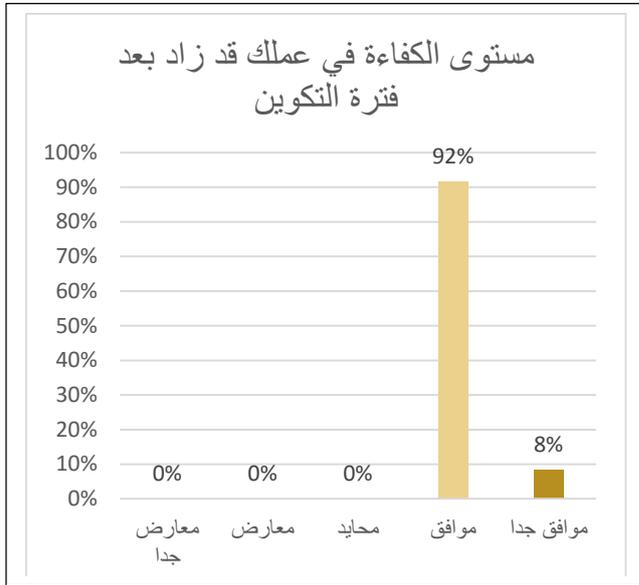
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسال (Excel).

الشكل رقم 10 والجدول 10 معا: يمثلان الوصف الاحصائي لعبارات الاستبيان.

موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
-----------	-------	-------	-------	-----------

مستوى الكفاءة في عملك قد زاد بعد فترة التكوين

13% 42% 25% 13% 8%



نستنتج بان افراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقون بنسبة 92% وتليها نسبة 8% المتبقية عبارة عن موافقون جدا وبنان مستوى الكفاءة في العمل بمؤسسة سونطراك قسم المخابر قد زاد بعد فترة التكوين وذلك بمتوسط حسابي 4,08 انحراف معياري قدره 0,28233

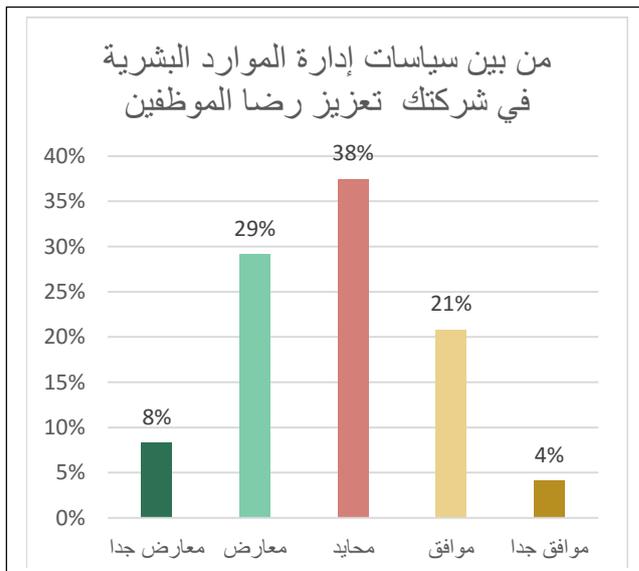
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسال (Excel).

الشكل رقم 11 والجدول 11 معا: يمثلان الوصف الاحصائي لعبارات الاستبيان.

موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
-----------	-------	-------	-------	-----------

من بين سياسات إدارة الموارد البشرية في شركتك تعزيز رضا الموظفين

4% 21% 38% 29% 8%



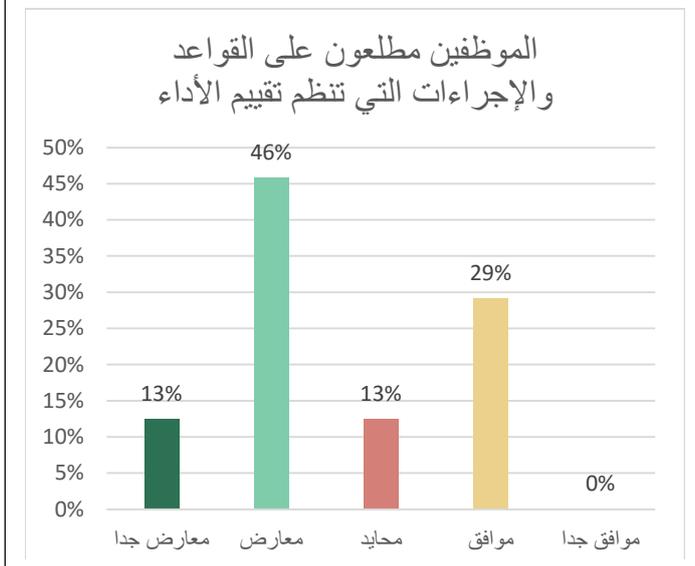
نستنتج بان افراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم محايدون بنسبة 38% وتليها نسبة 29% عبارة عن معارضون بان من بين سياسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونطراك قسم المخابر تعزيز رضا الموظفين وذلك بمتوسط حسابي 2,83 وانحراف معياري قدره 1,00722

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسال (Excel).

الشكل رقم 12 والجدول 12 معا: يمثلان الوصف الاحصائي لعبارات الاستبيان.

موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
0%	29%	13%	46%	13%

الموظفين مطلعون على القواعد والإجراءات التي تنظم تقييم الأداء



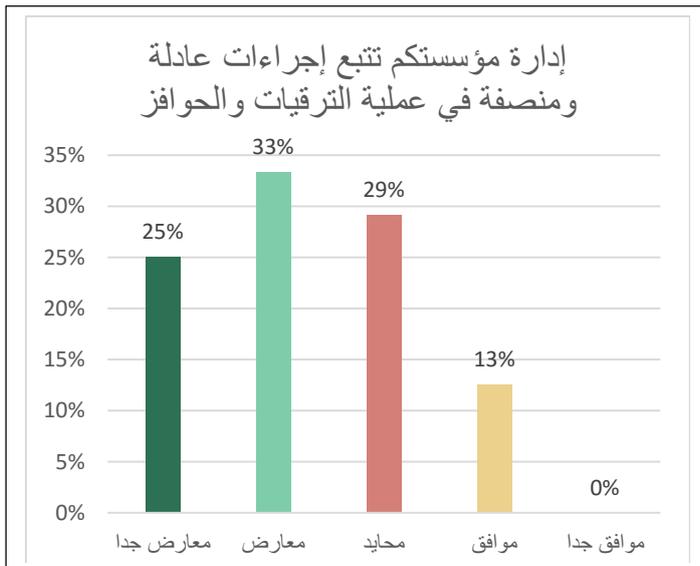
نستنتج بان افراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم معارضون بنسبة 46% وتليها نسبة 29% عبارة عن موافقون بان الموظفين مطلعون على القواعد والإجراءات التي تنظم تقييم الأداء في مؤسسة سونطراك قسم المخابر وذلك بمتوسط حسابي 2,50 وانحراف معياري قدره 1,17954

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسال (Excel).

الشكل رقم 13 والجدول 13 معا: يمثلان الوصف الاحصائي لعبارات الاستبيان.

موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
0%	13%	29%	33%	25%

إدارة مؤسستكم تتبع إجراءات عادلة ومنصفة في عملية الترقيات والحوافز



نستنتج بان افراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم معارضون بنسبة 33% وتليها نسبة 29% عبارة عن محايدون بان الإدارة في مؤسسة سونطراك قسم المخابر تتبع إجراءات عادلة ومنصفة في عملية الترقيات والحوافز ذلك بمتوسط حسابي 2,29 وانحراف معياري قدره 0,99909

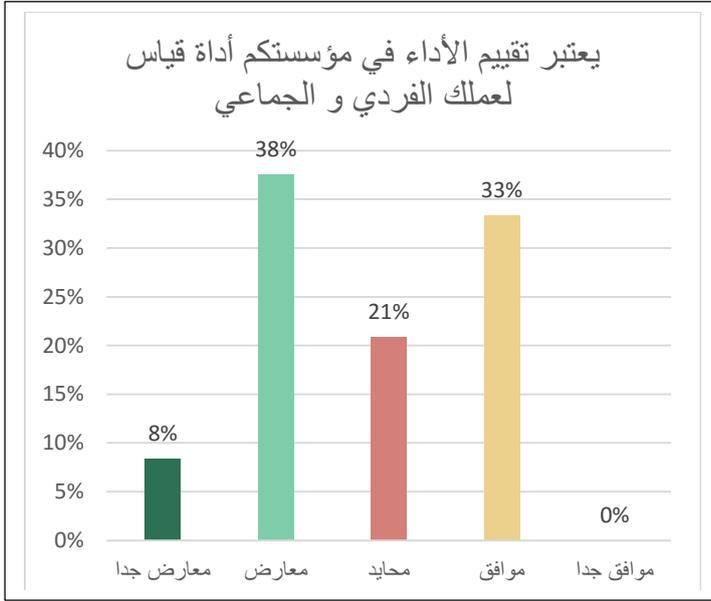
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسال (Excel).

الشكل رقم 14 والجدول 14 معا: يمثلان الوصف الاحصائي لعبارات الاستبيان.

موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
--------------	-------	-------	-------	--------------

يعتبر تقييم الأداء في مؤسستكم أداة قياس لعملك الفردي و الجماعي

0%	33%	21%	38%	8%
----	-----	-----	-----	----



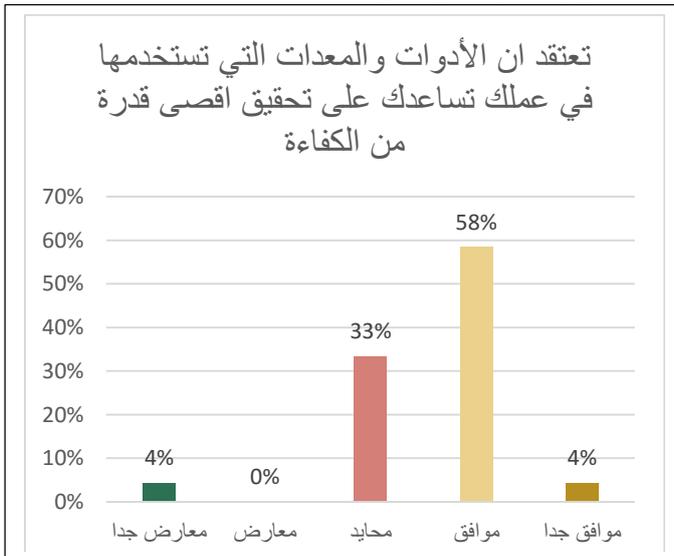
نستنتج بان افراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم معارضون بنسبة 38% وتليها نسبة 33% عبارة عن موافقون بان تقييم الأداء في مؤسسة سونطراك قسم المخابر اداة قياس للعمل الفردي والجماعي وذلك بمتوسط حسابي 2,79 وانحراف معياري يقدر ب 1,02062

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسال (Excel).

الشكل رقم 15 والجدول 15 معا: يمثلان الوصف الاحصائي لعبارات الاستبيان.

موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
4%	58%	33%	0%	4%

تعتقد ان الأدوات والمعدات التي تستخدمها في عمالك تساعدك على تحقيق اقصى قدرة من الكفاءة



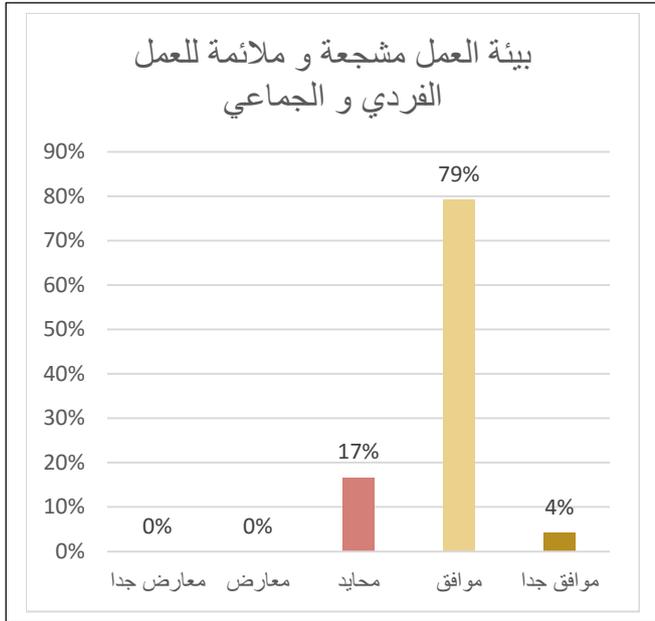
نستنتج بان افراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقون بنسبة 58% وتليها نسبة 33% عبارة عن محايدين بان الأدوات والمعدات التي تستخدم في العمل في مؤسسة سونطراك قسم المخابر تساعد على تحقيق اقصى قدرة من الكفاءة وذلك بمتوسط حسابي 3,58 وانحراف معياري قدره 0,77553

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسال (Excel).

الشكل رقم 16 والجدول 16 معا: يمثلان الوصف الاحصائي لعبارات الاستبيان.

موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
4%	54%	25%	8%	8%

بيئة العمل مشجعة و ملائمة للعمل الفردي و الجماعي



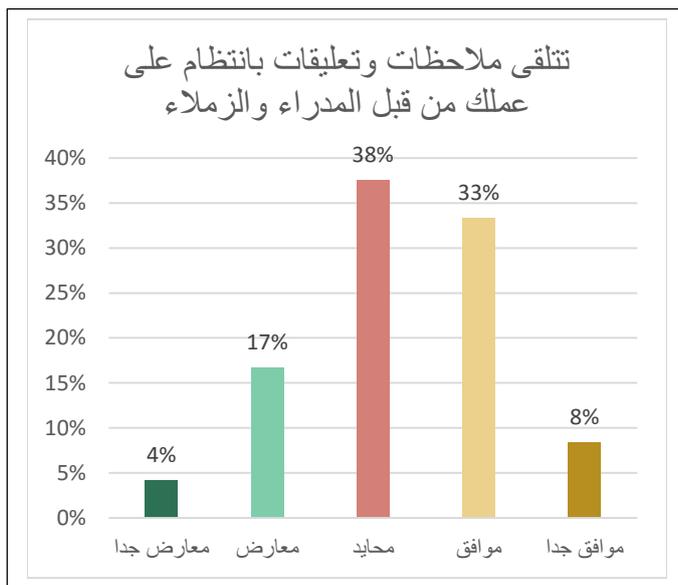
نستنتج بان افراد عينة الدراسة قد اجابوا بانهم موافقون بنسبة 79% وتليها نسبة 17% عبارة عن محايدين بان بيئة العمل في مؤسسة سونطراك قسم المخابر مشجعة وملائمة للعمل الفردي وذلك بمتوسط حسابي 3,38 وانحراف معياري قدره 0,44843

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسال (Excel).

الشكل رقم 17 والجدول 17 معا: يمثلان الوصف الاحصائي لعبارات الاستبيان.

موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
8%	33%	38%	17%	4%

تتلقى ملاحظات وتعليقات بانتظام على عملك من قبل المدراء والزملاء

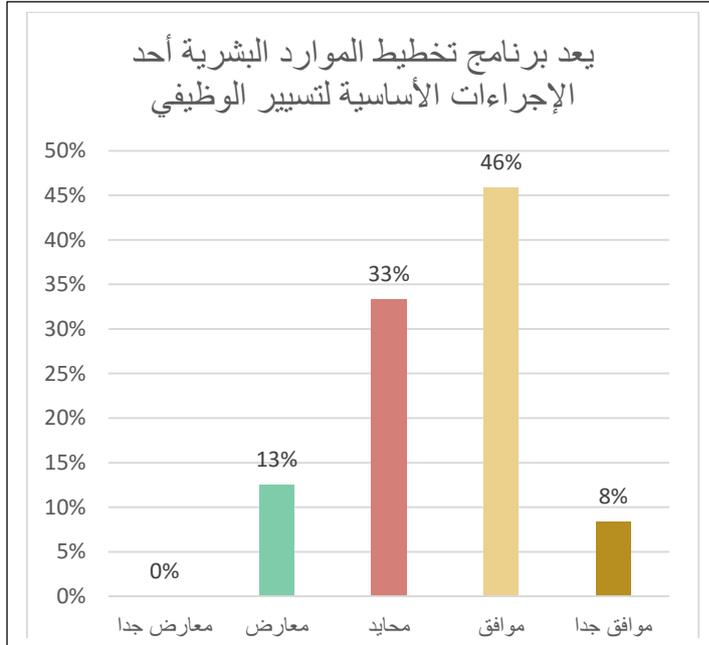


نستنتج بان افراد عينة الدراسة قد اجابوا بانهم محايدين بنسبة 38% وتليها نسبة 33% عبارة عن موافقين بان الموظف يتلقى ملاحظات وتعليقات بانتظام على عمله من قبل المدراء والزملاء في مؤسسة سونطراك قسم المخابر وذلك بمتوسط حسابي 3,25 وانحراف معياري قدره 0,98907

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسال (Excel).

الشكل رقم 18 والجدول 18 معا: يمثلان الوصف الاحصائي لعبارات الاستبيان.

	معارض		محايد	موافق	
	جدا	معارض		موافق	جدا
يعد برنامج تخطيط الموارد البشرية أحد الإجراءات الأساسية لتسيير الوظيفي	0%	13%	33%	46%	8%

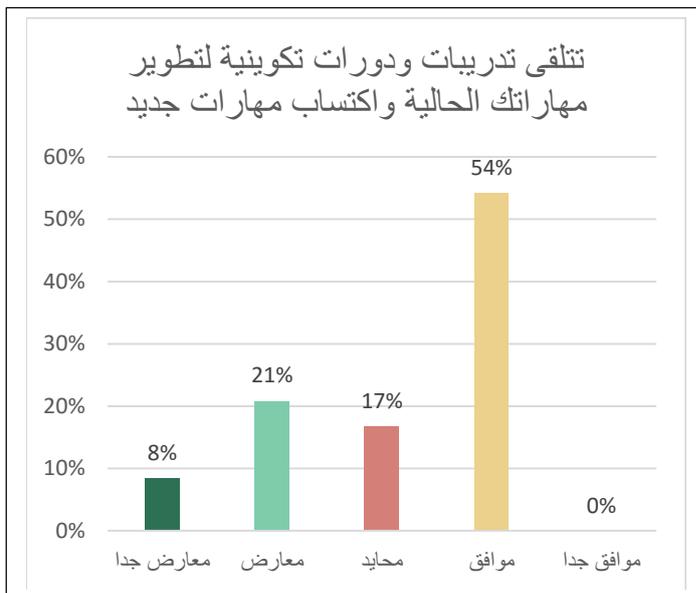


نستنتج بان افراد عينة الدراسة قد اجابوا بأنهم موافقون بنسبة 46% وتليها نسبة 33 % عبارة عن محايدين بان برنامج تخطيط الموارد البشرية أحد الإجراءات الأساسية لتسيير الوظيفي في مؤسسة سونطراك قسم المخابر وذلك بمتوسط حسابي 3,50 وانحراف معياري قدره 0,83406

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسال (Excel).

الشكل رقم 19 والجدول 19 معا: يمثلان الوصف الاحصائي لعبارات الاستبيان.

	معارض		محايد	موافق	
	جدا	معارض		موافق	جدا
تتلقى تدريبات ودورات تكوينية لتطوير مهاراتك الحالية واكتساب مهارات جديد	8%	21%	17%	54%	0%



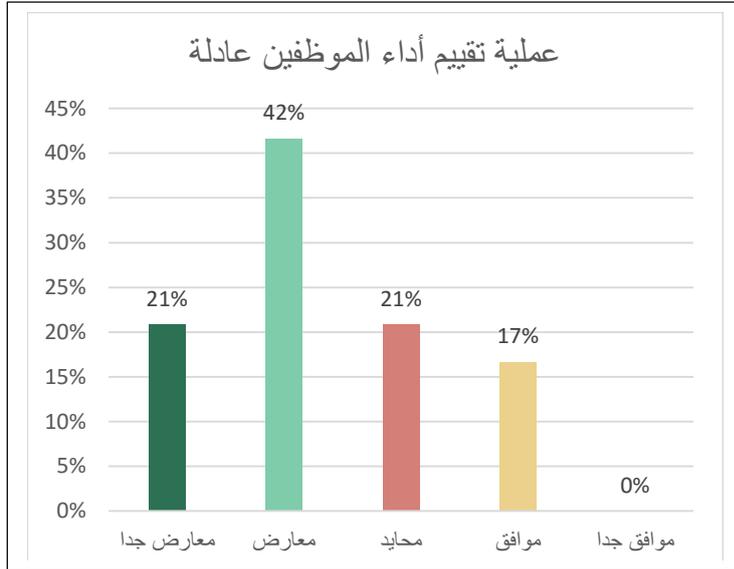
نستنتج بان افراد عينة الدراسة قد اجابوا بأنهم موافقون بنسبة 54% وتليها نسبة 21% عبارة عن معارضين وبان الموظف يتلقى تدريبات ودورات تكوينية لتطوير مهاراته الحالية واكتساب مهارات جديدة في مؤسسة سونطراك قسم المخابر وذلك بمتوسط حسابي 3,17 وانحراف معياري قدره 1,04950

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسال (Excel)

الشكل رقم 20 والجدول 20 معا: يمثلان الوصف الاحصائي لعبارات الاستبيان

معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا
21%	42%	21%	17%	0%

عملية تقييم أداء الموظفين عادلة



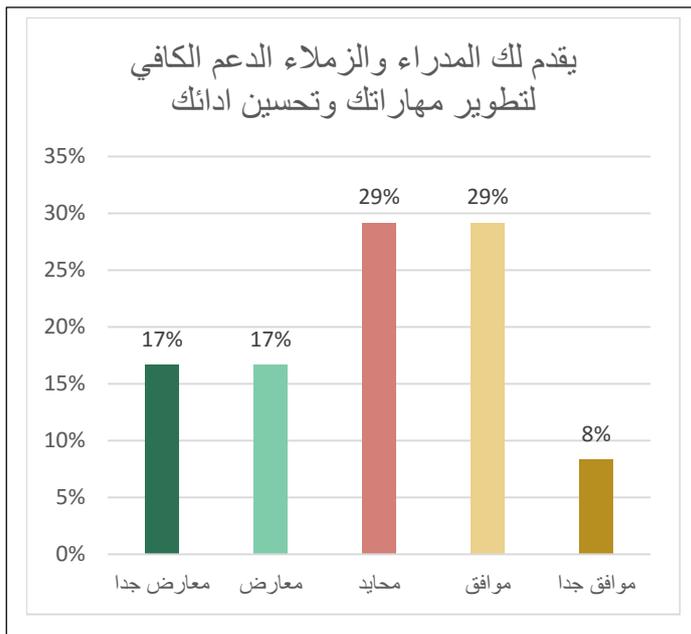
نستنتج بان افراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم معارضون بنسبة 42% وتليها نسبة 21% عبارة عن محايدين ونفس النسبة للمعارضين جدا بان عملية تقييم أداء الموظفين عادلة في مؤسسة سونطراك قسم المخابر وذلك بمتوسط حسابي 2,33 وانحراف معياري قدره 1,00722

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسال (Excel).

