

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: علم النفس وعلوم التربية

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم

دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العمال

مشروع مقدّم لنيل شهادة الليسانس

تحت إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبات:

- طویل كريمة

- باجة نسيمه

- بركات بخي

- جيلي نورة

السنة الجامعية: 2018/2019



شكر وتقدير

أولاً وقبل كل شيء نحمد الله ونشكره على انجاز هذا العمل وإتمامه، والذي نرجو أن يكون في المستوى .

نتقدم بالشكر إلى رئيس قسم علم النفس بالمركز الجامعي وإلى المصباح المنير المركز الجامعي " أكلي محند أولحاج "

يسرنا أن نتقدم بخالص الشكر ووافر الامتنان على ما وجدنا وما أوتينا وما كان لنا من نصح وتوجيه وإرشاد لمن يستحق بمعنى عبارة الشكر والتقدير فإننا نضع بصمة الشكر والتقدير إلى كل أساتذة قسم علم النفس عمل وتنظيم وخاصة الأستاذة " طويل كريمة " التي قدمت لنا يد المساعدة ولم تبخل علينا من نصائحها وتوجيهاتها وتشجيعها لنا من بداية البحث ولها منا خالص التقدير والاحترام .

وفي الأخير نعتذر إلى كل من لم يحضرنا اسمه أو نسيناه ونسأل الله القدير الموفق لكل شيء أن يجزيهم خير الجزاء.

والحمد لله رب العالمين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

« يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ »

صدق الله العظيم

أهدي ثمرة عملي المتواضع إلى من كلله بالهبة والوقار إلى أعلى ما لدي في الحياة

- أمي الغالية -

وإلى الذي علمني معنى الحب والحنان - أبي العزيز -

وإلى الذين هم مني وأنا منهم الإخوة

حموش، حكيم، حسين، أحسن

إلى من تحلو بهم الحياة أخواتي

هندة، نسيمة، فريدة، كهينة

إلى الوجوه الملائكية

رواد، إدريس

إلى كل الأهل والأقارب وكل العائلة بركات

إلى كل من أحببناه وأحببنا ولم تسعفني هذه الورقة لذكرهم

بخي

إهداء

إلى هؤلاء أهدي ثمرة نجاحي :

إلى التي تحت قدميها جنّة النعيم

إلى منبع الحب والحنان، إلى من وقفت في وجه الألم والأحزان

إلى مصباح البيت الذي وقعت في وجه الظلام فكان لها كامل الفضل والعرفان

- أمي -

إلى الذي يعجز فيه اللسان عن الكلام إلى الذي زرع في

قلبي السلام، لك الشكر والتقدير والعرفان

- أبي -

إلى من أقاسمهم الحياة حلوها ومرّها أخواتي وسام، أحلام

وأخي الصغير عبد الإله

إلى أقاربي كلّ باسمه

إلى من جمعتني معهم مشوار الحياة الجامعية حملة الصداقة صديقات-

إلى كل من أحببنا وأحبنا ولم تسعفني هذه الورقة بذكرهم

نسيمة

الإهداء

اللهم لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا

بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك يا الله جلّ جلالك

إلى من بلغ الرسالة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا

وحبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى ملاكي في الحياة إلى من علمتني معنى الحب والحنان والتفاني إلى من كان

دعاؤها سرّاً نجاحي وعلمني الإيمان وجعل الرحمن الجنان تحت أقدامها، إليك يا نبع

الحب والحنان ويا أعلى الحبايب "أمي الغالية"

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار وسهر الليالي ليؤمن لنا العلم ويجعل لنا شخصية،

أرجو الله أن يجعله في فسيح جنانه مع الأخيار في الفردوس العظيم، وستبقى

كلماته نجوم أهتدي بها وفي غدا وإلى الأبد "ولدي العزيز"

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتد إخوتي وعائلتي إلى رمز العطاء بدون انتظار

إلى كل من ساعدني من قريب وبعيد وكل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي

أصدقائي صديقاتي الأعزاء (دنيا، نسيمه).

نورة

فهرس الموضوعات

الصفحة

الموضوع

شكر وتقدير

الإهداء

مقدمة ب

الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية

1- الإشكالية.....4

2- الفرضيات.....4

3- أهمية البحث5

4- الهدف من البحث.....5

5- حدود البحث (النظري والتطبيقي).....5

6- تحديد المفاهيم6

7- الدراسات السابقة.....8

الجانب النظري

الفصل الثاني: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

تمهيد.....10

1- تعريف إدارة الموارد البشرية11

2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية12

3- العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية.....14

- 16..... 4- أهداف إدارة الموارد البشرية
- 17..... 5- أهمية إدارة الموارد البشرية
- 18..... 6- وظائف إدارة الموارد البشرية
- 19..... 7- دور إدارة الموارد البشرية
- 20..... خلاصة الفصل

الفصل الثالث: مدخل إلى تقييم أداء العاملين

- 22..... تمهيد
- 23..... 1- تعريف تقييم أداء العاملين
- 24..... 2- أهداف تقييم أداء العاملين
- 25..... 3- أهمية تقييم أداء العاملين
- 26..... 4- خطوات تقييم أداء العاملين
- 28..... 5- طرق تقييم أداء العاملين
- 30..... 6- صعوبات تقييم أداء العاملين
- 32..... خلاصة الفصل

الجانب التطبيقي

- 34..... تمهيد
- 34..... 1- المنهج المتبع
- 34..... 2- الدراسات السابقة
- 35..... 3- مكان إجراء البحث
- 35..... 4- عينة البحث

35.....	5- أدوات جمع البيانات.....
35.....	6- الأدوات الإحصائية.....
37.....	الخاتمة.....
39.....	المراجع.....
42.....	الملاحق.....



تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارات بتركيزها على العنصر البشري الذي يعدّ عاملاً أساسياً من عوامل التنمية والتطور وله القدرة على المساهمة بقوة في تحقيق أهداف وأرباح المنظمة، حيث أدركت المنظمات أن العنصر البشري أساس الابتكار، ولقد كان ينظر إلى المورد البشري في الماضي، على أنه وحدة إدارية منفذة تحتل مكانتها في المستويات التنظيمية في المؤسسة ويتميز طابع عملها بالروتين، ولا يتعد تسجيل كافة الإجراءات الوظيفية التي تحدث في حياة العاملين، لكن حالياً أصبحت هذه الوظيفة أهم وأعمق من ذلك بحيث اكتسح ميدانها الإعلام الآلي تشبعت وظائف إدارة الموارد البشرية وانتقلت إلى مضاف الإدارات الرئيسية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وبعد تقييم أداء العمال من بين الوظائف التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية فمن خلاله يتم معرفة مدى كفاءة العامل وقدراته في أداء أعماله، فمن خلال وضع برامج تقييم الأداء يتم تحديد الانحرافات واكتشافها واستتباب النقائص ومعرفة مصادرها، ومن ثمّ يتم اتخاذ الإجراءات للحد منها وتصحيحها.

