

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة جيجل



كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أثر سياسات تسيير الموارد البشرية على أداء العاملين
- السياسات الوظيفية أنموذجاً -
دراسة حالة مؤسسة أقمصة " جن جن " - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير موارد بشرية

تحت إشراف الأستاذ:

❖ الطيب بولحية

إعداد الطالبين:

❖ وليد ليتيم

❖ فوزي مربي

لجنة المناقشة

رئيساً	الأستاذ: جمال الدين كعواش
مشرفاً	الأستاذ: الطيب بولحية
عضواً	الأستاذة: عيسى نجيبي

السنة الجامعية: 2014/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَمِيعٌ عَلِيمٌ
اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ
وَبَارِكْ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ
وَعَلَى آلِهِ الطَّيِّبِينَ الطَّاهِرِينَ
الْجَمِيعِينَ أَجْمَعِينَ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَمِيعٌ عَلِيمٌ

شكر وتقدير

نحمد الله ونشكره على نعمة أتمها علينا في تقديم أو حديثك، فهو الحميد الشكور.
بعد كل المراحل والمسار الذي مررنا به طوال فترة الدراسة والتربص نتقدم بالشكر
الجزيل والخالص لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل ونخص بالذكر
الأستاذ المشرف "الطيب بولحية" الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته وإلى رئيس
مصلحة المستخدمين بمؤسسة أقمصة - جن جن - "باكير الطاهر" الذي ساعدنا كثيرا في
الحصول على المعلومات وإلى جميع عمال المؤسسة الذين عاملونا بكل إحترام وتقدير.
وإلى كل أسرة قسم العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير على المساعدات
والتوجيهات القيمة التي قدموها لنا خلال المسار الجامعي.

وشكراً.

الصفحة	قائمة المحتويات
	شكر وتقدير
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية
أ - د	مقدمة
06	الفصل الأول: سياسات تسيير الموارد البشرية
07	تمهيد
08	المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية
08	المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية
10	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية
11	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
12	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية
15	المبحث الثاني: السياسات التنظيمية المتبعة في تسيير الموارد البشرية
15	المطلب الأول: سياسة تحليل وتوصيف الوظائف
18	المطلب الثاني: سياسة تخطيط الموارد البشرية
22	المطلب الثالث: سياسة الاتصال
26	المبحث الثالث: السياسات الوظيفية في تسيير الموارد البشرية
26	المطلب الأول: سياسة البحث والاستقطاب
33	المطلب الثاني: سياسة التوظيف
36	المطلب الثالث: سياسة الأجور
39	المطلب الرابع: سياسة التكوين
43	المبحث الرابع: السياسات الاجتماعية لتسيير الموارد البشرية
43	المطلب الأول: سياسة الحوافز
45	المطلب الثاني: سياسة الخدمات الاجتماعية والتأمين الاجتماعي
47	المطلب الثالث: سياسة التقاعد
48	المطلب الرابع: سياسة الأمن والسلامة المهنية

50	خلاصة
51	الفصل الثاني: علاقة السياسات الوظيفية لتسيير الموارد البشرية بأداء العاملين
52	تمهيد
53	المبحث الأول: تحليل مفهوم الأداء في المنظمة
53	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
55	المطلب الثاني: عناصر أداء العاملين والعوامل المحددة له
57	المطلب الثالث: معايير أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه
63	المطلب الرابع: معوقات أداء العاملين ومظاهر ضعفه
64	المبحث الثاني: تقييم الأداء كعملية مهمة في المنظمة
64	المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء
65	المطلب الثاني: مسؤولية ومعايير تقييم
66	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء
70	المطلب الرابع: أهداف تقييم الأداء
71	المبحث الثالث: عملية تحسين الأداء
71	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء
71	المطلب الثاني: أهداف تحسين الأداء
72	المطلب الثالث: المراحل الأساسية في تحسين الأداء
73	المطلب الرابع: النماذج الفكرية في تحسين أداء العاملين
78	المبحث الرابع: تأثير السياسات الوظيفية لتسيير الموارد البشرية على أداء العاملين
78	المطلب الأول: تأثير سياسة الاستقطاب على أداء العاملين
79	المطلب الثاني: تأثير سياسة التوظيف على أداء العاملين
80	المطلب الثالث: تأثير سياسة الأجور على أداء العاملين
81	المطلب الرابع: تأثير سياسة التكوين على أداء العاملين
82	خلاصة

83	الفصل الثالث: دراسة أثر السياسات الوظيفية على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة "جن جن"
84	تمهيد
85	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
85	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة أقمصة "جن جن"
86	المطلب الثاني: البطاقة التقنية لمؤسسة أقمصة "جن جن" وتعاملاتها
87	المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة أقمصة "جن جن"
91	المبحث الثاني: تقديم منهجية الدراسة الميدانية
91	المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة
92	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
95	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
97	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليل بيانات المقابلة والاستبيان
97	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الخصائص الشخصية والوظيفية
102	المطلب الثاني: عرض وتحليل الإجابات الخاصة بالسياسات الوظيفية
113	المطلب الثالث: عرض وتحليل الإجابات الخاصة بأداء العاملين
118	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
123	خلاصة
125	الخاتمة
130	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
21	أساليب التعامل مع الفائض أو العجز في العمالة وفقاً لظروف سوق العمل	01
28	مصادر الحصول على الموارد البشرية	02
35	الخطوات المتبعة في اختيار الموارد البشرية	03
45	مراحل تصميم نظام الحوافز	04
46	مراحل تصميم نظام المزايا والخدمات الاجتماعية	05
65	أمثلة من معايير تقييم الأداء	06
69	خطوات طريقة مراكز التقييم في تقييم الأداء	07
74	عناصر النموذج الفكري الشامل في تحسين أداء العاملين	08
87	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	09
97	نسبة توزيع الجنس في العينة	10
98	نسبة توزيع السن في العينة	11
99	نسبة توزيع بيانات الحالة العائلية في العينة	12
100	نسبة توزيع المستوى التعليمي في العينة	13
101	نسبة توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل (الأقدمية)	14

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
39	دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في إعداد نظام الأجور	01
46	دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في نظام الخدمات الاجتماعية	02
65	دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في تقييم الأداء	03
77	نموذج هندسة السلوك لـ " توماس جلبيرت "	04
86	توزيع العمال على مختلف المصالح	05
93	توزيع درجات عبارات المحور الثاني والثالث وفقا لمقياس " ليكارت " الخماسي	06
94	معاملات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها	07
97	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	08
98	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	09
99	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	10
100	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	11
101	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل (الأقدمية)	12
103	عرض إجابات أفراد العينة حول عبارات سياسة البحث والاستقطاب	13
105	عرض إجابات أفراد العينة حول عبارات الخاصة بسياسة التوظيف	14
108	عرض إجابات أفراد العينة حول عبارات الخاصة بسياسة الأجور	15
111	عرض إجابات أفراد العينة حول عبارات الخاصة بسياسة التكوين	16
113	عرض إجابات أفراد العينة حول عبارات الخاصة بمحور أداء العاملين	17
118	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير السياسات الوظيفية على أداء العاملين	18
119	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير سياسة البحث والاستقطاب على أداء العاملين	19
120	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير سياسة التوظيف على أداء العاملين	20
121	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير سياسة الأجور على أداء العاملين	21
122	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير سياسة التكوين على أداء العاملين	22

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية السياسات الوظيفية المتبعة في تسيير الموارد البشرية (البحث والاستقطاب، التوظيف، الأجور، التكوين) على مستوى مؤسسة أقمصة "جن جن" وكيفية تطبيقها وبيان مدى أثرها على أداء العاملين.

وللإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات أجرينا هذه الدراسة على عينة من مجتمع يتكون من 150 عامل، وتم اختيارها عشوائيا وهي مكونة من 60 مفردة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تصميم استبيان من (50) فقرة تم تقديمها للعمال من أجل الإجابة عليها لمعرفة مدى تأثير المتغيرات المستقلة (البحث والاستقطاب، التوظيف، الأجور، التكوين) على المتغير التابع (أداء العاملين)، بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع رؤساء المصالح تضمنت مجموعة من الأسئلة المتعلقة بكيفية تطبيق السياسات الوظيفية في المؤسسة وأثرها على أداء العاملين وأداء المؤسسة ككل.

وقد اعتمدنا في تحليل البيانات واختبار الفرضيات على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحقيق هدف الدراسة ومنها المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري واختبار (t) في قبول أو رفض الفرضيات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- تؤثر سياسة البحث والاستقطاب المطبقة بمؤسسة أقمصة "جن جن" بشكل إيجابي على أداء العاملين بها.

- تؤثر سياسة التوظيف المطبقة بمؤسسة أقمصة "جن جن" بشكل إيجابي على أداء العاملين بها.

- تؤثر سياسة الأجور المطبقة بمؤسسة أقمصة "جن جن" بشكل إيجابي على أداء العاملين بها.

- تؤثر سياسة التكوين المطبقة بمؤسسة أقمصة "جن جن" بشكل إيجابي على أداء العاملين بها.

Summary of the study:

This study aims to highlight the importance of functional policies followed in the conduct of human resources (research and polarization , employment, wages, formation) at the level of institution shirts " Jen Jen " and how they are applied and the extent of their impact on the performance of employees.

To answer to the problem at hand and verify the assumptions We conducted this study on a sample of the community consists of 150 workers, were randomly selected and is composed of 60 single, has been using descriptive analytical method , is also designed questionnaire (50) paragraph was introduced to employees in order to answered to determine the effect of the independent variables (research and polarization, employment, wages, formation) on the dependent variable (performance of employees), as well as an interview with the heads of interests included a series of questions related to how the application of functional policies in the organization and its impact on the performance of employees and the performance of the enterprise as a whole.

We have adopted in the analysis of results and test hypotheses on the statistical analysis program (spss). Has been used a number of statistical methods to achieve the goal of the study, including the arithmetic mean, standard deviation and test (t) to accept or reject hypotheses.

The results showed the following:

- Affect policy research and applied polarization Foundation shirts " Jen Jen " positively on the performance of their employees.
- Affect employment policy applicable institution shirts " Jen Jen " positively on the performance of their employees.
- Affect wage policy applied Corporation shirts " Jen Jen " positively on the performance of their employees.
- Affect policy formation applicable institution shirts " Jen Jen " positively on the performance of their employees.

حَقِّقْ حَقَّتْ

تحظى دراسات إدارة وتسيير الموارد البشرية باهتمام الكثير من المسيرين والباحثين، خاصة بعدما تأكد دورها الكبير في رفع كفاءة وفعالية المنظمات لمواجهة التحديات والمنافسة في ظل ديناميكية البيئة الحالية وتغير النظرة إلى المورد البشري من تكلفة للمؤسسة إلى أصل من أصولها يفوق في قيمته الأصول الأخرى مثل الأرض والمباني والآلات والأموال .

انصب اهتمام المنظمات في بداية القرن العشرين على الوظيفة الإنتاجية أساسا بغرض زيادة الإنتاجية لمواجهة زيادة الطلب على السلع والخدمات، ثم جاء بعد ذلك الاهتمام بوظيفة التسويق في سعي المنظمات إلى اكتشاف أسواق جديدة تمهيدا لتقديم السلع والخدمات التي تشبع حاجات هذا السوق، ثم جاء الدور على وظيفة المالية التي زاد الاهتمام بها بسبب حدة المنافسة بين المنظمات في الحصول على الأموال مما أدى إلى ندرة رأس المال، الأمر الذي أوجب على الإدارة الاهتمام بالموارد المتاحة والمحافظة عليها وحمايتها من احتمالات الضياع والإسراف، وهكذا وفي منتصف القرن العشرين تقريبا جاء التسليم الذي تأخر حدوثه بأهمية العنصر البشري الذي يمثله العاملون ورجال الإدارة بإعتباره العنصر الحيوي والجوهري في المنظمة التي قد تفقد قيمة أصولها المادية تماما بفقدانها هذا العنصر .

شهدت الحقبة التاريخية الحالية مجموعة من المتغيرات تتضح مظاهرها في كافة المجالات، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية والتكنولوجية... الخ، كل هذه العوامل فرضت على المؤسسات تبني سياسات ديناميكية تولي الاهتمام بالمورد البشري، وهذا ضمنا للتكيف المستمر مع التغيرات السريعة للبيئة.

فالمنظمات اليوم تعتمد على الموارد البشرية لتعظيم أرباحها ومسايرة السوق والتعامل مع المنافسة والبقاء من خلال دراسة سلوك عاملها وهذا للتأثير على نفسياتهم بالشكل الذي يزيد من ولائهم ورضاهم من خلال إشباع حاجياتهم ، ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه المنظمات على وضع سياسات من أجل توفير عمالة جيدة ومؤهلة سواء عند اختيارها لشغل الوظائف أو الحرص على تدريبها وإكسابها المهارات المختلفة بعد تعيينها من أجل رفع المقدرة على الأداء لديها وتعامل معها بما يضمن توجيه جهودها لخدمة أهداف المنظمة وبما لا يتعارض مع رغباتها ودوافعها.

1- إشكالية الدراسة:

على ضوء ما سبق سنحاول الإجابة على تساؤل جوهري هو:

ما مدى تأثير السياسات الوظيفية في تسيير الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة ؟

وتتدرج تحت هذا التساؤل الرئيسي جملة من الأسئلة الفرعية وتتمثل في:

- ما هي العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية، وما هي مختلف السياسات المتبعة في تسييرها ؟
- كيف يمكن تحسين وقياس أداء العاملين في المؤسسة ؟
- ما مدى تأثير السياسات الوظيفية المتبعة من طرف إدارة مؤسسة أقمصة "جن جن" في تحسين أداء العاملين بها ؟

2- فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة نطلق من الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية:

لا تؤثر السياسات الوظيفية لتسيير الموارد البشرية بشكل كبير على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة "جن جن".

ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- لا تؤثر سياسة البحث والاستقطاب بشكل كبير على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة "جن جن".
- لا تؤثر سياسة التوظيف بشكل كبير على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة "جن جن".
- لا تؤثر سياسة الأجور بشكل كبير على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة "جن جن".
- لا تؤثر سياسة التكوين بشكل كبير على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة "جن جن".

3- أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع يعود إلى عدة اعتبارات يمكن تقسيمها إلى:

أسباب ذاتية تمثلت في:

- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع.
- إبراز أثر السياسات الوظيفية على أداء العمال.

أسباب موضوعية وتمثلت في:

- 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.
- اختيارنا لهذا الموضوع جاء كونه يندرج ضمن التخصص الذي ندرس فيه وهو " تسيير الموارد البشرية".
- محاولتنا إبراز الدور التي تؤديه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال سياساتها المختلفة ومدى أثر ذلك على أداء العاملين والمؤسسة.

4- أهداف الدراسة:

نهدف من دراستنا هذه إلى:

- التعرف على واقع السياسات الوظيفية المتبعة في تسيير الموارد البشرية على مستوى مؤسسة أقمصة "جن جن" وكيفية تطبيقها.
- بيان مدى أثر السياسات الوظيفية لتسيير الموارد البشرية (البحث والاستقطاب، التوظيف، الأجور، التكوين) على أداء العاملين.
- دراسة مدى التزام مؤسسة أقمصة "جن جن" بتطبيق مختلف السياسات الوظيفية.
- توضيح فعالية الأداء في المؤسسة نتيجة التطبيق السليم لهذه السياسات.
- الخروج بمقترحات وتوصيات قد تستفيد منها المؤسسة للارتقاء بالسياسات الوظيفية ورفع أداء العاملين.

5- أهمية الدراسة:

تتحدد الأهمية النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة في النقاط التالية:

- لفت انتباه المسؤولين (متخذي القرار) عن واقع السياسات الوظيفية المعمول بها لدى مؤسسة أقمصة "جن جن" والإصلاحات اللازمة لها للاهتمام أكثر بها، وخاصة التي تزيد من أداء العاملين.

- أهمية نتائج الدراسة لبعض المؤسسات حول دور السياسات الوظيفية لتسيير الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء لديها بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها ومنحها الأولوية.

6- منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث والتحقق من فرضياته اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، ولتدعيم المعلومات وانتقاء الأفكار تم الاستناد إلى مراجع باللغة العربية والأجنبية ممثلة في الكتب والرسائل، حيث عالجنا بعض سياسات تسيير الموارد البشرية في مؤسسة إنتاجية تجارية، وكيفية تطبيقها وسيرها. واعتمدنا في بحثنا الميداني على الاستمارة والمقابلة، وهذا لتدعيم البحث بأساليب كمية تساعد على اختبار الفرضيات الموضوعية وتساهم في سد أوجه القصور في المنهج الوصفي.

7- تقسيمات الدراسة:

وللإجابة على التساؤلات الواردة ارتأينا تبويب الدراسة إلى ثلاثة فصول:
تطرقنا في فصلها الأول إلى دراسة نظرية لإدارة الموارد البشرية بتوضيح بعض المفاهيم حول إدارة الموارد البشرية، تطورها والعوامل المؤثرة عليها، دون نسيان التعرض إلى مختلف السياسات المتبعة في تسيير الموارد البشرية.
في حين تطرقنا في الفصل الثاني لتحليل مفهوم أداء العاملين في المنظمة وكيفية تقييمه بغرض تحسين ورفع مستوى أدائهم، وأخيراً الدور الذي تلعبه السياسات الوظيفية لتسيير الموارد البشرية في الارتقاء به.

أما الفصل الثالث فهو يتضمن الدراسة التطبيقية التي درسنا فيها مدى تأثير السياسات الوظيفية لتسيير الموارد البشرية على أداء العاملين بمؤسسة أفصصة "جن جن" بجيجل وذلك من خلال أربع مباحث تضمن الأول تقديم للمؤسسة، وفي الثاني تم عرض لمنهجية الدراسة والأدوات والأساليب المستخدمة، أما المبحث الثالث فتضمن عرض وتحليل لنتائج الدراسة ففي مطلبها الأول تطرقنا إلى عرض وتحليل نتائج الخصائص الشخصية والوظيفية، وفي الثاني عرض وتحليل الإجابات الخاصة بالسياسات الوظيفية، وفي الثالث عرض وتحليل إجابات الخاصة بأداء العاملين، وفي الأخير اختبار لفرضيات الدراسة.

الفصل الأول: سياسات تسيير الموارد البشرية

تمهيد

المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: السياسات التنظيمية المتبعة في

تسيير الموارد البشرية.

المبحث الثالث: السياسات الوظيفية في تسيير

الموارد البشرية.

المبحث الرابع: أنواع السياسات الاجتماعية لتسيير

الموارد البشرية.

خلاصة

تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسة التي تساهم في تعزيز فعالية المنظمة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى : كالتسويق والإنتاج والمالية، ولتلك الأهمية فقد وجهت المنظمات جل اهتمامها إلى إدارة الموارد البشرية فهي تلك المصلحة التي ينكب عملها الأساسي حول تسيير الفرد منذ لحظة البحث عنه في سوق العمل وحتى لحظة انتهاء علاقته بالمنظمة.

ولذلك فإن محاولة دراسة كيفية إدارة الموارد البشرية بكفاءة أصبحت ضرورية وحيوية، وهذا ما يحتم تواجد إدارات وأجهزة أفراد متخصصة بمختلف المجالات الوظيفية لإعداد سياسات وبرامج تشتمل على أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية وتحفيز الموارد البشرية، تنمية وتدريب الموارد البشرية ما يمكنها من الحصول على القوى العاملة المطلوبة وتكوين قوة عمل مستقرة تمكن من زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة وتحقيق محمل أهدافها.

ومن هذا المنطلق قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث أساسية كالتالي:

المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: السياسات التنظيمية المتبعة في تسيير الموارد البشرية.

المبحث الثالث: السياسات الوظيفية في تسيير الموارد البشرية.

المبحث الرابع: أنواع السياسات الاجتماعية لتسيير الموارد البشرية.

المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية.

تعد إدارة الموارد البشرية من الإدارات الوظيفية في المنظمة إذ تقدم خدماتها للعاملين بها، كما تساهم في تحقيق أهدافهم، وللاهمية البالغة لها تطرقنا في هذا المبحث إلى أهم المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية، مفهومها، أهميتها وأهدافها.

المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية.

مر مصطلح إدارة الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية والمضمون ومن ابرز المراحل التي مرت بها:

أولاً: ظهور الثورة الصناعية.

لقد تطورت الحياة الصناعية تطوراً كبيراً منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيامها كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم، مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة. وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها: (1)

- التوسع في استعمال الآلة وإحلالها محل العامل.
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع.
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

ومن وجهة إدارة الأفراد، كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشآت، فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور، فقد كان ينظر إليه باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل، كما تسبب نظام المصنع الكبير في كثير من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة. (2)

(1): صلاح عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 33.

(2): المرجع السابق، ص: 34.

ثانيا: حركة الإدارة العلمية.

من التطورات التي ساهمت في ظهور إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة " تايلور" الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:⁽¹⁾

1- **تطوير حقيقي في الإدارة:** ويقصد " تايلور" بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة.

2- **الاختيار العلمي للعاملين:** يعتبره " تايلور" الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبئ الوظيفة يتم اختيارهم.

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

4- **التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية:** حيث يؤكد " تايلور" أنه 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.

ثالثا: إدارة العلاقات الإنسانية.

عند فشل حركة الإدارة العلمية أدى ذلك إلى ظهور إدارة العلاقات الإنسانية والتي ركزت على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل، بل وأيضا بالاهتمام بالعاملين، والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم. ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع "هاوثورن" والتي أشرف عليها " إلتون مايو". ولقد قدمت نتائج تلك التجارب مؤشرات جديدة للأسلوب الذي يجب أن تمارسها الإدارة مع العاملين، ذلك أن إنتاجية العامل وكفاءة أدائه لا تقرر فقط في ضوء الطريقة التي تقيم بها العملية، أو على أسلوب الأجر الذي تقره الإدارة، ولكن إلى جانب ذلك هناك مؤشرات اجتماعية ونفسية تساهم في ذلك، وينطلق منهج العلاقات الإنسانية من أن الأفراد مورد ثمين لا بد من إسعادهم وتلبية حاجاتهم الإنسانية وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف المنظمة، إلا أن نتائج هذه الفلسفة الإنسانية كانت محدودة في الحياة العلمية، لأن إشباع جميع حاجات العاملين غاية لا تدرک.⁽²⁾

(1): فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 10، 11.

(2): مؤيد سعيد السالم وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 7.

رابعاً: مدرسة إدارة الموارد البشرية.

لقد بدأ الإهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في إدارة الأفراد، أو " إدارة القوى العاملة " كنتيجة لقصور الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية في الإهتمام بقضايا الأفراد وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة منهم، وعليه يمكن تحديد أهداف هذه الإدارة كجهاز متخصص يهدف إلى توفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتميبتها، والمحافظة عليها بما يحقق مختلف أهداف المنظمة.

ونظراً للقصور في المناهج السابقة الخاصة بالتعامل مع الأفراد في المنظمة، وتوافقاً مع التطورات المتواصلة للفكر الإداري المعاصر والمتمثلة في الإبداع والابتكار وإبراز قدرات ومواهب الأفراد واستثمار طاقاتهم الفكرية برز خلال سبعينيات القرن الماضي مفهوم جديد لإدارة الأفراد هو مفهوم "إدارة الموارد البشرية". (1)

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

لإدارة الموارد البشرية عدة مفاهيم تطورت بتطور العامل البشري ولهذا سنقوم بعرض أهم التعاريف التي قدمت لإدارة الموارد البشرية.

تعرف "J.MARTING" إدارة الموارد البشرية بأنها: " ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم. وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيراً المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين". (2)

كما يرى " CHERMAN " و "SHRUDER": " بأن إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية ينبغي أداءها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعة الأفراد في التنظيم، والمهمة الرئيسية لمدير إدارة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المنظمة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بطريقة أكثر فاعلية". (3)

(1): المرجع السابق، ص: 8.

(2): صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص: 10.

(3): فيصل حسونة، مرجع سابق، ص: 7 .

من ناحية أخرى يعرفها "SIKULA": "هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة وتشمل ذلك على عمليات التعيين، وتقييم الأداء، والتنمية، والتعويض والمرتبات، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد".⁽¹⁾

من خلال التعاريف السابقة نجد أنها تشترك في النقاط الأساسية التالية:⁽²⁾

- الاختيار والتعيين.

- التنمية والتدريب في المنظمة.

- الكفاءة والفعالية.

وعليه يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي ترمي إلى تعظيم أهداف المنشأة والقوى العاملة بها زيادة على الأنشطة التي ترتبط بإستراتيجية المؤسسة وتمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة والعمال فيها، والمجتمع بصفة عامة.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري، كما تتدرج مجموعة من الأهداف التي تلبي احتياجات المنظمة عند استغلاله بطريقة فعالة.

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية.

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من واقع أن العنصر البشري هو محور عملية الإنتاج وتطورها، وتزداد هذه الأهمية خاصة في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة التي تتطلب إعداد وتهيئة الموارد البشرية لمختلف الوظائف الإدارية داخل المؤسسة.

وتتجلى أهميتها في الجوانب الآتية:⁽³⁾

- تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في الأمور المتعلقة بالعاملين، وذلك يساعد هؤلاء المديرين على صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين بالمنظمة.
- تساعد المديرين على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية للقوى العاملة والمؤثرة على فعالية التنظيم.
- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى.

(1): صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 20.

(2): زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، منشورات ذات السلاسل، الكويت، بدون سنة نشر، ص: 35.

(3): علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، الطبعة الأولى، دار المعارف، مصر، 1970، ص: 10.

- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالعمال والوحدات الإدارية في المنظمة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية.

تتمثل أهم أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:⁽¹⁾

- التعرف على حاجات ورغبات الأفراد والعمل على إشباعها، بما يولد لديهم الحافز على بذل الجهد.
- تنمية الفهم والمهارة الأساسية في العلاقات الإنسانية لدى المسيرين، بما يساعد على تحقيق التناسق في الأداء وتنمية العمل الاجتماعي كفريق.
- تقدير وتدبير احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتطبيق سياسات تسيير الموارد البشرية من اختيار وتعيين وتكوين وأجور، وتقييم، وغيرها حتى يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
- تخطيط التنظيم بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة والأفراد.
- ممارسة العلاقات العامة وتنمية الصلة والترابط بين الأفراد والمنظمة من خلال البرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية والثقافية المختلفة.
- المشاركة في تطبيق سياسات تسيير الموارد البشرية وما يرتبط بها من نظم ولوائح وإجراءات عمل.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية.

توجد عدة عوامل تؤثر تأثيراً كبيراً على إدارة الموارد البشرية وتنقسم إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية.

أولاً: العوامل الداخلية المؤثرة في إدارة الموارد البشرية.

العوامل الداخلية هي العناصر المؤثرة على الموارد البشرية والمتواجدة في بيئة المنظمة الداخلية ومن أهم هذه العوامل نذكر:⁽²⁾

1- موقف الإدارة العليا في مفهوم إدارة الموارد البشرية ودورها في حياة المنظمة: ويمكن توضيح هذا العامل من خلال:

- قدرة وكفاءة وخبرة الإدارة العليا وفهمها لدور العلاقات العامة في المنظمات المعاصرة؛
- نوع القيادة السائدة في الإدارة العليا ومقدار تشجيعها للمبادرات الشخصية في المواقف الحرجة لوحداتها التنظيمية وخاصة العلاقات العامة؛

(1): علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد منهج تحليلي، الجزء 1، مكتبة عين الشمس، مصر، 1970، ص: 36.

(2): محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، بيروت، 2000، ص: 39-41.

- 2- **الإمكانيات المادية:** وهي ما لدى المنظمة من أصول ثابتة وأجهزة وأدوات ومعدات، فإذا لم تتوفر هذه الإمكانيات المادية لدى المنظمة فإن ذلك سيحد من قدرة الموارد البشرية.
- 3- **الإمكانيات المالية:** إن الموارد المالية تلعب دورا هاما في تغطية نفقات النشاطات وتوفير إمكانية تحسينها وتطويرها وهذا يؤثر بدوره على تنمية الموارد البشرية والحفاظ عليها.
- 4- **الإمكانات البشرية:** تتميز المنظمة الآن بعدم التجانس بين الأفراد العاملين بها من ناحية العمر والتعليم والمهارات والقدرات وما إلى غير ذلك.
- 5- **الهيكل التنظيمي:** يجب أن يتلاءم الهيكل التنظيمي مع المتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة حتى لا يصبح عائقا أمام إدارة الموارد البشرية بالمنظمات وتطويرها إذ لا بد من إجراء الدراسات العلمية المستمرة للتأكد من ملائمة الهيكل التنظيمي أو تحديثه إذا دعت الضرورة.
- 6- **ظروف العمل الاجتماعية:** إن لظروف العمل الاجتماعية أثرها البالغ في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية من خلال توفير جو عمل ملائم ومشجع للعاملين، وتتمثل هذه الظروف في عدد ساعات العمل وفترات الراحة، النظافة والأمن، درجة الحرارة والتهوية، الرعاية الصحية... الخ.
- 7- **نظام الاتصال:** إن وجود نظام اتصال متطور وفعال يسهل على مسؤول الموارد البشرية والعاملين فيها على التحرك بحرية وسرعة داخل المنظمة.

ثانيا: العوامل الخارجية المؤثرة في إدارة الموارد البشرية.

ويقصد بها العناصر البيئية المحيطة بالمنظمة والتي تمثل الإطار الذي تعمل فيه ومن بين هذه العوامل نذكر:⁽¹⁾

- 1- **العوامل التكنولوجية:** تواجه المنظمات تحديات كبيرة ناتجة عن التقدم التكنولوجي الذي يصعب من القدرة التنافسية، ويتطلب ضرورة مواكبة هذا التطور التكنولوجي، إحداث تغييرات تكنولوجية تميل إلى خلق طلب على تنمية المهارات الجديدة أو إعادة التدريب لصقل المهارات وترقية بعض الأفراد، وتدعيم قبول وتعاون الأفراد الذين يتوقع استخدامهم للتكنولوجيا الجديدة، كل الظروف السابقة تزيد من الحاجة إلى التخطيط وتنظيم بعض الأنشطة مثل التدريب لتنمية مهارات جديدة وإعادة التدريب لصقل المهارات الحالية، وتطوير معارف الأفراد ومهاراتهم، وبناء فرق عمل وما إلى ذلك من الأنشطة.

(1): المرجع السابق، ص: 42، 43.

2- العوامل الاقتصادية:

تتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي:

- انخفاض مستويات الدخل وهذا يترتب عليه آثار سلبية على المدى القصير والمتوسط ما يؤدي إلى انخفاض إنتاجية العاملين وتراجع الكفاءة والفعالية.
- الاستقرار الاقتصادي وقدرة الاقتصاد على مجابهة تغيرات التضخم، والانكماش واستقرار الأسعار ومعدلات النمو الاقتصادي والقوة الشرائية في السوق المحلي وفرص التصدير إلى الخارج.

3- العوامل الاجتماعية: وتتعلق هذه العوامل بالنسيج الاجتماعي، وطبيعته تجاه الأفراد أو اختلافهم

وتنوعهم من خلال الأحوال العرفية أو الطبقية أو الثقافية أو الاقتصادية، وأهم هذه العوامل هي:

- النظر إلى تحقيق المكاسب والإنجازات.
- التصنيف الاجتماعي في المجتمع وقدرة الفرد على الانتقال من مستوى إلى آخر.
- المستوى التعليمي للسكان والعاملين في قطاع الأعمال، وكذلك مستوى الأمية.
- النظرة إلى التغير الاجتماعي والثقافي.
- النظرة إلى تحمل الأخطار والإقدام عليها.

4- العوامل السياسية: ويمثل الإطار العام الذي تخضع له كافة المنظمات في المجتمع، فعقائدية النظام

السياسي وفلسفته في تحديد المصلحة العامة لأفراد المجتمع تؤثر على كافة المنظمات من خلال القوانين والأنظمة التي تحكم تلك المنظمات ونشاطاتها، وبالتالي فإن العلاقات العامة تلتزم بالأهداف القومية التي يحددها النظام السياسي.

المبحث الثاني: السياسات التنظيمية المتبعة في تسيير الموارد البشرية.

نقوم في هذا المبحث بدراسة بعض السياسات التي تدخل في الإطار التنظيمي للمنظمات، كتحليل الوظائف، التخطيط للقوى العاملة وسياسة الاتصال.

المطلب الأول: سياسة تحليل وتوصيف الوظائف.

يعتبر تحليل وتوصيف الوظائف من المقومات الأساسية التي يستند إليها ميدان تسيير الموارد البشرية فهو يشير إلى دراسة وفهم وتحليل حقائق الأعمال ومحتويات الوظائف للتعرف على خصائصها ومتطلباتها. أولاً: التحليل الوظيفي.

يعتبر التحليل الوظيفي من النشاطات الأساسية لإدارة الموارد البشرية ومن خلاله تسعى هذه الإدارة إلى تعيين الفرد المناسب في العمل الذي يتناسب مع قدراته وحاجاته ورغباته، ولأجل توضيح مفهوم التحليل الوظيفي بشكل متكامل سنتناول مجموعة من التعاريف والمفاهيم والأساليب العلمية في تحليل الأعمال.

1- مفهوم التحليل الوظيفي:

يعرف بأنه: " الإجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها في من يشغلها".⁽¹⁾ كما يعرف بأنه: "عبارة عن عملية منظمة لتقرير وتحديد المهارات والواجبات والمعرفة المطلوبة لأداء أعمال معينة أو وظائف معينة في المنظمة".⁽²⁾

مما سبق فتحليل الوظائف هو ذلك النشاط الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية والذي يهدف إلى دراسة الوظائف من جميع الجوانب المكونة لها، حيث تدرس طبيعة المهام التي تتكون منها، والمسؤوليات المرتبطة بها وطبيعة العلاقات المهنية التي تربطها بالوظائف الأخرى في المؤسسة، وظروف العمل التي تؤدي في إطارها والمواصفات التي يجب أن تتوفر في شاغلها.

2- أهمية التحليل الوظيفي:

تبرز أهمية التحليل الوظيفي من خلال ما يلي:⁽³⁾

- عملية التحليل تشكل أساساً موضوعياً لأسس الاختيار والتعيين.
- التحليل الوظيفي يساعد على الاعتماد على قواعد ومعايير موضوعية لتحديد الأجور.

(1): Dessler, G, Human Resources Management, Jersey .Prentice all, 2002, p:108.

(2): Mondy, Wayne, & Noe, Robert, Human Resources Management Pearson Education International, Ninth Edition Prentice Hall, 2005, p:86 .

(3): موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص: 70.

- يساعد على تخطيط القوى العاملة وتحديد الاحتياجات الوظيفية.
- يعتبر الأساس لبرمجة التدريب وإعداد العاملين وذلك لرفع مستوياتهم في الأداء.
- هو الطريق الذي نتعرف من خلاله على مخاطر الأعمال وصعوباتها فنحتاط لتلك المخاطر والصعوبات بإجراء دراسات خاصة عن الوقاية والأمان.

3- أساليب التحليل الوظيفي:

يسمح تحليل الوظائف بتجميع المعلومات المختلفة للوظيفة كمرحلة أولى، وذلك باستخدام عدة أساليب منها:⁽¹⁾

أ- أسلوب الملاحظة: هو أسلوب شائع الاستخدام في تحليل الوظائف، حيث يقوم مختص أو أكثر بملاحظة شاغل الوظيفة وهو يؤدي العمل بشكل مباشر، وتسجيل كل المعلومات اللازم الحصول عليها عن النواحي المختلفة للوظيفة، وقد يتم أيضا استخدام أسلوب التصوير للحصول على صور تفصيلية لأداء الأفراد للأعمال.

ومن مزايا هذا الأسلوب، أنه يسمح بتوفير بيانات سريعة عن العمل وسلوك القائم به، إلا أن شعور العاملين بأنهم تحت الملاحظة قد يؤثر في جودة وموضوعية المعلومات المجمعة، ومن عيوبه أنه أسلوب عالي التكاليف ويستغرق وقتا طويلا.

ب- أسلوب المقابلة: ويتطلب هذا الأسلوب من الشخص القائم بالتحليل إجراء مقابلة شخصية مع شاغل الوظيفة وعادة ما تتم المقابلة في الموقع الذي توجد فيه الوظيفة (مكان العمل).

وتعد المقابلة من أوسع الطرق انتشارا في تحديد واجبات ومسؤوليات الوظائف، ولعل هذا يعكس ما يترتب عليها من مزايا، فهي تساعد في الحصول على معلومات كافية ودقيقة، إضافة إلى سرعتها وبساطتها في تجميع هذه المعلومات، إلا أن ما يعاب عليها هو أنها تأخذ وقت طويل بالإضافة إلى ارتفاع تكلفتها.

ج - أسلوب الاستقصاء: يعتمد هذا الأسلوب على جمع المعلومات عن طريق إعداد استمارة أسئلة بدقة بحيث تغطي جميع المعلومات الواجب جمعها حول وظيفة معينة، وتوزع هذه الاستمارة على العاملين لملاؤها عن طريق الإجابة عن الأسئلة.

ويتميز هذا الأسلوب بالشمولية وسهولة الحصول على المعلومات المرغوبة، وما يعاب عليه هو صعوبة تعميمها على كل الوظائف، وفي بعض الأحيان لا تخلو المعلومات المجمعة من التحيز والخطأ. وعليه فإنه لا يوجد أسلوب أمثل يستخدم في تجميع المعلومات عن الوظائف، فلكل أسلوب مزاياه وعيوبه والأسلوب الفعال الذي يسمح بالحصول على أجود المعلومات هو الذي يجمع بين أكثر من أسلوب.

(1): رواية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 64-66.

ثانيا: توصيف الوظائف.

بعد أن يقوم أخصائي التحليل الوظيفي بالدراسة التحليلية للمعلومات المجمعة عن الوظائف واستبعاد ما هو غير ضروري منها، يقوم بالتنسيق بينها وترتيبها في شكل يعطي دلالة ومعنى واضحا لطبيعة ومستوى الوظائف، ثم تسجيل هذه المعلومات المرتبة في بطاقات نمطية تعرف ببطاقات وصف الوظائف، حيث تعطي هذه البطاقة النمطية صورة كاملة ومرتبطة عن أبعاد كل وظيفة ومكوناتها الأساسية والعوامل المحيطة بها وشروط شغلها وما إلى ذلك.

ويعتبر الوصف نتيجة منطقية لتحليل الوظائف، ويكون في شكل مكتوب بعبارات صحيحة ودقيقة وواضحة لا تحتمل الغموض، ولا توجد صيغة نموذجية يمكن الاعتماد عليها في كتابة وصف الوظائف حيث أن معظم بطاقات وصف الوظائف تضم مجموعة من العناصر منها ما يلي: (1)

- 1- **التعريف بالوظيفة:** ويضم اسم الوظيفة، موقعها في الهيكل التنظيمي، الإدارة التي تنتمي إليها، رمز الوظيفة، والفئة الأجرية التي تنتمي إليها.
- 2- **ملخص للوظيفة:** ويكون في جمل مفهومة ومحددة تبين مفهوم الوظيفة، هدفها، كيفية أدائها ووسائل ممارستها،... الخ.
- 3- **واجبات ومسؤوليات الوظيفة:** ويتضمن هذا الجزء الواجبات والمسؤوليات التي يتحملها شاغل الوظيفة، والمهام التي تتكون منها، وعلاقتها بالوظائف الأخرى،... الخ.
- 4- **ظروف العمل الفيزيائية:** والتي تمارس في ظلها الوظيفة مثل الحرارة، الرطوبة،... الخ.
- 5- **مواصفات شاغل الوظيفة:** كالمستوى العلمي، الخبرة، السن، الجنس، مواصفات الشخصية،... الخ.

ولنتائج تحليل وتوصيف الوظائف استخدامات متعددة، وتزداد أهميتها في المجالات التي لها علاقة بتسيير الموارد البشرية، حيث تعتبر مرجعا أساسيا يتم اللجوء إليه في حالات التوظيف، تقييم الموارد البشرية وتصميم أنظمة الأجور، الترقية والنقل، التكوين، تخطيط الوارد البشرية،... الخ، لذلك يجب القيام بدراسات دورية للوظائف.

(1): جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص: 126-

المطلب الثاني: سياسة تخطيط الموارد البشرية.