الشكل رقم 21 والجدول 21 معا: يمثلان الوصف الاحصائي لعبارات الاستبيان.

معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا
17%	17%	29%	29%	8%

يقدم لك المدراء والزملاء الدعم الكافي لتطوير مهاراتك وتحسين ادائك



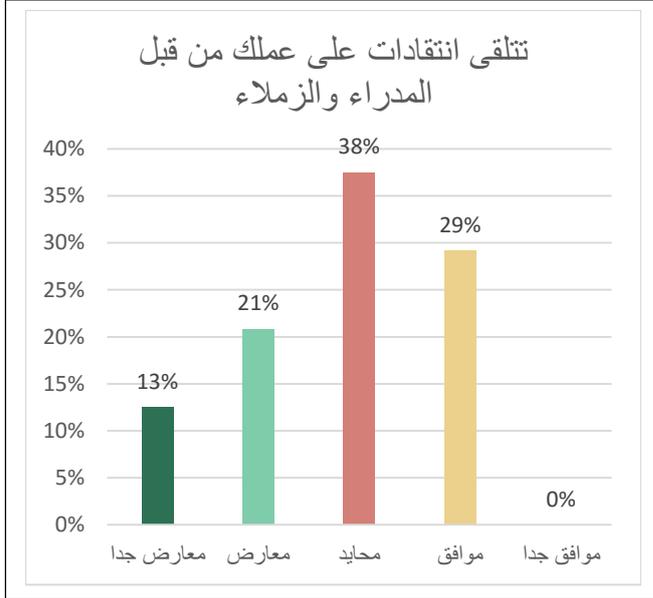
نستنتج بان افراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم محايدون وتقابلها نفس النسبة من الموافقة وتقدر ب 29% وتليها نسبة 29% عبارة عن معارضين ومعارضين جدا بان يتم تقديم للموظف الدعم الكافي لتطوير مهاراته وتحسين أدائه من قبل المدراء والزملاء في مؤسسة سونطراك قسم المخابر وذلك بمتوسط حسابي 2,88 وانحراف معياري قدره 1,36135

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسال (Excel)

الشكل رقم 22 والجدول 22 معا: يمثلان الوصف الاحصائي لعبارات الاستبيان.

موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
0%	29%	38%	21%	13%

تتلقى انتقادات على عملك من قبل المدراء والزملاء



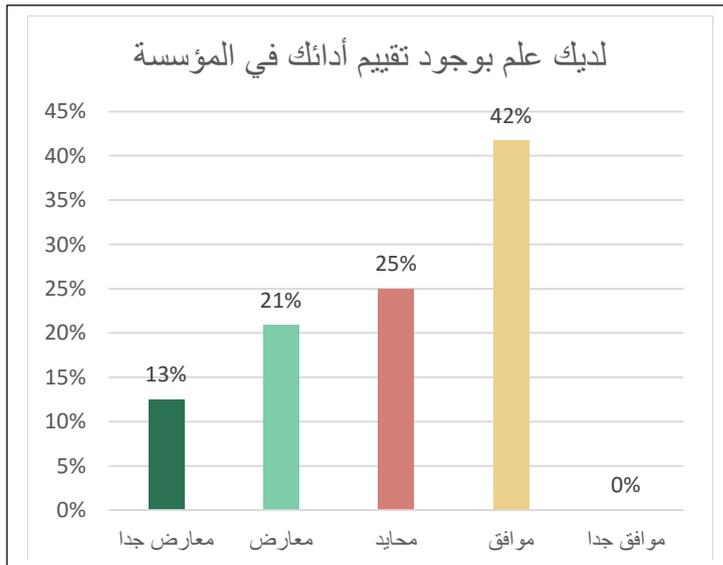
نستنتج بان افراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم محايدون بنسبة 38% وتليها نسبة 29% عبارة عن موافقين وبنان الموظف يتلقى انتقادات على عمله من قبل المدراء والزملاء في مؤسسة سونطراك قسم المخابر وذلك بمتوسط حسابي 2,83 وانحراف معياري قدره 1,00722

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسال (Excel).

الشكل رقم 23 والجدول 23 معا: يمثلان الوصف الاحصائي لعبارات الاستبيان.

موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
0%	42%	25%	21%	13%

لديك علم بوجود تقييم أدائك في المؤسسة



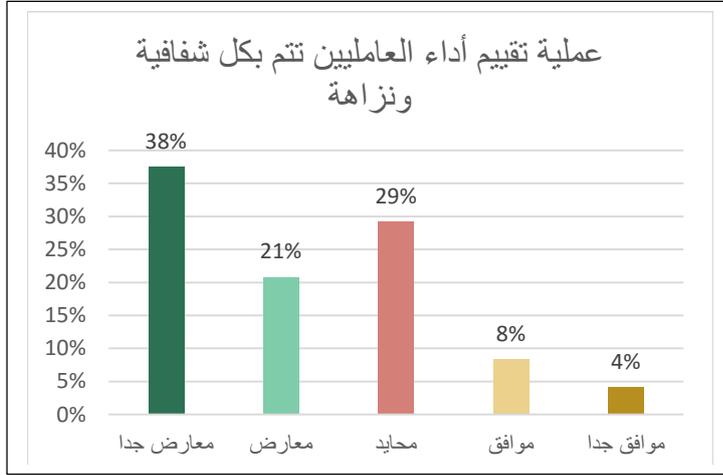
نستنتج بان افراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقون بنسبة 42% وتليها نسبة 25% عبارة عن محايدين بان الموظف لديه علم بوجود تقييم لأدائه في مؤسسة سونطراك قسم المخابر وذلك بمتوسط حسابي 2,96 و انحراف معياري قدره 1,08264

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسال (Excel).

الشكل رقم 24 والجدول 24 معا: يمثلان الوصف الاحصائي لعبارات الاستبيان.

موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
4%	8%	29%	21%	38%

عملية تقييم أداء العاملين تتم بكل شفافية ونزاهة



نستنتج بان افراد عينة الدراسة قد اجابوا بأنهم معارضون جدا بنسبة 38% وتليها نسبة 29% عبارة عن محايدين بان تقييم أداء العاملين تتم بكل شفافية ونزاهة في مؤسسة سونطراك قسم وذلك بمتوسط حسابي 2,21 وانحراف معياري قدره 1,17877

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسال (Excel).

المطلب الثالث: تفسير الدراسة فيما يخص الفرضيات.