ولقد تناولنا في بحثنا هذا ثلاثة فصول متعلقة بالجانب النظري والفصل التطبيقي، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري للإشكالية.

وفي الفصل الثاني تمّ استعراض ماهية إدارة الموارد البشرية وتطورها وأهميتها

وفي الفصل الثالث تمّ استعراض مفاهيم حول تقييم الأداء وأهميته وأهدافه وطرق تطبيقه والصعوبات التي يواجهها

أما في الجانب التطبيقي فقد تناولنا فيه المنهج المستخدم والدراسة لاستطلاعية المكان الذي تمّ إجراء البحث بالإضافة إلى الأدوات الإحصائية المعتمدة عليها.

الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية

1- الإشكالية

2- الفرضيات

3- أهمية البحث

4- الهدف من البحث

5- حدود البحث (النظري والتطبيقي)

6- تحديد المفاهيم

7- الدراسات السابقة

الجانب النظري

1 - الإشكالية:

تحظى إدارة الموارد البشرية باهتمام كبير في المنظمات الحديثة وذلك لاستغلالها لمهارات وقدرات الأفراد العاملين بها، وتعتبر من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر المورد الذي لا بد منه في كل مؤسسة بمختلف أنواعها، ومن أهم وأقوى دعائم المنظمة العصرية، وأثنى مورد لدى الإدارة وأكثر تأثيراً على الإنتاجية.

يعتبر العنصر البشري أساس الابتكار والعنصر المسؤول عن عملية البناء ومصدر الإبداع والرقي والنمو في الكثير من مؤسسات الدول المتقدمة، تعدُّ إدارة الموارد البشرية ركناً أساسياً في أغلبية المنظمات حيث يكمن دورها في أغلب المنظمات الإدارية.

ويعدُّ تقييم أداء العاملين من بين العمليات التي تحتل مكانة أساسية وتحظى باهتمام وتركيز إدارة الموارد البشرية نظراً لأهمية نتائجها وهذا ما تؤكدُه إحدى الدراسات التي أجريت حول تقييم الأداء للباحث "نوار هاني إسماعيل" وهي رسالة ماجستير بعنوان تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمتها في رفع المنشآت العامة ولقد حصلت هذه الدراسة إلى أنه لا بد من تحسين وتطوير عملية تقييم العاملين لتبني على أسس علمية حتى تؤدي الهدف الأساسي منها وتحقيق مبدأ العدالة بين العاملين، أكد صاحب هذه الدراسة على ضرورة استعمال المعلومات المتوفرة في عملية التقييم في إدارة الموارد البشرية .

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين من العمليات المهمة والأنشطة والأدوات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية باعتبارها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط، بحيث تساهم في رفع مستوى الأداء واستثمار القدرات وجعل العمال أكثر شعوراً بالمسؤولية، وتأخذ جميع جهودهم بالحسبان من قبل المنظمة، وهو مطالب حتمي تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحقيق أهدافها بناء على معايير موضوعية، فهو عبارة عن مراجعة لما أنجزه العاملين بالاعتماد على معايير عملهم بحيث يوفر معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه.

انطلاقاً مما سبق واعتماداً على المعلومات التي تطرقنا إليها نطرح التساؤل التالي:

ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين ؟

2- الفرضية: لإدارة الموارد البشرية دور في تقييم أداء العاملين ؟

3- أهمية البحث:

تبرز أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية :

- تكمن أهمية هذا الموضوع في ارتباطه بالعنصر البشري حيث يتناول دور الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين والتي تحدد مستوى أداء العمال.
- تساهم هذه الدراسة في زيادة الاهتمام العلمي بتفعيل الموارد البشرية باعتباره محدد أساسي لتقييم أداء العاملين.
- تتضح أهمية هذه الدراسة في أنها تعالج مشكلة هامة وحساسة لفئة كبيرة من المجتمع وهي الموارد البشرية.

4- الهدف من البحث :

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تبيان مدى أهمية تطبيق عملية تقييم الأداء وفق منهجية علمية والالتزام بالمعايير الموضوعية والأساليب الحديثة.
- تهدف إلى تحسين العاملين في المؤسسة من أجل رفع الإنتاجية وزيادة كفاءتها في تحقيق أهدافها.
- الكشف عن أهمية عملية تقييم الأداء وعلاقتها بمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية.
- تبيان دور إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم أداء العاملين .

5- حدود البحث (النظري والميداني):

- * **الحدود الموضوعية:** تندرج هذه الدراسة ضمن معرفة إدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء بحيث تهتم هذه الدراسة بمعرفة دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العمال بالمؤسسة محل الدراسة.
- * **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في مؤسسة إنتاج البوليستران الموسع لولاية البويرة.
- * **الحدود الزمانية:** تمت هذه الدراسة في السداسي الثاني من العام الدراسي 2019 لمدة ثلاثة أشهر.

6- تحديد المفاهيم:**1- إدارة الموارد البشرية:**

لأننا لم نجد تعريفا لغويا لهذا المفهوم المركب قمنا بتقسيم هذا المصطلح إلى (الإدارة، الموارد البشرية) ومن ثمّ نقدّم تعريفا لإدارة الموارد البشرية.

1-1- مفهوم الإدارة:

لغويا: كلمة الإدارة Administration تعني لغويا أداة تحقيق غرض معين أو محدد، ولقد اشتقت كلمة «إدارة» من الكلمة اللاتينية AD.Mistrare من مقطعين ومعناها أداة خدمة للآخرين، بينما نجد البعض يفضل استخدام كلمة Management للدلالة على البُعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع.

اصطلاحا: عرّف "فدريك ونسلوت تايلور" (F.W.Taylor) الإدارة هي القيام بتحديد بما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثمّ التأكيد من أنهم يؤدّون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق.

التعريف الإجرائي: تعرّف الإدارة بأنها مجموعة من القدرات والمهارات والخبرات التي تحكم الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية من خلال العمليات الإدارية كالخطيط، التقييم، الرقابة، والتوجيه من تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة .

1-2- مفهوم الموارد البشرية:

لغويا: المورد لغة يعني الطريق، المنهل، مصدر الرزق وتعني كلمة مورد لغة المنبع.

اصطلاحا: المورد البشري هو المصدر الذي يمكننا من خلاله الحصول على قدرات فنية عالية ومعتبرة والمتمثلة عموما في كيفية الاختيار الأحسن لخلق التجانس والتوافق بين صورة المنصب وصورة الشخص الذي يحتل هذا المنصب.

