

جامعة غليزان

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

دور تسيير الموارد البشرية

في تحسين مردودية العامل

دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة النسيج BOOM غليزان

تحت إشراف:

د. حنصال أبو بكر

من إعداد الطالبين:

❖ لعرباوي محمد

❖ زروقي حمزة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة غليزان	الرتبة العلمية
مشرفا	جامعة غليزان	الرتبة العلمية
مناقشا	جامعة غليزان	الرتبة العلمية

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب باليأس إذا فشلت

بل ذكركني دائما أن الفشل هو التجربة التي تسبق النجاح

يا رب علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة

وأن حب الانتقام هو أول مظاهر الضعف

يا رب إذا جردتني من النجاح أترك لي قوة العتاد حتى أتغلب على الفشل

وإذا جردتني من نعمة الصحة أترك لي نعمة الإيمان

يا رب إذا أسأت إلى الناس أعطني شجاعة الاعتذار

وإذا أساء إلى الناس أعطني شجاعة العفو.

وإذا نسيتك فلا تنساني.



شكر وتقدير



قال الله تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم ولئن كفرتم إن عذابي لشديد "

سور إبراهيم "الآية 08"

أولا وقبل كل شيء نشكر الله عزوجل ونحمده حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه أن
أنعم علينا بمواصلة مشوارنا العلمي ووفقنا في إنجاز هذا العمل ونسأله ان يتقبله منا قبولاً
حسناً.

بفضل الله وعونه وبعد جهد ومثابرة تم إنجاز هذا العمل والذي نتوجه بالشكر من خلاله
أولاً لله عزوجل الذي تقდست أسمائه أن حيب لنا العلم، وسير لنا سبله ورزقنا تلقيه على
أيدي أهله الطيبين والمخلصين نسأله أن يرزقنا الاخلاص في القول والعمل، إنه ولي ذلك
والقادر عليه.

ومن تمام شكره تعالى، أن نشكر الأستاذ المشرف " حنصال أبو بكر" الذي أفادنا بتوجيهاته
القيمة التي كانت السبب المباشر والحافز لإتمام هذا العمل وإلى من كان يحثنا على البحث
ويرغبنا فيه، ويقوي عزمنا عليه فله من الله الاجر ومنا كل التقدير حفظه الله ومتمعه
بالصحة والعافية ونفع بعلمومه

إلى كل الأساتذة الأفاضل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غليزان.

كما نشكر مؤسسة النسيج بوم غليزان وكل من ساعد من بعيد أو قريب في إنجاز هذا

العمل وكل من ساهم ولو بكلمة طيبة رفعت من معنوياتنا



إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها، إلى من أنارت لي الطريق بدفئها وحنانها،
إلى من يجف القلم عند كتابة اسمها ويعجز اللسان عن التعبير عند ذكرها،

"أمي الحبيبة "

إلى من قدس العلم وعمل جاهدا لإتمام دراستي، إلى الذي منت أمله في الحياة،
إلى من علمني العز والكرامة ولم يلهه أي شيء في تحقيق سعادتي.

"أبي العزيز"

إلى إخوتي قرة عيني وأغلى ما أملك وأفضل إرث أبوي وأخواتي الغاليات على قلبي

إلى من شاركني في مشواري هذا وتلبد العناء معي زميلي "زروقي حمزة"

إلى كل من تتوق نفسه إلى حدائق المعرفة وذوقه إلى نسائم العلم.

أهدي هذا الجهد المتواضع





إلى من نزلت طاعتها مقرونة بعبادته عزوجل:
"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً"
إلى "أمي الغالية" و "أبي العزيز"
إلى النجوم الساطعة والمتألئة في سماء حياتي، إخوتي الأعزاء
سدد الله خطاهم
إلى كل أساتذتي من الابتدائي إلى التخرج
إلى كل الأصدقاء والأقارب
إلى من رافقني وشاركني هذا العمل "لعرباوي محمد"
أهدي هذا الجهد المتواضع

حمزة

ملخص:

هدفت هذه الدراسة للبحث عن دور تسيير الموارد البشرية في تحسين مردودية العامل، بحيث اشتمل هذا الدور على ممارسات تقوم بها المؤسسة تمثلت في وظائف شملت (الاستقطاب و التعيين، التبرص، تقييم الأداء) وذلك مع تبيان نتائجها و أثرها على مردودية العامل. و لكي نقوم بهذه الدراسة اخترنا مؤسسة النسيج بوم غليزان كمجتمع بحث، و الموظفين في إدارة الموارد البشرية كعينة بحث، بحيث تكونت هذه العينة من (مساعد مدير الادارة، رئيس قسم، موظفون)، بعد طرح الاستبيان و تحليله، خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن مردودية العامل تتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية سواء من وظائف أو استراتيجيات، فكلت ساء تطبيق هذه الممارسات انخفضت مردودية العامل، و العكس صحيح كلما تحسن تطبيق هذه الممارسات تحسنت مردودية العامل. وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الحلول و المقترحات كاعتماد التدريب و نظام الحوافز، مع توفير بيئة عمل مناسبة و اتباع اسس تقييم الأداء.

Abstract:

This study aimed to search for the role of human resources management in improving the productivity of the worker, as this role included practices carried out by the institution represented in functions that included (recruitment, training, performance evaluation) with an explanation of its results and impact on the profitability of the worker. And in order to carry out this study, we chose BOOM Relizane Textile Foundation of Relizane as a research community, and the employees in the human resources department as a research sample, so that this sample consisted of (assistant director of the administration, head of department, employees), after the questionnaire was presented and analyzed, the study came to the conclusion that The profitability of the worker is greatly affected by the practices of human resource management, whether in terms of jobs or strategies. The study ended with presenting a set of solutions and proposals, such as the

adoption of training and the incentive system, while providing an appropriate work environment and following the foundations of performance evaluation.

الكلمات المفتاحية:

- Humann Ressources الموارد البشرية
- Effective Management التسيير الفعال
- Yield المردودية
- Training التدريب
- Performance Evaluation تقييم الأداء
- Motivation التحفيز
- Connection الاتصال

فهرس المحتويات

أ الشكر والتقدير:
ب الإهداء
ج الملخص:
د فهرس المحتويات
هـ قائمة الجداول:
و قائمة الأشكال:
ز قائمة الاختصارات:
ح قائمة الملاحق:
2 الفصل الأول: مقدمة عامة
7 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
40 الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية وتحليل البيانات
57 الفصل الرابع: الخاتمة، النتائج والمقترحات
60 قائمة المراجع:

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
43	البطاقة الفنية لمؤسسة بوم غليزان

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
14	الشكل رقم (01): يوضح الأنشطة الرئيسية لوظيفة الموارد البشرية

الفصل الأول

مقدمة عامة

1. تمهيد

تتجسد المؤسسة في إطار قيامها بنشاطها عدد من الأنشطة الوظيفية، من أهمها إدارة الموارد البشرية. و يعتبر عنصر العامل من أهم المدخلات التي تمكن المؤسسة من أداء نشاطها الإجمالي بالشكل المطلوب باعتباره عنصرا حيويا في كل التنظيمات، سواء كانت إنتاجية، أم خدمية، أم تجارية، أم تعليمية... الخ. و يتوقف بقاء المؤسسة و تحقيق أهدافها على الطريقة التي تستخدمها في تنمية هذا العنصر البشري (العامل) سواء باستخدام استراتيجيات أو تكوين سياسات تمكنها من تطبيق التسيير الفعال على عاملها، لأن فاعلية تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة تقيم بمدى مساهمتها الفعالة في تحقيق أهدافها.

ولقد لعبت الثورة الصناعية دور كبير في توظيف أعداد كبيرة من المديرين و العمال و الموظفين لمواكبة التطورات التي أحدثتها في نهاية القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين، و على الرغم من تركيز هذه الثورة على قيادات الإدارية، تتولى توجيه القوى العاملة و تدريبها فقد أهملت نواح إدارية أخرى كالتدريب و التحفيز. أدى هذا الإهمال إلى ضعف أداء العاملين و عكس بدوره تدني في مردوديتهم. بحيث دفع الأداء الضعيف بالفكر الإداري إلى إيجاد حلول المناسبة للتخلص من هذا الضعف، و قد كان الرائد البريطاني " روبرت أوين " هو أول إداري يعترف بأهمية الموارد البشرية، فقد انفرد بمعاملة عماله و موظفيه على أساس الاحترام والتقدير، و خرق بذلك معادلات سادت بين العمال و الآلات. إذ ركز على الاهتمام بالموارد البشرية و اعتبره المدخل السليم لإنجاح عمليات الإنتاج، و طبق إضافة على ذلك بعض المفاهيم الإدارية لتحسين ظروف العمل و الحوافز و تخفيض الدوام.

و من هذا المنطلق بات من الضروري على المؤسسة الاهتمام بهذا المدخل كل الاهتمام، لأنه يعتبر المحرك الأول للنشاط الاقتصادي في المؤسسة، فالعنصر البشري هو الوحيد القادر على استخدام عناصر الإنتاج المتمثلة في الموارد المالية، و الآلات و المعدات، و المواد الخام، و الوقت بالكفاءة و الفعالية المطلوبة منه، و يمكننا القول أن هذا العنصر أي المورد البشري له تأثير كبير على مردودية المؤسسة إما بالسلب أو الإيجاب، فالمؤسسات و بقصد توفير

هذا المورد فإنها تتبع ممارسات متعددة و مختلفة للحصول على العمالة الجيدة و المناسبة. لكنها و إن وفقت في ذلك فإنه لن يكون بالشكل المطلوب تماما، و هنا في حالات نادرة فإن الأفراد يتفاعلون مع السياسة العامة و نمط تسيير العمل في هذه المؤسسة ، و نلاحظ في الكثير من الأحيان أن العاملين رغم امتلاكهم لمهارات و قدرات فإنهم لا يؤدون الأعمال التي توكل إليهم على أكمل وجه، و ذلك لأن لهم وجهة نظر معينة في طريقة تسيير العمل، إذ يرون أنهم لا يحصلون على حقوقهم و لا يتلقون الرعاية و الاهتمام، و نلاحظ من جهة أخرى أن البعض الآخر رغم توفر الرغبة لديهم في أداء الأعمال الموكلة لهم يعجزون على تأديتها لعدم توفر القدرة و المهارة لديهم، أو لعدم توفر الانسجام و التفاهم و الاتصال. و هذا سببه أن المؤسسة لم تولي المورد البشري الاهتمام المناسب و لم تهتم بتنمية قدراته الإبداعية و جعله الركيزة الأساسية لتحقيق مستويات عليا من الكفاءة.

و لقد أثبتت التجارب أنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها و تدرك غاياتها، إلا إذا توفرت لديها الموارد البشرية اللازمة و المؤهلة علميا و فنيا.

و قد أدى الاهتمام بهذا العنصر في العصر الحديث إلى تطور المفاهيم المتعلقة بإدارة الأفراد من حيث دورها و اختصاصها في المؤسسات المعاصرة و الانتقال من الدور التقليدي الذي يتولى القيام بإجراءات التعاقد مع الموارد البشرية حسب توجيهات متخذي القرارات في المؤسسة و كذا تسجيل الحضور و الانصراف و صرف المستحقات، و متابعة شؤون الإجازات و النقل ، و إمساك الملفات الخاصة بالأفراد ، الدور الحديث الذي يقوم على تخصص في إدارة الموارد البشرية بهدف بناء هياكل تنظيمية يكون فيها الفرد الدعامة الأساسية للأداء و المردودية، و بالتالي فإن الهدف الرئيسي لتسيير الموارد البشرية يتلخص في تكوين قوة عمل مستقرة، أي مجموعة أفراد قادرة على العمل و راغبة فيه.

ونلاحظ أن المؤسسة بدأت في الاهتمام بهذا العنصر على مستوى إدارة تسيير الموارد البشرية وذلك باللجوء إلى أساليب مختلفة، منها تدريب الأفراد و تحفيزهم أو محاولة إشراكهم في العملية الإدارية، لكنها في كثير من الأحيان

تبقى هذه المبادرات و البرامج تفتقر إلى التكامل، و تكون في كثير من الأحيان غير متناسقة و تفتقر إلى الاستمرار، و هذا لأن الإدارة ترى أن هذه العمليات مكلفة جدا، أو أن العائد منها لا يغطي تكاليفها، أو لعدم توفر البرامج المدروسة و المخططة حيث أن السياسة هنا تكون غير واضحة المعالم كما هو الحال عليه في التوظيف العمومي للجزائر فهو يفتقر نوعا ما إلى أساليب و استراتيجيات تسيير العامل البشري لنقص الإمكانيات معتمدا على التسيير الكلاسيكي، و هذا ما يصعب فتح آفاق مهنية جديدة.