تعتبر سياسة تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة من الوظائف الأساسية التي يجب أن تقوم بها إدارة أي مشروع، فنجد أن كل المنظمات تمارس تخطيط الموارد البشرية، وتتفاوت المنظمة في مدى نجاحها في القيام بوظيفة تخطيط الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية وأهميته.

يمكن تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية بأنه: " ذلك العمل الإداري المنتظم والمستند إلى أسس علمية ومعلومات موضوعية والهادف إلى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة وراغبة في أداء تلك الأعمال وعلى أساس مستقر ومستمر نسبياً".⁽¹⁾

كما يعرفه إبراهيم طلعت بأنه: "عملية ذهنية تعمل على التنبؤ بما يمكن أن يكون عليه المستقبل وتحاول الاستعداد لمواجهة الاحتمالات المنتظرة، والتغلب على الصعوبات المتوقعة، وهي تدور حول اختيار طريقة بين عدد من الطرق البديلة والممكنة بمعنى أن عملية التخطيط تواجه أمامها جملة الاختيارات".⁽²⁾ من خلال ما سبق وفي إطار إيضاح مفهوم تخطيط الموارد البشرية فإنه يمكن إبراز أهميته فيما يلي:⁽³⁾

- توفير الوقت والجهد وتخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة، وهذا يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفاء وتقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى.
- يحدد ويوضح أهداف المؤسسة لكل العاملين فيها.
- يجنب المؤسسة من الوقوع في المفاجئة أو الأمور غير المتوقعة.
- يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة (مهارات، خصائص) في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.
- يساهم في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب والحوافز،... الخ.
- زيادة مكاسب وأرباح المؤسسات.

(1): إبراهيم طلعت، استراتيجيات التخطيط الاقتصادي، الطبعة الثانية، دار الكتاب الحديث، الإسكندرية، 2009، ص: 65.

(2): المرجع السابق، ص: 147.

(3): سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 57.

ثانياً: أهداف تخطيط الموارد البشرية.

تهدف عملية تخطيط الموارد البشرية إلى مساعدة المؤسسة وذلك من خلال: (1)

- كشف مظاهر القوة والضعف في القوى العاملة.
- مساعدة المؤسسة في تحديد ومعرفة متطلباتها من القوى العاملة.
- حماية المؤسسة من أي تغيرات كما يساعد في وضع أسلوب للعلاج.
- يساعد على التأكد من حسن استغلال الطاقة البشرية المتوفرة.

ثالثاً: البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية.

يحتاج القائمون بخطة الموارد البشرية إلى مجموعة من البيانات الأساسية التي توجه وتؤثر على نتائج عملية التخطيط، ويمكن تصنيفها وفقاً لأكثر من أساس ومثال على ذلك يمكن تصنيفها من حيث الوقت إلى بيانات تاريخية وحاضرة ومستقبلية، وكذلك حسب مصدر الحصول عليها إلى بيانات من داخل المؤسسة وأخرى من خارجها وهنا تبرز كفاءة نظام معلومات تسيير الموارد البشرية في الحصول على هذه البيانات ومعالجتها وتوفيرها في الوقت وعلى الشكل المناسب، ونشير إلى بعض هذه البيانات فيما يلي: (2)

1- بيانات داخلية: ترتبط عملية تخطيط الموارد البشرية بأوجه النشاط المختلفة في المؤسسة، ولا بد على القائمين بعملية التخطيط من التعرف على الجوانب المختلفة للمؤسسة وخصائصها وأهدافها، ومن بين هذه البيانات:

- بيانات عن التنظيم الحالي للمؤسسة وأهدافها والتعديلات المنتظر إجراؤها في المستقبل.
- بيانات عن القوى العاملة الحالية بالمؤسسة.
- بيانات عن التغيرات المتوقعة في أساليب وطرق العمل.

2- بيانات خارجية: ينبغي على القائمين بإعداد خطة الموارد البشرية بالمؤسسة ضرورة الإلمام بمجموعة من المتغيرات التي تحدث خارج المؤسسة، حيث أن المؤسسة نظام مفتوح يتأثر بالمتغيرات البيئية المحيطة وخاصة على تكوين هيكل الموارد البشرية من حيث أنواعها وإعدادها، وهناك مجموعة من البيانات الأساسية التي ينبغي الحصول عليها من خارج المؤسسة منها:

- بيانات عن سوق العمل.
- بيانات عن سياسة العمالة على مستوى الدولة.
- بيانات عن سياسة التعليم والتكوين على مستوى الدولة.

(1): علي محمود رباحة، إدارة الموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 41.

(2): صلاح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002، ص: 124-126.

رابعاً: خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية.

يمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية على أنه مقابلة أو موازنة بين طلب وعرض القوى العاملة بالمؤسسة، ثم التوفيق بين ظروف العرض والطلب، ثم تقييم ومتابعة تنفيذ خطة القوى العاملة وعادة ما ينظر إلى عملية تخطيط الموارد البشرية على أنها تتكون من الخطوات التالية: (1)

1- التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية:

أ - **ظروف الطلب:** ويتطلب الأمر تحديد ومراجعة كل ما يلي:

- عدد العمالة اللازمة لزيادة الإنتاج .
- التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج.
- التغيير في عبء العمل الذي سينجم عن زيادة الإنتاج.
- التغيير المتوقع في الظروف الاقتصادية التي تعمل في ظلها المنظمة.
- التغييرات التنظيمية التي قد تقوم الشركة بإعدادها.

ب- **ظروف العرض:** ويتطلب الأمر القيام بما يلي:

- تحليل حركة العمالة من حيث الدخول والخروج، ومعدل ترك الخدمة... الخ.
- تحليل ودراسة قوائم العاملين أو مخزون المهارات المتوافر لدى الشركة.
- تأثير جداول العمل الحديثة على عدد العاملين، أي تأثير التغييرات التكنولوجية على عدد العاملين، وما قد تؤدي إليه التغييرات التكنولوجية من الاستغناء عن بعض العمالة اليدوية وإحلال التكنولوجيا محلها.

2 - تحديد الفائض أو العجز والتصرف فيه:

من خلال مقارنة ما هو مطلوب، وما هو متاح يتحدد مقدار الفائض أو العجز في العمالة، ويتم التعامل مع الفائض أو العجز حسب ظروف المنظمة، وظروف عرض العمالة خارج المنظمة.

➤ في حالة الفائض (الكمي أو النوعي) هناك عدة أساليب يمكن للمؤسسة أن تتبعها:

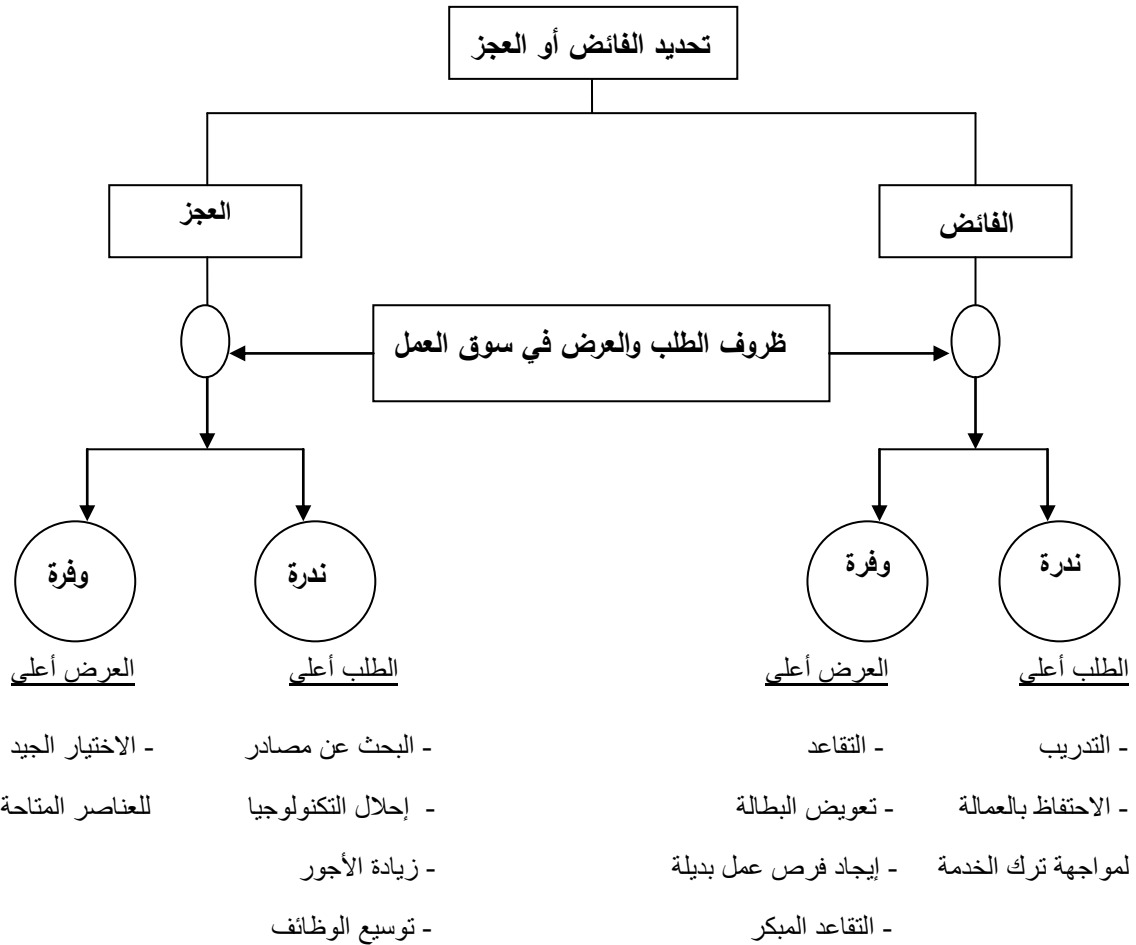
- فإذا كان سوق العمل يتصف بالندرة فعلى المؤسسة إعادة تكوين مواردها البشرية لأعمال أخرى والاحتفاظ بهم لمواجهة حالات ترك الخدمة.
- أما إذا كان سوق العمل يتصف بالوفرة فعلى المؤسسة أن تلجأ إلى الاستغناء عن العمالة الفائضة وترك عوامل التسرب تأخذ مجراها مثل : الاستقالة، الإقالة، التقاعد المبكر... الخ.

➤ أما في حالة العجز (كمي أو نوعي) هناك أيضا عدة أساليب يمكن للمؤسسة أن تتبعها لمعالجة

حالة العجز بحسب حالة سوق العمل:

(1): أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 92-94.

- فإذا كان سوق العمل يتصف بالندرة، فعلى المؤسسة أن تنشط عمليات التوظيف والتساهل في معايير الاختيار، ورفع مستوى الأجور، تكثيف عمليات التكوين وأساليب تحسين الأداء، تنويع الأعمال، استخدام نظام العمل الإضافي، استخدام تكنولوجيا مكثف بدل العمال،... الخ.
 - أما إذا كان سوق العمل يتصف بالوفرة، فعلى المؤسسة اعتماد معايير مشددة لاختيار أحسن الأفراد.
 - أما في حال تساوي الطلب مع العرض فسيظل الوضع على ما هو عليه.
- والشكل التالي يوضح أساليب التعامل مع الفائض أو العجز في العمالة.
- الشكل رقم (1):** أساليب التعامل مع الفائض أو العجز في العمالة وفقاً لظروف سوق العمل.



المصدر: عادل محمود زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص: 163.

3- تقييم ومتابعة تنفيذ خطة القوى العاملة: يتم في هذه المرحلة تقييم ومتابعة تنفيذ خطة القوى العاملة بصورة منتظمة لتصحيح الانحرافات أولاً بأول والتي تكون ناجمة عن الفرق بين التصور النظري أثناء التخطيط والواقع العملي أثناء التنفيذ.

المطلب الثالث: سياسة الاتصال.

يعتبر الاتصال عاملاً رئيسياً في تحديد المشكلات التي تحدث داخل وخارج المؤسسة، كما يعمل على حلها، وذلك لأهميته في عملية التنسيق بين مختلف أطراف التفاعل داخل وخارج المنظمة.

أولاً: مفهوم وأهمية الاتصال.

اختلف الباحثون في تحديد تعريف واضح ودقيق للاتصال تبعاً لاختلاف المعايير التي استندوا إليها. حيث يعرفه سليمان الفارسي على أنه: "نقل معلومات أو بيانات أو حقائق أو آراء وأفكار أو مواقف أو أوامر أو توجيهات من شخص إلى شخص آخر أو لمجموعة أشخاص".⁽¹⁾

كما يُعرف على أنه: "الوسيلة الاجتماعية التي يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد، وخلق حركية الجماعة، والتفاعل المستمر بين الأفراد والجماعات على حد سواء".⁽²⁾

من التعريف السابقة يمكننا القول أن الاتصال هو عملية تبادل المعاني والأفكار والمعلومات بين طرفين أو أكثر، من أجل تحقيق هدف معين.

كما تبرز أهمية الاتصال بصفة خاصة في المستويات العليا، فاتخاذ القرارات ووضع الأهداف وتحديد الوسائل واختيار البدائل تشكل معظم مهام المديرين، إذ يتوقف حسن أدائهم على كمية المعلومات وجاهزيتها في الأوقات المناسبة لإمداد الجهات المختصة بها عند الحاجة.

ومن ناحية أخرى لا تستطيع المستويات الإدارية الأدنى ووحدات التنفيذ المباشر أداء واجباتها دون تزويدها بسياسات وبرامج وتعليمات الجهات الأعلى.

على هذا الأساس تبرز أهمية الاتصال فيما يلي:⁽³⁾

- ترشيد قرارات الإدارة وخاصة تلك التي تتعلق بالأهداف واستخدام الموارد وتقييم الأداء، لأن مثل هذه القرارات تتطلب معلومات متنوعة عن السوق والموردين والمستهلكين وعن السياسات الحكومية.
- توجيه سلوك أداء الأفراد بالاتجاه الذي يحقق مستوى عالي في التنفيذ، وذلك على أساس تبادل المعلومات والحقائق بين مختلف الوحدات العاملة في المنظمة.
- يساعد الاتصال على توفير روح معنوية عالية من خلال إتاحة المجال أمام الأفراد في إقامة علاقات أساسها التفاهم والتعاون، واستبعاد كل أسباب الصراع بين الأفراد أو بينهم وبين الإدارة.

(1): سليمان الفارسي، الموارد البشرية (أهميتها، تنظيمها، مسؤولياتها)، الطبعة الأولى، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2003، ص: 357.

(2): خليل محمد حسن الشماع وآخرون، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005، ص: 201.

(3): سليمان الفارسي، مرجع سابق، ص: 357، 358.

ثانيا: عناصر الاتصال.

تتألف عملية الاتصال من العناصر التالية:⁽¹⁾

- 1- المرسل "مصدر الرموز": وقد يكون المرسل شخصا أو منظمة ترغب في إرسال معلومات ما أو أفكار ما إلى جهة أخرى بقصد استجابة هذه الجهة لرغبات المرسل.
- 2- عملية التفكير: وهي عملية ذهنية يقوم بها مصدر الاتصال وتؤدي على إنتاج مجموعة من الأفكار التي يرى المرسل ضرورة نقلها وتوصيلها إلى الطرف الآخر وهو المستقبل.
- 3- عملية تحويل الأفكار إلى رموز "الترميز": ويقصد بها تحويل الأفكار والتوجيهات التي يراد توصيلها إلى نوع من أشكال الاتصال التي يسهل نقلها عبر وسيلة الاتصال المتاحة ويرتبط الترميز بعملية التفكير كونه يترجم الأفكار ويصفها على شكل رموز تحتويها الرسالة .
- 4- الرسالة: فالرسالة هي نتائج لعمليتي التفكير والترميز، وهي عبارة عن الوسيلة أو الوعاء الذي يتضمن المعلومات المرغوب نقلها للآخرين بالشكل الذي تتوافق فيه معلومات الرسالة مع متطلبات الهدف.
- 5- وسيلة الاتصال: كالمناقشة أو الحديث المباشر، الاتصالات التلفونية، البريد الإلكتروني، الخطابات المكتوبة،... الخ .

6- المستقبل: وهي الجهة المعنية لنقل المعلومات إليها والمطلوب تعديل أو تغيير سلوكها وأدائها وفقا لما يرغب به المرسل في إحداث الاستجابات السلوكية المرغوب فيها عن هذا المستقبل.

ثالثا: أنواع الاتصالات: ينقسم الاتصال إلى قسمين رئيسيين هما:⁽²⁾

- 1- الاتصال الرسمي: وهو اتصال مباشر بين مرسل الرسالة والمستقبل لها، ويكون ذو طابع إداري يتعلق محتواه بسير العمل وعلاقاته الداخلية والخارجية، وينقسم بدوره إلى:
 - أ- الاتصال من الأعلى إلى أسفل: وهو نوع من الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية الأعلى وبين المستويات الأدنى، ويأخذ هذا الاتصال شكل قرارات وأوامر وتوجيهات وتعليمات.
 - ب- الاتصال من الأسفل إلى الأعلى: هو ذلك الاتصال الذي يتم بين العاملين ومشرفيهم أو بين المرؤوسين ورؤسائهم وعادة ما يكون هذا الاتصال على شكل مناقشة أو تقديم آراء أو وجهات نظر أو معلومات وبيانات ترفع إلى الإدارة الأعلى.
 - ج- الاتصال الأفقي: يتم فيه نقل المعلومات بين المراكز الوظيفية التي هي في نفس المستوى في الهيكل التنظيمي.

(1): راوية محمد حسن، السلوك في المنظمات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص: 196.

(2): سليمان الفارسي، مرجع سابق، ص: 360، 359.

2- الاتصال غير الرسمي: ويكون بين العمال والأصدقاء حيث تتصف العلاقة فيما بينهم بأنها مستقلة عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية.

ويتميز هذا الاتصال بما يلي:

- الاتصال اللارسمي تعبير تلقائي وعفوي عن عدة مشاكل وقضايا، وهذا النوع يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي.
- يمتاز الاتصال اللارسمي عن الاتصال الرسمي بالسرعة وسهولة الانتشار.

رابعاً: مهام الاتصال.

تختلف أوجه النشاط الذي تزاوله مختلف المنظمات، فمنه النشاط الصناعي، التحويلي، الإنتاجي أو نشاط الخدمات، أو الجمع بين أكثر من نشاط، ويعتبر الجمع بين أكثر من نشاط ظاهرة حديثة في المجتمع الغربي والشرقي على حد سواء، حيث تتنوع الأنشطة في كل اتجاه بغرض تحقيق أكبر استفادة مع تحديد مراكز تكلفة مختلفة للتعرف على العائد الربحي من كل نشاط، وبصرف النظر عن الغرض من قيام المنظمة، سواء كان لإنتاج سلعة معينة أو تقديم خدمة ما، وسواء كان القصد ربحي أو خيري، نجد أن المنظمة تعتمد على الاتصال كدعامة رئيسية في الإدارة من منطلق المهام التي تؤدي من خلال مزاوله عملية الاتصال، وعلى حد قول " ثير " فإن الاتصال ينفرد بأربعة مهام رئيسية هي: (1)

1- المهمة الإعلامية للاتصال:

وتظهر المهام الإعلامية للاتصال من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية فالمدبر الناجح هو الذي يتخذ قرارات ناجحة، والقرار الناجح يعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة في الوقت المناسب، ويعتمد تدفق المعلومات على مدى فعالية الاتصال، وعلى المستوى التنفيذي نجد أن العاملين بحاجة إلى الكثير من المعلومات المرتبطة بالأداء الوظيفي، وعلى قدر تدفق المعلومات المرتبطة بأداء معين نجد أن نوعية الأداء تتأثر، هذا إلى جانب أن العاملين بحاجة إلى معرفة الكثير من المعلومات المرتبطة بسياسات المنظمة، والتغيرات المستمرة، ويتم ذلك من خلال المهمة الإعلامية للاتصال، وقد توجد معلومات أخرى ليس لها علاقة بالمنظمة أو الأداء الوظيفي، إلا أن العاملين يحرصون على الاستخبار والعلم بما يجري حولهم، ويساعد الاتصال في أداء هذه المهام الإعلامية التي تمثل ضرورة حيوية بالنسبة للمنظمة والعاملين بها، لتحقيق الهدف المنشود.

(1): سعيد عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، الطبعة الثانية، مكتب الاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2000، ص: 48-50.

2- المهمة الانضباطية للاتصال:

يعتمد سير العمل بالمنظمة على مزاوله الكثير من العمليات الإدارية، من ضبط ورقابة وتنسيق بين الأنشطة المختلفة، وبالتالي يستلزم وجود سياسات، واستراتيجيات، ومجموعة من التعليمات، القرارات والإرشادات والمذكرات الدورية التي توضح لأعضاء المنظمة ما يجب إتباعه وما يجب تجنبه، ولن يتم كل هذا إلا بمزاوله عملية الاتصال، وتستمد المهمة الانضباطية للاتصال أبعادها من منطقتين، فالمنطق الأول فيرتبط بتحكم الإدارة في نقل المعلومات بحكم كونها مركز السلطة، ويأتي المنطق الثاني من كون اقتصار المعلومات والرسائل والمعاني الصادرة عن الإدارة على ما يتعلق بالعمل وظروفه.

3- المهمة الإقناعية للاتصال:

أحياناً لا يكفي تمتع الإدارة بقوة السلطة لضمان سير العمل في الحياة الوظيفية، بل يجب أن تكفل الإدارة للعاملين بالمنظمة حرية التعبير عن وجهة نظرهم، وحرية الموافقة أو عدم الموافقة مع الرؤساء وتظهر أبعاد المهمة الإقناعية في الاتصال، حيث تعطى الفرصة للمستقبل لإجراء المزيد من الاستفسارات بقصد الإقناع بشيء معين، وقد أكد تطور الفكر الإداري على أهمية الإقناع في الأداء الوظيفي.

4- المهمة التكاملية للاتصالات:

تتبع أبعاد المهمة التكاملية للاتصال من كونه تعبير عن الممارسات المختلفة، حيث يتفاعل الناس من أجل التكامل الذاتي والجماعي، وتساعد المهمة التكاملية في سيادة روح الوحدة بالنسبة للمنظمة، مما يستلزم توفير وسيلة يستطيع بها الموظف التعرف على نفسه من خلال الانتماء إلى مجموعة ما بالمنظمة ومن الطبيعي أنه لا يمكن تحقيق المهام التكاملية بالمنظمة دون مزاوله عملية الاتصال، حيث تعتمد الإدارة على الاتصال في صوره المختلفة لمحاولة الربط بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد، وخلق جو من التكامل البناء لتقليل احتمال وقوع النزاعات المختلفة.

المبحث الثالث: السياسات الوظيفية في تسيير الموارد البشرية.

يندرج ضمن السياسات الوظيفية كلا من سياسة البحث والاستقطاب، سياسة التوظيف، سياسة الأجور وسياسة التكوين.

المطلب الأول: سياسة البحث والاستقطاب.

يعد نشاط الاستقطاب من النشاطات المؤثرة في أداء المنظمة وتحقيق أهدافها، فاستقطاب الموارد البشرية الجيدة وانتقاء أفضلها وتعيينها في المنظمة سيؤثر إيجاباً على أدائها.

أولاً: تعريف وأهمية الاستقطاب.

يمكن تعريف الاستقطاب بأنه: " تلك العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات والإجراءات والتدابير التي تقتضي البحث عن القوى العاملة التي تحتاجها المنظمة والتي تم تحديدها بناءً على نتائج تخطيط الموارد البشرية، ثم العمل على توفيرها بأكبر عدد ممكن وبالنوعيات والمواصفات المطلوبة ويقتضي ذلك دراسة دقيقة للمصادر التي يمكن الحصول منها على هذه الأيدي العاملة قصد ترغيبها وتحفيزها للتقدم وطلب التوظيف لدى المنظمة ".⁽¹⁾

كما يعرف بأنه: " مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة ".⁽²⁾

وتبرز أهمية استقطاب الموارد البشرية من خلال علاقتها مع الاختيار والتعيين، فنجاح الاستقطاب يجذب عدد وفير من الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة وبمواصفات عالية، ووفق المطلوب، يعني أنه وفر لعملية الاختيار بدائل انتقاء متعددة تمكن المنظمة من المفاضلة بينها بسهولة وانتقاء أفضلها مما يرفع من مستوى فاعلية أداء المنظمة مستقبلاً.

استناداً على ذلك فإن الاستقطاب هو العملية التي تشير إلى مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بـ:⁽³⁾

- البحث وجذب المرشحين لسد الوظائف الشاغرة.
- تحديد سوق العمل المستهدف.
- تهيئة المدخلات لعملية الاختيار.

(1): بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 62.

(2): عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص: 300.

(3): المرجع السابق، ص: 301.

ثانيا: أهداف عملية الاستقطاب.

توجه الإدارة بالمؤسسة نشاطها الاستقطابي إلى أسواق العمل بغية التعرف على المعروض من الموارد البشرية فيه، وجذب الموارد الملائمة لنشاطها بشكل عام، ويمكن توضيح ذلك من خلال جملة الأهداف التالية: (1)

- جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين الأكفاء المتقدمين للعمل وتقييم قدراتهم واحتمالات نجاحهم في الأعمال التي يمكن أن تسند إليهم في حال صدور قرار بتوظيفهم في مرحلة لاحقة.
- تحديد مجموعات العمل أو الأشخاص الذين يمكن الاستعانة بهم لسد المناصب الشاغرة حاليا ومستقبليا.
- المساهمة في تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمنظمة مما يخفض من التكلفة عملية الاختيار النهائي.
- تلبية حاجة المنظمة بأكفاً الموارد البشرية أثناء توسيعها لنشاطها أو تجديد وتطوير أفكارها.
- زيادة المنافسة بين العمال داخل المؤسسة من أجل الحفاظ على مناصبهم وضمان الترقية.
- توفير موارد بشرية مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة.

ثالثا: العوامل المؤثرة في الاستقطاب.

تنشط كل مؤسسة وسط ظروف معينة وتؤثر على سياسات استقطاب وجذب الموارد البشرية ومن هذه العوامل ما يلي: (2)

- 1- **الظروف البيئية الخارجية:** من بين هذه الظروف نجد: التغيرات في سوق العمل وقوى العرض والطلب، المستوى الاقتصادي، مدى توفر المهارات والكفاءات، قوانين العمل، وسوق المنافسة.
- 2- **الخبرة الماضية للمؤسسة في الحصول على الموارد البشرية:** حيث أن استقطاب الأفراد المؤهلين للعمل، وبصورة مستمرة من قبل المؤسسة يدفعها إلى زيادة عملية للحصول على الموارد البشرية من الخارج وبالعكس إذا كانت الكثير من المؤشرات توضح أن المؤسسة لم تتجح في هذه العملية فإنها تحاول التريث وتقليل الطلب على الأفراد العاملين من الخارج .

(1): زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص: 27.

(2): علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص: 69، 70.

3- خصائص الوظائف المتوفرة لدى المنظمة: تسعى المنظمة في الغالب إلى الحصول على الموارد البشرية للوظائف العليا التي تتطلب مؤهلات ومهارات عالية من خارج المنظمة. إن تلك العوامل قد تؤثر على درجات متباينة من المنظمات وقد تسعى المنظمة إلى المقارنة بين كلا المصدرين الداخلي والخارجي واختيار المصدر الأفضل وفق معايير محددة أهمها:

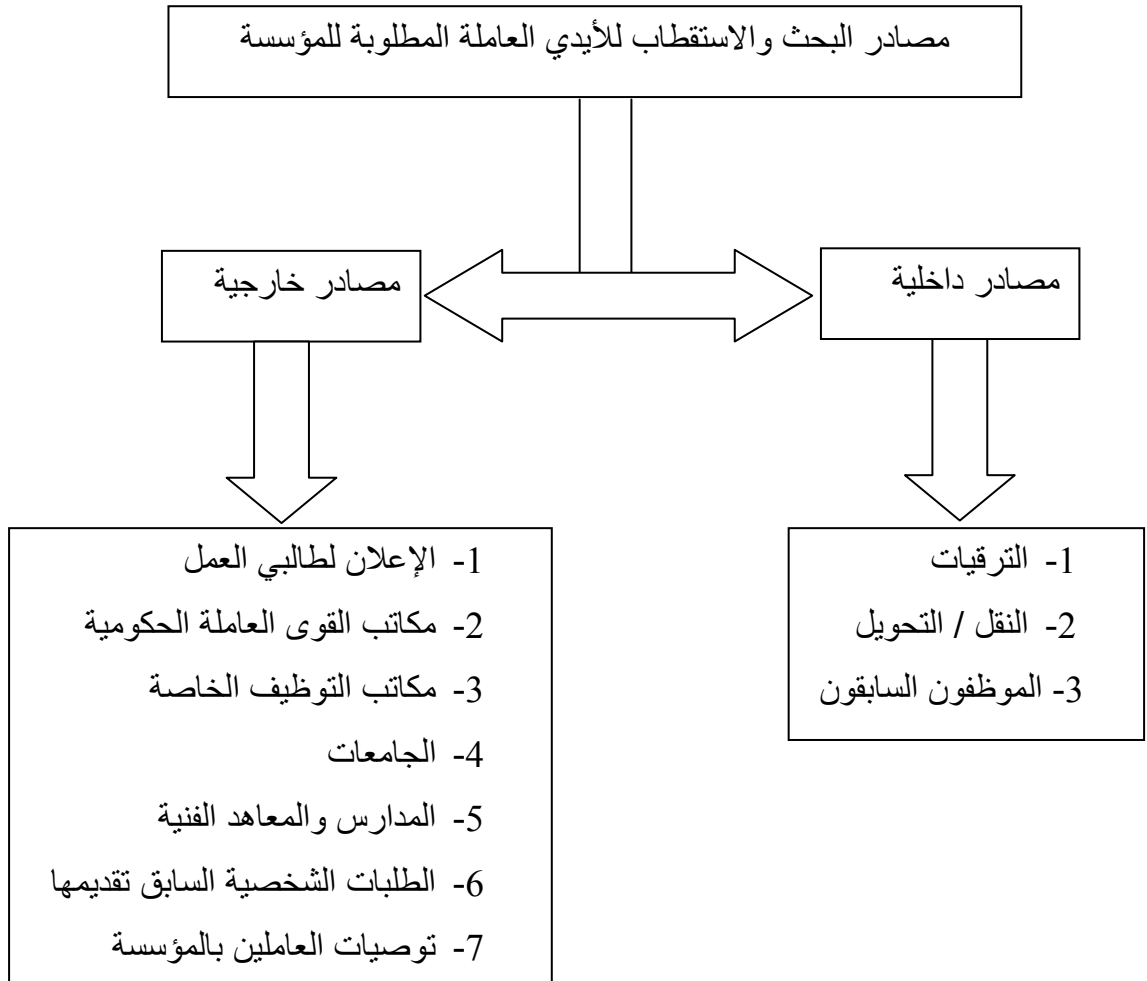
* المعيار الخاص بدرجة استقرار العامل في المنظمة.

* كلفة استقطاب الموارد البشرية.

رابعاً: مصادر الاستقطاب.

تعتمد المنظمة في الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية إما على المصدر الداخلي أو على المصدر الخارجي، والشكل التالي يوضح هذه المصادر.

الشكل رقم (2): مصادر البحث والاستقطاب للموارد البشرية.



المصدر: صلاح عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سابق، ص: 128.

1- المصادر الداخلية:

يعتبر العاملون بالمنظمة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة. وهذا يعني أنه إذا خلت وظيفة معينة في المنشأة، فإنه يجب الإعلان عنها داخل المنشأة حتى يمكن لمن تتوافر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها.

وفي الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المنشأة بإحدى الطرق التالية:⁽¹⁾

أ- **الترقية:** تلجأ معظم المؤسسات إلى سياسة ترقية الأفراد من الداخل لسد الفراغات والشواغر، إذ تمكن من هذه السياسة الأفراد من الانتقال إلى وظائف جديدة أو مراتب أعلى.

ولهذه السياسة العديد من المميزات مثل:

– رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي، وأن مؤسستهم توفر لهم فرص الترقى والنمو في المستقبل.

– تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية.

– توفر للمؤسسة عمالة لديها خبرات بالعمل ولا تحتاج لتدريب.

فالترقية بمعنى تغير في التكليف من عمل في مستوى أدنى إلى آخر في مستوى أعلى داخل التنظيم وتصاحب الترقية عادة زيادة في الأجر وفي المركز الوظيفي إلا أنه يبقى على عاتق الفرد واجبات ومسؤوليات أكبر والهدف من الترقية الاستفادة من قدرات ومهارات الفرد بما يحقق مصلحة المؤسسة ويتطلب الأمر وجود أسس للترقيات ومعايير واضحة لاختيار الأفراد المستحقين لها.

ب- **النقل والتحويل:** قد تتبع المؤسسة سياسة توظيفية من الداخل بنقل وتحويل الأفراد من وظيفة إلى أخرى، أو من قسم إلى آخر، أو من فرع إلى آخر، والهدف من وراء ذلك يتمثل في:

– إيجاد توازن في الموارد البشرية على أقسام وفروع المؤسسة الواحدة.

– توزيع الفائض من الأفراد على الأقسام أو الفروع والتي تحتاج إليهم أي التخلص من الازدحام الذي قد تشهده بعض الأقسام أو الفروع والذي يتسبب بهذر واضح في استخدام المؤسسة لمواردها.

⁽¹⁾: حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص: 165-167.

ج- الموظفون السابقون: قد تلجأ بعض المنشآت إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل، وخاصة الراغبين منهم في العودة إلى العمل وهذا المصدر ثبت أهميته وجدواه في بعض المنشآت. وهناك سياسة أخرى قريبة من هذه السياسة، وهي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمنشأة وإتباع هذه السياسة تكون أكثر وضوحاً في المنشآت الصغيرة وتحقق مزايا عدة للمنشأة منها زيادة الشعور بالولاء بينهم ولكن عيوب هذه الطريقة كثيرة، ومنها الحد من قدرة الإدارة على اختيار عناصر بشرية ذات كفاءة عالية من خارج المنشأة، أو قد تكون تنظيمات غير رسمية تقوم على أساس القرابة والعلاقات الشخصية.

وينتج عن استخدام المؤسسة للمصادر الداخلية عدة مزايا يمكن إبرازها فيما يلي:⁽¹⁾

- خلق أكبر قدر ممكن من الحوافز لدى العاملين حيث تتيح هذه الطريقة فرص التقدم والترقي للعاملين.

- الاستفادة من خبرات العاملين ومعرفتهم بطبيعة وظروف العمل.

- رفع مستوى الاطمئنان والاستقرار الوظيفي لدى الأفراد خاصة عندما يحصل هؤلاء أو البعض منهم على الترقيات العادلة التي عادة ما تحمل معها زيادة في الراتب أو في المسؤولية أو في السلطة أو ربما في اثنين منهما أو الثلاثة معاً.

- تكلفة متدنية للاستقطاب الداخلي مقارنة مع تكلفة الاستقطاب الخارجي.

- زيادة دافعية وحماس الأفراد وما يرافق ذلك من انعكاسات إيجابية تتمثل في استخدام الأفراد لكافة طاقتهم الإنتاجية والإبداعية.

ورغم هذه المزايا لهذا النوع من المصادر إلا أنه لا يمكن إنكار العيوب التي يمكن أن يخلفها والمتمثلة فيما يلي:⁽²⁾

- حرمان المؤسسة من دم جديد ، قد تحتاج له باستبعادها للكفاءات البشرية الخارجية.

- تدهور في الإنتاجية بسبب عدم امتلاك الأفراد الحاليين للمهارات والخبرات الكافية التي تتطلبها الوظائف الشاغرة أو المستحدثة.

- الصراع على الترقية قد يؤدي إلى آثار نفسية سلبية.

(1): المرجع سابق، ص: 169، 168.

(2): المرجع سابق، ص: 169.

2- المصادر الخارجية:

قد يكون من الضروري للمنشأة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة، فمهما كان لدى المنشأة من اكتفاء ذاتي في الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة بها، فلا بد لها من اللجوء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة. وسوف نذكر فيما يلي أهم مصادر العرض الخارجي للموارد البشرية التي قد تعتمد عليها المنشآت للحصول على احتياجاتها من العاملين والمتمثلة في:⁽¹⁾

أ- مكاتب العمل الحكومية: هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل، وهي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية، وتقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها، كما أنها تتصل بالمنشآت لمعرفة مدى حاجاتها من العمالة بمعنى آخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل والمنشآت الباحثة عن طالبي العمل.

ب- مكاتب التوظيف الخاصة: ظهرت هذه المكاتب في كثير من الدول، وغالبا ما يعتمد عليها للحصول على العمالة غير الماهرة. وفي الدول المتقدمة تقوم مكاتب التوظيف الخاصة بدور كبير من توفير وقت إدارة الموارد البشرية في المنشآت إذا أدت واجبها بشكل جيد.

ج- الإعلان: من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الخالية في حالة عدم إمكان شغلها من العاملين داخل المنشأة وقد زادت أهمية الاعتماد على الإعلان بعد أن ارتفعت نسبة التعليم وانتشرت وسائل الاتصال الجماهيرية، وقد يتم الإعلان في الصحف العامة أو المجالات المخصصة لاجتذاب أفضل الأشخاص.

د- الجامعات والمدارس: وهي تعتبر من المصادر المباشرة، لأنها تعتمد على الاتصال المباشر بالمدارس الفنية أو الجامعات التي تخرج الأفراد بمواصفات معينة تحتاج إليها المنشأة، وهي تستخدم بصفة خاصة في حالات نقص سوق العمل والندرة في تخصصات معينة. وقد تتصل بعض المنشآت ببعض طلاب المدارس والجامعات في سنواتهم النهائية بغرض تدريبهم أثناء إجازاتهم وقبل تخرجهم لكي تضمن التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج.

وقد يعاب على هذه الطريقة أن خريجي الجامعات قد لا تتوفر لديهم الخبرة العملية مما يتطلب بذل جهد كبير لإعدادهم وتدريبهم على العمل.

(1): صلاح عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سابق، ص: 157-160.

هـ – الترشيحات من قبل موظفي المنشأة: هذا الأسلوب شائع في كثير من المنشآت الخاصة، حيث يُزكى العاملين في المنشآت بعض أصدقائهم للعمل بالمنشأة. كذلك يميل بعض أصحاب الأعمال التي تعين الأفراد الذي يوصي العاملون لديهم وأصحاب أعمال آخرين بتعيينهم، على أساس أن التوصية إذا صدرت من أشخاص موثوق بهم، فلا بد أن تكون مثمرة وأن الشخص الذي يعين بهذه الطريقة غالباً ما يكون صالحاً للعمل.

وتظهر مزايا المصادر الخارجية فيما يلي: (1)

- استقطاب موارد بشرية جديدة بأفكارها وأرائها وتطلعاتها.
 - الاستخدام الفوري للعمالة الجديدة وتحصيل وفير في تكاليف التدريب والتطوير التي يمكن أن تتطلبها العمالة الداخلية من حين لآخر.
 - الاستفادة من خبرة المنافسين في حالة استقطاب مواردهم البشرية.
 - مرونة استخدام العمالة الخارجية لأهداف موسمية أو مؤقتة.
- أما العيوب التي تنتج عن استخدام المصادر الخارجية فتتمثل فيما يلي: (2)
- سوء اختيار الموارد البشرية والانعكاسات الناتجة عن عدم صواب قرار الاختيار.
 - تدني أخلاقيات العمالة الحالية وشعور البعض منها بالتهميش.
 - امتداد في فترات التأقلم الخاصة بالموارد البشرية المستقطبة من الخارج على حساب حاجة الإنتاج الفعلية والمباشرة.
 - الخوف من وقوع المؤسسة في فخ التقليد، أو تهميش هدف الاستقطاب الرئيسي وهو التجديد بهدف التغيير.

(1): حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص: 175.

(2): المرجع سابق، ص 175، 176.

المطلب الثاني: سياسة التوظيف.

إن التوظيف مهمة من مهام إدارة الموارد البشرية، وهي من الوظائف الأساسية الهامة في المؤسسة.

أولاً: مفهوم سياسة التوظيف.

يمكن تعريفها بأنها: " العملية الإدارية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من اليد العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، ويتم اختيار أفضل العناصر المتقدمة ليكونوا أعضاء بها، وإعدادهم للعمل والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وحثهم أو ترغيبهم في العمل والاستمرارية فيه لضمان توافر عناصر الولاء والتعاون وروح الجماعة ".⁽¹⁾

وتشمل عملية التوظيف عنصران أساسيان هما عملية الاختيار وعملية التعيين.

