

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

مذكرة نهاية الدراسة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم

التسيير

تخصص: تنظيم وإدارة المؤسسات

الموضوع:

الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
دراسة حالة: ديمال للطاقة والكهرباء

إشراف الأستاذ:

د. محمد عدمان

إعداد الطالب:

أسامة نجار

المؤسسة المستقبلة: شركة ديمال للطاقة والكهرباء

فترة التبرص: من 02 أفريل 2022 إلى 10 ماي 2022

السنة الجامعية:

2022/2021

إهداء

هذا العمل أهديه إلى:

والدتي التي كانت دائما هناك من أجلي.

والذي الذي رافقني في كل مراحل حياتي بنصائحه الثمينة.

إلى إخواني وكذلك لجميع أفراد الأسرة

" نجار، مطهري وعلواني" الذين طالما آمنوا بي ودعموني.

لأصدقائي بشكل عام ولزملائي وخاصة عائلتي الثانية وجميع أعضاء مكتب الطلبة

الجامعيين بالقلعة GEEK

إلى جميع متعاوني شركة ديمال للطاقة والكهرباء وعلى رأسهم المسير خفياني قليل موسى

كل المقربين مني والذين لم أذكر أسمائهم، والذين عرفوا كيف يشاركوني لحظات الفرح

والتوتر.

أخيرا، لجميع المعلمين ولكل أولئك الذين تعاونوا بشكل مباشر أو غير مباشر في تطوير هذا

العمل.

شكر وعرافان

أولا وقبل كل شيء، نشكر الله تعالى على أن وفقنا للقيام بهذا العمل.

نود أن نعرب على خالص شكرنا لمشرفنا الدكتور محمد عدمان لحضوره، والتزامه، وكذلك لنصائحه الثمينة التي سمحت لنا بتنفيذ هذا العمل.

نعرب عن امتناننا لشركة ديمال للطاقة والكهرباء كمؤسسة لقبولنا داخل مقرها.

كما نعرب عن امتناننا العميق لأعضاء لجنة التحكيم الذين وافقوا على تقييم الحكم على هذا العمل.

أخيرا، أشكر جميع مدرسينا في المدرسة العليا للتجارة، دون أن ننسى كل أولئك الذين ساهموا بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق هذا العمل.

قائمة الأشكال:

- الشكل (1،2): نموذج لقياس تقييم الأداء وفقا لطريقة مقياس الملاحظات السلوكية.....48
- الشكل (1،3): الهيكل التنظيمي لشركة ديمال للطاقة والكهرباء.....58
- الشكل (2،3): الهيكل التنظيمي لشركة ديمال للطاقة والكهرباء -تكملة-.....59

قائمة الجداول:

- الجدول (2،1): مقياس التدرج على أساس سلوكي (مشرف في قسم الإنتاج) 45
- الجدول (1،3): جدول تقييم مسؤول المبيعات..... 67
- الجدول (2،3): جدول تقييم عون تجاري داخلي..... 70
- الجدول (3،3): جدول تقييم عون تجاري خارجي..... 74
- الجدول (4،3): بطاقة الأداء المتوازن منصب مسؤول المبيعات..... 80
- الجدول (5،3): بطاقة الأداء المتوازن منصب عون تجاري داخلي..... 81
- الجدول (6،3): بطاقة الأداء المتوازن منصب عون تجاري خارجي..... 82
- الجدول (7،3): بطاقة الأداء المتوازن مصلحة المبيعات..... 83

قائمة المحتويات:

إهداء.....	
شكر و عرفان.....	
قائمة الأشكال.....	
قائمة الجداول.....	
ملخص.....	
مقدمة عامة.....	أ.
الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.....	2.
المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.....	3.
المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية.....	3.
المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية.....	5.
المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية.....	7.
المبحث الثاني: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية وعوامل الإهتمام بها.....	9.
المطلب الأول: المراحل التاريخية لتطور وظيفة إدارة الموارد البشرية.....	9.
المطلب الثاني: عوامل الإهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية.....	12.
المبحث الثالث: موقع وظيفة إدارة الموارد البشرية.....	16.
المطلب الأول: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....	16.
المطلب الثاني: المهام الرئيسية للموارد البشرية.....	17.
المطلب الثالث: تنظيم وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.....	21.
الفصل الثاني: أساسيات تقييم الأداء.....	25.
المبحث الأول: عموميات حول الأداء.....	26.
المطلب الأول: ماهية الأداء.....	27.
المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء.....	29.

30.....	المطلب الثالث: أهداف وأهمية الأداء
34.....	المبحث الثاني: الأداء، أنواعه، خصائصه، والعوامل المؤثرة فيه.....
34.....	المطلب الأول: أنواع الأداء.....
35.....	المطلب الثاني: خصائص الأداء
37.....	المطلب الثالث: معايير الأداء
38.....	المبحث الثالث: قياس الأداء
38.....	المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء
39.....	المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء
43.....	المطلب الثالث: الطرق الحديثة في تقييم وقياس الأداء
52.....	الفصل الثالث: دراسة حالة ديمال للطاقة والكهرباء.....
54.....	المبحث الأول: تقديم شركة ديمال للطاقة والكهرباء محل الدراسة.....
54.....	المطلب الأول: منهج الدراسة ومبررات اختيار مؤسسة ديمال للطاقة والكهرباء.....
55.....	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....
56.....	المطلب الثالث: تعريف مؤسسة ديمال للطاقة والكهرباء وهيكلها التنظيمي.....
63.....	المبحث الثاني: عرض وتحليل نظام التقييم المطبق في مؤسسة ديمال.....
63.....	المطلب الأول: بطاقة التقييم المتعلقة بالأداء الفردي لشركة ديمال للطاقة والكهرباء.....
67.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل تقييم الأداء التابع لمصلحة المبيعات لمؤسسة ديمال
78.....	المبحث الثالث: مناقشة النتائج واقتراح نظام تقييم الأداء وتقديم التوصيات.....
78.....	المطلب الأول: نقد نظام التقييم لمصلحة المبيعات التابعة لشركة ديمال.....
80.....	المطلب الثاني: تقديم مقترح تقييم الأداء لشركة ديمال للطاقة والكهرباء.....
87.....	المطلب الثالث: التوصيات
89.....	الخاتمة العامة.....
95.....	المراجع.....

ملخص

إستهدفت هذه الدراسة حول دور عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة والتي يعد ركيزة أساسية في المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها المسطرة، من زيادة الأرباح وتخفيض التكاليف ونيل رضا الزبائن الذي يعد ميزة تنافسية في وقتنا المعاصر الذي يحفظ لها ديمومتها.

في هذا الصدد تسعى المؤسسات إلى إيجاد نظام تقييم فعال يساهم في تشخيص مواردها البشرية من خلال معرفة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة واتخاذ قرارات خالية من لغة المشاعر وقريبة إلى لغة المنطق.

الكلمات الرئيسية: إدارة الموارد البشرية، تقييم الأداء، رضا العملاء.

Résumé

Cette étude sur le rôle du processus d'évaluation de la performance des employés dans l'entreprise, qui est un pilier fondamental de l'organisation qui cherche à atteindre ses objectifs établis, visait à augmenter les profits, réduire les coûts et atteindre la satisfaction des clients, qui est un avantage concurrentiel dans notre époque contemporaine qui préserve sa durabilité.

À cet égard, les institutions cherchent à créer un système d'évaluation efficace qui contribue au diagnostic de leurs ressources humaines en identifiant les faiblesses, en renforçant les forces et en prenant des décisions libres du langage des sentiments et proches du langage de la logique.

Mots-clés : gestion des ressources humaines, évaluation des performances, satisfaction client.

مقدمة عامة

يشهد العالم ولا يزال تطورات وتحولات كبيرة في جميع المجالات منها الإقتصادية بصفة خاصة منها ارتفاع في عدد المؤسسات بمختلف مجالاتها وأنشطتها واشتداد المنافسة فيما بينها، كلها عوامل أدت بالمؤسسة المعاصرة بمختلف تخصصاتها إلى البحث عن المداخل الاستراتيجية ولعل المدخل الاستراتيجي الأكثر أمنا من بين هذه المداخل هو الاهتمام بالموارد البشرية للمؤسسة، الذي يعتبر الثروة الحقيقية الدائمة في مواجهة كل هذه التحديات، بل تعد من الركائز الأساسية لكل تقدم وازدهار من خلال تحديد برامج تساعد على تنميتها بطريقة تجعلها مقتنعة بمهامها ووضعا في المكان المناسب والعمل على الحفاظ عليها وتأهيلها وتطويرها تماشيا مع التطورات والظروف المحيطة بها، والاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عاملها، من خلال تحفيزهم، تدريبهم ترفيتهم وتطوير مساهمهم الوظيفي، وهذا كله يبني على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تقييم أداء العاملين، فهي تعتبر من أهم الوظائف إدارة الموارد البشرية لما لها من علاقة بين مختلف وظائف الأخرى، كما تعتبر الوظيفة الأساسية التي تقف من خلالها على الأداء الفعلي للعامل والتحديد الدقيق للفجوة بين ما هو مخطط له وما تم تحقيقه.

إذن فعلمية تقييم وقياس أداء العاملين تتعلق بكل من وظيفة التنمية والتطوير، سواء تعلق الأمر ببرامج التدريب أو برامج تنمية المسار الوظيفي والترقيات أو برامج الحوافز والأجور، إضافة إلى أنه يعزز الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.

كما تتبع أهمية تقييم الأداء من خلال ارتباطه بإنتاجية العمل وفعالية المنظمة وكفاءتها، فمن خلاله يمكن معرفة مستوى أداء العاملين ومن ثم مستوى أداء المنظمة وهذا يساعدنا في تحديد موقعها التنافسي وتقدير مدى إمكانية استمرارها أو فشلها وتراجع أدائها، فهي تساعدنا من الناحية الإستراتيجية في وضع خطط واستراتيجيات لتحسين هذا الأداء مستقبلا وذلك بمعالجة نقاط الضعف والقوة ومن ثم تحسين أداء المؤسسة في المحصلة النهائية.

والمؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات التي ليست عن غنى عن هذه التحولات التي تشهدها ولا زالت من التغيرات الهيكلية والتنظيمية والتحولات التي عرفت الجزائر على وجه

الخصوص، خاصة بعد تبنيها لاقتصاد السوق، مما جعلها تحاول إحداث وتبني سياسات خاصة بالتنظيم عامة وتنمية الموارد البشرية على وجه الخصوص ولعل أبرز هذه السياسات أنظمة قياس وتقييم أداء العاملين.

الإشكالية

بناء على ماتقدم يتم طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن تطبيق الطرق الحديثة في تقييم أداء العاملين لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟

وعليه إشكالية البحث تتمحور حول التساؤلات الجزئية التالية:

- 1- ماهي الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسة ؟
- 2- ماهي مكانة نظام التقييم المطبق في المؤسسة، وهل تعي المؤسسة بضرورة وجود نظام لتقييم أداء العاملين يتسم بالموضوعية والدقة، ويحقق أهدافها وأفرادها على حد سواء ؟
- 3- مامدى قبول هذه الطرق من قبل المؤسسات والأفراد ؟

الفرضيات:

- 1- يعتبر تقييم أداء العاملين حلقة مهمة في إدارة الموارد البشرية مما يساهم المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة.
- 2- نتائج تقييم الأداء تعتبر مرجعا لاتخاذ مجموعة من القرارات السليمة والموضوعية، والمتعلقة بتسيير الموارد البشرية، كالترقية، الحوافز، تحديد الاحتياجات التدريبية، تحسن جو العمل داخل المؤسسة.
- 3- مبدئيا يمكن القول بأن هذه الطرق تحظى بأهمية بالغة لدى المؤسسات والأفراد، نظرا لفاعليتها في مجال تقييم الأداء البشري مقارنة بالطرق التقليدية.

❖ أسباب اختيار الموضوع:

- تعزيز البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية نظرا لأهميتها الإستراتيجية.
- تحليل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية والتعرف على مكوناته ونقاط القوة والضعف فيه.
- التعرف على أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء، ومحاولة إسقاط تطبيقه على المؤسسات الإقتصادية.
- الخروج بتوصيات واقتراحات حول نظام تقييم أداء العاملين، من أجل تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين.

❖ أهداف الدراسة وأهميتها:

أهداف البحث تتمثل أهداف البحث في مايلي:

- تعزيز البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية نظرا لقلتها ونقص الاهتمام.
- تحليل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه و فهم مكوناته.
- الخروج بنتائج واقتراحات حول نظام تقييم أداء العاملين، وكيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين.
- إبراز أهمية تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للعاملين، نظرا لتخوفهم منه واعتقادهم في أغلب الحالات أن هذا النظام ماهو إلا لتصيد أخطائهم وإنزال العقوبات بهم.
- التعرف على أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء، ومحاولة إسقاط تطبيقها على المؤسسات الإقتصادية.

❖ منهج البحث والأدوات المستخدمة:

إن الهدف من هذه الدراسة هو تحليل مكونات نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة، ودراسة فعالية هذا الأخير، بغية التعرف على نقاط القوة والضعف في هذا النظام، ومن

أجل الوصول إلى هذا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والميدانية، إضافة إلى المنهج الإستقرائي من خلال جمع البيانات وتحليلها.

❖ صعوبة الدراسة:

- خلال إنجاز هذه الدراسة صادفتنا عدة صعوبات وعراقيل، نحصرها في مايلي:
- 1- عدم جدية عدد معتبر من العاملين في الإجابة عن أسئلة المقابلة، لغياب سبر الآراء لديهم، وعدم إدراكهم واقتناعهم بإيجابيات هذا النوع من الدراسات.
 - 2- تشعب مفهوم نظام تقييم أداء العاملين مما أدى إلى صعوبة حصره نظريا.

الفصل الأول
مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

مقدمة الفصل

تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الأساس في العملية الإدارية والإنتاجية والخدمية وهي من أهم الأصول للمنظمات. ونتيجة للتوسع الكبير في أعمال المنظمات وزيادة حدة المنافسة وانتشار المعرفة- التي هي في الأصل موجودة لدى الموارد البشرية التي أسماها الكاتب الشهير 'بيتر دراكر'، عمال المعرفة- اكتسبت هذه الموارد البشرية المزيد من الاهتمام لأنها الأساس في التنمية الإنسانية المستدامة. وأصبحت المنظمات في سعي دؤوب لاستقطاب العقول الشابة والدماء الجديدة حتى تستطيع أن تضح إنتاجهم وإبداعاتهم وأفكارهم في مفاصل المنظمة.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية.

في ضوء أهمية العنصر البشري في العمل لم يعد يستخدم مصطلح العاملين أو القوة العاملة أو العمال أو الأفراد بل أصبح يستخدم مصطلح المورد البشري للدلالة على أهميته باعتباره أحد أهم عناصر مدخلات العمل وهذا أحد الأسباب التي أدت إلى تغيير مصطلح إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.

وتأسيساً على ما سبق يمكن تعريف الموارد البشرية بأنها:

هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المنظمة، قصد تحقيق رسالتها وأهدافها وإستراتيجيتها المستقبلية مقابل ذلك أن تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها تتمثل في تعويضات متنوعة وهي: الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية.¹

¹ بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية- المفاهيم والأسس، الابعاد والاستراتيجيات، دار اليازوري العلمية للنشر

هي مجموعة من الأفراد الجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء فيما بينهم من حيث تكوينهم، سلوكهم، وظائفهم.²

كما يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفهم وأعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية، والتي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في الرواتب والأجور.³

ومن المفيد الإشارة إلى أن هذا لا يعني أن وظيفة إدارة الأفراد لم تكن معروفة من قبل، فلقد بدا مفهوم إدارة الأفراد بالظهور في مجال الإدارة منذ وقت ليس بالقريب، منذ أن وجدت الإمبراطوريات القديمة وأصبح موظفوها يشكلون مجموعة متميزة أظفى عليها القانون هالة من الاحترام والقدسية ومنحها المكاسب والحقوق. واستمر الوضع كذلك حتى قيام حركات الإصلاح التي طالت الخدمة المدنية وأنظمتها وطالبت بإحلال أنظمة الجدارة والحد من ظواهر الفساد والرشوة والانحياز مع ظهور مفاهيم وتطبيقات الإدارة العلمية والنظريات الحديثة في إدارة الأعمال والإدارة العامة، وتبلورت الكثير من تطبيقات إدارة الأفراد في القطاع الخاص التي استفادت منه إدارة الخدمة المدنية، وبدأت تتجه نحو الأساليب والوسائل الحديثة في اختيار أفرادها وتحديد مؤهلاتهم ورواتبهم... إلى غير ذلك.⁴

² د. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة 2004، ص 24.

³ عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي، "دار وائل للنشر الطبعة الاولى 2004، ص 11.

⁴ عائض الأكلبي و صفوان المبيضين تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، ص 13-16

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية

يمكن تعريف إداره الموارد البشرية، بأنها جميع الإجراءات والسياسات المتعلقة بإختيار وتعيين وتحفيز وتدريب الموظفين، في جميع المستويات وتوفير الدعائم اللازمه للاحتفاظ بهم، وزرع الولاء لديهم، وصولاً بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية

كما يمكن تعريفها، بأنها القرارات والأفعال، التي تعنى بإدارة الموظفين، في كل المستويات في العمل، وتلك القرارات التي تتعلق بتطبيق الاستراتيجيات الموضوعة لخلق واستدامة الميزة التنافسية للمنظمة.

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو مساعدة المنظمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية عن طريق جذب الموظفين والاحتفاظ بهم وإدارتهم بكفاءة وفاعلية.

وقد تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية، في السنوات الأخيرة، تطوراً كبيراً وحل محل مفهوم إدارة شؤون الموظفين التقليدية نتيجة التطورات الحاصلة في جوانب الحياة كافة، حيث كان الدور التقليدي الإداري يركز على مجموعة المهام الروتينية الإجرائية التي تهتم بتنفيذ القوانين واللوائح الخاصة بالعاملين أما الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، فهو مجموعة من المهام المتكاملة، التي تربط وظائف الموارد البشرية برؤية المنظمة، ورسالتها، وأهدافها الاستراتيجية.⁵

التعريف الأول:

تعرف إدارة الموارد البشرية الفاعلة على أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافه الوسائل التي

⁵ صالح سليم الحموري، إدار الموارد البشرية دليل علمي، دار كنوز المعرفة، ص 20

تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها و نجاحهم ونجاح المصلحة العامة.⁶

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بالجوانب البشرية التي تحتاجها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه. (ديسلر، 2007). وهي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وتشتمل هذه العملية على استقطاب هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها. (برنوطي، 2001).

