

## الملاحقة الجامعية لمغنية

### قسم العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

## مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

### تخصص: إدارة الموارد البشرية

## الرقابة على الموارد البشرية مع دراسة نموذجية لمصنع بنطال -مغنية-

تحت إشراف :

الدكتور : ساهد عبد القادر

من إعداد الطالبين:

ك. بن صغير نبيل

ك. رياسين محمد أمين

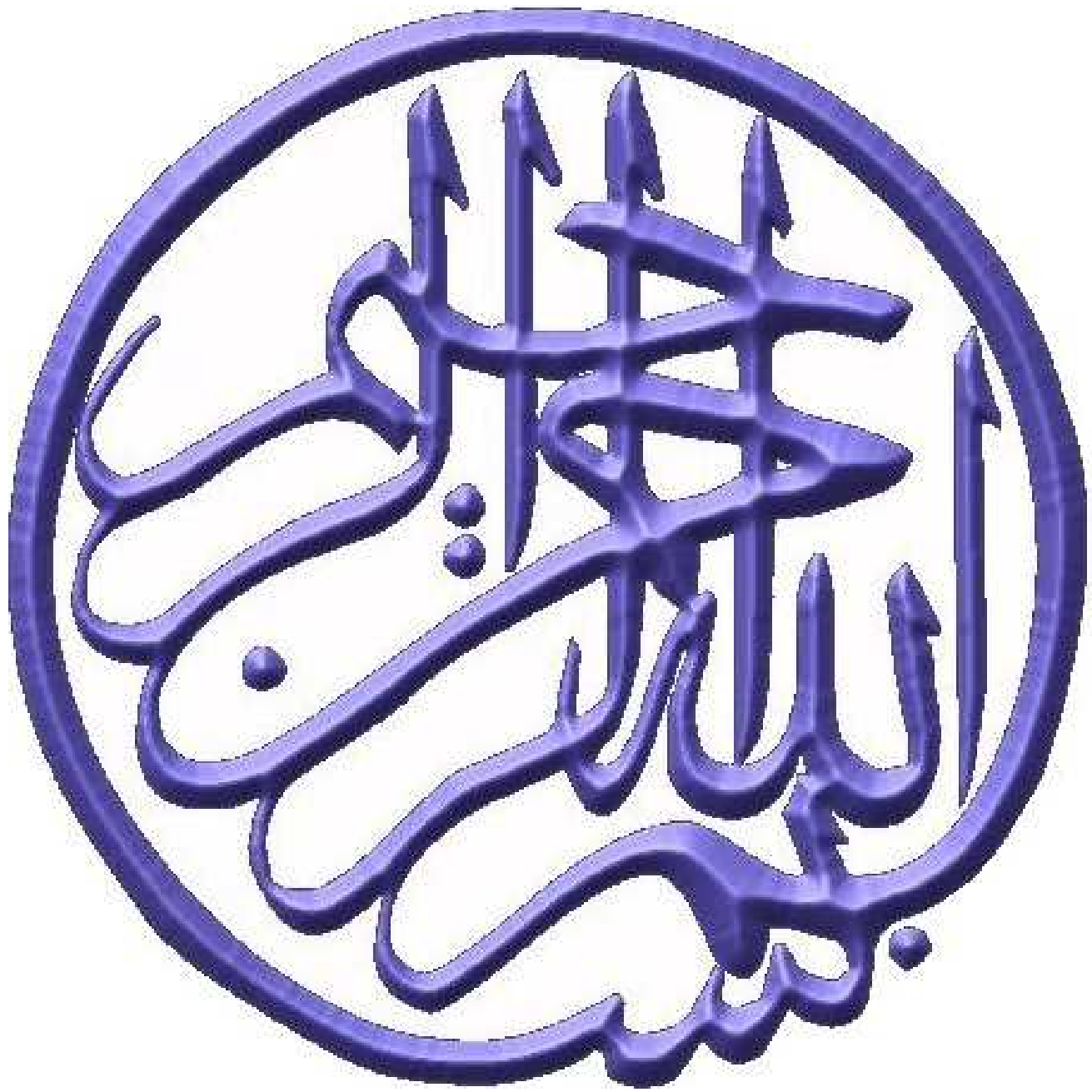
### أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا  
مشرفا  
ممتحنا

جامعة تلمسان  
جامعة تلمسان  
جامعة تلمسان

أستاذ محاضر  
أستاذ محاضر  
أستاذ مساعد

أ.مقيدش محمد  
أ. ساهد عبد القادر  
أ. قادري رياض



## كلمة شكر

أول من يستحق الشكر والإجلال في كل حال من الأحوال هو الله سبحانه  
وتعالى على توفيقه لنا في دراستنا، فالحمد له أولاً والحمد له آخراً ودائماً.

نقف وقفة شكر وإجلال وتقدير إلى من أمدنا بيد العون أستاذنا ومؤطرنا

الدكتور **ساهد عبد القادر** على تكرمه لقبوله الإشراف على مذكرتنا، وعلى

دقة ملاحظاته وسداد توجيهاته ونصائحه القيمة التي أمدنا بها وكانت نورا

أضاء درينا ويسر لنا إتمام مذكرتنا، فجزاه الله عنا خير الجزاء.

## إهداء


أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين

ونشكر كل من ساعدنا في هذا العمل:

سحنون آسية وبلعروسي دعاء

وإلى كل أصدقائي الأعزاء

بن صغير نبيل



إهداء

أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين والجددة

وإلى كل أفراد العائلة:

رياض، وداد وزوجها، عبد النور، صلاح الدين

وإلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع

إلى كل أصدقائي الأعزاء وزملائي في العمل خاصة

محمد، حمزة، عبد الحليم، حميد، علي، عبد الحق...

رياسين محمد أمين

# الفهرس



# الفهرس

الصفحة	العنوان
	التشكر
	الإهداء
	الفهرس
I	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
III	قائمة المراجع
V	خطة البحث
أ	المقدمة العامة
	الفصل الأول: مدخل عام للرقابة
1	تمهيد
2	المبحث الأول: مفهوم وأهمية الرقابة
2	المطلب الأول: ماهية الرقابة
4	المطلب الثاني: أهمية الرقابة وأهداف الرقابة
4	1- أهمية الرقابة
5	2- أهداف الرقابة
8	المبحث الثاني: أساسيات حول الرقابة
8	المطلب الأول: خطوات الرقابة
8	1- وضع المعايير
9	2- قياس مستوى الأداء
9	3- مقارنة الأداء بالمعايير
10	4- تصحيح الإنحرافات أو دعم الأداء
11	المطلب الثاني: أنواع الرقابة
11	1- الرقابة حسب توقيت حدوثها
12	2- الرقابة حسب المستويات الإدارية

## الفهرس

13	3- الرقابة من حيث مصدرها
13	4- الرقابة من حيث نوعية الإنحرافات
14	5- الرقابة من حيث تنظيمها
14	المطلب الثالث: خصائص الرقابة
14	خصائص الرقابة
15	الجهة المسؤولة عن الرقابة
	الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية
18	تمهيد
19	المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية
19	المطلب الأول: مفهوم وتطور الموارد البشرية
19	1- مفهوم الموارد البشرية
21	2- إدرة الموارد البشرية
24	المطلب الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية
25	1- موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي
25	2- التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية
26	المبحث الثاني: نشاطات إدارة الموارد البشرية
28	المطلب الأول: تخطيط للموارد البشرية
28	1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية
28	2- خطوات تخطيط الموارد البشرية
28	3- مبادئ التخطيط للموارد البشرية
29	4- أهداف تخطيط الموارد البشرية
29	المطلب الثاني: الإستقطاب، الإختيار والتعيين
30	1- الإستقطاب
32	2- الإختيار
33	3- التعيين



## الفهرس

33	المطلب الثالث: تكوين وتطوير الموارد البشرية
33	1- مفهوم التكوين
35	2- التطوير
37	المطلب الرابع: تصميم الوظائف، الأجور والحوافز
37	1- تصميم العمل
38	2- التحليل الوظيفي
39	3- نتائج التحليل الوظيفي
39	4- الأجور والحوافز
40	خاتمة الفصل
	الفصل الثالث: الرقابة على الموارد البشرية
43	تمهيد
44	المبحث الأول: إجراءات الرقابة على الأفراد
44	المطلب الأول: الضبط الداخلي والرقابة على العمل
44	تعريف الضبط الداخلي
45	القواعد والأصول العامة للضبط الداخلي
46	القواعد والأصول الإدارية للضبط الداخلي
47	القواعد والأسس المحاسبية للضبط الداخلي
49	المطلب الثاني: الملاحظة المباشرة
51	المطلب الثالث: الرقابة على العمل
53	المطلب الرابع: الرقابة بالاستثناء
53	مزايا المراقبة بالإستثناء
54	عيوب الرقابة بالإستثناء
56	المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين
56	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
58	المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء

## الفهرس

61	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء
61	طريقة التقييم النسبي
63	طريقة التقييم بالمقارنة
63	طريقة المقال المفتوح
64	طريقة الأحداث الجوهرية
64	طريقة التقييم طبقا للقوائم الموضوعية مسبقا
65	المطلب الرابع: معايير تقييم الأداء
69	خاتمة الفصل
	الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأتربة بنطال –مغنية-
70	تمهيد
71	المبحث الأول: تقديم المؤسسة
71	المطلب الأول: التعريف شركة بنطال:
73	المطلب الثاني: سياسة وإستراتيجية وحدة مغنية
74	المطلب الثالث: هيكل التنظيمي لمؤسسة بنطال
78	تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية
81	عملية الرقابة على العاملين في المؤسسة
86	المطلب الثالث: المقابلة
88	ملحق الإستبيان
92	التمثيل البياني لنتائج لإستبيان
105	ملخص شخصي عن مؤسسة بنطال
106	الاستنتاجات:
107	خاتمة الفصل
108	خاتمة عامة

# قائمة الأشكال والجداول



# قائمة الأشكال والجداول

## قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم
78	عدد وتوزيع العمال	1-4
78	توزيع العمال حسب الرتب	2-4
81	تطور رقم الأعمال	3-4
81	تطور كتلة الأجور	4-4
82	تطور عدد العمال	5-4
84	تقييم الأداء للإطارات	6-4
85	تقييم الأداء للعمال التنفيذيون	7-4
92	جنس العمال	8-4
93	خبرة العمال	9-4
94	الدورات التدريبية	10-4
95	مشاركة العمال في اتخاذ القرارات	11-4
96	مشاركة العمال في تحقيق النتائج	12-4
97	جودة منتجات المؤسسة	13-4
98	تحقيق المؤسسة لنتائج جيدة	14-4
99	تحفيز العمال	15-4
100	نوعية الحوافز	16-4
101	الترقية	17-4
102	معايير تقييم الأداء	18-4
103	طرق تقييم الأداء	19-4
104	نظام المعلومات الخاص بالرقابة	20-4

## قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
7	أهداف الرقابة	1-1
62	مقاييس تقييم الأداء لمعرفة العمل	1-3
62	مقاييس تقييم الأداء لدقة العمل	2-3

# قائمة المصادر والمراجع



## قائمة المصادر والمراجع

- ✓ أحمد السيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي ، رؤية معاصرة، بدون دار نشر، 2000.
- ✓ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- ✓ بيار حرب: مدخل لإدارة الأعمال عمان- الدار العلمية الدولية للنشر، طبعة 2000.
- ✓ جميل جريسات، موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1995.
- ✓ حجازي محمد - إدارة الأفراد.
- ✓ د/ زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن 21.
- ✓ د/ وسيلة حمداوي - إدارة الموارد البشرية: (قائمة 2004).
- ✓ رواية حسن: إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية- جامعة الإسكندرية- 2005م.
- ✓ رواية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية - جامعة الإسكندرية. 2005.
- ✓ صالح محسن العامري- الإدارة والأعمال- دار وائل.
- ✓ صلاح عبد الباقي- إدارة الموارد البشرية- مصر 2000.
- ✓ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، الطبعة الثالثة، دار المعرفة، عمان.
- ✓ عبد الفتاح الصحن: مبادئ الإدارة، جامعة الإسكندرية
- ✓ عبد الفتاح الصحن، الرقابة والمراجعة الداخلية.
- ✓ عبد الفتاح الصيرفي- الإدارة الرائدة- دار الصفاء 2003م.
- ✓ عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء، دار حامد للنشر ، عمان، 1999.
- ✓ علي السلمي ،خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، بدون سنة.
- ✓ علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب، القاهرة، 1995.

## قائمة المصادر والمراجع

- ✓ علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999.
- ✓ فريد الصحن المصري- إدارة الأعمال- الإسكندرية الدار الجامعية 1991.
- ✓ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- ✓ كمال برب، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
- ✓ محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2005م.
- ✓ محمد مصطفى الخرشوم، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال، المبادئ والمهارات والوظائف، مكتبة التقوى، السعودية، 1990.
- ✓ مذكرة تخرج- ماجستير في تلمسان 2005 بعنوان الموارد البشرية.
- ✓ منال طلعت محمود - أساسيات في الإدارة 2003- المكتب الجامعي الحديث.
- ✓ ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية، دروس وتمارين، دار المحمدية، الجزائر العاصمة 1999، ج1.
- ✓ هيثم إبراهيم - بحث في إدارة الموارد البشرية.



# خطة البحث



## الفصل الأول: مدخل عام للرقابة

### مقدمة الفصل

المبحث الأول: مفهوم وأهمية الرقابة

المطلب الأول: ماهية الرقابة

المطلب الثاني: أهمية الرقابة

المبحث الثاني: أساسيات حول الرقابة

المطلب الأول: خطوات الرقابة

المطلب الثاني: أنواع الرقابة

المطلب الثالث: أساليب وخصائص الرقابة

### خاتمة الفصل

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

### مقدمة الفصل

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم وتطور الموارد البشرية

المطلب الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: التخطيط للموارد البشرية

المطلب الثاني: البحث والإستقطاب، الإختيار والتعيين

المطلب الثالث: تدريب وتكوين وتطوير الموارد البشرية

المطلب الرابع: تحليل الوظائف، الأجور والحوافز

خاتمة الفصل

الفصل الثالث: الرقابة على الموارد البشرية

مقدمة الفصل

المبحث الأول: إجراءات الرقابة على الأفراد (الموارد البشرية)

المطلب الأول: الضبط الداخلي

المطلب الثاني: الملاحظة المباشرة

المطلب الثالث: الرقابة على العمل

المطلب الرابع: الرقابة بالاستثناء

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

المطلب الأول: ماهية ومفهوم تقييم الأداء

المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء

المطلب الرابع: معايير تقييم الأداء

خاتمة الفصل

الفصل الرابع: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأتربة بنطال مغنية

# مقدمة عامة



هذا بحث في إدارة الموارد البشرية والرقابة عليها ولم نشأ أن نسميها (إدارة الأفراد) أو (إدارة شؤون الموظفين) كما يسميها بعض الباحثين، لان نظرنا إلى العاملين في المنظمات (إنهم بشرومورد ثمين) ورأس مال فكري.

وتختلف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات عن إدارة الموارد المادية الأخرى كالأموال والأجهزة والمعلومات، لأن الإنسان كائن معقد التركيب وإدارته تحتاج إلى فهم علمي دقيق وتحليل نفسي وفهم سلوكه وتصرفاته يضاف إلى ذلك إن الإنسان هو المحرك لتلك الموارد السابقة، بل هو أكثر موارد المنظمة أهمية وتأثيراً في تحقيق أهدافها ومنحها الفرصة للتميز والمنافسة والاستمرارية.

ولكي تحقق إدارة الموارد البشرية الفعالية والنجاعة التي ترتبط بذوى الأداء في استغلال الموارد المتاحة ومن هنا انصب اهتمام المسيرين على التسيير الفعال والاستخدام الأمثل لهذه الموارد.

وأساس ذلك هو الرقابة على الموارد البشرية وتقييم الأداء المحقق من طرفها للتقليل من الأخطاء والإنحرافات.

الغرض من هذا البحث هو التعرف على الآليات الفعالة للرقابة على الموارد البشرية للوصول إلى الاهداف المسطرة.

كما يهدف إلى التعرف على طبيعة الرقابة ودورها وطرقها ومهام إدارة الموارد البشرية.

ولمناقشة هذا الموضوع يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما تأثير الرقابة على أداء الموارد البشرية وتحقيق الفعالية في المؤسسة ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية يمكننا أن نضع الأسئلة الفرعية التالية:

ما مفهوم إدارة الموارد البشرية ؟

ما هي الوظائف المنوطة بها؟



مامعنى الرقابة ؟ وما هي ادواتها؟

كيف تكون الرقابة على الموارد البشرية؟

وللإجابة على هذه الأسئلة نقترح الفرضيات:

للرقابة علاقة بحسن الأداء والفعالية

تراجع الأداء مرتبط بنقص الرقابة

تنمية الرقابة الذاتية يساعد على زيادة وعي العامل بوظيفته وبالتالي تحسين أدائه.

### أهمية الموضوع:

للموضوع أهمية كبيرة وذلك بسبب أن كل خلل في إدارة الموارد البشرية يؤثر سلبا على بقية الموارد والإدارات. ولأن العنصر البشري هو المحرك الأساسي لبقية العناصر الأخرى والوظائف، والرقابة على الموارد البشرية تسمح بحسن سيرها وتقليل الإختلافات والأخطاء.

و الرقابة تسمح لنا بالكشف على أماكن الضعف والقوة ومواقع التجاوزات والانحرافات والعمل على تصويبها.

وقد اتبعنا في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث في الجانب النظري الى أساسيات حول الموارد البشرية والرقابة عليها أما الجانب التطبيقي فستتطرق إلى واقع الرقابة على الموارد البشرية في المؤسسة.

لمناقشة وفهم البحث ارتأينا تقسيم البحث إلى أربعة فصول:

**الفصل الأول:** مفهوم الرقابة وبعض أنواعها.

**الفصل الثاني:** تطرقنا فيه إلى وظيفة الموارد البشرية ومفهومها وكيفية تنظيمها.



**الفصل الثالث:** تناولنا فيه اجراءات وأساليب الرقابة على الموارد البشرية وكيفية تقييم أداء العمال.

**الفصل الرابع:** دراسة حالة (تطرقنا فيه إلى واقع الموارد البشرية وطرق الرقابة على الموارد البشرية بمؤسسة بنطال للأتربة)

إن الإهتمام بالموارد البشرية في العصر الحديث راجع إلى إدراك المؤسسات أهمية هذا المورد الذي يعد أهم عنصر تحويه المنظمة، وحسن استخدامه والحفاظ عليه وتطوير والاهتمام به سيؤدي بكل تأكيد إلى حسن استخدام الموارد الأخرى وتحسين أداء المنظمة بشكل عام ومما استنتاجه من هذا البحث ما يلي:

الرقابة تسمح بتصحيح مسار الموارد البشرية في المؤسسة.

الرقابة عملية تسمح بالكشف عن الأخطاء والانحرافات.

تقييم الأداء يعد من أفضل وسائل الرقابة.

وقد توصلنا من خلال بحثنا إلى التوصيات التالية:

- الإهتمام بالعنصر البشري لأنه أهم مورد بالنسبة للمؤسسة.
- الإهتمام بجانب الحوافز.
- الإهتمام بجانب التطوير والتدريب.
- وضع نظام رقابي وفعال.
- تقييم الأداء بشكل موضوعي وعادل.
- الإستمرارية في التقييم والمتابعة.



# الفصل الأول



مدخل عام للرقابة

## تمهيد:

تعد الرقابة من الوظائف الإدارية الهامة حيث تمثل الجزء الأخير من العملية الإدارية، لقد تطورت مفاهيمها ومنظورها الإداري بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة، وأصبحت الوسيلة أكثر إستعمالاً والتي تلعب دوراً إيجابياً في الممارسات، الإدارية وأصبحت بدلاً من أن ينظر إليها على أنها رمز للظبط والتحكم والقوة، أصبحت الأداة التي تمثل الإنحرافات والأخطاء ومحاولة تصحيحها وتفاديها في المستقبل.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى جوانب مختلفة من الرقابة بدءاً من تعريفها ومراحلها وأهميتها

وخصائصها وأدواتها.

المبحث الأول: مفهوم وأهمية الرقابة:– المطلب الأول: ماهية الرقابة:

لقد تنوعت وإختلفت الرؤى حول الرقابة حيث من بين هذه التعاريف نجد:

إن كلمة الرقابة مشتقة من الكلمة الفرنسية « contre rôle » وتعني الدور المضاد وهو الذي يؤكد صحة ودقة الدور الأصلي ومدى مطابقته للواقع الذي آل إليه وقد وردت مجموعة من التعاريف في الرقابة نذكر منها:

- تعريف *gullet* و *liks* "الرقابة عملية تسعى من خلالها الإدارة من أن ما حدث هو ما كان من المفروض أن يحدث."<sup>1</sup>
- تعريف *cloght*: "الرقابة مقارنة النتائج الفعلية مع المخطط وإتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما تكون النتائج مخالفة للمخطط."
- تعريف *Fayol*: "الرقابة هي التحقق من أن كل شيء قد تم وفقا للخطة المرسومة والأوامر المعطاة والتعليمات والمبادئ التي أرسيت، بهدف توضيح الأخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها، وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بيار حرب: مدخل لإدارة الأعمال عمان- الدار العلمية الدولية للنشر، طبعة 2000.

<sup>2</sup> فريد الصحن المصري- إدارة الأعمال- الإسكندرية الدار الجامعية 1991

وكتعريف عام فإن الرقابة هي عملية معرفة الأخطاء والانحرافات وإمكانية التنبؤ بحدوثها مسبقاً حيث تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة بما يضمن تحسين أداء الفرد وتقويمه وبالتالي التحقق من الأداء الفعلي مطابق للأداء المتوقع<sup>1</sup>.

ومن التعاريف السابقة يمكننا أن نستخلص التعريف التالي:

" الرقابة هي تعبير عن الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير ومقارنتها بالإنجازات "

" الرقابة وظيفة من وظائف الإدارة، وهي عملية متابعة الأداء وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز الأهداف "

" هي قياس وتقييم وتصحيح أساليب الأداء قبل وقوع الأخطاء وتوجيه النشاط لتحقيق أهداف الخطة ومن مهمة الرقابة تقييم الأعمال وتصحيح الانحرافات"<sup>2</sup>

ومن خلال كل التعاريف السابقة نستنتج أن الرقابة هي:

" الرقابة نشاط إداري منظم تقوم به الجهة المسؤولة، يشمل الملاحظة المستمرة للأداء وقياس أساليبه، ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقاً لتحديد الانحرافات وتجنب الضعف والخطأ وتحديد أنسب الطرق العلاجية والتصحيحية التي تهدف للإستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة لتحقيق أهدافها. "

<sup>1</sup> زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية، ق 21.

<sup>2</sup> وسيلة حمدوي، قلمة، 2004.