1- عملية الاختيار:

تعد عملية اختيار العاملين امتداد طبيعي العملية الاستقطاب، حيث تبدأ عملية الاختيار عندما تنتهي هذه العملية من أداء مهامها.

أ- مفهوم عملية الاختيار:

يعرف سليمان الفارسي الاختيار بأنه: "عملية البحث عن الأفراد الذين تتوفر فيهم الخصائص والصفات التي تستجيب لمتطلبات الوظائف، وذلك بالعدد المناسب للتعيين الأكثر فعالية في العمل من بينهم لشغل الوظائف الشاغرة وبذلك فإن وظيفة الاختيار هي العملية التي تستطيع الإدارة بمقتضاها إجراء مقابلة بين صفات الفرد ومتطلبات العمل".⁽²⁾

ب- أهمية اختيار الموارد البشرية:

تظهر أهمية الاختيار جليا من خلال اهتمام المؤسسات به كمنشاط يضمن الفرد المناسب لشغل الوظيفة المطلوبة بشكل عام، لكن يمكن توضيح الاختيار فيما يلي:⁽³⁾

- إن عملية الاختيار تدفع باتجاه وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وليس خافيا على أحد أن الشخص الذي يشعر أنه قد عين في وظيفة لا تتناسب مع خبراته وقدراته ومعارفه ومؤهلاته، سيكون دائما في حالة من القلق وعدم الاستقرار وإذا ما أُضطر إلى الاستمرار في العمل فهذا لا يعني بالضرورة الاستفادة منه بالقدر الكافي.

(1): خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 156.

(2): سليمان الفارسي، مرجع سابق، ص: 183.

(3): محمد سعيد أنور سلطان، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص: 139.

- إن فعالية نظام الاختيار يضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى من حاجاتهم الإنسانية فيوفر لهم هذا النظام أجورًا عادلة تتناسب ومؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم، كما يوفر لهم الاستقرار الوظيفي حين يشعر الموظف أن فرص الترقى مفتوحة أمامه ما دام أداءه مرضيا.

- إن من أهم عوامل فساد الإدارة في الدول النامية عدم موضوعية الاختيار، فالشخص الذي يشغل وظيفة وغيره أحق منه في شغلها يكون ولاءه للشخص الذي حابه في هذه الوظيفة لا للمؤسسة التي يعمل فيها، وأثر ذلك في الفساد الإداري لا يحتاج إلى دليل.

- إن اختيار الشخص المناسب ووضع في وظيفة تتناسب وخبراته ومؤهلاته وقدراته يضمن إنتاجية عالية ويجعل أمر تدريبه سهلا واستمراره في المؤسسة قائما وتعرضه لإصابات العمل محدودا.

ج- معايير الاختيار: يتم الاختيار على أساس تلك الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المترشح لشغل الوظيفة بمستوى معين، التي تكون مستمدة من عملية توصيف وتحليل الوظائف، وهذه المعايير تتمثل في: (1)

- المستوى التعليمي.

- الخبرة السابقة.

- الصفات البدنية.

- الصفات الشخصية.

- المعرفة السابقة للشخص.

د- خطوات عملية الاختيار:

ليس هناك من خطوات موحدة ومتسلسلة يمكن أن تتبعها المؤسسات في عملية اختيار مواردها البشرية، إذ أن غالبية المؤسسات تستخدم أكثر من وسيلة وتخطو عدة خطوات لكي تحصل على المعلومات الكافية من متقدمين إلى الوظائف.

ولكن في معظم الحالات فإن خطوات عملية الاختيار تأتي متسلسلة لكنها خاضعة لجملة من الاعتبارات قبل صدور القرار النهائي بشأن نتائج تلك العملية وهذا يعني على المتقدمين أن يثبتوا جدارة ملحوظة لكي يتجاوزوا خطوات الاختيار الأولى ولكي يتمكنوا من الوصول ومن ثم عبور خطوات الاختيار التي تلي: (2)

(1): المرجع سابق، ص: 142.

(2): حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص: 198.

وتمر عادة خطوات عملية الاختيار بالخطوات التسلسلية المبينة في الشكل التالي:
 الشكل رقم (3): الخطوات المتبعة في اختيار الموارد البشرية.



المصدر: حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص: 199.

2- عملية التعيين: بعد ما ينجح الأشخاص في المراحل السابقة، حيث تتوفر جميع الشروط والمؤهلات اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة يتم اتخاذ قرار التعيين، بحيث يدخل هؤلاء الأفراد في الفترة التجريبية وفي هذه الفترة يتم التأكد ميدانيا وعمليا من كفاءة هؤلاء الموظفين، ويتم أيضا تدريب العمال الذين لم يسبق لهم العمل، فإذا لم يرتكبوا أي أخطاء فادحة وأثبتوا جدارتهم في العمل يتم اتخاذ القرار النهائي بالتعيين، وإذا كان العكس يتم فصلهم مباشرة، أو تعطى لهم فرصة أخرى لتصحيح أخطائهم ورفع كفاءتهم.⁽¹⁾

(1): أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 170.

المطلب الثالث: سياسة الأجور.

إن الطبيعة التحفيزية للأجر، تجعلنا نقول أن الهدف من سياسة الأجور هو الرفع من دافعية العمال وخلق الرغبة لديهم في العمل، عن طريق بناء نظام أجر يحقق العدالة والمساواة بين العمال ويوفر عوائد تشبع حاجاتهم وتكون متناسبة مع الأعمال التي يقومون بها.

أولاً: تعريف الأجر.

يعرف الأجر بأنه: " المقابل لقيمة الوظيفة التي يشغلها العامل في المؤسسة، ويكون في شكل نقود أو أجر عيني والذي يمثل المقابل غير المالي الذي يحصل عليه العامل في شكل خدمات تقدمها المؤسسة مثل: الرعاية الصحية، النقل، الإطعام،... الخ".⁽¹⁾

ثانياً: أهمية الأجر.

تعتبر الأجور ذات أهمية بالغة بالنسبة لكل من العمال والمؤسسة على حد سواء ويتجلى ذلك من خلال ما يلي:⁽²⁾

1 - أهمية الأجر بالنسبة للعمال:

وتتمثل فيما يلي:

- وسيلة العمال لإشباع حاجاتهم وعلى أساسه يتم تحديد المستوى المعيشي، وبالتالي فهو من أهم دوافع العمل ومن خلاله تتحدد إنتاجية العامل وأداءه في منصبه.
- من خلال الأجر يتحدد مركز العامل أو الفرد في مجتمعه وكذلك مكانته بالمقارنة مع غيره سواء في المؤسسة أو المجتمع، كما أن ربط الأجر بالكفاءة يساعد العمال على تحسين مهاراتهم من أجل الحصول على زيادة في الأجر.
- بالإضافة إلى إشباع الحاجات المادية للفرد فإن الأجر يعتبر كوسيلة لإشباع بعض الحاجات غير المادية وتحقيق رضا العامل وبالتالي الاستقرار والولاء للعمل.
- يختار الفرد العمل في المؤسسة بالاعتماد على الأجر الذي تدفعه مقارنة مع غيرها من المؤسسات حيث يعتمد العامل على الأجر كمعيار للحكم على مدى عدالة المؤسسة في التعامل مع عمالها.

(1): محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية (بعد استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 494.

(2): رفايق سامية دور الأجور في استقطاب الموارد البشرية (مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص، تسيير الموارد البشرية)، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2013، ص: 31، 32.

2 - أهمية الأجر بالنسبة للمؤسسة:

وتظهر هذه الأهمية في الآتي:

- من خلال الأجر يصبح العامل كمستهلك لمنتجات المؤسسة في السوق وبالتالي فهو يؤثر في الطلب على منتجاته.
- الأجر وسيلة المؤسسة للحفاظ على عمالها ذوي الكفاءة العالية وكذلك جذب الكفاءات المتواجدة في سوق العمل
- إذا كان البعض يعتبر الأجر كتكلفة يجب تخفيضها فإن البعض الآخر يعتبره كاستثمار في العنصر البشري يمكن أن يحقق للمؤسسة نتائج إيجابية.

ثالثاً: خطوات تصميم نظام الأجر.

يمر تصميم نظام الأجر بمجموعة من الخطوات وهي:⁽¹⁾

1- التمهيدي لتصميم النظام: ويشمل ما يلي:

- أ - تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي أم غير رسمي.
- ب- تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات الشركة أم سيتم شراء النظام من مكاتب خبرة عالمية.
- ج- تحديد من يقوم بتقييم الوظائف: هل إدارة الموارد البشرية أم مكاتب استشارية خارجية أم من خلال فريق من كلا الطرفين.

2- اختيار طريقة تقييم الوظائف: تقييم الوظائف هي الوسيلة العملية والموضوعية لتحديد القيمة النسبية لأي وظيفة في المنظمة بغرض تحديد أجر عادل للوظيفة، حيث يتم الربط هنا بين معدل الأجر التي يحصل عليها العاملون وبين حجم مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة.

وهناك عدة طرق لتقييم الوظائف، وهي كالاتي:

أ- الترتيب: وهي أبسط طرق تقييم الوظائف، وتعتمد على مقارنة الوظيفة ككل بالوظائف الأخرى

محل التقييم وتحديد ترتيبها (أي أعلى أو أدنى) بالنسبة لها.

وهناك طريقتان للترتيب:

- الترتيب البسيط.
- الترتيب على أساس المقارنة الزوجية.

(1): صلاح عبد الباقي وآخرون، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص: 117-124.

ب- مقارنة العوامل: ويقصد بهذه الطريقة أن قيمة الوظيفة تتحدد بمقارنة الوظائف ببعضها على أساس عوامل تقييم معينة.

ج- الدرجات: وتعتمد هذه الطريقة على إنشاء عدة درجات لكل مجموعة وظيفية، ثم يتم توزيع الوظائف المختلفة داخل كل مجموعة وظيفية على الدرجات المختلفة.

د- النقاط: تعد هذه الطريقة من أكثر وسائل تقييم الوظائف استخداماً وتعتمد على استخدام النقط كوسيلة للتقييم.

3 - وضع ملامح خطة التقييم:

وتشمل ما يلي:

أ- تحديد الوظائف المطلوبة للتقييم.

ب- وضع الجدول الزمني للتنفيذ.

ج- تحديد تكلفة التقييم.

د- تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف وأهدافها وأسلوب مشاركتهم فيها.

4- التقييم الفعلي للوظائف: يتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم في ضوء الخطة الموضوعية ومسؤولية إدارة الموارد البشرية هي التحقق من أن الخطة الموضوعية تسير بالشكل المرغوب.

5- تحديد عدد الدرجات: تعبر هذه الخطوة عن تحديد هيكل الوظائف وهو عبارة عن عدد من الدرجات وكل درجة تحتوي على مجموعة من الوظائف، حيث يتم تسعير كل درجة على حدى.

6- تسعير الدرجات: يتم تسعير كل درجة وتحديد بداية الأجر ونهايته لكل درجة.

7- إدارة نظام الأجور: يتم تنظيم عمليات وضع الأجور والزيادات العامة وتعديل هيكل الوظائف ومعالجة أية مشكلات تطرأ على نظام الأجور.

رابعاً: دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في نظام الأجور.

ينصب دور إدارة الموارد البشرية في عمليات تصميم النظام وإدارته، وتقييم الوظائف ودراسة الأجور في الشركات الأخرى. أما المديرين التنفيذيين فهم يقومون (بعد الاسترشاد بنظام الأجور) باقتراح فئات الأجر التي يمكن أن يبدأ بها العاملون الجدد، واقتراح زيادات الأجور والعلاوات، كما أنهم يقدمون معلومات لإدارة الموارد البشرية لكي تقوم بتقييم الوظائف.⁽¹⁾

(1): أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 187، 188.

والجدول التالي يوضح دور كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في نظام الأجور.
الجدول رقم (1): دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في نظام الأجور.

دور المديرين التنفيذيين	دور إدارة الموارد البشرية
- اقتراح بداية الأجر للعاملين الجدد. - اقتراح الزيادات الأجرية، والعلاوات. - تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية بغرض تقييم الوظائف	- تصميم نظام الأجر - إدارة البرنامج (حساب الأجور، الزيادات، العلاوات...) - تقييم الوظائف - دراسة مستويات الأجور في المجتمع (مسح الأجور).

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 188.

المطلب الرابع: سياسة التكوين.

أكد العديد من الاقتصاديين أن جلب المرونة اللازمة للتكيف السريع مع المحيط الدائم والمتغير يؤدي بجل المؤسسات إلى وضع سياسات معينة لتطوير مواردها البشرية، وهذه السياسات لا تتواجد بدون نشاط تكويني، إذ يعتبر التكوين نشاطا عاديا تختص به مصلحة تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة.

أولاً: مفهوم تكوين الموارد البشرية.

يعرف التكوين بأنه: " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الموارد البشرية بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله". (1)

كما يعرف بأنه: " الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة". (2)

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن التكوين هو نشاط فعال يؤدي إلى تنمية المعارف والمعلومات لدى الموارد البشرية وبالتالي تحدث زيادة في الإنتاج تؤدي إلى تحقيق نتائج اقتصادية التكاليف وزيادة أرباح المؤسسة خاصة إذا كان هناك توجه لاعتماد تكنولوجيا حديثة أو أساليب إنتاج كانت غير معروفة بالنسبة للعامل في المؤسسة.

(1): صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، 2000، ص: 211.

(2): عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، دار النهضة للنشر، عمان، 2003، ص: 103.

ثانيا: أهمية التكوين.

إن لأهمية التكوين جانبين رئيسيين، يتمثلان في: (1)

1- الأهمية بالنسبة للمنظمة:

تعود البرامج التكوينية على المنظمة بالنفع والفائدة وذلك من خلال:

- رفع الإنتاجية والأداء التنظيمي نتيجة لوضوح الأهداف وطرق العمل وتعريف الموارد البشرية بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين على حجم الإنتاج وجودته.
- العمل على ربط أهداف الموارد البشرية بأهداف المنظمة، وجعل المنظمة أكثر انفتاحا على المحيط الخارجي، بغرض تطوير برامجها وإمكانياتها.
- تساهم أيضا في تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية.
- تساعد أيضا في تحديد وإثراء المعلومات التي تسمح بصياغة الأهداف وتنفيذ سياسة المنظمة.

2- الأهمية بالنسبة للموارد البشرية:

وتتمثل في النقاط التالية :

- جعل الموارد البشرية أكثر فهما للمنظمة، وأكثر استيعابا لدورهم فيها، إضافة إلى تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- إتاحة الفرصة أمام الموارد البشرية لتحقيق التطوير، التمييز والترقية في العمل، كما يطور وينمي العوامل الدافعية للأداء.
- تطوير مهارات الموارد البشرية فيما يخص الاتصالات والتفاعلات وذلك بما يحقق الأداء الفعال كما يهدف إلى تقليل القلق الناجم عن قلة الخبرة والمهارة لإنجاز العمل.

ثالثا: أساليب تكوين الموارد البشرية.

لزيادة فعالية النشاط التكويني من الأفضل إتباع أكثر من أسلوب للتكوين، ويعتمد اختيار الأسلوب على مجموعة من العوامل منها حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة... الخ وتنقسم أساليب التكوين عادة إلى نوعين مختلفين: (2)

(1): سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص: 109، 110.

(2): صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، مرجع سابق، ص: 218-220.

1- أساليب التكوين في مكان العمل: يعتبر التكوين أثناء العمل أو في مكان العمل أوسع طرق التكوين انتشارا وشيوعا ويرجع السبب في ذلك إلى بساطته والاعتقاد بأنه قليل التكلفة، ويتم هذا التكوين في نفس موقع العمل أي داخل المؤسسة التي يعمل فيها المتكون هذا النوع الأشكال التالية:

- أسلوب تعليمات العمل: يتضمن التعليمات والإرشادات التي يتوجب على المتكون تطبيقها أثناء تكوينه لكسب المهارات المطلوبة ويقوم المكون بشرح التعليمات والإشراف على التنفيذ والمتابعة والتصحيح.
- أسلوب التكوين عن طريق الرئيس المباشر أو عن طريق عامل قديم.
- أسلوب التكوين تحت إشراف وتوجيه وملاحظة مشرف.
- أسلوب التكوين بالتنقل بين مراكز العمل.
- أسلوب التكوين بالاشتراك في الأعمال.

2- أساليب التكوين خارج مكان العمل:

يقصد بالتكوين خارج مكان العمل ذلك التكوين الذي يعطى للموارد البشرية في غير أوقات العمل الرسمية وقد يتم في مكان مخصص للتكوين داخل المؤسسة أو في مركز خارج المؤسسة كالمعاهد المتخصصة والجامعات، وفيما يلي أهم هذه الأساليب:⁽¹⁾

أ- أسلوب المهمات الفردية: بالاعتماد على هذا الأسلوب يقوم المكون بتكليف عمل للمتكون خلال فترة زمنية محددة يقوم بهذا العمل منفردا دون أن يتعاون مع زملائه، وتترك له حرية معالجتها وإعدادها ثم بعد الانتهاء يقوم المكون بتقييم النتائج التي توصل إليها المتكون.

ب- أسلوب المحاضرة: تمثل المحاضرة أحد أبرز أساليب التكوين، وبموجبها يقوم المحاضر (المكون) بإلقاء المادة التكوينية التي يتضمنها البرنامج التكويني على المتكونين، ويقنصر دور المتكون على الاستماع فقط.

رابعا: خطوات التكوين.

من الطبيعي أن تمر عملية التكوين بعدة خطوات، بحيث تنطلق من تحديد الاحتياجات التكوينية وصولا إلى تقييم التكوين كآخر مرحلة، وذلك كما يلي:⁽²⁾

أ- تحديد الاحتياجات التكوينية: تقوم بعض المؤسسات بإعداد وتنفيذ برامج تكوينية لا شيء سوى لأنها مفضلة بين العاملين، أو لأنها تقوم بها المؤسسات المنافسة، أو لوجود فائض في الميزانية المخصصة للتكوين وما إلى ذلك، وهذا خطأ فادح، بل يجب اللجوء للتكوين في حالة واحدة فقط وهي توفر مؤشرات تدل

(1): المرجع السابق، ص: 221، 222.

(2): أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 318-320.

على إمكانية مساهمة التكوين في حل مشكلات محددة أو رفع الكفاءة في مجالات معينة، وهذا ما تؤمنه هذه الخطوة التي تسمح بتحديد مدى الحاجة للتكوين من عدمه.

وتشير الاحتياجات التكوينية إلى تحديد نقاط الضعف الحالية أو المتوقعة في معارف وقدرات ومهارات واستعدادات واتجاهات وسلوكيات العنصر البشري، التي يمكن أن تؤثر سلبا على أداء الأفراد والتي يمكن معالجتها بواسطة التكوين.

ب- تصميم البرامج التكوينية: بعد التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية، تأتي مرحلة تصميم البرامج التكوينية، ولا بد من الإشارة هنا إلى أنه قد تكون هناك عدة برامج تكوينية وليس برنامجا واحدا، حتى بالنسبة لنفس الفئة الوظيفية الواحدة، كما قد تترجم الأهداف المحددة سابقا إلى أهداف أكثر تفصيلا وخاصة بكل برنامج، ويمكن أن يضم البرنامج التكويني عدة عناصر منها:

- تفاصيل عن المتكولين: وبالتالي هل البرنامج موجه لأفراد جدد، موجه لأفراد سيقرون،... الخ.
- موضوع التكوين: أي تحديد مواضيع ومواد التكوين مع تحديد درجة العمق والشمول في عرضها.
- تحديد طرق وأساليب التكوين ومعايير التقييم.
- تحديد المكويين ومسؤولية الإدارة: أي المشرفين على تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني.
- تعيين مكان التكوين: مما إذا كان داخليا أم خارجيا.
- تحديد نوعية الحوافز المعتمد عليها: وهذا لإثارة دوافع الأفراد المتكويين بغية التحصيل والتكوين الجيد، وهو أمر أساسي في أعداد البرامج التكوينية.
- تخصيص ميزانية التكوين: أي حصر كافة المصاريف والمستلزمات اللازمة للتنفيذ السليم للبرنامج التكويني، ورصد الإعتمادات اللازمة لها،... الخ.

ج- تنفيذ البرامج التكوينية:

- تُعنى بتحديد الإجراءات التنفيذية للبرامج التكوينية، وتشتمل على ما يلي:
- إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيقها.
 - تجهيز وإعداد مكان التكوين ومتابعة المكويين والمتكويين.
 - د- تقييم البرامج التكوينية: إن التكوين شأنه في ذلك شأن باقي الوظائف الأخرى، يوجب ضرورة تقييمه لتحديد مدى فعاليته، ومسؤولية مدير التكوين لا تقتصر فقط على تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج، بل يجب عليه أن يتأكد أنه قد تم إشباع هذه الحاجات من خلال برنامج التكوين.

المبحث الرابع: أنواع السياسات الاجتماعية لتسيير الموارد البشرية.

سنتطرق في هذا المبحث إلى السياسات التي تهتم بالجانب الاجتماعي للعمال، كالحوافز فهي تخدم الفرد على مستواه الاجتماعي، لأنها تزيد من دخله الذي يغطي به حاجاته الضرورية والكمالية بعدها، وكذلك التأمينات ومختلف التسهيلات التي تلعب دورا مهما في المستوى المعيشي للعامل وكذا نظام التقاعد الذي يستفيد منه بعد نهاية حياته العملية.

المطلب الأول: سياسة الحوافز.

يلعب التحفيز دور كبير في الرفع من دافعية العمال وخلق الرغبة لديهم في العمل وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الحوافز وأهميتها وأهدافها وأسس منحها وأنواعها.

أولا: مفهوم الحوافز.

عرفها علي السلمي على أنها: " مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء فيما يصبح على الحافز مهما بالنسبة للفرد".⁽¹⁾

كما عُرِّفت " إذا كان الأجر أو الراتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء".⁽²⁾

من التعاريف السابقة يمكن القول بأن الحوافز هي تلك العوامل أو المؤثرات التي تثير الرغبة الكامنة في نفس الموظف من جهة تلبية حاجات ورغبات غير مشبعة لديه، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

إن عملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المنظمة واستغلال العنصر البشري بفعالية ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:⁽³⁾

– المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية وتعزيز انتمائهم وولائهم للمنظمة بما يحقق الانسجام بين أهدافهم وأهدافها وسياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم للتكيف معها.

(1): علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 208 .

(2): Jean- Hène Edighoffer, Précis de gestion d'entreprise, Edition Nathan, Paris, 2001, p :104.

(3): حامد الحرفة، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، الطبعة الأولى، الدار العربية، بيروت، 1980، ص: 327.

- المساهمة في التحكم في سلوك الأفراد العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة والأفراد.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتحقيق أهدافها المسطرة وتفوقها.
- دفع الأفراد لإظهار الاهتمام بالعمل الذي يقومون به للوصول إلى استخدام أفضل لطاقاتهم وقدراتهم.
- تعدد الحوافز عوامل جذب من شأنها أن تغري الكفاءات بالالتحاق بالمؤسسات المانحة للحوافز والمكافآت.

ثانياً: أسس منح الحوافز وأنواعها.

1- أسس منح الحوافز:

تمنح الحوافز بناءً على عدة أسس تتمثل في:⁽¹⁾

- أ- الأداء: ويعني التميز في الأداء الذي هو ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء.
- ب- المجهود: يصعب أحياناً قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، لهذا فإن هذا المعيار قليل الأهمية.
- ج- الأقدمية: وهي المدة التي قضاها الفرد في العمل داخل المؤسسة، والتي تشير إلى الانتماء إليها.
- د- المهارة: تكافئ بعض المنظمات عمالها على أساس ما يحصلون عليه من شهادات، لكن هذا المعيار يساهم بشكل محدود في حساب الحوافز.

2- أنواع الحوافز:

ويمكن تقسيمها إلى:⁽²⁾

- أ- حوافز فردية: يرتبط هذا النوع بأداء الفرد، أي أنه كلما زاد الفرد في أدائه كانت له مكافأة.
- ب- حوافز جماعية: تلجأ المنظمات إلى هذا النوع عند صعوبة قياس أداء العامل منفرداً، ويتم فيها مكافأة كل مجموعة (وحدة، قسم،... الخ).
- ج- حوافز مادية: مبالغ تدفع للعاملين، إما دفعة واحدة أو على شكل دفعات شهرية، وهي تشمل أيضاً كل ما يصنف دخلاً إضافياً، وتتخذ عدة أشكال (الأجر، العلاوات، المكافآت، المزايا... الخ).
- د- حوافز معنوية: هي التي تتعلق بالنواحي النفسية والذهنية للأفراد العاملين وتكون في شكل المدح والثناء والتقدير، التدريب، الترقية،... الخ.

(1): سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 237.

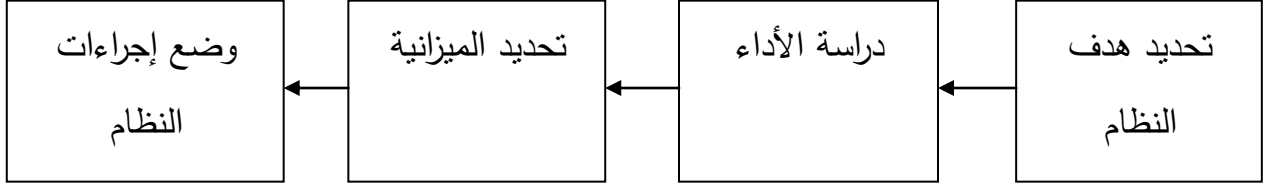
(2): صلاح عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 239.

ثالثا: مراحل وضع نظام الحوافز.

يمر نظام الحوافز بأربع مراحل أساسية حتى يكتمل ويكون جاهزا للتطبيق، وهذه المراحل يمثلها الشكل

التالي:

الشكل رقم (4): مراحل تصميم نظام الحوافز.



المصدر: صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 256.

المطلب الثاني: سياسة الخدمات الاجتماعية والتأمين الاجتماعي.

سنتناول في هذا المطلب بعض الخدمات الاجتماعية التي يمكن للمنظمات أن تقدمها للعامل.

أولا: سياسة الخدمات الاجتماعية.

الخدمات الاجتماعية تتمثل في مقابل للعضوية والانتماء إلى المنظمة بحيث تقدمها هذه الأخيرة للعمال نظرا لولائهم لها وتكون على شكل معنوي كإعطائهم أوقات للراحة أثناء العمل، وفي شكل مادي كالتأمين عليهم.

1- أنواع الخدمات الاجتماعية: هناك عدد كبير من الخدمات التي يمكن للمنظمات أن تقدمها للعامل منها: (1)

أ- مزايا مادية عن وقت لا يتم فيه العمل: ترى بعض المنظمات أن العامل يستحق الأجر عن أوقات لا يقوم فيها بالعمل، مثل وقت الراحة، الغداء، النظافة، الإجازات (السببية، الرسمية، المرضية).

ب- الخدمات الصحية: تقوم بعض المنظمات بتقديم الخدمات الصحية لعمالها سواء داخل بناياتها أو خارجها، وسواء بتغطية تأمينية أو بتكلفة جارية تقدمها.

ج- تسهيلات معيشية: وتتمثل في توفير السكن، النقل، فتح مطعم، تقديم القروض،... الخ.

د- الخدمات الترفيهية والاجتماعية: مثل إنشاء نوادي خاصة بالعمالين وأسرهم وما توفره من خدمات اجتماعية وأنشطة رياضية، تنظم الرحلات والمصايف للعمال وأسرهم، إقامة الحفلات في الأعياد والمناسبات الوطنية والدينية،... الخ.

(1): أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 264.

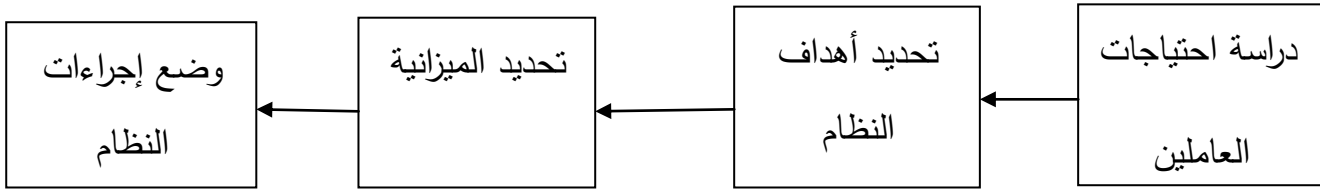
2- أهداف نظام الخدمات الاجتماعية:

تضع المنظمات هذا النظام لغرض تحقيق ما يلي:⁽¹⁾

- جذب العاملين للالتحاق والعمل بالمنظمة، وإغراء من يعمل بها للبقاء فيها.
- إعطاء نوع من الاستقرار والأمان الوظيفي.
- الحفاظ على مستوى معيشي معين للعاملين.
- الاعتراف بعضوية الفرد بالمنظمة.
- الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية على المنظمة في رعاية أفرادها.

3- مراحل تصميم نظام الخدمات الاجتماعية:

يمثل الشكل التالي مراحل تصميم نظام الخدمات الاجتماعية والذي يشبه نظام الحوافز.
الشكل رقم (5): مراحل تصميم نظام المزايا والخدمات الاجتماعية.



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 271.

4- دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في نظام الخدمات الاجتماعية:

الجدول التالي يبين دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في نظام الخدمات الاجتماعية.

الجدول رقم (2): دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في نظام الخدمات الاجتماعية.

دور المديرين التنفيذيين	دور إدارة الموارد البشرية
- المساعدة في تصميم نظام الخدمات الاجتماعية.	- تصميم نظام الخدمات الاجتماعية.
- التعاون مع إدارة الموارد البشرية بمدىها بالمعلومات اللازمة لإدارة هذا النظام.	- حساب مستحقات العمال من هذه الخدمات.
	- مساعدة العاملين في تقديم المزايا والخدمات لهم.

المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، مرجع سابق، ص: 236 .

(1): المرجع السابق، ص: 264، 265.

ثانيا: سياسة التأمين الاجتماعي.

يشير التأمين الاجتماعي إلى مختلف الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بغية تأمين عمالها ضد المخاطر المحتملة التي تعيقهم بصفة مؤقتة أو مستديمة على الكسب، وهو إجراء يسمح للعامل بالشعور بالأمانا الوظيفي على نفسه، ومن أشكال التأمين الاجتماعي ما يلي:⁽¹⁾

1- التأمين ضد المخاطر المهنية والصحية: تقوم أغلب المؤسسات بالتأمين ضد حوادث العمل والأمراض المهنية لصالح العاملين سواء في حالات العجز الجزئي الناتج من إصابة عمل والذي يؤدي إلى فقدان العامل لمصدر دخله أثناء فترة علاجه، أو في حالات العجز الكلي الذي قد يؤدي إلى عدم القدرة على الاستمرار نهائيا في أداء العمل أو في حالة الوفاة .

2- التأمين ضد البطالة: يضمن للعامل الحصول على دخل في حالة إحالته على البطالة قبل الوصول إلى سن التقاعد، سواء لأسباب اقتصادية بالنسبة للمؤسسة أو طوارئ أخرى حسب النظام المعمول به.

3- تأمينات الحياة: يعتبر التأمين على الحياة من أقدم أشكال التأمين التي توفر للعاملين، ويأخذ عادة شكل التأمين على حياة العاملين بصفة جماعية، وبموجبه يتقاضى المستفيدون مبالغ التأمين عند وفاة المؤمن على حياته، أو يتقاضى المؤمن على حياته قيمة التأمين إذا كان لا يزال على قيد الحياة عند انتهاء مدة عقد التأمين أو عند انتهاء مدة خدمته بالمؤسسة حسب النظام المعمول به.

المطلب الثالث: سياسة التقاعد.

تعتبر سياسة التقاعد من أهم الحقوق الاجتماعية للعامل عند انتهاء تقديمه لخدمته بصفة دائمة.

أولاً: مفهوم التقاعد.

التقاعد هو: "النهاية الطبيعية للحياة المهنية، لبلوغ العامل سن معينة تمكنه من وضع حد لحياته المهنية والتمتع بباقي حياته الخاصة".⁽²⁾

ثانيا: برامج التطبيع لما قبل التقاعد.

هي برامج تسبق التقاعد تضعها إدارة الموارد البشرية لتهيئة العاملين المعنيين بالتقاعد للانتقال إلى الحياة الجديدة، حيث تهدف إلى محاولة تطوير الميول والنشاطات الشخصية وتوفير خدمات العناية الصحية وخدمات التأمين الصحي، تقديم المعلومات الخاصة بالراتب القاعدي أو المكافأة التقاعدية.

(1): محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 491، 492.

(2): أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2002، ص: 157.

ثالثا: أنواع التقاعد.

لكل دولة سن معينة تحيل العاملين فيها على التقاعد، وهذا ما يسمى بالتقاعد العادي، لكن هناك عدة ظروف وأسباب تحتم إحالة بعض العاملين على التقاعد قبل بلوغ السن القانونية، وهو ما يمكن أن نعبر عنه بالتقاعد المسبق حيث أن:⁽¹⁾

1- التقاعد العادي: وهو جزء من الحقوق الاجتماعية والمهنية العديدة يتأثر بالفلسفة الاجتماعية للدولة حيث تختلف أحكامه وقواعده من دولة إلى أخرى، وباختلاف قطاعات النشاط ويمدى تكفل الدولة بالشؤون الاجتماعية للعامل. ونظام التقاعد يتضمن معاش التقاعد الذي هو حق شخصي ذو طابع مالي يستفيد منه العامل مدى الحياة.

2- التقاعد المسبق: وهو نظام جديد فرضته حتمية التسريح لأسباب اقتصادية نتيجة إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية، أو التطور التكنولوجي الذي عوض العمال بالآلات، حيث يتكفل هذا النظام بالعمال المعنيين بالتسريح إلى حين بلوغهم السن القانونية للتقاعد، وهذا النظام يضمن للمنظمات التخلص من العمالة الزائدة ويضمن للعمال عدم إحالتهم على البطالة بدون أي معاش يتقاضونه.

المطلب الرابع: سياسة الأمن والسلامة المهنية.

يهدف نظام الأمن والسلامة المهنية إلى وقاية وحماية المورد البشري من الأخطار المترتبة عن ممارسته للعمل والتي تجسد مفهوم حوادث العمل، ويعتبر الحفاظ على أمن وسلامة الموارد البشرية أحد الواجبات الإنسانية للمؤسسة، وذلك لأنها لا تتحمل وقوع حوادث تؤثر على سير العمل وإنتاجيتها تكبد المؤسسة خسائر مادية وبشرية قد تنعكس على مردوديتها في النهاية، ولضمان أمن وسلامة الموارد البشرية في العمل يجب على المؤسسة أن تقوم بما يلي:⁽²⁾

- تحسين ظروف العمل بالمؤسسة، وخاصة ما تعلق منها بالضوضاء، الحرارة، البرودة، والإضاءة والتهوية،... الخ، والتي قد تفقد الأفراد تركيزهم في حالة عدم ملاءمتها.
- توفير وسائل الأمن والوقاية في مكان العمل، وتكوين الأفراد على استعمالها الصحيح، وإتباع إجراءات تجبر الأفراد على الالتزام بها.
- نشر الوعي بين العمال حول مخاطر العمل وإرشادهم وتكوينهم للمحافظة على أنفسهم من جهة، وما يجب فعله في حالة وقوع حادث من جهة أخرى.

(1): المرجع السابق، ص: 158.

(2): علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص: 136-138.

- ضمان التكفل الكامل بالأفراد في حالة وقوع حادث عمل.
- تكوين لجان خاصة بالأمن ونظافة أماكن العمل.
- استعمال علامات لتحديد الاتجاهات والمسارات ووضع الإشارات التحذيرية وإشارات الإنذار، وذلك للتحكم في سير المرور الداخلي والتحذير من الأماكن أو المواد الخطيرة... الخ.
- ومن أجل إعداد نظام متكامل للأمن والسلامة المهنية يجب أن يركز النظام على شعار واحد وهو أن الوقاية خير من العلاج، وأن تشارك كل من الإدارة والعمال على اختلاف مواقعهم، الهيئة الطبية المختصة ولما لا حتى هيآت خارجية مختصة في وضع هذا النظام، بالفقر الذي يمكن الأفراد من الحفاظ على سلامتهم وأمنهم من خلال الفهم الجيد لمحتوى النظام وأهدافه من جهة، ويمكن المؤسسة من الحفاظ على مواردها البشرية وضمان سير العمل بدون حوادث تذكر وبالتالي تعظم عائد استثماراتها في برامج الأمن والسلامة المهنية من جهة أخرى.
- كما نجد برامج الصحة المهنية والتي تتضمن الخدمات الصحية على مستوى الوحدات المتواجدة في المؤسسات، والمهمة الرئيسية لهذه الوحدات هي تقديم الخدمات الوقائية التي تتضمن الفحوصات الدورية للعاملين من أجل سلامتهم من الأمراض المختلفة، كما تعمل على تقديم الإرشادات الصحية للوقاية من الأمراض وتوجيه الإدارة نحو استخدام الظروف والشروط الصحية المناسبة من أجل العمل، بالإضافة إلى علاج الأفراد العاملين الذين يتعرضون لحوادث الأمراض أثناء العمل وهي بذلك تساهم في عملية الوقاية وتجنب المخاطر والمحافظة على سلامة العاملين ومنه زيادة إنتاجية المؤسسة.
- ولتصميم برنامج الخدمات الصحية لابد من الاعتماد على الأسس التالية:⁽¹⁾
- القيام بالفحوصات الدورية للأفراد العاملين، خاصة الأفراد الذين يتعرضون إلى المخاطر الصحية من جراء العمل.
- تهيئة وتوفير الاستشارات والإرشادات الصحية العلاجية.
- متابعة شروط الصحة والنظافة والشروط الأمنية في العمل.
- تحديد موظف رئيس المسئول عن الشؤون الصحية يكون مرتبطاً بشكل مباشر بالإدارة.
- تهيئة المعدات واللوازم الضرورية لاستخدامها في الحالات الطارئة.
- تهيئة أطباء أكفاء وهيئة تريض تتمتع بالكفاءة والإخلاص.

(1): سهيلة محمد عباس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص: 348، 349.

خلاصة:

نستخلص من هذا الفصل أن إدارة الموارد البشرية هي جزء من هيكل الإدارة والمنظمة ككل، فقد بينت هذه الوظيفة أهميتها ودورها الفعال داخل المنظمة، في مسايرة التغير والتطور والتأقلم معه، وذلك عن طريق وضع مفاهيم وسياسات تساعد في التحدي ومواجهة التغيير الدائم وجب الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية باعتبارها وحدة إدارية لها تأثير على وحدات المنظمة.

كما أن نجاح أي منظمة يقترن بمدى تحقيق أهدافها وغاياتها، فنجاح المؤسسة يتوقف على حسن توظيف العمال وتخطيطهم وتنظيمهم، وهذه المسؤولية هي التي توكل لإدارة الموارد البشرية وتجعلها تحل المكانة الإستراتيجية داخل تركيبة المنظمة.

وينبغي في الأخير على إدارة الموارد البشرية تقييم ومراجعة سياساتها المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، وذلك بهدف الحكم على مدى فعاليتها وكفاءتها في تحقيق أهداف المؤسسة والفرد على السواء، وذلك عن طريق الوقوف على أهم النقائص والمشاكل المسجلة في هذه السياسات وتشخيص أسبابها ثم اقتراح التوصيات المناسبة لمعالجتها، وهو إجراء ضروري يمكن المؤسسة من ضمان تحقيق أهداف سياساتها المتعلقة بتسيير الموارد البشرية.

الفصل الثاني: علاقة السياسات الوظيفية لتسيير الموارد البشرية بأداء العاملين

تمهيد

المبحث الأول: تحليل مفهوم الأداء في المنظمة

المبحث الثاني: تقييم الأداء كعملية مهمة في المنظمة

المبحث الثالث: عملية تحسين الأداء

المبحث الرابع: تأثير السياسات الوظيفية لتسيير

الموارد البشرية على أداء العاملين

خلاصة

تمهيد:

يشغل موضوع الأداء في المنظمات اهتمام الباحثين والممارسين، سواء على المستوى الكلي (الدول والقطاعات الاقتصادية) أو على المستوى الجزئي (المنظمات الربحية وغير الربحية والأفراد) وهذا الاهتمام يرجع إلى البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح، فعلى مستوى الإدارة كان الاهتمام بالأداء أكبر باعتبار أن المسؤولية عن تحقيق النتائج تقع أساساً على عاتق كل من المسيرين، والعاملين الذين يتكفلون بتنفيذ القرارات والأوامر، وقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء ورغم ذلك يبقى يعاني هذا المفهوم من صعوبة التحديد.