يعرف أيضا: " مجموعة الأفراد المشاركة في تحقيق أهداف وسياسات ونشاطات وانجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة "

التعريف الإجرائي: يعرف المورد البشري بأنه مجموعة من الأفراد العاملين ذوي القدرات والمهارات الفنية المتميزة التي تجعلهم قادرين على أداء أعمالهم على أكمل وجه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

1-3- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

في معناها الواسع تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية بجميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها، كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال، أمّا في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغباتها على العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة.¹

2- تعريف تقييم الأداء:**2-1- تعريف الأداء:**

لغويا: الأداء لغة أدى الشيء بمعنى قام به

اصطلاحا: هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغيّر المحيط بأي شكل من

الأشكال²

التعريف الإجرائي: هي كل المهام والأعمال التي يؤديها الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة.

2-2- تعريف تقييم الأداء:

اصطلاحا: هو العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقل أو بالمعدات أو بالمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق، وفي ضوء ذلك يتم تقدير مستوى كفاءتهم وفعاليتهم ومدى التحسن أو التراجع الذي رافق مسيرتهم عبر فترة زمنية تقدّر عادة بسنة واحدة، كما تشمل هذه العملية الوقوف على أساليب التعامل والتصرف وعلى أنماط سلوكهم مع رؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم ومع المتعاملين معهم³

¹ - بن دريدي منير، استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب الحوافز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء - سونلغاز - عنابة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2010/2009، ص ص 20-22.

² - نوال بدر عربي، أثر القيادة على أداء العاملين، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012/2013، ص 11.

³ - د. محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم للنشر والتوزيع (د- بلد)، ط1، 2010، ص 189.

التعريف الإجرائي:

هو تقدير أداء العاملين بشكل عادل على مجهوداتهم المبذولة خلال فترة زمنية معينة وذلك لتقدير مستوى ونوعية أدائهم ومكافأتهم على ما يعملون وينتجون.

7- الدراسات السابقة:

لقد تم تناول موضوع تقييم الأداء من قبل الباحثين والدارسين، وقد اعتمد الباحثين على مجموعة من الدراسات نذكر أهمها :

الدراسة الأولى: للباحث نور الدين شنوفي وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه بعنوان 'تفعيل نظام تقييم أداء

العمال في المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز"

وقد تناول فيها الباحث دور تقييم الأداء في تنمية أداء العاملين حيث أنها توفر للعامل الشعور بالانتماء الوظيفي وكذا تزويد المنظمة بالمعلومات الموضوعية والدقيقة التي تساعد على تحسين أداء عمالها.

الدراسة الثانية: للباحثة نعيمة فضيل وهي رسالة ماجستير بعنوان "أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم

أداء المؤسسة - دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سون لغاز -

وقد توصلت الباحثة إلى أنه مما يعيق عملية تقييم الأداء عدم وجود أساس مادي لهذه العملية كالسجلات ، كما أن المقاييس المتبعة لا تتوفر فيها المواصفات اللازمة، بالإضافة إلى ذلك فقد لاحظت قصور القواعد والقوانين المنظمة لأسلوب تقييم الأداء وذلك ما يحول دون الوصول إلى تقدير حقيقي لأداء العاملين.

الدراسة الثالثة: للباحث كامل محمد عمران وهي مقالة تشير بمجلة جامعة دمشق، المجلد 23 العدد الأول

2007، وجاءت بعنوان "أداء العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية، سيرونيكس" ولخصت هذه الدراسة إلى أن مستوى أداء العاملين في شركة الصناعة الإلكترونية يزداد بتوفر بعض العوامل كالمستوى التعليمي للعاملين، زيادة الأجر والإجازات، التكريم المالي والمعنوي، الدراسات التكوينية، وسيحاول الباحث من خلال هذه الدراسة إبراز أهمية إتباع معايير موضوعية وسليمة لتقييم أداء العاملين، وتبيان ضرورة الالتزام بهذه المعايير حتى تؤدي العملية الغرض المطلوب وتحقيق الأهداف.¹

¹- thesis, univ, biskra, Dz- scien- po- m2- 2004, 12/04/2019. 10:30.

الفصل الثاني: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

تمهيد

1- تعريف إدارة الموارد البشرية

2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

3- العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

4- أهداف إدارة الموارد البشرية

5- أهمية إدارة الموارد البشرية

6- وظائف إدارة الموارد البشرية

7- دور إدارة الموارد البشرية

خلاصة

تمهيد:

إن الاهتمام بالموارد البشري ورعايتها يعد أهم الموارد التي تشغل بال المسؤولين بالدول النامية والمتقدمة وخاصة في وقتنا الحاضر ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل أهم عناصر الإنتاج. ولذلك لا يمكن أن تتم عملية الإنتاج والتسويق بدون توفر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة ومنه فإن محاولة دراسة كيفية إدارة الموارد البشرية العاملة كفاءة أصبحت ضرورية وحيوية، وتعتبر العمود الفقري لمختلف المؤسسات وذلك لزيادة إنتاجية العاملين، بالإضافة إلى النشاط الرقابي وذلك بمتابعة بغية تطوير وتنمية النشاط المستقبلي، ويختلف نجاح الأنشطة السابقة في مختلف مجالاتها على مدى كفاءة أنشطة الموارد البشرية تلك التي تعمل على تنمية والاستفادة من العنصر البشري أثمن وأعلى الموارد المتاحة.

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، وهناك وجهات للنظر:

1- وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين، ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها مستحيل على نجاح وكفاءة المنشآت.

2- وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت.¹

3- وجهة نظر العلماء: يعرف Silcula إدارة الموارد البشرية بأنها الاستخدام الأمثل للقوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب، والتنمية...إلخ

* يعرف فرنش franch إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة

* يعرف franch وشيرما Sherman أن إدارة الموارد البشرية تشمل على عمليات أساسية ينبغي أدائها، ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب ينبغي استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم.²

* يعرف Muchielle heger إدارة الموارد البشرية تكمن في السياسات المتمثلة في (القرارات، التعليمات والنشاطات التي تظم التوظيف والتكوين، الترفيه...إلخ وتهدف إلى تحقيق فعالية ونتيجة أحسن من طرف أفراد المنظمة.³

¹ فيصل حسبونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، (د- ط)، 2001، ص 05.

² د. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، (د- بلد)، (د- ط)، 2013، ص 10.

³ سعيد بن يمينة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، (د- بلد)، (د- ط)، 2015، ص 11.