بعد الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مؤسسة سونطراك قسم المخابر، ضمن إشكالية الدراسة المتمثلة في إلى أي مدى يمكن أن يكون لعملية تقييم أداء العاملين أثرا موجبا على تحسن مستوى أداءهم، وما هي ضوابط ذلك، وماهي السياسات والأساليب المعتمدة في ذلك والكفيلة بتحقيق النتائج المرجوة عامة، وفي قسم المخابر بمؤسسة سونطراك على وجه التحديد؟ فقد توصلنا الى ما يلي:

(1) **الفرضية الأولى:** تبين لنا من خلال تحليل نتائج عبارات الاستبيان المدرجة في محور هذه الفرضية ان عينة الدراسة قد اتجهت الى المحايدة ب متوسط حسابي 2,74 وانحراف معياري مقرب 0.70 وتتمثل الفرضية فيما يلي: " تعتبر عملية تقييم أداء العاملين عملية بالغة الأهمية اذ من خلالها يتم التعرف بشكل دقيق على مدى إمكانية بلوغ الأهداف المسطرة من عدمه ولذلك فهي عملية دقيقة يستوجب ان تكون منتظمة دورية ومستمرة شاملة عادلة وموضوعية ".

(2) **الفرضية الثانية:** بالنسبة لهذه الفرضية ,فبعد تحليل نتائج عبارات الاستبيان المدرجة في محورها فقد تبين ان عينة الدراسة اتجهت أيضا الى المحايدة ، بمتوسط حسابي قدره 3,04 وانحراف معياري قدره 0,59 حيث تتمثل الفرضية فيما يلي: " يعد تقييم أداء العاملين من العمليات الدقيقة والبالغة الأهمية في منظمات الاعمال الرائدة كونها الآلية التي من خلالها يتم قياس مستوى الأداء الفردي

والجماعي للعاملين والحكم على مدى انجازهم للمهام ومدى تحقيقهم للأهداف المسطرة من ثم الإحاطة بشكل دقيق بما يجب القيام به بخصوص تخطيط الموارد البشرية والتدريب وغيرها".

(3) **الفرضية الثالثة:** اما فيما يخص هذه الفرضية فان عينة الدراسة قد اتجهت الى الموافقة بمتوسط حسابي يساوي 3,42 وانحراف معياري 0,45 وتتمثل هذه الفرضية في الشكل الاتي: " تهدف إدارة الموارد البشرية الي توفير بيئة العمل الملائمة والمحفزة المساعدة على التحسين المستمر لكفاءات العاملين مستويات أدائهم ومن ثم تحسن وتطور مردوديتهم الفردية والجماعية وبالنتيجة تحقق اهداف المؤسسة".

خاتمة الفصل:

نستنتج بعد دراسة ان واقع تقييم أداء الموارد البشرية في قسم المخابر لمؤسسة سونطراك غير واضح بصفة عامة، وان المعايير المتبعة للتقييم لا تأخذ بعين الاعتبار المعايير المتبعة والمتعارف عليها، وانه قد تم ادراج هذا الموضوع في مشروع تحويل الموارد البشرية الذي هو بصدد التجسيد حالياً، ولهذا ننصح المتربصين الجدد حول هذا الموضوع ان يتطرقوا الى ذات الموضوع بعد تجسيد هذا المشروع لمواصلة البحث.

خاتمة

تقييم أداء الموارد البشرية هو عملية حيوية للغاية في المؤسسات، فهو يساعد على تحديد مدى تحقيق الموظفين لأهداف المؤسسة وكذلك تحديد النقاط القوية والضعف في أدائهم.

ويمكن أن يكون تقييم الأداء عملية مفيدة للإدارة لتحسين الأداء الفردي والجماعي وتوجيه الجهود والموارد بشكل أفضل في المستقبل ومن أجل تحقيق أفضل نتائج في تقييم أداء الموارد البشرية، يجب أن تتبع المؤسسة بعض الخطوات الهامة، مثل وضع معايير محددة لتقييم الأداء، وتوفير التدريب والتطوير المناسب للموظفين، وتوفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة ويجب أيضاً أن يتم تنفيذ عملية تقييم الأداء بشكل عادل وموضوعي، وأن يتم التركيز على تقديم التعليقات الإيجابية والبناءة للموظفين وتقديم الدعم اللازم لهم لتحسين أدائهم في المستقبل.

في النهاية، فإن تقييم أداء الموارد البشرية يعد جزءاً حاسماً من نجاح المؤسسة، ويمكن أن يساعد على تحسين الأداء العام وتعزيز الثقة والولاء لدى الموظفين، وبالتالي تحسين النتائج والأداء المالي للمؤسسة بشكل عام.

نتائج المتوصل اليها:

من خلال قيامنا بهذا البحث تحصلنا على مجموعة من النتائج سنطرح بعضها كالآتي:

أولاً: النتائج النظرية

- يشكل المورد البشري داخل المؤسسة عنصراً حيوياً وفعالاً، حيث بدونها لا يمكن للمؤسسة من أداء مهامها وتحقيق أهدافها.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف الحصول على الموارد البشرية وتنميتها والحفاظ عليها والتي تساهم من خلالها في تحسين أداء العاملين.
- إن نظام تقييم أداء العاملين له دور كبير في تحسين أداء العاملين من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف لديهم.

- تقييم الأداء يلعب دورا أساسيا في تحسين أداء العاملين، إذ أن كلما كان هناك تقييم مبني على أسس علمية كان أكثر فعالية.
- إن تخطيط المسار الوظيفي للعاملين يجعلهم أكثر فهما للعمل وظروفه، وتعطي للعامل شعور بالانتماء، مما يرفع من روحه المعنوية وبالتالي تحسين أداءه.

ثانيا: النتائج التطبيقية

- إن أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية أن:
- الطريقة المتبعة من طرف مؤسسة سوناطراك فرع قسم الخابر في تقييم أداء عمالها غير واضحة وغير عادلة بالنسبة لهم.
 - العاملين ليس لديهم علم بوجود التقييم الأداء ولا الوقت الذي يجرى فيه التقييم الاداء.
 - يوجد تقييم لأداء العاملين لكن ليس بالمعايير المناسبة.
 - لا تقوم المؤسسة باطلاع العاملين على النتائج المتحصل عليها من تقييم أدائهم.
 - يعتبر الاجر أحد أكبر التحفيزات في المؤسسة محل الدراسة.

أهم التوصيات لتحسين تقييم الأداء:

- لقد تطرقنا في المبحث السابق للطرق المستعملة في تقييم أداء الموارد البشرية في قسم المخابر ومن خلال ذلك أردنا أن نضيف بعض التوصيات التي يمكن أن تحسن من تقييم الأداء والتمثلة فيما يلي:
- يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء وليس الصفات الشخصية مثال ترقية إطار سامي على حساب الآخرين.
 - يفضل أن تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها.
 - يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرين على استخدام طريقة التقييم والنماذج المتبعة في التقييم مثل التساهل، التشدد، التوسط (التحيز).
 - يفضل استخدام عدة نماذج (طرق) للتقييم وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية.
 - يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق، والمخطط والمراقب على إجراءات التقييم وأن تبني علاقة تعاون مع المديرين المباشرين وأن ترشدهم وتدريبهم على تقييم الأداء بطريقة فعالة.

افاق البحث:

في الأخير يمكن القول ان تقييم الاداء داخل المؤسسة يشمل جوانب متعددة فهو لا ينحصر فقط على جانب الموارد البشرية، وعلى هذا الأساس نأمل أن نكون بهذا البحث قد فتحنا مجالا للقيام بدراسات أخرى أوسع من ذلك تمس الاداء الكلي للمؤسسة، وكذا توسيع مجال الدراسة ليشمل تقييم الاداء مجموعة من المؤسسات من مختلف القطاعات للوصول إلى نتائج دقيقة، وبالتالي اتخاذ القرارات السليمة.

