

الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير



التخصص: مالية وبنوك

قسم: العلوم الاقتصادية

تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية دراسة حالة *الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر* أم البواقي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر

تحت إشراف الأستاذ:

* طلوش فارس

من إعداد الطالب:

* يوسف عبد الرحمن

لجنة المناقشة		
رئيسا	جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -	الأستاذ عبد الوهاب شنيخر
مناقشا	جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -	الأستاذ فاتح بنونة
مشرفا	جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -	الأستاذ فارس طلوش

السنة الجامعية: 2014/2013



شكر

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف الدكتور جبار بوكثير على قبوله الإشراف لإنجاز هذه المذكرة وعلى سعة صدره وحكمة توجيهاته وملاحظاته التي كانت نورا تسير على ضوئه خطوات البحث.

كما أتقدم بالشكر الجزيل كذلك لمدير مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة أم البواقي على جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفه لإنجاز هذا البحث.

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين - حفظهما الله -

إلى جميع أفراد العائلة.

إلى كل الأصدقاء والزملاء.

إلى كل طالب علم ومحب للمعرفة.

يوسف عبد الرحمن

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	التشكرات
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ	المقدمة العامة
1	الفصل الأول: مدخل عام حول إدارة الموارد البشرية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.
3	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية.
4	الفرع الأول: مفهوم القوى العاملة.
4	الفرع الثاني: مفهوم العمل.
5	الفرع الثالث: مفهوم الوظيفة.
5	الفرع الرابع: مفهوم المهنة.
5	المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية.
8	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية.
11	المبحث الثاني: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية وعوامل الاهتمام بها.
11	المطلب الأول: المراحل التاريخية لتطور وظيفة إدارة الموارد البشرية.
11	الفرع الأول: قبل الحرب العالمية الأولى.
12	الفرع الثاني: ما بين الحربين العالميتين.
13	الفرع الثالث: خلال الخمسينات والستينات.
13	الفرع الرابع: نهاية الستينات إلى منتصف السبعينات.
14	الفرع الخامس: المرحلة ما بين [1975-1985].
14	الفرع السادس: نهاية الثمانينات إلى ما فوق.
17	المطلب الثاني: عوامل الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية.
20	المبحث الثالث: موقع وظيفة إدارة الموارد البشرية
21	المطلب الأول: طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية ودورها في المؤسسة.
22	الفرع الأول: الدور التنفيذي والسلطة التنفيذية.
23	الفرع الثاني: الدور الاستشاري والسلطة الاستشارية.

24	الفرع الثالث: الدور المشارك في صنع القرارات الإستراتيجية.
27	المطلب الثاني: تنظيم وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
28	الفرع الأول: حجم إدارة الموارد البشرية.
29	الفرع الثاني: المركزية واللامركزية في تنظيم إدارة الموارد البشرية.
30	المطلب الثالث: المهام والمسؤوليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.
30	الفرع الأول: قسم التوظيف.
31	الفرع الثاني: قسم علاقات العاملين
31	الفرع الثالث: قسم التدريب
31	الفرع الرابع: وحدة الصحة والسلامة
32	الفرع الخامس: قسم البحوث.
34	خلاصة الفصل
35	الفصل الثاني: أساسيات تقييم الأداء
36	تمهيد
37	المبحث الأول: عموميات حول الأداء
37	المطلب الأول: ماهية الأداء
37	الفرع الأول: تعريف الأداء
37	الفرع الثاني: الأداء والمصطلحات القريبة منه
41	المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء.
41	الفرع الأول: تعاريف.
44	المطلب الثالث: أهداف وأهمية الأداء.
44	الفرع الأول: أهمية تقييم الأداء
46	الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء
47	المبحث الثاني: الأداء: أنواعه، خصائصه، والعوامل المؤثرة فيه.
47	المطلب الأول: أنواع الأداء.
47	الفرع الأول: حسب معيار الشمولية.
48	الفرع الثاني: حسب معيار الطبيعة.
48	المطلب الثاني: خصائص الأداء.
48	الفرع الأول: الأداء مسألة إدراك.
48	الفرع الثاني: الأداء مفهوم متطور عبر الزمن.

49	الفرع الثالث: الأداء مفهوم شامل.
49	الفرع الرابع: الأداء مفهوم غني بالتناقضات.
49	الفرع الخامس: الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة.
49	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة فيه.
49	الفرع الأول: العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء.
50	الفرع الثاني: العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء.
50	المبحث الثالث: قياس الأداء.
50	المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء.
52	المطلب الثاني: المؤشرات المالية لقياس الأداء.
55	المطلب الثالث: المؤشرات غير المالية لقياس الأداء.
61	خلاصة الفصل
62	الفصل الثالث: كيفية تقييم أداء الموارد البشرية (دراسة حالة)
63	المبحث الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر والخدمات التي تقدمها وكالاتها التجارية.
63	المطلب الأول: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر.
66	المطلب الثاني: الوكالة التجارية.
67	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية
68	الفرع الثاني: مهمة أقسام الوكالة التجارية.
68	الفرع الثالث: خدمات الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر.
70	المبحث الثاني منهجية البحث الميداني.
70	المطلب الأول: عينة الدراسة.
70	المطلب الثاني: أداة جمع البيانات.
72	المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية.
72	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة.
86	المطلب الثاني: الأداء التجاري.
89	المطلب الثالث: الأداء التقني.
92	خلاصة الفصل
93	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

المقدمة العامة

المقدمة

1. تمهيد:

عرفت المؤسسة الاقتصادية تطورا ملحوظا من خلية للإنتاج إلى أن أصبحت مركزا لاتخاذ القرارات، وقد صاحب هذا التطور ظهور وظائف وإدارات جديدة لم تكن لها أهمية في واقع المؤسسة من قبل، لتحل بذلك مكانة هامة خلال السنوات الأخيرة وتأتي في مقدمة هذه الوظائف وظيفة الموارد البشرية التي يوكل لها دور محوري واستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية كونها تهتم بالفرد العنصر الأكثر أهمية والعامل الأساسي المحدد لنجاحها وتطورها.

حيث تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء، ومن ثم تحقيق أهدافها، لكن تبقى الموارد البشرية الأكثر أهمية والأكثر تأثيرا وتعتبر الثروة الأولى والجوهرية للمؤسسة، وأحد العوامل الأساسية للأداء، حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء والنمو ضمن بيئة غير مستقرة وأسواق متقلبة ومنتجات أكثر تعقيدا وجد متنوعة، بالإضافة إلى صعوبة إرضاء ومزاجية العملاء، وتحقيق المستوى الأعلى من الإنتاجية والفعالية، وبذلك تعتبر هذه السياسة (تحسين الأداء) سياسة عامة للمؤسسة، حيث يسود الاقتناع بضرورة تفعيل الموارد البشرية من القيادات العليا إلى المستويات التنفيذية لكل في كل مجالات النشاط، فالموارد البشري يمثل جميع العاملين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم ومؤهلاتهم وأدوارهم.

ومن هذا المنطلق ظهرت الضرورة لوضع نظام الرقابة على أداء الموارد البشرية في المؤسسة وهذا من خلال تقييم أداء الموارد البشرية والذي يسمح بتحديد الانحرافات واكتشافها واستبيان النقص ومعرفة مصدرها، ثم اتخاذ الإجراءات للحد منها وتصحيحها وهذا يتم بموجب عمليات التقييم التي تركز على الأداء في جميع عمليات الأقسام بما فيها قسم الموارد البشرية، إذا كلما تمت عمليات التقييم بأسلوب عملي دقيق كلما صححت الأعمال وقوى التعاون بين مختلف المصالح ومع الإدارة العليا من جهة أخرى.

2. الإشكالية:

بناء على ما سبق تظهر لنا الإشكالية في التساؤل الرئيسي التالي:

مامدى مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحسين الأداء بالمؤسسات الاقتصادية؟

وقصد الإلمام بمختلف جوانب هذه المشكلة برزت أهمية الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية.

- ✓ ما أهمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؟
- ✓ ماهي طرق تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؟
- ✓ ما هو واقع تقييم الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية؟

3. فرضيات الدراسة:

- لغرض الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية الدراسة اعتمدنا على الفرضيات التالية:
- ✓ يعتبر المورد البشري مصدرا أساسيا وعاملا مؤثرا وهاما في رفع أداء المؤسسة بسبب الخصائص المميزة له، ولهذا يتم إدارته استراتيجيا.
- ✓ يعتبر تحسين الأداء هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه حيث تؤثر فيه عدة عوامل وله مستويات مختلفة، يتم تحسينه بناء على نتائج التقييم.
- ✓ تحاول المؤسسة الاقتصادية اتخاذ إجراءات تحسين الأداء بناءً على تقييم الموارد البشرية، حيث يعتبر محل اهتمام بالنسبة لها.

4. أسباب اختيار الدراسة:

من بين مبررات اختيار هذا للموضوع:

- ✓ محاولة إيضاح أهمية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ أهمية الموضوع البالغة خاصة لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية.

5. أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تعالج مشكلة هامة وحساسة لفئة كبيرة من المجتمع وهي الموارد البشرية، حيث ترتبط هذه الدراسة بالموارد البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لتطور المؤسسة واستمراريتها.
- وتبرز أهميتها أيضا في سعي المؤسسة الدائم نحو التقدّم ورفع مستواها بتطوير أدائها التنافسي بتحقيق التميز.

6. أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في تحديد مدى كفاءة نظام تقييم أداء الموارد البشرية الحالي المتبع في المؤسسة الاقتصادية في تحقيق تقدير حقيقي لأداء المورد البشري يمكن الاعتماد عليه في بناء قرارات سليمة تتعلق بسياسات الموارد البشرية وذلك من خلال ما يلي:

- محاولة إبراز أهمية تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية باعتبارها أداة فعالة.
- محاولة إظهار الأعمال التي تقوم بها وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمتها في خلق القيمة المضافة في حالة ما إذا تمّ استغلالها من طرف المؤسسة.
- محاولة معرفة الطريقة التي يتبعها المقيم في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
- توضيح مدى تأثير تقييم أداء الموارد البشرية على أداء المؤسسة الاقتصادية.

7. المنهج المستخدم في الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة وتحقيقا لأهدافها اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في جزءه النظري، وكذلك منهج دراسة حالة في الجزء التطبيقي.

8. تقسيمات البحث:

للإجابة على التساؤلات السابقة قمنا بتقسيم البحث على النحو التالي:

- مقدمة عامة تناولنا فيها إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الدراسة، أهمية الدراسة وأهدافها، المنهج المستخدم في الدراسة، تقسيمات الدراسة.
- خصصنا الفصل الأول لدراسة الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، من خلال التطرق إلى مفهوم وظيفة إدارة الموارد البشرية، أهداف وظيفة إدارة الموارد البشرية، دور وظيفة إدارة الموارد البشرية، المراحل والتحديات التي تواجه وظيفة إدارة الموارد البشرية.
- أما الفصل الثاني لدراسة أساسيات تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، من خلال التطرق إلى مفهوم أداء المؤسسة، أنواع أداء المؤسسة، قياس الأداء.
- وفيما يخص الفصل الثالث فخصصناه للدراسة التطبيقية حيث تناولنا فيه كيفية تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة أم البواقي.

الفصل الأول

تمهيد:

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 أهم عناصر الإنتاج ومصدر التميز والتفوق للمؤسسة.

ولا يمكن أن تتم عمليات الإنتاج والتسويق والتمويل... الخ بدون توفر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة، وينبع اهتمام الدول النامية بصفة خاصة بالموارد البشرية إلى عدة أسباب أهمها:

✓ الإحساس بانخفاض الإنتاجية؛

✓ عدم التوازن بين العرض والطلب في بعض التخصصات؛

✓ انتشار ظاهرة البطالة؛

✓ الرغبة في تطوير القوى العاملة باعتبارها الأساس الأول لخطط التنمية الشاملة.

ولذلك فإن محاولة دراسة كيفية إدارة الموارد البشرية العاملة بكفاءة، أصبحت ضرورية وحيوية، وهذا يحتم تواجد إدارات وأجهزة موارد بشرية متخصصة بمختلف المؤسسات لإعداد سياسات وبرامج موارد بشرية جيدة، تمكن من زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

وتأتي أهمية وظيفة إدارة المواد البشرية من أهمية الدور الأساسي الذي تلعبه في تمكين المؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية، وقد أخذت أهمية هذه الوظيفة تزداد وتتعاظم لتعادل وتفوق سائر وظائف المؤسسة كالتسويق والإنتاج والمالية... الخ. فبعد أن كان نشاط إدارة الموارد البشرية مقتصرًا على القيام بمهام روتينية كاستقطاب العاملين وتعيين وحفظ السجلات واستكمال إجراءات الإجازات للعاملين فقد تحولت إلى نشاطات إستراتيجية تتطوي على خطورة وحساسية تمس صميم أهداف المؤسسة.

لقد دعت جميع العوامل السابقة الذكر إلى إعادة النظر في موقع هذه الوظيفة وعلى ضرورة توفير الدعم والمساندة لها من الإدارة العليا لتمكينها من أداء دورها بكفاءة وفعالية.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

تقسم الموارد الاقتصادية في الكتابات الاقتصادية إلى موارد بشرية وأخرى غير بشرية، وتنقسم الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين:

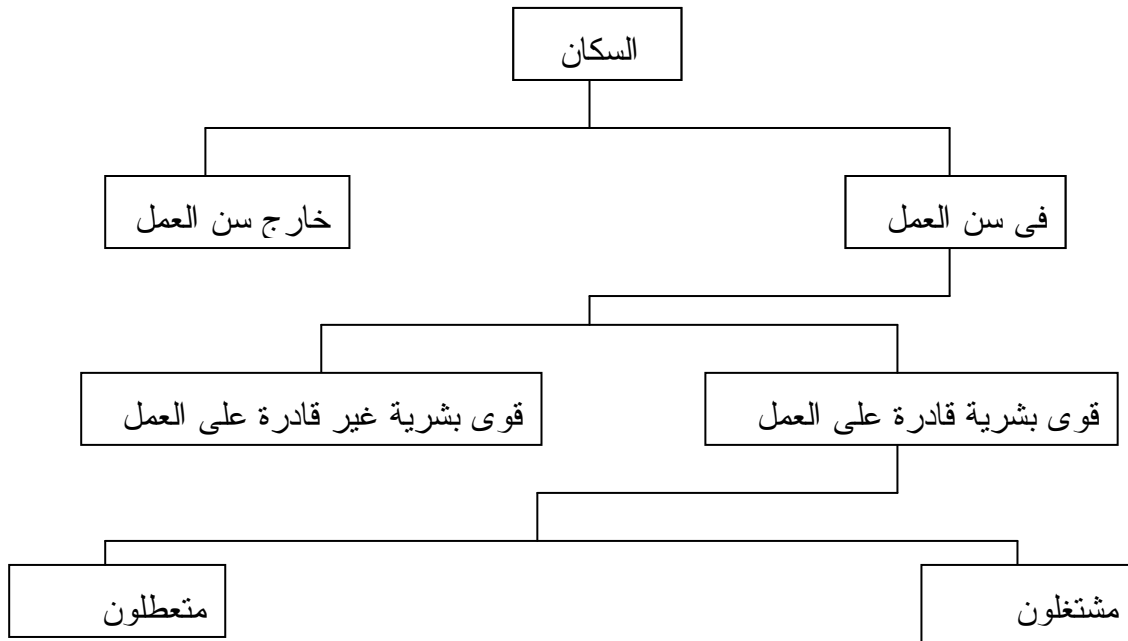
تتمثل الأولى في الموارد الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء من الموارد البشرية الذي يملك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله.

وتتمثل المجموعة الثانية في الموارد البشرية غير الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية.

إن الموارد البشرية تشير إلى السكان في المجتمع، ويمكن توضيح علاقات التقارب والتباعد بين السكان وكل من الموارد البشرية الاقتصادية وغير الاقتصادية وكذلك ما يدخل منها في القوى العاملة وما لا يدخل في الشكل التالي:

الشكل رقم (I - 1): العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،

(الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2004)، ص 53.

إن الموارد أو الطاقة البشرية تتمثل في الأفراد المشتغلين أو المتعطلين أو أولئك الذين خارج نطاق العمل أو التمثل، حيث يدخل ضمن هذه الفئة الأخيرة كل الطلبة المتفرغين للدراسة والأطفال، وأصحاب الأعمال الذين لا يمارسون عملاً بأنفسهم، وذوي العاهات غير القادرين على العمل، والمحاولون إلى المعاش الذين لا يؤدون عملاً¹.

الفرع الأول: مفهوم القوى العاملة.

يشير مفهوم القوى العاملة إلى ذلك الجزء من الموارد البشرية والذي تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى والحد الأعلى لسن العمل، وتتوافر لديهم القدرة على العمل بجانب الرغبة في هذا العمل والبحث عنه أو الممارسة الفعلية له².

ومنه فإن مفهوم القوى العاملة يشير إلى قطاعين من السكان، قطاع المشتغلين، وقطاع المتعطلين، أي كل من يقوم بعمل فعلي وكل من يمكن أن يمارس عملاً عندما يتوافر هذا العمل، وعادة ما يتم التمييز بين الفرد المشتغل والفرد المتعطل بأن الأخير تتوافر لديه القدرة والاستعداد والرغبة في العمل ولكنه لا يجد عملاً يمارسه³.

فالقوى العاملة تنحصر في تلك النسبة من الموارد البشرية (السكان بصفة عامة) والتي هي في سن العمل وتعمل في قطاعات الإنتاج أو الخدمات وذلك بأجر أو بدون أجر بالإضافة إلى الفئة المتعطلة التي لديها القدرة والرغبة والاستعداد للعمل ويبحثون عنه⁴.

الفرع الثاني: مفهوم العمل.

يشير اصطلاح العمل إلى مجموعة الوظائف المترابطة فيما بينها والتي تؤدي بواسطة مجموعة من الواجبات والمسؤوليات⁵.

ويتضمن العمل وفق هذا المفهوم مايلي⁶:

✓ مجموعة من الوظائف المترابطة.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع السابق، ص54.

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية للنشر الإسكندرية، 1995، ص27.

³ عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الله الحسين العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص19.

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001)، ص31.

⁵ سعيد يسن عامر، إدارة الأفراد، (مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، القاهرة، 2000)، ص87.

⁶ نفس المرجع السابق، ص 87.

✓ مجموعة من الواجبات والمسؤوليات يعهد بها إلى فرد واحد أو مجموعة من الأفراد.

الفرع الثالث: مفهوم الوظيفة.

الوظيفة هي عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها شخص معين يمنح له قدر من السلطات التي تمكنه من القيام بتلك الواجبات والمسؤوليات¹.

ومعنى هذا، أن الوظيفة هي جزء من العمل يعهد به إلى موظف معين تتوفر لديه شروط شغل هذه الوظيفة للقيام بواجباتها ومسؤولياتها في حدود سلطات هذه الوظيفة.

الفرع الرابع: مفهوم المهنة.

ليس كل عمل مهنة، فالمهنة لها مجموعة الأصول والشروط والضوابط والمعايير، حيث تتطلب المهنة الإعداد والتدريب الفني كما أنها تتطلب معارف ومهارات محددة، وتقوم على فلسفة معينة، ومن المهن المتعارف عليها التعليم والمحاسبة والهندسة والطب والمحاماة².

وفي ضوء المعايير المتعارف عليها داخل كل مهنة، يتعين توافر مجموعة شروط معينة لدى الفرد لكي يصبح مهنيًا، وفي مقدمة هذه الشروط الاستعداد الذهني والقدرة الذاتية والمهارة الفنية وانضباط السلوك مع أخلاقيات ودستور المهنة، وهذا ما جعل الكثير من النقابات المهنية لا تمنح عضويتها إلا بعد العديد من الامتحانات والاختبارات.

وفي ضوء المعايير المتعارف عليها داخل كل مهنة، يتعين توافر مجموعة شروط معينة لدى الفرد لكي يصبح مهنيًا، وفي مقدمة هذه الشروط الاستعداد الذهني والقدرة الذاتية والمهارة الفنية وانضباط السلوك مع أخلاقيات ودستور المهنة، وهذا ما جعل الكثير من النقابات المهنية لا تمنح عضويتها إلا بعد العديد من الامتحانات والاختبارات والحصول على شهادات وتزكيات محددة، ويشير البعض إلى المهنة أنها: "مجموعة من الأعمال المتشابهة إلى حد ما في الواجبات والمسؤوليات"³.

المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية.

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، حيث يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة.

¹ عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الله الحسين العكيلي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1993، ص 59.

³ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2002، ص 14.

يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني يشمل على نواحي تنفيذية، كحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازتهم، مما انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة¹.

أما أصحاب وجهة النظر الحديثة، أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل، المالية) وذلك لأهمية العنصر البشري على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة².

وبهدف الوصول إلى تعريف موحد وأكثر وضوحاً لإدارة الموارد البشرية نستعرض بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها.

➤ يقصد بإدارة الموارد البشرية كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية³.

➤ يعرف كاسيو إدارة الموارد البشرية على أنها العملية (Process) التي من خلالها تكفل المؤسسة الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسة والعاملين فيها⁴.

➤ يعرف المعهد البريطاني إدارة الموارد البشرية على أنها "مسئولية كافة هؤلاء الذين يديرون أفراداً، كذلك هي وصف لعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال وأنها الجزء من الإدارة المختص بالأفراد العاملين وبالعلاقاتهم داخل المشروع وهي تطبق ليس فقط في مجال الصناعة أو التجارة، بل في كافة مجالات التوظيف⁵.

➤ يعرف (Sikula,A) إدارة الموارد البشرية بأنها: "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ويشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة

¹ نظمي شحادة، محمد الجبوشي، محمد الباشا، رياض الحلبي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص43.

² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص19.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص30.

⁴ حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص03.

⁵ نفس المرجع السابق، ص 04.

بالمؤسسة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد¹.

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

➤ يعرف (Gluek W) إدارة الموارد البشرية بأنها: "تلك الوظيفة في التنظيم، التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيرا الاستغناء عنها"².

➤ يرى كل من (Myres,C) و (Pigros,P) أن إدارة الموارد البشرية: "عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية"³.

➤ يرى (Chruden) و (Sheman,A) أن إدارة الموارد البشرية: "تتضمن على عمليات أساسية ينبغي أدائها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم، والمهمة الرئيسية لمدير إدارة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المؤسسة وتزويدهم

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص

17، 16.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 17.

³ نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بطريقة أكثر فاعلية¹.

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية، تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة الحديثة والتي تختص باستخدام موارد وقوى بشرية ملائمة وهي عبارة عن وضع الأفراد في الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفعالية كعاملين والذين يؤدون إسهامات ذات قيمة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وهذه الإسهامات هي نتيجة لإنتاجاتهم في المؤسسة.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية.

تعتبر الموارد البشرية عنصرا هاما وحيويا في كل التنظيمات (سواء كانت إنتاجية، تجارية، تعليمية، حكومية، ودينية..الخ)، ويتوقف بقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي استخدمت في الحصول على مواردها البشرية وطريقة استغلالها بواسطة القيادات.

إنه من المهم أن تستعمل المؤسسة الموارد البشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، كما يجب على الإدارة أن تعتني بصفة مستمرة بالموارد البشرية وبالطريقة التي تستخدم وتنمي هذه الموارد سواء بتكوين سياسات الموارد البشرية أو بالطرائق والإجراءات التي تستخدم فيما يتعلق بقوة العمل². إن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة هي الأهداف نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة³، وعلى مدير الموارد البشرية القيام بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال الموارد البشرية، وهي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى من التنظيم، لكن هذا العمل يساهم في انجاز نفس الأهداف التي يسعى المديرون الآخرون لتحقيقها⁴.

وتنقسم الأهداف إلى نوعين من الأهداف التنظيمية المترابطة والمتميزة أيضا⁵:

¹ نفس المرجع السابق ، ص 17.

² صلاح محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000)، ص 49.

³ Bélanger L.ET AL.,Gestion Stratégique Et Opération Des Ressources Humaines, (Chicoutimi,Gaéton

Morin 1999), p63.

⁴Barnard Martory,Daniel Grazer ,Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Et Performances, (Dunod, Paris, 4ème Edition, 2001) ,P108.

⁵ أمين الساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، (القاهرة للنشر والتوزيع، مصر، 2001)، ص ص: 79، 80.

فالهدف الأول هو تعظيم إنتاجية التنظيم والذي لا يعتبر هدف جديداً، فهو معروف منذ وقت بعيد كهدف رئيسي للمؤسسات الأخرى، وطالما أن أهداف إدارة الموارد البشرية مطابقة لأهداف باقي فريق الإدارة، فإن الإنتاجية تصبح أيضاً شاغلا رئيسيا للعاملين في حقل وظيفة الإدارة.

إن من مسؤولية مديري الموارد البشرية تطوير واقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف، والعمل على تقييم وتطبيق بعض البرامج والطرق التي تتماشى مع الهدف، وعلى ضرورة تطوير أساليب قياس درجة تأثير الأنشطة التي يقومون بها من أجل تحقيق هدف الإنتاجية، والذي من أجلها يجب تطوير طرق تقييم أداء العمل، وعلى ذلك فإنه يمكن تقييم مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بمدى مساهمتها في تحقيق أهدافها.

أما الهدف الثاني الرئيسي للإدارة فهو مرتبط بالهدف الأول أيضاً، ولكن يمكن تمييزه عنه بوضوح، حيث يركز على المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسير بخطى متقدمة دائماً في وجه الضغوط الداخلية والخارجية، وأحياناً يطلق على الهدف اصطلاح "الوقاية التنظيمية".

إن أهمية هذا الهدف بدأ تداركه في الفترة التالية للحرب العالمية الثانية، وذلك عندما حدث عجز في العناصر ذات الكفاءة العالية، ووجود منافسة قوية على المتاح من هذه العناصر النادرة في ذلك الوقت، لذلك بدأت الإدارة تدرك ضرورة الاحتفاظ بقوة عمل دائمة، وذلك من خلال خلق ظروف عمل داخل التنظيم تساهم في تحقيق الرضا عن العمل، وهذا ما يساهم في دعم والحفاظ على هذه الكفاءات ذات المقدرة العالية.

فإذا أرادت المؤسسة أن تتحدى الضغوط الخارجية مثل تغيير قوة العمل، زيادة الأوتوماتيكية والاختراعات التكنولوجية فعليها أن تبذل مجهوداً متزايداً نحو المشكلات المتعلقة بالرقابة التنظيمية، حيث إن عدم تحقيق هذا العمل قد يسبب تغيرات ضخمة في كثير من المؤسسات ويعرض هياكلها التنظيمية للمخاطرة الحادة.

إن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في خلق الظروف التي تساهم في استقرار التنظيم، وتتمثل مسؤولية مديري الموارد البشرية في تحديد السياسات، الإجراءات والبرامج التي تجعل من المؤسسة مكاناً جذاباً للعمل، وفي نفس الوقت العمل على تقليل الصراع والنزاع الداخلي والذي يهدد

كيان المؤسسة إلى أقل حد ممكن، وعندما تكون هذه الجهود ناجحة، ويتحقق الاستقرار الداخلي، فإن المؤسسة تكون في مركز قوى ضد الضغوط الخارجية والداخلية¹.

لقد ساهمت العلوم السلوكية بنصيب كبير في مجال الوفاية التنظيمية، حيث أن البحوث المنبثقة من هذه الميادين السلوكية تساعد إدارة الموارد البشرية بدرجة كبيرة وفي مجالات عديدة مثل قياس الرضا عن العمل، الروح المعنوية للعاملين... الخ، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الفروع من المعرفة تساعد بدرجة كبيرة في تثقيف الأفراد والجماعات وجميع القوى التنظيمية المختلفة بما يساعدهم على التكيف مع التغيرات الجديدة من أجل الاستقرار والبقاء المستمر، وإذا كان علم الاقتصاد له مساهمات وفيرة في إمداد المؤسسة بالمعلومات عن الطرق التي تستخدمها الضغوط الخارجية في تأثيرها على قدرتها على البقاء، فإن العلوم السلوكية (علم الاجتماع، علم النفس) لها قيمة كبيرة كمصدر للمعلومات الخاصة بطبيعة الضغوط الداخلية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة².