أولا: إشكالية الدراسة

من أجل معرفة دور تسيير الموارد البشرية في تحسين مردودية العامل تدور الإشكالية التالية والتي سيتم الإجابة عليها من خلال الدراسة، و يمكن صياغتها على النحو التالي:

كيف يساهم تسيير الموارد البشرية في تحسين مردودية العامل في مؤسسة النسيج غليزان؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة تم اعتماد الفرضيات التالية:

- كلما كان تسيير الموارد البشرية فعال كلما كانت مردودية العامل فعالة.
- يعتمد نجاح المؤسسة على تحسين موردها البشري (العامل).

ثالثا: أسباب الدراسة

تم اتخاذ هذه الدراسة عن غيرها لتسليط الضوء على نقطتين مهمتين و هما:

- نقص الاهتمام بمجال تسيير الموارد البشرية.
- افتقار المؤسسات الجزائرية إلى استراتيجيات تسيير الموارد البشرية.

رابعاً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الأهداف التالية:

- معرفة دور تسيير الموارد البشرية في تحسين مردودية العامل.
- كيفية زيادة مردودية المؤسسة من خلال زيادة مردودية العامل.

خامساً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية البحث فيما يلي:

- التأكيد على الدور الذي تلعبه إدارة تسيير الموارد البشرية في عملية تحسين مردودية العامل من خلال اعتمادها استراتيجيات لتسييره.
- توضيح مفهوم تسيير الموارد البشرية و مردودية العامل.
- معرفة ما إذا كان للمورد البشري أهمية داخل المؤسسة لكون المؤسسات الجزائرية خصوصاً العمومية منها لا تولي ذلك القدر من الأهمية لهذا العنصر الفعال.

سادساً: مجتمع الدراسة و عينتها

لكي نقوم بهذه الدراسة اخترنا الخزينة العمومية الولائية لولاية غليزان كمجتمع بحث،

أما عينة الدراسة فشملت على الموظفين في إدارة الموارد البشرية، بحيث تكونت هذه العينة من (مساعد مدير الإدارة، رئيس قسم، موظفون).

سابعاً: منهج الدراسة

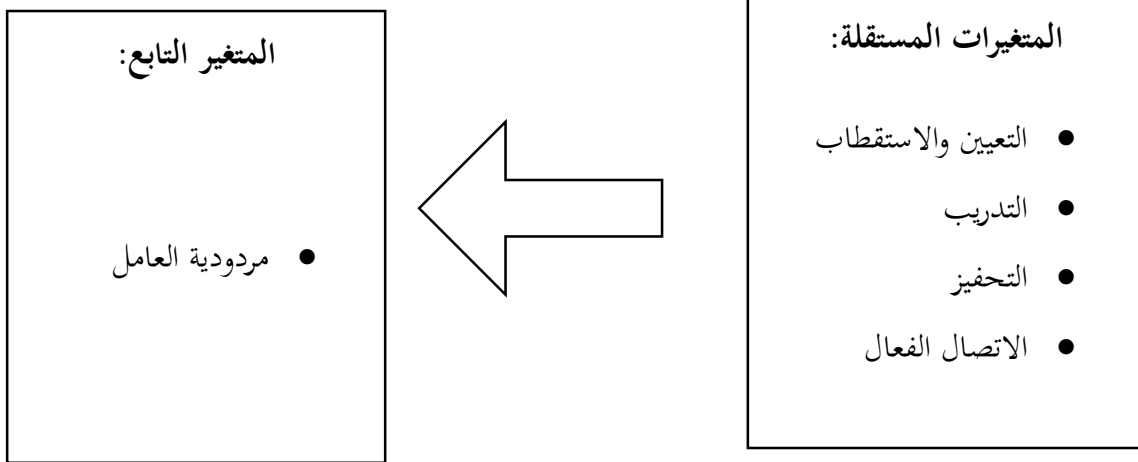
تم اعتماد المنهج الوصفي لإيضاح دور تسيير الموارد البشرية في تحسين مردودية العامل.

ثامنا: الإطار الزماني و المكاني

الدراسة كانت خلال فترة زمنية مدتها شهر ، امتدت من 15 جانفي الى 15 فيفري 2024

أما المكان الذي تمت فيه الدراسة كان خزينة ولاية غليزان.

متغيرات البحث:



الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية أهم عناصر العملية الإنتاجية في المؤسسة، و هي بمثابة محرك لجميع العناصر الأخرى، لهذا تسعى كل مؤسسة على ضمان سيرها الحسن و ضمان استمرارتها في الاهتمام بهذا المورد الأساسي، وذلك من خلال التسيير الفعال للعنصر البشري. بحيث أصبحت تركز على المورد البشري ذو الكفاءة و المردودية العالية في ظل مختلف التغيرات و التحديات البيئية و الاقتصادية و التكنولوجية، لذلك استوجب على المؤسسات التركيز و الاهتمام بوظيفة تسيير الموارد البشرية و اللجوء إلى إستراتيجيات كفيلة تضمن إدارة العامل بفعالية لتحسين من مردوديته. وبناء على هذا سنعالج في مبحثي هذا الفصل فكرتين أساسيتين:

- التعرف على المفاهيم المتعلقة بتسيير الموارد البشرية.
- التطرق إلى استراتيجيات تسيير العامل ومدى فعاليتها في تحسين مردوديته.

المبحث الأول: تسيير الموارد البشرية

1- مفهوم تسيير الموارد البشرية

1. تعريف التسيير

"إن التسيير هو عملية تنفيذ الأنشطة، مع الأفراد الآخرين و من خلالها بكفاءة، و تشير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط و التنظيم و القيادة و التقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف، ومنه فإن أي تعريف للتسيير يجب أن يتضمن ثلاث عوامل مشتركة هي: أهداف، موارد محدودة، أفراد." (نوري، 2010)

كما أن تايلور عرف التسيير بأنه علم مبني على قوانين و قواعد و أصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية.

و من هذه التعاريف نستخلص أن التسيير عبارة عن نشاط تقوم به الموارد البشرية من أجل تنظيم و توجيه العمل بالشكل المرغوب في سبيل تحقيق الأهداف من خلال وظائف و المتمثلة في التخطيط و التنظيم و الرقابة.

2. تعريف الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية أحد الركائز الأساسية التي يمكن الاستخدام العقلاني و الرشيد لها، من تحقيق كفاءة في الأداء و بلوغ مستويات المرغوبة من النجاح و التفوق و التميز في العمل.

و لذلك تعرف الموارد البشرية بأنها تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي الخبرات و القدرات و المهارات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال، و الراغبين فيها بحماس و اقتناع. (غربي، 2002).

و هذا الأمر يعطينا دلالة على أهمية الموارد البشرية في تلبية المتطلبات الآنية والمستقبلية للاقتصاديات المجتمعية، حيث يكون أساس التنمية و محركها الأساسي، لأن المورد البشري في أساس طاقته الذهنية و الفكرية يكون الرأس المال الحقيقي للمنظمة الحديثة، و لهذا فهي تنظر إليه باعتباره أساس النجاح أو الفشل، و لهذا هناك من يعرف الموارد البشرية

بأنها "بالدرجة الأولى طاقة ذهنية و قدرة فكرية و عقلية، و مصدر للمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات، و عنصرا فاعلا و قادرا على المشاركة الإيجابية بالفكر و الرأي. (غربي، 2002).

و بهذا يكون المورد البشري هو المحرك الأساسي و المؤثر المباشر على نتائج العملية الإنتاجية داخل المنظمة، من خلال محاولة الاستفادة من القدرات العقلية، و كذا المهارات المختلفة التي يتمتع بها هذا المورد.

3. مفهوم تسيير الموارد البشرية:

تهدف المنظمة من خلال تنمية و تسيير الموارد البشرية إلى تعزيز القدرات التنظيمية لها و بلوغ مستويات متصاعدة من الكفاءة و الفعالية التنظيمية.

ويعرف تسيير الموارد البشرية بأنه مجموعة من الأعمال، البرامج، الاستراتيجيات، و القدرات الهادفة إلى تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، والتي تساهم في تشكيل الموارد البشرية، هذا من جهة، و من جهة أخرى فهذه النتيجة لها تأثير على الأداء الكلي للمنظمة.

أما "بيرتي" فيعرف تسيير الموارد البشرية بأنها "مجموعة من الإجراءات و القرارات و السياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات و التأهيل و المعارف و القدرات المطلوبة و تحفيزها و تطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاط أو الوظائف و تحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المنظمة وتطورها." (المغربي، 1995).

4. تطور تسيير الموارد البشرية

عادة ما يتم تجميع نشاطات إدارة الأفراد في وحدة تنظيمية واحدة يطلق عليها أحيانا الإدارة الإدارية، و في البداية يمكن القول بأنها وظيفة تضم مجموع النشاطات التي توضع تحت تصرف المنظمة، من العناصر البشرية الضرورية عدديا و نوعيا لتكون في خدمتها.

التطور الأول:

كان يتعلق بالإصلاح المستعمل في المنظمات من أجل الإشارة و التدليل على مسئولي وظيفة تسيير الموظفين أو الأفراد، و حسب التسلسل الزمني أخذ الأشكال التالية:

- رئيس الموظفين
- مدير الأفراد
- مدير الموارد البشرية
- المدير من المستوى العالي: الذي يمكن له أن يبحث احتياجات المنظمة من العمالة و كذلك طموحات الأفراد في بيئة عمالية مناسبة.

التطور الثاني:

لقد حصل في محتوى تنظيم وظيفة تسيير الأفراد نفسها، خاصة أهدافها وغاياتها و سياستها، لذلك برزت الحاجة إلى العلم و الممارسات المستقلة للموارد البشرية عندما بدأت علاقات العمل و العاملين في التعقيد، وظهر ذلك جليا بعد الثورة الصناعية، و هذا لمحة سريعة عن محتوى إدارة الأفراد و تسيير الموارد البشرية:

- الثورة الصناعية
- ظهور الحركات العالمية و الاتحادات و النقابات
- ظهور حركة العلاقات الإنسانية
- بداية ظهور بعض ممارسات الأفراد
- بداية ظهور بعض المتخصصين في تسيير الموارد البشرية

2- أهمية تسيير الموارد البشرية و بيئتها

1. بيئة تسيير الموارد البشرية

يتطلب التسيير الجيد للموارد البشرية الاهتمام بخلق بيئة عمل إيجابية دائمة للعاملين لضمان تقديم أقصى جهد مطلوب منهم، ومن منطلق النظرة الإدارية كنظام مفتوح فإن مفهوم البيئة في المجال اشتمل على ثلاث مستويات هي:

- **البيئة الداخلية:** وهم العاملون في دائرة شؤون الأفراد و مدراء الوحدات التنفيذية و الاستشارية الأخرى في التنظيم، و جميع العاملين في المنظمة.

- **البيئة الخارجية:** وتمثل في العلاقات السائدة بين المنظمة و المنظمات المتماثلة أو المنافسة في البلد أو القطاع الذي تعمل فيه ، فهي محصلة تفاعل الظروف الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية.

إن تسيير الموارد البشرية يأخذ بعين الاعتبار فهم هذه الظروف و تأثيرها على عمل الأفراد داخل التنظيم لأن العاملين جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي يعيشون فيه، يتأثرون بما يجرى فيه، و مع زيادة مستوى إدراك العاملين و زيادة ثقافتهم، تصبح بيئة العمل جزء من المسؤولية التي يجب أن تدركها الإدارة حتى تستطيع التعامل مع العاملين بطريقة أفضل، و الإدارة الذكية لم يعد بإمكانها طرح المقولة التقليدية بأن لا علاقة لها بالمشاكل التي يعاني منها العامل خارج بيئة العمل دون أن تتعامل مع النتائج المترتبة على ذلك، لأن تأثير هذه العوامل الخارجية لا يمكن الحد منه بمجرد إنكار الإدارة عن الاعتراف بتأثيره. (إبراهيم حسن، 2014).

وكلما نفت الإدارة البيئة الخارجية بكافة أبعادها كلما كانت قادرة على تفهم حاجات العاملين مع المؤسسة و مع أصحاب النفوذ في اتخاذ القرارات، حتى تضمن بيئة إيجابية ذات تطور.

وتزداد أهمية فهم البيئة مع زيادة شعور المؤسسات المختلفة العامة و الخاصة على حد سواء بالمسؤولية الاجتماعية و أهمية خلق رأي عام إيجابي مساند لها، رغم ما يبدو عليه هذا العامل من تضحية ببعض الموارد إلا أن العائد في النهاية سيكون إيجابيا على تلك المؤسسات لأنه يمثل نوعا من العلاقات العامة و الدعاية للمؤسسة.

2. أهمية تسيير الموارد البشرية

تكمن أهمية تسيير الموارد البشرية فيما يأتي:

- الاهتمام بالموارد الرئيسية في المؤسسة وهم الأفراد .
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- تشكل الخطط المناسبة للتدريب و التطوير التنظيمي.
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد و معالجتها.
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.
- توفير بيئة عمل مناسبة.
- استخدام القيادة لتنمية القدرة الابتكارية و الاهتمام باكتساب معارف جديدة.