ويشير مصطلح إدارة الموارد البشرية إلى اختيار وتطوير وتنمية و استقطاب وتقييم، ومكافأة، وإدارة أعضاء المنظمة من الأفراد أو جماعات العمل، وهو بهذا يتضمن تصميم وتطبيق أنظمة التخطيط، والاختيار، وتنمية المهارات البشرية، وإدارة المسارات الوظيفية، وتقييم الأداء، وتعويض العاملين، وتسهيل علاقات العمل. (كامل، 1996) وإدارة الموارد البشرية كوظيفة تختص بتكوين هيكل مناسب من الموارد البشرية ذات مستوى مناسب من القدرات والمهارات المطلوبه لمقابلة احتياجات المنظمة، ثم تدريب وتنمية هذه المهارات بشكل مستمر، وتقديم المكافآت للأفراد بشكل عادل يتفق مع الجهود التي يبذلها كل منهم، ثم تحقيق نوع من التكامل والتنسيق بين مصالح الأفراد والمنظمة، ومنع حدوث أي تضارب بينهما، مع توفير الخدمات والرعاية اللازمه لهم، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (أبو بكر، 2004). وإدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف أو الإدارات الرئيسية في كافة أنواع المؤسسات و المنظمات، يركز محور عملها على جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، والموارد البشرية تعني جميع الناس الذين يعملون في المنظمة، رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء وظائفها ومهامها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماط

⁶ بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس الأبعاد والاستراتيجيات، دار اليازوري العلمية للنشر

سلوكياتهم، ومجموعة من الإجراءات والسياسات والخطط والأنظمة، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية.⁷

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى إلى تزويد المنظمة بـموارد بشرية فعالة، وتطوير العاملين تطويراً مستمراً يلبي رغباتهم وحاجاتهم، ويحقق أهداف واحتياجات المنظمة، وينبثق عن هذا الهدف العديد من الأهداف نوردتها فيما يلي:⁸

1. الأهداف الاجتماعية Social Objectives :

تسعى هذه الأهداف إلى تحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته، وذلك عن طريق استخدام الأفراد وتوظيفهم للقيام بالمهام المختلفة وفقاً لتخصصاتهم وخبراتهم وكفاياتهم، وبما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في كل مناشطه، وإدارة الموارد البشرية غالباً ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعمال، وتوفير جو من العمل تسوده حرية الحركة والعاملين بما يؤدي إلى رفع مستويات المعيشة، وتمكين الأفراد من بذل أقصى جهودهم وطاقتهم، والحصول على مقابل لهذا البذل، مع تأمين الأمن والحماية للعاملين والمحافظة عليهم.

2. الأهداف التنظيمية Organizational Objectives :

بما أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاماً في المنظمة، وتعتبر جزءاً من النظام الأشمل (المنظمة) فإنها تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى أو الأنظمة الأخرى للمنظمة، وتتبلور الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية والاستشارية.

⁷ رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار النشر اليازوري، ص 5-6

⁸ عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان، 2004، ص 11

3. الأهداف الوظيفية Functional Objectives :

تتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها التخصصية المتعلقة بالعاملين في جميع أجزاء المنظمة ووفقاً لحاجاتها، وإتاحة لهم فرص التقدم والتطور، وتوفير ظروف العمل التي تمكن العاملين من العمل القائم على التعاون الفعال الذي يزيد من قدرتهم الإنتاجية، كما يزيد من مكافآتهم ورواتبهم.

4. الأهداف الإنسانية Human Objectives :

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، على اعتبار أنهم هدف العملية الإنتاجية والعنصر الأساسي والمهم من عناصر الانتاج، هذا بالإضافة إلى تحسين وزيادة المساهمة الخاصة بالموارد البشرية للتنظيم بطريقة أخلاقية ومشروعة، مع مراعاة العدالة في معاملة الأفراد سواء من ناحية توزيع المهام، أو من ناحية منح الحوافز والمكافآت. تعد إدارة الموارد البشرية بمثابة شريك إستراتيجي رئيسي في المؤسسة و وفقاً لذلك لا يقتصر دورها على مجرد تصميم أنشطتها حسب متطلبات إستراتيجية المؤسسة أو القيام بالأنشطة التشغيلية اليومية فقط، بل ينصب دورها على تحويل قوة العمل بالمؤسسة إلى ميزة تنافسية دائمة، كما أن نجاح المؤسسات يعتمد على طاقتها البشرية لهذا يجب الاستثمار في المورد البشري والعناية به.

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

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المؤسسة

المطلب الأول: المراحل التاريخية لتطور وظيفة إدارة الموارد البشرية.

أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع حتى الآن هي:⁹

المرحلة الأولى: تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية:

قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، حيث كان مثلاً الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

1. نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد ان اعتمدت الإدارة على الآلة من اعتمادها على العامل.
2. نشأت كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير، وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:

إن من أهم التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية، هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة، وهي:

1. تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تاييلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية، التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة

⁹ محمد هاني، إدارة الموارد البشرية، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، ص 32-35

المنظمة، وتقسيم أوجح النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

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

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

4. التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور انه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره، وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

وقد أكد تايلور على معايير العمل وقبول بهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على اجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) ساعدت في ظهور النقابات العمالية.

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى:

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) وطُبقت بنجاح على العمل تقاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها

الحديث، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة، وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة.

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

حيث شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن الماضي تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، حيث أجريت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضاء العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

المرحلة السادسة: مابعد الحرب العالمي الثانية حتى الآن:

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية، ومازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية، والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والانثروبولوجيا، وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية، حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ماهي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين، وأثر العوامل على هذه السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

ومستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية، مثل الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والاتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل، وأيضاً الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة، مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: عوامل الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية

بما أن الهدف الأساسي لتنمية الموارد البشرية هة تقديم المساعدة لكل من الأفراد والمنظمات في سبيل تحقيق الأهداف، لكن إدارة الموارد البشرية تواجه العديد من التحديات، مثل المتطلبات المتزايدة للقوى العاملة، والتنوع الكبير في تخصصات وسمات الأفراد العاملين، والمنافسة الشديدة، والتطور السريع المتلاحق في مجال التكنولوجيا والمعلومات والاتصالات، وفي القوانين والتشريعات التي تحكم العاملين وعلاقات العمل، وهنا نجد أن بيئة العمل في تغير سريع ومستمر، لاسيما أن سمة التغيير في عصرنا الحاضر هو السرعة، ولذلك فإنه ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تعد نفسها للتعامل مع الآثار المترتبة على هذه التغيرات السريعة للمهارات، وتخفيض حجم المنظمات، والتحسين المستمر، وإعادة هندسة وهيكله المنظمات، والاتجاه نحو اللامركزية- وزيادة مشاركة الأفراد مع المنظمة وأنظمتها وسياساتها.¹⁰

¹⁰ رافدة الحريري، اقتصاديات وتخطيط التعليم في ضوء إدارة الجودة الشاملة، دار المناهج للنشر والتوزيع، ص 31

و تتمثل أهم العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشرية في العوامل التالية:¹¹

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، المشاكل الوظيفية.. الخ.

إن مدير الموارد البشرية يعد مسؤولاً 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 والتسعينيات بالتعقيد لعدة أسباب يأتي في مقدمتها بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي.

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

3. زيادة درجة التدخل الحكومي

تفرض قوانين وتشريعات العمل المعاصر في أغلب الدول على الإدارات في مختلف المنظمات استقطاب أفضل العناصر المؤهلة لتشغيل الوظائف دون النظر إلى اللون أو النوع أو الدين أو الطبقة الاجتماعية أو أي مجال تمييزي آخر، كما أن التشريعات الحكومية امتدت

¹¹ جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة القرن الحادي والعشرون، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، ص 20-21.

إلى سياسة الأجور وساعات العمل، وتوفير الأمن والسلامة، وعلاقات العمل. ولذلك فإن أیمنظمة لا تستجيب لتلك التشريعات تعتبر مخلة بسياسة الدولة وتوقع عليها العقوبات المناسبة.

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 فريقاً 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 بدلاً 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 للعمال أو أنشطة الموارد 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 الترقية، 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 وتثير الدافعية للعمل وتنمي مشاعر الولاء والانتماء للمؤسسة .

9. بعض التطورات الأخرى:

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

✓ مساعدة العاملين على تقبل التغيير

- ✓ تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة
- ✓ تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة
- ✓ تغيير ثقافة المؤسسة المعاصرة.

إن 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 مطلع القرن العشرين حاول بعض رواد مختلف مدارس الفكر الإداري المساهمة في تحسين دور العنصر البشري في المؤسسة وذلك انطلاقاً من قناعتهم الفكرية.

المبحث الثالث: موقع وظيفة إدارة الموارد البشرية

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية بعدما كان دورها تقليدياً مقتصرًا على القيام باستقطاب الأيدي العاملة والتعيين ودفع الأجور ومنح الإجازات حيث أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً فأصبح لإدارة الموارد البشرية دور إستراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة لممارسة العديد من المهام والمسؤوليات والواجبات الموكلة إليها فظلت تمارس إدارة الموارد البشرية مهام متخصصة وإستراتيجية بجانب المهام التنفيذية لها.¹²

المطلب الأول: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن الهيكل التنظيمي يعني الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة بحيث أنها تبين جميع النشاطات والعمليات التنسيقية والمهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة. ومن هنا فإن كل زيادة في حجم الأعمال والنشاطات التي تتطلبها المشاريع عادة مايتبعها تعديل في الهيكليات، وأحياناً تغيير في تصميمها، فالمالك الوحيد لا يحتاج لهيكله إدارية لأنه باستطاعته أن يقوم لوحده بكافة العمال الإدارية التي تتطلبها نشاطات مشاريعه الصغيرة، سواء

¹² عائض الاكلمي و صفوان المبيضين، opcit، ص 238

إنتاجية أو تسويقية أو مالياً، لكن مع زيادة حجم المشاريع وكميات الإنتاج، ويتعذر على صاحب العمل ان يؤدي لوحده الوظائف الإدارية ومنها وظيفة إدارة الأفراد، ومن هنا بدأ التفكير جدياً في تحدي وخلف الأفراد وتحديد موقعها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كنتيجة لتطور إدارة المؤسسات وتعدد أنواع المؤسسات وازدياد أحجامها وتعدد مالكيها وانتشارهم في كل مكان، وثم رافق هذا التطور لإدارة الموارد البشرية تطوراً في صلاحياتها وكان من بين غاياتها دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة والقادرة على تحقيق الأهداف المرجوة. بالرغم من تعدد الهياكل في المؤسسة فإننا نجد أن المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم تعتمد إلى تجميع وتقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الأفراد له حق الإشراف الوظيفي على إدارة الفروع أو عن طريق اعتماد لا مركزي له حق التنسيق مع الفروع مع ترك الاستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية من أكثر التقسيمات الهيكلية المعتمدة وخاصة لدى المؤسسات الصناعية والإنتاجية، هو التنظيم الوظيفي على أساس العمليات أو النشاطات ذات الاختصاص الواحد أو الاختصاصات المتشابهة. حيث أن كل قسم، وحده وظائفها القيام بالنشاطات المسندة إليه.¹³

ومن خلال ما تقدم لنا بأن إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة وذلك لأنها تضطلع بوظائف و مهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء والديمومة في النشاط والنجاح.

المطلب الثاني: المهام الرئيسية للموارد البشرية

تختلف المهام الرئيسية بإدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية من مؤسسة لأخرى ويرجع ذلك لأسباب عدة من بينها حجم النشاط وطبيعة عمل المؤسسة والفكر السائد لدى الإدارة العليا وغيرها، فبعض المؤسسات تفصل بين الوظائف التالية (شؤون الأفراد، الشؤون

¹³ حمزة الجبالي، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار النشر اليسرة ميديا، ص 37-38

الإدارية، التدريب)، حيث تجد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم تجمع فيما بينها تحت مسمى إدارة واحدة بينما في المؤسسات الكبيرة يتم تأسيس إدارة واحدة أو أكثر لكل وظيفة رئيسية بهدف التركيز في الأعمال وتقييم الأداء، ويمكن القول أنه يتعين على كل مؤسسة تقديم جميع الوظائف الرئيسية بما يتناسب معها، ويمكننا تلخيص مجمل الأعمال بكل وظيفة من الوظائف الآتية الذكر على النحو التالي:¹⁴

❖ وظائف شؤون الموظفين:

- تحديد احتياجات الشركة من الموارد البشرية: يعتمد على عقد مقارنة بسيطة بين ما هو مطروح داخل الشركة وبين ما هو مطلوب من العمالة.

فإذا كانت نتيجة المقارنة وجود فائق من العمالة وجب الاستغناء عنها، أما إذا كانت النتيجة وجود عجز وجب توفيره.

من هذا المنطلق يتضح لنا أن مفهوم تخطيط الموارد البشرية ما هو إلا محاولة لتحديد إعداد نوعيات العمالة من خلال الفترة التي يغطيها التخطيط (وهي في الغالب سنة).

- التوظيف: تتكون من ثلاث مراحل هي:¹⁵

✓ المرحلة الأولى: التوظيف Recruitment

ويقصد بها عمليات البحث والتنقيب عن العناصر المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة

بالم المنظمة سواء كان ذلك من داخل المنظمة أو من خارجها.

✓ المرحلة الثانية: الاختيار Selection

ويقصد بها انتقاء أفضل العناصر وأكفأهم من بين المتقدمين لشغل وظيفة ما بحيث يتم

التطابق بين نتائج تحليل الفرد وتحليل العمل.

¹⁴ خالد حسين أحمد، الموارد البشرية في دائرة الاحتراف، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، ص 133

¹⁵ فارس السيج عبد السلام، إستراتيجية التوظيف، كلية التجارة جامعة عين شمس، مصر، ص 8.

✓ المرحلة الثالثة: التعيين Assignment

ويقصد بها توجيه الفرد للوظيفة التي تناسب قدراته ومؤهلاته وميوله ومساعدته على التكيف

والاندماج في محيط العمل الجديد وأسرة العاملين وتزويده بالمعلومات كافة التي تساعده على تفهم سياسات الأفراد ورسالة المنظمة.

• صرف الرواتب والمستحقات: 16

✓ صرف الرواتب حسب الدرجات والرواتب والمزايا النقدية.

✓ المزايا العينية والبدلات.

✓ المزايا الأخرى.

• التقدم الوظيفي: 17

هو بناء قدرات الفرد العقلية وغير العقلية إستناداً إلى خلفية معرفية ومهارة، وتنشئة مهنية صحيحة ومناسبة للقيام بمجموعة مهام ترتبط بأداء مهنة أو وظيفة أو مجموعة وظائف محددة بأعلى إنتاجية ممكنة، وبصفة مستمرة، ودون توقف، مع تقدم مستمر، وقدرة على الإضافة والإبتكار (الإبداع) في إطار هذه الوظيفة، وبما يجعله قادراً على تحقيق دخل مرتفع ومتزايد في المهنة أو الوظيفة التي يمارسها كنتيجة مباشرة.

• الدوام والإجازات:

أيام العمل والدوام، الإجازات السنوية، الإجازات المرضية، والإجازات الطارئة والأخرى.

¹⁶ محمود يحيى سالم، تنمية الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ص 33.

¹⁷ محمد كمال مصطفى، شفرة التقدم رؤية إدارية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ص 244.

• الواجبات الوظيفية: 18

هي إعداد قائمة بجميع الواجبات المتشابهة التي يجب إنجازها، والخطوة الأخرى هي تحديد الواجبات لكل فرد حسب أهمية أو تتابع أو تسلسل هذه الواجبات في إنجازها، بالإضافة إلى تحديد الوقت المتوقع للإنجاز. فإذا ما كانت الواجبات العامة متشابهة في الأهمية مع عدم وجود أي تمييز فيما بينها يتعلق بتتابع إنجاز العمل فإنه من الممكن جدولة هذه الواجبات وفق الزمن المتوقع لإنجازها.

• انتهاء الخدمة: 19

✓ انتهاء الخدمة.

✓ التسوية النهائية.

• خدمات أخرى:

✓ إصدار شهادات للموظفين.

✓ طلبات القروض وغيرها من الخدمات.

❖ وظائف الشؤون الإدارية: 20

• الخدمات المكتبية: الطباعة والتصوير، القرطاسية والمطبوعات، الملفات، الاشتراكات بالصحف والمجلات، والمكتبة.

• الاتصالات والنقل: البريد والمراسلين، الهاتف، الفاكس والبريد الإلكتروني، النقل، السفر.

• خدمات المرافق: المكاتب والإسكان، التأمين على الممتلكات، الأمن والسلامة، الصيانة والتنظيف، الكافتيريا.

• الرقابة على العهد الشخصية بحوزة الموظفين: تسليم واستلام العهد والجرد، وإخلاء الطرف.

¹⁸ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، ص 69.

¹⁹ محمود يحيى سالم، opcit، ص 34.

²⁰ حمزة الجبالي، مهارات وفن إدارة الموارد البشرية، مقالة، ص 15.

- **خدمات المشتريات:** متابعة عملية الشراء، وتنفيذ الشراء، والإشراف على استلام وتسليم المشتريات إلى الجهة المعنية، والمطابقة.

المطلب الثالث: 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 والت 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 والعمالية 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 مايلي سنقوم بعرض خصائص ومحددات وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:²¹

• **حجم المنظمة:**

كلما زاد حجم المنظمة كلما زاد عدد الموظفين واتسع نطاق الوظائف والإدارات والأقسام وخاصة المنبثقة من إدارة الموارد البشرية مما يجعل المنظمة تضع إدارة الموارد البشرية في قمة الهرم الإداري قربه من الإدارة العليا وذلك لمساعدتها في التخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية بالإضافة للمساعدة في وضع الميزانية ولتسهيل عملية الاتصال بالفروع كما وأن المنظمات الصغيرة جداً تكون فيها الموارد البشرية في قمة الهرم الإداري بل في بعض

²¹ عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 19-20.

المنظمات المتناهية الصغر تكون مدمجة ضمن الإدارة العليا أما في المنطقة الوسطى بين الحالتين يكون وضع الموارد البشرية وضع غير ثابت ونسبية قربه أو بعده من قمة الهرم الإداري تتوقف على معايير عديدة من ضمنها حجم المنظمة كما وأن حجن المنظمة تحكمه عدة عوامل مهمة منها خارجية وداخلية فهي التي تحدد الحجم الذي تتخذه المنظمة في عالم الأعمال أو الإنتاج، فمن العوامل الداخلية عدد الموارد البشرية العاملة في المنظمة، حجم رأس المال، زمستوى نشاط المنظمة المالي والإنتاجي، ومن المؤثرات الخارجية هي التغيرات البيئية حول المنظمة ووجود المنافس، وعند حصول تغيرات في هذه العوامل فسيؤدي ذلك التأثير على الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، محملاً هذه الإدارة مسؤولية إيجاد حلول توسعية من خلال استحداث أنظمة جديدة في المنظمة أو تنظيمها، إن زيادة حجم المنظمة يعني ضرورة إيجاد إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها لذلك لا بد على المنظمات من قياس أحجامها بدقة والتوفيق بين الحجم وموقع إدارة الموارد البشرية بها ونوعها.