وبالإضافة إلى الأهداف العامة السابقة يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي³:

- ✓ تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم؛
- ✓ تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير؛
- ✓ توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة؛
- ✓ اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب؛
- ✓ إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل أرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم؛

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (دار الجامعية للنشر، مصر، 1999)، ص 65.

² عادل حسن، إدارة الأفراد، (مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1995)، ص 87.

³ مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي، (دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان، 2001)، ص 104.

- ✓ الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موحد؛
- ✓ رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم؛
- ✓ توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة.

المبحث الثاني: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية وعوامل الاهتمام بها.

إن إدارة الموارد البشرية كممارسة شاعت مع نشوء المؤسسة الحرفية، غير أنها لم تظهر في الهيكل التنظيمي، إلا مع مطلع القرن العشرين، حيث إن تراكم المشكلات الإدارية وتعقدها استلزم في بداية نشأة وتطور مؤسسات الأعمال إغارة أهمية قصوى إلى التمويل، ثم الإنتاج والتوزيع كوظائف تمثل أعمال الإدارات الرئيسية في التنظيم الصناعي، غير أنه مع توسع الأعمال وكبر حجم المؤسسات، دفع القائدين إلى مراجعة تنظيم مؤسساتهم وذلك لقناعة متخذي القرارات أن الاهتمام بالموارد البشرية هو الضمان الأساسي لاجتياز مراحل النمو المختلفة، وتحقيق الأهداف العامة والمتكاملة، وهكذا أصبحت إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة أساسية وحيوية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسات.

المطلب الأول: المراحل التاريخية لتطور وظيفة إدارة الموارد البشرية.

بدأت إدارة الموارد البشرية تحتل مكانتها في الهيكل التنظيمي مع مطلع القرن العشرين نتيجة للفكر الكلاسيكي الذي أكد على أهمية تطوير أساليب العمل، حيث ظهرت مبادئ ونظريات للإدارة كاستجابة إلى كبر حجم المؤسسات التي أصبحت تتطلب تنظيماً أكثر كفاءة لمواردها وكذلك للتوسع في الطلب الكلي، ومع مطلع القرن العشرين حاول بعض رواد مختلف مدارس الفكر الإداري المساهمة في تحسين دور العنصر البشري في المؤسسة انطلاقاً من قناعاتهم الفكرية.

ولقد مرت إدارة الموارد بالمراحل التالية¹:

الفرع الأول: قبل الحرب العالمية الأولى.

لم يكن في العصور البدائية توظيف، ففي مرحلة العبودية كان الفرد العامل ملكاً لصاحبه ويتقاضى أجره على شكل غلة، وفي مرحلة النظام الحرفي كان التوظيف، الأجور، التدريب، تؤدي من

¹ علي عبد الله، عن Bessyre des chourtz، تحليل المنظمات، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2002،

قبل الحرفي ذاته، وفي بداية الثورة الصناعية كان التوظيف عند بوابة المصنع، يفتح، يمر الأقوياء ثم يغلق، أما التأديب فقد كان لرب العمل مطلق الحرية.

لقد اتسمت هذه الفترة بقلّة المؤسسات ذات الحجم الكبير التي كانت تدار من قبل مالكيها والذي كان يقوم بتسيير الأفراد، فالمالك أو المدير هو الذي يتولى المهمة، وقد يساعده في ذلك الكاتب العام أو المحاسب.

أما وظيفة الأفراد كممارسة، فقد كانت موجودة لكن دون أن يكون لها وجود في الهيكل التنظيمي، فعادة ما يتولى الوظيفة مندوب الأمانة العامة أو مندوب رب العمل بالرجوع إلى الوظائف الأساسية التي تمثل الإدارة التي أكد عليها فايول (Fayol) والتي لم يذكر فيها وظيفة الأفراد، حيث ذكر الوظيفة التقنية، التجارية، المالية، المحاسبية والأمنية للإدارة والتي تطبق على الأفراد دون شرح للمضمون ذلك، على عكس جيوليك^{*}، الذي يرى أن وظيفة إدارة الموارد البشرية من دعائم النشاط الذي يتضمن التخطيط، التقييم، التوجيه، التنسيق، إعداد التقارير وتقديمها.

الفرع الثاني: ما بين الحربين العالميتين.

بدأت وظيفة إدارة الأفراد تحتل مكانتها في المؤسسة كنتيجة لحدوث العجز الكبير في اليد العاملة، تجاوبا مع متطلبات الحرب من الموارد البشرية وبسبب الشعور بالضرورة الحيوية من أجل الوصول بالإنتاج إلى ذروته، ولقد تمثلت معالم تلك الحاجة في تشريح واختيار الأفراد الجدد الذين تطلبهم الصناعة مع تلقينهم أصولها ثم تدريبهم على عملياتها، عملا بتعاليم الإدارة العالمية التي تؤكد على ضرورة ترشيد العمل، علاوة على أن نمو الحركة النقابية إبان فترة الحرب قد خلق مشكلات جديدة وخاصة بعد إقرار مبدأ التفاوض الجماعي "المساومة الجماعية" في جو العمل وعلاقته، كما أن تدخل الحكومات كطرف ثالث أملى ضرورة توفير المزيد من المعلومات والحقائق ذات العلاقة

* هنري فايول مهندس فرنسي عمل كمدير لشركة كبيرة لمناجم [1908-1918]، حاول إيجاد مجموعة من المبادئ السليمة العامة للإدارة، وضع حسب تجربته الشخصية 14 مبدأ للإدارة هي (السلطة والمسؤولية، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، سلسلة التدرج، تقسيم العمل والتخصص، الانضباط، خضوع الصالح الفردي للصالح العام، التعويض المادي لمستخدمين، المركزية، النظام، المساواة، الاستقرار الوظيفي للعمال)، كما قسم وظائف الإدارة إلى: (التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة) أما الأنشطة الوظيفية فلقد قسمها إلى ستة مجموعات، كما يلي: (الفنية، التجارية، المالية، الإدارية، المحاسبية، الوقاية والضمان).

* جيوليك: يعتبر من أكثر رواد النظرية الكلاسيكية للإدارة شهرة، اعتمد على أعمال فايول بصفة خاصة في تقديمه للمبادئ الرئيسية للإدارة، حيث يرى أن النشاط الإداري يتضمن: (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، التنسيق، إعداد التقارير وتقديمها، الموازنات التخطيطية)، كما تعرض للجوانب الرسمية في إدارة المؤسسات، ونبه إلى أهمية الجوانب غير الرسمية، كما نوه لأهمية العلاقات الإنسانية، إلا أن المبادئ التي قدمها تتعادل مع الجانب الرسمي فقط.

المباشرة وغير المباشرة بحاضر ومستقبل العمال والمؤسسة، إضافة إلى شيوع تعاليم الإدارة العلمية التي تؤكد على ضرورة ترشيد استخدام العناصر البشرية وتوفير الأسس والشروط المؤمّنة للاستخدام الأقصى.

الفرع الثالث: خلال الخمسينات والستينات.

اتسمت بالتغيرات البيئية كتعاظم دور الدولة كمستخدم ومعدل، وتنامي قوة النقابة مما خلق مواقف وصعوبات خطيرة كان لابد من مواجهتها والتغلب عليها ومن أمثلة تلك المشاكل: تقييد الإنتاج، الإضرابات ومقاومة التغيير.

لقد تميزت هذه المرحلة بتطوير التشريع الاجتماعي وتنشيط المفاوضات الجماعية، والمفاوضات على الإنتاجية، مما أدى إلى ظهور ما يسمى بإدارة العلاقات الصناعية* للتأكيد على العلاقات بين الشركاء الاجتماعيين، فقد تحولت إدارة الأفراد في هذه الفترة إلى وظيفة اجتماعية مسيرة من قبل إداريين ذوي إحاطة واسعة بالقانون، همهم الوحيد التأكيد على احترام القوانين.

الفرع الرابع: نهاية الستينات إلى منتصف السبعينات.

بعد أن كبر حجم المؤسسات وتزايد عددها وكثر العاملون بها، أصبحت المؤسسات بمثابة منظمات اجتماعية ومجتمعات إنسانية وقد عزز هذا الاتجاه تجارب الهاورتون²، حيث لم تترك مجالا في أن العامل الإنساني لا يمكن اعتباره على نفس مستوى عوامل الإنتاج الأخرى، بعد أن تبين له أن العامل البشري تحركه اعتبارات سيكولوجية معينة تفوق لحد كبير غيرها من الاعتبارات المادية الأخرى وأن السبيل للانتفاع من الطاقات البشرية الكامنة هي عن طريق الإقناع والترغيب، وأن الأهداف النهائية للمؤسسة تتحقق إذا ما بذل العمال جهودهم طوعية واختيارا لا كرها وإجبارا.

* تشير إلى علاقات صاحب العمل بمجموعة العمل في الجانب التنظيمي وبالتحديد في مجال المفاوضة الجماعية، عقود العمل المشتركة وتسوية منازعات العمل، ولقد شاع استعمال هذه التسمية في القطاع الصناعي، ولكن بعد أن شمل العمل المنظم قطاعات أخرى، استبدلت هذه التسمية بعلاقات العمل حيث أصبحت أكثر ملائمة.

² تجارب قام بها أيلتون مايو [1885-1949] بجامعة هارفارد والذي يعتبر أب العلاقات الإنسانية، حيث انتهى إلى أنه يجب معاملة العمال ككائنات لها إحساس ومشاعر، عوض معاملتهم كترس أو آلة في عجلة التنظيم، بينما حضى العمل بأهمية ثانوية، كما توصل إلى أن العلاقات الإنسانية تهدف إلى رضى العاملين وسعادتهم.

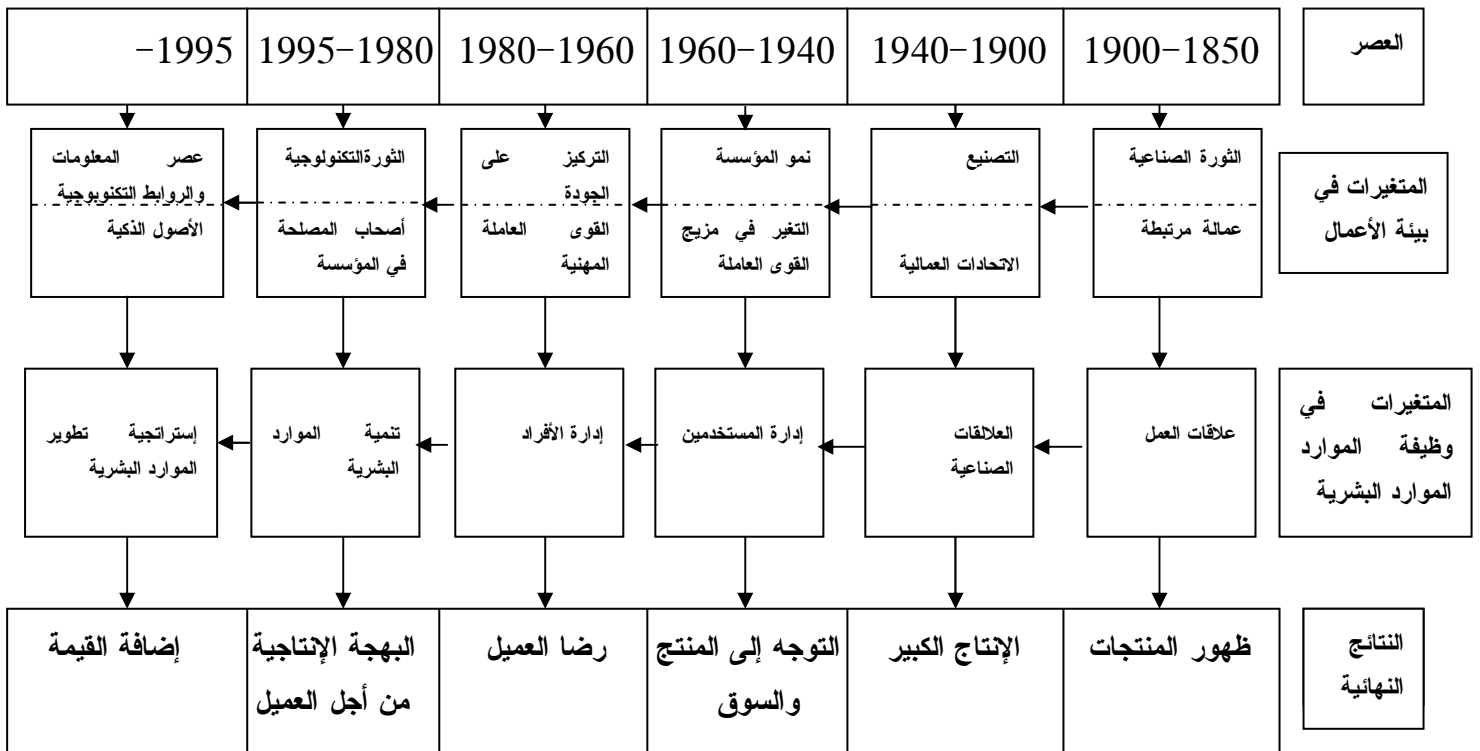
الفرع الخامس: المرحلة ما بين [1975-1985].

دخلت الوظيفة الاجتماعية في هذه المرحلة مرحلة نوعية تخطت فيه الجهد الديناميكي للعمال، وانتقلت إلى مرحلة تنمية إسهامات الأفراد وتحفيزهم بكيفية تؤهلهم وتمكنهم من تعظيم النتائج والتأكيد بشكل أكثر على المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات.

الفرع السادس: نهاية الثمانينات إلى ما فوق.

نظرا للتحديات التي واجهت المؤسسة، ظهرت نظرة حديثة للعناصر البشرية والتي لا تعتبرهم وحدات فردية بل باعتبارهم مورداً يجب تعبئته وتنميته وتطويره وصيانته، حيث أصبحت تمثل أهم مورد استراتيجي بالنسبة للمؤسسة نتيجة لاحتدام المنافسة وتسارع التغير التكنولوجي وتغير التقنيات. إن تحديات سنوات التسعينات من القرن العشرين، أملت تعديلات وتغييرات جعلت من الموارد البشرية منبع قوة وتطوير ونجاح للمؤسسة من أجل مواجهة التحديات واختيار مراحل نمو مختلفة، مما يستوجب من المؤسسات الراغبة في الريادة، إعادة ترتيب أولوياتها، حيث أصبحت الموارد البشرية المدخل الفعال لمواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. إن المفهوم الحديث يؤكد على ضرورة النظر إلى العنصر البشري كمعطية اقتصادية أو قوة دفع، وكمتغيرة إستراتيجية، بدلا من النظر إليها كقيد.

الشكل رقم (I - 2):التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية



المصدر: أشلوك تشاندرا، شلبي كبرا، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، (دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000)، ص 17

لقد تمثلت أنشطة الموارد البشرية من الناحية التاريخية في بعض الوظائف التقليدية ذات العلاقة بالموارد البشري مثل تعيين الأفراد وإمساك سجلات العاملين وصرف المستحقات ووضع أنظمة التدريب والنقل والترقية، إضافة إلى تقديم بعض الخدمات مثل الرعاية الاجتماعية والصحية والتأمينات للعاملين.

ومع تزايد الاهتمام بالعاملين تحول مستوى الجهاز الإداري المشرف على أنشطة هؤلاء العاملين من إدارة المستخدمين أو شؤون الموظفين أو العلاقات الصناعية إلى ما يسمى إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية.

في نهاية السبعينات وأوائل الثمانينيات ومع تنامي الإدراك الإداري لأهمية المورد البشري في تحقيق أهداف المؤسسة وتأكيد النظرة إليه بأنه أثنى الموارد المتاحة لدى الإدارة، تغير مسمى الجهاز المشرف على هذا النشاط الحيوي إلى إدارة الموارد البشرية، وفي ضوء ذلك اتسع نطاق اهتمامات

الإدارة ليشمل كافة العناصر المؤثرة على الأداء التنظيمي بحيث تضمن الفرد والوظيفة والمؤسسة والبيئة الخارجية.

إن مختلف التسميات التي أعطيت لوظيفة إدارة الموارد البشرية لم تختَر عشوائيا لكنها في الحقيقة توحى إلى فلسفة وممارسات سارت على امتداد عدة حقبات¹:

1. **مرحلة إدارة الأفراد:** تشير إلى المرحلة التي كان يؤكد فيها على ضرورة احترام الضوابط، حفظ السجلات والمستندات المتعلقة بالأجور والإنتاجية.

2. **إدارة العلاقات الصناعية:** تؤكد على العلاقات بين الشركاء الاجتماعيين والمفوضات الاجتماعية، الاتفاقات والعقود الضابطة للتفاعلات بين الأطراف المكونة للعلاقات الصناعية.

3. **إدارة العلاقات الإنسانية:** وهي تؤكد على تحفيز العمال والاعتناء بالمعنويات، نتيجة التأثير بتجارب "الهاورثون".

4. **إدارة المستخدمين:** وهي نظرة شاملة وحديثة للوظيفة وقد أخذت أشكالا وممارسات تتسم بالحركية والتوفيقية، كالتنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية لليد العاملة في ظل التغيرات التكنولوجية والثقافية والاقتصادية مع اعتماد إستراتيجية إثر توسيع الوظائف، التأكيد على ضرورة إيجاد دالة بين أنشطة التوظيف، التأهيل، الدافع، الحافز والمتغيرات البيئية.

5. **إدارة الموارد البشرية:** وهي نظرية عصرية للوظيفة حيث تعتبر الرجال والنساء موارد هامة لا بد من تطويرها والاستثمار فيها، باعتبار العنصر البشري محدد الميزة التنافسية والوسيلة لتحقيق الريادة والبقاء في بيئته.

لقد أصبح الإبداع والابتكار والتجديد مفتاح النجاح الأمر الذي يستوجب اعتماد مدخل فعال وبناء في إدارة الموارد البشرية بحيث يقوم هذا المدخل على الفعل وليس على رد الفعل وهذا بمشاركة كل أفراد المؤسسة لمواجهة تحديات البيئة.

¹ علي عبد الله، عن عبد الجليل، مرجع سبق ذكره، ص 8، 9.

المطلب الثاني: عوامل الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية.

تؤكد بيئة الأعمال المعاصرة على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة سواء باعتبارها موردا استراتيجيا، أو كوظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المؤسسة أو كإدارة تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المؤسسة، فتحسين مردودية المؤسسة مرتبط بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية، لذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الإستراتيجي أحد العناصر الأساسية لبقاء ونجاح المؤسسات، وهو الأمر الذي يوضح ضرورة أن يغير مديرو الموارد البشرية نظرتهم وتصرفهم اتجاه الموارد البشرية، فعوض استعمالها كبقية الموارد الأخرى: المادية، المالية، الإعلامية..، يجب أن يقوموا بإدارتها والاهتمام بها، لأنها تشكل مورد ديناميكي¹.

وتتمثل أهم العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشرية في العوامل التالية²:

1. تغير احتياجات العاملين:

يتوقع العاملون في المؤسسة الحديثة أن تكون المؤسسة أكثر استجابة لاحتياجاتهم الشخصية من خلال تبني برامج تسمح بوجود جداول مرنة للعمل، رعاية الأطفال، إجازات مؤقتة، العناية بالمسنين، المشاركة الوظيفية... الخ.

إن مدير الموارد البشرية يعد مسؤولا عن تطوير وتنفيذ السياسات التي تستهدف الحد من التعارض المحتمل بين متطلبات والالتزامات الأسرية، كما يجب عليه إدراك تأثير سياسات إعادة الهيكلة وتقليص الحجم على ولاء وانتماء العاملين.

2. تعقد المهام الإدارية:

اتسمت المهام الإدارية خلال عقدي الثمانينيات والتسعينات بالتعقيد لعدة أسباب يأتي في مقدمتها بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي.

¹ مصطفى محمود أبوبكر، مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 88.

² جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة القرن الحادي والعشرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 20، 23.

نتيجة لذلك، تحتاج المؤسسات إلى مشاركة مديري الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية و تنمية الميزة التنافسية من خلال تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين أدائها.

3. زيادة درجة التدخل الحكومي:

تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة في غالبية الدول الإدارة في مختلف المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف بدون النظر إلى اللون أو النوع أو الدين أو الطبقة الاجتماعية أو أية أداة تمييزية أخرى. كذلك، فإنه من المجالات الأخرى التي تمتد إليها التشريعات الحكومية سياسات الأجور وساعات العمل والأمن وعلاقات العمل، والمؤسسات التي تفشل في تحقيق الاستجابة لهذه التشريعات ترتكب مخاطرة توقيع العقوبات عليها.

4. تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء:

تتسم الوظيفة في المؤسسة المعاصرة بالتعقيد الفني وتطلبها لمهارات مميزة، كما انهارت الفواصل بين الوظائف، فبعد أن كان الفرد يمارس عمله من خلال قسم أو إدارة معينة مع آخرين يحملون نفس التخصص ويمارسون ذات الأنشطة أو الأعمال، فإن موظف اليوم قد يجد نفسه عضواً فريق أو مجموعات مهام تضم آخرين من وحدات أخرى داخل المؤسسة، ويعني ذلك تزايد أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات وتدعيمها.

5. حدة المنافسة:

ساهم الاتجاه نحو تحرير التجارة واعتناق الخصخصة في إبراز الحاجة إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج.

6. الحاجة إلى نظم معلومات للموارد البشرية:

في عالم التكنولوجيا المتقدمة وثورة المعلومات التي بدأت في الثمانينات من القرن الحادي والعشرين، ظهرت الحاجة إلى استخدام خبراء متخصصين بالنسبة للعديد من أنشطة الموارد البشرية.

فلقد قامت بعض المؤسسات بتطوير أنظمة خبراء آلية لاتخاذ القرارات الخاصة بالمفاضلة والاختيار بين المرشحين لشغل الوظائف المختلفة بالمؤسسة.

إن مثل هذه الأنظمة تمزج بين بيانات المقابلة، ونتائج الاختبارات وبيانات طلبات الالتحاق من أجل اتخاذ القرار الخاص بمن هو أفضل المرشحين. كما أن بعض المؤسسات نجحت في تطوير أنظمة آلية للتوصل إلى أفضل سياسات الأجور والحوافز بدلا من الاستناد إلى السياسات التقليدية المتمثلة في الأجر الزمني أو الأجر حسب الإنتاج، ولجأت بعض المؤسسات إلى بناء قواعد متطورة للغاية لتزويد المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بمعلومات شاملة وسريعة عن إعداد الخطط الإستراتيجية للعمالة أو أنشطة الموارد البشرية الأخرى.

7. الارتفاع المتزايد في تكلفة استخدام المورد البشري:

إن من أهم العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالمورد البشري ارتفاع قيمة الاستثمارات الموجهة للمورد البشري وكذلك التكاليف المصاحبة للتغلب على المشكلات المتعلقة به، وتمثل الأجور والحوافز أبرز عناصر التكلفة في غالبية المؤسسات، وقد ترتفع هذه التكلفة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار العبء الذي تتحمله المؤسسة، وقد ترتفع هذه التكلفة بارتفاع الأعباء التي تتحملها المؤسسة نتيجة للتعامل مع بعض الظواهر المتعلقة بالمورد البشري مثل الغياب ودوران العمل والتأمين والعلاج وانخفاض الإنتاجية، مما يتطلب ترشيد تكلفة استخدام الموارد البشرية وزيادة فعالية الأداء اللذان يستلزمان معرفة ومهارات متخصصة لإدارة الموارد البشرية.

8. الحاجة إلى وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية:

يتمثل الغرض من وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التنسيق والعدالة والموضوعية في التصرفات والأنشطة المتعلقة بالمورد البشري. وتظهر أهمية هذه السياسات في مجالات التعيين، والأجور، والحوافز والترقية، والتدريب، وتقييم الأداء والتسريح، ففي بعض المؤسسات يقوم العاملون الجدد بالانخراط في برنامج للتوجيه والإرشاد قبل ممارستهم لوظائفهم الأصلية، كما تحرص هذه المؤسسات على أن تكون غالبية فرص الترقية من الداخل، وتعتبر إدارة الموارد البشرية شريكا فعالا في تصميم السياسات والبرامج التي تكفل تحقيق العدالة الاجتماعية والمساواة وتثني الدافعية للعمل وتنمي مشاعر الولاء والانتماء للمؤسسة.

9. بعض التطورات الأخرى:

من التطورات الأخرى التي ساهمت في زيادة الاعتراف بأهمية الموارد البشرية ما يلي:

- ✓ مساعدة العاملين على تقبل التغيير؛
- ✓ تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- ✓ تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ تغيير ثقافة المؤسسة المعاصرة.

المبحث الثالث: موقع وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

إن إعداد جهاز تنظيمي قادر على القيام بأنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة يتطلب أساساً دراسة احتياجات وظروف العمل بالمؤسسة ولكن هناك عدة اعتبارات ينبغي أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار عند التفكير في إنشاء الجهاز التنظيمي المشرف على وظيفة إدارة الموارد البشرية والتي من أهمها:

- موقع الجهاز التنظيمي في الهيكل التنظيمي العام في المؤسسة أو مستواه التنظيمي، وهل سيكون مستقلاً أو تابعاً لأحدى الإدارات الأخرى في المؤسسة؛
- تنظيم هذا الجهاز داخلياً والوحدات التنظيمية التي يشتمل عليها؛
- تحديد العلاقات التنظيمية بين هذا الجهاز التنظيمي وبين الإدارات الأخرى في المؤسسة.

ولا يمكن للمؤسسة أن تفكر في إنجاز جهاز متخصص إلا إذا اقتنعت أن أنشطة إدارة الموارد البشرية تقتضي ذلك، ويتم ذلك بشكل تدريجي عندما تجد المؤسسة أن أنشطة إدارة الموارد البشرية تبرر وجود شخص متخصص في شؤون إدارة الموارد البشرية، وعندما يشعر الرؤساء أو المديرون الآخرون في المؤسسة أنهم لا يستطيعون إعطاء اهتماماً وعناية كافية لوظائف إدارة الموارد البشرية بجانب قيامهم بوظائفهم الأساسية في إداراتهم، لذلك فإن إدارة المؤسسة تفضل أن يقوم بوظائف إدارة الموارد البشرية شخص متخصص في هذه الناحية، ومن ضمن هذه الوظائف، حفظ سجلات الأفراد، اختيارهم، وتدريبهم والإشراف على تقديم الخدمات الاجتماعية والطبية اللازمة لهم.

وعندما يزداد حجم العمل في المؤسسة وبالتالي عدد العاملين ويقتضي الأمر تعيين عاملين جدد للقيام بهذه الأعمال يبدأ هنا التفكير في إنشاء وحدة تنظيمية وقد تتخذ شكل قسم أو إدارة.

ويتم إنجاز الأعمال داخل هذه الوحدة على أساس التخصص، حيث تقسم هذه الأعمال بين العاملين بهذه الوحدات فيعهد إلى فرد معين بمهام التوظيف، وفرداً آخر بأعمال التدريب، وثالث بأعمال السجلات... وهكذا.

وبزيادة عدد العاملين وباتساع حجم الأعمال بعد ذلك، يمكن إنشاء أقسام متخصصة داخل جهاز إدارة الموارد البشرية، ويعهد إلى كل قسم بأوجه نشاطات متخصصة، فينشأ قسم إداري للقيام بأعمال التوظيف، وآخر للأعمال التدريب... وهكذا.

المطلب الأول: طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية ودورها في المؤسسة.