و من هنا تتبين لنا أهمية تسيير الموارد البشرية من خلال دورها في العمل على استغلال المورد البشري من خلال تحقيق الفعالية التنظيمية في التسيير.

3. أهداف وظيفة تسيير الموارد البشرية

تتميز أهداف وظيفة تسيير الموارد البشرية بالتداخل و التشابك حيث كل هدف يكمل الآخر، و هي في الأخير تخدم الأهداف العامة للمؤسسة، و يمكن ترتيب هذه الأهداف تحت العناوين الرئيسية التالية:

• الحصول على العاملين الأكفاء:

تبحث إدارة الموارد البشرية دائماً عن الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة من خلال عملية التوظيف، حيث هذه الأخيرة تعرف على أنها (عملية عقلانية لإيجاد المطابقة الموجودة بين قدرات الترشح و خصائص المنصب المراد شغله)(p. citeau .j -1994)

يعني وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. و الهدف من هذه عملية تكوين القوى العاملة و تحديد الاحتياجات منها ثم استقطابها.

• المحافظة على اليد العاملة :

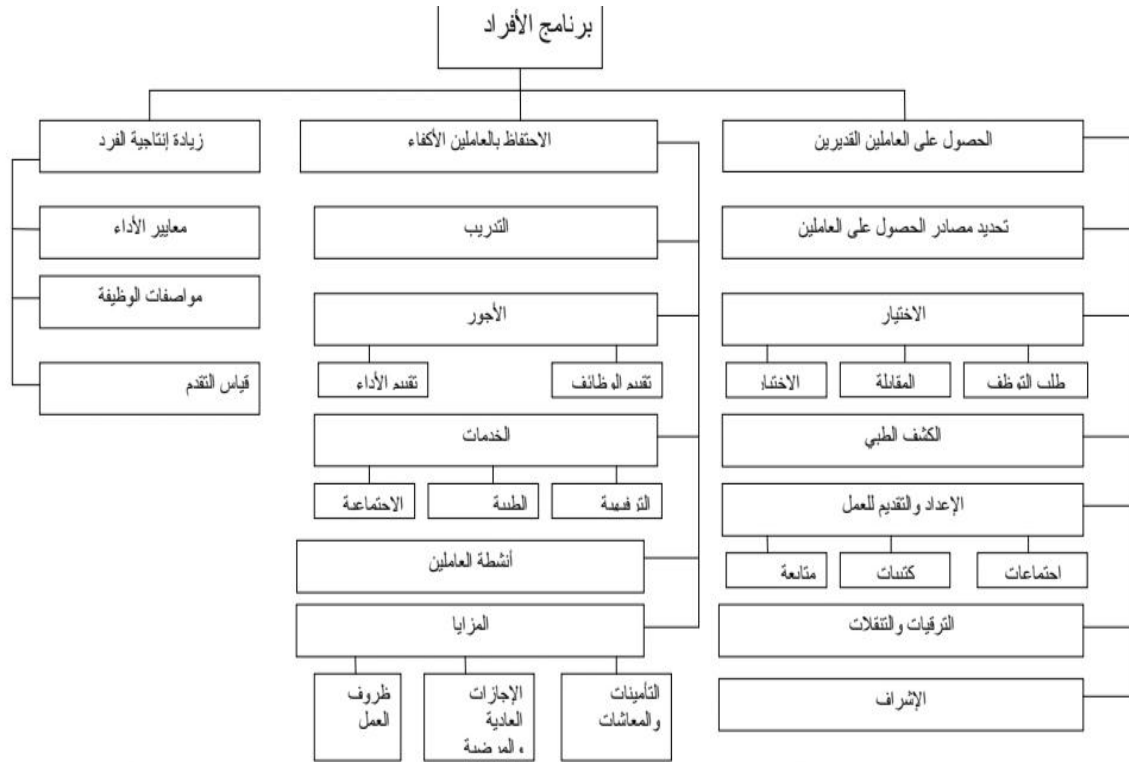
يتم عن طريق الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، و المتمثلة في إعطاء كافة حقوقهم و معاملتهم معاملة لائقة و أشعارهم بالانتماء للمؤسسة و توفير الرعاية الصحية و الاجتماعية للعاملين، و ذلك بهدف تحقيق التكامل بين مصالح الأفراد و المؤسسة، و كذا العمل على خلق جو مناسب للعمل مثل نظام المعلومات و الاتصالات في التنظيم و العلاقة والتنظيمات غير الرسمية.

• زيادة إنتاجية اليد العاملة:

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

ويوضح الشكل الموالي الأنشطة الرئيسية لوظيفة الموارد البشرية:

الشكل رقم (01): يوضح الأنشطة الرئيسية لوظيفة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على ملاحق خاصة

المبحث الثاني: دور تسيير الموارد البشرية في تحسين مردودية العامل

في ظل التحولات التي يفرضها المحيط الداخلي و الخارجي، أوجب على المؤسسة وضع استراتيجيات كفيلة بتسيير المورد البشري و قيادته نحو تحقيق أهدافه خاصة، وأهداف المؤسسة عامة.

1- استراتيجيات تسيير الموارد البشرية

1. مفهوم استراتيجيات تسيير الموارد البشرية

عرفت على أنها "مجموع العمليات و النشاطات الضرورية لمعالجة المسائل المتعلقة بالمورد البشري (العامل)، و ذلك باختيار العامل ذات الكفاءة المناسبة وتسيير جهوده و توجيه طاقاته و تنمية مهاراته و تحفيزه على العمل و تقييم أعماله و البحث في مشاكله و تقوية علاقات التعاون بينه و بين زملائه و رؤسائه، و بذلك تساهم في تحقيق

الهدف الكلي للمؤسسة من حيث الإنتاجية و بلوغ النمو المطلوب في الأعمال من خلال الأفراد" (عبد الوهاب، 1974)

2. أهم استراتيجيات تسيير الموارد البشرية

إن الإستراتيجية العامة للموارد البشرية تنبثق منها استراتيجيات فرعية ذات أهمية كبيرة، والتي نستطيع التعرض إليها كما يلي:

1.2 إستراتيجية الاستقطاب و التكوين :

والتي تهدف إلى استقطاب العناصر ذات الكفاءة و الخبرة الجيدة بغرض توظيفها واستخدامها في تحقيق أهداف المؤسسة، و يرتبط هذا بتخطيط القوى العاملة و تقدير الاحتياجات منها.

2.2 إستراتيجية إدارة الأداء:

والتي تهدف إلى صياغة إستراتيجية من أجل التسيير الفعال للأفراد داخل المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف المسطرة كون أن هذا الأخير يؤثر على نتائجها و موقفها التناسبي.

3.2 إستراتيجية التدريب و التنمية :

و ذلك بغرض رفع كفاءة و معارف و مهارات العاملين و توجيههم نحو أنشطة معينة.

4.2 إستراتيجية قياس و تقييم الأداء :

وذلك من اجل معرفة مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف، من حيث الحجم، الكمية، والسرعة، و الوقت، و الجودة، والتكلفة، و الاستمرارية و التدفق، و كذلك تقييم مدى تناسق عناصر الأداء و القائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل.

5.2 إستراتيجية التعويض و المكافآت :

وهذه الإستراتيجية تعتمد على نظام الحوافز المتمثل في الترقية و سياسات الأجور. بحيث تنظر المؤسسة إلى العامل بمثابة استثمار طويل الأجل يجب إدارته و تنميته و تطويره بفعالية، حتى يتمكن من تحقيق إنجازات طويلة الأجل للمؤسسة في شكل زيادة الإنتاجية و الأرباح و التفوق و النمو.

كما تأخذ في عين الاعتبار عند وضع السياسات و البرامج الخاصة بالمؤسسة الحاجات الإنسانية و المادية للعاملين. وتشجع بيئة العمل على تنمية و تطوير العاملين و الاستفادة من مهاراتهم و معارفهم و قدراتهم. كما تعمل على تحقيق التوازن بين حاجات العاملين و أهداف و استراتيجيات المؤسسة عند تطبيق السياسات و البرامج و إجراءات العمل.

2- مردودية العامل

1. مفهوم مردودية العامل

و هي فعالية أداء العامل في القيام بمسؤولياته و واجباته في وظيفته وفقا للمعدل المفروض أدائه، أي مدى قدرته على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المؤسسة، و بالتالي مدى فعاليته في تحقيق أهداف المؤسسة.

2. صور مردودية العامل:

يمكن أن تأخذ مردودية العامل عدة صور تظهر في :

1.2 الصورة التنظيمية:

وهي التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة، حيث يمكن أن تأخذ عدة أشكال، فاحترام الهيكلية الرسمية للمؤسسة من طرف العاملين يجب أن يكون طوعي و ذاتي حتى تكون المردودية التنظيمية مرتفعة، "فكلما كانت الهيكلية الرسمية

للمؤسسة ذات مرونة و قبول كلما كانت المردودية التنظيمية مرتفعة" (سوسي ، 2004)

2.2 الصورة الاجتماعية:

وهي الصورة المعتمدة من طرف المؤسسة في النظر للعاملين كأطراف فاعلة و ليس فقط كعوامل إنتاج، و تعتمد هذه الصورة الأخذ بعين الاعتبار أشكالاً متعددة منها : المناخ الاجتماعي في المؤسسة، طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة، و أيضاً مدى المساهمة الإيجابية في النشاطات الاجتماعية للمؤسسة ضمن محيطها الحيوي، و بيئتها الاجتماعية.

3. معايير قياس مردودية العامل

"توصل الباحث Campbell.P من خلال دراسته الى حوالي ثلاثين معيار حول الفعالية التنظيمية"، ويمكننا الاستفادة منها في تحديد أبعاد و مستويات مردودية العامل، و هذه المعايير هي: (عون الله، 1987)

- الإنتاجية: و تتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، و هي تقاس سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، أي على مستوى العمال، أو على مستوى كل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة، أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط.
- الربحية: و هي كمية الإيرادات من المبيعات بعد حذف التكاليف.
- الجودة: و ترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.
- حوادث العمل: و تقاس بمدى تكرارها، و الزمن الذي يستغرقه التعطيل، و ما ينجر عنه من خسائر مادية و بشرية.
- النمو: و نقف عليه بواسطة حجم العمالة، أو الطاقة إنتاجية الكبرى للمؤسسة، و حجم المبيعات، و عدد الابتكارات.
- معدل التغيب: و الذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.

- دوران العمل: ويشير إلى عدد العمال الذين تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم، و الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.
- الرضا الوظيفي: ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
- التحفيز الدافعية: وتمثل في درجة استعداد العامل، و مساهمته الفعالة في تحقيق الأهداف المسطرة.
- الروح المعنوية: ترتبط بالجماعة، عكس التحفيز الذي يرتبط بالفرد (العامل)، وتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة، و مدى شعور عاملها بالانتماء.
- الرقابة: والتي تسمح بضبط و توجيه سلوكيات العمال نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- تحقيق التماسك و التقليل من الصراعات: وذلك من خلال تحقيق التعاون و التنسيق، و تصميم شبكة اتصال فعالة.
- المرونة و التكيف: و التي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق و الظروف المستجدة.
- درجة الاستقرار: و هي التي تتميز المؤسسة و قدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.
- الاندماج و التوافق: و يشمل هذا التوافق أهداف المؤسسة و أهداف العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
- التطابق بين الأدوار و قواعد السلوك: و يعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء... الخ.
- الاستفادة من البيئة: و ذلك من خلال الاستماع الدائم، و الحصول على كل ما له علاقة برفع مردودية العامل.

- الإستقرار: ويتمثل في الاستعداد الدائم للعاملين بالمؤسسة قصد تمكينها من صيانة بنائها الوظيفي، و انسجامها الاجتماعي و الوظيفي.
- تكلفة الإدارة: و التي تتمثل في النسبة بين مرتبات و مكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.
- برامج التكوين و التطوير: و تمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها
- التركيز على الإنتاج: و هي الحاجات التي يسعى العامل لتحقيقها، و التي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.

من خلال هذا الكم الهائل من المعايير يمكن القول أن مردودية العامل يمكن النظر إليها من وجهات نظر متعددة، وبالرغم من أن المهتمين بالتحليل التنظيمي يعتبرونها الرابط بين نقطة الانطلاق و نقطة الوصول في معادلة وجود و استمرارية المؤسسة، إلا أن الدراسات الموجودة لا تشير إليها بشكل مباشر و إنما تتعامل معها بطريقة ضمنية.

4. العوامل المؤثرة في مردودية العامل

يمكن أن نقدم مجموعة العوامل التي لها تأثير في تحديد مردودية العامل، و لكن ليس على سبيل الحصر، و لخصها "محمد سعيد المصري" فيما يلي:

- درجة التخصص و تقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة.
- أساليب تكنولوجية الإنتاج كثيفة رأس المال، أو كثيفة العمالة.
- درجة الالتزام بالإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.