## – المطلب الثاني: أهمية وأهداف الرقابة:

### 1. أهمية الرقابة:

– تحضى نتائج الرقابة بأهمية خاصة لأنها تعتبر بمثابة بيانات تغذية عكسية تسترشد بها الإدارة

عند التخطيط لمراحل التشغيل التالية حيث أن:

● **نقاط القوة:** تكون بمثابة الضوء الأخضر الذي يطمئن الإدارة على مدى صوابها في تناولها

للجوانب التي قد أحسنت صياغتها بخطة رشيدة وناجحة، ويؤخذ بهذه النقاط عند عملية

التخطيط.

● **نقاط الضعف:** تكون بمثابة الضوء الأحمر الذي ينذر المدير بوجوب تنحية بعض الجوانب

من خطته التي قام بصياغتها، وبالتالي سيتم سد مثل هذه النقاط السلبية في ضرورة تبديلها

بما هو أفضل لتقليل تكلفة أخطاء التنبؤ أو التخطيط.

فالرقابة توجه إهتمام المخططين نحو نقاط الضعف، التي أحدثت في خططهم والتي أظهرها

النظام الرقابي كنتيجة للانحرافات، وبالتالي قد يترتب على الرقابة تغيير الخطط أو تعديلها أو

تعديل الإجراءات والموارد البشرية والمادية اللازمة لأداء الأنشطة.

تقدم الرقابة مزايا عديدة يمكن تصنيفها لمزايا أو فوائد تعود على المنظمة وأخرى تعود على

الأفراد سواء العاملين داخل المنظمة أو خارجها بما يلي:

أ. فوائد الرقابة للمنظمة:

1. التأكد من مدى تحقيق الأهداف العامة والفرعية.
2. التأكد من مدى تطابق الأداء الفعلي مع الخطط المرسومة.
3. اكتشاف الانحرافات السلبية و الايجابية ومسبباتها و اقتراح طرق العلاج.
4. التأكد من مدى ملائمة الموارد المادية والبشرية للخطط والإستراتيجيات.
5. التأكد من مدى تنفيذ الخطط والسياسات والتعليمات على الوجه المطلوب.
6. التأكد من الإستخدام الأمثل للموارد<sup>1</sup>.

ب. بالنسبة للأفراد:

1. اطمئنان العامل الكفاء لعدالة عملية المراقبة عند عملية تقييم الأداء.
2. اطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية المراقبة عند عملية تقييم الأداء بمنحه فرصا أخرى لتطوير نفسه عن طريق التكوين والتدريب.
3. حفظ حقوق الأفراد المتعاملين مع المؤسسة فيما يتعلق بالمساواة في حصولهم على خدمات المؤسسة ومنتجاتها.

2. أهداف الرقابة:

تتعد الأغراض من وجود الرقابة في المنظمات وتعطي قدرة كبيرة على التكيف مع المتغيرات، وتقلل تراكم الأخطاء والحد منها، كذلك تساعد المنظمة للتعامل مع التعقيد المنظمي المتزايد بسبب

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي إدارة الموارد البشرية، مصر 2000.

تعقد الحياة بشكل عام وكبر حجم المنظمات وأيضا تساعد في تخفيض التكاليف عن طريق تقليل التلغ والوقت الضائع.

### أ. التكيف مع المتغيرات:

لقد أصبحت بيئة المنظمات معقدة اليوم ومضطربة وكل المنظمات تواجه التغيير وتحقيق الأهداف بشكل تام وبدون مشاكل أمر صعب التحقيق وذلك أن الفاصل الزمني بين رسم الأهداف والوصول إليها يتأثر بالأحداث سواء داخل المنظمة أو خارجها، وهنا يبرز دور النظام الرقابي الجيد، الذي يساعد المدراء على إستباق المتغيرات والتعامل معها والتكيف مع الحالات الجديدة.

### ب. تقليل تراكم الأخطاء:

إن الإنحرافات والأخطاء الصغيرة قد لا تؤثر في المنظمة ولكن تراكمها قد يؤدي إلى مشاكل عويصة، إن المعالجة يجب أن تكون أولا بأول وأي إنحرافات وأخطاء يجب الإنتباه عليها والعمل على التقليل منها وتفاديها.

### ج. الإنسجام مع التعقيد التنظيمي:

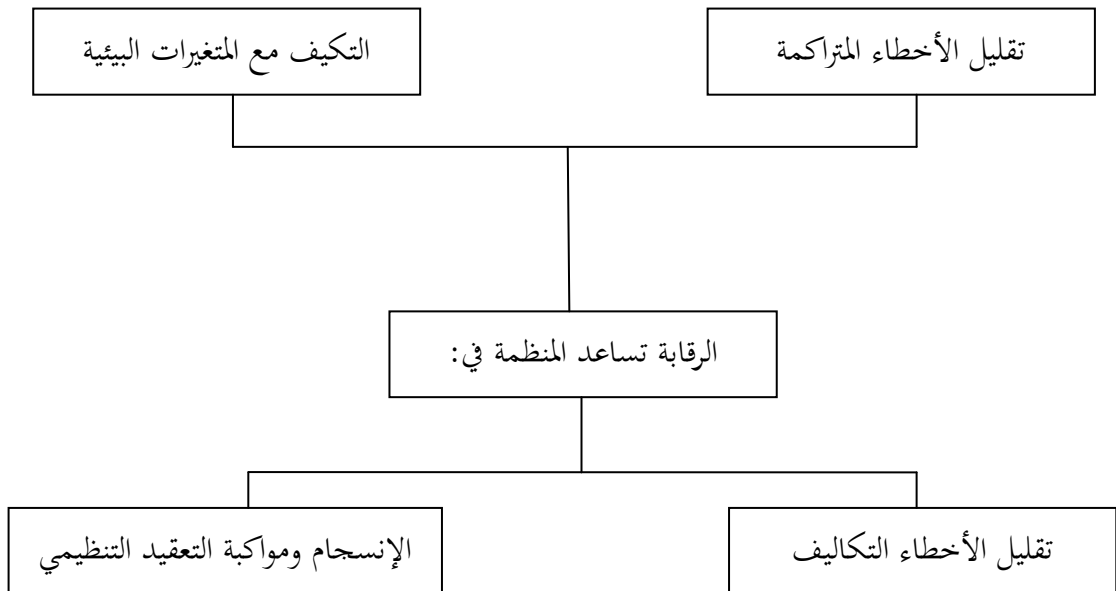
عندما تكون المنظمة صغيرة وبسيطة وتنتج منتجا واحدا فإنها لا تحتاج إلى نظام رقابي كبير ومعقد ولكن المنظمات الكبرى التي تنتج عدة منتجات وتستخدم موارد مالية ومادية وبشرية متنوعة ومواد أولية وإنتشارها الجغرافي واسع فإنها تحتاج إلى نظام رقابي جيد فعال يعطي كل هذه المتطلبات.

د. تخفيض التكاليف:

إذا إستخدم النظام الرقابي بشكل جيد وفعال فإنه سيؤدي إلى خفض التكاليف من خلال ضبط العمليات والإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء ونسب التلف والوقت الضائع.

ويمكن توضيح هذه الأفكار من خلال الشكل التالي:

الشكل (1) يوضح أهداف الرقابة



1

المصدر: صالح محسن العامري، الإدارة والأعمال - دار وائل.

<sup>1</sup> صالح محسن العامري - الإدارة والأعمال - دار وائل



المبحث الثاني: أساسيات حول الرقابة:– المطلب الأول: خطوات الرقابة:

عند القيام بوظيفة الرقابة نمر بخطوات متتابعة تعتمد على بعضها بشكل يحقق أهدافها وهي كالتالي:

1. **وضع المعايير:** المعايير هي ذلك المستوى من الإنتاج أو الأداء الذي تقبله وترضاه المنظمة سواء من الفرد أو من أي تقسيم تنظيمي معين حيث أنه بدون وجود هذه المعايير لا يستطيع المدير أن يقيم العمل أو يصدر حكما على الأداء وبالتالي لا يستطيع ان يقوم بوظيفة الرقابة ويعتمد وضع معايير على الهداف التي تقوم صياغتها أثناء عملية التخطيط وتختلف المعايير من منظمة لأخرى<sup>1</sup>.

ولقياس مستوى الأداء بالمنظمة لابد أن تتضمن خمسة معايير هي:

1.1 **جودة الأداء:** بمعنى كيفية إنجاز العمل وكم عدد الأخطاء المسموح بها أثناء تأدية العمل.

2.1 **كمية الإنجاز:** كعدد الوحدات المطلوب من العامل إنتاجها يوميا.

3.1 **الوقت المحدد لإنجاز العمل:** العمل المسند للعامل.

4.1 **تكلفة القيام بإنجاز العمل.**

5.1 **السلوك المطلوب في الوظيفة (ما هو السلوك المطلوب؟...)**

<sup>1</sup> علي السيلمي، خواطر في الإدارة والمعاصرة.

## 2. قياس مستوى الأداء:

بعد تحديد المعايير يأتي قياس مستوى الأداء بناء على المعايير التي يتم وضعها بالخطوة الأولى وعملية الرقابة تكمن فيما الذي يجب قيامه ومن ثم تتم عملية القياس وتختلف العوامل الخاضعة للقياس من وظيفة لأخرى وبالتالي يجب أن تحدد مسبقا بعد الدراسة.

أما زمن وتوقيت عملية القياس فهذا يعتمد على المجال الذي تتم فيه مراقبته وتوجد ثلاثة مقاييس مبدئية للأداء تعتمد على تكرار الإستخدام وهي:

1- قياس الأداء بشكل ثابت.

2- قياس الأداء بشكل دوري.

3- قياس الأداء بشكل مفاجئ (أحيانا)

## 3. مقارنة الأداء بالمعايير:

بعد تحديد ما الذي يجب قياس أدائه ومتى يتم القياس، وكيفية القياس، يأتي المدير إلى المقارنة بين الأداء الفعلي الذي تمت معرفته من خلال المرحلة السابقة وبين المعايير التي وضعت بالخطوة الأولى من الرقابة وذلك بهدف معرفة ما إذا تم تحقيق الأهداف أم لا أم تحقيقها جزئيا والنجاح في هذه الخطوة مستند إلى الخطوتين السابقتين.

وبهذه المقارنة يصل المدير إلى تحديد نوع وطبيعة الانحرافات وأسبابها وإلى من ترجع هذه الانحرافات؟ هل الأفراد، الإدارة، أو عوامل خارجية ليست تحت سيطرة المنظمة...

#### 4. تصحيح الانحرافات أو دعم الأداء:

بعد مقارنة مستوى الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية وتحديد نوع وطبيعة الانحرافات تأتي الإدارة إلى تشخيص الانحراف ووصف العلاج المناسب، وهنا تنعكس أهمية وظيفة الرقابة حيث أنه بدون وجود العلاج والحلول المناسبة للانحرافات تصبح الرقابة وظيفية لتضييع الجهد والوقت والمال، فقد يكون التصحيح في التخطيط كإعادة وضع الأهداف أو صياغة الخطة... أو يكون هناك ضعف في العملية التنظيمية تتعلق مثلاً بالإتصال أو الهيكل التنظيمي أو تفويض السلطات...، أما إذا كان هناك إيفاء للمعايير والعمل بها بصفة تامة في المؤسسة ولم يكن هناك انحرافات وأخطاء، ففي هذه الحالة ما على الإدارة إلا أن تقوم بتدعيم هذه السلوكيات وتشجيعها مثلاً: من خلال مكافأة العمال ومنحهم حوافز ومزايا على أعمالهم هذه<sup>1</sup>.

وعادة ما يتم إتخاذ القرارات لتصحيح الانحرافات في كثير من المجالات:

- قرارات متعلقة بمواكبة ومسايرة التغيرات.
- قرارات متعلقة بتعديل طرق العمل وأساليب التقييم والتدريب.
- قرارات متعلقة بوضع الخطط المستقبلية وطرق التقييم.
- قرارات متعلقة بالتحسين في معاملة العنصر البشري وتحفيزه.

<sup>1</sup> عبد الفتاح الصحن: مبادئ الإدارة الإسكندرية.

## ملاحظة:

بالنسبة للعنصر (4) رغم كل الإهتمام والأهمية الذي أصبحت تحوزه الموارد البشرية في المؤسسات والمنظمات، فإن دولة الجزائر لا تهتم أبدا بمواردها البشرية رغم أن لديها طاقات وموارد بشرية عظيمة متمثلة في نسبة كبيرة من الشباب، وقلة الإهتمام يأتي أولا من النظام والسلطة، فالحكومة الجزائرية لا تهتم ولا تلتفت إلى الشعب والشباب، بل العكس فأعضاء الحكومة لا يهتمون إلا بمصالحهم وزيادة نفوذهم والحفاظ على مناصبهم وعائلاتهم وأبنائهم، ولهذا السبب ستبقى دولة الجزائر دولة متخلفة ومنحطة ما دام الحكام والمسؤولين يفكرون بهذه الطريقة: " فحسبنا الله ونعم الوكيل فيهم " ونسأل الله عز وجل أن يأتينا بحكام يحبون البلاد والعباد ويصلح الله على أيديهم أحوالنا -آمين-

### - المطلب الثاني: أنواع الرقابة:

1. الرقابة حسب توقيت حدوثها: هناك ثلاثة أنواع من هذه الرقابة:

أ. الرقابة التنبؤية: وتسمى بالرقابة الوقائية وتعمل على التنبؤ وإكتشاف الخطأ قبل حدوثه ويعتمد نظام الرقابة التنبؤية على التنبؤات التي تكون على أساس أحدث المعلومات المتوافرة لدى المنظمة ثم مقارنة ما هو مرغوب فيه ثم التنبؤ به ثم القيام بإجراءات التغيير لكي يصبح التنبؤ منظرا للمستوى المرغوب الوصول إليه.

ب. الرقابة المتزامنة: يقصد بها مراقبة سير العمل أولا بأول، يهدف هذا النوع من الرقابة إلى إكتشاف المشاكل وتحديدتها قبل تفاقمها، وإتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها وحلها.

ج. الرقابة التاريخية: وتهتم هذه الرقابة بالنتائج النهائية للأداء التنظيمي حيث ترصد النتائج النهائية للأداء وإبلاغها للإدارة، وتهدف إلى التحقق من مدى الوصول للأهداف المسطرة، وايضا تحديد الإنحرافات ومنع تكرارها مستقبلا.

## 2. الرقابة حسب المستويات الإدارية:

أ. الرقابة على مستوى الفرد: محاولة تقييم أداء الأفراد والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك آدائهم، وهناك العديد من المعايير الرقابية يمكن إستخدامها مثل: تقرير الكفاءة (الأداء)، ويكون بصفة دورية (سنويا عادة) بالإضافة على بعض المعايير الكمية مثل ميزانية الحوافز بالنسبة لعدد العمال<sup>1</sup>.

ينتج إستخدام هذه المعايير زيادة مهارات الأفراد عن طريق تحفيزهم وتدريبهم والقيام ببعض الإجراءات التأديبية لضمان مستوى مستقر من الداء بما يحقق افشباع والرضا النفسي والمعنوي والمادي بما يحقق أهداف التنظيم ككل.

ب. الرقابة على مستوى الأنشطة الوظيفية: يقيس الأداء اليومي لكل العمليات داخل المنشأة ويتم تحديد الإنحرافات وإتخاذ الإجراءات التصحيحية وبذلك فهو يهدف إلى قياس الأداء الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة آدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية - دار الوفاء، الإسكندرية 2005.

ج. الرقابة على مستوى المؤسسة ككل: تقييم الأداء الكلي ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق

الأهداف العامة ومن بين المؤشرات المستخدمة في هذه الرقابة: معدل نمو العمالة حيث إذا

ظهر فشل في معايير الرقابة على مستوى يمكن علاجه عن طريق.

- إعادة وضع الخطط.

- تغييرات في الهيكل التنظيمي.

- توحيد دافعية الأفراد.

- تحسين الإتصالات الداخلية والخارجية.

### 3. الرقابة من حيث مصدرها:

أ. الرقابة الداخلية: رقابة تتم داخل على كل المستويات والوظائف والعاملين.

ب. الرقابة الخارجية: تتم من خارج المؤسسة وتقوم بها أجهزة متخصصة تابعة

للدولة.

### 4. الرقابة من حيث نوعية الانحرافات:

الرقابة الإيجابية: تحديد الانحرافات الإيجابية ومعرفة أسبابها وتدعيمها.

الرقابة السلبية: تحديد الانحرافات والأخطاء وتحديد أسبابها والعمل على تصحيحها

فورا وإتخاذ الإجراءات لمنع تكرارها.

## 5. الرقابة من حيث تنظيمها:

أ. الرقابة المفاجئة: القيام بالرقابة بصفة مفاجئة من أجل مراقبة سير العمل دون

ترتيبات مسبقة.

ب. الرقابة الدورية: تتم على فترات زمنية محددة.

ج. الرقابة المستمرة: تتم عن طريق الرقابة والإشراف والتقييم المستمر للأداء.

- المطلب الثالث: خصائص الرقابة:

لقد وضع كل من "كارول كونتراف" و "كيبرل دوتلي" قائمة من خصائص النظام الرقابي الجيد وهناك عدة خصائص للرقابة نذكر منها:

1. أن يعكس النظام الرقابي طبيعة النشاط: ملائمة الأسلوب الرقابي لنوعية العمليات

الإقتصادية وأيضاً حجم المنظمة.

2. وضع معايير مقبولة وممكنة الحصول: تناسب معايير الرقابة مع الوظيفة والأخذ

بالإعتبار مشاعر ومواقف العاملين أثناء إجراء عملية الرقابة<sup>1</sup>.

3. إنشاء الإتصالات الفعالة بين الإدارة والموظفين: لفعالية الرقابة لا بد من أن تصل

المعلومات بخصوص الإنحرافات إلى الإدارة والعاملين في أسرع وقت وأن تكون

المعلومات دقيقة وصحيحة من أجل السرعة في وضع الحلول المناسبة.

<sup>1</sup> فريد الصحن المصري، إدارة الأعمال الإسكندرية 1991.

## 4. المكافأة على إنجاز المعايير وتحقيق الأهداف:

تحمل العمال المسؤولية المباشرة عن إنجاز المعايير وتحقيق الأهداف، ومنحهم التقدير اللازم على أعمالهم ورفع معنوياتهم وتحفيزهم ماديا ومعنويا.

5. سلامة معايير الأداء: يقوم نظام الرقابة الفعال على أساس معايير سلمية ودقيقة تكون شاملة لمختلف النشاطات وتعبر عن النواحي الكمية والوصفية.

6. تعدد الطرق المستخدمة في النظام: تعدد الطرق المستخدمة وتنوع المعايير والأساليب.

7. أن يكون النظام الرقابي إقتصاديا: وهذا يعني أن يكون العائد والفائدة منه تفوق تكلفته.

8. مرونة النظام الرقابي: القدرة على الإستمرار ومواكبة التغيرات والتكيف معها وسهولة تعديل النظام.

9. أن يشير النظام إلى الإجراءات الواجب إتباعها لتصحيح الأخطاء:

10. أن يكون النظام واضحا وقابلا للفهم: الوضوح والسهولة لدى المطبقين له والمطبق عليهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> منال طلعت محمود - أساسيات في الإدارة 2003 - المكتب الجامعي الحديث.



الجهة المسؤولة عن الرقابة:

يجب أن يحدد النظام الرقابي لكل موعد ومؤشر من يقوم بفحص المؤشر وكذلك لمن يرفع نتائج الفحص، كما يجب أن يحدد مسؤوليات هذا الشخص إذا كان هناك إنحراف أو لم يكن. لذلك لكل مؤشر أو مجموعة مؤشرات، يجب أن يحدد النظام الرقابي من يقوم بفحصه ويمكن رفع الفحص، فقد يكون هناك أكثر من رقيب وأكثر من مستوى رقابي.

لذلك كل رئيس مجموعة من الأفراد يقعون تحت رئاسته يمارس عليهم نشاط الرقابة سواء كان مديراً، مشرف عمال، رئيس وحدة،... وعندئذ يصبح هؤلاء الأشخاص ورغم اختلاف مستوياتهم متساوين من قيامهم بالعملية الرقابية.

كذلك ليس بالضرورة أن تمارس الرقابة بمقتضى المدير كجهة داخلية بل هناك جهات أخرى ترد من خارج المنطقة لتمارس الرقابة على أدائها. لإعتبرات نظامية أو قانونية وذلك بمعرفة مفتش التصرفات المالية أو باحثي المواصفات والجودة الذين يتبعون الأجهزة المركزية للمحاسبة كديوان المراقبة العامة أو هيئة الرقابة على المواصفات القياسية أو الهيئات العالمية لمنح شهادات الكفاءة كشهادة الكفاءة...

ولذلك تعد عملية الرقابة عملية مستمرة يمارسها المدير بشكل دائم دون توقف منذ لحظة وضع الخطة المعتمدة.

## خاتمة الفصل:

هذا الفصل عرض بسيط حول مفهوم الرقابة وتطورها، بحيث أن الرقابة هي أداة لتصحيح الإنحرافات والأخطاء ومحاولة تفاديها في المستقبل. والغرض من هذا الفصل كان التعرف على الآليات الفعالة للرقابة على الموارد البشرية للوصول إلى الأهداف المسطرة، كما يهدف إلى التعرف على طبيعة الرقابة.

# الفصل الثاني



إدارة الموارد  
البشرية

## تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية أهم الموارد الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، فيه تحدد مستوى أداء المؤسسة ونجاحها وهي كوظيفة أو كإدارة لها أهمية بالغة حيث تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها وهي كذلك تؤثر على إستراتيجياتها وعلى مشاريعها.

إن رأس المال البشري يعتبر أهم مورد بالنسبة للمؤسسة ثم تأتي بقية الموارد الأخرى كعوامل مساعدة، وتعود هذه الأهمية لما يملكه الفرد من مهارات ورغبة في العمل وهو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية بالنسبة للمؤسسات، وهذا يتطلب من المسؤولين عن إدارة المنظمة إستخدام موارد بشرية عالية المهارة والتميز، دون إهمال جانب التكوين، الحوافز، وتوفير الظروف الملائمة لها حتى تؤدي دورها على أحسن وجه.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم وظيفة الموارد البشرية وتطورها عبر الزمن وإلى نشاطها في المؤسسة وكذلك تنظيم إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية:المطلب الأول: مفهوم وتطور الموارد البشري:

## 1. مفهوم الموارد البشرية:

يتفق معظم العلماء على أن الموارد البشرية هي مجموع الأفراد التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم وسلوكهم، إتجاهاتهم وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم وفي مساراتهم الوظيفية.

وتستعمل المؤسسة هذه الموارد من اجل تحقيق أهدافها وتصميم إستراتيجياتها وتختلف الموارد البشرية من مؤسسة لأخرى، حسب تطور معارفهم وكفاءاتهم وقدراتهم، ومقدار هذه العناصر لدى الأفراد العاملين.<sup>1</sup>

## • المعارف:

يمكن إعتبار المعارف على انها مجموع المعلومات المحصل عليها والتي تساعد على فهم

الأشياء، وهناك نوعان من المعارف:

- **المعرفة النظرية:** هي معرفة علمية وتقنية، تطبق في شكل إجراءات، قرارات، أوامر

تصدر لتسيير المنظمة.

<sup>1</sup> إدارة الموارد البشرية: د/ وسيلة حمداوي (قائمة 2004)

- المعرفة التطبيقية: هي المعرفة المتحصل عليها بالخبرة والتجربة وهي مرتبطة

بالشخص الذي حصل عليها ولا تنتقل إلا عن طريق التكوين المباشر في مكان

العمل.