• طبيعة عمل المنظمة:

حيث يختلف مكان إدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى وفق لطبيعة الخدمة فغالبا ما نلاحظ أن المنشآت الربحية أو الاقتصادية تكون إدارة الموارد البشرية أقرب للإدارة العليا من المنظمة الخدمية وذلك كون المنظمات الربحية ترغب في فحص و معرفة مستوى وعدد العمالة ومعرفة قدرتهم على الإنتاجية وما يحتاجون له من برامج تطويريه لتوفر متطلبات الموارد البشرية وذلك لتحصل على أعلى مستوى من الإنتاجية أما في المؤسسات والمنظمات الخدمية فغالبا ما تكون الأنظمة مسنة و موضوعه من قبل مؤسسات الخدمة المدنية وغالبا ما تتم عمليات التعيين والتدريب وفق إجراءات مركزية من قبل هذه المؤسسات بينما تقوم إدارات الموارد البشرية في المنظمات الخدمية بالإشراف على تطبيق القوانين والأسس الموضوعه من قبل هذه المؤسسات.

• مركزية ولا مركزية المنظمة:

حيث يعتمد على سياسة المنظمة حيث تعتبر "المركزية تكون عندما تتركز السلطة في فرد واحد أو في المستويات الإدارية العليا فقط فتتخذ القرارات بعيداً عن التنفيذ الإداري أما اللامركزية تكون عندما تفوض السلطة إلى مستويات إدارية منخفضة أقرب مايمكن إلى التنفيذ كما وأن موقع الإدارات وخاصة الموارد البشرية يتأثر بسياسات التفويض بالمنظمة ودرجته المركزية أو اللامركزية يتوقف على عدد من العوامل، بما في ذلك حجم المنظمة والتشتت الجغرافي. في مؤسسة كبيرة جدا ومتنوعة، فمن غير المرجح أن حفنة من الناس سوف تمتلك جميع الموارد اللازمة لتحقيق جميع أهداف وغايات المؤسسة. ونتيجة لذلك، فإنه يصبح غير عملي لتركيز السلطة وسلطة صنع القرار في أعلى خاصة قرارات الموظفين المنتشرين بأكثر من موقع جغرافي فإن النهج المركزي لا يكون الأكثر كفاءة مع إدارات الموارد البشرية، فالإدارة المركزية لن تكون قادرة على الإشراف على عمليات مباشرة على أساس يوماً بعد يوم. لذلك نستطيع القول بأن إذا كانت تؤمن بمبدأ التفويض وأنه من الممكن التخلي عن وظيفة أو إدارة الموارد البشرية لمنظمات أخرى تقوم بها أكثر تخصصية بينما هي تقوم بالأعمال الهامة أو الضرورية أو كانت المنظمة تعتمد على الأسلوب المركزي الذي يجعل الموارد البشرية ضمن الهرم التنظيمي.

تتكون إدارة الموارد البشرية من أفراد مختلفين ومن وظائف مختلفة، ومهمة إدارة الموارد البشرية التوفيق بينهما حيث تضع الفرد المناسب في المكان المناسب، أي أن الأفراد والوظائف بمثابة جناحي إدارة الموارد البشرية. وحتى يتسنى لها التوفيق بين هذين الجناحين عليها أن تجمع المعلومات الضرورية حول هذا الفرد وهذه الوظيفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

خاتمة الفصل:

بما أن المورد البشري هو العنصر الأساسي والمبدع والمفكر الحقيقي في أي مؤسسة فإن إدارة الموارد البشرية تسعى لإعطائه مكانة خاصة والتوجه إلى إدارته وتسييره بطريقة عملية فعالة.

لذلك نجد إدارة الموارد البشرية كجهاز أو مصلحة مهمة في المؤسسة تقوم بمجموعة من الوظائف الأساسية من بينها التخطيط، الاختيار والتعيين، الاستقطاب، التدريب...، حيث يعتبر المورد البشري لديها ثروة حقيقية لابد الحفاظ عليها ومصدر للنجاح والتفوق. تستند إليه المؤسسات لزيادة مستويات إنتاجها ومردوديتها وكفاءتها وتحقيق الميزة التنافسية وضمان النمو والبقاء والاستمرار.

إذن من خلال المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية يتبين لنا أن نظرة واتجاه المؤسسات نحو أهمية تنمية وتسيير الموارد البشرية وإعطائها أهمية بالغة بالنظرة الحديثة كشريك اجتماعي لا يمكن الاستغناء عنه ومحاولة تخصيص له هيئات وأجهزة تسهر على راحته كإدارة الموارد البشرية تسعى لتوفير جميع الظروف والعوامل المساعدة على العمل من جهة والعمل على تطويره والحفاظ عليه لتحقيق رسالة المؤسسة من جهة أخرى. كون المورد البشري هبة المتغير المحوري في المؤسسة والتي قد تفقد قيمة أصولها المادية تماما بفقدانها هذا العنصر.

الفصل الثاني
أساسيات تقييم الأداء

مقدمة الفصل:

إن موضوع الأداء موضوع قديم في مجال تسيير المنظمة، كما أنها عملية مستمرة نمارسها في مواقف كثيرة من حياتنا اليومية، ويزداد الاهتمام بهذه العملية في المؤسسات الاقتصادية حيث يصبح تقييم الأداء وظيفة متخصصة يقوم بها ويمارسها أفراد متخصصون، والتقييم السليم للأداء يعتمد في الوقت الحاضر على كثير من البيانات والمعلومات التي تستمد من الوظائف والعمليات في إدارة الموارد البشرية، وبالتالي فإن تقييم أداء الموارد البشرية هو حلقة في سلسلة وظائف إدارة الموارد البشرية.

ومن منطوق أهمية تحديد هذا المصطلح تتناول في هذا الفصل مختلف التصورات التي تعالجه كمفومه وخصائصه وقياسه.

المبحث الأول: عموميات حول الأداء

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

ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار، وتعتبر سياسة دراسة الأداء وتقييمه من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد المؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل، ومن أجل الإحاطة بالجانب المفاهيمي لأداء المورد البشري كان لزاما علينا التطرق إلى النقاط التالية:

✓ ماهية الأداء

✓ أهداف وأهمية الأداء

✓ تقييم الأداء.

المطلب الأول: ماهية الأداء

مصطلح الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام من قبل مفكرين وباحثين في مجال إدارة الأعمال، إلا أن تعاريفه نشب فيها بعض من الالتباس والغموض نتيجة اختلاف اتجاهات المفكرين، فمن خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى عدد من التعاريف توضح هذا المصطلح التي قدمها الباحثون، ثم إلى المفاهيم الأخرى التي تقترب في معناها من مصطلح الأداء وكذا مختلف خصائصه.

✓ التعريف الأول:

الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.¹

✓ التعريف الثاني:

هو قياس للنتائج، وهو يجيب على سؤال بسيط:

هل أتممت عملك؟

بمعنى هل نفذت ما هو مطلوب منك في عملك؟

ويتحدد بمستوى الدافعية وتفاعلها معاً بمعنى.

الأداء = الدافعية * القدرة²

✓ التعريف الثالث:

هو القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالمنطقة مثل الموارد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات أي عدد محدود من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة.³

¹ محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار الجامعية، مصر، 2001، ص 202.

² محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 368.

³ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 368.

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء

تعددت التسميات التي أطلقها المهتمون بهذا الموضوع حول مفهوم تقييم الأداء فتارة يسمونها تقييم الأداء (Performance evaluation) ومرة يشيرون إلى قياس الكفاءة (Efficiency evaluation) إلا أن الأكثر انتشار هو مصطلح تقييم الأداء.⁴

و من بين التعاريف المختارة مايلي:

❖ "تقييم الأداء هي عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لانجازاته في العمل وتوقعات تنميته وتطوره في المستقبل".

❖ يقصد بتقييم أداء العمال دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وكذلك للحكم على إمكانية النمو والتقدم للأفراد في المستقبل، وتحملهم لمسؤوليات أكبر أو الترقية لوظائف أخرى.

❖ من التعاريف السابقة نستنتج جملة أمور:

- أن التقييم ينصب على أداء الفرد ونتائج أعماله من ناحية، ومن ناحية أخرى على سلوكه وتصرفاته.
- أن التقييم يتضمن الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية من ناحية، والحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.
- يعبر عن عملية التقييم بكفاية العمل، أي الحكم على مدى مساهمة العمال في إنجاز الأعمال التي توكل لهم، وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبهم في أداء العمل وعلى معاملة زملائهم ومرؤوسيه.

⁴ عبد الله بلوناس لمجد بوزيدي، تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال، ماجستير في تسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ص 157.

❖ تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.⁵

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:

تقييم الأداء هي "عملية إدارية منظمة ومستمرة لقياس وإصدار الأحكام وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء العامل، وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، ولتحديد كيفية أداء العامل سابقا وحاليا، وكيف يمكن تطوير أدائه لمتطلبات وظيفته إلى مستوى أعلى مستقبلا، كما يحدد القدرات الكامنة لدى العامل والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي"⁶

المطلب الثالث: أهداف وأهمية الأداء

بالنسبة لأهمية عملية قياس وتقييم الأداء يمكن إنجازها في النقاط الآتي:⁷

1. تركز عملية القياس الاهتمام على مايجب انجازه ويحث المؤسسات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الهدف وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف، ليكون بمقدور المؤسسات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات.
2. إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
3. إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية مابين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية مابين المؤسسة وعملائها ومعاملتها، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي

⁵ شحادة نظمي، إدارة الموارد البشرية - الطبعة الأولى-، دار صفاء للنشر، عمان، 2000، ص 75.

⁶ شفيعة أيت بارة، ممارسات تعبئة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة ميدانية بمؤسسة Sétif Gold Plast- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة، ص 114.

⁷ طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، ص 489.

إلى خلق مناخ جديد من شأنه التأثير على جميع عملاء المؤسسة ومعاملتها، وتعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فعالية إيصال الأنشطة الرسالية وفق إستراتيجية المؤسسة.

4. إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج.
 5. يمكن لقياس الأداء أن يبين بأن المؤسسة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التحقق نحو تحقيق غايات اجتماعية.
 6. إن قياس الأداء يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.
 7. القياس يزيد من تأثير المؤسسة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ولعلا من الممكن تحقيق التأثير الايجابي في تلك المحاور.
 8. لا يمكن أن يكون هنالك تحسين من دون قياس، فإذا ما كانت المؤسسة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد.
 9. إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات المماثلة، ونظام عادل للمكافآت والحوافز بما يدفعها لتحسن أدائها، ورفع إنتاجية العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة.⁸
- أهداف تقييم الأداء:

تسعى عملية تقييم الأداء لتحقيق عدة أهداف يمكن تحديدها وفق ثلاث مستويات هي:⁹
أولاً: على مستوى المنظمة.

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

⁸ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ص 170.

⁹ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، دار عمان لإثراء للنشر والتوزيع، ص 240

✓ 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 مقياسا مباشرا 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 العمال السائدة في البلد.

ثانيا: 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 ذلك، 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.

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

ثالثاً: على مستوى المرؤوسين.

أما أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون الى تحقيقها بين العاملين بواسطو 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.

خاتمة المبحث:

إن التحديات الجديدة المفروضة على المؤسسات جعلها تلتزم بوضع أنظمة تسيير أداء عمالها تتماشى مع التغيرات الحاصلة في الوسط الخارجي، وهذا حتى تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية ومن ثم البقاء والازدهار، وباعتبار أن العنصر البشري هو القلب النابض والمحرك الأساسي لتحريك وتفعيل القدرات والإمكانات المادية، لذي فإن المؤسسات تسعى جاهدة إلى إيجاد السبل والطرق المثلى من أجل تشجيع أفرادها على العمل ورفع أدائهم.

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

يعتبر موضوع الأداء من المواضيع الهامة في مجال إدارة الموارد البشرية وذلك في جميع المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية كانت أم خدمية، كبيرة كانت أم صغيرة. فهي تعتبر تحليل أداء الفرد بكل مايتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة.

المطلب الأول: أنواع الأداء:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد 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 الأجل والطبيعة

• حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم الأداء إلى:¹⁰

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 وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو...

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 ينقسم حسب

¹⁰ عبد المليم مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية 'مفهوم وتقييم'، مجلة العلوم الانسانية العدد الأول.

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.

• حسب معيار الطبيعة: ويصنف الأداء وفق هذا المعيار إلى:

1. الأداء الاقتصادي: يقترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها، والمتجسدة في الفوائد 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 وفقا للقوانين والتشريعات المفروضة عليها لإصدار امتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: خصائص الأداء.¹¹

للأداء مجموعة من الخصائص تجعل آراء الباحثين تختلف وبالتالي صعوبة تحديد مفهومه، لذا إرتأينا إجمال هذه الخصائص في بعض أسطر هذا العنصر لعل ذلك يوضح أكثر معناه.

¹¹ ياسع ياسمينه، مذكرة نيل ماجيستير في العلوم الاقتصادية، دراسة إقتصادية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الإقتصادي للمنظمة- دراسة حالة شركة القطن الممتص (SOCOTHYD)، ص 80-81

1. الأداء مسألة إدراك

يختلف الأداء بين الأفراد والجماعات والمنظمات، فالنسبة 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 وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة، كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

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

3. الأداء مفهوم شامل

الأداء لا ينحصر في الجانب الإقتصادي فقط، بل يتعداه إلى الجانبين التنظيمي والاجتماعي، بحيث التنظيم الجيد هو وسيلة في خدمة أداء المنظمة من خلال إحترام الهيكلة الرسمية، والحدّ أو على الأقل التقليل من النزاعات التي يمكن أن تحدث بين المصالح، بهدف خلق جوّ من الإنسجام والتنسيق، الذي يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات وبالتالي تحقيق الفعالية، إلى جانب مرونة الهيكلة 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 المعايير المالية وحدها غير كافية للتعبير عن أداء المنظمة، فعلى القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير الاجتماعية.

4. 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 تدنيه تكاليف الإنتاج والعمل في نفس الوقت على تحقيق هدف تحسين النوعية في السلع والخدمات. لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار.

5. 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: معايير الأداء:

تتعدد معايير الأداء الوظيفي لتشمل خمسة أنواع رئيسية هي:¹²

1. **معايير نوعية:** وهي المعايير التي تتعلق بوضع مواصفات لدرجة نوع الأداء المطلوب، وبهذا يكون التركيز هنا على صحة العرض ودقته، ومثال على ذلك: تحديد نوعية الخدمة المقدمة للمستفيد أو تحديد جودة الإنتاج.
2. **معايير كمية نوعية:** وهي المعايير التي تتعلق بكل من كمية العمل الذي ينبغي أن ينجزه الفرد في فترة معينة محددة، ودقة وصحة العمل في نفس الوقت.
3. **معايير التكلفة:** وهي المعايير التي تتعلق بتكلفة المواد والأجهزة والآلات وغيرها، ومن أمثلتها تحديد تكلفة الوحدة المنتجة.
4. **معايير زمنية:** وهي المعايير التي تتعلق بالبرنامج الزمني المراد الانتهاء من عمل ما، ومن أمثلتها تحديد موعد التسليم مشروع أو خدمة، أو بضاعة، أو ترميم بناية..

¹² عمر عطية الزهراني، مذكرة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، ص 25.

5. معايير معنوية: وهي المعايير التي تتعلق بمجالات غير ملموسة ومن أمثلتها زيادة درجة اخلاص الأفراد العاملين في المنطقة وولائهم لها، ودعم سمعة المنظمة.

تعد معايير تقييم الأداء المستويات التي يكون فيها الأداء مرضيا، لذلك يعدّ اختبار هذه المعايير من الأمور الضرورية لنجاح تنفيذ تقييم الأداء بسبب دورها في مساعدة الموظفين على معرفة المهام المرتبة عليهم لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون لأجلها، كما تساهم في تقديم الدعم للإدارة في اختيار الأمور التي تساعد على تطوير الأداء بشكل عام.

المبحث الثالث: قياس الأداء

لم يعد قياس الأداء وممارسته ترفا بل أصبح ضرورة ملحة لتحسين وتجويد الخدمات المقدمة، وبالإطلاع على أفضل التجارب والممارسات العالمية نجد أن النجاحات التي تحققت كان خلفها قياس أداء فاعل تتلاءم مع رؤية الشركة وأهدافها المسطرة.

المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء.

لقد قيس الأداء من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي حققتها المنظمة لفترة طويلة، حيث كان هدفها الأساسي هو تعظيم الربح، غير أن المسيرين لم يفتنعوا بالمؤشرات المالية كأدوات لقياس الأداء، وحججهم في ذلك كثيرة، لذا اتجهوا إلى قياس الأداء وفق مؤشرات أخرى، وهذا ما سيتم عرضه في هذا المبحث

أولاً: مفهوم قياس الأداء¹³

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 المحقق مع الأداء المخطط طبقاً للمعايير الموضوعية لهذا الغرض، وتحديد الفروق، وأسبابها، والمسؤول عنها، وكيفية تصحيحها، فإن قياس الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية واتخاذ القرارات التصحيحية.

¹³ نور أحمد، مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 51.

وبناء على هذا، يمكننا استخلاص أن 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 المنظمة من البقاء والإستمرار على المدى الطويل. وهذا ما يكسب هذه العملية أهمية بالغة يمكن حصرها في النقاط التالية:¹⁴

- توفير معلومات مستندة على حقائق علمية وموضوعية لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، فضلاً عن أهمية تلك المعلومات للجهات الأخرى خارج المنظمة
- إظهار التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانياً في المنظمة، من مدة أخرى، ومكانياً بالمظلمات المماثلة
- الكشف عن العناصر الكفاءة و وضعها في المواقع الأكثر إنتاجية
- تعكس هذه العملية المركز الإستراتيجي للمنظمات ضمن القطاع الذي تنشط فيه، وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الإستراتيجي لها
- تعكس هذه العملية درجة الملائمة والانسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها، وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء¹⁵

مؤشرات قياس الأداء يجب أن تكون مفتاح لنجاح المؤسسة، من المؤكد توفر عدة عوامل قابلة للقياس في المؤسسة ولكن لا تشكل مفتاح من مفاتيح النجاح للمؤسسة، لهذا اختيار مؤشرات قياس الأداء يجب ربطهم بالعوامل الهامة التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها، وبفضل اختيار عدد من هذه المؤشرات لتركيز الاهتمام على تحقيق أهداف معينة ومحدودة.