لهذا سنحاول في هذا الفصل تحديد مفهوم الأداء، وبعض المفاهيم المرتبطة به، وهذا من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تحليل مفهوم الأداء في المنظمة.

المبحث الثاني: تقييم الأداء كعملية مهمة في المنظمة.

المبحث الثالث: عملية تحسين الأداء.

المبحث الرابع: تأثير السياسات الوظيفية لتسيير الموارد البشرية على أداء العاملين.

المبحث الأول: تحليل مفهوم الأداء في المنظمة.

لقد أصبح تحسين أداء الموارد البشرية شرطا جوهريا لبقاء واستمرارية أية منظمة مهما كان طابعها لذلك فإن الاهتمام في هذا العصر أصبح موجها نحو هذا موضوع.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين.

قبل التطرق إلى مفهوم أداء الموارد البشرية أو أداء العاملين سنحاول إعطاء لمحة عن مفهوم كل من الأداء والموارد البشرية.

أولا: تعريف الأداء.

يستخدم مصطلح "الأداء" على نطاق واسع في ميدان الأعمال ورغم ذلك يبقى من الصعب إعطاء تعريف محدد وبسيط له، لأنه ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني ويقصد بذلك أنها قد تتوافق مع كلمات كثيرة كما أنها تحمل تفسيرات واسعة، هذا ما يبين أن فكرة الأداء تبقى غامضة بفعل استخدامها في عدة ميادين سياسية اجتماعية وإدارية، وعلى الرغم من كثرة تعاريف الأداء إلا أنه لم يتم الإتفاق على تعريف موحد وشامل له، حيث يرى بعض الباحثين أنه محصلة لدافعية العامل للعمل وقدرته عليه، كما يتفق فريقا آخر على أنه محصلة عوامل متعددة أهمها كفاءة العامل ومتطلباته الوظيفية وبيئة التنظيم، وحسب فريق آخر فالأداء "يشير إلى القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للعمل المطلوب من العامل أي أنه تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة، ويشير إلى النتائج التي يحققها".⁽¹⁾

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن الأداء هو سلوك وظيفي هادف يقوم به العمال سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

ثانيا: تعريف الموارد البشرية: بالنسبة للمنظمة فالموارد البشرية هي " جميع العاملين أو مجموعة الأفراد الذين يقدمون إسهامات ذات قيمة بالنسبة لها في سبيل تحقيق أهدافها، أي أنها تشير إلى القوة التي يمتلكها أفرادها وتريد استخدامها الاستخدام الأمثل لتحقيق أفضل النتائج".⁽²⁾

(1): فرخة ليندة، أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل ، 2009، ص: 75.

(2): المرجع السابق، ص: 72.

ثالثاً: تعريف أداء العاملين (أداء الموارد البشرية).

إن النظرة المعاصرة لأداء المنظمات أياً كانت طبيعتها وحجمها تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن الأداء يحركه ويشكله العنصر البشري مهما كان مستواه تنفيذي أو إداري، ولتحديد مفهوم أداء العنصر البشري ينبغي إعطاء التعريف المقبول له وتمييزه عما يشابهه من المفاهيم.

حيث يجسد أداء العاملين "مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم".⁽¹⁾

يبين التعريف أن أداء العامل يشمل كل السلوكيات التي يظهرها أثناء القيام بالعمل مثل إتمام المهام والتحسين في التصرفات اتجاه الآخرين، المهارات والخبرات المكتسبة، وبهذا فأداء العامل مفهوم شامل ولا يتعلق فقط بإنجاز المهام.

كما يعبر أداء العامل عن "درجة إتمام وإنجاز المهام المكونة لوظيفته، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة".⁽²⁾

يبين هذا التعريف أن أداء العامل لا يعبر فقط عن القيام بالمهام الوظيفية (كمؤشر للفعالية)، وإنما يشمل كذلك الطريقة التي ينجز بها العامل المهام كالوقت والجودة (كمؤشر للكفاءة).

نلاحظ من التعاريف السابقة اختلاف في مفهوم أداء العامل، وهذا يعود إلى وجود جانبيين لأداء العامل هما:⁽³⁾

1- الجانب السلوكي: ونقصد بالجانب السلوكي صفات الفرد الشخصية، الذهنية، والفنية بعبارة أخرى كل تصرفاته التي يقوم بها أثناء عمله كالسرعة والدقة في الإنجاز بالإضافة إلى إمكانيات العامل في تأدية العمليات المختلفة التي تتطلبها الوظيفة.

2- الجانب المادي: فهو حركات العامل وتصرفاته التي يمكن ملاحظتها وقياسها، وتتمثل أساساً في مردودية العامل من الناحية الكمية والنوعية. بما أننا ربطنا التعريف العام للأداء بمؤشري الكفاءة والفعالية على مستوى المنظمة، لذا نقترح تعريفاً إجرائياً لأداء العامل بنفس الطريقة كما يلي: "أداء العامل هو كفاءة وفعالية العنصر البشري (الفرد العامل) للقيام بالأعمال الموكلة إليه خلال فترة زمنية محددة، ومدى مطابقتها ما قام به فعلاً لما طلب منه والخاضع لمواصفات النوعية والكمية المطلوبة".

(1): عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، إثناء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص: 13.

(2): راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 215.

(3): صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 290.

المطلب الثاني: عناصر أداء العاملين والعوامل المحددة له.

هناك عدة عناصر وعوامل محددة لأداء العاملين والتي بدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال في المنظمات.

أولاً: عناصر أداء العاملين

هناك عناصر ومكونات أساسية لقياس وتحديد مستوى أداء الموارد البشرية، ومن هذه العناصر ما يلي: (1)

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية، وما يمتلكه الفرد من خبرات في مجال العمل.

2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن العمل الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبات ومهارات فنية، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- كمية العمل المنجز: وهي مقدار العمل الذي يستطيع الفرد إنجازه في الظروف العادية.

4- المثابرة والثوق: تشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الفرد على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجته للإرشاد والتوجيه وتقويم عمله من قبل المشرفين.

وهناك من يرى أن أداء العامل يتحدد بتفاعل ثلاث عوامل هي الرغبة في العمل (الدافعية) القدرة على العمل، بالإضافة إلى إدراك الدور الوظيفي.

لكن يجب الإشارة إلى أن هذه العناصر ليست ثابتة، فهناك من الباحثين من يرى أن هناك عناصر أخرى تختلف عنها، ويرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى أن الأداء ومستوياته تعد من أعقد الظواهر التي تواجهها المنظمات، وذلك لتعدد العوامل التي تؤثر عليها.

ثانياً: العوامل المحددة لأداء العاملين.

هناك تقسيمات عدة للعوامل المحددة لأداء العاملين وتختلف باختلاف الباحث وعليه، وبغرض التبسيط يمكننا تقسيم هذه المحددات إلى نوعين عوامل خارجية وأخرى ذاتية.

1- العوامل الخارجية: تتعلق محددات الأداء الخارجية ببيئة العمل في المنظمة، والبيئة الخارجية العامة

بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية بشكل عام، إلا أن أهم عواملها تتمثل في: (2)

أ- ظروف العمل المادية: تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمنظمة مثل: الإضاءة التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية وغيرها، وهي ذات تأثير

(1): فرخة ليندة، مرجع سابق، ص: 77، 78.

(2): نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005،

كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك فلها تأثير هام على الأداء الوظيفي.

ب- العوامل الفنية: تتمثل العوامل الفنية في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة، وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل، حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات ودور ثانوي في حالات أخرى، لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد. يعبر البعض عن العوامل الفنية بالموارد وهي تعتبر متغير موقفي هام في الأداء لأنه قد يوضع أفراد لديهم قدرات عالية وتدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطاؤهم الموارد اللازمة للأداء الفعال للمهام.

ج- العوامل الاجتماعية: تتمثل العوامل الاجتماعية في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب "هاوثورن" في ثلاثينات القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد، ولعل من أهمها التنظيم الغير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة والإشراف، والعلاقات الرسمية داخل جماعة العمل.

2- العوامل الذاتية: وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه الوظيفي، هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل، وهو ما يمكن أن نعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية (الجهد)} \times \text{الإدراك}$$

أ- القدرة على العمل: تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى:⁽¹⁾

أ-1- قدرات فطرية أو موروثية: وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلا ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعدادات، وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع والبصر أو شخصية مثل ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق وغيرها.

أ-2- القدرات المكتسبة: وهي قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العملية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي قد يعتبره البعض منفصلا عن القدرة.

ب- الدافعية للعمل: تشير الدافعية إلى " الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل ".⁽²⁾

(1): المرجع السابق، ص: 184، 185.

(2): راوية محمد حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص: 109.

أي أنها قوة تدفع الفرد لإعطاء اتجاه لحاجاته وبواعثه التي تحدد سلوك الفرد الذي يهدف إلى تقليل التوتر وبالتالي تحقيق التوازن لديه، وهي تعبر عن الرغبة في العمل وتتعاكس في شكل جهد يبذله الفرد في العمل وفي درجة مثابته واستمراره فيه. ويرتبط الجهد الذي يبذله الفرد في العمل بقوة الدافع لديه، هذا الأخير يعتمد على التفاعل بين تقييم الفرد للمكافأة أو الجزاء (المادي أو المعنوي) الذي سيحصل عليه (دافع قوة جذب المكافأة أو تنفير الجزاء)، وكذلك إدراكه لاحتمالية هذه المكافأة أو الجزاء (دافع التوقع) ولعله من أبرز الدوافع التي تحرك جهد الفرد المبذول وبالتالي سلوك الأداء هو تلك الحاجات التي يشعر بالنقص في إشباعها فيسعى جاهدا لإرضائها، وبالتالي تعتبر من أهم محددات الأداء، فالفرد الذي تحركه حاجة تأكيد الذات مثلا يختلف أداءه عن الفرد الذي تحركه الحاجات الفيزيولوجية أو حاجة الأمن (الحفاظ على منصب العمل). رغم أهمية الرغبة في العمل لتحقيق الأداء، إلا أن تأثيرها على الأداء يبقى غير كافي إن لم يكن معها المثابرة في العمل، فقد يرغب الفرد في إنجاز مهمة ما، فهذا ما يولد لديه رغبة قوية ومثابرة منخفضة، كما أن فردا آخر قد يواظب على العمل أي لديه تعهد ومثابرة قويتين إلا أن عمله غير ملهم له وهذا لديه مثابرة مرتفعة ولكن رغبة منخفضة في العمل.⁽¹⁾

إن العوامل التي تعرضنا لها سابقا تتفاعل فيما بينها، ويكون نتاج هذا التفاعل هو مستوى الأداء الفعلي للفرد، كما أن لهذه المحددات أوزان مختلفة في تأثيرها على الأداء، إضافة إلى تأثيرها في بعضها البعض فارتفاع القدرات مثلا قد يزيد من دافعية أو رغبة الفرد في العمل، كما أن الدافعية قد تجعل الفرد يسعى لتطوير وتنمية قدراته، مما يتطلب منا أن ننظر إلى هذه المحددات نظرة شاملة وفق المقاربة النظامية.

المطلب الثالث: معايير أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه.

يبني أداء العاملين على مجموعة المعايير، كما ويتأثر بجملة متعددة من العوامل المختلفة.

أولا: معايير أداء العاملين.

إن معايير الأداء تنتج عن عملية تحليل الوظيفة، حيث يتم توضيح جميع الأنظمة والمهام المرتبطة بها، كما توضح المهام التي يجب على الفرد القيام بها، والوقت اللازم والمهارات المطلوبة لأدائها، وعليه فوصف الوظيفة وتحديدها هو الأساس الذي تبني عليه معايير الأداء، وتنقسم هذه المعايير إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:⁽²⁾

(1): محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 108، 109.

(2): نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 186.

1- المعايير الإنسانية:

تتمحور حول علاقة العمل بين الأفراد في محيط العمل مثل: علاقة الفرد مع زملائه ورؤسائه، ومدى قدرته على التأثير عليهم ودفعهم للإنجاز، أو مدى قدرته على تشجيع مرؤوسيه وحثهم على بذل المزيد من الجهود وتحسين الأداء، وبالتالي فإن علاقاته مع الأفراد الذين يتعامل معهم في محيط العمل تعتبر مقياساً ومؤشراً هاماً لمدى نجاحهم أو فشلهم في أداء أعمالهم.

2- المعايير الشخصية:

تتمثل في مقدار الجهد والاجتهاد الذي يظهره الفرد في عمله ومدى تصميمه على النجاح، أي قدرة الفرد على البذل والعطاء وتحقيق الذات، ومدى التنوع والتجديد في الطرق التي يستخدمها في التعامل مع الآخرين لإنجاز عمله، كما قد تشمل عنصر اللباقة والبراعة التي يبذلها الفرد في مواقف مختلفة أثناء أدائه لعمله، كما يمكن أن تشمل أيضاً بعض الجوانب الشخصية للفرد كتقبله للنصائح والتوجيه والتعاون مع الآخرين.

3- المعايير المهنية:

وتتمثل في مدى قدرة الفرد على أداء الأعمال والواجبات المرتبطة به، وقدرته على حل كافة المشاكل التي تعترض عمله المهني، وذلك بغرض تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها، بالإضافة إلى معايير أخرى كمدى قدرة الفرد على تفويض السلطة لمن هم أقل رتبة منه، من أجل ضمان إتمام الأعمال وأدائها في الوقت المحدد وبالفعالية المطلوبة.

ثانياً: العوامل المؤثرة على أداء العاملين.

يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة والمتشابكة التي يصعب عملياً تحديدها وتمييزها حتى أن " A. BAJT " يقول: " تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاجتماعية أو الاقتصادية، أو الحياة عموماً لا تؤثر على الأداء ".⁽¹⁾

وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد وكذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيراً مباشراً على الأداء بينما للبعض الآخر تأثيراً غير مباشر، وهناك عوامل تعود لشخصية العامل وأخرى خاصة بالعمل وعوامل خاصة بالتنظيم.

(1): وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية، مفهومها، قياس العوامل المؤثرة فيها، دار النهضة، بيروت، 1983، ص: 103.

1- عوامل شخصية: إن الأفراد يدخلون المؤسسات بخصائص وصفات شخصية وهذه الخصائص يكون لها ارتباط قوي بالفرد حين دخوله المؤسسة وبالتالي لها تأثير واضح على سلوكهم وفي أغلب الأحيان لا يتمكن المديرون من التعامل مع هذه الاختلافات وتوجيهها الوجهة الصحيحة ومن أبرز العوامل الشخصية نجد: (1)

أ- الشخصية: لقد عرف هذا الموضوع اهتماماً كبيراً لدى العلماء خصوصاً في السنوات الأخيرة ولقد كان الاهتمام بالشخصية الإنسانية لأجل تحقيق التوافق بين الأفراد وأعمال معينة وشخصية الفرد يمكن أن يكون لها تأثير في الجهد ونوعية الأداء وكميته وقرار قبول العمل أو رفضه وتتدخل أيضاً في اتخاذ الفرد لقرار ترك العمل والاستمرارية والغياب وشعور الفرد بالأمان في العمل ويشير "بورتر" إلى أن الشخصية توجه استجابة الموظف للمنظمة، حيث تتوقف استجابة الشخص ايجابية كانت أم سلبية لنظام الرواتب أو نمط الإشراف أو نظام الاتصالات للشخصية مثل الحاجات والتوقعات والاهتمامات والقيم والقدرات.

ب- الدوافع: وهي عوامل داخلية تؤثر في الأفعال والسلوك، ودوافع الفرد هي التي تحدد أفعاله وسلوكياته ومدى إيقافها واستمرارها وهناك العديد من الدوافع أو الحاجات المرتبطة بالعمل والتي حددها العلماء وعلى اختلاف أنها مكتسبة أو غير مكتسبة والتي يسعى العاملون لإشباعها من خلال عملهم، فالدوافع تعمل كعوامل نفسية وبسيطة تؤثر على سلوك العامل استجابة لأحداث معينة قد تدفع الموظف إلى أداء عمله بصورة جيدة أو التغيب عنه أو الفشل فيه.

ج- الإدراك: يتعرض الأفراد في المنظمات دوماً لأنواع معقدة ومختلفة من الإثارة الحسية مثل أوامر شفوية ورسائل مكتوبة وألوان وأشكال ومعدلات رياضية وإعلانات الأجهزة العامة ومن المستحيل في الواقع حصر كل الإشارات الحسية التي يتعرض لها العاملون خلال يوم عمل عادي، كما نجد العوامل الموجودة في البيئة المحيطة أو محيط العمل لها تأثير على إدراك العامل بطرق معينة يمكن من خلالها التنبؤ بسلوكيات هؤلاء العمال.

د- التعلم: هو أي تغيير نسبي في السلوك الذي يظهر نتيجة للخبرة، فالتعلم يتضمن التغيير الذي قد يكون جيداً أو سيئاً من وجهة نظر المنظمة فقد يتعلم العاملون سلوكيات مرغوب فيها بالإضافة إلى إمكانية تعلم سلوكيات عكس ذلك، والتعلم من بين العوامل التي لها تأثير على الأداء سواء من الناحية السلبية أو الإيجابية وذلك حسب ما يتعلمه العامل والتي أكدت العديد من الدراسات تأثيره خاصة من جانب اختلاف السلوكيات.

(1): إسماعيل محمد سيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة، 1997. ص: 71-76.

هـ- **القابلية:** هناك بعض الأفراد بطبيعتهم أقل من الآخرين، وعليه فإن كل فرد له نقاط قوة ونقاط ضعف فيما يتعلق بالعمل وهذا ما يجعل العاملين أفضل أو أقل نسبيًا من الآخرين في إنجاز الأعمال والمهام المطالب بإنجازها وبمعنى أدق القابلية تتعلق خاصة فيما إذا كان العمال يختلفون في قابلية أداء العمل وأن ينجز العامل عمله بشكل جيد، والمقصود بالقابلية هي طاقة الفرد لإنجاز مهام مختلفة في العمل أي أنها التخمين الحالي لما يتمكن الفرد من فعله وتتألف القابليات الذهنية وهي تلك المطلوبة لأداء فعاليات فكرية أما القابليات البدنية التي تظهر أهميتها في إنجاز الأعمال ذو مهارات أقل ويتم إنجازها بموجب معايير محددة مثل الأعمال التي تتطلب القوة البدنية.

و- **الانتماء:** إن العاملين بحاجة إلى الدفاء والصدقة في علاقات العمل، وقد حدث أن حاول المهندسون رفع مستوى العمل بإعادة ترتيب العاملين والمعدات بصورة أكثر كفاءة وقد قللت هذه الترتيبات الجديدة من فرص الاتصال والتفاعل بين العاملين. فنشوء علاقات المحبة والتعاون المتبادل بين العاملين ظاهرة عامة في المنظمات تقريبا وتشير إلى أن الانتماء من الحاجات الأساسية المرتبطة بالعمل.

ز- **الحالة الاجتماعية:** إن العامل المتزوج أكثر رضا وأعلى أداء وأقل غيابا للعمل مقارنة بالعامل الأعزب، هذا الأمر ينطبق فقط على الرجل في حين أن المرأة المتزوجة تكون أكثر انشغالا بمسؤوليات اجتماعية تجعلها عرضة للغياب أكثر من الرجل وذلك للعناية بطفلها في حالة مرضه أو لمواجهة التزامات الأسرة والمنزل فكلما زاد عدد الأبناء زاد معدل الغياب على الأخص بالنسبة للمرأة العاملة مقارنة بالرجال.

خ- **العمر:** العلاقة بين العمر وأداء العمل كانت من بين القضايا التي زاد الاهتمام بها في العقد الأخير والسبب في ذلك يعود لعدة عوامل من أهمها: هناك اعتقاد شائع أن أداء العمل ينخفض بالتقدم في العمر وبغض النظر على ما إن كان ذلك صحيحا أو خطأ، فالواقع يثبت أنه كلما تقدم الفرد بالعمر كلما قل معدل غيابه وذلك لحرصه على العمل وعدم تفريطه فيه، أما عن علاقة العمر بالأداء فإن الفرد يزداد عمله بسبب زيادة خبراته هذا من جانب، أما من جانب آخر تدهور العمر يؤدي إلى الضعف في أداء العمل وبناء عليه لا توجد نتيجة حاسمة لعلاقة العمر بأداء الفرد ومدى زيادة عمله.

ط- **الجنس:** من أكثر القضايا المثيرة للجدل فيما إذا كان مستوى أداء النساء هو نفس مستوى أداء الرجال، غير أن الواقع أثبت أنه لا يوجد هناك فوارق واضحة بين أداء وكفاءة ورضا النساء عن العمل مقارنة بالرجال، غير أن التفوق الوحيد هو في معدلات الغياب حيث أن معدلات الغياب بالنسبة للمرأة أكثر من الرجال وهذا راجع إلى بعض العوامل مثل ارتباط المرأة بمسؤوليات اجتماعية أكثر من الرجل.

2- عوامل خاصة بالعمل:

إضافة للعوامل الشخصية التي تؤثر في أداء العاملين هناك عوامل أخرى خاصة بالعمل من شأنها أن يكون لها تأثير على الأداء وسنحاول إبراز أهم هذه العوامل:⁽¹⁾

أ- **الرضا عن العمل:** نظراً لأهمية الرضا عن العمل وتأثيره عليه أجريت العديد من الدراسات حول الرضا وتأثيره على أداء العاملين وعلى الغياب ودوران العمل، وقد أوضحت نتائج العديد من الدراسات أن لعدم الرضا تأثير كبير على معدلات دوران العمل والغياب لذلك كلما كان العامل غير راض بعمله ارتفعت نسبة تعييه عن العمل وزادت قابليته لترك العمل في المنظمة. وذلك أن انخفاض هذه المؤشرات دليل على ارتفاع الرضا، وكلما ارتفعت كلما دلت على انخفاض الرضا، والفرد الراضي عن عمله أكثر ارتباطاً بالعمل وأكثر حرصاً على التواجد فيه وذلك لأن العمل يمنحه إشباعاً ورضاً أكثر من أي عمل آخر، ويمكننا القول في هذا الإطار أن الفكر الإداري خُص بثلاث اتجاهات أساسية فالأول يرى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء والثاني يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضا أما الاتجاه الثالث فيرى أن الرضا هو نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة هي بدورها نتيجة لربط الحصول على المكافآت بصورة القيام بأداء معين وبالتالي فليس هناك علاقة عضوية بين الرضا والأداء بحد ذاته.

ب- **ضغوط العمل:** هناك العديد من الدراسات التي حاولت اكتشاف العلاقة بين الضغوطات والأداء حيث أن مستويات الضغط المنخفضة والمتوسطة تؤدي إلى ارتياح الجسم والتي تؤدي إلى زيادة القابلية على العمل وغالباً ما يؤدي ذلك لارتفاع مستوى الأداء ويصبح الأفراد أكثر قوة وأكثر سرعة ولكن زيادة الضغط للاستجابة لمتطلبات لا يمكن تحقيقها يؤدي لانخفاض مستوى الأداء فالمستويات المتوسطة من الضغوطات قد يكون لها تأثيرات سلبية على الأداء في المدى البعيد واستمرار الضغط على الفرد يؤدي لإرهاقه ويؤثر على مصادر طاقته.

ج- **الإشراف:** وهو عملية تهدف إلى مساعدة العاملين لتحقيق فهمهم لأنفسهم وبيئتهم ليحسنوا استغلالها وبذلك يتم أداء العمل وممارسة سياسة التنفيذ بنجاح والمشرف لديه عدة مهام عليه القيام بها وذلك لضمان السير الحسن للعمل، كما يجب عليه إمداد العمال بالمعلومات التي تساعد على أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، ولجوّ الإشراف تأثير كبير على أداء العمال وذلك لأن التآخي والاتصال الجيد بين المشرف والعمال يخلق جوّاً يعث الرضا والارتياح في محيط العمل، ولا يعني ذلك السماح بأداء أعمال على مستوى منخفض من الجودة والعمل على رفع مستوى الأداء.

(1): محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002، ص: 219-221.

3- عوامل تنظيمية.

وتتمثل العوامل التنظيمية فيما يلي:⁽¹⁾

أ- القيادة: إن لقائد المنظمة تأثيراً كبيراً على العاملين وأدائهم وخاصة إن كان القائد يتحلى بصفات وميزات تعطي للعمال الرغبة والقابلية في تحسين أدائهم، فعلى هذا القائد أن يتحلى بالنشاط والإيجابية، أي ألا يكتفي بدوره كمراقب، ويعني ذلك قيامه بالتعاون مع الإدارات المختلفة لمنظمتة ومشاركاً في عمليات اتخاذ القرار، كما أن المدير الذي يسعى لتفوق منظمتة يعمل جاهداً على خلق بيئة إيجابية للمرؤوسين تشجعهم على العمل والأداء المرتفع.

ب- تصميم الوظائف: إن عملية تصميم الوظائف هي تنظيم المهام الفردية في المؤسسات خاصة منها الكبرى وذلك في وظائف محددة، والغرض من هذه العملية هو وضع تصميم ملائم بالنسبة لمحتوى المنصب ومتطلبات مهام العمل مع مهارات وقدرات واحتياجات العامل حتى يمكن تحقيق مستوى مرضي من الأداء التنظيمي والروح المعنوية العالية للعامل.

ج- نظام الحوافز: إن للحوافز تأثيراً كبيراً على أداء العاملين ودافعيتهم للعمل وربط المكافآت بالأداء وهي مهمة أساسية للمنظمات، ولا تمثل هذه العلاقة أهمية على مستوى المنظمات فقط بل على المستوى الفردي أيضاً، فالأفراد يحفزون للأداء أكثر إذا ما كان لديهم اعتقاد بأن مستوى أدائهم سيؤدي إلى حصولهم على المكافآت المرغوبة، فالحوافز المادية هي تلك التي تشبع حاجات الإنسان المادية مثل الحاجة إلى الطعام والملبس والمأوى وتتمثل في الأجر وضمان استقرار العمل وظروف وإمكانيات العمل، أما الحوافز غير المادية، فهي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية مثل الحاجة للأصدقاء والانتماء إلى الجماعة والحاجة إلى التقدير والاحترام. والواقع يثبت أن الحوافز بمختلف أنواعها لها تأثير كبير على أداء العمال وإنتاجيتهم.

د- المواظبة التنظيمية: هي سلوك غير اعتيادي ولا يعتبر جزءاً من متطلبات العمل الرسمية، ولكنه يؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمة لحاجتها إلى الموظفين الذين يؤديون أعمال أكثر مما طلب منهم، فالمؤسسات بحاجة إلى العاملين الذين يتمتعون بالمواظبة التنظيمية العالية ومن مظاهر هذه المواظبة التي لها تأثير إيجابي على المؤسسة مثل تقديم تقارير بناءة حول عمل الجماعة والمنظمة فيساعدون الأعضاء الآخرين في فريقهم، يتطوعون للقيام بأعمال إضافية، يحافظون على ممتلكات المنظمة ويحترمون القواعد والتعليمات،... الخ.

(1): راوية محمد حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص: 112-113.

المطلب الرابع: معوقات أداء العاملين ومظاهر ضعفه.

هناك عدة معوقات تؤثر سلباً على أداء العاملين، كما وتوجد عدة مقاييس يمكن الحكم من خلالها على ضعف الأداء.

أولاً: معوقات الأداء.

- هي العوائق التي تؤثر سلباً على العمل والأداء بشكل سلبي ويمكن تلخيص بعض العوائق في:⁽¹⁾
- عوائق التعلم: قد يكون الشخص بطئ التعلم مما يخلق مشكل تطوير أدائه إذا كان ضعيف.
 - عوائق نقل ما تم نقله: قد يتعلم الشخص مهارات جديدة في الدورات التكوينية و لكنه يجد صعوبة في نقلها، نظراً لمناخ المنظمة وما يسوده من ثقافة وأعراف وتقاليد معينة.
 - عوائق شخصية: إن أداء الفرد في المنظمة يتأثر بعدد من العوامل النفسية أو ما تسمى العوامل الداخلية والخارجية التي تتحكم فيه وتأخذ من مستوياته، ويمكن أن تشمل العوامل المتحكمة في الأداء العوامل التالية:

- العوامل الداخلية: تتعلق بالفرد وبعض صفاته مثل: المهارات والقدرات الفردية،... الخ.
- العوامل الخارجية: تتعلق بظروف محيط العمل، وقد تشمل تنظيم العمل وطبيعة مهام وواجبات الوظيفة، العلاقات الاجتماعية وجماعات العمل، النمط الإشرافي أو القيادي السائد،... الخ.

ثانياً: مظاهر ضعف أداء العاملين.

هناك عدة مقاييس يمكن الحكم من خلالها على ضعف الأداء وتتمثل في:⁽²⁾

- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها.
- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين، وخاصة الجدد.
- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة.
- فقدان الحافز للعمل و ازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
- تجنب وفقدان روح المخاطرة والتأخير في اتخاذ القرارات.
- عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.

(1): المرجع السابق، ص: 214.

(2): عناصر إدارة الأداء، مقال منشور في منتديات هدوء القهر، تاريخ تصفح المقال 26/03/14، تاريخ نشر المقالة (21/11/11).

المبحث الثاني: تقييم الأداء كعملية مهمة في المنظمة.

تعد عملية تقييم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، حيث تلعب هذه السياسة دورا مهما في التعريف بكم ونوع ومستوى الانجاز المحقق أو اللزوم تحقيقه من قبل الأفراد العاملين في المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء.

يعرف تقييم الأداء على أنه: " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقبته لوظيفة أخرى".⁽¹⁾

ويعرف كذلك بأنه: "عملية للحصول على حقائق وبيانات، كي تساعد على تقييم الموظف لعمله وسلوكه لفترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء الوظيفة في الحاضر والمستقبل".⁽²⁾ والأشخاص الذين يقومون بعملية التقييم هم:⁽³⁾

- **المشرف:** هو الذي يكون أكثر قربا من الفرد وهو أقدر على تحليل وتفسير أدائه.
- **خبراء خارجيين:** ويكون عند عدم توافر خبراء من داخل التنظيم عندما يراد بذلك الحياد التام.
- **زملاء العمل:** ويتم ذلك عندما تتوفر الثقة بين الأفراد أنفسهم وأن يكون الزملاء بنفس المستوى والدرجة الوظيفية كما يمكن للفرد بالقيام بتقييم نفسه.
- **المرؤوسين:** أي أن يقيم المرؤوسون رؤساءهم لأنهم أكثر دقة في ملاحظة سلوكهم، أن هذه الطريقة تعتبر تغذية عكسية أكثر منها عملية تقييم فعلي.

إن لتقييم الأداء أهمية كبيرة، سواء بالنسبة للعاملين أو بالنسبة للمؤسسة:⁽⁴⁾

فبالنسبة للعاملين، يساعد تقييم الأداء على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتحسينها في المستقبل، وأيضا للتعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءتهم من وجهة نظر الإدارة والتي يجب تجنبها سعيا لتدعيم مواطن الضعف وزيادة مواطن القوة وتحسين الأداء المستقبلي.

أما بالنسبة للمؤسسة فإن للتقييم فوائد كبيرة، ويستفاد من نتائجها لإعداد مختلف سياسات تسيير الموارد البشرية بطريقة جيدة وعادلة وواقعية.

(1) صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الشامية، مصر، 2000، ص: 367.

(2) أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004، ص: 15.

(3) خضير كاظم حمود وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2007، ص: 187.

(4) سبيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، إثراء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص: 65.

المطلب الثاني: مسؤولية ومعايير تقييم الأداء.

أولاً: مسؤولية تقييم الأداء:

الجدول التالي يوضح دور كل من إدارة الموارد البشرية والمديرون التنفيذيون في عملية التقييم.

الجدول رقم (3) : دور إدارة الموارد البشرية والمديرون التنفيذيون في تقييم الأداء.

المديرون التنفيذيون	إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> - التقييم الفعلي لأداء المرؤوسين . - كتابة تقارير الأداء بشكل سليم . - إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم . 	<ul style="list-style-type: none"> - تصميم نظام تقييم الأداء. - تدريب المديرين التنفيذيين على التقييم . - توزيع وجمع استمارات التقييم في مواعيدها. - الاحتفاظ بالنتائج لاستعمالها.

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 285.

ثانياً: معايير تقييم الأداء:

الشكل التالي يعطي أمثلة للمعايير التي تستخدم لتقييم الأداء.

الشكل رقم (6): أمثلة من معايير تقييم الأداء.

(1) معايير نواتج الأداء:
1- كمية الأداء
2- جودة الأداء
(2) معايير سلوك الأداء:
1- معالجة شكاوى العمال.
2- إدارة الاجتماعات.
3- كتابة التقارير
4- المواظبة على العمل.
5- التعاون مع الزملاء.
6- قيادة المرؤوسين
(3) معايير الصفات الشخصية :
1 - المبادأة .
2 - الانتباه.
3 - دافعية عالية .

المصدر: راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 155.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء.

هناك العديد من الطرق المستعملة لتقييم الأداء، ويمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وطرق حديثة:

أولاً: الطرق التقليدية.

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيه، وإن كل طريقة من هذه الطرق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها، ومن هذه الطرق: (1)

1- طريقة الترتيب البسيط: تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق المستعملة في تقييم الأداء، وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ تصاعدياً أو تنازلياً، وذلك طبقاً لبعض الخصائص المفترضة وجودها بين أفراد مجموعة العمل ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو عرضتها للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل وكونها غير موضوعية من حيث درجة الأفضلية ومن مزاياها سهولة تطبيقها ووضوحها للأفراد العاملين.

2- طريقة المقارنة المزدوجة: يقوم المقيم وفقاً لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون هم أيضاً للتقييم في المجموعة نفسها، فإذا كان لدينا مثلاً 5 أفراد عاملين فيتم تقييم الفرد الأول (أ) مع الفرد الثاني (ب) لمعرفة من هو الأفضل ثم يتم مقارنته (أ) مع (ج) و (د) و (هـ) لمعرفة أيهم الأفضل لذلك فاستخدام هذه الطريقة لـ 5 أفراد عاملين يتضمن 10 قرارات حيث يأخذ كل قرار شخصين فقط

$$\text{عدد القرارات المتخذة} = (\text{عدد الأفراد العاملين} \times (\text{عدد الأفراد العاملين} - 1)) / 2$$

والصيغة الرياضية لذلك هي: $(n (n - 1)) / 2$

حيث: n تشير إلى عدد الأفراد العاملين.

3- طريقة التدرج: توضع حسب هذه الطريقة عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، ويتم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه. ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو تأثيرات مستديمة ومؤثرة على الروح المعنوية لهذه الفئة كما أن هذه الطريقة لا توضح الفروقات الفردية في الأداء ضمن الدرجة أو التصنيف الواحد مما يتنافى والعدالة في التقييم.

(1): محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 307-312.

4- طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء ويتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدود وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات، وترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء.

5- طريقة قوائم المراجعة: يستخدم الرئيس في هذه الطريقة قائمة تحتوي على عدد من العبارات التي تصف مستويات مختلفة لأداء العامل، والتي يختارها خبراء لهم دراية بسلوكيات الوظيفة محل التقييم، ويقوم هؤلاء الخبراء بتخصيص وزن أو قيمة معينة لكل عبارة، وتفيد هذه الطريقة إذا أمكن وضع عبارات نمطية لكل وظيفة أو لكل عمل من الأعمال، لكن عدم معرفة المقيم للدرجات التي تحدد قيمة كل صفة يجعله غير موضوعي في تقسيمه.

6- طريقة الاختيار الإجباري: حسب هذه الطريقة يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصف للعامل وتتكون كل صفة من زوج من الصفات يصف في الغالب سلوك الفرد إما بالسلب أو بالإيجاب ومثال ذلك:

- يبتكر حولا جديدة للمشكلات التي يواجهها في العمل.
- جيد التعامل مع ضغوط وأزمات العمل.
- لا يحدد أولويات لأهداف العمل.
- لا يتعاون مع زملائه و رؤسائه.

وهذه الطريقة تقلل من المتحيزات الشخصية فالمُقيّم لا يعرف أي العبارات لها أهمية أكبر من غيرها كما أن هذه الطريقة لا تتطلب أي نوع من أنواع التدريب والتهيئة المسبقة للمقيم .

ومن مآخذ هذه الطريقة هو عدم إمكانية استخدامها إذا ما كان الهدف من عملية التقييم هو تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في أداء الأفراد العاملين، حيث أن هذه الطريقة لا تحدد جوانب النقص في الأداء، وبالتالي لا يعرف المقيم ولا الفرد العامل السلوك المرغوب فيه والمطلوب منه في أدائه لعمله.

7- طريقة المواقف الحرجة: بموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في أداء العمل بفاعلية أو أدائه بمستوى منخفض من الفاعلية أي السلوكيات الأساسية المساهمة إيجابا والسلوكيات الأساسية المساهمة سلبا في الأداء. هذه المواقف الجوهرية الإيجابية أو السلبية يتم تسجيلها من قبل المشرف المقيم خلال فترة التقييم لكل فرد عامل حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضح ماذا حدث أي تسجيل المواقف الإيجابية والمواقف السلبية، ومن أهم سلبيات هذه الطريقة أنها تتطلب جهود كبيرة من قبل المقيم وانخفاض الموضوعية .

8- **الطريقة المثالية:** تشابه هذه الطريقة الأحداث الهامة (المواقف الحرجة) إلى حد كبير حيث يقوم الرئيس بكتابة تقرير تفصيلي في نهاية الفترة يصف فيه جوانب الضعف والقوة والأداء الماضي ومهارات الأفراد العاملين إضافة إلى وضع الاقتراحات التطويرية لكل منهم وذلك دون أن يعتمد في كتابة تقريره على سجل أو قائمة يسجل فيها الأحداث الجوهرية كما هو الحال بالنسبة لطريقة المواقف الحرجة. ويعاب على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى مهارات عالية من جانب الرئيس في إعداد وكتابة التقرير، كما تحتاج إلى وقت طويل في كتابة هذا الأخير وخاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبير.

ثانيا: الطرق الحديثة

لتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية في التقييم، ظهرت الطرق الحديثة، ومن أهمها ما يلي:⁽¹⁾

1- **مقياس التدرج على الأساس السلوكي:** ربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقى من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة، كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليتها مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم .

2- **مقياس الملاحظات السلوكية:** يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة، وترتكز هذه الطريقة على السلوك الملاحظ أي تتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين في حين أنه في طريقة التدرج على الأساس السلوكي يقوم القيم بعملية التقييم وفقا لتوقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين.

3- **طريقة الإدارة بالأهداف:** تعتمد عملية التقييم وفقا للإدارة بالأهداف على أساس النتائج حيث يتم تقييم الأفراد على أساس كيفية الإنجاز، ويقوم هذا الأسلوب على العناصر الرئيسية التالية:

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.

- اشتراك كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف.

- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.

- تحديد المعايير التي سيتم بناء عليها قياس نتائج الأهداف.