#### ● المهارة:

هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، والمهارة هي قدرة الفرد على القيام

بالعمل على الوجه المطلوب.

#### ● الكفاءة:

تجمع بين العناصر السابقة من معارف نظرية وتطبيقية، ومهارات وخبرات متراكمة لدى

الفرد.

#### ● المواقف والقيم:

المواقف هي أحاسيس عميقة تدخل في شخصية الفرد وتؤثر على سلوكه في المنظمة

أما القيم فهي إيجاب أساسية إيجاب شيء معين أو جماعة، وتتميز بالذاتية وهي صعبة

التغيير، وتدخل القيم في تكوين الثقافة التنظيمية للمؤسسة وتؤثر على تصرف الفرد

العامل وتوجه نشاطه وحماسه في العمل.

## 2. إدارة الموارد البشرية:

- نشاط إداري متعلق بتحديد إحتياجات المشروع من القوى العاملة وتوظيفهم والعمل على إستخدام هذه الموارد لتحقيق أهداف المؤسسة.
- وظيفة إدارية تعمل على إختيار العاملين والإستثمار فيهم وتوجيههم وتدريبهم وتحفيزهم للقيام بالأعمال التي تحقق الكفاءة للمنشأة.
- ويتضح من خلال هذه التعاريف أنشطة رئيسية هي:
  - تخطيط الموارد البشرية
  - إستقطاب الموارد البشرية
  - الإمتياز والتعيين
  - التدريب والتكوين
  - تحديد الأجور
  - توفير الأمن والرعاية الصحية.<sup>1</sup>
- إلى جانب وظائف أخرى كحفظ الملفات، الترقية، توفير المعلومات ... إلخ، وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الثاني.

<sup>1</sup> وسيلة حمداوي - إدارة الموارد البشرية - قلمة 2004.

## 1.2 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

## • المرحلة 1: ظهور الثورة الصناعية:

بدأت في ق18، وقد كانت بداية للكثير من المشاكل بالنسبة لإدارة المنشآت نتيجة التوسع ومبدأ تخصيص وتقسيم العمل وحلول الآلات مكان العامل، حيث أصبح العامل يعتبر آلة، كل هذه العوامل أدت إلى تدهور ظروف العمل...

## • المرحلة 2: حركة الإدارات العلمية:

تعتبر من المراحل التي مهدت لظهور أهمية إدارة الموارد البشرية بقيادة FREDERICK TAYLOR حيث توصل هذا العالم إلى ما سماه بالأسس الربعة للإدارة وهي:<sup>1</sup>

- تطوير حقيقي في الإدارة
- الإختيار العلمي للعاملين.
- الإهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية.
- التعاون بين الإدارة والموارد البشرية.

وبالرغم من أن F.TAYLOR إهتم بتحسين ظروف العمل إلا أنه أهمل الجانب الإنساني مما أدى إلى ظهور الإحتجاجات والإضرابات العمالية.

<sup>1</sup> د/ زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن 21.



### • المرحلة 3: بداية الحرب العالمية:

نظرا لهذه الإحتجاجات وتكتل العمال في شكل جمعيات إزداد الإهتمام بالرعاية الصحية والإجتماعية والتكوين وأمن العمل مما أدى إلى ظهور أسام غدارة الموارد البشرية في الكثير من المنظمات خاصة كانت او عامة لإدراكها لأهمية الموارد البشرية في المؤسسة.

### • المرحلة 4: ما بين الحربين I-II

لقد شهدت عشرينيات القرن الماضي وبداية الثلاثينيات تطورا ملموسا في مجال العلاقات الإنسانية، ويعبر ELTON MAYO رائد هذه المدرسة، حيث أكد على تحسين ظروف العمل والإهتمام بالتحفيز وتحسين العلاقة بين الإدارة والعمال وبهذا أصبحت إدارة الموارد البشرية تكتسي أهمية كبيرة في المؤسسة.<sup>1</sup>

### • المرحلة 5: نهاية الحرب العالمية II إلى وقتنا الحاضر:

شهدت تطورا كبيرا خاصة بالنسبة للأعمال المنوطة بها من ضبط الملفات وحضور العاملين وإنصرافهم إلى الإهتمام بظروفهم العلمية، الإجتماعية والنفسية ووضع برامج التحفيز والتكوين والتدريب.

<sup>1</sup> إدارة الأفراد: د/حجازي محمد

## – المطلب الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية:

لكي تقوم إدارة الموارد البشرية بوظائفها ومسؤوليتها، ينبغي وجود جهاز تنظيمي قادر على القيام بأنشطتها داخل المؤسسة، ويتم ذلك على أساس إحتياجات وظروف العمل في المؤسسة.

تقسم أعمال هذه الإدارة على الأشخاص العاملين بها كل حسب تخصصه، ويمكن تقسيم هذه الإدارة إلى فروع متخصصة يهتم كل فرع بنشاط معين وهناك عدة عوامل يجب أخذها بعين الإعتبار عند إنشاء الجهاز التنظيمي:

- حجم المؤسسة وعدد العمال:

على حسب صغر أو كبر الشركة وعدد العاملين بها.

- التنظيم العام للمؤسسة:

حسب التقييم الجغرافي للمؤسسة (€ لها فرع أم لا)

- مدى تنوع فئات العاملين:

أنواع وأصناف العاملين بالمؤسسة.

## 1. موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي:

من الأفضل أن يكون على إتصال مباشر مع الإدارة العليا وهذا ما يمكنها من أداء مهامها على أكمل وجه.

## 2. التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية: ويتمثل في الخطوات التالية:

## 1. تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية:

الهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي يحدد توزيع المهام و المسؤوليات بين الأفراد والعلاقة بينهم في هذه الإدارة، وبالتالي تكوين قوة عاملة مستقرة مترابطة.

## 2. الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

تخطيط القوى العاملة/ التوظيف/ التكوين والتدريب/ التحفيز/ الأجور/ التعويضات/  
الخدمات<sup>1</sup>

## 3. تجميع الأنشطة وتحديد الوظائف: تجميع الأنشطة المتزايدة وتخصيص إدارات

خاصة بما مثل قسم الأجور...

<sup>1</sup> إدارة الموارد البشرية- د/ صلاح عبد الباقي- مصر 2000.

## المبحث الثاني: نشاطات إدارة الموارد البشرية:

تختلف طبيعة المهام الموكلة إلى إدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة، وطبيعة نشاطها وحجمها ومستوى تطورها ويمكن تصنيف الوظائف هذه إلى<sup>1</sup>:

- وظائف فنية تتعلق بتخصيص وظيفة الموارد البشرية.
- وظائف إدارة تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة.

### 1. الوظائف الفنية: وتشتمل هذه الوظائف:

**1.1 تحليل وتصميم الوظائف:** معرفة متطلبات كل وظيفة والخصائص الشخصية للأفراد المناسبين لها.

**2.1 الإستقطاب والإختيار والتعيين:** جلب المرشحين وطالبي العمل وإختيار المناسبين منهم لشغل الوظائف الشاغرة.

**3.1 تكوين وتطوير العمال:** الإهتمام بتنمية قدراتهم وتحسين مهاراتهم.

**4.1 توجيه وتحفيز العمال:** توجيه العاملين نحو السلوك الإيجابي، ومكافأتهم على آدائهم.

**5.1 تسيير المسار الوظيفي:** أي الإهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد.

**6.1 تقييم أداء العاملين:** معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب.

**7.1 نظام الدخل والأجرة:** مكافأة الأفراد كل حسب أهمية درجة وظيفته.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إدارة الموارد البشرية- د/ حمداوي وسيلة قالمة 2004

<sup>2</sup> إدارة الموارد البشرية- د/حمداوي وسيلة قالمة 2004.

## 2. الوظائف الإدارية:

تتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية:

### 1.2 التخطيط: إعداد خطة على نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة حيث تقوم

المنظمة بتحديد وتقدير العرض والطلب من الموارد البشرية كما ونوعا وتحديد الخصائص الفنية المطلوبة.

يعتبر تخطيط الموارد البشرية عملية مهمة لأنه يسهل تحقيق أهداف المنظمة، وبالنسبة للعمال يساهم في إعداد مخطط لمهاراتهم الوظيفية وتطورهم المهني.

### 2.2 التنظيم: ترتيبات متعلقة بالعمل كتحديد واجبات العاملين ومسؤولياتهم وتحديد

العلاقات فيما بينهم مما يساعد على التعاون ورفع مستوى الأداء.

### 3.2 الرقابة: نظام التحليل ومراجعة أداء العاملين، والتأكد من النتائج ومدى إلتزام

العاملين بشروط العمل وإنتهاجهم للسلوك السليم داخل المؤسسة، وللرقابة أربعة مراحل:

أ- وضع إجراءات وقواعد الأداء

ج- مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد

ب- قياس الأداء الحقيقي

د- القيام بالتعديلات اللازمة

### 4.2 التوجيه والتحفيز:

توجيه العامل للقيام بعمله بشكل صحيح، ووضع أنظمة تحفيز للرفع من مستوى أدائه.

## – المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية:

إن التخطيط هو الإستثمار الأمثل والتوجيه السليم للموارد البشرية والمادية لأقصى حد ممكن لتحقيق الأهداف المرسومة من خلال إستخدام الأساليب العلمية والتخطيط لا يقتصر على المنظمة بل يتعداه للأفراد والدولة ويمتاز بالإستمرارية والتحديد والشمولية وبإختصار التخطيط: عملية صنع قرارات بعد جمع المعلومات وتحديد الأهداف بشأن المستقبل.

### 1. مفهوم تخطيط الموارد البشرية: وضع برنامج يوضح حاجة المنظمة من الموارد

البشرية في المستقبل من حيث أعدادها أنواعها، إختصاصاتها وإختيار أفضل الطرق لتوفيرها.

### 2. خطوات تخطيط الموارد البشرية:

- تحديد الطلب المتوقع على الموارد البشوية: العدد/ المواصفات/ وقت الحصول على هذه الموارد.
- تحديد العرض المتوقع: دراسة سوق العمل.
- مقارنة إحتياج المؤسسة مع العرض المتوقع.
- تقييم ومتابعة تنفيذ الخطة: مدى نجاح الخطة في تحقيق أهداف المنشأة.

### 3. مبادئ التخطيط للموارد البشرية:

- الواقعية: وضع الخطة على أساس دراسة ميدانية.
- المرونة: سهولة تعديل الخطة أو تغييرها لمواجهة المتغيرات المفاجئة.
- الشمولية: تشمل جميع القطاعات والمستويات.

• الأولوية: التركيز على الأعمال المهمة وذات الأولوية.

• التناسق والوضوح: من أجل الفهم ومشاركة الجميع في إنجازها.<sup>1</sup>

#### 4. أهداف تخطيط الموارد البشرية: يهدف للإجابة على الأسئلة التالية:

- ما كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة؟
- كيف يمكن الحصول عليها ومتى؟
- مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا.
- الحصول على أحسن الكفاءات والمحافظة عليها.
- توسيع قاعدة البيانات والمعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين.
- إظهار نقاط الضعف والقوة وبالتالي تحديد مناهج التدريب والتطوير.
- تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية.
- تحسين إستعمال الموارد البشرية.
- تحديد مناهج التدريب للوصول إلى أقصى حد للكفاءة.
- إرشاد العاملين للأعمال المهمة بالنسبة للمنظمة.<sup>2</sup>
- المطلب الثاني: البحث والإستقطاب والإختيار والتعيين:

#### 1. الإستقطاب: جذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب

التعيين في المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بحث في التسيير التنبيي - الطالب/ بن صغير نبيل ملحققة مغنية 2015.

<sup>2</sup> بحث في التسيير التنبيي - مرجع سبق ذكره.

**1.1 أهمية الإستقطاب:**

توفر الأساس العملياتي للإختيار والتعيين، في إستقطاب العناصر المناسبة والأعداد الكافية لشغل المناصب له تأثير كبير على فاعلية المؤسسة وكفاءتها.

**2.1 خطوات عملية الإستقطاب:**

تتم عبر عدة مراحل أهمها:

- أ. تحديد الحاجة للعاملين: زيادة حجم العمل – وظائف جديدة...
- ب. تحديد أسلوب تلبية الطلب: التعيين، الإعلان...
- ج. تحديد مصدر الموظفين: مصادر داخلية أو خارجية
- د. تحديد الوسيلة المناسبة لإستقطاب المرشحين.

**3.1 مصادر الإستقطاب:****1.4.1 المصادر الداخلية:** هي مصادر متاحة داخل المنظمة تلجأ إليها

المؤسسة في حالة إحتياجها إلى موارد بشرية تتمتع بالخبرة أو في حالة الوظائف

الإشرافية ومن مزاياها: معرفة المرشح للمؤسسة وزيادة الإستثمار في العاملين.

- **مخزون العاملين:** يقوم المسؤول بتحليل المخزون المهاري للأشخاص لتحديد الأشخاص

الذين يمكن نقلهم أو ترفيتهم ومناسبتهم للوظائف الشاغرة

<sup>1</sup> مذكرة تخرج – ماجستير في تلمسان 2005 بعنوان الموارد البشرية.



- الترقية الداخلية: توفر المعلومات عن الوظائف لكل عمال المنظمة وتترك لهم المجال مفتوح للترشح، كما تشجعهم على التدخل في تسيير مسارهم الوظيفي.
- النقل: تنوع من خبرات العاملين.
- المعارف: تقديم طلبات عن طريق الأقارب والأصدقاء العاملين في المؤسسة أو المنظمة تطلب من عامليها جلب المهارات المناسبة من أصدقائهم ومعارفهم.

### 2.4.1 المصادر الخارجية:

- التقديم المباشر للمنظمة: عن طريق تقديم الطلبات التي تحتوي على المعلومات الخاصة بالمرشح وخبراته ومستواه العلمي وتقوم المؤسسة في الإختيار فيما بينها (CV)، والفرد المرجعي (المعارف، الأبناء، العائلة،...)
- الإعلان: عن طريق وسائل الإعلام تقوم المنظمة بالإعلان عن التوظيف.
- الجامعات ومراكز التكوين: يقوم بعض الطلبة بإجراء التبرصات في بعض المنظمات لإنهاء مسارهم الدراسي وهذا يمكن المنظمة من تقييم الأفراد والإختيار بينهم بعد تخرجهم.<sup>1</sup>
- وكالات التوظيف: تنسق المنظمة مع هذه الوكالات للحصول على اليد العاملة مثل

وكالة: ANEM

<sup>1</sup> إدارة الموارد البشرية في ق 21 زهير نعيم الصباغ 2008

## 2. الإختيار:

1.2 تعريف الإختيار: مجموعة من العمليات لإنتقاء أفضل المرشحين للوظيفة الشاغرة،

ويتمثل الهدف الأساسي من هذه العملية تصفية المترشحين والتأكد من أنهم يقبلون الوظيفة، ويتم الإختيار وفق عدة معايير.

2.2 معايير الإختيار: هي مجموعة من المواصفات الواجب توفرها في المرشح، وترتبط

بمتطلبات الوظيفة وإستعمال هذه المعايير يقلل من نسبة خطر إختيار الأشخاص غير المناسبين ومن أهم هذه المعايير:

أ. مستوى التعليم: المؤهل الدراسي، التخصص، جهة التخرج.

ب. الخبرة: تعتبر مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله.

ج. الصفات الشخصية: العمل، الجنس، ...إلخ

## 3.2 إجراءات المقابلة:

1.3.2 المقابلة المبدئية: هي أول علاقة تتكون بين المتقدم للوظيفة والمنظمة حيث

يتم التعرف على الفرد(مؤهلاته، خبرته، مواصفاته الشخصية...)

2.3.2 طلب التوظيف: مقارنة مواصفات المرشحين مع متطلبات الوظيفة.

3.3.2 الإختبارات: طريقة تستعملها أغلب المنظمات لتقييم المترشحين وتوفير

معلومات عنهم (نفسيا - علميا - شخصيا...)

4.3.2 المقابلات: الحكم عن قرب على المترشحين للوظيفة.

## 3. التعيين:

1. مفهوم التعيين: موافقة الإدارة العامة على المترشحين المختارين وإصدار قرارا التعيين. وعلى ضوء نتائج الإختبارات والمقابلات وبعد أخذ رأي الإدارة يتم تعيين الموظفين.
2. الكشف الطبي: إختبار أخير بكشف عن صحة المترشح، يجب اجتيازه بنجاح للحصول على الوظيفة.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: تكوين وتطوير الموارد البشرية:

1. مفهوم التكوين: إن التعريف الأشمل هو الذي قدمه الكاتب RAYMOND VATIER حيث يقول: "التكوين هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق قادرين على تأدية وظائفهم الحالية، أو التي يكلفون بها لاحقا على أحسن وجه. ويرى SIKIOU أن التكوين مجمل نشاطات، وسائل، طرق ودعائم تساعد على تحفيز العمال لتحسين معارفهم، سلوكهم، مواقفهم وقدراتهم، من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية، دون أن ننسى تحسين الأداء،<sup>2</sup> وترجع ضرورة الإستثمار في التكوين إلى عدة أسباب:

- التطورات الخارجية: مجمل التغيرات التكنولوجية، الإجتماعية، الإقتصادية.
- المنافسة: زيادة المنافسة الداخلية والخارجية.

<sup>1</sup> - عبد الفتاح الصيرفي - الإدارة الرائدة - دار الصفاء 2003م

- **تغير متطلبات العمال:** تطور الحاجات وميولهم إلى تحقيق الجودة في المنتج والخدمة
- 1.1 تنفيذ برنامج تكويني:** يتطلب إعداد وتنفيذ برنامج مسبق يحدد أهدافه، أنواعه والأفراد المعنيين سنتطرق إليها فيما يلي:
- **تحديد الإحتياجات:** تحديد إحتياجات المنظمة للتكوين في مختلف المصالح والأقسام والمستويات والعاملين المعنيين، ويتم تحديد الإحتياجات على ثلاث مستويات:
  - ✓ **التحليل التنظيمي:** يرتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
  - ✓ **تحليل العمليات:** دراسة مناصب العمل وتحديد المهارات المطلوبة لها.
  - ✓ **التحليل الفردي:** دراسة قدرات الأفراد ومقارنتها بالمناصب التي يشغلونها.
- 2.1 أهداف التكوين:** قبل وضع برنامج التكوين ينبغي تحديد الأهداف المرجوة منه، وتكون هذه الأهداف واضحة ومحددة وتستعمل لتوجيه المشاركين في عملية التكوين وتعتبر معايير لتقسيم التكوين.
- 3.1 تحديد المشاركين في عملية التكوين:** يتم تحديد الفئة التي تحتاج إلى تكوين:
  - تكوين وإدماج العاملين الجدد: لتعريفهم بالمنظمة ومهامهم.
  - تغيير سلوكيات العاملين في العمل: لتحسين أداء العاملين.
  - تهيئة الإداريين لمختلف المستويات.
  - تهيئة العاملين مختصين في وظائف خاصة.
- 4.1 مراكز التكوين:** في مكان العمل / مراكز التكوين / التبرصات.

## 2. التطوير:

1.2 ماهية التطوير: يهدف تكوين العمال إلى زيادة فاعلية العامل، أما التطوير فيهدف

إلى تطوير المهارات المفاهيمية للمسيرين، بمعنى تنمية قدراتهم لتسهيل مساهمتهم في تسيير المنظمة.

2.2 تنفيذ التطوير: يعد التكوين أحد وسائل التطوير، لكن التطوير يستعمل وسائل

أخرى كالمداورة، النقل، الترقية لتحسين أداء الأفراد باستمرار، والتطوير نشاط موجه نحو المستقبل "التطوير يركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم، فمع تطور المسار المهني للفرد تزداد حاجته إلى مهارات جديدة وقدرات.

3.2 المشاركون في التطوير: تحدد أسماؤهم ومدة تطويرهم.

## 4.2 أساليب التطوير:

- المناقلة والتداول: نقله من وظيفة لأخرى أفقياً، نازلاً، صاعداً، بصورة منظمة حسب مقتضيات للبرنامج وحسب الأهداف المسطرة.
- التدرج والترقية: التدرج ضمن السلم الإداري من أجل إكساب الموظف خبرات ومهارات جديدة، ويبلغ الأفراد أهدافهم المنشودة.
- تكليف أحد المسؤولين بالقيام بتكوين وتطوير الأشخاص المطلوبين: يستعمل هذا الأسلوب في الوظائف المعقدة والتي تتطلب مهارات خاصة.
- أسلوب القدوة: في حالة الوظائف التي تتطلب قيماً وأساليب تعامل.

• التسجيل في الدراسات الأكاديمية: جزء من برنامج تطوير شخصي يسعى له الفرد للرقى

في مساره الوظيفي.

- أهداف تكوين وتطوير العمال:

- ✓ تنمية المعارف والمهارات.
- ✓ رفع مستوى إنتاجية ومردودية المؤسسة.
- ✓ الإقتصاد في التكاليف وتفادي المخاطر.
- ✓ رفع مستوى جودة الخدمة أو المنتج.
- ✓ تحسين طرق وأساليب العمل.
- ✓ تحسين العلاقات والإتصالات بين مستويات المؤسسة.
- ✓ رفع مستوى أداء العامل ورضاه وإتتمائه.
- ✓ تسهيل إندماج العمال الجدد في المنظمة.
- ✓ التكيف مع المتغيرات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وسيلة حمداوي- إدارة الموارد البشرية - قالمة 2004.

## المطلب الرابع: تصميم الوظائف والأجور والحوافز:

1. تصميم العمل: تحديد المهام التي يقوم بها الفرد في وظيفته.

### 1.1 أبعاد تصميم العمل:

أ. التخصص: قيام أفراد أو أكثر بإنجاز عمل معين يكون من إختصاصهم مثل:

مصانع إنتاج السيارات ← خط الإنتاج كل مرحلة يقوم فيها أفراد معينون

بتركيب جزء من السيارة.

أ. 1 شروط التخصص:

- الإنتاج بحجم كبير

- الإنتاج مستمر وبنفس الكمية.

أ. 2 مزايا التخصص:

- الإتقان في العمل.

- السرعة في إنجاز الأعمال والمهام.

- سهولة الإحلال (إضافة عمل مكان عمل آخر)

أ. 3 عيوب التخصص: الملل - الإكتئاب - الروتين - شعور الفرد

بمحدودية عمله.

ب. التوسيع الوظيفي:

- إضافة مهام لنفس طبيعة العمل، أي تنويع المهام التي يقوم بها الفرد في وظيفته.

ج. الإثراء الوظيفي: حرية الفرد في تخطيط عمله، وإضافة مسؤوليات جديدة.

د. التغيير الوظيفي: أي تدوير المهام والوظائف بين العاملين بصفة دورية.

### ملاحظة:

- التوسع الوظيفي، الإثراء الوظيفي، التغيير الوظيفي، تعتبر بديلا للتخصص.

## 2. التحليل الوظيفي:

- هو عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بوظيفة معينة، ويتم من خلال:

● **الملاحظة:** وتتميز بالسهولة، وإمكانية التطبيق، ومن عيوبها أنها لا تعكس الأنشطة

الإستثنائية التي يقوم بها الفرد.