¹⁴ الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، القاهرة، 2000، ص 423.

¹⁵ بومدين يوسف، اعتماد بطاقة الأداء المتوازن البيئية كألية لتأهيل بيئة منظمات الأعمال وتفعيل دورها في التنمية المستدامة، جامعة الجزائر 3 -كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. دالي إبراهيم، ص 85-86.

ويجب أن تهتم مقاييس الأداء بأمر هي:

1. مؤشر الفعالية:

تعبر هذه المؤشرات عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها، ولقد عرفت فاعلية المؤسسة بأنها "قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها" وكذلك تحدد الفاعلية بأنها "قدرة المنظمة على خلق درجة عالية من التلاؤم بين تركيبها الإداري والبيئة"

2. مؤشرات الكفاءة:

هي مدى القدرة على الاستخدام الأمثل لكافة عناصر الإنتاج المتاحة في تحقيق الفعالية أو الأهداف، حيث تبين أن الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة تتكون من الكفاءة التقنية والتوظيفية، والكفاءة التقنية تعني مقدرة المؤسسة على الحصول على أكبر قدر من الإنتاج باستخدام المقادير المتاحة من المدخلات وتعكس الكفاءة التوظيفية مقدرة المؤسسة على استخدام المزيج الأمثل للمدخلات آخذة في الاعتبار أسعار المدخلات والتقنيات.

ومن خلال التعاريف السابقة يرى الباحث بأنه يمكن القول إن الكفاءة تتعارض مع الفعالية، بحيث يمكن أن نحقق الكفاءة على حساب الفعالية في حالة إنتاج سلعة واحدة لا يوجد عليها طلب، ويمكن أن نحقق الفعالية على حساب الكفاءة في حالة تحقيق الأهداف المسيطرة دون مراعاة للتكاليف، أما الارتباط بين الأداء والكفاءة فيظهر من زاوية النتائج السريعة لفترة محددة) إنتاجية، مردودية (وتكوين طاقة مستقبلية من خلال تحسن ظروف العمل وإدماج التكوين كعامل محفز. هذه النقطة الأخيرة تظهر أيضا العلاقة بين الكفاءة والفعالية، وهذا ما يؤدي إلى خلاصة بأن الأداء هو "الفعالية الاقتصادية الاجتماعية"

3. مؤشرات الإنتاجية:

تعبر عن كمية المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال فترة زمنية أن معيار الإنتاجية يمثل النسبة أو محددة. والعلاقة بين المخرجات المنتج (وبين المدخلات) المستخدم (أي الموارد المستخدمة في الإنتاج وكلاهما يعرفان بطريقة قابلة للمقارنة، ويجب تحقيق هذا الشرط على

مستوى كل وحدة إنتاجية بغض النظر عن ملكيتها) خاصة أم عامة أو نوعية إنتاجها سلع أم خدمات

وتعني الكفاءة الإنتاجية ب:

▪ إنتاج أكبر قدر ممكن وأفضل نوعية ممكنة من المخرجات باستخدام مقدار محدد أو نوعية معينة من المدخلات

▪ إنتاج قدر محدد ونوعية معينة من المخرجات باستخدام أقل كمية ممكنة من المدخلات.

4. مؤشرات الجودة:

وتتمثل في المواصفات النوعية للخدمة أو النتائج التي تخرجها الوزارة في منظور إرضاء متلقي الخدمات، وتعريف الجودة حسب مضمون المواصفة القياسية كما يلي: مجموعة الصفات المميزة للمنتج) أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيتها.

5. مؤشرات التنافسية للمؤسسات:

يتمحور تعريف التنافسية للشركات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فالتعريف بالمعجم البريطاني للتنافسية ينص على أنها:

" القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب،

وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكبر كفاءة من المنشآت الأخرى" وهناك

تعريف آخر: "تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة

وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة

على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية، ويتم من خلال رفع إنتاجية عوامل

الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية العمل رأس المال والتكنولوجيا"

6. مؤشرات الإنجاز:

وتعمل على قياس مستوى إنجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين والمثال على ذلك:

- نسبة العمال المستفيدين من تكوين حول منهجية العمل في شكل أفواج.
- عدد حلقات الجودة المستغلة وعدد اقتراحات التحسين المقدمة.

7. مؤشرات النتائج:

تقيس درجة الإشباع والتي تأخذ عدة أشكال كقيمة منتظرة، أو قيمة محققة، وتقيس درجة تحقيق أو عدم تحقيق الهدف في شكل مستوى النشاط، أو تكاليف أو هامش محقق وما إلى ذلك، ومن أمثلة المؤشرات:

- كمية المنتجات المباعة.
- الحصة السوقية
- عدد الطلبات المتحصل عليها.

8. مؤشرات الوسائل:

هي مجموعة المؤشرات التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقاً من الوسائل المستخدمة، هذه المؤشرات تظهر في الغالب في شكل ومن أمثلة هذه المؤشرات:

- نسب ساعات العمل المباشرة/ وحدات منتجة.
- حجم المواد الأولية المستهلكة/ وحدات منتجة.

9. مؤشرات البيئة:

تسمح للمسؤول بحصوله على معلومات حول بيئة عمله، وتمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح، كما تمنح هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكلمة، ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار المواد الأولية، وتطور معدلات الفائدة وغيرها، ويمكن أن نلخص مما سبق إلى أن المؤشرات المقبولة يتم بناؤها على أساس بيانات ومعلومات يوفرها نظام معلومات المؤسسة، والبعض الآخر يتطلب من المؤسسة

توفير وسائل استقطاب المعلومات من خلال الاستبيانات وعمليات معرفة الآراء في موضوعات معينة بشكل دوري كذلك يجب أن تتفادى المؤشرات التي يتم اعتمادها لعملية القياس وتتطلب جهوداً كبيرة، فالمؤشرات المقبولة هي التي تكون سهلة الاستعمال وتتفادى الغموض والإزدواجية في الفهم.

تحتاج المنظمات إلى قياس وتقييم أدائها البيئي لتلبية رغبات الأطراف ذوي المصلحة من داخل المنظمة وخارجها، ومن ثم فقد اتجهت إلى نظم الإدارة البيئية كأدوات لإدارة ورقابة وتقييم أدائها البيئي والاجتماعي، كما بدأت في استخدام المعايير التي قدمتها الهيئات المهنية العالمية لمساعدة المنظمات في تحديد مؤشرات قياس الأداء البيئي. ومن أهم نماذج قياس الأداء التي ابتكرت في بداية التسعينات بطاقة الأداء المتوازن، والتي أصبحت من أفضل النماذج المتعددة الأبعاد والأوسع انتشاراً على المستوى العالمي، وهي تعتبر نظام قياس أداء متوازن ومتكامل وأداة لترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تحقق رؤية ومهمة المنظمة.

المطلب الثالث: الطرق الحديثة في تقييم وقياس الأداء

لقد جاءت الطرق الحديثة كمحاولة للتغلب على المشاكل والصعاب التي واجهت الطرق التقليدية، ومحاولة الوصول بعملية التقييم إلى أعلى مستوى من الدقة والموضوعية، ومن بين الطرق الحديثة: طريقة الإدارة بالأهداف وطريقة مقاييس التوقع السلوكي وطريقة الملاحظة السلوكية وطريقة البحث الميداني، وسيتم فيما يلي شرح هذه الطرق بشيء من التفصيل مع محاولة إبراز إيجابيات وسلبيات كل طريقة على حدى.¹⁶

1. الإدارة بالأهداف (Management by Objectives):

تعتبر الإدارة بالأهداف من أهم المداخل الحديثة في مجال الإدارة، وقد ظهر هذا المدخل على يد عالم الإدارة الأمريكي "بيتر دراكر"، وتركز طريقة الإدارة بالأهداف في تقييم الأداء

¹⁶ لعلي بوكميش، طرق تقييم أداء العاملين، جامعة أدرار، ص 119-114.ASJP

على الأهداف أو النتائج ولا تركز على أسلوب إنجاز وتنفيذ العمل، وفي هذه الطريقة يتم تحديد أهداف معينة للأداء وذلك بالاشتراك أو بالانفاق بين الرئيس والمرؤوسين، ثم بعد ذلك يتولى المرؤوسين التنفيذ في حين يتولى الرئيس المتابعة والإشراف وتقديم المساعدة، وفي النهاية يتم مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المحددة والمخططة مسبقاً، وتحديد الانحرافات والبحث عن أسبابها ومناقشتها مع المرؤوسين لتفاديها في المستقبل.

وتتميز هذه الطريقة بكونها تركز على النتائج، الأمر الذي يحد من التحيز في التقييم، غير أن التركيز على النتائج وحدها غير كاف، فلا بد من التركيز أيضاً على الأسلوب أو الطريقة المتبعة لتحقيق هذه النتائج والتأكد من صحتها وسلامتها، كما تتميز هذه الطريقة أيضاً بكونها توفر تغذية عكسية للموظف عن أدائه، وتساعد كل من الرئيس والمرؤوس على مناقشة وإيجاد الطرق المناسبة لتحسين الأداء وتفادي المشاكل في المستقبل.

أما عن العيوب والمآخذ التي تؤخذ على هذه الطريقة فمن أبرزها الآتي:

- عدم توفر الأشخاص المناسبين والقادرين على المشاركة الفعالة في صياغة الأهداف وسبل تحقيقها.
- أن الموظف المراد تقييم أدائه سوف يركز بدرجة أساسية على تحقيق النتائج دون اعتبار للوسائل التي يستخدمها لتحقيق هذه النتائج، وبذلك فإن هذه الطريقة تهمل الوسائل (أسلوب وإجراءات العمل) التي هي شرط ضروري لنجاح العمل وتحقيق النتائج المرجوة.
- أن العاملين قد لا يستطيعون تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً لظروف خارجة عن إرادتهم، مثل تغير الظروف البيئية أو نقص الخامات أو إضراب العمال أو تغير في بعض سياسات الحكومة.
- أن هذه الطريقة لا تقدم مؤشرات واضحة لإمكانية نجاح الموظف في نشاطات أخرى أي أنها لا تقيس قدرات وإمكانية الموظف.

ورغم هذه الانتقادات فإن الإدارة بالأهداف تعتبر أحد المداخل الحديثة والهامة في عالم الإدارة وماتزال لها مصداقيتها وقيمتها العلمية والعملية، وبالإمكان التغلب على العيوب السابقة من

خلال التركيز على الأسلوب أو الطريقة إلى جانب النتائج، وبذلك يمكن تحقيق التكامل في هذه الطريقة وذلك بالتركيز على كل من النتائج والأسلوب في نفس الوقت.

2. طريقة مقياس التوقع السلوكي (Behaviorally Anchored Rating Scale)

وتسمى أيضا مقياس التدرج على أساس سلوكي أو طريقة السلوكيات المتوقعة، وقد تم تطوير هذه الطريقة من طرف كل من "سميث" (Smith) و "كندل" (Kindl) سنة 1963. وهذه الطريقة عبارة عن محصلة لدمج كل من: طريقة التدرج البياني وطريقة الحوادث الحرجة، ويتم ضمن هذه الطريقة تصميم أعمدة (BARS) لكل صفة أو سلوك مستمدة من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويحتوي نموذج التقييم في هذه الطريقة على عمودين، عمود يتم فيه شرح ووصف الأداء وعمود ثانٍ يحتوي على تقدير وصفي لمستوى الأداء، ويمكن توضيح ذلك بالمثال التالي:

جدول رقم (1،2): مقياس التدرج على أساس سلوكي (مشرف في قسم الإنتاج)

التقدير الوصفي	وصف أداء الموظف
أداء ممتاز	- متابعة أداء الموظف وحثهم على العمل، ومساعدتهم في حل المشاكل التي تعرضهم، وتحقيق معدلات إنتاج عالية فوق المخطط لها
أداء جيد	- تحقيق معدلات إنتاج حسب ما هو مخطط دون أي تعطلات أو مشاكل.
أداء متوسط	- تحقيق معدلات الإنتاج المطلوبة مع وجود بعض المشاكل.
أداء مقبول	- تحقيق معدلات إنتاج قريبة من المعدلات المطلوبة مع بعض المشاكل.
أداء ضعيف	- عدم تحقيق المعدلات المطلوبة وكثرة المشاكل والشكاوي من طرف المرؤوسين.

المصدر: سهيلة محمد عباس وآخرون، المرجع السابق، 258

وما تجدر الإشارة إليه أن طريقة السلوكيات المتوقعة تعتبر من أعقد طرق تقييم الأداء وذلك نظرا لكثرة المراحل والخطوات التي تمر بها، والتي تتمثل في الآتي:

1. تقوم مجموعة من ذوي المعرفة الوظيفية سواء كانوا موظفين أو مديرين بدراسة بطاقات وصف الوظائف وذلك بهدف تطوير من خمسة إلى عشرة أبعاد أدائية مثل: توزيع الأجهزة، صيانة الأجهزة، الاستعمال اللفظي وغير ذلك.

2. يطلب من المجموعة طرح بعض السلوكيات الجزئية أو التفصيلية التي توضح وتشرح مستويات الأداء المختلفة في كل بعد أدائي من الأبعاد السابقة والتي تم تحديدها في الخطوة الأولى.

3. يتم عمل قائمة مرتبة بشكل عشوائي لجميع تلك السلوكيات الجزئية المرجعية، ثم يطلب من أعضاء المجموعة توزيعها على الأبعاد الأدائية التي تم تحديدها من قبل (السلوكيات الجزئية المرجعية التي لا تحصل على موافقة بنسبة (75%) من أعضاء المجموعة يتم تجاهلها على أساس أنها غير موضوعية).

4. في بعض الأحيان تعطي القائمة العشوائية للسلوكيات الجزئية المرجعية لمجموعة من الموظفين، وقائمة الأبعاد الأدائية لمجموعة أخرى من الموظفين ذوي المعرفة الوظيفية وذلك بغرض تصنيفها وترتيبها، فإذا لم يتفق رأي أعضاء المجموعة الأولى بنسبة (75%) في ترتيب وتصنيف أحد السلوكيات الجزئية فإنه يتم تجاهلها.

5. في النهاية يتم الحصول على قائمة للسلوكيات الجزئية المرجعية بالنسبة لكل بعد من الأبعاد الأدائية، ثم يتم ترتيب هذه السلوكيات الجزئية حسب ملاءمتها، بعد ذلك يتم تطوير واعتماد ميزان قياس لتلك السلوكيات الجزئية، وفي المحصلة النهائية ينتج لدينا ميزان قياس يحتوي على أمثلة من السلوكيات الجزئية لكل الأبعاد الأدائية التي تحتويها الوظيفة المراد تقييم شاغليها.

وتتميز هذه الطريقة بعدة مميزات منها مايلي:

- تساعد على تقليل الأخطاء المترتبة على عملية التقييم، وذلك بسبب تركيزها على أبعاد العمل التي يجب أن يراعيها المقيم (الرئيس)، وكذلك ملاءمتها للفرد العامل من حيث ربط أدائه الفعلي بالأداء المتوقع منه.

- أنه يتم وضع المقياس بمشاركة العاملين ممن يمتلكون معارف وخبرات عالية في العمل، مما يؤدي إلى زيادة موضوعية وصدق هذا المقياس.
- غالبا ما تكون هذه الطريقة مقدمة للرؤساء والمرؤوسين نظرا لأن تصميم المقياس يكون من قبلهم، وهذا ما يؤدي إلى تقليل الصراعات بينهم حول نتائج التقييم.
- تساعد على تحديد نقاط الضعف بدقة، وهذا يساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للأفراد العاملين.

وعلى الرغم من هذه الإيجابيات إلا أن هذه الطريقة لا تخلو من العيوب خاصة فيما يتعلق بارتفاع تكلفتها وحاجتها إلى الوقت وإلى مجهودات كبيرة لتطوير المقياس وتنفيذه.

ومع ذلك فإن هذه الطريقة تبقى طريقة جيدة ورائدة في مجال تقييم الأداء، حيث أشار برناردين وآخرون (Bernardin et Ali) إلى: " أن هذه الطريقة هي المرشحة بشكل كبير للاستخدام في المستقبل هي أنظمة تقويم أداء الأفراد في المنظمات" كما أشار أيضا إيفنسفيتش (Ivancevitch) بأن " هذه الطريقة تساهم في تحسين العلاقات بين الموظفين، وتقلل من التوتر والصراع الذي تولده عملية تقييم الأداء".

3. طريقة قياس الملاحظات السلوكية (Behavioral Observation Scale) :

لقد تم تطوير هذه الطريقة لتلاقي العيوب الموجودة في الطريقة السابقة (مقياس التوقع السلوكي BARS)، وتقوم هذه الطريقة أيضا على تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال، لكنها تتميز عن سابقها في كون يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين ويرتبهم وفق خمسة أوزان، حيث يكون لكل بعد بدلا من وزن واحد كما هو الحال في الطريقة السابقة (BARS) خمسة أوزان، وبعد ذلك يتم جمع الدرجات التي يحصل عليها الموظف بالنسبة لكل بعد من أبعاد العمل للوصول إلى النتيجة النهائية والتي تعبر عن مستوى أدائه.

أما عن إجراءات تصميم المقياس فهي لا تختلف عن الإجراءات التي تمت في الطريقة السابقة، حيث يتم ذلك بواسطة خبراء وموظفين من ذوي الخبرة والمعرفة بالعمل، حيث يشترك الجميع في تحديد أبعاد العمل ومن ثم الأبعاد التي يتم تقييم أداء الموظف بناء عليها.

أما ما يميز هذه الطريقة عن الطرق السابقة فبالإضافة إلى ما سبق ذكره من مميزات الطريقة السابقة (BARS)، فإن هذه الطريقة (BOS) تركز على السلوك الملاحظ بدلاً من السلوك المتوقع أي أن المقيم هنا يقوم بمتابعة وملاحظة أداء الموظفين

شكل (1،2): يوضح نموذج لمقياس تقييم الأداء وفقاً لطريقة مقياس الملاحظات السلوكية
(بعد العمل هو السيطرة على مقاومة التغيير)

1- يصف بالتفصيل التغييرات التي سوف تحصل بشكل مسبق ولكافة المرؤوسين

لا يحصل في الغالب 1 2 3 4 5 غالباً ما يكون

2- يوضح للمرؤوسين لماذا يكون التغيير ضرورياً في المرحلة الراهنة وبأدلة وبراهين.