أخيراً، يمكن القول ان رغم هذه النقائص التي تم تسجيلها فيما يخص تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، الا انها تبقى في وضعية تسمح لها بالقيام بوظائف مختلفة دون اي صعوبات.

العراقيل والصعوبات:

من بين المشاكل التي تواجه تقييم الأداء في قسم المخابر عدم استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء والمنصوصة في الأطر العامة لتقييم الأداء علم تدريب الرؤساء المباشرين على استخدام طريقة التقييم والنماذج المتبعة في التقييم وخاصة الرؤساء الجدد.

- قلة وضوح وفهم المعايير القائمين على استخدامها.
- عدم الأخذ بعين الاعتبار التقييم المعلن وغير معلن في التقييم العادل.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- أسامة كامل، محمد الصيرفي إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، الطبعة الأولى، 2006
- أبوبكر بوخريسة وآخرون، تسيير وتدبير الموارد البشرية مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، الجزائر، 2016
- احمد ماهر الإدارة-المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر، مصر
- بن عنتر بن عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس الأبعاد والاستراتيجيات، دار اليازوري، الأردن عمان، 2010.
- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية human resource managment مصر القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2003.
- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، عمان، دار راية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
- بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2009
- حمزة محمود الزبيري، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2011.
- حسن احمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، 2006.
- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
- خيزر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2007.
- جمال عبد الله محمد، التخطيط الاستراتيجي، دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2016.
- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث الطبعة 1، الإسكندرية، 1998-1999.
- رافد الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، طبعة العربية، عمان الأردن، 2017.
- رضوان محمود عبد الفتاح، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر، 2013.

- سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء اطر المنهجية والتطبيقات العملية، دار الكتاب الحديث، الطبعة الاولى، مصر، 2009.
- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011.
- سامي بودبوس، خالد زهمول، إدارة الموارد البشرية (رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية)، دار الكتب الوطنية، الطبعة الأولى، ليبيا، 2020.
- سامي عارف، تصنيف وتوظيف الوظائف، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2010.
- سعد صادق بحيرى، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية الإسكندرية للنشر، ط1، مصر، 2003، 2004
- شحادة نظمي، إدارة الموارد البشرية، طبعة الأولى، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان 2000.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر توزيع، ط 1، مصر، 1999، 2000.
- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الاكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2013 .
- طاهر الكلالدة، استراتيجيات إدارة المورد البشرية، دار الاسرة للإعلام ودار عالم الثقافة للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011.
- عبد الكريم أحمد جميل دارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الأردن عمان، 2015.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
- عمر طراونة، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011.
- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
- عبد الرحمن توفيق، منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة 3، القاهرة مصر 2004.
- عبد الرحمان توفيق، منهج الإدارة العليا مجالات تقييم الأداء الجزء الأول، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثالثة، الحيزة، 2004.

- علي محمد الربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظام المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، 2003.
- علي غربي واخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر القاهرة 2007.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1998.
- علاء فرحان طالب، ايمان شبحاني المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011.
- علاء فرحان طالب، ايمان شبحاني المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011.
- فيصل حسونة، ادرة الموارد البشرية، دار أسامة لنشر والتوزيع، الادن عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، الطبعة 1، بيروت راس النبع، 2008.
- كامل احمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، ط1، فلسطين قطاع غزة 2018
- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، 2014.
- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية مصر، 2003.
- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2007
- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- معين امين السيد، إدارة الموارد البشرية، لا توجد، الطبعة الأولى، الجزائر، 2010.
- محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر الإسكندرية 2009.
- مهدي حسن زوليف، إدارة الافراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2010.
- معين امين السيد، إدارة الموارد البشرية، في ضل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، الطبعة الأولى، 2010.
- محمد العمري، استراتيجيات في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، عالم الكتب الحديث لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011.

قائمة المراجع:

- محمود احمد عبد الفتاح رضوان، مهارات التوصيف الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2012
- منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2011.
- محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2012.
- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، العبيكان للنشر، الطبعة الرابعة، مملكة العربية السعودية، رياض، 2015.
- محمود يحي سالم، تنمية الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، 2014.
- مرابط عياش عزوز، الكفاءة المهنية، دار اقرا للكتاب PDF
- مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، ابن النفس للنشر، الطبعة الأولى، الجمهورية اللبنانية، 2009
- نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، تحليل الأسس الإدارية العامة منظور معاصر، دار اليازور العملية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009.
- نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2010.
- نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2015.
- نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة، الطبعة الأولى، الاردن، 2015
- نوال يونس محمد ال مراد، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات إدارتها، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، عمان الاردن، 2015
- نبيل الحسيني النجار إدارة الموارد البشرية بين أصول النظرية وجذور التطبيق، المكتبة العصرية، ط1، مصر، 2008.

ثانياً: المذكرات

- الضب اسماء، تينعمري نجمة، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر إدارة اعمال، جامعة ورقلة قاصدي مرياح، الجزائر، 2012، 2013.
- بن خليفة حمزة، دور القوائم المالية في اعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية أطروحة دكتوراه علوم التسيير تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011، 2015.

بوشريط الياس، عقاقنة أسماء، التطبيقات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر شعبة العلوم الاقتصادية اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة قالمة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2021-2022، الجزائر.

بوناب حفصة، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية الإدارية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم سياسية، تخصص سياسة عامة، 2021، 2020، الجزائر.

خواص عبد اللطيف، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة شهادة ماستر إدارة أعمال، جامعة بومرداس، الجزائر، 2021، 2022.

شاهد عبد الحكيم، إثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك، مذكرة شهادة ماجستير، إدارة أعمال جامعة تليجيب الاغواط 2011 2012، الجزائر.

صبوع عبد الحفيظ، واقع وآفاق الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل المتغيرات الاقتصادية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بومرداس، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2014 2015، الجزائر.

مهني أشواق، مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم تسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018، 2017.

ميلودي دليلة، دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الكفاءات في المؤسسات دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سيدي علي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بن باديس مستغانم، قسم علوم سياسية تخصص تسيير إداري للجماعات المحلية، 2017/2018.

ثالثا: المجالات العلمية:

امزال فريدة، شناي عبد الكريم، التدقيق الداخلي كأداة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، العدد 01، 2022، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

خلفلاوي ايمان، بلقاسم سعودي، دور التشخيص في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العدد 02، 2021، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

سعيداني سميرة، تقييم أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، العدد 01 جوان 2019، جامعة البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، الجزائر.