● **المقابلات:** إجراء مقابلة شخصية مع شاغل الوظيفة، وتتميز بالسرية، غزارة المعلومة،

إنخفاض التكلفة، ومن عيوبها إهدار الوقت.

● **قوائم الإستقصاء:** هي قوائم تحتوي على مجموعة من الأسئلة الموضوعية وتتميز بالحصول

على معلومات كثيرة، السرية.

● **قائمة تحليل المراكز:** تتميز بدرجة عالية التخفيض.

● **قائمة وصف المراكز الإدارية:** درجة كبيرة في الهيكلية لتحليل الوظائف الإدارية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بحث في إدارة الموارد البشرية: ر.أ: هيثم إبراهيم.



## 3. نتائج التحليل الوظيفي:

## • التوصيف الوظيفي:

- التركيز الوظيفة:

- ما هي هذه الوظيفة؟

- ما هي واجباتها ومسئوليتها؟

- ما هي شروط العمل؟

## • التخصص الوظيفي:

عبارة مكتوبة للمؤهلات الضرورية للفرد شاغل الوظيفة مثل: تعليم الفرد - التدريب - الخبرة

- القدرات الذهنية...

## 4. الأجور والحوافز:

تعتبر الأجور والحوافز من أهم الدوافع التي تدفع العامل إلى أداء مهامه جيدا، وجعله يشعر بالإنتماء والولاء، وحب العمل باستمرار.

## 1.4 الأجور والمرتبات: هي ما يدفع للفرد بالساعة، اليوم، الأسبوع أو الشهر

في مقابل قيامه بالعمل.

يهدف نظام الأجور إلى بناء هيكل ونظام عادل للدفع، يطبق على الأفراد وفقا

لوظائفهم ومستوى أدائهم.

يتم تحديد المدى المختلف للوظائف على مرحلتين:

أ. تقييم الوظائف: تحديد قيمة لكل وظيفة وفقا لعلاقتها بالوظائف الأخرى والفكرة الأساسية هي تحديد متطلبات كل وظيفة ومدى مساهمتها في المنظمة.

ب. تسعير الوظائف: بعد جمع المعلومات عن العوامل والظروف الخارجية والداخلية مثل ظروف سوق العمل ومعدلات الأجور السائدة تقوم المؤسسة في الأخير بتسعير الوظائف.

ج. إستطلاعات الأجور: جمع المعلومات عن السياسات والممارسات وطرق دفع الأجر ومقارنتها مع بعض المؤسسات بالإضافة إلى جمع معلومات عن الظروف الإجتماعية.

ويمكن جمع المعلومات من مصادر مختلفة مثل القطاع الحكومي، وزارة العمل، وعادة ما يحدد الأجر حسب: نوعية الوظيفة والمناطق الجغرافية...

## 2.4 الحوافز:

يقصد بالحوافز ما يدفع للفرد زيادة عن أجره الساعي، وتنقسم إلى نوعين: مادية ومعنوية، وهي ترتبط بشكل مباشر بالأداء الفعلي.

### 1.2.4 أنواع الحوافز:

أ. الحوافز الفردية: تعتمد على أداء الفرد في المنظمة وتنقسم إلى:

- حوافز معدل القطعة: وفقا لعدد الوحدات التي ينتجها الفرد.
- حوافز على أساس العمولة: نظام تصنعه المؤسسة عادة لمندوبي المبيعات والتأمين.

- العلاوات الإستثنائية الفردية:

مكافأة تقدم للفرد على أساس الأداء المرفع.

- العلاوات الإستثنائية الإدارية:

هي علاوات ومكافآت سنوية تقدم للإداريين.

- حوافز تمنح على توفير الوقت:

حوافز تمنح للفرد إذا قام بالعمل المطلوب قبل الوقت المحدد.

### ب. الحوافز الجماعية:

تعتمد هذه الحوافز على أداء المجموعة أو الوحدة.

صممت هذه الحوافز للضغط على زملاء العمل لرفع الأداء وتحسينه وخلق التعاون بين العاملين.

### ج. الحوافز التنظيمية:

حوافز تعتمد في تنظيمها على أداء المنظمة ككل وعادة تعتمد المكافأة على مرتب الفرد ومن أنواعها:

- خطط المشاركة في الأرباح.

- خطط ملكية العاملين للأسهم في الشركة.

- المشاركة في القرارات.

- الحصول على منتجات المؤسسة.

خاتمة الفصل:

لا تتوقف نشاطات إدارة الموارد البشرية على الأعمال المذكورة سالفًا، بل هناك نشاطات أخرى مثل توفير الحماية والأمن وتوفير الرعاية الصحية وتقييم الأداء ونشاطات مختلفة أخرى.

هذا الفصل هو عرض بسيط لتطور إدارة الموارد البشرية وأهميتها في المنظمة كما تعرضنا فيه لأهم نشاطاتها باعتبارها أهم مورد للمنظمة فالفرد هو المسير للأموال والأجهزة ووجود إدارة جيدة على رأسها يضمن السير الحسن للموارد الأخرى.

وذلك لأن إدارة الموارد البشرية هي المسؤول عن الأفراد في المنظمة إبتداءا بالإختيار والتعيين والتنظيم والتنسيق والدفع وإنهاءا بالتسريح أو التعاقد.

# الفصل الثالث



الرقابة على الموارد البشرية

## تمهيد:

يحرص المسؤولون في الشركات على متابعة العمل والأداء وقد درجت بعض المنشآت الكبيرة على وضع جهاز يختص بالمتابعة ورفع التقارير الدورية عن مجريات العمل وهذا الحرص راجع إلى انه بدأ الرقابة يعد من أهم الوظائف الإدارية وترتكز الرقابة على الموارد البشرية وعلى قوة العمل داخل المنظمة وخصوصا مستوى إنتاجية العاملين ومستوى إدارة القوى العاملة وحتى يقبل أي نظام رقابي يجب أن يضطلع عليه الأشخاص الذين يتصلون به، والذين يمسه بصفة مباشرة وذلك ليناقشوا ايجابياته وسلبياته، وكلما تقبلوا هذا النظام على انه يمكنهم الاستفادة من المكافآت والتحفيزات، فإنهم يساعدون على إنجاحه ولا يعملون على إعاقته، والحاجة إلى الرقابة مستمرة ففي غيابها يسمح العاملون للأداء والتنفيذ أن يتعرف عن الحظوظ الموضوعية، ويجب توفير شروط ضرورية تمهد لنظام رقابي جديد.

المبحث الأول: إجراءات الرقابة على الأفراد- المطلب الأول: الضبط الداخلي والرقابة على العمل

## تعريف الضبط الداخلي:

يمكن تعريف الضبط الداخلي بأنه مجموع الإجراءات والترتيبات الخاصة التي يتم وضعها بغرض منع الأخطاء والانحرافات والغش من ناحية، ومن ناحية أخرى التطوير المستمر في أداء العمل، فهذه الإجراءات والترتيبات هي ما نطلق عليه قواعد وأسس الضبط الداخلي فالهدف منها حسب التعريف هو أداء العمل في التنظيم حتى تسهل عملية التنسيق ومعرفة نقاط الخلل والمسؤول عنها، ويمكن تقسيم هذه القواعد إلى:

- قواعد وأسس عامة
- قواعد وأسس إدارية
- قواعد وأسس محاسبية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح محمد الصحن: مبادئ الإدارة.

● القواعد والأصول العامة للضبط الداخلي: من أهمها:

- التأمين على أصول المؤسسة:

بحيث يتم وضع مجموعة من الإجراءات الخاصة بالتأمين على الأصول التي لها طبيعة

خاصة وتعرضها للسرقة أو الاختلاس أو الضياع، كتأمين السيارات

- استخدام أسلوب الرقابة الحدية والرقابة المزدوجة:

الرقابة الحدية: تتمثل في وضع الحدود لتدرج السلطة في مجال التصريح بعملية

معينة وتزداد هذه السلطة مع الصعود من المستويات الإدارية الدنيا إلى المستويات الإدارية

العليا<sup>1</sup>

الرقابة المزدوجة: تعني إشراك أكثر من شخص في إنجاز عملية معينة

- نظام التفتيش:

يوجد هذا النظام في بعض المشروعات خاصة تلك التي لها فروع أو وحدات فيتم إنشاء

قسم خاص بالتفتيش في هذه الفروع للتأكد من:

حسن سير العمل

عدم مخالفة الأنظمة والإجراءات

الالتزام بقواعد الرقابة المعمول بها<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 231.

<sup>2</sup> عبد الفتاح الصحن: مبادئ الإدارة، جامعة الإسكندرية



- نظام مراقبة البريد:

وذلك عن طريق وضع إجراءات سلامة ومنظمة لمراقبة البريد الوارد والصادر على حد

سواء لتحسين طرق الاتصال خارج المؤسسة وهذا يؤدي إلى:

تنظيم عملية استلام البريد الوارد

تنظيم عملية تسجيله وتوزيعه على الأقسام والإدارات المعنية

تنظيم عملية حفظ المراسلات بعد استكمال دورتها داخل الأقسام والإدارات ولا يجب

أن يكون للمسؤولين عن نظام مراقبة البريد أي علاقة بالإدارات المالية أو الإدارات التي تتولى

حيازة الأصول<sup>1</sup>

• القواعد والأصول الإدارية للضبط الداخلي:

هي مجموعة من الإجراءات والخطوات التي تضعها إدارة المشروع لغرض تقسيم وتوزيع

الاختصاصات والمسؤوليات وأهمها:

- تجديد الاختصاصات: يجب وجود تقسيم منظم العمل على أساس الوظائف وتحديد

المسؤوليات والحقوق والواجبات لكل وظيفة

- وضع الإجراءات: إن وضع الإجراءات اللازمة التفصيلية التي تحدد الخطوات التنفيذية

لأداء كل عملية من العمليات التي يقوم بها المشروع ويشترط لنجاحها:

إدراك العاملين وفهمهم لهذه الإجراءات

<sup>1</sup> رواية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية - جامعة الإسكندرية. 2005.

أن تكون مرنة قابلة للتعديل

مراجعة مدى فعاليتها وفائدتها بشكل دوري

- تغيير وتبديل الاختصاصات: ويكون هذا بشكل دوري ومن وقت لآخر وذلك بين

العاملين في المشروع مما لا يتعارض مع مصلحة العمل أو يعوقه

● القواعد والأسس المحاسبية للضبط الداخلي:

هي مجموعة الإجراءات الموضوعية لزيادة فاعلية النظام المحاسبي في مجال الرقابة على أنشطة المشروع

وحماية الأصول من أهمها:

- التسجيل الدفترى للعمليات: المستردات، السجلات المختصة

- الضبط الحسابي للدفتر: عن طريق حسابات المراقبة الإجمالية

المراجعة الدورية لأعمال موظفي كل قسم حتى لا يراجع الموظف أعماله بنفسه

التفتيش المفاجئ لأعمال الموظفين

- مطابقة الأصول: أي مقارنتها بالأرصدة الدفترية

وخلاصة ما تقدم أن الضبط الداخلي: من أهم مقومات النظام الرقابة الداخلية ومن أهم ما يتركز

عليه:

المسؤولية: أن هي محاسبة النفس عن نتائج تحد الالتزام بها وبالتالي فان المسؤولية ليست في

المحاسبة على أنشطة تمت وإلا كان التركيز على الأشياء الخطأ، فالعبرة دائما بالنتيجة وتكون محاسبة

الفرد نفسه عن تحقيق نتائج معينة<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، الطبعة الثالثة، دار المعرفة، عمان، 2001، ج1، ص24.

المطلب الثاني: الملاحظة المباشرة

يرى بعض المسؤولين أن الموارد البشرية كسالى ولا يحبون العمل والنشاط ولا يعملون إلا بالأوامر والتعليمات والتوجيه و طائلة الرقابة والملاحظة وبالتالي يجب السيطرة عليهم ومراقبتهم عن قرب خوفا من الانحراف وعدم الإنتاجية ويقوم بالملاحظة المباشرة المشرفين على العمال ، والأمر يتصل بعد المرؤوسين الذي يمكن أن يشرف عليهم بفاعلية، فيجب أن يكون هناك حد لعدد العاملين وهذا هو المقصود بمدى الرقابة.

إن مدى الرقابة ما هو إلا وظيفة مرتبطة بالمقدرة الإنسانية وأن مدى تخفيض مداها إلى حد معين يمكن أن يجعلها مطبقة تطبيقا عاما غير مقبول وذلك نتيجة الاختلافات الفردية في القدرات، والمشكلة في التنظيمات الكبيرة التي تتداخل فيها العلاقات فنجد أن مدى معين من الرقابة يؤدي إلى روتين متضخم، وزيادة عدد الأفراد الذين يخضعون لإشراف رئيس واحد حتى يتحول التنظيم الهرمي إلى شكل تصل فيه بسرعة إلى القمة وتقل فيه المستويات المتداخلة والرقابة عليهم صعبة، وتتم الملاحظة المباشرة بذهاب المدير أو المشرف إلى مكان العمل ليضطلع بنفسه على سير العمل (كمية العمل، طريقته، نوعه) وعلى سلوكيات العاملين أثناء العمل.<sup>1</sup>

ويرى البعض انه ليس هناك بديل عن الملاحظة المباشرة والمتابعة في قياس الأداء، فهما يعطيان

فكرة واقعية عن الأداء المنجز.

<sup>1</sup> علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999 ، ص6.

من عيوب هذه الطريقة:

- كثرة الوقت الذي يقضيه المدير أو المشرف في تفقد أوجه العمل المختلفة
- عدم إمكانية وجود المدير في أكثر من مكان واحد في نفس الوقت
- تقتصر الملاحظة الشخصية على القليل من الأعمال والعاملين فيستحيل ملاحظة

جميع العاملين وكافة أعمالهم

- المطلب الثالث: الرقابة على العمل:

تبدأ الرقابة على العمل من وقت استخدام العامل وقيامه بالعمل ويقوم هذا النوع بتسجيل العمل في سجل خاص "بطاقة العامل" واحتساب الأجر في قوائم الأجور ثم صرفها للعاملين وتسجيل قيمتها دفترياً، والرقابة على تقسيم الأجور على مراكز التكلفة، وتشارك إدارات المشروع في هذه المهام وتحدد الإجراءات الخاصة في كل إدارة فيما يتعلق بالعمل:

- إدارة الإنتاج
- إدارة الأجور
- إدارة الأفراد
- إدارة الحسابات والتكاليف

وتختص إدارة الموارد البشرية في كل منشأة بكل ما يتعلق بالعمال من طلب للعمل طبقاً لاحتياجات إدارة الإنتاج وخطة العمل، وبعد تعاقد العمال مع الإدارة ترسل قوائم بأسماء وتفاصيل العمال إلى إدارة الأجور التي تتولى رفع الأجور. ويراقب دخول العمال وحضورهم وانصرافهم في إدارة الإنتاج عن طريق المشرفين، ويبدو أن بعض التأخر والغياب يصاحب معظم جماعات العمل وهذا نتيجة تساهل الإدارة، وعدم احترام العمال لقواعد الضبط الداخلي، ويكون تأثير ذلك على الإنتاج

خطيرا نظرا لان تأخر العامل عن مواعيد عمله أو غيابه عن العمل يجعل عملية تنسيق جهود الجماعة أكثر صعوبة<sup>1</sup>

هذا بالإضافة إلى أن التأخير والغياب من جانب العاملين يعني عدم احترامهم للآخرين وأنهم من الأفراد الذين لا يمكن الاعتماد عليهم والذين لا يباليون بمصلحة العمل

وبالطبع فان بعض التأخير والغياب قد يكون مرجعه أسباب مشروعة ووجيهة ولكن من الصعب جدا إثبات ذلك وكل حالة غياب ينبغي معالجتها على أساس فردي وتطبيق العلاج الذي يبدو ملائما لهذه الحالة، وهذا يتطلب فهما عميقا للعلاقات الإنسانية وبصفة خاصة تطبيقها على الحالة المعينة موضوع الدراسة

يمكن القول بصفة عامة انه عند مراجعة التأخير والغياب يجب التركيز على أن المواظبة على العمل دون تأخير أو غياب هي الصفات الأساسية للعامل المثالي.

<sup>1</sup> عبد الفتاح الصحن، الرقابة والمراجعة الداخلية.

### المطلب الرابع: الرقابة بالاستثناء:

الرقابة ترتبط بمدى اختلاف سير العمل عن خطة العمل.

وعلى هذا الأساس فالرقابة بالاستثناء في أبسط صورها نظام يعطي للمدير إشارات الخطر.

والهدف الأساسي منها هو تبسيط الوظيفة الإدارية ذاتها حتى يمكن للمدير أن يكشف

المشاكل التي تتطلب انتباهه، ويتجنب المشاكل التي يمكن لمؤوسيه حلها.

ومن الأوائل الذين طالبوا بالرقابة بالاستثناء "فريدريك تايلور"

"إن في ظل مبدأ الرقابة بالاستثناء فإن المدير يجب أن يحصل على تقارير مركزة، ملخصة،

مقارنة، تفصل كل العناصر الداخلية في الإدارة وهذه التقارير قبل وصولها للمدير وذلك فيما يتعلق

بالاستثناءات السيئة حتى يمكن أن تعطيه في دقائق معدودة فكرة شاملة للتقدم أو التأخر الذي

حدث، ومن يكون له الوقت الكافي لوضع الخطوط العريضة للسياسة العامة ودراسة أهمية ومدى

ملاءمة الأشخاص الذين يعملون تحت إمرته"<sup>1</sup>

#### مزايا المراقبة بالاستثناء:

التركيز على الجهد الإداري والتقليل من تشتت الذهن، فلا يدق ناقوس الخطر إلا على الأمور

الهامة التي يركز المدير عليها جهده وتفكيره

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، (2001)، مرجع سبق ذكره، ص25.



تسهل الرقابة بالاستثناء تغطية إدارية شاملة وتقوي نطاق الإشراف وبذلك تمكن دراسة

المشاريع الهامة

تقلل من التسرع في اتخاذ القرارات

تشجع على الاستخدام الأمثل للإحصاءات والبيانات الماضية

استخدام الطاقات البشرية استخداما امثل

تظهر مصادر الخطر والمشاكل الإستراتيجية

توضح معايير ومقاييس كمية ونوعية

تسهل عمل المديرين الجدد وتوضح لهم المشاكل ومصادر الخطر

تسجيل الاتصال بين جميع الوحدات<sup>1</sup>

عيوب الرقابة بالاستثناء:

الجمود في تصرفات العاملين وانعدام الابتكار والإبداع خوفا من حدوث انحرافات يبلغ عنها

للإدارات العليا

كثرة الأوراق المكتبية نتيجة للتقارير الصاعدة

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، (2001)، مرجع سبق ذكره، ص25.

عدم إمكانية قياس التصرفات البشرية

في ظل خوف العاملين وانعدام المبادرة يشعر المدراء باطمئنان لا يستند إلى حقائق صحيحة.

## المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

### - المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء:

توجد عدة تعاريف لتقييم الأداء فهو يعني "قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في انجاز الأعمال المنوطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل"

كما عرف تقييم الأداء انه "عملية يتم بموجبها تقييم جهود العاملين بشكل منصف وعادل، ليجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به"

"الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية، لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور، الحوافز، الترقيات، النقل، الجزاءات والتدريب"

"قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمستهدف، حتى تتكون صورة واضحة عن مدى تحقق الأهداف، ومن ثم النجاح، حتى يمكن اتخاذ القرارات المناسبة"

"عملية اتخاذ القرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات نشاطات الأفراد، بما يحقق الأهداف المعدة من قبل"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2005م

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل لعملية تقسيم الأداء: "تقويم الأداء هو العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد كفاءة وفعالية الأفراد الأدائية، وفقا للمعايير المحددة سلفا، واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية"<sup>1</sup>

### الأطراف التي تقوم بالتقويم:

- **تقييم المشرف:** يكون قريبا من الفرد وهو اقدر على تحليل أدائه
- **تقييم عدد من المشرفين:** ويقصد من وراء ذلك تقليل التحيز
- **تقييم خبراء خارجيين:** ويكون ذلك عند عدم توفر خبراء داخل المنظمة ويتميز هذا التقييم بالحياد التام

- **تقييم زملاء العمل:** ويتم ذلك عندما تتوفر الثقة بين الأفراد أنفسهم، وان يكون الزملاء بنفس المستوى والدرجة الوظيفية

- **تقييم ذاتي:** يستخدم بغرض تطوير الأداء وليس التقييم بحد ذاته
- **تقييم المرؤوسين:** يقيم المرؤوسين رؤسائهم لأنهم أكثر دقة في ملاحظة سلوكهم. إن هذه الطريقة تعتبر تغذية عكسية أكثر منها عملية تقييم فعلي<sup>2</sup>

هناك ثلاثة أمور يجب مراعاتها وهي:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>2</sup> رواية حسن: إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية- جامعة الإسكندرية- 2005م.

- موضوع التقييم: هل هو رسمي أو غير رسمي
- موعد التقييم: هل يكون دوري أو بعد انتهاء العمل
- عدد مرات التقييم: مرة واحدة أو أكثر

### لماذا نقوم بتقييم الأداء؟

يصبو تقييم الأداء إلى غرضين هامين:

الاستفادة من نتائج التقييم في اتخاذ قرارات إدارية

تستند إليه المؤسسة في تخطيط المسار الوظيفي للفرد وتنميته

وعامة تقوم المؤسسة بتقييم الأداء لأجل أهداف وأغراض إدارية وأيضا أغراض تنمية وتدريب الأفراد<sup>1</sup>

### - المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء:

هناك العديد من الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق تقييم الأداء، تدريب

العاملين لإكسابهم المهارات الفنية أو الإدارية التي تحتاج إليها المؤسسة لتحسين أدائهم وزيادة

إنتاجيتهم يمكن استخلاص أهداف عملية تقييم الأداء في النقاط التالية:<sup>2</sup>

1. توفير معلومات أدائية يستفيد منها الفرد والمنظمة

- تبصير الفرد بمستوى أدائه، حتى يقوم بصورته الذاتية

<sup>1</sup> أحمد السيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، بدون دار نشر، 2000، ص201، بتصرف.

<sup>2</sup> ناصر داداي عدون، المحاسبة التحليلية، دروس وتمارين، دار المحمدية، الجزائر العاصمة، 1999، ج1، ص14.

- تفعيل نشاطات المنظمة، وحدة الموارد البشرية، فيما يتعلق بالأجور، الحوافز، الترقيات،

التدريب، التأديب، المسار الوظيفي.....

2. اكتشاف مواطن الضعف والقوة وتحديد مسبباتها:

- **على مستوى الفرد:** التعرف على الأفراد من ذوي الكفاءات العالية، وكيفية الاستفادة

منهم، والتعرف على الأفراد من ذوي المستويات الأدائية الضعيفة وإيجاد الحلول والسبل

لعلاجهم وتحسينهم

- **على مستوى المنظمة:** التعرف على المسببات لمواطن القوة تنظيماً سواء في البناء

التنظيمي بكامل دعائمه، أو في تصميم العمل، والعمل على تدعيمها، وتعميمها،

وأيضاً التعرف على مواطن الضعف ومحاولة تفاديها وعلاجها

3. الوصول إلى العدالة، بالمعيار والمقياس، في كافة وحدة الموارد البشرية (تعيين، أجور، تدريب،

ترقية، نقل، استعناء، فصل، مسار وظيفي.....)