لا يحصل في الغالب 1 2 3 4 5 غالباً ما يكون

3- يناقش مع الأفراد العاملين نتائج التغيير وتأثيراته عليهم.

لا يحصل في الغالب 1 2 3 4 5 غالباً ما يكون

4- يستمع لتعليقات وأراء الأفراد العاملين.

لا يحصل في الغالب 1 2 3 4 5 غالباً ما يكون

5- يناقش الأفراد العاملين حول أفكارهم وآرائهم في عدم إجراء التغيير ووسائل العمل التنفيذية.

لا يحصل في الغالب 1 2 3 4 5 غالباً ما يكون.

المجموع:

أقل من الدرجة المناسبة	مناسب	جيد	ممتاز
10-5	15-11	20-16	25-21

المصدر: سهيلة محمد عباس وآخرون، المرجع السابق، 262

أما عن عيوب هذه الطريقة فقد أشارت بعض الدراسات إلى اتمام هذه الطريقة بالتعقيد الإجرائي والتطبيقي وعدم إمكانية تطبيقها في القطاع العام، فضلاً عن ذلك فقد أشارت إحدى الدراسات التي قامت بمراجعة مختلف الدراسات التي تناولت استخدام الطرق السلوكية (BARS) و

(BOS) إلى أنت نتائج هذه الدراسات والبحوث لم تكن مشجعة فيما يتعلق بجدوى وفعالية هذه الطرق أي السلوكية.

4. طريقة البحث الميداني (Field Review Method):

تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل الأفراد في عملية تقييم الأداء، حيث يتم الحصول على البيانات عادة شخصياً دون استعمال أي نماذج أو التأشير على قوائم محددة.

أما عن الخطوات المتبعة في هذه الطريقة فتتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الأفراد بمقابلة كل رئيس (مشرف) في مكتبه، وطرح بعض الأسئلة عليه والحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد أو عامل يعمل تحت إشرافه، وبعد عودة ممثل إدارة الأفراد إلى مكتبه يقوم بصياغة الاجابات التي حصل عليها بشكل وصفي مكتوب، ثم يقوم بإرسال نسخة منها في شكلها الأولى إلى الرئيس (المشرف) ليراجعها، وبعد ذلك يتم صياغتها في شكلها النهائي.

ومن أهم ما يميز هذه الطريقة هو طابع الحرية في الحديث والنقاش: حيث أن الرئيس (المشرف) أثناء المقابلة يشير إلى كل الجوانب المرتبطة بأداء الموظف دون أي قيد، الأمر نموذج يتقيد به الرئيس، هذا بالإضافة إلى أن وجود ممثلين عن إدارة الأفراد يجعل الرؤساء يشعرون بأهمية عملية التقييم ويشعرون بالمسؤولية الأمر الذي يجعلهم يسعون إلى تحري الدقة والموضوعية أثناء المقابلة تقديم وصف موضوعي ودقيق لأداء الموظف.

أما عن عيوب هذه الطريقة منها: كونها تتطلب الكثير من الوقت، بالإضافة إلى أنها تتم بمعزل عن الموظفين الأمر الذي قد يؤثر على موضوعية ودقة نتائجها. وبشكل عام فإن هذه الطريقة جيدة، ولكنها تطلب مهارات من طرف ممثلي إدارة الأفراد للحصول على الإجابات الصحيحة من الرؤساء.

خاتمة الفصل:

يمكن القول في نهاية الفصل وبعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بعملية تقييم الأداء، أن تقييم الأداء عملية منتظمة ومتمرة تهدف إلى تقرير إنجاز الفرد في العمل، وتوقعات تنميته في المستقبل، حيث تهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد، وهي واحدة من الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، تقوم على مبادئ وممارسات وخطوات مترابطة مكونة نظاما متكاملًا للتقييم.

دراسة حالة:
ديمال للطاقة والكهرباء

مقدمة الفصل:

في إطار الأهداف الرئيسية المراد تحقيقها، والمتمثلة في اختيار صحة الفرضيات المطروحة في مقدمة الدراسة، سيتم إسقاط الجوانب النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة، والمتمثلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية وتقييم أداء العاملين، والتي تم التطرق إليها في الفصول النظرية السابقة، ويتطلب ذلك إختيار مؤسسة صغيرة أو متوسطة لإجراء دراسة ميدانية فيها، ولقد وقع الاختيار على مؤسسة ديمال للطاقة والكهرباء ، وهي مؤسسة جزائرية خاصة ومتوسطة الحجم تنشط بولاية الجزائر .

لإنجاز الدراسة الميدانية يجب اتباع مجموعة من الخطوات المنهجية، التي تمكن من جمع البيانات ومعالجتها بطريقة كفأة وفعالة، للوصول إلى نتائج ذو جودة، وسيتم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال مقارنة ما وجدته في الجانب النظري وإسقاطها على الدراسة التطبيقية مع تقديم نصائح وتوصيات تساهم في تقييم أداء العاملين في المؤسسة.

سيتم من خلال هذا الفصل إنجاز دراسة ميدانية حول طرق تقييم الأداء وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة الصغيرة ديمال للطاقة والكهرباء، حيث سيتم التطرق في المبحث الأول إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة، وفي المبحث الثاني سيتم التعرض إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وفي المبحث الثالث سيتم التطرق إلى تقييم النتائج وتقديم التوصيات مع اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم شركة ديمال للطاقة والكهرباء محل الدراسة

شركة ديمال للطاقة والكهرباء هي شركة ذات المسؤولية المحدودة عنوان مقرها بحي شنوفي علي- بلدية دار البيضاء بولاية الجزائر، يقدر رأسمال الشركة ب 6000000.00 دج، وتلتزم الشركة بتحقيق المردودية، الفعالية وتقديم خدمة ذات جودة عالية.

المطلب الأول: منهج الدراسة و مبررات اختيار مؤسسة ديمال للطاقة والكهرباء

أولاً: منهج الدراسة

إن أي بحث علمي لا يمكن أن يصل إلى النتائج المرغوبة منه دون السير وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل البحث، ويقصد بالمنهج " نوع التصميم الذي يختاره الباحث لدراسة مشكلة معينة"، كما أن طبيعة الموضوع تفرض على الباحث نوع المنهج المختار كما يستعين الباحث بمجموعة من الإجراءات والقواعد بغية الوصول إلى نتائج علمية وموثوقة.

وبغية رصد ميكانيزمات وأبعاد ظاهرة تقييم أداء العاملين بمؤسسة ديمال للطاقة والكهرباء، وقصد دراسة واقع هذه الظاهرة وتحليل أبعادها تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعد هذا المنهج من أكثر المناهج استعمالاً في العلوم الاجتماعية، وهو "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" كما أن هذا المنهج يسمح بتوفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث.

ثانياً: مبررات اختيار شركة ديمال للطاقة والكهرباء

1. الانطباع الأولي للزيارات الميدانية للشركة:

من خلال المقابلة والملاحظة، فإن الزيارات الميدانية الأولية لمؤسسة ديمال تركت لنا انطباعاً أولياً بأن هذه المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً بالممارسات الإدارية، وهذا ما شجعنا على إجراء الدراسة الميدانية فيها.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

1. المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات، وقد قمنا بإجراء سلسلة مقابلات مع المسؤولين والمسيرين القائمين على إدارة الموارد البشرية. المقابلات التي قمنا بها مكنتنا من أخذ صورة عامة على واقع تقييم الأداء والتدريب بالمؤسسة كما مكنتنا من الحصول على انطباعات وآراء المسيرين والعمال فيما يخص أهداف تقييم الأداء وعناصر تقييم الأداء (نماذج تقييم الأداء)، بالإضافة إلى أهداف التدريب والتعرف على الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة.

1-الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الطرق الهامة التي تستخدم لجمع البيانات التي يصعب الحصول عليها من خلال المقابلة. لقد استخدمنا الملاحظة على تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بعملية التقييم، وذلك بملاحظة سلوك الأفراد و ردود أفعالهم، و مدى تجاوبهم مع أسئلة البحث في فترة العمل الميداني، حيث أثارت فيهم الأسئلة عدة مشاعر مختلفة بين الاستحسان والاستياء أحيانا، و التحفظ أحيانا أخرى.

2-الوثائق والسجلات:

تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق والسجلات التي تتعلق بنظام التقييم المطبق في المؤسسة، حيث تمت دراسة هذه الوثائق وتحليلها واستخراج كل ما يمكن أن تحتوية هذه الوثائق من بيانات تساعد على إثراء الموضوع المدروس، وكان أهم هذه الوثائق مايلي:

- إستمارات التتقيط المستعملة Les fiches de notation
- القانون الداخلي للمؤسسة.

- القرارات الداعمة لنظام التقييم الخاصة بعلاوة المردودية الفردية والجماعية المتضمنة لنظام التقييم سواء الفردي أو الجماعي، وكيفية تطبيقه

المطلب الثالث: تعريف مؤسسة ديمال للطاقة والكهرباء وهيكلها التنظيمي

أولاً: تعريف مؤسسة ديمال للطاقة والكهرباء

تعمل شركة ديمال للطاقة والكهرباء في مجال الطاقة الشمسية والكهرباء الصناعية تنشط في السوق الجزائرية لأكثر من 15 سنة، مقرها الإجمالي مقرها الاجتماعي الطريق الوطني رقم 05 SNTP مقاطعة دار البيضاء - الجزائر.

مؤسسة ديمال تقدم عدة خدمات منها:

✓ الإستشارات والدراسات التقنية

✓ توفير حلول وفق احتياجات الزبائن

✓ التركيبات وخدمات ما بعد البيع

المجالات التي تنشط فيها المؤسسة:

• مجال الطاقة الشمسية من خلال تقديم 3 حلول:

✓ الإنارة العمومية بالطاقة الشمسية

✓ المضخات الشمسية

✓ الاستعمالات الشخصية

• مجال الكهرباء الصناعية من خلال تقديم:

✓ حلول تقنية للمستثمرين *Automatisation des machines industrielles*

• مجال الإنارة العمومية: بتوفير منتجات كمصابيح LED وأعمدة ذات جودة عالية

ومصنعة محليا

ديمال مؤسسة تتيح لعملائها الحصول على خبرة مركزة في مجالات التي تنشط فيها بدأً من الدراسة التفصيلية للمشاريع إلى بيع معداتها وصولاً إلى خدمة التركيب وخدمة ما بعد البيع.

مؤسسة ديمال للطاقة والكهرباء تسعى إلى تجسيد قيمها في السوق من خلال توفير حلول ناجعة وبمنتجات ذات جودة عالية كما تسعى إلى الإسهام الفعال في تجسيد البرنامج الوطني للانتقال الطاقوي بإطارات وكفاءات متنوعة وذو خبرة عالية .

هدف شركة ديمال هو ضمان منتجات عالية الجودة لعملائها بمعايير تكنولوجية تنافسية بشكل متزايد، مع احترام البيئة.

توفر مؤسسة ديمال للطاقة والكهرباء عملائها مايلي:

- تطوير منتجات مشخصة، أي توفير منتجات تتماشى واحتياجات العملاء وأذواقهم، أي منتجات حسب الطلب، فيتم تكييف المنتجات بأحجام وألوان متنوعة لتناسب والاحتياجات المتنوعة للعملاء، بمعنى تقديم منتجات بمختلف المقاسات.
- الكميات الكافية من المنتجات وبالمواصفات المحددة في الوقت المحدد، ذلك أنها تغطي طلبات السوق.
- مساعدة تقنية شاملة لشركائها من خلال تقديم التوجيه والمشورة واختيار أنسب المنتجات، المرافقة من خلال متابعة عملية تجربة المنتج، الدعم والتدخل التقني في الوقت المناسب.
- تعتبر شركة ديمال للطاقة والكهرباء، رضا شركائها الالتزام الرئيسي لها، فتهتم باحتياجاتهم ومشاكلهم، وتتعهد بتقديم الاستجابة المناسبة لها، مصحوبة بخدمة ذو جودة عالية خالية من العيوب.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لشركة ديمال للطاقة والكهرباء

يشكل الهيكل التنظيمي الإطار العام للتسلسل الإداري للمؤسسة، فهو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم.

كما تسعى المؤسسة الاقتصادية الحديثة إلى التفاعل والتكيف مع خصائص البيئة التي تنشط البيئة الداخلية والخارجية، إن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع فالهيكل التنظيمي غير المرن والذي لا يتيح بناء علاقات خارج هذا الهيكل يؤدي بالعاملين إلى التخوف من إنشاء أية علاقات وأية اتصالات ويجعلهم غير متحمسين لإبداء آرائهم وانتقاداتهم، أما الهيكل التنظيمي المرن فإنه قادر على استيعاب المتغيرات ويشجع العاملين على الاجتهاد والابتكار في سبيل تحقيق الأهداف، وأيضاً يساعد على تفعيل الهيكل التنظيمي غير الرسمي لتحقيق الأهداف.

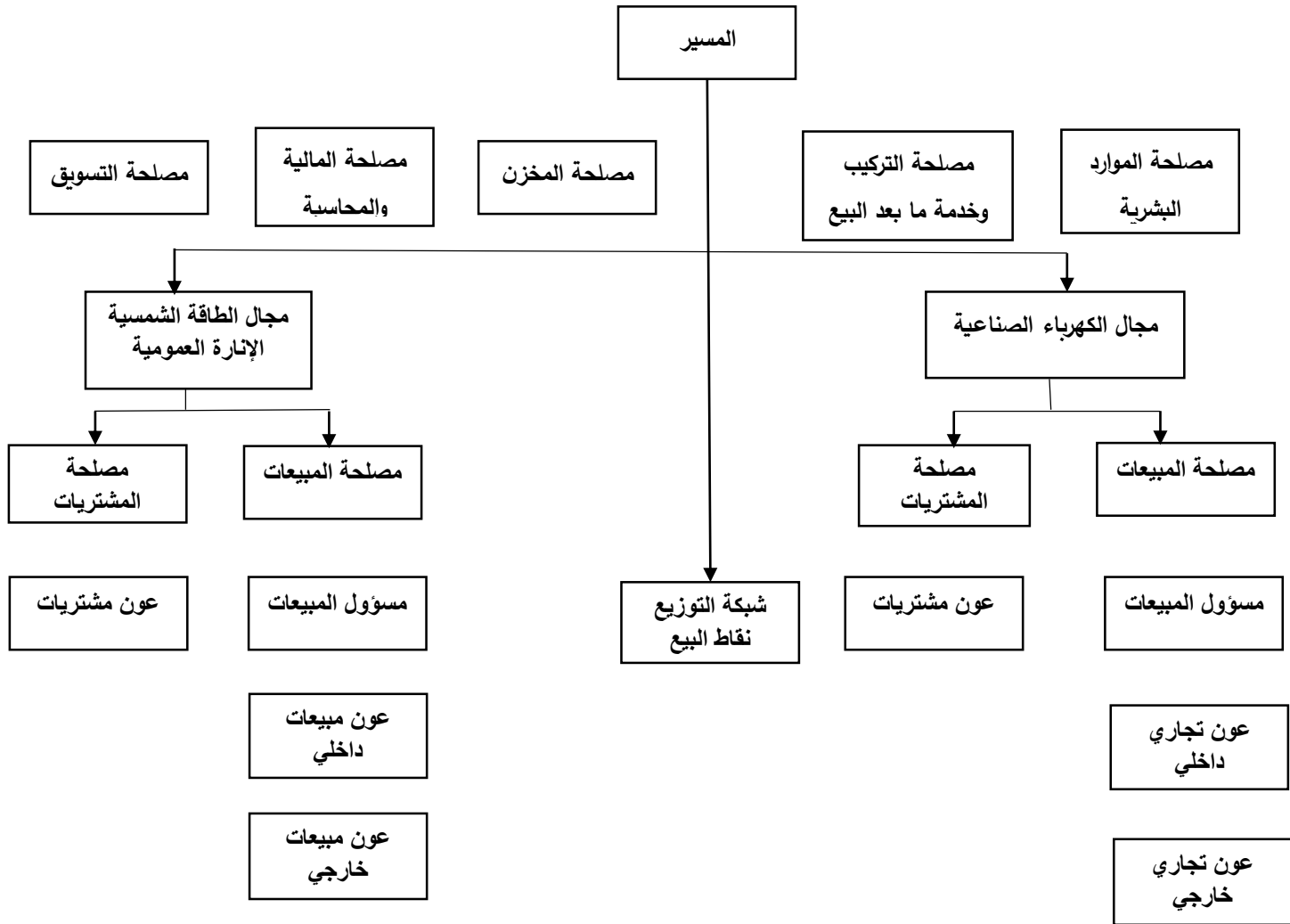
فالهيكل التنظيمي للمؤسسة هو وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة إذا تم استخدامه بشكل جيد ومناسب والعكس صحيح، وقد تم إعداد هيكل تنظيمي لمؤسسة ديمال من طرف الإدارة يتناسي مع الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة ومن أهمها:

- تحقيق التطور والنمو من خلال الزيادة في الأرباح والإيرادات.
- الحيازة على أكبر نسبة من السوق المحلي وبالتالي الريادة.
- تحسين وتنويع المنتجات والخدمات من أجل كسب العملاء والعملاء الجدد.
- الإشراف على كل المصالح والهيئات والوظائف من أجل الضمان الحسن لتسيير المؤسسة.