ووفقا لهذه الطريقة يطلب لكل واحد من المرؤوسين أن يحدد لنفسه مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى، ومجموعة من الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أدائه، فعلى سبيل المثال قد تكون

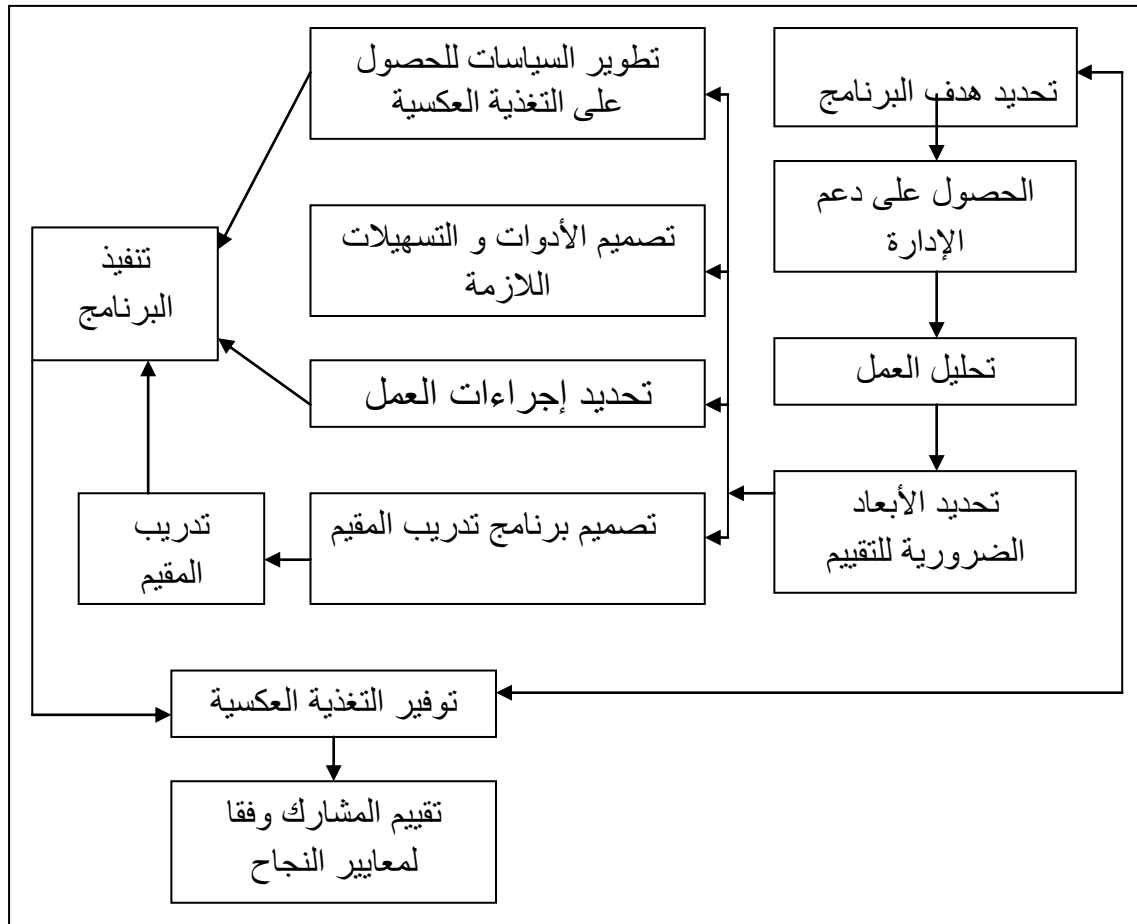
(1): عصام أبو غفلة، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2002، ص: 308-310.

هذه الأهداف هي تخفيض الوقت الضائع للألة بنسبة 4% أو تخفيض نسبة التلف في الإنتاج إلى 2% ويقوم الرئيس بمقابلة المرؤوسين لبحثوا معاً عن أفضل الأساليب لتحقيق هذه الأهداف، ويحق للرئيس الاعتراض على الأهداف التي يحددها المرؤوسون ويجوز له التعديل فيها، إذا كان ذلك ضرورياً، وبعد مرور فترة معينة متفق عليها (سنة شهور مثلاً)، يتقابل الرئيس مع المرؤوسين مرة أخرى لتقييم مدى كفاءة انجاز هذه الأهداف، واقتراح طرق وأساليب أفضل للأداء المستقبلي.

4- طريقة مراكز التقييم: تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل: التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية... الخ، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا، ونوعية التفكير ومقاومة الضغوط والدوافع نحو العمل ودرجة الاعتماد على الآخرين إضافة إلى مهارات التفاعلات والاتصالات، وفقاً لبرامج خاصة وتدرجات في عملية اتخاذ القرارات.

والشكل التالي يوضح خطوات التطوير والتقييم المستخدمة من قبل مراكز التقييم.

الشكل رقم (7): خطوات طريقة مراكز التقييم في تقييم الأداء.



المطلب الرابع: أهداف تقييم الأداء.

لعملية التقييم عدة أهداف نذكر منها:⁽¹⁾

1- **الأهداف الإستراتيجية:** تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الاستراتيجيات) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية لذلك يجب أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا.

2- **الأهداف التطويرية:** يساعد تقييم أداء الموارد البشرية على تقييم برامج وسياسات المنظمة والذي يؤدي إلى تنميته وتطوير أداء الأفراد والتطوير الإداري والمؤسسي، ويساعد تقييم الأداء على تقييم نشاطين مهمين من أنشطة إدارة الموارد البشرية وهما: الاختيار للوظائف وتدريب الموظفين، إذ يتم تقييم الإجراءات المتبعة في عملية اختيار الموظفين كالمقابلات والاختبارات وقياس مدى نجاح هذه الوسائل في اختيار أفراد قادرين على انجاز أعمالهم بالكفاءة المطلوبة للقيام بالمهام والواجبات المستقبلية أو الحالية، والعمل على تنمية هذه المعارف والقدرات عن طريق البرامج التدريبية.

3- **الأهداف الإدارية:** يمكن القول بان نتائج برامج تقييم الأداء تستخدم كمدخلات يمكن من خلالها ربط واستكمال مختلف أنشطة الموارد البشرية مثل:

- إعادة تصميم نظم الأجور والمكافآت والتعويضات.
- إعادة تصميم النقل والترقية والتطوير المهني والوظيفي.
- إعادة تصميم نظم الاستبقاء والاستبعاد.
- تحديد الاحتياجات التدريبية سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة.
- تبرير العقوبات والجزئيات التأديبية.
- توصيل أهداف المنظمة.

كما تهدف عملية التقييم إلى إعطاء العاملين تغذية عكسية على مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية، وكذلك توجيههم في تقييم أداء العاملين، وحثهم على بذل أقصى مجهوداتهم من أجل أن يحققوا المعايير المطلوبة للأداء.

(1): سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص: 139.

المبحث الثالث: عملية تحسين الأداء.

إن الهدف النهائي لتحسين الأداء هو علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، فإذا تساوى أو فاق الأول منهما الثاني، لن يطرح أي مشكل هنا، سوى محاولة الحفاظ على هذه المستويات، أو الارتقاء بها إن لزم الأمر لكن إذا حدث العكس، فسيصبح لزاماً على المؤسسة اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة للارتقاء بمستوى الأداء الفعلي إلى المتوقع، أو باختصار تحسين الأداء وسنعالج من خلال هذا العنصر، مفهوم تحسين الأداء، الإجراءات التي يمكن إتباعها للقيام بهذه العملية بفعالية.

المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء.

يعرف الدكتور ماهر أعليش تحسين الأداء بأنه: " مرحلة تأتي بعد الحصول على العاملين الملائمين لأداء العمل، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبرتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه ".⁽¹⁾

وهناك نوعان من إجراءات التحسين، النوع الأول سريع ومباشر، إذ بموجب هذا الإجراء يتم اتخاذ الإجراء المناسب لتعديل الأداء ليتطابق مع المعيار دون الخوض في الأسباب المؤدية إلى الانحراف. أما النوع الثاني من الإجراءات التصحيحية فهو الإجراءات الأساسية المعتمدة على البحث عن الأسباب والعوامل المسببة للانحراف بهدف إجراء تحسينات متواصلة في الأداء.

المطلب الثاني: أهداف تحسين الأداء.

- إن المؤسسة تسعى من وراء تحسين أداء العاملين بها إلى تحقيق عدة أهداف نذكر منها:⁽²⁾
- توجيه العمال الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم وإرشادهم أو تعليمهم كيفية و نوعية الأداء المتوقع منهم .
 - تحسين مهارات العمال وزيادة قدراتهم ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المختلفة.
 - تهيئة العمال لشغل وظائف مستقبلية وتحضيرهم لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية.
 - خفض معدل التغيب.

(1): نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 228.

(2): سعيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية، دار إسماعيل للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص: 509.

- دعم العمل الجماعي والولاء للمؤسسة.

ومنه نستطيع القول بأن تحسين الأداء هو مسؤولية الإدارة والعمال معاً، فهو يهدف إلى رفع مستوى المهارات لدى العمال لضمان تقديم منتجات وخدمات طبقاً للمعايير وللمواصفات المطلوبة.

المطلب الثالث: المراحل الأساسية في تحسين أداء العاملين.

يمكن أن يمر تحسين الأداء بأربع مراحل أساسية وهي: (1)

أولاً: تشخيص الأداء.

قبل أن يتخذ أي إجراء لتحسين الأداء، لا بد أن تكون الخطوة الأولى هي تشخيصه لتحديد الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة، حيث أن الفائدة الحقيقية من تشخيص الأداء تتأتى بالتعرف على الأسباب التي قادت لنجاح الأداء، عندما ينجح، والأسباب التي قادت إلى فشله عندما يفشل، ومن ثم التوصل لكيفية القيام بالمزيد من النواحي الجيدة، والتقليل من النواحي السيئة، فذلك هو السر الحقيقي للنجاح الدائم للمؤسسة وعناصرها البشرية.

وتشخيص الأداء يمر بدوره بعدة خطوات وهي:

- التنبه لوجود فجوة في الأداء، أو رصد فجوة الأداء، ويقصد اكتشاف الفرق بين مستوى الأداء الفعلي وبين المستوى المخطط أو المستهدف.
- التعرف على طبيعة الفجوة ومدى خطورتها.
- التعرف على الأسباب المحتملة.

ثانياً: تطوير خطة إجراءات لمعالجة المسألة.

متى ما شعر المشرف أنه قد تعرف على السبب أو الأسباب التي أدت إلى ثغرات الأداء، فعندها يكون بحاجة لتطوير خطة إجراءات لمعالجة المسألة، ويفضل أن تتم بالمشاركة مع العمال.

ثالثاً: تنفيذ خطة الإجراءات.

بعد الانتهاء من وضع الخطة وتحديد معالمها والتي يمكن توثيقها في الورق، ستكون هناك حاجة لتنفيذها. وكأمثلة يمكن أن تضم هذه الإجراءات ما يأتي:

- اتخاذ الفرد للخطوات لتحسين مهاراته أو تغيير سلوكه.
- تقديم الرئيس لدعم أو توجيه أكبر.

(1): J. Rojot, Gestion des ressources humaines et relations professionnelles, éd LITEC, Paris, 1996, p: 39.

- العمل المشترك بين الرئيس والمرؤوس لتوضيح أكبر للتوقعات.

- العمل المشترك بين الرئيس والمرؤوس لتطوير القدرات والمهارات.

رابعاً: تقييم ما إذا كانت المشكلة قد انتهت.

بعد أن توضع الخطة موضع التنفيذ، يلزم المشرف أن يحدد ما إذا كانت الثغرة ما تزال موجودة. فإذا كانت كذلك، فلهذا سيكون بحاجة لتفحص الطريقة التي نُفذت بها الخطة.

إذا لم يكن هناك خلل في تنفيذ الخطة فإن الاحتمال الثاني لعدم زوال المشكلة، قد يكمن في وجود خطأ في تحديد السبب الرئيسي للثغرة. ومن ثمة يكون عليه البدء بتشخيص المشكلة من جديد. لذلك يجب التعامل مع الاستنتاجات حول الأسباب والحلول المحتملة، باعتبارها فرضيات، وأن يُترك المجال دائماً لاحتمالية أن يكون التشخيص غير صحيح، لذلك يجب أن يبذل كل ما في وسعه، وإذا لم تنجح محاولاته فليجرب أسلوباً جديداً.

المطلب الرابع: النماذج الفكرية في تحسين أداء العاملين.

النموذج الفكري هو نوع من الإطار الفكري الذي يقوم فيه الباحث بوعي بتحديد مفاهيم أو مجموعة من المفاهيم تفيد في تصنيف المعلومات التي تتعلق بظاهرة معينة أو موضوع معين، كما تقوم بوصف حقيقة أو وضع فرضيات عنها، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى بعض النماذج الفكرية التي وضعها عدداً من الرواد والمفكرين.

أولاً: النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء.

طوّر هذا النموذج كل من "دير" و "راييلي"، ويتضح من هذا النموذج الفكري الشامل أن هناك أربعة مستويات للنظر والتفكير والعمل في الأداء البشري هي:⁽¹⁾

*** المستوى الأول:** ويتضمن نماذج فكرية في صياغة وتقدير وتحليل الأداء كما وضعها عدد من رواد الحركة.

*** المستوى الثاني:** ويتضمن أساليب تحسين الأداء وتدخلاته وتشمل أربع عائلات هي:

- التدريب في قاعة الصف والمحاضرات وينبثق عن " تعلم وتصميم نظم تعليمية والتدريب "
- تكنولوجيات الأداء في مواقع العمل وتنبثق عن " تعلم سريع في مواقع العمل".
- إعادة تصميم العمليات والأنظمة.

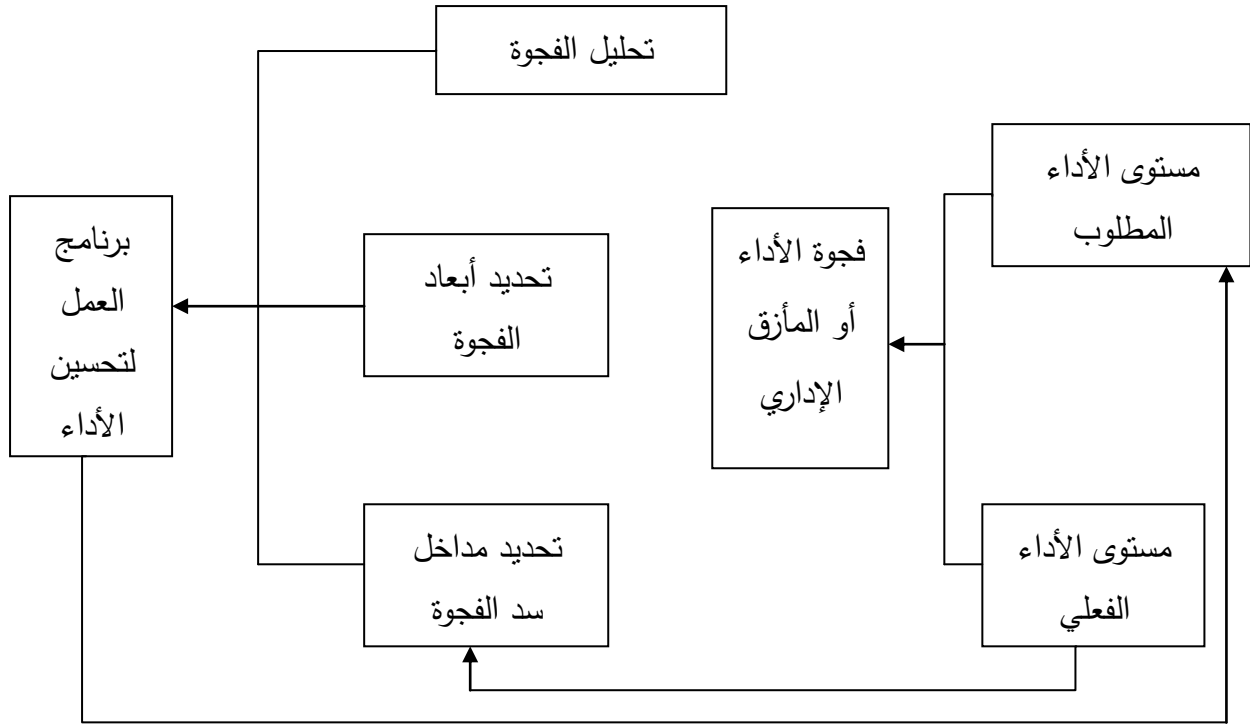
(1): عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص: 74، 75.

- التفاعل بين الفرد والمنظمة ككل.

* **المستوى الثالث:** ويتضمن مقاييس اختبار وتقييم وإدارة أنظمة تحسين الأداء.

* **المستوى الرابع:** يتضمن تصورا لإعادة النظر في صياغة وتطبيق وإدخال النظريات والنماذج الفكرية والأساليب والمقاييس المتعلقة باختبار أنظمة تحسين الأداء وتقييمها وإدارتها.

الشكل رقم (8): يمثل عناصر النموذج الفكري الشامل في تحسين أداء العاملين.



المصدر: علي السلمي، تطوير وتجديد أداء المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 1998، ص: 39.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن النموذج الفكري الشامل في تحسين أداء العاملين على مستوى المؤسسة يضم العناصر التالية:⁽¹⁾

- هناك مستوى مطلوب (مستهدف أو مخطط) للأداء يمثل النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها، وهو المستوى الذي تعمل الإدارة من خلال الموارد والأنشطة المختلفة التي يتم حشدتها وتوجيهها لهذا الغرض.
- هناك أيضا الأداء الذي تم تحقيقه فعلا (الإنجاز الفعلي) ويكون ذلك نتيجة للجهود والأنشطة التي بدلت خلال فترات زمنية محددة.
- في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف (بالسالب) تتضح فجوة الأداء والتي تعبر عن القصور في الإنجازات والتي تمثل مأزق للإدارة التي يستلزم البحث له عن علاج.

(1): علي السلمي، تطوير وتجديد أداء المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 1998، ص: 38، 39.

- إن العنصر الأخير في هذا النموذج هو إنشاء برامج عمل لوضع المدخل العلاجي موضع التطبيق فإذا نجح وارتفع الأداء الفعلي إلى المستوى المستهدف يستحب متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسن، أو تستمر دورة النظام في حالة عدم نجاح المدخل العلاجي.

ثانيا: النموذج الفكري لتحسين الأداء (ISPI).

تحدث عن هذا النموذج أحد رواد حركة تحسين الأداء (ISPI) في ندوة في المؤتمر العام الذي عقده الجمعية الدولية لتحسين الأداء بشيكاغو في 1998/3/24 وهو " روجر أديسون"، ونستطيع اعتباره النموذج الفكري الذي تتبناه تلك الجمعية إذا أعلنت في نشرة صادرة عنها عن تنظيم ورشة عمل لمدة 3 أيام عنوانها "إنجاح عملية الانتقال من التدريب إلى تحسين الأداء البشري".

وقد بين هذا النموذج الفكري أن هناك ست خطوات عند استخدامه وهي:⁽¹⁾

- تحليل الأداء.
- تحليل الأسباب.
- اختبار التدخل (الأسلوب) المناسب وتصميمه.
- التنفيذ.
- إدارة التغيير.
- التقييم.

ثالثا: نموذج هندسة السلوك " لتوماس جلبرت ".

يتكون النموذج الفكري "جلبرت" من ستة مستطيلات (خلايا) تتعلق الثلاثة الأولى منها (في الصف العلوي) ببيئة العمل التي تؤثر على أداء الأفراد والجماعات الصغيرة في المنظمة، وتتعلق الثلاثة الباقية بالأفراد العاملين في المنظمة (الجزء السفلي من النموذج).

1- العوامل التي تؤثر على الأداء وتتعلق ببيئة العمل فهي:⁽²⁾

أ- المعلومات :

- تصف المتوقع من الأداء.
- تكون بمثابة إرشادات واضحة ودقيقة عن كيفية أداء العمل.
- تتضمن تغذية راجعية ذات علاقة ومتكررة عن الأداء .

(1): عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص: 77.

(2): المرجع السابق، ص: 80.

ب- الموارد:

- يجب أن تكون متوفرة للقادة في المنظمة.
- يجب أن يكون عدد العاملين كافياً.
- توفر عمليات عمل المنظمة.

ج- الحوافز:

- حوافز مادية كافية مرتبطة بالأداء.
- حوافز إضافية، كالنقل والإطعام، وغيرها.
- حوافز غير مادية.
- عواقب واضحة للأداء السيئ.
- حوافز مؤقتة وحوافز دائمة.

2- العوامل التي تتعلق بالفرد العامل بالمنظمة فهي: (1)

أ- المعارف:

- تدريب مصمم بطريقة منهجية تلبى متطلبات العاملين ذوي الأداء المثالي.
- فرص للتدريب.

ب- القدرات:

- وجود توافق بين العاملين ووظائفهم.
- عمليات اختيار جيدة للعاملين.
- جدولة مرنة تلبى قدرات العاملين المتقدمة.

ج- الدوافع:

- تقدير لرغبة العاملين في العمل للحصول على الحوافز المتوفرة.
- تقدير لدوافع العاملين.
- استقطاب عاملين ذوي قدرات تتماشى مع ظرف العمل وحقائقه.
- إتاحة فرص التقدم الوظيفي للجميع.

(1): المرجع السابق، ص: 81.

والجدول التالي يوضح آلية عمل النموذج.

الجدول رقم (4): نموذج هندسة السلوك لـ "توماس جلبرت".

المثير (Stimulus)	الاستجابة (Réponse)	النتائج (Conséquences)
المستطيل رقم (1) بيئة العمل المعلومات	المستطيل رقم (2) بيئة العمل الموارد	المستطيل رقم (3) بيئة العمل الحوافر
المستطيل رقم (4) العامل في المنظمة المعارف	المستطيل رقم (5) العامل في المنظمة القدرات	المستطيل رقم (6) العامل في المنظمة الحوافر

المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص: 82.

3- شروط تحسين الأداء وفق نموذج جلبرت :

- يرى "جلبرت" أنه من أجل تحسين أداء العاملين يجب توفر جملة من الشروط أو العوامل وهي: (1)
- لقد وضع "جلبرت" عددا من الأساليب التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العاملين ويذهب جلبرت في نمودجه الفكري أنه يجب العناية ببيئة العمل التي يعمل فيها أكثر من تغيير الموظف نفسه.
 - يعتقد "جلبرت" بأن العوامل المتعلقة ببيئة العمل هي داعمة للأداء، وإذا لم توفر تلك العوامل لا يمكن للأداء أن يصل للمستوى المطلوب حتى ولو تلقى العاملون تدريبا متخصصا، وعلى متخذي القدرات أن يبحثوا دوما عن العوامل الداعمة للأداء ليستطيعوا تحديد الحلول المبتغاة.
 - يعتقد "جلبرت" أن تحسين الأداء يحدث عادة إذا توفرت العوامل الداعمة للأداء ولكن عددا من المديرين يعتقدون أن العامل هو الذي يحتاج إلى عناية خاصة وليس البيئة وعند ذلك يقترح التدريب كحل للمشكلة.
 - يعتقد "جلبرت" أن العوامل الثلاثة الأخرى المبينة في الصف الأسفل من النموذج تتعلق بالفرد، ويمكن أن تُعالج بالتدريب ليكون هو الحل عندما يكون الأداء متدنيا.

(1): المرجع السابق، ص: 81، 82.

المبحث الرابع: تأثير السياسات الوظيفية لتسيير الموارد البشرية على أداء العاملين.

تمثل مختلف السياسات التي تطبقها إدارة الموارد البشرية المذكورة سابقا، أساليب مهمة موجهة لرفع أداء العمال، ويتفق أغلب الباحثين بأن هذه السياسات تمارس تأثيرا سواء على إحدى مكونات أداء العامل أو كل مكوناته دفعة واحدة، بتعبير آخر نقول أن هناك سياسات تساهم في رفع قدرة العامل على العمل أي كمية العمل المنجز أو دافعيته أو إدراكه ومعرفته لمتطلبات وظيفته كل على حدا وهناك وظائف تؤثر على كل هذه المكونات.

وفي هذا المبحث سيتم التركيز فقط على تأثير السياسات الوظيفية على أداء العاملين.

المطلب الأول: تأثير سياسة الاستقطاب على أداء العاملين.

تؤثر سياسة الاستقطاب على دافعية الفرد للعمل من خلال طرق وإجراءات الاستقطاب، فالاعتماد على المصادر الداخلية لتغطية المناصب الشاغرة عن طريق الترقية مثلا يعتبر دافعا ومحفزا للعمال للرفع من مستوى أدائهم بغية الحصول على أكبر فرص للتزقي ويلجأ إلى هذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية، أو القيادية، حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل: (1)

- تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية وتوفير عمالة لديها خبرات بالعمل .
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المرشحين لشغل الوظائف.
- رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي وفرص للتزقي والنمو مستقبلا.

وحتى لو تم الاعتماد على المصادر الخارجية للحصول على اليد العاملة، فإن الاهتمام باستقبال المرشحين وتوفير لهم وسائل الراحة من شأنه أن يرفع من رغبتهم في العمل لدى المؤسسة فمثلا الاعتماد على الجامعات والمدارس نجد أن هذه الوسيلة تستخدم خاصة في حالات نقص سوق العمل، والندرة في تخصصات معينة، حيث تتصل المؤسسات ببعض طلاب المدارس والجامعات في سنواتهم النهائية بغرض تدريبهم أثناء إجازتهم، وقبل تخرجهم لضمان التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج لذا يعتبر هذا المصدر كمصدر مباشر ومن شأنه رفع الروح المعنوية للعمال وزيادة ثقتهم بالمؤسسة وبأنفسهم وهو يؤثر على قدراتهم ورغبتهم بالعمل في هذه المؤسسة. (2)

(1): أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 145.

(2): حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص: 164.

كما يؤثر الاستقطاب على الحالة النفسية للأفراد عن طريق الاستقطاب الداخلي كالترقية والنقل والإعلان الداخلي الذي يولد الشعور بالراحة لديهم بإمكانية التقدم في المنصب وشغل منصب أعلى من المنصب الذي يشغله وما يصاحب ذلك من زيادة في الجانب المادي والمعنوي.⁽¹⁾

المطلب الثاني: تأثير سياسة التوظيف على أداء العاملين.

إن سياسة التوظيف تمارس تأثيراً على كل مكونات الأداء (القدرة على العمل، الرغبة في العمل، وإدراك الدور)، فيظهر تأثير التوظيف على القدرة ليس من خلال رفع قدرات الفرد، وإنما من حيث دوره في جلب اليد العاملة القادرة على العمل والمتوفرة على المهارات والخبرات اللازمة.

كما تؤثر على دافعية الفرد للعمل من خلال المساواة بين المرشحين للالتحاق بالمناصب الشاغرة دون تمييز في العرق واللون والدين والميول... الخ، وبتعبير آخر نقول أن أساس المفاضلة بين المرشحين هو القدرات والمهارات وليس الصفات الظاهرة، كما أن الاهتمام باستقبال المرشحين للعمل في المؤسسة وتوفير وسائل الراحة من شأنه أن يرفع من رغبتهم في العمل لدى المؤسسة.⁽²⁾

كما يؤثر التوظيف على إدراك العامل لدوره الوظيفي من خلال توفر إرشادات توضح أساليب وطرق التعيين والإدماج الوظيفي للعمال الجدد، إذ أن تعيين العامل في منصبه الجديد يفرض ضرورة إعلامه بكل المهام التي يقوم بها والمسؤوليات التي تقع على عاتقه، وهذا لتكيفه مع ثقافة المؤسسة ونظامها وتعريفه بكل ما هو في المؤسسة لفتح النقاش وتسهيل التعارف بين العمال القدامى والموظفين الجدد أو استعمال دليل المؤسسة الذي يحتوي على معلومات هامة حول نظام المؤسسة وإدارتها وموضوعها وغير ذلك.⁽³⁾

كذلك الاختيار السليم يهدف إلى انتقاء وتوظيف الموارد البشرية الماهرة والمحفزة والقادرة على تحقيق الانسجام والتفاعل فيما بينها للتكيف بسرعة مع ثقافة المؤسسة التنظيمية وهذا ما يزيد في إنتاجيتها، أي أن مخرجات أدائها وسلوكها في العمل عالية المستوى، وأخطائها قليلة، وهدرها للموارد والتجهيزات قليل وهذا ما يمكنها من تحقيق الفعالية في الأداء، كما أن الموارد البشرية المنتقاة بشكل جيد تكون عملية تأهيلها الأولى وتعليمها وتدريبها وتميئتها سهلة وبنعكس ذلك على أدائها فيزيد في رغبتها للعمل وإدراكها وقدرتها على القيام بالأدوار المعطاة لها بالشكل المطلوب.⁽⁴⁾

(1): عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 302.

(2): عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص: 208.

(3): أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 148.

(4): عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 310.

المطلب الثالث: تأثير سياسة الأجور على أداء العاملين.

تعتبر الأجور وسيلة أساسية لإشباع رغبات العمال المادية ورغباتهم الاجتماعية كالمظهر والمركز والمكانة الاجتماعية، وبالتالي نجد أن العاملين في أي مؤسسة يولون ناحية الأجر جانباً كبيراً من اهتماماتهم وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الأجر عامل هام من العوامل المؤثرة على رغبة الأفراد في العمل وبالتالي على مستوى أدائهم وأداء المؤسسة بصفة عامة.

واعتبار الأجور بمثابة الحافز الرئيسي لدافعية العمال ورغبتهم في العمل لا يعد توجهاً حديثاً، إذ ومنذ القديم كان الأجر عبارة عن أداة يستعملها أرباب العمل لجلب العمال وترغيبهم في العمل، كما تؤكد أغلب النظريات التي تناولت الدافعية أن الأجور هي أكثر ما يحفز العمال على رفع مستوى أدائهم.

والأجور تؤثر على الجانب النفسي للفرد، فالأجر بقدر ما يساهم في تحقيق الاستقرار والراحة النفسية للأفراد بقدر ما تمكنهم من تحسين أدائهم في العمل، فإذا كانت الأجور غير قادرة على تأمين احتياجات الأفراد فستجعلهم في حالة قلق وتفكير مستمرين لتأمين متطلباتهم مما يؤثر سلباً على أدائهم في العمل وبالتالي على النتائج المتوقعة تحقيقها.⁽¹⁾

كما تلعب الأجور دوراً هاماً وأساسياً في تحديد أداء الأفراد وتوجيه هذا الأداء وبالتالي دفع الأفراد لسلوك معين فهناك علاقة وثيقة بين أداء الأفراد وبين ما يحصلون عليه من أجر تتعكس نتائجها على النتائج المتوقعة تحقيقها من الأفراد مما يؤثر على النتائج المتوقعة تحقيقها على مستوى المؤسسة والمجتمع، لذلك يعتبر وضع سياسة عادلة ومنطقية للأجور تتناسب مع مستوى الجهد الذي يبذله الأفراد ومستويات المعيشة وتكاليفها من أهم عوامل نجاح برامج إدارة الموارد البشرية في المنظمة وبالتالي نجاح إدارة هذه المنظمة في تحقيق أهدافها. فقصور الأجور عن تأمين الاحتياجات الأساسية للأفراد وانخفاضها وعدم قدرتها على تحفيز الأفراد يترتب عليه الكثير من النتائج الخطرة منها:⁽²⁾

- ارتفاع معدل دوران العمل، وانخفاض الرضا عن العمل مما يجعل الأفراد يعملون بالحد الأدنى من طاقتهم.

- زيادة معدلات الغياب عن العمل وذلك بحجة الأجور منخفضة ولا يتناسب مع الجهود التي يبذلونها حيث أجريت دراسة في مصر حول هذه الظاهرة وانتهت إلى نتيجة مضمونها أن متوسط عمل الموظف المصري في اليوم هو نصف ساعة تقريباً.

(1): عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص: 74.

(2): سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات القطاع الصناعي السوري- رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، حلب، 2004، ص: 11-12. منشورة على الموقع: <http://www.drber.com/ar/elearning/asp.aspx>.

المطلب الرابع: تأثير سياسة التكوين على أداء العاملين.

إن للتكوين أهمية كبيرة جدا، كونه يسعى إلى تحقيق معدلات أداء عالية، ويهدف إلى توفير فرص اكتساب الفرد خبرات تزيد من قدرته على أداء عمله، ونشاط التكوين بهذا المعنى ينبع من الحاجة إلى رفع مستوى الأداء من خلال تنمية قدرات الفرد، وذلك بتوفير فرص تعلم الفرد لمهارات أو معلومات يتطلبها الأداء الفعال، فسياسة التكوين تؤثر على كل مكونات أداء العامل، من قدرة ودافعية وإدراك. فتؤثر على قدرة الفرد على العمل لأنها تمكنه من: (1)

- اكتساب المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.

- القدرة على تحليل المشاكل واتخاذ القرارات.

- اكتساب المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.

- القدرة على تنظيم العمل والاستفادة من الوقت.

- يعمل التكوين على تقليل التوتر الناتج عن النقص في المهارة، ويساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين.

- اكتساب المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة،... الخ .

كما يمكن التكوين من إكساب الفرد لمعارف فنية جديدة بأساليب العمل والحصول على معلومات حول إجراءات ونظم العمل في المؤسسة، كما تؤثر على إدراك الفرد لدوره الوظيفي وتحسين فهمهم للمنظمة التي يعملون فيها، فكما يقول: « B.SCHWARTZ » " أن التكوين يسمح للفرد بالحصول على حلول للاستفسارات التي تطرح في عمله، وتؤدي به إلى إحداث تغييرات واعية ". (2)

وأخيرا تؤثر سياسة التكوين على دافعية الفرد للعمل لأنها تنمي فيه الاتجاه لتفضيل العمل وتمنحه الشعور بالاطمئنان النفسي، وترفع من الروح المعنوية للعمال وتنمي الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل فإكتساب الفرد لمعلومات جديدة وتعلم طرق عمل حديثة من شأن ذلك أن يحفز العامل على أداء العمل ويزيد من حماسه لاستعمال ما اكتسبه من تقنيات وأساليب. (3)

(1): صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 208.

(2): D .WEISS, les ressources humaines , édition d'organisation, PARIS, 1999,p : 66.

(3): خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية " مدخل إستراتيجي "، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص: 97.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم تناول مفهوم الأداء والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وبالمنظمة وأثر السياسات الوظيفية على أدائهم . كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل على سياسة تقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه.

عموماً ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم.

الفصل الثالث: دراسة أثر السياسات الوظيفية على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة " جن جن "

تمهيد

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: تقديم منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليل بيانات

المقابلة والاستبيان

خاتمة

تمهيد:

تناولنا في الفصلين السابقين، الدراسة النظرية لمتغيرين هما سياسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وقد بينا في الفصل الأول المقصود بإدارة الموارد البشرية وأهميتها ومختلف العوامل المؤثرة فيها ومختلف سياساتها، في حين ركزنا في الفصل الثاني على أداء العاملين وطرق قياسه وكيفية تحسينه ومدى تأثير السياسات الوظيفية في تسيير الموارد البشرية عليه.

ومن هذا المنطلق تأتي أهمية هذا الفصل التطبيقي الذي يهدف إلى الربط بين المتغيرين (السياسات الوظيفية في تسيير الموارد البشرية وأداء العاملين) ومعرفة مدى تطبيق هذه السياسات الوظيفية على أرض الواقع، وإبراز مدى تأثير هذه السياسات على أداء العاملين.

وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة أقمصة "جن جن" حيث تركزت دراستنا على السياسات الوظيفية (سياسة البحث والاستقطاب، سياسة التوظيف، سياسة الأجور، سياسة التكوين).

بتعبير آخر نريد إبراز مدى تأثير السياسات الوظيفية لتسيير الموارد البشرية على أداء العاملين.

وسنتطرق في الفصل التطبيقي إلى كل ما يتعلق بالدراسة الميدانية من بدايتها إلى نهايتها، حيث نشير إلى عينة الدراسة وطريقة اختيارها وأدوات البحث التي تم استخدامها وكيفية جمع البيانات بالإضافة إلى عرض النتائج المتعلقة بكل سياسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة أقمصة "جن جن" بجيجل.

سنتناول في هذا المبحث نشأة المؤسسة وتعريفها ثم تحليل هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة أقمصة "جن جن" بجيجل.

يعود تأسيس المؤسسة إلى الرابع عشر من شهر مارس، سنة 1964 (1964/03/14) بفضل مجموعة متطوعين من الشعب، بمساعدة من السلطة المحلية، وذلك بتحويل مخزن الفلين والخشب إلى وحدة اقتصادية عمومية، عرفت تحت اسم (SONAC) المؤسسة الوطنية للألبسة الجاهزة، بعدها أدمجت إلى المؤسسة الوطنية للصناعة النسيجية (SONITEX) سنة 1974 وفي سنة 1982 وفي إطار إعادة الهيكلة التي اعتمدها الحكومة آنذاك، ونظرا لضخامة المؤسسة، وتعقدتها تم تقسيمها إلى وحدات، كانت المؤسسة الوطنية لتفصيل النسيج و الألبسة الجاهزة (ECOTEX) وليدتها.

ثم عرفت مؤخرا باسم أقمصة "جن جن" (EGJ) نسبة إلى ميناء "جن جن" ذو السمعة العالمية ومع ظهور اقتصاد السوق في الجزائر سنة 1988، ظهرت هذه المؤسسة كفرع للشركة القابضة والتابعة إداريا لولاية بجاية بمسؤولية محدودة و برأس مال قدره (29.000.000دج).

تقع مؤسسة أقمصة "جن جن" في منطقة حضارية بقلب ولاية جيجل، في شارع بوريدح الصديق وهي قريبة من الطريق الوطني الرابط بين (قسنطينة- جيجل- بجاية- الجزائر العاصمة)، تبعد عن السكة الحديدية ب: 1 كلم، وقريبة من ميناء "جن جن" مما يجعلها تحتل موقع استراتيجيا مهما.

• يتربع المصنع على: (1)

- مساحة إجمالية تقدر ب : 1.1017 هكتار .
- المساحة المشغولة تقدر ب : 0.3819 هكتار .
- المساحة المغطاة (العمارات) تقدر ب : 4286 م² موزعة كالتالي:
- الأراضي المنشأة تقدر ب: 1.664 م².
- أرضية العمارات المستقرة والملحقة تقدر ب : 33م².
- العمارة الخاصة تقدر ب : 382 م².
- البنايات الإدارية تقدر ب : 559 م²
- مخزن المواد الأولية تقدر ب : 906 م².

(1):ملفات داخلية خاصة بمؤسسة أقمصة - جن جن - .

- مخزن المنتج النهائي تقدر ب : 454 م².
- المساحة المتبقية (الخضراء) تقدر ب : 288 م².

المطلب الثاني: البطاقة التقنية لمؤسسة أقمصة "جن جن" وتعاملاتها.

أولاً: البطاقة التقنية لتوزيع العمال.

تشغل مؤسسة أقمصة "جن جن" (150) عامل، منهم (55) دائمون و(95) مؤقتين موزعين على مختلف أقسام المؤسسة (الملحق رقم 02)، والجدول التالي يوضح توزيع العمال على مختلف المصالح كما يلي:

الجدول رقم (05): توزيع العمال على مختلف المصالح.

اسم المديرية أو المصلحة	عدد العمال
المديرية العامة	02
المصلحة التجارية	03
مصلحة المحاسبة والمالية	04
مصلحة الإنتاج والصيانة	129
مصلحة المستخدمين والوسائل العامة	12
المجموع	150

المصدر: مصلحة المستخدمين.

ثانياً: تعاملات المؤسسة.

تتعامل المؤسسة مع عملاء من داخل الوطن وخارجه.

1- التعاملات الوطنية:

- وزارة الدفاع الوطني.
- الأمن الوطني.
- الجمارك الجزائرية.
- الخطوط الجوية الجزائرية.
- محافظة الغابات.
- زبائن من الخواص.

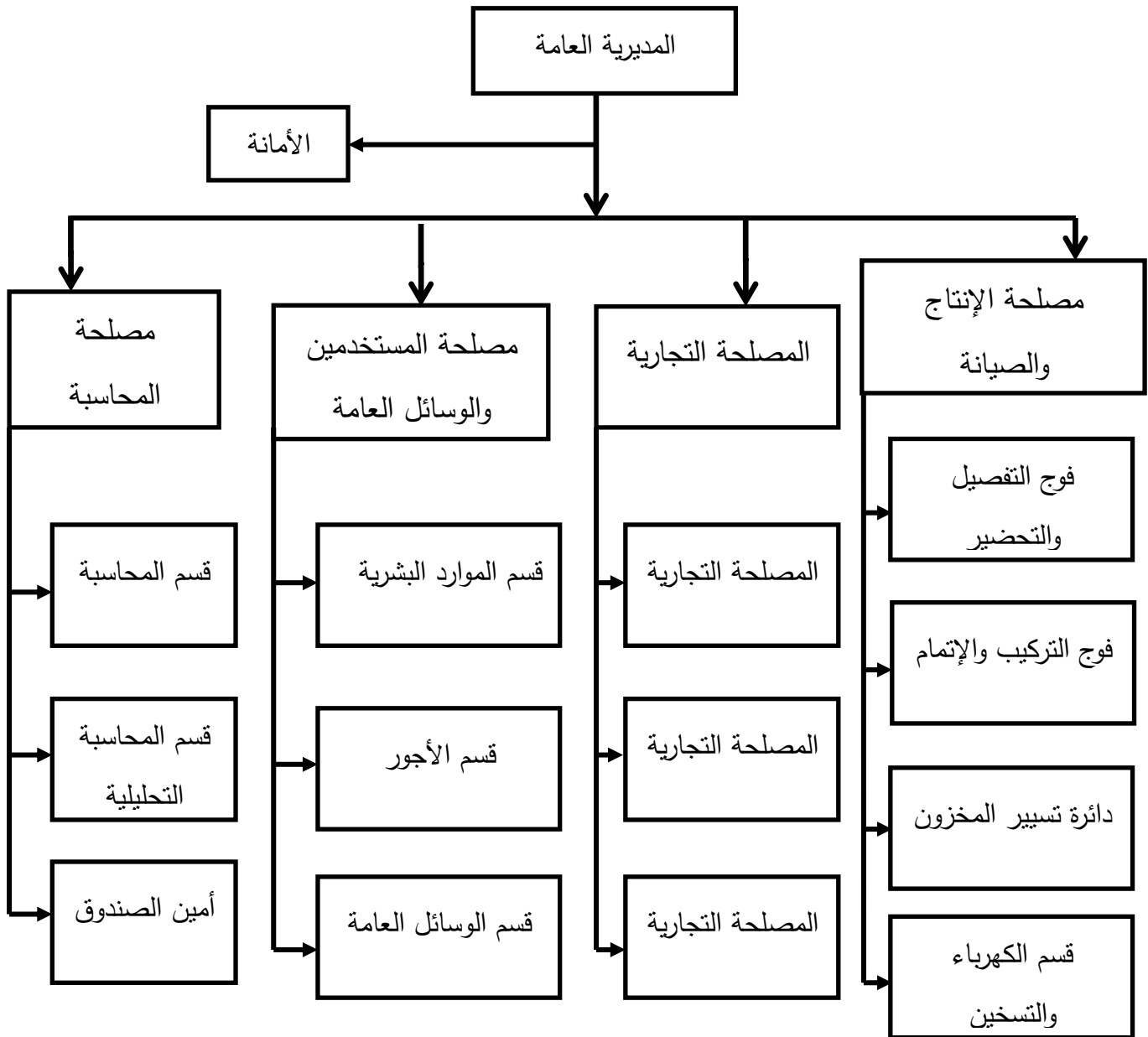
2- التعاملات الخارجية:

- استيراد مادة القماش من بلجيكا وهولندا وفرنسا.
- استيراد الآلات من ايطاليا وألمانيا.

المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة أقمصة "جن جن".

تتكون المؤسسة من أقسام متجانسة مجمعة داخل مصالح متعلقة بالوظائف الأساسية للنشاط، وذلك تحت الرقابة المباشرة للمدير العام (المسير)، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة.

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر: مصحة المستخدمين.

والوظائف الأساسية لهذه المصالح هي: (1)

أولاً: المديرية العامة.

وتضم ما يلي:

1- المدير العام: وهو في أعلى قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة، وتتمثل مهامه فيما يلي:

- مجموعة من الأعمال المتمثلة في: التسيير، التحكم، المراقبة، التنسيق والتنبؤ.
- الحرص على احترام قواعد العمل .
- الحرص على المشاركة الفعالة لكل هيئة في تحقيق الأهداف.
- المشاركة في تعيين العمال حسب الشروط المطلوبة واللائمة.

2- الأمانة (السكرتاريا): وهي مكلفة بالمهام التالية:

- تنظيم اللقاءات والزيارات الخاصة بالمدير العام.
- استقبال البريد والاتصالات الخاصة بالمدير العام.
- تصنيف الوثائق الإدارية الخاصة بالأمانة.

ثانياً: مصلحة التجارة.

تشرف على سير المصالح التجارية، تُسير عملية الشراء والبيع، بالإضافة إلى متابعة تنفيذ العقود وتحسين الوظيفة المالية للمؤسسة، تحرير الفواتير وتنشيط المبيعات، وهذه المصلحة تعمل على تزويد المؤسسة بالمواد الأولية، المعدات وقطع الغيار وذلك بإعداد مخطط سنوي للتموين، كما تشرف أيضاً على اختيار الموردين ومراقبة الفواتير ومتابعة الاستلام، بالإضافة إلى وظيفتها في:

- البحث عن الأسواق لتصدير المنتجات وتسويقها محلياً أو خارجياً.
- البحث عن زبائن وعملاء محليين وخارجيين.
- تسعير المنتجات مع مراعاة أسعار المنافسة.

وتنقسم هذه المصلحة إلى:

- قسم المشتريات والتموين.
- قسم المبيعات.
- قسم تسيير المخزون الإنتاج .

(1): ملفات داخلية على مستوى إدارة المستخدمين بمؤسسة أقمصة "جن جن".

ثالثا: مصلحة الإنتاج والصيانة

وهي تحت مسؤولية مدير مكلف بتنفيذ وتنظيم الورشات وتسيير عمال الإنتاج والصيانة، تحتوي على أكبر عدد من العمال (129) عامل، وتختص هذه المصلحة بـ :

- تخطيط الإنتاج.
- القيام بالأبحاث والتصاميم ومواصفات على المنتج.
- متابعة برامج العملية الإنتاجية.
- تسيير مخزون قطع الغيار والاهتمام بعتاد الإنتاج.

وتنقسم هذه المصلحة إلى:

- ورشة التفصيل.
- ورشة التركيب.
- ورشة الطوي.
- ورشة الإنهاء (الإتمام).
- ورشة التدخل والصيانة.
- دائرة المخزون.

رابعا: مصلحة المستخدمين والوسائل العامة

وهي تقوم بمتابعة ما يلي:

- الوسائل العامة التي تعمل على ما يلي:
 - تسيير حظيرة السيارات والشاحنات الخاصة بالمؤسسة، والحفاظ على هذه الوسائل من السرقة والحرائق.
 - تسيير الوسائل العامة والمخزون، بالإضافة إلى توفير كل ما يستلزم من الأدوات والملابس للعمال.
 - تجهيز المكاتب.
- الشؤون الاجتماعية وتعمل على:
 - متابعة العطل المرضية وتبليغها لمصلحة المستخدمين.
 - دفع الملفات الخاصة بالعمل لمصلحة التأمين.
 - متابعة منح التمرس لأبناء العمال.

- متابعة المنح المقدمة على الزوجات الماكثات في المنزل.
- تسيير الأجور وتقوم بما يلي:
 - حساب أجور العطل السنوية والتقاعد.
 - تجميع بطاقات الأجور.
 - تجميع المعلومات الخاصة بالساعات الإضافية والعمل بالتناوب.
 - تجميع قرارات الترقية، الانتقال والتقدم في المنصب (الأقدمية).
- تسيير المستخدمين وتقوم بالمهام التالية:
 - السهر على عملية الاختيار والتعيين (التوظيف).
 - تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.
 - متابعة المسار الوظيفي للعمال من التعيين حتى التقاعد أو (التوقف عن العمل، الاستقالة،..الخ).
 - إعطاء الإحصائيات الخاصة بالعمال للمدير العام.
 - تنظيم العلاقة مع مفتشية العمل وإعطائها تقارير تخص عدد العمال.
 - مراقبة الغيابات والتأخرات عن العمل.
 - التكفل بعملية تكوين العمال، سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو خارجها.
 - السهر على تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة والتدخل عند أي مشكل.
 - إنجاز تقارير شهرية عن الترقيات وتنقل العمال من منصب لآخر.
 - دراسة طلبات العطل الاستثنائية (العطل بدون أجر، الانتداب).
 - إنشاء الهيكل التنظيمي الخاص بكل مديرية والهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.
 - الموافقة على تقديم سلف مالية للعمال وذلك حسب الأولوية.

خامسا: مصلحة المحاسبة والمالية

تعمل تحت مسؤولية مدير مكلف بمتابعة ومراقبة كل التدفقات المالية والمادية للمؤسسة، وتعالج ميزانية النشاط والميزانية السنوية، وهي تشرف على الجانب المالي والمحاسبي للمؤسسة. وتنقسم هذه المصلحة إلى:

- قسم المحاسبة.
- قسم المحاسبة التحليلية.
- أمين الصندوق.

المبحث الثاني: تقديم منهج الدراسة الميدانية.

يتناول هذا المبحث المنهج والإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أدوات الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، والتأكد من صدقها وثباتها بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات.

المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة.

نتيجة لطبيعة الأهداف التي تسعى هذه الدراسة للوصول إليها وهي الكشف عن مدى تأثير السياسات الوظيفية في تسيير الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة أقمصة "جن جن"، ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي من أجل دراسة العلاقة بين السياسات الوظيفية في تسيير الموارد البشرية وأداء العاملين وذلك عن طريق اختبار فرضيات الدراسة وذلك من منطلق أن هذا المنهج يرتبط بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية ويعد الأكثر استخداماً في مثل هذه الدراسات حيث يتناول الممارسات والظواهر كما هي على أرض الواقع.

كما اقتصرت الدراسة على أربعة سياسات لإدارة الموارد البشرية هي:

(البحث والاستقطاب، التوظيف، الأجور، التكوين) مع تجاهل سياسات أخرى كثيرة، والأسباب التي جعلتنا نقتصر في دراستنا على هذه السياسات دون أخرى، هو صعوبة الإلمام بكل سياسات إدارة الموارد البشرية لكثرتها من جهة، ومن جهة أخرى تعتبر السياسات المدروسة موجودة في كل المؤسسات ومعروفة وتمارس بصفة تلقائية.

وقد تم تصميم استبيان كأداة رئيسية للبحث حيث تم تطويره لقياس متغيرات الدراسة وتوزيعه على عينة الدراسة في مؤسسة أقمصة "جن جن"، وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (spss (statistical package for social science). بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع رؤساء المصالح بالمؤسسة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.

تم اختيار مؤسسة أقمصة "جن جن" ميداناً للدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بالمؤسسة وعددهم (150) موظفاً، وقد اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة والتي تتصف بالخصائص التالية:⁽¹⁾

- يتم اختيار مفرداتها بصورة عشوائية .
 - احتمال تساوي لكل مفردات المجتمع للظهور في مفردات العينة.
 - عدم تقسيم مجتمع الدراسة إلى أي نوع من الطبقات أو الفئات.
- ولبلوغ غايات الدراسة قام الباحثان بتوزيع استبيان الدراسة على عينة عشوائية من (65) مبحوثاً تلاعب أغراض الدراسة، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة (62) استبياناً بنسبة استجابة بلغت (95,38%)، تم استبعاد (2) بسبب عدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك أصبح عدد الاستبيانات التي استخدمت في عملية التحليل (60) استبياناً أي بنسبة استجابة (92,30%).

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

إن جمع المعلومات الإحصائية تم باستعمال عدة أدوات ومن هذه الأدوات:

أولاً: الاستبيان.

إن إعداد الاستبيان هو من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث، لأنه الأساس الذي يضمن صحة النتائج التي يتم التوصل إليها.

1- تصميم الاستبيان:

تم تطوير استبيان يمكن من خلاله قياس المتغيرات المنبثقة من نموذج الدراسة، بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات المرتبطة بموضوع الدراسة للاستفادة منها في تطوير أداة الدراسة، وقد غطت أداة الدراسة الجوانب الآتية : (الملحق رقم 01).

- المحور الأول (معلومات عامة): تضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية لإفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).
- المحور الثاني (أداة قياس السياسات الوظيفية): تضمن مقياس السياسات الوظيفية الموزع على أربع أبعاد، تقيسها (29) عبارة.

(1): مصطفى محمود أبو بكر وآخرون، مناهج البحث العلمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 156.

- بُعد خاص بسياسة البحث والاستقطاب: وتشمل العبارات من (1) إلى (6).
- بُعد خاص بسياسة التوظيف: وتشمل العبارات من (7) إلى (13).
- بُعد خاص بسياسة الأجور: وتشمل العبارات من (14) إلى (21).
- بُعد خاص بسياسة التكوين: وتشمل العبارات من (22) إلى (29).

- المحور الثالث (أداة قياس أداء العاملين): تقيسها العبارات من (30) إلى (50).

وقد قابل عبارات المحور الثاني (السياسات الوظيفية)، والمحور الثالث (أداء العاملين) من الاستبيان مجموعة من الدرجات مرتبة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي، والموزعة كما يلي:

الجدول رقم (06): توزيع درجات عبارات المحور الثاني والثالث وفقا لمقياس ليكارت الخماسي.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

- المدى: وهو الفرق بين أعلى وأقل درجة بالمقياس: $4=1-5$
- طول الفئة: والذي يمثل: المدى / عدد فئات المقياس: $0.8 = 5/4$ ، وتتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقاييس (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة: $1.8 = 1+0.8$ وبذلك تتحد فئات المقياس كالتالي:
- فئة غير موافق بشدة: تتراوح درجاتها بين القيمتين [1 و 1.8] وتدل على درجة عالية من عدم الرضا.
- فئة غير موافق: تتراوح درجاتها بين [1.81 و 2.6] وتدل على درجة متوسطة من عدم الرضا.
- فئة محايد: تتراوح درجاتها بين [2.61 و 3.4] وتدل على درجة ضئيلة من عدم الرضا.
- فئة موافق: تتراوح درجاتها بين [3.41 و 4.2] وتدل على درجة متوسطة من الرضا.
- فئة موافق بشدة: تتراوح درجاتها بين [4.21 و 5.00] وتدل على درجة عالية من الرضا.

2- اختبار ثبات الاستبيان:

تم التأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

أ- صدق المحكمين: لمعرفة صدق أداة الدراسة تم عرضها على الأستاذ المشرف لمناقشتها من حيث شموليتها وإمكانيتها لتحقيق الهدف الذي ترمي إليه، كما تم عرض الاستبيان على أساتذة من أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى مسئول مصلحة الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة.

ب- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha):

للتأكد من ثبات أداة الدراسة استخدمت معادلة ألفا كرونباخ حيث يشير هذا المقياس إلى مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الدراسة، وتكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) أكبر من 0,60 أي (60%).
وبالنظر إلى الجدول رقم (07) نجد أن ألفا كرونباخ تراوحت بين (0,672-0,929)، لذا يمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتماد عالية.

الجدول رقم (07): معاملات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها.

الثبات لأداة الدراسة وأبعادها	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
السياسات الوظيفية	06	0,703
	07	0,672
	08	0,812
	08	0,917
	29	0,929
أداء العاملين	21	0,799
الثبات الكلي لأداة الدراسة	50	0,928

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الاستبيان ومخرجات spss.

ثانياً: المقابلة.

إلى جانب الاستبيان، تم استعمال المقابلة كأداة بحث تكميلية قصد الحصول على البيانات المتعلقة بإتمام موضوع الدراسة والتي لا تتوفر في الوثائق والسجلات الممنوحة من طرف المؤسسة، اقتضتها الدراسة الميدانية، وكان الهدف منها تحقيق غايتين هما:

- تكييف الاستبيان مع الواقع العملي، إذ ونظراً للاختلافات الكبيرة الموجودة بين ما هو ساري في الدراسات النظرية وبين ما هو مطبق في الميدان العملي، اضطررنا لإجراء مجموعة من المقابلات مع رؤساء المصالح سمحت لنا بإحداث جملة من التغييرات كإعادة صياغة الأسئلة وتبسيطها، أو إضافة اقتراحات وإلغاء أخرى... الخ.

- أما الغاية الثانية من المقابلة فكان أثناء العمل الميداني، حيث وفي بعض الحالات صادفنا مجموعة من بعض رؤساء مصالح المؤسسة صعب عليهم فهم طريقة الإجابة على الاستبيان، فاضطررنا إلى طرحها عليهم شفها وتدوين إجاباتهم.

ثالثا: وثائق المؤسسة.

تعتبر وثائق المؤسسة من أهم مصادر جمع المعلومات، فمن خلالها يمكن الإطلاع على القوانين واللوائح المعمول بها في المؤسسة، ومعرفة أنشطة إدارة الموارد البشرية بها.

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

تم استخدام برنامج (SPSS) في التحليل الإحصائي، واتبعت من خلاله الأساليب الإحصائية الآتية:

أولا: مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures).

وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة باستخدام النسب المئوية والتكرارات. واستُخدمت كذلك لتحليل إجابات المبحوثين عن الفقرات الواردة في استبيان الدراسة المتوسطة الحسابية، والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة.

1- **النسب المئوية:** وهذا لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان، وتحسب بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على أفراد العينة.

2- **الوسط الحسابي:** هو القيمة التي تقع في منتصف البيانات، بحيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله

مساويا لمجموع القيم الواقعة بعده، ويحسب بالعلاقة الآتية:

$$\mu = \frac{\sum ni xi}{N}$$

3- **الانحراف المعياري:** هو من مقاييس التشتت وهو أقوىها حساسية وشيوعا، استخدم لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين عن المتوسط الحسابي، واتبعت القاعدة التالية في تحليل نتائج الانحراف المعياري:

الفصل الثالث _____ دراسة أثر السياسات الوظيفية على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة - جن جن -

- الانحراف المعياري أقل من (1) يشير إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن متوسط الإجابات لكل عبارة من عبارات الاستبيان و يعني ذلك تقارب استجابات الأغلبية.
 - الانحراف المعياري أكبر من أو يساوي (1) يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، مما يدل على تباين أو تباعد استجابات الأغلبية لموضوع أو محتوى العبارة.
- وهو يحسب من خلال الجذر التربيعي لمتوسط مجموع مربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي كما يلي:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni (xi - \bar{x})^2}{N}}$$

ثانياً: معامل ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha): للتأكد من ثبات الاستبيان استخدمنا معامل الثبات ألفا كرونباخ والذي يحسب بالصيغة التالية:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \times \left(\frac{1 - \sum si^2}{s_t^2} \right)$$

بحيث:

K : عدد العناصر (الأسئلة).

si^2 : مجموع تباينات العناصر (الأسئلة)

s_t^2 : تباين الدرجة الكلية.

وفق هذا المعامل، إذا كان معامل الثبات أكبر أو يساوي (0,8) فإنه يعد كافياً للبحوث التي تعتمد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات عن الدراسة، هذا إذا كان المجتمع المدروس قد أقيمت عليه دراسات سابقة مماثلة، أما في حالة ما إذا كانت الدراسة أقيمت على هذا المجتمع لأول مرة فيكفي معامل ثبات أكبر أو يساوي (0,6).

ثالثاً: اختبار (t) لعينة واحدة.

وذلك للتحقق من طبيعة تأثير السياسات الوظيفية لتسيير الموارد البشرية على أداء العاملين.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليل بيانات المقابلة والإستبيان.

يتناول هذا المبحث استعراض ما توصلت إليه الدراسة الميدانية، من وصف لخصائص أفراد عينة الدراسة (الشخصية والوظيفية)، والنتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة والمقابلة.

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لتحليل البيانات المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة، وفيما يلي توضيح لهذه الخصائص:

أولاً: الجنس.

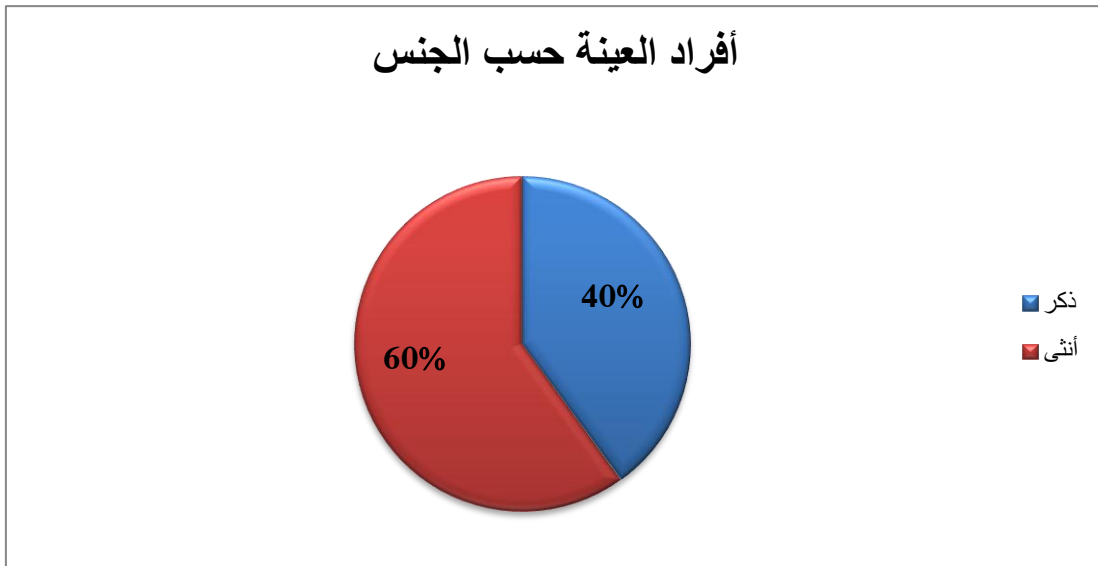
يوضح الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	24	40
انثى	36	60
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الاستبيان ومخرجات spss.

الشكل رقم (09): نسبة توزيع الجنس في العينة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة.

الفصل الثالث _____ دراسة أثر السياسات الوظيفية على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة - جن جن -

تدل النتائج أن الإناث تمثل النسبة الأكبر من موظفي مؤسسة أقمصة "جن جن"، حيث بلغ عددهم (36) أي ما نسبته (60%) في حين شكل الذكور نسبة (40%) من أفراد عينة الدراسة. وذلك راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة والذي لا يتطلب مجهود عضلي كبير، والذي يتوافق مع البنية الجسدية للإناث.

ثانياً: السن.

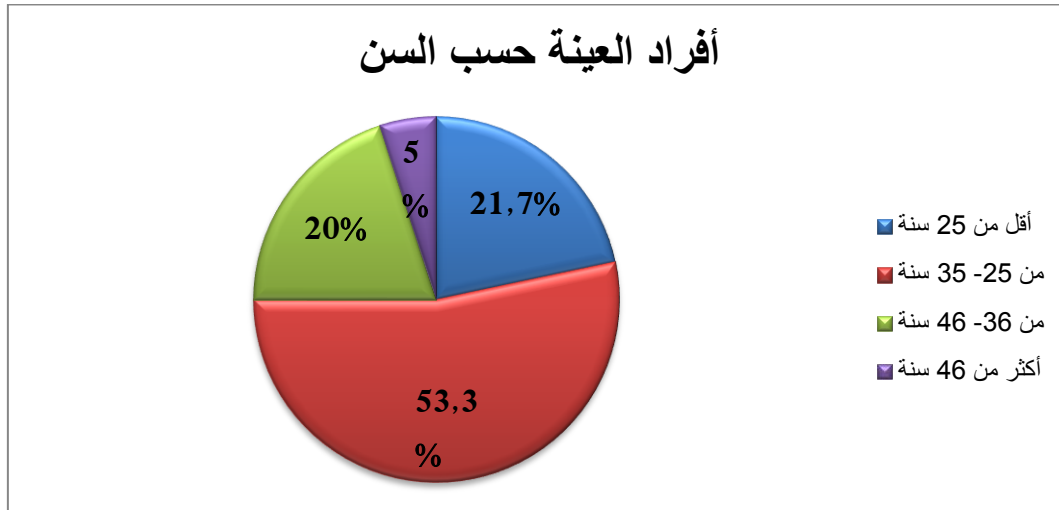
يوضح الجدول التالي خصائص عينة الدراسة وفقاً للسن:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	13	21,7
من 25 - 35 سنة	32	53,3
من 36 - 46 سنة	12	20
أكثر من 46 سنة	03	5
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الاستبيان ومخرجات spss.

الشكل رقم (10): نسبة توزيع السن في العينة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة.

يتضح من الجدول والشكل أن (13) من أفراد العينة، أي ما نسبته (21,7%) من الحجم الإجمالي للعينة تقل أعمارهم عن 25 سنة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 25 و 35 سنة (32) فرداً، أي ما نسبته (53,3%) من الحجم الإجمالي للعينة، وعدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 36 و 46 سنة بلغ (12) فرداً أي ما نسبته (20%)، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين تزيد أعمارهم عن 46 سنة (3)

الفصل الثالث _____ دراسة أثر السياسات الوظيفية على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة - جن جن -

أفراد، أي ما نسبته (5%) من الحجم الإجمالي للعيينة، ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة (75%) تتراوح أعمارهم ما بين 25 و36 سنة، وهي نتيجة تعكس سياسة المؤسسة في المحافظة على عمالها، كما تعكس هذه النسبة مدى اهتمام المؤسسة بالاستفادة من الطاقات الشبانية التي لديها القدرة على إنجاز الأعمال، كما تدل أيضاً على الاستقرار في العمالة داخل المؤسسة والنضج الفكري والبدني لأفراد العينة.

ثالثاً: الحالة العائلية.

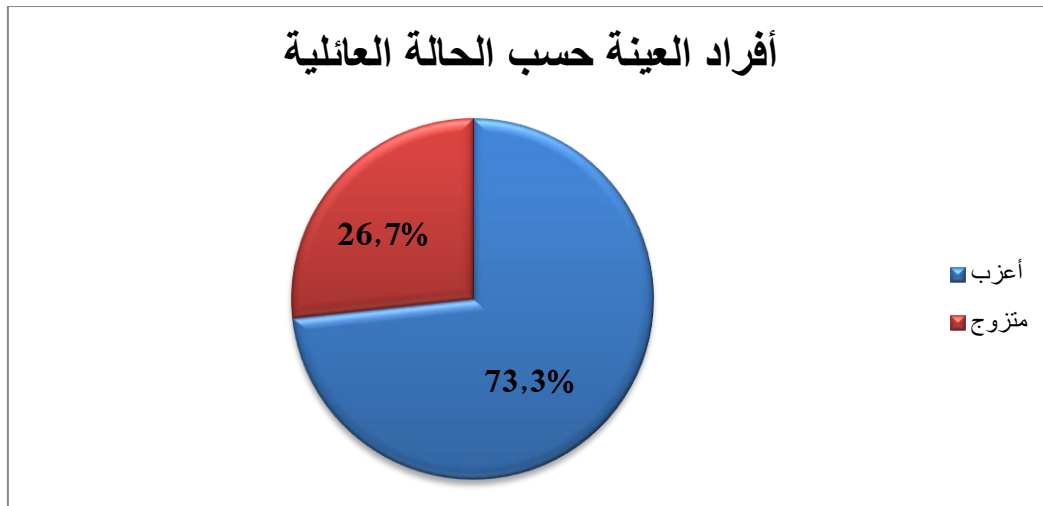
تتوزع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (10): بيانات الحالة العائلية.

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية%
أعزب	44	73,3
متزوج	16	26,7
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الاستبيان ومخرجات spss.

الشكل رقم (11): نسبة توزيع بيانات الحالة العائلية في العينة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة.

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن (16) من أفراد العينة متزوجون، وهم يمثلون ما نسبته (26,7%) من الحجم الإجمالي للعيينة، في حين بلغ عدد الأفراد غير المتزوجين (44) من أفراد العينة، أي ما نسبته (73,3%) من الحجم الإجمالي للعيينة، ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة نقل أعمارهم عن (35) سنة.

رابعاً: المستوى التعليمي.

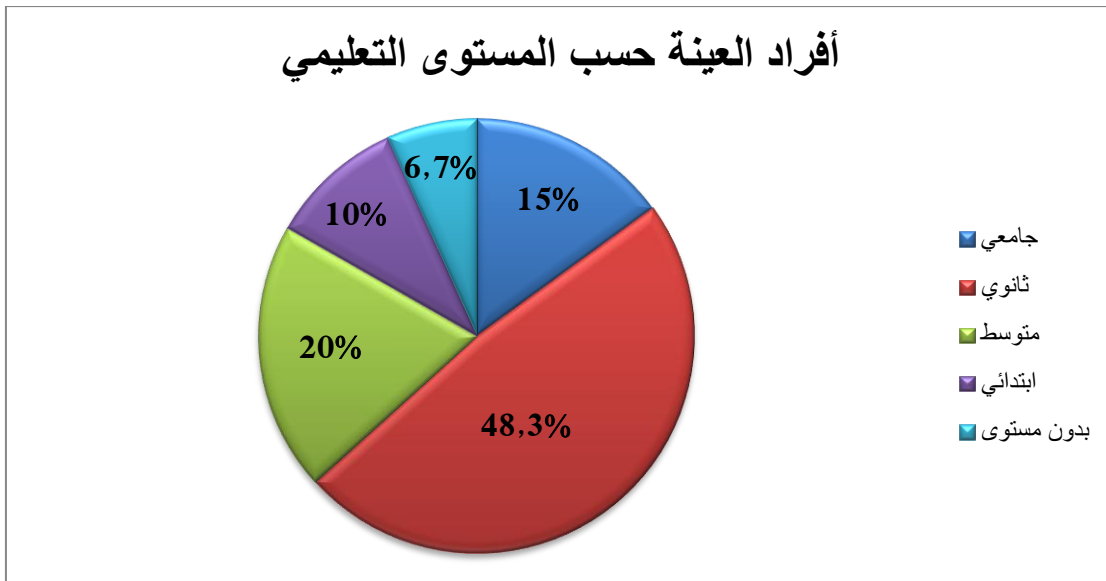
تتوزع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
جامعي	9	15
ثانوي	29	48,3
متوسط	12	20
ابتدائي	6	10
بدون مستوى	4	6,7
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الاستبيان ومخرجات spss.

الشكل رقم (12): نسبة توزيع المستوى التعليمي في العينة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة.

ينضح من الجدول والشكل السابقين بأن (9) من أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي وهم يمثلون ما نسبته (15%) في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى تعليمي ثانوي (29) فرد أي ما نسبته (48,3%) من الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى تعليمي متوسط (12) من أفراد العينة أي ما نسبته (20%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يملكون مستوى ابتدائي أو أقل (10) أي ما نسبته (16,7%) من الحجم الإجمالي للعينة.

الفصل الثالث _____ دراسة أثر السياسات الوظيفية على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة - جن جن -

ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة (63,3%) من المجموع الإجمالي للعينة مستواهم التعليمي ثانوي وجامعي، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد في اختيار العمالة المناسبة على المستوى التعليمي خاصة في الوظائف الإدارية، كما أن تشغيل العملية الإنتاجية وضمان استمرارها يحتاج إلى أفراد متخصصين ذوي مستوى تعليمي جيد يستطيعون من خلاله التحكم في آلات ومعدات الإنتاج وصيانتها.

خامسا: عدد سنوات العمل (الأقدمية).

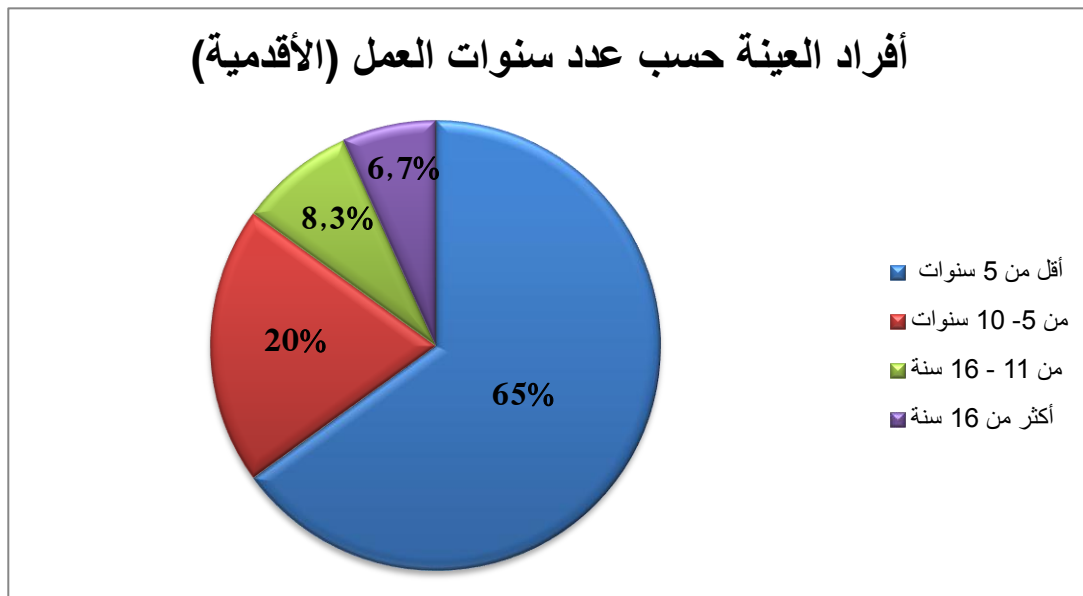
تتوزع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل (الأقدمية) كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل (الأقدمية).

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	39	65
من 5-10 سنوات	12	20
من 11-16 سنة	5	8,3
أكثر من 16 سنة	4	6,7
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات spss.

الشكل رقم (13): نسبة توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل (الأقدمية).



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة.

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن (39) من أفراد العينة نقل خبرتهم عن 5 سنوات وهم يمثلون ما نسبته (65%) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يملكون خبرة ما بين 5 و10 سنوات

الفصل الثالث _____ دراسة أثر السياسات الوظيفية على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة - جن جن -

(12) فردا أي ما نسبته (20%) من الحجم الإجمالي للعيينة، وبلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون خبرة بين 11 و 16 سنة (5) أفراد أي ما نسبته (8,3%) من الحجم الإجمالي للعيينة، بينما بلغ عدد الأفراد الذين تزيد خبرتهم عن 16 سنة (4) أفراد فقط أي ما نسبته (6,7%).

ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة من ذوي الخبرات التي تقل عن 5 سنوات، وهذا عامل مهم يساعد المؤسسة محل الدراسة في ضمان استمرارية العملية الإنتاجية وفي التقليل من احتمال وقوع الأخطاء التي تسبب حوادث العمل.

المطلب الثاني: عرض وتحليل الإجابات الخاصة بالسياسات الوظيفية

للتعرف على مدى تطبيق السياسات الوظيفية في تسيير الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في مؤسسة أقمصة "جن جن" تم في هذا المطلب عرض وتحليل آراء أفراد عينة الدراسة وأسئلة المقابلة، وقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور السياسات الوظيفية.

ولتحديد مستوى كل مؤشر من مؤشرات متغيري الدراسة من حيث كونها مرتفعة، متوسطة أو منخفضة تم الاعتماد على ما يلي:

- المستوى المنخفض ويمثل الإجابات التالية: (غير موافق بشدة، غير موافق) حيث يكون المتوسط الحسابي يتراوح من (1 إلى 2.60).
- المستوى المتوسط ويمثل الإجابات التالية: (محايد) حيث يكون المتوسط الحسابي يتراوح (من 2.61 إلى 3.4).
- المستوى المرتفع ويمثل الإجابات التالية: (موافق، موافق بشدة) حيث يكون المتوسط الحسابي لكل متغير يتراوح من (3.41 إلى 5.00).

أولاً: عرض وتحليل الإجابات الخاصة بسياسة البحث والاستقطاب

في هذا العنصر يتم عرض وتحليل إجابات الاستبيان وأسئلة المقابلة الخاصة بسياسة البحث والاستقطاب.

1 - عرض وتحليل إجابات مفردات العينة على عبارات سياسة البحث والاستقطاب:

تم قياس مؤشر سياسة البحث والاستقطاب من خلال ستة عبارات، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): عرض إجابات أفراد العينة حول عبارات سياسة البحث والاستقطاب.

الانحراف المعياري (σ)	الوسط الحسابي (μ)	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار (ت)		العبارة	الرقم
							النسبة %			
0,924	3,40	-	9	27	15	9	ت		تقوم المؤسسة بدراسة طبيعة السوق لاستقطاب ما تحتاجه من الأفراد	1
		-	15	45	25	15	%			
0,548	3,93	-	2	5	48	5	ت		تستقطب المؤسسة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية	2
		-	3,3	8,3	80	8,3	%			
0,729	4,33	-	1	6	25	28	ت		تتأثر عملية الاستقطاب بنوعية المتقدمين لشغل المناصب	3
		-	1,7	10	41,7	46,7	%			
0,530	2,42	1	33	26	-	-	ت		تستخدم المؤسسة الإعلانات كوسيلة لاستقطاب العاملين بالمواصفات المطلوبة	4
		1,7	55	43,3	-	-	%			
0,597	4,50	-	-	3	24	33	ت		تعتمد المؤسسة على الاستقطاب الداخلي لسد احتياجاتها من العمال	5
		-	-	5	40	55	%			
0,730	4,10	-	-	13	28	19	ت		تعتمد المؤسسة على الاستقطاب الخارجي لسد احتياجاتها من العمال	6
		-	-	21,7	46,7	31,7	%			
0,437	3,78	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي للتغير								

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول رقم (13) أن المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت ما بين (2,42 - 4,50) إذ أن أعلى متوسط كان للعبارة (5) "تعتمد المؤسسة على الاستقطاب الداخلي لسد احتياجاتها من العمال" بمتوسط حسابي (4,50) وانحراف معياري (0,597)، ثم تليها العبارة (3) "تتأثر عملية الاستقطاب بنوعية المتقدمين لشغل المناصب" بمتوسط حسابي (4,33) وانحراف معياري (0,729)، وتليها العبارة (6) "تعتمد المؤسسة على الاستقطاب الخارجي لسد احتياجاتها من العمال" بمتوسط حسابي (4,10) وانحراف معياري (0,730) وفي المقابل كانت العبارة (4) "تستخدم المؤسسة الإعلانات كوسيلة لاستقطاب العاملين بالمواصفات المطلوبة"

الفصل الثالث ————— دراسة أثر السياسات الوظيفية على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة - جن جن -

العبرة التي لها أقل متوسط حسابي (2,42) وانحراف معياري (0,530) ، وأن متوسط أغلب العبارات والمتوسط الكلي كانت ضمن المستوى المرتفع فقد بلغ (3,78) بانحراف معياري (0,437).

وهذا يدل على أن المؤسسة أقمصة "جن جن" تولي اهتمام بسياسة البحث والاستقطاب وهو ما أكدته إجابات أفراد العينة المدروسة حيث كانت أغلب العبارات والمتوسط الكلي ضمن المستوى المرتفع فمن وجهة نظر أفراد العينة تعتمد المؤسسة على كل من الاستقطاب الداخلي والخارجي ، إلا أنها لا تعتمد على الإعلانات كوسيلة أساسية لاستقطاب العاملين.

2- تقديم أسئلة وأجوبة المقابلة الخاصة بسياسة البحث والاستقطاب:

قمنا بتوجيه سؤالين خاصين بسياسة البحث والاستقطاب لرئيس مصلحة المستخدمين في مؤسسة أقمصة "جن جن" (أنظر الملحق رقم 03) فكانت بعد تحليلها كالآتي:

السؤال الأول: ما هي المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في الحصول على مواردها البشرية؟

غالبا ما تحصل المؤسسة على اليد العاملة عن طريق الوكالة الوطنية للتشغيل، وتتبع الخطوات التالية: الاتصال بالوكالة الوطنية للتشغيل المحلية للبحث عن مرشحين مسجلين بالوكالة والذين يستوفون شروط الوظيفة الشاغرة، حيث تقوم المؤسسة بإبلاغ هذه الوكالة عن المناصب التي تحتاج إلى شغلها مع ذكر الاختصاصات التي يتطلبها كل منصب. حينها وفي أجل أقصاه 21 يوما تمد الوكالة الشركة بقوائم المترشحين الذين تتوفر فيهم الشروط، وهذا حسب القوانين الجديدة المعمول بها حيث يفرض على كل مؤسسة المرور على وكالة التشغيل للاستقطاب منها.

وفي حالة عدم تلبية الطلب تلجأ الشركة إلى خيارات أخرى كي تنجز هدفها في الوقت المنشود.

السؤال الثاني: متى تلجأ مؤسستكم للاستقطاب الخارجي؟

فيما يخص إجراء الاستقطاب الخارجي فإنه لا يمكن اللجوء إليه إلا بعد دراسة تقليد المنصب الشاغر من طرف عمال المؤسسة أي أن الفرصة الأولى في التوظيف تكون لموظفي المؤسسة (الاستقطاب الداخلي) ويدخل هذا في إطار إعادة توزيع المناصب.

لكن حين يتطلب المنصب المعني مواصفات ومؤهلات مهنية لا تتوفر في العمال الحاليين بالمؤسسة فإنها تلجأ إلى الاستقطاب والتوظيف الخارجي باللجوء للوكالة الوطنية للتشغيل.

ثانيا: عرض وتحليل الإجابات الخاصة بسياسة التوظيف.

في هذا العنصر يتم عرض وتحليل إجابات الاستبيان وأسئلة المقابلة الخاصة بسياسة التوظيف.

1 - عرض وتحليل إجابات مفردات العينة على عبارات سياسة التوظيف:

تم قياس مؤشر سياسة التوظيف من خلال سبع عبارات، وكانت النتائج موضحة كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات الخاصة بسياسة التوظيف.