يعمل تقييم الأداء على معرفة الأداء الفعلي للعاملين وبالتالي معرفة مدى مساهمتهم في نجاح

المؤسسة وبالتالي منح العاملين الحوافز والمكافآت كل حسب درجة نشاطه<sup>1</sup>

إن شعور العامل بالاستقرار المادي الذي يضمن له مستوى كريم من العيش يعتبر من أهم

العوامل التي تجعله يضاعف أداؤه، ولهذا تعتبر الحوافز المادية بمثابة الدافع والمحفز للعامل لزيادة الإنتاج

<sup>1</sup> عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء، دار حامد للنشر،

عمان، 1999، ص 189.

فزيادة على الأجر الذي يعتبر من الحوافز المادية تلجأ المؤسسة إلى استعمال أنماط أخرى مثل: المكافآت التشجيعية والعلاوات، وبالإضافة إلى الحوافز المادية هناك حوافز معنوية لا تقل أهمية عن سابقتها، فالعامل يحتاج إلى أن يشعر بقيامه واحترام الآخرين له وخاصة المشرفين عليه.

يعمل تقييم الأداء على مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين الذين يعملون تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية.<sup>1</sup>

والهدف الرئيسي من تقييم الأداء هو تحسين أداء العاملين الذي ينعكس ايجابيا على إنتاجية المؤسسة وفعاليتها.

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص377.

- المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء:

طريقة التقييم النسبي:

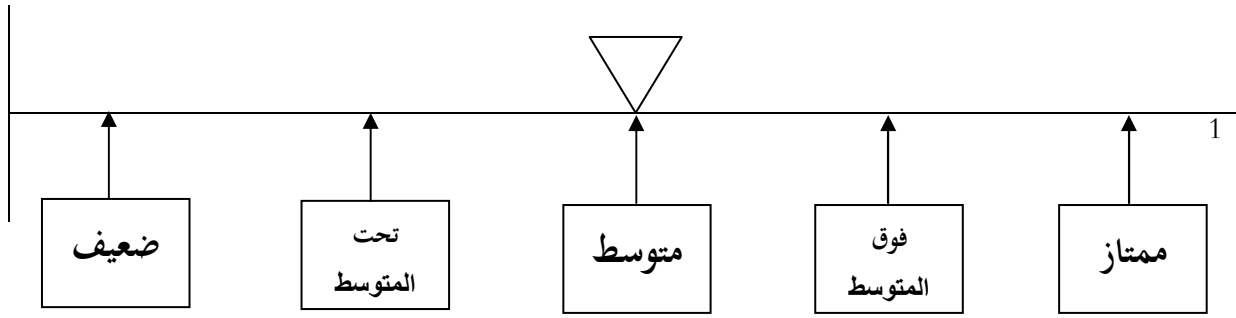
تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق وأبسطها، ويتم تنفيذها بان يعطي الشخص المقيم نماذج مطبوعة لاستخدامها في تقييم العاملين، وتضم هذه النماذج الموحدة عددا من الخصائص والصفات يتصل بعضها بصفات الفرد وسلوكه، وخصائص أخرى تتصل بالعمل ذاته

وإذا كان العمل المراد تقييمه يجري أداءه بالقطعة فان العناصر التي تستخدم عادة هي عدد الوحدات المنتجة وجودتها والمعرفة بالعمل ومدى الاعتماد عليه واتجاهات العامل نحو العمل والزملاء والإدارة والمؤسسة

وبالنسبة لأعضاء الإدارة أو المشرفين في المؤسسة فقد يجري تقييم أدائهم على أساس القدرة على التحليل والحزم والجدية في الإدارة والقيادة والتنسيق وهذه الطريقة تتم بطرق وكيفيات مختلفة تبعا للنماذج المستخدمة في المنظمة، والشكل التالي يوضح كيفية استخدام احد هذه الأساليب بالنسبة لعنصر العمل<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> كمال بربز، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص125.

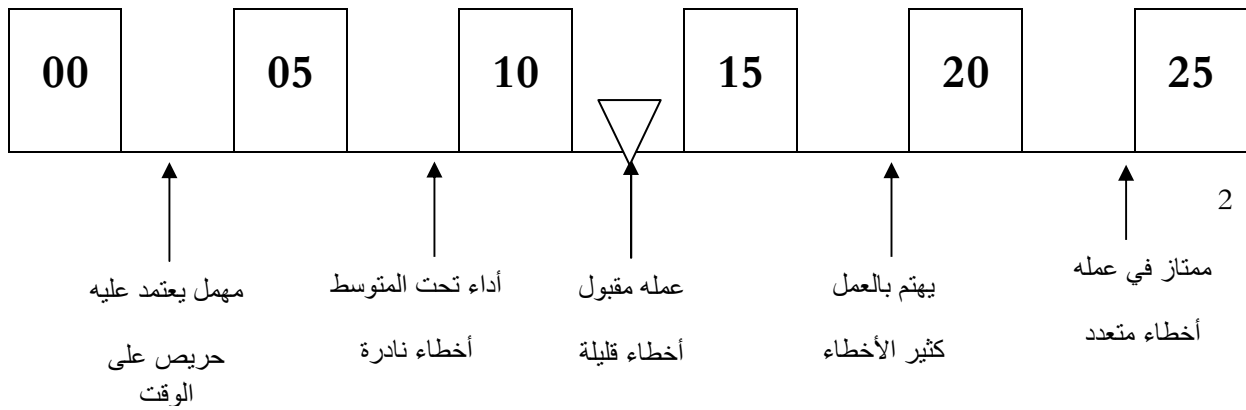




**شكل 2: مقياس تقييم الأداء الخاص بمعرفة العمل**

المصدر: محمد مصطفى الخرشوم، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال، المبادئ والمهارات والوظائف، مكتبة التقوى، السعودية، 1990، ص45.

وضع علامة  $\nabla$  على ملاحظة متوسط يركز على الحكم الشخصي للمقيم ومعرفته بسلوك العامل في عمله



**شكل 3: مقياس تقييم الأداء الخاصة بدقة العمل**

المصدر: محمد مصطفى الخرشوم، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال، المبادئ والمهارات والوظائف، مكتبة التقوى، السعودية، 1990، ص46.

توضع العلامة  $\nabla$  في المكان الذي يراه مناسباً

<sup>1</sup> محمد مصطفى الخرشوم، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال، المبادئ والمهارات والوظائف، مكتبة التقوى، السعودية، 1990، ص46.

<sup>2</sup> محمد مصطفى الخرشوم، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال، المبادئ والمهارات والوظائف، مكتبة التقوى، السعودية، 1990، ص45.

## طريقة التقييم بالمقارنة:

التقييم حسب مستويات الجدارة: تقتضي هذه الطريقة أن يقوم المشرف بترتيب مرؤوسيه أو الأشخاص الذين يقوم بتقييمهم ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ طبقاً للمستوى العام لأدائهم، وقيمة هذا المستوى ومساهمته في تحقيق أهداف القسم والمنظمة

وقد يبدأ المشرف أولاً باختيار أحسن مرؤوسيه وأسوتهم أو اقتراح إجراء تعديل فيه، وعند الموافقة النهائية يجري ترتيب الأفراد طبقاً للتقرير الذي حصل عليه كل منهم

وترتكز هذه الطريقة أساساً على المقابلة الشخصية بين ممثل إدارة الموارد البشرية والرئيس المباشر للعامل، ومن ثم فإن تقييم أداء العامل يجري بهذه المقارنة، وهذا قد يؤدي إلى عدم سلامة النتائج أو عدم موضوعيتها في بعض الأحيان، ويتوقف نجاح هذه الطريقة إلى حد كبير على قدرة وكفاءة ممثل إدارة الموارد البشرية في استخلاص نتائج سليمة.<sup>1</sup>

## طريقة المقال المفتوح:

في هذه الحالة لا يحدد أي مقياس أو قوائم وإنما يطلب من الرئيس القيام بكتابة مقال يتضمن انطباعاته على كل مرؤوس، وتقوم الإدارة بدورها بتصميم نموذج يحتوي على مجرد تقسيمات أساسية

<sup>1</sup> محمد مصطفى الخرشوم، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال، المبادئ والمهارات والوظائف، مكتبة التقوى، السعودية، 1990، ص42.

للخصائص المطلوب قياسها، ويتطلب هذا الأسلوب دقة الملاحظة من طرف الرئيس وقدرة الكتابة والتعليل

### طريقة الأحداث الجوهرية:

الحدث الجوهرية هو سلوك الفرد الذي يعد علامة لنجاح الفرد أو فشله أو مؤشر لحسن أداء الفرد أو حضوره أو دليلا على كفاءته، ولا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه، وكيفية التصرف لمواجهة، فمثلا بعد ازدياد ضغط العمل عن المعتاد فالمهم هو كيف يقابل العامل هذا العبء الإضافي، هل ينجزه بسرعة وإتقان؟ وهذا دليل على نجاحه وحسن أدائه وارتفاع كفاءته، أم يشكو ويضطرب ولا يقوم بما اسند إليه من أعباء، وهذا دليل على فشله وقصور أدائه وانخفاض كفاءته

ويقوم المشرف في هذه الطريقة بتسجيل الأحداث التي تظهر كفاءة العامل أو عدمها وسلوكه، وتوضع هذه المعلومات في قوائم خاصة حيث يقسم العمل إلى أحداث تشير إلى كفاءة العامل وأحداث تشير إلى عدم كفاءته

### طريقة التقييم طبقا للقوائم الموضوعية مسبقا:

تتمثل هذه الطريقة في قيام المشرف المقيم بوضع علامة مميزة على عبارات تتعلق بوصف وقائع أو تصرفات محددة والتي يعتقد أنها تمثل سلوك وأداء العمل

وفي العادة يعطى لكل عبارة أرقام أو درجات لاستعمالها في قياس أداء العامل واستخراج

درجته النهائية أو ترتيبه النهائي وابتسط الأنواع المستخدمة في هذا الأسلوب:

قائمة يكتب عليها من جانب عبارات وصفية وأمام كل عبارة مربعات دون على كل منها: نعم/لا

وعند استخدام هذه القائمة يتولى المقيم التأشير على أي من هذين المربعين بما يتفق ووجهة

نظره نحو سلوك الشخص وتصرفاته وأدائه للعمل، ثم تتولى إدارة الموارد البشرية تقييم أو تحديد وزن أو

قيمة الإجابات لاستخراج الترتيب النهائي لأداء العامل.<sup>1</sup>

#### - المطلب الرابع: معايير تقييم الأداء:

يتطلب الاستخدام الناجح لعملية تقييم الأداء اهتماما خاصا بالعوامل المختارة وبالإجراءات

التي تتبع، ولا نشك في أن تقييم الأداء يقدم العديد من الأهداف والأغراض، فهو يقدم المعلومات

المتعلقة بالقدرة غير العادية للفرد، وبين الفرد الذي يستحق الترقية ويبرر منع العلاوات ويوضح من

الذي يجب تدريبه ومن ينبغي نقله إلى وظيفة أخرى ومن يجب إقالته

ومعايير الأداء هي وسيلة للقياس وتختلف طرق قياس الأداء من مؤسسة لأخرى وذلك حسب

النشاط والأهداف والمسؤوليات التي تقوم بها المنظمة، والظروف المحيطة ونوعية الموارد البشرية

ويتم عادة وضع معايير لفترة زمنية محددة جرت العادة أن تكون سنة، وتعمل بعض المؤسسات

في الدول المتقدمة على تجرئة هذه المعايير إلى فترات شهرية

<sup>1</sup> جميل جريسات، موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1995، ص95.

ومن الطبيعي أن توجد معايير لكل نشاط لتحديد الأداء المطلوب وفقا للخطط الموضوعه من

طرف مدراء المصالح

وتعتبر معايير الأداء بمثابة القياس الذي يقاس به الأداء الفعلي ومدى تحقيقه للخطط الموضوعه

خلال فترة زمنية معينة

إن معايير تقييم الأداء الجيدة والفعالة يجب أن تتضمن بالخصائص التالية<sup>1</sup>

- **الصدق:** يقيس ما نفترض قياسه
- **الموضوعية:** يكون المعيار موضوعيا عند تجنب عنصر التقدير والتحفيز من قبل القائم بعملية التقييم
- **الواقعية:** أي مدى تماشي المعايير الموضوعه لقياس الأداء مع الواقع والظروف في المؤسسة
- **القابلية للتطبيق:** يكون المعيار قابلا للتطبيق عندما تتوفر فيه القدرة على توصيل ما يجب القيام به بوضوح وذلك لتسهيل عملية القياس
- **الاقتصاد:** يكون المعيار اقتصاديا عندما يتطلب الحد الأدنى من الوقت والأجهزة والمواد والأفراد.

<sup>1</sup> علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب، القاهرة، 1995، ص259.

### العناصر الضرورية لتحديد معايير الأداء:<sup>1</sup>

#### • المعيارية:

المفروض في المعيار انه أداة للقياس، وبالتالي يجب أن يتسم بالنموذجية لضمان حسن استقباله ويتم عادة عن طريق اختيار انسب الطرق التي تتلاءم وتخدم هدف الفرد والمؤسسة كما يجب أن بلائم المعيار ظروف المؤسسة مع مراعاة كافة الاعتبارات العامة والسلوكية

#### • الشمول:

المفروض في معيار الأداء انه يتضمن إنتاجية العمل بالنسبة لكافة المستويات الموجودة بالمؤسسة

#### • الأهداف والبرامج:

يجب أن تكون الأهداف والبرامج محددة بوضوح ودقة، ويفضل أن يتم توزيع الأهداف على مواقع المسؤولية لتسهيل الرقابة

وهناك بعض الأخطاء يجب تجنبها مثل:

- غياب التخصص وتقسيم العمل ووصف الوظائف والتدرج الوظيفي وجداول الأجور

وقياسات الإنتاجية وانتشار سلوكيات البيروقراطية والروتين واللوائح التي تركز على الشكل

وإهمال الجوهر

<sup>1</sup> علي السلمي، حواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، بدون سنة، ص 102.

- الفجوة الأجرية بين العاملين في وظائف متشابهة في نفس إدارة الأفراد والذي يؤدي إلى عدم الرضى الوظيفي
- وضع شخص غير مؤهل وغير كفاء في وظيفة مسؤول أو مسير مثلما يحدث في مؤسسات الجزائر
- ارتفاع معدل دورات العمل (الاستقالات والتعيينات)
- العمل بطاقة اقل
- ضياع الوقت في دورات واجتماعات غير مفيدة
- النزاعات والصراعات (الإدارة مع العمال)
- إهمال الأمن والسلامة داخل ورشات العمل
- نقص التدريبات والتربصات، وبالتالي انخفاض الكفاءة
- تراجع وانعدام الأخلاق والمسؤولية المهنية
- انعدام العدالة في الأجور والخدمات والمكافآت ...

الخاتمة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الرقابة على الموارد البشرية وماهية الإجراءات اللازم اتخاذها لضبط الأداء والعاملين وماهي الخطوات التي تتبعها المنظمات للسهر على إتباع أحسن الأساليب والطرق للقيام بوظيفة الرقابة على الأفراد وكيف يمكن لهذه الوظيفة أن تكون عنصرا فعالا في تحسين أداء الأفراد بشكل خاص وأداء المؤسسة بصفة عامة.



# الفصل الرابع



د راسة حالة المؤسسة الوطنية  
للأترية - بنطال مغنية -

تمهيد:

بعد دراستنا للرقابة على وظيفة الموارد البشرية من الجانب النظري، سنحاول في هذا الفصل أن تربط بين الجزء النظري و الجزء التطبيقي. و ذلك بمعرفة وتوضيح مدى تطبيق الأساليب الرقابية في المؤسسات العمومية الجزائرية، و خصوصا بعد دخول الجزائر اقتصاد السوق، و دخول تحديات العولمة التي بدأت مظاهرها تتجسد في العالم بأسره و احتكار المؤسسات العالمية الكبرى المتعددة الجنسيات الأسواق. و سوف تظن المؤسسة محل الدراسة و التطبيق المؤسسة الوطنية للأتربة بنطال ، والتي

تعتبر نموذجا من حال المؤسسات الجزائرية العمومية.

و سنحاول رفع الستار عن الأساليب الرقابية المتبعة في هذه المؤسسة لرفع إنتاجية عمالها و تحسين أدائهم و رفع جودة منتجاتها لمواجهة المنافسة الوطنية و الدولية، خصوصا بعد تخلي الدولة عن التكفل بخسائر المؤسسات العمومية و حل العاجزة منها.

المبحث الأول: تقديم المؤسسةالمطلب الأول: التعريف شركة بنطال:

إن فرع شركة بنطال تتكون حاليا من وحدتين للاستغلال (مغنية ومستغانم) لديها احتياط معدني هام ومهم و خاصة سوق متنوع (مجال استعمال البانتونيت كثير ومتنوع)

إن فرع شركة بنطال تلعب دور مهم في السوق الإقليمية على المدى القصير و في السوق العالمية على المدى المتوسط بفضل الاحتياطيات الضخمة وجودة المعادن لهاتين الوحدتين من أجل هذا سياستها تتمثل في نشر جميع الموارد اللازمة لي:

- 1- احتواء وفهم متطلبات وانشغالات الزبائن
- 2- خلق وتثبيت البيئة الداخلية لإتاحة مساهمة العمال في سياستها
- 3- تشجيع التطور المستدام للمهارات و المعاونات و الخبرة للعمال
- 4- إدارة الأنشطة و الموارد ذات الصلة بالنهج النظامين و النهج العملي
- 5- زيادة قدرة الشركة على رفع قيمة المنتج
- 6- ضمان التبات والانتظام في جودة نوعية منتجاتها لتكون قادرة على المنافسة و فرض وجودها

في السوق في هذا الإطار يجب اتخاذ الإجراءات الآتية:

- وضع آلية للاستماع و الانشغالات لإرضاء الزبائن
- إنشاء نظام اتصالات داخلية لدعم تدفق البيانات و المعلومات المتوقعة المهمة

- توصيل المحاور الرئيسية لتدريب و تطوير الموظفين
- تعزيز سلامة الناس و الممتلكات و خفض أو القضاء على الأضرار التي لحقت بالبيئة من الأنشطة التي تقوم بها الشركة
- وضع نظام إدارة لتحسين الجودة المستمرة
- البحث عن أسواق جديدة لمنتجاتها
- زيادة مستويات الإنتاج لتشجيع القدرات الحالية
- إطلاق الاستثمارات اللازمة لتحديد مرافق الإنتاج الحالية

### الأهداف:

- 1- إنشاء نظام مناسب للمنازعات والإجراءات التصحيحية الموجهة لاحتزام متطلبات الزبون.
- 2- وضع في متناول الزبائن منتجات ذات جودة عالية وضمن انتظام الخاصة بهم عن طريق إنشاء مخزون الأمان التي من شأنه أن يتطور على مدى السنوات الثلاثة المقبلة
- 3- زيادة مستويات الإنتاج والتي يجب أن تقيم في الثلاثة سنوات المقبلة كما يلي:
  - خفض تكلفة الإنتاج وتحسين مردودية الشركة من 2% إلى 3% سنويا خلال الثلاث سنوات المقبلة.
  - خفض الخبرات المكتسبة من قبل الموظفين وتحسين مستويات المعرفة للعمال من خلال وضع ميزانية للتدريب والتنمية من 1.5 إلى 2% من رقم الأعمال الشركة.

هذا كله حسب الملحق رقم (01)

### المطلب الثاني: سياسة وإستراتيجية وحدة مغنية

وحدة مغنية في نشاط منذ 1952 تنتج حاليا ثلاث منتجات وتحتوي على مهمة من المادة الأولية.

قوية من حيث خبرتها في مجال البانتونيت يجب عليها على الأقل ضمان الاستمرارية في ظل السياسة

والإستراتيجية المنتجة من طرف بنطال:

- 1) الاجتهاد لتكون في حسن تطلعات واحتياجات الزبائن.
- 2) تطوير بيئة داخلية ملائمة لتدخلات الموظفين في سياستها.
- 3) تشجيع التطور المستدام لقدرات والمعرفة والخبرة للعمال.
- 4) تطبيق نهج النظام ونهج عملية في إدارة الأنشطة والموارد ذات الصلة.
- 5) تسريع وتيرة النمو وزيادة قدراتها على خلق قيمة...
- 6) وضع الوسائل المناسبة للتحسين المستمر من حيث إدارة الإنتاج وجودة المنتج.

لهذا الغرض تتخذ التدابير التالية:

1. وضع آلية لسماع انشغالات ورضا الزبائن.
2. تطوير نظام اتصالات داخلي يسمح بتدفق البيانات والمعلومات المتوقعة.
3. تنفيذ المبادئ التوجيهية للشركة في مجال التدريب وتطوير الأفراد.
4. تنفيذ وقياس وتحسين نظام إدارة الجودة والتحسين المستمر.

5. رفع مستويات الإنتاج لتحقيق الأهداف المعينة من طرف المديرية العامة للشركة.

6. السهر على أمن الأشخاص والممتلكات.

7. تعزيز الإجراءات الرامية إلى تحسين الحياة والحفاظ على البيئة.

### الأهداف:

هي تحقق نفس أهداف المؤسسة الأم والتي تعتبر أساسية وذلك

-التعهد بالاستثمارات اللازمة لتجديد وتحديث المعدات وكذلك بالنسبة للمخزونات المعدنية .

-الميزانية المخصصة لهذا الاستثمار هي 10 من رقم الأعمال للوحدة

-وضع نظام إدارة للجودة على حسب معايير 9001/2000. والسهر على التحسين المستمر .