2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة التطورات التي يرحح عهدها إلى الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في:

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: تميزت هذه المرحلة بطرق الإنتاج اليدوية، وسعي الإنسان إلى توفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش التي تكفل بقاءه كحيوان بشري، فلم يكن في هذه الفترة نظام للعمال، إذ كان يُنظر إلى العامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتريه، شأنه شأن أيّ سلعة، ثمّ ما لبث أن ظهر بعد نظام الرّق هذا نظام الصناعة المنزلية، فظهرت فئة تملك الخبرة والمهارات، وأصبح العامل يعمل مقابل أجر محدد يسمح له بالحياة الكريمة، بعده جاء نظام الإقطاع في الريف والطوائف في المدن، فجدد الأول وجود طبقتين: الملاك، والعبيد (أي الذين يفلحون الأرض ويعملون فيها) وتميز الآخر بوجود صناعة كونت طائفة، فأصبح هناك تدرج في المهنة: صبيّ، فعريف، فمعلم، فشيخ ينتخبه المعلمون لإيقاع العقوبات على من يخالف نظم وتعليمات طائفة.

2- مرحلة الثورة الصناعية: ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرون، وأهم ما تميزت به ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، وروتينية العمل، وسوء ظروف العمل، كذلك تميزت هذه الثورة بظهور فئة الملاحظين والمشرفين الذين أساءوا أحيانا إلى العاملين الذين يعملون بإشرافهم، فكان بالتالي لزاما أن تظهر دعاة لتحسين ظروف العاملين، أي أنه مع مساوئ الثورة الصناعية كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية ثم إضرابات منظمة، ثم ما لبثت أن تكونت اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم .

3- مرحلة القرن العشرين: شهد ذلك القرن أحداثا جساما ذات أثر كبير في إدارة الموارد البشرية من أبرزها ظهور مدرسة فريدريك تايلور F.Taylor (1856-1915) الذي حاول أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعاملين، وأبرز أثر التخصص وتقسيم العمل والتدريب في إنتاجية العاملين.

تلا مدرسة الإدارة العلمية ظهور علم النفس الصناعي وتركيزه على دراسة ظواهر معينة كالإجهاد والإصابات وتحليل العمل والاختبارات، ثم ما لبثت أن ظهرت حركة العلاقات الإنسانية بزعامة " إلتون مايو Elton mayo" التي اعتقدت أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية بل أيضا بالاهتمام بالعاملين.

لقد كان لمدرسة الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي وحركة العلاقات الإنسانية أثر كبير على الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية.¹

¹- د. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، (ط1)، 2010، ص ص، 27-29.

3- العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية:

تتمثل العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1- العولمة: تؤثر العولمة على إدارة الموارد البشرية من خلال ما يلي :

- ضرورة الحصول على القوة العاملة التي لديها القابلية للتدريب والتطوير والتعليم لتواجه تحديات العولمة.
- إن العولمة مؤثرة في استراتيجيات القطاع الخاص وإدارة الأعمال إلى جانب أثرها على السياسات الحكومية والقوانين الخاصة في الاقتصاد والإنتاج

2- التغيير في تركيبة القوة العاملة: إن اختلاف تركيبة القوة العاملة في المنظمة يفرض عليها معرفة قيم

الأفراد واتجاهاتهم وإدراكهم فلها آثار على إدارة الموارد البشرية من خلال ما يلي:

- انتماء القوى لأعراق وجنسيات مختلفة وأعمال مختلفة وخيارات في أسلوب الحياة، قيم وأعراق، نظم تعليم مختلفة فهنا أصبحت العمالة عالمية المظهر .

- ينبغي على مديري المنظمة أن تكون لديهم المهارة والمعرفة للتعامل مع هذه الفئات والأعراق وكيفية تحفيزها للإنتاج والولاء.

- ينبغي على مسؤولوا الموارد البشرية الإدراك بقوانين العمل وإيجاد لغة مشتركة مع هذه الجنسيات لحفزها على العطاء والانتماء.

3- التغيير في تطلعات العملاء: مع زيادة التطور والوعي لدى العاملين ازدادت تطلعاتهم وطموحاتهم

وهذا له تأثيرات كبيرة على إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة من خلال ما يلي:

- القوى العاملة اليوم أكثر تعلما وافتتاحا وطموحا خصوصا مع التوسع الاقتصادي الجاري في الدول النامية
- المنظمة أصبحت تبحث عن الأداء الفعّال من خلال القوة العاملة المبدعة وذات الأفكار الجريئة والمهارات الفنية والفكرية.

4- المحافظة على البيئة من التلوث: يفرض المحيط البيئي مجموعة من القوانين لها تأثيرات كبيرة

على مستوى المنظمة ككل من خلال ما يلي:

- جعلها مكانا نظيفا مما يوفر حياة صحية للموظفين
- معالجة النفايات الناتجة عن عملية الصناعة

5- التقنية والمعلومات: إن استخدام التقنيات الحديثة وتوفير المعلومات في الوقت المناسب ليس سهلا

على أي منظمة وبالتالي تسبب لها تأثيرات من خلال:

إن إدارة الموارد البشرية مطالبة بتكثيف استخدامات التقنية وتوفير المعلومات لأصحاب القدرات بالدرجة التي يدركها ويقبلها وبدون تعقيد، لأن دقة المعلومة تساوي دقة القرار.

6- التوجه نحو الجودة الشاملة والحصول على شهادة الأيزو: إن التوجه نحو الجودة الشاملة

والحصول على شهادة الأيزو لا يأتي إلا بالقوى العاملة المدربة التي تؤمن بالتحسن المتواصل.

7- تغيير في علاقات الاستخدام نحو تقليل المصاريف: تتمثل تكاليف الحصول على الأفراد نسبة

عالية من تكاليف المنظمة، فلها انعكاسات وتأثيرات على الإداريين في الموارد البشرية من خلال ما يلي:

- صعوبة توفير عنصر الاستقرار والأمن الوظيفي للموظفين
- صعوبة توفير عنصر الترقي للجميع واعتماده سياسة الإغراءات المالية لأصحاب الكفاءات المالية
- تنبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عنصر للعملية الإنتاجية فيه¹

¹ - باجة حميد وتمساويت كريم وشعلال غنية، تسيير المسار الوظيفي، تقرير تريض لنيل شهادة الليسانس LMD، جامعة البويرة، 2011، 2012، ص ص: 6-7.

4- أهداف إدارة الموارد البشرية: تنقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى:

1- تعظيم الإنتاجية: وهو هدف مطابق لأهداف باقي فريق الإدارة وهي الشاغل الرئيسي لجميع العاملين

بالم المنظمة لذا لا بد لإدارة الموارد البشرية من:

* تطوير السياسات والإجراءات التي تساهم في تعظيم الإنتاجية

* تقييم وتطوير بعض البرامج والطرق التي تحقق ذلك

* تطوير أساليب قياس وتقييم أداء العمل

2- الوقاية التنظيمية: أي المحافظة على النظام القائم كوحدة تسيير بخُطى متقدمة في مواجهة الضغوط

الداخلية والخارجية وزادت أهمية هذا الهدف بعد الحرب العالمية الثانية وعجز العناصر ذات الكفاءة العالية ووجود منافسة قوية على العناصر والكفاءات النادرة المتبقية للاحتفاظ بها كقوة عمل دائمة من خلال خلق ظروف عمل مناسبة داخل التنظيم تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي والحفاظ على هذه الكفاءة لمواجهة التحديات والضغوط الخارجية.