- اعتماد المركزية و اللامركزية حسب الحاجة التنظيمية، دون إفراط أو تفريط، فالمركزية تفيد كل ما هو استراتيجي واللامركزية تفيد كل ما هو روتيني.
 - القدرة على التكيف و الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
 - نظم الرقابة و المتابعة المعتمد في شكل جزاء و عقاب.
 - شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
 - القدرة على تعبئة الموارد، و درجة الاحترافية التي تتميز بها المؤسسة".
- فكل هذه المتغيرات، و غيرها ما لم يتم حصره، ترتبط مع مردودية العامل بعلاقة سببية، وعدم تحديد درجة تأثيرها بدقة يصعب من عملية القياس. (المصري، 2002)

3- استراتيجيات تحسين مردودية العامل

باكتساب المورد البشري (العامل) أهمية كبيرة في عصرنا ووجب وضع استراتيجيات كفيلة بتشجيعه و دفعه للإجتهد والابتكار مع تهيئة المناخ المناسب الذي يساهم في إنمائه و تنشيطه. و تمثلت هذه الإستراتيجيات فيما يلي:

1. القيادة:

1.1 مفهوم القيادة:

تعتبر القيادة من الأبعاد الرئيسية الهامة لتسيير المورد البشري (العامل). و لقد حظيت باهتمام الباحثين، فقد قدم Kohn تعريفا في حقها معرفا إياها على أن "القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين، بحيث يرغبون في أداء و إنجاز ما يحدده القائد". (ثابت ، 2005).

من التعريف السابق اتضح لنا انه على القائد خلق رغبة العمل في العامل دون إرغامه على القيام به، أي استخدام سلطته في توجيهه و تنسيق جهوده و دفعه نحو تحقيق أهداف معينة.

2.1 دور القيادة في تحسين مردودية العامل:

إن القيادة تفاعل بين القائد و العاملين الذي يتولى قيادتهم، و تعتبر علاقة التفاعل هذه علاقة متبادلة، بحيث يكون تأثيرها في الاتجاهين(علاقة تأثير و تأثير) من القائد إلى العاملين و من العاملين إلى القائد، للحصول على عامل ذو كفاءة و مردودية و يجب على القائد التركيز على النقاط التالية:

- إن لب عملية القيادة و المصدر الجوهرى لفعالية القائد و نجاحه في التأثير على العاملين يتركز في قدرته على المساندة و توفير الدعم لهم، و ثقتهم بقدرته على توفير احتياجاتهم المادية و المعنوية و المعلوماتية التي ترفع كفاءتهم في الأداء و تمكنهم من تحقيق مطالب المهتم المكلفين بها.
- أن يلتزم القائد الفعال في كافة المواقف القيادية بمنطق إدارة الجودة الشاملة، و يحفز الأفراد التابعين له على التعامل وفق علاقات " المورد العميل " و ذلك تثبيتا لعلاقات التكامل بينهم.
- "أن يقوم القائد بمساندة العاملين في اكتساب المهارات و المعارف و زيادة رصيدهم المعرفي و استثماره في تطوير الأداء"، وذلك باعتبار مسؤوليته الأساسية هي تعليمهم و توجيههم و تنمية قدراتهم. (Yves Emerty, 1999)
- من المهام الحيوية للقائد العمل على شحن و إطلاق الطاقات الفكرية و الإبداعية للعاملين، و تحفيزهم على الابتكار و توظيف خبراتهم و معارفهم في أداء الواجبات المكلفين بها.
- على القائد الفعال الاهتمام بتنمية الاتصالات بينه و بين العاملين، و ذلك بفتح قنوات الحوار و التعمق في قضايا العمل و البحث عن حلول للمشكلات و أفكار التطوير معاً، مع الحرص على ضمان استمرارية و شفافية الحوار فيما بينهم.
- على القائد الحرص على الاستماع للعاملين و البعد عن إصدار الأوامر و التوجيهات دون التماس آرائهم، كما يحرص على إجابة تساؤلاتهم و مناقشة اقتراحاتهم.

2. التدريب:

1.2 تعريف التدريب:

عرف التدريب على أنه: "عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات و مفاهيم و قواعد و اتجاهات لزيادة و تحسين أداء الفرد" (رواية حسن، 2001).

يبين لنا التعريف أن عملية التدريب تهدف إلى:

- إنتاج المهارات و تنميتها و تطويرها و منع قدمها.
- اكتساب الخبرات و المهارات عن طريق تزويد العاملين ببرنامج تدريبي مناسب.
- تمويل المؤسسة بالكفاءات البشرية بشكل مستمر عن طريق تحسين عناصرها لتناسب مع المتطلبات القائمة
- تأمين مستلزمات الحماية و السلامة المهنية للعاملين بعد تحسين كفاءاتهم و مهاراتهم في العمل الأمر الذي يقلل من إصابات العمل الأمراض المهنية.
- رفع الإنتاجية و تحقيق الاستقرار في المؤسسة لأن العاملين المدربين يضمنون استمرار التشغيل بكفاءة و مردودية عالية.

2.2 أساليب التدريب:

تختلف الأساليب التي يمكن للمؤسسة أن تستخدمها، و ذلك حسب الإمكانيات المتوفرة و كذا حسب الهدف من العملية التدريبية و المستوى التعليمي للعاملين المعنيين بالتدريب، و نعد منها:

- **المحاضرة:** يعتمد أسلوب المحاضرة على القدرة الشخصية للمدرب على أداء مثل هذا العمل حيث يقوم بنقل المعارف و الآراء و الأفكار للآخرين.

- **دراسة الحالة:** يستخدم هذا الأسلوب لتنمية مهارات المتدربين و ذلك عن طريق تقديم مشكلة و فكرة معينة للمتدربين و طلب دراستها و تحليلها و الوصول إلى حلول و نتائج لها.
- **العصف الذهني:** يقوم من خلال هذا الأسلوب المدرب بالإشراف على جماعة الأفراد لتوليد أفكار و مقترحات خلال فترة زمنية قصيرة، تسجل هذه الأفكار و تناقش في النهاية.
- **المباريات الإدارية:** يتم هذا الأسلوب من خلال تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة ينتمي كل منها إلى إدارة أو قسم معين ثم يقوم بتخزين معلومات و بيانات حول ظروف العمل في المؤسسة و ذلك من أجل حل المشكلات و إتخاذ القرارات على ضوء المعلومات لها.
- **التدريب في مكان العمل:** و يطلق عليه مصطلح **"on the job"** و في هذه الحالة تتم العملية التدريبية أثناء مزاولة العمل حيث تكون المادة التدريبية عبارة عن تعليمات و توجيهات يقدمها المدرب للمتدرب، ليكسب منه الخبرة و المهارة و في ممارسة عمله. (عقيلي، 2005).

3. التحفيز

1.3 مفهوم التحفيز:

" هو عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفع الإنسان للقيام بعمل معين لإشباع حاجات معينة". (ماهر، 2003).

2.3 العوامل المساعدة على تحفيز العامل:

- شعور العامل بالانتماء للمؤسسة التي يعمل بها حيث أن نجاح المؤسسة يعتبر نجاحاً له و فشلها يعتبر فشلاً له، فهو يتعاون مع جميع الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- يجب أن يقتنع كل عامل بأنه عضو فعال داخل هذه المؤسسة مهما كان عمله بسيطاً و يعتبر هذا دافعاً كبيراً لتحسين أداءه بطريقة أفضل و بالتالي تحسين مردوديته.

- وجود مساحة من الحرية حيث يجب أن يشعر العامل بنوع من الحرية في أداء عمله، فهذا يدفعه إلى التجديد و الابتكار و إبداء رأيه في شتى المواضيع.

3.3 طرق التحفيز:

هناك طرق من خلالها يمكننا التأثير على العامل و يمكن تقسيمها إلى حوافز مادية و حوافز معنوية:

أ- الحوافز المادية:

وهي التي تشبع الحاجات المادية للفرد، مثل الحاجات إلى المأكل و الملابس و المسكن، وهي عديدة أهمها:

• حافز الأجر و الراتب:

العامل كائن اقتصادي اجتماعي يسعى إلى البقاء و توفير متطلبات عيشه، و من أهم الركائز التي توفر له متطلبات، هما العمل و الإنتاج، بحيث يعتبران تصوير حسي للحافز المادي و المحسد في الأجر، وذلك باعتبار الأجر هو ذلك المبلغ من المال الذي يقبضه العامل لقاء ما يقوم به من عمل. "وتتوقف فعالية الأجر على عاملين":

- رغبة العامل في زيادة أجره، حيث أن بعض العمال يفضلون الحصول على إعانات اجتماعية بدلا من زيادة الأجر، و بالتالي فإنه لا يتفاعل مع عملية زيادة الأجر.
- ربط الأجر بالأداء، و نلاحظ في هذه الحالة أن العاملين الذين يطمحون إلى رفع أجورهم يقدمون مستويات عالية من الأداء. (حيثش، 2006).

• العلاوات الدورية:

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

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

- **الزيادات العامة في الأجور:** و تكون هذه الزيادة نتيجة للتغيرات الحاصلة على جميع الأصعدة مثل ارتفاع المستوى العام للأسعار، و حتى تبقى محافظة على المستوى المعيشي لعمالها تقوم برفع أجور جميع العاملين على حد سواء، يعني هنا الزيادة بنسبة معينة من الأجر لأساسي. كما يلاحظ محدودية هذه الزيادات في استخدامها كمحفزات للأفراد.

- **حوافز الإنتاج:** يتضمن هيكل الحوافز، حافزا يسمى حافز الإنتاج، يصرف إما على أساس يومي حيث يتقرر صرف مبلغ معين في نهاية كل شهر. و ذلك وفقا لمعايير محددة بشأن حجم الأداء و الانضباط الوظيفي، و بمعدلات تتناسب مع المستوى الوظيفي أو مستوى الأداء أو كلاهما.
 - **المكافآت عن ساعات العمل الإضافية:** و هذه تصرف للعامل الذي يقوم بجهد إضافي متمثلا في استمراره في العمل بعد الساعات المقررة نظرا لعدم كفاية العاملين بالنسبة لحجم الأعمال المطلوبة.
 - **المشاركة في الأرباح:** تقوم المؤسسة التي تطبق هذا النظام في هذه الحالة بتوزيع نسبة معينة من أرباحها على العاملين، وتكون النسبة معروفة مسبقا و يكون الأفراد على علم بأن جزء من الأرباح التي تحققها المؤسسة سيكون من نصيبهم، و الأمر الذي يدفعهم إلى تعظيمها إلى أقصى الحدود.
- ب- الحوافز المعنوية:**

أثبتت التجارب و الدراسات أن تأثير الحوافز المعنوية لا يقل أهمية عن تأثير الحوافز المادية، بل في كثير من الأحيان يكون للحوافز المادية تأثير أكبر على العاملين، إذ تحقق قدر أكبر من الرضا. من أهم المحفزات المعنوية نذكر ما يلي:

- **إشعار العامل بإنسانيته:** و ذلك بإشراكه في العمل بأفكاره لا بقواه البدنية فحسب، مما يجعله يحس بأهميته في العمل. و كذا إتاحة فرصة النقد البناء في الوظيفة التي يقوم بها، حتى تتكاثف الجهود و بالتالي التحسين من مردوديته.

- ضمان العمل و استقراره: و ذلك من أجل طمأنة العامل على مستقبله المهني.
- توفير ظروف العمل المناسبة: و ذلك بتأمين المكان من الأخطار، و توفير الإضاءة و التهوية و الحرارة بالشكل المناسب، مع عدم زيادة ساعات العمل عن طاقة العامل لأن ذلك إضعافا لمروديته مما يضر بمصلحته و مصلحة المؤسسة على حد سواء.
- الإجازات و فترات الراحة: حيث أن الراحة ضرورية جدا لتجديد النشاط و بعث الحيوية في العامل.
- المشاركة في الإدارة: و تتمثل في مشاركة العامل في اشتراكه العقلي و الانفعالي في مواقف العمل، و يتم ذلك من خلال إحاطة المشرف لمرؤوسيه بالمشكلات و تشجيعهم على إبداء آرائهم و اقتراحاتهم في حل تلك المشكلات، بحيث يساهموا في تصميم الأهداف و تنفيذها، و تحمل مسؤولية النتائج.
- العلاقة الطيبة في العمل: حيث أنه إذا توفرت للعامل صحبة عمل متألفة و منسجمة، فإن هذا يساهم غي إشباع الحاجات الاجتماعية، كما يساهم في شيوع روح الفريق يسود التعاون و التفاعل الإيجابي بين جماعة أو جماعات عمل، و يسهل الإشراف.
- الترقية: تعتبر الترقية مصدرا مهما من مصادر التحفيز بالنسبة للعاملين، إذ يتنافسون على الترقية إلى المستوى الأعلى في الهيكل التنظيمي، مما يدفعهم إلى بذل مجهودات عالية من أجل تحسين مستوى أدائهم و الظهور أمام رؤسائهم بصورة جيدة.