I هذا حسب الملحق رقم (02)

### المطلب الثالث: هيكل التنظيمي لمؤسسة بنطال

ينقسم هيكل مؤسسة بنطال إلى ما يلي:

هيكل التنظيمي العام: والذي بدوره يتكون مما يلي:

\*مدير الوحدة: وهو مسؤول الرئيسي عن كل من

1) رئيس المهندس يهتم بكل من

-مصلحة الاستغلال

-مصلحة الإنتاج

-مصلحة المخبر

-مصلحة الصيانة

(2) وهناك مصالح أخرى تابعة للمدير

-مصلحة التموين

-مصلحة تجارية

-مصلحة المالية والمحاسبة

-مصلحة الإدارة

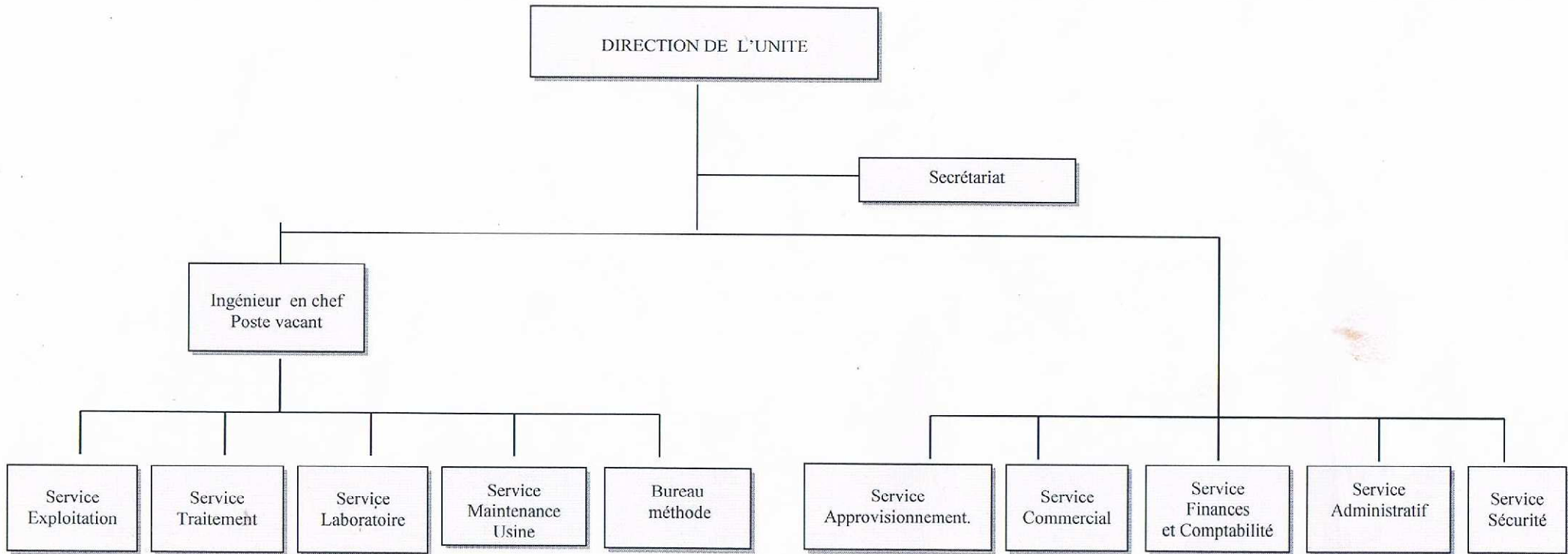
-مصلحة الأمن

وهذا حسب الملحق

وهذه المصالح بإمكانها أن تكون هيكل التنظيمي للمهام الإدارية وهذا ما يتضح في الملحق رقم

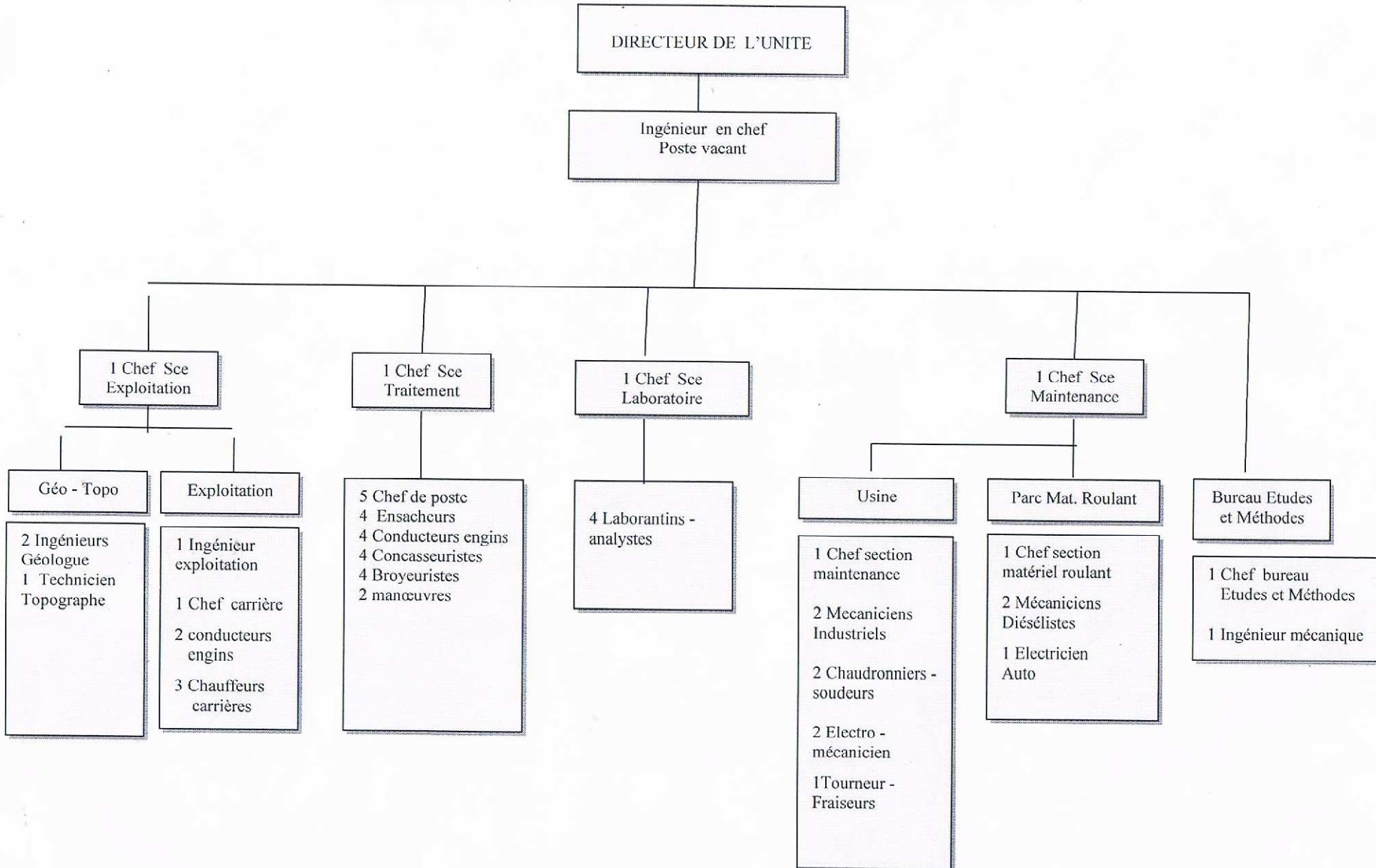
إضافة إلى الهيكل التنظيمي التقني وهذا حسب الملحق رقم(03).

### SCHEMA D'ORGANISATION GENERALE





**ORGANISATION DES FONCTIONS TECHNIQUES**



تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية:

إن مؤسسة بنطال لا تقوم بتخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية وسنحاول وضع فرضيات بسيطة لكيفية تحديد احتياجاتها من اليد العاملة وكذلك نوعية هذه الأخيرة عن طريق التنبؤ بكل من الطلب والعرض للعمل داخل المؤسسة كما سنوضح ذلك في الخطوات التالية:

1. تحديد عدد العمال الحالي وكيفية توزيع العمال على الوظائف بالمؤسسة:

المصالح العمال	مصلحة الإنتاج	مصلحة الصيانة	مصلحة الأمن	الإدارة	الشؤون الإجتماعية	المحاسبة	المجموع
الإطارات	2	2	1	15	1	5	26
الأعوان	4	1	0	7	2	1	15
المنفذون	23	18	21	4	2	0	68
المجموع	29	21	22	26	5	6	109

الجدول 1:

المصدر : مصلحة المستخدمين.

ثم الجدول الثاني يوضح توزيع العمال من سنة 2011 إلى غاية 2015:

السنوات العمال	2011	2012	2013	2014	2015
الإطارات	22	22	24	24	26
الأعوان	21	21	19	18	15
المنفذون	71	69	66	69	26
المجموع	114	112	109	111	109

الجدول 1:

المصدر : مصلحة المستخدمين.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن التغيرات تمس أنواع العمال ولكن ليس بدرجة كبيرة لأن الإنتاج والبيع مستقر والطلب على منتجات المؤسسة تقريبا ثابت.

#### • التنبؤ بالطلب على العمل:

إن المؤسسة لا يمكنها الإعتماد على الطرق التي ذكرها الجانب النظري مثل طريقة تقارير الخبراء لأنها مكلفة ولعدم توفرها على أشخاص قادرين على القيام بعمل الخبراء ولانعدام بعض المعلومات التي تتطلبها هذه الطريقة لكن يمكنها الإعتماد على طريقة أخرى حيث يمكن لرئيس الموارد البشرية الذي يملك المعلومات التي تتعلق بالموظفين وخاصة السن والسنوات التي عملها كل موظف وبالتالي عن طريق هذه الخبرة يمكنها تحديد الفائض أو العجز.

#### • البحث والإستقطاب:

تقوم مؤسسة بنطال بالبحث عن اليد العاملة التي تحتاجها لسد المناصب الشاغرة وتعتمد في ذلك على مصدرين داخلي وخارجي.

#### أ. المصادر الداخلية:

وهو المصدر الأول والرئيسي للمؤسسة حيث تلجأ إلى الترقية أو التحويل من منصب لآخر خاصة في المناصب العليا، وتلجأ المؤسسة إلى هذا المصدر للإستفادة من الخبرة التي يكتسبها العامل من البرامج التدريبية التي يخضعون لها وكذلك الفترة التي قضوها في العمل داخل المؤسسة.

ب. المصادر الخارجية:

العديد من المصادر تعتمد عليها المؤسسة ومن بين ذلك المعاهد والجامعات ومراكز التكوين وتعتمد المؤسسة على أسلوبيين لاستقطاب المرشحين:

● الإعلان عن شغور الوظيفة داخل المؤسسة: ويكون هذا الإعلان داخل المؤسسة ويخص العمال داخل المؤسسة.

● الإعلان في الجرائد: وهو الأكثر استعمالاً خاصة فيما يخص المناصب العليا حيث يحتوي على اسم الوظيفة ومواصفات شاغلها مثل: المستوى التعليمي - السن - الخبرة ...

● الإختبارات: يخضع المرشحون لاختبارات كتابية أو شفوية والناجحون منهم يتم تعيينهم في مناصبهم بعد الفحص الطبي.

- الفحص الطبي: لمعاينة الموظف من الناحية الجسدية والعقلية من أجل أداء مهامه بشكل سليم ...

- التوظيف: بعد المراحل السابقة يتم التعاقد مع الموظف الجديد تعطى له المهام والمسؤوليات المكلف بها ونوع العقد واسمه والمصالح المعني بها والمصالح المعنية بهذا العقد: مصلحة الموارد البشرية، ومصالحة الأجور والمحاسبة.

عملية الرقابة على العاملين في المؤسسة:

• طرق الرقابة في المؤسسة:

1. الرقابة من خلال مصلحة مراقبة التسيير:

تقوم مصلحة التسيير بعملية الرقابة على الموارد البشرية خاصة ما يتعلق بكتلة الأجور وتطورها ومقارنتها برقم الأعمال المحقق وعدد العمال حيث المعطيات كانت كالتالي:

الجدول 3:

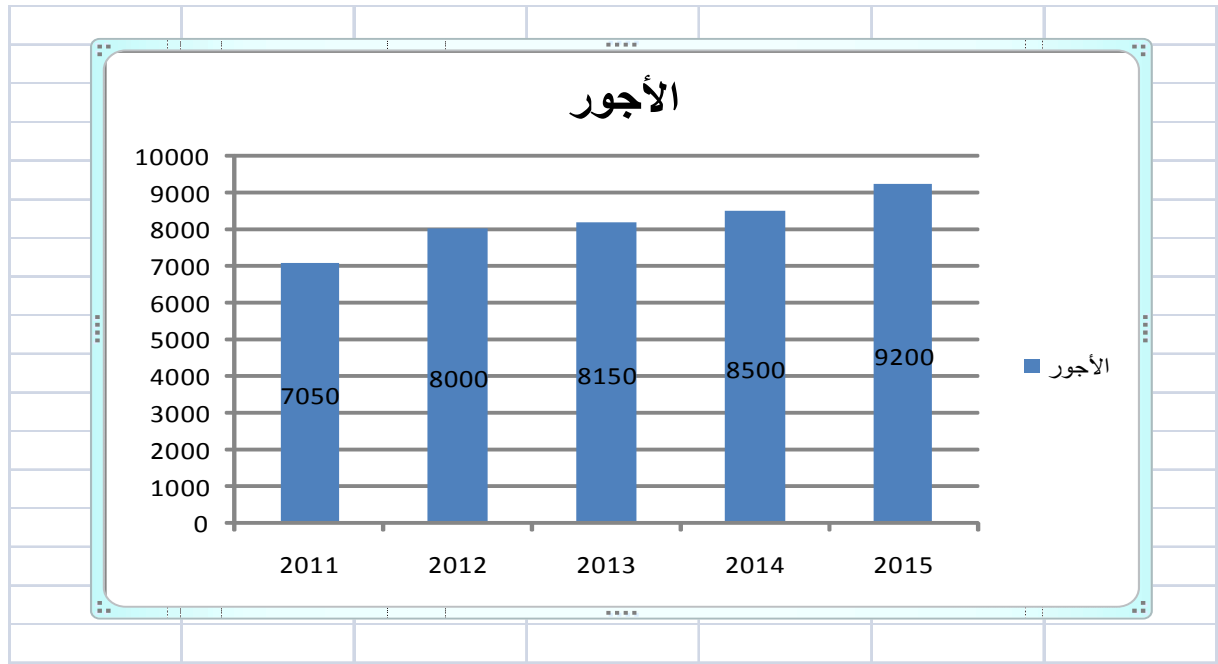
السنوات	2011	2012	2013	2014	2015
رقم الأعمال	1100.000.00	11100.000.00	1100.000.00	1100.000.000	1100.000.00

الجدول 3 نلاحظ تطور رقم الأعمال:

نلاحظ بأن رقم الأعمال ثابت لأن المؤسسة مبيعاتها ثابتة مع المؤسسات التي تموئها بالأتربة.

الجدول رقم 4: يوضح تطور كتلة الأجور:

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015
الأجور	7050K	8000 K	8150 K	8500 K	9200 K
	DA	DA	DA	DA	DA



تمثيل بياني لتطور كتلة الأجور بين 2011 إلى 2015.

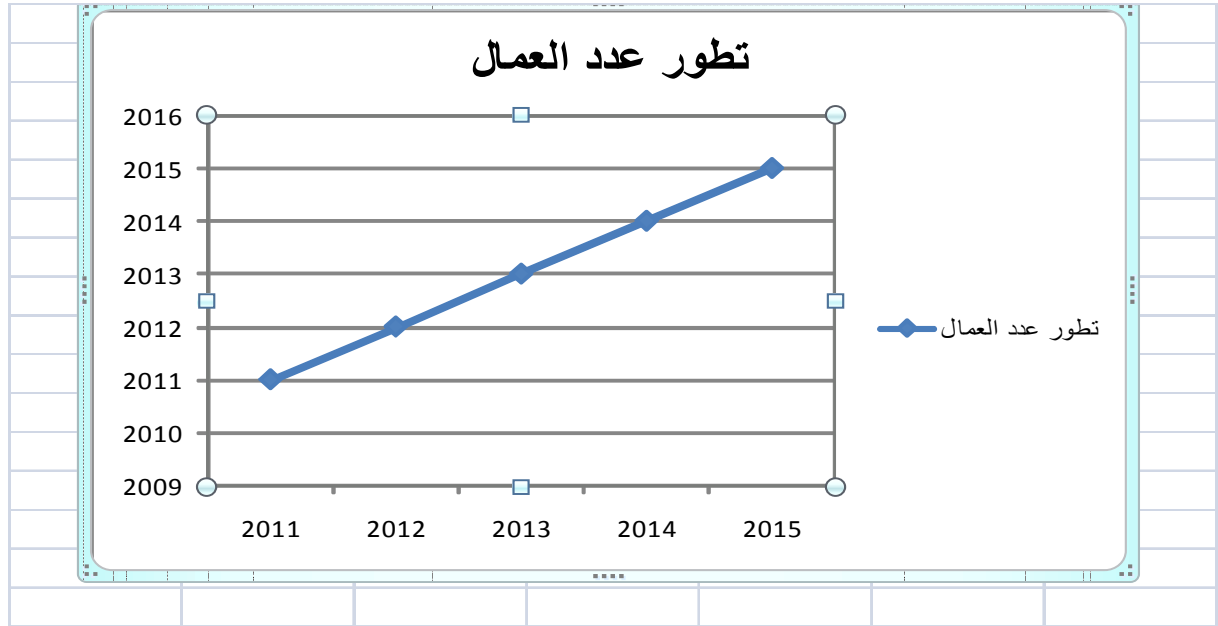
المصدر: من إعداد الطالبين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 4 والتمثيل البياني أن الأجور في ارتفاع سنوي.

جدول يوضح تطور عدد العمال:

الجدول رقم 5:

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015
العمال	114	112	109	111	109



تمثيل بياني لتطور عدد العمال بين 2011 و 2015

المصدر: من إعداد الطالبين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 5 أن عدد العمال الإجمالي تقريبا ثابت وأن التغيير الذي مسه غير

كبير.

وتعتمد المؤسسة في تقييم الإطارات على الجدول التالي:

الجدول رقم 6: تقييم الأداء للإطارات.

المجموع	التنقيط					
	5	4	3	2	1	
						جهد العمل
						جودة العمل
						الكفاءة في القيادة
						روح التحليل
						التنظيم في العمل
						السلوك
						روح المبادرة
						المواظبة
						المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين.

ويقوم بالتنقيط المسؤول المباشر عن الموظف حسب سلم تدرج السلطة في المؤسسة بوضع علامة (X)

في الخانة التي يرى أنها ستناسب هذا الموظف في كل مستوى من مستويات التقييم ثم ترسل إلى

مصلحة الموارد البشرية للمصادقة عليها من اجل إعطائه منحة المردودية حسب مجموع النقاط التي

تحصل عليها.



كما تعتمد المؤسسة في تقييم العمال التنفيذيون على جدول التنقيط التالي:

جدول رقم 7 : جدول تقييم العمال التنفيذيون.

المجموع	التنقيط					
	5	4	3	2	1	
						حجم العمل
						جودة العمل
						بذل النفس والإخلاص
						المدائمة
						السلوك
						روح الإبداع
						المواظبة
						المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين.

وتقوم المؤسسة بالتنقيط بنفس الطريقة السابقة وفي حقيقة الأمر أن التقييم يتم بطرق غير موضوعية

بحيث لا يمكن لشخص أن يحكم على العامل كما يمكن أن تكون عملية التنقيط غير عادلة حسب

العلاقة بين الذي يقوم بعملية التنقيط والموظف الخاضع لها.

ثم قمنا بالمطلب الثالث بمجموعة من الأسئلة كاستبيان داخلي حيث طرحت هذه الأسئلة على

رئيس مصلحة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: المقابلة:

ملاحظة	لا	نعم	الأسئلة
			1- هل يخص العنصر البشري بالأهمية اللازمة لدى مؤسستكم؟
- متابعة الجريدة الرسمية - قانون 90-11 للعمل - مفتشية العمل			2- هل ترغب المؤسسة في تطوير نشاطات إدارة الموارد البشرية؟
			3- هل لإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة بمؤسستكم؟
			4- هل الطاقم الإداري الحالي لمصلحة الموارد البشرية يكفي للقيام بنشاطاتها؟
غير موضوعي			5- هل تقوم مصلحة الموارد البشرية بتقييم أداء أعمالها؟
في حالة الطلب من الإدارة العليا			6- هل ستقوم المؤسسة بتخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية في السنوات القادمة؟
			7- هل العمال راضون على نظام الأجور والحوافز؟
منازعات صغيرة لا تؤثر على الإنتاج			8- هل هناك منازعات مع العاملين؟
حالة المرض بحيث لا يستطيع العامل مواصلة نشاطه.			9- هل هناك طلبات تغيير وظائف؟
			10- هل هناك عمليات تفتيش أو معاينة لمواقع العمل والورشات؟

			11- هل هناك هيئة الإدارة عند العمال؟
			12- هل هناك ميزانيات تقديرية للإنتاج؟
- تقارير النشاطات الشهرية.			13- هل هناك تقارير شهرية تعكس أداء العاملين للإدارة العليا؟
- تقارير النشاطات اليومية.			14- هل هناك محاولة لمعرفة المعوقات والأخطاء والانحرافات؟
- القيام بتصحيحها.			15- هل هناك روح المبادرة والإصلاح من طرف العمال؟
			16- هل هناك تقييد لدخول وخروج العمال؟
للترويج في:			17- هل هناك ترويج للمنتجات في السوق؟
- المعارض المحلية والدولية			
- المطويات المقدمة للزبائن			
			18- هل هناك رقابة صارمة على المخزون من المواد الأولية والمنتجات؟
منافسة الخواص			19- هل هناك منافسة في مجال عمل المؤسسة؟
رقابة شكلية			20- هل هناك عملية رقابة على العاملين؟
			21- هل هناك معايير للرقابة على العمل؟
حالة عمال جدد			22- هل هناك توجيه للعمال؟

الإستيبيان(هـ)

بيانات عامة:

يرجى وضع علامة (X) في المربع المناسب:

1. الجنس: ذكر:  أنثى:

2. المنصب: .....

3. السن:  أقل من 20 سنة  20-30 سنة

31-40 سنة  41-50 سنة

أكثر من 50 سنة

4. الحالة المدنية:

أعزب(ة)  متزوج(ة)  مطلق(ة)  أرمل(ة)

أسئلة الإستيبيان

1. ما هي درجة المؤهل الذي تمتلكه؟

دون مستوى دراسي  المستوى الدراسي الابتدائي  المستوى الدراسي المتوسط

المستوى الدراسي الثانوي  متحصل على شهادة تكوين مهني  المستوى الدراسي الجامعي

2. ما هي المدة الزمنية التي تمتلكها من الخبرة في ميدان عملك؟

دون خبرة  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

3. كيف تمت عملية توظيفك في المؤسسة؟

دون قيود  على أساس الاختبار  على أساس المقابلة

أمور أخرى.....

4. في رأيك هل تتناسب مؤهلاتك مع المنصب الذي تشغله؟

نعم  لا  نسبيا

5. عند التحاقك بالمؤسسة كموظف، هل كانت لك دراية كاملة عن مواصفات، متطلبات وتطورات

منصب عملك؟

نعم  لا  نسبيا

6. هل استفدت خلال عملك بمؤسسة بنطال

7. من دورات وتربصات تكوينية وتدريبية؟

نعم  لا

✓ إذا كانت الإجابة بنعم، فماذا استفدت من هذه التربصات

.....

8. هل جو العمل في المؤسسة يشجع على التعاون، الحوار وتبادل الأفكار؟

نعم  لا  نسيباً

9. في رأيك، هل تأخذ آراء العمال بعين الاعتبار، وهل يتم إشراكهم في صناعة القرارات بالمؤسسة؟

نعم  لا  نسيباً

10. هل يشجعك رئيسك على المشاركة في إتخاذ القرارات؟

نعم  لا

11. هل تطلعكم الإدارة على أهداف المؤسسة؟

نعم  لا

✓ إذا كانت الإجابة بنعم، كيف ترى أهداف المؤسسة

عملية وممكنة التحقيق  مرتبطة بأهداف العاملين  مرنة وقابلة للتعديل  واضحة، مفهومة وصريح

12. في رأيك، هل تلعب دوراً في النتائج التي تحقّقها المؤسسة من خلال عملك وتوظيف معارفك

وخبراتك؟

نعم  لا

13. هل تحس بإمكانة كعنصر فعال في المؤسسة لا يمكن التخلي عنه؟

نعم تماماً  نعم، هذا صحيح على المدى القصير  لا، لا أحس بذلك إطلاقاً

14. في رأيك، ما هي أهم العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى نجاح واستمرار المؤسسة؟

- .....
- .....
- .....