* **الأهداف الفرعية:** تتمثل في:

- التفاعل الفعال بين العاملين

- تحفيز العاملين لبذل أقصى جهد ممكن

- إيجاد علاقات إنسانية طيبة داخل الهيكل التنظيمي

- إيجاد مناخ عمل صحي أمني

- الاختيار الدقيق للكفاءات لشغل الأماكن الخالية

- توعية العاملين بأهمية دورهم في تحقيق الأهداف

- تقديم مختلف الخدمات للعاملين.¹

5- أهمية إدارة الموارد البشرية: تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين

- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المنظمة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها

- ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل

- زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد

- معاملة الأفراد كموارد بدلاً من اعتبارهم عامل إنتاج، ومن الأسس والمبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل

✓ الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته وتمميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة ويزيد إنتاجها

✓ إن سياسات الموارد البشرية لا بد من أن تخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية

✓ التغييرات العالمية في أغلب دول العالم خصوصاً بعد ظهور ميثاق حقوق الإنسان والذي يساعد العاملين في المنظمات على معرفة حقوقهم وواجباتهم.²

¹ - د. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص ص: 32-33.

² - باجة حميد وتمساويت كريم وشعلال غنية، مرجع سبق ذكره، ص8.

6- وظائف إدارة الموارد البشرية:

-الوظائف والمهام: يحتوي نشاط ومسار ساق إدارة الموارد البشرية في أي منظمة العديد من الوظائف والمهام تتمثل فيما يلي:

1- وظيفة تكوين الموارد البشرية: Staffing of human resource

وهو نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتراطة، يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المنظمة على اختلاف أنواعها وفق مواصفات محددة (مهارة، خبرة، مقدرة...إلخ) لشغل وظائف الموجودة في المنظمة .

2- وظيفة التعويضات: Compensations

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة

3- وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية: Kraining and Develapment

تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما البعض، ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة أداء على مستوى ومتميز لتلبية مطالب تحقيق إستراتيجية المنظمة وأهدافها.

4- وظيفة صيانة الموارد البشرية: Maintenance of Homan resource

تتكون وظيفة الصيانة كسائر وظائف إدارة الموارد البشرية من نشاطين فرعيين متكاملين، يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها.

5- وظيفة علاقات الموارد البشرية Homan resource Relation :

تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين :

- نشاط دمج الموارد الذي يتم من خلاله تصميم برامج طرق تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل

- نشاط علاقات العمل، سمي سابقا بالنشاطات الصناعية ويمثل علاقة المنظمة من خلال إدارة الموارد

البشرية مع النقابات.¹

¹- د. بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (د. ط)، 2011، ص-

7- دور إدارة الموارد البشرية:

تختص إدارة الموارد البشرية بشكل رئيسي في المنشآت وتوفير القوى العاملة الضرورية حسب الكفاءات والتخصصات السائدة للإدارات والأقسام العاملة وفي تقديم المشورة للمسؤولين حول كافة الأمور ذات العلاقة بالقوة العاملة وينبغي النظر إلى إدارة الموارد البشرية كإدارة مساعدة ويوصي غالبية الباحثين وضع هيكل خاص في الهيكل التنظيمي نظرا لحساسية دورها ولتوفير النجاح لها في القيام بدورها كالتالي:

- ربطها بالإدارة العليا أو بأعلى جهة قيادية في المنشأة، فمن شأن ذلك تحقيق الدعم والمساندة لها في ممارسة نشاطها من أعلى جهة قيادية.
- منحها لاستقلالية بحيث لا تدمج مع أي من الإدارات أو الأقسام العاملة في المنشأة لتجنّبها الخضوع للمؤثرات والضغوط في مزاوله عملها.
- منحها سلطات تتعلق باقتراح الأنظمة (أنظمة التوظيف والأجور والحوافز، التأديب) ومراقبة ومتابعة تنفيذ تلك الأنظمة لدى الإدارات والأقسام العاملة في المنشأة.
- توفير الدعم المادي والمالي لتمكينها من إجراء الدراسات والأبحاث والمساحات الضرورية لاقتراح الأنظمة والسياسات الضرورية المتصلة بالعاملين في المنشأة.¹

¹ - د. حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، (د- بلد)، ط1، 2013، ص ص:9-10.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم استعراض مفهوم الموارد البشرية وأهميتها ومجموعة من السياسات المتعلقة بها، ويتلخص في هذا الأهمية البالغة والاهتمام الذي تحظى به إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة حيث أصبحت تعمل على الاستخدام الأمثل للمهارات والقدرات للأفراد العاملين بها أحسن استخدام واستثمار الكفاءات المتوفرة لديها لرفع إنتاجيتها باستمرار.

تعد عملية إدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف التي تتعلق بالأفراد العاملين في المنظمة الهدف من وراءها توفير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها، والقيام بدورها على أكمل وجه من خلال تفعيل وظائفها الإدارية منها والتنفيذية من تخطيط للموارد البشرية وتوجيهها توجيهها صحيحا.

الفصل الثالث: مدخل إلى تقييم أداء العاملين

تمهيد

1- تعريف تقييم أداء العاملين

2- أهداف تقييم أداء العاملين

3- أهمية تقييم أداء العاملين

4- خطوات تقييم أداء العاملين

5- طرق تقييم أداء العاملين

6- صعوبات تقييم أداء العاملين

خلاصة الفصل

تمهيد:

من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامنا بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وآماله، فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر .

ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب العاملين الأكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار، وتعتبر سياسة دراسة "الأداء وتقييمه" من أهم السياسات المستعملة من المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول بعض المشاكل

ولمعرفة هذه المعلومات والإجراءات سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء وتقييم أداء العاملين.

1- تعريف تقييم الأداء :

1-1- تعريف الأداء:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث ألبس وتداخل الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

وعرّفه "أحمد منصور" على أنه كفاءة الفرد أو العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في القيام بعمله وتحمله لمسؤوليته¹

1-2- تعريف تقييم الأداء:

يقصد بتقييم الأداء أنها العملية التي بموجبها يتم تقييم فعالية الأداء والحصول على المعلومات المرتدة حول هذه الفعالية واستخدامها لإبراز نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد والجماعات والمؤسسات والتي على ضوءها يتم اتخاذ الكثير من القرارات التنظيمية.