عبد الناصر موسى، تقييم أداء الافراد كأداة لرفع أداء المنظمات، العدد 6، جوان 2004، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

مزهودة عبد المالك، لأداء بين الكفاءة والفعالية، العدد 1، 2001، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

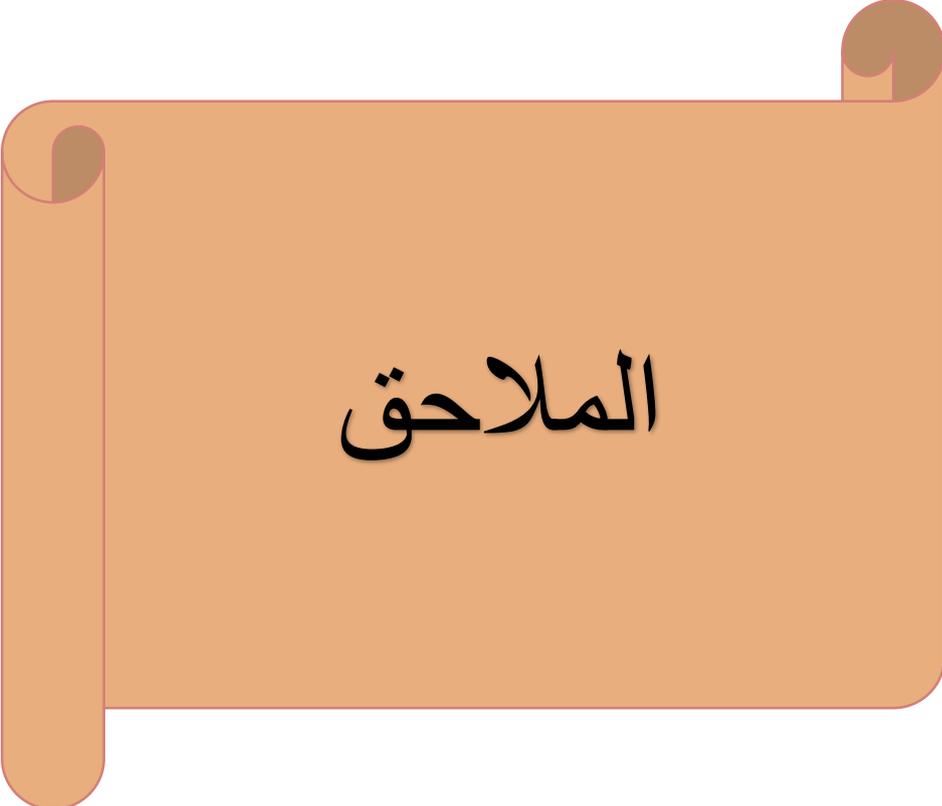
قائمة المراجع:

منير بن دريدي، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد الثاني، 2018، جامعة سوق أهراس، الجزائر.

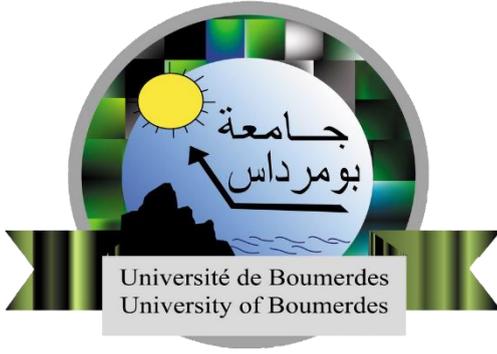
هلسة محمد احمد، أثر التدريب الإداري على أداء موظفي البلديات محافظة القدرس، العدد 1، 2020، جامعة الاستقلال، فلسطين.

المواقع الالكترونية:

<http://www.almaany.com>¹



الملاحق



مقدمة الاستبيان:
مرحبا،

نحن نجري دراسة بحثية ونريد مساعدتك في الإجابة على بعض الأسئلة حول موضوع تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة. هدف هذا الاستبيان هو قياس رأيك فيما يتعلق بتقييم أداء الموارد البشرية في مؤسستك ومعرفة مدى اتفاقك مع بعض العبارات المتعلقة بهذا الموضوع، نرجو منك إعطاء رأيك الصادق في كل عبارة.

نحن نقدر مشاركتك في هذه الدراسة ونؤكد على أن جميع البيانات التي تم جمعها ستبقى سرية ولن يتم استخدامها لأي غرض آخر خارج إطار الدراسة، وإنها ستعامل بحرية وفقا لقوانين حماية البيانات الشخصية.

وفي الأخير شكرا لوقتك وجهودك في اكمال هذا الاستبيان، ونحن نقدر مساهمتك في هذه الدراسة.

المعلومات الشخصية:

العمر:
الجنس:
المستوى التعليمي:
الوظيفة او العمل:

FORMULAIRE D'ÉVALUATION POUR L'AVANCEMENT AU TITRE DE L'EXERCICE 2015

معارض جدا	معارض	محايد	موافق جدا	موافق	الأسئلة
					يتم تقييم أداء الموارد البشرية بشكل منتظم ومستمر
					الهدف العام لتقييم الأداء واضح ومفهوم
					يتلقى الموظفين ملاحظات منتظمة حول اداءهم في المؤسسة
					تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسستكم يسمح ببلوغ و تحقيق الأهداف المسطرة
					توجد مبادرات من طرف مؤسستكم لتعزيز التنوع و الشمولية في بيئة العمل
					إدارة مؤسستكم توفر قنوات فعالة للتواصل مع الموظفين والاستماع الى اقتراحاتهم
					يتم توفير الدعم اللازم للموظفين لتحسين أدائهم
					ادارة الموارد البشرية تتمتع بالمعرفة والخبرة الكافية للقيام بمهامه بشكل فعال
					السياسات والإجراءات الخاصة بالعمل في شركتكم تعزز من مستوى الكفاءة والفعالية في العمل
					مستوى الكفاءة في عملك قد زاد بعد فترة التكوين
					مستوى الكفاءة في عملك قد زاد بعد فترة التكوين
					من بين سياسات إدارة الموارد البشرية في شركتكم تعزيز رضا الموظفين
					الموظفين مطلعون على القواعد والإجراءات التي تنظم تقييم الأداء
					إدارة مؤسستكم تتبع إجراءات عادلة ومنصفة في عملية الترقيات والحوافز

FORMULAIRE D'ÉVALUATION POUR L'AVANCEMENT AU TITRE DE L'EXERCICE 2015

					يعتبر تقييم الأداء في مؤسستكم أداة قياس لعملك الفردي و الجماعي
					تعتقد ان الأدوات والمعدات التي تستخدمها في عملك تساعدك على تحقيق أقصى قدرة من الكفاءة
					بيئة العمل مشجعة و ملائمة للعمل الفردي و الجماعي
					تتلقى ملاحظات وتعليقات بانتظام على عملك من قبل المدراء والزملاء
					يعد برنامج تخطيط الموارد البشرية أحد الإجراءات الأساسية لتسيير الوظيفي
					تتلقى تدريبات ودورات تكوينية لتطوير مهاراتك الحالية واكتساب مهارات جديد
					عملية تقييم أداء الموظفين عادلة
					يقدم لك المدراء والزملاء الدعم الكافي لتطوير مهاراتك وتحسين ادائك
					تتلقى انتقادات على عملك من قبل المدراء والزملاء
					لديك علم بوجود تقييم أدائك في المؤسسة
					عملية تقييم أداء العاملين تتم بكل شفافية ونزاهة

CADRE & CADRE SUPERIEUR

Matricule :

Nom :

Prénom:

Fonction:

Echelle :

Date de nomination :

Activité :

Division:

Direction :

CONSIGNES :

1- Barème : trois niveaux d'évaluation sont proposés :

Insuffisant : choisir une note entre **1** ou **2**

Satisfaisant : choisir une note entre **3** ou **4**

attribuer la note de **5 Supérieur :**

2-Commentaires

Les cases "**Commentaires**" doivent être obligatoirement renseignées, sous réserves de rejet de la part des Structures RH.

3- Conditions d'éligibilité

La personne évaluée qui totalise un score entre [**70- 80**] points, et n'a aucune appréciation en "**insuffisant**" est éligible à une AI.