الانحراف المعياري (σ)	الوسط الحسابي (μ)	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار (ت)		العبارة	الرقم
							النسبة %			
0,956	3,63	-	10	12	28	10	ت		توجد خطوات وإجراءات واضحة لاختيار المترشحين للوظائف.	7
		-	16,7	20	46,7	16,7	%			
0,279	3,92	-	-	5	55	-	ت		يخضع المترشحون لشغل الوظائف لاختبارات لقياس كفاءتهم	8
		-	-	8,3	91,7	-	%			
0,958	3,62	-	10	13	27	10	ت		تعتمد المؤسسة على معايير واضحة لاختيار العاملين الجدد	9
		-	16,7	21,7	45	16,7	%			
0,551	3,03	-	8	42	10	-	ت		تعتمد المؤسسة على تقييم المشرف للعامل الجديد كعامل أساسي في عملية التعيين	10
		-	13,3	70	16,7	-	%			
0,376	4,17	-	-	-	50	10	ت		تقوم المؤسسة بإخضاع العاملين الجدد لفترة تجريبية	11
		-	-	-	83,3	16,7	%			
0,475	4,67	-	-	-	20	40	ت		تعتمد المؤسسة على العاملين من ذوي الخبرات الطويلة لشغل الوظائف المهمة	12
		-	-	-	33,3	66,7	%			
0,764	2,60	-	34	16	10	-	ت		تسير عملية الاختيار ولتعيين بشفافية في المؤسسة مما يزيد من رضا وولاء العاملين.	13
		-	56,7	26,7	16,7	-	%			
0,390	3,66	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي للتغير								

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

الفصل الثالث _____ دراسة أثر السياسات الوظيفية على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة - جن جن -

يتضح من الجدول رقم (14) أن جميع إجابات أفراد العينة قد حققت تقدماً في أوساطها الحسابية وانحصرت ضمن المستوى المرتفع من (3,41 إلى 5) بالنسبة للعبارات (7)، (8)، (9)، (11)، (12) مما يدل على أن المؤسسة لديها خطوات وإجراءات واضحة تتضمن عملية الاختيار والتعيين للعاملين الجدد، وأن هذه السياسة تعمل على اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف بالمواصفات المطلوبة وفق أسس ومعايير سليمة.

أما العبارتين (10) و (13) فهي ضمن المستوى المتوسط من (2,61 إلى 3,40) وهذا يدل على أن أغلب العمال في مؤسسة أقمصة "جن جن" لديهم شك في شفافية سير عملية الاختيار والتعيين وهذا قد يرجع إلى تركيز المسؤولين على خطوات الاختيار دون مراعاة لكفاءة المختارين فقد يؤثر عامل المحسوبية وبعض التصرفات البيروقراطية على السير الحسن لعملية التوظيف.

2- تقديم أسئلة وأجوبة المقابلة الخاصة بسياسة التوظيف:

قمنا بتوجيه ستة أسئلة خاصة بسياسة التوظيف المطبقة داخل المؤسسة لرئيس مصلحة المستخدمين (أنظر الملحق رقم 03) فكانت بعد تحليلها كالآتي:

السؤال الأول: على أي أساس يتم اختيار العمالة المناسبة في المؤسسة؟

تقوم المؤسسة باختيار العمالة المناسبة على أساس الشهادة في المجال الذي تحتاجه، وكذلك الخبرة في أداء الأعمال أحياناً، بالإضافة إلى امتلاك العامل للروح الجماعية لأن العمل يكون جماعياً أي مع المجموعة، وروح المسؤولية، الحفاظ على سر المهنة، إتقان اللغات نطقاً وكتابة بالنسبة للإطارات.

السؤال الثاني: ما هي إجراءات الاختيار التي تقوم بها المؤسسة؟ ومن يقوم بها؟

بعد استلام قائمة طالبي العمل المعدة من طرف وكالة التشغيل المحلية تستدعي المؤسسة عدة المرشحين لإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين بالإضافة إلى حضور مدير المصلحة التي تحتاج إلى موظف جديد، حيث تقوم الوحدة بما يلي:

- استدعاء المرشحين.
- استقبال المرشحين حيث يقومون بملأ استمارة الترشيح، كما يتم تعريفهم بالمؤسسة.
- إجراء مقابلة مع كل المرشحين لمعرفة مؤهلاتهم وطموحاتهم وقدراتهم.
- إجراء امتحان تطبيقي ذو علاقة بالمؤهلات أو المستوى المطلوب لتقليد المنصب.

الفصل الثالث _____ دراسة أثر السياسات الوظيفية على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة - جن جن -

يتم اختيار المرشحين المناسبين من خلال نتائج هذه المقابلات، وبعد ذلك تجرى لهم اختبارات الأداء في فترة التجربة.

السؤال الثالث: كم تقدر مدة الفترة التجريبية التي يخضع لها المترشحين قبل تعيينهم في مناصبهم؟

يوضع المترشح الذي تم توظيفه في فترة تجريبية مدتها:

• 03 أشهر بالنسبة لأعوان التنفيذ.

• 06 أشهر بالنسبة لأعوان التنسيق والإطارات.

بعد تقييم الفترة التجريبية وإذا كانت النتائج غير مرضية فإنه إما يُسرح بقرار رفض التثبيت أو تمدد فترته التجريبية بنفس مدة الفترة الأولى، أما إذا كانت النتائج مرضية فإن العامل يُثبت في منصب عمله.

السؤال الرابع: هل يؤثر عامل المحسوبية أحيانا في عملية الاختيار؟

هناك مجموعة من المبادئ والأوليات تقوم عليها المؤسسة ومن ضمنها:

- لا يجب التفريق بين الأشخاص على أساس المعرفة، السن، الجنس، الوضعية الاجتماعية

(الغنى، الفقر)، القرابة العائلية، الانتماء الحزبي، الانتماء النقابي... الخ.

- يمنع منعاً باتاً كل توظيف مبني على اعتبارات الجنس أو الوضعية الاجتماعية أو النسب أو القرابة

العائلية أو القناعات السياسية أو الانتماء أو عدم الانتماء إلى النقابة.

السؤال الخامس: كيف يتم تعيين الموظفين الجدد؟

بعد اختيار المرشح للوظيفية يتم إجراء اختبار المنصب (Test) يتم تحديد صلاحيته لأداء مهام المنصب فإذا كان مؤهلاً لأداء هذه المهام يقوم رئيس مصلحة المستخدمين بإجراءات التعيين التي تتمثل في ما يلي:

1- إصدار محضر التنصيب (أنظر الملحق رقم 04).

2- فتح ملف إداري للشخص، يحتوي على بيانات شخصية وكل ما سيتعلق بمسيرته المهنية

(تتبع المسار الوظيفي)، وبعد ذلك يتم إرسال الموظف الجديد إلى مكان عمله.

السؤال السادس: هل تعتمد مؤسستكم في عملية التوظيف على العقد؟

يكون التوظيف عن طريق العقد ويتضمن هذا العقد مدة زمنية محددة للعمل بالمؤسسة، وقد يتم تجديد

هذه العقود وذلك حسب مدة الحاجة لهذه العمالة في المؤسسة (أنظر الملحق رقم 05).

ثالثاً: عرض وتحليل الإجابات الخاصة بسياسة الأجور.

في هذا العنصر يتم عرض وتحليل إجابات الاستبيان وأسئلة المقابلة الخاصة بسياسة الأجور.

1 - عرض وتحليل إجابات مفردات العينة على عبارات سياسة الأجور:

تم قياس مؤشر سياسة الأجور من خلال ثمانية عبارات، وكانت النتائج موضحة كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات الخاصة بسياسة الأجور.

الانحراف المعياري (σ)	الوسط الحسابي (μ)	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار (ت)	العبارة	الرقم
							النسبة %		
0,944	3,70	-	10	8	32	10	ت	يوجد بالمؤسسة نظام واضح لتحديد الأجور والرواتب	14
		-	16,7	13,3	53,3	16,7	%		
0,715	2,22	10	27	23	-	-	ت	من وجهة نظري نظام الأجور في المؤسسة عادل	15
		16,7	45	38,3	-	-	%		
0,567	3,48	-	2	27	31	-	ت	تتفق الأجور المدفوعة بالمؤسسة مع المعدلات السائدة في السوق	16
		-	3,3	45	51,7	-	%		
1,44	2,44	28	6	-	26	-	ت	يؤمن الأجر لي ولأسرتي ضماناً اجتماعياً	17
		46,7	10	-	43,3	-	%		
0,629	1,33	45	10	5	-	-	ت	الأجر الذي أتقاضاه يسد حاجاتي الأساسية	18
		75	16,7	8,3	-	-	%		
0,769	2,47	-	42	8	10	-	ت	تتوفر المؤسسة على نظام للحوافز والمكافآت	19
		-	70	13,3	16,7	-	%		
0,785	1,63	32	18	10	-	-	ت	تسمح المؤسسة للعاملين بإبداء آرائهم واقتراحاتهم حول نظام الأجور	20
		53,3	30	16,7	-	-	%		
0,500	1,43	34	26	-	-	-	ت	الأجر الذي أتقاضاه يقابل الجهد الذي أبذله	21
		56,7	43,3	-	-	-	%		
0,550	2,33	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي للتغير							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

الفصل الثالث _____ دراسة أثر السياسات الوظيفية على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة - جن جن -

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة غير راضين عن السياسة الأجرية المقدمة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2,33) بانحراف معياري (0,550) وهو متوسط يقع ضمن المستوى المنخفض وهذا راجع في رأيهم إلى أن الجهد الذي يبذلونه أكبر من الأجر الذي يحصلون عليه وهذا ما يشعرهم بالملل وعدم الرضا مما يؤثر سلباً على أدائهم من جهة، ومن جهة أخرى الأجر الذي يتقاضونه لا يلبي حاجياتهم الأساسية وذلك لارتفاع مستوى المعيشة وبذلك يصبح الأجر الذي يتقاضونه لا يشكل لهم ضمان اجتماعياً، كما أنه في كثير من الأحيان يرون أن نظام الأجر غير عادل مقارنة بزملائهم والعدالة تكون داخلية أي عدم وجود عدالة بين العمال.

ويمكن ترتيب العبارات تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

- **المرتبة الأولى:** العبارة (19) " تتوفر المؤسسة على نظام للحوافز والمكافآت " بمتوسط حسابي (2,47).
- **المرتبة الثانية:** العبارة (17) " يؤمن الأجر لي ولأسرتي ضماناً اجتماعياً " بمتوسط حسابي (2,44).
- **المرتبة الثالثة:** العبارة (15) " من وجهة نظري نظام الأجور في المؤسسة عادل " بمتوسط حسابي (2,22).
- **المرتبة الرابعة:** العبارة (20) " تسمح المؤسسة للعاملين بإبداء آرائهم واقتراحاتهم حول نظام الأجور " بمتوسط حسابي (1,63).
- **المرتبة الخامسة:** العبارة (21) " الأجر الذي أتقاضاه يقابل الجهد الذي أبذله " بمتوسط حسابي (1,43).
- **المرتبة السادسة:** العبارة (18) " الأجر الذي أتقاضاه يسد حاجاتي الأساسية " بمتوسط حسابي (1,33).

أما بالنسبة للعبارتين (14)، (16) أظهرت موافقة أفراد العينة المدروسة على أن المؤسسة لديها نظام واضح لتحديد الأجور وأنهم يحصلون على نفس الرواتب السائدة في السوق.

2- تقديم أسئلة وأجوبة المقابلة الخاصة بسياسة الأجور:

قمنا بتوجيه أربع أسئلة خاصة بسياسة الأجور المطبقة داخل المؤسسة لرئيس مصلحة المحاسبة والمالية (انظر الملحق رقم 03) فكانت بعد تحليلها كالتالي:

السؤال الأول: كيف يتم تحديد أجر المنصب في مؤسستكم؟

يتم تحديد أجر المنصب حسب المهام المتعلقة به، ويكون الأجر محددًا مسبقًا في الاتفاقية الجماعية للعمل (انظر الملحق رقم 06).

السؤال الثاني: من يقوم بوضع هيكل الأجور في مؤسستكم؟

عندما تكون هناك زيادة من طرف الدولة في سلم الأجور فهي تطبق في الوظيف العمومي، أما بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية فإنها تكون على أساس الاتفاقية الجماعية، ومؤسستنا في القطاع الاقتصادي.

ففي مؤسستنا عندما يكون هناك تغيير في سلم الأجور (زيادة في الأجور) يبعث لنا مجمع النسيج والألبسة الخاصة بقطاع النسيج على مستوى الوطن، وعلى أساسها تقوم إدارة مؤسسة أقمصة "جن جن" بالتفاوض مع ممثلي العمال ويتم بعد ذلك وضع سلم الأجور الخاص بالمؤسسة (أنظر الملحق رقم 07).

السؤال الثالث: ما هي الطرق التي تعتمدونها في المؤسسة لدفع الأجور؟ ما هو الأجر القاعدي الذي تطبقونه؟

نعتمد على الدفع على الأساس الزمني حيث يكون الأجر القاعدي لكل وظيفة محدد وفق السلم المعمول والمحدد في سلم الأجور للاتفاقية الجماعية للمؤسسة حسب الوظائف، مع إضافة مختلف الزيادات المتعلقة بالأجر والتي تختلف من وظيفة إلى أخرى.

السؤال الرابع: ما هي المنح والعلاوات المتعلقة بالأجر التي تمنح للعاملين؟

الزيادات المتعلقة بالأجور تتمثل في: منحة الخطر، منحة الاحترافية، منح خاصة بعمال الأمن تدعى [I.S.S. - I.R.A.P.]، منح خاصة بالسائقين تدعى [I.F.S.P.]، منحة المردودية الجماعية [P.R.C.]، (أنظر الملحق رقم 08).

تعويض النقل، منحة الزوجة العاطلة عن العمل، منحة الأقدمية ومنحة الأطفال المتمدرسين (أنظر الملحق رقم 09).

رابعاً: عرض وتحليل الإجابات الخاصة بسياسة التكوين.

في هذا العنصر يتم عرض وتحليل إجابات الاستبيان وأسئلة المقابلة الخاصة بسياسة التكوين.

1 - عرض وتحليل إجابات مفردات العينة على عبارات سياسة التكوين:

تم قياس مؤشر سياسة التكوين من خلال ثمانية عبارات، وكانت النتائج موضحة كما في الجدول التالي:
الجدول رقم (16): عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات الخاصة بسياسة التكوين.

الانحراف المعياري (σ)	الوسط الحسابي (μ)	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار (ت)		العبارة	الرقم
							النسبة %			
0,503	3,53	-	-	28	32	-	ت		تعمل المؤسسة على تحسين وتطوير مهارات العمال باستمرار	22
		-	-	46,7	53,3	-	%			
0,885	3,62	-	13	-	44	3	ت		تقوم المؤسسة بإجراء دورات تكوينية للعاملين	23
		-	21,7	-	73,3	5	%			
1,118	4,05	-	12	4	13	31	ت		مكنني التكوين من التحكم في الوسائل والتقنيات الحديثة	24
		-	20	6,7	21,7	51,7	%			
0,958	3,62	-	10	13	27	10	ت		أفادني التكوين في إستغلال وقت عملي الإستغلال الأمثل	25
		-	16,7	21,7	45	16,7	%			
1,303	4,12	1	13	2	6	38	ت		أجد نفسي بعد الفترة التكوينية أكثر قدرة على أداء المهام	26
		1,7	21,7	3,3	10	63,3	%			
1,043	2,78	11	7	26	16	-	ت		أكسبتي البرامج التكوينية معارف نظرية متخصصة	27
		18,3	11,7	43,3	26,7	-				
0,905	2,83	10	-	40	10	-	ت		البرامج التكوينية المقدمة تتلائم مع احتياجاتي المعرفية	28
		16,7	-	66,7	16,7	-	%			
0,667	3,97	-	-	13	36	11	ت		تقوم المؤسسة بترشيح الموظفين الجدد للدورات التكوينية عاجلاً للانخراط في العمل بشكل صحيح	29
		-	-	21,7	60	18,3	%			
0,763	3,56	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي للتغير								

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

الفصل الثالث _____ دراسة أثر السياسات الوظيفية على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة - جن جن -

يتضح من الجدول رقم (16) أن المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت ما بين (2,78 - 4,12) إذ أن أعلى متوسط كان للعبارة (26) " أجد نفسي بعد الفترة التكوينية أكثر قدرة على أداء المهام" بمتوسط حسابي (4,12) وانحراف معياري (1,303)، ثم تليها العبارة (24) " مكنني التكوين من التحكم في الوسائل والتقنيات الحديثة " بمتوسط حسابي (4,05) وانحراف معياري (1,118)، وتليها العبارة (29) " تقوم المؤسسة بترشيح الموظفين الجدد للدورات التكوينية عاجلاً للانخراط في العمل بشكل صحيح " بمتوسط حسابي (3,97) وانحراف معياري (0,667)، وفي المقابل كانت العبارة (27) " أكسبتي البرامج التكوينية معارف نظرية متخصصة " العبارة التي لها أقل متوسط حسابي (2,78) وانحراف معياري (1,043)، أما المتوسط الكلي فقد بلغ (3,56) بانحراف معياري (0,763) وأن متوسط أغلب العبارات والمتوسط الكلي كانت ضمن المستوى المرتفع.

وهذا يوضح اتفاق أفراد العينة المدروسة على أنهم يتلقون التكوين عند التحاقهم لأول مرة بالمؤسسة وهو ما يساعد على القيام بأعباء الوظيفة حيث يصبحون أكثر دراية بكيفية أداء عملهم نتيجة لاكتسابهم معلومات ومعارف جديدة تمكنهم من حل المشاكل التي تواجههم في عملهم وكيفية أداء المهام الموكلة إليهم ما يؤدي إلى تحسين أداء الفرد وهذا يؤكد أيضاً اهتمام المؤسسة بسياسة تكوين الأفراد العاملين فيها وتعمل على تحسين وتطوير مهاراتهم باستمرار .

2- تقديم أسئلة وأجوبة المقابلة الخاصة بسياسة التكوين:

قمنا بتوجيه سؤال واحد خاص بسياسة التكوين المطبقة داخل المؤسسة لرئيس مصلحة المستخدمين (أنظر الملحق رقم 03) فكان بعد تحليله كالآتي:

كيف يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بمؤسسة أقمصة " جن جن "؟

يهدف التكوين بمؤسسة أقمصة " جن جن " إلى ضمان تطوير الموارد البشرية وتكييفها مع التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، هذه العملية يتم تطبيقها على مستوى مديرية الموارد البشرية كما يلي:

- يستقبل المدير العام لمؤسسة أقمصة " جن جن " احتياجات التكوين السنوية.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم إشارة تكميلية، والتي تأخذ بعين الاعتبار احتياجات الفرع وفقاً لتقرير المصلحة، ثم تقوم مصلحة التكوين بنشر نمط التكوين المصادق عليه من طرف مدير المؤسسة ويقوم رؤساء الأقسام بمألاً استمارة طلب التكوين، وتقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد المخططات والميزانيات الخاصة بالتكوين ويتم تحويلها إلى المديرية العامة لمراجعتها والمصادقة عليها.

الفصل الثالث _____ دراسة أثر السياسات الوظيفية على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة - جن جن -

- بعد المصادقة على المخطط والميزانية المخصصة للتكوين من قبل مدير إدارة الموارد البشرية ومدير مصلحة الاحتياج يتم إرسالها إلى المدير العام للمصادقة عليها، وبعد المصادقة عليها من طرف هذا الأخير يتم الشروع في عملية التكوين.

المطلب الثالث: عرض وتحليل الإجابات الخاصة بأداء العاملين

في هذا المطلب سيتم عرض وتحليل الإجابات الخاصة بأداء العاملين.

1 - عرض وتحليل إجابات مفردات العينة على العبارات المتعلقة بأداء العاملين:

تم قياس مؤشر أداء العاملين من خلال واحد وعشرون عبارة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات الخاصة بمحور أداء العاملين.

الانحراف المعياري (σ)	الوسط الحسابي (μ)	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة %		العبارة	الرقم
							التكرار (ث)	%		
0,475	4,33	-	-	-	40	20	ت		يتم إنجاز العمل المحدد في الوقت المحدد	30
		-	-	-	66,7	33,3	%			
0,415	4,78	-	-	-	13	47	ت		يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	31
		-	-	-	78,3	21,7	%			
0,792	4,32	-	-	12	17	31	ت		يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة	32
		-	-	20	28,3	51,7				
0,880	3,85	-	4	28	13	19	ت		يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية في أداء مهامهم	33
		-	6,7	46,7	21,7	31,7	%			
1,578	3,32	12	12	-	17	19	ت		يتوافق عملي مع قدراتي وإمكانياتي	34
		20	20	-	28,3	31,7	%			
0,792	4,32	-	-	12	29	19	ت		تتوفر لدى العاملين معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم	35
		-	-	20	48,3	31,7	%			
0,475	4,33	-	-	-	40	20	ت		يستغل الموظفون الموارد المتاحة لديهم بكفاءة لإنجاز الأعمال	36
		-	-	-	66,7	33,3	%			

الفصل الثالث _____ دراسة أثر السياسات الوظيفية على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة - جن جن -

0,504	3,52	-	-	29	31	-	ت	تساهم المعايير الموضوعية في إنجاز الأعمال طبقاً للخطط والبرامج المعتمدة	37
		-	-	48,3	51,7	-	%		
0,469	3,32	-	-	41	19	-	ت	تساهم الأنظمة والقوانين المعتمدة بالشركة في تطوير أداء العاملين	38
		-	-	68,3	31,7	-	%		
1,166	3,78	-	16	-	25	19	ت	يؤدي الموظفون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة	39
		-	26,7	-	41,7	31,7	%		
0,699	4,05	-	-	13	31	16	ت	هناك تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال.	40
		-	-	21,7	51,7	26,7	%		
1,329	2,28	24	16	-	19	1	ت	يؤثر الاستقطاب الداخلي على دافعية الأفراد وتحفيزهم لتقديم الأفضل	41
		40	26,7	-	31,7	1,7	%		
0,415	1,78	13	47	-	-	-	ت	نظام الأجور في المؤسسة جيد ويعمل على تحسين الأداء	42
		21,1	78,3	-	-	-	%		
0,778	2,27	12	20	28	-	-	ت	الأجر المقابل لجهودهم يدفعني لتحسين أدائي في العمل	43
		20	33,3	46,7	-	-	%		
1,069	2,10	24	13	16	7	-	ت	المكافآت والحوافز المتاحة جيدة مقارنة بأدائي	44
		40	21,7	26,7	11,7	-	%		
0,924	1,83	24	29	-	7	-	ت	المزايا التي أحصل عليها تتناسب مع الجهود التي أبذلها	45
		40	48,3	-	11,7	-	%		
0,497	1,58	25	35	-	-	-	ت	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع أهمية العمل الذي أقوم به	46
		41,7	58,3	-	-	-	%		
0,783	2,28	12	19	29	-	-	ت	تحدد المؤسسة المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون بناء على أدائهم	47
		20	31,7	48,3	-	-	%		
0,724	4,13	-	-	12	28	20	ت	توفر الإدارة التكوين المناسب للعاملين لتمكنهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة	48
		-	-	20	46,7	33,3	%		
1,022	3,85	-	12	-	33	15	ت	تقدم الشركة برامج تكوينية للعاملين لتساعدهم على إنجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة	49
		-	20	-	55	25	%		
0,922	3,72	-	12	-	41	7	ت	تزيد الدورات التكوينية الرغبة في بذل مجهود أكبر لتحقيق أهداف المنظمة	50
		-	20	-	68,3	11,7	%		
0,379	3,31	المتوسط الكلي والانحراف الكلي للتغير							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

الفصل الثالث ————— دراسة أثر السياسات الوظيفية على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة - جن جن -

يتضح من الجدول رقم (17) أن متوسطات العبارات الخاصة بقياس مستوى أداء العاملين في مؤسسة أقمصة "جن جن" من وجهة نظر العاملين فيها تراوحت بين (1,78-4,78) وبلغ متوسطها الحسابي الكلي (3,31) بانحراف كلي قدر بـ (0,379)، مما يشير إلى ارتفاع مستوى الأداء في مؤسسة أقمصة "جن جن" حسب رأي العينة المدروسة.

كما يتضح من الجدول أن أكثر عبارات بعد أداء العاملين تنتمي للمستوى المرتفع من مقياس لكرت وكانت أكبر العبارات أهمية، هي العبارة (31) " يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة " بمتوسط حسابي (4,78) وانحراف معياري (0,415) ثم تليها كل من العبارتين (30) " يستغل الموظفون الموارد المتاحة لديهم بكفاءة لإنجاز الأعمال" و (36) " يستغل الموظفون الموارد المتاحة لديهم بكفاءة لإنجاز الأعمال" بمتوسط حسابي (4,33) وانحراف معياري (0,475)، ثم تأتي العبارة (32) " يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة " بمتوسط حسابي (4,32) وانحراف معياري (0,792).

وفي المقابل كانت العبارة (46) " يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع أهمية العمل الذي أقوم به" العبارة التي لها أقل متوسط حسابي (1,58) وانحراف معياري (0,497)، ثم تليها العبارة (42) " نظام الأجور في المؤسسة جيد ويعمل على تحسين الأداء " بمتوسط حسابي (1,78) وانحراف معياري (0,415)، ثم العبارة (45) " المزايا التي أحصل عليها تتناسب مع المجهودات التي أبذلها " بمتوسط حسابي (1,83) وانحراف معياري (0,924)، ثم العبارة (44) " المكافآت والحوافز المتاحة جيدة مقارنة بأدائي " بمتوسط حسابي (2,10) وانحراف معياري (1,069).

ويرجع الأداء المرتفع حسب إجابات أفراد العينة المدروسة إلى أن مؤسسة أقمصة "جن جن" تحرص على الرفع من مستوى أداء عمالها، بالرغم من أنها تركز على التكوين بالدرجة الكبيرة مقارنة مع الاستقطاب والأجور الغير محفزة على بدل المزيد من الجهد.

2- تقديم أسئلة وأجوبة المقابلة الخاصة بأداء العاملين:

قمنا بتوجيه أربعة أسئلة خاصة بأداء العاملين في المؤسسة لرؤساء المصالح (أنظر الملحق رقم 03) فكان بعد تحليله كالاتي:

السؤال الأول: هل ترى أن مرؤوسيك يتمتعون بالقدرة على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب؟ وهل يلجئون إليك إذا ما واجهتهم بعض المشاكل في العمل؟

إن مؤسسة أقمصة "جن جن" هي مؤسسة إنتاجية ومختلف الأعمال التي يقوم بها العاملين فيها تتميز بالتكرار فهي أعمال روتينية وهو الأمر الذي يجعلها بسيطة بالنسبة للعاملين فتكون لديهم القدرة على إنجازها بالشكل المطلوب، كما أن العمل على الآلات يجعلها هي التي تتحكم في سرعة الإنتاج وعدد الوحدات المنتجة خلال فترة محددة وهو الأمر الذي يجعل العاملين بمجرد التحكم الجيد في الآلة التي يعملون عليها تكون لديهم القدرة على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المناسب.

أما بالنسبة للمشاكل التي تواجههم في العمل فإذا حدث مشكل ولم يستطيعون حله بمفردهم فهم يخبروني به من أجل التصرف ومحاولة إيجاد الحل المناسب له لتجنب إضاعة وقت العمل وتعطيل سير العملية الإنتاجية.

السؤال الثاني: هل لديكم نظام لتقييم الأداء في مؤسستكم؟

في الواقع كل مؤسسة مهما كان نشاطها وحجمها فهي لديها نظام لتقييم أداء العاملين بها وفي مؤسستنا لدينا نظام واضح وإن لم يكن مكتوب وهذا لإدراكنا مدى أهمية تقييم الأداء للمؤسسة والعاملين حيث يساعد تقييم الأداء في رصد المظاهر السلبية فيعالجها، وينمي المظاهر الايجابية في المنظمة، وهذا في مسعى إلى تطوير وتحسين الأداء، وتحقيق الفاعلية التنظيمية كما توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية عن أداء الفرد، وبسبب معرفة هذا الأخير بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، يتوقع أن يتولد لديه دافع ورغبة لتطوير وتحسين أدائه مستقبلاً، كما يساهم في رفع الروح المعنوية لدى العمال، وذلك عندما يدرك هؤلاء أن مجهوداتهم محل اهتمام وتقدير من قبل المنظمة، والتي تحرص على تطوير وتحسين أدائهم لمنحهم مكاسب وظيفية .

السؤال الثالث: ما هي الوسائل التي تتبعونها في تقييم أداء العاملين في مؤسستكم ؟

هناك طرق عديدة في تقييم الأداء لكن نحن في مؤسستنا نعتمد أساسا على الملاحظة المباشرة للعاملين ومتابعة الغيابات.

حيث نقوم برصد لأنشطة العمل من خلال مشاهدة العاملين أثناء أداء عملهم، فهذه الوسيلة هي مناسبة في مؤسستنا لأن أغلب الوظائف فيها ذات طابع جسماني.

أما بالنسبة لمتابعة الغيابات فنستعمل سجل الحضور من طرف مصلحة المستخدمين حيث يُعهد لبعض الأعاون فيها بتفقد الحضور على مستوى كل مصلحة من مصالح المؤسسة

السؤال الرابع: هل يخضع العاملون الجدد أثناء فترة التجربة لتقييم أدائهم؟ وماذا يترتب عن ذلك؟

يخضع العامل الجديد بعد فترة التجربة للتقييم، حيث يقوم مكتب المستخدمين عند نهاية فترة التجربة بإعداد استمارة والتي تتضمن بيانات خاصة بالموظف تتمثل في: الاسم واللقب، الرتبة، تاريخ التعيين، تاريخ التنصيب، تاريخ ومكان الازدياد، بالإضافة إلى عدد العطل المرضية والغيابات غير الشرعية متبوعة برأي واقتراحات رئيس المصلحة يليها رأي واقتراحات المدير.

على إثر هذه الاستمارة تتخذ اللجنة الخاصة بالسلك الذي ينتمي إليه العامل قرار إما بإتاحة فرصة أخرى للعامل عن طريق تمديد فترة التجربة، أو ترسيمه إذا أثبت كفاءته، وإلا تسريحه في حالة عدم كفاءته.

نشير إلى أن تقييم العامل عند نهاية فترة تجربته غير كافية ويستحسن تقييمه على فترات متقاربة - وهذا ما تشير إليه الطريقة الحديثة في عملية التقييم - حتى يتمكن المقيم من تحديد الوظيفة الأكثر مناسبة له، ذلك أن العون الذي ينتمي إلى رتبة معينة تفتح له المجال لشغل عدة مناصب ليس بالضرورة جديرا للالتحاق بها كلها.

كما أن الملاحظ هو تركيز تقييم العامل على عدد الغيابات والعطل المرضية، في حين لا توجد معايير موضوعية ذات صلة بطبيعة العمل ومستلزماته تبنى عليها اقتراحات ورأي كل من المشرف المباشر والمدير.

مما يعني أن فترة التجربة غير مستعملة كفترة اختبار حقيقية من أجل ترسيم عمال أكفاء أو عدم ترسيم عمال غير أكفاء، ضف إلى ذلك عدم وجود جهاز حقيقي يتابع ويقيم العمال.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الثلاثة التي تضمنها الاستبيان والمتعلقة بمحور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور السياسات الوظيفية ومحور أداء العاملين.

يأتي هذا المطلب كمحاولة لمعرفة طبيعة تأثير السياسات الوظيفية في تسيير الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة أقمصة "جن جن" وذلك من خلال اختبار الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS).

وذلك من أجل الوصول إلى نتائج وتوصيات تعكس أهمية هذه الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية.

في هذا الجزء سوف نقوم بالتأكد من صحة الفرضية الرئيسية والتي مفادها:

الفرضية الصفرية (H₀): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات الوظيفية في تسيير الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة أقمصة "جن جن" عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخراج معامل الارتباط (R)، قيمة (F) المحسوبة، قيم (F) الجدولية، معامل التحديد (R²) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير السياسات الوظيفية على أداء العاملين.

المتغير المستقل	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	نتيجة الفرضية العدمية H ₀
السياسات الوظيفية	35,528	4,00	0,000	0,594	0,352	رفض

* sig < 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول رقم (18) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون كانت (R= 0,594)، كما بلغ معامل التحديد (R²= 0,352)، مما يعني أن (35.53 %) من التغير في مستوى أداء العاملين يعود إلى تأثير السياسات الوظيفية في تسيير الموارد البشرية.

الفصل الثالث _____ دراسة أثر السياسات الوظيفية على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة - جن جن -

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (35.528) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4,00)، وبما أن مستوى الدلالة يساوي صفراً وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير للسياسات الوظيفية على أداء العاملين في مؤسسة أقمصة " جن جن " ، وبهذا نجد أن السياسات الوظيفية ترتبط بعلاقة طردية مع أداء العاملين تقدر بـ (0,594) مما يدل على أن السياسات الوظيفية في مؤسسة أقمصة " جن جن " تؤثر بشكل إيجابي على مستوى أداء العاملين بها.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الصفرية (H₀): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة البحث والاستقطاب في تسيير الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة أقمصة " جن جن " عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخراج معامل لارتباط (R)، قيمة (T) المحسوبة، قيمة (T) الجدولية، معامل التحديد (R^2) كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير سياسة البحث والاستقطاب على أداء العاملين

البيان	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	نتيجة الفرضية العدمية H ₀
الفرضية الفرعية الأولى	2,522	1,96	0,014	0,314	0,099	رفض

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss. * sig < 0.05

يبين الجدول رقم (19) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون كانت ($R=0,314$)، كما بلغ معامل التحديد ($R^2= 0,099$)، مما يعني أن (9,9%) من التغير في مستوى أداء العاملين يعود إلى تأثير سياسة البحث والاستقطاب في تسيير الموارد البشرية.

كما أن قيمة (T) المحسوبة تساوي (2,522) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1,96)، وبما أن مستوى الدلالة Sig البالغ (0,014) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة البحث والاستقطاب في تسيير الموارد البشرية على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة " جن جن " .

الفصل الثالث _____ دراسة أثر السياسات الوظيفية على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة - جن جن -

وبهذا نجد أن سياسة البحث والاستقطاب ترتبط بعلاقة طردية مع أداء العاملين تقدر بـ (0,314) مما يدل على أن سياسة البحث والاستقطاب في مؤسسة أقمصة "جن جن" تؤثر بشكل إيجابي على مستوى أداء العاملين بها وقد يرجع هذا إلى أن الاستقطاب الخارجي يحفز العاملين الجدد لبذل جهد أكبر، كما أن الاستقطاب الداخلي يؤثر على دافعية العاملين ورغبتهم في العمل.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة توظيف الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة أقمصة "جن جن" عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخراج معامل الارتباط (R)، قيمة (T) المحسوبة، قيمة (T) الجدولية، معامل التحديد (R^2) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير سياسة التوظيف على أداء العاملين

البيان	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	نتيجة الفرضية العدمية H_0
الفرضية الفرعية الثانية	4,041	1,96	0.000	0,469	0,220	رفض

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss. * sig < 0.05

يبين الجدول رقم (20) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون كانت ($R = 0,469$)، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0,220$)، مما يعني أن (22%) من التأثير في مستوى أداء العاملين يعود إلى سياسة توظيف الموارد البشرية. مما يدل على أن سياسة التوظيف في مؤسسة أقمصة "جن جن" تؤثر بشكل إيجابي على مستوى أداء العاملين بها.

وحيث أن قيمة (T) المحسوبة تساوي (4,041) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1,96)، وبما أن مستوى الدلالة يساوي صفر وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير لسياسة توظيف الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة أقمصة "جن جن".

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة الأجور في تسيير الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة أقمصة "جن جن" عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخراج معامل لارتباط (R)، قيمة (T) المحسوبة، قيمة (T) الجدولية، معامل التحديد (R^2) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير سياسة الأجور على أداء العاملين

البيان	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	نتيجة الفرضية العدمية H_0
الفرضية الفرعية الثالثة	5,092	1,96	0,000	0,556	0,309	رفض

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss. * sig < 0.05

يبين الجدول رقم (21) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون كانت ($R=0,556$)، كما بلغ معامل التحديد ($R^2= 0,309$)، مما يعني أن (31%) من التغير في مستوى أداء العاملين يعود إلى تأثير سياسة الأجور في المؤسسة.

كما أن قيمة (T) المحسوبة تساوي (5,092) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1,96)، وبما أن مستوى الدلالة Sig يساوي صفر وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة الأجور في تسيير الموارد البشرية على أداء العاملين بمؤسسة أقمصة "جن جن".

وبهذا نجد أن سياسة الأجور ترتبط بعلاقة طردية مع أداء العاملين تقدر بـ (0,556) مما يدل على أن سياسة الأجور في مؤسسة أقمصة "جن جن" تؤثر بشكل إيجابي في مستوى أداء العاملين بها.

خامسا: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة تكوين الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة أقمصة " جن جن " عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخراج معامل الارتباط (R)، قيمة (T) المحسوبة، قيمة (T) الجدولية، معامل التحديد (R^2)، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير سياسة التكوين على أداء العاملين

البيان	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	نتيجة الفرضية العدمية H_0
الفرضية الفرعية الرابعة	5,453	1,96	0.000	0,582	0,339	رفض

* sig < 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول رقم (22) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون كانت ($R = 0,582$)، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0,339$)، مما يعني أن (34%) من التأثير في مستوى أداء العاملين يعود إلى سياسة تكوين الموارد البشرية.

وحيث أن قيمة (T) المحسوبة تساوي (5,453) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1,96)، وبما أن مستوى الدلالة يساوي صفرا وهو أقل من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير لسياسة التكوين الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة أقمصة " جن جن ".

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة بفضل الوثائق والمعطيات التي تم الحصول عليها من خلال المقابلات التي أجريت مع مسؤولين في المؤسسة، وكذا إجابات عينة الدراسة عن الاستبيانات التي تم توزيعها عليهم، والتي اعتمدت في التأكد من صحة فرضيات الدراسة، وكانت الزيارات التي تم القيام بها للمؤسسة بمثابة إطلالة على الواقع الحقيقي بخلفية نظرية عن أثر السياسات الوظيفية على أداء العاملين.

فبعد جمع المعلومات وتبويبها وترتيبها وتحليلها وفق متطلبات الدراسة بمساعدة البرنامج الإحصائي (spss)، تم التوصل للإجابة على فرضيات الدراسة والتي أثبتت وجود أثر إيجابي في تطبيق السياسات الوظيفية بشكل عام على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة حيث أن كل سياسة من السياسات الوظيفية (سياسة البحث والاستقطاب، سياسة التوظيف، سياسة الأجور، سياسة التكوين) تؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين في المؤسسة وإن اختلفت درجة أو شدة التأثير.

الخلاصة

تمثل هدف البحث في دراسة طبيعة تأثير السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين أي محاولة معرفة إذا كان للاستعمال السليم لمختلف السياسات المدروسة أثرا إيجابيا على أداء العاملين والمؤسسة بشكل عام.

واشتمل البحث على جانب نظري تطرقنا من خلاله بالعرض والتحليل لمتغيرات البحث (السياسات المدروسة، أداء العاملين) كما تدعم البحث بدراسة ميدانية قمنا بها في مؤسسة أقمصة "جن جن" ساعدت على اختبار صحة الفرضيات الموضوعة والتي ما هي في الحقيقة إلا أجوبة أولية لإشكالية البحث وأساليب مساعدة لتجسيد أهدافه.

وخلص تحليل موضوع البحث سواء في شقه النظري أو في شقه التطبيقي إلى تمكيننا من الحصول على جملة من النتائج والتوصيات التي نعرضها فيما يلي:

أولاً: النتائج .

أ- نتائج الدراسة النظرية:

- أطلقت على إدارة الموارد البشرية عدة تسميات مثل إدارة المستخدمين، إدارة العلاقات الإنسانية، إدارة الموظفين، إدارة الأفراد، وذلك حسب تطور نظرة المؤسسة للعاملين، إذ تحولت من مجرد أيدي عاملة إلى رأس مال فكري.
- توجد عوامل داخلية وخارجية تؤثر على إدارة الموارد البشرية، إذ يمكن للمؤسسة التحكم في العوامل الداخلية كاليد العاملة ورأس المال المتمثل في الآلات والمعدات، أما العوامل الخارجية فيجب على المؤسسة التكيف معها لأنها لا تستطيع السيطرة عليها كاللوائح والقوانين، الموارد الطبيعية والتغيرات التكنولوجية.
- إن فاعلية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة والمتربطة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسب وأهداف المؤسسة، والنظرة الصحيحة إلى العنصر البشري باعتباره أصلا من أصول المؤسسة.
- إن سياسات تسيير الموارد البشرية عبارة عن مجموعة مبادئ، تختلف من مؤسسة لأخرى، تسترشد بها المؤسسات في اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية المتعلقة مثلا بالبحث والاستقطاب، التوظيف، التكوين،... الخ. وبالتالي فهي وسيلة خاصة للتعبير عن الأهداف المرغوبة في ميدان تسيير الموارد البشرية وكل ما يهم شؤونها، كما توجد لهذه السياسات عدة تقسيمات، غير أن الاختلاف بين هذه

التقسيمات هو اختلاف شكلي فقط، ويبقى وأن لها نفس المضمون الذي يجسد مهام واختصاصات إدارة الموارد البشرية بشكل عام.