- تمثل عملية تقييم الأداء مسألة إستراتيجية بالغة الأهمية بالنسبة للمؤسسات فمن خلالها يتم إدارة وتوجيه الأداء نحو أهداف فردية وجماعية وتنظيمية محددة.²

يُعرف أيضا أنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا وفي أي المجالات، هذا التقدير قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد أو جهوده أو سلوكه.

- إنّ عملية تقييم الأداء تعتبر من السياسات الإدارية الهامة لأنها تلزم الرؤساء على متابعة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر، وإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته من سلوكه أثناء العمل وإدراك مدى التحسن الذي طرأ على أدائه.³

¹ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، (د- ط)، (د- سنة)، ص 209.

² - د. كامل بربير، إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني للنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2008، ص: 172-173.

³ - د. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2004، ص: 243-244.

2- أهداف تقييم الأداء:

حسب بربر كامل تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين:

1- هدف إداري: وذلك عن طريق تحقيق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء.

2- هدف تطويري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

غير أن الدراسة المسحية التي قام بها "جيل ولشر" 1877 أوضحت أن هناك أهداف أخرى من وراء تطبيق التنظيمات المعاصرة لأنظمة تقييم الأداء وهي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية

- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الماضي

- تحديد الأهداف الخاصة بالأداء

- تقديم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات أدائهم

- المساعدة في تخطيط المستوى الوظيفي

- المساعدة في تخطيط القوى العاملة¹

¹- د. منير نوري ود. فريد كوريل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط 1، 2011، ص ص: 323-324.

3- أهمية تقييم الأداء:

تتمثل أهمية تقييم أداء العاملين في العناصر التالية :

- تخطيط الموارد البشرية
- تحسين الأداء وتطويره
- إنجاز عمليات النقل والترقية
- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت
- معرفة معوقات ومشاكل العمل¹

¹ - يوسف عبد الرحمن، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، دراسة حالة، الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر أم البواقي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2013/2014، ص ص:45-46.

4- خطوات تقييم أداء العاملين:

أولاً: خطوات وضع نظام تقييم الأداء:

- 1- تحديد المقاييس: يجب أن يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها
- 2- اختيار طريقة القياس: هناك طرق عدّة لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء بها
- 3- تحديد دورية التقييم: المقصود بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم فقد تكون كل ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر، يختلف ذلك من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وحجم المنظمة وغير ذلك من العوامل.
- 4- تحديد المقيم: من المعلوم أن الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقييم الموظف هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى أداء الموظف وسلوكه ويمكن القول أن الرئيس المباشر هو الشخص الأنسب لتقييم الموظف مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية والصدق في عملية التقييم والبعد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر في ذلك.
- 5- تدريب المقيم: التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم وتزويد المقيمين بالإرشادات الواجب إتباعها لذا أصبح دور المقيمين من أهم أسباب نجاح عملية التقييم.
- 6- علنية نتائج التقييم: مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وتفاذي حصول ذلك في المستقبل.
- 7- التظلم من نتائج التقييم: هو إعطاء الموظف الحق في القيام بالتظلم من نتائج التقييم الغير المرضي له وإعطائها أكثر أهمية.
- 8- تصميم استمارة التقييم: المقصود بذلك هو عمل نماذج التقييم شكل مناسب، بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة وكذلك عناصر التقييم وأن يكون سهل الاستخدام والفهم وأن يتم وضع استمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة.

ثانياً: خطوات التقييم التنفيذية:

يقوم بهذه الخطوات التقييمية المقيم على ما يلي:

- دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز
- ملاحظة أداء العاملين وانجازاتهم وقياس ذلك
- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف
- اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم.¹

¹- د. حسونة فيصل، مرجع سبق ذكره، ص ص: 150-151.

5- طرق تقييم أداء العاملين:

1- الطرق التقليدية:

1- طريقة الترتيب: تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم ترتيباً تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ وغالباً ما يتم التقييم بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين.

2- طريقة المقارنة المزدوجة: تقوم تلك الطريقة على مقارنة كل موظف بموظف آخر، على أساس تلك المقارنات يمكن التوصل إلى الترتيب العام لجميع الموظفين من خلال عدد المرات التي يتم فيها اختيار الموظف كأفضل فرد في المقارنة المزدوجة.

3- طريقة الميزان أو الدرجات: هي من أقدم طرق التقييم وأكثرها انتشاراً حيث يعتمد على تقرير لتقييم الأداء يتضمن مجموعة من الصفات أمام كل صفة من الصفات درجات، وعلى المقيم أن يضع علامة عند الدرجة التي يراها مناسبة لكل صفة، ويتم تجميع الدرجات ليكون المجموع من مستوى أداء الموظف.

4- طريقة القوائم: تعتمد تلك الطريقة على وضع قوائم تتضمن جمل أو كلمات تصف أداء الفرد، ويطلب من المقيم اختيار الجمل والكلمات التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه.

2- الطرق الحديثة:

1- طريقة الاختيار الإجباري: يتم تصميم نموذج للتقييم يعتمد على مجموعة من العبارات التي تصف بعض جوانب الأداء، عبارتان منهما تعبران عن الجوانب الإيجابية وعبارتان تعبران عن الجوانب السلبية، ويتولى المقيم اختيار واحد من العبارات الإيجابية وأخرى من العبارات السلبية، ويتم إعداد شفرة خاصة أي وزن درجة خاصة لكل عبارة دون أن يكملها المقيم، ثم يتولى قسم الموارد البشرية بتجميع الدرجات ويعطي كل موظف درجة معينة هي تقدير أدائه.

2- طريقة التوزيع الإجباري: تقوم هذه الطريقة على أساليب فكرة التوزيع الطبيعي والذي يقول بأن أي ظاهرة تميل إلى التركيز نحو الوسط ويقل تركيزها عند الطرفين.

3- طريقة التقييم المكتوب (تقارير الكفاءة الدورية): يقوم المقيم في هذه الطريقة بكتابة تقرير عن أداء الموظف في نهاية فترة زمنية معينة وتكتب التقارير في نماذج جاهزة.

4- طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد طريقة الإدارة بالأهداف على اشتراك الرؤساء والمرؤوسين معا في تحديد أهداف محددة لفترة زمنية مقبلة بشرط قابلية تلك الأهداف للقياس، وفي نهاية فترة زمنية محددة يتم تقييم أداء الفرد على أساس ما حققه من أهداف

5- طريقة Behaviorally Anchored Rating Scales : BARS

وهي تعني المقاييس المرتكزة إلى السلوك وطبقا لتلك الطريقة يتضمن نموذج للتقييم عددا من عناصر الأداء، يكون لكل عنصر عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من الأداء.¹

¹- د. محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 211-201.