4. الاتصال الداخلي:

1.4 مفهوم الاتصال الداخلي:

كثرت التعاريف و تعددت حول مفهوم الاتصال، فقد عرف على أنه "عبارة عن تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر."

يبين لنا هذا التعريف أن الاتصال وسيلة لنقل الأفكار و الآراء و الحقائق و القيم الآخرين. (الصحن، 1997)

و يعرف كذلك على أنه " العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي يقوم به الجماعات داخل المؤسسة، بواسطة تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية". (حسين حريم، 2004)

نلاحظ أن هذا التعريف يضيف على الاتصال البعد السلوكي إذ يشير الى أنه وسيلة للتأثير في سلوك الآخر فهو بمثابة الوسيلة التي يحقق من خلالها العاملين سبل التفاهم و التفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف لاسيما مع كبر حجم المؤسسات.

إضافة إلى أنه يساعد على: (ماهر، 2002).

- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
- تعريف المشاكل و سبل علاجها.
- تقييم الأداء و إنتاجية العمل.
- التنسيق بين المهام و الوحدات المختلفة.
- تحديد معايير و مؤشرات الأداء.
- إصدار الأوامر و التعليمات.
- توجيه العاملين و نصحهم و إرشادهم.
- التأثير في الآخرين و قيادتهم.
- حفز و تحفيز العاملين.

2.4 دور الاتصال في تحسين مردودية العامل:

" تؤثر الاتصالات الجيدة على رغبته في العمل، و تلك الرغبة تعتبر عنصرا جوهريا في تحديد مستوى كفاءته وأدائه". (مصري، 2000).

فحصول العامل على المعلومات الصحيحة و الكافية عن عمله تبرر التأثير على مردوديته بالإيجاب في أداء عمله. و بالتالي فإن هذا التحسن في المردودية ينعكس بالمنفعة و الإيجاب على العامل بصفة خاصة و المؤسسة بصفة عامة.

كذلك "يساعد الاتصال على تبادل الفهم بين أفراد المؤسسة، حيث أنه وسيلة يؤثر بواسطتها الفرد على الآخر و يتأثر به". (حریم، 2003).

وهذا ما يسمح وضح الرؤية للعمل، فكل عامل يستطيع أن يعرف الدور المنوط به و يؤديه على أكمل وجه. كذلك يسمح الاتصال الفعال بتكوين العلاقات الاجتماعية و تبادل وجهات النظر. و يؤدي الاتصال الفعال إلى تحسين مردودية العامل و الحصول على رضا أكبر في العمل.

5. تقييم الأداء:

1.5 تعريف تقييم الأداء:

يعرف تقييم الأداء على أنه "نظام رسمي تضمه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و يشمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية و الإجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم الأداء." (عقيلي، 2005)

فهو يساعد المؤسسة على:

- جمع معلومات دقيقة و موضوعية حول أداء عاملها.
- وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين و تحسين مردوديتهم.
- معرفة نقاط القوة و نقاط الضعف للعاملين.
- إشعار العاملين بنوع من الرقابة على أعمالهم.
- تشجيع العاملين على بذل الكثير من الجهد

- تحديد الاحتياجات التدريبية و وضع برنامج لذلك.
- وضع أنظمة الحوافز و الترقية.
- المساعدة في قياس الكفاءة و الإنتاجية.

2.5 طرق تقييم الأداء:

"قسم الباحثون المتخصصون طرق تقييم الأداء إلى تقليدية و حديثة، ففي نظم الطرق التقليدية لو تعد كافية خاصة و أنها لم تأخذ مدخل إدارة الجودة الشاملة في الاعتبار رغم أهميتها في تحسين أداء المؤسسة"، حيث ركزت على الجوانب الكمية و استخدمت معايير و مؤشرات مالية كما اهتمت بالأداء الفردي، و على العكس فإن الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية و مختلف الصفات الشخصية كما أنها اهتمت بالأداء الجماعي. (المرسى، 2003).

إن الأهمية التي تكتسبها عملية تقييم أداء العامل في المؤسسة تفرض عليها الابتعاد عن الأحكام الشخصية و العشوائية في تقييم العاملين، و بالتالي فهي تبحث دائما عن أحسن الطرق التي تتسم بالعدالة و تعكس الواقع بشكل صحيح.

4- نتائج إستراتيجيات تحسين مردودية العامل

إن الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة من خلال الاستراتيجيات و الممارسات التي تقوم بها اتجاه العاملين هو تحسين مردوديتهم من خلال تغيير مهاراتهم و قدراتهم من ناحية و تطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى. بناء على هذا سنتطرق إلى أهم نتيجتين يمكن الا و هما: الرضا عن العمل، و اكتساب المهارات.

1. الرضا عن العمل

1.1 مفهوم الرضا عن العمل:

و هو يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم و مدى ارتياحهم و سعادتهم في العمل، بالأخص نسبة رضاهم على العناصر الأساسية في العمل مثل الأجر و سياسيات المؤسسة والرؤساء و الزملاء و المرؤوسين و فرص النمو و الترقية و فرص تحقيق الذات و غيرها من العناصر.

2.1 محددات الرضا الوظيفي:

يمكن للإدارة كسب رضا العاملين و ولائهم للمؤسسة من خلال تفعيل المحددات التالية:

أ- الرضا والقيادة: تتيح القيادة الفعالة و العادلة إشباع الحاجات العليا للعاملين والتي تتمثل في الاستقلال، و الشعور بالذاتية و الانجاز، وهذا يخلق نوعا من الرضا لدى العاملين.

ب- الرضا و التدريب: التدريب يساعد العاملين على اكتساب مهارات و معارف تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بسهولة، و بالتالي لا يتهربون من أداءها.

ت- الرضا و التحفيز: المحفزات التي يتلقاها العامل و المتمثلة في الأجر و المزايا و المنافع و الترقية و الاهتمام و الاعتراف، تشبع الحاجات العليا لديه، و تولد الرضا و توجه السلوك بشكل هادف نحو الأهداف التنظيمية. (جودة، 2004)

ث- الرضا والاتصال: من متطلبات الرضا عن العمل أن يشعر العاملين بأنه يتم الاعتناء بهم و رعايتهم، و تقديرهم باعتبارهم ذات قيمة في المؤسسة، و هنا تظهر رغبتهم في الإحاطة علما أولا بأول ما يجري في مؤسساتهم، و من أهم الاتصال لديهم في هذا الصدد تعليمات العمل و التغذية الراجعة حول تحسين المردودية.

ج- الرضا و الأداء: لقد كانت العلاقة بين الأداء و الرضا دراسة العديد من الباحثين، بحيث قام باحثوا مدرسة العلاقات الإنسانية بنشر نتائج دراسة الهاوثورن حيث أكدوا أن "الاتجاه النفسي للعاملين أو رضاهم عن العمل يؤثر على الإنتاجية و الأداء"². وقد فسر هؤلاء الباحثين بأن الفرد الذي يرتفع رضاه عن العمل يزداد حماسه للعمل و يزداد أيضا امتنانه لوظيفته فترتفع بذلك إنتاجيته و أدائه. و العكس فإن الفرد الذي ينخفض رضاه عن عمله ينخفض حماسه للعمل و يقل امتنانه لوظيفته، و بالتالي تنخفض إنتاجيته و أدائه. (www.ngoce.org)

ولكن هذا الطرح ليس دائما صحيحا، فقد يزيد الرضا ولا يتحسن الأداء، و ذلك بسبب نقص الولاء و الانتماء للمؤسسة، أو انخفاض مستوى القدرات بالنسبة للمتطلبات. لذلك بالرغم من تعدد الأبحاث إلا أنه لم يتم التوصل إلى علاقة مباشرة تربط بين الأداء و الرضا عن العمل.

2. اكتساب المهارات

1.2 مفهوم المهارات:

يشير مفهوم المهارة إلى مجموع المعارف، و المميزات، و القدرات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة و فحص اتخاذ القرارات في كل ما يخص العمل، فهي تفترض معارف مبررة، و بصفة عامة لا توجد كفاءة تامة، إذا لم يواكب المعارف النظرية القدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة. كما تشير إلى مجموعة ثابتة من المعارف و المعارف الفنية و التصرفات النموذجية و الإجراءات المعيارية التي يمكن تشغيلها دون الحاجة إلى التدريب.

ونلاحظ من التعريف الأخير أن المهارة مستندة على الثلاثية الكلاسيكية أو ما تسمى بالأبعاد الثلاثة وهي:

- المعارف.
- المعارف الفنية.
- المعارف الذاتية.

2.2 محددات المهارة:

تمثلت محددات المهارة فيما يلي:

- أ- **المهارات و القيادة:** يسعى القائد الفعال إلى تحقيق أعلى النتائج بواسطة الأفراد الذين يعملون تحت سلطته، و بالتالي فإنه لن يتسنى له بلوغ هذه النتائج إذا لم يكن فريقه في العمل بالمستوى المطلوب من المهارة، لذلك فهو يسعى دائما لتطويرهم و الرفع من إمكانياتهم.
- ب- **المهارات و التدريب:** يمثل التدريب حلقة في بناء المهارات، حيث يزود العاملين بالمعلومات والتقنيات التي يحتاجونها أثناء أداء مهامهم.
- ت- **المهارات و التحفيز:** تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تشكيل هيكل مناسب من المهارات المطلوبة، و الحفاظ عليها بتحفيزها التحفيز العادل الذي يتفق مع الجهود التي تبذلها.
- ث- **المهارات والاتصال:** يساعد الاتصال الفعال الفرد على تفهم عمله بصورة أفضل، و بما أن فعالية الاتصال تتوقف على مدى خلو عملية الاتصال من المعوقات التي تشوه المعلومات المنقولة هذا يوجب على العاملين اكتساب المهارات التي تمكنهم من القيام بالعملية دون أخطاء.
- ج- **المهارات و الأداء:** إن التحسين في مردودية العامل هو الإجراء الذي يسمح للمؤسسة على المدى الطويل من سد العجز في اليد العاملة، لكن هذه العملية لا تأتي بسهولة إذ يجب المراقبة و التطوير المستمر للعاملين، و هنا يبرز الدور الذي تؤديه المهارات في هذه العملية بحيث تمزج بين موارد المؤسسة وإنتاجية أداء العامل. وبالتالي تحسين مردودية العامل بصفة خاصة و مردودية المؤسسة بصفة عامة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات السابقة:

1- دراسة زعزع فطيمة (أطروحة دكتوراه 2016-2017) بعنوان: " أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة" هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الوقوف على مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة، حيث يقوم هذا الهدف على دراسة وتحليل واقع الأداء الفعلي الذي يبين مدى إمكانية مؤسسة الإسمنت بباتنة في الاندماج إلى اقتصاد المعرفة ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ولقد تم اختيار عينة بالطريقة القصيدة مثلة في كوادر المؤسسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ضعيفة الشدة ولكنها طردية بين المتغير الوسيط رأس المال الفكري والمتغير التابع (تحسين أداء مؤسسة الإسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة)؛ وجود علاقة ارتباط ضعيفة الشدة ولكنها طردية بين المتغير المستقل إدارة المواهب بمؤسسة الإسمنت والمتغير التابع (تحسين أداء مؤسسة الإسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة).

2- دراسة عبد الصمد سميرة (أطروحة دكتوراه 2015-2016) بعنوان " دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات - دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة. (SCIMAT) : هدفت الدراسة إلى توضيح دور الاستثمار في رأس المال البشري في إحراز مستويات التميز بالمنظمات، إذا تم الاستثمار فيه بشكل فعال. وتسليط الضوء على أهميته باعتباره المحور والمصدر الأساسي لكل الموجودات غير الملموسة بالمنظمات؛ تأكيد أهمية قياس الأصول غير الملموسة بالمنظمات وعلى رأسها العنصر البشري، وتبيان ضرورة تبني وتطوير طرق لقياس رأس المال البشري تحضى بالمصداقية والقبول، وتكون شاملة لمختلف أبعاده وتبين مساهمته الفعلية في الأداء. تسليط الضوء على مختلف المداخل والطرق المعاصرة لتطوير الكفاءات البشرية بالمنظمات، سواء أكانت هذه الكفاءات فردية أو جماعية أو حتى تنظيمية؛ الوقوف على أهم مجالات التميز في

الأداء بالشركة والتي يمكن إحرازها وتعزيزها من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات توصلت الدراسة إلى إن مستوى أهمية واستثمار رأس المال البشري مقبول في عمومها، حيث تسعى الشركة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إلى استثمار رأسمالها البشري باعتماد العديد من المداخل كما أنها تعمل على الاحتفاظ بالفئة المتميزة من رأس مالها البشري؛ كما تبين من تحليل آراء عينة الدراسة أن الشركة تولي مستوى أهمية مقبول لتطوير كفاءاتها البشرية، وتسعى إلى تسييرها بالشكل المطلوب وبعتماد العديد من الأساليب، علاوة على أنها تقيم كفاءاتها البشرية باستمرار.