إن مؤسسة ديمال في توسع وتحسن مستمر من خلال الأرباح التي تحققها في منشاتها ومنتجاتها، في نشاطاتها وفي إمكانياتها المادية والبشرية، وهذا نتاج الجهد الكبير المبذول من طرف إدارتها العليا، ومن أجل مواصلة هذا التحسن والتطوير أصبح لزاماً عليها تكيف

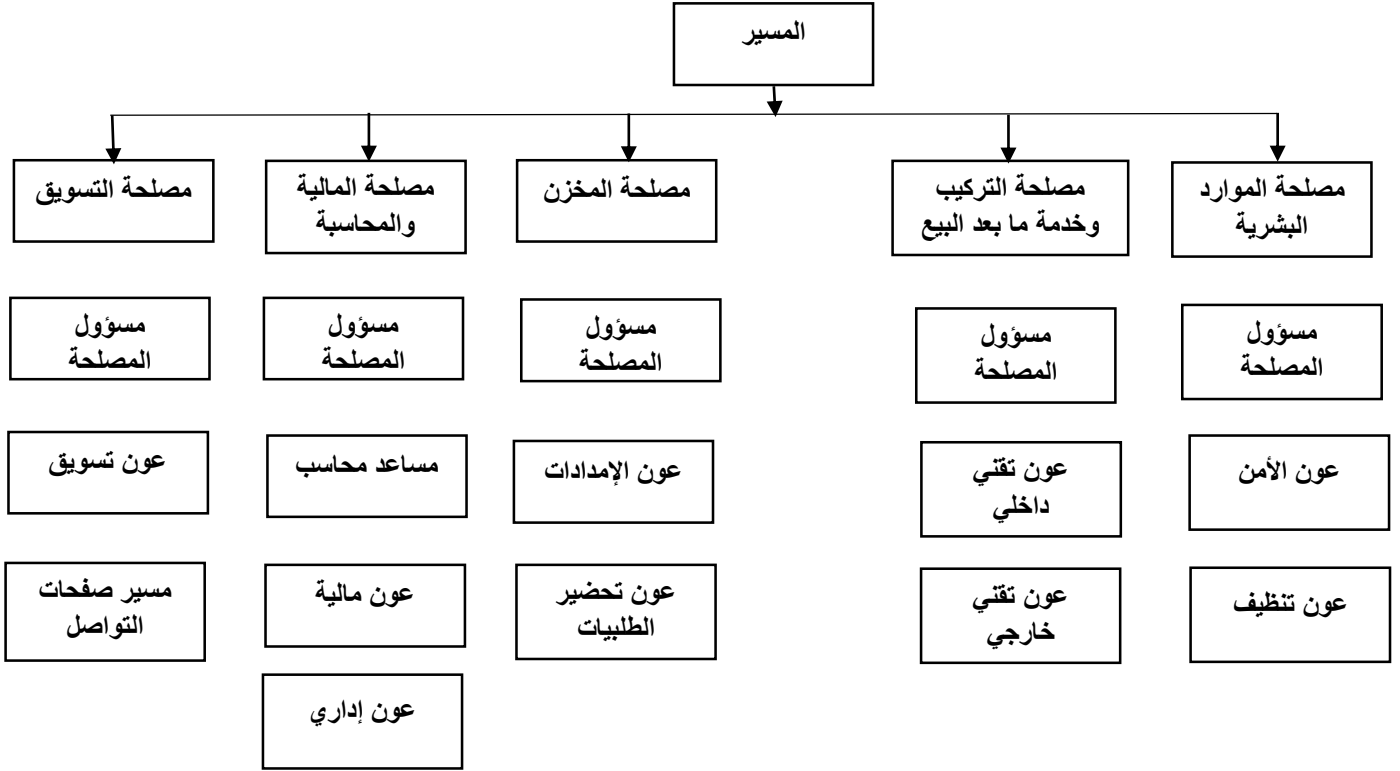
هيكلا التنظيمي ليماشى مع إستراتيجيتها وأهدافها التي تصبو إليها، ويمكن تجسيد هيكلا التنظيمي في الشكل:

الشكل (3،1): الهيكل التنظيمي لشركة ديمال للطاقة والكهرباء



المصدر: مصلحة إدارة الموارد البشرية

الشكل (3،2): الهيكل التنظيمي لشركة ديمال للطاقة والكهرباء



المصدر: مصلحة إدارة الموارد البشرية

يضم الهيكل التنظيمي لمؤسسة ديمال المصالح والهيكل التالية:

أ. مصلحة المالية والمحاسبة: تتلخص مهام هذه المصلحة في:

- ترتيب الفواتير خاصة بالشراء والبيع.
- التكفل بالمصاريف اليومية ومتابعة السيولة النقدية.
- القيام بتحصيل الشيكات عن طريق البنك عند كل عملية تحصيل.
- تسجيل ومراقبة أرصدة العملاء الذين سيقومون بعملية التسديد.

ب. مصلحة المبيعات: تتلخص مهام هذه المصلحة في:

- تحقيق أهداف مبيعات المؤسسة والاشراف على تسيير وتكوين فريق المبيعات.

- الإشراف على متابعة مستحقات الزبائن.
 - تلقي الشكاوي من طرف الزبائن الأساسيين للشركة وتصنيفها وتحليل أسبابها ويضع الحلول المناسبة .
 - متابعة جدول نمو رقم الأعمال للزبائن الأساسيين وتحليلها.
- ت. مصلحة التركيب وخدمة ما بعد البيع: تتلخص مهام هذه المصلحة في:
- تحقيق أهداف المؤسسة في تقديم أحسن خدمات للزبون من خلال التركيب والضمان (خدمة ما بعد البيع)
 - تطوير أساليب التركيب وتقييمها.
 - متابعة برامج التركيب وخدمة ما بعد البيع.
 - إعداد الدراسات التقنية بواسطة البرامج المخصصة.
- ث. مصلحة التسويق: تتلخص هذه المهمة في إعداد وتنفيذ مخطط تسويقي للمؤسسة بغرض كسب حصة سوقية كبيرة بصفة عامة، ومخطط الإشهار والإتصال بصفة خاصة مع تقوية أساليب التواصل مع الزبائن والتعرف على احتياجاتهم.
- ج. مصلحة المشتريات: تتلخص هذه المصلحة في :
- الإشراف على الجانب التقني للمنتجات ومطابقتها مع الوثيقة التقنية للمورد.
 - تطوير في تقنيات المنتج، وإدخال منتجات جديدة تتماشى مع طلب السوق بالتنسيق مع مصلحة التسويق.
 - التواصل مع الموردين من الناحية التقنية
 - الإشراف على تكوين أعوان المصلحة ومندوبي المبيعات واعلامهم بالجديد التقني.

ح. مصلحة الموارد البشرية: تتلخص هذه المصلحة في:

- صرف الرواتب.
- التوقيع على إجازات الموظفين.
- اختيار الموظفين الجدد وتعيينهم بناء على المعايير المطلوبة ومدى تطابق المؤهلات
- تمثيل حلقة الوصل بين الموظفين وإدارة الشركة.

ثالثاً: الامتيازات التي تقدمها المؤسسة ديمال للطاقة والكهرباء

تولي المؤسسة عناية لعمالها وموظفيها، فهي تعمل على توفير أحسن الظروف للعمل، بالإضافة إلى تدعيمهم لتقديم كل ما لديهم لإنجاح المؤسسة وتطويرها، ولهذا فهي تمنح امتيازات عديدة منها:

- القيام بدورات تكوينية للعمال
- منح عدة امتيازات العمال
- المساعدة الاجتماعية للموظفين
- تقديم المساعدات المالية لمحتاجيها من الموظفين كالتسبيقات على الأجور مثلا
- توفير الأمن والوسائل المادية للعمال لمتابعة عملهم في أحسن الظروف.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نظام التقييم المطبق في مؤسسة ديمال

إن نظام تقييم الأداء المطبق في شركة ديمال للطاقة والكهرباء هو نظام التقييم - التنقيط - التقييم System d'appréciation - Notation المتعلق بالأداء الفردي.

المطلب الأول: بطاقة التقييم المتعلقة بالأداء الفردي لشركة ديمال للطاقة والكهرباء

1- مجال تطبيق نظام التقييم - التنقيط

يتعلق نظام التقييم - التنقيط المعمول به في مؤسسة ديمال بجميع العاملين في المؤسسة دائمين أو مؤقتين، حتى العاملين حديثي التعيين، كما يخص بذلك جميع الفئات المتواجدة على مستوى المؤسسة، (المسؤولين، عمال التنفيذ).

1- أهدافه

يهدف نظام التقييم المطبق في مؤسسة ديمال للطاقة والكهرباء إلى:

- إقامة علاقة مباشرة ومتبادلة بين معدل علاوة المردودية الفردية، وبين الدرجة التقييمية المحصل عليها نتيجة تقييم أداء العامل، وبالتالي تجنب التقدير الجزافي لهذه العلاوة، حيث يسمح هذا النظام بوضع أسس عادلة لحساب هذه العلاوة.
- الكشف عن قدرات الأفراد وإمكانية ترقيتهم إلى وظائف أعلى، أو نقلهم إلى وظائف أخرى تتناسب قدراتهم
- يساهم في اقتراح المكفئات المالية المناسبة للأفراد ووضع نظام حوافز معين لهم
- إدخال ميكانزمات تقييم صحيحة وعادلة لكل عامل في وظيفته، حسب معايير وظيفية تخص كل وظيفة.
- إحداث تلاءم وتطابق بين حصص أرباح الموزعة للشركة، وبين مشاركة العامل في تحقيق هذه النتائج.
- وضع أسس عقلانية وعادلة، لمجموعة من القرارات التي يتخذها المسؤولون والمتعلقة بشؤون العاملين، تقوم بالأساس على نتائج التقييم، أهم هذه القرارات:

❖ الترقية.

❖ التدريب والتطوير.

❖ إعادة التعيين، تنزيل الرتبة، الفصل.

▪ معرفة المتعاون المنحة في كل ثلاثي بدل نهاية السنة.

2- مكوناته

أ- بطاقة التقييم - التنقيط Fiche de notaion :

نميز نوعين من استمارات التقييم - التنقيط، الأولى خاصة بالمسؤولين، والثانية خاصة بالعمال التقنيون، هي بطاقات لها نفس الشكل تختلف فقط من حيث معايير التقييم الخاصة بكل فئة مهنية التي تشملها، وهي تحتوي على المعايير الكمية (تحقيق الأهداف المسطرة) والمعايير النوعية

المحور الأول:

إسم المتعاون، المديرية التابعة لها المتعاون، مسؤوله المباشر، فترة التقييم، المنصب الذي يشغله المتعاون، تاريخ التقييم

المحور الثاني:

يضم المعايير الكمية والنوعية التي تخص كل فئة مهنية في المؤسسة

- **المعايير الكمية:** تكون قابلة للقياس نجد فيها تحقيق الهدف من رقم الأعمال، تحصيل المستحقات حسب البرنامج المتفق عليه، تسليم التقارير الدورية في وقتها وفق مستويات الجودة المطلوبة...
- **المعايير النوعية:** تعد من السلوكيات التي يمتاز بها المتعاون وتكون نسبية غير مطلقة نجد فيها، الإلتزام بالنظام الداخلي، الإلتزام بالتوجيهات والتعليمات، العمل الجماعي، الإلمام بمهارات وتقنيات المنصب، إحترام تسليم الأعمال، الإستقلالية في العمل، اتخاذ المبادرات، مهارات التواصل...

المحور الثالث: مؤشرات معايير التقييم

- المعايير الكمية: يضم 5 مؤشرات أساسية:

- ✓ الهدف المسطر: ذلك الهدف الذي حققه المتعاون ويكون محدد من مسؤول المصلحة التابع له ذلك المتعاون بالتعاون مع مسؤول المؤسسة.
- ✓ النتيجة المحققة: الهدف الذي حققه المتعاون في فترة معينة.
- ✓ التقييم: يكون بالنسبة المئوية، هو الفرق بين الهدف المسطر و النتيجة المحققة لذلك المتعاون.
- ✓ المعامل: يكون على حسب المهام الرئيسية لذلك المتعاون الذي يشغل تلك الوظيفة.
- ✓ النتيجة: تحسب على أساس التقييم والمعامل.

- المعايير النوعية: تضم 4 مؤشرات أساسية:

- ✓ استثنائي **Exceptionnel**: نسبته المئوية 120% يكون منضبط من جميع النواحي السلوكية ملتزم بنظام الداخلي وبالتوجيهات والتعليمات، متميز في عمله مع المتعاونين في مصلحته وغيرهم، مبادر من ناحية البرامج سواء المهنية أو خارج إطار العمل (الرياضة، الخرجات العملية، إقتراح شخصيات..).
- ✓ موافق **Conforme**: نسبته المئوية 100% ذلك المتعاون الذي لايزيد ولا يخترق النظام المسطر الذي تتبعه المؤسسة.
- ✓ متوسط **Moyen**: نسبته المئوية 65% ذلك المتعاون الذي يغفل أحيانا عن القواعد المتبعة في المؤسسة لكن في كثير من الأحيان يسعى إلى إحترام تلك القواعد.
- ✓ غير كافي **Insuffisant**: نسبته المئوية 30% أدنى درجات التقييم أي ذلك المتعاون الذي يعتمد إختراق القواعد المتبعة في المؤسسة وقد يصل به الحال إلى الإنذارات التي قد تؤدي به إلى الفصل عن المؤسسة.

المحور الرابع: حوصلة التقييم

تضم عنصرين:

الأهداف الكمية بنسبة 80% من مجموع النتائج المحققة لتلك المعايير الكمية.

الأهداف النوعية بنسبة 20% من مجموع النتائج المحققة للمعايير النوعية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل تقييم الأداء التابع لمصلحة المبيعات لمؤسسة ديمال للطاقة والكهرباء

في هذا المطلب سنحاول أن نتطرق إلى مصلحة المبيعات التي تضم 3 فئات مختلفة ولكل فئة مجموعة من المعايير الكمية والنوعية التي تختلف من ناحية المعايير وتتشرك في المؤشرات المذكورة في المطلب الأول

أولاً: مسؤول مصلحة المبيعات

مهمته الرئيسية هي تحقيق أهداف مبيعات المؤسسة والإشراف على تسيير وتكوين فريق المبيعات.

• مسؤول المبيعات

الجدول (3،1): جدول تقييم مسؤول المبيعات

بطاقة تقييم المتعاون

المنصب: مسؤول المبيعات

قسم: المبيعات

المتعاون:

المسؤول المباشر: مسير الشركة

تاريخ التقييم: 2022-02-05

فترة التقييم: 04 أشهر

المعايير الكمية (تحقيق الأهداف المسطرة):

النتيجة	المعامل	التقييم (%)	النتيجة المحققة	الهدف المسطر	معايير التقييم
12,00	10	120,00%	1200000.00	1000000.00	تحقيق الهدف من رقم الأعمال الكلي
12,00	10	120%	1700000.00	1000000.00	تحصيل المستحقات حسب البرنامج المتفق عليه
0,00	8	0.0%	28%	28%	تحقيق الهدف من هامش الربح الخام
2,19	5	43,8%	7	16	تحقيق الهدف من تسليم نتائج التقييم
3,00	5	60,0%	60%	100%	احترام أوقات العمل
76,81%	المجموع (%)				

المعايير النوعية (السلوك):

النتيجة	غير كافي	متوسط	موافق	استثنائي	معايير التقييم
		1			الالتزام بالنظام الداخلي
			1		العمل الجماعي
				1	اتخاذ المبادرات
			1		الاخلاق
96,25%	المجموع (%)				

حوصلة التقييم:

76,81%	الأهداف الكمية * 80%
96,25%	الأهداف النوعية * 20%
82,64%	المعدل

المنحة المتحصل عليها	المعدل المتحصل عليه
0%	30%
30%	50%

قيمة المنحة:

	المنحة الكاملة
83%	المستحق %
-	المنحة المستحقة

المقابل المادي:

-	الأجرة الشهرية
-	المنحة الشهرية
-	المقابل المادي الشهري

المصدر: مصلحة إدارة الموارد البشرية التابعة لشركة ديمال

○ معايير التقييم الكمية (تحقيق الأهداف المسطرة):

- تحقيق الهدف من رقم الأعمال الكلي: وذلك لبلوغ الهدف المسطر من قبل الإدارة حيث يحتوى على أكبر معامل لحساسيته في التقييم وهو من مهام الأساسية للمتعاون.
- تحصيل المستحقات حسب البرنامج المتفق عليه: يعتبر من المهام الأساسية أيضا وكلما كانت مدة تحصيل المستحقات من الزبائن قبل المدة المتفق عليها كلما كان في صالح المتعاون أن يحصل على علامة كاملة وعالية .

- تحقيق الهدف من هامش الربح الخام
- تحقيق الهدف من مدة تسليم نتائج التقييم: هي مجموعة التقارير التي يستلمها من متعاونيه والتي تشمل على رقم المبيعات المحقق، تحصيل المستحقات من الزبائن، إحتياجات الزبائن..
- احترام أوقات العمل: يعتبر من المعايير الكمية في تقييم الأداء فكلما قل عدد التأخرات والغيابات كان التقييط في صالحه .

❖ طريقة الحساب:

• القويم (%) : (النتيجة المحققة/ الهدف المسطر) * 100.

• النتيجة: (التقييم * المعامل) / 100.

ثانيا: المعايير النوعية (السلوك):

- الإلتزام بالنظام الداخلي: اللوائح المحددة من طرف المؤسسة من إنجاز المهام المطلوبة، احترام المتعاونين معه في المؤسسة ومسؤوليه..
- العمل الجماعي: مشاركة المعلومات والتحسين المستمر من خلال المشاورة وطلب المساعدة إذا احتاج الأمر لتحقيق نتائج ذات فعالية.
- اتخاذ المبادرات: مثل دورات في المبيعات، استدعاء أصحاب ذوي خبرة في المبيعات..
- الأخلاق: من المعايير المهمة في العمل سواء مع أصدقائه في العمل أو مع مسؤوليه.

ثالثا: حوصلة التقييم

- الأهداف الكمية * 80%

- الأهداف النوعية * 20%

رابعا: المعدل

- مجموع حوصلة التقييم

✓ إذا كان المعدل من 0% إلى 30% لا يحصل على منحة

✓ إذا كان المعدل من 31% إلى 50% يحصل على 30% من المنحة

✓ إذا كان المعدل أكبر من 50% يتحصل على منحة بنسبة 100%.

ثانياً: عون تجاري داخلي

الجدول (2،3): جدول تقييم عون تجاري داخلي

مهمته الرئيسية بيع المنتجات، كسب زبائن جدد والحفاظ على الزبائن الحاليين.

بطاقة تقييم المتعاون

المنصب: تقني تجاري داخلي

قسم: المبيعات

المتعاون:

المسؤول المباشر: مسؤول المصلحة

تاريخ التقييم: 2022-06-01

فترة التقييم: 04 أشهر

المعايير الكمية (تحقيق الأهداف المسطرة):

النتيجة	المعامل	التقييم (%)	النتيجة المحققة	الهدف المسطر	معايير التقييم
12,00	10	120,00%	1200000.00	1000000.00	تحقيق الهدف من رقم الأعمال
12,00	10	120%	1700000.00	1000000.00	تحصيل المستحقات حسب البرنامج المتفق عليه
0,00	8	0.0%	28%	28%	تحقيق الهدف من عدد طلبيات الحلول الشمسية + الإنارة العمومية
2,19	5	43,8%	7	16	تسليم التقارير الدورية في وقتها وفق مستويات الجودة المطلوبة
3,00	5	60,0%	60%	100%	احترام أوقات العمل
76,81%	المجموع (%)				

المعايير النوعية (السلوك):

النتيجة	غير كافي	متوسط	موافق	استثنائي	معايير التقييم
		1			الالتزام بالنظام الداخلي
			1		العمل الجماعي
				1	اتخاذ المبادرات
			1		الاخلاق
96,25%	المجموع (%)				

حوصلة التقييم:

76,81%	الأهداف الكمية * 80%
96,25%	الأهداف النوعية * 20%
82,64%	المعدل

المنحة المتحصل عليها	المعدل المتحصل عليه
0%	30%
30%	50%

قيمة المنحة:

	المنحة الكاملة
83%	المستحق %
-	المنحة المستحقة

المقابل المادي:

-	الأجرة الشهرية
-	المنحة الشهرية
-	المقابل المادي الشهري

المصدر: مصلحة إدارة الموارد البشرية التابعة لشركة ديمال

- معايير التقييم الكمية (تحقيق الأهداف المسطرة):
- تحقيق الهدف من رقم الأعمال: وذلك لبلوغ الهدف المسطر من قبل الإدارة ومسؤول المصلحة حيث يحتوى على أكبر معامل لحساسيته في التقييم وهو من مهام الأساسية للمتعاون.
- تحصيل المستحقات حسب البرنامج المتفق عليه: يعتبر من المهام الأساسية أيضا وكلما كانت مدة تحصيل المستحقات من الزبائن قبل المدة المتفق عليها كلما كان في صالح المتعاون أن يحصل على علامة مرتفعة .