يوجد رأيان في النظر إلى طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية¹:

➤ **الرأي الأول:** يعتبرها إدارة مستقلة كبقية الوظائف الأخرى حيث يستند إلى الاعتقاد

بأن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن حل جميع مشاكل العمال والتي تعتبر من صميم اختصاص القائمين بإدارة الوظيفة.

➤ **الرأي الثاني:** يرى أنها من حيث الأهمية هي وظيفة إدارية متداخلة مشتركة.

إن الرأي القائل إن إدارة الموارد البشرية هي إدارة مستقلة شأن الوظائف الأخرى، يسلبها كيانها وصفتها، ذلك لأنها وظيفة الإدارة برمتها، كالتخطيط والتنظيم، التنسيق، القيادة، الرقابة، حيث تقع مسؤوليتها على عاتق السلطة التنفيذية في المؤسسة والتي تعني مختلف المديرين من قمة التنظيم إلى قاعدته بحكم مسؤوليتهم عن تحقيق أهداف معينة، من خلال الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم، وتوجيههم، وقيادتهم أي أن أعضاء الإدارة هم المسؤولون بحكم عملهم الإداري عن الممارسة الفعلية لسياسات إدارة الموارد البشرية ووظائفها، ونشاطاتها، حيث يلعب المديرون على طول خط السلطة دوراً كبيراً في إدارة الموارد البشرية، فكل المديرين على مختلف المستويات الإدارية مسئولون عن تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد البشرية وتحقيق جودة أداء الخدمة وتحقيق النجاح للمؤسسة. وعلى العموم فلا إدارة الموارد البشرية في المؤسسة عدة أدوار هامة منها²:

¹ علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 05.

² نظمي شحادة، محمد الجبوشي، محمد الباشا، رياض الحلبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 81، 82.

الفرع الأول: الدور التنفيذي والسلطة التنفيذية.

يشمل ما تقوم به من وظائف في مجال إدارة الموارد البشرية كتنظيم القوى العاملة، الاختيار، التدريب...الخ.

إن أي مشروع ينشأ لتحقيق غرض أساسي معين، فهدف المشروع الإنتاجي هو إنتاج وبيع المنتجات والخدمات والحصول على عائد.

فالوظيفة التنفيذية تعتبر وظيفة تساهم في تحقيق الهدف الأساسي للمشروع، ففي المشروعات الإنتاجية يعتبر الإنتاج، التسويق، والتمويل من الوظائف التنفيذية، أما وظائف إدارة الموارد البشرية فهي لا تشترك بطريقة مباشرة في تحقيق الهدف الأساسي ولكن تساهم في ذلك بطريق غير مباشرة عن طريق تسهيل ومساعدة أداء العمل التنفيذي، فوظائف شؤون العاملين تفصل غالباً في أقسام مستخدمين متخصصة، ذلك لمساعدة المديرين التنفيذيين في الحصول على الأفراد المناسبين والمساعدة في التدريب وما شابه ذلك.

لكنه ليس من العملي إجراء فصل تام لكل وظائف إدارة الموارد البشرية عن المديرين التنفيذيين، حيث أن كل مسؤولية شؤون الموارد البشرية يجب أن لا تتركز في قسم شؤون العاملين ذلك أنه في معظم المجالات نجد أنه من الممكن أن يقوم قسم شؤون العاملين بمساعدة المدير التنفيذي فقط دون إعفائه كاملاً من مسؤوليات شؤون الموارد البشرية، وعلى ذلك فإنه مما لا مفر منه أن يكون كل المديرين التنفيذيين في المشروع مديري موارد بشرية.

فمن بين مسؤوليات المشرف التنفيذي في مستوى خط الإشراف الأول في الشركات الصناعية أو شركات الخدمات مالي:

- المشاركة في اختيار العاملين الجدد؛
- توجيه العاملين وفقاً لبيئة العمل الجديدة والمتطلبات التنظيمية؛
- تدريب العاملين؛
- القيادة المباشرة للعاملين؛
- تقييم الأداء؛
- تقديم الاستشارات؛
- التوجيه وتصحيح الانحرافات في الاتجاه السليم؛

- تقديم التوصيات بشأن زيادة المرتب، الترقية، النقل، الفصل والتسريح من الخدمة؛
- وضع القواعد الخاصة بالمحافظة على الانضباط؛
- الفصل في المنازعات والشكاوى؛
- تفسير وتوصيل اقتراحات العاملين وانتقاداتهم للجهات العليا؛
- تحفيز المرؤوسين والعمل على توفير حوافز للأداء والسلوك الجيد؛
- القضاء على العقوبات والمخاطر وضمان الرعاية والأمن للعاملين وتحسين ظروف العمل المختلفة.

إن هذه المسؤولية عن شؤون الموارد البشرية لا تنفي الحاجة إلى هيئة استشارية من خبراء الموارد البشرية التي تضمهم الإدارة المتخصصة والتي توجد عادة في المشروعات الكبيرة ومتوسطة الحجم، حيث أصبح من الممكن أن يقوم الرجل التنفيذي بالوظائف المختلفة الخاصة بشؤون الموارد البشرية مثل تحديد مواصفات العمل في قسمه، اختيار وتعيين الأفراد اللازمين لأداء العمل وتدريبهم، تحقيق التكامل بينهم وبين الأقسام الأخرى في المشروع كل ذلك بدون مساعدة الآخرين، ولكنه في المقابل يكون غير قادر على أدائها كاملاً وفقاً للوسائل المتقدمة المتعلقة بأداء هذه الوظائف، مما يستدعي الحاجة إلى وجود هيئة استشارية تضمها إدارة الموارد البشرية لخدمة الأقسام التنفيذية في جميع مجالات شؤون الموارد البشرية المختلفة.

الفرع الثاني: الدور الاستشاري والسلطة الاستشارية.

وتتمثل في المهام التالية:

1. إعداد السياسات:

يقع على عاتق المسؤول عن إدارة الموارد البشرية مسؤولية الاقتراح والإعداد التمهيدي للسياسات الحديثة المتعلقة بإدارة المواد البشرية، أو مراجعة السياسات الحالية وذلك من أجل معالجة المشكلات أو منع وقوع مشكلات مستقبلية، ومن المعتاد أن يقوم باقتراح مثل هذه السياسات ويقدمها لرئيس مجلس إدارة المؤسسة الذي يكون له سلطة الإصدار الفعلي لها.

وعند اقتراح مدير الموارد البشرية لهذه السياسات الجديدة أو مراجعة الحالي منها، فإنه يجب عليه أن يقوم بتحليل المشكلات التي حدثت في الماضي، المسح الميداني للمؤسسات الأخرى لتحديد كيف يتصرفون في مثل هذه المواقف المتشابهة وأيضا مناقشة هذا الموضوع مع زملائه ومرؤوسيه،

مع إعطاء اهتمام متزايد للفلسفة السائدة في التنظيم، وبصفة عامة فإنه يقوم بإجراء الدراسات والبحوث الضرورية لكن في معظم الأحيان فإن رئيس مجلس الإدارة أو مجلس الإدارة له السلطة الفعلية في إصدار السياسة الجديدة، لكن السياسة التي تتعلق بالأمور البسيطة غالباً ما يتم تحديده وإعدادها بل وإصدارها بواسطة مدير الموارد البشرية نفسه.

2. تقديم النصح والمشورة:

إن جانب كبير من عمل هؤلاء الذين يعملون في شؤون الموارد البشرية يتعلق بتقديم الاستشارات والنصح للمديرين التنفيذيين، فقد يواجه أحد المشرفين بشكوى حول توزيع الوقت الإضافي، ويواجه الآخر مشكلة أخرى خاصة بجزء تأديبي أو وقف أحد العمال عن العمل.

3. تقديم الخدمات:

تتضح مسؤوليات إدارة الموارد البشرية بخصوص الخدمات التي تقدمها من تحليل الوظائف المتعلقة بالموارد البشري مثل الاختيار والتعيين، التدريب... الخ. إن إجراءات التعيين المختلفة من اختبارات ومقابلات، وتخطيط برامج التدريب وتنظيمها وبرامج الرعاية والأمان والخدمات الصحية والشكاوى تتم كلها عن طريق إدارة الموارد البشرية المختلفة.

4. الرقابة:

تمارس إدارة الموارد البشرية وظائف رقابية هامة حيث إنها تراقب أداء الأقسام والإدارات التنفيذية وأيضاً الإدارات الاستشارية الأخرى لضمان أنها تؤدي مهامها وفقاً للسياسات والإجراءات الموضوعة.

5. الدور الوظيفي والسلطة الوظيفية.

ويتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية ووحدة معاملة العاملين بالإدارات المختلفة.

الفرع الثالث: الدور المشارك في صنع القرارات الإستراتيجية.

بالإضافة إلى الأدوار السابقة الذكر تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في صنع القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة، خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية، ومدى قوة وتأثير هذا الدور يتطلب ما يلي:

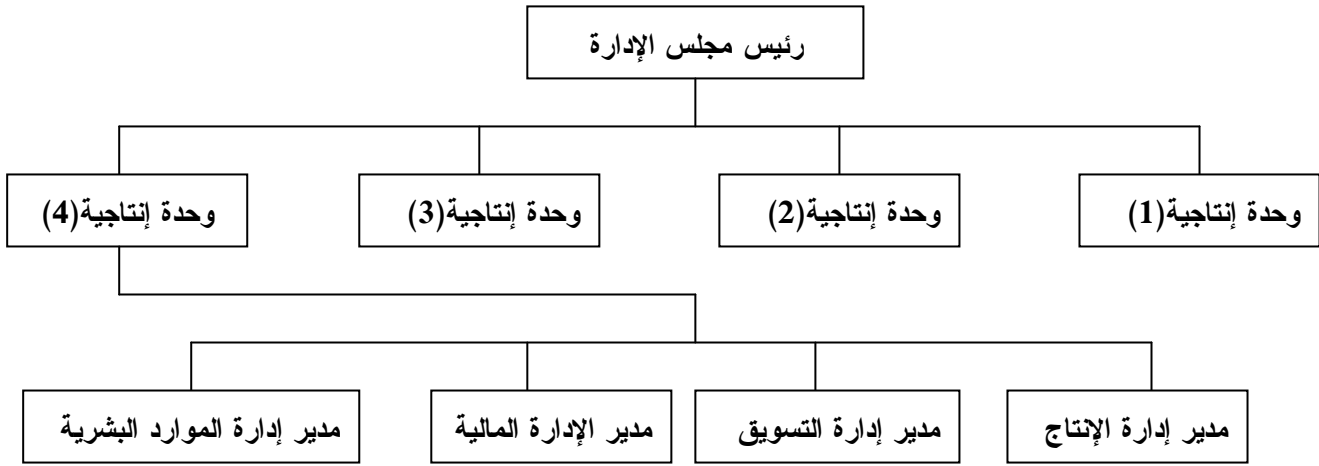
- تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، واعتبارها شريكا وعضوا هاما في هذا المجال.
 - المهارات والمعلومات المتوفرة لدى مديري إدارات الموارد البشرية والتي تساعدهم على القيام بهذا الدور.
 - إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.
 - تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كربط برامج المكافآت بمدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- ويمكن تمثيل دور الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية على شكل متصل يتراوح ما بين الحد الأدنى والذي يتمثل في إمداد الإدارة العليا بالبيانات والمعلومات والحد الأقصى والذي يتمثل في وضع المقترحات في شكل خطط وبرامج للتنفيذ بما يجعل الاستشارة أو النصيحة إجبارية للإدارات الأخرى إذ يتم اتخاذ القرارات في ضوء الإطار الذي وضعته إدارة الموارد البشرية.
- الجدول رقم (I - 1): دور إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

الحد الأدنى			الحد الأقصى
إمداد الإدارات بالمعلومات والبيانات	تحليل البيانات والمعلومات	تقديم النصيحة مع تحديد الأولويات	وضع المقترحات في شكل خطط وبرامج للتنفيذ
إعادة هيكلة أحد الوحدات الإنتاجية أو أحد المصانع التابعة للشركة أو بيع الشركة لمستثمر رئيسي	حجم الأفراد الذين سيتأثرون بهذا القرار. تكلفة التقاعد المبكر. النقل. الاستغناء. تطوير الهيكل التنظيمي. إعادة تهيئة ثقافة المؤسسة. إعادة تصميم بعض الوظائف.	تحليل هذه البيانات وبيان تكلفة وعائد كل بديل.	اقتراح التوصيات. وضع الأولويات وترتيبها في ظل الظروف المحيطة.
			وضع المقترحات في شكل خطط وبرامج للتنفيذ. يتم اتخاذ القرار في ضوء الإطار الذي وضعته إدارة الموارد البشرية.

المصدر: أمين الساعاتي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

يتطلب الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية أن ينظر إليها على أنها جزء من فريق الإدارة العليا بالمؤسسة، فكلما كان هناك نواب لرئيس مجلس الإدارة فيما يتعلق بالتسويق والإنتاج والتمويل فهناك أيضا نائب للرئيس بالنسبة للموارد البشرية وبالتالي فهو جزء من أعضاء التحالف على مستوى المؤسسة أو على مستوى الوحدات الإنتاجية، ويختلف هذا عن وجهة النظر التقليدية والتي تنظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها جزء من الإدارة التنفيذية¹.

الشكل رقم (I - 3): إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة العليا بالمؤسسات متعددة الوحدات الإنتاجية.

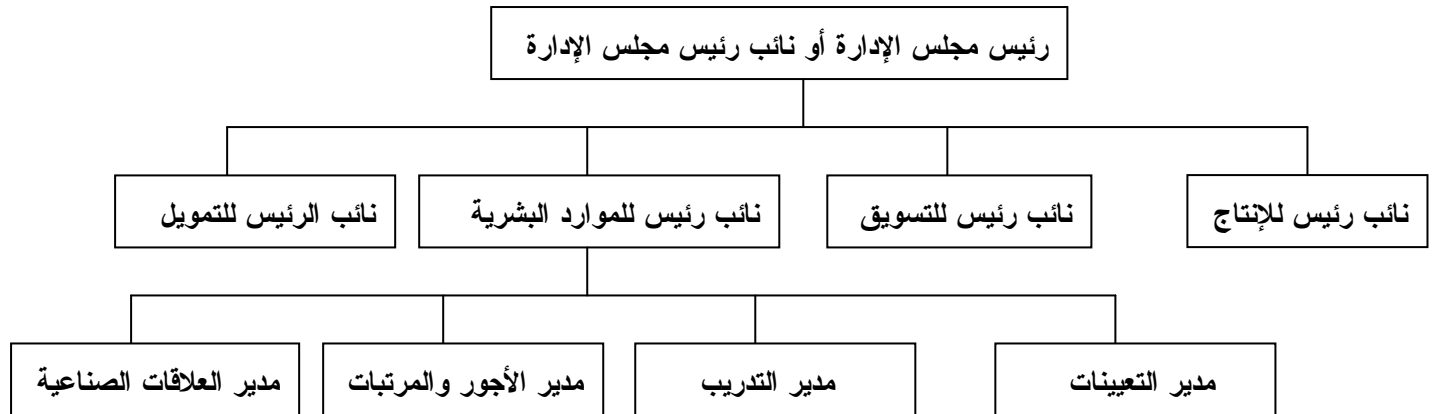


المصدر: بشير العلق، قحطان العبدلي، سعد غالب ياسين، إستراتيجيات التسويق، (دار زهران للنشر، عمان،

1999)، ص 27.

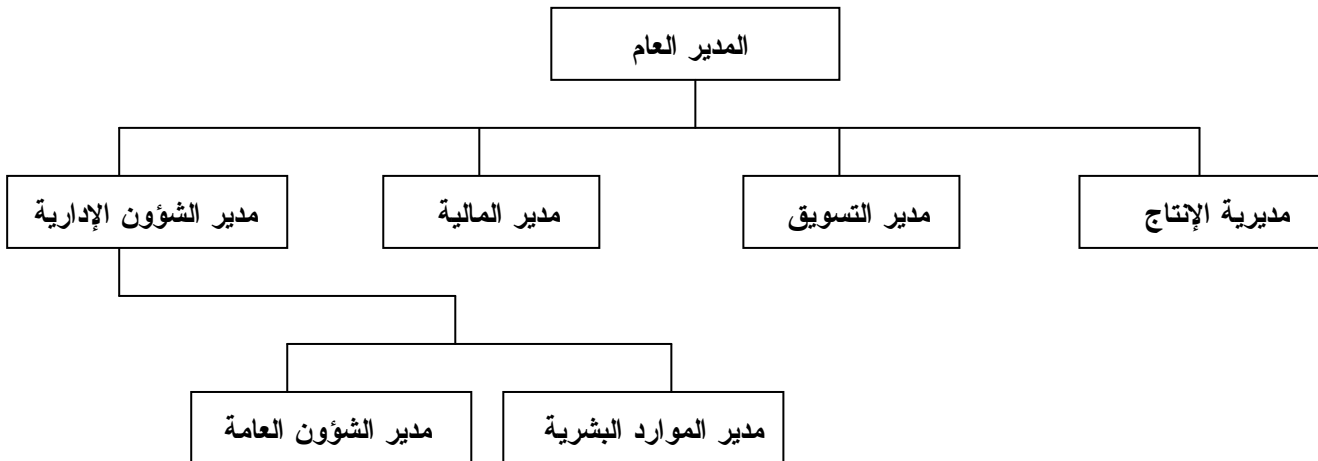
¹ راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2002، ص 63.

الشكل رقم (I -4): إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة العليا



المصدر: نفس المرجع السابق، ص29.

الشكل رقم (I -5): إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة التنفيذية .



المصدر: بشير العلق، قحطان العبدلي، سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص31.

المطلب الثاني: تنظيم وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

إن التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية ينبغي أن يراعي في تصميمه عدة عوامل ليكون وسيلة فاعلة لتحقيق أهداف هذه الإدارة، فقد دلت الدراسات أن نسبة كبيرة من المؤسسات لا زالت تقوم بالدور التقليدي ذات الطابع الاستشاري، أي أنها تقوم بتوفير المشورة والتنسيق للإدارات العاملة في العمليات المتعلقة باستقطاب وتعيين وتدريب وحفظ القيود والسجلات للعاملين، والعمل كضباط

ارتباط بين الإدارة والعاملين والحكومة والنقابات العمالية للعاملين، فالتنفيذ الفعلي لتلك المهام يختلف من مؤسسة إلى أخرى، فبعض المؤسسات خاصة في مراحل النشأة والتأسيس، تخول الإدارات العاملة القيام باستقطاب وتعيين العاملين وقد تخصص موظفاً أو وحدة صغيرة لمتابعة وتنظيم وتنسيق تلك المهام، إلا أن اتساع حجم المؤسسات وتعدد تخصصاتها وانتشارها الجغرافي لا يسمح لها بالمضي قدماً في ترك أعمال إدارة الموارد البشرية للإدارات العاملة، مما يتطلب ضرورة إنشاء قسم أو إدارة متخصصة للقيام بأعباء إدارة العاملين في المؤسسة.

وفي ما يلي سنقوم بعرض خصائص ومحددات وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة¹:

الفرع الأول: حجم إدارة الموارد البشرية.

يجب أن يتناسب حجم وتنظيم جهاز إدارة الموارد البشرية مع حجم المؤسسة وعدد العاملين بها، فجهاز إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بها خمسون موظف أو عامل يختلف عن مؤسسة أخرى يعمل بها خمسمائة أو ألف موظف أو عامل، وفي المؤسسة الصغيرة قد يقوم بجميع أنشطة إدارة الموارد البشرية شخص واحد، تقتصر مهمته على إمسك وحفظ سجلات العاملين، ويقوم صاحب أو مدير المؤسسة بكافة الوظائف الأخرى مثل الاختيار والتعيين وتحديد الأجور وهكذا أما في المؤسسة الكبيرة تظهر الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة بها أشخاص متخصصون في شؤون إدارة الموارد البشرية.

إن حجم إدارة الموارد البشرية يتحدد على العموم بالعوامل التالية:

- ✓ مدى الأهمية التي يوليها المسؤولون للعنصر البشري.
- ✓ عدد العاملين في المؤسسة.
- ✓ مدى تركيز العاملين أو انتشارهم وتمركزهم.
- ✓ مدى المركزية المتبعة في ممارسة نشاطات إدارة الموارد البشرية.
- ✓ مدى تأثير الضغوط الخارجية على إدارة الموارد البشرية في ممارسة نشاطها (النقابات والتشريعات الحكومية).

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 93، 94.

الفرع الثاني: المركزية واللامركزية في تنظيم إدارة الموارد البشرية.

تنشأ نواة إدارة الموارد البشرية في المراحل الأولى لإنشاء المؤسسة، حيث تأخذ شكل وحدة أو قسم إلا أنه مع نمو حجم المؤسسة وعدد الأفراد العاملين واتساع التخصصات للوظائف تظهر الحاجة إلى ضرورة إنشاء إدارة لتتولى الدور الاستراتيجي والتنفيذي في إدارة الموارد البشرية، وهكذا يتم إنشاء إدارة مركزية لإدارة الموارد البشرية يتم تنظيمها على الأساس الوظيفي، بحيث تتولى شؤون العمال الرئيسية ومن أبرز مهام هذه الإدارة: التوظيف، اقتراح نظام الأجور، والتدريب، وصحة وسلامة العاملين والعلاقات الصناعية وتخطيط القوى العاملة والدراسات والبحوث.

يحتاج هذا التنظيم إلى التعديل والتطوير مع نمو المؤسسة واتساع أعمالها وانتشارها في مناطق جغرافية، وتظهر الحاجة إلى إتباع شيء من اللامركزية المتمثلة في إحداث وحدات وأقسام لإدارة الموارد البشرية في الفروع والإدارات التابعة للمؤسسة أو تخويل بعض الإدارات صلاحيات في اتخاذ الإجراءات وممارسة بعض نشاطات إدارة الموارد البشرية، بحيث يتم تطبيق أسلوب مركزي ولا مركزي في نفس الوقت.

ونبين فيما يلي دور كل من الجهاز المركزي والفرعي لإدارة الموارد البشرية بموجب هذا النظام الذي يطبق مزيج من المركزية واللامركزية:

أولاً: دور الإدارة المركزية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

يكون دور الإدارة المركزية لإدارة الموارد البشرية في هذا التنظيم كالتالي:

- ✓ وضع خطط القوى العاملة للمؤسسة.
- ✓ وضع السياسات والأنظمة المتصلة بالأجور والحوافز والمنافع.
- ✓ وضع أساليب عمل قياسية لممارسة نشاط إدارة الموارد البشرية (الخاصة بالتعيين والترقية والفصل من الخدمة والإنجازات بأنواعها..الخ).
- ✓ تقديم المشورة والنصح لوحدة إدارة الموارد البشرية في الفروع وكذلك للمسؤولين في المؤسسة حول الأمور والمسائل المتصلة بالعاملين وكيفية تطبيق وتفسير الأنظمة واللوائح.
- ✓ تنسيق كافة نشاطات الوحدات أو الأقسام لإدارة الموارد البشرية.

✓ مراقبة وتقييم ومتابعة إنجازات أقسام إدارة الأفراد ومدى تطبيقاتها للأنظمة والإجراءات القياسية.

ثانياً: دور الأقسام التابعة للإدارة الموارد البشرية.

✓ تنفيذ سياسة القوى العاملة والخطط الموضوعية من الإدارة المركزية لإدارة الموارد البشرية في الفروع/المناطق.

✓ التنسيق مع الإدارة المركزية في تصميم وتنفيذ خطط وبرامج التدريب.

✓ التنسيق مع الإدارة المركزية في تنفيذ خطة القوى العاملة المتعلقة بالتوظيف وتقييم الأداء.

✓ إنجاز مهام متصلة بالعلاقات الصناعية وتوفير ظروف عمل مناسبة تضمن الصحة والسلامة للعاملين.

✓ موافاة الإدارة المركزية بتقارير دورية وسنوية حول التقدم في تنفيذ خطط القوى العاملة والمشاكل والعقبات واقتراح الإجراءات التصحيحية.

ومن حيث وجود تنظيم نموذجي لإدارة الموارد البشرية فتشير معظم الدراسات إلى عدم إمكانية وضع تنظيم نموذجي في مجال إدارة الموارد البشرية وأنه لا يوجد تنظيم نمطي لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: المهام والمسؤوليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.

تتمثل على العموم المهام والمسؤوليات الرئيسية التي تسند للأقسام الرئيسية التابعة لإدارة الموارد البشرية في ما يلي¹:

الفرع الأول: قسم التوظيف.

يتولى هذا القسم المهام الرئيسية التالية:

- مسك سجلات وبيانات خاصة بالوظائف والموظفين، كالوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف وتصنيف الوظائف وكذلك قوائم بالعاملين حسب الوظائف التي يشغلونها.
- وضع وتصميم برامج استقطاب القوى العاملة والإشراف على تنفيذها.
- إدارة شؤون الترقية والنقل واستكمال الإجراءات الخاصة بذلك.

¹حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 17، 19.

- الإشراف على عملية التقييم الدوري والسنوي للعاملين.
- الإشراف على تطبيق النظام التأديبي.
- التأكد من تطبيق أنظمة شؤون العاملين في التعيين والترقية والمكافآت.
- استكمال إجراءات خاصة بالإجازات بأنواعها والاستقالات والفصل من الخدمة ومكافآت نهاية الخدمة.

الفرع الثاني: قسم علاقات العاملين: يتولى هذا القسم المهام التالية:

- دراسة شكاوي وتظلمات العاملين واقتراح البدائل والحلول.
- إجراء الاتصالات والاجتماعات مع النقابات العمالية حول أمور تهم العاملين والحفاظ على علاقات مناسبة مع النقابات العمالية.
- التفاوض مع النقابات العمالية للتوصل إلى أفضل الشروط التي ترضي العاملين وإدارة شؤون المؤسسة.

الفرع الثالث: قسم التدريب: يتولى هذا القسم المهام التالية:

- دراسة الحاجات الفعلية للتدريب بالتعاون والتنسيق مع الإدارات العاملة في المؤسسة.
- تصميم البرامج التدريبية لكافة المستويات الإدارية في المؤسسة والإشراف على تنفيذها وتقييمها.
- إجراء الاتصالات بالمعاهد والجامعات والمراكز التدريبية لتوفير الكفاءات والمختصين للقيام بالأعمال التدريبية سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
- وضع ميزانية التدريب السنوية للمؤسسة ومتابعة مناقشتها واعتمادها من الإدارة العليا.

الفرع الرابع: وحدة الصحة والسلامة: يتولى هذا القسم المهام التالية:

- اقتراح وسائل وإجراءات الصحة والأمن للعاملين.
- الاستعانة بالخبراء ومدراء الإدارات في سبيل تصميم برامج ووسائل توفير الصحة والأمن للعاملين.
- الإشراف على تدريب العاملين على استخدام وسائل الصحة والسلامة لتفادي الحوادث والكوارث.
- مراقبة تنفيذ برامج الصحة والسلامة للعاملين وإعداد التقارير بذلك.

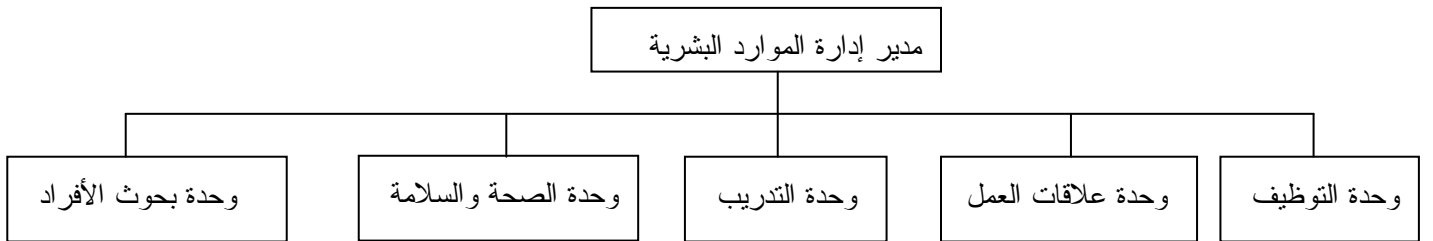
- تطوير برامج الصحة والسلامة بشكل مستمر لتتكيف مع ظروف العمل المتغيرة.