3- مانع سبرينة (أطروحة دكتوراه (2014-2015) دراسة بعنوان: "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية" : هدفت الدراسة إلى اعتبار المورد البشري أصلا استراتيجيا من أصول المؤسسة والمحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه الأول لأدائها؛ التأكيد على أهمية الموارد البشرية وضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميتها بالجامعات؛ محاولة الفصل بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، التي لخصها أغلب الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع في الإستراتيجية التدريسية واعتبار أن مصطلح تنمية هو التدريب؛ التأكيد على ضرورة استخدام الجامعة للأساليب الإدارية الحديثة في تنمية مواردها البشرية من فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة الأداء البشري الجامعي والقياس المقارن في تطوير أداء الموارد البشرية . وقد توصلت الدراسة إلى ؛ عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بعامل حفز تحفيز مادي و معنوي) ومكافأة الأفراد وفرق العمل، الذين يخلقون طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة، وتجاهل الدور الذي يلعبه في الرفع من معنويات الموظفين ودفعهم للعمل أكثر.

4- عادل بومجان (أطروحة دكتوراه (2014-2015) دراسة بعنوان: " تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، وهذا من مدخلين حديثين وهما التمكين الإداري

وإدارة المعرفة؛ التطرق إلى أداء المؤسسة من منظورات بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في منظور النمو والتعلم، و منظور العمليات الداخلية والعملاء والمنظور المالي كما توصلت الدراسة الى إن مستوى إدراك إطارات ومسؤولية المؤسسة الأبعاد التأهيل كان بدرجة متوسطة، كما أم مستوى إدراكهم لأداء المؤسسة جاء أيضا متوسطا؛ هناك أثر ذي دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة.

5- زياد مفيد القاضي (رسالة ماجستير (2012) دراسة بعنوان : علاقة الممارسات الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبان شملت (38) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (88) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق هدف الدراسة ومنا المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري و تحليل المسار واختبار (T) .

توصلت الدراسة إلى انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى الدلالة (0.05) ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى الدلالة (0.05) ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى الدلالة.

ثانيا: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة.

اتفقت الدراسات السابقة على ضرورة إعطاء الأهمية اللازمة لعملية تقييم الأداء لما لها من دور في تحسين أداء العامل، حيث تناولت دراستا كل من عبد الصمد سميرة و فرحاني لويذة دور الاستثمار في رأس المال البشري (رأس المال الفكري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المميز الميزة التنافسية بالمنظمات، كما أن دراسة عادل بوجان تناولت

الموضوع من باب تأهيل الموارد البشرية وتطويرها والاستثمار فيها كأحد الحلول الفعالة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، في حين أن دراسة زعزع فطيمة تناولت أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر.

كما أن دراسة عبد المحسن أحمد حاجي حسن ودراسة بنية عمر بحثت في دور ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق وظائفها في تحقيق التميز المؤسسي و زيادة الإنتاج بالمؤسسات الاقتصادية. واهتمت دراسة سملاي يحضيه بتسليط الضوء على أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، كما هو الحال بالنسبة لدراسة خالد محمد كايد الحياصات التي تطرقت إلى موضوع لا يختلف كثيرا عن الدراسة السابقة، حيث أنه حاول تحديد معايير كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين، وغير بعيد عنها فدراسة زياد مفيد القاضي بحثت في العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأداء الجامعات الخاصة.

تنوعت المؤسسات التي شملتها الدراسات الميدانية بين مؤسسات اقتصادية وشركات، حيث أن دراسات كل من عبد الصمد سميرة عادل بوجمان زعزع فطيمة، بنية عمر ودراسة سملاي ودراسة عمر مولاي وقادة يزيد يحضيه تناولت مؤسسات اقتصادية ذات طابع صناعي، في حين أن دراستا كل من عبد المحسن أحمد حاجي وخالد محمد كايد الحياصات تناولت مؤسسات ذات طابع خدماتي

اتفقت نتائج دراسات كل من مانع سبرينة (2014-2015) و زعزع (2016-2017) في وجود علاقة بين رأس المال البشري وإدارة المواهب من جهة وأداء المؤسسات قيد الدراسة من جهة أخرى.

اتفقت نتائج دراسات كل من عبد الصمد (2015-2016)، بوجمان (2014-2015)، بنية (2006) و سملاي (2005) في أن الاستثمار في رأس المال البشري يساهم في تحقيق التميز في الأداء من خلال تأهيلهم وتدريبهم وتطويرهم.

كما اتفقت نتائج دراسة حسن (2010) مع نتائج الحياصات والقاضي (2012) في أن الممارسات الإستراتيجية لوظائف إدارة الموارد البشرية له أثر إيجابي على أداء المؤسسات التي أجريت عليها الدراسات، واختلفت مع دراسة القاضي (2012) في عدم وجود أثر لنظم التعويضات على الأداء المؤسسي للجامعات الخاصة عينة الدراسة.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى ماهية تسيير الموارد البشرية من خلال التعريف ببيئتها و ذكر أهميتها و مدى تأثيرها على حياة المؤسسة بصفة عامة و على حياة المورد البشري (العامل) بصفة خاصة. ثم تطرقنا إلى التعريف بدور تسيير الموارد البشرية في تطبيقها لاستراتيجيات تضمن تحقيق التسيير الفعال والذي بدوره يؤدي إلى تحسين مردودية العامل. وذلك باعتبار أن عملية تسيير الموارد البشرية هي في الأساس عملية متكاملة تبين مدى قدرة المؤسسة على تحقيق مستويات عالية في تحسين مردودية عناصرها البشرية، من خلال تنمية قدراتهم الذهنية والمعرفية، و الارتقاء بمهاراتهم، بالحرص على تحسين أدائهم و سلوكياتهم من اجل تحقيق نسب عالية من المردودية.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل إلى دور تسيير الموارد البشرية في تحسين مردودية العامل على مستوى مؤسسة النسيج بوم غليزان وللقيام بهذه الدراسة تم اختيار هاته الأخيرة كمحل الدراسة و امتدت فترة هذا التربص من تاريخ 10 إلى 24 مارس لسنة 2024. قد تم الاعتماد في هذه الدراسة على "المنهج الوصفي"، بحيث سنقوم بتقديم مؤسسة النسيج بوم غليزان لولاية غليزان من خلال دراسة أنواع مكاتبها و هيكلها التنظيمي، وسيكون ذلك من خلال المبحث الأول. أما المبحث الثاني فسنتعرف من خلاله على دور مؤسسة النسيج بوم غليزان في تحسين مردودية عاملها عن طريق قيامها بممارسات لتحقيق التسيير الفعال كالتعيينات والترقيات و العلاوات و تقييم الأداء.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة بوم غليزان

1- نشأة مؤسسة بوم غليزان

تأسست الشركة تزامنا مع الإصلاحات الشاملة في الجزائر وحملة البناء و التشييد حوالي 1960 ف بادئ الأمر عند تأسيسها كانت مؤسسة جزائرية تابعة لفرنسا تسمى بوم وبعد ذلك أي التأميمات التي قامت بها الجزائر سنة 1978 أصبت مؤسسة وطنية 100 وسميت بايكوتاكس، ثم وضع التطورات التي جرت ومع المشكل والأزمات الاقتصادية التي مرت بها الجزائر خلال فترة الثمانينات، ومطلع التسعينات حاولت الدولة إيجاد حلول ناجعة لتدارك الأمور فقامت بدمج كل شركتين أو أكثر لهما نفس النشاط وعليه أصبحت شركتي ايكوتاكس وسونيتاكس سنة 1995 شركة واحدة سميت بوم أي حسب اسمها القدم ثم بعد ثلاث سنوات من بعد الاتحاد سنة 1998 و نظرا لظروف مالية صعبة (الإفلاس و كثرة الديون) تم بيع الشركة على أساس أسهم و أصبحت شركة بالأسهم و حدد رأسمالها ب 95000000.00 دج تابعة لمجمع النسيج و الغزل الكائن مقره في الرويبة الجزائر العاصمة و هي من 15 فرع التابعة لهذا الأخير .

و حاليا أصبحت وحدة تابعة لمجمع س أس و هي عبارة عن وحدة تقوم بتحويل المواد الأولية و المتمثلة في الخيوط والقماش إلى ملابس جاهزة.

الجدول 3-1: البطاقة الفنية لمؤسسة يوم غليزان

المساحة الكلية	46734 م ²
المساحة الكلية المبنية	17245
عدد العمال	327 عامل إلى غاية فيفري 2020
عدد ساعات العمل	08 ساعات عمل يوميا من الأحد إلى الخميس
العنوان	المنطقة الصناعية - كاسطور غليزان -
طبيعة الإنتاج	سراويل، جوارب، أقمص وبدلات عمل، ألبسة رياضية ملابس داخلية... الخ
المواد الأولية	الخيط، القماش، مواد كيميائية ومواد التلوين

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

1-1 الموقع الجغرافي:

العقار يتمثل في قطعة ارض مشيدة عليها بنايات (مستودعات المؤسسة) الموجودة بالمنطقة الصناعية الطريق الولائي رقم 13 الرابط بين غليزان وسيدي احمد بن عودة مساحتها الإجمالية 46734م² ستة وأربعون ألف وسبع مئة وثلاثون محدودة كالتالي:

شمالا	انحراف الطريق الوطني رقم أربعة
جنوبا	طريق ثانوي
شرقا	طريق ولائي رقم 13 الرابط بين غليزان وسيدي احمد بن عودة
غربا	طريق ثانوي

2- مصالح المؤسسة:

إن تبيان الهيكل التنظيمي للمؤسسة يدلنا على مختلف المصالح الموجودة بها وهي كالتالي:

1-2- المديرية العامة (الرئيس المدير العام): تقوم هذه الأخيرة بمسؤولية كبيرة مع مراعاتها للقرارات المهمة التي

لا تهم المؤسسة فقط بل كذلك المؤسسات الأخرى التي لها علاقة معها.

2-2-المساعد: يقوم هذا الأخير بمراقبة التسيير ويحرص على سير النظام الداخلي للمؤسسة من جميع جوانبه مع العمل على تخفيف العبء على المديرية العامة (المساعدة).

2-3-دائرة الإنتاج: هي المسؤولة على الإنتاج الذي يمر بثلاثة ورشات وهي كالتالي:

- ورشة النسيج

- ورشة الصباغة

- ورشة التفصيل والخياطة

2-4-دائرة الإدارة العامة: تحتوي هذه الدائرة على عدة مصالح لها علاقة بتسيير الأشخاص وعلاقتهم العملية بالمستخدم بصفة شاملة ومن جميع النواحي الإدارية والاجتماعية.....الخ

2-5-دائرة التجارة والتموين: تسهر هذه الدائرة على كل العمليات التجارية سواء كانت تموين وهذا بالنسبة إلى السهر على تغطية الديون الخارجية للمؤسسة.

2-6-مصالح تسيير المحزونات (قطع غيار، مواد أولية، منتجات نهائية....): تعتبر من أهم المصالح في المؤسسة حيث تقوم بتنظيم عملية إدخال وإخراج السلع والمواد الأولية وقطع الغيار والمنتجات النصف مصنعة والنهائية داخل المؤسسة.

- عملية الإدخال والإخراج في مصلحة تسيير محزونات المواد الأولية:

من خلال زيارة المؤسسة تبين لنا أن المؤسسة تحتوي عدة مخازن مختلفة باختلاف دورها في المؤسسة فهناك:

- مخازن مواد أولية
- مخازن منتجات نصف مصنعة مخزن قماش خام – مخزن قماش ملون
- مخازن منتجات نهائية

لكننا لم نتعرض لها جميعا بالطبع فكان جل اهتمامنا بمخزن المواد الأولية كيفية سيرورة نشاطه يعتبر مخزن المواد الأولية من أهم المخازن ف المؤسسة ولهذا قمنا بوضع دراسة حول كيفية الإدخال والإخراج في هذا الأخير.

- **كيفية الإدخال (التخزين):** عند شرائنا للمواد الأولية طبعا بإتباعنا للخطوات المعمول بها تصل السلعة للمؤسسة مع فاتورة وصل استلام يقوم مسير المخزن بمراقبة السلعة في إحصائها كما ونوعا وإذا ما كانت مطابقة للمواصفات المتفق عليها مع مراقبة الفاتورة إذا ما كانت مطابقة مع السلعة كما ونوعا مع مراقبة الأرقام أي الحسابات وعند الانتهاء من هذه الإجراءات نقوم بإفراغ المحمول وتخزين المواد الواردة وعند الانتهاء نقوم بتسجيل المعلومات في جهاز الإعلام الآلي لتسهيل تسييرها هذا جانب الإدخال.