Cadre et Cadre Supérieur
Matricule :

Pour chacune des rubriques, mettez la note qui correspond à votre évaluation et les commentaires y afférents

A- Performances

Commentaires de l'évaluateur	Note /5	Critères d'évaluation
Maîtrise toutes les connaissances et compétences techniques requises pour son poste.		
Produit régulièrement la quantité de travail requise en respectant les délais.		
Produit un travail de qualité, gère ses priorités avec soin et rigueur.		
Applique et respecte toutes les procédures, règles et normes liées à son domaine.		
Prend des initiatives recherche et introduit de nouvelles façons de travailler, méthodes et procédures.		
Contribue au développement professionnel de ses collègues.		
Participe à l'optimisation des coûts de fonctionnement et des dépenses de son unité.		
Contribue à la mise en œuvre des changements décidés par l'Entreprise.		
TOTAL	/40	

B- Comportements

Commentaires de l'évaluateur	Note /5	Critères d'évaluation
Montre l'exemple et a un comportement exemplaire en matière de ponctualité et de présentisme		
Est disponible en cas de besoin et volontaire pour les missions difficiles.		
S'implique personnellement dans la réalisation des objectifs.		
Démontre un fort esprit d'entre aide, de coopération et de solidarité avec ses pairs		
Assure une bonne circulation de l'information utile auprès de ses collègues		
Possède un leadership efficace et entraîne ses collègues à améliorer leurs performances		
Est attentive aux évolutions liées à son domaine et s'adapte aux changements qui en découlent.		
Incite et sensibilise ses collègues à respecter les règles, normes et procédures liées à leurs fonctions		
TOTAL	/40	

Matricule :

Avis de l'Évaluateur

(Chef de DPT et plus)

Fonction :

Score :

Oui Décision d'attribution d'avancement:

Non

*Octroi d'une échelle

*Avancement Individuelle

Commentaires :

Visa

Date :

Avis des Ressources Humaines

Nom :

Prénom :

Fonction :

Accord

Avis sur la proposition:

Pas d'Accord

Commentaires :

Visa

Date :

Décision du N+1 de l'évaluateur

Nom :

Prénom :

Fonction :

Acceptée

Décision d'attribution:

Rejetée

Commentaires :

FORMULAIRE D'EVALUATION POUR L'AVANCEMENT AU TITRE DE L'EXERCICE 2015

Visa:

Date :

cadre

Matricule :

Nom :

Prénom:

Fonction:

Echelle :

Date de nomination:

Activité :

Division :

Direction :

CONSIGNES :

1- Barème : trois niveaux d'évaluation sont proposés :

Insuffisant : choisir une note entre **1** ou **2**

Satisfaisant : choisir une note entre **3** ou **4**

attribuer la note de **5 Supérieur :**

2-Commentaires

Les cases "**Commentaires**" doivent être obligatoirement renseignées, sous réserves de rejet de la part des Structures RH.

3- Conditions d'éligibilité

La personne évaluée qui totalise un score entre [50- 60] points, et n'a aucune appréciation en "**insuffisant**" est éligible à une AI.

MAITRISE & EXECUTION

Matricule :

Pour chacune des rubriques, mettez la note qui correspond à votre évaluation et les commentaires y afférents

A- Performances

Commentaires de l'évaluateur	Note /5	Critères d'évaluation
Maîtrise toutes les connaissances et compétences techniques requises pour son poste		
Produit régulièrement la quantité de travail requise		
Produit un travail de qualité en respectant les délais impartis		
Connaît, respecte et applique toutes les procédures, règles et normes liées à son poste de travail		
Améliore ses pratiques professionnelles, recherche de nouvelles façons de travailler		
Applique immédiatement et efficacement les nouveaux modes de travail décidés par sa hiérarchie		
TOTAL	/30	

B- Comportements

Commentaires de l'évaluateur	Note /5	Critères d'évaluation
Est toujours à l'heure et peu absent		
Est disponible en cas de besoin et volontaire pour les travaux difficiles		
S'implique personnellement et s'engage fortement dans son travail		
Démontre un fort esprit d'entraide, de coopération et de solidarité		
Fait remonter l'information utile à sa hiérarchie; partage l'information dans son équipe		
Incite et sensibilise ses collègues à respecter les règles, normes et procédures liées à son poste		
TOTAL	/30	

Matricule :

Avis de l'Évaluateur
 (Chef de DPT et plus)

Prénom :				
Score :				
Oui	Décision d'attribution avancement :		Non	
*Octroi d'une échelle		<input type="checkbox"/>		
*Avancement Individuelle		<input type="checkbox"/>		
Commentaires :				
Visa		Date :		

Avis des Ressources Humaines

Nom :				
Prénom :				
Fonction :				
Accord	Avis sur la proposition :		Pas d'Accord	
Commentaires :				
Visa		Date :		

Décision du N+1 de l'évaluateur

Nom :				
Prénom :				
Fonction :				
Acceptée	Décision d'attribution:		Rejetée	
Commentaires :				
Visa:		Date :		

MANAGER

Matricule :

Nom :

Prénom:

Fonction:

Echelle :

Date de nomination :

Activité :

Division:

Direction:

CONSIGNES :

1- Barème : trois niveaux d'évaluation sont proposés :

Insuffisant : choisir une note entre **1** ou **2**

Satisfaisant : choisir une note entre **3** ou **4**

attribuer la note de **5 Supérieur** :

2-Commentaires

Les cases "**Commentaires**" doivent être obligatoirement renseignées,
sous réserves de rejet de la part des Structures RH.

3- Conditions d'éligibilité

La personne évaluée qui totalise un score entre **[70- 80]** points,
et n'a aucune appréciation en "**insuffisant**" est éligible à une AI.

Manager (Chef de Service et plus)
Matricule :

Pour chacune des rubriques, mettez la note qui correspond à votre évaluation et les commentaires y afférents

A- Performances

Commentaires de l'évaluateur	Note /5	Critères d'évaluation
Maîtrise toutes les connaissances et compétences techniques requises pour son poste.		
Organise le travail au sein de sa structure de façon à réaliser le plan de charge et à produire régulièrement la quantité de travail requise, en respectant les délais .		
Produit un travail de qualité, optimise son travail, gère ses priorités avec soin et rigueur.		
Applique et fait appliquer toutes les procédures, règles et normes liées à son domaine.		
Recherche et introduit de nouvelles pratiques professionnelles, méthodes et procédures.		
Organise et assure le développement professionnel de ses équipes.		
Pilote l'optimisation des coûts de fonctionnement et des dépenses de son unité.		
Assure la mise en œuvre des changements décidés par l'Entreprise		
TOTAL	/40	

B- Comportements

Commentaires de l'évaluateur	Note /5	Critères d'évaluation
Montre l'exemple et a un comportement exemplaire en matière de ponctualité et de présentéisme		
Est disponible en cas de besoin et volontaire pour les missions difficiles		
Engage fortement ses équipe dans la réalisation des objectifs		
Démontre un fort esprit d'entre aide, de coopération et de solidarité avec ses pairs		
Assure une bonne circulation de l'information utile auprès de ses équipes		
Possède un leadership efficace, entraine ses équipes à améliorer leurs performances, et encourage l'innovation		
Sait motiver ses équipes, est équitable dans l'évaluation et la reconnaissance des performances		
Incite et sensibilise ses équipes à respecter les règles, normes et procédures liées à leurs fonctions		

TOTAL	/40	
-------	-----	--

Matricule :

Avis de l'Évaluateur

(Chef de DPT et plus)

Nom :

Prénom :

Fonction :

Score :

Décision d'attribution AI :

Oui

Non

Commentaires :

Date :

Visa

Avis des Ressources Humaines

Nom :

Prénom :

Fonction :

Avis sur la proposition d'AI :

Accord

Pas d'Accord

Commentaires :

Date :

Visa

Décision du N+1 de l'évaluateur

Nom :

Prénom :

Fonction :

Décision d'attribution AI :

Acceptée

Rejetée

Commentaires :

Date :

Visa