6- صعوبات تقييم أداء العاملين:

عدد كبير من تطبيقات تقييم الأداء التي تعتمد على المنظمات تصاب بالفشل

بعض أسباب الفشل يمكن حصرها فيما يلي:

1- المغالاة في الأهداف: عندما تضع منظمة ما موضع التنفيذ إجراء لتقييم الأداء فإن المحاولة تكون كبيرة لربط تحقيق العديد من الأهداف بنظام التقييم، توفير قاعدة أكثر موضوعية لتشخيص الأجر، تحسين الأداء اليومي، بناء برنامج تكوين الشخصي PIF وتحديد التوجهات المهنية المرغوبة إلخ، السؤال الذي يطرح هل القائم بالتقييم تتوفر لديه المعلومات الكافية ويمتلك القدرة على إصدار الأحكام، بحيث يكون في مستوى الذي يمكنه من تقديم التشخيص الملائم لضمان تحقيق نظام التقييم لكل هذه الأهداف؟

2- الأهداف قد لا تتلاءم مع عملية اتخاذ القرار: هل يمكننا مثلا أن نقضي وقتا طويلا في الكلام عن استخدام نتائج التقييم في تشخيص الأجر إذا كانت سياسات الأجر لا تكمن في التمييز بوضوح بين الأجر، وإذا كانت العديد من العوامل تتدخل لدى تحديدها.

3- غياب التحديات الحقيقية لإجراء التقييم: رغم التوجيهات الرسمية في أغلب الأحيان فإن عملية تقييم الأداء لا تتمحور حول أي عملية لاتخاذ القرارات ينبغي أن تتم بنفس الكيفية التي كانت تتم بها قبل تطبيق نظام التقييم، أي أن القرارات تبقى تتخذ دون الأخذ في الحسبان لنتيجة التقييم وهذا يشجع بدون شك المعارضين لنظام التقييم على عدم اتباعه.

4- إشكالية اختيار المقيم الملائم: هل المقيم يمتلك القدرة على التأثير على عملية اتخاذ القرارات في مجال لتسيير الموارد البشرية ويمتلك المعلومات الكافية عن الأفراد الخاضعين للتقييم؟ من هو الشخص الملائم للقيام بدور المقيم؟ الإجابة التي تقدم في أغلب الأحيان، المسؤول المباشر يكون أكثر ملائمة فبدون شك هو الذي يمتلك الرؤية الواضحة عن النتائج.

5- نقص في المعلومات وتعدد الإنتظارات: إن الإدارة كثيرا ما تخفق في توفير المعلومات الكافية لطرفي التقييم، تقدم التقييم الضروري في المقيمين ولا يكون للخاضعين للتقييم وبالتالي ينشأ التخوف لدى المرؤوسين من التقييم، هناك عقبات كلاسيكية تقف أمام التقييم، فالخاضعين للتقييم ينتظرون تطور على

مستويات الحياة المهنية والرؤساء ينتظرون انعكاسات على مستويات الأداء، فعملية إرضاء الجميع أمر صعب خاصة خارج إطار الآليات الفعلية لاتخاذ القرارات¹

¹ - د. عبد الفتاح بوخمخم، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع، (د- بلد)، (د- ط)، 2013، ص ص: 189-191.

خلاصة الفصل:

يمكن القول في نهاية هذا الفصل وبعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بعملية تقييم أداء العاملين هي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد والمجتمعات بصفة عامة فهي عملية قياس مستمرة لكفاءة العمال وقياس مدى تحقيق الأهداف المخططة على مستوى المؤسسة ككل، حيث تهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد وهي واحدة من الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية.

فهرس المحتويات

تمهيد:

يعد إجراء الفصل التطبيقي في هذا البحث بمثابة الحلقة الواصلة بين الجانب النظري المتعلق بالفصلين الثاني والثالث وتوضيح لموضوع البحث المتمثل في دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العمال، ويكمن الهدف من إجراء الجانب التطبيقي لتأكيد من صحة وصدق الفرضيات التي تم اقتراحها في الفصل الأول والإجابة عن الإشكالية المطروحة ولقد تطرقنا في الجانب الميداني إلى العناصر التالية، أولاً المنهج المتبع، الدراسة الاستطلاعية، المكان الذي تم إجراء فيه البحث، العينة التي طُبِّقت عليها الدراسة والأدوات المعتمدة في جمع البيانات وأخيراً الأدوات الإحصائية.

1- المنهج المتبع:

لكل دراسة منهج، فالمنهج يعتبر الركيزة لأي بحث علمي أو دراسة موضوع أو ظاهرة من الظواهر ولقد اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي نظراً لطبيعة الموضوع الذي يتمحور حول دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العمال فهو يتناسب مع هذه الدراسة، كونه يهتم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، فبصفتها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، ويمكن تعريف المنهج الوصفي على أنه من أبرز المناهج المهمة المستخدمة في الدراسات العلمية ورسائل الماجستير والدكتوراه، وهو طريقة لدراسة الظواهر والمشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلالات وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث.

2- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية أهم ركيزة من ركائز البحث العلمي حيث تشكل المرحلة التحضيرية وخاصة في البحوث الوصفية، فهي تساعد الباحث في الإلمام والإحاطة بالمشكلة المراد دراستها فبواسطة الدراسة الاستطلاعية يتم إحصاء مجتمع الدراسة ومن ثم تحديد العينة المتمثلة له. وتحدد الدراسة الاستطلاعية على العناصر التالية:

* المجال البشري: لقد تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من الأفراد من أجل التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العمال وتم تطبيق هذه الدراسة على موظفي مؤسسة Sarl technisol وهي وحدة لإنتاج البولستران في ولاية البويرة بحيث يبلغ عددهم 27 عامل .

* المجال المكاني: اقتصرت الدراسة على موظفي مؤسسة Sarl techmisol وحدة لإنتاج البولستران في ولاية البويرة.

3- مكان إجراء البحث:

لقد تم إجراء البحث في مؤسسة Sarl techmisol وهي وحدة لإنتاج البوليستران في ولاية البويرة، وتعتبر هذه المؤسسة من احدى المؤسسات الجزائرية الخاصة المتواجدة عبر الوطن، والتي تأسست في أبريل 1988 والمختصة في إنتاج البوليستران الموسع الذي يعتبر من المواد الحيوية التي تستعمل في البناء وغرف التبريد بحيث تتوفر هذه المؤسسة على إمكانية الإنتاج والتسويق ولديها خبرة ثمانية سنوات، وتدار من قبل موظفين ذوي الخبرة والمهارة في العمل وتسعى إلى تطوير منتجاتها من أجل خلق مكانة في السوق الجزائري والعالمي .