- **كيفية الإخراج (الاستهلاك):** تقوم المصلحة المراد توردها بالمادة الأولية مهما كان نوعها بتحرير اذن طلبية داخلي طبعا ممضى من طرف مسؤول المصلحة والمدير. ويصل اذن الطلبية إلى مصلحة تسيير المواد الأولية تقوم هذه الأخيرة بمراقبة المخزون أي وجود او عدم وجود المادة المطلوبة في حالة وجودها نقوم بتحرير اذن الخروج يطابق اذن الطلبية الداخلي كما ونوعا طبعا ممضى من طرف مسؤول مصلحة تسيير المخزون عند الخروج وممضى من طرف مسؤول المصلحة المراد توريدها عند الاستلام.

المبحث الثاني: دور إدارة تسيير الموارد البشرية في مؤسسة النسيج بوم غليزان

"تعتبر الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم، لاعتبار أن هذه الموارد هي أهم المكونات الرأسمالية و الأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي و الاجتماعي للدول، و أصبح المورد البشري و درجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم، و قد أكد علماء الاقتصاد منذ وقت طويل أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي". (بن عبد العزيز، 2009)

و لكي تصل المنظمات إلى تحقيق أهدافها المنشودة و تصل إلى المكانة التي تستطيع من خلالها منافسة المنظمات الأخرى و مواكبة التغيرات السريعة في البيئة كان عليها الاهتمام بكل ما يخص موردها البشري من ممارسات بهدف تطويرهم و رفع أدائهم، و من أمثلة تلك الممارسات في الخزينة العمومية: التعيين-التربص-تقييم العامل-التكوين-الترقية-التحفيز. (سالم 2009)

1- التعيين و الاستقطاب

تمر مرحلة التعيين و الاستقطاب بعدد من المراحل و الإجراءات بهدف استقطاب أفضل الكفاءات الموجودة وإخضاعها لعدد من الاختبارات و المقابلات و الفحوص، من أجل التأكد من كفاءتهم و من ملائمتهم للملئ الوظائف الشاغرة، بعد ذلك يتم اختبار الأجدد من بينهم و الذي اثبت نتائج مقابلاته و فحوصه بأنه الشخص المناسب لهذه الوظيفة.

"بعد التوظيف الخيار الاستراتيجي الثاني المتاح أمام إدارة الموارد البشرية، و هو عبارة عن مجموعة من أنشطة الموارد البشرية المصممة لتوظيف العاملين ووضعهم في المكان الصحيح. (هاشم 1992)

و يرى (كشواي) أن إجراءات التعيين و الاختيار الفعالة تعتبر من العناصر المهمة في عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، فعند الانتهاء من تحديد متطلبات المؤسسة من العمالة، فإن الخطوة التالية التي ينبغي أن تقوم بها

المؤسسة تتمثل غي ضمان أن المؤسسة تمتلك الأنظمة التي تستطيع من خلالها جذب و اختيار المرشحين الذين يتميزون بالمؤهلات المطلوبة.

تتكون مرحلة التعيين من مرحلتين هما:

المرحلة الأولى: تختص بالاستقطاب و تعني الخطوات التالية:

- وصف مهام و طبيعة الوظيفة المراد شغلها
- تحديد المهارات و المعارف و القدرات و الاتجاهات اللازمة لأداء مهام الوظيفة حسب المعايير المحددة لها
- تحديد المواصفات المراد توفيرها في المتقدم للوظيفة
- اجتذاب العدد المناسب من المتقدمين ذوي التأهيل المناسب عن طريق إحدى وسائل الإعلان

المرحلة الثانية: و هي مرحلة الاختيار و تشمل:

- غربة أو تصفية طلبات المتقدمين و الوصول إلى عدد قليل معقول للنظر في الاختيار من بينهم الأكثر صلاحية و احتمالاً للنجاح في شغل الوظيفة . و يتم ذلك الاختيار عن طريق الاختبارات المناسبة لمهام الوظيفة و المقابلة الشخصية التي تساعد في التعرف كثر على شخصية المتقدم من حيث الذكاء و السمات الشخصية و صحة البيانات في طلب التوظيف و الخبرات و الاستعداد و الحالة البدنية و المظهر العام... الخ.
- المقابلة الشخصية، و هي تنتهي بقرار تعيين المتقدم الذي ينجح في المقابلة
- تقديم الموظف المستجد الذي نجح في المقابلة و صدر القرار بتعيينه تقديمهم لجهة العمل، أي الإدارة المعنية له بالشركة تم خضوعه لبرنامج التقديم و يتبع ذلك خضوع الموظف المستجد لبرنامج التدريب التوجيهي أو التكويني. (منصور 2011)

2- التربص

إن كل توظيف للمتشحين في رتبة للتوظيفه يتم وحبوا تعيين بصفه متربص حسب الماده 83 من الأمر 03/06 بمعنى أن العون المعين حديثا في الرتبة أو السلك مطالب بقضاء فترة تربص إجبارية بعد التعيين و الالتحاق مباشرة بالتوظيفه و مدتها سنة إذ تنص الماده 84 من قانون التوظيفه على:

- يجب على المتربص القيام بالتربص الذي يكون حسب طبيعة المهام المتعلقة برتبته.
 - قضاء فترة تربص مدتها سنة، و يمكن بالنسبة لبعض الأسلاك أن تتضمن تكويننا تحضيريا لشغل وظيفته.
- فترة التربص القانونية تعتبر وفقا لقانون التوظيفه الماده 90، فترة خدمة فعلية و تؤخذ في الحسبان عند احتساب الأقدمية للترقية في الرتبة و في الدرجات و للتقاعد، و لذلك فإن العون المتربص يخضع إلى نفس واجبات الموظفين و يتمتع بنفس حقوقهم مع مراعاة أحكام الأمر 03/06.
- و هناك استنادا على ما سبق، و ذلك لدواعي علمية و عملية مريرة بالمؤهلات العالية المطلوبة للالتحاق ببعض الرتب، نص المشرع استثناء على إمكانية النص في القوانين الأساسية الخاصة ببعض الرتب على الترسيم المباشر في الرتبة أي دون الخضوع لفترة تمرين الماده 02/83، كما هو الشأن للأطباء، و كذلك الشأن في إعفاء الموظفين الذين تمت ترقيته من رتبة إلى رتبة أعلى في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة الماده 108 من فترة التربص.(الفكر البرلماني، 2006).

3- تقييم الأداء

- إن ما يتم تقييمه هو أداء العامل للعمل الذي يكلف به و ليس الفرد العامل.
- إن عملية تقييم الأداء هي عملية تتم بصفة دورية، أي أن عملية التقييم هي عملية مستمرة.
- إن أداء الفرد العامل يقيم من خلال معايير موضوعة سابقا.

- عملية تحليلية لأداء العامل، بحيث يمكن تقدير سمات نوعية بدرجات متفاوتة لدى العاملين، وما لهذه السمات من علاقة بالشخصية و القدرات حتى يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
- إن عملية تقييم الأداء يجب أن تكون مبنية على ضوء أهداف محددة
- عملية تقييم الأداء تمتاز بالعمومية و الشمولية، أي أن تقييم الأداء يشمل جميع العاملين في المنظمة (رؤساء و مرؤوسين) في كافة المستويات الإدارية، فشمولية التقييم تشعر جميع من يعمل في المنظمة بنزاهة و عدالة نظام تقييم الأداء فيها فالكل يعرف مسبقا أنه محاسب عن نشاطه في العمل.
- نظرا لأهمية تقييم الأداء في المنظمة أصبحت هناك ضرورة لاعتباره نظام يتألف من مدخلات و عملية التقييم و مخرجات، المدخلات تتمثل في المرؤوس موضع التقييم، الرئيس المقيم، معلومات عن أهداف المنظمة، معايير التقييم.
- "إن عملية تقييم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم و سلوكهم، و أنه نظام رسمي مصمم من طرف وزارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس و تقييم أداء و سلوك الأفراد أثناء العمل، و ذلك عن طريق الملاحظة المستمرة من المنظمة لنتائج هذا الأداء و السلوك خلال فترة زمنية محددة و معروفة، و تقييم الأداء يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن العامل و إرشاده إلى مواضع القوة و الضعف". (زويلف، 1998).

4- التكوين

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين بالمؤسسة، و ما عليها سوى تحديد و اختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها و فئة الموظفين المستهدفين (موظفين جدد، موظفين قدامى، عمال تنفيذيين، عمال تحكم، إطارات، تقنيين، إداريين...) و الأهداف المرجوة من عملية تكوين الموظفين أثناء الخدمة.

و ينقسم التكوين إلى أنواع عديدة تبعا لنوع المتكونين و نوع المهام التي سيكلفون بأدائها و يمكن الإشارة إليها كما يلي: (الداودي، 2008).

التكوين من حيث الزمان: ينقسم إلى نوعين:

- تكوين قبل الخدمة: و هذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين
- تكوين أثناء الخدمة: و يكون هذا التكوين بعد أن يلتحق الفرد بالعمل

التكوين من حيث المكان: و ينقسم إلى نوعين:

- تكوين داخل المؤسسة
- تكوين خارج المؤسسة

التكوين من حيث الهدف:

- التكوين لتجديد المعلومات: و هذا نتيجة للتغيرات و التطورات التكنولوجية
- تكوين المهارات: و يقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة، ورفع كفاءته المهنية خاصة أثناء الترقية

- التكوين السلوكي: و هذا بهدف تنمية الاتجاهات الحسنة و تغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملات و استغلال السلطة و التفرقة في المعاملة.

5- الترقية

تعرف الترقية على أنها قرارات إدارية ينتظرها الموظف باهتمام كبير، فهي الوصول إلى وظيفة أكبر و أهم و درجة مالية أعلى، فتزداد سلطتهم الأدبية و الإشرافية فتعني بذلك الصعود بالمركز القانوني للموظف من وظيفة إلى وظيفة أعلى درجة.

كذلك تعرف الترقية بمعناها التنظيمي السليم نقل الموظفين من وظيفة معينة إلى وظيفة ذات مستوى أعلى و تكون بالمعنى الصحيح هي التنقل من وظيفة معينة إلى وظيفة أعلى في السلم الإداري، وتعتبر حق من حقوق الموظف الذي يخضع لشروط معينة، و أهم ما يميزها هي أنها نظام شرع للموظفين العموميين لتحقيق أغراض عديدة فهي تحفزهم على الجدية في العمل لحصول الإدارة على موظفين ذوي كفاءة. (ماهر، 2007)

تندرج الترقية بمختلف صيغها في إطار البعد الزمني للحركية التي تميز بها المسار المهني وهي بالتالي لا يمكن فصلها عن منظور شامل و متكامل للوظيفة العمومية و تسيير الموارد البشرية المعهودة في جل الوظائف العمومية عبر العالم. وهناك ثلاث صيغ معتمدة للترقية: (ماهر، 2007)

- الترقية من درجة إلى أخرى ضمن سلم الأجور
- الترقية من رتبة إلى أخرى ضمن نفس السلك
- الترقية الداخلية من سلك إلى السلك الذي يعلوه.

1. الترقية في الدرجة:

الترقية في الدرجة تتم بعد توفر شرط الأقدمية المطلوبة في السنة المعنية، و تبعا لتنقيط السلطة التي لها صلاحية التعيين أو بعد إجراء دورة تكوينية تسمح مدتها للوصول إلى الأقدمية المطلوبة للانتقال إلى درجة أعلى، وتتمثل هذه المدة في الترقية الدنيا (سنتين و نصف) والمتوسطة (ثلاث سنوات) والقصوى (ثلاث سنوات و نصف).

كما أن الترقية في الدرجة لا يترتب عنها تغيير في الوظيفة التي يمارسها الموظف، بل يترتب عليها فقط زيادة في الراتب و فضلا عن كون الترقية حقا من حقوق الموظف فهي تمنح بقوة القانون بعد توفر شرط الأقدمية مع الأخذ بعين الاعتبار تنقيط السلطة المعنية.

وقد نصت جميع النصوص القانونية المنظمة للوظيفة العمومية على الترقية في الدرجة ومنها الأمر رقم 03/06 الذي نص في المادة 106 على: "تمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتيرة والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم.

2. الترقية في الرتبة:

المعادلة بسيطة عندما تكون أمام نمط هيكلية "أسطوانية" (cylindrique)، حيث يعادل عدد المناصب في قمة السلك عدد المناصب في القاعدة، فالترقية الرتيبة مضمونة في هذه الصورة بجميع الموظفين ماعدا الذين يستاء من قدراتهم المهنية أو من سلوكياتهم، إلا أن انتشار مثل هذا النمط محدود عبر الأنظمة الإدارية في العالم فالنمط المعمول به في مجموع هذه الأنظمة هو النمط الهرمي الذي يفترض تقليص عدد المناصب القيادية كلما اقترب مستوى هذه المناصب من قمة الهرم الوضع الذي يحول بصفة موضوعية دون إمكانية وصول كل الموظفين إلى الرتب العليا من السلك الذي ينتمون إليه. وقد حاول المشرع الجزائري تنظيم و تأطير الترقية في الرتبة حيث تضمنتها جميع النصوص القانونية التي تنظم الوظيفة العمومية و منها الأمر رقم 03/06 الذي نص على هذا النوع من الترقية. (خضير، 2011).