ما رأيك في نوع المنتجات التي تقدمها مؤسسة بنطال ؟

رديئة لا تراعي المعايير الدولية  ذات جودة تراعي المعايير الدولية

15. هل تهتمك جودة المنتجات التي تقدمها مؤسسة بنطال ؟

نعم  لا

16. هل في رأيك، هل تحقق مؤسسة بنطال نتائج جيدة ومقنعة؟

نعم  لا  نسبيا

17. حسب تقديرك، هل تقوم مؤسسة بنطال بتحفيز الموظفين وتشجيعهم على الرفع من مستويات أدائهم؟

نعم  لا  نسبيا

✓ إذا كانت إجابتك بنعم، فهل فهل تحس بمشاركتك في نظام الحوافز

نعم  لا  نسبيا

18. ما نوع الحوافز التي تتحصل عليها من خلال عملك في مؤسسة بنطال؟

لا حوافز  مادية  معنوية  عينية  كلها معا

19. ما نوع الحوافز التي يفضلها العمال؟  
 مادية  معنوية  كليهما
20. من خلال عملك في مؤسسة بنطال هل يمكن أن يتحصل العامل على ترقية؟  
 نعم  لا
21. ما هي المعايير التي يتم على أساسها الحصول على ترقية؟  
 الكفاءة  الأقدمية  الكفاءة والأقدمية  النفوذ
22. في رأيك، ما هي أكثر المعايير التي تستخدمها مؤسسة بنطال في تقييم أدائك ومردوديتك؟  
 النتائج المحققة  السلوك  الشخصية  كلها معا
23. ما هي طريقة تقييم الأداء في مؤسستك؟  
 طريقة المقارنة بين الأفراد  طريقة الترتيب من الأسوأ إلى الأحسن  
 طريقة قائمة المعايير الخاصة بالتقييم
24. هل تعتقد أن نظام التقييم في مؤسسة بنطال مناسب؟  
 نعم  لا  نسيا
- ✓ إذا كانت الإجابة بنعم، فلماذا تعتقد ذلك؟  
 يساعد على تحقيق العدالة بين العاملين بالمؤسسة  
 يساعد على تحسين أداء العاملين بالمؤسسة  
 يساعد في وضع سياسات إدارة الأفراد بالمؤسسة  
 كلهم مع
25. من خلال عملك بمؤسسة بنطال، هل تحس بأن الإدارة العليا تقوم بوضع أهداف ونتائج مسبقة ينبغي تحقيقها، كرقابة وتقييم قبلي؟  
 نعم  لا
26. هل يتوفر لدى المؤسسة نظام معلومات خاص بالرقابة وتقييم المعلومات

لا

نعم

• التمثيل البياني لنتائج لإستبيان:

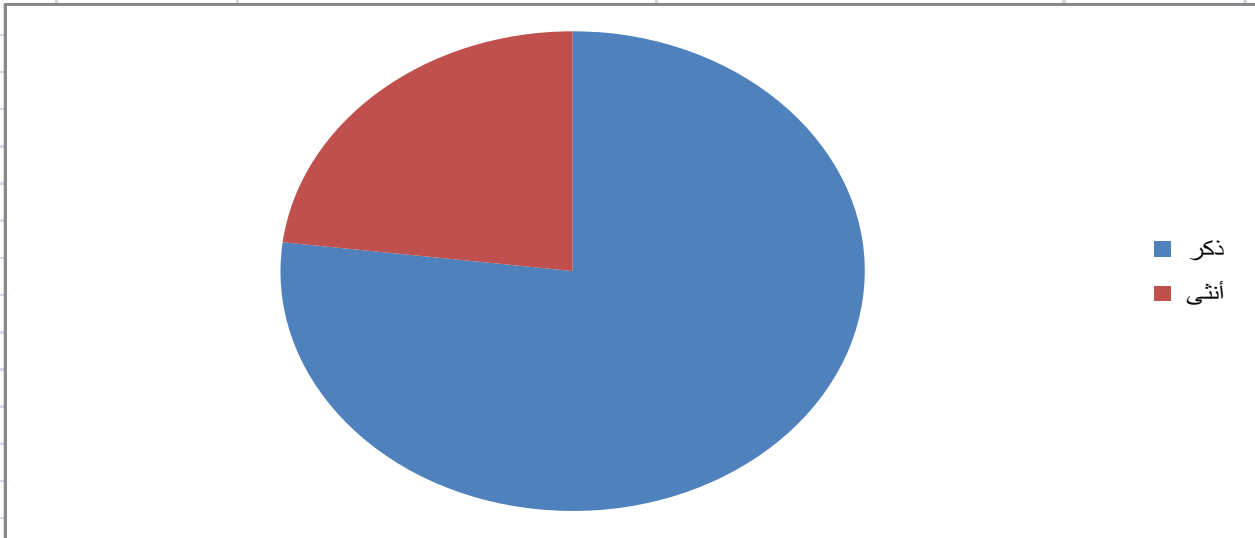
خلال هذا التربص بمصنع بنطال مغنية ارتأينا إجراء الاستبيان التالي وقد قمنا بتوزيع 70 نسخة منه

وقد تم استرجاع 50 نسخة تمت الإجابة عنها في حين لم يتم الإجابة عن 18 نسخة وكانت

الأجوبة كالآتي:

المتغير	البيان	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	40	76,92%
	أنثى	12	23,08%
المجموع		52	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان الموجود في الدراسة



- جدول 1 يوضح جنس العمال:

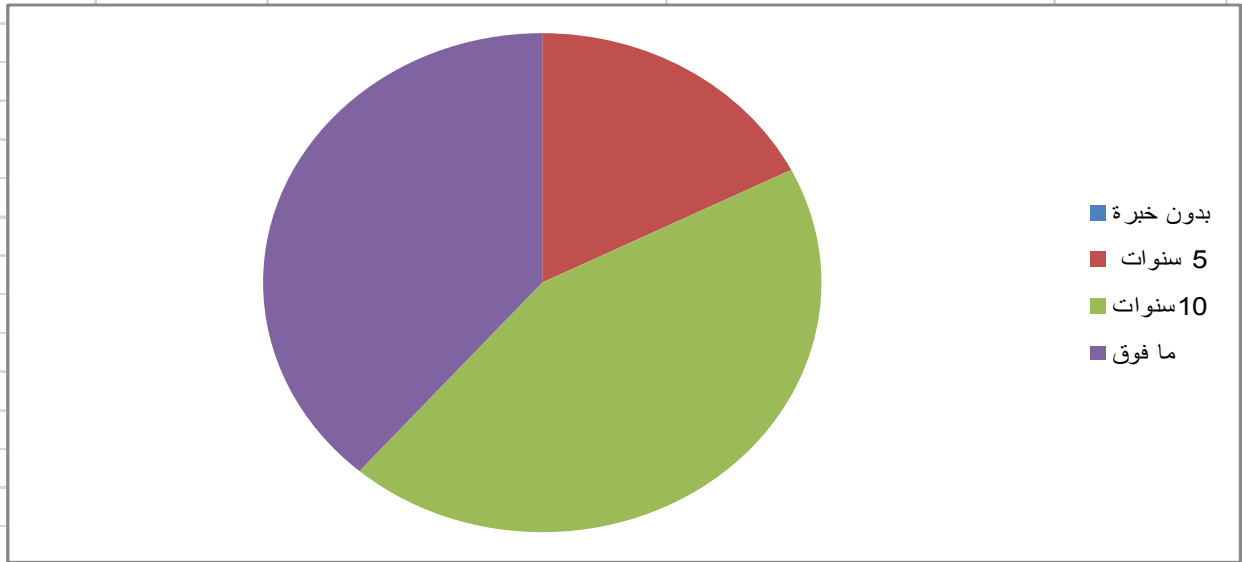


نلاحظ من خلال الجدول والشكل طغيان عدد الرجال على الإناث وذلك بسبب طبيعة العمل داخل المصنع إذ يحتاج إلى القوة البدنية خاصة في جانب الأعوان والعمال التنفيذيون أما الإناث فهم يعملون في الإدارة أو التنظيف.

- جدول 2 يوضح خبرة العمال في المؤسسة:

المتغير	البيان	العدد	النسبة
ما هي مدة الخبرة داخل المصنع	بدون خبرة	0	0%
	5 سنوات	12	19,23%
	10 سنوات	5	48,07%
	ما فوق	3	42,30%
المجموع		52	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامادا على الاستبيان الموجود في الدراسة

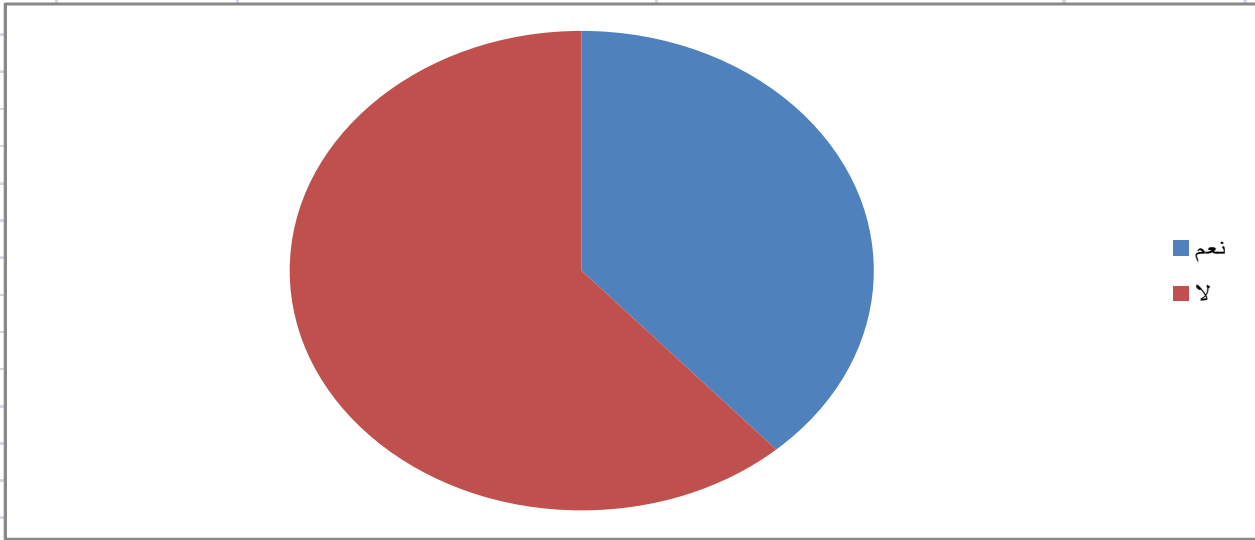


نلاحظ أن العمال يتمتعون بالخبرة الطويلة في هذا المصنع لأن نسبة العمال الجدد قليلة نسبيا.

## - الجدول 6: الإستفادة من الدورات التدريبية:

المتغير	البيان	العدد	النسبة
هل استفدت من دورات تدريبية	نعم	20	38,40%
	لا	32	61,60%
المجموع		52	100%

المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على الاستبيان الموجود في الدراسة

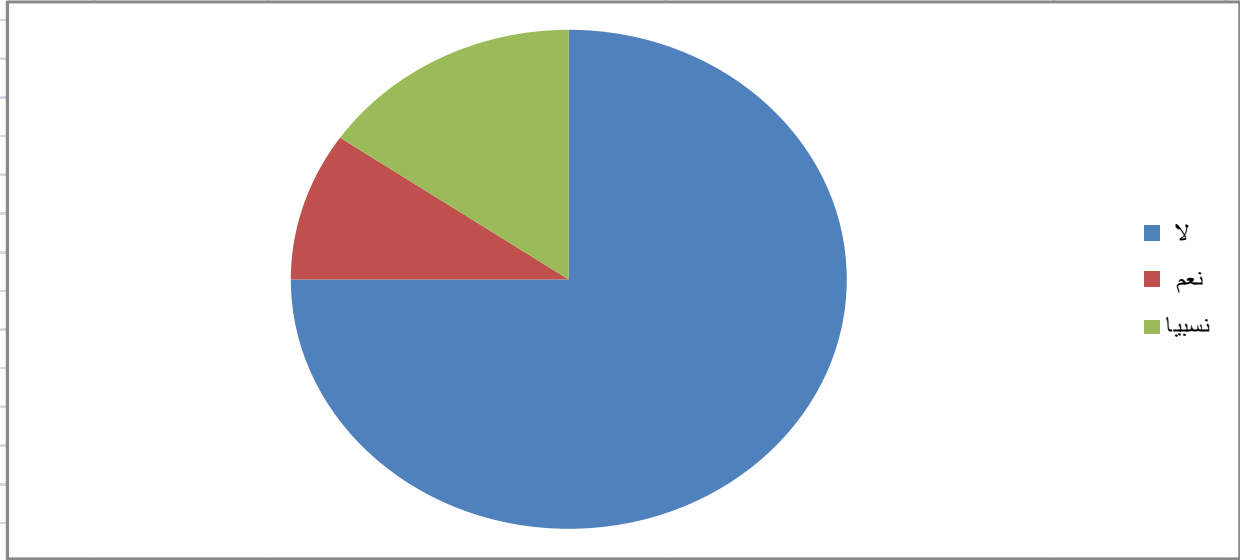


تقريبا الدورات التدريبية تمس عمال الإدارة والعمال التقنيين وعمال صيانة الآلات.

- الجدول 8: هل يشار العمال في اتخاذ القرار؟

المتغير	البيان	العدد	النسبة
مشاركة العمال في اتخاذ القرارات	لا	39	75,00%
	نعم	5	9,61%
	نسبيا	8	15,39%
المجموع		52	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامادا على الاستبيان الموجود في الدراسة



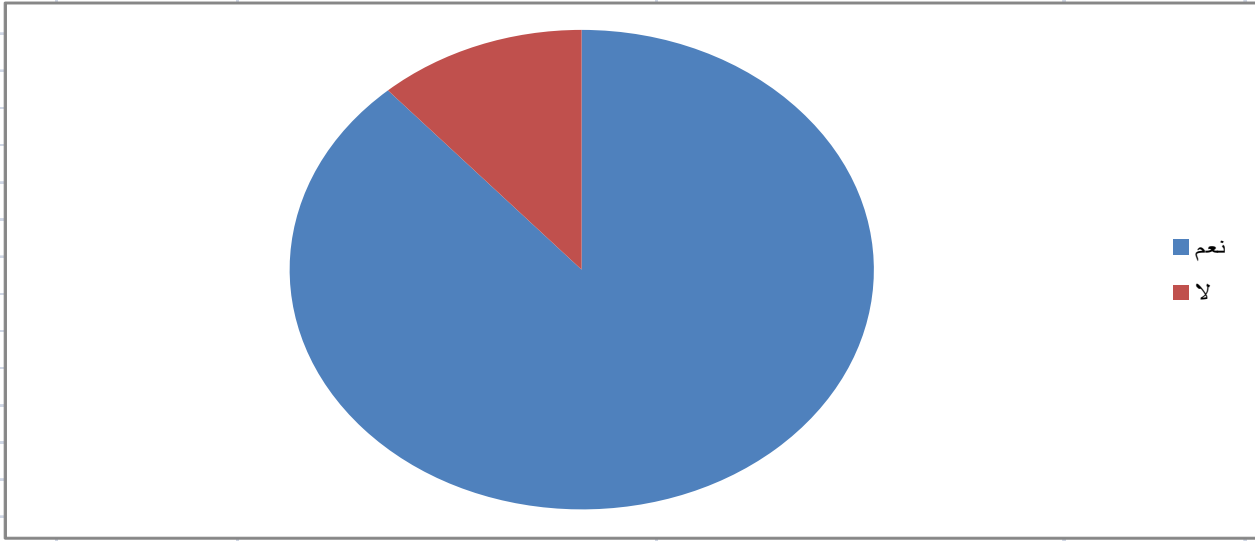
في مؤسسات الجزائر العمومية العمال لا يشاركون في اتخاذ القرارات نظرا لغطرسة الإدارة والبيروقراطية

والتعسف.

## - الجدول 11: هل تلعب دورا مهما في النتائج المحققة؟

المتغير	البيان	العدد	النسبة
هل تلعب دورا مهما في النتائج المحققة	نعم	46	88,46%
	لا	8	11,54%
المجموع		52	100%

المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على الاستبيان الموجود في الدراسة

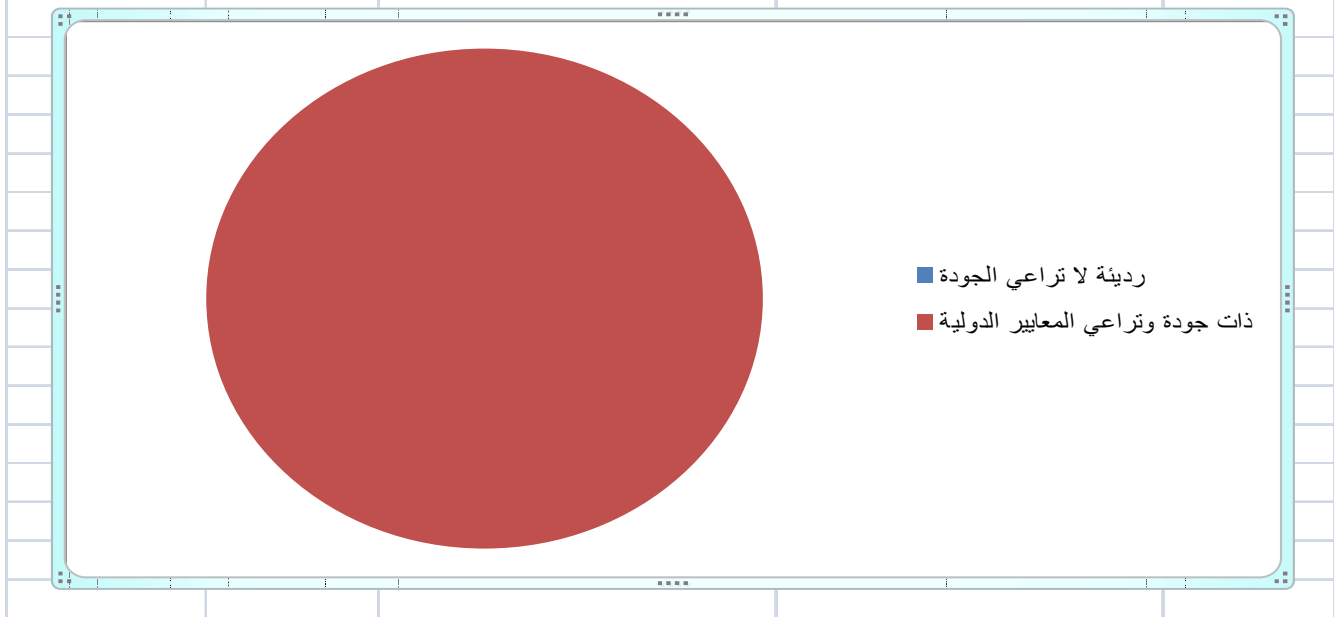


من خلال الجدول والشكل تقريبا كل العمال يحسون بأهميتهم داخل المؤسسة ويعتقدون أنهم يساهمون في النتائج المحققة.

- الجدول 14: نوعية منتجات بنطال:

المتغير	البيان	العدد	النسبة
ما رأيك في منتجات المؤسسة	رديئة لا تراعي الجودة	0	0,00%
	ذات جودة وتراعي المعايير الدولية	52	100,00%
المجموع		52	100%

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامدا على الاستبيان الموجود في الدراسة



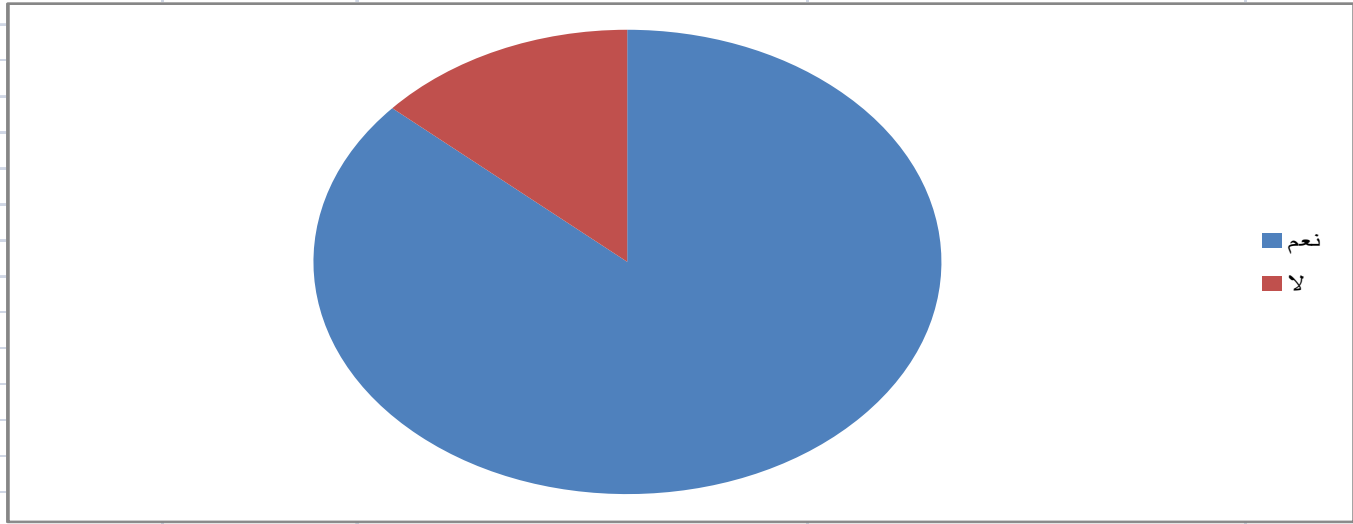
من خلال الجدول والشكل نلاحظ اتفاق العمال حول جودة مصنعات بنطال والتي

توجه نحو الصناعة الإستخراجية.