الفرع الخامس: قسم البحوث.

يتولى قسم إجراء الدراسات في المجالات التي تختص بها إدارة الموارد البشرية كالأتي:

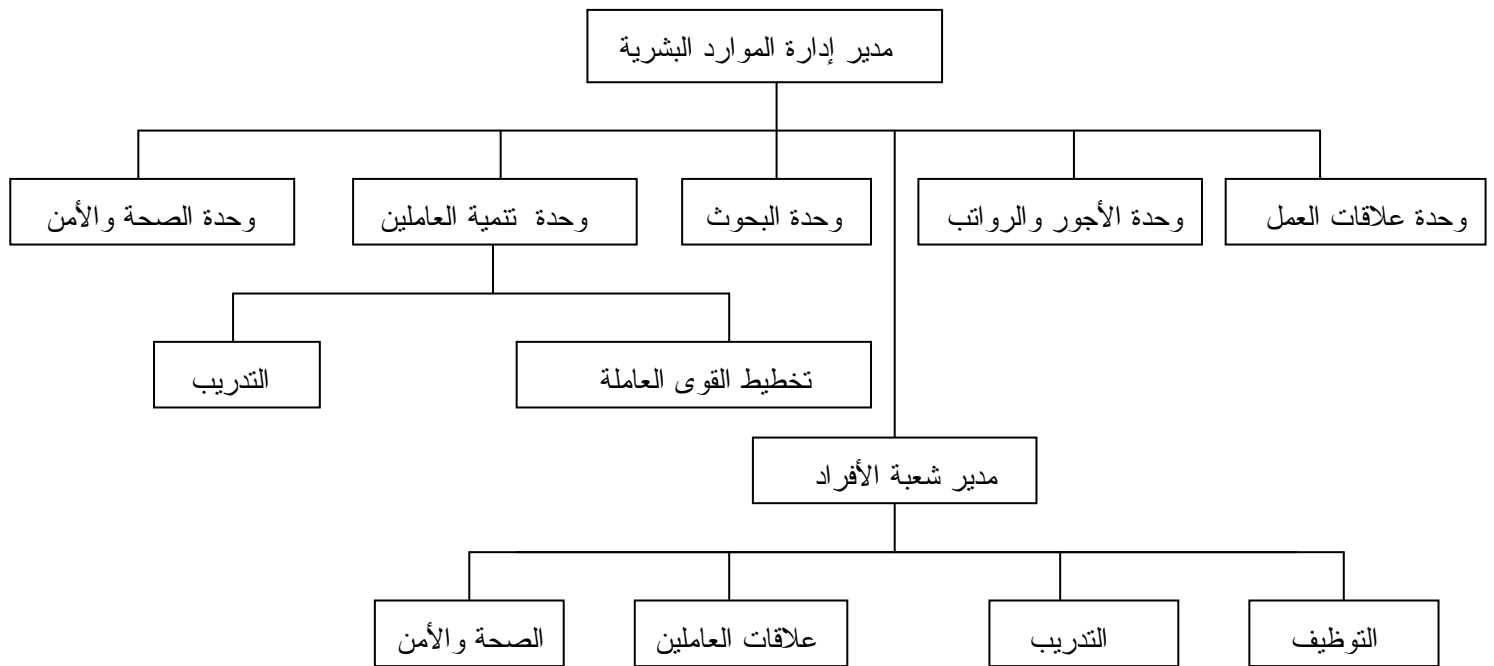
- إجراء مسح للأجور السائدة في سوق العمالة.
- إجراء دراسات لاتجاهات العاملين.
- إجراء دراسات تتعلق بالرضا الوظيفي ومعدلات الدوران الوظيفي والغياب.
- إجراء دراسات للأنظمة والقوانين الحكومية المتعلقة بالعاملين والتعديلات التي تطرأ عليها.
- اقتراح الأنظمة الخاصة بالعاملين وتعديلها.
- إجراء الدراسات الإحصائية الضرورية للعاملين في المؤسسة، وتواجه إدارة الموارد البشرية صعوبات وتحديات متزايدة نتيجة التطورات في الأنظمة المختلفة الصناعية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، مما يجعلها ملزمة بتغيير الأساليب التي تتبعها وتطويرها باستمرار لتتكيف مع هذه التغيرات.

الشكل رقم (I - 6): هيكل تنظيمي يعكس التنظيم على الأساس الوظيفي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: حنا نصر الله ، مرجع سبق ذكره، ص 17.

الشكل رقم (I - 7): هيكل تنظيمي لا مركزي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: نفس المرجع السابق، نفس المكان.

خلاصة الفصل:

عرفت مكانة الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية تغيرات وتطورات كبيرة ومتنوعة، وهذا تبعا لتأثيرات البيئة المتغيرة التي وجدت فيها تلك المؤسسات، فالأنماط الإدارية والتنظيمية التي عرفتتها المؤسسة عبر تطورها التاريخي يُشير إلى مدى تفاعلها مع بيئتها الخارجية من جهة، وعلى مدى اعتنائها واهتمامها وإدارتها لمواردها الداخلية من جهة أخرى.

ولقد أصبحت إدارة الموارد البشرية عالمية التطبيق، حيث شاع الأخذ بها في كل المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها وأهدافها، ونشاطها، وبيئتها.

وسواء كانت هيئة أو قسما أو مصلحة، فهي تقوم بمدّ المديرين على مستوى المستويات التنظيمية وأنسب المناهج أو المسالك ذات العلاقة بالموارد البشرية بغرض تبصيرهم بطبيعة المشاكل ليتسنى لهم تنمية قدرات ومهارات ومواهب العمال ومعاونتهم على استيعابها كاملا، وكسب تعاونهم وتدعيم إسهامهم الإيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة بجانب أهدافهم الشخصية، كما يفترض أن تكون مؤهلة على إقناع متخذي القرارات على التخلي عن نظرتهم النمطية للعنصر البشري على أنه مصدر قوة وعمل فحسب، بل عليها أن تقنعهم بالاعتراف بأهميتهم، وأن الأهداف المرجوة هينة، وأن المجهودات المبذولة من طرفهم تكون طوعية واختيارا لا إكراها وإجبارة، وذلك بالتأكيد على أهمية المدخل الإنساني الذي يقوم على أن إحداث التطويرات في المؤسسات وعلى إحداث التغيير في السلوك التنظيمي والإداري للعمال وتطوير أدائهم وتشكيل أنماط إيجابية من التفاعل الاجتماعي بينهم.

لكن ومع تطور المؤسسات أصبحت أبرز المشكلات الرئيسية المعاصرة نتيجة للاعتراف المتزايد والتقدير الواضح لأهمية الجهود المبذولة في التعامل مع مواقف العاملين واتجاهاتهم الأمر الذي أصبح معه أهم ما يشغل الإدارة الحديثة هو الإبقاء على قوى بشرية ذات كفاءة عالية ومهارة فائقة ولها الرغبة في العمل التعاوني الفعال.

الفصل الثاني

تمهيد:

إن التطورات التي عرفها مصطلح تسيير والبحوث التي حظيت بها ممارسه بمختلف وظائفه، لم تكن لتصل إلى ما وصلت إليه اليوم لولا ذلك الارتباط الوثيق بين التسيير كنظام فرعي من المؤسسة والنتائج التي تعبر عن مدى تمكن المؤسسة من أداء دورها إتجاه مختلف الأطراف التي هي مسؤولة أمامها، وذات المصلحة المشتركة فيها خاصة أكثر ضغطا وتأثيرا فيها. وعليه فإن تحسين هذه النتائج او بالأحرى تحسين أداء المؤسسة، يعد الضمان الرئيسي لإستمراريتها خاصة في ظل المسؤوليات الاجتماعية والمفروضة عليها وذلك بالتحكم والتكيف مع مختلف العوامل المؤثرة في أدائها، ولو لا أن هذه العوامل تبقى صعبة التحديد والضبط كما هو الحال بالنسبة لمصطلح الأداء في حد ذاته يكتنفه الكثير من الغموض.

ومن منطلق أهمية تحديد هذا المصطلح نتناول في هذا المقال بمختلف التصورات التي تعالجه كمفهومه وخصائصه وقياسه.

المبحث الأول: عموميات حول الأداء

يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة، فهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد بحيث يتكون من كمية العمل والتي تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية، وكذا نوعية العمل ونمط انجاز العمل، ومن أجل الإحاطة بالجانب المفاهيمي لأداء المورد البشري كان لزاماً علينا التطرق إلى النقاط التالية:

☞ ماهية الأداء؛

☞ أهداف وأهمية الأداء؛

☞ تقييم الأداء.

المطلب الأول: ماهية الأداء

يعدّ مصطلح الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، ورغم ذلك يشوب تعريفه الالتباس والغموض لاختلاف اتجاهات المفكرين، لذا فمن خلال هذا المطلب سوف يتم توضيح هذا المصطلح من خلال التطرق إلى عدد من التعاريف التي قدّمها الباحثون، ثمّ إلى المفاهيم الأخرى التي تقترب في معناها من مصطلح الأداء وكذا مختلف خصائصه.

الفرع الأول: تعريف الأداء

لغويا أصل كلمة الأداء هو الترجمة للكلمة الانجليزية "*To perform*"، الذي اشتق بدوره من الفرنسية "*Performance*" ويعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.¹ إذ يمكن تعريفه على أنه " الوسيلة التي تساعد المؤسسة في قياس نتائجها ومدى تحكمها في تكاليفها ومدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ".²

مما سبق يمكن القول أن الأداء يمثل النتائج النهائية التي أسفرت عنها مختلف أنشطة المنظمة من خلال التوفيق بين مختلف مواردها خلال فترة زمنية محددة، تعكس مدى بلوغ الأهداف أو مدى الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة.

الفرع الثاني: الأداء والمصطلحات القريبة منه

ترتبط بمفهوم الأداء مصطلحات كثيرة تقترب في مضمونها من مصطلح الأداء، وهذا ما أدّى إلى وجود إلتباس بينها وبين مصطلح الأداء، ومن هذه المصطلحات نجد:

¹-Ecosi p, Dialogues autour de la performance en entreprise, Edition Harmattan, Paris, 1999, P : 18.

² - Jean Louis Viarguesle, guide du manager d'équipe, Edition organisation Paris, 2001,P :74.

أولاً: الكفاءة: وتعرف بأنها: "القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة، بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، و بعبارة أخرى فإنّ الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أيّ هدف تسعى إليه المؤسسة، كما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة".¹

كذلك عرفت بأنها: " مجموعة ثابتة من المعارف، المعارف الفنية، التصرفات النموذجية، الإجراءات المعيارية، والطرق التحليلية التي يمكن تشغيلها دون الحاجة إلى تدريب جديد".²

وتعرف بأنها: "مؤشر لحسن استغلال الموارد، وتمثل القدرة على استغلال الموارد استغلالاً صحيحاً لتحقيق الأهداف، ومن ملاحظة كيفية احتساب الكفاءة نجد أنها تتناسب عكسياً مع كلفة الوحدة لأنها تتعلق بالمدخلات المستعملة فعلياً مقارنة بالمخططة، فكلما انخفضت الأولى قياساً للثانية كلما انخفضت الكلفة للوحدة، في ذات الوقت الذي يعني فيه ارتفاع مستوى الكفاءة، إذ تؤخذ الكفاءة بالاعتبار النسبة المئوية من الموارد المستخدمة فعلياً مقسومة على الموارد التي كان من المقرر أن تستخدم".³

الكفاءة = الموارد المستخدمة فعلياً / الموارد المخطط استخدامها

ثانياً: الفعالية: تعرف الفعالية على أنها: "العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح أي بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب".⁴

من هذا التعريف نستنتج معادلة الفعالية:

الفعالية = المخرجات الفعلية / المخرجات المتوقعة

بالتالي فالفعالية تقاس بالنتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد بالكفاءة النسبة بين النتائج المحصلة والوسائل المستخدمة للوصول إليها.⁵

هذا ما أدى ببعض الباحثين إلى حصر مفهوم الأداء في أحد بعديه بجعله مرادفاً إما للكفاءة أو للفعالية، فمنهم من يرى أن مفهوم الفعالية يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل، فقد عرف الأداء أنه على علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحقق، أو أنه يمثل الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة.

¹ Mintzberg Henry, *Le management au cœur des organisations*, Editions d'Organisations, Paris, 1998, P : 480.

² Claude Lévy-Leboyer, *"La gestion des compétences"*, édition d'Organisation, Paris, 2009, P : 22.

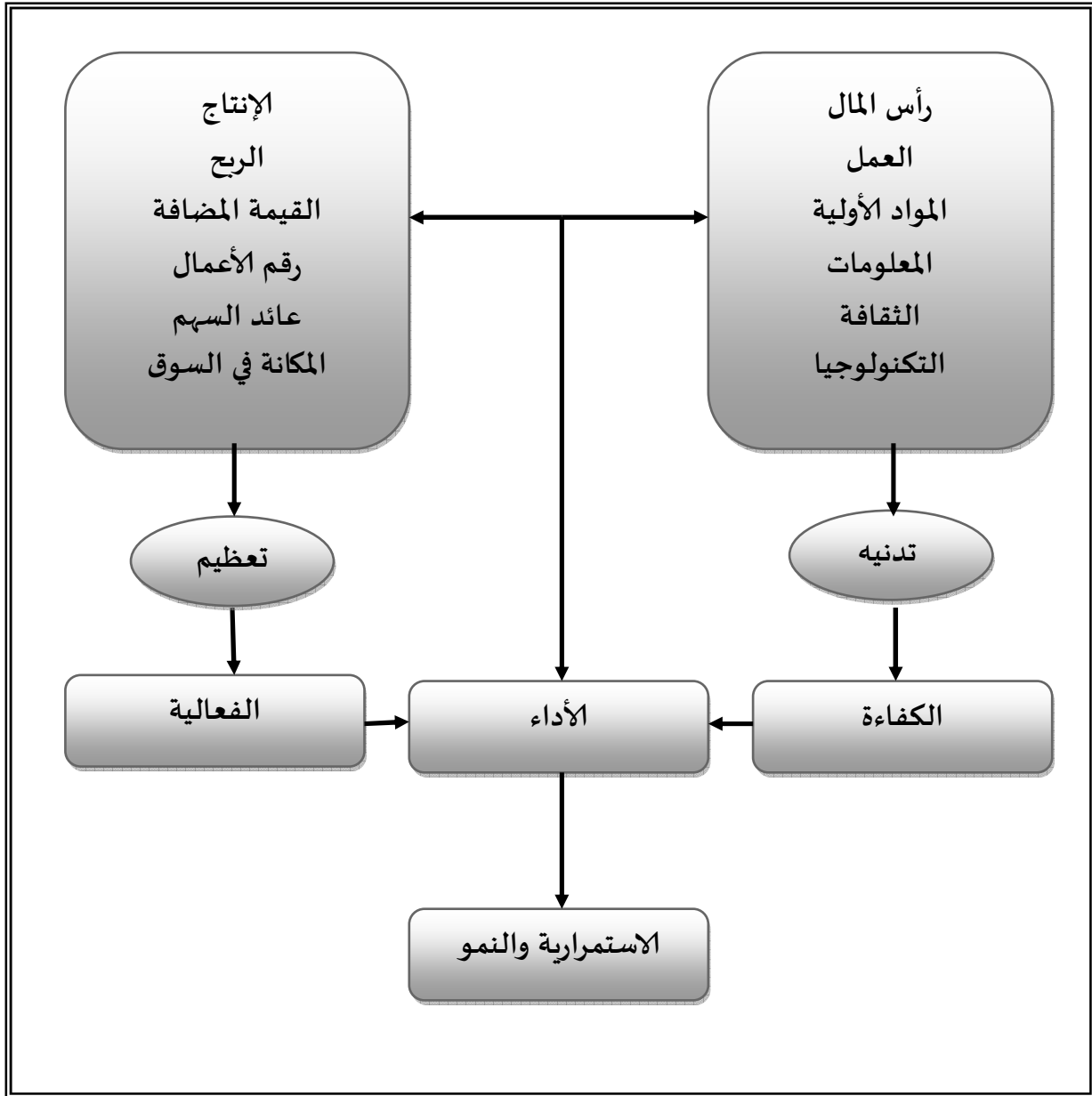
³ محمد البشير الغوالي وأحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011، ص: 605، 606.

⁴ Bernard Martony et Daniel Croset, *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance*, imprimerie chirat, paris, 2002, P : 160.

⁵ Bernard Martory, *contrôle de gestion social : salaires, masse salariale, effectifs, compétences performance*, librairie Vuibert, Paris, 1999, P 231.

وعلى خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الفعالية فقط، فقد ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة لوحدها، باعتبارها الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها، أو النتائج المتحصل عليها. والشكل رقم (1-11): يوضح بدقة الأداء من منظور الكفاءة والفعالية:

شكل رقم (1-11): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.



المصدر: عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001، ص 88.

ثالثاً: الإنتاجية: يشير مصطلح الإنتاجية بصفة عامة إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات، وتشمل المدخلات ساعات العمل أو تكلفتها وتكاليف الإنتاج وتكاليف الآلات والمعدات بينما تشمل المخرجات على

المبيعات، الدخل، الحصة السوقية وعلى الرغم من أن مفهوم الإنتاجية قد يختلف باختلاف نوعية النشاط، إلا أنه يظل دائما على علاقة بين قيمة أو كمية الموارد المستخدمة في إنتاج تلك السلع أو الخدمات وغالبا ما يتم التعبير عن الإنتاجية بالمعادلة التالية:¹

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

والشكل الموالي يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء:
شكل رقم (II-2): العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء.

عالية الفعالية	إنتاجية مرتفعة	تحقيق الأهداف مع استخدام أمثل للموارد
	إنتاجية متوسطة	تحقيق الأهداف مع إفراط في استخدام الموارد
منخفضة	إنتاجية متوسطة	عدم تحقيق الأهداف لكن استعمال أمثل للموارد
	إنتاجية منخفضة	عدم تحقيق الأهداف مع سوء استخدام الموارد

منخفضة

الكفاءة

عالية

المصدر: ياسع ياسمين، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة-دراسة حالة شركة القطن الممتص (SOCOTHYD)، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010-2011، ص: 84.

حيث نلاحظ أن الإنتاجية تكون في مستوى منخفض عند انخفاض كلا من الكفاءة والفعالية، وقد تكون في مستوى متوسط في حالة انخفاض الكفاءة أو الفعالية، أما الإنتاجية المرتفعة فتتطلب كفاءة وفعالية مرتفعتين أي تحقيق الأهداف المسطرة باستخدام أفضل الموارد، وهو ما يجعل الإنتاجية أفضل في التعبير عن الأداء من الكفاءة والفعالية، سواء كانتا معا أو على انفراد.

رابعا: المردودية: يقصد بالمردودية قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج، وتعتبر من القيود الأساسية لكل مؤسسة تحتاج إلى الاستمرار، والتكيف، والنمو في إطار محيط تنافسي في تغيّر دائم، إذ ترتبط مردودية المنظمة بتنافسيتها وحصتها في السوق وبتنافسية القطاع أيضا.

إضافة إلى أن المساهمين الحاليين أو المحتملين يهتمون بالخصوص بمردودية المؤسسة التي استثمروا أو ينوون الاستثمار فيها، فأرباحهم تتوقف على مستوى المردودية التي تحققها المؤسسة.²

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 34.
² ياسع ياسمين، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة (دراسة حالة شركة القطن الممتص (SOCOTHYD))، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

خامساً: التنافسية: "هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار جديد"¹، أي هي القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق، والتي تقلل من نصيب المؤسسة من السوق المحلي أو العالمي.

وانطلاقاً من كون التنافسية تتجسد بالتفوق على المنافسين، فإن المنظمة تكون ذات تنافسية عندما تقل تكلفتها المتوسطة عن سعر منتجاتها في السوق، ومما لا شك فيه أن التكلفة والسعر يعتبران من العوامل الحاسمة فعلاً في ضمان التنافسية للمنظمة، إلا أنها ليست الوحيدة لأن الجودة أيضاً كثيراً ما تكون هي الأهم في نظر العميل، وبشكل عام تتوقف تنافسية المنظمة على تحسين العلاقة بين القيمة المتوقعة من قبل العميل وتكاليف الوسائل الضرورية أي أن المنظمة المنافسة هي التي تتمكن من تقديم أحسن توليفة القيم المتوقعة من قبل العميل بأدنى التكاليف.²

بعد التعرض للمصطلحات القريبة من الأداء نجد أن مفهوم الأداء هو مفهوم شامل يتضمن التفوق والتميز على كل المستويات، بينما باقي المصطلحات الأخرى فهي تخص جزء من الأداء، فالمردودية تتضمن تحقيق التفوق في المجال المالي، والتنافسية تسعى إلى التفوق في المجال التجاري، بينما الإنتاجية تتضمن التفوق في النشاط الإنتاجي، لذلك كانت المصطلحات التالية: الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، المردودية، والتنافسية بمثابة أبعاد للأداء يجب توفرها حتى تحظى المؤسسة بمستوى أداء متميز وشامل لكل وظائفها.

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء.

الفرع الأول: تعاريف.

تعددت تعاريف تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لآخر ومن باحث لآخر بيد أنه لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين مختلف هذه الآراء العلمية، وهذا ما تبينه بعض هذه المفاهيم الأكثر تداولاً لمفهوم تقييم الأداء:

ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي و المراجعة الإدارية"³.

¹ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقية (آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 11.

² R. Lecoint & C. Bia, *Mutation des entreprises et environnement économique, Acte du Colloque : Mutation de l'environnement et compétitivité des entreprises, Faculté de droit et des sciences économiques, Université De Biskra, (29-30 Octobre 2002), p. 146.*

³ عبد المحسن توفيق محمد ، مرجع سبق ذكره، ص 3.

أما آن- روبرول (Anne-RIBEROLLES) فينظر إلى تقييم الأداء بنظرة خاصة و يقول " لا يقتصر تقييم الأداء على التنبؤ في التسيير وإنما تنفيذ للتنظيم مع إعداد للمستقبل بأكثر من الصفاء"(2).

ويشير في نفس الصدد أنه: " يمكن التعبير عن تقييم الأداء على أنه مركز ثقل المثلثية (مورد بشري- أداء - مستقبل)"(3).

في حين يرى الباحث باري ديسلر (Gary Dessler) الأداء أنه: "تقييم للأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه (أدائها). وهكذا نجد أنها عملية تتضمن:

- ✓ وضع و إعداد معدلات للعمل.
- ✓ تقييم أداء الموظف الفعلي قياسا بهذه المعدلات.
- ✓ إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب"(4).

كما توصل الباحث نور الدين شنوفي إلى تعريف لتقييم الأداء تضمن أن تقييم الأداء يجب أن يتوافر فيه الخصائص التالية:

- ✓ عملية إدارية منتظمة؛
- ✓ عملية دورية مستمرة ؛
- ✓ عملية مراجعة شاملة ؛
- ✓ عملية عادلة و موضوعية ؛
- ✓ عملية تطويرية و هادفة ؛
- ✓ عملية مراقبة إدارية ؛
- ✓ عملية قياس و مقارنة.

ثم إن لكل عملية أو خاصية جانب معين يجسد الإطار العام الذي يتم من خلاله عملية التقييم الشاملة لأداء العمل"(1).

تري أيضا الباحثة ماري تريزاني (Marie tresanini) تقييم الأداء على أنه " محصلة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا أو الأهداف الموضوعية"(2).

(2) Anne RIBEROLLES, Evoluer vers un nouveau dialogue en ressources humaines, Edition achevé d'imprimer sur les presses de jouve, N° 1292, France, 1992, P13.

(3) opcit, P14.

(4) ديسلر جاري ، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية، 2003، ص 322 .

(1) شنوفي نور الدين ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر 2005، ص 19.

(2) Marie Tresanini, Evaluer les compétences, édition EMS Management & société colombelles, 2004- P 18.

إلا أن توفيق عبد المحسن فإنه ينظر إلى تقييم الأداء على أنه "قياس للأداء الفعلي (ما أدي من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"¹.

مما سبق يمكن القول أنه لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول تحديد مفهوم شامل لتقييم الأداء، فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه، ولأغراض هذه الدراسة يمكننا أن نستخلص التعريف التالي من مجموع المفاهيم السابقة:

يعني تقييم الأداء " التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى، وبمعنى آخر، فإن تقييم أداء العامل هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء، في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، والمحتمل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك سلوكه و تصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به، وكذلك قدراته وإمكانيته الذاتية خلال فترة زمنية"².

إذن نستخلص من هذا التعريف الذي أراه شاملا أن تقييم أداء المنظمة هو "محصلة لمجموع تقييم أداء الفرد، إذ أنه الحلقة المغذية لمختلف تقييم أداء السياسات للموارد البشرية من خلال نتائج تقييم السياسات من توظيف، ترقية، أجور، تعويضات، مكافآت...الخ، يعني محصلة نتائج هذه السياسات هي التي تؤدي إلى نتائج تقييم الأداء"³.

1. فوائد تقييم الأداء: تعتبر معدلات الأداء من وجهة نظر الرقابة الإدارية مفيدة في إظهار فاعلية العمليات وتبسيط الضوء على مواطن المشكلات التي هي بحاجة إلى إجراء تصحيحي ومن ذلك.

- الاستخدام غير السليم للأفراد حيث ينشأ التراكم الوظيفي من جراء الانخفاض التدريجي في عبء العمل إلى أن يكون العاملون في مجموعهم في مستوى عددي مناسب، لكنهم غير موزعين بشكل يحفظ العلاقة بين العمل والعاملين.

- التوزيع غير السليم للعمل حيث يزيد العبء على بعض الوحدات التنظيمية بينما البعض الآخر تحمل بالقليل من عبء العمل.

- توجد بعض الإجراءات المعقدة والتي لا يمكن تصحيحها إلا من خلال تقييم الأداء وهي الإجراءات غير الملائمة.

¹ عبد المحسن توفيق محمد، مرجع سبق ذكره، ص 5.

² عبد الله علي، مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر 2003، ص 01.

³ من استنتاج الطالب.

- التشغيل غير الكافي للمعدات حيث لا تستخدم بكفاءة أو أن تكون تلك المعدات في حالة تدهور¹.
- ويمكن تلخيص فوائد تقييم الأداء في النقاط الآتية:
- يعتبر تقييم الأداء من أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة و الضبط.
- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات و حلها و معرفة مواطن القوة و الضعف في المنظمة.
- كما أنه يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإيجاد القرارات الهامة. سواء للتطوير أو الاستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية مثل: شراء ماكينات أو آلات جديدة - تغيير المنتجات- أو غزو أسواق جديدة...الخ.
- يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة.
- كما يعد من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط².

المطلب الثالث: أهداف وأهمية الأداء.

الفرع الأول: أهمية تقييم الأداء

لقد حظي موضوع تقييم الأداء بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:³

أولاً: تخطيط الموارد البشرية.

إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دورياً أو سنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدءاً باستقطاب الموارد البشرية الكفؤة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل

¹ عبد المحسن توفيق محمد، المرجع نفسه، ص 5، نقلاً عن السلمي علي، تقييم الأداء في إطار نظام متكامل بالمعلومات، مجلة الإدارة، المجلد التاسع، مصر 1976، ص 42

² Dennis Molho, la performance globale de l'entreprise, édition d'organisation, Paris- France 2003 ; P 226.
 - Claude levy, évaluation du personnel : quels objectifs ? quelles méthodes ? éditions d'organisation Paris, 3^{ème} édition, France 2001, P 61.
 - Robert Bacal, Améliorer les performances de son équipe, maxima laurent du mesnil éditeur, France 2001, P.19.
 - Jacques Barraux, entreprises et performance globale, economica édition, Paris 97, P 64.
 - John R.Schermerhorn, Richard N.Osborn, Comportement humain et organisation, édition : village mondial, 2^{ème} édition, Canada 2000, P 252.

³ خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص:152- 154.

فاعلية، لذا إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين.

ثانيا: تحسين الأداء وتطويره.

إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤثر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي العمل على تطويرها وتحسينها، مما ينعكس أثره إيجابيا على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثا: تحديد الاحتياجات التدريبية.

مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا أو اعتباطيا وإنما على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

رابعا: وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت.

نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم.

خامسا: إنجاز عمليات النقل والترقية.

إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائص أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن من خلال نتائجه أن تقوم الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع وظيفية تتسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء.

سادسا: معرفة معوقات ومشاكل العمل.

يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات... الخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكان القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد

من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافداً فعالاً في تحقيق إنجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية. إن حقائق الأهمية التي تكمن في إطار التقييم العادل والفعال تمتد لآفاق متعددة من الأهداف ولهذا ضرورة اعتمادها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يرتكن إليها في التطوير الهادف للأداء.

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء

تسعى عملية تقييم الأداء لتحقيق عدة أهداف يمكن تحديدها وفق ثلاث مستويات هي:¹

أولاً: على مستوى المنظمة.

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يأتي:

- ✍ تكوين مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية؛
- ✍ النهوض بمستوى أداء العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر؛
- ✍ وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته؛
- ✍ تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقييم مقياساً مباشراً للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة؛
- ✍ تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد؛
- ✍ التوثيق المنظم لتطوير أداء العاملين وبالشكل الذي ينسجم مع القوانين وأنظمة العمل السائدة في البلد.

ثانياً: على مستوى المديرين.

إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو "متوسط" أو "ضعيف" ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذاك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:

- ✍ التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي؛
- ✍ الارتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين؛

¹ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، مرجع سابق، ص ص 239، 240.

تتمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

ثالثاً: على مستوى المرؤوسين.

أما أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء فهي:

تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ويطوروا مستويات أدائهم ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات؛ تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضاً بأساليب علمية بصورة مستمرة، والشكل رقم (3-3) يبين بوضوح الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال تقييم الأداء:

المبحث الثاني: الأداء: أنواعه، خصائصه، والعوامل المؤثرة فيه.

يعد موضوع الأداء من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية التي حضيت بالنصيب الأوفر من الاهتمام من قبل المفكرين والباحثين، كونه يشكل مقياس نجاح المنظمة وأهم أهدافها، وهو على عدة أنواع وحسب عدة معايير، تؤثر فيه العديد من العوامل، وهذا ما سنراه في هذا المطلب.

المطلب الأول: أنواع الأداء.¹

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يكمن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية والطبيعة.

الفرع الأول: حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم الأداء إلى:

1. **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو... الخ.
2. **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن

¹ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مرجع سابق، ص: 89.

ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

الفرع الثاني: حسب معيار الطبيعة: ويصنف الأداء وفق هذا المعيار إلى:

1. **الأداء الاقتصادي:** يقتزن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها، والمتجسدة في الفوائض التي تحققها جراء تعظيم نتائجها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها.
2. **الأداء الاجتماعي:** وهو مرتبط بالأداء الاقتصادي، الذي يرافقه التزام اجتماعي داخلي وخارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها، وهذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المؤسسة في المحيط الذي تنشأ فيه.
3. **الأداء التقني:** وهو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على أحسن حال، سواء تعلق الأمر بدقة المعلومات، توفيرها في الوقت المناسب.
4. **الأداء السياسي:** وهو يعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه وفقاً للقوانين والتشريعات المفروضة عليها لإصدار امتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: خصائص الأداء.

للأداء مجموعة من الخصائص، ارتأينا إجمالها لتوضيح معناه أكثر فيما يلي:¹

الفرع الأول: الأداء مسألة إدراك.

يختلف الأداء بين الأفراد والجماعات والمنظمات، فبالنسبة لمالكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما الفرد العامل فقد يعني له الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقاً لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة، كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

الفرع الثاني: الأداء مفهوم متطور عبر الزمن.

إن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها، سواء كانت الداخلية منها أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية للمنظمة، تكون متغيرة مع حياة المنظمة ومع تغير المواقف أو الظروف، إذ أن

¹ ياسع ياسمين، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة (دراسة حالة شركة القطن الممنص (SOCOTHYD)، مرجع سبق ذكره، ص ص 80، 81.

توليفات العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية، تجعل الأداء مرتفعاً، من موقف لآخر، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

الفرع الثالث: الأداء مفهوم شامل.

الأداء لا ينحصر في الجانب الاقتصادي فقط بل يتعداه إلى الجانبين التنظيمي والاجتماعي، بحيث التنظيم الجيد هو وسيلة في خدمة أداء المنظمة من خلال الهيكلية الرسمية، والحد أو على الأقل التقليل من النزاعات التي يمكن أن تحدث في المنظمة، بهدف خلق جو من الانسجام والتنسيق الذي يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات وبالتالي تحقيق الفعالية، إلى جانب مرونة الهيكلية والقدرة على التكيف مع قيود المحيط، كما أن إهمال الجانب الاجتماعي المتمثل في تحقيق الرضا لمختلف أفراد المنظمة، قد لا يخدم أداء المنظمة كذلك، لذا فالمعايير المالية وحدها غير كافية للتعبير عن أداء المنظمة، فعلى القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير الاجتماعية.

الفرع الرابع: الأداء مفهوم غني بالتناقضات.

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل، منها المكملة بعضها البعض، ومنها المتناقضة وهذه الحالة الأخيرة تظهر مثلاً عند السعي وراء تحقيق هدف تدني تكاليف الإنتاج والعمل في نفس الوقت على تحقيق هدف تحسين النوعية في السلع والخدمات، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار.

الفرع الخامس: الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة.

إن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب على القادة الإداريين إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة فيه.

تقسم العوامل المؤثرة في الأداء إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية:¹

الفرع الأول: العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء.

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطراً يؤثر سلباً على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها، خاصة إذا تميزت بعدم الثبات

¹ السعيد بريش ونعيمة بجاوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فاعليتها (دراسة حالة ملينة الأوراس)، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر 2011، ص 298.

والتعقيد، وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية واجتماعية وثقافية وتكنولوجية، سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة.

الفرع الثاني: العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء.

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية، تتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها، التداخل فيما بينها، التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها، ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما العوامل التقنية (نوع التكنولوجيا، نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال، الموقع الجغرافي للمؤسسة وتصميمها من حيث المخازن، الورشات، الآلات، نوعية المنتج، شكله والغلاف، مدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين، نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج) والعوامل البشرية (التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل أفراد المنظمة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجية المستخدمة، أنظمة المكافآت والحوافز، العلاقة بين العمال والإدارة، نوعية المعلومات).

ويبقى مجال العوامل المفسرة للأداء واسعا جدا ولا يمكن تحديده وضبطه، غير أن الدراسات والأبحاث بينت أن أهم العوامل التي تحقق الأداء المرتفع تأتي من المنظمة نفسها قبل محيطها.

المبحث الثالث: قياس الأداء.

لقد اعتبر الربح و لفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، لهذا كان جلّ اهتمام المساهمين هو تعظيم الربح، وانطلاقاً من هذا قيس الأداء من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي حققتها المؤسسة، غير أن المسيرين لم يقتنعوا بالمؤشرات المالية كأدوات لقياس الأداء وحججهم في ذلك كثيرة، واتجهوا إلى قياس الأداء وفق مؤشرات أكثر إستراتيجية، وهذا ما سيتم تفصيله في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء.

على غرار المصطلحات الأخرى، فإنّ مفهوم قياس الأداء ليس له معنى واحد في أذهان المفكرين، وفيما يلي نستعرض بعض التعاريف المقترحة من بعضهم:

يرى كل من Jauch و Gluek أنّ المقصود من قياس الأداء هو "تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة، والتي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بأنّ الخيار الإستراتيجي يُنفذ بصورة صحيحة، و أنّه يلبي أهداف المؤسسة".¹

¹ الحسيني فلاح حسن، مرجع سابق، ص 233.

كما يعرف بأنه "عملية مرشدة للنشاطات، لتقدير ما إذا كانت الوحدات المستقلة قد حصلت على مواردها وانتفعت بها في سبيل تحقيق أهدافها (Cenzo & Robbins)²". والقصد من هذه العملية هو التوصل إلى الحكم على درجة كفاءة وفعالية المؤسسة ككلّ ولكافة جوانب النشاط والعلاقات المختلفة، وأنّ عملية القياس بهذا يجب أن تكون شاملة لكلّ جزئيات وأقسام النشاط في المؤسسة، فيتمّ قياس كلّ مركز على حدى ثمّ تُجمّع النتائج ليتمّ قياس كلّ المراكز لتصل إلى القياس الشامل للمؤسسة ككلّ، حيث أنّ الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة رغم اختلافها تتميز بالترابط والتكامل ممّا يجعل كفاءة المركز الواحد تؤثر على المراكز الأخرى.¹

كما ينظر إلى قياس الأداء بأنه "عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل هو الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي مجموعة الأنشطة التي تمارسها المستويات الإدارية المختلفة في وحدة اقتصادية معينة للتأكد من توافق الأداء المحقّق مع الأداء المخطّط طبقاً للمعايير الموضوعية لهذا الغرض وتحديد الفروق، وأسبابها، والمسؤول عنها، وكيفية تصحيحها، فإنّ قياس الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية و اتخاذ القرارات التصحيحية".²

و بناء على هذه التعاريف يمكننا استخلاص أنّ قياس الأداء هو عملية وضع مجموعة مؤشرات تقيس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرجوة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة، بهدف تقليص فجوة الانحرافات بينهما، حتى تتمكن المؤسسة من البقاء و الإستمرار على المدى الطويل، و هذا ما يكسب هذه العملية أهمية بالغة يمكن حصرها في الجوانب الأساسية التالية:³

- يوفر نظام قياس الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية و موضوعية، فضلاً عن أهمية تلك المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة؛
- يُظهر قياس الأداء التطور الذي حقّقه المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ و ذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانياً في المؤسسة، من مدة أخرى، و مكانياً بالمؤسسات المماثلة؛
- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفّاء و وضعها في المواقع الأكثر إنتاجية، و إيجاد نظام سليم و فعّال للاتصالات و المكافآت و الحوافز؛
- تعكس عملية قياس الأداء المركز الإستراتيجي للمؤسسات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحدّد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الإستراتيجي لها؛

² نفس المرجع، ص 233.

¹ علي عبد الله، مرجع سابق، ص 15.

² نور أحمد، مرجع سابق، ص 51-52.

³ الحسيني فلاح حسن، مرجع سابق، ص 423.

- تعكس عملية قياس الأداء درجة المواءمة والإنسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.
- المطلب الثاني: المؤشرات المالية لقياس الأداء.**
- قبل التعرض إلى التفصيل في المؤشرات المالية لقياس الأداء، أردنا في البداية تقديم بعضاً من المفاهيم المتعلقة بقياس الأداء:
- **مفهوم المؤشر:** مؤشر الأداء هو "عبارة عن معطية كمية تقيس فعالية و كفاءة جزء أو كل مسار النظام بالنسبة إلى معيار، خطة، أو هدف محدّد ومتفق عليه في إطار استراتيجية المؤسسة.¹
- **مفهوم لوحة القيادة:** لوحة القيادة هي " أداة قياس مركبة موجهة للقيام بتشخيص سريع و بصفة دورية لمسير وحدة ما، أو مصلحة، أو مديرية. تُعرض لوحة القيادة في شكل وثيقة أو عدة وثائق تحتوي على عدة مؤشرات واضحة و محدّدة تترجم مظهر نشاط المؤسسة أو محيطها، و تكون ملحقة بتعليق تشرح الوقائع"². فلوحة القيادة ليست وثيقة إعلامية فقط بل وسيلة للعمل تسمح بالتصحيح الذاتي، والاتصال بين المصالح، فهي بذلك وسيلة تسهل متابعة نشاط المؤسسة بطريقة دقيقة، ووسيلة للتقدير بالنسبة لأصحاب القرار، إذ تكسبهم إمكانية تحقيق التنبؤات على أرض الواقع.
- ويعتبر الإعتماد على المؤشرات المالية في عملية قياس الأداء من أهمّ الأساليب المستعملة، و أهمّ أدوات التحليل شيوعاً في تقييم المركز الإستراتيجي للمؤسسات، وفي قياس أدائها خلال فترة معينة، وذلك بإجراء المقارنات بين المؤشرات المالية للمؤسسة والمؤشرات المالية للمؤسسات المنافسة، كما أنّ هذه المؤشرات تمكّن من مقارنة أداء المؤسسات و وضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء فيها، ومن أكثر هذه المؤشرات استخداماً نجد ما يلي:
- أولاً: الإنتاجية.**
- يفيد مفهوم الإنتاجية باعتباره أداة يستخدمها المدير في القياس و المقارنة للتعرف على مستوى الأداء في المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في فترات زمنية مختلفة، و يقصد بها الإستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد بشرية، معدات، مواد خام، رأس مال، معلومات... الخ من أجل الحصول على أعظم و أفضل مخرجات من هذه المدخلات، ولذا فهي ترتبط بالأبعاد الثلاثة التالية: الكمية، القيمة، والجودة.³

¹ Berrah. L, op.cit, p47.

² Kerviler. Isabelle, « Le contrôle de gestion à la portée de tous », 3^{ème} édition, Editions economica, Paris, 2001, p81.

³ صلاح محمد عبد الباقي، "قضايا إدارية معاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 15.

ثانيا: القيمة المضافة.⁴

تعتبر القيمة المضافة بمثابة مؤشر أساسي لقياس أداء المؤسسة، وتمثل الفرق بين الإنتاج و الإستهلاكات الوسيطة، فكلما تحسّن هذا الفرق دلّ ذلك على تحسّن أداء المؤسسة.

ثالثا: فائض الإستغلال الخام.

يقيس الأداء الكلي الإقتصادي للمؤسسة عن طريق استغلال مواردها البشرية و المادية، وهو يمثل الفائض الاقتصادي الناتج فقط عن عملية الإستغلال، وهو يحدّد بذلك المردودية الحقيقية للإستغلال.¹

رابعا: النتيجة الصافية (ربح أو خسارة).

محاسيبا تعتبر النتيجة الصافية المقياس النهائي لمردودية المؤسسة، الذي يسمح بقياس أدائها خصوصا من جانب المساهمين و المحلّلين الماليين، وهي تترجم من عدّة جوانب: هي عبارة عن الربح الموزّع لمكافأة المساهمين في رأس المال، هي دليل على الصّحة المالية للمؤسسة،² وإلى جانب هذه المؤشرات نجد عدداً من النسب المالية كنسبة السيولة، نسبة المديونية، نسبة تغطية الأصول الثابتة...الخ، التي تعكس الحالة المالية للمؤسسة.

لكن مسيري المؤسسات لم يقتنعوا بهذه المؤشرات، و دليلهم في ذلك وجود بعض المؤسسات تحقّق نتائج محاسبية عالية بالرجوع إلى أسفل الميزانية، لكنها في الواقع كانت على حساب استثمار رؤوس أموال جدّ معتبرة، و هذا ما سمح بظهور مؤشرات أخرى يمكن القول عنها أنّها كانت أكثر استراتيجية من الأولى، حيث أصبحت النتائج المحاسبية تنسب إلى رأس المال المستثمر لإعطائها أفضل دلالة عن أداء المؤسسة، و في هذا السياق نجد:

خامسا: العائد على الإستثمار (Return On Investment (ROI).

كان بمثابة بداية التوجه إلى قياس الأداء بصفة أكثر جدّية، و يعرف بالعلاقة التالية:³

الأرباح قبل الضرائب + تكاليف مالية

_____ = ROI

الأموال الدائمة

⁴Jacques Richard, « L'audit des performances de l'entreprise », Editions villeguerin, Paris, 1989, p423.

¹ Marmuse.Ch (2), op.cit, p2203.

² Ibid, p 2205.

³ Ibid, p 2204.

وقد شهدت السنوات الأخيرة ظهور مؤشرات أكثر موضوعية من الأخرى، استعملتها العديد من المؤسسات الغربية تحت تسميات مختلفة، لكنها ذات معنى واحد، تقيس بها القيمة التي تخلقها المؤسسة للمساهمين، ولعل أشهرها:

سادساً: القيمة المضافة الاقتصادية (EVA) ¹.

يعتبر مصطلح القيمة المضافة الاقتصادية الموضوع من طرف المستشارين Stern & Stewart ذو انتشار واسع في الولايات المتحدة الأمريكية، هدفه إظهار الفرق بين مردودية الأموال المستثمرة وتكلفتها، فهو بذلك يقيس القيمة المنتجة من طرف المؤسسة. ويستخدم مؤشر القيمة المضافة الاقتصادية كمرجع أساسي للمؤسسات الأوروبية الكبرى، تقيس بواسطته مدى مساهمتها في خلق القيمة، كما أنه يسمح للمساهمين بتقييم عمل المديرين. ويعرف مؤشر القيمة المضافة الاقتصادية بالعلاقة التالية:

$$EVA = \text{الربح العملي} - (\text{تكلفة رأس المال} \times \text{رأس المال})$$

فإذا كان هذا الفرق موجباً فهذا يدل على أن المؤسسة تخلق قيمة اقتصادية، وإذا كان الفرق سالباً فهو يدل على أن المؤسسة تهدم القيمة الاقتصادية. و للمؤسسة ثلاثة طرق يمكن من خلالها تحسين القيمة المضافة الاقتصادية وهي: إمّا: تخفيض تكلفة رؤوس الأموال المستخدمة، أو رفع إنتاجية الاستغلال، أو ثالثاً و أخيراً بتدنية الأموال المستثمرة بالتنازل عن النشاطات المكّلة والاقتصار فقط على النشاطات الأساسية.

سابعاً: القيمة المضافة السوقية (MVA) ².

يقيس هذا المؤشر الفرق بين القيمة السوقية لرؤوس الأموال المستثمرة وقيمتها المحاسبية، فإذا كانت EVA تمثل مؤشر للقيمة المنتجة لفترة زمنية ما، فإنّ MVA تأخذ في الاعتبار مجموع التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة من طرف السوق المالية.² غير أنّ المحيط الحالي الذي تتواجد به المؤسسة قد تغير كثيراً، وتطبيق التسيير لم يتوقف عن التطور، فالمؤسسات قلّصت عدد العمّال، أنقصت من المستويات الهرمكية، تلقّى العمّال تكوينات جديدة، واعتمدوا مفاهيم جديدة كالتحسين المستمر، إعادة الهندسة، الجودة الشاملة... الخ، كما أنّ التغير التكنولوجي لا يتوقف عن خلق الجديد. كلّ هذه العوامل جعلت المقاييس المالية لا تجدي نفعاً كأدوات لقياس الأداء، لأنّ نظام القياس الحقيقي هو ذلك الذي يقيس ويضع العمليات التي تلعب

¹ Parrat. Frédéric et Pastré Olivier, « Du bon usage des indicateurs EVA et MVA », L'expansion Management Review, N°105, juin, 2002, p48.

² Ibid, p52.

دوراً محدداً للوصول إلى أداء متميز من وجهة نظر أهم الأطراف الآخذة في المؤسسة بما فيهم الزبائن، الأجراء، والموردون.

ولعل أهم الانتقادات التي وجهت للمؤشرات المالية ما يلي:

- المسير بحاجة إلى معلومة هادفة وسريعة، في حين أن الأرقام المحاسبية تلبّي عدد محدود من المعلومات والتي تكون غالباً بعيدة عن حقيقة الواقع.¹
- إن الاعتماد على المقاييس المالية لا تمكّن المسير من التنبؤ بالمستقبل 100%، وهذا يرجع إلى أنها عامّة، لذلك فإنّها لا تساعد في عملية اتخاذ القرار بشكل فعّال.²
- تقدّم المؤشرات المالية معلومات تتعلّق أكثر بالمدخلات عن المخرجات، كما أنّها تقدّم معلومات عن الماضي، فهي لا تقدّم إلاّ معلومات عن تاريخ التكاليف.³
- كذلك فإنّ الأنظمة التقليدية لقياس الأداء المرتكزة أساساً على المؤشرات المالية ترتبط بالمدى القصير، لذلك فهي لا تتماشى مع المحيط التنافسي الحالي، حتّى أنّها يمكن أن تعرقل قدرة المؤسسة على خلق القيمة الاقتصادية على المدى الطويل فمثلاً الإهتمام بالنتائج المالية على المدى القصير يدفع بالمؤسسات إلى زيادة الاستثمار في هذه النتائج الآنية وإهمال الاستثمار في الأصول غير المادية و الفكرية التي من شأنها أن ترفع النمو المستقبلي للمؤسسة، وبالتالي تحسين الأداء.⁴
- إنّ المؤشرات المالية لا تظهر في قوائمها المالية نسبة هامّة من المعلومات والبيانات المتعلقة برضا الزبون، التطورات التقنية، وما حدث من تغييرات المحيط، والتي لها أثر مباشر على أداء المؤسسة.⁵

المطلب الثالث: المؤشرات غير المالية لقياس الأداء.

كانت النقائص المذكورة آنفاً عن المؤشرات المالية بمثابة تمهيد لبروز مؤشرات جديدة لقياس أداء المؤسسة، لأنّ المؤسسة حالياً وغداً يحكم عليها وفق مدى تحقيقها للهدف الرباعي التالي:

القيمة للمساهمين بمنحهم سعر السهم، وكذا حصة ربح السهم، القيمة للعمّال بتوفير بيئة تحثّهم على التقدّم والتطوير، القيمة للزبائن بأن تقدّم لهم المؤسسة منتجات وخدمات تلبّي احتياجاتهم وربّما تفوق رغباتهم، والقيمة للمجتمع من خلال تحقيق رقيّ وازدهار المجتمع.

والمؤشرات الإستراتيجية لقياس الأداء الأكثر شيوعاً نلخصها في الجدول التالي:

¹ ECOSIP, Op.cit, p177.

² Ibid, p178.

³ Brilman.J, op.cit, 41.

⁴ Hamadouche. Ahmed, « La lettre d'ISG consulting et publication », Automne 2002.

⁵ Anthony.A. Atkinson, « Bâtir les nouveaux indicateurs de performance », Gestion et Entreprise, Publication trimestrielle de l' INPED, Numéro spécial : Pproductivité, avril-juillet, 2000, N°11-12, p42

الجدول رقم (1.11): المؤشرات الإستراتيجية لقياس الأداء.

المجال	المؤشر الإستراتيجي
النمو	✓ نمو الأسواق. ✓ نسبة نمو الأنشطة. ✓ الحصة السوقية.
الإبداع	✓ متوسط المدة لإطلاق منتجات جديدة في السوق. ✓ نسبة قيمة المنتجات الجديدة إلى رقم الأعمال. ✓ نسبة مساهمة رقم الأعمال في البحث و التطوير.
القيمة/الزبون	✓ مؤشرات عن رضا الزبون. ✓ نسبة الوفاء. ✓ التنافسية - السعر.
الجودة	✓ مؤشرات الجودة. ✓ الضمانات.
التسيير	✓ دوران العمّال. ✓ نسبة مصاريف التكوين في الكتلة الأجرية.
البيئة	✓ معدل الحوادث.

المصدر: Brilman. J, op.cit, p42.

ورغم كلّ ما قيل عن عدم قدرة المؤشرات المالية لقياس الأداء في ظلّ المحيط التنافسي الحالي للمؤسسات، إلّا أنّ العديد من الباحثين (مثل Kaplan.R) يرون ضرورة احتواء لوحة القيادة في المؤسسة على الصنفين معاً (المؤشرات المالية وغير المالية)، لأنّ المسيرين بحاجة إلى وجود عرض متوازن لهذه المؤشرات حتّى تكون لهم رؤية متعدّدة الأبعاد، وفي وقت واحد، فإذا لم يؤدّ تحسّن الأداء إلى وجود أثر أسفل الميزانية، فإنّه يجب إعادة النظر في إستراتيجية ومهمّة المؤسسة.¹ و لذا فعلى المؤشرات المالية أن تلعب دوراً أساسياً ولو في تذكير المسيرين بأنّ: جودة أحسن، مسارات أحسن، حلقات أقصر، إطلاق منتجات وخدمات جديدة، إنتاجية مرتفعة ليست نهاية في حدّ ذاتها بل مجرد وسائل للوصول إلى الهدف، و بعبارة أخرى لن تكون هذه التحسينات مفيدة، إلّا إذا ترجمت بارتفاع رقم الأعمال وتدنية التكاليف، أو باستعمال أفضل للأصول، فحتّى يكون نظام القياس كاملاً و فعّالاً يجب أن ينعكس كلّ من تحسين

¹ Kaplan. R et Norton. D, « Le tableau de bord prospectif », Harvard Business Review, « les sytèmes de mesure de la performance », Editions d'organisations, Paris, 1992, p171.

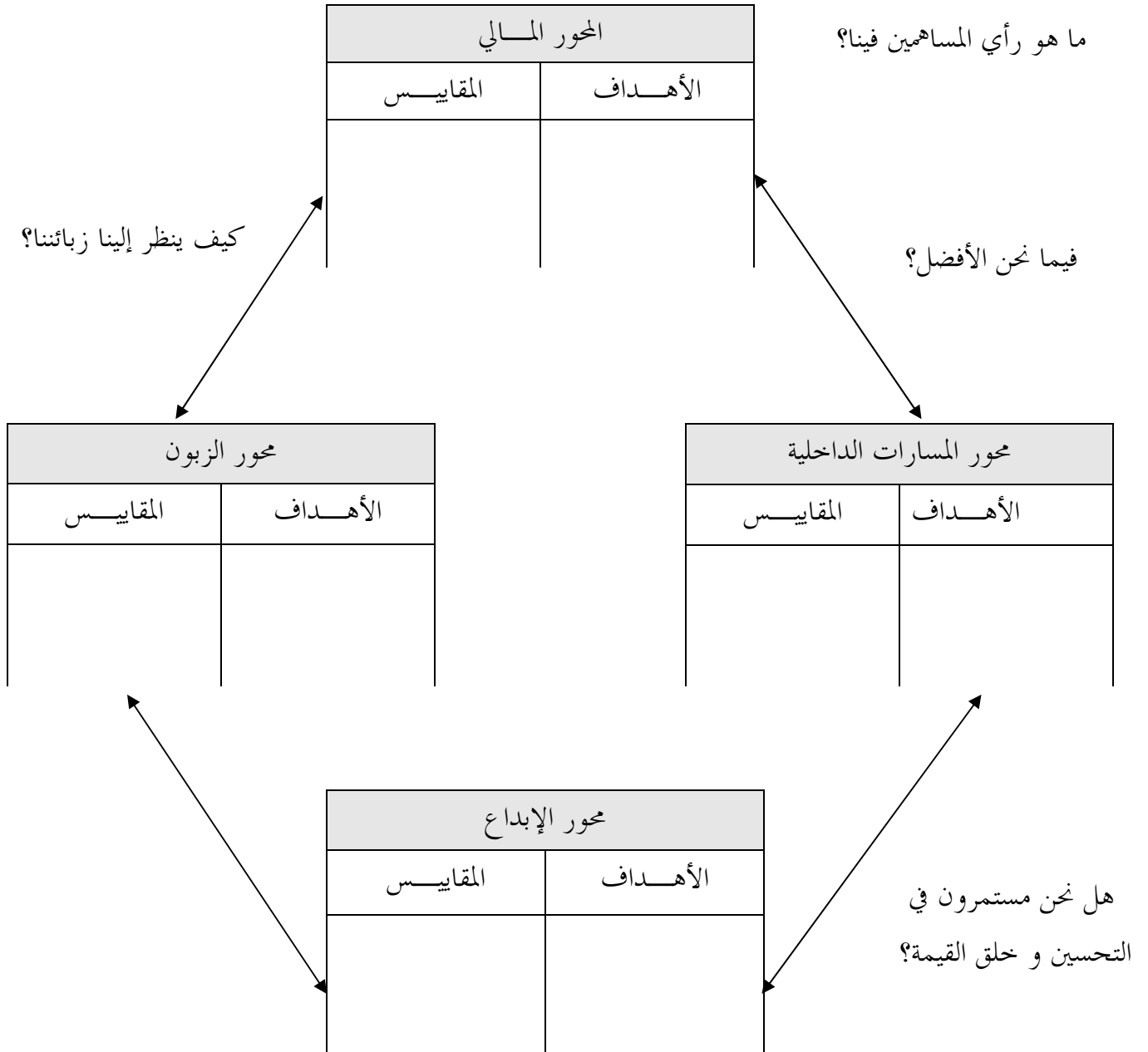
المسارات، خدمة الزبائن، منتجات وخدمات جديدة على الأداء المالي بتضاعف رقم الأعمال، تخفيض الأعباء و سرعة دوران أصول المؤسسة.¹

وعليه يقترح كل من Kaplan. R و Norton. D أن تحتوي لوحة القيادة على المؤشرات المالية و غير المالية معاً. وحسب هذين الباحثين يجب أن تجيبنا لوحة القيادة على أربعة أسئلة جوهرية وضرورية لقياس الأداء:

- ✓ كيف ينظر إلينا زبائننا؟ (محور الزبائن)،
 - ✓ فيما نحن الأفضل؟ (محور المسارات)،
 - ✓ هل نحن مستمرون في التحسين و خلق القيمة؟ (محور الإبداع)،
 - ✓ ما هو رأي المساهمين فينا؟ (المحور المالي)،
- و يمكن التعبير عن هذه المحاور بالشكل الآتي:

¹ Hamadouche. Ah, op.cit.