4- عينة البحث:

تتمثل العينة التي طبقت عليها الدراسة في كل الموظفين العاملين في مؤسسة Sarl techmisol

5- أدوات جمع البيانات:

يعدُّ الاستبيان من الأدوات التي اعتمدنا عليها في دراستنا نظرا لملائمته مع موضوع دراستنا، فالاستبيان يعتبر من أحد أهم أدوات البحث العلمي حيث يستخدم لجمع البيانات ذات الصلة بموضوع البحث، فيتم إعداد استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة التي ينبغي على المستجيب أن يجيب عليها. ولقد اعتمدنا في دراستنا التي تناولت موضوع دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العمال على استمارتين الأولى تحمل مجموعة من الأسئلة خاصة بإدارة الموارد البشرية، أما الثانية فتتعلق بتقييم الأداء.

6- الأدوات الإحصائية:

اعتمدنا في دراستنا على اختبار مربع كاي (χ^2) وهو من الأدوات الإحصائية اللابراميتريية حيث يستخدم في البيانات التي تقع في تصنيفات متعددة والتي يبلغ عددها اثنين أو أكثر مثل الإجابة على أسئلة الاستبيان (نعم، لا، موافق، معترض، موافق بشدة) والتي تتطلب الإجابة عنها اختيار بديل من عدة بدائل.

ويستخدم (χ^2) في حالة البيانات الاسمية ويطلق عليه اختيار حسن المطابقة نظرا لأنه يستخدم في حالة الكشف عن دلالة الفروق بين الأعداد الملاحظة أو التكرارات الملاحظة من الأشياء.

ويتم حساب (χ^2) من المعادلة الآتية:

$$\chi^2 = \sum \frac{(u_i - t_i)^2}{t_i}$$

A decorative frame resembling a scroll, with a vertical bar on the left and horizontal lines extending from the top and bottom. The top and bottom ends of the horizontal lines are curled into loops. The text is centered within the frame.

الخاتمة

من خلال بحثنا هذا نستنتج أن إدارة الموارد البشرية أصبحت في الوقت الحالي من أهم الإدارات في المؤسسة بحيث تتمثل مهمتها في تكوين قوة عاملة مستقرة وفعّالة تسعى إلى تحقيق أهداف عامة للمؤسسة بحيث تسعى إلى الاحتفاظ بالموارد البشري من أجل الاستفادة من خبراتهم وكفاءتهم، كما تهتم بتدريبهم وإعدادهم لتقبل أيّ تغيير في طرق الإنتاج بالمؤسسة، كما تسعى إلى تقييم أدائهم وذلك لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- 1- بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 2- حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، (دون بلد)، ط1، 2013.
- 3- رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، (د،ط)، 2009.
- 4- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 5- سعيد بن يمينه، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، (دون بلد)، (د،ط)، 2015.
- 6- عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع، (دون بلد)، (د، ط) 2013.
- 7- فيصل حسبونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، (د،ط)، 2001.
- 8- كامل بريز، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار النهل اللبناني للنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2008.
- 9- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط2، 2014.
- 10- محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم للنشر والتوزيع (دون بلد)، ط1، 2010.
- 11- منير نوري ود. فريدكوريل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.
- 12- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2010.

قائمة المذكرات:

- 1- باجة حميد وتمساويت كريم وشعلال غنية، تسيير المسار الوظيفي، تقرير تربص لنيل شهادة الليسانس LMD، جامعة البويرة، 2011/2012
- 2- بن دريدي منير، استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب الحوافز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء - سونلغاز - عنابة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2009/2010
- 3- نوال بدر عربي، أثر القيادة على أداء العاملين، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012/2013

4- يوسف عبد الرحمن، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، دراسة حالة، الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر أم البواقي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2014/2013.

موقع الأنترنت:

- thesis, univ, biskra, Dz- scien- po- m2- 2004, 12/04/2019. 10:30.

الملحق

استبيان حول تقييم الأداء:

- اسم الشركة

- اسم الشخص الذي تمت مقابلته

1) هل قامت المؤسسة بتقييم أدائك من قبل؟

نعم لا

2) ما هي أهمية تقييم الأداء بالنسبة لك؟

تحفيز ترقية زيادة الأجور

3) هل يتم الاعتماد على برامج لتقييم أداء العاملين؟

نعم لا

4) من هو المسؤول عن عملية تقييم الأداء؟

الرئيس المباشر رئيس الإدارة إدارة الموارد البشرية

5) ما هي الفترة المناسبة للتقييم الرسمي؟

شهر شهرين ثلاثة أشهر ستة أشهر سنة

6) ما هي المعايير الأكثر استخداماً في تقييم الأداء في المؤسسة؟

النتائج السلوك الشخصية

7) ما هي الطرق الأنسب لعملية التقييم؟

الطرق التقليدية الطرق الحديثة

8) هل تم استفادتك من فرص الترقية والتكوين في مؤسستك؟

نعم لا

9) هل استفدت من دورات التكوين والتدريب داخل المؤسسة؟

نعم لا

10) كيف تتم الترقية في المؤسسة حسب:

الأقدمية

الكفاءة

استبيان حول إدارة الموارد البشرية:

المعلومات الشخصية:

- الجنس: ذكر أنثى

- الفئة العمرية: 30-18 31-40

50-41 أكثر من 50 سنة

- الخبرة العامة في العمل (بالسنة):

أقل من 5 سنوات ما بين 5 و 10 سنوات ما بين 11 و 15 سنة

ما بين 16 و 20 سنة أكثر من 20 سنة

- المستوى الدراسي:

ابتدائي متوسط ثانوي

جامعي

- الأقدمية في المنصب الحالي (بالسنة):

أقل من 5 سنوات ما بين 5 و 10 سنوات ما بين 11 و 15 سنة

ما بين 16 و 20 سنة أكثر من 20 سنة

1- ماذا تمثل إدارة الموارد البشرية بالنسبة لك؟

الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية

تلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد

الاهتمام ورعاية شؤون موظفيها

2- هل إدارة الموارد البشرية تولي اهتمامها للموظفين؟ نعم لا

3- هل أنت راض بما تقوم به إدارة الموارد البشرية؟ نعم لا

4- هل تتعامل إدارة الموارد البشرية بعدالة مع جميع العمال؟ نعم لا

5- هل تلبية إدارة الموارد البشرية رغباتكم؟ نعم لا

6- هل تقوم إدارة الموارد البشرية بحل نزاعات العمال؟ نعم لا

7- هل تقوم إدارة الموارد البشرية بالشكر والعرفان لأحدكم أمام الجميع على ما قام به من

مجهود متميز؟ نعم لا

8- هل تقوم إدارة الموارد البشرية بتحسين ظروف وشروط العمل باستمرار؟ نعم لا

9- هل تطبق إدارة الموارد البشرية نظاما عادلا وموضوعيا؟ نعم لا

10- هل تقوم إدارة الموارد البشرية بتشجيع روح المبادرة والإبداع لدى العاملين؟

نعم لا