## - الجدول 16 : هل تحقق المؤسسة نتائج جيدة؟

المتغير	البيان	العدد	النسبة
هل تحقق المؤسسة نتائج جيدة	نعم	45	86,53%
	لا	7	13,46%
المجموع		52	100%

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامادا على الاستبيان الموجود في الدراسة

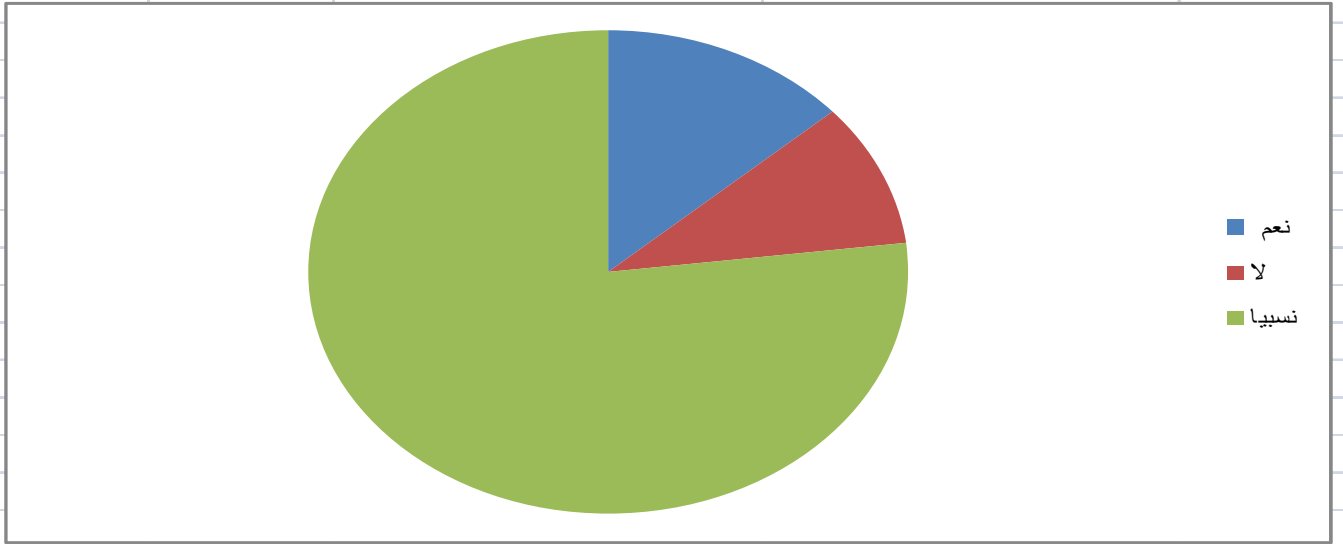


إجماع من العمال على أن المؤسسة تحقق نتائج مرضية.

## - الجدول 17: تحفيز العمال:

المتغير	البيان	العدد	النسبة
هل تقوم المؤسسة بتحفيز العاملين لا	نعم	7	13,46%
	لا	5	9,61%
	نسبيا	40	76,92%
المجموع		52	100,00%

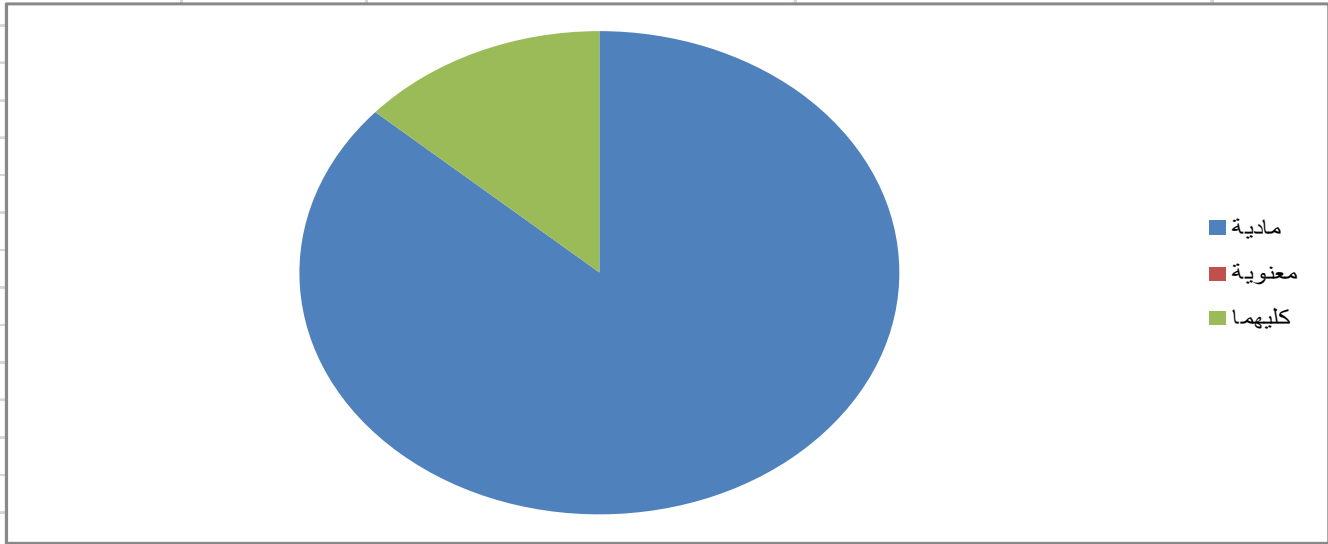
المصدر: من إعداد الطالبين إعتامادا على الاستبيان الموجود في الدراسة



- الجدول 19: نوع الحوافز:

المتغير	البيان	العدد	النسبة
ما نوعية الحوافز التي يفضلها العمل	مادية	45	86,53%
	معنوية	0	0,00%
	كليهما	7	13,46%
المجموع		52	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على الاستبيان الموجود في الدراسة



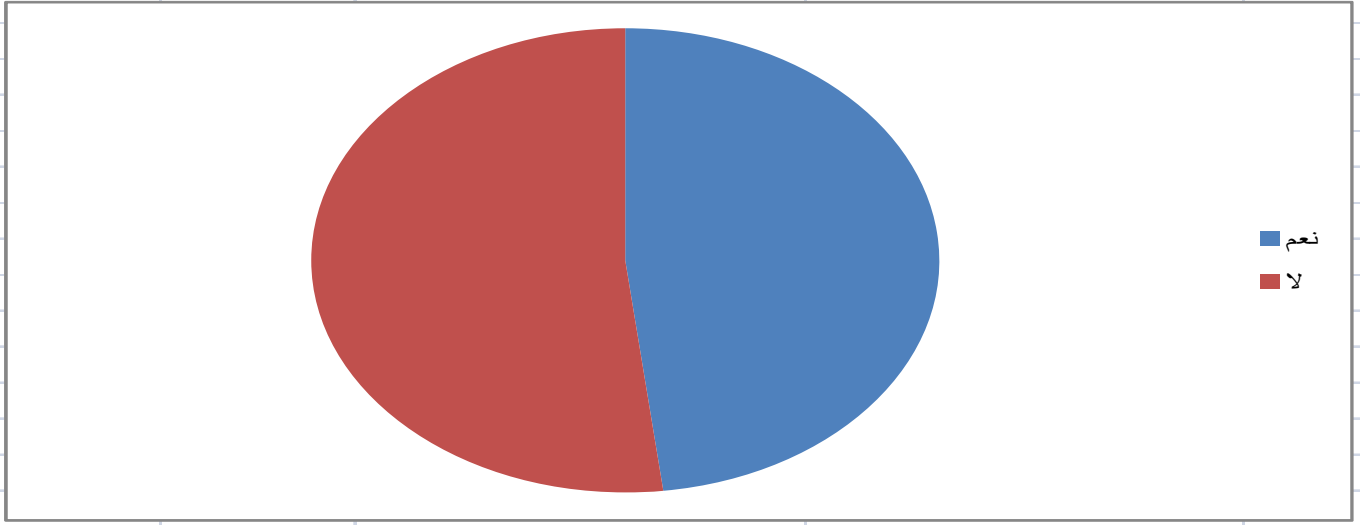
نلاحظ ميول العمال نحو الحوافز المادية نظرا للظروف المعيشية السيئة وانخفاض القدرة الشرائية للمواطن الجزائري.



## - الجدول 20: الترقية:

المتغير	البيان	العدد	النسبة
هل يمكن للعامل أن يتحصل على ترقية	نعم	25	48,07%
	لا	27	51,92%
المجموع		52	100%

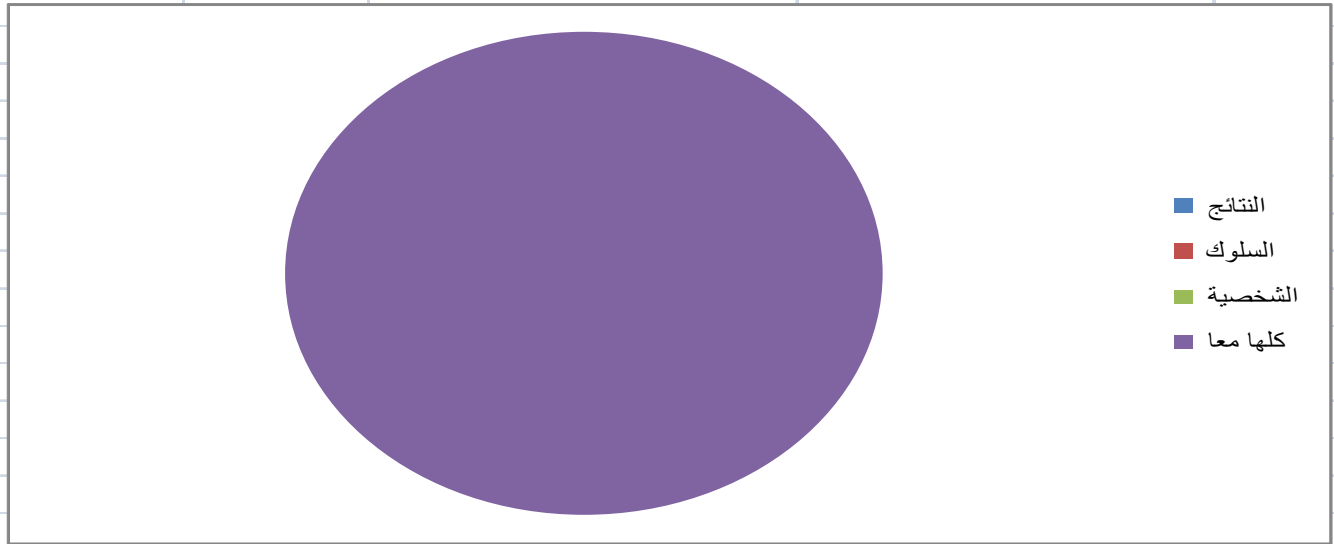
المصدر: من إعداد الطالبين إعتامادا على الاستبيان الموجود في الدراسة



- الجدول 22: المعايير المستخدمة في تقييم الأداء

المتغير	البيان	العدد	النسبة
ما هي المعايير التي تنتهجها المؤسسة في تقييم أداء العاملين	النتائج	0	0,00%
	السلوك	0	0,00%
	الشخصية	0	0,00%
المجموع	كلها معا	52	100,00%
		52	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان الموجود في الدراسة

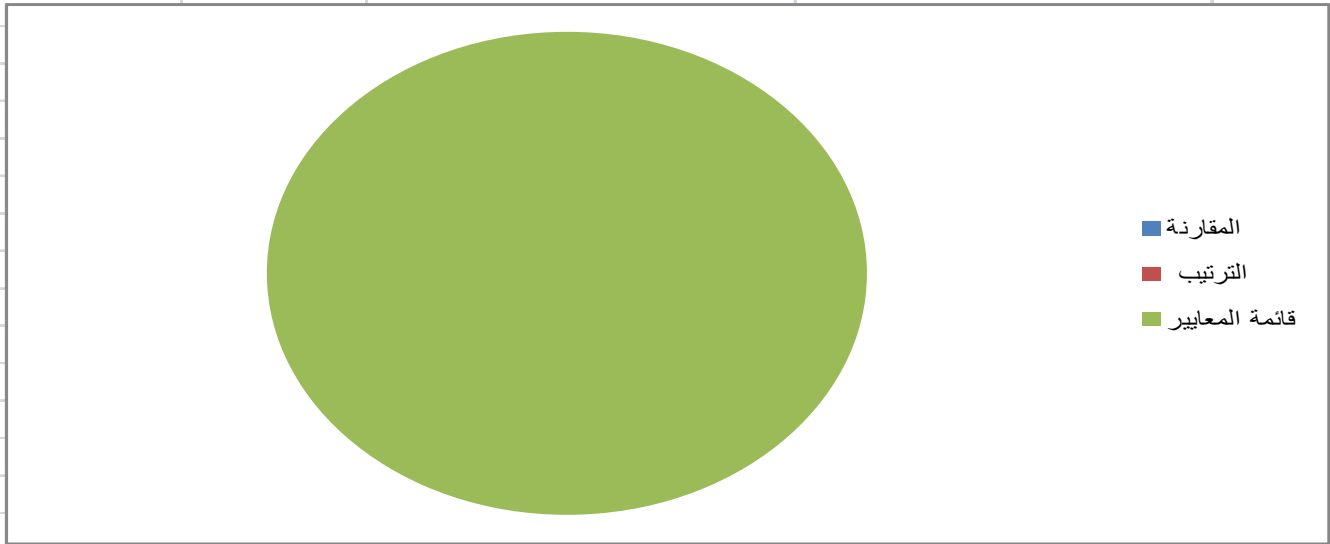


نلاحظ أن إجماع العمال على أن المؤسسة تقيم أداء عمالها اعتمادا على مختلف المعايير المذكورة.

- الجدول 23: طريقة تقييم الأداء:

المتغير	البيان	العدد	النسبة
ما هي طريقة تقييم أدائك في المؤسسة	المقارنة	0	0,00%
	الترتيب	0	0,00%
	قائمة المعايير	52	100,00%
المجموع		52	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على الاستبيان الموجود في الدراسة

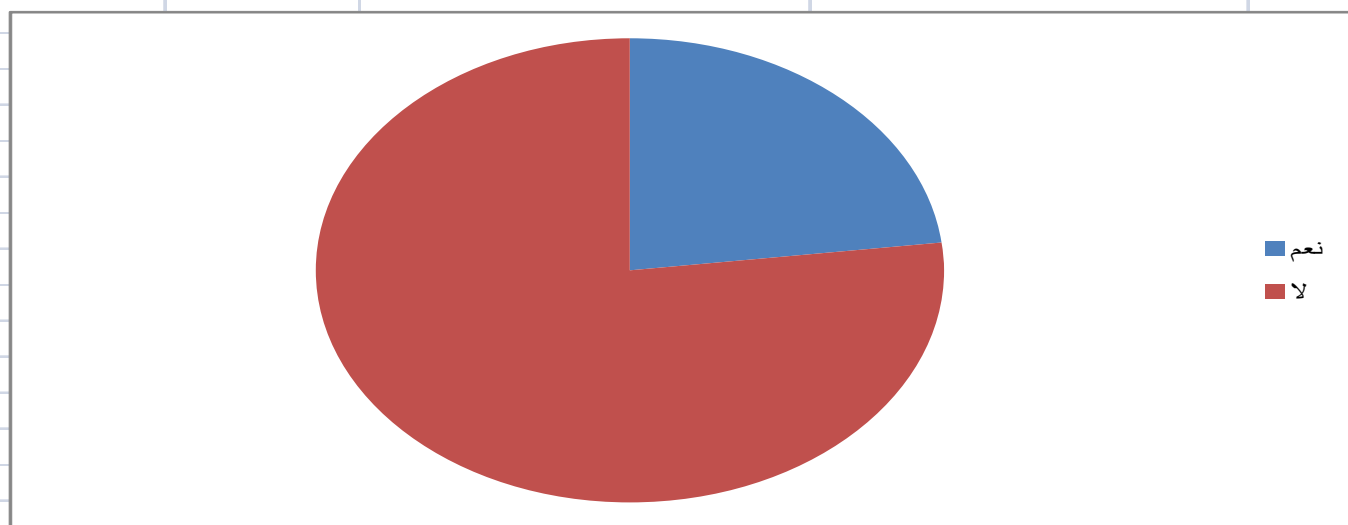


نلاحظ أن المؤسسة تنتهج طريقة قائمة المعايير الخاصة بالتقييم وذلك لقياس أداء عمالها.

## - الجدول 26: نظام المعلومات الخاص بالرقابة في بنطال

المتغير	البيان	العدد	النسبة
هل للمؤسسة نظام معلومات	نعم	12	23,08%
خاص بالرقابة	لا	40	76,92%
المجموع		52	100%

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامادا على الاستبيان الموجود في الدراسة



من الإجابة في هذا الجدول والشكل المؤسسة ليس لها نظام معلومات فعال خاص بالرقابة على العاملين.

ملخص شخصي عن مؤسسة بنطال:

من خلال التبرص الذي أجريناه في مصنع بنطال للأتربة:

نلاحظ أن:

- منتجات المؤسسة لها أهمية كبيرة في الإقتصاد الوطني.
- منتجات المؤسسة موجهة بصفة عامة للصناعات البترولية والإستخراجية.
- عدم الإهتمام بالجانب البشري.
- إدارة متخلفة ولا تعمل بالأساليب العلمية الجديدة.
- طرق تقليدية في عملية الرقابة.
- مكاتب الإدارة ذات واجهة وعتاد قديم جدا.
- خروج عمال الإدارة بصفة متكررة أثناء أوقات العمل.
- واجهة ومدخل المؤسسة لا يوحي بالأهمية الكبيرة للمصنع.
- التوظيف يتم على أساس المعرفة والمحسوبية في المؤسسة ولا يتم على أساس الإختبارات والمسابقات.
- نظام رقابي ضعيف ومتخلف.
- عدم استعمال طرق جيدة لتقييم الأداء.

الاستنتاجات:

من خلال هذا التبرص الذي قمنا به لمؤسسة بنطال، على الطرق المتبعة في الرقابة على عمالها

وكذلك طرق تقييم الأداء، كمقارنة بين الجانب النظري و التطبيقي استنتجنا ما يلي:

- لا توجد رقابة فعلية على العمال والأعمال بالوحدة و النظام الرقابي المعمول به ناقص و كثير الثغرات.

- عملية التفتيش أو معاينة مواقع العمل قليلة.

- نقصن المحفزات خاصة المعنوية.

وفي ظل هذه المؤسسات نفترض أن يكون هناك ثلاث مستويات للرقابة:

1- الرقابة على مستوى المؤسسة ككل و تكون بوضع أهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها و

تجعلها كمعايير تقيس بها نتائجها مثل نسبة نمو المبيعات حسب السوق ... الخ.

2- الرقابة على مستوى الوظائف داخل المؤسسة و تكون بمتابعة الأداء اليومي لكل وظيفة.

3- رقابة على العاملين بالمؤسسة و تكون بمتابعة دخولهم و خروجهم و انضباطهم أثناء العمل

وتوجيههم وتحفيزهم على تقديم الأفضل.

كما يجب على المؤسسة مراجعة نظامها الرقابي وتحاول تحسينه ب:

- وضع برنامج لاحتياجاتها من اليد العاملة.

- وضع برامج تدريب العمال.

- الاهتمام بالحوافز خاصة المعنوية.

## خاتمة الفصل:

لقد تبين لنا من خلال هذه الدراسة التطبيقية بمؤسسة بنطال أن هناك اختلاف واضح بين ما تطرقنا إليه في الجانب النظري وهامو معمول به بالمؤسسة الجزائرية للأسرة العصرية والتي تعتبر عينة من المؤسسات الجزائرية خاصة في مجال الرقابة على الموارد البشرية والأساليب المتبعة في ذلك وحاولنا لفت انتباه مسئولي مؤسسة بنطال إلى ضرورة وضع نظام فعال للرقابة.

# خاتمة عامة





إن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على السواء في وقتنا الحاضر ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصرا هاما من عناصر الإنتاج ولا يمكن أن تتم عمليات الإنتاج والتسويق... الخ، دون توافر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة ولكن هذه الأخيرة لوحدها لا تكفي دون أن يخضع العنصر البشري بالمؤسسة لعملية رقابة فعالة من أجل تطبيق أهداف المؤسسة ولهذا تطرقتنا في بحثنا هذا إلى نشاطات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة و عملية الرقابة عليها من الجانب النظري والتطبيقي وتوصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ الرقابة هي عملية تسمح لنا من التأكد بان ما يتم تحقيقه يتطابق مع الأهداف المسطرة وتصحيح الانحرافات ومحاولة تجنبها من خلال اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- ✓ تتمثل أساليب الرقابة في القوائم المالية، تحليل النسب، أنظمة الرقابة على الإمدادات، المراجعة الداخلية، تحليل التعادل.
- ✓ يتمثل دور وظيفة الموارد البشرية في النشاطات المتعددة التي تقوم بها من أجل الاهتمام بالعنصر البشري وتطوير وتحسين أدائه وتوفير أحسن الظروف حتى يؤدي العمال واجباتهم على أتم وجه.

كما توصلنا إلى مجموعة من الاقتراحات والتوصيات نذكرها فيما يلي:

- الاهتمام بالعنصر البشري أكثر بمؤسسة بنطال الجزائرية.
- تطوير نشاطات إدارة الموارد البشرية للمؤسسة.
- القيام بعملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية مسبقا وبناء على أساليب علمية.

- تقييم أداء عمالها بطرق أكثر موضوعية و عادلة.
- الاهتمام بجانب التحفيز خاصة المعنوية.
- وضع نظام رقابي فعال من اجل فرض الانضباط.
- استخدام الأدوات الرقابية لفرض رقابة سليمة.

وفي الأخير نسأل الله عز وجل أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع ومعالجته والله هو الموفق وهو يهدي السبيل.

## الملخص:

المؤسسة هي النواة الأساسية في تشكيل اقتصاد أي دولة ونظرا لتعدد نشاطاتها الموجهة نحو تحقيق هدف واحد أو عدة أهداف فهي تحتاج إلى من يجسد هذه الأهداف أي العنصر البشري الذي بدوره يحتاج إلى متابعة ورقابة. إذن فالرقابة والعنصر البشري يشكلا عنوان بحثنا المتمثل في الرقابة على الموارد البشرية، لهذا تطرقنا في جانبه النظري إلى:

✓ مفاهيم الرقابة وأنواعها.

✓ وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة.

✓ الرقابة على الموارد البشرية.

ولقد تم إسقاط الجانب النظري على المؤسسة الوطنية بنطال إلا انه تم استخلاص بعض السلبيات والنقائص خلال عملية المقارنة بين الجانبين النظري والتطبيقي.

**الكلمات المفتاحية:** الرقابة - الرقابة الداخلية - الموارد البشرية - تقييم الأداء.

### Résumé:

Enterprise est le noyau de la formation d'un état de l'économie et à cause de la multiplicité des activités visant à atteindre un but ou plusieurs objectifs dont ils ont besoin pour incarner ces objectifs de tout élément humain, qui à son tour doit être suivi et de supervision.

Donc la censure élément humain constitue notre recherche le titre du contrôle des ressources humaines, pour cette Ttrgueta en partie, à la théorie:

- concepts de contrôle et types.
- fonction RH dans l'organisation.
- la surveillance des ressources humaines.

Et il est tombé sur le pantalon théoriques secondaires institution nationale, mais il a été extrait des inconvénients et des insuffisances au cours du processus de comparaison entre les délinquants théoriques et pratiques.

**Mots-clés:** contrôle - Contrôle interne - Ressources humaines - Évaluation de la performance.

### Summary:

Enterprise is the core of the formation of any state of the economy and because of the multiplicity of activities geared towards achieving one goal or several goals they need to embody these goals of any human element, which in turn needs to be follow-up and supervision.

So censorship human element constitute our research the title of control over human resources, for this Ttrgueta in part, to the theoretical:

- control concepts and types.
- HR function in the organization.
- oversight of human resources.

And it has been dropped on the theoretical side pants national institution, but it was extracted some drawbacks and shortcomings during the comparison process between the theoretical and practical offenders.

**Keywords:** control - Internal Control - Human Resources - Performance evaluation.