الشكل رقم (3.11): لوحة القيادة المتوازنة.



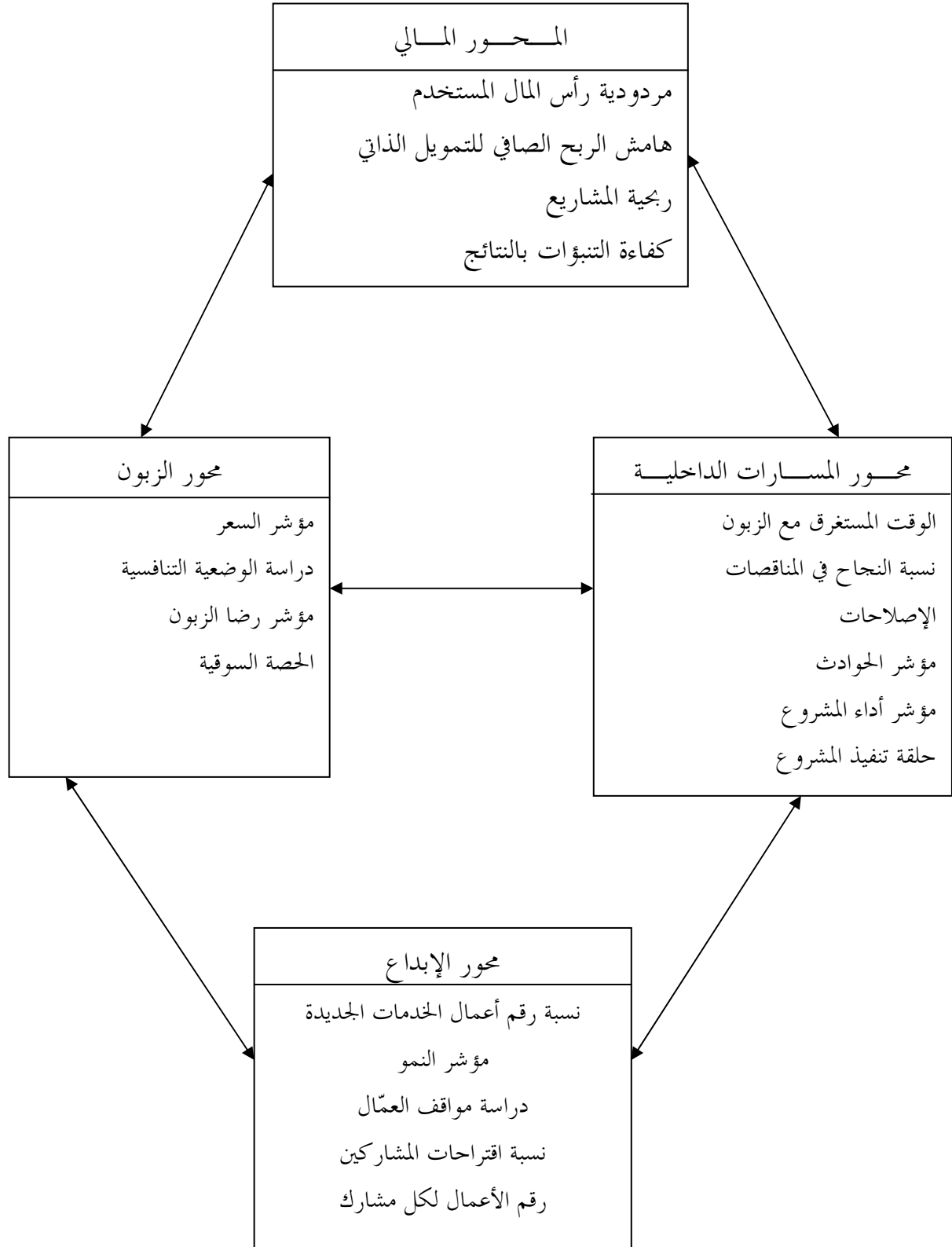
المصدر: Harvard Business Review, Op.cit, p 159

بما أنها تحتوي على أربعة محاور فهي تمنع بذلك كثرة المعلومات و هذا ما يحدّ عدد المعطيات المحصّلة دون وجود نقص في المادة. فهذه الصيغة تجبر المسيرين على عدم الاحتفاظ إلا بالمعلومات الحسّاسة، و مع هذا فإنّه لا يمنع من إدراج مقاييس جديدة إذا أثبتت ضرورتها.

وحسب الباحثين كذلك فإنّ الكثير من المؤسسات التي اعتمدت هذه اللوحة استنتجت من خلال تجاربها الأولى أنّها تستجيب بفعالية لعدد من الاحتياجات التسييرية، فهذه اللوحة تجمع العديد من العناصر التي تظهر متباعدة و التي تمثّل أولويات المؤسسة في وثيقة واحدة: التوجّه نحو الزبون، مدة استجابة قصيرة، جودة فرق العمل، الانطلاقات الجديدة، و التسيير على المدى الطويل.

ولقد قدّم الباحثان مثالا عن لوحة قيادة مؤسسة Rock water الأمريكية لتوضيح استعمال هذه اللوحة:

الشكل رقم (4.II): لوحة القيادة المتوازنة لـ Rockwater



المصدر: Norton.D, Kaplan.R, Harvard Business Review, op.cit, p187.

خلاصة الفصل:

يمكن القول في نهاية هذا الفصل و بعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بعملية تقييم الأداء، أن تقييم الأداء عملية منتظمة و مستمرة تهدف إلى تقرير إنجاز الفرد في العمل ، و توقعات تنميته في المستقبل ، حيث تهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد ، و هي واحدة من الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة ،تقوم على مبادئ وممارسات و خطوات مترابطة مكونة نظاما متكاملا للتقييم ، يؤدي غالبا إغفال جزء من هذا النظام إلى قصور في نظام التقييم ككل، و بالتالي عدم فعاليته.

الفصل الثالث

المبحث الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر والخدمات التي تقدمها وكالاتها التجارية.

المطلب الأول: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر.

اتصالات الجزائر هي المؤسسة ذات أسهم برأس مال قدره: **50.000.000.000 دج**، تنشط في سوق الاتصالات ، وطبقا لقانون **2000/03** المؤرخ في **2000.08.05**، تمت إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، حيث تم فصل نشاط البريد عن الاتصال، وبمقتضى هذا القانون أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم، غير أن البداية الفعلية لنشاط المؤسسة في شكلها القانوني الجديد كانت بتاريخ **01.01.2003** ، وتلتزم المؤسسة بتحقيق المردودية، الفعالية وتقديم خدمة ذات جودة عالية.

تتمثل المهام الرئيسية لمؤسسة اتصالات الجزائر في:¹

- تقديم خدمات اتصالية تسمح بنقل وتبادل الرسائل المكتوبة، الأصوات، المعلومات الرقمية السمعية والبصرية.
- تطوير واستغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات.
- تسيير الروابط المشتركة مع جميع متعاملي الشبكات.
- أما الأهداف المنشودة من قبل المؤسسة فتتمثل فيما يلي:
- تنمية عرض خدمة الهاتف، وتمكين أكبر عدد ممكن من الزبائن المحتملين من الحصول على الخدمات الاتصالية.
- تحسين جودة الخدمات من أجل الرفع من تنافسية تشكيلة الخدمات المتقدمة.
- تطوير شبكة وطنية فعالة للاتصالات تكون موصولة بمختلف قنوات تدفق المعلومات.
- ويتفرغ عن مؤسسة اتصالات الجزائر 3 فروع هي :

1. اتصالات الجزائر للهاتف المحمول (MOBILIS):

مختص في الهاتف الخليوي ، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

كما يظم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو **اتصالات الجزائر للانترنت "جواب"** مختص في التكنولوجيا الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة.

وللإشارة ، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية...الخ) مربوطة حاليا شبكات الانترنت INTRANET بمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة "جواب".

2. الاتصالات الفضائية (REVSAT):

المختصة تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

وتبلغ استثمارات المؤسسة حوالي 203976 مليون دينار، ما يعادل حوالي 2.5 مليار دولار، وفيما يلي بعض الإحصائيات المتعلقة بعدد الزبائن المؤسسة:¹

عدد المشتركين

الخدمة

2.922.731

الهاتف الثابت

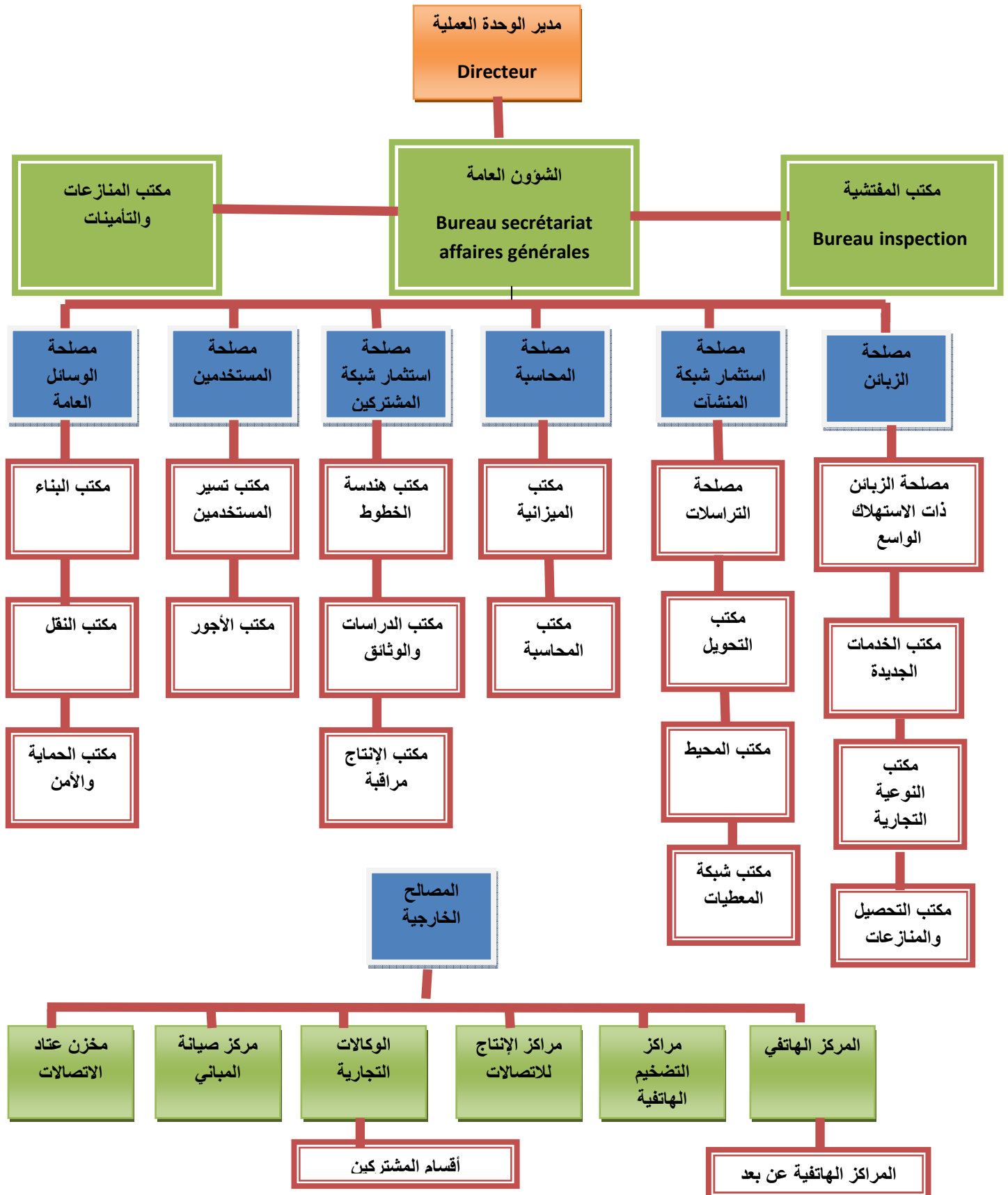
9.000.000

الهاتف المحمول

1.500.000

الانترنت

الشكل رقم (1.III): الهيكل التنظيمي الوحدة العملية للاتصالات أم البواقي



المطلب الثاني: الوكالة التجارية.

دراسة حالة: الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لمدينة أم البواقي.

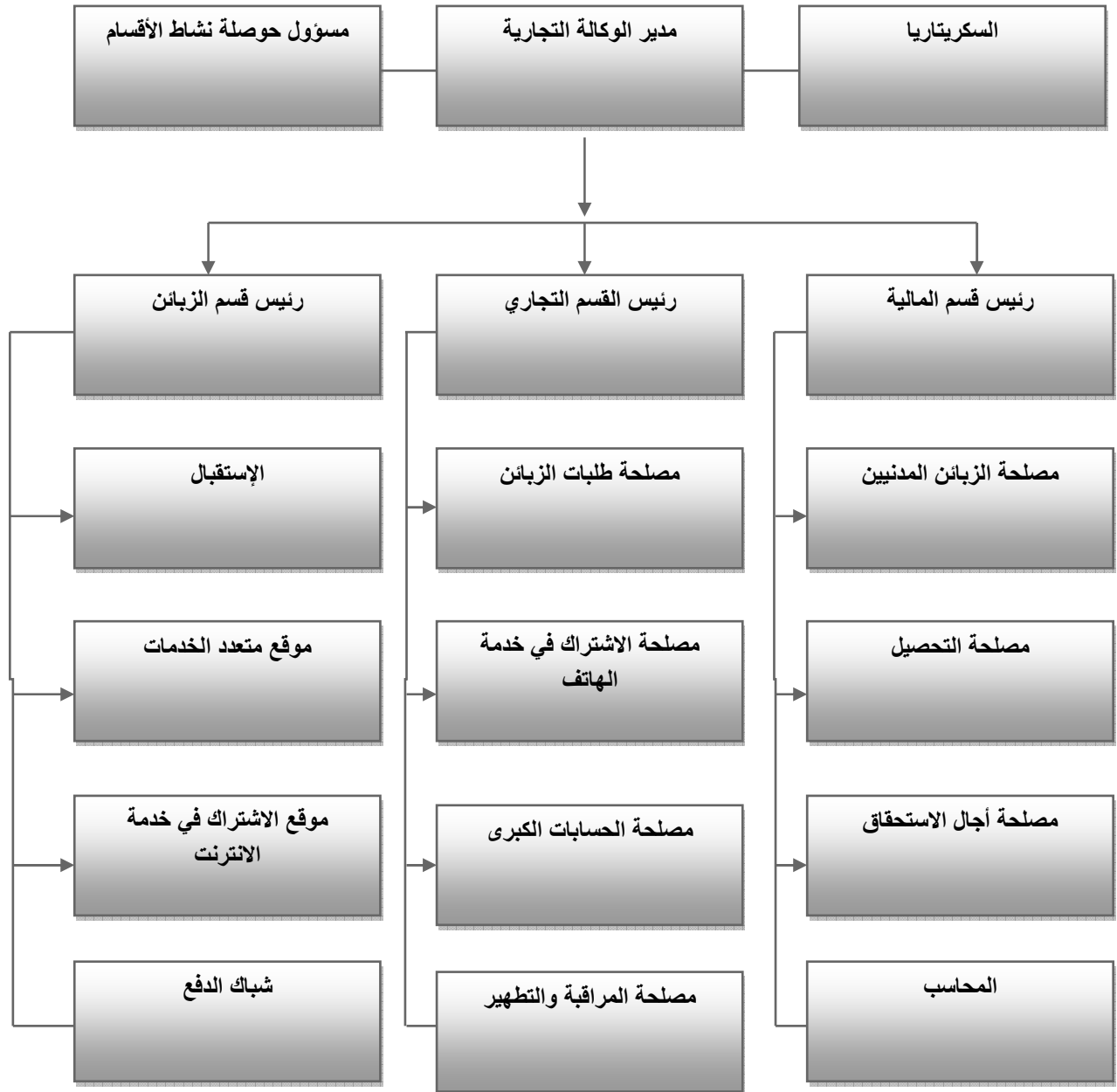
تعد الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر الواجهة الأمامية للمؤسسة، تعتبر الفضاء الذي يمكن للزبون من خلاله الحصول على مختلف الخدمات الاتصالية، من خدمة الهاتف إلى خدمة الانترنت والشبكات المتخصصة، وفي ظل الاستخدام الواسع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال في جميع المجالات الحياة، عملت مؤسسة اتصالات الجزائر على أن تكون متواجدة عبر كامل التراب الوطني، ممثلة في وكالتها التجارية، بغية خدمة أكبر عدد ممكن من الزبائن، سواء كانوا أفراد أو مؤسسات.

ونحاول من خلال هذه الدراسة الميدانية في المرحلة الأولى تسليط الضوء على واقع الأداء الإداري، التجاري و التقني (الفني) في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لمدينة أم البواقي خاصة بزبائنها، وتستهدف هذه الدراسة ما يلي:

- محاولة قياس أداء المقدمة من قبل الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لمدينة أم البواقي، وهذا من وجهة نظر الزبائن.
- تحديد فيما إذا كانت هناك فروقات دالة إحصائية بين اتجاهات الزبائن نحو كل بعد من أبعاد الأداء الفعلي الإداري، التجاري التقني (الفني) للخدمة مبينا كل من متغير الجنس، السن، المستوى التعليمي.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية.

الشكل رقم (2.III) : الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر



الفرع الثاني: مهمة أقسام الوكالة التجارية.

ينقسم الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر إلى:

1. المكتب الخلفي المالي: LE BACK OFFICE FINANCIER

وتتمثل مهامه الرئيسية في:

- مراقبة محاسبة الوكالة التجارية
- معالجة قائمة الزبائن المدينين الذين لم يسددوا الفواتير
- مراقبة صندوق شبك الدفع
- معالجة الشيكات
- متابعة رقم أعمال الوكالة التجارية

2. المكتب الخلفي التجاري: LE BACK OFFICE COMMERCIAL

- معالجة الطلبات الخطية
- متابعة تطور الطلبات وضمان جودة الخدمة
- معالجة المشاكل التجارية والتي تحدث على مستوى نظام الإعلام الآلي
- تحديث قاعدة المعلومات الخاصة بالزبائن

3. المكتب الأمامي: LE FRONT OFFICE

- هو الواجهة الأمامية للوكالة التجارية
- يمثل الفضائي المادي لاستقبال الزبائن وتلقي مختلف الطلبات التجارية
- يقوم الزبائن من خلاله بتسديد مختلف الفواتير

الفرع الثالث: خدمات الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر.

تتمثل الخدمات التي تقدمها الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر في:

1. خدمة الهاتف: وتشمل خدمة الهاتف الثابت السلكي واللاسلكي WII وتقدم الوكالة التجارية

كذلك مجموعة من المنتجات المرتبطة بخدمة الهاتف الثابت وهي:

1-1 بطاقات التعبئة: تمكن الزبائن من ترشيد استهلاكه للهاتف وهي على نوعين:

✓ بطاقة أمال: تستخدم للمكالمات المحلية والدولية.

✓ البطاقة العالمية: تستخدم للمكالمات الدولية فقط.

2-1 خدمة الأرقام المفضلة:

والمستفيد من هذه الخدمة يحصل على تخفيض بنسبة 50%

3-1 خدمة الراحة: المستفيد من هذه الخدمة يدفع مبلغ شهري ثابت مقابل استعمال الهاتف

مجانا وبطريقة لا محدودة وهذا نحو أرقام معينة كما يلي:

الاشتراك الشهري بـ 1000 دينار يسمح للمستفيد بالمكالمة المجانية نحو 5 أرقام.

الاشتراك الشهري بـ 2000 دينار يسمح للمستفيد بالمكالمة المجانية نحو 10 أرقام.

2. خدمات الانترنت:

تتوفر خدمة الانترنت على منتجين خدميين رئيسيين هما:

2-1 جواب ADSL: وتضم هذه الحزمة المنتجات التالية:

- EASY ADSL
- FAWRI ADSL
- ANIS ADSL
- ANIS PLUS

2-2 خدمة الانترنت اللاسلكي WIFI:

المشارك في هذه الخدمة لا يحتاج إلى الهاتف السلكي كوسيط، فهذه التقنية تعتمد على

التوترات الصوتية العالية في نقلها للمعلومات.

3. المنتج الخدمي TEL@ :

يتوفر هذا المنتج على خدمة الهاتف العادي بالإضافة إلى خدمة الانترنت وكذلك خدمة الهاتف

المجاني عبر الانترنت، وعلى المستفيد من هذه الخدمة دفع مبلغ الاشتراك شهري مسبق

للاستفادة من الخدمة المجانية للهاتف (بالنسبة للأرقام الوطنية) والانترنت.

4. الروابط المتخصصة:

يتوفر هذا المنتج إمكانية الاتصال عبر تقنية الألياف البصرية وتتراوح قدرة التدفق المعلومات

بين 2 MB و 10 GB.

المبحث الثاني منهجية البحث الميداني.

المطلب الأول: عينة الدراسة.

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في زبائن الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بمدينة أم البواقي، ونظرا لأن يكون زبائن الوكالة التجارية إما أفراد أو مؤسسات، فإن هذه الدراسة قد اقتصرت على الزبائن من الأفراد فقط، وتم توزيع استبيان صمم لأغراض هذه الدراسة على عينة من زبائن الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، وهذا نظرا لضخامة حجم مجتمع الدراسة ولقيود التكلفة والوقت، وبلغ حجم العينة 130 زبون، وقد تم استخدام العينة القصدية الغير احتمالية، أي أن توزيع الاستبيان لم يتم بطريقة عشوائية احتمالية.

وتم الاعتماد على طريقة توزيع الاستمارة بالمقابلة، حيث توجهنا إلى الوكالة التجارية محل دراسة حالة لمقابلة الزبائن، ارتأينا استخدام هذه الطريقة للتعرف فيما إذا كان الزبون قادر على تقييم الأداء في أبعاده الإدارية، التجارية والفنية المقدمة له فعليا وهذا من خلال تكرار ترده على الوكالة التجارية، وحرصا منا على عدم استبعاد أي من الاستثمارات الموزعة، بمعنى أن الاستثمار المسترجعة تكون مكتملة الإجابة، كذلك مساعدة المبحوث في الإجابة على مختلف محاور الاستبيان إن تطلب الأمر ذلك.

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات.

قمنا بتطوير استبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، فقد تم تقييم جودة الخدمات التي تقدمها الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر إطلاقا من مقياس أستخدم في دراسات سابقة، استهدفت تقييم الخدمات المصرفية والبريدية والمكتبية، وهو مقياس تم تصميمه ليتلاءم وتعددية أبعاد الأداء، كما أن عبارات الاستبيان تم صياغتها وفقا لنموذج الأداء الفعلي للخدمة، لا يتطلب وقت طويل للإجابة على عباراته، كما أنه سهل القياس والتحليل.

أما تصميم الاستبيان فقد تكون من ثلاثة أقسام بالإضافة إلى صفحة التقديم، ويحتوي القسم الأول من الاستبيان على معلومات متعلقة بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من الجنس، السن، المستوى التعليمي والوظيفة، أما القسم الثاني من الاستبيان فيقوم على تحديد إدراك أفراد عينة الدراسة لمستوى

الأداء الفعلي للخدمة المقدمة، الرئيسية الخمسة المتمثلة في الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان والتعاطف.

- العبارة من (1-5) ومن (20-21) تشير إلى بعد الملموسة
- العبارة من (6-7) تشير إلى بعد الاعتمادية
- العبارة من (8-12) تشير إلى بعد الاستجابة
- العبارة من (13-14) تشير إلى بعد الضمان
- العبارة من (15-19) تشير إلى بعد التعاطف

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت للتعرف على اتجاهات زبائن الوكالة التجارية نحو أبعاد جودة الخدمة المقدمة لهم فعليا، ويتكون هذا المقياس من 3 درجات في معظم العبارات إلى غاية 4 درجات في بعض العبارات وتبعا لدرجة تقييم الزبائن سوف نحدد درجة اهتمام الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بكل بعد من أبعاد الأداء للخدمة الفعلية، فإذا كانت اتجاهات الزبائن نحو بعد معين تقع ضمن مجال التقييم السلبي، هذا يعني أن الوكالة التجارية لا تبدي اهتماما بهذا المؤشر، وإذا كانت الاتجاهات تقع ضمن التقييم المجال المتوسط، يعني أن الوكالة التجارية تبدي اهتماما متوسطا، وإذا كانت تقع ضمن مجال التقييم الجيد، فأن الوكالة التجارية تبدي اهتماما كبيرا بالمؤشر.

وحرصا منا لتسهيل قراءة النتائج المعالجة الإحصائية المعروضة في الجدول قمنا باقتران اللون الأحمر تعبيرا عن التقييم السلبي، اللون البرتقالي تعبيرا عن التقييم المتوسط، اللون الأخضر تعبيرا عن التقييم الجيد، وبعد ذلك الاستعانة بالنسبة المئوية الأكبر بالنسبة لكل عبارة لتقييم الأداء الفعلي.

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة.

بعد دراسة 130 زبون حالة من زبائن الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لمدينة أم البواقي
نعرض عليكم النتائج المتحصل عليها:

الجدول (1.III): المستوى العينة قيد الدراسة

المستوى الدراسي للعينة	ابتدائي	أساسي	ثانوي	جامعي	دارسات عليا
عدد الحالات المسجلة	–	11	37	68	14
النسبة	–	%8.5	%20.5	%52.3	%10.8

الجدول رقم (2.III): جنس العينة قيد الدراسة

الجنس	عدد الحالات المسجلة	النسبة المئوية%
ذكور	86	66.2
إناث	44	33.8

المصدر: من إعداد الطالب إعتامدا على نتائج الإستبيان.

يوضح الجدول رقم (2)، أن النسبة العالية من أفراد العينة هم من الذكور، حيث بلغ عددهم 86 فردا وبنسبة مئوية تقدر بـ 66.2%، في حين بلغ عدد الإناث 44 أفراد بنسبة مئوية تقدر بـ 33.8%.