- تلعب إدارة الموارد البشرية دورا مهما عن طريق مختلف سياساتها في الارتقاء بمستوى أداء العمال بحيث تساهم هذه السياسات في التأثير إيجابيا سواء على قدرات الفرد أو على دافعيته ورغبته في العمل أو على إدراكه وفهمه لمتطلبات منصبه.
- إن أداء العاملين يرتبط بعوامل متعددة تؤثر عليه والتي جميعها تنعكس على الإنتاج من حيث الكم والنوع.

ب- نتائج الدراسة التطبيقية:

من خلال التريص الذي قمنا به على مستوى مؤسسة أقمصة "جن جن" تم التوصل إلى النتائج التالية:

- إن أهم نتيجة تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية أن السياسات الوظيفية المدروسة لها أثر إيجابي على أداء العاملين بمؤسسة "جن جن".
- أثبتت الدراسة الميدانية أن هناك ضعف الممارسة السليمة لمختلف سياسات إدارة الموارد البشرية المدروسة (البحث والاستقطاب، التوظيف، الأجور، التكوين) ونقصد بالممارسة السليمة للسياسة هو احترام مبادئها وقواعدها من جهة، والتوسع في استعمال الإجراءات التي من شأنها أن تؤثر إيجابيا على أداء العاملين.

ويمكن إرجاع هذه النتيجة للأسباب التالية:

- لا تستعمل المؤسسة الإعلان بالجرائد كأحد الوسائل الهامة المستعملة لاستقطاب العمال، والتي نرى بأنها أحسن الطرق لاستقطاب الأفراد المؤهلين.
- بينت نتائج الدراسة أن مؤسسة أقمصة "جن جن" تقتصر في عملية التوظيف على أساس الشهادة، أما مصدر الحصول على مواردها البشرية فمن خلال الوكالة الوطنية للتشغيل، وتتجاهل إجراءات أخرى كثيرة كالاختبارات بمختلف أشكالها وطرق الإدماج الوظيفي.
- بالرغم من توفر سياسات الاختيار والتعيين (التوظيف) في مؤسسة أقمصة "جن جن" فإن هذه السياسات لا تضمن الشفافية والمنافسة الحرة بين المترشحين.
- تابعة المؤسسة للدولة مما يجعلها مقيدة بقوانينها، ويعرقل طموحات الأفراد العاملين فيها.
- ضعف الاهتمام بعنصر التحفيز في سياسات الأجور التي تطبقها مؤسسة أقمصة "جن جن".

ثانياً: الاقتراحات.

على ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم بعض الاقتراحات التي نذكر منها:

- لا بد أن تتفد البرامج والسياسات المتبعة بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجيات الموظف وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق التوازن العام.
- القضاء على التصرفات البيروقراطية التي تعرقل السير الحسن لعملية الاستقطاب والاختيار في المؤسسة.
- ضرورة إعادة النظر في هيكل الأجور الحالي الذي لم يعد يتماشى والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية الحاصلة، مع ضرورة التركيز على المنح والتعويضات التي ترتبط مباشرة بالأداء ونوع المنصب المشغول.
- يتوقف نجاح التكوين على مدى استناده لاحتياجات تكوينية حقيقية، أي أن الحاجة للتكوين هي التي تستلزم التكوين، لهذا لا بد على المؤسسات أن تطور نظام تقييم يمكنها من اكتشاف النقائص في اليد العاملة، كما عليها أن تعطي التكوين الأهمية التي يستحقها باعتباره الأسلوب الذي يضمن تطور أداء عمالها.
- ضرورة قيام المؤسسة بعملية تقييم الأداء للأفراد من خلال وضع معايير ومؤشرات ترتبط بالأنشطة المختلفة التي يقوم العاملون بها في المؤسسة حتى تساعد في الحكم على مستوى أداء الأفراد والتعرف على النقائص التي يعانون منها لمحاولة معالجتها أو تفاديها مستقبلاً.
- توفير ميزانية خاصة بالبحث العلمي في مجال تسيير الموارد البشرية.
- ضرورة مكافأة أصحاب الأداء المتميز لخلق جو من المنافسة يعمل على تطوير المعارف والمهارات لدى العاملين.

ثالثاً: آفاق الدراسة.

وفي الأخير يمكن القول أنه مهما كانت أهمية الموضوع ومهما كانت المجهودات المبذولة، فإن البحث يبقى مجرد محاولة تشوبها حتما مجموعة من النقائص، لعلها تكون منطلقاً لبحوث أخرى في الموضوع. كما أردنا التحسيس بأهمية بعض الجوانب التي يمكن أن تكون عناوين لبحوث في المستقبل نتطرق لها في النقاط التالية:

- الاستثمار في وظائف إدارة الموارد البشرية وانعكاساته على أداء العمال وأداء المؤسسة.
- دراسة مختلف سياسات تسيير الموارد البشرية الأخرى التي لم نتطرق لها في موضوع بحثنا كسياسة تخطيط الموارد البشرية، سياسة الاتصال والإعلام،... الخ وتحديد أثرها على أداء المؤسسة.
- دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموارد البشرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً : الكتب.

1- باللغة العربية:

1. أبو السعود أحمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004.
2. أبو بكر مصطفى محمود وآخرون، مناهج البحث العلمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
3. أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
4. أبو غفلة عصام، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2002.
5. أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2002.
6. البرادعي سبيوني محمد، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، إثراء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
7. بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
8. جاب الرب سعيد محمد، إدارة الموارد البشرية، دار إسماعيل للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
9. الحرفة حامد، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، الطبعة الأولى، الدار العربية، بيروت، 1980.
10. حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
11. حنفي عبد الغفار، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
12. درة عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، دار النهضة للنشر، عمان، 2003.
13. ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003.
14. ربابعة علي محمود، إدارة الموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003.
15. زايد عادل محمود، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
16. السالم مؤيد سعيد وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

17. سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، بيروت، 2000.
18. سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
19. سلطان محمد سعيد، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
20. سلطان محمد سعيد، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002.
21. سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
22. السلمي علي، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، الطبعة الأولى، دار المعارف، مصر، 1970.
23. السلمي علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار غريب، القاهرة، 1998.
24. السلمي علي، تطوير وتجديد أداء المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 1998.
25. الشماع خليل محمد حسن وآخرون، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
26. الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية (بعد استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
27. طلعت إبراهيم، استراتيجيات التخطيط الاقتصادي، الطبعة الثانية، دار الكتاب الحديث، الإسكندرية، 2009.
28. عامر سعيد، الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، الطبعة الثانية، مكتب الاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2000.
29. عبد الباقي صلاح، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2001.
30. عبد الباقي صلاح، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، 2000.
31. عبد الباقي صلاح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الشامية، مصر، 2000.
32. عبد الباقي صلاح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
33. عبد الباقي صلاح، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002.
34. عبد الباقي صلاح، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
35. عبد الوهاب علي محمد، إدارة الأفراد منهج تحليلي، الجزء 1، مكتبة عين الشمس، مصر، 1970.

36. عبيد عاطف محمد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، إثراء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
37. عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
38. علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.
39. العلي وجيه عبد الرسول، الإنتاجية، مفهوما، قياس العوامل المؤثرة فيها، دار النهضة، بيروت، 1983.
40. غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
41. الفارسي سليمان، الموارد البشرية (أهميتها، تنظيمها، مسؤولياتها)، الطبعة الأولى، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2003.
42. كاظم حمود خضير وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2007.
43. كلادة ظاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهدان للنشر، بيروت، 2002.
44. اللوزي موسى، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
45. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
46. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
47. محمد حسن راوية، السلوك في المنظمات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995.
48. محمد حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
49. محمد سيد إسماعيل وآخرون، تنمية المهارات القيادية، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة، 1997.
50. محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
51. محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
52. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
53. هاشم زكي محمود، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، منشورات ذات السلاسل، الكويت، بدون سنة نشر.
54. هاشم زكي محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
55. الهيبي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

56. الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

57. الوليد بشار يزيد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر، عمان، 2008.

2- باللغة الأجنبية:

1. **D .WEISS**, les ressources humaines , édition d'organisation, PARIS, 1999.
2. **Dessler, G**, Human Resources Management, Jersey ,Prentice all, 2002.
3. **J. Rojot**, Gestion des ressources humaines et relations professionnelles ,éd LITEC, Paris, 1996.
4. **Jean Hène Edighoffer**, Précis de gestion d'entreprise, Edition Nathan, Paris, 2001.
5. **Mondy, Wayne, & Noe, Robert**, Human Resources Management Pearson education International, Prentice Hall, Ninth Edition, 2005.

ثانيا: الأطروحات والرسائل الجامعية.

1. سامية رقايق وآخرون، دور الأجور في استقطاب الموارد البشرية - مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2010.
2. ناصر سومر أديب، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات القطاع الصناعي السوري- رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، حلب، 2004. منشورة على الموقع: <http://www.drber.com/ar/elearning/>
3. فرخة ليندة، أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2009.
4. شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.

ثالثا: مراجع أخرى.

ملفات داخلية على مستوى إدارة المستخدمين بمؤسسة أقمصة "جن جن".

المعلا حق

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم العلوم التسيير

إستبانة دراسة ميدانية

أخي الكريم/ أختي الكريمة

في إطار تحضير مذكرة التخرج للحصول على شهادة ماستر في ميدان تسيير الموارد البشرية بجامعة جيجل بعنوان: " أثر سياسات تسيير الموارد البشرية على أداء العاملين- السياسات الوظيفية أنموذجاً -"

نرجو تفضلكم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين لتعبئة هذه الاستمارة بالإجابة على جميع العبارات من خلال وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، هذا مع التأكيد بأن معلومات الاستمارة ستستخدم لأغراض البحث العملي المذكور وستكون موضع السرية التامة.

نشكركم على حسن تعاونكم.

من إعداد الطالبين:

وليد ليتيم

فوزي مربعي

السنة الجامعية: 2013 - 2014.

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

* الجنس:

أنثى	ذكر

* السن:

اقل من 25 سنة	من 25 - 35	من 36 - 46	اكثر من 46

* الحالة العائلية:

متزوج	أعزب

* المستوى التعليمي:

جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	بدون مستوى

* عدد سنوات العمل :

اقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنة	من 11 - 16 سنة	اكثر من 16 سنة

الجزء الثاني: السياسات الوظيفية لتسيير الموارد البشرية

يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظرك

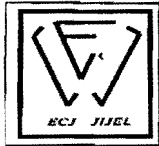
المقياس					العبارة.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
1	2	3	4	5	
أولاً: سياسة البحث والاستقطاب					
					1 تقوم المؤسسة بدراسة طبيعة السوق لاستقطاب ما تحتاجه من الأفراد.
					2 تستقطب المؤسسة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية.
					3 تتأثر عملية الاستقطاب بنوعية المتقدمين لشغل المناصب.
					4 تستخدم المؤسسة الإعلانات كوسيلة لاستقطاب العاملين بالموصفات المطلوبة.
					5 تعتمد المؤسسة على الاستقطاب الداخلي لسد احتياجاتها من العمال.
					6 تعتمد المؤسسة على الاستقطاب الخارجي لسد احتياجاتها من العمال.
ثانياً: سياسة التوظيف					
					7 توجد خطوات وإجراءات واضحة لاختيار المترشحين للوظائف.
					8 يخضع المترشحون لشغل الوظائف لاختبارات لقياس كفاءتهم.
					9 تعتمد المؤسسة على معايير واضحة لاختيار العاملين الجدد.
					10 تعتمد المؤسسة على تقييم المشرف للعامل الجديد كعامل أساسي في عملية التعيين.
					11 تقوم المؤسسة بإخضاع العاملين الجدد لفترة تجريبية.
					12 تعتمد المؤسسة على العاملين من ذوي الخبرات الطويلة لشغل الوظائف المهمة.
					13 تسيير عملية الاختيار والتعيين بشفافية ووضوح في المؤسسة مما يزيد من رضا وولاء العاملين.

ثالثاً: سياسة الأجور						
					يوجد بالمؤسسة نظام واضح لتحديد الأجور والرواتب.	14
					من وجهة نظري نظام الأجور في المؤسسة عادل.	15
					تتفق الأجور المدفوعة بالمؤسسة مع المعدلات السائدة في السوق.	16
					يؤمن الأجر لي ولأسرتي ضماناً اجتماعياً.	17
					الأجر الذي أتقاضاه يسد حاجاتي الأساسية.	18
					تتوفر المؤسسة على نظام للحوافز والمكافآت.	19
					تسمح المؤسسة للعاملين بإبداء آرائهم واقتراحاتهم حول نظام الأجور.	20
					الأجر الذي أتقاضاه يقابل الجهد الذي أبذله.	21
رابعاً: سياسة التكوين						
					تعمل المؤسسة على تحسين وتطوير مهارات العمال باستمرار.	22
					تقوم المؤسسة بإجراء دورات تكوينية للعاملين.	23
					مكثني التكوين من التحكم في الوسائل والتقنيات الحديثة.	24
					أفادني التكوين في إستغلال وقت عملي الإستغلال الأمثل.	25
					أجد نفسي بعد الفترة التكوينية أكثر قدرة على أداء المهام.	26
					أكسبني البرامج التكوينية معارف نظرية متخصصة.	27
					البرامج التكوينية المقدمة تتلائم مع احتياجاتي المعرفية.	28
					تقوم المؤسسة بترشيح الموظفين الجدد للدورات التكوينية عاجلاً للانخراط في العمل بشكل استعجالي.	29

الجزء الثالث: أداء العاملين

المقياس					العبارة.	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
1	2	3	4	5		
					1	يتم إنجاز العمل المحدد في الوقت المحدد.
					2	يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.
					3	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.
					4	يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية في أداء مهامهم.
					5	يتوافق عملي مع قدراتي وإمكانياتي.
					6	تتوفر لدى العاملين معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.
					7	يستغل الموظفون الموارد المتاحة لديهم بكفاءة لإنجاز الأعمال.
					8	تساهم المعايير والمقاييس الموضوعية في إنجاز الأعمال طبقاً للخطط والبرامج المعتمدة.
					9	تساهم الأنظمة والقوانين المعتمدة بالشركة في تطوير أداء العاملين.
					10	يؤدي الموظفون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.
					11	هناك تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال.
					12	يؤثر الاستقطاب الداخلي على دافعية الأفراد وتحفيزهم لتقديم الأفضل.
					13	نظام الأجور في المؤسسة جيد ويعمل على تحسين الأداء.
					14	الأجر المقابل لجهودهم يدفعني لتحسين أدائي في العمل.

					المكافآت والحوافز المتاحة جيدة مقارنة بأدائي.	15
					المزايا التي أحصل عليها تناسب مع الجهود التي أبذلها.	16
					يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع أهمية العمل الذي أقوم به.	17
					تحدد المؤسسة المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون بناء على أدائهم.	18
					توفر الإدارة التكوين المناسب للعاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة.	19
					تقدم الشركة برامج تكوينية للعاملين لتساعدهم على إنجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة.	20
					تزيد الدورات التكوينية الرغبة في بذل مجهود أكبر لتحقيق أهداف المنظمة.	21



EPE / CHEMISERIE de JIJEL
EURL, au Capital Social de 29.000.000 DA

الهيئة العامة
للحرف اليدوي

ETAT DU PERSONNEL

Direction

Directeur Général 1
Secrétaire Principale de Direction 1

Comptabilité

Responsable Comptabilité 1
chef section Comptabilité 1

Personnel

Responsable Ressources Humaines 1
chef section G.R.H 1
Juriste 1

Moyens Généraux

Chauffeur PDG 1
Femme de Menage 2
Chef Sect° Gardiennage 2
Agent Sécurité 4

Commercial

Chef de Service 1
Cadre Charge d'étude 1
chef section Gestion des Stoks 1

Maintenance

Chef de Maintenance 1
Mécanicien 1

Production

Chef de Service 3
Contre-Maitre 3
Polyvalent Coupe 3
Controlleuse Polyvalante 1
Piqueuse Polyvalente 2
Monteuse Prototype 1
Piqueuse Volante 19
Presse Repassage 2
Manuelle de Prod° 4
Controlleuse volante 1
Piqueuse Spécialisée 90

EFFECTIF TOTAL

150

أسئلة المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين

1- الأسئلة الخاصة بسياسة الاستقطاب:

السؤال الأول: ما هي المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في الحصول على مواردها البشرية؟

السؤال الثاني: متى تلجأ مؤسستكم للاستقطاب الخارجي؟

2- الأسئلة الخاصة بسياسة التوظيف:

السؤال الأول: على أي أساس يتم اختيار العمالة المناسبة في المؤسسة؟

السؤال الثاني: ما هي إجراءات الاختيار التي تقوم بها المؤسسة؟ ومن يقوم بها؟

السؤال الثالث: كم تقدر مدة الفترة التجريبية التي يخضع لها المترشحين قبل تعيينهم في مناصبهم؟

السؤال الرابع: هل يؤثر عامل المحسوبية أحيانا في عملية الاختيار؟

السؤال الخامس: كيف يتم تعيين الموظفين الجدد؟

السؤال السادس: هل تعتمد مؤسستكم في عملية التوظيف على العقد؟

3- الأسئلة الخاصة بسياسة الأجور:

السؤال الأول: كيف يتم تحديد أجر المنصب في مؤسستكم؟

السؤال الثاني: من يقوم بوضع هيكل الأجور في مؤسستكم؟

السؤال الثالث: ما هي الطرق التي تعتمدونها في المؤسسة لدفع الأجور؟ وما هو الأجر القاعدي الذي

تطبقونه؟

السؤال الرابع: ما هي المنح والعلاوات المتعلقة بالأجر التي تمنح للعاملين؟

4- الأسئلة الخاصة بسياسة التكوين:

السؤال الأول: كيف يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بمؤسسة أقمصة "جن جن"؟

5- الأسئلة الخاصة بأداء العاملين:

السؤال الأول: هل ترى أن مرؤوسيك يتمتعون بالقدرة على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بالشكل

المطلوب وفي الوقت المناسب؟ وهل يلجئون إليك إذا ما واجهتهم بعض المشاكل في العمل؟

السؤال الثاني: هل لديكم نظام لتقييم الأداء في مؤسستكم؟

السؤال الثالث: ما هي الوسائل التي تتبعونها في تقييم أداء العاملين في مؤسستكم؟

السؤال الرابع: هل يخضع العاملون الجدد أثناء فترة التجربة لتقييم أدائهم؟ وماذا يترتب عن ذلك؟

المؤسسة :

مؤسسة اقصية جن-جن

العنوان :

شارع بوريدح الصديق جيجل

هاتف/الفاكس :

034-47-14-54/034-47-20-96

الملحق رقم : 04



في عام ألفين و أربعة عشر وفي يوم.....التاسع.....من شهر.....مارس.....

قمت أنا الممضي(ة) أسفله :.....رئيس مصلحة الإدارة العامة.....

مسير(ة).....مؤسسة اقصية جن-جن.....

بتتصيب السيد(ة)XXXXXXXXX.....المولود(ة) بتاريخ :.....20 فيفري 1984.....

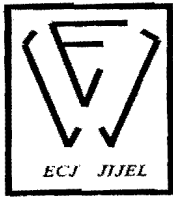
في منصب عمل ك :.....علوم التسيير.....

في إطار المساعدة على ادماج ذوي الشهادات .

جيجل في : 10 مارس 2014

ختم وإمضاء مسير(ة) المؤسسة

المستفيد(ة)



EPE / CHEMISERIE de JIJEL

EURL, au Capital Social de 29.000.000 DA

CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE DETERMINEE 05 للموافق رقم

ENTRE,
L'EURL, Chemiserie de DJEN-DJEN « ECJ » JIJEL Représenté par Monsieur MEGHZILI Mohamed
Directeur Général

D'une part,

Et Mademoiselle

Né(e) le 00/00/0000

Adresse : Jijel..

D'autre part,

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

ARTICLE 1 : L'intéressé (e) est recruté(e) en qualité de Piqueuse Spécialisée

(Conformément à la loi N°90-11 Article 12 Alinéa I du 21/04/90) au sein l'ECJ DJEN- DJEN de JIJEL Sise Rue BOURIDAH Seddik JIJEL, du 02/01/2014 au 31/03/2014 de 8h00 à 12h00 et de 13h00 à 16h30Mn ; pour l'exécution du Marché de la D.G.S.N.

ARTICLE 2 L'intéressé (e) est classé(e) à la catégorie 10 Section 03, conformément à la Nomenclature des postes en vigueur. Son salaire sera calculé comme suit :

Salaire de base	:	11 424,00 Da
IND. Nuis 10.50 %	:	1 199,52 Da
IDR	:	5 033,76 Da
IEP 3%	:	342,72
Salaire de poste	:	18 000.00 DA
Prime de panier	:	250.00 DA / jour
IND. Transp.	:	20.00 DA/ jour

ARTICLE 3 : L'intéressé (e), sera rémunéré(e) au prorata du temps travaillé.

ARTICLE 4 : L'intéressé (e) aura droit à deux (02½) jours et demi de congé annuel par mois de service accompli.

ARTICLE 5 : L'intéressé (e) est tenu (e) de respecter les règles de discipline, et les consignes de sécurité édictées par le règlement intérieur de l'entreprise sous peine de résiliation du présent contrat sans indemnités ni préavis.

ARTICLE 6 : La résiliation du présent contrat est prononcée par notification au plus tard Une (01) semaine Avant la fin de la relation de travail, et n'exige aucune indemnité en dehors du STC.

ARTICLE 7 : Le présent contrat prend effet à compter du 02 Janvier 2014.

Fait à Jijel, le : 05 Janvier 2014

Directeur Général Gérant
MEGHZILI Mohamed

L'INTERESSE (E)
LU ET APPROUVE (E)

**REPRISE UNIPERSONNELLE A RESPONSABILITE LIMITEE
CHEMISERIE DE DJEN-DJEN -BOJ JIJEL
RUE BOURIDAH SEDDIK -JIJEL-**

NOMENCLATURE DES POSTES

الملحق رقم 06

	POSTE DE TRAVAIL	Categorie	SAL. BASE	NUISANCE
P	Chargé d'Etudes	17/5	15 410	3%
	Chef de Service	16/4	14 935	3%
R	Contre-Maitre	13/4	11 303	3%
	Contre-Maitre Principal	14/4	11 687	3%
O	Controleur Qualité	11/3	9 874	8%
	Controleur Volant	12/1	10 692	8%
D	Controleur Polyvalent	12/4	11 028	8%
	Manuelle de Prod° Multitaches	10/1	9 648	8%
U	Manuelle de Pr Volante	12/1	10 692	8%
	Manuelle de Prod° Polyvalente	12/4	11 028	8%
C	Piqueuse Volante	12/1	10 692	10,50%
	Piqueuse Multitaches	11/3	9 874	10,50%
T	Piqueuse Polyvalente	12/4	11 028	10,50%
	Piqueuse Spécialisée	8/3	8 987	10,50%
I	Polyvalent Coupe	12/1	10 692	10,50%
	Préparateur Coupe	12/1	10 692	10,50%
O	Presseur Repa Multitaches	10/1	9 648	10,50%
	Presseur Repassage Spe	10/3	9 715	10,50%
N	Presseur Repassage Volante	12/1	10 692	10,50%
	Presseur Repassage Polyvalante	12/4	11 028	10,50%
	Traceur Coupe	11/1	9 807	10,50%
A	Agent de Sécurité	9/3	9 404	10,50%
	Chauffeur PDG	13/1	11 135	9,50%
U	Chef de Maintenance	17/5	15 410	6,50%
	Chef Sect° Gardiennage	12/4	11 028	10,50%
T	Femme de Menage	8/3	8 987	12,50%
	Gestionnaire des Stocks	15/1	13 490	5%
R	Responsable Magasin / PF	16/4	14 935	10,50%
	Technicien Sup Toutes Catég	15/5	13 938	5%
E	Secrtaire Pricipale de Direction	16/4	14 935	5%
	Cadre Administratif	15/1	13 490	/
S	Agent d'Entretien	9/3	9 404	10,50%



EPE / CHEMISERIE de JIJEL

au Capital Social de 29.000.000 DA

GRILLE DES SALAIRES

Applicable A/C du 01 Janvier 2012

07 : المصروفات

CATEGORIE	S E C T I O N S				
	1	2	3	4	5
1	x	x	x	x	x
2	x	x	x	x	x
3	x	x	x	x	x
4	x	x	x	x	x
5	x	x	x	x	x
6	x	x	x	x	x
7	10 000	10 230	10 560	x	x
8	10 711	10 821	10 931	x	x
9	11 055	11 110	11 165	x	x
10	11 204	11 314	11 424	11 534	x
11	11 644	11 704	11 766	11 827	x
12	12 513	12 575	12 638	12 701	x
13	13 171	13 234	13 297	13 359	x
14	14 160	14 285	14 411	14 536	x
15	15 147	15 275	15 398	15 523	16 000
16	17 068	17 201	17 334	17 466	17 599
17	18 499	18 634	18 769	18 905	19 041
18	19 107	19 237	19 367	19 496	19 262
19	23 609	23 733	23 856	23 979	24 102
20	28 459	28 582	28 706	28 829	28 952

JRL, Chemiserie de Djen - Djen, Filiale du Groupe Confection et Habillement (C&H)

ège Social : Rue Bouridah Seddik - Jijel - N° compte bancaire : 001.00671.0300.300.426 08

il. : (034) 47 - 20 - 96 Fax : (034) 47 - 14 - 54 E- MAIL : filletteza@yahoo.fr

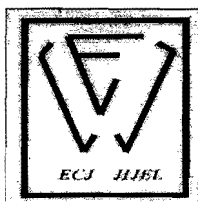
: N° 98 B 0442070 Code Fiscal : 099818010520142 N° d'article : 18016102015

الملاحقة رقم : 08

CJ : CHEMISERIE DE JIJEL
 UE BOURIDAH SEDDIK -JIJEL- Tel : 034.47.20.96

Matricule : 185 BULLETIN DE PAIE MOIS : MAI 2014
 Nom Prénom : ~~BOURIDAH~~ AMMAR Date-Recru : 15/05/1993
 Fonction : CHEF DE SECTION GARDIENNAGE DUREE 22 173.33
 Centre-Frais : ADMINISTRATION Class : 14 04 ENFANT
 Mode Paiement : BNA JIJEL 200017448.47 SIT.F : MARIE 05
 Num Mutuelle : 113.4254 N°S.S : 640328003458

Code	Intitulé Rubrique	Nb ou Base	T A U X	G A I N S	RETENUES
020	SALAIRE DU MOIS -BAS	14536.00	83.86	14 536.00	
030	IND EXPERIENCE PROFE	14536.00	35.00	5 087.60	
058	INDEMNITE SUGESTION	14536.00	30.00	4 360.80	
059	IND RISQUE ASTREINTE	14536.00	20.00	2 907.20	
110	SECURITE SOCIALE (SS	26891.60	9.00		2 420.24
150	INDEMNITE DE PANIER	22.00	250.00	5 500.00	
160	INDEMNITE DE TRANSPO	22.00	30.00	660.00	
400	BASE I.R.G	30631.36			2 689.00
450	SALAIRE BRUT	35051.60			
500	SALAIRE UNIQUE			1 700.00	
506	I.C.A.F	300.00	1.00	300.00	
996	PRIMES COTISABLES	26891.60			
997	PRIMES IMPOSABLES	26891.60			
999	NET A PAYER				
Cumul Annuel	Net Imposab	NET A PAYER			
139 349.56	32 631.36	29 942.36		35 051.60	5 109.24



EPE / CHEMISERIE de JIJEL
EURL, au Capital Social de 29.000.000 DA

الملحق رقم: 09

**PROCES VERBAL DE REUNION
DU 24 SEPTEMBRE 2013**

L'an deux mille treize et le Vingt Quatre du mois de Septembre à Quinze (15) Heures, s'est tenue une réunion au siège de l'entreprise regroupant La Direction, la section syndicale et élargi au comité de participation

Etaient présents :

- * MEGHZILI Mohamed Directeur Général Gérant
- * BAKIR Tahar Responsable des Ressources Humaines.
- * NEKHOUL Souhila Présidente de la section syndicale.
- * MERABET Louiza Présidente comité de participation.

Ordre du Jour : Révision du Barème de
l'Indemnité de Transport.

L'ouverture de la séance a été présentée par Monsieur MEGHZILI Mohamed qui rappela aux présents l'ordre du jour en réponse à la demande des représentants des travailleurs

les débats ont été engagés autour de l'ordre du jour; A l'issu des échanges des propositions avancés par les participants, un consensus a été dégagé se rapportant à un barème arrêté comme suit :

Jusqu'à 03 Km	20,00 Da Jour Ouvrable
de 03 à 07 Km	30,00 Da Jour Ouvrable
de 07 à 12Km	70,00 Da Jour Ouvrable
Au delà de 12 Km	100,00 Da Jour Ouvrable

Cette indemnité est octroyée par jour travaillé, entre le domicile du travailleur et l'usine , est applicable à compter du 01 octobre 2013.

Rien n'étant plus à l'ordre du jour, séance a été levée à 16h00 Heures.

Ont Signés :

Directeur Général Gérant
M. MEGHZILI

Présidente de la section syndicale
S. NEKHOUL

مخرجات spss

1- إجابات أفراد العينة حول محور السياسات الوظيفية:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

أ- سياسة البحث والاستقطاب:

q1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	15,0	15,0	15,0
	3	27	45,0	45,0	60,0
	4	15	25,0	25,0	85,0
	5	9	15,0	15,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

q2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3,3	3,3	3,3
	3	5	8,3	8,3	11,7
	4	48	80,0	80,0	91,7
	5	5	8,3	8,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

q3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,7	1,7	1,7
	3	6	10,0	10,0	11,7
	4	25	41,7	41,7	53,3
	5	28	46,7	46,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

q4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,7	1,7	1,7
	2	33	55,0	55,0	56,7
	3	26	43,3	43,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

q5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	5,0	5,0	5,0
	4	24	40,0	40,0	45,0
	5	33	55,0	55,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

q6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	13	21,7	21,7	21,7
	4	28	46,7	46,7	68,3
	5	19	31,7	31,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

ب- سياسة التوظيف:

q7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	10	16,7	16,7	16,7
	3	12	20,0	20,0	36,7
	4	28	46,7	46,7	83,3
	5	10	16,7	16,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

q8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	8,3	8,3	8,3
	4	55	91,7	91,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

q9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	10	16,7	16,7	16,7
	3	13	21,7	21,7	38,3
	4	27	45,0	45,0	83,3
	5	10	16,7	16,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

q10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	8	13,3	13,3	13,3
3	42	70,0	70,0	83,3
4	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	50	83,3	83,3	83,3
5	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	20	33,3	33,3	33,3
5	40	66,7	66,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	34	56,7	56,7	56,7
3	16	26,7	26,7	83,3
4	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

ج- سياسة الأجور:

q14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	10	16,7	16,7	16,7
3	8	13,3	13,3	30,0
4	32	53,3	53,3	83,3
5	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	10	16,7	16,7	16,7
2	27	45,0	45,0	61,7
3	23	38,3	38,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	3,3	3,3	3,3
3	27	45,0	45,0	48,3
4	31	51,7	51,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	28	46,7	46,7	46,7
2	6	10,0	10,0	56,7
4	26	43,3	43,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	45	75,0	75,0	75,0
2	10	16,7	16,7	91,7
3	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	42	70,0	70,0	70,0
3	8	13,3	13,3	83,3
4	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	32	53,3	53,3	53,3
	2	18	30,0	30,0	83,3
	3	10	16,7	16,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

q21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	34	56,7	56,7	56,7
	2	26	43,3	43,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

د - سياسة التكوين:

q22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	28	46,7	46,7	46,7
	4	32	53,3	53,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

q23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	13	21,7	21,7	21,7
	4	44	73,3	73,3	95,0
	5	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

q24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	12	20,0	20,0	20,0
	3	4	6,7	6,7	26,7
	4	13	21,7	21,7	48,3
	5	31	51,7	51,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

q25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	10	16,7	16,7	16,7
	3	13	21,7	21,7	38,3
	4	27	45,0	45,0	83,3
	5	10	16,7	16,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

q26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,7	1,7	1,7
	2	13	21,7	21,7	23,3
	3	2	3,3	3,3	26,7
	4	6	10,0	10,0	36,7
	5	38	63,3	63,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

q27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	18,3	18,3	18,3
	2	7	11,7	11,7	30,0
	3	26	43,3	43,3	73,3
	4	16	26,7	26,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

q28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	16,7	16,7	16,7
	3	40	66,7	66,7	83,3
	4	10	16,7	16,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

q29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	13	21,7	21,7	21,7
	4	36	60,0	60,0	81,7
	5	11	18,3	18,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

2- إجابات أفراد العينة حول محور أداء العاملين:

q30

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	40	66,7	66,7	66,7
5	20	33,3	33,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q31

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	13	21,7	21,7	21,7
5	47	78,3	78,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q32

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	12	20,0	20,0	20,0
4	17	28,3	28,3	48,3
5	31	51,7	51,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q33

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	28	46,7	46,7	46,7
4	13	21,7	21,7	68,3
5	19	31,7	31,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q34

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	12	20,0	20,0	20,0
2	12	20,0	20,0	40,0
4	17	28,3	28,3	68,3
5	19	31,7	31,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

q35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	12	20,0	20,0	20,0
	4	29	48,3	48,3	68,3
	5	19	31,7	31,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

q36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	40	66,7	66,7	66,7
	5	20	33,3	33,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

q37

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	29	48,3	48,3	48,3
	4	31	51,7	51,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

q38

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	41	68,3	68,3	68,3
	4	19	31,7	31,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

q39

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	16	26,7	26,7	26,7
	4	25	41,7	41,7	68,3
	5	19	31,7	31,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

q40

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	13	21,7	21,7	21,7
	4	31	51,7	51,7	73,3
	5	16	26,7	26,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

q41

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	24	40,0	40,0	40,0
	2	16	26,7	26,7	66,7
	4	19	31,7	31,7	98,3
	5	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

q42

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	13	21,7	21,7	21,7
	2	47	78,3	78,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

q43

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	20,0	20,0	20,0
	2	20	33,3	33,3	53,3
	3	28	46,7	46,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

q44

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	24	40,0	40,0	40,0
	2	13	21,7	21,7	61,7
	3	16	26,7	26,7	88,3
	4	7	11,7	11,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

q45

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	24	40,0	40,0	40,0
	2	29	48,3	48,3	88,3
	4	7	11,7	11,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

q46

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	25	41,7	41,7	41,7
	2	35	58,3	58,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

q47

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	20,0	20,0	20,0
	2	19	31,7	31,7	51,7
	3	29	48,3	48,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

q48

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	12	20,0	20,0	20,0
	4	28	46,7	46,7	66,7
	5	20	33,3	33,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

q49

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	12	20,0	20,0	20,0
	4	33	55,0	55,0	75,0
	5	15	25,0	25,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

q50

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	12	20,0	20,0	20,0
	4	41	68,3	68,3	88,3
	5	7	11,7	11,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

3 - معامل الثبات الكلي "ألفا كرونباخ".

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	60	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,927	51

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

4- الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

Statistics

		sexe	age	situation	niveau	experience
N	Valid	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0

أ- الجنس:

sexe

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	male	24	40,0	40,0	40,0
	femmale	36	60,0	60,0	100,0
Total		60	100,0	100,0	

ب- السن:

age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	moins 25	13	21,7	21,7	21,7
	25-35	32	53,3	53,3	75,0
	36-46	12	20,0	20,0	95,0
	46 max	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

ج- الحالة العائلية:

situation

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non marieé	44	73,3	73,3	73,3
marieé	16	26,7	26,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

د- المستوى التعليمي:

niveau

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid universitaire	9	15,0	15,0	15,0
lycée	29	48,3	48,3	63,3
moyen	12	20,0	20,0	83,3
primaire	6	10,0	10,0	93,3
pas niveau	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

هـ- سنوات الأقدمية:

experience

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid moins 5	39	65,0	65,0	65,0
5-10	12	20,0	20,0	85,0
11-16	5	8,3	8,3	93,3
16 max	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

5- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة:

Descriptive Statistics

	عدد أفراد العينة	أصغر قيمة	أكبر قيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
q1	60	2	5	3,40	,924
q2	60	2	5	3,93	,548
q3	60	2	5	4,33	,729
q4	60	1	3	2,42	,530
q5	60	3	5	4,50	,597
q6	60	3	5	4,10	,730
q7	60	2	5	3,63	,956
q8	60	3	4	3,92	,279
q9	60	2	5	3,62	,958
q10	60	2	4	3,03	,551
q11	60	4	5	4,17	,376
q12	60	4	5	4,67	,475
q13	60	2	4	2,60	,764
q14	60	2	5	3,70	,944
q15	60	1	3	2,22	,715
q16	60	2	4	3,48	,567
q17	60	1	4	2,40	1,440
q18	60	1	3	1,33	,629
q19	60	2	4	2,47	,769
q20	60	1	3	1,63	,758
q21	60	1	2	1,43	,500
q22	60	3	4	3,53	,503
q23	60	2	5	3,62	,885
q24	60	2	5	4,05	1,185
q25	60	2	5	3,62	,958
q26	60	1	5	4,12	1,303
q27	60	1	4	2,78	1,043
q28	60	1	4	2,83	,905
q29	60	3	5	3,97	,637
q30	60	4	5	4,33	,475
q31	60	4	5	4,78	,415
q32	60	3	5	4,32	,792
q33	60	3	5	3,85	,880
q34	60	1	5	3,32	1,578

q35	60	3	5	4,12	,715
q36	60	4	5	4,33	,475
q37	60	3	4	3,52	,504
q38	60	3	4	3,32	,469
q39	60	2	5	3,78	1,166
q40	60	3	5	4,05	,699
q41	60	1	5	2,28	1,329
q42	60	1	2	1,78	,415
q43	60	1	3	2,27	,778
q44	60	1	4	2,10	1,069
q45	60	1	4	1,83	,924
q46	60	1	2	1,58	,497
q47	60	1	3	2,28	,783
q48	60	3	5	4,13	,724
q49	60	2	5	3,85	1,022
q50	60	2	5	3,72	,922
Valid N (listwise)	60				

6- المتوسطات والانحرافات الكلية لمحاور الدراسة:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
سياسة البحث والإستقطاب	60	3,17	4,50	3,7806	,43773
سياسة التوظيف	60	3,14	4,29	3,6619	,39009
سياسة الأجور	60	1,63	3,38	2,3333	,55074
سياسة التكوين	60	2,00	4,38	3,5646	,76312
أداء العاملين	60	2,71	4,10	3,3119	,37968
Valid N (listwise)	60				

7- فرضيات الدراسة:

أ- الفرضية الرئيسية: أثر السياسات الوظيفية على أداء العاملين

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,594 ^a	,352	,341	,36613

a. Predictors: (Constant), L

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,228	1	4,228	35,528	,000 ^a
	Residual	7,775	58	,134		
	Total	12,004	59			

a. Predictors: (Constant), L

b. Dependent Variable: siyasat

ب- الفرضيات الفرعية:

ب - 1: أثر سياسة البحث والاستقطاب على أداء الموارد البشرية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,314 ^a	,099	,083	,41910

a. Predictors : (Constant), L

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,580	,479		5,386	,000
	L	,362	,144	,314	2,522	,014

a. Dependent Variable : M1

ب- 2: أثر سياسة التوظيف على أداء الموارد البشرية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,469 ^a	,220	,206	,34755

a. Predictors: (Constant), L

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,067	,397		5,204	,000
	L	,482	,119	,469	4,041	,000

a. Dependent Variable: M2

ب- 3: أثر سياسة الأجور على أداء الموارد البشرية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,556 ^a	,309	,297	,46177

a. Predictors: (Constant), L

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,337	,528		-,638	,526
	L	,806	,158	,556	5,092	,000

a. Dependent Variable: M3

ب- 4: أثر سياسة التكوين على أداء الموارد البشرية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,582 ^a	,339	,328	,62580

a. Predictors: (Constant), L

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,311	,715		-,434	,666
L	1,170	,215	,582	5,453	,000

a. Dependent Variable: M4