- تحقيق الهدف من عدد طلبيات الحلول الشمسية: بمعنى المتعاون محاسب على بيع الحلول (لوح شمسي + محول + الشاحن + البطارية)، وليس ببيع منتج على حدى فكلما استطاع بيع أحد الحلول (الإنارة العمومية الشمسية، المضخات الشمسية، الاستعمالات الشخصية) كلما تحصل على تقييم مرتفع .
- تسليم التقارير الدورية في وقتها وفق مستويات الجودة المطلوبة: هي مجموعة التقارير التي يسلمها إلى مسؤول المصلحة والتي تشمل على رقم المبيعات المحقق، تحصيل المستحقات من الزبائن، إحتياجات الزبائن..
- احترام أوقات العمل: يعتبر من المعايير الكمية في تقييم الأداء فكلما قل عدد التأخرات والغيابات كان التنقيط في صالحه، ويعطي صورة للمتعاون على حرصه في أداء مهامه على أكل وجه .

❖ طريقة الحساب:

- التقييم (%): (النتيجة المحققة/ الهدف المسطر) * 100.
- النتيجة: (التقييم * المعامل) / 100.
- المعايير النوعية (السلوك):
- الإلتزام بالنظام الداخلي: اللوائح المحددة من طرف المؤسسة من إنجاز المهام المطلوبة، احترام المتعاونين معه في المؤسسة ومسؤوليه..
- العمل الجماعي: مشاركة المعلومات والتحسين المستمر من خلال المشاورة وطلب المساعدة إذا احتاج الأمر لتحقيق نتائج ذات فعالية.
- اتخاذ المبادرات: مثل دورات في المبيعات، استدعاء أصحاب ذوي خبرة في المبيعات..
- الأخلاق: من المعايير المهمة في العمل سواء مع أصدقائه في العمل أو مع مسؤوليه.

ثالثا: حوصلة التقييم

- الأهداف الكمية * 80%
- الأهداف النوعية * 20%

رابعا: المعدل

- مجموع حوصلة التقييم

- ✓ إذا كان المعدل من 0% إلى 30% لا يحصل على منحة
- ✓ إذا كان المعدل من 31% إلى 50% يحصل على 30% من المنحة
- ✓ إذا كان المعدل أكبر من 50% يتحصل على منحة بنسبة 100%.

ثالثاً: عون تجاري خارجي

الجدول (3،3): جدول تقييم عون تجاري خارجي

مهمته الرئيسية هي بيع المنتجات، كسب زبائن جدد والحفاظ على الزبائن الحاليين.

بطاقة تقييم المتعاون

المنصب: تقني تجاري خارجي

قسم: المبيعات

المتعاون:

المسؤول المباشر: مسؤول المصلحة

تاريخ التقييم: 2022-06-01

فترة التقييم: 04 أشهر

المعايير الكمية (تحقيق الأهداف المسطرة):

النتيجة	المعامل	التقييم (%)	النتيجة المحققة	الهدف المسطر	معايير التقييم
12,00	10	120,00%	12000000.00	10000000.00	تحقيق الهدف من رقم الأعمال
0,00	8	0.0%	28%	28%	تحقيق الهدف من رقم الأعمال العام
2,19	5	43,8%	7	16	المحافظة على نظافة المركبة
3,00	5	60,0%	60%	100%	تسليم التقارير الدورية في وقتها وفق مستويات الجودة المطلوبة
76,81%	المجموع (%)				

المعايير النوعية (السلوك):

النتيجة	غير كافي	متوسط	موافق	استثنائي	معايير التقييم
		1			الالتزام بالنظام الداخلي
			1		العمل الجماعي
				1	اتخاذ المبادرات
			1		الاخلاق
96,25%	المجموع (%)				

حوصلة التقييم:

76,81%	الأهداف الكمية * 80%
--------	----------------------

الأهداف النوعية * 20%	96,25%
المعدل	82,64%

المعدل المتحصل عليه	المنحة المتحصل عليها
30%	0%
50%	30%

قيمة المنحة:

المنحة الكاملة	
المستحق %	83%
المنحة المستحقة	-

المقابل المادي:

الأجرة الشهرية	-
المنحة الشهرية	-
المقابل المادي الشهري	-

المصدر: مصلحة إدارة الموارد البشرية التابعة لشركة ديمال

○ معايير التقييم الكمية (تحقيق الأهداف المسطرة):

- تحقيق الهدف من رقم الأعمال: وذلك لبلوغ الهدف المسطر من قبل الإدارة ومسؤول المصلحة حيث يحتوى على أكبر معامل لحساسيته في التقييم وهو من مهام الأساسية للمتعاون.

- المحافظة على نظافة المركبة: ولأن المركبة تعتبر من محل متنقل وجب على عون المبيعات الحفاظ عليها لأنها تعطي صورة ذهنية للعميل عند عرض منتجات المؤسسة.

- تسليم التقارير الدورية في وقتها وفق مستويات الجودة المطلوبة: هي مجموعة التقارير التي يسلمها إلى مسؤول المصلحة والتي تشمل على رقم المبيعات المحقق، تحصيل المستحقات من الزبائن، إحتياجات الزبائن..

❖ طريقة الحساب:

- القويم (%): (النتيجة المحققة/ الهدف المسطر) * 100.
 - النتيجة: (التقييم * المعامل) / 100.
 - المعايير النوعية (السلوك):
 - الإلتزام بالنظام الداخلي: اللوائح المحددة من طرف المؤسسة من إنجاز المهام المطلوبة، احترام المتعاونين معه في المؤسسة ومسؤوليه..
 - العمل الجماعي: مشاركة المعلومات والتحسين المستمر من خلال المشاورة وطلب المساعدة إذا احتاج الأمر لتحقيق نتائج ذات فعالية.
 - اتخاذ المبادرات: مثل دورات في المبيعات، استدعاء أصحاب ذوي خبرة في المبيعات..
 - الأخلاق: من المعايير المهمة في العمل سواء مع أصدقائه في العمل أو مع مسؤوليه.
- ثالثا: حوصلة التقييم**
- الأهداف الكمية * 80%
 - الأهداف النوعية * 20%
- رابعا: المعدل**
- مجموع حوصلة التقييم
- ✓ إذا كان المعدل من 0% إلى 30% لا يحصل على منحة
 - ✓ إذا كان المعدل من 31% إلى 50% يحصل على 30% من المنحة
 - ✓ إذا كان المعدل أكبر من 50% يتحصل على منحة بنسبة 100%.

المبحث الثالث: مناقشة النتائج واقتراح نظام تقييم الأداء وتقديم التوصيات.

بناء على المعلومات التي قدمت من مؤسسة ديمال للطاقة والكهرباء سنقوم في هذا المبحث نقد نظام التقييم المطبق على مصلحة المبيعات مع تقديم مقترح، ومن تقديم مجموعة من التوصيات المتعلقة بتقييم الأداء، يليها الإجابة على أسئلة الدراسة والفرضيات التي تم طرحها في مقدمة المذكرة.

المطلب الأول: نقد نظام التقييم لمصلحة المبيعات التابعة لشركة ديمال.

1- في ظل غياب المعطيات والتقلبات التي يمر بها السوق العالمي عامة والسوق الجزائرية، نظام التقييم المطبق على المصلحة يؤثر سلبا على المتعاونين من ناحية المعايير المطبقة والأهداف المسطرة التي تطمح إليها الشركة.

2- الانتقال إلى نظام التقييم في ظل غياب العمليات والتي تعتبر أولى من ناحية التنظيم المؤسسي.

3- نظام التقييم المطبق على المصلحة يؤثر سلبا على نفسية المتعاونين من ناحية العمل الجماعي 'الرد على المكالمات الهاتفية...' مما يخلق لديهم نوع من الأنانية التي تجعل المتعاون يصل إلى أقصى درجات التقييم مع إهمال باقي المتعاونين الذين معه في المصلحة.

4- صعوبة تقييم المتعاون من ناحية معايير تحصيل المستحقات لأن الشركة تستهدف مشاريع المتعلقة بالدولة مما يشكل عائق لها وعائق في تقييم متعاونيها.

5- المعايير النوعية تعتبر من عيوب هذا النظام المطبق لأنه يعتبر نسبيا في تقييمه مما يفقد الثقة على المدى القريب بين الشركة ومتعاونيها.

6- التقييم الشهري له جانب سلبي للمتعاون لأنه لا يعطينا صورة شاملة من ناحية أدائه بسبب التذبذب الحاصل في السوق الجزائري.

7- صعوبة وضع معايير واضحة ومحددة في تقييم باقي المصالح المتواجدة على مستوى الشركة.

8- صعوبة وضع قيمة مادية كمقابل لما حققه المتعاون في تطبيق المعايير الكمية والنوعية المتعلقة بمنصبه .

المطلب الثاني: تقديم مقترح تقييم الأداء لشركة ديمال للطاقة والكهرباء .

• بطاقة الأداء المتوازن

إستراتيجية تقييم ورقابة تقنية تستمد اسمها من حاجة المؤسسات إلى موازنة مؤشرات المالية التي تستعمل في غالب الأحيان، وبشكل حصري في تقييم الإستراتيجية والرقابة مع المؤشرات غير المالية كنوعية المنتج وخدمة العميل.

يمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي يشمل كل من المؤشرات المالية وغير المالية ويغطي أربعة أبعاد بالمؤسسة وهي، البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، مما يسمح باعتبارها نظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي ويوفر المحركات للأداء المستقبلي.¹

• نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمصلحة المبيعات

في هذه النماذج سوف نعرض عليكم 4 نماذج متعلقة بمصلحة المبيعات بداية من مسؤول المبيعات، عون تجاري داخلي، وأخيرا عون تجاري خارجي يليها نموذج شامل لمصلحة المبيعات.

¹ رامز رمضان محمد حسين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة دراسة ميدانية، كلية العلوم الإدارية أكاديمية السادات للعلوم الإدارية،

• منصب مسؤول المبيعات

الجدول (3،4): بطاقة الأداء المتوازن منصب مسؤول المبيعات

المبادرات	المؤشرات	الأهداف	المحور
-زيادة رقم الأعمال ورفع المبيعات	-نسبة بلوغ أهداف المبيعات -نسبة بلوغ أهداف تحصيل المستحقات	-الإشراف على متابعة مستحقات الزبائن -متابعة جدول نمو رقم الأعمال للزبائن	المالي
-الزيارات الميدانية للعملاء والتقرب إليهم أكثر.	- إستهداف أسواق جديدة وتحديد احتياجاتهم	-إعداد سياسة المبيعات تحديد الزبائن المستهدفين، المنتجات المستهدفة، الأسعار".	العمليات الداخلية
-الزيارات الميدانية للعملاء والتقرب إليهم أكثر	-توسيع قاعدة العملاء -المحافظة على العملاء	-تحسين قاعدة بيانات الزبائن ومتابعة الأهداف المسطرة لهم.	العملاء
-الترقية والعلاوات	- الإنتاجية المتوسطة لمندوبي المبيعات	-وضع معايير تقييم مندوبي المبيعات.	التعلم والنمو

المصدر: من إعدادي اعتماداً على وثائق المؤسسة.

• منصب عون تجاري داخلي

الجدول (3،5): بطاقة الأداء المتوازن منصب عون تجاري داخلي

المبادرات	المؤشرات	الأهداف	المحور
-زيادة رقم الأعمال ورفع المبيعات	-نسبة بلوغ أهداف المبيعات -نسبة بلوغ أهداف تحصيل المستحقات	-تنفيذ برنامج تحصيل مستحقات الزبائن	المالي
-تحضير برنامج دوري للجولات بالتنسيق مع عون المبيعات الخارجي.	- إستهداف أسواق جديدة وتحديد احتياجاتهم	-تسجيل الطلبيات والتنسيق مع مصلحة المخزن والزبائن عن موعد الطلبية	العمليات الداخلية
-توزيع الدعاوي والتهاني في مختلف المناسبات على الزبائن	-كسب زبائن جدد -الحفاظ على الزبائن الحاليين	-تسجيل ومتابعة ملاحظات وشكاوي الزبائن.	العملاء
-الترقية والعلاوات	- الإنتاجية المتوسطة لمندوبي المبيعات	-التكوينات والتعلم الذاتي.	التعلم والنمو

المصدر: من إعدادي اعتمادا على وثائق المؤسسة.

• عون تجاري خارجي

الجدول (3،6): بطاقة الأداء المتوازن منصب عون تجاري خارجي

المحور	الأهداف	المؤشرات	المبادرات
المالي	- جلب المدفوعات والشيكات من الزبائن	-نسبة بلوغ أهداف المبيعات -نسبة بلوغ أهداف تحصيل المستحقات	-زيادة رقم الأعمال ورفع المبيعات
العمليات الداخلية	-التفاوض مع الزبائن الوفرة، التوزيع، تسجيل الطلبية وإرسالها لعون المبيعات الداخلي	-متابعة حسابات الزبائن بالتنسيق مع عون المبيعات الداخلي وأخذ بطاقات الحسابات للمصادقة من طرف الزبائن	-القيام بالجولات الاستكشافية وتطوير حقبة الزبائن .
العملاء	-التكوين التقني للزبائن في المنتجات.	-نسبة بلوغ أهداف المبيعات -نسبة استقطاب زبائن جدد	-انجاز دراسات السوق الميدانية مع تسجيل الاحتياجات الجديدة للسوق والمستجدات في مجال التخصص
التعلم والنمو	-التكوينات والتعلم الذاتي. -المشاركة في المعارض والأيام التقنية	- الإنتاجية المتوسطة لمندوبي المبيعات	-الترقية والعلاوات

المصدر: من إعدادي اعتمادا على وثائق المؤسسة

• مصلحة المبيعات

الجدول (3،7): بطاقة الأداء المتوازن مصلحة المبيعات

الرؤيا		تحقيق أهداف مبيعات المؤسسة وكسب زبائن جدد والحفاظ على الزبائن الحاليين	
الرسالة		- تقديم خدمات متفوقة للعملاء - العمل على استمرارية تحقيق العوائد - المساهمة في نشر الوعي حول الطاقات المتجددة والمحافظة على البيئة	
المحور	الأهداف	المؤشرات	المبادرات
المالي	- برنامج تحصيل وجلب مستحقات الزبائن - تعزيز الربحية	- نمو رقم الأعمال - معدل العائد على الاستثمار - نسبة الربح من المبيعات	- زيادة المبيعات ورفع من رقم الأعمال. - ترشيد النفقات والتكاليف.
العمليات الداخلية	- تقديم عروض المؤسسة وأخذ إحتياجات الزبائن - تسجيل الطلبات والتنسيق مع مصلحة المخزن والزبائن عن موعد تسليم الطلبية	- سرعة الاستجابة للطلبات. - احترام مواعيد التسليم.	- زيادة وتحسين نوع الخدمات والمنتجات - متابعة جدول نمو رقم الأعمال للزبائن وتحليلها
العملاء	- إرضاء العملاء - المحافظة على العملاء الحاليين. - تجميع قاعدة بيانات العملاء والحصول على عملاء جدد.	- معدل الوفاء للزبائن: من خلال متابعة عدد الزبائن. - رضا العملاء. - توسيع الحصة السوقية.	العمل على إرضاء الزبون. - تحسين علاقة المؤسسة مع زبائنها لكسب الولاء. - تحديد احتياجاتهم - خطة التطوير
التعلم والنمو	- تكوين متعاوني المصلحة - وضع نظام للحوافز والمكافآت. - رفع الوعي وتعزيز ثقافة العمل.	- الإنتاجية المتوسطة للمتعاون. - رقم الأعمال المتوسط للمتعاون.	- الترقية والعلاوات - تكوين جيد للمتعاونين - التشجيع والدعم والتحسين المستمر.

المصدر: من إعدادي اعتمادا على وثائق المؤسسة.

يعبر الجدول عن بطاقة الأداء المتوازن لمصلحة المبيعات وهي تضم كل من:

الرؤية: الهدف التي تطمح له المصلحة لبلوغه

الرسالة: تركز على نوع المنتجات والخدمات التي تعمل من أجلها المصلحة

المحاور الأربعة: تضم بطاقة الأداء المتوازن لمصلحة المبيعات المحور المالي، محور العمليات الداخلية، محور العملاء ومحور التعلم والنمو.

- **الأهداف:** تعبر عن النتائج التي ترغب مصلحة المبيعات في تحقيقها ولا بد أن تكون محددة، قابلة للتحقيق، قابلة للقياس، محددة بزمن، وقد يصل عدد الأهداف في بطاقة الأداء المتوازن إلى 25 هدف بحيث تكون موزعة من 3 إلى 5 أهداف لكل منظور.
- **المؤشرات:** استنادا إلى أهداف المصلحة التي يتم تحديدها يتم تحديد مؤشرات القياس التي يجب أن توضح الوضع الحقيقي وسير العمل، وفي العادة لا يتوجب استخدام أكثر من مقياسين للهدف الواحد، وكأمثلة على المؤشرات نذكر: درجة رضا العملاء 'تتعلق بمنظور العملاء'، الوقت المستغرق لإنجاز العمليات 'يتعلق بمنظور العمليات الداخلية'، معدل رضا المتعاونين 'يتعلق بمنظور التعلم والنمو'
- **المبادرات:** وتتمثل في الأنشطة اللازمة لتحقيق كل هدف من الأهداف التي تم تحديدها من قبل.

• تقييم الأداء بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لمصلحة المبيعات

سننطلق إلى تقييم مصلحة المبيعات التابعة لشركة ديمال من خلال المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وسننطلق إلى هذه المحاور ومؤشرات قياسها.