الجدول رقم (3.III): سن العينة قيد الدراسة.

الأعمار	60 وما فوق	أكبر من 45	45-30	30-20	أقل من 20
عدد الحالات المسجلة	-	25	34	56	15
النسبة المئوية%	-	19.2	26.2	43.1	11.5

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان.

يوضح الجدول رقم (3) أن معظم أفراد الدراسة هم من الفئة العمرية [20-30]، وبلغ عددهم 56 فردا ما يمثل 43.1%، وتليها الفئة [30-45] حيث بلغ عددهم 34 فردا بنسبة مئوية تقدر بـ 26.2%، وبعدها الفئة [أكبر من 45] حيث بلغ عددهم 25 أفراد بنسبة مئوية تقدر بـ 19.2%، ثم

بعد ذلك تأتي الفئة [أقل من 20] بـ فرد واحد ونسبة مئوية تقدر بـ 11.5%، وفي المرتبة الأخيرة فئة [60 فما فوق] حيث لم يسجل أي حضور لهم.

الجدول رقم (4.III) : مجال العمل للعينة قيد الدراسة.

مجال العمل	موظف	أعمال حرة	طالب	عامل	متقاعد	عاطل
عدد الحالات المسجلة	47	18	31	5	-	-
النسبة المئوية %	36.2	13.8	23.8	3.8	-	-

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان.

يوضح الجدول رقم (4) أن فئة الموظفين يحتلون المرتبة الأولى من بين أفراد الدراسة حيث بلغ عددهم بـ 47 فردا بنسبة مئوية تقدر بـ 36.2%، يليهم أعمال حرة بـ 18 فردا بنسبة مئوية تقدر بـ 13.8%، ثم فئة الطلبة بـ 31 أفراد ونسبة مئوية قدرت بـ 23.8% وأخيرا فئة العمال بـ 5 أفراد ونسبة مئوية قدرت بـ 3.8% وأخيرا فئة المتقاعدين والعاطلين حيث لم يسجل أي حضور لهم.

يمثل الجدول رقم (5) التحليل الوصفي لإجابات الأفراد عينة الدراسة والمتعلقة بتقييم جودة الخدمات المقدمة لهم.

الجدول رقم (5.III): التكرارات لإجابات عينة من زبائن الوكالة التجارية لاتصالات
الجزائر

أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		رقم العبارة
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
4.6	6	70.8	92	10.8	14	10	13	3.8	5	1
3.1	4	58.5	76	13.8	18	22.3	29	2.3	3	2
1.5	2	62.3	81	8.5	11	25.4	33	2.3	3	3
3.8	5	64.6	84	9.2	12	20	26	2.3	3	4
5.4	7	83.1	82	5.4	7	24.6	32	1.5	2	5
4.6	6	31.5	41	15.4	20	32.3	42	16.5	21	6
4.6	6	24.3	55	11.5	15	33.8	44	7.7	10	7
3.1	4	44.6	58	18.5	24	30.8	40	3.1	4	8
3.1	4	51.5	67	14.6	19	27.7	36	3.1	4	9
0.8	1	49.2	64	6.9	9	32.3	42	10.8	14	10
3.1	4	40.8	53	13.1	17	33.8	44	9.2	12	11
5.4	7	36.2	47	13.1	17	41.5	54	3.8	5	12
3.8	5	43.8	57	26.2	34	23.8	31	2.3	3	13
4.6	6	55.4	72	13.8	18	23.8	31	2.3	3	14
4.6	6	81.5	106	3.8	5	8.5	11	1.5	2	15
13.8	18	63.8	83	11.5	15	8.5	11	2.3	3	16
6.2	8	47.7	62	15.4	20	27.7	36	3.1	4	17
4.6	6	38.5	50	13.8	18	37.7	49	5.4	7	18
2.3	3	33.1	43	15.4	20	33.1	43	16.2	21	19

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان.

يوضح الجدول التالي إتجاهات زبائن الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر نحو جودة الخدمة المقدمة من ناحية بعد الملموسية:

الجدول رقم (6.III): تقييم جودة الخدمة من ناحية بعد الملموسية

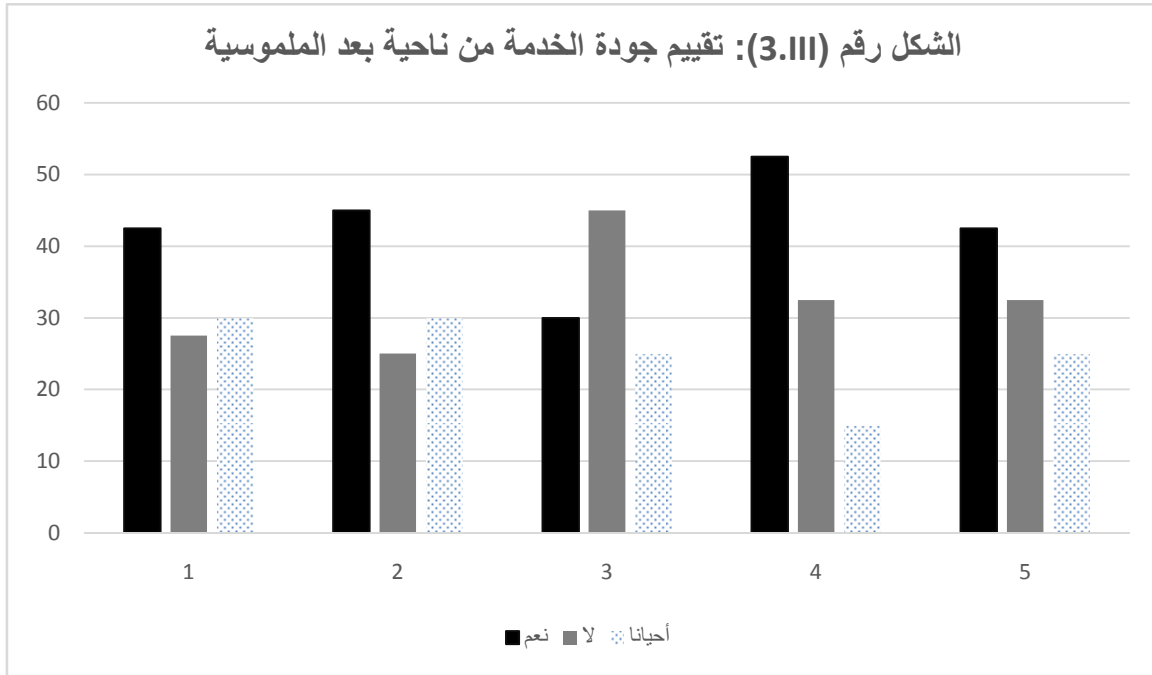
رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	التقييم
1	لدى الوكالة التجارية تجهيزات حديثة	3.62	جيد
2	موظفو الوكالة التجارية يهتمون بمظهرهم وأناقتهم	3.38	متوسط
3	المظهر الخارجي العام للوكالة التجارية يتلائم ونوع الخدمات المتقدمة	3.35	متوسط
4	التصميم الداخلي للوكالة التجارية يسهل الاتصال مع مقدمي الخدمات	3.48	متوسط
5	التصميم الداخلي للوكالة التجارية يخلق جوا مريحا للوكالة	3.46	متوسط
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.46	متوسط

رقم العبارة	العبارة	النتائج	نعم	لا	أحيانا
بعد الملموسية	1	لدى الوكالة التجارية تجهيزات حديثة	النسبية	42.5	27.5
			العددية	55	36
	2	موظفو الوكالة التجارية يهتمون بمظهرهم وأناقتهم	النسبية	45	25
			العددية	58	33
	3	المظهر الخارجي العام للوكالة التجارية يتلاءم ونوع الخدمة	النسبية	30	45
			العددية	39	59
	4	التصميم الداخلي للوكالة التجارية يسهل الإتصال مع مقدمي الخدمات	النسبية	52.5	32.5
			العددية	68	42
	5	التصميم الداخلي للوكالة التجارية يخلق جوا مريحا للزبون	النسبية	42.5	32.5
			العددية	55	42

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان.

يوضح الجدول رقم (6)، أن اتجاهات أغلبية أفراد العينة تقع ضمن مجال التقييم الجيد، من حيث جودة بعد الملموسية في توفير التجهيزات الحديثة لدى الوكالة التجارية (بنسبة 42.5)، وإهتمام موظفو الوكالة التجارية بمظهرهم وأناقتهم (بنسبة 45)، وأن التصميم الداخلي للوكالة التجارية يسهل الإتصال مع مقدمي الخدمات (بنسبة 52.5) ويخلق جوا مريحا للزبون (بنسبة 42.5). أما فيما يتعلق بالتقييم السلبي للزبائن فقد انحصر في الاهتمام بالمظهر الخارجي العام للوكالة التجارية (بنسبة 45).

فنجذ تقييم الزبائن لأداء الخدمة الفعلية حسب بعد الملموسية، يقع ضمن التقييم الجيد.



يوضح الجدول التالي إتجاهات زبائن الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر نحو جودة الخدمة المقدمة من ناحية بعد الإعتمادية:

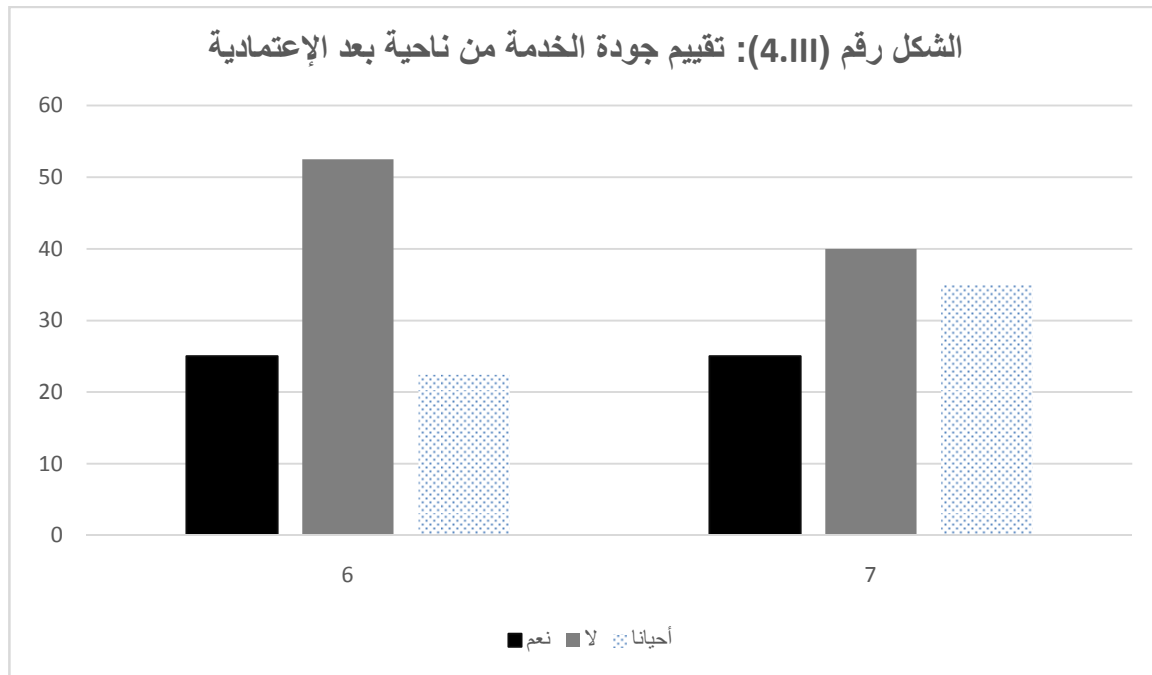
الجدول رقم (7.III): تقييم جودة الخدمة من ناحية بعد الإعتمادية:

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	التقييم
1	تهتم الوكالة التجارية بتقديم الخدمات في الأوقات التي تعد فيها الزبون	2.76	متوسط
2	يهتم موظفو الوكالة التجارية بتقديم الخدمات بكل دقة	3.02	متوسط
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	2.89	متوسط

رقم العبارة	العبارة	النتائج	نعم	لا	أحيانا
6	تهتم الوكالة التجارية بتقديم الخدمات في الاوقات التي تعد فيها الزبون	النسبية	25	52.5	22.5 %
		العددية	33	68	29
7	يهتم موظفو الوكالة التجارية بتقديم الخدمات بكل دقة	النسبية	25	40	35
		العددية	33	52	45

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان.

يوضح الجدول رقم (7)، أن اتجاهات أغلبية أفراد العينة تقع ضمن مجال التقييم السلبي، من حيث جودة بعد الاعتمادية في اهتمام الوكالة التجارية بتقديم الخدمات في الأوقات التي تعد فيها الزبون (بنسبة 52.5)، وإهتمام موظفو الوكالة التجارية بتقديم الخدمات بكل دقة (بنسبة 40) فنجد تقييم الزبائن لأداء الخدمة الفعلية حسب بعد الاعتمادية، يقع ضمن التقييم السلبي.



يوضح الجدول التالي اتجاهات زبائن الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر نحو جودة الخدمة المقدمة من ناحية بعد الاستجابة:

الجدول رقم (8.III): تقييم جودة الخدمة من ناحية بعد الاستجابة

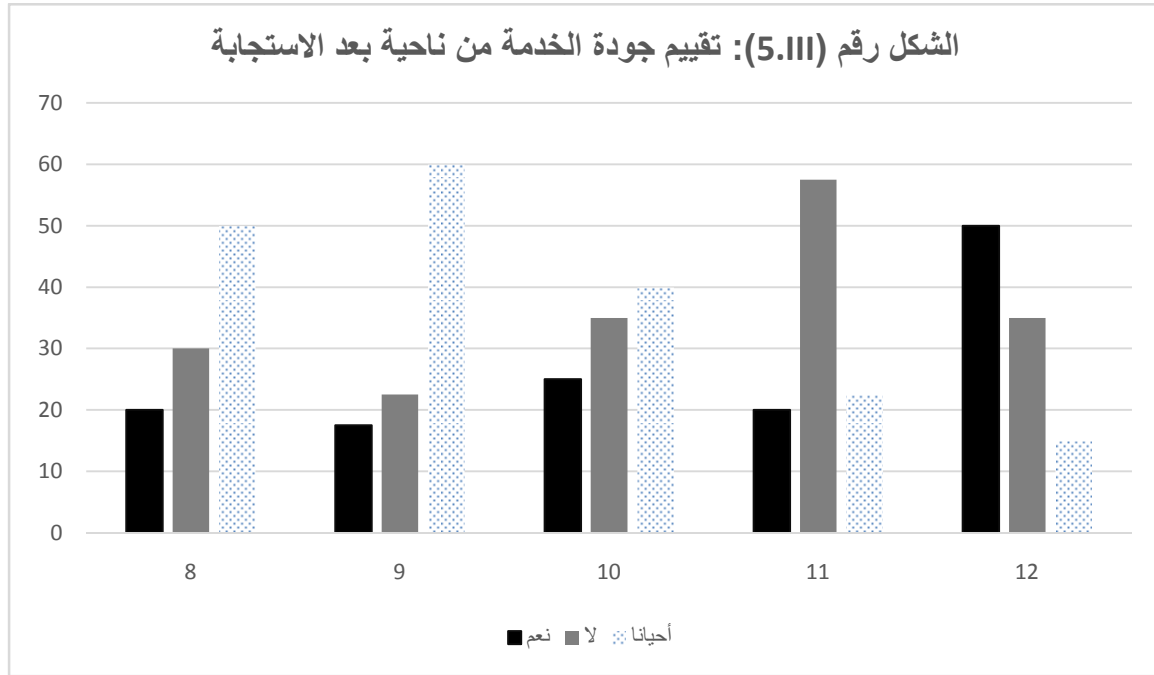
رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	التقييم
1	لدى مقدمي الخدمة في الوكالة التجارية الإرادة والرغبة في مساعدة الزبون	3.14	متوسط
2	لدى مقدمي الخدمة في الوكالة التجارية الإهتمام بتلبية طلبات الزبائن	3.24	متوسط
3	الفترة الزمنية للحصول على الخدمة لا تعتبر طويلة	2.97	متوسط
4	يهتم مقدمو الخدمة في الوكالة التجارية السريعة لشكاوي الزبائن والرد على إستفساراتهم	2.95	متوسط
5	الوكالة التجارية تتوفر على العدد الكافي من مقدمي الخدمات	2.98	متوسط
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.056	متوسط

رقم العبارة	العبارة	النتائج	نعم	لا	أحيانا
8	لدى مقدمي الخدمة في الوكالة التجارية الإرادة والرغبة في مساعدة الزبون	النسبية	20	30	50%
		العددية	26	39	65
9	لدى مقدمي الخدمة في الوكالة التجارية الإهتمام بتلبية طلبات الزبائن	النسبية	17.5	22.5	60%
		العددية	23	29	78
10	الفترة الزمنية للحصول على الخدمة لا تعتبر طويلة	النسبية	25	35	40%
		العددية	33	45	52
11	يهتم مقدم الخدمة في الوكالة التجارية بالاستجابة السريعة لشكاوي الزبائن والرد على إستفساراتهم	النسبية	20	57.5	22.5 %
		العددية	26	75	29
12	الوكالة التجارية تتوفر على العدد الكافي من مقدمي الخدمات	النسبية	50	35	15%
		العددية	65	46	20

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان.

يوضح الجدول رقم (8)، أن اتجاهات أغلبية أفراد العينة تقع ضمن مجال التقييم متوسط، من حيث جودة بعد الاستجابة لدى مقدمي الخدمة في الوكالة التجارية الإرادة والرغبة في مساعدة الزبون (بنسبة 50)، والاهتمام بتلبية طلبات الزبائن (بنسبة 55)، أما الفترة الزمنية للحصول على الخدمة لا تعتبر طويلة (بنسبة 40). كما جاء تقييم أغلبية أفراد العينة فيما يخص الاستجابة السريعة لشكاوي الزبائن والرد على استفساراتهم سلبيا (بنسبة 57.5) وإيجابيا على توفر الوكالة التجارية على العدد الكافي من مقدمي الخدمات (بنسبة 50).

فنجذ تقييم الزبائن لأداء الخدمة الفعلية حسب بعد الاستجابة، يقع ضمن التقييم متوسط.



يوضح الجدول التالي إتجاهات زبائن الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر نحو جودة الخدمة المقدمة من ناحية الضمان:

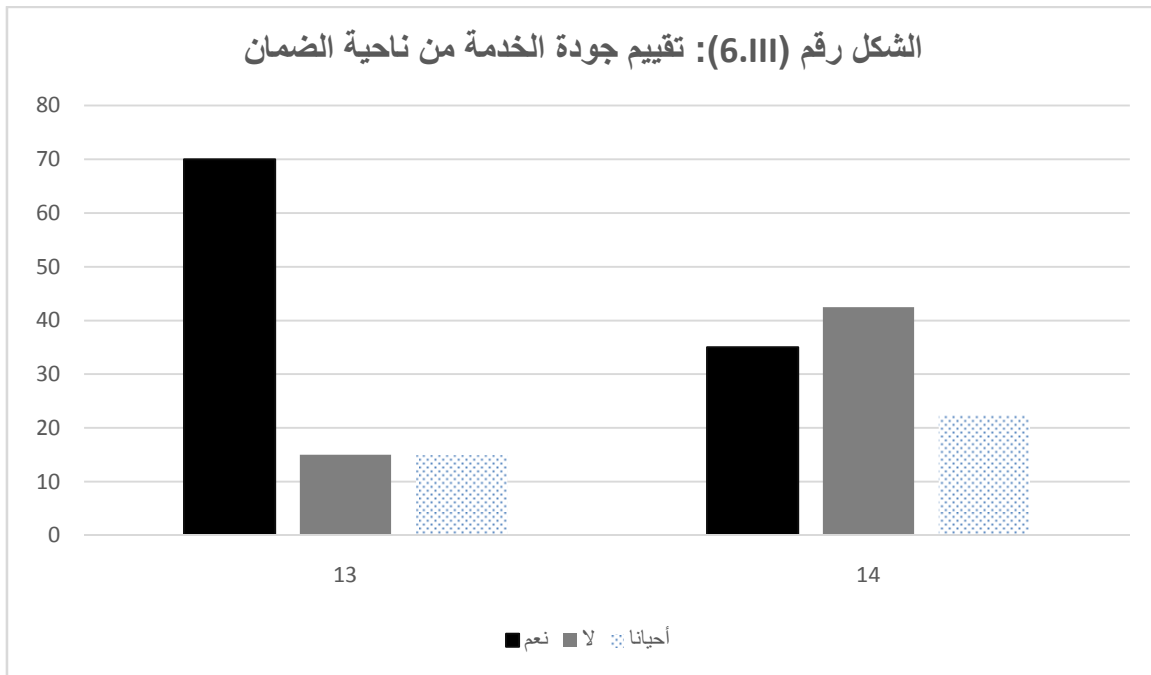
الجدول رقم (9.III): تقييم جودة الخدمة من ناحية الضمان

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	التقييم
1	يهتم مقدمو الخدمات في الوكالة التجارية بتقديم خدمات خالية من المخاطرة	3.23	متوسط
2	لدى الزبون الثقة بمقدمي الخدمات	3.36	متوسط
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.295	متوسط

رقم العبارة	العبارة	النتائج	نعم	لا	أحيانا
13	يهتم مقدمو الخدمات في الوكالة التجارية بتقديم خدمات خالية من المخاطر	النسبية	70	15	15%
		العددية	90	20	20
14	لدى الزبون الثقة في مقدمي الخدمات	النسبية	35	42.5	22.5%
		العددية	45	55	30

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول رقم (9)، أن اتجاهات أغلبية أفراد العينة تقع ضمن مجال التقييم الإيجابي، من حيث جودة بعد الضمان في اهتمام مقدمو الوكالة التجارية بتقديم الخدمات خالية من المخاطر (بنسبة 50)، و سلبية من حيث ثقة الزبون في مقدمي الخدمات (بنسبة 42.5).
فنجذ تقييم الزبائن لأداء الخدمة الفعلية حسب بعد الاعتمادية ، يقع ضمن التقييم متوسط.



يوضح الجدول التالي إتجاهات زبائن الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر نحو جودة الخدمة المقدمة من ناحية بعد التعاطف:

الجدول رقم (10.III): تقييم جودة الخدمة من ناحية بعد التعاطف

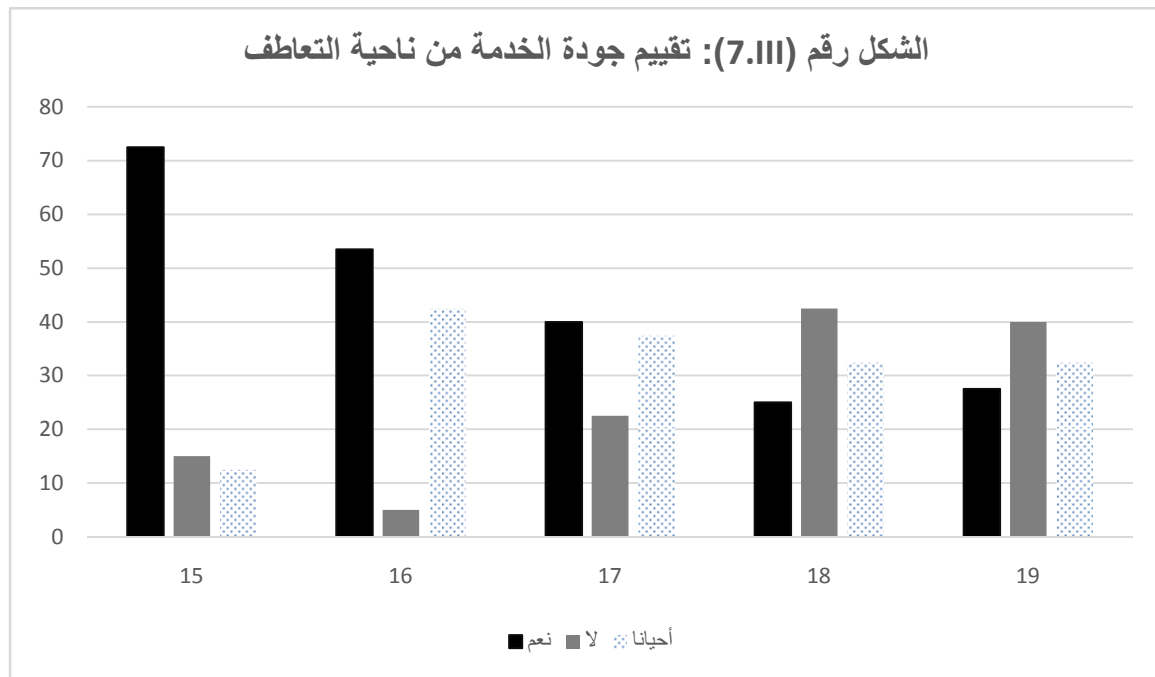
رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	التقييم
1	اوقات دوام عمل الوكالة التجارية ملائمة	3.79	جيد
2	مقدمو الخدمات في الوكالة التجارية يتحلون بالأدب والأخلاق الحميدة	3.78	جيد
3	يهتم مقدمو الخدمات في الوكالة التجارية بتقديم الإرشادات والنصائح للزبون	3.26	متوسط
4	الزبون يشعر بإهتمام شخصي من قبل مقدمي الخدمة الذي يتعامل معه	2.99	متوسط
5	مقدمو الخدمات في الوكالة التجارية لا يميزون بين الزبائن من حيث المعاملة والإهتمام	2.72	متوسط
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.308	متوسط

رقم العبارة	العبارة	النتائج	نعم	لا	أحيانا
15	أوقات دوام عمل الوكالة التجارية ملائمة	النسبية	72.5	15	12.5%
		العديدية	95	18	17
16	مقدمو الخدمات في الوكالة التجارية يتحلون بالأدب والأخلاق الحميدة.	النسبية	52.5	5	42.5%
		العديدية	69	5	56
17	يهتم مقدمو الخدمات في الوكالة التجارية بتقديم الإرشادات والنصائح للزبون	النسبية	40	22.5	37.5%
		العديدية	52	29	49
18	الزبون يشعر باهتمام شخصي من قبل مقدمي الخدمة الذي يتعامل معه	النسبية	25	42.5	32.5
		العديدية	33	54	43
19	مقدمو الخدمات في الوكالة التجارية لا يميزون بين الزبائن من حيث المعاملة والاهتمام	النسبية	27.5	40	32.5
		العديدية	36	51	43

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول رقم (10)، أن اتجاهات أغلبية أفراد العينة تقع ضمن مجال التقييم الإيجابي، من حيث جودة بعد التعاطف في أوقات دوام عمل الوكالة التجارية ملائمة (بنسبة 72.5) و تحلي مقدمو الوكالة التجارية بالأدب والأخلاق الحميدة (بنسبة 52.5) ، أما تقييم غالبية الزبائن سلبي (بنسبة 42.5) لا يشعرون باهتمام شخصي من قبل مقدمي الخدمة الذي يتعامل معه ويشتكون بالتمييز بين الزبائن من حيث المعاملة والاهتمام (بنسبة 40).

فنجذ تقييم الزبائن لأداء الخدمة الفعلية حسب بعد التعاطف، يقع ضمن التقييم جيد.