1.2. الترقية على أساس الشهادة:

نص البند الأول من المادة 107 من الأمر رقم 03/06 على: "على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مساهم المهني على الشهادات و المؤهلات المطلوبة" و هذا النوع من الترقية يخص الموظفين الذين أحرزوا المؤهلات و الشهادات التي تسمح لهم بحق الأولوية للالتحاق مباشرة بسلك أعلى أو رتبة أعلى يطابق تأهيلهم الجديد في حدود المناصب الشاغرة المخصصة للتوظيف الخارجي في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

2.2. الترقية عن طريق التكوين المتخصص:

لقد نصت القوانين الأساسية العامة للوظيفة العمومية على ترقية الموظفين الذين يخضعون لدورات تكوينية متخصصة، و نصت المادة 107 من الأمر رقم 03/06 في بندها الثاني على الترقية بعد التكوين المتخصص، فهذا النوع من الترقية ينتج عن تحسن المعارف و الكفاءات الأساسية للموظفين بعد خضوعهم لتكوين متخصص، و من أجل تجسيد هذا النوع من الترقية تقوم المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية بإعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين و تحسين المستوى و تجميد المعلومات وفق أهداف المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية. و الاحتياطات الأولية بالنظر إلى التطور المترابط بين المؤهلات الإدارية و التقنية و مخصصات الميزانية لهذا الغرض، و في هذا الإطار تقوم مصالح الوظيفة العمومية بتخطيط و تنسيق هذه العمليات لتحديد المعاهد المتخصصة والمناصب الخاصة لاسيما التكوين التخصص حسب المخطط السنوي.

3.2. الترقية عن طريق الامتحان المهني:

نظرا لأهمية هذا النوع من الترقية فقد اهتم المشرع الجزائري بتنظيمه و حسن سيره و هو المنصوص عليه في البند الثالث من المادة 107 من الأمر رقم 03/06 ، و في هذا الغرض صدر المرسوم رقم 293/95 المؤرخ في 30 ديسمبر 1995 المتعلق بكيفية تنظيم المسابقات و الامتحانات المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية، و في هذا الإطار أصدرت المديرية العامة للوظيفة العمومية تعليمة وزارية مشتركة رقم 08 المؤرخة في 16 أكتوبر 2004 المعدلة و المتممة بالتعليمة الوزارية المشتركة رقم 08 المؤرخة في 26 ماي 2008، تحدد فيه كيفية تنظيم المسابقات، الامتحانات و الاختبارات المهنية، وهدفت هذه التعليمة إلى توضيح كيفية تطبيق الإطار القانوني الساري المعمول به، مع الاحتزام الصارم للإحكام التنظيمية المنصوص عليها في هذا المجال و هذا قصد إعطاء امتيازات للموظفين الذين لهم الإمكانيات و المؤهلات التي تسمح لهم بالاستفادة من الترقية إلى رتبة أعلى.

4.2. الترقية على سبيل الاختيار:

لقد نص البند الرابع من المادة 107 من الأمر 03/06 على هذا النوع من الترقية، والمقصود بالترقية الاختيارية تقديم الموظف في مساره المهني برتبة واحدة، حيث تخضع الترقية الاختيارية دائما لشرط الأقدمية في الرتبة، وكذا التأهيل الوظيفي، و أخيرا الكفاءة المهنية. وتعد هذه الشروط شروطا عامة يتعين توافرها في كافة الموظفين سواء كانوا خاضعين للأسلاك المشتركة أو الأسلاك الخاصة حسب القطاعات التي ينتمون إليها، وكذا يأتي على رأس هذه الشروط شرط الأقدمية، ويعني هذا الشرط أن الاستفادة من الترقية الاختيارية، مشروط باستفتاء عدد السنوات المطلوبة في الرتبة التي ينتمي إليها الموظف حتى يطمح للترقية الاختيارية إلى رتبة أعلى مباشرة وبما أن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لم يفصل بشكل نهائي فيما يتعلق بشرط الأقدمية. فقد ترك مهمة تحديدها للقوانين الأساسية الخاصة، والتي حددت الأقدمية الواجب توافرها قصد الاستفادة من الترقية الاختيارية حسب الرتبة وتقدر الأقدمية في الرتبة بعشر سنوات من الخدمة الفعلية.

6- التحفيز

إن وجود نظام تحفيز فعال يطبق في المنظمة يعتبر من أهم مكونات بيئة العمل الناجحة و الفعالة ، و في ظل زيادة حدة المنافسة بين الشركات أصبح لازما و ضروريا على الشركة أن تمتلك أنظمة إدارية فعالة و مدروسة لتحقيق من خلالها التميز و التقدم و تضمن بقائها و استمرارها، وتبرز أهمية وجود نظام حوافز فعال في كونه يساهم بدرجة أساسية في رفع الروح المعنوية للعاملين و ينمي لديهم الولاء و الحب للمنشأة و يشعرهم بالأمان و الاستقرار و يشبع الحاجات المادية و المعنوية لديهم الأمر الذي ينعكس إيجابيا على إنتاجية العاملين و جودة المنتجات و الخدمات المقدمة و يزيد من قوة المنشأة سواء على الصعيد المحلي أو العالمي.

أنواع الحوافز:

تم تقسيم الحوافز إلى حوافز إيجابية و حوافز سلبية كالآتي:

1. الحوافز الإيجابية: هي الحوافز التي تنمي روح الإبداع و التجديد و تتكون من:

- حوافز مادية: تتمثل الحوافز المادية في الأجور و العلاوات السنوية، و الزيادات في الأجور لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، و المكافآت و المشاركة في الأرباح و تشكل من الأجر على أساس الساعة، أو الأسبوع، أو اليوم، أو السنة، إضافة للزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء، و كذلك المزايا مثل التأمين الصحي و التعويضات، و المزايا العينية ذات القيمة المادية.
- حوافز معنوية: تتمثل الحوافز المعنوية في الترقية و تقدير جهود العاملين، و إشراك العاملين في الإدارة، و ضمان استقرار العمل، و تفويض الصلاحيات.

2. الحوافز السلبية:

يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد يؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، و بالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه و تصرفاته و تقسم إلى:

حوافز مادية: تتمثل في تنزيل درجة الموظف، أو العمل على توقيف علاوته الدورية، أو المستحقة، و العزل المؤقت للموظف.

حوافز معنوية: تتمثل بالعمل على حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الشرف في المنظمة، أو توجيه تنبيه

للمقصر في عمله، و نشره على لوحة الإعلانات. (زويلف ، 2000)

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل أولاً إلى التعريف بمؤسسة النسيج بوم غليزان من تعاريف و مهام و مختلف المكاتب التي تحتويها، وثانياً تطرقنا إلى دور تسيير الموارد البشرية في تحسين مردودية العامل على مستوى مؤسسة بوم غليزان، حيث توصلنا إلى أن نظراً للدور الذي تلعبه إدارة تسيير الموارد البشرية على مستوى مؤسسة بوم غليزان في ظل التطورات والتغيرات الحاصلة بين لنا أن أداء المؤسسة يتوقف على مدى فعاليتها في مواكبة هذه التغيرات، وهذا ما يؤدي بها إلى تحسين كفاءة تسيير مواردها البشرية، و ذلك من خلال تطبيق ممارساتها المعتمدة لبلوغ أهدافها

الفصل الرابع

الخاتمة العامة

حاولنا من خلال هذا التبرص معالجة موضوع دور تسيير الموارد البشرية في تحسين مردودية العامل في مؤسسة النسيج بوم غليزان، حيث اتضح لنا أن الموارد البشرية في الخزينة العمومية تسيير وفق استراتيجيات تساهم في الرفع من مردودية العامل، وهذه الاستراتيجيات تتمثل في: استقطاب وتكوين العامل، تدريب وتنمية العامل، تقييم أداء العامل، وأخيرا تحفيز و مكافأة العامل.

و لأن تحسين مردودية بشكل عام لا يمكن أن يتحقق من دون الإسهام الفعال العنصر البشري فالعنصر البشري منفذ الأعمال، و مصدر الأفكار و هو مسئول عن نجاح أو فشل المؤسسة ، فتقدير العنصر البشري من قبل إدارة المؤسسة يتمثل في إشراكه في صنع القرارات ، ووضع الخطط و السياسات اللازمة. و هذا التقدير أساسه احترام العاملين و توفير بيئة عمل مناسبة و تشجيعهم على الإبداع و الابتكار، و تحفيزهم ماديا ومعنويا دون تمييز.

النتائج: فقد لاحظنا أن:

1. أغلب مفردات عينتنا لم يتلقوا أكثر من تدريب منذ أن تم توظيفهم في منصبهم.
2. لا يعطى أهمية بالغة للتحفيز المعنوي الذي هو ضروري لكل نشاط.
3. إن أغلب المبعوثات يرفضن فكرة التكوين خاصة ما إذا تم خارج الولاية بأسباب الحالة العائلية.
4. الافتقار إلى أنظمة تقييم الأداء.

الاقتراحات: نقوم بتقديم الاقتراحات التالية:

1. لا بد من التجديد في المعلومات خاصة وان المؤسسة دائما و أبدا مرتبطة بالأفراد وذلك لترسيخ ثقافة جيدة و نشر قيمتها.
2. لا بد من تفعيل آليات التكوين
3. يجب تفعيل آليات التحفيز المادي و المعنوي للحصول على سلوك وظيفي جيد.

4. وضع أسس واضحة لقياس الأداء.

و عموماً يجب على الخزينة إعادة النظر في سياستها و ممارستها اتجاه عاملها لزيادة كفاءتهم و تحسين مردوديتهم و كسب ولائهم من أجل المساهمة في تحسين مستوى العمل بصفة عامة، و في الأخير نؤكد أن بحثنا حاول تسليط الضوء على إشكالية أساسية تعاني منها المؤسسة الجزائرية اليوم بصفة عامة و المتعلقة بموضوع الموارد البشرية التي لا تزال ضعيفة جداً لعدم الاهتمام كما ينبغي أدائهم و مردوديتهم .

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

الكتب والأطروحات:

1. غازي عناية، المالية العامة و التشريع الضريبي , دار البيارق, طبعة 1998, عمان.
2. محمد أحمد حجازي , المحاسبة الحكومية و إدارة المالية العامة, طبعة 1998, الأردن.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2007.
4. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، طبع نشر و توزيع، الإسكندرية، 2003.
5. باري كشواي 2003، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر، القاهرة، مصر
6. ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال نظريات و نماذج و تطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
7. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
8. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
9. خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرنتة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، ط4، 2011.
10. دهمان عبد الحليم، دور الخزينة العمومية في تنفيذ النفقات العمومية في الجزائر، مذكرة ماجستير في الإدارة المالية، جامعة زيان عاشور-الجلفة، الجزائر، 2016.

11. دكتور حسام حبيب ابراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، ط1 عمان، دار البلدية، 2014.
12. رواية حسن، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2001.
13. زويلف، مهدي2000، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية، عمان، دار مجدلاوي للنشر.
14. سالم مؤيد سعيد2009، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، عمان إثراء للنشر والتوزيع.
15. سعيد محمد المصري، التنظيم و الادارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
16. سوسي عبد الوهاب، الفعلية التنظيمية، تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
17. علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد منهج تحليلي، القاهرة المكتبية عين الشمس، 1974.
18. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر و الطباعة، عين مليلة ، الجزائر، 2002 .
19. عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005 .
20. فوزي حبيش، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسات الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثانية.
21. كامل غربي و آخرون، أساسيات في الإدارة دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان ط¹ ، 1995، ص 289.
22. محفوظ جودة و آخرون، منظمات الأعمال، مفاهيم و الوظائف، دار وائل للنشر و التوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 2004.
23. منصور بن عبد العزيز المعشوق، 2011، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية، المفهوم و الرسالة و علاقات الاستخدام، الرياض .

24. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998.

المجلات والجرائد:

25. الداودي الشيخ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة

الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2008-العدد 6 .

26. صلاح الدين عون الله، مداخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد

54، سنة 1987.

27. عبد الله بن عبد العزيز 2009، الرياض اليومية الصادرة عن مؤسسة الإمامة الصحفية، العدد 14953.

28. مجلة وطنية، الفكر البرلماني، العدد 14-2006.

المواقع الإلكترونية:

29. مطيران الإدارة المزاجية، مقالة، منشورة على صفحات الانترنت. www.ngoce.org

القوانين والمراسيم:

30. قانون الوظيف العمومي و السير العملي للموارد البشرية، ملف بيداغوجي بالمدرسة الوطنية للمناجمت و

إدارة الصحة.

ثانيا: باللغة الفرنسية:

31. j. p. citeau, gestion des 21 ressources humaines. Principes généraux

et cas pratiques, Dalloz, Paris 3^{ème} édition, 1994.

32. Yves Emerty, François Gonin, Dynamiser, les Ressources

Humaines, SN IMB Imprimeur-Vesoul 1999.