1-تقييم المحور المالي:

تعتبر من أهم المحاور الرئيسية للمصلحة في تقييم المحور المالي هي:

✓ **رقم الأعمال:** تتمثل في تحقيق أهداف المبيعات المحددة من قبل قبل مسؤول المصلحة مما يتوافق مع أهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

✓ نسبة الربح من المبيعات: يتم حسابها من خلال صافي الربح مقسوم على صافي المبيعات مضروب في النسبة المئوية.

2-تقييم محور العمليات الداخلية:

تمكن المصلحة من معرفة نقاط ضعفها وهذا يكون بمقارنة أدائها الكلي مع أهدافها المسطرة من خلال جملة المؤشرات أهمها سرعة الاستجابة للطلبات واحترام مواعيد التسليم.

3-تقييم محور العملاء:

يمثل هذا المحور الهدف الرئيسي للمصلحة هو إرضاء العملاء لكسب الولاء ولجلب عملاء جدد والمحافظة عليهم فبطاقة الأداء المتوازن تتيح للمصلحة التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات من خلال عملية تقييم أدائها ومعرفة أين الخلل من خلال جملة من المؤشرات أهمها شكاوى الزبائن ومعدل امتلاكها للحصة السوقية.

4-محور التعلم والنمو:

يعتبر المورد البشري من أهم محاور بطاقة الأداء بالنسبة للمصلحة فمن خلال التعرف الشركة على مستوى الأداء وتقوم بعملية التقييم ومقارنتها بأهدافها وهذا من خلال مجموعة مؤشرات ذات دلالة على المورد البشري من بينها معدل فعالية التكوين للعمال والموظفين، ومعدل غياب العمال والموظفين.

من خلال هذه الورقة البحثية نجد أن بطاقة الأداء المتوازن تتميز عن الأنظمة التقليدية والتي أصبحت عاجزة في ظل تغيرات بيئة الأعمال وزيادة حدة المنافسة بين مختلف المؤسسات الاقتصادية، وعليه أصبحت بطاقة الأداء المتوازن الحل الأمثل بيد مسيرين هذه المؤسسات وهذا نظرا لما تتيحه هذه الأخيرة من امتيازات دون سواها، فتعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية وإلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء، وذلك من خلال المحاور الأربعة لها والتي تحقق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل. كما أنها تمكننا من معرفة النتائج بدون التركيز على المؤشرات المالية فقط بل تهتم بجوانب أخرى،

مثل: العملاء والأنظمة الداخلية والنمو والتعليم في المؤسسة، وعليه فبطاقة الأداء تعمل على تحقيق التوازن بين هذه المحاور عكس الأنظمة التقليدية التي يغلب فيها الجانب المالي فقط.

وعليه فإن أهم ما يميز بطاقة الأداء المتوازن عن غيرها من الأنظمة التقليدية نجد:

- تجمع بين تقييم الأداء المالي للمؤسسة والأداء غير المالية.
- تمكن من معرفة النتائج السابقة للمؤسسة وكذا النتائج المستقبلية.
- تحقق توازن للمؤسسة من خلال محاورها الأربعة وهذا لم يكن متاحا في الأنظمة التقليدية.
- سهولة تصميمها والذي يناسب نشاط كل مؤسسة بمعنى أن تصميمها يكون وفق رسالة وإستراتيجية كل مؤسسة.

المطلب الثالث: التوصيات

في ضوء النتائج السابقة تم وضع عدد من التوصيات التي يمكن أن تساهم في الاستخدام الأمثل لبطاقة الأداء المتوازن في مصلحة المبيعات مما ينعكس إيجابيا على تحسين عملية تقييم الأداء المؤسسي:

- إدماج محاور بطاقة الأداء المتوازن وفقا لقدرتها على التأثير في عملية تحسين عملية التقييم للأداء المؤسسي في الأهداف الإستراتيجية المسطرة للشركة.
- التمهيد بنشر ثقافة تطبيق الأداء المتوازن عملية التخطيط ومتابعة الأداء، مع التأكيد على تدريب شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية في الشركة على استخدام محاور تلك البطاقة، والإستعانة بالكوادر والخبرات الخارجية في مرحلتي التدريب والتطبيق لبطاقة الأداء.
- بالنسبة للبعد المالي: ضرورة الاهتمام بتقويم الأداء المالي في الشركة لمعالجة نقاط الضعف وإيجاد حلول للمشاكل المالية من خلال استغلال الموارد المالية المتاحة والعمل على زيادة حجم الإيرادات المتوقعة وتخفيض النفقات غير المباشرة مع العمل على توفير استثمارات مالية جديدة.

- بالنسبة لبعث العملاء: ضرورة الاهتمام بتقديم أفضل مستوى من الخدمات في الوقت الحالي مما يضمن تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة مع العمل على تطوير العلاقة مع العملاء الحاليين ومتابعة آرائهم والاستجابة لحل المشاكل من الخدمة المقدمة ومعالجة الخلل، مع تقديم مقاييس جديدة لاستقطاب العملاء الجدد بما يتلاءم مع قدرات المنظمات الحالية والمستقبلية مما يحقق لها ميزة تنافسية في سوقها المستهدف.
- التعرف على الاحتياجات المستقبلية للزبائن من خلال تكثيف الاتصالات بهم.
- رفع اهتمامات الزبائن بشأن تنظيم المبيعات، من خلال فتح الصندوق الإلكتروني للشكاوي والإقتراحات، واستخدام نموذج servqual لقياس رضا الزبائن، إذ يسمح هذا النموذج ب:
 - ✓ قياس ومعرفة توقعات العملاء عن الخدمة المطلوبة.
 - ✓ دراسة شكاوي ومقترحات الزبائن.
 - ✓ دراسة أسباب تدني الخدمة على مستوى توقعات العميل.
 - ✓ اتخاذ الأساليب المناسبة لتطوير جودة الخدمة.
- بالنسبة لبعث العمليات الداخلية: ضرورة الاهتمام بتلك العمليات من خلال تبسيط الإجراءات واستثمار الطاقات لدعم وتشجيع الإبداع وإجراء عمليات تغيير مدروسة بشكل مستمر في السياسات الداخلية للمنظمات العامة.
- بالنسبة لبعث التعلم والنمو: ضرورة الاهتمام باستقطاب الأفراد ذوي القدرات المتميزة للعمل على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل عملية الاتصال وتبادل المعلومات، وابتكار أساليب جديدة في العمل سعياً للتميز في تقديم الخدمات.
- تنمية معارف موظفيها وعمالها من خلال تخصيص برامج لتكوينهم.
- حرص الإدارة على إيجاد المناخ المناسب للأفراد لتنمية أنفسهم وتطوير أدائهم.
- اهتمام الإدارة بشكاوي ومقترحات العاملين من خلال فتح سجل خاص لذلك.
- جعل العلاقة بين المسير ومسؤولي المصالح منسجمة وتتسم بالاحترام المتبادل، وعلى المسير أن يكون مستشاراً أكثر من كونه مقررًا.

- زيادة رضا المتعاونين من خلال إشراكهم في القرارات، وهذا سيحثهم أكثر على تحقيق العمل.

لعبت بيئة الأعمال دورا هاما في تحديد أساليب وأدوات تخطيط وتقييم الأداء الاقتصادي لمنظمات الأعمال. قد عملت الأدوات التقليدية لتقييم الأداء في المؤسسات (التحليل المالي، التقارير، مراقبة الموازنات، التكاليف المعيارية) بنجاح في بيئة ميزها الطابع الصناعي واستقرار الطلب وقلة المنافسة. غير أنها عجزت عندما اشتدت المنافسة وأصبحت البيئة معقدة وسريعة التغير. وفي ظل هذه الظروف أصبحت المؤسسات تعتمد أكثر على تكنولوجيا المعلومات وتتبنى إستراتيجيات متجهة نحو العميل. كل هذه المتغيرات دفعت بالباحثين إلى تطوير أدوات تقييم الأداء في المؤسسات تتناسب مع الظروف الجديدة.

ولقد خلصت الدراسة بأن بطاقة الأداء المتوازن أصبحت إحدى أهم هذه الأدوات وأكثرها انتشارا نظرا لما تتميز به من قدرة على:

- تحقيق التوازن بين البيئة الخارجية للمؤسسات المتعلقة بالعملاء والبيئة الخاصة المتعلقة بالمتعاونين من خلال التطوير والتكوين والترقية.
- الربط بين المدى الطويل والمدى القصير من خلال تحويل الأهداف المرجوة إلى أهداف ملموسة.

القضاء على سيطرة المؤشرات المالية وتطوير مؤشرات جديدة تتعلق بمجالات مختلفة.

خاتمة عامة

يعتبر تقييم أداء العاملين أمر هام للغاية داخل كل شركة وذلك من أجل معرفة مستوى كل متعاون وطبيعة أدائه وإنجازه للعمل، حيث أصبحت ديمومة الشركة متعلقة ومرهونة بندى قدرتها على المسايرة والاستفادة من التقنيات الحديثة، فالإهتمام بالمورد البشري يعتبر أمر في غاية الأهمية حيث تشاهم وبشكل كبير في تحقيق غاياتها الحالية والمستقبلية والتي تعد من الأولويات التي تسعى الشركة في تحقيق أهدافها المسطرة.

حيث باتت المؤسسات الاقتصادية في وقتنا المعاصر الذي يشهد من تطور سريع وعميق في مجالات عدة سواء اقتصادية، اجتماعية، سياسية تنعكس بشكل أو بآخر على هذه الأخيرة وتجعلها في صراع دائم مع محيط يتميز بمنافسة شديدة التي تجعلها تستمد قوتها من المورد البشري الذي يعد أهم رصيد في المؤسسات المعاصرة ويجب الاعتماد عليها لتحسينها بتحفيظه وتنمية قدراته ورصد المعرفة الكامنة لديه حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء والاستمرار والنمو ضمن بيئة غير مستقرة وأسواق متقلبة بالإضافة إلى صعوبة إرضاء العملاء وتحقيق المستوى الأعلى من الإنتاجية والفاعلية التي يضمن لها تحقيق أهدافها.

ومن السبل المؤدية إلى تحقيق أداء عال وراق داخل المنظمة هي استعمال طرق حديثة في تقييم أداء العاملين مع نظام كامل يؤثر إيجابا في الكيان البشري ويشعره بأن له مكانة وتقدير فيها.

كما تعد عملية تقييم الأداء العادلة والموضوعية المعتمدة على الطرق التي تتناسب طبيعة الوظيفة المقيمة الأساس لاتخاذ الكثير من القرارات والإجراءات كزيادة الكفاءة وفعالية أداء العامل في حالة وجود نقاط القوة لتعزيزها والمعالجة في حالة وجود نقاط الضعف عن طريق التكوينات البرامج التدريبية.

على ضوء الفرضيات سنحاول فيما يلي مناقشة النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية:

1- من خلال النتائج وجدنا أن الشركة لديها الرغبة في تقييم أداء متعاونيها، من خلال إعداد نظام تقييم لكل متعاون في الشركة، هذا دليل على وعي الشركة بمكانة هذا

النظام إلا أنه لم تتبناه المؤسسة في الوقت الحالي وهذا ما يرفض صحة الفرضية الأولى .

2- هناك رغبة لدى المؤسسة في تطبيق نظام تقييم الأداء الذي تعتبره مراجعا لاتخاذ مجموعة قرارات سليمة وموضوعية بعيدة عن العاطفة وقريبة إلى المنطق مما يحقق أهدافها وأهداف أفرادها، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية .

3- هناك قبول لدى المؤسسة والأفراد في تطبيق نظام تقييم الأداء مما يسمح لكل متعاون في الشركة بدل أقصى جهد ممكن لبلوغ أهداف على مستوى منصبه وأهداف الشركة بصفة عامة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة .

❖ التوصيات

بناء على النتائج النظرية والميدانية التي تم التوصل إليها، سيتم تقديم مجموعة من الاقتراحات للقائمين على مؤسسة ديمال، تتعلق ممارسات تقييم أداء العاملين، من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء وتمثل في:

1- ضرورة الرفع من مستوى إدراك القائمين على مؤسسة ديمال، حول نظام تقييم الأداء ما يؤدي إلى تجميع طاقات وتطلعات العاملين باتجاه مشترك يتجاوز المصالح الشخصية، فيرفع ذلك من مستوى ولائهم والتزامهم وتمسكهم بها.

2- تحديد العناصر المتعلقة بالرؤية والأهداف وصياغتها مع إيصالها للمتعاونين الذين هم القلب النابض في تحقيقها باستعمال طرق الاتصال المختلفة، كالاجتماعات، أو اللافتات، أو الملصقات، أو لوحات الإعلانات، والإستفادة من خاصية الإدارة من حيث قربهم الدائم من العاملين وتواجدهم الدائم في المؤسسة.

3- العمل على تحقيق رضا المتعاونين الذين هم الركيزة الأساسية في تحقيق رضا العملاء.

4- الاستثمار في المورد البشري من خلال التدريب، التكوين والترقية والسعي على الإحتفاظ بهم مما يساهم في ديمومة الشركة.

- 5- على القائمين على مؤسسة ديمال استحداث مكافآت على الأداء الجماعي، لتشجيع العمل الجماعي والالتزام به، والتنسيق والتعاون ما بين المتعاونين.
- 6- ضرورة الرفع من مستوى إدراك القائمين على مؤسسة ديمال بمشاركة المتعاملين إتجاه المؤسسة، وما تتوقع منه، والتحديات التي تواجهها وتوسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات، حتى يتركوا انطبعا لدى العاملين بأن المؤسسة تهتم بهم.
- 7- ضرورة الرفع من مستوى إدراك العاملين لدى مؤسسة ديمال بأن عملية تقييم المتعاونين تهدف إلى تعزيز نقاط القوة لدى المتعاون ومعرفة القيمة الإضافية التي يساهم بها في تحقيق أهداف المؤسسة.

❖ النقد الذاتي:

- من بين العناصر الذي لم نستطيع الإعتماد عليها في دراستنا هي الإستبيانات وذلك لأسباب، نحصرها في مايلي:
- 1- العينة المستهدفة في دراستنا لم تكن بالعدد الكافي للقيام بالاستبيانات.
- 2- ضيق الوقت في إعداد الإستبيان مما يشكل عائق في الحصول على الإجابات من العينة المستهدفة.
- 3- الخوف من المساءلة والحصول على إجابات تتسم بالغموض والسطحية وعدم الدقة.

❖ آفاق الدراسة

- تقوم آفاق أي دراسة على معالجة مواضيع ذات صلة بها، وبناء على ذلك سيتم فيما يلي طرح موضوعين يمكن أن يكونا مجالاً لبحوث مستقبلية:
- 1- دور تقييم أداء العاملين وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي: يعتبر موضوعا يعكس صورة إيجابية عن سير المؤسسة ومدى نجاحها وتحقيق أهدافها، كما أنه يمثل النواة الأولى لعملية الإبداع الوظيفي، وتفجير الطاقات الكامنة لدى المتعاونين داخل المؤسسة، ولتحقيق هذا الغرض وجب تحديد مستوى العلاقة بين تقييم الأداء

والتحسين المستمر، ثانيا الكشف عن الدور الذي تلعبه إستراتيجية التقييم في نجاح المنظمة.

2- فعالية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية: نظرا لأهميته للاقتصاد الوطني بصفة عامة، والمؤسسة الجزائرية بصفة خاصة المتمثل في تطوير الموارد البشرية من برامج تدريب أو برامج تنمية المسار الوظيفي والترقيات أو برامج الحوافز والأجور، مما يساهم في تعزيز التواصل بين مختلف مستويات الإدارية في المؤسسة، ولتحقيق هذا الغرض وجب الإجابة على مدى مكانة نظام التقييم المطبق وهل هذا النظام يتسم بالموضوعية والدقة مما يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة .

المراجع

قائمة المراجع:

- الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، القاهرة، 2000، ص 423.
- بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية- المفاهيم والأسس، الأبعاد والاستراتيجيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 21.
- جمال الدين محمد المرسي، الادارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية القرن الحادي والعشرون، دار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ص 20-21.
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة 2004، ص 24.
- حمزة الجبالي، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار النشر اليسرة ميديا، ص 37-38.
- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ص 170.
- حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، مصر، 1999، ص 28.
- خالد حسين أحمد، الموارد البشرية في دائرة الاحتراف، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، ص 133.
- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار النشر اليازوري، ص 5-6.
- رافدة الحريري، اقتصاديات وتخطيط التعليم في ضوء إدارة الجودة الشاملة، دار المناهج للنشر والتوزيع، ص 31.
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، ص 69.
- شحاذة نظمي، إدارة الموارد البشرية- الطبعة الأولى- دار صفاء للنشر، عمان، 2000، ص 75.
- صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية دليل علمي، دار كنوز المعرفة، ص 20.

- ظاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، ص 489.
- عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 19-20.
- عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر الطبعة الأولى 2004، ص 11.
- عائض الأكلبي وصفوان المبيضين، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، ص 13-16.
- محمد هاني، إدارة الموارد البشرية، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، ص 32-35.
- محمود يحيى سالم، تنمية الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ص 33.
- محمد كمال مصطفى، شفرة التقدم رؤية إدارية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ص 244.
- محمد حسين، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار الجامعية، مصر، 2001، ص 202.
- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 368.
- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، دار عمان إثراء للنشر والتوزيع، ص 240.
- نور أحمد، مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 51.

أطروحات ورسائل:

- شفيعة أيت بارة، ممارسات تعبئة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة ميدانية بمؤسسة Sétif Gold Plast- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، ص 114.
- عبد الله بلوناس لمجد بوزيدي، تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال، ماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ص 157.
- عمر عطية الزهراني، مذكرة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، ص 25.
- ياسع ياسمين، مذكرة نيل ماجستير في العلوم الاقتصادية، دراسة إقتصادية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الإقتصادي للمنظمة- دراسة حالة القطن الممتص (SOCOTHYD)، ص 80-81.

المجالات:

- بومدين يوسف، اعتماد بطاقة الأداء المتوازن البيئية كألية لتأهيل بيئة منظمات الأعمال وتفعيل دورها في التنمية المستدامة، جامعة الجزائر 3- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، دالي ابراهيم، ص 85-86.
- حمزة الجبالي، مهارات وفن إدارة الموارد البشرية، مقالة، ص 15.
- عبد الحليم مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية 'مفهوم وتقييم'، مجلة العلوم الانسانية العدد الأول.
- رامز رمضان محمد حسين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة دراسة ميدانية، كلية العلوم الإدارية أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

-
- فارس السبيح عبد السلام، إستراتيجية التوظيف، كلية التجارة جامعة عين شمس، مصر، ص 8
 - لعللي بوكميش، طرق تقييم أداء العاملين، جامعة أدرار، ص 114-119.