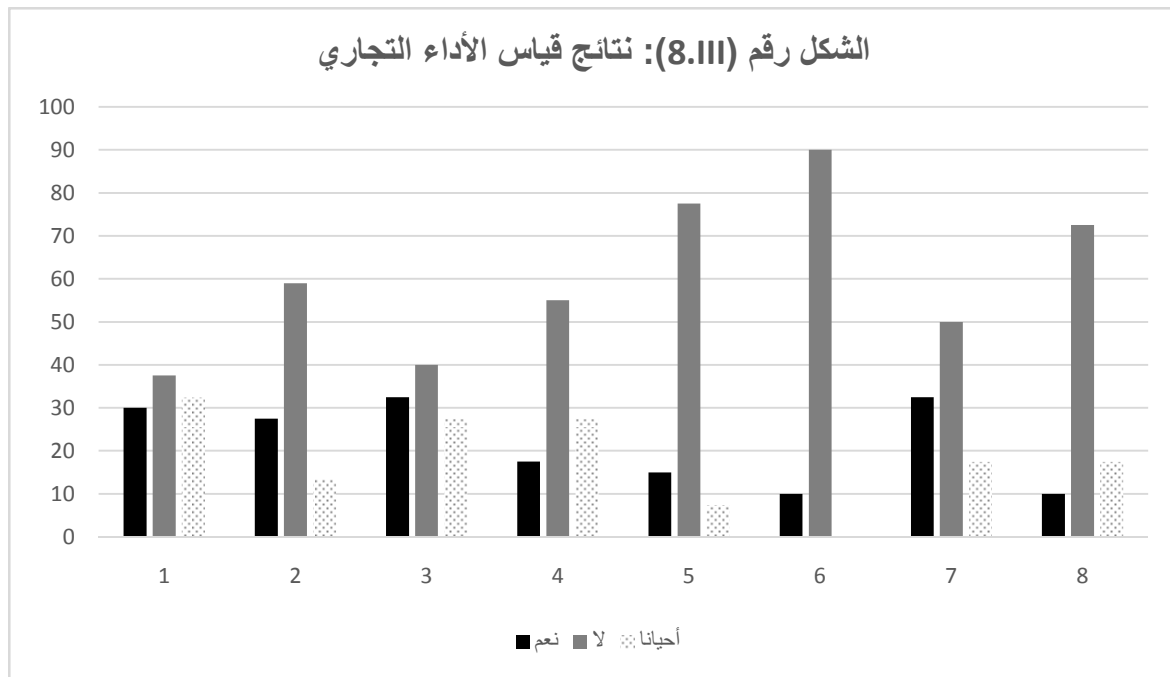


المطلب الثاني: الأداء التجاري.

الجدول رقم (11.III)

رقم العبارة	العبارة	النتائج	نعم	لا	أحيانا
1	هل يوجد تنوع في العروض و الخدمات المقترحة	العددية	39	48	43
		النسبية	%30	%37.5	%32.5
2	هل الخدمة المطلوبة متوفرة	العددية	36	76	18
		النسبية	%27.5	%59	%13.5
3	التجهيزات المقدمة تتوافق مع الخدمة المطلوبة	العددية	43	51	36
		النسبية	%32.5	%40	%27.5
4	هل تكلفة الخدمة المطلوبة في متناولكم	العددية	23	71	36
		النسبية	%17.5	%55	%27.5
5	هل يتم الإتصال بكم بعد التعاقد مع الوكالة التجارية لأخذ تقييمكم للخدمة	العددية	20	100	10
		النسبية	%15	%77.5	%7.5
6	هل يتم الإتصال بكم بعد التعاقد مع الوكالة التجارية من أجل عروض خاصة	العددية	13	117	0
		النسبية	%10	%90	0
7	هل يحفزك تقديم المؤسسة للعروض الخاصة	العددية	43	64	23
		النسبية	%32.5	%50	%17.5
8	هل يتم تسديد مستحقات الخدمة بالتقسيط	العددية	13	94	23
		النسبية	%10	%72.5	%17.5

يوضح الجدول أن اتجاهات أفراد العينة نحو الفقرة



الجدول (12.III)

رقم العبارة	العبارة				
9	كيف أطلعتم على الخدمة في اتصالات الجزائر			العددية	النسبية
		العددية	النسبية		
		الجريدة	23	51.1 %	عبر وسائل الإعلام
		التلفاز	15		
	عبر وسائل الإعلام	الرديو	4	51.1 %	عبر وسائل الإعلام
		المعارض	—		
	عبر وسائل الإعلام	عبر شاشات الإشهار	7	22	عبر الوكالة التجارية
		عبر مطويات الإشهار	13		
		من عامل الاتصالات	7	48.9 %	عبر وسائل الإعلام
		عبر إتصال من عامل الاتصالات	—		

الجدول (13.III)

رقم العبارة	العبارة	النتائج	نقدا عبر الوكالة التجارية	نقدا عبر البريد	من طرف الحوالة البريدية
10	كيف يتم تسديد مستحقات الخدمة	العددية	39	1	2
		النسبية	92.8%	2.4%	4.8%

يوضح الجدول رقم (11)، أن إتجاهات الأفراد العينة نحو الفقرة (3-5-7-8-9) تقع ضمن المجال السلبي، هذا ما يبين أن غالبية أفراد العينة يقيمون أداء بعد التجاري في نقص تنوع العروض والخدمات المقترحة وعدم وفرتها وكذا عدم توافق التجهيزات المقدمة مع الخدمة المطلوبة وغلاء تكلفة

الخدمات مع إهمال الزبائن بعد التعاقد مع الوكالة التجارية لأخذ تقييمهم للخدمة والمتابعة وقلة العروض الخاصة والتحفيزية من تسديد مستحقات الخدمة بالتقسيط.

وغيرا عن ذلك يوضح الجدول رقم (12) في الفقرة (1) يبين ان غالبية أفراد العينة يحبذون أداء البعد الإشهاري عبر وسائل الإعلام وخاصة التلفاز وتأتي الوكالة التجارية في المرتبة الثانية وخاصة عبر المطويات الإشهارية.

كما يوضح الجدول رقم (12) في الفقرة (10) يبين أن غالبية أفراد العينة يحبذون بنسبة جد عالية أداء البعد المالي عبر الوكالة التجارية لعدم ثقتهم بالوكالة وضمان إستمرارية الخدمة.

المطلب الثالث: الأداء التقني.

الجدول (14.III)

رقم العبارة	العبارة	النتائج	نعم	لا	أحيانا	متكررة
1	هل يوجد إنقطاع في الخدمة (الهاتف)	العددية	11	4	14	11
		النسبية	27.5%	10%	35%	27.5%
2	هل يوجد إنقطاع في الخدمة (الأنترنت)	العددية	18	4	7	11
		النسبية	45%	10%	17.5%	27.5%

الجدول (15.III)

رقم العبارة	العبارة	النتائج	نعم	لا	أحيانا
3	هل توافق سرعة التدفق مع إشتراك الأنترنت المتأخذ به	العددية	6	30	4
		النسبية	15%	75%	10%
4	هل يتم التكفل بالإعطاب التي تمس الخدمات من طرف الفرقة التقنية	العددية	10	11	19
		النسبية	25%	27.5%	47.5%
5	هل يتم تعويض الناجم عن إنقطاع الخدمة	العددية	—	40	—
		النسبية	—	100%	—
6	هل يتم الإذار عن إنقطاع الخدمة	العددية	2	33	5
		النسبية	5%	82.5%	12.5%
7	هل يوجد ضمان عن التجهيزات المرفقة بالخدمة	العددية	6	29	5
		النسبية	15%	72.5%	12.5%
8	هل يتم وصول الفاتورة في الآجال والعنوان المدون في عقد الاشتراك	العددية	19	14	7
		النسبية	47.5%	35%	17.5%

الجدول رقم (16.III)

رقم العبارة	العبارة	النتائج	أليا	عند الوكالة التجارية	عبر الهاتف
9	كيف يتم التبليغ عن الأعطاب التي تمس الخدمات	العددية	1	31	9
		النسبية	2.5%	77.5%	22.5%

الجدول رقم (17.III)

رقم العبارة	العبارة	النتائج	أليا	أليا بعد التبليغ	في الآجال	طويلة
10	المدة الزمنية التي يستغرقها	العديدية	-	8	6	26
	تصليح الأعطاب التي تمس الخدمات من طرف الفرقة التقنية	النسبية	-	20	15	65

يوضح الجدول رقم (14)، أن اتجاهات أفراد العينة نحو الفقرة (10+2+1) تقع ضمن مجال التقييم السلبي، هذا ما يبين أن غالبية أفراد العينة يقيمون البعد التقني في الإطلاع المتكرر لخدمة الهاتف والانترنت وفي الجدول رقم (15) في الفقرة (4) تقع ضمن المجال السلبي، هذا ما يبين أن غالبية أفراد العينة يقيمون أداء البعد التقني للتبليغ عن الإعطاب التي تمس الخدمات بعد الذهاب مرارا عند الوكالة التجارية من أجل ضمان عودة الخدمة ونرى كذلك في الجدول رقم (16) في الفقرة (6) تقع ضمن المجال السلبي، هذا ما يبين أن غالبية أفراد العينة يقيمون أداء البعد التقني في طول المدة الزمنية التي يستغرقها تصليح الأعطاب التي تمس الخدمات.

يوضح الجدول رقم (17)، أن اتجاهات أفراد العينة نحو الفقرة (9+8+7+3) تقع ضمن المجال السلبي، هذا ما يبين أن غالبية أفراد العينة يقيمون أداء البعد التقني لعدم توافق سرعة التدفق مع إستراك الأنترنت المتعاقد به مع إستحالة التعويض النادم عن إنقطاع الخدمة وبدون إعدار مع إنعدام الضمان عن التجهيزات المرفقة بالخدمة.

خلاصة الفصل:

لقد كشف هذا الفصل عن منهج المتبع لدراسة موضوع البحث، والذي يتمثل في المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج يجمع بين الدراسة المكتبية والميدانية، إضافة إلى الأدوات المستعملة لجمع البيانات من المقابلة والإستبيان والملاحظة، ناهيك عن الوثائق والسجلات التي تم الإستعانة بها في جمع المادة العلمية الميدانية، كما كشف هذا الفصل عن التعريف بعدة جوانب تتعلق بميدان الدراسة، كنشأتها التاريخية ومجالها البشري.

الخاتمة العامة

الخاتمة:

كان الهدف من وراء هذه الدراسة تسليط الضوء على دور أداء الموارد البشرية في تحسين الخدمة المقدمة للمؤسسة والزبون، حيث أصبح بقاء المنظمة مرهون بمدى قدرتها على المسيرة والاستفادة من التقنيات الحديثة، لأن الاهتمام بالموارد البشري داخل المنظمة يعتبر من الأولويات التي تحقق من خلالها المنظمة أهدافها التي وجدت من أجلها.

حيث بات من الواضح أن المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي تستمد قوتها من كفاءة المورد البشري الأكثر استخداما وممارسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، فعملت جاهدة على تحقيق التكامل بين هذين المتغيرين بحيث توفر للمورد البشري جميع التسهيلات من أجل التعلم والتدريب والتكوين حتى يضمن تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية المتمثلة في زيادة الأرباح بأقل التكاليف وتحقيق راحة الزبون، والاجتماعية التي تتعلق بتنمية المورد البشري بالمؤسسة عن طريق تطوير المهارات والكفاءات المهنية لديه، ضمان العدالة والإنصاف في التكوين والتعليم فضلا عن وصول المعلومة إليه بسرعة والمشاركة في اتخاذ القرار والعمل على إحساس الفرد بمكانته الاجتماعية كعنصر منتج وفعال ومبدع في مؤسسته ووطنه.

ومن خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية لوحدة أم البواقي حاولنا تقييم أداء الموارد البشرية من خلال تصميم استبيان موجه للزبائن بالمؤسسة الذين استفادوا من خدماتها.

أولاً: نتائج الدراسة

- لقد تمكنا من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي القائم والمتعلق بمدى مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحسين الأداء بالمؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال النتائج التالية:
- تغير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية إذ أصبحت وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة، وتتشارك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها بعد أن كانت مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين؛
 - التدريب يعتبر من الأنشطة الضرورية ومن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه نشاطا يعود بالفائدة على الفرد العامل والمنظمة والمجتمع على حد سواء؛

- يساعد التدريب في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة، ويساعد العاملين على فهم كيفية العمل في فرق من أجل تحسين جودة السلع والخدمات؛
- يساهم التدريب في تخفيض الحوادث وإصابات العمل وتنمية الإحساس بالمسؤولية نحو المنظمة والحفاظ على مكانتها؛
- الهدف من استخدام تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف ونقص المهارات وهذا يعد مؤشراً واضحاً على وجود الحاجة للتدريب لمعالجة النقص في المهارات والمعارف؛
- يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين؛
- يعد تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية؛

ثانياً: الاقتراحات.

على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ارتأينا أن نقدم بعض الاقتراحات التي نراها مناسبة:

- ✓ الرفع من مستوى الأداء من خلال تكثيف الدورات التكوينية؛
- ✓ العمل على تحقيق رضا العاملين بهدف تحقيق رضا الزبائن؛
- ✓ تعزيز الإمكانيات المادية للمؤسسة بمواكبة التطور التكنولوجي؛
- ✓ الرفع من درجة الاعتمادية من خلال تعزيز ودعم المصالح التقنية للوكالة؛
- ✓ تشجيع جميع العاملين في المؤسسة للمشاركة في برامج التدريب، والعمل على توضيح أهمية البرامج التدريبية في رفع مستوياتهم الوظيفية وتحسين الحالة المادية لهم ؛
- ✓ ضرورة توزيع الدورات الخارجية حسب الاحتياج لها سواء من قبل مديري الإدارات أو العاملين ذوي الخبرة والكفاءة بحيث لا يتم حصرها فقط على مديري الإدارات وتوسيع فرص المشاركة للجميع وفقاً للاحتياجات التدريبية للمؤسسة؛
- ✓ تفعيل وتوسيع استخدام شبكة الانترنت في تطوير الموارد البشرية وعدم اقتصرها على الأجور والعطل فقط بل يجب استغلالها بشكل كلي؛

✓ على العمال والمستخدمين مسايرة التطور التكنولوجي لشبكات الانترنت والتدريب على استخدامها؛

✓ الاستثمار في المورد البشري من خلال التدريب والتكوين، لأن المورد البشري يعتبر نقطة القوة في المؤسسة الاقتصادية وذلك لاستمرارها في مواكبة التطورات الراهنة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية للنشر الإسكندرية، 1995.
2. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1993.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، مصر، 1999.
4. أمين الساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، القاهرة للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
5. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2002.
6. ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية، 2003.
7. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
8. راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2002.
9. السعيد بريش ونعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فاعليتها (دراسة حالة ملبنة الأوراس)، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر 2011.
10. سعيد يسن عامر، إدارة الأفراد، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، القاهرة، 2000.
11. شنوفي نور الدين ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر 2005.
12. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

13. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
14. صلاح محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
15. صلاح محمد عبد الباقي، "قضايا إدارية معاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
16. عادل حسن، إدارة الأفراد، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1995.
17. عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الله الحسين العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
18. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998.
19. علي عبد الله، عن Bessyre des chourtz، تحليل المنظمات، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2002.
20. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقية (آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
21. محمد البشير الغوالي وأحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011.
22. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
23. مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان 2001.
24. نظمي شحادة، محمد الجيوشي، محمد الباشا، رياض الحلبي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

المراجع باللغة الأجنبية:

25. Anne RIBEROLLES, **Evoluer vers un nouveau dialogue en ressources humaines**, Edition achevé d'imprimer sur les presses de Jouve, N° 1292, France, 1992.
26. Anthony.A.Atkinson, « **Bâtir les nouveaux indicateurs de performance** », Gestion et Entreprise, Publication trimestrielle de l'INPED, Numéro spécial : Productivité, avril-juillet, 2000, N°11-12,
27. Barnard Martory, Daniel Grazer , **Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Et Performances**, Dunod, Paris, 4ème Edition, 2001.
28. Bernard Martony et Daniel Croset, Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance, imprimerie chirat , paris, 2002.
29. Bernard Martory ,contrôle de gestion social :salaires, masse salarial, effectifs, compétences performance, librairie Vuibert, Paris , 1999.
30. Claude levy, évaluation du personnel : **quels objectifs ? quelles méthodes ?** éditions d'organisation Paris, 3^{ème} édition, France 2001.
31. Claude Lévy-Leboyer, "**La gestion des compétences**", édition d'Organisation, Paris, 2009,.
32. Dennis Molho, la performance globale de l'entreprise, édition d'organisation, Paris- France 2003 .
33. Ecosi p, Dialogues autour de la performance en entreprise, Edition Harmattan, Paris, 1999
34. Hamadouche. Ahmed, « La lettre d'ISG consulting et publication », Automne 2002
35. Jacques Barraux, entreprises et performance globale, economica édition, Paris 97.
36. Jacques Richard, « **L'audit des performances de l'entreprise** », Editions villeguerin, Paris, 1989.

37. Jean Louis Viarguesle, guide du manager d'équipe, Edition organisation Paris, 2001.
38. John R.Schermerhorn, Richard N.Osborn, Comportement humain et organisation, édition : village mondial, 2^{ème} édition, Canada 2000.
39. Kaplan. R et Norton. D, « Le tableau de bord prospectif », Harvard Business Review, « les systèmes de mesure de la performance », Editions d'organisations, Paris, 1992.
40. Kerviler. Isabelle, « Le contrôle de gestion à la portée de tous », 3^{ème} édition, Editions economica, Paris, 2001, p81.
41. Marie Tresanini, Evaluer les compétences, édition EMS Management & société colombelles, 2004.
42. Mintzberg Henry, Le management au cœur des organisations, Editions d'Organisations, Paris, 1998.
43. Mutation de l'environnement et compétitivité des entreprises, Faculté de droit et des sciences économiques, Université De Biskra, (29-30 Octobre 2002).
44. Parrat. Frédéric et Pastré Olivier, « **Du bon usage des indicateurs EVA et MVA** », L'expansion Management Review, N°105, juin, 2002.
45. R. Lecoint & C. Bia, Mutation des entreprises et environnement économique, Acte du Colloque.
46. Robert Bacal, Améliorer les performances de son équipe, maxima laurent du mesnil éditeur, France 2001.

قائمة الأشكال والمجداول

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1.I	العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة	3
2 .I	التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية	14
3.I	إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة العليا بالمؤسسات متعددة الوحدات الإنتاجية.	25
4.I	إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة العليا	26
5.I	إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة التنفيذية	26
6.I	هيكل تنظيمي يعكس التنظيم على الأساس الوظيفي لإدارة الموارد البشرية	31
7.I	هيكل تنظيمي لا مركزي لإدارة الموارد البشرية	32
1.II	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	39
2.II	العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء	40
3.II	لوحة القيادة المتوازنة	57
4.II	لوحة القيادة المتوازنة ل Rockwater	59
1.III	الهيكل التنظيمي الوحدة العملية للاتصالات أم البواقي	65
2.III	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر	67
3.III	تقييم جودة الخدمة من ناحية بعد الملموسية	76
4.III	تقييم جودة الخدمة من ناحية بعد الاعتمادية	78
5.III	تقييم جودة الخدمة من ناحية بعد الاستجابة	80
6.III	تقييم جودة الخدمة من ناحية الضمان	82
7.III	تقييم جودة الخدمة من ناحية التعاطف	84
8.III	نتائج قياس الأداء التجاري	86

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1. I	دور إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	25
1.II	المؤشرات الإستراتيجية لقياس الأداء	55
1.III	المستوى العينة قيد الدراسة	72
2.III	جنس العينة قيد الدراسة	72
3.III	سن العينة قيد الدراسة	72
4.III	مجال العمل للعينة قيد الدراسة	73
5.III	التكرارات لإجابات عينة من زبائن الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر	74
6.III	تقييم جودة الخدمة من ناحية بعد الملموسية	74
7.III	تقييم جودة الخدمة من ناحية بعد الإعتمادية	77
8.III	تقييم جودة الخدمة من ناحية بعد الاستجابة	78.80
9.III	تقييم جودة الخدمة من ناحية الضمان	80.81
10.III	تقييم جودة الخدمة من ناحية بعد التعاطف	84_82
III 13/12/11	نتائج قياس الأداء التجاري	88_85
III 17/16/15/14	نتائج تقييم الأداء التقني	90_88

الملاحق

الإستبيان:

أخي الكريم، أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية حول مدى إهتمام الوكالة التجارية لمدينة أم البواقي بتقييم أداء الموارد البشرية في الخدمات التي تقدمها، ويرجى منكم التكرم بوضع علامة "X" في الخانة التي تتفق مع رأيك، وهذا مساعدة منكم لإنجاح هذه الدراسة.

كما نحيطكم علما بأن إجاباتكم ستعامل بشكل سري جماعي ولغايات البحث العلمي فقط.

القسم الأول من الإستبيان:

يرجى منكم تقديم معلومات عامة من أجل إستكمال البيانات الخاصة بالبحث.

المستوى التعليمي:

إبتدائي ☐ أساسي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
دراسات عليا

الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

السن

أقل من 20 ☐ من 20 - 30 ☐ من 30 - 45 ☐

أكبر من 45 ☐ 60 فما فوق ☐

مجال العمل:

موظف ☐ أعمال حرة ☐ طالب ☐ عامل ☐

متقاعد ☐ عاطل ☐

القسم الثاني من الإستبيان:

ضع علامة "x" في الخانة المناسبة:

1. لدى الوكالة التجارية تجهيزات حديثة

☐ لا اوافق بشدة ☐ لا اوافق ☐ محايد ☐ اوافق

☐ اوافق بشدة

2. موظفو الوكالة التجارية يهتمون بمظهرهم وأناقتهم:

☐ لا اوافق بشدة ☐ لا اوافق ☐ محايد ☐ اوافق

☐ اوافق بشدة

3. المظهر الخارجي العام للوكالة التجارية يتلاءم ونوع الخدمة

☐ لا اوافق بشدة ☐ لا اوافق ☐ محايد ☐ اوافق

☐ اوافق بشدة

4. التصميم الداخلي للوكالة التجارية يسهل الإتصال مع مقدمي الخدمات

☐ لا اوافق بشدة ☐ لا اوافق ☐ محايد ☐ اوافق

☐ اوافق بشدة

5. التصميم الداخلي للوكالة التجارية يخلق جوا مريحا للزبون

☐ لا اوافق بشدة ☐ لا اوافق ☐ محايد ☐ اوافق

☐ اوافق بشدة

6. تهتم الوكالة التجارية بتقديم الخدمات في الاوقات التي تعد فيها الزبون

لا اوافق بشدة ☐ لا اوافق ☐ محايد ☐ اوافق ☐
اوافق بشدة ☐

7. يهتم موظفو الوكالة التجارية بتقديم الخدمات بكل دقة

لا اوافق بشدة ☐ لا اوافق ☐ محايد ☐ اوافق ☐
اوافق بشدة ☐

8. لدى مقدمي الخدمة في الوكالة التجارية الإرادة والرغبة في مساعدة الزبون

لا اوافق بشدة ☐ لا اوافق ☐ محايد ☐ اوافق ☐
اوافق بشدة ☐

9. لدى مقدمي الخدمة في الوكالة التجارية الإهتمام بتلبية طلبات الزبائن

لا اوافق بشدة ☐ لا اوافق ☐ محايد ☐ اوافق ☐
اوافق بشدة ☐

10. الوكالة التجارية تتوفر على العدد الكافي من مقدمي الخدمات

لا اوافق بشدة ☐ لا اوافق ☐ محايد ☐ اوافق ☐
اوافق بشدة ☐

11. يهتم مقدم الخدمة في الوكالة التجارية بالاستجابة السريعة لشكاوي الزبائن والرد على

إستفساراتهم:

لا اوافق بشدة ☐ لا اوافق ☐ محايد ☐ اوافق ☐
اوافق بشدة ☐

12. الفترة الزمنية للحصول على الخدمة لا تعتبر طويلة

لا اوافق بشدة ☐ لا اوافق ☐ محايد ☐ اوافق ☐
اوافق بشدة ☐

13. يهتم مقدمو الخدمات في الوكالة التجارية بتقديم خدمات خالية من المخاطر

لا اوافق بشدة ☐ لا اوافق ☐ محايد ☐ اوافق ☐
اوافق بشدة ☐

14. لدى الزبون الثقة في مقدمي الخدمات

لا اوافق بشدة ☐ لا اوافق ☐ محايد ☐ اوافق ☐
اوافق بشدة ☐

15. أوقات دوام عمل الوكالة التجارية ملائمة

لا اوافق بشدة ☐ لا اوافق ☐ محايد ☐ اوافق ☐
اوافق بشدة ☐

16. مقدمو الخدمات في الوكالة التجارية لا يميزون بين الزبائن من حيث المعاملة والاهتمام

لا اوافق بشدة ☐ لا اوافق ☐ محايد ☐ اوافق ☐
اوافق بشدة ☐

17. يهتم مقدمو الخدمات في الوكالة التجارية بتقديم الإرشادات والنصائح للزبون

لا اوافق بشدة ☐ لا اوافق ☐ محايد ☐ اوافق ☐
اوافق بشدة ☐

18. الزبون يشعر بإهتمام شخصي من قبل مقدمي الخدمة الذي يتعامل معه

☐ لا اوافق بشدة ☐ لا اوافق ☐ محايد ☐ اوافق

☐ اوافق بشدة

19. مقدمو الخدمات في الوكالة التجارية يتحلون بالأداب والأخلاق الحميدة.

☐ لا اوافق بشدة ☐ لا اوافق ☐ محايد ☐ اوافق

☐ اوافق بشدة

الملخص:

عملية تقييم الأداء من الوظائف الأساسية والإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، تهدف المؤسسة من خلالها إلى الحكم على أداء مواردها البشرية و من ثم على أداءها العام، وهي في الواقع تشكل نظاما يتم عبر خطوات مترابطة، ونظرا لأهمية هذا النظام وتأثيره على عدد من الأطراف الفاعلة في المؤسسة، يتوجب على المؤسسة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية فيها على وجه خاص القيام بمراجعة هذا الأخير، والتأكد من قيامه بالأهداف المرجوة منه على أكمل وجه، وهذا من خلال التأكد من توفره على الشروط الواجبة في أنظمة التقييم السليمة و الفعالة.

ولقد تم من خلال هذه الدراسة دراسة مدى فعالية نظام تقييم أداء الموارد البشرية في واحدة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ممثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة أم البواقي، وهذا من خلال تحليل عناصره، والوقوف على مكانة هذا النظام في المؤسسة محل الدراسة، ومدى الرجوع إلى نتائجه في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، كذا الصعوبات والأخطاء التي تحول دون فعاليته، حيث كشفت نتائج هذه الدراسة عن قصور في هذا النظام، وأنه لا يرقى إلى مستوى الكفاءة و الفعالية المطلوبين في أنظمة التقييم الفعالة، حيث تم في الأخير تقديم جملة من الاقتراحات التي تساعد على تفعيله وتوجيهه لخدمة أهداف المؤسسة و أفرادها.

الكلمات المفتاحية:

الآداء، الآداء التجاري، الآداء التقني، تقييم الآداء، إدارة الموارد البشرية.

Résumé:

L'évaluation de performance, d'une entreprise, est une fonction parmi les Fonctions essentielle et stratégique de la gestion de ressources humaines. Elle permet l'évaluation de la performance des ressources humaines et par conséquent la performance globale de l'entreprise. En réalité, cette opération est un système construit par des étapes relies. Son importance et son effet sur l'ensemble des membres actifs de l'entreprise nécessitent sa vérification. Il doit contenir tous les critères indispensables dans tout système d'évaluations propre et efficace.

A travers cette recherche, on a étudié l'efficacité de ce système d'évaluation dans une entreprise économique Algérienne représentative, On s'est intéressé, Particulièrement, à l'entreprise **Algérie télécom OEB**, dont on a analysé ses éléments, et étudié (i) l'importance et l'applicabilité de ce système dans cette entreprise (ii) combien le cadre administratif de l'entreprise tient en compte les résultats de ce système dans la gestion des ressources humaines (iii) les difficultés et les obstacles qui affaiblissent son rendement. Cette étude montre que le système d'évaluation ainsi pratiqué à **Algérie télécom OEB** est défectueux et qu'il n'est pas au niveau de la compétence et l'efficacité requises dans les bons systèmes d'évaluations.

Finalement, on a proposé plusieurs solutions qui permettent à le rendre plus efficace pour l'intérêt de l'entreprise et de ses membres.

Mots clés:

La performance, La performance commerciale, La performance technique, L'évaluation des performances, la gestion des ressources humaines.